

NAT

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



龍圖|合|規
LAW-TOTEM
EDUCATION

企业合规管理培训用书

企业合规 管理 **操作指南**

PRACTICAL GUIDE TO
CORPORATE COMPLIANCE
MANAGEMENT

主 编 王志乐 副主编 丁继华 郭凌晨
龙图教育出品

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业合规管理培训用书

企业合规 管理操作指南

龙图教育 出品

主 编 王志乐

副主编 丁继华 郭凌晨

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业合规管理操作指南 / 王志乐主编. —北京: 中国法制出版社,
2017. 10

ISBN 978-7-5093-8850-1

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理—指南 IV. ①F272-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 238660 号

策划编辑: 胡 斌 李连宇

责任编辑: 黄丹丹 耿旭冉

封面设计: 李 海

企业合规管理操作指南

QIYE HEGUI GUANLI CAOZUO ZHINAN

主编 / 王志乐

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市华润印刷有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

版次 / 2017 年 10 月第 1 版

印张 / 14.5 字数 / 362 千

2017 年 10 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8850-1

定价: 68.00 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66010678

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

近年来，越来越多的企业注重强化合规管理防范合规风险。2017年则是中国企业强化合规管理的一个重要转折点。我们发现，2017年以来人们对于企业建立合规管理体系和防范合规风险的重视程度大大加强，积极参与推进合规体系建设的企业、机构也显著增多。

中兴通讯案例在促进中国企业关注合规风险并强化合规管理中具有重要意义。2017年3月，中兴通讯发布公告称公司已经与美国政府就出口管制调查案件达成和解，中兴通讯将支付约8.9亿美元的刑事和民事罚金，此外，美国商务部工业与安全局对中兴通讯的3亿美元罚金被暂缓，是否支付将依据未来七年公司对协议的遵守，并继续接受独立的合规监管和审计的结果而确定。^①这次事件让中兴通讯成为违反美国出口管制规定而被罚款金额最大的中国海外公司，同时也是中国企业收到的来自管理国政府处罚金额最高的一张罚单。

其实，近年来强化合规管理防范合规风险是全球企业发展的一个新趋势。早在2008年12月，西门子公司因违反美国《反海外腐败法》被处罚金16亿美元，此案例成为全球企业合规发展的一个里程碑事件。从那以来，许多全球型企业或者建立和健全合规制度体系，或者建立和加强合规管理组织体系，或者创新和完善合规考核体系。强化合规管理防范合规风险已经成为越来越多全球型企业创新的重要内容。

中兴通讯案例极大地地震动了中国企业，也极大地地震动了我国政府有关部门。人们意识到，合规风险不仅存在于外国企业，也存在于中国本土企业；强化合规管理不仅是外国企业的任务，也是中国本土企业正在面临的挑战。中兴通讯案例事实上成为中国企业强化合规的里程碑。

2017年5月23日习近平总书记主持召开中央全面深化改革领导小组第三十五次会议。此次会议指出：“规范企业海外经营行为，要围绕体制机制建设，突出问题导向，落实企业责任，严格依法执纪，补足制度短板，加强企业海外经营行为合规制度建设，逐步形成权责明确、放管结合、规范有序、风险控制有力的监管体制机制，更好服务对外开放大局。”中央最高领导明确要求企业强化合规管理，建立合规制度。中国企业海外经营行为的根子在国内，要求企业海外经营行为合规必然

^① 高攀：“美商务部将中兴通讯从出口限制名单中移除”，载《新华社》2017年3月30日，http://news.xinhua-net.com/2017-03/30/c_1120727332.htm，最后访问日期：2017年4月30日。

连带要求企业国内合规经营。中央对于企业海外经营行为合规的要求必然转化为要求企业全方位，即包括国内外经营的全面合规。

至此，中国企业面临的问题已经不是要不要合规，而是如何合规，如何加强企业合规制度建设的问题了。

当越来越多的企业启动合规体系建设和开始强化合规之际，人们普遍感到缺乏推进合规的专门人才。我访问过的一个企业集团去年开始推进合规管理体系建设，仅专职合规管理人员就有数以百计的缺口。有的企业安排了合规岗位，但是从业人员缺乏必要的合规管理知识与经验。显然，落实中央建立合规管理制度的要求，我们需要开展大规模的合规管理从业人员培训，而合规从业人员培训需要专门的合规教材。目前国内缺乏这样的包括入门级以及后续提升的高级系列教材。

