

# 合规文化:企业有效合规之实质标准

■张远煌 秦开炎

企业合规,作为企业预防、发现犯罪的内控机制,其价值和生命力不在企业有无合规计划,而在合规的有效性,即利于消除、抑制企业内生性犯罪的文化诱因。晚近以来,各国对有效合规的要求,呈现出从关注形式上的合规制度构建转向关注实质性的合规文化构建趋势,反映了治理企业犯罪的规律性要求,值得我国企业合规改革试点与理论研究高度重视。合规文化缺失作为诱发、促成企业犯罪的深层次因素,集中表现在业务模式缺乏合规要素、高层领导无视合规承诺、轻视规则的企业运营、组织内部合规沟通不畅与无效的合规问责及改革。构建有效合规的实质标准,应立足于旨在消除、抑制前述共性文化诱因的评价要素。

[关键词]有效合规;组织文化;合规文化;企业合规;刑事合规

[中图分类号]F830.3 [文献标识码]A [文章编号]1004-518X(2022)05-0124-15

[基金项目]国家社会科学基金重点项目“非公经济组织腐败犯罪合作预防模式研究”(16AFX010)

张远煌,北京师范大学刑事法律科学研究院教授、博士生导师;中国企业家犯罪预防研究中心主任;北京企业法律风险防控研究会会长。(北京 100875)

秦开炎,北京师范大学刑事法律科学研究院博士生。(北京 100875)

## 一、问题的提出

晚近以来,域外主要国家已普遍采用企业合规作为治理企业犯罪的基本措施,并呈现出企业合规发展的三大主要趋势:法律规定日趋严密,执法力度逐步加大,合规要求不断提高。<sup>[1](P996-999)]</sup>这些趋势的集中表现形式,就是越来越强调合规文化(compliance culture)在企业“有效合规”中的引领作用。最早将合规计划与企业刑罚直接联系起来的美国《联邦量刑指南》,将合规计划称为“有效合规与道德计划”(Effective Compliance and Ethics Program)。从这一术语本身我们不难看出,刑事法语境下的企业合规,重在“合规的有效性”;而“有效合规”的落脚点不在有无形式上的合规管理体系或内控制度,而在有无实质性的“道德推进计划”。也正因如此,该指南在其后多次

对合规计划的构成要素进行修订时,日益突出文化要素,不仅将“提倡鼓励道德行为和遵守法律的组织文化”与“预防并调查犯罪行为”相并列,而且将合规文化提升到企业合规基本目的的高度。<sup>①</sup>这种强调企业有效合规的实质在于合规文化的基本导向,在不少国家的司法实践中也得到积极反映。如曾担任澳大利亚联邦法院首席大法官的Robert French,在一起涉及企业合规的刑事判决书中指出:“组织需要详细而具体的证据来说服法庭自己有合规文化的存在,尤其是在发生违反法律的情形时。因为违反法律的事实至少意味着合规文化可能不存在。”<sup>[2]</sup>这表明,企业“有无竭尽余力构建合规文化则成为评价犯罪和刑罚之际的基本依据”<sup>[3]</sup>。将合规文化作为企业刑事归责的基准,反映了有效合规评价标准“由虚到实”的转变,值得我国理论研究及检察机关在推行涉案企业合规改革试点工作中高度重视。<sup>②</sup>

判断有效合规的标准,之所以呈现日益聚焦于合规文化的趋势,反映了治理犯罪的如下规律:在诱发企业犯罪的各种内生性因素中,合规文化不畅或缺失,才是企业犯罪的深层次诱因。因此,唯有将企业是否着力推进合规文化建设作为评价合规计划有效性的实质标准,方能促使企业在合规问题上将重心放置于营造守法文化氛围与提升违规监管能力层面,进而达成合规计划促进企业犯罪源头治理与提升企业发展质量的政策目的。

同时,合规文化,作为有效合规的实质标准,既不能简单等同于具体制度设计或合规措施,也不能仅仅是“唱高调”的难以评价的抽象道德要求。为此,本文借助组织文化理论,并结合国内外重大合规案例分析,阐明合规文化的层次结构与作用机理,揭示企业犯罪背后的共性文化因素,以此证成合规文化作为企业有效合规实质标准的根据,进而提出以合规文化为统领的有效合规评价标准及其构成要素,以期为解决“何为有效合规”这一实践探索与理论研究中的共性难题提供建设性参考和借鉴。

## 二、组织文化的层次结构与作用机理

组织文化是任何成功的组织必须具备的基本条件。组织文化不仅能影响组织本身,还能塑造员工的行为,使之与组织保持一致。<sup>[4](P353)</sup>企业是一种以营利为目的的社会组织,企业文化在管理学领域被称为组织文化(corporate culture或organizational culture)。合规文化作为一种特定的组织文化,其对企业犯罪的作用机理遵循着组织文化发挥作用的一般原则。

### (一)组织文化的层次结构

关于组织文化的理解,目前受到广泛认可的观点,是由有“组织文化”之父之称的埃德加·沙因(Edgar H.Schein)提出的理论模型。在他看来,组织文化是群体在解决外部适应性和内部整合性问题所积累的共享习得的产物,由外而内分为三个层次,分别是:人工饰物;信奉的理念和价值观;潜在认为理所当然的基本假设。第一层次的“人工饰物”,即组织体内可被观察到的现象总称,是组织文化的直接体现,包括组织架构、产品与技术、操作流程,以及公开成文的“价值观”等。第二层次的“信奉的理念和价值观”,包括组织成员间共同的理想、目标和价值观,它们也可以表现为意识形态或者对组织行为的合理化解释。这个层次的文化无法被直接观察到,但在和组织成员的交流之中人们可以感受到。最深的第三层次“潜在认为理所当然的基本假设”,根植于组织内部,这些假设已经深入到组织成员的无意识层面,因而被认为是理所当然,也正是这些假设决定了内部成员思想和行为倾向。组织文化的三个层次之间彼此密切关联,基本假设构成了价值观的基础,价值观又通过规范影响成员的行为。<sup>[5]</sup>Schein的理论不仅在学术界得到广泛认同,很多国

家和企业的合规实践也深受其理论的影响。例如,澳大利亚合规系统标准中,就将“合规文化”定义为“整个组织内存在的价值、道德和信念,与组织的结构和控制系统进行交互以产生有助于合规结果的行为准则”。<sup>[6]</sup>无论是共享假设、价值观还是规范,组织文化的内容实际上是一套指引人们行为的规则体系。这些成文和不成文的规则通过显性或隐性的方式被传递给每一个组织成员,并期待和要求他们以组织认可的方式来思考和行动。

但组织文化并非是封闭固定的,而是始终处于动态变化之中。一方面,组织文化的内容随时间变化而变化。对企业而言,创始人的性格、经历以及在初创期遭遇的问题和解决问题所形成的经验都会直接塑造企业文化。随着规模扩大、业务拓展,企业决策和执行程序也日益复杂,组织文化会逐渐丰满成一个体系。这个体系奖励某些实践和行为,同时对另一些实践和行为作出否定评价,并在这个过程中不断自我强化。另一方面,组织文化的三个层次之间也互相影响。当组织要引入一种新的文化时,往往只能从组织架构、行为规则等表层开始调整。但经过一段时间的普遍执行,这种文化就可能沉淀为组织的价值观,最终甚至可能变成第三层次的基本假设。同样,组织文化中已有的基本假设和价值观也并非一成不变,在内外的原因作用下可能逐渐消亡或者被其他内容所替代。组织文化的这种动态变化正是企业塑造以诚信、守法为基础,以自我监管、自我完善为核心的合规文化具有现实可行性的基础所在。

