

# 廉洁风险防控手册

## 目录

### 第一局部概论 5

第一章手册综述 5

第二章廉洁风险防控概述 9

第三章廉洁风险防控机制 14

第四章廉洁风险防控根本原那么、要求与程序 19

### 第二局部重点业务事项廉洁风险防控 24

第一章“三重一大”决策 24

一、议题准备 24

二、集体决策 26

第二章选人用人 28

一、中层干部选聘 28

二、后备干部选拔 30

三、员工录用 32

第三章财务管理 34

一、预算管理 34

二、融资管理 36

三、对外担保管理 38

四、银行账户管理 40

五、代管资金管理 42

#### 第四章资产管理 44

一、资产配置管理 44

二、自建资产竣工决算管理 46

三、剥离资产管理 48

四、废旧物资处置管理 50

五、个人代持境外国有资产管理 52

#### 第五章工程建立 54

一、勘测设计业务 54

二、设备物资采购管理 57

1、采购方案编制与审批 57

2、采购招标 59

3、货物验收 62

三、分包管理 64

1、分包筹划 64

2、分包商确定 66

3、分包合同管理 69

4、分包商履约管理 72

四、施工监理 75

五、工程资金管理 78

#### 第六章资本运营 81

一、投资决策 81

二、国有产权转让 83

三、并购 85

## 第七章市场营销 87

一、信息收集 87

二、投标报价 89

三、客户管理 91

## 第八章其他业务 93

一、国际工程咨询代理 93

二、装备制造业务 95

1、销售代理 95

2、定牌定制业务 97

3、生产外协/产品委外加工业务 100

## 第三局部附录 102

一、相关附件 102

二、制度清单 108

〔一〕中央、中央纪委、国资委纪委相关制度 108

〔二〕XXXX 相关制度 109

## 第一局部概论

### 第一章 手册综述

#### 一、序论

反腐倡廉是立党之本、强国之基。党的十八大以来，党中央明确提出，更加科学有效防治腐败，把权力关进制度的笼子，形成不敢腐的惩戒机制、不能腐的防 X 机制、不易腐的保障机制。十八届三中全会进一步提出，坚持用制度管权管事管人，让人民监视权力，让权力在阳光下运行，是把权力关进制度笼子的根本之策；在“腐败现象依然多发，滋生腐败的土壤依然存在，反腐败斗争形势依然严峻复杂”的当下，刚刚完毕的十八届四中全会决定，要加快推进反腐败国家立法，完善惩治和预防腐败体系，形成不敢腐、不能腐、不想腐的有效机制，坚决遏制和预防腐败现象。因此，建立健全惩治和预防腐败体系是党中央在新形势下开展反腐倡廉建立工作的重大战略部署，廉洁风险防控那么是国有企业在社会转型时期应对反腐败斗争复杂严峻形势，健全反腐倡廉制度和提高制度执行力的重要举措。

XXXX 股份 XX〔以下简称公司〕廉洁风险防控工作紧紧围绕企业改革开展中心任务，以加强对权力的制约和监视为核心，以全面风险管理和内部控制制度为依托，以岗位风险防控为根底，旨在建立和完善权责清晰、流程规 X、风险明确、措施有力、制度管用、预警及时的廉洁风险防控机制，提高预防腐败能力。按照整体规划、分步实施、扎实推进、务 XX 效的总体要求，争取在 2017 年底前建立起运行顺畅、管控有效的廉洁风险防控体系，并借力信息化手段，逐步实现由传统防控向信息化防控转变，持续改善，与时俱进，不断适应新形势要求，充分发挥廉洁风险防控对企业安康开展的保障作用。

## 二、手册说明

为贯彻党中央反腐倡廉重大战略部署，做好公司廉洁风险防控各项工作，促进企业进一步规范管理、优化流程，根据中央纪委“印发《关于加强廉政风险防控的指导意见》的通知”（中纪发〔2011〕42号）、国资委党委关于印发“关于加强中央企业廉洁风险防控工作的指导意见”〔国资党委纪检〔2012〕155号〕具体要求及公司惩治和预防腐败体系〔以下简称惩防体系〕2013-2017年工作规划，制订“XXXX集团XX廉洁风险防控手册”。

本手册依据中央关于反腐倡廉建立的有关法规、条例和公司管理制度编制，廉洁风险防控重点业务事项根本涵盖了人、财、物、“三重一大”、工程建立、采购招标、资本运营等经营管理的重点领域和关键环节，适用于公司总部及各成员企业。但由于总部各职能部门、各事业部管理职责各异，各成员企业经营范围、管理模式不尽一样，本手册未能完全覆盖公司经营管理范围内所有业务事项，各部门及成员企业可参考本手册对岗位职责、业务流程做进一步细化梳理，辨识本部门、本单位各管理岗位和业务流程可能涉及的廉洁风险点，客观评价风险级别，制定并落实防控措施，以满足实际需要，提高廉洁风险防控效果。

本手册共分为三个局部，即概论、重点业务廉洁风险防控和附录。

第一局部为概论，由手册综述、廉洁风险防控概述、廉洁风险防控机制和廉洁风险防控根本原则、要求、方法与程序四章构成，简

要介绍了手册的编制背景、依据、适用范围以及廉洁风险防控的根本概念、原则、方法等。

第二局部为重点业务廉洁风险防控，是本手册的核心局部。为了使关键业务事项更为突出，便于在应用中抓住重点，本手册以公司主营业务〔工程总承包与投资建立〕、主要管理范畴和容易引发廉洁风险的领域为主线，梳理出“三重一大”决策、选人用人、财务管理、资产管理、工程建立、资本运营、市场营销和其他业务八个方面，分八章列示。此局部有几点特别说明如下：

