



# 企业合规概论

Corporate Compliance

胡国辉 著

 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 企业合规概论

胡国辉◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究

### 图书在版编目 (CIP) 数据

企业合规概论 / 胡国辉著. — 北京 : 电子工业出版社, 2018. 1  
ISBN 978 - 7 - 121 - 32602 - 8

I. ①企… II. ①胡… III. ①企业法 - 研究 - 中国 IV. ①D922.291.914

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 208392 号

策划编辑：刘淑丽

责任编辑：刘淑丽

印刷：保定市中华美凯印刷有限公司

装订：保定市中华美凯印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787 × 1092 1/16 印张：16 字数：340 千字

版次：2018 年 1 月第 1 版

印次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zlt@phei.com.cn](mailto:zlt@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

# 序 言

2015年9月23日，美国国家环保局宣布，大众汽车在过去数年中使用作弊软件欺骗美国政府的空气污染检测机制。5天后，大众集团承认在多达1100万辆汽车上使用了作弊软件；当晚，大众集团CEO马丁·温特科恩在媒体的质疑声中宣布辞职。这位曾经创造了辉煌的业绩、受到员工广泛爱戴的职业经理人在辞职信中表示，自己辞职是为了公司的利益，愿意为如此大规模的作弊活动承担责任，但是自己个人没有做错任何事。这一次，很少有人为他高尚的品德喝彩。这个事件被称为大众“尾气门”，直到本书完稿之时仍在持续发酵，大众汽车为此付出代价的数字不断攀升，也有越来越多的人为这个事件承担责任。大众集团的竞争对手利用这个事件大做文章。

作为同在汽车圈的合规人，不得不面对这样的询问——同样的事件会不会发生在戴姆勒集团？

这种可能性是存在的。在一个有27万多名员工的企业里，发生什么样的违规事件都不会令人感觉意外。但是，戴姆勒集团管理层充满信心地说，我们确信类似的作弊事件不会系统性地发生在本公司，因为我们有完整有效的合规管理体系。这种信心不是拍胸脯保证的。

2012年年初，本书作者加入深处信任危机中的戴姆勒集团。一方面，媒体用“坠落的三叉星辉”来描述这家公司的市场地位；另一方面，公司刚刚因为违规被罚款1.75亿美元，美国联邦调查局前局长Louis Freeh再次率领他庞大的督导团队来检查合规管理体系的落实情况，在上一次检查中他对公司合规管理体系的状况表示了强烈的不满。一年后，Louis Freeh评价戴姆勒的合规管理体系是“一流水平”，“树立了一个黄金标准（Gold Standard）”。

建立有效的合规管理体系并不能杜绝违规的发生，但是能够降低发生违规的风险，在很多国家和地区，当发生违规时，企业和企业的管理者以企业已经建立并实施了有效的合规管理体系作为减轻甚至豁免行政、刑事或者民事责任的抗辩，这种抗辩有可能被行政执法机关或司法机关所接受。这对于中国企业无论是在国内还是在境外发展都尤为重要。

合规管理是企业治理的组成部分，是近十几年来在西方跨国公司中兴起的一门管理

科学。最初它只是零散的企业实践，但是由于它在提升企业管理水平中表现出的显著效果，越来越多的企业对此加以重视，并在 2014 年 12 月由国际标准化组织发布了《ISO 19600: 2014 合规管理体系指南》（*ISO 19600: 2014 Compliance Management Systems-Guidelines*）。

企业合规是指企业的运营遵守相关的法律、法规、准则和规范。但是，合规管理并不意味着制定更多的规则，甚至不意味着制定更严格的规则。它侧重于使规则被认识、理解和遵从。在合规的企业环境下，书面规则会减少而不是增加，管理流程会简化而不是变得更繁复。合规的根本意义在于建立和维护企业运营所需的良性秩序，而良性的秩序是企业其他方面发展的坚实基础和有力保障。从这个角度来看，合规管理是对从控制出发的管理手段的补充和平衡。

