

附件 5

在省属企业全面推进合规管理工作会上的讲话

徐 进

(2020 年 12 月 23 日)

同志们：

今天，我们召开省属企业全面推进合规管理工作会，主要任务是深入学习贯彻党的十九届五中全会、中央全面依法治国工作会议精神，认真落实省委十一届八次全会决策部署，总结省属企业合规管理试点工作情况，安排部署全面推进省属企业合规管理工作，为实现高质量发展、打造一流国企提供有力保障。

刚才，汝源同志通报了省属企业合规管理试点工作情况、解读了《省属企业合规管理指引（试行）》，8 户试点企业作了交流发言，合规管理咨询专家黄永庆律师讲了很好的意见建议，大家要认真学习借鉴、抓好工作落实。下面，我讲几点意见。

一、高度重视、扎实推进，合规管理试点取得积极成效

省国资委高度重视合规管理工作，去年我们高规格召开会议安排部署，并在四川发展等 8 户企业开展试点，推动省属企业合规管理多点发力、破题成势。一年来，8 户企业认真落实省国资委安排部署，思想上高度重视、组织上统筹有

力、措施上积极有效，立足行业特点、结合企业实际，在试点中探索、在探索中推进，形成了一批有借鉴价值和推广意义的经验做法，明显提升了企业依法经营、合规管理水平，有力服务了企业高质量发展，为全面推进省属企业合规管理创造了条件、奠定了基础。

第一，“三步走”的总体思路更加明确。与中央企业相比，我省国有企业合规管理起步较晚、基础较弱。基于这个实际，我们坚持先行先试，提出“一年试点探索、两年全面推开、三年巩固提升”的总体思路，计划用3年时间、分3个阶段积极稳妥推进，力争到2022年形成务实管用、特色鲜明的国企合规管理“四川模式”。一年来的实践证明，这个思路符合实际，也是切实可行的（铁投集团等企业也相继提出“半年出成果、一年试运行、两年显成效”的总体安排）。

第二，合规管理体系初步形成。在制度体系上，各试点企业以合规管理指引（办法）为牵引，研究出台合规管理重点领域、重点行业等专项指引，形成“1+N”制度体系。四川发展围绕国有资本运营公司定位，出台了以合规管理办法为统揽，境外投资、证券业务、基金投资等26个专项指引为配套的“1+26”合规制度体系。在组织体系上，各试点企业主要负责人高度重视，亲自研究部署、亲自推动落实，形成了合规委员会统筹领导，合规牵头部门、业务部门、监督部门齐抓共管、协同推进的工作格局。在推进体系上，坚持以点带面、压茬推进，形成以集团公司为主导，多个二级公司协同推进机制（川投集团形成集团公司统领、4户二级企

业示范引领的“1+4+N”推进机制；能投集团形成集团主抓投资决策管理领域，二级企业自主选择商业伙伴、海外业务等各自重点领域的“1+N”模式；川商投集团逗硬合规考核，实施二级公司交叉评、外部专家评、自评和风控部评等“八方考核”，并将考核结果与年度绩效挂钩）。

第三，合规风险管控更加有效。各试点企业从建立合规义务库、风险库入手，建立健全风险识别预警、应对处置、评价评估、考核奖惩等管控机制，推动形成合规风险管控闭环，有效防范化解重大风险。华西集团在试点期间，集中开展被诉案件专项治理，公司被诉案件大幅下降（部分下属单位被诉案件数量降幅达50%）。四川发展对全集团三年来合同履行情况开展专项清查，集中清查合同2.7万多份，着力防范合规风险。川投集团从制度设计、经营决策等关键环节入手，全面系统梳理排查出容易发生合规风险的重点环节152个，确保风险可控在控。

第四，各具特色的合规文化基本形成。各企业通过编印合规手册、签订承诺书、开展知识竞赛等多种方式，培育具有行业特色的合规文化。能投集团提出“高层率先合规、全员自觉合规、所属企业联动合规”的合规价值观；华西集团形成了具有华西特色的“知法善建·合规同行”文化；富润公司组织全员签订《合规承诺书》，实现从“要我合规”到“我要合规”的转变；省建院将合规理念融入企业“大观精致”文化，诠释企业合规文化新内涵。

第五，合规价值功能有效发挥。各试点企业将合规审查

作为投资并购、改革重组等重大事项前置程序，法务合规部门提前介入，深度参与项目立项论证、尽职调查等工作，确保重大项目投资、重大改革平稳有序推进。川商投集团开展大额合同、涉诉案件风险专项督察，避免或挽回损失 2.7 亿元。铁投集团围绕铁路、公路建设、工程施工 3 大主业，对投资、融资、采购、基建等 104 项流程进行穿透检查，保障企业稳健发展。特别是新冠肺炎疫情爆发后，各试点企业通过编印防控指南、政策清单、在线培训等，有效防控疫情可能引发的劳动用工、合同履行、对外捐赠等衍生风险，为夺取“双胜利”提供了重要保障。试点一年以来，越来越多的企业认识到，合规不仅创造价值，合规本身就是价值；部分未纳入试点的企业也按照试点标准，加强合规管理体系建设，取得了积极成效。

