

国有企业合规管理体系建设实践

——以公司合规管理体系建设为例

赵青松

天津市建筑材料集团(控股)有限公司 天津 300381

摘要: 本文以天津某建筑材料行业公司的合规管理体系建设项目为案例,总结该公司构建合规管理体系的路径与经验,并对标首批北京市管国有企业合规管理先进经验,通过全面系统梳理该公司的合规义务,识别其在经营管理中面临的合规风险,通过不断完善合规管理制度体系,实现了“强内控、防风险、促合规”的目标。实践表明,通过合规管理体系建设,该公司增强了全体员工的合规经营意识,提升了全面风险管理能力,增强了企业竞争的软实力,为企业持续健康和高质量发展打下了坚实的基础。

关键词: 企业合规; 合规风险; 合规管理体系

Implementation of Compliance Management System in State-owned Enterprises -Using the Construction of the Company's Compliance Management System as a Case Study

Abstract: This paper examines the construction of a compliance management system for a building materials industry company in Tianjin as a case study. It summarizes the company's approach and experience in establishing the compliance management system, and compares it with the advanced experiences of compliance management in state-owned enterprises in Beijing. By comprehensively and systematically identifying the company's compliance obligations and operational risks, the compliance management system is continuously improved to achieve the goal of "strong internal control, risk prevention, and promotion of compliance". The practice demonstrates that through the establishment of a compliance management system, the company has enhanced employees' awareness of compliance operations, strengthened its comprehensive risk management capabilities, improved its soft power for enterprise competition, and laid a solid foundation for sustainable, healthy, and high-quality development.

Key words: Enterprise compliance; compliance risk; compliance management system

引言

为帮助企业强化合规管理,有效预防企业面临的合规风险,2018年国务院国资委发布了《中央企业合规管理指引(试行)》,国家发展改革委印发了《企业境外经营合规管理指引》,北京市国资委启动了市管国有企业合规管理体系建设研究并在部分企业开展试点工作,2022年9月国务院国资委印发《中央企业合规管理办法》并自2022年10月1日起施行。天津市建筑材料集团(控股)有限公司(以下简称“天津建材集团”或“公司”)作为金隅集团

的下属企业,于2022年启动合规管理体系建设工作,已经初步搭建了符合本公司特点的合规管理体系。本文结合公司合规管理建设必要性,对标先进、实施路径、经验做法及存在的问题总结,为有关企业开展合规管理体系建设提供借鉴。

1 公司合规管理体系建设的必要性

天津建材集团作为天津市首家集团层面完成混合所有制改革的市管一级国有企业,通过与金隅集团产业的协同,已逐步形成以商贸展贸、资产管理、智慧物流为主

收稿日期: 2024-4-1

第一作者: 赵青松, 1975年生, 法律硕士, 高级经济师, 主要从事公司风险防控、企业合规管理、客户黏性分析等领域的工作,
E-mail: zhaosongsong@ctbmg.com

业的现代化企业集团。公司通过强化合规管理不仅是适应金隅集团打造世界一流产业集团的需要,也是建设法治国企,防范合规风险,实现依法合规经营的需要,更是实现高质量发展的需要。

开展合规管理体系建设工作,对公司具有以下4个方面的重要意义:

一是实现依法治企的必然要求。强化合规管理是深入贯彻落实习近平法治思想的重要内容,是国有企业的政治责任、经济责任与社会责任。习近平总书记多次指示要强化企业依法合规经营,要求企业补足合规经营的短板,提高依法治企能力。合规管理是加强企业法治建设、提升依法治企能力的重要抓手,应开展合规管理建设,持续优化“四化”管控体系,完善内控体系建设,促进精益管理,构建和谐生态,保障依法合规、安全运营,全面推动各领域改革向纵深发展。

二是实现高质量发展的内在需要。作为金隅集团七大集团之一和金隅集团在天津的桥头堡,公司要按照金隅集团法治国企建设的总体部署,通过强化合规管理,达到依法合规运营、实现高质量发展的目标。公司通过主动合规的方式开展经营决策,全面落实“整合发展,契合发展,创新发展,高质量发展”的经营方略和行动指南,不断进行管理创新,提升经营质量,全面提质增效,实现国有资产保值增值。

三是防范合规风险的有效手段。合规管理工作包括合规政策制定、合规管理制度建设、合规管理组织机构设置,合规文化建设和合规信息系统建设等。通过强化合规管理,完善风险管理体系,可有效增强公司合规风险识别、分析、预防和控制能力,逐步形成运转有效的风险管理日常工作秩序,并有针对性地制定风险预防控制预案,采取科学的方法避免或减少风险事件及风险损失的发生;通过合规管理,提升全员合规经营意识,可以为企业、企业管理者及员工设置经营和执业的“防火墙”。公司通过建章立制和刚性执行,将不确定性、可能性的无形风险转变为可预见、可管控的有形风险,以法治合规的确定性应对风险的不确定性,努力推动形成办事依法、遇事找法、解决问题用法、化解矛盾靠法的良好法治环境,在法治轨道上推动各项工作,为实现全面风险管理打下坚实的基础^[1]。

