

ECS2000

遵纪守法管理系统规格 导引文件上篇 (ECS2000 v1.2)

2002.7.1

r-BEC

丽泽大学企业伦理研究中心

序言

这次出版的《遵纪守法的伦理管理体系规格》(以下简称[ECS2000])，是丽泽大学经济研究中心下属的《[ECS2000]项目小组》提出的有关企业伦理和遵纪守法的一般标准。

[ECS2000]的ECS来自英文“Ethics Compliance (Management System) Standard”的字头，2000则表示我们希望本标准能从21世纪开始得到推广。

[ECS2000]的初版发行于1999年5月，这次增补了《ECS2000的导引文件》，(以下简称“导引文件”)以及《ECS2000管理一览表》，并对标准本身做了修订。本书中为了与初版区别，将修订本称为《ECS2000v1.2》。

《[ECS2000]项目》的目的

许多企业和组织都面临着维护企业伦理和遵纪守法的问题，感到有必要建立有关的规章制度，但却不知从何入手，也不完全理解遵纪守法和企业伦理的体系。因此有的组织在感到需要有伦理纲领和遵法手册，或者需要导入外部董事，就匆忙地制订了有关规定。但是由于互不关联，不成体系，这些匆忙导入的规章往往不能发挥作用，达不到预期的效果。因此，有必要对遵纪守法的伦理进行仔细的研究，建立全面的体系。

面对这种紧迫的社会需求，丽泽大学经济研究中心认为，作为一家在企业伦理问题上造诣较深的研究机关，有责任在建立企业伦理体系方面作出自己的贡献。因此，我们在1998年10月成立了《[ECS2000]研究项目》，这个项目的目标是：

- 1) 帮助企业和其他组织建立遵纪守法的伦理体系，促进这些伦理在经营活动中得到公正和有效的实施。
- 2) 通过推广应用和普及《遵纪守法的伦理管理体系》，使遵纪守法的企业和组织得到社会的承认，获得正当的评价，使其正当权益得到保护。树立一种讲道德，有伦理的企业社会风

气。

为了达到上述目标，我们编辑出版了这本《遵纪守法的伦理管理体系规格—ECS2000》。

[ECS2000]和《导引文件》的关系

在阅读本书时，首先应该理解[ECS2000]和《导引文件》的关系。

本书开头部分的[ECS2000]，是构成遵纪守法的伦理管理体系的必要事项和基本要求，各企业和组织在建立自己的遵纪守法体系，以及对该体系做修改时，可将[ECS2000]作为参照标准。

而《导引文件》，则是对这些标准作详细解说的说明书，本身并不构成标准。

书中列出的《ECS2000 管理一览表》，是各企业在导入[ECS2000]标准时，可参考的实施方案。相当于把[ECS2000]分解为企业组织的各部门的具体标准。各企业在把[ECS2000]落实到各部门时，可参考一览表中的案例，编制适合自身情况的《管理一览表》。

注：以下在提到“企业”时，指包括各种企事业单位在内的组织和团体。

采用[ECS2000]时的4点注意事项

各企业在导入[ECS2000]时，应注意以下几点：

第一，[ECS2000]并不要求“从一开始就建立完善的体系”，不是那种“必须全面达到所有要求事项”的规格。[ECS2000]重视的是建立遵纪守法的伦理体系，重点放在着手开展规章制度的建设上。

第二，[ECS2000]强调在开展遵纪守法活动以后，不断地改善和完善有关的规章制度。必须认识到，建立遵纪守法的伦理体系不是一项一劳永逸的工作，需要经常不断地进行修改完善。因此，企业和其他组织可以在改善其遵纪守法伦理管理体系的过程中，逐步地适应[ECS2000]的各项具体要求。

第三，[ECS2000]强调企业对社会的“说明义务”。任何组织都是由不同的人群构成，建立在组织成员的协调配合上的，所以在遵纪守法方面不可能完全步调一致。但是也不能因此就容忍有些部门在遵纪守法上各行其是。[ECS2000]要求：1) 企业组织应认识到在落实各项规章制度时可能出现的偏差，2) 及时掌握和控制实践中出现的问题，3) 建立一个随时都能够根据社会的要求，对实践中出现的问题和采取的对策作出必要的说明的体制。

第四，引进[ECS2000]时，不能流于形式，必须重视成果。在建立管理体系时，应把重点放在“收到遵纪守法的实际效果”上。例如，[ECS2000]要求建立有关文件的管理体制，但是如果流于形式，就会变成“只要作了记录，存档管理就完事”。这样一来，达到标准的努力，就违背了改善企业组织的伦理水平的目的，陷入了官僚主义的泥坑。因此，引进[ECS2000]并不断加以改善，必须围绕提高遵纪守法水平的目标来进行。

各企业组织可参照以上注意事项，根据[ECS2000]中，“计划”(Plan)，“实施和运用”(Do)，“审查”(Check)，“管理层的重新评价”(Act)的步骤来达到要求的标准。当然，P-D-C-A的顺序并不是说“必须在达到前一阶段的标准之后才能开始下一阶段的工作”。各企业可根据具体情况，从方便的环节入手，在完成了一次循环之后，总结经验，再进入下一个P-D-C-A的循环。只有投入时间精力不断地加以改善，提高遵纪守法体系的实效，才能达到有效地提高企业组织的品性(即组织的诚实，清廉，品格)的目的。如果没有时间仔细阅读《导引文件》的全文，可把阅读的重点放在《g4 遵纪守法伦理管理体系的要求事项》上。

如果本书能够对打算建立有效的遵纪守法伦理体制的企业经营者，负责实际操作的管理人员，监督法令执行的监察人员，法务人员以及其他有关人员有所帮助的话，我们将感到非常荣幸。

谢辞

在利用丽泽大学的研究成果编制[ECS2000]以及《导引文件》时，企业有关人员，监察机关的审查官员，律师，公认会计师，政府有关人员，经济团体的研究人员，学术界的研究者以及各方面的专家和实务人员提供了宝贵的意见和帮助。另外，许多组织团体对有关的研究活动和本书的编写提供了各种直接，间接的援助和支持。在此一并致谢。

(卷末付有各支援团体及助言者的一览表)

另外，参加《[ECS2000]项目》的全体成员，根据研究项目的目标，怀着向全世界提出由日本倡导的遵纪守法的伦理新标准的热情，诚心诚意地，无偿地参加了[ECS2000]，《导引文件》以及《管理一览表》的编写工作，投入了宝贵的精力。我作为项目负责人，在此对项目全体成员的竭诚努力表示衷心的感谢！

(卷末付项目全体成员的一览表)

丽泽大学企业伦理研究中心《[ECS2000]项目》 代表 高严

2002年7月1日

导引文件上篇 目录

0	序言
1	适用范围
2	引用规格
3	定义
4	遵纪守法的伦理管理体系的要求事项
4.1	一般要求事项
4.2	遵纪守法的伦理的基本方针和具体化
4.2.1	制定遵纪守法的伦理方针
4.2.2	伦理方针的公开和实施手册
4.3	计划
4.3.1	实施计划
4.3.2	法令及有关规定和规则
4.3.3	内部规定
4.4	实施和运用
4.4.1	体制和责任
4.4.2	教育及培训
4.4.3	沟通及交流
4.4.4	遵纪守法的伦理管理体系的文件
4.4.5	文件管理
4.4.6	运用管理
4.4.7	防范和应付紧急事态
4.5	监察和纠正措施
4.5.1	考察及评价
4.5.2	预防措施和补救
4.5.3	记录
4.5.4	遵纪守法的伦理管理体系的监察
4.6	管理层的考查评价
4.7	发生紧急事态后的改进办法

0 序言

- 0.1 世界经济已进入了真正的全球化时代。这就要求参加市场活动的企业组织，必须在行动上体现出比以往更高的诚实性和透明性。必须在企业内部建立和健全能够有效维持这种组织行为的体制。因为企业或组织只有在确立了有效的体制之后，才能通过自身的行动，来赢得市场的信赖和评价，并为全球市场的健全发展作出贡献。

- 0.2 1999 年在瑞士达沃斯召开的《世界经济论坛》会议上，联合国秘书长安南先生向国际企业首脑发出了在人权，劳动，环保等方面实践企业伦理的呼吁。这意味着，今后在国际社会中，要求企业树立伦理标准，加强遵纪守法观念，履行对社会的说明义务的呼声将会越来越高，日愈强烈。

G 0 序言

- G 0.1 为什么要根据[ECS2000]来建立遵纪守法的体系？主要理由有以下 4 条。

第一，这是保证市场的健全发展和实现持续的经济成长的重要条件。个别的企业也许对此不太重视。但是，如果个别的企业都管理混乱，只顾追求自身的短期利益，总是采取不公正的行动，那会出现什么样的情况呢？假如市场失去控制，就可能出现崩溃。整个经济也许会陷入恶性循环。如果出现这样的局面，个别的企业不要说追求自身利益，很可能连组织的生

存都成问题。

第二，遵纪守法正逐渐成为一种市场竞争力量。从大方向上看，市场对拥有能保证公正行为的机制的企业给予较高的评价，对不公正的行为加以严厉的惩处，已成趋势。例如，禁止向外国公务员提供不正资金的法律已在很多国家实施，在全球范围内，禁止垄断和不公平竞争的法律都在强化。另外，有社会责任的投资行动的普及，也使遵纪守法逐渐成为市场竞争力量。

G 0.2 第三，市场和社会要求实践新的价值。安南秘书长的发言就典型地体现了这种要求。市场和社会对伦理的关心也越来越高，是人们对新的价值日益重视的背景。本来，社会之所以对企业提出多方面的伦理实践要求，就是因为企业组织的影响力过于强大。比如说，如果某家企业销售了不良的产品，那就会对购入商品的广大消费者造成难以弥补的损害。企业在使用和处理化学物质时如果出了差错，就有可能对当地居民造成巨大的伤害。企业的经营活动如果间接地支持了外国的军事独裁政权，就有可能压迫该国人民，降低人们的生活水平。正因为拥有巨大的影响力，所以社会才要求企业对自身的行为作出说明，要求企业承担相应的社会责任。

0.3 不但市场和国际社会的压力在与日俱增，企业或组织内部的人们也希望能够清白地做人，心安理得地工作。大部分人并不愿意从事见不得人的行当，假如发现自己的单位有不正当的交易或违反道德良心的商业习惯，对此发生疑问，要求改善也是理所当然的。工作单位本来就应该是人们追求“自我实现”的场所，而不应该是折磨良心的地方。

0.4 企业或组织怎样才能获得市场的信任和评价？怎样才能得到国际社会的承认？怎样才能从伦理道德的角度改善内部职工的精神上的劳动环境？针对这些问题，本规格提供了改进伦理管理体系的系统化方法。

G 0.3 第四，组织的成员需要一个能够对自己的工作感到自豪的工作环境。如果问人们，你为什么工作，很多人可能会回答说是为了生活吧。但这并不意味着“只要能拿工资就行”。大多数人是希望能通过自己的工作对社会做出贡献，能够通过自己的职业实现自我。但是，如果以“为了组织”的理由，强迫组织成员做出违背良心的决定的话，会出现什么情况呢？人们对工作的热情一定会受到挫伤，士气必然会低下。所以，遵纪守法对于创造良好的工作环境，调动职工的积极性，也是完全必要的。

G 0.4 这里的所谓“管理系统”，是指为了满足某种基准或条件而构筑的组织内部的机制。因此，作为管理系统规格的[ECS2000]，并不是应该遵守的伦理基准，而是把能够有效地维持伦理基准的管理系统加以标准化。

0.5 不是依靠组织成员向外部机关的揭发，强制性的搜查，或是外界的抵制和批判，而是依靠企业组织自身的力量，通过组织成员的协作，来事先发现不公正的商业习惯，违法行为，不正当的交易，并且自主地排除这些不正之风，是本规格的目标。

一个组织要具备这样的能力，就必须，1) 在组织内部建立有效的遵纪守法的体制来防止不正行为的发生。2) 集中组织成员和外部利害关系者的意见和智慧，来树立理想的伦理规范和建立实践这些规范的组织体制。我们把 1) 称之为组织的“自我净化机制”，把 2) 称之为组织的“自我完善机制”。

G 0.5 导入[ECS2000]会给企业组织带来什么变化呢？首先，将会提高企业的素质（即组织的诚实性，清廉和品格），形成一种理性和良心起作用的机制。其次，将会提高组织的自我约束能力，使其能够朝着自身设定的伦理目标前进。[ECS2000]将这些归纳为两种机制。

第一种组织的“自我净化机制”，是指遵守具体的法令和各种规则的机制。例如，组织依靠自己的力量来分辨什么是不公正的商业习惯以及从法律的角度来看哪些交易行为有问题，并自觉地做出改进。在按照[ECS2000]来建设遵纪守法的管理体系时，各企业可以自由地决定设置什么样的伦理方针。因此，如果在起步时仅要求达到狭义的“遵守法令”的话，那么只需以与本行业有关的法令为中心，来制定伦理方针和伦理纲领，以“自我净化机制”为重点来建立管理体制即可。如果企业的战略是将精力集中在狭义的遵守法令上，那么能把这方面的工作做好也是值得评价的。

