

目 录

案 例

体 制 机 制

1.机场集团：深耕法治建设 筑牢发展根基	3
2.久事集团：科学规划制度体系 筑牢一流国企治理根基	6
3.上海建工：开展风险导向的制度一体化建设 保障企业高质量发展	9
4.上海数据集团：筑牢数据安全法治屏障 激发数据要素潜能	13
5.中保投资公司：法治赋能构建金融国企高质量发展新格局	16
6.上海联交所（上海交易集团）：多措并举 为交易注入法治力量	19

服 务 发 展

7.上海地产集团：以“张江之尚”科创法律服务站为支点 赋能区域招商新生态	25
8.上海环交所（上海交易集团）：“公益诉讼+碳交易”探索环境司法衔接新模式	29
9.智合公司（长三角投资公司）：全周期业法融合护航城中村改造	32
10.百联资控（百联集团）：更新改造既要“硬装修”也要法治“软包装”	36
11.上海良友（光明食品集团）：从“无策可依”到“有例可循”——光明食品集团公房管理的破壁之路	40
12.城投兴港（上海城投集团）：强化法治赋能 筑牢发展根基	43

科 技 赋 能

13.光明乳业（光明食品集团）：“零纸化，秒签约”电子签约：打破成本枷锁与效率困局 驱动企业数字化升级	49
14.虹桥机场（机场集团）：“虹小查”系统在合规管理数字化建设中的应用实践	52
15.太保寿险（中国太保）：太保寿险科技赋能反欺诈 筑牢保险行业安全屏障	56
16.赵巷公司（长三角投资公司）：科创赋能企业法治发展 助推长三角一体化建设	61

风 险 防 控

17.上海电气：善用程序危局 优先受偿保周全	67
18.东浩兰生集团：构建合规、风险、内控一体化管理体系 重塑企业主动防控风险新格局	70
19.城市运营（隧道股份）：数据要素业务落地过程中的关键风险识别与应对机制	74
20.上汽延锋（上汽集团）：织密全球法治防线 赋能高质量发展	77
21.锦江旅游（锦江国际集团）：三位一体保障体系 护航企业行稳致远	80
22.世发公司（上海地产集团）：“学思想、强落实、建新功”构建具有企业特色的风险画像体系	84

合 规 管 理

23.中国太保：中国太保打造“合规日”品牌 开辟合规文化建设新路径	91
24.浦发银行：以法治践行使命 以合规守护民生	94
25.公共交通卡公司（久事集团）：构筑合规管理闭环 提升依法治企效能	96
26.临港控股（临港集团）：优化治理促发展 规范披露筑根基	99
27.上海 CA（数据集团）：“建体系、强宣导、重赋能”三位一体打造电子认证行业标杆	103
28.上海外服（东浩兰生集团）：构筑合规管理“三道防线”有效提升风险管理水平	106
29.长江养老（中国太保）：对标行业最佳实践 打造内控合规风险管理新体系	109

案 件 管 理

30.上海银行：以“三书一函”规范管理为切口 深化金融领域法治实践	115
31.国泰海通：数字赋能创新破题——以诉讼管理新模式建设法治国企	119
32.城市环境（隧道股份）：水务建设系列房屋租赁纠纷案——以法治手段保障国有产权权益的实践	124
33.外航服（机场集团）：外航服创新“TPI 三维解读法” 赋能航司经营保障员工权益	128
34.海通恒信（国泰海通）：以法治思维厘清责任边界	132

多 元 解 纷

35.上港集团：多元解纷破难题 法治护航促发展	137
36.浦发银行：构建和解与调诉结合工作机制 筑牢金融高质量发展安全防线	140

37.国泰海通：调解先行、仲裁保障：国泰海通调仲联动机制的创新实践与成效	142
38.长三角投资公司：诉与非诉并举化解风险 以打促谈守护国有资产	146
39.上海蔬菜集团（光明食品集团）：农批市场里的“枫桥智慧”：“有话好好说”让矛盾就地化解	150
40.申迪建设（申迪集团）：以全流程法治思维化解企业租赁纠纷“诉执联动”全额挽损 ..	154
41.太保财险（中国太保）：加强诉源治理 推动金融纠纷多元化化解	157

法 治 宣 传

42.上海国际集团：上海国际集团以赛训结合新形式探索法治国企建设新实践	165
43.上海仪电：上海仪电三张法治名片 推动区域法治共建	168
44.浦发银行：多措并举、数智赋能 打造普法宣培特色品牌	172
45.申通地铁：钉钉平台创新实践赋能智慧普法	174
46.联华股份（百联集团）：小水瓶蕴含大法治	178
47.上海野生动物园（申迪集团）：以“文旅+法治”构筑景区反非法营运安全网	182
48.上海中心（上海城投集团）：上海中心“云上法治”品牌阵地建设	184
49.上药信谊（上实集团）：法治“软实力”这样炼成！上药信谊多维普法破圈记	187

知 识 产 权

50.上汽集团：上汽集团自主品牌企业法治化管理实践	193
51.百联集团：以法治赋能“谷子经济” 探索国企新消费场景建设路径	195
52.胡庆余堂（上实集团）：以制度筑基以统筹提效——知识产权管理“多头变统筹”的法治升级实践	198
53.回力公司（华谊集团）：构建“三位一体”打假维权体系 打造知识产权保护法治实践标杆	200

第二部分 案例

体制机制

深耕法治建设 筑牢发展根基

上海机场（集团）有限公司（以下简称“机场集团”）作为保障上海航空枢纽功能的核心国企，始终将法治建设作为深化改革、高质量发展的重要支撑。自 2020 年以来，机场集团严格落实市国资委《关于全面推进上海法治国企建设的意见》《关于进一步深化上海法治国企建设的意见》要求，构建“治理完善、经营合规、管理规范、诚实守信”的法治建设体系，在实践中探索、在创新中提升，法治国企建设取得阶段性成效，为上海航空枢纽国际竞争力提升提供了坚实保障。

一、锚定战略导向，构建法治建设顶层设计

机场集团立足航空枢纽运营与现代化机场产业集团建设双重定位，将法治建设深度融入发展战略，形成系统完备的顶层设计框架。

在指导思想上，坚持以习近平法治思想为引领，全面贯彻党的二十大和市第十二次党代会精神，紧扣中央全面依法治国与市委全面依法治市部署，将市场化、专业化、法治化导向贯穿经营管理全过程。在基本原则

上，坚守“融入中心、服务大局”“完善制度、固本强基”“突出重点、全面深化”“勇于创新、拓展升级”四大准则，落实法治建设“两实、四有、三融入”要求，确保法治工作与业务发展同频共振。

在组织保障上，建立“党委领导、董事会决策、经营层执行、法务部门牵头、各部门协同”的工作机制。全面落实法治建设第一责任人职责，将责任延伸至各直属单位，纳入领导人员综合考核评价体系；完善、建立总法律顾问和首席合规官制度，实现集团本部及主要直属单位全覆盖，推动总法律顾问、首席合规官深度参与重大决策论证。通过重点任务清单的实施，机场集团法治建设从框架搭建迈向实质推进，在市国资委市属国有企业法治工作评价中持续位居前列。

二、聚焦重点领域，夯实法治建设实践根基

（一）健全治理机制，筑牢依法决策防线

机场集团将合法性审核作为重大决策的“硬约束”，建立重大决策合法性审核机制和重大项目法律论证机制，实现规章制度、经济合同、重要决策 100%法律审核。完善党委定

期专题学法、干部任前法治谈话、述职必述法等制度，将法治学习纳入党委中心组学习、员工入职及职业培训必修课。

在公司治理中，强化章程统领作用，将党的领导融入公司章程，优化董事会知识结构，通过选聘法律专业背景董事、加强法律培训等方式提升决策法治化水平。针对上市公司重组等重大改革任务，组织专项规章制度宣贯培训，确保改革在法治轨道上有序推进。

（二）搭建合规体系，强化风险防控能力

机场集团率先建立合规管理体系，明确组织构架及管理责任，将合规要求嵌入业务流程关键节点。聚焦合同履约、采购招标、工程建设管理、资金资产管理等高频风险领域，开展专项合规排查，建立问题整改台账，推动合规管理从“形式合规”向“实质合规”转变。

建立健全案件管理体系，实行“统一管理、分类指导、分级负责”机制，通过典型案例交流学习、案件复盘分析等方式，推动“以案促管、以管创效”。近年来，通过法律手段成功化解多起重大诉讼纠纷，挽回经济损失超亿元，重大合规事件发生率持续下降。同时，建立公司律师制度，现有 45 名公司律师深度参与合规审查、纠纷处置等工作，成为法治建设的骨干力量。在外聘律师管理方面，建立市场化选聘与考核评价机制，组建专业律师库，为重大项目、诉讼仲裁等提供专业支撑。通过“内部法务+外部律师”协同模式，实现法律资源优化配置，提升法治工作专业化水平。

（三）完善制度和信息化保障，推动法治融入日常

机场集团以制度建设为抓手，构建分层分类的制度体系框架，健全“立改废释”工作机制。加强制度全生命周期管理，通过专题培训、线上宣讲等方式强化宣贯，开展制度执行情况专项检查，确保制度刚性落地。结合 OA 系统升级，将法治国企建设概况展示及诉讼仲裁案件管理信息系统、规章制度管理系统等模块嵌入 OA 平台，上线试运行后不断优化。

（四）开展多形式的法宣活动，提升企业法治文化水平

机场集团在“八五”普法期间积极参加国家和本市举办的各类法治宣传活动，包括中宣部、中央网信办、司法部联合组织的第十八届全国法治动漫微视频作品征集活动，法制日报社主办的第二届企业法治建设创新成果宣传活动，市法宣办等单位组织的历届上海市企业法务技能大赛，市国资委举办的上海市法治建设优秀案例征集评选宣传活动和市国资委系统企业优秀合同、优秀制度征集评选活动。机场集团选送的反垄断合规案例《创新性设计方案，全国首例不涉及外资经营者集中附条件审批》在法制日报社主办的第二届企业法治建设创新成果宣传活动中入选合规管理创新案例，在历届法务技能大赛中也多次获奖（2021 年第五届二等奖，2022 年第六届二等奖，2024 年第八届二等奖和优秀组织奖）。

法治是国企改革发展的基石，更是核心竞争力的重要标志。上海机场集团通过多年实践，已构建起与航空枢纽运营相适应的法治建设框架。未来，机场集团将持续深化法治国企建设，以问题为导向破解发展难题，以创新为动力提升治理效能，让依法合规成为全体员工的自觉行动，为夯实上海机场全球领先地位、建设现代化机场产业集团提供更加坚实的法治保障。

科学规划制度体系 筑牢一流国企治理根基

作为上海市属大型国有企业集团，上海久事（集团）有限公司（以下简称“久事集团”）坚持以习近平法治思想为指导，认真落实市国资委各项要求，将制度建设作为提升市场化水平和集团化管控能力的关键抓手。多年来，久事集团系统谋划、持续推进规章制度体系规划与建设，构建了一套体系完备、运行有效、特色鲜明的现代国有企业制度体系，为集团高质量发展奠定了坚实的法治基础。

一、案例背景

久事集团是上海市重要的功能保障类国有企业，业务涵盖城市交通、体育产业、地产置业、资本经营、文旅产业等多个领域。

党的十八大以来，党中央提出了全面推进依法治国的战略部署，中央出台了国资国企改革顶层设计及系列配套改革措施，上海久事（集团）有限公司完成了公司制改制，处于转型期的久事集团正需要构建一套清晰完善的制度体系来加强常态化管理，改变长期以来机关化痕迹较重、市场危机感不强、工作效率不高的状况，提升市场化水平和集团化管控能力。应当说，依法治企的突破环节在于创设出正确处理政府和市场关系的评估机制，工作抓手是制定标准，并明确执行标准的具体措施。经过科学规划与积极推进建设，久事集团逐渐形成了一套权责清晰、流程规范、执行有力、动态优化的科学制度体系。

二、具体举措

（一）加强顶层设计与系统规划，明确体系建设路径

久事集团高度重视规章制度体系建设的战略性、系统性，将其作为“一把手”工程扎实推进，确保体系建设方向正确、根基牢固。

成立专项领导与工作机构。项目启动之初，集团即成立规章制度建设领导小组及工作小组，分别由公司主要领导和分管领导担任组长，统筹协调资源，提供组织保障。

深入开展诊断调研。工作小组通过大量访谈、座谈及内部研讨，全面摸清集团制度现状与管理痛点，完成《久事集团规章制度流程现状诊断报告》，精准识别出制度设计、执行监督、宣贯培训、动态优化等方面存在的问题，为后续规划提供了详实依据。

科学制定实施路线图。项目明确“三步走”战略：第一阶段为基础夯实阶段，统一思想、出台核心制度；第二阶段为横向覆盖阶段，搭建框架、充实内容；第三阶段为体系完备阶段，深化细化、优化运行。清晰的路线图为体系建设提供了可操作、可评估的行动指南。

（二）聚焦关键问题深入研讨，奠定科学分类分层基础

针对规章制度体系建设中的普遍性难点，久事集团组织深入研讨，形成了一系列具有实践指导意义的解决方案。

明确规章制度边界。借鉴党内法规制定思路，结合企业实际，以“创设职权职责、义务权利、处分处理”作为确定制度边界的标准，以更好地抓住重点、夯实基础，且与公司目前的规章制度管理习惯相匹配。久事集团在方案中明确规章制度范围聚焦于公司治理、经营管理基本制度与具体规章，以及需要内部深化的党建类制度，避免了制度泛化，突出了管理重点。

确立“两类三层”体系框架。经过多轮对比分析，最终采用了“功能导向型”与“权限导向型”相结合的优势，构建了“两类三层”的主体框架。横向分为“经营管理类”与“党建类”两大类；纵向分为“治理级”（如章程、议事规则）、“一级”（基本管理制度）和“二级”（具体规章）三个层级，实现了制度的功能清晰与层级分明。

厘清基本制度与具体规章划分标准。基于《公司法》将公司规章制度分为基本管理制度和具体规章，但并未给出划分标准的情况，久事集团结合制度理论和公司管理实践开展研究，创造性提出了六项区分标准，包括涉及治理职权、外部监管要求、审批节点涉及董事会、制度本身的基础性与全面性、行业特性重要性以及集体讨论研判等，为科学界定制度层级、规范制定权限提供了实用工具。

（三）构建全过程管理体系，保障制度有效落地运行

久事集团构建了权责清晰的组织架构和覆盖制度全生命周期的管理流程，确保制度“立得住、行得通”。

健全组织职责体系。明确党委会、董事会、总裁办公会等作为制度审批的决策机构；确立法律事务部为规章制度的归口管理部门，负责统筹规划、审核与综合管理；各职能部门作为责任主体，负责相关制度的起草、宣贯与执行监督，形成了权责明确、协同高效的管理网络。

规范全流程管理环节。对规章制度的立项、起草、征求意见、合法性审核、审批、发布、培训宣贯、执行监督、检查评价、修订废止等各个环节进行标准化规范，明确了各环节的责任主体与工作要求，确保制度管理有章可循、闭环运行。

强化集团与所属企业制度衔接。通过制定《关于所属企业制度体系建设的指导意见》，指导所属企业同步开展自身制度体系建设。综合运用国资监管要求、章程约定、管理协议、制度转化等多种方式，确保集团核心管理要求在所属企业得到有效贯彻。

（四）持续推动体系优化完善，促进治理能力动态提升

“十四五”期间，随着规章制度体系基本形成，久事集团持续推动制度的动态完善与质量提升，确保其长期生命力。

完善年度立改废计划机制。久事集团持续将规章制度动态调整纳入年度重点工作，根据业务发展、监管变化及执行反馈，定期对制度进行审视、修订、补充或废止，保持制度的时效性与适应性。

开展体系评价与“回头看”。在体系运行过程中，定期组织对制度本身的质量（是否具备核心要素）及执行效果进行评估。对所属企业制度体系建设情况进行“回头看”，建立指导、沟通、审查、监督的长效机制，推动集团整体制度水平协同提升。

综上所述，久事集团通过加强顶层设计系统规划、聚焦关键问题创新突破、构建全过程管理闭环、推动体系持续优化升级，成功构建了一套科学、规范、高效的规章制度体系。这一体系将法治思维和法治方式深度融入企业治理，显著提升了集团的规范化管理水平、内在风险防控能力与整体运营效率，为将久事集团打造成为治理现代、具有强大竞争力的一流国有企业集团提供了坚实的制度保障。

开展风险导向的制度一体化建设 保障企业高质量发展

在复杂多变的国内外形势下，面对改革发展的机遇和挑战，加强风险防范、促进管理提升是国有企业当前一项重要而紧迫的任务，等不起、慢不得，必须牢固树立强烈的忧患意识，准确把握基本逻辑关系，强化制度的风险导向，坚决守住安全底线。开展企业管理制度一体化建设，是继上世纪 90 年代中期开展全面质量管理和贯标、整体上市后全面开展内控体系建设之后，上海建工在新的发展平台和发展阶段，以“对标国际一流、提升管理能力”为目标，推进的又一项重大管理创新举措。这是一次面向“十四五”乃至更长时期的战略性变革，旨在适应外部环境的新要求和自身战略转型的新阶段；旨在整合各类先进管理体系、管理方法和管理理念的综合优势，实现管理制度与管理效率的有机统一；从而为“成为国际一流建筑全生命周期服务商”提供坚强的管理体系保障。

一、背景缘由

近年来，随着国家、地方连续出台多项“强监管、严问责”政策，对于大型国有企业和上市公司的监管要求日趋提升，没有统筹考虑，很容易造成制度的叠床架屋。这是大型企业始终面临的一个问题，随着制度越来越完善，程序越来越严格，它和效率一定会发生背离。加之面对越来越多的管理体系的出台，企业承担了越来越重的管理成本，许多国有企业便开始推行一体化管理，来代替多体系管理。国有企业通常面临多个监管部门、多条线的监管需求，上海建工也不例外。这就容易造成一个企业同时存在多套管理体系，产生很多重复的制度、程序文件，导致管理制度与管理效率严重不统一，管理体系文件更新频率不高且各体系不同步，信息化程度较低，业务流程手工操作，工作效率低下，执行与制度存在偏差。由于企业有不同的业务条线对应不同的认证审核机构，其中很多认证审核的内容是重复的，增加了企业内部的协调和迎检工作，需要重复投入大量的人力、物力、财力资源，导致管理资源的利用率低下。

二、基本做法

（一）确立制度一体化框架

集团结合上海建工“十四五”发展战略规划、“五大事业群+六大新兴业务”、1+7+X 国内市场管理要求、各体系核心管理要素和职能要求、外部监管要求、自身管理需要、业

务规划、各业务管理信息化流程等进行内部讨论，通过对管理制度的拾遗补漏、修订优化、合并废止等方法健全完善一体化管理制度文件，并提出须纳入一体化管理制度目录的建议。在上述工作的基础上，形成《一体化企业管理制度整体框架》，集团把握一、二级目录完整性，三级目录为二级目录的细化，下属企业应在基本统一下兼顾特色，根据自身实际业务进行调整，突显业务特点，各级企业均形成了符合自身业务及管理实际的制度框架。

（二）实施制度一体化融合

集团制定了一体化管理制度体例指引，并通过访谈及沟通不断强化制度主体责任意识，即制度归口部门是具体制度的编制、修订工作的主责部门。制度归口部门根据制度修订建议，以及自身管理需求，进行制度文本的调整，文体格式参照制度体例指引，制度、管理内容间避免冲突。涉及贯标及两化融合要求的，应将对应文件中职责、程序和表单等文件融合调整至现有制度。涉及跨部门联合执行制度，要求制度归口部门做好横向沟通确认工作。同时，在下属企业制度修订过程中，要求充分重视集团管控要求的融汇贯通，下属企业应将各条线具体管理要求融入，修订完善对应制度，保证与集团公司制度形式及内容相一致。

（三）论证制度一体化成果

在《一体化企业管理制度汇编》及《一体化企业管理制度应用手册》两大核心成果基本完成后，集团组织了内、外部两场座谈会，分别邀请了集团内部各板块重点子企业，以及认证机构、审计机构、咨询机构等专家进行了充分的讨论，征询制度一体化在全面性、可操作性及成熟度等方面的建议。

（四）制度一体化信息管理系统

依托上海建工的统一门户平台，开发建设制度一体化管理信息系统，主要实现以下功能：一体化制度建设管理（主要包括制度类文件的新增、修订、废止/更新制度数据库等）；一体化制度应用管理（主要包括制度类文件变化的信息提示/查阅/下载/后台统计等）；一体化制度维护管理（主要包括制度类文件版本管理、制度文件档案管理等）；总部部门可以在线展示、查询二层次企业一体化管理制度。上海建工整体上实现了“一体化企业管理制度”全生命周期的信息化动态管理。

三、主要成效

（一）实现制度一体化建设目标

上海建工建立制度一体化管理体系，既符合国家、行业的监管要求，也符合企业的管理现状，着眼于当前管理中面临问题的解决和管理理论的组合应用。

1、体系有机融合。上海建工体系融合的首要目的就是对分散在组织内的内控、法律风险防控、合规、惩防等多个管理体系的要素和规范性要求进行全面整合，不只是简单的合并同类项，补充非同类项，而是详细梳理各体系，找出各体系间共同的和不同的管理要求，分析共性，打破各个独立的管理体系间的屏障壁垒，用一套全面的制度贯穿始终，支撑各个体系，实现制度与体系的有机整合，实现制度一体化建设。

2、流程全面优化。上海建工组织开展体系融合后，达到了对业务流程的全面优化，进一步厘清部门及岗位职责、权限与工作界面，做到责权有效匹配，明确规定各级人员、各部门、各岗位的责任与权限，增强部门的效率和协同。

3、管理全面提升。企业管理过程，既是一个不断强化制度的过程，也是一个不断发现和解决影响效率问题的过程，上海建工不断完善制度，同时审视制度对效率的影响。制度和效率贯穿企业管理的始终，是企业管理的根本性问题，上海建工特别注重管理制度和管理效率的统一。

（二）实现多体系融合

企业无论建立何种体系，目的都是从不同的侧重点提高企业的管理水平，各管理体系在管理理念、内容、方法和监督机制上都存在许多相同之处。

上海建工的内部控制和质量-环境-职业健康安全管理体系（“三合一”贯标体系）的管理理念均以“风险管理”为导向，识别、评价流程中的风险因素并进行风险评估，制定相应的控制措施。管理内容都是企业内部管理内容的流程化、系统化体系，包含了企业管理的方方面面，控制的内容深入到了整个企业层面各项业务活动之中。管理方法采用过程管理方法。即通过计划、执行、检查、持续改进（PDCA）这四个阶段的循环往复，不断解决新问题，持续完善体系，管理呈螺旋式上升。监督机制均关注后续监督及持续改进工作，强调体系的内部监督与外部审核，均通过持续性的监督活动、独立的评价或两者并用来实现企业管理的有效性。

