

完善国企规章制度加强企业应对风险能力

刘莉

中国电子科技集团公司第三十四研究所

摘要：国企在现代社会中扮演着重要角色，其对经济发展的影响力不言而喻。然而，随着经济环境的不断变化和风险挑战的增加，国企面临着更多的不确定性和压力。为了应对这些风险，国企必须完善规章制度，以增强其应对风险的能力。本文旨在探讨国企如何通过完善规章制度加强其应对风险的能力。通过分析国企当前面临的风险挑战，以及国企规章制度的现状，找出其中存在的问题，提出改进建议，以帮助国企更好地做好风险管理，保持稳健发展。

关键词：国企规章制度；风险管理；应对风险能力

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.12.052

引言

国企在国家经济运转当中发挥着重要作用，其规章制度的完善程度直接关系到国企的有效运行和可持续发展。现如今，在社会经济转型的背景下，面对日益复杂多变的市场环境和各种不确定性因素，国企必须加强应对风险的能力，才能在竞争激烈的市场中立于不败之地。本文旨在通过对国企规章制度的完善与加强，探讨国企如何有效地应对各种风险，并提出相应的建议和措施，以提升国企的风险防范水平，提升其应对风险能力，实现稳健发展的目标^[1]。

一、新形势下国企在风险管理方面面临的挑战

（一）外部环境的不确定性

近些年来，世界经济格局发生了明显变化，给国企造成的外部环境不确定性也在增加。比如，全球经济形势的变化、贸易保护主义的抬头，给国企带来了供应链不稳定、市场需求波动等风险。这些可能导致国企难以准确预测市场走势，难以制定合适的经营策略。从而增加了国企的风险因素。此外，地缘政治局势上面的紧张和冲突，可能影响国企在国际市场的正常运营和项目执行，甚至可能影响到国企的长期发展规划的落实。

（二）市场竞争压力加大

随着经济转型所带来的市场竞争的加剧，国企面临的风险挑战主要体现为下列方面：

1. 市场竞争日趋白热化：市场竞争的日趋白热化是国企面临的一个重要风险。随着国内外市场的不断开放和民营国企的崛起，国企面临着来自各方面的竞争压力。这种竞争不仅表现在市场份额的争夺上，还表现在技术、人才、管理等多个方面。如果不能有效应对竞争，国企可能面临市场份额下降、盈利能力减弱等风险。

2. 体制机制不灵活：跟民企和外企相比，国企在体制机制方面往往相对不够灵活。这可能导致国企在面对市场变化时反应相对迟钝，无法及时调整经营策略，影响国企的创新能力和市场竞争力。

3. 技术更新滞后：随着科技的不断进步，技术更新

成为国企保持竞争力的关键。然而，一些国企在这方面可能存在滞后现象。这会导致国企的产品或服务无法满足市场需求，进而影响国企的盈利能力。

4. 人才流失严重：人才是国企发展的重要支撑。然而，国企在人才方面可能面临流失严重的风险。比如一些国企在人才激励机制、职业发展空间等方面存在的不足，导致人才流向更具竞争力的民营国企或外资国企。人才流失不仅可能导致国企技术和商业秘密的泄露，还可能影响国企的整体运营和发展。

5. 资金压力增大：资金压力是国企面临的另一重要风险。随着市场竞争加剧和政策环境的变化，国企可能需要更多的资金投入来支持业务发展和技术创新。然而，由于国企在资金筹措和使用方面可能存在的限制和不足，导致国企面临资金压力增大的风险。

6. 市场需求不稳定：市场需求的不稳定性也是国企面临的的风险之一。市场需求的波动可能导致国企生产计划的调整和市场策略的变动。如果不能准确预测和把握市场需求的变化，国企可能面临库存积压、产能过剩等风险。

7. 供应链管理不善：供应链管理是国企运营的重要环节之一。然而，一些国企在供应链管理方面可能存在不善之处。这会导致供应链的不够稳定、效率低下并带来供应链风险的增加。供应链管理不善可能给国企的生产、销售和成本控制等方面带来负面影响。

（三）政策法规的变化

1. 法规遵从风险：政策法规的变化会导致国企面临新的合规要求。如果不能及时了解 and 适应这些变化（如对于环境保护、节能减排方面的要求），国企可就能面临违反法律法规的风险，从而受到罚款、停业整顿等处罚，甚至可能损坏其社会声誉。

2. 经营策略调整：政策法规的变化往往导致市场环境和竞争态势发生改变。国企需要根据新的政策法规调整经营策略，包括产品定位、市场布局、营销策略等。如果不能及时、准确地做出调整，国企可能失去市场优势，甚至面临生存危机。

3. 市场竞争变化：政策法规的变化可能改变市场竞争的格局。新的政策法规可能鼓励或限制某些行业的发展，影响到相应国企的市场地位。

4. 财务管理风险：例如，税收政策的调整可能直接影响到国企的税负和盈利能力；会计准则的变化可能影响到国企的财务报表和信息披露。如果不能正确应对这些变化，国企可能面临财务风险和合规问题。

