

基于 SWOT 矩阵的发电企业合规管理改进策略研究

黄如月

中国华电集团有限公司湖南分公司，湖南长沙，410004；

摘要：随着中央企业合规管理在国家层面上越来越重视，发电企业如何在初步建立合规管理体系的基础上，不断完善合规管理建设，促进企业依法合规经营管理，成为绕不开的管理新题。本文结合发电企业合规管理现状及存在的问题，运用 SWOT 分析法对发电企业合规管理的优势、劣势、机会和威胁进行了分析，提出了发电企业提高合规管理的具体策略。

关键词：SWOT 分析；合规管理；发电企业

DOI：10.69979/3029-2700.24.10.006

1 SWOT 分析与合规管理概述

1.1 SWOT 分析的概念

SWOT 分析法又叫态势分析法，是最常用的战略分析方法。美国旧金山大学的管理学教授海因茨·韦里克于 20 世纪 80 年代初，综合以资源学派学者为代表的公司内部分析和以能力学派为代表的产业竞争环境的外部分析，提出了 SWOT 分析理论。SWOT 分析法将与研究对象密切相关的内部的优势 S、劣势 W 和外部的机会 O、威胁 T 等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，得出增长型战略(SO)、扭转型战略(WO)、多种经营战略(ST)、防御型战略(WT)，根据发挥优势因素、克服劣势因素、利用机会因素、规避威胁因素的原则，制定出相应的行动计划，并得出具有决策性的结论。SWOT 分析法广泛应用于战略研究与竞争分析，目前已在财务管理、营销管理、新能源发展等领域战略规划取得良好效果。

1.2 基于 SWOT 矩阵的发电企业合规管理改进策略研究思路

SWOT 分析法主要包括三个步骤：分析影响因素、构造 SWOT 矩阵模型、制定行动规划。分析影响因素是指对公司所处外部与内部环境等其他因素进行分析，结合已产生或潜在的问题，找出合规管理的主要影响因素。构造 SWOT 矩阵模型是指分析公司合规管理的优势、机会、劣势与威胁，将其填写在矩形规划图中，并进行具体描述，将实际情况详细展示出来。制定行动规划是指对影响因素与矩阵构造成果进行综合分析，并制定出能够帮助管理人员进行合规管理改进优化的措施，确保公司能够做到规避缺点、发挥优势，灵活应用机遇，巧妙化解威胁。

2 研究背景

2.1 历史沿革

2018 年 11 月 9 日国资委印发了《中央企业合规管理指引（试行）》，第一次提出合规管理的概念。2020 年 6 月 A 公司完成了合规管理体系初步建设。2020 年 11 月 10 日国资委政策法规局印发了《中央企业系列合规管理指南》。2022 年 10 月 1 日国资委出台的《中央企业合规管理办法》正式施行。

2.2 合规管理现状

2.2.1 合规体系建设情况

A 公司高度重视合规管理，从 2019 年开始开展合规管理建设，步步紧跟国资委形势，成立了合规委员会，基本形成合规管理体系。2021 年 10 月开始整合内控、合规、风险三项管理职能。日常管理中，A 公司将合规审查嵌入“三重一大”、制度管理、经济合同签订等工作。

虽然 A 公司合规管理体系已基本建设完毕，但与企业实际结合的紧密性稍有欠缺，因此在现有基础上制定因地制宜的改进策略很有必要。

2.2.2 影响合规管理水平的主要因素

根据过去几年的 A 公司管控情况来看，影响合规管理水平的主要因素主要有以下几种：

（1）制度化程度：合规管理是否成为一个企业公认的常规工作，取决于是否有成形的基本制度及操作规范，制度化程度越高，特别是操作手册之类的工作指南越贴近实际，越能发挥制度的作用。

（2）领导重视程度：对于大部分企业而言，领导的工作目标与企业的规划方向是相吻合的。合规是一项贯穿于所有业务的工作，当领导重视合规管理时，才会设定专职岗位或选用专业人员，倾注更多精力和物力。

(3) 合规审查执行力度：合规审查是合规管理中的重要环节，其执行情况与合规风险防范程度息息相关。由于合规人员多为兼职、工作繁杂，合规审查流于形式的情况很常见。

(4) 合规风险事件发生频次：没发生过风险事件或发生风险事件次数较少的企业，常有侥幸心理，而经历过较大合规风险事件或出现过违法违规问题的企业，出于“吃过亏”的心态，通常更注重合规管理。

