

# 董事会监督

## 以可持续的方式实现合规转型

监管变化步伐加快，复杂性提高，再加上有关部门加强监管审查和执法力度，继续使合规成为董事会的首要关注问题。

合规问责首先需要组织高层坚守严格的合规文化，然后发挥三道防线的作用。

### 合规框架

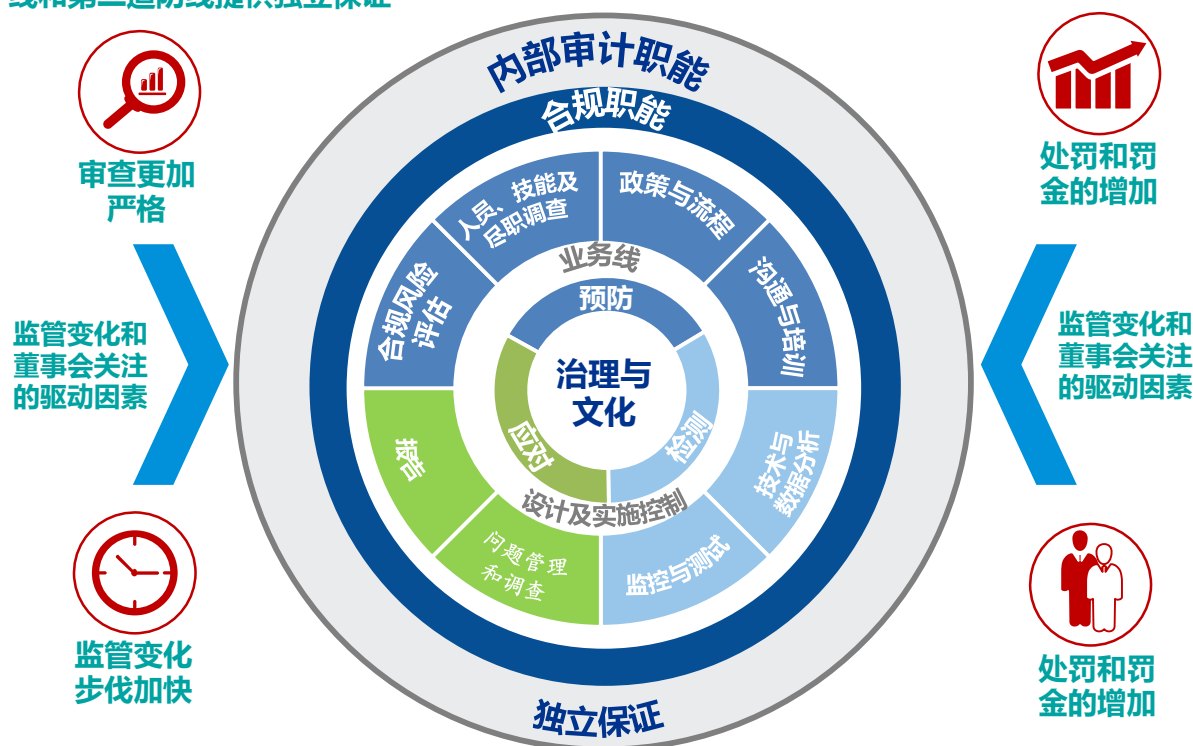
三道防线分别是：

1. 业务职能——负责控制的设计和和执行
2. 合规职能——监督实施方案，提出合规建议和质询，进行合规评估
3. 内部审计职能——对第一道防线和第二道防线提供独立保证



董事会监督

毕马威认为，合规转型框架以治理为核心，包括八个关键要素以驱动预防、检测及应对。合规转型框架是提升合规的关键。





## “优良文化” 的特点

“优良文化” 的特点包括**诚信、信任和尊重法律**，履行**对客户的受信责任及市场诚信道德义务**。“优良文化” 有利于及时识别、控制超出组织**风险偏好**的新生风险和风险活动。尽管受到多种因素的影响，但“**优良文化**” 包括以下指标：

1

**专注于“客户”——**行为适当（即价格合理、分配适当、平等对待），确保客户的最大利益为组织业务模式的核心

2

**高层基调——**董事会和高级管理层设定组织的核心价值观和期望，确保自身行为与核心价值观和期望保持一致

3

**问责——**所有员工都知悉核心价值观和期望，以及违背核心价值观和期望的后果

4

**有效问询——**决策制定应考虑一系列意见，检验实务，鼓励公开讨论

5

**激励措施——**对所有级别员工支持核心价值观和期望的行为给予经济和非经济奖励

## 董事会如何在合规方面更加积极主动？



### 确认董事会...

- 了解公司面临的**主要合规风险**
- 确定**董事会和董事会各委员会**承担的**合规监督职责**
- 掌握合规监督工作所需的**信息**，并在执行监督时采取**合理的怀疑态度**
- **监控组织的合规能力——**框架、组织结构、资源、人才
- 了解**企业文化和薪酬激励措施**是否及如何**降低风险**
- 需要**独立合规保证**（适当时）
- 就合规及业务发展对**业务负责人**进行**问责**
- 确定**坚定的高层基调**

### 确认管理层...

- 建立**适当的合规文化**，表达**坚定的高层基调**
- 积极形成及传达**合规文化**，拥有**充分的权力和责任**
- 知悉**最新立法和监管变化**及**新生风险**
- 理解董事会让管理层负责实施有效**合规政策**的意图
- 了解**合规文化的影响**，确保组织作出适当调整以**遵循新法规及更高的行业预期**
- 对**竞争对手进行比较分析**，提升组织的**合规策略**
- **定期接收有实际意义的报告**，了解**合规状态**
- 了解**投诉、诉讼及其他监管风险提高指标的识别、追踪及相关趋势**
- 要求**向组织提供服务的第三方遵循有关法规**

# 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

### 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

总监  
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

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



本文件由毕马威国际出版。

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。