



THOMSON REUTERS

# 合规之外的思考





**Maninder Nijran**  
合规学习交付运营主管  
Thomson Reuters Compliance Learning  
英国



**Gurpreet Minhas**  
合规学习设计部门经理  
Thomson Reuters  
印度



**Andrew Yuille**  
合作伙伴部门副总裁  
Thomson Reuters  
英国



**Sean Beals**  
风险部门副总裁  
Thomson Reuters  
美利坚合众国



**Carsten Rosenkranz**  
亚洲新兴市场风险部门  
销售总监  
Thomson Reuters  
新加坡

## 新的竞争优势

最新研究表明组织应重新考虑合规培训的价值，以将合规的员工队伍、遵守法规、立法和政策的益处转化为业务优势

# 95%

的受访者在某种程度上认同合规的员工队伍与竞争优势之间存在相关性

### 合

规的员工队伍是什么？是可提供明确的投资回报、降低业务风险并使组织在吸引业务合作方面更具吸引力的关键资产

和品牌保护因素？还是某种耗费时间和资金的资源，且不受利益相关方和员工所重视，认为不过是为了符合要求所做的表面功夫？

遗憾的是，在大多数情况下，正确答案是后者。我们最近委托开展的“*合规之外的思考 (Thinking Outside the Tick Box)*”研究反映了这一点，四分之一的受访者明确表示，拥有训练有素、受过良好教育和合规的员工队伍的主要驱动因素是符合当前的行业法规。毫无疑问，78%的受访者在某种程度上赞同，合规培训被员工视为必不可少的负担。

确实，随着组织寻求在范围不断扩大的复杂监管环境下保障自身，《数据保护通用条例》、平等和多元化、现代奴役和反洗钱等因素在企业议程上的重要性迅速提升。需要考虑和遵守的法规数量正以令人焦虑的速度增长，这就不难理解为何合规和培训会成为如此困扰而沉重的负担。

对许多人来说，合规是一项耗时的任务。近三分之一（32%）的受访者表示，合规员工队伍的首要障碍是员工认为合规培训过于耗时。

但这是必然的结果吗？以这种敷衍的方式考虑合规，无疑是忽视了合规员工所能

带来的广泛得益，而对合规的重视可发挥关键作用，有助调整合规定位，将其视为重要的竞争优势。

人才战当中的差异化因素

首先，合规可成为在人才战中脱颖而出的一个因素。一个全面的合规计划可为更大范围的员工培训提供支持，支持内部成长和发展，而这两点都是千禧一代和 Z 世代所看重的。这些员工还希望为有益于社会的企业工作，他们对组织的道德和伦理责任的重视程度越来越高，而这些责任正是合规组织所遵守的。

组织日益重视对整个供应链中的合作对象进行尽职调查。组织透过光鲜的外部审视内在的真实情况，从而确认其有意与之建立联系和开展业务的公司是否信誉良好、训练有素并且合规。

如果不这样做，可能会导致高额罚款。在 2018 年底发现数据泄露问题后，欧盟于 2019 年对万豪集团处以 9,920 万英镑的罚款。尽管喜达屋酒店集团 (Starwood Hotels Group) 早在 2014 年便已发生违规行为，但万豪在 2016 年收购喜达屋时并未进行适当的尽职调查。因此，当发现 3 亿客户的个人信息被盗时，万豪作为新东家为此付出了代价。

合规还可带来显著的声誉优势，从而增强组织在与现有和潜在客户关系当中的地位。对于许多组织而言，合规可提高销售额，提升盈利能力，并有助与现有客户和潜在客户建立关系。事实上，37% 的受访者认为，打造合规的员工队伍，企业会成为最大的整体受益者。

尽管如此，仅有 11% 的受访者表示，维持或提高企业声誉是员工合规的主要驱动因素，而仅有 9% 的受访者表示，其主要驱动因素是合规使他们在开展业务合作方面更具吸引力。因此，尽管合规带来的好处显而易见，且有近五分之四的受访者（78%）表示合规的员工队伍与竞争优势之间存在很强或非常强的相关性，但组织对合规的积极价值仍然缺乏认识。

显然，组织需要重新思考合规培训的价值。要将合规的员工队伍转变为业务优势，组织需要主动对合规进行积极定位，并在整个企业范围内更好地说明其价值，同时使培训更具吸引力并降低侵入性。■

本报告以 Thomson Reuters 开展的研究为基础，旨在帮助使用者了解合规培训。我们对 10 个国家/地区的 258 名受访者进行调研，涉及多个行业 and 不同规模的企业。

受访者人口统计数据

06 必不可少的负担?

08 打破障碍

10 积极主动的视角

12 错失的机会

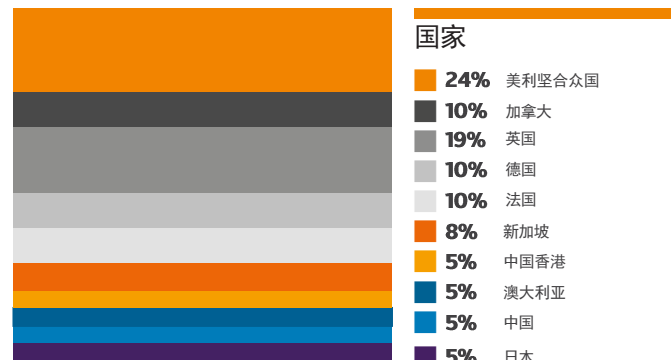
14 iCompliance

16 合规培训的演变

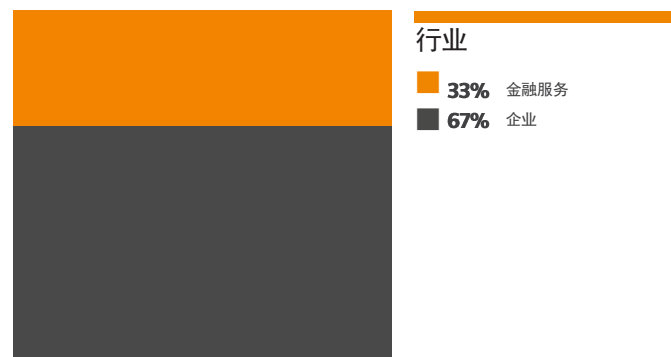
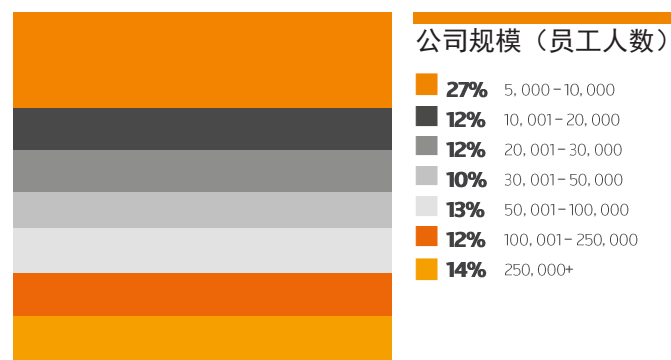
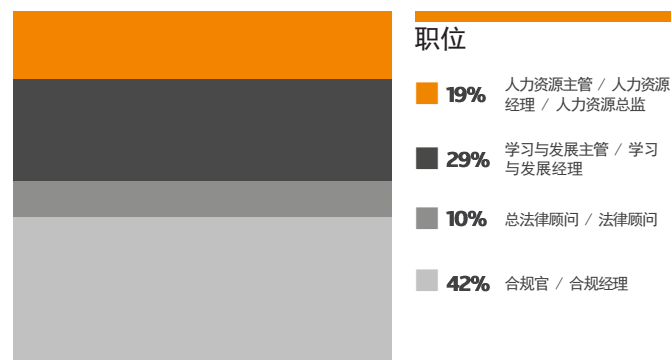
18 一致性是关键

