

# 企业合规管理的绩效评价标准 与指标体系建设\*

——基于竞争情报“最佳实践”理论分析视角

赵健雅<sup>1</sup> 陈峰<sup>2</sup>

(1. 中共山东省委党校(山东行政学院) 济南 250014;

2. 中国科学技术信息研究所 北京 100038)

**摘要:** [研究目的] 参考竞争情报最佳实践企业评价方法和思路, 形成科学合理的企业合规管理绩效评价标准和指标体系。 [研究方法] 在总结传统合规管理绩效评价方式及其不足的基础上, 引入竞争情报“最佳实践”企业评价理论, 从组织体系、制度建设、运行机制、人员队伍和合规文化五个评估维度构建企业合规管理的绩效评价标准与指标体系。 [研究结论] 基于“最佳实践”理论框架建构的合规管理绩效评价体系具有科学性和合理性, 各指标相互促进、相互影响, 可以全面、客观且精准地评估企业合规管理工作。

**关键词:** 竞争情报; 企业合规; 合规管理; 绩效评价; 合规有效性; 指标体系

中图分类号: G350

文献标识码: A

文章编号: 1002-1965(2024)05-0184-07

引用格式: 赵健雅, 陈峰. 企业合规管理的绩效评价标准与指标体系建设[J]. 情报杂志, 2024, 43(5): 184-190, 200.

DOI: 10.3969/j.issn.1002-1965.2024.05.024

## Performance Evaluation Standard and Index System Construction of Enterprise Compliance Management: Based on Competitive Intelligence "Best Practice" Theory Analysis Perspective

Zhao Jianya<sup>1</sup> Chen Feng<sup>2</sup>

(1. Party School of the Shandong Province of C. P. C (Shandong Academy of Governance), Jinan 250014;

2. Institute of Scientific and Technical Information of China, Beijing 100038)

**Abstract:** [Research purpose] Establish a scientific and reasonable performance evaluation standard and index system of enterprise compliance management, by referring to the evaluation methods and ideas of competitive intelligence best practices. [Research method] On the basis of summarizing the traditional compliance management performance evaluation methods and their shortcomings, this paper introduces the competitive intelligence "Best Practice" evaluation theory to construct the performance evaluation criteria and index system of enterprise compliance management from five evaluation dimensions: organizational system, system construction, operating mechanism, personnel team and compliance culture. [Research conclusion] The compliance effectiveness evaluation index system constructed based on the theoretical framework of "best practice" is scientific and reasonable, and each index promotes and influences each other, which can comprehensively, objectively and accurately evaluate the compliance management of enterprises.

**Key words:** competitive intelligence; enterprise compliance; compliance management; performance evaluation; compliance effectiveness; index system

收稿日期: 2023-07-08

修回日期: 2023-08-30

基金项目: 2024年中共山东省委党校(山东行政学院)重大项目攻关创新科研支撑项目“中美博弈背景下企业出口管制合规困境及对策研究”研究成果。

作者简介: 赵健雅, 女, 1987年生, 博士, 讲师, 研究方向: 涉外法治、竞争情报; 陈峰, 男, 1965年生, 研究员, 博士生导师, 研究方向: 竞争情报、技术预见、科技政策与发展战略。

## 0 引言

当前,我国企业正处于前所未有的“强监管”时代,以美国为代表的境外出口管制、投资审查、贸易限制等监管风险日益增加,更高水平的合规管理能力成为企业发展的刚需。2022年10月1日,《中央企业合规管理办法》(以下简称《合规办法》)正式施行。不同于作为政策引导类规范性文件的《中央企业合规管理指引(试行)》(以下简称《合规指引》),《合规办法》配套了监督问责机制,属于国资委对中央企业的刚性约束,并且内容更全、措施更实、力度更大,这标志着中央企业合规管理工作进入了新一轮发展时期。

经过长期的企业实践,合规管理重要性已经深入人心,“怎样才能做好合规工作”已经取代“是否需要开展合规工作”。近年来,中国企业主要依据国资委发布的《合规办法》及《合规指引》、国际标准化组织(ISO)发布的ISO 37301:2021《Compliance management systems—Requirements with guidance for use》(以下简称“ISO 37301”)及早期的ISO 19600:2014等来搭建企业内部的合规管理体系。企业合规管理体系搭建之后能否有效运行以及如何评价合规管理工作的效果是当下每一个“合规管理进行时”企业都需要思考和面对的问题。

本文在深研国际上成熟的合规管理绩效评价方案基础上,借鉴企业开展竞争情报评价工作的“最佳实践”理论,构建基于“最佳实践”的合规管理绩效评价标准和评价指标体系,并结合S省16地市200家进出口企业合规管理建设实践对该指标体系进行验证,为企业开展合规管理绩效评价提供参考,助力企业合规管理“落地”发挥实效。

