

中国企业法务观察

n.06 第六辑

Chinese Enterprise Legal Observation

合规、混改、创新

本书主编 叶小忠

副主编 陈福勇 薛小建 李辉

靳飞 赵利 以清单管理为抓手，推动合规与业务全面融合

韩凤山 王宏新 王瞰 开发合规评估工具，建立健全规章制度合规审查机制

方拯 世行合规体系下中国承包工程企业合规体系的构建

李辉 卢箫 曾令国 构建“1+2+3+4+N”央企大合规智慧管理体系

中国航发专项课题组 混合所有制改革 企业治理机制法律合规风险防范及应对措施

王双兴 “三类八度”设计企业章程 打造混改企业法治核心

何玲 “五五工作法”高水平推进法治建设——广西移动探索实践总法律顾问履职新模式

中国航天科工集团 基于大数据的智能法务合规实践

中国企业法务观察

Chinese Enterprise Legal Observation

合规、混改、创新

第六辑

n.06

图书在版编目(CIP)数据

中国企业法务观察. 第六辑: 合规、混改、创新 /
叶小忠主编. -- 北京: 法律出版社, 2021
ISBN 978-7-5197-5694-9

I. ①中… II. ①叶… III. ①企业法—中国—文集
IV. ①D922.291.914-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第114797号

中国企业法务观察: 合规、混改、创新(第六辑)
ZHONGGUO QIYE FAWU GUANCHANG: HEGUI,
HUNGAIGAI, CHUANGXIN(DI-LIU JI)

叶小忠 主编

策划编辑 肖越
责任编辑 肖越
装帧设计 汪奇峰

出版发行 法律出版社
编辑统筹 法商出版社
责任校对 王丰 李景美
责任印制 胡晓雅
经 销 新华书店

开本 850毫米×1168毫米 1/16
印张 17 字数 339千
版本 2021年7月第1版
印次 2021年7月第1次印刷
印刷 永清县金鑫印刷有限公司

地址: 北京市丰台区莲花池西里7号(100073)

网址: www.lawpress.com.cn

投稿邮箱: info@lawpress.com.cn

举报盗版邮箱: jbwq@lawpress.com.cn

版权所有·侵权必究

销售电话: 010-83938349

客服电话: 010-83938350

咨询电话: 010-63939796

书号: ISBN 978-7-5197-5694-9

定价: 78.00元

凡购买本社图书, 如有印装错误, 我社负责退换。电话: 010-83938349

本书编委会

- ◎林庆苗(国务院国资委政策法规局局长)
- ◎焦洪昌(中国政法大学法学院院长)
- ◎张雪纯(法律出版社党委委员、副总编辑)
- ◎于腾群(中国中铁党委常委、副总裁、总法律顾问)
- ◎李祝用(中国人民保险集团副总裁、首席风险官、合规负责人)
- ◎俞思瑛(阿里巴巴合伙人、集团副总裁)
- ◎宋柳平(华为技术有限公司高级副总裁、首席法务官、首席合规官)
- ◎张 华(中国航空集团股份有限公司总法律顾问)
- ◎杜江波(中国石化集团法律部主任)
- ◎吴明场(广东粤海控股集团常务董事、总法律顾问)
- ◎乔钢梁(美国丹纳赫公司副总裁、北亚区总法律顾问)
- ◎叶小忠(中国政法大学法学院企业法务研究中心执行主任、赛尼尔
法务智库总裁)

本书编辑组:叶小忠 范 辉 熊濛萌 石珍珍

企业法务要服务发展改革的主战场

(代 序)

刚刚结束的 2020 年是不平凡的一年,史无前例的全球性疫情正在从根本上改变世界的政治、经济和文化传统,不断恶化的国际环境导致国际经贸规则、惯例不断被打破,泛政治化、泛规则化的趋势越来越明显,国家安全审查、出口管制、知识产权保护等合规要求日益突出,国际竞争从贸易战、技术战向法律战、规则战转变。在国内,民营经济遇到巨大困难,游走于“灰色地带”、缺乏监管的野蛮式生长模式难以为继,重塑企业运行模式迫在眉睫。与此同时,国有企业改革进入“深水区”,管理和经营层面的改革空间余量不大,改革重点进入公司治理层面,通过引入非公经济,实现股权结构多元化,从根本上改变公司治理的基础,为经营管理层面的改革打通道路,混合所有制改革成为国企改革的主要路径。

