



# 一切尽在把握？

审计委员会面临的挑战及优先事项

---

2017 全球审计委员会问卷调查

毕马威审计委员会研究院

[kpmg.com/globalaci](http://kpmg.com/globalaci)





# 目录

审计委员会面临的挑战及优先事项	2
六个关键点	3
主要发现	4
风险管理是审计委员会首要关注的问题	4
内部审计可通过专注于风险的关键领域和公司风险管理流程的充分性以最大限度地发挥其对组织的价值	7
高层基调、企业文化、和短期效益主义都是重大挑战，可能需要更多的关注	8
财务部门的首席财务官接任计划和替补能力一直是个弱项	10
两个关键的财务报告问题可能需要在审计委员会议程中占有更突出的地位	12
审计委员会的有效性取决于对业务的理解	14
测试您的观点	16
调查的回复者	18
附录：国家结果	20

# 审计委员会面对的 挑战和优先事项

鉴于增长乏力、经济和政治的不确定性、技术进步和商业模式的中断、网络威胁、更为严格的监管审查以及投资者对透明度的要求的预期，毋庸置疑世界各地大多数的审计委员会将风险管理视为公司未来一年面临的重大挑战。超过百分之四十的受访者表示，其风险管理方案需要大量的工作以待完善。

从整体上来说，审计委员会继续保持了对财务报告和审计质量的信心。然而在我们“2017全球审计委员会问卷调查”中，各审计委员会继续表达出了对风险管理、法律及监管的合规要求、管理网络安全风险，在公司全范围内管理控制环境相关方面的持续担忧。

在接受我们调查的八百多个审计委员会成员中，近四成的人说“倘能更好地了解业务和主要风险”，委员会的效益会得到大幅度的提高；而近三分之一的人说拥有与技术或网络安全相关的专业技能也很有益处。

整体而言，审计委员会对其议程合理地聚焦于法律及合规问题、保持对财务报告的内部控制及重要会计估计的关键假设表示相当满意。然而，当谈到财

务总监的接任计划、企业财务部门的人才和技能、管理层基调和企业文化、公司短期和长期优先事项的相互协调时，审计委员会的成员们认为仍有改善的空间。

大多数审计委员会认为，其组织距离实施主要的新会计准则还需要付出很多的努力。不到百分之十五的受访者制定了基于新收入确认标准下的实施方案，不到百分之十的受访者明确基于新租赁标准下的实施方案。而在受经济合作与发展组织（OECD）各国税收报告影响的公司之中，许多公司都对他们的审计委员会在这个问题上沟通不明确或缺乏沟通表示担忧。调查受访者还指出了提高其公司管理网络风险能力的机会。

当然，这些挑战因公司和国家而异（而且很难来自15个国家的数据进行比较，因为其商业环境、监管要求和公司治理实践等方面差别巨大）。不过，我们的调查结果为世界各国的审计委员会提供了见解，为其划出了工作重点，提供了理论和实践标准，并加强其相关的监管能力。

—毕马威审计委员会研究院



# 六个关键点



**风险管理是审计委员会首要关注的问题。**风险管理方案的有效性、法律/法规的合规、网络安全风险、公司对于风险的控制通常位居受访者认为对其公司构成了最大挑战的榜首。毫无意外，对于审计委员会乃至整个公司的董事会来说，对于商业和风险环境的波动性、不确定性和易变性，风险是他们的首要考虑。超过百分之四十的审计委员会成员表示，他们的风险管理方案和流程需要大量的提升工作。类似比例的受访者也表明，监督这些重大风险的难度越来越大。



**内部审计可通过专注于风险的关键领域和公司风险管理流程的充分性以最大限度地发挥其对组织的价值。**调查结果表明，审计委员会正在要求内部审计关注企业的重点业务风险，包括关键运营风险（例如：网络安全和技术风险）和相关控制，而不仅仅是合规性和财务报告风险。他们同时希望审计计划能够灵活地适应不断变化的业务和风险状况。



**高层基调、企业文化和短期效益主义都是重大挑战，可能需要更多的关注。**大量审计委员会的成员，大概近四分之一的受访者，将高层基调和企业文化列为企业最重大的挑战，而近五分之一的受访者认为实现短期目标的压力以及协调公司短期与长期优先事项是一项最大的挑战。同时，几乎差不多比例的审计委员会成员认为他们的委员会议程并没有恰当地关注与此相关的议题。



**财务部门的首席财务官接任计划和替补能力一直是个弱项。**百分之四十四的审计委员会对其首席财务官的接任计划议程并不满意，而另百分之四十六只是部分满意。此外，很少有人对财务部门重视人才和技能的情况感到满意。鉴于对财务部门和其领导力的要求——财务报告和控制、风险管理、分析并购和其他增长措施、股东参与等等——越来越高，审计委员会要在财务部门花费更多的时间，包括人才管道、培训、资源，以及财务总监和其他主要财务高级主管的接任计划等。



**两个关键的财务报告问题可能需要在审计委员会议程中占有更突出的地位：新会计准则的实施和非公认会计准则(non-GAAP)核算。**很少有审计委员会认为其企业已经具备了清晰的实施方案应对两个重大的会计变更——新的收入确认准则和租赁会计准则。鉴于相关实施措施的范围和复杂性及其对业务、系统、控制和资源需求的影响，其应是重点关注领域。此外，审计委员会应考虑是否需要增加对非公认会计准则核算的关注，因为这也是全球监管机构聚焦的一个领域。近四分之一的受访者表示，在呈现这些领域时，他们的角色非常有限。



**审计委员会的有效性取决于对业务的理解。**审计委员会成员表示更好地了解业务和公司的主要风险，将最大限度地提高其监督效力，并同时认为有关技术/网络安全的额外专业知识是提高效率的关键，因为这将加强其相关能力来监督这些风险。

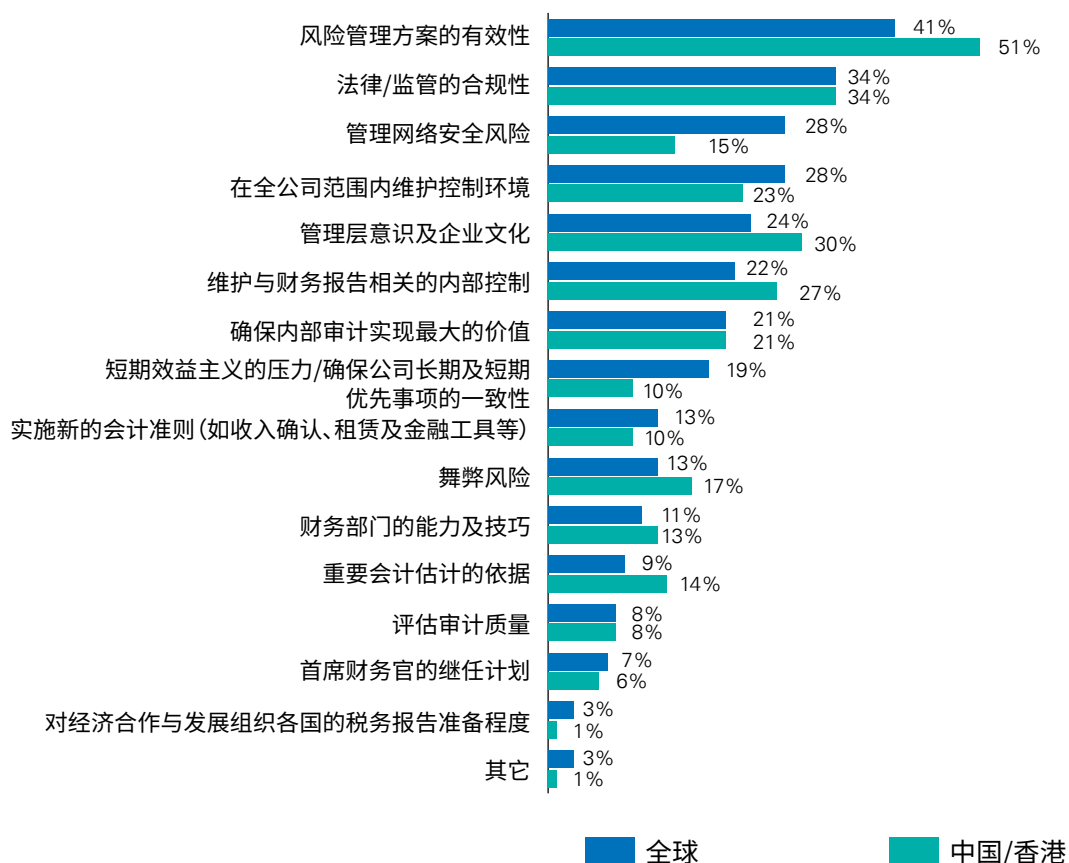
## 风险管理是审计委员会首要关注的问题

对于受访者来说，风险管理方案的有效性、法律/法规的合规、网络安全风险、公司对于风险的控制通常位居对公司构成最大挑战的榜首。毫无意外，对于审计委员会乃至公司的整个董事会来说，考虑到存在缓慢增长、经济的不确定性、科技进步及商业模式中断、网络威胁、更加严格的监管要求

及投资者需要更多的透明度，风险是他们的首要考虑。超过百分之四十的审计委员会成员表示，他们的风险管理项目和流程需要大量的改进工作。类似比例的受访者也表明，监督这些重大风险的难度越来越大。



从审计委员会成员的角度来看，下述哪些问题给贵公司带来的挑战最大？（最多可选三项）



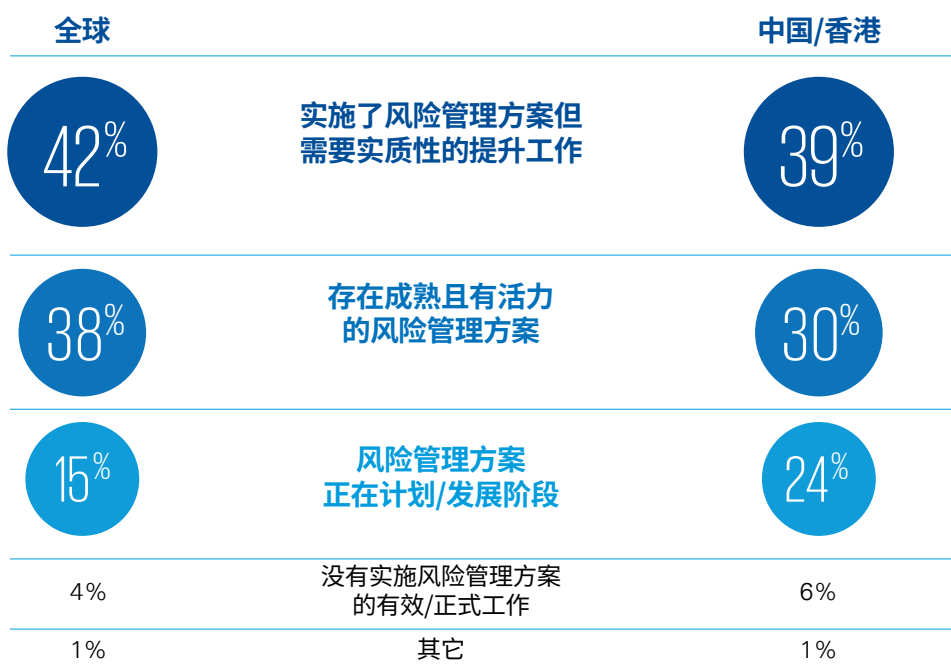
允许多选

我们清楚地看到董事会越来越关注全球组织体系中的关键运营风险，例如供应链及外包风险、信息科技和数据安全风险等等。在更高层次，董事会越来越关注可能给企业带来最大风险的资本风险。当下的商业环境中比以往更为强调管理

