

NATC

北京新世纪跨国公司研究所
Beijing New Century Academy on
Transnational Corporations

合
伙

Compliance

加强商业伙伴合规管理

Strengthen the Compliance Management of Business Partners

郭凌晨 王志乐 主编

规

IV



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

NATC

北京新世纪跨国公司研究所
Beijing New Century Academy on
Transnational Corporations

合

Compliance

加强商业伙伴合规管理

Strengthen the Compliance Management of Business Partners

郭凌晨 王志乐 主编

规 IV



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

合规：加强商业伙伴合规管理/王志乐编著.

北京：中国经济出版社，2015.12

ISBN 978-7-5136-4050-3

I. ①合… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 269404 号

责任编辑 李 彪

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京艾普海德印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 15.25

字 数 260 千字

版 次 2015 年 12 月第 1 版

印 次 2015 年 12 月第 1 次

定 价 49.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68355416 010-68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-88386794

本书作者

- 王志乐 商务部研究院研究员,联合国全球契约组织第十项原则专家组成员,北京新世纪跨国公司研究所所长
本书主编,本书总策划,撰写本书序言
- 郭凌晨 博士,北京新世纪跨国公司研究所研究部主任
本书主编,总报告主要执笔人,撰写公司报告“BP:将诚信合规的价值观融入商业伙伴合规管理”,修订书稿
- 蒋 姮 博士,商务部研究院副研究员,北京新世纪跨国公司研究所副所长
撰写专题报告“海外投资中第三方合规管理要点探析”
- 丁继华 博士,北京新世纪跨国公司研究所研究部副主任
撰写专题报告“做好尽职调查防范合规风险”
- 刘羽扬 硕士,北京新世纪跨国公司研究所合规专员
撰写专题报告“从世界银行黑名单看中国企业面临的合规风险”,收集本书研究资料
- 陈银芬 北京新世纪跨国公司研究所工作人员
负责对外联络和协调,收集本书研究资料,修订书稿
- 李永忠 中国纪检监察学院原副院长
撰写专题报告“强化企业合规 重在制度建设”
- 樊光中 中国建筑效能监察学会秘书长,全国企业效能监察专家,效能管理和流程管理专家
撰写专题报告“基于合规风险评估的商业伙伴合规管理”

陈 宇 上海市工商联经济发展服务中心副主任

撰写专题报告“海外工程项目建设的文化风险合规管理研究”

西门子中国合规部, 供稿:“西门子:商业伙伴合规尽职调查及合规工具”

微软(中国)合规部, 供稿:“微软:商业伙伴合规管理的案例分享”

中国海洋石油总公司审计部内控与风险管理处, 供稿:“中海油:加强商业伙伴合
规管理案例”

利乐中国有限公司, 供稿:“利乐:以公司治理和制度来确保诚信合规”

巴斯夫大中华区法律、保险和知识产权部, 供稿:“巴斯夫:加强与业务伙伴交往
中的合规管理”

序 言

一年半以前,我们编写了《合规——全球公司的可持续发展》一书。这是自 2009 年以来,我们编写的关于企业强化合规管理的第三本书。

现代企业经营面临众多风险,其中既有商业风险也有非商业风险。合规风险则是非商业风险中的重中之重。什么是合规风险?所谓合规风险,是指企业因没有遵循法律、法规和准则而可能遭受法律制裁、监管处罚、重大财务损失和声誉损失的风险。可以认为,合规管理是现代企业一项核心的风险管理活动。它和企业的信用风险、市场风险、操作风险和其他风险有着密切的关联性。(参考 2006 年银监会《商业银行合规风险管理指引》)

我们注意到,最近一年多以来,包括国有企业、民营企业和外资企业在内的中国企业面临的合规风险进一步放大。

首先,国有企业合规风险空前暴露。

随着中央加大反腐力度,国有企业合规风险暴露出来。统计数据显示,自 2014 年初以来,已公开宣布 115 名国有集团的决策层高管因贪污而受到调查。一些央企如中石油、中石化、华润和一汽等著名企业主要负责人被调查或处罚。

