

# 合规管理助力国有企业高质量发展路径探索

牟小姣

重庆环保投资集团有限公司, 中国·重庆 401120

**【摘要】**伴随市场经济的深入发展和国有企业深化改革的持续推进, 合规管理成为助力国有企业高质量发展的关键路径和实现高质量发展的核心引擎, 相关管理工作不仅关乎企业的内部管理和业务执行, 对于国家经济的健康发展也具有深远影响。本文结合我国国有企业的实际发展情况, 针对合规管理难题展开研究, 制定了完善的解决策略, 旨在提高国有企业的合规管理水平, 为企业的可持续发展提供坚实保障。

**【关键词】**国有企业; 合规管理; 解决策略; 探索

## 引言

随着全球化脚步的加快, 国有企业面临的经营环境趋于复杂, 国际和国内市场的法律法规和合规要求也在不断变化。面对全新的发展形势, 国有企业的合规管理成为一项时代热点, 但传统的管理模式逐渐难以满足企业合规管理的具体需求, 在合规管理方面面临诸多问题与挑战。针对常见的合规管理难题制定相应的解决策略, 一方面能够提升国有企业的竞争力, 另一方面也有利于维护国家经济秩序。

## 1 国有企业合规管理概述

### 1.1 合规管理的定义与内涵

合规管理主要指企业为确保其行为符合外部法律法规、内部规则与监管要求的制度化过程, 涉及广泛的法律、道德和风险控制内容。结合国有企业的发展情况来看, 合规管理不仅关乎企业运营的合规性, 也是企业履行社会责任的基础保障。在国有企业的合规管理工作中, 主要包括法律法规的遵循、内部制度的规范和合规文化的建设三个方面, 法律法规的遵循需确保企业经营活动在国内外法律法规的框架内运行; 内部制度涉及业务流程、规章制度和 workflows 等内容; 合规文化的建设则是企业文化的重要组成部分, 关乎合规管理的执行力。

### 1.2 国有企业合规管理的特点与要求

合规管理具有法律与道德并重的特点, 合规管理不仅要求企业行为符合法律法规, 也需遵守道德标准和社会责任, 在国有企业中表现较为突出; 合规管理具有全员参与的特点, 合规管理不仅是管理层的任务, 企业全员均应具备合规意识并在实际工作中加以落实。

为保障合规管理工作的稳步推进, 企业需建立系统的合规管理制度, 并设立专门的合规部门, 在制度建立过程中, 参考国内外合规标准, 充分涵盖业务、财务、人力等

多方面内容; 合规管理应保持独立性, 有效规避利益冲突和管理失效。同时, 合规管理是一个持续改进的过程, 企业需要定期评估和审查合规流程, 以适应政策法规和市场环境的变化。

### 1.3 国内外合规管理理论与实践综述

国外的合规管理理论主要源自美国、欧盟等经济发达国家, 管理理论侧重于内部控制和风险管理, 强调在企业经营过程中, 严格遵循法律法规, 降低合规风险。美国在合规管理方面的理论较为丰富, 以《萨班斯-奥克斯利法案》为基础建立了企业合规管理制度。

国内的合规管理理论起步较晚, 但近年来发展迅速, 充分结合了社会主义市场经济的特点, 形成了具有中国特色的合规管理体系。我国国有企业通过内部审计、内部控制和风险管理等多项方式实现合规目标, 并出台了多项政策, 如《国企改革三年行动方案(2020-2022)》明确要求国企强化合规管理, 提升风险防控能力。

## 2 国有企业合规管理的意义与作用

### 2.1 防范法律风险, 保障企业稳健运营

合规管理可通过一系列制度化措施有效防范法律风险, 确保企业各项业务活动符合法律法规的要求。得益于完善的合规管理体系, 企业能够有效的监控和管理法律合规性, 及时识别潜在的法律风险, 采取有效的应对措施; 规范化培训能够引导员工了解法律法规和企业内部规定, 在工作中更加谨慎地执行各项业务活动, 减少因不当行为引发的法律风险。此外, 合规管理对于特定领域风险具有较强的防范作用。

### 2.2 提升企业市场竞争力, 树立良好形象

合规管理不仅是企业内部的一项制度要求, 也可大幅增强企业在市场中的公信力, 提升企业的市场竞争力。合规管理工作的推进能够有效增强客户的信任感, 国有企业

可同客户建立长期的合作关系，在市场中吸引并留住客户资源；严格的合规管理能够确保企业在业务中遵守法律法规，树立良好的品牌形象，提升企业的社会认可度。此外，合规管理能够使得企业运作体系更为透明、稳健，增强投资者对企业的信心。

