



审计委员会 指引

2021版

毕马威审计委员会之窗

kpmg.com/cn/aci



毕马威审计委员会之窗

作为毕马威董事会智领中心的一部分，审计委员会之窗向审计委员会和其他董事成员提供领先实践洞察、资源和同行交流的机会，关注加强对财务报告和审计质量的监督，以及董事会和企业目前面临的一系列挑战——从风险管理和新兴技术到战略、人才和全球合规。

如需了解更多关于ACI信息，请点击kpmg.com/cn/aci。



目录

5 使用指引

6 审计委员会角色与责任—概述

7 成员、入职和主席职位

10 监督财务报告及与财务报告相关内部控制
(ICFR)

13 监督外部审计师和内部审计师

16 监控风险——审计委员会的职责

17 审计委员会有效性

21 附录

29 其他资源





使用指引

毕马威审计委员会指引（以下简称“指引”）荟萃了全球数千名审计委员会成员、审计和治理专业人员，以及商业领袖的深刻见解。

本指引旨在为审计委员会的新成员和经验丰富成员，以及与审计委员会合作的管理团队和审计团队提供实用、好用的参考。为此，本指引覆盖了基本要素，例如基本要求和责任，亦涵盖了监督的关键领域，并对当前影响审计委员会有效性的挑战和领先实践提出了深刻见解。它是为在香港证券交易所（HKEX）上市的公司需要而编写的；在适用范围内，也可以作为私营公司、非香港公司和非营利组织的审计委员会成员的参考。

本指引涵盖了需要全体董事会重视的一些问题，例如风险监控、网络安全以及新兴技术的影响、长期绩效、股东激进主义以及环境、社会和治理（ESG）问题。

审计委员会在协助确保适当处理这些问题和其他更广泛的问题方面可能发挥重要作用，特别是与风险和合规有关的关键问题。

当然，没有放之四海而皆准的做法；本指引中讨论的做法应根据每个审计委员会的需要和情况加以考虑。在附录中，我们提供了各种审计委员会示例材料供酌情审议和定制，包括审计委员会章程样本、年度议程日历以及审计委员会和审计师的评估工具等。

保持委员会的有效性需要强有力的领导，确定委员会议程的优先次序，监督其监管程序，并定期重新评估其技能和组成。审计委员会在与全体董事会讨论时，还应定期重新考虑其风险监控职责是否随着风险格局的发展而仍然有效。

我们希望本指引将帮助审计委员会在指导公司发展过程中，持续调整其监督和治理程序，并推动强有力的对话。

— 毕马威审计委员会之窗

审计委员会角色与责任—概述

审计委员会对财务报告的质量负有监管责任，并在上市公司的外部审计中发挥着举足轻重的作用，并且对审计师的工作质量的要求和质疑审计质量方面富有影响力。

—香港财务汇报局中期检查报告（2020年12月11日）

审计委员会是董事会的常设委员会，负责监督公司的财务报告流程、与财务报告相关的内部控制（ICFR）和公司财务报表的审计。鉴于委员会在公司治理过程中发挥着至关重要的作用——且是保护股东权益的基石——因此，审计委员会必须独立于管理层。

香港联交所的上市规则中规定了审计委员会的目的、组成和职责。

在本审计委员会指引的后续章节中，我们会更详细地讨论委员会的职责，更重要的是审计委员会如何履行这些职责，包括我们看到审计委员会采用的领先实践。

通常情况下，审计委员会至少需要协助董事会监督下列情况：

- 发行人财务报告体系、风险管理和内部控制制度
- 发行人财务信息，包括季度（如相关）、半年业绩和年度业绩信息
- 与发行人审计师的关系，及其审计师独立性和客观性
- 发行人内部审计职能。

此外（详情见第5章），大多数董事会委托审计委员会监督风险管理的若干职责。我们还讨论董事会如何在包括审计委员会在内的全体董事会及其常设委员会中分配风险监控的职责，并强调审计委员会的作用可能因多种因素而变化，包括业务规模、业务及行业的复杂性等。

投资者和监管机构持续强化对审计委员会履行监督职责和相关披露要求的关注。这种日益严格的审查，以及业务和风险环境的日益复杂，正促使审计委员会（和董事会）认真审视委员会的工作负荷和内容，及其组成和领导力。以上所有内容都将在本审计委员会指引中展开论述。

成员、入职和主席职位

香港联交所上市规则规定，审计委员会仅由非执行董事组成（最少3名成员），其中至少一人是具有相应的专业资格、会计或相关财务管理专业知识的独立非执行董事。

鉴于审计委员会大部分成员和主席必须是发行人的独立非执行董事，发行人应了解影响审计委员会成员个人时间承诺的因素，例如同时任职多个董事会的独立非执行董事，以及在政府或非营利机构的一些重要任职。根据香港联交所上市规则，如果拟议的独立非执行董事将担任其第七个（或更多）上市公司董事，发行人应解释为何董事会认为其仍能够为董事会投入足够的时间。

独立性

香港联交所上市规则为评估非执行董事的独立性制定了若干非详尽的标准。一般来说，如果满足这些标准，董事是“独立的”。如果拟委任的独立非执行董事不符合上述任何标准，上市发行人必须在委任公告和下一份年度报告中披露此人被视为独立人士的原因。

各独立非执行董事均须向香港联交所提交书面的独立性确认书，如果后续有任何影响其独立性的变化情况，仍须尽快报告给香港联交所。上市发行人还必须获得每个独立非执行董事的年度独立性确认函，并在其年度报告中确认收到该确认书，以及是否仍认为该独立非执行董事是独立的。

会计或财务管理经验

香港联交所要求，审计委员会中至少有一名成员必须具有相应的专业资格、会计或相关财务管理经验的独立非执行董事。香港联交所期望该成员通过担任公共会计师或审计师，上市公司首席财务官、财务总监或总会计师，或通过履行类似职能的方式获取在内部控制方面，以及编制或审核可比财务报表或审查或分析上市公司经审计的财务报表方面的经验。

董事会应根据具体情况确定候选人，并整体评估个人教育背景和相关经验。

入职

无论董事们是第一次加入还是第五次加入审计委员会，入职程序越有力，新成员就能更快地发挥其价值。一些董事会将具有必要背景的新董事分配到审计委员会，使他们对公司有更深入的了解。入职过程的设计应帮助新的审计委员会成员迅速掌握以下内容：

- 委员会的角色和职责
- 业务情况，例如，公司战略、财务状况、运营、领导力，以及关键机会和风险，包括独特行业的问题和发展趋势
- 财务报告问题，包括公司所在行业的任何特定问题
- 委员会和董事会的文化和发展动向
- 当前和新兴问题的背景

对于首次加入审计委员会的董事来说，对审计委员会的核心作用和责任进行指导——包括审查有关其权力和职责的范围——是至关重要的。

虽然每个上市公司的审计委员会都有相同的核心职责，但在审计委员会参与风险监控的范围方面存在重大差异。审计委员会监督的风险数量和类型在持续增加，例如文化方面。对于新董事和经验丰富的董事，审计委员会的入职程序应帮助董事了解审计委员会在风险监控中的职责范围。

尽管委员会的职权范围或公司的公开文件中可能有描述，但这些文件往往过于笼统而毫无帮助，应咨询公司秘书或委员会主席的意见。

入职程序中还应涵盖一些基本知识，例如公司的具体业务、盈利模式、未来的发展方向、重要机遇和风险，以及公司的控制环境。当然，审计委员会新成员需要的信息量取决于公司的复杂度和董事成员对公司及其行业的了解程度。

与公司各主要业务模块负责人和其他管理人员的会面有助于审计委员会新成员获取关于公司的宝贵信息，例如首席财务官、首席信息官、总法律顾问、首席合规官、首席风险官、投资者关系主管、内部审计负责人和外部审计师。

