



普
华
经
管

合规管理
工具书

企业 合规管理 全流程

THE ENTIRE PROCESS OF
ENTERPRISE COMPLIANCE MANAGEMENT

政策讲解+热点解析+操作实务

企业合规管理实战丛书

周鎔◎著

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业合规管理实战丛书

企业 合规管理 全流程

周鎔◎著

政策讲解+热点解析+操作实务

THE ENTIRE PROCESS OF
ENTERPRISE COMPLIANCE MANAGEMENT

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（CIP）数据

企业合规管理全流程：政策讲解+热点解析+操作实务 / 周鎔著. — 北京：人民邮电出版社，2023.5
（企业合规管理实战丛书）
ISBN 978-7-115-61564-0

I. ①企… II. ①周… III. ①企业管理 IV.
①F272

中国国家版本馆CIP数据核字(2023)第057566号

内 容 提 要

随着法律法规的日益健全和企业制度的日益完善，合规管理越来越受到各级管理者的重视。然而对于如何做好合规管理，很多管理者和从业者仍旧不得其法。

本书作者立足于其在企业中的合规工作经验，以及在央企、外企、民营企业的合规管理实践，结合合规管理实际工作中所关注的具体事项，以图表、模板、示例为主要形式，概述了合规管理基础，介绍了合规人员的相关内容、合规职能部门的建设要素及绩效方案、合规制度体系建设工作指引、合规文化建设工作指引、合规风险评估工作指引、合规尽职调查工作指引、合规审批工作指引、合规检查工作指引、合规举报与调查工作指引等重要内容，对重点合规主题包括反贿赂与反腐败、反垄断、数据安全、商业伙伴管理、境外合规管理、突击检查、其他合规管理的重点领域进行了阐述。

本书适合各大企事业单位、政府机构、非政府组织，合规从业人员、企业管理人员阅读和使用。

◆ 著 周 鎔
责任编辑 贾淑艳
责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <https://www.ptpress.com.cn>

◆ 开本：787×1092 1/16
印张：21
字数：420千字

2023年5月第1版
2023年5月北京第1次印刷

定 价：118.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东市监广登字20170147号

推荐序一

合规管理是企业走出去的重要保障，是提升企业竞争力的有力支撑，更是企业履行社会责任的重要组成部分。党的二十大报告指出，坚持高水平对外开放，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。随着“一带一路”倡议与高质量发展向纵深推进，越来越多的国内企业将加快国际化战略布局，有效提升我国企业合规管理水平将成为提高我国企业国际竞争力的重要保障。当前，全球营商环境复杂多变，我国企业在“走出去”的过程中遭遇的合规挑战逐渐增多，如何有效强化我国企业的应对机制，构建并提升我国企业在合规管理层面的治理能力与治理水平，已经成为构建中国特色社会主义现代企业制度的重要内容。

加强企业合规管理正逐步成为我国政府、企业与社会的重要共识。近年来，有关部门相继出台了《中央企业合规管理指引（试行）》《企业境外经营合规管理指引》《中央企业合规管理办法》等多项规定，为引导企业提升合规管理能力提出了具体的要求和方向。2022年更是被确定为中央企业“合规管理强化年”。从大型央企首席合规官制度的实行到地方企业合规文化建设的广泛展开，企业合规管理工作正在逐步成为构建现代企业制度、完善企业内部风险控制、提升企业综合竞争力的重要组成部分。此外，强化合规管理也是营造、构建法治化营商环境的要素之一。企业合规管理从方式上而言更强调沟通式、预防性监管策略，而过往的监管模式侧重于事后严监管，理念的重大变革对于构建企业与社会的良性互动，提升营商环境具有重要促进作用。

作为国内最早成立的高校廉政研究机构，清华大学廉政与治理研究中心（现为清华大学纪检监察研究院）从廉洁的角度破题合规管理研究。近年来，我院围绕该主题举办了多场主题论坛、开展了一系列课题研究，系列主题论坛的举办及课题的研究加快了企业合规研究的理论总结，有效推动了各方在更高水平凝聚对合规的社会共识，对于促进企业加强

