

---

# 国有企业合规管理“三张清单” 的编制方法与运用思路

---

2023年11月

# 目录

---

01 “三张清单”的背景及价值介绍

02 “三张清单”的编制及应用方法

03 “三张清单”的管理及动态维护

# 第一章

---

## “三张清单”的 背景及价值介绍



## / 1- “三张清单” 管理要求的出台背景

2022年2月28日，国资委办公厅印发《翁杰明同志在中央企业强化合规管理专题推进会上的讲话》，会议中强调：“就合规管理强化年相关重点工作，归纳起来，就是认真抓好 ‘五个一’ ”，即一次排查、**一组清单**、一个体系、一项机制、一个系统。

### 一次合规 风险排查

深入开展一次全级次、全领域、全方位合规风险排查，坚持查改并举，对违规行为立行立改

### 一组合规 管理清单

抓紧制定一组合规管理清单，推动合规要求深度融入企业经营管理

### 一个合规 管理体系

建立健全一个管理体系，明确业务部门、合规管理牵头部门、监督部门职责，着力夯实合规管理“三道防线”

### 一项合规 审核机制

着力完善一项审查机制，在经营决策应审必审的基础上不断提升合法合规性审核质量

### 一个合规 管控系统

加快建设一个在线监管系统，对合规风险精准管控，为依法合规经营提供有力支持

## / 1- “三张清单”管理要求的出台背景



2023年3月2日，国务院国资委召开中央企业深化法治建设加强合规管理工作会议，再次强调要以**合规风险识别清单、岗位合规职责清单、流程管控清单**为基础，对合规风险全面梳理、系统分类，细化实化职责清单，将重点岗位合规责任纳入岗位手册，将合规要求和管控措施嵌入关键节点，严把合规审查关口。

01

## 合规管理目标精细化

“三张清单”通过系统化、标准化、规范化，实现合规管控的流程化、数据化、信息化，便于开展数据信息跟踪，持续实施改进，逐步实现高效、准确和稳定的管理效果。

## 合规管理目标具象化

02

“三张清单”有助于将抽象的合规要求和标准转化为具体、可操作的行动指南。管理要求的具象化可以使得合规内容更加生动、形象，有助于员工更好地理解并遵守相关规定。

03

### 合规风险指标可识别化

**“三张清单”有助于将合规重点领域或特定合规目标中需要衡量的标准或参数转化为具体、可识别的指标。指标可识别化可以帮助合规管理实现量化和比较的，以便于评估、比较和改进。**

04

### 合规风险评估可计量化

**在风险评估中，可计量化是一个重要的方面。合规风险的可计量化，可以更加客观地评估具体风险，并且可通过直观数值比较筛选出最关键的合规风险点，从而为企业制定更加有效的合规风险应对策略提供依据。**

05

### 合规风险管控可视化

“三张清单” 可以作为合规风险可视化的底层数据来源，利用数据分析和呈现技术，可以将复杂的合规风险数据以易于理解的可视化形式呈现出来，如图表、图像、动画等用于帮助合规管理人员更好地理解 and 评估风险。

06

### 合规风险管控可遵循性

“三张清单” 有助于将抽象的合规要求和标准转化为具体、可操作的行动指南。管理要求的具象化可以使得合规内容更加生动、形象，有助于员工更好地理解并遵守相关规定。



## / 1- “三张清单”的运用基础



吸收转化

“三张清单”必须完全融入企业内控合规管理体系，才能有效发挥其应有作用。

### 合规义务源

法律法规  
监管文件  
行业管理  
标准要求

内部制度  
协商约定

商业道德承诺

## / 1- “三张清单”的运用基础

### 内控合规体系为合规管理提供了的框架和指导

内控合规体系通过制定明确的合规政策和流程，为企业的合规管理提供了明确的方向和行动框架。这些政策和流程指导企业如何识别、评估和应对合规风险，确保企业在遵守法律法规的同时，减少违规行为的风险。

### 内控合规体系促进了各环节的合规信息交流与沟通

内控合规体系要求企业建立有效的信息交流与沟通机制，使得各级员工和管理层能够充分了解合规要求，并及时解决合规问题。这种信息交流与沟通机制有助于增强员工的合规意识，提高企业整体的合规水平。

### 内控合规体系可以实现系统性的合规支持

内控合规体系要求企业以内控合规体系为脉络，开展分层分类的岗位合规管理，通过合规培训提了解企业的合规政策和流程，明确自身的合规职责和义务，从而更好地执行合规要求。



### 内控合规体系有助于实现合规管理良性循环

内控合规体系通过自查自评、风险评估、整改提升、监督问责等方式实现合规闭环管理，确保企业管理流程可以及时识别并预警合规风险，尽可能降低违规行为给企业带来负面影响

### 内控合规体系助力企业提升管理软实力

内控合规体系的建立和维护需要全体员工的参与和支持。通过倡导合规文化，培养员工的合规意识，能够营造良好的企业氛围，增强企业的凝聚力和向心力，形成企业的合规管理文化，有助于提高企业的综合实力和整体竞争力。

