

国网省管产业单位合规管理的实践与探索

何雯青 徐薇婷

甘肃科源电力集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i11.2025

[摘要] 合规管理是完善国有企业内部管控机制的重要支撑和现代企业建设的必然选择。甘肃科源电力集团有限公司(以下简称“科源集团”)以法治思想为指引,深入贯彻落实国网公司及省公司法治企业建设要求,立足省管产业单位经营实际,围绕“依法治企、合规经营、规范管理”目标开展合规管理探索,通过建立全业务链合规监督体系、深入推进法治合规文化理念、持续强化重点领域风险源头治理、充分发挥“以案促管”机制成效。

[关键词] 产业单位; 依法治企; 合规管理

中图分类号: F121.3 **文献标识码:** A

Practice and exploration of compliance management of State grid provincial industrial units

Wenqing He Weiting Xu

Gansu Keyuan Power Group Co.,LTD

[Abstract] Compliance management is an important support for improving the internal control mechanism of state-owned enterprises and an inevitable choice for modern enterprise construction. Gansu Keyuan Power Group Co., LTD. (hereinafter referred to as "Keyuan Group"), guided by the idea of rule of law, thoroughly implements the requirements for the construction of State grid companies and provincial companies under the rule of law, and bases itself on the actual operation of industrial units under provincial management. Focusing on the goal of "governance of enterprises according to law, compliance operation and standardized management", we will explore compliance management by establishing a compliance supervision system for the whole business chain, further promoting the concept of rule of law and compliance culture, continuously strengthening the management of risk sources in key areas, and giving full play to the effectiveness of the "promoting management by case" mechanism.

[Key words] industrial unit; Administer enterprises according to law; Compliance management

引言

企业合规管理是全面推进依法治国、建设法治社会的重要方面,是国家和社会治理的重要内容,是治理体系和治理能力现代化的应有之义。^[1]国有企业是中国特色社会主义经济的顶梁柱,合规管理是国有企业加快建设一流企业的有效途径。近年来,国家层面对国有企业依法合规经营管理高度重视。2015年国资委提出全面推进法治央企建设,2021年提出进一步深化法治央企建设,对中央企业和国有企业“大合规体系建设”提出明确要求。

电力市场属于新兴领域,传统定性分析方法无法准确有效识别和监测电力市场运营合规风险,截至目前,国内电力市场尚未形成一个有机的合规风险管理体系。^[2]随着国有企业改革和电力体制改革的深入开展,涉电企业的监管力度也逐渐加大,也意味着涉电企业只有对合规管理工作设置更高的要求,才不会

发生违规事件。^[3]而省管产业单位在市场化过程中由于业务市场参与主体广泛、运营环境复杂,同时随着改革的深入,面临着更大的合规管理风险和压力。省管产业单位如何推进合规管理实践落地,为企业经营发展提供有力的保障?作为国网甘肃省电力公司的产业单位,在近年的经营管理实践中,完善有针对性和实操性强的管理举措,不断提升公司合规管理水平。

1 国内外研究现状

“合规”一词是由英文“compliance”翻译而来,^[4]指经营活动与法律、规则和准则相一致,^[5]这一概念最早可追溯到20世纪30年代的金融危机,^[6]国外的合规管理实践也由此开始。反观国内的合规管理建设起步较晚,2018年起中央企业开始推进合规管理建设工作。关于合规管理的研究主要集中于三方面:一是合规管理的概念及重要性阐述。合规管理是依法治国基本方略的贯彻执行和法治思想的应有之义,从我国国有企业依法

治企的发展实践来看,合规管理是企业改革、行政监管和“互联网+”、全球化时代背景下的必然选择。^[7]二是合规管理体系的建设做法。合规管理体系侧重于事前预防、事中控制和事后依法处置,合规管理、内部控制、风险管理、法务管理、内部审计不是一个部门能承揽的事。^[6]三是合规管理实践面临的挑战和对策。国企在构建合规管理体系中存在一些困难,面临一些挑战,这对国企发展产生了一定的阻碍作用,国企应加强红线意识,在底线思维的引导下,实现内控体系、风险防范体系的构建和巩固、经营的合法性和合规性。^[8]

综上所述,现有研究多以原则性的宏观阐述为主,对于具体的管理路径探讨还不多,特别是针对产业单位的研究比较有限。基于此,本文通过研究科源集团合规管理的实践,总结提炼省管产业单位合规实践的成功做法和取得成效,探索适合产业单位实际的合规管理建设路径,同时分析其面临的形势,为下一步提高合规管理活动的有效性与高效性,细化合规管理规范打好基础,进而以更高水平的合规管理促进企业高质量稳健发展,此外也为同类型企业的合规管理建设提供参考。

