

# 新时期以合规文化建设规范 企业商业贿赂治理的逻辑与路径

赵宏瑞,刘伟

(哈尔滨工业大学 人文社科与法学院 黑龙江 哈尔滨 150001)

**摘要:** 企业商业贿赂治理需要以科学的合规治理体系作为依托,企业合规文化是建设企业合规治理体系的重要一环。当前我国企业商业贿赂治理工作中合规文化建设的缺失既有外部市场、文化冲击的因素,也与企业内部建设水平有关。外部因素和内部因素的共同作用致使商业贿赂盛行,企业合规文化建设受阻。为了有效治理企业商业贿赂行为,就必须重视合规文化建设。规范企业商业贿赂治理,需要以系统化方法推进企业“大合规”文化建设;优化合规文化建设理念,建立全流程的合规文化建设机制;将合规文化建设与企业的其他合规机制和治理机制相结合,提高员工对合规文化的自觉遵从意识;建立有效互动的合规文化建设沟通渠道,实现合规文化交流机制的畅通。

**关键词:** 企业商业贿赂; 合规文化; 企业文化; 法律法规

**中图分类号:** F272; D262.6      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1672-6049(2020)02-0008-10

## 一、问题的提出

当前企业反商业贿赂的形势依然严峻,虽然我国制定了《刑法》《反不正当竞争法》以及《国家工商行政管理局关于禁止商业贿赂行为的暂行规定》等法律法规来治理企业以及经营者的商业贿赂行为,但是这些法律在执行过程中仍然存在一定的漏洞,法律本身因缺乏相应的针对性和可操作性而无法充分实现其治理效果。传统的企业商业贿赂治理经常附属于对公职人员贪污贿赂犯罪的调查和处置,这就使得企业商业贿赂犯罪的治理效果受制于执法机关对公职人员以及企业经营者的监督情况,这种对企业的外部监督也必然因执法资源的有限性以及国家机关的工作效率而效果欠佳。除此之外,一些大型企业,尤其是跨国企业的商业贿赂行为不仅破坏了公平有序的市场竞争环境,在“走出去”的过程中也会因为对域外反商业贿赂法的了解不够而造成企业的重大损失<sup>①</sup>。在当下“一带一路”倡议的大背景下,我国企业纷纷采取“走出去”战略,然而因沿线国家在发展阶段、社会状况、文化传统和法治模式上存在差异,就可能造成“无论中方企业或人员在商业贿赂中充当何种角色,只要参与了商业贿赂,其结果必然是自毁形象,也必然会增加日后的交易成本”<sup>[1]</sup>。在此情况下,企业必须制定因地施策、行之有效的合规经营发展战略,为企业在东道国的可持续发展提供保障。

总之,企业商业贿赂行为不仅破坏国内市场竞争环境,还可能在世界上造成不良影响,更为关键

收稿日期:2019-11-12;修回日期:2020-02-19

基金项目:国家语委“十三五”科研规划2018年度科研项目“新时代中国国家安全话语体系研究”(ZD1135-64)

作者简介:赵宏瑞(1968—),男,黑龙江哈尔滨人,哈尔滨工业大学人文社科与法学院教授,研究方向为国家安全法制、货币理论、财政理论;刘伟(1977—),男,江苏兴化人,哈尔滨工业大学人文社科与法学院博士研究生,研究方向为社会学、国际经济法与社会治理、全球合规理论。

<sup>①</sup>从2009年开始,世界银行黑名单就开始出现我国企业,此后数量逐年增加,截至2016年8月18日,名单中的中国企业和个人就接近60个,这些企业和个人在规定的期限内禁止承接世界银行资助项目。参见第一财经《世行黑名单有多少中国企业》,2015年10月26日, <https://www.yicai.com/news/4702629.html>。

的是商业贿赂本身也可能导致企业的正常经营行为受到影响。因此,企业商业贿赂的治理在依赖国家法律手段和行业监督的前提下,最根本的还是要发挥企业自身的作用,加强企业内部控制体系建设,从企业合规经营着手,建立体系化的商业贿赂治理机制。

通过企业的合规管理实现企业商业贿赂治理的有效性已经成为国家、社会和企业的共识。众所周知,企业实现合规经营需要科学的制度和规范作为支撑,而合规化经营也需要企业逐步探索和实践。然而,企业如何建立科学有效的合规管理体系呢?这就需要首先确定企业合规管理体系的基本内容。2014年国际标准化组织发布的《合规管理体系指南》提出了企业建立、发展、实施、评估、维护和改进合规管理体系时应注重的关键因素,如组织环境、领导力、计划、支持、运行、效果评价、改进等。这个复杂的体系落实到具体的企业实践中,其过程大概包括:识别合规风险,健全合规制度,强化合规职责,完善合规机制,推进持续合规,以及形成合规文化等内容<sup>[2]</sup>。可见,企业合规制度建设是一个系统化的过程,而合规文化建设是其中的重要方面,注重企业合规文化建设不仅关系到整体企业文化的健康发展,而且是从企业内部控制的视角进行商业贿赂治理的必由之路。然而,合规文化建设与企业反商业贿赂之间有什么样的内在联系,企业又该如何通过合规文化建设来实现商业贿赂的治理,这些问题都需要在全面依法治国的时代背景下得到解决。

## 二、合规文化建设与企业商业贿赂治理的内在联系

企业商业贿赂行为所带来的一系列危害,促使国家和企业自身都在探索反商业贿赂的具体路径。经过长时间的实践,国家在依靠法律进行商业贿赂治理以及依赖社会舆论监督等外在介入手段的基础上,发现反商业贿赂同样需要企业的积极参与和自我控制。在企业众多的自我控制手段中,合规经营成为企业内部控制的重要方式。虽然从逻辑上我们可以得出商业贿赂治理需要企业进行合规经营和自我控制,但是企业的合规文化建设与商业贿赂治理之间的内在关系还需要进一步说明。

