

# 2023年审计委员会议程

## 毕马威董事会智领中心



在过去一年里，商业和风险状况都发生了巨大变化，地缘政治更加不稳定，通货膨胀激增，以及全球经济衰退的前景，使企业在2023年面临更加复杂的宏观经济风险。

审计委员会可以预期到他们企业的财务报告、合规、风险和内部控制环境等将在今年面临一系列挑战：从全球经济波动和俄乌冲突到供应链中断、网络安全风险和勒索软件攻击以及社会风险，包括激烈竞争的人才市场。日益复杂和融合的风险，以及这些风险之间出乎意料的相互关联性，使得更全面的风险管理和监督变得尤为重要。

在这种不稳定和不透明的经营环境中，监管机构、投资者和其他利益相关方对采取行动以及增加披露和透明度的要求将持续加强：特别是在气候和其他环境、社会和治理(ESG)风险方面。

基于我们与审计委员会和商业领袖的互动，我们建议审计委员会考虑和执行其2023年议程时应关注八个问题：

1. 审计委员会的首要任务:持续关注财务报告及相关内部控制风险
2. 明确审计委员会在监督企业的气候和其他ESG风险、特别是在ESG报告和披露的范围和质量等方面的职责
3. 高度关注财务部门的领导力和人才
4. 强化审计质量，并对与外部审计师进行频繁、坦诚和公开的沟通设定明确的期望
5. 协助确保内部审计部门不仅关注财务报告与合规风险，还应专注于企业关键风险领域，从而成为审计委员会的宝贵资源

6. 加强对企业道德、合规和文化的关注
7. 保持对全球税收发展和风险的关注，了解税收已成为ESG的一个重要因素
8. 仔细研究审计委员会的人员构成和技能组合



**审计委员会的首要任务:持续关注财务报告及相关内部控制风险**

2023年审计委员会的首要任务和主要工作为关注当前地缘政治、宏观经济和风险状况变化对财务报告、会计和披露义务的影响，包括俄乌冲突、供应链中断、网络安全、通货膨胀、利率、市场波动和全球经济衰退的风险。重点关注的领域应包括：

### 预测和披露:做出艰难的决定

当前地缘政治、宏观经济和风险状况带来的不确定性，加上财务报表中对前瞻性信息的广泛使用，使得对直接或间接影响企业业务事项的披露继续成为重点关注领域。需要审计委员会注意的事项包括：

- 有关俄乌冲突和制裁的影响、供应链中断、网络安全风险加剧、通货膨胀、利率、市场波动以及全球衰退风险的披露
- 预测现金流量
- 非金融资产(包括商誉和无形资产)的减值
- 金融资产的会计处理(包括公允价值)

## — 可持续经营

企业在当前情况下做出更多艰难决定的同时，监管机构也在强调财务报告编制过程中合理判断和透明度的重要性，包括通过获取同期业务文件证明企业执行了严格程序。鉴于长期环境的多变性，企业可能需要更频繁地披露判断、估计和控制等方面的变化。

### 财务报告内部控制和控制缺陷的调查

考虑到当前的地缘政治、宏观经济、风险状况以及业务的变化，如收购、新业务拓展、数字化转型等，内部控制将在未来一年继续受到考验。审计委员会应与管理层讨论当前环境如何影响管理层的披露控制和程序，以及管理层对财务报告内部控制有效性的评估。当企业发现控制缺陷时，除了调查管理层有关“为什么该缺陷不是重大缺陷”的解释之外，更重要的是调查控制缺陷的严重程度和根因。审计委员会是否与管理层一起定期重新审视企业的控制环境？控制措施是否与企业的运营、商业模式和不断变化的风险状况(包括网络安全风险)保持同步？管理层是否言出必行？

审计委员会成员持续表示担心，在议程中对重要风险的监督越来越困难，且已超出审计委员会的核心监督责任，即对财务报告及其相关内部控制，以及对内部和外部审计人员的监督。同时审计委员会一直面临的重要风险也已经变得更为复杂。不断扩大的对ESG风险披露的要求，亦加剧了审计委员会对界限和“议程超载”的担忧。

需要重新评估审计委员会是否有足够的时间和专业知识以监督目前所面临的重要风险。网络安全风险、气候、ESG和“任务关键型”风险如安全风险，是否引起整个董事会及其辖下专业委员会的关注？董事会应仔细权衡成立一个额外专业委员会的利弊；为提高董事会的工作效率，董事会应在讨论其风险监督职责时，考虑财务、技术、风险、可持续发展/ESG或其他委员会——也许需要具有新技能的董事。