层的基调以及所提供的范例；强化组织文化（即公司做了什么、怎样做的，包括承诺的合规性和风险管理）；以及了解公司激励结构可能鼓励的行为。

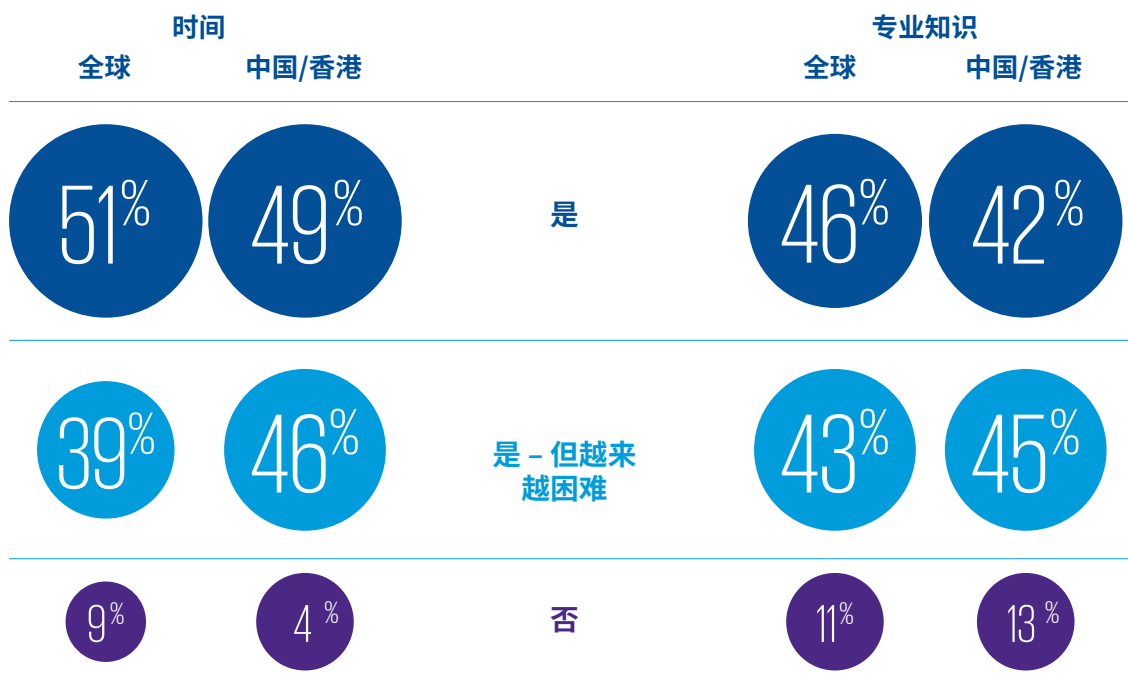
Q

贵公司风险管理方案/流程的现状是什么？



Q

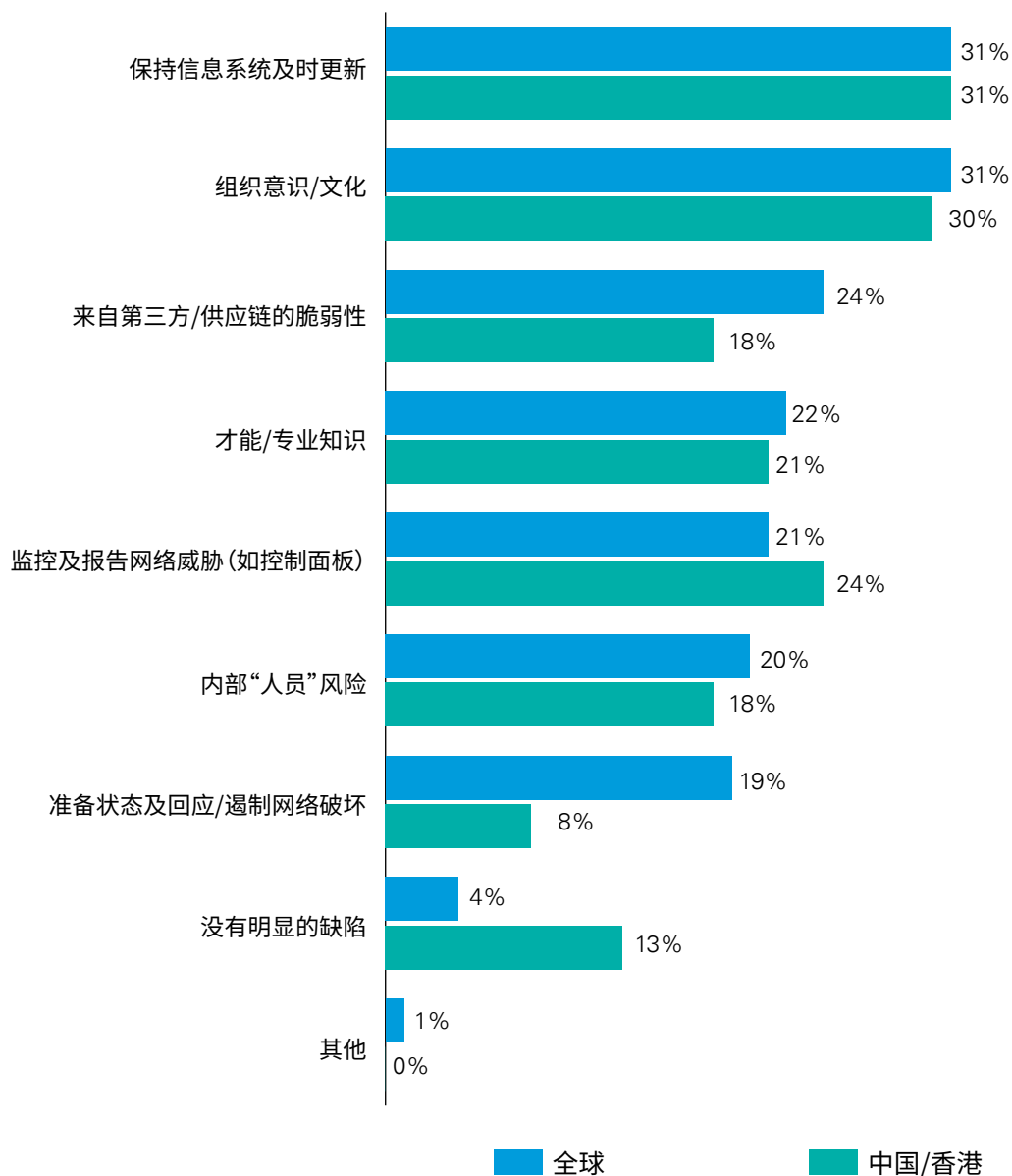
除了核心的监督审查职责外，阁下对公司的审计委员会在其日程中监控主要风险所花费的时间及具备的专业知识是否满意？



由于取整，可能无法完全等于100%

Q

在管理网络风险方面，阁下认为贵公司最显著的能力缺陷是什么？（最多可选两项）



允许多选

尽管网络安全受到的关注程度越来越高，网络风险态势整体保持易变及不透明，即使在预期会有更多监管的情况下。随着网络态势的不断演变，委员会的监督 — 也是本文的核心 — 必须同时进化。探讨的话题从预防转变为更强调发现及隔离并且公司的“邻接”受到越来越多的关注，因为黑客可以利

用它们作为入口。委员会应该帮助公司把网络风险的意识提高到公司层面并使主要管理层得到充分意识，同时确保网络风险作为一个商业或者公司层面风险来管控 — 而不仅仅是IT风险。

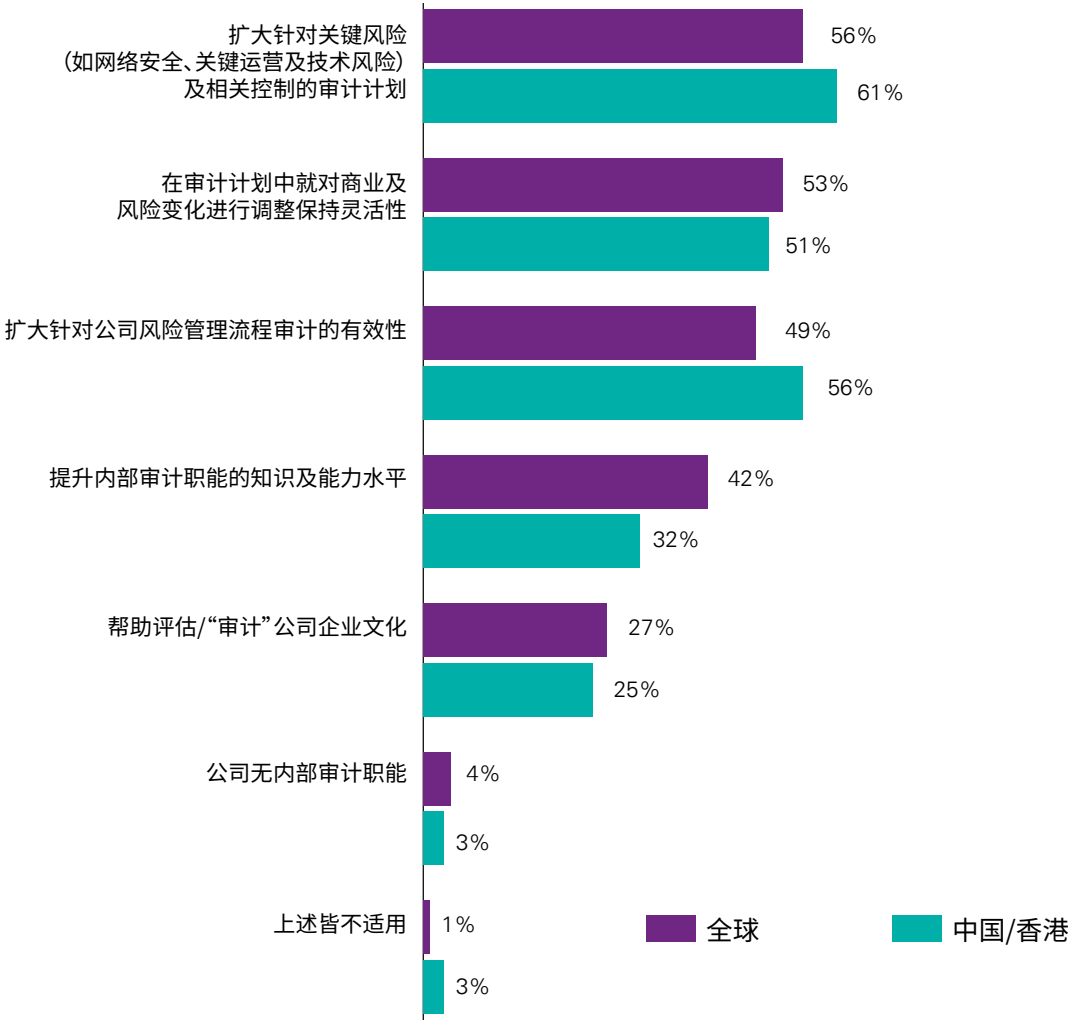


# 内部审计可以通过专注于风险的关键领域和公司的风险管理流程的充分性最大限度地发挥其对企业的价值

问卷调查结果显示审计委员会希望内部审计关注商业的主要风险点，包括主要运营风险（如网络安全及技术风险）和相关控制，而不仅仅是合规及财务报告相关的风险。他们同时也希望审计计划能更加灵活并根据不断变化的商业和风险状况进行调整。