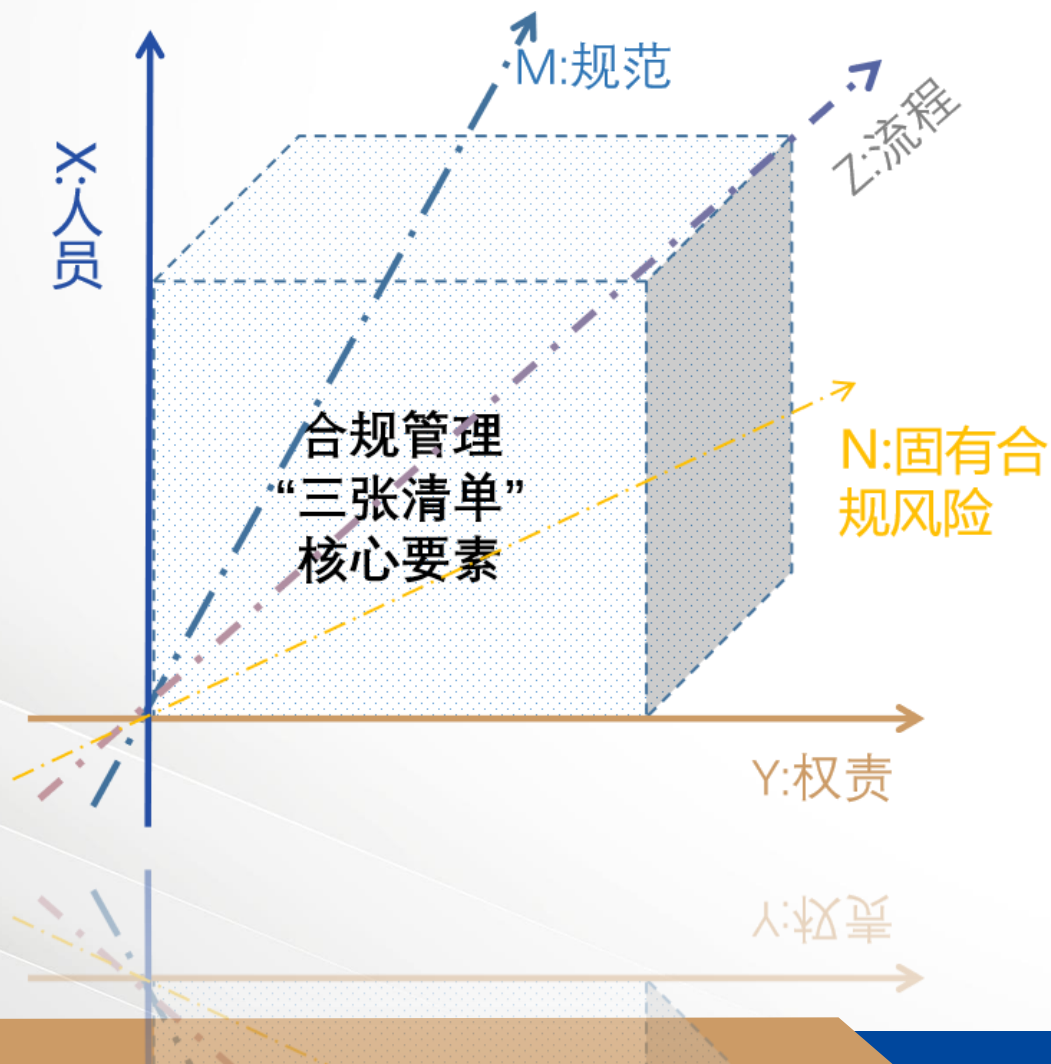
## 第二章

---

# “三张清单”的 编制及应用方法



## / 2- “三张清单” 的编制逻辑



### 编制“三张清单”的底层逻辑

合规管理的对象是企业全部经营管理活动，合规管理目标是有效识别并防控合规风险，因此必须认识到合规管理“三张清单”的本质和核心是用于识别固有合规风险、量化可控合规风险、优化管控合规风险的工具，这种工具化管理思路同样适用于除市场风险外的其他风险（操作风险、信用风险等）。

### “三张清单”的功能定位及内在联系

#### 岗位合规管理职责清单

合规风险清单的有效落地，应当将合规风险识别、合规义务等落实到岗位职责上，明确哪些行为因不合规而不可为，而哪些行为是合规必须要进行的动作，并将这些行为制度化，才能保障合规风险识别清单发挥其真正作用。

#### 合规风险识别清单

#### 流程管控清单

流程管控清单以合规风险识别清单与岗位合规管理职责清单为基础，对业务管理制度和流程进行分析评价，识别其与合规管理要求之间的差距和不足，并根据合规管理要求修改流程管控措施，明确其管控目标、责任部门和岗位人员、控制频率等内容，使合规管理要求融入业务管理制度和流程之中。

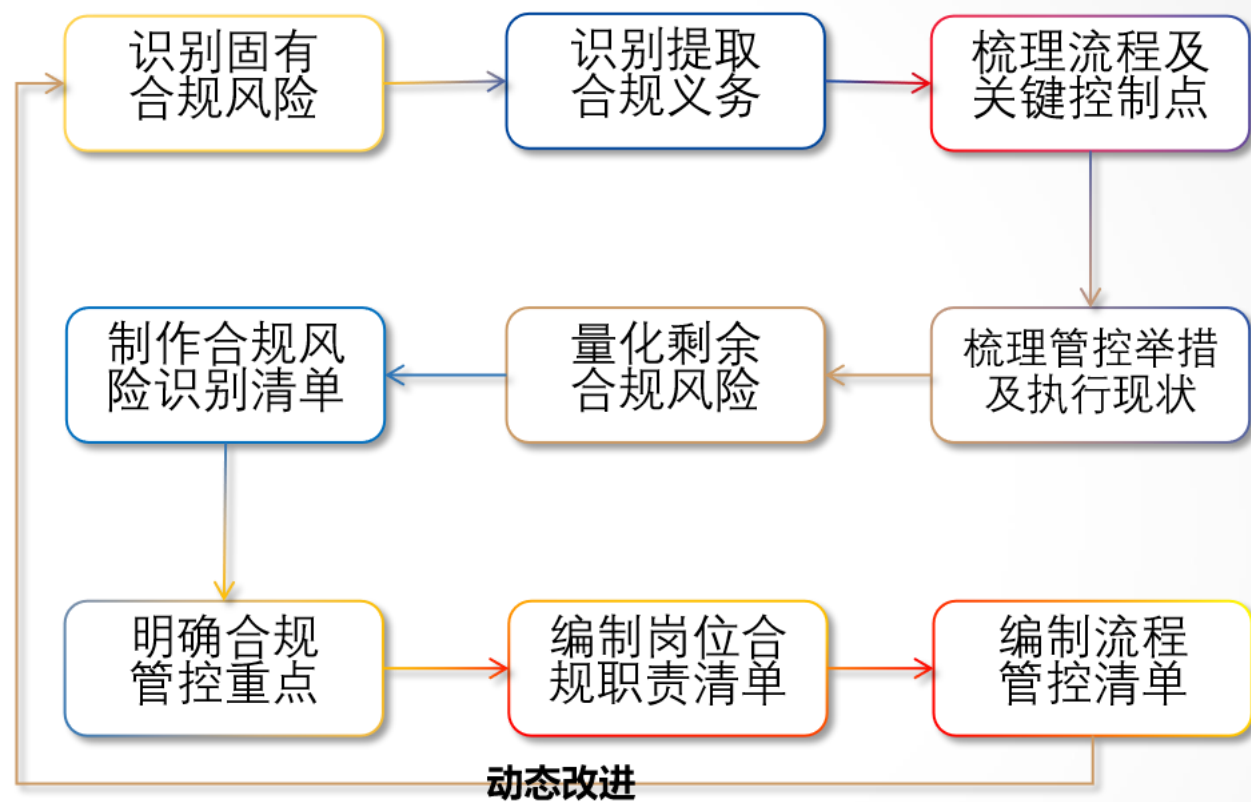
合规风险识别清单是对帮助企业汇总潜在合规风险及筛选重点信息的工具，也是“三张清单”中最核心的清单。合规风险识别是合规风险管理的基础性工作，只有通过识别合规风险，企业才能了解所面临的各种潜在威胁和不确定性，进而借助风险评估方法，了解合规风险的性质、可能发生的概率和可能造成的影响，合理地分配资源，优先处理关注度更高的合规风险项目或环节，优化资源配置，提高企业的运营效率和竞争力。

