

# 合规管理赋能国企高质量发展

潮头风正劲,击鼓再催征。作为余杭区属重要的国有开发平台之一,杭州余杭交通投资集团有限公司(以下简称“交投集团”)承担各类政府项目多、资金量大,截至2023年底,交投集团资产总额达750亿元,主体信用评级AAA级,各项财务指标均呈现稳定上升趋势。

这背后,是交投集团认真贯彻落实加强国企法治建设、合规管理要求,有效防控合规风险,提升合规经营管理水平的种种努力。

交投集团围绕“3+N(三重一链)”战略发展目标,持续深化企业改革、管理变革,推动集团及所属企业在合规体系建设重点领域、关键环节取得明显成效,逐步形成了职责分工明晰、机制运行顺畅、合规意识更加牢固、风险管控更加有效的合规管理体系,促进了发展质效持续提升。

本版组稿 朱筱 沈晓峰 严绘锦 陈馨宜



余杭交投集团

## 坚持党的领导 把牢合规管理建设方向

坚持党的领导、加强党的建设,是国有企业的的光荣传统,是国有企业的“根”和“魂”,是我国国有企业的独特优势。国有企业合规管理,必须坚持和强化党的集中统一领导,充分发挥党组织把方向、管大局、促落实的领导作用,把党的领导贯穿于企业合规管理工作的全过程、各环节,统一思想、凝聚共识,有效调动和整合企业方方面面的资源,着力培育和牢固树立全员合规意识,将加强企业合规管理转化为推进和保障国有企业高质量发展的强大内生动力。

在学思践悟、精准理解上下功夫。今年以来,交投集团先后通过专题研究、部署动员、营造氛围、组织培训等多种方式和形式,使全体人员充分认识到合规管理的重大意义,充分认清加强合规管理是贯彻落实全面依法治国战略的客观要求。合规管理水平体现了一个企业能力和潜力,是企业可持续发展的基石。国有企业必须牢固树立“依法合规创造价值、依法合规就是生产力、依法合规就是效益”的理念,严格依法依规经营,坚决杜绝“抄近道”“走捷径”“打擦边球”的思维和做法。

在加强领导、把牢方向上下功夫。“路线确定之后,干部就是决定的因素”,领导干部是国有企业的“关键少数”。各级领导干部是否重视企业合规管理工作,能否充分认识依法治企、合规经营对企业发展的基础性、保障性作用,是关键性乃至决定性因素,直接决定了企业抓合规管理工作的成效乃至成败。交投集团坚持党委统一领导,明确党委书记为第一责任人,负责协同制定合规总体目标、方针、政策,审议重大合规事项,监督检查合规要求的落实情况。党委书记、董事长带头讲合规、促合规、防风险,倡导从决策到执行都要“按法律来、照制度办”。与此同时,交投集团上下严格落实党委重大决策事项前置研究讨论有关规定,保证“三重一大”决策机制落实,切实把党的领导融入公司治理各个环节,在招投标、项目建设等重点领域,健全各级管理议事规则,为公司决策提供客观、公正的意见与建议。

在统筹推进、贯通融合上下功夫。交投集团坚持系统观念,统筹把握依法合规治企与强化管理、集团治理的关系,始终将强化管理作为企业有效运行的基础和前进的动力,将依法合规治企作为企业一切活动必须遵循的底线和红线,将集团治理作为现代企业一项根本性制度安排,做到相互补充、相互促进,共同推动企业高质量发展。统筹把握依法合规治企与深化改革的关系,坚持在法治轨道上推进集团治理体系和治理能力现代化,以依法合规为前提深化改革,以深化改革的措施提升依法合规治企水平,实现改革与法治“两翼齐飞、双轮联动”。



### 清廉交投

清廉交投Logo



员工交流合规体系建设



审计监督部梳理岗位风险清单



“123467”工作机制和3个工作闭环

## 重视基础建设 健全合规管理“三个体系”

建立“治理完善、经营合规、管理规范、守法诚信”的国有企业,关键在于构建合规体系,通过合理完善的合规管理体系,为企业健康可持续发展创造条件、打牢基础、提供保障。

今年2月,交投集团引进由浙外专家组成的合规体系建设顾问团队,大力推进合规管理体系建设工作,不仅对公司合规风险进行全面排查,并制定了对应的风险防控措施;完善公司合规管理制度,加强内部控制;建立合规监督机制,完善合规体系,全面推进合规管理工作。

建立“科学合力、规范运行”的法人治理体系。党委负责把方向、管大局、促落实,推动合规建设。董事会负责定战略、作决策、防风险,决定合规管理重大事项。经营层负责谋经营、抓落实、强管理,组织、监督合规管理具体行动。按照“双向进入、交叉任职”要求,以支部换届、支部增补委员为契机,科学配备党支部班子。

