

国有企业风险、内控、合规、法务、审计、监察“六位一体”融合监督工作机制探索

詹愈创

杭州市钱塘高铁新城开发有限公司, 浙江 杭州 310000

摘要:新时期, 国有企业应对重大风险挑战, 面临新情况新任务和新要求, 国家出台一系列新的方针政策和规定, 不断加强合规管理和依法依规治企。国有企业必须结合上级要求和市场环境的新形势, 要特别注重风险防控和合规管理工作, 统筹整合各种资源, 一体推进国有企业改革发展。因此, 国有企业必须建立一个与组织体系、业务目标、业务内容和业务流程相关的风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察“六位一体”融合监督工作机制, 才能形成合力, 上下贯通, 齐心协力, 共同推进企业风险合规管理工作。

关键词: 国有企业风险; 合规; 融合监督; 工作机制

1 国有企业风险、内控、合规、法务、审计、监察“六位一体”的内涵

风险管理是指企业围绕生产经营目标, 坚持风险导向, 通过对企业内外部风险实施流程和环节管理的行为, 突出全面风险管理, 建立健全全面风险管理体系, 包括风险管理的原则、策略、措施、组织架构、信息系统和内部控制等, 这是保障企业稳定发展的关节点。

内部控制是指企业围绕生产经营目标, 内部制定和实施规则、程序、方法、手段和措施, 是企业规范运作的根基, 也是最基础的管理。企业内部控制贯穿企业管理活动的决策, 扩展到实施和监督的各个阶段, 包括整个生产经营活动过程。

合规管理是指企业以有效防控合规风险为目的, 以提升依法合规经营管理水平为导向, 以企业经营管理行为和员工履职行为为对象, 开展的包括建立合规制度、完善运行机制、培育合规文化、强化监督问责等有组织、有计划的管理活动, 这是依规治企的基础。

法务管理是指为落实依法治企, 合规经营, 防范化解重大风险的需要, 企业内部以总法律顾问为主导, 以具有法律专业素养的法律顾问组成的法务部门为主体, 主要以公司治理、人员管理、法律风险管理为职责, 通过建立健全法律风险管控体系, 对企业法律风险进行有效管理的过程, 更是依法治企的过程。

内部审计是指对本企业财政财务收支、经济活动、内部控制、风险管理实施独立客观的监督、评价和建议, 注重对企业经济行为的监督, 以促进企业完善治理、实现企业生产经营目标的活动。

纪检监察是指通过巡察监督等手段发现企业合规管理存在问题, 监督问题整改, 举一反三, 突出对企业人员的重点监督, 加大对责任人进行问责追责, 推动完善企业规章制度机制, 形成闭环管理, 保障企业生产经营目标实现。

风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察是统一服务保障企业生产经营目标管理活动, 相互关联、互相补充和配合协作的, 但这六者又有不同的侧重点, 有的突出事前, 有的侧重事中, 有的则是事后, 旨在有效预防、控制或处置企业生产经营过程中的各类风险^[1]。

2 国有企业风险、内控、合规、法务、审计、监察“六位一体”融合监督工作机制的重大意义

(1) “六位一体”融合监督是国有企业依法依规治企的法治要求。习近平总书记指出“坚持在法治轨道上推进国家治理体系和治理能力现代化。”国有企业治理是国家治理体系的重要组成部分, 国家多次明确要求国有企业要依法治企、合规经营。2019 年国家强调“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”。2021 年国家要求“探索构建法律、合规、内控、风险管理协同运作机制”。2022 年国家明确指出“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”。国家对国有企业管理监督政策制度加重加密加强,国有企业改革发展关系国家经济安全稳定发展,国有企业融合监督是国有企业依法依规治理的应有之义,更是法治要求,必须全面贯彻落实依法依规治企方针战略^[2]。

(2)“六位一体”融合贯通是国有企业规范运营的综合保障。风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察均以风险问题为导向,发现风险问题,解决风险问题,监督风险问题,治理风险问题,突出全人员、全业务、全流程和全覆盖的要求,力求不留风险防控的漏洞和死角,保障国有企业依法治企、合规经营,保证国有企业生产经营发展安全。风险管理侧重事前风险识别、事中风险监测、事后风险处置,着力风险防控贯穿全业务流程。内部控制是风险防控的基础,通过覆盖所有运营管理环节的规范性要求设计,达到控制生产经营行为的目的,包括事前的制度和流程规范,事中内控评价,事后内控纠正的循环管理机制,不断优化内控体系运行有效性。合规管理侧重于对风险管控前端的规范和合规指引。法务管理侧重于对风险问题的解决和应对。内部审计、纪检监察则作为合规风险管控行为的补充动作,侧重于纠正和处理既成事实的问题,注重事后问题整改、问责、完善制度机制为主。这六项工作围绕企业生产经营目标采用不同方法共同防控合规风险,必须全人员、全业务、全流程、全覆盖,“六位一体”融合贯通统筹推进,形成工作合力,保障国有企业安全规范运营。

