

# 石油化工企业内控合规风险一体化经营管理体系研究

吴东明（中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司现河采油厂，山东 东营 257067）

**摘要：**对于石油化工企业而言，企业改革的持续推进和合规管理的加强成为提升其战略支撑作用的关键。探讨石油化工企业如何构建和完善内控合规风险一体化管理体系，以应对复杂的外部环境和内部管理需求。结合石油化工企业的实际运营情况，提出了一个包含法律、合规、风险和内控四个维度的一体化风险管控体系，统筹协调和纵向到底的管理模式，以实现合规风险的有效控制和企业持续健康发展。

**关键词：**石油化工企业；内控合规；风险管理；经营管理

企业合规与风险管理能力的提升尤为关键。2018年国资委发布的《中央企业合规管理指引（试行）》标志着企业合规管理进入了新的阶段，特别是对石油化工行业来说，如何在确保合法合规的同时，建立一个全面、系统的风险管理和内控体系成为提升竞争力和实现可持续发展的必要条件。通过内控合规风险一体化管理体系来强化企业的风险应对能力和合规经营水平，为石油化工企业提供一种实用的风险管理新模式。

## 1 石油化工企业内控合规风险一体化经营管理的意义

### 1.1 达成依法治国的必然要求

在“四个全面”战略布局中，全面依法治国扮演着基础性和保障性的角色。石油化工企业需要在合规管理上做出表率，积极推进依法治企，确保所有操作和决策都严格遵守国家法律法规。通过建立和完善内部控制和审计系统，企业不仅能够更有效地预防风险和减少违法行为，还能够提高企业透明度和公众信任度，从而推动法治企业的建设和国家治理体系的现代化。

### 1.2 深化企业改革的必然要求

自2018年企业改革“双百行动”启动以来，合规管理已成为推动企业改革的重要方面。随着企业改革不断深入，尤其是混合所有制改革的推进，企业面临的管理和运营环境发生了显著变化。这些变化要求企业不仅要提升其风险防控能力，还要加强合规经营，确保在复杂多变的市场环境中能保持持续健康发展。

### 1.3 企业高质量发展的必然要求

加强合规管理能够帮助企业更好地适应“大监管时代”的要求，通过合法合规的操作，提升企业的市场信誉和业务可持续性，为企业决策提供支持，确保企业在追求经济效益的同时，也能兼顾社会责任和环

境保护，真正实现经济效益、社会效益和环境效益的统一。

## 2 石油化工企业内控合规风险一体化经营管理体系的内容

### 2.1 构建“1+3”组织管理架构

在石油化工企业中，构建一个有效的“1+3”组织管理架构是实现合规管理的关键。此架构中的“一把手”工程确立了企业主要领导作为内控合规风险管理的第一责任人的制度，这不仅彰显了合规管理的重要性，也确保了合规责任的明确<sup>[1]</sup>。企业领导需要通过制定明确的议事规则和内控制度，确保各项决策和操作符合法律法规和企业发展的需要。这种管理架构通过强化顶层设计，加强了企业的战略导向和风险防控能力。在该架构下，内控合规风险管理委员会发挥着统筹协调和决策的作用，由公司高级管理团队组成，确保从企业战略高度出发进行风险管理。此委员会负责重大事项的研究决定，有效识别、研判、推动防范以及化解重大风险，确保企业的风险防控体系的整体有效性和实时更新。“二道防线”的建立为企业的风险管理提供了更为具体和操作性的支持。第一道防线由业务部门承担，这些部门直接面对市场和日常运营，能够快速响应并处理风险事件；第二道防线则由审计和监督部门组成，这些部门专注于从宏观角度监控和评估企业风险管理的有效性，及时发现并纠正内部控制的不足。这种双层防线结构确保了风险管理的全面性和深度，加强了企业的系统性风险防控能力。

### 2.2 搭建“1+N+X”内控合规风险一体化管经营理制度体系

为了更有效地应对日益复杂的市场环境和监管要求，石油化工企业需要建立一个“1+N+X”的内控合规风险一体化管理制度体系。这一体系以一个统领制度为基础，即《内控合规风险管理办法》，它整合了

内部控制、全面风险管理与合规管理的关键要素和流程，形成了企业风险管理的核心。“N”个操作规范为这一体系的支撑，这些规范覆盖了企业的各个业务操作领域，包括财务、运营、人力资源等，确保各业务部门在日常操作中能够遵循统一的标准和程序，有效控制和管理各自的风险点。“X”个风险应对策略则是对具体风险事件的响应措施，它包括风险评估、监测、应对和处置等多个方面，确保企业能够对突发事件做出快速有效的反应，最大限度地减少潜在的损失。通过这样一个全面、系统的管理体系，石油化工企业不仅能够提升其风险防控和合规操作的水平，还能够在保证企业高效运转的同时，加强对外部环境变化的适应能力，进一步推动企业的高质量发展。

