

Exploring the path of integrated development of system construction and compliance management of state-owned enterprises

Wenhui Zhang Dongxue Hu

China National Petroleum Sixth Construction Co., Ltd., Guilin, Guangxi, 541004, China

Abstract

In the context of deepening state-owned enterprise reform, state-owned enterprises need to enhance governance efficiency through the organic integration of institutional and compliance management. This article explores the necessity and implementation path of integrating the construction of state-owned enterprise system with compliance management. Analyzing the connotation relationship between institutional construction and compliance management, combined with the core concept of governing enterprises by law, this paper proposes a collaborative mechanism of "institutional compliance rule of law" as the core, and constructs a practical path that includes organizational guarantee, process optimization, technological empowerment, and cultural cultivation. It aims to achieve the coordinated development of institutional rigid constraints and compliance flexible management, promote the dual improvement of institutional execution and compliance effectiveness, and provide systematic solutions for the high-quality development of state-owned enterprises.

Keywords

state-owned enterprises; Institutional construction; Compliance management; Rule of law for enterprises

国有企业制度建设与合规管理融合发展的路径探究

张文慧 胡冬雪

中国石油天然气第六建设有限公司, 中国·广西 桂林 541004

摘要

在深化国企改革背景下, 国有企业需通过制度与合规管理的有机融合提升治理效能。本文通过探讨国有企业制度建设与合规管理融合发展的必要性及实施路径。分析制度建设与合规管理的内涵关联, 结合依法治企的核心理念, 提出以“制度—合规—法治”协同机制为核心, 构建包含组织保障、优化流程、技术赋能和文化培育的实践路径, 实现制度刚性约束与合规柔性管理的协同发展, 推动制度执行力与合规有效性双提升, 为国有企业高质量发展提供系统性解决方案。

关键词

国有企业; 制度建设; 合规管理; 依法治企

1 引言

随着《中央企业合规管理办法》的深入实施, 国有企业面临制度体系与合规管理协同增效的迫切需求。当前部分央企存在制度空转、合规形式化等问题, 导致年均法律纠纷增长超过 10%, 暴露出治理效能的短板。如何将制度建设的刚性约束与合规管理的动态防控相结合, 成为国企治理现代化的核心命题。

2 制度建设与合规管理的内涵及关系

2.1 制度建设的核心范畴

国有企业制度建设涵盖治理结构、业务流程、岗位职

责等维度, 是企业运营的基础框架, 确保各项工作有章可循。(如表 1):

表 1 国有企业制度类别

制度类别	核心内容	功能定位
治理制度	党委会权责清单 董事会决策程序 经理层权责规范	明确治理主体权责边界 规范决策流程
业务制度	招投标管理规范 安全生产标准 合同管理流程等	保障业务合规运行 防范操作风险
监督制度	内部审计机制 纪检监察体系 绩效考核制度等	强化权力约束 提升制度执行力

【作者简介】张文慧 (1997-), 女, 中国甘肃民勤人, 本科, 助理政工师, 从事企业管理研究。

2.2 合规管理的定义与延伸

合规管理强调企业行为符合法律法规、监管要求、行业规范及企业内部规章制度等要求，其重点领域包括：

- ①法律合规：遵守《公司法》《建筑法》《合同法》《劳动法》等基础法律；
- ②经营合规：防范安全生产风险、数据安全等风险；
- ③社会责任合规：落实环境保护、劳工权益保障等要求。

2.3 制度与合规的协同逻辑

制度与合规是相互依存、相互促进的关系。一方面，完善的制度可以为合规管理提供坚实的支撑，使得合规管理有规可依、有章可循；另一方面，有效的合规管理可以强化制度执行力，确保制度在实际工作中得到严格遵守。这种相互促进的关系有助于提升企业的整体治理水平，增强企业的竞争力和稳健性。

①制度是实现合规的基础：制度建构的核心功能在于以法治化治理框架为基础，通过规则预设与流程标准化，实现组织内外部主体行为的合法性约束与合规性引导。通过制定完善的制度，企业可以明确各项业务流程和操作规范，为员工提供明确的行为准则，确保员工在工作中能够遵守相关规定，实现合规。

②合规是制度执行的核心：合规管理是根据制度规定的标准和要求，确保企业、组织或个人的行为符合规定的前提下进行操作，制度执行效果通过合规风险暴露，通过积极应对与整改反馈，得以持续优化，形成良性循环。

