

浅谈国有企业合规管理建议

邢艳东

哈尔滨锅炉厂有限责任公司 黑龙江 哈尔滨 150040

摘要：本文围绕国有企业合规管理展开深入探讨。首先阐述了国有企业合规工作的意义与任务，随后着重分析合规管理现状，指出存在合规意识薄弱、管理体系不完善、制度执行不力、风险防控欠缺及合规文化未形成等问题。接着提出一系列针对性建议，包括强化合规意识教育、完善管理体系、加强制度执行与监督、提升风险防控能力以及培育合规文化等，旨在助力国有企业构建健全的合规管理机制，实现依法依规运营，增强市场竞争力与可持续发展能力。

关键词：国有企业；合规管理；优化路径

引言：国有企业在我国经济体系中占据关键地位，其合规管理水平不仅关乎自身的稳定与发展，更对国家经济秩序有着深远影响。随着市场环境日益复杂及监管要求不断提高，国有企业面临诸多合规挑战。合规管理已成为国有企业实现现代化治理、履行社会责任的核心要素。

1 国有企业合规工作的意义和主要任务

1.1 国有企业合规工作的意义

国有企业是国民经济的重要支柱，它的合规工作具有重要意义。第一，合规工作有助于防范经营风险。在复杂的市场环境中，国有企业面临着很多风险，比如法律风险、市场风险、道德风险等。经过建立健全合规管理体系，能够提前识别、评估和预警这些风险，使企业在决策和运营过程中能够规避风险，避免因违法违规行为而遭受重大损失，保障国有资产的安全与稳定。第二，合规工作有利于规范企业经营行为。国有企业的经营活动涉及众多领域和环节，合规要求贯穿于企业的各项业务流程之中。严格遵守法律法规、行业准则和内部规章制度，能够确保企业的经营行为合法、合规、有序，提高企业的管理水平和运营效率，增强企业的市场竞争力。第三，合规工作是维护企业良好形象和声誉的关键点。国有企业作为国家经济的代表，其形象和声誉不仅关系到企业自身的发展，也影响到国家和行业的形象。合规经营能够树立企业的良好形象，赢得社会各界的信任和支持，为企业的长期发展创造有利的外部环境。

1.2 国有企业合规工作的主要任务

（1）明确责任分工：一是国企领导集体发挥核心引领作用，把方向、管大局、促落实，确保国企的路线方针政策在企业合规工作中得到贯彻执行，加强对企业重大事项合规性的把控；二是董事会负责审议批准合规

管理基本制度等，推动完善合规管理体系并评价其有效性；经理层则负责拟订相关方案和制度并组织实施，应对重大合规风险事件。（2）建立完善的制度管理：先制定涵盖企业各业务领域、各管理环节的合规管理制度，明确合规管理的目标、原则、职责、流程等，为合规工作提供制度依据；再针对重点领域和高风险业务，如反商业贿赂、招标采购、安全生产等，制定专项合规指引，细化合规要求和操作流程，提高合规管理的针对性和有效性。（3）加强风险防控：定期开展合规风险排查，全面梳理企业内外部风险因素，运用科学方法评估风险发生的可能性和影响程度，确定风险等级，为风险应对提供依据；建立风险预警指标体系和监测机制，及时发现潜在风险，提前发出预警信号，采取有效措施加以应对，防止风险扩大化。（4）推进文化建设：先通过开展合规培训、宣传教育等活动，提高全体员工的合规意识，使合规理念深入人心，让员工自觉遵守法律法规和企业规章制度；再将合规文化融入企业文化建设，倡导诚信、守法、合规的价值观，通过领导带头、典型示范等方式，营造良好的合规文化氛围，促进企业合规经营。（5）强化监督与问责：一是建立健全监督检查机制，加强对企业各部门、各单位合规管理工作的日常监督和定期检查，及时发现问题并督促整改^[1]。二是对违反法律法规和企业规章制度的行为，严格按照规定进行责任追究，确保合规制度的严肃性和权威性。

2 国有企业合规管理现状及存在的问题

2.1 合规意识有待提高

通过搜集国企违规案例发现，部分国有企业员工对合规管理的重要性缺乏深刻认识，存在侥幸心理。他们认为在日常工作中，一些小的违规行为不易被察觉，即便被发现，也不会产生严重后果。这种错误观念导致企

业内部违规现象屡禁不止,如在财务报销中虚报费用、在项目招标中透露标底等行为时有发生,给企业带来了诸如经济损失、声誉受损等不必要的风险。一些管理层也没有意识到合规管理对企业长远发展的重要性,在决策过程中没有将合规因素纳入考量,为企业的稳健运营埋下了隐患。

