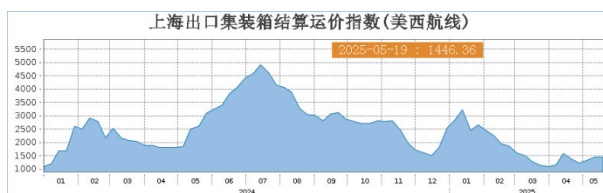
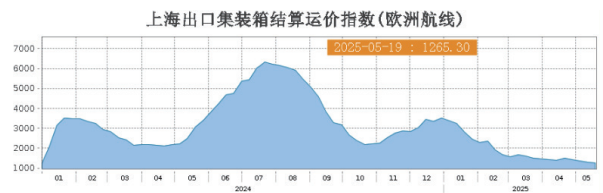


到美西的船最晚7月底离港，到美东的船最晚7月中离港。这意味着船东在6月1号、6月15号、7月1日和7月15日还有多次加价机会，例如某船公司就通知说，美西航线40英尺集装箱（FEU）报价飙升至9100美元，实际运价可能突破1万美元/柜。



关税暂停期间，涉外企业如何抓住90天航运出货的窗口

这90天将是这场贸易战的关键窗口期，但既是机遇又是风险。首先，这是政策反复的“特朗普陷阱”。美方曾在短时间内从“降税”转向“新规”，这说明美国内部的政治博弈依然是一个不可控的因素。再次，这次中美关税战的暂停，是全球经济的一次喘息，也是未来博弈的起点。从民生产品到稀土战略，从科技战到地缘政治，双方都在用不同的方式试探彼此的底线。这90天的期限，将是全球经济的“生死线”，每一个政策的细微调整，都可能掀起新一轮的冲突。

表1 中美关税时间线（2025年1月至今）

日期	内容
2月1日	特朗普签署三项行政命令，宣布对加拿大、墨西哥和中国征收关税。其中，对中国加征10%关税，同时取消800美元以下小额货物的关税豁免。2月4日生效。
2月4日	中国对美反制，对自美进口煤炭、液化天然气加征15%关税；对原油、农业机械、大排量汽车、皮卡加征10%关税；2月10日正式生效。
2月10日	美国总统特朗普签署行政命令，宣布对所有进口至美国的钢铁和铝征收25%关税，3月12日生效。特朗普当天还表示，相关要求“没有例外和豁免”。
2月27日	美国对中国进口商品额外再增加10%关税。3月4日起正式生效。
3月4日	中国宣布对原产于美国的鸡肉、小麦等农产品加征15%关税，对大豆、牛肉等商品加征10%关税，3月10日正式生效。
3月26日	特朗普宣布对所有汽车零部件征收新的25%关税，4月3日起生效。
4月2日	美国政府宣布对中国输美商品征收34%的“对等关税”。
4月4日	中国对原产于美国的所有进口商品，在现行通用关税税率基础上加征34%关税。
4月7日	美方威胁进一步对华加征30%关税。
4月8日	美国政府宣布对中国输美商品征收“对等关税”的税率由34%提高至34%。
4月9日	4月10日12时01分起中国将对美加征关税税率，由34%提高至34%。
4月10日	美国政府宣布对中国输美商品征收“对等关税”的税率进一步提高至125%。
4月11日	自2025年4月12日起，中国对美加征关税税率，由34%提高至125%。
5月12日	商务部网站发布中美日内瓦经贸会谈联合声明，双方2025年5月14日前调整对彼此加征的关税。其中，24%的关税在初始的90天内暂停实施，同时双方均保留加征剩余10%的关税，并均取消了91%的加征关税。

外贸企业和航运企业注意事项

- 由于这90天集中出货，集装箱的运费高涨，国内企业应尽量选择FOB、FAS、FCA、EXW等价格条款为主，将运费的风险转嫁给买方，由买方租船或订舱。
- 如果是CIF或CFR等条款，注意提前锁定运费价格，或者要求买方增加运费补贴。
- 注意保留提单和付运单证，最好要求先付款，或者至少货到付款，避免使用（例如，30天，90天等）远期信用证。防止买方各种赖账。
- 合同中约定，如果因为美国关税政策调整导致合同的成本增加超过一定比例，双方应该在30天内协商调整价格，协商期间的合同应该继续履行，但价格调整应该追溯至关于调整生效之日，如果双方没有办法在三天之内价格一致，出口价格自动上涨，在合同中尽量提前把未来的波动，双方的价格调整机制进行一个提前的约定，明确价格的价格概念，有其他的条件，计算的方法，生效的时间以及如何协调，通过怎么样的协调方式，以及是不是关税达到一定程度了，无法再继续合同，双方有没有一个免责的机制，这样规避我们之间的风险。

涉外企业善于《反外国制裁法》第12条提起执行外国制裁并协助制裁侵权索赔诉讼

世界风云变幻，制裁与反制裁已经成为大国博弈的重要手段与工具。江苏是船舶与海工产业第一大省，产业规模连续16年据全国之首，份额持续占全国48%左右，占世界15%以上（我国船舶制造连续15年据世界第一，占比达54%）。日前，美国启动301调查限制措施，提交国会审议《美国船舶法案》，旨在限制与中国有关联的海事、物流与造船。本报告依笔者参审因在启东某船厂修造、瑞士某FPSO船东执行并协助美国制裁导致的拒付合同款侵权索赔“第一案”为样本，围绕涉及外国制裁侵权索赔的民事救济模式选择、诉前扣押船舶方式创新、如何激活《反外国制裁法》第12条行使立法管辖权，加以应对与自保。“诉前扣押船”+“继续依法管辖”民事的探索实践在维护国家司法主权的同时，有效维护国际产业链和供应链的稳定与可预期，有力提升我国国际规则制定权和海事司法话语权。

基本案情

威海的巨涛公司 2023 年 9 月与瑞士 S 公司签订合同，提供 FPSO 海上浮式生产储油平台上“海水处理和注入模块”，约定发生纠纷到英国仲裁并适用英国法律。同时，还约定制裁免责条款。巨涛公司安装调试完工后不到一周，因为该公司曾经



为俄罗斯北极 2 号油气田项目提供专用设备，而被美国财政部下属海外资产控制办公室（OFAC）以帮助俄罗斯而列入“二级制裁”名单 (SND)。同时，因为制裁巨涛公司美元交易系统被切断，本合同剩余近亿元款项无法支付，瑞士公司怕被制裁波及，提出等巨涛公司申请解除制裁方可以付款，合同履行陷入僵局。巨涛公司面临上游供货商欠款不能按时支付，银行贷款逾期还款，工资无法支付，企业订单不能到期履行等一系列困难。

需要说明：由于该设备安装船舶在启东某船厂改扩建，巨涛公司遂向南京海事法院提出扣押船舶申请，后依据《反外国制裁法》第 12 条提起执行外国制裁并协助制裁侵权索赔诉讼。

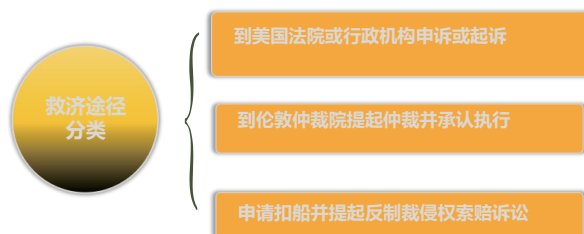
法院裁判

该案成功入选人民法院案例库：编号为 2025-10-6-504-001

首先，巨涛公司为 S 公司建造“A 某”轮上部的“海水处理与注入模块”，符合海诉法第 21 条第 13 项规定的“船舶改建、改装”海事请求范围；其次，“A 某”轮改建完毕后即将离境，巨涛公司的海事请求具有紧迫性和必要性。另外，结合剩余货款和其他侵权，解除担保数额 1400 万美金并无不当，遂于 2024 年 10 月 22 日驳回 S 公司的异议申请。迫于交船期临近的压力，S 公司积极到美国财政部下属的 OFAC 申请向法院支付反担保金许可，以解除船舶扣押。S 公司在取得美国 OFAC 临时许可后支付了 1400 万美元等值的人民币反担保金后，

南京海事法院于 2024 年 11 月 1 日依法解除了对“A 某”轮的扣押。同时，法院在侵权索赔审理过程中，平等保护中外当事人，促成当事人达成和解并及时履行，剩余合同款一次性付清。双方在《和解协议》中申明：“本协议后续可能产生的纠纷交由南京海事法院管辖，并适用中国法律处理”。从中可以看出中外当事人对中国法院的高度信任，以及对中国法律的充分尊重，彰显我国海事司法的公信力和国际影响力。本案例也写入今年最高人民法院的“两会”《报告》。

被制裁的对策



到美国提起申诉或提起诉讼

国际上制裁包括联合国决议通过的制裁，我们称合法制裁；而美国、欧盟、英国乃至加拿大等单方面发起的制裁，我们称之为单边非法制裁。

美国制裁的类型包括但不限于：美国商务部工业和安全局实体清单 (Entitylist) 或军事最终清单 (MEUList)；美国财政部外国资产控制办公室特别指定国民清单 (SDNList)；美国国防部中国涉军企业名单 (CMCList)；以及美国国土安全部涉疆实体清单 (UFLPAList) 等。