（三）夯实全面风险管理体系基础

在制度一体化建设过程中，按照全面风险管理的整体理念和方法，对企业面临的主要风险进行分类，并与现行管理制度进行逐一梳理比对，查找制度、流程中存在的缺陷或疏漏，有针对性地做好制度的拾遗补缺；按照风险导向，梳理制度中的内控风险关键控制条款和关键控制点，编制关键控制点清单。同时针对集团在发展规模、组织架构、产业结构和地域格局等方面的变化，及时在管理制度体系上作出调整，加强对新业务、新业态、新模式、新情况的研究，及时建立健全与之匹配的相关管理制度及管理流程，加强对关键问题、高风险领域与环节的控制措施，确保风险得到全面管控。

四、推广价值

经营环境日趋复杂，监管要求也日益提高，各企业所涉及的业务板块日趋多样化，企业对自身管理的需求也进一步提升，企业发展过程中形成的多套管理体系面临统一的局面也愈发迫在眉睫。制度一体化融合是必然的趋势。上海建工集团在“去多体系”的过程中，各体系要素通过综合、联系、沟通、交叉、渗透和关联等方式，融合成一套完整落地的制度，既符合国家、行业和上级部门的要求，又能融会贯通，能贯穿所有的管理体系，有力保障了企业的高质量发展。

上海数据集团

筑牢数据安全法治屏障 激发数据要素潜能

在数字经济蓬勃发展的时代背景下，上海数据集团有限公司（以下简称“数据集团”）深刻认识到网络安全与数据安全不仅是企业发展的生命线，更是履行国企责任、护航国家数字经济发展的法治基石。数据集团坚持以法治思维统领安全建设，将合规要求深度融入安全管理全过程，构建了体系化、规范化、常态化的网络与数据安全法治保障格局，以安全合规促进和保障释放数据要素的创新活力。

一、顶层设计先行，夯实安全法治根基

数据集团将安全置于集团战略高度，从组织架构、制度体系、规划框架等方面强化顶层设计，为法治国企建设提供坚实支撑。

一是建立健全安全管理组织体系。数据集团成立了由党委书记、董事长和总裁共同担任主任的生产和信息安全委员会（安委会），实行双主任制，高位推动安全工作。安委会通过季度会议、安委办双月例会等常态化运行机制，确保安全决策高效落地。这一强有力的组织领导体系，为依法落实安全责任制、统筹安全资源提供了根本保障。

二是构建系统化安全制度框架。数据集团依据《网络安全法》《数据安全法》《个人信息保护法》等法律法规及国家标准，结合自身业务特点，制定并完善了包括安全责任制、网络安全运营管理办法、数据安全运营管理办法、网络安全事件与应急管理实施办法在内的一系列基础安全管理制度。这些制度明确了各部门、各岗位的安全职责与合规要求，使安全管理工作有章可循、有据可依，初步形成了覆盖全面、衔接配套的安全制度体系。

三是规划引领安全建设路径。数据集团立足发展阶段，创新提出“1+6+X”安全管理框架，即围绕1个统一的安全管理体系，聚焦安全治理、技术防护、运营管理、合规审计、应急响应、意识教育6大模块，分解落实X项具体任务。该框架将法治要求内嵌于各模块任务之中，确保了安全建设与合规管理的同步规划、同步推进。

二、聚焦业务合规，提升技术法治赋能

面对数据要素市场培育与公共数据运营的新形势，数据集团注重将法治要求与技术防护相结合，确保业务开展在安全合规的轨道上运行。

一是强化重要业务系统合规保障。数据集团聚焦数据开发利用平台等核心业务系统，严格遵循“同步规划、同步建设、同步运行”的原则，将安全与合规要求贯穿系统建设全安全技术方案审核，开展了等保、安测、软测等第三方测评，当前正在全面推进集团安全监测监管能力建设，力争构建全链路的数据安全与合规保障能力。

二是创新数据业务安全合规协同机制。数据集团建立了跨部门的“数据业务安全合规协同审核机制”，有效拉通了数据管理、安全管理、法务合规、财务等部门的专业力量，实现对数据业务活动的多维度、全流程风险识别与合规管控。数据业务安全合规协同机制对外力求确保数据业务活动符合国家及地方法律法规、监管要求和行业标准，防范数据安全合规风险，与合作伙伴共建安全可信数据生态；对内旨在通过高效、透明、可追溯的安全合规协同机制，提升数据业务风险控制能力和运营管理水平，支撑集团核心业务竞争力建设。

三是严格第三方测评与安全审核。数据集团对关键信息系统和重点项目的安全技术方案实施严格审核，并定期委托具备资质的第三方机构开展网络安全等级测评、安全测试、软件测试等，以客观、公正的评估结果检验安全措施的有效性与合规性，为持续改进提供依据。

三、深化运营实践，彰显法治建设成效

通过持续的努力，数据集团在网络与数据安全法治建设

一是安全监测监管能力持续增强。数据集团正积极推进覆盖全集团的安全监测监管平台建设，旨在实现对网络威胁、数据泄露、合规态势的实时感知、精准预警和快速响应，提升主动发现和依法处置安全事件的能力。

二是安全文化建设与意识普及成效显著。数据集团始终将安全普法教育与文化建设紧密结合，常态化开展形式多样的宣传教育活动。例如，连续多年组织参与国家网络安全宣传周上海地区特色活动、全民国家安全教育日专题学习；在内部办公平台开设“安全专栏”，进行系列化安全知识普及，动态和常态化开展安全教育培训活动，截至目前已发布知识速递 53 条、风险通告 70 条、标准指引 11 个、主题分享 17 项；结合消防月、安全生产月、保密宣传教育月等契机，联合工会、团委等多方力量，开展知识竞答、案例警示、专题培训等活动。特别是针对新员工、管培生、实习生及第三方驻场人员，严格落实三级安全教育培训制度，确保其入职即树立合规意识。数据集团还创新利用低代码平台开发“安全隐患大家拍”应用，鼓励全员参与安全治理，营造了“人人讲安全、个个会应急”的浓厚安全文化氛围。

三是行业交流与标准制定深度参与。数据集团积极拓展安全行业交流，受邀加入上海市互联网业联合会网络与数据开展《数据安全风险评估方法与指标研究》课题研究，参加上海市委网信办组织的 2023 年度网络数据安全风险评估试点，荣获试点优秀案例和试点优秀单位；数据集团申报的案例“基于公共数据和多源数据开发利用的数据授权运营平台数据安全落地实践”，荣获第七届数据安全创新实践案例。此外，数据集团主动参与法治化进程，参与了《数据要素市场主体安全能力评价模型》《可信数据空间接入审核规则》《区块链系统网络安全等级保护安全规范》《信息安全技术区块链管理平台产品技术规范》《区块链智能合约安全审计工具技术要求》等多项国家及上海市地方标准的研制编写工作，为行业合规发展贡献了智慧。

四、结语

面对数据要素领域不断涌现的新挑战，数据集团始终秉持法治精神，将网络安全与数据安全作为企业核心竞争力的重要组成部分和必须履行的法定责任。通过持续完善法治框架下的安全管理体系，深化技术赋能业务合规，强化全员安全法治素养，积极参与行业治理与标准建设，数据集团有效筑牢了安全发展的法治屏障，为其自身数字化转型行稳致远提供了坚实保障，也为同类国有企业推进法治国企建设提供了可资借鉴的实践经验。

法治赋能构建金融国企高质量发展新格局

一、案例背景

中保投资有限责任公司（以下简称中保投资）作为国家级投资平台，深耕资产管理与投资两大核心业务，在“八五”普法规划期间（2021—2025年），经历监管体制调整与市场环境变革，始终贯彻落实习近平法治思想和党中央关于全面依法治国的重大决策部署，以法治建设为根基，将依法合规贯穿战略决策、业务运营与风险防控全过程。五年来，公司通过制度体系完善、风险闭环管理、合规文化培育，助力公司经营业绩不断增长，并荣获“全球最佳S基金TOP20”“国家级母基金最佳风控TOP15”等多项行业大奖，彰显了法治建设对提升公司核心竞争力的重要价值。

二、核心实践：健全“三维驱动”的法治赋能体系

（一）制度筑基：构建全领域合规治理框架

1. 治理机制法治化。中保投资严格落实“两个一以贯之”，将党的领导嵌入公司治理各环节；公司主要负责人扎实履行推进法治建设第一责任人职责，不断提高法治意识。对此，数次修订完善党委工作规则及公司章程，制定党委前置研究重大事项清单，厘清细化党委会、董事会、经理层等治理主体间的关系，实现党的领导与公司治理的有机融合。

2. 业务制度精细化。聚焦资产管理和投资业务全链条，形成“基础制度+实施细则+操作手册”三级制度体系，不断填补业务创新中的合规空白，在行业内率先制定S基金的评审规范。针对关键岗位，编制操作风险防范手册汇编，共覆盖财务运营、风险管理等多个部门10余个岗位。

（二）风险防控：打造全周期法治护航机制

1. 事前防控标准化。推动“合规审查嵌入业务全流程”，将合规要求贯穿项目尽调、立项、投决、协议签署、投后等全周期，对重大项目实行“政策合规+法律风险”双重研判。法律合规部就主要资产单元制定法规审核要点和法律文本关键条款。

2. 事中监测动态化。构建“多维度风险监测网络”，将交易对手和相关行业纳入动态跟踪，通过日报、月报、半年报、年报、投后跟踪相结合的方式，及时掌握投资资产风险信息。强化投后管理，主动注销未实质运作基金，减小风险敞口。强化督促整改，围绕管

理人运作、产品募集和基金运作等方面对产品进行审计。

3. 事后处置法治化。建立“领导挂帅+专班攻坚”风险化解机制，对于中国远洋、国创基金等风险项目，通过司法仲裁、资产置换等法治手段处置，积极妥善推进风险化解，最大限度维护了我方利益。其中，国创基金项目实现了公司资本金和资金占用费的全额回收，获监管部门的充分肯定。

（三）文化培育：筑牢全员法治思想根基

1. 分层式法治教育。建立“党委领学+支部研学+全员普学”体系，党委理论中心组开展数次法治专题学习，法律合规部定期邀请律师等专家就重要法律法规和国家政策进行解读，实现关键岗位人员法治教育全覆盖。2025 年，公司深入贯彻中央八项规定精神学习教育见行见效，总结的经验材料被《上海国资》刊发。

2. 以合规保障创新。创新依赖于稳健的合规风控体系，坚持在监管规则内探索产品创新。2021 年，公司创新产品模式投资上海地产集团 250 亿元，助力上海市旧区改造。公司管理的多项保险资管产品荣获第五届保险资产管理产品创新产品奖。在创新过程中，法律合规部同步加强法治专题研究，完成成果数十篇。

3. 激励约束法治化。公司建立了“协同双计”激励制度，从机制上打通中后台部门与投资团队的合作壁垒，推动中后台人员主动参与、支持和赋能前台业务发展，更好凝聚发展合力。

三、实践成效：法治引领高质量发展

（一）核心竞争力显著增强

法治赋能下，中保投资的管理规模持续提升、业务收入显著增长、业务结构持续优化。同时，服务国家战略的能力凸显。一是辅助监管持续化险，发起设立中保融信基金，投资 148 亿元，有效支持中国华融战略重组、维护金融市场健康发展；二是支持重点区域发展，与长三角、珠三角、福建等多地国有资本运营公司达成合作；三是支持硬核科技，持续加大半导体领域投资布局、助推高端装备制造业高质量发展和产业数字化。

（二）风险防控能力全面提升

中保投资致力于构建全周期的合规风控体系，通过强化顶层设计，打造协同高效的“三道防线”，逐步实现从被动应对向主动管理与前瞻预警的根本性转变。2025 年，公司按照上海市国资委要求，扎实推进全面风险管理体系建设工作，融入全面预警系统 2.0。

（三）合规品牌深入人心

中保投资积极服务金融监管的顶层设计工作和上海五个中心建设，近两年，负责《金

融监管研究》期刊 2024 年度重点课题之“金融强国背景下金融控股公司发展和监管问题研究”，荣获年度优秀课题；参加《保险资产管理行业投资术语》的起草工作。

四、经验启示

一是坚持党建引领法治建设。贯彻落实习近平法治思想，持续推进党的领导与公司治理有机融合，通过党委前置把关确保公司决策合法合规，为法治国企建设定向领航。

二是坚持法治赋能战略发展。以合规保障创新，在监管规则内审慎探索业务边界和产品创新，夯实多层级、动态化的合规风控体系，实现法治建设与业务发展的辩证统一。

三是坚持全员共建法治文化。构建“人人讲合规、事事守规矩”的文化氛围，着力将法治素养转化为公司的文化软实力和核心竞争力，为金融国企高质量发展提供坚实保障。

上海联交所（上海交易集团）

多措并举 为交易注入法治力量

上海联合产权交易所有限公司（以下简称“上海联交所”）在市委、市政府和市国资两委的坚强领导下，坚持寻标对标、深化改革、创建一流，服务国家战略和全市发展大局展现新作为、对标一流持续深化改革站上新台阶、业务创新发展取得新成效。上海联交所法治工作通过深入学习贯彻习近平法治思想，全面落实“依法治企、合规经营”理念，以完善法务工作机制为核心，用好法务管理与合规管理两个抓手，打造事前、事中、事后三道防线，将法治建设融入经营管理全过程，为打造全国领先的产权交易机构提供高效、优质的专业支撑。

一、夯实制度体系，筑牢法治根基

上海联交所着力于加强交易制度和管理制度体系建设，以制度管人、以制度管事，定期编制制度汇编并组织宣讲培训，确保将制度切实执行到位。

一是持续推动交易制度建设。上海联交所围绕央企客户多元化业务需求，不断丰富服务央企的“产品库”“工具箱”，打造了“1+5+”集成产品体系，同时构建“1+3+N”交易制度体系，提升交易制度的系统性、科学性和规范性。推动头部同业机构联合发布《推动产权市场高质量发展倡议书》，统一修订发布产权、增资、资产三类国资交易规则。

二是不断完善管理制度体系。上海联交所建立了以公司章程为统领，层级清晰、内容完备的内部管理制度体系，体现了“应管尽管、有规可依、依规管理”的特点。

三是积极参与有关立法工作。上海联交所主动作为，在上级监管机构制定交易场所管理、交易业务规范等制度过程中建言献策，多次获得监管机构的好评。

二、落实合同管控，实现全程管理

上海联交所高度重视合同管理工作，以信息化建设为抓手严把合同审核关，法务团队人均年审核合同数量达到1500余份，有效把控合同风险。

一是规范合同审核标准，做到“管得住”。上海联交所制定和完善合同管理办法，梳理合同规范要点，开展合同管理规范性培训；适时更新交易服务合同模板、统一授权书，提高规范化、标准化水平；定期开展合同检查工作，以检查促整改，以整改促提升。

二是分类分层赋能放权，做到“放得活”。上海联交所结合工作实际对交易服务合同

审批流程进行了简化、优化，实现在风险可控的前提下提升合同审核效率。

三是合同管理全流程信息化，做到“控得准”。上海联交所采用了合同管理信息系统，实现对合同管理全流程的线上控制，进一步提升合同管理精细化、智能化水平。

三、强化合规管理，深化风险管控

近年来，上海联交所对标证券市场成熟做法，通过完善支撑体系、建立工作机制、积极拥抱监管等举措，打造贯穿决策、执行、监督和反馈全过程的闭环业务风控管理体系，为建设合规、透明、高效的产权交易市场助力。

一是持续完善“受理审核、登记结算、市场服务、合规风控、信息保障”五大支撑体系，建立了前中后台权责分明、运行有序、相互监督的业务合规风控体制。

二是建立了多部门联审和交易业务审核委员会等工作机制，对复杂疑难项目进行研究审议，进一步把控项目合规风险，提升风险项目处置效率，打造核心竞争优势。

三是自觉接受上级监管机构监督指导，先后通过了多项上级检查。主动适应监管变化，与上级监管机构建立了业务工作请示汇报机制，确保在监管机构的指导下合规推进交易业务，促进市场合规健康发展。

四、加强案件管理，妥善处置纠纷

上海联交所主动为交易主体提供跨前咨询和调解服务，积极做好案件诉源管理，及时化解诉讼风险。

一是妥善处置诉讼案件。上海联交所通过加强宣传培训、培养专业人才梯队、总结典型案例诉讼案例等措施，积极控制新增案件数量，加大在诉案件解决力度。近年来，上海联交所法务团队共办理诉讼案件 20 余起，对于经办的所有案件均安排专人落实法律文件准备、律师选聘、出庭应诉等案件管理工作，实现“零败诉”，有力维护了企业的合法权益。

二是跨前调解化争议、促交易。上海联交所不断完善交易争议调解机制，通过修订调解制度、规范调解流程等举措，跨前协助交易主体破解交易难点、打通交易堵点、协调交易争议，推动争议提前化解和有效处置，成功调解 1 起跨度十年的交易争议，不断提升服务质效与客户获得感、满意度。

五、开展法治宣传，弘扬依法治企

上海联交所通过制定普法规划和年度法宣工作计划，在企业内部开展特色法治宣传活动，推动企业法治文化建设。

一是举办覆盖全员、注重实效、分层次多形式多主题的普法活动，确保法宣工作有重点、有特点、有亮点，在企业内部形成浓厚法治氛围。

二是积极上报优秀典型案例，1 项案例曾获评上海市法治建设十大优秀案例，1 项案例曾获评上海知识产权改革创新工作十大经典案例，另有 1 项案例曾获评市国资委系统法治建设优秀案例。2025 年 3 月，荣获上海市企业法律顾问协会“第一届上海企业法治工作年会先进集体”称号。

未来，上海联交所将继续以习近平法治思想为引领，以服务好国资国企改革和上海“五个中心”建设为己任，不断推动法治建设与企业治理相融相合，为建设全国最有效的产权交易机构，提供“更安全、更高效、更便利”的交易服务，推动产权市场高质量发展贡献法治力量。

第二部分 案例

服 务 发 展

上海地产集团

以“张江之尚”科创法律服务站为支点 赋能区域招商新生态

在上海建设全球卓越城市、勇当改革开放排头兵、创新发展先行者的历史进程中，上海地产集团胸怀历史使命，立足上海，加快战略转型，致力于打造成为上海最重要的城市更新平台。“张江之尚”为上海地产集团倾情打造的世界级、现象级城市更新标杆项目，地处金色中环重要节点、张江副中心核心地带，毗邻张江之门、张江科学会堂，前身是浦东川沙冶炼厂，如今已成为生物医药与人工智能为主的复合产业园区，是张江第四代科学城最具吸引力的门户地。

在强调法治化营商环境的背景下，张江之尚为积极响应政府号召，打造“科创法律服务站”这一特色载体，希冀以创新思路更好地服务企业。通过构建“法治+科技+招商”的三位一体机制，形成政策精准赋能、服务全流程覆盖、主体多元协同的创新实践体系。张江之尚的系列做法，不仅显著提升了区域吸引力和产业竞争力，更探索出一条以法治化服务助推企业高质量发展的新路径。

一、背景缘由：法治化营商环境逐渐成为核心竞争力

优化营商环境，是党中央作出的重大决策部署，是提振社会信心、激发市场活力、增强发展后劲的重要抓手，法治化营商环境建设已不容忽视。对于企业而言，既要“引得进”，又要“留得住”，还要“筑巢引凤”，张江之尚力图通过加强法律服务科创站，为企业提供更大的发展空间，通过法治环境质量的提升达到增强区域竞争力和吸引力的作用。

（一）全球竞争法律护航，企业需求合规为先

当前，知识产权保护、数据跨境流动、技术出口管制等新型合规要求不断涌现。世界银行最新营商环境评估显示，法治环境指标权重显著提升，已成为企业投资决策的首要考量因素。特别是在生物医药、人工智能等前沿领域，企业对专业化法律服务的需求呈现爆发式增长，为企业提供完善、全流程的合规服务，已加速成为企业核心竞争力的关键组成部分。

（二）传统模式效能不彰，专业供给亟待升级

回望过去，传统的法律服务模式存在明显短板：服务内容碎片化，难以满足企业全生命周期需求；服务方式被动化，缺乏前瞻性风险预警；服务资源分散化，无法为企业合规

和法律需求形成系统解决方案，亟需通过制度创新和服务升级破局突围。立足当下，企业结构类型多样、法律需求显著增加，相应的法律服务模式也亟待升级。

（三）张江示范法创联动，区域能级全面提升

张江之尚立足国家战略需求，创新提出以“法律服务即核心竞争力”的发展理念，建设“科创法律服务站”的实际行动，打造“法治+科技+招商”的深度融合机制，实现法律服务从“被动响应”向“主动赋能”转变，从“单一供给”向“系统集成”升级，有效提升了区域招商发展的整体能级和核心竞争力。

二、基本做法：打造法治化营商环境新高地，构建全周期法律服务体系

（一）政策赋能：深度解读法规政策，实现合规要求与企业需求的精准对接

创新建立“政策合规性预审”机制，组建由法学专家、律师行业人员组成的政策解读团队，为企业提供“设立前”合规风险评估服务。运用大数据技术构建法规政策知识图谱，实现政策要求与企业需求的智能匹配，助力企业快速实现、了解合规的政策需求，实现为企业赋能。同时，建立“法治营商环境评价指标体系”，通过多层次、系统化的评估维度，让企业打出心中的“答卷”，为科创法律服务站建设提供优化的政策指引。

（二）服务升级：设立“法律科创门诊”，提供一站式法律解决方案

首创“专科+全科”服务模式，配置知识产权、数据合规、跨境投资、国际贸易合规、商事法律咨询、科技创新政策、税务筹划指导、环保合规审查、人力资源合规、金融风险防控、产业政策匹配、涉外法律服务等12个专业诊室。建立“1-2-3”快速响应机制：1小时内初步回应，2个工作日内出具解决方案，3周完成闭环跟踪。为企业提供迅速、全面的法律服务。精准治疗企业生存周期中的痛点和难点，打造“初创-成长-成熟-上市”全生命周期服务链。当前，已开始落地打造“法律科创门诊”，开始为企业解决各类法律问题。

（三）生态共建：联合高校、律所、行业协会，打造产业法律数据库

构建全方位、多层次的法律服务体系，深度整合产学研资源，计划打造“产业法律数据库”，以此为拟入驻企业提供专业化、精准化的法律支撑，助力企业合规经营、稳健发展。现已组建专业服务团队，积极对接法学院校及优质律所，通过走访调研、需求分析，明确合作方向与共建机制。

在数据库建设与服务对接方面，计划整合典型案例、梳理裁判规则，形成内部可检索、可复用的法律资源库，助力企业应对合规难点、痛点。计划通过定期举办“法治营商沙龙”、“律企对接会”等活动，促进高校、律所与企业面对面交流机会，推动法律研究成果向企

业实践转化。

（四）国际对接：引入跨境法律专家，助力企业全球化合规布局

当前，计划邀请熟悉域外市场的专业律师团队，便于涉外企业、外资企业更好落地，为有跨境服务贸易需求的企业护航。同时，积极举办、参与涉外规则研讨会，帮助企业把握全球合规趋势，以期成功助力有海外技术并购需求的企业、外资企业在国内正常经营，规避潜在法律风险，有效提升张江之尚国际化产业园区服务能级。

