

国企合规管理体系构建与风险防控路径探析

钱一祯

华电新能源集团股份有限公司天津分公司

DOI:10.32629/ems.v8i5.20166

[摘要] 在法治国企建设不断深入、市场监管越来越严格、国企改革不断深化的大背景下,创建系统化的、全覆盖的、可操作的合规管理体系,搭建起精准高效的风控路径,已经成为国有企业规范经营、稳健发展、防范化解重大风险的主要任务。国有企业是国民经济发展的中坚力量,它的合规管理能力直接影响到企业的可持续发展,也关系到国有资产的安全以及市场经济秩序的稳定。

[关键词] 国有企业; 合规管理体系; 风险防控; 合规治理

引言

伴随着全面依法治国战略的全面推进,国有企业市场化改革和国际化经营步伐不断加快,合规经营已经成为国有企业生存发展的底线要求和核心竞争力,完善合规管理体系、健全风险防控机制,既是落实监管要求、履行国企责任的必然选择,也是应对复杂市场环境、规避各种经营风险的重要举措。国有企业经营领域广、管理链条长、参与主体多,包含投资并购、招投标、财务管理、安全生产、劳动用工、廉洁从业等各个合规重要环节,任何一个环节的合规失误都会产生法律风险、声誉风险甚至国有资产流失的风险。

1 国企合规管理体系构建与风险防控的要义

1.1 合规管理体系构建的内涵

国企合规管理体系的建立不是单靠一些制度堆积起来或者流程简单地叠加而成的,而是以合规理念为指引,以制度体系为基础,以管控流程为脉络,以监督问责为保障的全方位治理工程,其要义就是把合规的要求融入到企业的经营决策、业务执行、监督管理的全过程之中,由被动合规转向主动合规,由事后补救转向事前防范。该体系要与国有企业的法人治理结构相契合,统筹考虑集团总部和下属子企业、各业务板块和职能部门的合规需求,确定各个层次、各个岗位的合规职责,保证合规管理不留死角、全覆盖,同时考虑合规管控的刚性和经营发展的灵活性,使合规管理真正成为支撑企业稳健运营的内在支撑,而不是制约发展的外部束缚,始终围绕国企合规经营、风险可控的核心目标推进体系搭建。

1.2 风险防控与合规体系的协同逻辑

合规管理体系同风险防控路径相互支撑、深度融合,合

规体系是风险防控的基础载体,风险防控是合规体系落地的主要目的,两者共同作用才能达成国企经营风险的全面控制。合规管理体系依靠健全制度、规范流程、明晰权责,从源头上压缩风险产生的空间,风险防控依靠精准识别、动态预警、快速处置,及时消除合规体系运行过程中出现的各种隐患,反向促进合规体系的更新完善。国有企业要根据自身的业务特点和风险特征,把风险防控思维融入到合规体系创建的全过程当中,使每一个合规制度、每一个管控环节都能对应到潜在的风险点上,从而达成合规管理与风险防控的同部署、同推进、同落实,进而形成合规与风控互相促进、共同发展的良性循环。

2 国企合规管理体系构建的基础路径

2.1 健全合规管理顶层设计

顶层设计是国企合规管理体系创建的基础前提,要从企业战略发展全局出发,塑造起权责分明、层次清晰的合规管理组织架构,明晰党委、董事会、经理层、合规管理部门、业务部门和各个岗位的合规管理职责,创建起党委领导、董事会决策、经理层执行、合规部门统筹、业务部门主责、全员参与的合规治理局面。

2.2 完善合规管理制度规范体系

制度规范属于合规管理体系运转的刚性保障,国有企业要依照国家法律法规、行业监管规章、党内法规以及企业内部管理规定,对各种合规规范加以整理整合,塑造起结构分明、衔接顺畅、切实可行的合规制度体系。就投资并购、产权交易、财务资金、招标采购、安全生产、涉外经营等重点业务领域,制订专项合规管理制度和操作细则,对各个业务

环节的合规标准、操作流程、禁止性规定作出具体的规定,并且建立制度动态更新机制,根据政策调整和业务发展情况及时修订完善制度内容,使各项经营管理行为有章可循、有规可依,杜绝制度空白和管控漏洞。

