

中审网校CIA考试教材
CIA 考试辅导用书

 中审网校
www.auditcn.com

考试用书系列

国际注册内部审计师 **CIA**考试应试指南

2

内部审计实务

中审网校/编



 中国财政经济出版社

中审网校CIA考试教材
CIA 考试 辅导用书

 中审网校
www.auditcn.com

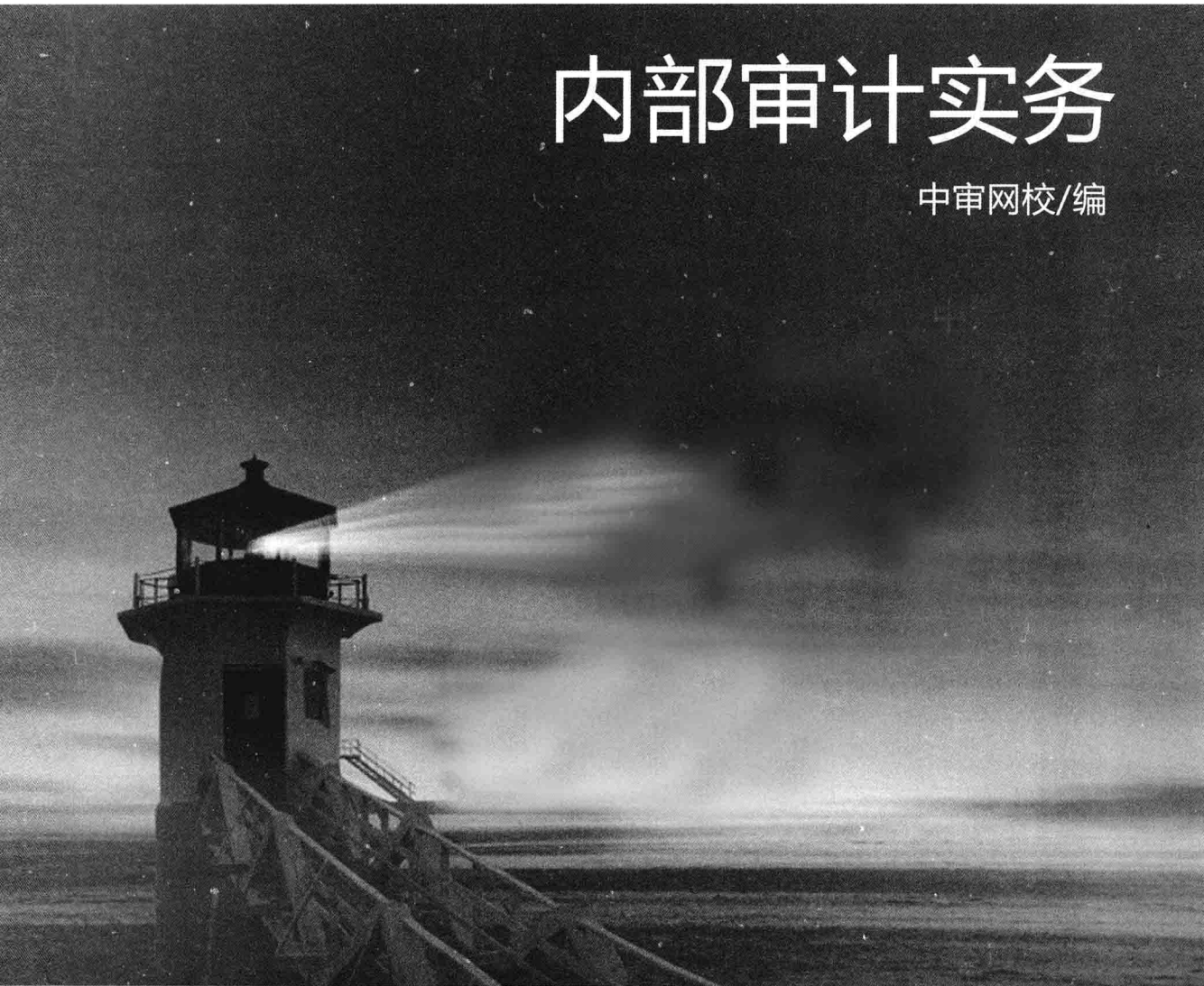
考试用书系列

国际注册内部审计师 **CIA**考试应试指南

2

内部审计实务

中审网校/编



 中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

内部审计实务 / 中审网校编. —北京: 中国财政经济出版社, 2014. 5
(国际注册内部审计师 CIA 考试应试指南; 2)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5385 - 5