合规建设具有重要的理论及现实意义。系列主题论坛的举办也得到了光曦国际咨询公司周鎔女士的大力支持。光曦国际咨询公司在企业合规管理与建设方面积累了丰富的实践素材与国际经验，为指导企业开展合规管理制度设计及完善合规管理体系提供了有力的支撑。此外，光曦国际咨询公司积极通过自媒体平台分享合规管理知识，为普及合规管理基本知识框架做出了诸多努力。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。对企业合规管理建设而言，我们的征程才刚刚开始。对于企业合规管理，不少国内企业还停留在了解与认知的阶段，如何将企业已有的监督手段、风险控制部门的力量与合规的新要求、新形势结合起来是当前我国企业尤其是大中型企业面临的重大理论与实践课题。因此，推出一本能够从操作层面指导企业有效开展合规管理工作的指导性图书显得尤为必要。《企业合规管理全流程》通过系统总结合规管理基础、合规管理方法和重点合规主题等内容，为希望了解企业合规管理实务，不清楚如何开展企业合规管理业务的人员提供了方式和方法。我希望随着本书的出版，越来越多的有志之士能够加入到企业合规管理的研究、推广与实践中来。

宋 伟

教授

北京廉政建设研究基地副主任

2023年3月

推荐序二

周鎔女士是我的学生，曾以合规为题写过 MBA 毕业论文，曾以合规业务为创业项目创业；现在，她又写出这本有关合规的书，总结经验和体会，十分难得。

她向我索序，我想，最好和之以案例。马里奥·普佐所著《教父》中云：

“在下达命令的家族首领唐·柯里昂和执行命令的人之间还有三层组织，说是缓冲也行。这样的话，底下无论出什么事情都没法追查到上面。除非顾问叛变。

“星期天上午，唐·柯里昂对如何处理那两个殴打亚美利哥·邦纳塞拉女儿的年轻人，下达了明确的指示，但命令是关起门下达给汤姆·黑根的。当天晚些时候，黑根同样私下里向克莱门扎下达命令，当时也没有其他人在场。反过来，克莱门扎吩咐保利·加图执行任务。保利·加图召集人手，执行命令。

“保利·加图和他的人不知道任务的起因，也不知道最初是谁下达了命令。要把唐卷进去，链条上的每一环都必须背叛，尽管这种事尚无先例，但并非完全不可能。预防之道众所周知：让链条上的某个环节消失。”

若读者足够细心，便可以断定，这是违规控制的样板之一。但是，这和合规有什么关系？若有关系，是什么关系？

无论回答哪一个问题，都需要看这本书。开始吧，请翻到第 1 页……

金勇军

清华大学经济管理学院副教授

2023 年 3 月 9 日

自序

做更有特色的企业合规管理

合规管理最近几年热度不减，而且有持续升温的态势。

“合规”这个词很有意思，是大家都认识，但是很多人不知道具体含义的词。所以这些年来，合规被冠上了不少定语，如刑事合规、行政合规、海外合规等，更有从经营角度分类的财务合规、人力合规、市场拓展合规等。细究起来，刑事合规是什么？行政合规是什么？人力合规是什么？合规和合法又有什么区别？法律工作者能否一手托两家，既搞法律工作又兼职做一些合规工作？这些都尚无定论。

合规管理（Compliance Management）发源于欧美，以美国最为盛行。美国的《反海外腐败法》曾有力地推动了合规管理的发展，几件大案进一步促进了合规管理在企业中生根发芽。一些欧美企业，尤其是处在美国执法环境下的企业纷纷成立合规部门，以求预防风险。随着国内执法力度的加大，市场愈加规范，合规管理也逐渐被引入现代企业管理当中。我国企业的合规管理还需要在哪些方面进行提升呢？什么是更有中国特色的合规管理呢？

1. 我国企业要更注重非成文的合规要求

先说说合规与合法的关系。很遗憾，目前很多学者把合规与合法混同起来。合规确实应当主要从合法的角度进行设计，但是不能仅仅局限于合法。我们可以将“合规”这个词进行以下拆解。

