



毕马威 2021 年 首席合规官调查

分享客户对合规要求的观点



目录

摘要	1
转变中的风险	2
合规投资.....	5
新形势下的合规.....	8
首席合规官调查的行业观察.....	11
结语	13



席卷全球的疫情、移动和分散的工作形态，加上政府机关承诺不断提升监管要求使合规形势在不断发生转变，合规人员不仅在适应管理新风险的需要，而且还通过使用自动化和技术工具提升合规计划的成效。



Amy Matsuo
监管洞察和监管
与合规转型主管



摘要

近几年的巨变彻底改变了全球企业的经营方式，首席合规官 (CCO) 正率先成为转变媒介，将原来回应式的职能、运作和分析转型为前瞻式模式。监管和利益相关方的期望都有可能发生转变，采用新的方法和技术有助于防患于未然，也有助于企业处于潮流转变的尖端。

《毕马威 2021 年首席合规官调查：分享客户对合规要求的观点》探讨多个行业的 CCO 如何适应席卷全球的新趋势和新风险。报告指出 CCO 认为需要提升及/或投资的合规计划领域，描述 CCO 如何扩大合规责任范围以应对新的风险领域，强调 CCO 如何认识在自动化和技术方面进一步投资的需要，并审视 CCO 如何适应后疫情时代的全新工作方式转变。根据来自全球大型企业将近 250 名 CCO 的回复，本调查报告重点探讨今后 3 年我们将会看到在合规领域看到的转变，与此同时，各大企业正面临日趋严谨的监管、资源和预算的缺口，以及利用和提取大量数据进行价值分析的竞争压力。

受访者简介

249 家企业参与了毕马威 2021 年首席合规官调查，受访者行业包括：

医疗保健和生命科学 (26%)；银行、资本市场和保险 (25%)；工业制造、商业市场和零售 (24%)；技术、媒体和电信 (13%)；能源 (11%)。超过 98% 的受访者形容他们在企业中担当最高级合规主管 (例如首席合规官) 或最高级合规主管的指定人员，超过 75% 的受访者表示他们与在全球拥有 10,000 名员工以上的跨国企业相关联。

受访者所属企业的合规部门/职能规模大小不一，从不超过 50 名专业人员 (59%)；51 名至 150 名专业人员 (28%)；151 名至 400 名专业人员 (8%)；到 400 名专业人员以上 (5%) 都有。

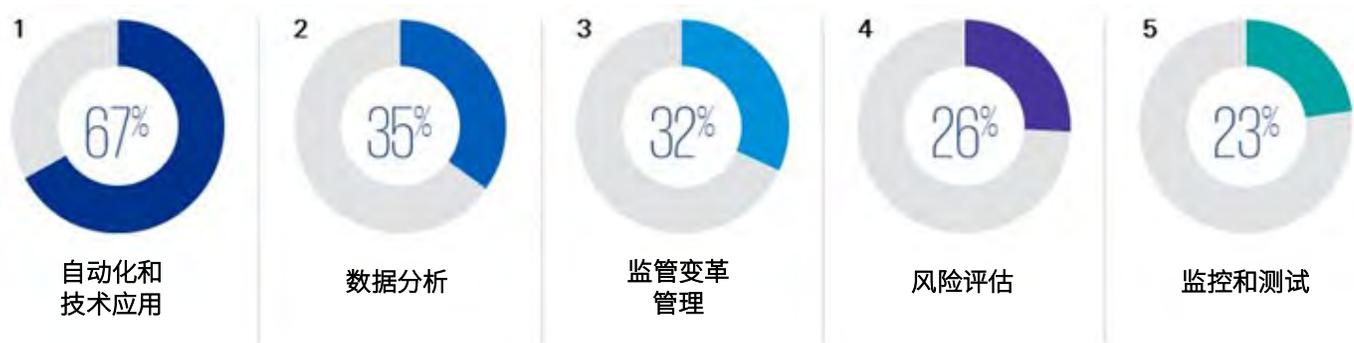
转变中的风险

毕马威 2021 年首席合规官调查的重点之一是确认合规部门在未来数年在整个企业将会提升及/或优化的工作和职责。

提升

绝大部分受访者都非常清楚自动化和技术将成为日后合规工作不可或缺的一部分。67% 的受访者表示其合规职能已计划在未来 1 至 3 年提升自动化和技术的应用。这是受访者中最多人选择提升的工作；相比之下，毕马威 2019 年首席合规官调查¹的受访者中有 65% 选择“监控和测试”及“调查”作为首要提升的工作。这些领域受关注程度的下跌确实出乎意料，在 2021 年首席合规官调查只有 23% 和 12% 的受访者分别选择上述两项作为首要提升的工作。这种关注程度的下跌可能反映至今为止优化这些工作所取得的成绩，也有可能是因为企业对重点推动自动化和技术所带来的效益有了更细致的理解。