I. ①内… II. ①中… III. ①内部审计 - 资格考试 - 自学参考资料 IV. ①F239. 45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 080808 号

责任编辑: 郁东敏

责任校对: 胡永立

封面设计: 李运平

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfepi@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 10.75 印张 219 000 字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5385 - 5/F · 4358

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190492, QQ: 634579818

编者的话

专业认证成为组织管理者衡量专业人员能力素质的标准之一。国际注册内部审计师（CIA）考试是由国际内部审计师协会（IIA）发起的面向全球内部审计人员的主要执业认证。

IIA 是世界范围的内部审计师组织。该协会 1941 年成立于美国纽约，在联合国经济和社会开发署享有顾问地位，是最高审计机关国际组织的常任观察员，是国际政府财政管理委员会、国际会计师联合会的团体会员。协会现有 196 个分会，分布在 100 多个国家和地区。中国内部审计协会于 1987 年加入该协会，成为国家分会。

自从中国内部审计协会于 1998 年 11 月首次将 CIA 考试引进中国，并在广州成功举办第一次考试以来，CIA 受到来自内部审计和其他相关行业的青睐，参考人数逐年增加。需要考生注意的是，CIA 考试由 IIA 命题和阅卷，本身只有考试大纲，并没有配套教材。此外，CIA 考试涉及的内容广泛，且与国内传统审计教材的审计程序和技术不大相同。因此，对 CIA 考生来说，转变传统的考试复习思维，选择一本目标清晰、针对性强、效果突出的考试用书进行学习就变得格外重要。

本书特色

本书由中国审计网旗下中审网校组织编写，并作为中审网校“CIA 学习卡”的指定配套 CIA 考试教材，旨在指导 CIA 考生在最短的时间内掌握 CIA 考试大纲所要求的知识，从而轻松地通过考试。中审网校结合多年的辅导经验，将 CIA 考试三个部分的相关知识和内容分别整理到三册书中，力求做到通俗易懂、简明扼要、突出重点。

★ 紧扣大纲

按照 IIA 的规定，中国考区自 2014 年起执行新的 CIA 考试大纲，按新考试大纲的安排，对考试科目进行了调整，由之前的四个部分调整为三个部分。这三个部分的内容关联性很强，甚至同一道试题可能出现在不同科目的考试中。因此，本书三册中部分章节存在重合，有利于仅参加其中一至两部分考试的考生学习，对于参加三部分考试的考生，这部分章节也存在知识侧重，有助于考生提高学习效率。

★ 贴近考试

除具备丰富辅导经验的网校老师和专业人士外,本书还邀请了中审网校近年来通过CIA的优秀学员参与编写,如2012年全球最高分学生奖获得者汪洋,力求更加贴近考生的需求,以发挥事半功倍的效果。

★ 实用至上

不讲过多理论,只讲CIA考试中要求的知识是编写本书的主导思想。因此,本书对很多未在考试中涉及的知识点的叙述是点到为止,这点请考生在阅读中加以注意。

★ 注重效果

根据CIA考试的特点,本书着力介绍国际共性的相关理论,避免中国特色,结合西方思维模式,帮助考生理解要点,提高考生的应试能力和技巧,以顺利通过考试。

主要内容

丛书共三册。第一册对应CIA考试第一部分:内部审计基础;第二册对应CIA考试第二部分:内部审计实务;第三册对应CIA考试第三部分:内部审计知识要素。内容上按考试大纲的顺序进行划分,下面进行简要介绍:

★ 第一册:内部审计基础

考试题目:125道,时间:2.5小时(150分钟)。

第1章:介绍内部审计的相关概念和《国际内部审计专业实务框架》的基本内容。

第2章:介绍内部审计在治理、风险和控制中的角色与职责,并阐述相关知识要点。

第3章:介绍内部审计程序,侧重对审计工具和技术的应用。

★ 第二册:内部审计实务

考试题目:100道,时间:2小时(120分钟)。

第1章:介绍内部审计的战略职能,包括部门管理、制订年度计划和具体的业务类型。

第2章:介绍内部审计程序,侧重对审计过程的理解。

第3章:介绍舞弊的知识要点及舞弊调查程序。

★ 第三册:内部审计知识要素

考试题目:100道,时间:2小时(120分钟)。

第1章：介绍公司的治理原则和企业道德相关的内容。

第2章：介绍与风险管理相关的知识，包括风险管理的技术和如何运用风险框架。

第3章：介绍组织结构和企业经营过程中涉及的相关知识。

第4章：介绍沟通的知识，包括具体定义和利益相关者的关系。

第5章：介绍组织战略管理和领导管理的相关知识和原则。

第6章：介绍信息技术，特别是信息安全方面应掌握的知识。

第7章：介绍财务会计和管理会计在内的相关会计知识。

第8章：介绍经济学、金融方面的相关知识，还包括文化、政治、法规等对组织的影响。

如何使用本书

本书的主要读者对象为参加 CIA 考试的考生，强烈建议与中审网校 CIA 学习卡配套使用。其中，参加内部审计基础考试的考生请重点学习第一册；参加内部审计实务考试的考生请重点学习第二册；参加内部审计知识要素考试的考生请重点学习第三册。

本书每一章的最后都精选了若干道典型模拟试题，以帮助考生了解 CIA 考试的命题思路和试题特点，提高考生的解题技巧，巩固相关知识，从而能更好地适应 CIA 考试的要求。

如果想更详细、更准确地理解《国际内部审计专业实务框架》关于内部审计定义、专业实务标准、专业实务公告和 IIA 立场公告的内容，推荐增加阅读中审网校编辑出版的“《国际内部审计专业实务框架》精要解读——国际注册内部审计师 CIA 考试红皮书”。

为了帮助考生更好地掌握和巩固学习成果，中审网校同时还编辑出版了《国际注册内部审计师 CIA 考试新汇编 600 题》（一至三册）作为本书的配套习题册，按照本书各章的顺序安排习题内容，考生可以对应一至三册予以配套学习。由于受篇幅与无法及时更新等条件的限制，纸质习题并不能很好地达到高效通过考试的目标，所以建议考生尽量利用中审网校 CIA 学习卡的最新资料，在线进行学习和训练。

关于 CIA 学习卡

十年积累，十年沉淀，CIA 学习卡成为中审网校的拳头产品。

1998 年始，CIA 考试正式引进中国并在广州开考；2002 年始，中审推出 CIA 学习卡。CIA 考试引进中国至今十余年，中审一直服务其中，为了提升品质，推出“中审网校”品牌。2012 年，中审网校学员汪洋获得 CIA 考试全球最高分学生奖。实践证明，中审网校 CIA 学习卡能有效帮助考生一次通过 CIA 考试。中审网校 CIA 学习卡内容丰

富、针对性强、效果突出，其主要内容包括：

★ 我的学习卡

体验全新的在线学习方式，及时、准确地提供最有价值的考试信息，解读最新考试大纲，把握最新变化，提高考生的应试能力和技巧。

★ CIA 辅导讲座

重磅推出 CIA 考试专家辅导培训讲座，根据考试大纲和近年度的考试试题特点，提供 CIA 考试总串讲、各科按大纲章节划分的精讲以及重点、难点讲座等，梳理知识要点，浓缩考试精华，分析考试重点、难点和疑点，并紧贴近年考试的变化趋势，为考生提供极其珍贵的应试技巧讲解。CIA 培训讲座可无限次播放和收听。

★ CIA 精选题库

掌握好解题技巧是通过 CIA 考试最关键的一步。通过精选大量的题库，配以最优参考答案和解题思路，在最短的时间内全面了解 CIA 考试的命题思路和内容，培养以西方人的思维方式来思考问题和解决问题的习惯，减少因东西方思维方式不同而大量失分的现象，提高考生应试能力。这是通过 CIA 的必由之路。

★ CIA 模拟考场

按照最新考试大纲的要求，模拟真实环境，提供模拟试卷和冲刺题，同时配以评卷分析（最优答案、解题思路、模拟结果、模拟纪录）等。

CIA 学习卡突破了时间、地域的限制，在有效期内具有支持重复点播、反复收听、无限次训练、无时间限制等优点。通过与本书进行配套学习，完美地将考试用书、辅导培训和题库训练结合起来，能有效地帮助考生在最短的时间内攻克学习中的重点、疑点、难点，全面掌握考试内容，起到事半功倍的作用，从而保证顺利地通过 CIA 考试。