如果审计委员会新成员在加入董事会之前没有将下列材料作为尽职调查的一部分进行审查，则阅读下列材料是入职过程必不可少的：

- 公司过去两年的香港联交所文件，年度、半年和季度财务报告，以及其他披露文件
- 其他包含财务披露和/或预测的公开通告，包括利润警告/警报、对于分析师或股东群体所作的陈述、新闻稿、媒体采访
- 审计委员会会议纪要和材料
- 关于公司战略发展的材料，包括当前和以前的战略规划，以及用于跟踪计划进展的记分卡或其他材料
- 关于公司风险的材料，包括公司企业风险管理活动或项目（如有），董事会常设委员会如何分配风险监控工作，风险报告或分析（如适用），公司业务连续性的摘要，以及危机管理计划

— 与合规有关的材料，包括：

— 行为准则和举报政策（如适用）

— 举报投诉摘要及其处理方式（如适用）

— 监管机构联系方式

— 重大调查和诉讼

— 本年度内部审计计划及上一年度报告

— 外部审计报告和书面沟通记录

— 关于公司使用非财务措施的信息，例如与环境、社会 and 治理（ESG）相关的措施。

为了对公司进行全方位的了解，审计委员会新成员应该将外部信息纳入入职程序的一部分。除了外部审计师提供的信息外，新董事也可以通过审查股票分析师报告、社交媒体、消费者对品牌价值的看法研究，以及同行业其他公司公开披露中讨论的所面临的风险，找到对公司风险管理的宝贵见解。并且也可以走出公司总部，比如参观工厂、零售店和外地办事处。关键是从多个不同的角度获取信息，包括公司批评者及其粉丝的观点。

最后，如果有新的审计委员会主席入职，除了所有其他入职活动外，考虑委员会主席的过渡是否为新主席提供了一个机会，利用入职期间收集与委员会本身有效性相关的信息，以全新的眼光看待委员会，并酌情作出改变，以确保委员会跟上步伐。此外，新主席的入职是委员会审查其继任计划的好时机。

继续教育

香港联交所上市规则企业管治守则中要求公司处理董事入职培训及持续专业发展问题。审计委员会可能想要考虑向成员提供教育项目，以帮助他们了解最新发展、新兴问题、领先实践或认知差异。大学、公司治理、行业协会、非营利组织和专业服务提供商可以提供各种项目，可以根据委员会的要求进行定制。

主席的作用

除了上市规则和法律/监管要求中规定的委员会资格和职责外，审计委员会主席的领导力，在确定委员会的基调、工作作风和议程方面，对委员会的有效性和问责制至关重要，怎么强调都不过分。

根据我们的经验，最有效的审计委员会主席是全身心投入的，认识到该职位可能需要他们在定期会议之外的任何时间给予关注；他们对委员会成员、管理层和审计师提出明确的期望；他们确保使用适当的资源来支持高质量的财务报告。

为了提供有效的领导，审计委员会主席必须清楚地了解委员会的职责和义务，能够投入必要的时间（根据业务的规模和复杂性而有所不同），紧急事项和危机时期随时待命，并具备必要的业务、财务、沟通，以及领导技能。

特别是，审计委员会主席应在以下方面发挥积极的领导作用：

- 确定基调：专注、知情、探究和独立，愿意在适当的时候挑战管理层
- 使委员会专注于重要的事情，高质量的会计和财务报告，有效的内部控制
- 确保审计委员会拥有信息、资源和支持，以完成其工作，并处理其被要求管理的不断扩大的问题组合

- 定期审查和完善审计委员会的职权范围，包括当审计委员会的工作负荷过重或不足时，与董事会主席和委员会主席合作重新分配审计委员会的工作。
- 确保所有委员会成员都参与其中
- 促进审计委员会成员之间的正式和非正式沟通
- 花时间与管理层和审计师合作，以确保委员会识别并处理所有相关事宜
- 确保财务部门拥有足够的人才和资源来维持高质量的财务报告
- 为外部和内部审计师设定明确期望
- 评估成员是否具备监督委托给审计委员会的额外风险的专业知识，并酌情获得专家的意见。

监督财务报告及与财务报告相关内部控制(ICFR)

高质量的财务报告始于首席财务官和财务部门。管理层负责编制公司的财务报表和相关披露，并保持有效的与财务报告相关内部控制和披露相关的控制及程序。审计委员会对这些领域负有监督责任，并积极参与财务报告过程，包括：

- 审查财务信息，包括财务报表和披露信息。
- 监督管理层的与财务报告相关内部控制体系及其披露控制和程序

审查财务信息

现行的法律法规中关于审计委员会监督财务信息的规定很少；但是，根据香港联交所上市规则，审计委员会必须：

- 监督财务报表、年度报告、和账目、半年度报告以及季度报告（如准备公布）的完整性，并审查其中包含的重要财务报告判断。
- 与董事会和高级管理层保持联络，每年至少与审计师会面两次。
- 考虑可能在报告和账目中反映出来的任何重要或异常的事项。
- 审计委员会需要特别关注：
 - 任何会计政策与实务的变更；
 - 主要判断领域；
 - 审计产生的重大调整；
 - 持续经营假设和任何保留意见；
 - 会计准则的遵守情况；以及
 - 对上市规则及相关财务报告法律规定的遵守情况。

对于审计委员会和外部审计师来说，就一系列可能对公司财务报表和披露有影响的财务报告、控制和风险相关问题保持稳健的双向沟通是至关重要的。

毋庸置疑，监管者、投资者、审计委员会和董事会对信息披露日益关注。不同的投资者对信息披露有不同的期望，他们希望披露的信息程度也不同。然而，一般来说，投资者希望了解企业的状况——“什么是重要的？”、以及“董事会里发生了什么”的程度。每个审计委员会和董事会一直在考虑的一个问题是：为了更好地讲述公司故事，和审计委员会/董事会的治理故事，披露信息是否能得到改善，甚至能超出要求？香港交易所的《审查发行人年报披露》（《[Review of Issuers' Annual Report Disclosure](#)》）为发行人在拟备年报时提供特定领域的指引。

财务报告相关内部控制和披露相关的控制及程序

与财务报告相关内部控制（ICFR）

与财务报告相关内部控制是由管理层设计的程序，旨在为公司财务报告的可靠性提供“合理保证”，并根据香港财务报告准则和香港会计标准编制财务报表。

根据香港联交所上市规则，审计委员会应审查涵盖财务控制的风险管理及内部控制体系。这种审查应包括资源的充足性、工作人员的资格和经验、会计和财务报告职能的培训方案和预算以及财务和会计政策及实务。

审计委员会必须在公司治理报告中披露其如何履行审查风险管理和内部控制体系的职责。

COSO 框架

特雷特韦（Treadway）委员会(COSO)的《内部控制-综合框架》(2013)描述了内部控制的五个组成部分--控制环境、风险评估、控制活动、信息和沟通以及监督——17个“原则”和每个原则的“重点”，以帮助公司更好地理解 and 评估内部控制的有效性。2013年COSO框架还强调了董事会——通过授权审计委员会——在监督内部控制方面的职责。

COSO在2015年基于COSO的内部控制整合框架，明确提出：发挥COSO的杠杆作用贯穿三道防线，即第一道防线（一线运营管理）拥有并管理风险和控制；第二道防线（管理层设置的风险、控制和合规职能）监测风险和控制以支持管理层；第三道防线（内部审计）向董事会和高级管理层提供有关管理风险和控制有效性的独立保证。