三、主要成效：从企业认可到产业集聚的示范效应

（一）产业集群效应加速显现，高能级市场主体纷至沓来

科创法律服务站的建设将显著提升区域吸引力，来访合作企业通过深度走访、了解科创法律服务站的建设方向和服务链条，为后续深入开展合作奠定坚实基础。同时，张江之尚也通过合作设立科创服务平台，主动对接具有行业潜力的高新技术企业，助力生物医药、人工智能等重点领域的中小微企业入驻。

（二）降低企业合规成本，实现企业满意度持续领跑

优化营商环境，应以降低企业成本为着力点。张江之尚科创法律服务站力求降低企业合规成本，替企业解决日常法律纠纷难题，切实为企业赋能，为企业发展提供优质土壤。

（三）服务优化吸引优质企业，产业集聚反哺服务升级

科创法律服务站的建设理念，在于最终形成“服务优化-企业集聚-生态完善”的良性循环。入驻企业可以通过科创法律服务站专业指导有效防控专利、技术研发和员工信息合规等方面的风险，从而助力企业加速推进创新研发，带动产业链上下游协同发展。法律服务科创站既引得企业来，又留下企业住，从而实现企业为其“筑巢引凤”的转换，实现产业集聚反哺服务升级。

四、推广价值：打造可复制的“法治+产业”协同发展范式

（一）加强资源整合，破解“政府做不了、市场不愿做”难题

科创法律服务站努力打造“三库一平台”内部机制：建设法律服务专家库、建设自有法律典型案例库和建设法律检索工具库，致力于打造线上线下双平台，协同线上线下发展，持续加强服务能力建设。积极联系区域政府、保持沟通联系，在政府指引下，简化企业办事流程，实现资源高效配置和服务可持续供给。

（二）深化多元协同，打造政企学研法律服务体系

努力构建“四位一体”协同机制：科创法律服务站积极联系政府、深入理解政策规定、获得政策扶持，企业反馈实际需求、科创服务站深度对接，高校输送专业人才、助力企业创新发展，科创服务站开展前沿探索、研究。四位一体共建“科创法律服务站联盟”，实现知识共享、人才共育、成果共赢，形成开放包容的创新生态，从而实现打造政企学研的法律服务体系。

（三）聚焦精准赋能，以专业化服务提升产业竞争力

实施“产业+法律”双轮驱动战略，科创法律服务站计划针对重点领域开发专项法律服务方案。例如，生物医药等技术型企业，计划由专业团队提供“专利技术确权”等服务；劳务派遣公司、大型企业，计划由专业团队提供“劳动人事合规文本规范”、“企业内部工会搭建”等方案。通过精准化、专业化的服务供给，切实提升产业发展能级。

今后，张江之尚科创法律服务站将通过更多的实践来证明法治化营商环境建设不是简单的服务叠加，而是发展理念的深刻变革和服务模式的系统创新。未来将持续完善经验体系，为全国法治化营商环境建设提供更多可复制、可推广的实践经验，持续助力法治化营商环境建设。

上海环交所（上海交易集团）

“公益诉讼+碳交易”探索环境司法衔接新模式

一、导言

上海环境能源交易所是经上海市人民政府批准设立的全国首家环境能源类交易平台，运营着全球减排规模最大的碳市场。“八五”普法工作开展期间，交易所围绕国家“双碳”目标，秉承“法治就是生产力”的理念，在确保合法合规高质量运行的同时，积极探索通过“公益诉讼+碳交易”创新机制拓展双碳业务新领域、碳交易应用新场景，在提升交易所核心竞争力的同时，为国家探索了环境司法衔接新模式。

二、机制创新

交易所积极探索法律服务赋能“双碳”的理论实践。根据国家关于加快经济社会发展全面绿色转型的意见，以及最高人民检察院、生态环境部联合印发的有关加强生态环境损害赔偿与检察公益诉讼衔接的意见，交易所会同生态环境部门、检察机关协同推进，在国内率先总结提炼以碳交易方式引导侵权者承担生态环境损害赔偿责任的替代性修复新模式，打造了“公益诉讼+碳交易”的规范流程、典型案例和长效机制。

在模式探索方面，交易所 2025 年 2 月 11 日联合上海市人民检察院、上海市生态环境局举办“公益诉讼+碳交易”创新机制研讨会暨典型案例发布仪式，率先发布了通过认购碳汇、减排量等碳交易手段支持民事公益诉讼及生态环境损害赔偿替代性修复的创新实践，走在国内环境权益交易市场的最前沿。

在长效机制方面，交易所 2025 年 3 月 21 日会同上海铁路运输法院等部门在上海碳秘馆共同成立“双碳”目标生态司法实践基地，上海铁路运输法院聘任交易所公司律师为生态技术调查官，将为类案处理提供专业支持，提升审判专业性；6 月 25 日会同上海铁路运输检察院、上海市减污降碳管理运行技术中心签署《关于加强检察公益诉讼运用碳普惠机制，助力城市绿色交通出行的合作备忘录》，将为推动碳普惠机制更好支撑司法实践、服务人民城市建设提供有力抓手。

三、工作特色

交易所秉承“法治就是生产力”的理念，以协助生态环境损害赔偿司法实践为抓手，

遵循公开、公平、公正的原则组织碳交易，指导赔偿义务人或协商的第三方机构完成碳交易并落实赔偿责任履行，基本实现“检察院—法院—交易所”的流程闭环、衔接规范。相关工作体现出三大特点：

（一）**精准规范**。“公益诉讼+碳交易”创新机制通过精准界定案件适用的条件和范围、准确援引案件依据的法律法规，严谨论证借助碳交易手段实现生态修复的必要性和可行性。在实践中，由于碳交易涉及的场景复杂、专业性强，交易所及时开展相关研究，为检察机关的磋商、审判机关的判决等提供专业意见，确保从公益诉讼到碳交易的精准衔接。

（二）**公益普惠**。“公益诉讼+碳交易”创新机制让环境资源的价值得以明确体现，让替代性修复的责任履行更加直观精准，体现了公益诉讼支持“双碳”事业、增进公众福祉的核心要旨。在相关案件执行中，除可通过购买碳汇外，还可选择碳普惠减排量作为标的，有效激发全社会的环保意识。

（三）**创新多元**。“公益诉讼+碳交易”创新机制在坚持公益普惠导向和精准规范要求的基础上，在适用场景、购碳标的等方面呈现多样化特征，逐步覆盖“山水林田湖草沙”全环境资源要素领域。购碳标的灵活多样，既有国家核证自愿减排量，也有彰显上海特色的碳普惠减排量；应用地域逐步拓展至长三角和西北，不断扩展影响范围。

四、典型项目

（一）首例以上海市碳普惠减排量为标的物购碳代偿案

上海某水利测量有限公司违规使用滩涂，造成滩涂生态功能无法恢复、气候调节（固碳）等生态功能受损。2024年10月，市三中院判决该公司以认购上海市碳普惠减排量方式替代履行生态环境损害赔偿责任。2024年11月，起诉人市检二分院商请交易所为案件执行提供司法协助。交易所对购碳进行全程指导和协调，顺利完成相关工作：

1. 支撑公益诉讼落地。交易所核实工作相关依据、案件事实，充分论证购碳代偿的科学性、适配性，认为上海市碳普惠减排量通过个人、家庭或单位的绿色低碳行为行动核算形成碳减排量，具有与吸收、清除二氧化碳等温室气体相同的降碳效果，可以抵消涉案主体造成的滩涂固碳等气候调节功能损失，符合替代性修复相关法律法规规定。

2. 衔接碳交易操作流程。首先，交易所为该公司开立交易账户、资金账户、登记簿账户提供全流程服务；其次，积极协调碳普惠减排量相关持有人配合完成碳普惠减排量交易，2024年11月18日该公司在交易所成功购买到上海市碳普惠减排量1,024吨；最终，指导该公司完成减排量注销并获取相关证明，完成责任履行闭环。

该案是上海首例以购买上海市碳普惠减排量方式来替代履行生态环境损害赔偿责任的

案例，代表上海首次入选最高人民法院环境资源审判年度报告。

（二）首例行政处罚购碳代偿案

2025年6月，上海市某区生态环境局（以下简称区生环局）发现上海某实业公司存在未在密闭空间中排放含挥发性有机物废气，损害大气环境的违法行为。区生环局与该公司达成《生态环境损害赔偿协议》，约定以购买碳汇的方式履行替代修复责任。后区生环局商请交易所协助赔偿义务人履行购碳代偿义务。交易所根据业务流程积极响应，协助赔偿义务人完成标的碳汇认购签约、标的碳汇注销等工作环节，并于2025年9月23日向区生环局出具《确认函》，交易衔接全流程用时不足1个月，达到了高效支撑行政处罚责任落实的效果。

该案是上海首例由行政机关发起的通过交易所平台认购碳汇方式替代履行生态环境损害赔偿责任的案件。交易所积极响应需求并借鉴“公益诉讼+碳交易”模式，为行政处罚责任落实提供了碳交易支撑手段，进一步拓展了“公益诉讼+碳交易”的延伸边界。

五、社会评价

“八五”普法工作开展期间，交易所先后完成“公益诉讼+碳交易”案件近20件，完成购碳近6000吨，生态环境修复效果显著，获得了社会广泛关注和高度评价。《中国环境报》于2025年7月4日头版显要位置及9月9日第6版头条位置连续报道交易所“公益诉讼+碳交易”创新实践。相关案例于2025年6月5日被最高人民法院《中国环境资源审判（2024）》收录，这也是上海首次入选最高法院“六五”报告。

交易所高度重视“上海经验”的推广复制。2025年10月17日，交易所就“公益诉讼+碳交易”最新理论和实践成果向最高人民法院环境资源审判庭、生态环境部法规与标准司进行了专题汇报，最高法院环资庭主要领导高度评价为“特别有魄力、特别有创新、特别有担当”，生环部法规司负责同志评价为“非常赞赏”。10月19日，交易所受邀出席在武汉举办的第三届中国双碳法治论坛，并作《“公益诉讼+碳交易”创新机制的上海实践》主题报告，获得与会机构的广泛认同。

公益诉讼制度是习近平法治思想的“标识性概念、原创性成果”；碳交易则是发展新质生产力的重要抓手，也是实现“双碳”战略的重要制度安排。交易所创新探索“公益诉讼+碳交易”，以法治思维和法治方式为碳市场提供了创新应用场景，支撑了生态环境和资源保护领域的法治实践，相关工作在国内相对领先、形成了一批可推广可复制的经验；与此同时，交易所还积极参与《生态环境法典》《检察公益诉讼法》等立法进程，为国家审判机关和中央部委提供了一系列支撑服务，充分彰显了上海国资国企法治思维的创新引领和责任担当。

智合公司（长三角投资公司）

全周期业法融合护航城中村改造

上海西岑科创智合经济发展有限公司（以下简称“智合公司”）在推进西岑社区“城中村”改造项目中，始终坚持法治思维引领，运用创新方式破解改造难题，提供全过程法律服务，实现动迁签约率 99.55%、零群体性事件、无重大法律风险的良好成效，为长三角生态绿色一体化发展示范区建设提供了坚实的法治支撑。

一、背景缘由

西岑社区“城中村”改造项目地处长三角生态绿色一体化发展示范区“一厅三片”核心区，是服务华为研发中心、轨交西岑站 TOD 开发的重要配套工程。该项目经批准采用农村集体经济组织引入合作单位共同实施的改造模式。项目总占地面积 527.9 亩，涉及动迁 1124 户，总投资规模超 190 亿元。

长三角投资（上海）有限公司（以下称“公司”）下属的智合公司具体负责城中村项目前期土地开发和二级开发。面对拆迁补偿协调难、资金投入大、主体多元复杂等挑战，需要建立完善的法律保障机制，确保项目在法治轨道上平稳推进，为国家重大战略的实施保驾护航。

二、基本做法

（一）推动法务工作前置

法务团队主动前移服务关口，在项目启动初期就深度参与商务谈判全过程，提前审核各类合作文件 38 份，参与重大项目会议 12 场，提出法律修改意见 85 条，采纳率达 96%。通过与属地政府、村集体组织等多轮磋商，精准把握各方利益诉求，主导制定《“城中村”改造合作协议书》等关键法律文件，确保权利义务明确、风险分配合理、程序规范透明，为项目顺利实施奠定法治基础。

（二）构建“全过程嵌入式”法律服务模式

法务人员坚持“一线工作法”，定期参加拆迁推进会、现场勘查、管线迁移协调会等关键环节。针对西岑老街历史保护建筑“唐家厅”的保留修缮、复杂管线搬迁等专业问题，牵头组织法律顾问、行业专家、职能部门开展“多方会诊”，提供精准法律解决方案，

累计参与现场协调会 15 场，出具法律意见书 42 份。落实法务专人跟进，全程参与前期土地收储整理，确保动迁现场随时有法律专业支持，及时化解矛盾纠纷。

（三）创设“法治指引+业务操作”标准化流程

法务团队深入检索土地管理、征收补偿等法律法规，梳理土地收储流程，制定集体土地收储操作表，明确业务操作关键环节、对口部门、工作成果，将复杂的法律程序转化为可操作的具体步骤。同时配合审核《征收补偿款支付流程》《动迁安置房签约程序》等操作制度，通过发布实操指引文件形式的“法律工具包”赋能业务团队，提升整体依法履职能力。

（四）建立“多元协同”矛盾化解机制

法务团队联合公司职能部门、动迁办、村委会等组成村民疏导工作小组，采用现场接待方式宣讲动迁政策，解答村民关切问题，累计接待现场走访 86 人次，成功化解潜在纠纷 20 余起。针对个别“钉子户”，灵活运用《上海市征收集体土地房屋补偿规定》《上海市征地房屋补偿争议协调和处理办法》，依法制定 3 套司法强迁预案，确保征收工作既高效推进又坚守法治底线。

（五）打造“政策动态响应”法治保障机制

针对“城中村”改造政策变动频发的痛点，公司法务人员密切跟踪国家部委政策动向，累计跟踪分析政策文件 15 份，出具专项分析意见 46 条。面对 2024 年专项借款支持政策的变化，第一时间组织专题研判，精准分析融资政策调整对项目的影响，提出 9 项应对建议，确保公司及时调整融资策略，最大限度享受政策红利，防范政策变动风险。

三、主要成效

（一）居民签约率创新高

在法务全程保障下，项目涉及的 1124 户动迁户中已签约 1119 户，签约率达 99.55%，未签约仅 5 户，创下区域内重大动迁项目签约率新高。整个动迁过程平稳有序，未发生一起因拆迁引发的群体性事件或行政诉讼，实现了“高效动迁、和谐动迁”的目标。

（二）资金支付规范透明

累计支付前期开发成本 27.5 亿元，其中动迁补偿 12.3 亿元、安置房购差 14 亿元、基础设施建设 1.2 亿元，所有资金支付严格依法依规，无任何法律纠纷。法治保障使得巨额资金使用既规范透明又高效及时，为项目按计划推进提供了坚实基础。

（三）土地收储取得突破

在法治护航下完成土地收储 500 余亩，顺利完成 05-01 绿化、05-07 绿化、04-06 变电站等多宗土地收储工作，协助办理各类权证 48 份，审核土地收储合同 62 份，提出修改意见 156 条，有力保障了华为研发中心配套需求。目前 01-01、02-01 等核心地块收储工作正在加快推进，西岑站 TOD 核心 01-01 地块计划 2026 年初完成出让，项目开发建设步伐持续加快。

（四）法治环境卓有成效

通过全程法治保障，项目形成了政府、企业、村民多方互信的良好局面。法治是最好的营商环境在这一项目中得到生动体现，为后续招商引资、产业导入创造了优越的法治环境。项目推进两年来，实现了重大法律风险、安全事故和群体性事件三大指标的“0”发生，真正实现了在法治轨道上推进重大项目。

四、推广价值

（一）设立了全链条法治保障模式

通过法务前置、过程嵌入、风险防控三大环节实现了法治建设与项目推进的深度融合，突破了传统法务事后补救的局限。这一模式具有重要的创新价值，为各类重大基础设施建设、城市更新项目提供了可复制、可推广的法治保障范式。

（二）构建了业法融合的工作体系

形成的操作流程、指引规范等文件，将抽象的法律规定转化为具体的操作规范，有效解决了基层工作中“依法无门”的难题。这种“法治标准化”做法极具创新意义，可在全市乃至全国类似项目中推广适用。

（三）探索了多元共治基层治理新路径

通过“政府+企业+村集体”三方协同机制，实现了政策宣传、法律咨询、纠纷调解的一体化运作，为基层治理现代化提供了创新样板。特别是在动迁这类敏感工作中展现出的法治智慧，为化解基层矛盾、促进社会和谐提供了宝贵经验。

（四）打造了应对政策变动的法律范式

在项目开发过程中，动态跟踪研判政策变化，确保政策变动下的项目合规性与连续性，这种前瞻性、主动性的法治服务方式，在当前快速发展变革的时代背景下具有重要的推广价值，为各类市场主体应对政策调整提供了创新思路。

西岑“城中村”改造项目的实践证明，法务团队不仅能提供风险防范，更能够服务公司发展；法治不仅是规范约束，更是创新动力。智合公司积累的法治经验不仅适用于“城

中村”改造类项目，更可为长三角一体化发展、五大新城建设等重大战略推进提供法治范式，将法律思维和法治建设深度融入重大战略实施全过程，更好地践行国家战略，服务发展大局。

百联资控（百联集团）

更新改造既要“硬装修”也要法治“软包装”

——外滩第二立面保护与活化的实践探索报告

我国城市发展已经进入存量提升为主的新阶段，城市更新成为转变城市发展建设方式、应对“城市病”的必然选择。党的二十大报告提出“实施城市更新行动，加强城市基础设施建设”。重任在肩，上海百联资产控股有限公司（以下简称“百联资控”）作为百联集团承担存量改造使命的基本力量，自然责无旁贷。对历史建筑的精心修缮和功能升级，不仅保留了建筑的历史风貌，还融入了现代艺术和商业元素，让传统老建筑焕发新生。

一、背景缘由

（一）外滩第二立面的历史价值与保护需求

外滩，作为上海最具标志性的历史文化风貌区，拥有深厚的历史底蕴和丰富的人文魅力。区域面积 78 公顷，涵盖 30 个历史风貌街坊，拥有 177 幢建于 1949 年前的老大楼。这些老大楼不仅是上海城市历史的见证者，更是城市文化传承的重要载体。然而，随着时代的发展，这些老大楼面临着保护与活化的双重挑战。保护其历史价值，是传承文化遗产，更是为了维护城市的文脉和特色；而活化利用，是为了实现其经济、社会和文化价值的最大化，更能促进城市的可持续发展。百联资控围绕外滩第二立面开展了多个项目的建设，其中百空间卜内门洋行是较为典型的一个。百空间卜内门洋行所在的四川中路是上海开埠之后辟筑的第一批城市道路，南启延安东路，北迄南苏州路，短短 1.2 公里，却与 13 条马路交汇，将“外滩第二立面”（即非临江外滩建筑群）划分成各具特色的袖珍街区，呈现出不同时段的历史横截面。因其特有的建筑风貌、空间特质以及时代更迭所积淀的城市底色与情感联结，1994 年 2 月 15 日，卜内门洋行大楼被上海市人民政府列为上海市第二批优秀历史性保护建筑。在卜内门洋行的保护与活化过程中，百联资控积极创新运用法治思维与方式，破解实践难题，例如历史建筑保护法规要求严格，改造限制多、成本高，而居民改善居住环境的需求又十分迫切，稍有不慎便可能破坏历史风貌，还容易引发社会矛盾。

（二）城市更新对法治国企建设提出了新的命题

在城市更新过程中，外滩第二立面的保护与活化面临诸多法治挑战，也是制约工作开

展的“瓶颈”。一方面，要破解平衡历史风貌保护与现代化改造的矛盾，确保老大楼在更新中既能保持原有风貌，又能满足现代生活的需求；另一方面，要解决在相关法律法规较为滞后的情况下，多方利益协调的难题，确保更新项目的顺利推进。

(三) 法治护航城市高质量发展的时代要求

随着城市化的快速推进，城市更新已成为推动城市高质量发展的重要手段。而法治作为城市治理的基石，对于保障城市更新的顺利进行、维护各方合法权益、促进城市可持续发展具有重要意义。因此，企业加强法治建设，构建完善的法治保障体系，成为护航城市高质量发展的时代要求。

二、基本做法

(一) 构建完善合规保障体系，提供制度遵循

百联资控认真贯彻落实《上海市城市更新条例》等法律法规的要求，健全科学决策机制，强化项目全周期管理。制定并发布多项管理办法，包括《关于贯彻落实“三重一大”制度的实施办法》《固定资产投资项目管理办法》《建设工程招标管理办法》和《建设工程项目成本管理办法》《工程管理办法》和《设计管理办法》等，从决策机制、可研立项科学论证、采购和成本管理等角度进行规范，防范各类风险、优化管理流程。

(二) 强化多方主体协同治理，凝聚法治合力

外滩第二立面的保护与活化涉及多个主体，包括政府、产权人、居民等。为确保更新项目的顺利推进，百联资控在修缮前积极强化多方主体协同治理，凝聚法治合力。一方面，及时听取专家评审意见。2019年4月，上海市历史建筑保护事务中心领导和来自规划、建筑和施工方面的专家评审组对项目进行了现场踏勘，提出深化历史考证，恢复原有历史信息及室内格局和设计风格，符合历史原貌。百联资控在施工修缮中着力提高建筑结构强度，注重它的历史文化和周边环境协调，通过进行恢复性修复，使之达到缺失部分的修补与整体保持和谐，通过让古建筑与新建筑融合为一体创造出新的价值。另一方面，建立健全沟通协调机制，广泛听取属地街道、周边居民对配套设施建设等的意见，及时化解矛盾纠纷，确保更新项目的顺利进行。

(三) 注重风险防范与化解，坚守法治底线

在外滩第二立面的保护与活化过程中，百联资控始终注重风险防范与化解，坚守法治底线。通过加强对更新项目的监管和评估，及时发现和纠正存在的问题，确保更新项目符合法律法规的要求。同时，建立健全风险预警和应急处置机制，有效应对可能出现的风险

和危机，确保更新项目的平稳推进。更新项目资金标的大、实施周期长，在实施过程中往往面临着诸多挑战，百联资控强化标准化运营管理，实施项目全生命周期管理，强化前置论证和专家评审机制，提升运营效率。

三、主要成效

（一）历史风貌得到有效保护，文化遗产焕发新生

通过外滩第二立面的保护与活化，让历史风貌得到了有效保护，令文化遗产焕发了新生。一批具有历史价值的老大楼得到了妥善修缮和保护，不仅保留了其原有的历史风貌，还融入了现代元素，成为城市的新亮点。活化利用使得老大楼的功能得到了优化升级，也为市民提供了更加丰富的文化体验和生活空间。四川中路 133 号的卜内门洋行，这座拥有百年历史的优秀历史建筑，作为黄浦区外滩“第二立面”区域更新项目的核心，在百联资控的改造下，已成为了集餐饮、办公、买手店、艺术展览为一体的高端新零售及轻奢办公空间，既传承了老建筑的传统面貌，又注入了当代艺术的极简之美。