需要提升的首要道德与合规工作



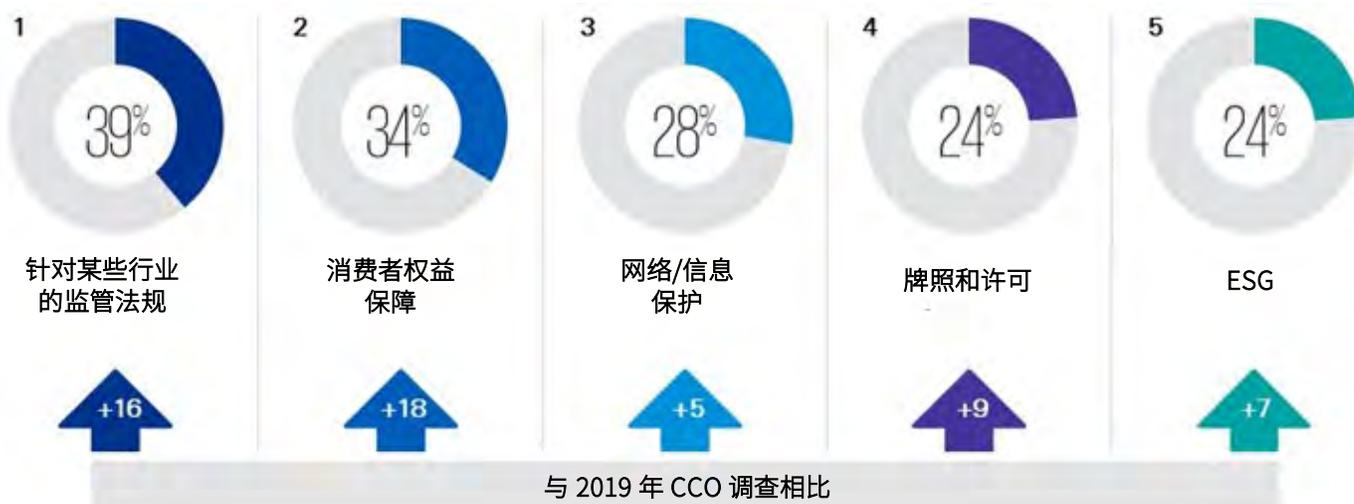
优化

在所有行业中，39% 的受访者表示针对某些行业的监管法规是他们首要优化的职责，与 2019 年的调查相比上升 16 个百分点。这反映监管机构对金融服务（银行、资本市场和保险）和医疗保健/生命科学等高度监管行业的持续关注，以及对科技、消费品、工业制造和零售业等其他行业不断加大的监管力度。受访者明白监管机构不大可能在短期内放松监管。超过 70% 的受访者认为监管机构在未来 1 至 3 年对合规将更为重视，没有受访者认为监管机构会放松监管。这一观点可能是受到美国现任政府将加大执法力度的普遍预期所推动。

CCO 着重优化的其他重要职责包括消费者权益保障 (34%，较 2019 年上升 18 个百分点)，以及网络/信息保护 (28%，较 2019 年上升 5 个百分点)，反映有关个人与企业专有数据的数据隐私保护正成为热门话题。

¹ 毕马威 2019 年首席合规官调查载于 [2019 Chief Compliance Officer Survey \(kpmg.us\)](https://www.kpmg.us)

需要优化的首要监管与合规职责



尽管所有受访者中只有 24% 将环境、社会与治理 (ESG) 列为未来 3 年合规部门需要优化的三大领域之一，来自能源及工业制造/消费市场/零售业的受访者大比例地选择 ESG 作为需要优化的首要领域 (分别占受访者的 71%和 49%)，反映这些行业在监测 ESG 相关影响方面正大步向前。在金融服务、医疗保健和生命科学等其他行业，部分企业可能在优先处理其他非常重要的项目，同时/或者在等待监管机构订立基调，在进一步推动 ESG 计划之前建立更清晰的期望。但不论是哪种情况，CCO 在 ESG 方面所扮演的角色正在不断提升，而且只会日趋重要。

