

企业监察与内控协同治理问题研究

杨雪军

深圳市道源中正管理咨询有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i8.3615

[摘要] 企业监察与内部控制作为风险防范的两大支柱,在实践中常陷入职能割裂与资源内耗的困境。本文聚焦于两者的协同治理问题,首先从监察的独立监督定位与内控的过程嵌入特性出发,剖析了权责同源、目标同向的逻辑起点。其次,深入探讨了职责边界模糊、信息壁垒及标准脱节等现实困境。在此基础上,从权责清单、规则统一、平台构建三个维度提出了制度设计方案,并构建了涵盖计划统筹、联动处置、成果共用的全链条运行机制。最后,从组织领导、人才融合与文化培育等方面构建了保障体系,旨在推动监督力量从物理叠加走向化学融合,实现企业治理效能的实质提升。

[关键词] 企业监察; 内部控制; 协同治理; 信息共享; 联合监督

中图分类号: F271.5 **文献标识码:** A

Research on the Collaborative Governance of Corporate Supervision and Internal Control

Xuejun Yang

Shenzhen Daoyuan Zhongzheng Management Consulting Co, Ltd

[Abstract] As the two major pillars of risk prevention, corporate supervision and internal control often fall into the dilemma of functional fragmentation and resource in practice. This paper focuses on the collaborative governance of the two. It first analyzes the logical starting point of shared origin of powers and responsibilities and aligned objectives, starting from independent supervisory positioning of supervision and the process-embedded characteristics of internal control. Secondly, it delves into practical dilemmas such as blurred boundaries of responsibilities, information barriers, and disconnected standards. On this basis, it proposes an institutional design scheme from three dimensions: responsibility lists, unified rules, and platform construction, and constructs a full-chain operation mechanism covering planning coordination, response, and shared results. Finally, it builds a guarantee system in terms of organizational leadership, talent integration, and cultural cultivation, aiming to promote the supervision force from physical superposition to fusion, and achieve a substantial improvement in corporate governance effectiveness.

[Key words] Corporate supervision; Internal control; Collaborative governance; Information sharing; Joint supervision

引言

经济的发展要求企业建立与生产力相适应的现代企业管理制度,内部控制制度作为企业生产经营活动自我调节、自我约束的内在机制,逐渐成为现代企业的主要管理模式。建立完善的企业内部控制体系,加强企业内部控制与管理,是当代成功企业必备的核心竞争力之一。传统治理模式中,监察部门侧重于对违规违纪的“点”上打击,内控部门侧重于流程规范的“面”上布防,两者若各自为战,极易产生监督盲区与重复检查,增加管理成本。因此,打破部门藩篱,构建监察与内控协同治理的一体化格局,不仅是提升监督精准度的现实需要,更是完善中国特色现代企业制度的内在要求。本文旨在通过理论梳理与机制重构,为二

者的深度融合提供可行路径。

1 监察与内控协同治理的理论基础

1.1 企业监察的核心定位与功能

企业监察的本质就是依靠授权来发挥纠偏和惩戒的作用,属于一种再管理的过程。它不参与具体的业务流程执行,具有很强的独立性,主要对关键岗位、重大决策、廉洁从业等情况进行合规扫描。该种“监督的再监督”的定位,使它具有了很强的穿透力和威慑力,可以直击违规行为要害,用问责倒逼管理责任落实,从而守住企业运行秩序的底线和红线,是实现权力制衡必不可少的一环。

1.2 内部控制的基本框架与目标

内部控制是董事会、管理层以及其他员工共同执行的一个持续的过程,它的目的在于保证经营效率、财务报表真实可靠、合法合规。它重视流程化制衡机制,用制度规定、审批权限、会计系统这些办法把风险控制节点融入到业务运转的每一个细胞当中。健全的内控体系可以有效地发现由于环境的变化而产生的各种风险,并且在事前采取预防措施、事中加以控制来消除舞弊和差错的隐患,给企业监察工作奠定良好的流程基础和控制证据。

1.3 协同治理的逻辑起点与内在联系

协同治理的逻辑起点就是二者有共同的价值基础和互补的功能需求。监察的“监督再监督”和内控的“流程控制”,虽然角度不同,但是最终目的都是为了达到风险防控、组织安全的目的。内控建设属于企业的基本防线,如果内控成了摆设,那么监察就变成了大海捞针;监察是保证内控权威的利器,没有监察的威慑力,内控的缺陷就不能从根本上得到解决。二者就好比硬币的两面,只有深度融合才能把监督的成本变成治理的效益,从事后“消防队”变为事前“防疫站”。

