

浅析反贿赂管理的基本原则以及 ISO37001:2016 反贿赂管理体系各要素之间的逻辑关系

雒宏伟 （上海天祥质量技术服务有限公司）

在《中国认证认可》2017 年 11 期发表

摘要 :总结和梳理反贿赂管理的基本原则和 ISO37001:2016 反贿赂管理体系各要素之间的关系可以帮助我们更好理解反贿赂管理体系标准要求。本文在分析 ISO37001:2016 标准的基础上，总结出了六个反贿赂管理基本原则，绘制了反贿赂管理体系标准各要素之间关系图并进行了说明。

关键词 : ISO37001 反贿赂管理体系

Simple Analysis of Fundamental Principles of Anti-Bribery Management and Logical Relationships of Elements of ISO37001:2016 ABMS

LUO HONGWEI Intertek China

Abstract : Summarizing and sorting out the fundamental principles of anti-bribery management and logical relationships of elements of ISO37001:2016 ABMS can be beneficial to a better understanding of the requirements of ABMS. Based on analyzing ISO37001:2016, this article summarizes 6 fundamental principles of anti-bribery management, and presents a figure about relationships between elements of ABMS.

Keywords: ISO37001 ABMS

ISO37001:2016 反贿赂管理体系标准的发布为各种组织建立、实施、保持和改进反贿赂管理体系明确了基本要求并提供了实施指南,使组织能够系统地借鉴

国际上先进的反贿赂管理的经验和最佳实践，为组织在较短时间内建立反贿赂管理体系、提升反贿赂管理绩效提供了可能，但是我们在享受使用该标准带来的收益的同时，也为该标准在反贿赂管理基本原则和标准各要素之间的逻辑关系方面总结的缺失感到遗憾。

大家知道，ISO 组织为了管理体系标准的持续性、整合性和简单化，使标准更易读和易懂，要求 2012 年以后发布的 ISO 管理体系标准均按照统一的高级结构，并统一了通用的术语和文本。2012 年以后一些新的 ISO 管理体系标准陆续发布，如：ISO39001:2012、ISO22301:2012、ISO55001:2014 以及 ISO37001:2016 等，而且更多的老的管理体系标准按照新的高级结构进行了换版，如：ISO27001:2013、ISO9001:2015、ISO14001:2015、ISO13486:2016 等，体系结构、术语、文本的统一是为标准的理解和体系的整合带来了便利，但是也同时容易造成标准使用的混淆，如果每个管理体系标准都能对各自管理体系的基本原则和要素之间逻辑关系进行梳理和总结，就能使使用者准确理解和运用管理体系标准，更能掌握标准的核心和重点。正如 ISO9001 质量管理体系不仅仅是很多人所说的系统化、规范化的管理体系，标准更是强调质量管理七大原则（以顾客为关注的焦点、领导作用、全员参与、过程方法、改进、循证决策、关系管理）在组织质量管理体系的运用以及与组织业务活动的结合。而 ISO55000 系列标准不但明确了资产管理的基本原则，也对 ISO55001:2014 各要素之间关系进行了梳理（如图 1）。因此尽管 ISO37001:2016 标准的要求和使用指南相对于其他 ISO 管理体系标准来说比较翔实、操作性比较强，但是我们也希望能够基于 ISO37001:2012 标准要求，结合我们对反贿赂管理的研究成果和国际上的一些理论、管理经验和最佳实践，尝试对反贿赂管理的基本原则、各要素之间逻辑关系进行提炼和总结，