## / 2- “三张清单” 的编制思路

### 《中央企业合规管理办法》

第二十条 中央企业应当建立合规风险识别评估预警机制，全面梳理经营管理活动中的合规风险，建立并定期更新合规风险数据库，对风险发生的可能性、影响程度、潜在后果等进行分析，对典型性、普遍性或者可能产生严重后果的风险及时预警。

### 整体编制思路



## / 2- “三张清单” 的编制方法



**固有风险是指事项发生并影响战略和商业目标实现的可能性，以及未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。合规风险属于风险管理的一个子项，各固有合规风险存在原因源自所有合规义务的不遵循和违反。**

**固有风险并不等于实际存在问题与缺陷，与各责任主体的现行工作情况无直接联系，因此固有合规风险的识别应该不受管控因素干预，确保识别范围的全面性。**

## 标准合规义务识别方法

### 合规环境

**外部客观环境：**法律监管；经济，社会、文化、环境因素；

**企业经营环境：**业务模式，包括组织活动和运行的战略、性质、规模、复杂性和可持续性；与第三方业务合作的性质范围；

**企业运营环境：**内部组织结构、管理方针、管理过程、控制程序和资源，企业自身的合规文化等。

### 合规义务

指组织从内外部风险环境中梳理出的与合规有关的潜在风险，组织应符合所有涉及合规方面的内容：

#### 法律法规

(含司法/行政裁决)

#### 行业自律；

#### 协议商定；

#### 商业道德承诺。

### 合规要求：

合规要求是从合规义务细分出来的概念，与合规承诺互为对概念。合规要求是指**必须要遵守的、硬性的规定**；合规承诺是组织可选择遵守的义务。

### 合规管控

完成合规义务梳理后，从中选取最紧急、最需要进行管控的内容，将其嵌入到组织闭环**流程**中进行管理。需根据内外部情况的变化进行维护。

《合规管理体系 要求及使用指南》（国际ISO 37301:2021 以及 国标GB/T 35770-2022）



## / 2- “三张清单” 的编制方法



- 流程通常是基于企业现行的管理制度及分级授权管理文件的要求，将各项权责、岗位、事项进行组合串联，通过系统控制或人工控制的方式对关键节点实现有效控制的管理工具。
- 流程梳理与识别关键控制节点，需要与流程经办部门进行深入沟通，确保制度规定与实际操作相一致，同时将未形成制度规范但已实际操作的流程及控制点纳入梳理范围，确保梳理无遗漏。

## / 2- 风险识别清单的编制方法

### 集团合规风险识别清单（2023模板）

序号	合规风险领域	合规风险	合规风险描述	合规义务来源（外规）	合规义务来源（内规、相关方要求、自我承诺等）	合规义务	合规义务描述	责任主体	现有合规风险控制措施	合规风险发生可能性	合规风险影响程度	合规风险评估值	合规风险关注度	优化提升举措
示例1	党建	党组织经费管理合规风险	没有按照上级党组织及本级党组织要求开展经费收缴、使用及管理，党组织产生财产损失风险，及受到组织问责的风险。	《关于中国共产党党费收缴、使用和管理的规定》全文	《党组织工作经费安排、使用和管理实施细则》（集党字〔2019〕24号）全文	党费收缴管理；党组织经费管理。	1、建立健全公司党组织经费管理制度及配套工作机制； 2、执行党组织经费管理制度要求，按时足额收缴党费，做好党费收缴、经费使用及管理记录，完成资料归档管理； 3、接受上级党组织的监督检查，落实党费管理的监督追责工作。	党委会、党委办	1、持续完善党费管理制度及工作机制，确保管理工作有章可循，规范操作； 2、遵循不相容岗位分离原则，完善分级授权，将费用收缴、使用及管理权限进行分别授权，确保审核、控制、监督权的独立性； 3、通过信息化手段对党费开展规范管理，确保管理过程全程留痕； 4、定期公示党费管理信息，接受内外部监督； .....	1	2	2	低	/
			①		②		③		④			⑤		⑥

#### 风险识别清单应当至少包括以下内容：

第一，固有合规风险点及其描述，属于切割合规风险边界的必须步骤；第二，合规义务源梳理，该步骤梳理的精确度越高越好，如果每项合规风险、风险控制措施能直接对应合规义务指向条款，将更有利于提高合规管理的可遵循性；第三，归纳提炼合规义务及内涵描述，实务中往往存在一项合规义务对应多个合规义务来源的情况，必须将各项来源的具体要求进行对比提炼，确保内容无遗漏，表述简练有条理，更有利于提升合规管理的精细化；第四，确定合规义务的履职主体，同时梳理责任主体现有的合规风险控制措施，并描述其控制过程、控制方式及控制效果。（第五点合规风险评估及第六点合规风险应对请见后页）

## / 2- 风险识别清单的编制方法

集团合规风险识别清单（2023模板）														
序号	合规风险领域	合规风险	合规风险描述	合规义务来源（外规）	合规义务来源（内规、相关方要求、自我承诺等）	合规义务	合规义务描述	责任主体	现有合规风险控制措施	合规风险发生可能性	合规风险影响程度	合规风险评估值	合规风险关注度	优化提升举措
示例1	党建	党组织经费管理合规风险	没有按照上级党组织及本级党组织要求开展经费收缴、使用及管理，党组织产生财产损失风险，及受到组织问责的风险。	《关于中国共产党党费收缴、使用和管理的规定》全文	《集团党组织工作经费安排、使用和管理实施细则》（集党字〔2019〕24号）全文	党费收缴管理；党组织经费管理。	1、建立健全公司党组织经费管理制度及配套工作机制； 2、执行党组织经费管理制度要求，按时足额收缴党费，做好党费收缴、经费使用及管理记录，完成资料归档管理； 3、接受上级党组织的监督检查，落实党费管理的监督追责工作。 ……	党委办、党委办	1、持续完善党费管理制度及工作机制，确保管理工作有章可循，规范操作； 2、遵循不相容岗位分离原则，完善分级授权，将费用收缴、使用及管理权限进行分别授权，确保审核、控制、监督权的独立性； 3、通过信息化手段对党费开展规范管理，确保管理过程全程留痕； 4、定期公示党费管理信息，接受内外部监督； ……	1	2	2	低	/
示例2	公司治理	董事会职权范围不健全风险	若董事会人员构成不合理，董事会职责权利不明确，或未独立于公司管理层，可能导致董事会权利难以有效行使，无法发挥董事会决策职能等风险。	《公司法（2018年修正）》； 《企业国有资产法》（主席令第五号）； 《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》（国办发〔2017〕36号）； 《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》； ……	《集团有限公司章程》（集〔2022〕255号）全文； 《华委议事规则》（集党字〔2020〕15号）全文； 关于印发《党委贯彻落实“三重一大”决策制度实施细则》的通知（集党字〔2021〕66号）全文； 《董事会议事规则》（集〔2022〕257号）全文； 《监事会议事规则》全文； 《董事会专门委员会工作细则》全文 ……	负责公司董事会、董事会下属专业委员会设立及运行管理，在法律法规、公司章程和业务制度授权的职责范围内对公司经营管理事项行使相应权利和义务。	1、建立健全法人治理架构，根据《公司法》、《企业国有资产法》等法律、行政法规和国资监管制度，结合公司实际情况，董事会、董事会下设专业委员会成员及任职要求等。 2、公司章程明确董事会对股东会负责，并行使下列职权……。	董事会、董事会秘书处	1、执行公司章程规定，履行董事任职审批手续； 2、确保独立于经营管理层的外部董事数量不低于监管要求； 3、严格执行《董事会议事规则》的要求，保障全体董事依据公司管理制度要求行使职权； ……	1	4	4	低	/



