

石油销售企业合规经营管理存在的问题与对策研究

裴广浩（中石油燃料油有限责任公司华北销售分公司，北京 100123）

摘要：阐述了什么是合规管理、合规管理的基本要求以及合规管理对石油销售企业的意义，详细分析了目前石油销售企业合规管理存在的问题，以此针对性提出了加强企业合规管理的具体措施。在新时期外部环境更加充满挑战的新形势下，必须把合规管理作为企业运营的基本遵循，在依法合规的前提下开展业务，确保石油销售企业的高质量发展。

关键词：石油销售企业；合规经营管理；问题与对策

合规管理不仅是贯彻落实中央“依法治企”精神的外在要求，也是提升企业核心竞争力、应对市场风险与调整的内在需要，更是决定企业能否健康、长远发展的重要举措，是石油销售企业的兴企方略。

1 什么是合规管理

在我国，“合规”一词最早出现在金融领域。从1992年由国家审计署与央行联合发布的《对金融机构贷款合规性审计的实施方案》来看，合规管理对于企业的意义可以概括为“风险规避”与“风险治理”。也就是说，合规管理是企业规避风险或治理风险，确保企业效益的关键。

合规管理，就是企业要树立依法经营的理念，培育合规管理的文化，强化员工的法律风险意识和法律效益观念，正确认识违法成本、违法收益和守法成本、守法收益之间的关系，注重稳定、长远、合法的利益，确保国家法律法规在企业的贯彻和执行。通过合规管理，建立健全法人治理结构，规范企业的组织行为，以国家有关税收、环保、安全生产等方面的行政法律、法规为依据，协调处理好与政府监管的行政法律关系，以相关专业法规规范企业生产运营，保证企业长期、稳定、可持续发展。

合规管理涉及企业生产经营的方方面面，如环境保护、安全生产、依法纳税、反贿赂等内容。任何业务、任何环节的不合规，都会引发相应的行政制裁或经济、民事处罚风险。

2 合规管理对石油销售企业的意义

2.1 合规管理是企业依法经营的必然途径

针对于石油销售企业的经营管理而言，只有通过运用合规管理将各种制度贯彻执行到位，才能够有效防范、规避风险。当前，随着世界经济全球化、数字化的不断深入，企业的经营活动也变得更加多元化、全球化，面临的政策与制度以及市场环境等也变得更

具复杂性，再加上石油销售企业产品种类多、业务运行复杂，使得企业的生存与发展面临更多的挑战与风险。因此，当前对于石油销售企业而言，在经营过程中面对的最大挑战并不是经营风险，而是合规风险。近年来各大媒体与行政管理部门也曝光出一些石油销售企业的违法现象，也印证了企业目前正面临着合规风险的巨大挑战。

2.2 合规管理是确保企业高质量发展的有力保障

当前，石油销售企业正处于改革发展的关键阶段，面对日新月异的新形势，企业的改革发展面临着难得的历史机遇。新的时代要求企业的改革发展必须是科学的发展、稳健的发展、高质量的发展，说到底必须是依法合规的发展。强化合规理念，完善规章制度，熟悉法律规定，让企业员工都自觉养成依法办事、合规经营的良好习惯，营造规范、谨慎、诚信、严格的良好氛围，尽最大可能避免盲目经营、违规操作等问题的发生，是推动石油销售企业改革发展的又一重大举措，对于石油销售企业的高质量发展，必将起到积极的促进作用和有利的保证作用。同时，培育合规文化、强化合规管理，也有利于在社会上树立和维护石油销售企业的良好形象。

2.3 合规管理是企业预防风险、降本增效的有力举措

通过运用合规管理紧密配合案件防范长效机制建设，变堵为疏，变被动为主动，将检查处理与正面引导相结合，着眼源头，综合治理，从根本上树立合规理念，有效提升员工的法治观念，形成“人人讲合规、处处显合规”的氛围，够保障企业依法规范操作和安全运行。在企业的运营过程中，因理合规念的固化，内化为自觉行动，能极大的降低企业的运行成本。因此说，运用合规管理可以促进经营流程优化、规避经营风险、提升经营管理水平，进而实现降本增效的良好效果。