就合规文化而言,作为现代企业文化的核心组成部分,对其内涵的把握,离不开对合规概念本身的界定。最早提出合规(compliance)概念并推行企业合规实践的英国,在其《商业词典》(Dictionary of business)中给出的“合规”定义是:为了确保政府法规得到遵守而由企业制订的系统性的步骤或做法,其目的在于预防和发现违法行为并确保公司按照法律和规定开展活动。<sup>[3]</sup>由此可知,合规文化本质上就是企业的守法文化。<sup>[4]</sup>在组织层面,合规文化的核心不是外在的合规制度或机制,而是由企业守法态度、守法价值观形成的组织风气(组织氛围);在个人层面则表现为守法的意识和习惯。

如何揭示合规文化内在的层次结构,使其成为评价有效合规的可操作性概念?这方面,前述组织文化模型理论,无疑提供了适宜的解析工具。参照上述组织文化模型理论,我们可将合规文化的内部结构分解为由浅到深的四个层次:一是反映合规文化内核的合规制度,即成文的“价值观”。无规矩不成方圆。制定合规制度,为企业依法运行提供基本框架,为员工依法开展业务活动提供基本遵循,是营造守法风气的必要条件。二是作为形成合规文化保障的合规机制。合规制度要产生约束企业和员工行为的效果,使其养成守法意识,在追求经济效益的过程中不违背内控制度,必须有相应的管理构架与监督机制予以保障。三是作为合规文化本体的守法风气(群体性的守法自律意识)。公司是一个独立自主的组织系统,有其基于自己独特的相对独立于外在法律体系的规范体系而形成的组织风气(group climate)。这种组织风气作为公司的“无形之法”(law without state),长期且强有力地存在着,置身于其中的个人无不受其影响。当组织风气之价值观及规则与法律体系的价值观及规则一致时,公司风气支撑着员工的合法行为;当公司风气之价值观及规则与法律体系的价值观及规则相反时,公司风气侵蚀着员工的合法行为。尤其当公司风气的侵蚀作用与公司权力相结合,公司中违法行为的风险就趋于高发。<sup>[7][166]</sup>企业内部的守法风气虽然是无形的,却体现于企业活动的方方面面,具有现实的可感知性。四是作为合规文化最深层次的守法信念。此时,企业的合规文化建设已达群体性的“敬畏规则”与“违规零容忍”理想境界,每个员工不仅能自觉守法,而且能自觉抵制违规、监督他人守法,违规行为在企业内部已无容身之地。

显然,上述合规文化的“四层次结构”,是基于前述沙因提出的组织文化模型的基本逻辑推导

出来的,属于应然意义的合规文化。现实中,合规文化建设能达成“敬畏规则”高度的企业只能是极少数。因为在这种合规状态下,企业守法自我监管已达到“理所当然”的自然状态,以至任何外部的合规监管都成为多余。这种合规境界值得提倡,但对大多数企业而言不切实际,并且“合规信念”存在于潜意识之中,缺乏可评价性,难以作为有效合规的评价要素。正是在这种意义上,可作为评价企业合规有效性实质标准的合规文化,其构成要素应当是去掉属于提倡范畴的“合规信念”,而由具有可识别性的合规制度、合规机制、合规风气三个层面构成。合规文化的这种“三维结构”,不仅是基于逻辑推导形成的理论框架,而且也域外企业合规立法中所确立的“有效合规”的基本要素所印证。<sup>[5]</sup>

## (二)组织文化的作用机理

在前述组织理论基础之上,需要进一步解决的问题是:组织文化在运行之中是如何具体影响组织成员行为的。企业内部成员都是有高度自主思考能力的成年人,他们早在进入组织以前就已经在家庭、学校和社会的长期影响下形成了复杂的价值和道德观念体系;同时,企业在合规文化的构建方面,既没有像国家那样的强制执行力,企业与其成员之间也不具有像黑帮团伙那样的人身依附关系,组织文化对其成员行为的引导,也难以像老师教导孩童乃至演员操纵木偶一般,轻易使他们在观念上遵之照之,行为上亦步亦趋。由此决定了,在解释组织文化对成员的影响时,我们不能将其简化为类似机械加工的过程。组织文化对成员观念和行为的改变以改变人的思考和行为逻辑为基础,是一个复杂的潜移默化的熏陶过程。基于对这种复杂性的考量,域外有学者提出了组织文化的双重功能模型,即合规文化在组织中发挥作用的区域有两层:首先是在组织与外部环境之间的界面上,其次是在组织与其员工之间的界面上。<sup>[8](P235-249)</sup>前者着重于处理组织与外部环境的关系,后者着重于处理组织和内部成员的关系,组织文化在这两个层面分别发挥着不同的作用。

一方面,在组织与外部的关系上,组织文化的作用类似于一张滤网,这张滤网能够筛选出特定的规则与价值作为组织成员共同遵守的规范。在当代社会,一个组织不可能凭空创造出全新的组织文化,也不可能独自创造新的道德价值或者评判标准,它所能做的只是将原本多元化的社会价值进行筛选,并选取符合其自身发展需要的规则与价值加以组合。由于人类崇尚的价值理念之间本身存在模糊甚至彼此冲突的地带,厚此薄彼的选择就会带来完全不同的结果。例如,在高科技市场发展的公司倾向于创造一种客观文化,即鼓励使用科学理性主义作为主导框架,倾向于要求决策必须依靠“硬的”定量数据和分析。<sup>[9](P698)</sup>这种单一的视角实际上削弱了组织成员对道德价值观以及可能与决策相关的合规问题的关注敏感性;而在商业世界中备受推崇的“创新”理念,本身就包含着对现行制度和规则的突破,因而与“守法”理念之间往往存在天然对立,这种对立在实践中可能表现为直接的合规冲突。实证研究证明,企业员工在从事不道德行为时往往以“创新”作为自我安慰的借口。<sup>[10](P445-459)</sup>在组织文化的滤网效应下,组织特意强化某些规则而淡化其他规则,并将选定的规则作为组织内部共同的价值取向,营造出特定的行动氛围。只要进入这个组织内部,成员就会感受这种氛围并受其影响。

另一方面,在处理组织与内部成员的关系时,组织文化主要起到行为指引的作用,组织文化所包含的规范给员工的行为提供了一种比国家法律更为贴近的基本遵循,使其能按照特定的要求和程序完成在组织内承担的工作。同时,组织文化会将员工的自我形象与组织联系在一起,通过和团队成员分享成功和失败的体验,个体逐渐形成对组织的归属感和认同感。<sup>[11](P69-112)</sup>在这种润物细无声的氛围中,成员逐渐对自己在组织内的未来抱有希望,愿意认可组织的目标或发展愿景,也愿意将自身的价值与组织的工作联系在一起。相比于外部的规则或指令,基于认同而产生