应试技巧

“方法不对，努力白费！”CIA 考试作为一种国际性考试，不同于国内其他考试。CIA 考试没有教材，考试内容涉及内部审计框架、审计学、会计学、管理学、经济学、金融学、法律法规、信息技术等领域，且三部分考试内容并不是截然分开的，而是彼此有重合，所以掌握 CIA 考试的应试技巧，选择最有效的学习资料和运用正确的学习方法对顺利通过考试是至关重要的。

★ 巧用排除，选择最优

CIA 考试试题全部都是客观的单项选择题。部分试题可能存在一个以上的有效答案，虽然 IIA 没有公布过评分细节，但根据经验判断，不同选项代表的分值可能有所不同。因此，考生在考试中一定要认真审题，领会题意，根据自己的判断在有效答案中运用排除等方法选择最优答案。

★ 选考中文，更易通关

CIA 考试在国内采用中、英文两种语种，由报考者根据自己的实际情况任选其中一种，在同一年度里参加三个部分的考试不能两种语种混用（但不同年度可以选不同的语种）。不论采用何种语种通过考试，都会获得由 IIA 颁发的国际通行的英文证书和由中国内部审计协会颁发的中文证书。因为中文资料较为丰富，如中审网校 CIA 学习卡（www.auditcn.com）等高效资料都是中文的，这是英文资料所不能比拟的，所以强烈建议选用中文考试。但中文试卷在翻译方面存在的一些小问题一直为考生所诟病，诸如一句话过长让考生拗口难懂、部分词汇词不达意，或因为直译而导致的理解偏差等，这就需要考生在平时注意多训练类似试题加以适应，同时在考试时集中注意力，多读两遍，准确把握考点。

★ 转变思维，轻松超越

再次强调，CIA 考试中三部分的知识是相互关联的，考试中不要过分拘泥于科目间的界限，在复习中应注意根据大纲中涉及的知识点来进行突破。CIA 考试更多是考查考生运用已学的知识分析和解决问题的能力。考生应注意东西方思维的差异，在做题的过程中要注意别拿传统的做法或者是自己审计工作中的习惯和经验来作为判断依据。同时要将自己的立场置于首席审计官（CAE）的高度来看待问题。

归结起来，IIA 推崇的价值观包括：正直、诚实、重视信用、重视法律的力量、关注公共利益、环保意识强烈；利益冲突时的先后顺序是：国家、社会公众（法律）、职业团体（职业准则）、企业（企业内部的规章）、个人（公德意识）；同时，重视民主、平等、团队合作。用以上基本要素作为背景来分析试题，十分有效。

★ 把握捷径，实现目标

国际考试大多采用题库出卷的方式，在考试中会出现往年考过的原题，重复不可避免。因此，每一位考生在平时应该尽量多训练 CIA 学习卡中的题目，千万不要认为以前考过就不会再考了。越是临近考试，做题越是有效果，考生应通过做题加深对知识的理解。考生在学习过程中会遇到许多自己无法解决的问题，建议参加一个 CIA 考试交流群（推荐加入 CIA 学习卡会员 QQ 群，群内设有辅导员答疑）进行讨论。群内有来自各个行业、不同层级的学员，有效扩展了看待问题的维度。通过讨论，不仅可以沟通

学习,互通有无,而且能够共同解决许多难题,把静态的学习变成了动态的讨论交流,从而提高了学习兴趣和学习效果。

考试时,需要注意的事项都在准考证中作了说明,在此不作赘述。中审网校提醒考生,注意保证及时完成并正确填涂答题卡。另外,CIA考试三个部分必须在四年内全部通过方可领到证书,否则成绩作废。这就要求考生必须在最短的时间内通过考试。

写作团队

本书的顺利出版是一次成功的团队合作,本书编者均来自从事CIA考试研究和辅导一线的培训老师以及在内部审计领域具有丰富实践经验的国际注册内部审计师(CIA)、国际注册内部控制自我评估师(CCSA)、国际注册风险管理确认师(CRMA)、注册舞弊审查师(CFE)、信息系统审计师(CISA)、注册会计师(CPA)、注册税务师(CTA)、工商管理硕士(MBA)、高级审计师、高级会计师、高级工程师和咨询专家等,他们都具有丰富的CIA应试经验和教学经验,正是出于对推动我国内部审计职业水平事业发展的无私奉献,他们将自己宝贵的经验完全展现给读者。