★国际业务特有的海外工程咨询代理包含在“其他业务”中、个人代持境外国有资产在“资产管理”中列示。

★本手册的“工程建立”属于大工程范畴，适用于施工总承包工程和投资建立工程，包含了勘测设计和施工监理内容，它们与设备物资采购、分包管理、工程资金管理共同构成工程建立领域廉洁风险防控的重点业务体系。投资建立工程的发包管理可参考“分包管理”相关内容。

★随着公司改革、重组的不断推进，产权转让和并购重组将成为常规业务，因此，本手册单列一章“资本运营”，将“投资决策”、“产权转让”和“并购”内容纳入其中。

★在涉及单位面广、廉洁风险较高的“分包管理”业务项下，分列了分包筹划、分包商确定、分包合同管理、分包商履约管理四个二级子项，细化的目的在于尽可能防止遗漏风险点，确保廉洁风险受控。

★装备制造业务的销售代理、定牌定制、生产外协在“其他业务”一章列示。

第三局部为附录，内容包括廉洁风险防控相关表单和廉洁风险防控有关制度，方便手册使用者查询、利用。

本手册由公司监事会办公室/纪委办公室/监察部组织编写，经公司批准后发布实施。本着节能环保理念，手册以电子书形式印发。

公司监事会办公室/纪委办公室/监察部负责本手册的管理和维护。本手册建立的是一个动态、开放式框架，将随着公司及各成员企业主要工作流程的变化而不断完善。对手册的修订，须经公司批准后执行。

## 第二章 廉洁风险防控概述

### 一、风险及其管理

#### 1、风险

风险是指某一负面影响事件发生的可能性和导致损害程度的大小。在风险的形成过程中，涉及风险因素、风险事件和风险损失三个方面。

风险因素是指能够引起或增加风险事件发生时机并影响损失严重程度因素。

风险事件是指风险因素未受控制或控制失效而发生变动从而直接或间接造成损失的事件。

风险损失是指风险事件造成的直接或间接的损失。

## 2、风险管理

风险管理是指通过对潜在风险的识别、衡量和分析，采用合理、有效的方法对风险的控制。风险管理包括风险识别、风险分析和风险应对等步骤。

风险识别是指用感知、判断或归类的方式对现实的和潜在的风险性质进展鉴别的过程。

风险分析是对风险影响和后果进展评价和估量，包括定性分析和定量分析。

风险应对是指研究、制定并实施风险躲避、风险控制和降低风险损失的措施。应对风险的措施一般有四种：躲避风险、承受风险、降低风险和分担风险。

风险管理需要决策层、管理层和全体员工共同参与。

## 二、廉洁风险及其原因、表现形式

### 1、廉洁风险

廉洁风险是指行为主体在履职过程中发生腐败行为的可能性和发生后果的严重性。

### 2、廉洁风险分类

从廉洁风险的形成原因看，一般可分为思想道德风险、制度机制风险、岗位职责风险、业务流程风险、外部环境风险等。

★思想道德风险。主要是指因放松政治理论学习和世界观改造，理想信念不坚决、职业道德不结实，背离社会主义荣辱观和党的优良作风，权力观、利益观不正确，私欲贪念膨胀或因亲情请托等原因，可能诱发个人行为规 X 或职业操守发生偏移，或授意他人违反职业操守，导致行为结果不公正、不公平，对象利益受损或不当得益，造成以权谋私等严重后果的廉洁风险。

★岗位职责风险。主要是指由于岗位职责的特殊性，如处于所在单位权力高位或对人、财、物等重要资源具有审批、处置权，可能造成权力滥用、以权谋私等严重后果的廉洁风险。

★业务流程风险。主要是指因业务流程设计不规 X、缺乏相互制约或执行不力，可能导致内部控制失效，有机可乘，造成以权谋私等严重后果的廉洁风险。

★制度机制风险。主要是指由于缺乏规章制度的明确覆盖、工作程序的明确规定，个人自由裁量权较大，缺乏有效制衡和监视，可能造成滥用职权、以权谋私等严重后果的廉洁风险。

★外部环境风险。主要是指受某些领域“潜规那么”影响或业务往来对象对行为主体履行职责、行使权力进展利益诱惑或施加其他不良影响，从而造成行为失 X、权钱交易等严重后果的廉洁风险。

### 3、廉洁风险表现形式

根据中央"国有企业领导人员廉洁从业假设干规定"等规定，廉洁风险的表现形式主要有：

违反决策程序和有关规定，在用人、理财、工程安排和资产管理等方面滥用职权，损害国有资产权益。

个人利用职权以经营、投资、中介、兼职、索贿、受贿等各种形式谋取私利，损害本企业利益。

不正确行使经营管理权，使配偶、子女及其他特定关系人获取利益，侵害公共利益和企业利益。

违反规定进展职务消费。

铺 X 浪费、假公济私、弄虚作假、侵害职工合法权益和从事有悖社会公德的活动等。

### 三、廉洁风险防控

廉洁风险防控就是根据"公司法"、"企业国有资产法"、"国有企业领导人员廉洁从业假设干规定"等法律法规和国资委"关于加强中央企业廉洁风险防控工作的指导意见"的要求，以科学开展观为指导，将预防腐败的工作理念和风险管理理论、质量管理方法运用于企业反腐倡廉建立，对重点领域、重要岗位和关键环节可能发生腐败的廉洁风险点，科学评定廉洁风险等级，采取有效管控对策，切实预防腐败行为发生。换言之，廉洁风险防控就是针对思想道德、制度机制、岗位职责、业务流程、外部环境五类风险，通过方案、执行、考核、修正

