



企业合规专业委员会 法律资讯

主编：谢佩之

副主编：王黎君、胡晓光

责任编辑：王英卜

2025 年 7 月

目录

一文读懂合规管理体系有效性评价	1
-----------------------	---

上海汇业律师事务所 张从轩

合规，不止于守法：从 ISO 37301 看体系化合规的路径与实践	14
---	----

上海汇业律师事务所 邓燕

一文读懂合规管理体系有效性评价

上海汇业律师事务所 张从轩

我国企业的合规管理体系建设自 2018 年——“合规元年”伊始，已进入到第七年。在这七年中，逐渐形成了从中央企业到各地方国有企业、从上市公司到大中型民营企业、从东部沿海地区到中西部地区的合规管理体系建设浪潮。而已经建立和运行合规管理体系的企业，都进入了合规管理建设的深化年或提升完善年，其中不少企业还通过了国际或国内合规管理体系相关内容的认证。

不管根据 ISO 370301 中的“PDCA”理论，亦或是我国《中央企业合规管理办法》中对于体系建设有效性评价的规定，其根本目标是为了让合规管理体系能持续、有效地运行或者是能持续有效地防范合规风险的发生。因此，随着合规管理在我国持续的生根发芽，针对合规管理体系建设是否有效？如何评价有效？则成为了让合规管理体系能持续、有效运行的关键。

一、什么是合规管理体系有效性评价？

在国内，《中央企业合规管理指引（试行）》《企业境外经营合规管理指引》《商业银行合规风险管理指引》《保险公司合规管理办法》《证券公司和证券投资基金管理公司合规管理办法》中都提到合规管理评估、合规管理有效性评估或合规管理体系有效性评价。其主要要求定期或不定期对合规管理体系的有效性进行分析以发现问题、完善制度、堵塞管理漏洞、强化过程管控并持续改进提升。

2022 年国务院国资委发布的《中央企业合规管理办法》将其试行版本中“合规管理评估”的说法修改为“合规管理体系有效性评价”，要求应当定期开展合规管理体系有效性评价，针对重点业务合规管理情况适时开展专项评价，强化评价结果运用。

在国际上，ISO 37301:2021 提供了建立、实施和改进合规管理体系的指南，而即将发布的 ISO 37302 将专门针对合规管理体系的有效性评价，提出了原则、评价指标框架、指标体系、取值规则、评价结果得出、评估过程方法及报告的内容等一整套逻辑方法和建议。该标准的拟发布将为此后国内各类型企业的合规管理体系有效性评价提供最佳借鉴。

此外，美国司法部《企业合规计划评估指南》亦提供了一个较通用的评估框架，其强调了三个核心问题：合规程序是否设计合理？是否认真实施？是否在实践中有效？其评估领域包括风险评估、政策与程序、培训与沟通、第三方管理等。

2023 年，国务院国资委办公厅于发布的《关于开展 2023 年中央企业合规管理体系有效性评价工作的通知》指出，合规管理体系有效性评价的目的是通过企业合规管理体系建设及其运行情况、合规管理重点领域和关键环节合规要求落实等情况开展评价。

因此，根据上述内容，我们可将合规管理体系有效性评价定义为：合规管理体系有效性评价是指通过系统性、科学化的评估手段，对企业合规管理体系的设计合理性、实施过程及实际运行效果进行全面、客观的分析和判断。其核心目的是确定该体系是否能够高效识别、评

估、控制并应对企业面临的合规风险，从而确保企业在法律法规、行业规范、内部政策以及利益相关方期望的框架内持续合规运营。这一过程不仅关注体系的设计是否适当、充分，还应包括其实际运行效果是否有效达到预期。

二、谁来做？

根据我国现行有效的政策、标准，进行合规管理体系有效性评价的主体不尽相同。

（1） 合规管理部门

《中央企业合规管理办法》中第 14 条第 1 款第 3 项规定由合规管理牵头部门根据董事会授权开展合规管理体系有效性评价。

（2） 相应的治理机构或高级管理人员

ISO 37301:2021 及 GB/T 35770-2022 的第 9.3.1 条规定，治理机构和最高管理者应在策划的时间间隔内对组织的合规管理体系进行评审，以确保合规管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。其中的治理机构和最高管理者分别通常指董事会或其下设委员会、监事会、董事长、总经理或总法律顾问（首席合规官）等。