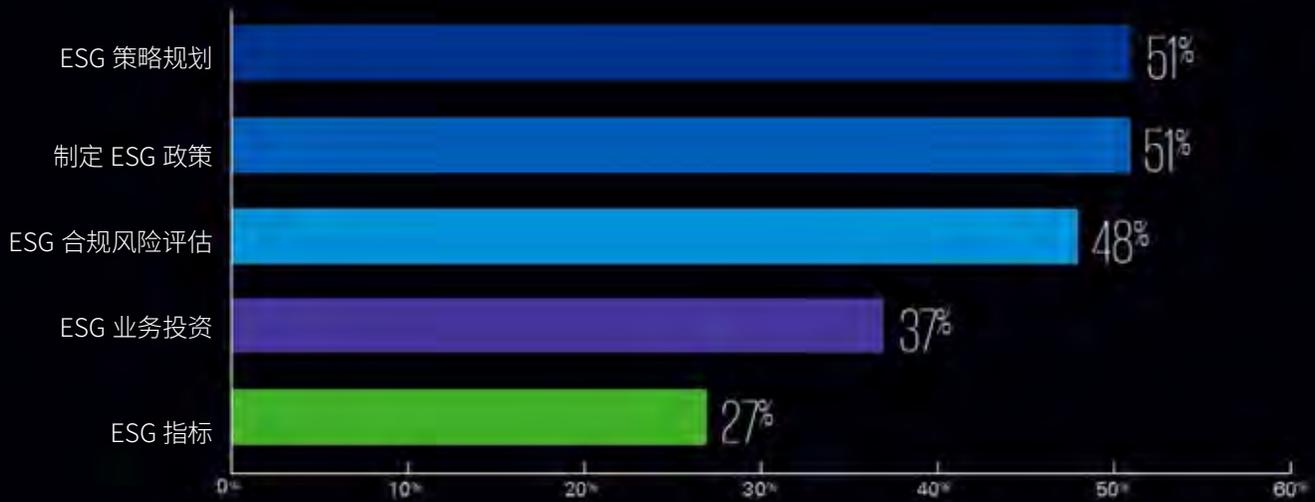
在问及未来 3 年受访者所属企业的合规工作将会面对的 3 大挑战时，受访者毫不意外地把新的监管要求视为首要挑战之一 (61% 的受访者)。尤其值得注意的是传统上不太受到监管注意的行业选择新监管要求的比例之高——77% 的消费市场/零售业受访者把新的监管要求视为首要挑战之一，相比之下，只有 48% 的银行业受访者选择新的监管要求，而银行业向来受到高度监管。



对 ESG 的日益重视

ESG 倡议正迅速成为 CCO 的关注焦点。在越来越多社会运动和气候变化问题成为全球头条的当今社会，企业日益关注发展和监测 ESG 方面的工作，企业希望合规职能也能参与其中，并推动这些倡议的发展。过半数 (51%) 受访者表示合规职能有参与 ESG 策略规划。CCO 表示他们参与制定 ESG 相关政策和程序 (51% 的受访者)，将 ESG 风险纳入整体合规风险评估 (48% 的受访者)，并监测业务投资的 ESG 组成部分 (37% 的受访者)。

合规职能参与 ESG 相关倡议的工作



合规投资

一段时间以来，商界已明白有需要开展自动化和技术投资，以提高并监测内部流程和程序的成效、预测未来成果，与第三方和客户更紧密的联系。

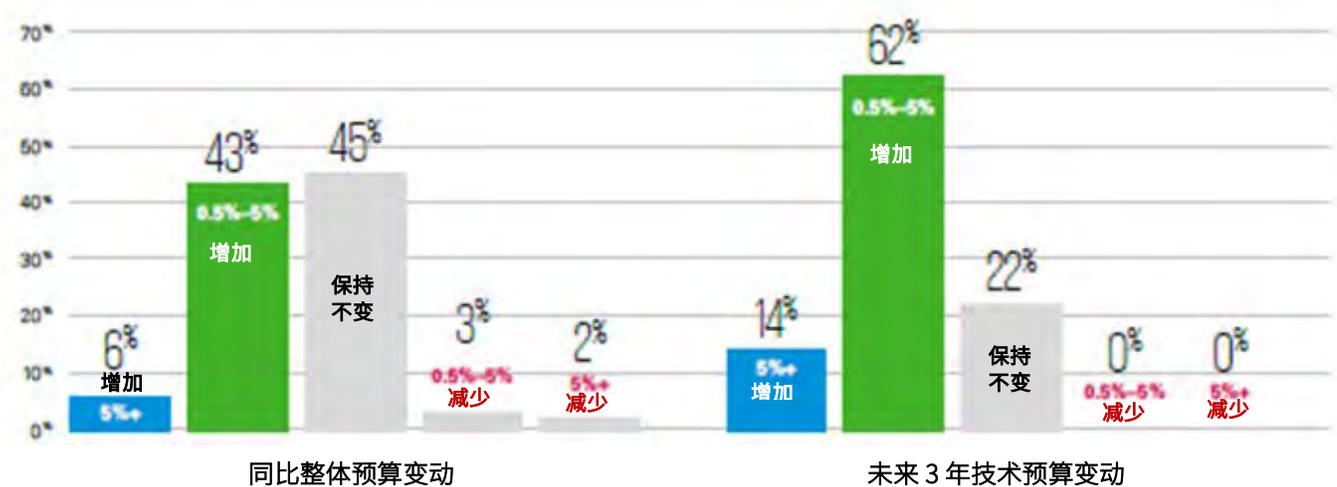
大部分企业已在业务的利润中心开展技术投资 —— 例如分析社交媒体数据以预测供应客户产品的新趋势，或及早发现客户的异常消费行为以识别可能被盗用的账户。但不少企业在开展类似投资支持合规职能方面仍举棋不定。当被问及未来 3 年合规工作将会面对的 3 大挑战时，56% 的受访者认为是技术力量不足，32% 的受访者认为是数据不足或不准确。

