



数据分析 洞察

优化合规有效性指标



执行摘要

随着监管机构、董事会以及投资者的期望不断变化，制订和维护有效的指标以配合合规工作并创建一个了解机构合规风险和控制措施的渠道，正愈发变得紧迫。这些指标必须具备广度和深度，从而避免误解并准确反映合规项目的运营有效性，包括第一道防线在日常活动中执行合规政策要求的情况。

此外，通过汇总机构内部各数据源的数据而得出的预测性指标，能够就风险程度提供更针对性的洞察信息，也有助于发现可能被掩盖的合规风险。

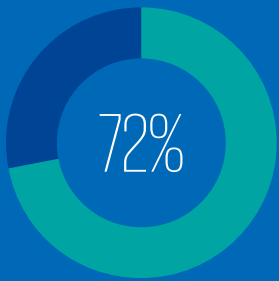
对于可深入反映合规情况的指标，机构必须对其进行评估、整合，并从价值考虑出发实施自动化，以便更有效地防范、识别和应对当前及未来的合规风险。这些指标能够帮助合规主管及业务主管识别可进一步通过运营控制优化机构内控环境的领域，并协助机构在合规之余创造更多价值。

本刊基于与高级管理人员及其利益相关者的讨论提供了要点提示，以帮助合规、业务以及风险管理采取后续措施优化相关指标：

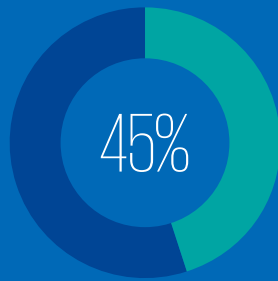
- **确认符合合规指标的目标**，以根据目标和业务需求定向进行优先级调整。
- **评估现有合规指标**，尤其是关键风险指标及关键绩效指标，以更清楚了解当前指标是否充分，以及待改进和补充之处。
- **区分第一道防线和第二道防线的执行有效性指标**，以衡量合规项目的效果，以及前线业务在日常活动中遵守合规要求的情况。
- 根据详细的要素分析**确定需要改善的合规指标**，以涵盖更多风险、实现更高价值。
- **融入更多财务和非财务要素**，以履行新的监管义务并满足董事会的期望，例如与环境、社会和管治 (ESG) 报告相关的要素。



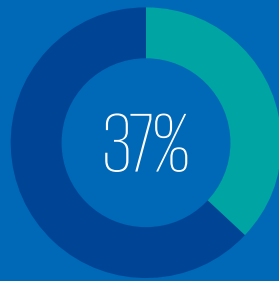
合规项目有效性 性关键指标



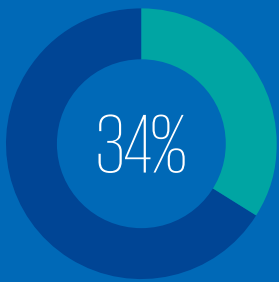
内/外部审计结果



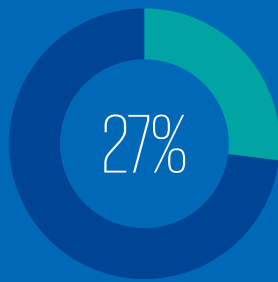
监管行动/问询



培训结果



内部员工调查结果



文化评估结果

*毕马威2021年首席合规官调查

2021年初,毕马威访谈了249名大型机构的首席合规官代表,涉及包括医疗保健及生命科学(26%)、金融服务(25%)、技术、媒体和电信(13%)、工业制造、商业市场和零售(24%)以及能源(11%)等行业。