财务报告危险信号和欺诈风险因素

管理层和员工参与财务报告欺诈的压力在种类和强度上都各不相同，这取决于许多因素。审计委员会必须对整个组织的财务报告舞弊风险保持警惕并保持合理的怀疑态度。为此，审计委员会应该对可能刺激管理层进行财务报告欺诈的动机和压力，以及一些常见的危险信号有一个大致的了解。组织的压力点通常包括：

- 达到分析师的收益预期；
- 完成业务计划和预算目标；
- 遵守债务契约；
- 实现激励性薪酬目标；
- 管理重大且通常有压力的组织变革，如裁员、收购、资产剥离等；
- 管理危机。

审计委员会的首要任务是保证财务的正直操守，因此，如果存在可能影响公司财务正直操守的压力，审计委员会需要积极参与，真正融入组织的节奏，以保持对该问题的关注。

— 审计委员会主席

信息披露要求

审计委员会应知悉香港联交所《上市规则》的披露要求，包括财务信息、公司管治、环境和社会事务及其他内容的持续披露。董事会还应在年度和中期报告、其他财务披露信息中，以及在提交至监管机构的报告和根据法定要求披露的信息中，提供平衡、清晰和可理解的评价。

发布财报和其他财务信息

审计委员会应密切关注公司披露的其他财务信息。根据内部信息披露制度，发行人应在财务期末前或编制财务结果时评估是否需要发布利润预警或警告。这些财务信息应该是具体的，有意义的和定量的，使投资者能够评估其财务影响。重要信息（如交易更新）以及对媒体询问或市场传闻的回应也应通过正式公告的方式进行。

所有财务沟通的准确性和一致性是至关重要的。保持对公司财务沟通的“大局观”（即，在财报发布和其他沟通中，语气、信息和资料是否一致，是否对公司有适当的定位？

短期结果与长期价值

公司和董事会都在关注公司长期价值创造的驱动力。虽然财务健康是至关重要的，现金流、收入和利润的增长是关键，但这些短期指标可能无法揭示公司实现长期增长和回报的可能性。因此，越来越多的公司和董事更加重视与其组织的长期健康和业绩有关的关键措施，包括与环境、社会和治理（ESG）有关的措施。

每个公司都需要根据其特定的战略、风险概况、优势和劣势来确定长期价值的驱动因素。这些驱动因素可能是定量的和定性的，也可能是财务的和非财务的。

一些问题和考虑可以帮助审计委员会和董事会加强公司对关键长期指标的关注，包括：

- 我们是否了解企业长期价值的关键驱动因素？
- 什么方法可以最好地帮助我们跟踪长期目标的进展？
- 我们是否专注于加强短期措施与长期目标之间的协调？
- 绩效管理和薪酬激励如何平衡短期和长期？
- 我们如何与投资者和其他利益相关者传达这些驱动因素？

简而言之，审计委员会和董事会的一个关键角色是帮助协调短期和长期考虑因素——设定正确的基准，关注正确的指标，并确保公司向利益相关者传达其长期重点。



监督外部审计师和内部审计师

由于外部审计师和内部审计师在财务报告过程中发挥着至关重要的作用，对审计师的有效监督是审计委员会职责的核心。

外部审计师

审计委员会“直接负责外部审计师的任命、薪酬和监督”，外部审计师“直接向审计委员会报告”。简而言之，审计委员会应该被视为外部审计师的“客户”。

香港联交所上市规则规定了审计委员会与外部审计师的关系。

通常来说，审计委员会对外部审计师的监督职责包括：

- 就外部审计师的任命、再任命和解聘向董事会提出建议
- 核准外聘审计师的薪酬、聘用条款及有关其辞职或解聘的任何问题
- 根据适用的标准，审查和监督外部审计师的独立性、客观性和审计过程的有效性
- 在审计开始前与审计师讨论审计的性质、范围和报告义务
- 制定及实施聘用外部审计师提供非审计服务的政策
- 确定中期审查的范围和程度。
- 审计委员会每年至少应与审计师举行两次会议。

根据我们的经验，以下做法(与全美公司董事协会(NACD)审计委员会蓝丝带委员会合作制定)可以帮助审计委员会履行其监督职责，并与外部审计师建立起牢固的关系。

在审计委员会主席和审计业务主管合伙人之间建立牢固的工作关系。 审计委员会主席和审计业务主管合伙人之间的工作关系对审计委员会和审计业务团队的效率都至关重要。从准备委员会议程、一起浏览会前材料，到实时讨论重要进展，审计委员会主席和审计业务主管合伙人之间的非正式对话对审计委员会的效率同样重要。

审计委员会主席在保持审计委员会的效率和问责方面发挥着重要作用。同样地，审计业务主管合伙人对审计业务团队也扮演着类似的角色。董事长和审计合伙人之间牢固的信任和信心，为审计业务团队和审计委员会之间富有成效的沟通奠定了基础。

“**需要让外部审计师知道，你很看重他们的客观性。我的意思是，我们(审计委员会)需要外部审计师，我们聘请他们，但愿我们永远不会解雇他们。因此，我们有责任与外部审计师建立一个牢固的关系；如果我们开始察觉我们从审计或技术方面得到的支持有任何问题，我们就可以通过高效且专业的沟通对话来解决这些问题。**

— 审计委员会主席

制定明确的审计合伙人轮换计划，以及审计团队关键成员轮换计划。一般情况下，审计业务负责人和业务质量审阅合伙人每七年轮换一次¹。为了审计业务的连续性并避免中断，审计委员会应确保审计事务所制定了明确的合伙人轮换计划和时间表、实际上也是继任计划，以及确定新合伙人担任这些职位的程序。

确保有合适的人从事审计工作。这需要提前规划，特别是关于审计业务主管合伙人的轮换。

鉴于管理层通常每天都与审计团队进行广泛互动，考虑审计委员会如何能最有效地执行其监督外部审计师的“直接责任”。例如，在协商审计费用时，审计委员会和管理层的职责应该是什么？根据不同的事实和情况，管理层可以在费用谈判过程中帮助审计委员会；但通常情况，审计委员会，而不是管理层，对审计师的费用拥有直接和最终的决定权。财务管理人员可能首先与外部审计师一起制定费用预算，然后向审计委员会提出整体计划供其参考。当然，审计委员会需要考虑和平衡管理层对减少审计师时间和费用的固有偏向，以及外部审计师对增加审计费用的偏向。如果这是一个问题，审计委员会可能会在这个过程中发挥更积极的作用。

同样，审计委员会应该考虑其(相对于财务管理层)在其他关键领域的职责，如评估审计师的绩效、合伙人轮换和审查审计计划。在所有这些领域中，管理层都与审计团队密切合作，并且需要拥有重要的洞察力和知识储备，从而可以帮助审计委员会履行其对外部审计师的直接监督责任。

审计质量计划

审计委员会应当就审计质量问题与审计师进行沟通，以下是审计质量的五个基本要素：

- 审计事务所企业文化
- 审计合伙人和专业人员的技能和个人素质
- 审计程序的有效性
- 审计报告的可靠性与实用性
- 审计师无法控制的因素

内部审计

根据香港联交所上市规则，发行人应具有内部审计职能（如该职能缺失，须披露原因）。审计委员会应监督内部审计职能，包括：

- 确保内部和外部审计师之间的协调
- 确保内部审计职能在发行人内部拥有充足的资源和适当的地位
- 审查和监督内部审计职能的有效性，并披露其如何履行这一职责。

董事会的年度审查还应确保内部审计职能的资源、员工资质和经验、培训计划和预算的充足性。

作为其职责的一部分，审计委员会通常还审查内部审计的工作计划和工作结果。然而，随着审计委员会开始依赖内部审计（以及内部审计负责人）作为其监督财务报告和风险管理程序的主要资源之一，一些监督内部审计的领先实践已经演变。如今，许多审计委员会在三个关键领域发挥着重要作用：

