

内控合规风险一体化在电力国企治理中的效能评估与提升

蒋睿

中国华电集团贵港发电有限公司, 中国·广西 贵港 537138

摘要: 电力行业市场化改革不断深化, 监管要求也更严格, 电力国有企业要应对的合规与运营风险变得比较复杂, 传统内控、合规与风险管理模式分散且碎片化, 存在协同不足、资源重复、效能低下等问题, 无法有效支撑企业战略目标与高质量发展。本文主要做内控、合规、风险“一体化”管理模式在电力国企治理中的应用研究, 目的是评估其实际效能并探索提升路径。

关键词: 内控合规风险一体化; 电力国企; 效能评估

Evaluation and Improvement of the Effectiveness of Integrated Internal Control and Compliance Risk in the Governance of State-Owned Power Enterprises

Jiang Rui

China Huadian Corporation Guigang Power Generation Co., Ltd., China Guangxi Guigang 537138

Abstract: The market-oriented reform of the power industry is continuously deepening, and regulatory requirements are becoming stricter. State-owned power enterprises face increasingly complex compliance and operational risks. Traditional internal control, compliance, and risk management models are fragmented and scattered, with issues such as insufficient coordination, duplicated resources, and low efficiency, making it difficult to effectively support corporate strategic goals and high-quality development. This paper primarily studies the application of an integrated management model of internal control, compliance, and risk in the governance of state-owned power enterprises, aiming to evaluate its actual effectiveness and explore ways to improve it.

Keywords: Integrated internal control, compliance, and risk; State-owned power enterprises; Effectiveness evaluation

1 电力国企治理的特殊性与一体化管理的现实需求

电力行业是国家民生、经济发展紧密相关的基础产业, 还带有网络属性, 资产规模比较大, 技术要求高, 安全责任重, 还有自然垄断的特点。保障能源稳定供应是电力国企的经济责任, 同时它们还要承担服务国家战略、落实宏观调控政策的社会与政治责任。《企业国有资产法》、电力监管条例, 还有环保、安全类的法规, 都会对电力国企的治理过程做出严格要求, 相关监管环境复杂, 标准也在逐步提高。当前电力国企要面对市场化竞争加剧、能源结构转型、新型电力系统建设等多重挑战, 以往分开运行的内控、合规与风险管理模式, 容易出现职能重叠、信息不通、资源浪费的情况, 没法有效应对跨领域、系统性的新型风险。

推行内控合规风险一体化管理, 对电力国企来说很有现实必要, 而且得抓紧落实。本文将分散的监管要求和内

部管理目标做了系统性整合, 用统一框架排查电力调度、安全生产、投资建设、市场营销等核心业务里的合规风险与运营风险, 再安排协同的控制措施。统一管理可让企业在复杂监管环境里守好合规经营底线, 在重大改革与转型中强化风险预判和应对能力, 还能保障国有资产安全、推进战略目标落地, 是电力国企提升治理现代化水平、实现可持续发展的必走路径。

2 电力国企内控合规风险一体化管理的效能评估体系构建

2.1 一体化管理效能的多维度评估框架设计

要精准判断电力国企内控合规风险一体化管理的实际成效, 先得搭起一套科学的多维度评估框架。这套框架不能只看单一的财务或合规指标, 得覆盖风险防控能力、运营效率、合规成本、战略支撑等多个层面, 形成综合指标体系。风险防控维度主要看重大风险预警的准确情况、违规事件出现的频次以及损失挽回的实际效果, 运营效率维

度要检查流程精简的幅度、跨部门配合的顺畅度与决策做出的快慢，合规成本维度要统计直接合规花费，还要算上因管理脱节让企业多花的隐性成本，战略支撑维度则要判断一体化管理能为国企深化改革、能源转型等战略目标提供哪些保障，能不能推进这些目标落地。

各维度指标要完成量化加定性的组合设计，用层次分析法（AHP）等方法敲定权重，构建出可测量、可比较的综合效能指数，这套框架的目的是系统展现一体化管理的实际价值与短板，给后续的优化路径提供精准的数据支持和方向指引。

2.2 基于案例与问卷调查的效能现状分析方法

本文针对一体化管理的实际应用效果开展评估，采用案例深度剖析加问卷调查的方法，选取国家电网、南方电网等典型电力国企作为案例研究对象，梳理分析它们的组织架构、制度文件、管理流程及历史风险事件报告，搭配半结构化访谈，拆解一体化管理模式在电网建设、电力交易、安全生产等具体业务场景中的落地状态、协同机制运转情况及实际成果，最终明确管理实践里的具体模式、成功经验与典型障碍。

2.3 评估过程中发现的主要效能表现与关键短板

对电力国企的评估数据显示，一体化管理已经带来了正向改变。不少企业成立了联合工作小组这类协同组织，能让风险信息在不同部门之间传递。制度整合精简了部分重复的控制环节，让基础管理效率有所提升。安全生产、招标采购等核心领域，依托一体化框架开展联合检查与风险评估，重大违规事件的出现次数有所减少。回收的问卷统计显示，65%以上的受访者表示，一体化管理让风险防范的系统性得到增强。

