

要依据，与个人和团队的绩效考核、薪酬发放等建立直接联系，从根本上提升员工对合规管理的认同度和接受度。针对实际工作中由于专业能力不足、疏忽大意、侥幸投机等原因导致的违规行为，在进行培训提升认识水平的基础上，适当采用针对性惩罚措施，与团队、个人绩

效考核挂钩，从而提升员工的合规意识和认识水平，形成“人人重视、事事突出、时时警惕、处处保障”的合规文化。■

#### 主要参考文献

- [1] 张海波, 童星. 中国应急管理效能的生成机制[J]. 中国社会科学, 2022(4).
- [2] 赵健雅, 陈峰, 杨雷. 企业合规管理与

竞争情报的融合研究——基于我国HR集团的实证分析[J]. 情报杂志, 2023(8).

[3] 王波. 央企合规管理体系建设[J]. 企业管理, 2020(5).

作者单位 中国石油新疆油田公司采气一厂

编辑 王黎

## “统融智”内控合规风险一体化

文 | 李旭红

**关键词** 中国华电；统融智；合规管理；内控合规风险一体化；顶层设计；流程管理；数字赋能

中国华电集团有限公司（简称中国华电）积极创新探索，在系统化研究梳理内部控制、合规管理、风险管理三项工作的实质内涵、内在联系基础上，创新构建“统融智”内控合规风险一体化管理体系，创新开发一体化管理信息平台，着力推动三项工作统筹联动、高效协同，实现了“强内控、防风险、促合规”的管控目标，保障了企业高质量发展。

### 一、加强顶层设计，协同构建一体化管理体系

中国华电在深入研究梳理内控、合规、风险三项管理的实质内涵和

内在联系基础上，创新提出“能合则合、可分可合、高效协同”管理思路，以“强内控、防风险、促合规”为管控目标，构建形成以风险管理为导向、以合规管理为基础、以内部控制为手段的内控合规风险一体化管理体系（如图1所示）。通过“五个一体化”实施路径，构建形成内控合规风险管理协同运行机制。

#### 1. 管理思路：能合则合、可分可合、高效协同

能合则合指有机整合内部控制、合规和风险要素，一体化统筹部署建设组织体系、制度体系、运转机制、信息平台。可分可合是在充分发挥

一体化管理效能的同时，有效落实三项工作的个性化管控要求和重点，三项工作无论是单独运行还是协同运行，都能全面、顺畅、有效开展。高效协同即以防风险为导向和目标，以内部控制点为枢纽，连接合规审查点和风险点，通过内控手段落实合规义务和风险防控措施，实现三者高效协同，进而达到“促合规”“防风险”目的。