合规 = 合（符合）+ 规（法律 + 规范 + 行业 / 当地交易习惯 + 当地风俗 + 对外承诺 + 普遍认知的商业道德准则 + 其他）

再说得通俗一点，合规里的“合” = 符合，即管理动作；合规里的“规” = 规则，包括：

- 法律；
- 规范；
- 行业 / 当地交易习惯；
- 当地风俗；
- 对外承诺；
- 普遍认知的商业道德准则；
- 其他。

总之，合规就是企业采取管理的方法让自己符合适用的“规”。我们可以将“规”中的法律、规范界定为“成文的、书面的合规要求”，而将行业 / 当地交易习惯、当地风俗、对外承诺及普遍认知的商业道德准则粗略界定为“非成文的合规要求”。

那么，如何确定“规”的内容呢？首先，要确定成文的“规”，法律、规范是很清晰明了的，打开网页搜索一下均能获得。而且，对于那些明显可能导致违法犯罪的行为，大多数职场人士都有一定的认知。其次，要确定非成文的合规要求，这就考验企业合规人员的功力了。说白了，企业合规人员捕捉这些不成文的规则的功力，往往是决定业务成败的关键。各个国家、各个地方不成文的规则均有各自的特点，更重要的是，这些规则还是时时变化的。目前，对国内企业来说，合规管理的主要目标依然是对法律、规范等成文要求的遵守，但是随着企业对管理需求的逐步提升，国内企业势必将在一些非成文的合规要求中逐步加大管理力度。

同时要注意，在不同地区、不同国家，成文或非成文的合规要求都是不同的。随着合规环境的变化，有些“规”在国内看似是通行的方式，到了国外就被认定为严重违规了。有些企业曾经拿着借用的资质去投标，未被查处并赢得了项目。企业就以为这种行为是能一直行得通的。有些企业到了国外也按这个“惯例”去做，但是很遗憾，企业没有意识到这是严重违规的行为，给企业带来了极大的危害。以世界银行（下称“世行”）为例，前几年被发禁令的企业，很多都是违反了世行的“反欺诈”原则。其中的主要原因就是“串资质”，也就是拿了母公司或其他关联企业的资质去投标而被认定为欺诈。被发禁令之后，好多项目的贷款就停了，世行的项目就不再给企业贷款了；更麻烦的是，和世行有协议的其他多边银行如亚洲开发银行也认可世行的禁令，因此企业在受到交叉禁止的背景下，连亚洲开发银行等的项目也不能参与了。所以，一些行业 / 当地交易习惯、当地风俗，在不

同环境下的判定标准是大不相同的，企业要及时认清外部这些“规”所带来的风险。

那么，作为一个合规人员，单就合规环境的把控而言，你的工作做到位了吗？

除了上述提到的“规”，肯定还会有人提出问题：你怎么落下了企业的内部规定呢？内部规定当然要遵守！但为什么在提到企业适用的“规”的时候，没有提到内部规定呢？

诚然，国内外一些理论认为内部规定是合规管理要求的重要组成部分。这确实没错，但是，就国内企业的大多数实践案例来看，内部规定更多的是对外部合规要求的一种解读和诠释，使外部的那些要求更适合企业来执行；内部规定是外部要求在企业管理上的映射，而不是企业从无到有凭空创造出来的东西。而合规人员非常重要的工作恰恰就是对合规要求进行诠释，诠释得越准确、越适用、越有效，就越能体现合规人员的水平。

