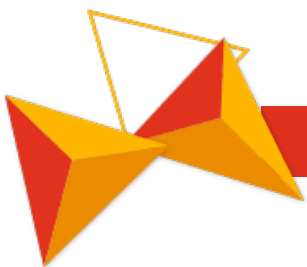




国务院国资委3月2日召开中央企业深化法治建设加强合规管理工作会议，要求加快推动中央企业合规管理工作走深走实。提出“以首席合规官制度为核心，保障有效履职；完善运行机制，推动落地见效；抓好重点领域，加大管理力度；强化案件管理，实现以案促管；以信息化建设提升管理效能”等五项工作重点，推动合规管理工作的走深走实。

本文以政策文件为理论基础，结合企业实践经验，总结风险、合规、内控“三位一体”管理体系融合的原则与方法，为企业提供经验与参考。本篇将聚焦政策指引、实践总结、践行路径和价值成效方面的内容。下篇将聚焦风险、合规、内控“三位一体”体系的有机融合实践方式及方法。



## 一、政策引导

为促进国有企业持续健康发展，防范和控制企业风险，加快推进合规体系建设工作，国务院国资委、财政部、证监会等监管机构陆续就企业风险、合规及内控管理颁布了一系列重要政策及指引。

下表为归类总结的近年各领域重点政策文件及要点说明：

### 风险管理领域

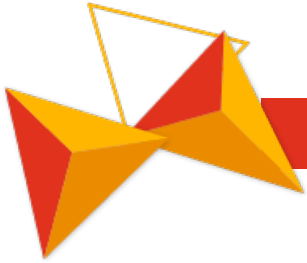
重要政策文件	发文时间	发文机关	政策要点
《中央企业全面风险管理指引》【国资发改革〔2006〕108号】	2006年6月	国务院国有资产监督管理委员会	指导企业开展全面风险管理工作，进一步提高企业风险管理水平，增强企业竞争力，促进企业稳步发展。
《关于2013年中央企业开展全面风险管理工作有关事项的通知》【国资厅发改革〔2012〕89号】	2012年11月	国务院国有资产监督管理委员会办公厅	提升风险研判能力，加强重大风险的全过程管理，将风险管理与日常经营管理有机融合，提升风险管理工作制度化、规范化水平。
《关于2014年中央企业开展全面风险管理工作有关事项的通知》【国资厅发改革〔2013〕74号】	2013年11月	国务院国有资产监督管理委员会办公厅	健全风险评估制度，强化重大风险管控，完善风险管理机制，逐步建立风险管理提升长效机制。
《关于加强重大经营风险事件报告工作有关事项的通知》【国资厅发监督〔2020〕17号】	2020年4月	国务院国有资产监督管理委员会办公厅	建立健全重大经营风险事件报告工作机制，规范重大经营风险事件报告程序，保障报告工作体系有序高效运行。

合规管理领域

重要政策文件	发文时间	发文机关	政策要点
《中央企业合规管理指引（试行）》 【国资发法规〔2018〕106号】	2018年11月	国务院国有资产监督管理委员会	建立健全合规管理体系，明确合规管理职责，加强对重点环节、重点人员的合规管理，加快提升依法合规经营管理水平。
《企业境外经营合规管理指引》 【发改外资〔2018〕1916号】	2018年12月	国家发展和改革委员会、外交部、商务部、中国人民银行、国务院国有资产监督管理委员会、国家外汇管理局、全国工商业联合会	以倡导合规经营价值观为导向，明确对外贸易、对外投资、对外承包工程的合规管理要求，完善合规运行机制，加强合规风险识别、评估与处置，开展合规评审与改进，培育合规文化，形成重视合规经营的企业氛围。
《中央企业合规管理办法》 【国务院国有资产监督管理委员会令第42号】	2022年8月	国务院国有资产监督管理委员会	深化法治央企建设，推动中央企业加强合规管理，切实防控风险，有力保障深化改革与高质量发展。 <b>结合实际建立健全合规管理与法务管理、内部控制、风险管理等协同运作机制。</b>
GB/T 35770—2022 《合规管理体系要求及使用指南》	2022年10月	中国标准化研究院	等同采用ISO国际标准ISO 37301:2021，规定了组织建立、开发、实施、评价、维护和改进有效的合规管理体系的要求，并提供了指南。

内部控制领域

重要政策文件	发文时间	发文机关	政策要点
《企业内部控制基本规范》 【财会〔2008〕7号】	2008年5月	财政部、审计署、中国保险监督管理委员会、中国银行业监督管理委员会、中国证券监督管理委员会	加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展。
《企业内部控制配套指引》 【财会〔2010〕11号】	2010年4月	财政部、审计署、中国保险监督管理委员会、中国银行业监督管理委员会、中国证券监督管理委员会	为企业内控具体实践提供引导，以实现企业长远发展目标。
《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》 【国资发监督规〔2019〕101号】	2019年10月	国务院国有资产监督管理委员会	防范化解重大风险和推动高质量发展的决策部署，完善中央企业风险防控机制，全面提升企业内控体系有效性。 <b>建立健全以风险管理为导向、合规管理监督为重点，严格、规范、全面、有效的内控体系。</b>
《关于做好2020年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》 【国资厅发监督〔2019〕44号】	2019年12月	国务院国有资产监督管理委员会办公厅	建立健全内控工作体系， <b>加强风险管控，提升重大风险监测及应对水平，促进内控体系持续优化。</b>
《关于做好2021年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》 【国资厅监督〔2020〕307号】	2020年10月	国务院国有资产监督管理委员会办公厅	以“ <b>强内控、防风险、促合规</b> ”为目标，建立以内控体系建设与监督制度为统领，各项具体操作规范为支撑的“1+N”内控制度体系。
《关于做好2022年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》 【国资厅监督〔2021〕299号】	2022年1月	国务院国有资产监督管理委员会办公厅	深化内控体系建设与监督工作，加快推进内控体系信息化建设， <b>促进提升合规经营和抗风险能力。</b>
《关于做好2023年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》 【国资厅监督〔2023〕8号】	2023年2月	国务院国有资产监督管理委员会办公厅	加强专项整治，增强内控体系刚性约束， <b>全面提高风险应对能力。</b>