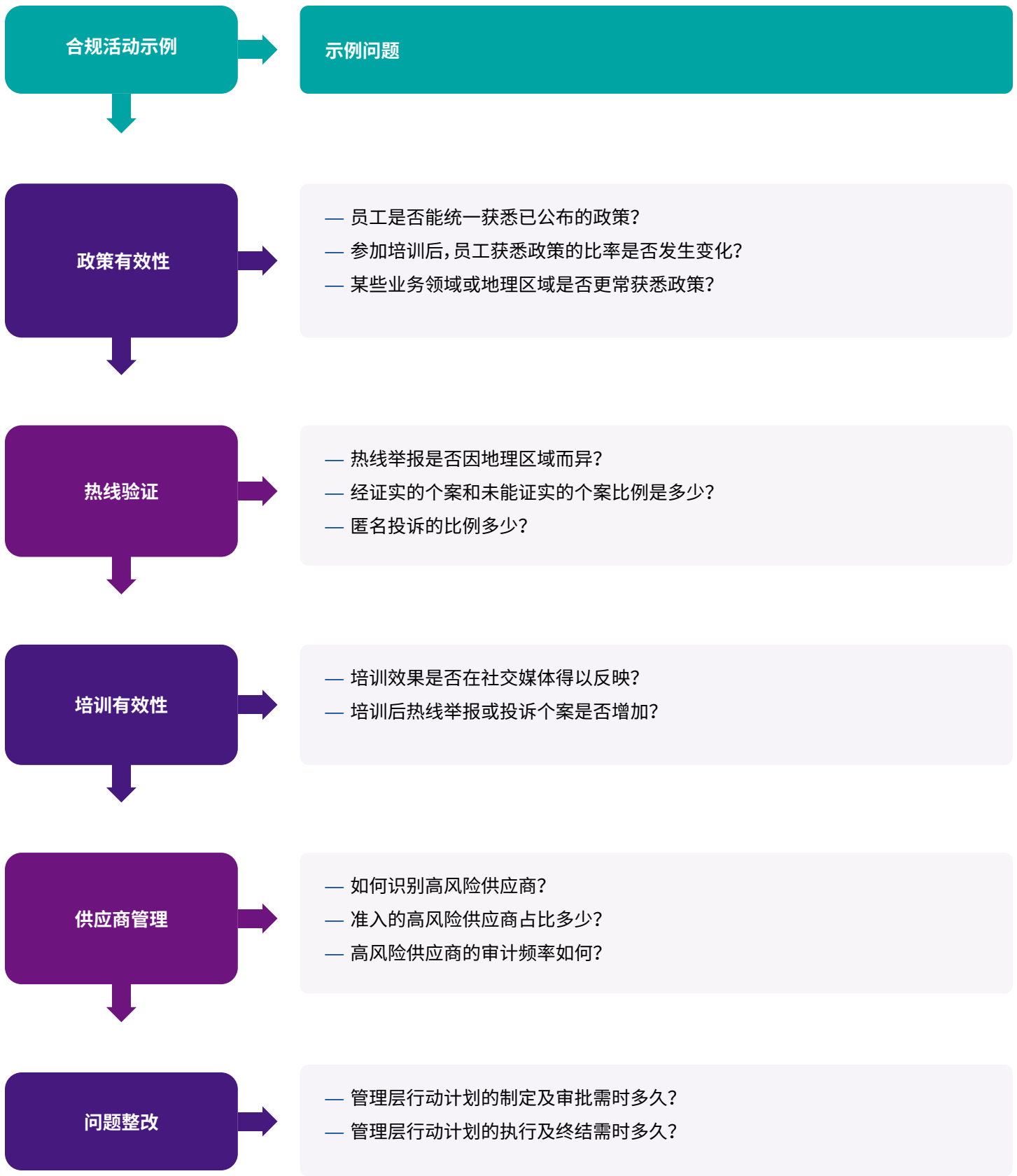




要点:确定待追踪的指标及相应的数据采集策略前,机构必须首先考虑需解决的问题。

一旦就这些问题取得共识,机构便能够采取行动,分析和比对所需数据,从多个合规角度获得更详尽的洞察。下表提供了部分需要回答的问题示例。







评估现有 合规指标 以确立后 续目标

要点: 机构应确定最迫切需要了解的问题和信息, 并针对监管要求和风险制订组合指标 (描述性指标、诊断性指标、预测性指标以及规范性指标)。



指标类型

确定合规优先级后, 机构便可定制报告指标, 以协助解答上述示例问题, 根据监管环境评估合规风险, 并引领决策方向。

机构不能采用“通用”指标。由于指标并非一成不变, 合规主管必须根据机构优先考虑的问题和展现更全面概况所需的信息, 对指标进行量身定制。

一般而言, 各机构可能当前已经通过某些指标了解行为准则遵从度、培训完成率, 以及监控和测试结果等特定合规事项。然而, 后续的期望和要求, 是在此基础上进一步提升, 并从不同来源和业务领域采集数据, 以制定补充性指标, 从而更全面、更深入地展现合规情况。此类补充性指标因机构优先考虑的问题而异。但无论如何, 必须能够回答上述问题, 以获取相应的洞察信息。

指标类别

描述性指标

是指基于某项数据特征的指标, 该特征能够表明发生的事项, 例如合规工作记录数据汇总

诊断性指标

是指基于多项数据特征的指标, 此类特征能够解释事项发生的原因, 例如趋势、根因和相关性等信息

预测性指标

是指利用过往数据和趋势信息(包括各种信息形式和异常情况), 并结合运营活动的指标, 用以预示后续可能发生的事项, 从而帮助机构更好地预测未来结果, 并确定需采取的合规风险缓释措施

规范性指标

是指通过技术对未来可能存在的情况、可用资源, 以及过往/当前绩效等数据进行分析的指标, 以告知机构应采取的措施, 并提供行动或政策建议