本书作者在过去 8 年中担任跨国公司的专职合规官，是两家著名跨国公司在大中华区合规事务的最高负责人。书中内容是对跨国公司大量合规管理实践的总结，并包含了作者在某些领域进一步的思考。

刚接触合规实务的从业人员可以通过本书系统地学习合规管理的概念、结构、方法和工具。董事、监事、职业经理人等企业管理人员可以通过本书了解合规这一企业间交往的全新话语体系，并开拓管理思路。

本书写作过程中得到王明姬博士的大力指导。作者特别感谢戴尔公司前首席合规官 Grace Renbarger 女士，戴姆勒集团前首席合规官 Volker Barth 先生和 Wolfgang Herb 博士，他们为本书作者提供了在合规领域学习和成长的机会，并在过去的工作中给予悉心指导。最后，感谢我的太太和家人一直默默地支持我的工作。结束在戴姆勒集团的工作后，我将有更多的时间陪伴家人。作者在北京亦庄保留着一间小小的书房，作者称之为“合规人咖啡”，期待着与合规实践者在这里相聚，合规人咖啡的工作人员在此书写作过程中做了大量工作。

书中有诸多疏漏，并非作者有意保留，实在是见识浅薄、水平不足之故。合规作为一门新兴的管理科学，有广阔的发展空间，作者愿意以此书为靶标，供读者在批判中推动合规理论和实践的进步。

胡国辉

2018 年 1 月

# 目 录

第一章 总论 .....	( 1 )
第一节 企业合规的起源和发展 .....	( 1 )
第二节 合规的基本概念 .....	( 6 )
第三节 合规对企业的作用机制 .....	( 10 )
第四节 合规对企业的价值 .....	( 13 )
第五节 合规在企业中演进的五个阶段 .....	( 20 )
第六节 合规在国内的发展 .....	( 25 )
第七节 本书结构 .....	( 31 )
第二章 合规义务、合规目标和合规风险 .....	( 33 )
第一节 合规义务 .....	( 33 )
第二节 合规目标 .....	( 37 )
第三节 合规风险概述 .....	( 39 )
第四节 初次合规风险评估 .....	( 42 )
第五节 常态化的合规风险评估 .....	( 55 )

第六节 企业集团的合规风险管理 .....	(58)
<b>第三章 合规专业团队 .....</b>	<b>(62)</b>
第一节 合规管理职责的分配 .....	(62)
第二节 专职合规团队的组织 .....	(66)
第三节 专职合规团队的角色定位 .....	(69)
第四节 专职合规团队的工作内容 .....	(72)
第五节 合规专业人员的任职资格和职业演进路线 .....	(73)
第六节 专职合规团队的独立性 .....	(79)
第七节 专职合规团队与其他团队的关系 .....	(80)
第八节 外部合规服务 .....	(83)
<b>第四章 合规措施 .....</b>	<b>(87)</b>
第一节 合规措施概述 .....	(87)
第二节 日常合规咨询 .....	(90)
第三节 合规审查 .....	(94)
第四节 业务伙伴合规管理 .....	(101)
第五节 关注名单管理 .....	(109)
第六节 合规疑虑处理 .....	(110)
第七节 合规沟通、教育和培训 .....	(113)

第五章 企业制度与合规 .....	(119)
第一节 企业制度概述 .....	(119)
第二节 从合规角度审视企业制度 .....	(120)
第三节 A类制度 .....	(125)
第四节 B类制度 .....	(132)
第五节 C类制度 .....	(138)
第六节 D类制度和E类制度 .....	(142)
第七节 制度管理中的技术问题 .....	(143)
第六章 合规人力资源管理 .....	(145)
第一节 合规人力资源管理的核心问题 .....	(145)
第二节 治理机构中的自然人成员 .....	(147)
第三节 管理层成员 .....	(149)
第四节 合规关注岗位的员工 .....	(155)
第五节 经理和普通员工 .....	(157)
第六节 绩效管理 .....	(160)
第七节 员工反馈 .....	(161)
第八节 六个难点问题 .....	(162)
第七章 举报、调查和补救机制 .....	(168)
第一节 基本概念 .....	(168)