### 1 企业合规管理的绩效评价方式及其不足

“合规”一词由英文“compliance”翻译而来,意指“遵从、依从、遵守”<sup>[1]</sup>。结合近年合规体系建设实践,《合规办法》<sup>[2]</sup>对于合规管理有了更清晰的分类表达,即合规管理是指企业为有效防控合规风险、提升依法合规经营管理水平,开展的包括建立合规制度、完善运行机制、培育合规文化、强化监督问责等有组织、有计划的管理活动。从现代企业管理的角度来说,合规管理指企业为遵守其业务领域的国内和国际法律法规而执行内部制度的过程<sup>[3]</sup>,合规管理的主体是企业,管理对象是企业经营活动和员工工作行为,管理目的是有效防范合规风险,提升企业依法合规经营管理水平<sup>[4]</sup>。

企业合规管理的绩效评价包含两个不同层面:一是合规管理要素的完备性,即是否已经包含了所要求的必要组织架构、环节及核心要素等;二是合规管理的

有效性,即合规管理相关规范是否能够有效运行并发挥作用。有效性评价侧重的是合规效用,指识别、监控和处置合规风险,形成合规文化的实效和程度,而绩效评价侧重的是合规目标和预期效果的实现情况,指企业根据监管要求或参照相关标准、依据,对企业合规管理要素及其所发挥的实际效果进行评价的行为。因此,合规管理绩效评价是兼顾完备性和有效性的综合评价。

目前,关于企业合规管理的研究成果仍比较有限,多局限于概念<sup>[5]</sup>、性质<sup>[6]</sup>、价值<sup>[7]</sup>和企业实践<sup>[8]</sup>等方面,对于合规管理的绩效评价尚未有深入研究,就评价方式而言,大体可分为定量评价和定性评价两种类型。

#### 1.1 定量评价方式

所谓定量评价,是指采用数学的方法,收集和数据处理数据资料,对合规管理的实现目标或实际效果做出定量结果的价值判断。实践中是对企业合规管理的制度文件、实施过程、实施结果等设计评价指标,并进行量化和科学分析,以评估合规管理效果的实现程度。

关于合规管理绩效的定量评价,代表性成果有Kerry Beringhaus的“有效合规计划考量因素”<sup>[9]</sup>,Serena Hamann的“个性化、动态合规计划设计指标”<sup>[10]</sup>,Jay G. Martin的“有效刑事合规7要素评价体系”<sup>[11]</sup>,李玉华的“我国企业刑事合规本土化过程的3标准和12项要素”<sup>[12]</sup>等。然而,通过统一标准进行量化分析的评价方法具有内在局限:首先,合规管理效果的实现程度先天难以量化。企业合规不同于食品、工业产品、环境等标准,绩效标准本身极具个性化,利用标准体系评价合规管理效果更多从形式上评估外显内容,很难从实际运行过程中反映企业合规管理的实质功能。其次,现行合规管理绩效标准体系不完善。它只能从实然的角度反映合规管理绩效的标准化建设,而不能从应然的角度判定哪些指标和内容才是合规管理应建设的范畴,即只能引导企业合规管理的“标准做法”,难以反映契合企业实际的“最佳答案”。最后,部分标准质量不高,本土化程度低。关于合规管理绩效的评价标准尚处于建设初期,由于急于制定出台,导致一些标准本身质量不高,且很多简单沿用国际标准或国外标准的逻辑思路和表达方式,与我国现行合规管理契合度有限。

#### 1.2 定性评价方式

所谓定性评价,是依据预测者的主观判断分析能力来推断事物性质和发展趋势的分析方法。实践中是根据评价者对评价对象平时的表现、状态或文献资料的观察和分析,直接对评价对象做出定性结论的价值判断。

关于合规管理绩效的定性评价,代表性成果有郭

青红的“全面合规、诚信合规和专项合规体系建设研究”<sup>[13]</sup>,解志勇的“有效企业合规计划的核心要素及其保障机制”<sup>[14]</sup>,陈瑞华的“有效合规管理包括日常性合规管理模式和合规整改模式两种模式”<sup>[15]</sup>,李勇的“合规有效性可行标准包括技术(形式)指标和文化(实质)指标”<sup>[16]</sup>等。但是定性评价的主观评估方法同样具有局限性:一是定性评价是对定性指标进行综合分析判断的客观参照,定性指标的评价易受评价人员拥有的知识、经验、判断能力和对评价标准把握程度的影响。二是在缺乏客观量化指标的情况下,不管是专家评估,亦或是用户评估,基于主观问卷的调查质量通常差异较大。

综合来看,现有针对合规管理绩效进行的评价存在如下不足:首先,现有的评价标准尚未覆盖企业合规管理的全部意涵,不管是定量评价还是定性评价,均呈现出国家宏观政策层面的变革,较少关注企业微观层面的操作;其次,研究方法有限,导致合规管理绩效评价难以落地,无法融合,纸面认证、无效认证问题频频出现;最后,缺乏本土化综合评估,国内相关评估要么借鉴国际评价标准,要么只关注某个维度,很少有契合我国本土企业实际的综合性调查评估。