可以到美国 OFAC 所在地的哥伦比亚特区法院提起诉讼，有中微、小米等胜诉案例。如 2024 年 1 月美国国防部根据《2021 财年国防授权法案》第 1260H 条，以中国上海的中微公司获得中国工信部颁发的“制造业单项冠军产品奖”为由，再次将中微公司列入“中国军事企业名单 (CMC 清单)”。中微公司 2024 年 8 月聘请美国律师在哥伦比亚特区地方法院提起诉讼，中微公司认为，该决定缺乏事实依据，并且要求美国国防部披露相关认定证据，申请法院撤销该制裁决定。4 个月后美国国防部依然没有能够向法院提交进一步的证据，被法院判决败诉，美国国防部被迫将中微公司移除制裁清单。早在 2021 年初，中微公司被美国以类似的理由制裁，通过积

极申请复议，国防部于当年6月将中微公司移出制裁清单。上述案例说明，美国政府相关部门的制裁缺乏实质性依据。【需要在美国当地聘请律师团队，经得起诉讼成本和时间成本，据小米公司透露数额惊人】

到伦敦仲裁及承认仲裁裁决执行

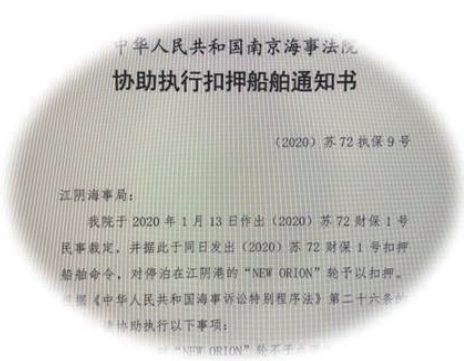
仲裁本身未必胜出。基于本案合同中明确约定争议解决到伦敦仲裁并适用英国法，而在英国法下，受英国法律管辖的合同（伦敦仲裁正是其中一种）只看在英国法下是否非法或违反英国公共政策，根本不理睬外国法，这也包括外国的立法，如《反外国制裁法》以及外国法院司法的各种类别禁令等。

其次，即使仲裁胜出，法院也可能推翻。对方不服仲裁裁决可以在伦敦仲裁院所在地的英国法院提起诉讼，仲裁员做出的仲裁结论最终也有被法院推翻的可能性（见：英国最高法院2024年5月15日RTIVMURSHIPING[2024]uksc18案的判决书）

第三，止诉禁令(anti-suitinjunction)及反止诉禁令(anti-anti-suitinjunction)的困扰。参见英国最高法院2024年判决的UnicreditBankGmbhVRuschmaillianLLC(2024)uksc30

据泰州某知名船舶公司透露，其在伦敦一个案件仲裁的律师代理费用高达千万美金。

诉前船舶扣押 + 诉讼



海事强制令

海事请求保全是根据海事请求人的申请，为保障海事请求的实现，对被请求人的财产采取的强制措施；海事强制令是独立于行为保全且超越先予执行的独特制度：

一是有具体的海事请求。基于海事请求的保全对象原则上是船舶与货物，扣船除判决或仲裁文书执行外，仅适用海事诉讼特别程序法第21条列举的22项情形（1952国际公约规定17项）；

二是存在需要纠正被请求人违反法律规定或者合同约定的行为；

三是情况紧急，不立即作出海事强制令将造成损害或者使损害扩大；

海事请求基于保全可以取得管辖权（除非当事人之间已经明确约定了相关管辖），诉讼由法官签发，仲裁由仲裁庭签发交法院执行，程序相对独立。

反外国制裁法第12条

任何组织和个人均不得执行或协助执行外国国家对我国公民、组织采取的歧视性措施。任何组织或个人违反前款规定，侵害我国公民、组织合法权益，我国公民或组织可以依法向人民法院提起诉讼，要求其停止侵害、赔偿损失。反外国制裁法的《实施规定》第18条也有类似规定：

另外，主要配套法律：《反外国制裁法实施规定》
《阻断外国法律与措施不当域外适用办法》
《不可靠实体清单规定》等

企业自保建议

涉外合同的签订需要懂反制裁律师的把关，切忌“脚踏两只船”

付款方式除了美元，也可以选择人民币结算，避免SWIFT结算系统因为制裁被冻结（华为汇丰银行汇款事件）

争议解决可以选择内地或者香港地区、新加坡的仲裁机构，选择我国法律（香港地区和新加坡适用普通法）

合同中不轻易约定制裁免责条款(sanctionclause)

一旦第三方借口制裁拒付款项，充分利用《反制裁法》第12条赋予的立法管辖权，寻找管辖连接点（尤其是财产所在内地的）

对方到伦敦提起仲裁的，应量力而行尽可能应诉（“拆房子卖地”）；已启动反制裁民事侵权索赔诉讼的，可在内地法院申请禁令（参见俄罗斯法院与巴黎仲裁院、英国法院管辖冲突案UnicreditBankGmbhVRuchemallianceLLC(2024)UKSC30）。

建立完善升级风控体系 落实全覆盖穿透式监管

——对整合重组后苏豪控股集团风险防控相关工作的思考

邹允祥

2025年6月27日

主讲人介绍

邹允祥，曾在连云港政府部门工作，2006年起，开始从事省属企业管理工作，2013年开始省属企业纪检监察工作，先后任苏豪集团纪委书记、国信集团纪委书记，2019年任省纪委监委派驻交通控股纪检监察组组长，综合监督交通控股、港口集团和铁路集团。

一、风控保障发展重组成果显现

苏豪控股集团自2023年7月启动战略性整合重组以来，通过系统性改革，实现了从“物理整合”到“化学反应”的蜕变，积极面对复杂多变的市场环境以及内部业务融合的挑战。通过整合减少重复投资、优化资源配置、增强内部管控体系、优化资本布局、提升企业竞争力，有效提升了风险管理能力和资本运营效率。

苏豪控股集团在整合重组后，整体呈现出战略聚焦、效率提升、动能转换、风险可控的良好态势，成为全国地方国企改革的典范。

战略重构：打造世界一流企业的“苏豪路径”

顶层设计系统性增强：重组后明确“两核两翼”战略布局，形成六大核心业务板块。

国际化布局成效显著：“江苏中亚中心”升级成国家级战略平台

产业升级精准发力：通过“跨境电商+产业带”模式，引导传统贸易企业向数字化服务商转型。

财务表现：规模与效益双增长

经营指标跨越式提升：2024年营收达1301亿元（同比增长15.5%），远超行业平均水平。

资产质量持续优化：通过专业化整合剥离非主业资产，推动资源向主责主业集中。

资本市场认可度提升：重组后三家贸易类上市公司市值上涨超10%，显著跑赢大盘。

管理效能：从“散沙”到“铁拳”的整合质变

组织架构精简高效：二级单位从85家整合至52家，管理层级压缩至3级。

资源协同效应凸显：建立集团层面资源调度机制，实现跨境电商、物流、金融等业务的全链条协同。

考核激励机制创新：推行“揭榜挂帅”，将风险管控纳入考核体系，形成“能者上、庸者下”的用人导向。

风险防控：筑牢资本安全的“防火墙”

内控体系迭代升级：全面梳理管理制度，建立完善的内控体系，形成风险预警、合规审查、审计监督的闭环管理

风险管理精准化：构建三级预警机制，对资本保值率、资产负债率等关键指标实时监控。

合规管理穿透式覆盖：推行“合规管理三张清单”，将法律审核嵌入业务全流程。

社会责任：服务大局的“国企担当”保障供应链安全

承担江苏物资储备和能源保供任务，有效平抑省内市场价格波动。

赋能区域经济发展：通过“江苏中亚中心”等平台，带动省内外外向型经济发展。

推动绿色转型：在船舶制造领域降低能耗，在纺织服装面料推行绿色产品出口。

整合重组后的苏豪控股集团，业务规模、组织架构与经营环境都发生深刻变化。如何优化内控体系，实现穿透式监督，有效防控风险，成为集团稳健发展的关键命题。苏豪控股集团通过对风控体系进行优化升级，实施穿透式监督，能够较精准识别与管控各层级、各业务环节风险，有效保障了集团战略目标达成。

整合重组后，打破职能壁垒，将内控、风控、法律、合规工作整合到一个部门，成立风控法律部（公司律师部），构建以“合规与风险”为导向的协同生态。通过组织架构重组、流程再造、数字化工具支撑及制度保障，既能发挥专业化分工优势，又能实现“1+1+1>3”的管理效能，为整