受访者中有 67% 表示自动化和技术应用是未来几年他们会提升的三大工作之一，商界似乎与此前的趋势背道而驰，转而支持通过自动化和技术提升合规工作，包括应用预测数据分析。值得注意的是 65% 以上的受访者还表示自动化和技术应用是他们在工作中融会贯通并进一步整合以支持道德与合规环境的三大领域之一。

预算

合规部门在引进技术的道路上获得了企业整体支持。约有半数受访者 (49%) 预计整体道德与合规部门的预算将按年增长，特别是大部分受访者 (75%以上) 预计他们的技术预算会在未来 3 年增加。同样的，在预计整体道德与合规部门的预算将会增加的受访者中 75% 以上把自动化和技术应用视为首要优先项目。已投资治理、风险与合规 (GRC) 工具的企业中，有不少正计划投资机器学习和人工智能能力。

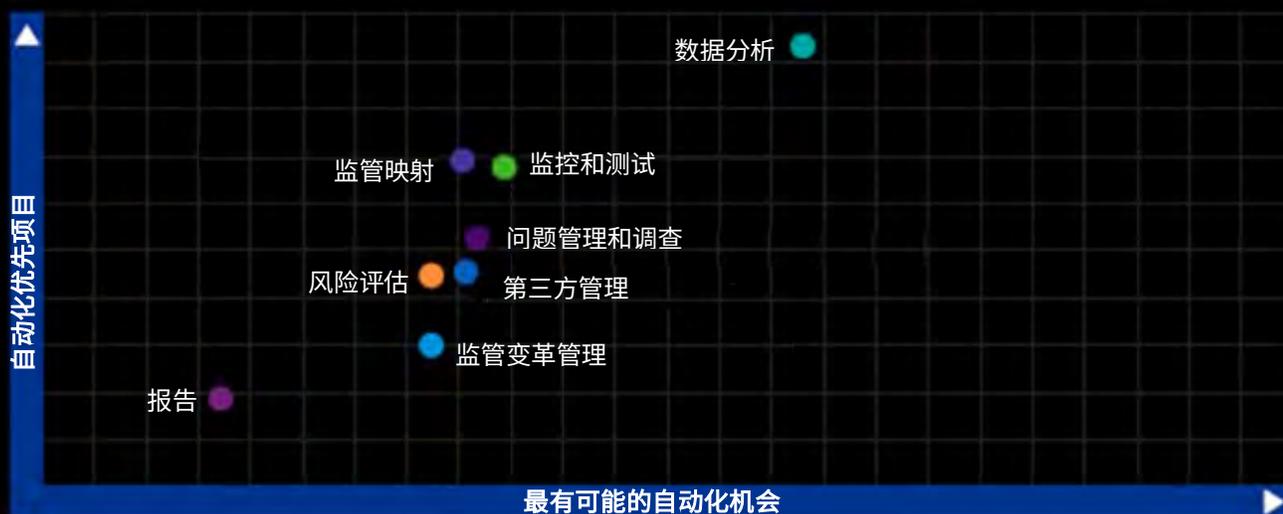
预算变化预期



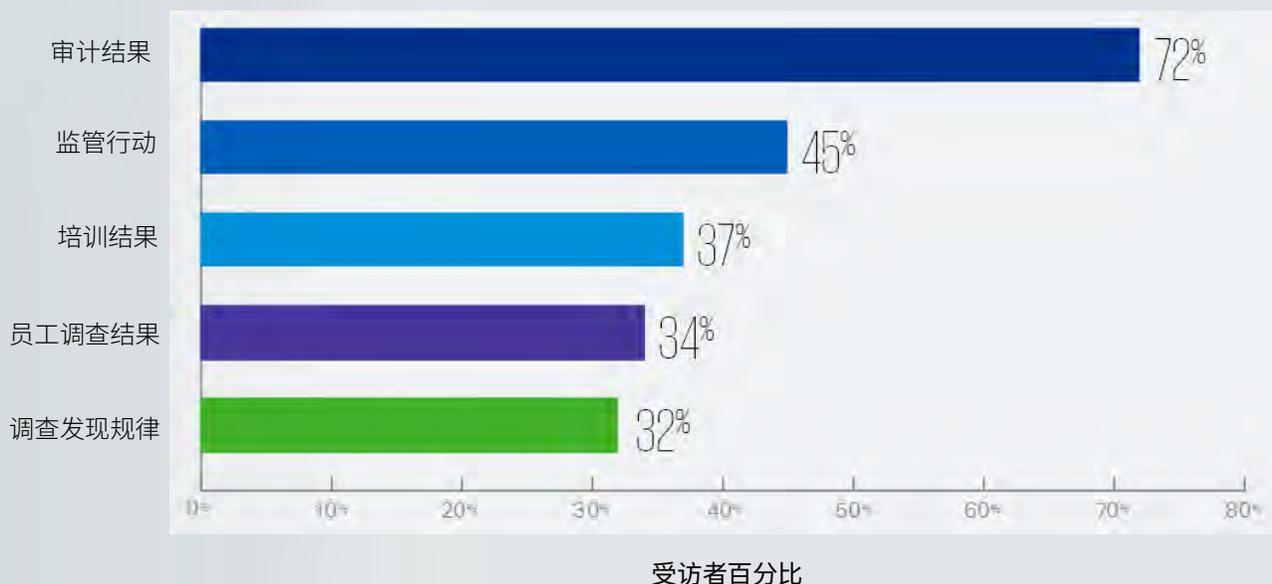
指标

合规部门应用自动化和技术工具的增拨预算已到位，大部分受访者都把“数据分析”视为最有可能的自动化机会，同时也是首要优先项目。数据分析是决策者重要的决策依据，而且可显著提升内部和外部报告信息的传递和可读性。

道德与合规领域成为最有可能的自动化机会和优先项目



用来评估合规计划成效的主要指标