丛书由邱银河主持编写,负责拟定丛书编写提纲。其他编委会成员包括陈哲、严忠新、汪洋、汪宁、李杰。全书最后由陈哲、邱银河负责修改和统稿。

修订说明

为了使本书能紧跟国际内部审计的趋势,更好地指导广大考生有的放矢、事半功倍地通过CIA考试,《国际注册内部审计师CIA考试应试指南》自2001年面世至今,不定期地根据CIA考试大纲的最新变化和内部审计师协会IIA最新的职业发展要求进行修订更新。本次修订基于《国际内部审计专业实务框架》(2013年修订版)的最新实务标准和工作指引,充分吸收CIA考生对本书以往版本的学习反馈,并结合最近国际经济发展形势和管理理论革新对CIA考试命题趋势的影响等因素对本书进行了修订和完善。

本书的修订工作由中审网校负责组织,具体由邱银河、陈哲负责编写。

由于编写时间紧迫,编者的水平和经验有限,虽然参阅了国内外大量相关的准则、专著、教材、习题案例、论文及公开发表的其他文献资料,并力求严谨、准确,但书中难免存在不妥之处,敬请广大读者批评指正,我们将在下一版中修正、完善。

在阅读过程中有任何疑问,均可以通过以下方式联系:

中审网校网址: <http://www.auditcn.com>

本书作者 E-mail: book@auditcn.com

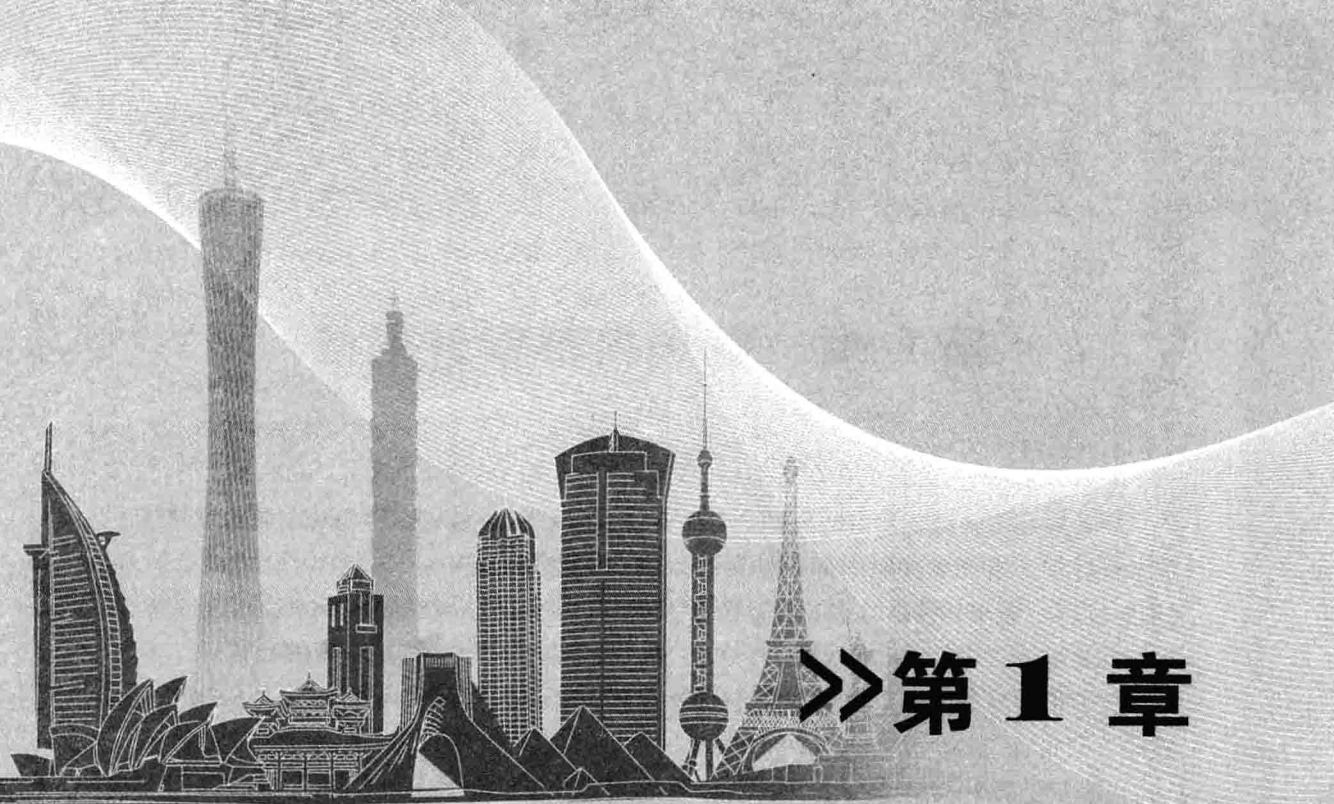
需要强调，应用 CIA 学习卡与本书配套通过 CIA 考试后，应多研读专业著作以进修和提升专业水平。CIA 是国际内部审计领域专家的标志，如果想真正成为内部审计方面的专家，重要的是在通过 CIA 的考试后提升自己的执业能力，把所学的知识 and 理念运用到实际工作中去，运用所学的专业知识和各种技能，提升处理实际问题的能力。希望每一位考生通过 CIA 考试真正达到“以学习促应用，以考试促提高”的目的。