3 当前石油销售企业合规管理存在的问题

3.1 合规管理意识形态相对落后，合规管理激励不足

部分石油销售企业对于经营管理中的合规管理没能形成足够的认识，对于合规概念的理解存在片面性。大部分石油销售企业以业绩为导向，把目光聚焦在市场目标和考核任务之上，因合规经营等行为不能直接带给其经济效益的快速增长，因此忽视了合规管理问题。在考核评价体系上，偏重于对业绩的激励，使得合规管理未能根植于企业员工内心之中，在实际工作中，对于合规管理的遵循欠缺主动性。有时会出现利用信任、习惯和情面等处理问题的方式，忽视了具体的实施程序与方法，甚至还有部分企业仅注重眼前利益而对合规管理忽视甚至予以排斥，从而影响企业合规制度的有效落实。

3.2 合规管理机制不完善，投入力量不足

部分石油销售企业在合规管理机制上的部门责任划分不清，缺乏科学的合规管理规划与统筹，各个部门间的职责与权限界定不清，部门间协调能力较差，虽然管理制度较多、但却缺少风险管理与化解的相关内容，风控部门也难以彻底的履行相应职责。特别是石油销售企业多下设分公司或分支机构，使得合规部门在决策的执行力度上由上而下逐渐减弱，难以对合规风险进行全面把控。同时，大部分企业合规管理部门员工多为兼职，专业合规人员力量不足，即擅长业务又懂合规复合型人才更加稀少。

3.3 合规文化不够成熟，引导凝聚作用虚弱

由于历史的原因，当前大部分石油销售企业更钟爱于独属于自身特色的企业文化，独特的企业文化虽然在一定时期给企业的发展带来巨大的支撑作用。但是，现阶段部分石油销售企业的企业文化建设没能适应时代的变化和形势要求，没有与时俱进升级优化，特别是没有形成合规文化，造成企业各级管理人员及员工的合规意识较为薄弱，致使石油行业中的贪腐、违规违纪事件频繁发生，给石油销售企业的声誉及形象造成了巨大损害。

3.4 合规管理问题奖惩机制落实不到位，震慑作用弱化

石油销售企业制定了许多规章制度，但这些规章制度真正可以实践和执行的内容却较少，并且在细节规定上较为笼统，没有对相关责任人一旦发生违法违规问题的具体处理内容进行细化，这就造成石油销售企业的违规行为频繁发生，企业管理人员却往往难以进行及时的处理和纠正，纪检部门则往往集中于对贪

腐问题和严重违纪问题的处理，对违规行为的处理则往往存在责任追究不彻底、问责无力的现象，不能有效贯彻国务院《关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见》等规定。

4 加强石油销售企业合规管理的具体措施

4.1 全面做好合规管理的顶层设计与统筹工作

石油销售企业应首先全面做好合规管理的顶层设计与统筹工作。

4.1.1 目标统筹

石油销售企业除了要对利润、规模等经营目标进行统筹规划以外，还要对企业的发展价值及形象等软目标进行统筹，促使合规管理提高到公司战略角度。

4.1.2 任务统筹

石油销售企业应结合自身的发展目标及战略规划明确合规管理工作，对各部门的职责及权限进行明确，同时针对合规管理工作中的薄弱之处及重难点工作深入研究及评估，同时加大各类检查的统筹安排，以此强化合规管理力度。

4.1.3 职责统筹

应依据党中央的要求，在企业内部大力开展党风廉政建设，对合规管理机制进行不断的完善，对合规管理的相关责任予以督促和落实，并通过评估考核加强对企业员工的行为合规性实施客观评估，对违规违纪问题进行严格的追责。

4.2 持续培育与企业战略发展相适应的合规文化

石油销售企业应不断培育出能够满足其战略发展要求的合规文化，确保合规文化能够和石油销售企业自身的发展战略相一致，石油销售企业应对“尊法规、守合同、重信用，诚信做事，合规办事，坚守底线，不出红线”的基本要求进行不断的丰富，将合规价值准则纳入到企业文化当中，并利用岗位讲述、考试培训等方式使员工能够形成良好的经营观，使其能够对合规管理的相关内容进行严格遵守。还要通过劳动模范、先进标兵的榜样作用，对合规管理中的价值导向进行大力宣传，积极促进与践行“三老四严”等优秀传统文化与合规文化的融合。

4.3 持续完善企业合规动态管理体系

石油销售企业的合规管理工作要紧随企业内外环境的不断变化持续做好体系的优化完善工作。首要重点工作是定期开展合规风险评估，紧密结合当前企业业务工作现状、企业面临市场、社会等环境变化，进行企业合规风险点的辨识，制定优化防范措施。其次

要针对企业内部发生的违规行为持续展开分析,查摆问题发生的原因、制定改进措施,并“以案说法”做好企业员工的合规培训教育工作。再次要做好合规问责制度的建章立制工作,针对企业各个岗位的职责和权利,制定责任清单、违规惩处处理清单,并坚决贯彻落实。

