

Analysis of the “Three Lists” in the Construction of Compliance Management System of State-owned Enterprises

Yajua Wang¹ Tao Han² BaiXue Liu³

1. Beijing Feihang Jiesun Technology Co., Ltd., Beijing, 100000, China

2. China Aerospace Science and Industry Corporation Flight Technology Research Institute, Beijing, 10000, China

3. Beijing Feihang Jiesun Technology Co., Ltd., Beijing, 100000, China

Abstract

As a crucial component in building a law-based state-owned enterprise (SOE), compliance management serves as both a key governance mechanism and a vital tool for mitigating legal risks. The implementation of the “Three Lists” framework has become a pivotal approach to effective compliance operations, reflecting the state’s heightened expectations for SOEs to strengthen their compliance systems. This paper provides a concise overview of the “Three Lists” framework in SOE compliance management, detailing its establishment methodology and implementation requirements. These measures aim to refine compliance governance structures and establish robust legal safeguards for achieving high-quality development in state-owned enterprises.

Keywords

state-owned enterprise; Compliance management system; Three lists

浅析国有企业合规管理体系建设中“三张清单”

王亚娟¹ 韩涛² 刘白雪³

1. 北京飞航捷迅科技有限公司, 中国·北京 100000

2. 中国航天科工飞航技术研究院, 中国·北京 10000

3. 北京飞航捷迅科技有限公司, 中国·北京 100000

摘要

合规管理作为法治国企建设中的重要一环,是国有企业公司治理的重要方式,也是企业防范法律风险的重要手段。建立“三张清单”是合规运行的重要抓手,是国家对国有企业进一步深化合规管理提出的更高要求。本文简要介绍了国有企业合规管理体系“三张清单”及建立方法、要求,以进一步深化完善国有企业合规管理体系,为国有企业高质量发展提供坚实法治保障。

关键词

国有企业; 合规管理体系; 三张清单

1 引言

党的二十大报告强调坚持全面依法治国,推进法治中国建设。国有企业在党执政兴国过程中发挥支柱作用,同时在国民经济发展中占据不可替代的关键作用,属于国民经济的顶梁柱,是市场的中坚力量同时也在落实全面依法治国战略部署,强化依法治企上作出表率。合规管理作为法治国企建设中的重要一环,是国有企业公司治理的重要方式,也是企业防范法律风险的重要手段。为加快建设法治国企,帮助国有企业应对国内外复杂的经济环境,促进依法合规和高效经营,提高国有企业经营管理水平,需要建立完善的合规管理体系,为了真正实现合规运行,需要构建可行性、完善性的“三张清单”,是国家对国有企业进一步深化合规管理提

出的更高要求。

2 “三张清单”概述

“三张清单”属于国有企业合规管理体系的重要组成部分,尤其是针对重点领域的合规风险管理提供强大支撑。在“三张清单”构建和应用过程中,不仅建设精准的风险识别清单,同时还需要构建岗位合规职责清单和流程管控清单,进而保障合规风险管理的顺利进行。(1) 风险识别清单,这是开展合规管理的重要基础和前提,在具体建设过程中,需要相关部门对自身工作内容进行逐一梳理,并严格按照相关法律法规要求,对自身工作中的合规风险点进行精准全面识别,同时按照相关指标对风险程度、发生概率进行评估和判断,进而生成完善的风险识别清单。(2) 岗位合规职责清单,即员工对自身岗位职责范围内的合规审核、合规管理

【作者简介】王亚娟(1977-),女,本科,工程师。

职责进行全面反映和集中汇总,形成合规职责清单。(3)流程管控清单,结合国有企业业务和管理流程,对其中各个环节的关键风险点进行精准梳理和全面梳理,适当拓展合规审查范围,对所有流程管控节点进行逐一确认,生成流程管控清单。

“三张清单”分别有各自的作用,通过风险识别清单,可以找到合规风险;岗位合规职责清单,能够落实合规管理的岗位和人员;流程管控清单,该清单能够结合不同风险提出针对性的合规风险处理方法,并明确处理目标,对具体责任进行明确划分和具体落实,保障合规风险管理措施的贯彻执行。