由于受访者似乎主要利用回应式指标 (包括内部和外部审计报告和监管行动/查询) 计量合规部门的成效, 通过数据分析提升合规表现的计划尤为重要。在问及受访者用来评估合规计划成效的 3 大指标时, 72% 的受访者将内部和外部审计结果, 45% 的受访者将监管行动和查询作为他们用来评估的主要指标。相比之下, 受访者不大可能利用预测性较强的指标作为衡量合规部门成效的主要指标。只有 32% 的受访者利用与调查相关的模型分析作为衡量合规成效的主要指标, 另有 19% 的受访者把根本原因趋势视为评估合规成效的主要指标。

合规部门是有机会将他们的关注焦点从回应式指标转为预测性指标衡量合规成效的, 这将有助于合规部门更积极地识别和缓解风险领域, 降低一旦发生合规问题需要付出高昂代价补救的可能性。事实上, 预测性分析有助合规部门在问题演变为客户投诉或审计发现之前分析并处理问题。在未来几年里, 我们预计企业将日益重视查阅和利用适当的结构化和非结构化数据, 将运营和行为指标与合规根本原因分析和行动联系起来。

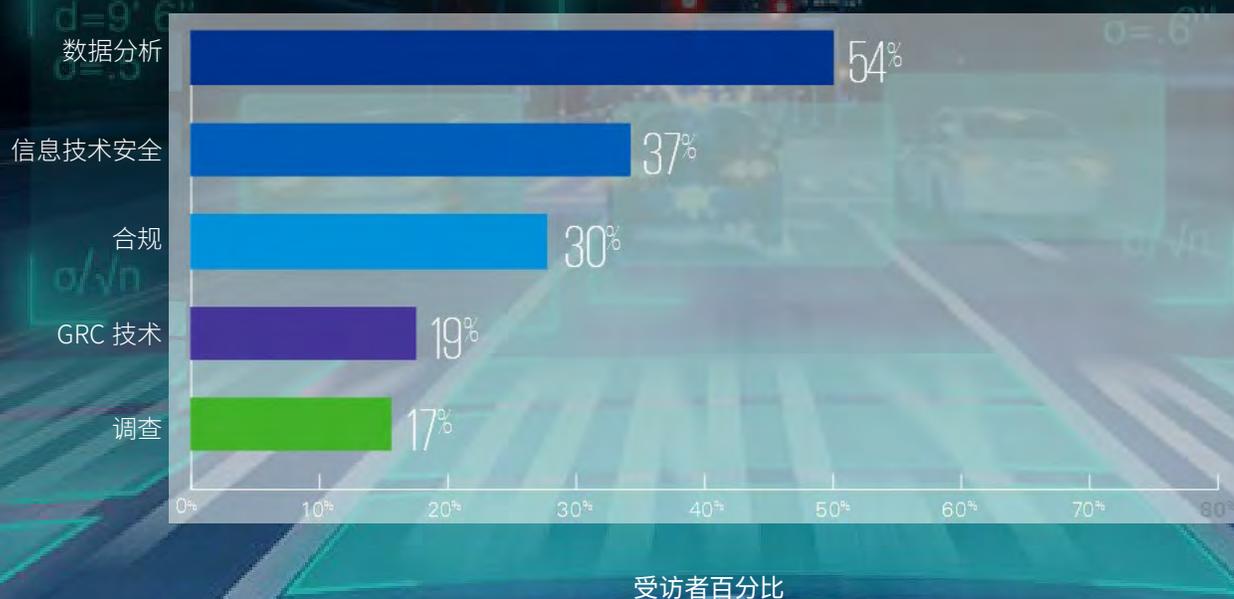


新形势下的合规

技能

由于企业日益关注自动化和技术，包括将数据分析和预测性监测与各个合规部门的工作整合，CCO 认识到他们不仅需要具备传统的合规技能和知识，而且还需要补充有关这些新领域的专业知识。54% 的 CCO 认为数据分析是他们需要提高现有合规团队专业知识的领域。同样的，特定行业的专门监管法规、消费者权益保障和网络/信息保护也是受访者关注并需要优化的工作，CCO 还计划引进具备 IT 安全专业知识 (37% 的受访者) 和监管经验 (30% 的受访者) 的人才。CCO 希望利用未来几年整体合规预算的提升解决目前的人才缺口问题。