20 全球问题，区域挑战

22 做出正确选择

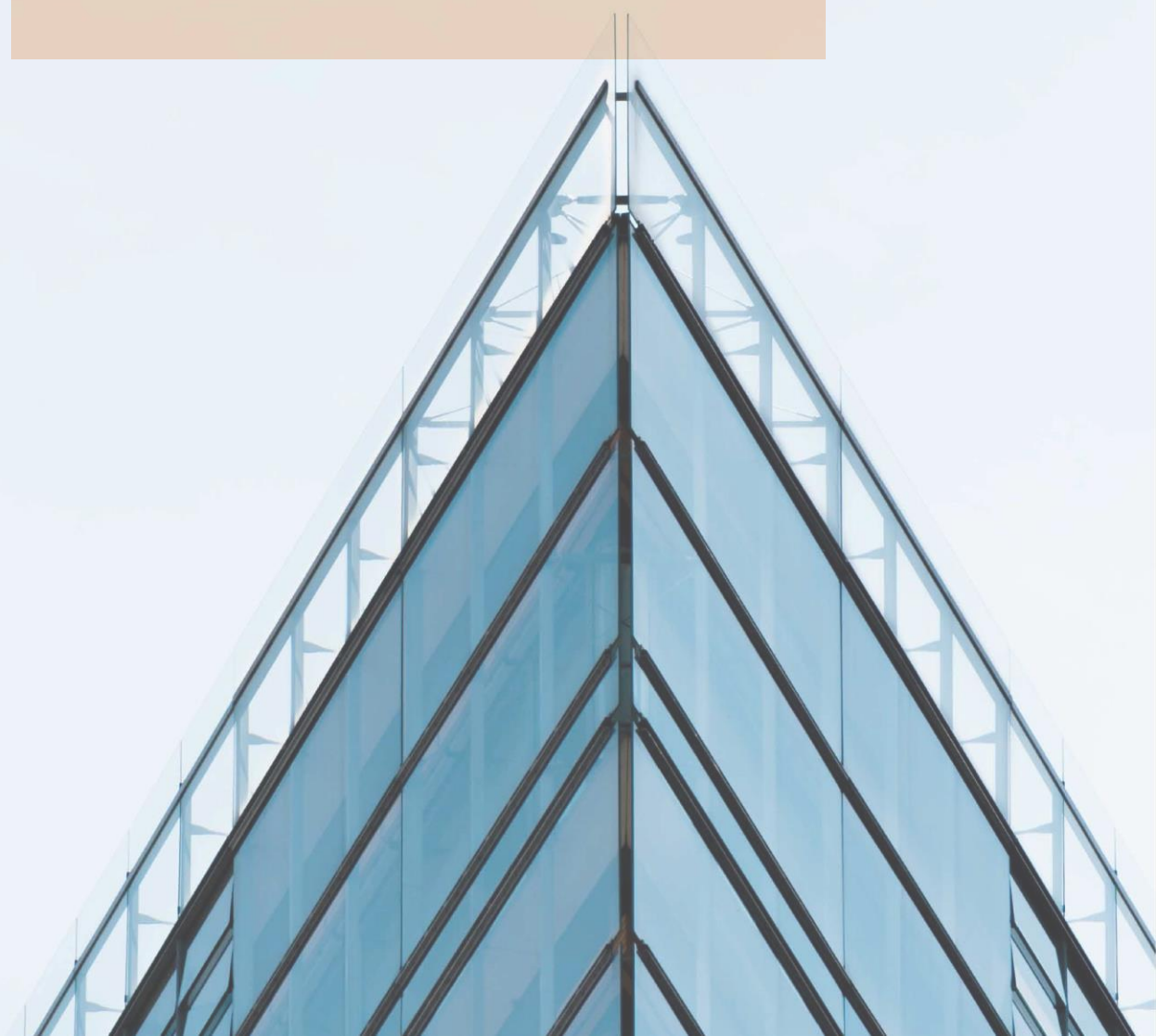


注意：数字经舍入处理，因此总和可能不等于 100%



不合规远不止罚款那么简单。当中涉及对品牌和声誉的影响，对股票价值的影响，最重要的是，对客户的影响。不合规的活动可能会令您的整个组织受到影响。

**Andrew Yuille**  
**Thomson Reuters**  
 合作伙伴部门副总裁





# 必不可少的负担？

## 适当的方法和在线资料可克服成功合规培训方面的障碍

**制** 定成功的合规培训计划对于现代组织至关重要，无论是确保遵守法规还是获取竞争优势。然而，实施这样一个计划会面临诸多障碍，需要理解和克服。

“*合规之外的思考*”研究发现，最主要的障碍在于员工通常认为合规培训过于耗时，有 32% 的受访者认为，这是他们面临的最主要障碍。大多数 (52%) 受访者还认同或非常认同员工将合规培训视为必不可少的负担，这间接反映出组织在让员工参与此类举措时面临的困难。

许多组织的合规文件和手册与老式电话簿一样冗长乏味，这并无助益。Thomson Reuters 合规学习的交付主管

Maninder Nijran 表示：“如果合规性文件长达几百页，而且不能区分相关和不相关的信息，读者难免会对其产生抗拒心理。很明显，员工可能一看到合规培训资料便已无法提起兴趣。”

有四分之一的受访者表示，遵守法规是合规员工队伍背后的首要驱动因素，因此，完全有理由认为，如果组织仅为了满足行业监管需要而实施最低可接受水平的合规培训将会是非常危险的做法。除此之外，有关政策和资料只需通过简单的谷歌搜索和剪切粘贴就能获取，因而员工会认为培训课程十分乏味是在情理之中。

关键是要确保培训与受训者及其在企业中的角色具有相关性，当主题重复

**52%**  
的受访者赞同或非常赞同其员工将合规视为必不可少的负担

杂，培训很容易变得照本宣科时，尤其如此。

**高级管理层支持**  
一成不变的方法也带来风险，即整个组织都认为合规培训不过是为了敷衍了事。如果强行对员工施加合规要求，员工可能会将其视为必不可少的负担，而非积极的商业利益。如果没有高级管理层自上而下推动合规的重要性和更广泛的益处，组织可能难以建立每个人都朝着同一个方向努力以保护业务的合规文化。

还有其他更现实的障碍因素。约有 16% 的受访者指出，预算不足可能会导致在合规培训中“偷工减料”。当预算有限时，这可能会促使人们倾向于接受更基本的、从而参与度也更低的培训方案。虽然研究表明，在线培训解决方案为员工提供了无数的好处，包括更好的访问、更高的参与度和更好的知识留存，但研究还表明，超 40% 的组织仍然在进行老式的、耗时的课堂培训。

然而，虽然在线培训可能更容易提供（有三分之一的合规经理认为技术的第一大改进是提高员工培训的可访问性），但许多组织根本无法充分利用技术的潜力，有 31% 的受访者表示，预算不足是合规职能部门中阻碍采用技术的最主要因素。

但是，不在这些举措方面作出投资并给予应有的关注的做法，可能不过是一种虚假的省钱之道。如果认为合规培训的内部成本过高，那么应该要考虑到另一种情况：大额罚款的成本和犯错后可能出现的长期声誉损害。

此前，巴西国家能源公司 Petrobras 就曾于 2018 年因未能遵守反洗钱和腐败立法而被罚款 17.8 亿美元；另一个例子是 BAE，该公司因于 2018 年因在网络事件后违反《通用数据保护条例》(GDPR) 而被罚款 2.41 亿美元。Ponemon Institute 最近的研究进一步显示，24% 的数据泄露是由人为错误造成——对于未能确保员工遵守数据处理法律、法规和流程的组织来说，这是一个潜在的巨大风险。

因此，合规性培训应该与改善客户服务受到同等程度的重视，或者换言之，它是有助于提升业务成果的另一项举措。合规培训没有必要耗费高昂的成

本，以至于使人认为费力培训不如节省资金设立应急基金来得更好。

**预算由高层批准**  
然而，削减成本的态度可能会在组织中普遍存在，这是由于合规职能部门在整个企业中缺乏影响力所造成的负面作用。在没有影响力的情况下，合规团队可能会发现很难有效地沟通如何以及为何需要支持组织的投资承诺以保持合规。然而，预算需要由高层签署，因此，受访者将合规团队缺乏企业范围内的影响力列为确保员工合规的第三大障碍，也就不足为奇了。

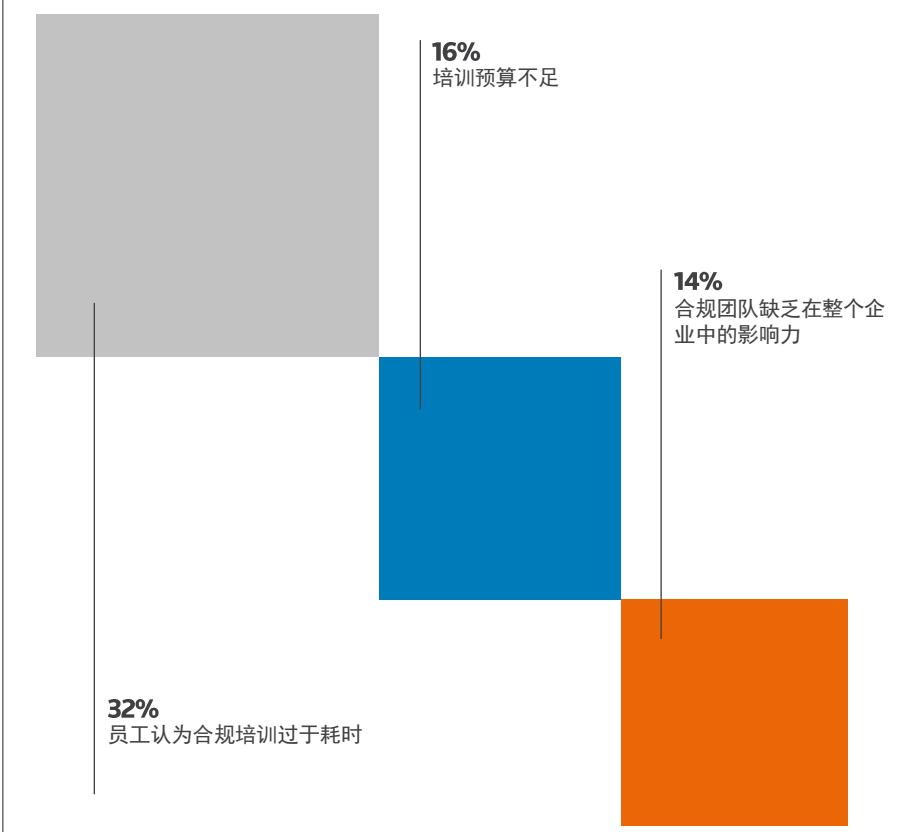
许多全球企业的分散性质也令人感到困扰，因为受访者指出，随着组织规模的扩大，他们面临诸多挑战，排名前三的挑战是：在整个企业中保持一致的合规水平 (29%)，遵循区域监管差异 (23%) 和克服不同的工作场所文化 (22%)。

