

# 防范·监察·应对

## ——西门子合规体系一览

在西门子公司,合规不是一个项目,而是开展业务的方式。鉴于西门子在合规领域的出色表现,截至2014年,该公司已连续4年获得道琼斯可持续发展指数最高分。该公司的思路值得学习,也应当被其他企业效仿。企业的合规,不仅意味着揭露过去的不良行为和设置流程以预防未来类似情况的发生。从更高层面来说,企业的行为必须符合明确的诚信原则,并与其他市场参与者一道共同促进公平竞争。总而言之,合规应当成为每个企业不可分割的一部分。

——编者

2011年,西门子明确定义了合规体系发展的4个重点领域,即四大目标,为其相关项目和完善措施提供指引。这四大目标具体是:巩固业务诚信,促进市场公平;发挥合规作用,全力支持业务;推动风险管控,确保业务合规;加强业务合作,注重合规实效。

在目标明确的基础上,西门子公司构建了以防范—监察—应对为三大基石的合规体系。

### 基石之一:防范

所谓防范,即对合规风险的管理。西门子公司在2009年1月经管理委员会通过的修订版《商业行为准则》作为其合规体系的核心。它的内容涵盖了统一的行为准则,远远超出了竞争法的范畴且致力于惩治腐败,并有特定的合规指南对重要的合规问题进行补充规定,如合并和并购交易、赞助和捐赠活动。



自2008年开始,西门子对全球范围内所有在西门子与客户之间有着中介角色的商业伙伴,都要经由全球统一的合规工具,进行风险评估。

记分卡等多项重要举措,使得西门子公司合规制度更具有操作性。关于礼品与款待,公司允许员工使用按照国家分类的“记分卡”,对礼品和餐饮邀请进行自检。

举例来说,员工在发出餐饮邀请前,通过记分卡确定此项邀请是否需要经上级主管批准或向合规官咨询。记分卡检查最初强制适用于对任何公共部门以及私营部门的工作人员提供礼品和款待,而且没有金额限制。

在2010年年底,这一强制使用规定改为仅针对公共部门的工作人员提供礼品和款待,以期加强员工和管理人员的个人责任。除此以外,在全

公司范围内,所有赞助、捐赠和入会的活动都使用同一个合规电子工具,依据统一的标准进行登记和审批。

即便是最符合需要的合规政策,如果员工不知道,也不懂得如何付诸实践,那么这些规定等同于无效。基于此,西门子将培训视为合规体系有效实施的关键要素之一。自2007年以来,公司已经在全球范围内为员工提供了超过30万场合规培训。

为了确保员工对合规知识的持续了解并保持正确的行为方式,西门子定期为管理人员和“敏感职能”的员工(如销售人员)提供更新培训。合规培训模块也被纳入所有新员工入职培训。

自2013财年开始,西门子公司对更新培训的内容和形式进行了修改,成功引入“诚信对话”的新途径。

2008年6月,西门子联合世界银行学院和其他合作伙伴,共同制定了反腐败《联合行动指南》,为联合不同的公司、机构和其他外部利益相关者在所有的市场上共同打击腐败提供实践上的指引。

根据2009年7月西门子与世界银行达成的协议,西门子发起了一个廉洁行动项目,投资一亿美元资助那些通过打击欺诈和腐败推动廉洁市场建设,创建公平竞争市场环境的组织和项目。这笔资金将在15年内分三批拨给挑选出来的组织和项目。

总的来说,西门子公司防范体系从合规风险管理、制定政策和流程、培训和其他沟通方式、建议与支持、与人事流程相结合、联合行动和廉洁行动项目6个方面具体展开,并取得了良好的效果。

### 基石之二:监察

为了能够及时发现违规行为,西门子为内部和外部举报者提供了多种举报渠道,包括“Tell Us”合规帮助台、全球特派调查官以及会计投诉等。

“Tell Us”合规帮助台由独立于西门子之外的服务商维护运行,在全球范围内提供全天候以及几乎所有语言的服务,以确保举报者能够安全和匿名地提供信息。所有的举报信息将以报告的方式立即转交给合规法律部。帮助台收到的所有信息会被记录下来,有专业的律师进行核实,并决定是否采取进一步行动或进行合规调查。

