

# 内控合规风险一体化 提升企业免疫力

文 | 贵州电网有限责任公司

**关键词** 贵州电网 内控体系建设 合规管理体系 全面风险管理

贵州电网有限责任公司（简称贵州电网）于2012年启动内控体系建设，构建了覆盖22个专业领域的内部控制管理体系；2013年，启动全面风险管理工作，构建了全面风险管理体系；2019年，全面启动合规管理体系建设，构建并规范了合规风险评估、合规审查、合规检查、违规调查、体系评估、年度报告等运行机制，初步完成了体系搭建。2020年以来，贵州电网对风险、内控、合规管理体系的关系进行厘清和调整，整合公司风险、流程、授权、标准、制度等核心管理要素，体系化推进内部控制建设，促进风险管理手段和工具的升级。

## 实施“三个整合” 推进体系流程一体化

### 1. 整合组织架构，夯实组织保障

公司成立合规及风险管理委员会，负责组织领导和统筹协调合规管理、风险管理、内部控制工作。截至2022年10月，合规及风险管理委员会审议通过了2020年、2021年度内控报告、内控管理手册、内

控评价手册、风险清单、领导人员合规手册、员工合规手册等。开展组织机构改革工作，将原财务部负责的内部控制管理、原企管部负责的全面风险管理、原法律部负责的合规管理职能整合到法规部归口管理。明确了法规部是内控体系的归口管理部门，安全监管、审计、巡察是内控体系的专业部门。构建内控管理网络，在公司所属各单位设置内控合规管理工作机构，在各业务部门设置合规管理联络员，不断培养、壮大公司内控队伍。

### 2. 整合体系框架，明确管理要求

对比分析公司内控、风险、合规管理三大体系在工作内容、管理流程和应用工具方法等方面的相同点与差异点，找准三者整合的切入点，统筹策划具体整合路径，从控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督评价五个方面全面推进体系整合，明确管理要求。

### 3. 整合制度流程，优化工具方法

整合工作流程。建立“变3为1”的融合机制，将三个体系的管理要求融入业务流程和岗位规范，建

立识别内控缺陷—评估内控缺陷—评估重大风险的工作流程。

整合管理要求。整合内控、合规管理要求，梳理出业务领域22项、一级业务94项、二级业务209项、业务事项372项，形成《贵州电网公司内控管理手册》，全面规范各级单位的测试时间、步骤、抽样规则及缺陷认定标准，为各专业开展合规评价提供统一的标准及评价工具，形成《贵州电网公司内控评价手册》。分层级印发《贵州电网公司领导人员合规手册》《贵州电网公司本部重要岗位人员合规手册》《贵州电网公司员工合规手册》。

整合工具方法。梳理公司本部25个部门（含中心）、313个岗位、777个业务事项的合规要求及控制措施，构建四级风险分类框架体系，涉及20个业务部门；将各类风险与其影响结果、描述等因素关联，建立公司风险分类清单，编制一套科学易操作的内控缺陷识别、风险评估清单。按照缺陷影响程度的评估维度、定性/定量标准分别确定不同等级的评估标准，并对计算方式

进行了优化。编制合规经营红线事项标准，将重要经营决策法律审核不到位而产生不良影响纳入合规经营红线事项。

### 抓实“三个强化” 推进监督评价一体化

#### 1. 强化制度执行监督，提升各层级制度执行力

加强制度执行情况检查。组织20个职能部门对制度简化修编开展执行情况评价。在对基层单位开展巡察、审计工作时，重点将制度执行情况纳入工作范围。通过深入开展自查问题和“从上看下”“从下看上”查找问题专项工作，要求各部门结合制度落实情况，查找基层单位制度执行方面存在的问题。

加强制度执行问题整改。充分发挥制度起草部门日常监督，巡察、审计、内控部门专业监督，制度管理部门综合监督的作用，针对各类监督中发现的制度执行问题，通过“制度改进建议书”等形式督促整改落实，促进制度执行闭环，提高制度执行效率。从加强基础管理、狠抓执行监督评价、强化持续整改等方面发力，推动制度管理从注重制度形式向突出制度功能转变，进一步提升制度权威性。

#### 2. 强化内控合规评价，提高缺陷识别整改效果

内控缺陷及风险评估自查与现场检查工作100%覆盖公司本部20个职能部门、21家分子公司。对存在的缺陷及问题均制定了整改举措，并明确具体责任部门及完成时间。截至2022年10月30日，公司已发

现缺陷问题全部整改完毕。

#### 3. 强化重大风险防控，增强防范化解重大风险能力

按照风险影响程度和风险发生可能性两个维度进行综合评价，评估出公司2021年、2022年重大风险47个，编制了应对举措，将工作要求落实到具体责任单位及责任人，并针对离退休人员建立“一五七”信访维稳工作体系。

### 完善“三个构建” 推进平台建设一体化

#### 1. 构建数字监督平台，发挥“三道防线”作用

以公司内控管理手册、制度图谱分类、合同管理要求等为依据，形成基于业务线条的缺陷风险评价、制度普法评价、合同管理评价，构建智能化管控机制，搭建数字监督“防火墙”，构筑三道防线防御风险（如图1所示），强化各业务领域内控监督、缺陷整改，形成闭环管控，充分发挥内控监督的合力和服务作用，确保公司依法合规经营。

