

# 上海勘测设计研究院有限公司文件

沪设控〔2023〕118号

## 关于发布《上海勘测设计研究院有限公司 制度管理规则》的通知

公司所属各部门（单位）：

《上海勘测设计研究院有限公司制度管理规则》已经公司2023年第10次总经理办公会审议通过，现予印发，请遵照执行。原《上海勘测设计研究院有限公司管理制度制定规则》（沪设控〔2018〕24号）同时废止。

根据本制度，将管理制度级数由四级结构（一、二、三、三级以下）调整为三级结构（一级、二级、三级）。

特此通知。

上海勘测设计研究院有限公司

2023年4月23日

# 上海勘测设计研究院有限公司

## 制度管理规则

2023-4-26 发布

2023-4-26 实施

---

**上海勘测设计研究院有限公司**  
Shanghai Investigation, Design & Research Institute Co., Ltd.

发 布

# 上海勘测设计研究院有限公司

## 制度管理规则

### 修编历程：

第一次 2016 年 10 月发布；

第二次 2018 年 12 月修订；

第三次 2023 年 4 月第 10 次总经理办公会审批。

## 第一章 总则

**第一条** 为加强上海勘测设计研究院有限公司（以下简称公司）制度管理工作，构建依法合规、系统完备、科学规范、运行有效的制度体系，推动制度全生命周期管理科学化、程序化和规范化，保证管理质量，提高管理效率，促进依法治企，依据公司《章程》等法人治理制度及文件，制定本规则。

**第二条** 本规则所称的制度，是指按照中国长江三峡集团有限公司（以下简称集团公司）和公司法人治理结构和管控要求，结合实际制定的，有关生产经营及管理活动的，具有较长时间普遍约束力的公司规章制度，包括章程、规则、办法、细则等。

**第三条** 管理制度的制定和管理遵循以下原则：

（一）依法合规。贯彻执行党和国家的路线方针政策、遵守法律法规、监管规定、行业准则，并结合境外业务实际遵守国际条约、规则，保证制度合法合规；

（二）全面覆盖。制度建设以业务流程为主线，覆盖生产经营管理的各方面和各环节，贯穿决策、管理、执行、监督全链条，突出对重点领域和关键环节的管控，保证制度的完整性和严密性。

（三）系统高效。严格制度级别隶属关系，保证制度上下贯通、横向衔接、逻辑严谨、于法周延。坚持规范与效率相结合，保证制度精炼简洁、完整清晰、易于操作、于事简便。

（四）持续优化。根据内外部环境变化和经营管理需要，持续完善制度体系，保证制度的可操作性和先进性。

**第四条** 本规则适用于公司各部门（单位）。子公司、事业部可参照执行。

## 第二章 制度体系

**第五条** 公司按照分层、分级、分类的原则建立制度体系。

**第六条** 公司制度体系包括法人治理制度和管理制度两个层面。

（一） 法人治理制度规定公司内部治理机构设置、权责范围及运作机制，是公司经营管理决策和规范运作的基本依据；

（二） 管理制度规定除法人治理制度以外的生产经营管理的各方面、各环节的运作规则和管控流程，是公司实现管控职能的管理规范。

**第七条** 公司管理制度分为三级，其中：

（一） 一级管理制度（以下简称一级制度）规定主要业务模块管理的总体框架和基本要求，体现公司核心管控职能，是各部门核心业务的系统集成，是二、三级管理制度的总纲。

（二） 二级管理制度（以下简称二级制度）规定一级制度中重点业务的职责分工、管控流程及管理要求，是公司生产经营持续规范、业务有效运转的保障，是一级制度的重要延伸。

（三） 三级管理制度（以下简称三级制度）规定二级制度中具体专项业务的管理要求和操作程序，是一、二级制度的必要补充。

**第八条** 一、二、三级制度按照主要业务和职能管理进行分类（见附件1），覆盖公司生产经营管理全范围。同类别制度间应互相衔接，业务流程顺畅，内容不重叠不交叉，不留空白；不同类别制度间应权责边界清晰，不发生矛盾。

**第九条** 除制度外，凡依据法律法规、监管规定及集团公司管控需要制定的，适用特定业务范围，在一定时期内具有普遍约束力的公司公文，包括规定、规范、指导意见、手册、指引、通知等，属于公司规范性文件，是制度体系的有效补充。规范性文件按照公司公文管理相关规定履行审批程序，发布前须经相关部门（单位）、风险管理部会签，履行合法合规审查程序。

规范性文件规定的事项，应是在贯彻落实上级要求以及集团公司优化管控过程中，需实践探索、暂时不宜制定制度或者不需要制定制度的事项。凡需通过制度规定的事项，应及时纳入相关制度。

**第十条** 各部门（单位）内部有关规定，除制度有特别要求外，由本部门（单位）自行制定、实施、归档，部门制度需抄送至风险管理部。

### 第三章 组织与职责

**第十一条** 公司制度管理在党委领导下，实行按归口管理、分工负责的管理体制。

**第十二条** 党委领导公司制度建设，推动相关党内法规制度有效贯彻落实，决定党建群团类、纪检监察类、人事管理类的重要制度，前置研究讨论由董事会审议审批的章程和基本制度，推动合规要求在制度中得到严格遵循和落实。

**第十三条** 董事会审议公司章程，审批公司基本制度，包括按上级监管和集团公司要求审批的法人治理制度，战略规划、预算、投资、资金、风险内控合规、审计、企业负责人履职待遇等方面的基本制度，以及董事会认为需要审批的其他基本制度。

**第十四条** 经理层负责审批公司制度体系框架；批准公司年度制度修编计划；拟订公司基本制度，组织制定经营管理具体制度；指导制度工作体系建设；研究决定制度建设中的其他问题。

其中，总经理办公会负责审批除党委、董事会审批之外的一、二级制度；审议由董事会审批的经营管理方面的基本制度。

**第十五条** 公司分管部门领导负责组织其分管部门范围内的制度建设，审核分管部门范围内的制度，审批分管部门范围内的三级制度。其中，分管制度建设领导负责协调组织制度体系建设，审批年度制度修编计划。

公司各专业委员会（如：考核委员会、科学技术委员会等）负责审核本专业领域内涉及面较广、事关重要管控职能或主要业务流程的制度，以及各专业委员会认为需要审核的制度。

**第十六条** 风险管理部是制度建设的归口管理部门，主要职责是：

- （一）建立健全公司制度体系框架；
- （二）组织制订公司年度制度修编计划及跟踪落实；
- （三）组织公司制度修编全过程的合法合规复审，对各部门业务范围内合法合规审查结果进行复审；
- （四）组织建立公司制度建设工作体系，统筹指导各部门（单位）的内部制度建设；
- （五）组织开展制度评估；
- （六）负责公司制度管理信息化建设。