2 监察与内控协同治理存在的主要问题

2.1 职责边界不清与职能重叠

在实际运行过程中,监察和内控经常出现“抢跑”或者“缺位”的情况。由于许多企业没有分清楚违规违纪调查和业务流程审计的严格界限,在同一个经济业务中,监察部门介入问询和内控部门穿行测试重叠进行,给业务单元带来多方面的迎检压力。另外,在招标采购这些高风险环节当中,由于双方对于各自的职责不清而产生互相推诿的情况,从而形成了一个权力监督的空白区域。边界不清不但会加重组织内部的消耗,还会降低监督的严肃性、权威性,使防线被内部职能之间的纠纷所破坏。

2.2 信息壁垒与沟通机制缺失

信息孤岛成了阻碍协同效应的瓶颈。监察机关所掌握的案件线索、信访举报背后隐藏的管理漏洞等,由于受保密纪律的约束或者缺少传递渠道等原因,不能及时转化为内控改进的依据;内控部门定期做的风险评价以及流程穿行测试报告,大多只是在合规部门内部流传,并没有成为监察部门精准打击的重点。由此造成的双向封闭,使监督资源被大量消耗掉,监察工作就变成了零散的追踪调查,内控也因此失去了风险数据的反哺作用而变得迟缓僵化起来,不能形成一个完整的防控体系。

2.3 监督标准不一与流程脱节

二者在认定尺度以及操作程序上存在差距,从而产生事实上的协同梗阻。监察工作重视纪律刚性以及主观动机的穿透性考察,内控侧重于制度契合度和客观流程的表单核实,由此产生的视角差异就容易造成“内控评价合格但是监察发现有违纪行为”的矛盾情况出现。另外由于检查计划、取证规范、底稿格式没有统一的标准,联合监督结果不能互相承认互相使用。因此监察发现的管理漏洞不能直接进入内控整改系统,内控缺陷被发现之后也不能马上变成监察线索,造成管理断层和整改空转的情况出现。

2.4 协同动力不足与成本收益失衡

缺少刚性约束和正向激励的组织环境里,监察、内控部门就陷入了“多一事不如少一事”的消极竞争之中。协同推进会增加时间上的投入、复杂的跨部门协作以及可能存在的权限冲突,在部门利益固化的情况下,没有人有动力去打破壁垒。协同治理所产生的风险预防和效率提高这些隐性的收益,很难在短时间被转化为显性的绩效,但是协同过程中产生的磨合成本却是立刻就会出现的开支。由于存在成本收益感知的偏差和滞后效应,使得管理层对于加深合作产生顾虑,从而造成治理机制虽然已经形成但是处于一种虚置的状态。

3 协同治理的制度设计

3.1 权责清单与职能衔接机制

解决边界争端要从制度源头上梳理出权力清单,用精细化分工来达到无缝对接的目的。监察部门专司“人”的廉洁纪律、职务行为的审查工作,内控部门负责对“事”、“权”运行合规性的评价工作,制定交叉事项的管辖触发标准。依靠创建双向抄送、线索前置研判这些程序上的衔接措施,使得业务出现异常变动的时候,内控可以马上发出警报,监察也能够及时介入,把模糊地带变成共管地带,从而达成主责分明、配合有力、衔接顺畅、责任可溯的效果。

3.2 联合监督规则的统一化

为了冲破标准隔阂,急需创建起统一的联合监督工作规则体系。应该统筹编制通用的监督检查底稿模板和问题认定评分卡,统一证据固定标准和定性用语,使得监察发现和内控缺陷可以在同一个话语体系中被量化评价。另外还要设立联合评审会议制度,就重大风险领域监督检查结果互相核查并会商,防止出现“各执一词”造成矛盾定性的状况发生。只有度量标准一致、工作规范同步,才能达到监督力量的集中,防止因为信息转译而造成失真和衰减。

3.3 信息共享平台的构建路径

数字化技术是消除信息壁垒的主要力量。企业应该依靠现有的管理信息系统来嵌入协同治理模块,创建起风险监测预警、问题线索移交、整改销号追踪这三条数据链。在严格的权限隔离以及脱敏处理之下,推进内控风险热力图同监察信访数据之间的碰撞比对工作,从而达成异常信号的跨部门智能推送。平台不只是一个信息的汇集点,更是风险的分析场所,把分散在各部门的零散信息整合起来形成对企业健康状况的全方位观察视角,给精确监督赋予了强劲的数据计算能力。

4 协同治理的运行机制

4.1 计划统筹与联合检查模式

必须确定大监督体系年度计划的统筹地位,防止出现多头布置、无序检查的情况。年初时由监察和内控一起分析出高风险业务以及薄弱环节,并且制订出联合检查矩阵计划来确定检查的对象、频率和重点。推行“进一次门、查多项事”的联合进驻方式,在出具专业底稿的时候互相引用对方的底稿,保持各自视角专业性的同时不给基层造成重复性的检查压力,从而达到力量互补、信息共享、结果互认的效果。