## 2 基于“最佳实践”的合规管理绩效评价标准

“最佳实践”来源于国外,意指给定条件下更有效的一种技术、方法、流程、活动、激励或报偿,可运用于绩效管理、危机管理、政府管理等多个领域。竞争情报界认为企业自身情况、所属行业特性及其竞争环境、发展阶段、业务复杂程度等均存在巨大差异性,制定科学合理的评价标准十分必要。在评价差异性巨大的不同企业的竞争情报工作时,竞争情报最佳实践可以是一个方法、一项技能、一个流程等,最佳实践企业是指那些用户和业内公认的工作最好的企业<sup>[17]</sup>。现代竞争情报奠基人 Jan Herring 曾指出,有效的竞争情报评价方法必须是定性评价和定量评价相结合的。最佳实践是企业竞争情报工作的高级阶段,竞争情报最佳实践企业的评价标准问题实质上就是企业竞争情报工作评价的一部分<sup>[18]</sup>。运用最佳实践企业标准开展评价工作最大的优势就是,既充分考虑企业竞争情报工作的差异性,也充分考虑企业竞争情报工作的共性,弥补定量和定性单独评价的不足,是实践中行之有效、被企业普遍接受的工作评价方法。

根据陈峰研究员在《新时期新范式下的企业竞争情报工作特点——以中国合规管理标杆企业 Z 公司为例》《融合竞争情报系统的企业合规管理体系

建设模式》<sup>[19]</sup>及《企业合规管理与竞争情报的融合研究——基于我国 HR 集团的实证分析》<sup>[20]</sup>等文章中对企业竞争情报与企业合规管理关系及其融合方式的探讨,企业合规管理工作就是有“实”无“名”的竞争情报工作,其绩效评价当然可以参考竞争情报最佳实践企业评价方法思路和指标,形成科学合理的企业合规管理绩效评价标准和方法,推进合规管理体系建设可持续迭代优化<sup>[21]</sup>。从竞争情报“最佳实践”视角探讨企业合规管理的绩效评价问题,评价标准主要包括组织体系、制度建设、运行机制、人员队伍和合规文化建设五个方面。

### 2.1 从组织体系角度考察

建立独立、权威的合规组织体系,是企业实施有效合规管理的基本要素和组织保障<sup>[22]</sup>。根据国际惯例及我国建立了现代公司治理结构的国企、央企、大型民营公司等企业合规组织架构来看,合规组织体系通常包括四个层级的机构:一是董事会下设的合规管理委员会,二是首席合规官,三是企业合规部门,四是企业下属部门或分支机构的合规部门或合规专员<sup>[15]</sup>。各级合规组织相互协作与配合,按照各项合规管理制度,践行公司合规管理。由于合规工作本身的依附性以及不同企业对合规要素的需求程度不一,很多中小微企业将合规工作并于法律事务部或战略规划部等部门工作之中,尚未有正式的合规管理部门,看似并未影响其正常运转,但是从合规管理专业化角度看,这类企业的合规工作无从加以考核和评估,因此也谈不上合规管理最佳实践。

组织是具有一定结构与功能的系统,任何组织都是实体组织与过程组织的统一体<sup>[23]</sup>。只有建立了专门的合规管理组织机构,才可能体现明确的合规管理功能,并按照专业化要求和路径向最佳实践演进。因此,合规管理最佳实践企业的第一个标准:即建立了独立的、融入全流程的、有明确合规管理功能的组织体系。

### 2.2 从制度建设角度考察

完善的合规管理制度和流程设计是企业开展合规管理的主要依据,是指导企业合规经营和员工遵纪守法的行动指南<sup>[4]</sup>。本文所提到的合规是广义合规,因此,合规制度是企业有关合规管理的全部规章制度、工作指引、行为守则等规范的统称,合规流程是落实合规管理的所有步骤、方法和程序的统称。合规制度相当于企业合规的“实体法”,是合规管理的指引和依据,而合规流程相当于企业合规

的“程序法”,是落实合规管理的保障<sup>[24]</sup>。静态合规制度是动态合规流程设置的依据,动态合规流程能够促使静态合规制度有效发挥作用。

制定合规制度,需要涵盖企业全部业务环节及合规风险领域。《合规办法》对于合规制度提出了更明确具体的要求,即建立健全分级分类的合规管理制度。当然,不同企业面临的合规风险及风险等级不尽相同,合规制度和流程的设置需结合企业自身所处行业、企业规模、业务模式、组织结构以及外部市场需求等因素量身定制。因此,合规管理最佳实践企业的第二个标准:即建立了科学化、规范化、标准化的制度体系和有效的合规流程。

### 2.3 从运行机制角度考察

合规管理是静态管理与动态管理的互动与融合。前者强调合规管理制度的制定、修改与完善,后者强调全流程全业务的动态合规。《合规办法》明确了合规风险识别评估预警、合规风险应对、协同运作以及合规有效性评价等机制,旨在实现企业合规管理与经营活动的有机融合。