四个环节，建立前期预防、中期监控、后期处置三道防线，从而实现预防和控制腐败行为发生，确保企业科学安康开展的系统性工程。

廉洁风险防控管理的对象，重点是公司各级领导人员、高级管理人员和人事、财务、资产、工程、市场等关键岗位管理人员；廉洁风险防控的领域，重点是对“三重一大”决策、投资管理、工程招投标、业务外包、产权交易、资本运作、薪酬管理、选人用人、营销采购、财务管理、境外资产管理等业务事项风险的防控；廉洁风险防控的环节，重点是对企业经营管理中的决策权、执行权、监视权进展科学分解、合理配置和有效约束，不断创新经营管理模式，优化业务流程，突出对业务流程关键点、内部控制薄弱点的防控；廉洁风险防控的任务，重点是与健全企业治理构造、完善内部控制体系、加强全面风险管理、培育企业文化有机结合起来，按照企业内部控制根本规 X 及配套指引和全面风险管理指引的要求，着力抓好权力行使前、行使中、行使后各项廉洁风险的防控工作，增强针对性和实效性，切实防 X 制度缺失、内控失效、行为失 X 带来的廉洁风险。

前期预防，就是通过廉洁教育、谈心活动、人文关心等措施，预防思想道德风险；通过办事公开、权力制衡等措施，预防制度机制风险；通过公开承诺、述职述廉、XX 测评等措施，预防岗位职责风险。前期预防的关键在于找准风险点。

中期监控，是通过信访举报、群众评议、定期自查和垂直抽查等渠道和措施，对党员干部行为、制度机制落实、权力运行过程进展动态监控，及时发现苗头性、倾向性问题。落实中期监控机制的关键在

于真正发挥好各类监视机制的作用，形成对廉洁风险的有效监控；同时发挥好质量管理机制的及时纠错功能，确保各项前期预防措施落实到位。

后期处置，就是根据中期监控情况，有针对性地通过约谈、警示提醒、诫勉纠错和责令整改以及组织处理等手段，对存在风险表现的个人进展告诫，对前期预防不到位的单位进展督导，对防 X 过程中发生的违规违纪的人和事进展一定的组织处理。实施后期处置方法的关键在于对可能发生的腐败问题实施超前处置，及时纠正偏差，防止廉洁风险演化为腐败行为。

### 第三章 廉洁风险防控机制

廉洁风险防控机制是指为了预防和控制廉洁风险转化为腐败行为而建立起来的行之有效的制度体系和工作机制，其实质是将全面风险管理方法运用于反腐倡廉工作，将廉洁风险防 X 责任落实到具体人员和岗位，到达控制风险、预防腐败的目的。

#### 一、领导机制

廉洁风险防控工作实行党委统一领导，党政齐抓共管，纪委组织协调，部门各负其责的领导机制。

在公司党委统一领导下，成立由党政主要领导为组长的廉洁风险防控领导小组，具体负责廉洁风险防控方案制订、组织实施、监视指导和检查考核，为开展廉洁风险防控工作提供组织保障。

纪检监察部门是本单位廉洁风险防控工作的归口管理部门。

#### 二、工作机制

各级党委、纪委按照有关规定和要求组织开展的党建、反腐倡廉建立例行工作，是公司廉洁风险防控工作机制的根本表达，是廉洁风险防控各项工作得以贯彻落实的根本保障。公司廉洁风险防控的例行工作主要包括：

#### 1、反腐倡廉建立工作方案

公司及各成员企业根据公司反腐倡廉建立的部署和要求，结合本单位实际，制订反腐倡廉建立年度工作方案，明确反腐倡廉年度工作目标和重点任务，并与经营管理工作同部署、同落实。

#### 2、反腐倡廉建立工作会议

公司及各成员企业每年召开一次反腐倡廉建立工作会议，总结上一年反腐倡廉建立工作开展情况，研究部署本年度反腐倡廉建立工作任务。

#### 3、党风廉政建立责任制

各单位每年与上级单位签订党风廉政建立责任书，明确年度党风廉政建立责任目标，并将责任进展分解，落实到本单位各部门及下一级单位。按照一岗双责原那么，党风廉政建立责任书签订人为本单位党、政主要负责人。党委、领导班子承当反腐倡廉建立主体责任，纪委承当监视责任，各职能部门承当职责 X 围内反腐倡廉建立责任。

#### 4、“三重一大”集体决策制度

为促进企业领导人员廉洁从业，规 X 决策行为，提高决策水平，防 X 决策风险，公司及各成员企业建立“三重一大”集体决策制度，对“三重一大”事项进展界定，规定决策程序。凡重大决策、重要人

事任免、重大工程安排和大额资金运作〔即“三重一大”〕事项，必须经本企业领导班子集体做出决定，防止发生违反规定擅自决策的情况。

### 5、XX 生活会制度

公司及各成员企业每年召开一次领导班子 XX 生活会，各级党委根据查找出来的党性党风方面存在的突出问题，确定 XX 生活会主题，广泛征求意见，深入自我剖析，坦诚交流思想，开展批评和自我批评，并有针对性地制定措施进展整改。

### 6、述职述廉与 XX 评议

公司及各成员企业坚持领导干部述职述廉和 XX 评议领导班子及其成员制度，单位领导班子成员在职工代表大会上述职述廉，由职工代表进展评议。述职述廉会议每年召开一次，述廉内容主要包括：遵守廉洁从业有关规定、执行党风廉政建立责任制情况，存在的突出问题及改良措施等。