3 中央对合规管理体系建设中“三张清单”的要求

2022年2月28日,国资委召开中央企业强化合规管理专题推进会,翁杰明副主任在会议中强调:“就合规管理强化年相关重点工作,归纳起来,就是认真抓好‘五个一’即一次排查、一组清单、一个体系、一项机制、一个系统。在‘五个一’重点工作中,‘一组清单’是重中之重,‘一组清单’即‘三张清单’,包括风险识别清单、岗位合规职责清单、流程管控清单。”2022年9月13日,国务院国资委召开中央企业合规管理工作推进会中强调中央企业要深入贯彻落实《中央企业合规管理办法》必须聚焦关键领域,扎实做好“三张清单”,确保风险防范到位。2023年3月2日,国务院国资委召开中央企业深化法治建设加强合规管理工作会议中再次强调“以完善运行机制为关键,不断健全合规风险识别清单、岗位合规职责清单、业务流程管控清单,推动合规管理与经营管理深度融合”。以及各地方国资委陆续发布了合规管理相关办法和要求,进一步落实国务院国资委关于加强合规管理体系建设的要求,明确了“三张清单”相关内容的落实要求。

“三张清单”在国有企业合规管理体系建设和运行过程中发挥不可替代的关键作用,可以支撑合规风险管控的顺利进行。

4 国有企业建立“三张清单”的方法和要求

4.1 识别重点合规义务,制定风险识别清单

风险识别清单运行过程中,需要全面排查国有企业的不同部门,并结合不同部门业务类型的差异性,对合规风险进行科学分类,进而在清单中精确反映合规风险反映形式、产生原因、违规后果等内容,这样为后续合规风险管理工作的有序开展创建良好条件。

风险识别的前期,需要开展一项重要的工作,即合规义务识别。合规义务识别是企业与其所应具备的合规义务进行全方位匹配。ISO 37301:2021《合规管理体系 要求及使用指南》将合规义务定义为:“组织强制遵守的要求和组织自愿遵守的要求”,要求是指明示的、通常隐含的或必须遵

守的需求和期望。因此合规义务不但包括强制性的成文法律法规和标准规范、不成文的社会文化、价值观和道德准则,还包括企业自己选择要遵守的内容。此外,合规义务识别不能一次完成,需要结合外部合规环境的动态变化,适时调整和变更,属于周期性、系统性项目。

ISO 37301:2021《合规管理体系 要求及使用指南》要求企业在识别风险义务后,即可进行合规风险识别的工作。如何在庞大的信息库中提取重点的风险,并对其进行系统性模拟和测算,例如采取SOD风险评估方法。SOD风险评估方法是从合规风险发生的可能性、影响程度、潜在后果等进行分析,评估风险等级。风险等级可以按照一定的因素设置权重来进行划分和评估,构建风险矩阵。风险矩阵对违规风险程度、风险发生可能性和风险探测防御水平三个指标分别进行5级赋分,形成风险分值 $RPN=S*O*D$ 。同时,设置风险预警阈值与限额阈值,将所有风险分值划分为高($RPN>30$),中($10<RPN\leq 30$),低($RPN\leq 10$)三类,其中:10-30分为预警阈值,表示指标的合理偏差度,采用历史波动分析设置;大于30分为限额阈值,表示指标能承受的最高或最低值,设置依据主要参考行政处罚、承担责任案件等。

风险识别清单的编制工作较为复杂,涉及多个方面,不是一个部门能够单独完成的,因此需要促进多个部门的协同配合,共同完成清单编制过程,其中包含业务部门、职能部门与合规部门等,并以外部法律法规、政策文件、企业内部规章制度等为衡量指标,重新梳理业务流程中符合以上标准要求的条款,精准定位实际工作中的合规风险。此外,还需要结合风险评估结果,筛选出其中关键的合规风险,在此基础上综合性梳理各个业务流程,对风控、内控、合规等工作进行统一协调,形成一体化、全方位的风险清单。

