

# 国企改革观象台

助推国企高质量发展



“十四五”期间国有企业积极推进数字化转型，运用数字化手段提升风控合规工作的有效性和敏捷性，既是国资委倡导的方向，也凝聚国有企业广泛共识。近年来，部分国有企业先行探索风控合规信息化建设，取得不少成功案例，也有不少经验教训值得总结。

## 一、 风控合规信息化的常见误区

- 1. 风险、内控、合规功能割裂：**部分企业由于缺乏风险、内控、合规融合体系顶层规划和落地设计，对应系统的三者功能也相互割裂，导致整体运行效率不高。
- 2. 系统功能牵引而非业务需求牵引：**市面有部分风控合规的套装软件，具有快速部署特点，但由于不能完全满足风控实际管理需求，反而要求业务流程根据系统功能作出调整，导致用户体验差。
- 3. 数据集成度低，出现信息孤岛：**独立开发的风控合规平台，未与数据中台或其他财务、业务等系统打通，过度依赖手工录入或报表集成，系统运行的管理成本过高。
- 4. 可扩展性不强：**技术架构封闭，难以根据持续迭代的风控合规需求进行系统升级，常见系统推倒重来，耗人耗财耗力。

基于多年风控合规咨询服务经验，普华永道认为智慧风控合规解决方案应能前瞻性规划风险、内控、合规融合体系相关功能，体现出五大子平台价值：

### 智慧风控合规平台的基本功能架构



<< 左右滑动查看更多 >>

一是合规风险趋势监控平台，借助大数据手段，设置合规风险指标及合规风险监控模型，为各级管理人员防范合规风险提供直观的仪表盘和驾驶舱。通过监控平台，洞察风险根源和风险程度，自动以邮件、短信、微信等多种渠道触发管理干预行为。

### 风险仪表盘界面与风险提示邮件（示意图例）

风险在哪？

用指标刻画风险，并设置合理的亮灯条件

发生原因？

拆解风险，由风险表现溯源风险管理因素

谁应负责？

邮件自动通知对应部门采取行动



二是风控合规工作协同平台，支持开展合规风险识别、分析、评估和防控跟踪，实现横向、纵向风控合规信息的报告和沟通，将以前风控合规管理工作主要由法务部门单核驱动向多部门齐抓共管、联防联控进行

升级。协同平台还实现了对合规审查流程的统一管理。

### 风险客户端实现更便捷的工作协同（示意图例）



三是风控信息集约管理平台，支持“二道防线”在线灵活设置和一键下发任务、自动统计分析生成评估结果、信息收集和报告自动汇总、生成等工作，有效改变了传统风控合规职能“催催催”的工作状态。同时，平台自动统计“一道防线”的响应情况、完成情况和 work 质量等，也解决了传统风控合规考核难的问题。

四是风控合规知识共享平台，共享最新法律法规、风险信息、风控合规教程和课件，及展示内外规的对比，有力支持风控合规管理职能工作开展和风险合规文化宣传推广。

五是风控合规信息汇聚平台，根据企业数据治理成熟度，同时兼容自动抓取和手动输入方式，实现与企业财务、生产、人力、采购、办公等数据的对接，实现风控合规信息的广泛汇聚。

### 三、数字化风控合规的典型应用场景示例

- **典型场景一：风险评估。**风险评估是年度风险、合规管理的规定动作，传统的做法包括牵头部门下发通知、发送和催收问卷、手工统计数据等，且每次工作还需经若干轮才能得到结果。

**在线操作：**一是可灵活选择风险和风险评估标准生成调研问卷，灵活选择评估人员及设置不同人员，包括对公司领导、部门负责人、主管设置不同的评分权重；二是评估结果自动统计、分析、排序；三也是特别重要的是实现风险关联企业风险案件和内控缺陷，让打分依据更足，说服力更强。

- **典型场景二：内控整改。**提及比较棘手的内控整改，主要原因是重视程度不够，监督手段不给力，缺陷关闭的闭环管理也难以落实。

**在线操作：**一是灵活设置和派发整改任务，按照项目管理的流程来管理内控整改；二是系统自动督促，整改进度不达标进行亮灯；对于缺陷问题和整改情况用仪表盘进行展示，营造“比学赶帮超”的氛围；三是整改完成后，要求上传证明材料证明整改到位，通过审批流程才能够消除管理缺陷；最后还能够自动生成向管理层汇报的整改报告。

- **典型场景三：外规内化。**外规内化是合规管理的底层逻辑，由于外规和内规庞杂，内外规的比对难以直观展示和管理。

**在线操作：**一是定向自动抓取法律法规，二是支持在线维护企业制度框架，三是维护内外规矩阵，自动提示制度缺失，四是支持相关责任部门在线共享新规内容和合规举措。

#### 四、风控合规系统实施的“避坑”建议

在国有企业实施风控合规系统过程中，为了少走弯路，普华永道建议：

- 数字化顶层规划先行，做好风险、内控、合规融合体系的顶层设计与系统规划，预留可扩展空间逐步完善，避免重复建设。
- 用原型锁定系统需求。未避免系统开发完成后出现大量变更修改，普华永道建议前期先行开发系统原型，直观展示系统界面和功能，更有利于与相关部门和领导锁定需求。
- 做好数据口径和数据源定义。为避免数据口径不一致带来的混淆，前期需要严格定义好预警指标的口径、数据源及取数周期等，并做好沟通确认工作。
- 预估数据集成范围和工作量。在申报系统预算和计划时，需求部门要尽量明确数据集成的范围，充分预计本项目开发及已有系统厂商配合的工作量和投入。

如需了解更多关于本专题的详情，请与以下专家联系：

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: jim.chen@cn.pwc.com

### 宋经纬

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (20) 3819 2655

邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

### 周翔

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (20) 3819 2393

邮箱: kevin.zx.zhou@cn.pwc.com

### 彭睿琦

普华永道中国国企业务经理

电话: +86 (20) 3819 2478

邮箱: heidi.peng@cn.pwc.com



长按识别查阅往期专栏文章



【国企改革观象台】专栏

秉承“解决重要问题、营造社会诚信”企业使命，普华永道中国于官方公众号“普华永道”上设立【国企改革观象台】专栏，分享在国企服务过程中的经验、观察和理解。专栏文章涵盖国企混改、数智时代、风险防范、战略引领和投资管理等方面。