值得注意的是有的国企由于缺乏健全有效的合规管理,出现了塌陷式的腐败。以中石油为例,前总裁蒋洁敏等五名领导班子成员被揭露违规违法,还有数以十计的公司高管被党纪政纪处理和法律制裁。

其次,一些民企成为商业腐败活动的重要来源。

民营企业由于处于竞争劣势,往往具有通过行贿获取资源弥补劣势的冲动。近年来,随着反腐深入民营企业的违规风险也披露出来。往往一个腐败官员后面站着几个乃至一群民营企业家。有的情况下民营企业行贿得到人们的谅解和同情。但是民企

行贿往往成为整个社会商业贿赂的重要来源。

再次,外资企业在华面临的合规风险放大。

在中国企业群体中,外资企业的合规性相对较好。但是,从近年来外资企业因违规被处罚的大量案例来看,外资企业合规风险也在放大。自2005年至2014年年初,美国司法当局按照《反海外腐败法》一共处罚了75个跨国公司违规案件,其中有25个在中国涉案。从2014年到2015年9月,美国司法当局依据反海外腐败法共处罚了16个案件,其中有三个在华涉案。这三个案例是布鲁克公司和雅芳公司涉嫌向中国公职人员行贿,美赞臣公司则行贿专业人员推销奶粉。

一年多以来,中国政府加大了打击外资企业违规的力度。不仅打击商业腐败,而且向垄断开刀。其中最著名的是葛兰素史克中国公司行贿案。2014年中国法院以对非国家工作人员行贿罪判处该公司罚金人民币30亿元;涉案的公司五名高管被判刑。从2014年开始,中国有关部门反垄断调查已经针对十多家汽车企业展开,涉及奔驰、宝马、路虎、日产等外资品牌。据统计,一年来中国汽车行业中的整车企业、经销商、零部件企业共收到超过20亿元的反垄断罚单。2015年2月10日,国家发展改革委员会开出中国反垄断历史上金额最大的罚单——美国高通公司因垄断行为被罚60.88亿元,并被责令整改。

最后,海外中国企业合规风险加剧。

随着中国企业走出去,海外中国企业越来越多。令人忧虑的是,海外企业合规风险呈上升趋势。

世界银行要求借款人(包括银行贷款的收益人),以及银行资助合同下的投标人/供货人/承包人在采购和执行这些合同时遵守道德的最高标准。这个标准包括不得提供、给予、收受,或要求任何有价财物来影响公务人员在采购或合同执行过程中的行为,也不得有欺诈行为。从1999年开始世行建立黑名单制度。凡是经世行认定的企业或个人违反了这一规定就被纳入世行黑名单,给予几年、十几年甚至永远不得参与世行和其他国际银行项目的处罚。

从2009年开始,世行黑名单上开始出现我国企业,此后逐年增加。仅2015年前9个月的时间,已有20家中国企业上榜。

显然,我们必须高度重视海外企业面临的合规风险。如果不能遏制这一风险,中

国企业将难以走出去,即使走出去了,也难以在海外持续发展。实现一带一路的宏伟战略,也有赖于中国企业控制合规风险。

正在放大的合规风险给正在致力于转型升级的中国企业提出了严峻的挑战。企业应当如何应对合规风险?我们认为,化解合规风险的关键是强化企业合规管理,构建企业合规文化,提升企业软实力。

近年来,我们的政府部门以及媒体一直在推进企业的转型升级。企业转型是否仅是商业模式的转型?企业升级是否仅是技术和产品的升级?从2009年以来,全球企业纷纷强化诚信与合规。从我们调查了解的全球公司近年来发展的趋势看,企业转型升级还包括软实力方面的转型升级,即从不合规到合规经营的转型以及包括诚信与合规等道德水准的提升。这是一种企业文化的提升。仅有产品、技术和商业模式转型和升级,没有诚信合规等企业文化的转型升级,企业难以真正增强全球竞争力,更难以可持续发展。强化合规经营和构建合规文化实际上是增强企业软实力的重要方面。在我们关注企业硬实力提升的同时,也应该专注企业的软实力提升。