的一致性对员工行为和思想具有更深刻的影响。这种一致性可以被视为组织中的亚文化。当亚文化脱离主文化或与主文化相对立时,就容易诱发违法犯罪行为。<sup>⑥</sup>换言之,在身处一种提倡道德文化的氛围中,人们更能学会遵守规范;反之,容忍违规行为或使之成为一种视而不见的亚文化(实为违法亚文化),会将成员指向一条歧路。

### (三) 合规文化对企业犯罪的作用机理

合规文化作为企业的守法文化,是企业文化的核心构成。合规文化对企业犯罪的作用机理,遵循着组织文化发挥作用的一般原理。

合规文化对企业成员的影响,主要在于为其维持积极的自我概念提供支持,尤其是在他们明知自己行为违规的情况之下。社会生活中,人们都会在内心为自己划出一道门槛,实施在这个门槛以下的不道德行为本身并不足以改变自己是一个好人的自我评价。<sup>[12](P633-644)</sup>作为身处社会环境中的个体,个人内心的这个门槛会因外界因素的影响而不断调整,而合规文化正是在这个动态过程中发挥作用。为了维持积极的自我概念,犯错的个人需要给自己一个“正当的理由”或者“虽然犯了错,但并不严重”的解释。这种自我合理化心理辩解的形成,正是个人犯罪的心理动因。在萨瑟兰经典的“差别交往论”看来,个体成为犯罪者,是因为该个体在实施行为之前已形成了相应的犯罪思想观念,也即“一个人之所以变成违法者,是因为赞同违法的解释超过了不赞同违法的解释”。<sup>[13](P65)</sup>这一论断,也得到了美国注册舞弊审核师协会(ACFE)相关研究的证明:压力、机会和行为合理化机制是导致欺诈的“神圣三角”。任何一家企业中都有80%~90%的员工受到“神圣三角”的控制。当面临压力、拥有越轨机会且能够说服自己采取越轨行为时,他们就会越过违规的红线。<sup>[14](P111-123)</sup>

现实中,因合规文化缺失诱发或促成组织成员犯罪的作用机理具体表现为:一方面,当合规文化回避组织成员的违规问题,或者虽然在纸面上强调守法但实践中默认、鼓励违规做法,成员对是非的判断就会逐渐模糊,会习惯于在守法与违法的模棱两可中忽视自身行为的合规性,即越轨者感觉不到自己行为的不道德性。因为,违规者一方面可以利用从众效应,以“大家都在这么做”为自己的行为做辩护,把本该由自身承担的责任推卸到其他主体身上,使自己变成一个无辜的跟随者。即使错误行为的性质已经无法否认时,违规者还能用对组织利益的维护、对组织保持忠诚来减轻自己的负罪感。另一方面,当组织成员的行为与他原本所认可的价值或规则发生冲突,使其产生消极的自我否定情绪时,组织文化可以为其提供减轻负罪感的支持,使个体得以继续维持积极的自我概念。

合规文化的上述作用机理也得到了晚近兴起的文化动力学(the dynamics of culture)理论的支持。该理论认为,组织文化具有三大基本功能,即外部调适(external adaptation),内部整合(internal integration issues)和减少焦虑(anxiety reduction function)。组织文化的外部调适功能是指任何组织必须适应不断变化的外部环境而得以存续,它具体包括就组织的任务和战略、追求目标、达到目标的手段、衡量标准等达成共识;内部整合功能是指就组织内的共同语言、概念类型、吸收或辞退成员的标准和界限、权利及规章、亲密关系和友谊、奖惩制度、思想意识等达成共识;减少焦虑功能则是指有助于减少认知上的不确定性和压力过大所带来的焦虑。<sup>[15]</sup>这也说明合规文化对企业守法氛围的形成及其成员守法意识的养成具有持续性的根本影响。

同时,合规文化对组织成员发挥作用的过程,始终都处于动态反馈之中。受到轻视规则遵守观念影响的组织成员会不断抱团,并倾向于排斥遵从守法价值观的成员,使持违规价值观成员的群体性认同不断得到强化,并赋予身处其中的组织成员违法但符合组织利益的行为“更高尚的”合理化辩解。正是在这种群体性意识的作用下,组织内部违法犯罪行为的蔓延因而具有了必然

性。这既是合规文化的性质决定着组织成员行为性质的根据所在,也是犯罪现象很大程度上可以还原为文化现象的根本原因。<sup>⑦</sup>

### 三、企业犯罪背后的文化因素

合规文化中有哪些因素容易诱发或促成企业及其成员的犯罪行为?鉴于文化特征的复杂性,该问题并没有现成的答案。通过总结典型合规案例和相关实证研究成果,可以发现在企业犯罪背后,无一例外都存在如下共性文化因素。

#### (一)业务模式中缺乏合规要素

在影响企业犯罪的因素中,最为普遍的诱发因素是企业的业务模式本身欠缺合规要素,其表现方式为公司的目标设定和考核制度中缺乏对合规性的衡量。<sup>⑧</sup>无论是对于企业还是个人来说,一切行为都是实现“利益最大化”的手段,商业目标的设定对于行为方式有着本质的影响。一个企业如果在组织内部形成了“唯业绩论”的气氛,就必然造成高度压力的环境,而道德和合规因素在这样的高压环境中就难有容身之处。为了追求效率和盈利最大化,设置相应的绩效考核和激励制度是企业通常使用的方法。每一个身处企业内部的成员无论其地位和想法如何,只有持续完成职责所对应的业务才能体现对企业的价值,否则就会因为完不成业绩而被视为不称职引发处罚甚至有被解雇之忧。域外的相关研究表明,在一个有限的业绩差异会对员工晋升和待遇有巨大影响的企业,员工无法感受到良好的公平,同时更容易产生对同僚的嫉恨,滋生更多的不道德行为。<sup>[16](P366-382)</sup>

这种违规的典型例证在国内外可谓不胜枚举。美国第二大银行富国银行虽然拥有形式齐备的合规章程与合规部门,但是这些合规要素在商业实践中却被排除在最核心的业务模式之外,因内部违规行为得不到有效阻止,终于在2016年爆发该行数千名员工的系统性违规。<sup>⑨</sup>这表明,合规作为一种组织内的价值理念一旦陷于衰微,违法犯罪行为的多发就具有了内生性土壤和条件。

#### (二)高层领导无视合规承诺

企业高层领导在企业文化建设中扮演着十分重要的角色,其价值观与行为倾向对其他员工有重大示范与激励作用。尽管相关立法直至公司章程中都有依法合规经营的规定,但国内外爆发的重大企业违规案例表明,企业高层自身诚信守法的合规意识淡漠,在经营决策倾向于为以个体威权取代合规范畴,是企业犯罪的另一重要原因。“大多数威权领导(authoritarian leadership)背后的意图是保持控制,行使权力者通常需要毫无疑问的服从,他们为此采取一系列公开和隐蔽的操纵行为,甚至使用恐吓等手段,以确保自己的意愿得到遵守。”<sup>[17](P512-519)</sup>在威权领导的眼中,行为是否合规并不重要,是否在实现企业利润方面唯命是从,才是考核的主要标准。对此,国内的相关实证研究也予以了揭示。<sup>⑩</sup>

