

# 2020年审计委员会会议程建议

毕马威董事会领导力中心

优先安排繁忙的审计委员会会议程从非易事。在全球动荡和经济前景不明朗的背景下，审计委员会于2020年面临更多挑战，如贸易摩擦加剧、全球债务攀升、市场调整在即、地缘政治紧张、技术和业务模式颠覆、网络风险、监管趋严、投资者要求提高透明度、ESG新规、政治僵局、新型冠状病毒疫情爆发等。

根据我们的最新调查及与审计委员会成员和企业领导的交流，我们认为审计委员会在考虑和制定2020年议程时应就以下八个方面予以关注：

- 保持对审计委员会会议程的控制
- 评估ESG披露的范围和质量
- 实行业务连续性管理，评估危机应急方案的充分性
- 提高审计质量
- 注重道德与合规
- 了解科技如何影响财务团队的人才、效率和创造更大价值
- 监督企业报告
- 协力确保内部审计专注于除财务报告外的关键风险

## 保持对审计委员会会议程的控制

去年的首要任务在今年仍然适用。1300名审计委员会成员参与毕马威《2019年全球审计委员会调查》，其中近半数调查对象表示，除对财务报告和相关的内部控制以及内外部审计师的核心监督责任外，审计委员会越来越难以监督议程上提及的重大风险。

除了新的议程事项外，许多审计委员会在其职责范围内需要关注的风险——包括财务规划、网络安全、信息技术、环境、社会与治理(ESG)、第三方、供应链、运营、法律与监管合规等——已愈发复杂。

重新评估委员会是否有足够的时间和专业知识来监督其所分配的风险。董事会全体成员或外设的具备相关技能的专门委员会是否需就网络风险和治理予以更多关注？

2020年审计委员需要保持克制和警惕，以聚焦会议议程。

## 评估ESG披露的范围和质量

几乎所有上市公司都会发布某种形式的环境、社会与治理或可持续性报告，但投资者、员工、客户、监管机构、激进投资者等利益相关方愈发关注此类信息的质量、可比性、可靠性和有用性。

为响应外界对ESG信息质量日益关注，香港联合交易所有限公司（香港联交所）于2019年12月发布经修订的《环境、社会及管治报告指引》，要求财年始于2020年7月1日或以后日期的所有上市公司按照新的披露规定发布其ESG报告。修订后的ESG报告指引引入了强制性披露要求，包括董事会声明中应阐明其对ESG事项的考量、披露ESG报告中各种报告原则的适用情况（即重要性、量化、一致性、平衡性）。其他主要修订包括：加强气候相关事宜披露，以及更新用于评估企业对环境与社会范畴所作贡献的关键绩效指标（KPI）。ESG报告期限缩短至与年报公布期限一致。随着更加严格的ESG规定出台，审计委员会是否清楚企业《环境、社会及管治报告指引》修订版下的监管责任？

随着ESG报告修订新规的出台，利益相关方日益要求企业提高ESG报告的透明度和质量，以及担忧ESG数据可比性不足的问题。审计委员会可以发挥其积极作用，建议董事会鼓励管理层重新评估企业ESG报告及其披露范围和质量。这可能是一项艰巨的任务，需采取复杂和耗时的行动，如根据修订的ESG报告指引对当前ESG报告进行差距分析，同行基准测试，审议各企业就ESG实践作出评级所用的方法和标准，了解投资者和其他利益相关方的期望，审阅可供企业使用的各种ESG报告框架。

现任董事会是否具备实现这一目标的恰当技能组合？审计委员会是否应考虑成为此类活动的正式监督机构？考虑是否需要公司秘书团队加入这些讨论，以确保建立有关控制和程序必要的基础条件。

金融稳定理事会(FSB)的气候相关财务信息披露工作组(TCFD)致力于制定一致的气候相关金融风险披露规定，供企业向投资者、借款方、保险公司和其他利益相关方提供信息时使用。香港证券及期货事务监察委员会(SFC)日前宣布，拟结合内地2020年有关环境信息的强制性披露政策方向，配合TCFD的建议，加强上市公司的报告工作要求。建议企业参照国际指引如TCFD建议，改进其报告框架以跟上ESG的最新发展。