2000年联合国全球契约组织建立,在全球范围推动企业从强调股东责任最大化转变到承担经济、社会 and 环境的全面责任。这是全球范围企业道德水准的一次提升。

2008年底西门子公司因违规经营被美国有关部门严厉处罚。这一事件极大地震动了全球企业界。从那以来,全球企业纷纷强化诚信与合规的责任。他们的高层领导承诺按照良好的道德规范经营企业;他们设立或加强了专门的合规岗位;他们健全了合规管理制度和完善了合规运行机制。他们也要求自己的包括供应商和销售商等商业伙伴也强化合规管理体制。这一新趋势应该为我国企业关注与借鉴。

中国企业在中国公司法实施以来得到迅速发展和壮大。在短短20多年时间里,不少企业在产品、技术和商业模式等方面实现转型升级,大大提高了企业竞争力。现在有很多企业关注在互联网+方面的转型升级。这些努力当然应该得到肯定。然而,也有一些企业忽略了全球公司正在进行的强化合规管理的新趋势,忽略了企业软实力的升级。事实上,诚信合规的企业、建合规文化的企业才能真正做强和做久。

我们欣喜地看到,已经有一批中国企业越来越重视强化合规管理和提升软实力。

中国石油天然气集团公司痛定思痛。2014年秋,为有效防控合规风险,保障公司依法经营、健康发展,中石油制订“中国石油天然气集团公司合规管理办法”。按照这

个办法,集团公司和所属企业开展经营管理活动,必须严格遵守所适用的法律法规、规章制度以及职业道德规范,将落实合规管理要求作为业务开展的前提条件,融入生产和经营管理全过程,纳入考核、严格兑现,确保依法经营管理。集团公司和所属企业主要领导是合规管理第一责任人,对合规管理负总责。人事部负责将合规培训纳入培训计划,将合规评价结果作为干部任免、考核奖惩的依据之一。

运用公司极强的执行力,中石油把 2015 年作为合规管理年,全公司上下开展了全面的合规管理培训,目标是在公司原有文化基础上构建合规文化。中石油有可能像西门子一样,通过惨痛的教训打造具有合规文化的企业,实现企业新的升级。

著名的民营企业吉利公司通过一系列跨国并购迅速成长为源于中国的全球公司。吉利公司总裁李书福意识到,走向世界的吉利需要构建一种跨越国界、跨越宗教信仰、跨越语言、肤色界限的完全自由的追求商业成功的全球性的企业文化。2014 年吉利公司开始强化合规文化。公司从识别和评估企业存在的合规风险入手,建立了合规制度体系,完善了合规运行机制。强化合规文化为实现企业构建全球性的企业文化的目标奠定了基础,也为吉利软实力提升创造了条件。

中石油和吉利的案例告诉我们,中国企业在全球企业强化合规管理的潮流中,完全可以依据自身条件实现合规管理和构建合规文化,从而实现企业软实力的提升。

独行快、众行远。强化合规不是一个或几个企业的事,而是所有企业以及企业所处营商环境的事,需要大家共同努力。今年以来,西门子、戴姆勒、通用电气、英国石油、壳牌、巴斯夫、微软、摩托罗拉等外资企业与中石油、中海油、中海外、中联重科等内资企业和我们联合组织了“新世纪中国企业合规管理顾问委员会”。顾问委员会积极推进中国企业的诚信与合规。我们希望在顾问委员会的推动下,越来越多的企业加入强化合规的联合行动,通过强化诚信与合规提升企业的软实力。