合重组后的苏豪控股集团高质量发展提供系统性保障。

一、着力健全内控体系工作机制

（一）优化内控体系。以“强内控、防风险、促合规”为目标，建立健全以风险管理为导向、合规管理为重点，严格、规范、全面、有效的内控体系。进一步树立和强化管理制度化、制度流程化、流程信息化的内控理念，通过“强监管、严问责”和加强信息化管理，严格落实各项规章制度，将风险管理和合规管理要求嵌入业务流程，促使企业依法合规开展各项经营活动，形成全面、全员、全过程、全体系的风险防控机制，切实提升内控体系有效性。选择部分省属企业开展法律、合规、风险、内控一体化管理试点工作。

江苏省苏豪控股集团有限公司文件

苏豪控股人〔2023〕55号

关于印发《苏豪控股集团总部机构设置、部门职责和人员编制方案（试行）》的通知

总部各部门、各二级子公司：

根据省委省政府企业重组整合工作要求，经对标大型国有贸易集团总部设置，兼顾战略导向与企业实际，结合重组整合初期对总部组织架构设置的要求，为实现平稳过渡、有序发展，制定《苏豪控股集团总部机构设置、部门职责和人员编制方案（试行）》，该方案经集团董事会审议通过，现予以印发，请遵照执行。

江苏省苏豪控股集团有限公司
2023年10月31日

江苏省苏豪控股集团有限公司党委办公室 2023年10月31日印发

江苏省苏豪控股集团有限公司文件

苏豪控股办〔2024〕75号

关于印发《苏豪控股集团关于进一步加强风险防控体系建设的意见》的通知

总部各部门、各二级子公司：

《苏豪控股集团关于进一步加强风险防控体系建设的意见》已通过集团总裁办公会审议，现予以印发，请遵照执行。

江苏省苏豪控股集团有限公司
2024年8月5日

江苏省苏豪控股集团有限公司党委办公室 2024年8月5日印发

二、当前风险防控中存在的突出问题

风险管控制度不完善

有的子企业风控制度建立、完善、修订不及时；对新出现的业务模式和风险点覆盖不到位：大宗商品交易跨境电商等。

业务评审机制不健全

个别子企业未建立规范的业务评审机制和评审流程，或未严格执行业务评审机制。存在与未授信、超授信规模或授信期的客户开展业务，未针对同一实控人的业务明确统一的管控额度等情形。

内部监管执行不力

有的子企业内部风控检查发现风险隐患后，内部监管部门跟踪落实不到位，无法形成整改闭环，导致违规操作时有发生。

江苏省政府国有资产监督管理委员会文件

苏国资规〔2024〕4号

省国资委关于印发《关于进一步加强省属企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》的通知

各省属企业：

《关于进一步加强省属企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》已经委务会审议通过，现印发你们，请结合企业实际，抓好贯彻落实。

江苏省政府国有资产监督管理委员会
2024年8月5日

（此件主动公开）

人员专业素养不足

一些业务人员对大宗商品市场的专业知识掌握不够，对市场趋势判断不准，盲目开展业务；有的风险管理人员缺乏对复杂风险的识别、评估和应对能力，无法及时发现潜在风险并采取有效措施。

过程监控不到位

事前
事中
事后
重事后处置
轻事前研判
疏事中监管

责任与压力传导不力

想干事
能干事
会干事
干成事
不出事
要我防控与我要防控
落实整改举措与专注
解释说明

统一要求提升质效不够

企业多
范围广
链条长
市场复杂变化快
人手少
事情多
忙应付
四处出击缺手段

综合监督问责不到位

专项审计、纪检监察、综合监督研判
问责处置
警示教育
系统防治
……

三、强化风控体系基础提高穿透监督质效

苏豪控股集团整合重组了原苏豪、海企、汇鸿、惠隆、舜天等企业，业务涵盖国际贸易、金融投资、纺织服装、智能制造等多个领域。整合重组以来，苏豪控股集团通过专业化整合、财务集中管理、科技赋能、人才优化、国际化布局等举措，逐步实现从“物理整合”到“化学反应”的蜕变。

5家省属企业整合重组后，又进行专业化整合、增加新的业务模式和新的国际化布局，势必要建立、完善、升级全集团内各业务板块的风控体系（含内控体系）。要全面推进风控体系建设与穿透式监管，以“看得见全链条风险、管得住各层级主体、防得了隐蔽性漏洞”为目标，通过制度设计夯实风控基础，借助数字化技术打破信息壁垒，依托穿透式监管实现风险从“被动应对”到“主动预警”的升级。最终形成“风控体系筑牢底线、穿透监管提升质效”的良性循环，确保苏豪控股集团资产安全与企业高质量发展。

概念、职能与关系

内部控制主要涉及流程规范、制度建设，确保企业运营合规，负责“制度执行检查”。

风险防控侧重于识别、评估和应对各类风险，负责“制度漏洞引发的风险评估”。

法律事务处理合同审查、合规咨询、诉讼纠纷等法律相关工作，负责“制度合法性审核”。

重大投资项目中，风险防控牵头评估整体风险，法律事务主导合规性审查，内部控制监督流程执行。

内控体系与风险防控是相辅相成、深度融合的关系，内部控制作为风险管理的组成部分，强调内控是风险管理的“工具”和“手段”。

内控是风险防控的基础：内控通过规范管理降低风险，用标准化流程直接防控运营风险，是风险防控的“第一道防线”。

风险识别为内控建设指明方向：风险防控通过动态应对，保障战略落地，风险评估结果倒逼内控体系优化，以动态视角推动内控迭代。

内控工具直接服务于风险应对

不相容职务分离：防范舞弊风险

授权审批机制：控制操作风险

内部审计：识别潜在风险

风险防控需依托内控流程落地例如：通过“三重一大”决策制度（内控核心流程）防范战略决策风险；通过预算管控（内控工具）约束资金使用风险。

在强化风控要求时，要优化业务流程，避免因繁琐风控程序降低业务效率。

通过构建“战略统筹、分级管控、场景穿透”的风险防控体系，实现从集团总部到二、三级公司及业务单元的全链条风险闭环管理。

集团总部：战略统筹与顶层设计、政策制定与标准构建、重大风险管控、监督与评价、资源整合与协同；治理体系与责任压实：将风险防控纳入对“一把手”考核，要求二级企业负责人签署《风险防控责任书》，并通过风险数据每日线上归集，确保总部对三级公司风险动态的实时掌握。

二级公司：承上启下角色，落实“专业化风控+产业链协同”职责。

制定板块差异化风控方案：贸易板块、制造板块、金融板块……

落实合规管理与制度执行：推动子企业建立合规管理“风险识别、岗位职责、流程管控”三张清单。同时，推行“业务评审+法律审核”双轨制，重大合同需经风控、法务、财务三方联审。

三级公司及业务单元：落实“岗位责任+动态监控”

机制

风险责任网格化管理：每个业务单元设立“风险网格员”，负责本部门风险点排查与整改。

嵌入式合规管理：特别对于一些跨境业务

数字化工具应用：根据业务特点，建立数字化平台，实现资产数据实时监控和业务在线闭环管理。

市场中心、利润中心、人才中心、风险制造中心

建立层级责任划分与协同机制，可形成“总部抓战略、二级抓管控、三级抓执行、单元抓细节”的内控体系，确保风险可控、合规经营与效率提升的统一。

在苏豪控股集团内控体系与风险防控体系中，各层级责任既要与内控管理一脉相承，又要聚焦风险识别、评估与应对的全流程管控，形成“分层负责、协同联动、风险穿透”的责任体系。

三道防线

建立“三道防线”：

第一道防线：业务部门，负责具体内控措施执行，严格落实内控要求开展业务操作；

第二道防线：风险防控、合规、财务等部门，负责体系搭建与风险监控，实施专业监督与评价；

第三道防线：审计、纪检监察等部门，负责独立监督。风险防控部门属于“第二道防线”，需与其他职能部门共同承担内控建设和风险防控职责，而非独立完成。

构建多层次监督网络

建立“日常监督—专项监督—独立审计”多层次监督网络。业务部门开展日常风险自查，每日对业务操作合规性、风险指标进行监测；内控管理部门定期组织专项检查，针对大宗商品贸易、跨境电商等重点业务、高风险领域，每季度开展专项检查；审计、纪检监察部门实施独立审计与纪律监察监督，对重大风险事件及时跟进调查，加大责任追究力度。

联动监督信息互通成果共享

推动监督协同与信息共享

加强风控、内部审计、纪检监察等监督部门协同联

动，搭建监督信息共享平台，实现监督计划、检查结果、问题线索等信息实时共享。风控部门针对风险事项，将相关问题移送给审计和纪检监察部门；审计部门在财务审计中发现异常资金流动等线索，及时推送至纪检监察部门与风控部门；纪检监察部门根据掌握的情况，将可能导致发生风险的信息推送给风控、审计部门。在获取相关信息、问题、线索后，监督职能部门应及时处置，必要时联动开展监督工作。

在联动监督中，要注意保持纪检监察办案的独立性。

对于制度执行不力、不履职尽责，经常发生风险的二级单位，风控、审计和纪检监察部门要将情况和问题向集团巡察领导小组报告，必要时，对存在问题的党组织开展巡察，实施政治监督。

