

一天一美元的合规 与道德计划：

小企业如何制订有效的计划

Joseph E. Murphy, CCEP



SOCIETY OF CORPORATE
COMPLIANCE AND ETHICS

6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, United States
+1 952 933 4977 或 888 277 4977 | www.corporatecompliance.org

© 企业合规与道德协会：2010年8月发布。

前言

Roy Snell, 首席执行官, 企业合规与道德协会, 卫生保健合规协会

这些年来我一直听到有人抱怨不愿实施合规计划。我必须承认, 我并不确定自己是否理解你们怎么会反对努力去遵守法律和维持道德文化。在一些有争议的问题上, 有些人的立场不坚定或他们对主旨的理解有限, 所以他们往往夸大其词, 作出含糊不清的断言 / 假设。这种情况下, 那些不愿主张合规计划的人将付出巨大的代价。

当然, 如果您愿意, 可以在合规计划上花任何数量的金钱, 确保您的努力没有白费。一些公司事实上已建立了昂贵的合规计划。然而, 认为想要有合规计划的公司就必须花一大笔钱, 这种想法是毫无根据的。认为一些公司 (中小型公司) 太小以致无法实施合规计划的说法, 也是不准确的。任何有商业经验并且诚实的人都知道, 企业经营管理可以高效, 也可以低效。合规却没有区别。如果您知道自己正在做什么, 您可以用一小笔投资实施有效的合规计划。

那些不清楚自己在做什么的人往往会走极端, 或认为您必须花费大量钱物才能做到有效。但那些清楚自己在做什么的人往往做事都有效率。我从未遇到过清楚自己在做什么的合规专业人士会认为小公司没有能力做任何事情。但我却看到过缺乏经验的“顾问”帮助公司在合规计划上投入了太多, 因为他们不清楚要做什么, 所以他们建议采取庞大而笨重的官僚式流程。我看到有人在合规计划中投资数百万, 因为他们的投资是如此不明智, 所以我认为他们的努力一文不值。我曾看到一家公司花费数百万美元的咨询费, 在四十份三孔活页夹上写满政策和步骤。这大概是创纪录的合规计划蠢事之一了。那家公司认为他们已经做了些事, 咨询公司赚了钱, 到最后, 那些纸却变黄了。合规并不是仅仅在大量纸张上 (或数兆电脑容量中) 写满政策或其它劳民伤财的官僚式步骤。合规计划是智慧地使用各种合规工具, 齐心协力地有效预防、发现和解决问题。

对于认为合规计划要有效，必须无差别地向一群顾问和政策编写者扔一大笔钱的错误论断，我们早该作出回应了。Joe Murphy 最近给我看了一篇他写的文章，一天一美元的合规与道德计划。我讲述了我们对上述错误论断的集体受挫感，并请他允许我们将这篇文件出版成一份小册子。我建议我们“在全世界宣传该文件”。当然，我们决定要确保费用不会高，所以我们决定免费提供给大家。事实上，我们正以电子形式免费将该文件分发给需要的人。接着，他们可以在任何地方使用和传播它（只需保留 SCCE 和 Joe 的名字）。有一个明显的附加说明。该文件针对小型企业。我们并不意指高 - 风险行业的大公司可以一天一美元地实施合规计划。然而，通过学习 Joe 有效且高效的策略，那些在大公司实施合规计划的人肯定能更有效地节约成本。任何计划都可以制定得更有效和更具成本效益。因此，任何人都可以从 Joe 有关具成本效益之合规工作观点中受益。

一天一美元的合规与道德计划： 小企业如何制订有效的计划

Joseph E. Murphy, CCEP

您拥有或管理的公司不是一家财富 500 强巨头，但也不是在家里经营的小公司。您也许已听说政府执行部门希望企业实施合规与道德计划，或是您已看到关于行业领导者建立这些计划的报告，而您想知道这是怎么一回事。为什么您应考虑制订一项“合规与道德计划”？它对您的业务有什么作用，它是您有能力支付的计划吗？

今天，许多大公司和其他组织在制订预防违法和不道德行为的方法。在财富 500 强公司中，有大量正式的合规计划。这些公司为这项活动提供了专门的员工和大量预算。它们采纳了广泛的行为准则，部署了网上电脑培训计划，并聘请大型的法律和会计师事务所来帮助完成这项任务。这是贵公司应了解的东西吗？

什么是合规与道德计划？

您可能认为合规与道德计划是由大型会计和律师事务所创造的一种奇怪的法律结构，或者是政府要公司遵循的一套详细的法律规则。但其实真正有效的计划只涉及两种东西：管理层对做正确事情的承诺，以及实现承诺的有效管理步骤。这是关于确保公司所有人都知道该怎么做，并认为公司严肃对待以合法而有道德的方式行事。使公司成功运行的相同类型的管理工具也要用于确保公司以合法而有道德的方式在运行。