在《中央企业合规管理办法》的第八条第 3 款中规定，董事会有推动完善合规管理体系并对其进行有效性评价的职责。

此外，《证券公司和证券投资基金管理公司合规管理办法》《金融机构合规管理办法》中亦规定了董事会履行评估合规管理有效性的职责。

三、什么时候做？

要进行合规管理体系有效性评价的前提是必须建立并开始运行合规管理体系。同时，进行有效性评价的时机还取决于企业的规模、行业及风险环境，但通常建议定期进行。

在国内，《中央企业合规管理办法》要求定期开展有效性评价。

《证券公司和证券投资基金管理公司合规管理办法》要求对合规管理体系有效性的全面评估，每年不得少于1次。需要委托具有专业资质的外部专业机构的，则每3年至少进行一次。《金融机构合规管理办法》中未规定何时进行有效性评价。《企业境外经营合规管理指引》要求定期对合规管理体系进行系统全面的评价。GB/T 35770规定应在计划的时间间隔内对合规管理体系进行评价。

国际上，国际标准ISO 37301规定，应在计划的时间间隔内对合规管理体系进行评价。

在实践中，企业可以根据其规模、行业特点、风险环境、监管要求等确定本企业合规管理体系有效性评价的频率。以下合规管理体系有效性评价的频率值得参考：[1]（1）全面合规管理体系有效性评价：企业建立合规管理体系后的前3年，宜每年1次；以后每2年1次；（2）专项合规管理评价：企业可以选择各职能管理部门和业务管理部门，轮流进行专项合规管理评价，每年评价1-2个部门。

此外，在以下情况下可能需要更及时、多次的进行局部评价：

1. 法规或政策变化：如新法规出台或现有法规更新。
2. 重大合规事件：如发生违规行为或外部审计发现问题。

3. 组织结构调整：如并购、重组或业务扩展。
4. 风险识别结果：高风险领域需更频繁评价。

针对前述评价时间要求梳理为表格如下：

法规/标准	进行有效性评价的时间要求
《中央企业合规管理办法》	定期
《证券公司和证券投资基金管理公司合规管理办法》	每年不得少于 1 次，委托外部机构的每 3 年至少一次。
《金融机构合规管理办法》	未规定
《企业境外经营合规管理指引》	定期
ISO 37301、GB/T 35770	在计划的时间间隔内。

四、评价哪些内容？

在国内，目前尚未有通用的合规管理体系有效性评价标准。随着 ISO 37302 的即将发布，这一需求可能会得到满足。

（一）中央企业或国有企业

《中央企业合规管理办法》中未涉及合规管理体系有效性评价的具体内容，但 2023 年国务院国资委办公厅发布的《关于开展 2023 年中央企业合规管理体系有效性评价工作的通知》中规定，合规管理体系有效性评价内容包括：[2]

（1）集团及子企业合规管理体系建设及运行情况。重点评价企业集团及重要子企业合规管理组织建设、制度建设、运行机制、违规整改、信息化管控等工作推进效果情况。

（2）重点领域合规管理工作情况。结合企业生产经营实际，围绕反垄断、劳动用工、信息安全、生态环保等合规风险高发领域，评价合规管理工作开展情况。

（3）业务流程合规风险管控情况。结合企业岗位职责清单和流程管控清单，围绕投资、贸易、招标采购等重点业务领域，复盘工作流程，评价合规控制节点设置、作用发挥及风险防范应对等情况。

（二）证券公司

中国证券业协会发布的《证券公司合规管理有效性评估指引》中对合规管理体系进行有效性评价规定了以下三个方面：[3]

（1）合规管理环境评估，重点关注公司高层是否重视合规管理、合规文化建设是否到位、合规管理制度是否健全、合规管理的履职保障是否充分等。

（2）对合规管理职责履行情况进行评估，重点关注合规咨询、合规审查、合规检查、合规监测、合规培训、合规报告、监管沟通与配合、信息隔离墙管理、反洗钱等合规管理职能是否有效履行。