要正确处理好政治巡察与业务检查的关系。

通过“风险源头把控、过程监控和结果管控”方式，加强事前、事中、事后对业务风险的全链条监管；

通过风险防控责任台账、重大经营风险事件报告、责任追究、数智化手段、风险监测等方式，避免发生系统性风险；

通过穿透式的内控评价、内控审计，提升内控评价和审计的质效；

通过一体化系统解决发现的问题，做好优化流程、管理提升等内控整改工作；

内控评价在集团全覆盖的基础上，强化对三级公司、重点业务的穿透式评价；

风控与内部审计、纪检监察、巡察、财务等协同联动监督，加强对境外业务、重点业务的内控监督评价；

ESG【环境（Environment）、社会（Social）和公司治理（Governance）】是一种关注企业环境、社会、治理绩效的投资理念和企业评价标准。苏豪控股集团目标创建世界一流企业，要关注 ESG 的评级和发布，同时，在风险控制中要关注境外与 ESG 相关的问题。

难点与痛点

有的二级公司责任未压实：内部控制和风险控制意

识不强、相关岗位人员兼职、长期不轮岗；重业务开展，轻风险防范，风险问题重解释轻整改；经验主义、冒险意识主导业务开展等。

重形式轻实效：部分企业内控文件流于表面，未针对实际风险制定措施。

动态适应性不足：市场环境变化下，内控流程更新滞后于风险演变；内控流程没能根据新增业务进行更新完善。

信息不畅：

向下监督获取信息不及时

向上报告信息延误不准确

监督工作受阻

警示教育和风险预警不及时

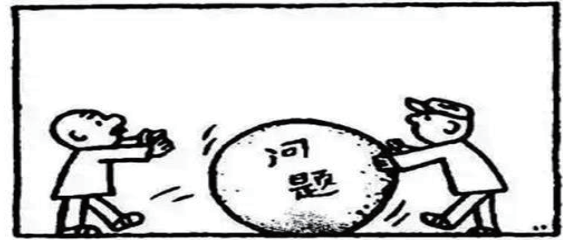
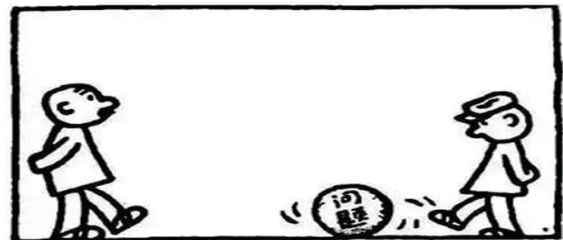
责任追究和问责不到位

人员不足且专业单一

信息化应用不够，忙于数据统计，分析、研判、预警不到位。

几张图片——公地悲剧与反公地悲剧





国企三项法务审核要点解析

叶雅蕾 江苏泰和律师事务所

2025年7月31日

主讲人介绍

叶雅蕾律师，任职于江苏泰和律师事务所。叶律师拥有丰富的国有企业法律事务经验，在私募基金业务、公司合规、债券发行等领域有着深厚的专业积累，曾为多家国企提供过专项法律服务，实战经验非常丰富。

苏豪控股集团风控法务大讲堂第三十三讲

国企三项法务审核要点解析



主讲人：叶雅蕾

泰和律师事务所律师

时间：2025年7月31日（星期四）14:00

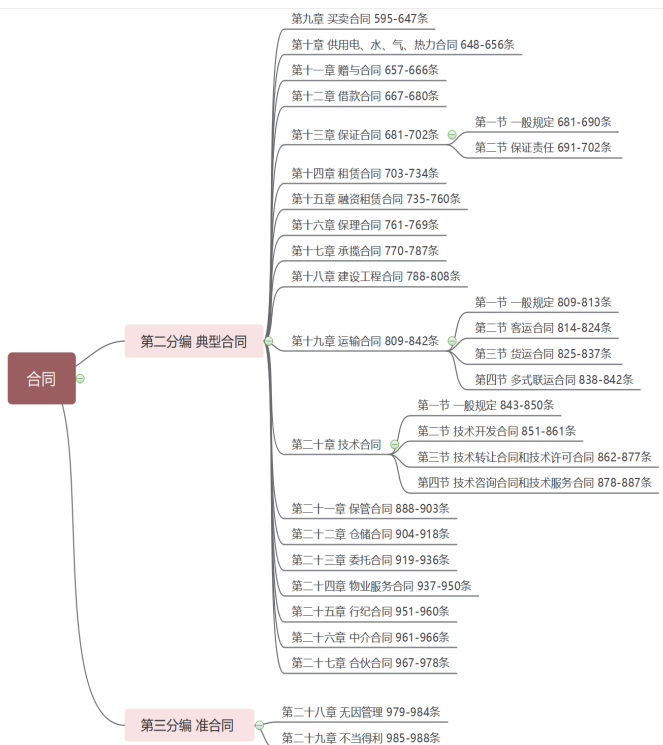
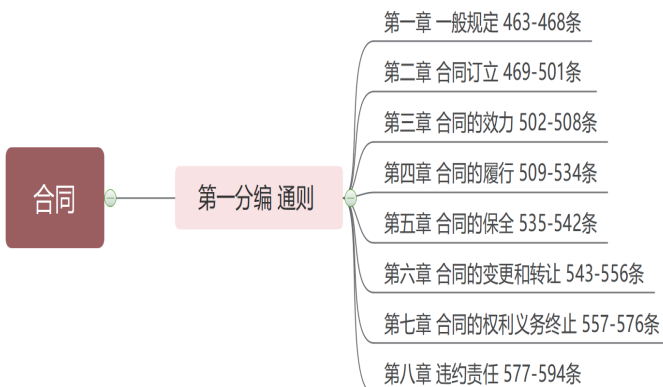
地点：南园A座5楼第四会议室



欢迎集团领导、各职能部门参加旁听、指导！

合同审查——引言

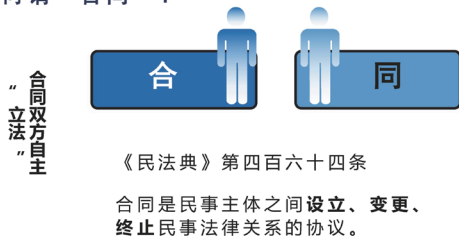
2020年5月28日，十三届全国人大三次会议表决通过了《中华人民共和国民法典》，自2021年1月1日起施行，共7编、1260条。第三编合同包括通则、典型合同和准合同三分编，共566条。



民法典时代背景下的合概述

一、合同的定义

何谓“合同”？



订立合同的形式

《民法典》第四百六十九条

当事人订立合同，可以采用书面形式、口头形式或者其他形式。

书面形式是合同书、信件、电报、电传、传真等可以有形地表现所载内容的形式。

以电子数据交、电子邮件等方式能够有形地表现所载内容，并可以随时调取查用的数据电文，视为书面形式。

合同书是指记载有当事人合意的合同内容并被签名盖章的文书。

信件是当事人缔结过程的书信往来，虽然当事人未签订合同书，但信件就合同内容达成合意，仍可认定合同成立。

数据电文以电子、光学、磁或类似手段生成、发送、接收或储存的信息，这些手段包括但不限于电子数据交换、电子邮件、电报、电传或传真。数据电文被我国法律认可为一种特殊的书面形式。

《电子签名法》第四条规定：“数据电文能够有形地表现所载内容，并可以随时调取查用的数据电文，视为符合法律、法规要求的书面形式”。

问题：微信聊天记录截图能当证据？

要做好微信聊天记录备份：提交聊天双方的微信个人信息界面，包括微信头像、昵称、微信号、地区等信息，证明聊天的对象是本案的当事人。

提交微信聊天记录时必须完整不间断，不能只截取对自己有利的部分或删除部分聊天记录。对提交的聊天记录应标注具体的日期及昵称，其中的图片及文档要另

行打印具体的内容，语音要转化成文字，视频要用光盘等存储设备保存。

当事人应使用保存微信聊天记录的设备登录微信，展示双方个人信息界面验证身份，展示聊天内容证明证据真实性，对语音、视频、图片、转账信息等内容打开展示。若聊天相对方的微信号已经修改，且聊天内容又无法锁定对方身份，可以向法院申请开具调查令，前往第三方机构即财付通支付科技有限公司调查微信用户的实名认证信息。

问题：未采用法定书面形式的合同怎么办？

1. 通过履行补正：

《民法典》第四百九十条第2款 在签字、盖章或者按指印之前，当事人一方已经履行主要义务，对方接受时，该合同成立。

《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民法典〉合同编的解释（一）（草案） 当事人未按照法律、行政法规规定或者约定采用书面形式订立合同，其主张合同成立的，人民法院不予支持，但是一方已经履行主要义务，对方接受的除外。

2. 交易文件留痕：

最高人民法院关于审理买卖合同纠纷案件适用法律问题的解释（2020 修正）

第一条 当事人之间没有书面合同，一方以送货单、收货单、结算单、发票等主张存在买卖合同关系的，人民法院应当结合当事人之间的交易方式、交易习惯以及其他相关证据，对买卖合同是否成立作出认定。