## 三、教育机制

加强反腐倡廉宣传教育，切实发挥宣传教育的引导、规 X、教化和鼓励作用并形成机制，筑牢干部职工拒腐防变的思想道德根底，是抓好廉洁风险防控工作的重要环节。

★建立健全并实施反腐倡廉宣传教育制度，包括党委中心组学习制度、“三会一课”制度、廉政党课制度、党员干部轮训制度等。

★把反腐倡廉教育纳入企业宣传教育总体规划和领导人员培训方案中，并将其贯穿于干部培养、选拔、任用的全过程。

★不断丰富反腐倡廉宣传教育内容，通过主题活动、专题讲座、参观学习、企检共建等灵活多样的形式，加强经常性教育，切实提高干部职工的思想道德水平和廉洁从业意识。

★深入推进廉洁文化建立，以培育廉洁价值理念为核心，以建立廉洁文化阵地为载体，以开展廉洁文化活动为手段，以推进廉洁文化“六进六上”为有效途径，大力弘扬“以廉为荣、以贪为耻”的良好道德风气，努力营造尊廉崇廉的良好气氛，逐步使廉洁文化核心理念内化于心、固化于制、外化于行，将廉洁文化软实力转化为市场竞争优势。

#### 四、监视机制

公司及各成员企业通过党内监视、纪检监察、审计监视、群众监视等多种途径和手段，构建廉洁风险防控监视机制，对权力运行进展制约和监视，确保反腐倡廉工作落到实处，廉洁风险可控、在控。

##### 1、党内监视

公司及各成员企业严格执行“中国共产党党内监视条例”的有关要求，建立健全党内监视制度，对XX集中制执行情况、XX生活会召开情况、来信来访落实情况、廉洁谈话开展情况等进展监视。

##### 2、纪检监察

公司及各成员企业强化纪检监察监视职能，加强对党员领导干部及职能部门履行职责和行使权力情况的监视检查，认真执行纪委负责人同下属单位主要负责人谈话制度，加强对新任职干部党风党纪教育，提出廉洁自律要求。

充分发挥效能监察的监视作用, 加强对本单位重大决策部署落实情况 and 工程分〔发〕包、采购招标、大额资金运作、重大资产处置等事项合规性监视检查, 降低腐败风险。

### 3、审计监视

公司及各成员企业坚持对主要领导干部和其他重要岗位人员任期经济责任审计制度, 对重点工程、专项资金开展专项审计, 加强对审计意见整改落实的跟踪督导, 将审计结果作为干部选拔任用的参考依据。

### 4、群众监视

群众监视机制主要包括职工代表大会, 厂务、党务公开, 信访举报及案件查办等。

★职工代表大会。为了加强 XX 决策、XX 管理和 XX 监视, 公司及各成员企业按有关规定建立职工代表大会制度, 领导班子成员在职工代表大会上对企业党风廉政建立情况、领导干部廉洁自律情况以及其他重大事项向职工代表报告, 承受职工监视。

★厂务、党务公开。公司及各成员企业建立厂务、党务公开制度并积极推行厂务、党务公开, 但凡按规定属于公开 X 围的事项要及时通过单位局域网、宣传橱窗、公告栏等予以公布, 承受职工监视。

★信访举报工作。信访举报是职工群众对企业党组织、党员、领导人员进展监视的重要渠道, 公司及各成员企业建立健全信访举报工作制度, 畅通信访渠道, 受理 XX 违纪案件线索, 了解掌握廉洁风险信息, 调查处理廉洁风险事件。

## 5、巡视监视

集团内部巡视监视制度是加强各单位领导班子及其成员监视的重要举措。巡视组将通过听取汇报、列席会议、实地查看、XX 测评、约谈询问等方式，对企业领导班子，特别是主要负责人党风廉政建立情况进展监视，提出改良意见和建议并催促其落实，促进各级班子建立。

## 6、领导干部报告个人有关事项

为加强对领导干部的管理和监视，促进领导干部廉洁从业，公司及各成员企业认真执行中央"关于领导干部报告个人有关事项的规定"，符合申报要求的领导干部按规定如实报告个人有关事项，自觉承受组织监视。

## 第四章 廉洁风险防控根本原那么、要求与程序

### 一、根本原那么

#### 1、融入中心。

廉洁风险防控工作要与企业开展战略相一致、相对接，要把反腐倡廉要求贯穿于企业工作的重点领域和关键环节，融入岗位业务之中，植入企业内部控制体系和风险管理制度之内，与生产经营工作同部署、同推进、同检查、同考核，促进有机融合，努力实现从被动"应对风险"到主动"管理风险"的转变，为企业安康开展提供保障。

#### 2、突出重点。

廉洁风险防控工作要找准腐败防控的关键点，以规 X 和制约权力运行为核心。廉洁风险防控要突出权力运行的"关节点"，内部管理

的“薄弱点”，问题易发的“风险点”，在全面风险防控的根底上应重点关注两个层级的干部：一是决策层，其廉洁风险点主要集中在违反决策规定擅自决策、以权谋私等方面；二是执行层，特别是人、财、物等重要资源管理部门、关键岗位人员，其对生产经营的某些重要环节具有决定权和操控权，容易滋生腐败。

### 3、预防为先。

廉洁风险防控的目的是保障企业和干部队伍的安康开展，因此要以人为本，立足教育，着眼防 X，营造干事创业、廉洁从业的良好环境。通过规 X 工作流程，推进权力公开透明运行，有效防止权力滥用。通过排查岗位廉洁风险点，逐步建立覆盖权力运行全过程的预防监控机制，最大限度地把廉洁风险控制于初起之时，对可能发生的腐败问题实施超前处置，及时纠正偏差，防止廉洁风险演化为腐败行为，确保权力行使平安、资金运行平安、工程建立平安和干部成长平安。