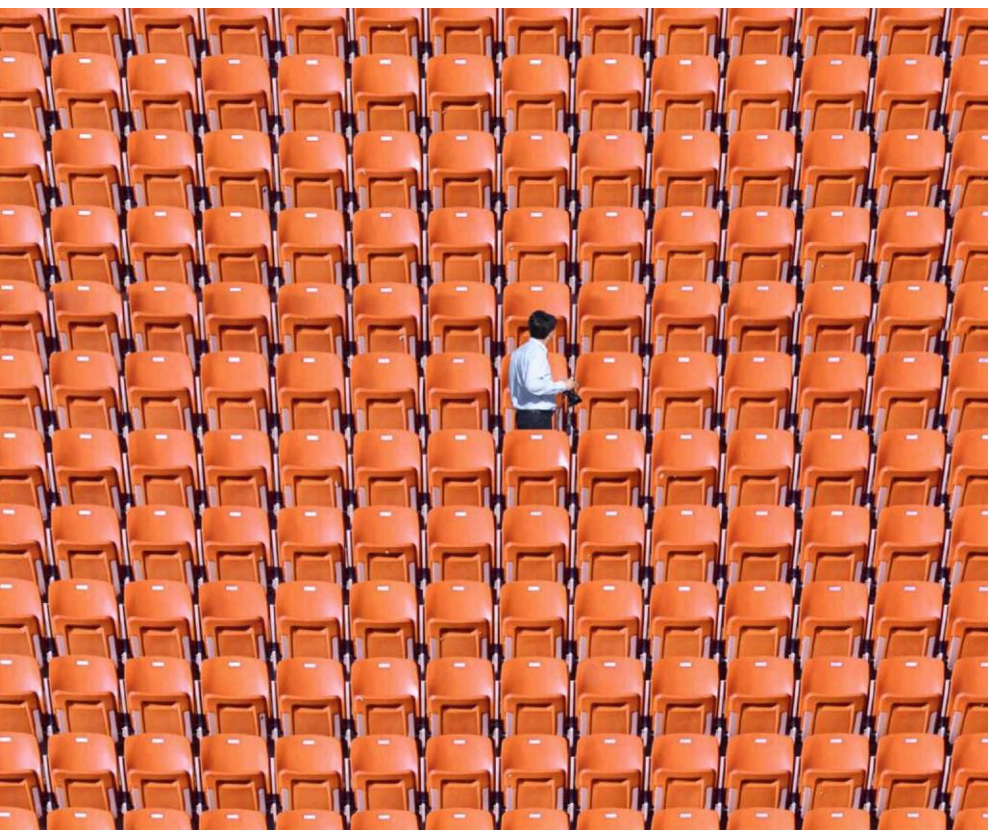
这表明，企业需要考虑如何最好地将组织范围内的一致性需求与不同国家、

文化和公司的本地合规培训需求相结合。

虽然合规的员工队伍最终会给企业带来竞争优势，但要充分利用这一优势，关键是要了解并克服成功路上的障碍。如果组织能够积极主动的解决将合规作为必不可少的负担这一症结所在，则将为自己开拓大量的潜在机会，有助于降低商业风险并推动更广泛的成功。■

### 确保员工合规所需解决的三大障碍





## 打破障碍

是什么因素阻碍合规团队取得最大的成功？这是一个至关重要的问题，因为只有确定障碍，才能找到解决方案

**合** 规之外的思考研究旨在确定利益相关方为确保其员工队伍合规而须克服的障碍。

首要的障碍是时间，32%的受访者表示，员工认为合规过于耗时。

排在第二位的因素（有16%的受访者认为）是培训预算不足。排在第三位的因素（有14%的受访者认为）是对整个公司的合规团队缺乏影响力。

然而，通过考虑不同人口统计数据，我们可更细致地了解职能部门和利益相关方可能面临的潜在障碍。

对于人力资源部门的员工来说，整个企业不理解或不重视合规问题是一个主要问题，14%的受访者认为，这是他们所面临的第二大障碍；相比之下，只有8%的总法律顾问和法律顾问利益相关方认为这是前三大障碍。在试图为新的合规计划赢得

支持时，这些顾虑对于人力资源利益相关方来说可能非常重要。

### 资金问题

研究表明，每个部门都有其关注的独特方面。以预算为例。在法律部门，在确保员工合规方面，资金是最大的顾虑，28%的受访者将培训预算不足列为首要的顾虑，而在人力资源部门，则几乎不存在资金顾虑，仅有4%的受访者表示担心预算问题。

“合规团队应使用这些数据，重新考虑他们在未来一年的策略，” Thomson Reuters 合规学习设计部经理 Gurpreet Minhas 说。“调查显示，时间问题是严格合规的第一大障碍。幸好，我们可以找到解决方案。较小的学习模块和微学习意味着员工可按较小的模块学习，从而解除时间问题。”

该研究还确定了垂直跨行业所面临的挑战的差异。

在金融服务领域，员工合规的主要障碍是文化。任何熟悉金融监管机构声明的人都不会对这一发现感到惊讶；从英格兰银行行长到金融行为监管局和审慎监管局的每一次讲话，无不是充满合规方面的顾虑。因此，研究发现，三分之一的金融服务机构计划于明年改变公司文化。

受访者考虑在未来12个月内对其合规计划作出哪些改变？研究发现，需求和支出之间存在明显不匹配。

### 克服不足之处

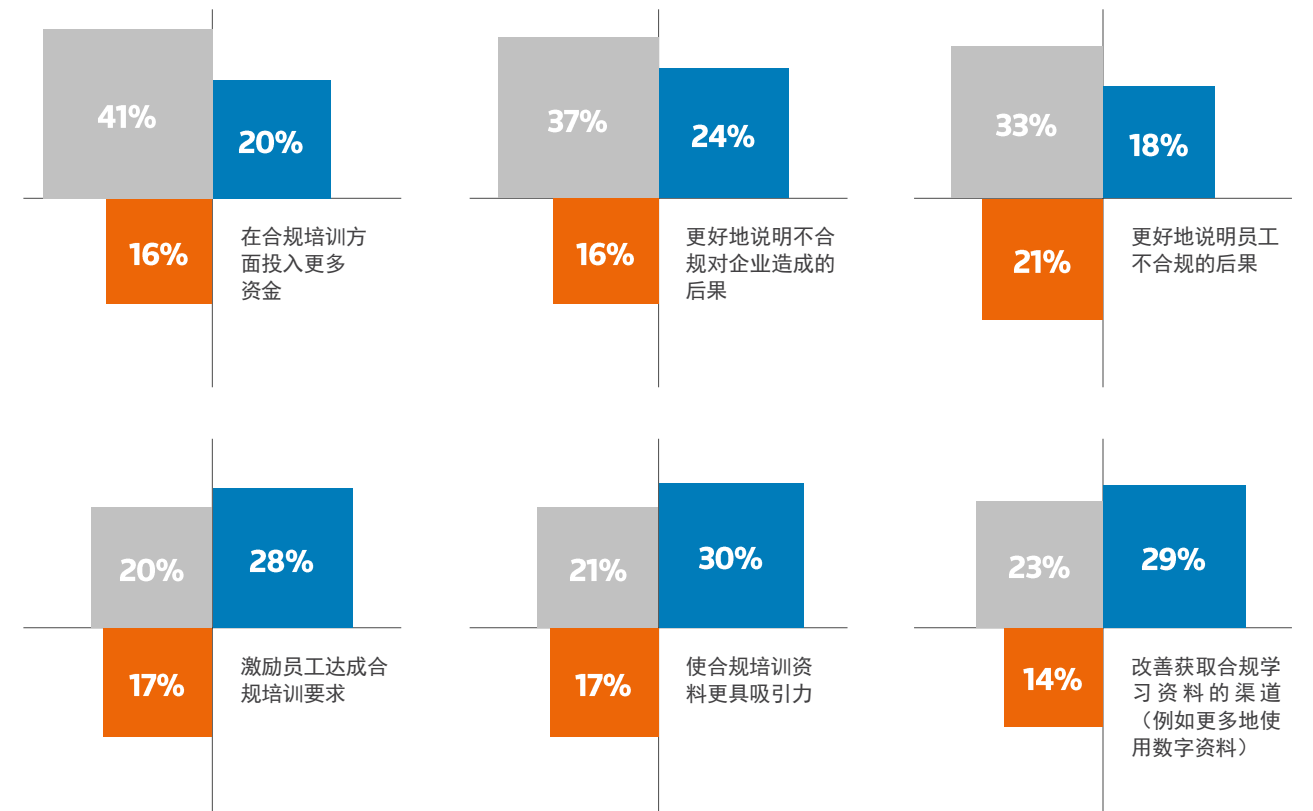
例如，对合规重要性的认识严重不足；虽然37%的受访者表示他们目前已说明了不合规对企业造成的后果，但不足四分之一（24%）的受访者表示其计划在来年继续说明这一点，而16%的受访者表示，他们并无计划在未来12个月说明这一点。

关于时间有限的看法是员工队伍合规的重要障碍。然而，只有21%的受访者计划在来年开展微学习，以帮助员工进行小块学习并克服这些限制。显然，受访者忽略了一点：可能会有一个简单、经济高效解决方案能够解决这个主要顾虑。

相比之下，最普遍的策略是增加预算。目前，41%的受访者在合规培训方面投入更多资金，五分之一的受访者表示其计划在未来12个月内投入更多资金。投入更多资金固然是一个值得欢迎的方案，但

## 组织开展一系列活动，以确保员工完成合规培训

■ 目前正在开展 ■ 计划在未来12个月内开展 ■ 并无计划在未来12个月内开展



当人力资源等部门表示，其问题主要是非财务问题时，这是否还是一个好答案？显然，行动和需要之间存在不匹配。

“我希望合规官认真地审视这些调查结果，” Minhas 女士说。“有一些直截了当的行动可解决这些不足，同时又不需要大笔支出。例如，一个常见的错误是在课程中加入太多知识点，因其涉及的内容相当多，而且又要力求避免遗漏。精简课程或分解课程是解决主要问题的好方法。障碍在于观念，而非资金。”

