

本土化企业合规管理的源流及关键要素分析

回亚茹

(中央民族大学, 北京 100081)

摘要:“合规”并非单纯的外来的语汇,尤其是其普适性意义完全有着一种本土化的渊源。从宏观角度追本溯源,梳理中国本土商业合规理念的发展历程,并全面展现国内企业合规管理现状。从微观角度析毫剖厘,结合近年来国内外典型合规案例探寻企业对合规的认知程度,并剖析合规管理流程中所体现的突出问题。从企业合规管理体制建设和合规文化意识培养两大关键要素入手,探索现行国际合规管理方法的本土化方案,分析合规管理的合理走向与全方位合规风险防控,以助力企业可持续发展。

关键词: 企业合规; 本土化; 源流; 风险防控

中图分类号: F279.23

文献标识码: A

文章编号: 1005-6432 (2023) 36-0086-04

DOI: 10.13939/j.cnki.zgsc.2023.36.086

现代“合规”理念经历了由银行业发端,之后进入各种类型组织的过程。早期银行领域相关规范对合规有所规定,如2005年巴塞尔银行监管委员会颁布《合规与银行内部合规部门》。现阶段对合规的理解,以我国2017年《合规管理体系指南》为代表,将合规义务定义为“明示的、隐含的或必须履行的需求或期望”。由此二类规范综合看来,合规义务主要包括遵守法律法规、遵守行业准则、遵守商业道德三个层面。企业合规风险则是由于违反上述三个层面而可能遭受的法律制裁或监管处罚或财务损失或企业声誉受损的风险。

广义的企业合规风险与企业所熟知的企业法律风险是包含与被包含的关系。当前风险主要来自反商业贿赂、反不正当竞争、数据安全、环境保护、海关、贸易管制、知识产权等领域的法律规范要求、行业标准要求及公序良俗要求。随着可纳入合规管理领域不断扩大,企业的规模、结构、性质、发展阶段有所不同,其具体合规内容及重点也有所不同。企业合规管理是手段与保障,全面监测、识别、预防、减少、消除各类企业风险是目标。

1 企业合规治理在我国的源流

“合规”并非单纯的外来语汇,其普适意义有着本土渊源。宏观角度追本溯源我国本土商业合规理念发展历程,展现国内企业对合规的认知现状以及相关规范。

1.1 古代商业道德、商业规范与企业合规治理

以法律法规与公序良俗为义务来源的合规,从某种角度也可以说是中国传统“经商之道,义利兼顾”价值观在经济全球化深入发展的体现,在全球资源配

置背景下的精细化表述。

我国传统商业文化体现为见利思义理念,以儒家思想为基石形成以守法遵规、遵守承诺、义利兼顾为核心的商业道德可视为本土合规之滥觞。春秋战国时商家白圭、范蠡“以诚聚财、以德致富”理念、经商十二法则;明清时以晋商为代表的十大商帮重视诚信为本、利以义先,均诠释了义与利不相斥而是兼容相通。我国历朝历代都不乏对商业行为的规制,例如宋代颁布了关于盐茶禁榷、市场管理、货物运输、价格评估等以编敕为形式的专门商业立法。清末制定了中国历史上第一部商事法律《钦定大清商律》,对商业账簿、货物器具盘查等作出规定。明朝以降,民间自发刊行了总结经商经验与商德教育的相关书籍,如《三台万用正宗》《客商规鉴论》等。但不可否认的是,中国传统农耕文明孕育的商业带有浓厚政治色彩,在商业发展初期,西周实行工商食官制度,工商业归官府控制掌握;自西汉实行入粟拜爵后,商人买官买爵合法,官商关系作为古代商业特色至清朝达到高峰,重人情轻规则的经商理念荼毒甚广至今仍存,有悖现代合规理念。

综上所述,中国古代商业道德规范与现代企业合规治理一脉相承。传统中国商业理念既包括对法律法规、行业标准的遵循,也包括对重人情轻规则的心照不宣,这种复杂性也在现代企业经营中承袭,逐渐展现出不同具体行为样态。

