

国企改革观象台

助推国企高质量发展



随着国务院国资委《中央企业合规管理办法》于2022年10月1日起施行，地方国资配套细则将陆续出台，地方国企也将面临合规管理“外规内化”的调整升级。为此，结合国资国企的服务经验，普华永道从国资和国企两个层面提出以下建议：



一、 国资层面：风险导向，分步推进，指引企业合规管理全覆盖

《中央企业合规管理办法》第四十条指出，“地方国有资产监督管理机构参照本办法，指导所出资企业加强合规管理工作。”，据此，普华永道建议可从以下方面推动：



- **重点领域：**结合地方国资地域特点和产业结构，聚焦合规风险较高的业务，明确合规重点领域，要求企业制定合规管理具体制度或专项指南，通过制度建设和流程嵌入实现对核心合规风险的靶向防控。
- **推进路径：**遵循分步推进原则，划分“小功课”、“大功课”等任务包和设置若干里程碑，引导企业小步快跑渐进式完成合规管理落地。同时，采用先试点再推广，先总部后下沉等方式，逐步构筑企业横到边、纵到底的立体合规格局。
- **智慧监督：**引导企业将合规管理与风险、内控工作一体化融合推进，以预警指标作为体系融合的重要载体，综合运用大数据智能手段强化合规过程监测，有力提升合规管理敏捷性。
- **贯标认证：**条件成熟时引导企业申请获取ISO37301贯标认证，尤其对于开展涉外业务企业，ISO37301认证为全球范围内相关方之间的贸易、交流与合作提供了通用规则，有利增进相关方信任，进而为贸易、交流与合作提供便利。
- **追责闭环：**国资委对合规管理体系建设情况及其有效性进行考核评价，依据相关规定对违规行为开展责任追究。

二、 国企层面：一把手视角，多专业分工协同，借外脑对标提升

合规管理是企业一把手工程，主要领导直接负责。为避免陷入合规管理仅有合规管理部门负责的认知误区，及避免专业的本位主义，建议应从一把手视角开展顶层设计，推动合规管理责任落实。

关注点一： 多专业分工协同

合规管理对于企业来说是一个综合课题，涉及管理方方面面，多专业参与其中。为做实合规管理工作，需充分调动各专业积极性，主要涉及六大专业：

企业管理专业：

承担合规管理体系搭建、岗位职能调整、制度流程优化等功能。

法律专业：

承担法律条文解读、法律专业咨询、法律合规审查、纠纷案件分析等功能。

风控监督专业：

承担合规风险识别、评估、预警，开展风控合规综合评价等功能。

纪检监察专业：

承担廉洁风险防控、合规管理体系监督、违规追责等功能。

人力资源专业：

承担合规管理人员选用和培训、组织合规管理培训等功能。

信息化专业：

承担风控合规管理信息系统规划与实施等功能。

企业需将六大专业的相关职责落实到组织架构当中，并促进不同组织在首席合规官或总法律顾问的整体领导下，开展高效协同合作。

关注点二：

借外脑提升能力

鉴于合规管理体系的综合性和复杂性，部分企业聘请了外部机构提供专业支持，以获得更广泛的视野和优秀实践，高效推进合规管理体系建设工作。在合规管理咨询服务的生态圈里，不同机构的各擅所长，优势互补，企业需要根据不同需求加以甄别。

咨询机构：

擅长提供合规管理体系建设、组织职能优化与制度建设、合规管理培训及合规信息系统规划服务。

律所：

擅长提供法律纠纷案件分析与应对、常年法律顾问及法律专业性较强的合规专项咨询服务。

认证机构：

擅长提供合规管理认证与审核服务。

协会组织或培训机构：

擅长提供交流平台，及提供合规审核人培训服务。

信息化开发厂商：

擅长开展合规管理信息系统实施。

合规管理体系要发挥价值，必须尽量避免在企业管理体系成为孤岛，全面“进入”现有企业管理要素，普华永道认为一流合规管理工作必须强化的“五个进入”包括：

合规管理进岗位：

搭建由合规管理委员会、首席合规官及合规管理部门构成的合规管理专门组织架构。按照“管业务必须管合规”要求，强化业务部门合规管理主体意识。将合规要求纳入岗位职责，针对岗位梳理形成岗位合规清单，将合规要求落实到岗、明确到人。

合规管理进制度：

建立健全分层分级合规管理制度，第一个层次是合规管理基本制度；第二个层次是合规管理具体制度或专项指南，针对重点领域以及合规风险较高业务制定；第三个层次是嵌入合规要求的规章制度。强化动态管理，持续推动制度迭代升级。

合规管理进流程：

发挥合规审查为决策赋能作用，将合规审查作为必经程序嵌入经营管理流程，规章制度、经济合同、重大决策必须经过合规审查，确保“应审必审”；细化企业合规审查标准、流程、重点等，建立第一、二道防线协同审查机制，并定期评估和完善。

合规管理进文化：

将风控合规作为企业文化建设的重要内容。综合开展多种渠道宣传宣贯、组织培训学习、签订和践行合规承诺等多项工作促进“入心入行”。

合规管理进系统：

搭建合规管理信息系统，将外规内化、合规制度、合规审查、合规评价、典型案例、合规培训、违规行为记录等纳入信息系统作为最基本的功能，加强与财务、投资、采购等其他系统互联互通，提升流程风险防控能力和合规风险预判能力。



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

彭睿婧

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。专栏文章涵盖国企改革、数智时代、风险防范、战略引领和投资管理等方面。

© 2022 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 www.pwc.com/structure。

免责声明：本微信文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。

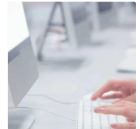


喜欢此内容的人还喜欢

我，人在国企，工资就当精神损失费了
表外表里



猎头，自身难保
真故研究室



ERP常用模块顾问行情对比
ERP咨询顾问之家