### 2.3 内控合规风险经营管理的操作规范

在石油化工企业中，建立和维护一个全面的内控合规风险管理体系是确保企业高效、安全运营的关键<sup>[2]</sup>。《内控合规风险管理手册》的编制是这一努力的核心部分，旨在通过系统化的方法，整合和优化内部控制和风险管理流程。手册中提出的“二单一流程”模式是一个创新的管理框架，通过明确规范清单和风险控制矩阵清单来增强企业的风险防控能力。规范清单涵盖了从国家法律、行政法规到企业内部章程和规章制度的所有相关规定，确保企业在任何业务活动中都能遵循适当的法律和内部规则。这不仅有助于企业维护法律合规性，也增强了企业对外部法律变化的适应能力。在风险控制矩阵清单方面，企业通过建立详细的风险分类和评估体系，对所有潜在的风险进行分类和评估。这一过程包括从初步的风险识别到风险评估，再到制定相应的风险应对措施，每一步都严格依据内部控制原则和最佳实践进行。

### 2.4 重点风险领域应对策略及解决方案报告模板

通过详尽的调查研究和风险梳理，可以形成适应企业需求的重点风险领域应对策略及解决方案报告，这对于指导企业的风险管理和决策具有重要意义。企业建立包括高层管理和各部门负责人的战略规划委员会，负责定期评估外部环境变化和内部运营效率，确保战略规划的实时更新和适应性。此外，通过建立决策支持系统，利用大数据和人工智能技术提供数据驱动的决策分析，可以显著降低决策失误的风险。对于地企关系风险，建议企业加强与地方政府的合作与沟通，定期参与政府的行业讨论和政策制定过程，以便更好地理解政策动向并影响政策制定。

## 3 石油化工企业内控合规风险一体化经营管理的策略

### 3.1 构建一体化合规风险管控组织体系

在企业中，构建一体化的合规风险管控体系是提高管理效率和降低运营风险的关键。通过系统策划，企业可以将法律、合规、风险、内控这四个要素融为一体，实现相辅相成的管理效果<sup>[3]</sup>。一体化策略不仅筑牢了企业的合规管理防线，还有效降低了合规成本，提高了决策的速度和准确性。企业打破传统的业务和财务界限，构建一个业务与财务一体化的管理战线。这种“业财统一”的模式有助于实现财务信息与业务操作的无缝对接，确保财务支持业务决策的同时，业务操作符合财务和法规要求。通过传递业财匹配、财务与业务共生的理念，加强业务部门对财务规则的理解和应用，从而增强各环节的合规性和协同效应。横向嵌入法律合规和内控风险管理至业务流程层面，是实现贯穿式合规风险管理的重要举措。例如，在采购、合同签订、结算报销等关键环节中，嵌入税法和内控要求，可以实现对税务合规的事前、事中和事后管控，有效防控法律风险。

### 3.2 加强日常合规管控工作底板

对企业而言，建立常态化的合规风险管控体系是确保企业长远发展的基础。通过加强日常的合规管理，企业不仅能降低经营风险，还能在激烈的市场竞争中增强自身的竞争力。建设合规信息库是夯实合规管理基础的重要步骤。企业应收集和整合与各业务链条相关的所有法律法规、监管规定、行业准则及国际规则等信息，形成一个全面的合规标准体系。这个信息库将成为企业进行日常管理和决策的重要参考，确保所有操作都在合规的框架内进行。

汇编专项工作手册，提供具体的操作指南和培训材料，是提升员工合规管理能力的有效方式。通过优化培训模式，结合现代教育技术和传统的“师徒传帮带”模式，可以有效增强员工的合规意识和风险控制能力。此外，通过手册化管理，新员工可以更快速地了解公司的操作流程和合规要求，加快其成长和融入速度。

### 3.3 促进合规整改效能提升

企业通过实施“以查促管”专项行动，可以极大地强化审计和检查的成果应用，确保审计整改责任的落实，从而有效提升合规整改的效率和质量。此策略不仅促使企业及时发现并纠正潜在的管理和操作风



险,还帮助企业建立起一套高效的风险预警和响应机制<sup>[4]</sup>。企业采取积极主动的态度面对每一次外部审计与内部检查,通过建立快速响应机制,对审计和检查中发现的问题进行即时整改。这种机制不仅能够缩短问题解决的时间窗口,还能够有效防止问题的扩散和复杂化。建立问题跟踪整改清单,健全长效的审计整改机制,对企业来说至关重要。