- 帮助界定或厘清内部审计的职责，确保其拥有相应的技能和资源能够履行其职责；
- 界定内部审计的报告关系；
- 与首席审计官合作，帮助确定对公司声誉、战略和运营构成最大威胁的风险，并帮助确保内部审计关注这些关键风险和相关控制。

内部审计的职责与资源

当审计委员会忙于处理繁重的议程，而网络安全和全球合规等问题正在考验风险管理时，内部审计应该成为审计委员会不可或缺的资源，并在风险和控制问题上发挥关键作用。

这通常意味着不仅要关注财务报告和合规风险，还要关注业务的关键风险——关键运营和技术风险，以及相关控制。内部审计是否拥有与审计委员会直接联系的地位，以确保其意见被听取和重视？一位经验丰富的内部审计高管表示，“表现出色的内部审计部门在思维方式和工作方式上都与众不同。他们明白内部审计交付价值的重要性，他们被利益相关者视为不可或缺的资源。”

如上所述，审计委员会的一个重要作用是帮助厘清和定义内部审计在企业中的作用。

¹ 职业会计师道德规范，“审计的客户是上市实体公司”

内部审计师、首席执行官、首席财务官和审计委员会对内部审计在企业中的作用的看法一致吗？要认识到，首席执行官、首席财务官、业务部门领导以及风险和IT官员对内部审计的要求是相互竞争的，缺乏共同的观点会破坏内部审计的有效性。

明确内部审计在风险管理方面的作用——不是管理风险，而是对风险管理过程的充分性提供额外的保证。为此，内部审计计划是否关注企业面临的重大风险，包括战略和运营风险？我们对这些风险有适当的控制吗？控制是否正常运行？审计委员会是否获得了降低战略和运营风险的保证？

审计委员会可以通过以下方式帮助内部审计为企业增值：

— **确保内部审计具备必要的技能。** 鉴于内部审计的职责不断演变，内部审计可能需要不同的人员配备和（或）技能，包括运营知识（供应链、共享服务、外包）、IT经验、全球组织的跨文化培训、新兴市场知识、风险管理和评估、网络安全、区块链、数据分析、欺诈检测，当地语言技能等。

— **加强企业内部审计的地位及其对审计委员会的责任。** 随着内部审计越来越多地参与到帮助企业管理风险和实现战略目标中，审计委员会更需要确保内部审计职能的客观性。审计委员会和内部审计负责人之间的直接和开放的沟通渠道变得更加重要。同时，审计委员会可以将内部审计作为公司财务和运营健康状况的晴雨表，帮助审计委员会了解企业财务状况和运营控制、流程的质量和人员资质。

合作内部审计

许多企业缺少具备技术能力和/或行业经验的内部审计专业人员来满足业务需求；或者他们可能没有足够多的、具备语言技能和当地文化知识的内部审计师工，来满足一个国际化运营公司的内部审计需求。因此，他们可能会将内部审计服务外包，以实现内部审计特定领域的职能。

在这种情况下，审计委员会应参与有关内部审计活动外包工作，并应持续对外包的服务进行监督。

审计委员会应确保公司内部审计负责人对外包内审职能负有管理责任，包括有足够的资源有效地管理内审外包的服务，并对外包内审职能有适当的控制。

内部审计的汇报关系

内部审计师的角色中存在一种内在的张力：内部审计负责人是公司管理团队的重要成员，同时负责审查管理层的行为和绩效。这是一个困难的处境，审计委员会面临的挑战是建立一种关系，帮助内部审计负责人和内部审计师在其双重管理/监测角色中有效地运作。

内部审计师协会(IIA)和其他机构建议，内部审计“职能上”向审计委员会汇报，“行政上”向执行管理层汇报，在首席审计执行官(CAE)、首席执行官或其他C级别高管(如首席财务官、总法律顾问、或其他C级别人员)之间形成直接有效的沟通渠道，他们也可以适当地充当“内部审计支持者”。

在这种汇报关系中，审计委员会相对于管理层的职责是什么？例如审核和批准内部审计的计划、预算和资源；聘用或解聘内部审计负责人；进行绩效评估并确定薪酬。每个企业将根据其特有的需求和情况，安排内部审计负责人的汇报关系和监督职责；然而，在许多情况下，审计委员会和“内部审计支持者”共同负责监督内部审计是合情合理的。

管理层有权审查内部审计师的审计计划、预算和资源，并建议适当的薪酬和聘用或解雇内部审计负责人。然而，所有这些问题都应该得到审计委员会的批准——一种“审查和同意”的模式。

在任何情况下，内部审计的发现和报告在提交给审计委员会之前都不应被“过滤”，审计委员会应明确要求内部审计师直接向审计委员会汇报与敏感事项有关的任何问题，包括涉及高级管理层的问题。建立在信任和信心之上的关系对于确保内部审计将重要的、或者有争议的问题毫不犹豫地提交给审计委员会至关重要。

监控风险——审计委员会的职责

监管机构和投资者非常关注董事会在监督风险管理方面所做的工作。香港联交所上市规则要求，至少每年对风险管理和内部控制系统的有效性进行一次审查，涵盖所有重大控制，包括财务、运营和合规控制。年度审查尤其应考虑：

- 重大风险性质和程度的变化，以及应对业务和外部环境变化的能力
- 管理层持续监控风险和内部控制系统的范围和质量
- 向董事会或董事会委员会通报监控结果的程度和频率
- 发现的重大控制失误或缺陷，及其对财务业绩或状况产生重大影响的不可预见的结果或意外事件的程度
- 财务报告流程和遵循上市规则的有效性

发行人应披露其在报告期内遵守风险管理和内部控制准则条款的情况，如风险评估程序、年度审查程序以及风险管理和内部控制制度的主要特点。

虽然风险监控应当是董事会的职责，但香港联交所上市规则还规定，审计委员会有责任审查财务控制、风险管理和内部控制制度，并披露其如何履行这些责任的。

风险管理流程

监督企业风险流程是一项重要的工作，这通常需要了解整个企业识别、评估、缓释、管理和沟通风险的过程。虽然风险监控的全部责任在于董事会，但一些董事会责成其常设委员会监督特定的风险。例如，除了财务报告风险之外，审计委员会也可以监督网络安全风险。需要解决的问题包括：

- 管理层识别和评估业务风险的流程有多严格？有哪些人参与？它在组织中的地位如何？信息来自何处/谁？
- 是否对企业战略的固有风险有很好的理解，并且是否有一个适当流程来监管可能改变关键假设的环境变化？
- 组织是否承担了“适当水平的”风险？
- 企业是否有适当的风险控制？是否根据风险环境的变化重新评估控制体系？
- 内部审计是否对风险管理体系的充分性提供额外的保证？

审计委员会的有效性

我认为衡量审计委员会有效性的最好方法，是衡量该公司内部的财务控制力和合规性。公司控制如何？企业总会遇到合规性问题，但会报告给审计委员会吗？我们了解这些问题吗？我们能够及时、全面地调查问题吗？当发现我们不喜欢的有问题时，我们会采取行动吗？

— 审计委员会主席

审计委员会的“核心”职责监督财务报告和内部控制，以及外部审计师和内部审计师，这是一项艰巨且费时的任务。此外，许多审计委员会还负责监督一系列其他风险，这些风险已变得越来越复杂和具有挑战性——从全球化和企业扩张带来的运营和合规风险（如合作伙伴、供应商和经销商等）到文化、网络安全、数据隐私和其他与新兴技术相关的风险。对多数审计委员会来说，将审计委员会繁重的工作进行优先级排序，本身就是一项挑战。