第二节 六项原则 .....	(169)
第三节 举报机制 .....	(170)
第四节 调查机制 .....	(176)
第五节 补救机制 .....	(186)
第六节 经典问题 .....	(188)
第七节 中立合规专家 .....	(192)
第八章 合规管理体系的有效性 .....	(194)
第一节 有效性的概念 .....	(194)
第二节 从设计角度评估有效性 .....	(196)
第三节 从运行角度评估有效性 .....	(200)
第四节 从结果角度评估有效性 .....	(208)
第五节 有效性的评估主体 .....	(211)
第九章 心理学在合规管理中的应用 .....	(214)
第一节 心理学是与合规管理联系最密切的自然科学 .....	(214)
第二节 自我合理化 .....	(216)
第三节 需求层次理论 .....	(219)
第四节 自利性归因 .....	(222)
第五节 权力服从 .....	(223)
第六节 从众与去个性化 .....	(225)

---

第七节 压力 .....	(228)
第十章 投资相关的合规专题 .....	(232)
专题一 并购合规尽职调查 .....	(232)
专题二 并购后合规管理体系的重组 .....	(236)
专题三 非控股企业的合规管理 .....	(237)
专题四 中国企业海外发展中的合规 .....	(238)
专题五 私营企业的合规困境 .....	(239)
参考文献 .....	(242)

# 第一章 总 论

## 第一节 企业合规的起源和发展

### 一、合规

“合规”，字面上的含义是合乎规则。这是一个很容易理解的概念。它通常是指产品符合技术规范或者行为符合法律和社会规范。人们在日常生活中大量听到和用到“合规”或者它的近义词。

古人讲，“闭门造车，出门合辙”，意思是说，关起门来在家里制造一辆车，到路上行驶的时候，能跟路上的车辙匹配。在现代人看来，这很容易理解，一方面因为造车的人有精湛的技艺，另一方面因为有一定的尺寸标准供造车的时候遵守。

现代化的汽车制造工厂里，各种原材料和零部件被送进封闭的厂房，由操作人员或者机器人放到流水线上，成品汽车在流水线的另一端被制造出来，很有些闭门造车的意味。对成品汽车的要求则不再是出门合辙这么简单，汽车要遵守规格、载重、安全、环保、质量、舒适等诸多规则要求。要让一辆闭门制造出来的汽车在上路行驶的时候符合这些规则要求，需要借助现代化的管理手段，这包括在生产开始前知悉所有的规则要求，同样重要的是在生产过程中通过管理保证这些规则要求被满足。

### 二、企业合规

企业合规是西方跨国公司在近年提出的一个概念，其英文是 Corporate Compliance。企业合规是指企业的运营遵守相关的法律、法规、准则和规范。出于行文简洁的需要，本书以下提到合规，除非有特殊说明，都是指企业合规。

很多企业经营者越来越多地接触到合规的概念，但对其含义不甚了了。有人认为合

规是一种社会呼吁，企业需要在力所能及的范围内做到合规，类似企业做的其他一些公益事业。也有人认为合规就是在企业内部制定规则，只要企业健全制度体系和管理流程并且严格监督其执行，就做到了合规。

本书认为合规是管理科学。在企业中所谈的合规，既是一个目标，也是一个完整的体系，更是一个持续的过程。它是企业管理能力的一个重要方面，其根本意义在于建立和维护企业运营所需的良性秩序，而良性秩序是企业在其他方面发展的坚实基础和有力保障。

合规概念被正式提出的时间不算久，但经历了迅速的发展——从金融企业的监管合规，到各行业普遍适用的反贿赂合规，再到更广泛话题下的合规。

### （一）金融企业合规

合规作为一个专业名词，较早在金融行业里普遍使用。由于金融行业的特点，在经历了一系列的丑闻和公众性事件后，世界主要国家的金融监管机构加强了对金融企业的监管。这体现为对金融企业的运营制定严格的规则，由监管机构密切地监督金融企业遵守这些规则，并在发现金融企业违反任何规则时予以严惩，即使这些违规行为尚未导致实质性的损害后果。2006年，中国银行业监督管理委员会发布了《商业银行合规风险管理指引》，比较早地在官方文件中使用了合规的概念，但这并不意味着中国的金融企业从这个时候才开始面对合规要求——这种要求是长期以来一直存在的。