显而易见，为克服阻碍合规员工队伍的挑战，组织必须首先识别和了解这些障碍是什么，然后再采取适当的行动。■

### 未来12个月规划的首要合规培训活动

人力资源	更好地说明不合规对企业造成的后果
学习与发展	整合整个企业的合规培训（例如消除孤立单位）
法律	整合整个企业的合规培训（例如消除孤立单位）
合规部	使合规培训资料更具吸引力

# 积极主动的视角

尽管违规罚款创历史新高，但一些组织宁愿设立应急基金，也不愿在员工培训方面作出投资

**公** 司了解不合规所带来的风险？似乎不是，根据**合规之外的思考**研究发现，似乎并非如此。

该研究向受访者提问，哪一个策略更可取：积极投资以确保合规，还是投资于可用于支付违规罚款的应急基金。

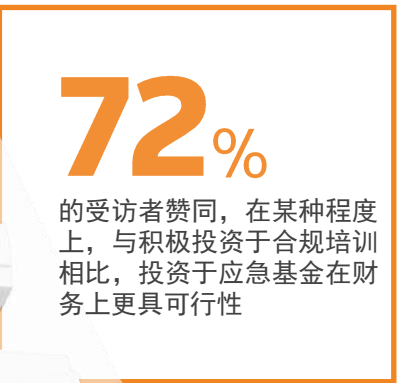
值得注意的是，有 72% 的受访者在某种程度上赞同，基本上忽视合规并在出事后支付罚金，是在经济上更可行的做法。只有 6% 的受访者强烈反对这一策略。这

种心态明显存在于不同职位和部门中。在人力资源部门，74% 的受访者表示，节省开支和支付罚款比主动合规在经济上更可行；68% 的法律顾问在一定程度上表示赞同。

该研究还考虑了公司规模，并调查了拥有 5,000 至 250,000 名以上员工的雇主。没有显著差异。在应急基金方面作出投入的偏好是一致的。在金融服务行业，违规行为可能会导致数千万或数亿英镑的罚款甚至入狱，然而，即使是在这样一个行业，仍有四分之三的受访者表示，与合规相比，投资应急基金在财务上更具可行性。

“这令人不安，” Thomson Reuters 企业联盟负责人 Andrew Yuille 指出。“不合规的后果远不止罚款这么简单。当中涉及对品牌和声誉的影响，对股票价值的影响，最重要的是，对客户的影响。不合规的活动可能会令您的整个组织声誉受损。”

最近对违规行为的罚款表明其可能造成的破坏程度。在英国，英国航空在 2018 年的一次黑客攻击事件中泄露了 50 万客户记录。数据委员会针对其未能遵守《数据保护通用条例》的行为而对其处以 1.833 亿英镑的罚款，相当于英航全球营业额的 1.5%。然而，该事件也引发了大量媒体报



坦白说，在当今的市场上，你别无选择，只能选择合规

**Andrew Yuille,**  
**Thomson Reuters**  
企业联盟负责人

道，抨击该航空公司内部控制不力。通过谷歌搜索“英国航空数据泄露”，可查找到超过 240 万条结果。

罚款金额快速上升  
在欧盟、美国和亚洲，罚金数额上升已成为趋势。在英国航空罚款之前，欧盟数据委员会开出的最高罚金为 500,000 英镑。该航空公司无法预知其将面临比有记录以来最高罚款的金额高出近 400 倍的罚款。合规团队如果认为宁可打破规则并缴纳罚款，那它们所采用的假设可能已经不合时宜。

另外，还有长期影响。英国金融行为监管局目前已在网上公布所有违规行为。该记录是永久性记录，可供客户、投资者和潜在雇员在了解相关公司时查阅。这种做法在各个司法管辖区越来越普遍，因此，

一旦违反规则，公司将会在相当长一段时间内受到影响。

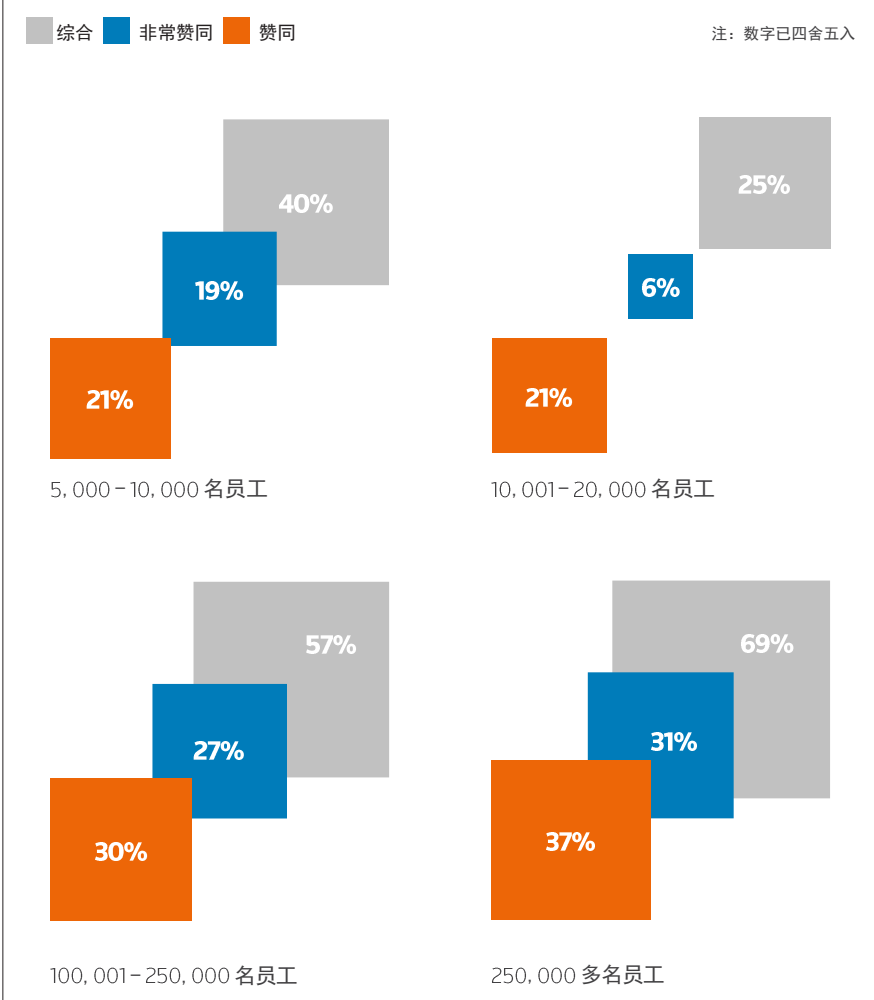
“合规团队需要着眼于整体趋势，” Yuille 先生表示。“在澳大利亚，监管机构正在收紧监管。澳大利亚审慎监管局不久前向一家未能按时报告数据的银行处以最高 150 万澳元（102 万美元）的罚款。在金融危机过后的十年中，美国针对反洗钱和“了解您的客户”的违规行为开出总计 170 亿美元的罚单。

“我不推荐采取破财挡灾的策略。这也与我们在研究中看到的关于合规可带来竞争优势的其他回应相矛盾。坦白说，在当今的市场上，你别无选择，只能选择合规。”

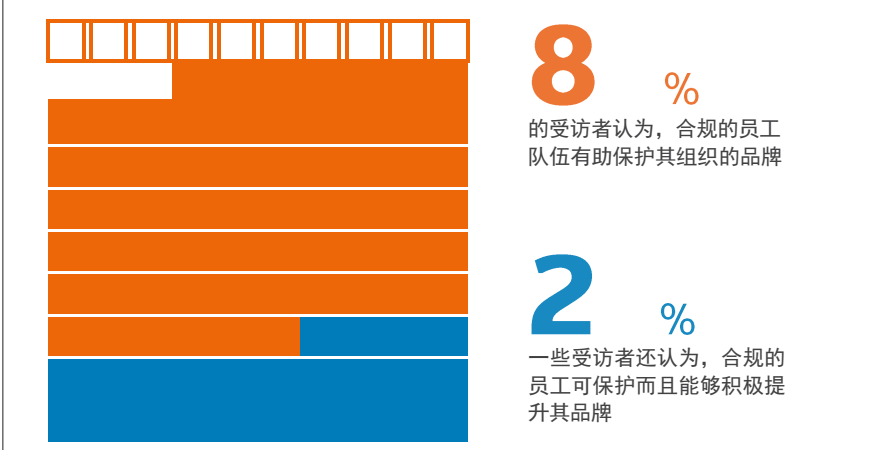
Yuille 先生的观点是，合规的好处远不止是避免罚款。然而，这仍然是许多组织的优先项目，尽管 94% 的受访者赞同，投入时间和资金来实现（并保持）合规性能够带来商业利益。

简而言之，与其认为他们可通过自己的方式摆脱困境，不如让组织在合规方面采取积极主动的态度。■

大公司认为，与投资于合规培训相比，投资于应急基金在财务上更具可行性



组织认为，拥有合规的员工是保护其品牌的关键方式



# 错失的机会

## 未能让员工充分参与合规培训资料的企业会错失诸多优势

认

真对待合规的公司可能拥有更健康的内部文化、更符合道德操守，并创造更多社会利益。它还可能拥有更多忠诚的客户、更好的整体声誉并能够产生更可

持续的财务回报，尤其是与不能确保其员工充分了解其业务相关法律法规的公司相比。

**合规之外的思考** 研究的结果进一步证实拥有强大的合规文化与更佳的整体绩效之间的联系，其中，78%的受访者表示，拥有合规的员工队伍与其组织具有竞争优势之间存在很强或非常强的相关性。

他们当时可能并未意识到这一点，但如果公司内部员工对合规保持不热心，或者敷衍应付，甚至几周后就遗忘核心信息，这些公司正在错失的机会。错失的机会会随着时间的推移而变得清晰。