## 实行业务连续性管理，评估危机应急方案的充分性

企业面临影响业务运营的各种事件、自然灾害和恶意干涉。中美贸易战、香港社会运动及紧随其后的新型冠状病毒疫情爆发，对众多企业，尤其是内地和香港的企业，造成巨大压力。

制定有效的业务连续性管理框架对于管理危机及减轻危机影响至关重要。业务连续性管理旨在通过事先计划尽量降低风险，或者在灾难发生后迅速恢复正常运行。

审计委员会应确保建立全面的业务连续性管理框架，可识别造成业务中断的关键风险，定义关键业务资产、职能和危机发生时减轻损失的战略，以及通过考虑各种情形制定业务连续性计划。已制定的计划应定期测试和持续更新，以反映基础设施、系统、流程和其他方面的修改。

## 提高审计质量

提高审计质量需要审计委员会全力参与。审计委员会为外部审计师设定基调和明确预期，并通过频繁且高质量沟通以及有效的绩效评估，加强对外部审计师的监督。

审计委员会应调查会计师事务所质量控制体系，其中包括事务所对新技术的实施和应用情况，确保持续改进审计质量。

与外部审计师讨论内部控制机制时，应考虑财务报告理事会(FRC)和所有内部检查的结果，以及为整改缺陷所作出的努力。提高审计质量需要团队合作，要求参与审计过程的每一位成员——审计师、审计委员会、管理层的投入。

自2020年初以来，新型冠状病毒疫情爆发对大陆和香港的众多企业构成挑战。由于内部流程和运营受到影响，某些企业的财务报告可能面临困难。香港金融管理局(HKMA)在2月初发布通函，提醒银行如预计无法遵循法定报告期限，应就延期报告取得批准。另一方面，为尽量减小对香港金融市场的影响，香港证监会和香港联交所发布联合声明，要求发行人在原截止日期公布初步财务结果，即使该结果还未与审计师议定。在缺乏外部审计报告的情况下，审计委员会在确保未经审计的财务信息质量方面发挥着重要作用。

## 注重道德与合规

如今，道德或合规失效的代价比以往任何时候都要高。

有效的合规框架以上层的正确基调和企业文化作为基础——它支撑着企业战略及其信守的价值观、道德及法律/监管合规。在复杂的商业环境中，加强对文化、道德和合规的建设尤为重要，因为企业需快速创新和抓住新市场的各种机遇，利用新技术和数据，并在日益延长和复杂的供应链中与更多的供应商和第三方接触。

以当前的形势，我们估计香港将出台更多监管规定。加上日益复杂的全球监管环境——一系列新的数据隐私、环境、医疗保健、金融服务和消费者保护监管规定，应高度关注企业的合规风险和薄弱之处。在香港经营的企业必须继续重视保持合规标准，以尽量降低风险。

在设定恰当的上层基调及企业文化时，董事评估和监督企业文化尤为重要。近年来企业文化已成为监管机构关注的重点领域之一。企业应采用有效框架，在各层级培育健康的企业文化，比如通过倡导审慎的风险行为，实施公平的评估机制，鼓励有效的反馈文化。企业文化是否鼓励正当行为，确保形成支持而负责任的文化，让目睹不当行为的员工无顾虑地畅所欲言？审计委员会是否与内部审计职能充分合作，以确保定期审核和评估用于激励和奖励倡导行为的文化推动要素？

审计委员会应协力确保企业的监管合规和监控计划得到持续的更新，并覆盖至全球供应链中的所有供应商，以及清晰传递企业对高道德标准的期望。最后，透过「我也是」(#MeToo)方式加强企业举报渠道与调查流程的有效性。审计委员会是否知晓所有的举报投诉？若否，最终呈递给审计委员会的投诉是如何选择出来的？社交媒体的高度透明性，使企业的文化和价值观、诚信和守法的承诺以及其品牌声誉一览无余。