对账确认函、债权确认书等函件、凭证没有记载债权人名称，买卖合同当事人一方以此证明存在买卖合同关系的，人民法院应予支持，但有相反证据足以推翻的除外。

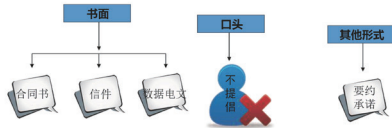
《民法典》第四百七十一条 当事人订立合同，可以采取要约、承诺方式或者其他方式。

要约邀请

如招标公告、比选公告、招股说明书、拍卖公告、商业广告。

要约是希望和他人订立合同的意思表示，该表示应内容具体，且表明经受要约人承诺，要约人即受该意思表示约束。如：投保、参选文件承诺是受要约人同意要约的意思表示，如：中选、中选通知书。承诺到达之日即为合同成立之日。

总结



合同的类型

典型合同

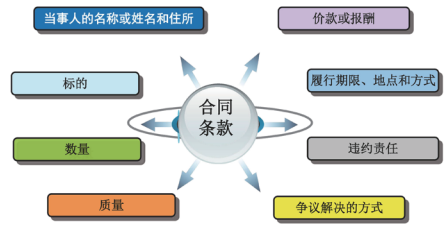
- 1、买卖合同；
- 2、供用电、水、气、热力合同；
- 3、赠与合同；
- 4、借款合同；
- 5、保证合同；
- 6、租赁合同；
- 7、融资租赁合同；
- 8、保理合同；
- 9、承揽合同；
- 10、建设工程合同；
- 11、运输合同；
- 12、技术合同；
- 13、保管合同；
- 14、仓储合同；
- 15、委托合同；
- 16、物业服务合同；
- 17、行纪合同；
- 18、中介合同；
- 19、合伙合同；

准合同

- 1、无因管理；
- 2、不当得利。

四、合同的内容

《民法典》第四百七十条 合同订立的主要条款



五、合同的效力



1. 有效合同

合同当事人具有相应的民事行为能力

- 意思表示真实
- 不违反法律、行政法规的强制性规定，不违背公序良俗

2. 无效合同

无民事行为能力签订的合同无效（《民法典》144条）

● 合同当事人恶意串通，损害他人合法权益的合同无效（《民法典》154条）

● 违背公序良俗的合同无效（《民法典》153条）

● 违反法律、行政法规的强制性规定的合同无效（《民法典》153条）

● 对于造成对方人身伤害或者因故意或重大过失造成对方财产损失免责的合同条款无效（《民法典》506条）

● 提供格式条款一方免除责任、加重对方责任、排除对方主要权利的条款无效。（《民法典》497条）

3. 可撤销合同

基于重大误解签订的合同（《民法典》147条）

● 第三人实施欺诈行为，使一方在违背真实意思的情况下签订的合同（《民法典》148条）

● 一方以欺诈手段，使对方在违背真实意思的情况

下签订的合同（《民法典》149条）

● 一方或者第三人以胁迫手段，使对方在违背真实意思的情况下签订的合同（《民法典》150条）

● 一方利用对方处于危困状态、缺乏判断能力等情形，致使显失公平签订的合同（《民法典》151条）

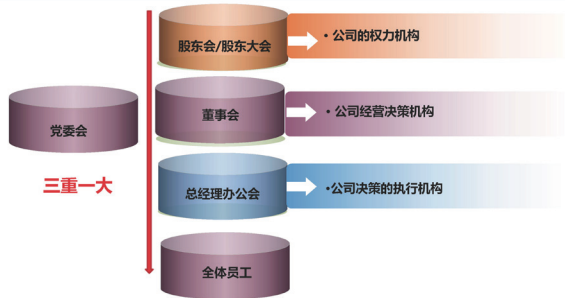
合同管理的风险与防范措施

一：合同管理的目的及原则

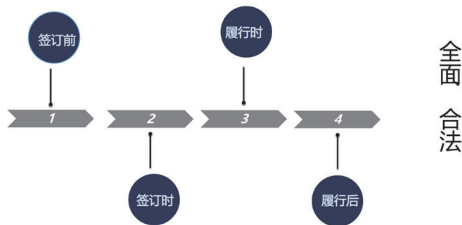
合同管理的目的：最小化合同法律风险



二：合同管理的全方位覆盖



三：合同管理的动态风险防范

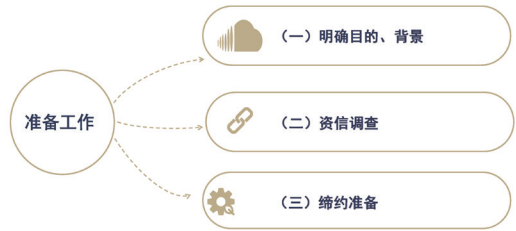


三：合同管理的动态风险防范

合同法律风险的来源



四：合同签订前



一：合同管理的目的及原则

合同管理的目的：最小化合同法律风险



1. 相对人主体资格瑕疵：

<1>. 相对人无主体资格

始终未享有法律主体资格；曾经享有主体资格，但在签订合同时已经丧失；在特定缔约范围内无主体资格。

风险：导致合同无效

泰和建议：

- (1) 审查企业最新年检合格的营业执照
- (2) 工商局以及工商企业信息查询网站进行查询
- (3) 委托专业律师代理查询

四：合同签订前



四：合同签订前



四：合同签订前



四：合同签订前



手机APP



<2>. 相对人无独立主体资格

法人的分支机构、职能部门，不具有独立的主体资格。

风险：与之签订一些法律有限制的合同将导致无效。

泰和建议：

- (1) 审查是独立的主体还是分支机构或是法人的部门
- (2) 分支机构是否有营业执照、职能部门是否对外订立合同的授权
- (3) 担保合同：分支机构必须有授权；职能部门无资格

<3>. 相对人挂靠经营 比如旅游行业、建筑行业。

风险：

商业经营角度，挂靠人往往履行能力较弱；
法律角度，被挂靠主体为挂靠企业承担连带责任；
挂靠合同可能因违反法律、行政法规的强制性规定导致合同无效。

泰和建议：

- (1) 不要充当其他经营者的被挂靠人。

(2) 对相对人的实际主体资格情况进行审查。要求相对人提供其无挂靠的承诺，以及违反承诺的具体责任。

<4>. 相对人行政许可瑕疵

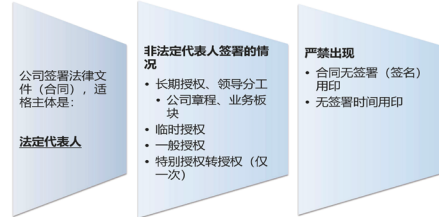
相对人从事的行业、经营活动等，按照国家法律规定，应当取得行政许可，而相对人未取得行政许可，或者虽然已经取得许可，但存在年检违规等瑕疵。

风险：可能导致合同无效。

泰和建议：

- (1) 审查是否得到生产经营许可、其经营领域从业资质
- (2) 审查其年检情况以及是否超出有效期，经营活动是否超出了具体许可范围。
- (3) 核实相对人是否符合缔结合同要求的级别标准房地产开发企业、设计、施工、中介等单位均有资质等级准

2.代理人或代表人资格瑕疵



授权：合规、适度、权责一致、动态调整原则

2. 代理人或代表人资格瑕疵

(1) 表见代理本来属于无权代理，即没有代理权、超越代理权或者代理权终止后仍然以被代理人的名义进行，但由于特定的情形，法律上认为系为有效代理。

(2) 表见代理的基本要件：

- ① 相对人必须是善意的，并且没有过失。
- ② 相对人自己认为行为人是有效代理应有充分的理由。
- ③ 须行为人无代理权。

《民法典》第一百七十二条 行为人没有代理权、超越代理权或者代理权终止后，仍然实施代理行为，相对人有理由相信行为人有代理权的，代理行为有效。

法人或其他组织的法定代表人、负责人超越权限订立的合同，除相对人知道或应当知道其超越权限的以外，该代表行为有效。

泰和建议：

(1) 凡以公司名义订立的合同，签字人应当是公司法定代表人或由其授权的委托代理人。

(2) 凡以分公司名义订立的合同，签字人应当是分公司行政主要负责人或由其授权的代理人。

(3) 核实法定代表人或负责人的身份是否真实，与营业执照中是否一致。要注意被代理人、代理人的身份证明、工作单位、联系电话等信息，代理权限的范围、代理的权限存续的时间。

(4) 重大合同尽量对合同的项目是否违反对方公司的章程、股东会决议和董事会决议进行考察。

有难度时可委托专业律师代为调查，并出具调查报告。

缔约准备



(1) 确定合同的性质 (2) 确定合同文本初稿的提供方 (3) 注意格式合同 (4) 防范缔约过失责任

合同的起草、修改、审阅

根据《民法典》第 470 条，注意以下内容风险防范：

1. 合同主要条款约定不明

主要条款包括数量、质量、价款或报酬、履行期限、地点和方式、违约责任、争议解决方式等约定不明。《民法典》第 510、511 条规定了上述主要条款约定不明的处理方法。