合规管理的内涵如图 1 所示。

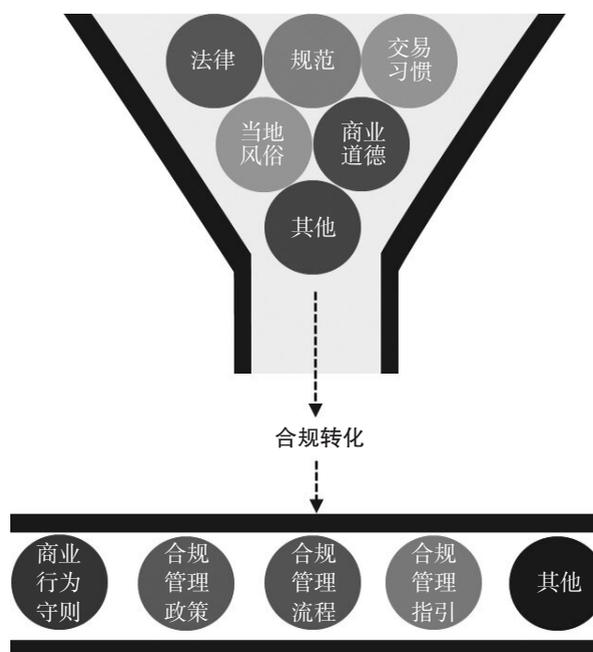


图 1 合规管理的内涵

2. 我国企业要更注重合规管理的预防功能

我们再比较一下合规与合法。

法律是很清晰明了的，有据可查。一个行为是否违法甚至犯罪，一般人大多会有个模糊的判断。也就是说，对于法律的边界，大家多少都有认知和感受。但是合规这件事，如果没有专业的合规人员辅助，大多数人很可能是感知不到的。下面举例说明。

你要出口一批物资到 A 国，往常都是正常进行贸易，顺利得很。可是你不知道，B 国刚刚对 A 国实施了制裁，但是很巧，你运送的产品又含有 B 国的元件。这一趟出去，不光贸易没做成，还被 B 国盯上，可能要接受处理。

如果你的合规人员尽责，他会及时关注国际局势，利用专业合规工具取得制裁名单，然后把外部的变化及时生成风险提示单告知于你，使你在进行贸易前有所准备。

看到这里，大家可能有点感觉了。合规人员的重要工作是预防风险，是对诱发风险的预警信号进行管控，而非对已发风险进行处理。合规工作不应局限于某部法律、某个政策、某个职能部门，而是应当通过管理手段做出评估后，对诱发违规风险的预警信号进行管理，甚至消除。所以，合规更多针对的不是风险本身，而是风险的预警信号。

下面以请客吃饭为例。什么是请客吃饭的风险预警信号呢？我们可以把请客吃饭这个行为简单分解如表 1 所示。

表 1 请客吃饭行为分解

时间的风险信号	地点的风险信号	花费的风险信号
(1) 招投标前后敏感时间段（具体是几天、几个月要依靠合规人员对外部规范和内部管理的认知水平来决定） (2) 官员或负责人上任前后的时间段 (3) 合同续签之前的时间段 (4) 请客频率高 (5) 其他	(1) 奢侈的地点，如某高尔夫会所、某风景区或某高奢定制馆 (2) 不恰当的地点，如过远的地点 (3) 有特色的地点，如某政府官员关联人的住宅、机构等 (4) 其他	(1) 人均花费越高，风险就越高 (2) 为不恰当的人花费 (3) 拆解型花费，如一笔大额花费拆解成数笔小额花费 (4) 其他

对请客吃饭做简单的分析后发现，如果有的风险过高，很有可能引发违规风险，那么要在吃饭前对该行为进行管控。当合规人员预判无大碍了，才可以继续这个行为。但是，如果在发生行为的过程中有什么突发情况，就要及时与合规人员进行沟通，而且要针对变化元素进行二次处理。

3. 我国企业要更注重合规管理的成本与效益

确实，合规管理是需要付出成本的事情，企业毕竟是以营利为目标的。能否在控制成本的同时发挥合规管理的作用？还是以实践来说话吧。

以“人”为例。

在做一件事之前，起码要有人。但是现在用人的成本越来越高，尤其像合规管理这件事，想找一位有资历有经验、能帮助企业进行主动管理的合规人员，势必要花大价钱，更

别说组建全套的合规管理部门了。只有很少的企业会下定决心组建一个全链条的合规管理部门。

那么，如何解决合规管理中人的问题呢？合规管理一定要绑定管理。“绑定管理”的意思就是要深入企业管理的细枝末节。谁是最熟悉企业管理细节的人？肯定是企业自己的人。所以，企业要充分利用现有的人力资源，如在关键岗位上有丰富经验的员工、见证过案件或违规事件的员工等，利用他们的宝贵经验促进合规管理在企业管理中的植入。