为适应这一需求，在前几年撰写合规系列著作基础上，我们北京新世纪跨国公司研究所与万海龙图集团合作，组织编写了第一部合规系列教材，摆在读者面前的就是这部合规教材的第一本。

在推进企业合规的工作过程中，我们认为有三个基本问题需要回答。在这本教材中，我们试图对这三个问题做了回答。

首先，什么是合规？

“合规”一词是由英文“compliance”翻译而来。它通常包含以下三方面内容：（1）遵守法规，即公司总部所在国和经营地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。

从遵守法规角度来看，合规就是企业要遵守经营活动所在地的法律法规，确保企业的经济活动符合“公共利益”。如果企业能按照法律的规范要求行事，企业在投资所在地经营就有了合法性，企业的经营行为也受当地的法律与法规所保护。

从遵守规制角度来看，合规就是企业要遵守内部的规章和制度。不同的企业会根据外部环境和内部管理的需要，制定出企业内部的规章和制度，以此来约束企业的商业行为，引导企业的各层级员工按照规制开展经营活动，各项行为达到企业规制的要求。

从遵守规范角度来看，合规就是企业在遵守法规与规制的同时，还要求员工遵守相应职业操守和道德规范。这对企业的员工行为提出了更高的要求，即要求员工在工作中形成规则意识，做到行为自觉，形成良好的自律。

在谈论合规时，人们往往把合规与反腐败联系起来。合规与反腐败确实密切相关，西门子公司重建合规管理体系的起因就是因为违反了美国《反海外腐败法》而遭受处罚。中共十八大以来深入反腐败暴露了一些公司包括国有企业商业腐败的丑行，从而促使这些公司强化合规。反腐败成为企业建立合规体系的切入点，而合规体系的建立与完善则有助于企业遏制商业腐败。但是，合规不等于反腐败。合规涉及企业整个业务流程的各个环节，涉及企业方方面面的制度建设，涉及企业全面的文化发展。合规包括反腐败（腐败本身就是违规的一个方面），但是合规涉及的范围更广，而且合规工作重点在预先防范，而不是事后的查处。

其次，为什么要合规？

我们认为，强化合规不仅在于防范和化解合规风险，而且对于企业管理体系的完善以及企业文化的提升有着深远影响。只有清楚强化合规的重要意义，才会使企业从应对外部监管

压力而被动地接受合规，上升到自觉主动地推进合规，即从“要我合规”到“我要合规”。

强化合规，有助于企业化解合规风险。

巴塞尔银行监管委员会最早推动金融企业合规。该委员会认为，所谓合规风险是指企业因未能遵循法律、监管规定、规则、自律性组织制定的有关准则，而可能遭受法律制裁、监管处罚、重大财务损失或声誉损失的风险。合规管理则是现代企业一项核心的风险管理活动。事实上，全球化时代企业遭遇的风险已经不仅限于传统的商业风险。企业也面临着地缘政治风险、社会责任风险、环境责任风险以及合规风险等大量非传统的风险。其中，合规风险是企业面临的一项核心风险。近年来中国企业走向世界所面临的风险恰恰证明了这一点。遭遇传统商业风险使企业经营陷入困境，但是往往还可以拖延几年而不垮，甚至还有机会改善经营转亏为赢。但是，一个企业如果涉及严重违规，往往一朝覆亡。

强化合规，有助于企业管理体系再造。

合规首先要有规，即制定规则，然后要按照规则行事，即“合规”。广义的合规涉及企业业务的方方面面和业务流程的各个环节。合规管理包括产品质量、生产安全、环境标准、社会责任标准等各个方面。企业需要从合规角度梳理业务各个方面和业务流程所有环节，考察相关规定是否健全和完善，特别是人们的行为是否符合这些规定，即这些规定是否得到执行。合规的核心或侧重点在于“规”是否“合”。通过这样的梳理和整合，事实上完成对企业管理体系的再造与提升。

