

# 企业内控体系建设对风险防范与运营效率的平衡

张雅

陕煤电力集团有限公司，陕西省西安市，710000；

**摘要：**在落实国家能源安全战略、推动构建新型电力系统的背景下，电力国企作为保障国计民生的核心力量，其运营管理不仅关乎能源供应的稳定性与安全性，更承担着服务“双碳”目标、推动经济社会高质量发展的重要使命。本文聚焦电力国企内控体系建设对风险防范与运营效率的平衡，结合电力建设项目的特点，从构建风险内控合规一体化管理体系、实施分层分类的内控策略、培育“安全优先、效率并重”的内控文化、持续优化内控体系的动态调整机制等方面，探讨电力国企内控体系建设的实践路径，旨在为电力国企提升内控管理水平、实现高质量发展提供参考。

**关键词：**企业内控体系建设；风险防范；运营效率的平衡

**DOI：**10.69979/3029-2700.26.04.057

长期以来，部分电力国企在内控体系建设中存在“重形式、轻实效”“重管控、轻效率”的问题，导致内控体系未能有效融入业务流程，既无法充分发挥风险防范作用，又在一定程度上制约了运营效率的提升。随着外部监管要求的日益严格和市场竞争的不断加剧，电力国企亟需构建一套既能够有效防范各类风险，又能够支撑业务高效运转的内控体系，以适应复杂多变的经营环境。

## 1 电力国企内控体系建设的特殊使命

在落实国家能源安全战略、推动构建新型电力系统的背景下，电力国企的内控体系不仅是防范经营风险、提升治理效能的核心机制，更承载着保障电力供应安全、服务“双碳”目标、维护国有资产安全的特殊使命。其内控目标需兼顾合规运营、资产安全、财务真实等通用要求，同时融入能源保供、绿色转型等行业特性，这决定了电力国企在内控建设中必须精准把握风险防范与运营效率的平衡，避免因过度管控影响电力生产的连续性，或因追求效率忽视安全风险<sup>[1]</sup>。

## 2 电力国企内控体系建设的核心挑战

### 2.1 风险防控与效率提升的内在矛盾

电力行业具有“安全第一、预防为主”的天然属性，电力国企在生产运营中需严格遵守安全规范与监管要求，这使得内控体系往往具有较强的刚性约束。然而，过于严格的管控可能会增加业务流程的复杂度，降低运

营效率，甚至影响电力供应的及时性。例如，在电力建设项目中，严格的审批流程可能会导致项目进度延迟；在电力交易中，复杂的风险评估机制可能会错过市场交易时机。如何在确保安全合规的前提下，提升运营效率，是电力国企内控体系建设面临的核心挑战之一。

### 2.2 业务多样性与内控标准化的冲突

电力国企的业务涵盖发电、输电、变电、配电、售电等多个环节，不同业务环节的风险特征与运营需求存在较大差异。如果采用统一的内控标准，可能无法满足不同业务环节的个性化需求，导致内控体系的有效性降低。同时，过于复杂的内控体系也会增加企业的管理成本，降低内控执行的效率。如何在保持内控体系标准化的同时，满足不同业务环节的个性化需求，是电力国企内控体系建设面临的另一挑战。

### 2.3 数字化转型带来的新风险

随着数字化转型的加速推进，电力国企的业务运营越来越依赖信息技术，这既为内控体系建设带来了新的机遇，也带来了新的风险。一方面，数字化技术可以提升内控体系的智能化水平，实现实时监控与风险预警；另一方面，数字化转型也可能导致数据安全风险、系统漏洞风险等新的风险点出现。例如，电力企业的信息系统可能会遭受网络攻击，导致客户信息泄露、电力生产中断等严重后果。如何在数字化转型过程中，有效防范新的风险，是电力国企内控体系建设面临的重要挑战<sup>[2]</sup>。

### 3 电力建设项目内控的平衡路径

电力建设项目具有投资规模大、建设周期长、技术复杂度高、涉及主体多等特点，是电力国企内控的重点与难点领域。在项目全生命周期中，风险防范与运营效率的矛盾主要体现在以下环节：

#### 3.1 项目决策阶段：风险前置评估与审批效率的平衡

电力建设项目的投资决策直接影响企业的长期发展与资产安全，需严格落实“三重一大”决策机制，确保决策的科学性与合规性。一方面，要建立“战略+风险”双维度评估体系，对项目的政策合规性、技术可行性、经济效益及环境影响进行全面论证，如新能源项目需重点评估并网消纳风险、补贴政策变化风险等；另一方面，要优化决策流程，通过“会前预研+分级授权”机制提高审批效率，对符合国家战略、风险可控的重点项目可开通“绿色通道”，减少不必要的环节。例如某电力集团建立了项目决策风险评估模型，将项目分为高、中、低三个风险等级，对应不同的决策审批层级，既保障了重大项目的审慎决策，又提高了中小项目的落地速度。