③法治是二者的统领：以国家法律法规为依据，将法治理念融入企业治理全过程，为制度与合规提供价值导向与合法性基础，保障企业依法决策、依法经营。（如图1）

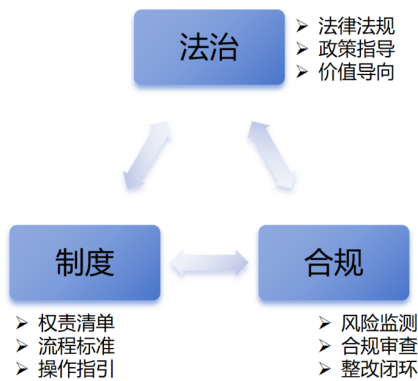


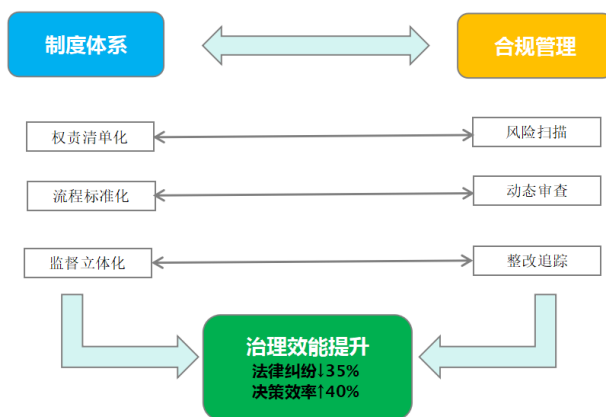
图1 “制度—合规—法治”协同机制

3 国有企业制度与合规融合发展的现实意义

3.1 提升企业核心竞争力

构建合规管理与制度建设的耦合机制，实质上构成了国有企业法治化治理范式演进的三维战略坐标系。通过“战略层—执行层—保障层”的三维治理模型（涵盖法治文化基因培育、法律合规势能积累及风险免疫应答机制建构），不仅能够系统解构治理熵值，更可催化法律治理效能向运营价

值链的量子化渗透，最终形成新质生产力发展导向的价值创造范式。这种治理革新路径从根本上重塑了企业价值创造工程，使法商融合从制度性约束升级为战略性资产，最终实现新质生产力发展能级与治理效能的空间跃迁。如图2所示。



※ 数据来源：国务院国资委 2023 年合规管理调研报告

图2 制度与合规互动机制 3.2 强化风险管控能力

合规管理体系的建立和完善，可以帮助国有企业更好地识别、评估和应对潜在的法律风险。将风险治理体系有机嵌入企业运营全流程，通过构建“预防—识别—处置”闭环管理机制（涵盖合法性审查、风险系数测算及防控预案制定等环节），可实现国有企业风险防控效能的层级跃升。这种治理模式不仅能够有效规避经营活动中潜在违规隐患，更能通过前置化风险干预措施保障企业战略实施与日常运作的稳健性^[1]。

3.3 适应监管要求

随着监管体制改革的深入推进，国有企业面临着更加严格的监管要求。构建合规治理与制度建设的耦合机制，既是国有企业构建监管政策动态适配能力的制度性抗体，更是培育风险免疫系统、实现组织韧性生长的战略支点。这种双向赋能的治理创新，通过制度要素的分子级重组（包括治理架构优化、重大风险阈值预警及系统性风险消解方案），实质上构成了新发展格局下国有企业可持续价值创造能力的制度基座。

3.4 提升国际竞争力

在全球化背景下，国有企业需要参与国际市场竞争。世界一流企业不仅要在技术创新、产品研发等硬实力方面达到顶尖水平，更要在组织管理、合规制度等软实力领域展现出卓越的能力。通过合规管理体系的建设与企业制度的融合发展，可以提升国有企业的国际竞争力，为其走向世界、对接国际规则提供有力保障。

3.5 促进企业管理现代化

制度与合规的深度融合能够重构企业治理框架，通过将合规要求嵌入决策机制、运营流程和考核体系，形成“制度约束+合规导向”的双轮驱动模式，有效解决传统管理中的权责模糊和监管滞后问题。当制度优势与合规效能形成

