



CHARTERED
SECRETARIES
特許秘書

风险管理 —香港新常态观察

kpmg.com/cn
hkics.org.hk



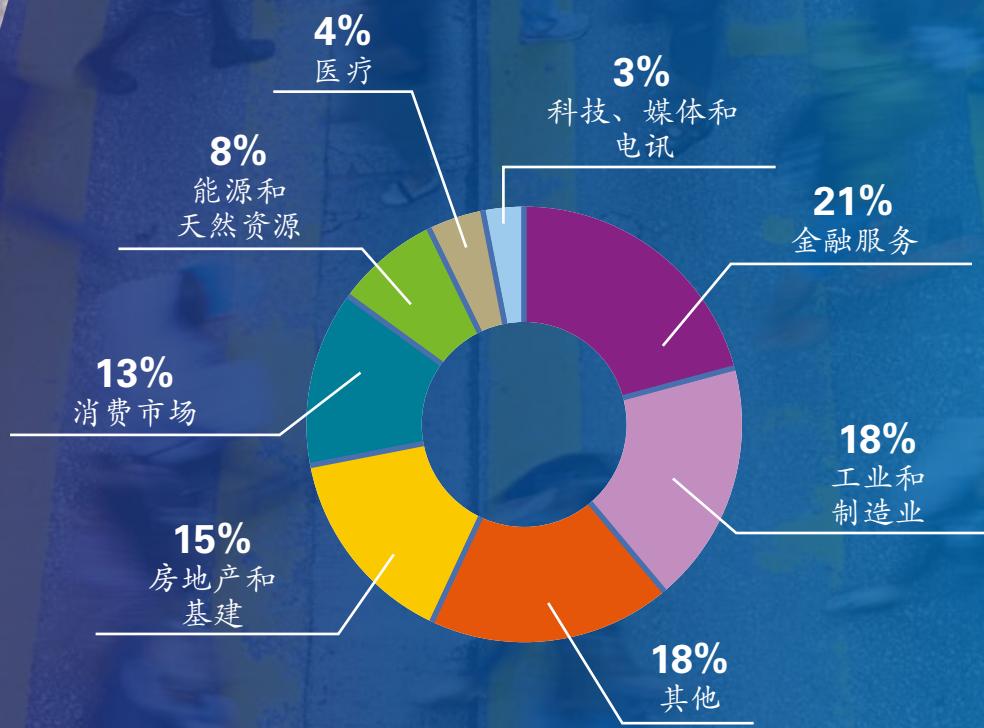
目录

有关本调查

前言	4
香港和中国内地市场的风险管理趋势	6
制定系统性的风险管理方案	10
必要措施1：将风险管理纳入董事会议程	10
必要措施2：制定风险偏好	12
必要措施3：建立企业层面的风险管理	14
必要措施4：制定风险管理问责制度	16
必要措施5：设置内部审计职能，加强独立保证	18
展望未来	20
详细调查结果	22
毕马威和香港特许秘书公会简介	36
鸣谢	38

有关本调查

毕马威中国和香港特许秘书公会联合对香港的企业高级管理层进行了一项调查，调查重点是香港和中国内地市场的风险管理状况。针对已上市公司和寻求在香港上市公司的新企业管治要求已经推出，调查的目的是要了解新要求下风险管理的“新常态”。这个调查收集了279位来自各行各业受访者的数据：



前言



王婧妍 (Jyoti Vazirani)
毕马威中国
风险管理咨询主管

随着中国快速发展成为全球经济中心，风险管理成为了关注的焦点，以助企业驾驭种种复杂的营商环境。在这种“新常态”下，我们需要深入了解各项新兴风险，有效的企业管治和风险管理也成为了投资者、董事会和监管机构越来越重要的关注点。

为此，我们进行了一项调查，以了解在中国市场经营的企业在“新常态”下对风险管理的意识和准备情况，并发表本报告以收录有关的调查结果与各位分享。

我们的调查结果显示，不少企业已明白管理这些不明朗因素所带来的挑战，企业必须集中精力采取一些必要的措施，包括确保董事会履行风险监控职责，制定风险偏好，并落实适当的流程、问责和保证制度等。

就此而言，企业可通过采用系统性的风险管理方案以落实这些必要措施，详情请参阅本报告的讨论。

最后，我希望藉此感谢所有受访者的参与。





魏偉峰博士 FCIS FCS(PE)
香港特许秘书公会
会长

香港在风险管理方面的“新常态”与国际上的发展趋势不谋而合。董事会需要履行更加严格的监管职责，管理层也须进一步负责落实风险管理措施，以降低风险对上市公司战略目标带来的负面影响和不确定因素。

有鉴于此，越来越多企业董事会要求公司秘书——作为可信赖的企业顾问和高级管理团队的成员，实践和落实有效的风险管理措施、流程和程序。在中国内地，有关工作由董事会秘书负责，其职责包括处理日益受到重视的风险管理事宜；事实上，中国内地市场对风险管理的要求正在不断增加。

因此，我们认为这次调查恰逢其时，可藉此提醒中国内地和香港的上市公司采取适当的风险管理措施、流程和程序的重要性。这次调查为一项高层次调查，希望通过列举一系列风险管理的必要措施，为上市公司带来裨益。

我们非常感谢所有协助和参与本调查的受访者。毫无疑问，风险管理与其相关领域正成为企业管治的关键流行语，而特许秘书作为管治方面的专业人员将会站在最前线，为实践和有效落实风险管理增值创益。



香港和中国内地市场的风险管理趋势

91%的受访管理人员认为风险管理有增值作用，并可帮助他们改善经营方式，但仅有66%的受访者将风险管理纳入决策计划中。

资料来源：毕马威与香港特许秘书公会风险管理调查，2015年

大中华区已迅速发展成为全球商业中心。目前该区域正在进入一个“新常态”，其主要特征为经济增长放缓，企业需要在竞争不断加剧、新技术和业务模型涌现、争夺人才的环境中砥砺前行。若要在这个复杂的经济环境中驾驭种种不确定因素，脱颖而出，企业必须具备更强大的风险管理能力。

我们注意到区域内不少企业正在不断加大投资以完善企业管治能力。公司董事会和高级管理层越来越重视企业所面对的风险。无论是为了避免出现影响声誉的丑闻、应对区域内日益复杂的市场、管理投资者期望，还是纯粹为了遵循新的监管要求，目前的一切都清晰地表明：风险管理正上升成为企业管理层需优先处理的事务，在今后亦不容忽视。

此外，本地市场的多项主要发展也令风险管理成为市场焦点：

外部新兴风险的风险管理意识

企业高管越来越认识到管理企业所面对外部不确定因素的艰巨性。经济环境、监管变化以及增长和创新等因素被视为是区域内主要的风险，促使企业必须为无法预计的威胁和商机做好充分准备。对于本地企业来说，具备适当的技能以处理有关工作仍然是一项关键挑战。大部分(57%)受访管理层认为他们对于掌握企业整体层面所面对的风险敞口感到困难，而61%受访管理层则认为董事会和高级管理层需要提高风险管理意识。

投资者行动主义加剧，董事会更加注重风险管理

我们看到投资者就企业的战略和执行情况质询企业董事会的情况有增加的趋势。股东加强监督和投资者积极参与等现象促使董事会进一步涉足公司事务并跨越了他们‘传统的’监督角色。我们的调查显示，区域内的董事会正加大力度就风险管理事宜对管理层作出更加严格的要求和质询。大部分受访者(90%)表示，他们的董事会目前已将风险管理列为常设议题，或定期在董事会会议中讨论风险管理事宜。

不断变化的监管要求

我们看到，全球各地的监管机构纷纷评估其企业管治制度是否充足，以确保有关制度符合最佳操作模式，这已经成为大势所趋。在香港，监管机构更新了适用于香港上市公司的《企业管治守则》和《企业管治报告》，在促进香港企业就风险管理与更成熟的全球市场保持一致方面，迈出了重大的一步。

监管规则的变化为香港上市公司的董事会、管理层和内部审计 (IA) 职能赋予了新的任务。需要注意的是，董事会目前需要进行评估并厘定他们为达到既定的企业目标而愿意承担的风险程度；管理层须负责设计、实施风险控制措施并监察措施的落实情况；内部审计职能需就有关系统进行独立评估。



戴林瀚 (David Graham)

香港交易及结算所有限公司
监管事务总监兼上市主管

“在全球各地，我们看到不少监管机构纷纷修订企业管治规则，以采用更加以风险管理为本的模式。有效管理和披露风险非常重要，这不仅可以降低企业的风险水平，也可以保护投资者。”

调查重点结果

企业纷纷用尽一切努力，致力改善风险管理措施，以应对所面临的挑战。以下是我们的主要调查结果：

- 虽然受访企业将风险管理视为优先考虑的重要事项，仅有66% 受访企业经常或持续将风险管理融入它们的战略决策和计划之中。
- 只有36% 的受访者制定了正式的风险偏好。如果没有风险偏好，企业便会难以准确衡量实现某既定战略所涉及的风险。
- 管理层仍在继续摸索如何评估企业的整体风险。29% 的受访者表示，其企业并未设立正式的程序去评估企业所面临的整体风险。
- 不到一半(42%)受访者认为其企业能有效促进利益相关者了解风险管理方案。这意味着部分企业往往不能令董事会、投资者及 / 或监管机构了解其所采取的优化措施，从而不能将有关措施转化为企业价值。
- 风险管理和激励机制之间关系薄弱，阻碍了企业在战略决策过程中对风险因素的考量。61% 受访者表示，其企业在风险管理与报酬之间没有显著关系。
- 仅有43% 的受访者认为他们内部审计职能的审计工作能够清楚地与企业所面对的主要风险挂钩。此外，15% 的企业没有建立内部审计职能。



企业应该如何应对？

鉴于市场更加注重风险管理，香港的企业必须采用系统性的风险管理方案，以降低可能阻碍实现业务目标的风险。

我们建议企业采用下列5项必要措施，以制定系统性的风险管理方案：



就风险管理 制定系统性的方案



必要措施1：将风险管理纳入董事会议程

董事会意识到风险管理能为企业实现整体目标带来价值，因此更加积极地向管理层了解企业所面对的风险。

在当今日益复杂和环环紧扣的经营环境中，公司正面对着一系列的风险，其中不少为外部和新兴风险，我们可能对其所知甚少。董事会正越来越意识到这些风险事项的重要性以及它们对企业战略的影响。在我们的调查中，我们注意到接近90% 的受访者指出，董事会在重要决策时会讨论风险，但仅有43% 的企业将风险讨论作为董事会的常规议程。



“董事的角色非常重要，他们积极参与制定业务战略，并充分了解对企业产生影响的现有和新兴风险。他们的职责还包括监察企业的风险管理制度，以了解如何识别、衡量、监察和缓减这些风险。”

夏理遜 (John Harrison)
友邦保险、国泰航空和
香港交易及结算所有限公司
独立非执行董事

调查结果洞悉

我们的调查发现，董事会的支持和接纳，是实施有效风险管理的成功要素。将风险列为董事会议程的企业，较少有这样做的企业，更加认为自己：

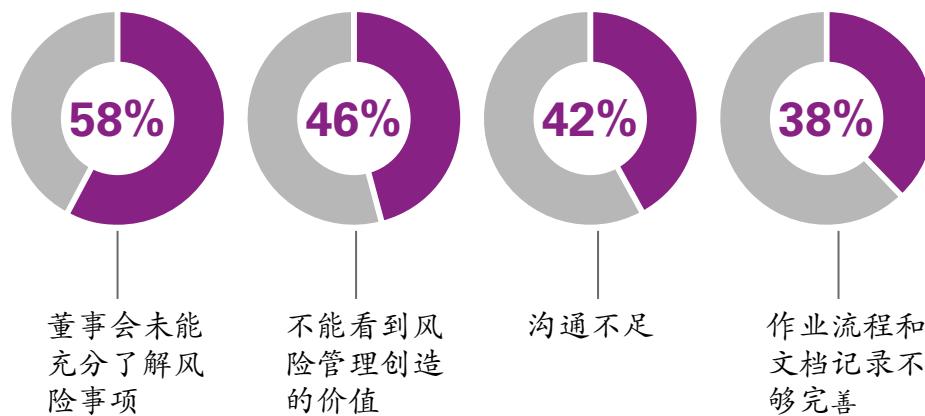
- 有高于9倍的可能性拥有管理风险的有效架构、角色和责任
- 有更强的风险意识，有高于5倍的可能性去发现新兴风险
- 在业务决策中考虑风险的可能性也多2倍

