

内部审计如何助力机器人流程自动化 (RPA) 项目

机器人流程自动化 (RPA) 的一项基本价值主张是：可以减少花在基于规则的重复性任务上的时间，从而腾出宝贵的时间完成更多的增值工作。然而，一项针对 1,000 名美国信息技术工作者的调查表明，

企业纷纷采用自动化技术，但远远没有实现其全部价值，因此未能在收入、效率、创新和员工满意度方面获得显著的潜在收益。¹

为确保组织从 RPA 项目中获取最大的价值，内部审计应发挥关键的作用。当组织拥有“数字健康”风险职能部门（该部门具备相应的技能和能力来评估风险，并为组织的数字化举措提供鉴证，而风险职能部门本身更多地是由数据驱动和数字化赋能）时，组织获得的价值将超过其数字投资所带来的预期收益，并且能够更好地管理与转型相关的风险。²

因此，内部审计必须具备专业洞察力，去应对涉及可能威胁到 RPA 项目价值的任何风险。由于其与智能自动化尤其相关，因此可以将常见的自动化项目缺陷分为四类：³

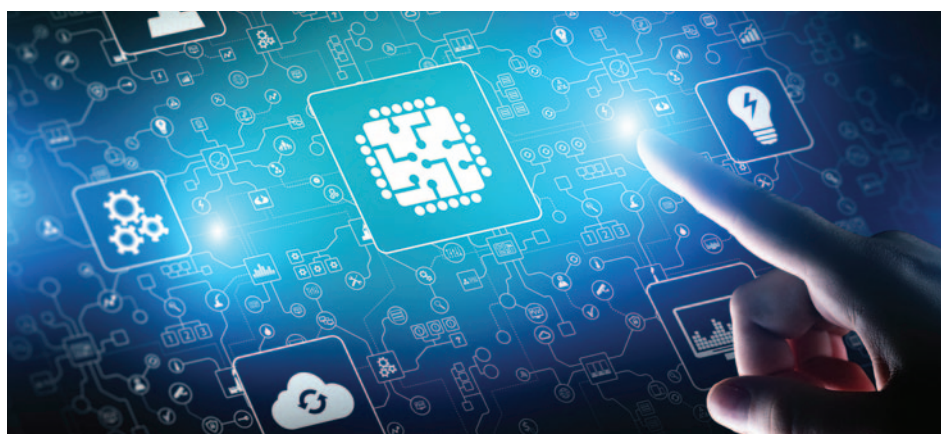
- 1. 风险和治理** — 对自动化程序缺乏所有权和监督
- 2. 机器人身份认证** — 对机器人所有权、安全性和集成问题缺乏问责和控制。
- 3. 计划与机器人监控** — 对机器人功能和问题解决通常缺乏控制
- 4. 变更管理** — 缺乏正式和一致的变更请求和实施方法

除了以上方面，内部审计师还应应对与 RPA 项目的态度和期望有关的微观风险保持敏感。对不同类型工作价值的态度，以及对自动化如何影响未来工作角色状态的期望，是 RPA 项目获得成功的因素，也不应该被忽视。虽然流程和技术比所谓的人为因素更容易记录和测试，但这些人风险因素可以实际影响 RPA 价值。建议对围绕自动化举措的内部审计采取双管齐下的咨询/鉴证方法，特别是在咨询方面，内部审计可采取适当措施来减轻某些“软”风险因素。

Do you have something to say about this article?

Visit the *Journal* pages of the ISACA® website (www.isaca.org/journal), find the article and click on the Comments link to share your thoughts.

<https://bit.ly/31n2M7Q>



Kevin M. Alvero, 注册信息系统审计师 (CISA), 注册舞弊检查师 (CFE)

Nielsen 公司内部审计、合规性和治理高级副总裁，负责内部质量审计程序和行业合规性项目，涵盖公司的全球媒体产品和服务。

Kevin McCarthy, 注册信息系统审计师 (CISA)

Nielsen 公司内部审计副总裁，负责管理公司第三方外部审计业务，督促企业遵守各类媒体研究行业标准。

Enjoying this article?