建立“化外为内、与时俱进”的制度体系。制度是企业合规管理的基石,合规管理要付诸实施就必须扎紧“以制度管人管事的

笼子”。交投集团持续完善制度流程,根据业务特点及经营现状,对现有制度进行修订完善,形成了《合规管理与内部控制基础性评价报告》《合规管理体系框架建设方案》《合规管理体系框架执行表单清单》《现场项目审查记录及跟进反馈报告》《合规管理制度》《重大经营风险事件或内控缺陷报告模板》共6个制度性文件,集团本级增加了《风险评估报告及建议书》《合规管理手册》《合规管理考核评价办法》《合规建设情况报告》《项目总结报告》共5类成果文件。以上文件,加强了对各业务流程的管控,提升了公司的运营效率,合规管理体系初步确立。

与此同时,通过合规管理,交投集团对运营管理、财务管理、招投标管理、合同管理、档案管理、工程管理、安全管理等方面的风险点及现状进行了解、分析与评价,并修订完善相应的合同管理制度,规定合同的起草、审核、签署和归档等流程,明确各个环节的责任人和权限,确保合同签订过程的规范性和合规性;同时加强合同培训和法律知识普及;定期合同审查和更新;定期审查公

司内部文件和合同,确保其中的法律条款和规定符合最新的法律法规要求。

此外,交投集团加强了对财务流程、制度的监督和管理,确保内部控制的有效性和合规性;进行详细的审批流程分析,识别瓶颈和不必要的环节。从中剔除冗余的审批步骤,简化流程,确保每一步的审批都是必要的;引入自动化工具来加速审批流程;进一步优化信访工作流程,加强集团公司与下属单位之间的沟通与合作,确保信息的畅通传递,避免信息滞后导致处理滞后;建立适合集团和下属公司的内部控制制度,明确财务流程、审批流程、支付流程等,有力确保了各项操作符合合规标准。

交投集团坚持“全面合规、人人有责”的原则,建立权责清晰、明确到岗、到人的责任体系。各业务部门和各下属公司落实把好合规的第一道关口,按照合规要求完善业务管理制度和流程,主动开展合规风险识别和隐患排查,将合规要求覆盖各业务领域、各部门、各下属公司和全体员工,贯穿决策、执行、监督全流程。

## 抓牢关键环节 规范推进合规管理运行

合规管理的具体流程,因企业规模、所处行业、管理架构等实际情况不同,很难有统一的通用模式,需要在实践中不断完善。交投集团以下属杭州余杭公交场站管理有限公司(以下简称“场站公司”)为试点,积极探索合规管理体系建设。

在全面合规试点期间,场站公司率先通过召开全体员工动员大会、全面合规实施方案对接会议,对合规工作进行了细化分工、明确部署,提高了全体员工对合规工作的重视程度,确保合规试点工作推进有序、有效。与此同时,从组织架构、内控管理、工作流程、绩效考核等方面着手向内梳理合规管理工作、推进合规管理措施的落实,使合规管理从纸面逐步融入企业管理工作中。

为保障合规管理工作顺利开展,一方面,根据场站公司的实际情况,成立了合规管理综合领导小组,设立了首席合规官和合规专员,明确了各自的职责范围。公司各部门梳理了内部岗位合规职责清单、合规风险清单、合规审

查流程管控清单,并组织了全级次、全方位的合规风险排查。针对发现的问题,立即制定整改方案,落实合规管理责任。

另一方面,根据业务板块,场站公司各业务部门收集整理了企业相关管理制度。围绕相关法律法规、行业政策文件,针对性地进行了一系列丰富多彩的合规文化宣传活动,企业内部掀起了合规文化的学习热潮,形成了“人人讲合规,事事做合规”的合规企业文化氛围。

经过数月的努力,交投集团在强化合规监管、完善制度建设、扩大合规宣传等方面精耕细作,成效显著,并总结出了“123467”工作机制,即一个组织架构、二个责任主体、三个机制、四个风险等级、六项合规管理工作内容、七步工作方法。具体包括一个组织架构,保障领导层、高级管理层对预防性合规的支持和绝对承诺;两

个主体,企业经营行为和管理行为和员工履职行为;建立“三道防线”“三张清单”“三个闭环”的“333”工作机制;构建四个级别的风险评估等级;拆分六大方面合规管理内容;通过七步工作法构建预防性合规制度体系和工作闭环。

此次全面合规试点工作的成功开展,不仅切实增强了全体干部员工的风险防控能力和合规管理意识,还建立了合规管理机制,完善了合规管理制度,取得了显著的风险管控成效,培育了一支懂合规业务的合规管理队伍,为集团更好开展合规管理打下坚实基础。

法与时转则治,治与世宜则有功。面向未来,交投集团将坚持深入学习贯彻习近平法治思想,强化问题导向、目标导向、结果导向,持续健全集团公司及各子公司合规管理长效机制,推动法治交投建设取得新跨越和新突破,筑牢行稳致远的根基,为助力集团实现“3+N(三重一链)”战略发展目标,为高质量发展保驾护航!



企业合规管理专题培训