

DOI: 10.12361/2661-3263-06-02-129651

“内控、风险、合规”一体化管理的思考与探索

于艾灵

中国舰船研究院, 中国·北京 100101

【摘要】近年来,企业开始推行内部控制管理、风险管理和合规管理,在企业高质量发展背景下,“内控、风险、合规”一体化融合建设成为企业整合资源提升效率的必然选择。本文通过分析内部控制管理、风险管理和合规管理不同管理背景和管理要求,提出构建“内控、风险、合规”一体化管理的可能性和必要性,探索提出“内控、风险、合规”一体化管理路径。

【关键词】内控; 风险; 合规; 一体化管理

Thinking and Exploration of the Integrated Management of “Internal Control, Risk and Compliance”

Ailing Yu

China Ship Research and Development Academy, Chaoyang, Beijing, 100101

[Abstract] In recent years, enterprises have begun to carry out internal control management, risk management and compliance management. Under the background of high-quality development of enterprises, the integration of “internal control, risk and compliance” has become an inevitable choice for enterprises to integrate resources to improve efficiency. By analyzing the different management backgrounds and management requirements of internal control management, risk management and compliance management, this paper puts forward the possibility and necessity of building the integrated management of “internal control, risk and compliance”, and explores and puts forward the integrated management path of “internal control, risk and compliance”.

[Keywords] Internal control; Risk and compliance; Integrated management

1 内控、风险、合规管理背景和管理要求

1.1 全面风险管理阶段管理要求

2006年,全面风险管理指引出台,指引明确企业风险一般划分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险五类。指引侧重于强调企业风险的水平和能力,聚焦风险管理初始信息收集、风险评估、风险管理策略制定、风险管理解决方案的出和实施、风险管理的监督与改进环节,虽将内控措施作为风险管理解决方案之一,但对内控体系构建和优化不属于中心话题。

1.2 强化内控阶段管理要求

2009年,我国发布企业内部控制基本规范,内控不再单独局限于特定风险解决方案的终端,而定位于由企业各层

级共同实施的、覆盖企业及其所属单位各种业务和事项的目标控制体系。2010年发布的企业内部控制配套指引,围绕组织架构等18个领域,开展全业务流程、多层级机构构想,促进企业建立、实施和评价内部控制体系。

1.3 企业合规初阶管理要求

2015年,深化国有企业改革指导意见要求企业充分发挥总法律顾问在经营管理中的法律审核把关作用,推进企业依法合规经营。同年,进一步明确了央企领导人员依法合规治企的考核要求。

1.4 “强内控、防风险、促合规”阶段管理要求

2019年,企业合规管理指引正式提出“强内控、防风险、促合规”目标。2021年,在进一步深化法治央企建设

的意见中再次提出,探索构建内控、风险、合规管理协同运作机制要求。

2 构建“内控、风险、合规”一体化管理的可能性和必要性

2.1 内控、风险、合规管理分线并存存在管理弊端

自2006年以来,国家各级监管部门对内控、风险、合规管理提出了明确要求,为满足上级机关要求,同时适应企业内生性发展需要、迎接外在竞争挑战,各企业纷纷着手建立了内控、风险、合规管理体系与制度流程,企业防范内外部风险意识明显增强,抵抗风险能力显著提升,中高风险事件遏增效果明显。与此同时,企业内部也出现了内控、风险、合规管理重复建设,多轨并行的状况。主要表现为:内控、风险、合规管理分由三个部门分别开展,工作推进过程中存在职能交叉、工作重复、效率不高、效果不显著等问题。不同部门依据不同政策要求搭建内控、风险、合规管理体系,不可避免产生制度体系冲突、流程繁琐复杂、管理目标多元、业务管理疲于响应。三个管理体系分线进行还会造成信息隔离,从而形成管理冲突、管理真空,削弱了企业内部协同效应,增加了职能管理负担。