最后，祝愿各位考生顺利通过 CIA 考试，早日成为国际注册内部审计师。

目 录	
第 1 章 管理内部审计职能	(2)
1.1 内部审计的战略角色	(2)
1.1.1 三道防线的战略定位	(3)
1.1.2 变革管理	(6)
1.1.3 审计委员会	(8)
1.1.4 业务流程改进/经营审计	(15)
1.1.5 评估和培养道德水平	(16)
1.1.6 提供治理、风险管理、控制和合规性的培训	(17)
1.1.7 向董事会和高级管理层报告	(18)
1.1.8 协调	(19)
1.1.9 评估业务评测系统	(28)
1.2 内部审计的运行功能	(28)
1.2.1 制定政策和程序	(29)
1.2.2 风险管理中的职能	(30)
1.2.3 部门的行政管理	(36)
1.2.4 人员招聘	(37)
1.2.5 质量保证与改进程序	(38)
1.3 内部审计年度计划	(40)
1.3.1 建立评估风险的框架	(40)
1.3.2 识别审计业务来源	(43)
1.3.3 收集和分析资料	(47)
1.3.4 风险为导向制订计划	(48)
1.3.5 识别内部审计资源需求	(52)
1.3.6 获得董事会的批准	(54)
1.4 内部审计业务类型	(54)
1.4.1 确认业务	(55)
1.4.2 咨询服务	(64)
1.4.3 确认业务与咨询服务的区别	(71)
1.5 典型模拟试题	(71)

第2章 审计业务流程	(80)
2.1 审计准备阶段	(80)
2.1.1 审计立项	(81)
2.1.2 初步了解被审计单位的情况	(82)
2.1.3 开展风险评估	(82)
2.1.4 确定审计目标和审计范围	(86)
2.1.5 确认业务的评价标准	(86)
2.1.6 确认所需的审计资源	(87)
2.1.7 发出审计通知书	(87)
2.1.8 编制业务工作方案	(88)
2.2 审计实施阶段	(89)
2.2.1 开展现场工作	(89)
2.2.2 分析性测试与详细测试	(89)
2.2.3 符合性测试与实质性测试	(90)
2.2.4 收集审计证据	(90)
2.2.5 编制工作底稿	(91)
2.2.6 审计过程监督	(91)
2.3 审计报告阶段	(96)
2.3.1 审计中期报告	(96)
2.3.2 审计发现	(97)
2.3.3 审计结论	(97)
2.3.4 审计建议	(97)
2.3.5 沟通审计结果	(98)
2.3.6 编制审计报告	(100)
2.3.7 报告审计业务	(103)
2.3.8 顾客满意度调查	(104)
2.4 审计跟踪阶段	(105)
2.4.1 监督审计业务结果	(105)
2.4.2 跟踪审计	(106)
2.4.3 后续审计报告	(108)
2.5 典型模拟试题	(110)
第3章 舞弊风险和控制	(118)
3.1 舞弊知识要点	(119)
3.1.1 舞弊类型	(119)
3.1.2 舞弊三角理论	(120)

3.1.3	危险信号（又译“红旗”标志）	(121)
3.1.4	舞弊风险管理	(124)
3.2	舞弊调查程序	(129)
3.2.1	确定与调查有关的适当对象	(129)
3.2.2	证实舞弊事实和程度	(130)
3.2.3	向适当方面报告结果	(130)
3.2.4	内部控制检查和改进建议	(131)
3.3	一般审计业务中的舞弊	(133)
3.3.1	保持防范潜在舞弊的意识	(134)
3.3.2	舞弊风险和控制评估	(135)
3.3.3	其他内部或外部机构协调	(136)
3.4	舞弊调查技术	(136)
3.4.1	发现抽样	(137)
3.4.2	讯问技术	(137)
3.4.3	司法鉴定审计	(138)
3.4.4	利用计算机分析数据	(138)
3.5	典型模拟试题	(139)
附录 1	考试大纲	(146)
附录 2	2012 年 CIA 考试全球最高分学生奖获得者 ——汪洋谈备考心得	(154)
主要参考文献		(157)