（3）对经营管理制度、机制建设和运行情况的评估，重点关注各项经营管理制度和操作流程是否健全，是否与外部法律、法规和准则相一致，是否能够根据外部法律、法规和准则的变化及时修订、完善，以及是否能够严格执行经营管理制度和操作流程，是否能够及时发现并纠正有章不循、违规操作等问题。

（三）国际/国内标准

按照 ISO 37301[4]及 GB/T 35770[5]的规定，合规管理体系有效性评价宜考虑以下 14 个方面：

（1）以前管理评估采取措施的情况；

（2）与合规管理体系相关的内外部事项的变化；

(3) 与合规管理体系有关的相关方需求和期望的变化；

(4) 合规绩效信息，包括以下三个方面的趋势：①不符合、不合格与纠正措施，②监视和测量的结果，③审核结果；

(5) 持续改进的机会；

(6) 合规方针的充分性；

(7) 合规团队的独立性；

(8) 合规目标的达成度；

(9) 资源的充分性；

(10) 合规风险评估的充分性；

(11) 现有控制和绩效指标的有效性；

(12) 与提出疑虑的人员、相关方沟通，含反馈和投诉；

(13) 调查；

(14) 报告机制的有效性。

(四) 三者关系

合规管理体系有效性评价通常涵盖多个关键要素，以确保体系能够全面有效地防范和应对合规风险。其评价内容不仅可能因行业和法规要求而异，还会因每家企业的独特性而有所不同。通过前文对《关于开展 2023 年中央企业合规管理体系有效性评价工作的通知》、《证券公司合规管理有效性评估指引》、ISO 37301 及 GB/T 35770 的梳理我们可以发现三者存在一致性、差异性及互补性的关系。

一致性：三项政策均关注合规管理体系的组织基础、风险防控、运行效果及持续改进，反映了有效性评价的核心目标是确保体系能持

续有效防范风险。

差异性：中央企业更注重重点领域和流程的合规管理，强调信息化管控。证券业协会的规定聚焦职责履行和制度执行，特别关注监管沟通和反洗钱等金融行业特性。ISO 37301 及 GB/T 35770 则提供通用框架，强调指标体系和相关方沟通，适用性更广。

互补性：中央企业和证券业协会的规定更具行业和企业性质针对性，ISO/GB 标准则提供了理论和方法论指导，三者结合可形成较全面的评价体系。

（五）建议

基于前述观点，我们认为合规管理体系有效性评价应考虑包括但不限于以下通用因素：

（1）合规管理体系的建设与运行

评估合规管理组织架构、制度体系及运行机制的有效性等。

（2）合规管理职责的履行

检查合规咨询、审查、检查、培训、报告等职能的执行情况及效果等。

（3）合规风险的评估与管控

针对重点领域和业务流程，评价合规义务、合规风险识别、合规管控节点设置及应对措施的有效性等。

（4）合规文化与高层支持

评估高层对合规的重视程度及合规文化的建设与宣传情况等。

（5）制度与流程的健全性

审查合规管理制度和操作流程的完备性及其与外部法规的一致性
性等。

（6）持续改进与整改

评估违规整改机制、持续改进措施及对内外部变化的适应能力等。

（7）资源保障与信息化支持

检查合规管理所需人力、物力及信息化资源的充分性等。

（8）合规绩效与监控

评估合规目标达成度、不符合事项的纠正情况及监视测量结果等。

（9）沟通与报告机制

评价内部沟通、报告机制的有效性及与相关方的互动情况等。

（10）独立性与问责机制

评估合规团队的独立性及问责机制的有效性。

五、有哪些评价方法？

合规管理体系有效性评价宜采用多种方法，结合定性和定量分析，
确保全面评估体系的运行效果。

[6]参考中国证券业协会发布的《证券公司合规管理有效性评估指引》，
合规管理体系有效性评价的方法包括采取访谈、文本审阅、问卷调查、
知识测试、抽样分析、穿行测试、系统及数据测试等。