### 2.3 促进企业可持续发展，实现长期价值

可持续发展是企业长远发展的基本原则，不同于一般的企业，国有企业的社会责任和公共利益要求其在发展过程中需注重可持续性，实现经济效益与社会效益的协调发展。合规管理能够帮助国有企业有效实施绿色发展策略，降低企业在环保方面的违规风险，助力企业的可持续发展；合规管理可促使企业在社会责任方面做出积极贡献，包括合法纳税，维护员工权益等，促进企业的多方协调发展。

### 2.4 强化内部控制，提升风险管理水平

内部控制是企业管理中的重要组成，通过内部控制能够有效地保证企业的经营活动符合管理目标，控制企业的各项经营风险，提升企业的管理水平。合规管理与内部控制相辅相成，可显著增强企业的内部控制水平。合规管理要求企业在各项业务中严格遵守制度流程，规范了内部管理，可帮助企业在经营中保持标准化和流程化，减少操作失误造成的风险。同时，合规管理推动企业建立健全的监督和反馈机制，保证管理活动的透明度，使得企业更好地发现并解决内部管理问题，强化风险管理水平。

## 3 国有企业合规管理面临的难题

### 3.1 管理制度体系不完善

内部控制是企业运作的核心保障，但在部分国企中，内部控制机制尚不完善，企业的管理流程并不透明，权责划分模糊，导致决策权和执行权交错，容易出现决策失误和操作违规；风险管理机制存在漏洞，部分企业缺乏系统化的风险识别手段，难以识别潜在的合规风险因素。此外，在合规审查方面，缺少完善的内部审计机制，审计人员数量不足，且专业技能薄弱，导致审计效能低，许多国有企业没有形成高效的实时监控机制。

### 3.2 合规管理人才短缺与结构不合理

合规管理人才对于合规管理工作的推进具有深远影响，但部分国有企业未建立系统的合规管理人才培养体系，员工对合规知识和技能掌握不足，加之缺乏完善的人才晋升渠道，导致人才职业发展受限；部分企业在合规管理岗位上的薪酬缺乏市场竞争力，难以吸引和留住高素质人才，存在严重的人才流失问题；许多合规人才的专业背景局限于法律，缺乏对业务、风险管理等领域知识的深入学习，

在培养复合型合规人才方面存在明显不足。

### 3.3 合规风险管理存在盲区

合规管理的风险控制往往局限于特定区域，但许多企业尚未实现对所有业务领域的全面覆盖，国有企业在风险控制方面更为关注核心业务，忽视了其他业务领域的合规风险；风险评估方法较为落后，一些企业依赖于传统的静态风险评估体系，难以适应市场和政策的迅速变化。此外，监控手段相对落后，并未对先进的信息技术进行利用，未能构建实时的风险监控机制，对于一些潜在的合规风险难以进行有效的把握。

### 3.4 合规管理文化氛围薄弱

合规文化是企业文化的关键构成，但在部分国有企业中，企业文化与合规文化尚未实现有效融合，企业在追求经济效益的同时，未能给予合规管理充足的重视，导致合规文化建设缓慢。同时，企业高层对合规管理的重视度较低，阻碍了合规文化的推广；员工的合规意识较为薄弱，未能通过系统的培训，导致员工对合规要求缺乏深刻理解。此外，企业内部缺乏系统化的合规文化建设方案，对于合规文化传导机制的建设产生了负面影响。

## 4 国有企业合规管理难题的解决路径

### 4.1 完善合规管理制度体系

国有企业需建立全面、系统的合规管理框架，以保证合规管理的有效性和可操作性。设立专门的合规管理委员会，负责制定合规政策、监控合规执行，并对管理层负责。编制详细的合规管理手册，明确合规政策、责任和流程，确保员工全面了解合规要求。同时，设计合规审查流程，将合规审查融入业务流程，保证每项业务流程都经过合规审核；强化内部控制与风险管理，基于企业当前的发展情况和未来规划，建立完善的内部控制体系，涵盖业务流程、财务控制和信息管理等多项内容，同时，在企业内部推行全面风险管控理念，推进风险识别、评估和控制机制的完善与优化，实现对合规风险的有效管控。

### 4.2 加强合规管理人才培养与团队建设

针对复合型人才的培养，需制定完善的合规管理培训计划，定期对员工进行合规知识和技能培训，增强其合规意识。定期邀请外部合规专家开展讲座和培训，分享行业最佳实践，提高内部团队的专业素养；在合规管理团队中引入财务、审计和法律等不同专业背景的人才，组建多元化的合规管理团队。同时，结合企业的实际发展情况，清晰划分合规管理岗位职责，保证各岗位相互配合，协调作战；推进人才激励机制的建设，将合规管理纳入绩效考核体系，依据合规执行情况对相关人员进行考核和激励，同