第二种组织的“自我完善机制”，是指不仅做到遵守法令，而且要建立一种追求某种伦理规范或伦理上的理想的机制。不过，这里所说的“伦理规范和理想”并不是什么一刀切的东西，而是由各企业根据自身的具体情况来制定的。比如说，有的企业可能会以“重视顾客的利益”为重点，而别的企业可能会以“为所在的社区做贡献”为目标。我们提倡的[ECS2000]规格，

是在充分尊重和评价这些伦理规范的基础上,要求企业建立将这些规范具体化的机制。也就是说,如果企业向社会表明要追求某种伦理规范或伦理上的理想,就不能仅仅停留在口号上或流于形式,而必须将其具体化。所以,[ECS2000]要求不仅要建立“自我净化机制”,而且要建立“自我完善的机制”。

0.6 [ECS2000]的基本结构如图 1 所示，

第一阶段的“计划”，要求各组织提出应达到的伦理方针，制定体现这个方针的伦理纲领(或遵纪守法手册)，实施办法，内部规定。

第二阶段的“实施和运用”，要求各组织根据既定方针，设置负责伦理管理的部门和专职干部，明确规定其权限和职责，由专职部门来开展教育训练活动，促进交流和勾通。

第三阶段的“监察”，要求各企业自身对伦理方针，纲领等的理解程度，遵守状况进行跟踪调查，对专职部门及信访部门的工作情况和汇报的情况等，进行检查和监督。

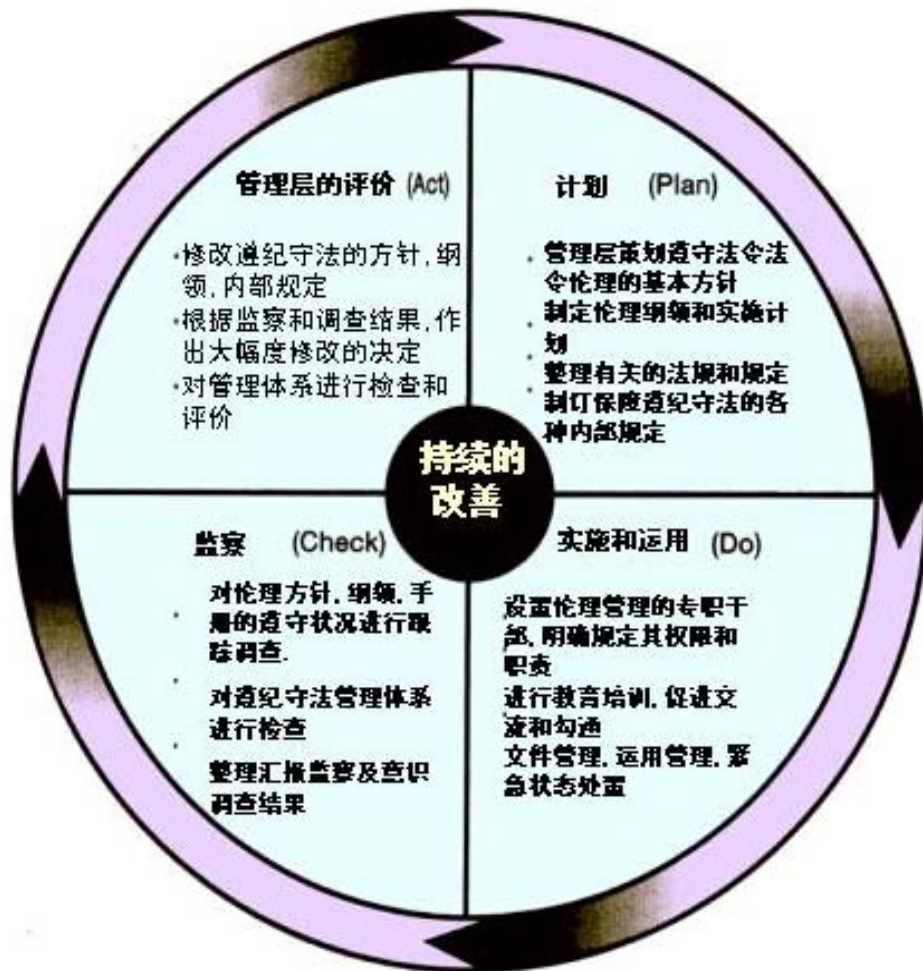
第四阶段的“管理层的评价”，要求各企业根据检查的结果，找出存在的问题，拟定改进方案。采取必要的措施，修改遵纪守法的纲领，调整汇报，信访的内部规定，修改教育方针和内容。

以上几个方面构成的遵纪守法的伦理管理体系能否在实践中发挥作用，关键在于企业全体成员能否正确理解伦理方针和贯彻落实有关规定，能否以主人翁的态度来解决组织自身的问题。其中，最高经营者以及管理层的积极参与，是一个不可缺少的因素。

- 0.7 本规格所提倡的伦理管理体系，以促进遵纪守法的实践，提高企业的伦理水平为目标。目的在于帮助企业发挥组织的“自我净化机制”和“自我完善机制”。因此，脱离了提高企业的伦理水平这个基本方向，任何复杂的体系都是没有意义的。

G 0.6 [ECS2000]的基本结构如图 1 所示，其具体内容将在第四节加以说明。

图表 1 遵纪守法的伦理管理体系的整体结构



G 0.7 [ECS2000]重视遵纪守法的实际效果。因此，对于管理系统及其运转过程，都应该经常从实际效果的角度来加以检验和不断地加以完善。

0.8 “人权和自由”以及“社会的共生”是市场经济赖以发展的基本前提，遵循这两个基本理念，开展遵纪守法活动是本规格的出发点。“人权和自由”是民主主义的根基，离开了人权和自由，经济活动就会受到阻碍。但是，单纯追求人权和自由并不能保障“公正的社会”就能自然实现。人权和自由的理想，还必须靠“离开了他人就不能生存”的认识来补充，才可能实现。“相互依存”的概念，是从“社会共生”的实践经验中获得的认识。所谓的社会共生原理，是指各组织在作出决定和采取行动时，不能只考虑自身利益，还必须兼顾他人的利益。如果自身的行动不可避免地会对第三者造成损害时，应努力将这种损害减少到最低程度。

G 0.8 [ECS2000] 基本上尊重各企业组织的自主性,所以,树立什么样的伦理方针,制定什么样的伦理纲领和守则,都属于企业的决定事项。在建立遵纪守法的管理系统时,也应该考虑各企业的经营传统和理念,考虑各企业的规模和所在的行业。但是,在制定伦理方针和伦理纲领时,有两个基本思想是重要的前提。即“人权和自由”以及“社会的共生”。

第一条,“人权和自由”是民主主义的基本思想。离开了人权和自由,资本主义经济就无法成立.例如,为了维护消费者的利益,商品的生产销售以及服务的提供,都应该自由地进行。如果有人有意识地控制商品的数量或服务的内容,人为地操纵价格,就会损害消费者的利益,进而使整个社会的正义受到歪曲。如果选择职业的自由得不到保障,同样也会损害社会的公正。人权也是一样的。劳动者的权利得不到保障,劳动环境就会恶化,轻视消费者的权益,伪劣产品就会泛滥,因买了不良产品而造成的事故就会增加。如果忽视了社区居民或子孙后代的权利,就有可能对生活环境或地球的生态造成不可挽回的破坏。

不过,仅仅追求人权和自由,还不能保证“公正的社会”就自动地实现。因为某个人的权利和自由,很容易和他人的权利和自由发生冲突。强调自己

的权利和自由,也可能会损害那些没意识到自身的权利或不主张自己的权利的人们的利益。所以,我们在强调“人权和自由”的基本思想的同时,为了在实践中解决上述矛盾,还提倡另一种“社会的共生”的基本思想。

第二条,“社会的共生”的思想,是指企业应该考虑到自身的决策和行动,可能会对各种利害关系者造成何种直接的或间接的影响,将会给他们带来何种利弊。尽可能制定和选择利大于弊的理想方案。当然,这并不是说,一定要找出“最完美的解决方案”。而是要求去探索能够获得各方面的支持和赞同的解决方法。如果摆不平各方面的关系,不能让所有的人都满意,至少应该寻求让大家都能接受的方案。如果选择了人们能够勉强接受的方案,则应该尽可能在事后做出改正或弥补。从这个意义上说,所谓的社会的共生,就是指在实践中,尽量去探求能够获得社会的支持,能够被社会接受的解决方法,尽可能追求与整个社会,包括子孙后代的和谐,尽可能减少与社会的冲突和矛盾。

0.9 根据以上两条基本思想，各企业应该在建立自身的伦理规范的同时，遵守其他有关的法令，条例和规定。各组织可根据具体情况，按照企业规模，行业，业务性质来整理必须遵守的法规，以这些法规为中心，制定自己的遵纪守法伦理方针。

0.10 本规格不强求企业做出什么具体的社会贡献或自我牺牲。如果一家企业自主地倡导某种伦理标准或规范，就应该允许在组织内部坦诚地讨论这些标准，探讨付诸实施的具体安排，制订切实可行的计划。这种组织的“自我完善机制”，与组织的“自我净化机制”是相辅相成的。

G 0.9 [ECS2000]要求各企业在将各自的遵纪守法伦理方针明文化时，应以上述两种基本思想为基础。但这并不是说，一定要在伦理方针里，明记“人权和自由”和“社会的共生”等字句。只要在制定伦理方针时，贯彻了上述基本思想，在方针里体现了这种精神即可。

G 0.10 前面已经提到，采用[ECS2000]规格的企业，应该自主地决定本身的伦理方针。为了尊重企业的自主权，我们把它设为各企业的决定事项，由各企业来选择各自的侧重点。例如，把重点放在“遵守法令”上的企业，将会围绕这个重点来制定各种伦理方针，伦理纲领以及各种守则。这时，企业的侧重点是放在构筑“自我净化的机制”上。

如果企业不仅打算接受社会的约束，还要追求独自の伦理规范和理想，就应该在伦理方针里体现和反映这种追求。这时，企业就必须构筑能使“自我完善机制”发挥作用的体系。我们在要求事项里已经提到，[ECS2000]并不强求企业做出社会贡献或牺牲。而是说，如果要追求某种规范或理想，就需要建立能够将其具体化的机制。

0.11 企业没有必要在现有的管理体系之外，另起炉灶，单独建立一套本规格所倡导的[遵纪守法的伦理管理体系]。如果现有的管理体系还能发挥作用，可以参照本规格的要求事项，补充和追加一些必要的机能，加以修改完善即可。

G 0.11 在构筑遵纪守法管理系统时，应该尽可能寻求既能发挥实效,又不影响组织的机能和灵活性，不产生过大的负担的方法。企业组织本来的目的，就是为了以公正的方法和妥当的价格，向社会和市场提供商品和服务。开展遵纪守法活动，是为了支援企业的经营，而不是去妨碍正常的生产经营活动。所以，如果能够利用既存的体系来达到目的，就应该积极地发挥现有的管理体系的能力。

1 适用范围

为了帮助企业树立伦理规范，达到遵守有关法规和公正的商业规则的目的，本规格汇编了建立《遵纪守法的伦理管理体系》时最起码的要求事项。这些标准适用于以下各类组织：

- 1) 为了公平地开展业务，需要制定自己的伦理方针，改善内部管理，建立健全各项规章制度组织。
- 2) 已经建立的遵纪守法的伦理管理体系和伦理方针，伦理纲领，达到了本规格的标准，需要将事实公布，争取社会承认的组织。
- 3) 企业行为对社会有重大影响，需要提高透明度，履行对社会的说明义务的组织。

本规格所提倡的标准，适用于不同规模，各行各业的各类组织，不仅适用于企业，也适用于其他各类组织和机关团体。

G1 适用范围

企业在努力达成[ECS2000]的要求事项时的指导思想是什么？什么样的企业组织需要导入[ECS2000]呢？大概可以分为以下3大类型。第1类是打算“公正和妥当地开展经营业务活动”的企业，第2类是想“把展开遵纪守法活动变为企业的竞争力”的企业，第3类则是意识到“企业会给社会造成巨大的影响”，希望“能够控制不良影响的风险”的企业。以下对这3种类型做点简单的整理。

1) 公正和妥当地开展经营业务活动

这里所说的“公正”指的是“从第3者的角度来看可以接受”，或者说“从第3者的角度来看值得尊重”的意思。所谓的“妥当”，讲的是“经营活动有效率并且合理所以能够赢利”的意思。因此，企业如果打算“在同时满足以上两个条件的基础上，开展经营业务”的话，就具备了导入[ECS2000]的条件。

2) 把展开遵纪守法活动变为企业的竞争力

按照公正的规则为社会提供有用的产品和服务，从而获得社会的信赖，是企业生存发展的根本条件。从这个意义上讲，可以说，“遵纪守法的行为最终能够从社会和市场上得到回报”。但是，从长期来讲这种主张是合理的，但在中短期就未必妥当。例如，在被发现之前，偷工减料的公司，违法投弃产业废物的厂家，做夸大不实广告的企业，的确可以比老实守法的企业赚钱。

怎样才能使遵纪守法的企业在中短期也能得到回报呢？编制本规格的项目小组认为，企业应该把开展遵纪守法活动的事实，主动积极地向社会公布。这种公布和宣传，可以把遵纪守法活动变为在社会和市场上的竞争力。所以，导入[ECS2000]的企业，就是把遵纪守法活动变为在社会和市场上的竞争力的组织。