那么，这些员工不懂合规怎么办呢？他们可能只看到了一些领域的风险。在这些风险点中，哪些是可能触发违规的预警信号？哪些是需要和“规”连接起来的？怎么连接？怎么处理预警信号？怎么验证处理结果？这时，就需要请专业的合规人员来协助了，合规人员可以通过专业的方式方法并运用自己的工作经验对各个领域的风险信号进行梳理，从而进行管理。所以，专业合规人员也可以不用太多，如果条件有限，聘请一两位置就够了。如果不想长期设置全职的合规管理岗位，临时聘请专业的咨询机构协助也可以。但是一定要保证，合规人员或咨询机构足够专业，能够把合规与管理连接起来。

综上，以人为例，若想做经济有效的合规管理，人员配备可以采取以下模式。

合规专职人士 + 业务兼职人士

这样既节省成本，又能达到一定的效果。而且在一些国内企业，通常是老员工、核心员工的话对其他员工更有说服力，更有以身作则的效果，更能增强合规文化的植入与宣传。

除了人之外，如何稳、准、狠地找到合规管理中的关键点？合规文化建设如何与廉洁管理宣传相辅相成？如何以更低的成本实现更好的工作效果？合规管理中还有太多的实践经验可谈，在此就不赘述了。

我国企业的合规管理与国外不同，其所涉及的管理范围更广阔、管理内容更复杂。这就需要合规人员对企业管理有更深入的认识。而且，国内的大型企业大多已经有了比较完善的内控体系，因此最好以合规管理为出发点，借鉴内控的方式方法，做事半功倍的工作。

一千个人心中有一千个哈姆雷特。

一千家企业也有一千种合规管理的方式。

适合我国企业的合规管理绝不是照搬国外标准、硬性要求中所规定的生硬文字，它一定是扎根于企业、作用于实践的。我们要做更有特色的企业合规管理！为了让更多的合规人员、企业管理者和有识之士了解合规管理，我将近年来在企业中的合规工作经验，以及

创业后接触的大量央企、外企、民营企业的合规管理实践汇集成本书与大家分享。本书更像一本工具书，通过对大量实践操作和典型案例的描述，希望能够让大家对合规管理有更加清晰、明确的认识。

本书分为三个部分：合规管理基础、合规管理方法及重点合规主题（见图2）。其中，合规管理基础的主要内容是在合规管理中很可能遇到的一些常见问题，是阅读后两个部分的基础，需要读者深入地理解。合规管理方法是在合规管理工作中通用的具体的方式方法，无论何种类型的企业均可以使用，是合规人员必须掌握的内容。重点合规主题以当前合规管理中的一些重点内容为阐述对象，若企业对该重点内容有管理需求，则可以仔细阅读。三个部分的内容层层递进，逐步深入，读者了解了合规管理基础后就可以学习合规管理方法，学习了合规管理方法后即可将这些方法应用于重点合规主题的管理。

