

# 国企风险、内控、合规一体化建设应用分析

曾碧仪

(广州市水务投资集团有限公司 广东广州 510000)

**摘要:**随着经济环境的不断变化和监管要求的日益严格,国有企业面临的风险和挑战日益增多。本文分析国企风险、内控、合规一体化建设的现状及问题,并提出应用策略,为国有企业提供理论支持和实践指导,提升企业的风险管理水平和内控合规管理能力,实现可持续发展目标。

**关键词:**国有企业;风险管理;内控管理;合规管理;一体化建设

**中图分类号:**F276.1 **文献标识码:**A **DOI:**10.19921/j.cnki.1009-2994.2024-10-0127-043

近年来,国家发布一系列指导意见和规范性文件,明确了风险内控合规的管理要求,为国有企业的法治建设指明方向。通过构建全面有效的风险内控合规管理体系,国有企业可以提高抗风险能力,确保可持续发展。推进风险、内控、合规一体化建设是国有企业实现高质量发展的内在需求和战略选择。

## 一、国企风险、内控、合规一体化建设背景

国有企业作为国民经济的重要支柱,承担着推动经济发展、保障社会稳定的重要使命。随着全球化进程的加快和市场竞争的加剧,国有企业面临的经营环境日益复杂,风险管理、内部控制和合规管理的重要性愈发突出,“黑天鹅”“灰犀牛”及“蝴蝶效应”事件偶有发生,给国有企业造成损失。近年来,国家明确了风险内控合规的管理要求,为国有企业的法治建设指明了方向。国有企业通过构建全面、系统、有效的风险内控合规管理体系,提高抗风险能力,确保健康、可持续发展。风险管理主要涉及识别、评估和应对内外部环境中可能对企业产生影响的各种不确定因素;内控则是通过规范国有企业管理流程和操作程序,防范和控制可能出现的各种经营风险;合规管理是确保国有企业在运营过程中严格遵守法律法规和行业标准,避免因违法违规行导致的经济和声誉损失。这三者相互交叉、补充和协调,共同构成了国有企业治理体系。通过一体化建设,国有企业可以实现对风险的全面识别和有效控制,提升内部管理水平,降低管理成本,增强市场竞争力和可持续发展能力。构建风险、内控、合规一体化管理体系,是国有企业应对复杂市场环境、保持稳健运营的有效手段。因此,推进风险、内控、合规一体化建设不仅是响应国家监管要求的必要举措,更是国有企业实现高质量发展的内在需求和战略选择。

## 二、国企风险、内控、合规一体化建设的重要性

### (一)提升管理效能

通过一体化管理,可以实现对国有企业各项业务和管理

活动的全方位、全过程监督与控制,确保管理流程的规范性和有效性。风险管理、内部控制和合规管理的有机结合,有助于国有企业在风险识别、评估和应对方面形成系统化、科学化的管理机制,从而提高决策的科学性和管理的精准度。具体而言,风险管理通过识别和评估潜在风险,为国有企业的战略决策和日常运营提供数据支持,内控通过规范操作流程和管理制度,确保国有企业内部各项活动的有序进行,合规管理则通过严格的法律法规和行业标准约束,防范和减少企业运营中的合规风险。三者的协同作用不仅能够有效预防和化解各种风险,还能提升国有企业资源的利用效率,优化管理流程,减少管理成本。此外,一体化管理体系的建立有助于形成国有企业各部门、各层级之间的协调配合机制,打破信息壁垒,实现信息共享和资源整合,促进国有企业信息流、物流和资金流的高效运转。通过风险内控合规一体化管理,国有企业能够及时发现和纠正管理过程中存在的问题,持续改进和优化管理措施,增强核心竞争力和市场应变能力。