导入[ECS2000]的公布宣传活动

第 1 阶段 公告宣布开展活动——宣布开始展开导入[ECS2000]的活动，制定建立管理系统的大纲。

第 2 阶段 宣布建立了管理系统——对照[ECS2000]规格，对管理系统进行改进和完善。

第 3 阶段 宣告系统已经开始运行并不断自我完善——宣布经过内部检查验收，导入[ECS2000]的活动已经走上正轨。

第 4 阶段 取得公证——由第三者来检验并证明，已经达到了[ECS2000]的标准。

3) 履行相应的社会责任和进行风险管理

最后 1 类是那些意识到自身的影响巨大，打算履行相应的社会责任的企业，或是那些考虑到因为影响力大而伴随着相应的风险，希望能对风险加以合理的控制的企业。这里所讲的社会影响，并不只限于因企业规模巨大而带

来的政治经济上的影响。随着科学技术的进步,信息化和国际化的进展,以及由于加工时使用的材料的有害性和危险性,不论规模大小,很多企业都可能对社会造成超出预料的巨大影响。意识到这些潜在的风险,希望能够控制不良影响的企业,可以把导入[ECS2000]作为一种防范风险的手段。

2 引用规格

目前还没有可供参照的类似规格。

G2 引用规格

各企业在编写“管理一览表”时，请在这一项记入“[ECS2000] v1.2”。

如果同时也参照或导入了别的规格，也请追加记入在这一项里。

3 定义

3.1 从实践的角度来看，所谓企业伦理，是指在开展有组织的活动时，应该遵循的公正，负责的行为规范。由于有组织的行为并不仅限于“商业”行为，因此，企业伦理不仅包括遵守法令和规则，也包含着维护道德水平，尊重社会规范的意思。在本规格中，有时简称为“伦理”。

3.2 伦理规范(或伦理标准，伦理原则)是指除了法律，规则等外部的强制性要求以外，组织本身自愿追求的价值观体系。例如，“企业是社会的一员，其行为应对公众负责”的价值观，就是一种伦理规范。

3.3 遵纪守法，是指在提供商品和服务，开展业务时，遵循有关的法规，按规则办事的组织行为。

3.4 遵守法令和伦理，是指不但遵守有关的法规(包含社会规范)，而且实践组织所提倡的伦理规范的行为。

3.5 伦理方针(遵纪守法的基本方针等)，是指各企业根据自己的业务内容，规模，经营品种和服务项目所制定的伦理目标。其中包括按照所在行业的特殊法规制定的具体的业务标准以及职业道德标准等等。

3.6 伦理纲领(伦理规程，行动指南)，是指在各种具体情况下贯彻伦理方针的行为指针。这些行动指针必须简单明瞭，容易理解，便于实行。

3.7 各类守则(遵纪守法手册等)，是指根据伦理纲领和行动指南为特定的事项，岗位或职位制定的具体的行为守则。

3.8 实施计划，是指为了具体实现伦理纲领而编制的年度计划。其中应包括教育对象，实施场所和时期，训练内容。还应包括改善信访汇报制度的措施，加强沟通和交流的办法，从促进遵纪守法的角度对业务流程进行改进的方法等。

3.9 内部规程，是指为了保障遵纪守法的伦理管理体系能够正常运行而制定的组织内部的运用规程。例如，设置专职部门来负责监督法规及伦理方针的执行情况，明确其职权和责任等等。

3.10 利害关系者，是指那些受到组织行为的直接或间接影响的个人或集团。例如，消费者，雇员，职工，股东，债权人，承销商，供货商，关联企业，社区居

民，政府有关部门等等。

3.11 所谓组织，在未加限定的情况下，通常是指企业，教育机关，医疗机构，公共法人，宗教法人，政府机关，政党等等的团体。

3.12 管理层的评价，通常是指由最高经营者发挥领导能力来对管理体系进行评价。但在最高经营者因故不能履行职责时(例如，遇到紧急状态时)，则应由代行其职的内部机构或负责人来进行评价。

3.13 所谓紧急状态，是指发生组织的负责人或经营干部涉嫌参与不正当交易或反社会的行为，卷入社会丑闻的情况。在这种情况下，一般的遵纪守法的伦理管理体系往往不能发挥作用。所以应该防患于未然，事先制定对策，确立应付紧急状态的组织手续。

G3 定义

上述定义只不过是一般性的描述。导入[ECS2000]的企业，可根据需要，对这些定义加以解释，换一些词句来表达。例如，各种守则也可以叫做各种规章，各种纪律。金融机构也可以把“伦理纲领”称为“纪律守则”。此外，也可以将“紧急事态”的定义加以扩大，把一般的遵纪守法管理体系无法处理的情况都算作紧急状态。

总之，[ECS2000]要求的是实质而不是形式，只要体现了定义中的实质内容，用什么语言来表达就无关紧要。不过，在对重要的概念作其他形式的表述时，应在各企业编制的“管理一览表”中加以注明。

4 遵纪守法伦理管理体系的要求事项

4.1 一般要求事项

在建立了遵纪守法伦理管理体系之后，还必须不断地加以维护和改善。在这一章里，我们列出了建立和改善管理体系的全部要求事项。

G 4 遵纪守法的伦理管理体系的要求事项

G 4.1 一般要求事项

根据[ECS2000]来建立遵纪守法的管理体系，需要按照第 4 章里列出的内容，达成各项要求事项。为了根据各企业的具体情况来开展活动,全面达到规格的要求，各企业应编制独自の“管理一览表”。

“管理一览表”和其他文件的关系，可参照[G4.4.4 遵纪守法管理系统的文件]一节。另外，我们在卷末列出了作为参考例的“管理一览表”例子。

4.2 遵纪守法的伦理的基本方针和具体化

4.2.1 制定遵纪守法的方针和伦理标准

管理层制定的遵纪守法的方针和伦理标准里面，应包含下列内容。方针和标准确立以后，必须在实践中加以维持和贯彻。

- a) 组织的方针，应体现建立在自身的传统和经营理念上，打算付诸实践的伦理规范。
- b) 组织的方针应根据自己的业务内容，规模，经营品种和服务项目，按照所在行业的特殊法规的精神来制定。体现出本行业的特色。
- c) 组织的方针应明确规定建立有效的责任制度，来纠正不正之风，提高道德水平。

G 4.2 遵纪守法的伦理的基本方针和具体化

在开展遵纪守法活动时，首先应明确要遵守的伦理标准和努力方向。

[ECS2000]要求的伦理标准和方向，一般有以下3种形式：第1，“遵纪守法的基本方针”（伦理方针），第2，“伦理纲领”（纪律规则），第3，“各种守则”。

以上内容，可以独立编成册子，也可以将伦理方针和伦理纲领合编为一册。这些文件的名称由各企业来决定。例如，可以把这里讲的伦理纲领，或者把伦理方针和伦理纲领合在一起，叫做“伦理规程”，“行动宪章”，“纪律规则”等等。

制定遵纪守法的基本方针和具体化的文件

- 1) 遵纪守法的基本方针(伦理方针)
- 2) 伦理纲领(纪律规则)
- 3) 各种守则。

G 4.2.1 制定遵纪守法的方针

建立遵纪守法管理体系的核心是制定遵纪守法的基本方针(伦理方针)。这些方针不是针对某个具体的分支机构，而是适用于整个组织的。在伦理方针里，应包含下列内容。

a)表达出建立在自身的传统和经营理念上，打算付诸实践的伦理规范和标准。b)体现与各企业的营业内容，生产规模，地区布局等有关法规的精神。c)表明要持续地开展遵纪守法活动并不断加以改进和完善。

当然，b)和 c)也可体现在适用于全体组织的“伦理纲领”中。遵纪守法的基本方针的文字篇幅，大约为 A4 规格用纸两张左右。而伦理纲领要作为组织成员在实践中作决定和判断时的参考材料，应该比较明确和详细具体，所以篇幅至少应有 10 页左右。当然，只要有合理的理由，伦理纲领也可以简单明了，不必拘于篇幅。

4.2.2 公开伦理标准和编制实施守则

各组织应将伦理方针及伦理纲领通过书面形式向社会公开。所有的直接，间接的利害关系者都可以接触这些文件，全体组织成员都应知道和理解文件的内容。

必要时，应按照伦理纲领和各部门的业务内容，为特定的岗位或职位制定更具体的行为守则和行动指南，并根据情况加以修订。

G 4.2.2 公开伦理标准和编制实施守则

各组织在制定了伦理方针以后，应该制定具体体现这些方针的伦理纲领。列入纲领的内容因组织的性质而异，不会千篇一律。如果组织的性格是企业，我们建议列入以下内容。

1) 与企业的各种利害关系者交往的准则。

禁止不公正的交易行为，对请客送礼如何应对，如何与政府官员和公务员打交道，禁止互惠形式的交易，如何与反社会性的团体或个人打交道。

2) 严守有关的法令

遵守各种法律，政令，条例，条约，规定，通知等等。例如，严格遵守禁止垄断法，禁止内部交易法，知识产权保护条例，维护男女平等的规定以及有关国际贸易的法规等等。

3) 组织成员的行动准则和责任

例如，回避亲缘关系，防止组织内部的利害冲突，禁止性骚扰和歧视，保护组织的有形和无形资产，保守公司和顾客以及有关厂家的信息，严守秘密，维护广告宣传的真实性等等。

4) 经营活动的基本姿态和企业的社会责任

尊重人权，开展公正的经营活动等等

促进社会贡献活动，保护地球环境，维护与区域社区的和谐和共生等等。

当然，制定具体体现伦理方针的伦理纲领，并不是说伦理纲领必须与方针条条对应。只要反映和体现了方针的精神即可。

因为伦理方针和纲领都是以全体组织成员为对象的，所以光靠这些文件，还不能完全防止和控制某些特定的职业或岗位发生逸越社会规范、违反有关法规的风险。因此，[ECS2000]要求各企业根据需要，编制“各种伦理守则”。其编制方法与一般的岗位业务守则相同。例如，应对商法，民法，刑法，证券交易法，禁止垄断法，劳动法的主要条款加以解说，列入开展业务活动时的注意事项，对照组织内部规定的点检项目等等。这时应该注意以下两条。

- 1)参照伦理纲领的有关条款，加以具体的说明。
- 2)注意与伦理纲领的精神，其他规程以及业务守则的规定保持一致。

由于各种伦理守则是针对有可能发生问题的部门或岗位、以及可能发生的问题制定的。因此，没有必要把这些文件发放给不相干的成员。所以各种伦理守则用不着编进伦理纲领或纪律守则里。而应该单另编册。另外，如果伦理纲领的内容已经十分详细，足以防范各种风险，也就没有必要另编各种伦理守则。

导入[ECS2000]的企业，应将制定的伦理方针主动公开。可以用书面或小册子，也可以用互联网的电子信息的形式向社会提供，使任何人都可以随时阅览。而且[ECS2000]还希望企业应努力把伦理纲领也向社会公布。因为企业如果公开了自己的行为标准和努力方向，会获得更高的社会理解和支持。

4.3 计划

4.3.1 实施计划

各组织应制定贯彻伦理指针的实施计划，明确把伦理纲领落实到行动的具体步骤。实施计划应包括以下内容。

- a) 进行遵纪守法教育和训练的计划，其中应包括教育对象，实施场所和时期，训练内容。还应包括编写教育用的手册等。
- b) 改善有关遵纪守法的信访汇报制度的措施，以及加强沟通，对业务流程进行改进的计划。
- c) 对遵纪守法状况进行监察的计划。其中应包括对过去的检查中发现的问题以及改进措施的监察计划。
- d) 根据社会环境及法律环境的变化，或管理层及有关部门的指示，对管理体系进行修改完善的实施计划。

G 4.3 计划

在根据[ECS2000]建立遵纪守法的管理体系的初始阶段，“计划”活动的主要内容是制定伦理方针、伦理纲领和各种伦理守则。在这些工作完成以后，计划活动的内容主要是整理有关的法令和规则，制定必要的内部规程，制定实施计划等等。当然，必要时也许会对伦理方针和伦理纲领做出修改，但因为不需要每期都继续这类活动，所以不必列入“策划”活动的范围。

