

# 合规管理对建筑施工企业发展的作用探索

周振

中铝铁矿控股有限公司

**摘要：**随着我国经济不断发展，工程建设要求持续增长，就建筑施工企业而言，既要满足社会经济发展需求，也要加强对内部管理，加大了管理难度。建筑施工企业实施合规管理，有利于保证企业稳定经营发展，防范违规风险，最大程度上保障企业利益。建筑施工企业如何加强合规管理，如何使已经建立的合规体系有效运作，从而实现合规体系有效落地，是目前各相关人员需要关注的问题。

**关键词：**合规管理；建筑施工企业；作用

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.14.090

## 一、合规管理基本内容

企业根据自身发展需求，结合与参考行业相关法律法规，在此基础上制定合规管理策略，实现监督、识别、预警以及控制一体化企业管理，加强对经营发展过程中各类风险防范。合规管理与其他业务管理发挥着同等重要的作用。

企业实施合规管理，是满足稳定发展要求必要手段，是加强风险防控有效措施。根据企业实际发展需求，建立适合企业发展合规管理体系，规范企业内部全体人员工作行为，增强自律意识，使其减少由人为因素对企业造成的负面影响。

## 二、合规管理执行注意要点

从目前企业发展情况来看，合规管理与企业业务管理、财务管理处于同等重要地位，是企业管理重要组成部分，合规管理有利于完善和优化企业内控工作，增强内控成效，避免违规风险。合规管理贯彻与执行要注意以下几点：一是围绕企业的战略目标，着眼于提升风险防范能力和核心竞争力，为建设专业化建筑建设企业提供支撑与保障。二是将合规管理理念与现有企业经营管理活动深度融合，做到在制度建设、组织体系、活动开展、宣传培训、考核问责等方面的有机结合。

## 三、合规管理对建筑施工企业发展的作用

### （一）提升企业社会价值

建筑施工企业实施合规管理，有利于提升企业社会价值，建筑施工企业在能源供应中承担着重要责任和义务，是能源供应稳定关键一环。健全与完善合规管理体

系，提高企业管理水平，切实为社会经济发展服务，确保建筑施工企业合规化发展同时，也能有效规避经营发展中各类违规风险。

### （二）增强企业核心竞争力

建筑施工企业实施合规管理，通过建立合规管理体系，提升内部管理手段科学性与合理性，增强企业核心竞争力，充分利用其竞争优势，稳固行业地位。由于建筑施工企业业务开展涉及多方内容，所承担的风险也五花八门，若合规管理没有得到精准落实，风险无法管控，不但影响企业综合效益，同时其对外信誉度也会大大降低。

### （三）降低负面效应影响

通过实施合规管理，采取科学合理管理手段，避免重大决策失误，降低负面效应对建筑施工企业的影响，合理控制企业决策成本，消除由决策失误带给企业发展的风险隐患，使企业稳定持续发展。

## 四、建筑施工企业实施合规管理存在的问题

### （一）合规管理制度存在缺陷

制定符合要求的制度、规范等来约束企业人员和业务，完善且可操作性强的合规管理制度有利于持续推进企业合规管理工作开展，提高管理水平。从目前建筑施工企业合规管理实施情况来看，由于合规管理制度存在缺陷，导致合规管理工作开展过程中暴露诸多问题，比如与现有行业法律法规存在冲突、与企业实际发展脱节严重等。合规管理制度存在缺陷，主要原因是企业在制定合规管理制度时，并没有充分考虑企业实际发展需求，导致上述各项问题涌现，企业利益受到严重影响，合规管理工作执行效果也大打折扣。

### （二）合规管理工作执行不到位

合规管理工作有效性开展，有利于推动企业稳定经营发展，前提必须要按照所制定的规章制度来严格执行合规管理工作，加强规范管理同时，也能有效避免违规风险。通过对现阶段建筑施工企业合规管理情况调研和分析，发现个别企业由于合规管理工作执行不到位，加剧违规工作行为发生，合规管理工作执行力下降。企业经营管理中习惯以经验办事为主导，合规管理制度成为摆设，导致合规管理工作失效；也有些企业内部部分人

员为了追求个人利益，故意做出违规行为，在一定程度上不仅影响了建筑施工企业利益，也难以确保建筑工程有效性建设。

### （三）合规监管的缺失

合规管理制度贯彻与执行效果离不开有效的合规监管，合规监管职责精准落实，有利于更好地监督合规管理制度执行情况，加强内部管控，规范员工行为，预防法律风险等。从目前建筑施工企业合规管理情况来看，缺少专项合规监管部门，导致合规管理工作开展缺少权威性，合规管理工作流于表面；其中部分企业管理者尚未形成合规管理监管意识也是造成合规监管缺失问题主要原因。因此，建筑施工企业管理者应正确认识合规管理，承担相应责任，做好内部各部门协调工作，提升合规监管效果。

