

第 7 期

全球视角和见解： 危机应对能力



访谈对象

Melissa Agnes
合伙人, Agnes + Day – 加拿大

James Lukaszewski
总裁, The Lukaszewski Group
Division, Risdall – 美国

Héctor Ricardo Parra, CIA、CRMA、
CISA、CFE
经理, CYA Consulting and Auditing –
哥伦比亚

John Rapa
总裁兼 CEO, Tellefsen and Company,
LLC – 美国

顾问委员会

Nur Hayati Baharuddin, CIA、CCSA、
CFSa、CGAP、CRMA – 马来西亚内部
审计师协会

Lesedi Lesetedi, CIA、QIAL – 非洲内
部审计师协会联合会

Hans Nieuwlands, CIA、CCSA、
CGAP – 荷兰内部审计师协会

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – 阿联酋
内部审计师协会

Carolyn Saint, CIA、CRMA、CPA –
国际内部审计师协会北美部

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA、CCSA、CRMA – 哥伦比亚内部审
计师协会

1-6 期报告

请访问以下链接, 获取第 1-6 期全
球视角和见解报告:

www.theiia.org/gpi.

读者意见反馈

请将问题和建议发送至

globalperspectives@theiia.org.

目录

内部审计和危机应对能力	3
信心危机浮出水面	3
为何提高危机应对能力?	4
抵御危机	5
应对危机	8
恢复能力	9
总结	10

内部审计和危机应对能力

全球性威胁迅速发展，导致严重影响组织运营能力的危机日益严峻。复杂的网络攻击、多变的气候、恐怖主义袭击以及工人罢工等现象层出不穷、且无明显征兆。危机事件频频发生，可能会导致组织无法持续运营，不能完成既定目标，从而影响组织声誉，使组织令利益相关者感到失望。

最近一项调查的结果显示，董事会成员对于潜在危机的认识与组织真正应对危机的准备程度之间存在很大差距。有能力意识到可能出现的危机、有效把控上述类型事件并且恢复正常运行确实很难做到。提升快速而有效处理危机并将影响降至最低的能力——即危机应对能力——更加困难，也是我们要实现的最终目标。

危机专家认为，提升危机应对能力的关键是预警工作，而内部审计在其中扮演着十分重要的角色。审计员的技术能力、在组织中的位置以及对组织运营的深刻理解有助于做好准备，应对不可避免的风险，使组织从认知到风险过上升能够应对风险——为抵御、应对重大事故，并恢复运营做好准备。

危机专家认为，提升危机应对能力的关键是预警工作，而内部审计在其中扮演着十分重要的角色。

信任危机浮出水面

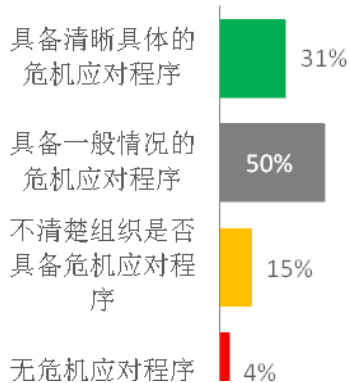
2016年我们与德勤会计师事务所以及福布斯观察合作开展了一项全球300多名董事会成员参加的调查。通过调查，德勤会计师事务所发现，董事会充满信心，认为组织能够正确意识到危机程度的威胁，并具备相应的应对能力。

调查报告显示，超过四分之三（76%）的受访董事会成员表示相信自己的组织能够有效应对可能出现的危机。还有不到一半（49%）的受访者称公司会提前监控问题，准备针对类似危机事件的应对方案。但仍有三分之一的受访者甚至不知道组织是否有危机应对方案。

只有一半的受访者表示他们和管理层具体讨论过危机的预防问题，或是与管理层商洽后了解了组织支持风险应对采取的措施。调查显示，当遇到具体的危机时，风险意识和风险应对准备程度之间存在巨大差距。例如，73%的受访董事会成员认为声誉危机是公司最薄弱的环节，然而只有39%的受访者表示制定了应对这一问题的方案。对于已经经历过风险的组织来说，只有不到三分之一（30%）的受访者表示组织在不到一年之内恢复了声誉——16%的受访者表示组织恢复声誉需要至少四年的时间。

最近国际内部审计师协会进行的一项调查也证实了危机应对准备工作的缺失。有1500名内部审计人员参加的一次危机风险在线会议中，不到三分之一（31%）的参会者称自己的组织拥有“清晰、具体的危机应对程序。”4%的受访者确认没有建立危机应对程序，一半的受访者表示已经建立了危机应对程度，更有甚者，还有15%的人根本不知道组织是否有危机应对程序存在。（图1）