#### 2. 实施路径：五个一体化

中国华电创新构建和实践“五个一体化”实施路径，有效提升内控合规风险管理规范化、协同化、智能化水平，五项内容具体如下。

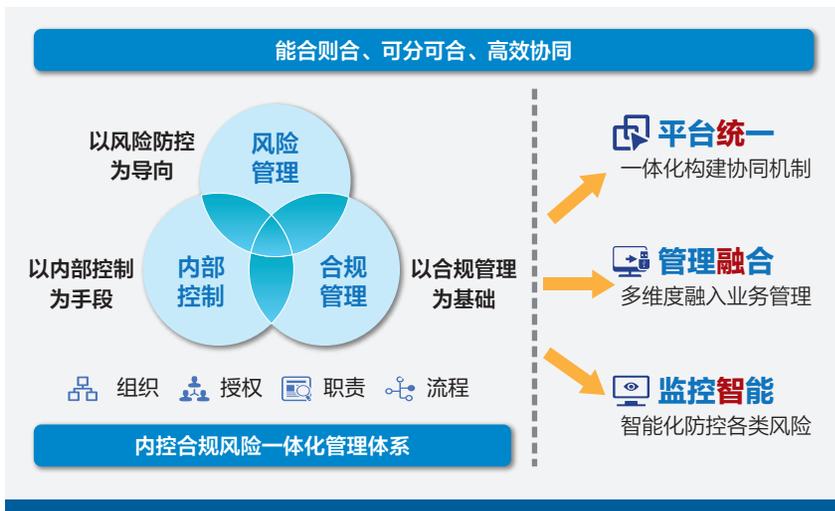


图1 中国华电“统融智”内控合规风险管理体系

一体化整合管理职能，整合公司原有内部控制与全面风险管理委员会、合规委员会，建立内控合规风险管理委员会，加强内控合规风险管理工作的组织领导和统筹协调。将原来分散在两个部门的内控、合规、风险管理职能，统一整合到企业管理与法律事务部这一牵头管理部门。构建筑牢由业务部门、牵头部门和监督部门组成的内控合规风险管理“三道防线”。一体化建设制度体系，构建以《内控合规风险管理办法》为统领，各业务领域内控合规风险管理手册和重点业务领域专项合规管理指南为支撑的一体化管理制度体系，做到制度层次分明、协调配套、管控有力。一体化协同高效运行，将内控操作风险、合规风险纳入统一的风险清单，明确风险点、合规审查点对应的内部控制点，配套明确风险防控措施、合规审查要点，嵌入岗位职责、业务管理流程和信息管理系统。一体化开展监督评价，统一制定内控合规评

价标准和风险评估标准并组织实施，以评促建，持续优化流程、完善体系长效机制。一体化搭建信息平台，按照“平台统一、管理融合、监控智能”的功能定位，创新建设横向覆盖重要业务领域、纵向贯通各级企业的内控合规风险一体化管理信息平台，即时预警和阻断违规操作，实现“多点联控”和“中心管控”。

## 二、加强流程管控，完善一体化管理标准

### 1. 统一内控合规风险一体化设计标准

中国华电贯彻落实《中央企业合规管理办法》和合规风险识别清单、岗位合规职责清单、业务流程管控清单“三张清单”要求，以健全完善内控合规风险管理“三单一流程”为载体，深入推进内控合规风险管理与业务管理深度融合，“三清单一流程”具体内容如下。

一是健全完善规范清单，按制度管理。持续关注法律法规、监管

规定等“外法”最新变化，有效识别评估相关法律风险和合规风险，及时将外部有关合规要求转化为企业内部规章制度，动态调整规范清单，营造依法合规、稳健经营的内部制度环境，确保用制度管权、按制度办事、靠制度管人、依制度问责的长效运行机制。

二是健全完善风险控制矩阵清单，按要求防控。对业务流程中的风险高发点、管理薄弱点、操作易错点等进行全面、动态的梳理识别，结合企业规章制度中的规则性条款和具体操作要求，建立健全相应控制点的内控合规审查要点和风险控制措施，并细化到岗位，确保严格落实各项合规义务和防控要求。

三是健全完善责任及权限指引清单，依指引行权。优化调整各项业务的职责权限分配和审批程序设置，做到分事行权、分岗设权、分级授权，确保不相容职责相分离，形成相互衔接、相互制衡的权力制衡机制，防范权力运行风险。

四是动态优化业务流程，照流程办事。将内控合规风险管理要求融入业务流程，通过业务流程节点的合理设置及控制标准的有效执行，确保内控合规风险管理工作融入日常业务管理，使风险在业务流程中得到有效控制。

### 2. 内控合规风险一体化运行流程

中国华电在梳理内控、合规、风险管理之间的内在逻辑基础上，对三大体系的运行流程进行融合提升，通过机制整合、信息共享，统一设计内控合规风险一体化运行流程（如图2所示）。三大体系协同运

作、互为支撑，一套运行机制实现多重管控视角与多维管控成效。

一是以风险管理为导向，统领合规风险、内控操作风险和内控缺陷管理工作。整合建立风险清单，在开展全面风险识别分析时，一并开展相关业务内控操作风险和合规风险的识别分析。重大合规风险事件、违法违规问题和内控缺陷等，一并纳入风险事件统筹管理，开展处置整改、报告和问责等工作，跟踪整改落实情况，健全长效机制，并将其作为风险评估打分的重要依据。

二是以合规管理为基础，筑牢内控防线和风险底线。以法律法规、监管政策、行业准则等外部要求和

企业规章制度、规范性文件等内部要求作为内控的基础性依据，中国华电全面识别合规义务，建立岗位合规审查要点，动态更新内控标准，筑牢内控防线，开展合规风险排查治理，及时处置化解合规风险隐患，守好合规底线。对于风险管理、内控评价发现的合规问题，及时改进，提升合规管理水平。

