

# “三位一体”赋能 为企业发展保驾护航

——浅谈如何构建“三位一体”内控管理体系

庞艳红

(山西兰花科技创业股份有限公司唐安煤矿分公司)

**摘要:**合规是边界控制,画出哪些红线不能触碰,是刚性约束。内控是“自下而上”地诊断招标、采购、合同、资金、工程项目等具体运营活动中的内部控制缺陷并整改。而风控是围绕企业战略经营目标,“自上而下”地辨识、评估、分析风险,并提出风险预警防范和应急管理措施。三者相辅相成、互相支撑,有效整合及优化内部管理资源,有助于降低管控成本,提升管控效率和全面风险管理水平!

**关键词:**风险管理;内部控制;合规管理;三位一体

2011年,公司开展了以风险管理为导向、流程梳理为基础、关键控制活动为重点的内部控制体系建设,搭建了全公司相对统一的内部控制平台,培育了良好的风险管理文化,增强了各层级人员的内部控制意识,对风险防控发挥了重要作用。但在合规体系建设方面,多数企业由法律部门牵头,一般停留在合规基本制度层面,尚未真正落实到企业日常经营和行为中,未能与内部控制、风险管理形成管控合力,“大合规”管理文化尚未建立起来。

参加公司今年7月份组织的内部控制与风险管理实践专题培训后,不仅开拓了视野,还就如何建立内控、风控、合规“三位一体”内控管理体系,在管理方向、融合思路给予了我很大的启发和帮助。下面,从“三位一体”管控融合的必要性、融合的思考及

探索尝试等方面,就个人的一些拙见和大家进行交流、探讨。

## 一、“三位一体”管控融合的必要性

我们常常听到关于内控、风控、合规的一些警示语,如:“内控驻于心,合规贵于行”、“内控促发展,合规创价值”、“守法经营,风险远离”、“风险防控、行稳致远”等等。实践中,企业法律部门多从外部法律法规遵循出发,对企业经营管理领域合规义务研究、分析不够深入,合规与业务流程、风险管理相脱节,缺乏有效、实用的落地运行机制,内部控制、风险管理与合规管理协同性不强,难以真正发挥强内控、防风险、促合规的管控作用。其次,企业面临内控评价、

外部审计、专项督察、巡视等各类监管,且往往很多检查、评价内容都大同小异,只是侧重点和出发点不同,这种分散式的检查、评价机制,既影响风控管理效果,又影响企业日常工作,无形中还削弱了监督的效果。再则,政策推动层面,国务院国资委2019年出台的101号文,开启了中央企业以融合方式推动内部控制体系建设的新篇章。围绕101号文,为更好地防范化解重大风险,充分发挥内部控制强基固本作用,之后几年,又接连发布了四份重磅文件,奠定了“强内控、防风险、促合规”三位一体内部控制体系构建基调。

可见,将散落在不同职能的管理风险的要素整合起来拉通管理,降低信息不对称性,提升管控效率和全面风险管理水平,将成为风控领域发展的必然趋势,即“从不同的角度说风险的事”,一套体系解决相似管理问题,将逐步成为上市公司的共识。

## 二、“三位一体”管控融合的思考

内部控制主要以业务流程为核心,内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略。内部控制通过对业务层面风险的管理,分析风险动因,控制日常经营行为,从而防止风险的发生。即:内控是“自下而上”地诊断招标、采购、合同、资金、工程项目等具体运营活动中的内部控制缺陷并整改。因此,内部控制更侧重流程管理,与生产经营结合最为紧密,属于风险管理第一道防线。

全面风险管理主要是化解和防范重大风险,风险管理体系主要以国资委全面风险管理指引为引导,开展风险评估,并对评估结果进行统计排序分析,综合评估结果、管理层和关键岗位员工风险偏好、财政部内部控制基本规范要求等,最终确定出公

司层面前十大风险,建立防控目标及应对措施。即:风控是围绕企业战略经营目标,“自上而下”地辨识、评估、分析风险,通过实施责任和目标化管理,对重大风险监测预警,适时纠偏,定期监控、总结和报告,进而防范和化解重大风险。

合规管理主要从法律角度切入风险的预防,是边界控制,主要以国家法律、法规以及公司章程、企业内部制度的遵循为出发点,梳理合规义务清单,确定重点领域、重点环节和重点人员,通过企业外部法律、法规遵循,内部规章制度的遵守等,考量企业合规义务的遵循,防范企业重要合规风险事项的发生。