风险：如事后不能达成协议，则要承担依交易习惯或法律规定确定标准的风险。

泰和建议：对主要条款内容尽量做出明确的、对己方有利的约定，以免发生争议时处于被动地位。

① 质量条款

风险：一是质量标准约定不明。

二是质量验收事项约定不明。

三是质量认定的最终途径约定不明。

四是委托检验的费用承担约定不明。

泰和建议：将上述事项在合同中明确约定。

② 数量条款

风险：一是采用某种计算方法确定数量。

二是以某一方最终确定实际的数量。

泰和建议：采用国家标准的计量单位。没有统一的国家计量标准的，双方当事人约定必须明确具体。

③ 价款、报酬、支付方式、结算方式条款

(1) 注意既要与产品对应写明产品的单价，也要写明所有产品的总价款、支付方式。

(2) 在支付报酬时，要写明报酬数目及支付方式。

(3) 合同约定的结算应写明结算的方式、货币种类。涉及货币的书写，应注意大小写及书写的格式。

④ 附条件和附期限条款

主要涉及合同是否生效问题。条件成就、期限届满时合同方生效。

附条件条款法律风险：一是不当行为促成条件成就和阻止条件成就的，分别视为不成就、已成就，则不发生行为人预想的效果。二是约定条件违反法律规定，该条件无效。

附期限条款法律风险：同上。

⑤ 履行期限、地点、方式条款

履行期限、地点一定要约定明确

履行方式包括包装、运输等约定。验收方式也是交付方式的重要内容，当事人应当对验收或检验的标准、方式、日期做出明确约定。

⑥ 违约责任条款

一是义务缺乏对应的违约责任。

二是违约责任缺乏具体的计算方法。

三是未设定解除合同的权利。

泰和建议：

(1) 根据实际情况，确定是否明确违约金数额或计算方法；

(2) 审查对方提供的合同中有无不平等的和加重我方责任的违约责任条款。

2. 其他合同重要条款约定不当

① 保密条款

风险：不约定或签订不当，可能造成企业保密信息泄露，造成损失。

泰和建议：签订劳动合同、技术合同时，将保密条款纳入合同，并约定相应的违约责任。

②风险转移条款

风险：不约定，发生纠纷时按法律规定处理，即：

- i . 标的物正常交付的；
- ii . 因买受人的原因不能如期交付或违法约定不予收取的；
- iii . 出卖人出卖交由承运人运输的在途标的物时，
- iv . 当事人未明确约定交付地点，按照规定标的物需要运输的，
- v . 因标的物质量不符合要求致使不能实现合同目的，买受人拒绝接受标的物或者解除合同的，

泰和建议：根据实际情况，做出对自己有利的约定。

③不可抗力免责条款

定义：不能预见、不能避免并不能克服的客观情况。一般包括：

- 1、自然灾害：如台风、冰雹、地震、海啸、洪水、火山爆发、山体滑坡；
- 2、政府行为：征收、征用等；
- 3、社会异常事件：战争、武装冲突、罢工、骚乱、暴动等。

风险：约定不明，无法保障自身利益，并导致争议。

泰和建议：

- (1) 明确不可抗力的范围。列举、排除、概括性兜底
- (2) 约定通知期限、书面证明材料提交期限
- (3) 对补救义务、措施及费用承担做出约定
- (4) 对合同的解除权行使进行全面约定，暨是部分解除、全面解除还是推迟履行
- (5) 对于不可抗力产生的损失分担、利益分配等做出约定。

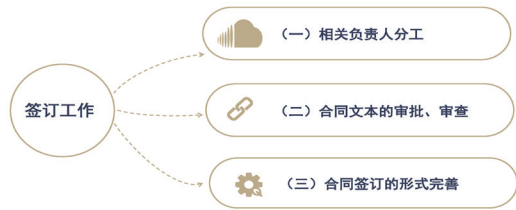
缔约过失责任

《民法典》第 500 条 当事人在订立合同过程中有下列情形之一，造成对方损失的，应当承担赔偿责任：

- (一) 假借订立合同，恶意进行磋商；
- (二) 故意隐瞒与订立合同有关的重要事实或者提

供虚假情况；

- (三) 有其他违背诚信原则的行为。



相关负责人分工

(1) 确定谈判负责人。一般情况下谈判人员为企业的业务人员，但涉及较大合同，则需由企业业务人员、法务人员、相关技术人员等会同参加谈判。

(2) 确定文本内容审核负责人。文本内容的全面审核工作一般会交给法务部门，应由全程跟进项目的业务人员与法务人员共同负责合同内容的全面审查。

(3) 须指定一人跟进合同签署、执行的全部流程。合同的签署是前后连贯、相互衔接的，如果中间被隔断将造成合同文本内容与谈判内容不符，或合同履行与合同文本约定内容不符的情况。

合同文本的审批

- (1) 纸质流程。有无合同审批表
- (2) OA 合同管理系统
- (3) 合同审批流程

经办人

部门负责人

法务 参考决策文件意见：总经理办公会、招标公告、党委会会议纪要

财务

分管领导

董事长

合同文本的审查

(1) 双方主体信息。合同首部应列明签署合同主体的准确名称、地址、负责人等。

(2) 合同签署的背景及目的描述清楚明确。合同条款前的“鉴于”部分主要描述合同签署的背景及目的，在日后发生纠纷时可以用来明确是否违背合同的根本目

的，或用来主张对方不具有鉴于部分描述的相关能力。

(3) 审核合同双方的权利义务。权利义务条款是合同的核心条款，对权利义务的描述应详细、准确、体现合同谈判结果并具有可执行性。权利与义务应为对等或基本对等，在设定权利义务条款时不可太过倾向于自己一方。

(4) 合同通知条款的约定。可在合同中约定多种通知方式，并要求双方保证通知渠道畅通，如因一方单方变更收取通知的地址，则自行承担未收取通知的责任。除了传统的邮寄通知、邮件通知等方式外，还可增加微信、qq 等通知指定账号的约定。注意应对各种通知方式划分界限，如解约通知必须书面送达、变更发货时间必须邮件通知、即时消息仅可作日常联络等，避免因通知渠道增多造成合同变更形式不正式而产生纠纷。

(5) 违约条款。违约条款应具有可执行性，不鼓励过度严苛的违约约定，影响签约进度，在出现纠纷后也很难得到法院的支持。违约责任应与合同的权利义务相对应，避免出现高度概括性的条款。

(6) 法律适用及管辖条款。在谈判地位允许的前提下，争取有利于自己的法律适用及管辖地点。若难以约定在自身所在地管辖，则退而求其次与对方协商约定为“被告所在地”或“原告所在地”这样的方式。另外如想约定仲裁，则切记保证仲裁条款有效，不可出现“仲裁或诉讼”或对仲裁机构约定不明的情况。

(7) 签署与生效条款。明确合同签署的与生效的条件，如要求必须加盖公章并且由法定代表人签字。

合同签订的形式完善

(1) 双方均需签署。确保合同主体均按照合同生效条款完备签署，如约定需加盖公章且授权代表签字，则要注意不能忘记核查是否签字。

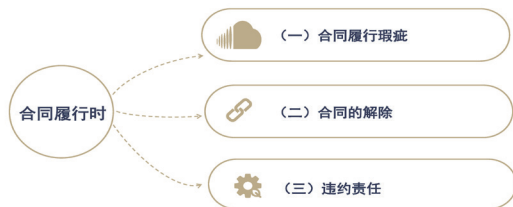
(2) 骑缝签署。合同在两页以上，要确保除落款页外，每一页都要有清晰的骑缝签署或每一页都有简签。内容有手写修改的地方，需要保证每份合同所修改的内容一致，并且由双方在修改处进行签署确认。

(3) 自然人主体的注意内容。合同主体一方为自然人的情况下，要确保自然人加印指纹，并将自然人身

份证件复印件留作合同附件。

(4) 当面签署或安排签署见证人。最好双方在场条件下同时签署合同，另外，由于自然人签字无法辨别真伪，建议当面签署或安排见证人，以能够当面核实自然人身份防止发生代签的情况。

六：合同履行时



合同履行时

1、及时将合同原件交给存档部门存档，并由合同执行负责人留存副本，以便随时查阅并按约履行。合同基础资料的使用应建立严格的审批、催还、归档制度。建立证据预警制度。在无合同，无收发货记录或履行、货款清收等情况出现时，合同管理人员及时向具体业务人员提出通过签订补充协议、债权确认文书等方式予以补救。

2、合同执行负责人督促各部门推进合同履行进度，在保证自身如约履行时，也要按照合同约定的节点确认对方是否及时履约，如对方没有按照合同约定履行义务，则要及时行使合同履行的三种抗辩权（同时履行抗辩权、先履行抗辩权及不安履行抗辩权），以保证自身不会因单方继续履行而产生更多的损失。

3、若出现履行障碍应及时通知对方，并协商处理方式，避免造成严重损失甚至不产生损失，而不及时通知对方则会造成根本违约。如买卖合同的卖方，因自身货源不足无法供货，及时通知对方后，对方可寻找其他卖家，但若临近交货期，则对方没有时间再更换卖家，最终影响买家使用造成严重违约后果。