时,为合规管理人才提供明确的职业发展通道,增强员工对企业的归属感和忠诚度。

#### 4.3 加大合规风险管理力度

准确的风险评估是合规风险管理的前提,企业需持续提高风险评估的准确性。企业管理人员可基于企业的实际发展情况,设立合理的合规风险评估模型,充分涵盖业务、市场和法律等各个维度。风险评估需实时更新,结合市场变化和内部调整,确保评估结果的准确性;合理应用信息技术,打造动态化的合规风险监控体系,对关键业务流程进行动态监测。结合风险评估结果设定风险预警指标,及时对潜在风险进行预警。同时,针对常见的合规风险制定详细的应急预案,明确应对流程和具体责任人,保证风险的及时应对,定期组织合规风险应急演练,通过实战检验应急预案的有效性和可操作性。

#### 4.4 推进合规管理文化建设

合规管理文化需要同企业文化相融合,有助于全面增强全员的合规意识,可将合规理念融入企业文化宣传中,使得合规成为企业核心价值观的重要组成,企业高层需要秉持以身作则的原则,积极参与合规管理,以身作则树立榜样;结合不同岗位的需求,设计多层次、分级别的合规培训课程,借助线上课程、线下讲座等多种方式,有序推进合规培训;按照合理的周期开展合规主题活动,引导员工积极参与合规管理,提升企业员工对合规文化的认同,借助完善的合规反馈机制,增强员工的参与感和归属感。

#### 4.5 引入合规管理体系认证

积极引入合规管理体系认证,能够为国有企业的合规管理提供客观的依据与参考,企业管理人员需要结合企业发展的实际情况,引入国际认可的合规管理标准,结合企业的实际发展情况,推进合规管理体系的完善。同时,邀请第三方机构对合规管理进行审核和评估,若发现不足之处及时进行改进;借助合规管理体系认证,企业在市场中的影响力也得到进一步提升,为企业后期的市场拓展奠定了坚实的基础,可帮助企业在国际业务中更好地应对合规风险。

### 5 国有企业合规管理的实践案例与启示

#### 5.1 成功案例分享

重庆环保投资集团有限公司是重庆市人民政府出资设立的生态环保领域国有投资企业,秉承“立足乡村振兴,建设美丽中国”的企业宗旨,以“强内控、防风险、促合规”为工作目标,借助完善的规章制度强化内部监控和风险管理系统,通过夯实基础、压实责任、优化流程、完善机制,有效推动合规管理运行效能提升,有效促进依法治

企能力提升,有效促进依法合规经营管理水平提升,助力环投集团各方面关键要素全面提质增效。为此,董事会定期开展会议,并下设审核委员会、薪酬委员会、提名委员会及风险管理委员会,切实履行董事会全链条内控监管职责。集团设立项目投资评审委员会,从技术可行性、法律合规、战略匹配性、经济性等角度开展评价,有效提升决策效率和质量,防范常规风险以及投前风险。同时,设立专业的审计及风险、合规管理部门,分别开展内部审计和合规、风险管控工作,并确保它们有效运作,助推集团更好地管理风险、确保合规,并提升整体运营效率。

#### 5.2 案例启示

企业高层领导高度重视合规管理工作,积极参与合规文化建设,为企业的合规管理建设提供了榜样和指引。同时,合规管理需要同业务流程紧密结合,将合规纳入日常运行,不仅是事后的审查,借助跨部门合作机制,确保合规管理覆盖所有业务部门。但部分企业在合规管理建设中,只重视表面工作,未能深入贯彻合规理念,导致合规管理流于形式。同时,合规文化未能深入人心,员工的合规意识和责任感不足,最终导致违规事件频发。积极贯彻合规理念,加强合规文化建设,成为国企合规管理中的关键任务。

#### 结语:

综上所述,国有企业在合规管理方面面临诸多难题与挑战,针对不同类型的问题,需要制定完善的应对策略,对于推动国有企业的可持续发展具有重要意义。国有企业的相关管理人员需要发挥自身的能动性,聚焦行业发展的前沿,通过完善合规管理制度体系、加强合规管理人才培养与团队建设、加大合规风险管理力度等多项措施与策略,建立高效、可持续的合规管理体系,提升企业的整体管理水平,助力国有企业的可持续发展。

#### 参考文献:

- [1] 郭婷婷. 国企进行新能源项目股权收购的风险评估及分析[J]. 产业与科技论坛, 2022, 21(07): 49-50.
- [2] 柯民主. 企业成本管理的原则、问题与解决对策[J]. 投资与合作, 2022, (09): 125-127.
- [3] 秦绅翔. 新时期国有企业人力资源薪酬管理面临的困境及解决对策[J]. 财富时代, 2020, (09): 131-132.

#### 作者简介:

牟小姣(1986-), 汉族, 女, 重庆人, 本科, 高级工程师, 研究方向: 合规管理、内控管理、风控管理、内部审计。