实际运用

企业可通过让董事会了解企业所面对的风险，例如通过列出10-15项最重大的风险，扩大董事会视野。在进行风险评估时，应将足够的注意力放在外部风险和长远而言可能出现的风险。通过董事会和高级管理层之间开诚布公的沟通，企业可将风险管理作为工具，将长期战略和短期行动联系在一起。

新的香港《企业管治守则》将董事会列为有效风险管理框架中的关键组成部分，并加强其在风险管理上的问责。各公司因此应将风险的讨论和对风险的监管和管理纳入常规的董事会议程内。《企业管治守则》规定董事会应定期开会，至少每季举行一次会议，并就会议议程、会议记录等的具体安排作出规定，以及要求为董事提供独立专业意见。《企业管治守则》还就董事的技能、组成架构、委任、重选和罢免，以及董事的职责作出规定。

没有将风险列为董事会议程的企业，认为它们面对的最大挑战是什么呢？





调查结果洞悉

在表示已经制定、审批和落实完整的风险偏好的企业当中：

- 94%使用风险进行战略计划和决策（没有制定风险偏好的企业则为40%）
- 58%紧密联系风险与报酬（没有制定风险偏好的企业则为23%）
- 80%拥有高水平的风险意识（没有制定风险偏好的企业则为29%）

必要措施2：制定风险偏好

管理层可以理解明确界定企业可接受风险类型和程度或风险偏好的重要性；然而，除金融服务业外，不少企业可能仍在摸索如何付诸实行并在业务决策中使用。

几乎所有企业高层主管都意识到，制定明确的风险偏好是企业风险管理战略的重要元素。然而，只有36%的受访者表示其企业制定、审批了完整的风险偏好，并付诸实行。这意味着管理层在使用风险偏好引导商业和战略决策，并确保它不仅是纸上谈兵的方面，仍然面对重重挑战。

新的香港《企业管治守则》要求董事会厘定他们为达到既定的业务目标而愿意承担的风险程度。制定风险偏好并不只是撰写一份一次性的独立文件，它的有效性取决于它是否能够与既定的战略和业务计划互相配合，以及它如何能够推动未来的业务决策。



施熙德律师 FCIS FCS (PE)
长江和记实业有限公司
集团法律总监兼公司秘书；
香港特许秘书公会的前任会长；
特许秘书及行政人员公会 (ICSA)
副会长

“为企业制定风险偏好非常重要，能为有效的风险管理奠定基础。它可以让管理人员更加了解企业为实现战略目标愿意承担的风险，促进业务决策。”

实际运用

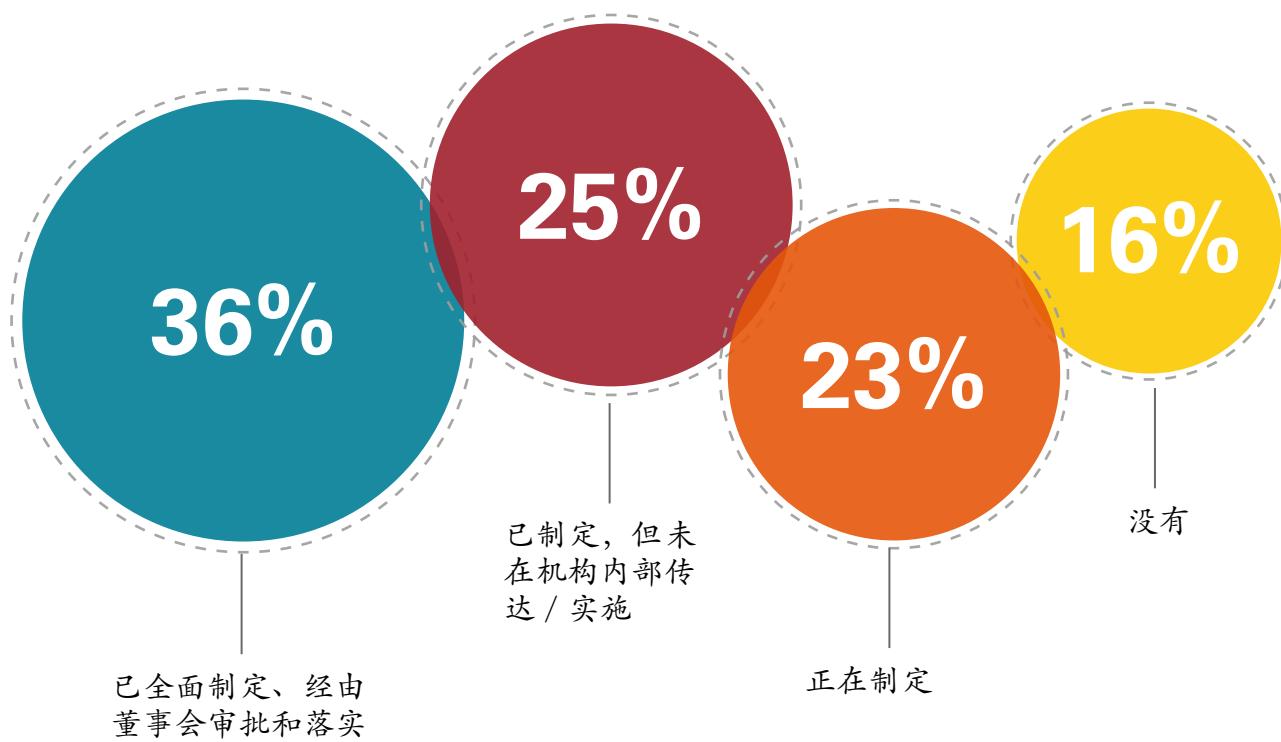
企业应将风险偏好作为一个工具，以协助管理层决定应该承担多少风险。企业管理人员应计算主要风险涉及的具体金额，让行政人员可监察企业的总体风险敞口是否已经接近有损偿付能力的水平。如果操作风险额和财务承受能力之间尚有距离，则企业可承受更多战略风险。如果差额不大，则企业可能已经承受太多战略风险。

管理人员可根据以下步骤，制定风险偏好：

- 首先，他们应明确列出企业的战略目标和绩效推动因素。
- 下一步是就每个主要因素界定可接受的非预期损失水平和零风险容忍的范围，从而确保企业的风险概况符合业务和资本管理计划。
- 在制定和确定有关限额后，应制定风险衡量指标以进行监察和报告。
- 最后，风险偏好应由董事会正式审批，并在整个企业内部有效传达和整合。

承担风险和根据风险偏好监察风险是一个持续的过程，企业应该制定事件升级流程，确保严重超出风险容忍范围的个案能适当地交由董事会和高级管理层处理。

贵公司是否已经制定正式的风险偏好？





调查结果洞悉

90% 经常使用风险进行战略计划决策的企业认为科技是一项关键或非常重要的工具，可将整个企业的风险信息整合汇总。

必要措施3：在企业层面建立全面的风险管理体系

管理层仍在继续摸索如何评估企业的整体风险。

高级管理层认为风险管理是重要的，91% 的受访管理人员认为风险管理可对企业的整体目标有增值作用，并帮助他们改善经营方式。此外，72% 的受访者表示其企业在过去3年均增加了在风险管理的投资，而79% 的受访者表示预期其企业在未来三年进一步增加有关投资。然而，仅有66% 的受访者经常地将风险融入到战略计划中；另外，29% 的受访者并未设立正式的程序去评估企业所面临的整体风险。其中一个可能的原因，是企业目前的员工缺乏相关技能执行有关工作。

企业应首先制定全面的企业风险管理框架。这应包括设置管治架构以落实监控工作；制定标准的工作方法，包括相关政策和风险评估标准；使用技术进行风险管理活动；以及订立总体流程以定期识别、评估和报告风险。企业必须在机构内部广泛传达管理框架的相关内容，确保所有利益相关者均能充分了解。



郭明康 (Karan Kumar)
毕马威中国
风险管理咨询助理总监

“从个别风险的角度看，有些风险可能微不足道；但如果与其他风险结合起来看，它们可能会引致严重的后果。为了对企业整体风险有一个全面了解，企业必须首先建立一个企业整体风险管理系统，为人们提供共同的基础以进行风险评估。该系统得到建立后，企业便可将风险进行汇总，发现它们之间的关联，描绘出企业真正的风险概况。”

实际运用

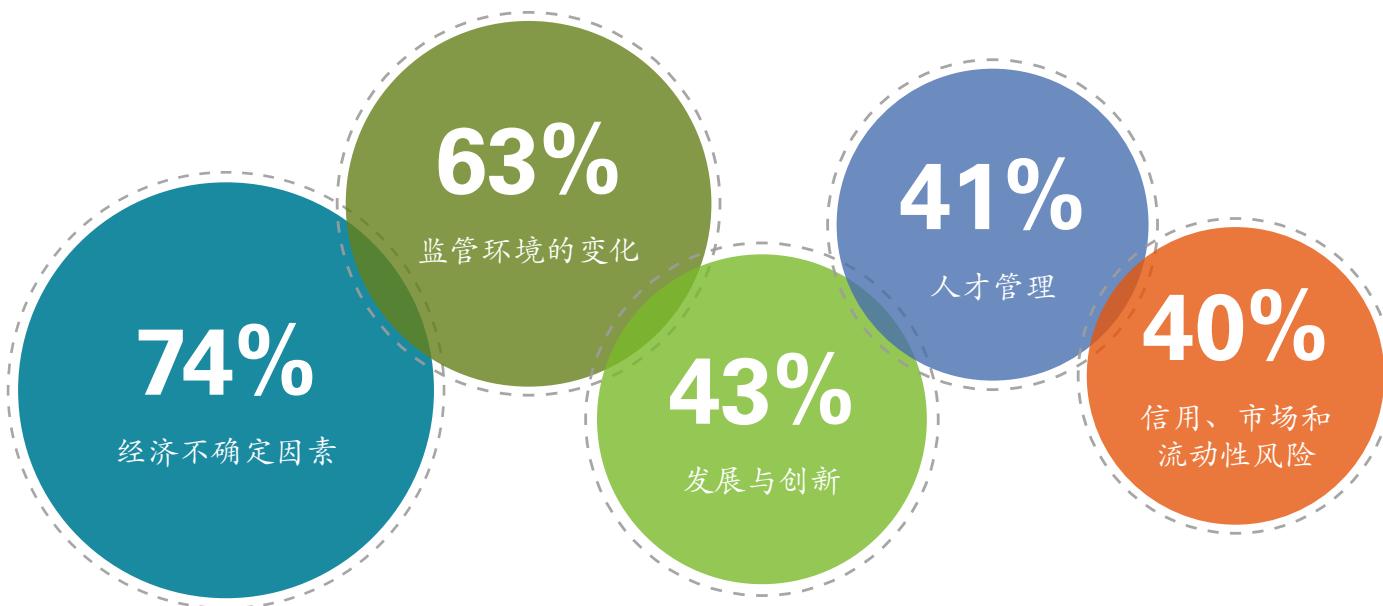
调查受访者所列出的三大主要威胁均为企业的外部风险。这些风险通常为‘未知’风险，并在企业的直接控制范围以外。为了掌握这些新兴风险，管理层应超越核心业务运作的层面，以探讨外部环境如何对业务产生影响，例如：

- 政治环境，以及制度、政策和监管规则变化的影响
- 经济和市场波动情况
- 社会问题，如社会不安或传染病的影响
- 可能会颠覆行业运作的技术和新兴业务模式
- 环境问题，气候变化与碳排放交易如何令经营环境更具挑战性

为了解企业的风险敞口，企业必须以一个‘全面’的角度探视业务所面对的各项风险。除了业务操作上的风险外，它们也应考虑业务变化和各种外部和新兴风险。以全面风险作为起点，企业应由上至下评估对实现战略目标构成影响的主要风险。然后再由下至上评估业务和职能单位面对的风险。最后，企业应利用既定的衡量准则，如分类模型，将风险汇总以形成整体的风险概况。

企业风险管理 (ERM) 框架应被视为一个系统性的业务工具，能在战略、流程、人员、技术和知识之间作出适当的协调配合，以评估和管理企业面对的不确定因素。它能通过全面、综合和以未来为本的工作方法，协助企业管理主要的业务风险和商机，提升企业整体的股东价值。通过移除传统业务单位、分部 / 组别和职能、部门或文化上的屏障，实现开诚布公的风险管理沟通，实现从一个‘企业整体’的角度描述风险。

企业认为哪些是业务上的最大挑战呢？





必要措施4：制定风险管理问责制度

前线管理人员往往是识别和管理业务风险的理想人选。然而，如果企业在奖励机制和承担风险之间没有建立紧密的联系，往往在决策过程中便不能有效考虑风险因素。

调查结果洞悉

我们的调查发现，已就风险管理制定清晰角色和权责范围的企业，认为它们较没有制定正式风险管理权责制度的企业，有高于五倍的效率去发现和管理风险。

我们亦发现，82%在风险与奖励机制之间建立了紧密联系的企业，会在战略计划和决策时考虑风险，在风险与奖励机制之间没有紧密联系甚至没有任何联系的企业当中，只有56% 会这样做。