2.3 推动合规管理与业务流程深度融合

合规管理只有嵌入到业务流程中才能真正起到作用,国有企业要打破合规管理与业务经营“两张皮”的局面,把合规审查、合规校验、合规监督嵌入到业务立项、决策、执行、收尾的全流程中,根据不同的业务板块设计出专门的合规管控节点,明确各个节点的合规审核要求和责任主体。在经营决策环节设立合规前置审查程序,未经合规审核的事项不得进入决策程序,在业务执行环节落实岗位合规责任制,使每一个业务人员都成为合规管控的第一责任人,在流程收尾环节开展合规复盘校验,及时发现流程中的合规短板,实现合规管控与业务开展同步推进、无缝衔接,把合规变成业务运行的内在环节而不是附加任务。

3 国企合规管理体系运行的支撑保障机制

3.1 搭建专业化合规管理队伍体系

专业化人才队伍是合规管理体系高效运转的保证,国有企业要创建集团统筹、分级管理的合规人才队伍体系,设立集团层面合规管理总部,安排专职合规管理人员,在下属企业、重点业务板块设立合规专员或者合规岗,塑造起自上而下的合规人才网络。另外还要建立合规人才培育和激励制度,定期开展法律法规、监管政策、业务知识、风险防控等方面的培训,提高合规人员专业水平和履职能力,将合规履职情况作为员工绩效考核的重要内容,调动全体员工参与合规管理、落实合规要求的积极性,培养出一支既懂法律又懂业务、又懂管理的合规人才队伍。

3.2 培育特色化国企合规文化

合规文化属于合规管理体系落地的软实力支撑,国有企业要依照国企红色基因和责任担当,塑造出“合规为先、权责对等、全员尽责、违规必究”的特色合规文化,把合规理念融入企业文化创建的全部环节,依靠常态化的宣传教育、典型案例剖析、合规活动开展等方式,使合规意识深植于员工心中。推动领导干部率先垂范,发挥模范带头作用,引导全体员工树立起“合规是底线、合规是责任、合规创价值”的合规经营理念,摒弃重业务、轻合规的错误观念,使合规

经营成为全体员工的自觉行为和行为习惯,形成人人讲合规、事事守合规的良好氛围,为合规管理体系运行打下坚实的思想基础^[1]。

3.3 构建数字化合规管控平台

数字化转型是提高合规管理效率、加强管控力度的有力手段,国有企业要依靠信息化技术创建起一个涵盖合规制度查询、合规审查审批、风险监测预警、合规档案管理、监督问责等各个方面的合规管控平台,从而达到合规管理全流程的线上化、可视化。打通平台各个业务系统、各个层级主体之间的数据壁垒,实时归集合规管理的相关数据信息,对合规管控进行动态跟踪和全程留痕,用大数据、人工智能等技术对合规风险进行自动筛查、智能预警,提高合规管理的精准性、时效性,减少人工管控的疏漏风险,用数字化手段赋能合规管理体系高效运转。

4 国企合规风险全生命周期防控路径

4.1 合规风险全方位识别排查

风险识别属于风险防控的第一步,国有企业要创建起常态化的、全面覆盖的合规风险排查机制,联系行业的特性,业务的范畴,监管的要求以及以往的合规事件,整理出各个领域,各个环节可能存在的合规风险点,形成分层分类的合规风险清单。对重大投资、涉外经营、产权变动等高风险领域展开专项风险排查和深入分析,既要看清明显的法律违规风险,也要找出隐匿的管理漏洞和合规隐患,采取动态排查和定期排查、全面排查和重点排查并重的办法,保证各种合规风险早发现、早识别,给后面的风险防控赋予精确的靶向^[2]。

4.2 合规风险动态化监测预警

动态监测预警属于防范风险扩大的重要手段,国有企业要依靠合规管控平台和风险排查成果,创建起分级分类的风险预警指标体系,对不同等级、不同种类的合规风险设置预警阈值和预警标准,从而达到风险态势的及时监测并展开动态追踪。创建起上下联动的风险预警传导机制,当出现预警信号的时候,立刻把预警信息传达给有关的责任人,明确预警处置的要求和时限,并且对预警处置的进展加以跟踪,保证预警风险能够得到及时的响应,防止小风险变成大问题,达成合规风险由被动应对转向主动防控的目的。

4.3 合规风险高效化处置化解

对已经识别或者已经触发的合规风险, 国有企业要创建起快速响应、分类处置的风险化解机制, 依照风险等级、影响范围、危害程度来制订专项处置方案, 明晰责任主体、处置措施和完成时限^[3]。对一般性的合规风险, 由业务部门和合规部门共同进行整改, 及时纠正违规行为, 补齐管控漏洞; 对重大合规风险, 启动应急处置预案, 统筹各方资源进行处置, 最大程度上减少风险造成的损失和负面影响, 做好风险处置过程的记录和归档工作, 为以后的复盘优化提供依据, 保证每一个合规风险都能够得到妥善的处理和闭环的管理。

