

企业合规管理困境的生成机理与破解路径

王媛

航天万源实业有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i1.3278

[摘要] 作为“经济体检”的重要抓手,内部审计聚焦关键领域,充分发挥内部审计在经济运行中的服务和监督职能,通过审计监督及时揭示问题、预警风险。引导企业立足业务管理链条,对标管理制度,梳理重点风险领域,结合审计问题,举一反三,扎实做好审计监督“后半篇文章”,为全面提升企业合规管理水平,防控合规风险奠定了重要基础。本文通过分析内部审计在企业合规管理困境的生成机理,进一步分析如何提升内部审计从风险预警到价值创造的优化路径,从而提升经营效率和效果,促进企业高质量发展的目标。

[关键词] 内部审计; 合规管理; 生成机理; 破解路径

中图分类号: F239 **文献标识码:** A

The Genesis Mechanism and Resolution Pathways of Enterprise Compliance Management Dilemmas

Yuan Wang

Aerospace Wan Yuan Industrial Co., Ltd.

[Abstract] As a crucial tool for "economic health check," internal auditing focuses on key areas, fully leveraging its service and supervisory functions in economic operations. Through audit oversight, it promptly identifies issues and warns of risks. By guiding enterprises to align with business management chains and benchmark against management systems, internal auditing helps identify key risk areas. Combining audit findings, it draws lessons from one case to another, ensuring solid execution of the "post-audit phase" of supervision. This lays a critical foundation for comprehensively enhancing enterprise compliance management and mitigating compliance risks. This paper analyzes the formation mechanisms of internal auditing challenges in corporate compliance management, further exploring how to optimize the path from risk warning to value creation. This enhances operational efficiency and effectiveness, ultimately promoting the goal of high-quality enterprise development.

[Key words] Internal Audit; Compliance Management; Generation Mechanism; Breakthrough Path

引言

党的二十大报告进一步将完善党和国家监督体系纳入推进国家治理现代化总体布局,要求内部审计强化风险预警功能,从“查错纠弊”向“价值创造”转型升级。当前,大部分企业合规管理仍面临“制度悬浮化”“协同碎片化”“技术滞后化”等深层困境,如何运用内部审计成果实现风险防控关口前移与合规价值动态转化,已成为推动企业治理现代化、实现高质量发展的关键突破口。

1 合规管理核心内涵与需求现状

1.1 合规管理核心内涵

1.1.1 价值导向: 以国家法律法规、监管要求、行业准则及商业伦理为遵循基准;

1.1.2 管理对象: 涵盖企业经营决策、业务运营全过程及全体员工的履职行为;

1.1.3 实施路径: 形成制度规范、机制保障、文化培育、监督问责四位一体的管理体系。

1.2 合规风险构成解析

一是,认知缺失型违规,对规则要求的非故意性偏离;二是,主观故意型违规特征,明知故犯的利益驱动型违规。

1.3 合规管理需求现状

一是,以制度体系化建设根治“散乱无序”,将合规要求嵌入业务流程;二是,以责任穿透式管理消除“执行衰减”,压实业务前端合规主体责任;三是,以风险前瞻性防控杜绝“被动兜底”,通过智能化监测实现从“事后纠偏”向“事前预防”转型。

唯有将合规管理提升至企业治理效能的系统性工程,方能从根本上扭转“反复整改、反复发生”的恶性循环,为可持续发展构筑底线保障^[1]。

2 内部审计视角下企业合规管理困境的生成机理

2.1 经营目标驱动下的选择性合规

当前经营管理中,存在经营目标考核压力与合规管控要求不平衡的现象。部分企业在落实上级考核指标过程中,当业务拓展需要与合规规范产生矛盾时,可能更倾向于优先保障阶段性经营目标的实现。表现为调整收入利润等关键指标,或放松客户准入与合同审核标准等操作。这些却易引发合同执行偏差、数据失真等合规隐患,反映出考核机制中“规模导向”与“质量管控”的失衡,也凸显出合规管理与业务发展协同不足的深层次矛盾。

2.2 制度与业务不适配的合规失衡

在企业制度体系优化过程中,照搬法律条文、脱离业务场景的合规政策,以及僵化的更新机制,易将管理引向形式主义。看似严密的文件与细则层层嵌套,却让员工难以把握核心要求,不仅增加工作负担,也抑制了主动性与创造力。管理层在考核压力下,往往陷入“以文件落实文件”的循环,缺乏对制度落地路径的深入思考与规划,致使执行浮于表面。这不仅降低了运营效率,更导致合规风险频发,最终阻碍企业健康发展。