概括来讲,企业合规管理运行机制应当包括三个方面的内容:一是全面梳理经营管理活动中各具体流程的合规风险,建立适用于自身行业特征的合规风险监测体系。根据合规风险的类型,制定针对性的事前预防、事后控制相关措施。二是将合规审查作为必经程序嵌入经营管理流程。合规审查不仅仅局限于对合同的法审工作,而应该贯穿于各类业务流程的各个关键节点中。三是结合企业实际建立健全合规管理与风险管理、内部控制以及法务管理的协同运作机制。合规、风控、内控与法律岗位存在诸多管理交叉点,四合一的管控模式更有利于对企业的整合化、统一化、高效化管控。因此,合规管理最佳实践企业的第三个标准:即建立了横向协作、上下协同的运行机制。

### 2.4 从人员队伍角度考察

企业合规管理是一项长期的系统性工程,离不开充足的人力资源投入,评价合规计划是否有效的一个重要依据便是合规团队的人员规模<sup>[25]</sup>。合规人员既需负责识别合规义务、提供合规建议等前置预防型工作,也需负责识别合规风险、监督违规事件等具体回应型工作<sup>[26]</sup>。

实践中,合规人员队伍组建最常见的问题集中于完备性和专业性两个方面。完备性指合规从业人员能否覆盖企业经营管理的各个层级,以形成自上而下的合规人才梯队;专业性指合规人员队伍的

专业背景与专业能力能否与合规管理工作要求相匹配。无论是以中兴通讯公司为代表的法律专业模式,还是以华为公司为代表的技术专业模式均已彰显:随着大数据、人工智能等新技术的不断发展,企业合规不仅是一种专业的法律风险管理活动,也是一种动态的信息管理活动。合规人员队伍不仅包括法律专业人员,还应吸纳若干技术人员,兼顾合规政策的风险导向性和合规管理信息的准确性、及时性。因此,合规管理最佳实践企业的第四个标准:即拥有一支完备且专业的合规管理人员队伍。

### 2.5 从合规文化角度考察

有效合规的落脚点不仅在于合规管理体系的全面性,更在于有无实质性的合规文化<sup>[27]</sup>。合规管理是行为指引与合规文化的协同,二者相辅相成,合规行为有益于养成合规文化,合规文化有助于落实合规行为。企业合规的制度构建与流程优化更加强调业务层面的刚性合规,而合规文化更加侧重企业员工在主观意识层面的柔性合规,所体现的是一种环境控制。

作为有效合规管理的实质标准,合规文化既不能等同于具体制度设计,也不能等同于抽象道德要求。合规文化建设具体包括以下三个方面的内容:一是树立自上而下、全员合规的经营理念,从“要我合规”转变到“我要合规”;二是开展多层次、多维度、多领域的全员合规培训,推动形成领导带头、全员参与的合规文化体系;三是树立积极正面的合规形象,将合规作为企业经营理念和社会责任的重要内容传递至利益相关方。因此,合规管理最佳实践企业的第五个标准:即形成了常态化、全员化、体系化的合规文化。

## 3 合规管理“最佳实践”企业评价指标体系

本研究综合定量分析与定性分析优势,基于“最佳实践”五要素分析框架,并结合200家进出口企业实践案例,首创性提出合规管理“最佳实践”企业评价指标体系,将合规管理“最佳实践”企业初步定义为“行业或领域内公认的合规管理工作做的最好的企业”。并且,这类企业的合规管理工作必然是可测度、可量化、可评价的。

### 3.1 指标体系核心维度

在“最佳实践”理论框架下,所建构的指标维度具有重要意涵。首先,组织体系维度侧重评估企业合规管理的主导部门和参与主体。合规管理应在统一、专业的合规部门指导下统筹推进,不同部门之间的合规信息整合、流程重塑、业务贯通等都需要合规部门的协

调组织。其次,制度建设维度侧重评估企业合规管理的政策完备度,既包括静态的合规规范性文件,也包括动态的合规流程设计,从顶层设计上实现合规制度与合规流程的相互作用。运行机制维度侧重评估企业合规管理提升风险识别、预警、应对、协同运作等能力的程度,通过不同指标衡量企业合规管理与经营活动的融合情况。合规人员队伍维度侧重评估企业合规管理人员的完备性和专业性程度,强调合规人员在企业全民合规管理过程中的重要作用,通过人员数量、专业背景、培训次数等指标综合衡量企业合规人才建设情况。合规文化维度侧重评估合规理念在企业内部的渗透程度,通过全员参与度、合规文化宣传力、领导重视程度等指标判断企业实质合规的建设情况。

### 3.2 指标体系的构成及权重

由于合规管理工作的依附性特征,其本身作为独立要素的价值度量非常复杂且操作起来相当困难。但是考虑到合规管理工作评价的迫切需求及重要意义,对合规管理工作进行量化评价是无法回避且必需研究的问题。本文在对合规管理“最佳实践”企业进行定性评价的基础上,对上述五个维度展开进一步研究,尝试探索将合规管理最佳实践企业评价与合规管理工作评价融为一体的、定性与定量相结合的企业合规管理评价方法。合规管理“最佳实践”企业评价指标体系由5个一级指标、12个二级指标、26个三级指标构成,见表1。一级指标权重比例不变,根据新增指标适当调整三级指标权重。

