

合规管理体系过程分析

維宏伟（上海天祥质量技术服务有限公司）

在《中国认证认可》2018年10期发表

摘要：为了帮助企业和审核员理解 ISO19600:2014 合规管理体系标准，使其能够按照“过程方法”建立合规管理体系或者按照“过程方法”审核合规管理体系，我们按照“过程方法”对合规管理体系进行了过程分析，同时修订了“合规管理体系各要素之间的逻辑关系图”。

关键词：ISO19600 合规管理体系

Analysis of Compliance Management System

Processes

LUO HONGWEI Intertek China

Abstract: In order to help enterprises and auditors better understand ISO19600:2014 Compliance Management System standard and enable them to establish or audit CMS according to “Process Approach”, we analyze the processes of CMS as per “Process Approach”, and revise “Logical Relationship Diagram of CMS Elements”.

Keywords: ISO19600 Compliance Management System

自从 ISO 国际标准化组织发布 ISO9001 质量管理体系系列标准和后续的其它管理体系标准以来，越来越多的企业按照相关的管理体系标准建立了管理体系。虽然管理体系标准确实帮助了很多企业有效提升了管理水平，但不可否认的是一些企业建立的管理体系虽然表面上符合标准的要求，但是与企业的实际业务过程脱节，影响了体系的有效性，甚至出现严重的“两张皮”现象。

为了提高管理体系的有效性，ISO 从 2012 年起统一了管理体系标准的架构，不再强调文件的形式，要求确保管理体系要求与组织的业务过程整合。一些管理体系标准也明确要求按照“过程方法”建立体系，一些主要的认可机构也要

求认证机构使用“过程方法”进行审核。为了帮助企业 and 审核员更好地理解 ISO19600:2014 合规管理体系标准，使其能够按照“过程方法”建立合规管理体系或者按照“过程方法”审核合规管理体系，我们按照“过程方法”对合规管理体系进行了过程分析。在分析的过程中，从“过程方法”的角度重新审视了合规管理体系各要素之间的逻辑关系，发现标准中存在的一些逻辑模糊的地方，如：

1、“6.2 合规目标和目标实施策划”与“4.6 识别、分析和评价合规风险”的关系。

ISO19600:2014 标准中并没有明确合规目标和合规风险的关系，但是“基于风险的管理”是合规管理体系的基本原则，因此合规管理目标的制定在很大程度上要考虑组织合规风险，因此我们修订了我在《中国认证认可杂志》2018 年第七期发表的“合规管理体系各要素之间的逻辑关系”中的逻辑关系图，增加了“6.2 合规目标和目标实施策划”与“4.6 识别、分析和评价合规风险”的连接线。