（一）抽样分析

合规管理体系有效性评价团队可以根据合规管理体系有效性评价所关注的重点，
对业务与管理事项进行抽样分析，按照业务发生频

率、重要性及合规风险的高低，从确定的抽样总体中抽取一定比例的样本，并对样本的符合性作出判断。

（二）穿行测试

合规管理体系有效性评价团队可以对具体业务处理流程开展穿行测试，检查与其相关的原始文件，并根据文件上的业务处理踪迹，追踪流程，对相关管理制度与操作流程的实际运行情况进行验证。

（三）系统及数据测试

合规管理体系有效性评价团队可以对涉及企业业务进行系统及数据测试，重点检查相关业务系统中权限、参数设置的合规性，并调取相关业务数据，将其与相应的业务凭证或其他工作记录相比对，以验证相关业务是否按规则运行。

国际上，美国司法部《企业合规计划评估指南》建议通过定期测试和审查，确保合规程序在实践中有效。而即将发布的 ISO 37302 将进一步提供标准化的评价流程和指标。

六、有哪些评价程序？

按照国际标准及我国国家标准，参考《证券公司合规管理有效性评估指引》，并结合国际最佳实践，我们认为一个科学、完整、闭环的评价程序应包含以下 5 个阶段：

（一）计划阶段

确定评价范围和目标：根据企业类型、行业特点和监管要求，明确评价的范围（如合规文化、风险管理）和预期目标。

组建评价团队：选择有专业背景的人员组成评价团队，必要时联合外部审计机构或专业顾问，确保评价的专业性和独立性。

制定评价计划：包括时间表、资源分配、评价方法（如问卷、访谈）和使用工具，确保程序有序推进。

（二） 准备阶段

收集相关文件和数据：整理合规政策、流程文件、培训记录、风险评估报告、内部审计结果等，作为评价的基础资料。

设计评价工具：开发问卷调查表、访谈提纲、检查清单等，确保数据收集的全面性和一致性。

（三） 实施阶段

执行评价活动。

文档审查：检查合规管理体系的设计是否符合法规和标准要求。

问卷调查：收集员工和管理层对合规体系运行效果的反馈。

访谈：与关键岗位人员（如合规负责人、业务部门领导）深入交流，了解实际执行情况。

现场检查：针对高风险领域（如安全生产、数据保护）进行实地考察，验证合规应对措施落实情况。

数据分析：利用信息化工具分析合规数据，评估体系的有效性。

（四） 分析和报告阶段

数据分析：整合评价活动中收集的信息，识别体系的优势和不足。

撰写评价报告：记录评价过程、主要发现、存在问题及改进建议，形成书面报告。

沟通结果：向董事会、管理层或监管机构汇报评价结果，确保透明度并推动责任落实。

（五）改进阶段

制定改进计划：根据评价结果，提出具体改进措施并设定实施时间表。

实施改进措施：执行改进计划，优化合规管理体系的设计和运行。

跟踪监控和复审：持续跟踪改进措施的效果，必要时进行复审，确保体系持续有效。

合规管理体系有效性评价是企业治理体系中的战略性支柱，其核心价值在于通过系统性检视与科学分析，为企业提供风险防控的坚实保障与持续优化的动力源泉。

在全球化浪潮与数字化转型的双重驱动下，企业合规环境正经历前所未有的复杂性与动态性挑战。合规管理体系有效性评价作为闭环管理的关键环节，不仅能够精准识别体系运行中的潜在漏洞，更能为企业提供前瞻性洞见，助力其在快速变化的商业格局中保持战略定力与合规韧性。

展望未来，随着 ISO 37302 等国际标准体系的发布，以及国内监管框架的不断精进，合规管理体系有效性评价将迈向更高的科学化与智能化境界。

脚注：

[1] 郭青红. 企业合规管理体系实务指南. 第三版. 北京：法律出版社，2025：153

[2] 郭青红. 企业合规管理体系实务指南. 第三版. 北京：法律出版社，2025：149

[3] 郭青红. 企业合规管理体系实务指南. 第三版. 北京：法律出版社，2025：148-149

[4] ISO 37301:2021

[5] GB/T 35770--2022

合规，不止于守法：从 ISO 37301 看体系化合规的路径 与实践

上海汇业律师事务所 邓燕

体系化合规，为什么总是“推进难”？

越来越多的企业意识到，靠“经验判断”和“个别合规”已难以应对监管趋严和国际合作的高门槛。于是，越来越多企业开始关注 ISO 37301 等国际标准，试图构建一套有章可循、运行有效的合规管理体系。