您为什么要有合规与道德计划？

公司有非常强烈的理由这么做。第一个参照点是称作“联邦量刑准则”的东西。根据这些联邦法官在量刑时采用的标准，犯有联邦罪行的公司将面临巨额罚金。但是，如果公司能自我报告，与政府合作，并且制订了有效的合规与道德计划，则可以获得大幅的罚金扣减：减少 95%。这一动态引起了广泛关注，但使得这方面持续备受关注的远不止于此。

显然，制订合规与道德计划的最佳理由是能够第一时间预防违反。企业遭受了巨额罚金；违反法律的人面临漫长的刑期。相关的诉讼成本以及声誉受损的影响无需赘述。一项尤其重要的好处是，即使发生了违反行为，但勤勉的自律计划是执法机关曾说他们在裁定如何处理一家公司可能面对的案件时将会考量的原因之一。您的公司可能会避免被起诉，或者至少可以获得较宽大的处理。它还可以使您免于被切断（被禁止参与）所有政府业务。在法律的某些方面，计划甚至可以在您遭到起诉时免于承担责任（例如，某些类型的性骚扰）；它还可用于对抗惩罚性损害赔偿。

如果贵公司的规模大到可以在国际范围内经营，美国境外的执法机构亦会希望公司采纳合规与道德计划。由 32 个经济上最发达的民主国家组成的条约组织经合组织（OECD）已联合 6 个其他国家，致力于追究外国贿赂。这 38 个国家（包括美国）已承诺提倡合规与道德计划，并发布了关于在这些计划中将采取之步骤的指引文件。无论违反行为是发生在美国还是其他国家，一家公司都要有一个好的故事讲给执法当局听，让他们知道公司在努力遵循法律和有道德地行事。

一项能够建立起管理技能和业务控制结构的计划不仅可以让您的公司不会成为罪犯，还可以帮助您免于成为其他人浪费、欺诈和滥用职权的受害者。美国注册舞弊审查师协会认为通常的公司有 5-6% 的年收入毁于欺诈——一项好的计划可以削减代价高昂的风险。

好处也不仅仅是防御。蓝筹公司越来越多地寻求与可以信赖的第三方做生意。精通于实施合规与道德计划的小型企业是这些大公司更加安全和更加理想的业务合作伙伴。如果您是一个聪明的商人，您可以将合规与道德举措用作与大公司建立联系的方式，打开一扇原本对您关闭的门。另外一个考虑事项：有一天您想出售您的企业，富足而退吗？作为收购前尽职调查的通常部分，您可能会遇到买家问您的公司的合规与道德计划情况。蓝筹公司已经有了合规与道德计划，它们在考察您的公司时想要确定它们不会陷入麻烦。

合规与道德计划是少数人的独享领域吗？

幸运的是，这不是一个越大一定越好的领域。一项有效计划需要的正式程度取决于公司规模等因素。正因为此，小型企业其实也可以对大型实体有优势。财富 500 强企业的高管无法了解每一个雇员，但小型企业的领导可以和所有员工有个人接触，从而更容易传递事关诚信的信息。有了最高层的真正承诺以及正确的建议，小型企业可以拥有有效的计划，不仅可以获得和大型企业一样多的信誉，还可以真正有效地避免法律和道德麻烦，甚至可以改善公司业务绩效。这是因为最重要的因素什么代价也不用付出：认真对待合乎道德的业务并对此作出承诺。这将引起重要的谨慎。只有在认真对待做正确的事情时，您才可以继续实施合规与道德计划。一项假的计划比没有计划更坏。

从哪里开始呢？

合规与道德计划最重要的指南来自于您可能最意想不到的地方——联邦法官在对罪犯量刑时采用的标准。对于有罪的公司，这些标准（联邦量刑准则）告诉法官罚金将会有多重。但是，量刑准则向制订了有效的合规与道德计划、报告违反行为以及与合作的公司提供了很大的空间。要做到“有效”，合规计划必须“勤勉”，并符合七条最低标准。与大多数您可能会遇到的政府标准不同的是，这些量刑准则标准大部分是好的指南，因为它们和管理型的。该准则清单非常接近于一位经验丰富的管理人员在管理任何业务项目时采用的准则。另外，它们的影响不限于量刑；这些相同的标准影响法律体系的其他部分。

虽然量刑准则是最重要的模板，但并非唯一的。OECD（包括美国在内的一个条约组织）发布的另一项重要标准是《良好实践指引》。虽然这份 OECD 文件侧重于预防外国贿赂，但也列出了一些实用的步骤，这些步骤大部分适用于任何计划。在讨论如何在小企业预算的基础上制订计划时，除了借鉴其他公司的经验，也可以利用该指引。

您需要高收费的专家来制订有效的计划吗？

虽然其他人可能不同意，但我们认为答案是“不需要”。但是，有时候获得帮助很重要。例如，一经发现您的公司中可能有违反法律的行为，最好是去找有经验的法律顾问。同时也切记，本备忘录中的想法作为切入点向您提供。本备忘录并不意图替代稳健的法律建议。如果您需要法律建议，应咨询胜任的法律顾问。