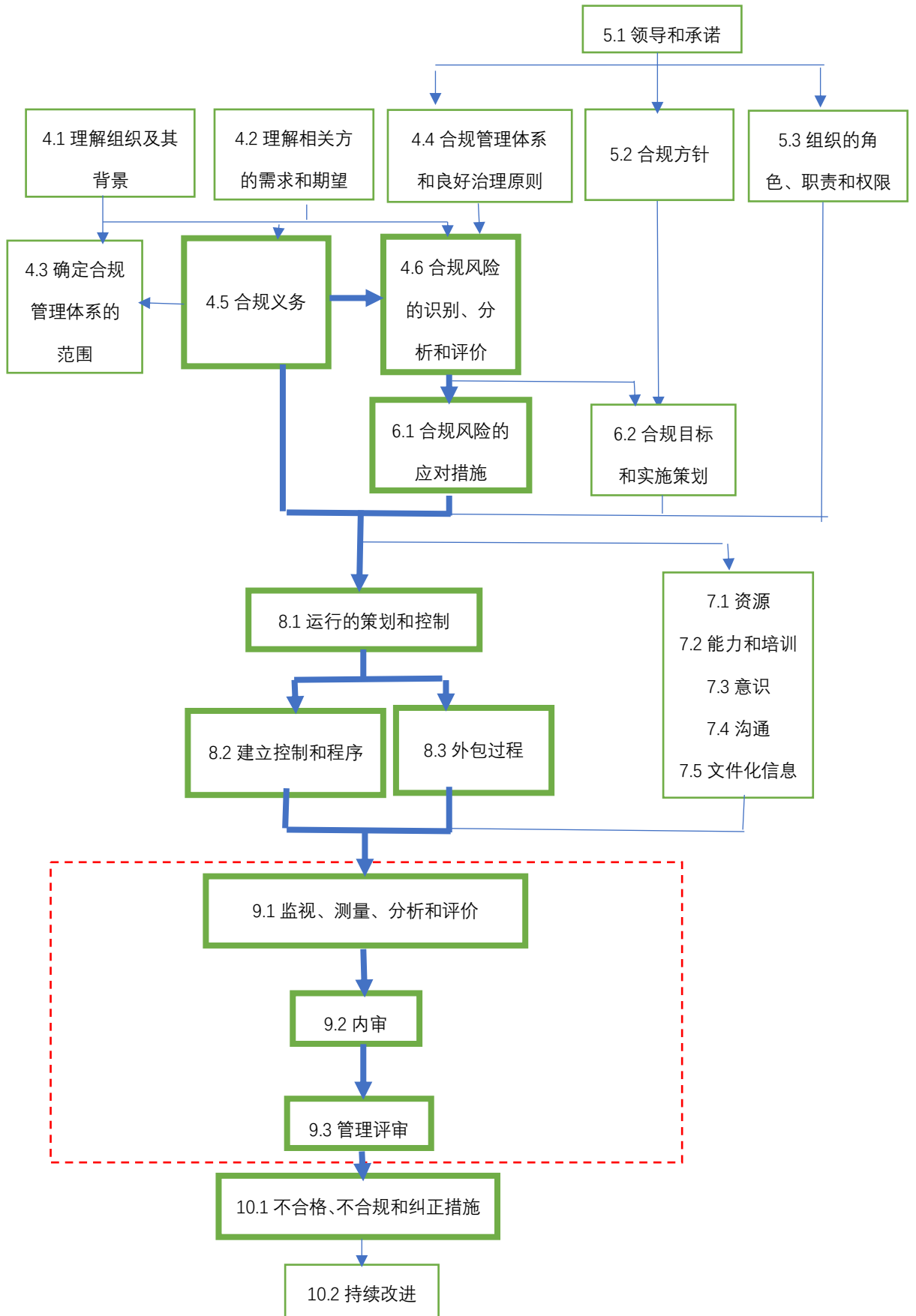
2、“4.6 识别、分析和评价合规风险”与“6.1 合规风险的应对措施”的边界不清。

“4.6 识别、分析和评价合规风险”作用就是识别评价出组织较高合规风险，为确保履行重要合规义务，制定措施控制较高合规风险、合理配置资源和策划合规管理体系提供依据，但是 ISO19600:2014 标准中“6.1 合规风险的应对措施”明确“组织进行合规管理体系策划，宜考虑 4.1 提及的问题，4.2 提及的要求，4.4 提及的良好治理原则，4.5 识别的合规义务，4.6 提及的合规风险评估结果，以确定需解决的合规风险”，这样造成“6.1 合规风险的应对措施”确定需解决的合规风险，使得“4.6 识别、分析和评价合规风险”与“6.1 合规风险的应对措施”的边界不清。这个问题我已经在“合规管理体系各要素之间的逻辑关系”的逻辑关系图中进行了考虑。

3、“6.2 合规目标和目标实施策划”和“5.3 组织的角色、职责和权限”是否作为“7 支持”和“8 运行”的输入。

虽然 ISO19600:2014 标准中并没有明确“6.2 合规目标和目标实施策划”和“5.3 组织的角色、职责和权限”与“7 支持”和“8 运行”的逻辑关系，但是从“过程方法”的角度考虑，“6.2 合规目标和目标实施策划”和“5.3 组织的角色、职责和权限”作为“7 支持”和“8 运行”的输入更符合合规管理体系的实际运作情况，因此我们也对其进行了修改。