但理想很丰满，现实却常常卡在推进第一公里：

“为拿证而拿证”：项目结束，体系“上墙封存”，认证成了一次性消费品；

“纸面合规”：文件成册，业务照旧，风险并未真正降低；

“高层挂名”：缺乏一把手推动，合规始终难“进主流程”；

“文化断层”：员工不买账，合规成了“拖慢业务节奏”的背锅侠；

“技术跟不上”：法规追踪、风险预警、流程留痕，全靠人工处理……

如果不能正视这些典型误区，合规体系将沦为形式，既耗资源，又无实效。

那么，企业应如何借助有效工具走出误区？如何实现“业务融合+流程闭环”的真正体系化治理？本篇文章将从战略意义、标准要素到实操程序，带您系统梳理体系化合规管理的落地路径。

一、从“守法底线”到“体系治理”：企业合规的新趋势

在全球监管趋严及国内监管力度持续增强的态势下，企业合规已从单纯的法律底线遵循，演进为系统化、主动化的治理范式。监管机构及各利益相关方对企业的合规要求不断攀升，企业不仅需满足本地法规要求，更需在全球范围内达到高标准合规水平。以欧盟、美国为例，其相继出台严苛法规，明确要求企业开展供应链环境与社会风险尽职调查。于国际贸易领域，采购方对供应商 ESG（环境、社会和公司治理）合规要求持续强化，可持续发展能力已成为供应商资质评估的核心要素。企业若存在合规短板，将面临被国际市场淘汰的风险。

体系化合规的驱动因素还包括商业与业务需求。其一，投资人与评级机构在 ESG 评估中将合规表现作为重要指标，合规优秀的企业在市场声誉与融资方面更具优势。其二，在跨国并购、对外投资等项目中，合规审查已成为标配，涉及反腐败、贸易制裁、出口管制及劳工权益等领域的尽职调查，合规体系薄弱可能导致交易受阻。在供应链层面，跨国企业倾向选择具备健全合规体系的供应商以降低风险。

因此，无论是出海企业还是参与高端供应链的本土企业，均需将合规提升至战略高度，通过体系化建设满足国内外要求。

二、ISO 37301：企业“合规能力”的标准化表达

为提升合规管理能力，企业需采用有效的工具与方法论，而国际标准可为此提供有力支持。ISO 37301:2021《合规管理体系 要求及

使用指南》是全球公认的合规管理标准。该标准由国际标准化组织（ISO）基于全球最佳实践制定，于 2021 年生效，取代了此前的 ISO 19600:2014 指南。与仅提供建议的 ISO 19600 不同，ISO 37301 是一项可认证的“要求”标准，企业可通过第三方审核获得认证证书。这一升级体现了国际社会对合规管理的高度重视，旨在通过统一框架推动企业建立健全的合规管理体系，并以独立认证验证成效。

对企业而言，ISO 37301 提供了一套清晰、可操作的管理蓝图，将合规理念转化为可执行、可评估的具体措施，帮助企业系统化提升合规水平。ISO 37301 标准基于 PDCA（计划-实施-检查-改进）循环，构建了系统化的合规管理框架，与其他管理体系标准（如 ISO 9001 质量管理、ISO 14001 环境管理）高度兼容，便于企业整合合规要求与现有管理流程。其核心内容涵盖合规管理的关键要素：

合规政策与程序：制定行为准则及合规制度，覆盖反腐败、反垄断、数据隐私、环境保护、安全生产等关键领域，确保有章可循。政策需定期审视与更新，以适应法律法规及行业规范变化。

高层领导与支持：董事会及高管需积极参与合规体系建设，设立合规委员会或指定首席合规官，明确职责，并通过资源配置为体系实施提供支持。高层的示范作用是塑造合规文化的核心。

