

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026年6月号

企业在何处栽跟头 ——从众多违规与争议案件看 “违规的分水岭”



一、前言

每当提到企业丑闻、内部违规、与交易往来方或员工的纠纷，人们往往容易将注意力集中在已经暴露出来的“结果”上。无论是虚增业绩、数据篡改，还是职场霸凌，这些问题通常都是在事情发生之后才被察觉的。

然而，实际上，企业真正开始“栽跟头”的节点，并不是这些重大问题表面化的时候。在此之前，当事情看起来还只是“日常业务中常见的困扰”时，几个关键的分水岭就已经悄然出现了。

我曾担任法官，现为律师，在处理大量的企业违规和纠纷案件过程中，回溯事发经过时，常常感到“问题其实早在更早之前就埋下伏笔”。而且，那个“更早之前”的苗头往往并不起眼。相反，它往往潜藏在日常业务中的寻常对话里，或是因工作忙碌而容易被顺水推舟、草率对待的细微判断之中。

“这次就破例处理吧。”

“这种程度的话，以后再补救不就好了吗？”

“这应该不会变成什么大问题吧。”

这些都是随处可见的言语。在实际业务运作中，一定程度的灵活应对确实不可或缺。问题不在于做出这些判断本身，而在于这种判断是基于怎样的心态做出的，以及在组织内部将如何对待。

本文将不以违规或纠纷发生后的结果为切入点，而是从其前端的“违规分水岭”这一维度，探讨企业究竟在哪里开始走上歧途的。

二、从法官的视角来看

在进入正题之前，先简单谈谈，为什么我会对“违规分水岭”这一问题抱有浓厚的兴趣。

我原本作为法官，经手过大量违法违规与纠纷案件。作为法官，面对案件并作出法律判断时，我总是仔细梳理当时的资料、相关人员的说明以及事件发展经过等，通过这一过程来确认“发生了什么”、“为何会如此”、“当时能看到什么”等问题。

从这一视角审视众多案件后，我发现，在问题严重化并最终暴露于表面之前，往往存在一些看似微不足道的判断，或是被忽略的异常迹象。而当事后回顾整个事件的发展过程时，这些因素常常会显现出重要意义。当事人当时认为“这没什么大不了的”，但事后回顾整个过程，却发现那其实是最初的分水岭。

这正是我想在本文中探讨的核心。

企业与其说是在明显的违规行为开始发生的那一刻栽跟头，不如说是在此之前的阶段，就已经因为忽视了某些异常信号，以及不断累积了一些看似微小的判断，而使得后续的发展走向了截然不同的方向。

三、企业往往在重大违规发生之前，就因“微小的勉强”而绊住脚步

提到“违规”一词，人们往往会联想到怀有明确恶意、主动越过红线的情景。然而，观察大量案例可以发现，并非所有情况都是从一开始就抱着“要搞违规”的想法而行动的。相反，更多的情况是，在竭力维持眼前业务运转的过程中，各种勉强而为之的行为逐渐累积。

- 想赶上交货期。
- 不想让现场工作停摆。
- 不想与客户关系恶化。
- 不想给下属造成过重负担。
- 不想让业绩下滑。

这些在企业内部都是非常可以理解的考量。无论是现场负责人还是管理层，大多都是为了组织而试图合理行事。正因如此，问题反而变得难以察觉。

实际上，若事后追溯纠纷或违规行为的来龙去脉，最初的失误往往并非源于赤裸裸的虚假陈述或明显的违法行为，而是对“有些勉强”、“有些不安”、“或许本该停下来重新审视”这类违和感置之不理。

- 例如，明明本应确认的资料尚未齐备，却以“紧急”为由仓促推进。
- 虽然已获得批准，但实际上并未经过充分的审议。
- 尽管现场人员提出了疑虑，却以“现在深究下去会耽误进度”为由暂时搁置问题。
- 即使收到内部举报或咨询，也往往认为“看来暂时不是什么大问题”而置之不理。

这些行为在当时乍看之下并不像“绊脚石”。甚至有时看起来像是务实的应对、稳妥的判断、灵活的实务处理。然而，事后回看，它们往往具有一个共同特征。即优先考虑眼前工作的推进，在未将那种违和感明确表达出来之前就直接越过了。