### (二)防范重大风险

在现代市场经济环境下,国有企业面临的风险种类繁多且复杂多变,涵盖战略风险、市场风险、财务风险、运营风险、法律风险等多个方面。一体化管理体系通过系统的风险识别、评估和应对机制,能够帮助国有企业全面、准确地识别和评估各类重大风险,并制定和实施有效的风险应对策略,从而将风险控制在可接受的范围内。具体而言,风险管理通过在流程管理中实现标准化,全面识别和评估风险,按照合规要求,发现国有企业在战略、运营、财务等方面可能面临的重大风险,并制定科学合理的应对措施,对各类重大风险进行全方位、全过程防控,确保国有企业在复杂多变的市场环境中稳健运营。此外,一体化管理体系还通过定期的风险评价和审计,及时发现和纠正管理过程中的风险隐患和漏洞,持续改进和优化风险管理措施,提升国有企业的风险防控能力和应急处置能力。一体化管理体系不仅关注短期的风险应

对,更注重长期的风险防控机制建设,通过系统化的管理手段,将风险管理融入企业的日常运营和决策过程。一体化管理体系通过加强内部控制和合规管理,提高国有企业对外部环境变化的敏感性和应变能力,增强国有企业的竞争优势和市场适应能力,确保在市场波动和不确定性增加的情况下,国有企业能够保持稳健和可持续发展。同时,一体化管理体系借助信息化和大数据分析等现代技术手段,实现对各类风险的实时监控和动态管理,确保国有企业能够快速响应和有效应对各种突发事件及风险挑战,从而提升国有企业的整体管理水平和经营绩效。

### (三)助力国有企业新质生产力发展

通过整合风险管理、内部控制和合规管理,国有企业能够建立系统化、规范化的管理机制,确保各项业务活动的有序进行。一体化管理体系不仅提升了国有企业的管理效能和风险防范能力,还优化了国有企业的治理结构,增强了市场竞争力和抗风险能力。具体而言,将风险内控合规管理的要求整合在一套工具中,贯穿不同业务层级,明确岗位操作指引,以内控流程要求为基础,融入风险和合规的要求,将职责落实到各个岗位,构建嵌入流程、责任到岗的一体化管理体系。这一体系有助于降低管理成本,更有利于发展新质生产力,确保国有企业在竞争激烈的市场环境中能够保持稳健发展并抓住机遇,实现长远发展目标。通过明确岗位职责和优化操作流程,一体化管理体系促进了各部门的协同工作,提高了决策的科学性和执行的效率,推动国有企业整体管理水平和运营效能的提升。

## 三、国企风险、内控、合规一体化建设存在的问题

### (一)管理层风险意识不足

部分国企管理层对风险管理的重视程度不够,缺乏风险管理理念和方法。很多管理者将主要精力集中于业务拓展和利润增长,而忽视了风险防控的重要性。这种意识上的不足导致国有企业在面对市场波动、政策变化等外部风险时缺乏应对能力,易造成重大经济损失和管理危机。管理层风险意识的薄弱还体现在缺乏有效的风险管理培训和教育,未能将风险管理融入企业战略和日常运营决策。管理层未能充分认识到风险管理、内部控制和合规管理之间的内在联系和相互作用,导致在实际操作中各管理体系独立运行,缺乏协调和整合。此外,部分国企的管理层对风险管理的信息化建设重视不够,未能充分利用现代信息技术手段进行风险识别、评估和监控,导致风险管理工作滞后,难以适应快速变化的市场环境。

### (二)法人治理结构不健全

近年来,尽管国企改革不断深化,很多企业在公司治理方面取得了一定成效,但法人治理结构仍存在诸多不足,“三道防线”的职责不清。部分国企在治理结构上存在决策权、执行权和监督权未能有效分离的情况,导致内部权力制

