

# 价值驱动, 科技助力, 整合保障——再谈“强内控、防风险、促合规”

## 敏于知

随着《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》《中央企业合规管理办法》《关于做好2023年中央企业内部控制体系建设与监督工作有关事项的通知》等政策文件的陆续出台, 各企业纷纷推进构建和优化“强内控、防风险、促合规、信息化”的整合保障体系, “协同”进入深水区。甫瀚认为, 在当前阶段, 风控、合规和法务作为管理部门更应聚焦价值创造, 采用信息化与数字化手段, 助力保障体系实现真正的协同运作。

## 甫瀚观点

### 一、价值驱动协同

在构建整合保障体系的过程中, 理顺各职能日常活动层面的边界与关系、协同各作业流程、“合并同类项”式的做法仅能解决效率问题。甫瀚认为更应关注这些职能作为一个整体如何对治理及业务产生价值, 如何面向不同利益相关者提供实效, 才是“协同”工作根本性的价值追求。

### 二、定制设计符合企业特点的整合保障体系

考虑到企业之间的差异性, 关于应该几位一体、如何一体是没有标准或通用答案的。甫瀚更愿意将其定义为需要定制化解决的商业问题, 应结合企业业务特色、行业监管趋势、企业战略目标、数字化现状、风控合规文化与成熟度以及治理团队的风险偏好等因素进行创新设计。

### 三、科技助力整合保障体系落地

就非金融行业而言, 大部分企业的风控信息化尚处于较初级水平, 数字化的价值也尚未得到挖掘。甫瀚认为下一代的 GRC 系统功能应带来变革性的飞跃, 可以支持跨职能协同, 兼容集团管控和具体职能运作等不同视角, 通过数字化手段深度探索内容和数据的应用, 比如真正实现采用数字化手段收集线索实现风险的预警和预判。而伴随这一系列进化, 下一代 GRC 系统的运营也将变得更加重要。



## 甫瀚咨询可提供的服务

甫瀚多年来为国有企业的合规风控信息化、风险管理、合规管理、内控管理等提供定制化的解决方案，帮助企业构建和优化“强内控、防风险、促合规、信息化”的风控合规整合保障体系。

### 合规风控信息化咨询服务

#### 系统需求设计服务

与传统 GRC 系统不同，新一代 GRC 系统可拓展更多的数字化技术应用场景，比如基于数据模型的风险监测与在线监管、基于流程挖掘的业务流程偏差分析、管理决策和执行全程跟踪与监控、接入外部数据服务的合规数据库、与合作伙伴共建廉洁生态等。甫瀚可为各类企业提供 GRC 平台设计、风险监测模型设计、量化指标落地等相关服务。

#### 系统落地全过程的 PMO 服务

甫瀚可提供独立、客观的 GRC 系统开发与实施全过程的 PMO 服务，有效控制开发和实施过程中的风险，保证系统需求落地的质量。

#### 开发实施服务

甫瀚可联合行业领先的开发实施商，为企业提供端到端的系统开发服务。

#### 系统测试与推广服务

甫瀚可提供定制化的变革管理与系统推广服务，通过课程、视频、讲座等多种方式培训系统用户，保障系统应用与推广效果。

### 合规管理服务

#### 合规体系建设与优化服务

企业合规体系建设是一项因应各企业的现有风控合规体系形态、管理文化、行业及地区合规特色等因素需高度定制化的工作；而合规管理则是一项需持续跟踪上述变化而开展的活动。

甫瀚可助力规划、设计、运行适合企业自身经营和管理形态的合规体系运作机制，专业梳理及评估合规风险，妥善安排资源进行应对，完善管理基础，提升企业整体合规管理能力。

### 专项合规管理服务

针对环境保护、数据治理、信息安全、数据隐私保护、商业伙伴合规、跨境经营、境外投资等重点合规领域，甫瀚可提供专项的合规义务梳理、合规问题诊断与应对处置等服务。

同时，针对医疗行业、金融行业、新能源行业等强监管或政策热点行业企业，甫瀚可提供切合行业重点热点监管要求的合规风险评估、合规行为检查等专项服务。

### 内部控制升级服务

#### 内控管理工具升级服务

伴随企业内控体系呈现更严格、全面和深化的趋势，甫瀚可协助企业升级优化内控管理工具，比如建立内控与合规联合矩阵、优化审批权限、控制节点植入业务流程、内控手册与业务制度整合等。