这是我们在组织编写第四本《合规》专著时的愿望。

王志乐

2015 年 10 月 1 日于北京

1 总报告

合规——加强商业伙伴合规管理	003
一、全球强化合规管理的新趋势	004
(一) 国际组织积极推动合规管理	005
(二) 美英等国强化合规反腐执法	010
(三) 中国积极推进依法治企、合规经营	013
二、加强商业伙伴合规管理	015
(一) 商业伙伴的含义	016
(二) 合规性是选择商业伙伴的首要条件	018
(三) 加强商业伙伴合规管理的重要意义	019
三、中国企业面临加强商业伙伴合规管理的严峻挑战	021
(一) 在华外资企业的商业伙伴合规管理有待加强	021
(二) 国有企业的商业伙伴合规管理需要不断深入	023
(三) 民营企业的商业伙伴合规管理需要加大力度	024
四、全球公司强化商业伙伴合规管理的经验	026
(一) 全球公司强化商业伙伴合规管理的实践	027
(二) 全球公司强化商业伙伴合规管理的程序	030
(三) 借鉴全球公司的商业伙伴合规管理经验	033
五、促进中国企业强化对商业伙伴的合规管理	036
(一) 外资企业应该统一全球管控标准	036
(二) 国有企业应从规范领导行为入手	037
(三) 民营企业重点强化合规体系建设	038

2 专题报告

强化企业合规 重在制度建设	043
一、强化企业合规，是经济全球化的必然要求	043
二、强化企业合规，是反腐全球化的内在要求	044
三、强化企业合规，借鉴中国反腐倡廉建设和制度建设经验	044
四、强化企业合规，关键在依靠制度的力量	045
五、强化企业合规，需要以试点求突破	046
六、总结	047
基于合规风险评估的商业伙伴合规管理	048
一、商业伙伴合规尽职调查	048
二、持续合规情况审查	062
三、商业伙伴合规名单管理	064
海外投资中第三方合规管理要点探析	066
一、企业与政府关系中的合规管理	066
(一) 加强与政府的协商	067
(二) 提高政府关系透明度	068
(三) 平衡中央与地方的关系	069
二、企业与社区关系中的合规管理	070
(一) 充分持续的协商意识	071
(二) 主动诚恳的协商态度	071
(三) 点面结合的协商范围	072
(四) 常设畅通的协商渠道	073
(五) 规范细致的协商机制	074
(六) 灵活多样的协商方法	077
做好尽职调查 防范合规风险	078
一、合规风险的定义	078
二、合规风险尽职调查的方法和评价	079
(一) 对现有合规制度分析	079
(二) 全面的合规风险调查	079
(三) 合规风险的评价报告	080

三、企业的主要合规风险事项	080
(一) 礼品和款待	080
(二) 商业伙伴合作	081
(三) 其他的合规风险点	081
四、合规风险尽职调查问题清单	081
(一) 合规风险制度和流程调查	082
(二) 合规风险防控执行情况调查	083
(三) 合规风险控制组织保障调查	083
五、小结	084
海外工程项目建设的文化风险合规管理研究	085
一、文化风险合规管理概述	085
二、海外工程项目的文化风险识别与评价	085
(一) 文化风险源和风险事件的识别	085
(二) 问卷调查	087
(三) 文化风险源和风险事件的评价	088
三、海外工程项目文化风险的合规管理措施	092
(一) 文化风险的合规管理措施	092
(二) “SS - Gate System” 风险管理体系	095
从世界银行黑名单看中国企业面临的合规风险	106
一、目前世界银行黑名单上有 38 个中国企业和个人	106
二、被处罚的中国企业逐年增加	107
三、中国企业和个人被处罚的原因	107
四、世界银行黑名单并非针对中国企业	110
五、强化合规管理以化解走出去的合规风险	112

3 案例报告

西门子：商业伙伴合规尽职调查及合规工具	115
一、监督与商业伙伴的合作情况	115
二、商业伙伴合规工具的主要优势	116
三、商业伙伴的范围	117
四、融入整个价值链	118