**第十七条** 公司各部门是本部门业务范围内制度建设的主责部门，其主要负责人为本部门制度建设第一责任人。主要职责是：

- （一）建立健全本部门制度建设工作体系，明确本部门制度修编责任人；
- （二）提出本部门年度制度修编计划建议；
- （三）组织修编本部门制度，会同其他部门修编相关制度；合规专员负责本部门制度的合法合规审查，在业务范围内对其他部门相关制度进行合法合规审查；
- （四）负责本部门制度的发布、宣贯执行、监督检查、评估、废止及归档，配合对其他部门相关制度执行情况的监督检查；
- （五）负责业务范围内向集团公司相关部门报送须备案的制度及归档。

**第十八条** 公司新组建单位原则上应在一年时间内逐步建立健全符合上级

要求和本单位业务实际的制度体系框架和基本制度。

## 第四章 制度制定程序

### 第一节 计划制订

**第十九条** 每年年初，各部门在制度评估基础上，提出本部门年度公司制度修编计划建议，经部门主要负责人审核、公司分管部门领导审批后，报风险管理部。年度制度修编计划建议内容包括拟修编和废止制度的名称、主要内容、立改废原因及进度安排。

**第二十条** 风险管理部在各部门建议基础上，统筹编制公司年度制度修编计划，报公司分管制度建设领导审核、总经理审批后发布。公司年度制度修编计划列入各主责部门年度重点工作任务，由风险管理部跟踪督办。

**第二十一条** 公司年度制度修编计划发布后应严格落实，一般不予调整。确因法律法规变化及监管规定调整等客观因素，对完成制度修编计划造成影响的，相关部门可提出计划调整申请，由风险管理部提出处理意见后，报分管制度建设领导审核、总经理审批。

### 第二节 制度起草

**第二十二条** 各部门应按照公司年度制度修编计划，统筹推进业务范围内制度的起草工作。

**第二十三条** 各部门起草制度应遵循制度制定原则和编写规范（见附件1）。制度结构应完整，一般包括制定目的和依据、适用范围、原则、组织与职责、程序规定及要求等部分。制度规范的事项应明确具体、权责清晰。制度文字表述应准确、规范、简明易懂。

**第二十四条** 各部门起草制度应深入调查研究，全面掌握相关法律法规、监管规定等外部合规要求以及公司内部相关管控要求，认真总结管理实践经验。对业务涉及面宽、影响大的制度，主责部门应与相关部门（单位）深入沟通，充分讨论，保证制度合规、适用、可操作。

### 第三节 审核与审批

**第二十五条** 各部门管理制度初稿完成后，应履行征求意见、审查会签、分级审议审批等程序（见附件2）。对于涉密制度，在制定各环节应严格遵守公司保密管理相关要求。

**第二十六条** 主责部门应将制度（征求意见稿）送相关部门（单位）、风险管理部广泛征求意见。对涉及面较广、事关重要管控职能或主要业务流程的制度，主责部门应视情况提交相关专题会议审核。

主责部门应认真研究、充分听取制度反馈意见，就未采纳意见进行充分沟通，并在制度征求意见采纳情况表中作专门说明。制度征求意见需附上《制度编制说明》（详见附件 2-1）、制度文本、《制度条款（修订）依据表》（详见附件 2-2）及制度主要依据文件文本。

**第二十七条** 征求意见后，对于二级及以上的制度，主责部门提出上会审议审批申请，经本部门、相关部门（单位）、风险管理部合法合规复审，报分管部门领导批准后履行上会审议审批程序。对于三级制度，主责部门拟制度发文通知，经本部门、相关部门（单位）、风险管理部合法合规复审，报分管部门领导审批后发布。

对审查会签中的不同意见，主责部门应认真研究吸收，并就意见采纳情况作出说明，再继续履行审查会签程序。制度审查会签需附上《制度编制说明》、制度文本、《制度条款（修订）依据表》、《征求意见采纳情况表》（详见附件 2-3）。

**第二十八条** 制度应依据其规定的各治理主体的权责边界，履行分级审批程序。主责部门按照会议要求准备报批材料。办公室、党群工作部（党委办公室）、战略投资部（董监事会办公室）应对拟上会制度的审查会签情况严格把关，未经风险管理部合法合规复审，制度议题不予上会。