（二）民生福祉持续增进，群众满意度显著提升

外滩第二立面的保护与活化不仅促进了文化遗产的传承和发展，还显著提升了民生福祉。通过改善居住环境、提升公共设施等方式，居民的生活质量得到了显著提高。同时，通过增加就业机会、促进产业发展等方式，为市民提供了更多的发展机会和收入来源。这些措施的实施，使得群众对更新项目的满意度显著提升。2021 年 10 月 13 日至 28 日，卡地亚 SIXIÈMESENSPARCARTIER 高级珠宝展登陆上海百空间卜内门洋行。包含全新 SIXIÈMESENSPARCARTIER 系列在内的 460 余件珠宝、腕表作品在上海百空间卜内门洋行中，释放艺术的大胆想象，体现了上海城市国际化时尚潮流产业的高质量发展。

（三）区域功能优化升级，经济社会效益双丰收

外滩第二立面的保护与活化推动了区域功能的优化升级，实现了经济社会效益的双丰收。通过更新改造，外滩区域的功能布局更加合理、产业结构更加优化、城市形象更加提升。同时，通过吸引投资、促进消费等方式，为区域经济发展注入了新的活力。这些成效的取得，不仅提升了外滩区域的竞争力，也为城市的可持续发展奠定了坚实基础。

（四）法治建设经验逐步形成，示范引领作用初显

在外滩第二立面的保护与活化过程中，法治建设经验逐步形成并发挥了示范引领和保驾护航的作用。通过制定并实施针对性的法律法规、创新运用法治思维与方式、强化多方主体协同治理等措施，为城市更新领域的法治建设提供了可借鉴的经验和模式。这些经验的总结和推广，将有助于推动城市更新领域的法治化进程，促进城市的可持续发展。

四、推广价值

(一)为城市更新领域法治建设提供可复制模式

外滩第二立面的保护与活化实践为城市更新领域的法治建设提供了可复制的模式。通过总结和推广这一实践中的法治经验和做法，可以为其他国企对存量资产融入城市更新项目提供有益的借鉴和可贵的参考。这些配合创新项目同步发展的可贵的探索和实践，将为推动城市更新领域的法治化进程提供鲜活的“百联”案例，为提高城市更新的质量和效率注入积极的“百联”力量。

(二)为历史文化遗产保护活化贡献法治智慧

外滩第二立面的保护与活化实践为历史文化遗产的保护活化贡献了法治智慧。通过制定并实施针对性的法律法规、加强执法力度等措施，有效保护了历史文化遗产的完整性和真实性。同时，通过活化利用等方式，实现了历史文化遗产的经济、社会和文化价值的最大化。这些经验和做法的推广和应用，将有助于推动历史文化遗产保护活化的法治化进程。

(三)为超大城市治理现代化探索法治路径

外滩第二立面的保护与活化实践为超大城市治理现代化探索了法治路径。通过加强法治宣传教育、完善立法体系、强化执法力度等措施，提高了全民法治素质和城市治理法治化水平。同时，通过创新运用法治思维与方式、强化多方主体协同治理等措施，推动了城市治理体系的现代化和治理能力的提升。这些经验和做法的推广和应用，将有助于推动超大城市治理现代化的进程。

(四)为深化改革与制度创新提供法治样本

外滩第二立面的保护与活化实践为深化改革与制度创新提供了法治样本。通过制定并实施针对性的法律法规、创新运用法治思维与方式等措施，推动了城市更新领域的制度创新和改革深化。同时，通过加强监管和评估、建立健全风险防范和应急处置机制等措施，确保了更新项目的合法合规和平稳推进。这些经验和做法的推广和应用，将有助于推动深化改革与制度创新的进程，为城市的可持续发展提供有力保障。

上海良友（光明食品集团）

从“无策可依”到“有例可循”

——光明食品集团公房管理的破壁之路

国有企业使用权房屋作为国有资产的重要组成部分，自取得使用权以来一直用于生产和经营，国有企业在城市商业网点建设、发展和人员社会责任承担等方面都曾做出重要贡献。近年来，由于公房政策的不明朗，公房租赁纠纷呈现多发趋势，对企业资产管理造成新的问题，亦对合规管理带来挑战。

2024年，光明食品（集团）有限公司下属上海良友（集团）有限公司房产经营管理分公司（以下简称“房产分公司”）及所辖资产产权单位上海牛奶（集团）有限公司（以下简称“牛奶集团”）遭遇合计五起使用权房屋纠纷。在政策缺失的情况下，房产分公司以历史脉络为抓手，争取多方支持，有效维护公房承租人的权益，成功捍卫国有资产，助力稳定上海市公房管理秩序，促进公平营商环境。

一、背景缘由

《上海市人民政府批转上海市1997年公有住房租金调整实施办法和上海市1997年公有非居住用房租金调整实施办法的通知》，公有非居住用房租金调整实施办法（以下简称“97办法”）的有效期截至2017年3月31日。2023年《上海市住房租赁条例》出台时，对于公有房屋租赁的管理办法，明确由市人民政府另行制定。

因此，关于公房的政策，目前并不明朗，无相应政策文件支持。且个别行政区已出台自己的使用权管理办法，或要求进场交易等。这使得近年来部分公房管理单位不接受公有非居住用房租赁合同，要求必须签订其提供的商业租赁合同模板，或合同期满后，续租租金上涨幅度较大，难以达成续签条件。

2024年，房产分公司在上海市三个行政区划先后遭遇五起外表为房屋租赁合同纠纷案件，实为公房租赁纠纷，公房管理单位认为合同到期，要求返还房屋。

二、基本做法

（一）厘清历史脉络，掌握政策动向

房产分公司在案件处置中，通过寻找原始档案、申请政府信息公开、访谈相关人员等

方式，系统梳理了自 1981 年至今的公房政策性文件，厘清了涉诉的两类使用权房屋的来源。

第一类是国有粮油零售网点。1995 年根据国务院通知，由房产部门划转给粮食局；1996 年，上海市政府将市房管部门名下的粮油零售网点统一划转给市粮食局；1997 年，良友集团成立，成立初期进行了较大规模的资产置换，按照市统一安排，从市区两级层面获得部分粮油零售网点的产权或使用权；2000 年，上海市政府将市粮食系统零售粮油网点产权下放良友集团和各区，并重新调整市区零售网点房产权属，在这一安排中，市粮食局将从市房管局划转而来的 1620 处房屋统一划转给良友集团，再由良友集团与各区粮油公司进行调整置换，调整标准为：对连锁销售网络按居民分布地域进行合理配置，房产归良友集团经营管理，传统销售网络由各区负责管理。2002 年起，良友集团与各区粮油公司签署《国有粮油零售网点房产权属调整协议书》，划转部分房屋的使用权的同时，根据“人随资产走”的原则，良友集团承担了近千名员工的社会安置责任。

第二类是新建住宅区商业网点。自 1981 年起，国务院、商业部、建设部等中央多部门及上海市出台了多份政策性文件，鼓励商业网点的建设，上海市在国家关于“城市新建居民住宅，应当坚持拨出百分之七左右的面积作为商业网点”的政策要求之下，制定了“住宅建设部门应保证按照住宅面积 3.5% 的标准配建规范范围的商业网点，移交财贸部门使用”的政策要求，并进一步发布《上海市扶持新建住宅区开办商业网点的暂行规定》，对新建住宅区商业网点的承租单位在五年内予以相应租金的优惠减免。在其中一个使用权房纠纷中，1992 年牛奶集团下属牡丹江乳品部与区网点办签订《“新建住宅区商业网点建设费”缴费协议书》，支付了新建住宅区商业网点建设费 5.62 万元，通过支付对价的方式取得了公房承租资格。在当时，该费用已相当于房屋建造成本。

（二）呈现事实真相，还原法律关系

在两处使用权房屋纠纷中，根据双方沟通记录清晰显示，双方同时磋商一批 6 处房屋（包含涉案 2 处）续租，均以公房租赁收取租金，且管理单位明确告知 6 处合同均已修改好且已经过了内部审批。

在另两处使用权房屋纠纷中，根据管理单位的回函，其对于涉案 2 处房屋的租赁性质并无异议，只是在 97 年办法有效期届满后对于租金标准存在异议。

在剩余一处使用权房屋纠纷中，管理单位认可涉案房屋为公建配套房，认为商务委参照公有非居住用房进行租金定价，但不认可房屋性质为公房。但根据其提供的《申请使用某系统房地产审批表》，明确载明涉案房屋使用方式为公建商业网点使用权，可证明涉案房屋为公房，牛奶集团依行政调配方式取得的公有非居住房屋。

在上述案件中，房产分公司通过事实真相的还原，证明了涉案房屋并非一般房屋资产，

而系公有非居住用房，良友集团及牛奶集团因行政调配方式取得承租权。管理单位主张租赁合同到期终止、房屋返还以及基于合同终止而产生的房屋占用费等诉请，最终法院未支持管理单位的诉讼请求。

（三）主动多面沟通，争取各方支持

2024年11月15日，由国资主管部门牵头召开使用权房工作会议。会议除听取光明食品集团关于两处涉案公有非居使用权人权属报告外，房管部门对于公房政策予以明确解答，一是虽97办法现已到期，目前无新的政策文件出台，故现行公有非居住用房租金的标准，仍应适用1997年公有非居住用房租金标准；二是根据上海市国有资产进场的相关规定，符合进场规定的使用权资产，公有非居住用房承租人承租使用权房时，如经出租人同意对外转租，在续签时应由公有非居住用房承租人进场交易，公开选择实际经营人；如未对外转租，不应进场交易，否则难以保护公有非居住用房承租人的权益。

三、主要成效

2024年4月，房管部门与法院系统召开协同推进法治房管建设交流例会暨公房管理实务研讨会，相关民事审判庭、行政审判庭及辖区法院代表与房管部门聚焦关注公房规范化管理，开展深入交流，从法律适用、政策导向等多个维度，结合实践情况，探讨了相关问题的解决路径，研究促进公房管理工作的法治化与科学化。

2024年下半年，法院系统亦单独组织召开了专题研讨会议，围绕公有非居住用房租赁事宜进行专题研讨，统一审判口径。

四、推广价值

房产分公司2024年积极应对的五处使用权纠纷，是公房制度缺失情况下，对于公房管理的有益探索和积极实践，具有鲜明的法治性和创新性。这五起使用权房屋纠纷案例的建立，有利于保护公房承租人的利益，维护上海市国有资产管理秩序的稳定，助力优化本市营商环境，具有显著的实效性和社会性。房产分公司交出了公房管理领域优化营商环境的“国企答卷”，在法治轨道上推动国资国企做强做优做大。同时，为后续上海市相关部门出具相关公房制度积累企业经验、贡献企业智慧，具有较强的复制性。

城投兴港（上海城投集团）

强化法治赋能 筑牢发展根基

一、背景缘由

城投兴港作为服务临港新片区的功能型开发平台，业务涵盖区域综合开发、重大基础设施建设、城市运营养护、商文体旅运营等多元领域。随着临港新片区建设的加速推进，集团面临着更多发展机遇与挑战。一是业务领域急剧拓展，从传统的基础设施建设、城市运营，迅速扩展到商办楼宇管理、文旅项目打造、大型体育赛事承办等，业务形态日趋复杂，涉及的法律关系多元交错。二是法治化营商环境的要求，临港新片区对标国际最高标准、最好水平，要求市场主体必须具备与国际接轨的法治观念和合规管理体系。三是国企改革的内在驱动，深化国有企业改革，推动高质量发展，核心要求之一就是完善中国特色现代企业制度，而法治建设是其最坚实的基础。在此背景下，将法治思维全面融入公司治理和经营管理的各个环节，构建系统化的法治国企体系，是关乎城投兴港高质量发展的“必答题”。

二、基本做法

为实现法治能力与区域发展要求的同频共振，城投兴港紧密围绕临港新片区开发建设主体的定位，聚焦工程建设与商业运营主航道，开展了一系列探索与实践。

（一）贯穿工程项目全生命周期，实施“嵌入式”合规管控

1. 在投资决策与立项阶段，强化源头风险识别。为紧跟“临港速度”，在项目可行性研究和投资决策阶段，公司法务及合约部门即提前介入，重点对项目的投资模式、合作方资质、用地规划、审批要件等进行法律风险评估，为决策提供风险提示和专业建议，从源头上避免“先天不足”的项目上马。

2. 在招投标与合同签订阶段，筑牢契约防火墙。严格执行国家招投标规定，并制定更为严苛的内部招采管理办法。将招标人代表行为要求写入公司建设运营项目发包管理办法，加强对招标代表的日常指导、培训与履职监督。推广使用标准合同，针对工程总承包、专业分包、供排水设施运维等不同场景，制定规范化的合同基础文本。对于非标合同，实行“主办部门起草、专业法务把关、合约部门必审、财务部门联审”的四级审核机制，重点把控计价方式、支付条件、违约责任等核心内容，确保合同权责清晰、风险分配合理。

3. 在工程建设与履行阶段，实行动态过程监控。建立“大监督”工作机制，结合巡察整改、审计整改要求，纪律检查室、合规风控部会同资产合约部、项目管理部，对合同履行情况进行“法律体检”，重点关注工程变更、签证、分包管理、款项支付、工程结算等环节的合规性。每年底开展工程建设合规管理情况自查，针对存在的问题，通过召开专题协调会等方式，及时纠正履约偏差，将风险化解于未然。

4. 在竣工结算与后评价阶段，确保闭环合规管理。发挥合规风控部的审计职能，在项目收尾阶段，协同第三方中介机构参与竣工结算资料的沟通与确认，协助处理工程款支付、质量保修金返还等法律事宜。严格执行城投集团对参建单位的履约监管和信用评价要求，形成“奖优罚劣”的市场导向。在工程结算阶段，坚持“按合同办事”原则，杜绝无故拖欠工程款、随意克扣保证金等有违营商环境精神的行为，营造稳定、公平、透明、可预期的市场环境。

（二）聚焦资产运营与商业拓展，构建“价值创造型”法商融合模式

在做好工程建设“硬支撑”的同时，城投兴港将法治思维同步延伸至资产运营、招商招租和文体旅业务拓展等“软实力”领域，推动法治建设深度融入业务拓展全过程。

1. 资产运营合规化。针对持有的兴港城商办楼宇、水华路配套商业以及环滴水湖商铺等经营性资产，衔接城投集团和临港管委会要求，制定《不动产经租管理办法》《招商园区入驻企业财政扶持政策落地办法》等制度，规范决策程序、备案管理、租赁合同管理等环节，确保运营活动合法有序。

2. 招商招租风险前置化。在开展品牌引进、赛事承办、文旅项目合作时，将合规审查置于商业谈判前端。通过对合作方背景、收益分配模式、退出机制等进行评估，确保合作项目既能实现商业目标，又展示出专业高效的法治服务能力。园区产业招商累计引入 189 家企业，吸引投资 16.22 亿元（不含城投兴港及下属单位投资，含外资 3610 万美元），实现税收落地约 3 亿元。

3. 知识产权管理系统化。针对在开发运营中形成的“兴管家”品牌（包括“水管家”“物业城市管家”“环保管家”“待客管家”），开展知识产权登记、使用和保护，防范品牌侵权风险。针对形成的“悦动滴水湖”小程序、滴水湖码头售票系统等无形资产，及时纳入管理台账，为未来可能的资本化运作奠定基础。成立以来，共累计举办各类赛事活动 155 余场，累计引流达 185 万人次。

（三）深度开展法治宣传与实践，培育“全员参与”的内生文化

1. 强化“关键少数”的法治引领作用。坚持抓住领导干部这个“关键少数”，将法治学习作为党委中心组学习、各类培训的重要内容。不仅学习通用法律，更重点研讨与工程

建设、国企改革相关的法律法规及临港新片区特殊政策，全面提升决策层运用法治思维应对风险挑战的能力。

2. 开展“精准滴灌”式法治培训。针对工程建设、招标采购、招商运营等业务核心岗位，每年开展法治培训讲座，内容围绕招投标法律实务、公司法等与其工作直接相关的领域，通过观看警示教育片、专家讲座、实地参观监狱、上线线上试题库等方式，提升专业人员识别风险、依法办事能力。

3. 实行“跨前一步”参与新片区法治建设。利用自身在工程建设与城市运营中积累的实践经验，深度参与临港新片区高品质饮用水入户工程技术规程、生产建设单位水土保持全过程管理工作指南、生态护岸设计导则等标准编制，积极参与滴水湖水域和滨水公共空间管理办法、新片区法律服务券管理办法等多项制度制定，推动新片区管理制度更加科学、高效，切实服务于优化营商环境和提升治理水平的总目标。

三、主要成效

一是风险防控能力显著增强。自成立以来，重大决策合法审核率达到 100%，合同审核率 100%，有效规避了多起潜在的重大法律风险。暂未发生因自身违规引发的重大法律风险事件，未发生重大风险，无重大案件，为企业稳健经营筑牢了“防火墙”。**二是管理效能与经济效益得到提升。**在法治的保驾护航下，城投兴港先后取得了新片区功能型开发平台、芦潮港城市更新开发统筹主体、机场南片区规划实施平台、新片区重大公服设施代建主体、环滴水湖区域商文体旅统筹主体等五大身份，迅速成为新片区城市建设和运营的子弟兵。**三是法治文化深入人心。**业务部门主动征求法律意见、自觉遵守规章制度逐步成为常态，员工从“要我合规”到“我要合规”的观念逐步开始转变，全员合规意识普遍提高。

四、推广价值

城投兴港作为城投集团服务临港新片区设立的企业，自成立以来，其推进法治国企建设的实践，价值主要体现在三个方面：**一是体系的完整性。**该模式并非零敲碎打的举措堆砌，而是构建了从顶层设计到中层架构，再到基层执行的完整闭环，形成了环环相扣、层层递进的有机整体，为其他新成立国企提供了一个清晰、全面的建设蓝图。**二是实践的融合性。**将法治工作从“后台”的支持服务角色，深度融入企业建设管理、生产经营、改革创新等“前台”核心环节，实现了法律管理与业务发展的同频共振，诠释了“法治也是核心竞争力”的现代企业治理理念。**三是高度的适应性。**该模式虽诞生于服务国家重大战略前沿的特定场景，但其中完善制度建设、构建合规体系、培育法治文化等工作具有普遍的

适用性，新成立国企可结合自身行业特性和发展阶段进行优化，筑牢风险防线和发展根基。下一步，城投兴港将继续深化法治实践，不断提升依法治企能力，为将新片区建设成为更具国际市场影响力和竞争力的特殊经济功能区贡献更大的“法治力量”。

第二部分 案例

科技赋能

光明乳业（光明食品集团）

“零纸化，秒签约”电子签约：打破成本枷锁与效率困局，驱动企业数字化升级

光明乳业股份有限公司（以下简称光明乳业）作为一家拥有百余年历史的乳制品企业，在全国范围内分布有数千个销售网点，每年需要与经销商、供应商等合作方签订 2 万多份合同。

面对每年数万份合同、数十万份纸质盖章文件的巨大工作量，光明乳业于 2018 年试点推动电子签约项目，即通过电子签约平台创建线上电子文件，借助电子签约系统的数字签名、信息加密、实名认证、时间戳等技术实现签约环节的线上电子化，成为光明食品集团内最早规模化落地电子签约的企业。

电子签约项目是在法治工作中应用和推广法律科技的典型案例，也在业务协同和降本增效方面发挥了重要作用。

一、背景缘由

光明乳业作为一家处于行业领先地位的快消品公司，日常业务场景高频、销售网点遍布全国，每年需与经销商、销售终端、供应商等诸多合作方签订各类合作协议，年度签约合同达 2 万多份。

传统的纸质签约，合同一般为一式四份，2 万多份合同就对应十万份纸质盖章文件。每一份合同文件都需要打印、盖章、邮寄，不仅耗时耗力，还容易出现合同丢失、版本错乱等问题，并且线下纸质签约模式签约周期较长，寄送环节耗时至少 3 - 5 天，不仅影响业务的铺货、回款节奏，而且遇到节假日等特殊时间有签约需求的，也常常没办法得到支持。

为了提升签约环节的工作效率，光明乳业于 2018 年开始启动电子签约项目，并经过试点检验后逐步推广至全公司范围内使用，通过电子签约平台实现了各类合同文件的电子签约，助力公司实现了降本增效。

二、基本做法

电子签约的概念是相对于线下签约而言的，就是把签约方式由纸质文件线下签约转换为电子文档线上签约，这样的形式变化会让签约相关方对于电子签约合同的法律效力产生一定的疑问。

针对电子签约的效力问题，光明乳业在正式启动该项目前，找寻了相关法律依据，确认了电子签约是得到法律的认可保障的：我国的电子签名法和民法典中均明确了电子签名和手写的签名盖章有同等法律效力。

确认具备可行性之后，就该项目的供应商选择，光明乳业按照公司选聘流程，选取了市面上主流的电子签约平台：法大大、E 签宝、上上签等来进行招标评选，通过招标评选的方式选出了最优供应商，并于 2018 年底打通了 OA 审批系统与电子签约平台的接口，初步在主营业务中心常温中心开展试点。

2019 年，扩大试点范围到生产中心，并且在常温中心也扩大了使用场景到其他管理系统。经过近 1 年时间的试点，在 2019 年底，实现了电子签约全公司范围内的推广使用。

在具体的实操使用流程中，电子签约完全可以做到审批流和线下签约一致，相较于线下纸质签约，电子签约的优点就凸显出来了，即在完成审批后，不需要打印纸质合同，并双方邮寄往来敲章，相应的电子签约管理人员在审批流程结束后就可以通过线上点击签约按钮完成签约，通过发送合同链接的方式通知对方签约。接收方接收到发送方的签约链接后，打到链接，点击签约即可。双方均点击签约完成之后就会生成签署好的合同文件，完成整个签约流程。

三、主要成效

借助电子签约系统的数字签名、信息加密、实名认证、时间戳等技术实现签约环节的线上电子化，实现了合同等文件的在线签署和管理。员工可以通过电脑或手机随时随地完成合同签署，经销商和供应商也无需等待快递，只需通过点击链接即可完成线上签约。

电子签约项目的全面推广给公司的管理工作带来了实实在在的工作成效。显而易见两点是降低了成本费用、节约了签约时间。

纸质签约的每份文件都需要打印和邮寄，如不考虑打印成本，仅计算邮寄成本，以每份文件的邮寄成本为 10 元计算，2 万份签约文件，电子签约的方式可以降低邮寄成本达数十万元。

同时，以电子方式流转还能够节约签约周期，日常的纸质流转签约，常规签约周期在 3-7 天，遇到节假日等特殊情况，签约周期会达到 10-30 天，电子签约的方式可以将签约周期缩短至最快 1 天，并且通过系统提醒的方式也有助于提升日常签约效率。