5. 投资决策风险：政策法规的变化可能影响国企的投资决策。新的政策法规可能鼓励或限制某些领域的投资，影响国企的投资方向和收益预期。

6. 合规成本增加：为了应对政策法规的变化，国企合规成本也可能会增加。这包括聘请专业的法律顾问、加强内部合规管理、进行员工培训等。这可能挤压国企的利润空间。

7. 国际合作影响：国企在国际合作中也不可避免受到政策法规变化的影响。例如，国际贸易政策的变化可能影响国企进出口业务；国际环保政策的变化可能影响国企的海外投资项目。

二、国企规章制度对国企应对风险能力的影响

（一）风险识别与评估

规章制度通过明确各部门和员工的职责和权限，规范业务流程，有助于国企及时识别潜在风险。还可有效评估风险的大小、发生的可能性和影响程度。

（二）风险预防与控制

通过制定明确的风险管理政策和流程，可以在风险发生前采取有效措施进行预防，或在风险发生时及时采取措施，从而降低风险带来的影响。

（三）风险应对与处置

当国企面临风险时，完善的规章制度可促成迅速采取合理的应对策略，如风险规避、风险降低、风险转移等，确保国企能够迅速应对风险，减少损失。

三、现阶段国企规章制度方面存在的主要问题

（一）制定过程中的问题

1. 缺乏系统性规划：部分国企在制定规章制度时缺乏系统性规划，导致规章制度之间缺乏衔接和协调。这不仅影响了规章制度的执行效果，也增加了国企的管理成本。

2. 缺乏灵活性和适应性：部分国企的规章制度过于僵化，缺乏灵活性和适应性，无法及时应对外部环境的变化。

（二）执行过程中的问题

1. 执行力度不够、监管机制不完善：一些国企存在着规章制度执行力度不够的问题，无法发挥应有的作用。同时一些国企的监管机制不完善，导致出现的违规行为无法得到及时发现和纠正。

2. 更新完善不及时：随着市场环境和国企经营状况的变化，国企规章制度需要及时更新和完善。然而，部分国企在这方面的跟进不够，导致规章制度滞后于市场环境的变化。

四、完善国企规章制度加强国企应对风险能力的主要措施

国企规章制度必须首先合乎国家法律和行业法规，并结合国企的长期、短期发展需要。在此基础上可以从下面几个角度入手：

（一）对规章制度层面建设强化统筹管理

目前，我国多数大中型国有国企在组织结构上面通常呈现出层次分明的特点。假如在规章制度的管理体系上不够完善的话，就会造成国企内不同的职能部门之间的信息对称性下降，给国企管理层的指挥、协调带来困难。因此，对规章制度的管理体系进行进一步完善是很有必要的。

想要做到这一点，那么分别要从宏观、中观、微观三个角度下手。

宏观角度：做好规章制度的规划工作，不仅要满足公司战略发展的要求，还要兼顾国企现实和未来发展的需要。

中观角度：发挥职能部门的能动性。职能部门要制定大量具有关联的规章制度，并定期对本职能领域的各项规章制度进行监督、评估和修订，不断完善其管理职能。

微观角度：涉及具体制度的申请立项、需求分析、起草、审核、颁布、实施、监督、评估、修订等阶段，应当做到以下几点：

申请立项阶段—确保立项的合理性。立项申请应包含制度的名称、目的、适用范围、主要内容等。

需求分析阶段—对现有的规章制度进行梳理，分析存在的问题和不足。同时，收集员工的意见和建议，确保规章制度能够满足实际需求。

起草阶段—遵循合法、合理、公正、公平的原则。确保制度内容明确、具体、可操作，避免产生歧义。同时，注意与现有法律法规和政策保持一致。

审核阶段—规章制度起草完成后，应提交给相关部门进行审核。审核内容包括制度的合法性、合理性、可操作性等。如有需要，应对制度进行修改和完善。

颁布阶段—经过审核的规章制度应正式颁布，可通过企业内部通知、公告等形式进行。

实施阶段—在规章制度实施前，应对员工进行培训和宣传，确保员工了解制度内容和要求。同时，建立健全的执行机制，确保制度能够得到有效执行。

监督阶段—建立监督机制，对规章制度的执行情况进行监督检查。发现问题及时进行处理。

评估阶段—定期对规章制度的执行情况进行评估，了解制度是否达到预期效果。如有需要可进行修订和完善。

修订阶段：根据评估结果和实际情况，对规章制度进行修订。修订后的制度应再次经过审核、颁布等程序，确保制度的连续性和稳定性。

通过上述措施，实现制度生命的更新或延续^[2]。

(二) 按效力等级进一步强化对规章制度的体系建设

为了确保规章制度体系能够正确体现国企的生产经营管理指导思想、基本原则和要求, 国企就必须确保规章制度严格按照效力等级进行划分, 建立层级分明的规章制度系统, 避免出现交叉、重叠或者冲突的现象。

按照《公司法》规定: “公司规章制度按效力等级依次排列为公司章程、公司基本管理制度、公司一般管理制度。” 因此, 国企在建立相关规章制度体系时必须严格按照国家相关法律规定的“下一等级的制度在原则和内容上均不得违背上一级等级制度的规定”的要求, 做好国企管理制度等级上的划分,