风险识别清单的编制需要业务部门、职能部门与合规部门相互配合，将业务流程中需要满足的外部法律法规和政策文件、企业内部规章制度以及其他应当履行合规管理职责的要求进行梳理。在全面梳理的基础上，进一步开展风险评估，对重要合规风险进行提炼，聚焦关键领域，并将风险识别结果转化为易理解、易操作的展现形式，方便企业自查，同时保证人员操作的专业性和规范性（衔接岗位合规管理职责清单）。

## / 2- 合规风险量化评估

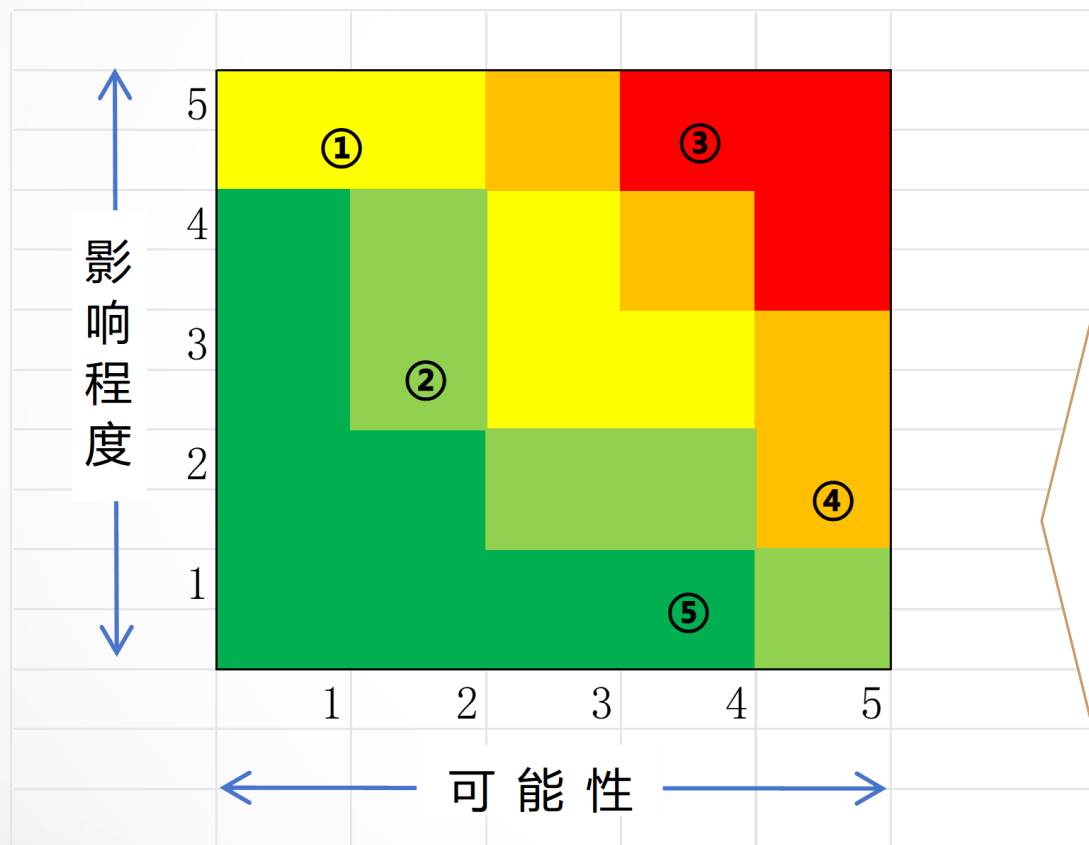
取值	可能性赋值依据	取值	影响程度赋值依据	序号	评估结果说明 (评估结果=可能性*影响程度)
5	现有 (事前预防、事中监控、事后响应) 控制措施大量缺失, 该风险发生可能性非常大; 或过去每年都会发生多次, 或者最近一段时间里发生特别频繁; 或曾经较频繁发生 (平均每年1次以上), 且发生频率呈现明显上升趋势; 或短期内 (例如:3个月) 将不可避免地发生	5	风险一旦发生, 在经济和声誉方面对我司造成的损害将是严重的、难以弥补的, 将面临巨大的上级/监管压力、客户压力和舆论压力; 或现有控制措施几乎完全无法有效应对, 需要很长时间 (例如: 超过1周) 才能恢复。	1	评估结果大于等于20, 定为高风险
4	曾经较频繁发生 (平均每年1次以上), 且发生频率呈现明显上升趋势; 或短期内 (例如:4个月) 将不可避免地发生	4	风险一旦发生, 在经济和声誉方面对我司造成的损害将是较为严重的, 将会面临着一定的上级/监管压力、客户压力和舆论压力; 或现有控制措施基本上无法有效应对, 需要较长时间 (例如1周以内) 才能恢复。	2	评估结果大于等于15、小于20, 定为中高风险
3	曾经较频繁发生 (平均每年1次以上), 且发生频率呈现明显上升趋势; 或短期内 (例如:5个月) 将不可避免地发生	3	风险一旦发生, 在经济和声誉方面对我司造成一定程度的损害, 但可以弥补; 或现有控制措施可以发挥适当作用, 风险一旦发生, 能够在较短时间 (例如: 3天以内) 内得到恢复。	3	评估结果大于等于9、小于15, 或者评估结果小于9但影响度为5的 (小概率、大影响), 定为中风险
2	现有 (事前预防、事中监控、事后响应) 控制措施存在个别缺失, 或者尽管控制措施没有缺失但控制有效性存在不足, 该风险有一定可能会发生; 或曾经偶尔发生 (平均每年1次或1次以内), 且1年内仍有可能再次发生	2	风险一旦发生, 对我司造成的损害有限, 且容易弥补; 或基于现有控制措施, 风险一旦发生, 可以在较短时间 (例如: 1天以内) 内得到基本解决。	4	评估结果等于5, 小于9, 且影响度小于5, 定为中低风险
1	现有 (事前预防、事中监控、事后响应) 控制措施不存在明显缺失且已有控制措施实施有效, 该风险发生的可能性较小; 或过去极少发生 (例如:历史上仅发生过1次), 且以后再发生的可能性仍然较小, 或者短期内不具备再发生的前提条件。	1	风险一旦发生, 对我司造成的损害可以忽略不计; 或基于现有控制措施, 风险一旦发生, 能够迅速 (例如: 1小时以内) 得到有效解决。	5	评估结果小于5, 且影响度不为5, 定为低风险