企业高层无视合规承诺,是以单纯的商业目标为导向忽视企业社会责任来组织经营活动的具体表现。在这种经营导向下,员工更像是企业实现利润的工具,并由此对企业和员工的违规行为起到诱发的作用:领导的个人好恶取代了正式规则,成为员工思考问题和采取行动的主要依据;鼓励违规的亚文化逐渐占据了合规文化应有的地位,内部违规行为的蔓延因此无法避免。在这种失衡的组织权力结构下,组织内部即使有完整的合规风险控制体系也会全面失灵,组织的可持续发展能力因此被严重削弱,直至最终走向崩溃。<sup>⑪</sup>

同时,高层忽视企业经营的合规性,还会直接导致企业不正常的高人员流动率,而当流动率达到一定程度就会产生合规文化难以沉淀的恶性连锁反应。例如,美国近年来最大的企业欺诈案

主体希拉洛斯公司,自创立之初就深陷威权因素所导致的畸形文化中。公司主要合伙人习惯于威压员工,要求他们完成某些不切实际的任务,并以各种方式进行侮辱和恐吓,阻止员工以任何方式曝光公司内幕,以此达到欺骗合作伙伴和客户的目的,大量有良知的员工因此相继离职,公司逐渐被欺诈成性的文化所包围。<sup>⑫</sup>过高的人员流动率使新老成员之间无法完成良好的文化传承,公司同事更像彼此关系淡漠的陌生人。这就导致新成员更容易在威权的压力下专注于完成上级交办的任务,而不去考虑这些要求是否合乎法律和道德。

### (三) 轻视规则的企业运营

企业运营中轻视规则的遵守,有其深刻的文化原因。人们常常说“商场如战场”。<sup>⑬</sup>在域外以腐败和企业文化为主题进行的实证研究中,相当数量的被采访企业界人士不约而同地使用“战争”一词来阐述企业所面临的环境,并为企业和自己的违规行为进行正当化辩护。实际上,通过运用“战争”的概念,违规企业能够构建起一套自洽的行为逻辑,并在此基础上发展出与合规要求背道而驰的组织文化。战争之中,正常环境下调整人们行为的法律和道德就会变得不合时宜,应当被抛弃;同样,处于战争状态的各方关系也与平时时期完全不同,而对待他们的行为方式也要作出相应的调整。因此,在自我设定的“战争”语境下,组织的越轨行为找到了文化上的支持。

企业经营语境中“战争规则”,可以被简要归纳为盈利至上原则。为了实现利润,任何手段都是正当的、被允许的。成功的结果决定手段的正确性。在商业竞争突出战争要素的典型案例分析就是美国的安然公司。从企业文化角度看,安然集团的犯罪丑闻,是以时任CEO斯基林为代表的高层多年以来在企业内部倡导为达目的不惜手段的作风,将宽松监管、投机泡沫、技术进步和对高收益的极度渴求等多项要素融合在一起,创造出一种“雇佣军文化”<sup>⑭</sup>必然法。

“战争文化”对企业文化的另一个毒害,是让成员和其他主体之间的正常关系遭到破坏。这种关系既包括成员和企业之间,也包括成员彼此之间,同时还包括成员和其他组织之间。在正常的概念中,企业成员之间是共同工作的同事关系,成员和企业之间是劳动雇佣关系,成员所在的企业和其他组织或是商业上的竞争合作关系,或是监管和被监管的关系,这些关系都是基于一定的制度规定而产生。但是当语境被转换到战争模式下,企业内的同事即变成了战友,战友间相互帮助的义务显然高于同事之间的义务。当企业要求一致对外时,成员在面对其他成员所实施的违背道德和法律却是对组织有利的行为时很难产生举报的冲动,因为这种行为会被认为是对战友和团队的双重背叛,会招致像对待叛徒一样的惩罚。同时,对把自己描述成处于战争状态的企业来说,不仅竞争对手可以被定义为敌人,而且任何监督主体都可能因为将对本企业获取利益的行为产生潜在的威胁而被视为敌人,如严格执法的市场监管机构、贷款审核的银行、披露违规的媒体。<sup>⑮</sup>而对待敌人的方法,一是收买,二是弄虚作假地掩饰,三是公然对抗。这也大致代表了企业违法犯罪的基本形态。

### (四) 组织内部合规沟通渠道不畅

在相当数量的合规案例中都出现过“吹哨无效”的情形。即企业内部发现违规迹象,员工尝试各种方式进行示警,但这些警报却无法传递给能够影响决策的人。合规监督失灵的根本原因在于组织内部的合规沟通渠道不畅。对企业来说,保持内部合规沟通渠道的畅通并非易事,虽然各国的大中型企业已广泛采用举报热线、举报信箱等做法,但这些举报热线、举报信箱却经常沦为摆设,未能发挥应有的警报功能。内部举报体系之所以难以运行,很大程度上是因为组织文化中的不良风气压制了对合规问题应有的讨论。有研究认为,组织内部的员工如果想要保持良好的行为合规性,就应当有机会以各种方式参与合规问题的讨论。这种讨论包括支持符合道德的行为,也包括对违规行为发表意见,在彼此的交谈和学习中,员工之间逐渐形成直言不讳和互相倾听的企业文

化。<sup>[18]</sup>

当日常经营中出现违规迹象,基层员工通常是最初发现的,而他们对于如何补救错误也最有发言权。但正是沟通渠道不畅导致的相互推诿,让来自业务一线的警示和补救呼声无法传递到公司的决策层,一直拖延到重大违规事件的最终爆发。英国石油公司(BP)几十年连续发生重大安全事故,造成严重环境污染和经济损失就是这方面的适例。<sup>⑥</sup>显然,在英国石油公司内部已经形成了自动压制、过滤举报信息的沉默文化,即使个别的举报行为也无法改变整体的商业运行模式。这种情形,在我国企业同样存在。根据《企业家刑事风险分析报告》的统计研究,目前企业犯罪主要靠行政执法、纪委监委巡查、媒体披露以及利害关系人告发等外部监督发现,内部监督发现的比例,国企和民营分别仅占5.8%和4.3%,再对照企业内部犯罪潜伏期普遍较长的事实,足以说明无论国企还是民企,内部监督机制均形同虚设或基本缺失。<sup>⑦</sup>

#### (五)无效的问责与改革

企业是否重视合规,违规问题发生后的态度,更能真实反映出企业的价值观,并对成员产生直接影响。在不同的企业文化影响下,企业处理问题的方式截然不同。企业合规的基本要求是,违规行为一旦发生则必须追责,并对合规体系进行针对性改革,但实践中大多数企业在问题爆发之后往往秉持“权宜之计”策略,其基本原则是以最快速度和最小代价平息问题。这种策略只求在短时间内压制异常的表象,却不求根治。无效的问责与改革,正是企业的合规文化无法真正落地生根的重要原因。

实践中,无效的问责与改革通常会表现为三个阶段。第一阶段是违规刚发生的时候,企业尽一切可能封锁信息,确保尽可能少的人了解事实真相。即使追求合规的企业,在面对违法丑闻时也会采取各种方式进行危机公关,以避免对股价、商誉等利益造成过大伤害,但其本质上是积极追求问题的解决,而“权宜之计”主导的行为几乎不考虑问题的真实解决。德国大众汽车曾因为使用作弊装置修改车辆排放数据而酿成重大丑闻就是如此。<sup>⑧</sup>而美国的希拉洛斯公司更擅长利用法律规则隐瞒自身丑闻。<sup>⑨</sup>第二阶段是当企业丑闻已经被大范围曝光,以至于无法被掩盖的阶段时,企业会将主要责任推卸到少数成员的身上并迅速与之完成切割。通过这种切割,违规企业将体制性问题偷换为少数害群之马的个人行为,以谋求自身责任的减免。被切割的对象可能是基层员工,也可能是高管,甚至公司最高领导人。例如,英国石油公司在重大丑闻无法被掩盖的情况下,选择将责任推到一线工人身上。管理层为了增加盈利不负责任地削减预算,导致用于安全生产的资金一再缩减,一线工人多次就设备安全问题向管理层进行预警,却完全被忽视。但事故发生后,公司却屡次把在事故中受到伤害的工人污名化为元凶。<sup>[19]</sup>