### (一) 企业商业贿赂治理需要科学的合规治理体系作为依托

自觉进行合规建设是企业进行商业贿赂治理的必然选择。一是受制于商业贿赂的治理模式,也即当前企业进行商业贿赂治理除了传统的以国家为主导的外部推动模式以外,以企业合规经营为主的内部治理模式也逐渐成为主流;二是合规的基本内容有助于进一步推动企业的商业贿赂治理,正如有学者所说,比较成熟的企业合规治理体系主要包括完善的公司治理结构、稳定、连续、可行的内控机制、明确的、被严格遵循的企业社会责任价值等<sup>[3]</sup>。由此可见,企业的合规治理体系天然有助于商业贿赂的治理,甚至有学者明言企业的合规计划本身就指向企业犯罪,尤其是商业贿赂犯罪的治理<sup>[4]①</sup>。正如上文所说,合规治理体系本身就包含复杂的多元要素,同时也需要企业根据具体情形采用不同步骤加以推进。以《美国联邦量刑指南》为例,其中围绕企业的合规建设列举出七项之多的合规计划要素<sup>②</sup>。因此,企业合规治理体系本身的实践底色就赋予其一定的科学性和可操作性,也为商业贿赂治

①李本灿<sup>[4]</sup>在对企业合规计划进行定义时就认为,合规计划与企业犯罪的治理有密切关系,他认为合规计划是指企业或者其他组织体在法定框架内,结合组织体自身的组织文化、组织性质以及组织规模等特殊因素,设立一套违法及犯罪行为的预防、发现及报告机制,从而达到减轻、免除责任甚至正当化的目的的机制,这种机制不能仅停留在制度层面,还需要被切实地贯彻和执行,形成组织体的守法文化。

②《美国联邦量刑指南》详细列出了一个模范合规计划所应包括的七个要素:(1)确立预防和发现不法行为的规范和程序。(2)A.组织管理机构应该熟知合规及伦理计划的内容和运行状况,并对计划的有效运行进行监督;B.组织高层人员应该按照量刑指南的标准建立有效的合规及伦理计划,并由高层专职人员对此负责;C.负责合规的人员应该逐日对合规情况进行监管并定期向组织高层报告合规情况,并于适当机会,向主管部门或者其隶属机构报告合规及伦理计划的执行情况及有效性;为了有效执行该任务,固定员工应该被提供充足的资源和权威,直接向相关部门报告合规情况。(3)组织应尽其所能确保其所知道或者通过特定程序应当知道的曾经实施过不法行为或者其他不符合合规行为的员工不被雇佣到合规部门。(4)组织应当采取必要措施,包括组织培训以及其他适当的传媒措施,定期就合规及伦理计划的标准、程序及其他方面与监督机构职员、高层职员、普通员工以及组织代理人进行沟通。(5)组织应当采取适当措施保证合规及伦理计划得到遵守,对犯罪行为进行监督核查,对计划的有效性进行评估,建立匿名举报机制以消除员工对报复的担忧。(6)组织的合规及伦理计划应当通过适当的奖励机制及惩罚机制对合规行为进行奖励,对犯罪及其他不合规行为进行惩戒,从而使计划得到加强。(7)犯罪行为被发现之后,组织应当迅速采取措施对此进行反应,并通过合规及伦理计划的适当修正,预防类似行为的再次发生。

理提供可行的路径。由此可知,商业贿赂的治理不可避免地需要企业自觉进行合规经营建设,这不仅企业自我发展的需要,也是企业在法律上应履行的义务。

## (二) 企业合规文化建设是企业合规治理体系的重要一环

有言道“小型企业看老板,中型企业看制度,大型企业看文化。”对于成规模的企业而言,企业文化建设本身就是十分关键的事情。企业的合规文化可以说是合规治理体系和企业文化建设的交叉,其不仅在企业合规治理中发挥重要作用,也是企业文化的重要组成部分。因此,企业合规文化的建设需要从企业文化和合规治理体系两个层面去考察。

首先,就企业文化而言,合规文化是其重要组成部分。众所周知,企业文化“不再是一个简单的概念或一种理论,而是深深地融入企业的变革、发展和管理实践之中,并且承载着关系到企业兴衰成败的关键因素”<sup>[5]</sup>,其本质不只是一种价值观或者行为规范,而是包含企业全体员工所共同拥有的更深层次的基本假设和信念。当然,这些信念并不是一成不变的,其往往伴随着社会的发展而发生变化,同时也与企业所在地区和国家的文化传统密切相关。然而,企业文化的复杂性并不排除其所具有的共性,更不能否认企业文化建设对于企业的重要性。有学者在对企业内部控制进行分析的过程中,明确指出应该“将企业文化提升为与控制结构相并列的一种控制形式”“是一套保证企业目标实现的非正式规则,理应成为内部控制要素的组成部分,而不能将其理解为内部控制系统的环境因素”<sup>[6]</sup>。从以上论断我们可以看出,企业文化已经与企业发展、企业绩效和企业的可持续发展产生了密切联系,并且企业文化也是企业进行内部控制所不可缺少的因素。当企业文化上升为与企业控制结构相并列的控制要素时,企业文化已不再是简单的环境氛围的营造,而是可以弥补制度主义缺陷、发挥柔性控制规则作用的重要载体,此时企业文化的重点就指向了合规文化层面。