**第二十九条** 制度未通过会议审批的，主责部门应按照会议意见对制度进行修改，重新履行审议审批程序；制度原则上通过，但会上提出完善意见的，主责部门应按照会上意见对制度进行调整后，再履行发布程序。

**第三十条** 须报集团公司审批或备案的制度，按相关规定执行。

## 第四节 发布与废止

**第三十一条** 通过会议审批的制度，由主责部门拟发文通知，经风险管理部会签，报分管部门领导审核、公司主要领导签发。新制度替代原制度的，原有制度同时废止，并同时在公司知识管理系统中发布。

决策会议对制度提出完善意见的，主责部门发文时应就会议意见落实情况作专门说明。

**第三十二条** 实际工作迫切需要但还不够成熟的制度，初次发布时可先试行，试行期限一般不超过 2 年。

**第三十三条** 对无新制度替代的已失效或不宜继续执行的制度，须及时履行废止审批程序。由主办部门提出制度废止申请，经相关部门（单位）、风险管理部会签，报分管部门领导审核，公司主要领导审批。其中三级制度的废止报分管部门领导审批。

## 第五章 制度执行与监督检查

**第三十四条** 制度发布后，主责部门应及时宣贯，促进有关部门（单位）

和岗位人员需尽快悉、掌握制度内容。

**第三十五条** 制度生效后应全面贯彻、严格执行。适用部门（单位）应对照新制度，检查本部门（单位）现行制度是否存在与之矛盾、管理空白等问题。如现行制度与新制度要求不符，应及时进行修编。

**第三十六条** 制度明确公司所属各级子公司应制定配套制度的，子公司需及时制定；制度明确公司所属各级子公司配套制度须报集团公司审批或备案的，应按照相关规定履行报批或备案程序（见附件3）。子公司制度备案按照业务谁主管、备案谁负责的原则，由业务归口部门负责备案制度的审查、反馈、归档及监督。

**第三十七条** 各部门（单位）应结合信息系统建设，在业务管理信息系统中固化制度管控要求，提高制度执行的刚性约束。

**第三十八条** 主责部门应根据法律法规、监管规定以及公司管控要求等变化情况，及时对制度进行全面修订或部分修订。

制度全面修订履行制度制订流程。若因外部合规要求变化、内部组织机构调整等原因，仅需对制度的少数条款进行非实质性的局部修改，主责部门可提出制度部分修订的申请，经相关部门（单位）、风险管理部审查会签，报分管部门领导审批。

**第三十九条** 对于因国家法律法规及政策、上级监管规定、集团管控要求等发生变化，导致制度无法继续有效执行、但短期内尚不能完成修编的，主责部门应结合业务实际和需求，及时通过发布指导意见、通知等规范性文件形式对有关新要求进一步规范，具体按照本制度第九条规定履行审核审批程序。规范性文件相关管理要求应及时纳入相关拟修编制度中。

**第四十条** 各部门、各单位应结合本部门（单位）业务管理实际，由本部门（单位）合规专员对本部门制度执行情况进行日常监督检查。主要包括：

- （一）是否严格履行制度规定的相关职责；
- （二）是否严格履行制度规定的业务流程；
- （三）是否严格执行制度规定的具体要求；
- （四）是否建立健全制度规定的相关配套制度或措施。

**第四十一条** 制度执行情况应作为内部审计、巡察和各类监督检查的重要内容。

**第四十二条** 违反制度规定，给公司造成经济损失或产生不良影响的，将按照有关规定对相关责任人问责，切实强化制度刚性约束。

## 第六章 制度评估与改进

**第四十三条** 每年年初，风险管理部组织各部门（单位），对公司制度、本



部门（单位）制度的合规性、系统性、适用性及有效性等进行年度评估。

**第四十四条** 各部门（单位）按照年度制度评估内容及要求，先开展业务范围内的合规义务识别，再结合制度执行情况检查结果，对本部门（单位）制度进行自评估，起草自评估报告，包括上一年度制度立改废情况、现行制度自评估情况、制度备案情况、制度立改废建议等，报送风险管理部。

**第四十五条** 风险管理部结合各部门（单位）的自评估报告，对公司制度进行全面评估，提出改进建议，作为制定公司年度制度修编计划的依据。

## **第七章 附则**

**第四十六条** 子公司、事业部可参照本规则执行，或依据本规则结合自身实际情况制定制度管理规定。

**第四十七条** 本规则为公司一级管理制度，由风险管理部负责起草、修订并解释，经总经理办公会审批后发布。

**第四十八条** 本规则自发布之日起施行，原《上海勘测设计研究院有限公司管理制度制定规则》（沪设控〔2018〕24 号）同时废止。

- 附件：1. 公司制度编写规范  
2. 公司制度审核审批规范  
3. 集团公司二级单位公司制度备案规范  
4. 公司制度管理流程

附件 1：

公司制度编写规范

1. 制度封面内容规范

制度封面内容包括上海院 SIDRI 图文标识、制度编号、制度名称、发布日期、实施日期、修订日期。详见示例：附件 1-1。

2. 名称规范

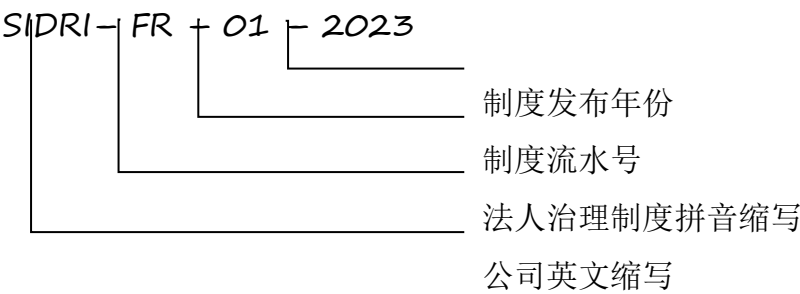
示例：《上海勘测设计研究院有限公司 XX 制度（规则、办法、细则）》

名称规范：公司名称+ 管理事项 + 制度层级标志 + 试行标志（可选）

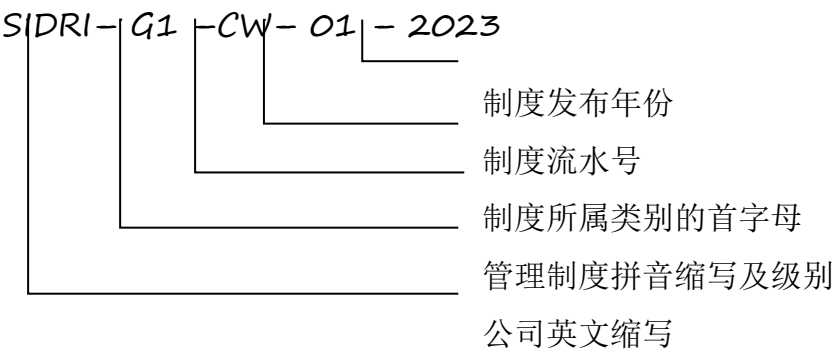
- ✧ 公司名称：统一采用“上海勘测设计研究院有限公司”（以下简称公司）
- ✧ 具体管理事项：如财务管理等。
- ✧ 制度层级标志：法人治理制度根据制度属性使用“章程”、“规则”或“办法”。一级制度一般统一为“管理规则”或“管理办法”，二级制度一般统一为“管理办法”或“实施办法”，三级制度一般统一为“管理细则”或“实施细则”。
- ✧ 试行标志：试行制度统一采用“（试行）”作为标志，与具体管理事项、制度层级标志在同一行。

