

中国交通建设集团有限公司

2023-2025 年合规管理体系建设实施方案

为深入贯彻落实国务院国资委《中央企业合规管理办法》《关于开展 2023 年中央企业合规管理体系有效性评价工作的通知》要求，国资委、公司 2023 年深化法治建设加强合规管理工作会议精神，以及中交集团“十四五”法治工作规划精神，不断加强合规管理体系建设，提升依法合规经营水平，为公司全面深化高质量发展保驾护航，特制定 2023-2025 年合规管理体系建设实施方案，具体内容如下：

一、指导思想和任务目标

（一）指导思想

深入学习宣传贯彻党的二十大精神 and 习近平法治思想，以推动公司法治合规高质量发展为主题，认真落实国务院国资委中央企业深化法治建设加强合规管理工作会议和中交集团“十四五”法治工作规划精神，紧紧围绕公司“高质量发展深化年”的总体部署，继续锚定“控风险、促合规、增效益”的合规目标，不断增强“合规预防损失，合规创造价值”的合规理念，坚持将合规融入管理、融入治理、融入系统，厚植“全员合规、全面合规、全过程合规”的合规文化，持续深化“治理完善、经营合规、管理规范、守法诚信”的法治中交和大合规体系建设。

（二）任务目标

全面落实“寓合规于治理、寓合规于管理、寓合规于信

息化”的工作要求，逐步形成合规管理分工更加明晰、合规机制运行更加顺畅、合规文化更加浓厚、合规风控更加有效的境内外一体化合规管理体系，不断推动公司合规管理全面升级，依法治企、合规经营能力全面提升。

2023 年，围绕“合规管理深化年”，突出抓好招投标、“三重一大”、境外合规等重点领域合规管理，进一步健全诚信合规经营体系，进一步完善重大合规风险防范机制，进一步推进境内外合规管理体系一体化建设；进一步健全合规管理体系，建立健全“三张清单”、合规审查标准、专项合规指南等，不断提升合规管理体系的有效性，推进合规管理深化发展。

2024 年，围绕全面提升合规管理体系有效性，建立完善二级单位合规管理有效性评价管理办法，全面深化合规管理组织建设、制度建设、运行机制、违规整改、信息化管控等；进一步健全合规管理“三道防线”，完善合规审查机制，着力加强招投标、投资、合同等重点领域合规管理，突出长效机制建设以及合规管理信息系统的应用，加强合规管理流程管控，切实强化合规管理，推进合规管理质的提升。

2025 年，围绕合规管理体系认证，进一步深入研究国家标准认证中心 ISO 37301:2021《合规管理体系 要求及使用指南》，按照标准要求，持续完善合规管理体系的搭建，不断增强合规管理的完整性，不断推动合规管理流程的落实落地，完成合规管理体系认证，建立起“治理完善、经营合规、管理规范、守法诚信”的大合规体系，营造“全员合规、全面合规、全过程合规”的合规文化，推进合规管理全面升级。

二、主要任务和实施措施

（一）建立健全合规组织体系。

1. 加强合规管理组织领导。全面落实公司和各单位党委、董事会、经理层等治理主体的合规管理职责，压实主要领导法治建设第一责任人，进一步加强重大合规风险、重大决策合规问题管控。全面建立合规管理委员会工作机制，定期召开合规专题会议，听取合规管理工作汇报，安排部署合规管理工作，统筹研究重大决策合规性问题，及时应对存在的决策合规风险。将合规管理纳入所属企业负责人绩效考核，通过考核结果的运用，不断强化激励约束机制，持续推动各单位合规管理建设。

2. 完善首席合规官体系建设。在公司所属二级单位全面推行首席合规官制度，提升专职率，按照合规要求回避岗位利益冲突，由总法律顾问或相关法律内控负责人担任，直接向企业主要领导人员负责，领导合规管理牵头部门开展工作。在海外平台公司、投资类企业设立专职首席合规官；海外板块独立经营或设立海外独立经营分子公司的工程局要在海外事业部或子分公司配备专职首席合规官。不断提高三级公司首席合规官聘任比率，实现“TOP20”三级公司首席合规官的全覆盖，推动首席合规官制度向专业领航企业、重要三级公司延伸，不断健全首席合规官组织体系。进一步加大首席合规官专业能力培养力度，通过合规培训、岗位锻炼、案例实操等多种培训培养形式，不断提升首席合规官的履职能力和专业化水平。

