

# 反商业贿赂合规计划的制定

■ 文 / 梁枫 刘坚勇 黄云 北京金诚同达律师事务所

当企业自身面临刑事危机时,理想的化解方式是通过向检察机关申请合规建设、整改以换取不起诉决定,即合规不起诉制度。企业应具备适用该制度的基础条件,为此,必须对企业隐藏问题及合规风险进行全面识别,并提出建设体系完备、现实可行、实践高效、运行长效的合规计划,从而顺利地获得检察机关对企业合规不起诉申请的批准,适用合规不起诉可以最大限度减少因违法犯罪对企业经营造成的冲击,从而维护企业的正常运营。笔者从制定反商业贿赂合规计划的行文角度,就涉案企业合规改革过程中从向检察机关提交的反商业贿赂合规计划内容进行思考和探索,促进涉案企业合规改革顺利进行,推动企业规范经营管理。

## 一、企业对违法违规行为及其原因的认识

该部分主要用于介绍企业违反法律法规及其法律后果,企业应当系统全面地分析自己行为可能触犯的法律,并准确地列出对应后果。示例如下:

公司涉嫌单位行贿罪。单位行贿罪是指单位为谋取不正当利益而行贿,或者违反国家规定,给予国家工作人员以回扣、手续费等情节严重的行为。根据《刑法》第三百九十三条规定,应对单位处罚金,并对其直接负责的主管人员和其他直接责任人员处五年以下有期徒刑或者拘役,并处罚金。

企业对违法违规原因的认知,主要深入剖析企业在实际运营中存在的问题与漏洞。在制定合规计划前,企业应当首先对自身运营情况做一整体评估,认真反思自身制度建设、权力制约、员工培训、文化塑造等方面存在的不足,深入查找隐患与漏洞。

编写该部分合规计划时,切忌大而化之,对可能存在的问题泛泛而谈。否则,不仅很难使检察机关相信企业能通过合规整改真正解决违法经营问题,企业自身也无法在下一环节针对性地提出合规计划。示例如下:

### (一) 公司高层法律意识淡薄

违法违规最直接的原因是公司高层合规意识不强,对于商业贿赂认识不足。在商业往来中,公司高层没有设置必要的警戒线,没有真正意识到一些接待、招待、送礼行为已经涉嫌刑事违法,因此也没有在公司设置相关的管理制度和风险防范措施。

### (二) 公司财务管理制度存在漏洞,执行不到位

违法违规另一主要原因是公司的财务管理不严格,给相关商业贿赂提供了便利,成为了商业贿赂的重要资金来源。

经过全面审查发现,公司现有《财务管理制度》于2017年1月1日进行修改并正式发布。目前公司财务制度包含了费用管理、资金管理、公司借款管理、资金进账管理、对外付款、发票管理、对外担保及银行保函管理、会计核算办法、现金、银行及应收款项管理、财务报告、会计档案管理和财务保密支付等部分。

虽然现有的公司财务制度已涵盖了企业经营中涉及的较多方面,但在企业的实际运行中对于财务制度的执行力不足,导致财务制度中相当一部分规定流于形式、未真正贯彻落实。

1. 现金管理规定流于形式,没有执行到位。公司的《财务管理制度》第十章,现金、银行及应收款项管理规定了现金的使用范围:职工工资、津贴、劳务报酬、劳保、福利、差旅费等可以用现金支付的其他支出,库存现金限额2万元,现金收付必须根据合法的凭证由出纳人员审核后办理,应建立健全现金日记账,杜绝私自挪用现金。

2. 大额支付规定不完善,缺乏审批。《财务管理制度》第43条第2款规定,除根据现金使用范围中所指可通过现金收付结算外,其余一律通过银行转账结算。案涉行贿资金中80万元是先从本企业关联公司账户转到公司出纳的个人账户,继而从公司出纳银行卡上提现取出,并且在本公司和关联公司利用公司出纳的个人账户发生资金往来时流水记录备注不够明确具体,仅为“往来”二字,且没

有履行任何审批手续。

3. 缺乏对实际控制人的制约。实际控制人对公司资金支配权力大,致使权力过度集中,相关公司制度及实际操作中未对实际控制人资金支配权进行相应制约管控,使得公司在大额业务招待支出中形成了实际控制人的“一言堂”式管理模式。

