

基建类央企合规管理信息化建设浅析

文 / 董芳 徐莺睿

基建类央企参与建设投资的项目涉及能源、交通、通信、供水供电、城镇规划、园林绿化、环境保护、生态修复、市政公用工程、公共生活服务等基础设施，这些项目往往投资较大，建设周期长，工程管理难度大。由于科技的发展，云计算、移动网络、社交媒介的迅速渗透，“大数据”的概念被越来越多的央企所接受。基建类央企的经营模式不可避免地受到此次大规模信息革命的影响，基建行业的风险内控与合规管理正在从传统的依赖人工管理向基于大数据信息化管理的方向转变，转向以创造性的方法来获取、分析、评估、解释、调整、完善工程项目。计算机网络与信息技术的应用，正在极大推动基建类央企合规管理的进步，对此，必须跟上时代的步伐，构筑一个基于信息技术的管理平台，从央企的长远利益出发，着眼于风险防范，对央企的运行情况、经营方式与业务表现进行监督，确保央企的可持续发展。

■ “大数据”时代合规管理面临的挑战和机遇

随着新的技术不断涌现，在其带来便利和机遇的同时也带来新的挑战。特别是在大数据的时代，不同行业、不同产品、不同操作流程、

不同商业伙伴都会对央企的运营造成重要的影响，这些影响改变了合规管理原有的风险分布和表现形式，使得合规管理的隐藏性、复杂性、协调性更加突出。通过深入研究、有效利用“大数据”中的相关信息，不断完善优化、提升“大数据”下的合规管理，改进合规管理的工作思路，凸显合规管理工作的客观性、独立性、系统性、前瞻性，是“大数据”新环境下央企合规管理承担的时代使命。

在大数据时代，为了确保在合法合规的前提下赢得市场营销和项目收益的主导权，基建类央企正在逐步建立基于信息化的经营管理思维体系，这类央企迫切需要整合采购、财务、招投标等全业务链条和项目全周期数据，对上下游业务和经营生产周期进行全方位研判，以评估风险和配置资源。先进的技术方法和高度联通的服务平台将使合规管理从“经验依赖”向“数据依托”方向转变，而基建类央企与生俱来的复杂业务属性必然会使其合规管理信息化建设相较于其他行业面临更艰巨的挑战。

■ 对标信息化建设领先行业，基建类央企合规管理信息化建设存在的问题

信息化建设相对领先的行业主要集中在银

行和财管系统，这些行业紧跟计算机网络与云处理技术应用和发展的时代步伐，其信息化建设经历了计算机辅助业务处理、联机业务处理、综合业务处理三个阶段，现阶段已逐步完成数据与业务的双集中，并初步可以进行信息资源开发与交易数据挖掘等深层次分析利用。时至今日，国有银行和财管系统已在合规管理中嵌入云审计监控分析系统（CAS）和内控合规管理信息系统（ICCS）两大系统。其中，CAS系统已经成为以上行业合规检查的主要辅助工具，实现了不同业务端口数据对接。CAS体系下，经验丰富的合规管理专员和信息技术人员协调配合，编制有针对性的合规审查方法，快速定位业务风险敞口、锁定可疑风险线索，极大提高了合规审查的针对性、及时性、预警性。此外，ICCS系统作为合规管理系统实现了对项目/业务的全流程管控，内容涵盖制度管理、问题整改、档案管理以及数据分析等功能。对标这些信息化建设的领先行业，基建类央企的合规管理信息化体系目前尚处于起步阶段，需要沉心静气对标先进，在合规管理的资源共享、数据对接、经验交流以及全程监控方面实现质的突破。具体而言，基建类央企合规管理信息化建设存在的问题概述如下。

（一）思想认识不到位，推广力度不够

如前所述，ICCS系统旨在为合规管理提供信息化作业平台以提高合规管理效能，但由于基建行业在项目基层“重经营轻管理、重发展轻合规”的意识根深蒂固，导致ICCS系统在基建行业的普及远远落后于其他行业，ICCS系统在基建类央企的推广应用现状距离紧迫的、现实的合规管理需求尚有较大差距。ICCS系统

