

建筑型国有企业合规管理实践浅析

Analysis on Compliance Management Practice of Construction State-owned Enterprises

李新

Xin Li

中铁六局集团太原铁路建设有限公司 中国·山西 太原 030013

China Railway Sixth Bureau Group Taiyuan Railway Construction Co., Ltd., Taiyuan, Shanxi, 030013, China

摘要: 目前企业在经营管理中面对越来越多的风险和挑战,探索企业管理的合法合规性,进一步加强企业合规管理体系的建立健全,是公司稳健发展的动力和保障。论文重点研究建筑企业如何在公司治理过程中做好合规性管理,并通过对合规性管理存在的问题进行介绍分析,提出了合理化建议,从而推动公司的可持续稳定发展。

Abstract: At present, enterprises are facing more and more risks and challenges in operation and management. Exploring the legitimacy and compliance of enterprise management and further strengthening the establishment and improvement of enterprise compliance management system is the driving force and guarantee for the steady development of the company. This paper focuses on how construction enterprises do well in compliance management in the process of corporate governance, introduces and analyzes the problems existing in compliance management, and puts forward reasonable suggestions, so as to promote the sustainable and stable development of the company.

关键词: 建筑企业; 公司治理; 合规管理

Keywords: construction enterprise; corporate governance; compliance management

DOI: 10.12346/emr.v4i1.5310

1 引言

目前企业在经营管理中面对越来越多的风险和挑战,使得企业合规管理改革成为必然趋势。成功企业管理经验告诉我们:“一年企业靠运气,十年企业靠经营,百年企业靠文化”。探索企业财务管理及职能管理的合法合规性,进一步加强企业合规管理体系的建立健全,将是企业可持续发展的前提,也将是公司稳健发展的动力和保障。

2 公司及项目合规性管理工作概况

2.1 合规管理的定义及特点

合规管理就是公司通过制定合规政策,按照合规要求统一制定并持续修订内部管理制度,监督其执行,并建立机制来识别、评估、提供咨询、监控和报告合规风险,强化内部

监督,培育合规文化,实现对违规行为早期预警,防范、化解、控制合规风险等一系列管理活动的总称^[1]。

合规管理是公司治理的必要组成部分,它有如下特点:

第一,合规管理是公司主动避免违规事件发生,主动发现并采取措施纠正已发生或正在发生的违规事件,并有效降低违规事件影响的一项管理行为。

第二,合规管理是覆盖公司治理、经营管理等全领域和全过程,包括事前预警、事中控制和事后问责整改的一个管理体系。

第三,合规管理是一种业务部门与合规部门高效配合、协同管理的专业化管理方式。

第四,合规管理是一个“从高层做起”“人人有责”“全员参与”的管理体制。

【作者简介】李新(1985-),男,中国河北沧州人,本科,中级会计师,从事建筑施工企业财务管理研究。

2.2 加强合规管理的必要性

2.2.1 加强合规管理是全面依法治企、合规经营需要

全面依法治国是中国特色社会主义的本质要求和重要保障。到 2035 年，中国法治国家、法治政府、法治社会将基本建成。国家对大型央企依法治企的要求也越来越高，企业合规经营愈发重要。

2.2.2 加强合规管理是企业适应日益严厉的外部监管需要

近年来国家一方面加大企业扶持力度，另一方面又在不断加大企业监管力度。无论是公检法的职能履行，还是上级党委的巡视巡察及各级审计，愈加频繁且严格，而检查巡视人员愈来愈专业，检查水准较以往更深更宽。随着国家企业信用系统逐步完善，企业经营行为越来越公开透明，企业的每一个行为都直接受到了各方面的监督^[2]。

2.2.3 加强合规管理是公司高质量发展的需要

2021 年是“十四五”开局之年，根据中国中央部署，为推进国有企业高质量发展，加强企业合规管理首当其冲。合规性管理就是要把企业管理制度从有到优，把企业管理水平从低向高质推进的重要手段。

3 目前合规管理存在问题及原因分析

目前公司各类管理层级间信息沟通在及时性和准确性方面比较完善，各层管理人员也越来越敢于直视问题，这是企业合规性管理的良好开端。但是通过调研发现，公司基础管理方面仍然薄弱，企业及项目合规管理中仍然存在不少问题与风险点。

3.1 公司层面存在的问题及重点风险分析

3.1.1 劳务及供应商招投标工作滞后

劳务及供应商投标管理，是风险防控的有效程序，但是因为建设工期及现场施工进度等特殊因素影响，劳务队伍及物资供应商提前进场施工和物资供应现象依然存在。为后期出现的队伍及供应商违约、施工质量、物资质量等问题埋下隐患。

3.1.2 合同评审工作质量有待提高

目前，合同审批效率有了较大提高，但合同审批质量还存在问题。项目部层面：合同管理员对合同文本及格式把关不严，业务水平受限，不能及时发现风险点，项目各部门合同审核职责履行不到位；公司层面：合同审批职能部门不重视、部门负责人审核把关不细致，造成风险漏洞、不履责情况时有发生^[3]。