图1 危机应对程序



来源：投票问题来源于北美内部审计师协会于2017年2月举办的题为“预防组织危机”的在线会议。问题：请描述你所在的组织应对风险的程序，仅限于内部审计人员回答。受访人数：1,467

这些调查记过说明我们在处理危机方面还有很大的提升空间。“组织能够在计划和实施方面制定相当切实可行的投资，从而将危机意识转化为应对危机的能力。”德勤在报告中指出，“组织还应该在预防不良事件方面做出努力，防止不良事件演化为真正的危机。”

John Rapa 是 Tellefsen and Company LLC 的总裁，他认为内部审计在危机预警中发挥重要作用，能够为审计计划的战略、策略、视野、设想和约束条件提供有价值的“理性之声”。

“那些计划制定、执行和维护的负责人应将内部审计视为参谋，” Rapa 称，“审计人员应在计划准备阶段扮演咨询角色，并进行确认性监督，从而为计划增加价值，提升风险管理监督的有效性。”

为何需要提高风险应对能力？

内部审计人员熟知组织内部应对突发事件的各类概念和文件，其中包括风险管理、业务连续性管理、应急响应、灾后复原以及技术服务连续性管理等。内部审计部门经常会参与这些计划的制定工作。但是这些文件中有很多是针对某一特定业务，例如，业务连续性管理更多是以维持业务价值为基础。其影响因素包括风险管理，是恢复运营的一项程序。

然而，当出现人员伤亡、产品受到污染、客户个人信息被盗以及组织总裁受辱等情况时，应对危机就不仅仅是恢复业务运营那么简单了。

内部审计人员应密切参与危机应对工作，对全局加以思考——包括组织的宏观目标以及相关风险。他们能够提升董事会、高级管理层以及雇员的危机应对能力，确定组织准备就绪，协助组织逐步建立应对危机的企业文化。

国际灾难恢复协会（DRI International）的专家认为，有关危机的各类概念和定义以及应急响应中模糊术语可能造成困惑，而这正是眼下亟待解决的问题，因此他们针对这一问题建立了《国际风险应对词汇表（The International Glossary for Resilience）》。DRI 首先汇编了业务连续性、灾后复原和风险管理等风险相关领域的术语。对 2,189 项术语从特殊用途到普遍适用进行编排，之后交由甄选委员会进行审查，最后形成一个涵盖 26 个行业 250 项最佳定义的文件并出版发行。

为组织做好准备应对不同的危机状况

Melissa Agnes 建议客户全面考虑组织高危风险的危机状况，并准确区分危机之间的区别。应采取的举措包括：

- 确定每一种状况中针对危机管理的治理结构。
- 确定针对每一种状况的危机管理团队
- 为各个部门和个人分配角色和责任。
- 准备一项内部上报流程。
- 确定会被波及的对象和主要利益相关者，并确定他们的相关期望。
- 在开始的 24 到 48 小时内确定重点行动项目或是需要特别关注的事项。
- 在开始阶段全面考虑即将面临的问题以及你能够给出的答案。

词汇表中将“应对能力”定义为“组织在复杂多变的环境中的适应能力”，这一定义归功于美国工业安全世界协会（ASIS International），这是一个全球性的安保实践组织。对核心定义进行进一步扩展以后的内容包括：1) 组织在“抵御不良影响以及受到不良影响之后在可接受的时间内将组织运营恢复到可接受水平”的能力，以及 2) “系统面对内外部改变时维持系统功能和结构，并在必要的时候做到渐进衰退的能力。”

避免遭受危机的影响正是 Melissa Agnes 和 James Lukaszewski 等危机专家工作的目标。深入思考准备工作以及通过角色扮演模拟各种情境是帮助员工在危机真正发生时保持冷静的最佳办法。

Lukaszewski 表示“危机会打断日常运营，在人事和生产方面制造阻碍，损害企业声誉，从而产生受害者和突发性的事件曝光。”作为一名专业书籍的作者、知名演讲人和风险管理顾问，他表示组织生存的关键在于和领导层协作制定计划，在危机爆发的最初几小时乃至几分钟内就对其加以管理，这不但需要缜密严谨的思考，还需要能够设身处地为受危机影响的对象着想。