不过，这次评估也找出了限制效能完全释放的核心问题。其中最突出的是“形合神离”，也就是组织与流程只是做了物理上的整合，没实现真正的协同联动。部门之间的壁垒，让风险信息在传递过程中出现衰减或失真，拖慢了应急响应的协同速度。制度流程的融合大多仅停留在表面的汇编整理，没结合业务流程做根本性调整，还存在管控空白或重复环节。数字化支持力度不够，各系统间数据

无法互通，阻碍了对风险的动态监测与智能预警。

3 影响电力国企一体化管理效能的关键制约因素分析

3.1 组织架构与协同机制存在的壁垒与冲突

目前多数电力国企仍采用传统职能型组织架构，内控、合规、风险管理相关工作分别由审计部、法律事务部、风险管理部门等不同部门负责。这种分块管理让职责边界出现模糊，还形成了“信息孤岛”。各部门围绕自身考核任务开展工作，审计部门重点查财务错弊，合规部门主要抓法规落实，风险管理部门专注重大风险预警，目标差异让部门间的协同基础变得薄弱。部门间沟通协调花费高，信息传递环节多、流失多，没法快速识别跨领域的复合型风险，也没法联动处置这些风险。见表1。

协同机制上，目前的联席会议或委员会大多走个过场，既没有权威的常设协调机构，也没有明确的协同流程。考核机制里没加入跨部门协同贡献度相关指标，各部门都会先完成自己分内的任务。拿一项涉及安全、环保与财务合规的新投资项目来说，安全监管、环保法务、财务审计等多环节都要参与评估，但没有强制要求的并联审批渠道，也没搭建信息共享平台，按顺序处理的模式会让决策速度相对放缓，还容易漏掉风险交叉点。架构和机制存在的这些阻碍，让内控、合规、风险管理没法拧成一股劲，一体化管理的协同优势得不到充分释放。

$$\text{协同效率损耗系数 } \eta = 1 - \frac{T_{\text{ideal}}}{T_{\text{actual}}}$$

其中， T_{ideal} 为理想化无缝协同下的最短决策处理时间， T_{actual} 为实际处理时间。根据对某省级电力公司典型项目审批流程的调研， $T_{\text{ideal}}=15$ 个工作日， $T_{\text{actual}}=38$ 个工作日，计算得 $\eta = 1 - \frac{15}{38} \approx 0.605$ ，表明因协同壁垒导致的效率损耗超过60%。

3.2 制度流程融合不足与数字化支撑薄弱问题

一体化效能难以充分发挥，核心问题在于制度流程分散且相互割裂。电力国企内部的内部控制、合规管理、风险管理，往往按照不同监管要求及发展历程，各自建立独立的管理制度与操作流程。这类制度流程在目标设定、执

表1 组织架构与协同机制

职能部门	主要职责侧重	常见考核指标（举例）	协同障碍表现
审计部	财务报告真实性、内部控制有效性	审计问题发现数量、整改完成率	侧重事后检查，与风险事前预警衔接不足
法律事务部	合同审查、诉讼案件、法规符合性	合同审核时效、败诉率、法规培训次数	对业务运营中的过程性风险介入有限
风险管理部	全面风险识别、评估、报告与监控	重大风险报告及时率、风险评估覆盖率	缺乏对具体业务内控执行细节的深入掌握
业务运营部门	生产经营、项目执行	收入、利润、工期、安全指标	风控要求可能被视为效率负担，主动披露动力不足

行标准、操作环节上没能打通，让业务部门实际开展工作时要应对多套规则，提升了执行难度与合规成本。就拿采购业务来说，相关环节既要符合《内部控制手册》里的授权审批流程，也要遵守《合规管理清单》中的反商业贿赂条款，还要满足《风险管理指引》里的供应商信用评估要求，三者风险识别节点、控制手段和报告路线上没有统一规划，很容易出现管控空白或者重复工作。

3.3 专业队伍能力与一体化管理要求不匹配

专业队伍能力跟不上一体化管理要求，是阻碍效能提升的核心问题。目前电力国企风控相关岗位人员的知识结构大多比较单一，内控、合规、风险管理等岗位从业者多只有单一领域的专业知识背景，缺少跨领域的系统认知和复合技能。这种情况使得推进一体化管理体系建设时，各部门人员很难吃透并落实整合后的流程与要求，拉低了协同效率。就拿合规专员来说，他们可能熟悉各类法律法规，但对业务流程里的内控关键节点或是财务风险传导机制了解有限，没法在合同审核过程中准确找出潜在的运营风险。