鉴于以上定义,我们也可以通俗地理解为,就像修建一座大坝,合规管理就是办理证件,获得相关部门批准,确保手续合法合规;风险管理就是选址,从生态环境、大坝安全性、施工方便与否等综合考虑,另外还要追求经济、社会和生态综合效益最大化等,保证安全、环境、质量与效益相统一;内控就是监理施工过程,保证不偷工减料、按时保质保量完工。由此可见,内控、风险、合规均是从不同的侧面或角度对风险进行的管理,他们都是为了企业更好地管控风险、创造价值,所以,我们应以更高效的方式推动风控融合体系运行,为企业实现战略及经营目标保驾护航。

## 三、“三位一体”管控融合的探索和尝试

内部控制是以流程为核心的风险管控手段,内控流程强调经营风险,合规管理强调合规风险,两者均以风险预防为核心。如果在内控流程中嵌入合规要求,将业务风险和合规风险进行融合,体现在业务流程图中,势必可以清晰地告知流程执行者业务环节存在的风险点与合规要求。比如:在管理制度修订流程中,增设合规风险控制点:1 法律部门合规审查;2 是执行工会或职工代表大会审议;3 总经理

办公会审议;4 董事会决议;这样,拟定规章制度为内控风险点,部门负责人审核、制度管理部门审核、公司领导审核等流程节点为业务层面风险控制点,再设置上增设的合规风险控制点,就在一张业务流程图中,可以实现内控与合规的控制整合。

内控流程风险控制措施主要是以风险控制矩阵形式体现,包括目标编号、控制目标、风险编号、风险描述、控制措施编号、控制措施描述、责任部门、责任岗位、控制类型、控制方式、控制频率、实施证据等要素,主要反映业务层面风险的控制,一般为流程执行者日常关注的风险点。将合规要求与控制矩阵融合,首先通过流程图识别法,辨别哪个环节存在合规风险,其次对构成风险的主要因素进行分析,然后准确进行合规风险描述,最后拟定控制措施,以确保控制目标的实现。融合的作用就是让流程执行者关注业务风险的同时,提高对合规风险的警觉,潜移默化中将合规文化渗透到日常经营管理中。

无论是合规管理还是风险管理,其主要目标是风险控制,只是从不同的角度和出发点阐述和论证,并通过不同的控制措施对风险点进行预防。风险管理是识别风险,分析内在成因及变化趋势,采取措施并加以控制,在防范、化解风险的同时,把握机遇,获得收益。内控是发现漏洞、弥补管理缺陷,主要手段是找漏洞,旨在依据制度,发现设计和执行层面的缺陷,进而分析整改。合规管理是将法律法规、行业标准等外部规范转化为内部规章制度,规范作业程序严控作业行为。可见,在风险管理领域,不同的机构、部门从各自的管控要求和目的制定监管要求,其核心都是防范相关风险,管控目标是一致的,所以,我们应从聚焦企业战略目标的整体视角,整合战略、财务、市场、运营、法律风险,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!

同时,为切实推动风险、内控、合规一体化的落地,可以尝试建立“一个核心”的运行机制和“四个统一”的管理机制;“一个核心”:即建立以“风险管理为核心”的运行机制;“四个统一”:即建立“组织职能统一、工作机制统一、评价机制统一、管理制度统一”的管理机制。组织职能统一:就是优化企业内部组织架构,实现风险、内控、合规管理职能在治理层、管理层和执行层的职责统一。工作机制统一:在合规、内控及风险管理职能实现整合后,在工作机制层面推进建立年初布置、年中管控、年末总结的协同工作机制,最终实现各部门的“协同联动、信息共享”。管理制度统一:可将合规、内控及风险管理的管理要求统一落实在组织机构、部门职责、管理制度、流程文件、评价标准及业务表单中,为合规、内控及风险管理提供有力的基础保障。评价体系统一:通过搭建一体化管理体系评价标准,建立统一的监督评价机制,实现检查评价结果与审计、监察等监督评价工作共享,应用于整体的考核,有效降低管控成本,进而全面提升管控效率和风险管理水平,为企业发展保驾护航。

#### 四、结束语

国内外理论和实践成果表明,内控管理正在从会计控制到综合控制、从查错纠弊向风险防控不断延伸扩展,内控、风险和合规管理相互融合也成为一种必然趋势,我们可以学习借鉴国际先进企业的管理理念和实践经验,提升管控效能,促进风险防控、合规经营等措施有效落地,进而实现“防风险、强内控、促合规”的目标!