1.2 当代企业合规治理源流

改革开放初期,规制企业行为的法律与行业规则并不健全,“合规”概念并未出现,企业一定程度上有对公序良俗的遵循意识,但尚未形成强烈守法意识。商业发展新时代肇始,法律规则尚处于发展之

中，不规范的经商行为频出。例如“下海潮”背景下，前行者利用自身资源及价格双轨制取得了优势经营。又如一些外资企业在华经营打着“入乡随俗”旗号进行商业贿赂。

20世纪八九十年代完善了商业贿赂相关刑事立法，颁布了《反不正当竞争法》《商标法》《公司法》等商事法律，国务院颁布多部国有企业改革相关法规。地方性法规、规章初次出现作为企业合规的重要的义务来源之一。例如，1999年《深圳经济特区商事条例》明确规定“规范商行为……促进经济发展”。

21世纪以来相关法律逐渐健全，“合规”理念逐步进入中国企业主流语境，但从微观角度来看，绝大多数中国企业对合规概念的认知不甚准确，很多中小企业甚至不知合规管理。市场竞争、经营业绩的压力下，许多企业重业务拓展，轻合规管理；重形式上设立规则，轻实质上循规合规；重事后稽核问责，轻事前事中风险控制。近年来，中央层面致力于引导各类企业走合规道路，银保监会、国资委等部门均出台合规管理指引文件，《反垄断法》《公司法》《合伙企业法》修改对于合规问题更为重视，增设股东滥用公司人格的法律责任、累积投票制、上市公司独立董事制度等。2008年，财政部制定了《企业内部控制基本规范》；2017年，《关于规范企业海外经营行为的若干意见》提出规范企业海外经营行为，要求加强其合规制度建设；2018年财政部《小企业内部控制规范》正式施行；2018年中国标准化研究院制定的《合规管理体系指南》正式实施。

综上所述，当代我国引导企业走向合规管理道路的相关规范经历了从总则性规定到精细化立法，从重点规制国有企业到规制所有类型经济组织，从着重关注金融领域到涉及诸多商业领域的发展过程。关注点也从商业反腐发展到保障员工权益、股权转让尽职调查、知识产权等多个领域。随着立法技术提高和合规意识加强，各层级各领域的监管机构发布规范数量增加，逐步构建了中国企业比较完整的合规化规范体系，自上而下引导企业合规，防范经营风险。

2 我国企业合规管理现状和面临的问题

近年来国家逐步引导企业走合规经营道路的措施越来越多，法律规范不断细化，合规制度建设成就显著：合规性防范和违规惩戒机制初具雏形；国有企业总法律顾问制度推行和实施方面取得长足进步；海外投资的合规意识指引及时配套。但从微观角度来看，绝大多数中国企业对合规概念的认知不甚准确，很多

中小企业甚至不知合规概念。结合具体典型案例，从合规管理的四个重点方面入手，分析企业合规管理制度落地与具体管控措施执行中存在的问题。

2.1 合规义务来源认知不全面

一些企业理解狭义，认为合法就是合规。例如有些外向型企业没有聘用专业合规管理顾问公司，没有准确把握目标国相关法律法规、行业标准和公序良俗要求。如2016年格力公司被美国消费品安全委员会(CPSC)处罚1545万美元，对东道国的合规义务了解不全面使企业遭遇商业罚款和信誉减损。

合规义务来源认知还来自业务前对合规风险的及时准确评估。惠普公司收购英国数据分析公司Autonomy后，发现该公司存在重大财务欺诈行为，由此遭受利益减损。因此在进行相关业务前需法律尽调团队或合规团队全方面调查，主要表现为反腐败合规尽调、评估目标公司的以往风险，如税收、劳务等方面。