## 了解科技如何影响财务团队的人才、效率和创造更大价值

影响财务职能的核心技术变革将为财务团队提供重塑自我创造更大价值的重要机会。审计委员会可以通过监督和指导，加速这一进程，我们建议关注以下三个重点领域：

首先，鉴于财务部内60%-80%的工作涉及数据收集，企业应筹划如何利用机器人和云技术，尽可能实现自动化，降低成本和提高效率？

其次，如何利用数据分析和人工智能实现更敏锐的前瞻洞察和更优的资本配置？财务部门应定位于指导企业的数据和分析议程，同时考虑交易相关的新兴技术的影响（从区块链到加密货币）。随着历史数据分析的高度自动化，企业应逐渐形成涵盖预测分析的分析能力，这是实现价值提升的重要机会。

最后，随着财务部门将强大的分析和战略能力与传统的财务报告、会计和审计技能相结合，所需人才和技能也必须作出相应改变。财务部门是否正在吸引、培养和挽留必要的人才和技能，以满足不断变化的需求？

在此环境下，审计委员会须投入足够的精力，理解财务职能转型战略。

## 监督企业报告

在形势不明朗的时期，无论源自政治事件、宏观经济或运营挑战，投资者都希望提高企业报告的透明度，令其决策充分有据。

谨慎考量年报中高风险领域的相关细节，例如，持续经营考虑要素，以及涉及重大不确定性估计的所有领域。

《国际财务报告第9号 — 金融工具》(IFRS 9)和《国际会计准则第39号 — 金融工具：确认和计量》(IAS 39)修订是影响本期年度报告的一个特定事项，反映了全球利率基准（如伦敦银行同业拆借利率，即LIBOR）的改革，其前景2021年后在很多情况下并不明朗。在报告方面，企业应确保具备健全的流程，以判断企业的不确定性水平是否过高，以至于不满足套期保值会计条件的判断。任何涉及参考LIBOR或其他利率改革相关订立合同的公司，应立即开始规划向新利率过渡，这应包括尽早考虑重新进行相关合同谈判的必要性。

香港银行业广泛使用香港银行同业拆借利率（HIBOR）和伦敦银行同业拆借利率（LIBOR），为逐步取消LIBOR做准备至关重要。使用LIBOR为参考利率且2021年前未到期的遗留头寸风险最高。审计委员会应识别和评估改革产生的关键风险，确保定期量化和监控受影响的风险敞口。

退一步思考那些不愿谈及的棘手领域，企业至少应密切关注关键投资者的想法。部分投资者越来越倾向表达其想法，指希望在企业报告中看到宏观层面、行业层面和具体公司层面的信息，但这些想法可能并未直接传达给审计委员会或首席财务官。留意同行企业的报告内容，做好准备迎接外界对看似不一致内容的质疑。质量方面发挥着重要作用。

## 协力确保内部审计专注于除财务报告外的关键风险

分析近年来一系列受到高度关注且损毁声誉的企业危机，部分源自关键风险管理的失败：如上层基调和企业文化、法律/监管合规、激励机制、网络安全和数据隐私、ESG风险、全球供应链和外包风险等。审计委员会应与内部审计负责人（及首席风险官）合作，帮助识别对企业声誉、战略和运营构成最大威胁的风险，并协助确保内部审计工作关注这些关键风险及相关控制。

审计计划是否基于风险且足够灵活，以适应不断变化的业务和风险状况？运营环境发生了哪些变化？企业数字化转型，以及企业业务外延——采购、外包、销售和分销会带来哪些风险？我们对有关安全、产品质量、合规等方面的早期预警信号是否保持敏感？内部审计职能在企业文化审计方面应发挥什么作用？