有效的风险管理是一个持续的过程，而不仅是定期进行评估。关键的问题是：企业内员工是否常备风险意识，并对相关风险作出适当评估。在我们的调查中，仅半数受访者认为他们的员工拥有‘极佳’或‘良好’程度的风险意识。

为何企业仍不能有效激励员工在作出决策时积极考虑风险因素？61%受访者认为其企业在风险管理与奖励机制之间没有紧密联系，甚至没有任何联系，这便是其中一个可能的原因。

为加强问责性，企业可考虑采取以下措施：

- 首先，明确界定和传达管理风险的角色和职责。我们经常发现，前线管理人员较风险管理、合规和内部审计职更能有效率地识别业务风险。
- 其次，企业应通过清晰地传达风险政策、程序和流程，来改善风险信息在前线和其他业务部门之间的流通。这更可促进风险信息有效地传递至高级管理层，协助他们进行决策。
- 最后，企业应设置适当的奖励机制，鼓励员工在所有业务决策中衡量风险与商机。除风险为本的财政激励措施外，企业可考虑通过事业发展机会和公开表扬等措施，激励员工作出更全面的商业判断。



黄天佑博士
中远太平洋有限公司
执行董事兼董事副总经理

“在制定风险偏好后，董事会需定期取得管理层的反馈，以了解企业在致力实现业务目标和经营环境不断变化下，如何管理各种风险。因此，实行问责制的管理团队能让董事会根据最新的内部和外部风险环境，作出知情的决策。”

实际运用

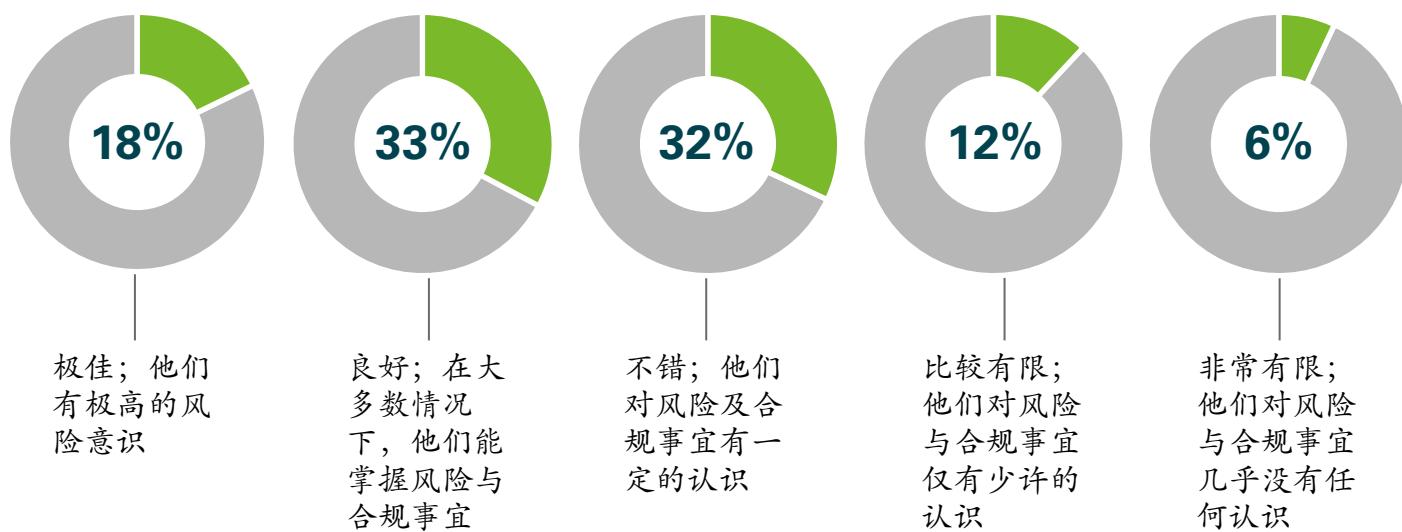
企业可采用三道防线模型，就决策、风险管理及保证活动制定明确的问责范围：

- 第一道防线：业务运营部门主要负责识别、评估和管理风险
- 第二道防线：监督职能通过制定政策和就风险管理提供见解，界定企业的风险‘界线’
- 第三道防线：内部审计和其他独立保证职能检讨企业设置的控制措施，以管理风险

在企业内部推动和植入风险管理最具挑战的其中一个方面，是教育企业内各级人员什么是风险管理、应如何处理有关工作，以及风险管理在日常决策中的意义。企业做好风险管理的成功要素是培训和沟通，但有趣的是，在本调查的受访者中，仅有42%制定了有效的方案促进利益相关者加深对风险管理的了解。

本调查亦发现，若企业越能将风险识别和管理纳入日常操作程序和流程内，企业便越有机会改善风险文化，因为风险管理会被视为是企业流程的一部分，而不是一个额外的步骤。

阁下如何评价贵公司的风险文化，即所有部门的员工在作出业务决策时能考虑到风险因素？



注：由于舍入误差，总值可能不等于100%。



在香港交易及结算所有限公司（香港交易所）的有关发行人在2012年年报内披露企业管治常规情况的分析中，51%的发行人表示已设置内部审计职能。

资料来源：《检讨企业管治守则及企业管治报告：风险管理及内部监控》咨询文件，香港交易所

必要措施5：设置内部审计职能，加强独立保证

若不能将焦点放在首要风险，内部审计职能便不能对业务发挥有效影响。

新的香港《企业管治守则》要求公司在遵循或解释的基础上，建立内部审计职能。然而，我们在本调查中发现，15%的企业目前还没有建立内部审计职能。令人意外的是，仅有43%的受访者认为他们内部审计职能的审计工作能够清楚地与企业所面对的主要风险挂钩。我们由此推断，大部分内部审计职能可能不能满足利益相关者的期望，并对业务产生显著影响。

完善的内部审计职能可以为企业创造机会去加强控制、减少风险、找出潜在低效率的地方和降低成本。设立一个能发挥领导角色的职能必须令其在机构内部的定位、人员素质和流程之间取得适当的平衡，以协助其实现工作目标。管理层在设置内部审计职能时可考虑的主要因素包括：

- 定位：内部审计职能应负责管理企业的主要风险，并就企业面临的种种挑战和改善空间提出务实的建议。内部审计职能应可随时不受限制地接触最高管理层，其汇报制度不可有损其独立性。
- 人员：应制定合适的人力资源战略，确保内部审计职能有充裕人手，并配备深谙有关知识的专才对业务进行检讨。企业亦应制定有关方案，确保内部审计人员了解业务流程的细节，并能从商业角度提供精辟务实的咨询。



李懿玲
毕马威中国
风险管理咨询总监

“传统的内部审计职能侧重于检查既定的政策和程序是否得到贯彻遵守，随着企业面对各种新的挑战，已不足以满足审计委员会不断提高的期望。一个能创造价值、有效运作的内部审计职能必须能检讨企业管治和风险管理制度，从而为企业战略提供支援。”

实际运用

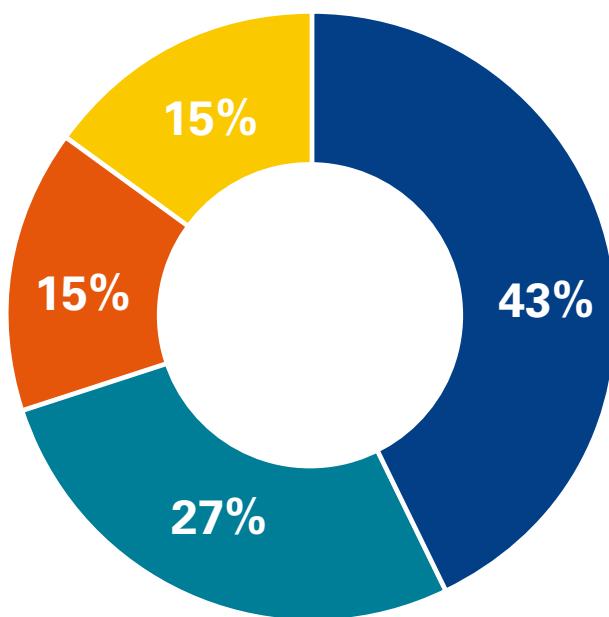
部分香港市场采用的领先的内部审计实践模式包括：

- 内部审计职能直接向审计委员会报告以确保其独立性，并设有第二汇报路线向首席执行官汇报。
- 内部审计职能就规划工作建立了‘综合视角’，同时考虑其他保证部门工作产生的影响。
- 建立了‘客席审计师’轮换计划，以累积相关专业技巧和商业知识。
- 内部审计职能就其所进行的审计工作执行质量保证审阅。
- 广泛采用先进技术，包括数据分析技术，以尽量提高审计的效益和效率。

- 流程：内部审计职能应制定标准的工作方法，以实施优质高效的审计工作。内部审计职能亦应设立制度，适当地追踪所提出的建议，跟进有关工作的进度。

在经济环境不确定并面对重重挑战的情况下，企业纷纷想方设法，令内部审计职能超越仅仅检讨以往的经营管理的基本营运审计的层面。为了满足这些期望，内部审计负责人必须确保审计流程和技能不断演进，为企业增值创益。审计必须超越提供观察发现和建议的基本功能，避免过于笼统或不切实际，并通过高效的数据分析和成本效益考量，确保审计结果提供可衡量的价值。审计工作应着眼于发掘增加收益、收回成本、节省成本、增加效率或减低风险的机会。

内部审计可提供多大程度的保证，以确保向董事会汇报的主要风险能得到有效管理？



■ 内部审计采用风险为本的方法，审计工作能够清楚地与主要风险挂钩

■ 内部审计采用风险为本的方法，但主要是根据其对风险的认知，而不是向董事会列报的主要风险

■ 设立了内部审计职能，但没有依循风险为本的方法

■ 没有设立内部审计职能



展望未来

本报告中的调查结果显示，香港的企业意识到在日益复杂的商业环境下管理种种不确定因素所带来的挑战。为应对新的外部风险、股东越来越严格的审查和不断变化的监管规则，有效的风险管理至关重要。若企业因为面对这些市场转变而不断拓展企业管治、风险管理、合规和内部审计部门，可能会令企业架构、政策、委员会和汇报机制过于复杂，产生重复工作的情况。除了令成本增加外，更可能令企业效率和绩效下降。

企业可通过采用系统性的风险管理方法，根据本报告所提供的下列5项必要措施，处理这个问题。虽然可全面驾驭各项风险的企业寥寥可数，但若企业不能考虑风险形势或改善风险管理能力，便可能会在未来面临严重的后果。所以，我们现在就需要采取行动。