明确审计委员会在监督企业的气候和其他ESG风险、特别是在ESG报告和披露的范围和质量等方面的职责

对更高质量ESG披露日益增加的需求促使董事

会重新评估他们对ESG风险和披露的监督。尤其在投资者、监管机构、ESG评级机构和其他利益相关方寻求对决策有用、准确的且具有可比性的ESG信息时，明确审计委员会的作用和责任应是优先事项。

董事会正在采取各种方法来监督气候、网络安全和其他ESG风险。（关于网络安全风险的讨论，（也请参见《2023年董事会议程》）。对许多企业来说，董事会通常将监督职责分派给专业委员会来完成大部分繁重的工作。虽然设立ESG/可持续发展委员会或由指定的ESG事务工作组负责ESG事务变得越来越普遍，但审计、薪酬和提名委员会都可能有一些责任。例如，薪酬委员会可能会监督任何与ESG相关的绩效激励，而提名委员会将需要确保董事和高级管理团队具有恰当的ESG技能和相关经验。

审计委员会通常负责监督ESG披露事宜和披露框架、财务风险、法律/监管合规风险，或许还需监督企业的企业风险管理(ERM)流程是否充分。

由于董事会常务委员会在协助董事会监督与ESG风险有关(以及更广泛的战略问题，如组织的融资能力)方面发挥着重要作用，因此，各委员会之间的信息共享、沟通和协调非常重要，能促使整个董事会和各委员会更好地获得所需要的重要信息以便履行各自的ESG监督职能。

从审计委员会的角度来看，鉴于财务报告和内部控制受ESG风险的影响，信息共享、沟通和协调的重要性尤为突出；审计委员会需要识别到其他委员会需要审计委员会提供的投入类型，且这些委员会必须重视审计委员会所需要的信息。信息共享至关重要的关键领域包括：

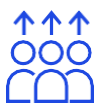
— 考虑ESG信息的披露方式，如可持续发展报告，以及企业网站

— 协助确保自愿披露的ESG信息受到与财务信息同等程度的严格审查，包括披露的控制和程序

— ESG报告框架的选择

— 监督高级管理层对ESG披露的管理，包括：

- 明确其在ESG报告编写、自愿性ESG信息披露和网站信息发布等披露活动中的角色与责任，且明确其与跨职能管理的ESG团队或委员会进行协调的职责。
- 重新评估ESG披露管理的高级管理层的组成。鉴于对ESG的高度关注，ESG披露管理的高级管理层应包括来自ESG、供应链、信息安全和人力资源等职能部门的合适领导。
- 在准备ESG披露时，鼓励高级管理层与跨职能管理的ESG团队协同工作，识别差距，考虑如何收集和保持高质量的信息，并密切监控规则制定的过程。



### 高度关注财务部门的领导力和人才

当今，许多企业的财务部门正在面临人才短缺的问题，财务部门需要发展数字化战略转型，需要开发强大的系统和程序、收集和维持高质量的ESG数据，以满足投资者和其他利益相关方的需求以及监管部门对ESG披露的要求。同时，许多企业在为不确定的环境进行预测和规划时遇到了困难。

审计委员会可以通过监督和指导，促进财务部门相关领域的进程，我们建议重点关注以下两个领域：

—许多企业坚持组建与扩大管理团队或专业委员会以赋予其ESG管理的相关工作，包括加强对可持续性报告中披露ESG信息的控制，例如，识别与招聘具备气候和ESG技能的人才和专家、制定内部控制措施，以及落实技术、流程和系统。

- 财务部门是否拥有领导力、人才、技能组合和其他必要的资源，以应对气候和其他ESG报告的相关事项，并确保所收集和维持的数据质量？
- 财务部门对于新的/强化的ESG披露的准备工作进展到什么程度？

—许多企业正在经历的数字化战略和转型的加速进程持续影响着财务部门，亦为财务部门提供了能为企业创造更大价值的重要机会。随着财务部门将强大的分析和战略能力与传统的财

务报告、会计和审计技能相结合，其人才和技能组合的要求也必须作出相应的改变。

- 财务部门是否正在吸纳、培养和保留关键的人才和技能，以满足其不断变化的需求？

审计委员会必须投入足够的时间以了解财务部门ESG报告和数字化转型战略，并指导财务部门以确保其拥有执行战略的领导力及人才。



### 强化审计质量，并对与外部审计师进行频繁、坦诚和公开的沟通设定明确的期望。

审计委员会的充分参与可以提高审计质量，审计委员会为外部审计师设定基调和明确的期望目标，并通过频繁、高质量的沟通和强有力的绩效评估来严格监督审计师的表现。

在设定外部审计师2023年的期望目标时，审计委员会将与审计师讨论2022年哪些工作做得好，2023年有哪些改善提升审计质量的机会？远程工作会给审计工作带来哪些复杂性？鉴于地缘政治、宏观经济和风险状况，包括俄乌冲突、供应链中断、网络安全、通货膨胀、利率、市场波动、气候变化和其他ESG问题、业务变化以及全球经济衰退的风险，企业的财务报告和内部控制风险在2023年有什么变化？审计师有什么计划保障2023年审计和2023年中期审计的进度？