电子签约带来的第三个工作成效是可以有效降低签约风险。不论签约主体或场景，纸质签约环节都会面临的一个痛点是，纸质文件被篡改或遗失，人工的方式无法做到逐字逐句的核对，对接人员一旦流动变化，相关纸质文件也很可能遗失。采用电子签约的方式，

可以有效避免这个问题。

第四点工作成效是电子签约在特殊时期发挥出了重大作用。2022 年因疫情原因，光明乳业全国范围内的签约、邮寄工作都受到了不同程度影响，原本的纸质签约流程无法正常推动，电子签约在这期间就彰显了优势，通过公司的系统管理人员、对接团队协调沟通，配合业务需求紧急上线个性化的签约文件模版，在足不出户的情况下，完成了签约流程，发挥了重要的支持服务作用。

最后，使用电子签约平台可以自动生成签约的电子文档，也有助于数据管理存储，调阅查询更为便捷。

四、推广价值

经过数年的推广，光明乳业的电子签约工作实现了从无到有的创新。光明乳业的电子签约历年使用体量一直在持续增长，从试点阶段的 200 份、2 万份到后续的 5 万份、7 万份，一直在持续增长，其中 22 年因为疫情影响，公司的整体业务体量减少，只有 7 万份，后续年度使用量基本稳定在 10 万份上下。

电子签约的推广使用，使整体业务的签约处理时间大幅缩短，降低了因纸质合同签约产生的各项成本，签署流转效率也得到了提升。

此外，电子签约的功能也可以推广使用到其他需要签约的各类文件场景中，是对实际业务执行有切实助益的一个科技工具，也是法律科技在实操场景中的具体适用。

电子签约项目是光明乳业在实践中的创新，从功能使用上也可以推广到其他企业或场景，助力公司实现数字化转型，推动企业可持续发展。

虹桥机场（机场集团）

“虹小查”系统在合规管理数字化建设中的应用实践

合规风险管理是企业长治久安的基石，数字化转型是经济社会发展的大趋势。在数字化转型加快推进的大背景下，如何用好、用活、用对合规管理工具，对海量关联数据进行挖掘、分析，提升合规管理成效，打造合规竞争力，成为企业发展中面临的重要课题。近年来，上海机场（集团）有限公司下属上海虹桥国际机场有限责任公司（以下简称“虹桥机场公司”）积极顺应数字化转型趋势，由公司自主研发的“虹小查”项目管理系统已顺利完成全面推广前的试点应用阶段。下一步，虹桥机场公司将在全公司范围内进行推广使用，以数字化信息赋能助力提升公司合规管理水平。

一、背景缘由

随着内外部形势变化，虹桥机场公司合规管理体系建设目前面临以下三方面挑战：一是外部风险传导压力持续加大。近年来国际形势复杂多变，地缘政治冲突频发，全球经济格局处于深度调整期。同时，国内经济面临需求收缩与供给冲击的双重压力，这些因素使得行业脆弱性更加突出，外部风险向企业内部传导的压力显著增加。二是内部合规管理面临新考验。随着企业经营范围扩大和外部环境变化，合规管理压力持续上升。在合同履行风险方面，如果缺乏有效的动态管控机制，将直接关系到企业的健康可持续发展。三是行业发展对合规能力提出更高要求。在航空业务转型背景下，传统静态化、碎片化的内控管理模式已显现出一定局限性，包括风险识别滞后、管控不够精准、响应机制不够灵活等问题，机场急需构建更加高效精准的合规管理体系，以保持行业领先优势。

二、基本做法

（一）“虹小查”系统研发初衷

虹桥机场公司在合规管理中坚持前瞻布局，由公司自主研发的“虹小查”项目管理系统，通过依托人工智能、区块链、大数据技术，实现风险图谱动态建模、合规阈值智能预警、管控流程闭环追踪等核心功能，着力破解传统内控体系存在的“数据孤岛”“合规迟滞”“人治依赖”等矛盾，提升企业合规管控能力。

（二）“虹小查”系统功能介绍

基于项目全生命周期管理需求，“虹小查”系统构建了涵盖评标管理、合同质量管控、

履约监管的三维功能体系，通过智能化技术实现业务流程的标准化与风险防控的精准化。

1. 评标管理模块：

（1）标书快速查重功能

该功能采用多文档并行处理技术，支持批量上传投标文件并进行交叉比对。通过文本特征提取技术，自动识别标书中的重复段落，生成包含重复位置标注的可视化报告。相较于传统人工逐项核查模式，该系统将标书查重效率提升至秒级，有效解决人工审查效率低、易疏漏等问题。

（2）商务风险智能分析

该功能通过横向对比分项报价雷同性、离散度和规律性，识别异常报价模式。针对不同投标单位间的报价关联性进行智能研判，有效发现潜在串标行为，为项目招标阶段的商务决策提供风险预警支持。

（3）全流程风险管控机制

建立“自动筛查-人工复核-过程追溯”的三级防控体系。所有查重记录与审查结论均可保存备查。形成过程追溯链，确保评标环节的规范性与透明度。

2. 合同管理模块：

（1）合同自动生成

通过智能要素提取技术实现招标文件与合同条款的自动映射。系统内置标准合同模板库，可根据项目基本信息自动匹配合同类型，整合技术规范、商务条款等核心要素，生成符合法律规范合同初稿。该功能有效解决传统合同编制中文本不一致、条款遗漏等问题。

（2）合同文本比对

采用文本差异分析算法实现合同修改痕迹的可视化呈现。系统通过色标差异显示新增、修改及删除内容，同步生成版本变更分析报告。该功能使合同审批人员能够快速定位关键条款变更，确保合同修订的规范性与可追溯性。

3. 履约监督模块：

构建全生命周期节点预警机制，通过系统集成实现项目进度数据的采集与分析。在合同签订、竣工验收、款项支付等关键节点设置智能提醒功能，逾期任务自动触发分级预警，形成“事前提醒-事中督办-逾期间责”的闭环管理机制。

三、主要成效

“虹小查”系统于2024年11月在虹桥机场公司的能源保障部、安检护卫保障部、建设管理部及机电信息保障部启动全面推广前的试点应用。经过近半年的试运行，系统核心

功能运行稳定，取得以下阶段性成果：

（一）评标管理更优化。评标环节主要取得以下成效：一是智能查重功能高效运行，平均单次查重时间控制在 5 秒以内；二是风险预警精准有效，通过“围标串标智能识别模型”能够筛查出异常报价项目，经人工复核均未发现违规情况，显著降低了无效审查工作量；三是辅助决策作用突出，查重报告与风险提示功能为评标委员会提供了客观依据，商务报价分析模块可以自动生成专项报告，系统运行期间未发现实质性报价异常，有效提升了评标环节的规范性、透明度和风险防控水平。

（二）合同管理更高效。在合同管理环节取得以下成果：一是合同生成高效准确，能够自动输出标准化合同初稿，条款内容与招标文件的技术参数、商务要求实现精准匹配；二是风险防控能力提升，通过智能差异比对功能能够发现条款修改风险点，识别效率较传统模式提高 60%；三是工作效率显著提升，较传统手工操作节省约 38%的时间成本。系统通过“智能查重-风险预警-数字留痕”的闭环管理机制，有效实现了业务流程标准化和风险防控精准化的双重目标。

（三）履约监管更精准。系统实现对在建项目的全流程动态跟踪，能够及时触发进度督办提醒，确保关键节点按时完成率。

（四）未来改进方向。通过听取各单位反馈意见，综合考虑业务发展需求，未来虹桥机场公司将深度融合前沿 AI 技术，推动其从被动查询向主动预判与智能干预升级。通过引入更先进的自然语言处理模型，AI 将能深度解析合同上下文，精准提取关键字段与核心条款，实现自动化、结构化的审核。更关键的是，系统将融合供应商历史履约、合同特征与外部风险信息，构建动态预警模型，从而在风险发生的萌芽状态进行有效预判与警示。最终，AI 不仅能发现问题，更能智能推荐风险规避条款，为决策提供前瞻性支持，真正将风险控制从事后补救转变为事前预防，全面提升采购与合同管理的智能化水平。

四、推广价值

经对四家试点单位使用情况的评估，目前“虹小查”系统运行呈现三大核心推广价值：一是实现业务流程数字化穿透管理，二是构建智能化的风险预警屏障，三是形成标准化的合规管理范式。

“虹小查”项目管理系统是目前虹桥机场公司合规管理体系数字化建设的组成部分之一，虹桥机场公司计划通过本次“虹小查”的全面推广，加快公司合规管理数字化转型的实践进程，运用大数据、人工智能等技术手段，实现对市场风险、运营风险、财务风险的精准识别和动态管理，确保企业在复杂环境中保持稳健发展。

大数据时代是技术进步和社会发展的必然结果，信息技术的加持使数据创新成为企业发展的新动力。面对更加复杂、多维的管理需求，建立并健全以内部控制为引领、以合规管理为底线、以信息科技为支撑的内控风险管理体系，成为企业竞争力建设的重要抓手。通过“虹小查”的推广，虹桥机场公司将进一步推动公司内控体系数字化转型建设，以优化公司内控流程效率、降低内控运行成本为目的，在充分发挥内控数字化转型带来效益的同时，更为公司合规管理体系建设构筑扎实“底座”。

太保寿险（中国太保）

太保寿险科技赋能反欺诈 筑牢保险行业安全屏障

一、案例概述

随着我国保险业的快速发展，保险欺诈犯罪风险逐步显现，作案人员专业化、团伙化、手段智能化，资金巨额化等特征明显，反保险欺诈形式日益严峻。同时，为加强保险反欺诈能力建设，监管机构多次出台相关文件，督促行业以数据为抓手，提高大数据反欺诈的有效性。基于此，太保寿险积极响应号召，先行先试。2022年至2023年，针对部分地区案件居高不下，重疾赔付率、欺诈指数偏高和代理退保风险突出等问题，开展“保险欺诈风险专项核查”和“代理退保黑产打击行动”，探索通过大数据、AI智能工具等技术提升合规管控智能化，赋能合规风控管理能力，降低管理成本，提高管理效率。2024年，持续固化专项行动工作成果，进一步夯实公司合规基础，丰富大数据反欺诈的内容及覆盖范围。在合规条线、营运条线、以及科技部门共同努力下，太保寿险充分发挥大数据、智能化工具和手段，目前建立反欺诈监测预警机制、标准化处置流程，代理退保全行业应对指引、完善制度配套和内控体系，打击保险欺诈取得明显成效。

（一）保险欺诈风险监测

充分整合集团内、外部信息，应用大数据批处理技术，实现日常风险挖掘和评估。基于Echarts等框架的数据可视化技术，精准展示风险指标，帮助业务人员快速锚定风险。结合规则和图计算技术，计算复杂关系逻辑，精准识别异常对象和异常风险。探索人工智能反欺诈技术，提升“事前”欺诈风险预警能力，巩固“事后”欺诈风险处置能力。

（二）代理退保黑产风险预警

利用大数据和机器学习算法，分别建立事中、事后代理退保识别模型，对代理退保件进行实时预警；通过整合集团内外数据，分别从投保人、代理人、渠道、产品、投诉等维度进行风险画像，客诉人员可以在接到退保投诉件时，T+1查询该投诉件风险画像。

二、案例背景及意义

近年来，国务院、国资委、人民银行、银保监会等机构陆续出台法律法规，要求金融机构建立智能合规风控体系。2020年12月，中国银保监会《互联网保险业务监管办法》（银保监会〔2020〕13号）互联网保险公司应不断提高互联网保险业务风险防控水平，

健全风险监测预警和早期干预机制，运用数据挖掘、机器学习等技术提高风险识别和处置能力。2022年11月，银保监会发布《关于深入整治“代理退保”黑产乱象的通知》（人身险部函[2022]487号）的通知，要求各人身保险公司要建立内部问题保单筛查模型，注重收集“代理退保”黑产违法犯罪线索。代理退保黑产是近年来以“代理全额退保”为主营业务的不良代理投诉举报黑色产业链的简称。

太保寿险按照监管《保险公司合规管理办法》（保监发〔2016〕116号）、《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》（银保监办发〔2022〕2号）和《中央企业合规管理办法》（2022年国务院国有资产监督管理委员会令第42号）等文件要求，通过运用AI、云计算、大数据等技术，重点关注数据共享、流程整合、重要风险防范和审计缺陷整改追踪等领域，建设基于分布式架构、一体化平台、协同化作业、可视化的智能风控系统支持体系。积极完善制度体系和人员支撑，将数字化风控机制嵌入一道防线业务流程，实现风险管理由被动向主动，由事后向前置延伸。

三、案例重点解决问题及主要创新点

以公司“长航行动”为指引，围绕合规风控“预字为先”目标，坚持赋能业务，坚守合规底线，充分应用大数据、AI智能工具等技术，推动公司反欺诈向“数字化、立体化、前置化、智能化”转型，建成公司反欺诈风控实时决策系统。

（一）保险欺诈风险监测

解决的问题：通过以拒赔、通融和解、诉讼、黑名单等特定行为的发生，补充人工高风险案件标注，挖掘强规则解决重疾险相关的欺诈案件数量和金额呈现逐年上升的问题；结合内外部数据，借助有监督机器学习模型，充分挖掘中等和弱变量对预测欺诈的价值，对客户投保风险进行评分，提升决策能力；借助关系图谱，聚焦资源，打击有组织保险欺诈。

创新点：通过分支机构实地调研抽象业务经验，将专家调研与大数据挖掘技术相结合进行反欺诈策略挖掘；使用联邦学习等技术手段补充外部数据，将之与积累的丰富业务数据相结合，对客户信用风险进行全方位的量化评估。

（二）代理退保黑产风险预警

解决的问题：通过整合集团内外数据，构建多维度客户画像，供客诉人员在处理投诉件时查询使用，赋能业务快速掌握投诉件关键风险，为投诉件处置提供思路；通过机器学习+图算法，建设代理退保反欺诈风险预警能力，对“代理退保”高风险投诉件进行实时预警；对地域、产品、渠道的代理退保风险进行事后监控，针对高风险地域、产品、险种进

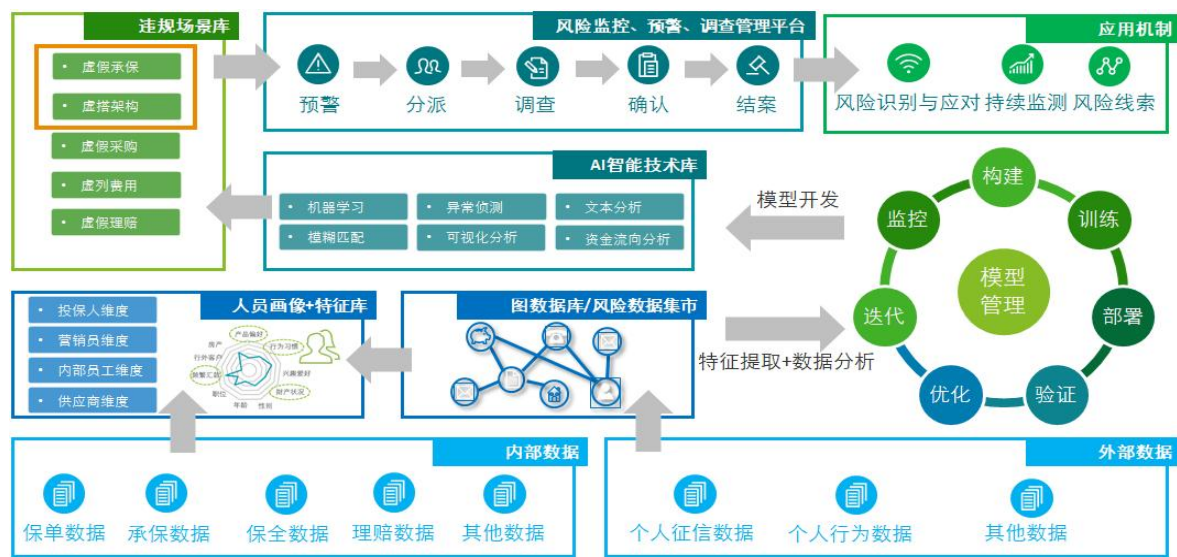
行预警、监测、定位。提升对代理退保黑产的识别预警能力，从源头遏制“代理退保”，维护公司和消费者合法权益。

创新点：应用前沿机器学习算法、图计算与大数据挖掘技术，分别建立事中、事后代理退保识别模型，更加智能、精准地评估投诉件代理退保风险；整合集团内外部数据，从理赔、投诉、产品、渠道、贷款等多维度整理汇总沉淀风险画像；沉淀代理退保案件库，便于各机构之间共同学习，经验共享，也为后续优化迭代提供原料；丰富的监控展示看板以及下探分析功能，可供业务老师随时掌握风险形势。

四、案例主要建设内容

（一）保险欺诈风险监测（猎鼠模型、探测仪模型、客户画像）

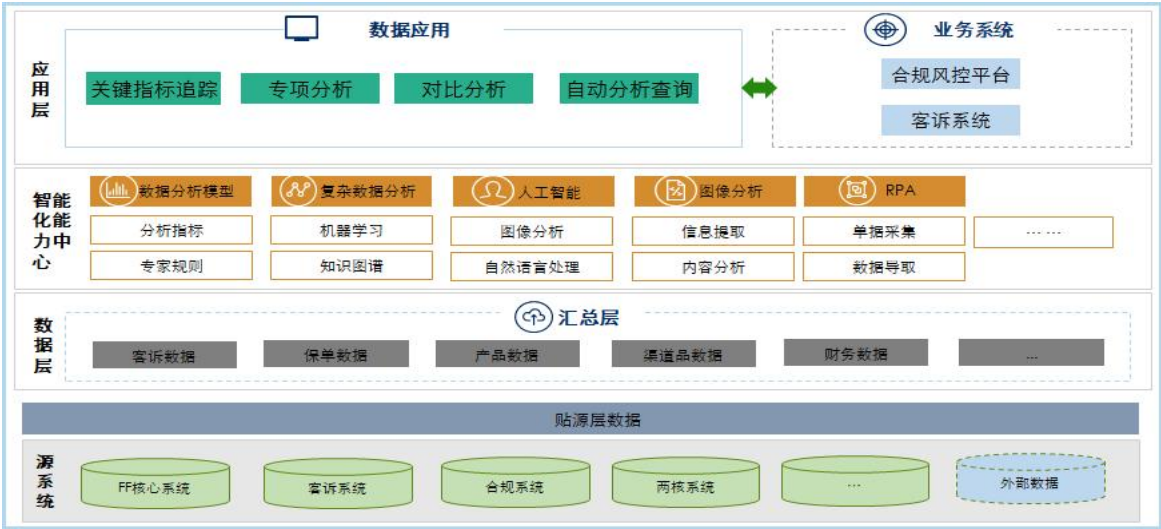
以拒赔、通融和解、诉讼、黑名单等特定行为的发生，补充人工高风险案件标注，挖掘强规则，筛选出高风险赔付赔案；结合内外部数据，研发探测仪模型，对投保申请进行欺诈风险评估；引入外部数据，与司内数据共同构建客户画像。



（二）代理退保黑产风险预警（事中风险识别模型、事后风险监测模型、风险客户画像、代理退保案件库、可视化追踪报表）

以人工智能和大数据为核心技术，使用内外部多数据源数据，搭建事中风险识别应用模块，对接作业系统，对高风险件进行预警提示；应用前沿机器学习算法、图计算与大数据挖掘技术结合内外部数据研发事后风险监测模型，对“代理退保”欺诈进行监测；整合集团内外部数据，从理赔、投诉、产品、渠道、贷款等多维度整理汇总沉淀风险画像，给模型提供有效的可解释性支持。客诉人员可以 T+1 查询接到的投诉件风险画像，赋能业务

快速掌握投诉件关键风险，为投诉件处置提供思路；沉淀代理退保案件库，便于各机构之间共同学习，经验共享，也为后续优化迭代提供原料；研发部署代理退保风险监测可视化追踪看板，方便业务随时监控代理退保风险情况。



五、案例效果

通过大数据、AI 智能工具等技术，实现对合规管控的智能化提升，赋能合规风控管理能力，降低管理成本，提高管理效率，为行业树立标杆。

（一）保险欺诈风险监测

1. 模型效果构建“探测仪”和“猎鼠”两个寿险反欺诈评分模型，将前 20%客户的高风险检出率提升 2.7 倍。
2. 工作成效累计发现重疾险和医疗险相关的疑似案件 185 件，涉及 1815.7 万元，成功挽损 1096 万元，成效显著。识别准确率为 37.04%（行业水平为 20%）。

（二）代理退保黑产风险预警

1. 模型效果根据历史数据仿真回测，模型在头部 5%的样本下，提示有效率达到 30%+。
2. 工作成效 2023 年以来，通过预警系统实时响应，针对 180 天内异常投诉，已高效拦截 2458 笔高危线索，涉及金额 8555 万，挽回损失 893 万元。

（三）发表专业研究成果

在国家级双核心期刊《保险研究》（2020 年第 9 期）发表《图数据库在识别重大疾病保险团伙式欺诈中的应用研究》一文，在行业内首次创新性运用知识图谱和机器学习等新型技术，探索了在团伙性重疾险欺诈风险领域的识别、监测和评估方法，研究成果处于行业领先水平。

六、总结

经过近三年的建设，太保寿险大数据反欺诈已初步形成体系化的决策能力并得到规模化的应用，在对团伙性、职业性、产业链和代理退保黑产打击等领域取得一定的成效，有效提升反欺诈的智能化，赋能各级机构降低欺诈风险管理成本，提高管理效率。后续，我司将继续利用大数据、机器学习、深度学习等算法，完善反欺诈监测规则及模型，优化管理体系，丰富大数据平台预警内容及覆盖范围，提升大数据反欺诈能力，全力维护保险行业和消费者合法权益。

赵巷公司（长三角投资公司）

科创赋能企业法治发展 助推长三角一体化建设

长三角投资（上海）有限公司（以下称“公司”）立足服务国家战略，针对科技型中小企业在初创期普遍存在的内部管理短板，通过下属企业长三角赵巷新兴产业经济发展（上海）有限公司设立“长三角科技创新中心”（以下称“科创中心”）作为青浦赵巷园区“科创引领、产业加持”的重要配套组成，创新构建了“理念引导、专业赋能、技术驱动”三位一体的法律辅导模式。通过将法律服务深度融入企业孵化全生命周期，系统性提升了入驻企业的风险防控能力与法治经营水平，有效激发了市场主体活力，优化了区域营商环境。该实践不仅为园区企业高质量发展奠定了坚实的法治根基，更探索出了一条国有企业通过法律服务输出助推区域一体化发展的可行路径，形成了具有示范意义和推广价值的宝贵经验。

一、背景缘由

长三角一体化发展是党和国家作出的重大战略部署，是引领区域高质量发展、构建现代化经济体系的核心引擎。公司将青浦赵巷园区打造成为示范区内创新创业“一体化”发展的示范平台，致力于推动科技成果转化与产业孵化，链接虹桥国际开放枢纽产业势能，接受西岑科创中心创新辐射，积极响应国家战略，深度融入上海国际科技创新中心建设大局，致力于成为区域内高新技术产业集聚与转型升级的核心动力源。