2.2 内控、风险、合规管理属于同质化管理活动

从工作内容上看,内控、风险、合规管理的管理目标、管控主体、管控基础基本一致,均是以保障企业持续健康发展为目标与价值遵循,规范企业经营与运行,是企业依法治企的重要内容和组成方面。内控、风险、合规管理在管理关注要点及侧重点上略有不同,内控管理侧重于业务流程控制,将企业重要业务领域和关键业务环节流程化,对流程的合理性及执行效果进行监督评价。风险管理侧重于风险化解,对业务风险进行识别和评估,制定风险应对措施及处置措施,妥善化解风险事件。合规管理侧重于制度建设,核心是确保企业各项生产经营活动遵循内外部法律制度约束。内控、风险和合规管理具备内在联动基础,只要统筹明确一体化建设目标,兼顾不同管理要求,整合差异化关注清单,以“风险”为导向,“内控”为手段,“合规”为底线,即具有一体化综合管理的可能性。

2.3 “内控、风险、合规”一体化管理是企业整合资源提升效率的必然选择,是企业高质量发展的客观要求

近年来,国家各级机关陆续出台政策对“内控、风险、合规”融合建设提出方向性和指导性意见,“内控、风险、合规”一体化管理已成为企业发展的必然要求。一体化管理整合内控、风险、合规管理三者共性要求,有效发挥体系管理的协同、融合、实用、高效效能,这将全面提

升企业生产经营水平。同时,建立统一完备的一体化管理体系有利于进一步整合企业内部的职能管理资源、创新管理方法和手段、促进各项管理与业务融合、提高劳动生产率和回报率,结合专业优势聚焦管理重点还将提高工作针对性和有效性,形成协同管理合力,最终实现业务流程事前、事中、事后环环相扣的管控模式,为企业更高质量、更有效率、更可持续、更为安全的发展提供有力保障。

3 “内控、风险、合规”一体化管理的路径初探

企业“内控、风险、合规”一体化管理的目标应为:以风险管理为导向、内部控制为基本流程、法治合规提供专业支撑,构建平台统一、信息共享、流程整合、功能强化、协调运转的“内控、风险、合规”一体化管理体系。

3.1 搭建“内控、风险、合规”一体化管理组织架构

企业要一体规划内控、风险、合规管理工作职责,明确归口管理部门,将一体化管理要求嵌入决策、执行、监督各个环节,形成各司其职、各负其责、紧密配合、协调联动的组织体系。一是企业各决策主体要依据各自职责、权限和议事规则,集体研究决定“三重一大”事项,形成“权限明确、程序规范、监督到位、责任落实”的集体决策机制。二是将内控制度建设领导小组、风险控制委员会、合规委员会合署办公,为“内控、风险、合规”一体化管理的最高决策机构,负责决定内控、风险、合规管理体系、管理目标及实施方案等。三是明确法务部门为“内控、风险、合规”一体化管理归口部门,负责领导小组/委员会的日常管理工作,组织定期研究内控、风险、合规管控工作措施,协调各内控、风险、合规管理职能部门的相关管理工作。四是建立一体化管理三道防线,第一道防线为企业从事生产经营活动的业务部门,是所承担任务风险与合规的直接责任主体,负责本部门具体业务的内控、风险、合规管控工作;第二道防线为企业管理职能部门,按照“管业务管内控、风险、合规”的原则,从管理职能出发,负责识别评估本业务领域的风险、明确内控管理流程、制定相关领域合规管理清单;第三道防线为企业审计、法律及纪检部门,对内部控制管理、风险管理和合规管理工作及其工作效果进行定期监督评价。

3.2 设计“内控、风险、合规”一体化管理制度体系

企业要持续开展一体化管理制度体系建设工作,保持规章制度体系运行良好态势,提升一体化管理能力和管控水平。一是加强“内控、风险、合规”规章制度顶层设计,建立三层次制度体系,第一层为纲领性文件(如“内控、风险、合规”一体化管理手册),第二层为规章制度(如

各项管理制度和办法),第三层为操作规范(如内部控制操作指南)。第一层纲领性文件应对管理职能融合、体系构架融合、组织机构及职责、管理模式和管理流程予以明确。第二层规章制度应构建“3+N”制度框架,其中“3”为内控、风险、合规相关规章制度,如风险管理办法、合规管理实施办法、内部控制评价办法,“N”为合同管理办法、违规经营投资责任追究管理规定、法律事务工作管理办法等对具体事项进行规范的制度。第三层操作规范主要包括具有明确的操作指导规范作用的内部控制操作指南和其它三层次文件。二是依据“缺项补齐、形式统一、内容适用、无效废止”原则,及时制定规章制度“立、改、废”工作计划,强化制度建设统筹谋划和定期调度,保障制度的合规性、严谨性和适用性。三是多形式开展规章制度宣贯培训,畅通员工学规知规渠道,保证制度贯彻执行和有效落实。