3. 编号规范

法人治理制度编号如下：



管理制度编号如下：



制度所属类别和首字母对应关系表

类别	首字母	类别	首字母
综合行政	ZH	审计工作	SJ
投资管理	TZ	成本管理	CB
经营生产	JY	安全管理	AQ
国际业务	GJ	综合事务	ZH
项目管理	XG	业绩考核	KH
科技工作	KJ	法律合规	FG
质量管理	ZL	纪检监察	JJ
数字化管理	SZ	合同管理	HT
人力资源	RL	党建工作	DJ
财务管理	CW	工会工作	GH
招标采购	ZC	风险内控	FK

#### 4. 内容编写说明

制度由标题、总则、组织与职责、主要内容、附则、附件六部分组成。制度需通过这些内容清晰地阐明制度的各项要素，回答制度的管理内容“为什么要做”，“由谁做”，“在哪做”，“何时做”，“做什么”，“如何做”的问题。

##### （1）总则

起始章节为总则，总则主要包括以下内容：

- ✧ 制度制定目的：制度要解决的现实问题和要达到的控制目标。
- ✧ 制度制定依据：制度制定依据的法律法规、监管规定、行业准则以及集团公司相关制度文件等。
- ✧ 制度制定原则：制度制定需遵循的原则。
- ✧ 特定术语定义（必要时）：对制度中使用的概念、定义和标准的完整、统一、明确的解释，避免理解歧义。
- ✧ 适用范围：制度的适用范围或应用领域，如适用的组织、人员、项目、管理程序等。
  - 格式：建议采用“本制度适用于XX”；
  - 公司各部门、各业务单位（含分公司）可采用“各部门”，全资公司、控股公司可采用“子公司”作为简称。

##### （2）组织与职责

第二章为组织与职责，说明该制度相关组织机构的职责和权限，以及执行该制度相关的部门或人员的职责和权限。

组织与职责编写要求：

- ✧ 顺序：级别高的部门或人员的权责在前。
- ✧ 内容：不交叉，同一事项不存在多人负责，不遗漏，各个事项有人负责。
- ✧ 表述：先写部门或人员的管理性质，后写具体负责的事项。

### （3）主要内容

第三章起为主要内容，主要明确该制度所要阐述的具体内容、项目和要求，包括所涉及到的程序、方法、措施、标准等，当内容与要求涉及部门（单位）较多时，应明确各部门（单位）间的协作关系、方式和制约关系，程序化的内容应尽可能按照流程的要求编制，并附相关流程图。制度正文可视内容分为若干个章节。

### （4）附则

结尾章节为附则，列出该制度文件的参照执行范围，制度级别和起草、修订、解释部门（单位），审批机构，实施的起始日期、相关制度的废止、解释部门等要素。

- ✧ 参照执行范围：明确该制度的参照执行范围，建议采用“XX 单位可参照本制度执行”。必要时还应明确写出不适用的范围或领域。
- ✧ 编制程序：说明制度由哪个部门起草、修订，哪个组织机构审批发布，建议采用“本规则为公司 X 级管理制度，由 XXX 负责起草和修订，经 XXX 审批后发布”；
- ✧ 解释：说明制度由哪个部门负责解释，建议采用“本规则由 XXX 负责解释”。
- ✧ 实施的起始日期、相关制度的废止：说明制度从何时开始实施，同时声明制度发布前的有关制度的废止，建议采用“本规则自 XXX 起施行（或试行），XXX 制度同时废止”；

### （5）附件

本部分为与该制度相关的操作性规范、记录表单模板、流程图及风险控制说明等，其中流程图及风险控制说明应按照公司风险管理与内部控制管理相关规定编制。

## 5. 格式规范

制度编制应遵守统一的格式要求：

- （1）页面设置的上下边距为 2.54cm，左右边距为 3.17cm；
- （2）制度名称中公司名称在第一行，其余部分在第二行，均采用黑体二号加粗，居中对齐，名称后空一行；
- （3）在制度名称下备注制度的修编历程，表述为“修编历程：第 X 次 20XX 年第 X 次 XX 会审批；第 X 次 20XX 年 X 月部分修订；…”，格式采用楷体五号，

左对齐，与第一章标题空一行；

（4）章节标题采用第一章、第二章…的编号方式，格式采用标题 2，三号宋体加粗，居中对齐，章节与章节之间空一行，章节标题与内容之间无空行；

（5）章节子标题采用第一节、第二节…的编号方式，格式采用四号宋体加粗，居中对齐，节与节之间空一行；

（6）正文格式采用第一条、第二条…的编号方式，格式采用左对齐，首行缩进两个字符，1.25 倍行距，小四宋体；

（7）附件需另起一页，标题采用附件 1、附件 2…的编号方式，格式采用标题 2，小四宋体加粗，左对齐；

（8）页码以“第 X 页/共 Y 页”（X 为第几页，Y 为共几页）方式标示在页脚，格式采用五号宋体，单倍行距，居中对齐。

## 6. 层次编号

制度层次分章、节、条、款、项、目编写。内容较简单的制度按“一条到底”式逐条编写，内容较多的制度则采用“分章贯条”式编写。“分章贯条”式的制度每个部分冠以章标题，章标题前面的序号用第一章、第二章…表示；章下面可分节，采用第一节、第二节…表示；章或节下可分条，采用第一条、第二条…表示，正文所有条连续编号；层次较多时，条下可分款，采用（一）、（二）、（三）…表示；款下可分项，采用 1.、2.、3. …进行表示；项下可分目，采用（1）、（2）、（3）…表示。