2.2 合规管理体系不完善

通过搜集案例和调研过程中,还发现不少国有企业的合规管理体系存在诸多漏洞与缺陷。一方面,合规管理制度不够健全,未能涵盖企业经营管理的各个环节和层面,对于新兴业务领域的合规管理更是缺乏相应规定。另一方面,合规管理流程不够清晰,职责划分不够明确,导致在实际工作中,各部门之间相互推诿、扯皮现象严重,使得合规管理工作难以有效开展。比如,在合同管理流程中,如果对于合同的审核、签订、履行等环节的责任界定不清,就容易出现审核不严格、履行不到位等问题,无法对企业的经营活动形成全面、有效的监督和约束。

2.3 制度执行不到位

即使部分国有企业制定了相对完善的合规管理制度,但在执行过程中却大打折扣。一些员工对制度缺乏敬畏之心,认为制度只是一种形式,并未真正将其内化于心、外化于行。在实际操作中,随意简化流程、规避制度的现象较为普遍,导致制度执行不力,无法发挥其应有的规范和约束作用。还有在企业运营管理过程中,还存在着国企与子企业法人边界不够清晰的状况。比如在一些工程项目承接时,由于管理不善,出现了违法转包的情形。业务上相互交叉,人员也存在交叉任职的现象。一旦某个环节发生问题,如工程质量出现严重缺陷或安全事故,按照法律规定,母公司极有可能承担连带责任。这不仅破坏了有限责任公司责任独立承担的制度设计初衷,削弱了企业结构在风险隔离方面应有的优势,而且给企业带来了极大的法律和合规风险,让企业陷入复杂的法律纠纷与经济困境之中。

2.4 风险防控能力不足

随着市场环境的日益复杂多变,国有企业面临的风险也越来越多样化,但部分企业的风险防控能力却未能及时跟上。一些企业缺乏科学的风险评估方法,无法准确识别潜在风险,对于风险的发生概率和影响程度缺乏准确判断。在风险应对措施方面也存在不足,缺乏有效的风险预警机制和应急预案,当风险发生时,往往措手不及,无法及时、有效地进行化解,给企业的发展带来了严重的潜在威胁。比如,在面对市场价格波动、政策

调整等风险时,一些企业由于缺乏有效的应对措施,导致生产经营受到较大冲击。再如对交易相对方缺乏详细准确的尽职调查,在交易过程中也未能及时跟踪资信情况,若其经营发生较大波动,也会导致合同履行发生重大变化,货款无法回收、项目无法按时交工等重大风险事件。

2.5 合规文化尚未形成

合规文化作为企业合规管理的灵魂,在搜集资料过程中还发现有一些国有企业特别是子企业中尚未得到充分培育和发展。企业内部对合规价值观的认同度不高,缺乏广泛的传播和深入的教育,员工的合规行为更多是出于外在的制度约束,而非内在的自觉自愿^[2]。这种情况下,一旦制度出现漏洞或监管不到位,违规行为就容易滋生。此外,若企业缺乏积极向上的合规文化氛围,也难以吸引和留住高素质的合规管理人才,不利于合规管理工作的长期深入开展。

3 加强国有企业合规管理的建议

3.1 强化合规意识教育

(1) 定期组织全体员工参加合规培训是提升企业整体合规意识的基础工作。培训内容应全面且系统,涵盖法律法规,使员工明确法律红线,避免无知违法;政策解读能让员工了解企业经营的政策导向,有利于准确把握业务开展大方向;企业规章制度则是员工日常工作的行为规范,应加强制度的宣贯工作;职业道德的强调有助于培养员工的职业操守,强化内心才能外化于行。

(2) 针对高管、财务人员、采购人员等关键岗位人员开展专项培训意义重大。首先需要高度关注的是公司管理层,其决策影响企业的全局,提高决策者们的合规风险敏感度,可确保决策的合规性;财务人员关乎企业资金安全,精准把握财务合规要求,能有效防范财务风险;采购人员易面临商业贿赂等风险,明确采购环节合规要点至关重要。还要加强新入职员工的合规教育,能从源头树立其正确的合规观念,助其快速融入企业合规文化。(3) 利用企业内部宣传栏、网站、微信公众号等多渠道广泛宣传合规管理知识,及时发布合规动态和典型案例,让员工随时随地接受合规教育。