4、注意使用约定的联系方式，对于对方的通知、变更需核实是否是约定人员、约定地址发出。

5、若出现对方违约，应及时进行催促或提起法律救济程序，以免超过时效。

对方履行不能的应对

1、中止履行，行使不安抗辩权

不安抗辩权：双务合同中，当后履行一方财产明显减少或恶化并可能影响其履行义务时，应先履行的一方可以在对方未恢复履行能力或提供担保前拒绝履行。

包括的情形：经营状况严重恶化；转移财产、抽逃资金以逃避债务；丧失商业信誉；有丧失或可能丧失履行债务能力的其他情形。

2、解除合同

3、追究违约责任或者损害赔偿

需注意：

(1) 通知义务——及时书面通知

(2) 证明义务——确切证据

对方拒绝履行的应对

1、进行抗辩或者解除合同

主张先履行抗辩或同时履行抗辩

主张法定解除权或约定解除权

2、适当的催告

给予违约方继续履行的压力和动力，避免了自己的债权超过诉讼时效。

以书面正式函件形式催告，并注意保留相关证据

3、追究对方的违约责任

履行不适当的应对

1、部分履行

债务人——承担违约责任；承担增加的费用

债权人——同时履行抗辩权，追究债务人的违约责任

2、提前履行

债务人——承担增加的费用

债权人——可以拒绝损害其利益的提前履行

利益指重大利益，如果仅使债权人增加了费用则不构成

3、迟延履行

迟延履行方——解除合同、承担违约责任的风险

违约程度影响合同目的实现——解除合同

1、约定解除

《民法典》562条：

(1) 在合同有效成立后、尚未履行完毕前，当事人协商一致，可以解

除合同；

(2) 当事人事先约定可以解除合同的事由，当该事由发生时，赋予一方合同解除权。

2、法定解除

《民法典》563条：

(1) 因不可抗力致使不能实现合同目的；

(2) 在履行期限届满前，一方当事人明确表示或者以自己的行为表明不履行主要债务；（预期违约）

(3) 一方当事人迟延履行主要债务，经催告后在合理期限内仍未履行；（迟延履行）

(4) 一方当事人迟延履行债务或者其他违约行为致使不能实现合同目的；（根本违约）

(5) 法律规定的其他情形。

以持续履行的债务为内容的不定期合同，当事人可以随时解除合同，但应当在合理期限之前通知对方。

解除权的行使期限及法律后果

1、期限

《民法典》564条：

(一) 法规规定或者当事人约定解除权行使期限，期限届满当事人不行使的，该权利消灭；

(二) 法律没有规定或者当事人没有约定解除权行使期限，自解除权利人知道或者应当知道解除事由之日起一年内不行使，或经对方催告后在合理期限内不行使的，该权利消灭。

解除合同的期限是不变期间，不适用中止、中断和延长的规定。

2、后果

《民法典》566条：

1、尚未履行的，终止履行；

2、已经履行的，根据履行情况和合同的性质，当事人可以请求恢复原状或者采取其他补救措施，并有权请求赔偿损失；

3、合同因违约解除的，解除权人可以请求违约方承担违约责任，当事人另有约定的除外。

违约责任

《民法典》第 577 条 当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的，应当承担继续履行、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。

具体而言，包括：

- (1) 继续履行；
- (2) 修理、重作、更换；
- (3) 采取其他补救措施，包括退货、减少价款或者报酬等；
- (4) 赔偿损失，包括法定的赔偿损失和违约金、定金等约定的赔偿损失。

违约金与定金竞合选择权

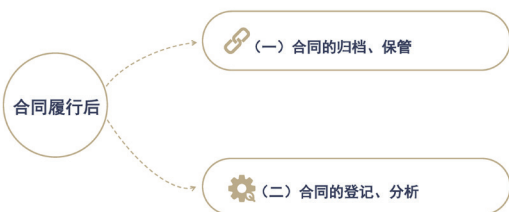
1、既约定违约金又约定定金的，一方违约时，对方可以选择适用违约金或者定金条款。

2、定金或违约金不足以弥补违约造成的损失，对方可以请求赔偿超过定金或违约金数额的损失。

建议：

1. 约定的违约金不超过超过造成损失的百分之 30%
2. 约定定金的数额不超过合同标的额的 20%

七：合同履行后



1、合同资料管理应力求完整，原件必须归档保存。
2、合同归档之前进行扫描，留存合同电子版，做到纸质文件与电子文件的统一。

3、建立客户档案信息。汇总的信息包括客户主体信息、联系方式、业务成交过程中的重点注意事项等，为日后客户的回访及维护提供信息支持。

4、从不同的角度对合同进行分类、分析。通过合同来灵活、多维度地进行汇总、分析企业的经营状况进

而调整公司经营策略。

保管与借阅

建立合同资料统一归档制度

推广合同档案信息化管理（办公平台等系统）

承办部门建立合同档案（一项一卷）

档案部门统一管理、健全合同档案资料查阅、借阅手续（按照法规部门提供的合同编号顺序）

八：合同管理工作的评价指标

序号	事项	分类指标
1	合同管理制度和组织构架	1、根据企业的实际情况，制定企业合同管理及相关配套制度 2、完善企业合同管理的内部组织形式，制定合同管理监督机制
2	合同审批	1、制定和完善企业内部合同审批流程，形成具体的经办人、责任处室、法律顾问、分管领导和主要领导层级审核的责任机制 2、根据“三重一大”和《公司章程》的规定，应报集团审批的合同，按规定上报审批

序号	事项	分类指标
3	授权制度和用印管理	1、制定企业合同签署的授权制度，明确法定代表人和其他企业高级管理人员签署合同的权限 2、落实授权制度，除法定代表人自己签署，其他企业高级管理人员签署的合同、法律文件都应有对应的授权 3、规范和完善用印制度，未经法律审核、未经授权合同一律不得用印

序号	事项	分类指标
4	合同监督和纠纷的处置	1、定期对合同订立、履行、变更、争议处理等情况进行跟踪分析对合同风险进行动态管控 2、合同发生风险或有发生风险的可能应及时向有关领导汇报，积极采取措施，消除或减少合同纠纷带来的不利后果 3、规范和完善用印制度，未经法律审核、未经授权合同一律不得用印

责任追究制度

- 追究范围全覆盖
- 终身追责
- 责任倒查

责任形式

- 民事责任
- 党纪处罚
- 刑事责任

国有企业制度审查要点

一：为什么要进行制度审查？

双重监管特性

受《公司法》约束，加上国资监管特殊要求，比如“三

重一大”决策制度、国有资产交易程序等

责任追究升级

违规制度可能导致

1、国有资产损失 → 责任人终身追责

2、审计巡视风险 → 制度缺陷 = 管理漏洞证据

改革深化要求混合所有制改革、董事会授权等新举措需制度先行

主体合法性

制度类型	制定主体	常见问题
公司章程、股东会议事规则	股东会决议或国家出资机构审批同意	未经决议修改公司章程，及其中必须由股东会决议方可修改的条款（增减注册资本、发行公司债券等）
三重一大相关制度	党委会前置研究→总经理办公会决议→董事会决议	未经党委前置讨论程序即通过
员工手册等与员工利益相关的制度（劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律）	职工大会或职工代表大会通过	未经员工民主程序即通过

泰和建议：进行制度审查时，首先关注制度的制定在上位法中要求什么程序，实际履行了什么程序，相关程序文件是否完备。

二：从哪些方面去进行制度审查？

内容合法性

1、资产交易相关制度。

资产交易是国有企业区别于一般企业的特殊领域。国有企业的资产交易必须严格遵守《中华人民共和国企业国有资产法》《企业国有资产交易监督管理办法》（32号令）《企业国有资产交易操作规则》（国资发产权规〔2025〕17号）等一系列法律法规，因此在国有企业资产交易相关制度的法律审查中也必须时刻注意企业的相关制度是否与上位法规定一致。

比如：国有企业应当制定子企业产权转让的制度和确定相关权限，但是主业属于关系国家安全等重要行业的子企业产权转让需要报国资委审批；产权转让应进行可行性研究，涉及职工安置的，相关方案需经职工大会审议通过；产权转让原则上应当进行审计评估并通过产权市场公开交易。

2、采购及招投标制度。

国有企业的采购及招投标应当遵照《中华人民共和国招标投标法》《中华人民共和国招标投标法实施条例》等一系列法律法规，因此在国有企业采购及招投标相关制度的法律审查中也必须时刻注意企业的相

关制度是否与上位法规定一致。

比如：不得缩小必须招标的采购范围；不得利用制度化整为零规避招标；依法必须招标的项目自行招标的，需要事先备案；招标程序、响应单位数目等。

3、劳动用工制度。

国有企业的劳动用工制度应当遵照《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》等一系列法律法规，因此在国有企业劳动用工相关制度的法律审查中也必须时刻注意企业的相关制度是否与上位法规定一致。

