

On Typical Difficulties and Solutions of Anti-corruption Compliance in Private Enterprises

Yingchuan Zhang

Zhejiang Jiehan Law Firm, Jiaxing, Zhejiang, 314000, China

Abstract

From a legal practice perspective, this study conducts an in-depth analysis of an internal corruption case at a construction technology company in Zhejiang Province, aiming to identify typical challenges faced by small and medium-sized private enterprises (SMEs) in proactive anti-corruption compliance practices. Building on this analysis, the author proposes an integrated framework addressing institutional, organizational, technical, cultural, and external coordination dimensions. The case study also provides concrete recommendations for organizational restructuring, offering practical references for SME compliance development and valuable insights for academic research and legal services in related fields.

Keywords

small and medium-sized enterprises; private enterprises; anti-corruption compliance; internal corruption

论民营企业反腐败合规的典型难题与破解路径

张应川

浙江杰瀚律师事务所, 中国·浙江 嘉兴 314000

摘要

本文立足于法律实务视角, 选取浙江某建筑科技有限公司内部腐败案例进行深入剖析, 旨在揭示中小民营企业在主动反腐败合规实践中遭遇的典型难题。在此基础上, 笔者尝试从制度、组织、技术、文化及外部协同等多个维度, 构建一个整合性的破解框架, 并回归案例提供具体重构设想, 以期为广大中小民营企业的合规建设提供切实参考, 也为相关领域的学术研究与服务提供有益镜鉴。

关键词

中小企业; 民营企业; 反腐败合规; 内部贪腐

1 引言

在经济高质量发展与建设法治化营商环境的背景下, 企业合规已成为经济行稳致远的基石。对于作为国民经济生力军的中小民营企业而言, 构建有效的内部反腐败合规体系, 不仅是防范法律风险、保障资产安全的现实需要, 更是提升治理能力、塑造核心竞争力的战略选择。然而, 相较于资源雄厚的大型企业, 中小民营企业在合规建设中普遍面临专业人员匮乏、制度供给不足、执行能力有限等多重困境, 导致其主动合规意愿与实践成效之间存在显著落差。内部贪腐问题往往直接侵蚀企业利润, 破坏管理秩序, 甚至引发生存危机。探索一套契合民营企业实际、兼具系统性与可操作性的反腐败合规路径, 具有研究重要性和实践紧迫性。

【作者简介】张应川(1978-), 男, 中国北京人, 硕士, 经济师、律师、企业合规师, 从事疑难经济纠纷及犯罪的法律适用与理论研究。

2 典型难题

相较于国有企业或大型民营企业, 中小民营企业在专业人员、组织架构、资源配给等方面均缺乏优势, 中小民营企业的主动反腐败合规任重而道远, 以浙江某建筑科技有限公司的例子可见一斑。该公司位于浙江省嘉兴市, 2009年成立, 注册资本人民币1000万元, 股东为三名自然人, 分别为甲、乙、丙, 主营某建筑材料的加工与销售, 依靠有一定技术含量的配方一度取得较快发展, 近5年平均年销售额均在12000万元左右, 员工总数约200人, 其中销售25人, 采购8人。按照国家统计局《统计上大中小微企业划分办法》的界定标准, 该公司是典型的中小民营企业。随着企业的成长, 规模边大、人员增加, 内部人员职务廉洁问题凸显, 公司陆续遭遇内部人员贪腐。

其一、采购人员虚增采购成本, 将实际单价不高于0.8元的某种原料以2.3元长期向公司进行报账, 事发后查证该原料公司平均年采购量超过10万, 而采购人员的造假行为持续时间至少有3年, 仅此一项该公司损失近50万元。

其二、销售人员与下游客户通谋调低合同价格，差价由销售人员与客户对半分，事后查实公司因此损失超过100万元，涉事销售员称有类似行为的销售人员不在少数。

其三、股东丙掌控期间损害公司利益并致账册“灭失”，审计认为丙通过虚增成本、虚列支出等方式侵占公司600万元。协商未果，公司以职务侵占对丙提起刑事控告，公安机关以股东经济纠纷为由不予立案，申请检察监督迄今也未见效果。该公司聘请过专业机构进行合规采取梳理合规风险、制定合规制度、搭建合规架构、合规举措，均面临难题。