开展工作前应提出的5个問題

风险的监管是否已经纳入董事会的议程内？

我们是否已经厘定为达到业务目标而愿意承担的风险程度和类型？

我们是否意识到业务所面对的风险，是否有将这些风险融入到决策和战略计划中？

我们是否有‘风险意识’文化，整个企业是否能了解风险管理的概念？

我们是否已设置了有效的内部审计职能，它是否能为主要风险所制定的控制措施提供保证？



consulting
review | business

governance

risk rep

ternal

ri

ntinuit

nce

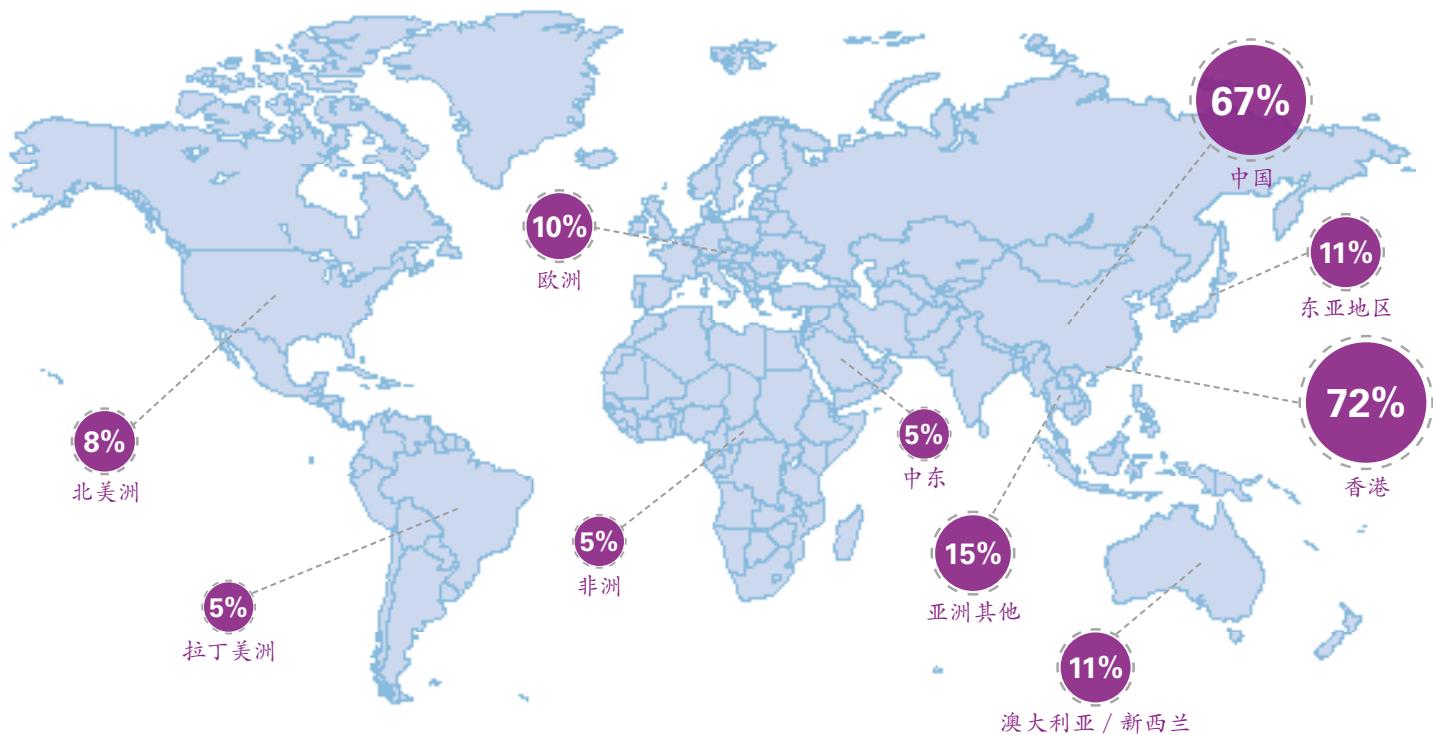
ultine

详细调查结果

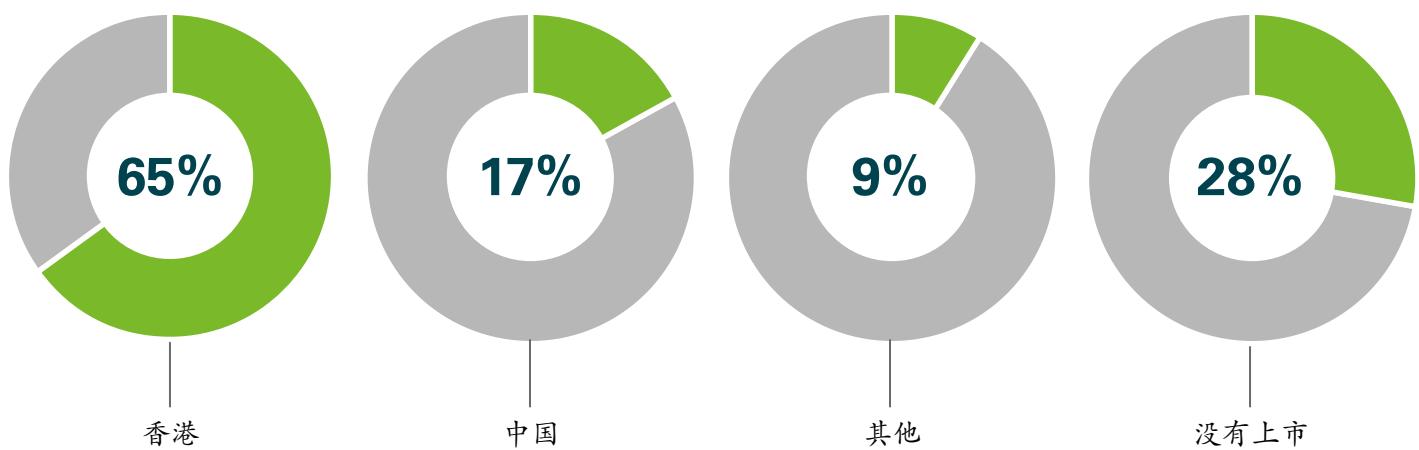
有关本调查

注：由于舍入误差，总值可能不等于100%。

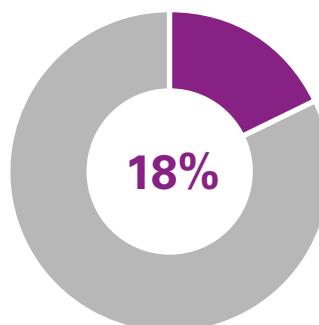
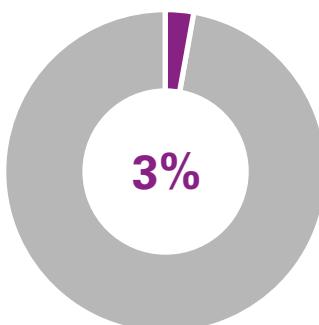
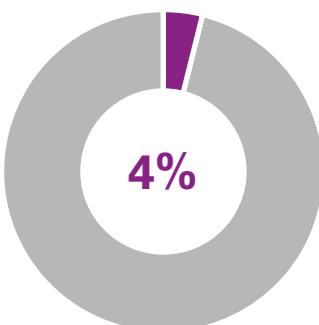
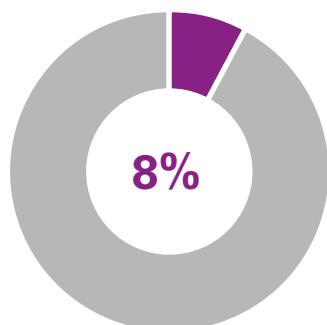
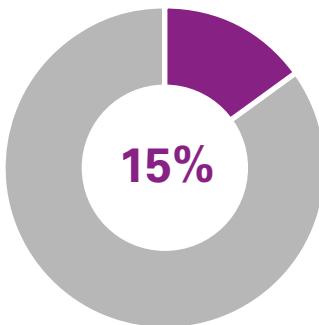
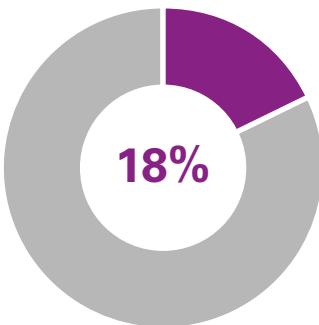
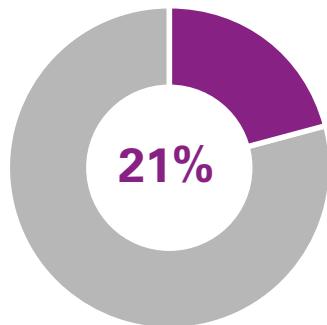
调查受访者的业务营运地区：