设立全球特派调查官。自2007年初,西门子公司在应对机制方面采取了多种措施,以确保合规体系发挥最佳效果。

由此可见,西门子公司在应对机制方面采取了多种措施,以确保合规体系发挥最佳效果。

子全球网站上的西门子年度报告和可持续发展报告中。

西门子公司合规监察主要是从举报渠道、合规调查、合规控制、监控与合规审查、合规审计5个方面入手,坚持流程的规范性与科学性,来保障合规管理的效果。

### 基石之三:应对

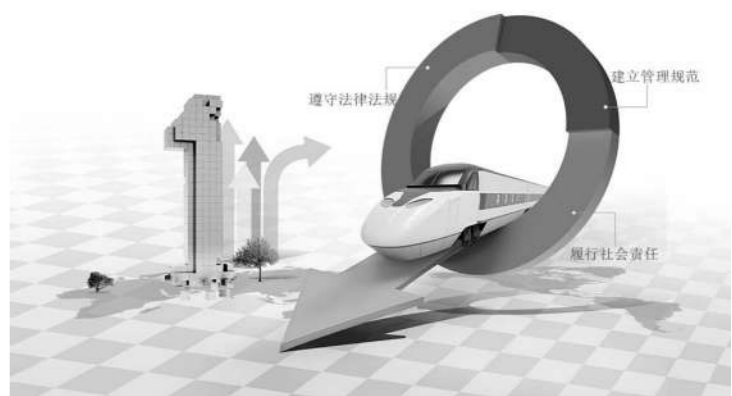
在2007年之前,西门子很少对违反反垄断法和竞争法的行为采取惩罚措施。随着新合规体系的建立,这种情况已经得到根本改变。

2007年8月,公司纪律委员会成立,其任务是评估管理人员的不当行为并颁布具有约束力的行动建议。合规法律部负责准备符合劳动法规规定的处罚流程,并负责监督相应单位人力资源部门的后续实施情况。

值得关注的是其全球案件追踪系统。在整个公司中,合规法律部或负责的合规官根据指控的严重程度,运用统一的案件追踪工具,将所有关于可能的违规行为的信息集中地记录和报告给合规组。全世界范围内的所有正式调查都必须集中报告,涉及信息必须是违反反腐败法、反垄断法和竞争法的行为,以及可能对公司造成财力物力损失或损害公司声誉的活动。

所有录入系统的案件要与公司的财税部门和外部审计机构一起,共同就其对财务报表的影响进行评估。提交给公司董事会和监事会合规委员会的合规报告也包含上述案件信息。

由此可见,西门子公司在应对机制方面采取了多种措施,以确保合规体系发挥最佳效果。



“现在,合规管理及内部控制发展已不仅是风险控制手段,它更是一种做事的模式,是探寻最佳实践的途径,是获得他人信赖的方法,是持续成功的秘诀。”中国平安集团合规部副总经理张云平说。他表示,对平安集团而言,通过合规管理有效控制风险仅是基础,树立最高道德标准和企业典范,提升客户、股东、员工与社会的信赖是平安风险管控工作更长远目标。

### 打造合规流程

平安集团的合规管理分成3个层次,第一个层次是“合法合规”的管理,维护基本秩序,重点是遵循各项法律法规的要求,避免触犯强制性底线要求。第二个层次是“合规”的管理,协调利益关系,重点是信守合同、行业自律规则和其他社会公约、道德规范,恪守企业道德诚信准则,在制度与规则的设计下,让企业能够很好地处理与他人的关系,尽可能避免各种纠纷。第三个层次是“合规”管理,按规律办事,在前两者基础上,不断探寻最佳实践、创建标准,追求最佳效果,促进持续发展。

中国平安通过建立内控评价与考核问责,将内部控制与日常经营管理融合,嵌入业务和流程,将授权分责与绩效考核挂钩作为内部控制的核心驱动力,将风险管控尽可能前置。通过“四新一重”(新产品、新业务、新制度、新流程、重大项目)合规评审、操作风险与内控自评、反洗钱管理、关联交易管理等一系列重要合规管理工作的开展,帮助公司和业务部门尽早识别和化解风险。同时,合规也会参与一些重要业务项目的策划过程中,尽量在方案或计划设计之初就对风险进行识别与评估,以尽早解决和防范。

