



# 合规 转型



# 合规转型： 战略机遇

一些企业在持续的监管挑战“新常态”下看到了战略机遇。除了遵循现行规定外，企业越来越多地寻求从根本上重新评估及构建合规职能和活动，以促进未来发展。

越来越多的企业经过深思熟虑愿意后退一步，以衡量整个合规职能的效益和效率。这一点至关重要。此外，企业还在评估如何进一步整合企业的技术、流程和人员，增强合规活动的成熟度，确保可持续性。实际上，这意味着企业不再仅仅是小修小补。

这项战略性方法的潜在效益始于提高企业合规有效性，同时可以延伸至建立一个符合企业战略的合规文化。

## 董事会等利益相关者的询问：



与以往相比，管理层和董事会更加严格地审视合规方案和策略，由此会产生面的考虑：

- 如何使合规方案在满足需求的同时，更要基于组织规模和业务复杂性符合组织预期？
- 合规方案应如何整合人员、流程和技术？
- 如何确保做出的变更富有成效且可持续？

## 转型目标和流程

对于某些组织来说，合规转型将涉及持续演变，以及现行活动与内部风险状况和承受能力、文化、战略和财务目标、及业务、运营、职能和人力资本模式之间的相互协

调。而对于其他组织来说，合规转型可能意味着重大的根本性变革，即变革前与变革后的状态完全不同。

组织可自由选择合规转型起点。因内部或外部环境的变更，或内外部环境的同时变更，合规转型流程可从单方面开始。或者，合规转型可以从企业层面的决策延伸至对整个合规框架的重新审视。无论选择何种起点，组织都需要部署人员、流程和技术变更及调整，为合规活动提供支持。

## 毕马威提供的协助

毕马威能够帮助贵方从根本上重新评估及构建合规治理和文化、合规职能及风险管理，充分利用此项战略机遇。

•**行业经验丰富：**毕马威帮助不同行业的组织进一步完善及增强合规方案。我们根据客户所在的行业及地区帮助客户调整合规方案，适应当前的监管环境。我们还能够协助客户预见监管变化，更好地了解同行的做法。

•**特定客户目标运营模式：**毕马威将基于对组织需遵循的监管要求、目标、业务、运营及所在地区的了解，针对监管规定及优秀同行或行业标准对合规方案进行评估。毕马威通过为组织量身定制合规转型流程评估企业合规风险文化，制定和/或实施进一步的合规风险评估，评估合规方案的当前状态，利用毕马威的专有成熟度标准实现目标运营模式。此标准结合了我们从广泛的以及针对基于行业标杆中的行业知识，并根据组织规模做出了适当调整。毕马威将为组织制定合理的方法，从长远角度帮助组织提高效益和效率，扩展合规整合，增强战略性业务决策。

## 合规转型框架

三道防线：毕马威的合规转型框架以治理与文化为核心，包括八个针对预防、检测及应对的八个关键驱动要素。合规问责首先需要树立坚定的高层基调及稳健的合规文化，然后发挥三道防线的的作用。三道防线职责明确，在组织的整体合规框架内发挥重要作用。

三道防线模式				
第一道防线		第二道防线	第三道防线	外部因素
经营管理	业务监控 (持续)	监督	内部审计	外部审计师和 监管

三道防线模式有助于提高灵活性，找出解决新生合规风险的方法，明确组织的优势和劣势。组织可通过采用三道防线模式实现转型，降低风险，改善文化和行为，加强治理、组织结构和基础设施。