## 7. 图表规范

制度中图表需遵守以下格式规范：

（1）图表需首行无缩进，居中对齐；

（2）标题格式：标题采用小四黑体加粗，居中对齐的形式，表格标题置于表格上方，图标题置于图下方；

（3）正文格式：正文原则上采用小四宋体，1.25 倍行距；

（4）图表原则上不跨页，并且居中，如因内容需要，可进行调整。

## 8. 语言规范

制度编制应表述一致，用词规范，语义准确，语序统一。

✧ 表述一致：对同一对象使用统一概念表述，名称、术语应统一，必要时可区分不同情况；

✧ 用词规范：不使用口语化词汇，使用专业化术语时应做出解释；

✧ 语义准确：不使用含义不清词汇或容易产生歧义的语句；

✧ 语序统一：制度内容中词语的位置原则上采用自然语序，避免成分提前或倒置；出现并列事项，应按事项的主次、轻重、时间、顺序等有次序

排列。

#### ◇ 推荐用词说明

“应”：表示要准确地符合制度而应严格遵守的要求；

“宜”：表示在正常情况下首先这样做；

“可”：表示在制度规定的范围内允许稍有选择；

“能”：表示事物因果关系的可能性和潜在能力。

#### ◇ 制度编制中动词规范：

（1）针对制度、方案、计划等文件可以用起草、拟订、审查、审核、审定、审批、转呈、报送、提交、下达、备案、存档、提出意见；

（2）针对信息、资料可以用调查、收集、整理、分析、研究、总结、提供、汇报、反馈、转达、通知、发布、维护管理；

（3）关于某项工作（上级）可以用主持、组织、指导、安排、协调、监督、管理、会同、审批、审定、签发、批准、评估；

（4）思考行为可以用研究、分析、评估、建议、参与、推荐、计划；

（5）直接行动可以用组织、执行、指导、控制、监管、采用、参加、阐明、解释、提供、协助；

（6）上级行为可以用批准、指导、确立、规划、监督；

（7）管理行为可以用达到、评估、控制、协调、确保、保障、保持、监督；

（8）专家行为可以用分析、协助、促使、建议、推荐、支持、评估、评价；

（9）下级行为可以用检查、核对、收集、获得、提交、办理。

## 9. 可操作性要求

### （1）主体明确

制度必须就制度管理事项的执行主体及其职责作出明确的规定，并明确制度执行各环节主体及主体的权责。

### （2）流程合理

制度必须就制度管理事项的流程进行清晰界定。流程设计既要考虑工作的效率又要考虑有效的控制。

### （3）权责清晰

制度必须对制度涉及各主体的权责进行清晰界定，避免权责不清、推诿扯皮现象。

## 附件 1-1 封面示例



SIDRI-G1-ZH-01-2023

# 上海勘测设计研究院有限公司 制度管理规则

(2023 年 2 月 20 日修订)

2023-XX-XX 发布

2023-XX-XX 实施

发 布

**上海勘测设计研究院有限公司**  
Shanghai Investigation, Design & Research Institute Co., Ltd.

## 附件 2:

### 公司制度审核审批规范

制度审核审批是制度管理的关键环节。公司总部机构（含职能部门、事业部、单设机构、派驻机构）、直属机构、特设机构（以下简称各部门）在编制公司制度时，应严格按照本规范要求履行征求意见、审查会签、上会审议审批等程序，保证制度全面合规。

#### 一、审核责任

各部门（单位）是本部门业务范围内公司制度建设的责任主体，对本部门制度的合法合规性、系统性、可操作性等进行全面审核把关，合规专员切实承担制度合规审查责任，在修编每项环节均对本部门制度提出明确合规审查意见。风险管理部（以下简称风控部）对公司所有制度进行合法合规审查，对各部门业务范围内合法合规审查结果进行复审。相关部门（单位）根据业务范围和工作实际，对相关制度进行合法合规审查，提出合理优化建议。

#### 二、审核审批程序

主责部门完成制度初稿后，履行以下审核审批程序：

##### （一）征求意见

主责部门将制度初稿以函件的形式广泛征求相关部门（单位）、风控部的意见。制度征求意见需附上《制度编制说明》（详见附件 2-1）、制度文本、《制度条款（修订）依据表》（详见附件 2-2）及制度主要依据文件文本。《制度编制说明》主要介绍修编该制度的必要性、修编过程及主要内容。《制度条款（修订）依据表》主要说明制度主要修编条款及依据。

制度征求意见应合理设置反馈时限（单个制度反馈时限一般不少于 5 个工作日，多个制度反馈时限顺延）。对涉及面较广、事关重要管控职能或主要业务流程的制度，主责部门应保证较为充足的反馈时限，并视情况提交相关专题会议审核。对于制度反馈意见，主责部门应认真研究、充分听取，并就未采纳意见进行充分沟通。

##### （二）审查会签

对于二级及以上制度，主责部门（单位）编制《关于提请审议审批制度的请示》，附上《制度编制说明》、制度文本、《制度条款（修订）依据表》、《征求意见采纳情况表》（详见附件 2-3），经本部门、相关部门（单位）、风控部合法合规审查后，报分管部门领导审核。对于三级制度，主责部门拟制度发文通知，将《制度编制说明》、《制度条款（修订）依据表》、《征求意见采纳情况表》作为发文说明，经本部门、相关部门（单位）、风控部合法合规审查后，报分管部门领导审批发布。审查会签部门（单位）的主要负责人应亲自把关，并在会签时签署