### （二）FCPA 合规

2007年开始，合规的概念开始被其他行业广泛使用，其背景是美国司法部（US Department of Justice）和美国证券交易委员会（US Securities and Exchange Commission）开始严格执行美国《反海外贿赂法》（*Foreign Corrupt Practices Act*，简称FCPA），并对一些大型跨国公司的违规行为采取执法行动。截至2017年5月，美国司法部依据该法共执法201起，美国证券交易委员会共执法296起，这些执法行动的罚款总额近100亿美元（见图1-1）。

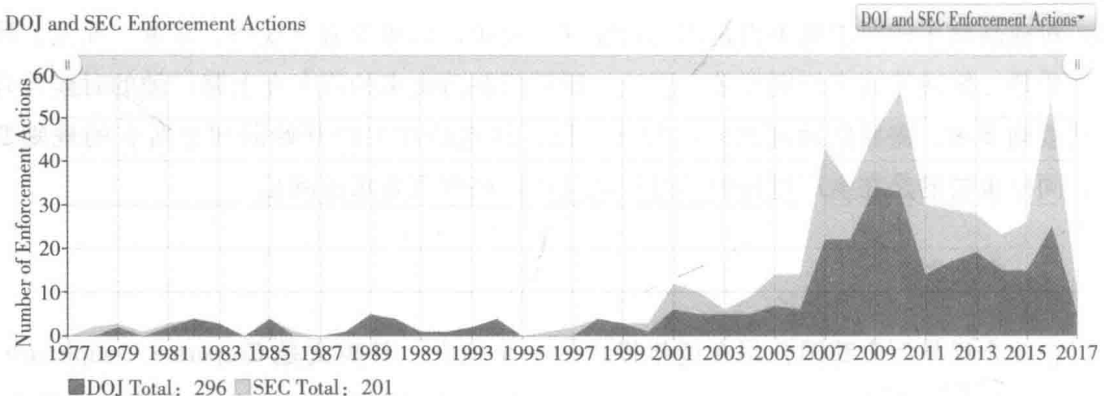


图1-1 美国司法部和美国证券交易委员会自1977年来每年依据FCPA发起的执法行动数量  
(资料来源: <http://fcpa.stanford.edu/>。)

图 1-1 显示了美国《反海外贿赂法》自 1977 年颁布以来美国司法部和美国证券交易委员会执法行动的数量。2006 年,美国司法部根据该法发动的执法行动为 6 起,美国证券交易委员会执法 8 起;2007 出现了一个跃升,美国司法部执法 22 起,美国证券交易委员会执法 21 起。

《反海外贿赂法》是美国在 1977 年颁布的一部法律,其主要内容是禁止美国企业在海外业务中贿赂当地政府官员。这部法律颁布后很长的时间里,人们并没有对它加以特殊的关注,也没有知名的公司因为违反这部法律遭受处罚,但随着西门子等企业贿赂案件的爆发,企业界受到强烈的震动。在此背景下,西方跨国公司纷纷在组织结构中设立了合规部门、团队或者岗位,并开始建立完整的合规管理体系。