在科创生态培育实践中，园区 70 余家企业表现出强劲的发展势头，但是孵科技型中小企业和创业团队普遍存在“重技术、轻管理”、“重业务、轻合规”的“创业通病”也逐渐显现。由于初创期企业内部专职法务人员不足、对业务中潜在法律风险认识模糊等问题较为突出，使得这些充满活力的创新主体在快速发展过程中面临较高的风险敞口。受限于发展阶段与资源约束，初创企业难以自发构建有效的法律管理体系，亟需外部专业化、系统化的引导与支持。为此，科创中心主动担当，将法治管理作为提升园区服务能级、优化区域营商环境、保障企业行稳致远的重要抓手，探索出一条以法律辅导促企业成长、以法治生态助区域共赢的新路径。

二、基本做法

科创中心聚焦企业全生命周期发展需求，构建了“理念灌输-专业赋能-技术支撑”三

位一体的法律辅导服务体系，系统性提升园区企业的治理水平与风险抵御能力。

（一）创新服务模式，植入法治发展基因

科创中心超越传统空间租赁与基础服务模式，将法治理念深度融入企业孵化全流程。一是建立“入孵-加速-毕业”动态跟踪机制，通过创业导师问诊、专职辅导员对接、联络员跟进，形成服务闭环。针对发展迅猛或经历多轮融资的拟上市重点企业，实施月度定期走访，动态监控其投融资、产品研发与经营状况，前置化提供法律建议，护航企业稳健成长。二是将法律建设纳入企业绩效考评体系，联合创业导师与投资专家，从团队能力、产品竞争力、商业模式、财务状况等多维度对在孵项目进行阶段性评审，并依据考评结果实施 S-A-B-C 分级辅导策略，提供与企业发展阶段精准匹配的解决方案。三是通过承办大型创新创业赛事，“以赛代评”摸排企业经营实况，帮助其在资源整合与竞争演练中强化法律风险意识。

（二）汇聚专业资源，构筑法律咨询高地

中心积极搭建开放式专业咨询平台，为企业提供精准、高效的法律外脑支持。一是实施“投资导师定向指导”计划，邀请如思德创投合伙人等具备丰富经验的业界专家，为在孵企业提供一对一深度咨询，针对初创期常见的法规政策盲区，提供法律管理体系搭建的实操建议，塑造长三角科创中心的导师品牌。二是整合经认证的第三方专业机构，提供覆盖工商注册、财税筹划、代理记账、法律咨询等领域的“一站式”服务，帮助企业守法经营，降低违法违规风险。2023 年以来累计组织相关政策宣讲、法律培训、财税辅导等活动近 30 场，覆盖近万人次。例如，成功协办上海市“科技创新政策一门式服务进园区”活动，联合青浦区各委办局开展系列精准政策对接，并积极落实人才公寓、高企申报等专项支持，惠及近 500 人次。联合青浦区人才服务中心组织举办“尚善慧聚”公益联创讲座，以案讲法帮助青浦区中小企业增强合同风险防范能力，近百家与会企业一致好评。

（三）开发技术平台，驱动法律管理数字化转型

科创中心积极拥抱数字化浪潮，以信息技术赋能法律管理提质增效。一是联合园区企业共同开发“政策计算器”智能匹配工具。企业只需在线勾选所属行业、规模及基本经营信息，系统即可自动筛选并推送适配的优惠政策，极大提升了政策宣传的透明度、覆盖面和匹配效率，助力企业提前规划科技专项申报路径，并对法规政策变化做出及时响应。二是在上海市知识产权局指导支持下，搭建知识产权公共服务平台。通过与环球互通、技术云等专业数据机构合作，该平台具备了强大的知识产权管理与数据追踪分析能力。入孵企业可便捷检索专利布局信息，进行有针对性的专利规划。平台已集聚 38 家优质知识产权服务机构和 157 位专家资源，成功促成商标专利保险 10 单、质押项目 3 单，并组织开展商标

品牌培训与交流活动 45 场次，有效激活了企业的创新成果保护与运营能力。

三、主要成效

通过系统性的法律辅导与生态培育，长三角科创中心在服务企业、优化环境、践行战略方面取得了显著成效。

（一）企业法律素养与抗风险能力显著提升

园区企业的法律意识从“被动接受”转向“主动寻求”，法律管理体系从“无”到“有”逐步构建。重点培育企业均在筹融资、知识产权、出口管制、公司治理等关键环节建立了基础风控制度，覆盖率超过 85%，因法律问题引发的经营纠纷显著下降。通过精准的辅导干预，累计帮助企业规避了潜在的投融资法律陷阱与政策申报偏差 50 余项，为企业稳健发展筑牢了法治防火墙。

（二）园区产业生态与营商环境持续优化

科创中心通过输出标准化的法律服务产品与评价体系，营造了“重信用、守规则、讲法治”的园区文化。知识产权公共服务平台已集聚 38 家专业服务机构与 157 位专家，有效激发了企业的创新活力与成果转化效率。累计举办的 45 场品牌培训与交流活动，服务企业超过 200 家次，专业化、市场化的服务能力增强了园区对优质科技企业与高端人才的磁吸效应，形成了“法律赋能-企业成长-产业集聚”的良性循环，园区整体创新浓度与产业竞争力不断增强。

（三）区域发展战略与国家政策有效落实

科创中心成功探索了将自身法治建设经验向园区企业传导复制的新模式，实现对园区近 70 家在孵企业的全覆盖，累计提供精准政策匹配与法律咨询超过 500 次。放大了国有资本在构建法治化营商环境中的示范引领作用。通过培育一批法治、健康、有活力的科技型企业，直接贡献于长三角区域的科技创新策源功能和高端产业引领功能，为长三角一体化高质量发展和上海国际科创中心建设两大国家战略的落地提供了坚实的微观基础与实践支撑。

四、推广价值

科创中心的实践，为各类产业园区、孵化器乃至更广泛的企业服务机构提供了可资借鉴的宝贵经验。

（一）模式可复制，构建了企业法律服务的标准框架

中心打造的“理念-专业-技术”三位一体服务模式，系统性强、层次清晰，涵盖了从

意识培养到实操支持、从线下服务到线上赋能的全链条，形成了相对标准化的操作框架，易于在不同类型、不同规模的园区或企业服务机构中根据实际情况进行适配和推广。

（二）理念可借鉴，诠释了法律创造价值的核心逻辑

案例生动表明，法律并非成本负担，而是能够提升企业运营效率、保障资产安全、增强市场信誉、吸引优质资源的价值创造活动。这一理念颠覆了中小企业对法治的传统认知，对于推动广大市场主体，特别是创新型中小企业，将法治化管理内化为发展需求具有重要的启示意义。

（三）路径可参考，提供了践行社会责任的创新范式

作为国有企业运营的科创平台，科创中心将自身法律管理优势转化为对外服务能力，超越了传统意义上的空间提供者和政策传递者角色，实现了服务增值与品牌升华。这为国有企业如何更深入地融入区域发展、更有效地履行社会责任、在服务国家战略中实现自身价值，提供了创新性的路径参考。

长三角科创中心以法治思维引领服务创新，以法律辅导赋能企业成长，用专业化、市场化、国际化的方式助力园区企业依法经营，践行长三角一体化发展和上海国际科创中心建设两大国家战略，其成功实践是运用法治方式优化营商环境、激发市场活力、服务国家战略的生动写照，具备显著的示范效应和广泛的推广价值。

第二部分 案例

风 险 防 控

善用程序破危局 优先受偿保周全

——甲公司诉乙公司等建设工程合同纠纷案 以法治手段保障工程款回收权益的实践

企业在 EPC 总承包项目执行中，如因担保措施法律效力不足、风险动态监控薄弱，将导致在业主方出现重大经营风险时，自身债权的担保资产面临被其他债权人优先执行的挑战。本案中，国企施工单位采取一系列诉讼组合拳，通过果断申请仲裁确认建设工程价款优先受偿权，并同步提出执行异议，成功扭转被动局面，实现债权回收。以本案为鉴，企业须持续优化项目风险管理，特别是增信措施的有效性，和对法定优先权的主动管理。在风险发生后，迅速、准确地启动救济程序，是挽救债权、减少损失的关键。

【关键词】： EPC 总承包 担保登记 执行异议 建设工程价款优先受偿权

一、背景缘由

近年来，随着《民法典》及最高人民法院相关司法解释的颁布实施，我国担保物权体系及优先受偿顺位规则日趋完善。建设工程价款优先受偿权作为法定优先权，其效力优先于一般抵押权和其他普通债权，成为工程总承包单位保障工程款回收的“压舱石”。在 EPC 模式下，项目周期长、垫资规模大，总包方往往综合运用股权质押、设备所有权保留等担保方式增强债权安全。然而，此类担保措施的法律效力高度依赖及时登记与持续监控，如有疏漏，可能因“登记在后”、“未公示”、“逾期”等原因而丧失对抗第三人的效力。

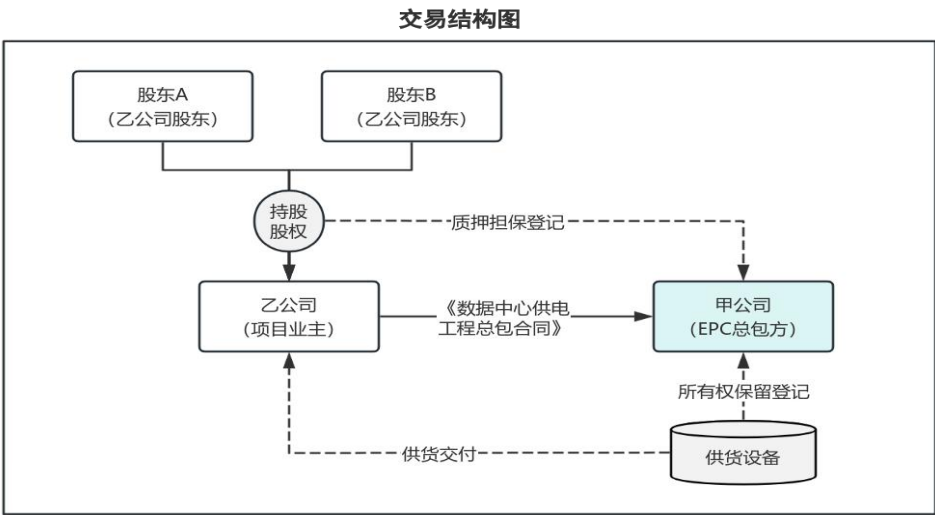
二、基本案情

2019 年，甲公司作为 EPC 总包方承接了某数据中心项目的配套供电工程项目，合同总金额近 5 亿元。2020 年，案涉项目竣工并受电。2021 年，因政策发生变化，导致项目停止运营，业主方乙公司无法按约支付甲公司合同款项。就该合同项下款项支付，甲公司取得的增信担保为乙公司的两个股东以其股权设立的质押担保及相关设备所有权保留。

2021 年 7 月，乙公司债权人之一某供电公司向法院起诉并查封了项目现场的大量设备，包含甲公司约定保留所有权的核心资产。该案进入执行程序后，甲公司保留所有权的资产

面临被拍卖处置的风险。甲公司获悉后，及时向法院主张执行异议，但供电公司向法院申请查封乙公司的相关资产时间早于甲公司办理有关所有权保留登记时间，甲公司可能将无法基于所有权保留对抗供电公司的查封。

为此，甲公司随即于 2021 年 9 月启动仲裁程序，请求裁决乙公司支付欠付款项，并主张享有建设工程价款优先受偿权，以此对抗供电公司的执行。2022 年 6 月，仲裁庭裁决支持甲公司关于债权及建设工程价款优先受偿权等核心主张，得以对抗供电公司的执行。最终甲公司通过执行实现数亿元债权回收。



三、案例分析

（一）风险评估不足引发连锁反应，致使核心资产被查封

甲公司在项目前期风险评估及合同履行期间的持续监控中，未能充分识别和预判宏观政策风险对乙公司履约能力的实质性影响。同时，对乙公司欠付供电公司大额电费这一明显的经营恶化信号，甲公司未能及时警觉并启动风险应对预案，直至供电公司起诉并查封核心资产（包含甲公司保留所有权的设备）时，才应急启动维权程序，存在滞后与被动。

（二）及时启动仲裁程序确权的决策正确且关键

当通过所有权保留可能无法对抗供电公司的查封后，甲公司并未止步于执行异议，而是果断启动仲裁程序，核心诉求为“确认债权”及“确认建设工程价款优先受偿权”。建设工程价款优先受偿权是法定优先权，效力优于一般抵押权和其他债权（包括供电公司的普通债权），但该权利的确认必须通过诉讼或仲裁等生效法律文书。甲公司及时仲裁，成功在法律规定的行使期限内（自发包人应付工程款之日起算 18 个月内）将这一“沉睡”的法定优先权利激活为具有强制执行力的生效裁决，成为甲公司后续能够对抗供电公司执行，并最终回收数亿元债权的法律基石，体现出甲公司在法律危机面前的快速反应能力和对核

心法律武器的准确运用。

四、推广价值

本案不仅通过仲裁及执行程序成功维护了企业权益，更推动了甲公司同类 EPC 单位在增信措施管理、法定优先权运用及危机应对方面的制度优化，为国有企业资产管理和风险防控提供了可复制的成功经验。

（一）强化增信措施的法律设计与执行

对于约定所有权保留、抵押（含动产抵押担保的主债权为抵押物价款的超级优先权）、质押等需要登记的担保措施，必须在合同生效后、标的物交付前等条件成就时，及时完成法定登记手续，确保其公示效力和对抗第三人的法律效力。

（二）建立全周期、主动式的项目风险动态监控与预警机制

在项目执行中，需根据项目特点，建立项目专属风险清单，明确专人关注业主资信、行业政策、现金流等关键指标，主动通过公开司法、行政信息平台以及实地走访，监控业主及相关方的涉诉与经营状况，如业主出现重大涉诉、资产被查封、拖欠关键费用等预警信号，立即启动风险应对程序。

（三）强化法定优先权的主动管理

充分认识并坚决行使建设工程价款优先受偿权。建设工程价款优先受偿权是法律赋予承包人的一项核心法定权利，其效力优先于担保权及其他普通债权，是保障工程款回收的“压舱石”。然而，该权利的行使有严格的除斥期间限制，逾期则权利消灭。因此，企业在发包人出现严重付款违约时，必须将对工程价款优先受偿权的行权决策置于最高优先级，避免因协商拖延或程序启动缓慢而丧失这一决定性的法律武器。

（四）善用程序性工具争取战略主动

当项目资产因相关方涉诉被其他债权人申请法院查封时，情况往往紧急且被动。应及时通过执行异议、参与分配等程序性措施，为企业评估形势、启动核心法律程序赢得缓冲时间，化被动为主动，为后续的实体权利博弈创造有利条件。

东浩兰生集团

构建合规、风险、内控一体化管理体系 重塑企业主动防控风险新格局

为了深入贯彻学习习近平法治思想、贯彻落实市国资委相关监管总体要求和指导精神，推动东浩兰生集团管理提质增效、强化防范风险，进一步推动法治国企建设，东浩兰生集团于 2024 年启动了合规、风险、内控一体化体系建设，围绕“全面”“穿透”理念，采用协同融合、统一建设的创新模式，构建了具有东浩兰生特色的全面覆盖、权责清晰、务实高效的风险管理体系。

一、背景缘由

2022 年市国资委印发了《监管企业合规管理办法》《关于进一步深化上海法治国企建设的意见》，对监管企业提出了加强合规管理、“探索构建法律、合规、内控、风险管理协同运作机制”的明确要求。2024 年下半年，市国资委启动并推进全面风险预警体系建设，2025 年印发《关于做好上海市监管企业全面风险预警工作的通知》，聚焦重点风险领域的识别和防控，对重大风险的智能化预警管理，对潜在风险快速响应和防范化解。

作为一家综合性的国有现代服务业企业集团，东浩兰生集团于 2019 年全面启动内控体系建设，经过四年多实践，各产业版块均已建立内控手册，形成风险管控清单，定期开展内控自评和持续更新。但现有的内控体系也暴露出一些问题，比如风险等级更新不及时、控制措施还不系统、不够有效等问题，更无法满足现行的上级监管要求。

合规管理聚焦合规风险，内控管理针对内控缺陷，风险管理侧重外部环境引发的重大风险，三者核心均为“管控风险”，具备一体化管理的底层逻辑。为了积极应对国内外环境和日趋复杂严峻形式带来的挑战，实现可持续发展、适应新形势，同时降低工作成本，提升工作效率，进一步优化业务流程和资源配置、满足监管要求，集团于 2024 年 8 月正式启动了合规、风险、内控一体化管理体系。

二、基本做法

东浩兰生集团合规、风险、内控一体化管理体系建设工作的核心做法主要有以下几个方面：

（一）确立统一的建设目标

结合集团经营实际与战略规划，一体化管理体系建设遵循“战略导向、风险为本、重

点突破”原则，通过全面梳理业务流程、精准识别关键环节合规要点、聚焦高风险领域，制定针对性管控措施，建立覆盖事前预防、事中控制、事后监督的全流程机制。最终实现风险防控体系化与标准化，提升管理穿透力与效率，增强集团整体风险防控能力及合规管理水平，为集团的稳健发展提供坚实保障。

（二）构建一体化的组织和制度

在集团领导层面，设立了合规委员会，与集团法治建设领导小组合署办公，统筹协调合规管理、内控、风险防控工作，研究解决重点难点问题；集团总法律顾问兼任首席合规官，牵头管理部门开展相关工作，指导各级企业加强风险管理。

在执行层面，确定了集团风险管理部承担风险管理主体责任，统筹负责合规、风险、内控三项工作的管理和具体工作。

制度层面，制定了《东浩兰生（集团）有限公司合规、风险和内控一体化管理手册》和《合规管理办法》，为集团合规管理、风险管理和内部控制工作提供指导和标准化操作流程。

（三）实施科学评估风险

聚焦十大重点风险领域（涵盖了市国资委全面风险管理的八大重点领域），建立了一套系统、规范的风险管理方法和流程，帮助集团总部、各子公司及关联业务单元有效识别、评估和应对各类风险，推动各产业集团内控体系的建设和优化，形成上下联动、相互配合、整体推进的良好格局。

1. 创新评估工具：运用基于多维度定量分析的 SOD 风险矩阵，从后果严重性(Severity)、发生可能性(Occurrence)、发现与预防能力(Detection)三个维度系统评价风险，通过风险优先值量化等级，按预设标准划分为高、中、低三类，制定风险规避、转移、接受、减轻等差异化控制策略，替代传统主观评价模式。

2. 优化评估方法：采取自下而上和自上而下相结合的方法进行评估。在各职能部门、所属企业对风险进行评估后，集团风险管理部会联合第三方专家综合集团战略方向、审计巡查问题及管理层关注重点、以及所属企业重大风险预警清单等相关内容，对之前评估的风险进行再评，确保风险评估有效科学。

（四）建立联动管控措施

在风险控制措施中融入市国资委全面风险预警系统及集团个性化的预警阈值，与内控矩阵进行匹配对应，进而完成内控矩阵的更新，并同步推动相关制度的更新，确保其与合规义务、风险状况的变化保持一致，及时应对内外部环境的不确定性，使集团能够将合规管理和风险管理的要求转化为可操作、可落地的控制措施。

（五）推进统一审查评价

整合内控自评和合规评审，由集团风险管理部牵头实施统一审查评价，重点关注内部控制的有效性、合规义务的履行情况以及风险防控措施的落实情况，对评价结果进行复用，形成管理闭环。

三、主要成效

（一）进一步完善了集团风险与合规管理组织体系

通过本次体系建设，进一步健全企业风险管理和合规管理的组织体系。充分发挥党组织、董事会和经理层的作用，也强化了“三道防线”的职责，保障了风险管理和合规管理体系的有效运行。

（二）合规、内控、风险的一体化联动和整合

通过体系建设，将原先分开运行的合规管理体系、内部控制、全面风险管理进行一体化联动和深入整合，已基本实现了管理目标一体化、领导与组织一体化、风险评估一体化、流程与制度一体化、检查评价一体化，提升了集团整体的风险管理的全面性、动态性和有效性。

（三）建立了一套完整的管理体系文件

完成了包括《东浩兰生集团合规管理办法》《差距分析报告》《合规和内控一体化管理手册》《合规管理内外部环境分析报告》《合规义务清单》《风险评估和控制措施清单》《年度重大风险清单》《内控矩阵》《合规、风险、内控一体化管理内审报告》等文件的编制修订，为集团合规内控管理提供了全面、系统性的指导和依据，实现风险管理的透明化、系统化、规范化。

（四）进一步促进集团法治文化建设

本项目建设过程中参与的人员较多，覆盖面较广。经统计，集团各层级管理人员和员工近 250 人次参加专题培训，共有近 100 位参训者获得合规管理员培训证书，具备了相应的理论知识；多个部门全员参与了合规义务梳理、风险评估等相关讨论；联合集团工会开展防范化解重大风险专项劳动竞赛，有效促进了理论向实操的转化，全员的合规意识得到提升，更为集团的合规经营奠定了坚实基础。

四、推广价值

东浩兰生集团建立合规、风险、内控一体化体系，是进一步推进企业法治建设、落实市国资委近年来关于风险防范相关要求的重要举措。其经验对国企深化法治建设具有以下

推广价值：

（一）建立协同管理框架，破解“三张皮”难题

结合企业特点，通过组织融合（集团法治建设领导小组与合规委员会统筹）、制度整合（统一管理手册）、流程联动（风险预警与内控矩阵匹配），解决传统管理体系中职责分散、标准不一、重复投入等问题，为国企构建集约高效的风险防控体系提供范式。

（二）科学量化风险评估，实现精准防控

创新应用 SOD 三维风险矩阵（严重性/可能性/可控性），通过自下而上摸排与自上而下校准相结合，将定性经验转化为定量指标，实现风险分级精准管控。该方法可快速适配不同行业风险特征，助力企业动态识别重大风险并制定差异化策略。

（三）奠定“穿透式”管控实施基础

合规、风险、内控一体化管理体系构建了“识别-评估-控制-审查”闭环管理机制，未来借助 AI 等技术手段深度嵌入关键业务流程节点，可实现风险控制措施与业务操作同步运行、实时监控，可以有效确保了管理要求在各级子公司和业务末梢的穿透落地，从“表面合规”真正迈向“实质合规”，为“穿透式”管控提供主要支撑和实践抓手。

城市运营（隧道股份）

数据要素业务落地过程中的关键风险识别与应对机制

在数据要素化改革深入推进的背景下，城市运营紧跟市场风向，积极拓展新型数字业务。随着数字产品向市场化、商品化加速演进，企业在履行运营职责过程中同步面临合规监管增强、侵权边界更新、多端数据风险叠加等新挑战。针对数据采集、处理、展示等环节的实时合规需求，城市运营聚焦制度创新与机制前置，探索构建高弹性、可控性的内部数据治理体系，推动业务发展与风险管理协同进化。