企业并非因突如其来的重大违规而栽跟头，或许早在之前的“微小勉强”阶段，其根基就已经开始动摇了。

四、“这次是特例”为何危险

作为企业栽跟头的分水岭，尤其值得关注的是反复出现“这次是特例”这种判断的场景。

当然，实务中需要例外。有些案件无法完全按常规规则处理，有时按部就班地推进也未必是最佳选择。问题并不在于例外本身，而在于该例外是否真的被当作“例外”来对待。

观察大量违法违规与纠纷案例后发现，事后真正具有意义的并非“存在例外处理”这一事实本身，而是以下情况。

- “为何将其视为例外”这一问题未被厘清。
- 谁作出的判断并不明确。
- 未意识到与常规操作的差异。
- 未留下记录。
- 明明同样的情况一再发生，却无人进行复核。

起初本应是“仅此一次”的做法，逐渐变成了“以前也这么做过”，继而演变为“我们公司就是这么做的”。一旦如此，便不再是例外。然而，实际操作方往往并未意识到这种变化。这正是企业容易栽跟头的原因所在。

作为法官审视过众多违法违规案件后，我深切感受到：当事人的主观感受与事后评价之间往往存在偏差。当事人自认为“没那么严重”的事情，一旦仔细追溯经过，往往会发现其实具有相当重要的意义。特别是，例外情况的累积，从事后角度看，往往能很好地反映出该组织当时的判断方式。

越是声称“这次是特例”的场合，或许越能体现出该公司平时的判断惯性。

五、违规与纠纷的共同点在于“无法处理违和感”

虽然本文标题为“违规分水岭”，但实际上，这一问题并不局限于违规。纠纷案件中也存在极为相似的结构。

- 尽管公司内部收到了职场霸凌投诉，但初期应对含糊不清，从而引发了不信任感。
- 由于未能在早期阶段细致地弥合与客户的认知差异，导致后来演变成重大对立。
- 员工的不满与疑问在初期未能得到充分沟通，最终在某个节点集中爆发。

这些情况看似与违规本身不同，实则根源相同。那就是：无法将“违和感”作为“违和感”本身来妥善处理。

通常，问题的苗头会以一种模糊的感觉呈现出来，比如“总觉得有点不对劲”、“这种解释似乎不够充分”、“这种推进方式有些勉强”。然而，如果组织处于繁忙状态时，就很容易将这些感觉置之不理，任其模糊不清地过去。此外，即使有人感到不适，也可能认为不值得特意说出来；而在心理安全感无法得到保障的组织中，人们往往难以开口。即使说出来了，若被视为“吹毛求疵”或“现在不是讨论这个的时候”，今后就更难开口了。

这种状态无论是从预防违规还是预防纠纷的角度来看，都十分危险。因为这意味着在问题扩大之前，组织已经失去了自我修正的机会。

反过来说，我认为企业要避免栽跟头，与其说需要特别高尚的道德观，不如说更需要一个能够将“违和感”纳入考量范围的组织。产生违和感的人能否将其说出口？被指出问题的一方能否不急于自我防御，而是停下来思考一下？这一点正是违规分水岭，同时也是纠纷分水岭。

六、能否事后合理解释这一视角

在思考如何预防违规和纠纷时，“是否违法”这一问题固然重要。但在实际工作中，仅凭这种二分法往往难以做出最终判断的情况并不少见。

此时，有效的视角是：“能否向事后了解经过的第三方解释这一判断？”

- 为何认可了那个例外？
- 为何没有对该咨询进行深入探讨？
- 为何当时没有进行确认？
- 为何认为仅凭那份批准就足够了？

对于这些问题，事后能否给出合理的解释？无论是作为前法官处理过大量违规和纠纷案件的经验，还是作为现任律师处理企业咨询时的亲身体会，我都深感这一点至关重要。问题浮出水面后，被追问的不仅仅是结果本身。判断过程、应对过程，以及当时所掌握的情况，都会成为被审视的焦点。

因此，平时需要的不仅仅是建立一套全新的完美制度。

- 哪怕只留下一句话，也要记录下例外处理的理由。
- 在批准时，确认与常规操作有何不同。
- 接到咨询时，在以“没什么大不了”草草了事之前，先确认问题出在哪里。
- 管理层不仅要询问下属“结论”，还要询问“感到不妥之处”。