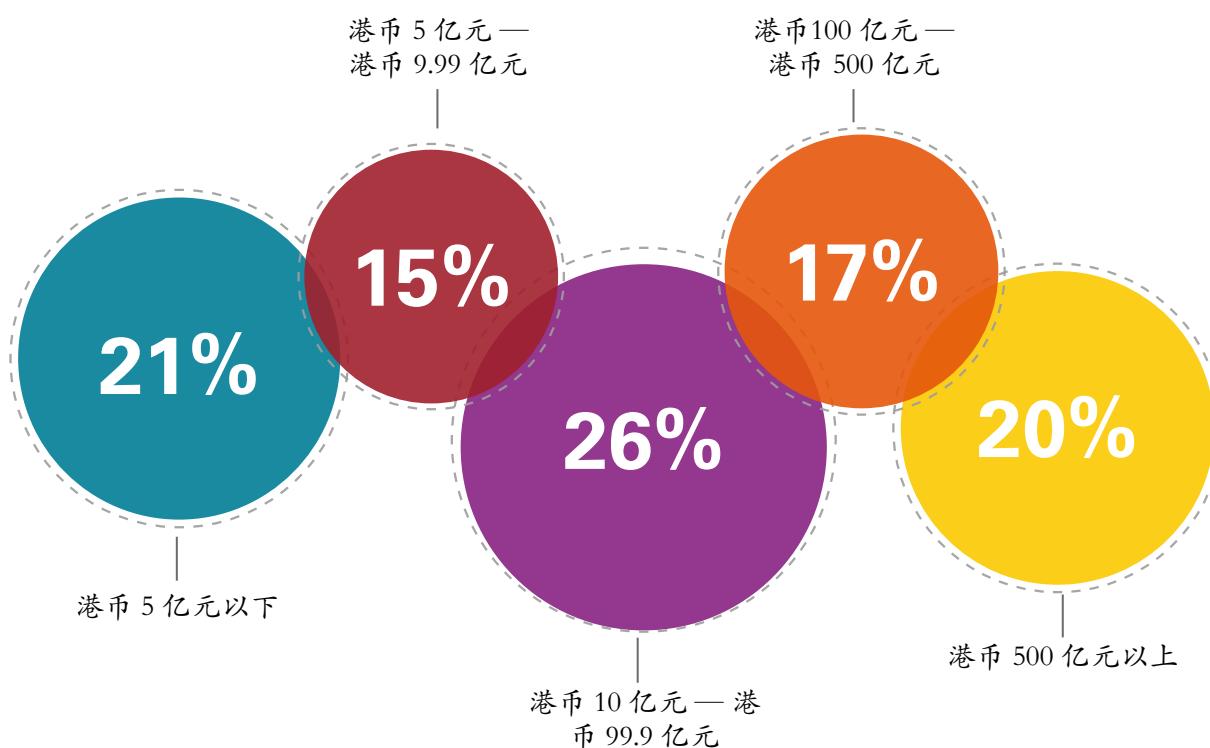
调查受访者的企上市地点：



调查受访者的企所从事的主要行业 / 业务板块：

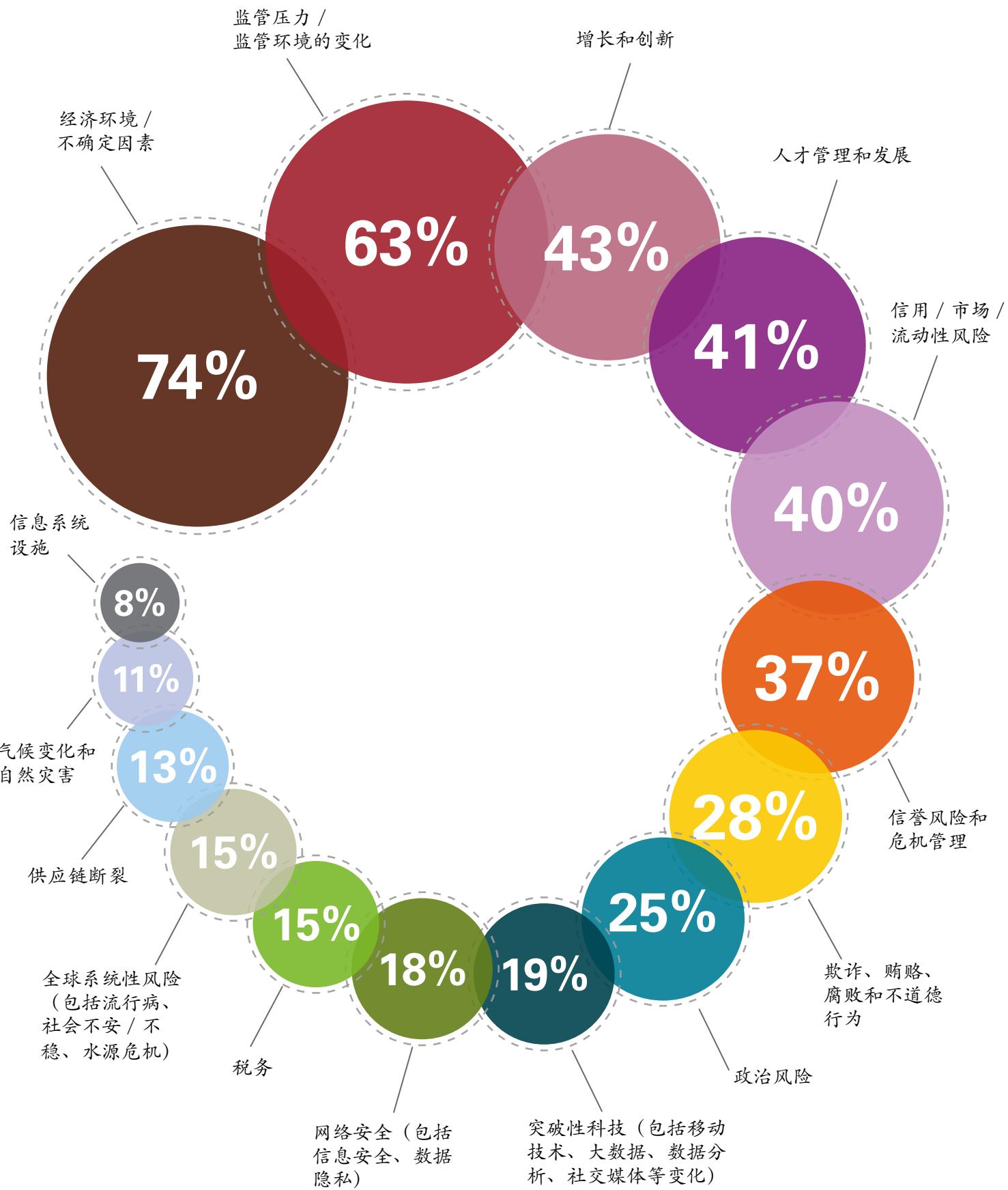


调查受访者的企业的全球年收入（港币）：

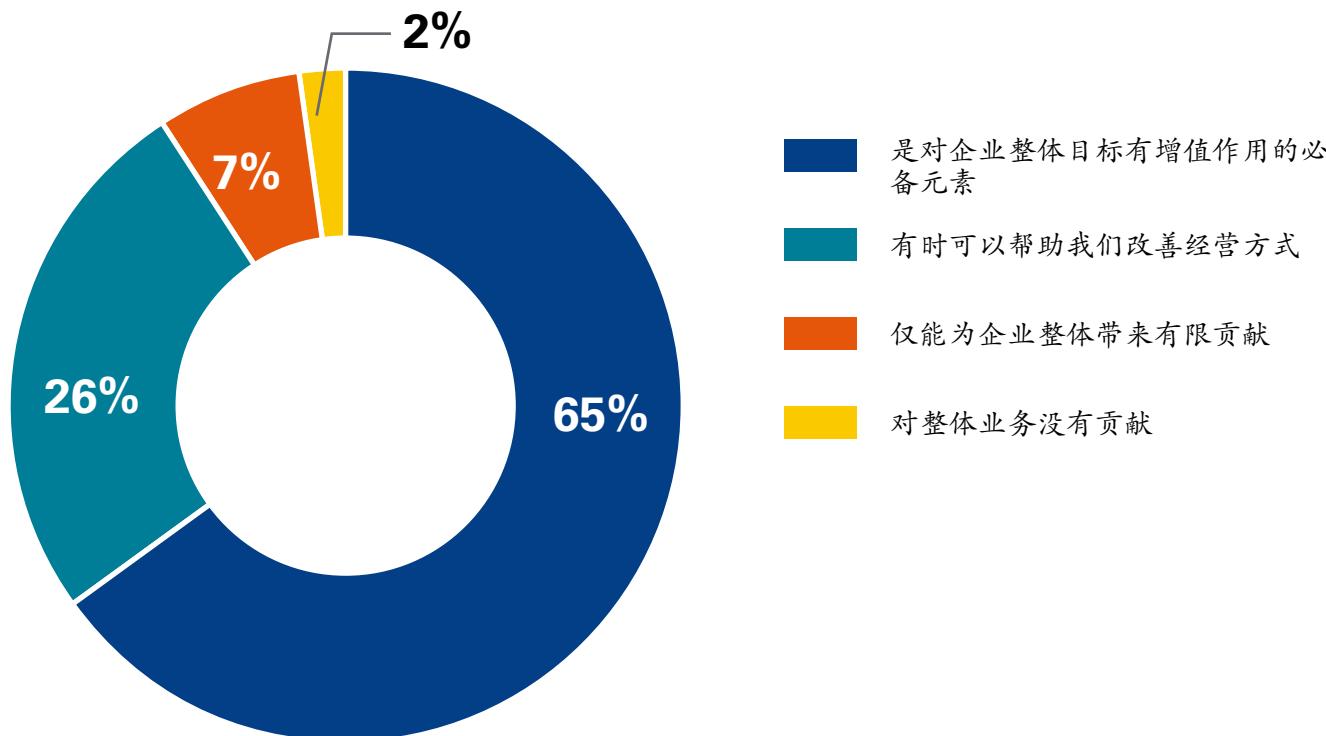


调查结果

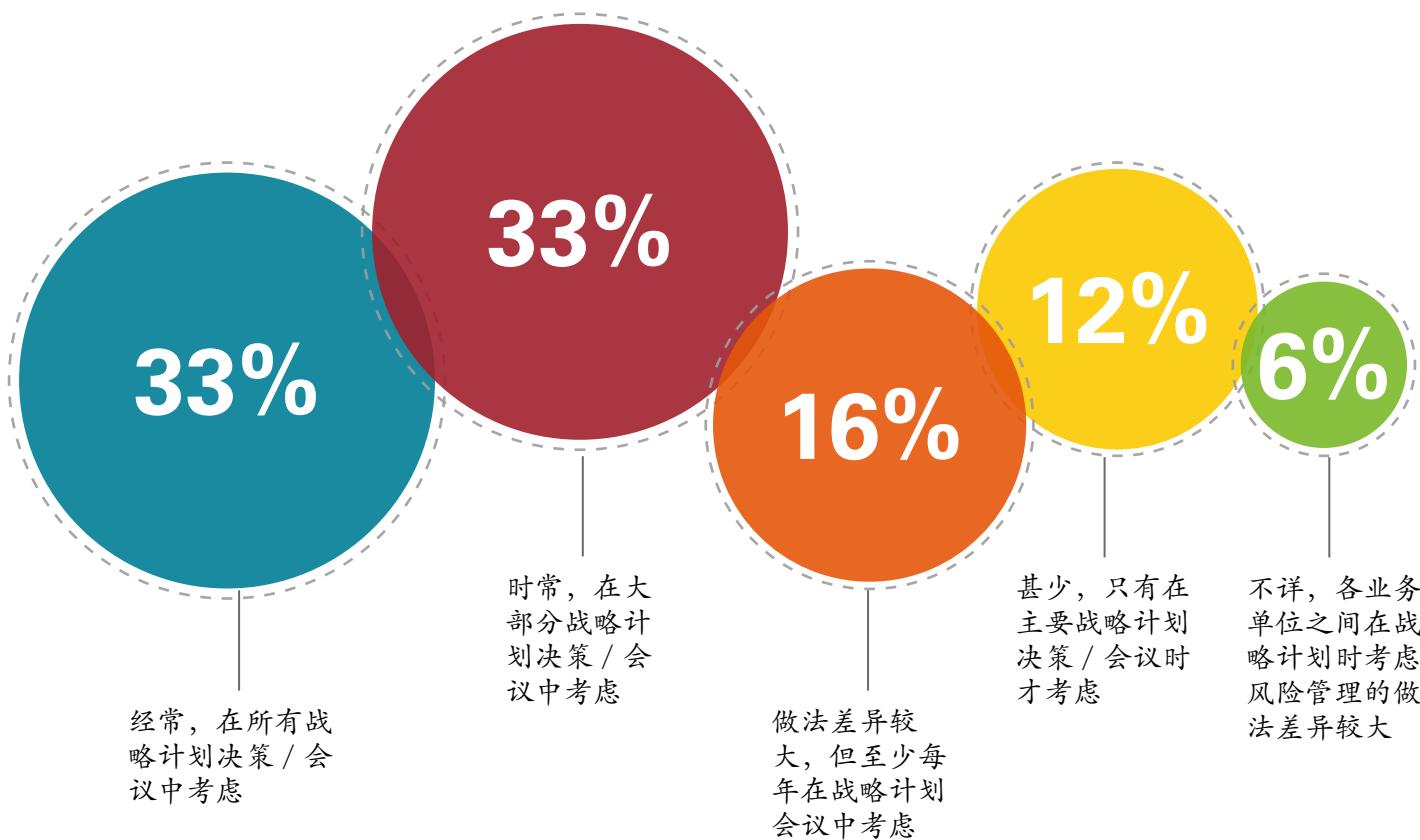
以下哪一项对贵公司所属行业带来最大威胁？请选首5项。



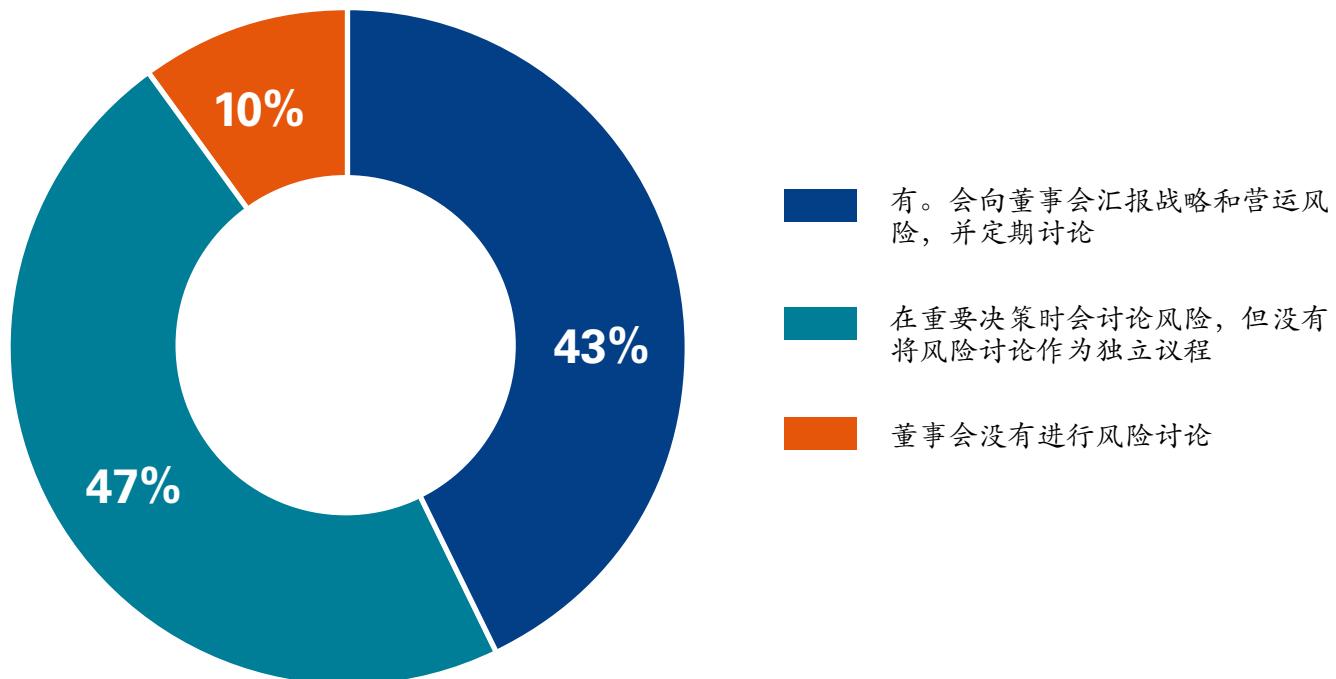
就风险管理为贵公司带来的贡献而言，下列哪一项最能反映阁下的看法？