一、背景缘由

数据的无形、易复制等特性，以及数据参与主体、使用场景的多元化以及系统多端化，导致了数据要素权属界定的复杂性。本文重点聚焦隧道股份城市运营最新成功挂牌的数据产品“道路健康状况数据库(长三角)”（登记编号：5058070801）过程中的数据确权动作以及停车平台运营中的数据使用问题，通过剖析具体案情，总结在数字化产品变成商品后，或是信息数字化在开展业务中避免因权属不明、数据侵权引起的纠纷，为数据管理和保护积累实践经验，对企业内部制度、管控进行改革性思考，以更好应对未来数据要素市场越来越活跃带来的风险与挑战。

二、基本做法

（一）为进一步挖掘数据价值，释放数据效能，城市运营持续筹备数据产品，近期推出“道路健康状况数据库（长三角）”，使原本仅在企业内部使用的相关数据实现从自用到他用的市场化转变。该产品基于专用道路多功能检测车数据和专业技术团队，在长三角地区提供现状路面技术状况现状数据服务，对道路路面关键性能指标进行分析，判断道路状态，为养护维修、制定养护计划提供参考依据，助力营造有序、安全、畅通的道路交通环境。

然而，在数据产品挂牌交易前，公司面临着数据确权的问题。该产品中数据产品涉及的数据来源于间接获取：

1. 原始数据由城市运营相关公司合法持有的专用道路多功能检测车，于公共道路行使时可以拍摄道路路面图像，对路面图像数据进行直接采集。
2. 城市运营全资子公司已向城市运营出具了上述路面图像的使用授权书，间接获取原

始数据。

3. 此后，城市运营在原始数据基础上进行创造性劳动和实质性加工形成数据产品并进行数据产品挂牌。

这一过程至少涉及城市运营、城市运营相关公司两方主体，为确保数据产品的合法交易和使用，城市运营采取了一系列措施厘清数据权属和权利关系，保障自身对数据享有的合法权益，使数据保护下的“数据”真正成为全社会共同进步的源泉。

（二）作为“上海停车”平台运营单位的上级单位之一，城市运营企业始终关注用户数据安全与平台系统合规。近期，平台运营单位发现接连收到用户对其名下车辆使用“上海停车”app 及小程序情况连续提出申诉存在部分可改进完善空间，涉及第三方平台疑似非法爬取信息并误导用户收费等方面。出现个别用户对账户认证机制及数据安全提出质疑，促使企业从合规视角、管理视角、系统视角、责任视角进行深度自查。

面对这一系列隐私风险警示，迅速联合法务、技术等部门开展内部排查，重点聚焦账户多端绑定后的复绑逻辑、用户数据是否存在接口漏洞等关键点。同时企业通过举一反三后续平台将从用户授权机制、图像隐私脱敏、数据接口防护等方面持续发力，在城市级数据资产运营中努力构建可持续的数据治理机制，保障公众信任。

三、主要成效

2024 年 12 月 4 日，道路健康状况数据库(长三角)获得上海数据交易所挂牌证书。数据要素核心环节含采集、存储、处理加工、流通、分析、应用等模块，上述案例中可能涉及合规瑕疵的主要在采集和处理加工环节。

（一）数据采集环节：需保障原始数据来源的合法性

原始数据采集的合法性与权属清晰度，是保障数据可用、可控、可交易的前提基础。无论是由多功能检测车在公共道路上采集的路面图像，还是由城市级信息平台生成的车辆进出场图像，其使用主体必须取得明确授权。尤其在其他公司或外部平台参与的多环节链条中，数据的合法获取不仅要形式完备，更要责任对等，防止出现“数据在系统中流转，权属却无人问津”的治理真空。对此，面对多元主体参与、数据节点较多的现实情况，实践中，专用道路多功能检测车相关公司向城市运营出具了授权书，确保数据采集环节的全流程合规、全链条闭环，为后续加工利用夯实基础。

（二）数据处理和加工环节：需保障数据传输、流通的合法性

根据国务院《网络数据安全管理条例》第六十二条规定，数据处理活动中自主决定处理目的和处理方式的主体为数据处理者。在产品数据流动过程中城市运营在间接获取的原

始数据基础上进行创造性劳动和加工后形成数据产品，并最终由城市运营挂牌交易，对于数据在集团内部不同主体之间的传输，双方也需起草关于数据获取的授权书、购买协议、合作协议或许可使用协议等，城市运营是数据处理者也是数据产品经营权人。

在“上海停车”平台中，平台运营单位为原始图像数据的对外提供方，系统涉及和权限逻辑直接影响用户隐私是否暴露。这类具有“主动加工”属性的行为，已超出单纯的数据中转范畴，需要在设计层面嵌入数据使用最小化原则，强化用户授权管理与界面展示边界。

四、推广价值

（一）强化数据确权意识，前置风险识别

企业应充分认识到数据确权在数据交易中的重要性，通过数据确权，能够为数据的合法使用、共享和交易提供坚实的基础，避免数据被滥用、盗用或未经授权的使用，保护个人和组织的合法权益；能够大幅降低数据交易流通中因纠纷带来的核实成本、磋商成本、行权成本等，使得数据的高质量流通共享成为可能。

（二）建立和执行数据安全制度，建立清晰的数据权责架构

城市运营重视数据保护工作，已制定实施《数据保护和风险管理办法》等制度规则，具备不同系统的网络安全等级保护备案证明，成立了网络安全领导小组，并组织人员参加数据安全交易培训，种种举措为数据产品顺利挂牌打下良好的基础。但也应该注意，数据合规治理是一个庞杂的法律体系，随着数据产品增加，需要形成更加系统、严谨、能够密切贴合城市运营实际情况的制度体系并规范执行。

（三）持续跟进政策法规

当前立法尚未触及数据要素的权益归属问题，选择了留白处理，企业应密切关注国家和地方政府在数据确权方面的政策法规动态，确保数据管理和交易行为符合最新的法律要求，通过及时调整数据确权策略和管理制度，适应政策变化带来的合规挑战。

（四）注重平台机制与用户感知的双重保障

在保障技术合规的基础上，企业更应强化“以用户为中心”的数据治理理念，将用户感知、安全体验纳入系统规则设计与流程优化之中。推动数据展示权限、访问授权等关键节点设置更为明确、清晰的操作提示。通过机制安全与用户体验的同步提升，企业不仅能够有效降低数据使用风险，更能在公众层面塑造负责任、可信赖的数据形象，为构建长期稳定的用户关系和企业声誉提供有力支撑。

上汽延锋（上汽集团）

织密全球法治防线 赋能高质量发展

延锋汽车饰件系统有限公司是上汽集团全资子公司，为国内外 80 余个汽车品牌提供上车体智能座舱解决方案。2024 年合并销售 1195 亿元，较 2023 年增长 100 亿，位列全球汽车零部件供应商百强榜第 15 位。延锋在 20 个国家拥有 220 余个基地（其中，国内 21 个省市 170 余个基地），目前有 5.7 万余名员工。“八五”普法期间，延锋坚持以习近平法治思想为指导，围绕“地域分布广、行业变化快、群体多元化”三大特点，系统推进法治建设，全面提升依法治企与全球风险防控能力。

一、着眼多元深度，打造精准施策的法治合规文化

延锋致力于构建系统化、全流程的合规管理体系，形成以《延锋行为准则》为根本、覆盖全球业务的合规体系框架。延锋合规管理体系涵盖反腐败、反垄断、数据隐私、贸易合规等关键领域，已配套制定 20 余项专项程序文件与操作指引，实现从原则到细则、从内部到外部的全面贯通，确保全球化经营有章可循、风险可控。

为强化制度合规管理的执行与监督的有效闭环，延锋面向全球员工还设立了 7*24 小时多语种诚信合规热线与在线举报平台，建立“投诉—调查—报告—纠正”一体化机制，确保每一起事件得到及时、专业、保密的处理，切实增强全球员工对公司合规机制的信任与使用意愿。

在合规文化培育方面，面向全球文化背景的员工，延锋注重普法工作的精准性与融入性，推动法治精神成为全员共识。一是开展分层分区域普法培训。根据职能与地域差异，开发多语种合规课程，聚焦目标国劳动法、数据保护法、反商业贿赂法规等。按区域监管差异开设北美、欧洲专场课程，并动态更新内容，确保培训实效。持续开展“诚信合规周”活动，通过案例教学等形式增强全员法治合规意识。二是强化外派人员专项法治教育：在外派前及外派中持续开展驻在国法律法规、外事纪律及保密承诺等专项培训，特别设置了专项合规培训，帮助外派员工快速适应并融入境外当地文化及法律环境，确保我国员工在境外严格遵守法律法规要求。

二、立足地域广度，构建全域覆盖的合同管控机制

延锋建立覆盖全球的线上合同审核系统，开发包含近 100 份标准文本的合同模板库，

该库覆盖采购、销售、战略合作、知识产权许可等高频业务场景，将风险控制的节点从事后补救大幅前置至签约之前，实现了从被动响应到主动防控的转变。合同模板库建设至今显著提升了合同起草效率与文本质量，从源头上降低了因条款模糊或缺漏引发的法律争议。

为强化非标准合同的风险管控，延锋严格执行“非模板合同一律经法审”的刚性要求。所有非标准合同或对标准模板的任何修改都必须通过线上审核系统提交法律部门审查，法务人员对权利义务、违约责任、争议解决等合同内容进行专业评估，并在系统中出具书面审查意见。延锋通过数字化管理系统，将用印审批流程与法律审查流程进行联动。无法核验该法律文件已经过法律审查流程的用印流程无法流转至印章管理员处，从根源上杜绝未经法审合同用印的可能性。此机制确保了各类交易与合作的安全运行，有效防范了潜在的履约争议。

三、应对变化速度，筑牢经营风险法治防线

作为全球汽车供应链中的关键一环，延锋的经营安全与下游客户的资质信用状况深度绑定。客户端的任何经营波动与信用问题，都将直接转化为影响延锋财务健康与可持续运营的关键因素。针对当下复杂市场环境下客户信用风险高发态势，延锋创新构建以保障国有资产安全为核心的客户信用风险全流程管控模式。该管控模式以《民法典》《企业破产法》等法律法规为根本依据，严格落实《关于进一步深化法治国企建设的意见》中关于“全面提升风险防范能力”的核心要求，创新构建了“指标预警-法律评估-集体决策-分类处置”的全流程风控闭环，实现了风险管控与财务管理、经营管理的深度融合。

（一）精准识别：建立跨部门联合预警与法律评估机制

1. 财务指标预警

延锋财务部门严格履行风险监测首责，对触发“逾期账款比率”“账龄结构异常”等预设阈值的整车厂客户，在3日内完成跨业务板块的未付款情况汇总，形成《风险客户信息汇总表》，实现风险的预判和识别。

2. 经营状况评估

延锋战略部门同步介入，在3日内对财务识别出异常的客户的市场表现、履约能力及行业趋势进行分析，提供产销动态分析及风险预判报告，为风险判断提供业务视角支撑。

3. 法律评审与集体决议

经初判存在异常情形的客户，由延锋法务部门牵头，组织包括延锋最高管理层在内的风险管理委员会召开专题评审会。委员会综合财务数据、经营报告及法律意见，就是否对异常客户启动管理措施进行最终决议。

（二）分级管控：依法实施差异化处置措施

针对经识别存在潜在履约风险的客户，风险管理委员会将根据风险成因、金额大小及回收可能性等因素，决议采取与风险等级相匹配的管控措施，形成梯度化的处置策略：

初级措施：强制执行月度回款追踪，并依法发送法务催告函件，固定权利证据等。

中级措施：调整或取消赊销账期、控制发货、暂停新业务接洽等，以止损为首要目标。

高级措施：在充分进行财产摸底的基础上，经管理层批准，果断采取暂停供货、申请财产保全及启动司法程序等刚性手段，坚决维护公司合法权益等。

（三）动态观测：构建闭环管理与依法退出机制

对纳入重点关注范围的客户，实施按月回顾与动态评估。建立常态化退出机制，对已履行支付义务且连续稳定履约的客户，经委员会决议后解除相应管理措施，实现管理的持续优化与资产的依法保全，形成风险防控与资产安全保障的良性循环。

本管理流程核心价值体现在三个方面：一是实现了潜在风险客户的早期识别与快速响应，通过财务、业务与法务的联动预警，将风险发现节点前移，为后续管控争取了宝贵时间；二是确保了管控措施决策的科学性与权威性，依托风险管理委员会的集体决策机制，能够迅速确定并启动与风险等级相匹配的管控方案，避免因个人决断或部门壁垒导致的延误；三是通过分级处置手段，实现了止损效率与合规性的统一，从函告催收到司法救济，每一步都有章可循、依法推进，有效管控应收账款，切实守护了国有资产安全。

通过上述系统性推进合规体系建设、合同管理机制优化及潜在履约风险管控的举措，延锋不仅在“八五”普法期间全面提升了依法治企能力，更将法治精神深度融入全球经营与改革发展的各环节。面向未来，延锋将继续深化法治国企建设，持续完善与全球经营相匹配的风控体系，不断巩固普法工作成效，为服务国家战略与实现高质量发展贡献延锋的法治力量。

锦江旅游（锦江国际集团）

三位一体保障体系 护航企业行稳致远

上海锦江国际旅游股份有限公司（以下简称“锦江旅游”或“公司”）作为锦江国际（集团）有限公司旗下国资企业，积极响应国家“走出去”战略，服务“一带一路”倡议及上海市涉外法治建设部署，于2024年启动在沙特阿拉伯设立全资旅行社的项目。

面对沙特复杂法律环境与跨境投资风险，锦江旅游以习近平法治思想为指引，将涉外法治能力建设置于核心，创新构建全流程法律风险防控体系，保障项目依法合规推进。

该实践通过境外新设子公司法律保障的“小切口”，彰显了法治在服务深化改革、防范风险和完善的跨境治理体系的“大视角”积极作用。

一、背景缘由：战略驱动下的法治护航需求

锦江旅游投资沙特设立子公司，主要基于三重战略背景：

（一）国家战略与企业机遇：沙特政府宣布8000亿美元旅游投资计划，2030年目标吸引400万中国游客，市场潜力巨大。锦江国际（集团）有限公司与沙特旅游局已签署合作备忘录，亟需落地项目公司以深化双方合作。

（二）风险挑战与法治短板：沙特法律体系、营商规则、文化习俗等均与中国差异显著，例如：注册审批流程复杂（国内需要办理ODI备案，境外需沙特投资部许可、商务部执照、旅游部许可、商会备案、银行审核等），存在政治、安全、经济、社会等多重风险。传统经验式“走出去”难以应对复杂法治环境，企业急需系统性涉外法治解决方案。

（三）国企使命与合规要求：作为本市著名国资企业锦江旅游肩负着依法合规经营、保障国有资产保值增值的重任。上海市国资委及市委依法治市办关于加强涉外法治建设提升企业“走出去”法治保障能级的要求，也促使公司将法治建设作为整个项目成功落地的基石。

二、基本做法：创新构建“三位一体”法治保障体系

锦江旅游摒弃“重业务、轻法治”的传统落后思维，系统性地构建了贯穿项目全生命周期的“前期精准化、中期体系化、后期常态化”的三位一体涉外法治保障体系：

（一）前期：法律尽调精准化，扫清准入障碍

1. “三地联动”专业支撑：锦江旅游委托具备丰富中东经验的国际律师事务所，由法务部门牵头新加坡、中国以及沙特三地的律师团队深度介入法律调研。主要聚焦沙特《外商投资法》《公司法》及其实施条例、投资部的《投资手册》等核心法律、法规以及参考文件。

2. 靶向尽调核心议题：重点调查：1) 外资旅行社设立条件、注册资本要求、股东结构限制；2) 具体经营范围界定及禁止性规定；3) 注册审批流程、时限及关键材料（如公证认证要求）；4) 劳动用工、税务、数据保护等基础合规框架。形成详尽的《沙特实体设立的法律意见书》，精准指导公司内部决策及后续行动。

3. 方案本地化适配：根据尽调结果，调整子公司注册名称、企业股权结构、精确核定“旅行和旅游机构的活动”经营范围、设定 50 万美元实缴资本等以满足当地办公及运营基本合规要求。

（二）中期：风险防控体系化，筑牢安全屏障

1. 制定“五维四步”的风控模型，即：基于尽调识别的风险点，结合沙特国情，系统梳理政治、安全、经济、社会、环境五大维度的风险。对每类风险，制定“识别评估（Identify）- 预防规避（Prevent）- 监测预警（Monitor）- 应急响应（Respond）”的四步防控策略（IPMR 模型），形成应对预案。

关键措施落地：

政治风险：建立沙特政策动态追踪机制；制定与沙特投资部、旅游部等沟通计划，主动融入本地营商网络。

安全风险：编制《驻沙员工安全手册》；制定恐怖袭击、社会动荡等专项应急预案；计划投保相关险种。

经济风险：明确汇率波动管理原则（适时运用金融工具）；进行沙特旅游市场竞争分析，制定差异化服务策略。

社会风险：规划对派驻人员的跨文化培训；制定本地化招聘方案（初期制定本地员工占比目标）。

环境风险：承诺严格遵守沙特环保法规；建立极端天气预警接收机制。

2. 合规嵌入关键流程：将法律、财务等风控要求明确写入《客户信用管理制度》及《业务审批流程方案》中，确保风控措施在未来业务开展的各个环节中得到执行。

（三）后期：合规运行常态化，保障行稳致远

1. “法治嵌入运营”机制：明确沙特子公司设立后，其重大决策、合同签署、日常运营须遵循“法律审核前置”原则。初期由锦江旅游总部法务部门提供远程支持，子公司取得当地实体资格后则引入沙特当地常年法律顾问提供常态化的法律保障。

2. 合规文化培育：后续拟聘请沙特常法律师，将沙特法律法规、公司合规要求纳入新员工（尤其是中方外派人员）入职培训必修内容。定期组织合规案例分享与风险提示。

3. 信息报送与审查：参照锦江集团相关规定以及经验，建立子公司定期向总部报送合规运营情况（包括法律事务处理、风险事件）的机制，总部法务进行审查与指导。

三、主要成效：法治赋能下的项目成功与能力提升

通过系统化的涉外法治建设实践，项目取得显著成效：

（一）项目高效合规落地：依托精准法律尽调与本地化方案，沙特子公司设立所需的境内（上海市发改委、商委备案）及境外（沙特投资许可证）关键前置审批顺利完成，为后续办理沙特商务部营业执照、旅游部许可证、国内向境外汇款等关键事宜奠定了坚实的法律基础。

（二）重大风险有效规避与缓释：“五维四步”风控预案显著提升了企业对沙特复杂环境的适应力和抗风险能力。特别是在项目前期准备阶段，通过专业尽调有效规避了因经营范围不符、资本金不足、材料认证瑕疵等可能导致注册失败或延误的法律风险。

（三）企业依法跨境经营能力跃升：本项目成为锦江旅游系统化构建涉外法治能力的重要契机。公司建立了一套可复用于其他“走出去”项目的“三位一体”保障体系框架，培养锻炼了法务团队处理复杂跨境法律事务的能力，显著提升了公司整体的跨境合规经营水平与风险防控意识。

（四）服务国家战略与塑造良好形象：项目的依法合规推进，有力支持了中沙经贸合作与文化交流国家战略。锦江旅游作为上海国资企业，其严谨专业的法治实践，展现了中国企业尊重规则、依法经营的良好形象，增强了沙特合作伙伴的信心，为后续深化合作营造了良好法治氛围。

四、推广价值：可复制可推广的“锦江集团涉外法治”样本

锦江旅游沙特子公司的法治实践，开启了先行先试和开拓创新的步伐，为集团全球化战略落地提供了可复制、可推广的经验案例。

（一）“三位一体”体系具有普适性：“前端精准尽调（依托专业力量）- 中端体系风控（IPMR 模型应用）- 后端合规嵌入（长效运行机制）”的框架设计逻辑清晰、环节完整，适用于不同行业、不同目的地国家的境外投资项目，特别是新设机构场景。

（二）“五维四步”风控模型实用性强：聚焦政治、安全、经济、社会、环境五大核心风险维度，通过识别、预防、监测、响应四步闭环管理，提供了一套结构化、可

操作的风险管理工具，有效破解了企业面对复杂陌生环境“风险识别难、应对措施散”的痛点。

（三）“法治嵌入运营”理念是关键：强调法律合规要求必须深度融入企业境外实体的日常决策和业务流程，而非事后补救，这是保障长期合规经营、实现可持续发展的核心。其关键在于明确总部管控责任、建立有效的信息沟通与审核机制。

（四）专业力量协同是重要支撑：有效整合利用国际律所网络资源（如本案中的新加坡+沙特律师组合），实现跨境法律服务的精准对接，是克服信息不对称、提升法律保障质效的有效途径，值得在缺乏海外法务团队的中小国企推广。

（五）国资国企的示范引领作用：本案例生动诠释了上海国资国企在落实习近平法治思想、服务国家战略中，如何率先垂范，将提升涉外法治能力作为核心竞争力的重要组成部分，为其他企业提供了可借鉴的“上海方案”。

锦江旅游沙特投资项目的成功实践证明，只有将法治思维和法治方式贯穿于企业“走出去”的全过程、各环节，构建系统完备的涉外法治保障体系，才能有效应对风险挑战，实现高质量、可持续发展。该案例为上海乃至全国企业依托法治力量开拓国际市场、服务共建“一带一路”提供了具有重要参考价值的实践范本。

世发公司（上海地产集团）

“学思想、强落实、建新功”构建具有企业特色的风险画像体系

肩负着持续深化国资国企改革使命任务，世发公司领导班子从学习习近平法治思想中汲取养分，将学习成果转化为实际行动，指导公司有针对性开展防范化解重大风险工作。面对复杂严峻的经济环境对公司风控带来的挑战，公司创新应用以“业务专管员”为主要抓手，构建具有企业特色的风险画像体系。运作至今，已在加强前置审批参与度、提升资源信息清晰度和培育全员合规覆盖率等方面成效显著。

一、背景缘由

习近平总书记在中央全面依法治国工作会议的重要讲话精神，为我们防范化解重大风险提供了理论指引和实践指导，必须坚持在法治轨道上推进国家治理体系和治理能力现代化，坚持依法应对重大挑战、抵御重大风险。

国有经济是国民经济的重要组成部分，国有资产的保值增值管理对国民经济的持续增长至关重要。因此，对上海世博发展（集团）有限公司（全文简称“世发公司”）而言，始终对防范化解风险高度重视，坚守系统性风险底线。为贯彻落实党中央、国务院关于持续深化国资国企改革有关文件精神及上海市国有企业改革深化提升行动的方案部署，世发公司通过强化自身定位，锚定党对国有企业的领导不动摇，努力在提升服务全市重大战略和任务能力、推动产业转型升级、服务科技创新生态优化、加强国有资本降本提质增效、增强企业治理效能和管理水平等方面践行持续深化改革的任务使命。

习近平法治思想指出，改革和法治关系一直是法治建设的重点难点问题。改革发展的经验告诉我们，做好改革发展的各项工作离不开法治，改革越深入越要强调法治。在全面依法治国的背景下，企业法务与业务部门的关系已从传统的“风险管控”转向“价值共创”，习近平法治思想中“法治与改革相辅相成”、“更加注重系统性整体性协同性”等重要论述，系统分析了法务与业务的协同逻辑。