第二,就企业合规治理体系而言,合规文化建设的重要性更是不言而喻。企业合规文化建设对于整个合规治理体系而言至关重要,有学者甚至认为合规之“规”具有两层含义,其一是这个“规”必须符合法律并能适应企业经营特点,提升经营管理层次、保障企业健康发展,又能调动从业人员积极性;而第二个层次则是指大家需要一种氛围和机制来符合这个“规”,就是要求企业主动地去遵守这个“规”,也即构建良好的合规文化<sup>[7]</sup>。可见,从另一个层面而言,企业合规治理体系本身就是指合规文化,只不过这种合规文化是广义的。虽然上述观点强调了合规文化建设的重要意义,但是本文认为,对合规文化进行宏观理解,甚至等同于合规本身是不恰当的,合规文化建设应该只是属于合规治理体系的重要组成部分,只不过这一部分相对于其他部分而言其基础性和重要性更为明显罢了。因此,合规文化仍然是企业应当遵循的价值观和道德准则,换言之,只有当企业合规成为整个企业高层和普通员工之间的共识,成为每个员工坚持的行为标准,合规建设才能落到实处,贯彻于企业运行的全过程。另外,宏观意义上的企业合规文化建设等同于企业合规治理体系,是企业合规建设的具体表现,但合规文化建设并不能替代企业文化建设,虽然合规文化是企业文化建设的重要内容。正如有学者所言,“银行业合规文化的发展并不排斥银行业自身企业文化的发展,合规文化应成为企业文化的核心内容”<sup>[8]</sup>。只有处理好企业合规文化建设与企业文化、企业合规治理体系之间的关系,才有利于明确企业合规文化建设中存在的具体问题,进一步推进企业合规文化建设。

## (三) 合规文化建设有利于促进企业商业贿赂治理

学界已对治理商业贿赂的措施进行了广泛讨论,实践上许多公司也进行了有益的探索,形成了不同的商业贿赂治理方式。从企业文化层面<sup>[9]</sup>进行商业贿赂的治理则是上述理论和实践的共同结果,企业文化的缺失势必对商业贿赂治理产生副作用,正如有学者指出的“现实中,企业是商业贿赂参与的主体,如果企业的企业文化建设非常薄弱或缺失,不仅会使企业经营缺乏正确经营理念的导向,也使企业难以抵御各种诱惑,自觉和不自觉参与商业贿赂,形成市场主体大范围卷入商业贿赂的局面。”可见,企业文化建设对商业贿赂的治理可起到一定的激励和导向作用。日本企业就特别重视企业文化建设。日本企业普遍认为健康、积极的企业文化和企业经营理念,有助于企业的正当经营,有利于形成公平有序的竞争环境,客观上也遏制了商业贿赂的产生空间。因此,在日本的企业界已经形

成了以下主导观念:做对社会有责任感的企业、“经济报国”理念、“诚信经营”文化等<sup>[10]</sup>。在全球化时代,虽然日本企业面临着激烈的市场竞争,但是鲜有使用贿赂手段获取不正当利益的案例。综上所述,企业商业贿赂治理过程中必须重视企业文化建设,而合规文化则是企业文化的重要组成部分。

企业合规文化建设对于企业整体发展而言具有至关重要的积极意义,其推动企业发展的功能不容忽视。首先,合规文化本身就是企业的生产力。也就是说,当一个企业将合规作为一种价值观、文化信仰加以遵循时,合规意识就会渗透到企业运行的全过程以及企业经营的各个方面,合规也就成为企业进行决策、布局、经营的前提和基础。虽然有时候企业进行合规管理在短时期内貌似失去了部分利润,但从长远来看合规给企业带来的好处将是长久的。其次,合规文化除了能够为企业带来良好的经济效益,还可能发挥其具有的软实力功能,这包括:(1)导向功能,即合规文化能够增强企业成员对企业的认同感、降低达成共识的成本;(2)激励功能,即企业合规文化能够间接激励企业员工进行合规运营,实现激励效果;(3)约束功能,即企业合规文化能够通过合规文化氛围和合规文化环境的营造,造成企业上下一体的合规意识和社会舆论,促使企业成员遵循企业群体行动和道德规范,提高约束能力;(4)信誉功能,即企业合规文化建设能够进一步提高企业的诚信经营信誉,从而获得竞争优势,有利于在市场竞争中获得成功。因此,有学者直言“积极寻找和建立这种健康的合规文化的共同价值观的过程即成为构建核心竞争力的重要途径。”<sup>[11]</sup>虽然合规文化建设所具有的功能十分复杂,但对于商业贿赂的治理而言,合规文化建设最突出的作用主要表现为企业运行风险的预防和控制功能,也即合规文化建设可降低企业商业贿赂的概率,提高企业治理商业贿赂的能力。