基于以上分析，修改后的“合规管理体系各要素之间的逻辑关系图”如下：



合规管理体系各要素之间的逻辑关系图

依据该逻辑关系图，我们重新对合规管理体系的主要过程进行了分析，分析了过程的输入、输出、过程目标、过程的评价指标、过程风险，如下表所示：

过程	输入	输出	过程目标	过程评价指标	过程风险
4.1 理解组织及其背景	组织的内部和外部因素	与重要合规义务和较大合规风险相关的组织的内外部因素	帮助组织识别合规义务和合规风险，确保不遗漏重要合规义务和较大合规风险	与重要合规义务和较大合规风险相关的组织内外部因素识别的全面性和准确性	对与重要合规义务和较大合规风险相关的组织的内外部因素分析不全面，有重大遗漏项，或者分析不准确，影响重要合规义务和较大合规风险识别不全面和不准确；没有及时更新。
4.2 理解相关方的需求和期望	组织的相关方	识别出的对组织有较大影响的相关方对组织合规管理的要求	帮助组织识别重要合规义务、评价合规风险	对组织有较大影响的相关方和其对组织的合规管理要求的识别的全面性和准确性	对组织有影响力的重要的相关方有遗漏；其关键合规要求识别不准确。
4.3 确定合规管理体系的范围	4.1 提及的内部和外部问题；4.2 相关方要求；4.5.1 提及的合规义务要求。	组织的合规管理体系范围	确定合规管理体系的边界和适用性	组织确定的合规管理体系范围的适宜性	组织确定的合规管理体系范围不满足重要相关方的要求和合规义务。
4.4 合规	本标准要求；组织的价值观、目标、战	具有良好治理原则的合	对组织合规管理体	合规管理体系的持续符	合规管理体系与组织的价值观、

管理体系和良好治理原则	略和合规风险。	规管理体系	系的总体要求	合性	目标、战略和合规风险不适宜；治理结构有缺失。
4.5 合规义务	4.1 与重要合规义务和较大合规风险相关的组织的内外部因素；4.2 识别出的对组织有较大影响的相关方对组织合规管理的要求。	组织的合规义务	识别组织需要履行的合规义务。	重要合规义务识别的全面性	存在重大风险的合规义务未识别；合规义务未及时更新
4.6 识别、分析和评价合规风险	4.5 组织的合规义务；4.1 与重要合规义务和较大合规风险相关的组织的内外部因素；4.2 识别出的对组织有较大影响的相关方对组织合规管理的要求；4.4 良好治理原则。	组织识别评价出的较高合规风险	为确保履行重要合规义务,制定措施控制较高合规风险、合理配置资源和策划合规管理体系提供依据	识别评价出的较高合规风险的全面性和分析评价的准确性	较高合规风险有遗漏；较高合规风险评价等级不准确；较高风险未及时更新。
5.1 领导和承诺	组织的价值观、目标和战略方向	合规方针、合规目标的制定；组织角色、职责、权限、资源的分配；合规管理体系的建立和有	明确对治理机构和最高管理者的要求	领导的重视和参与程度	领导不重视、不积极参与

		效运行。			
5.2 合 规 方 针	组织的价值观、目 标和战略方向	合规方针	明确合规 管理的基 本原则和 方向、为目 标的制定 提供框架。	合规方针与 组织价值 观、目标和 战略的一致 性；合规方 针对合规管 理的指导 性。	合规方针与组织 价值观、目标和 战略的不一致； 合规方针不能明 确指导各项合规 管理工作；合规 方针没有传达。
5.3 组 织 的 角 色、职 责 和 权 限	本标准要求；良好 治理原则	组织各岗位 的角色、职 责和权限	明确合规 管理体系 各岗位的 角色、职责 和权限	角色、职责 和权限的全 面性和适宜 性	角色、职责和权 限不能覆盖本标 准要求,有漏项； 角色、职责和权 限不匹配；不能 满足良好治理原 则的要求。
6.1 合 规 风 险 的 应 对 措 施	4.6 组织识别评价出 的较高合规风险	应对合规风 险的措施	制定控制 合规风险 的措施并 作为策划 合规管理 体系的重 要依据	合规风险的 应对措施 的充分性和 适宜性	针对识别评价出 的较高合规风险 制定的措施不足 以控制风险；措 施不可行；措施 没有根据合规风 险的变化进行及 时调整。
6.2 合 规 目 标 和 实 施 策 划	5.2 合规方针 4.6 合 规风险识别评价的 结果。	合规管理体 系目标和目 标实施计划	明确预期 的结果,用 于监视、测 量和评价 合规管理 体系的有效 性	目标与方针 的一致性； 目标与合规 风险的适宜 性；目标实 施计划的充 分性和适宜 性。	合规目标与合规 方针不一致；合 规目标与识别评 价出的较高合规 风险不匹配；目 标实施计划不足 以保证目标实现 或者不可行。