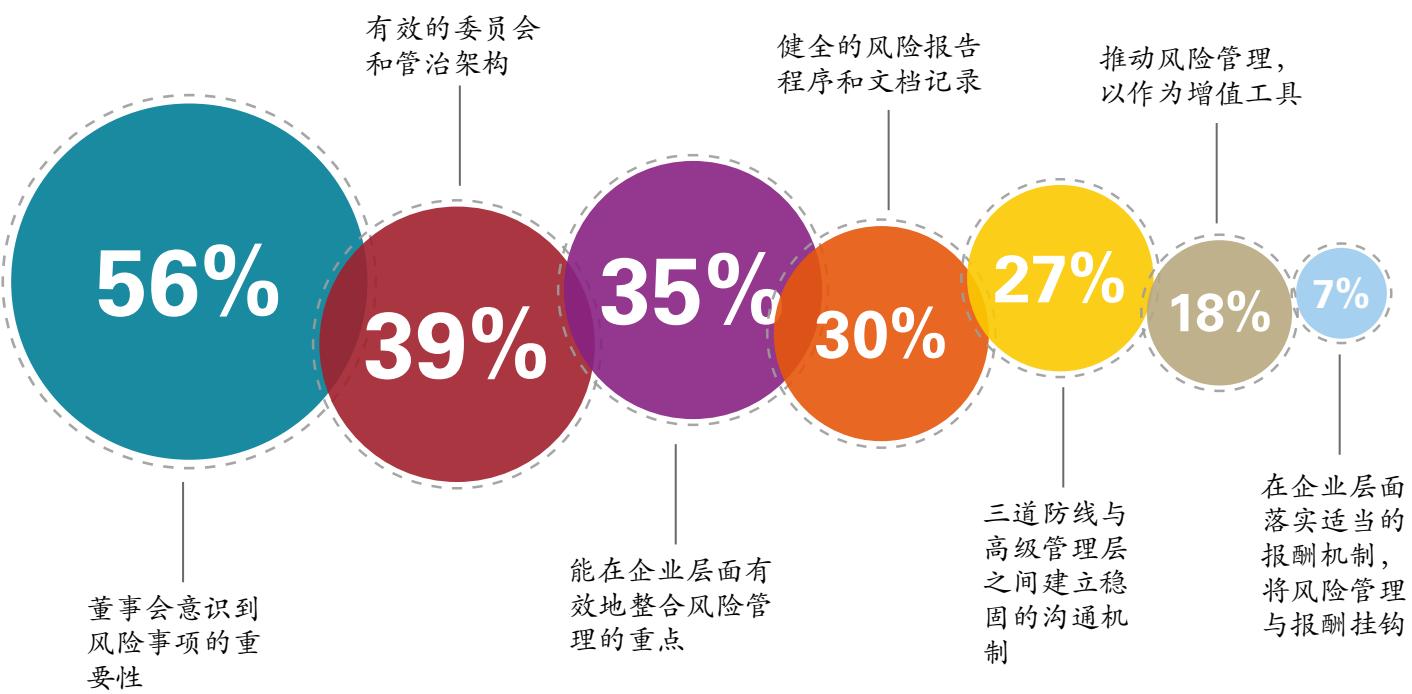
贵公司是否经常将风险管理的考虑因素融入战略计划和决策之中？



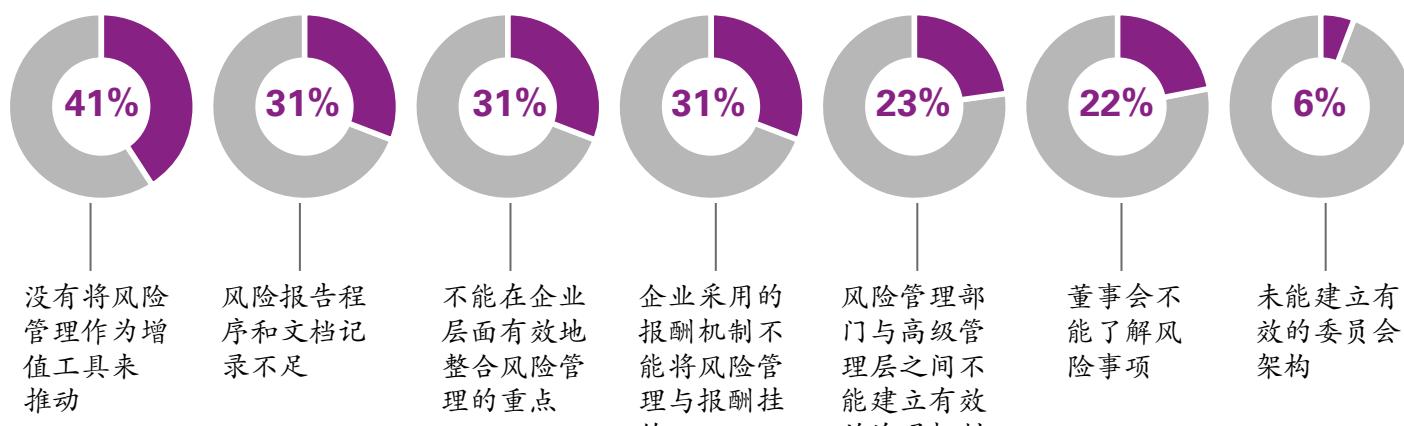
是否有将风险和监控纳入董事会常规 / 常设议程？



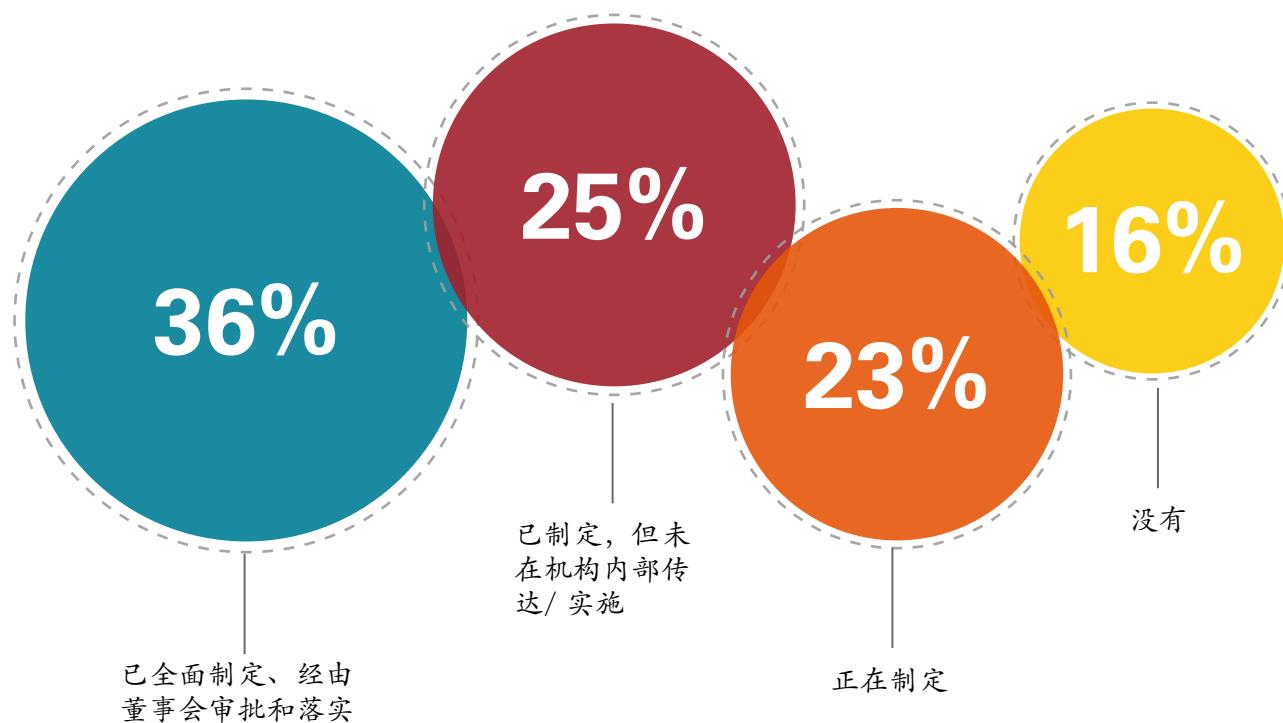
阁下认为贵公司具备哪些优势，可有效地将风险事项传递至董事会层级？请选择适用的主要 / 关键选项（最多三项）。



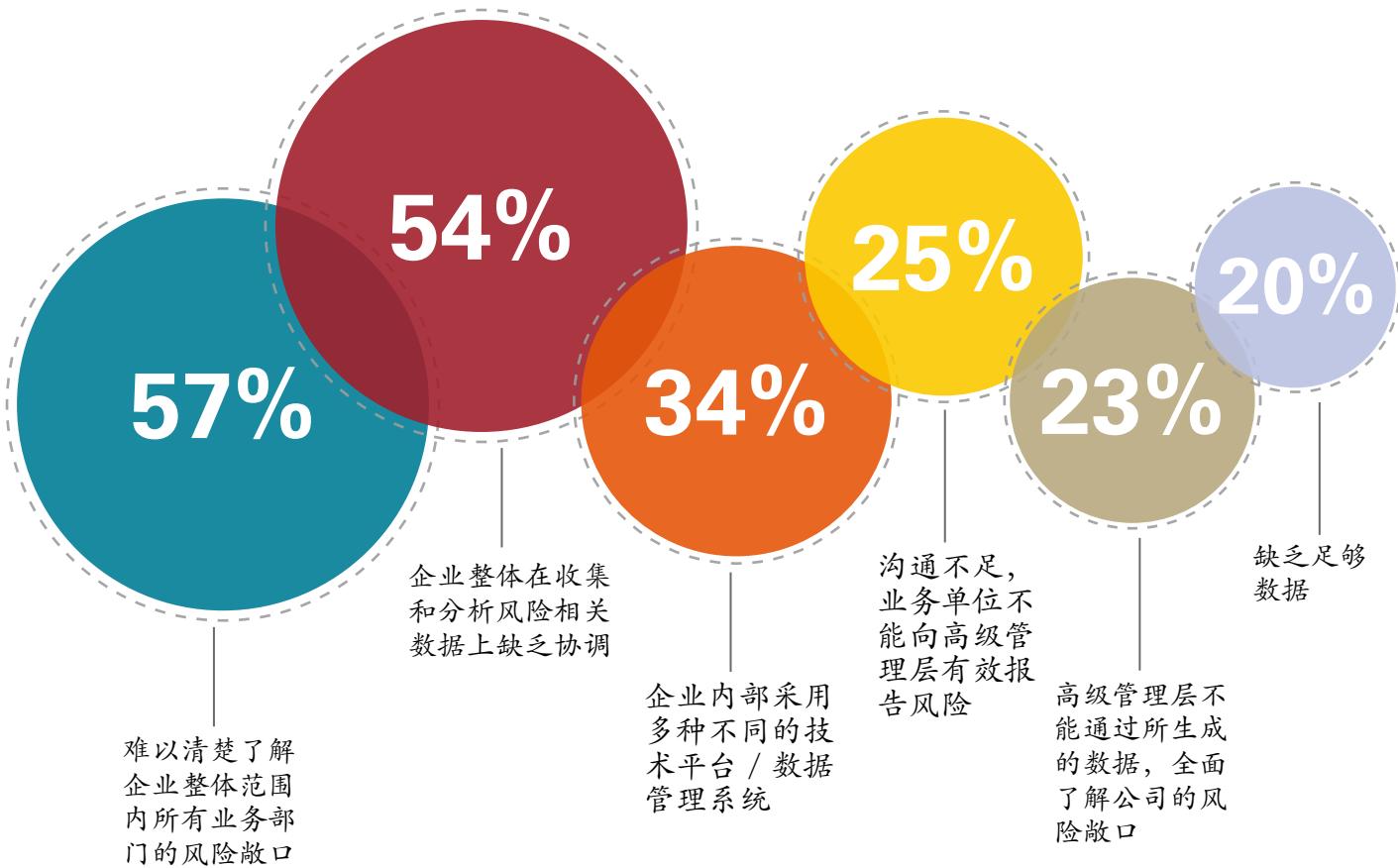
阁下认为贵公司存在哪些薄弱环节，阻碍了将风险事项有效传递至董事会层级？请选择适用的主要 / 关键选项（最多三项）。