为组织深入理解 ISO37001:2016 标准，并按照标准建立、实施、保持和改进反贿赂管理体系提供参考和帮助。

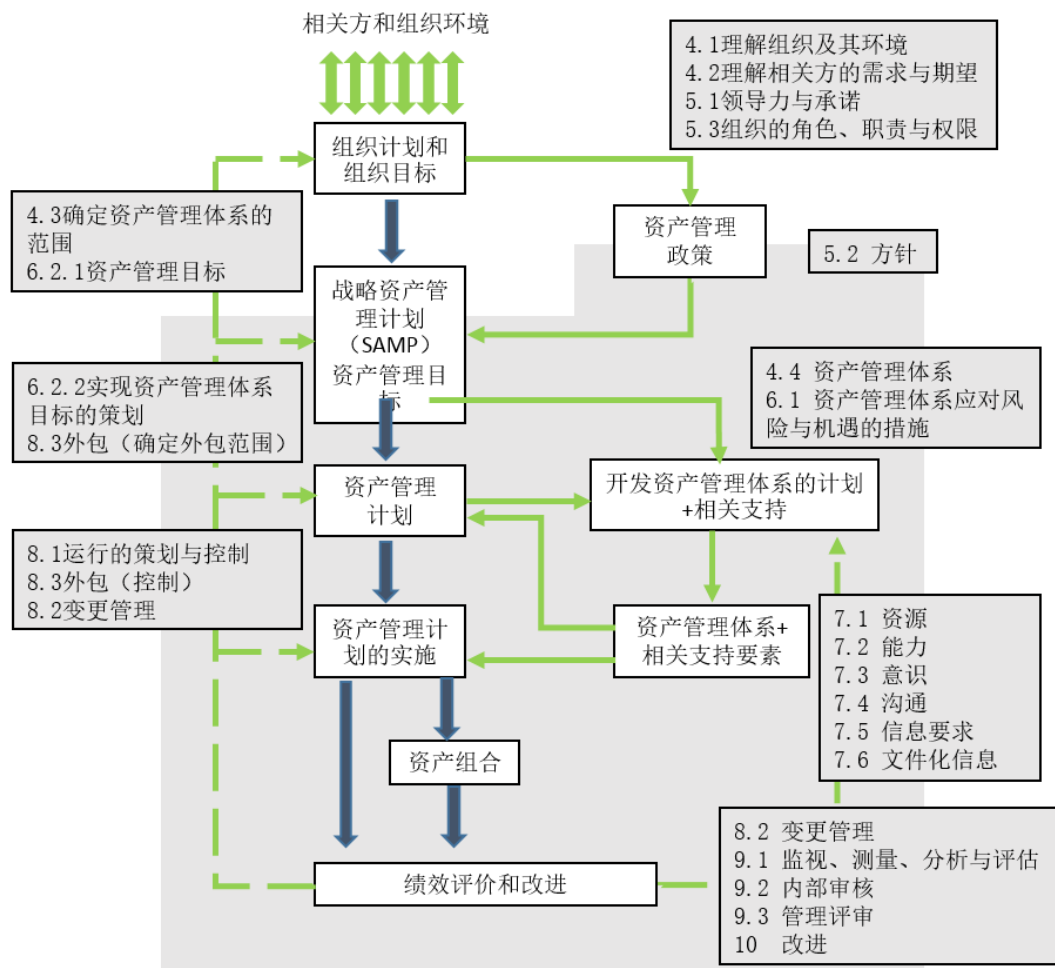


图 1

一、反贿赂管理的基本原则

1、 零容忍

组织很多交易都会存在贿赂风险，而且反贿赂只是组织各项管理工作的一个方面，因此组织对贿赂的控制措施和要投入的资源要与组织的其他管理工作要进行协调和平衡，组织不可能在完全无风险的环境下开展业务。组织要识别贿赂风

险，采取措施控制高风险和部分中风险，但同时要接受低贿赂风险。即便组织已经投入资源、采取措施控制了所有的高贿赂风险和大部分的中贿赂风险，但是其他贿赂风险任然大量存在，任何组织就不可能完全杜绝贿赂的发生。但是这并不意味着组织要接受贿赂发生的事实，组织必须把“零容忍”作为组织的价值观和对待贿赂的基本原则，明确体现在组织反贿赂方针中，并教育组织所有员工以及相关方，使其成为自身的行为准则。