表1 合规管理“最佳实践”企业评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	指标内涵
1 组织体系 (20%)	1-1 合规部门(13%) 1-2 具有合规职能的其他部门 (法律部、战略部、业务部、行政部等)(7%)	1. 合规部门的独立程度	与合规管理相关涉的合规部门以及首席合规官的建设情况
		2. 合规部门对经营管理的参与程度	
		3. 首席合规官的设置情况	
		4. 合规管理机构或者首席合规官是否有充分的合规事项决定权	
2 制度建设 (25%)	2-1 静态合规管理制度(15%) 2-2 动态合规管理流程(10%)	5. 合规管理制度的完备程度	与合规管理相关涉的合规制度体系,包括静态合规制度文本和动态合规流程设计
		6. 合规管理制度的科学化、规范化、标准化程度	
		7. 合规管理制度的分级分类情况	
		8. 合规管理流程是否纳入企业研发、采购、生产、销售、投资、财务等业务全流程	
		9. 合规管理流程与其他业务流程的协调程度	
3 运行机制 (30%)	3-1 合规风险审查(10%) 3-2 合规风险预警(10%) 3-3 合规风险应对(10%)	10. 能否全面梳理经营管理活动中的各类合规风险	与企业合规职能运行相关涉的风险审查、预警和应对机制建设情况
		11. 合规审查的标准化程度	
		12. 合规审查的分类程度	
		13. 合规审查的协同化程度	
		14. 合规风险预警机制建设情况	
		15. 事前预防和事后控制的相关措施	
4 合规人员队伍 (15%)	4-1 专职合规人员(10%) 4-2 兼职合规人员(5%)	16. 专职合规管理人员数量是否满足企业需求	企业合规人才的储备、培养、分工协作以及能力提升情况
		17. 专职合规人员的专业背景与能力	
		18. 专职合规团队是否吸纳法律人员、业务人员及技术人员等	
		19. 业务部门有无兼职合规人员	
		20. 专职合规人员之间的分工与协作情况	
		21. 专职合规人员接受合规培训与专业教育情况	
5 企业合规文化 (10%)	5-1 合规文化覆盖度(3%) 5-2 合规文化渗透性(4%) 5-2 合规文化宣传力(3%)	22. 企业领导层对合规管理的认知和支持程度	企业合规文化理念的植入、渗透以及合规文化的宣传力
		23. 企业全员参与合规管理的程度	
		24. 企业全员参与合规培训次数	
		25. 企业全员对主动合规价值理念的认知程度	
		26. 合规文化宣传方式及影响力	

### 3.3 研究方法 with 指标形成

本研究选取了S省16个地市200家进出口企业开展网络问卷调查,覆盖S省29个县域,并针对其中10家重点企业开展深度访谈。研究方法主要包括问卷调查法和访谈法,具体如下:

a. 问卷调查法。本研究通过对企业合规、合规管理绩效、合规有效性等相关文献的大量分析,确定合规管理“最佳实践”企业测量指标,并行成初始问卷。同时,通过预调研对初始问卷进行检验和修正,并调整相

应的测量指标,以保证问卷和指标体系的全面性和有效性。正式问卷涵盖五部分26个问题,主要包括基本情况、合规管理部门、制度建设、人员队伍以及合规标准化情况等。在正式调研过程中,采取线上为主、线下和线上相结合的方式分发问卷,问卷回收后对有效性进行检验,并整理研究数据进行相关分析。

b. 访谈法。在理论和技术工具基础上,为了确保合规管理“最佳实践”企业评价研究更具有说服力,在研究对象中选取了化工、物流、电子通讯、纺织等部分

代表性行业企业进行深度访谈。访谈方式包括现场座谈和电话访谈,访谈对象主要包括企业高层领导、合规管理人员以及普通员工,访谈内容主要是企业合规管理工作的开展情况,包括企业领导层对合规管理的重视程度、合规管理制度建设和流程设计情况、合规人才与需求的匹配情况、合规审查流程与其他业务流程的协同问题以及合规培训的开展情况等。在深度访谈中对各类访谈信息加以深度挖掘,使其具有客观性和可操作性。

c. 指标计算。建立评价指标体系,确定数据与得分对应规则,对指标进行权重赋值,是本文所要探索的“最佳实践”量化分析方法。该评价方法涉及 5 个不同的评价要素,呈现出多视角和多层次结构。