“我认为员工确实明白合规的价值，但这并不总是转化为愿意参加合规课程，他们通常认为这些课程有点枯燥、冗长，而且他们真的没有时间去做，” Thomson Reuters 合规学习设计部经理 Gurpreet Minhas 表示。“员工可能还会怀疑，完成课程是否会与让自己更加合规相关。对许多人来说，这并非优先事项。”

研究中还发现了一些令人惊讶的矛盾，这些矛盾说明，在如何最好地确保积极的合规文化渗透至组织内部方面，仍存在不确定性。人力资源总监指出，对合规价值的理解不足和员工认为合规培训过于耗时的观点，是合规的两大障碍。然而，92%的人力资源总监在某种程度上赞同其组织

具有合规文化。

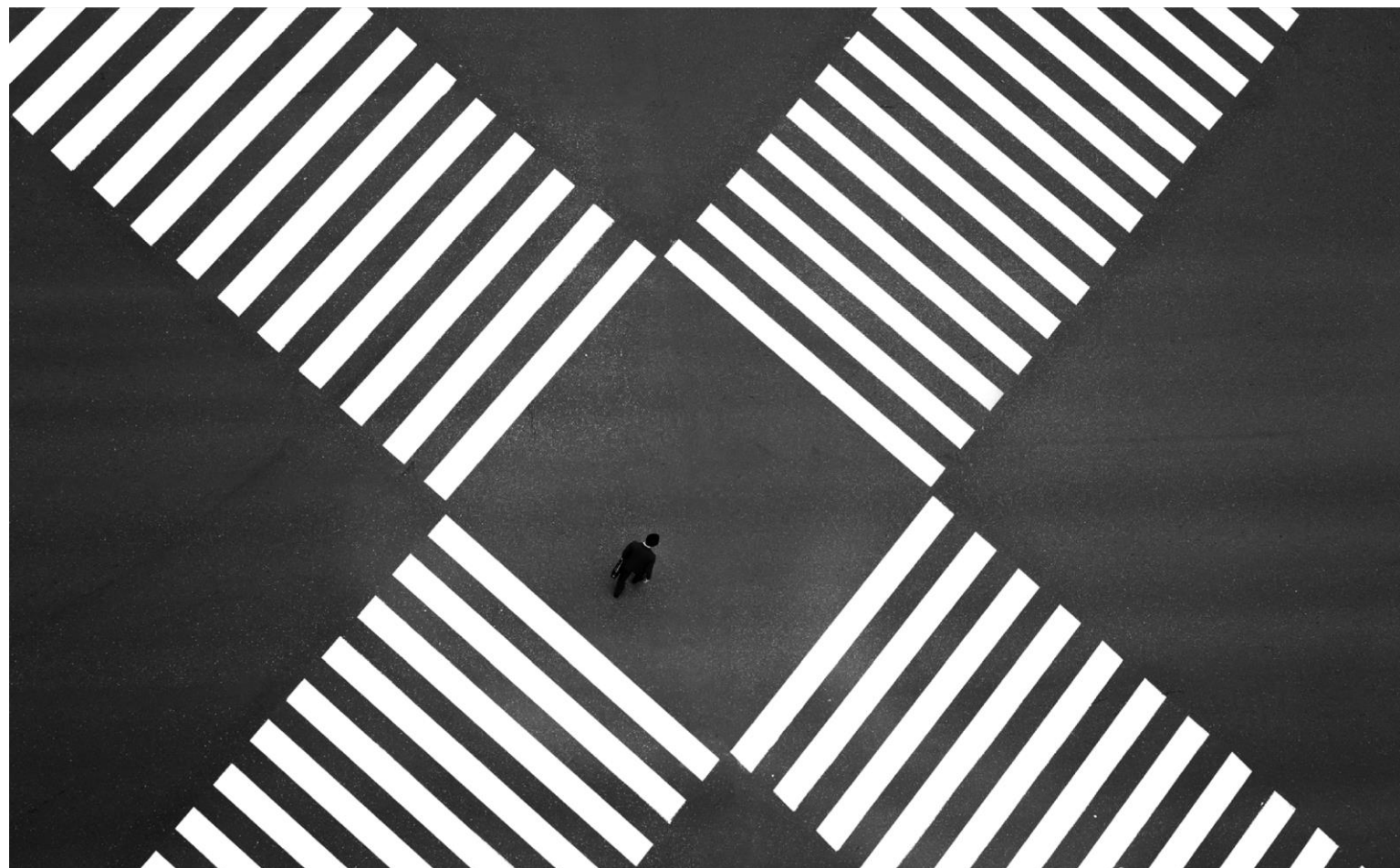
同样令人惊讶的是，88%的受访者表示，合规在一定程度上保护了其品牌，但仅有11%的受访者表示其员工合规的主要驱动因素是维持或提高品牌声誉。

变革的催化因素

在变革的催化因素当中，印度的2013年工作场所女性性骚扰（预防、禁止和纠正）法案是一个具有代表性的例子。它推出一千多个课程，旨在确保该国的工作场所符合 POSH（预防性骚扰）标准。

91%

的受访者在某种程度上赞同其组织目前拥有合规文化



## 合规员工队伍的三大驱动因素

Minhas 女士补充说，技术可用于创建基于动画故事的内容，以反映用户自身的工作场所体验，包括交互式测验或拖放活动。通过使用视频导师或化身，引导学员完成复杂的决策，可进一步提升用户参与度。

近三分之一（31%）的受访者非常赞同使用技术加强合规培训，其中，54%的受访者表示，他们的大多数合规培训目前以数字、在线和电子学习的方式提供，这一比例高于五年前的40%。

电子学习教程

Minhas 女士说，为确保有效，电子学习教程的完成时间不得超过45分钟，但5到10分钟集中的微学习模块，每个模块都专注于一个核心概念，也可收到非常好的效果。

美国科技公司 Grovo 的研究表明，3至7分钟的微学习与大脑的工作记忆和注意力持续时间相匹配，可提高员工的参与度，每个阶段平均可学习4至5个项目。

提高员工对合规资料的兴趣的另一个障碍是企业的全球业务扩张。

不难看出，受访者在处理不同的文化和地区立法方面面临挑战。Nijran 先生说，

在重塑合规培训计划以确保其跨地域跨文化发挥作用方面，Thomson Reuters 拥有长期经验，能够帮助解决这个问题。“通过全球课程，我们着眼于提供区域版本，并能够以多种语言提供，”他说。

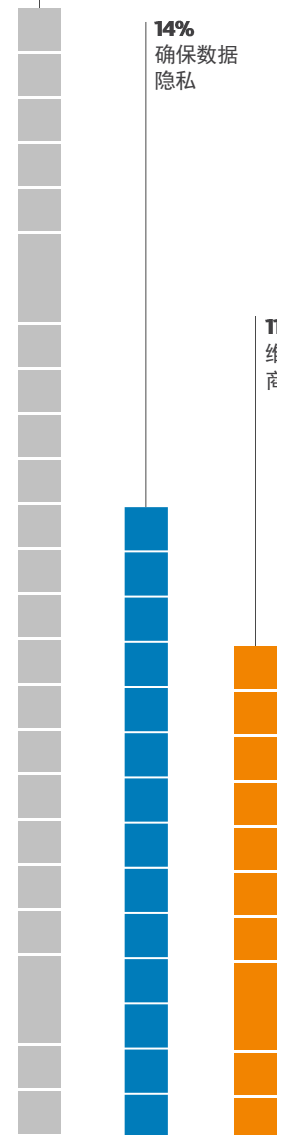
Nijran 先生建议，为把握敬业和合规的员工所带来的错失机会，组织必须将许多员工认为乏味的事情转变为具有吸引力、愉快和相关的体验。

但这不能孤立地实现。最高层的正确态度也很重要。Nijran 先生总结道：“合规经理不能单靠自己扭转偏见并推动合规培训的变革。这必须来自高管利益相关方。”

2% 满足 行业法规

14% 确保数据 隐私

11% 提高 信誉



# iCOMPLIANCE

## 技术是不是吸引员工参与合规培训计划的最佳方式？鉴于组织在员工队伍合规方面面临诸多挑战，电子学习无疑是一个较好的解决方案

### 电

子学习具有许多好处。员工可在他们想要或需要的时候完成培训，并能够在全球任何地方完成培训。他们也可

以采取较小的模块化学习方式，利用零碎时间进行学习，积少成多。而且，管理员能够跟踪每位员工的进度。

不过，合规专业人士如何看待电子学习？*合规之外的思考*研究清楚地表明，技术为导向的学费现在已成为主流，并且仍在增长。

目前约有 54% 的公司使用某种形式的电子学习。与五年前相比，这一数字增长了 14%，受访者预计未来五年内将增长到 60%。尽管 40% 的公司仍然提供面授课堂教学，比五年前下降了 4%，但日后课堂培训将逐渐被取代。

随着受众越来越多，电子学习正在逐步完善。用户界面更直观。多元测试跟踪可实现最佳效果的课程变化，从知识的吸收到完成，再到保留。

合规专业人士对这些改进表示赞赏。研究表明，88% 的人力资源经理和 91% 的学习与发展利益相关方在一定程度上认

同，技术进步将员工合规培训管理变得更容易。

研究还深入解析团队希望技术如何改善合规培训。

#### 在线培训渠道

可访问性是首要考虑，31% 的受访者着重员工能够在喜欢的设备上查看培训资料。居家办公、等机或通勤上班都提供了理想的学习时间。同样，这意味着全球员工可通过一个在线门户就查看相同的资料，从而克服了为不同团队员工提供标准化培训的挑战。

接近五分之一的受访者（19%）认为技术将使资料对员工更具吸引力。技术不仅将资料的用户体验开发得更具吸引力，尤其是与课堂的教科书和白板相比，而且可对资料进行测试和不断改进，以确保每个模块都吸引用户。