G 4.3.1 实施计划

各企业不仅需要制定遵纪守法的基本方针和伦理纲领，还需要从提高遵纪守法的效果出发，制定实施计划。实施计划原则上由各企业根据具体情况和各自的方针来制定，但应留意以下几点。

a) 进行遵纪守法教育和培训的计划

进行遵纪守法教育和培训的实施计划中，应列入以下各种内容。例如，

在刚开始展开遵纪守法活动的阶段和活动已经进行了一段时期之后，教育和培训的内容会有很大变化。还需要根据教育对象的职位，部门以及是否发生过问题等等来调整培训的内容。此外，还需要从教育的目的和效果出发，在实施计划中列入不同的教育形式。例如，可以采取 1) 以讲课为中心的授课讲座形式，2) 以小组讨论、案例研究为中心的讨论形式，3) 以内部刊物，宣传材料或手册为中心的阅读形式，4) 以开展遵纪守法运动为中心的启发活动形式等等。

b) 有关遵纪守法的信访汇报制度的改善计划

一个组织如果要想让理性和良心发挥作用，就必须有能够认知和发现各种问题的机能。所以有必要设置接受举报反映和来访的部门。因为要想让自我净化机制发挥作用，首先必须有能够发现和把握问题的机制。另外，在积极开展提高伦理水平的活动时，也需要有反映现场和第一线的声音，收集群众意见的渠道。不过，有时候即使设立了这类的窗口，也不一定能够充分发挥作用。例如，经常有这样的情况，“即使有反映意见的窗口，也很难去商谈”。“公司内部虽然设立了咨询的电子信件系统，但是发出的电子邮件几乎都没有回音”。或者是“报告问题的人的隐私得不到保护”等等。如果出现了这类的问题，那么信访回报的制度就变成了徒有其表的摆设，实质上不起作用。如果听任这种情况发展，提高组织的品格就成了一句空话。因此，[ECS2000]要求把有关遵纪守法的信访汇报制度的改善计划列为实施计划的重点。

c) 对遵纪守法状况进行监察的计划

[ECS2000]要求各企业对自己的组织活动是否违背了伦理方针、伦理纲领和各种守则，遵纪守法的管理体系是否合乎规定的要求等等进行监察，并将监察的结果整理汇总，向管理层和有关部门报告。所以，这种对遵纪守法管理系统的监察(以下省略为“监察”或“内部监察”)由哪个部门来实施，按照什么手续何时进行，以及向谁报告等等，都应该做出计划。还有，如果内部的监察体制存在问题，也应该制定改善体制的计划。

d) 根据社会环境及法律环境的变化，或管理层及有关部门的指示，对管

理体系进行修改完善的实施计划。

在现代经济社会中，社会环境和法律环境都会发生急遽的变化。为了适应这些变化和动向，企业必须及时调整和改善自己的遵纪守法活动。另外，除了法律和社会环境的变化之外，根据对遵纪守法管理体系的监察结果或征求意见的结果，管理层和有关部门可能会做出大幅度修改体系的决定。这就要求制定具体贯彻这些决定的实施计划。

另外，如果不满足于仅在狭义上遵守法令，还打算开展提高伦理水平，为社会做贡献活动的话，也要把具体内容列入实施计划。例如，开展对区域社会、国际社会的支援活动，改善劳动环境和劳资关系，积极提拔妇女干部，开设便于老年人和身残者利用的店铺等等列入执行计划之中。

为了便于掌握计划的达成情况，实施计划应尽可能详细具体。例如，设立“2年内把开展伦理活动的供货商的比率提高xx%”，“4年内把能够回收利用的产品的比率提高xx%”，“每年与主要利害关系者进行1次座谈”等等可以数量化的指标。这些指标，既可以用来提高管理的效率，又可以用来对利害关系者进行信息披露，履行对社会的说明责任。

在 G4.2.2 一节里，我们提到过希望企业能努力将伦理纲领加以公布，我们希望企业在年终时，也尽可能将大概的实施计划的达成状况加以公布。公布的形式可以是多种多样的，例如，如果把按利害关系区分或伦理方针区分的指标达成情况在互联网上公布的话，对了解企业的遵纪守法状况的外部关系者来说会很有帮助。为了获得更高的社会信赖，我们建议企业把伦理纲领和实施计划的达成概况一起公布。信息公开是世界的潮流，有的企业已经开始编制“环境保护情况报告”。在遵纪守法方面，要求企业披露更多信息的社会压力也会越来越大。事实上，从 90 年代末，在美国就已经有了[GRI]，英国就有了[AA 2000]等报告书规格，企业的“社会，伦理状况报告”正逐步成为世界的常识。

4.3.2 法令及有关规定和规则

各组织的方针应根据自己的业务内容，所在行业，生产的商品和服务项目，将有关的法令，条列，规则加以整理，汇编成专用的法规集，以便随时参照。法规汇编不能用遵纪手册，行为守则等来代替。

G 4.3.2 法令及有关规定和规则

企业作为一种社会组织，其法律环境是经常发生变化的。对企业的经济活动的限制在逐步放松的同时，有关环境保护,知识产权保护,维护消费者权益的法规正在不断增加。另外,有些表面上看来与本企业的业务没有直接关系的法规，实际上可能会对企业有约束。因此，对企业的最高责任者，经营者，一般管理人员，普通职工必须知道的法规，应广泛收集，加以分类整理。而且，应保证有关的部门在需要时能够随时利用这些信息。为此，可以在组织内部设立专职部门来负责收集整理有关的法规。当然，并不是说要所有的企业都设立法务部这样的机构，也可以在已有的部门中制定专人负责。如果没有设置专职部门的人员和资金，也可聘用外部的律师或利用图书馆等资源。最近，有的机构在网上公布了比较全面的法规汇编，将有关的法规选出，利用浏览器的书签机能，简化查阅有关法规的手续也是一种可取的方法。

4.3.3 内部规程

为了保障伦理法令的遵守，各组织应制定有关的内部规程。内部规程应包括以下内容。

- a) 有关负责遵纪守法工作的专职部门的规程。可以由专设的部门来负责教育，信访，监察汇报，日常的检查督促，文件的管理等业务。也可将上述业务划归不同的部门管理。各组织可按照具体情况，从提高效率，注重实效的角度来决定机构的设置。
- b) 有关负责遵纪守法工作的专职部门与董事会等最高决策机关的关系的规程。
- c) 聘请独立的外部机构或中立的专家学者的规程。在需要外部的咨询或监督时，可从实际情况出发，建立切实有效的协作体制。
- d) 有关内部各级组织在监督遵纪守法活动方面的权限和责任的规程。
- e) 有关遵纪守法教育和训练的规程。其中应包括教育对象，负责实施的部门，施教频度等。
- f) 有关遵纪守法问题的信访汇报制度。其中应包括担任该项工作的部门，保密措施以及保护隐私权的规定。
- g) 关于监察方面的规程。例如，对遵纪守法状态实施监察的手续，监察部门的独立性等。
- h) 违反法令规则及伦理规定时的处罚规程。
- i) 检举揭发和清查不正当交易，不正行为的组织手续。发现上述行为时的处置办法。
- j) 有关对遵纪守法状态进行监督的手续，有关日常性的改进工作的规程。

企业必须根据经营内容，社会环境以及法律规定的变化，对内部规程进行修改，以保证法规和伦理规定得到遵守。

G 4.3.3 内部规程

前面已经谈到,仅仅制定伦理方针和伦理纲领并不能保障企业的遵纪守法体制自动运转。因此,有必要设置负责进行伦理教育,培训和负责收集反映,接待信访的专职部门。还需要对从事这些工作的人员的职责和权限作出规定,制定开展遵纪守法活动工作时必要的手续。把这些必要的事项用书面形式加以明文规定的作业,就是本节要说明的制定内部规程的内容。

各企业可参照前面列出的 a)至 j)项,制定有关遵纪守法的内部规程,但规程的内容最终应该包括第 4 章的所有要求事项。所以,可以参照表 2 的例子把需要编制的内部规程加以整理,编成一览表的形式。表中的 a)至 j)项与规格中的内部规程的编号一致,而没有编号的项目和“其他规程”,则是指各企业可按照第 4 章的要求,根据需要或各自的具体情况有选择地制定的内部规定或手续。表中列出的负责制定和保管各项规定的部门仅是例示,各企业可根据实际情况来决定具体的负责部门。

另外,由于不可能一开始就制定十全十美的规程,当企业内外的环境发生变化时,有些规定也会过时和失效,所以,应参考规定的执行情况和结果,不断加以改订,补充修正和完善。当然,如果没有必要单独制定各种内部规定或只需要简单的规定就能达到目的时,也可以参考书末的“管理一览表”中列出的方法。

a)有关负责遵纪守法工作的专职部门的规程。

关于负责遵纪守法的专职部门,重要的是明文规定哪个部门担任何种工作,该部门成员的职责和权限,特别是该部门负责人的职权。例如,可在总务部下设法务部门和伦理部门来归口管理遵纪守法工作。也可以不设新的部门,而规定由现有的部门来担负有关遵纪守法方面的工作。

图表 2 内部规程和手续的一览表(例)

要求事项	编制初版的日期	制定和保管部门	实施修改的日期
4.4 实施和运用			
4.4.1 体制和责任 a)有关负责遵纪守法工作的专职部门的规程。 b)有关负责遵纪守法工作的专职部门与董事会等最高决策机关的关系的规程。 c)聘请独立的外部机构或中立的专家学者的规程。 d) 负责遵纪守法工作的专职部门和内部各级组织的关系。 其他规程		总务部	
4.4.2 教育及训练 e)有关教育和培训的规程 其他规程		人事部	
4.4.3 有关遵纪守法问题的信访汇报制度 f)有关信访汇报制度的规定 其他规程		伦理担当	
4.4.4 遵纪守法的伦理管理体系的文件 ecs2000 管理一览 其他规程		伦理担当	
4.4.5 文件管理 文件管理规程 其他规程		总务部 法务部	
4.4.6 运用管理 h)违反法令规则及伦理规定时的处罚规程。 i)检举揭发和清查不正当交易，不正行为的组织手续。 发现上述行为时的处置办法。 j)有关对遵纪守法状态进行监督的手续，有关日常性的改进工作的规程。 负责伦理的部门进行的纠正 其他规程		人事部 总务法务部 伦理担当	
4.4.7 防范和应付紧急事态		伦理担当	

应付紧急事态的手续 其他规程			
4.5 监察和纠正措施			
4.5.1 考察及评价 有关考核项目和考查内容的规程 其他规程		各部门	
4.5.2 预防措施和补救 j)有关对遵纪守法状态进行监督的手续，有关日常性的改进工作的规程 各单位部门自己进行的纠正 由监察部门进行的纠正 其他规程		总务法务部 各部门 监察部门	
4.5.3 记录 有关记录的规程 其他规程		伦理担当 各部门	
4.5.4 遵纪守法的伦理管理体系的监察 g)关于监察方面的规程。 其他规程		总务法务部 监察部门	
4.6 管理层的考查评价 j)有关对遵纪守法状态进行监督的手续，有关全面性的改进工作的规程 其他规程		常务会 董事会	
4.7 发生紧急事态后的改进办法 j)有关对遵纪守法状态进行监督的手续，有关全面性的改进工作的规程 其他规程		董事会 伦理担当	

b) 有关负责遵纪守法工作的专职部门与董事会等最高决策机关的关系的规程。

在内部规定中，应该明确规定负责遵纪守法活动的部门与董事会等经营层的关系。一般来说，企业应该建立由主管遵纪守法活动的部门的负责人，直接向董事、监事，总经理，常务会成员等经营层报告的机制。例如，可以设置由董事和分管遵纪守法工作的常务董事组成的检查委员会，伦理

委员会,风险管理委员会等机构,建立由主管遵纪守法活动的部门直接向这些委员会报告的机制。有关遵纪守法问题的信息涉及到企业面临的风险,因此应在内部规程中明文规定有关部门和最高决策机构的关系,以保证信息的传递能够准确和及时。

c)聘请独立的外部机构或中立的专家学者的规程。

在建立遵纪守法体制的过程中,需要第三者的咨询或监督时,可在内部规程中作适当的规定。第三者可以是组织或个人。在组织的哪个层次(如董事会,监事会,专门委员会或主管伦理的部门等等)导入第三者的意见,应视具体情况而定。例如,可以在董事会中聘请外部董事,在监事会中聘请外部监事,在主管部门中聘请顾问律师,伦理顾问或专门顾问等等,在特定的专门委员会中引入合适的专家学者或律师等等。虽然没有必要在所有的层次都聘请第三者来咨询监督,但企业还是应根据实际情况,积极地采纳中立的专家的意见。

d)有关内部各级组织在监督遵纪守法活动方面的权限和责任的规程

在 a) 项已经提及负责遵纪守法的专职部门的权限,但是开展遵纪守法活动不是某个部门的事,而需要动员全体成员参加。因此,在比较大的组织里,除了专职部门以外,还需要在各部门和各个组织层次上设置专管遵纪守法的负责人或专职人员,负责与专职部门协调联系。特别是在各部门设立专职人员时,应在内部规程中明确规定报告命令关系,即该专职人员是受各部门的领导指挥还是归专职部门领导。此外,对专职人员的人选标准也应做出规定。对各部门和个组织层次的专职人员的职责和权限,也应和专职部门一样做出明文规定。

e) 有关遵纪守法教育和训练的规程。

在[4.3.1 a 关于遵纪守法的教育培训计划]的一节里,已经提到过应制定有关伦理教育和培训的实施计划。要把这些教育培训列入组织的正常活动,作为定期实施的程序的话,还应在内部规程中做出明文规定。例如,如果要定期进行培训,就应该规定,由什么部门,以谁为对象,间隔多长时间来进行教育。

f)有关遵纪守法问题的咨询汇报制度的规定。

在有关遵纪守法的咨询汇报方面，应该规定由什么部门接受汇报，由什么部门来负责咨询和接待来访。另外，为了促进信息交流，必须明文规定有关的守秘义务和保护个人隐私的措施。

虽然各企业中可能会由不同的部门来负责这些业务，但是要想取得遵纪守法的实效，就应该在组织里开辟除了向直接领导汇报以外的渠道，让人们可以通过咨询窗口，公司内部的电子邮件等多种方式来交流汇报。如果由总务部，法务部，人事部或伦理部门来统一负责有关遵纪守法的业务的话，也可以由该部门来同时负责有关咨询汇报的工作。如果企业内已经有负责性骚扰问题的咨询部门，也可以将其扩大为负责遵纪守法问题的咨询部门。