## 五、建筑施工企业如何加强合规管理

### （一）加强合规管理体系有效运行

建筑施工企业合规管理有效性前提，体系建设主要是建立合规组织、合规制度、合规流程、合规风险库等，这些都是合规管理体系的骨架和基础。在此基础上修改和调整合规管理体系内容，满足建筑施工企业发展实际需求，实现动态化管理。具体考虑以下几点：

一是完善合规管理组织架构。成立合规管理委员会，统筹协调合规管理相关工作，减少管理层级，提高工作效率，保障合规管理真正落地。

二是做好合规制度设计。良好的制度设计应具有全面性，对整个企业和全体员工行为要求，经营活动提供明确的合规依据；制度和流程的设计要具体、可操作，不仅有抽象的合规原则，更要有明确的具体要求。

三是合规管理与业务操作有机融合。通过业务运行带动合规管理，同时也通过合规运行来规范业务操作。在业务流程中重视合规审查，在重大决策、规章制度、重要合同等重要经营活动开展过程中，设置专门审查环节，保证合规理念、合规风险控制得到有效落实。

四是增强合规管理工作执行力。保证重大决策合法合规，做到精准贯彻与执行，才能提升建筑施工企业合规管理成效。

### （二）强化企业业务合规执行

合规管理不仅要落实到建筑施工企业日常工作中，也要确保业务合规执行，将合规管理理念渗透并融合到建筑施工企业各业务层面上，采取合规化管理手段，实现合规管理在建筑施工企业业务中全面覆盖，在实现对建筑工程建设有效监管同时，也能更好地避免建筑施工

企业业务开展过程中潜在的违规风险。具体考虑以下几点：

一是健全风险评估常态化机制。风险防控是建筑施工企业合规监管工作核心，从现阶段建筑施工企业所面临的风险主要包括：建筑建设管理风险、安全施工风险、资金管理风险、法律合同风险、合规廉洁风险等，上述风险一旦发生，造成巨大经济损失同时，对社会稳定发展也会带来严重影响。完善相关配套控制措施，并定期跟踪监测重大风险状态，适时调整应对措施，增强风险管控与防范能力。

二是认真评估和论证重大决策。重要经营决策事项在决策前进行法律可行性论证，法律顾问应列席重要经营决策会议，确保重要经营决策的合法性、合规性，加强法律风险前期识别和预警，实现风险防控关口前移。实施过程中进行风险控制，确保款项支付符合合同约定，实施后进行法律性评价或补救。通过事前、事中、事后全过程风险管控，建立PDCA全生命周期管理机制，最大限度地防范经营风险的发生。

三是加强供应商管理。在建筑施工企业经营过程中，应重视对材料供应商与施工承包商管理，有利于对企业合规经营风险有效控制，清晰界定供应商在建筑工程建设中选择资质，拓展合规管理范畴。规范供应商的遴选与管理，保证在“公开、公正、公平”的前提下选择较为合适的供应商，达到既能提高供应商的服务质量和水平，也能有效地降低公司采购成本的效果，并从源头防范和管理供应商信用风险。针对违规供应商和承包商处理，建筑施工企业应终止合作，并取消供应商与承包商参与建筑工程建设资格，以此来达到规范供应商和承包商经营行为目的，科学处理和协调建筑施工企业合规管理与业务发展之间的关系，强化企业业务合规执行。

四是加强廉洁风险防控。建筑施工企业应重点针对“三重一大”决策、工程招投标、选人用人、物资采购、财务管理等重点领域，围绕企业经营管理中的决策权、执行权、监督权以及下属分支机构在管人、管钱、管物、管事和管工程、管项目等关键环节，逐项梳理可能发生的腐败的思想道德、制度机制、岗位职责、业务流程及外部环境的风险点，综合评定廉洁风险等级，研究和制定“一对一、点对点”的有效防控措施，提高企业员工自我查找廉洁风险、防范廉洁风险的积极性和主动性，逐步建立起运行顺畅的廉洁风险防控机制，提高企业防治腐败的科学化水平。

### （三）培育企业合规管理文化

践行合规管理前提，需要为员工树立正确的合规管理理念，贯彻合规提升价值基本行为准则，做好思想、制度、纪律以及监督四项防线，让员工从内心认同合规理念，从不敢为、不能为的他律机制，转化为不想为的自律机制，才能保证合规体系运行的长效性、持续性。