强化合规，有助于企业文化的重构。

我们所说的企业文化并不是一般的企业文化活动，而是指企业经过长年培育和积淀形成的一种看不见摸不着的行为规范。以合规制度而言，任何合规制度都不可能十全十美，即使当时制度完善了，然而随着时间的迁移，企业经营环境的变化也会使原先的制度体系出现新的问题。拥有良好合规文化的企业，其员工不仅不钻企业制度的漏洞，而且还帮助企业堵漏洞，从而抵御严峻的合规风险。因此，持续不断地强化企业合规体系建设，必将使企业的文化得到重构，形成良好的合规文化。

强化合规，有助于我国企业成功地走出去。

随着我国企业“走出去”，遭遇合规风险的案例也越来越多。有的银行在国外涉及洗钱而被查处，有的企业涉及行贿而被调查，有的企业因为违反出口管制规定而被罚款，有的企业因为违反采购指南而被世界银行处罚。推进“一带一路”倡议，需要大批中国企业参与。但是“一带一路”数十个国家中不少法制环境不佳，中国企业面临大量合规风险。在这种情况下，中国企业只能通过强化合规管理体系来防范合规风险，从而成功地走向世界。走向世界的中国企业不仅给世界带去资金、技术、产品和服务，也将给世界带去合规企业的新风貌和合规的竞争规则。

再次，如何强化合规？

我们认为，为了建立有效的合规管理体系，企业需要善于识别企业面临的合规风险，然后根据风险导向建立和健全相关合规制度体系以防范风险；为了使合规管理体系运行有效，企业不仅需要设立专门的合规岗位，建立合规的组织管理体系，还需要建立合规的运行机制，例如考核机制、培训机制、举报机制等。本教材从合规风险识别、合规制度建立、合规管理架构和合规运行机制4个方面进行了阐述。在阐述这4个方面问题时，我们吸纳了包括

西门子、戴姆勒、微软、中石油、中建等许多著名的跨国公司的经验。

我们希望读者能够从我们这本教材中了解什么是合规，什么是合规风险，从而了解企业管理当代发展的新趋势；我们希望读者通过这本教材关注企业面临的严峻的合规风险，从而明白为什么要强化合规管理体系建设，从别人“要我合规”转变为“我要合规”；我们希望读者通过这本教材，了解先进企业如何识别合规风险，如何建立合规管理制度，如何健全合规管理岗位，如何完善合规管理机制，从而尽快建立企业的合规管理体系。总之，我们希望这本教材能够对合规从业者有用。

我们首次编撰合规教材，由于时间仓促，肯定存在不少缺陷，我希望大家在使用过程中提出批评和建议，以便我们在再版中加以纠正和完善。

感谢为本书撰写和出版做出努力的方方面面的人员。

王志乐

北京新世纪跨国公司研究所 所长

2017年8月1日

第一章 合规管理理论与发展新趋势	1
第一节 合规管理概述	/ 1
一、合规的内涵	/ 1
二、合规风险的内涵	/ 3
三、合规管理的内涵	/ 5
第二节 企业合规管理动因的理论分析	/ 11
一、基于内部影响因素的理论分析	/ 12
二、基于外部变量因素的理论分析	/ 13
三、相关结论	/ 15
第三节 全球企业合规管理发展趋势分析	/ 16
一、合规是现代企业持续发展的基石	/ 16
二、合规反腐成为全球合规管理的新趋势	/ 20
三、全球共同推进合规反腐进入新阶段	/ 23
第四节 全球推进企业合规管理的新举措	/ 25
一、国际组织推动合规管理的新举措	/ 25
二、发达国家推动合规管理的新举措	/ 28
第五节 中国推进企业合规管理的新形势	/ 30
一、推进企业合规管理存在的问题及原因分析	/ 30
二、中国加大力度推进企业合规经营	/ 34
三、中国企业合规管理进入新的阶段	/ 38
第六节 强化合规管理对中国企业发展具有重要意义	/ 40
一、企业强化合规管理才能适应监管部门的新要求	/ 40
二、强化合规管理是中国企业持续发展的必然要求	/ 41
三、强化合规管理是中国企业转型升级的重要抓手	/ 42
四、分类施策积极推动各类企业强化合规管理	/ 43
第二章 合规风险识别与评估	49
第一节 合规义务与维护	/ 49
一、合规义务识别	/ 49
二、合规义务与维护	/ 51