Agnes 是一位国际危机管理战略专家和演讲人。她建议客户针对危机情况进行做好演练，确定组织“拥有正确的内部上报程序和正确的决策人，并为沟通做好准备。”

抵御危机

来自哥伦比亚的危机管理顾问 Hector Parra 认为当风险成为现实，就意味着危机已经发生。“满足利益相关者的需求是每个公司的使命，因此公司会努力达成战略、运营、信息和承诺相关的目标。当这些目标都尚未实现的时候，就会存在不确定性，而且实现目标可能会受到风险的影响。” Parra 表示，“因此我们把危机看作是一个成为现实的重大风险。”

阻止风险演化成危机的第一步是要对风险进行准确定位。

战略专家 Agnes 和她的客户商讨如何发现即将到来的危机。“其中一个办法是询问管理层对哪些问题最感到担忧。我们可以从排名前五的问题或者 10 大高风险情况入手，为之后的工作指明方向。”她讲道，“一旦确定了风险所在，就可以进行深入的研究。我们可以和管理层所有成员进行沟通，了解他们的观点。对所有高风险情况进行完整的了解是准备好好应对危机的最佳方式。”

被称为“美国的危机管理大师”的 Lukaszewski 对此表示赞同。“成功的准备工作都应当以具体情景的实际情况为基础，”他表示，“否则就意味着应对方案也不可能失败。”

最终制定的方案可以指导组织抵御风险和应对风险，而内部审计部门对于制定和执行过程的密切关注可以为完善方案带来极大地帮助。专家建议在计划中把工作重点放在危机发生可能性、影响程度以及可能出现的附带损害方面。

“设计危机应对方案时需要考虑可能出现的最糟糕的状况，根据风险排序，利用自下而上的方法，将风险由高至低进行排列，” Parra 建议道，“风险应对方案的每一种形式都应选取一中特定的方式，选择的依据就是案例的具体情况，尤其是受到危机影响的对象，包括：雇员、社团、客户和利益相关者。”

行动计划应尽可能地涵盖更多整理出来的细节，例如最初 24 小时采取的措施、最初 48 小时内采取的措施、前瞻性声明、被动反应、在事先确定的领域中各自应当扮演的角色、沟通方式以及法律要求等。如果制定的计划能够解决最严重的案例情况，也肯定能适用于其他影响较小的状况。计划应包含激活的条件，并为雇员提供报告方式，通常是为了能够更好地看清预示危机情况的早期信号。

“设计危机应对计划时
需要考虑可能出现的最糟糕的状况，根据
风险排序，利用自下而上的方法，将风险
由高至低进行排列。”

— Hector Parra

测试和培训

Lukaszewski 建议组织要对应对危机的方案进行测试，以便于当危机真正发生时，组织可以更快转换至应对模式。除了应对危机的演习之外，还应利用辅导和培训的方法，针对正确和错误的情况进行模拟演练，再加上沙盘练习，使得每个人都能对自己的角色有了更加深入的了解。培训过后再对方案进行升级。Lukaszewski 讲道：“问问你自己以及参与练习的每个成员，我们还需要在哪方面进行更加深入的了解，基于已经发生的情况我们还会面临哪些新的情况。”

培训至关重要。举例来说，如果我们需要抵御一次网络危机，内部审计部门可以接触到雇员，针对个人的职责在他们所扮演的角色中加入个人特色，帮助组织提升意识的活动，向员工通报避免危机的最佳实务，例如修改密码，采用多因素认证方式，如何打开异常的电子邮件等。一些组织会定期向员工发送可疑电邮，用来测试员工的风险意识。一旦员工打开这些邮件，就会被约请参加培训。经验丰富的审计人员对系统修补程序有更深入的了解，定期检测信息技术控制的重要性，并从现有的框架中吸取经验。

针对每一种状况可以安排个性化的准备工作，但是基本的工作还是贯彻下去。“不同种危机会产生不同的影响，” Agnes 称，“唯一不变的是利益相关者的期待和担心。一定要仔细考虑初始表格中值得关注的注意事项，然后制定应对策略，其中包含的具体行动可能会根据具体情况有所不同。”

Lukaszewski 提出了一个“准备工作公式”，只要明确了准确的联系方式，并能够快速找到负责做出决定的人，准备工作就已经完成了四分之三。

他表示“决策环节是应对危机过程中最大的障碍之一”，制作准确通讯录在所有清除障碍工作中的占比是 75%。还有其他的工作，包括预授权，占 15%。预授权也就是可以提前做出的决定，例如为了提前预定车辆，当发生灾难的时候可以获取车辆对人员进行转移。还有 8%是用于进行大量方案的准备和测试工作，剩余 2%用于应对突发事件。情况如果转变成为危机就属于突发事件。