一是加强企业管理层对合规管理重视。管理层传递明确的合规态度，在管理者决策习惯、人才任用方式等方面可以充分体现企业价值观。公司加强合规管理人力资源保障，重视合规管理专业人才的培养，根据业务规模、合规风险水平等因素配备合规管理人员，持续加强业务培训，提升队伍能力水平，建立专业化、高素质的合规管理队伍。

二是建立合规管理考核评价体系。全面覆盖各项合规管理工作，将考核结果全面纳入年度绩效考核，并与评优评先、职务任免、职务晋升以及薪酬待遇等挂钩。

三是推行多样化合规管理培训。结合法治宣传教育和党的纪律教育，丰富培训的内容和形式，并根据经营管理的具体需要，有针对性地开展分类合规培训，确保员工理解、遵循企业合规目标和要求。通过制定发放合规管理手册、全员签订合规责任书等方式，强化全员合规意识。树立依法合规、守法诚信的价值观和“合规人人有责”“合规创造价值”的理念，筑牢合规经营的思想基础，使合规管理内化为员工的自觉行动。

### （四）加强企业监管与追责

建筑施工企业若想实现长远稳定发展，不仅要注意建筑工程建设过程中所面临的违规风险，也要做好复杂外部环境应对工作，贯彻和落实合规管理关键是需要加强专业监管，才能保证建筑施工企业合规管理工作开展有效性。加强企业专业监管主要涉及以下几个方面：

一是改进内部审计工作。内部审计作为建筑施工企业整个管理体系中重要一环，发挥着经营管理控制、内部监督作用，同时也是贯彻和落实合规管理各项基础工作关键手段。结合建筑施工企业实际发展现状，以及建筑工程建设情况，在此基础上进一步改进和优化内部审计工作，将内部审计作用充分发挥，注重对企业工程招投标、施工质量管理及资金运作等相关资料审核与检查。通过对这些资料审计与分析，确认建筑施工企业在经营过程中是否存在不合规、不合理、不真实等问题，通过加强内部审计来及时纠正企业工程建设中偏离合规管理目标的行为，提升管理能力，发现建筑工程建设中

潜在管理漏洞，给予提高合规管理成效等方面建议和意见，促进建筑施工企业管理规范化。

二是落实监管部门职责。监管部门应加强对企业合规管理制度执行情况监督，督促企业内部各部门做好违规风险防控，做到日常工作符合合规管理要求，工程建设严格遵守行业法律法规，以效能监察和专项监察的方式来监管建筑施工企业重点部门和工作岗位，开展系统性、全面性、合规性监察工作，及时发现潜在问题和风险隐患。

三是完善责任追究工作机制。监管部门应定期对建筑施工企业业务部门、专业职能部门进行监督与核查，确认是否存在不合规、不合理问题，一旦发现此类现象存在，必须直接问责，严肃处理，增强监督问责实效性，实现积极推进监管职责精准落实，提升企业依法合规经营管理水平。

四是设立激励约束机制。确保直接问责工作有效落实，遵循奖惩分明、违规必究基本原则，在实际工作中表现优异员工给予适当奖励，逐渐形成良好的行为合规习惯。针对时常出现不合规行为或违规行为的人员给予严厉惩处，视问题严重程度是否给予离职处理，从根本上杜绝建筑施工企业内部违规行为。

## 六、结语

综上所述，建筑施工企业稳定经营发展离不开合规管理，合规管理的有效实施有利于加强企业内部控制，避免发生违规风险，有效防止企业决策失误，保障企业自身利益，规避负面影响，树立良好的企业形象，增强核心竞争力，创造更高的经济效益和社会效益。

## 参考文献

- [1] 范俊. 企业合规管理与内部控制建设整合策略[J]. 现代企业, 2021(02): 37-38.
- [2] 岳亮, 何如. 合规管理的理论与实践探索[J]. 国际商务财会, 2020(12): 34-36.
- [3] 范辉. 合规管理融入企业管理体系探析[J]. 石油化工管理干部学院学报, 2020, 22(05): 30-34.
- [4] 卞传山. 企业合规管理体系建设的目标导向和方法导向[N]. 江苏经济报, 2020-05-13(B03).
- [5] 雷乾军. 合规管理对建筑施工企业经济管理的影响分析[J]. 企业改革与管理, 2019(05): 39+45.
- [6] 耿永祯. 推进企业合规管理体系建设应关注的问题与对策[N]. 首都建设报, 2019-03-04(004).