增强合规指标以创造更高价值

要点: 在确定合规指标增强方式的过程中, 机构应考虑: 现有指标是否足以应对业务所在地的监管风险; 董事会关注的具体合规、财务及非财务问题; 自身合规目标; 自身现有数据; 以及用于生成和报告指标的技术和工具的功能。



制订合规指标时, 合规主管应深刻理解当前合规状态和未来预期、机构自身风险以及董事会的风险容忍度。此外, 预先与各业务和经营职能的利益相关者开展策略讨论, 亦有助合规主管对齐目标, 并在项目启动之际进行合作协调。

以下清单能够帮助合规主管与利益相关者合作, 共同确定指标需求和职能范围, 为策略和计划制定奠定基础。

— **所有业务所在地的监管要求和监管期望。** 合规主管应联手各职能的利益相关者, 共同审视现有合规指标, 从而更充分了解这些指标是否足以涵盖机构的优先事项和重点风险。指标审视过程中, 合规主管应该识别通过不同合规手段收集到的与遵从各监管要求(财务、经营、人力资源、法务等要求)相关的风险信息, 包括系统生成的报告, 监控/内部审计测试结果以及利益相关者文化调查。

在此基础上, 合规主管便可确定进一步展示合规情况所需的其他信息, 也可对这些数据的汇总和比对方式进行评估, 以通过必要关联获得更深刻的见解。

— **董事会对合规、财务及非财务问题的关注点。** 合规主管亦应评估其董事会以及业务、风险和运营主管所需获知的信息。董事会成员及高级管理人员的优先事项会随着时间推移, 以及监管机构和股东的期望而转变。例如, 随着ESG报告期望的提升, 董事会可能要求在合规报告中添加相关财务和非财务数据。此外, 还应了解董事会的风险容忍度以及高级管理层的前瞻性要求, 才能以最有效的方式制订报告。

例如, 董事会是否仅希望了解经确认超出监管要求的合规事件, 或是否希望了解可能存在的险情(即, 离监管红线近在咫尺的事件)?

