

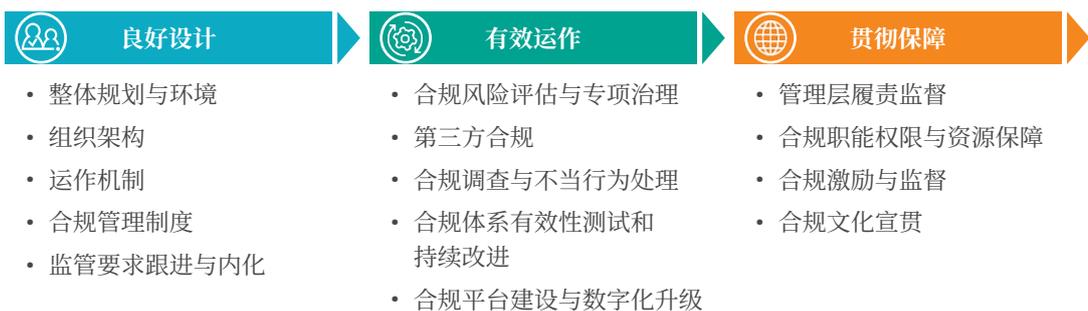


## 以合规管理体系构筑企业稳健发展的长城

合规要求是企业经营必须遵守的底线。由于其带有强制性，一旦发生问题，将给企业带来严重的负面影响。同时因为合规要求来自多个领域，企业甚至可能触碰红线而不自知。2018 年底国资委发布了《中央企业合规管理指引（试行）》、《企业境外经营合规管理指引》，监管层对于合规管理要求的频示，使合规话题再次成为企业关注的热点。

甫瀚观察到，很多国内企业已经建立了合规职能，但随着合规工作的逐步推进，遇到了更聚焦于合规体系运作效率和效果的、更下沉至合规工作方法工具的困扰。这些企业不再满足于简单讨论“合规范畴”、“制度建立”及“运行机制”等话题，而是在合规实务操作领域，对于如何通过新理念、新趋势、新方法、新工具解决具体的问题有着强烈的诉求。

合规管理体系建设是一个长期的、逐步深入的过程。企业在不同阶段的关注问题逐步深化：



甫瀚将通过本期及后续的合规系列专业视角，与您分享合规体系有效运作和深化过程中所遇问题的解决方案。

## 敏于知

---

### 常见困惑

目前，常见的“合规”定义主要有三层。第一层是经营环境层：企业在生产经营过程中，遵守公司总部所在国和经营所在国的法律规定及监管规定；第二层是企业内部层：企业经营要遵循企业内部规章制度，包括企业商业行为准则、采购管理规定等规章；第三层是干部及员工层：干部防控廉洁风险，企业员工要遵守良好的职业操守和道德规范等。

对于很多企业，常规的“合规管理体系建设”已驾轻就熟，他们基于历来各项监管要求和企业发展的需要，已建立多套防御检查性体系，由各个部门分别治理，如：风险管理、反腐败、内控、审计、质量、环境、社会责任等。然而，在多套防御检查性体系平行运作之下，新的问题也会随之而来，例如：众多体系之间有何不同之处；融合的程度有多大；会否产生功能方面的互为无效、重叠，甚至阻碍……

此外，企业对于合规还可能有如下常见困惑：

#### 员工视角

- 所谓合规是要新建一个“制度体系”吗？
- 公司已经有很多体系，“内控体系”、“风险管理体系”、“合规”、“质量”……到底有什么不同？
- 具体规定的制度、要求似乎有矛盾，应该如何遵从？
- 业务职能要对接不同的防御性职能的“指挥棒”，影响业务的正常开展……
- 体系管理要求纷繁复杂，又有相同之处，实践难度似乎很高，执行效率和效果却不高……

#### 管理层视角

- 合规体系是否运行良好？效果如何？如何防止管理的“多张皮”？
- 是否存在“管理交集”，对于企业总体而言是一种资源的浪费？
- 有没有更优的工具和思路，将合规监控工作前移，而不是事后被动应对？
- 体系要避免“两张皮”，信息系统也要避免“两张皮”？
- 如何能成本效益更高地实现合规信息化？

---

合规作为一个新成立的职能，经常受到员工和部分管理人员的质疑，如：公司内容已经有多个体系，“内控”、“风险管理”、“合规”、“质量”、“企业价值”……到底有什么不同？同时，由于对于其他部门并没有管控制力，有大量需要配合的工作难以得到应有的支持，甚至会碰到比较强势部门的抵触或暗中较劲。

——引自某大型集团公司合规主管

## 破局之道

甫瀚认为，通过精细化管理和数字化工具的应用，可以使企业获得更高效的合规体系，更有机会通过协同及整合合规、风控、纪检监察等各项体系，为企业降本增效。

### I. 管理体系间的梳理和融合

合规、风险管理、纪检监察、法务、审计等具有“防御检查性”的体系往往有类似的运作框架甚至管理流程，但同时每个领域也具备其自身的特殊性和专业性，及独特价值，如：与风险管理体系相比，合规体系更具有刚性（风险需求是按企业战略进行重要性排序，而合规要求是不可逾越的底线）；与纪检监察体系相比，合规体系覆盖面更广泛，不仅仅关注廉洁问题。