叠加效应，不仅能够培育现代企业治理文化，更能驱动管理理念、工具和模式的全面革新，这正是国有企业实现治理体系和治理能力现代化的必由之路^[2]。

4 制度建设与合规融合发展的实践路径

4.1 组织架构重塑：构建一体化管理职能体系

国有企业需以顶层设计推动治理结构革新。建议明确企业主要负责人作为法治合规建设第一责任人的职能定位，通过设立法治建设合规委员会，统筹法务、内控、合规与风险管理四大职能模块。具体实践中，可参照中国移动“四位一体”管理模式，将原分散于各部门的合规职能整合为专业中心，实现制度制定、执行监督、风险评估的闭环管理。同时建立跨部门联席会议机制，采用区块链技术搭建合规信息共享平台，使制度修订与风险预警响应速度提升40%以上。组织架构的重构有效解决了传统管理模式中“多头管理、权责模糊”的结构性矛盾，为管理体系融合奠定组织基础。

4.2 风险矩阵构建：数字化赋能全流程管理

风险识别体系的科学构建是制度合规融合的关键环节。建议采用“三维度分析法”：纵向梳理业务流程节点风险，横向对标行业合规标准，深度整合历史违规案例库。深入分析经营管理过程中遇到的各项风险问题，为风险识别工作提供指引，并根据多方面风险隐患制定风险控制矩阵，从而解决内控合规风险重合、内容重复等问题。同时可以利用大数据、人工智能等技术手段，建立风险预警系统，建立事前监测预警、事中动态评估、事后有效应对的全流程管理机制，提升风险防控能力^[3]。

4.3 审核机制创新：法律合规双维穿透式审查

加强与外部法律机构的合作，及时获取法律支持，确保企业决策和运营符合法律法规要求。加强对高风险领域的合规管理，如合同管理、财务管理、数据安全等，制定专项合规指引。建立并动态更新《合规审查事项清单》，在原有法律审核基础上，加入合规审核，对合规风险进行识别和评估，建立制度、重要决策、合同三项审核同步运行机制，并在前端嵌入业务部门的合规自查环节，业务负责人从是否符合法律法规及规章制度、业务开展依据是否合理、是否涉及领域风险点等方面进行自查，并通过信息化系统进行合规审查，与法律审核融合，进一步提高审核效率和效果。

4.4 监督效能提升：构建协同化大监督格局

建议实施“三横三纵”监督架构：横向整合纪检、审计、法务监督资源，纵向建立公司—子公司—项目组三级监督网络。明确各层级在企业合规管理中的职责，形成协同联动的合规管理监督机制。构建集中统一、全面覆盖的大监督体系，整合内控、合规评价工作，确定内控与合规评价同步开展的思路，充分发挥职能监督作用，使各项监督成为常态。

4.5 考核体系重构：建立价值导向型评价机制

建议采用“双系数考核法”：在传统经营指标基础上，增设合规管理系数（CMI）与制度执行系数（SII）。定期开展监督检查，确保体系有效运行。对所属企业的考核在原有的基础上，增加制度执行、合规建设等内容，突出对问题整改的罚则，通过考核总结管理短板，不断更新考核指标，实现促进管理提升的作用。

4.6 文化培育工程：打造立体化合规生态

通过法治培训、专题讲座等方式，提升员工的法治意识，营造“尊法、学法、守法、用法”的企业文化。建议实施“四维浸润”文化工程：将合规要求转化为行为守则，让制度文化化；开发VR合规实训系统，让培训场景化；设立合规创新奖，让合规激励显性化。重点需加强“关键少数”的示范效应，针对高风险岗位人员以及新入职员工开展法律合规知识培训，开发“合规公开课课堂”，形成全员参与的合规文化生态。

5 结论与展望

国有企业制度建设与合规管理的融合发展，需要以法治思维为引领，通过制度刚性约束与合规柔性管理的协同，实现风险可控、效率提升、价值创造的三重目标。未来，随着数字化转型的深化，建议企业探索“智能合规”模式，例如开发合规风险预测模型，实现从“事后纠偏”到“事前预防”的跨越。同时，积极参与国际合规标准制定，提升中国企业在全球治理中的话语权。

参考文献

- [1] 戴曾盛. 法律规范下国有企业合规管理体系建设的困境及其对策[J]. 交通企业管理, 2024, 39(05): 11-15.
- [2] 谷垒. 企业合规管理制度建设研究[D]. 北京外国语大学, 2024.
- [3] 王莹莹. 国有企业合规管理与内部控制体系建设整合策略研究[J]. 全国流通经济, 2023, (21): 84-87.