Agnes 对此表示赞同，称方案中应做好人员安排，从而确保正确的上报流程。她表示“正确的内部上报规定能够确保在合适的时间内做出正确的人员安排，从而做好以下两方面工作中：面对完全成型的危机时迅速上报，或是当现实情况没有那么糟糕的时候避免不必要的上报。”她还解释道，“正确的人员安排”意味着每个业务部门、分支或是利益相关者群体都要有一个代表，宏观把控整体情况，而不是仅仅局限于合法、合规的角度，或是总裁和人事经理的看法。

Rapa 把这个群体成为事故管理团队或是危机管理团队，而且主张建立跨职能、跨领域的团队，人员组成涵盖高级管理层、运营部门、技术部门、法律部门、媒体关系部门和客户关系部门等。

《内部审计师》杂志在 2017 年 4 月刊中提到，应对方案制定过程中，不仅要考虑组织本身会遇到的危机，还要考虑组织所在行业和地域可能遇到的危机情况。J. Michael Jacka 在文中提到，例如福特在大众汽车的丑闻爆发后，迅速发布声明，称没有使用减效装置，从而未受波及。题为《Resilience Through Crisis》的文章中也对此提出警示，明确指出组织指定的发言人不但需要媒体技术，还必须拥有适当的行政权力，确定的应对方案中应包含与媒体接洽的具体信息。

完全解决一个事件可能会花费数月——期间需要建立上报程序、找到差距、为整个组织准备应对方案。Lukaszewski 建议一年内只能、为一到两个案例制定应对方案。

一整套应对计划意义非凡，专家则表示没有一劳永逸的方案，应视情况而定。

Rapa 表示“想要为应对所有可感知和可预见的威胁制定统一一套突发事件管理计划不是没有可能，但相当困难。”

准备程序确定以后，下一步就要树立应对危机的企业文化，提升组织应对危机的能力。

“决策环节是应对危机过程中最大的障碍之一。”

— James Lukaszewski

“我们需要做的是进行风险管理，规避危机，将危机应对融入组织的方方面面。”

— Melissa Agnes

应对危机

由于对工作流程的积极参与和深入理解，内部审计部门能够帮助组织在危机发生之后安抚人心，减轻人们的担忧和抵触情绪。

内部审计部门能够确保最新的危机管理方案能够全面解决突发事件及其后果，并核实组织建立突发事件应对团队的能力。比如说，危机发生以后审计部门能够负责评估事件所涉范围、对第三方的需求、组织声誉风险以及组织场外数据存储地址的安全性。内部审计部门可以和组织内部顾问进行合作，核实法律方面的衍生后果；帮助人力资源部门研究调查雇员情况；或是确定是否能够配备人手负责解决突发事件。审计员也能帮助组织同公众、雇员、业务伙伴和利益相关者定期进行开放性的沟通。

“成功的应对团队根植于组织之中，帮助公司确定并理解风险，协助高级管理层做出化解公司风险的最佳决策，” Rapa 说，“利益相关者审查通过应对方案以后，内部审计应在方案部署中扮演监督角色。”

Parra 认为，灾难发生之后，首先要做的就是采取应急响应措施，解救生命，保护资产。采取应对措施要争分夺秒。Parra 称内外部应立即就发生的情况以及接下来应采取的应对策略进行沟通，这一点至关重要。例如，哥伦比亚的一家银行系统出现问题，影响了线上交易。银行立刻和客户以及官方进行沟通，告知问题所在以及采取的补救措施，从而避免出现恐慌。

他建议内部审计部门帮助组织评估危机的严重程度。为此，内部审计部门要了解危机在组织完成目标、人事、组织声誉、包括数据和信息在内的组织资产以及涉及环境法规等方面造成的影响。

Agnes 认为，判断危机的严重程度需要反思危机发生之前的相关考虑。稳步推进一项考虑周全的计划有助于组织树立应对危机的企业文化。

“这就意味着组织不能制定了计划之后就将其搁置起来。就算是每个月检查一次都不够。因为危机中的因素会不断地发生变化，对组织造成影响，”她说，“我们需要做的是进行风险管理，规避危机，将危机应对融入组织的方方面面。团队成员需要熟知计划内容，成为他们的本能反应。他们还需要清楚自己的职责所在，并掌握行动的最佳方式——就跟专业运动员在长年累月的训练中形成肌肉记忆一样。”