我们认为一家公司不需要花大笔钱就可以拥有一项优秀的合规与道德计划。开始时您只需购买为数不多的东西。我们建议，无论您让谁来负责您的合规与道德计划，都应该认真考虑加入企业合规与道德协会（“SCCE”）。年费是 \$295，而成为一家专业的合规与道德组织的会员，好处是巨大的。但是，即使没有加入会员，您的合规与道德专业人士也可以通过 SCCE 的网站 www.corporatecompliance.org 充分利用所有免费的资源。此外还需要购买一些其他东西，包括一包白纸，成本：\$5.89；一块速记板，成本：\$0.85。您的企业已经有的东西我们不计算为费用，如电脑、电话、笔等等。这是不是您为了合规与道德计划才会购买的东西。

实施一项合规与道德计划的实付费用可能很小，但要花的精力不小。关键要素不是钱，而是勤勉。您需要很认真，并且贯彻到底。

迈向勤勉合规与道德计划的步骤

这里是一些从量刑准则、OECD 良好实践指引以及公司实践中摘取出来的基本合规与道德要素，从中可以了解如何在无需高额费用的情况下有效地满足这些要素。在每一个要素下，都有大量您可以做的事情的例子。在这些例子上您可以有许多选项，但要达到最低标准并且有一个行之有效的计划，务必要处理每一个主题。

切入点。

1. 登录企业合规与道德协会的网站 www.corporatecompliance.org。这里有大量的免费资源可用。成本：\$0。
2. 在以下网址加入 SCCE 的社交网络 <http://community.corporatecompliance.org/>。这也是免费的，让您有机会与世界各地的从业人员分享资源、想法和问题。成本：\$0。
3. 与其他公司建立联系，无论是大公司还是小公司。合规与道德领域的一大特点是，分享是这个行业的重要组成部分。无论是隔壁的企业、供应商或客户，他们都可能有自己的合规与道德官，可能有有用的材料可以与您分享。您可以联系与您有业务往来（或想给它留下好印象）的大公司的合规与道德官，索取它们的材料。也可以问其他人，但要确保您实际得到的东西对您的公司有用。成本：\$0。

4. 利用您已经是成员的团体。这些可以是行业协会、当地的商会或者扶轮国际（Rotary）等团体。他们可以提供就合规与道德问题进行联谊的机会，也可以提供一个让外部演讲者免费讲述对您的计划有用之信息的论坛。成本：\$0。
5. 记录您在计划中所做的每一件事。记在电脑上——没有必要用纸打印出来。（但确保您有备份您的电脑——如果还没有这么做，马上开始，不是出于合规与道德目的，而是因为您的业务可能会有风险）。成本：\$0。

一、风险评估。了解您的企业面临的合规与道德风险，并基于危险程度加以解决。

1. 阅读您的行业杂志和行业新闻。如果您已经有阅读《华尔街日报》，阅读一些关于其他公司的违反和合规问题的报道。有另一家公司陷入了同样影响您的企业的麻烦吗？您所在行业有人正在接受调查吗？从他们所犯的错误中吸取教训，并确保您在自己的合规与道德计划中考虑了这些方面。如果您没有订阅任何行业刊物或者《华尔街日报》，那么可以偶尔去一下图书馆，在那里阅读。书面记录您正在做的事。成本：\$0。

2. 看看网上类似企业的公司行为准则。这些准则通常涉及他们和您面临的许多风险。在您的风险评估中加入这些。成本：\$0。
3. 如果您加入了某个行业协会，叫他们让外部演讲者（如律师）向大家谈一谈潜在的合规与道德问题。您还可以在更加宽泛的基础上来做这件事，例如扶轮国际等团体，由成员来安排外部演讲者。将这个来源添加到您的风险评估中。成本：\$0。
4. 让您所属的行业协会举办合规与道德风险评估会议或讨论，并在您自己的评估中使用他们的信息。成本：\$0。
5. 考查一系列法律风险领域并考虑哪些可能会影响您的业务。哪些对于您所在行业的其他公司已经造成了麻烦？记录因为这些风险来源您需要做的每一件事，这样便不会漏掉可能会出现的一项风险。成本：\$0。
6. 如果您有组建一个内部合规与道德委员会，请在定期议程中加入公司面临哪些风险的讨论。务必对这些讨论记录会议纪要。成本：\$0。

二、拥有预防违反的标准和程序。

1. “标准”通常包括行为准则。上网看看其他公司在行为准则中是怎么说的。在大型证券交易所上市的公司现在都有在网上公布它们的行为准则，所以通过搜索有大量的免费资料可用。成本：\$0。
2. 写一份关于您的公司承诺遵守法律和做正确的事的声明。坐在电脑前面写出来，然后在公司内部传阅，征求意见。接着按有用的建议修改，然后公布在网上（如果有网站）。如果没有网站，用电子邮件发给您认识的所有人。成本：\$0。
3. 找一本活页笔记本。在书架上找一本5年或更长时间没有用过的。扔掉里面的东西，在上面标上“[您的公司的]合规与道德计划。”在里面记上表明您有一项计划的所有东西。成本：纸张\$5.89(上面已经计入)。或者，只要在您的电脑上建立一个新文件夹，以电子方式做同样的事情，没有成本。
4. 为您的企业编写一份行为准则。您可以通过互联网获得大量资料。如果要复制另一家公司完全一样的文字，版权法要求您须获得该公司的允许，但如果您只是复制想法，则无需取得允许。在合规与道德领域，人们通常愿意分享他们的做法，所以您不会有困难获得复制有关想要使用之具体问题的文字。如果您的公司有一个电子邮件系统或者每个人都有电脑，您可以通过电子方式向员工提供一份准则，这没有成本。如果想要制作硬拷贝，则有成本。如果您的准则有20页，打印100份将花\$23.56的纸张费。