3 破解路径

针对前述中小民营企业在主动反腐败合规中遭遇的现实困境，本文结合浙江某建筑科技有限公司的实例，尝试从制度建设、组织保障、技术赋能、文化培育及外部协同五个层面，提出系统性、可操作的破解路径。

3.1 构建分层分类的合规制度体系

中小民营企业资源有限，合规制度设计应避免“大而全”，追求“精而实”，建立与企业规模、业务特点及风险等级相匹配的合规管理制度^[1]。

核心制度聚焦关键领域与关键人员：针对采购、销售、财务、项目管理等腐败高风险领域，制定简洁明了、操作性强的专项管理制度。如《采购管理办法》应明确供应商遴选标准、比价议价程序、合同审批权限、验收与付款分离等核心控制点；《销售管理办法》则需规范客户信用评估、价格审批权限、合同管理、回款跟踪等环节。同时，将公司股东、高管、各部门负责人及关键岗位人员（如采购员、销售员、出纳）列为重点合规监管对象，推行关键岗位轮岗制度和强制休假审计制度，有效打破利益固化，及时发现潜在问题。

细化职务行为准则与利益冲突申报：制定《员工职务行为准则》，明确禁止收受商业贿赂、侵占公司资产、泄露商业秘密、与公司进行不当关联交易等行为。建立并严格执行利益冲突申报机制，要求员工（尤其是关键岗位）定期申报其本人及近亲属在供应商、客户等商业伙伴中的持股、任职等情况，公司据此进行评估与管理。

建立高效的内部举报与调查机制：设立独立、保密的举报渠道（如专用邮箱、电话、线上平台），并制定《内部举报与调查管理办法》，明确举报受理、初步核实、立案调查、处理反馈等流程。保障举报人权益，严禁打击报复，对查实的有效举报给予奖励，以鼓励内部监督。浙江某建筑科技有限公司若早建立此类机制，采购、销售环节的舞弊行为或可更早被发现和遏制^[2]。

3.2 塑造权责清晰的合规组织与职责

合规管理并非仅是制度文本，更需有效的组织承载与执行。明确治理层的合规监督责任：在中小民营企业，股东会、董事会（或执行董事）应切实承担起公司合规管理的最终责任。可将合规风险纳入战略议题，定期听取合规报告。

案例中，若股东甲、乙能及早建立对股东丙的有效制衡与监督机制，或可避免其严重侵吞公司资产的行为。

设置务实灵活的合规管理机构：不必强制设立独立的合规部。可结合企业实际，采取“合规管理委员会+合规专员”的模式。由公司主要负责人牵头，财务、人事、业务等部门负责人组成合规管理委员会，负责重大合规事项决策。指定一名高管（如法务负责人或财务负责人）分管合规工作，并配备专职或兼职的合规专员，负责日常制度的宣贯、执行监督、举报受理、合规咨询等具体工作。

落实业务部门的合规主体责任：推动合规要求嵌入业务流程。各业务部门负责人是本部门合规管理的第一责任人，负责在本部门落地执行相关合规制度，并对下属员工的合规行为进行日常管理与教育。将合规职责纳入各部门及负责人的绩效考核。

3.3 引入成本可控的技术监督手段

数字化手段能有效弥补中小企业在人力监督上的不足，提升合规管理的效率与精准度。

利用现有或轻量级信息系统强化过程控制：在ERP、OA或财务软件中，固化采购申请、比价、审批、合同、付款等关键流程的审批节点与权限，做到流程可追溯、审批留痕迹。对于销售环节，可使用CRM系统管理客户信息、合同审批及执行状态，设置价格异常预警。

推行电子化采购与销售平台：鼓励通过公开、透明的第三方电子采购平台进行部分物料的采购，减少人为干预。销售端可探索使用标准合同模板和线上审批，减少销售人员私自调价的空间。

实施数据分析与风险预警：定期对采购价格、供应商集中度、销售折扣、应收账款等关键数据进行比对分析。例如，对采购单价长期高于市场均价、单一供应商采购占比异常、销售员业绩与客户回款严重不匹配等情况设置预警指标，由合规专员或财务部门进行核查。浙江某建筑科技有限公司采购原料价格虚高问题，若能通过简单的市场询价与历史数据比对分析，应能较早触发警报。