### 【案例 1-1】

#### 西门子贿赂案

西门子公司创立于 1847 年,业务遍及全球 190 多个国家和地区,雇用了超过 42 万名员工,是一家受人尊敬的全球领先的技术企业。

2006 年 11 月 15 日,德国警方搜查了西门子公司在德国的近 30 间办公室,其中包括时任 CEO 柯菲德的办公室,以及部分员工的居所。德国警方还以涉嫌挪用和在其他国家行贿的罪名,拘捕了数名西门子员工。事件的导火索是周边国家的检方向德国慕尼黑检方发来的协助调查的要求。2003 年,意大利警方在对意大利国有电信公司 Italtel 一笔交易的调查中发现,西门子将近 1 000 万德国马克(当时相当于 670 多万美元)支付给一个设立在波多黎各的公司,而这家空壳公司由前意大利通信及电信部监察主管拥有。意大利检方后来发现,意大利电信公司交易中的资金来自开设在奥地利英斯布鲁克市(Innsbruck)的一个账户。该账户在 1995—1999 年,共支付了超过 7 000 万欧元的资金。该账户由一名匿名的西门子员工持有并处理交易。此后,瑞士检方注意到,西门子在瑞士的一家分支机构利用其中一个银行账号,在数年时间向可疑的接收者共转账了 1 000 万欧元。同时,希腊雅典检方也在调查西门子电信部门希腊分公司的一名高管。该高管被控使用非法账户向雅典政府官员行贿,以获取雅典 2004 年奥运会的有关项目合同,包括安全系统的主要订单,以及其他主要项目,甚至可能包括雅典地铁系统的订单。随着德国司法部门调查的深入,案件涉及的范围不断扩大。美国司法部和美国证券交易委员会随即也开始对西门子贿赂案展开正式调查。

最终,西门子在 2008 年 12 月支付了总额达 17 亿美元的罚款与美国和德国的执法部门达成和解。西门子为内部调查和诉讼支付的费用超过 8 亿美元。

这个时期，多数在美国上市的公司所谈的合规是狭义的遵从美国《反海外贿赂法》，即 FCPA 合规。合规工作的主要内容是建立一套内部控制体系，以降低本企业或者本企业员工（尤其是管理层）与政府官员之间进行权钱交易的风险，更重要的目的是当本企业遭到来自执法部门的调查时，以确凿的证据证明本企业已经建立了有效运行的合规管理体系。

### （三）英国《反贿赂法案》

美国《反海外贿赂法》招致了一些美国企业的质疑，因为同一时期其他国家大多并未立法禁止本国企业在海外业务中贿赂当地政府官员，即使有这样的法律也没有被严格执行。在德国，企业在海外业务中贿赂当地政府官员甚至可以计入交易成本而获得税收利益。于是美国政府开始推动《反海外贿赂法》的国际化。1997 年，在美国的影响下，经济合作与发展组织（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）通过了《国际商务交易活动反对行贿外国公职人员公约》（*Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*）。2003 年，43 个国家签署了《联合国反腐败公约》（*The United Nations Convention Against Corruption*），该公约要求各缔约国采取立法和其他措施，将贿赂外国公职人员确定为犯罪行为。2011 年 4 月生效的英国《反贿赂法案》（*UK Bribery Act*）成为一个新的标志。英国《反贿赂法案》比美国《反海外贿赂法》适用的范围更广，违法的后果也更严重。这些发展让企业意识到，合规已经不仅仅是遵守美国《反海外贿赂法》，还要遵守其他国家各种各样的反贿赂法律。

### （四）广义的合规

随着互联网的广泛应用，尤其是移动互联网和自媒体的兴起，信息传播以前所未有的速度实现。过去需要很久才能暴露的企业问题，现在可能在一夜之间传遍全球。企业越来越难以掩盖发生的违规事件，也无法压制公众对潜在违规事件的讨论和猜测。很多时候，这些讨论和猜测在事后被证明是基于情绪冲动而不是客观的证据，但是对企业的伤害已经形成，而且声誉的损失很难挽回，后果是企业失去客户和业务伙伴的信任。2014 年以来，很多跨国公司开始实践把狭义的反贿赂合规扩大到更广泛的范围。而且，企业内部的反贿赂合规体系经过多年的实践开始成熟，其方法论可以作为在其他话题上开展合规管理的参照，有更多的合规专业人才被培养出来，能够处理企业运营中更多方面的合规需求。

### （五）《ISO 19600：2014 合规管理体系指南》

2014 年 12 月国际标准化组织发布了《ISO 19600：2014 合规管理体系指南》（*ISO 19600 2014: Compliance Management Systems-Guidelines*，简称《ISO 19600 指南》），第一次以国际标准化组织指南的形式确立了合规管理体系的要素。《ISO 19600 指南》适用于各种类型的组织，为在组织内部建立、发展、实施、评估、保持和提升有效的合规管理体系提供指引，其适用程度取决于组织的规模、结构、性质和复杂程度。《ISO 19600 指南》的导言部分提出：