## 除了财务报表及合规风险以外，内部审计可以采取什么措施以便在组织实现最大的价值？（选择全部适用的选项）



当致力于商业重大风险，包括主要运营风险（如网络安全及技术风险）和相关控制，而不仅仅是合规及财务报告相关的风险，内部审计是最有效率的。协助定义内部审计的工作范围，如果存在必要情况，重新定义内部审计的角色。激励内部审计主导协调其它内部治理，风险和合规职能部门避免重

复工作，以及更重要地，防止不必要的鸿沟。帮助最大效益化内部和外部审计之间的协作。伴随着内部审计成为一个最佳的增值模型，它将成为审计委员会日益有用的资源。

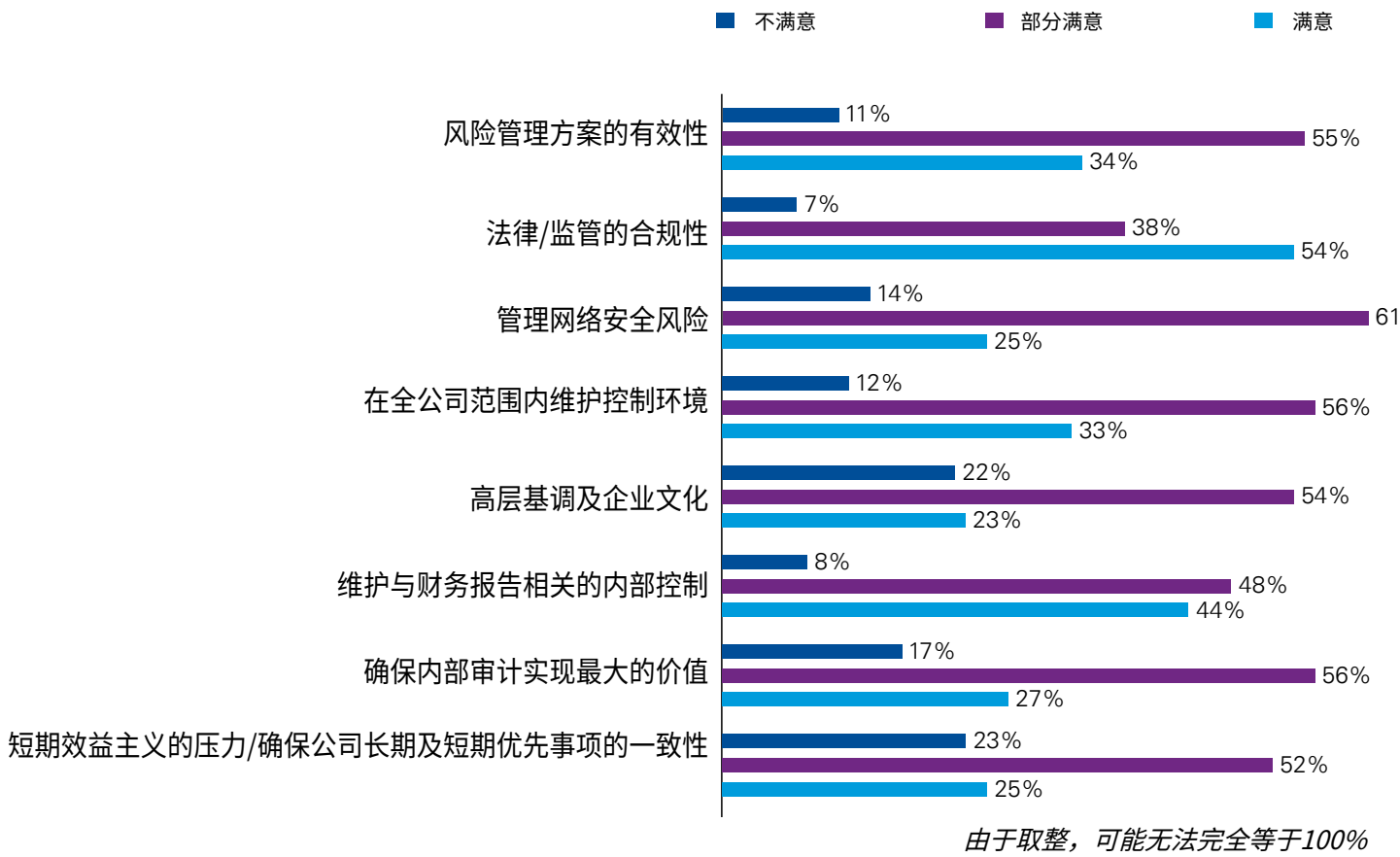
# 高层基调、企业文化、和短期效益主义都是重大挑战，可能需要更多的关注

正如第10页表中所示，相当数量的审计委员会成员，大约四分之一，将高层基调及企业文化文化列为首要挑战，而接近五分之一的成员认为短期效益的压力和协调公司的长期与短期优先事项为首要挑战。与此同时，几乎同样百分比的审计委员会成员对于其委员会章程是否对上述问题给予了充分的关注表示不满意。



关于在第一个问题中提到的公司所面临的重大挑战，阁下对审计委员会给予的关注是否满意？

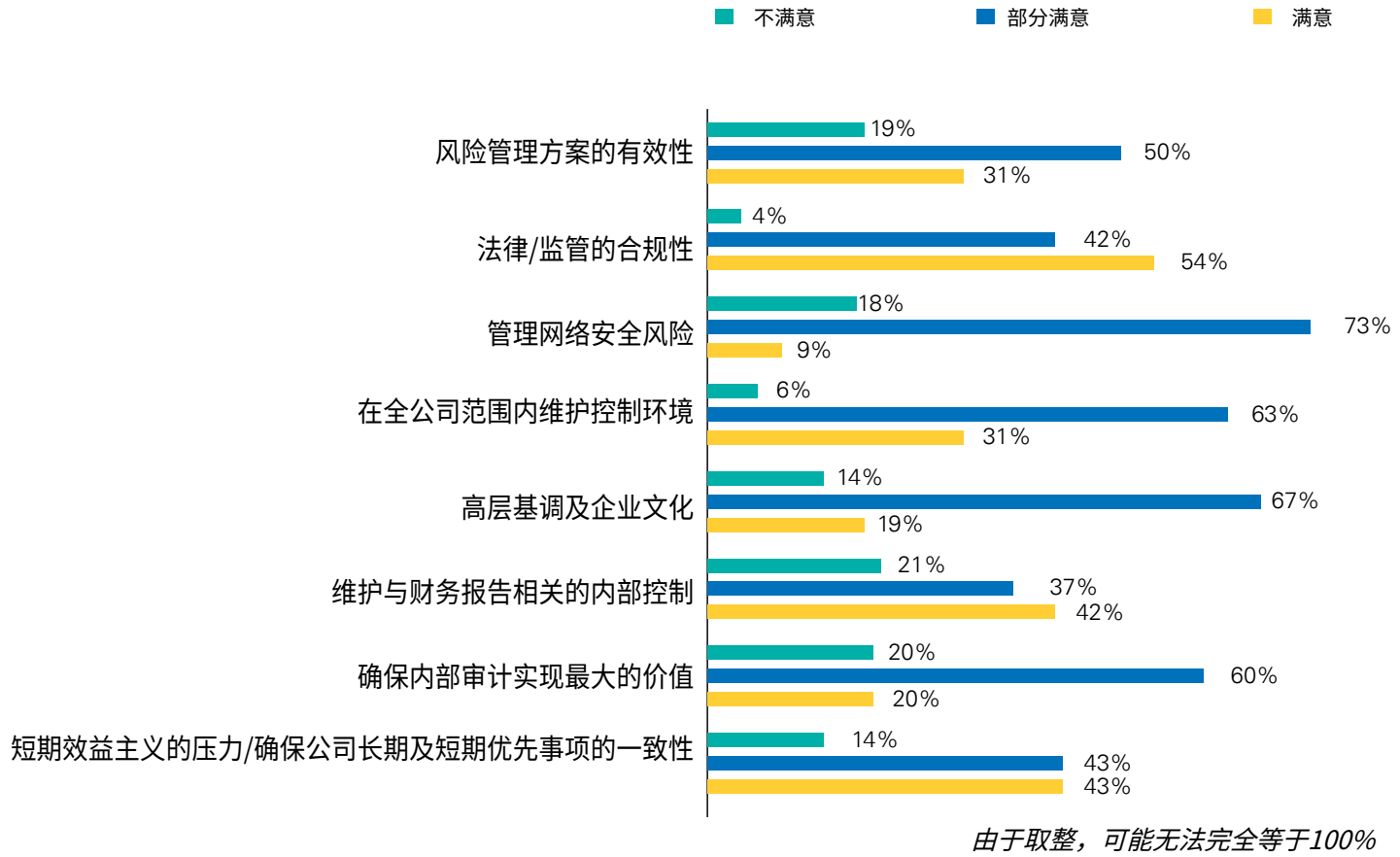
全球



监控短期活动和长期策略的一致性一直是充满挑战性的，但是某些迹象可以对过分强调短期目标提供预先警报，例如：针对董事会的演讲过分关注历史问题或议题过于与短期目标相关；具有前瞻性的董事会会讨论有关潜在的风险和机会，但这种例子是不常见的；绩效激励计划与短期目标及度量指标联系太紧密；可为企业带来长期增长的非财务指标（例如产品质量和客户满意度）在业绩评价中占比过低或甚至为零。