合规风险评估：定期识别与评估合规风险，建立动态评估机制，结合内外部环境变化，在新业务、交易或并购中开展尽职调查，优化防控措施。

合规尽职调查：对业务伙伴、供应商、代理等进行全生命周期背景审查，确保无重大合规隐患，防范连带风险，构筑合规防火墙。

培训与沟通：通过针对岗位职责定制的培训，提升员工法律法规及政策意识，融入日常工作。建立畅通沟通渠道，确保员工可咨询、反馈问题并传递一线信息。

监测与审核：建立监督与内部审核机制，持续监控合规状况。通过日常检查、举报渠道、独立团队执行的定期审计及管理评审，及时发现并推动改进。

上述要素与 ISO 37301 标准章节要求紧密对应，构成合规管理体系的核心框架。从领导承诺到制度流程、人员能力及监督改进，标准要求企业系统化落实。尤其值得注意的是，ISO 37301 强调培育合规文化，倡导鼓励合规、严惩违规的氛围，例如将合规表现纳入员工考核、建立举报激励机制等。通过遵循 ISO 37301，企业可将抽象的合规要求转化为具体、可操作的管理措施。

三、从“证书”到“能力”：体系认证的实际价值

推行 ISO 37301 等合规体系建设，最终目的是提升企业的整体抗风险能力，而不仅仅是为了拿到一纸证书。一套经过认证的合规管理体系，在内部管理和外部市场方面都能为企业带来实实在在的价值。

对内而言，体系化的合规建设能有效提升组织运营的规范性和协同性：

首先，在认证筹备过程中，企业需要梳理各项业务流程和内控制度，将原本分散各部门的合规要求进行整合。这有助于明确各部门、各岗位的合规职责，减少推诿和灰色地带，实现职责分工清晰。

其次，合规体系要求形成文件化的流程和记录，包括合规风险评估报告、培训档案、违规处理记录等。通过这些机制，企业内部逐步建立起标准化的工作方式，做到“有章可循，有据可查”，整体管理水平随之提升。

再次，合规体系的运行强调持续改进，要求定期开展内部审核和管理层评审，不断发现并纠正问题。这种管理上的闭环思维，同样可以渗透到企业其它业务领域，培养起自我检查、自我提升的习惯，从而降低运营中的合规风险。

最后，在认证过程中第三方认证机构不单会针对制度文件进行符合性审查，还会针对管理过程记录进行实质性和有效性审查。这倒逼企业将合规要求真正落实到日常经营中去，避免流于形式。这些对内的变化，最终会营造出一种“在业务中践行合规”的管理文化，推动企业长期健康发展。

对外而言，健全的 ISO 37301 合规管理体系及认证显著提升企业的市场信任度与竞争力，带来以下价值：

增强信任：通过权威认证，企业展现国际公认的守法经营与内控水平，成为客户与合作伙伴的“信誉名片”。尤其在跨国业务中，合规认证有效弥合文化与制度差异，赢得信任。

证明合规努力：获得认证表明企业已建立并运行符合国际标准的合规管理体系。在监管调查或诉讼中，这可作为企业主动履行合规义务的证据，有可能减轻处罚力度。例如，某些司法管辖区（如美国《反海外腐败法》或欧盟法规）在处罚时会考虑企业是否具备有效合规体系，体系健全可能导致罚款减免或责任减轻。

通过尽职调查：在 ESG 评级、供应链审查及反腐败尽职调查中，完善的合规政策、培训记录与违规处置机制帮助企业顺利通过筛选。缺乏合规体系的企业则可能因审查不合格失去合作机会。

拓展商机：合规管理能力已成为国际招投标与市场准入的隐性门槛。跨国企业常要求供应商具备反商业贿赂、贸易合规等制度，境外政府审批项目时亦审查环境与劳工合规记录。健全的合规体系助力企业赢得竞标与市场准入。

四、路径建议：如何落地“体系化合规”？

合规管理体系的有效落地需要企业结合自身规模、管理结构和业务实际，明确实施路径和方法论，逐步实现合规能力的提升与持续改进。以下从实施策略、管理范围界定、高层推动、业务融合和体系建设流程等方面提供一些建议，供企业参考：