二、深刻把握合规管理面临的新形势新要求，切实增强做好合规管理的责任感紧迫感

当今世界正经历百年未有之大变局，国际环境日趋复杂，新冠肺炎疫情大流行影响深远，不确定性和不稳定性持续增加。外部环境越是复杂，越是要把握发展大势、坚定必胜信心，越是要强化法治思维、合规意识，增强抵御风险挑战的能力，推动高质量发展。

第一，全面加强合规管理，是深入贯彻落实中央和省委省政府关于合规管理重要部署的具体行动

中央和省委省政府高度重视合规管理。近年来，习近平总书记多次就合规管理作出重要指示批示，强调要强化合规

意识，依法合规经营，为我们抓好合规管理指明了方向、提供了遵循。今年，中央国企改革三年行动方案及我省实施方案中，均对加强合规管理、完善合规体系、加强风险防控提出明确要求。我们一定要深入学习领会习近平总书记的重要指示精神，深刻认识合规管理的重要性，提高政治站位，增强做好合规管理工作的自觉性主动性。

第二，全面加强合规管理，是把握“三新”要求、推动国资国企做强做优做大的迫切需要

党的十九届五中全会作出我国进入新发展阶段的重大判断，提出贯彻新发展理念、构建新发展格局。国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，既要抓住机遇，推动做强做优做大，又要树牢底线思维、强化合规管理，确保行稳致远。一方面，推动高质量发展，需要加强合规管理。合规是企业核心竞争力的重要内容，也是实现高质量发展的基本要求。而高质量发展的内涵之一就是依法合规经营、风险可控在控。这就要求企业把合规管理融入企业战略规划、法人治理、生产经营各领域、全流程，确保企业实现高质量发展。另一方面，应对外部挑战，需要加强合规管理。当前，国际上单边主义和贸易保护主义抬头，一些国家频频以国家安全、违反当地法律等为由，对我国企业在投资审查等方面采取更加严厉的监管、限制措施。这就要求国有企业进一步增强合规意识，遵守国际规则，学会运用规则维护自身合法权益，增强抵御外界复杂环境、适应规则变化和防范不确定风险的能力。

第三，全面加强合规管理，是守住安全发展底线、防范化解重大风险的重要抓手

防范化解重大风险，是当前及今后一个时期的重大任务。党的十八大以来，习近平总书记围绕为什么要防范化解重大风险、防范化解哪些重大风险、如何防范化解重大风险等问题，作出了一系列重要论述。12月16日至18日召开的中央经济工作会议又明确要求，坚持底线思维，提高风险预见预判能力，严密防范各种风险挑战。就国资国企而言，随着外部环境复杂严峻、经济下行压力加大以及省属企业发展规模扩大、改革进入攻坚阶段等原因，企业面临的风险挑战日益增加。同时，一些企业合规管控体系不健全、管理不到位，在债务管理、项目投资、产权转让、法律合规、党风廉政等方面存在诸多风险隐患。内外两方面因素叠加，给企业带来很大的风险挑战。国资国企一定要不断增强风险意识，加强依法合规经营，有效防范化解重大风险，推进企业持续健康发展。

第四，全面加强合规管理，是适应外部监管要求、顺应合规管理趋势的重要举措

近年来，随着国际组织、各国政府监管力度持续加大，合规管理已成为全球企业发展的大势所趋。国际组织方面，从2000年联合国发布全球契约，到国际经合组织倡导企业遵循合规最佳实践，再到2014年国际标准化组织发布合规管理体系指南，对合规管理的要求越来越高，管理体系日趋完善。政府监管方面，各国不断创新监管方式手段，从过去关

注事后处罚到注重事前预防，要求企业实施更加积极的合规管理工作。比如，法国在 2016 年就明确要求企业建立合规制度，如没有建立合规管理体系，企业可能面临处罚。我国也陆续出台反垄断等一系列操作细则，不断加大对违规行为的惩罚力度。同时合规监管的范围已从传统的反商业贿赂、反垄断、反不正当竞争，逐步扩展到知识产权、安全环保、数据保护等诸多领域。这就要求企业主动适应监管形势变化，不断提高依法经营、合规管理水平。

三、紧盯目标、抓住关键，推进合规管理取得新突破

2021 年是省属企业“合规管理全面推进年”。各企业要认真落实《省属企业合规管理指引（试行）》，统筹谋划、精心组织，聚焦重点任务，把握关键环节，推动省属企业合规管理取得新成效。重点要抓好以下五个方面：