沟通是危机应对中最重要的一环。“保持沉默意味着失败，” Agnes 表示“保持沉默或许曾经有效，但如今并不可取。”

Lukaszewski 则将保持沉默视为“最具腐蚀性和有害性的战略选择。”他建议组织要主动进行沟通，并保持“坦诚、开放和真挚”的态度。各个代表应保持“平易近人、积极响应、透明公开、兢兢业业的态度，做好准备对事件进行必要的阐述、评论和纠正。”

Lukaszewski 称如今社交媒体益处颇多，危机应对团队可以通过社交媒体迅速发送短消息，说明他们正在积极地处理问题。他建议建立一个“智能（SMART）”团队，包含的要素包括社交能力（Social）、媒体联系（media）、行动能力（action）、应对能力（Response）和团队合作（Team）。

“我们的目标就是要采取迅速而有效的行动。危机中出错在所难免。每天我们都要花费 50% 的精力和 25% 的资源来弥补昨天犯下的错误，”

Lukaszewski 说，“但请记住，哪怕应对工作在技术上做到无可挑剔，如果受害人和沟通相关的工作没有做好，后果不堪设想。遇到问题时要迅速反应、考虑周全，并采取行动。反应越慢，对声誉的影响就越大。”

他还建议为每一种案例做一个相应的网页，只有在需要的时候再进行激活。激活之后，网页能够提供案例相关的事实、数据、问答、注意事项以及交互特征。

“公司对计划的实行情况会直接影响管理层的形象，包括内部员工和外部的客户、商业伙伴、媒体以及监督实体等对管理层的感受，” Rapa 称。他对普遍情况提出的建议如下：

- 保持冷静。
- 同收到波及的对象根据事件的性质和所涉范围进行广泛而频繁的沟通。
- 按方案进行，但在必要情况下也要适时作出调整
- 后续跟踪，后续跟踪，后续跟踪。

Lukaszewski 一直提醒客户要注意受害人的管理工作。“受害人需要得到关注，必须和他们进行交流，”他说，“聪明的公司会跟受害人进行沟通，受害人最想得到的就是一句‘抱歉’，而管理层必须要用肯定而积极的语气回复受害者。”

恢复能力

内部审计部门能够帮助组织从危机中恢复正常的运行。具体工作包括衡量组织工作有效性，以及对组织声誉长期影响、恢复数据程序、所涉第三方控制以及危机应对和培训所需资源是否充足等因素进行评估。

完美致歉

美国危机管理大师眼中“完美致歉的要素”包括：

- 以口头或书面的形式承认对造成的痛苦和磨难负责。
- 对造成的损失分别进行确认和描述。
- 吸取经验教训，做出改变，以防类似情况再次发生。
- 寻求谅解。
- 主动提供赔偿。

以上要素缺一不可，这样你的致歉才有可信度。

信息来源: *Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management*, Rothstein Associates Inc. Brookfield, CT, © 2013, James E. Lukaszewski

反思危机有利于改善 危机应对方案

危机过后吸取的经验教训对于内部审计职能部门来说或许价值不大。但是如果能将这些经验融进计划之中，组织将提升自身危机应对能力。John Rapa 在危机平复之后经常会问及以下问题：

- 突发事件是如何发现的？
- 谁是第一个发现情况的人？
- 谁是确定突发事件影响的“第一应对人”？
- 管理层和雇员是如何分别应对突发事件的？
- 公司同雇员、客户、主要商业伙伴、主要服务提供商、监管部门和媒体之间沟通频率和沟通效果如何？
- 是否对突发事件的根本原因、对业务的影响以及经验教训进行了事后剖析？
- 是否针对相关的缺陷、风险和附带的威胁实施行动方案？

Parra 表示，危机过后采取的措施能够帮助组织完善危机应对计划，其中应涵盖有关经验教训的文件和申请。就算最后证实突发事件的影响微乎其微，也要进行书面材料的整理，简明扼要的描述重点，以便存档备用。

Rapa 认为需要进行描述的重点应包括以下内容：事发原因、影响、应对策略、恢复服务所需时间、行动项目、经验教训等。

“内部审计部门在危机过后的反思之中扮演主要角色，” Agnes 说，“内部审计人员需要进行评估、检查和完善工作。还需要同相关工作人员一起审视突发事件，针对一些问题进行探讨。例如，我们是否能找到其他不同的解决办法呢？我们该如何确保不会再次发生这类突发事件？我们采取的行动方案以及进行的沟通是否有效？”她还说：“应对团队就这些问题给出答案，并进行讨论、评价之后再对计划的完善工作。强化应对计划之后，还需利用模拟案例的方法，对其再次进行测试。”