三是以内部控制为手段，落实合规要求，防范应对风险。在开展内控监督评价时，将风险评估结果、风险预警指标运行情况、合规风险事件等信息，作为确定监督评价范围的重要依据，重点关注风险事件、违法违规问题等易发高发领域。在开展合规问题和风险事件整改过程

中，推动“三单一流程”持续完善。

### 三、数字赋能，创建“统融智”一体化平台

中国华电强化内控合规风险管理领域的科技创新与数字化转型，按照“平台统一、管理融合、监控智能”（简称“统融智”）的功能定位，创新建设一体化管理信息平台，融通数据链条、融合业务流程、融入信息系统，推动实现内控合规风险一体化、信息化管理，重点业务领域风险监测预警跨周期、跨区域、跨系统开展，实现全天候实时监控、全方位动态评估，做到“多点联控”和“中心管控”，全面提升一体化管理工作的规范化、协同化、智能化水平。

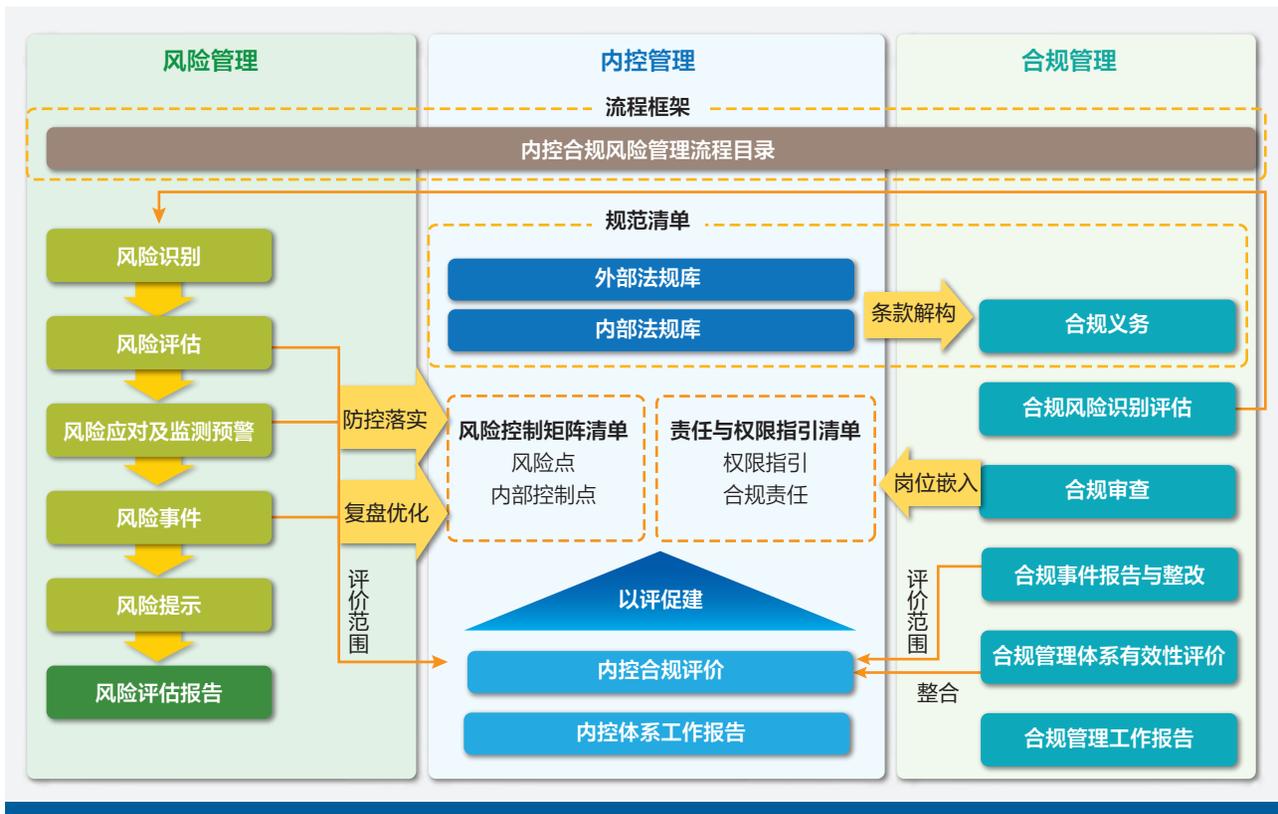


图2 内控合规风险一体化运行

### 1. 平台统一，构建一体化管理信息平台

中国华电按照“能合则合、可分可合、高效协同”的一体化管理思路，以“三单一流程”信息化落地为重点，构建形成内控、合规、风险管理既自成体系、又融合贯通运行的一体化管理信息平台，横向覆盖重要业务领域、纵向贯通系统各级企业。平台对接外部法律库平台和中国华电制度管理系统，对应建立“外法库”“内规库”以及“外法内化”机制，及时获取“外法”变动，通过平台进行条款解构，辅助业务管理人员识别合规义务，形成内控合规管理要求和风险防控措施，并链接到业务流程关键控制点，实现在管理业务过程中一并落实内控合规风险管理要求。各岗位可在平台上筛选透视“岗位一体化手册”，促进业务岗位快速了解本岗位需要掌握的内控风险合规管理要求，做到应知尽知、应管尽管，将内控合规风险管理“触手”落实到业务前沿，提高工作质量和效率。“外法”的变动能够触发内部规章制度配套修订任务，推动及时将外部要求转化为内部管理规定。此外，针对内外部检查发现的问题，平台建立了问题跟踪和整改销号机制，并触发任务进行规章制度和内控合规风险管理手册的完善性排查，推动及时堵塞制度漏洞，实现标本兼治。

### 2. 管理融合，融入业务管理流程和信息系统

中国华电坚持“重点工作部署到哪里、大额资金运用到哪里、决策权力行使到哪里，内控合规风险