明确意见。对审查会签中的不同意见，主责部门应认真研究、充分听取，并就意见采纳情况作出说明，再继续履行审查会签程序。

### （三）上会审议审批

对于二级及以上的制度，主责部门按照公司各治理主体的权责边界，将制度报批稿提交相应的决策机构进行审议审批，并按照会议要求准备报批材料。办公室、党群工作部（党委办公室）、战略投资部（董监事会办公室）负责对拟上会制度的审查会签情况严格把关，未经风控部合法合规审查，制度议题不予上会。总经理办公会、党委审议审批制度时，由主责部门汇报制度修编情况，与会相关部门负责人提出有关意见建议。其中，风控部报告合法合规审查情况。董事会审批制度，按照公司《董事会议事规则》有关规定执行。制度审议审批未通过的，主责部门应按照会上意见对制度进行修改，再重新履行审议审批程序；制度原则上通过，但会上提出意见建议的，主责部门应按照会上意见对制度进行调整后，再履行发布程序。

须报上级监管部门审批或备案的制度，按上级相关规定执行。

## 附件 2-1

# 公司《xx 制度》编制说明（模板）

（适用于新编制度）

为进一步规范和加强……，根据……，xx 部门组织编制了 xx 制度，拟作为公司 x 级管理制度，报 xx 审批。具体说明如下：

### 一、制度编制必要性

按照关于……的要求及公司业务管理需要，为进一步规范……，制定本制度。

### 一、制度编制过程

按照公司年度制度修编计划要求，xx 部门结合公司实际，于 xx 年 x 月完成制度初稿，经……，形成了 xx 制度征求意见稿。

（制度征求意见后，审查会签时，增加以下内容） xx 年 x 月正式发函征求各部门、各单位意见，共收到……等 xx 个部门的 xx 条修改意见或建议。xx 部门经认真研究，采纳 xx 条，部分采纳 xx 条，未采纳的 xx 条建议均与相关部门沟通反馈。

### 二、制度主要内容

制度分 x 章共 xx 条，分别为总则、……及附则。主要内容如下：

第一章为总则（共 XX 条），主要说明……。

第二章为组织与职责（共 XX 条），主要规定了……。

第三章为管理内容及要求（共 XX 条），主要规定了……。

第 xx 章 ……

第 x 章为附则，主要规定了本制度的编制、审批和发布情况。

xx 部门

xx 年 x 月 x 日

# 公司《xx 制度》编制说明（模板）

（适用于修订制度）

为进一步规范和加强……，根据……，xx 部门组织修订了 xx 制度，拟作为公司 x 级管理制度，报 xx 审批。具体说明如下：

## 一、制度修订必要性

按照关于……的要求，原制度难以适应……，有必要对其进行修订，新增……，修改……，删除……。

## 二、制度修订过程

按照公司年度制度修编计划要求，xx 部门结合公司实际，对 xx 年 xx 月 xx 日发布的 x 级管理制度《xx 制度》进行了修订，经……，形成了 xx 制度征求意见稿。

（制度征求意见后，审查会签时，增加以下内容） xx 年 x 月正式发函征求各部门、各单位意见，共收到……等 xx 个部门的 xx 条修改意见或建议。xx 部门经认真研究，采纳 xx 条，部分采纳 xx 条，未采纳的 xx 条建议均与相关部门沟通反馈。

## 三、制度主要修订内容

修订制度分 x 章共 xx 条，分别为总则、……及附则。主要修订内容如下：

（一）调整了……，将……调整为……。具体为：

第 xx 条 ……

（二）增加了……。具体为：

第 xx 条 ……

（三）删除了……。

xx 部门

xx 年 x 月 x 日

附件 2-2

新编内容条款及依据表（模板）（适用于新编制度）

条款	编写依据
第 X 条 ……	按照集团公司《……》编写，具体条款如下：……
第 X 条 ……	按照《……》（发文文号）编写，具体条款如下：……
第 X 条 ……	根据公司实际情况制定
……	

修订内容条款及依据表（模板）（适用于修订制度）

原条款	修订后条款	修订依据
第 X 条 ……	第 X 条 ……	国务院国资委《……》第 X 条：……
第 X 条 ……	第 X 条 ……	集团公司《……》第 X 条：……
新增	第 X 条 ……	根据公司实际修订
第 X 条 ……	删除	根据公司实际修订

附件 2-3

《xx 制度》征求意见采纳情况表（模板）

该制度征求了公司 xx 个部门（单位）的意见，共收到……等 xx 个部门（单位）的 xx 条修改意见或建议。对于以上意见或建议，经认真研究，采纳 xx 条，部分采纳 xx 条，未采纳的 xx 条建议均与相关部门（单位）沟通反馈。具体情况如下表所示。

序号	意见或建议	部门（单位）	采纳情况	备注
1	……	XX 部门	已采纳	已修改第 XX 条。
2	……	XX 单位	部分采纳	已修改第 XX 条。
3	……		未采纳，已沟通	根据…，此意见不予采纳。
4	……	XX 部门		

## 附件 3

### 集团公司二级单位公司制度备案规范

制度备案是制度管理的重要环节。集团公司各相关部门（单位）应切实履行备案职责，按规定程序和要求认真做好制度备案工作，做到应备必备、有备必审、有错必纠。

#### 一、备案范围

本规范所指制度备案，是指集团公司二级单位（以下简称二级单位）根据集团公司制度（含制度性补充文件，下同）规定，在本单位须备案制度发布后，按规定时间和要求报集团总部职能归口部门（单位）（以下简称各职能归口部门（单位））审查、反馈、归档的过程。二级单位包括集团公司特设机构、非法人二级单位、分子公司。二级单位须报送集团公司备案的制度，一律在集团公司相应制度中作出明确规定。凡集团公司制度无明确规定的，不在备案范围之内，由二级单位自行审查把关、审批发布。各职能归口部门（单位）在编制集团公司制度时，要根据集团管控、业务管理需要，认真研究、合理确定是否须二级单位制度报备，既不扩大范围、增加负担，也不放任不备、弱化监管。在集团公司制度作出备案规定时，统一在附则中规范表述为“报集团公司 XX 部门（单位）备案”；若有特殊要求需二级单位在制度发布前报职能归口部门审核的，应在附则中明确“发布前报集团公司 XX 部门（单位）审核，发布后报集团公司 XX 部门（单位）备案”。

