

国有粮油企业内部控制与合规管理的融合路径研究

方李阳

江西省粮油集团有限公司, 中国·江西 南昌 330001

【摘要】随着国有企业改革的不断深化,内部控制与合规管理成为保障国有企业高质量发展的重要手段。本文以国有企业粮油企业为例,探讨内部控制与合规管理的融合路径。通过分析粮油企业在内部控制和合规管理方面的现状与挑战,提出从顶层设计、制度建设、风险防控、信息化建设、人才培养、持续改进等方面推进两者的融合,以提升国有企业治理效能,保障国有资产安全,推动企业可持续发展。

【关键词】国有企业; 内部控制; 合规管理; 粮油企业

引言

国有企业在国家经济中占着很重要的位置,国有企业的内部控制和合规管理是否有效直接影响国有资产安全和企业的持续发展。粮油企业负责着国家的粮食安全,把内部控制和合规管理结合起来不只是企业自己发展的需要,也是国家战略的要求。最近几年,我国国有粮油企业的管理意识提高,国企在内部控制和合规管理上有明显进步,但依旧还是有很多问题亟需解决。因此,研究国有企业粮油企业内部控制与合规管理的融合路径具有重要的理论和现实意义。

一、国有粮油企业内部控制与合规管理的现状与挑战

(一) 现状

最近几年,国有粮油企业在内部控制与合规管理方面有了明显进步。比如江苏粮油企业,通过风控、内控、合规这三个一体的构建方式,让风险防控、内部控制和合规管理有了更深度融合。该企业明确组织职能和工作机制,统一管理制度,形成可以协作运转的管理系统。而中储粮企业则构建出法务、合规、风控、内控合并的全面风险管理体系,让合规管理从原来的补救型逐渐向预防型方向转变。这些做法不仅给国有粮油企业的管理带来参考经验,也证明了通过一体化管理来提高企业治理效果可能存在的意义。

而跟国有企业比,非国有的粮油企业或者其他非民营企业在内部控制和合规这些方面差异很大。首先因为他们的规模小或管理理念的不同,有些企业还没有建立起完整的内控和合规制度体系,主要依靠传统的管理经验和“出了

问题再解决”的应对方式。其次,大型的非国有企业虽然会参考国企的方式方法,也在摸索适合自身的管理方法,但总体上还是存在制度融合困难、管理成本高、实际执行效果欠佳等情况。另外,非国企实行合规管理可能更注意市场风险和商业规范,但国企不仅要符合国家政策和法律条文,还必须做到国有资产不亏损并实现增值的要求。

(二) 挑战

国有企业粮油企业在内部控制与合规管理方面取得了一定进展,但国企粮油企业在内部控制和合规结合上还有不少问题。首先,很多企业思想上不够重视,制度建立不全面,执行不到位。这样就让内部控制和合规在实际操作里难以协同推进,风险防控的效果无法发挥。其次是内部控制和合规的结合缺少整体规划,没有形成统一的管理体系。再次,企业信息化水平欠佳,未能充分利用信息技术实现风险防控的动态化和精准化,导致管理效率难以满足现代企业治理的要求。

二、国有粮油企业企业内部控制与合规管理的融合路径

(一) 加强顶层设计,明确融合目标

顶层设计是要把内部控制和合规管理结合融入企业战略规划,形成“加强内部控制、防范风险、做好合规”的公司治理核心目标。通过顶层设计做出融合计划,制定融合规划,明确责任分工,确保内部控制与合规管理在企业治理中协同推进。国有粮油企业应该从战略层面开始,明确内部控制和合规管理结合的总体目标,将两者纳入企业整体治理框架。企业需要建立以内部控制为主,风险合规相结合的管理体系,让内部控制变成防范化解重大风险的重

要基础。并通过明确各层级的职责与权限，确保内部控制与合规管理在企业治理中实现有效衔接与协同运作。

其次，国有粮油企业应该根据现有组织架构和职能情况，明确统一治理结构职责权限，通过整合不同管理体系的职能，优化内控、风险防控和合规管理的协作机制。具体来说，企业需要全面梳理组织架构，精简管理层级和冗余岗位，避免职能交叉重复。通过明确责任分工，让职能和工作能更好配合，提高管理效率。同时，企业要建立分工、协同和平台化的组织模式，通过流程改进和权责体系完善，让组织架构高效运作。比如用4R工具（AR、TR、PR、CR）做宏观组织匹配，还有用RACI工具（Responsible、Accountable、Consulted、Informed）来匹配具体岗位和决策，这样就能明确流程角色和岗位如何对应。这样优化不仅提高组织运行效率，也为内控和合规管理深度结合提供组织保障。

（二）完善制度建设，夯实融合基础

企业应该根据运营的实际情况，整理、合并内部控制和合规管理制度，形成一个全面完整的制度体系。首先，要把合规要求融入内部控制流程里，保证制度设计是合规的；其次，要通过监督制度执行，让内部控制和合规管理能真正落实。制度建设的核心是要让合规要求和内部控制流程结合起来，形成一套既能满足监管又适合企业自己的管理体系。具体来说，企业应该按照规定性文件要求，制定合规管理办法和操作细则，将合规行为规范通过具体化的方式予以固定。同时，通过建立内部控制问题认定标准、风险评级标准和合规检查标准，完善内部控制监督的制度体系。