<sup>1</sup> 全美企业董事联合会, 全美企业董事联合会蓝带委员会关于董事会和创造长期价值的报告, 2015。

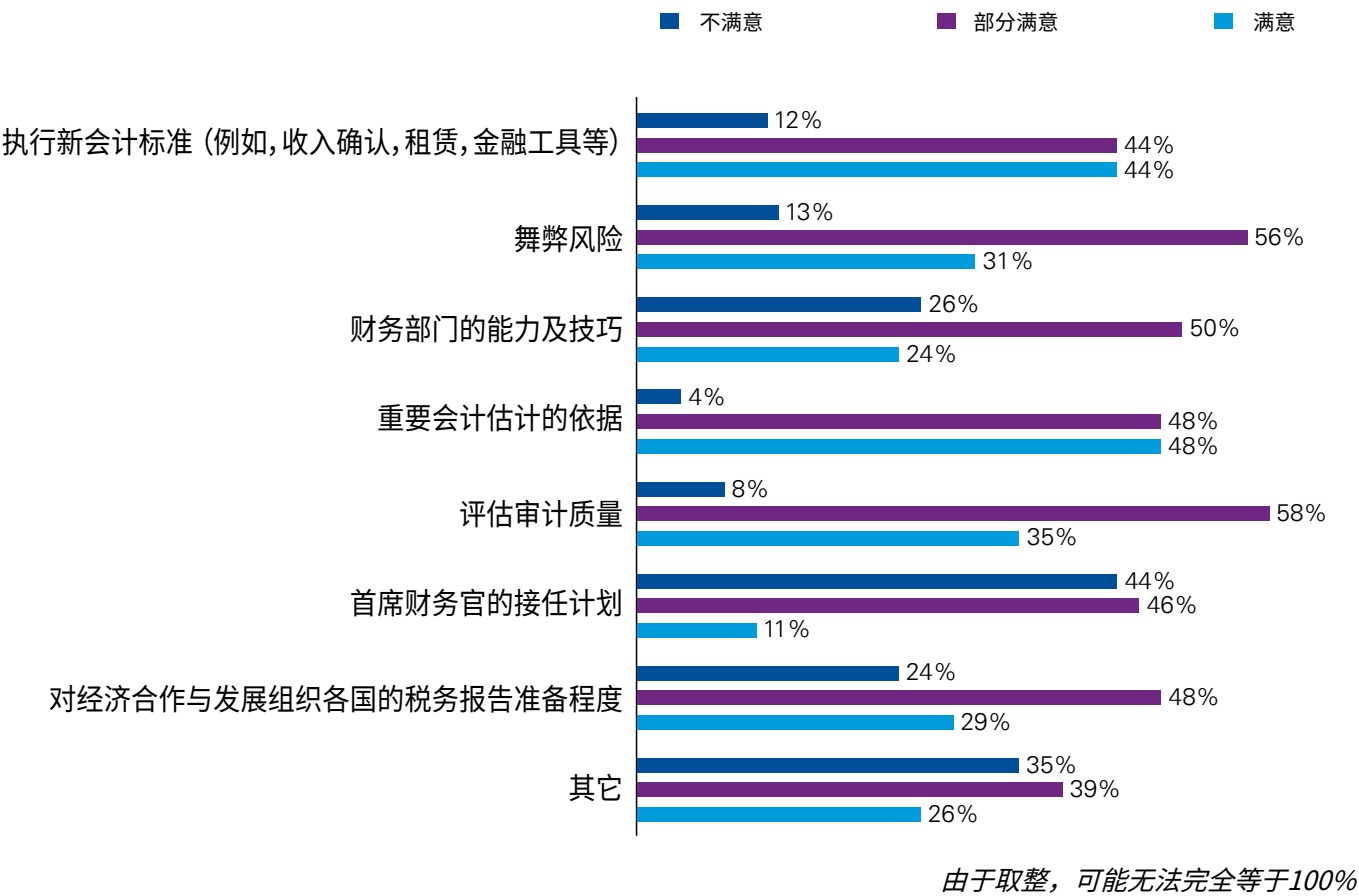
中国/香港



# 财务部门的首席财务官接任计划和替补能力一直是个弱项

百分之四十四的审计委员会成员对委员会章程中的首席财务官接任计划感到不满意，而其他百分之四十六只是一定程度上的满意。除此之外，只有很少的伟员对财务部门的人才和技能程度感到满意。

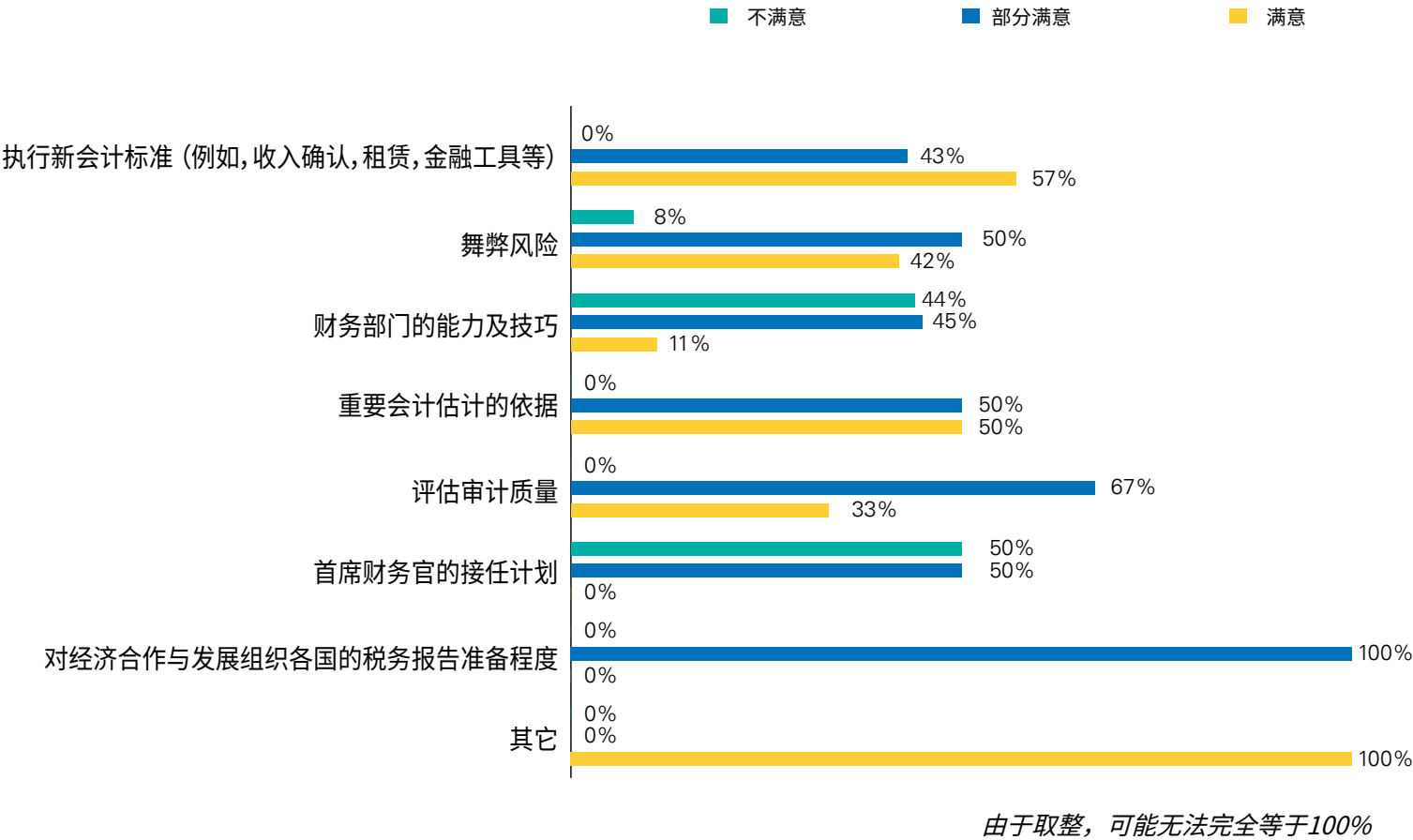
## 全球



鉴于对财务部门和其领导力的要求——财务报告和控制、风险管理、分析并购和其他增长措施、股东参与等等——越来越高，审计委员会要在财务部门花费更多的时间，包括人才供应链，培训，资源以及首席财务官和其它重要财务主管岗

位的接任计划。审计委员会如何评价财务部门相关人员的能力？员工是否拥有成功所需要培训和资源？如何激励他们重视公司的长期业绩？内外部审计者的观点又是什么？

中国/香港





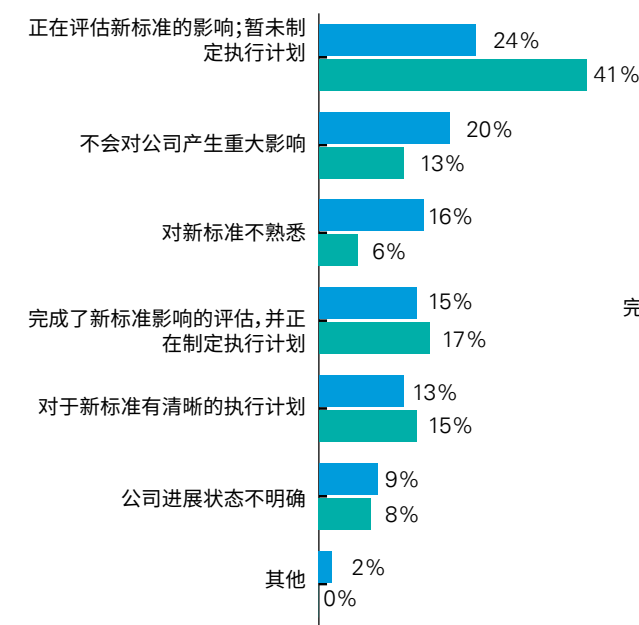
# 两个关键的财务报告问题可能需要在审计委员会议程中占有更突出的地位： 新会计准则的实施和非公认会计准则核算 (non-GAAP)

很少有审计委员会认为其企业已经具备了清晰的实施方案应对新的收入确认准则和租赁会计准则。鉴于相关实施措施的范围和复杂性及其对业务、系统、控制和资源需求的影响，其应是重点关注的领域。此外，审计委员会应考虑 是否需要

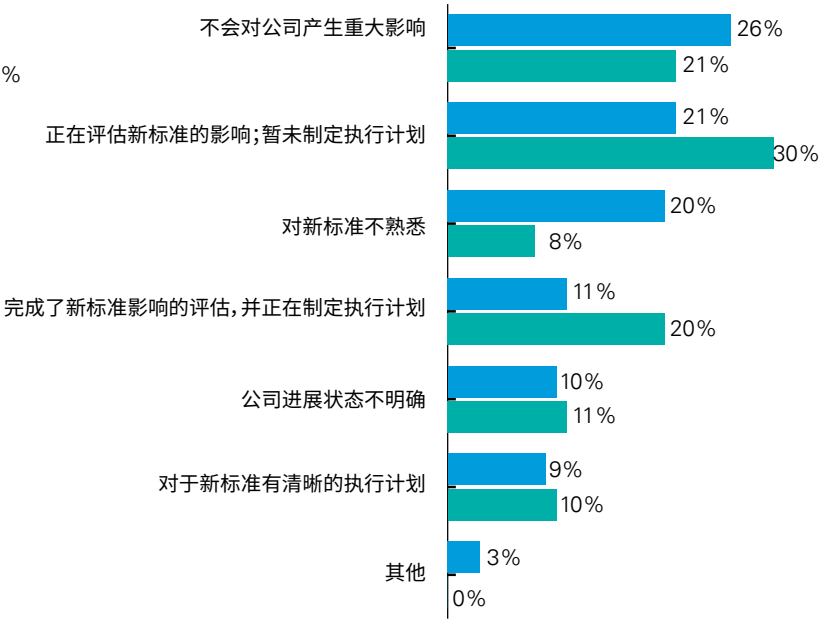
增加对非公认会计准则核算的关注，因为这也是全球监管机构聚焦的一个领域。近四分之一的受访者表示，在呈现这些非公认会计准则核算的优点时，他们的角色非常有限。