# 毕马威的工具和服务

“

超前合规不仅可实现，同时属于前瞻性业务策略的一部分。无论组织的着手点是单一业务条线或业务单位、特定系统和技术、或整个企业，我们都能为贵方提供协助。

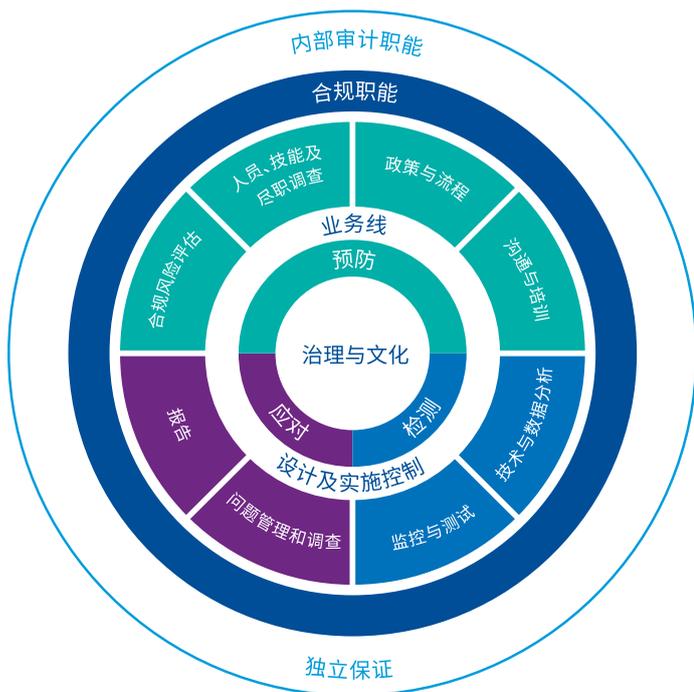
”

- Amy Matsuo

毕马威美国咨询服务负责人

## 合规转型模型

毕马威制定了以治理与文化为核心的整体合规视图，并通过八项关键要素实现协调统一。



## 毕马威的合规转型工具

服务	描述
风险合规工具	<ul style="list-style-type: none"> <li>毕马威的风险合规工具是整合业务流程及法规、风险、控制、政策和流程的中央存储库。通过标准的测试方法、流程和监管变革管理协助客户履行监管义务，执行风险和控制评估。风险合规工具可用于执行可靠的测试和监控职能。</li> </ul>

服务	描述
合规风险文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括合规风险文化评估和改进，使合规风险文化成为组织总体风险策略及风险偏好的基本参考数据。</li> <li>此服务跨越三道防线，为转型策略及执行提供支持。合规风险服务包括调查和访谈，贯穿于以下领域：               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 董事会及专门委员会的影响</li> <li>- 职业道德与合规</li> <li>- 结构与组织</li> <li>- 基调与文化</li> <li>- 风险偏好</li> <li>- 沟通</li> <li>- 技能与培训</li> <li>- 职责</li> <li>- 绩效管理与薪酬</li> </ul> </li> </ul>
合规方案评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>可分阶段执行评估基准测试，通常包括：               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 评估现有合规方案的设计有效性、实施效果及运营效率（或其中一项或两项）；</li> <li>2) 识别合规方案存在的差距；</li> <li>3) 设计和/或实施合规目标运营模式建议及合规管理方案和制度改进建议；</li> <li>4) 协助组织向未来目标运营状态转型。</li> </ol> </li> <li>此服务旨在协助组织制定整体合规转型框架，战略性地针对基本方面制定解决方案。</li> </ul>
合规整合	<ul style="list-style-type: none"> <li>在未来目标运营模式下，我们将帮助客户识别、设计及增强可能被多个利益相关方利用的企业合规流程，包括合规风险基准评估、监管/法律义务概述、识别出的业务合规控制及合规有效性监控和测试。</li> <li>合规整合和价值管理服务重点可能包括合规流程和控制自动化、治理风险合规平台、指示板/报告、监控、投诉管理及问题管理。</li> </ul>
信息及技术支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括改善信息和技术，帮助进一步自动化合规控制，更加及时地识别及应对合规事宜，和/或提高数据质量和相互联系，增强分析和预测性测量。</li> <li>服务包括风险整合、治理风险合规平台、业务运营系统、数据和分析方案。</li> </ul>
合规转型管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>评估及加强对合规转型方案的结构化、统一管理。</li> </ul>
合规控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>评估及加强合规控制设计、控制有效性、使合规控制与业务和合规流程相互衔接或整合、合规监控/测试（参见合规整合）。</li> </ul>
合规设计和转型	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定、评估及执行针对未来目标运营模式(特别是合规)进行的合规管理方案和系统改进：               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 技术与数据分析</li> <li>- 监控与测试</li> <li>- 问题管理和调查</li> <li>- 报告</li> <li>- 风险评估</li> <li>- 政策与流程</li> <li>- 沟通与培训</li> </ul> </li> </ul>