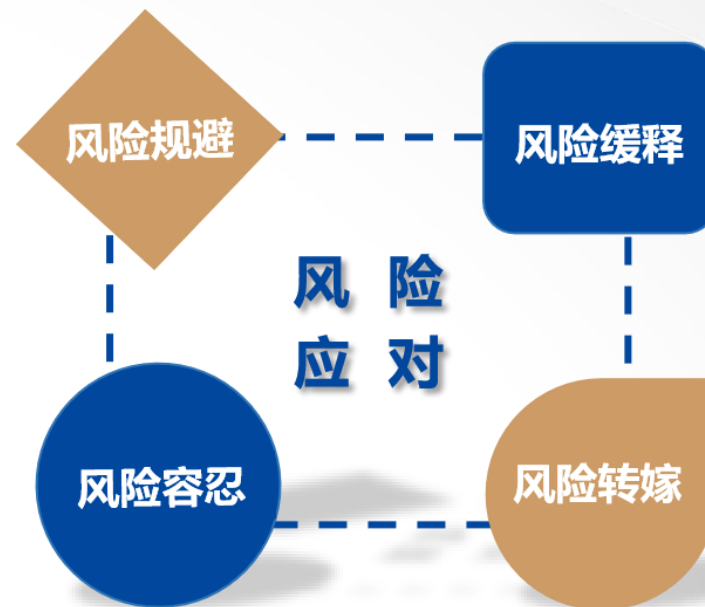
采用问卷评估法量化合规风险, 关键在于赋值规则设定的合理性, 量化标准不是唯一的, 需要根据企业所处行业、经营管理环境等内容进行合理调整; 为了降低问卷评估风险, 可以采取以下措施:

1. 科学设计问卷: 根据研究目的和受众特点, 设计合理的问卷, 确保问题表述清晰、问题顺序合理、选项设置科学。
2. 选取代表性样本: 根据研究目的和受众特点, 选取具有代表性的样本, 确保样本的多样性和广泛性。
3. 培训调查人员: 对调查人员进行专业培训, 确保他们了解调查目的、熟悉调查流程、遵守调查规范。
4. 实施质量监控: 在调查过程中实施质量监控, 及时发现和纠正问题, 确保调查的准确性和可靠性。
5. 进行数据清洗和分析: 对收集到的数据进行清洗和分析, 确保数据的准确性和可靠性。

## / 2- 合规风险关注度与应对方法



管控措施



- ◆ **风险规避**：放弃或者停止与该风险相关的业务活动，如暂停项目、撤销授权、放弃市场和禁止高风险活动。
- **风险缓释**：采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，如风险分散管理和隔离控制等。
- **风险转嫁**：借助依靠他人力量控制风险，如购买责任保险转嫁风险等。
- **风险承受**：不采取控制措施降低风险或者减轻损失，对于风险承受度之内的，或为了实现战略目标而不可摆脱的固有的、稳定的风险，可选择做好准备，调集资金和其他资源正面应对。

① 中风险

② 低中风险

③ 高风险

④ 中高风险

⑤ 低风险

## / 2- 岗位职责清单的编制方法

### 集团岗位合规管理职责清单(2023模板)

岗位名称:法律事务岗

所属部门: 内控管理中心法律事务部

填制时间: 2023年X月X日

序号	岗位职责	工作事项	合规义务			合规风险源	岗位合规风险管控重点	③ 合规风险管控/合规义务履行情况	是否存在 剩余合规 风险	有效合规风险应对举措
			法律&监管要求	公司制度	其他					
示例 1	法务管理制度及工作机制管理	建立健全法律事务管理制度及配套工作机制	《市管企业合规管理办法》	/	/	/	1.法律事务管理制度的完善性	每年均根据监管变化及管理需求及时制定或修订管理制度及工作机制,有效控制制度缺失/缺陷风险。	否	④ /
示例 2	合同管理	合同的资信调查、谈判、合同文本拟定、审核、签订、解除与变更、合同纠纷处理	《市国资系统“合规管理强化年”行动方案》重点领域部分	《集团有限公司合同管理办法》(集[2022]217号)全文	《阳光采购协议》;《员工合规承诺书》;	1.法律尽调瑕疵; 合同谈判不达预期; 合同条款重大瑕疵; 合同纠纷证据固定管理瑕疵; .....	1.合同相对方法律尽调信息的准确性、完整性、关联性等; 2.非标合同起草与审核应确保内容准确并满足业务需求; 3.合同履行管理 .....	1.【合同调查与谈判】:对合同业务相对方的主体资格、经营范围及资质、代理权限、资信能力、履约信用、诉讼情况、担保资质等进行调查核实,并结合业务实际,在合同谈判、履行过程中对合同相对方进行评价,形成《资信调查记录》《合同谈判记录》等过程性文件; 2.【合同履行管理】:合同签订后,合同承办部门指定专人作为合同履行责任人,依据合同中的有关约定对合同履行进行全过程监督管理,整理合同履行节点,更新法务系统合同履行模块,法务系统与财务系统相承接,动态追踪合同实际结算履约情况。同时,合同归口部门指定专人定期对在法务系统中“合同履行记录”情况进行检查,及时沟通与汇报; .....	是	1.【相对方合同履行不符合约定的风险应对】:合同承办部门在法律规定、合同约定或者合理期限内以有效方式向合同相对方提出异议,形成<书面异议记录>,经部门负责人确认后,催促合同相对方采取有效补救措施,并收集、保存合同相对方的违约证据,维护公司的合法权益; 2.【我方合同履行不符合约定的风险应对】:因情势变更、不可抗力等影响合同履行时,合同承办部门及时与合同相对方沟通,采取补救措施防止损失扩大。同时,合同承办部门将有关情况及时向内控管理中心(法律事务部)通报,并收集和保存情势变更、不可抗力等影响因素的证明材料; .....