### 完善防火墙机制

平安在合规方面的特色之一,就是在集团与子公司、子公司与子公司之间建立完善的防火墙机制。

这主要包括4个方面。一是法人防火墙。集团和子公司治理结构完善,集团定位明确,与子公司的公司治理边界清晰,集团不经营具体业务,不参与、不干预任何子公司日常经营管理;各子公司专业化独立经营,分别接受对口监管部门的监管。二是财务防火墙。集团和各子公司分别设有独立的财务部门,高级财务管理人员不得兼职;各公司科目清楚,核算独立,资产、负债严格独立。三是交易防火墙。集团和子公司制订严格的关联交易管理制度,建立完善的审批决策程序,集团及各子公司依照法规及监管规定对关联交易的规定严格执行;关联方交易按照独立交易的原则,公允定价,公平交易。四是信息防火墙。集团建立完善的信息安全管理体系,统一信息安全及保护标准与要求;各公司及员工严格管理未公开信息,严格保护自身的经营信息、商业秘密及知识产权,如员工必须签署未公开信息保密承诺书,保证不泄露或违规利用未公开信息。

### 建设合规文化

制度的生命在于执行,风险管理关键在于人。平安坚持以人为中心,自上而下,塑造自主的合规管理文化,在开展合规管理宣导培训的同时,重点做好两件事情。

一是推行合规内控考核,将合规管理责任进行分解,将合规指标与各级管理层和员工绩效挂钩,实施风险考核问责和动态监测,促使合规管理成为各级管理层和员工的行为指引和驱动力。

二是统一全集团合规管理语言,为业务和管理部门提供简单、易理解、易操作的风险管理工具,如机构风险评级、风险仪表盘等,并提供风险管理方法培训,让各级管理层和员工感受到风险管理其实并不难,大家都可以做到并且可以做好,逐渐就会形成风险管理的自觉性和自主性。

### 持续优化制度

内规的优化也是平安合规管理体系中的一大特色。

所谓内规,即企业内部制度和规范性文件。它是现代管理的核心工具,是规范企业经营和管理行为的最重要的依据。统一而高质量的内规不仅决定着企业经营管理的水平、效率和效果,也是外规得以落实和持续执行的最好保证。

平安倡导合规先行、制度先行,持续完善高标准的内部管理制度体系,建立健全制度管理机制。目前,平安已建成上至集团下至专业公司、各分支(行)机构的内部制度及业务流程管理体系,明确了“实现集中管理、进行系统管理、完善更新管理”的制度及流程管理目标,并根据“存量制度整理完善、增量制度严格规范”的原则,对制度及流程体系予以持续更新维护和优化。

### 规范关联交易

平安建立了完善的综合金融集团关联交易管理体系和机制,持续提高关联交易透明度。

具体做法,一是在严格遵守境内外上市规则、行业监管规定以及公司章程关于关联交易规定的基础上,建立了层级清晰、分工明确、覆盖全集团的关联交易管理架构。集团在执行委员会下设立关联交易管理委员会,总体负责指导关联交易管理和风险管控,其下设立关联交易管理办公室,负责具体统筹协调关联交易管理,完善关联交易管理体系和管理机制,指导监督子公司关联交易管理。子公司搭建专门的关联交易管理架构,建立完善的关联交易授权管理体系,这样各层级定位清晰,授权明确,管理任务分层级分解,逐级汇报。

二是从管理机制与流程、系统平台建设、监督执行等方面入手,确定标准化的管理流程和统一的制度标准,建立培训宣导机制,健全日常管理和报告机制,搭建关联交易管理平台,提升关联交易管理流程化、标准化水平及效率,营造“关联交易人人有责”的管理文化。

(本版稿件资料来源于北京大学法治与发展研究院《中国企业合规管理调研报告》)

获得他人信赖的好方法  
——平安集团合规管理流程及体系

# 履行社会责任 做良好企业公民

## ——玫琳凯的合规体系建设

如果说西门子合规模式是应对外部危机而生,那么玫琳凯公司的合规可以称为内生型模式。从公司治理理论来看,这是一种内生的主动寻求的合规产生模式。

——编者

玫琳凯的合规建设,首先来自公司管理的需要。玫琳凯作为跨国企业,其中国子公司玫琳凯(中国)面对着多部门多市场的治理需求。作为从事直接营销的公司,玫琳凯还需要处理比其他普通公司更为复杂的管理问题。可以说,自身的主动合规要求首先来自其营销模式。玫琳凯的公司结构与营销模式,为合规建设提供了客观的需求。