2 科源集团的实践与探索

科源集团立足“两个一以贯之”,坚持依法合规经营管控,立足自身经营实际,推进合规管理与业法融合,以高质量合规能力保障公司健康平稳有序发展。

2.1 全面建立全业务链合规监督体系

科源集团突出业规(法)融合,结合公司各板块业务实际及发展特点,将法治合规要求融入公司业务体系建设。

第一,动态更新现有规章制度。按照制度“立、改、废”的分类原则,科源集团全面分析了现有的规章制度,2023年梳理制度127项,修订制度7项,印发规章制度汇编180余套,通过常态化的动态更新制度名录,初步建立起覆盖全业务链条的制度“全景覆盖图”,形成“有据可依、有规可查”的执行落实良好氛围。同时开展不定期的制度学习宣贯,培养员工的法治意识、提升其法治素养,也能达到强化制度的执行检查评估,优化调整工作流程的目的,实现传统业务制度化覆盖率、业务规范化管理率的提升。

第二,构建网格化工作机制。构建“1+4”二级纵向及“6+1+N”三级横向网格的法治合规网格化管理工作机制,其中,“1+4”是指集团公司和四家分子公司法律合规管理委员会成员;“6+1+N”是指6名法务团队成员,1名外聘法律顾问和多名合规兼职管理员。通过协商合作、信息共享、监督建议、考核评价等机制,融合合规管理、专业防控和规范监督三大领域,深挖各部门在生产经营中的不足和漏洞,压紧、压实业务部门管理主责,实现全业务链合规监督管理。以合规兼职管理员为纽带,联动工程、合同、财务等核心岗位人员,由“主动对接”变为“联合指导”、由“单线审查”变为“同步联审”,实现法治与业务工作的深度融合。

第三,发挥法律专业人才优势。积极融入公司中心工作和生产经营实际,持续发挥“1+4”服务保障模式优势。结合法务团

队成员的专业特长,细化业务板块内容,进一步规范团队管理和运作,实现法律专业的精细化、专业化,优化管理流程和职责界面,充分发挥法务团队合力。加大法律专业人才培养力度,常态化开展内部轮岗培训和维权业务指导,积极参与诉讼实战,打造“通法律、懂合规、善管理”的复合型专业团队。

2.2 深入推进法治合规文化理念

制度合规是显性的、有形的,法治合规文化建设是深层次的、无形的,^[7]科源集团聚焦法治思想引领,推动法治文化融入企业文化建设,将“人人合规、事事合规、时时合规”的合规理念内化于心、外化于行。

第一,强化“关键少数”合规。发挥领导干部“领头雁”作用,将重点法律法规纳入党委会“第一议题”、党委理论中心组学习,重点围绕法治思想、民法典等内容专题学习2次。严格落实干部任前法治谈话,确保干部带头知法、学法、守法、用法,常态化组织开展法治思想学习教育,主要负责人带头学法讲法,推动各级领导人员旁听庭审、以案释法,定期参加法治合规培训,为关键人员树立合规标杆。

第二,培育全员合规价值导向。以考促学培育合规文化,按照“应知应会、学用结合”原则,开展合规风控答题,组织全体中层管理人员和重点岗位参加合规管理知识普考。立足“按责普法、按需普法、精准普法”原则,以张贴典型案例海报、展列合规展板,定期播放法治文化宣传片等方式,培养员工法治意识、提升法治素养。创新编发《合规管理指引手册》系列工具书,不定期开展制度学习宣贯,引导员工有效识别、评估和防范各类合同法律合规风险。

第三,开展法治文化阵地建设。省公司系统内首家设立法律咨询室,开通“6333”法律咨询热线,解答员工日常法律困惑,普及各类法律常识,满足员工的多元化法治需求,全年累计提供服务100余人次。加强部门协调、上下联动,提升法律服务质量,积极开展“结对式”共建活动,采取党支部联建等形式,将党建学习教育与法治文化学习宣贯活动融合推进,推动集团及分子公司“1+4”自上而下开展法治合规文化阵地建设。

2.3 持续强化重点领域风险源头治理

合规风险防控的目标在于减少企业因违法违规犯罪行为而遭受的经济、社会声誉等损失。^[9]科源集团坚持深化源头治理,严控全领域、各环节风险,充分彰显法律合规的保障作用。

第一,发挥风险源监控和预警作用。制定法律风险控制计划、风险预警函、合规风险库、风险提示书等风控方案,聚焦风险多发频发和问题屡查屡犯领域,警示潜在风险、提示最新信息。2023年发布风险提示书1份、风险预警函5份,组织开展风险排查6次。制定产业单位深化改革法律风险及应对措施,确保改革改制平稳有序。强化问题闭环整改,全面排查工程项目管理风险隐患,问题整改率100%,保障涉法违规事项“见底清零”。

第二,完善“三重一大”决策流程。进一步明确董事会、党委会、总经理办公会等决策会议界面,规范议题会前酝酿和督导流程,将合法合规性审核内嵌于议题审核流程,加强决策议题常