（一）确定实施策略：不同规模企业的差异化路径

不同规模和性质的企业，推进合规管理体系的起点、重点与策略应有所区别。

1. 集团化企业

集团企业通常具有复杂的组织架构和多元的业务板块，合规管理要统筹推进与区域分层并重。可考虑采用“总部统筹+下级公司执行”模式，即总部制定统一的合规政策、制度和控制标准，明确整体合规目标和重点领域，分子公司根据总部要求和当地实际细化执行方案，具体落实合规要求。集团总部还应及时监控和评估分子公司合规绩效，推动各单位分享经验、互相学习。同时，通过跨区域的内部审计、合规文化宣导与培训，持续提升整体合规能力。

2. 大型企业

对于大型企业而言，管理架构相对清晰，业务模式较为稳定，可选择“一体化”推进策略。先明确整体合规目标和管理框架，设立专门的合规部门或跨部门的合规委员会，具体负责合规体系的建设和推动。

具体实施过程中，大型企业应重点突出业务风险识别和流程管控，明确管理职责，并通过内部审计和管理评审机制，确保制度执行到位。此外，考虑适度引入外部专业力量进行咨询或第三方审核，以快速提升体系成熟度并取得市场认可。

3. 中小型企业

中小型企业往往资源有限，人员精简，应采用“聚焦关键、逐步推进”的策略。初期可以聚焦核心业务风险领域（如反贿赂、数据保护或环境合规），先以业务风险评估为起点，简单实用地制定核心合规管理措施，明确职责分工，逐步培养员工合规意识。同时，充分利用现有资源，选择简单易用的合规管理工具，减少复杂的制度设计和

文档负担。随着业务发展逐步扩大合规管理范围，最终形成符合自身特点的合规管理模式。

体系化合规建设并非所有企业都要“一刀切”地立即投入大量资源全面实施。企业可以根据自身风险水平和业务特点，先聚焦关键领域逐步开展。然而对于一些特定类型的企业而言，尽早构建完善的合规管理体系尤为重要：出海型企业由于直接面对海外监管，应对反腐、出口管制、数据隐私等要求，必须建立与国际接轨的合规体系；国有企业肩负着更大的社会责任和合规义务，监管部门已明确要求国企建立合规管理体系；上市公司则需要向投资者和公众负责，健全合规体系有助于提升公司治理水平、降低违规风险。

ISO 37301 等国际标准适用于各类组织，无论是否选择认证，均可作为企业构建合规管理体系的重要参考。虽然认证并非强制要求，但对标国际标准有助于企业借助成熟的方法论和结构化框架，快速推进体系化建设，建议积极采纳并结合实际推动落地实施。

（二）明确合规管理范围：边界清晰，管理精准

合规管理体系建设之前，企业需明确管理范围的边界，主要包括以下四个方面：

实体范围：明确纳入合规体系管理的实体，包括总部、下属公司、参股或控股公司等，尤其明确不同所有权比例下的管理责任界线。

地域范围：确定合规体系适用的地理范围，如中国境内业务、国际业务区域。境外业务尤其要注意当地法律法规与总部标准的协调统一。

业务范围：清晰界定体系适用的具体业务板块，如销售、采购、研发、生产、财务、人事等，便于细化风险控制措施，并明确业务部门与合规部门的配合职责。

重点领域：根据风险评估结果，明确合规管理的重点风险领域，如反腐败合规、数据保护与隐私合规、反垄断合规、贸易合规、环境与安全合规等。

上述边界的清晰界定将有助于企业实现针对性合规管理，避免资源浪费和责任模糊，确保体系落地可行、有效。

（三）高层引领，“一号位”工程

合规管理体系建设属于战略级项目，应作为“一号位”工程，由企业最高管理层（董事长或总经理）直接领导和推动。这种“自上而下”的推动方式能够彰显公司对合规管理的高度重视，增强执行力度，形成明确的责任闭环。具体而言：