2.2 企业内部合规政策和措施不完善

大部分企业根据其规模、性质、复杂性和运行环境选择是否设立独立的合规部门，尚未形成完整、科学、有效的合规职责体系。即使设立合规部门，其职能还存在交叉模糊和功能不足问题。以公布《商业行为准则》《合规管理工作方案》等方式建立合规管理标准，规范业务流程。但内部政策常常缺乏系统性，无法形成综合效应，未能够尽早识别风险。

以英国最古老商业银行巴林银行破产案为例。20世纪90年代巴林银行在亚洲开展衍生金融业务，新加坡分公司的员工在交易中出现失误，主管人员为保住工作故意隐瞒。在三年之内，银行累计损失达22亿美元，导致1995年巴林银行正式宣布破产。因此企业需制定全面合规和审计程序，仔细监控公司及其子公司、分公司的业务，避免小失误产生蝴蝶效应。

2.3 合规的培训和咨询不到位

内外部合规政策均需企业员工付诸实践，因此员工合规培训是合规体系有效实施的关键要素之一。一些企业现阶段尚未进行有效的员工合规培训，并且大多数员工即使按照合规管理体系要求参与培训，也仅是为了应付企业硬性要求，对合规义务没有直观认识，主动合规意识依旧薄弱。企业合规考评机制的缺失使得并不能将员工合规文化深入到各项业务实际操作中，更多时候依然停留在事后救济，很难找到参与公司经营管理的适当的切入点，重救济轻预防的现状依然突出。这一点在合规咨询方面尤为突出，一方面，企业内部合规部门与业务部门沟通配合不畅带来合规咨询不到位的问题；另一方面，一些企业未意识

到咨询企业外部律师的重要性。在上海、深圳、北京等城市已经成立一批合规咨询服务公司以及律师事务所、会计师事务所,凭借更专业的法律技能和更丰富的实践经验,其提供的合规服务项目为企业做好合规守纪计划和具体事项合规咨询服务。

2.4 合规的监督和审查不适当

在合规管理过程中,监察是不容忽视的重要一环。合规的监督和审查过程中最突出的问题是合规内部报告制度不适当,一些企业将合规部设立在财务部或设立于总裁之下,这两种合规报告模式中存在着 CFO、CEO 违规的情况下谁来监管的问题。一些企业董事会上例行的合规汇报被轻视甚至取消。以中兴公司事件为例,中兴公司合规管理部门主要是向 CEO 或者销售部门报告,而无法直接传递给董事会高层领导,多方干预往往可能导致突破合规管控。此外,提供举报者免受打击报复的安全可靠的举报渠道是不当行为得到及时举报的前提。除了合规部门报告制度以外的举报渠道在中国绝大多数企业中体现为设立的企业举报信箱,这种方式无论是从效率角度还是专业性角度均收效甚微。上述模式均不能保证组织已发生的或者潜在的违规风险被及时充分知晓。

2.5 合规的纠正措施不及时

实践中,有些企业面对不合规调查之初,没能及时采取合适的纠正措施,可能还会与有关行政机关、司法机关、利益相关者等产生摩擦。这些对于绝大多数企业来说都是个难题。首先是面对不合规调查时的态度问题,北欧 Telia 电信业务公司面临不合规调查时的纠正措施方面值得中国企业参考借鉴,该公司由于在北美市场出现贿赂事件,导致商业行为不合规,被美国司法部调查,在此过程中 Telia 电信业务公司法律服务部门和其他部门表现出的决心和良好的合作态度,得到美国司法部的认可,为公司自身赢得声誉,最终也使得罚金比最初提出的金额降低了超过 30%。这一实例与 2018 年中兴公司面对美国合规调查的不配合态度形成鲜明对比,而两种截然不同的处罚结果和后续影响值得国内有关企业反思和借鉴。

同时,也应当注重借助于外部律师通力解决问题,例如一些企业在面对反商业贿赂过程中,企业合规部门对此加以应对将是一个很大的挑战,难免出现反应不及时的情况,此时借助外部商业贿赂领域经验丰富的律师和学者的力量尤为重要。