在基建行业的推广应用面临诸多挑战，首当其冲是思想认识问题，基建行业作为传统行业对现代管理学重中之重的合规管理普遍感觉生疏和排斥，认为合规管理和信息化建设是舶来品，就是来给央企的实际经营戴“紧箍咒”和设限添堵的，这种思想认识偏差直接导致合规管理信息化建设在国内基建领域明显“水土不服”。

（二）制度建设不完善，信息化建设有效性和实用性不高

基建类央企的内部控制和合规管理不可避免将迈入信息化新时代，需要构建一个基于关键岗位员工和重点业务领域的综合型合规管理信息平台，它包含了许多内部控制和风险管理功能，如审核、纠正、授权、评估和记录，该平台应具有广泛的适用性和高度的专业性。虽然将录入检索、违规上报等关键要素嵌入合规管理信息化平台并实时更新在技术层面上已非难事，但基建类央企普遍尚未制定针对包括报告、分析、检查、记录的信息化管理规范，非现场检查操作的信息接入和处理也未建立起既符合逻辑又符合实践的统一标准。由于缺乏有效的监管和责任制度，使得非现场检查和全流程合规管理工作得不到有效的约束和监督，进而影响了整个系统的运行效率。

（三）云技术应用滞后，资源共享不畅

基建类央企的合规管理信息系统滞后于日趋复杂和日益增长的管理需求，由于和当今的大数据环境脱节，急需采取一系列措施来提升功能，包括加强信息共享、实现网络化的数据管理，以及将合规管理信息化平台与其他相关的业务部门实现信息联动。ICCS系统中的关键

性数据，如违法行为记录、法律法规库、合同审核以及相关信息，需要与具体业务流程、风险控制以及其他相关管理体系进行有效整合，以避免因数据的缺少、冗杂甚至互相矛盾而导致系统缺乏可靠的交互性，从而限制了基建类央企从多维度进行合规管理的实现路径。

（四）数据利用浮于表面，系统整体效能不佳

通过 ICCS 的统计、分析和监测功能，可以帮助基建类央企更便捷、更及时地了解并防范基建市场的传统风险（如充分利用分包商黑名单库等方法）。ICCS 还可以帮助央企更好地判断基建行业“高危高频”领域，并通过系统的抓取和预警功能来更好地保障基建类央企市场经营的合法合规性。然而，大多数基建类央企目前的信息系统仅限于提供基本的信息搜索功能，缺乏对大量数据的深入研究和综合利用，同时，缺乏有效的挖掘数据价值的算法体系，导致整个信息系统的性能无法得到优化和提升。

（五）人才队伍建设与信息化的发展步伐不匹配

不少基建类央企已经在新业务拓展进程中提出了数字化发展规划，希望通过将 IT 技术应用于新旧业务领域来实现业务拓展和转型升级，这对央企的人才培养提出了更高要求。央企在数字化发展转型过程中需要拥有熟练掌握业务流程、具有良好的逻辑判断能力和数据处理能力的多方面人才。现阶段，基建类央企的合规管理正在经历巨大的压力和挑战，包括日益增长的工作负担、紧张的团队关系、稀缺的专家队伍。此外，合规管理团队各成员的专业素养良莠不齐、对最前沿的业务掌握和领悟程度因人而异、对于自身的职业发展缺乏归属感和自

豪感，这些都导致了合规管理队伍建设明显跟不上信息化发展的步伐。

与此同时，由于不同的人对违规行为的认知、评估存在差异，信息化系统对数据的抓取和甄别可能无法反映央企合规管理和风险内控的真实情况，这使得信息利用的精准性大打折扣。此外，合规管理信息化建设的有效性和实用性在主观上取决于应用人员的技能水平和职业敏感度，这些非技术层面的人力资源因素都会影响到信息利用的准确性和可靠性。