3. 加强合规职能机构建设。进一步推进子企业加快法律、

合规、风险、内控的职能整合，建立各单位主要负责人领导、总法律顾问/首席合规官牵头、法务管理机构归口、相关部门协同联动的合规管理组织体系，形成上下联动，齐抓共管的合规管理工作布局，至 2024 年底，公司所属工程局、投资类企业，外经企业全部完成整合，具备条件的其他企业也应当完成整合。外经企业要进一步加强境外分支机构、重点区域机构的合规组织建设，实现境外分支机构、重点区域全覆盖，推动境外机构设置专门合规管理机构，2024 年实现全覆盖。

4. 强化专兼合规管理队伍建设。2023 年，要聘任公司总部各部门合规官，充分发挥总部“大脑”和“中枢”的作用，同时将部门合规官不断向二级子企业及重要三级子企业延伸，至 2024 年实现全覆盖，持续夯实合规管理工作。全面推行“首席合规官+区域合规官+国别合规官”的境外合规官组织体系，明确职责，压实责任，加快推进境内外合规组织体系一体化建设。资本运营企业要按照监管政策要求足额配备专职合规人员。2023-2025 年，要持续加强合规管理队伍建设，所有二级单位、工程施工板块三级单位、年度营业收入在 50 亿以上各层级单位要配备专职合规管理人员，可以将法律、风险和合规人员统筹考虑，持续夯实合规管理组织基础；在 50 亿以上的项目经理部设置兼职合规风险管理，负责所在部门或项目经营管理行为的合规性审查，促进合规管理和业务工作的深度融合，切实发挥风险防范的作用。

（二）建立健全合规制度体系。

5. 健全合规管理制度体系。各单位应对照公司以合规行

为准则为核心、运行机制为保障、重点领域合规专项指南为支撑的合规管理制度体系，进行查漏补缺，着力推进全级次企业合规管理制度建设。2023-2025 年，要建立完善合规风险清单、重点岗位职责清单、合规流程管控清单“三张清单”；针对反腐败、招投标、采购、投资、环境保护、合同、商票等重点领域，建立健全专项合规指南；针对重点业务流程建立健全合规审查标准等制度，进一步强化合规的制度化管理。

6. 不断深化制度建设成果。2023 年，公司所属各单位要完成合规管理办法的修订，并建立相应的首席合规官管理制度；2024-2025 年，要按照公司合规管理制度建设要求，不断健全完善所属单位合规管理制度体系，要按年度定期开展制度梳理，及时将法律法规和监管要求内化为企业内部管理要求，修订完善相应配套制度，不断增强制度针对性和实效性，发挥制度管理的有效性。

7. 提升合规管理体系有效性。2023 年要开展合规有效性自评工作，通过对合规组织建设、制度建设、运行机制、监督追责、文化建设、信息化建设、违规处罚情况七大方面 44 项指标的自评，查找短板弱项，完善管理措施；2024 年，要紧紧围绕管理体系有效性提升，加大自评自查、抽查督导力度，进一步查缺补漏，防微杜渐；要对标世界一流，学习先进，取长补短；要建立完善合规有效性评价制度，出台合规管理体系考核制度，通过激励约束进一步提高合规管理水平。

8. 推进合规管理体系标准认证。对照 GB/T 35770-2022《合规管理体系要求及使用指南》，进一步完善全流程合规管理体系和制度，2024 年要建立合规管理手册，根据标准要

求，以合规领导、合规治理和合规文化为核心，运用 PDCA 理念促进合规管理体系建设、运行、维护和改进，突出合规管理“目标”“原则”及“环境”，不断推进合规体系的有效运行，至 2025 年完成合规管理体系认证。

（三）建立健全合规运行机制。

9. 完善合规审查机制。一是严格落实经济合同、重大决策、规章制度、授权委托书四项审核 100% 的要求，切实做到合同不审核不签约、制度不审核不上会、材料不审核不用印。二是提高审核质量，既敢于说“不”，坚持底线原则，对涉嫌违法违规、存在重大风险的坚决否决；又善于说“可”，既立足法律角度，又紧密结合业务进行全面审查。