## 二、实践总结



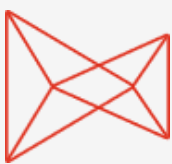
### (1) 三体系具有共同的目标及高度的同质性

通过研究三体系相关政策及规范类文件，普华永道发现企业风险管理、合规管理、内部控制的管控目标及运行机制存在共通之处，且三类管理体系的共同服务对象是公司基础的业务行为，或称业务流程。三体系的运行机制也同时包含**风险识别、风险评估、风险应对、风险监控、风险检查、持续优化**等具体环节。风险、合规、内部控制管理工作共同为企业业务流程进行服务，风险管理及合规管理均以内部控制为主要手段满足经营的合规目标及风险防控目标，在理论上具备一体化运行的前提。



(2) 三体系并行现状以及产生的问题

企业并行运行风险管理、合规管理、内部控制体系时，存在各行其道、重复投入、职能交叉等问题。因此，亟需对这三项职能进行融合提升，通过机制整合、信息共享，发挥各体系自身优势，实现1+1+1>3的工作价值。



### (3) 三体系适应国有企业改革转型升级的需要

结合国资监管政策要求，持续推动内控、风险、合规整合升级是国有企业管理体系建设的发展趋势。“三位一体”管理体系建设将成为国有企业新形势下改革转型升级、提质增效工作的重要保障，也是企业风险管理的一次重要尝试。从整合提示风险管理资源的角度来看，将风险管理机制及措施通过内部控制手段来加以反映，从而构建良性闭环的企业经营发展管理链条，有助于推动企业改革转型升级，为企业高质量发展保驾护航。



## 三、践行路径

企业搭建风险、合规、内控一体化管理体系，方法论和实践缺一不可。企业需要稳步推进相关工作，为一体化管理如何运行、如何保障、如何优化提升提供引导。

企业需要通过明确职责、压实责任、划清红线、明确管控手段、建立关键机制、完善运行规则等内容，解决“三位一体”管理体系谁来管、管什么、怎么管、怎么保障的实际问题，建立符合企业实际的可行的整套方法论。在方法论作为体系建设顶层架构的基础上，建设用于辅助“三位一体”管理体系实际运行的各类具体工具，将风险、合规、内控各领域关注重点进行整合，形成全面覆盖、精准防控的实用工具，以实现三体系的融合运作。

## 1套顶层设计

### “三位一体”方法论

#### 解决谁来管

明确风险合规内控管理职责和工作协同，压实职责部门及业务单位责任

#### 解决管什么

围绕外部监管要求及各类规范性文件，划清红线底线，明确风险管控手段，把握重点问题

#### 解决怎么管

建立简明、可执行的风险合规内控管理流程及关键机制

#### 解决怎么保障

建立规范的“三位一体”管理体系运行规则，保障落地及自我完善优化效果

- 厘清“三位一体”管控对象
- 收集内外部合规信息
- 明确合规义务
- 识别合规及经营风险
- 建立协同管控措施
- 明晰职能授权
- 管控措施信息化
- 搭建运行保障机制
- 动态监督评价及完善

## 1套具体工具

- ◆ 《合规义务清单》
- ◆ 《合规数据库》
- ◆ 《风险清单》
- ◆ 《管理手册》
- ◆ 《运行规则》
- ◆ 《管理制度》

全面覆盖

精准防控

落地可行

切合实际



#### 四、价值成效

通过建设以风险管理为核心，合规管理为底线，内部控制为抓手的一体化管理体系，有效整合三体系，提升企业全面管理水平，降低管控成本，实现企业管控效能最大化。

通过运行“三位一体”管理体系，将外部刚性的合规要求及企业面临的各类风险有机融入企业内部的各类业务场景及恰当的管控措施之中，在确保合规落地和风险防控的基础上，兼顾企业经营发展的需求，通过协同高效内部控制为企业业务发展提质增效。“三位一体”管理体系将助力企业实现“强内控、防风险、促合规”的管控目标，提升企业经营管理水平，为企业发展保驾护航。



#### 2022年度国企改革观象台系列

普华永道中国国企业务团队推出2022年度“国企改革观象台”系列，对国企在改革和发展中遇到的重点和难点问题进行了深入探讨和实践经验分享。欢迎点击[“阅读原文”](#)或扫描[二维码](#)，获取完整内容。

# 合规、 风险管控与改革

国企改革现象台2022年度



<< 左右滑动查看更多 >>

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

## 王铮

普华永道中国区域经济与市场总监（贵阳办公室）

电话：+86 (851) 8861 2819

邮箱：benjamin.z.wang@cn.pwc.com

## 王晓辉

普华永道中国企业服务部高级经理（大连办公室）

电话：+86 (411) 8379 1659

邮箱：owen.wang@cn.pwc.com

## 张吉恺

普华永道中国区域经济与市场经理（济南办公室）

电话：+86 (531) 6879 4903

邮箱：jackie.j.zhang@cn.pwc.com

## 田静

普华永道中国风险及控制服务经理（青岛办公室）

电话：+86 (532) 8089 1937

邮箱：janet.tian@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。

© 2023 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](http://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

金融都是看天吃饭，谈风控本身就是扯蛋！

五道口供应链研究院



2023，独角兽成批倒下

投中网



四大跳槽银行内审 | 你最好了解的核心总结

笑忘书

