

中交集团“合规管理提升年” 工作实施方案

为深入贯彻落实国务院国资委《中央企业合规管理办法》及世界一流法治企业建设试点相关工作部署，以及中交集团“高质量发展提升年”及法治合规工作会议总体安排，进一步巩固“合规管理深化年”的经验成果，推动公司合规管理向更高水平更高质量迈进，特确定2024年为“合规管理提升年”，并制定实施方案，具体内容如下：

一、指导思想和任务目标

（一）指导思想。

以习近平法治思想为指导，全面贯彻党的二十大精神，认真落实国务院国资委合规管理系列要求，以入选国资委世界一流法治企业建设试点单位为契机，紧紧围绕加快建设科技型、管理型、质量型世界一流企业目标和“高质量发展提升年”总体部署，坚持以法治思维和法治方式统筹推进各项工作，深入开展“合规管理提升年”活动，加强合规管理体系有效性评价、合规管理信息化建设、内部控制监督评价，将合规融入管理、融入治理、融入系统，不断增强抓好合规管理的政治自觉、思想自觉和行动自觉，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。

持续深入贯彻落实“寓合规于治理、寓合规于管理、寓合规于信息化”的工作要求，不断增强“合规预防损失、合规创造价值”的合规理念，着力提升合规管理的领导责任体系、工作组织体系、规章制度体系，持续强化合规管理“三道防线”作用，开展合规管理体系有效性评价，优化升级合规管理信息系统，进一步加强内部控制体系建设，持续强化重大风险评估、监测和预防，不断提升涉外依法合规经营能力，厚植“全员合规、全面合规、全过程合规”的合规文化，为企业高质量发展筑牢坚实的依法合规基础。

二、主要任务和实施措施

（一）健全首席合规官组织体系和履职机制。

1.完善首席合规官组织体系。

一是实现公司二级单位、“TOP20”三级公司、海外重要三级公司首席合规官覆盖率100%”。二是提升专职首席合规官配置比例，海外平台公司、投资类企业应当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应当在海外事业部或子分公司配备专职首席合规官。

2.健全总部部门合规官组织体系。

一是完善两级总部部门合规官体系，要实施动态调整、实时更新，实现部门合规官在两级总部部门全覆盖。二是将部门合规官体系向三级单位延申，鼓励三级公司、重大项目设立部门合规官。

3.提升首席合规官履职能力。

进一步高质量推进首席合规官人才队伍建设，一是通过专业培训、岗位锻炼、人员交流等多种方式不断提升首席合规官专业水平能力。二是完善首席合规官职责、权利和义务，坚持述职考核，持续提升首席合规官履职能力，有效发挥首席合规官决策把关作用。

4.强化首席合规官履职机制。

一是保障首席合规官对“三重一大”经济性决策的合规审核、监督权，刚性落实签字制度，对于存在重大合规风险且无应对预案的经营决策事项，要及时会商主责部门完善应对方案。二是加强首席合规官履职季度报告机制，按季报告履职情况、重大合规风险以及监督权行使情况。三是强化首席合规官履职担当，既要敢于说“不”，更要善于说“行”，从专业角度提出解决路径，促进依法合规决策。

（二）进一步加强建筑企业合规风险防范。

5.巩固工程建设领域专项治理成果。

一是持续提升工程建设领域合规管理，杜绝“靠企吃企”、借用或出借资质证书投标、通过直接或变相行贿获取项目等现象，禁止围标串标和弄虚作假行为。二是注重问题整改与长效机制建设相结合，全面整改自查自纠、国资委反馈的问题，进一步查缺补漏，建章立制，从制度和流程了筑牢依法合规的底板。

6.加强投资项目合规风险管控。

一是强化投资审查，加强源头管控，防范控制投资项目前期风险，严格执行投资项目负面清单管理，落实对投资行为的穿透式监管，进一步夯实投资主体责任，确保依法合规。二是加强高风险项目调研审查，细化大交通、大城市及新业态领域投资项目的评审要点，加大重大项目风险管控力度，规避投资项目重大风险。

7.坚持依法合规参与市场竞争。

一是深刻认识无序恶性竞争对企业 and 行业健康持续发展的严重影响，树立正确的政绩观、业绩观，公平参与市场竞争。二是加强内部经营秩序建设，坚决杜绝内部违规经营、互相拆台、相互压价、相互举报、恶性竞争等不良现象，对所属企业无序恶性竞争行为严肃追责问责。