岗位合规职责清单应当至少包括四个方面的内容:

- 一是人力资源管理角度的岗位信息及职责梳理;
- 二是合规管理角度的合规义务源梳理;
- 三是合规风险管控/合规义务履职信息;
- 四是对应的剩余合规风险的处置措施。

## / 2- 岗位职责清单的编制方法

### 集团岗位合规管理职责清单(2023模板)

岗位名称:法律事务岗

所属部门: 内控管理中心法律事务部

填制时间: 2023年X月X日

序号	岗位职责	工作事项	合规义务			合规风险源	岗位合规风险管控重点	合规风险管控/合规义务履行情况	是否存在剩余合规风险	有效合规风险应对举措
			法律&监管要求	公司制度	其他					
示例 1	法务管理制度及工作机制管理	建立健全法律事务管理制度及配套工作机制	《市管企业合规管理办法》	/	/	/	1.法律事务管理制度的完善性	每年均根据监管变化及管理需求及时制定或修订管理制度及工作机制, 有效控制制度缺失/缺陷风险。	否	/
示例 2	合同管理	合同的资信调查、谈判、合同文本拟定、审核、签订、解除与变更、合同纠纷处理	《市国资委“合规管理强化年”行动方案》重点领域部分	《集团公司合同管理办法》(集[2022]217号)全文	《阳光采购协议》; 《员工合规承诺书》;	1.法律尽调瑕疵; 合同谈判不达预期; 合同条款重大瑕疵; 合同纠纷证据固定管理瑕疵; .....	1.合同相对方法律尽调信息的准确性、完整性、关联性等; 2.非标合同起草与审核应确保内容准确并满足业务需求; 3.合同履行管理 .....	1.【合同调查与谈判】: 对合同业务相对方的主体资格、经营范围及资质、代理权限、资信能力、履约信用、诉讼情况、担保资质等进行调查核实, 并结合业务实际, 在合同谈判、履行过程中对合同相对方进行评价, 形成《资信调查记录》《合同谈判记录》等过程性文件; 2.【合同履行管理】: 合同签订后, 合同承办部门指定专人作为合同履行责任人, 依据合同中的有关约定对合同履行进行全过程监督管理, 整理合同履行节点, 更新法务系统合同履行模块, 法务系统与财务系统相承接, 动态追踪合同实际结算履约情况。同时, 合同归口部门指定专人定期对在法务系统中“合同履行记录”情况进行检查, 及时沟通与汇报; .....	是	1.【相对方合同履行不符合约定的风险应对】: 合同承办部门在法律规定、合同约定或者合理期限内以有效方式向合同相对方提出异议, 形成<书面异议记录>, 经过部门负责人确认后, 催促合同相对方采取有效补救措施, 并收集、保存合同相对方的违约证据, 维护公司的合法权益; 2.【我方合同履行不符合约定的风险应对】: 因情势变更、不可抗力等影响合同履行时, 合同承办部门及时与合同相对方沟通, 采取补救措施防止损失扩大。同时, 合同承办部门将有关情况及时向内控管理中心(法律事务部)通报, 并收集和保存情势变更、不可抗力等影响因素的证明材料; .....

岗位合规职责清单实质是与风险识别清单联系在一起, 尤其是合规义务与管控重点将直接反映合规风险识别的结果。同时, 合规义务以及其来源会涉及工作流程运行和职责衔接, 可以直接连接流程管控清单的相关内容。

## / 2- 流程管控清单的编制方法

### 集团流程管控清单（2023模板）

流程名称:内控自评

流程版本:示例1

流程适用:集团总部

牵头主体:内控管理中心合规管控部

协作主体:总部相关部门

流程控制目标: 确保企业内部控制体系的有效性。

流程图	控制节点	控制频率	控制文档	责任主体	工作内容	工作标准	工作记录	工作依据
	内控自评计划编制	不定期	1.内控自评实施计划;	牵头主体、协作主体	牵头主体向协作主体下达开展内控自评的通知, 组建内控自评小组, 必要时各部门可指派相应人员参与。内控自评小组根据《内控自评实施计划》, 依据《内控手册》的风险与控制描述开展内控自评工作, 得出内控有效性评价结论, 并将测试过程及测试结果记录于《内控自评评估工作底稿》中。	应遵循科学、合理原则形成方案、程序和方法编制内部控制自评计划, 确保计划可执行、可评价且符合被评价主体的内控管理目标。	1.内控自评实施工作通知及附件。	ISO 37301:2001; GB/T 35770-2022; 《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》; 《市国资系统“合规管理强化年”行动方案》 《集团有限公司内部控制管理制度(2020版)》。
	内控自评工作开展	不定期	1.内控自评实施计划; 2.内控手册; 3.内控自评评估工作底稿。	牵头主体、协作主体	牵头主体向协作主体下达开展内控自评的通知, 组建内控自评小组, 必要时各部门可指派相应人员参与。内控自评小组根据《内控自评实施计划》, 依据《内控手册》的风险与控制描述开展内控自评工作, 得出内控有效性评价结论, 并将测试过程及测试结果记录于《内控自评评估工作底稿》中。	1.核实自评计划是否存在内容变更等调整情形; 2.确保控自评工作符合规范指引要求, 内控评价结果与企业实际情况相符。	1.内控自评评估工作底稿。	同上。
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....



