

关于提升境外业务合规管理水平的相关建议

彭 飞

南方电网国际有限责任公司, 中国·广东 广州 510000

【摘要】随着“一带一路”倡议的进一步走深走实,前往境外经营、投资的企业越来越多,在世界各国加大对于经营主体违法违规行径惩处力度的大环境下,部分企业合规建设未能跟上业务拓展步伐,因不合规行径付出了惨痛代价,境外业务面临的合规风险愈加突出。本文详述了境外企业强化合规管理,防范合规风险的重要性,并提出了提升合规管理水平的若干建议。

【关键词】境外业务; 合规管理; 风险管理; 审计

1 开展合规管理工作刻不容缓

1.1 合规监管日益趋严

《联合国反腐败公约》第26条规定,各缔约国均应当采取符合其法律原则的必要措施,确定法人参与根据本公约确立的犯罪应当承担的责任,法人责任可以包括刑事责任、民事责任或者行政责任,各缔约国均应当特别确保使依照本条应当承担责任的法人受到有效、适度而且具有警戒性的刑事或者非刑事制裁,包括金钱制裁。其相关人员和公司都要承担法律责任。美国、英国、法国、马来西亚等均出台了反腐败、诚信合规等系列法规及指引,明确了企业应承担的责任,合规监管日趋严格,执法力度持续加大。这凸显了世界各国越来越重视让企业对违规行为负责。越来越多的企业被要求实施强有力的反腐败合规计划,并制定有效措施来发现和防止违规行为,企业强化合规经营管理进入新阶段。

1.2 违规行为将引致重大损失

人们遭遇传统商业风险使企业经营陷入困境,或许还可以拖延几年而不垮,甚至还有机会改善经营扭亏为赢。但是,一个企业如果涉及严重违规,往往会带来重大损失,甚至破产倒闭。2015年9月,美国环境保护署指控大众汽车集团生产的部分柴油发动机利用“失效保护器”规避尾气排放监测,大众最终以147亿美元与监管机构达成部分和解协议。2016年11月,纽约州金融服务局以违反反洗钱法、掩盖可疑金融交易为由对中国农业银行纽约分行处以2.15亿美元的罚款。2018年4月,中兴通讯因违反美国对伊朗的

出口管制政策付出了支付10亿美元罚款、4亿美元保证金、解雇最高管理层、替换董事会、被派驻合规协调员等惨痛代价。一度位列美国500强企业第七位的安然公司因财务造假和腐败等多种违规行为在短短几个月内,从巅峰跌落,成为美国历史上最大的破产企业。安达信,曾身为全球五大会计师事务所之一,自安然公司创立之初便为其提供内部审计与咨询服务,因卷入安然财务丑闻面临法律制裁和信誉危机,导致最终破产。这些经验教训将“合规”的刻不容缓淋漓尽致地展现出来。

1.3 有助于防范风险,提升企业竞争力

开展合规管理,通过合规审查、风险识别和应对机制,可以帮助企业识别、评估和应对潜在的法律、财务、运营和声誉风险,督促企业及其员工在经营活动中遵守国家法律法规、行业监管规定以及企业内部规章制度,有效避免因违规行为带来的法律诉讼、行政处罚或声誉损失,将风险控制可在承受范围内,保障企业战略目标的实现。一是通过将合规管理控制措施嵌入业务流程和岗位职责,优化内部管理和流程运作,可以减少因违规行为导致的资源浪费和效率低下,从而提高企业的经营效率和效益。二是开展合规管理有助于确保企业资金、资产和人员的安全性,防止因违规操作导致的资产损失、安全事故或其他不良后果。三是合规管理可以帮助企业建立良好的形象和信誉,增强客户、合作伙伴和监管机构的信任,从而提升市场竞争力。四是对于涉及国际业务的企业,合规管理尤为重要,可以督促企业在境外经营中遵守所在国家和地区的法