4.2 明确合规职责,编制岗位合规职责清单

国有企业都有岗位职责,岗位职责一般是从业务层面进行梳理。从合规角度看,要结合合规义务,对各个岗位工作职责中的合规事项进行全方位识别,进而精准确定合规关键点,明确履职标准,对具体的合规职责落实到岗位和具体个人身上,真正促进合规义务识别与职责的相互融合,这是编制岗位合规职责清单的重要基础和前提。该清单是围绕企业现有岗位职责为中心,根据合规风险识别指标,并根据业务流程、部门间的衔接要点等,制定针对性的岗位合规管理职责,促进合规的精准识别和明确落实。

实践中,岗位合规职责清单具体内容可以包含岗位信息(岗位名称、所属部门等)、业务流程、岗位职责、对应的合规风险以及防控措施及依据等。岗位合规职责清单可以划分为四个区域,第一是业务层面的岗位信息及职责梳理;第二是合规义务信息区;第三是合规义务来源;第四是对应的合规风险及违规的后果。

4.3 把握重点环节,确定业务流程管控措施

业务流程管控清单,主要应用在识别企业业务、管理

等流程中的合规风险，并明确重要的风控点，拓展合规审查范围，逐一明确各个流程管控关键节点，进而生成分管清单。

在编制企业流程管控清单时，需要以内部控制为前提和基础，主要是因为内部控制的缺失是引起企业风险的重要原因之一。内部控制就是控制措施的科学设计和贯彻执行。其中，流程控制措施包含业务流程控制目标（风险管控目标及控制措施实施效果）、控制措施（各个单位风险控制措施）、控制部门、控制责任、控制频率以及评价程序（评价控制措施执行效果的方法措施）和评价内容。同时，要结合不同部门工作需求、风险控制措施特点，将其控制责任明确落实到具体部门，同时对控制频率、责任岗位人员进行明确。

5 国有企业有效建立“三张清单”的保障措施

5.1 建立完善合规管理组织体系

在国有企业合规管理体系建设中，完善的领导组织机构是实现合规管理的重要基础和前提，只有这样才能保障各类信息的顺畅流通，并能够严控合规管理防线。在具体工作中，要结合实际情况，设置专门的合规管理委员会，对该组织的具体职责、负责人进行明确；要对不同业务部门、职能部门的管理权利和义务进行明确划分，重新梳理合规部门与其他部门的关联，对合规管理三道防线职责进行明确和具体落实。

5.2 健全合规管理制度保障

无规矩不成方圆。为了实现合规管理工作的有序进行，需要结合实际情况，构建完善的合规管理制度，包含明确合规行为规范、健全重点领域专项合规管理制度等。此外，还需要健全重大风险处置机制，对具体的合规审查具体事项、程序进行明确。完善违规问责机制和举报核实机制，形成完

善的合规守法工作标准。

5.3 培育引导合规管理文化

在国有企业内部进行广泛宣传和教育，确保全体员工都能够树立良好的合规管理意识，尤其要对“合规创造价值”“合规是竞争力”的理念进行深入理解和贯彻执行，确保合规管理体系能够充分融入到每位员工的日常岗位工作中，严格把控企业合规经营底线。在此基础上，还需要在企业内部培育浓厚的合规文化氛围，编制科学合理的合规手册，与企业员工签订合规承诺书，定期组织开展合规培训教育活动等，树立依法合规、守法诚信的价值观，筑牢合规经营思想基础。

6 结语

强化国有企业合规管理力度，是促进国有企业稳健运行发展的重要保证，同时也是国有经济高质量发展的关键支撑，对于依法治国战略目标的实现具有推动作用，推进法治国企建设的重要工作，是开展国际化经营的必由之路。“三张清单”的建设是促进国有企业合规运行的关键渠道，为了实现合规管理体系的有效建设，需要对“三张清单”进行科学编制和贯彻落实，同时需要加大国企管理人员的重视程度，对各方面的资源进行统筹协调，增加配合度和支持度，解决合规管理体系建设的重难点工作，持续推进法治国企建设，促进依法合规运营。

参考文献

- [1] 陆欢欢《关于国有企业合规管理体系建设中实务要点分析和总结》安徽《众铎合规管理》，2023。
- [2] 陈瑞华：《企业合规基本理论》，第三版，北京，法律出版社，2022。
- [3] 池国华，朱荣：《内部控制与风险管理》，第三版，北京，中国人民大学出版社，2022。