“我们设计了真正吸引受众的在线课程，” Thomson Reuters 交付运营主管

Maninder Nijran 表示。“我们使用游戏化的方式。我们采用的原则是使游戏令人沉迷，并将其引入到合规培训。当您增加了目标、关卡和互动性时，学习就像一场互动游戏，可以提升效果。”

然而，如果技术提供了许多解决方案帮助合规利益相关方解决所面临的挑战，那为什么组织没有更有效地使用它呢？

研究指出阻碍组织有效利用技术的几个因素。

第一重障碍是预算不足，有 31% 的受访者表示。其次是技术成本，有 19% 的受访者表示。第三是缺乏对合规价值的理解，12% 的受访者表示。

我们采用的原则是使游戏

令人沉迷，并将其引入到合规培训

Maninder Nijran  
交付运营主管

虽然预算分配很大程度上取决于内部合规的价值，但它可由在线学习降低的成本所抵消。减少成本的关键是再利用资料的能力。“的确如此，”

Nijran 先生说。“例如，我们有合规主题的资料库，涵盖性骚扰培训到 MIFID II [金融工具市场指令 II] 等技术问题。公司可直接在线访问，而不需要自己构建。节约非常大的成本。”

显然，有人认为电子学习是未来的方向，但预算低和有时高价位让合规部门却步，难以充分利用它。归根结底，如果董事会重视合规性，支持其团队并提供所需的预算，技术可快速加快和改善整个企业的合规培训。■

### 技术将从三个主要方面改善员工合规培训

提高员工的可访问性（例如不同设备）



增加员工的访问权限（例如不同的全球团队）



提高对员工的吸引力（例如参与）



### 阻碍组织的合规部门有效利用新技术的三大因素

预算不足



技术成本



缺乏对合规价值的理解



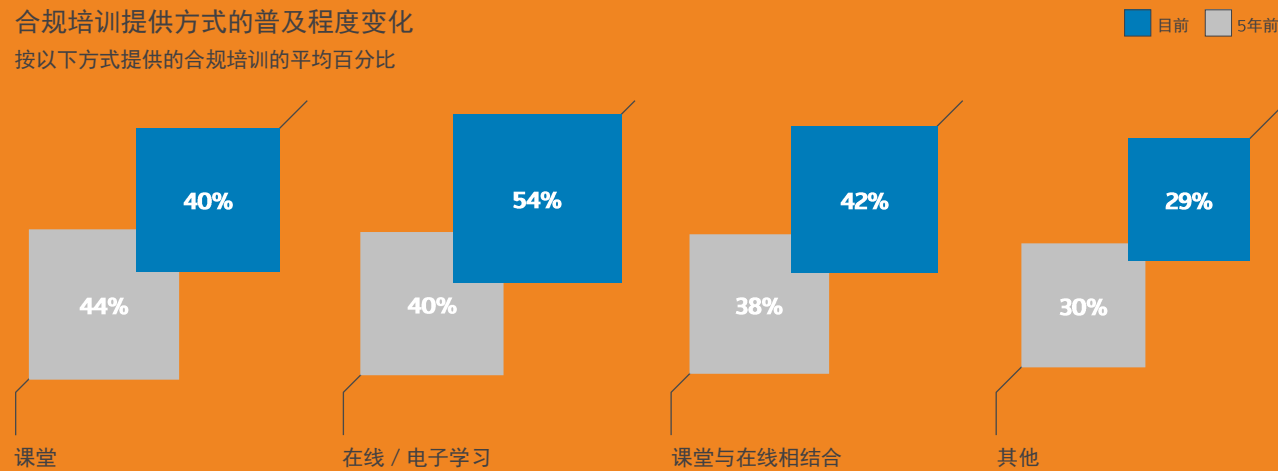


# 合规培训的演变

在快速发展的国际商业社会中，确保员工完成必要的培训模块，以做到并保持合规性，这可能是一个真正的挑战。

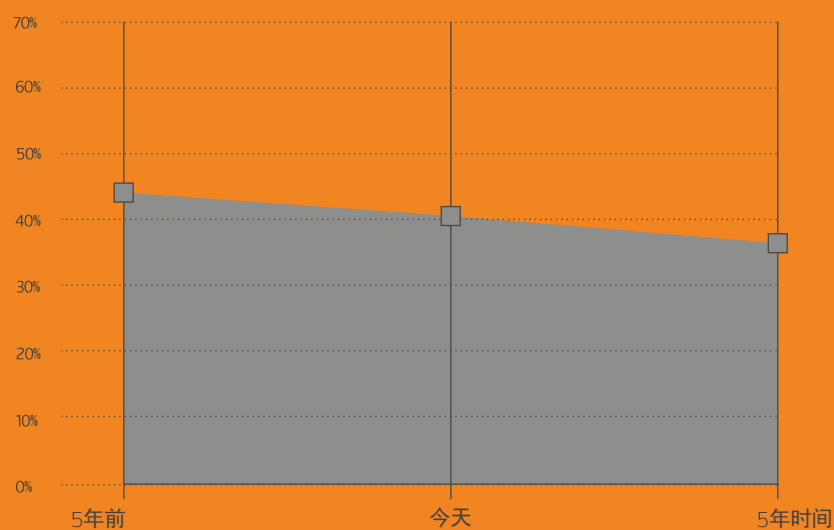
员工可能忙于在其他方面提升价值，合规培训必须是可访问、实惠并具备吸引力。这可在课堂培训逐渐向在线培训的转变上反映出来。