»» 第 1 章

管理内部审计职能

本章要点

- 内部审计的战略角色
- 内部审计的运行功能
- 内部审计年度计划
- 内部审计业务类型

第1章 管理内部审计职能

高效的运作来源于良好的管理，首席审计官（CAE）负责对内部审计职能的管理。首席审计官，指负责按照内部审计章程以及“内部审计定义”、《职业道德规范》和《国际内部专业实务标准》（以下简称《标准》）有效开展内部审计活动的高级职位人员。首席审计官或其他向首席审计官报告的人员需要具备适当的职业资格和资质。首席审计官的特定称谓可以根据所在组织的情况而有所不同，通常也被称为“首席审计执行官”、“审计总监”等。

《标准》第2000条指出：“首席审计官必须有效地管理内部审计活动，确保为组织增加价值。”内部审计管理，是指首席审计官为了实现内部审计章程所规定的总体目标和职责，采用科学的管理手段和方法管理内部审计工作，高效利用内部审计部门的资源，履行内部审计职责，实现审计工作目标，并使内部审计活动符合“内部审计定义”、《标准》和《职业道德规范》的要求。

《国际内部审计专业实务框架》（以下简称《框架》）涵盖内部审计实践的各个方面，包含内部审计的核心内容，为内部审计提供了持续、规范和系统性活动的基本原则和程序。首席审计官应遵循《框架》的要求，加强内部审计部门管理，包括内部审计章程、制订年度审计计划、制定内部审计部门的政策和程序以及首席审计官就以上方面与董事会和高级管理层的沟通和内部审计资源管理与协调等。

1.1 内部审计的战略角色

进行战略化管理的组织认识到经营不仅是各职能部门表面上的联系，它们通常还是企业整体完全整合、相互依存的组成部分。职能部门的策略必须与组织战略保持一致。组织的风险管理方法必须立足于整个企业范围。

2002年7月23日，国际内部审计师协会（IIA）在对美国国会的建议中指出，一个健全的治理结构是建立在有效治理体系的四个主要条件的协同之上的，这四个条件是：董事会、高级管理层、外部审计和内部审计。在司法机构和管理机构的监管下，这四个部分是有效治理存在的基石。具体来说，公司治理的四大基石（关键要素）是：

- （1）董事会——确保有效的内部控制系统，确定并监控经营风险和绩效指标；
- （2）高级管理层——实施风险管理和内部控制，日常计划、组织安排；

(3) 外部审计师——应保持独立性，审计与咨询业务分开；

(4) 审计委员会（内部审计师）——增强报告关系上的独立性。

内部审计定义指出，内部审计活动必须对治理过程进行评价并提出适当的改进建议。由此可见，有效的内部审计是公司治理结构中形成权力制衡机制并促使其有效运行的重要手段，是公司治理过程中不可缺少的组成部分。内部审计师在组织中独有的地位使其能够观察并正式评估治理结构设计和运行的有效性，并保持其独立性。

首席审计官负责建立和管理内部审计部门，其工作范围包括《标准》以及“内部审计定义”中所指的所有活动。内部审计活动在确保高效和有效使用组织资源以完成组织目标、确保组织的企业风险管理框架足以控制其所面临的各种内部和外部风险方面发挥着关键作用。

1.1.1 三道防线的战略定位

在组织中，有效的风险管理和控制往往由多个管理职能共同承担，其中包括内部审计师、企业风险管理专家、合规检查官、内部控制专家、质量审核员、舞弊调查人员等。这些职能都与风险管理及控制相关，且每一个职能都可以协助组织管理风险。但是，每一个职能又有各自不同的专业领域，且分布在不同的部门和业务单元，它们之间的相互协助对于实现有效的风险管理和控制至关重要。因此，对各个相关职能及工作人员清晰的责任界定非常重要，有助于各个职能明确其职责范围、边界以及其自身在企业整体风险管理和控制框架中的位置，防止出现各个职能均未覆盖的领域，或者各个职能之间存在重复或冲突的领域。