通过建立详尽的问题清单和整改日志,企业能够跟踪每一个问题的整改进度和效果,确保每个问题都能得到妥善解决。同时,通过定期的“回头看”机制,企业可以持续优化整改措施,强化整改成果的稳定性 and 持久性。形成典型案例分享文库是促进企业内部知识共享和经验积累的有效方式。总结和分享成功的合规整改案例,不仅可以提升员工的合规意识和能力,还能够促进企业合规文化的建设和深化,形成合规管理的良性循环。

### 3.4 为合规风险管控体系注入活力

为了不断提升企业的合规风险管理能力,持续的管理创新和提升活动是必不可少的。通过不断优化组织结构、创新管理机制和方法,企业能够为合规风险管控体系注入新的活力,提升整体的管理效能。加强组织创新,特别是利用党建在企业中的领导优势,可以有效提升合规管理的组织水平。例如,通过建立战斗堡垒和联合支部,企业不仅能够提升政治站位和责任意识,还能够通过跨部门的合作,为合规风险管理带来新的思路和策略。企业需要持续推进管理变革,清晰划分职责界面,并引入新的管理思维和方法。通过持续的专业化分工试点和管理流程优化,企业能够更有效地应对日益复杂的市场环境和监管要求。转变员工培养思路,特别是针对关键岗位和新进员工,是提升企业合规风险管理能力的重要措施。通过实施导师制和轮岗制等新型人才培养模式,企业不仅能够加快员工成长速度,还能够有效地提升员工的综合素质和专业能力。

### 3.5 促进合规风险经营管理体系深化运行

在企业中,培育一种强大的合规文化是确保合规风险管理体系深化运行的关键。通过提高全体员工的法律合规和遵纪守法意识,企业能够有效降低风险管理成本,并在日常运营中实现自我监管和持续改进以“制度”为基础,是启动风险梳理与整改工作的首要步骤<sup>[5]</sup>。企业不断完善和更新内部制度,关闭潜在的“灾区”和“雷区”。这包括对财务管理、业务操作等关

键领域的风险进行详细梳理,确保所有的业务流程和操作都符合法规要求,并及时调整不符合规定的做法。建立综合的风险清单,企业可以明确每个业务环节的潜在风险,推动从源头到执行的全流程风险管理。这种方法不仅提高了风险管理的效率,还确保了整改措施的实施和责任的分解落实。以“业务”为主导,企业应深入到各个业务领域,对历史和现有的风险点进行细化梳理和回头检查。通过扩大风险的覆盖面和延长风险链,企业能够更准确地识别和处理风险,防止风险的复发。

以“标准”为抓手,构建立体交叉的工作机制是推动合规文化深入人心的有效方式。通过制定清晰的工作手册、内控矩阵、风险清单和管理建议,企业能够引导员工、管理层、部门及专项小组在日常工作中持续关注和实施合规措施。通过开展合规风险排查与防控专项行动,企业不仅可以加强对合规风险的管理,还能够促进合规文化的广泛传播。将“合规成就价值”和“人人都是合规风险防控吹哨人”的理念渗透到每个员工的心中,确保这种文化能在企业的每一个角落生根发芽。

## 4 结语

综上所述,在企业不断变革与发展的过程中,构建和完善“法律、合规、风险、内控”一体化的管控体系显得尤为关键。通过顶层设计和全面遵循的原则,企业已经取得了明显的进步,特别是在推进“一顶一底三支撑”管控体系方面,从内部管理到外部合作,都实现了质的飞跃。企业必须继续沿着常态化转型的道路前行,结合自身经营的实际情况,不断精细化管理,提高风险预警和应对能力。同时,加强信息化建设,优化数据管理,确保合规风险管理的每一环都能高效运转,真正实现风险的精准识别和有效控制。

### 参考文献:

- [1] 马大东.新时期国企加强内控管理与财务风险防范措施探讨[J].财讯,2024,(12):144-146.
- [2] 王韦力,邓辉.国企内控体系构建下的财务风险管理研究[J].中国集体经济,2024,(10):145-148.
- [3] 李佳佳.基于财务风险管理视角的国企内控体系构建分析[J].财会学习,2024,(04):155-157.
- [4] 严彬涛.基于风险管理的石油企业内控体系建设探讨[J].天然气与石油,2022,40(02):144-148.
- [5] 韩文丽.基于内控视角下的石油企业财务风险管理探析[J].中国集体经济,2021,(18):155-156.