■ 基建类央企合规管理信息化建设建议

（一）推动信息化系统的运行和实施

部分基建类央企上市之后加快了发展步伐，迎来了另一个发展阶段。合规管理工作不能停留在查错纠违的初级阶段，否则合规管理信息化的建设就仅仅局限在被动应对的层面，并且容易与央企经营发展形成对立、对抗的局面，无法实现合规管理的初心使命。现阶段，传统行业要转变对合规管理的固化理念，形成全流程、全覆盖的合规管理体系。以“穿透式”方法，动态掌握央企经营管理过程中的各类风险的识别、预警、应对处置及后续整改情况。推广合规管理信息化平台应用，首先应注重“高层引领”。从高层做起，转变观念，上下联动，形成合力，大力宣传推介系统应用对提升全行业合规管理水平的重要作用，切实做好系统推广应用的组织、协调、管理、督导工作，不断拓宽系统在央企全级次应用的广度和深度。其次应注重考核约束机制，充分发挥考核的导向作用。根据系统推广应用所处的不同阶段和层

次，从组织推动、数据质量、信息沟通等多个维度完善考核指标，丰富考核内容，抓住考核重点，调动各层级推广合规管理信息化管理平台应用的积极性。

（二）强化信息化建设的规范性

通过建立健全完备的合规管理信息化制度，有效约束因突发情况或者因系统缺陷造成的合规管理系统失灵、失控。相关信息化制度应包括明确的授权、清晰的职责分工，以及既相互制约又相互协作的体制机制。同时，作为央企合规管理团队第一道防线的业务部门，应该加强对其职责范围内业务流程的监督，严格遵守数据信息安全相关规定。除了不断完善合规管理信息化体系，央企也需要编写一份应对各种紧急、突发情况的综合预案，包括设立专业的应对团队，并清楚界定合规管理三道防线的角色定位、任务分工、权限设置，从而有效防止因突发事件导致的系统故障和管控失效。

（三）加强云计算技术对合规管理的赋能作用

云计算技术为IT资源池提供了强大的支持，它可以有效集中各种资源，将财管、招投标、采购、数据保护、品牌保护等业务操作整合构建成结构化的数据库，并且可以根据客户的需求拓展IT资源池，从而提升合规管理的有效性、可靠性和可扩展性。云计算技术为央企的合规管理提供了强大的技术支撑，基于云计算技术的央企合规管理体系堪称“合规云平台”，其通过将原有的数据库与新的信息库进行筛选合并，突破传统的界限，将所需信息进行快速、准确地编组和萃取，让基建类央企的合规管理变得更具可操作性，极大地提高了工作效能。

（四）培养复合型合规管理人才

合规管理信息化建设的关键在于人才体系建设。上下游链条盘根错节是基建类行业的特色之一，也是导致基建行业违法违规行为高发的根本原因。在当今信息化蓬勃发展的大背景下，人才体系是整个信息化建设的基础，合规管理三道防线的专、兼职人员的选拔、培养与管理至关重要，央企的合规管理团队需要具备良好的专业知识，团队中应包括审计、财税、法务管理和信息化技术等各方面人才。为了满足合规管理人力资源配置要求，央企需要采取多种措施，跨部门、跨层级、跨专业，大力宣传 and 加强合规管理信息化平台的推广应用，同时，要在央企中挑选出具备多种专长的复合型人才充实到合规管理团队中。为了调动合规从业人员的积极性和主动性，央企应积极响应国家政策，推进合规师职称序列评审工作，扩展职业发展通道，增加合规管理团队的凝聚力和荣誉感。此外，为了有效应对国内外日益复杂的监管环境，基建类央企可以积极调度央企内部具有丰富经验的专业人士，结合央企实际情况，构建一支专业的、能够有效执行各项合规检查任务的非现场监督小组，培养他们在共享数据分析测试、系统定期维护更新方面的敏锐度和专业能力，多措并举，以扎实的人才队伍保障央企合规管理在新形势和新环境下与时俱进。G

董芳

中国电力建设股份有限公司

徐莺睿

北京交通大学