2.3 垂直管理体系下的合规盲区

集团企业传统垂直管理模式在强化“条线自治”的同时,也形成多重治理困境。总部与分支、部门与部门之间形成“数据烟囱”,信息孤岛问题严重,层级壁垒更使得信息在传递中逐级衰减。各业务系统独立部署、互不联通,致使合规管理因无法获取全口径数据而陷入“看不见、管不着”的被动境地。制度与标准在层层传递中失真,员工受权限所限只能获取片段信息,引发普遍的执行焦虑与差异化管理漏洞。此外,信息壁垒显著推高了管理成本,各部门重复进行系统建设与数据采集,缺乏顶层设计与集成共享,基层员工需就同一业务反复提交格式各异的证明文件,疲于应付形式,反而埋下了忽视实质的风险隐患。

2.4 过度监管下的合规异化

当前强监管形势下,企业合规管理正陷入“指标异化”与“价值迷失”的双重困境。面对日益密集的检查与问责压力,部分企业将合规管理异化为“以量代质”的合规陷阱,设置“凡检必交线索”的刚性指标、强制要求“问题发现率”等形式化考核,迫使执行层陷入“为留痕而合规”的恶性循环。一些非关键问题被过度升级,大量精力耗费于台账、说明等程序性工作,反而挤占了实质风险研判的窗口,形成“合规内卷”现象。使得投入越多,实质防控效果越弱。合规被视作“成本负担”而非“价值创造”,引发员工抵触与应对行为,最终陷入“低效合规—被动整改—风险复发”的恶性循环。

2.5 数智化转型滞后的合规短板

当前企业运营面临数智化转型滞后的现实挑战。一是,因系统间缺乏有效连接,跨系统数据难以进行实时核验,易出现滞后

披露等情况,进而对决策的科学性与准确性造成严重误导,增加运营决策风险。二是,审批流与业务流相互脱节,使得关键管控环节缺乏有效的协同机制,易出现越权操作或监督盲区,给企业资产安全和合规运营埋下隐患。三是,合规规则未能嵌入系统,形成强有力的硬控制,只能依赖人工识别与执行。但由于人的主观判断差异和精力有限,不可避免地导致执行偏差率长期居高不下,影响合规管理的成效^[2]。

3 内部审计视角下企业合规管理困境的破解路径

3.1 抓领导干部“领头雁”作用

近年来,国家层面已构建起对国有企业合规管理的刚性制度体系,形成由“明责-履责-问责”构成的闭环监管机制。这一体系突出了两个关键启示。其一,领导干部的合规领导力是决定企业治理效能的关键要素。作为企业治理的“关键少数”,主要负责人是否具备“合规创造价值”的战略认知,能否将合规要求融入决策链条,直接关系到合规管理体系的实际成效。其二,强化合规管理具有双重保护效应。通过构建“业务为基、制度为纲、流程为要、监督为盾”的合规防线,既是为企业稳健经营构筑“防火墙”,更是为领导干部履职设置“安全区”,实现组织利益与个人职业安全的双重保障。这要求企业必须将“一把手工程”定位贯穿合规建设全过程,通过领导干部的躬身垂范,推动合规要求从“纸面制度”转化为“行动自觉”。

3.2 抓公司治理“主心骨”效能

3.2.1 契合合规管理要求,全面重塑现有系统架构

根据国务院国资委《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》要求,亟需以“系统集成、数据贯通、智能管控”为核心路径重构合规管理体系。运用前沿的技术手段与科学的架构设计理念,搭建起一个具备高度开放性、稳定性与安全性的全新系统框架,确保各部门数据标准统一,接口实现无缝对接,从根本上消除因技术不兼容导致的信息流通障碍。同时,制定严格的跨部门信息交互规范,明确各部门在信息共享中的权利与义务,严厉杜绝信息截留、延迟传递等违规行为,全方位打破部门间的信息壁垒。

3.2.2 提高全员合规意识,培育健康可持续合规土壤

企业要培育健康可持续的发展土壤,就必须以刀刃向内的勇气破除路径依赖,重塑“规则即底线”的价值共识。企业应结合监督检查发现问题分布情况,分析并宣贯重点合规领域出现的共性问题以及典型案例要点,引导全体员工自觉践行合规理念,推动业务本质实质合规。当企业每位员工都自觉成为制度刚性的维护者,当每个流程节点都形成闭环监督,才能真正扭转“小违规无大碍”的认知偏差,构建起具有健康可持续的良性生态环境^[3]。

3.3 抓重点领域“关键点”把控

3.3.1 聚焦“靶向治理”,识别锁定潜在风险

在复杂多变的市场环境中,企业若想实现高质量发展,必须摒弃“广撒网式”的粗放管理模式,转而以关键点突破带动全局优化,建立“精准识别-分级管控-动态监测-持续改进”的科学