### (三) 投标制度不完善,缺少反商业贿赂制约

投标制度对投标计划、实施投标及投标的后续跟进三个方面进行了相关规定,但投标制度着重强调了中标率,未对如何保证投标公正性,不得串标、围标,不得对相关人员进行贿赂等事项作出具体规定。以致公司在投标活动中缺乏合规意识,面临违反《招标投标法》及《刑法》的法律风险。

### (四) 缺少系统的合规体系

1. 缺少系统性的反商业贿赂管理制度。公司现有制度对于涉及企业商业贿赂方面的规定缺乏全面性,仅有部分管理制度涉及只言片语的内容,规定过于笼统、模糊,缺乏操作性。对于向本企业人员行贿的行为如何甄别,本企业人员向其他单位人员行贿如何处理,哪些行为属于行贿行为,若以非现金行贿,如何确定行贿财产的价值,哪个部门进行核查及处罚,扣罚后如何整改、如何有效避免商业贿赂等事项均没有明确说明。

2. 缺少专门的合规部门及人员。目前公司的职能管理部门虽设有财务部、行政人事部、工程管理部、市场经营部、合约审计部,能够满足企业在绝大多数情况下的运转,但未明确各部门在反商业贿赂过程中的职责,未设立专门负责企业合规建设的合规部。合规部的职能虽然被其他部门兼顾,但若没有专业性较强的合规人员,将导致企业的合规建设“徒有其形”,更无法使合规建设在企业经营中深化并推行。

3. 未将合规培训纳入企业日常管理中。培训是企业为员工提供知识、技能学习的重要途径之一,当企业对培训的重视度越高,员工越能与公司的价值观形成共鸣。公司目前对于员工的培训着重点在于企业的经营、管理以及员工生产技能,但是未对企业合规建设培训制定详尽完备的培训方案,员工对企业的合规建设认识不够深刻,也就难

以在工作中将合规建设落到实处。

4. 未将合规建设融入企业文化。企业文化是企业的凝聚力所在,合规意识纳入企业文化范畴,可以从意识形态方面给全体员工把一道关、预一次警,树立“合规创造价值”“违规必问责、必处罚”等理念。但合规意识并不是简单地喊口号,更重要的是将这种意识根植于企业文化之中,将合规意识凝聚成一种企业精神,融入企业的运营与管理。

## 二、企业合规计划的具体内容

该部分是企业合规整改计划的重点环节。在已经深刻意识到自身违法违规经营存在的法律隐患并吸取教训的前提下,企业应当以先前所排查到的运营问题、合规风险为基础,建立完善的合规机制,重点围绕与反商业贿赂、安全生产有密切联系的企业内部治理结构、规章制度、财务管理、人员管理等方面存在的问题,制定可行的合规管理规范,构建有效的合规组织体系,健全合规风险防范报告机制,弥补企业制度建设和监督管理的漏洞,防止再次发生相同或者类似的违法违规行为。示例如下:

### (一) 搭建制度,建立完善合规管理制度体系

公司内部建立完善和有效的合规管理规章制度,包括:

1. 合规风险管理制度:主要针对反商业贿赂及安全生产领域,包括风险识别、风险防范、风险应对、风险监控、沟通与协调以及持续改进等。

2. 合规宣传与培训制度:合规宣传与培训的目标、组织、计划、实施、考核等。

3. 合规管理计划与合规报告制度:合规管理计划、报告的责任部门和报告对象,需要制定和提交合规计划与合规报告的具体措施,主要形式,以及受理、审批和处理等。

4. 合规考核评价制度:合规考核评价的指标、计划、组织、程序、结果处置等。

5. 合规管理评估制度:合规评审的组织及职责分工、评审计划、评审对象和范围、评审报告及整改事项等。

6. 违规管理制度、奖惩办法:违规举报办法、调查程序、处置办法、合规奖惩办法、反打击报复办法等。

### (二) 组建人员,构建有效的合规管理组织体系

1. 设立合规部门。公司将设立专门的法律合规部门,

独立于公司其他部门，确保其专业性、权威性，尽可能减少法律合规部门受到其他方面的干扰，避免影响其独立性、公正性，充分发挥合规管理的作用。

2. 配备合规专员。建立专业化、高素质的合规管理队伍，配备必要的合规专员，采取公司员工 + 外聘律师的模式。

(三) 确保制度落到实处，优化合规管理的运行和保障体系

公司将从组织人员、资源、合规培训机制、文化宣传、高层行动支持等方面，落实和保障合规管理的运行，避免合规管理成为空中楼阁。

1. 场地及技术支持。开辟专门的办公室，供合规部门独立办公；建立内部审批流程，合同盖章、资金进出均须合规部门审批通过。

2. 合规培训机制。公司将制定培训计划，评估员工合规培训需求，针对与员工职责相关的义务和合规风险，量身定制合规培训内容。培训内容应当实用并易于员工理解，应当与员工的日常工作相关，可以通过流程图的形式，明确告知其能做什么、不能做什么，同时以相关行业、企业或部门的情况作为案例。

3. 文化宣传保障。在内容上，不仅要有合规要求传达贯彻，更需要加强违规案例警示教育，引导员工引以为戒。在形式上，可采取灵活多样的合规宣传方式，如：(1) 在

企业宣传墙、员工电脑屏保上宣传企业合规方针与规定；(2) 发放合规知识手册、合规操作指引等；(3) 在员工大会上上进行合规宣誓，在部门例会上宣传合规；(4) 员工签署合规承诺书；(5) 开展合规宣传周、活动日活动；(6) 开展有奖问卷调查、现场案例宣讲、专题讲座、竞赛等。

4. 管理层行动支持。管理者的良好示范能带动和影响员工自觉遵守各项制度，反之如缺乏合规意识，执行制度不力，就会放任甚至助长违规操作的风气。作为一项自上而下的企业规划，企业管理者应当做合规表率，牵头实施、带头参与、现身说法，传导和营造企业合规文化，带动企业全员自我约束。

5. 建立合规报告和考核制度。设置企业合规运行整体情况、专题事项汇报机制，确保企业合规状况及时上传下达，企业高管、财务部门、项目部门等部门定期报告。同时加强合规考核评价，将考核结果作为绩效考核、选拔任用等工作的重要依据。

6. 设立内部自查自纠及合规管理评估机制。定期、不定期进行企业内部自查，发现问题及时整改纠正。设立合规管理评估机制，对合规管理的适用性、合理性、有效性进行评估。对于在合规管理评估中发现的问题制定整改方案，及时、全面完成整改，整改责任部门及时向公司管理层及合规部门报告整改进展情况。①

附：企业合规年度计划表

时间	目的	具体安排
7月—8月中旬	前期准备	1. 公司最高领导层研究决定，确立企业合规方针 2. 设立合规部门，配备合规专员 3. 通过现场访谈、问卷清单、资料查阅等方式调研企业情况，识别企业的商业贿赂风险及安全生产风险 4. 建立和完善企业合规体系
8月—9月	重点领域制度搭建、项目施工人员进行培训	1. 梳理企业合规重点领域，逐步制订相关合规管理制度。制订反商业贿赂手册，修改完善安全生产制度 2. 对企业现有规章制度和流程，如：员工手册、财务管理制度、工程投标制度、招标采购制度等进行分析，甄别其存在的合规偏差与不足，进行相应修改、补充和再造，融入合规要求与合规承诺，实现企业现有规章和流程的合规化。 3. 修订员工手册，将商业贿赂与安全生产相关条款明确约定 4. 修改劳动合同、供应商协议，起草反商业贿赂义务承诺书、安全生产承诺书等合同文本，将企业的反商业贿赂义务、安全生产义务以书面形式明确载明在合同中 5. 对项目施工人员进行安全生产培训
9月—11月	合规培训与宣传	1. 对公司管理层、合规专员、财务人员、采购人员进行针对性的反商业贿赂合规培训，制作并妥善保存培训记录，并组织相关测试 2. 对子公司、关联公司、供应商等进行针对性的反商业贿赂合规培训 3. 通过有奖问题、知识竞赛、合规手册、宣传墙等多种形式，多渠道进行合规宣传 4. 邀请第三方专业人员，如律师等对员工进行反商业贿赂、安全生产等专题讲座 5. 组织相关人员前往企业合规法律服务中心参观学习
12月	自查评估问责	1. 进行企业内部自查，发现问题及时整改纠正 2. 进行合规管理评估，对于评估发现的问题，制订整改方案，及时完成整改并定期汇报 3. 对自查评估中发现的违法、违规行为，对责任人采取问责措施