首先,在指标体系基础上,确定数据与得分对应规则。根据主客观相结合的评价原则,评价指标可分为客观指标和主观指标两大类。客观指标需要通过统计合规管理工作量进行度量,而主观指标需要依靠主观体验和评价等进行度量。每个分指标得分值域范围控制为 1~10 分,其中 1 分最低,10 分最高,可设定明确的数据与得分对应关系。客观指标例如三级指标 5-合规管理制度的完备程度,可按照《合规办法》要求设定数据与得分分值关系为:以每设立 1 项合规制度合 1 分为基本依据,根据合规管理基本制度、具体制度、年度计划和工作报告等的数量以此类推,最高 10 分。再如三级指标 24-企业全员参与合规培训次数,其数据与得分分值关系可以设定为:以一年组织一次全员合规培训为 1 分,根据培训数量以此类推,最高 10 分。主观指标例如三级指标 22-企业领导层对合规管理的认知和支持程度。这类指标可通过定性数据定量化方式,通过主观评价确立数据与分值关系。如:有

一定认知,2 分以下;基本认知但是还未采取行动,3~4 分;充分认知,5~6 分;充分认知并积极采取行动,7~8 分;积极采取行动并产生较大影响,9~10 分。

其次,对指标进行权重赋值,形成量化评价理论模型。由于各分指标对企业合规管理工作实际影响程度不同,还需对各项分指标进行权重赋值,以准确度量具体指标对企业合规管理工作的影响。对于客观指标,可以通过梳理合规管理制度、流程及其人员建设等情况进行专项打分。对于主观指标,可通过专家打分与问卷调查相结合的方式赋值,具体做法是邀请一定数量的合规领域专家和有丰富实践经验的合规管理工作对企业合规指标体系进行权重赋值,根据权重赋值情况可计算出各指标的最终权重;问卷调查则是将设计好的问卷发给合规管理从业人员,根据回答问题的结果进行评分。在权重赋值和评分的基础上,最终形成合规管理“最佳实践”企业的量化评价理论模型。该模型既可以评价单体企业的合规管理工作,也可评价多个企业的合规管理工作。既可以开展企业合规管理工作的自我评价,也可开展外部第三方对企业合规管理工作的评价,为企业合规管理工作由入门水平向世界一流水平演进提供基本路线图。

#### 4 合规管理“最佳实践”企业的评价结果分析

按照上述指标体系和计算方法,对 S 省 200 家进出口企业的合规管理情况进行评估。研究发现,企业合规管理整体水平最高的为非金属矿物制品业企业、通信设备和计算机制造业企业、电器机械及设备制造业企业,合规管理相对落后的是木材加工及家具制造业企业和金属制品业企业(见图 1)。

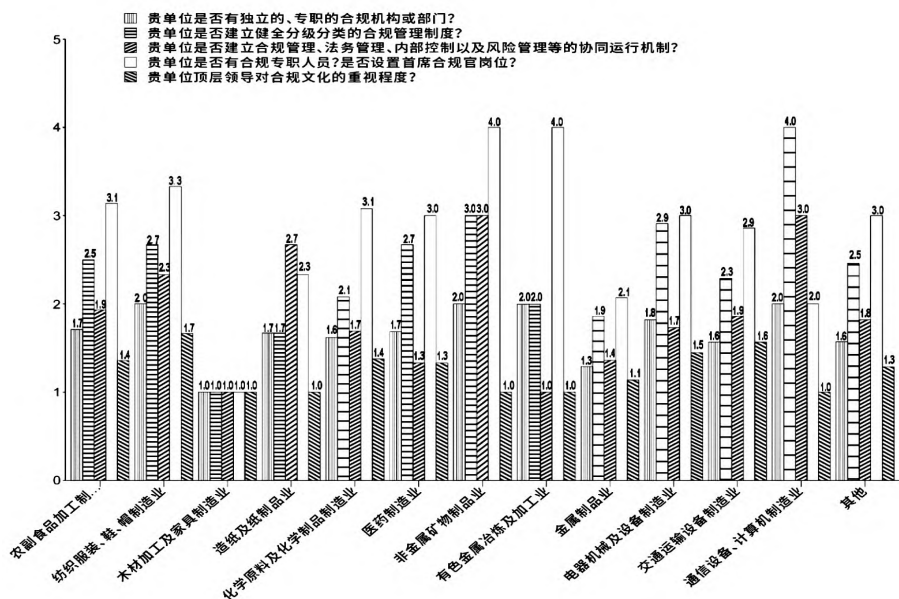


图 1 合规管理“最佳实践”企业整体评估图

从合规管理“最佳实践”企业的不同维度进行分析:在合规组织体系方面,纺织业、非金属矿物制品业、通讯设备和计算机制造业以及有色金属冶炼加工工业企业得分最高,大多设置了首席合规官。在合规制度建设方面,通信设备和计算机制造业、非金属矿物制品业以及电器机械及设备制造业企业均已建立健全分级分类的合规管理制度,特别是通信设备和计算机制造业,出台了诸多关于全面合规的规范性制度文件,但是也能看到木材加工及家具制造业企业的合规管理制度整体尚待完善。在合规管理运行机制方面,通信设备和计算机制造业、非金属矿物制品业遥遥领先于其他行业,不少企业已经实现企业研发、采购、生产、销售、投资、财务等在内的合规审批全流程运行。在合规人员队伍方面,非金属矿物制品业和有色金属冶炼及加工制造业企业得分较高,企业合规人员基本满足合规管