一要明确各方职责，融入公司治理。事实证明，合规管理只有深度融入公司治理，明确职责、落实责任，方能收到实效。要树立系统思维，从顶层设计着手，推进合规管理进章程、进法人治理。一方面，要进一步明确公司党委会、董事会、监事会、经理层等治理主体的合规管理职责和义务，推动形成各司其职、齐抓共管格局；另一方面，要清晰界定合规管理牵头部门、业务部门、监督部门及其职责，建立健全协同联动机制，共同推进合规管理有效运行，筑牢合规风险管控“三道防线”。

二要建立制度机制，完善运行体系。加强合规管理，构建务实管用的合规管理体系是基础。要夯实合规管理制度基

础。坚持全域合规、全员合规，将外部合规要求及时转化为内部规章制度，形成企业全体员工普遍遵守的合规行为规范。要建立健全合规管理运行机制。建立健全合规风险识别预警、风险应对、审核审查、违规问责、评价评估等运行机制，确保合规管理体系发挥作用。8户试点企业要在前期试点基础上，持续巩固深化、提质增效，建立覆盖全集团的合规管理体系。同时，要加强合规管理体系有效性分析评估，推动持续改进提升，为企业改革发展提供有力支撑。

三要坚持融入融合，形成整体合力。合规管理要深度融入企业生产经营、改革发展，始终服务于企业做强做优做大这个目标，决不能搞成自娱自乐、“两张皮”。除了要融入公司治理外，重点要抓好“三个融入”：一要融入企业运营流程。要充分运用企业信息化、大数据等手段，推动合规理念、合规要求融入企业制度制定、经营决策、生产运营各环节、全流程，实现合规风险可视、可知、可控。二要融入业务岗位。要通过明确岗位合规职责、加强合规培训、抓实合规考核评价等手段，确保员工有效理解企业合规目标，自觉遵循合规要求，做到时时合规、处处合规、事事合规。三要融入现有管控体系。合规管理是在原有工作基础上的改革调整、管理优化，不是另起炉灶、另搞一套，要与企业内控、法务、审计、纪检监察等管控体系相统筹、相衔接，努力实现管理资源有机融合、管理效益最大化。

四要抓好引领示范，强化协同联动。从全省国资国企合规管理现状来看，中央在川企业、省属企业和市（州）国企

总体不均衡、差异较大。全省国资国企要牢固树立“一盘棋”思想，在合规管理方面强化协同、整体联动，共同提升我省国资国企合规管理水平。8户试点企业要发挥好示范引领作用，带动省属企业加强合规管理体系建设，在重点领域、关键环节率先突破，取得实效。中央企业合规管理起步早，我们要推动地方国企加强与在川央企交流互鉴，共同提升我省国企合规管理整体水平。同时，要指导支持市（州）国资委在所属企业推进合规管理，加快实现全覆盖。

五要突出文化引领，增强合规意识。合规文化是合规管理的灵魂。要强化合规宣传教育培训，积极通过编制诚信合规手册、制定员工合规行为准则、签订合规承诺等多种方式，强化全员安全、质量、诚信、环保和廉洁等意识，大力培树“合规人人有责”理念，推动合规成为一种态度、一种习惯、一种文化，成为全体员工的自觉行动。要树立依法合规、守法诚信的价值观，营造依规办事、按章操作的良好文化氛围。

四、强化领导、狠抓落实，确保合规管理工作落地落实

合规管理是一项系统工程，必须精心组织、统筹推进，确保各项工作落到实处、见到成效。

一要强化组织领导。合规管理是“一把手”工程。几户试点企业的实践充分说明，企业主要负责人高度重视、顶层推动，是合规管理取得成效的关键所在。各企业主要负责人要担任合规委员会主任，定期组织研究合规管理推进情况，研究解决重大事项，为加强合规管理提供必要的人员、经费等工作保障。

二要强化统筹推进。省国资委合规管理办公室要切实发挥好日常联系、牵头协调作用，指导、督促各企业抓好工作推进，加强合规考核，确保取得实效。要充分整合省直有关单位、合规专家、常年法律顾问等各方力量，支持和推动企业加强合规管理。各企业也要建立统筹协调机制，推进合规管理工作取得实效。

三是要强化激励约束。要继续坚持“四纳入”，把合规管理工作情况，分别纳入企业负责人经营业绩考核、企业董事会年度工作报告、企业主要负责人述职报告、企业总法律顾问述职报告。各省属企业也要加快建立完善合规履职评价、考核约束、责任追究等机制，推动合规管理落地落实。

同志们，加强合规管理意义重大、要求很高。我们要进一步提高认识、强化措施、抓实抓好，加快建成治理科学、经营合规、管理规范、守法诚信的法治国企，为推动国资国企高质量发展提供有力保障、作出更大贡献。

再过几天就是元旦佳节了。借此机会，向在座各位，并通过你们向省属企业奋战在法治战线的同志们，提前致以节日的问候，祝大家在新的一年里，身体健康、工作顺利、阖家幸福！

谢谢大家！