衡机制不完善,管理层决策透明度和科学性不足。监事会、董事会和经理层之间的职权划分不明确,角色重叠现象普遍,造成了治理效率低下和监督不力的问题。此外,部分国企的董事会结构单一,独立董事比例较低,难以有效发挥独立监督作用,董事会决策缺乏多元化和专业性,容易出现“一言堂”现象。治理结构的不健全还表现在合规管理部门设置不合理,职能重叠或缺位,合规管理体系未能形成独立的运作机制,导致合规风险难以有效防控。国有企业在治理结构上对风险内控合规等职能的整合不足,未能形成系统、协调一致的管理体系,影响了风险、内控、合规一体化建设的效果。

### (三)制度建设不完善

尽管部分国企已经制定了相关的管理制度,但整体来看,制度体系仍不完善,缺乏系统性和科学性。

一方面,现有制度多为应急反应性质,未能从长远和整体角度进行规划,导致制度内容片面,覆盖面不广,不能全面指导国有企业的风险内控合规管理。国有企业在制定制度的过程中未能与实际业务相融合,缺乏针对性和操作性,使制度执行效果不佳。

另一方面,制度更新和完善的速度跟不上市场和监管环境的变化。随着国内外经济环境的快速变化,新的风险和合规要求不断出现,但部分国企的管理制度未能及时调整和更新,导致制度滞后,无法有效应对新出现的风险和合规挑战。此外,制度的执行和监督机制不健全,缺乏有效的执行力和监督力。很多国有企业在制度执行过程中存在制度流于形式、执行不到位的问题,未能形成闭环管理。制度建设的短板直接影响了国有企业风险、内控、合规一体化管理的有效性,制约了国有企业管理水平和经营效益的提升。

### (四)第三道防线监督效力不足

虽然多数国企已经建立了内部审计和监督机制,但实际运行效果不尽如人意。内部监督部门的独立性不强,难以摆脱管理层的干预,导致监督工作缺乏客观性和公正性。很多国有企业内部审计部门设置在财务或综合管理部门下,审计工作受其他职能部门的限制和影响,无法有效开展独立审计。内部监督覆盖面不足,监督对象主要集中在财务和重大项目上,而对其他业务领域的监督较为薄弱,导致一些潜在风险和问题未能及时发现和处理。此外,内部监督力量薄弱,审计人员专业能力和素质不高,缺乏系统培训和能力提升,导致监督质量和效果不理想。监督机制不健全,缺乏科学的监督评价和反馈机制,审计发现的问题和建议得不到充分重视和落实,整改效果不佳。

## 四、国企风险、内控、合规一体化建设应用策略

### (一)树立一体化管理理念

树立一体化管理理念是推动国企风险、内控、合规一体化建设的核心策略。要通过系统的理念宣导和培训,提升国

有企业全员的风险意识和合规意识。管理层应率先垂范,深入了解一体化管理的内涵和重要性,并在日常管理和决策中践行这一理念。国有企业应建立健全一体化管理的组织架构,设立专门的风险内控合规管理委员会,统一协调和推进各项管理工作。通过科学的组织架构和职责分工,确保各项管理活动有序开展,避免职能重叠和管理真空。制定分级分类的培训计划,定期开展全员培训,提高全员对风险、内控、合规管理的了解和执行能力。同时,建立健全考核和激励机制,将风险内控合规管理的绩效纳入员工和管理层的考核指标,激发全员参与的积极性和主动性。通过内外部专家的交流和经验分享,借鉴国内外先进的管理经验和做法,持续优化和完善国有企业的一体化管理体系。

### (二)构建一体化管理组织架构

国有企业应从顶层设计入手,健全法人治理结构,明确各治理主体的职责和权利,形成有效的权力制衡机制。董事会应设立专门的风险、内控、合规一体化管理委员会,统筹管理国有企业的风险内控合规事务,确保各项管理措施落实到位。强化管理层和执行层的职责分工,明确三道防线管理职责和权限,避免权责不清、管理失控的现象。一是设立一体化管理联席会议,建立相关制度;二是成立风险与合规委员会,制定相应的议事规则;三是配齐成立风险与合规委员会成员。全面建立涵盖集团公司及所属企业的一体化组织架构和三道防线,覆盖决策层、经理层、执行层,实现合规、内控及风险管理职能在决策层、经理层及执行层的统一及整合。