如果这种寻找替罪羊的做法无法奏效,违规企业则会开始第三阶段的操作:积极和解付款,消极改革制度。面对即将承担的责任,涉事企业往往会积极和监管部门洽谈,在不至于导致公司瓦解的情况下支付巨额和解资金,以结束责任追究程序。监管部门在处以罚款的同时会要求企业进行针对性改革,但违规企业往往会对改革采取消极态度,或仅在纸面上作出调整,或先紧后松,想尽办法避免对体制性问题进行实际改革。前述的德国大众汽车大规模排污造假并非初犯,早在1973年,大众就因篡改作弊装置被环保部门处罚,但在随后的几十年内却屡罚屡犯,最终酿成公司有史以来最大的欺诈丑闻。这种无效的改革最终只能导致违规的常态化,组织成员从上到下会将违规视为正常的商业操作,违规文化由此进入公司的价值观甚至基本假设层面。



#### 四、有效合规实质标准之确立

从实践层面看,要确立合规文化作为企业有效合规实质性评价标准的地位,面临的主要难题在于,如何改变企业合规计划的有效性要素及其组合方式,即如何实现从注重有效合规的操作性或技术性要素(形式要素)转向注重文化要素(实质要素),并以文化要素为统领,实现文化要素与操作要素的实质性融合。从方法论角度讲,唯有如此方能保障企业合规最终落实在推进合规文化建设、营造守法氛围上来,从根本上解决企业合规容易陷入“重形式合规、轻实质合规”的恶性循环。

目前,有关有效合规的标准研究,主要从形式标准角度展开,将企业有效合规的判断标准归结为一系列操作性或技术性的评价要素。对此,理论研究中有多种主张。<sup>②</sup>在域外司法实践中,同样表现出关注合规有效性技术规程的评价偏好。这方面,最具代表性的是美国不断更新的《公司合规评价》(Evaluation of Corporate Compliance Program),其对企业合规的有效性提出了十分烦琐的技术性评价指标<sup>③</sup>,不仅增加了评估的难度与成本,而且也使企业面临着不知如何做到“有效合规”的尴尬境地。

从更深入的角度看,上述理论和实践中所进行的试图从形式标准角度确立有效合规评价标准的努力,均存在如下弊端:一是虽然不可避免地涉及相关的合规文化因素,但均没有突出合规文化的内核或本质性要求——致力于强化员工的合规意识、形成内部的合规风气对有效合规评价各要素的统领作用,从而难以将合规价值、合规理念、合规意识融入企业发展目标、政策、规则与业务流程之中,解决不了因企业合规与企业运营“两张皮”问题而出现的“纸面合规”通病,难以达成企业合规的政策目的。二是不利于充分激发企业合规的积极性。立于企业角度看,当外部的合规监督者考察企业合规计划的有效性,侧重于关注企业内部是否齐备合规制度、有无合规机制这类形式标准时,“纸面合规”现象就无法避免。因为,具备合规制度或存在合规监管机构的合规要求,不仅对企业而言轻而易举,短时间内即可达到。但这种形式上的合规,因难以触及企业治理的真正缺陷,只能是企业有效合规的必要条件而非充分条件。唯有将合规有效性考察聚焦于企业是否采取了提升员工合规意识、着力营造企业合规风气的具体措施或实际行动(用证据说话),才能压实企业守法自我监管的社会责任。三是离开了合规文化这一具有内在稳定性标准的统领,单纯罗列合规计划有效性的技术指标或形式要素,就会出现评价标准变动不居的情形,从而失去作为评价标准应有的路径指引与原则指导功能。

基于前述研究和分析,企业有效合规的实质标准可概括为:所制定和实施的合规计划利于制度化、机制化地消除、抑制企业内生性文化诱因。作为这一实质标准的构成要素,其应当包括五个维度的实质性评价要素。

##### (一) 合规要素融入企业业务模式

这是考察和评估企业合规计划的针对性与有效性的实质性标准。经营模式是合规文化构建的基础,只重商业利益而忽视社会责任的不良经营模式是造成企业违法犯罪的根本原因。合规文化的构建首先要将合规作为设计业务模式的必要因素。对合规有效判断而言,判定业务模式的合规性,应抓住具体反映企业决策理念与经营导向的三个基本考察点:盈利模式、费用支出和薪酬结构。

首先,如果企业主要盈利所依赖的模式潜藏着较高的违法风险,我们对于其合规有效性的判定应当从严把握;对于盈利模式本身不存在特别风险的企业来说,违规行为往往源自于企业设定

的超常盈利目标。在不合理的高目标刺激下,企业难以掌握短期业绩和长期发展的平衡,很容易出现为达到特定业绩要求而排挤必要合规工作的现象。

其次,考察费用支出对于判断企业经营活动的合规性具有重要意义。如前所引述的有行贿行为药企,无一例外都是将支出费用的主要部分用于销售而非研发。对于严格限制广告宣传的处方药来说,所谓的药品销售费用,大部分通过各个环节变为对医疗工作者的不正当利益输送。如果药企的费用支出模式不进行根本性改革,无论制定了多么完备的合规准则,药企终究难逃纸面合规的宿命。

最后,薪酬方案对所有员工的行为具有重大影响,必须纳入合规考察重点。如果单纯的业绩考核成为决定员工收入的唯一要素,法律要求、职业道德和客户利益等合规因素就必然被忽视。尤其在底薪和提成比例的设计上,如果底薪难以满足基本生活需要,员工迫于生计压力而不择手段完成业绩也就具有了必然性。

因此,衡量企业是否实质合规,应重在引导和监督企业在盈利模式、费用支出、内部惩罚机制中嵌入合规要素。如果在这些方面合规要求无法得到明显体现,则可以认为企业建立和实施的合规计划,是欠缺合规文化支撑的形式上的合规计划。

### (二) 高层切实履行合规承诺

在现代企业管理中,企业领导力的内容日益集中于道德领导力。“就企业领导人而言,更为重要的领导力是道德领导力,也即他们所表现出的卓越的道德能力,也即始终聚焦于道德眼光、道德投入、道德勇气以及激励他人寻求道德指南并依据道德指南生活的能力。”<sup>[20](P37-38)</sup>