2、 主动预防

因为贿赂的发生必然带来组织声誉、财产损失以及其他不良影响，因此贿赂管理就不应只是贿赂发生后进行调查和处置，更重要的是防止贿赂的发生，而反贿赂管理体系的建立就是系统化全方位防止贿赂发生，如：贿赂风险的识别和评价为组织明确贿赂风险控制的重点；组织结构的合理设计和职责的划分，从而确保反贿赂监督和管理人员的相对独立性、避免利益冲突；对员工意识和能力的提升使员工主动不参与贿赂、防范和阻止贿赂发生；通过尽职调查、财务和非财务控制、相关方控制和承诺等措施堵塞管理漏洞、降低贿赂风险；通过贿赂风险危险信号的识别和监控，及时发现潜在的贿赂，及时采取措施予以制止；通过无报复关注的提出，震慑贿赂的发生等。

3、 基于风险

贿赂的存在非常广泛、不但要考虑自己还要考虑自己的业务伙伴，贿赂发生会因为组织的规模、结构、决策权限、业务的性质、业务模式、组织经营的地点等造成贿赂发生的可能性和后果差别很大。组织在反贿赂管理方面所能投入的资源是有限的，而且必须要统筹考虑组织管理工作其他方面。为了提高反贿赂管理的绩效，组织反贿赂控制措施必须是针对不可接受的和一些较高的贿赂风险，而

不是所有风险，因此组织必须对贿赂风险进行识别评价和排列优先顺序。对于较高的贿赂风险，为了进一步评价贿赂风险的性质和程度，并帮助组织做出与具体交易、项目、活动、业务伙伴和员工相关的决策，还要进行尽职调查。另外组织的贿赂风险不是一成不变的，要根据内外部环境的变化，对风险进行更新，并依据更新的贿赂风险调整资源配置和风险控制措施。

4、 合理适当

贿赂通常是隐蔽的，较难预防、发现和响应。正是因为认识到这些困难，ISO37001:2016 标准总的意图是：组织的管理机构（如有）和最高管理者需要有预防、发现和响应与组织商业或活动有关贿赂的真实承诺，需要真心地在组织内实施设计用于预防、发现和响应贿赂的措施。措施不能花钱太多、任务繁重和太官僚以至于难以担负或造成业务的停滞，也不能太简单和无效以至于贿赂容易发生。措施需要适合于贿赂风险并应有合理的机会成功预防、发现和响应贿赂。

5、 针对各种贿赂

标准针对的贿赂是全方位的，包括：

- 在公有、私人和非营利部门的贿赂；
- 组织进行的贿赂；
- 组织员工代表组织或为组织利益进行的贿赂；
- 组织的业务伙伴代表组织或为其利益进行的贿赂；
- 对组织进行的贿赂；
- 对组织员工进行的与组织活动有关的贿赂；
- 对组织业务伙伴进行的与组织活动有关的贿赂；
- 直接和间接的贿赂（如：通过或由第三方提供或接受的贿赂）。

6、 利益冲突

业务、财务、家庭、政治或个人利益能够干扰人们行使组织职责。例如：

- 组织的销售经理与客户采购经理有关系或业务线经理在竞争对手公司中有个人财务利益；
- 审核员或评价人员对一个组织进行审核时，没有对可能妨碍公正性的财务或非财务利益或牵涉进行声明；
- 公司雇员选择团队成员没有透漏与某个职位被考虑的候选人的关系；
- 经理给公司客户或供应商提供收费咨询服务；
- 签有非竞争协议的员工开办了一家为与其被全职雇佣的雇主有相似客户或提供相似服务的公司；
- 雇员兼职为竞争公司工作；
- 管理机构的成员接受费用并给直接竞争公司提供建议；
- 采购代理接受供应商旅行和礼品，然后选择该供应商的产品由公司购买等。

为了减少利益冲突，加强反贿赂监督管理的有效性，标准在组织机构上增加了反贿赂合规职能、在最高管理者的基础上增加了管理机构；要求“当最高管理者将与较高风险贿赂相关的决策授权给员工时，组织应建立、保持决策过程或一套控制措施，措施应要求决策过程和决策者的权限水平适当、并没有实际的或潜在的利益冲突”；标准在其他传统管理体系最高管理者评审的基础上增加了管理机构评审和反贿赂合规职能的评审。