顺应国内外环境的变化和企业工作重心的调整,企业法务要及时调整工作思路,服务于企业中心工作,为企业改革发展保驾护航。当前国内大中型企业法务服务的三个重点:一是合规管理工作。在外部监管环境快速变化,监管力度不断加强的情况下,合规重要性不断凸显,国际贸易中出口管制,对外投资中国国家安全审查,海外运行的劳工保护,国有企业违规追责,平台型企业的反垄断审查等,所有这些都促使合规管理不断深入企业经营管理的核心,成为企业运行发展的基础性要素,从传统的支撑、服务、监督,转变为企业主价值链中的重要环节,成为战略设计、业务运行的核心内容。正如中兴通讯所言:合规是企业战略的基石及经营的前提和底线。二是疫情管理工作。从 2020 年初发现疫情到目前为止,疫情仍在不断蔓延,对社会有序运行产生了全方位的影响,后果之严重无法估量。加强疫情防控管理是全社会包括企业在内的当务之急,为防控疫情服务也是企业法律工作的重中之重。由疫情引发的法律合规事务涉及企业经营管理的方方面面,比如疫情防控带来的内部管理问题,疫情带来的合同履行问题,转产抗击疫情产品的资质问题,配合抗击疫情而进行的个人信息数据采集、使用、保护等。疫情防控工作要求高、监管严、影响大,为疫情防控提供强有力的法律支持和服务,是特殊时期企业法务展现自身专业能力的试金石。三是国企混改工作。国有企业在中国经济发展中占有特殊地位,发挥主导作用,国有企业的发展与改革紧密相连,可以说,国有企业的发展史就是国有企业的改革史,当前国企改革突破口就是实施混合所有制改革。国务院国资委在国企改革三年行动方案

中,将混改列为未来三年改革的重要目标,混改已经成为国企的中心工作。混改工作涉及面广、政策性强、法律关系复杂,对法律合规工作有刚性需求,比如战略投资者引进中法律尽职调查,产权交易涉及的法律程序与合同管理,公司治理中股权结构、公司章程、议事规则,员工持股的主体、比例、价格等,在混改工作中参与整体设计、解决专业问题、控制合规风险是企业法务的重要责任。

围绕企业改革发展的主战场,《中国企业法务观察》收录 21 篇文章,分为合规篇、混改篇、创新篇三个部分。从不同角度系统地反映了当前企业发展改革中涉及的关键问题,为企业开展相关工作提供参考和借鉴。合规篇共有 11 篇文章,展示了不同企业开展合规工作的不同路径。中航西安飞机工业集团公司提出“123456”合规管理体系结构完整、逻辑清晰,合规义务清单、合规审查清单两种清单贯穿合规管理全过程,入业务、入流程、入制度、入岗位、入考核、入系统的六种途径有效解决了合规与业务融合问题。中广核从建设企业规章制度合规审查机制入手,开发出独具特色的“规章制度合规评估卡”,作为合规义务识别、转化、评估的快捷工具,用“卡片工作法”,在合规义务转化为内部规章制度中,在外规转内规过程中形成可衡量、可追溯的工作机制。湖南建工根据世界银行的合规要求,建立了一套完整的满足世界银行要求的组织体系和制度体系,对“走出去”的中国建筑类企业具有积极意义。东方航空以旅客个人信息保护工作为重点,开展专项合规工作,搭建了具有民航业特色的“六个一”个人信息保护合规体系,开发了包括隐私战略、隐私政策、意识培训、风险管理、泄露管理等二十个维度的个人信息保护工作成熟度评估模型。中国联通对合规管理进行了全面思考,提出了打造“1+2+3+4+N”的大合规管理体系,对于中央企业开展合规管理体系建设顶层设计有明显的参考价值。刘红霞主任在美进修期间,收集了大量合规一手资料,对欧美企业合规管理的起源进行了深入研究,对于厘清实务界对现代合规发展片面认识具有重要意义。

混改政策性强、类型多样、关系复杂,混改企业经验和做法对于未来的改革至关重要。混改篇共收录 6 篇文章,可以分成两个部分,一部分是对混改涉及的主要法律合规风险的系统梳理和提炼,另一部分是企业实施的典型案例。2020 年国务院国资委组织中国建材、中国联通、中国诚通、中国航发、中粮集团、赛尼尔法务智库等单位成立“中央企业混合所有制改革法律合规风险防范”专项课题组,对混改中涉及的法律合规风险及防控进行深入研究,在课题成果的基础上,相关企业又以实操为导向进行了重新整理。中国建材从引入战略投资者的角度,梳理了与“反向尽职调查”相关十个方面的主要内容,并提供相关问题解决方案。中国航发从公司设立、运行、退出三个阶段,对公司治理涉及重要法律合规问题,比如党建工作、公司章程、董监高履职、股权转让等问题进行详细论述。中粮集团对员工持股涉及的持股对象、持股平台、持股比例、持股资金来源等进行深入研究。中国建材、中国化工、北京首农介绍了各自混改过程中的实际做法。