## 二、根本要求

### 1、提高思想认识。

开展廉洁风险防控是中央和国资委着眼于反腐败斗争的新形势、新任务和新要求、加强反腐倡廉建立的重要战略部署，是把反腐倡廉工作融入企业经营管理、提高管理水平的重大举措。随着集团改革重组工作的不断推进，管理 X 围迅速扩大，经营规模快速增长，管理难度和廉洁风险随之加大。因此，公司和各成员企业要通过开展廉洁风险防控工作，找出企业经营管理中的薄弱环节并加以整改，从而到达强化内控、规 X 管理、促进开展的目的。

## 2、加强组织领导。

公司和各成员企业要建立健全主要领导负总责、分管领导具体抓、纪检监察机构协调推进、职能部门各负其责、党员、职工积极参与的领导体制和工作机制，主要领导履行第一责任人职责，亲自抓并督促落实；班子成员按照党风廉政建设责任制要求，切实履行“一岗双责”，带头查找廉洁风险，认真制订和落实防控措施，抓好分管X范围内的廉洁风险防控管理工作；各级纪检监察机构要充分发挥职能作用，积极协助党委、纪委做好统一思想、协调指导和督促检查工作，确保廉洁风险防控体系建立扎实推进，有效运行。

## 3、强化监视检查。

公司和各成员企业要把廉洁风险防控建立作为党风廉政建设建立责任制和惩防体系建立检查考核的重要内容，采取定期自查与阶段性检查相结合、动态监视与综合评估相结合的方式，加强经常性监视检查要建立健全指导、督查、测评等工作机制，加强对推进情况的督促指导，及时发现和解决存在的问题，推开工作有效落实。

## 4、坚持务实创新。

各成员企业要根据自身特点，构建切合实际、好用管用的廉洁风险防控体系。要围绕权责明晰、权力制衡和管理提升，不断完善制度体系，加强制度执行力；要以创新思维开展工作，认真研究工作中出现的新情况、新问题，及时总结和推广新经历、好做法，稳固和强化廉洁风险防控新成果、新成效；要善于把握廉洁风险的特点

和规律，通过制度创新和流程再造防控廉洁风险，发挥惩防体系与风险管理的合力效应。

### 三、根本步骤

#### 1、编制职权目录。

按照权责一致的要求，全面梳理企业内部涉及重点领域、重要岗位和关键环节的各类职权，摸清职权底数，编制“职权目录”〔参见附表〕，明确职权行使的岗位、权限和责任等。

#### 2、收集风险信息。

重点围绕决策、经营、管理、监视等职权运行 X 围，通过党内监视、XX 监视、信访举报、问卷调查、排查识别等方式和途径定期和不定期收集风险信息，形成廉洁风险信息数据库。

#### 3、评估风险级别。

运用定性或定量评估方法，对廉洁风险发生的可能性和风险损失的影响程度进展评估，确定高、中、低风险级别，对不同级别的廉洁风险实行分级管理、分级负责、责任到人。

#### 4、制定防控措施。

从教育、制度、监视、惩办等方面有针对性地制定廉洁风险防控措施，即通过加强廉洁教育、完善制度体系、规 X 权力运行、推进 XX 公开、实行责任追究等举措对权力运行进展制度约束、过程监控和事后问责，做到防控严密、措施有力。

#### 5、分级检查验收。

要在公司和成员企业两个层面按照试点——推广——全覆盖逐步推进，成员企业先行完成所属单位廉洁风险防控的试点与推广，在 2015 年 6 月底前全面推行廉洁风险防控建立，完成防控措施的制订、实施与内部检查验收，2015 年底前公司对成员企业廉洁风险防控工作进展阶段性验收。

#### 6、年度考核评价。

公司和各成员企业将廉洁风险防控工作纳入年度考核 X 围,由各单位、各部门廉洁风险防控领导小组牵头,对本单位、本部门廉洁风险防控体系运行情况和各项措施落实情况进展质量考核和综合评价,并将评价结果与年度绩效考核挂钩,奖优罚劣,进一步完善廉洁风险防控措施。

#### 7、持续改良提高。

上述收集风险信息〔风险识别〕、评估风险级别〔风险评估〕、制定防控措施(风险应对)和年度或阶段性考核评价(检查考核)是一个 PDCA 循环往复、不断改良、螺旋式提升的过程,检查发现的问题成为新的风险点,从而启动下一个 PDCA 循环:对新的风险点进展识别、评估,制订防控措施并执行,检查考核执行情况,继续修正完善。

公司及各成员企业廉洁风险防控领导小组和工作机构,根据阶段性检查情况和年度综合考核评价结果,对本单位、本部门在推行廉洁风险防控工作中存在和发现的问题进展分析研究,强化措施,完善制度,优化流程,进一步促进廉洁风险防控各项措施的落实,不断提升企业党风廉政建立工作水平。

## 第二局部重点业务事项廉洁风险防控

### 第一章“三重一大”决策

#### 一、议题准备

注：流程图中红色文字表示该环节存在廉洁风险点，下同。

“三重一大”议题准备业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁风 险等级	主要防控措施
业务 环节	廉洁风险点	涉及岗位 或人员		
议题 研究	1、 议题所依据的事实不真实、数据不准确； 2、 未对议题组织充分研究讨论。	责任部门负 责人、分管 领导	低	1、 责任部门做好前期调研、核 实工作； 2、 分管领导高度重视，组织相 关职能部门充分研究论证。
征求 意见	1、 议题应履行而未履行征求意见 程序，重要人事任免未征求纪检部 门意见； 2、 涉及职工切身利益议题未征求 工会意见； 3、 纪检部门、工会等部门不正确 履行职责，对议题没有提出负责的 意见。	分管领导、 责任部门、 纪检、工会 等有关部门 负责人	低	1、 未按规定程序征求意见的议题， 暂缓决策； 2、 被征求意见部门及负责人不正 确履行职责造成决策不当的，应 追究相关人员责任。