(3)“六位一体”融合机制是国有企业高质量发展的迫切需要。国有企业在改革发展中始终面临各种挑战,改革重组、问题处置、巡视巡察整改、投资风险控制、法律诉讼等合规风险时有发生,同时市场环境越来越复杂严峻,市场外部的竞争日益激烈,防范化解重大风险日益凸现,更是应对各种变局的积极响应。强化合规风险管理资源统筹融合,大力推进“六

位一体”融合监督工作机制,有效防范重大风险,确保国有企业合规经营安全发展,在平稳的基础,持续科技创新,改革发展,综合施策,不断做大做强,提升国有企业高质量发展的能力水平。

3 国有企业风险、内控、合规、法务、审计、监察“六位一体”融合监督工作机制存在的问题

主要存在工作职能交叉重叠,体系建设重复,重大风险防范能力薄弱,专业人才跟不上等问题,这些问题影响和制约企业建设发展。

(1)工作交叉重叠,重点不突出。风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察均围绕国有企业生产经营目标从不同的方法防控企业风险,但存在工作交叉重叠的现象,如合规管理的核心是确保遵循法律、制度、准则、规范等要求,是法律风险控制的最基本要求。内控是风险管理的基础,也是风险管理体系的一部分。内部审计和纪检监察监督也有重合的情况。这六项工作是根据国有企业不同发展时期和阶段,提出的不同工作要求,工作重点是不同的,同时,不同的国有企业合规风险防控的重点也是不同的,必须根据国有企业的自身特点,提出针对性、有效性的风险防控重点和措施。

(2)体系重复建设,管理监督多头。这六项工作均已建立健全领导组织机构,均是主要领导任组长,分管领导任副组长,相关部门负责人任组员的组织体系。特别是风险管理、合规管理、法务管理等分管领导大都为同一人。相关工作制度内容相近,则不过侧重点不同。同时上级职能部门各自提出的工作目标,制定的工作计划,统计报表,工作报告,大多的是相同相近的。下级国有企业存在重复统计、重复报告,多头应付的现象。这不利于企业建设发展,甚至影响企业生产经营活动。

(3)重大风险防范处置能力薄弱。国有企业应对重大风险防范处置能力不强,重大风险识别不及时,重大风险预警不快,综合采集、分析、处理、传递等环节不畅,重大风险快速判断,快速决策,有效应对和妥善处置能力不强,主要表现组织协调沟通机制不顺畅、方案预案不完善,应急反应措施不齐全,坚决

打法律战的决心不强等。

(4) 专业人才头重脚轻，一专多能跟不上。目前，国有企业大部分一级单位设置三个部门，风险管理、内部控制、法务管理、合规管理部门大部分合署办公，单设内部审计和纪检监察，二级单位一般设置监察审计部门或风控法务部门，三级及以下单位一般设置一个综合管理部门，人员大多为兼职，一人多岗。根据机构设置配备相应专业人才，往往是上级单位专业人员配足配强，而下级单位专业人员数量少、兼职多，出现头重脚轻的现象，风险防控重点在基层企业，只有基础工作做扎实了，小风险防范控制住了，才能应对重大风险，确保不地动山摇^[3]。

4 国有企业风险、内控、合规、法务、审计、监察“六位一体”融合监督工作机制的探索

推行“六位一体”融合监督工作机制，着力建立一体化组织体系，完善工作制度体系，嵌入式运行机制，构建三道防线，搭建管理系统平台，打造专业队伍等方面入手，提升风险防控能力效率，提升国有企业依法依规治理能力。

(1) 建立“六位一体”融合监督工作组织体系。优化内部组织架构，整合组织职能，实现精兵简政，明确责任分工。整合现有的风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察工作领导体系，统一建立“六位一体”融合监督工作机制，成立“六位一体”融合监督工作领导小组，主要领导任组长，分管领导任副组长，相关部门负责人任组员，统筹协调“六位一体”融合监督工作机制的建立、完善和运行，协调解决工作中的重大风险问题，研究制定重大风险应对方案预案，出台防范和化解重大风险措施。通过主要领导、分管领导+牵头部门+业务部门+融合监督工作机制联络员的三层管理模式，推进“六位一体”融合监督工作机制落实落地见效。