8.强化资金管控和债务风险防范。

一是强化对债务逾期、存贷双高、资金挪用等重点风险的监测预警，实现风险早发现、早预警、早处置。二是对于负债率高、持续亏损、现金流入不敷出的企业，在投资项目审批、投资项目提款、股权投资审批、融资审批等方面进行提级监管。三是遏制过度融资、滥用杠杆的现象，摒弃负债式、堆积式、一味追求规模的发展方式，在依法合规的轨道上安全发展。

（三）开展合规管理体系有效性评价。

9.建立合规管理体系有效性评价制度。

参照国务院国资委《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》，结合实际，制定公司合规管理体系有效性评价制度，明确主体职责，规范评价流程，突出刚性约束，为公司开展合规管理体系有效性评价工作提供有力支撑。

10.开展合规管理体系有效性评价活动。

一是二级单位全面开展自评，聚焦企业合规管理体系建设及运行情况、重点领域合规管理工作情况、业务流程合规风险管控情况等方面，查缺补漏、防微杜渐。二是公司根据各单位自评情况，选取部分单位开展考核评价，进一步查找问题、剖析原因，提升合规管理水平。

11.提升合规管理体系的有效性。

一是对照各项评价指标，强化评价结果运用，对发现的短板弱项及时整改，对发现的违规行为进行责任追究。二是全面深化合规管理的组织建设、制度建设、有效运行、违规整改、信息化管控等，持续完善合规管理各项措施，提升依法合规经营管理水平。

（四）进一步健全涉外依法合规管理体系。

12.完善涉外合规工作组织体系和工作机制。

一是落实公司国际化深改方案，构建总部管理拉通、平台公司前端引领、各专业公司协同配合的海外合规管理格局。二是加强境外总法律顾问体系建设，区域管理机构、

中心型驻外机构、50 亿元以上重大项目全面设置总法律顾问；**三是**设立能够支撑制度运行的机构及岗位，落实境外合规管理工作要求。

13.健全境外授权管理体系和行权监督体系。

一是全面梳理涉外授权委托管理体系建设情况，规范审批流程，重点管控驻外机构负责人、项目经理概括授权后的依法合规履职、重要事项决策、行权监督机制。**二是**扎实推进驻外机构负责人授权管理试点工作，健全“分级分类、授权规范、行权合规、过程受控、权责对等、管理闭环”的驻外机构负责人授权管控机制。

14.有效应对国际多边开发银行合规要求。

一是做好国际多边开发银行诚信合规要求的适应性建设工作，巩固亚行制裁解禁成果，推广驻外机构优秀合规经验。**二是**加强境内参与多边开发银行项目投标的合规管理，坚持事前审查、事中协调，及时处理潜在调查和制裁案件，切实防范多边开发银行项目合规风险。

15.推动境外重点领域合规风险管理。

一是严防跨境腐败风险，落实《中央企业跨境反商业贿赂指引》。**二是**协同主责部门开展海外佣金专项治理，对存量佣金合同进行台账管理，定期更新，严控增量；修订海外佣金管理实施细则，更新审批流程。**三是**强化不同国别的合规风险管理，编制《国别风险防控体系建设指导意见》，保障高质量共建“一带一路”行稳致远。

（五）提升合规管理信息化建设。

16.推广应用合规管理系统。

一是加强合规管理系统的信息填报工作，进一步充实系统数据，提高系统的风险预警能力。二是在驻外机构及境内参与多边金融机构项目的企业全面落实“1+7”项合规审批流程的适用范围，在其他有条件的境内企业推广应用。三是严格落实线上审批原则，凡是已在合规系统中开通的审批事项，全部实行线上化审批。

17.加强合规系统与业务系统的融合贯通。

一是推动合规系统与合同系统、投标管理系统、供应链系统以及投资系统的数据拉通，将合规审查嵌入相关系统流程，实现各系统间的互联互通。二是构建法律合规系统门户，打造集法治、合规、内控、风险四项职能于一体的信息化平台，提高合规管理信息化水平。

18.加大合规风险监测力度。

一是利用大数据、智能化等手段，加强对合规风险的动态监测、及时预警，做到快速反应、快速处置。二是升级优化合规系统，通过监控指标嵌入既有专业管理系统，强化合规风险在线监测和预警，实现对违规行为的主动截停。三是定期梳理业务流程，查找合规风险点，加强过程管控。