我们看到审计委员会通过注重提高其有效性和效率来应对这一项监督挑战，完善他们的议程和监督程序并重新评估他们的技能和成果。要想跟上步伐，就必须使议程易于管理（考虑到审计委员会的时间和专业知识，哪些风险监控责任是务实的？）；专注于最重要的事（从财务报告和审计质量开始）；为激烈的讨论花费时间（包括新出现的问题），同时兼顾“必须做”的合规活动。并且，或许最重要的是，通过参观公司设施，与员工和客户互动，并听取外部观点等，在董事会以外的地方花时间来了解公司的基调、文化和节奏。

以下是经验丰富的审计委员会主席告诉我们的一些指导原则，审计委员会“密切关注”这些原则至关重要：

专注于那些影响最大的几件事。 审计委员会需要确定什么才是真正重要的，并确保委员会关注这些问题并投入适当的时间和注意力。正如某位审计委员会主席告诉我们的那样，“如果你试图面面俱到，你只会应接不暇。” 审计委员会应该关注公司里最重要的领域。

确保委员会从业务和职能领导人以及内部和外部审计师那里获得信息，而不仅仅是数据。 依据有意义的信息，委员会将能够讨论并提供有关企业面临关键问题的见解，并调查在座的每个人是否了解风险、如何降低风险、采取哪些控制措施以及控制是否有效。

考虑委员会如何提高效率并充分利用其会议。 为了精简委员会会议，将更多的时间用于讨论和提问，应坚持使用高质量的会前材料，突出需要考虑的问题并希望它们被阅读。限制管理层的发言和使用幻灯片。

需明白工作不可能都在正式的审计委员会会议上完成，“会议之间”工作是必不可少的。 如今，审计委员会参与的深度和广度使监督成为一项更耗时的工作，尤其在规模更大、更复杂的跨国公司中。正如一位审计委员会主席所说：“要想真正有效，审计委员会需要走出公司总部，在他们自己的办公室和工作场所观察事情、与人交谈。对于审计委员会成员而言，特别是对主席而言，在定期会议之间与管理层成员和外部审计师会面，就一些正在发展的问题进行更深入的讨论，是完全合适的，甚至是更佳的选择。”

加强正确的审计委员会文化和活跃度。 审计委员会的有效性取决于许多关键因素，包括其成员的知识、经验、投入和独立性；委员会的活力和化学作用；委员会与管理层和审计师（包括内部和外部）互动的质量；也许最重要的是委员会的领导力。

一个健康委员会的文化标志是很明显的：委员会鼓励公开讨论和辩论；委员会成员可以质疑和调查管理；鼓励并积极寻求不同意见和相反的观点；委员会成员可以表达他们的想法，充分倾听，努力达成共识。

审计委员会机制和实务注意事项

我们将在这里详细描述基于上述指导原则的实用机制。当然，没有放之四海而皆准的办法，每个审计委员会需要根据自己的需求和情况来应用这些机制。

设置议程

为了帮助审计委员会保持专注和高效，领先实践做法是为下一年度创建一个正式的、与审计委员会的职权范围一致的“责任清单和日程表”，以及为来年安排的每次审计委员会会议创建一个议程草稿。（详见附录B：审计委员会会议计划样例。）

考虑到需要在每次会议上解决的一系列问题，例如，公司的财务报告和披露、控制环境、风险、审计流程、举报人投诉（如适用）、以及法律和监管合规等，审计委员会主席应准备一份突出重点的议程，在公司的主要财务报告风险，以及其他需要审计委员会注意的事项上投入足够的时间。该议程也应具有灵活性，以解决可能出现的其他事项。

审计委员会应积极主动地制定议程。虽然管理层以及内部和外部审计师的意见是至关重要的，但审计委员会不应只对管理层制定的议程作出反映。根据我们的经验，以下事项可供委员会制定有效议程时参考：

- 让管理层中作为审计委员会主要支持者的人，如首席财务官、财务主管、内部审计主管或公司秘书，起草一份初步议程作为起点。
- 与首席财务官、审计业务主管合伙人、内部审计负责人和其他可能的人讨论议程，就议程上的主要问题和议题提出建议，包括分配给每个项目的时间，以及每个议题的讨论应由谁参与。

- 与审计委员会成员分享议程草案以征求他们的意见（并鼓励他们为未来的委员会会议提出议程和后续项目建议）。
- 确保议程为那些最可能需要充分讨论的事项分配了充足的时间，然后再处理任何其他必要的事项。

我们建议审计委员会安排其年度日程，以便分配时间重点审查公司在委员会职责范围内的每一个重要事项。深入探究关键问题，例如：会计判断和估计，税收，网络安全（如果分配给审计委员会），有助于加深审计委员会对管理层对公司面临的风险的应对方法的理解和监督。

最重要的是，审计委员会的议程应该为委员会的首要重点投入足够的时间：财务报告风险。审计委员会主席应对“使命偏离”保持高度敏感，并准备好（与董事会和其他委员会主席）讨论重新分配某些风险监控职责以更好地平衡工作量。

在我看来，审计委员会必须与管理层和外部审计师建立一种高度的共识，即公司财务报告和控制在基本机制实际上是在掌控之中的。虽然我们不想忽视这一部分，但我们希望可以处于一个称为“例行程序”的状态，这样我们就可以把我们主要的工作负荷和作为委员会的工作重心放在那些对公司持续发展更重要的事项上。但这种方法意味着，你必须拥有健全的流程和合适的财务领域人才，且对此充满信心。

— 审计委员会主席

充分利用会议

审计委员会会议的效率和成效主要取决于委员会成员的准备和参与，以及委员会成员和其他与会者之间的活跃度。通常，我们发现以下做法对于充分利用审计委员会的会议时间是有帮助的，甚至是必不可少的：

- 坚持提供高质量、突出重点问题的会前材料，并期望他们在会前阅读这些材料。
- 考虑使用“同意议程”来处理常规的、不需要讨论的事项，例如，批准会议记录（假设所有成员同意）。这种方法会将更多的会议时间分配给可以从讨论中获益更多的问题。
- 在每次委员会会议开始时花时间审阅议程。根据委员会成员对会议材料的审阅情况，分配给每个项目议程的时间是否仍然适用？
- 首先解决最困难的问题，这样他们可以得到充足的讨论时间。
- 留出时间就战略和风险进行前瞻性讨论，而不是仅关注回顾性事项。

会议之间的更新可以帮助简化委员会会议。为了帮助审计委员会减轻议程上的压力，一些审计委员会的成员，通常是主席，会与管理层和审计师进行非正式沟通，以了解最新情况并加深他们对某些问题和进展的理解。

但是我们需要注意，高效的会议并不一定等同于有效的、有质量的会议。无论议程主题或时间分配如何，审计委员会会议都应营造一种公开透明的氛围，并为委员会成员、管理层和审计师提供时间和机会来提出问题和表达他们的观点。

接触关键管理人员和其他人

审计委员会会议提供了一个宝贵的机会来观察公司人才“行动力”，包括首席财务官团队的成员（司库、财务总监、投资关系主管等）以及首席信息/技术/安全官和比这些高管低一两级的经理。这里的挑战是双重的：在不使委员会会议变得不必要的庞大的情况下，为审计委员会提供接触众多个人的机会，并确保他们出席会议有一个明确的目的。为此，审计委员会主席应当与首席财务官、内审主管和其他人合作，以制定合理的时间表和节奏。