态收集梳理和上会材料审核把关。科学界定决策事项合规审核范围,重大决策合法合规性审核100%,全年出具法律意见书60余份,获省公司法律部专业认可。开展两轮“三重一大”决策自查自纠,全面梳理归档近五年决策资料,各类审计、巡察、检查发现问题全部整改销号。

2.4 充分发挥“以案促管”机制成效

科源集团全面贯彻落实国网公司、省公司案件处理要求,规范公司法律纠纷案件管理工作,加大纠纷案件处置力度,维护公司合法权益。

第一,强化案件溯源治理。坚持“清单式”工作思路,强化“案前防范、抓好案中处置、深化案后提升”的案件管理闭环机制,强化案件办理关键节点的管控,加强法律案件责任追究及案件处理激励约束,推动历史遗留问题和重大重要案件解决,持续推进重大法律风险防控及公司涉诉案件控增量去存量,加强重大、重要案件督办,稳妥推进未办结案件销号结案,提升案件处理的效率效能,依法依规维护公司权益。

第二,创新“1+2+X”化解机制。加强与司法机关、省公司和专业律师团队的合作联动,建立“诉前、诉中、诉后”的常态信息沟通机制,充分发挥各方力量,形成良性互动的案件处置格局。创新运用“1+2+X”矛盾纠纷化解机制,其中“1”是指一位案件责任领导;“2”是一位内部法务和一位外聘律师,“X”是若干业务或专业配合人员,逐案制定应诉方案及案件分析报告,形成一案一分析、一案一报告、一案一落实,一案一整改的案件处理机制。

第三,坚持“以案促管、以管创效”。以案件处置为突破口,杜绝管理漏洞。以大案要案为切入点,认真分析,从小微、多发事件中找准苗头性、倾向性问题,积极稳妥化解风险。推进“以案说法、以案促业”,全面解决近年历史遗留问题,九龙峡股权、陇南小水电股权、中天羊业代持股份、好为尔经济纠纷等各类历史问题。分析以往诉讼案件,正视管理问题不足,从制度建设、管理流程等各环节提出整改要求,公司发展实现“轻装上阵”。

3 科源集团合规管理实践成效

3.1 实现案件管理从被动处置型向主动防范型升级

构建法律纠纷案件管理长效机制,强化“案前防范、抓好案中处置、深化案后提升”的案件管理闭环机制。加强对法律案件的跟踪管理和业务指导,将法律纠纷案件管理重点从被动处置向主动防范发生转变,实现法律纠纷案件全过程控制。持续推进重大法律风险防控及公司涉诉案件控增量去存量,实现涉诉纠纷数量、金额“双下降”。

3.2 实现合规管理从理念普及型向落地实施型升级

强化核心引领,从强化“关键少数”合规出发,推动“重点领域、关键人员”向“全领域、全过程、全员”转型,“抓意识、抓行动、抓素质”,完善体系、健全机制、深化运行,前移关口,实现合规、内控、风控高效协同。合规管理“三道防线”相辅相成、共生共促,业务部门充分发挥源头治理作用,法律、审计、纪委等部门层层把关,协同降风险、提质效、提能力,公司全员合规意识和能力显著提升。

4 结语

以科源集团为代表的省管产业单位想要更进一步推动合规管理落地落实,应准确把握同质化管理的新形势和新挑战,围绕全面落实国企改革三年行动及省管产业改革要求等作出周密安排,充分发挥法治的引领、规范和保障作用,让法治成为公司经营发展的重要软实力和核心竞争力,加快开创企业行为合规和全员行为合规的新局面。

[参考文献]

- [1]江必新,袁浙皓.企业合规管理基本问题研究[J].法律适用,2023,(06):11-23.
- [2]杨怡静,高航,卜祺.电力市场合规管理体系构建与应用[J].中国电力企业管理,2021,(28):84-86.
- [3]卜祺,高航,李云晖,等.我国电力市场合规管理路径探索[J].法制与社会,2020,(36):139-141.
- [4]关鑫.国企合规管理探析[J].现代国企研究,2018,(24):24.
- [5]范磊.企业有效合规管理体系搭建要点[J].中国外汇,2022,(08):30-32.
- [6]王芳.国有企业“五位一体”合规管理体系的整合思路与构建策略[J].企业改革与管理,2022,(13):9-11.
- [7]王玉,李麒.国有企业合规管理的现实问题与体系构建[J].中共山西省党校学报,2021,44(06):70-74.
- [8]邸帅.国有企业构建合规管理体系的有效对策探讨[J].企业改革与管理,2022,(22):10-12.
- [9]信雷.新形势下国有企业合规管理体系的建设[J].中国集体经济,2023,(25):29-32.

作者简介:

何雯青(1997--),女,汉族,甘肃临夏人,研究生,就职于甘肃科源电力集团有限公司,从事文秘相关工作。

徐薇婷(1993--),女,汉族,甘肃会宁人,研究生,就职于甘肃科源电力集团有限公司,从事法律合规相关工作。