为审计师和审计委员会之间频繁、坦诚和公开的沟通设定比监管要求更多的、明确的预期目标。要求沟通的清单范围是广泛的，包括有关审计师独立性事项，以及与审计计划和结果有关的事项。审计师和审计委员会之间开展比监管要求还多的沟通，特别是有关企业文化、高层的基调和财务部门人才水平等方面的沟通，能够强化审计委员会的监督效果。

审计委员会还应该调查了解会计事务所旨在推动审计质量持续提升的审计质量控制体系，包括事务所对新技术的实施和应用。

在与外部审计师讨论事务所的内部质量控制体系时，应考虑内部和外部检查的结果和处理缺陷所做的工作。请记住，审计质量需要团队共同努力，需要审计师、审计委员会、内部审计师和管理层所有参与审计工作的每个人的承诺和贡献。



协助确保内部审计部门不仅关注财务报告与合规风险，还应专注于企业关键风险领域，从而成为审计委员会的宝贵资源

在审计委员会处理繁重议程的时候——ESG、供应链中断、网络安全和数据治理以及全球合规等问题正在考验风险管理——内部审计应该成为审计委员会的宝贵资源，并在风险和控制事项上发出重要的声音。这意味着不仅要关注财务报告和合规风险，还要关注关键的运营和技术风险、ESG风险以及相关控制。

与ESG相关的风险正在迅速发展，包括人力资本管理——从多元化、公平和包容(DEI)到人才领导力和企业文化，以及气候、网络安全、数据治理和数据隐私，以及与ESG披露相关的风险。披露程序以及内部控制应该是内部审计的一个关键领域。阐明内部审计在ESG风险和企业管理方面的职责——内审职责不是管理风险，而是为风险管理流程的充分性提供额外保证。在人才市场紧张的情况下，内部审计是否有它所需要的人才？管理团队是否有必要的资源和技能组合来执行新的气候和ESG倡议？认识到内部审计不能幸免于人才压力的影响。

鉴于不断变化的地缘政治、宏观经济和风险状况，重新评估内部审计计划是否基于风险，是否足够灵活，以适应不断变化的业务和风险状况。展望未来，审计委员会应与首席审计官和首席风险官合作，协助识别对企业的声誉、战略和运营构成最大威胁的风险，并协助确保内部审计集中于这些关键风险和相關控制。

—运营环境有什么变化？

—企业的数字化转型和企业的机构扩张，给采购、外包、销售和分销渠道等领域带来什么风险？

—企业是否对有关安全、产品质量和合规性的早期预警信号敏感？

—内部审计在审计企业文化方面应发挥什么作用？

设定明确的期望，协助确保内部审计拥有成功所需的资源、技能和专业知识，并协助首席审计官思考数字技术对内部审计的影响。



加强对企业道德、合规和文化的关注

由于欺诈风险升高，管理层面临实现财务目标的压力变大，以及企业应对网络攻击的脆弱性增加，导致企业道德或合规失败的声誉成本比以往任何时候都要高。一个有效的合规计划的根本，是高层的正确基调和整个组织的文化，包括对其既定价值观、道德和法律/监管合规的承诺。企业需要新的市场中迅速创新，利用新技术和数据，在复杂的供应链中与更多的供应商和第三方接触，以掌控投资新市场的机会；在这复杂的商业环境中，加强对公司道德、合规和文化的关注，就显得尤为重要。

企业需要密切关注高层的基调和整个组织的文化，重点关注行为(不仅仅是结果)和可能出错的点。

—高级管理层是否对员工来自办公室和家庭的持续压力、员工的健康和安全、生产力以及员工的敬业水平和士气敏感？

正如我们所了解的，领导力和沟通能力是关键，并且理解和同情心比以往任何时候都更重要。

—企业的文化是否能让人们安全地做正确的事情？

—董事们走进企业办公室，与员工见面，有助于董事们更好地感受企业文化。

协助企业确保其监管合规和监测计划与时俱进，覆盖了全球供应链中的所有供应商，并传达了企业对高道德标准的期望。

加强关注企业的举报渠道(包括是否提交投诉)和调查过程的有效性。审计委员会是否会看到所有举报人的投诉？如果不是，是按照什么程序过滤投诉、并最终报告给审计委员会？随着社交媒体带来的彻底的透明度，企业的文化和价值观、对诚信和法律合规的承诺以及其品牌声誉都将得到充分展示。