第二节	合规风险识别与评估	/ 53
一、	合规风险识别分析评估流程	/ 53
二、	合规风险识别分析评估工具	/ 57
第三节	商业合作伙伴合规风险识别评估	/ 59
一、	商业合作伙伴合规风险特征	/ 59
二、	商业合作伙伴合规风险识别	/ 59
三、	商业合作伙伴合规风险评估	/ 64
四、	商业合作伙伴合规风险持续管理	/ 64
第四节	所在国合规风险识别和评估	/ 64
一、	风险评估主体	/ 64
二、	持续风险监控	/ 65
三、	合规风险识别	/ 65
四、	合规风险评估	/ 66
第五节	合规风险评估报告	/ 66
第六节	合规风险识别评估示范	/ 67
一、	生产经营合规风险识别评估示范	/ 67
二、	项目合规风险识别评估示范	/ 72
三、	供应商合规尽职风险识别评估示范	/ 73
四、	代理商合规尽职风险识别评估示范	/ 82
五、	商业赞助合规风险识别评估示范	/ 83

第三章 合规管理制度 107

第一节	合规管理制度概述	/ 107
一、	合规管理制度的概念	/ 107
二、	建立合规管理制度的重要意义	/ 108
第二节	合规管理制度的原则和框架	/ 109
一、	建立合规管理制度需要考虑的因素	/ 109
二、	建立合规管理制度的基本原则	/ 110
三、	建立合规管理制度的框架	/ 112
第三节	合规管理制度的内容设计	/ 118
一、	合规行为准则	/ 118
二、	合规管理办法	/ 120

第四章 合规管理组织架构 136

第一节	合规管理职责概述	/ 136
一、	强化合规管理职责的目的和意义	/ 136
二、	合规管理职责的总体要求	/ 138

第二节 合规管理部门角色及职能	/ 139
一、组织原则	/ 140
二、董事会合规管理角色与职能	/ 140
三、监事会合规管理角色与职能	/ 141
四、最高管理层合规管理角色与职能	/ 141
第三节 合规管理组织机构	/ 142
一、合规管理机构的设立原则	/ 142
二、合规管理机构的层级	/ 143
三、合规委员会的角色与职责	/ 143
四、合规负责人的职责	/ 143
五、合规部门的职责	/ 144
六、合规专员	/ 145
第四节 合规管理部门协调	/ 145
一、合规部门与公司员工的沟通	/ 145
二、合规部门与业务部门的分工协作	/ 146
三、合规部门与监督部门的分工协作	/ 147
四、公司与外部监管机构的沟通协调	/ 148
五、公司与商业合作伙伴的沟通协调	/ 149
第五节 企业领导力的作用	/ 149
一、领导者是核心力量	/ 149
二、领导者的角色和责任	/ 151

第五章 合规管理实施机制 159

第一节 合规管理实施机制概述	/ 159
一、合规管理实施机制的基本内容	/ 159
二、保障合规管理实施机制有效的基本条件	/ 160
第二节 合规培训与沟通	/ 161
一、合规培训与沟通的原则	/ 161
二、合规培训的目标、内容和形式	/ 161
三、合规沟通的目标、内容和形式	/ 164
第三节 合规考核机制	/ 168
一、合规考核的重要意义	/ 168
二、合规考核的内容和形式	/ 168
第四节 合规举报机制	/ 169
一、合规举报的信息收集与处理	/ 170
二、完善的合规举报机制需要满足的条件	/ 170
三、合规举报的基本要求	/ 171

第五节	合规调查机制	/ 173
一、	合规调查方案的制定	/ 173
二、	合规调查的基本程序	/ 174
三、	合规调查报告的撰写	/ 175
第六节	合规处理和改进机制	/ 176
一、	合规处理机制	/ 177
二、	合规改进机制	/ 178
第七节	合规信息管理机制	/ 179
一、	合规信息管理的目标和范围	/ 179
二、	合规信息管理的基本流程和机制	/ 181