如果觉得在组织内部难以做到保护个人隐私，也可以在内部规程中规定如何进行咨询汇报工作，而把有关的汇报咨询业务委托给值得信赖的外部机关或专家。

g)关于监察方面的规程。

在内部规程中必须明确规定，由哪个部门，根据何种权限，按照什么手续，何时以及间隔多长时间来对遵纪守法的管理系统进行监察。对这些事项如果没有明确的规定，就有可能在监察部门和被监察部门之间引起纠纷，使得监察工作无法进行。另外，在实施监察的过程中，监察部门要对监察对象实施面谈调查，收集有关的信息，对被监察部门提出改正的建议等等，如果不对这些业务做出明确规定，就会使监察流于形式，变成走过场的表面工作。

如果企业的规模不大，没有必要设立专门的监察部门的话，也可以由负责遵纪守法的部门来兼管监察工作。但是应该注意将咨询汇报业务和检查业务分开，例如可以指定专人来负责对来访报告者提供咨询，指定其他人来负责监察业务以保证监察业务的独立性。

h)违反法令规则及伦理规定时的处罚规程。

企业必须对违反法令，公司章程，伦理方针，伦理纲领的行为严加惩

处。如果当出现问题时只是就事论事，不按规定办理，就谈不上开展遵纪守法活动。而且如果处罚的标准因人因事而异，就会形成赏罚不明，造成“稍微违反一点也可以容忍”的误解。

因此，企业应该对违反法令规则及伦理规定时的处罚标准作出明确的规定。例如，对不同程度的违反行为，分别给予记过，通报，减薪，降级，停职，退职劝告，开除等相应的处罚，对处罚的标准和尺度做出一般性的规定。

同时，对如何表彰和奖励积极开展遵纪守法活动，模范遵守规章制度的个人和部门，也应该在内部规程中设置明确的标准，做到赏罚分明。如果把对遵纪守法活动的评价和人事考核制度结合起来，将会进一步促进企业的遵纪守法活动。

i)检举揭发和清查不正当交易，不正行为的组织手续。发现上述行为时的处置办法。

企业应该在内部规程中规定，当发生违法的不正行为或不正当交易行为时，由哪个部门采取何种方法来处置。具体的手续由各企业根据具体情况来规定。一般来说，处理的程序应为，在发现问题后，及时向上级和有关部门报告，迅速确认事实，然后在企业内外采取相应的措施。如果发现问题的性质严重，可能造成重大的社会影响，而且查明事实真相比较花时间的的话，则应规定在调查落实之前，必须及时向主管部门和有关当局通报情况，以防造成更大的损失。在内部规程中，对发生重大事故后的处置办法，通报情况的方式，采取措施的手续，都应该有明确的规定。

j)有关对遵纪守法状态进行监督的手续，有关日常性的改进工作的规程。

广义的“改进”工作，包括 PDCA 循环的最终部分的“管理层的考查评价”和“发生紧急事态后的改进办法”等内容。这里所讲的“日常性的改进工作”是指由企业内各部门，伦理管理部门以及监察部门负责的检查和改进工作。例如，由各车间班组负责进行检查监督时发现的问题，原则上应由本单位自己来做出判断，采取措施改进。不过，在内部规程中也应该规定将发现的问题和采取的措施向主管部门进行汇报的手续。

G 4.4 实施和运用

实施和运用是指实际上建立了遵纪守法的管理体制以后，如何在实践中具体开展遵纪守法的活动。这里要谈的内容有，在设立了负责伦理管理的部门以后，如何整理和安排业务工作，如何与其他职能部门进行协调。以及企业在开展教育培训，开展交流信息活动以后，如何根据群众的反映和反馈的信息，建立能够应付各种事态，处理形形色色问题的管理运行体制。

G 4.4.1 体制和责任

为了在企业内部建立有效的遵纪守法管理体系，必须设立负责推进该项工作的专职的部门，赋予能够开展工作的实际权限。根据企业的规模，形态，布局，这种专职部门(这里先暂时称为遵纪守法管理部门)可设一个或多个。在同一组织内部设立复数的有关部门，例如，由法务部，企业伦理室，人事部，总务部，业务监察部来联合负责有关业务时，应将各部门的责任和权限加以整理，明确命令指挥系统的关系。该遵纪守法管理部门的负责人，原则上必须由董事以上的干部来担任。当然，可以是专任也可以是兼任的。同时，专职部门的名称和负责人的职称，由各企业根据情况来自行决定。

a)管理和修改伦理方针。

遵纪守法管理部门负责管理既定的遵纪守法的基本方针并根据需要加以改订。另外，也负责管理和改订方针的内容和将其具体化的伦理纲领和遵法手册等工作。虽然这些工作都是根据管理层的决定来进行的，不过为了编制伦理方针和伦理纲领的改编草案，对过去的版本和最新的版本进行严格的管理，还是需要有这样的部门。

b)实施各项计划。

其中包括根据情况对计划进行修改。将计划具体付诸实施是遵纪守法管理部门的主要工作内容之一。不过，在计划付诸实施的过程中,可能会

发生一些当初没有预料到情况。这时就需要对计划加以适当的调整。如果需要做出大幅度的变更，当然需要征得管理层的同意，如果调整的幅度不大，由遵纪守法管理部门和其他部门的负责人进行协商，根据情况做出妥当的处置，恐怕更现实一点。

c)管理各种法令和规则。

在[4.3.2 法令及有关规定和规则]一节里已经提到过必须保证在必要时能迅速查阅有关法令和规章。建立和维持这种提供有关法律信息的体制也是遵纪守法管理部门的任务。因为法律和规章会随着形势发生变化，企业的业务内容发生变化或因重组而改变组织形态时，适用的法律法规等也会发生变化。因此，企业必须及时掌握法律环境和政策变更带来的变化。当然，具体的整理作业可以委托给外部的专家或机构，但是企业内部应该规定由专职部门来负责这项工作。

d)管理和修订内部规程。

在[4.3.3 内部规程]一节里，已经对内部规程的内容作了详细的说明，还应该明确规定由哪个部门来负责管理和修订。由遵纪守法管理部门来统一负责制定有关的内部规程和修订维护这些规程是比较理想的。但是，如果企业的规模较大，由遵纪守法管理部门来管理和修订所有的内部规程就不太现实了。这时，应该把管理和修订的具体工作交给各基层单位，遵纪守法管理部门只负责对这些内部规程进行检查核实。

内部规程包括适用于企业全体的和适用于个别基层单位的。适用于整个企业的规程应由总务部或人事部来负责管理和修订，适用于个别基层单位的详细规程，则应由各处室，各事业部来分别管理。但是，各处室，事业部层次的内部规程，不能与企业全体的规程相抵触和矛盾。为了防止出现这样的抵触，遵纪守法管理部门应检查各种规章制度之间是否一致。另外，如果把适用于企业全体的内部规程载入“管理一览表”的话，应该由负责编制和改订“管理一览表”的部门来进行统一管理。

e)实施教育训练，负责接待上访和汇报人员，负责与其他有关部门(如法务，财会，审计,人事，总务，计划等部门)进行协调。

遵纪守法管理部门负责后面要谈到的教育培训和信访咨询工作。要顺利开展这些工作，必须加强与其他部门的协调。例如，企业在展开遵纪守法活动时，在法律方面必须与法务部门协调，在编制预算，堵塞财务漏洞上要与财务部门合作，在防止公司内部的不正行为方面要与监察部门协调，在涉及人事问题时要与人事部进行协商，在预防事故和处理涉及其他单位的问题时要与总务部商量，在开展全公司范围的活动时要与计划部门协商，在与传媒和同行业打交道时要和公关部门协调，在需要领导出面时要与秘书部门协商等等，各个部门之间需要做大量的协调工作。

f)负责与各级组织的伦理管理负责人进行联络和沟通。

在开展企业全体的遵纪守法活动时，必须以遵纪守法管理部门为中心，与各部门、各基层单位搞好协调工作。其中，遵纪守法管理部门的负责人和各部门、各单位的伦理负责人之间的信息交流是协调工作的重要内容。当然，由什么人担任各部门和各基层单位的伦理负责人由企业自己来决定，可以是该部门的主管，也可以由副职来担任。关键是要能建立和维持保证遵纪守法管理部门的信息能够正确传达到下面，同时各部门、各单位的现状也能够及时报告给遵纪守法管理部门的体制。

上面介绍了遵纪守法管理部门的主要业务内容，为了使该部门能够顺利开展预定的工作，必须在人、财、物、信息等方面配给必要的资源。例如，虽然设置了专职部门，但其编制不足，人员过少，就不可能按计划开展工作。如果不拨给足够的伦理教育经费，就等于宣布不打算实施计划。另外，如果最高领导没有公开宣布要开展活动，也不可能建立以遵纪守法管理部门为中心的各部门、各单位的协调体制。从这个意义上说，配给足够的资源是开展遵纪守法活动的必要条件。

4.4.2 教育及培训

各企业应根据内部规程，有系统地实施有关遵纪守法的教育。对那些从业务性质上容易造成重大社会影响的部门，容易出事故的部门，过去曾经发生过严重事件，出现过重大事故的部门，应结合其具体情况，进行重点教育，有针对性地展开培训。

通过教育培训，应该让各级组织和全体职工充分理解和掌握以下几点：

- a) 理解组织的伦理方针和纲领，懂得遵纪守法的重要性。
- b) 理解不公正的商业习惯和不正当交易，不正行为会给组织造成重大的危害，最终是得不偿失。而遵纪守法，有伦理，讲道德则会提高企业的地位，获得社会的承认。
- c) 理解在遵纪守法的伦理管理体系中，各自所承担的义务和责任。
- d) 知道在违反伦理纲领和规章制度，触犯各种守则时，会受到何种处分或惩罚。

G 4.4.2 教育及训练

在建立健全遵纪守法体制时，必须实施有关遵纪守法的教育和培训。采取何种形式以及如何实施，由各企业根据实际情况来决定。关键是要取得具体的效果。因此，必须弄清楚作为教育对象的个人，科室，工种以及部门所面临的违法违纪的风险和脱离社会规范的可能，有针对性地实施教育培训。(在 G4.3.3 信息交流一节里，将会谈到如何把握风险)

除了正式的教育与培训以外，企业还应该积极地利用各种方式来提高组织成员的遵纪守法意识。例如，将有关遵纪守法方面的通知和简报在内部网上公布，使大家可以通过网上的伦理谈话室学习有关的知识等等。

按照[ECS2000]的要求，教育培训至少应包括以下 4 个方面的内容：

- a) 遵守伦理方针，伦理纲领和遵纪守法管理系统的要求事项的重要性。

企业在进行遵纪守法教育时，要强调在日常业务的决定中，首先要遵守伦理方针、伦理纲领和本企业提出的遵纪守法管理系统的要求事项。建

立能够保障这些要求事项得到遵守的机制，并使这种机制充分发挥作用，是提高组织的品性，创造能够发挥组织成员的创造性和调动大家的劳动积极性的工作环境的重要环节。

b)不正当交易习惯以及不负责任的行动会给组织造成重大的损害。

按照不正当的交易习惯经商或者采取不负责任的行动，虽然也许会在短期内提高业绩，但从中长期来看，只会给企业的发展造成损害。反之，在发生事故，出现意外的时候，采取负责任的态度积极地处理，虽然可能影响短期的业绩，但从中长期来看，这样做提高了企业的社会信誉，赢得了顾客的信赖，反而会提高企业在市场上的竞争力。需要特别强调的是，企业的全体职工应该理解，走歪门邪道将会给企业带来致命打击。

c)使组织成员理解在遵守伦理方针和伦理纲领，达到遵纪守法的伦理管理体系的要求事项方面，各自所承担的义务和责任。

首先应该明确企业的全体成员都有义务参加遵纪守法活动。必须明确各自的责任和义务以便在发生问题时，每个人都能够自觉地采取对策和负起应有的责任。而如果大家都采取“事不关己”，“别人会来解决”的态度，就会降低企业的道德水平，危害组织的生命。对于“在日常工作中碰到不知道该这么办才好的问题”时的处理方法，也应该事先确定应对的方法和手续。

d)知道在违反伦理纲领和规章制度，触犯各种守则时，会收到何种处分或惩罚。

应该使教育对象明白，在违反伦理方针，伦理纲领和规章制度，触犯遵纪守法管理系统的各项要求时，根据劳动契约，在最严重的情况下，会受到包括解雇开除在内的严厉处罚。教育时应介绍“4.3.3h 关于违反法令和伦理规定时的处罚办法的规程”的基本内容。

4.4.3 联络及沟通

各企业在通过教育培训，向全体职工灌输遵纪守法观念的同时，还应建立健全信访汇报制度，对组织内外的意见和反映作出及时妥当的处理。交流信息和联络沟通的体制应包括以下内容：

- a) 为了促进有关遵纪守法方面的信息交流，应设立专职部门来负责接待情况反映和投诉。建立有效的举报和通报制度。
- b) 除了鼓励举报和情况反映之外，还应定期在内部开展遵纪守法的意识调查，把握潜在的问题和事故苗头。
- c) 应将举报，反映及调查的结果建立档案保管，以备查用。
- d) 在接到外部利害关系者的反映和通报时，应该记录在案。
- e) 当举报，反映和通报的情况属实，应作出妥当的处理，采取相应的对策。如有必要，可向提意见，反映情况的人员或机构，通报处置的结果。
- f) 在没有征得反映情况的本人同意或提供信息的机构的认可的时候，应注意保密和维护个人隐私，不可随意公布信息来源。