## Q 公司执行新IASB/FASB的收入确认和租赁标准的进展状态？

新的收入确认标准



新的租赁标准

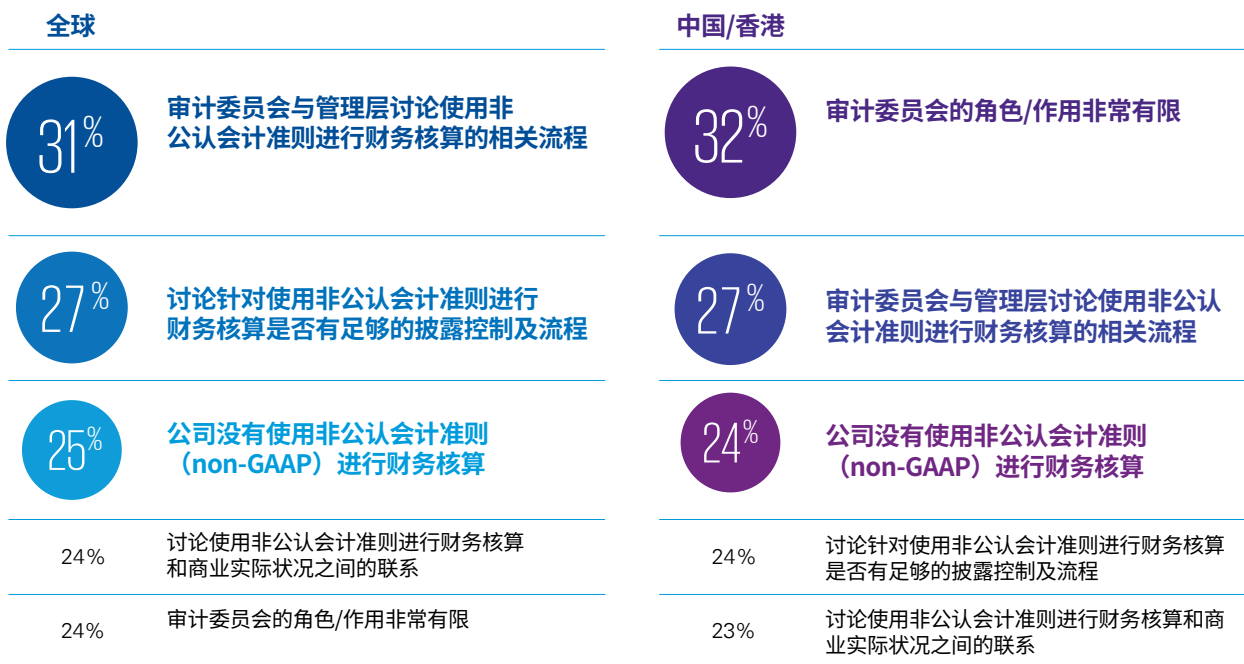


■ 全球                      ■ 中国/香港

由于取整，可能无法完全等于100%



## 审计委员会在贵公司决定选择披露及如何披露使用非公认会计准则 (non-GAAP) 进行财务核算中的角色是什么？（选择全部适用的选项）



允许多选

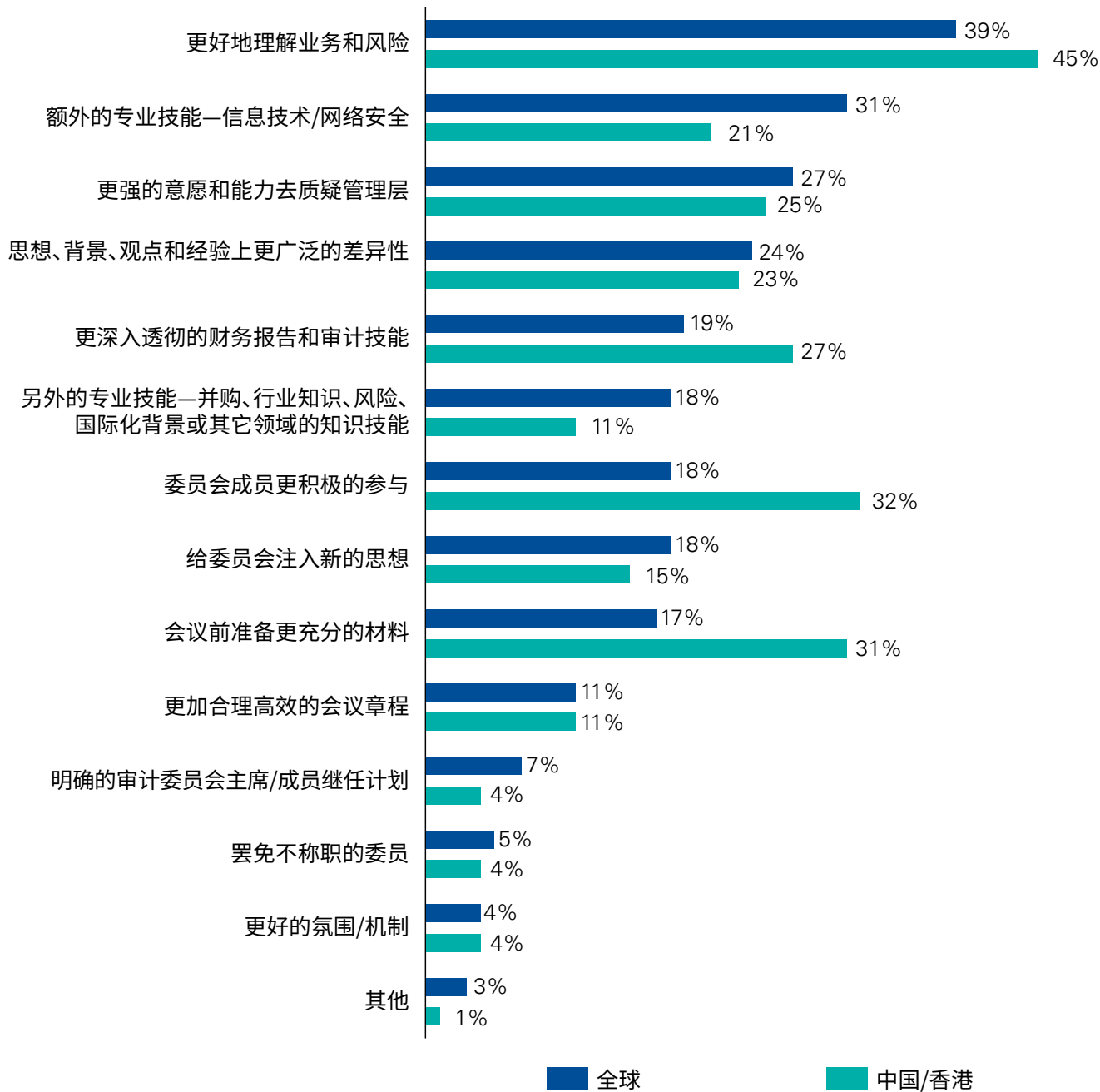
非公认会计准则在审计委员会章程中占有显著地位、委员会能与管理层就发展和选择公认会计准则的流程/控制/与经营业绩的关联度展开积极对话是非常关键的两个因素。以下是需要考虑的问题：公司决定是否使用非公认会计准则及在何

处使用的流程是什么？管理层的信息披露委员会所起的作用是什么？审计委员会的角色是什么？审计委员会是否对非公认会计准则的运用有利于提高透明度而又不会扭曲结果而感到满意？

# 审计委员会的有效性取决于对业务的理解

审计委员会成员表示更好地了解业务和公司的主要风险，将最大限度地提高其监督效力，并同时认为有关技术/网络安全 的额·外专业知识是提高效率的关键，因为这将加强其相关能力来监督这些风险。

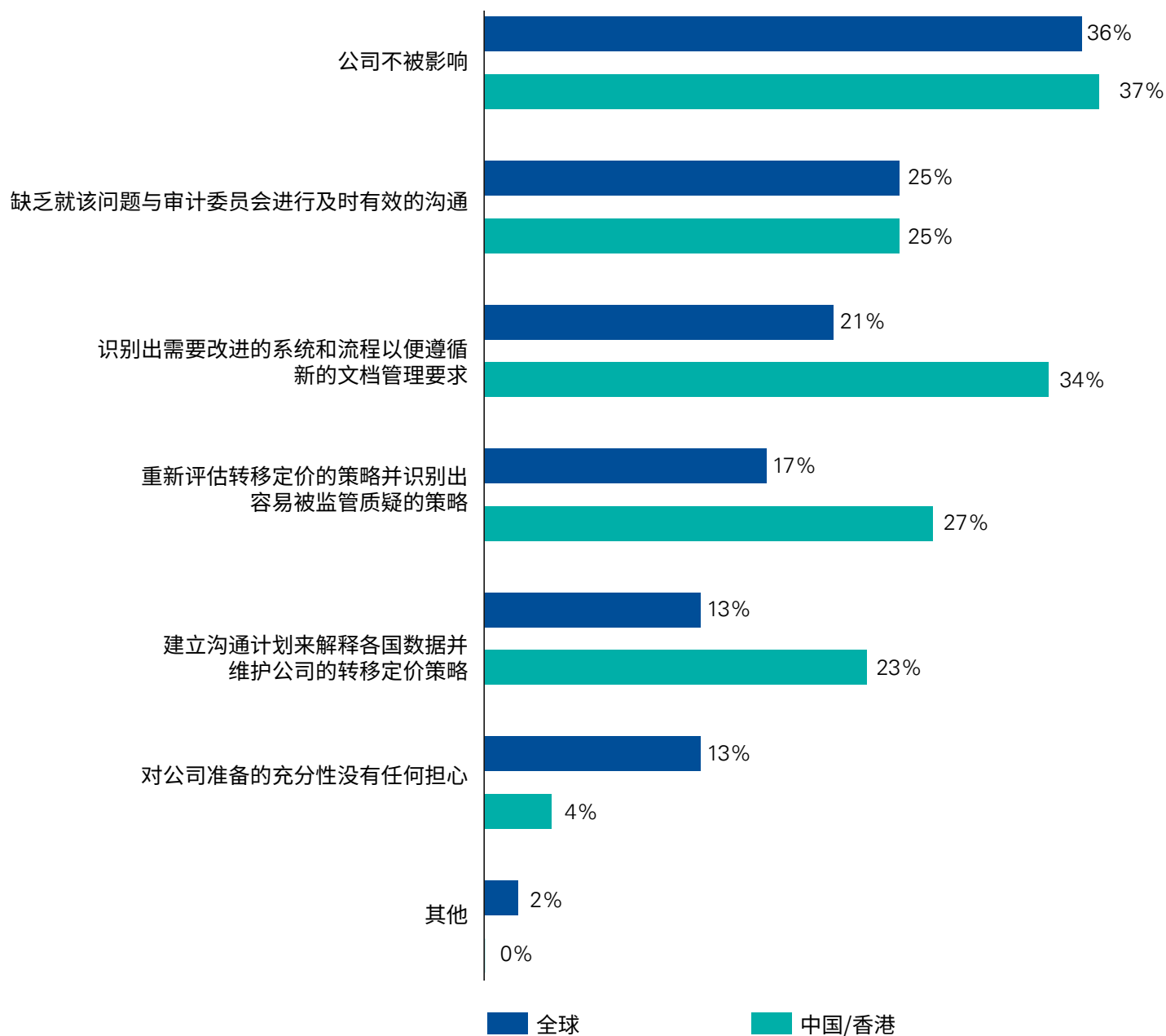
## Q 什么最能提升审计委员会的整体效益？（最多可选三项）



允许多选



在公司对经济合作与发展组织的各国税收报告做准备时，下列哪项领域你最为担忧  
(针对会计年度为自然年的公司，第一份报告提交日期是2017年12月31日)？  
(选择全部适用的选项)



允许多选

向各国所有司法管辖区报告税务信息的义务即将来临，这对跨国公司的影响将是深远的，因为其对税收遵从，报表功能，转移定价政策，税收审计和争议以及声誉风险有相当大的影响。跨国公司的审计委员会将会评估其组织是否做

好的相关准备：什么系统和流程的改变需要遵从新的文件要求？我们是否评估了现有的定价转移策略并识别到了哪些可能被税务监管机构挑战？我们是否拥有有效的沟通计划去解读各国的数据并且恰当地定义我们的转移定价策略？