10. 完善“三重一大”经济性决策机制。各级单位要切实落实依法合规决策要求，针对“三重一大”经济性决策事项严格履行决策程序，避免违规违法决策。要加快完善工作机制，强化对公司章程、基本制度、重大事项、重大项目投资、大额资金使用、重大经济合同和重要授权事项的合规性审核，刚性落实重大决策事项合规审查意见签字制度，防范好“三重一大”经济性决策事项的合法合规性风险。

11. 深化合规“三道防线”建设。一是业务部门要切实履行合规“第一道防线”的主体责任，落实好“管业务必须管合规”的要求，完善“三张清单”，制订专项合规指南，加强业务合规把控。二是法律合规牵头部门要守好合规“第二道防线”，做好组织协调、加强合法合规性审核，同时做好法律审核意见的落实跟踪，实现合规审核的闭环管理。三是纪检、审计、巡视、巡察等部门切实发挥合规“第三道防

线”的震慑作用，加强对重大项目、重大资金、重点领域的监督检查。

12. 推动构建合规管理长效机制。开展工程建设领域专项治理，对照十二大类 70 项自查清单，全面开展自查自纠；开展融资性贸易、佣金管理、重大决策违规问题排查，紧盯重点领域和关键环节，落实整改措施，强化问题整改，坚持“当下治”和“长久立”一体化推进，深刻剖析问题根源，举一反三，以案促管，促进管理上下贯通，不断提升公司合规经营水平。

（四）强化海外合规和供应链合规建设。

13. 认真贯彻落实涉外合规指导意见。公司所属各单位要认真贯彻落实《关于加强涉外法治合规工作的实施意见》，统筹构建涉外法治管控体系，持续深化涉外法律风险防范机制，持续加强涉外重点领域法律合规风险管理，加强涉外法治人才队伍建设，切实提升涉外依法合规经营管理水平。

14. 集中开展一次境外佣金治理。涉外企业要围绕公司国际化战略，健全防范跨境腐败风险管理体系，加强合规尽职调查和合规审查，定期开展跨境腐败风险治理工作，严肃相关人员的追责问责机制，防范境外合规风险。要以境外佣金治理为重点，开展一次全面排查，及时发现存量问题，具体问题具体分析，对症下药，强化整改。要严格落实佣金管理的“六项禁令”：严禁有规不依，严禁个人违规决策事项，严禁购买没有实质内容的咨询服务，严禁违规支付大额现金，严禁向外国公职人员支付佣金，严禁以佣金名义牟取私利。

要加强对高风险国别和地区法律合规风险的动态跟踪和研究,切实抓好高风险国别和地区佣金领域合规风险防范和应对工作。

15. 持续完善国别法律风险识别机制。

平台公司及专业公司应以国别风险清单为依托,就重点国别和重点项目每年至少开展 1-2 次全面风险识别工作,编制法律合规风险清单并定期维护;对于新进入国别、10 亿元人民币以上的项目,所有并购项目,均应开展法律尽调,形成尽调风险清单;评估重大风险,编制重大风险评估报告,制订相应的防范措施;具有投资业务、一定经营规模、重要新兴业务领域的国别应建立健全国别风险指引数据库,并做好定期更新维护工作。

16. 持续夯实境外法律风险排查和报告机制。建立常态化的海外业务法律风险排查机制,将海外业务法律风险排查纳入到全面风险管控环节,按季度、年度开展定期排查。建立完善涉外重大风险报告机制,对中高风险国别和地区实施风险预案动态调整,按照分级分类原则落实涉外重大经营风险事件报告制度,实现重大风险及时发现、及早处置,防止法律风险扩大升级。

17. 稳步推进亚行合规专项工作。认真落实《中国交建亚行合规专项工作方案》及亚行合规专项工作推进会精神,确保亚行合规专项工作的稳步推进。按照独立性和利益冲突原则,调整首席合规官设置;根据实际情况,将相关单位纳入合规试点范围,统筹推动 7 项合规实施细则在试点单位的

落实；强化与亚行监督员的沟通联系，定期报告反馈工作情况，及时落实相关整改要求；开展好国内相关单位投标内部调查及访谈，加强反馈与沟通，化解合规风险；梳理境外合规记录，落实访谈内容，细化应对措施，切实做好亚行现场合规访谈工作，2023 年要确保按期完成亚行合规专项工作。