#### 二、集体决策

“三重一大”集体决策事项廉洁风险识别、评估及防控措施

廉洁风险识别			廉洁风 险等级	主要防控措施
业务	廉洁风险点	涉及岗位		

环节		或人员		
议题讨论	1、参会人员未到达规定人数，影响集体决策的科学性； 2、主要领导有排斥心理或先发表倾向性意见，导致其他人员屈从于主要领导，不能或不愿发表意见，集体决策流于形式； 3、未执行回避制度，影响决策成效。	参与决策领导人员	高	1、应严格决策制度，对未到达规定人数，或召集人先发表意见、或对应回避而未回避人员参与决策的情况，纪检组织应提出监视建议书，要求整改； 2、在对建议书不作回应的情况下，纪检组织有权向上级监视部门报告情况。
会议决议	1、未认真考虑不同意见； 2、未根据决策〔分歧〕情况正确做出会议决定。	会议召集人	高	1、落实“三重一大”决策制度监视检查制度，对会议决议不规X的情况，纪检组织有权向会议召集人下达监视建议书； 2、对无视决策规定擅自作出决定的领导人员，且决策事项存在潜在风险，纪检组织有权向上级纪检组织如实反映情况。
会议记录	会议记录不完整，不能真实反映参与决策者表态性发言或不能表达追溯性。	会议记录人	低	会议记录必须经每位参会人员签字认可。
会议文件签发	未严格按照会议情况起草会议纪要，擅自更改决策内容。	会议纪要起草人员及部门负责人，纪要签发领导	低	严格执行会议纪要审核批准制度。

## 第二章选人用人

### 一、中层干部选聘

中层干部选聘管理工作业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别	廉洁	主要防控措施
--------	----	--------

业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人员	风险等级	
干部考察	1、不按照规定的程序和 X 围进展考察； 2、泄露考察情况； 3、承受考察对象或其请托人的好处 4、对反映考察对象问题线索清楚、内容具体的举报不如实报告； 5、更改、伪造测评、推荐结果。	考察组成员	中	1、考察组由 2 人及以上组成 2、严格按批准的考察方案进展考察； 3、执行公务回避制度； 4、保存考察原始资料，编制考察总结。
形成干部考察报告，提出干部任职建议	受考察对象或其象请托人的影响，不如实客观公正地形成考察报告。	考察组成员	低	考察组成员在考察报告上签名，对考察报告的真实性负责。
公司党委会讨论、决定	1、不按照规定召开党委会议讨论决定干部任职； 2、个人决定干部任职或者个人改变党委会议集体作出的干部任职决定。	公司党委委员	低	1、按“三重一大”决策制度要求，党委集体决定干部人选； 2、执行公务回避制度。
干部提职公示	对反映公示对象问题线索清楚、内容具体的举报隐匿不报、不调查核实、不如实报告。	纪检监察部、企业领导人员管理部有关人员	中	1、纪监、企人部门工作人员共同开启举报箱； 2、对举报信件如实登记并向有关领导汇报； 3、对线索清楚、内容具体的举报，按规定进展调查核实，形成调查报告。

## 二、后备干部选拔

后备干部选拔业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁	主要防控措施
业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人员	风险等级	

XX 推荐	1、不按照规定的根本条件、任职资格、方式、程序和 X 围进展 XX 推荐； 2、更改、伪造 XX 推荐结果。	企业领导人员 管理部、纪检监察部有关人员	中	1、制定 XX 推荐方案并经批准后执行； 2、执行公务回避制度； 3、保存 XX 推荐的原始资料； 4、形成 XX 推荐报告。
提出考察人选	1、领导个人指定考察人选； 2、考察人选不符合 XX 推荐要求。	领导班子成员	中	1、执行“三重一大”决策制度，集体决定考察人选； 2、执行公务回避制度。
干部考察	1、不按照规定的程序和 X 围进展考察； 2、泄露考察情况； 3、承受考察对象或其请托人的好处； 4、对反映考察对象问题线索清楚、内容具体的举报不如实报告； 5、更改、伪造测评、推荐结果。	考察组成员	高	1、考察组人员 2 人及以上； 2、严格按批准的考察方案进展考察； 3、执行公务回避制度； 4、保存考察原始资料，编制考察总结。
形成考察报告并提出建议	受考察对象或其请托人的影响，不如实客观公正地形成考察报告。	考察组成员	低	考察组成员在考察报告上签名，对考察报告的真实性和准确性负责。
班子会讨论确定	1、不按照规定召开领导班子会议讨论决定后备干部人选； 2、个人决定后备干部人选或者个人改变党委会或党政联席会集体确定的后备干部人选。	领导班子成员	低	1、按“三重一大”决策制度要求，领导班子集体决定干部人选； 2、执行公务回避规定。
公示	对反映考察对象问题线索清楚、内容具体的举报隐匿不报、不调查核实、不如实报告。	纪检监察部、企业领导人员管理部有关人员	中	1、纪监、企人部门工作人员共同开启举报箱； 2、对举报信件如实登记并向有关领导汇报； 3、对线索清楚、内容具体的举报，按规定进展调查核实，形成调查报告。

### 三、员工录用

员工录用管理业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别	廉洁	主要防控措施
--------	----	--------