3.3 明确“内控、风险、合规”一体化管理运行标准

业务流程与风险管理相结合是一体化管理运行体系建设的基础,企业应以风险管理为导向、内部控制为基本流程、法治合规提供专业支撑,做好日常风险防控、风险评估评审、重大风险监测工作。一是严格落实法律合规一体化审查,未经法律审核的经济合同、规章制度及重要决策不得进入决策程序,经济合同、规章制度、重要决策法律审核100%。加强重点业务领域、重要业务流程、关键岗位人员管理,编制关键岗位合规职责清单,切实将合规要求落实到岗到人。二是坚持管理流程与风险防控流程相结合,各管理职能部门梳理各项管理流程,并开展企业组织环境因素识别、相关方的需求和期望识别、风险识别相关工作,制定风险应对策略及处置措施。风险控制委员会对识别结果进行评审评估,确认风险应对策略合理性和风险处置措施可行有效性,最终形成年度“内控、风险、合规”一体化管理计划。三是坚持风险预警常态化监测,加强风险信息报告和处置信息沟通机制,动态捕捉风险走势变化,科学研判各种可能出现的风险,根据风险事项等级及时以“风险管理报告表”形式报送中等以上等级风险处置状态,以达到“强内控、防风险、促合规”的管理要求。

3.4 完善“内控、风险、合规”一体化管理监督体系

及时跟踪、监督一体化管理状况,根据监督结果对一体化管理工作进行改进与提升,确保一体化管理工作效果。一是统筹内部控制管理、审计管理、合规管理等工作内容,开展规章制度、内部巡察、内部审计联合检查,构建

多重监督力量协同工作机制。二是利用信息化建设手段,加强内控与信息化融合建设,不断积累和提炼管控数据,搭建企业资源库(风险事件库、内控流程库、法律法规库、合同文本库、外聘律师备选库等),持续挖掘分析数据间的关联关系,提前揭示管理风险,规范业务流程。三是统筹年度内部控制评价和风险管理监督工作,以风险为导向确定内控评价范围、重点评价内容和重要业务流程,以内部控制缺陷认定标准为依据,对内部控制设计及运行的有效性、完整性、遵循性进行全面评价,反映内部控制现状,及时发现各层面可能存在的缺陷或不足,相关部门认真做好内部控制评价缺陷整改工作,以内控评价促进内部控制体系和风险管理体系的持续优化和完善。四是强化违规经营投资责任追究,制定违规经营投资责任追究管理规定、违规经营投资问题和线索移送办理工作细则、违规经营投资问题线索查处工作细则等管理规定,将相关要求嵌入管理流程,加大违规责任追究力度。

4 结语

企业要实现高质量发展,必须建立完备的内部控制管理体系、风险管理体系和合规管理体系,内控、风险、合规管理属于同质化管理活动,企业统筹构建“内控、风险、合规”一体化管理体系可以有效节约企业管理资源、降低管理成本,提升管理效率。在一体化建设中,要注重体制机制覆盖的全面性,确保业务全覆盖、流程全覆盖、人员全覆盖,也要关注管理侧重的差异性,加大重点业务领域、重点业务流程管控力度。企业要依托科技进步和技术更新,不断丰富一体化管理手段和方式,一体化建设也要持续创新、优化完善,形成PDCA(计划、执行、检查、处理)循环管理,以适应企业改革发展需求,不断提升一体化管控的针对性和有效性,迭代升级,助力企业运营良性发展。

参考文献:

- [1] 中华人民共和国财政部,中国证券监督管理委员会,中华人民共和国审计署,中国银行业监督管理委员会,中国保险监督管理委员会.企业内部控制基本规范[M].中国财政经济出版社,2008.
- [2] 崔罡,胡志成,张庆亮,王搏,孙丹.国家电网风险内控合规一体化运行体系的探索与实践[J].财务与会计,2021(23):31-34.
- [3] 谢潜,卢荣婕.“法律、合规、风险、内控”一体化管理的必要性及路径[N].民主与法制时报,2021-11-25(6).