#### 3.2 工程实施阶段：过程管控与施工进度的平衡

电力建设项目的施工过程涉及安全、质量、成本、进度等多目标管理，内控体系需在保障安全质量的前提下，避免过度管控影响施工效率。关键在于构建“刚性管控+弹性调整”的机制：关键节点强管控：对项目招投标、物资采购、工程变更、资金支付等高风险环节实施刚性控制，如规定大额物资采购必须通过公开招标，工程变更需经技术、财务、风控等多部门联合审批，杜绝暗箱操作与成本失控。日常管理提效率：对施工组织、人员调配等具体执行环节赋予项目经理一定的自主权，建立“问题快速响应机制”，通过现场办公、视频会议等方式及时解决施工中的技术难题与协调问题，避免因流程繁琐导致工期延误。数字赋能降本增效：利用 BIM 技术实现项目全生命周期的可视化管理，通过物联网设备实时监控施工现场的安全与质量，减少人工检查的工作量；借助大数据分析优化物资采购计划，降低库存积压与供应链风险。某电力建设公司通过搭建项目管理数

字化平台，将工程进度、质量、安全、成本等数据实时整合，实现了对项目的动态监控与精准管控，在未增加管理成本的前提下，施工效率提升了 25%，安全事故发生率下降了 40%。

#### 3.3 项目验收与后评价阶段：合规性审查与经验沉淀的平衡

项目验收是保障工程质量、防范交付风险的关键环节，需严格按照国家规范与合同要求进行全面检查，确保项目符合设计标准与使用要求。同时，要建立项目后评价机制，将验收中发现的问题与项目全周期的管理经验进行总结，为后续项目提供借鉴，实现内控体系的持续改进。例如某电力集团制定了《项目后评价管理办法》，明确规定每个项目竣工后 6 个月内必须完成后评价，从决策、实施、运营等多个维度进行复盘，形成“问题清单+改进措施”，并将后评价结果与项目负责人的绩效考核挂钩，推动了内控管理水平的不断提升<sup>[3]</sup>。

### 4 电力国企内控体系平衡风险与效率的关键举措

#### 4.1 构建风险内控合规一体化管理体系

针对电力国企风险、内控、合规体系分散运行、协同不足的痛点，推动“三体系”深度融合，打造“一套制度、一个流程、一次评价”的一体化管理模式，从根源上减少重复管理与制度冲突。通过整合组织架构，合并分散的决策与执行机构，设立统一的风险管理中枢，统筹协调三类管控事项；优化核心业务流程，打破专业壁垒，将风险识别、内控执行、合规审查嵌入同一业务链条，实现管控要求的同步落地；建立统一的评价标准，对风险防控、内控有效性、合规性进行联合评估，避免重复检查与资源浪费，在提升管控协同性的同时，保障经营决策的风险防范能力。

#### 4.2 实施分层分类的内控策略

基于电力业务的风险特性与重要程度，建立差异化内控机制，实现“重点领域严管控、日常事务提效率、基层单位增灵活”的精准管控：高风险领域强管控：针对资金管理、电力交易、重大项目投资等核心业务，构建“双人复核+定期审计”的刚性控制机制，明确关键环节的审批权限与操作规范，通过流程固化与实时监控，

确保核心业务的合规性与安全性。日常业务提效率：对办公用品采购、差旅费报销等低风险事务，简化审批层级与流程，推行“线上审批+自动报销”模式，利用自动化技术处理重复性工作，减少人工干预，提升日常运营的流转速度。基层单位赋权限：结合电力企业点多面广、基层单位分散的特点，在确保风险可控的前提下，向偏远地区的供电所、运维站等基层单位适度下放物资采购、人员调配等权限，赋予一线团队更大的自主决策权，提高基层运营的灵活性与响应速度。

#### 4.3 培育“安全优先、效率并重”的内控文化

将内控文化与电力行业安全文化深度融合，通过分层培训、案例教育、考核激励等多维方式，强化全员内控意识，推动从“要我内控”到“我要内控”的观念转变。针对不同层级员工制定差异化培训内容，管理层聚焦战略决策与风险管控思维，基层员工侧重岗位操作规范与风险识别能力；建立内控贡献激励机制，将员工提出的风险改进建议纳入绩效考核与晋升评价体系；通过常态化的警示教育，强化员工对内控重要性的认知，营造“人人讲安全、事事重合规、时时提效率”的文化氛围，让内控要求成为全员的自觉行为。

#### 4.4 持续优化内控体系的动态调整机制

考虑到电力行业受政策、技术、市场因素影响较大的特性，建立“年度评价+动态调整”的内控优化机制，

确保体系的适应性与有效性。定期开展内控自我评价与外部审计，全面排查制度漏洞与执行偏差；密切跟踪国家政策变化、技术进步及企业业务发展趋势，及时更新内控流程与控制措施，避免制度僵化；建立快速响应机制，针对突发风险或业务模式变革，第一时间调整管控策略，确保内控体系始终与企业发展需求相匹配。

综上所述，电力国企内控体系建设是一项系统工程，其核心在于在风险防范与运营效率之间找到动态平衡。对于电力建设项目这一重点领域，需通过决策阶段的风险前置评估、实施阶段的过程管控优化、验收阶段的经验沉淀，实现项目全生命周期的高效合规管理。同时，电力国企应通过构建一体化管理体系、实施分层分类内控策略、培育内控文化、建立动态调整机制等举措，打造既能够有效防范各类风险，又能够支撑企业高质量发展的内控体系，为保障国家能源安全、推动电力行业绿色转型提供坚实的内部治理支撑。

#### 参考文献

- [1] 李玉. 电力构建立体化信用风险防控体系[N]. 2025-09-29.
- [2] 吴浩. 国企内控体系完善与风险防控总结[R]. 2026.
- [3] 秦娜. 国网江苏经研院: 强监督、防风险, 提升内控管理水平[N]. 2023-10-24.