处理您的准则时要小心；正如处理其他计划文件一样，如果您非常小心，就可以确保安全。但完成时您也可以请一位律师审核。如果写错了东西，会有风险。例如，您要确保准则不会给解读为是一份雇佣合同。另外，如果您有雇员加入了工会，应和律师探讨准则是否以及如何适用于他们。但在和律师打交道时要注意一点。如果律师说他/她要研究一下，换一个律师。只使用熟悉行为准则而不要您为他/她的学习付学费的律师。

5. 开始制订计划时生成一份董事会（或同等机构）决议，这是明智之举。如果您有内部律师，则可以免费获得。如果没有，可以借用已经有的其他决议，宣布公司致力于遵守法律并特此决定制订一份正式的计划，确保遵守法律和有道德的业务做法。在同一份决议中，选举您的首席道德与合规官（“CECO”——后面我们将使用这个简称）。格式决议的另一个来源可以是大公司。成本：\$0。
6. 考虑超出纯粹的法律合规，设定有道德和诚信地开展业务、应用最佳实践等政策。解释为什么这对企业有好处。成本：\$0。
7. 程序或“控制措施”对于确保一切都合法和合乎道德也很重要。对于大额支出，确保始终需要两个人签字。这有助于预防欺诈和违法行为。成本：\$0。

8. 另一项控制措施是要求每个人至少偶尔要放假，使他们离开办公室一段时间。事实上，法律也要求给员工假期（所以，这其实也没有成本）。但是，欺诈调查官会告诉您，腐败雇员很难可以隐藏欺诈或其它违法行为，除非作恶者一直在那里。所以，务必要让每一个人（尤其是长期的受信任雇员）都离开办公室一段时间。成本：\$0。
9. 无论谁负责管理您的帐簿和资金，都要不事先宣告，在没有人在的时候进行偶尔自己检查。这也是一种控制措施，是另一个预防挪用公款和其它非法行为的重要步骤。成本：\$0。

三、合规与道德计划应由一名高级合规与道德官管理，提供高层监督和强力支持。

1. 指派一名您信任并且雇员尊敬的高级经理担任 CECO。对于多数中小型企业，这肯定只是那个人的职责之一，但也应该写入那个人的工作职责中。成本：\$0。
2. 如果您有董事会会议，让 CECO 对计划作定期报告。同时也让 CECO 在高级管理层会议上作报告。记录会议纪要。成本：\$0。
3. 在 www.corporatecompliance.org/CodeEthics 免费下载 SCCE 的《合规与道德专业人士职业道德准则》，并让您的公司同意该准则将适用于您的 CECO。成本：\$0。

4. 让您的 CECO 给董事会或者在您的公司负责最高职权的人培训，解释什么是合格与道德计划，并讨论公司面临的法律和道德风险。成本：\$0。
5. 如果您的董事会有外部董事，招募另一家公司的 CECO 进入您的董事会。这样做会让董事会有非常有用的合规与道德专长。这个人只是替代另一名董事会成员，所以，如果您有给董事会成员发薪水，这不会增加成本。成本：\$0。
6. 在下次高级管理人员会议上，与他们探讨合规与道德计划。叫他们在下次会议上汇报他们为落实计划所做的工作。告诉他们要认真对待。让一个人认真记录这些并保存在合规与道德计划活页夹或文件夹中。成本：\$0。
7. 如果您有多个业务地点，在每个业务地点让一个人承担合规与道德职责，并要求向 CECO 报告。成本：\$0。
8. 确保您的 CECO 和负责合规与道德工作的人有真正的影响力。给予他们接触董事会和 CEO 的优先权。公开表扬他们。成本：\$0。
9. 对于最大最危险的风险，您也可以指派一名管理人员担任各项风险的负责人，但是要与 CECO 合作。这有助于确保每一个热点话题都得到覆盖。成本：\$0。

10. 争取每一个机会展示您对合规与道德计划的个人承诺。可以是文字，但行动更好。例如，您应该是第一个报名参加和出席任何合规与道德培训的人。
成本：\$0。
11. 您应该以身作则，在您的办公桌上放一份公司的行为准则，打开并使用它。成本：\$0。