#### 二、备案职责

按照业务谁主管、备案谁负责的原则，二级单位备案制度审查、反馈、归档及监督，由各职能归口部门（单位）负责；二级单位向集团公司报送制度备案具体工作，由本单位该制度职能归口部门负责。

#### 三、备案程序

##### （一）备案文件报送

二级单位制度须报集团公司备案的，由二级单位在须备案制度发布之日起 10 个工作日内，将备案文件通过集团公司 OA 公文系统行文送职能归口部门（单位）。制度备案文件应包括备案制度信息表、制度发文通知、制度正文及联系人等内容（详见附件 3-1）。二级单位已备案制度在执行过程中作出修订的，应按上述要求重新履行备案程。

##### （二）备案审查反馈

职能归口部门（单位）收到二级单位制度备案文件后，要及时进行审查。备案审查重点内容包括：是否同党和国家法律法规、监管规定相违背，是否同集团公司法人治理制度、管理制度相抵触、相衔接，是否同集团公司决策部署、管控

要求相冲突，是否超越权限等。

经审查未发现上述重大问题、符合备案条件的，由职能归口部门（单位）归档备查；若存在上述重大问题的，由职能归口部门（单位）在 20 日内反馈，要求制定单位自行处理纠正，二级单位要在 20 日内作出处理并说明处理情况，逾期不作出处理的，由职能归口部门（单位）提出制度予以撤销建议，经法律合规部会签后反馈二级单位。

职能归口部门（单位）未按期审查反馈的，视同无意见。职能归口部门（单位）在办理制度备案审查事项时，需二级单位补报资料或说明有关情况的，二级单位应在要求期限内补报或说明。

为提高须备案制度的权威性，避免反复，二级单位需在制度编制过程中、发布前与职能归口部门（单位）充分沟通、修改完善。职能归口部门（单位）若在制度发布前，已与二级单位沟通一致，制度备案后，除发现重大问题外，原则上不再反馈意见。

### 三、备案监督检查

各职能归口部门（单位）要加强对本部门（单位）业务范围内二级单位制度备案监督检查，做好制度备案审查登记和相关资料整理归档，将制度备案情况纳入本部门（单位）年度制度自评估报告的内容，将上一年度完成备案的二级单位制度清单作为本部门（单位）制度自评估报告的附件，报送法律合规与企业管理部。

二级单位要加强本单位制度备案监督管理，将制度备案工作开展情况纳入本单位制度评估的范围。分子公司要加强对下属单位制度的监督管理，依据本规范并结合实际，制定本单位制度备案管理相关规定，按照下备一级的原则开展制度备案工作。