# 毕马威优势

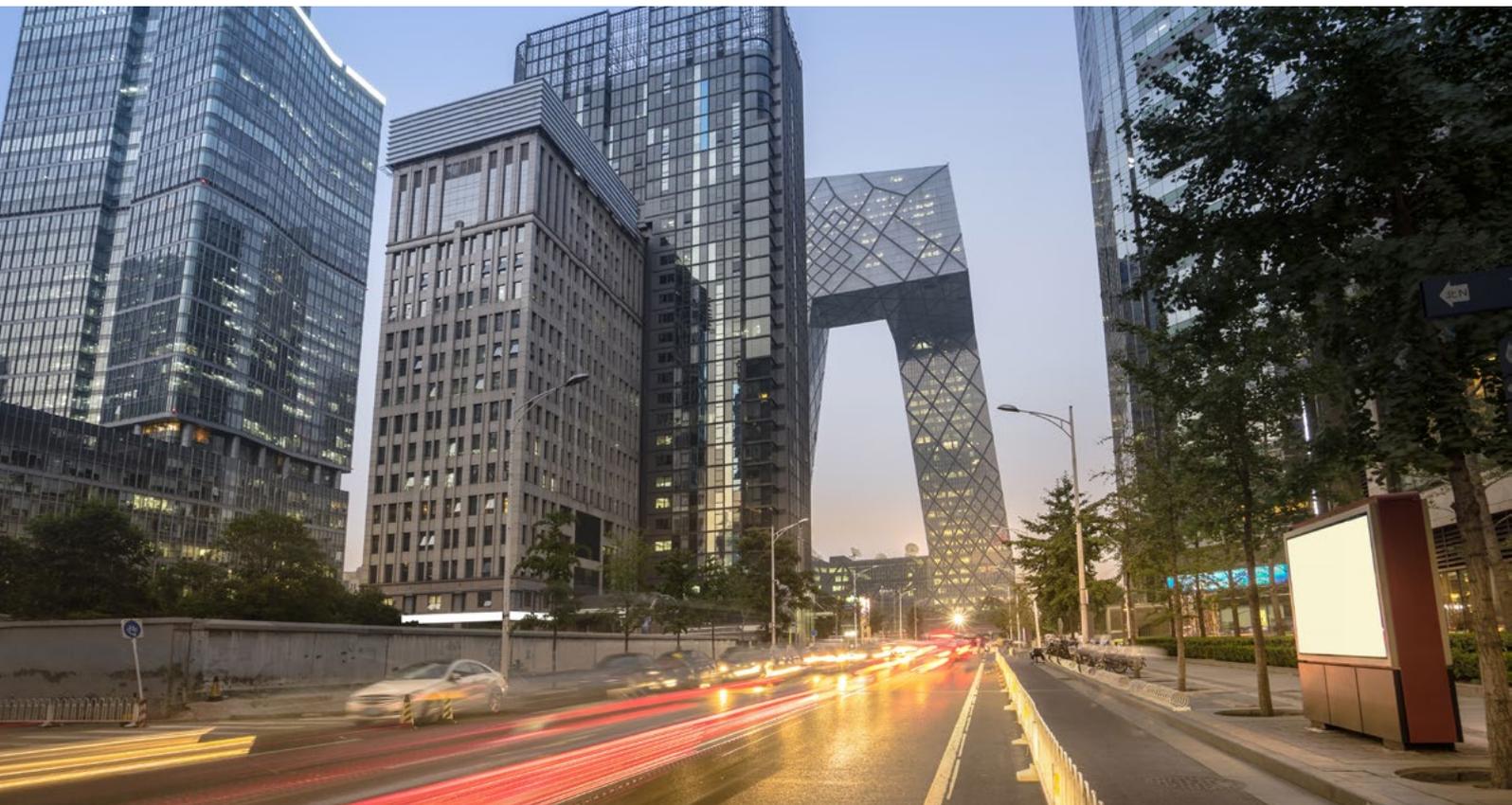
毕马威可针对客户的合规需求提供以下服务：

- **全球交付能力：**毕马威拥有庞大的成员所网络，能够整合全球的合规服务团队。此外，客户规模各异，既有特定的地方性项目，亦有广泛的跨地区业务。

- **行业和区域知识：**毕马威的行业和区域专业人员能够与客户分享丰富的专业知识。

- **全球统一：**毕马威成员所网络采用统一的执业标准、清晰的工作方法、标准的报告格式，为全球客户提供统一的合规方案。

在毕马威，我们持续帮助机构达到进一步的要求，并且从根本上重新评估及革新合规治理和文化、合规业务、以及风险管理。我们欢迎您的询问。



# 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

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

[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。