上述信息对于展现报告价值并帮助机构了解优化合规指标能力所需的投资至关重要。

- **用于预测性分析和建模的目标。**机构正不断加大力度推行预测性分析以及制订风险模型，以识别高风险交易及高风险运营领域。由于此举需要投入大量技术和资源，通常需要制定路线图指明方向并细化针对不同用例的执行次序。合规主管必须优先应用对机构影响最大、对识别和确定最高风险领域最具价值的预测性指标。
- **业务活动和需求。**为了从业务伙伴的角度构筑机构整体合规视图，则必须了解合规面临的运营挑战并订立指标，以展示实施效果以及可能构成更大合规风险的异常情况。通过区分第一道及第二道防线活动的有效性（即将第一道防线所识别和报告的问题数量与第二道作对比，或将第一道防线的运营监控级别与合规工作计划作对比），可有助于合规主管更全面地了解合规情况，以聚焦可能需要更多支援和关注的业务领域。

- **可用数据、数据完整性及技术基础设施。**合规主管需要清楚他们所依赖的数据。若数据质量不理想或不可靠，基于此类数据的下游指标或数据也将同样变得不可靠。即使数据可靠，合规主管也可能面临内部数据采集差异所带来的问题，即部分部门未能采集到某些风险指标，导致无法展现合规风险全貌。

机构愈发致力于构建合规数据湖以作为中央数据库，助力实现数据质量标准化，在不同业务单元驱动风险洞察。

对于机构而言，清楚组织内部存在的数据内容及可用数据，以及这些数据的完整性，是分析组织指标的现实状况，建立未来优化工作基准的关键。设计对利益相关者具有真正价值、且能够反映合规工作的有效性和健康状态的指标前，组织或需改进现有数据，修复数据。

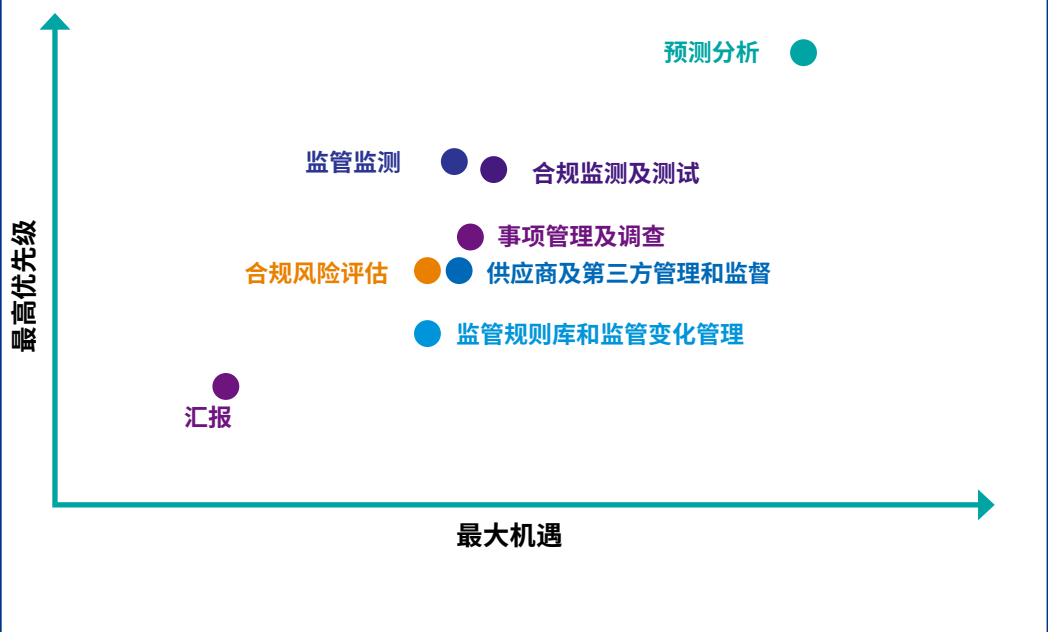




— **用于指标制定和汇报的技术和工具。** 机构正愈加借助科技生成报告仪表盘, 综合既有合规指标, 绘制更全面、更统一的机构合规风险全景。汇总机构数据的过程中, 仪表盘可协助机构经营者避免因孤立而削弱风险指标价值的“竖井式”视野, 更全面认识自身合规风险。从这一优势而言, 机构高层领导者能够更精准地监测其合规风险, 战略性聚焦亟需优化的合规活动, 在解决企业范围内的趋势风险时保持警惕。同时, 领导者亦可通过更具风险针对性的方法, 分配人力和财务资源。