业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人员	风险等级	
收集简历、资格审查	利用职务之便，将不符合录用条件的人员列入考试人员。	人力资源部相关人员	低	1、公开录用人员岗位要求； 2、对通过考试进入录用的人员进展公示 3、逐级审核； 4、执行公务回避制度。
考试	泄漏试题。	试题出题人员和试题保管人员	低	1、通过试题库随机抽取，或者由多人出题； 2、设专人保管试题，其他人制止接触试题； 3、用人需求部门和人力资源部门在考试前一天共同打印考题并立刻密封； 4、纪检监察人员进展过程监视。
	利用职务之便进展不公正评分。	面试人员	低	1、严肃面试纪律； 2、制定评分标准； 3、执行公务回避制度； 4、纪检监察人员进展过程监视。
	1、利用职务之便，修改成绩； 2、利用职务之便，修改考评、测评结果。	人力资源部工作人员	低	1、试卷收取后立刻密封保管； 2、统计记录分数时设唱票、计票和监票人员各1人； 3、纪检监察人员进展过程监视。
审批	1、不按照规定召开会议讨论决定公示人员； 2、个人决定公示人员。	领导班子成员	低	1、按照公司招聘管理规定，召开会议集体决定公示人员； 2、执行公务回避制度。

### 第三章财务管理

#### 一、预算管理

#### 预算管理业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁 风险 等级	主要防控措施
业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人 员		
预算编制	利用职务之便，夸张虚报费用支出，虚列预算工程，侵占企业资源，隐瞒收入，为个人谋利制造时机。	预算编制部门 相关人员	低	健全预算审批制度，部门、单位负责人应对本部门、本单位预算方案的合理性负责。
预算执行	擅自扩大支出范围，提高开支标准，财务审核不严，导致资金被挪用，影响企业正常运转。	预算执行主体及 财务部门相关人 员	低	1、严格执行公司"全面预算管理方法"，加强预算执行过程监视，严格把关； 2、对因预算执行不力影响企业运行或造成损失的，追究相关人员责任。

## 二、融资管理

融资管理业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁 风险 等级	主要防控措施
业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人 员		
选择金融机构	受个人利益或小团体利益驱动，擅自向未经股份公司核准的金融机构融资。	融资主体单位资金〔财务〕管理 人员及主管领导	低	1、在融资预算报告中明确融资银行，加强事前审核； 2、实行融资合同报备制，资金〔财务〕管理部门及时掌控融资来源。

资金分配使用	为谋取个人或小团体利益，不按融资预算确定的用途、金额分配和使用资金，使企业整体利益受损。	融资主体单位资金〔财务〕管理人员及主管领导	低	1、大额资金分配和使用严格执行“三重一大”集体决策制度； 2、对因违规分配、使用资金造成企业损失的，追究当事人责任。
--------	--	-----------------------	---	---

### 三、对外担保管理

对外担保业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁风险等级	主要防控措施
业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人员		
提出对外担保申请	承受对方贿赂，弄虚作假，为不符合条件的单位提出担保申请。	申请单位资金〔财务〕管理人员	低	1、申请单位加强内部控制，严格执行对被担保方的资格审查和相关工程合同事项的调查； 2、实行对外担保审核问责制，经办人员对因工作失误造成企业损失承担相应责任。
财务初审	承受申请单位好处，协助其隐瞒事实，使不符合条件的被担保单位通过资格审查。	资金〔财务〕管理部门审核人员	低	实行对外担保审核问责制，审核人员对因工作失误造成的损失承担相应责任。
签订合同	承受对方贿赂，未报股份公司审批擅自签订对外担保合同。	担保实施单位资金〔财务〕部门经办人员、负责审批的领导人员	低	1、实行担保业务月报制，及时发现问题； 2、完善股份公司对外担保管理制度，明确处分条款，实行责任追究。

### 四、银行账户管理

银行账户管理业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁 风险 等级	主要防控措施
业务 环节	廉洁风险点	涉及岗位 或人员		
开立银行账户	1、未报经股份公司审批擅自开立账户，躲避监管，为谋取私利制造时机； 2、基于个人或小团体利益，在非股份公司合作银行开立账户或多头开户。	开户单位资金〔财务〕部门负责人、总会计师	低	1、完善银行账户管理制度，制定针对违规问题的处理处分条款，实行责任追究，加大对违规违纪行为的惩办力度； 2、实行网络连接信息共享，实现对银行账户的全方位实时动态监控。
账户日常管理	1、贪污、挪用账户资金； 2、公款私存； 3、出租、出借账户谋取私利。	负责银行账户的资金管理员、资金部门负责人、总会计师	低	1、加强内部控制，账户资金管理员不得编制资金收付会计凭证、不得管理银行账户对账单和编制银行存款余额调节表；空白支付凭证与预留银行印鉴分人保管； 2、会计人员与银行账户资金管理员每日核对账户余额；及时清理未达账项； 3、实行网络连接信息共享，实现对银行账户的全方位实时动态监控； 4、实行责任追究，加大对违规违纪行为的惩办力度。

## 五、代管资金管理

〔年金、社保资金、住房公积金、住房维修基金等代管资金管理，以社保资金为例〕

代管资金业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁 风险	主要防控措施
业务	廉洁风险点	涉及岗位		

环节		或人员	等级	
缴存、委托管理	1、资金缴存不及时，截留、挪用、私存代管资金； 2、将代管资金对外拆借、担保或抵押、质押，获取私利。	财务〔资金〕部门、代管事项业务部门相关业务人员	中	1、建立代管资金专项管理制度，明确管理职责和流程； 2、代管资金账户及其收支纳入企业资金管理系统管理监控； 3、大额资金支出实行集体决策或联签制度。
计息	挤占个人账户和企业应计利息收入〔投资收益〕，形成“小金库”。	代管事项业务部门相关业务人员	中	建立代管资金审查制度，定期开展内部审计或专项检查。
报告或公示	不对代管资金的筹集、汇缴、提取、开支及运作、收益情况进展报告或公示。	代管事项业务部门	高	建立报告、公示制度，定期报告或公示，增强透明度，接收职工监视。