#### 关键流程管理与优化服务

针对对外投资、招标采购、资金管理、工程项目、新兴业务等控制缺陷频发的高风险流程，甫瀚可提供智能分析服务，通过行业对标与专家调研等方法帮助企业深入诊断流程失控、失效等问题，并提出可行的优化建议。

#### 内控信息化服务

甫瀚可协助企业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，有效减少人工违规操纵因素。



### 立体、多维视角的风险画像建设服务

大型的央企国企集团内部各个治理角色对风险内涵的理解有天然的不同，对企业风险形态的观察也可能有差异。我们认为平面的“风险管理地图/风险库”已难以满足企业各道防线、各级管理团队对风险信息的掌握和应用需求。甫瀚可协助企业优化风险视图，建立更立体、多维的风险画像，比如集团总部层面的风险管理工作需要更关注股东视角的风险，采用一套匹配集团业务形态和治理目标的风险管理运作模型，更好地把握风险全貌及穿透关系；而下属产业板块层面则可能更侧重掌握与本板块业务、地域以及本单位组织架构更紧密相关的运营层面风险、各重要风险的归属关系和适用的管理工具等。

### 风险量化指标设计及信息化服务

针对业务发展规模、投资质量、资产质量、公司质量、资金效率、团队质量、合规经营、社会责任、行业影响等重要话题，甫瀚可通过定量与定性的方法对风险进行更加客观和精准的分析和管理，监测风险变化，识别风险根因，推动及时解决和处置风险。同时，甫瀚可协助企业通过信息化实现有效的智慧监督。

### 专项风险管控服务

甫瀚可提供信息技术行业的外包风险管理和项目风险管理、重资产类型企业的资产质量风险管理、消费零售行业的加盟商质量风险管理、酒店行业的商业运营质量风险管理等服务。

### 附：其他相关洞见

- 国有企业改革与发展之投资管理: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2022-10/pov-investment-management-of-soe-reform-and-development-cn.pdf>
- 解读《中央企业合规管理办法》，体察“总法”角色变化: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2022-11/pov-interpreting-regulations-to-understand-the-changes-in-the-role-of-general-counsel.pdf>
- 国企改革背景下的人力资源体系变革: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2022-09/pov-hr-system-transformation-under-the-background-of-soe-reform.pdf>
- 企业风控应关注“权责”的健康运行: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2022-09/pov-power-and-responsibility-risk-control-management-cn.pdf>



### 探索互相协同的职能定位和配套运作机制

甫瀚观察到，在深化“依法治企”的背景下，不少央企和国企已建设了涵盖法律、合规、内控、风险、审计等领域多个职能间的协同体系，“四位一体”、“六位一体”等已渐成常态，旨在优化资源配置，促进信息和工具共享，提升管理效率。

甫瀚认为随着“协同”工作的深化，整合体系不仅需要解决工作层面如何高效协同的问题，更根本地，应该站在集团治理的角度，探索整合系统如何实现治理目标、如何切实为业务提供保障和支持。只有聚焦价值创造，才能够让整合后的体系得到各道防线和各治理角色的认可，激发出更大的管理潜力。另外考虑到不同企业的整合体系建设工作发起人的目标不同、利益相关者改变的难度及意愿不同、企业现有的资源和积累情况不同，在实现“N位一体”中并没有所谓的标准做法。甫瀚擅长结合上述各项条件和诉求，和企业共创一个适配的整合体系，以创新的体系运作模式使得风控合规体系更落地、更具生命力。

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构, 为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验, 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超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司, 我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2022年《财富》杂志年度最佳雇主百强, 我们为超过80%的财富100强及近80%的财富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。

## 联系我们

李秀颀

董事总经理

[Alex.Li@protiviti.com](mailto:Alex.Li@protiviti.com)

龙瑞

项目总监

[Laurie.Long@protiviti.com](mailto:Laurie.Long@protiviti.com)

王志芳

项目总监

[Frida.Wang@protiviti.com](mailto:Frida.Wang@protiviti.com)

彭小敏

经理

[Harriet.Peng@protiviti.com](mailto:Harriet.Peng@protiviti.com)

## 公司地址

### 北京

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

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

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

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



© 2023 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