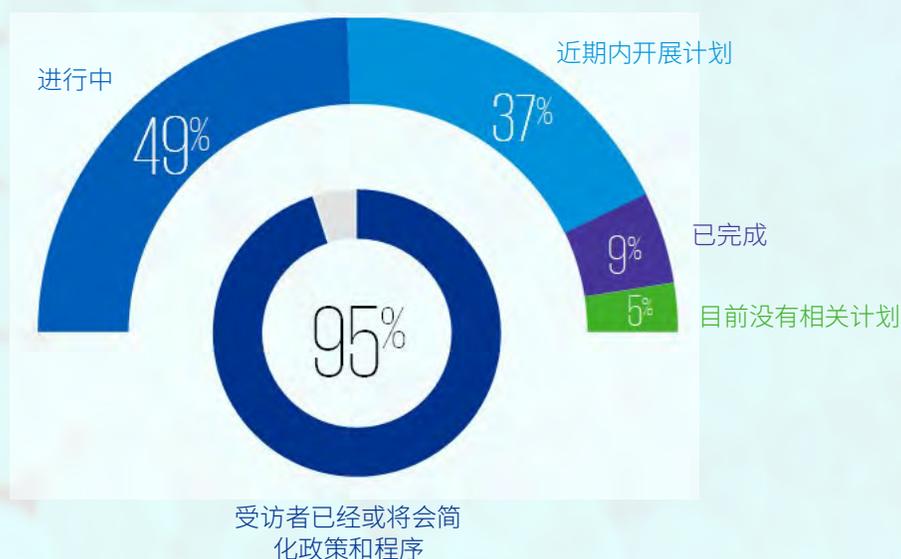
利用专业知识提升合规表现的主要领域



简化

企业的不同职能员工遍布全球各地，因此企业也在想方设法简化并整合合规政策和程序。在跨国企业中，员工拥有不同的工作经验、教育背景和母语，对企业各级员工来说，容易找到和解释的合规政策尤为重要。尽管只有 9% 的受访者表示他们已完成并落实政策简化项目，但对合规部门来说这仍是应该优先处理的倡议。近 50% 的受访者表示他们目前正着手简化合规政策和程序，另有 37% 的受访者已有近期内开展相关工作的计划。在未来几年内，我们预计政策简化将成为合规部门持续开展的常规工作之一，以主动更新、管理和提升大型跨国企业的合规计划和政策库。