合规文化在治理商业贿赂过程中有突出的表现,其不仅能够对商业贿赂产生的土壤起到清除作用,同时也能够对企业整体运行过程中的商业贿赂行为加以治理,因此有学者认为“合规文化是金色盾牌”<sup>[2]①</sup>。具体而言,首先,合规文化的培育有利于杜绝企业商业贿赂的思想萌芽。商业贿赂之所以产生,往往是因为企业及其员工为了获得更大经济利益而违反法律法规。这从一个侧面说明商业贿赂的违法成本可能小于贿赂带来的利益。如果从员工进入企业开始就进行合规文化的培育,而不是只进行“利润第一”等理念的灌输,就能够促使员工树立正确的经营观念,提升员工素质,从而破除滋生企业商业贿赂的温床。其次,合规文化能够健全商业贿赂治理的防控机制。就防控机制而言,商业贿赂的防控主要是商业贿赂风险的防控,商业贿赂带来的风险主要包括企业操作风险、企业运行风险和企业信誉风险,无论哪一种风险,一旦出现都会危及企业的发展。系统性的企业合规文化建设就是对企业商业贿赂所带来的一系列风险进行防范,从而促使企业在面临可能要发生的商业贿赂风险时能够运用法律手段进行应对。最后,合规文化建设也有利于加强企业经营全过程中商业贿赂行为的控制。商业贿赂的发生阶段并不是固定的,有可能贯穿于企业运行的整个过程,包括成立、决策、执行以及后续的监管等。治理商业贿赂的措施往往针对企业发展的某一关键点或者某一环节进行,一般停留于“点”上的治理,从而面临系统性治理的缺陷。合规不仅仅是合规部门和合规人员的事情,合规工作与企业运行的各个流程、各个工作环节和每个员工都息息相关<sup>[12]</sup>。因此,建立良好的合规文化、形成合规运作的氛围对于全过程治理商业贿赂至关重要。

### 三、当前企业商业贿赂治理中合规文化建设缺失的成因分析

合规文化建设对于企业进行商业贿赂治理具有重要的作用和功能,只有培育合规文化、突出合规文化、发挥合规文化的作用才能在实践中实现商业贿赂治理的效果。然而,合规文化建设不仅受制于社会整体的文化环境和市场氛围,而且受制于个体企业的运行法则,甚至是企业高层领导的价值选择。因此,企业文化建设在商业贿赂治理中的作用因现实中的一系列困难,往往难以达到预期效果,并影响企业对合规文化建设的重视程度。

①之所以说合规文化是金色盾牌,是因为合规文化具有趋利避害的功能和作用,也即合规文化对于组织和企业而言不仅具有禁止和约束功能,而且具有保护和安全阀功能<sup>[2]</sup>。

### (一) 外部成因分析

企业在商业贿赂治理过程中推进合规文化建设会遇到诸多问题,有些问题位于企业治理结构的内部,也有些问题则应归因于外部的市场和文化环境。相对而言,合规文化建设不同于企业管理的其他措施,其具有鲜明的外属性,原因大致有二:其一,合规文化建设涉及企业的整体文化,而一定时期的企业文化必然受社会文化、市场文化和传统文化的影响,因此企业合规文化建设不可避免地受制于外部的社会风气和环境;其二,合规文化的核心是合规,其中的“规”主要指一定范围内的法律法规、行业规范以及公司章程等。这些规范在制定过程中必然反映企业所处国家的市场经济制度、国家治理方略以及全球性的企业发展理念等。因此,合规文化建设无论是从“文化”的视角,还是从“合规”的视角都必然受制于外部环境和制度。这些外部环境和制度在影响企业合规文化建设时也产生了大量问题。

第一,不良的社会传统和社会风气致使商业贿赂盛行,企业合规文化建设受阻。无论是商业贿赂的盛行,还是企业合规文化建设的不力都与社会传统和社会风气密切相关,而两者又互为因果,导致合规文化建设更加滞后。我国具有悠久的历史 and 传统,也形成了具有本土特色的文化环境。从经济的视角考量文化,主要体现为商业伦理道德、社会价值取向和核心价值观念对企业经营者和参与者的影响与塑造。优良的文化传统能够形塑良性的社会风气,而社会风气也会直接或间接地影响企业文化和企业治理。当前我国经济领域的文化由于既传承了古老的传统文化,又借鉴了西方的市场文化和商业文化,从而导致主体文化理念缺失,优质文化与劣质文化之间的博弈十分激烈。首先,传统的诚信经营等文化理念没有得到很好的继承和发扬,而在市场甫一开放之时,原有的经营理念受到经济利益的冲击而变得十分脆弱,这就导致企业在经营过程中依靠不正当竞争手段获得利益的现象大范围出现,而遵守规则的意识也受到挑战。其次,市场经济所需要的公平竞争和合法经营的文化还未完全形成。传统受到冲击,市场经济所需的等价交换、公平竞争、合法经营、行业自治等现代企业经营理念无法得到彰显,从而导致唯利是图、不择手段、破坏规则的行为大量出现,此时商业贿赂泛滥则难以避免,而寄希望于企业通过自我调整来实现合规化经营,进而形成合规文化,则无疑是痴人说梦。最后,“重人情、轻规则”的社会风气同样制约合规文化建设。合规文化建设首先就要树立“规”的权威和重要性,是要求企业经营者和企业员工都要有规则意识。然而传统的“人情文化”“面子文化”等显然不利于现代市场所需的企业合规文化。正如有学者所言“我国经济领域的文化建设,特别是有效遏制商业贿赂滋生和蔓延的相关文化建设,仍然任重道远”<sup>[9]</sup>。