附 录

183

一、	《联合国全球契约十项原则》	/ 183
二、	《世界银行集团诚信合规指南》摘要	/ 186
三、	《经济合作与发展组织跨国企业准则》节选	/ 190
四、	世界经济论坛《反贪腐伙伴倡议—反贿赂守则》	/ 198
五、	美国司法部关于《反海外腐败法》的解读（节录）	/ 203
六、	英国《反贿赂法指引》摘要	/ 206
七、	亚太经合组织企业自愿和有效的合规项目之基本要素	/ 209
八、	国际反贪污贿赂法律文件概览	/ 213

合规管理理论与发展新趋势

第一章

本章主要阐述以下几个方面的内容：

- 合规管理的内涵；
- 企业开展合规管理动因的相关理论分析；
- 全球企业合规管理发展的新形势；
- 全球推进合规管理的新举措；
- 中国推进企业合规管理面临的新形势；
- 强化合规管理对中国企业发展的意义。

第一节 合规管理概述

一、合规的内涵

（一）“规”的含义

当我们谈到“规”时，最容易想到的一句俗语就是“没有规矩不成方圆”。这句话常用来强调做任何事都要按照一定的规矩、规则、方法来做，否则事情很难成功。

从“规”的起源来看，“规”来自木匠术语，指的是圆规，木工在干木活时会碰到打制圆窗、圆门、圆桌、圆凳等工作，古代工匠就已知道用“规”画圆了。

“规”有作为礼法与法度来解释，《史记·礼书》记有：“人道经纬万端，规矩无所不贯，诱进以仁义，束缚以刑罚。”

“规”也有作为标准、规则来解释，《韩非子·解老》记有：“万物莫不有规矩。”

在本书中，合规中的“规”作为法规、规制和规范来理解。它包含以下三个方面的含义：第一是法规，即企业总部所在国和经营所在国的法律法规及监管规定；第二是规制，即企业内部规章，包括企业的商业行为准则；第三是规范，即职业操守和道德规范等。

（二）合规行为

“合规”一词是由英文“compliance”翻译而来。它通常包含以下三方面内容：（1）遵守法规；（2）遵守规制；（3）遵守规范。

首先，从遵守法规角度来看，合规就是企业要遵守经营活动所在地的规则性法律，确保企业的经济活动符合“公共利益”。如果企业能按照法律的规范要求行事，企业在投资所在地的经营就有了合法性，企业的经营行为也将受当地的法律法规保护。

其次，从遵守规制角度来看，合规就是企业要遵守内部的规章和制度。不同的企业会

根据外部环境和内部管理的需要，制定出企业内部的规章和制度，以此来约束企业的商业行为，引导企业的各层级员工按照规制开展经营活动，保证各项行为达到企业规制的要求。

最后，从遵守规范角度来看，合规就是企业在遵守法规与规制的同时，还要求员工遵守相应职业操守和道德规范。这对企业的员工行为提出了更高的要求，即要求员工在工作中形成规则意识，做到行为自觉，形成很好的自律。

另外，合规有广义的合规与狭义的合规之分。广义的“合规”泛指企业应当遵守各种法律和监管规定，包括关于社会、环境、反腐败、反垄断、反欺诈等各个方面。狭义的“合规”主要指强化合规经营、反对商业贿赂。

（三）合规意识

企业的规章制度是企业的公共制度，属于企业全体员工共有。对于全体员工而言，合规就是要形成规则意识，能发自内心地相信规则，并能够以规则为准绳开展商业活动。

对于企业来说，需要培育和教育员工，让员工树立起规则意识。这就要求在一个企业中从最高管理层到最低层员工对规则产生发自内心的认同，自觉地以规则意识来指导企业的经营活动。因此，一个具有规则意识的员工能够在工作和生活中形成合规意识，把合规理念融入到企业文化之中。规则意识植入到每一位员工的心中，会对员工的世界观和思维方式产生积极的影响。我们可以从以下三个方面来看员工是否具有合规意识：

第一，具有合规意识的员工会以规则来判断自身的行为是否合规。企业规则具有指导性，对员工行为具有指引作用。规则本身告诉员工可以做一件事还是不能做一件事。有规则意识的员工在做事之前，会以规则进行判断。当他们合规地做了某事时，即使不会被嘉奖，但是他们的心理会感觉到自然舒坦；当他们违规地做了某事时，即使其行为没有被公开批评和谴责，但是他们的内心会感到难受和不安。