目前，一些业界的最佳实践经验已经能够帮助组织有效并系统地分配各个风险管理和控制职能角色，实现互相之间的协作。其中，三道防线模型提供了一个简单、清晰、有效的框架来帮助组织。三道防线模型适用于各类组织，甚至适用于一些尚未建立正式风险管理和控制框架的组织。三道防线模型也能帮助组织明确各个风险管理和控制职能的职责，提升风险管理和控制的效果。

(1) 三道防线模型

在三道防线模型中，第一道防线是运营管理层，第二道防线是组织中的各类风险管理、内控、合规职能，第三道防线是拥有独立地位进行确认活动的内部审计职能。三道防线中的每一道都在组织的宏观治理构架中扮演独特角色（见图1-1）。

虽然组织的治理机构、董事会、审计委员会或高级管理层并没有在三道防线模型的任何一层中承担角色，但任何关于风险管理和控制的讨论和决策都离不开他们的参与。董事会和高级管理层是各道防线的主要“利益相关者”，他们能最有效地帮助三道防线模型在风险管理和控制过程中发挥作用。

虽然外部审计师、政府及其他监管机构存在于组织的架构之外，但它们却扮演着非

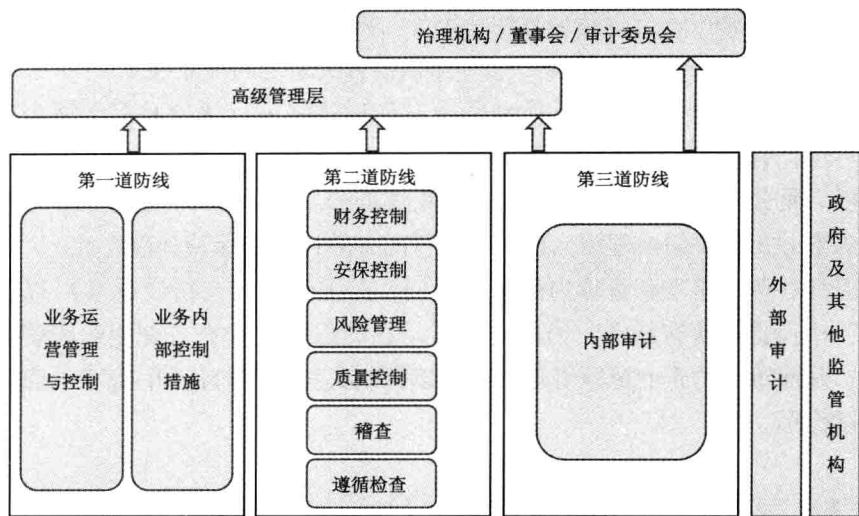


图 1-1 三道防线模型

常重要的角色，在一些受监管的行业尤其明显，如金融服务业和保险行业。在组织内部各道防线形成有效协作的情形下，它们往往被考虑成组织的附加防线，为组织的利益相关者提供评估服务。考虑到其独特的范围和任务，这些外部防线相对于内部防线在获取组织的信息方面将受到一定程度的限制。

①第一道防线：业务运营管理层。

作为三道防线中的第一道，业务运营管理层对风险管理和控制承担着直接的责任；同时，他们也负责执行流程以及问题的纠正和改进。业务运营管理层负责在日常业务运作中风险管理和控制的有效实施，承担的责任如下：

- 识别、评估、控制和处理风险；
- 监督内部政策和流程的执行；
- 保证各项措施对企业或组织经营目标的有效支撑。

随着组织架构向下延伸，中层业务管理者开始负责设计和实施具体的流程，以保证和监督基层员工对公司政策和流程的有效执行。

运营管理层之所以被定义为三道防线模型中的第一道，是因为风险管理和控制被设计和嵌入到他们所管辖的业务、系统或流程中，需要有相应的职能来管理和监督这样的机制是否在业务和流程中真正被有效执行，以及发现可能的控制缺失、流程缺陷以及其他不可预期的风险事件发生。

②第二道防线：风格管理和其他合规部门。

理想状况下，只需要第一道防线便可以有效管理企业风险，但在现实情况中，单层防线往往是不够的。因此，组织会建立各种与风险管理以及控制相关的职能来支撑第一道防线。虽然具体建立哪些职能因组织和行业而异，但大致包括：

- 协助管理层制定政策、定义角色和职责、制订目标；