- Watch the Audit Insights video *Audit Outlook: Intelligent Automation*. www.isaca.org/audit-insights-video
- Learn more about, discuss and collaborate on audit and assurance in ISACA's Online Forums. <https://engage.isaca.org/onlineforums>



真实价值

RPA 减轻了一些例行的重复性劳动负担（例如橡皮图章、按钮、转椅等），这样员工就可以把更多的时间和精力放在需要独特人际能力的任务上，为组织创造更多价值。然而，这对于组织而言存在一个认知缺陷，那就是假设这些增值活动一定比 RPA 正在执行的活动更有价值。

在更广泛的 RPA 对话中，人们有时会将重复性、乏味、吃力不讨好的任务与低价值的任务等同起来。但是这种概念提出了一个逻辑问题：如果某项特定任务确实是低价值的，那为什么员工要在该任务上面花费时间？为什么组织要投入更多资源为这项低价值任务打造 RPA 解决方案？问题的答案可能类似“必须这样做”或“别无选择”等等。然而，如果某项任务确实是为经营业务而必须履行的，那么，根据定义，它就不属于低价值任务。实际上，组织执行的一些最有价值的任务往往是例行且重复的，例如审批或盘点存货。

因此，如果一项任务的真实价值不高，则组织不应该尝试将其自动化，而应该结束这项任务。⁴ 此外，内部审计应协助组织避免将无效的流程自动化。⁵ 从理论上讲，员工应始终从事对组织来说最有价值的工作，无论这项工作无聊还是有趣，重复还是独特。因此，对于 RPA 将使人们最终从事“重要”业务这一预期，多少会令人感到有些失望。RPA 可以做的就是让员工能够从事更多可以创造价值的任务，因为那些耗时但重要的工作正以更加高效的方式得以完成。

考虑到这一点，内部审计帮助在 RPA 中避免无法实现价值的一种方法是：对管理层评价任务价值的流程进行评估，并且保证该流程具有实际意义且与组织目标和员工态度保持一致。

“对流程的价值和质量进行准确、一致的评估是机器人流程自动化 (RPA) 项目获得成功的重要因素之一。”

退后一步看

组织之所以无法实现通过 RPA 节省的时间的全部价值，另一个原因是在决定如何利用节省下来的时间时没有采取最佳方法。

对于初次尝试的组织来说，在 RPA 计划开始之前，管理层应该了解并沟通从 RPA 项目获得的额外产能将用于哪些方面。这对于获取 RPA 技术的投资回报率 (ROI) 以及员工对 RPA 项目的认同和支持均至关重要。如果管理层等到流程自动化以后才决定如何利用节省下来的时间，那么很可能会遇到优先级冲突，并有可能最终无法以对组织最有价值的方式利用这些时间。

内部审计，就其本身而言，不应孤立地看待 RPA 项目，而应在组织更为宏大的数字战略背景下进行考虑，并且应确保管理层已经在这样做了。内部审计等风险职能部门在组织中具有广泛、跨部门的视角，“必须综合考量组织的数字化计划。”⁶ 如果在 RPA 节省时间的计划使用方面，或其与组织更大数字战略保持一致的方式方面存在不确定性迹象，内部审计应意识到 RPA 项目的价值存在得不到充分实现的潜在风险。

与此同时，每个组织都会采取某种方式，根据轻重缓急和可用资源来确定项目的优先级。然而，如果组织只是将新获得的时间用于列表中的下一个最重要项目（他们以前没有时间开展的项目），那么他们就低估了自己的价值。这是因为旧的优先级列表是建立在旧的产能基础上的。

当应用机器人流程时，例如对全部数据进行连续监控和测试（而不是抽样），不仅节省出更多的工作时间，还会对与某些业务流程（例如成本、错误率等）相关的风险产生一定影响。这意味着，对于组织来说，为了从 RPA 节省的时间中获取最大的价值，管理层需要退后一步，根据组织的新标准，整体地考虑项目/活动的优先级。如果业务领域的管理没有根据新的产能对其为组织创造价值的方式进行全面审查，则不太可能实现 RPA 的全部价值。换句话说，内部审计应该意识到，RPA 不能被简单地看作促进日常业务发展的附加技术。⁷