3 中国企业合规管理关键要素解决

合规风险不仅影响到企业的名誉信誉,而且有可能让企业陷入绝境,甚至轰然倒塌。根据上文的论

证不难看出,中国企业合规管理仍处于起步阶段,合规先行的意识有待提高。企业合规管理主要包括合规管理体系建立和企业合规文化培育两个方面。本部分将从这两个角度对企业合规管理进行论述。

3.1 企业合规体系建设

建立有效的企业合规管理体系是通过在企业各种业务过程中的风险把控从而降低违规风险。

(1) 识别及持续更新企业合规数据库。《合规管理体系指南》提供了合规义务的来源的示范标准^①,从部门法角度可以把这些合规义务来源分为刑事合规、民事合规、行政合规。企业应系统识别其法律层面的合规义务并以适合其规模、复杂性、结构和运行的方式加以记录,准确识别分析评估企业所面临的合规风险。除了需要关注全国范围内适用的商事法律外,各自贸区均有不尽相同的试点政策,企业在了解监管规定时务必关注本地政策的特殊监管要求,如满足经营年限要求、业绩要求、经营规模要求等。

(2) 制定书面的合规准则。从企业自愿性合规承诺层面来讲,需要考虑国际层面、区域层面和本地的特定商业道德义务、企业自身战略目标、企业自身结构与治理框架、相应风险性质和等级等。企业充分考虑上述因素,并将国家法律法规和行业标准在企业内部规章制度加以梳理,通过自发制定的本企业《商业行为准则》落实到每个员工具体行为,同时,也是企业对社会做出的道德与合规承诺。将《商业行为准则》内嵌于企业管理的各个高风险环节,把控制行为的合规性,尽量广泛地覆盖各种合规风险,并要求员工严格遵守。除此之外,只有原则性的规定不足以把公司希望的员工商业行为落到实处,因此,企业需要规定一系列的关于倡导廉洁、反腐败等方面的具体政策,要求管理层处理相关的问题。

(3) 建立企业合规管理职责体系。企业所有者或国有企业监管者在对企业决策者设定业绩考核指标设计上,应充分考虑合规经营,使决策者产生合规动力。根据企业的经济体量、业务复杂性、结构和运营构建适宜的合规管理体系,来作为一种组织内的自我修正机制。可以单独设立合规部门负责企业整体的合规事项,也可以设立侧重点不同的合规管理部门,如

^① 2018 年《合规管理体系指南》中合规强制性要求包括:法律法规;许可、执照或其他形式的授权;监管机构发布的命令、条例或指南;法院或行政法庭的判决书;条约、惯例和协议。合规承诺(即合规自愿性承诺)包括:与社区团体或非政府组织签订的协议;与公共权力机构和客户签订的协议;组织要求,如方针和程序;自愿原则或准则;自愿性标志或环境承诺;组织签署协议产生的义务;相关组织和行业标准。

跨国公司通常设置监控海关、物流等领域执行当地法规和公司内部政策的专门合规部门。进一步完善商业合规的监督和审查、举报和调查以及商业合规的纠正措施等具体行动以落实合规义务。企业还需要为确立、制定、实施、评价、维护和持续改进合规管理体系提供充分的财力、物力、人力资源，如基础设施建设，专业技能人员，以及关涉合规管理和法律义务的参考资料。