7.1 资源	4.5 组织的合规义务；5.3 组织各岗位的角色、职责；6.1 应对合规风险的措施；6.2 合规目标和目标实施计划	确立、制定、实施、评价、维护和持续改进合规管理体系所需的资源	确保为确立、制定、实施、评价、维护和持续改进合规管理体系提供必要和适宜的资源	资源的充分性、适宜性。	部分合规义务履行和合规风险控制措施所需的资源不足或不适宜
7.2 能力和培训	4.5 组织的合规义务；5.3 组织各岗位的角色、职责；6.1 应对合规风险的措施；6.2 合规目标和目标实施计划。	有合规义务的治理机构、管理层和所有员工都具备有效履行合规义务的能力	确保有合规义务的治理机构、管理层和所有员工都具备有效履行合规义务的能力	员工能力的合格率；培训的符合性和有效性	岗位任职资格要求不满足合规义务要求或岗位职责和风险；员工培训计划和实施情况不满足合规义务要求；培训效果达不到岗位能力要求。
7.3 意识	4.5 组织的合规义务；5.3 组织各岗位的角色、职责；6.1 应对合规风险的措施；6.2 合规目标和目标实施计划。	有合规义务的治理机构、管理层和所有员工都具备有效履行合规义务的意识	确保有合规义务的治理机构、管理层和所有员工都具备有效履行合规义务的意识	员工意识的合格率；合规文化状况	部分重要岗位员工不具有应有的合规意识；对员工意识的培训没有考虑岗位职责、合规义务、合规风险的差异；公司虽然有推进合规文化的计划和行动，但是当面对利益诱惑时，行动不一致。
7.4 沟通	4.5 组织的合规义务；5.3 组织各岗位	组织内外部沟通	确保组织内部各部	沟通的有效性和及时性	没有明确沟通的对象、方式时间

	的角色、职责； 6.1 应对合规风险的措施； 6.2 合规目标和目标实施计划。		门和各层级以及组织外部相关方能够密切配合		等；组织内外情况发生变化，但沟通渠道没有调整。
7.5 文件 化信 息	4.5 组织的合规义务； 5.3 组织各岗位的角色、职责； 6.1 应对合规风险的措施； 6.2 合规目标和目标实施计划。	组织的文件化信息	确保各岗位得到并保持最新有效的文件信息	文件的可获取性、有效性；记录的完整性	文件发布前没有得到适当评审；关键岗位未获得必要的文件；失效文件在使用；记录没有得到有效保管等
8.1 运行 的策 划和 控制	4.5 组织的合规义务； 5.3 组织各岗位的角色、职责； 6.1 应对合规风险的措施； 6.2 合规目标和目标实施计划。	已策划的满足合规义务和应对合规风险的措施必需的过程和实施情况	确保识别出的合规义务得到履行、制定的合规风险控制措施得到实施	重要合规义务的履行率；较高合规风险控制措施的实施的符合性和有效性	部分重要合规义务和制定的较大合规风险的控制措施实施过程没有策划、或策划的过程不可行或不充分；部分过程没有按照要求得到实施；没有根据变更的合规义务和合规风险控制措施更新相关实施过程。
8.2 建立 控制 和程 序	4.5 组织的合规义务； 5.3 组织各岗位的角色、职责； 6.1 应对合规风险的措施； 6.2 合规目标和目标实施计划； 8.1 已策划的满足合规	建立的为有效满足重要合规义务和应对较大合规风险的措施必需的控制和程序以	为有效落实控制措施，将履行重要合规义务和防范较大贿赂风险的	重要合规义务和较高合规风险的控制措施和组织业务过程的整合情况；相关控	重要合规义务和较高合规风险的控制措施与组织业务过程脱离；相关的控制和程序不可行、不充分，不足以履行