比如：无固定期限合同的签订；试用期的规定；劳动合同的解除。

建议：丰富员工手册，制度上以“罚”代“解”。

4、关联交易制度。

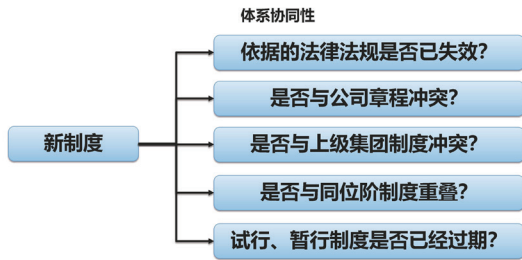
集团性企业中多发关联交易，特别是涉及投资、金融等经营范围的企业制定关联交易的相关制度，关注关联方的识别、关联事项的回避表决机制。《公司法》规定董事会对关联事项决议时，关联董事不得参与表决，其表决权不计入表决权总数。出席董事会会议的无关联关系董事人数不足三人的，应当将该事项提交股东会审议。

5、数据安全制度。

电商行业中涉及大量的客户信息及处理，必须严格遵守《中华人民共和国个人信息保护法》《中华人民共和国数据安全法》《中华人民共和国网络安全法》《中华人民共和国电子商务法》等一系列法律法规，根据自身经营范围也需要制定一系列有关数据安全的制度。在实际审查中，需要从数据类型、数据体量、数据处理及存储等不同维度审查制度与上位法是否一致。

比如：原则上处理个人信息需要取得个人同意，除非系为了订立合同所必须等特殊原因；处理个人信息前需要履行告知程序（制定并公开个人信息处理规则）；敏感个人信息（生物识别、宗教信仰、特定身份、医疗健康、金融账户、行踪轨迹等）必须取得单独同意；处理不满十四周岁未成年人个人信息的需要制定专门的个人信息处理规则。

二：从哪些方面去进行制度审查？



二：从哪些方面去进行制度审查？

- 可执行性
- 1、责任主体要明确
- ✘ “相关部门负责落实” “由业务部门管理”
 - “财务部在3个工作日内审核” “法务部归口管理”
- 注：在集团或公司内部组织架构频繁调整的时期，可以避免使用明确的部门名称，以免每调整一次组织架构即需要对公司制度进行全面的修订。

二：从哪些方面去进行制度审查？

- 可执行性
- 2、追责机制要明确
- ✘ “违反规定将严肃处理” 或未规定违反制度的后果
 - “按《问责办法》第X条处理” “违反者扣除绩效工资40%”

3、与业务流程脱节

业务相关制度需要与公司业务流程保持一致，制度中不应增加实际业务流程中无法实施的条款，如业务流程更新的，相关制度也需要相应更新。

比如：业务流程中要求从立项起法务全程参与，但实际法务人员不足无法执行，需要跟踪制度履行，并结合业务流程判断。

国有企业重大决策审查要点

一、政策与法规依据

1、《国有企业公司章程制定管理办法》

第十条 董事会条款应当明确董事会向出资人机构（股东会）报告、审计部门向董事会负责、重大决策合法合规性审查、董事会决议跟踪落实以及后评估、违规经营投资责任追究等机制。

2、《中央企业合规管理办法》

第二十一条 中央企业应当将合规审查作为必经程序嵌入经营管理流程，重大决策事项的合规审查意见应当由首席合规官签字，对决策事项的合规性提出明确意见。业务及职能部门、合规管理部门依据职责权限完善审查标准、流程、重点等，定期对审查情况开展后评估。

二：什么是重大决策？

中共中央办公厅、国务院办公厅印发《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》

重大决策事项，是指依照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《中华人民共和国企业国有资产法》、《中华人民共和国商业银行法》、《中华人民共和国证券法》、《中华人民共和国保险法》以及其他有关法律法规和党内法规规定的应当由股东大会（股东会）、董事会、未设董事会的经理班子、职工代表大会和党委（党组）决定的事项。主要包括企业贯彻执行党和国家的路线方针政策、法律法规和上级重要决定的重大措施，企业发展战略、破产、改制、兼并重组、资产调整、产权转让、对外投资、利益调配、机构调整等方面的重大决策，企业党的建设和安全稳定的重大决策，以及其他重大决策事项。

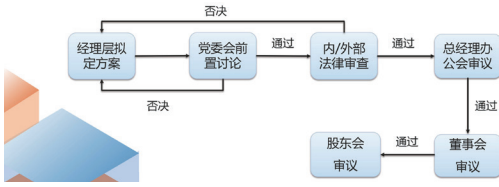
三：哪些重大决策需要法律审查？

决策类型	具体事项
资产交易类	重大资产转让或无偿划转、企业并购重组
投融资类	在一定金额标准以上的对外投资、境外投资、年度投资计划
担保借贷类	对外担保、对股东或实际控制人提供担保、重大授信、债券发行
改革改制类	混合所有制改革、员工持股计划
工程类	重大工程建设、ppp项目
大额资金运用	大额资金调动、预算外资金使用、对外大额捐赠

决策主体的合法性

决策类型	决策主体	常见问题
关联交易	董事会、股东会非关联董事、股东	关联董事或股东未回避
对外担保	董事会或股东会	对控股股东或实际控制人提供担保仅通过董事会决议
企业合并分立或并购重组中的员工安置	职工大会或职工代表大会通过	未经员工民主程序即通过

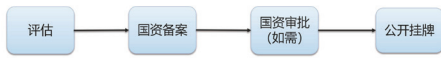
内部程序合规



外部程序合规

1、资产交易

国有企业资产交易在外部程序上需要遵守《企业国有资产交易监督管理办法》（32号令）《企业国有资产交易操作规则》（国资发产权规〔2025〕17号）等一系列法律法规规定的程序。



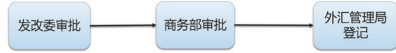
2、上市公司增减持

国有企业增持或减持上市公司股份的，在外部程序上需要遵守《上市公司国有股权监督管理办法》等法律法规及证券交易所交易规则规定的程序。



3、境外投资

国有企业拟直接进行境外投资的，在外部程序上需要遵守《境外投资管理办法》《企业境外投资管理办法》等一系列法律法规规定的程序。



4、减少注册资本

国有企业减少注册资本的，在外部程序上需要遵守《中华人民共和国公司法》规定的程序。



决策内容合法

资产转让：非公开协议转让适用条件是否具备？

对外投资：是否符合主业？是否属于负面清单内禁止投资的内容？是否符合金融机构股东资格？

对外担保：被担保对象是否和公司具有股权关系？对子企业的担保是否符合持股比例？

重大工程：是否需要招投标？

四：制定审查清单

见下表

“立善法于天下，则天下治；立善法于一国，则一国治”。作为国有企业，要更加认真贯彻中央全面依法治企的工作理念，更加注重系统观念、法治思维、强基导向，推动合同管理合规体系建设，有效规避合同法律风险，避免经济损失，促进企业的稳定发展。

集团“三重一大”决策事项清单（2024年版）

类别	序号	事项	归口部门	决策主体及权限			备注	修改说明
				党委会	董事会	总经理办公会		
重大决策事项	1	制定或修改公司章程	办公室	前置研究	审批	提出建议	报股东会审批	
	2	制定或修改重大权限管理办法	办公室	前置研究	审批	提出建议		
	3	制定或修改董事会议事规则、相关授权体系文件、董事会各委员会议事规则	办公室	前置研究	审批			
	4	制订公司董事会年度工作报告	办公室	前置研究	审批		报股东会审批	
	5	制定或修改治理结构建设相关制度（投资者关系、信息披露、社会责任等）	办公室及相关部门	前置研究	审批	提出建议		
	6	制定或修改总经理办公会议事规则、总经理年度工作报告	办公室	前置研究	审批	提出建议		
	7	决定公司内部有关重大改革重组事项，或者对有关事项作出决议	办公室及相关部门	前置研究	审批	提出建议		
	8	制定公司基本管理制度	相关部门	前置研究	审批	提出建议		
	9	公司外事工作重要事项	办公室	研究决定				
	10	公司保密工作重要事项	办公室	研究决定				
	11	学习 xx 社会主义理论作为第一议题，及时跟进学习 xx 重要讲话、指示、批示精神	组织人事部	研究决定				
	12	贯彻执行党和国家的路线方针政策、国家法律法规、省委省政府和上级党组织及监管机构的重要决定	组织人事部	研究决定				
	13	公司党委理论学习中心组学习年度学习计划	组织人事部	研究决定				
	14	企业年金方案	组织人事部	前置研究	审批	提出建议	报xxx集团	
	15	在工资总额内的本部及所属公司工资总额分配	组织人事部			授权决策		
	16	公司分流减员、成建制转入转出等涉及职工切身利益的重要事项	组织人事部	前置研究	审批	提出建议		
	17	公司本部组织架构的设岗与调整、三定方案的制定和修订	组织人事部	前置研究	审批	提出建议	报xx集团	







S/O
H/O



如有意见或者建议，请联系风控法律部谢婷婷，电话：84789353