G 4.4.3 联络及沟通

企业在进行有关遵纪守法的信息交流时，主要应搞好 3 方面的沟通。

第一个方面是负责伦理方面的有关人员为了有效地开展日常工作而进行的联络沟通。“4.4.1f 负责与各级组织的伦理管理负责人进行联络和沟通”所指的就是这方面的信息交流。第 2 方面是指上情下达，把管理层的信息传达给各基层单位和职工。例如“4.4.2 教育和培训”里，把公司的想法和伦理方针传达给教育对象，也属于这方面的信息交流。

4.4.3 这一节里要谈的信息交流，与刚才提到的两方面有所不同。这里涉及的是，把基层职工和外部利害关系者方面的信息收集起来，汇报给公司的领导层。由于从这方面的信息交流上可以判断出企业在遵纪守法上是否言行一致，是否采取了负责任的行动，所以[ECS2000]要求建立这方面的体制。例如，如果不能掌握“基层有没有发生违反法令和背离社会规

范的情况?”，“出问题的可能性有多大?”，“与外部利害关系者的关系是否良好?”等方面的信息，企业的遵纪守法体制就不可能正常运转。下面，就来具体介绍一下关于信息交流的体制方面的 6 项要求。

a) 为了促进有关遵纪守法方面的信息交流，应设立专职部门来负责接待情况反映和投诉，建立有效的举报和通报制度。

首先，应设置负责接待处理内外的情况反映的窗口，使组织成员知道在碰到问题或想提出什么积极的建议时，该找谁反映情况。当然，反映情况首先应该按照组织程序，找自己的直接领导，作为辅助手段，也可以向其他部门或利用其他方式进行反映。所谓其他方式，包括利用公司内部电子信箱，热线电话，聘请外部机关来负责接待举报和反映，直接向公司领导反映(所谓的开门政策)等等。

b) 除了鼓励举报和情况反映之外，还应定期在内部开展遵纪守法的意识调查，把握潜在的问题和事故苗头。

第二，设法主动发现事故苗头和违法乱纪，违背社会规范的潜在风险。例如，即使设置了前面提到的反映情况的窗口，如果职工们不愿主动上门反映，还是没法获得信息和建议，征求到建设性的意见。在刚开始开展遵纪守法活动时，常常会遇到这种局面。因此，我们建议在开展活动的初期阶段，两年左右对职工进行一次遵纪守法的意识调查。

另外，除了要考虑“预防和应付紧急事态”一节里提到的经营管理层的风险以外，还应该全面地把握日常业务层次上出现违法乱纪现象，违背社会规范的潜在风险。具体的方法上，比如说可以通过对各部门的领导进行调查，掌握以下几方面的情况：1)各部门面临的潜在风险和苗头，2)各种潜在问题将会给企业造成多大危害，3)发生的可能性有多大，4)对这些潜在苗头控制到了何种程度。根据调查分析的结果，针对“风险较大，发生的可能性较大，而且尚未加以适当控制的潜在苗头”，来采取具体对策。这时，有些问题基层的领导也不可能完全掌握，就需要对全体职工进行思想意识调查。

还必须注意的是，企业所面临的风险会随着情况发生很大的变化。例如，1)当企业的法律环境和社会环境发生较大变化时，2)组织结构进行较大调整时，3)企业急剧成长，规模不断扩大时，4)引进了新的生产线时，5)开始提供新的产品和服务时，6)导入了重新设计或经过改良的管理信息系统时，7)扩大了海外市场时，都可能会面临新的没有预料到的风险。因此，除了定期的调查之外，遵纪守法管理部门还应该根据情况需要，适时地实施调查，及时把握各种风险。

c)应将举报，反映及调查的结果建立档案保管，以备查用。

第三，应该建立在从基层职工中收集了信息以后，有体系地加以整理记录的手续。把接待来访，实施意识调查的结果记录存档有着重要的意义。做记录不仅在认真处理个别问题时是一项不可缺少的工作，而且是企业在建立更有效的遵纪守法管理体系时的根据。因为企业在制定实施计划时，在进行组织结构调整和人事调整时，在诚恳地接待反映情况的来访者时，都需要有全面的记录作为根据。

接待来访和提供咨询(包括采取的对策)以后的记录，必须包括以下内容：

- 1) 反映的情况内容。
- 2) 来访者和负责接待的人之间的谈话内容
- 3) 参加讨论处理意见的有关部门的负责人
- 4) 最终采取的措施和凭据。(根据 4.4.6 运用管理的结果来记录)

d)在接到外部利害关系者的反映和通报时，应该记录在案。

第四，在接到当地居民，消费者，供货商，政府机关，新闻媒介等利害关系者的反映和通报时，应将内容记录在案。但是，这并不是要求“遵纪守法管理部门直接与外部的利害关系者对话”。重要的是建立一种倾听外部的意见，将各种反映记录保存下来的机制。所以，采取由其他部门负责对外接待，把接待中听到的反映整理以后交给遵纪守法管理部门的方法

也无不可。

e)当举报，反映和通报的情况属实，在作出妥当的处理，采取相应的对策之后，如有必要，可向提意见，反映情况的人员或机构，通报处置的结果。

第五，在收到反映，进行调查后证明情况属实，并加以妥当处理之后，应将处理的结果告知反映情况者。也就是说，如果觉得有必要，就应该将采取了何种措施，处理到什么程度等信息及时通知反映情况的人。对于外部的反映，如果觉得有必要认真对待，做出诚恳的回应的话，应该把已经采取的措施和今后的改进方法通知给对方。只有通过企业积极地向职工和外部的利害关系者提供信息，才能促进他们和企业的信息交流。所以我们把这些信息提供作为要求事项列入。

另外，企业如果不打算仅仅停留在消极的遵守法令上，还想积极开展为社会做贡献的活动的話，就应该构建征求外部利害关系者的意见和反映的体制，并将各项指标的达成状态积极地向外部关系者或社会公布。征求外部利害关系者的意见不是一项简单的工作，难度较大。企业可以事先选定各种外部关系者的代表，定期与他们进行会谈，设法征求他们的意见。在这方面，AA1000 的规格正在研究可行的办法，将来可做参考。

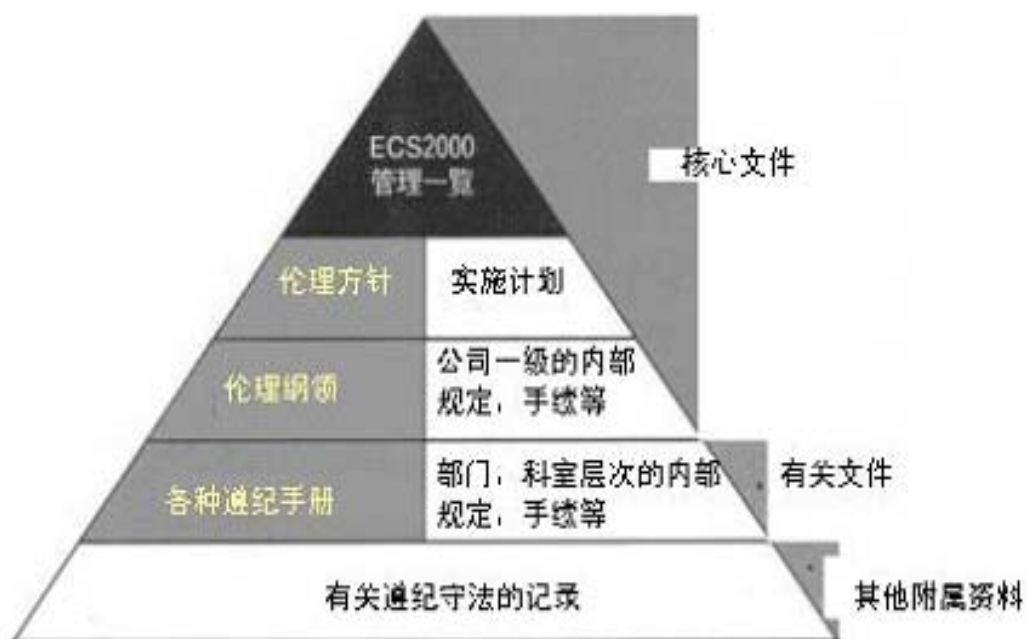
f)在没有征得反映情况的本人同意或提供信息的机构的认可的时候，应注意保密和维护个人隐私，不可随意公布信息来源。

第六，没有征得反映情况的本人或机构的认可时，应注意保密和维护个人隐私，不可随意公布信息来源。涉及个人隐私或秘密的材料，必须由遵纪守法管理部门严加保管，只限少数有关人员可以接触。这些要求和第五项的要求一样，是保证人们能够畅所欲言，促进信息交流的重要措施。个人隐私是否得到保护，关系到企业能否争取到群众的信赖，言路是否畅通的问题，应该制定和严格遵守必要的程序。

4.4.4 遵纪守法的伦理管理体系的文件

各企业应将有关遵纪守法的伦理管理体系的重要文件和有关文件用纸张或电子形式记录，由专人负责加以分类归档，妥善保管。此外，有关的文件也应确定保管场所，以便随时调用。所谓重要文件和有关文件，是指伦理方针，伦理纲领，各种守则，实施计划，内部规程等。

图表 3 遵纪守法管理系统的文件体系



G 4.4.4 遵纪守法管理系统文件

所谓的“遵纪守法管理系统文件”，是指以管理一览表为顶点的金字塔形的文件体系。其中的核心文件是指“遵纪守法的基本方针”，“伦理纲领”，“实施计划”以及“适用于整个企业的内部规程”。所谓的有关文件是指“各种遵纪手册，守则”和“各基层单位的内部规程”。而所谓的其他附属文件，则包括与遵纪守法有关的各种记录。其中包括，教育与培训的记录，监察报告书，问卷调查结果记录，群众反映和咨询的记录，对有关问题的预防，改正措施的记录，调查问卷表，检查用的清单等等。各种文件的关系如图表 3 所示。

我们在附属资料中提示的“管理一览表”，是适用于各种各样的企业组织，全面包括了[[ECS2000]]的所有要求事项的表格。可以作为指导整个遵纪守法活动的蓝图。各企业的遵纪守法管理部门可以此为根据，编制自己的“管理一览表”草案，送交企业领导审批。在得到领导同意后再分发给有关部门和基层的伦理负责人。当然，附属的[[ECS2000]]管理一览表仅供参考，各企业可根据自己的具体情况来修改，编制适合本企业的管理一览表。

4.4.5 文件管理

各企业应按照以下要求，建立文件的保管制度，管理好核心文件和有关文件以及附属资料。

- a) 明确保管场所。
- b) 在遵纪守法的伦理管理体系的运用中，应保证各级组织都使用最新版本的文件。
- c) 应及时收回和销毁已经失效，打算废弃的文件。因故不能马上回收时，应采取措施，防止误用已失效的文件。
- d) 对已失效的文件，如因法律规定或存档的需要，必须保存时，应加以整理，加注识别标记，防止混乱。
- e) 对各种文件，应加注日期，顺序号，分门别类加以整理，按指定的期间妥善保管。

图表 4 文件管理台帐(例)

文件编号	文件名	抄送部门	初版		改订第一版		失效理由	废除者	销毁回收日
			发放日	回收日	发放日	回收日			
1001	伦理方针	全体董事							
1002	伦理纲领	全体董事							
1011	守则(1)	财务部							
1012	守则(2)	财务部							
1013	守则(3)	人事部							
1014	守则(4)	人事部							
1015	守则(5)	人事部							
1021	内部规程(1)	总务部							
1022	内部规程(2)	总务部							
1023	内部规程(3)	计划部							
1024	内部规程(4)	财务部							

G4.4.5 文件管理

为了提高遵纪守法的实际效果,履行对外的信息披露义务，企业必须有系统地编制和保管好有关遵纪守法的各种文件。因此，各企业应制定文件管理的一般规则，建立文件的保管制度。

另外，为了明确文件的保管场所，有秩序地管理好最新版的文件，应

该编制“文件管理台帐”。在某种文件失效时，将修改的履历和废除的理由以及废除的日期，决定废除的部门等信息记入台帐。并对记入的方法和手续作出规定。例如，失效后的文件如需要保存，可规定在文件上用红笔写上“失效文件”，或加盖上“失效文件”的红色图章。用这种方法，可以简单地整理大量的文件。

当然，要想准确无误地把有关遵纪守法的文件发放给全体成员，也可以利用内部网络等电子化的方法。利用电子化的方法既可以节省修改，废弃的时间，又可以省去复印的功夫，还能将文件同时传送给所有成员。不过，采用电子文件的方式发放时，必须设定密码，并规定只许有关人员有权修改和更新文件。

另外，当企业觉得管理全部有关遵纪守法管理系统的文件有困难时，根据情况，[ECS2000]允许只保管好“核心文件”。但是这样做，是以大幅度地增加企业的违法乱纪的风险和加大违背社会规范的可能性为代价的。所以，如果想缩小文件管理的范围，必需有充足的理由保证不会增加企业的风险。例如，过去3年中没有重大违法的记录，根据对职工的思想意识调查或者委托第三者进行的面谈调查表明，大家的觉悟比较高等等，都可以作为减少文件管理的依据。总之，应根据企业的规模和实际情况来采取效率好的文件管理方法。