# 测试您的观点

**Q1 从审计委员会成员的角度来看,下述哪些问题给贵公司带来的挑战最大?(最多可选三项)**

- ☐ 风险管理项目的有效性
- ☐ 法律/监管的合规性
- ☐ 管理网络安全风险
- ☐ 在全公司范围内维护控制环境
- ☐ 高层基调及企业文化
- ☐ 维护与财务报告相关的内部控制
- ☐ 确保内部审计实现最大的价值
- ☐ 短期效益主义的压力/确保公司长期及短期优先事项的一致性
- ☐ 执行新会计标准 (例如,收入确认,租赁,金融工具等。)
- ☐ 舞弊风险
- ☐ 财务部门的能力及技巧
- ☐ 重要会计估计的依据
- ☐ 评估审计质量
- ☐ 首席财务官的接任计划
- ☐ 对经济合作与发展组织各国的税务报告准备程度
- ☐ 其他

**Q2 贵公司风险管理体系/流程的现状是什么?**

- ☐ 实施了风险管理系统但需要实质性的提升工作
- ☐ 存在成熟且有活力的风险管理体系
- ☐ 风险管理系统正在计划/发展阶段
- ☐ 没有实施风险管理系统的有效/正式工作
- ☐ 其他

**Q3 除了核心的监督审查职责外,阁下对公司的审计委员会在其日程中监控主要风险所花费的时间及具备的专业知识是否满意?**

**时间**

- ☐ 是
- ☐ 是-但是越来越困难
- ☐ 否

**专业知识**

- ☐ 是
- ☐ 是-但是越来越困难
- ☐ 否

**Q4 在管理网络安全风险方面,阁下认为贵公司最显著的能力缺陷是什么?(最多可选两项)**

- ☐ 保持信息系统及时更新
- ☐ 组织意识/文化
- ☐ 来自第三方/供应链的脆弱性
- ☐ 才能/专业知识
- ☐ 监控及报告网络威胁(如控制面板)
- ☐ 内部“人员”风险
- ☐ 准备状态及回应/遏制网络破坏
- ☐ 没有明显的缺陷
- ☐ 其他

**Q5 除了财务报表及合规风险以外,内部审计可以采取什么措施以便在组织中实现最大的价值?(选择全部适用的选项)**

- ☐ 扩大针对关键风险(如网络安全、关键运营及技术风险)及相关控制的审计计划
- ☐ 在审计计划中就对商业及风险变化进行调整保持灵活性
- ☐ 扩大针对公司风险管理流程审计的有效性
- ☐ 提升内部审计职能的知识及能力水平
- ☐ 帮助评估/“审计”公司企业文化
- ☐ 公司无内部审计职能
- ☐ 上述皆不适用

**Q6 关于在问题1中提到的公司所面临的重大挑战,阁下对审计委员会给予的关注是否满意?**

- ☐ 风险管理项目的有效性
- ☐ 法律/监管的合规性
- ☐ 管理网络安全风险
- ☐ 在全公司范围内维护控制环境
- ☐ 管理层意识及企业文化
- ☐ 维护与财务报告相关的内部控制
- ☐ 确保内部审计实现最大的价值
- ☐ 短期效益主义的压力/确保公司长期及短期优先事项的一致性
- ☐ 执行新会计标准 (例如,收入确认,租赁,金融工具等。)
- ☐ 舞弊风险
- ☐ 财务部门的能力及技巧
- ☐ 重要会计估计的依据



**Q6 (继续)**

- ☐ 评估审计质量
- ☐ 首席财务官的继任计划
- ☐ 对经济合作与发展组织各国的税务报告准备程度
- ☐ 其他

**Q7 公司执行新IASB/FASB的收入确认和租赁标准的进展状态?**

**新的收入确认标准**

- ☐ 在评估新标准的影响; 暂未制定执行计划
- ☐ 不会对公司产生重大影响
- ☐ 对新标准不熟悉
- ☐ 完成了新标准影响的评估, 并正在制定执行计划
- ☐ 对于新标准有清晰的执行计划
- ☐ 公司进展状态不明确
- ☐ 其他

**新的租赁标准**

- ☐ 在评估新标准的影响; 暂未制定执行计划
- ☐ 不会对公司产生重大影响
- ☐ 对新标准不熟悉
- ☐ 完成了新标准影响的评估, 并正在制定执行计划
- ☐ 对于新标准有清晰的执行计划
- ☐ 公司进展状态不明确
- ☐ 其他

**Q8 审计委员会在贵公司决定选择披露及如何披露使用非公认会计准则进行财务核算中的角色是什么? (选择全部适用的选项)**

- ☐ 审计委员会与管理层讨论使用非公认会计准则进行财务核算的相关流程
- ☐ 讨论针对使用非公认会计准则进行财务核算是否有足够的披露控制及流程
- ☐ 公司没有使用非公认会计准则进行财务核算
- ☐ 讨论使用非公认会计准则进行财务核算和商业实际状况之间的联系
- ☐ 审计委员会的角色/作用非常有限

**Q9 什么最能提升审计委员会的整体效益? (最多可选三项)**

- ☐ 更好地理解业务和风险
- ☐ 额外的专业技能—信息技术/网络安全
- ☐ 更强的意愿和能力去质疑管理层
- ☐ 思想、背景、观点和经验上更广泛的差异性
- ☐ 更深入透彻的财务报告和审计技能
- ☐ 给委员会注入新的思想
- ☐ 委员会成员更积极的参与
- ☐ 另外的专业技能—并购、行业知识、风险、国际化背景或其它领域的知识技能
- ☐ 会议前准备更充分的材料
- ☐ 更加合理高效的会议章程
- ☐ 明确的审计委员会主席/成员继任计划
- ☐ 罢免不称职的委员
- ☐ 更好的氛围/机制
- ☐ 其他

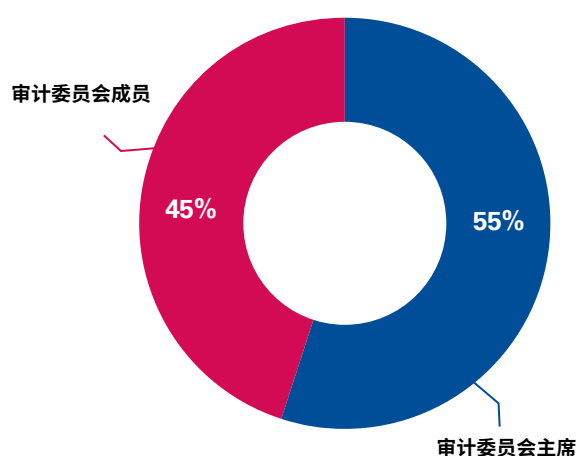
**Q10 在公司对经济合作与发展组织的各国税收报告做准备时, 下列哪项领域你最为担忧 (针对会计年度为自然年的公司, 第一份报告提交日期是2017年12月31日)? (选择全部适用的选项)**

- ☐ 公司不被影响
- ☐ 缺乏就该问题与审计委员会进行及时有效的沟通
- ☐ 识别出需要改进的系统和流程以便遵循新的文档管理要求
- ☐ 重新评估转移定价的策略并识别出容易被监管质疑的策略
- ☐ 建立沟通计划来解释各国数据并维护公司的转移定价策略
- ☐ 对公司准备的充分性没有任何担心
- ☐ 其他