(5) 合规文化建设强度：合规文化越浓厚的企业，领导和员工对于业务工作合规性的态度越是审慎，合规文化建设是让企业整体提高合规管理经营意识和水平的必经之路。

3 发电企业合规管理改进策略的 SWOT 分析

3.1 优势分析 (S)

3.1.1 合规管理制度体系完整

A 公司在合规管理建设之初，制定了《合规管理办法》等初代制度。整合内控、合规、风险三项管理职能为内控合规风险管理一项后，以《内控合规风险管理办法》替代，同步制定了操作规范，还制定了一些关键领域专项制度，为合规管理工作开展提供了较为完整的理论规范。

3.1.2 合规管理定期工作开展扎实

A 公司每年开展风险评估工作，制定年度风险清单，针对评估出的十大风险制定应对方案和预警指标，每季度对风险指标进行监测并形成分析报告。内控评价工作也每年开展，评价出的缺陷纳入台账式管理，每季度更新缺陷整改情况。通过侧重点不同的定期工作，基本实现合规风险可控在控。

3.1.3 合规与法律的工作融合度较高

法律是不可触碰的底线，而合规是底线之上的更高要求，法律与合规的结合更有利于企业防范风险。A 公司合规管理工作在初始时就由法律人员承担，在审核重要事项时，合法合规审查常常合并开展。

3.2 劣势分析 (W)

3.2.1 合规管理人才队伍建设欠缺

目前 A 公司合规管理工作由法律人员兼职，而法律人员还兼职法律合规之外的其他工作。因此，企业在合规管理上投入的人力资源，相较于企业规模、业务量来说，是不平衡的。另外，业务部门大多数员工对于合规管理的认知比较模糊，对合规管理工作能取得的效果没有预告或者估计不清楚，不理解合规工作意义何在。

3.2.2 业务工作合规审查嵌入深度不足

合规审核环节虽嵌入重要业务流程，日程工作中也均按照程序开展合规审查，但并非都产生作用。通过审查后评估发现，少数存在审查不全面的情况，或是未起到潜在风险提醒责任。

3.2.3 存在少数历史合规风险事件

A 公司在开展依法合规经营排查治理时，发现的个别合规风险事件 10 年前、甚至更早发生的。发现后第一时间便组织制定整改方案并马上行动，但是个别事项暂未完成整改，而在未完全闭环前始终是隐患。

3.3 机会分析 (O)

3.3.1 国资委对合规管理的重视

《中央企业合规管理办法》正式施行以来，明确了设置首席合规官、建设合规管理信息化系统的工作，给中央企业合规管理工作指明了方向、提供了政策支持。这两年国资委先后组织开展“合规管理强化年”、合规管理体系有效性评价等工作，对合规管理的重视程度与日俱增。

3.3.2 纳入上市合规管理

目前，A 公司管理的部分企业的控股股东已变更为上市公司。上市公司因为要接受的外部监管更多，在合规管理方面比普通中央企业更加严格，其内控体系成熟完善。当 A 公司管理的企业均纳入上市公司控股后，将有利于企业合规管理水平提高。

3.4 威胁分析 (T)

3.4.1 项目发展过程潜在合规风险较大

近年来，为实现“双碳”目标，各大电力行业均在努力争取新能源项目建设，目前以自主开发新项目和收购民企现有项目两种途径为主，在项目发展过程中，可能出现用地手续存在瑕疵、EPC 总承包合同未经招标采购程序等情形。这些事项通常轻则合规风险、重则违法违规问题，且大多不是短期内可以解决的，因此在未来很长一段时间里会给企业带来较大的潜在合规风险。

3.4.2 外部合作关系附带的合规风险

A 公司每年签订的合同上千个，尽管均经过了合法合规审查，但仍会出现难以预料的情况，比如相对方违约，导致合同履行过程中发生纠纷，合同纠纷目前是诉讼案件的主要来源。因此，避免外部合作关系中的合规风险进一步发展严重，也是合规管理的重要工作。