3.2 完善合规管理体系

(1) 健全合规管理制度:国有企业需结合自身实际,制定完善的合规管理制度,明确合规管理的目标、原则、组织架构、职责分工和 workflows 等,为合规管理工作提供清晰的指引和依据。要密切关注法律法规的变化和企业发展的动态,及时修订和完善制度,确保其时效性和适应性。(2) 优化管理流程:全面梳理企业

各项业务流程,查找其中的合规风险点,并据此优化管理流程,设置有效的控制措施。以合同管理流程为例,加强对合同签订、履行、变更、解除等环节的审查和监督,可有效防范合同风险,避免因合同纠纷给企业带来损失。(3)明确职责分工:明确企业领导、董事会、经理层、合规委员会、业务部门、合规管理部门等各层级在合规管理中的职责,形成各司其职、各负其责的良好局面,凝聚合规管理的强大合力。建立健全责任追究制度,对违规行为严肃问责,确保合规管理责任落实到人,增强全体员工的责任意识。

3.3 加强制度执行与监督

(1)加强内部监督:建立健全内部监督机制,充分发挥纪检监察、审计、巡视巡察等部门的监督作用,定期检查和评估企业的合规管理情况,及时发现和纠正存在的问题。加强对重点领域、关键环节和高风险业务的监督,确保制度执行到位,维护企业正常经营秩序。

(2)强化外部监督:主动接受政府监管部门、社会公众等外部监督,及时公开企业的合规管理信息,提高管理透明度和公信力。对于外部监督发现的问题,要认真整改,逐项落实销号,以外部监督推动企业合规管理水平的提升。(3)严格考核评价:将合规管理纳入企业绩效考核体系,量化考核各部门和员工的合规表现,建议将考核结果与薪酬、晋升、评先评优等挂钩,激励员工自觉遵守合规制度,提高制度执行力。

3.4 提升风险防控能力

在复杂多变的市场环境中,企业需不断提升风险防控能力以确保稳健发展。首先,应建立风险预警机制,借助大数据、人工智能等现代信息技术手段构建风险预警模型,对各类风险进行实时监测。其次,加强风险评估与应对工作。定期开展全面、系统的内外部风险因素分析评估,确定风险等级,制定相应策略。对于重大风险,需制定专项方案,明确责任部门与责任人,如在重大投资项目中,提前评估市场、政策等风险,确保有效控制。最后,完善风险处置机制^[3]。一旦风险事件发生,迅速启动应急预案,采取有效措施降低损失。及时复盘处置过程,总结经验教训,不断优化风险防控体系。如

企业在面临突发的舆论危机时,迅速采取应对措施,并在事后总结,以更好地应对类似风险,保障企业的稳定运营。

3.5 培育合规文化

培育合规文化对于企业的发展具有重要意义,建议可从以下几点着手:(1)领导干部应以身作则:严格遵守合规制度,积极践行合规文化。他们的行为具有强大的示范效应,能引领全体员工自觉遵守合规要求。比如,领导在决策过程中充分考虑合规因素,严格遵循相关规定,为员工树立良好榜样,使合规理念在企业内部得以有效传播。(2)树立合规价值观:将合规价值观融入企业文化体系,通过开展专题培训、制作宣传手册、举办文化活动等方式,广泛宣传和教育,让诚实守信、廉洁奉公、依法合规的经营理念深入人心,使合规成为全体员工共同的价值追求。(3)加强激励约束:建立健全合规激励约束机制,对合规表现优秀的员工给予表彰和奖励,如奖金、晋升等,激发员工的积极性;对违规行为严肃处理,形成威慑力。通过这种正向激励与反向约束相结合的方式,引导员工养成良好的合规行为习惯,推动企业合规文化的建设与发展。

结束语:国有企业合规管理是一项长期且系统的工程,对企业的生存与发展起着决定性作用。通过强化合规意识教育,能让全体员工从思想根源上重视合规;完善合规管理体系,为合规工作搭建坚实框架;加强制度执行与监督,保障合规制度落地生效;提升风险防控能力,增强企业应对不确定性的韧性;培育合规文化,使合规成为企业的内在精神动力。

参考文献

- [1]马俊辉.加强合规管理助力国有企业高质量发展[J].投资与创业,2024,35(12):128-130.
- [2]胥颖.浅析国有企业人力资源管理的内控合规建设[J].混凝土世界,2024(6):92-95.
- [3]吴海波,徐子胜,李浩玄,等.国有企业合规风险及强化依法合规管理策略研究[J].知识经济,2024,671(7):184-186.