目前开展的简化合规政策和程序工作

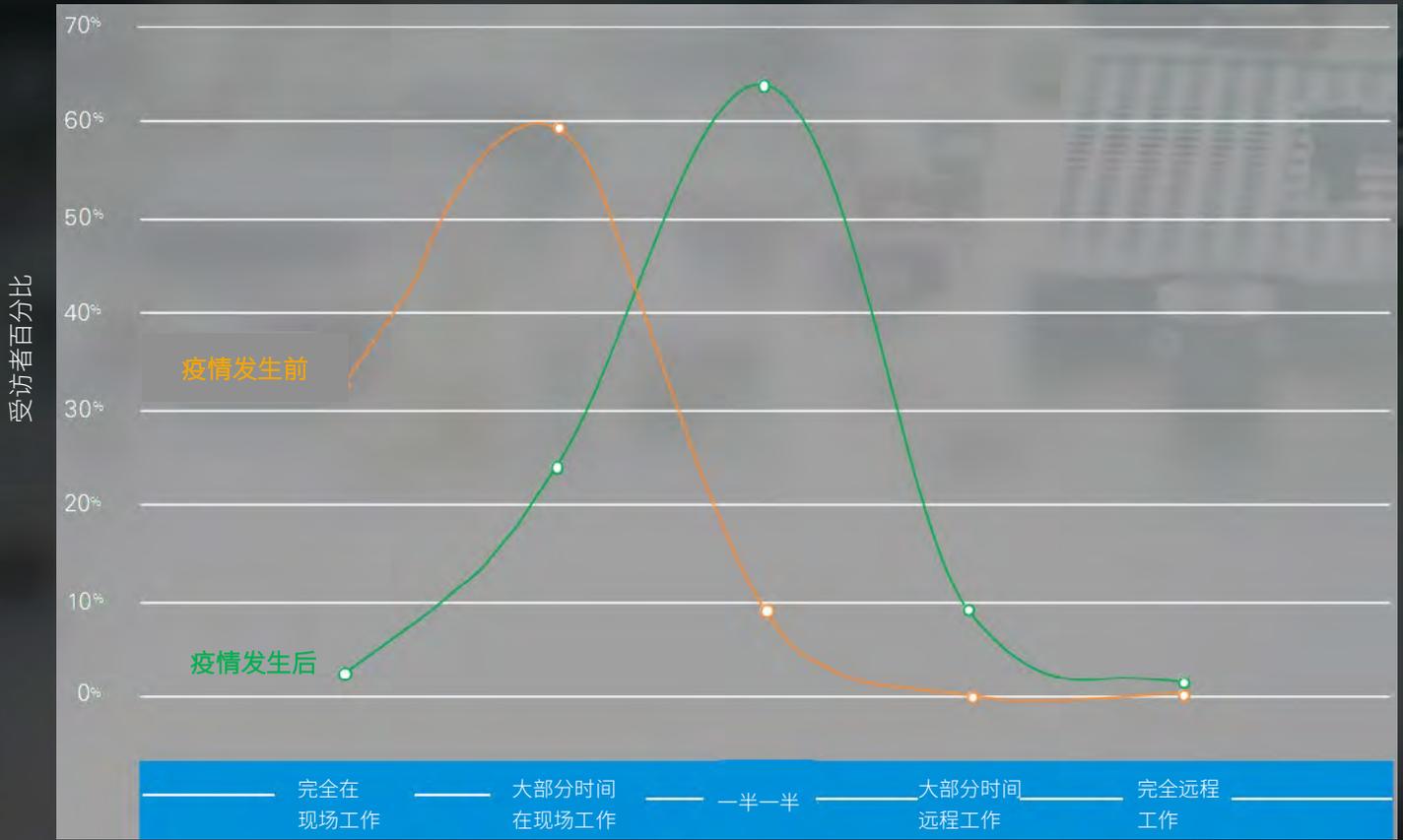


现场和远程工作

新冠疫情提升了某些合规领域的重要性，例如第三方风险和信息安全，而且带来了新的合规挑战，包括接触和监控远程和分散的人员——而这些转变不太可能完全恢复到新冠疫情发生前的状况。CCO 明白合规形势正在急速变化，而为了迅速适应这些变化，一些临时采用的程序可能会成为企业的永久措施。但这些政策原来只是临时性质，在实施时可能没有得到等同永久措施的适当审查以识别潜在的合规风险。

疫情对合规的影响也不容忽视，疫情影响下，合规部门的实体位置也在发生变化。92% 的受访者表示，疫情发生前合规团队成员完全或大部分时间在现场工作，63% 的受访者预期日后合规团队成员将会一部分时间在现场工作，另一部分时间远程工作，而 10% 的受访者甚至预期日后合规团队成员将大部分时间或完全远程工作。合规部门不仅需要迅速把关注焦点转移到为应对疫情而产生的风险领域，包括员工欺诈、不当行为、浪费和滥用情况的变化；业务资源的压力不断增加；以及转变中的第三方风险，而且还需要在他们自身也在适应远程工作模式的情况下应对上述挑战。

合规部门人员的位置



首席合规官调查的行业观察



医疗保健

随着过去一年远程医疗的发展，以及调拨紧急资金支持检测、疫苗接种和认证等疫情应对措施，医疗保健行业已发生巨变。这些巨变瞬间发生，监管机构很有可能收紧相关的审查。值得注意的是，医疗保健行业的受访者把数据分析自动化 (80%)，问题管理和调查 (43%)，监控和测试 (40%) 列为未来 3 年的优先项目。



生命科学

除面对新的监管和市场压力之外，生命科学企业还处于全球应对新冠疫情的创新行业前端。在需要优化监管与合规职责的选项中，生命科学行业的受访者把产品安全 (63%) 和消费者权益保护 (40%) 列为首要选项的比例明显高于其他行业，可见该行业正朝着病患为本的方向发展。生命科学企业在监控和测试等方面发展成熟，但受访者仍然将监控和测试列为自动化的优先项目 (53%)，其次是数据分析 (53%) 和监管映射 (50%)。



银行业与资本市场

银行与资本市场行业的目标之一是专注于消费者和投资者权益保障，并不断加强业务运作的韧性。受访者选择网络/信息保护 (73%)、欺诈 (55%) 和反洗钱 (30%) 作为需要优化的首要合规职责，结果符合该行业的目标。此外，该行业受访者中把调查视为需要与整个企业整合的首要领域的比例较高 (27%，整体受访者只有 12%)，可见调查有助于该行业受访者提升行为风险计划的成效。



保险

保险业受访者中有 42% 把政策管理视为需要优化的首要合规工作之一，远高于其他行业的整体受访者 (8%)。61% 的保险业受访者表示他们正开展项目简化合规政策和程序 (整体受访者只有 49%)。随着州和联邦监管审查范围不断向新的领域扩大 (例如消费者权益保障、ESG 等)，保险业受访者表示他们将专注于合规监控和测试，而且 55% 的保险业受访者将此列为未来 3 年首要优先自动化项目。

首席合规官调查的行业观察 (续)



技术、媒体和电信 (TMT)