4 发电企业合规管理优化措施

综上所述，根据的 SWOT 分析矩阵，可以得出改进发电企业合规管理的 SO 战略、WO 战略、ST 战略、WT 战略。具体如表 1 所示。

表 1 合规管理 SWOT 分析表格

战略		内部因素	
		优势 (S)	劣势 (W)
外因分析	内因分析	1. 合规管理制度体系完整 2. 合规管理定期工作开展扎实 3. 合规与法律的工作融合度较高	1. 合规管理人才队伍建设欠缺 2. 业务工作合规审查嵌入深度不足 3. 存在少数历史合规风险事件
	外部因素	SO 战略 综合国资委和上市公司合规管理要求, 加强合规管理定期工作, 加大法律合规融合度。	WO 战略 同时满足国资委和上市公司合规管理要求, 需要企业做好人力、业务配合等方面的保障。
		ST 战略 提高合规管理工作水准, 结合法律力量, 增强合规风险解决能力, 助力企业发展。	WT 战略 加强合规人才培养, 提高合规审查实效性, 增强合规风险防范能力。

根据表格提出以下合规管理工作优化措施:

4.1 提高企业领导依法合规经营意识

领导是企业中发挥作用的“关键少数”，要清楚地认识到完善适合自身企业发展的合规管理体系的重要性和必要性，学习合规管理知识，提高合规管理理念。因此，加强对领导的培训，才能促使企业各层级人员注重合规管理，从而提升合规管理工作质量。

4.2 实现法律合规人员专职化

合规管理人员是开展合规工作的中坚力量，合规人才的数量和水平直接影响合规工作情况。在短期内企业无法增员的前提下，争取法律合规人员专职化是可取之道，即先转移法律合规人员其他兼职工作、仅做法律和合规工作，确保有足够精力提高专业素养、投入实际工作。长期而言，最好能成立独立部门。

4.3 加大合规审查后评估力度

合规审查是合规管理中发生频次最高的工作，也是坚持风险防控关口前移的重要节点，要提高合规审查的质量，最好的监管方式是促进后评估机制发挥作用，通过前审查、后评估、再反馈的整个流程，形成正向循环，不断完善各项业务合规审查。

4.4 建立合规工作考核体系

积极的考核机制都是提高人员重视程度、提高工作

质量的有效手段，可以建立一套科学的、合理的合规管理工作考核体系，并与绩效挂钩。考核和奖励指标的设定，在当前工作完成程度之上适度严格，确保员工能兼顾工作质量和工作效率，之后可逐年微调指标，达到逐步提高工作要求的目的。

4.5 完善合规管理信息化建设

合规管理信息化建设既是国资委的制度要求，也是发电企业合规管理发展的必要趋势，建设一个合适的信息系统，有助于日常合规工作留痕和统计，提升合规管理的智能化水平。如能实现与其他财务、采购等信息系统互连，有利于强化业务工作的合规管理。

4.6 普及合规管理的宣传教育

企业合规管理与全体员工都有关，只要开展业务工作，就避不开合规。通过培训、新媒体传播等方式，扩大合规管理普及范围，整体提升全员合规意识和素养，树立依法合规、诚信经营的价值观。

5 结语与展望

研究表明，合规管理迎来大发展时期，这对发电企业依法经营合规管理建设既创造机会也带来挑战，合理有效的合规管理体系对于发电企业而言愈发重要。通过 SWOT 矩阵进行合规管理分析，有助于根据企业实际情况制定操作性更强的改进战略，优化合规管理工作，提升企业合规管理水平，防范化解合规风险，为企业高质量发展提供坚强保障。以期为相关工作的提质增效提供参考和借鉴。

参考文献

- [1] 刘二红. 基于 SWOT 分析的互联网企业财务管理内控问题与风险防范[J]. 财会研究, 2022 (4): 166-168.
- [2] 刘兴贤. 基于 SWOT 分析的企业内部控制问题研究[J]. 现代商业, 2019 (26): 121-122.
- [3] 刘龙飞. 企业内控组织搭建与内控管理工具的应用[J]. 经营管理, 2022 (15) 106-108.
- [4] 安春雨. 战略管理工具 SWOT 分析新用法[J]. 企业管理, 2021 (9): 94-97.

作者简介: 黄如月 (1994 年—), 女, 湖南长沙, 硕士研究生, 经济师、会计师、法律职业资格, 中国华电集团有限公司湖南分公司, 研究方向: 法律合规。