(2) 完善“六位一体”融合监督工作制度体系。完善国有企业风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察“六位一体”工作制度体系，明确职能、制度、责任、流程、运作、处置、闭环、评价、考核、追责、奖罚等，健全风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察

等工作手册，及时修订完善相关规章制度，做到工作规范、流程清晰、责任明确、监督到位、风险可控，推动企业及时查漏补缺、与时俱进、科学发展。

(3) 嵌入高效规范“六位一体”融合监督工作运行机制。结合企业实际及时识别风险，及时完善风险管理工作流程，注重融合监督嵌入企业办事工作流程，全人员全流程全覆盖，全面审查审核，发现问题及时纠正外置，及时评价风险管控成效，及时完善闭环管理，提高融合监督机制落实效果，形成识别、纠正、处置、闭环、防控的循环工作运行机制。

(4) 构建三道防线合力阻拦机制。企业业务部门要把好第一道防线，风险管理首关，最重要，必须严格按企业规章制度办事，主动识别和防范所主管业务范围内的风险点，在业务运作中控制风险。合规管理职能部门是第二道防线，发挥提供方法和提示纠偏的作用，通过系统监控和重点检查，发现风险隐患问题，督促风险问题整改，做到守土有责，尽心尽责，突出防火墙作用。纪检监察、内部审计、法务管理等监督部门是第三道防线，要发挥巡视巡察、上级督查、审计监督、风控法务等融合监督统筹协调能力，推进问题整改，牵头风险化解，对责任人问责追责，以案促改，以案促治，完善制度流程，合力推进合规管理能力水平上台阶^[4]。

(5) 搭建“六位一体”管理系统平台。一是搭建风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察“六位一体”管理系统平台，建立风险管理、内部控制、合规管理、法务管理、内部审计、纪检监察等企业内部数据库，实现信息化，数字化，共享化，以信息化手段提高风险管控能力。二是建立信息化业务系统，将合规管理嵌入业务流程，形成基于岗位职责的法律、合规、内控和风险审查机制，做好融合监督子系统，通过数据分析，问题模型建立，提前发现风险隐患苗头，以便及早处置，及时化解。三是建立企业风险识别预警机制，设立风险预警管理系统，实时监控业务流程各个环节可能存在的风险，形成风险清单图表，一目了然，直观清楚。四是嵌入智慧监督系统，合理设置各个风险预警阈值和条件，对风险问题及时预警，第三道防线监督部门跟踪问效，

举一反三，查漏被缺，完善制度机制，实施闭环管理监督。

(6) 打造专业人才队伍建设。“六位一体”融合监督工作落实依靠专业人才队伍，要大力引进培育审计、财务、法务、监察等专业人才，要在实践中放手培养锻炼，在干中学，在学中干，通过轮岗锻炼，上挂下派，专业培训，综合实战，外出学习深造等因人施训，提升能力素质，培养一批真正会合规管理的专业人才队伍。同时，要进一步完善人才招聘、选拔、考核、评价管理机制，充分调动各类人才积极性和主动性，有梯队打造懂专业、懂管理、懂业务、懂财务、会监督的复合型人才队伍，持续为高质量合规风险管理工作提供人才支撑^[5]。

结语

在当前的新形势和市场环境下，国有企业加强“六位一体”融合监督工作机制研究、推进和实践具有强大的生命力。大力推进“六位一体”融合监督这一工作机制的实施，旨在统筹企业资源力量，强化风险的综合管控，提升国有企业整体的抗风险能力，确保在面对各种内外部重大风险挑战时，能够保持国有企业稳定、可控、持续、安全的发展。这种全面、融合、贯通的监督和管理机制，不仅有助于企业防范和化解潜在的风险，而且为企业的高质量发展提供了坚实的保障，确保国有企业能够在激烈的市场竞争中稳步前行，为国家经济建设稳定增长做出应有的贡献。

参考文献

- [1] 张琦,董林强,何洁,等.国有企业财务风险防控平台搭建和实践应用研究[J].中国集体经济,2025,(16):133-136.
- [2] 史德坤.国有企业融资租赁的信用评估与风险防控[J].中国电子商情,2025,31(10):61-63.
- [3] 杨柏贵.国有企业投融资管理存在的问题与改进建议[J].投资与合作,2025,(05):34-36.
- [4] 李芳.探析新形势下加强国有企业内控管理存在的问题及对策[J].中国市场,2025,(15):86-89.
- [5] 陆兰兰.新常态背景下国有企业内部控制优化建议[J].中国市场,2025,(15):110-113.