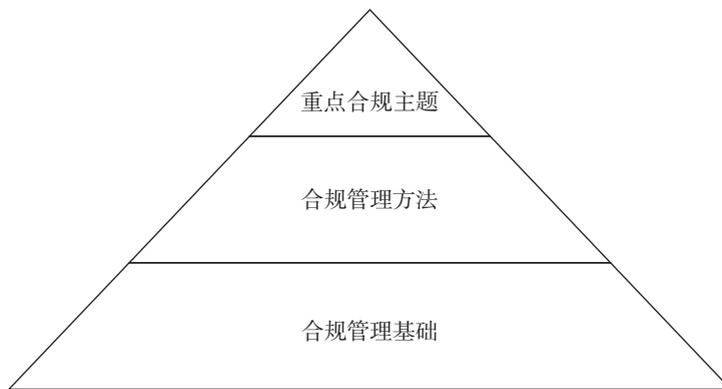


图2 本书架构

当然，受水平所限，而且合规管理工作中尚有大量未知领域等待我们去探索，本书难免有不足之处，请各位读者海涵，也欢迎与我讨论。让我们一起把合规管理工作落到实处！

周 鎔

2023 年年初于北京

目 录

第一部分 合规管理基础	1
第 1 章 合规管理基础概述.....	3
1.1 合规管理工作中的基本内容.....	3
1.2 合规管理与其他风险管理工作的协同.....	18
1.3 合规管理体系的七大要素.....	29
第 2 章 合规人员的相关内容.....	39
2.1 合规人员在合规管理中的角色.....	39
2.2 合规人员的任职要求.....	41
2.3 合规人员的必备能力.....	42
第 3 章 合规职能部门的建设要素及绩效方案.....	50
3.1 合规职能部门的建设要素.....	50
3.2 合规部门绩效方案的设定.....	52
3.3 管理层与员工绩效方案的设定.....	54
第二部分 合规管理方法	57
第 4 章 合规制度体系建设工作指引.....	59
4.1 合规制度体系框架建设.....	59

4.2	合规管理与其他管理体系的对比	63
4.3	关于《商业道德与行为准则》	91
4.4	有效性审查	99
第5章	合规文化建设工作指引	102
5.1	如何打造企业合规文化	102
5.2	合规培训工作	106
5.3	合规文化的宣传工作	111
5.4	有效性审查	113
第6章	合规风险评估工作指引	115
6.1	制度的撰写	117
6.2	合规义务的梳理	118
6.3	合规风险的评估	127
6.4	有效性审查	134
第7章	合规尽职调查工作指引	136
7.1	制度的撰写	136
7.2	对商业伙伴、第三方的尽职调查	141
7.3	关于人员的合规背景调查	147
7.4	有效性审查	147
第8章	合规审批工作指引	149
8.1	制度的撰写	149
8.2	合规审批工作的关键	151
8.3	合规审批工作与信息化流程的结合	155
8.4	有效性审查	158
第9章	合规检查工作指引	160
9.1	制度的撰写	160
9.2	合规检查工作的执行	161
9.3	有效性审查	165

第 10 章 合规举报与调查工作指引	166
10.1 制度的撰写	166
10.2 合规举报渠道的设置	169
10.3 合规调查工作的执行	172
10.4 合规调查中的重要文件	177
10.5 有效性审查	180
第三部分 重点合规主题	183
第 11 章 反贿赂与反腐败	185
11.1 反贿赂与反腐败的基础知识	185
11.2 和反贿赂与反腐败相关的合规义务	187
11.3 商业活动中腐败贿赂风险的高发领域	195
第 12 章 反垄断	210
12.1 反垄断的基础知识	210
12.2 与反垄断相关的合规义务	212
12.3 商业活动中垄断风险的高发领域	215
第 13 章 数据安全	222
13.1 数据合规的基础知识	222
13.2 与数据安全相关的合规义务	222
13.3 商业活动中数据合规风险的高发领域	225
第 14 章 商业伙伴管理	228
14.1 有关商业伙伴的基础知识	228
14.2 商业伙伴的管理体系	229
14.3 对商业伙伴的管理重点	232
第 15 章 境外合规管理	238
15.1 境外合规的基础知识	238
15.2 境外合规相关的合规义务	240
15.3 长臂管辖	244

15.4	贸易管制与经济制裁	246
15.5	关于多边银行合规管理	257
第 16 章	突击检查	260
16.1	关于突击检查的基础知识	260
16.2	应对突击检查的操作方案	261
第 17 章	其他合规管理的重点领域	265
17.1	反不正当竞争合规	265
17.2	高管行为合规	267
17.3	反舞弊	267
17.4	反洗钱	268
17.5	劳动用工合规	269
17.6	固定资产合规管理	270
17.7	地域合规	271
17.8	其他	271
第 18 章	附件：重点文件	272
18.1	《商业道德与行为准则》(样例)	272
18.2	《反贿赂制度》(样例)	293
18.3	合规培训大纲 (样例)	297
18.4	一些重点合规领域及管理领域的合规义务类文件	298
结 语	319

第一部分

合规管理基础