创新是企业永恒的主题,企业法务工作也是如此。广西移动创新总法律顾问履职方

式,从“坚持党的引领、明确责任体系、夯实管理体系、构建合规体系、打造文化体系”五个方面,形成了法治建设“五高”质量标准,打造了总法律顾问履职的“五五工作法”,为企业法治工作赋能。中国电子提出构建“五位一体”的大风控体系,统筹风险管理、法治建设、内部控制、合规管理、违规责任追究五项管理职能,有效整合管理资源,实现风险集约化管理。北京国资公司作为专门从事资本运营的国有独资公司,积极探索集团法律管理新模式,通过实施“三个一”工程,逐步建立了垂直管控、分级负责的企业法律事务管理体系。航天科工运用先进的信息化技术,探索与构建了基于大数据的智能法务合规体系,深度整合与挖掘企业内外部大数据,通过沉淀多元化业务模型建立专业的风控生态圈,帮助企业构筑风险防线,让法律、合规、风控、审计融为一体。

我们正面临百年未有之大变局,乌卡时代如何谋划好未来,是一个严峻的挑战,但服务于企业改革发展的主战场,是企业法务坚定不移的方向。相信本辑的出版能够为大家带来有益的思考和启发。

是为序。

中国企业法务观察主编 叶小忠

2021年5月10日

目 录

Contents

合 规 篇

以清单管理为抓手,推动合规与业务全面融合	靳 飞 赵 利	3
开发合规评估工具,建立健全规章制度合规审查机制	韩凤山 王宏新 王 瞰	18
创新规章制度管理,谱写本土化合规管理新篇章	刘炳坤 李 辉 赵滨利 梁禹崧	28
运用多种手段 全方位建设国际化合规管理体系		
——中铁国际合规管理体系建设探索	王青华	39
世行合规体系下中国承包工程企业合规体系的构建	方 拯	60
构建合规、内控、风险、法务“四位一体”全面风险管理体系	曾 辉 李 冶 姜 茜 蔡雪金 满 艺	69
立足企业实践 探索民航业的个人信息保护合规体系建设	东航法律合规部课题组	79
构建“1+2+3+4+N”央企大合规智慧管理体系	李 辉 卢 箫 曾令国	92
试点先行萃取经验,推广升华 做好融合式大合规管理	顾德军 丁国振	104
合规管理打造企业运营亮丽名片	范 辉 吴明晓	115
企业合规管理的来源与发展	刘红霞	126

混 改 篇

混合所有制改革 法律尽职调查法律合规风险及应对措施	中国建材集团有限公司	143
混合所有制改革 企业治理机制法律合规风险防范及应对措施	中国航发专项课题组	153
混合所有制改革 企业员工持股法律合规风险防范及应对措施	张小凤	163
“三类八度”设计企业章程 打造混改企业法治核心	王双兴	176

科学设计股权结构 提高国有资本的控制力	卢新华	187
法律赋能混改 专业化整合做优主业	王 钤 郭 芳 周 辉	196

创新篇

“五五工作法”高水平推进法治建设		
——广西移动探索实践总法律顾问履职新模式	何 玲	211
统筹推进“五位一体” 实现风险管理集约化	孔雪屏 李 刚	224
实施“三个一”工程 创新集团法律管理新模式	朱 捷 简梦梅	236
基于大数据的智能法务合规实践		
——中国航天科工集团	谭春玲 张文来 邱 帅 张 蕾 路 晶	245

合 规 篇

以清单管理为抓手,推动合规 与业务全面融合

靳 飞 赵 利

作者简介

靳 飞 西飞公司法律主管

赵 利 西飞公司法律主任

企业简介

西安飞机工业集团有限责任公司(以下简称西飞公司)创建于1958年5月8日,隶属于中国航空工业集团有限公司,是我国大中型军民用飞机研制生产的重要基地,是中国民用飞机的先行者,也是国际航空产业合作和航空产业海外投资的开拓者。

西飞公司主业突出,综合实力雄厚,产品特征鲜明,在相关产业领域具备独特的规模优势和发展潜力。近年来,公司发展不断增速,能力和实力持续增强,在大型运输机、大型预警机和C919大型客机等方面,为我国国防装备建设和航空工业发展作出了重要贡献。在建军90周年阅兵中,公司研制的“鲲鹏”“战神”等四型飞机呼啸飞过朱日和上空,接受检阅,大振军威、国威。