## 第四章资产管理

### 一、资产配置管理

资产配置业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁风险等级	主要防控措施
业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人员		
提交年度新增资产方案	1、瞒报资产存量； 2、巧立名目新增非生产性资产； 3、高标准配置资产； 4、高价低报，躲避集团内部调剂和采购平台制。	资产使用单位〔部门〕	中	1、建立健全公司资产管理信息系统，加强存量资产管理； 2、制订资产配置标准； 3、实行违规采购责任追究制度。

审核年度 采购方案 和预算	1、成心刁难，拖延审核时间 2、收受对方好处，放宽审核 要求。	资产管 理部门、财 务部门	低	1、实行网上审核，提高办公透明 度； 2、严格执行资产配置标准。
采购	1、 实际采购额高于批复金 额； 2、 未报经公司批准，通过 债务重组、承受投资等方式 新增资产，有意躲避公司审 批。	资产使 用单位	中	1、完善公司资产管理制度，将债 务重组、承受投资等方式新增资 产纳入管控 X 围； 2、实行违规采购责任追究制度。

## 二、自建资产竣工决算管理

自建资产竣工决算业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁风 险等级	主要防控措施
业务环 节	廉洁风险点	涉及岗 位或人 员		
资产、费 用清理清 查及竣工 决算编制	1、 资产、费用不清查， 挤占、虚增建立本钱，形 成账外资产； 2、 债权债务不清理，虚 列债务隐藏收入、预留支 出，形成“小金库”；	参与决算 编制人员	高	1、 加强决算编制人员法规、 制度和廉洁从业教育，提高规 那么议事和廉洁自律能力； 2、 加强内部监视，发挥内部 审计、纪检监察部门的监视作 用。
竣工决算 审计	1、为了谋取不当利益，有 意干扰审计工作； 2、审计人员承受礼金，隐	资产建立 单位相关 人员、审	中	1、 签订廉政承诺书； 2、 建立社会审计中介机构诚 信档案，有不良记录的中介机

	瞒应该披露的问题，该核减投资不核减。	计人员		构不能参与竣工财务决算审计工作。
资产交付、入账	<p>1、不按规定办理交接手续、保存移交档案，财务监视失控，可能导致国有资产流失；</p> <p>2、交付使用资产账务处理上计价不准，账实不符</p> <p>3、资产建成后长期不办理移交手续，形成账外资产。</p>	工程、财务人员	中	<p>1、建立健全交付使用资产移交制度，明确移交程序，及时办理移交手续；</p> <p>2、明确资产移交相关部门的工作职责，并加强内部监视检查或抽查，确保责任落实；</p> <p>3、定期盘点资产，核对账、物，发现问题及时整改。</p>

### 三、剥离资产管理

剥离资产管理事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁风险等级	主要防控措施
业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或人员		
登记造册	有意隐瞒资产数量、贬低资产质量；	资产管理相关人员	低	由多部门人员组成清查组并在

				剥离资产清册上签名。
日常管理	<p>1、在债权追索方面，故意放弃债权，化公为私；</p> <p>2、未经审批擅自用于对外担保、抵押，谋取私利</p> <p>3、私自处置资产，获取不当利益。</p>	资产管理 相关人员	低	<p>1、严格执行债权核销审批制度和资产管理制度。</p> <p>2、定期盘点、核实剥离资产。</p>
处置	<p>1、未经权威机构评估，低价出售、出租；</p> <p>2、处置收入不纳入财务账核算。</p>	资产、财 务部门相 关人员	低	<p>1、建立剥离资产管理制度，细化管理流程；</p> <p>2、严格执行资产处置审批制度；</p> <p>3、资产、财务部门定期核对账、物。</p>

#### 四、废旧物资处置管理

废旧物资处置业务事项廉洁风险识别、评估及防控措施表

廉洁风险识别			廉洁 风险 等级	主要防控措施
业务环节	廉洁风险点	涉及岗位或 人员		
拟订收购商	利用职务之便,推荐、选择不合格收购商。	资产管理部 门有关人员	低	1、公司制订废旧物资处置方法,对收购商选择作出规定;

				2、建立收购商数据库，选择有资质、信誉好的收购单位。
审定收购商	利用职务便利指定收购商，谋取私利。	企业领导	低	1、收购商须经集体讨论决定。 2、执行招投标或询价、比价程序，确定收购商。
招标、询价、比价	1、收受投标人好处，倾向性评标； 2、利用职权影响评标，暗箱操作； 3、内定收购商，履行虚假询价程序。	评标人员、企业领导、资产管理部 门有关人员	低	1、执行公务回避制度； 2、中标单位由招标领导小组集体研究决定； 3、内审、监察部门不定期抽查招标评标及询价记录。 4、设立信访举报信箱加强监视。
废旧物资出厂	虚假计量，谋取私利。	经办人、监视人	低	1、废旧物资出厂前经相关部门联签； 2、经办人、监视人在废旧物资出厂清单上签字确认； 3、保安人员和门卫核对出厂废旧物资及其清单。
收款、入账	处置收入不入账，形成“小金库”。	资产管理部 门、财务部门 有关人员	低	1、资产管理部建立废旧物资处置台账，定期与财务部门核对； 2、加强对废旧物资处置收入的专项审计。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/048130126056006073>