在编制流程管控清单时, 可以结合企业的业务流程和内部控制要求, 列出所有的业务流程和环节, 并针对每个环节制定相应的控制措施。这些控制措施可以包括审批流程、授权、风险评估、审计、文档记录等。通过这种方式, 可以确保企业内部的业务流程符合相关法规和公司政策的要求, 同时也可以有效降低企业的风险。



## / 2- 流程管控清单的编制方法

### 集团流程管控清单（2023模板）

流程名称:内控自评

流程版本:示例1

流程适用:集团总部

牵头主体:内控管理中心合规管控部

协作主体:总部相关部门

流程控制目标: 确保企业内部控制体系的有效性。

流程图	控制节点	控制频率	控制文档	责任主体	工作内容	工作标准	工作记录	工作依据
	内控自评计划编制	不定期	1.内控自评实施计划;	牵头主体、协作主体	牵头主体向协作主体下达开展内控自评的通知, 组建内控自评小组, 必要时各部门可指派相应人员参与。内控自评小组根据《内控自评实施计划》, 依据《内控手册》的风险与控制描述开展内控自评工作, 得出内控有效性评价结论, 并将测试过程及测试结果记录于《内控自评评估工作底稿》中。	应遵循科学、合理原则形成方案、程序和方法编制内部控制自评计划, 确保计划可执行、可评价且符合被评价主体的内控管理目标。	1.内控自评实施工作通知及附件。	ISO 37301:2001; GB/T 35770-2022; 《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》; 《市国资系统“合规管理强化年”行动方案》 《集团有限公司内部控制管理制度(2020版)》。
	内控自评工作开展	不定期	1.内控自评实施计划; 2.内控手册; 3.内控自评评估工作底稿。	牵头主体、协作主体	牵头主体向协作主体下达开展内控自评的通知, 组建内控自评小组, 必要时各部门可指派相应人员参与。内控自评小组根据《内控自评实施计划》, 依据《内控手册》的风险与控制描述开展内控自评工作, 得出内控有效性评价结论, 并将测试过程及测试结果记录于《内控自评评估工作底稿》中。	1.核实自评计划是否存在内容变更等调整情形; 2.确保控制自评工作符合规范指引要求, 内控评价结果与企业实际情况相符。	1.内控自评评估工作底稿。	同上。
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....



此外, 流程管控清单还可以与企业的风险管理策略相结合。例如, 对于高风险的业务流程, 可以在流程管控清单中列出相应的风险控制措施, 并对其进行重点监控。这可以帮助企业更好地管理风险并确保业务运行的稳定性。

## / 2- 流程管控清单的应用方法

### 一道防线

01

第一道防线的职责主要是由业务及职能部门承担。负责建立健全本部门业务合规管理制度和流程，开展合规风险识别评估，编制风险清单和应对预案；定期梳理重点岗位合规风险，将合规要求纳入岗位职责；负责本部门经营管理行为的合规审查；及时报告合规风险，组织或者配合开展应对处置；组织或者配合开展违规问题调查和整改。这些部门应当在业务及职能部门设置合规管理员，由业务骨干担任，接受合规管理部门业务指导和培训。

**“三张清单”要得到有效应用，就必须与“三道防线”实现有机融合，各司其职，真正发挥效用，保障企业的稳健运营。**

02

### 二道防线

第二道防线的职责主要是由合规管理部门承担。负责统筹指导全面开展“三张清单”编制工作，在“三张清单”的编制过程中提供科学的方法、合理的进度管控、专业的指导，确保监管要求顺利落地。

### 三道防线

03

第三道防线的职责主要是由审计监察等部门承担。负责对照合规风险识别清单、岗位职责清单、流程管控清单需要对企业的合规管理进行监督和检查，确保企业的行为符合法律法规和内部政策的要求。