管理就跟进到哪里”的管理思路，建立内控合规风险管理规则嵌入业务管理信息系统的工作机制，在业务管理信息系统新建或升级改造过程中，有效推动内控合规风险管理要求转化为内控合规风险管理规则，形成“跟着流程走、聚焦重点管、责任有人担”的管理模式，实现重要经营管理决策和执行活动强管控、硬阻断、全留痕、可追溯、易检查，做到“多点联控”，强化企业“免疫系统”。

### 3. 监控智能，在线监控和智能管理

利用数智赋能，中国华电加强在线监控和智能管理，实现智能监测、智能感知、智能画像，并通过“管理驾驶舱”，对风险防控结果进行多维度、场景化展示。针对重点业务领域设置风险监控预警指标，开展跨周期的趋势分析、跨区域的横向比对、跨系统平台的数据校验，对重点业务领域的关键控制点进行动态监测预警，实现问题风险早识别、早预警、早处置，做到“中心管控”。每个监控预警指标都明确了涵义、计算公式、统计频率、预警阈值等，并在一体化管理信息平台中通过轨道交通图的方式，以红、黄、绿亮灯的可视化方式提示自动监测预警状态。目前，平台针对4个试点业务领域设计了71项风险监测预警指标，通过集成对接燃料采购、电商平台、财务共享平台、合同管理等13个内部系统，动态获取数据并进行监控预警。一旦发生指标异常的情况，平台将自动向相关单位的业务管理部门发送提示函，并以消息方式提示集团公司相关业务部

门，对预警的风险点及时采取防范处置措施，对提示的管理关注点及时进行优化完善。平台还对接了第三方系统，自动获取所属企业行政处罚、纠纷案件、失信人情况等信息，丰富了风险信息来源，解决了人工报送可能存在的信息滞后、漏报瞒报等问题，提高了风险辨识的全面性和时效性。目前，中国华电一体化平台包含组织机构数超过700个、活跃用户数2万余人，日均点击量约3600人/次，累计风险预警提示460余次。一体化平台具有柔性、可扩展特点，未来将根据新需求，不断扩展，动态优化。

自中国华电实施内控合规风险一体化管理体系以来，取得显著成效。第一，重点领域风险得到有效防控，违法违规问题大幅削减，有效遏制；第二，合规管理水平显著提升，实施“统融智”内控合规风险一体化管理，引入智能化技术对企业精准“画像”，有效辅助管理层实时掌握全级次企业内控合规风险管理动态，中国华电内控合规风险管理水平得到大幅提升；第三，企业管理效能不断激发，中国华电通过利用先进数字技术，建立柔性、敏捷的内控合规风险一体化管理机制，更好地适应了风险快速变化和技术快速迭代的新形势，不仅形成了跨层级、跨条线风险联防联控的新局面，还发挥了智能监控预警模型共建共创共享效能，管控能力水平持续提升。■

作者单位 中国华电集团有限公司

编辑 于静