设定明确的预期、共同确保内部审计具有实现目标的资源、技能和专业专业知识，并帮助首席审计官全面考量数字化技术对内部审计的影响。

---

## 毕马威董事会领导力中心

无论是管理组合型非执行董事生涯还是进行首次任命，毕马威董事会领导力中心向非执行董事提供支持和指导。毕马威董事会领导力中心汇聚企业董事，成为会员便可参加各种专题和相关研讨会，获取宝贵的资源和领先思维，以及拓宽网络的机会。我们为您提供高效履职所需的各种工具，让您能专注于对自己和企业真正重大的问题。点击[kpmg.com/cn/boardleadership](https://kpmg.com/cn/boardleadership)了解更多信息。

# 联系我们

## 上海：

**胡丽芬 (Li Fern Woo)**  
合伙人  
电话：+86 (21) 2212 2603  
[lifern.woo@kpmg.com](mailto:lifern.woo@kpmg.com)

**陈晓红 (Grace Chen)**  
合伙人  
电话：+86 (21) 2212 2780  
[grace.xh.chen@kpmg.com](mailto:grace.xh.chen@kpmg.com)

**葛怡婷 (Joyce Ge)**  
合伙人  
电话：+86 (21) 2212 3295  
[joyce.ge@kpmg.com](mailto:joyce.ge@kpmg.com)

**胡政明 (Bryan Hu)**  
总监  
电话：+86 (21) 2212 3686  
[bryan.hu@kpmg.com](mailto:bryan.hu@kpmg.com)

## 北京：

**梅放 (Frank Mei)**  
合伙人  
电话：+86 (10) 8508 7188  
[frank.mei@kpmg.com](mailto:frank.mei@kpmg.com)

**徐捷 (Jessica Xu)**  
合伙人  
电话：+86 (10) 8508 5952  
[jessica.xu@kpmg.com](mailto:jessica.xu@kpmg.com)

**李斌 (Johnson Li)**  
合伙人  
电话：+86 (10) 8508 5975  
[johnson.li@kpmg.com](mailto:johnson.li@kpmg.com)

**李迪 (Vera Li)**  
总监  
电话：+86 (10) 8508 5870  
[vd.li@kpmg.com](mailto:vd.li@kpmg.com)

**刘皓宇 (Haoyu Liu)**  
总监  
电话：+86 (10) 8553 3343  
[haoyu.liu@kpmg.com](mailto:haoyu.liu@kpmg.com)

## 香港：

**李懿玲 (Alva Lee)**  
合伙人  
电话：+852 2143 8764  
[alva.lee@kpmg.com](mailto:alva.lee@kpmg.com)

**宋家宁 (Jia Ning Song)**  
合伙人  
电话：+852 2978 8101  
[jianing.n.song@kpmg.com](mailto:jianing.n.song@kpmg.com)

**侯爵维 (Jeffrey Hau)**  
合伙人  
电话：+852 2685 7780  
[jeffrey.hau@kpmg.com](mailto:jeffrey.hau@kpmg.com)

**Susanne Steyn**  
总监  
电话：+852 2140 2317  
[susanne.steyn@kpmg.com](mailto:susanne.steyn@kpmg.com)

**紀揚思 (Jens Kessler)**  
总监  
电话：+852 2143 8584  
[jens.kessler@kpmg.com](mailto:jens.kessler@kpmg.com)

**郑树濠 (Paul Cheng)**  
总监  
电话：+852 2874 5075  
[paul.cheng@kpmg.com](mailto:paul.cheng@kpmg.com)

## 广州/深圳：

**梁安超 (Kelvin Leung)**  
合伙人  
电话：+86 (755) 2547 3338  
[kelvin.oc.leung@kpmg.com](mailto:kelvin.oc.leung@kpmg.com)

**常淼 (Eric Chang)**  
合伙人  
电话：+86 (20) 3813 7088  
[eric.chang@kpmg.com](mailto:eric.chang@kpmg.com)

**谢颖芝 (Joyce Xie)**  
总监  
电话：+86 (755) 2547 1261  
[joyce.xie@kpmg.com](mailto:joyce.xie@kpmg.com)

### [kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。