3.4 培育贯穿始终的合规文化

制度与技术是“硬约束”，文化则是“软实力”，能从根本上降低腐败动机。

领导层率先垂范：企业主及高管必须以身作则，公开承诺并践行诚信合规价值观，在资源上支持合规建设，在决策中坚守合规底线。这是合规文化生根发芽的前提。

开展常态化、情景化的合规培训：超越枯燥的制度宣读，结合行业案例、本公司历史教训（如匿名化处理后的实际案例），针对不同岗位设计培训内容。重点面向新员工、关键岗位员工及管理者，培训内容涵盖法律法规、公司制度、职业道德及案例警示。

建立有效的激励与惩戒机制：将合规表现明确纳入员工绩效考核、晋升评价体系。对严格遵守合规制度、主动报

告风险或违规行为的员工给予表彰奖励。对违反合规制度的行为，无论涉及何人，均依据规定严肃处理，并向全体员工通报，树立制度的权威性。

3.5 善用外部专业力量与法治资源

中小民营企业内部能力有限，应积极借助“外脑”和外部机制。阶段性引入专业合规咨询服务：在合规体系搭建初期、遭遇重大合规风险或进行业务转型时，聘请律师、会计师等专业机构进行合规风险评估、制度设计或专项调查。这种“项目制”合作模式成本相对可控，却能带来专业视角和解决方案。浙江某建筑科技有限公司在发现系列问题后聘请专业机构是正确方向，但应更注重后续制度的落地与执行。

探索“合规不起诉”或“行政指导”的适用可能性：随着我国企业合规改革的推进，检察机关在办理涉企刑事案件时，对符合条件的可督促企业开展合规整改，并作为不起诉或从宽处罚的考量因素。中小企业应关注这一政策动态。对于股东、高管可能涉及的民刑交叉问题（如案例中股东丙的行为），在民事追索和刑事控告途径受阻时，可积极寻求专业法律意见，厘清法律关系，通过民事诉讼（如损害公司利益责任纠纷）等多种途径维权，并注意固定和保存证据^[3]。

加强与行业协会、监管机构的沟通：主动了解行业监管要求和最佳实践，参与行业协会组织的合规交流活动，提升自身合规管理能力^[4]。

4 案例重构

基于上述破解路径，反观浙江某建筑科技有限公司的案例，其合规体系重构可聚焦以下几步：

紧急止血与历史清算：在专业法律和财务顾问协助下，就已发现的采购、销售舞弊及股东侵占问题，全面收集、固定证据。对涉事员工依法依规处理，并考虑通过民事诉讼追索损失。对股东丙的问题，在刑事路径受阻时，应坚定启动股东代表诉讼或公司直接诉讼，追究其损害公司利益的赔偿

责任，并以此为契机，重新厘清公司治理结构。

搭建“四梁八柱”：立即成立由剩余两名股东（甲、乙）及外聘律师、财务负责人组成的“合规整改专项小组”。优先制定《采购与供应商管理办法》、《销售与客户信用管理办法》、《财务支出审批制度》及《举报与调查管理规定》四项核心制度。明确关键岗位轮岗计划。

技术加固流程：在现有财务软件中强化采购付款的审批流，要求所有采购合同及发票必须附有至少三家供应商的比价单（特殊来源除外）。销售合同必须使用经法务审定的模板，价格优惠超出规定幅度需报总经理审批。建立月度采购价格与销售毛利异常分析报告机制。

文化重塑启航：由公司总经理（股东甲或乙）主持召开全员合规大会，公开承认过去管理漏洞，宣布新的合规决心与制度，公布举报渠道与奖励政策。随后开展分部门、分岗位的合规培训。

寻求外部背书：在体系运行一段时间后，可考虑聘请第三方机构进行合规评估，出具报告，既检验成效，也可在未来应对客户、投资方尽职调查时展示自身合规努力。

5 结语

主动合规不仅为防控风险，更是提升管理效率、增强信誉、获取优质资源的内生需求。随着国家合规改革深化，中小民企应顺势而为，将合规转化为核心竞争力。法律服务业也应提供更贴合其特点的合规产品，共同助力民营经济在法治轨道上行稳致远。

参考文献

- [1] 陈瑞华.企业合规基本理论[M].北京:法律出版社,2020.
- [2] 最高人民法院中国应用法学研究所.企业合规改革试点典型案例[M].北京:人民法院出版社,2022.
- [3] 李曙光.公司治理与法律合规[M].北京:中国政法大学出版社,2019.
- [4] 浙江省人民检察院课题组.民营企业内部人员职务犯罪惩治与预防[J].人民检察,2020(16)