向董事会报告

审计委员会向全体董事会提交报告通常是让董事会了解审计委员会活动的主要方式，重要的是，有助于确保审计委员会与董事会其他委员会活动的协调。

香港联交所企业管治规则要求审计委员会就守则条款所规定的事项向董事会报告。

一些审计委员会主席会采取额外的行动，定期与其他委员会主席沟通，让彼此更充分地了解各委员会的问题、关注事项和活动——尤其在风险监控方面。

在董事会议程中通常会留出10至15分钟（包括问答时间），审计委员会主席用来向董事们汇报关于委员会的工作，更重要的是，引导他们关注那些可能从他们的意见和观点中受益的关键问题和建议。审计委员会主席可要求公司秘书或首席财务官就审计委员会会议上讨论的重要问题起草一份大纲，供其参考。

会议记录和会议文件

审计委员会的会议记录对于记录委员会在履行其监督职责时遵循的程序至关重要。会议记录应该包含多少细节是一个有争议的话题。有些律师建议更多细节，有些则建议更少。审计委员会应就适当的细节内容和水平寻求法律顾问的建议。与其他董事会委员会一样，审计委员会会议记录应由公司的董事会秘书保存并及时分发给全体董事会成员。

鉴于审计委员会会议上讨论信息的敏感性，许多公司建议董事避免或尽量减少做笔记（会议前或会议期间）。公司也可能会限制在会议上分发的材料份数，并将在会后根据公司的记录保留政策和适用法律处理纸质和电子笔记和材料。

使用董事会门户网站的公司，遵循其常规流程，可以禁用笔记功能，或在会议结束后及时删除笔记。

此外，董事应就在诉讼中可能被发现的潜在电子线索咨询公司律师。（例如，如果董事会材料是以电子方式分发的，可能会要求提供关于董事在会议前在线审阅材料所花费的时间的证据，或董事在会议上讨论关键主题期间没有参与的电子证据，例如，通过显示委员会成员当时正在收发无关电子邮件。）



附录

附录 A

审计委员会职权范围样例

目的

由董事会任命的审计委员会（以下简称委员会）协助董事会履行其监督职责，包括但不限于以下内容：

- 财务报表的编制和完整性
- 风险管理和内部控制（包括财务，运营和合规控制）
- 外部审计（资格，独立性，参与，费用和绩效）
- 财务报表的年审
- 内部审计（资源，绩效和工作范围）
- 公司对法律、监管要求和合规政策的遵循。

有效的公司治理取决于委员会、董事会、外部审计师、内部审计师、其他保证提供者和管理层的积极和协作参与。确保这种合作有效率和效果地进行，是委员会成功的基石。

委员会的存在并没有减轻董事会确保财务报告完整性的责任。

权力

董事会已授权委员会在本章程规定的职责范围内履行以下义务：

- 调查本职范围内的任何活动以履行其职责和向董事会提供建议
- 询问员工获取所需信息以履行职责
- 征询外部专业意见，并在必要时邀请具有相关经验和专业知识的外部人士参加
- 有单独和独立的机会接触高级管理层和信息，以便做出明智的决策

— 在管理层缺席的情况下，至少每年与外聘审计师会面一次，讨论与审计有关的具体事宜

— 邀请执行董事和外部审计师参加特定的委员会会议，以解答特定的问题或关切。

成员资格

董事会应任命一个具有足够和相关专业知识的审计委员会，以有效履行其职责。

委员会应由以下条件组成：

- 至少3名成员
- 完全由非执行董事组成
- 其大多数成员包括由全体董事会成员任命的审计委员会主席，都应是独立的

作为好的榜样，成员应具备必要的技能和经验以解决复杂的财务、运营和其他问题。至少一名成员应具有财务或会计专业知识。

成员还应清楚地了解公司的业务、内部环境和外部环境。

鼓励委员会成员轮换，董事会尽可能地确保委员会成员的变化是交错的，以保持连续性。

公司秘书应为委员会秘书

教育

公司将协助委员会具备适当的财务知识。公司负责向新成员提供适当的入职培训计划和教育机会，并根据委员会的合理要求，向整个委员会提供与会计原则和程序、与公司相关的当前会计主题以及其他资源相关的教育资源。

会议

委员会每年至少应召开【插入次数】次会议，并在必要时召开会议。如果成员不能亲自出席，他们可以通过视频或电话会议参加。

应向每位委员会成员发送至少【插入数字】天的定期会议通知，以确认日期、时间和地点。会议议程和随附的董事会文件应至少在每次会议前3天发送。

财务总监、内部审计负责人和外部审计师代表通常应出席会议。委员会应在没有执行董事会成员出席的情况下，至少每年与外部和内部审计师会面一次。

如果认为有必要，外部审计师或内部审计师可以要求召开会议。委员会主席、董事会主席或任何其他委员会成员也可以召集委员会会议。

委员会可邀请管理层成员（例如首席执行官、执行董事）、任何员工、内部和外部审计师或其他非执行董事出席委员会会议。而且应发出长期有效的邀请。

两名独立非执行董事将构成法定人数。

会议记录

委员会秘书或代表应在会议结束后的合理时间内编制委员会会议记录。会议记录的草稿和定稿应发送给所有委员会成员以供他们评论和记录，最终分发给其他董事会成员。

公司秘书应保存完整的会议记录，并在任何董事发出合理通知后在任何合理时间开放供其查阅。

沟通

委员会应与外部审计师、内部审计师和管理层保持自由和开放的交流沟通。

责任和义务

在协助董事会履行其职责时，委员会有如下职责。

财务信息评估

根据委员会的建议，审查公司所有公开的需要董事会审批的中期和年度财务报表，并在提交董事会之前与外部审计师和管理层就财务报表进行讨论。

评估并在必要时质疑财务信息和披露的准确性、完整性、公平性和一致性，特别是要关注：

- 会计政策和实务的任何变更；
- 主要判断的领域；
- 审计中出现的重大调整；
- 持续经营的假设；
- 是否符合会计准则；以及
- 遵守证券交易所和法律规定的情况

外部审计

向董事会推荐外部审计师的任命、评估和罢免，并考虑任何与辞职或解雇相关的问题。

审查和批准外部审计师提出的审计计划和审计方法，包括重要性水平。

在每次审计开始前审查并同意外部审计师的聘用条款和审计费用。

审查外部审计师的独立性和客观性及其对所有相关独立性要求的遵守情况，包括以下内容：

- 公司与审计事务所之间的关系
- 聘用外部审计师的员工或前员工
- 提供的非审计服务的水平
- 审计事务所合伙人的轮换情况。

审查外部审计师的管理建议书，详细说明审计结果和重大发现以及管理层的回应。

在管理层缺席的情况下至少每年与外部审计师会面一次，讨论在审计过程中出现的问题以及审计师可能希望提出的任何事项

每年从审计事务所获取有关保持独立性和监管相关要求遵守情况的政策和程序的信息，包括审计合伙人和员工轮换的政策和流程。

内部审计(如适用)

审批内部审计负责人的聘任、薪酬和解聘。

审查内部审计章程以确保适当的组织结构、权限、访问和报告安排到位。确保为内部审计职能提供适当的资源。

根据内部审计工作计划审查和批准进度：

- 审查内部审计范围和年度工作计划，并监督工作计划的进展

- 就“充足的内部审计资源履行其职责，包括完成已批准的内部审计计划”向董事会提供意见
- 监督由内部审计和外部审计分别进行的审计项目的协调情况
- 审核重要的内部审计报告和发现