一般从低到高来区分重要程度和效力等级: 国企各部门(专业)管理制度—公司基本管理制度—公司章程。同时, 重要制度必须经相关部门和国企高级管理层办公会议审核, 按照效力等级不同, 遵循相应的制度文件发放形式进行下发, 避免因层级不同而导致冲突矛盾的出现。

对此, 国企集团应抛开旧有的一级管理体制, 建立规章制度的二级管理体制——即由一个职能部门对公司制度建设进行统一归口管理, 加强公司层面制度建设的统筹管理; 而各个职能部门行使对本职能领域规章制度的垂直监督与管理的职能。通过这种二级管理体制, 将有利于实现制度建设与公司总体目标、发展战略的有效对接, 形成合力。

(三) 结合具体的管控模式, 对于规章制度的侧重点进行优化

国企要针对下属公司在管理模式、控制重点上面的需求, 对于相关的规章制度侧重点进行优化。如: 当管控模式为战略管理型时, 则集团公司的管理重点应放在战略、财务、人力资源和投资等上面。那么意味着集团公司应结合具体需求, 强化对战略管理类规章制度的建设。

(四) 明确管理归口部门的职责划分

首先, 需要切实根据国企所确定的顶层制度来实施方案, 对各方职责予以细化。并且需要根据PDCA循环的管理模式, 遵循全面、全员、全过程的原则来明确相应的体系建设实施方案, 对具体建设目标、内容、流程以及配套措施等情况予以明确, 做好资源的整合与调配工作。其次, 需要围绕实际执行方案, 做好工作职责的落实工作, 根据方案来编制详细的任务细化表, 对各项任务的内容、管理部门、配合部门以及实践要求等情况予以明确, 落实过程管理与控制, 保证相应职责都能得到履行^[3]。最后, 归口职能部门必须严格按照以下流程做好国企规章制度的总体策划: 编制、修订规章制度—提交党委会审议相关草案—调研规章制度执行情况—评审规章制度有效性和适宜性—做好规章制度年度汇编和发布工作。这其中, 各职能部门负责的业务权限内的规章制度管理工作必须由该部门首先进行明确, 并在起草、制定、补充和修订等环节上做好监测和评估。在遵守相

关参照执行法律、法规、规章和上级文件等规定基础上, 按照法定权限和程序对国企规章制度的权限、层级、名称和适用范围进行规定。由此, 确保规章制度的可行性和执行力度。

(五) 结合内外部环境的变化及时修订、更新规章制度

规章制度虽然在一个阶段内会起到较明显的作用, 但是当国企面临的内外环境发生改变时, 规章制度的滞后性也就不可避免地暴露出来。为此, 需要适时地进行修改和完善。一个国企的规章制度必须要以达到公司的战略目标为终极目的, 它里面包括的规范、规则和程序文件都要随着国企的发展不断地进行调整, 对原来的国企管理体制中不符合国企的战略发展的部分进行完善, 使之能适应公司的发展。比如, 伴随着新的行业法规的出台, 对国企规章制度的内容、设立程序、备案公示制度等方面的规定也要作适当的修改, 以避免与现行的法律规定发生矛盾, 避免法律风险的产生。

(六) 与国企文化建设相结合, 提升规章制度的执行力

国企文化是国企的灵魂, 规章制度则是国企稳健运行的基石。国企文化能够塑造员工共同的价值观和行为准则, 增强员工的归属感和荣誉感, 从而提高员工的积极性和执行力。因此, 通过与国企文化建设相结合, 提升规章制度的执行力, 也是化解和防范国企内部风险, 提升风险应对能力的一种重要措施。国企应不断探索和实践融合国企文化建设与规章制度执行的有效途径, 为国企的长远发展奠定坚实基础。

为此, 国企在制定规章制度时, 需要充分体现出国企的核心价值观和行为准则, 使规章制度与国企文化能够做到相互补充、相互促进。同时, 应建立健全的规章制度执行监督机制, 对规章制度的执行情况进行定期检查和考核, 确保规章制度的有效执行。最后, 还要做到以国企文化建设为基础, 加强对规章制度的宣传与教育。比如通过国企拓展活动、员工内部培训等方式, 提高员工对规章制度的认知和理解, 增强员工的执行力。

结语

在社会形势千变万化、竞争环境瞬息万变的今天, 国有国企也面临着来自内外部的一系列风险挑战。为此, 需要通过不断地强化规章制度, 从而有效地应对挑战, 提升国有国企的市场竞争力, 促进国有国企的可持续发展。

参考文献

- [1] 高晓炎. 电力企业的风险管理及对策[J]. 轻工科技, 2020, 36(08): 115-116.
- [2] 庄欣举. 企业管理制度评估体系的构建与实施[J]. 市场调查信息(综合版), 2020(4): 0035-0035.
- [3] 易言霖. 解析电力企业规章制度管理的重要性[J]. 新商务周刊, 2018, 000(008): P. 76-77.