第二,市场经济制度的不健全导致不能及时制止商业贿赂,阻碍企业合规文化的发展。虽然20世纪90年代我国已确立了市场经济制度,然而健全的市场经济体系并非一朝一夕便能实现,相对于西方国家的自由市场传统,我国的市场经济制度还存在诸多问题,这些问题使得商业贿赂的治理难以有效推进,也阻碍着企业进行合规文化建设。首先,企业所需的公平竞争的市场环境发育不良。市场竞争环境的培育和发展不仅需要国家通过立法和政策予以指导,同时也要求社会机制的成熟,如市民社会的发展、社会舆论和大众接受能力的提高、责任承担机制的健全等。这些都需要通过体制机制的改革来实现社会的自我发展和更新。我国当前的市场环境虽然已有较大改观,但是市场主体的成熟度仍显不足,公平竞争的环境仍有待进一步形成。这些都给企业进行反商业贿赂和合规文化建设带来了障碍和阻力。其次,市场经济改革过程中企业产权不明晰,国有企业地位超然等也导致企业合规文化难以落到实处。市场经济改革的过程中仍存在大量国有企业和非市场化企业,这些企业的重要性虽然不容置疑,但是部分企业产权依然不够明晰,企业产权主体缺位、权责不清,使内部控制主体不明确、不具体,企业内部无法实现有效的内部控制和合规治理。正如有学者所言,目前国有控股企业仍存在“重基层人员的管理,轻管理人员的管理”的普遍现象,管理者抱有不为其行为承担应有风险的心理,管理责任因此缺失,从而导致高层管理人员造成的损失远远大于操作人员<sup>[13]</sup>,但是管理人员承担的责任却微乎其微。这显然不利于企业合规文化的培育和发展。

第三,现行法律法规和社会信用体系的缺失导致企业合规文化建设的动力不足。合规文化虽然

属于“软”环境的范畴,不具有强制执行力,但这并不意味着合规文化建设不需要内部控制法律法规作为强制力的保障。合规文化之中的“规”就包含法律法规,且主要是法律法规,西方发达国家在合规文化建设中无一不是从法律角度加以推进,其中最典型的莫过于美国国会通过的《萨班斯法案》,其中明确规定了合规工作的主要要素,也包含着合规文化建设的重要内容。相比较而言,我国与合规文化紧密相关的内部控制规范则缺乏法律强制力,一系列规章背后往往只是强调指导作用,而缺乏惩罚机制和责任追究机制,这必然导致内部控制和合规管理无法有效运行和实施。另外,部分规章还存在着原则性较强、操作性不够的弊端,这就使得合规法律法规在执行过程中解释的空间很大,而争议之处也较多,势必影响执行力度。除了法律法规的强制力不够之外,当前我国诚信体系的不健全也不利于合规文化的建设。社会信用体系在当今社会已经不纯粹是一种社会建设的需要,同时也具有极为重要的经济意义和社会价值。近年来,随着互联网的发展,我国社会信用体系取得长足进步,“信用体系建设已经在国家层面变成一种政治行为”<sup>[14]</sup>,但是完备的信用体系仍然没有形成,其作用仍然有限,尤其在商业贿赂治理和合规文化建设领域更是如此。众所周知,商业贿赂发生的主要原因乃是违法成本较低,而如果将信用体系纳入合规文化建设之中,无形中就会提高贿赂者的违法成本,从而赋予合规文化以强制力和约束力,增强员工践行合规文化的意识。

## (二) 内部成因分析

企业合规文化建设的情况受社会传统、市场经济制度以及法律法规和社会信用体系等外部环境的影响,虽然外部环境的影响非常关键,但是对企业合规文化建设水平起决定性作用的仍然是企业内部的一系列因素,如员工的合规理念、合规部门和机构的设置以及合规制度的建立与执行等。可见,企业合规文化建设的水准和情形最终仍然受制于其内部的相关因素,剖析这些因素对于优化企业合规文化建设具有重要意义。

第一,企业缺乏对员工的合规教育培训导致合规文化建设的重视程度不足。企业合规文化建设无论从过程上还是从结果上都离不开员工的执行,合规文化建设水平实质上就是员工对合规文化的理解和践行水平。现阶段,由于企业本身对员工进行合规文化的教育、指导和培训不足,导致员工对合规文化建设重视不足,这直接影响着企业总体的合规文化建设。首先,员工在思想观念上缺乏对合规文化的重视。一方面,企业领导层对合规文化的重要作用理解不足,甚至普遍存在抵触心理,这就导致企业员工进行合规文化建设的积极性不高,特别是一些企业的基层营销等业务部门,往往十分重视业绩的拓展和利润的提高,认为合规文化建设只是上层领导和合规部门需要考虑的问题,因此在实际操作中有可能铤而走险、违规操作,从而给企业带来违规风险甚至重大损失。另外,员工的操作行为长期以来往往依赖于习惯所形成的操作规程,常常会以这种习惯性行为代替规章制度,导致规章制度的落实效果大打折扣,而规范化的业务操作也基本难以实现。其次,企业中高层管理者忽视违规风险的防控。正如有学者所言“绩效考核与薪酬激励措施的片面性促使高管目标短期化而忽略风险控制”<sup>[13]</sup>。换言之,对于高管来说往往比较重视合规风险事件的事后救济,而忽视对于风险经验的系统性总结,因为多数高管仍然存在“显性报酬不如约束之外的隐性收入”的思维,这种思维导致中高层管理者可能会最大限度谋取收益,而忽视道德风险。最后,企业之所以出现中高层管理人员和基层员工对合规文化重视不够的现象,最终应该归因于企业自身对于员工合规文化的教育和培训不足,甚至对于企业文化的重要性也认识不够。正是企业自身对合规建设等企业文化的轻视,造成合规风险一旦出现,企业就难以有效应对,从而使企业无法在竞争日趋激烈的国内外市场获得优势地位,直接导致企业发展受限,甚至破产倒闭。

第二,企业合规制度的执行不到位导致合规文化建设缺少制度依托。企业合规文化建设最终要依托于企业合规制度的健全和完善,企业制度文化的认识程度直接决定着合规文化建设的水平。目前,我国大多数大型企业的内部控制制度体系尚未建立,现有制度大多存在约束力不足的风险,亟待健全和完善。