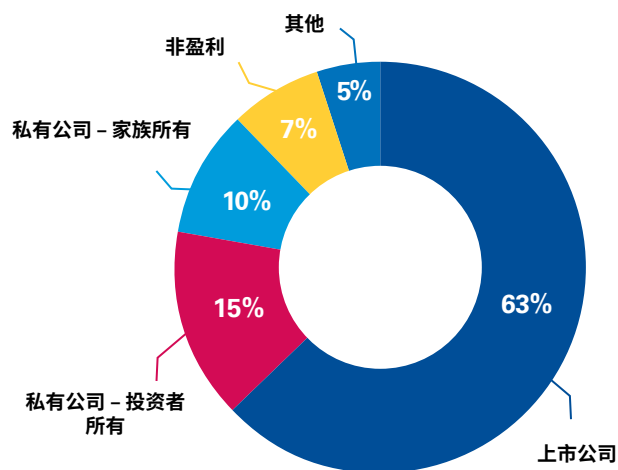
# 调查的回复者

数据结果基于2016年8月至10月的全球问卷调查，共计832份有效问卷。

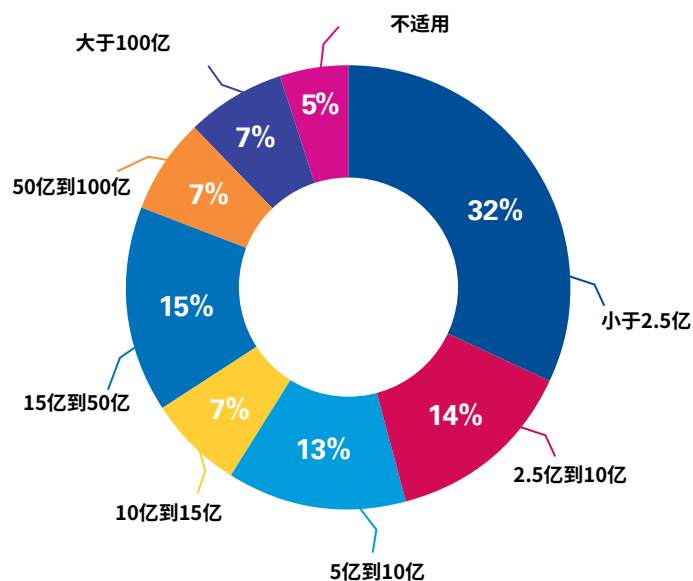
## 审计委员会中的角色



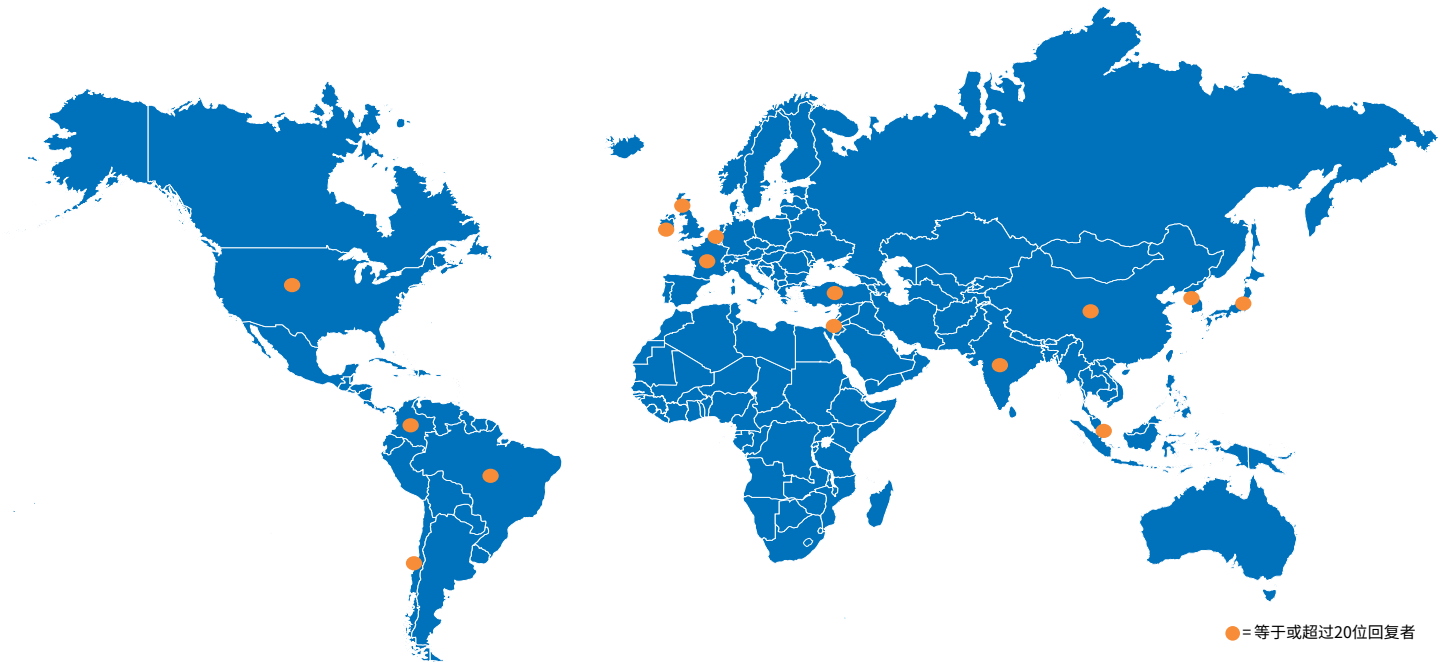
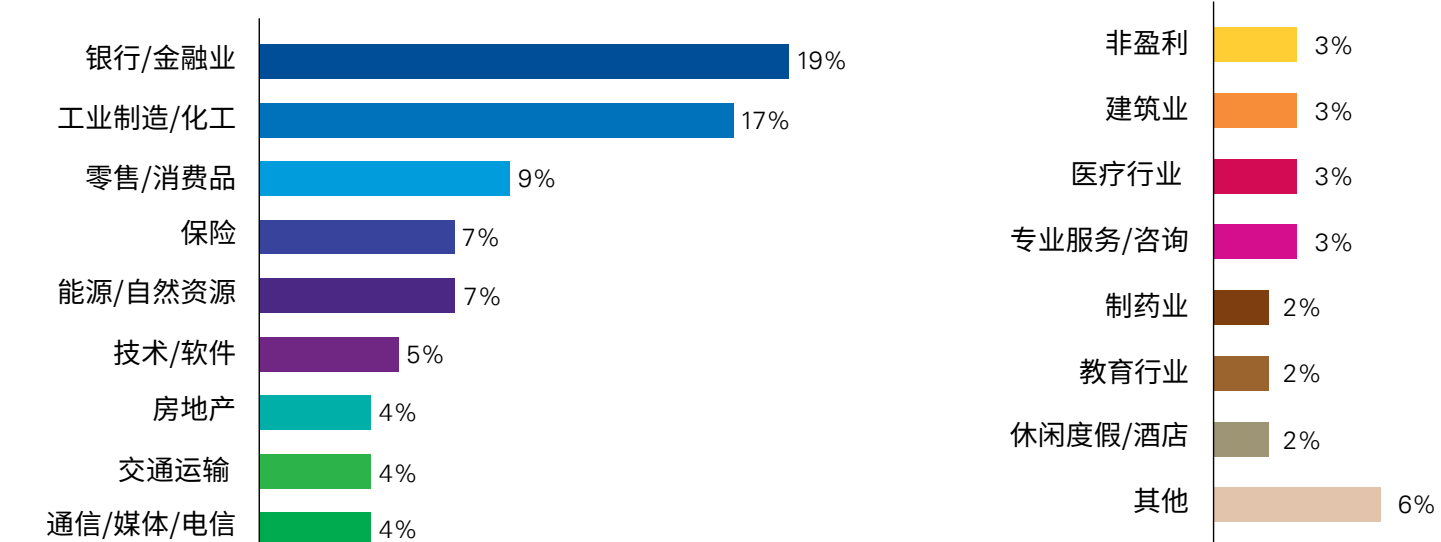
## 公司类型



## 年利润 (美元)



行业分布



参与国家及地区

安哥拉	加拿大	印度	卢森堡	波兰	瑞士
阿根廷	智利	印度尼西亚	马来西亚	葡萄牙	台湾
澳大利亚	中国/香港	爱尔兰	马耳他	卡塔尔	泰国
巴林	哥伦比亚	以色列	墨西哥	新加坡	土耳其
比利时	法国	日本	荷兰	斯洛文尼亚	沙特阿拉伯
百慕大	德国	肯尼亚	巴拿马	南非	英国
巴西	加纳	韩国	菲律宾	西班牙	美国

# 附录： 国家结果

附录包括了从15个国家收集到的详细数据，每个国家至少收到了20个反馈样本。42个参与国的调查数据请详见“全球”列。



从审计委员会成员的角度来看，下述哪些问题给贵公司带来的挑战最大？（最多选三项）

	全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
风险管理方案的有效性	41	16	40	51	51	54	62	53	41	11	29	39	41	43	38	38
法律/监管的合规性	34	40	35	35	34	35	40	47	28	44	17	30	55	19	33	19
在全公司范围内维护控制环境	28	33	29	26	23	43	14	19	34	19	4	48	55	24	38	24
管理网络安全风险	28	11	52	32	15	26	40	22	28	44	17	43	18	14	24	38
高层基调及企业文化	24	46	14	21	30	17	16	33	13	15	21	17	23	19	38	5
维护财务报告相关的内部控制	22	21	15	12	27	33	26	19	34	22	33	9	18	33	14	14
确保内部审计实现最大的价值	21	24	7	17	21	20	28	19	34	26	21	9	32	62	24	5
短期效益主义的压力/ 确保公司长期及短期优先事项的一致性	19	19	24	26	10	22	4	31	6	33	13	30	14	14	10	38
舞弊风险	13	25	3	2	17	15	4	8	19	33	8	13	14	24	24	24
实施新的会计准则（如收入确认，租赁及金融工具等）	13	4	23	14	10	6	16	0	13	11	13	30	0	24	10	19
财务部门的能力及技巧	11	13	19	7	13	0	10	11	6	11	17	13	5	10	5	10
重要会计估计的依据	9	2	4	20	14	6	16	19	6	4	17	0	5	0	10	5
评估审计质量	8	10	4	4	8	6	6	8	6	4	21	4	14	5	10	24
首席财务官的继任计划	7	10	7	11	6	2	2	0	3	4	17	4	0	5	10	10
对经济合作与发展组织各国的税务报告准备程度	3	3	3	1	1	0	4	3	0	4	8	0	5	0	5	10
其他	3	2	5	5	1	2	4	0	6	0	0	0	0	0	10	0
合计	832	114	109	81	71	54	50	36	32	27	24	23	22	21	21	21

允许多选





## 贵公司风险管理方案/流程的现状是什么？

	全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
存在成熟且有活力的风险管理方案	38	24	54	68	30	9	58	31	22	19	13	30	32	33	43	48
实施了风险管理方案但需实质性的提升工作	42	54	36	26	39	48	38	47	44	52	46	48	55	48	29	43
风险管理方案正在计划/发展阶段	15	8	6	6	24	37	0	14	34	19	29	13	14	19	19	10
没有实施风险管理方案的有效/正式工作	4	11	2	0	6	4	2	6	0	11	13	4	0	0	10	0
其他	1	3	2	0	1	2	2	3	0	0	0	4	0	0	0	0

由于取整，可能无法完全等于100%



## 除了核心的监督审查职责外，阁下对公司的审计委员会在其日程中监控主要风险所花费的时间及具备的专业知识是否满意？

		全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
时间	是	51	48	68	53	49	43	68	50	34	44	42	26	45	57	57	38
	是-但越来越困难	39	32	30	40	46	44	30	36	47	44	38	65	50	38	43	57
	否	9	19	2	7	4	13	2	14	19	11	21	9	5	5	0	5
专业知识	是	46	17	74	49	42	44	54	36	38	41	38	43	68	38	57	33
	是-但越来越困难	43	49	24	46	45	44	42	58	47	44	38	52	27	48	43	57
	否	11	34	2	5	13	11	4	6	16	15	25	4	5	14	0	10

由于取整，可能无法完全等于100%



在管理网络安全风险方面，阁下认为贵公司最显著的能力缺陷是什么？（最多可选两项）

	全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
组织意识/文化	31	21	22	38	30	41	32	36	34	37	50	39	50	29	38	52
保持信息系统及时更新	31	27	36	44	31	28	38	22	28	26	4	26	41	24	29	24
来自第三方/供应链的脆弱性	24	14	42	36	18	13	42	11	34	22	21	13	9	14	29	14
才能/专业知识	22	46	20	16	21	19	20	6	9	7	21	30	0	24	38	10
监控及报告网络威胁(如控制面板)	21	19	13	15	24	30	18	17	19	22	42	30	18	19	14	33
内部“人员”风险	20	14	26	20	18	11	22	28	9	37	13	26	32	24	24	10
准备状态及回应/遏制网络破坏	19	21	20	11	8	39	18	22	13	22	17	13	23	29	19	19
没有明显的缺陷	4	6	2	1	13	4	0	11	6	4	0	0	5	5	0	5
其他	1	1	1	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	0	0

允许多选



除了财务报表及合规风险以外，内部审计可以采取什么措施以便在组织中实现最大的价值？（选择全部适用的选项）

	全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
扩大针对关键风险(如网络安全, 关键运营及及技术风险)和相关控制的审计计划	56	37	60	51	61	54	68	69	53	67	46	61	73	57	48	52
在审计计划中就对商业及风险变化进行调整保持灵活性	53	44	61	62	51	50	56	56	78	63	29	48	64	62	38	57
扩大针对公司风险管理流程审计的有效性	49	26	47	44	56	57	52	56	53	59	29	65	50	81	62	43
提高内部审计职能的知识及能力水平	42	82	38	15	32	44	34	25	44	41	42	30	50	62	29	29
帮助评估/“审计”公司企业文化	27	18	23	43	25	20	28	31	19	33	17	43	41	19	57	10
公司内无内部审计职能	4	1	6	10	3	4	8	3	0	4	4	0	0	0	0	10
以上皆不适用	1	0	2	0	3	2	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0

允许多选





关于在第一个问题中提到的公司所面临的重大挑战，阁下对审计委员会给予的关注是否满意？

		普华永道	毕马威	
		%	%	
风险管理项目的有效性	满意	34	22	
	部分满意	55	50	
	不满意	11	28	
法律/监管的合规性	满意	54	41	
	部分满意	38	50	
	不满意	7	9	
在全公司范围内维护控制环境	满意	33	11	
	部分满意	56	61	
	不满意	12	29	
管理网络安全风险	满意	25	8	
	部分满意	61	58	
	不满意	14	33	
高层基调及企业文化	满意	23	19	
	部分满意	54	62	
	不满意	22	19	
维护与财务报告相关的内部控制	满意	44	21	
	部分满意	48	67	
	不满意	8	13	
确保内部审计实现最大的价值	满意	27	11	
	部分满意	56	52	
	不满意	17	37	
短期效益主义的压力/确保公司长期及短期优先事项的一致性	满意	25	9	
	部分满意	52	45	
	不满意	23	45	