5 国企合规管理与风险防控的监督问责机制

5.1 构建全方位合规监督体系

监督检查属于保证合规管理体系落实、风险防控到位的重要途径, 国有企业要整合内部监督力量, 创建起纪检监察、审计、合规、法务等多部门协作的全方位监督体系, 达成合规监督的全覆盖、无死角。采用日常监督和专项督查相结合、现场检查和非现场核查相结合的方式, 对合规制度的执行情况、合规流程的落实情况、风险防控措施的情况进行常态监督, 重点调查高风险领域、关键岗位的合规管控问题, 发现合规管控中的形式主义、执行不到位等违规行为, 确保合规管理的各项要求得到落实, 防止合规管控出现形式主义。

5.2 健全严肃化合规问责机制

严肃问责是加强合规约束力、压实防控责任的重要保证, 国有企业要建立权责分明、追责到位的合规问责制度, 明确违规行为的认定标准、问责情形和问责方式, 把合规责任落实到具体的岗位和人员上^[4]。对违规经营、履职不力、防控失职造成合规风险发生或者造成损失的, 严格按照有关法律法规和纪律规定追究相关责任人责任, 不管其岗位高低、权责大小, 都必须有责必问、失责必究, 把问责结果同职务任免、绩效考核、评优评先直接挂钩, 发挥好问责的震慑作用, 倒逼全员严守合规底线、落实防控责任, 保证合规管理体系和风险防控机制刚性运行。

6 国企合规管理体系与风险防控的长效优化路径

6.1 推动合规管控动态适配调整

国有企业经营环境、业务布局和监管政策一直处在不断变化之中, 合规管理体系以及风险防控途径也要随之进行不断的调整和完善, 要创建起常态化的体系评价体系, 定期对合规管理体系是否完备、风险防控机制是否有效展开全面评

定, 依照政策更新、业务扩展、市场改变等情形及时调整合规标准、管控流程和防控重点。就新业务、新领域的合规管控和风险防控措施提前做出安排, 对现有短板弱项及时加以完善, 保证合规管理及风险防控一直符合企业发展的实际情况, 也符合外部监管的要求, 从而保持体系和机制的动态更新和持续运行。

6.2 强化内外协同联动管控

内外协同可以提高合规管理、风险防控的水平, 国有企业要打破集团与子公司、部门与岗位之间的信息壁垒, 加强合规信息的共享和防控资源的统筹; 对外要加强与监管部门、法律服务机构、行业协会等单位的沟通, 了解最新的监管政策和行业合规标准, 及时响应外部监管的要求, 积极吸收行业先进经验和好的做法^[5]。同时建立与合作方、供应商的合规联动机制, 把合规要求加入到合作协议中, 延伸合规管控链条, 创建起内外协同、多方联动的合规治理局面, 全面提高国企合规管理及风险防控的总体效果。

结论

建立健全的合规管理体系、创建高效的防控风险途径, 是国有企业筑牢治理根基、规避经营风险、推进高质量发展的必然要求, 也是国企承担社会责任、保证国有资产安全的主要任务。国企合规管理体系创建要依靠顶层设计、制度健全、业务融合这三大部分, 再加上人才、文化、数字化这些支撑力量来构筑起合规运行的基本架构, 风险防控则要贯穿风险识别、预警、处置、复盘的全部过程, 配合全方位监督和严肃化的问责, 从而达成合规风险的闭环管理。

[参考文献]

- [1]魏运, 楚柏青, 光志瑞. 我国城市轨道交通既有线改造路径探讨[J]. 都市轨道交通. 2024, 37(1).
- [2]燕振刚, 田广辉, 陈显志. 城市轨道交通牵引供电系统专用轨回流技术综述[J]. 现代城市轨道交通. 2024, (1).
- [3]于松伟, 刘巍, 仲莹莹. 基于复杂巨系统理论的城市轨道交通可持续发展综合评价[J]. 都市轨道交通. 2023, 36(5).
- [4]邱丽丽, 王少楠, 鞠昕, 等. 北京轨道交通 13 号线扩能提升工程跨线运营设计与思考[J]. 城市轨道交通研究. 2022, 25(7).
- [5]徐成永, 佟鑫. 都市圈轨道交通发展研究及对策[J]. 现代城市轨道交通. 2022, (3).