(1) 企业合规制度的系统性和体系化建设不足。这就意味着企业的合规制度还停留于“部门化

制度”的阶段,甚至合规制度无法实现业务流程的全覆盖,从而导致合规文化建设的主体呈现狭隘化(认为只是企业的合规部门和合规机构)。这种部门化的合规制度结构势必带来企业应对合规风险的手段和方法比较滞后,部门之间可能出现相互推脱或者重叠的局面,从而导致职责不明确、多层次管理的合规风险,员工在进行合规操作过程中也面临无法抉择的情形。

(2) 合规制度的操作性和执行力不足。如果一个制度缺少相应的可操作性,那么这个制度的科学性和实用性就会受到质疑。制度缺乏可操作性的具体表现就是制度设计时偏离实际,缺乏对一线工作的了解;制度的相关规定过于模糊,员工对其进行解释的空间很大,从而造成制度之间的冲突;有些制度则过于滞后,无法与现实实践相匹配。正是因为有些制度过于缺乏可操作性,从而带来制度本身执行不到位。也即“企业各层级、各部门、各岗位合规制度的执行情况缺乏科学量化的系统性评估,考核评价措施不完善,激励机制不健全,导致规章制度执行不到位”<sup>[15]</sup>。

(3) 合规制度的后续评估和控制机制不健全。制度的建设并不是一劳永逸,而应该随时与最新的法律法规、实践状况相联系,及时更新。我国企业确立的合规制度往往存在着“拿来主义”的问题,因为一些制度是为了应对合规风险的一时之举,从而具有时效性。而制度建立以后还需要认真对待,尤其要结合本企业的具体问题进行优化。除此之外,我国企业的合规制度在建立以后缺乏相应的后续评价机制,有可能造成企业合规制度的效果不理想,而又难以及时改进。因此,对企业的合规制度进行后续评价,可以引入独立的评价机构,运用综合评价方法对本企业的合规制度进行打分,并提出相应的改进意见,从而促进企业合规制度的健全。

(4) 合规制度存在一系列缺失的根本原因乃是公司治理结构的不健全。公司治理结构又称为公司法人治理结构,一般是指所有者、董事会和经理层三者组成的用于解决公司资产的权力、利益、责任、监督、激励和约束的一系列相互制衡的机制。我国在市场化改革之前,并没有形成清晰的现代化企业治理结构。虽然近年来这种形势有所改观,但是由于长期计划经济体制的影响,我国的公司治理结构仍然存在诸多问题,如出现了“影子董事”、内部人控制、内部审计和监督机制虚设等现象<sup>[16]</sup>。另外,“中国公司治理合规建设取得重要进展,基本上搭建起符合现代治理体系的‘形’,但是现实案例反映出,由于治理文化薄弱、制度环境不完备、监督问责机制不健全等复杂原因,公司治理‘形似而神非’,治理有效性不足的问题愈发凸显”<sup>[17]</sup>。这些问题都影响着企业合规制度的进一步开展,甚至可以说正是因为现代公司治理结构不健全才使得合规制度和合规文化难以落到实处。

第三,合规部门设置不科学导致其合规文化建设责任履行不到位。合规文化建设虽然事关整个企业,其履行责任也包括企业的各个部门和不同层级的员工,但是日常合规事务的管理和合规文化的教育、培训往往都依赖于企业专门的合规管理机构。然而,现实中企业的合规管理结构在设置和运行上却存在许多问题,直接影响了合规文化建设的效果。首先,合规机构的设置存在与现实需要不一致的地方。一般而言,企业内部机构存在横向管理和纵向管理之分,具体到合规部门上则主要是指合规管理机构是属于垂直的管理还是同级横向部门管理的争议<sup>[2]</sup>,垂直管理有利于加强对下级部门的监督,横向管理则能够提高下级机构的运作效率。到底采用何种管理模式,各个公司都无法明确,且无法避免管理模式带来的弊端。正是这种上下级隶属关系不明确或混乱导致合规管理部门的运作出现问题。其次,合规部门的独立性不够。巴塞尔银行委员会发布的《合规与银行内部合规部门》的文件中就明确指出,合规部门应在银行内部享有独立地位,这种独立性主要表现为直达决策层的报告渠道、适当的权力和充足的资源三个方面,但是这一规定很显然难以有效落实。现实中,许多企业的合规管理部门往往与法律事务部或者审计部等机构混合,导致合规、法律、审计等事务相互纠葛,职责难以划分。另外,给予合规部门以充足的资源在我国企业界是一个较难实现的目标,一旦缺少充足资源,想要合规管理部门认真履行相应的职责是不现实的。除此之外,许多企业还存在着不设置合规管理部门,或者虽然设置了合规管理部门但是无法正常运行,或者合规管理部门的执行力度不够等问题,这些问题都直接影响企业合规文化建设的有序推进和正常进行。

#### 四、以合规文化建设规范企业商业贿赂治理的具体路径

为了有效治理企业商业贿赂行为,就必须重视合规文化建设。正如前文所述,目前我国企业的合规文化建设存在一系列问题,这些问题不仅造成商业贿赂治理中合规文化的作用得不到彰显,而且造成企业在应对以商业贿赂为代表的合规风险时往往处于被动局面,从而不利于企业化解商业风险,增强竞争能力。基于此,本文认为推进系统化的合规文化建设将有助于商业贿赂的治理和企业合规管理质量的提升。