“基业长青的组织需要保持一种诚信和合规的文化，要考虑利益相关者的期望。因此，诚信与合规不仅是组织成功且可持续的基础，更重要的是提供了这样的机会。”

《ISO 19600 指南》描述了建立一个完整的合规管理体系的流程（见图 1-2）。

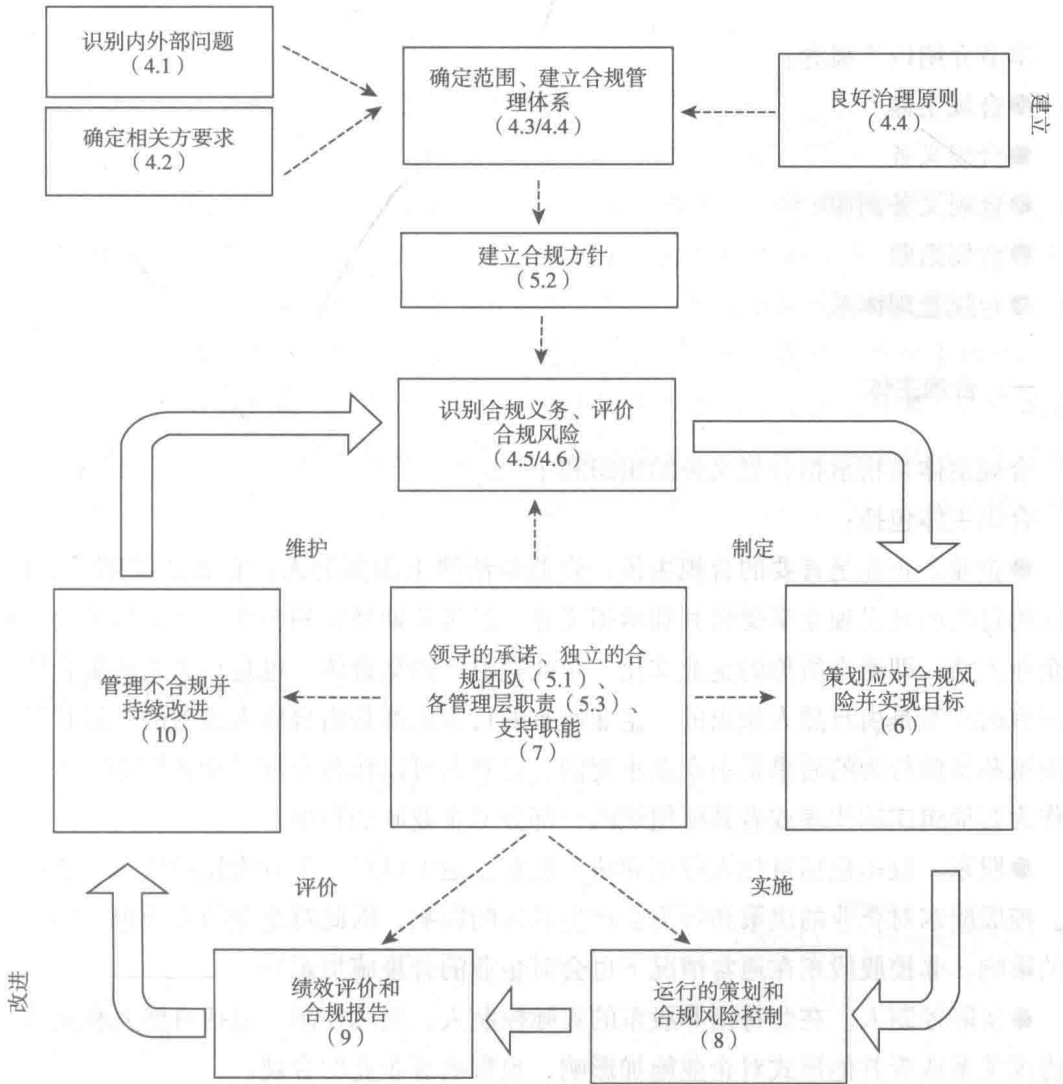


图 1-2 建立完整的合规管理体系的流程

## 第二节 合规的基本概念

本节介绍以下概念：

- 合规主体
- 合规义务
- 合规义务渊源
- 合规话题
- 合规管理体系

### 一、合规主体

合规主体是指承担合规义务的组织和个人。

合规主体包括：

● 企业。企业是首要的合规主体。企业是法律上拟制的人，有着法律赋予的地位，可以用自己的名义独立享受权利和承担义务。经过长期经营的企业甚至会形成自己独立的企业人格，即通常所称的企业文化。企业是财产的集合体，也是自然人的集合体。企业所有的决策是由自然人做出的，企业所有的行为也都是由自然人实施的，但自然人进行决策和实施行为的后果是由企业承担的。自然人可以作为个体对企业施加影响，也可能作为其他组织的代表或者其他组织的一部分对企业施加影响。

● 股东。股东包括自然人股东和法人股东，也可以进一步分为控股股东和非控股股东。控股股东对企业的决策和行为会产生较强的影响，因此对企业的合规也可能有比较大的影响。非控股股东在通常情况下也会对企业的合规施加影响。

● 实际控制人。在此特指非股东的实际控制人。实际控制人包括自然人和法人，通过协议关系或者其他形式对企业施加影响，也影响着企业的合规。

● 董事和监事。董事和监事是自然人，按照公司法等法律和企业章程的规定组成董事会和监事会，形成企业治理机构，主导企业的决策和经营管理，其依照董事或者监事职权做出的决策和表态对企业的合规可能造成显著的影响。

● 管理层。管理层由自然人组成，大多数情况下与企业签署劳动合同，可能与股东或者实际控制人重合，但更直接地代表企业做出决策并控制着企业的行动。