实现自动化的阶段性措施。 部分业务领域在合规自动化方面拥有最多机遇以及最高的投资回报。在合规项目中分阶段实施自动化时, 机构应考虑投资优先级 (如下文热点图所示)。

毕马威2021年首席合规官调查的受访者应邀对其机构的道德及合规领域按照自动化机会和优先级进行了排序。





持续改进， 优化合规 指标

要点:机构应不断重新评估其优先事项，以及用于应对相关重点问题的合规指标。指标亦应根据不断发展的合规风险和目标、日益提高的董事会和股东期望、日新月异的运营活动、数据获取技术和工具的推陈出新进行持续优化。



机构还必须重新评估和优化其现有的合规指标清单，以应对不断变化的风险和监管预期。他们亦应利用指标背后的数据识别业务或运营优化需求，以推进合规工作，范围包括培训、调查、供应商管理、客户投诉以及销售行为(适当范围内)。

对机构的合规指标进行定期评估，可有助领导层再次确认所使用指标的适当性，应对董事会不断变化的期望，紧跟业务、市场和监管趋势，并确保相关指标与组织的最高风险及优先事项相匹配，以便为董事会和股东提供最有价值的洞察信息。

此外，对机构合规指标背后的数据来源的质量控制测试亦同样重要。相关测试有助验证相关数据的完整性、准确性、**真实性**，尤其是在数据或技术系统出现变更的情况。

针对运营而作出的看似无关紧要的变更，可能对指标所需数据造成影响，或导致数据缺失，从而降低指标价值及其适用性。此类变更或许会导致机构面临更大的监管风险。

再者，在持续优化工作中，合规主管和业务主管也将通过识别反映项目健康状况的指标以及可能影响评估工作的指标而从中受益。通过指标审视，合规主管能够识别需要跟进、立刻更新，或另行沟通之处，以进一步解决具体问题。

管治，仍是重中之重。



结语

为深入了解风险相关的合规情况，机构仍需费力分析与重点业务、客户和员工行为相关的大量日常数据。设计合理的指标有助于业务主管、合规主管和风险主管更有力地履行职责，向管理层和董事会展现适当信息，评估合规工作与业务目标和策略的匹配程度，和进一步完善机构整体合规风险管理。

合理的合规指标亦能够帮助机构更高效地防范、发现和应对新兴风险。

请浏览kpmg.com/us/regandcomplianceandtransformation获取更多详情，以了解毕马威能够为您的机构提供哪些合规以外的支持。



联系我们

Amy Matsuo

监管洞察与合规转型服务
主管和国家负责人

Jeff Garfield

监管洞察与合规转型服务
生命科学主管

Mike Lamberth

监管洞察与合规转型服务
保险主管合伙人

Anthony Monaco

监管洞察与合规转型服务
政府主管合伙人

Todd Semanco

监管洞察与合规转型服务
金融服务主管合伙人

徐捷

金融业治理、风险与合规服务
主管合伙人
电邮: jessica.xu@kpmg.com

Dan Click

监管洞察与合规转型服务
消费者市场/工业制造/零售主管总监

Juan Gonzalez

监管洞察与合规转型服务
信息技术、媒体和电信业主管

Brent McDaniel

监管洞察与合规转型服务
能源主管合伙人

Jaime Pego

监管洞察与合规转型服务
医疗保健主管总监

Jennifer Shimek

监管洞察与合规转型服务
医疗保健及生命科学主管

作者

Amy Matsuo
Matthew Colford
Karen Staines
Joe Slaninka

kpmg.com/socialmedia



本报告所载列的某些服务或全部服务,可能不允许提供给毕马威审计客户及其联营公司或关联实体。

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 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所, 均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。

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。

本出版物经毕马威美国授权翻译, 已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威美国发布的英文原文 Data analytic insight (“原文刊物”) 的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致, 应以原文刊物为准。