4.4.6 运用管理

各企业在发现有违反伦理纲领，触犯各种守则的现象和行为，或接到举报或反映时，应立即和有关部门协调，对事实进行调查，迅速掌握情况，采取必要的措施。

各企业应事先确立应对的手续，在发生事故，出现问题时，迅速判明其性质，区别是属于该内部处理的，还是必须向外部公报的，分别采取不同的对策。无论属于何种性质，在处理之后，都应将处理经过和采取的措施用书面形式记录并存档。

如发现对举报的个人或单位有打击报复行为，应对事实进行调查，采取必要的措施。

G 4.4.6 运用管理

一般提到“运用管理”时，需要分别考虑3种情况。第1种是指当出现违反法令，章程，伦理方针，伦理纲领以及各种守则时，必须迅速加以纠正。第2种是指如果发现有妨碍自我净化机制的苗头时，必须将这些苗头及时消除。特别是发现对反映情况者，举报者有打击报复行为时，必须及时制止并恢复受打击者的名誉，弥补其损失。第3种则是指制定具体的行动计划并依此开展遵纪守法活动。

在“4.4.1 计划的实施”一节里，我们已经在介绍有关遵纪守法管理部门的工作内容时提到了第3种活动。而[ECS2000]之所以要对第一种和第2种运用管理活动单独列出“运用管理”一项加以介绍，是因为这两项对于开展遵纪守法活动有特别重要的意义。

我们在前面的“信息交流”一节里已经提到过，第1种的运用管理，说到底就是在收到反映和意见之后企业的反应。也就是说，通过信息交流活动收集了信息以后，如果是来咨询的，则提供参考或建议，如果是来举报问题的，则通过有关部门对事实进行调查，从风险大小和紧急程度的角度分别轻重缓急，采取对策。特别是举报的问题中，有的是本单位可以自己解决的，有的

是必须请示上级才能解决的。所以，企业必须规定对第 1 种运用管理采取什么方式来处理。一般来说，如果发生了问题，首先要弄清谁可能是可能受到影响的利害关系者，影响的程度有多大。同时也要根据分析的结果，来决定是在企业内部处理，还是把情况向外部公布。

如果觉得“对外没有多大影响”的话，可以在内部处理。不过，有时也会有应该把出现了什么问题，采取了什么措施等信息传达给全体职工的情况。反之，如果觉得“对外的影响很大”，就不能不将情况对外公布。在向外公布时，当然应该充分考虑公布的内容和范围，公布的对象等等。如果情况紧急，就必须迅速公布。为了保证公布迅速，应该事先规定负责公布的部门，委员会，负责人的权限。还有，在进行第 1 种运用管理时，应该尽可能将从调查落实事实的阶段到采取具体对策的阶段的全过程都作出记录。作了记录，从结果来看，会提高运用管理的效率。

第 2 种运用管理活动是防止打击报复，以及在出现打击报复以后采取处理措施。企业应该事先向全体成员传达不能容忍任何形式的打击报复的方针，并制定把这种方针具体化的手续。具体的手续应该规定，首先要使全体职工懂得“打击报复是不道德行为”，在收到“有打击报复行为”的报告之后，迅速，公平，妥当地进行调查落实，如果发现真有打击报复行为，就必须采取具体的处理措施。

另外，第 3 种运用管理活动，各企业可根据具体情况，把它放在“4.4.1 计划的实施”部分，或者放在本节的“4.4.6 运用管理”的要求事项里都可以。

4.4.7 防范和应付紧急事态

考虑到有可能出现管理干部参与不正行为的紧急状态，各企业应事先确立应付这种情况的手续和办法。在实际上出现了紧急状态的时候，有关部门应将情况向管理层汇报，并将报告的事实记录在案，以备查用。

G 4.4.7 防范和应付紧急事态

在“实施和运用”中，“紧急事态”是必须特别注意的概念。在[ECS2000]中，我们把它定义为“造成社会问题的不正当交易或企业领导参与违法乱纪行为”。一般来说，“紧急事态”的意思是，企业的日常性的遵纪守法活动无法控制的危机状态。“造成社会问题的不正当交易或企业领导参与违法乱纪行为”可以说，正是日常的守法活动不能够防止的局面。因此，[ECS2000]把这种局面称为“紧急事态”，要求采取防范和应付这种局面的措施。

当然，有些企业把“紧急事态”的含义定得比较广，把火灾，环境污染，新闻媒介的批判，回收不良产品，遭到消费者的抵制等等都包括在内，建立了相应的体制。这时，只要在紧急事态的概念里加上“涉及到管理层的违法乱纪引起的危机”这一条的话，就没有问题了。

也许，在一部分高层领导中，对有关紧急事态的要求事项会在精神上有抵触情绪。许多人可能会想，“自己肯定不会乱来的，凭什么非要设想当自己违法乱纪的时候，如何应对？”但是，[ECS2000]正是要求在没有出现问题的平时，在人们断言绝不会发生问题的时候，最高领导事先作好防范领导班子出问题的准备。因为当到了企业组织的理性和良心不能发挥作用时再来考虑对策，就为时已晚了。

防范的具体手续，可由各企业来自行决定。[ECS2000]要求，遵纪守法管理部门在接到有关管理层领导涉及违法乱纪的举报后，至少应在不透露信息来源的情况下，将有可能出现问题的信息用书面形式向企业领导汇报，并将

“已经向经营管理层(或个别董事)报告的事实”记录在案。

有的企业可能认为这项要求很简单,有的企业则可能觉得很为难。一般来说,把“已经将情况向领导作了汇报的事实记录在案”这一条,有着想不到的遏制力。当然,有人也许会提出,“领导会施加压力要求把这种记录销毁”。这时就需要建立能证明“本企业不会发生这种情况”的体制。例如,可以规定,“凡是向管理层提交的文件都用联号管理,没有正当的理由(如过期等),或者没有外部监事及遵纪守法管理部门的认可,不能随意销毁”。

实际发生了涉及管理层的违法乱纪事件时,如何处置,可由各企业根据情况制定合理的对策。在制定有关的手续时,别忘了把情况及早报告给主管部门和有关当局,协助搜查和落实事实是企业应尽的责任这一条。另外,企业也可以成立以董事为中心的“监察委员会”或“风险管理委员会”等专职的委员会,由这些机构来制定在发生紧急事态时能做出诚实而迅速的反应的对策。

4.5 监察和纠正措施

4.5.1 考察及评价各企业应建立内部考核制度，对可能造成重大社会影响的业务进行日常的监督。对法令规则的执行情况以及对举报和反映的问题是否得到及时处理进行检查和监视。

G 4.5 监察和纠正措施

[ECS2000]规格中，广义的“监察”，包括两个层次的含义。第一个层次，是指在基层单位进行的“监督”（内部监视）。第二个层次，是指由中立的专职部门进行的“遵纪守法管理体系的监察”（也称为狭义的“监察”，“内部监察”或“管理系统监察”）。无论是监督还是监察，主要目的都不在于检举揭发不正行为。虽然从结果上看，监察的结果可能导致检举，但是其基本目的，还在于预防和防范不正行为，尽早发现和纠正问题，或者当达到企业所提倡的伦理目标和伦理价值有障碍时，排除这些障碍。

[ECS2000]规格不仅要求制定伦理纲领和编制各种文件，记录遵纪守法活动的内容，还特别重视这些活动对培养有道德的组织作风有没有实质性的贡献。如果不能改善遵纪守法的效果，活动本身就没有什么意义。当然，很难用客观的尺度来衡量企业的道德水平到底有多高？活动的效果有多好？不过，可以通过定期进行无记名的问卷调查的方式来掌握职工的伦理意识的变化。

前面的“4.4.3 信息交流”一节里，曾经提到过思想意识调查，但那是从了解企业面临的问题和风险，征集能提高道德水平，促进社会贡献的提案的角度，进行的调查。而作为监察活动的一环实施的意识调查，侧重点则放在把握遵纪守法活动的效果上。

我们提倡实施这类的调查，有的经营者或负责人也许会说，“调查结果好的话没问题，结果不好怎么办？”可是，在监察过程中进行的调查，并不是以出好结果为目的的。例如，如果根据调查，发现企业的道德水平比三年前有所下降，这种结论本身就是很有价值的信息。因为企业的管理层

可以根据调查结果，思考新的改善方法，在下阶段的“实施计划”中加以改进。在“4.6 管理层的考查评价”一节里，我们会介绍这方面的做法。

还有，这里要求的问卷调查，由各企业自行决定如何实施，调查的频率，内容，形式和实施的部门等等，都可以自己选择。所以，只要能够达到目的，用同一张问券来进行把握风险的调查和把握遵纪守法的效果的调查也无不可。

G 4.5.1 监督及评价

前面已经提到过，监督是各基层单位日常进行的检查活动。监督检查的方法由各企业自行决定。我们觉得，利用“检查清单”是一种较好的方法。可以根据伦理纲领或各种守则的内容把检查项目列成清单，由个人自己对照检查，或者由各单位的领导来对所在部门进行自我评价。

不过，整个企业都用同一格式的检查对照表，所有的科室都采用同样方式恐怕效果并不好。在刚开始开展遵纪守法活动时，这种办法也许还有效果。开展到一定程度以后，就应该根据各单位，各科室可能造成的社会影响，过去曾经发生过的问题，法令更改的频繁程度等等，按照部门或业务的区别来编制不同的检查清单。

一般来说，各基层单位自己最清楚自己面临着什么样的违法乱纪或违背社会规范的风险。另外，如果企业自己提出了某种积极的道德目标，基层单位的负责人自己最清楚有没有达到标准。因此，在编制检查清单时，应该下功夫设计好检查项目，争取让各单位坦率地回答问题，调动各单位提高道德水平的积极性。

如果在利用检查清单实施检查监督时，发现有很多人回答说“经常违反某个项目”，各部门的负责人(或者伦理负责人，纪律检察员等)就应该认识到“这个单位可能存在某种结构上的问题”，必须进一步对组织的惯例，手续，结构等等进行检查。如果从本单位找到了根源，应该就地解决并将经过记录下来。如果发现是某些个人的问题，或者从本单位找不到原因时，就应该与负责遵纪守法的有关部门联系，采取适当的措施。

4.5.2 预防措施和补救

如果发现有违反伦理方针，伦理纲领以及各种守则的有组织的行为，或者实施计划和内部规程在实际运用中未能收到预期的效果。各企业应对发生的问题和背景进行调查，究明原因，找出根源。根据调查结果对管理体系作出必要的修改，采取预防措施，防止出现类似的问题。采取何种预防措施以及对管理体系做何种程度的修改，应视问题的性质和潜在危害的大小而定。

G 4.5.2 预防措施和补救

在采取预防措施和改正办法时，不仅要参照日常监督和自我评价的结果，也要考虑由监察部门实施的管理系统监察结果。无论是监督还是监察，都是为了检查本企业的遵纪守法管理体系是否按照法令，章程，伦理方针，伦理纲领，各种守则运行。能不能达到伦理目标和道德标准，完成预定的计划。因此，如果发现有问题和偏差，企业就必须采取预防措施和改正补救的办法。在采取预防措施和改正补救的办法时，应遵循以下程序。

- 1) 找出问题和偏差的原因
- 2) 定下必要的改正措施并付诸实施。
- 3) 对预防措施和改正办法是否适当，是否起到应有的作用进行追踪调查
- 4) 将采取了预防措施和改正办法之后发生的变化和经过记录下来

但是，对整个管理系统的修改和大幅度的改正，要经过最高领导的认可。我们将在“4.6 管理层的考查评价”和“4.7 发生紧急事态后的改进办法”的部分介绍其内容。

4.5.3 记录

各组织应将教育培训的情况，意识调查的结果，接待信访，收到举报反映后的处理结果等加以记录。对遵纪守法活动中发现的问题以及采取的措施和处分，检查及监察的结果，对伦理管理体系的考核评价以及制度改革的内容作好记录，妥善保管。对文件档案的编制，识别，保存和废弃，应明确管理的程序和手续。对涉及保密的机要文件和有关个人隐私的记录，应按规定严格管理。

G 4.5.3 记录

企业为了促进遵纪守法活动，证明本企业在认真开展活动，应将有关遵纪守法的活动记录下来，而且必须保管一段时期。为此，必须在作记录的时候，就把该记录是与什么活动有关的，由哪个部门的什么人做的记录，保管的场所，负责保管的人员等有关信息付记在记录文件上，以便随时都能简单地检索。不过，如果记录的内容涉及到个人隐私，则必须规定只限有关的人员能够阅览。企业应该指定和遵守这种有关文件的记录，保管，保护个人隐私，以及废弃销毁的程序。

另外，在实施检查时，把各种活动记录下来以便随时能够检索，也是做自我证明时重要的依据。如果开展了遵纪守法活动，却没有具体的证据可以拿出来对社会进行说明，就难以得到人们的理解。因此，我们要求留下全面的记录。这里所说的记录，相当于“4.4.4 遵纪守法管理系统文件”一节里提到的有关遵纪守法的记录，其中应包括以下事项：