公司数字监督平台在中国南方

电网有限责任公司范围内率先开发，已逐步固化营销、生产、基建、财务、物资五大业务域67个风险模型，采用模型检测识别疑点数据，流程化处理风险事项的下发、核查、整改、监控工作。

#### 2. 构建合规监督工作台，推动内控合规智能管控

合规监督工作台设置缺陷管理、风险管理、制度管理、合同管理、不相容岗位管理、精准普法、法规业务报表等10个功能模块，通过下发风险提示、自主核查、问题整改、统计分析等诸多功能，实现分领域分层级分单位经营管理中可识别的重大缺陷和风险信息化管控。

构建内控地图和内控业务事项库。筛选与风险高度关联、可直采、可监测的规则指标库（目前已实现67个风险规则），建立“风险规则—内控缺陷—制度执行”映射关系，构建内控风险全景地图。

搭建内控风险监控平台。搭建内控风险分析平台，实现营销、生产、基建、财务、物资、合同等重要风险事项的实时监测、监督、评价等

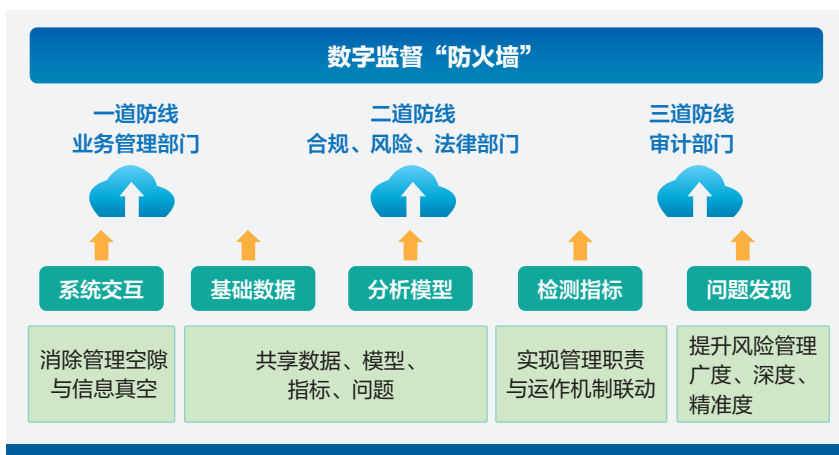


图1 数字监督的支撑架构

在线监管功能，进一步提升监管智能化水平。

### 3. 构建在线监督跟踪机制，提升内控监督效率质量

开展线上内控评价监督。业务部门每月按流程和时限主动开展相关风险事项核查，厘清问题原因，精准制订整改措施，实现主要业务缺陷的日常评价与整改，提高内控评价与监督的效率和质量。

强化制度执行在线监督。通过“双轮驱动”数字监督平台发布的风险事项进行业务缺陷数据与所涉及制度的比对，映射制度执行的薄弱

环节，作为制度执行监督的依据来源，并监督业务部门加强制度宣贯学习。

强化不相容岗位执行监督。按照营销抄核收管理、财务事项经办与审核分离等要求开展不相容岗位执行监督，通过营销岗位“人员权限分配异常”、财务岗位“审批管理未有效控制”规则，分析疑点数据，倒查关键岗位不相容执行情况。

重要岗位跟踪管理。根据《公司本部重要岗位清单》对重要岗位年度合规要求执行情况开展自评和审查。

设置合同预警即中标事项预警。获取电子商务系统中标结果数据，通过数据联动，中标通知书下发后及时提醒合同承办人签订合同，缩短中标通知书发出和合同起草的时间，提升合同签订及时率。

助力精准普法。运用数字化系统推进精准普法，依托“双轮驱动”数字监督平台，针对风险事项涉及的法律法规、制度，开展学习或培训，并限时完成，提高普法精准性和有效性。■

主创人 颜朋 徐永刚

编辑 程丹丹

# 以案促改，加强劳动用工合规管理

文 | 中广核服务集团有限公司

**关键词** 中广核服 劳动用工合规管理 预防为先 以案促改

中广核服务集团有限公司（简称中广核服）是中国广核集团旗下从事综合后勤服务的劳动密集型企业，拥有21个分子公司、3800多名员工。近年来，面对劳动关系主体及其利益诉求多元化，以及管理不规范带来的劳动争议案件多发等问题，中广核服建立健全劳动用工合

规管理体系及运行机制，强化前端预防管控，同时通过复盘典型案例以案促改，加强劳动用工合规管理，构建企业和谐劳动关系。

## 构建合规管理制度体系

中广核服2019年启动合规管理体系建设，制订《核服集团合规管

理实施方案》和《核服集团重点合规要求清单》，2020年出台《核服集团合规管理办法》《核服集团合规管理手册》《核服集团合规审查规范》等合规管理系列文件，全面构建合规管理制度体系。

在抓好合规管理体系顶层设计的基础上，公司重点加强劳动用工