

强内控、防风险、促合规—— 解读国资委印发《关于加强中央企业内部控制体系建设与 监督工作的实施意见》的通知

2019年
12月2日

近日，国资委最新印发了《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》（国资发监督规〔2019〕101号，以下简称《实施意见》）。

国务院国有资产监督管理委员会文件

国资发监督规〔2019〕101号

关于印发《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》的通知

各中央企业：

《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》已经国资委第14次委务会议审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

国资委

2019年10月19日

关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见

为深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，认真落实党中央、国务院关于防范化解重大风险和推动高质量发展的决策部署，充分发挥内部控制（以下简称内控）体系对中央企业强基固本作用，进一步提升中央企业防范化解重大风险能力，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业，根据《中共中央 国务院关于深化国有企业改革的指导意见》、《国务院关于印发改革国有资本授权经营体制方案的通知》、《国务院办公厅关于加强和改进企业国有资产监督防止国有资产流失的意见》，制定本实施意见。

《实施意见》包括五大意见共计十六项细则，对中央企业内控体系建设与监督工作提出规范性要求，突出以下工作重点：

一、建立健全内控体系

- （第一项）优化内控体系
- （第二项）强化集团管控
- （第三项）完善管理制度
- （第四项）健全监督评价体系

从优化内控体系、强化集团管控、完善管理制度、健全监督评价体系等方面，建立健全以风险管理为导向、合规管理监督为重点，严格、规范、全面、有效的内控体系，实现“强内控、防风险、促合规”的管控目标。

二、加强内控体系有效执行

(第五项) 加强重点领域日常管控

(第六项) 加强重要岗位授权管理和权利制衡

(第七项) 健全大风险防控机制

聚焦关键业务、改革重点领域、国有资本运营重要环节以及境外国有资产监管，加强重要岗位和关键人员在授权、审批、执行、报告等方面的权责管控，形成相互衔接、相互制衡、相互监督的工作机制，切实提高重大风险防控能力。

三、强化内控信息化刚性约束

(第八项) 提升内控体系信息化水平

将信息化建设作为加强内控体系刚性约束的重要手段，推动内控措施嵌入业务信息系统，推进信息系统间的集成共享，实现经营管理决策和执行活动可控制、可追溯、可检查，有效减少人为违规操纵因素。

四、突出“强监管、严问责”

企业“自身驱动”

(第九项) 全面实施企业自评

(第十项) 加强集团监督评价

(第十一项) 强化外部审计监督

(第十二项) 充分运用监督评价结果

出资人“外部驱动”

(第十三项) 建立出资人监督检查工作机制

(第十四项) 充分发挥企业内部监督力量

(第十五项) 强化整改落实工作

(第十六项) 加大责任追究力度

以监督问责为重要抓手，通过加强出资人和企业监督评价力度，强化整改落实和责任追究工作，形成“以查促改”、“以改促建”的动态优化机制，促进中央企业不断完善内控体系。

* 以上部分内容摘自微信公众号“国资小新”。欲了解《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》的详细内容，可浏览：<http://www.sasac.gov.cn/n2588035/c12670064/content.html>

甫瀚咨询通过对于国资委此次最新《实施意见》的解读，整理了四个关键行动，助力企业落实《实施意见》相关重点工作：

I. 健全的内控体系建设——管理体系间的有效融合

企业内部管理体系建设是一个长期的、逐步深入的过程。国资委此次最新《实施意见》之宗旨在于加强内控、防范风险，并将实现“强内控、防风险、促合规”的管控目标设为工作重点之一，这就要求企业将内控、风险、合规有效融合。

在实际操作中，内控、合规、风险管理、审计等具有“防御检查性”的体系往往有类似的运作框架甚至管理流程，但同时每个领域也具备其自身的特殊性和专业性，及独特价值。企业可以通过厘清各个体系框架下的要素，具体分析和考量这些领域间协同的潜力（高、中、低），以减少重复资源配置。

企业管理体系要素梳理

主责部门：	合规	纪检监察	风控	风控	生产质检	法务合规	法务董秘
管理体系 体系要素	合规管理	廉洁	风险管理	内部控制	质量管理	FCPA 反贿赂	ESG 报告指引
管理层基调	☆	☆				☆	☆
汇报线和组织结构	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
风险评估	○	○	○	○			
内部控制设计	○		○	○	△		○
政策和流程	○	○		○	△	○	
专项调查	△	△				△	
宣贯文化与培训	○	○				○	△
监督	○	○		△	△	○	
反馈和激励机制	○			○	△		