监管机构对 TMT 企业的反垄断、消费者数据隐私和网络安全等领域日益关注，它们期望业界与时俱进地提升合规及风险管理计划。与此同时，TMT 企业也在大力投资技术提升相关职能。过半数 TMT 行业受访者 (54%) 表示期望整体道德与合规预算与去年相比有所增加，88% 的 TMT 行业受访者表示他们的技术预算在未来 3 年将上升，比例高于任何其他行业。受访者把数据分析 (55%) 和 IT 安全 (55%) 视为最迫切需要的专业知识，认为 TMT 企业在相关方面可以投入最多资源。



工业制造和消费市场/零售业

公众对于气候变化、公共安全和社会运动的关注左右了相关行业变动的趋势。举例来说，工业制造 (59%) 和消费市场/零售业 (40%) 的受访者倾向于选择 ESG 作为合规部门计划优化的 3 大监管与合规职责之一。其他获选的首要优化领域包括工业制造业受访者选择的劳工和就业 (59%)，以及消费市场/零售业受访者选择的产品安全 (53%)。很多大型工业制造和消费市场/零售业实体目前正评估并提升他们的监管、道德与合规职能。不少受访者表示，他们主要依赖员工调查及接触员工的次数/人数来衡量他们的培训和沟通计划是否成功。



能源业

大部分能源业受访者表示，他们的合规工作面对的最大挑战之一是技术不足 (61%)。可能是认识到这一挑战，72% 的能源业受访者预期未来 3 年的技术预算将有所增加，并认为数据分析 (71%) 和监管映射 (57%) 是首要优先自动化项目。很多能源业受访者 (71%) 表示他们计划优化 ESG 职责，可能是受到近期环保法规加快推出和市场需求的驱动。

结语

展望不久的将来，CCO 不仅需要提升并优化目前的合规工作，将自动化和技术嵌入流程，同时还要应对远程工作日益普及的趋势，他们可以采取以下关键措施：

转变中的风险

- 更新并验证内部风险评估，合规机构利用关键数据进行风险评估。确保 ESG 相关风险妥善地与风险评估整合。
- 利用技术和分析工具建立道德与合规风险监控能力，以推动强化和及时的风险管理。
- 在确定全面 ESG 计划时，确定用来衡量相关计划在各个风险领域成效的关键指标，包括考虑如何将企业的第三方纳入计划。
- 对于传统上没有受到高度监管的行业，聚焦于针对这些行业的监管风险。

合规投资

- 开发整个企业的现有合规数据和潜在的其他相关数据来源库。识别数据来源之间的主要关系，相关数据来源可提供衡量合规工作与成效的指标。
- 优先把衡量合规成效的指标从检讨审计发现和监管行动的回应转为利用预测性分析的前瞻式监控。制定一致的关键绩效指标 (KPI)，以衡量和报告合规计划在关键利益相关方之中所取得的成绩。
- 利用增拨的合规技术投资，优先自动化关键合规领域，包括合规监控和测试；合规盘点、映射和变革管理；合规风险评估；以及问题管理和调查。

新形势下的合规

- 随着远程工作的混合模式日益普及，CCO 应着重加强远程工作环境风险和人员配备/资源限制等领域的反欺诈和不当行为计划。
- 确保道德与合规已嵌入整体业务经营模式的转变，从而妥善地识别和处理相关风险。特别是在合规部门参与 ESG 计划时，应确保妥善识别 ESG 风险，并将 ESG 风险纳入业务计划。

毕马威对受访者给予 2021 年首席合规官调查的支持表示衷心感谢。

联系我们

徐捷

主管合伙人

金融业治理、风险与合规服务

毕马威中国

jessica.xu@kpmg.com

Jeff Garfield

主管

监管洞察和监管与合规转型，

生命科学业主管

毕马威美国

Brent McDaniel

合伙人

监管洞察和监管与合规转型，

能源业主管

毕马威美国

Todd Semanco

合伙人

监管洞察和监管与合规转型，

金融服务业主管

毕马威美国

Amy Matsuo

主管合伙人

监管洞察和监管与合规转型

毕马威美国

Juan Gonzalez

主管

监管洞察和监管与合规转型，

技术、媒体和电信主管

毕马威美国

Anthony Monaco

合伙人

监管洞察和监管与合规转型，

政府机关主管

毕马威美国

Jennifer Shimek

主管

监管洞察和监管与合规转型，

医疗保健 和生命科学业主管

毕马威美国

Dan Click

总监

监管洞察和监管与合规转型，

消费市场/工业制造/零售业主管

毕马威美国

Mike Lamberth

合伙人

监管洞察和监管与合规转型，

保险业主管

毕马威美国

Jaime Pego

总监

监管洞察和监管与合规转型，

医疗保健业主管

毕马威美国

特约作者：Amy Matsuo、Brent McDaniel、Elizabeth Hammer、Karen Staines 和 Joe Slaninka

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。



kpmg.com/socialmedia

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 KPMG 2021 CCO Survey (“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。