第二，具有合规意识的员工愿意以规则来指导和选择自己的行为方式。企业的规则具有规范性，对员工行为就具有一定的约束力。当员工进入一个正规的企业时，要接受企业的各种培训，包括企业文化、规章制度、行为礼仪等方面。员工经历了这些培训，他们的行为就会受到企业各种规则的影响，他们会在某种程度上去理解和认同企业的各种规则。有了这样的培训，当员工在以后的从业过程中面对商业机会要做出两难的选择时，他们往往能够按照企业的期望做出正确的选择。

第三，具有合规意识的员工会形成较强的自我“意愿”来遵守规则。无论是企业培训引导还是员工自我修养，规则意识的建立都离不开员工的自觉与自愿。通过企业培训，对规则接受意愿较强的员工，相对来说更容易形成良好的合作精神；通过提升个人修养，形成较强规则意识的员工，相对来说往往会有自己的价值观和强烈的合规动机。

（四）合规文化

企业形成的合规文化是该企业长期传承、沉淀出来的以规则为导向的行为规范、思维方式和价值观的总和。一个企业之所以重视合规，是因为该企业认可合规以及与合规具有相同性质的要素（如诚信）的价值和作用，从而树立了正确的合规价值观以及道德准则和信仰，并与组织的结构和控制系统相互作用，从而产生合规的行为规范。

首先，具有合规文化的企业以合规作为企业的价值观。价值观是人在一定的思维感官之

上作出的认知、理解、判断或抉择，也是人认定事物、辨明是非的一种思维或取向，从而体现出人、事、物一定的价值或作用。合规价值观是合规主体对合规所做出的认知、理解、判断或抉择，并就是否要合规、合规是否有价值等大是大非问题所做出的判断和抉择。不同的合规主体具有不同的合规价值观。如果一个合规主体认可合规有用、有价值，那么这个合规主体对于合规的反应就是正向的、积极的，对于合规制度的执行就是自愿的、主动的，合规工作就会事半功倍。否则，合规主体对于合规的反应就是反向的、消极的，这个主体就会疏于合规管理，即使制定合规制度，这个制度也是摆设，从而导致合规工作事倍功半。

其次，具有合规文化的企业以合规作为企业的信仰。致力于长远发展的企业需要维护诚信和合规文化，并考虑利益相关方的需求和期望。因此诚信和合规不仅是企业成功和可持续发展的基础，也是机遇。企业能够以合规为信仰，当不合规时就是合规信仰缺失，而我们在平常所看到的种种不合规、违规以及违法等现象其实也就是不诚信或者欺骗的集中表现。当一个企业习惯于用行贿的手段去获取或维持业务时，那么它的合规文化将因为诚信的缺失而荡然无存。

最后，具有合规文化的企业树立了合规道德准则。价值观、道德准则和信仰在整个企业中存在着，并与企业的结构和控制系统相互作用，从而产生出符合合规结果的行为规范。当我们提到合规，后面往往跟着一个道德。合规与道德是两个分不开的概念。如何使公司的运作既符合法律规范，又合乎道德标准，这是一个合规项目最重要的两个任务。《美国联邦量刑指南》中提到，合规文化，就是一个可以鼓励道德行为和符合法律规定的承诺的组织文化。如果说，复杂综合的企业合规项目是企业风险管理的第一道防线，那么企业合规文化则是企业合规风险防范的最后一道防线。

二、合规风险的内涵

（一）合规风险的定义

根据巴塞尔银行监管委员会发布的《合规与银行内部合规部门》，所谓合规风险（Compliance Risk），指的是银行因未能遵循法律法规、监管要求、规则、自律性组织制定的有关准则以及适用于银行自身业务活动的行为准则，而可能遭受法律制裁或监管处罚、重大财务损失或声誉损失的风险。^① 在本书中，我们把合规风险分为广义的合规风险与狭义的合规风险。

按照广义的合规风险定义，企业的合规风险是指企业在经营过程中没有遵守外部的法律法规或者规章制度及相应职业操守和道德规范时，企业就可能面临着遭受法律制裁或者监管惩罚，从而给企业带来财产损失和企业声誉受损的风险。