☆ 协同度高，需在
公司层面进行统一

○ 协同度中，执行过程中的
资源共享和工作方法统一

△ 协同度低，执行
结果信息共享

II. 岗位与职能的划分——权责管控、协同与考核

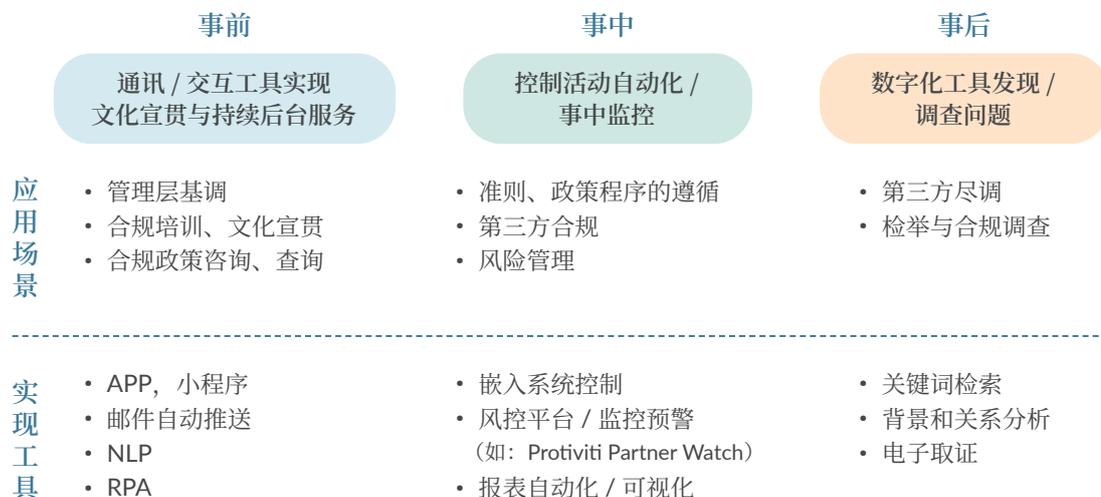
甫瀚咨询认为，内控体系的有效运作，并非只依赖单个职能部门即可实现，需要与其他管理职能达成有效协同，完善企业内部管控体制机制，建立健全覆盖各业务领域、部门、岗位，涵盖各级子企业全面有效的内控体系，方能融入企业日常管理的血脉中，并持续保有生命力、发挥实效。

同时，通过三道防线的有效切分，落实内控体系工作职责，以及各业务部门内控体系的有效运行。



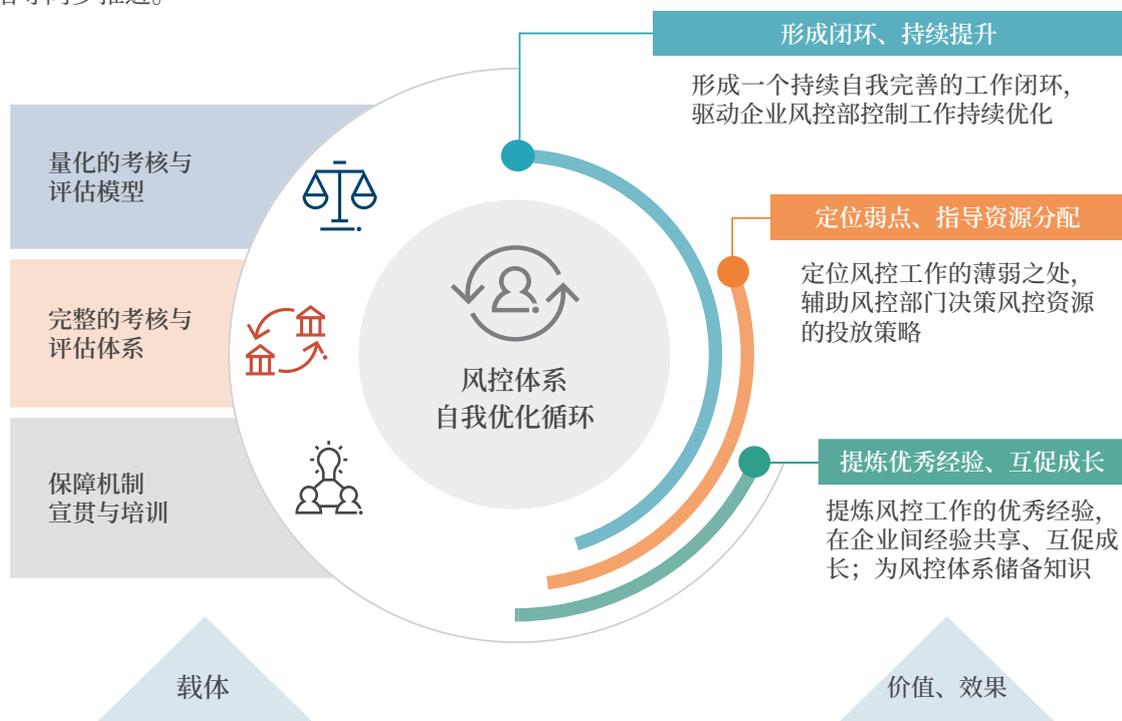
III. 提升内控管理信息化水平——工具应用到事中监控

通过精细化管理和数字化工具的应用，可以使企业获得更高效的内控管理，更有机会通过协同及整合风险管理、内控、合规，为企业降本增效。企业应考虑适当采用数字化工具，使风险管理有效贯穿业务事前、事中、事后的关键节点，提升风险管理效果及合规文化的影响力。



IV. 加强内控管理监督考核——硬性考核与软性评估刚柔并济

内控体系的持续运作完善离不开有效的监督考核。甫瀚咨询认为，内控监督考核工作应避免一味地追求强硬的考核而起到反作用，需与软性的评估相结合以共同驱动。企业一方面可逐渐完善自身的内控考核机制，优化考核标准，降低主观因素对考核结果的影响；另一方面可建立内控体系成熟度评估模型及机制，定位内控工作的薄弱之处，更有针对性的促进内控体系的完善，做到奖惩与指导同步推进。



* 以上部分内容摘自甫瀚咨询专业视角——《以合规管理体系构筑企业稳健发展的长城》。欲了解详细内容，请浏览：<https://www.protiviti.com/sites/default/files/china/insights/pov-compliance-management-system-cn.pdf>

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的80多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过60%的财富1000强及35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

联络方式

北京

中国 北京 100004
朝阳区建国门外大街 1 号
国贸写字楼 1 座 718 室
电话: (86.10) 8515 1233

上海

中国 上海 200030
徐汇区陕西南路 288 号
环贸广场二期 1915-16 室
电话: (86.21) 5153 6900

深圳

中国 深圳 518048
福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场 1 座 1404 室
电话: (86.755) 2598 2086

香港

中国 中环
干诺道中 41 号
盈置大厦 9 楼
电话: (852) 2238 0499



© 2019 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