18. 持续完善供应链合规机制。围绕公司国际化战略，立足国内、放眼全球，积极构建和拓展服务于海外优先的供应链合规生态圈。加强供应链源头风险防范，完善供应商准入合规尽调和评审机制，严把供应商准入关，分层分类建立合格供应商名录；实施供应商合规承诺制度，组织中标供应商签署合规承诺；加强采购物项的风险识别，做好采购物项来源、标准、性能等要素的合规审核，确保符合出口管制相关规定；坚持公开公平公正原则，推行集中采购，规范供应商的选择，杜绝发生围标串标等违规行为，引导供应商自觉遵守廉洁从业、公平竞争、安全环保、诚信合规等相关要求。

（五）推进合规管理信息化建设。

19. 建立健全合规管理信息化系统。按照“多点联控”与“中心管控”相结合的原则，以及“寓合规于信息化”的要求，建立合规资源库、合规服务、合规监督、整改跟踪等模块，持续健全合规风险监控指标体系，通过监控指标嵌入既有运营监控平台、业财一体化、纠纷案件管理等专业管理系统，加强违规风险信息在线监测和预警，实现对违规行为的主动截停，防范相应的合规风险；建立 7 项合规实施细则合规审核流程，高风险员工岗位合规审查流程；财务风险、投资风险指标监测流程等，不断提升企业合规信息化水平，

助力公司合规管理水平的提升。

（六）深化合规文化建设。

20. 提升各级领导法治合规意识。合法合规是百年大计，是金色盾牌，是百年老店最大的智慧。各级领导干部应当把学习习近平法治思想、依法治国理论、强化合规经营理念作为党委中心组集体学习的重要内容，每年至少组织 1 次专题学习。各单位主要领导人员要带头践行依法办事、按章操作、合规经营，签署《合规申明》《合规承诺》，开展合规倡议书行动，充分发挥示范引领作用，积极践行合规承诺。

21. 加强关键岗位合规专业能力。进一步加强关键岗位管理人员的合规培训，建立中交网院合规管理培训模块，建立七项合规实施细则专题培训，重点国别领域合规风险培训课程，不断丰富合规课程体系，构建分级、分层、分类培训机制，通过开展岗前合规培训、合规专题培训，以及开展法治讲堂、网络课堂等多种方式，不断提升各级管理人员的法律合规意识和专业素养。

22. 不断提升全员合规意识和水平。结合“八五”普法工作，充分运用中交网院、视频会议、官方网站、微信公众号、法治通讯、短视频等多媒体平台，2023 年举办合规知识竞赛，适时开展交流研讨、合规微视频制作、合规征文比赛等多种形式的宣传教育，强化全体员工的合规意识和理念，践行“人人都是‘风险关’，人人都是‘风险官’”的全员合规防控理念，不断厚植“全员合规、全面合规、全过程合规”的合规文化。

三、工作要求

（一）压实主体责任

各单位要高度重视合规管理体系建设工作，认真贯彻落实国务院国资委《中央企业合规管理办法》《关于开展 2023 年中央企业合规管理体系有效性评价工作的通知》要求，以及国资委、公司 2023 年深化法治建设加强合规管理工作会议精神，切实将合规管理体系建设列入 2023-2025 年工作计划，融入本单位改革发展的总体工作，加强工作谋划，细化工作部署，切实不断健全完善合规管理体系。

（二）聚焦任务措施

2023-2025 年，各单位要聚焦工作目标，压实主体责任，贯彻落实主要任务和工作措施，把任务摆进去、把职责摆进去，量化指标，强化考核，严格奖惩，确保合规体系建设工作取得实效。在合规管理体系建设过程中，要加强经验交流，所属各单位、三级公司、基层项目要重视经验总结，典型提炼，模式创新，采取多种形式开展不同范围不同层级的经验交流，相互学习、相互借鉴，不断健全公司合规管理体系建设，促进合规管理水平的提升。

（三）加强统筹协调

各单位一把手要挑起重任，带头亲自部署、亲自落实，各分管领导一定要靠前指挥、强化协调，首席合规官要具体负责、强化督导，合规归口管理部门要抓好落实、强化推动，形成上下联动，纵向贯通，将 2023-2025 年合规管理体系建设规划与“十四五”规划中期跟踪评价相结合，与“十四五”规划一体统筹、一体谋划、一体推进，在人员、资金等方面

给予有力保障。