3.1.3 施工组织方案有效性差

“方案决定成本”，一个好的施工组织方案不仅仅表现为保障施工安全、工序衔接有序，更重要的是要有工程整体

施工筹划性，为企业节约成本。但实际施工中，一是方案落地程度较低，方案与现场实际施工两张皮；二是施工方案落实的外部条件变化时，无法及时修改方案情况普遍，导致施工方案有效性差，给成本控制带来巨大压力。

3.1.4 责任成本管理质量仍需提高

主要表现在：一是部分项目前期责任成本预算与后期实际施工方案严重脱节，不能及时调整，影响实际成本控制。二是过程中成本结算滞后，影响项目核算数据真实性，直接影响后续二次经营，也给项目最终经营结果埋下隐患。

3.2 项目层面存在问题及重点风险分析

3.2.1 对制度执行、合规管理重视程度不够

一是认识高度不足，对公司合规管理意义理解不到位；二是学习广度、深度不够，职工都没能彻底扭转从“让我学”到“我要学”的学习观念，把学习规章制度看作是强迫性任务，当成工作负担；三是主观能动性发挥不明显，项目部领导班子存在“等、靠、要”的思想，遇到问题不能主动出击解决，总是期望公司机关层面、领导层面去帮扶。

3.2.2 对公司制度办法执行效率不高

公司制度执行效率不高，主要原因有：一是个体差异。由于基层项目上人员素质参差不齐，专业性方面人才较多，复合型人才稀缺，现场经验丰富人员较多，学历型、知识型人才稀缺。二是部门之协调性差。日常工作中各部门“关起门来过日子”，严重缺乏团队意识，遇到问题就互相推诿扯皮，直接影响工作效率与效果。

4 做好公司合规性管理工作的对策建议

4.1 建立“三道防线”

思想防线。一是从思想上高度重视合规的必要性，在实际工作中就要牢固树立“违规就是风险，合规就是效益”的合规及风险控制理念。二是每一名员工要真正从认识上意识到合规不仅是为了提升公司管理质量，也是为了更好地提升自身业务能力。三是合规管理体系建设要“以人为本”。滴水石穿，非一日之功，而合规文化建设更是一个系统性工程，须循序渐进，在全公司营造“人人合规”的文化氛围。

制度机制防线。一是制度的建设。没有规矩不成方圆，要以制度为框架，结合实际制定并完善相关规章制度，落实责任，确保有章可循。二是机制的建立。建立起实施合规管理的一整套由合规文化框架、合规管理政策、奖惩约束系统、内部合规审查流程组成的一系列合规生态机制。

执行力防线。每一名员工都要在行动上落实，养成合规管理的良好习惯。一是加强本专业业务知识的学习，切实提高业务素质。二是学会自查，找准自己的不足。《论语》中说：

“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？传而不习乎？”作为企业建设的参与者，合规文化的传习者，每一名职工都应从每一份合同审核开始，从每一项结算签字审批开始，时时刻刻提醒自己事事合规，养成良好的合规工作习惯。

4.2 重点解决“两个环节”

加强协同联动。一是强化联动意识。首先要求各级领导、部门人员都要有担当意识、帮扶意识、团队意识，每个人都树立工作“向前、向后伸手对接”的理念。二是强化联动制度。在公司与项目部两级制度建设时，细化部门间工作的联结点，明确上下环节工作交接的标准与时间，做好部门间、人员间的无缝衔接，杜绝推诿扯皮。三是强化联动监管。明确各级分管领导或业务领导责任，要求各级领导把管理重点放在需协调联动才能完成的工作上，及时组织协调解决问题。四是强化联动考核。对工作结果奖励或问责，重点放在部门与人员协同联动方面，一个事项出错，共同参与的部门与人员、领导都要接受奖励与处罚。

5 结语

领导带头效用。确保制度执行到位，必须推动领导干部带头学、讲、做。一是学。就是领导干部带头学“制度”，带头“合规”，一个勤于学习的知识型领导更能带动整个团队的学习热情，让团队战斗力更强。二是讲。就是领导干部要把公司的重要精神、战略目标、重要制度文件用最简练的语言传达给每一个员工。三是做。领导必须参与到制度的执行中去，用实践去检验，从而积累第一手经验，执行过程中必须严于律己，不能区别对待，否则会影响制度实际执行效果。

参考文献

- [1] 吴茵, WU, Yin, 等. 建筑施工中央企业合规管理探索[J]. 铁道工程学报, 2017, 34(4): 5.
- [2] 徐建武. 建筑企业项目一线岗位廉政风险防控浅析[J]. 现代企业文化, 2018(12): 2.
- [3] 丁向晖. 2017. 国有企业合规管理的策略研究[J]. 经营者, 2017(5): 139.