	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	50	41	31	7	42	58	15	33	0	11	11	22	63	38
	45	56	50	83	55	37	69	33	86	78	44	67	38	63
	5	2	19	10	3	5	15	33	14	11	44	11	0	0
	74	68	54	26	55	65	11	58	75	57	42	25	57	100
	26	29	42	58	40	12	78	25	25	43	50	75	43	0
	0	4	4	16	5	24	11	17	0	0	8	0	0	0
	47	33	31	30	86	43	9	0	0	45	33	40	25	40
	47	57	63	61	14	57	73	60	100	45	58	60	75	40
	6	10	6	9	0	0	18	40	0	9	8	0	0	20
	39	31	9	21	35	13	33	8	0	30	0	0	20	38
	60	58	73	64	60	75	67	58	50	40	100	33	80	50
	2	12	18	14	5	13	0	33	50	30	0	67	0	13
	67	12	19	0	50	33	0	0	0	0	0	50	25	100
	20	59	67	22	50	33	75	75	40	50	60	25	75	0
	13	29	14	78	0	33	25	25	60	50	40	25	0	0
	69	50	42	33	85	71	27	17	38	0	50	43	33	67
	31	50	37	56	15	29	73	33	63	50	50	57	67	33
	0	0	21	11	0	0	0	50	0	50	0	0	0	0
	25	36	20	36	43	71	18	14	0	0	0	23	20	0
	38	64	60	55	43	14	73	71	100	100	71	62	80	100
	38	0	20	9	14	14	9	14	0	0	29	15	0	0
	38	10	43	42	50	27	0	11	0	29	0	0	100	50
	46	71	43	58	50	55	50	56	33	29	67	100	0	38
	15	19	14	0	0	18	50	33	67	43	33	0	0	13



关于在第一个问题中提到的公司所面临的重大挑战，阁下对审计委员会给予的关注是否满意？(续)

		苏州 %	长口 %	
舞弊风险	满意	31	38	
	部分满意	56	52	
	不满意	13	10	
实施新的会计准则(如收入确认, 租赁及金融工具等)	满意	44	0	
	部分满意	44	20	
	不满意	12	80	
财务部门的能力及技巧	满意	24	0	
	部分满意	50	27	
	不满意	26	73	
重要会计估计的依据	满意	48	50	
	部分满意	48	50	
	不满意	4	0	
评估审计质量	满意	35	18	
	部分满意	58	73	
	不满意	8	9	
首席财务官的继任计划	满意	11	0	
	部分满意	46	0	
	不满意	44	100	
对经济合作与发展组织各国的 税务报告准备程度	满意	29	0	
	部分满意	48	33	
	不满意	24	67	
其他	满意	26	0	
	部分满意	39	0	
	不满意	35	100	

	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	67	50	42	25	50	33	17	22	50	0	0	20	20	40
	33	50	50	63	50	67	33	44	50	100	100	80	80	40
	0	0	8	13	0	0	50	33	0	0	0	0	0	20
	72	45	57	33	25	–	0	33	33	57	–	40	50	100
	24	55	43	33	75	–	75	33	67	43	–	40	50	0
	4	0	0	33	0	–	25	33	0	0	–	20	0	0
	38	33	11	–	100	50	50	0	25	0	0	0	100	0
	57	50	44	–	0	25	50	67	50	100	100	50	0	50
	5	17	44	–	0	25	0	33	25	0	0	50	0	50
	50	50	50	33	63	71	0	0	25	–	100	–	50	0
	25	50	50	67	38	29	50	100	75	–	0	–	50	100
	25	0	0	0	0	0	50	0	0	–	0	–	0	0
	75	33	33	0	67	0	50	100	0	0	33	0	0	80
	25	67	67	67	33	100	50	0	60	100	67	100	100	20
	0	0	0	33	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0
	25	33	0	0	0	–	0	0	0	0	–	0	0	0
	63	56	50	0	100	–	0	100	75	0	–	100	50	50
	13	11	50	100	0	–	100	0	25	100	–	0	50	50
	67	0	0	–	0	100	–	0	50	–	0	–	0	50
	33	100	100	–	100	0	–	100	0	–	100	–	0	50
	0	0	0	–	0	0	–	0	50	–	0	–	100	0
	40	50	0	100	0	–	0	–	–	–	–	–	0	–
	60	25	0	0	50	–	0	–	–	–	–	–	100	–
	0	25	100	0	50	–	100	–	–	–	–	–	0	–

由于取整，可能无法完全等于100%



## 公司执行新IASB/FASB的收入确认和租赁标准的进展状态？

		全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
新的收入确认标准	对于新标准有清晰的执行计划	13	6	19	12	15	13	16	11	9	0	17	17	23	33	24	5
	完成了新标准影响的评估,并正在制定执行计划	15	6	23	19	17	13	16	3	13	4	17	9	5	29	29	43
	正在评估新标准的影响;暂未制定执行计划	24	15	34	26	41	17	16	22	25	7	13	17	32	14	19	5
	公司进展状态不明确	9	15	5	7	8	13	2	3	9	19	21	13	14	0	5	0
	不会对公司产生重大影响	20	4	17	27	13	33	36	31	13	19	13	39	14	14	19	38
	对新标准不熟悉	16	49	2	7	6	7	12	28	31	33	17	4	14	10	5	10
	其他	2	5	0	1	0	4	2	3	0	19	4	0	0	0	0	0
新的租赁标准	对于新标准有清晰的执行计划	9	10	13	4	10	13	4	3	9	4	4	9	14	29	14	10
	完成了新标准影响的评估,并正在制定执行计划	11	4	18	15	20	7	10	3	13	4	17	9	0	5	19	14
	正在评估新标准的影响;暂未制定执行计划	21	14	39	25	30	4	10	11	13	4	13	9	23	10	29	14
	公司进展状态不明确	10	14	10	7	11	7	4	11	9	19	17	22	18	5	5	0
	不会对公司产生重大影响	26	1	15	37	21	46	54	39	19	22	21	48	27	38	24	48
	对新标准不熟悉	20	51	5	10	8	13	14	31	38	30	25	4	18	14	5	14
	其他	3	6	1	2	0	9	4	3	0	19	4	0	0	0	5	0

由于取整，可能无法完全等于100%



审计委员会在贵公司决定选择披露及如何披露使用非公认会计准则（Non-GAAP）进行财务核算中的角色是什么（选择全部适用的选项）

	全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
审计委员会与管理层讨论使用非公认会计准则进行财务核算的相关流程	31	9	62	32	27	43	38	28	22	30	13	26	18	24	19	24
讨论针对使用非公认会计准则进行财务核算是否有足够的披露控制及流程	27	15	46	25	24	46	22	22	22	22	21	30	32	33	14	33
讨论使用非公认会计准则进行财务核算和商业实际状况之间的联系	24	5	51	25	23	37	24	25	22	19	13	4	18	33	19	19
审计委员会的角色/作用非常有限	24	38	7	11	32	7	18	31	22	41	42	35	32	14	14	24
公司没有使用非公认会计准则进行财务核算	25	41	14	30	24	13	26	25	31	19	17	22	23	29	43	19

允许多选



## 什么最能提升审计委员会的整体效益？（最多可选三项）

	全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
更好地理解业务和风险	39	70	23	26	45	41	34	28	34	41	29	17	50	57	38	5
额外的专业技能—信息技术/网络安全	31	20	42	41	21	24	42	28	38	22	13	35	36	38	24	43
更强的意愿和能力去质疑管理层	27	25	18	17	25	30	14	44	34	63	33	26	14	29	38	38
思想、背景、观点和经验上更广泛的差异性	24	22	10	31	23	24	34	33	19	30	17	26	14	33	29	24
更深入透彻的财务报告和审计技能	19	36	10	11	27	13	14	14	9	11	50	4	23	14	38	5
额外的专业技能—并购, 行业知识, 风险, 国际化背景或其他领域的专业知识	18	41	17	11	11	17	14	17	22	15	21	4	41	10	19	5
委员会成员更积极的参与	18	2	17	19	32	22	16	11	25	15	38	22	14	33	33	19
给委员会注入新的思想	18	8	17	27	15	26	36	11	16	19	13	35	18	10	19	10
会议前准备更充分的材料	17	10	12	17	31	28	10	17	13	22	4	17	45	14	10	5
更加合理高效的会议章程	11	4	6	15	11	11	6	8	19	19	25	13	5	24	5	5
明确的审计委员会主席/成员继任计划	7	9	6	12	4	4	18	19	0	0	8	0	0	5	5	10
罢免不称职的委员	5	5	2	4	4	11	0	11	3	11	4	9	0	5	0	29
更好的氛围/机制	4	3	2	1	4	13	0	3	0	15	8	4	5	5	5	0
其他	3	0	7	6	1	4	0	6	3	0	0	9	0	0	5	0

允许多选





在贵公司对经济合作与发展组织的各国税收报告做准备时，下列哪项领域阁下最为担忧（针对会计年度为自然年的公司，第一份报告提交日期是2017年12月31日）？（选择全部适用的选项）

	全球	日本	美国	英国	中国/香港	巴西	爱尔兰	以色列	哥伦比亚	土耳其	韩国	比利时	智利	印度	新加坡	法国
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
缺乏就该问题与审计委员会进行及时有效的沟通	25	39	17	11	25	31	18	8	28	30	46	22	32	29	29	19
识别出需要改进的系统和流程以便遵循新的文档管理要求	21	10	21	11	34	22	10	36	28	19	13	22	32	19	29	24
重新评估转移定价的策略并识别出容易被监管质疑的策略	17	13	17	7	27	7	12	14	9	22	25	30	23	38	24	29
建立沟通计划来解释各国数据并维护公司的转移定价策略	13	10	11	9	23	9	6	11	16	11	33	17	9	19	10	33
公司不被影响	36	36	41	58	37	26	40	36	19	22	8	30	32	38	33	33
对公司准备的充分性没有任何担心	13	5	16	16	4	20	26	19	19	4	8	13	23	0	10	5
其他	2	5	1	0	0	4	0	3	0	11	0	0	0	5	0	0

允许多选

## This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

# 联系我们

## 上海

---

### 胡丽芬

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +86 21 2212 2603  
lifern.woo@kpmg.com

### 陈晓红

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +86 21 2212 2780  
grace.xh.chen@kpmg.com

### 沈奇伟

总监  
风险管理咨询  
电话: +86 21 2212 3640  
michael.shen@kpmg.com

### 葛怡婷

总监  
风险管理咨询  
电话: +86 21 2212 3295  
joyce.ge@kpmg.com

## 北京

---

### 梅放

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +86 10 8508 7188  
frank.mei@kpmg.com

### 徐捷

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +86 10 8508 5952  
jessica.xu@kpmg.com

### 李斌

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +86 10 8508 5975  
johnson.li@kpmg.com

### 王霞

总监  
风险管理咨询  
电话: +86 10 8508 5113  
shirly.wang@kpmg.com

## 香港

---

### 马绍辉

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +852 2978 8236  
paul.mcsheaffrey@kpmg.com

### 宋家宁

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +852 2978 8101  
jianing.n.song@kpmg.com

### 李懿玲

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +852 2143 8764  
alva.lee@kpmg.com

### 侯爵维

总监  
风险管理咨询  
电话: +852 2685 7780  
jeffrey.hau@kpmg.com

## 广州/深圳

---

### 梁安超

合伙人  
风险管理咨询  
电话: +86 755 2547 3338  
kelvin.oc.leung@kpmg.com

### 杜小娅

总监  
风险管理咨询  
电话: +86 755 2547 1168  
daisy.du@kpmg.com

# 关于毕马威审计委员会研究院

由全球超过三十五个成员机构组成，毕马威审计委员会研究院提供审计委员会和董事会成员切实洞察、资源和交流的机会，并注重于财务报告监管、审计质量、董事会面临的种种挑战以及当下的业务——包括从风险管理、新兴科技到战略和全球合规。

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



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数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2017毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国外商独资企业，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。毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。