四是提升公司品牌形象的重要支撑。开展合规管理体系建设,不仅可以防范公司在发展中面临的合规风险,还能促进公司形成诚信合规文化,提升品牌形象。在品牌影响力方面,公司积极推进品牌建设,打造出“环渤海”建材商品贸易著名品牌。通过商贸展贸企业的合力互动发展,努力形成家居建材行业链条闭环,打造核心品牌,稳固行业领先地位。通过合规管理体系建设,为公司打造诚信合规、产品卓越、优质服务的企业形象,进一步提升品牌形象及市场美誉度,带来显著的社会、经济和品牌效益。

2 借鉴合规管理先进企业的经验

为指导公司更好地开展合规管理体系建设,公司结合自身实际情况和金隅集团监管要求,通过对标北京市国资委合规管理体系建设的经验做法,进行学习和借鉴。这些企业的经验做法主要包括以下4个方面^{[2]57-58}:

一是加强合规管理组织体系建设。首先,取得公司高层领导支持。公司主要领导在开展合规管理体系建设工作中给予了大力支持,并作为合规管理第一责任人推动相关工作。有的企业在推动合规管理体系建设过程中,还创造条件让领导更多参与其中,从而更好地推动合规管理工作。如2019年以来金隅集团董事长坚持在法治大会、法治合规培训等有关会议上讲授法治课,强化集团高管人员的法律风险防范意识。其次,结合实际构建合规管理组织体系。合规管理体系建设对于企业各个部门来说较为陌生,每个企业内部存在法务、内控、风险管理等部门,这些部门在开展合规管理工作之前都或多或少地涉及合规相关工作。企业在开展合规管理体系建设工作时,需紧紧结合业务与管理现状特点,构建务实有效的合规管理组织体系。

二是开展合规管理制度体系建设。企业要注重顶层设计与专项制度同步推进。在发布合规管理规划、合规管理办法等文件的同时,结合重点领域和关键环节同步出台管控措施,有时还需在某些领域及时出台相应合规管控措施。这样往往能够立即看到效果,让管理层与业务部门尽早看到合规管理成果,对合规管理体系建设增加信心,从而有利于后续合规管理体系建设的推进。

三是完善流程与运行机制建设。企业在建设合规

管理体系时,通过联席会议机制设计、各个部门间建立正式与非正式沟通机制,使得各个部门之间沟通更加紧密。比如,北汽集团合规管理中心与人力资源部门在多方面进行协调配合,在人员招聘时,合规部门会根据人力资源部门提供的信息,给出评价,提示相关的风险点,更好地规避和控制合规风险;京东方集团合规部梳理出来的强监管风险领域,通过在内控流程中加入合规控制点,并制作成卡片发放给工作人员,简洁有效。有的企业每年会根据业务梳理更新合规风险,将管控措施写进流程制度中,且不定期更新,如业务有新的变化,会做实时调整,请专业组织的人员不定期举办宣贯培训。如北汽集团增加对关键岗位和高管合规审查的流程,在招聘环节加入了商业秘密保护合规筛查流程。

四是开展合规文化建设。合规文化建设是开展合规管理体系建设的重点,企业应意识到合规文化建设的重要性与必要性,认为合规文化建设工作还需要更加全面、深入地开展。部分企业在开启合规管理体系建设工作之初,已通过报刊专栏、小视频等方式宣传合规文化,以案释法,让员工知规、合规,效果显著。

3 合规管理体系建设实施路径

公司开展合规管理体系建设并非从零基础起步,公司合规管理体系建设既是对现有管理体系的升级,也是新合规管理体系的导入。不断实现合规管理体系与其他管理体系的协调,在开展工作时具体遵循了以下9个实施路径^[1]:

(1) 明确目标。合规管理体系建设设计时,公司最高领导层要明确合规管理体系建设的目标,以建立有效合规管理体系,防范经营中的风险,加强内部控制能力和管理水平,促进企业达到外部监管机构的要求和自身持续稳健发展的需要。

(2) 全员参与。体系建设是一个系统性工程,涉及公司的治理、管理、业务层面,关系公司内部各个层面,既包括公司的领导层,也包括管理层和一线员工。合规管理体系建设工作从启动到实施过程中,公司要调动各个业务部门负责人的积极性,共同对公司存在的合规问题、合规管理体系建设的难点进行研讨,避免把合规管理体系建设工作当成是牵头部门的事。