根据狭义的合规风险定义，企业的合规风险是指企业在经营过程中因为商业贿赂的原因，可能遭受法律制裁或者监管惩罚，从而给企业带来财产损失和企业声誉受损的风险。

无论是广义的合规风险还是狭义的合规风险，企业一旦出现了违规问题，就可能遭受到法律法规的惩处，受到经济损失和形象破坏。因此，企业在经营过程中，需要对合规风险高度重视。

^① 巴塞尔银行监管委员会：“合规与银行内部合规部门”，蒋明康等译，载《中国金融》2005年第13期，第30-32页。

（二）合规风险的主要来源

企业处于商业生态系统中，企业的合规风险既要受外部环境的影响，也要受自身内部经营活动所影响。因此，企业合规风险主要来源于两个方面：一是外部生态环境变化给企业带来的合规风险；二是企业内部经营状况给企业带来的合规风险。

1. 外部环境变化带来的合规风险

企业经营环境是不断变化的，变化的环境意味着变化的法律法规及监管政策等，这些都可能给企业带来合规风险。

（1）法律法规的变化

国家持续不断地颁布新的法律法规，这些变化的法律法规要求企业必须遵守。

（2）监管政策的变化

随着经济形势与企业竞争格局的变化，政府部门可能调整或者出台新的监管政策。新的监管政策会直接影响到企业的经营行为，企业必须对此重视。

（3）国际环境的变化

对于开展国际经营活动的企业来说，国际环境的变化对企业经营活动影响重大。其国际关系的变化与其他国家的法律法规的变化对企业的经营活动会产生重要的影响，企业需对此高度重视。

（4）技术领域的变化

以网络化、信息化、智能化为特征的新技术层出不穷，各国政府不断出台新的监督政策，各国政府之间不断推动新的协议产生，这些新的政策和新的协议要求企业持续跟进并给予高度重视，作出积极应对。

2. 内部经营带来的合规风险

企业内部经营活动受业务模式、商业模式、业务发展区域与商业合作伙伴等因素影响，这些因素的变化都可能给企业带来合规风险。

（1）业务模式

受市场环境变化的影响，企业的业务往往会发生变化。比如，原有业务收缩导致人员编制的缩减与因业务扩张的需要增加用工，可能在用工方面带来合规风险；扩张导致市场份额的过度集中，可能带来反垄断的合规风险；当企业进入新的业务领域时，可能不熟悉新业务领域的监管政策，也容易带来合规风险。另外，根据企业开展业务的合规风险性质，会有高风险业务与低风险业务之分，对于高风险业务来说，企业面临的合规风险的挑战更为严峻。

（2）商业模式

今天，企业商业模式创新的速度异常迅速，商业模式创新对行业格局变化的影响是前所未有的。大量的全新商业模式正在不断涌现，采用全新的商业模式的新兴企业正在崛起，正在对传统强势企业带来冲击，各个行业的游戏规则因此被不断改写。同时，商业模式创新往往会打破原有的监管政策，甚至会对现有法律法规带来冲击，这个过程中产生的合规风险需要企业高度重视。

（3）业务发展区域

对于多区域开展业务的企业来说，不同的业务发展区域可能会让企业面临不同的合规风险，企业需要在不同的区域调整经营策略，化解在当地的合规风险。另外，对于开展跨国经营的企业来说，不同国家的政治、法律、文化风俗等也不相同，这些因素也会给企业的业务

发展带来合规风险。

(4) 合作伙伴

企业在经营过程中，面临着不同的合作伙伴，有供应商、经销商、第三方的服务商等，不同的合作伙伴对企业生产经营影响的程度是不同的，带给企业的合规风险也是不一样的。因此，企业在与合作伙伴进行合作过程中，需要对合作过程中的合规风险予以重视。

(三) 合规风险的特点

企业合规风险受内外部环境的影响，因此，企业的风险有以下几个方面的特征：

1. 合规风险的动态性

由于企业经营处在一个动态的环境之中，企业面临的合规风险会被外部环境的变化与企业经营业务的变化所影响，这就使得企业合规风险的动态性非常明显，企业需要根据外部环境的变化与企业经营业务的变化进行动态性地监测，以此应对不断变化的合规风险。