保持对全球税收发展和风险的关注，了解税收已成为ESG的一个重要因素



仔细研究审计委员会的人员构成和技能组合

对于企业,尤其是跨国企业来说,混乱和不确定性仍然是当今全球税收环境的写照。

税收也已成为ESG的一个重要因素,利益相关方越来越期待企业提供更大的透明度,并以可持续的方式处理其税收事务。许多ESG利益相关方认为,公开披露企业的税收方法、支付的税款以及税款的支付地点是可持续税收实践的重要因素。我们现在已经看到一些股东提案,号召企业在全美报告倡议下逐国报告其税收实践。在这种环境下,审计委员会至少要在三个方面与管理层接触。

—了解这种不断变化的税收状况的不确定性和复杂性所带来的风险,因为它在未来几年可能会对企业的产生重大影响。

—协助阐明企业对与正在进行的税收选择有关的声誉风险的容忍度,并评估企业治理框架和相关控制措施在多大程度上可以最大限度地减少此类风险和/或提高ESG得分。

—协助确定正确的税收透明度方法,因为对于何种程度的报告构成“良好的税收透明度”还没有达成共识。管理团队需要考虑利益相关方的期望、相关标准、监管机构以及同行的税收透明度披露情况。

随着审计委员会作用和职责不断扩大,并逐渐超出其对财务报告和风险控制的责任,审计委员会应重新审视其是否有正确的人员构成和技能组合。在进行这一评估时,我们建议将以下三个领域纳入审计委员会年度自我评估范畴进行调查:

—审计委员会是否包含具有必要经验和技能的成员,使得审计委员会能够履行期被指定的、超出其核心职责的风险领域的监督职责,如网络和数据安全、供应链问题和地缘政治风险、ESG风险和披露,以及气候风险?

—有多少审计委员会成员在其职业生涯中一直从事财务会计、报告和控制问题的工作?委员会是否只依靠一个成员来完成监督财务报告和控制的“重任”?两个或更多对问题有深刻理解的委员会成员之间的对话是至关重要的。

—随着审计委员会的工作量扩大,包括监督非财务信息的披露—涵盖气候、环境和社会问题,以及相关的披露程序及内部控制,审计委员会是否拥有必要的财务报告和内部控制专业知识,以有效地履行这些职责以及核心监督职责?审计委员会是否需要聘请专家来履行其监督职责?

随着投资者和监管机构日益关注审计委员会的人员构成和技能组合,以及审计委员会的超负荷运转,人员构成和技能组合已经成为审计委员会的一个重要问题。

## 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洞察,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,让您专心解决自己和企业真正重大的问题。

了解更多信息,请访问[kpmg.com/cn/boardleadership](https://kpmg.com/cn/boardleadership)

# 请联系我们

## 华东及华西区

梅放  
毕马威中国  
风险咨询及公司治理、风险和合规管理  
主管合伙人  
Tel: +86 (10) 85087188  
[frank.mei@kpmg.com](mailto:frank.mei@kpmg.com)

黄文辉 (Kevin Huang)  
毕马威中国  
审计业务  
华东及华西区主管合伙人  
Tel: +86 (21) 2212 2159  
[kevin.huang@kpmg.com](mailto:kevin.huang@kpmg.com)

## 北方区

李斌  
毕马威中国  
公司治理、风险和合规管理  
北方区主管合伙人  
Tel: +86 (10) 85085975  
[johnson.li@kpmg.com](mailto:johnson.li@kpmg.com)

温梓佑 (Charles Wan)  
毕马威中国  
审计业务  
中国副主管合伙人及北方区主管合伙人  
Tel: +86 (10) 8508 5303  
[charles.wan@kpmg.com](mailto:charles.wan@kpmg.com)

## 华南区

梁安超  
毕马威中国  
公司治理、风险和合规管理  
华南区主管合伙人  
Tel: +86 (755) 25473338  
[kelvin.oc.leung@kpmg.com](mailto:kelvin.oc.leung@kpmg.com)

钟启明 (Ming Chung)  
毕马威中国  
审计业务  
华南区主管合伙人及广州所首席合伙人  
Tel: +86 (20) 3813 8828  
[jming.chung@kpmg.com](mailto:jming.chung@kpmg.com)

## 香港特别行政区

李懿玲  
毕马威中国  
公司治理、风险和合规管理  
香港主管合伙人  
Tel: +852 21438764  
[alva.lee@kpmg.com](mailto:alva.lee@kpmg.com)

张颖娴  
毕马威中国  
审计业务  
香港主管合伙人  
Tel: +852 2978 8136  
[ivy.cheung@kpmg.com](mailto:ivy.cheung@kpmg.com)

[kpmg.com/cn](http://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。

© 2023 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。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。