首先,以系统化方法推进企业“大合规”文化建设。企业合规文化建设不是进行“点”与“面”的修正,也不是企业短暂的权宜之计,而是一项关乎企业发展壮大的重大工程。正如有学者所言“商业银行合规文化建设是银行制度创新的一项系统工程。”<sup>[11]</sup>而合规文化建设并不仅仅是商业银行制度创新的系统工程,也应该是所有企业进行合规文化建设所应遵循的理念。这里的系统化方法主要是指企业在进行合规文化建设时不能停留于一时一地,而是在主体、内容、时间上都要加以突破。在主体上,不再限于部分员工,更不能限于合规部门的工作人员,而是要形成从高层管理人员到基层员工的全员投入机制;在内容上,系统化的合规文化建设也不仅停留于传统企业的内部控制体系,而是要全员参与,确保“人人合规”,从而形成真正的企业合规文化;在时间上,合规文化建设要贯穿于企业发展的每一个阶段,使企业实现终身合规。基于系统化方法进行合规文化建设还要从“大合规”的视角加以展开,可以推动“大合规”系统平台建设。所谓“大合规”系统平台,主要可以从两个方面加以理解:第一,促使企业、企业所在的行业以及企业的外部监管机构三者实现合规管理上更加紧密的协作和联系;第二,在企业开展的业务、法律法规、合规文化和合规人员等方面建立更为科学的联系机制,为业务合作、法规制定、文化培育、合规队伍建设提供便利<sup>[18]</sup>①。以系统化的方法推进“大合规”文化建设是当下商业贿赂“久治不愈”情形下的必然选择,系统化指的是企业内部应进行全员参与的合规文化建设模式,而“大合规”则主要强调合规文化建设应坚持企业自身与外部环境的相互结合,实现内外联动、交相呼应。但是,我们也应该看到这种方法并不仅仅是一种理念,而是能够指导合规文化建设的具体步骤,其具有鲜明的实践特性。接下来的具体方法则是上述理念的细化和落实。

其次,优化合规文化建设理念,建立全流程的合规文化建设机制。合规文化建设首先应该解决的是树立合规文化的理念,营造全员学习合规文化的氛围。第一,企业应根据自身的经营特点和业务特征,培养具有鲜明个性的合规文化内容,将合规文化与企业员工的工作内容和切身利益相联系,做到以人为核心进行文化建设,将能进一步提高员工执行合规文化的积极性。当然,适合企业自身的较为个性化的合规文化还必须以遵守公认的合“规”内容为前提,也即个性化的企业合规文化不能够与法律法规、行业规范和职业道德的相关内容相冲突,否则个性化的合规文化则存在违规的风险。因此,要针对相应行业制定相应的《合规行为准则》或《合规政策》,赋予企业明确的合规内涵,在全体员工中达成共识。第二,企业的合规文化建设还需要注重培养良好的合规文化学习氛围,加强员工的合规文化培训,提高员工的合规技能。企业各个部门忽视合规文化的培训和教育必然带来合规风险不可预防,因此需要企业内部建立学习型组织并针对操作风险方面进行学习和培训,从而加强企业内部风险的防控<sup>[13]</sup>。与此同时,还要提高员工总体的业务素质和职业道德感,通过对相关法律法规、行业规范以及职业道德规范的培训和教育,提高员工对上述规范的学习力、执行力和创新力。第三,要加强员工全流程的合规文化培训力度和宣传力度,做到员工处处能触摸到合规文化,时时能感受到合规文

①“大合规”系统平台建设具体可以从以下几个方面展开:(1)在法规制定上,“大合规”系统强调在法规制定上发挥作用。证券公司合规管理部门有积极主动配合监管部门、主动为行业法规制定或修订建言献策的义务,可见在自上而下的法规制定路径外,应开辟一条自下而上的法规制定路径,以此发挥证券公司在合规管理法规制定上的主动性。(2)在业务合作上,“大合规”系统鼓励各证券公司间、证券公司与监管部门间在法规理解及具体合规管理方式等方面建立沟通渠道。(3)在合规文化培育上,一方面,充分利用行业间合规文化培育的有效方法和经验,推动公司自身合规文化的建设;另一方面,积极对外输送自身优秀合规文化,推动整个行业合规文化的发展。(4)在合规队伍建设上,“大合规”系统倡导在合规人员培训、人才推荐等方面实现信息共享。(5)加强合规文化宣传,提高行业内部合规氛围。宣传合规文化时,不仅要宣传法律法规,还要加强对合规风险管理性质的宣传<sup>[18]</sup>。



化。文化本身是一个潜移默化的过程,合规文化亦是如此。只有将合规文化的宣传工作做好了,企业上下才能形成合规文化的共识,才能将合规文化贯彻到实处。在宣传教育的基础上,也可以完善考评机制,将合规文化的内容纳入考评体系,“对于合规尽职、自觉抵制违规操作的员工给予奖励,对于明显违规、屡次违规的员工加大处罚力度”<sup>[15]</sup>。

再次,将合规文化建设与企业的其他合规机制和治理机制相结合,提高员工对合规文化的自觉遵从意识。依赖长效制度来提高合规文化建设水平是企业合规治理的良好选择,而单纯的合规文化建设制度总体上属于合规制度的范畴,它往往与其他制度相结合。例如,企业可以通过绩效和薪酬管理的科学化来实现合规文化建设。传统的绩效考核机制往往过分注重眼前利益,造成部分基层员工为了短期效应甘愿冒违规风险进行操作,这显然不利于企业的合规文化建设。只有将薪酬与企业的长期安全性和稳健性挂钩,才能避免上述短视行为。因此,企业在制定绩效考核体系时可以树立综合的绩效观,加大企业长期、稳健和安全的绩效指标权重;可以优化薪酬结构,在采用年薪制的前提下增加风险收入,并提高其比例。除此之外,还可以依赖企业高管风险管理理念的提高带动合规文化建设。总体而言,合规文化也属于广义的企业风险管理,在通过一定激励机制对管理人员进行有效控制和引导的同时,可以建立高管离任审计制度和高管终身责任制度等。换言之,“只有管理层在平时工作中从执行力和领导力上理解操作风险管理的真谛并有效防范,才能促进银行合规文化的发展”<sup>[13]</sup>。另外,企业也可以适时进行产权改革和员工持股,增强员工的主人翁地位,从而避免员工个人利益与企业总体利益之间差距过大。