员工态度

当员工对 RPA 将如何影响他们的工作产生消极的期望，或期望存在偏差时，可能会妨碍组织获得 RPA 投资的全部效益。关于 RPA 的影响，一些员工持有的态度比其他员工更为乐观。一项信息技术工作者调查显示，78% 的人认为自动化能够使他们将更多的时间花在有趣和有意义工作上。⁸ 如果这一结果没有达成，即员工最终发现并没有将更多时间花在自己认为有趣和有意义的工作上，则可能会打击他们对当前和未来 RPA 项目的态度。

与此同时，在同一份调查中，33% 的员工认为自己的工作可以被自动化取代，而大约 25% 的员工表示，如果发生上述情况，他们无法在当前的组织中找到另一份工作。如果员工认为自动化将给自己的工作带来威胁，那么他们可能会缺乏动力，不会努力确保 RPA 项目的全部效率效益得以实现。

“如果员工认为自动化将给自己的工作带来威胁，那么他们可能会缺乏动力，不会努力确保 RPA 项目的全部效率效益得以实现。”

还有一些员工认为，减少重复性的工作将降低他们的工作要求，使他们能够更加轻松地完成工作，或更好地平衡工作与生活。然而，这些员工可能会感到失望，尤其是当他们的工作地点位于美国时。在过去的半个世纪中，法国、德国、英国、荷兰及其他国家的人均年工作时间稳步下降，然而，尽管受益于计算机和互联网技术的进步，信息技术工作的速度和效率有了革命性的增长，但在过去 30 多年中，美国的平均每周工作时间却从未低于 40 个小时。⁹

虽然直觉上看起来，员工会愿意看到他们繁忙的工作得到分担，但事实却未必如此。对于那些将忙碌等同于重要性和价值的员工来说，他们可能会认为缺乏忙碌就等于缺乏组织对其的认知价值。¹⁰ 在这种情况下，他们可能会有意识或无意识地将已自动化的忙碌工作替换为新的忙碌工作，而这些新工作对组织的价值不及其他替代工作。

在减轻与员工态度有关的风险时，沟通起着至关重要的作用。但在某些情况下，企业管理可能更加专注于执行 RPA 项目的技术方面，而没有给予沟通和变革管理所需的关注。这时内部审计的客观性就体现出应有的价值了，它可以起到两面兼顾的作用。内部审计师应注意 RPA 项目是否包括健全的沟通计划（书面和口头）、适当的培训、工作描述和岗位职责的更新（如适用）、对项目基本原理的充分解释，以及明确的责任划分说明用于应对员工顾虑和担忧。这些因素将有助于将期望设定在正确水平，并减少员工态度带来的风险。

管理期望

在 RPA 时代，人的独特品质对组织而言越发重要。同时，如果人的期望没有得到很好的管理，那么所谓的人为因素可能会妨碍组织充分利用 RPA 项目所节省的时间。管理层必须保持敏感并知晓，其态度对 RPA 项目取得成功所构成的风险，并采取适当措施，确保员工对 RPA 的影响形成现实且准确的期望。与此同时，内部审计通过了解和识别可能破坏 RPA 全部价值实现的微观因素，可以帮助组织避免失望和价值损失。

尾注

- 1 Smartsheet, "Automation in the Workplace 2017," June 2017, <https://www.smartsheet.com/sites/default/files/smartsheet-automation-workplace.pdf>
- 2 PricewaterhouseCoopers (PwC), "Being a Smarter Risk Taker Through Digital Transformation," 2019, <https://www.pwc.com/us/en/cfodirect/multimedia/webcasts/2019-risk-review-study.html>

- 3 KPMG, "Intelligent Automation and Internal Audit," 2018
- 4 Claman, P.; "Stop Doing Low Value Work," *Harvard Business Review*, 1 June 2016, <https://hbr.org/2016/06/stop-doing-low-value-work>
- 5 Op cit KPMG
- 6 Op cit PwC
- 7 同上。
- 8 Op cit Smartsheet
- 9 Spross, J.; "The Case for the 28-Hour Work Week," *The Week*, 15 January 2018, <https://theweek.com/articles/747843/case-28hour-work-week>
- 10 Pinsker, J.; "'Ugh, I'm so Busy': A Status Symbol for Our Time," *The Atlantic*, 1 March 2017, <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/03/busyness-status-symbol/518178/>