4.4 推广开展权力清单制度

根据石油销售企业的目标任务、机构设置、岗位设置、工作流程等,详细梳理并明确各部门、各岗位的权力和和职能,采用排列权利清单的方式实现企业各项权力制度化和规范化,同时制作出企业权力运行的流程图,做好企业内部重要事项的审查制度,直正的做到用制度控制权力,从而避免因岗、职位交叉以及责权不明等情况的出现,确保企业各项工作在合法合规的前提下有效开展。

4.5 注重全方位的贯彻落实合规管理

企业的各相关业务部门必须根据各项管理制度,对各自的管理权限与业务范围进行梳理,强化业务的落实监督,及时查找发现在经营管理过程中、业务各环节中存在的问题,及时纠偏。通过开展日常的监管实践、对监管清单进行周期性的梳理与修订,促进企业合规水平的全面提升。

4.6 注重强化多层次、立体的合规性审查

石油销售企业要将合规性审查嵌入到生产经营活动的各个内部控制环节当中去,实现对于各个层面的管理衔接。首先是程序上的嵌入,用对各个业务的全流程控制实现对其中的风险点进行科学的排查,并对重大隐患进行评估与持续监测。其次是人员上的融入,企业各部门之间要建立起良好的协作关系,确保内部管理人员对法规有一个清晰的了解、对工作方法与规程有一个合理的掌握。最后是服务意识的树立,企业的合规管理必须以企业的发展进步为己任,努力为业务部门员工提供积极的帮助与咨询,在有效避免合规风险的同时也为企业产品的创新与业务的升级提供保障。

4.7 完善合规管理机制,发挥绩效考核的引导作用

国家指出,“要提高党员干部法治思维和依法办事能力,把法治建设成效作为衡量各级领导班子和领导干部工作实绩重要内容、纳入政绩考核指标体系,把能不能遵守法律、依法办事作为考察干部的重要内容。”这就要求,石油销售企业必须对合规管理机制必须不断的完善,建立制度审查机制,提高合规管理

的规范性与可操作性;对违规和违纪之间的界定进行明晰,对惩处标准进行细化,对违规行为惩处内容进行完善;在合规管理中重视绩效考核的作用,以预防违规违纪行为的发生,对企业经营管理中的良好合规行为加以奖励,对执行落实不到位的进行惩罚,扭转目前责任难落实的现状。

4.8 严肃处理发生的合规责任问题,突出震慑、警示作用

企业要对合规管理中出现的责任问题进行严肃彻底的追求,强化追责执行力度,明确纪检部门与职能监督部门之间的追责范围,严格落实违规问责机制。此外,石油销售企业在追责过程中还要秉承公平公正、秉公办事的精神,严肃追究责任人的违规违纪责任,使违规成本提高,这样才能使合规管理起到应有的震慑、警示作用。

5 结语

现阶段,虽然大部分石油销售企业已经将合规管理纳入到了管理体系当中,但是因为缺乏足够的认识,导致合规管理的作用得不到充分发挥,也因此影响了企业的正常运行和健康发展。所以,石油销售企业必须高度重视合规管理工作,认真、全面的做好合规管理的统筹规划任务,培育良好的合规文化,完善合规管理机制,严肃追究违规违纪问题,全面落实合规管理,只有这样才能维护好自身声誉和形象,保障企业自身的健康发展。

参考文献:

- [1] 李琼.我国企业合规管理存在的问题及对策研究[J].现代企业文化,2017(5):2.
- [2] 朱玉芳.石油企业合规管理存在的问题与对策研究[J].职工法律天地,2018(9):1.
- [3] 秦小雅,贺佃鹏,李新开.浅谈国有企业合规管理存在的问题及对策[J].中国科技投资,2018(20):188.
- [4] 马宏杰.企业内部控制制度存在的问题与对策[J].财会研究,2017(4):2.
- [5] 张廷玉.如何完善企业治理体系,依法合规管理[J].现代经济信息,2016(4):1.
- [6] 王亚平,陈其萍.石油企业合规管理对策研究[J].北京石油管理干部学院学报,2016(2):4.
- [7] 罗林菟,王俊,史正伟,等.民营企业合规管理存在的问题及对策研究[J].化工管理,2020(09):121.
- [8] 马会平,张菊萍,魏海龙.石油企业合规管理存在的问题与解决方法探析[J].大众商务,2020(12):1.