### (三)动态优化管理体系

一是着力搭建“1+N”制度管理体系,落实规范化管理,以一体化管理、风险评估、一体化评价为核心,各业务线制度为辅,不断优化,形成一体化管理的制度依据,提升整体管理效能。二是以“强内控、防风险、促合规”为目标,提高国有企业管理水平,促进可持续发展。三是搭建统一管理、分级实施的组织机构,确保管理措施的有效执行。优化业务流程,构建整合全面风险管理、内控、合规三大体系工作要素的流程,提高业务运行的效率和规范性。编制年度报告,体现风险、内控、合规管理的要求,提高国有企业管理的透明度和责任感。开发覆盖风险、内控、合规管理要求的工作底稿和标准,确保每个环节的操作都有据可依。建立高效协同的风险、内控、合规一体化管理信息平台,通过信息化手段提高管理的精准度和实时性,增强国有企业的风险应对能力和合规性,为国有企业的长远发展保驾护航。通过上述措施的实施,全面提升国有企业的管理水平和可持续发展能力,确保国有企业在复杂多变的市场环境中稳健前行。

### (四)推动数字化转型升级

国有企业应加快信息化建设步伐,建立全面覆盖的数字化管理平台,实现管理流程的线上化和自动化。利用大数

据、人工智能等先进技术,提升风险识别、监控和应对能力。通过数据集成和分析,打通内部各部门、各业务环节的信息壁垒,实现数据共享和协同。建立实时监控和预警系统,及时发现和预警潜在风险,提高管理的预见性和精准性。强化信息系统的安全管理,确保数据的安全和隐私保护,防范信息泄露和网络攻击。加强对员工的信息化培训,提升全员的信息化应用能力和水平。引入先进的信息化工具和系统,如ERP、CRM等,提升国有企业的管理效率和水平。通过数字化手段优化管理流程,减少人为干预,提升管理的透明度和公正性。建立科学的数据管理和分析机制,利用数据驱动管理决策,提高决策的科学性和有效性。结合国有企业实际,制定数字化转型的整体规划和实施方案,确保数字化转型的顺利推进和实施。

## 五、结论

在当前复杂多变的市场环境和日益严格的监管要求下,国有企业推进风险、内控、合规一体化建设具有重要意义。通过树立一体化管理理念、构建科学的管理组织架构、动态优化管理体系以及推动数字化转型,国有企业能够全面提升管理效能和风险控制能力。构建系统化、规范化的一体化管理体系,不仅能够提高国有企业的内控和合规水平,还能促进国有企业可持续发展和市场竞争力。未来,国有企业应持续优化和完善一体化管理机制,增强全员风险意识和合规意识,借鉴先进的管理经验,利用现代信息技术,推动管理创新和数字化转型,实现高质量发展目标。

### 参考文献:

- [1]滕庆红.国有企业风险、内控、合规、法务一体化建设的若干思考[J].法制博览,2024(07):70-72.
- [2]吴达.基于风险防控的国有企业内控合规管理问题与对策研究[J].中国乡镇企业会计,2023(12):132-134.
- [3]张成斌.国企法治建设与合规管理一体化推进的方法探讨[J].企业改革与管理,2023,(12):17-20.
- [4]张晓波,徐娜.国企国际化经营风险、内控、合规一体化研究[J].科学决策,2023(04):207-217.
- [5]王军,王新文,黄碧波,等.大型国企法律、合规、风险、内控一体化管理体系[J].国企管理,2021(16):32-39.
- [6]谢涛.关于国有企业内控与制度建设工作一体化推进的思考[J].中国总会计师,2021(07):48-50.

### 作者简介:

曾碧仪(1983—),女,汉族,广东省广州市人,本科,中级会计师,研究方向:内控。