律法规、商业惯例和道德规范，避免因文化差异或法律冲突引发的风险及不必要的损失。

目前，跨国企业已经普遍确立合规要求并将之视为企业发展的重中之重。国务院国资委也于2018年11月印发《中央企业合规管理指引（试行）》，推动中央企业全面加强合规管理。通过建立完善的合规管理体系，培育深入人心的合规文化抵御合规风险，已经成为现代全球型企业的软竞争力，合规竞争成为企业全球竞争的新规则。自共建“一带一路”倡议提出以来，中国企业加快了走出去步伐，作为境外业务的投资实施主体以及资产运营主体，境外企业面临着复杂的外部环境及政治、经济、文化、法律等诸多海外经营风险，开展合规管理刻不容缓，迫在眉睫。

2 做好境外业务合规管理要以“法治”指引为遵循

贯彻新发展理念，实现经济从高速增长转向高质量发展，必须坚持以法治为引领。中国走向世界，以负责任大国参与国际事务，必须善于运用法治。开展境外业务合规管理要以习近平总书记关于“法治”的重要思想为指引，加强境外经营合规制度建设，严格依法执纪，增强依法合规经营能力，提升全员法治素质，培育更加浓厚的企业法治文化，努力成为治理完善、经营合规、管理规范、守法诚信的法治企业，要让合规管理成为企业全面落实依法治国的重要举措。

规范企业海外经营行为，要围绕体制机制建设，突出问题导向，落实企业责任，严格依法执纪，补足制度短板，加强企业海外经营行为合规制度建设，逐步形成权责明确、放管结合、规范有序、风险控制有力的监管体制机制，更好践行“一带一路”倡议。

3 关于提升境外业务合规管理水平的建议

3.1 牢固树立合规意识，培育合规文化

由于收益率高、回报稳定的资产在全球范围内都是稀缺资产，因此企业在开展境外资产并购时，通常面临投资标的少、竞争程度高等特点，这导致我们的工作重点往往聚焦于如何以可接受的代价完成境外资产并购，而对于资产或者业务背后潜在的合规问题关注相对较少。合规管理本身是一个系统工程，不仅需要高层重视，还有赖于全员的参与，因此，一定要通过培训，通过其他企业在合规管理

方面的经验教训让全体员工正视合规问题，消除“合规可有可无，业务仍然第一”的错误认知，避免“合规管理”停留于表面。

境外企业要以培育良好的合规文化，提升抵御风险的能力作为合规建设的终极目标。合规文化的形成不是一蹴而就的，是一个长期的、潜移默化的过程。建议在广泛调研的基础上，结合实际定义一个上下认同的企业合规文化，将合规文化融入企业文化中，使之成为企业文化不可或缺的部分。为确保员工了解合规要求，遵守合规政策，要做好充分宣贯，针对采购、财务、审计等重点领域员工要进行量身定制的培训，并将之灌输到每位员工的内心，形成浓厚的合规文化氛围。

3.2 梳理明确需要遵循的合规要求

国资委在《中央企业合规管理指引（试行）》中指出，合规是指中央企业及其员工的经营管理行为符合法律法规、监管规定、行业准则和企业章程、规章制度以及国际条约、规则等要求。由此可见，合规的范畴比较广泛，合规不等同于合法，合法也不一定合规。开展境外业务合规管理，首先需要梳理国际拓展需要遵循的规定有哪些，要按照不同国家、不同地区、不同种类项目（股权、绿地）、不同专业线条（监管、技术、财务、法律）区分投前、投资决策以及投后管理三个阶段列出完整而详细的规定清单。只有清单列出来，才能对照清单检查、判断相关行为是否合规。关于境外投资的相关决策，合规部门需要履行前置审核职责，要对决策事项是否合规发表前置审核意见，不合规的事项不能进入后续决策环节，从源头杜绝合规风险。

3.3 加强合规工作与内部控制、风险管理及监察审计等工作的有效协同

尽管合规管理工作应做到全面覆盖，但现阶段要求合规管理部门直接参与到业务运营中的方方面面，对所有经营事项的合规性防控发表意见还存在一定难度。对于合规体系的建立，合规管理标准、政策、流程的制定建议由合规部门直接管理。对于监察、审计、法律、内控、风险管理、安全生产相关领域的成果及发现问题，合规部要站在合规管理的整体框架下，引用相关成果，分析相关问题，