附件 3-1

## 关于《×××》备案的函

集团公司××××部门：

现将我单位于×年×月×日发布的《×××》及其信息表、发文通知、制度正文等报请备案。

- 附件：
1. 备案制度信息表
  2. 备案制度发文通知
  3. 备案制度正文

××单位署名、盖章  
×年×月×日

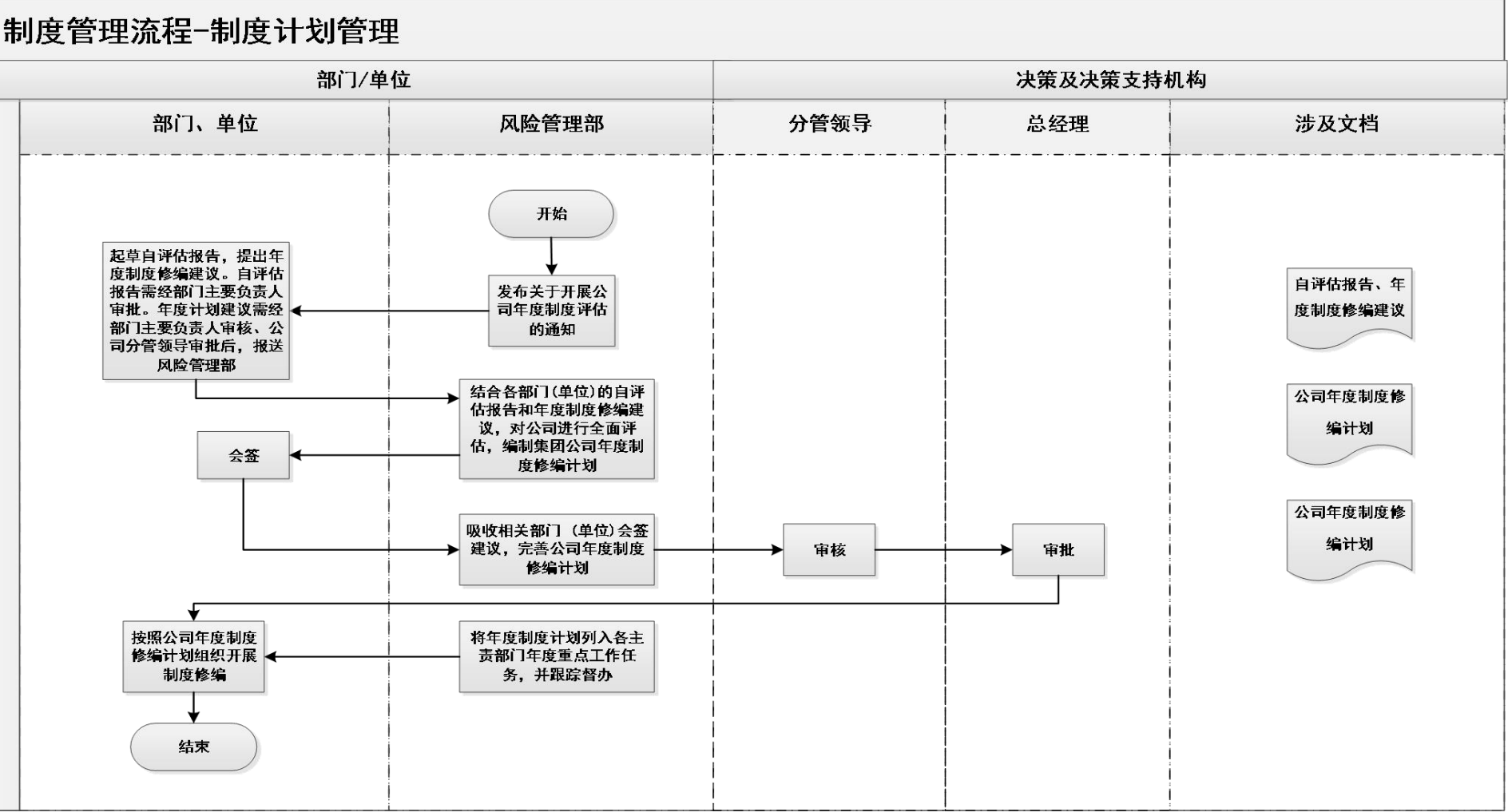
（联系人及电话：×××，×××、×××××××）



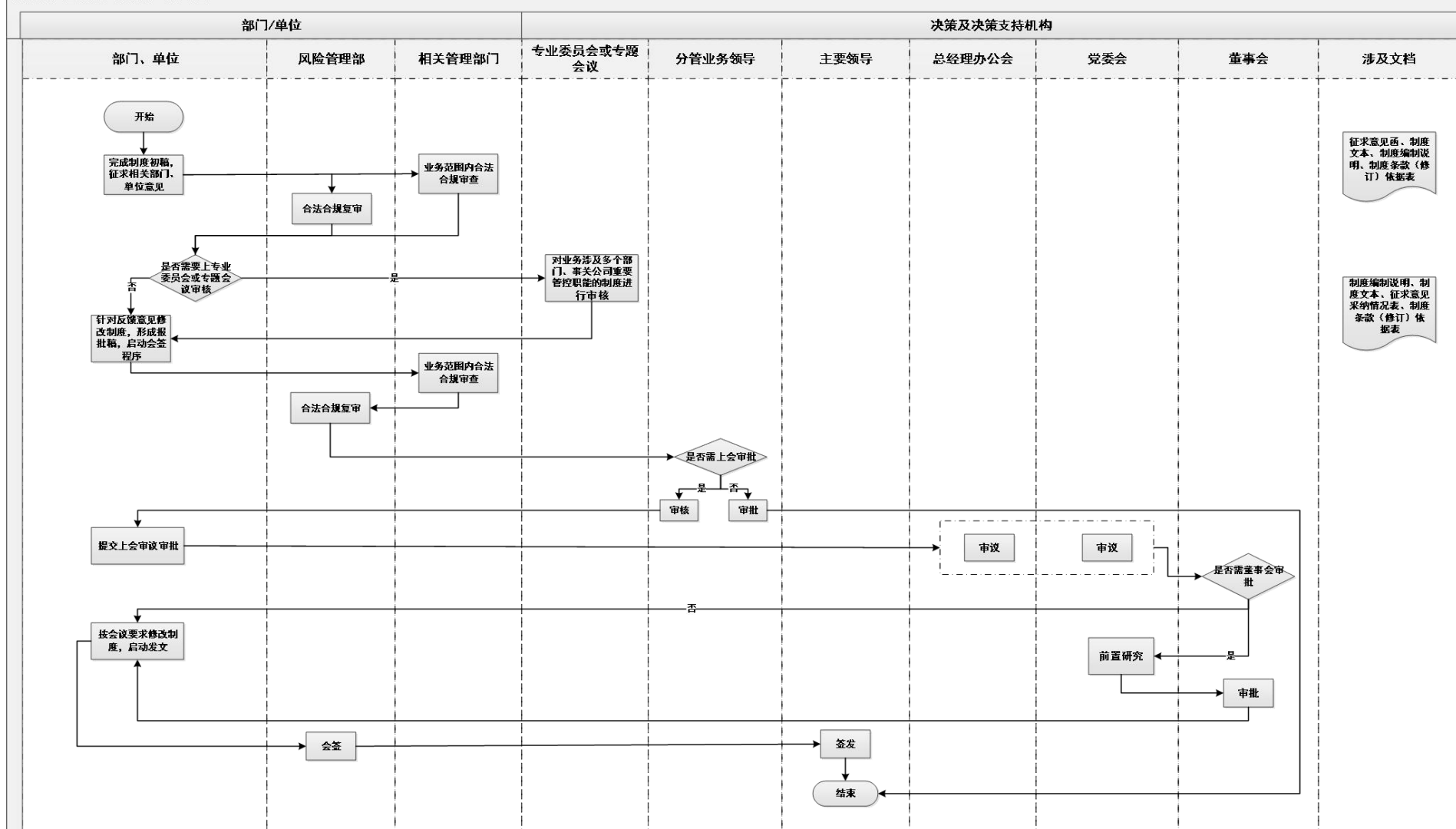
备案制度信息表

制度名称					
制度编号		版本		发布日期	
				生效日期	
编制单位					
制定目的					
适用范围					
主要内容					
审批程序					
其他说明事项					

附件 4 公司制度管理流程



制度管理流程-制度修编管理



# 风险控制说明

## 1.关键风险点

(1) 由于因未能紧跟法律法规、上级监管要求、集团管理需求等变化对制度进行修编，可能导致制度不适用或出现管理空白。

(2) 由于制度编写不规范，可能导致制度修编质量不满足实际业务管理需要，制度之间发生矛盾、重叠、交叉。

(3) 由于制度审核审批流程不规范，可能导致制度存在问题无法及时纠正。

## 2.管控措施

《制度管理规则》规定了制度修编计划审批及调整流程，明确了制度审核审批流程及相关要求，并对制度编写内容和格式规范提出了明确要求。