五、合规尽职调查的流程	118
(一) 主要数据与授权	119
(二) 风险评估	121
(三) CDD 问卷	122
六、附加功能	126
(一) 用户权限	126
(二) 多语言支持	127
(三) 便捷的管理功能	127
(四) 更新程序	127
(五) 借用现有的 CDD	127
(六) 搜索和报告功能	128
(七) 采用集中分配方式的 CDD	128
(八) 灵活的沟通机制	128
(九) CDD 历史和变更记录	129
微软：商业伙伴合规管理的案例分享	130
中海油：加强商业伙伴合规管理案例	138
一、公司推进采办管理改革基本情况	138
二、公司与商业伙伴合作过程中有可能产生的合规风险	140
三、控制商业伙伴的合规风险的管控机制	141
(一) 严格供应商准入制度	141
(二) 对供应商实行分级分类管理	142
(三) 加强供应商的选择和使用	143
(四) 适时开展供应商绩效评估	145
四、实现对商业伙伴的诚信合规情况监督审查的主要措施	146
(一) 明确对供应商审查考核的主要指标	147
(二) 制定对供应商监督管理的具体措施	148
(三) 建立供应商违规处理的惩处机制	148
利乐：以公司治理和制度来确保诚信合规	150
一、走近利乐	150
(一) 利乐全球概况	150
(二) 利乐中国概况	150
二、公司治理	152
三、合规诚信与风险管控	153

巴斯夫：加强与业务伙伴交往中的合规管理	155
一、倡议在化学行业中“携手实现可持续发展”	156
二、《供应商行为准则》	157
三、《采购指南》	157
四、《礼品与招待政策》	158
五、业务伙伴尽职调查	158
六、《竞争者会议指南》	159
七、与利益相关者的透明沟通	159
八、量身定制的合规培训课程	160
九、多渠道的合规沟通机制	160

4 附录

附录1 禁止承接世界银行资助项目的中国公司和个人名单	165
附录2 亚太经合组织企业自愿和有效的合规项目之基本要素	169
附录3 禁止承接世界银行资助项目的公司和个人名单	177

1

HE GUI

总报告

合规——加强商业伙伴合规管理

“合规”一词是由英文单词“compliance”翻译而来。它通常包含以下三层含义：

①遵守法规，即公司总部所在国和经营所在国的法律法规及监管规定；②遵守规制，即企业内部规章包括企业的商业行为准则；③遵守规范，即职业操守和道德规范等。合规是一个企业走向规范经营的系统化过程。广义的“合规”泛指企业在经营活动包括全流程各个环节中合规。狭义的“合规”聚焦在反对各种形式的商业腐败。

2014年10月，中共十八届四中全会审议通过了《中共中央关于全面推进依法治国若干重大问题的决定》，提出全面推进依法治国、建设中国特色社会主义法治体系、建设社会主义法治国家，并明确了建设法治政府、保证公正司法、增强全民法治观念等重大任务。

近年来，在中国政府推进依法治国、强化反腐的背景下，中国企业面临着越来越突出的合规风险。一些在华外资企业的不合规问题逐渐暴露出来，比如，2013年的葛兰素史克行贿案，其影响之大、受到处罚之严厉，就给在华外资企业敲响了警钟。而葛兰素史克商业腐败案的一大特点就是，公司借助商业伙伴实施行贿和受贿，主要是通过旅行社向政府官员、医药协会和基金会工作人员以及医院管理人员和医生行贿，同时一些公司高管还通过旅行社开具假发票或虚开普通发票套取现金等方式受贿，从而逃避公司的内部流程与监管。

同样，中国本土企业面临的合规风险也正在加大。从2015年3月开始，中央巡视组对武钢、宝钢、中远、华能、中石油等26家央企进行了专项巡视。从反馈的情况来看，多家央企存在利益输送、关联交易等问题，特别是其中一些企业的领导人员通过大量第三方业务，收受佣金回扣，而其亲属及特定关系人又存在开办关联公司承揽大量业务进而涉嫌利益输送的问题，这些使得国企在对商业伙伴管理中面临很大的风险。