虽然高层的合规承诺早已成为各国监管部门的共识,但大量企业违规的实例一再证明要实现这一点绝非易事。单从形式化的要求上看,企业高层相比于一般员工有更多机会展示自己的合规意愿,如可以花重金聘请专业团队帮助公司打造合规体系,可以在公司章程中高调规定合规政策,更可以在各种公开场合高姿态倡导合规,但这些都不足以真正实现高层的合规承诺。因为高层可能在明知有违规可能的情况下,利用职权优势对下属员工提出不合理要求,但自己既不参与具体行动也不提操作性指示,从而将违规风险推卸给下属。从企业合规的有效性看,唯有公司高层将自己和其他员工共同置于合规规则的约束之下,不追求凌驾于规则之上的特权,并通过自身权力行使的合规性来带动企业运营的合规性,才有助于培育和强化企业的守法氛围,为合规计划的有效实施提供适宜的土壤和条件。

从评估角度看,如果企业合规制度中明显缺乏对企业高层合规责任的明确界定,或虽有相关规定,但自己滥用职权,或者对经营过程中发生的违规行为未予以有效的监督和制止,并指令修改合规计划,可以作为判定高层在推动企业合规文化建设方面履行合规承诺的重要证据。

### (三) 内外宣传体现合规性

相比于硬性的合规行为规范,公司对内部和外部的宣传在成员维持积极自我概念上能起到潜移默化的作用,因而是构建合规文化所必须争夺的重要阵地。从前述的诸多例证可知,鼓励、纵容违规的文化因素往往不是直截了当地出现在宣传中,而是通过各种打擦边球的方式进行渗透。有的违规企业喜倾向于标榜自身的独特性,通过将所处情况和规则主导的常态相区分而贬低规则的价值,借此将本来应被视为违规的行为正常化;有的违规企业将“创新”当作包容违规的庇护所,将自身的违规行为包装成为打破陈规的开拓之举,以此强调违规的正当性基础;还有的违规企业通过曲解拼搏的含义,将破坏规则的行为隐藏在奋斗的借口之下逃避道德审视。无论哪一种宣传方式,其实质都是在抑制合规文化、鼓励违规文化,为企业的违规行为进行合理化辩解寻找

依据。

从构建合规文化角度出发,企业在对内和对外的宣传过程中必须注重突出尊重规则与崇尚道德的基本导向。首先,尊重规则是合规最基本的精神内涵,是企业运行合法性与企业可持续发展的基本保障。倡导合规也绝不能和否定创新画等号。遵守法律法规既是创新的前提,也是不可突破的底线。正确的宣传导向应当是主动学习规则,并在充分了解规则的基础上开展创新活动,实现合规与创新的和谐统一。其次,崇尚道德是合规的灵魂。在众多爆发犯罪丑闻的企业中,那些坚守底线的员工乃至“吹哨人”本质上都是有良知的普通人。他们的行为并不是受到什么新道德、新思想的指导,而是被强烈的道德信念所感召,我们从中可以看出崇尚道德对于企业构建合规体系的意义。

#### (四)保持内部合规沟通渠道的畅通

尤其对具有一定规模的企业来说,保持内部合规沟通渠道的畅通,是构建合规文化的重要手段。由于管理权天然具有自上而下的特性,而良性的内部沟通则更需要管理者重视自下而上的信息传递。在良好的沟通环境下,决策层不仅能接收到来自一线员工的赞扬,更能接收到质疑、反对和改进建议等批判性意见。基于合规文化的培育,所拟定和实施的合规计划中,必须有这些意见在向上传递的过程中不被中层压制和中断,能顺畅地传递到最终决策者并获得及时反馈的制度和机制保障。高层对一线员工反映的合规问题的回应,不仅能证明高层对企业合规的态度,更是企业有主动发现并解决合规问题意愿的重要体现。

从有效合规评价角度看,企业内部沟通渠道畅通,应当有两方面的主要表现。一是高层的回应应当公开可见。为了保障沟通的真实性,相关的意见、回应和改革方案都应当被记录在案以便查询。二是企业对于沟通所反映的问题应当有实际整改措施。企业合规对沟通的重视,本质上还是因为其有利于经营合规质量的提升,因此有效沟通的最后一步应当是对问题的切实整改。如果决策层仅仅是基于沟通渠道和员工进行了文字上的来回互动,而对企业实际面临的合规风险并未予以有效防范和控制,基于对构建合规文化的无效努力,在责任追究上的宽宥或优待,就应大打折扣。这方面,不少现实的案例也在警示我们,有效的合规沟通,是企业有效合规不可或缺的基本评价要素。<sup>②</sup>

#### (五)有效违规问责与合规整改

有效运行的合规体系不只是体现在预防违规问题的发生上,也体现在违规行为发生后能迅速补救和调整。这既是企业建立和实施合规计划的目标,也是各国监管者所能达成的共识。前述企业屡屡违规的案例研究,证实了预防企业再犯之难,就难在企业合规文化之构建,必须落实到有效的违规问责与追根溯源基础上的合规计划的持续改进。与传统刑事法、行政法以事后制裁为能事不同,合规的本质是违规风险防控,反映在企业犯罪治理上,就是着力体现预防为主、惩防并举的刑事政策导向。因此,当企业发生重大违规事件后,执法或司法部门不能仅仅满足对其科处惩戒性罚款,而是要更加注重监督其后期的合规改革。对实力雄厚的企业来说,即使巨额的罚金也难以抵消其为利益最大化继续违规的冲动。

综上所述,立于合规监督者(评价者)角度,企业制定和实施的合规计划是否致力于制度化、机制化地消除、抑制企业内生性犯罪文化诱因,是评价有效合规的基本标准;作为这一实质标准具体内容的“五要素”,构成了有效合规的基础性评价指标,也是根据需要进一步细化技术评价指标的基本依据。立于企业角度,有效合规的正确努力方向,在于制度化、机制化地培育员工的守法意识和形成内部的守法风气;而作为表征已尽实质性合规之勤勉努力的证据,就是以上述的“五

要素”为核心构建并切实推行合规计划。也唯有这样的合规计划,才具备最大限度帮助企业避免刑事风险与促进企业可持续发展的功能。

同时,就上述有效合规实质标准的结构而言,呼应了前述合规文化“三位一体”的层次结构,体现了有形制度与无形价值观之间以及合规计划与企业运行之间的深度融合,利于从根本上解决企业合规容易流于形式的顽疾,并为解决“何为有效合规”这一参与企业合规的各方——司法机关、企业及参与评估的第三方共同面临的现实难题提供建设性解决方案。<sup>③</sup>

## 五、结语

确立企业有效合规实质性标准问题之所以如此重要,不仅因为它是当下企业合规改革试点中亟待解决的棘手问题,而且更关乎国家层面推行企业合规刑事激励制度的正当性根基问题。因为,在将合规计划设定为判断涉罪企业刑事责任的有无及大小的法定因素情况下,如果企业实施的合规计划不能产生提升企业守法自我监管能力与主动预防犯罪的实际功效,就不得将其视为具有减轻涉罪企业责任的合规计划。相应地,在合规计划欠缺实质有效性的条件下,即使涉罪企业有现成的合规计划,或者事后进行了合规整改,司法机关也不应对其适用包括不起诉、量刑减免直至出罪在内的激励措施。这是国家将原属公司治理范畴的合规计划予以刑事化的基本政策逻辑。否则,将合规计划与企业刑事责任相联系,作为衡量企业刑事责任的重要依据,不仅难以发挥其应有的促进企业普遍守法的政策功效,而且还会给涉罪企业留下假借合规之名逃脱处罚的制度性漏洞,产生刺激企业违法犯罪的负面效应。对此,在当下的企业合规不起诉改革试点中尤其应避免,以此保障改革的顺利推进。