内容摘要

以解决合规体系构建、运行面临的问题为导向,以增强合规竞争力、护航公司高质量发展为目标。坚持合规思维引领下的全方位多层次融入运营管理体系路径,实现合规工作从防风险向防风险、创价值并举转变,从分散管理、条块分割向集中管理、协同联动转变,从被动合规向主动合规转变,助力公司治理体系和治理能力现代化。

关键词

合规思维 合规管理体系 合规特色手段 转变

引 言

国务院国资委《中央企业合规管理指引(试行)》的制定目的是为推动中央企业全面加强合规管理,加快提升依法合规经营管理水平,着力打造法治央企,保障企业持续健康发展。《关于全面推进法治央企建设的意见》提出法治央企的目标是:治理完善、经营合规、管理规范、守法诚信。公司治理体系和治理能力现代化是国家治理体系和治理能力现代化的一个组成部分,合规管理体系是整个公司治理体系的重要组成部分。

一、企业发展需要构建合规管理体系

西飞公司发展态势良好,运营管理体系运行平稳,整体管理水平持续提升,逐步实现管理规范化、业务流程化、工作标准化、手段信息化的现代化管理,迫切需要将合规管理作为重要的管理手段融入企业运营管理体系,将合规管理嵌入公司运营管理体系主价值链条。

同时,合规管理体系的建设与运行也面临着合规管理职能界定(工作领域)、业务交叉、部门工作协调等难题,例如,对于涉及需要各个职能部门协调的工作,存在难以有效开展,以及“想作为的难作为、协调基本靠感情、落实基本靠领导交情”的现实困境。

二、构建“123456”合规管理体系

(一)“123456”合规管理体系(见图1)

一个中心:合规引领价值创造,护航高质量发展。

两个清单:合规义务风险清单、合规审查清单。

三个重点:重点领域、重点环节、重点人员。

四个导向:规则导向、价值导向、问题导向、目标导向。

五化原则:体系化推进、标准化管理、精准化监督、部门化协同、全员化共治。

六入途径:入业务、入流程、入制度、入岗位、入考核、入系统。

按照“123456”思路,通过治理、管理和保障手段,依托运营管理体系架构,以入业务、入流程、入制度、入岗位、入考核、入系统为主线,在合规管理体系试运行及运行的过程中