高层需发布正式的合规承诺声明，清晰表达企业对合规管理的战略重视，明确企业合规底线，强调零容忍违规的立场。

建议设立高级别的合规委员会或跨部门合规领导小组，由“一把手”直接领导，负责统筹协调和决策重大合规事项。

定期召开管理评审会，由“一把手”听取各部门合规情况报告，督促落实整改措施，确保合规管理有序推进。

高层亲自推动，才能确保合规体系建设有足够的资源和权威，真正做到上下协同一致，减少内耗与推诿，提升执行效率。

（四）从业务出发，嵌入流程

合规管理的关键是要避免与业务流程割裂，而应紧密融合，将风险控制措施嵌入企业运营全过程：

在设计业务流程时，合规部门应与业务部门充分沟通，识别流程中的合规风险点，将风险防控措施嵌入各个业务环节。比如，在合同签订、付款审批、招标采购环节嵌入反腐败合规审查程序。

合规制度的制定应避免纯粹法律语言，应与实际业务情况密切结合，使一线业务人员易于理解、便于操作。

建立岗位级合规职责清单，将合规职责明确纳入每个岗位的工作手册与绩效考核，确保员工将合规视为本职工作而非额外负担。

定期组织业务部门与合规部门进行沟通和培训，增强双方理解，使合规部门充分了解业务需求，使业务部门清晰掌握合规要求。

这种以业务为导向的合规管理方式，能够有效提高员工的接受程度与执行效率，真正做到合规要求落地执行，防止出现“纸面合规”现象。

（五）体系建设流程简述

企业建立 ISO 37301 等体系化合规管理可参考如下典型流程：

第一阶段：策划准备	获得高层正式授权与支持
	成立合规项目团队
	确定管理范围与目标
	初步合规风险评估
第二阶段：体系设计	梳理与评估现有管理制度
	制定合规政策与管理程序
	明确岗位合规职责
	建立合规培训与沟通机制。
第三阶段：体系实施	开展合规培训与宣传
	执行合规制度，落实风险控制措施
	建立举报渠道与反馈机制
第四阶段：评估与改进	定期开展合规监控与内部审计
	分析合规绩效，形成报告
	召开管理评审会议，调整和完善体系
第五阶段：认证（可选）	聘请第三方认证机构审核
	获得ISO 37301认证证书
	持续维护与监督，确保认证有效性

上述流程体现了体系建设的完整闭环模式，企业可根据自身实际调整步骤细节，确保合规管理体系逐步深入、持续完善。

结语

在激烈竞争和严格监管的新常态下，合规能力已经成为企业综合实力的重要组成部分。合规，不止于守法，更意味着通过体系化的管理，将合规转化为企业的优势和信誉资产。建立并运行有效的合规管理体系，有助于企业更从容的应对风险，在变局中赢得信任。这不仅可以避免代价高昂的违法违规事件，更能够提升企业的“可信赖”竞争力，在客户、合作伙伴和监管者眼中树立可靠的形象。体系化合规是一项长期的战略选择，投入当下，受益长远。

上海律协企业合规专业委员会

主任:杨伟东 (上海格联律师事务所)

副主任:李嘉杰(北京市环球律师事务所上海分所)、吴 瑛(上海市汇业律师事务所)、赵何璇(上海市方达律师事务所)

委员:陈 兵 陈 敏 仇如愚 陈松竹 丁 亮 董 野 丁志龙
冯 欣 顾丽萍 郭青红 高睿静 葛 舒 葛文昱 顾雄伟 胡文兵 胡
晓光 何燕萍 江秋杰 蒋 霞 孔 丽 李 擘 刘 畅 陆春晨 刘宏
悦 吕 晋 李诗苑 李 响 李心军 刘秀丽 林 媛 缪媛媛 乔 骄
全开明 钱 莉 盛琬刚 施旭雯 孙怡倩 史昭君 田 原 王东升 万
海军 王黎君 王 森 王 慎 王 璇 谢凌云 谢佩之 薛雯雯 邢芝
凡 殷慧娟 袁开宇 杨利涛 尹 庆 杨 薇 杨晓蓉 张 斌 张从轩
张 涵 周 航 赵海英 赵嘉炜 张善奋 周 莹 朱永红

干事:陈晓晓 杜 歆 李 江 吴剑雄 王 妍

秘书:王英卜