四、在晋升和招聘人员担任职务时要谨慎。不要让您有理由认为会违反法律的人担任他们可以这么做的职位。

1. 招聘人员时与证明人核实——如果您不想花电话费，可以发电子邮件。如果这个人的过去有问题，记下为什么您认为他或她尽管有不良记录但仍是可以接受的，并在这方面遵循 CECO 的建议。小心不要将这种核实用作歧视受保护人群的借口。例如，逮捕记录应该是禁区。成本：\$0。
2. 如果您与政府做生意，可以上网核实被禁止人员清单。对照该清单核实您可能会使用的雇佣候选人和第三方。成本：\$0。
3. 在晋升任何人之前与您的 CECO 商量。成本：\$0。
4. 在网上搜索您将要招聘担任管理层和敏感职位的人。记录您有这么做。成本：\$0。
5. 不要基于地方或业务部门的头儿全面而不受约束的职权。不受限制的地方权力是商业不当行为的主要来源。切记这句话，“信任，但核实”。成本：\$0。

五、处理与第三方打交道之风险的系统

1. 在聘用代理、顾问和其它业务合作伙伴之前，先进行网上搜索。与可能了解他们的人核实。了解与您做生意的人。（如果不这么做才会有成本。）成本：\$0。
2. 用电子邮件向与您做生意的第三方发送您的行为准则。成本：\$0。
3. 在与第三方签订的合同中写入您希望他们在与您和为您交易时遵守法律并有道德地行事。您或许还可以在SCCE的社交网络或从同行那里获得这方面有用的文字。成本：\$0。
4. 向为您行事的供应商和第三方发送电子邮件，告知他们您的礼品 / 冲突政策以及做正确的事的承诺，并加入如何联系您的CECO 或者其它合规与道德报告系统的信息。成本：\$0。
5. 要求为您效力并且可能会让您的公司陷入麻烦的承包商或代理自己也制订合规与道德计划。（如果您是美国政府承包商，与政府有一定的业务往来，则可能要这么做。）提议让他们看看您做了什么。成本：\$0。
6. 在与第三方的合同中要求他们向您报告在他们为您的公司履行的任何工作中可能发生任何违法或不道德的行为。成本：\$0。
7. 在与其他国家的第三方做生意时，与所在国家的大使馆核实第三方的情况。您可以在那里探寻业务机会时做这件事。成本：\$30 的士费。
8. 您可以和同行谈谈，至少是在谷歌上面搜索，了解潜在的业务合作伙伴。成本：\$0。

六、最明显的步骤之一，但也是人们经常做得不好，要向为您效力的人传达您的准则标准和法律要求。

1. 首先是专注于您的行为准则。经常参阅。并向大家提供。成本：\$0。
2. 让您所在的行业协会或当地业务协会请律师或政府发言人谈谈不同法律方面的合规情况。如果做得好，作为您支付的会费的一部分，您可以为您的关键雇员获得基本的培训。确保您的雇员有做笔记并签到，所以您会有一个他们已接受培训的记录。成本：\$0。
3. 获得录制协会的合规培训课程的允许。用您自己的摄像机或者借家里其他人或雇员的摄像机，录下课程这可以作为培训没有参加的雇员的工具。将视频和签到单与您的合规与道德计划记录放在一起。成本：\$0。
4. 在员工大会和其它公司聚会上，讨论涉及某个风险领域的合规与道德主题。即使是非正式的活动也有作用。成本：\$0。
5. 对于任何合规培训，您要确保雇员有签到，这样您便会有记录。您可以通过电脑系统来这么做，以节省纸张成本。成本：\$0。
6. 政府机关通常会网上免费提供指南。这些包括 EEOC（例如关于《美国残疾人法》）、FTC（例如邮购销售规则）以及司法部（如《海外反腐败法》，www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/docs/lay-persons-guide.pdf）您可以用电子邮件将这些发送给适当的雇员。成本：\$0。

7. 看看您的其它培训。如果您已经在业务领域向雇员提供培训，加入相关的合规培训。例如，提供销售培训的人也要告诉您的雇员关于限定价格的基本要素。如果您的员工在接受电话营销的培训，在培训中包括 FTC 指引。如果有使用外部培训师，让他们在培训中包括这个内容。如果您自己进行培训，可以先介绍政府材料。成本：\$0。
8. 让您的行业协会制订合规培训材料。如果协会规模够大，可能对您不会产生成本。如果有成本，也比一个人做要少得多。成本：\$0。
9. 海报和通告：政府已经有要求和提供其中一些。您可以为合规与道德计划制作自己的海报或公告。首先可以写上您的公司的名称以及 CECO 的姓名、电子邮箱和电话号码，然后是关于您的政策将遵守法律以及诚信经营的声明。确保声明您不会打击报复善意提出合规与道德问题的任何人。您可以不时地添加各种政策和合规信息。这些信息可以来自于免费的政府材料，或者来自于您的行业协会的合规演讲者。许多律师也会发送免费的客户简讯，可以很好地加以利用。成本：\$0。（您已经购买了纸张。）
10. 如果您有公司简讯，添加道德与合规一栏。（注意：如果您复制其它刊物的文章，先获得允许。）成本：\$0。