从更深层次看,国家创设企业合规刑事激励制度,意在实现企业犯罪治理模式的预防性转型——通过“让有效合规者享受优待,让无效合规付出代价”的正向与负向刑事激励,压实企业主动守法的社会责任,激发其自我预防犯罪的动力,以此形成企业犯罪国家外部监督与企业内部控制相融合的合作预防新型治理格局,进而使治理企业犯罪的过程成为提升企业发展质量、增强国民经济竞争力的良性发展过程。而这一政策意境的达成,也只能建立在企业实质性合规而不是形式上合规的基础之上。企业合规的这一政策意境,也理应成为日后我国刑事立法引入企业合规机制、解决企业犯罪治理中面临的种种难题、切实提高企业犯罪治理能力与治理效益的重要指导原则。

注释:

①1991年的美国《联邦量刑指南》首次在其第8章专门规定区别于自然人量刑的“组织量刑”,并引入企业合规概念作为评价组织刑事责任的基本依据。参见Federal Sentencing Guidelines Manual 8B2.1—Effective Compliance and Ethics Program,2004。

②2020年3月,最高人民检察院在公诉环节开始推行涉案企业第一轮企业合规改革试点;2021年3月启动第二轮改革试点,范围进一步扩大。就理论研究而言,尚缺乏对有效合规标准问题的真正关注,更鲜见从文化角度展开的研究。

③参见Amanda Pinto Q.C. and Martin E, *Corporate Criminal Liability, 3rd*, London: Thomson Reuters, 2013。从企业角度看,合规就是企业基于诚实信用的商业原则,自行制定并实施的防止违规行为的内部控制机制。

④在企业管理的核心思想中,就包含声誉管理、危机管理和企业社会责任管理等对合规制度

有内在要求的思想。参见孙永波、王道平《现代企业管理的十大核心思想》(知识产权出版社2009年版,第32页)。

⑤美国《联邦量刑指南》具体列举了企业合规计划有效性的构成要素:(1)企业应建立制度和程序以防止犯罪行为。(2)企业管理层应知晓道德合规计划的内容并监督合规有效实施。(3)企业不得聘用在尽职调查期间了解到具有犯罪前科记录的高管。(4)企业应保持有效的合规沟通。(5)企业应定期评估道德合规计划的有效性。(6)企业设立合规奖励与违规惩罚措施。(7)发现犯罪行为后,企业应防止类似行为再次发生,并对企业道德合规计划进行修正。参见U.S.sentencing guidelines 8B2.1(b)(2004)。这些要素均可归入“合规制度”“合规机制”与“合规风气”三个层面加以考量。

⑥有关亚文化对犯罪影响的论述,参见张远煌《犯罪学(第四版)》(中国人民大学出版社2020年版,第148页)。

⑦对什么是犯罪的判断,首先是一种文化上的理解。从文化角度看,犯罪并非都是不道德的;同时,文化对犯罪的特殊意义在于,是影响犯罪的深层因素,并具有超越一定时空范围的持续效力。参见张远煌《犯罪学原理(第二版)》(法律出版社2008年版,第264—267页)。

⑧北京师范大学中国企业家犯罪预防研究中心历年发布的《企业家犯罪报告》揭示了如下基本事实:企业刑事风险高发环节遍布企业日常经营、财务管理、产品生产、融资、工程承揽、薪金管理等众多环节。参见张远煌、向泽选《企业家犯罪分析与刑事风险防控报告(2015—2016卷)》(北京大学出版社2016年版,第10页、第63—64页)。不能说企业在这些重要的生产经营环节,没有相应的监管制度和控制流程,关键在于没有将合规要素嵌入企业业务活动之中,难以消除合规管理与业务活动“两张皮”的通病,以致内部管理制度难以发挥预防和发现违规行为的功效。

⑨富国银行长期奉行“交叉销售模式”,即希望实现平均每个客户拥有8个产品,这超过美国银行平均水平的1倍以上。为了完成这项几乎不切实际的目标,银行将员工薪酬与销售业绩直接挂钩,迫使大量员工铤而走险,以损害客户利益的虚假销售实现业绩达标。Independent Directors of the Board of Wells Fargo. 2017. Sales Practice Investigation Report. April 10, 参见<https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf>。类似情形在我国同样存在。一些制药企业为了提升药品销量和价格,销售费用占据企业运营支出的大头,导致经销商行贿医生的行为长期存在。中国医药工业百强企业中,超过一半的企业有行贿记录,其中最多一家医药企业7年涉案47起。参见《药企商业贿赂违法成本大增》(《经济参考报》,2020年7月1日A07版)。

⑩北京师范大学中国企业家犯罪预防研究中心2021年发布的《企业家刑事风险分析报告(2020版)》表明,在3063名犯罪高管中,企业负责人共2012人,占65.7%。在企业高层犯罪比例如此之大的情形下,企业内部形成良好的守法氛围预期的目标就难以实现。

⑪锦州银行的严重违规问题与内部不受规制的领导威权密切相关。原董事长张伟多年以来牢牢把控银行,“三长”等公司治理架构形同虚设。他推崇“一言堂”,令专业化退位,以至上行下效,不正之风长期存在。参见吴红毓然《包商、锦州与恒丰:处置问题银行探路》(《财新周刊》2019年第32期)。

⑫希拉洛斯的员工贾斯汀(最重要的吹哨人之一)在离职信上这样抨击公司管理层:“请一定要信任那些与你不同意见的人……撒谎是一个令人憎恶的习惯,它在我们这里的对话中流动,就像我们的钱在流通一样。在试图解决肥胖症之前,我们应当先治好这里的文化痼疾。”参见(美)约翰·卡雷鲁《坏血》(北京联合出版公司2019年版,第49页)。

⑬有域外企业高管这样描述自己的行动:我是公司的人,是士兵……我们必须“杀人”才能吃饭……公司使高管们面临着实现盈利目标的巨大压力,这几乎就像战争的迷雾。参见Jamie, L. C and Anja Göritz. Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 2014, vol. 120。

⑭2000年时,安然曾在其入口处悬挂了一面巨大的横幅,要求员工参与将安然“从世界领先的能源公司转变为世界领先的公司”的征程之中,而配套的宣传内容大量使用了来自战争甚至是极端主义的隐喻。参见Management Control Practice and Culture at Enron: The Untold Story. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=873636#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=873636#)。

⑮广东振戎集团原董事长熊韶辉言必称所谓的“国家战略”,以国家安全“特殊使命”的承担者自居,也在经营中大肆违规,坏账爆发后,在对媒体发布的材料中,将其归结为不法分子算计和银行方面不负责任的抽贷,唯独没有对自身违规行为的反省。参见季天琴《广东振戎黑洞》(《财新周刊》2018年第42期)。

⑯在该公司多起事故发生前,每一次都有一线员工向管理层发出警报,但这些信息根本没有被传达到高层。参见Lustgarten, A. 2012. Run to Failure: BP and the Making of the Deepwater Horizon Disaster. New York: WW Norton & Company, 2012。