审查管理行动的进展。监督年度工作计划的进展情况，包括计划的任何重大变化、活动范围的任何困难或限制以及与管理层的任何重大分歧。

在管理层缺席的情况下与内部审计部门讨论问题。

考虑内部审计报告的主要发现和审阅管理层在内容和及时性方面的反馈。监督管理层对内部审计建议的执行情况。定期审查内部审计的绩效。

风险管理和内部控制

审批公司的风险管理和内部控制政策，监督风险管理和内部控制体系，包括风险管理和内部审计职能及其资源配置。

审批并监督由管理层制定的公司风险概况，涵盖企业范围内的主要风险，包括战略、运营、法律和财务等方面。

审查与风险和公司内部控制环境有关的政策和程序的运行有效性。

审议董事会委托的有关风险管理及内部控制事项的重大调查结论以及管理层对这些结论的回应。

合规

审查公司遵守法律、法规、行业规范和公司政策方法的有效性。

审查对公司的价值观和相关行为以及行为准则的遵守情况。审查和监督遵守持续披露要求的政策、程序和流程的有效性。

从管理层、法律顾问和公司秘书那里获得关于可能对公司活动产生重大影响的合规事项的定期更新。审查监管机构就重大问题发出的任何信函。

其他责任

确保存在适当的程序，让董事会主席和委员会主席立即知悉任何重大违规或诉讼的问题。监督接收、保留和处理从内部举报人收到信息，以及从外部投诉人收到的与审计、财务报表、内部控制或可能的舞弊有关信息的流程。

检查所有舞弊报告。审查和讨论任何有关违反受托责任的报告。与首席执行官、首席财务官和其他高级管理人员定期举行行政会议，与委员会讨论隐私事务。

作为董事会和高级管理层以及内部和外部审计沟通的桥梁。审查管理层、内部审计师(如适用)、风险管理部门(如适用)和外部审计师之间合作的有效性和合作水平。审查向股东提交的关于委员会作用 and 责任的报告。进行特殊调查(如有需要)。履行董事会不时要求的任何其他承诺职责。

对潜在的利益冲突情况进行审查，并持续地对关联交易进行预批准。

汇报

除了向董事会提供一份会议记录外，委员会还将确保：

- 委员会主席在委员会会议上向董事会汇报所有相关事项和适当的建议，并以书面报告(附带支持材料)供董事会注解或审批。
- 委员会负责其他的汇报责任。

复核

为确保委员会履行其对董事会的管理职责，委员会将：

- 至少每年审查一次职权范围，并向董事会建议任何适当的修订供审批。
- 审查年度议程，包括职权范围的任何变化。
- 根据职权范围内的职责及责任，对其表现进行年度评估，并向董事会提交调查结果报告。
- 对每个委员会成员进行年度评估(委员会主席应向董事会主席提交一份调查结果报告)。

审计委员会会议计划样例

审计委员会会议计划

以下会议计划已准备好供【-----】(公司名称)审计委员会(委员会)主席使用。这个会议计划可以用来协调内部审计部门成，独立外部审计师和管理层。

序号	A=年度； Q= 季度； P= 定期	频率			完成时间			
		A	Q	P	Q1	Q2	Q3	Q4
基础								
1.	审查审计委员会的职权范围和年度议程							
2.	评估委员会的独立性、财务知识、技能和经验							
3.	决定下一个财政年度的会议次数							
4.	委员会主席决定会议议程和要求的与会者，包括管理层和保证提供者							
5.	加强财务知识--关于当前财务事件的最新情况							
6.	审查正在进行的审计委员会成员的教育计划							
7.	根据职权范围对委员会的绩效进行评估，并向董事会提交报告							
8.	评估成员个人的工作表现情况							
9.	考虑委员会成员的轮换和继任计划							
财务信息评估								
10.	审查重要的会计和报告问题							
11.	审查影响半年报的财务事项							
12.	审核和批准半年财务报表							
13.	审查影响年报的财务事项							
14.	审核和批准年度财务报表							
15.	与管理层一起审查与财务报告有关内部控制架构程序的评价，包括任何重大缺陷或弱点							
16.	每年审查并与管理层和外部审计师讨论管理层对财务报告内部控制结构和程序有效性的评估							
17.	审查和讨论任何有关实质性违规或违反受托责任证据的报告							

序号	A =年度； Q = 季度； P = 定期	频率			完成时间			
		A	Q	P	Q1	Q2	Q3	Q4
18.	审查和讨论外部审计师提交的任何报告，详细说明高级管理层的欺诈或可能的非法行为							
19.	审查持续披露义务的流程、政策和程序							
20.	审查利益冲突和关联方交易							
外部审计师								
21.	建议任命、评价和解聘外部审计师							
22.	审核审计计划、审计工作范围及任何变更							
23.	建议聘用条款和审计费用							
24.	考虑与非审计服务有关的政策							
25.	审查和预先批准非审计服务							
26.	考虑客观性/独立性，并获得外部审计师的独立声明							
27.	审查外部审计师的报告、调查结果以及管理措施的进展							
28.	讨论会计准则重大变化的含义							
29.	讨论会计政策、估计和判断的适当性							
30.	讨论外部审计师对控制环境的看法，包括欺诈和风险管理							
31.	解决管理层和外部审计师在财务报告中的任何分歧，并向董事会报告任何重大问题							
32.	在管理层不在场的情况下与审计师讨论问题							
33.	外部审计师与委员会之间的持续沟通(书面/口头)							
34.	审核外部审计师对质量控制程序的报告							
35.	审查外部审计师的轮换程序和过渡管理方法							
内部审计师								
36.	批准任命并评估工作表现							
37.	审核内部审计章程							
38.	审核内部审计计划和计划所需的任何变更，包括任何资源问题							
39.	根据审计计划审核进度							
40.	审核重要的内部审计报告和发现							
41.	审核管理行动的进展							
42.	在管理层不在场的情况下与内部审计师讨论问题							
43.	审核内部审计的绩效，包括组织结构，资格和独立性。							

序号	A =年度； Q = 季度； P = 定期	频率			完成时间			
		A	Q	P	Q1	Q2	Q3	Q4
风险管理与内部控制								
44.	审核风险管理政策和风险管理体系							
45.	审查风险概况							
46.	审查内部控制并向董事会报告							
47..	审查风险政策和程序运行的有效性以及内部控制环境							
48..	审查公司保险措施的有效性							
49..	确保有效的薪酬风险和控制与整体风险状况相关联							
合规								
50.	审查可能对公司产生重大影响的法律法规事项							
51.	审查管理层的合规报告和监管机构的询问函（如适用）							
52.	审查监管机构的任何信函							
53.	审查公司价值观、相关行为和行为准则的遵守情况							
54.	审查是否符合持续披露要求							
其他责任								
55.	审查举报管理和报告							
56.	审查舞弊报告							
57.	定期与高级管理层举行行政会议							
58.	审查管理层、内部审计师和外部审计师之间的合作水平							
59.	审查向股东提交的关于委员会作用和责任的报告							
60.	酌情开展特别调查和其他活动							
报告								
61.	保存会议记录并向董事会报告							

监督外部审计——基本做法和领先实践

任命外部审计师的考虑因素

- 审计业务团队主要成员的背景和经验，包括审计业务主管合伙人、税务合伙人、质量控制审查合伙人、高级经理和在审计中发挥重要作用的任何专家（如精算师、估值分析师、员工福利专家）。
- 审计事务所在审计中使用的技术，以及对公司内部审计师和其他第三方工作的期望目标，这将如何影响外部审计师的工作和费用。
- 审计事务所的质量控制体系，以及如何管理该体系，以便为整个事务所统一的审计质量提供合理保证。
- 审计事务所的其他客户，表明审计事务所行业经验（包括非审计服务）、与类似规模公司合作的经验，以及审计事务所在国内外业务经验的证明。
- 如果公司有重大的国际业务，则审计师事务所会使用中国以外的审计资源的范围及质量，以及该等国际资源是否遵守与该事务所相同的审计方法及质量控制标准。

建立对外部审计师明确的期望

- 制定并保持一个严格的、可重复的流程，包括审计委员会、管理层和外部审计师，以确定对外部审计师的明确期望。
- 期望应该是公司特有的，但可能包括：
 - 审计要求
 - 沟通（与管理层和审计委员会）