11. 如果您的企业有网站，可以添加关于游戏规则的材料，及 / 或提供解释相关法律之资源的链接。例如，可以是政府发布之指南的链接。您的行为准则无疑要出现在那里，包括您自己关于承诺遵守法律和做正确的事的个人声明。成本：\$0。
12. 如果您有阅读任何行业报道，您可能会看到其他公司陷入麻烦以及政府执法工作的故事。使用这些材料作为学习机会，并发送电子邮件给雇员，总结相关案件的情况。成本：\$0。
13. 您可以在当地图书馆或者让图书馆管理员通过馆际借书获得以通俗易懂的语言解释各个风险领域的书籍和指南。这些书籍和指南可能也会列出其它的培训和沟通资源。成本：\$0。

七、一项有效的合规与道德计划必须不仅仅是文书和说教。您需要有方法去核实了解是否有违法行为发生以及这计划是否在起作用。

1. 亲自获取关于您的公司内正在发生什么的信息。这是所有聪明的管理人员无论如何都应该做的事。走一走，与您的员工交谈；与销售出去一趟；拜访一组员工。成本：\$0（事实上，如果您还没有这么做，很可能是一种损失）。

2. 在您去走一走和提问时，带上一份合规与道德核对清单，例如是否有任何性冒犯的图片？有可能会绊倒人的松散电线吗？罐子周围有任何神秘的黑色油污吗？这是涉及性骚扰、工作场所安全和环境合规的合规与道德审查的一部分。正如您对所有其他事情所做的那样，把问题记录下来并跟进。您这样做的一个好处是，也可以向全体雇员发送一个重要而难忘的信息。便笺纸的成本（已经在上面计入）：\$0.85。
3. 如果已经有了会计及 / 或审计师，坚持让他们接受合规与道德领域的培训或具有这方面的背景知识。告诉他们 SCCE 的网站。叫他们在工作中注意合规与道德麻烦。同时，记录您有叫他们这么做。（甚至不要考虑为获得这些专业背景知识向任何外部专业人士支付费用——他们应该有这些知识）。成本：\$0。
4. 如果您有内部律师，在他或她的岗位职责中包括合规与道德审查。确保他或她知道或了解合规与道德领域。成本：\$0。
5. 有人离开公司时，让 CECO 与那个人面谈，询问是否有那个人知道但未报告的任何合规与道德疑虑。如果有，确保予以跟进。成本：\$0。
6. 如果有雇员分布在不同的地点，可以简单地调查他们对于公司对合规与道德之承诺的意见以及了解他们是否有发现任何问题。您可以通过电子邮件进行，但是雇员可能更愿意使用匿名的答复系统。如果是，您可以让他们选择打印出问卷，以匿名的方式寄出答复。成本：\$0。

7. 向雇员、代理以及您的企业打交道的其他人提供报告疑虑和获得建议的途径。一些公司声称有“门户开放政策”。这虽然是一个无成本的方法，但我们不建议这么做，因为它通常效率低。另一方面，匿名的建议/疑虑信箱可以起到这个作用。成本：一个旧信箱花\$2.00，或者使用免费的硬纸板信箱。只是要记得查看，并回应。
8. 但最好是人们可以匿名电话提出疑虑并可以轻松寻求建议。您可以公布 CECO 的电话号码；只是要确保电话没有来电显示。让人们匿名打进电话。成本：\$0。
9. 如果您有内部网站，也可以安排通过网站接收疑虑和问题。成本：\$0。
10. 您还可以说服您的外部律师提供他或她的电话号码。基于这样的理由：如果发生了什么事情，您会聘请她或她来处理，所以他或她可能会这么做。确保您的律师知道如何处理这些来电（这里有潜在的严重道德问题）。告诉他或她 SCCE 的网址，但记得说明您不会因为了解合规与道德领域而支付任何专业人士费用；这是他们应该就有的专业背景。成本：\$0（但是，如果律师接到大量来电，可能会发生费用）。
11. 宣传您建立的报告系统。在守则中、在公告板上、在使用的任何海报上、在公司名录中或者公司有电话号码的任何地方写上这个电话号码。成本：\$0。
12. 拥有报告系统是您合规与道德计划最敏感的部分之一。确保跟进所有的来电，向来电者提供反馈信息，并保护他们免遭报复。在这个领域，一有麻烦的迹象，最好是打电话通知法律顾问。非敏感问题的跟进和反馈成本：\$0。

13. 对于那些报告不当行为的人，应让 CECO 不时地了解这个人的状态，以预防报复。如果您有人力资源员工，确保他们能识别报复并提请 CECO 注意。成本：\$0。
14. 计划需要持续地进行评估。评估的方式之一是采用同行评审。与规模和风险相似的企业合作，成立合规与道德官团队，评审彼此的计划并发表意见。每一家企业都帮助对别家进行评估，彼此都从参阅他人的最佳实践中学到了东西。成本：\$0。