合规作为企业长期发展的基石,事关企业的存亡发展。一旦出现合规问题,企业就很可能面临法律的制裁、信誉的坍塌和公众的质疑。合规体系的建立可以有效识别和监测合规风险,防范违法违规行为的发生。企业的健康、持续发展离不开其合规体系的建立。

在玫琳凯,合规不仅是公司风险管理体系的重要组成部分,更是公司的核心理念之一。玫琳凯认为只有将合规从消极的风险防范,扩展到利益相关者的价值创造上,将企业社会责任与良好企业公民的标准纳入到合规之中,才更符合公司的价值。

### 合规架构与体系

玫琳凯认为,每一个好的合规项目应该包含以下关键要素:完善的合规流程,可以进行有效管理和控制;全面的培训系统,对公司内、外所有相关方进行系统的培训;定期的审核机制,对合规项目的落实



情况进行全面审查;及时报告制度,确保相关合规负责人员能第一时间知道任何可能引起合规风险的事情。

就合规管理架构而言,玫琳凯有两个层面,即作为跨国企业的玫琳凯的合规架构与公司内部的管理架构。就全球层面而言,玫琳凯的合规工作主要是由法务部负责,在玫琳凯总部负责合规公司的成员主要包括公司的法务副总裁和合规法律顾问团队,法务副总裁的职责在于确保合规的全球标准、业务整合以及维持品牌定位。

### 在中国的业务合规与监管

在多年的生产经营过程中,玫琳凯(中国)建立了完善、高效的管理体系,对包括业务模式、品牌管理、供应链、产品开发、生产流程、销售渠道、合同管理、风险管理等各环节进行全面的管理和风险控制。公司通过制定相关政策、指导原则与操作流程以进行合

规管理,确保各项业务平稳运行。其中最具有特色的合规业务主要是反腐败合规项目。

一般而言,反腐败主要是消极防范,即遵守美国海外反腐败法案,规范公司行为。就此,玫琳凯制定了清晰明确的相关政策和系统的制度,来确保公司商业实践的合规性。

玫琳凯(中国)的《反腐败合规政策指南》和《玫琳凯反腐败合规事务手册》都开宗明义,首先即提出了玫琳凯的反腐败合规政策:“每一位员工、管理人员、董事、供应商及与本公司(包括子公司)有业务往来的所有其他第三方都必须严格遵守美国及本公司业务所在外国的反腐败法律。在美国和海外都严禁任何形式的贿赂(不论外国习惯和做法如何)。任何相关人员均不得通过向他人支付款项或任何有价之物,如礼物、餐饮、其他好处或娱乐招待,而对产生不正当的影响以获得或保持业务,或通过其他方式为玫琳凯取得不适当的利益。”

在此基础上,玫琳凯(中国)则更进一步,希望通过把合规政策和合规审核融入具体相关业务计划和项目中,将被动的遵守法规转化为积极主动的业务机会。一个很好的例子就是“请进来”(visit-in)项目。

“请进来”项目通过公司主动邀请访问人员实地访问公司的工作场所和业务相关场所,向访问人员介绍公司的业务、经营、产品、企业文化、社会责任等情况,加强其对公司的全面了解,同时征求访问人员对公司的业务指导。

“请进来”项目是该公司非常重要的一个业务计划,该公司希望通过积极展示真实的业务场景让相关监管部门看到公司在规范经营方面的努力。从合规的角度看,因为该项目涉及公司与政府部门的接触,因此需要纳入公司反腐败合规的管理之中。在这个项目中,有

一般公司反腐败合规项目通行的合规政策制定、培训等做法,也很好体现了玫琳凯合规项目之品牌建设的定位与“无缝合作”的公司运作特色。

项目设计完成后,在实际的运作中,也可以直观地看到玫琳凯合规工具-4 system管理工具是如何运作的。玫琳凯(中国)会运用审核系统,对“请进来”项目进行年度执行访谈、数据总结分析,召开项目管理会议,提出年度的项目改进计划。在项目的日常更新以及年度计划制定完成后,公司会通过培训系统,与项目的一线执行人员进行沟通,获取反馈。同时,也建立与一线、后台、管理层的多维度沟通线,确保项目各方意见的及时传达和互通有无。此外,所有与项目有关的书面材料均有规范的记录保存要求,这为年度审核提供了基础的分析资料。