- 审计团队资源、关键角色和专家的使用。
 - 问题解决——流程和国内办事处的利用
 - 进度报告，审计协调
 - 基于审计范围，考虑费用的合理性
 - 其他服务和预批准程序
 - 审计师对审计委员会的支持
 - 标杆管理（例如，将公司的审计委员会、财务和内部审计职能与审计事务所类似客户的职能进行比较）。
- 明确审计委员会将根据这些期望评估审计师的表现。

讨论外部审计师的审计计划并监控表现

- 审核和讨论外部审计师的审计计划，包括：
 - 审计范围是否足以应对公司面临的财务报告风险
 - 应对这些风险的计划审计程序和方法（鉴于审计事务所对公司和行业的了解）
 - 在诸如税收、估值、养老金等领域使用专家。
 - 子公司审计团队的报告程序
 - 对海外审计的控制
 - 与内部审计的工作关系。
- 在整个审计过程中，就审计的进展和审计师在执行审计过程中遇到的任何困难，进行频繁对话，包括时间框架的合理性，以及时间安排对审计方法的任何影响。

- 在每次审计委员会会议上，讨论审计进展以及重大问题和关注点，包括：
 - 审计师发现的财务报告的重大会计、审计和内部控制问题，以及这些问题如何影响公司财务报告的质量。
 - 关键的会计政策、判断和估计——会计处理是保守还是激进的。
 - 其他可能对审计产生重大影响的公司、行业和经济变化，例如公司的创收活动，包括新产品；监管举措，包括新税种；供应商的脆弱性；国内和国际的趋势和发展；对财务报告产生影响的会计准则的变化等等。
- 讨论已审计的财务报表和中期财务报表。

与外部审计师保持良好的沟通

- 审计委员会主席和审计主管合伙人之间的牢固关系（包括频繁的非正式沟通）至关重要。
 - 为委员会议程提供意见，浏览会前材料，实时讨论事态发展，并促进从外部审计师的角度了解关键事项。
- 在每次正式会议上与外部审计师进行一次执行会议，以洞察公司财务报告和内部控制流程的优势和劣势。
- 就可能影响公司财务报告和内部控制的一系列财务报告、内部控制和风险相关问题，与外部审计师保持强有力的双向沟通。
 - 考虑审计事务所全方位的能力。

- 确定审计事务所关键审计团队成员（审计、税务以及合伙人和高级经理级别的专家）的继任计划。

监督外部审计师的独立性

- 批准审计和非审计服务
- 至少每年一次与审计业务合伙人讨论外部审计师对独立性要求的遵守情况。

评估外部审计师的绩效

- 这是一个全年持续进行的过程，而不仅仅是一个年度活动。
 - 利用定期接触点——无论是审计委员会正式会议和执行会议，还是审计业务合伙人和审计委员会主席之间的非正式讨论，作为提供反馈和讨论绩效的机会。
- 制定一个正式的、结构化的程序，每年根据预期评估外部审计师的绩效。
 - 征求审计委员会成员、其他董事、首席执行官、财务主管、内部审计师以及外部审计师的意见。
- 与审计业务合伙人和可能参与审计的其他合伙人讨论评估结果。
 - 审计师的表现与预期相比如何？审计师的观点是什么？
 - 外部审计师如何才能改进？
 - 对来年的预期应该如何改变？
- 就外部审计师的持续改进计划达成一致。

其他资源

香港财务汇报局中期查察报告（2020年12月11日）

香港联交所上市规则第三章

香港联交所上市规则附录14

香港联交所上市规则附录 16

香港联交所董事会及董事指引（2018年7月）

香港联交所实施内部信息披露制度（2014年3月至4月）

香港会计师公会专业会计师道德守则（2018年2月修订）

香港会计师协会审计委员会及审计质量

毕马威董事会智领中心为非执行董事提供支持和指导，无论他们是在管理一个非执行的职业生涯，还是在开始第一个任命时。会员资格为您提供了一个由董事会级别的同行组成的社区，您可以参加专题和相关的研讨会，获得宝贵的资源和思想领导力，以及生动和有吸引力的交流机会。我们为您提供您所需要的工具，使您能够在您的岗位上高效工作，使您能够关注对您和您的企业真正重要的问题。

毕马威董事会智领中心

毕马威董事会智领中心向非执行董事提供支持和指导，无论您是身兼多个企业非执行董事，还是首次开展非执行董事工作。毕马威董事会智领中心汇聚企业董事，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，以及活泼有趣的联谊机会。我们为您提供高效履职所需的各种工具，让您专心解决对自己和企业真正重大的问题。

点击 kpmg/cn/boardleadership 了解更多信息。

联系我们

毕马威中国

北方区

梅放 (Frank Mei)

风险咨询主管合伙人

Tel: +86 (10) 8508 7188

frank.mei@kpmg.com

温梓佑 (Charles Wan)

北方区审计服务主管合伙人

Tel: +86 (10) 8508 5303

charles.wan@kpmg.com

徐捷 (Jessica Xu)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +86 (10) 8508 5952

jessica.xu@kpmg.com

李斌 (Johnson Li)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +86 (10) 8508 5975

johnson.li@kpmg.com

刘皓宇 (Haoyu Liu)

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +86 (10) 8553 3343

haoyu.liu@kpmg.com

罗森 (Medivh Luo)

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +86 (10) 8508 5016

medivh.luo@kpmg.com

任海涛 (Aaron Ren)

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +86 (10) 85085454

aaron.ren@kpmg.com

李迪 (Vera Li)

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +86 (10) 8508 5870

vd.li@kpmg.com

华东及华西区

胡丽芬 (Li Fern Woo)

公司治理、风险和合规管理主管合伙人

生命科学行业主管合伙人

Tel: +86 (21) 2212 2603

lifern.woo@kpmg.com

刘许友 (Gary Liu)

华东及华西区审计服务部兼市场部主管合伙人

Tel: +86 (21) 2212 2809

gary.liu@kpmg.com

葛怡婷 (Joyce Ge)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +86 (21) 2212 3295

joyce.ge@kpmg.com

方慧丽 (Sabrina Fang)

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +86 (21) 2212 4197

sabrina.hl.fang@kpmg.com

华南区

钟启明 (Ming Chung)

审计业务华南区主管合伙人
广州所首席合伙人

Tel: +86 (20) 3813 8828

jming.chung@kpmg.com

梁安超 (Kelvin Leung)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +86 (755) 25 47 3338

kelvin.oc.leung@kpmg.com

常淼 (Eric Chang)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +86 (20) 3813 7088

eric.chang@kpmg.com

谢颖芝 (Joyce Xie)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +86 (755) 25 47 1261

joyce.xie@kpmg.com

香港特别行政区

李懿玲 (Alva Lee)

公司治理、风险和合规管理香港主管合伙人

Tel: +852 2143 8764

alva.lee@kpmg.com

张颖娴 (Ivy Cheung)

审计业务香港主管合伙人

Tel: +852 2978 8136

ivy.cheung@kpmg.com

宋家宁 (Jia Ning Song)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +852 29 78 8101

jianing.n.song@kpmg.com

侯爵维 (Jeffrey Hau)

公司治理、风险和合规管理合伙人

Tel: +852 2685 7780

jeffrey.hau@kpmg.com

郑树濠 (Paul Cheng)

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +852 28 47 5075

paul.cheng@kpmg.com

余欣璐 (Claudia Yu)

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +852 2685 7898

claudia.yu@kpmg.com

Jens Kessler

公司治理、风险和合规管理总监

Tel: +852 2143 8584

jens.kessler@kpmg.com

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。

© 2021毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国香港印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。