这些细微的确认，正是日后追溯时能够合理解释的依据。而这种可解释性，恰恰是企业在校跟头前及时止步的实务线索。

七、结语

企业究竟会在何处栽跟头？

基于处理过大量违规与纠纷案件的经验，我认为，大多数情况下，企业并非在问题已显而易见之时栽跟头，而是在更早之前——当疑虑尚微弱之时。

“这次是特例”

“这种程度应该没问题”

“眼下先推进吧”

在实务中，出现这类言论本身并不罕见。但是，当这些话脱口而出时，不妨试着思考一下：其中省略了什么？谁在承担这一判断的责任？事后能否解释清楚？光是这一点，就足以成为防止组织栽跟头的契机。

无论是违规行为还是纠纷，一旦浮出水面，应对的选择往往就变得有限。反之，若处于事发前的阶段，仍有许多可以重新审视、调整甚至阻止的地方。

如果发现公司运营中有些令人在意的细节，感觉例外处理已成常态，或者在处理咨询和举报的初期阶段感到犹豫，这些都是值得认真审视的信号。

不要等到重大问题发生后才行动，而要在问题还只是微小的违和感时就加以思考。能否在这个阶段及时止步，往往决定了事后回顾时的评价。

若本文能成为您关注日常实务中那些细微“分岔点”的契机，我们将深感荣幸。

此外，本文所探讨的仅是“违规分水岭”这一主题的冰山一角。实际上，根据行业、组织规模及决策方式的不同，容易出现疏漏的场景和应注意的事项也各不相同。如果您对构建违规预防机制、内部举报应对、内部调查及其他相关课题的应对措施感兴趣，欢迎向本业务团队咨询。

作者



律师 柴田启介（A&S 福岡律师事务所* 合伙人、福岡县律师协会）

E-mail: keisuke.shibata@aplaw.jp

自2007年就任法官以来，曾任职于东京地方法院、最高法院事务总局民事局、福岡地方法院、那霸地方法院等机构，负责过大量民事审判案件。2024年注册为律师。凭借法官经验，除担任企业间交易引发的损害赔偿请求诉讼等各类诉讼的代理律师，以及日本商事仲裁协会（JCAA）等仲裁程序的代理律师外，还负责违规行为调查、第三方委员会、为顾问企业提供合同审查及法律咨询等业务。

翻译：外国法事务所律师（中华人民共和国法） **陈 凤琴**（高级合伙人、第二东京律师协会）

Email: fengqin.chen@aplaw.jp

如对本简报有任何一般性咨询，请联系以下地址。

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 违规调查与风险管理业务组

Email: crmpg@aplaw.jp

若您希望订阅本事务所简报，请通过《[简报订阅申请表](#)》进行申请。

此外，您亦可通过[此处](#)查阅往期简报。

* A&S福岡律师事务所律师法人（主要律师事务所名称：A&S福岡律师事务所）虽与渥美坂井律师事务所律师法人存在合作关系，但属于独立法人，并非渥美坂井法律事務所律师法人的附属事务所。

本通讯并非对现行或预期法规的全面解读，仅概述了作者认为重要的部分。本通讯中所述观点仅代表作者个人意见，并不代表渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（“渥美坂井”）的立场。尽管作者已尽合理努力避免明显错误，但作者及渥美坂井均不保证本通讯的准确性。作者及渥美坂井均不对读者因依赖本通讯而产生的任何损失承担赔偿责任。如需进行交易，请勿依赖本通讯，而应咨询渥美坂井的律师。

东京办公室

邮编 100-0011

东京都千代田区内幸町 2-2-2

富国生命大厦 16 层



大阪合作办公室

邮编 530-0005

大阪府大阪市北区中之岛 2-3-18

中之岛 Festival Tower 16 层

福岡合作办公室

邮编 810-0001

福岡市中央区天神 2-12-1

天神大厦 10 层



纽约合作办公室

1120 Avenue of the Americas,

4th Floor

New York, New York 10036



伦敦办公室

85 Gresham Street,

London EC2V 7NQ,

United Kingdom



法兰克福合作办公室

Barckhausstraße 1 (8th Floor),

60325 Frankfurt am Main,

Germany



布鲁塞尔办公室

CBR Building, Chaussée de la

Hulpe 185, 1170,

Brussels, Belgium



胡志明市办公室

10F, The NEXUS building, 3A-

3B Ton Duc Thang Street,

Sai Gon Ward,

Ho Chi Minh City, Vietnam