不断优化完善组织体系、制度体系、运行机制和保障措施,充分发挥合规管理“三道防线作用”,助力实现西飞公司卓越绩效目标,保障企业高质量发展。

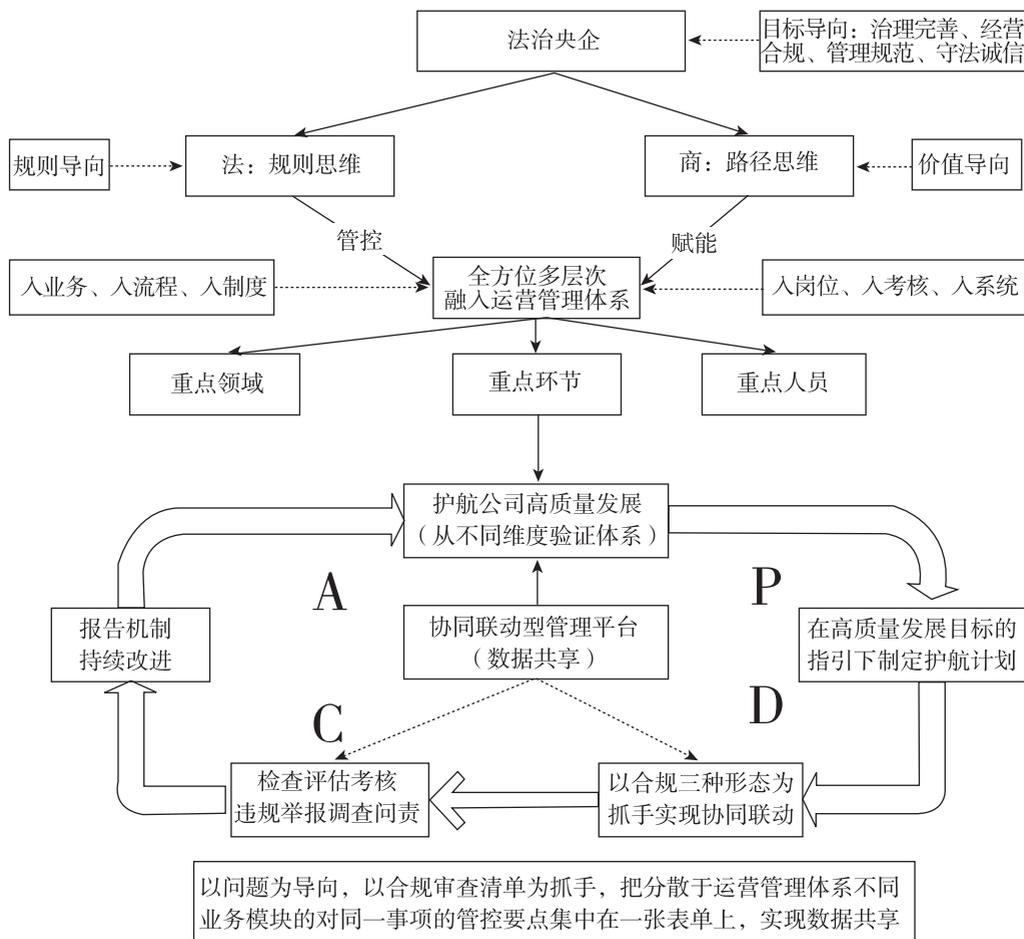


图1 “123456”合规管理体系

资料来源:西飞公司内部资料。

(二)以合规义务风险清单为抓手,实现“六入”

紧密围绕合规引领价值创造,护航高质量发展目标,按照“权力—义务—风险(违规情形)—违规后果—应对”的内在架构逻辑来设计合规义务风险清单(见表1),即权力决定合规义务的分布特征,合规义务决定合规风险的分布特征、常见违规行为、违规手法,违规行为导致内部惩处、党纪处分、经济赔偿、行政处罚、刑事责任等后果,为防止违规产生的后果的发生,就需要有应对措施,将权力对应的合规控制点融入内部管理流程、制度、重点岗位、考核、信息系统中进行管控。

表 1 合规义务/风险信息

分类	合规义务描述	合规义务来源 (合规义务依据)	合规义务类别	对应权力类型	合规风险点/表现形式/合规风险清单	违规后果		应对措施
						责任类型	具体后果	
从该具体业务开展环节梳理出该业务内容涉及的重点子分类	合规的原文摘录既包括同一个规定对同一件事规定的原文摘抄,也包括不同规定对同一件事规定的总结性摘录。分为禁止性规范(不得、严禁、杜绝等)和强制性管理(应当、必须等)	名称及具体条款,如《建筑法》第26、65条;《建设工程勘察设计管理条例》第8、21、35条;《建设工程质量管理条例》第18、25、34、60、73条	分为五大类:法律法规、监管规定、行业准则(上级文件)、内部制度、国际条约及惯例	八种权利模型:审批权、市场客服与销售权、人事权、采购权、放行权、计量权、财务权、拥有关键信息权。(无法确定权力类型的填写“其他”)	对合规义务描述三级分类情形的列举,没有可以不填	有五类:党纪处分、刑事、行政、民事、内部惩处	摘抄原文	包括:资源配置、制度、流程、标准指引、技术手段、信息、活动、培训等方面

资料来源:西飞公司内部资料整理。

(三)两合规清单与“五化”关联推进

以“五化”原则为指导,将合规控制点融入业务、流程、制度、岗位、考核、协同,同时,以合规义务风险清单、合规审查清单的运行、优化完善为抓手,进一步完善具体内容。

1. 体系化推进

在落实国资委《中央企业合规管理指引(试行)》要求过程中,坚持“体系承接、要素导入”,用 AOS^① 的思想来指导合规管理体系建设与运行工作,在梳理现有的各项管理体系的基础上,依托运营管理体系架构,以“不得、杜绝、禁止”等负面清单和“应当、必须”等正面清单的方式明确重点领域的合规管理要求,划出红线和底线,共编制 901 项合规义务风险清单、317 项合规审查清单,基本实现重点业务领域的全覆盖。

2. 标准化管理

针对风险、内控、法律、合规、环保、保密、安全生产、职业健康等多体系并存;各体系的

^① AOS 是指以业务流程为中心,实现组织管理、质量管理、保密管理、党建等多系统多要素融合,构建一套标准体系,提升管理协调性,同时建立流程和 IT 深度融合的治理机制,以信息化持续推动 AOS 持续优化。