八、您必须严肃对待您的合规与道德标准，也就是说应对违反者进行处罚。处罚必须一致，并包括那些本该发现但却没有发现违反行为的人。

1. 当员工违反了这些规定时，您必须对他们进行严肃处理。这是好事。成本：\$0。
2. 如果管理人员或雇员规避合规与道德培训，采取处罚措施以表明该培训是强制性的。没有参加培训就意味着没有奖金、没有晋升、没有机会获得公司内的任何其它东西。成本：\$0。
3. 撰写一套处罚指南。基本标准之一：管理人员的级别越高，标准越严，处罚越重。管理人员未能采取有效措施预防和发现不当行为也要予以处罚。您可以从其它公司那获取处罚指南。成本：\$0。
4. 让您的 CECO 在处罚案件上签核。成本：\$0。

九、最清楚地测试计划有效性的方法之一是看一家公司的激励、目标和评价体系是支持还是削弱合规与道德计划。

1. 使合规与道德计划成为您激励和考量员工的一部分。如果您不这么做，雇员可能会不把您的承诺当一回事。就这一话题，SCCE 在其网站上免费提供了一份完整的白皮书，Murphy, 《在合规与道德规范中建立激励方案》(SCCE; 2009 年 1 月), www.corporatecompliance.org/IncentivesPDF。成本：\$0。
2. 使合规与道德计划成为评价体系的一部分是最具有成本效益的合规技巧之一。如果您有评价表，只需添加该元素即可。成本：\$0。
3. 当您评估直接下属时，问问每一个人他或她做了什么，以在其部门内推动合规与道德计划的发展。将那写进评估报告。制定明年的合规与道德目标。如何制定目标的例子可以在 SCCE 的白皮书上找到。成本：\$0。
4. 如果某人在合规与道德计划中展现出领导才能，让您的 CECO 给那人写封表扬信。可以为诸如最先完成特定的合规与道德培训的人等简单的事情进行表扬。这种认可发送了一个信号，即把事情做好是真的很要紧，并且是受关注的。成本：\$0。
5. 如果您向雇员提供停车场所，可以为展现合规与道德领导才能的人保留最好的停车位。成本：\$0。

十、如果您在合规与道德计划中发现了不足之处，或出现了违反行为，您需适当地进行回应。

1. 如果发现了问题，则必须解决它。建立一个流程，以供此种情况发生时遵循。例如，您可以在紧急情况表中写上律师的家庭电话以及需要其参与处理危机的主要人员的家庭电话。与您的 CECO 以及公司内其它主要领导分享。成本：\$0。
2. 让您的行业协会 / 商会请律师事务所和其他专家讲述关于如何开展内部调查，并向公司内部将开展这些调查的任何人发送讲述内容。成本：\$0。
3. 如果您的审计和审查发现合规与道德计划中有弱点，解决它们。例如，如果雇员不知道他们要填写某份 EPA 表格，让他们学习。成本：\$0。
4. 在高级管理层会议上讨论合规与道德失灵问题，并讨论如何预防再次发生。跟进以确保这些问题得到解决，并记录下这个流程。成本：\$0。
5. 拥有一位熟悉您和您的企业并且至少有一些合规与道德基本培训的有经验律师。基于这样的理解：如果出现问题，您会联系这位律师，您无需聘请也可以建立这种关系。成本：\$0。
6. 如果出现问题，您需要调查问题。这是您需要律师的地方——您要有一名内部律师，或者外部律师。如果可能是一个严重的法律问题，最好使用外部律师。要准备的成本：\$0。

十一、除了最起码的一些步骤，量刑准则提到一项计划应至少达到“行业做法”。

1. 与您的行业团体或当地业务协会讨论其他公司如何预防违反行为。记下这些。如果有好的主意，加以利用。如果这些主意不适合您，大致写下为什么您的做法是足够的。成本：\$0。
2. SCCE 社交网络向您提供了联谊、提问和追踪合规与道德领域动态的在线和免费的方式：<http://community.corporatecompliance.org>。记下有这么做。成本：\$0。
3. 您可以随时上网搜索其他公司在合规与道德计划中是怎么做的。如果看到可能对您适用的好主意，加以利用。成本：\$0。
4. 您可以在自己的圈子里建立一个合规与道德实务团体。这些是同一行业或同一地区的企业会面和交流想法、资源以及经验的论坛。您可以在互惠的基础上在各自的地方会面，所以不会产生任何成本。（这样做您甚至还可以找到一些新客户。）成本：\$0。

可选开支

提供这些低成本或免费的步骤，表明合规与道德不是花钱，而是管理层的承诺。如果愿意做这项工作，则可以拥有一项可靠的计划。但是，您可以非常廉价地这么做，并不意味着这是最佳或最有效率的方式。所以，在这里我们为您的计划提供了一些额外的主意和资源。小企业的花费不一定要像大企业一样多，但应该要愿意花足够的钱来确保有作用。另外，记住您的企业并不一定要独自承担这些并不算高的费用。您可能会发现，与具有可比性的企业共享资源是明智的。因此，一本特定的书可能非常有帮助，但您也可以和同行分享，分担成本。在多家企业中，其中一家可能会选择让它的 CECO 加入 SCCE，然后与其他公司分享经验。