2. 合规风险的可识别性

合规风险受外部环境和经营业务的影响，企业可以通过信息收集、整理、分析来识别合规风险。从务实的角度，企业可以梳理商业活动、产品、服务、运营管理流程等，了解合规风险可能在流程中的哪一环节发生。企业合规管理人员在对企业进行合规风险评估时，需充分了解企业的各项业务及其流程，同时要与业务部门保持沟通，从对业务部门的日常咨询中发现和识别合规风险。

3. 合规风险的可管可控性

由于企业合规风险可以识别和分析，因此，合规管理人员可以建立分析模型，对合规风险进行分析、评估和监测。同时，企业通过建立和健全合规管理制度，制定合规管理政策，完善合规管理运行机制，实现对合规风险的有效预防和应对。

三、合规管理的内涵

(一) 合规管理的含义

合规管理是指企业通过制定合规政策，按照外部法规和企业自身经营目标的要求，统一制定并持续修改内部规范，监督内部行为规范的执行，以实现增强内部控制，对违规行为进行持续监测、识别、预警，及时地对合规管理制度进行修订和完善，达到防范、控制、化解合规风险等一整套管理活动和机制。

有效的合规管理有助于企业应对不确定性、风险并发现机会，有助于保护和增加股东价值，降低未及预期的损失和声誉损失的可能性。

合规管理工作有合规政策制定、合规管理制度建设、合规咨询、合规审查、合规检查、合规监测、法律法规追踪、投诉举报处理、监管配合、信息隔离墙（监视清单与限制清单）、合规报告、合规文化建设、合规信息系统建设、合规考核、合规问责等。

(二) 合规政策

合规政策是企业进行合规管理的纲领性文件，合规政策为企业开展合规管理指明了方向，具有明确的指导意义。通常来讲，一个企业的合规政策会包括以下几个方面内容：

- 企业进行合规管理的目标和基本原则；
- 企业倡导的合规文化；

- 董事会、高级管理人员的合规责任；
- 企业合规管理框架和报告路线；
- 合规管理部门的地位和职责；
- 企业识别和管理合规风险的主要程序；
- 企业对违规事件的处置及相关责任人的问责程序。

合规政策应满足以下要求：

- 整理为文件化信息，随时可用；
- 以简单易懂的语言编写，便于所有员工理解其原则和目的；
- 如有必要，翻译成其他语言；
- 在组织内部明确传达合规政策，确保所有员工能够随时获取该政策；
- 如果适当，确保相关方能够随时获取合规政策；
- 及时根据需求更新合规政策，确保其相关性；
- 应根据组织的价值观、目标和战略制定合规政策，并得到治理机构的批准；
- 合规政策明确了组织实现合规的总体原则和行动承诺；该政策明确了所要求的职责和绩效水平，以及行动评估标准；该政策应符合组织的活动所产生的合规责任；
- 合规政策不应是独立的文件，而是有其他文件支持，包括运营政策、程序和流程。

在制定合规政策时，应考虑以下方面：

- 国际、地区或当地的具体责任；
- 企业的战略、目标和价值观；
- 企业的结构和治理框架；
- 与违规相关的风险性质和等级；
- 其他内部政策、标准和准则。

比如，作为世界领先的以研发为基础的生物医学和制药公司，辉瑞公司制定了合规政策，为员工的日常商业行为提供了详细的原则和指引，包括《全球行为规范》（蓝皮书）——指导公司全体员工的基本商业行为准则；《行业指引》（橙色指引）及补充——为员工提供医疗行业的行为指引；《保健法合规政策及流程》（白色指引）及补充——提供有效的合规流程。

（三）合规管理制度

合规管理制度是企业的经营过程中按照合规经营要求制定和发展起来的一套重要的规定和行动准则，要求企业所有员工必须遵守。

一般来讲，企业的合规管理制度包括了公司的行为准则、礼品和邀请、赞助和捐赠、人事合规政策、举报和内部调查、商业合规管理制度等。具体的合规管理制度将在第三章进行详细介绍。

另外，由于企业所处的地区，涉及的行业 and 经营业务不同，企业还要根据外部法律法规和经营过程中面临的具体合规风险进行合规管理专项制度建设。

（四）合规管理部门

合规管理部门负责企业日常的合规管理，通常是在公司的首席合规官领导下开展工作，合规管理部门被赋予了明确的权限和责任，主要包括以下几个方面：