企业可以通过厘清各个体系框架下的要素，具体分析和考量这些领域间协同的潜力（高、中、低），以减少重复资源配置。

#### 企业管理体系要素梳理

主责部门：	合规	纪检监察	风控	风控	生产质检	法务合规	法务董秘
管理体系要素	合规管理	廉洁	风险管理	内部控制	质量管理	FCPA反贿赂	ESG报告指引
管理层基调	☆	☆				☆	☆
汇报线和组织结构	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
风险评估	○	○	○	○			
内部控制设计	○		○	○	△		○
政策和流程	○	○		○	△	○	
专项调查	△	△				△	
宣贯文化与培训	○	○				○	△
监督	○	○		△	△	○	
反馈和激励机制	○			○	△		

☆ 协同度高，需在公司层面进行统一

○ 协同度中，执行过程中的资源共享和工作方法统一

△ 协同度低，执行结果信息共享

### II. 职能间的分工与协同

甫瀚观察到，企业出现“各体系间不融合”的原因，一方面是由于尚未对上述“体系要素”进行充分梳理和整合；另一方面，也是更为关键的原因，是不同职能部门间由于职能边界的存在致使

协同不易。企业尚未建立统揽各种防御检查型体系的视角，缺少职能部门间资源统筹及调配的机制，以及部门之间信息不共享等情况，均是造成“协同不易”的原因。

甫瀚认为，合规体系的有效运作，并非只依赖单个职能部门即可实现。与风险管理体系类似，合规体系需要与其他管理职能达成有效协同，方能融入企业日常管理的血脉中，并持续保有生命力、发挥实效。

以合规文化的宣贯工作为例，在企业的人力资源部门相对成熟的情况下，合规文化宣贯和其他企业文化宣传工作应为综合设计，即由人力资源部门纳入企业整体培训和内部宣传计划，专业化地组织和开展；而合规部门可作为内容提供者与人力资源部门紧密配合。这种协作模式比起合规部门单独制作宣贯计划、组织培训活动、联络和采买外部资源，成本更优、效果更佳。

又如，合规部门与风险管理部门同样需要对企业风险进行识别与评价，虽两者侧重点不同，但对企业管理层风险偏好的理解、风险识别与评估的方法与手段可以共同设计。一来降低其他业务部门的重复配合；二来避免合规职能与风险管理职能的重复工作甚至结论相左。

再如，专项的合规调查工作，同样需要合规职能与审计 / 纪检进行专项协作、沟通、处理决策，使得几个体系得以在一个整合的流程中相互衔接、成果互用。

### 合规与其他职能常见协同领域



因此，甫瀚建议企业需要制定多体系协同与整合方案，关注“一、二道防线”不同体系间的协同，以及“三道防线”之间的联动落地：

- 梳理协同范畴 — 明确各领域需要协同的要素及具体工作（可参考上图）。
- 订立协同原则 — 企业基于各个职能的定位和运作特点，订立各领域合理的职能分工的原则。
- 建立协同模式 — 对于日常工作的协调及推动执行，需要建立有效的运作规则进行保障，如：建立沟通汇报方式，或建立“联席委员会”定期召开会议协调处理具体的协作事项。

### III. 应用数字化工具节能增效

随着企业数字化转型浪潮的来临，合规管理领域的技术创新也有大量应用场景。甫瀚建议企业考虑适当采用数字化工具，使合规管理有效贯穿业务事前、事中、事后的关键节点，提升合规管理效果及合规文化的影响力。

#### 数字化管理工具应用场景



#### 企业合规职能在内部交互场景的演进



#### 场景示例：项目工程合规机器人助手



## 我们的服务

甫瀚为中国企业合规体系建设和优化提供了完整的解决方案，从“体系设计 — 运作机制与保障机制 — 实施与落地指引 — 具体合规领域的评价与检查”提供完整的解决方案，并在各个环节嵌入数字化工具，使体系更精准、高效，多方位提升合规治理的价值和效果，帮助企业提升合规竞争力。我们的部分服务包括：

- ① 合规体系建设与优化
- ② 专项合规评价与检查：廉洁风险防控、FCPA、GDPR等
- ③ 合规风险评估与治理
- ④ 合规管理数字化转型
- ⑤ 合规文化建设

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的80多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过60%的财富1000强及35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

## 联络方式

### 北京

中国 北京 100004  
朝阳区建国门外大街 1 号  
国贸写字楼 1 座 718 室  
电话: (86.10) 8515 1233  
传真: (86.10) 8515 1232

### 上海

中国 上海 200030  
徐汇区陕西南路 288 号  
环贸广场二期 1915-16 室  
电话: (86.21) 5153 6900  
传真: (86.21) 6391 5598

### 深圳

中国 深圳 518048  
福田区中心四路 1 号  
嘉里建设广场 1 座 1404 室  
电话: (86.755) 2598 2086  
传真: (86.755) 2598 2100

### 香港

中国 中环  
干诺道中 41 号  
盈置大厦 9 楼  
电话: (852) 2238 0499  
传真: (852) 3118 7493