合规培训提供方式的普及程度变化  
按以下方式提供的合规培训的平均百分比



## 课堂学习的衰落

课堂合规培训随着时间的平均百分比



# 60%



的组织预计，到 2024 年，在线和电子学习将成为提供合规培训的主要方式

研究表明，到 2024 年，使用在线和电子学习工具作为提供合规培训的主要方式的组织数量将比十年前增长近 21%。

但组织选择数字培训方法的原因是什么？

# 92%



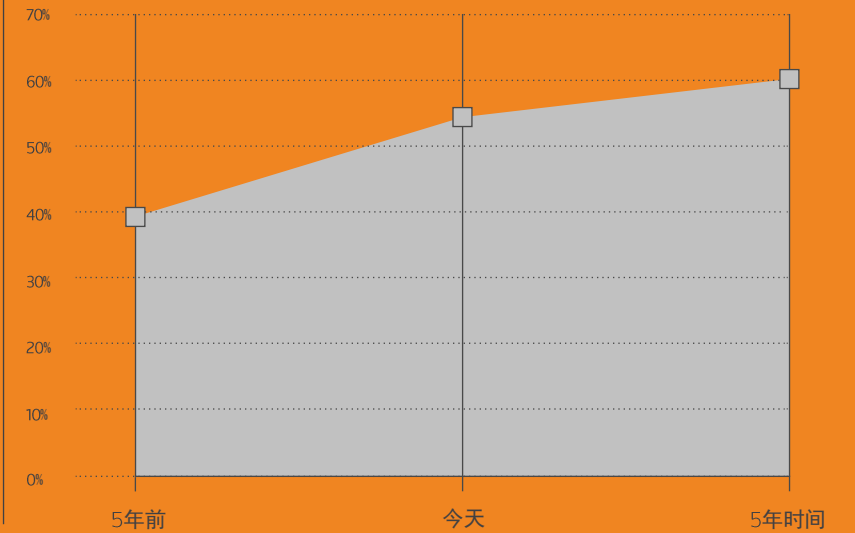
的合规官和经理认为，技术进步将员工合规培训管理变得更容易

# 1/3

拥有 50,000 多名员工的组织认为，技术将改善对合规培训资料的跨设备访问

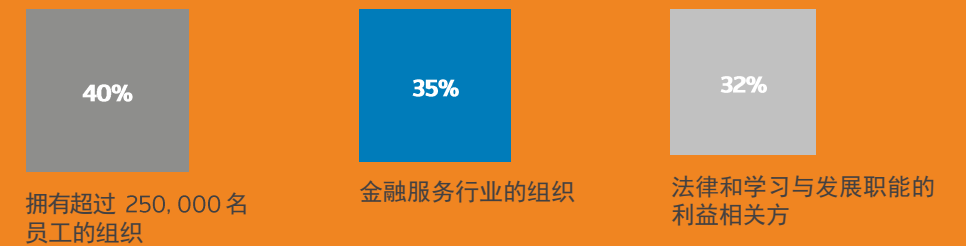
## 电子学习的普及率持续增长

以在线或电子学习方式开展合规培训随着时间的平均百分比



然而，无论规模、行业或工作职能如何，对公司来说技术都是昂贵的，而合规预算又较为紧张。

预算不足是阻碍技术得以有效利用的第一大因素：



# 85%

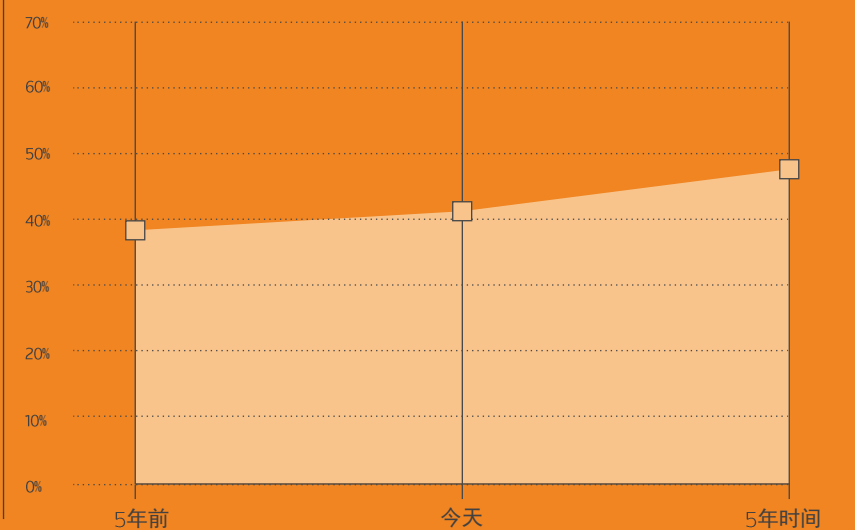


的受访者认为，合规培训的预算可为企业带来直接的投资回报

这可解释为什么许多组织正慢慢转向更实惠的混合型培训模式，该模式将数字工具的优势与更具成本效益的课堂学习相结合。

## 混合型合规培训的发展

结合课堂和在线或电子学习方式开展合规培训随着时间的平均百分比



# 一致性是关键

国家和地区的差异可能会使合规变得困难，但在单一平台上保持信息一致可实现最终目标

麦

当劳最近解雇了其全球首席执行官，因为其有桃色绯闻。这种关系完全出于自愿，但违反了麦当劳严格的员工规则，即不允许管理层与员工有恋情。首席执行官承认有不当行为，但仍被解雇，因为他违反了许多美国组织实施的严格规定。但麦当劳可能难以在该名首席执行官的祖国英国执行类似规则。法律专家表示，英国人权法可能会保障他在私人生活和家庭生活方面的权利。如果麦当劳的总部在伦敦，则首席执行官可能仍然可以担任这一最高职务。

因此，对行为制定道德规范显然需要因地制宜。使用全球统一的标准是不可能的事情。

这只是在确保全球员工合规时所面临的众多挑战中的一个。希望执行一套统一的全球规则（最方便）与需要按国家/地区修改这些规则（最实用）之间存在永恒的冲突。

金融监管确实如此。经济合作与发展组织正在推行通用报告标准，以打击避税行为，但每个国家对规定的解释有所不同。合规培训必须因司法管辖区而异，以适应这些差异。

《合规之外的思考》研究强调全球组织在确保员工合规方面面临的挑战。29%的受访者表示，保持整个组织采用一致的合规是最大挑战。另有23%的受访者表示，忠于立法方面的地区差异最难，而22%的受访者表示难以适应不同工作场所的文化。

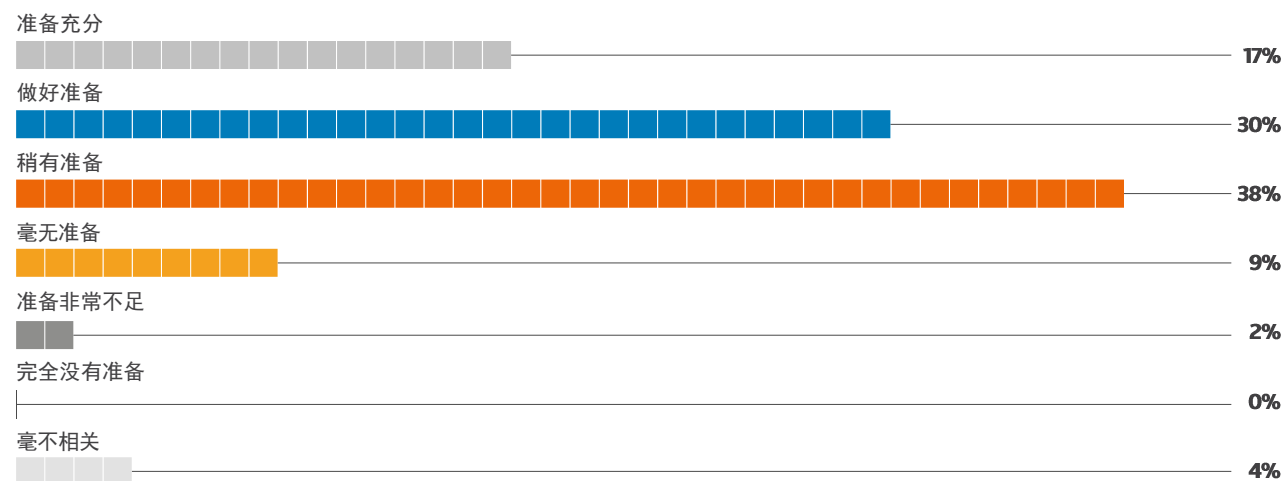
更广泛挑战的缩影

在大国中，即使在同一国家也难以实施相同的标准。超过一半（54%）的中国受访者表示忠于地区差异存在问题。中国拥有十种官方语言和数十种广泛使用的方言，这个国家是更广泛挑战的缩影。

“在中国做生意很棘手，” Thomson Reuters 合规部门全球主管 Sean Beals 说。“这与政治无关；这涉及市场规模和从语言到文化差异的复杂性。我们与中国的公司密切合作，实际上需要在做决策时考虑当地人。你不能只考虑上层需要实施一个标准。”

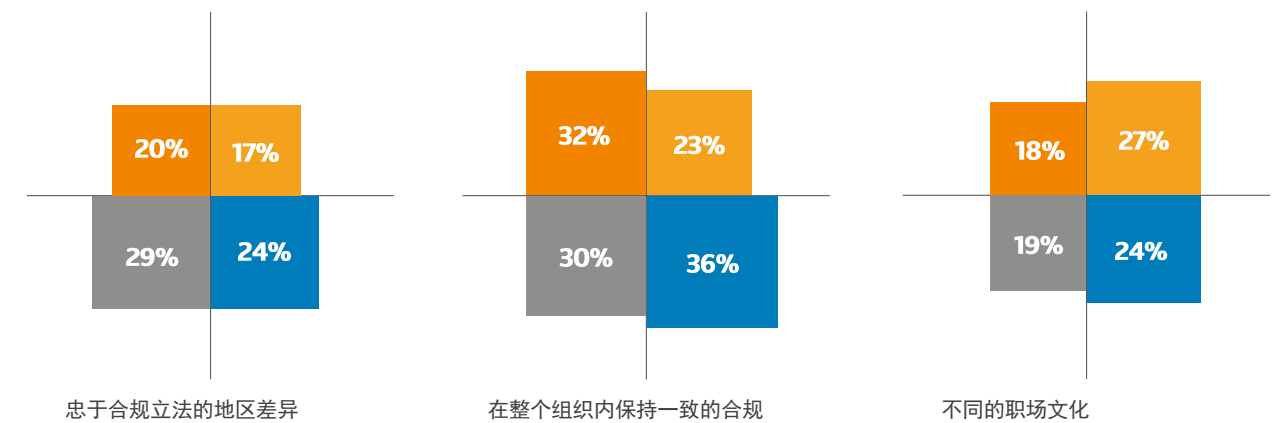
美国要求将州立法考虑在内。如遵守员工药物检测法这样简单的事情可能会有问题。每个州都有自己的特点，粗心的公司可能会踩雷。因此，24%的美国受访者表示难以适应地区差异，这一点毫不意外。

组织为应对不同地区或国家的合规要求的准备程度如何？



随着组织在全球扩张，不同的职能部门对其合规培训的最大挑战有不同的看法

■ 人力资源 ■ 学习与发展 ■ 法律 ■ 合规



同理，英国有两个地区议会和一个苏格兰议会需要考虑。约26%的受访者认同地区差异会导致合规问题。在加拿大，州立法机构的权力较小。因此，只有8%的加拿大受访者表示存在地区差异问题。

如何应对国际和国家差异挑战的问题在合规方面很常见。

“公司通常从大量地方举措出发，这可能会变得好混乱，” Beals 先生解释道。“当您在五个司法管辖区制定五个计划，而在三个平台上托管政策和培训，您会很快知道这会损害标准。”

标准化培训

这使利用单一技术平台提供标准化培训变得至关重要。即使跨国公司需要根据地方市场定制资产，将资料托管在单独的合规门户上行不通。

“单一平台意味着您可按一致的方式向不同地域推出内容，但仍可针对不同的地区和司法管辖区进行定制，” Beals 先生说。“如果你没有单一的平台，就无法做到。此外，单一平台让合规团队可以跟踪员工进度。您可查看他们上过的课程和他们学习的时间。使用多个平台，您无法轻松地汇总这些数据。”

在基本法定最低标准上可实施标准规则。例如，无论地方习俗和法律如何，整个公司的标准政策都是禁止贿赂和类似的腐败行为。

“地区差异可能存在，但很少会发现两地法律相反，” Thomson Reuters 企业联盟负责人 Andrew Yuille 表示。“法律如何作出规定可能会有所不同，但原则通常是一致的。您可执行宏观层面信息，例如“我们不行贿”。这适用于任何文化。”

当然，咨询专家可帮助完成这个过程。Yuille 先生说：“这是我们的核心”。“我们有一个团队致力于为全球组织开展培训计划。了解文化和监管差异并不简单，建议与真正知道如何处理管辖区差异问题的顾问交流。”



# 全球问题，区域挑战

合规培训的优先事项和要求因您所处之地而异，我们的研究反映了这些差异。在本文，我们深入研究了三个主要地理区域，并分享了 Thomson Reuters 高管对相关原因的见解

## 北美洲

### 风险部门全球主管 Sean Beals

“对于北美（美国和加拿大）的许多组织和个人来说，资金往往是首要优先事项，而就合规性和风险而言，仍是如此。肯定的是，在*合规之外的思考*研究中，在提到合规培训时五分之一的受访者表示反洗钱和金融犯罪是第一要务。此外，市场行为和欺诈是五年来录得 7% 最大增幅的领域。”

“我们近年来看到针对反洗钱作出的多宗数百万美元罚款，仿佛就是北美公司由于缺乏流程程序、交易监控等而成为示例。不过，值得注意的是，“金融机构”还包括在北美开展庞大业务的赌场业。”