主管部门、主管领导不一;各体系工作标准不一、工作对象和工作内容存在交叉重复的问题,树立“大合规理念”,以合规义务风险清单、合规审查清单为抓手,把分散于不同层级的法律、行政法规,监管规定、行业准则、内部规章制度及国际条约、国际惯例中对同一事项的规定,集中在一张表单上,助力实现各体系从清单中抽取本体系、本领域的合规控制点,避免重复工作和冗余流程。

3. 精准化监督

以合规义务风险清单、合规审查清单为抓手,明确合规管理第一责任人、合规管理负责人、合规部门负责人、合规管理人员、业务人员等不同层级岗位人员的合规义务及工作中应关注的审查要点,助力实现对不同业务领域、不同岗位履职情况的精准化监督。

4. 部门化协同

加强合规管理牵头部门、业务部门、执行单位之间的沟通衔接,按年度分解目标,落实保障措施。建立目标一致、方向统一、互联互通、相互衔接的实施计划,并认真组织实施,各相关单位根据合规义务风险清单、合规审查清单建立本业务领域的执行监督检查考核标准,开展有效的监督检查,对违规情况要视情节严重程度进行问责,确保体系制度、流程的刚性执行。

5. 全员化共治

构建合规管理体系的关键在于前端的合规(普法)培训,西飞公司结合法治宣传教育,以“航空报国、航空强国”精神为核心,综合运用《员工文化手册》、报纸、SQCDP^①例会、新进厂员工培训等传统媒介和智慧西飞公众号合规普法模块新媒体,广泛宣贯合规理念、法治理念,营造氛围,提升员工素养,并督促相关业务部门开展合规文化建设。

三、发挥有特色的合规管理举措效能

(一)明确合规体系价值定位,构建法律、合规、风险、内控一体化管理平台

合规体系并不是要代替以往的内控、风险、法律、保密等体系。从管理角度看,西飞公司只有一个运营管理体系,其他各种管理都是运营管理体系的有机组成部分。从方法论角度,是用合规这条线把公司的安全、环保、质量、保密等各条线、各模块再梳理一次,用新的方法和工具来检验现有体系模块是否运行通畅、是否有缺失,实质就是管理升级。

遵循“价值引领、流程驱动、数据共享、多维度分析、可视化展示”的思路,依托运营管理体系架构,以“强内控、防风险、促合规、创价值”为路径,探索构建法律、合规、风险、内控

^① SQCDP 是指围绕实现生产目标,通过直观可视的方式揭示生产现场“安全(S)、质量(Q)、成本(C)、交付(D)、人员(P)”方面的关键信息,暴露主要矛盾,以使任何人都能够迅速地发现现场的异常状态,并能够迅速解决问题,在例会上充分利用“P”这个环节花少量时间进行合规普法宣传。

一体化管理平台(见图2)。在此基础上,实现以合规运行机制为载体,“一体化部署、一体化推进,一体化考评”,节省管理资源,共享管理知识,提升管理效能。

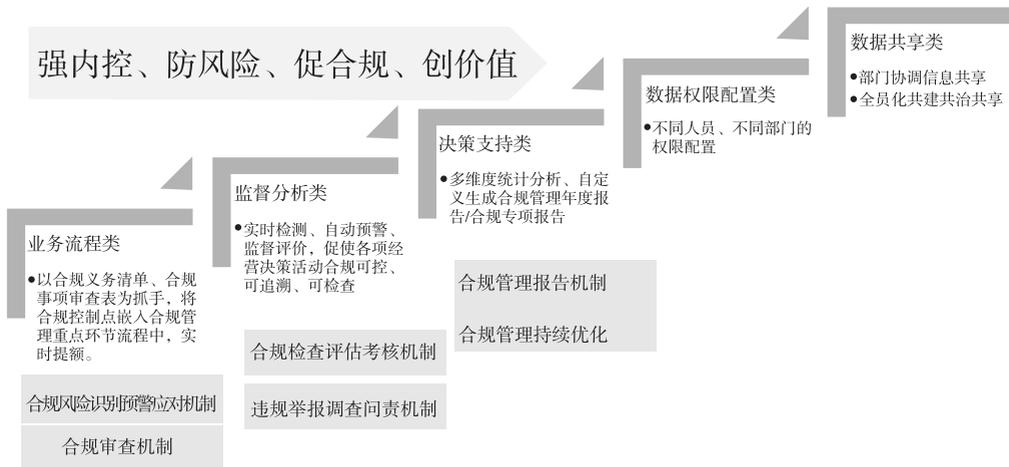


图2 法律、合规、风险、内控一体化管理平台

资料来源:根据西飞公司内部资料整理。

(二)突出党建引领、协同联动,筑牢组织基础

坚持党的领导、加强党的建设,是我国国有企业的光荣传统,是国有企业的“根”和“魂”,是我国国有企业的独特优势。2019年12月30日,中共中央发布《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》,强调“坚持加强党的领导和完善公司治理相统一,把党的领导融入公司治理各环节;坚持党建工作与生产经营深度融合,以企业改革发展成果检验党组织的工作成效;坚持党管干部、党管人才,培养高素质专业化企业领导人员队伍和人才队伍”。党员的行为除受国家法律法规、企业规章制度约束外,更重要的是要接受党内法规约束。