4.2 问题移送与联动处置流程

对于在监督检查过程中发现的问题,要创建起分层分类的移送以及联动处置快速通道。对于涉及到违反党纪、严重失职和贪污受贿等行为的线索,内控部门应当在规定的时间内将这些线索移交给监察部门依法处理;对于监察机关查出的制度缺失、流程设计缺陷等问题要及时转交内控部门进行整改改善。处置重大系统性风险的时候,成立跨部门联合调查组,用联合取证、互相补充的方式展开会议研讨,同时明确违纪责任和管理原因,使执纪问责同管理纠偏同步推进。

4.3 整改督办与成果共用机制

协同治理的效果最终要通过整改督办来体现出来。应该建立联合挂账督办、销号管理的制度,对被监督单位的整改方案实行双审核制,防止出现假整改、假闭环的现象。监察部门可以把整改不到位当作干部作风问题来问责,内控部门可以把它纳入到绩效考核以及制度修改当中去。同时深化成果共用,把典型的违纪案件分析报告变成风险防控指南,把监察成果当作内控风险评价的主要输入,把内控结果当作监察判断的基本生态,创建起共改共享的治理局面。

5 协同治理的保障体系

5.1 组织领导与考核评价支撑

推动协同治理要强化高层级的组织保障,建立以企业主要负责人为首的监督协同管理委员会,打破分管壁垒。考核设计上改变以前各个部门各自打分的孤岛式模式,增加协同贡献度、线索转化率这些双向互评指标,并且把协同效果同部门绩效、负责人年薪直接关联起来。依靠顶层推动和考核指挥棒的强力引领,促使各部分自行冲破利益壁垒,由“要我协作”变成“我要协作”,从而给深度融合赋予强劲的政治动能以及制度推力。

5.2 人才融合与专业能力建设

复合型人才团队属于达成协同落地的重要变量。企业要打通监察和内控岗位轮岗交流的渠道,选拔出内控骨干参加专案调查来提高风险敏感度,安排监察人员进入内控测试当中去加深对流程的认识。同时组织同堂培训和实战演练,统一审计、法律、数据分析等各方面的专业术语,培养出既会纪检侦查又擅长内控测评的跨学科人才。双向赋能、知识杂交可以重新塑造监督人员的认知结构,很好地填补了纪律思维和管理思维之间的差距,使得协同工作更加默契。

5.3 合规文化与协同意识培育

制度的刚性约束要依靠文化柔性浸润来实现。企业应该把“合规创造价值、协同凝聚合力”作为自己的核心价值观,并且

让高级管理人员以身作则地去传递出对于违规零容忍、对于协同共治有所期待的信息。营造出一种坦诚开放的组织环境,促使各个部门之间互相交流风险信息而不是彼此隐瞒。经常开展身边的案例复盘活动,使员工认识到内控防风险、监察守底线是双向的保护机制,从而培养员工主动接受监督、共同防范风险的行为自觉。

5.4 数字赋能与技术迭代升级

伴随着人工智能、大数据等技术的深入发展,协同治理要接受技术更新来冲破人为主导的限制。企业应该创建起智慧协同中枢,使用自然语言处理技术对大量的信访举报以及内控日志实施非结构化数据挖掘,从而自行绘制出纷繁复杂的关系网图谱。采用机器学习算法对历史违规案例和流程缺陷进行建模训练,创建出可以自我改进的风险雷达系统,由原来的被动应对变为现在的主动预判。技术不断更新将会把协同监督从依靠经验判断、人工配合的状态中解放出来,给一体化治理模式增添新的活力。

6 结语

企业监察和内控的协同治理不是简单的机构合并或者职能拼接,是权力责任重新配置、流程再造以及文化融合的一场深刻的治理变革。从清晰的权责界限划分开始,经过统一规则的制度对接,再经由全流程的联合运转,最后落实到人才和文化的稳固支撑上,就构成了一个环环相扣的整体。只有坚持一体化的推进,才能真正打破监督真空、消除内耗,把监督的势能转化为治理的动力,给企业在复杂多变的环境里行稳致远提供双保险。

[参考文献]

- [1]勾洪波.加强企业纪检监察工作的有效策略分析[J].中外企业文化,2024,(11):164-166.
- [2]袁小勇,孟红兵.内部控制与制度设计:微课版[M].人民邮电出版社,2024.
- [3]潘思恩.新经济发展格局下国有企业内部审计质量控制研究[J].商业会计,2021,(8):49-51.
- [4]马春晖,张铃.监察审计工作在企业中的预防功能分析[J].中国市场,2020,(36):157-158.
- [5]李赐犁,刘壮.国有企业内部控制与纪检监察工作的融合路径研究[J].经济研究导刊,2020,(28):14-15.

作者简介:

杨雪军(1983--),男,汉族,湖南人,博士,职称:国际注册舞弊审查师、注册法务会计师、国际注册内部审计师、高级注册内控师、高级审计师,从事的研究方向:企业风险管理。