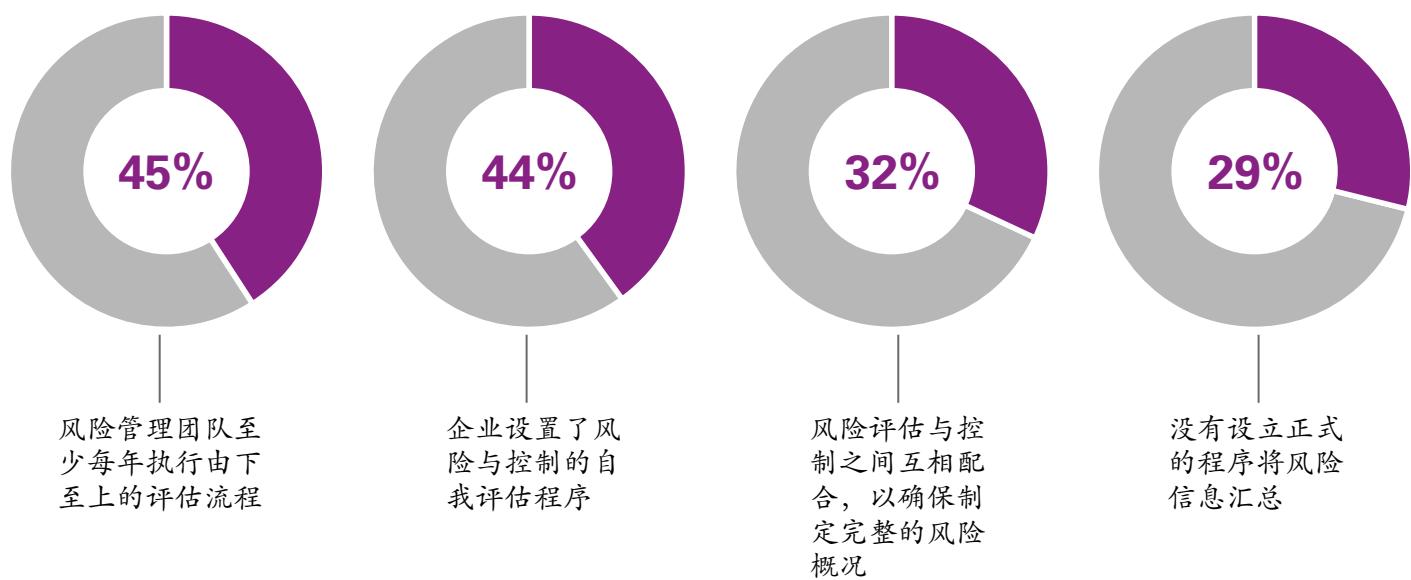
贵公司是否已经制定正式的风险偏好？



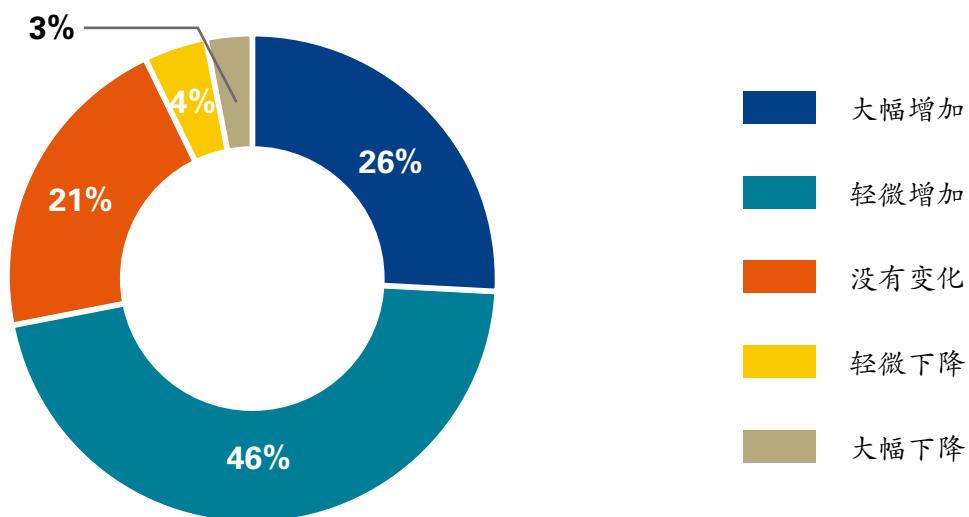
阁下认为，贵公司在有效分析风险信息方面所遇到的最大挑战是什么？



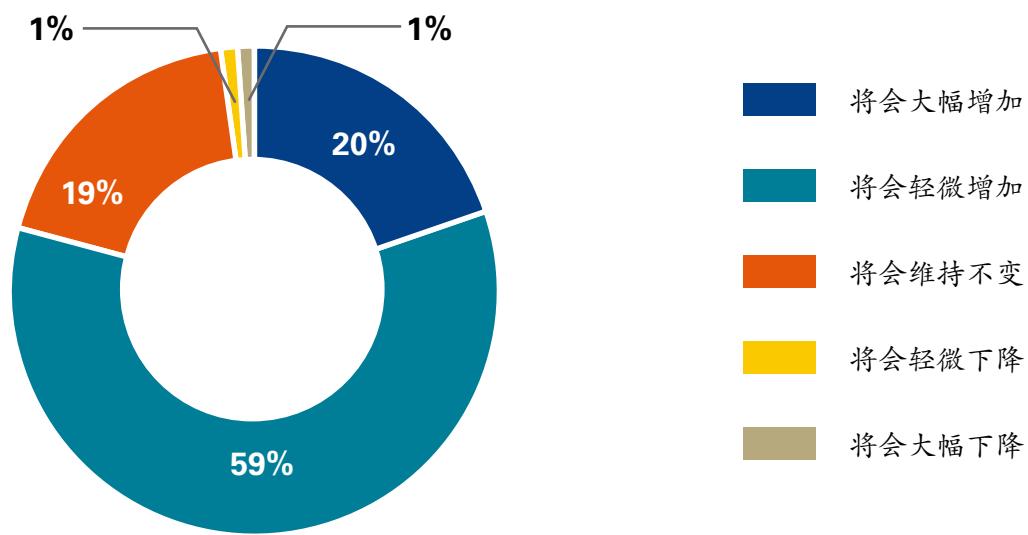
贵公司如何汇总相关信息并建立风险概况？请选择适用的主要 / 关键选项（最多三项）。/ 关键选项（最多三项）。



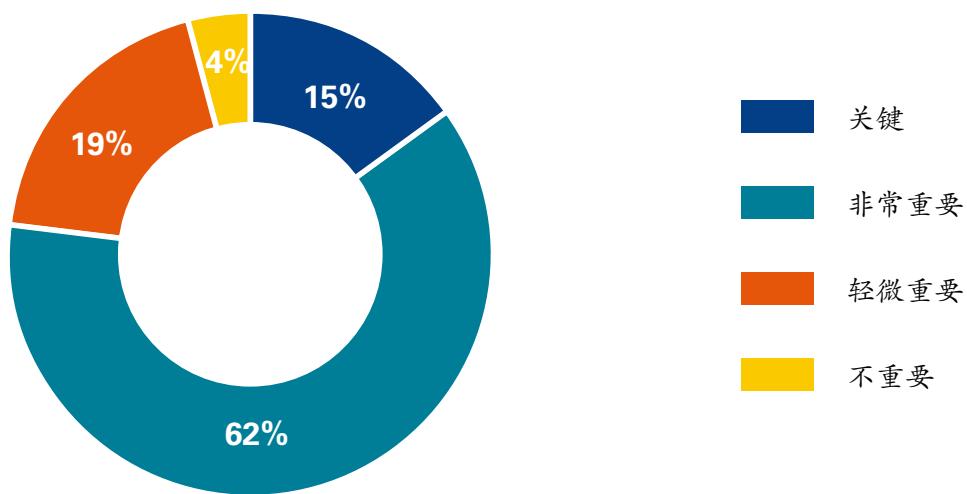
贵公司目前在风险管理的投资（占收入的比率）与3年前相比有什么变化？



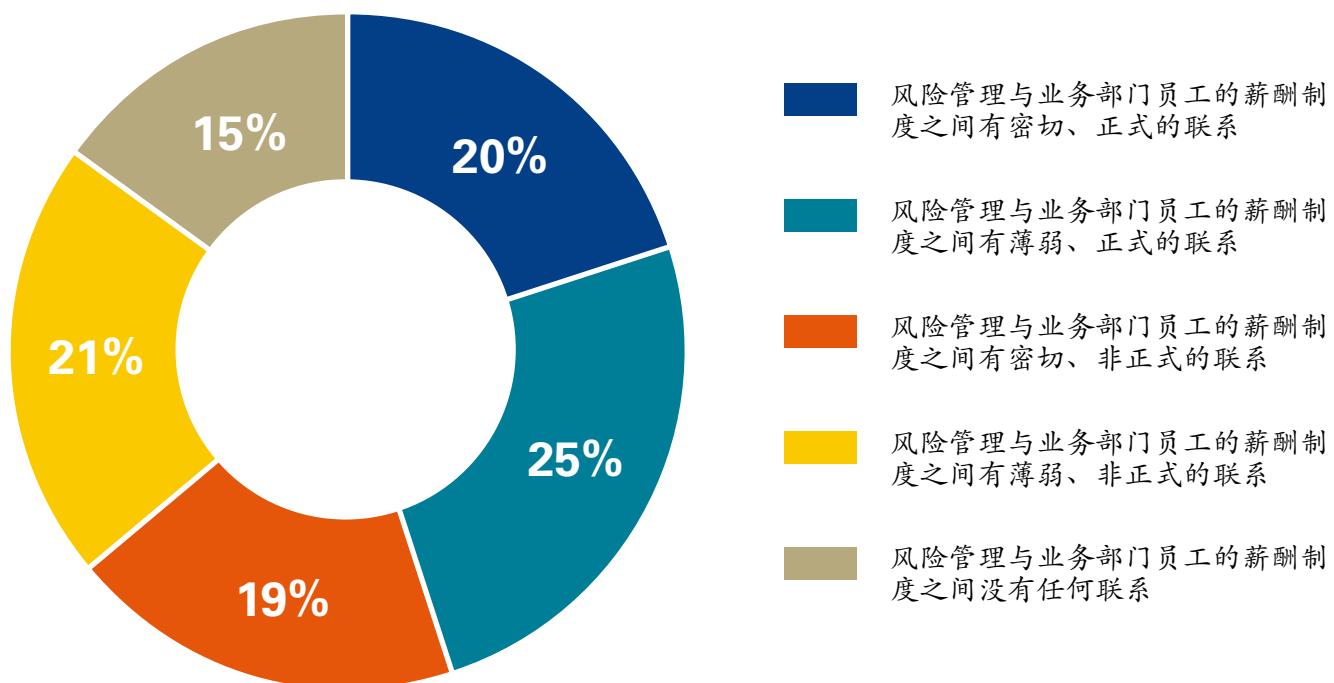
阁下预计在未来三年，贵公司在风险管理的投资（占收入的比率）会有什么变化？



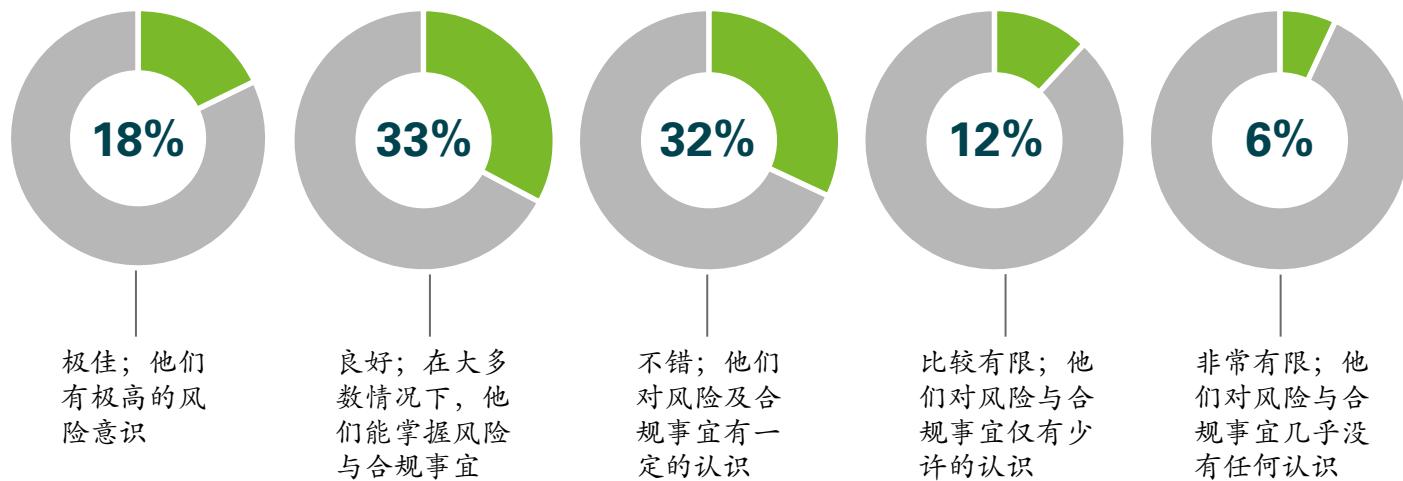
阁下认为，科技推动方案 / 工具在促进成功整合企业整体风险管理上有多重要？



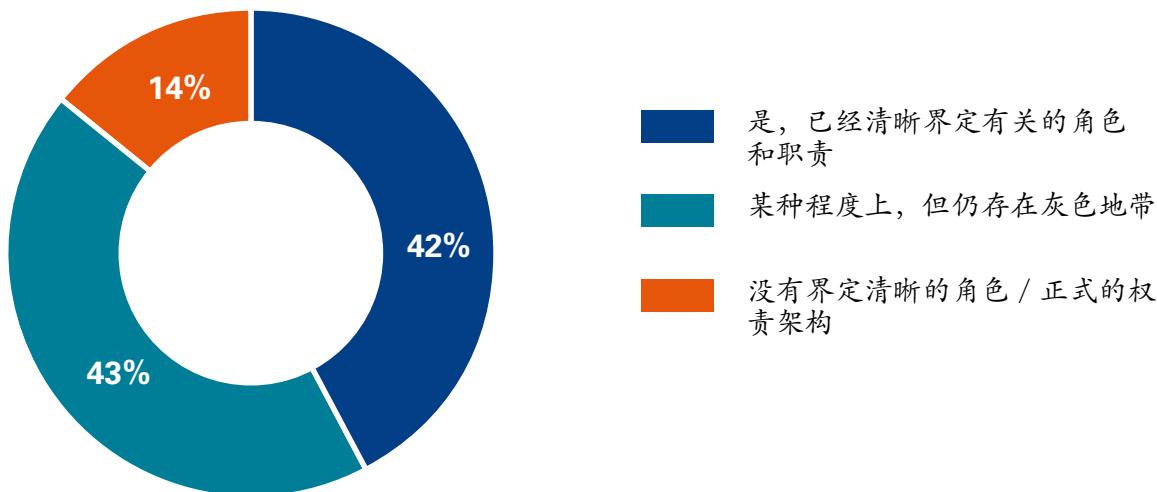
贵公司业务部门员工（如市场营销部、销售部等）的薪酬奖励制度在多大程度上与有效的风险管理挂钩？