组织合规审查，完善优化合规监管制度及流程，与相关部门一起做好合规管理工作。

目前，境外企业合规管理人才队伍相对薄弱，难以做到事无巨细，建议结合境外业务拓展实际，在全面推进合规管理的基础上，选取招投标、项目投资决策以及项目投后管理几个重点环节作为合规管理重点，由合规部与相关业务部门一起梳理出详细的合规清单，制定避免“违规”的具体举措，建立合规预警机制，合规纠错机制和问题解决机制，帮助预防合规问题、监测合规风险，做到合规问题发生后的快速响应。

3.4 将合规管理整合至企业战略框架

目前，许多企业已认识到了合规管理的重要性，并将合规管理融入日常运营，注重合规和操作风险控制，强调要遵守监管要求，维护运营安全、降低运营风险，并采取了包括定期审计以及合规检查等举措强化合规管理，有效地避免了运营中断并确保了安全和合规性。但这种方式也存在一定的局限性，主要表现在管理即时操作和合规风险方面相对有效，在应对国际发展趋势和可持续性挑战等战略和新兴风险方面相对不足。

为解决上述问题，建议将重点由专注运营的合规管理转向面向未来的合规管理，将合规管理整合至战略框架，随战略一起进行前瞻性部署和统一谋划，采用现代合规管理方法，应对包括可持续性发展和数字化转型等带来的风险、威胁和挑战，获取战略利益。例如，可以将合规风险评估纳入战略规划，关注发展战略和关键举措蕴含的合规风险。谋划并实施前瞻性的合规风险应对举措，遵守相关法规，应对新兴业务发展及技术创新等带来的相关威胁，提升企业竞争优势，推动战略有效落地，行稳致远。

例如，马来西亚国油公司身处能源行业，受到严格的环境法规和合规要求的约束，这包括管理运营对环境的影响和遵守安全标准，不合规可能导致法律处罚，此外还面临全球能源转型和数字化等挑战。马来西亚国油公司将合规管理融入其战略规划，通过战略规划、技术投资和强有力的合规措施有效管理合规风险，确保了运营的稳定，并提

升了其整体绩效。

3.5 强化董事会对于合规管理的监督

董事会的主要职能除了定战略、做决策外，还有一项非常重要的防风险职能。合规风险作为主要风险之一，需从董事会层面强化监督，由董事会督促管理层强化合规管理，防范合规风险。具体而言：一是督促管理层在企业内推广良好的合规管理文化，加强道德建设，推动建立完善的内部管控和风险管理框架，识别、分析、评估、管理和监控重大合规风险，提醒审慎开展投资决策。结合企业综合实力，评估风险承受能力，据此设定董事会的风险承受度，并对管理层提交的“三重一大”事项，重点从合规管理角度进行复核、审查和挑战。二是强化董事会监督，督促管理层定期开展风险评估，并向董事会汇报。要求管理层对风险管理和内部控制框架进行年度审查和定期测试，采用结构化方法识别合规管理风险，评估识别出的风险的可能性和影响，并根据其重要性进行优先排序。督促管理层对识别出的合规风险逐一制定风险缓释举措，以减轻或消除这些风险。按期跟进举措落实以及风险关闭情况，实现闭环。三是督促管理层将合规管理融入战略框架，与战略一起谋划，一起实施。

全球治理体系正处于调整变革的关键时期，贸易保护主义、民粹主义等让企业境外经营面临更多不确定性和更大挑战，企业在开展境外业务运营时要积极培育合规文化，高度重视合规管理，牢牢守住依法合规的生命线。

参考文献：

- [1] 丁继华, 王志乐. 国资委发布《中央企业合规管理指引》的背后[J]. 新产经. 2018. 12. 31-33.
- [2] 刘玉飞. “一带一路”倡议下中国企业的合规管理[J]. 国际工程与劳务. 2018. 2. 29-32.
- [3] 王刚. 企业国际化合规风险管控[J]. 企业管理. 2019. 4. 89-91.

作者简介：

彭飞（1985—），男，汉族，湖北松滋人，研究生，高级会计师，研究方向：财务管理。