3.2 合规文化意识培养

将合规意识融入企业文化之中，能够使合规具有可持续性。合规文化意识培养需要从企业与员工个人两个方面进行思考。

(1) 企业提升合规文化培养意识。其一，要纠正错误认识，企业应意识到合规与盈利并不冲突。鉴于市场经营愈加规范，客户对合作方的合规和廉洁性也更加重视，企业的合规性、廉洁性帮助企业自身拓展名声，赢得广泛的口碑及赞誉。企业所有者及决策者的合规自觉甚至把企业合规经营列为战略管理内容之一，将给组织带来持续良性发展的现实好处。具体来讲，企业应积极组织员工进行合规培训；事前加强防范，对违规行为零容忍，如依照公司合规规定和稽查规定问责处罚、彻底追究不合规人员及其他相关人员的责任，涉嫌刑事责任的，向公安部门举报；设立总经理信箱等各种形式的举报平台，并规定专门人员负责处理合规方面的举报；进行合规风险评估以及制订救济计划等。另外值得注意的是，合规部门的工作绩效不应当与公司业绩指标绑定，否则影响其判断的独立性和专业度。其二，平衡好追求绩效和合规管理的关系。不能有失偏颇，不走绝对化，把握好“度”，寻找一个恰当的平衡点。若企业过分重视合规治理，反而会造成管理体制繁文缛节、条块分割，降低了效率。美国的一项研究发现，如果百分百完美符合美国针对上市公司财务和公司治理的萨班斯法案(Sarbanes-Oxley Act)的所有规定，在确保公司合规这方面就至少需要一百多人。这样消耗大量的人力、物力来确保合规性管理，整个企业的效率就会大大降低。

(2) 员工提高自身合规风险防范意识。从员工个人层面来看，合规作为一项公司经营的基本行为和策略，是每个员工的责任，从事实务工作人员的合规意识水平决定着其处理具体事务的质量。员工不仅对自身的合规管理负有责任，更有义务配合合规部门对公司的整体合规策略和风险处理进行参与。首先，员工应意识到企业合规管理的义务。2017年雀巢公司

案中，法院认为根据雀巢公司内部文件《员工行为规范》，被告行为属于为提升个人业绩而实施犯罪的个人行为，犯罪行为与雀巢公司无关。这一案件应对企业员工有所启发，员工应当通过对相关法律法规和具体案例的学习，更加清晰地界定自身权限范围，对自己行为的后果进行合理预判。其次，业务部门员工在从事具体敏感商务行为之前应进行充分的合规咨询。业务部门自身先理清清楚 workflow，尽量减少与企业合规要求的直接对立矛盾，在此基础上，合规部门以其专业性知识予以帮助，但不应过度依赖合规部门直接进行风险控制，而是加强业务部门的主动合规意识和自我管理水平和自我管理水平。

4 结论

通过对本土化企业合规管理的源流、现状及关键要素展开论述，可以得出如下基本结论：中国古代商业道德和规范与现代企业合规治理有所关联；当代企业合规治理经历了合规理念从无到有的过程，合规治理规范从总则性规定到精细化立法，从强调规制国有企业到规制所有类型经济组织，从着重关注金融领域等特殊规范到涉及诸多商业领域的普遍性规范的过程。但在企业经营活动中仍存在着合规义务来源认知不全面、合规的政策和措施不完善、合规的培训和咨询不到位、合规的监督和审查不适当、合规的纠正措施不及时的问题，所以应注重中国企业合规管理体制建设和合规文化意识培养。

企业应严格树立合规意识、更加关注平衡合规与效益、制定书面合规准则等重要技术问题。同时，也需要有关部门进一步制定更为明确化的细则，为企业合规体系建设提供参照，这不仅有利于构建科学规范的企业经营合规体系，也是提升我国本土企业经营水平的必由之路，更是在经济建设中贯彻国家治理能力现代化理念的具体表现。

参考文献：

- [1] 陈瑞华. 企业合规基本理论 [M]. 北京: 法律出版社, 2020.
- [2] 杨力. 中国企业合规的风险点、变化曲线与挑战应对 [J]. 政法论坛, 2017 (4).
- [3] 孙强. 中国古代商人的诚信传统与当代商业道德建设 [J]. 沈阳师范大学学报, 2004 (2).

~~~~~  
[作者简介] 回亚茹 (1995—), 女, 汉族, 河北邢台人, 中央民族大学法学院博士研究生, 研究方向: 经济法、知识产权管理。