如果内部审计能在贯彻这些经验教训中起到举足轻重的作用——不论是在组织内部的各项活动还是在审计计划中得到体现——就有可能由支持性角色转变为应对危机的一线角色。

“如果审计人员觉得自己扮演的角色重要程度不足，那么就需要想办法展示自己的价值所在，争取一席之地。” Agnes 建议道，“会有哪些委员会定期开会反思这类事件？又会有哪些委员会组织成员针对危机形式、预防管理和准备工作进行讨论？只有争取参与这些会议，才能获得话语权，参与到日常推进的工作程序中去。”

总结

“不在场的人可能会引证同样不在场的人的理论，诟病你应对危机的行动。” Lukaszewski 说，“因此要把重点放在解决最重要的问题上。”

他建议他的客户要持续不断地评估缺陷、管理风险，定期对管理层和董事会针对威胁做简要汇报。

在措辞上进行简单的调整就可以简化工作程序。“‘危机’一词会刺激领导者，因为几乎没有领导者认为危机会发生在自己头上。” Lukaszewski 说，“而‘做好准备’这样的说法能够帮助他们更好地了解职责所在。”

Agnes 表示，听起来虽然老套，但是危机管理的最佳形式依然是危机预防。“确定最主要的风险，并能采取措施防范可预防且清晰可见的风险。” Agnes 称，“但是接下来就要确保针对无法预防风险的有效管理采取的措施。”

即便是危机来临，身处复杂多变的环境之中，组织还是可以适应环境、抵御不良影响、迅速恢复、维持正常的运营职能和结构，最终实现避免在危机中遭受重创。只要能够确定主要问题，进行情景再现，开发相应的网页、调整信息结构和顺序，具备定期实行、检测和更新的应对计划，内部

审计部门就能帮助组织领导做好应对危机的准备，更能提高整个组织应对危机的能力。

具备危机应对能力的组织有哪些特点

- 需要一位负责危机应对的专业人士
 - 组织需要为应对危机事件设置决策审批链。
 - 组织需不断更新沟通和应对系统来管理各种危机。
- 恰当的危机应对方案应该具备以下特点：
 - 涵盖所有主要业务职能部门。
 - 管理危机时要确定所有主要的利益相关者（内部和外部）以及维持通讯状态采取的方法。
 - 确定主要的风险状况和特定的应对程序。
 - 将信息技术运营纳入灾后恢复工作。
 - 与整个组织的各个部门进行沟通，达成理解和共识。
 - 定期进行检测。
 - 定期检测之后分享检测结果，并制定改善措施。
 - 提供危机反思工作的程序，将经验教训落到实处。
- 定期进行风险评估；根据不断变化的风险环境修订危机应对计划。
- 数据的储存地点或储存容量受到损害时要保证可以利用准备好的特定备用设备。
- 内部审计部门需要在提供信息、评估风险、定期对危机应对计划进行检测工作中占有一席之地。

更多信息

Internal Auditor magazine, “Resilience Through Crisis,” J. Michael Jacka, April 2017 (www.theiia.org)

Deloitte, “A Crisis of Confidence,” 2016 (www.deloitte.com)

DRI International, *International Glossary for Resilience* (www.drii.org)

The IIA Practice Guide: Business Continuity Management (www.theiia.org)

“The Security Intelligence Center – Next Steps: Beyond Response to Anticipation,” Internal Audit Foundation and Crowe Horwath (www.theiia.org)



关于国际内部审计师协会（IIA）

国际内部审计师协会（IIA）是在内部审计行业得到最广泛认可的国际组织，是内部审计的倡导者，并提供教育服务、内部审计标准、实务指南和资格证书。国际内部审计师协会成立于 1941 年，如今会员人数超过 190,000，遍布 170 多个国家和地区。协会全球总部设在美国佛罗里达州的玛丽湖。更多信息，请登录 www.globaliia.org。

免责声明

《全球视角和见解》中所含观点并不一定完全代表参接受访谈的人员及其雇主的观点。

版权

国际内部审计师协会（IIA）2017 知识产权受到严格保护。任何复制 IIA 名称和标识的产品必须标记美国联邦商标注册符号。不经 IIA 允许，不得以任何形式利用材料中任何内容。