	义务和应对合规风险的措施必需的过程。	及实施情况	控制植入正式的组 织流程管 理、建立程 序并文件 化。	制和程序的 执行的符合 性和有效 性。	合规义务和控制 合规风险；相关 控制和程序未按 照要求实施。
8.3 外 包 过程	4.5 组织的合规义务；5.3 组织各岗位的角色、职责；6.1 应对合规风险的措施；6.2 合规目标和目标实施计划；8.1 已策划的满足合规义务和应对合规风险的措施必需的过程。	策划的对外包过程的控 制和实施情 况	确保外包 过程受到 控制	策划的外包 过程控制的 充分性和适 宜性；外包 过程控制执 行的符合性 和有效性。	策划的外包过程 不可行、不充分， 不足以履行合规 义务和控制合规 风险；相关控制 未按照要求实 施。
9.1 监视、 测量、 分析 和评 价	8.1 已策划的满足合规义务和应对合规风险的措施必需的过程和实施情况；8.2 建立的满足合规义务和应对合规风险的措施必需的控制和程序以及实施情况；8.3 策划的对外包过程的控制和 实施情况；7.1 确立、制定、实施、评价、维护和持续改进合规管理体系所需的资源；7.2&7.3 有合规义务的治理机	合规管理体 系的绩效和 合规管理体 系的有效性的 评价和报 告	确保合规 管理体系的 绩效和有效 性得到监视、 测量、分析和 评价和报 告	监视、测量、 分析和评价 活动策划的 合理性、实 施的符合性	重要的合规义务 和重大合规风险 的控制措施的履 行情况未得到监 视、测量分析评 价；分析评价结 果未及时报告和 使用；没有根据 合规义务和合规 风险的变化调整 监视测量分析评 价活动。

	构、管理层和所有员工都具备有效履行合规义务的能力和意识；7.4 组织内外部的沟通情况；7.5 组织的文件化信息。				
9.2 审核	本标准的要求；过程的重要性；前期审核的结果。	合规管理体系的符合性和有效性的定期评价	确保合规管理体系的符合性和有效性得到定期评价	审核策划的合理性；审核实施的符合性和有效性	审核策划没有关注重要过程或过去审核发现存在不符合的过程；审核人员能力不足或不具有独立性；审核的过程有遗漏。
9.3 管理评审	以前管理评审行动的状态；合规方针的充分性；合规目标实现的程度；资源的充分性；与合规管理体系相关的内外部问题的变化；合规绩效信息；持续改进的机会。	与持续改进机会相关的决定和合规管理体系所需的任何改动和建议。	定期评审组织的合规管理体系，以确保其持续的适用性、充分性和有效性。	管理评审输入信息的完整性；评审的有效性	管理评审的输入资料不全；影响体系的重要的问题没有进行评审；管理评审没有对重大问题制定措施；管理评审制定的措施没有有效实施。
10.1 不合格、不合规和纠正措施	发现的不合格和/或不合规	针对发生的不合格和/或不合规采取的纠正和纠正措施以及上报	确保发生的不合格和/或不合规得到纠正并通过采取措施防止再次	措施的及时性和有效性；上报的符合性	发生的不合格和/或不合规没有及时采取措施；措施不足以防止不合格或不合规的再次发生；按规定需要上报的

			发生		不合规没有及时上报。
10.2 持续 改进	收集到的合规管理体系的信息	合规管理体系的持续改进	确保合规管理体系的持续改进	改进的及时性和有效性	改进不及时和被动，影响合规管理体系的适用性、充分性和有效性。

从该表可以看出，每个过程的输入和输出具体体现了合规管理体系各要素之间的逻辑关系，可以帮助企业关注每个过程的输入输出，使建立的合规管理体系各过程之间的联系更加紧密，也可以帮助审核员审核过程接口的有效性。同时该表中的“过程评价指标”可以作为合规管理体系 6.2 目标制定和 9.1 策划绩效测量指标的参考，“过程风险”可以作为过程策划和管理体系文件修订以及管理体系审核关注的重点。

参考文献

- 【1】 ISO, ISO19600:2014 Compliance management system - Guidelines
- 【2】 SAC, GB/T 35770-2017 《合规管理体系 指南》
- 【3】 CCA, 中国认证认可杂志 2018 年第七期 “合规管理体系各要素之间的逻辑关系”

作者简介

雒宏伟，工商管理博士。研究方向：反贿赂管理、合规管理、资产管理、道路交通安全管理。INTERTEK 集团上海天祥质量技术服务有限公司 ISO37001、ISO19600、ISO39001 和 ISO55001 项目经理。