- .教育和培训：教育培训计划，实施记录，教育培训后的问卷调查。
- .反映咨询：接待记录，对策记录，改善提案，确认举报者身份的记录。
- .意识调查：调查问卷表以及调查结果
- .外部的意见反映：接待记录，对策记录，确认反映者身份的记录。
- .运用管理：调查记录，对策记录，有关措施和处分的记录。
- .有关防范和应付紧急事态的记录。
- .监督检查：检查清单，自我评价的结果。
- .检查：监察计划，监察内容和结果，发现的毛病和偏差的记录，与有关部门联系的记录。
- .监察报告：改正劝告书，追踪调查的结果。
- .有关防范和应付紧急事态的记录。
- .管理层的考察和评价：改善计划，修改实施计划的记录。

4.5.4 遵纪守法的伦理管理体系的监察

各组织应建立定期对遵纪守法的伦理管理体系实施监察的程序，并按程序对遵纪守法活动进行监察。监察的目的是检查遵纪守法的伦理管理体系是否符合本规格的要求，是否建立了有效的管理体系并正常地运转。监察的结果应向管理层和负责遵纪守法的专职部门报告，并通知被监察的部门。

为了保证监察活动全面有效地进行，应对检查的手续，范围，频度，方法等有关程序作出具体的规定。还应对检查的权限和责任以及报告方法等作出规定。另外，也可参照上述要求事项，委托外部的第三者机构对遵纪守法的伦理管理体系进行监察。

G 4.5.4 遵纪守法的伦理管理体系的监察

进行“遵纪守法的伦理管理体系的监察”时要做的工作有三项。第一项，对管理系统本身是否符合本规格的要求，是否与企业提倡的伦理方针，伦理纲领，各种守则，实施计划等一致，是否正常运转等等进行检查。第二项，如果发现有毛病和偏差，则提出改正的建议，并对改正以后的状态进行追踪调查。第三项，根据监察的结果，编写监察报告，提交给管理层，遵纪守法管理部门和被监察部门的负责人。

实施监察的部门（监察部），必须与被监察部门独立，同时与遵纪守法管理部门也应保持适当距离。监察部门和监察人员应该接受专业的教育和培训。不过，假如由于企业规模或营业内容的原因，设置完全独立的监察部门有困难的话，也可以由与被监察部门独立的中立性的机构或个人来实施监察。有的企业也可以把有关遵纪守法的工作和负责监察的任务都交给同一部门。这时在同一部门内部，应该把向反映意见的人提供咨询的工作与进行检查的机能作明确的分工。具体来说，应该指定专人来负责不同的工作。

无论采用什么分工方法，在进行管理系统监察时，保证监察的中立性和信赖都是很重要的。各企业应从这个观点出发，选择合理可行，适合自

己情况的体制。例如，为了保证中立，可以在监察时聘请第三者的机构来参加，如果企业下面有很多事业部，可以让各事业部之间互相监察，也可以委托外部的专家来监察。另外，为了提高管理系统监察的效果，也可以在公司监事对经营进行监察时，协调开展调查。

下面是实施监察时的一般程序，可作为参考。

1) 事前准备

在实践中，要想把所有的遵纪守法活动都作为监察对象，从时间精力和人力财力的角度来看，都是不现实的。因此，可以从两个角度来考虑制订监察计划。首先，应选择那些从工作性质上来看容易出现违法行为的部门，潜在风险较大的部门，积极开展遵纪守法活动的部门为重点对象，来制订监察计划。其次，只对重点对象进行检查当然不够，对其他部门，则采取定期改变监察对象，调整检查的时期等方法，来制订监察计划。这样既可以不超过时间精力的限制，又可以使监察能够覆盖整个企业。

监察的范围由监察部和遵纪守法管理部门的负责人来协商确定。在制定监察计划时，应事先明确监察的重点，准备好监察用的程序手册等等。

2) 制订监察计划和召开准备会议

根据事前准备阶段确定的监察范围，按照不同的监察对象选定实施的人选并编组以后，确定具体的时间表。进行监察时，可分别对不同级别的人员（董事，经理，部处长，科长，班组长和普通职工）实施内容不同的面谈。为了不妨碍日常工作，应事先预约面谈的时间。

在决定了监察的对象范围，重点项目，检查的人选和编组以及具体的日程以后，可以召开监察人员参加的准备会议。在会议上，再次明确监察的实施计划，监察目的以及监察的重点项目，并确定分工的内容。另外，为了保证监察的顺利进行，应将实施监察的时期，要准备好的文件材料的内容等，事先通知被监察部门。如有必要的话，监察人员应事先阅读有关的材料。

3) 实施监察

在实施监察时，必须收集可作为监察判断依据的证据和材料。监察证据

应该以客观事实为凭据，简洁明了。具体的监察方法有面谈，审查材料，现地视察等等，各企业可根据情况和被监察部门的环境条件，选择适当的方法。面谈记录虽然也可作为重要的监察证据，为了保证监察的客观性，还应该同时采用其他的方法，收集具体的材料来映证。

在收集了足够的监察证据以后，应将其加以整理记录，编写成调查材料。调查材料是撰写监察结果报告的重要资料，应将事实加以整理，做到条理分明。在监察结束以后，应在被监察部门的负责人和遵纪守法管理部门的负责人同席的情况下，召开结束监察的报告会。由实施监察的负责人报告监察的经过和结果，对调查的内容征得有关人员的认可。特别是对那些打算写入监察报告的事实，即在监察中发现的问题和现象，以及改正的措施，应事先征得有关人员的认可。

4)撰写监察报告

在监察结束以后，应在一定的期间内撰写监察报告，提交给有关人员以促进改善工作。报告应该由实施调查的人员亲自执笔。检查报告是“管理层的考察评价”的重要依据，在撰写时，应根据调查材料里的监察证据，按照具体事实，简单明了地说明监察的结果。如果监察中发现了问题和偏差，在撰写报告时的改正情况也应写入报告。即使写报告时已经完全纠正了，也应该把改正的记录写入报告。报告里也许会涉及到机密和知识产权，所以应注意保管。

监察报告的主要内容如下。

- 监察的目的和监察对象的范围。
- 实施监察的具体时期。
- 监察人员和负责人
- 实施监察的主要方法（包括在监察中遇到的障碍）。
- 监察中查明的事实，监察的结论。
- 在书写报告时，对发现的问题作了何种程度的改进。

5)改正措施和追踪调查结果

如果监察部门根据调查结果提出了改正的建议，被监察部门的负责人应该采取必要的措施来纠正问题，消除偏差的原因。为了积极地监察结果来促进改善工作，还应该实施追踪调查，检查改正的结果。追踪调查由遵纪守法管理部门的负责人，各部门的伦理负责人与监察小组共同协商，确定具体的实施方法和时期，在取得被监察部门负责人的同意后实施。

在进行管理系统监察时，可参照下列的“监察一览表”编制详细的表格（实际使用的更加详细具体），按照[ECS2000]规格的所有要求，进行系统的监察。

图表 5 遵纪守法管理系统监察一览表

监察内容	监察对象	监察材料	改正建议	跟踪调查
4.2 遵纪守法的伦理的基本方针和具体化				
4.2.1 制定遵纪守法的伦理标准				
4.2.2 伦理标准的公开和实施手册				
4.3 计划				
4.3.1 实施计划				
4.3.2 法令及有关规定和规则				
4.3.3 内部规定				
4.4 实施和运用				
4.4.1 体制和责任				
4.4.2 教育及培训				
4.4.3 沟通及交流				
4.4.4 遵纪守法的伦理管理体系的文件				
4.4.5 文件管理				
4.4.6 运用管理				
4.4.7 防范和应付紧急事态				
4.5 监察和纠正措施				
4.5.1 考查及评价				
4.5.2 预防措施和补救				
4.5.3 记录				
4.5.4 遵纪守法的伦理管理体系的监察				
4.6 管理层的考查评价				
4.7 发生紧急事态后的改进办法				

4.6 管理层的考察评价

企业的管理层应定期对遵纪守法的伦理管理体系进行考察评价，检讨管理体系是否妥当，有效，是否符合环境和企业自身的要求。各部门应收集整理并提供管理层所需的信息，以便对管理体系作出全面的评价。

管理层在对遵纪守法的伦理管理体系作出评价之后，可参考监察的结论，根据形势的要求，对伦理方针，伦理纲领，内部规程，教育训练，信访报告制度等作出必要的变更，使管理体系不断完善。

G 4.6 管理层的考查评价

如同我们在信息交流，运用管理，监察等章节里提到的一样，企业如果开展了这些活动，肯定会发现自身所面临的结构上的问题，违法乱纪的可能性，违背社会规范的风险等等。可是，即使已经发现了问题，如果不采取对策，还是不可能改善遵纪守法的效果。所以，ECS2000 规格要求在 PDCA 循环的最终阶段，进行考察和评价。这种考察评价的范围很广，其对象包括从伦理方针到具体的遵纪守法活动，以及整个管理系统本身。一般来讲，如果是动员整个企业都来参加，那么进行考察评价的内容，就必须放进下一个 PDCA 循环的“实施计划”（P）里。

我们提到进行考察评价的前提时，要求“必须有系统地收集和整理所需的信息”。各企业应该发挥自己的创造性，来做到有系统地收集信息。在搜集信息时，可以参考以下的方法。

1) 监察报告。在监察报告的结论部分，会提及现在的遵纪守法管理系统存在的问题，以前的监察报告中指出的不足以及改善的现状，实施计划的达成情况等等。这些信息可作为评价现状的参考。

2) 日常工作中汇集到遵纪守法管理部门的各种信息。例如，信访部门收到的汇报和反映，顾客和客户提出的意见和要求，各基层单位在工作中遇到的涉及遵纪守法，伦理道德方面的问题，职工提出的有关遵纪守法基本

方针的建设性的提案，外部利害关系者对企业的要求，由于法令和规则变更而造成的新课题等等，都可以作为考查的材料。

为促进信息交流而进行的问卷调查结果，检查活动中进行的思想意识调查结果等等，都可以整理起来，提供给管理层作参考。

3) 有关遵纪守法状况的自我报告。在公司内部的研究会或者介绍会上，主持人即使号召大家“发现有什么问题的话，请积极向上级反映汇报”，也不会有几个人响应。尤其是感到自己的同事有问题时，要去检举揭发，需要很大的勇气。让大家自己报告遵纪守法的状况，可以减少这种心理障碍，有效地发现企业面临的潜在风险。

4) 用“开门政策”来收集信息。管理层可以通过监察结果，日常工作中的汇报，问卷调查结果，职工的自我报告等方法收集到很多信息。不过，这些信息大都经过有关部门的整理筛选和过滤，不是第一手的情报。为了避免偏听偏信，可以敞开办公室的大门，让大家随时可以越级反映情况。这种“开门政策”可以让大家越过正常的层层汇报的组织程序，直接向最高领导或董事反映情况。有助于管理层迅速正确地把握问题。

4.7 紧急事态发生后的改进办法

如果发生了经营干部参与不正活动的紧急事态，企业应在事件得到初步的处理，局势稳定之后，在中立的外部咨询机构的参与下，对组织结构和管理体系进行全面的整顿和改革。

G 4.7 发生紧急事态后的改进办法

[ECS2000]规格要求“管理层进行考察评价”时，还必须在发现有领导干部参与违法乱纪以后，做好善后工作。在前面的[4.4.7 防范和应付紧急事态]一节里，我们提到过，必须制定有关的程序。不过，这只是一种预防措施。例如，“遵纪守法管理部门在接到有关管理层领导涉及违法乱纪的举报后，应将有关信息用书面形式向企业领导汇报，并将已经向管理层报告的事实记录在案”的办法，只是一种事先预防的措施，只能起到防范或早期解决问题的作用。而且，我们要求发现问题时迅速行动，也是为了防患于未然和及早解决问题。

本节里要谈的“全面整顿”和“彻底改革”，指的是因为“如果实际上有经营管理层的领导参与了违法乱纪活动，从而导致了重大事故，那么企业组织在结构上肯定存在某种缺陷”，所以需要进行全面彻底的改革整顿。有人也许会说，“既然企业已经造成了重大事故，受到了相应的法律上，行政上，社会道义上的惩罚，还有什么可以做的呢？”可是，目前为止很多出问题的企业，在出事以后除了说几句“要认真吸取教训，引以为戒”的套话以外，难道真的采取了什么具体有效的措施了吗？这种做法，很难说是尽到了真正意义上的企业对职工，顾客，债权人，股东以及社会的“说明义务”。用这种方法已经很难再糊弄下去了。所以[ECS2000]要求在出现紧急事态以后，进行彻底的改革。

这里提到的“在中立的外部咨询机构的参与下”，指的是由中立的外部机构来提供组织改革的建议。各企业可以自行选择中立的外部机构，但并不

是说去找那些“不太会提出尖锐的意见和严格要求的机构来咨询”。我们已经强调过，[ECS2000]要求的重点是能够“尽到对社会的说明义务”。所以企业如果真的有“满足这些要求事项，尽到对社会的说明责任”的诚意的话，自然会明白该找什么样的外部机构来咨询。聘请值得信赖的，能够严格要求企业的外部机构来咨询，一定会帮助企业彻底进行机构改革，调整好组织结构。不管是什么样的组织，抵制改革的总是内部的人。要想冲破改革的阻力，尽到对社会的说明责任，就必须聘请第三者来搞咨询。