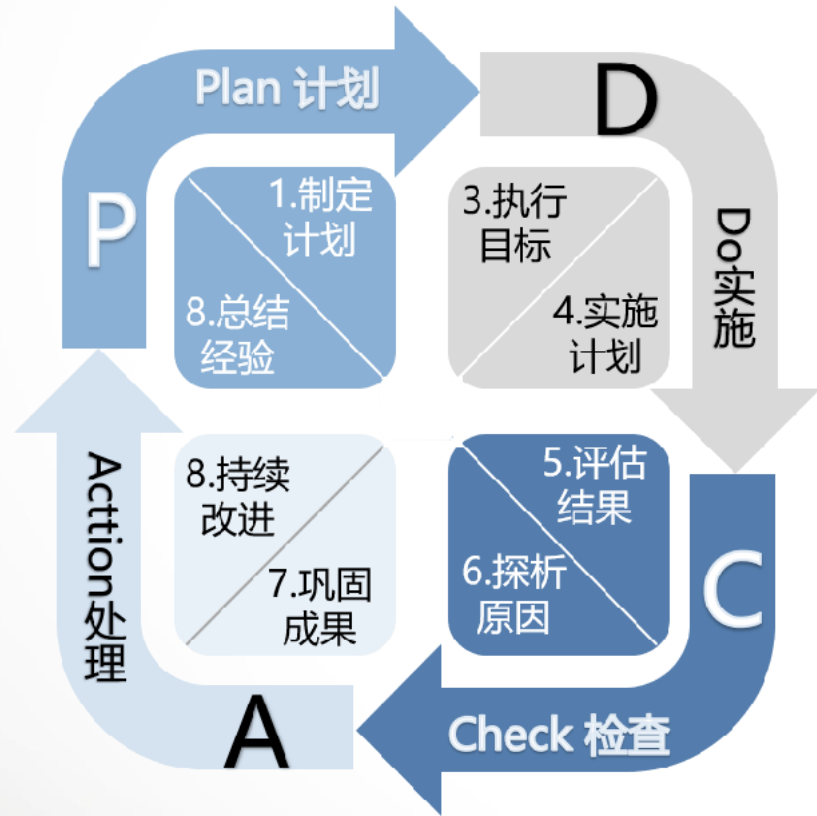
## 第三章

---

# “三张清单”的 管理及动态维护



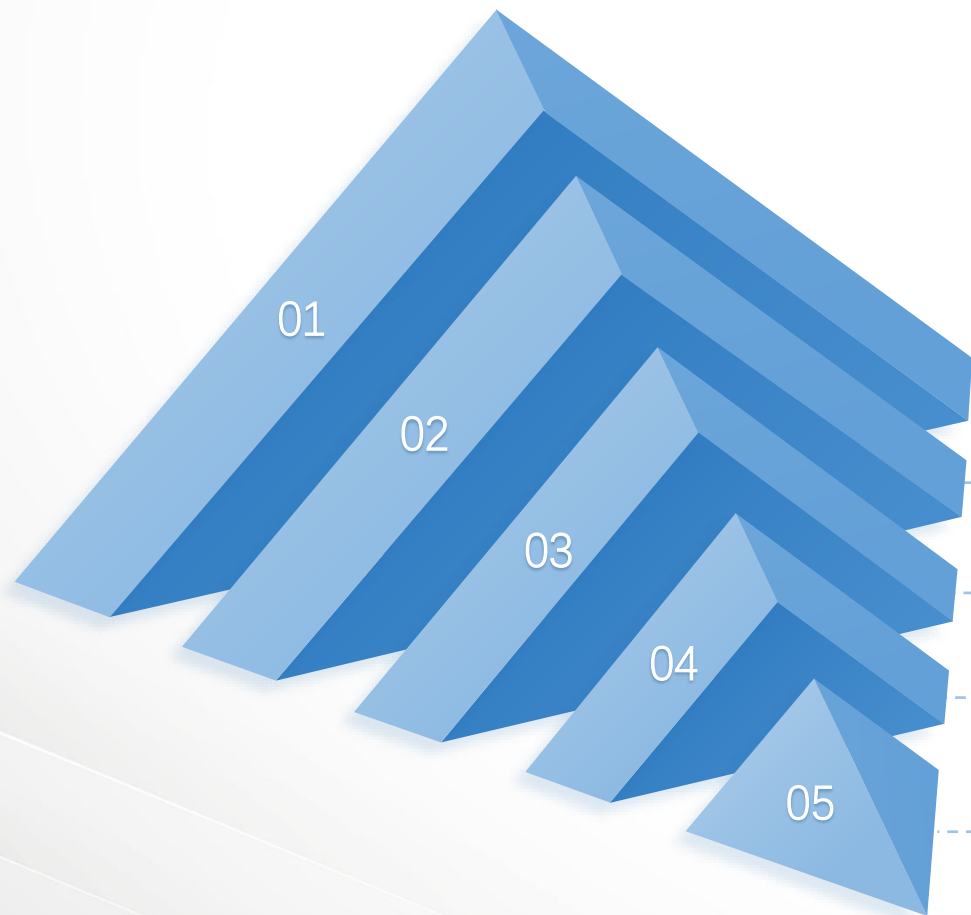
### / 3- “三张清单” 的管理及动态维护的方法思路



- PDCA循环，又称戴明循环，是ISO 37301:2021采用的基本工作方法，即按计划、执行、检查、处理四个阶段循环不止地进行全面质量管理的程序。
- PDCA是阶梯式上升的循环，每转动一阶，质量就提高一步。

### / 3- “三张清单” 的管理及动态维护的必要性

持续改进合规管理“三张清单”对于企业的稳健发展、企业管理水平的提升、员工合规意识的增强以及企业形象的塑造都具有重要的意义



#### ○ 适应法规环境变化

随着法律法规的不断完善和更新，企业必须持续改进“三张清单”以适应新的法规要求，确保企业运营的合法性和合规性。

#### ○ 保障企业稳健发展

通过持续改进“三张清单”，可以减少企业面临的各种风险，提高企业的稳定性和竞争力。

#### ○ 提升企业管理水平

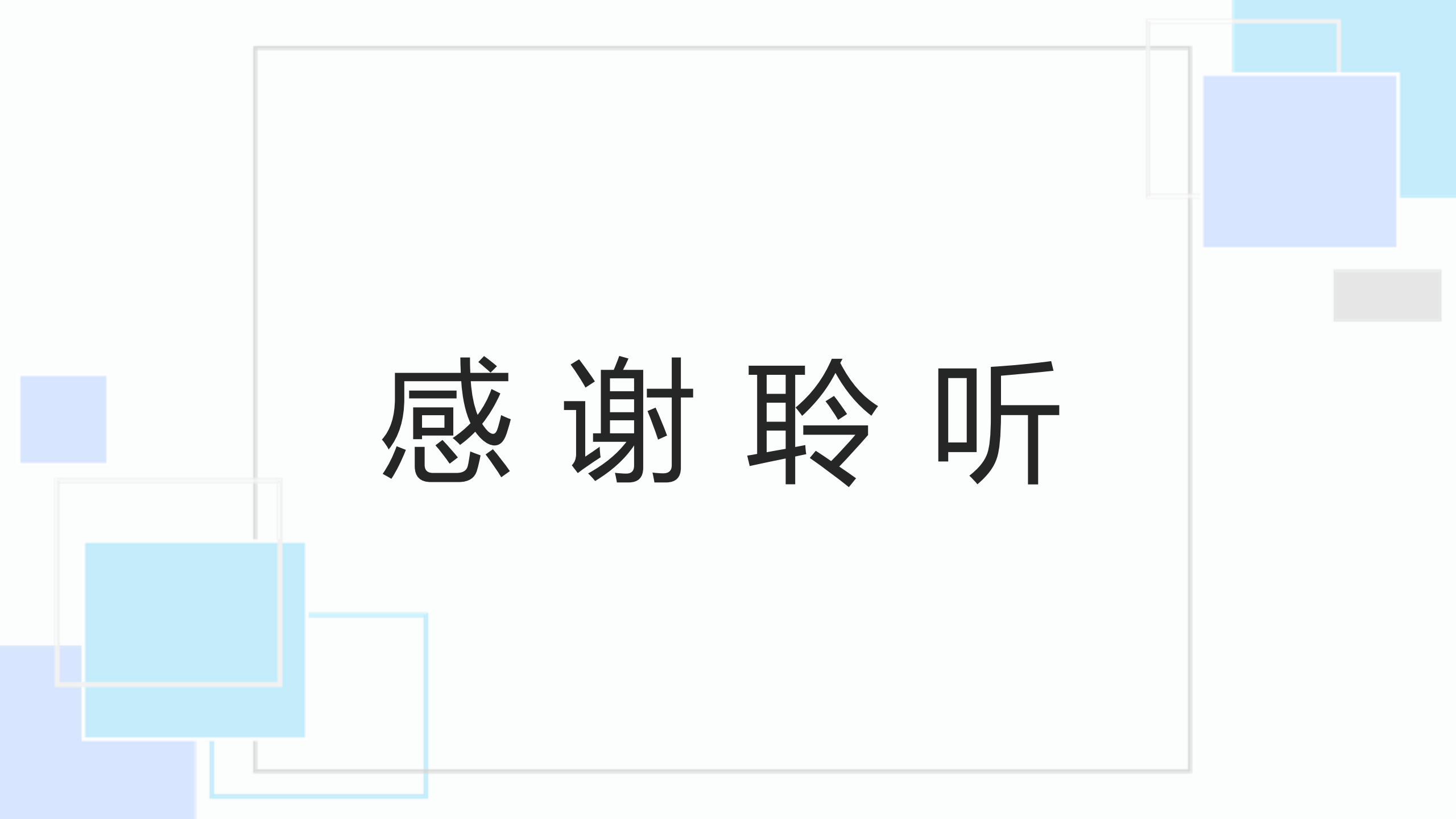
通过持续改进“三张清单”，可以提升企业的整体管理水平，提高企业的管理效率和效果。

#### ○ 增强员工合规意识

通过持续改进“三张清单”，可以使员工保持较高的合规意识，避免违规行为的发生。

#### ○ 树立良好企业形象

通过持续改进“三张清单”，提升合规管理质量，可以树立企业良好的形象，增强企业的社会责任感和公信力。



感谢聆听