（六）进一步健全内部控制体系。

19.建章立制完善内控制度体系。

一是制定公司《内部控制手册》，梳理、提炼和优化现有的管理制度、业务流程及职责权限，形成全业务、全过程、全体系的风险防控机制。二是制定公司《内控体系监督评价工作手册》，提升内控监督评价的质量和效能。

20.推进内控监督评价及缺陷整改。

一是选取 15 家二级单位继续开展内部控制监督评价工作，确保完成三年全覆盖的工作目标。二是充实内控人员力量，通过内外结合培养壮大内控人才队伍。三是加强内控缺陷整改，压实整改责任，落实整改措施，坚持同类问题一同整改，筑牢风险防控底板。

21.强化重大风险防范。

一是创新风险评估工作方法，综合运用问卷调查、专家咨询、座谈访谈、风险坐标图等方式扎实推进重大风险评估。二是开展所属单位重大风险季度监测工作，早发现、早预防、早应对。三是加强重点领域风险防控，聚焦投资并购、供应链管理、财务资金、产权管理、境外业务等重要领域，牢牢守住不发生系统性风险的底线。

三、组织领导

为切实加强组织领导，全面统筹推进“合规管理提升年”各项工作任务，成立“合规管理提升年”工作小组，在公司合规管理委员会领导下，深入开展“合规管理提升年”工作。

组 长：刘正昶

执行组长：慈正开

副 组 长：隋振海

成 员：集团总部各部门、事业部负责人

主责部门：法律风控部

法律风控部作为牵头部门，负责建立工作机制，统筹协调日常事务，组织召开专题会，推进整体工作。定期向组长和执行组长汇报进展情况。总部各部门应根据职责分工，指派工作人员参与“合规管理提升年”的相关工作。

四、进度计划

（一）部署阶段（2-3 月）。

该阶段重点聚焦实施方案，细化分解部署各项工作任务。公司所属各单位应按照公司总体要求，结合本单位实际，研究制定本单位的工作实施细化方案，明确责任主体、目标任务、主要措施、进度安排等，并于 4 月 15 日前通过合规管理系统与首席合规官季度履职报告一并上报。

（二）实施阶段（4-11 月）。

该阶段重点围绕实施方案，推动各项工作任务落实落地。各单位应成立工作小组，按照“合规管理提升年”总体要求细化重点任务，分步骤、分领域推动各项工作有序开展。关注诚信合规经营、依法合规决策、境外依法合规等重点合规领域，加强对制度制定环节、经营决策环节、建设运营环节和监督检查环节的合规管理，有效防范关键节点的合规风险。法律风控部将根据工作安排，对部分二

级单位、三级公司、基层项目的工作开展情况进行过程督查。

（三）总结评价（12月）。

该阶段重点回顾全年工作，全面评价“合规管理提升年”以来合规管理工作开展成效，用好合规管理有效性评价结果，把经营管理合规情况纳入各单位年度经营业绩考核评价，总结成绩、分析问题并提出下一步工作思路，将一些单位的优秀经验做法在公司范围内推广应用，形成具有一定影响力、较强实用性、可供复制推广的合规管理新模式，为建设世界一流企业提供有力法治保障。

五、工作要求

（一）压实主体责任。

各单位要高度重视“合规管理提升年”专项工作，要把强化合规管理纳入本单位年度重点工作统筹谋划。各单位主要负责人要挑起重任，亲自部署、亲自落实，对已经开展的合规管理工作持续深化提升，对未开展的工作及时研究启动，确保专项工作取得实效。

（二）强化指导检查。

针对合规管理工作中的重点与难点问题，各单位要集中力量研究攻关，强化指导检查，动态跟踪解决，压实各级子企业和职能部门责任，形成一级抓一级、层层抓落实的工作局面，推动公司合规管理向更高水平迈进。

（三）积极互学互鉴。

公司所属各单位的合规管理工作仍存在发展不充分不平衡的问题。各单位要结合自身发展战略和主营业务特点，积极采取多种形式，开展不同范围、不同层级的经验交流，借鉴先进管理经验和优秀做法，不断提升合规管理水平。

（四）提升质量成效。

各单位要聚焦合规管理目标任务，重视总结提炼，创新合规管理模式，立足公司实际，提升工作成效。要精准推进各项合规管理任务落实落地，扎实抓好整改举措，切实做到重实效、出成果、保质量，助力公司合规管理体系建设实现质的提升。