理需求,并且合规人员的专业背景丰富,涵盖法务人员、业务人员及技术人员等。在合规文化建设方面,纺织行业和交通运输设备制造业企业要更加重视企业合规文化建设,不少企业经常开展全员合规培训和合规文化宣传活动,将合规文化和价值观融入企业管理之中,以提高全员的合规意识和水平。

同时,本研究基于问卷调查数据的搜集和分析,进行合规管理“最佳实践”企业各维度指标的相关性分析,发现各指标维度之间呈现显著正向关联(见表2)。一方面,说明该指标建构的科学性和合理性,即无论企业合规管理如何发展,“最佳实践”各评估维度间均表现出高度的稳定性和关联性。另一方面,也说明合规管理“最佳实践”企业评价是涉及组织体系、制度建设、运行机制、人员队伍和合规文化的综合评价过程,各指标相互促进,相互影响,不可或缺。

表2 合规管理“最佳实践”企业评价指标相关性分析结果

指标项目	平均值	标准差	组织维度	制度维度	运行机制维度	人员队伍维度	合规文化维度
贵单位是否有独立、专职的合规部门	1.610	0.490	1				
贵单位是否建立健全分级分类合规管理制度	2.360	1.106	0.541**	1			
贵单位是否建立合规管理、法务管理、内部控制及风险管理等的协同运行机制	1.780	0.871	0.436**	0.597**	1		
贵单位是否有合规专职人员?是否设置首席合规官岗位	2.860	1.189	0.702**	0.615**	0.477**	1	
贵单位顶层领导对合规文化的重视程度	1.320	0.530	0.330**	0.302**	0.220*	0.328**	1

注: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

## 5 结论与讨论

在百年未有之大变局背景下,中国企业面临的国内外运营环境和风险挑战日趋复杂严峻,国际竞争越来越体现为规则之争、法律之争,合规管理是企业行稳致远,实现战略发展目标的必然选择。基于竞争情报“最佳实践”的企业合规管理绩效评价分析框架,实现定量分析与定性分析的有机融合,能够指导企业建立有效合规管理团队与合规制度,采取主动、预防性的法律与合规战略,从“要我合规”转变到“我要合规”,从而维护企业安全、推动企业高质量发展。

在理论价值方面,本研究在融合和超越现有定量评价和定性评价企业合规管理绩效基础上,借鉴竞争情报“最佳实践”评价理论框架,形成一套更具科学性、实操性和本土化特征的合规管理“最佳实践”评价指标体系。该评价体系是现有两种测评思路的融合,它超越客观内容分析和主观问卷的技术局限,从更加全面的维度呈现出企业合规管理的实质效果。在实践价值方面,本研究基于“最佳实践”指标体系对S省200家进出口企业合规管理水平进行量化评估,评估结果显示五大维度之间具有相关性和稳定性,且受到

组织体系、制度建设、运行机制等因素影响,验证了合规管理“最佳实践”企业评价体系的合理性。诚然,企业合规管理绩效的评价问题既需要开展大量的理论研究工作,也需要通过大量实证检验并完善理论方法研究成果,本文仅仅是这一问题在理论层面开展的初步探索。

## 参考文献

- [1] 华东师范大学企业合规研究中心. 企业合规讲义[M]. 北京: 中国法制出版社, 2018: 2.
- [2] 中央企业合规管理办法[EB/OL]. (2022-11-10)[2023-08-28]. <http://www.sasac.gov.cn/n2588035/c26018430/content.html>.
- [3] 黄胜忠, 江艳. 企业合规管理的成本与收益分析[J]. 财会月刊, 2019(21): 77-83.
- [4] 杨斌. 新形势下国有企业合规管理体系建设研究[J]. 江西师范大学学报(哲学社会科学版), 2020, 53(4): 96-102.
- [5] 陈瑞华. 企业合规的基本问题[J]. 中国法律评论, 2020, 31(1): 178-196.
- [6] 陈瑞华. 论企业合规的性质[J]. 浙江工商大学学报, 2021(1): 46-60.
- [7] 谭世贵, 陆怡坤. 优化营商环境视角下的企业合规问题研究[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2022(4): 135-152.