二、反贿赂管理体系各要素之间的逻辑关系。

其实 ISO37001:2016 标准要求中隐含着反贿赂管理体系各要素之间的关系，

为了方便理解,我们将 ISO37001:2016 标准中暗示各要素之间逻辑关系的标准相关要求我们摘录如下,并将其关键点用黑体进行突出:

- 4.3 确定范围时,组织应考虑:**4.1 所涉及的外部、内部事项;4.2 所涉及的要求;4.5 所涉及的贿赂风险评价的结果。**
- **4.5**组织应考虑**4.1**中所列出的因素,识别组织可以合理预期的贿赂风险。组织应为评价贿赂风险水平建立准则,并**应考虑组织的方针和目标。**
- 5.1 当组织有管理机构时,该机构应通过下述方面证实其在反贿赂管理体系方面的领导力和承诺:**批准组织的反贿赂方针**;最高管理者应通过下述方面证实其在反贿赂管理体系方面的领导力和承诺:确保建立、实施、保持和评审反贿赂管理体系,**包括方针和目标**,以充分处置组织的贿赂风险。
- 5.2 方针要求符合**适用于组织的反贿赂法律**;适合于组织的宗旨;为建立、评审和实现**反贿赂目标**提供框架。
- 5.3 最高管理者应对**实施和并符合反贿赂管理体系**负总责,最高管理者应保证**相关角色的职责和权限**得到分配。
- 6.1 在策划反贿赂管理体系时,组织应考虑 **4.1 所涉及的事项,4.2 所涉及的要求,4.5 所识别的风险。**
- 6.2 **反贿赂管理体系目标**应与反贿赂方针一致;考虑 **4.1 所涉及的适用的因素,4.2 所涉及的要求和 4.5 中识别的贿赂风险。**
- 8.1 组织应策划、实施、评审和控制满足反贿赂管理体系要求以及实

施 6.1 确定的措施所需的过程；这些过程应包括 8.2 到 8.10 中涉及的具体控制。

- 9.1 组织应评价反贿赂绩效和反贿赂管理体系的有效性和效率。
- 9.2 组织应按计划的时间间隔实施内部审计，以提供反贿赂管理体系以下方面的信息。
- 9.3 最高管理者应按照计划的时间间隔评审组织的反贿赂管理体系。
- 9.4 反贿赂合规职能应持续评价反贿赂管理体系。
- 10.1 当不符合发生时，组织应
- 必要时，对反贿赂管理体系进行变更。
- 10.2 组织应持续改进反贿赂管理体系的适宜性、充分性和有效性。