在推进工作之初,西飞公司成立以总法律顾问为主任的合规管理办公室,由党建、纪检、审计、法律、内控、采购、财务、规划等多部门负责人为成员,负责推进合规体系建设与运行工作。构建了权责清晰、协调高效的组织体系(见图3),解决了谁来管合规的问题。针对部门沟通不畅通的问题,树立“大协同”的管理理念,形成统一领导、统一规划、统一标准、统一管理的职责清晰、协同推进的工作格局。合规委员会及合规管理办公室要充分发挥统筹、协调、监督作用,各业务部门在业务方面积极协同,认真履行主体责任。

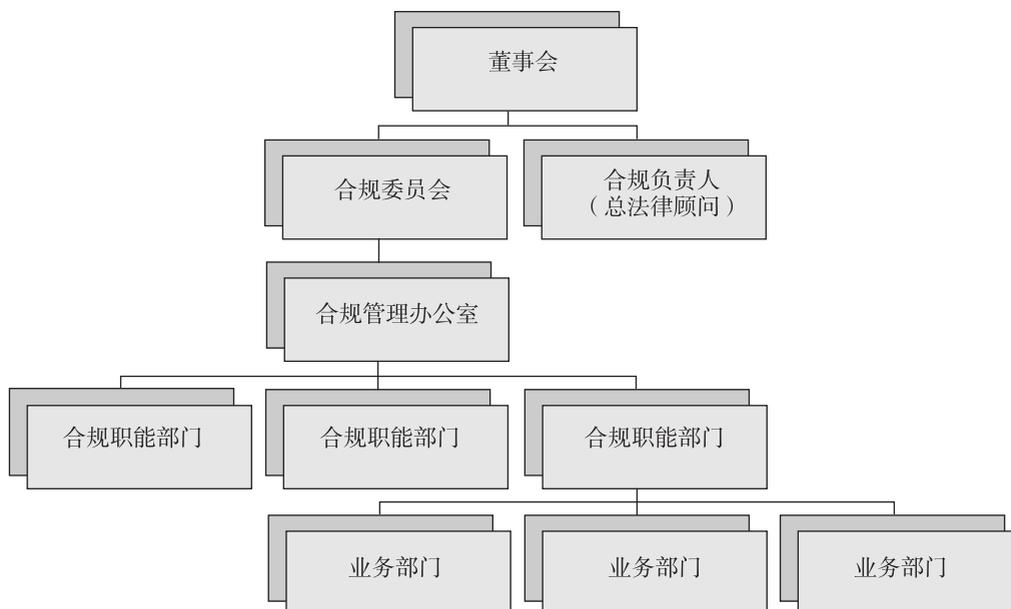


图3 西飞公司合规管理组织体系

资料来源:西飞公司内部资料整理。

(三)融合合规与业务,实现赋能与管控结合

西飞公司在合规管理体系的建设与运行过程中,始终坚持以合规义务风险清单、合规审查清单为抓手,将合规管理控制点要求嵌入公司运营管理体系,围绕主价值链(研发、生产、采购、制造、销售、交付、客服),从管理支持角度,结合合规管理的三个重点(重点领域、重点环节、重点人员),明确了合规管理的具体工作内容(见表2)。

表2 合规管理工作内容清单

序号	合规领域	对应内部管理	合规义务风险清单	合规审查清单	管控要点
1	党内法规	政治保证 党建要求	—	—	加强对党内法规的研究工作,全面掌握禁止性规定,明确党员行为规范的红线、底线,教育党员领导干部树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”,对党忠诚、对事业担当、对同志负责,充分发挥广大党员在推进公司合规管理体系建设与运行中的率先垂范作用,为合规管理体系建设与运行提供坚强保障