(下转第200页)

- [17] 曹如中,郭华,李丹.合作竞争环境下企业竞争情报战略联盟研究[J].情报理论与实践,2013,36(3):6-10.
- [18] 王晓慧,王康.基于利益相关者理论的产业协作参与者竞争情报协作研究[J].图书馆学研究,2018(5):14-19.
- [19] 李川,袁红卫,方志耕,等.多媒体竞争情报的博弈系统动力学模型研究——虚拟产品代理问题[J].情报学报,2016,35(3):284-292.
- [20] Liu H, Tang Z, Zhao N, et al. Analysis and simulations of open-source intelligence process system dynamics from user's perspective[J]. CMES-Computer Modeling in Engineering & Sciences, 2023, 134(1):541-558.
- [21] 王克平,沈莹,郭小芳,等.基于“互联网+”思维的新创企业竞争情报预警体系动力学模型研究[J].情报理论与实践,2020,43(7):88-94.
- [22] 张亚男,王克平,王艺.基于区块链思维的竞争情报联盟运行机制仿真研究[J].情报杂志,2023,42(2):65-73.
- [23] 张羿.供应链成员间知识共享意图影响因素实证研究[D].大连:大连理工大学,2009.
- [24] Madlberger M. What drives firms to engage in interorganizational information sharing in supply chain management[J]. International Journal of E-Collaboration, 2009, 5(2):18-42.
- [25] 周毛莉.竞争性企业间数据共享行为的影响因素研究[D].西安:西安理工大学,2019.
- [26] 支凤稳.环境扫描对企业知识创新的影响研究[D].长春:吉林大学,2015.
- [27] 袁旭梅,张旭,张志军.信息共享意愿、技术能力与共享水平:环境不确定性的影响[J].企业经济,2014(8):58-62.
- [28] Wu I L, Chuang C H, Hsu C H. Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective[J]. International Journal of Production Economics, 2014, 148(FEB):122-132.
- [29] Rungsithong R, Meyer K E. Trust and knowledge sharing in context: A study of international buyer-supplier relationships in Thailand[J]. Industrial Marketing Management, 2020, 88(1):112-124.
- [30] 陈伟,张旭梅.供应链伙伴特性对跨企业知识交易影响路径的实证研究——基于关系质量的中介效应[J].商业经济与管理,2013(1):32-42.
- [31] 李健.信任和意愿对供应链知识共享的中介作用[D].大连:大连理工大学,2010.
- [32] Zahoor N, Al-Tabbaa O. Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions[J]. Scandinavian Journal of Management, 2020, 36(2):101-109.
- [33] Seepana C, Paulraj A, Huq F A. The architecture of coopetition: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing[J]. Industrial Marketing Management, 2020, 91:100-113.
- [34] 阮冰颖,刘桂锋,刘琼.科研人员视角下科学数据安全影响因素仿真分析[J].情报理论与实践,2022,45(2):137-145.

(责编:王平军;校对:贺小利)

(上接第190页)

- 207-208.
- [8] 李本灿.企业视角下的合规计划建构方法[J].法学杂志,2020,41(7):76-83.
- [9] Beringhaus K. Practical considerations in developing effective compliance programs[J]. Winter Preventive Law Reporter, 1993(12):9-10.
- [10] Hamann S. Effective corporate compliance: A holistic approach for the SEC and the DOJ[J]. Washington Law Review, 2019(94):851-881.
- [11] Martin J G. Implementing effective corporate legal compliance programs[J]. Natural Resources & Environment, 1997(11):14-17.
- [12] 李玉华.有效刑事合规的基本标准[J].中国刑事法杂志,2021(1):114-130.
- [13] 郭青红.企业合规管理体系实务指南[M].北京:人民法院出版社,2019:18-45.
- [14] 解志勇,那扬.有效企业合规计划之构建研究[J].法学评论,2022,40(5):161-173.
- [15] 陈瑞华.有效合规管理的两种模式[J].法制与社会发展,2022,28(1):5-24.
- [16] 李勇.涉罪企业合规有效性标准研究——以A公司串通投标案为例[J].政法论坛,2022,40(1):132-146.
- [17] 陈峰.竞争情报最佳实践企业的非量化评价方法[J].图书情报工作,2011,55(8):71-74.
- [18] 陈峰.企业竞争情报工作的评价方法[J].图书情报工作,2011,55(20):56-58,120.
- [19] 陈峰.融合竞争情报系统的企业合规管理体系建设模式[J].情报杂志,2023,42(9):19-23,15.
- [20] 赵健雅,陈峰,杨雷.企业合规管理与竞争情报的融合研究——基于我国HR集团的实证分析[J].情报杂志,2023,42(12):76-82,92.
- [21] 陈峰.新时期新范式下的企业竞争情报工作特点——以中国合规管理标杆企业Z公司为例[J].情报理论与实践,2023,46(9):1-7.
- [22] 陈瑞华.企业有效合规整改的基本思路[J].政法论坛,2022,40(1):87-103.
- [23] 杨先明,赵果庆.论现代化进程中组织的经济功能[J].思想战线,2002(6):19-22.
- [24] 瞿霞.企业合规要点及律师合规实务解析[EB/OL]. [2023-06-10]. <https://www.ctils.com/articles/6332>.
- [25] 江必新,袁浙皓.企业合规管理基本问题研究[J].法律适用,2023(6):11-23.
- [26] 史蔚.企业合规人员不作为刑事责任探析[J].法学家,2022,194(5):87-101,193-194.
- [27] 张远煌,秦开炎.合规文化:企业有效合规之实质标准[J].江西社会科学,2022,42(5):124-138,207.

(责编:王育英;校对:刘影梅)