4 提升电力国企内控合规风险一体化管理效能的优化路径

4.1 强化顶层设计与协同治理机制

要让电力国企的内控、合规、风险一体化管理效果变更好，首先得把顶层设计和协同治理机制做扎实。现在有些企业的治理架构里，内控、合规、风险管理的工作分别归不同部门管，这让权责重叠、信息没法互通、部门间协作难的问题出现。本文要从公司治理的层面完成系统性优化，具体要做这几件事：一是调整组织架构，在董事会下面设一体化管理委员会，让公司主要领导牵头，统一规划战略和拍板重大事项；二是把各层级、各部门在“三道防线”里的具体权责边界划清楚，搭好明确的授权和上报流程；三是成立固定的跨部门协作小组，定期开联席会议，重点处理重大风险问题和流程衔接事项，保证各部门信息

能共享、行动能一致。见表 2。

通过上述顶层设计与机制安排，能够系统性地打破原有管理壁垒，将分散的管理力量整合为统一的治理合力，为后续制度流程整合与平台建设奠定坚实的组织基础。

4.2 深化制度流程整合与智能风控平台建设

提升一体化管理效能，核心是要深化制度与流程的整合。目前电力国企的内控、合规、风险管理制度，多由不同部门分别制定，内容有交叉、标准不统一，甚至存在相互矛盾的情况，让执行人员难以操作。本文要对分散的制度体系完成系统性梳理与重构，以业务流程为核心主线，把内控要求、合规义务与风险控制措施有机嵌入其中。统一管理语言与标准是工作重点，比如制定包含三类管理要素的《一体化管理手册》及配套实施细则，明确关键业务流程里的控制节点、合规审查要点及风险应对策略，达成“一套制度、一体运行”的目标。

制度流程的落地，要靠智能风控平台的建设来提供数字化支持。本文要规划打造一个综合平台，覆盖风险数据采集、智能识别、量化评估、实时监控和自动报告功能。平台得把 ERP、生产监控、法律合规等系统的数据整合到一起，用大数据分析模型随时扫描经营与业务里的异常情况，提前发现、提前预警风险。把梳理好的制度流程转成平台里的规则引擎和审批流，能让管控措施严格落实，还能让管理效率和精准度大一些，把事后补救变成事前预防、事中管控。

4.3 培育复合型人才队伍与塑造融合文化

要打破专业能力限制，让一体化管理真正落地，就得培育复合型人才队伍。现在电力国企里，负责内控、合规、风险管理的岗位人员，知识结构比较单一，没有跨领域的视野和协同做事的能力，没办法满足融合管理的要求。本文将搭建系统化的人才培养体系，开展跨部门轮岗、联合培训项目及实战演练，加快培养懂业务、精管理、通法规的复合型骨干。另外，要拓宽人才引进渠道，主动吸纳有

表2 优化维度

优化维度	具体举措	预期效能
组织架构设计	董事会下设内控合规风险一体化管理委员会，由董事长或总经理直接负责。	强化战略引领与顶层决策，确保资源投入与管理权威。
权责边界明晰	发布一体化管理权责手册，清晰界定业务部门、合规部门、风险管理部门及审计部门的职责。	减少推诿扯皮，提升“三道防线”协同效率与问责精准度。
协同机制建设	建立月度跨部门协同联席会议制度，并针对重大项目设立临时专项工作组。	打破信息壁垒，促进风险信息实时共享与应对策略快速整合。
考核激励联动	将一体化管理关键绩效指标纳入各部门及负责人的年度考核体系。	驱动各部门从被动遵从转向主动协同，形成管理合力。

金融、法律、信息技术等交叉背景的专业人才，优化队伍结构。还要把一体化管理成效纳入部门与个人绩效考核，设立专项奖励，让员工主动学习、协同创新的内生动力被激发出来。

打造深度融合的风险管理文化，能为一体化管理提供长期的软性支持，要把风险管理理念从“合规负担”转成“价值创造”，完成高层宣讲、典型案例宣传、常态化警示教育等工作，把“主动合规、全员风控”的意识传递到每个业务单元和岗位，让一线员工参与风险识别和流程优化，搭建便捷的风险报告与反馈通道，形成人人关注风险、处处防控风险的文化环境，让一体化管理从制度要求变成全体员工的自觉行为和职业习惯。

5 结语

本文整理相关研究数据后得出，一体化管理会整合现

有管理框架、流程和信息系统，能增强风险预警能力、优化资源配置、降低合规成本，还能提升整体治理效率；但组织架构存在壁垒、制度融合不够深入、数字化支撑比较弱、专业人才储备不足，会让这种管理模式的实际效果打折扣。为了改善这些问题，本文提出要强化顶层协同机制、推动制度与流程深度融合、加快智能风控平台建设、培育复合型人才队伍，完成系统性优化。本文能给电力国企搭建现代化治理体系、实现稳健运营与可持续发展给实践参考，也能为深化国有企业改革、防范系统性风险提供具体方向。

参考文献：

- [1] 俞林. 建筑结构抗震加固施工技术优化及效能评估[J]. 四川水泥, 2026(03): 24-30.