1. 墨菲, 《合规与道德计划的 501 个主意》(Murphy, 501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program) (SCCE; 2008)。这本由本文作者撰写的书包含了许多关于合规与道德计划要素的主意。SCCE 会员为 \$50; 非会员为 \$60。
2. SCCE 会籍, 每年 \$295。会籍将会让您对 SCCE 资源有更大的访问权, 并享有购买 SCCE 资料的折扣 (www.corporatecompliance.org)。会籍甚至可以是与潜在的蓝筹客户建立关系积极而有效果的方法。我们将 SCCE 会籍列为可选, 但在上列费用的总数中, 一家企业可以支付 SCCE 会籍, 仍然在一天一美元的成本计算范围内。
3. Kaplan 与 Murphy, 《合规计划和量刑准则》(Thomson/West; 1993 & ann'l supp) 这本书中包含了许多您在合规与道德计划中可以使用的例子和工具。\$408。
4. 计划审查。您可以付钱聘请一名外部专家审查您的计划并提供意见。确保让了解合规与道德领域的人来商定一个价格。
5. 帮助热线。如果您想采取一种比内部系统更加谨慎的做法, 可能会花更多的钱, 但有承包商会为您处理电话。如果您的雇员遍布各个地方, 尤其是在美国境外, 这种做法特别有用。

如果不花太多的钱，您的计划可以做到严肃认真吗？

可能有人会怀疑在没有投入大量资源的情况下有效的合规与道德计划的能力。但事实上，良好而智慧的管理方法才是合规与道德的关键。来自最高层的信号——最高管理层在艰难情形下的实际行动，比顺利的生产更有意义。最大的老板亲自向下属合规与道德方面的情况，可以发出一个强有力的讯息。

您可以看看清单，会发现这无关金钱；但是，清单的长度可能会导致您问一个完全不同的问题——要花多少时间？首先，记住您需要有一个资深人士担任首席道德与合规官；通常在中小型企业，这将会是一项兼职。但该职能必须是这个人工作的核心部分。至于时间安排，您会发现清单有 11 个主题。我们都有自己的处理任务的方式，所以，如果您致力于完成任务，可以设计自己的方案。一个简单的做法是一个月处理一项，直至您觉得整个项目已成功推出。另一种做法是，如果您的高级职员有足够多，可以给企业内不同的管理人员安排一两个主题，然后让他们负责达成结果。无论您曾经采用哪种方法来成功实施其它项目，都可以对这项任务应用相同的方法。

数十亿美元以上的大型企业可以一天一美元吗？不可以，大型企业需要更多的内容，因为市场地位越高，责任也越大。例如，一家大型企业可以很容易让专职高级职员担任 CECO。但是问题仍然存在，对于任何企业而言，最重要的因素不只是资源，而是承诺。在大型企业中，提供必要的资源无疑是承诺的一个信号。但没有高度承诺的资源不会起到效果。但是，如果有高级管理层承诺做正确的事，总有办法做成。

您还应认识到存在风险，有时候需要合适的法律建议。如果看似有违反法律的行为，风险可能很大。当然，如果没有合规与道德计划，情况甚至更糟糕；合规与道德计划不会造成违反，应对麻烦的代价不是计划的成本。您还需要对编写的内容用心。利用律师和委托人特权，律师可以保密地进行；您可能无法保护您自己写的东西。不幸的是，即使是良好的初衷也会陷入麻烦。例如，处理不当的调查可能会引起指控诽谤、不当解雇、侵犯隐私等等。如果出现麻烦的迹象，立即获取外部法律帮助。

小企业可以每天一美元或更少地开展合规与道德计划吗？可以，如果有承诺，合规与道德计划的成本可以非常低。任何企业真的没有理由忽略法律以及有道德行为的重要性。合规与道德计划对于中小型企业无需花太多的钱。但违反的代价可以是巨大的，尤其是如果您没有制订合规与道德计划，而麻烦的警告迹象被忽略或处理不当。

*Joe Murphy*是企业合规与道德协会公共政策总监，是《合规与道德计划的501个主意》(SCCE: 2008)的作者。可以通过下列方式联系到他：Jemurphy@voicenet.com；856 429-5355。Joe对他撰写或共同编著的书籍拥有财务权益，这些书籍全部列在“可选开支”项下。

*Joe*是诚信互动 (*Integrity Interactive*) 的共同创始人，该机构最初有四名员工，他是扶轮社的会员，并且是新泽西州哈登菲尔德商业协会董事会成员，在这里，“妈妈爸爸”企业跟字面上一样由妈妈和爸爸们（以及其他家庭成员）经营。

SCCE的 使命

SCCE的宗旨是捍卫所有组织的道德实践和合规标准，并为合规专业人士以及分享这些原则的其他人提供必要的资源。

企业合规与道德协会

6500 Barrie Road, Suite 250
Minneapolis, MN 55435, United States

+1 952 933 4977 or 888 277 4977 (p) • +1 952 988 0146 (f)

helpteam@corporatecompliance.org
www.corporatecompliance.org