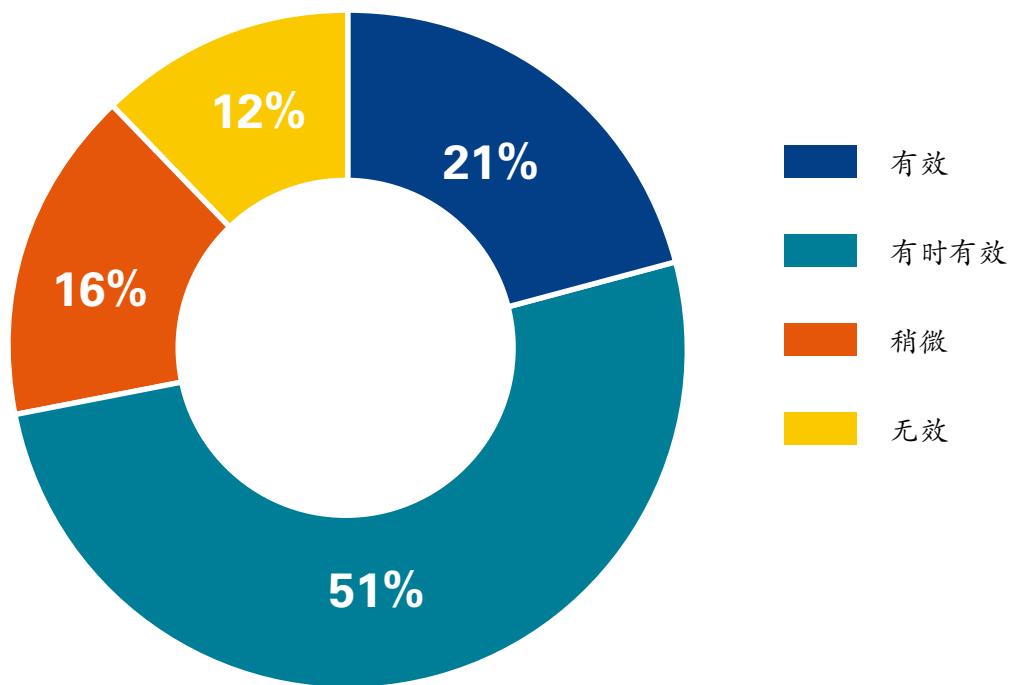
阁下如何评价贵公司的风险文化，即所有部门的员工在作出业务决策时是否能考虑到风险因素？



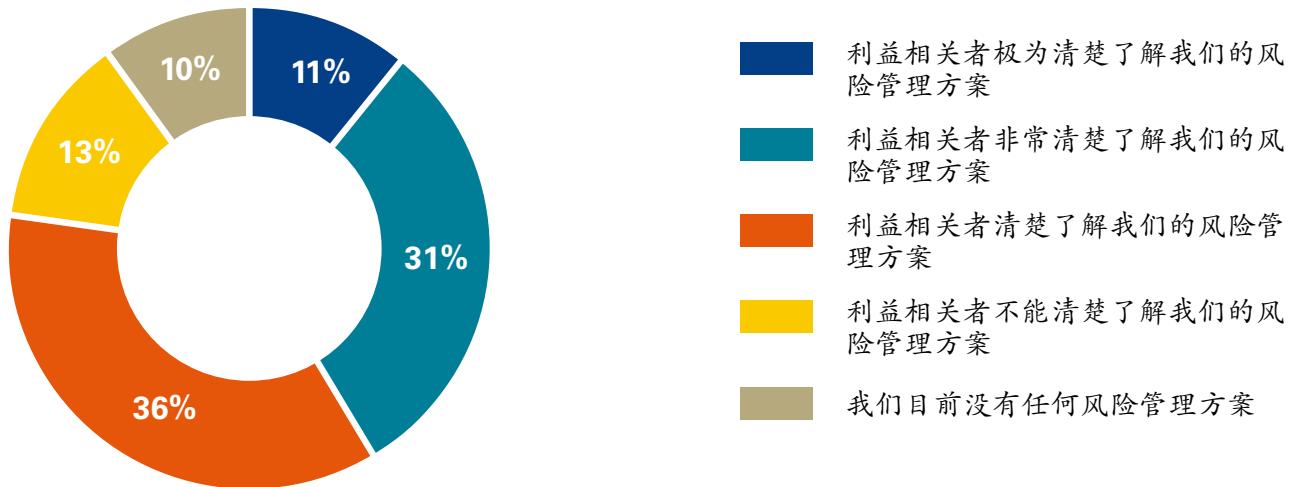
贵公司是否已就不同级别的管理人员和员工清晰界定风险管理的职责范围？



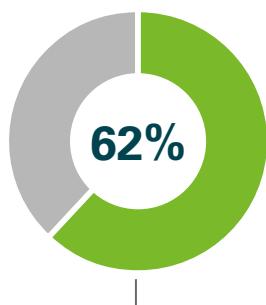
前线员工是否能有效识别和管理新兴风险?



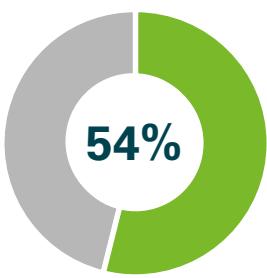
贵公司是否能够有效让利益相关者了解你的风险管理方案（如传达有关角色 / 职责、政策 / 程序、风险敞口、风险容限等）吗?



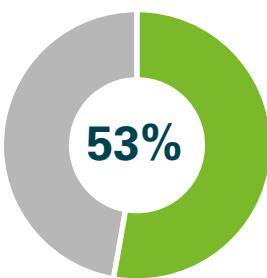
贵公司需要如何加强监管合规呢？请选择适用的主要 / 关键选项（最多三项）。



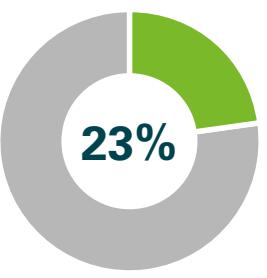
让高级管理层或董事会更加意识到需要提高合规程度



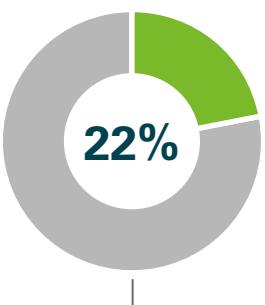
更加留意监管法规的变化



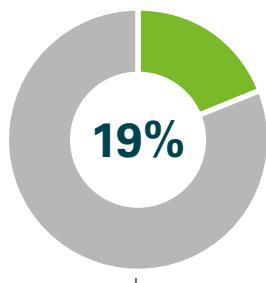
提升现有员工的能力或聘用额外人员



将整家机构的薪酬和晋升度与监管合规挂钩



投资于信息技术设施和系统

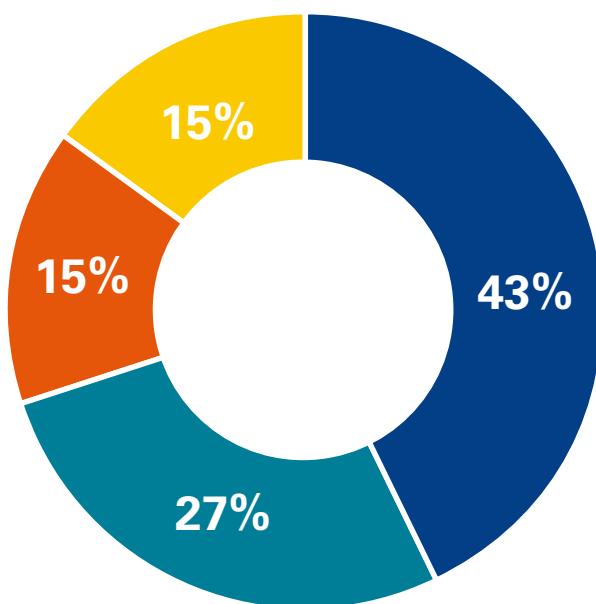


加强与监管机构的沟通



无需改变

内部审计可提供多大程度的保证，以确保向董事会汇报的主要风险能得到有效管理？



■ 内部审计采用风险为本的方法审计，能够清楚地联系到主要风险

■ 内部审计采用风险为本的方法，但主要是根据他们的风险意识，而不是报告给董事会最高层的风险

■ 存在内部审计职能，但没有遵循以风险为本的方法

■ 没有设立内部审计职能

毕马威和香港特许秘书公会简介

毕马威简介

毕马威的内部审计、风险管理及合规服务团队 (IARCS) 致力提供一系列完善的服务，让企业的内部审计职能、企业风险管理及合规工作、风险与控制管理更富效益和效率。内部审计职能和风险与控制管理职能往往在处理这些工作上站在最前沿位置。他们是否有效率和效率，可对企业的业绩和经营成果产生重要影响。

我们善于驾驭复杂的形势，协助企业管理层处理经营业务所面对的热点话题，其中包括：

- 企业风险管理（治理架构、风险识别、监控、报告、优化风险管理体系）
- 内部审计的策略性外包（选择适当的资源、地点、时间）
- 企业管治
- 监管合规
- 董事会咨询服务
- 履约服务
- 持续审计 / 监控
- 综合鉴证服务

香港特许秘书公会简介

香港特许秘书公会（公会）是一个独立专业团体，一直致力于订定与执行良好公司治理政策，在香港以至全中国各地提升会员所担当的角色，同时推动“特许秘书”专业的发展。

公会于1949年成立，最初为设立在伦敦的英国特许秘书及行政人员公会 (ICSA) 的属会，于1990年成为ICSA的香港分会，并于1994年在香港正式注册成为独立专业团体。

公会亦是公司秘书国际联合会 (CSIA) 的创会成员之一。CSIA于2010年3月于瑞士日内瓦成立，在国际上代表全球公司秘书和管治专业人士发声。

公会现今拥有超过5,800名会员及3,200名学员。

鸣谢

我们希望藉此感谢下列人士所作出的贡献：

戴林瀚 (David Graham)

黄天佑博士

施熙德律师

Jennie Wallin

夏理遜 (John Harrison)



联系我们

毕马威联系人



王婧妍 (Jyoti Vazirani)
毕马威中国
风险管理咨询主管
电话: +852 2685 7331
电邮: jyoti.vazirani@kpmg.com



詹美臣 (Grant Jamieson)
毕马威中国
风险管理咨询主管合伙人
电话: +852 2140 2804
电邮: grant.jamieson@kpmg.com



胡丽芬
毕马威中国
内部审计、风险管理及合规服务
主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 2603
电邮: lifern.woo@kpmg.com



马绍辉 (Paul McSheaffrey)
毕马威中国
银行业主管合伙人
电话: +852 2978 8236
电邮: paul.mcsheaffrey@kpmg.com



唐培新 (Simon Topping)
毕马威中国
监管政策卓越研究中心主管
电话: +852 2826 7283
电邮: simon.topping@kpmg.com



李懿玲
毕马威中国
风险管理咨询总监
电话: +852 2143 8764
电邮: alva.lee@kpmg.com



郭明康 (Karan Kumar)
毕马威中国
风险管理咨询助理总监
电话: +852 2847 5166
电邮: karan.kumar@kpmg.com

香港特许秘书公会联系人



高朗 (Mohan Datwani) FCIS FCS (PE)
香港特许秘书公会
专业技术及研究高级总监
电话: +852 2830 6012
电邮: mohan.datwani@hkics.org.hk



简育德 FCIS FCS (PE)
香港特许秘书公会
专业发展总监
电话: +852 2830 6001
电邮: lydia.kan@hkics.org.hk



姜国梁 FCIS FCS (PE)
香港特许秘书公会
北京代表处首席代表
电话: +86 (10) 6641 9368 内线 268
电邮: kenneth.jiang@hkics.org.hk

kpmg.com/cn
hkics.org.hk

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。香港印刷。

© 2015 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，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注册商标。

刊物编号: CN-RC15-0001c

出版日期: 二零一五年十一月