● 普通员工。员工是自然人，同企业签署劳动合同，但相对于管理层人数更多，是维持企业运营的基本力量，而且广泛地在企业经营活动中代表企业与第三方发生业务往来。

● 经纪人或者中介机构。基于与企业签署的服务合同或者代理合同等，代表企业与



第三方发生业务往来。

●业务伙伴。在很多情况下，经销商、授权加盟商等业务伙伴由于与企业有着密切业务联系，被第三方认为与企业有利益关联，其行为也会影响到企业的合规。

### 【知识链接】

#### 两罚制

企业与其他各方就合规问题承担单独的或者共同的责任。所谓单独的责任是指每个合规主体相互之间都是独立的，其在企业合规中的角色和任务不同，发挥影响力的方式不同，当发生合规危机时可能承担的后果也不同。所谓共同的责任是指这些合规主体之间具有最终利益的一致性，即企业持续的、健康的经营是所有合规主体之间共同的利益诉求，一旦发生合规危机，任何一个合规主体都很难完全置身事外，可能出现一损俱损的局面。我国在单位犯罪案件和行政处罚案件中一般采用两罚制。两罚制又称两罚原则，最早是一个刑法概念，指在法人犯罪中，既处罚法人，也处罚法人中负有责任的自然人。这个概念现在也被用于行政处罚中。

### 【案例 1-2】两罚制——刑事判决书节选

#### 云南省昆明市中级人民法院

#### 刑事判决书

(2013)昆刑一初字第×号

公诉机关云南省昆明市人民检察院。

被告单位昆明市××地产开发有限公司。

被告人包×，男，×年×月×日出生，汉族，云南省××县人，大学文化，系昆明市××房地产开发有限公司法定代表人。

……

经审理查明：2006—2011年，××公司在开发“××”小区项目过程中，为谋取不正当利益，该公司法定代表人包×于2011年3月将市值人民币161.93万元（4500元/平方米）的“××”小区3-3商铺，以明显低于市场价的价格人民币60.47万元（12050元/平方米），出售给云南省司法厅原副厅长康××。以上本院