续表

序号	合规领域	对应内部管理	合规义务风险清单	合规审查清单	管控要点
2	健康安全 环保	安全生产 标准化 绿色航空 达标 环境/职业 健康安全 管理	—	—	严格执行国家安全生产、环境保护法律法规,完善企业生产规范和安全环保制度,加强监督检查,及时发现并整改违规问题,加强安全生产规范化建设,建立安全生产责任制,制定安全管理制度和操作规程,排查治理隐患和监控重大危险源,建立预防机制,规范生产行为,使各生产环节符合有关安全生产法律法规和标准规范的要求,“人、机、料、法、环”处于良好的生产状态,并持续改进。加强环境/职业健康安全管理体系建设与运行,贯穿环境因素/危险源识别与评价、合规义务的识别与获取,目标/指标和管理方案的制定与实施,内外部信息交流,建设项目管理、环境污染与职业健康安全防护,能力培训和意识管理,应急管理,监督检查,考核奖惩、合规性评价与改进,体系审核,管理评审等全过程
3	质量管理	质量管理	—	—	完善质量体系,提高体系运行实效。加强可靠性,维修性、保障性,测试性,安全性和环境适应性设计技术的推广应用,强化设计过程控制,从源头提升产品质量,应用质量工程技术,提升过程控制能力。开展检验技术研究,提升检验技术能力,实施供应商全过程管理,提升全产业链质量管控能力,推进质量工具的应用,加强质量队伍建设,强化意识教育,倡导优秀质量文化,科学地提升公司质量管理能力
4	劳动用工	人力资源管理	—	—	健全完善劳动合同管理制度,规范劳动合同签订、履行、变更和解除,切实维护劳动者的合法权益。依据相关法律法规,开展员工招聘与配置工作,坚持人岗匹配则,及时签订岗位合同,明确岗位任职资格和工作职责,重点关注特种作业岗位人员,确保符合国家相关法律法规要求
5	财务税收	财务管理	—	—	健全完善财务内部控制体系,严格执行财务事项操作和审批流程,严守财经纪律,强化依法纳税意识,严格遵守税收法律政策、严格执行筹融资、委托贷款、经济担保、全面预算、资产清查等事项决策管控要求,加强成本管控,杜绝入账不合规导致少计资产、负债现象,规范产品成本结转。加强财务报销合规审查,严格遵守执行《财务报销十项禁令》要求,切实把好财务“关口”,杜绝报销不合规票据,规范财务管理

续表

序号	合规领域	对应内部管理	合规义务风险清单	合规审查清单	管控要点
6	信息安全与知识产权	科技管理	—	—	加快知识产权强企建设,切实增强知识产权意识,在生产经营、科技创新中加强知识产权研发、申请及使用、转让全过程管理,推动开展知识产权协同运用,提高知识产权质量效益。在重点领域合作中开展知识产权评估、收购、运营、风险预警与应对,采用专利、商标、著作权、知名商品特有包装、装潢、商业秘密等方式进行全方位的知识产权保护,完善知识产权资产的财务、评估等管理制度,加强在并购重组、股权激励、对外投资、合资经营等活动中的知识产权管理,防止侵犯他人知识产权
7	商业伙伴/公平竞争/利益冲突	市场营销 供应链管理 生产制造 订单交付 客户服务	—	—	加强合同全生命周期管理工作,根据销售合同(已经签订和预计签订)来预计公司年度运管目标,下达销售计划,根据销售计划安排采购和生产计划,实现“以销定产”的运管目标;“均衡交付”其实是履行销售合同,围绕这一目标在平衡生产能力、周期、成本等基础上的采购和生产行为也是合同履行的过程。围绕销售合同履行,调整采购合同签订和履行,实现“压两金、去库存,降成本”,达到效益最优

资料来源:西飞公司内部资料整理。

针对业务的难点和痛点,紧紧围绕一线业务需求,围绕重大决策、财务管理、资产处置、采购、外扩、工程建设、招标投标、境外合规(出口管制)等重点领域,通过合规专家团队,共享平台、推送法律政策动态、编制可操作的合规义务风险清单、合规审查清单等多种方式,实现为管理人员、业务一线人员赋能。同时以“不得、杜绝、严禁、禁止”“应当、必须”等负面清单和强制清单的方式明确重点领域的合规管理要求,划出红线和底线,将禁止项和强制项贯彻到合规风险识别预警应对、合规审查、合规检查评估考核、违规举报调查问责、合规报告五个机制始终。在将禁止项和强制项嵌入业务、嵌入制度、嵌入流程、嵌入岗位、嵌入考核的基础上,逐步嵌入系统,实现信息化管控,确保关键控制点按照预设流程进行,关键控制点不会遗漏。

(四)用好合规清单,合规管理向深处走

坚持分类使用,针对合规牵头部门、合规职能部门、业务部门的不同需求,明确了使用合规清单的不同用法、不同目标。