“银行尤其希望证明他们所有的员工都接受过反洗钱培训，但现在它需要的不仅仅是敷衍了事。组织内部需要另一层面的反洗钱培训。由于惩罚性的反洗钱罚款可能造成财务和声誉双重损害，它几乎正在成

为一个差异化因素。在这方面，想想这个市场在过去十年中在北美和其他地区所取得的成就，真是令人惊讶。”

# 20%

的北美受访者将反洗钱和金融犯罪列为其合规培训优先项目

## 欧洲

**企业联盟负责人 Andrew Yuille** “作为欧洲人，我们应该感到自豪，欧洲率先实施《通用数据保护条例》(GDPR)，该条例于 2018 年 5 月生效并推动了世界各地的变革。因此，在我们研究中，21% 的欧洲受访者表示，数据隐私、保密性和安全性（包括数据保护、网络抵御性和网络风险）平均而言是合规培训的优先项目，这一点并不令人意外。”

“因此，同一数据点在过去五年中增长最快 — 15%。由于在 GDPR 生效不到 18 个月

时，英国航空 (1.833 亿英镑) 和万豪集团 (9920 万英镑) 遭到处以几笔备受关注的罚款，因此引起了高管的关注。然而，这是一刀两刃的问题。法规有对个人数据的处理作出规定，但另一个方面是涉及加强网络防御对抗不良行为者。

“从合规性的角度来看，必须对整个组织的员工进行 GDPR 和网络安全培训；这些几乎齐头并进。许多专家表示，大约 99% 的网络攻击是由于人为错误造成，而且这种情况不太可能很快改变。因此，改善网络卫生已成为企业的关键。”

# 15%

这是在过去 5 年中，被欧洲企业列为首要优先项目的数据隐私、保密性和安全性合规培训的增幅

## 亚太地区

### 亚洲新兴市场风险部门销售总监 Carsten Rosenkranz

“在亚太地区，我们的研究发现，平均而言，近四分之一 (22%) 的受访者最关心防止腐败行为，这一点并不令我感到意外。这是合规培训的首要优先项目，当然，贿赂和腐败已成为近年需要解决的主流话题。”

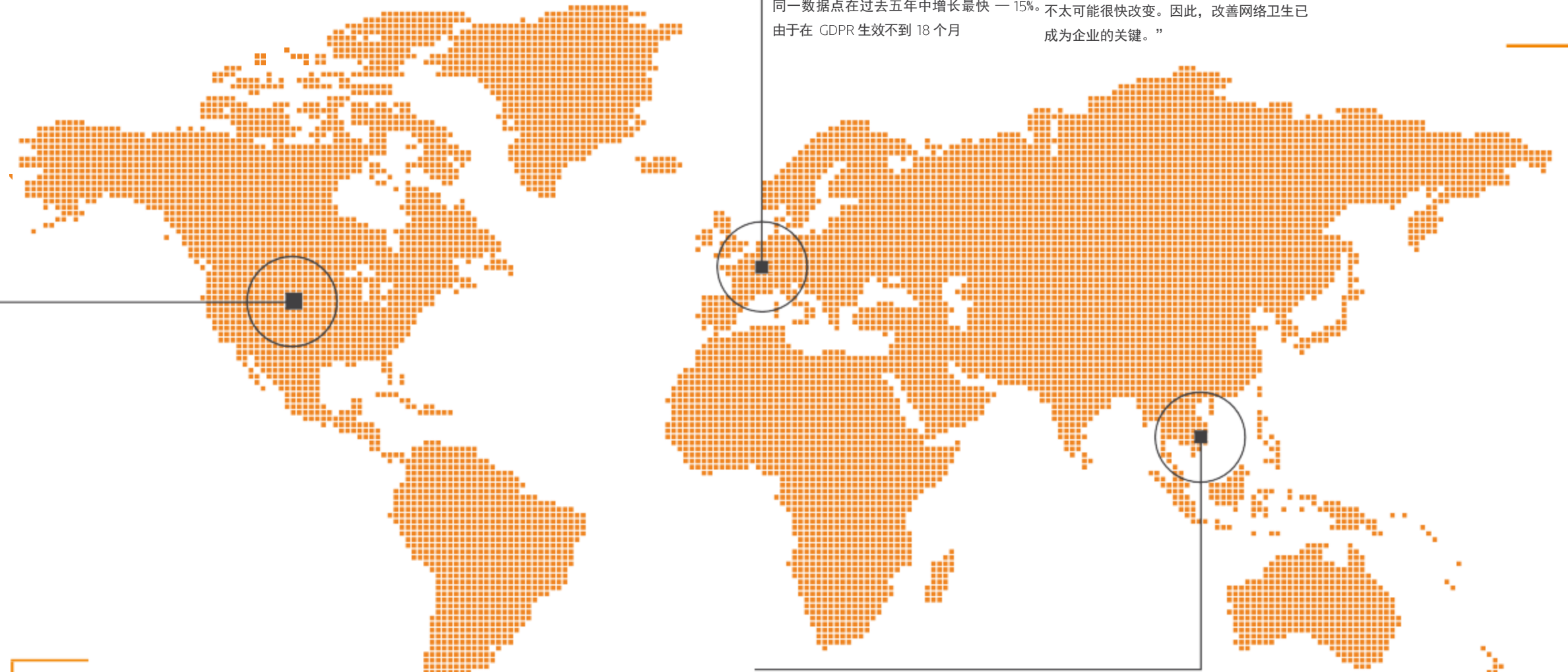
“许多亚洲组织都受到反贿赂法的打击，尤其是美国的《反海外腐败法》(FCPA)。事实上，根据《反海外腐败法》开出的几乎一半罚款都是针对亚洲地区的不当行为，而亚洲地区长期以来一直是腐败的热点。因

此，不难理解这个话题为何会引起这个地区的高管们的注意。

“这可解释为什么员工行为和商业道德是合规培训中增长最快的忧虑因素，五年内平均增长 11%。亚太地区几乎都开始进行反腐败，人们承认内部实践需要演变。奖惩兼备是解决之道。目前为止，只有很小的利益驱动，但我相信时代在变，人们会意识到腐败对组织和个人都可能造成非常大的损害。”

# 22%

的亚太地区受访者将预防腐败行为列为合规培训首要优先项目



# 做出正确选择

员工合规的核心是需要保障员工、客户和社会

**太** 多的公司仍然将合规视为一种专横的要求，需要忍耐接受且会尽快遗忘。这是错误的。不合规的风险太高，风险太严重。

合规团队的任务是将概念重新定义为竞争优势。合规是开明的公司借此占据市场领导地位的机会，可最大限度地降低监管和声誉风险，同时提高他们在客户和顾客中的可信度。*合规之外的思考* 研究结果有助于说明需要做的事宜。

**1** 我们需要了解合规益处的领导者不幸的是，合规是敷衍而行的心态仍然存在。只有十分之一的受访者认为，合规是提高企业声誉的驱动力。虽然只有 9% 的受访者表示，主要驱动力在于合规使企业在经营时更有吸引力。从长远来看，这种狭隘的思维方式将被证明是不够的。违反合规规则的处罚是惩罚性措施，可能会带来灾难性后果。公司需要在董事会层面重新评估商业案例的合规性。

**2** 员工需要教育超过四分之三的受访者（78%）在某种程度上认同，员工将合规视为必不可少的负担，可能无法明白合规的更广泛商业价

值。其后果明显反映在调查中：由于员工没有时间或没有动力学习，合规标准达不到要求。因此，只有四分之一的公司非常认同其公司具有合规文化。因此，意思很明确：董事会和合规团队仅了解合规的更广泛利益是不够的，员工也需要了解。

**3** 技术是核心我们的研究强调电子学习的兴起。随时随地在任何设备上学习显然很有吸引力。然而，还有改善的空间。微学习可解决合规性过于耗时的看法，而游戏化则可改善用户体验。同时，使用单一数字全球平台的组织可轻松跟踪员工进度并在必要时跨境共享资料。研究表明，受访者愿意接受在线和电子学习方法带来的优势，但许多人尚未充分发挥其潜力。

**4** 我们可以互相学习有进取心的公司可通过向市场领导者学习并寻求专业咨询以确保取得最佳资源，从而在竞争中脱颖而出。有许多公司渴望作出改进，30% 的受访者计划提升学习资料的吸引力，24% 的受访者计划在整个公司推进文化变革。人们还

普遍希望解释合规带来的更广泛社会利益，例如现代奴隶。这个行业充满了可观察和借鉴的想法。没有人需要独自应对这些挑战。

**5** 未来会出现更多挑战合规课程不断增加。在过去的三年里，性行为培训已经从次要问题变成了主流的合规问题。数据隐私的重要性已上升。新的义务不断出现。将会出现许多新的缩略词 — KYC（了解您的客户）、AML（反洗钱）、FATCA（海外账户税收合规法案）、CRS（共同申报准则）、GDPR（通用数据保护条例）。合规利益相关方面面临的挑战是确保董事会和员工都意愿和体系安排成为并保持合规。不能胜任者将被监管机构曝光并承担后果。最重要的是，公司需要摆脱敷衍心态考虑合规性。那些明白的公司会发展壮大。那些拒不接受的公司会得到血泪教训。■

我希望合规官认真审视这些研究结果。直接行动可助克服不足之处，而不需要大笔开支。心态而非资金才是障碍。

**Gurpreet Minhas**

**汤森路透合规学习设计  
部门经理**



**点击了解更多：**

<https://www.thomsonreuters.cn/zh/products-services/regulation-compliance-overview/compliance-learning.html>

---



**THOMSON REUTERS**