⑰参见《企业家刑事风险分析报告(2020版)》(北京师范大学中国企业家犯罪预防研究中心2021年编制)。

⑱早在这种行为开始之初,大众内部的报告就已经预判监管机构必然会发现这种行为,公司为此还专门开会讨论应对策略。大众可以选择承认问题并召回事故车辆,也可以修改发动机软件来减少排放量,却最终在权衡利弊后,选择拒绝承认问题并继续拖延和撒谎。参见Ewing, J. 2017. Faster, Higher, Farther: The Volkswagen Scandal. New York: Norton, 2017, p179。

⑲希拉洛斯公司子虚乌有的血液快速检测技术之所以持续欺骗众多投资人和患者,很大程度上是因为该公司雇用了全美顶级律师以“泄漏商业机密为由”对想要曝光的员工进行了诉讼威胁。绝大多数员工只能选择闭口不言。参见(美)约翰·卡雷鲁《坏血》(北京联合出版公司2019年版,第49页)。

⑳参见Stefano, M, et al. Preventing Corporate Corruption, The Anti-Bribery Compliance Mode. Berlin: Springer, 2014。类似的研究标准看似比较完备,但作为技术性评价标准,由于欠缺明确的合规文化导向,并不能有效解决企业实质性合规的问题。

㉑美国司法部为了指导检察官评估企业合规有效性,着眼于从合规计划的合理性、合规计划执行的有效与合规体系运行的有效性三个层面,列举了多达160个的技术性评价指标。参见“美国司法部推出更新版《公司合规程序评价》(中文概要)”, [https://www.sohu.com/a/311921854\\_733746](https://www.sohu.com/a/311921854_733746), 2021年12月8日。

㉒以被美国《华尔街杂志》评价为“内部控制失灵典型案例”的法国兴业银行合规案,就是这方面的典型。从表面上看,兴业银行的内控制度与机制是完备的,甚至也是管用的,因为在两年时间里,其内控部门发现了将近100起异常交易现象(警示信号),但竟然没有人针对上述异常现象进行认真追踪和分析,以致风险不断积累最终酿成大祸。参见Rodney T. S, et al. Fraud Prevention and Detection: Warning Signs and the Red Flag System. America: CRC Press, 2014。

㉓2021年6月3日,最高人民检察院会同相关部门发布了《关于建立涉案企业合规第三方监督评估机制的指导意见(试行)》,但如何构建评估企业合规有效性的标准,是当下亟待解决的一大难题。

[参考文献]

- [1] Eugene, F. S. *Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts, and firms*. NYU Journal of Law & Business, 2018, Vol. 14.
- [2] Australian Securities and Investments Commission, in the matter of Chemeq Limited (ACN 009 135 264) v Chemeq Limited (ACN 009 135 264) [2006] FCA 936.
- [3] (日)甲斐克则.企业的合规文化·计划与刑事制裁[A].谢佳君,译.李本灿.合规与刑法:全球视野的考察[C].北京:中国政法大学出版社,2018.
- [4] Haines, F. and Gurney, D. (2003) *The shadows of the law: contemporary approaches to regulation and the problem of regulatory conflict*. Law and Policy, 2003, 25(4).
- [5] Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.* San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- [6] AS 3806-2006 Compliance programs.
- [7] Dominik, B. *Regulating Corporate Criminal Liability*, Berlin: Springer, 2014.
- [8] Lisa, I. *Compliance culture: A conceptual framework*. Journal of Management & Organization, 2010, Vol. 16.
- [9] Feldman, S. P. *The culture of objectivity: Quantification, uncertainty, and the evaluation of risk at NASA*. Human Relations, 2004, 57(6).
- [10] Gino, F. and Ariely, D. *The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest*. Journal of Personality and Social Psychology, 2012, 102(3).
- [11] Moreland, R. L., and Levine, J. M. *Socialization in organizations and work group*. In M. E. Turner (Ed.). *Groups at work: Advances in theory and research*, London: Psychology Press, 2001.
- [12] Mazar, N., et al. *The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance*. Journal of Marketing Research, 2008, 45.
- [13] 张远煌, 吴宗宪. 犯罪学专题研究[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2011.
- [14] Jamaliah Said. *Integrating religiosity into fraud triangle theory: findings on Malaysian police officers*. Journal of Criminological Research Policy and Practice, 2018, 4(2).
- [15] Schein, E. H. *Defining organizational culture*. Classics of organization theory, 1985, 3(1).
- [16] Scholten, et al. *Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct*. Journal of Financial Regulation and Compliance, 2016, 24.
- [17] Kiazad, K. et al. (2010). *In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors "Machiavellianism and subordinates" perceptions of abusive supervisory behavior*. Journal of Research in Personality, 2010, 44(4).
- [18] Kaptein, M. *Why Do Good People Sometimes Do Bad Things: 52 Reflections on Ethics at Work* [EB/OL]. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2117396>
- [19] Steffy, L.C. *Drowning in Oil: BP & the Reckless Pursuit of Profit*. New York: McGraw Hill Professional, 2010.
- [20] Lynn F. *Rethics and the Internal Auditor's Political Dilemma: Tools and Techniques to Evaluate a Company's Ethical Culture*, Boca Raton: CRC Press, 2017.

【责任编辑:叶萍】

and the labor force in tertiary industries is also in shortage; at present, the coupling degree between industrial structure and employment structure in Jiangxi Province is average, which belongs to the “employment lag type”. Starting from the synergistic relationship of “enterprises–universities–government”, we can realize the coupling optimization by creating an innovation platform of “government–industry–education”.

#### **(4) Emotional Narrative Continuum: The Rhetorical Status of “Events” in Chinese Lyric Poetry**

*Tang Weisheng*

On the rhetorical form of “events” in lyric poetry due to the orthodox and mainstream status of poetry, the Chinese literary tradition is often generally defined as “Lyric”, but poetry contains not only “feelings”, but also “events”, and often “feelings” (lyric by “events”) and “Narration” (describing the “events” themselves) coexist. In recent years, there have been more and more discussions on narrative issues in lyric poetry, but the difference between “emotion” and “Narration” has not been discussed in depth. The author conceives a “sentimental narrative” continuum, in which pure sentimental and pure narrative are at two poles, while a large number of poetry works are between the two poles, either close to sentimental or narrative. With the concept of “emotional narrative” continuum, readers can transcend the binary opposition between “emotion” and “narration”, accurately locate the rhetorical form of “events” in specific poems (and even all literary works), and help readers better understand poetry works.

#### **(5) Culture of Compliance: the Substantive Standard for Effective Compliance of Enterprises**

*Zhang Yuanhuang Qin Kaiyan*

As an internal control mechanism for enterprises to prevent and discover crimes, the value and vitality of enterprise compliance lies not in whether the enterprise has a compliance plan, but in the effectiveness of compliance, that is, the cultural incentives conducive to eliminating and restraining endogenous crimes. Recently, the requirements of various countries for effective compliance have shown a trend from focusing on formal compliance system construction to focusing on substantive compliance culture construction, reflecting the regular requirements for corporate crime control, which is worthy of high attention from China’s corporate compliance reform pilot and theoretical research. As a deep-seated factor inducing and contributing to corporate crime, the lack of compliance culture is mainly reflected in the lack of compliance elements in the business model, senior leaders’ disregard of compliance commitments, business operations that despise rules, poor and ineffective compliance communication within the organization, and ineffective compliance accountability and reform. The construction of substantive standards for effective compliance should be based on the evaluation elements aimed at eliminating and restraining the aforementioned common cultural incentives.