防控体系,真正实现“有所为有所不为”的战略定力。深入到具体的经营单位和业务环节,实现对底层业务实质和风险的清晰洞察。充分利用数据驱动,分析审计问题、监管处罚案例、行业风险预警重点,充分识别高频、高损风险点,锁定潜在风险。运用量化评估“风险模型+风险矩阵”实时动态调整更新风险状态,针对高风险领域制定严格管控措施。推行“合规审查嵌入式管理”,将合规审查节点嵌入业务流程,实现重大决策、合同签订、项目运营等关键环节的“全生命周期”监控,从“被动应对”转向“主动防控”,才能筑牢企业稳健发展的根基,为企业经营提供坚实保障。

3.3.2 推进“穿透式监管”,实现治理价值转化

系统性解决结构虚化、执行软化、监督弱化等治理顽疾,不断推进“业务、风控、审计、纪检”四位一体监督矩阵,通过“问题发现-风险识别-整改督办-制度修补”螺旋机制实现80%以上发现问题的治理价值转化,最终形成战略引领、制度筑基、数字赋能、文化浸润的治理新生态。聚焦制度宣贯的穿透力建设,逐步减少低效的文本堆砌。通过分级培训构建认知体系,结合业务流程设计场景化案例解读,用“带着温度”的辅导替代“冷冰冰”的文件传达,真正让制度在员工认知中扎根、在业务场景中发芽,最终转化为可执行的生产力。唯有将制度宣导与实际业务形成共振,才能避免管理资源空转,实现提质增效的改革初衷。

3.4 抓整改闭环“全流程”落实

3.4.1 精准责任落实,发挥领导核心作用

厘清责任范畴,拆解责任目标,确保责任压实到岗到人。关键在于将一把手责任扛在肩上、落在实处,各单位“一把手”要亲力亲为,从顶层设计出发,规划合规工作的整体布局与推进路径,全面组织、深度协调、强力推动合规工作开展。制定明确的工作目标与考核机制,对合规工作的执行情况进行严格监督与定期评估,秉持可持续高质量发展理念,以理性且审慎的态度直面问题,客观剖析问题根源,清醒认识到,基础工作的薄弱会制约整体发展,必须采取有效措施,做到扬长补短,不断夯实工作基础,推动各项工作朝着可持续高质量发展方向迈进。

3.4.2 聚焦管理优化,提升运营效能

围绕管理内核与逻辑合理性,开展系统性优化修正工作。依据企业运营过程中出现的具体问题,精准制定分级分类清单。清晰界定各岗位职责分工,避免职责不清导致的推诿扯皮现象。全面梳理业务流程,以提高效率与降低风险为导向,去除繁琐冗余

环节,优化关键业务节点。通过对业务流程的精细化梳理,着力提升业务人员工作精细度,使每一位业务人员都能清楚知晓自身工作的标准与流程。聚焦解决效率低下与操作失误问题,从人员培训、流程优化、监督机制完善等多方面入手,从源头上减少基础性问题的发生频次,全面提升企业运营效能。

3.4.3 深化合规理念,实现本质合规

坚持触类旁通、举一反三的原则,各单位不能仅局限于自身业务范畴,要勇于跳出固有思维模式,以“旁观者清”的第三方视角审视企业全局。深度剖析业务本质与企业定位,不被表面问题所迷惑,坚决摒弃形式合规的“花架子”。与之相对,要积极追求本质合规的“真把式”,深入理解法律法规、行业规范以及企业内部规章制度的精神实质,将合规理念融入到业务的每一个环节当中。确保业务各环节逻辑严密、环环相扣。在强化管控力度的同时,不影响运营效率,达成两者之间的有效平衡,为公司稳健发展筑牢坚实根基^[4]。

4 结语

在新时代构建新发展格局、推动高质量发展的市场环境下,合规工作已然成为企业行稳致远的关键所在,是企业发展的生命线。深入贯彻落实党中央关于全面推进依法治国、加强企业合规管理的重要指示精神,企业需精准落实主体责任,以系统思维优化内部管理流程,从战略高度践行合规经营理念。只有如此,企业方能在复杂多变的竞争浪潮中乘风破浪,坚守法治底线,实现经济效益与社会效益相统一,迈向可持续的高质量发展新征程,为构建现代化经济体系贡献坚实力量^[5]。

[参考文献]

- [1]赵晓梅,闫珍丽.合规管理能否赋能高质量发展—来自中央企业合规管理实施的证据[J].财经研究,2024(05):1-17.
- [2]韩倩.企业内部审计在合规风险管理中存在的问题及优化策略[J].企业管理,2025(01):88-91.
- [3]谢志华.内部控制、公司治理、风险管理:关系与整合[J].会计研究,2007(10):37-45+95.
- [4]张伟光.浅谈合规文化建设[J].企业改革与管理,2014(24):49.
- [5]韩世强,孙世庆.新质生产力背景下的内部审计变革、机遇与挑战[J].中国内部审计,2024(11):13-17.

作者简介:

王媛(1992-),女,汉族,北京人,本科,会计师,从事审计合规管理研究。