(3) 风险评估。开展风险评估是合规管理体系建设工作的重要一环,公司要引入外部专家团队对公司高级管理人员、部门负责人及各分子公司的领导进行访谈。通过评估,公司查找在贸易合规、安全生产合规领域面临的合规风险。从业务活动来看,公司合规管理重点领域要聚焦在商业伙伴、采购的合规管理,此外还要加强大宗贸易的合规管理。同时,对各个子公司存在的合规风险也要进行具体的评估^[3]。

(4) 制定合规管理体系建设工作方案。在全面系统的风险评估基础上,公司制定了合规管理体系建设工作方案。该方案系统地梳理公司的合规管理现状,明确了合规管理体系建设的指导思想、工作目标和工作原则,公司按照合规管理体系全覆盖的原则,进行整体规划,一体化推进,在公司本部和所属企业中全面推进合规管理工作,明确了近期、中期与远期目标。结合合规管理体系建设的工作要求,细化了构建合规管理组织机构、制定合规管理制度、完善合规管理运行机制的具体任务。结合风险评估明确了合规管理应覆盖的重点领域、重点环节和重点人员,并就合规管理体系建设工作进行了具体的安排和提供保障措施。

(5) 构建合规管理组织体系。按照合规管理体系建设的要求,构建合规管理组织结构。首先是明确合规治理组织机构的职责。在公司法人治理结构的基础上,进一步明确公司党委、董事会、监事会、经理层等治理主体在领导、决策、监督、执行等环节的合规管理职责。总法律顾问担任合规管理负责人。法律合规部承担合规管理综合部门职能,由合规管理负责人领导,建立合规管理综合部门、专项部门、主责单位“三位一体”的管理模式,确立合规风险控制的“三道防线”。

(6) 构建合规管理制度体系。公司根据自身经营范围、业务规模及所适用的法律法规和规范标准等外部监管要求,建立健全以合规行为准则为基础、合规管理办法为核心,重点业务领域的专项合规管理指引等配套制度为抓手的合规管理制度体系。同时,公司将合规管理要求嵌入原有内控手册中,进一步完善工作流程与制度执行,形成管控合力,充分发挥强管理、防风险的作用。

(7) 完善合规管理运行机制。公司应将合规工作进行常态化管理,建立以下合规管理运行机制:一是协同

联动机制,实现部门之间的资源共享、成果共用,形成风险管控合力。二是合规风险识别评估机制,包括从风险识别、评估、预警、反馈、制定应对措施等具体工作环节。三是合规审查和咨询机制,覆盖公司规章制度制定修改及废止、重大事项决策、重大项目运营、重要合同签订等经营管理行为的必经程序,并贯穿启动、决策、实施全过程。四是合规风险报告及应对机制,发生重大合规风险事件时,相关责任部门应及时向公司相关领导报告,并向合规管理负责人、法律合规部报备。五是年度合规报告机制,按照上级单位要求,法律合规部编制形成公司年度合规管理工作报告,并按要求履行审议程序。六是合规举报调查机制,公司通过电话、电子邮箱等建立畅通有效的合规举报渠道,合规举报调查与纪检举报调查相结合,在信息保密的前提下,加强部门协同联动,建立信息沟通、线索移送、配合调查的分工协调模式^[4]。

(8) 培育合规文化。公司要开展常态化合规宣传,通过办公系统、自媒体等编发文章,对公司和有关单位合规管理建设进行宣传报道。各单位利用协同办公平台、内部刊物、公众号等以各种形式对合规进行宣传,将合规理念、合规文化、合规价值在公司各层级进行广泛宣传。公司全体员工积极学习《合规行为准则》,领导干部要高度重视合规管理工作并率先签署承诺书,对全公司范围内推动开展合规承诺书签署工作,起到示范和促进作用。

(9) 持续优化。无论是内控体系还是合规管理体系建设,都是一个长期持续的过程。正如GB/T 35770—2022《合规管理体系 要求及使用指南》所指出的,组织应不断提升合规管理体系的适当性、充分性和有效性,以按要求搜集、分析、评估并写入合规报告的信息为基础,发现改进组织合规评价的机会。公司开展合规管理体系建设时,要持续跟踪内外部环境、组织架构、管理要求和管理问题、重大风险、业务流程的变化,及时提出相关改进建议、内外部检查评价的结果,适时更新公司管理制度。

4 合规管理体系建设的经验

公司在开展合规管理体系建设时,积累了经验,其中,主要的经验有以下4个方面:

(1) 高层领导重视,协调推进合规管理体系建设^{[2]77-82}。

合规管理体系建设是一项系统工程,也是一项长期工程,不仅需要全体员工参与,还需要得到高层领导的重视。一是发挥“关键少数”的作用,企业合规管理体系建设是一把手工程,从项目启动开展就需要得到企业主要领导的重视;在开展合规管理体系建设过程中,企业主要领导要亲自部署、亲自研究和亲自推动,为项目整体推进提供绝对的支持。二是做好顶层设计,公司结合监管规定及做强主业的要求,做好合规管理体系的顶层设计,完善合规管理制度流程,细化合规风险点的识别和管理,推动公司合规管理的规范化、标准化。三是部门联动形成合力,为顺利发挥各个部门的积极性,公司要求各部门、各岗位落实风险合规管理职责,加强合规审核,督促下属企业落实合规职责和合规前置要求,共同防控合规风险。

(2) 结合业务风险,健全公司合规制度体系。

公司开展合规管理体系建设时,要结合业务实际、风险导向,对标监管要求健全合规管理制度。一是结合业务实际,建立科学的制度体系,在开展合规管理体系时,公司严格对标监管规定,强化制度管理部门的综合统筹与管理,实现以制度管人管事,将监管要求细化到制度中,并抓好制度的不断修订完善。二是强化制度落实,强化制度培训和执行检查,对于发现的问题及时整改,并在制度层面进行查漏补缺;对于制度执行中的问题,强化相关答复的权威性、统一性,避免制度标准不统一和随意解释。三是实现制度的全生命周期管理,结合监管要求、业务经营和检查情况,及时做好制度的立改废工作,确保制度的合规性、相符性。

(3) 培养专业人才,提升公司的合规管理水平。

无论是从风险管理还是合规管理工作内容来看,合规管理人员既要了解业务,还要有很强的专业能力。公司在开展内控合规管理体系建设时,必须注重从以下方面培养合规专业人才:一是熟悉与了解本公司的业务,要求合规管理人员全程参与项目建设,全程参与调研访谈,全面熟悉公司业务。二是提升合规专业能力,聘请外部合规专家对合规管理人员持续培训,同时召开合规研讨会,积累合规专业知识,提升业务能

力。三是参与具体项目的操作,内部工作人员要全程与外部顾问合作,并与外部顾问共同探讨合规管理体系建设的工作方案,通过外部专家视角,提升风险防控专业能力。四是不断更新知识结构,要为合规管理人员提供多渠道的学习机会,如参加各类专业培训,开展内部专题交流研讨。

(4) 培育合规文化,促进公司持续合规经营。

从行业过往发生的多起违规案例来看,如果企业没有浓厚的合规文化氛围,即便有再完备的制度,员工也可能钻制度的漏洞;如果有合规文化氛围,即使企业存在制度漏洞,员工也不会去违反,甚至还会主动地帮助企业完善制度,填补制度的漏洞,从而帮助企业避免违法违规带来的损失。培育公司的合规文化,一是要加强合规文化的宣教培训,让员工知规章,晓流程;二是自上而下树立培育合规理念,把合规经营理念融入业务与创新发展中;三是加强合规激励与约束,表彰诚信合规先进,内部通报违法违规案例。

结论与展望

合规管理体系建设,不仅可以增强全体员工的合规经营意识,还可以构建更加科学规范的制度体系,增强风险防控能力,这对企业实现高质量发展提供了重要的制度基础与文化动力。应当看到,公司的合规管理体系建设不是一朝一夕就能完成的,要走的路还很长,还需在促进合规意识的提升、合规行为的规范、合规价值观的形成等方面持续发力,希望在以后的工作中与同行进行交流,互相借鉴,做到吃别人的堑长自己的智,努力为企业高质量发展提供法治保障。☞

参考文献

- [1] 丁继华. 六步法创建有效的企业合规管理体系[J]. 中国外汇, 2019(14):42-44.
- [2] 郭凌晨,丁继华,王志乐. 合规:企业合规管理体系有效性评估[M]. 北京:企业管理出版社, 2021.
- [3] 胡国辉. 企业合规概论[M]. 北京:电子工业出版社, 2017:13-22.
- [4] 王志乐. 企业合规管理操作指南[M]. 北京:中国法制出版社, 2017:140-151+169-171.

广告

中国混凝土与水泥制品协会 指定会刊
中国建筑材料联合会预拌砂浆分会

国内统一连续出版物号: CN 11-5862 / TU
国际标准连续出版物号: ISSN 1674 - 7011

每期订价: 18 元 / 期
全年订价: 216 元 / 年 (赠电子刊)
联系电话: 010-88751914
联系人: 罗 恒 15083904470 (微信同号)

订阅方式: 银行汇款
户 名: 北京《混凝土世界》杂志社有限公司
开户银行: 工行北辛安支行
开户账号: 0200005819200112763

2024年《混凝土世界》杂志



扫码订阅