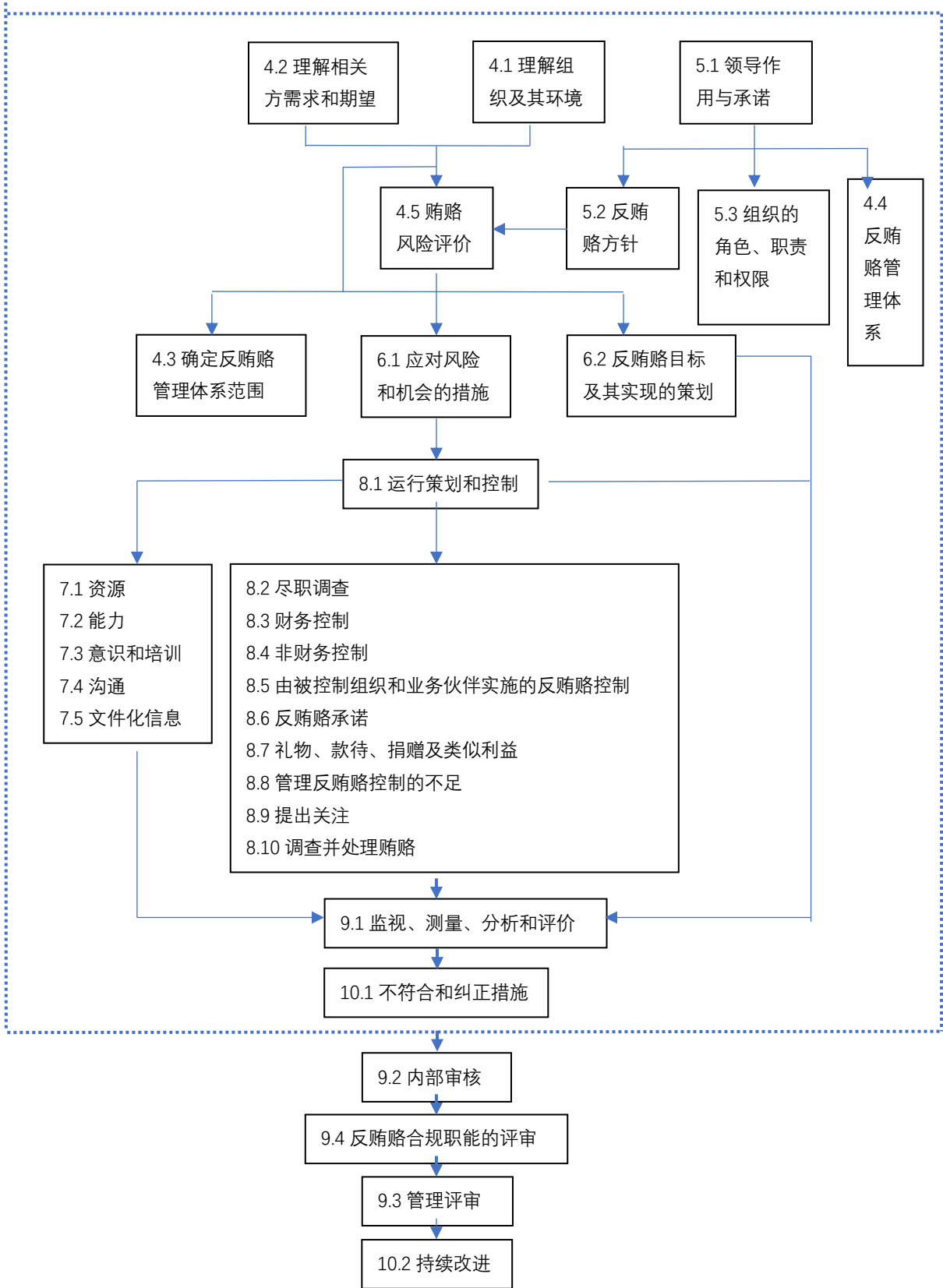


图 2

我们对此进行梳理，绘制出了“反贿赂管理体系各要素之间的关系图”如图 2 所示。从图 2 中可以看出：

- 4.1 理解组织及其环境和 4.2 理解相关方需求和期望是 4.3 确定反贿赂管理体系范围、4.5 贿赂风险评价、6.1 应对风险和机会的措施和 6.2 反贿赂目标及其实现的策划的基础；
- 4.5 贿赂风险评价是整个反贿赂管理体系的核心，整个体系其实就是对贿赂风险的识别评价、控制、监视测量、改进控制措施的过程，存在如下一条主线：



- 5.1 领导作用与承诺为体系的有效实施明确了 5.2 反贿赂方针、5.3 组织的角色，确保 4.4 反贿赂管理体系的建立和实施；
- 9.2 内部审计、9.4 反贿赂合规职能的评审、9.3 管理评审和 10.2 持续改进针对的是整个反贿赂管理体系。

以上总结和梳理的反贿赂管理的基本原则和 ISO37001:2016 反贿赂管理体系各要素之间的关系，只是为了便于我们更深入理解 ISO37001:2016 反贿赂管理体系标准要求，其实也没有唯一性的答案，谨代表个人的理解和观点。

参考文献

- 【1】 ISO , ISO37001:2016 Anti-bribery management systems— Requirements with guidance for use
- 【2】 ISO , ISO9001:2015 Quality management systems —

Requirements

- 【3】** ISO , ISO55002:2014 Asset management — Management systems — Guidelines for the application of ISO 55001

作者简介

維宏伟, 工商管理博士。研究方向 : 道路交通安全管理、资产管理、反贿赂管理 。

INTERTEK 集团上海天祥质量技术服务有限公司 ISO37001、ISO39001 和 ISO55001 项目经理。