（三）强化风险防控，提升融合效能

风险防控属于内部控制和合规管理的主要任务，这也是国有粮油企业能够高质量发展的重要保证。在当前经济环境复杂和监管要求严格的情况下，国有粮油企业应该要建立完善风险识别、评估、预警和处理，把防控风险贯穿到企业所有经营活动中。具体来说，企业需要建立系统性风险管理体系，通过动态监测和准确评估，找出可能存在的风险问题，然后制定对应策略。同时，利用信息化技术让风险防控更动态和精准，从而提高内部控制和合规管理的

效果。例如，通过大数据、区块链等技术嵌入业务流程，对重点领域和关键环节进行实时监控，强化过程性监督，及时发现并预警合规风险。这种技术和管理的结合不仅提升了效率，还为企业决策提供了科学依据，促进内部控制和合规管理更好结合。

（四）推进信息化建设，提高融合效率

信息化建设对于提升国企粮油企业的内部控制和合规管理效率具有非常重要的作用。在数字化转型的大趋势下，企业应该用信息化平台来让内部控制和合规管理线上化、智能化。信息化建设关键是打破传统管理模式限制，依靠技术手段让管理更加细致和科学。例如，江苏省粮油企业通过信息化建设，推动“线下”与“线上”管理的融合，传统管理转到数字管理，显著提升了管理效率。此外，企业还要多关注信息化平台的功能扩展，把内部控制、合规、风险管理这些不同方面的数据整合起来，让信息能共享和协同工作，从而优化流程，提高管理效果。

（五）加强人才培养，营造融合文化

人才是内部控制结合合规的关键因素，也是企业可以持续发展的核心。国企粮油企业应该加强培养和引进这方面的人才，提高员工合规意识和内部控制水平。可以通过建立长期合规培训的制度，定期制定培训安排，对管理层、重要岗位人员和刚入职员工开展必要的培训课程。同时，企业要通过合规文化建设，形成“人人讲合规事事讲内控”的好环境。合规文化应要做到全流程全方位，同时注重时效性和实际效果，通过发放合规手册、签订合规承诺书等方法，加强员工合规经营观念。另外，企业管理者还要带领全体员工主动落实合规理念，对自己的合规行为负责，对自身行为的合规性负责，培育具有企业特色的合规文化。这种文化氛围的形成不仅有助于提升员工的合规意识，还能为内部控制与合规管理的深度融合提供坚实的文化支撑。

（六）持续评估与改进，确保体系有效性

国有粮油企业应该要建立内部控制和合规管理的定期评估制度，需要经常对管理体系有没有效果做评价，及时发现问题并改正。这样的评估机制应该包括风险识别、内控流程和合规执行这些重要部分，通过不断调整和优化，

让管理体系能跟上企业发展新要求 and 外面环境的变化。另外,企业还要根据自己业务特点和处在什么阶段,来制定分步骤的规划和具体怎么做,逐步完善管理体系,以实现其系统性、规范性和有效性。比如,可以通过梳理和检查现在管理工作的现状,识别体系中存在的问题或不足之处,然后根据企业实际需要来制定专门的改进办法。这种不断评估和改进的过程,不只能解决已经发现的问题,完善控制措施,还能预防可能出现的问题,给企业稳定发展提供保障。

结语

国企粮油企业在内部控制和合规管理结合上是整体性的系统工程,应该从顶层设计、制度建立、风险防控、信息化建设、人才培养、持续改进等多角度开展。通过把内部控制和合规管理结合,不仅能提高企业管理效率,还能保证国家资产的安全,同时,对企业实现可持续发展具有积极的促进作用。未来,国有粮油企业需要继续深入相关研究,进而有力地促进内部控制与合规管理在实践层面的深度融合与协同发展。

参考文献:

- [1] 林祥军. 探究内部控制视角下的肥料企业销售费用合规管理[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2024(12): 260-263.
- [2] 宋金艳. 国企财务管理的合规性与风险控制[J]. 广东

经济, 2024(6): 88-90.

[3] 施露彬. 企业税务合规管理与内部控制研究[J]. 中国经贸, 2024(8): 88-90.

[4] 辛盟盟. 风险管理构建下的企业内部控制合规管理研究[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2024(9): 0100-0103.

[5] 吴莉芳. 跨国企业税务合规性管理与风险控制策略[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2024(10): 0112-0115.

[6] 武平. 用完善的内控制度体系打造中储粮企业[J]. 商业会计(上半月), 2009(21): 49-50.

[7] 李宪华. 粮油加工企业内部控制实施初探[J]. 商业会计, 2015(22): 76-77.

[8] 丁自力. 国有企业高质量发展的实践路径探索[J]. 品牌研究, 2022(27): 125-128. DOI: 10.3969/j.issn.1671-1009.2022.27.037.

[9] 符志民. 企业风险管理, 内部控制, 合规管理成熟度评价和治理[J]. 清华管理评论, 2024(9): 44-49.

[10] 曾德政. 管理效能提升视域下企业内部控制与合规管理整合措施探究[J]. 商业2.0, 2024(19).

[11] 周炳明. 基于管理效能提升的企业内部控制与合规管理整合路径研究[J]. 2021. DOI: 10.3969/j.issn.1671-1009.2021.24.029.