最后,建立有效互动的合规文化建设沟通渠道,实现合规文化交流机制的畅通。合规文化建设不仅是高层管理人员需要考虑的问题,而且应该是每位员工都要思考的问题。因此,在合规文化建设过程中要拓宽沟通渠道,实现全体员工在合规层面的沟通、交流机制的畅通。第一,建立互动的合规文化。此处的互动具有多重含义,不仅包括上文提到的董事、监事、高管等公司管理人员之间的互动,更为重要的是要促使各层级员工都能够恪尽职守,共同创建良好的合规环境。同时还要加强部门互动,在合规建设层面做到各个部门之间相互协调和配合。另外,还要做到内外互动,企业与企业监管之间的互动,企业与政府、行业协会之间的互动,以及法律法规和行业规范制定过程中政府、企业、行业协会、相关专家之间进行有效互动。第二,要建立畅通的合规文化沟通渠道。合规文化的渗透能够提高企业的管理效率,而合规文化建设过程中也需要管理效率的提高。一般而言,提高管理效率的有效途径就是保持组织内部沟通协调渠道的畅通。一旦企业内部上下级之间的报告机制受阻,合规问题不能及时实现信息共享,合规风险的预防和控制就会受到影响。因此,企业应在其内部建立明确的、层级分明的沟通机制,制定相应的沟通计划和沟通流程,保障沟通机制不受外在环境的干扰。

#### 参考文献:

- [1] 罗杰. “一带一路”国际经济合作背景下商业贿赂问题研究[J]. 国际经济合作, 2017(11): 36-40.
- [2] 王志乐. 合规: 建立有效的合规管理体系[M]. 北京: 中国经济出版社, 2016.
- [3] 杨力. 中国企业合规的风险点、变化曲线与挑战应对[J]. 政法论丛, 2017(2): 3-16.
- [4] 李本灿. 合规计划的效度之维——逻辑与实证的双重展开[J]. 南京大学法律评论, 2014(1): 227-239.
- [5] 赵曙明, 裴宇晶. 企业文化研究脉络梳理与趋势展望[J]. 外国经济与管理, 2011(10): 1-8+16.
- [6] 王竹泉, 隋敏. 控制结构+企业文化: 内部控制要素新二元论[J]. 会计研究, 2010(3): 28-35+96.
- [7] 中国工商银行江苏省分行课题组. 国有控股商业银行合规文化建设研究[J]. 金融论坛, 2007(6): 46-53.
- [8] 陈春. 中国银行业合规文化建设之探讨[J]. 广西金融研究, 2007(5): 34-36.
- [9] 申恩威. 反商业贿赂: 理论分析与对策研究[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2009.
- [10] 马兆瑞, 穆伯祥. 商业贿赂治理研究[M]. 北京: 知识产权出版社, 2007.
- [11] 石谦, 胡伏云. 合规文化乃商业银行核心竞争力[J]. 经济问题探索, 2007(5): 94-97.

- [12]郭凌晨,王志乐. 合规:全球公司的可持续发展[M]. 北京:中国经济出版社,2014.
- [13]郭玉冰. 国有控股商业银行山西省分行操作风险影响因素分析——基于合规文化与领导力视角[J]. 经济问题, 2013(5):49-52.
- [14]俞思念. 对我国社会信用体系建设的再思考[J]. 湖北社会科学,2018(1):26-30+44.
- [15]陈琦. 新时期商业银行合规文化建设研究[J]. 浙江金融,2013(11):45-47.
- [16]刘俊海. 建立健全公司治理结构的若干思考[J]. 法学论坛,2002(6):66-73.
- [17]李慧聪,李维安,郝臣. 公司治理监管环境下合规对治理有效性的影响——基于中国保险业数据的实证研究[J]. 中国工业经济,2015(8):98-113.
- [18]邓小勇. 创新背景下我国证券公司合规风险管理研究[J]. 金融发展研究,2013(7):74-79.

(责任编辑:杨青龙;英文校对:葛秋颖)

## Logic and Path to Standardize Corporate Commercial Bribery Governance with Construction of Compliance Culture in the New Period

ZHAO Hongrui, LIU Wei

(School of Humanities, Social Sciences & Law, Harbin Institute of Technology, Harbin 150001, China)

**Abstract:** Corporate business bribery governance needs to rely on a scientific compliance governance system. Corporate compliance culture is an important part of building corporate compliance governance system. At present, the lack of compliance culture construction in the corporate bribery governance of Chinese enterprises is not only caused by external markets and cultural shocks, but also related to the internal construction level of enterprises. The combination of external factors and internal factors leads to the prevalence of commercial bribery and the obstruction of corporate compliance culture construction. In order to control commercial bribery effectively, we must pay attention to the construction of compliance culture. To regulate corporate commercial bribery governance, it is necessary to systematically promote the construction of corporate “big compliance” culture, optimize the concept of compliance culture construction and establish a full-process compliance culture construction mechanism, integrate compliance culture construction with other corporate compliance mechanisms and governance mechanisms, improve employees’ awareness of compliance with the compliance culture and establish an effective and interactive communication channels for construction of compliance culture to achieve a smooth communication mechanism for compliance culture.

**Key words:** corporate commercial bribery; compliance culture; corporate culture; laws and regulations