基于此，世发公司聚焦资产经营、园区管理、工程建设三大主业板块，构建起以党的法治建设为政治引领，以“业务专管员”为主要抓手，以“预防式合规、嵌入式服务、前瞻型法务”为愿景，塑造具有企业特色的风险画像体系，并发挥母公司地产集团已经搭建的数字化监管平台优势，为企业防范化解风险建立具象化的图谱。该模式从2024年运作至今，已取得一定成效。现将这一模式具体内容进行阐述。

二、基本做法

（一）强化风险防控党建引领

为全面贯彻习近平法治思想要求，坚持抓住领导干部这个“关键少数”，世发公司对照市国资委监管企业领导干部应知应会党内法规和法律法规清单的学习要求，围绕“十四五”规划收官和“十五五”规划谋篇布局，立足公司工作实际，将习近平关于国企改革、安生生产重要论述、《民法典》、新《公司法》等新修订的上位法列入党委中心组学习计划，通过学习研讨，切实提高领导干部把握和运用市场经济规律、社会发展规律的能力，提高科学决策的能力，并且提高运用法治思维、法治工具开展公司防范化解重大风险、筑牢企业风险画像的能力。世发公司将防范化解重大风险工作融入公司治理结构，重大事项纳入“三重一大”党委前置研究程序，由党委班子成员述风险、评风险，对各领域的风险提示做出公司范围最高层面的决策，研究审议年度重大风险工作方案、年度重大风险清单、专项应对预案等议案。

（二）聚焦主业刻画风险形态

在世发公司党委的引领下，公司法务风控部由团队法务人员兼任业务专管员，分别对接公司主业板块，全面参与前置立项审核、风险事项专项处置，对接各业务部门、子公司，织密风险防控基层治理网络。实践证明，没有业务信息来源的法务工作如同“巧妇难为无米之炊”。专管员构建风险画像的模式，一方面能让法务团队用业务的语言履职，更能培养法务人员从业务的角度来考虑问题，从单纯地“提出风险”到“寻找替代方案”；另一方面，业务人员往往抱怨法务是“刹车器”，甚至与法务形成对抗关系。然而在专管员模式下，法务人员尝试在沟通中让业务人员适应法律语言，明白法律底线和合规要求，让“后端管控”变为“前置服务”，达成法务与业务的和谐互动。

这一模式运作至今，我们通过频繁沟通所采集的数据，构建起风险画像的量化指标，并在以下两个业务板块进行标记，帮助业务人员更快识别风险，做出应对。

1. 资产经营板块。该板块营业收入占公司营业收入 70%以上，是公司经济指标的“晴雨表”。其中不动产租赁风险特征多呈现为承租人拖欠租金，退租造成房屋空置；承租人转让主体，保证金未完成“一收一退”手续，一旦出现合同约定的违约事由将导致行权不能。业务专管员通过创建并定期更新不动产租赁欠租台账，实时掌控租金追缴动态，主动引导业务人员研判事态发展，落实催款函-律师函-提起诉讼这一渐进式的行权催缴手势。

2025 年，公司实践区新落成项目迎来国内知名票据交易平台入驻，该项目采用量身定制的“租赁+装修代建”方案，是世发公司对政府支持项目提供创新全链条服务的实践，其兼有工程项目履约交付的紧迫性和租赁项目按期形成收入的经营要求。公司律师通过前置

参与法律审核，争取到对原约定的工程交付日基础上延长 45 天，且承租人不因此行使解除权的条款修订，既满足了装修与租赁顺利衔接，又为工程项目管理的不确定性争取时间。

2、园区管理板块。该板块兼具政策性强和高风险特征，是世发公司重点关注的风险领域。对此，世发公司以符合法律法规、操作流程合规、以案促改等多维度构建风险画像体系，主要总结为新建永久建筑、新签合同超过 2 年、违法转租侵占、安全生产隐患和腾地等风险。对此，世发公司做法是发挥诉讼案件和审计整改正面价值：

（1）追本溯源。通过梳理分析案情和审计揭示的问题拟定示范文本，明确告知合同相对方场所权属属性可能造成的占用风险，增设因法律法规的强制性规定造成合同提前解除的免责条款，将示范文本的规范使用纳入规范、嵌入流程；

（2）案例复盘。由专管员将手中业务与过往案例进行比对，标记相似风险隐患、风险成因，从经验教训中发现管理弱项，让已成为档案的判决书、涉案合同“开口讲话”，让风险后果不再是法务人员口中的“可能会”，而是“曾经有”、“已经是”，确保类似现象不重蹈覆辙。

此外，世发公司法务团队深入临时利用场地一线，靠前一步掌控风险，与业务人员实地共同判定隐患程度，为管理层决策提供依据。公司自 2023 年组建法务团队以来每年定期举办高风险板块的法律培训、知识竞赛，通过“律师释法”、“员工论题”强化业务人员底线思维和法律合规意识。

三、主要成效

世发公司根据母公司地产集团战略部署，专设法务风控部门，这是构建业务专管员模式下的风险画像体系的基础，有了这一组织保障，习近平法治思想在世发公司有了试验田和践行地。

（一）实现风险控制在前置审批环节 100%参与。相较以前，法务团队全员彻底从“后台”走向“前端”，实现了与业务部门风控协同，业务专管员在立项环节，甚至在提前沟通过程中就已经将风险特征进行了揭示。持而久之，在各业务条线形成了“什么事都要法务先看一看”的惯性思维，业务人员也越来越懂什么是法务人员口中的“风险”，基本符合了“预防式合规”、“前瞻型法务”的设想。

（二）实现法务人员对资源基础信息 100%掌握。世发公司主业板块中资产经营和园区管理的资源数据较繁杂，资源横跨黄浦江两岸，涉及浦东、黄浦两个行政区划，每个地块、楼栋都有其约定俗成的名称。对基础数据的掌握，将极大提升法务团队的工作响应速度和风险研判精准度。透过基础信息，业务专管员又将其与合同台账进行数据互融，形成了一

张涵盖当年合同收入、租赁使用期限、租赁面积、经营主体、相对方等关键数据的“作战图”，再结合市国资委风险问询函、财务部门定期更新的快报数据，企业当前经营状况与企业健康度以及与年度 ROE 目标之间的差距，风险形态变得逐渐清晰起来。

（三）全员合规意识明显提升，截至 2024 年实现各业务板块权益追缴 848 万元。通过合理地发送催款函、律师函，掌握措辞力度，迫使欠缴相对人认识到公司的严肃态度，尽快筹集资金，落实还款计划，避免企业额外的诉讼成本和时间成本，以及未来审计问责的代价。前述渐进式的行权方式，正是写在世发公司和地产集团不动产租赁管理制度中的原文，业务专管员通过欠租情况的动态掌握，引导员工熟练运用制度工具，既做到了制度合规，又有效防范了风险，保障了企业合法权益。

四、推广价值

综上所述，世发公司认为坚定改革信念，主动靠前作为、坚持系统性、整体性、协同性，是当下持续深化改革，推进依法治企的重要依托，以“业务专管员”为抓手的风险画像体系的构建正是在这样的思维模式下形成并逐步推广的。在这一体系下，法务人员从“法务专家但却是业务门外汉”逐步转变为“风险兼业务专家”，使得法务人员不再显得“仅有原则”，而是随着深入业务细节、深入业务一线，彻底扭转人们对法务团队“只花钱不创收”的固化印象，让合规管理不再被视为负担。反过来，业务专管员模式下的风险画像构建最显著的经验成果是把风险放在“桌面上”讲，成为业务人员口口相传的观念，其最终目的是提高公司全员的合规经营意识和抵御风险的能力，避免、降低潜在损失，保障企业经营目标的实现。

诚然，面对未来业务新赛道新挑战，风控道路阻且长。目前的风险基础数据采集主要基于数字化审批流程和横向的部门信息共享，如预防式风险提示并未得到完全落实、部门间信息共享不及时，更重要的是新的业务使得风险特征相互交织，可能产生新的形态。然而，世发公司有信心，做足前瞻性研究，始终坚持系统性、整体性、协同性，强化风控的技术全覆盖，运用“机器管人”，同时根据实际情况不断提高风险识别及风险控制的能力，让企业治理真正从“法制”向“法治”飞跃。

第二部分 案例

合 规 管 理

中国太保打造“合规日”品牌 开辟合规文化建设新路径

一、背景情况

合规文化是企业文化的重要组成部分，是金融企业重要软实力之一。党的二十大绘制了以中国式现代化实现中华民族伟大复兴的宏伟蓝图。站在新发展阶段，虽然外部机遇和风险挑战并存，但追求高质量发展是行业共识。构建符合新发展阶段要求的合规文化，是当前和今后一段时间合规工作的重点之一。为深入贯彻主动合规理念，进一步提升各级机构、干部、员工的合规意识和合规能力，将合规经营打造成高质量发展的无形竞争力，公司将每年9月7日设立为“太保合规日”，并作为公司每年开展合规宣传的标志节点。通过集团牵头，各子公司结合各自合规文化建设要求，通过有合有分的方式，聚焦合规前沿知识、合规技术创新、合规实务发展等主题，开展贯穿全年“太保合规日”系列活动。于内，持续向深向广传递主动合规文化，激发培育各层各级的合规新动能，塑造三道防线协同一体的合规文化价值观；于外，搭建合规管理交流平台，差异化打造“太保合规日”品牌，向外延伸太保合规文化传播触角，传递太保集团独有的合规价值理念。

二、主要做法和成效

为树立并弘扬诚实守信、以义取利、稳健审慎、守正创新、依法合规的中国特色金融文化，中国太保以合规文化为突破口，创新将每年9月7日定为“合规日”。全年，围绕“合规日”，开展了一系列可视可感可触的文化建设举措，为经营塑造良好环境。

正如中国保险行业协会党委委员、副秘书长马晓伟在“笃行致远”第二届太保合规日现场活动致辞中所希望，“要持续运用好合规日这个文化宣传载体，以更多元的内涵、更活跃的思路、更丰富的场景，将太保合规风控文化的优势，转化为高质量发展的优势，为行业提供更多的太保样本”。太保集团党委书记、董事长傅帆亦强调，“合规日不仅是合规风控条线干部员工的专属，更是全体太保人认识、理解并践行合规理念、合规文化的代名词。”

（一）围绕“合规人”，打造专属荣誉，建设具有职业荣誉感和归属感的合规家园

“一枚徽章”。2023年第一届合规日现场活动中，太保创新设计了一枚属于合规人的

徽章。这枚徽章不仅是为了表彰先进，更是为了感谢和鼓励在各级机构、各业务条线默默从事合规工作、守住合规底线的每一个人。2023年起，每年在“合规日”现场活动中为全辖合规代表颁发徽章，呈上一份特有的合规见证。

“一份荣誉”。2024年第二届合规日现场活动中，太保发布了合规风控荣誉体系，在集团整体荣誉体系框架下，首次建立了合规风控工作的专属荣誉，表彰那些在法律合规与风险管理的道路上勇于担当、不懈努力的团队和个人，以良好的示范，引领更多的合规风控人员砥砺前行、不负韶华。

“一本宣言”。在全司人员的见证下，第一届合规日活动发布了太保《合规宣言》，确立了“合规即是底线”、“合规无小事”、“合规人人有责”、“合规贯彻始终”、“合规创造价值”的五大合规理念，明确内涵要求。第二届合规日活动中，太保组织全辖在重温《合规宣言》中，坚守合规初心，践行合规要求。

（二）围绕“合规事”，述说合规故事，牢固树立合规与发展共赢的价值理念

“论坛交流”热点故事。顺应金融高质量发展要求与严监管形势，如何做好主动合规已成为金融机构的重要课题。在第二届合规日活动中，为分享经验、拓展视野、达成共识，开启了一场关于“主动合规，降低处罚”的专题论坛，集团辖下总部机构、分公司、三道防线头脑风暴，各抒己见，营造良好氛围。

“走进合规”案例故事。防范案件风险始终是合规工作的重点，通过一个个鲜活、生动的案例，以案释法、以案普法。通过合规日活动，太保组织各子公司先后编写了“走进合规”系列案例集，汇聚了行业各领域的典型案例与处置经验，以每一篇典型案例的分析、启示、建议，探索合规管理的最佳实践。

“我与合规”成长故事。2007年保险行业启动合规建设以来，太保管理层高度重视合规工作，合规队伍不断壮大，多元化发展。这支队伍中，有的从一而终，最为长情；有的从业务条线跨界，成就个人发展。依托“合规日”活动，组织不同背景的合规人员讲述“我与合规”的成长故事，引发共鸣，凝聚奋进力量。

（三）围绕“合规物”，激发创新活力，引领开拓大数据、大模型下的合规未来

挖掘合规AI创意。提升科技含量，增强数字化能力，是行业趋势，也是太保合规的必定选择。合规科技的进步既源于合规管理人员的思考，更取决于业务一线的需求。两届合规日活动中，太保在全辖开展合规AI创意征集，挖掘价值高、实现性强的合规“金点子”。这些“金点子”是推动合规科技发展的重要原动力。

推进合规科技共建。一个合规 AI “金点子”的落地，需要多家机构的支持。在第二届合规日活动中，太保探索了一条在集团系统内的最佳实现路径。选取从解决业务一线痛点的创意出发，由集团提供平台，牵头总部机构与系统内的科技公司，三方签署落地方案，切实将“金点子”转换为“金果子”。

实现合规科技共享。为进一步提升集团整体合规管理能力，从第一届合规日活动起，集团发挥统筹优势，依托合规日现场活动，搭建了全系统合规科技的现场“比武”平台。从业务条线到合规部门，从分支机构到总公司，共享好用、实用的合规工具，最大程度发挥合规工具的使用价值，不断丰富合规创造价值内涵。

三、经验启示

合规人、合规事、合规物是两届太保“合规日”活动的核心篇章，述说着太保合规发展故事，也为太保在合规文化建设上开辟了一条新路径。太保将以“合规日”为新的起点，坚持金融工作的政治性和人民性，始终胸怀大局，践行合规理念，为推进金融强国建设，服务中国式现代化大局贡献更多太保智慧和太保力量。

以法治践行使命 以合规守护民生

在“八五”普法与法治国企建设纵深推进过程中，浦发银行始终以国务院打击治理电信网络诈骗犯罪工作部署为政治遵循，以《中华人民共和国反电信网络诈骗法》为行为准则，将法治要求深度融入反电诈工作各环节，构建起权责明晰、运转高效、保障有力的法治化治理格局。

一、对标国家部署，以法治思维构建系统治理体系

浦发银行深入落实中共中央办公厅、国务院办公厅《关于加强打击治理电信网络诈骗违法犯罪工作的意见》中“系统治理、源头治理、科技支撑”的核心要求，将反电诈纳入全行法治建设顶层设计。成立由法律合规部门牵头管理、业务部门专项治理、科技部门提供技术支持的专项工作组织架构，制定一系列电信网络诈骗治理工作制度，将国务院“齐抓共管、群防群治”部署细化为“总行统筹、分行落实、网点执行”的三级法治责任体系，明确各部门、各岗位反诈职责与操作边界。

紧扣公安部等四部门《电信网络诈骗及其关联违法犯罪联合惩戒办法》要求，建立与惩戒制度相衔接的内部管控机制，对涉诈关联行为依法落实账户限制等措施。

二、严守法定职责，以合规实践筑牢风险防控防线

浦发银行严格履行《反电信网络诈骗法》赋予银行业金融机构的风险防控责任，构建全流程法治化防控链条。在账户源头治理环节，严格落实客户尽职调查制度，依托跨机构信息核验系统强化异常开户核查，对身份信息存疑、用途不明的申请依法拒绝；在交易动态监测环节建立智能风控模型，嵌入涉诈交易特征指标实时研判，对可疑交易依法采取延迟支付、限制业务等措施；积极落实人民银行要求，部署“金融反诈一体化平台”各项功能，截至2025年9月，累计布控315.1万高风险账户，阻断3848名/17600笔/19593.8万元疑似受收款账户转账交易，并通过非柜面限额“限时”保护5578笔/31007万元高风险交易。

在协同打击环节，建立健全警银联动机制，依法提供账户交易、IP、MAC地址等必要信息支持，持续协助警方破获涉诈案件；柜面办理业务时发现异常及时向公安机关报送线

索，帮助警方现场抓捕犯罪嫌疑人，收到各地反诈协调机制办公室感谢信、表扬信逾 300 封。

三、深化普法赋能，以法治共识凝聚共治合力

浦发银行以“八五”普法为契机，将《反电信网络诈骗法》宣传贯穿内外治理全过程。对内建立“法条解读+案例警示”培训体系，全年覆盖员工 6 万余人，并将合规履职情况纳入考核，促进全体员工严守法律底线，培养识诈意识和反诈能力。

对外构建“网点+线上+社区”普法矩阵，践行《反电信网络诈骗法》关于宣传教育的要求。每年开展“反电信网络诈骗集中宣传月”“反诈拒赌校园行”“守护银行卡不做电信诈骗工具人”等主题宣传活动及日常宣传活动，持续制作反诈视频、漫画、小折页等宣传素材，依托线下网点与线上媒体为宣传阵地相结合，扩大宣传面，覆盖人次上千万，营造全民反诈的良好氛围；各分行联合社区打造“银发守护联盟”，针对老年群体开展法条宣讲；依托手机银行推送反诈法解读短视频，在网点设立“反诈宣传示范点”。浦发银行始终秉持“金融为民”理念，以法治宣传筑牢社会防范根基，努力守护好人民的“钱袋子”。

浦发银行始终以法治为引领，将反电诈工作与合规经营、普法宣传深度融合，既精准落实国家治理要求与法定义务，更以实际行动彰显法治国企的责任与担当。

公共交通卡公司（久事集团）

构筑合规管理闭环 提升依法治企效能

作为全市交通支付与信息服务核心运营主体，上海公共交通卡股份有限公司（以下简称“公共交通卡公司”）坚持以习近平法治思想为指导，认真落实市国资委、久事集团关于深化法治国企建设的有关部署要求，扎实推进各项改革任务，尤其在数据合规管理方面取得了显著成效。本文结合公共交通卡公司在构建数据合规管理体系过程中的实践与探索，系统总结其亮点与成果，以期同类企业提供有益参考与借鉴。

一、案例背景

公共交通卡公司成立于 1999 年，多年来始终肩负上海市交通支付系统建设与运营的核心使命，业务覆盖上海公共交通卡、沪通卡 ETC、上海都市旅游卡等系统的开发、运营与维护，并逐步扩展至公共交通信息服务领域。伴随“上海公共交通乘车码”与手机交通卡的广泛应用，公司已全面迈入“互联网+”智慧出行新阶段，持续赋能城市交通数字化升级进程。

在数字化服务不断深入的背景下，公共交通卡公司积累了庞大的用户群体与丰富的数据资源，其中上海交通卡 APP 历史累计注册用户目前超过 1400 万，月活跃用户数超 140 万；公交乘车码和随申码（上海城市出行码）累计开户数目前已超过 1.2 亿。伴随用户规模的持续扩大与数据资源的快速积累，构建系统化的规章制度体系、制定精准的业务合规流程、开展具体产品的合规评估，已成为企业在数据治理领域落实依法治企要求的关键举措。

二、具体举措

（一）加强规章制度建设，筑牢数据合规管理根基

为加强公司数据资源的管理与控制，推动数据资源的优化配置与增值利用，促进公司数字化转型和业务发展，公共交通卡公司制定了内部规范化的规章制度体系，同时协助久事集团完善相关合规制度体系框架。

建立公司数据管理领域专门管理制度。公共交通卡公司立足于管理实际，根据数据安全、个人信息保护等相关最新法律法规，制定了《上海公共交通卡股份有限公司数据资源管理办法（试行）》等数据管理规章制度。制度明确了数据管理的职责分工、数据资源分

类分级、数据资源管理以及数据资源使用等，并严格落实规范流转审核要求，形成了一个完整的数据合规管理体系，助推实践中数据工作在法治轨道上的顺利开展。

协同推动集团层面数据合规制度体系建设。公共交通卡公司充分发挥数据领域的丰富实践经验和专业优势，积极联动外部专业律师团队，协同集团内其他成员企业，就数据合规管理层面的情况进行广泛深入的调研交流。在此基础上，进一步协助久事集团修订《上海久事（集团）有限公司数据资源管理办法》等规章制度，为完善集团数据合规管理制度体系贡献了重要力量。

（二）规范 APP 业务活动，把控个人信息合规风险

针对 APP 以及小程序等数字化交易业务场景中涉及的个人信息收集与隐私保护，公共交通卡公司制定了详细全面的合规流程，为业务活动的开展保驾护航。

制定专项合规指引。公司结合《中华人民共和国网络安全法》以及《中华人民共和国个人信息保护法》等法律法规，制定《上海公共交通卡股份有限公司合规指引——App 个人信息收集使用合规指引》，针对 APP 个人信息从概念定义、法律与合规风险、风险行为的识别与防范到制度保障等诸多方面，将原则性制度转化为清晰、可操作的行为规范，为业务提供整体指引。同时，加强业务流程宣贯，切实提升一线人员的风险识别与防控能力，保证合规要求的有效执行。

完善用户协议和隐私政策。在前述合规指引的基础上，公共交通卡公司密切关注法律法规、国家标准的出台与司法行政的动态，定期开展数字化业务场景合规评估，及时对《上海公共交通卡用户服务协议》以及相关隐私政策文件进行动态更新，通过协议和文件，向 APP 用户清晰说明个人信息将如何被收集和使用，如何被共享、转让、公开披露，以及平台将如何保护用户个人信息等重要内容，从而进一步厘清了信息收集与隐私保护之间的合理边界。

（三）健全数据交易机制，严控数据产品流通风险

公共交通卡公司借助丰富数据资源，在探索数据要素市场化方面迈出了坚实步伐。截至目前，已在上海数据交易所成功挂牌包括“久事客流宝”“久事乘车宝”以及“轨道交通站点客流查询”等在内的共计 26 项数据产品。在数据产品挂牌交易过程中，公共交通卡公司逐步建立完善“进场前合规论证+产品合规评估”的数据交易合规机制，有力保障数据产品合规申报与有序流通。

完善进场前的合规论证机制。公共交通卡公司明确流程机制，数据产品在进场前，均就企业数据交易展开合规性研究论证，明确其合规性依据、交易类型方式、具体交易流程等，同时针对具体数据交易产品制定说明书，明确产品基本信息、内容说明以及使用说明，

为后续产品合规登记做好前期准备。

加强数据产品合规评估。在数据产品申报中，公共交通卡公司联合外部专业律师团队，针对数据产品的来源合法性、可交易性、流通风险性等要素进行评估，形成数据产品挂牌交易专项法律意见书，进而推动产品在完成合规审查的前提下顺利登记，并最终实现数据产品的顺利挂牌。

综上所述，公共交通卡公司通过构建系统制度以筑牢管理根基，细化业务指引以实现精准风控，深入产品评估以确保合规落地，逐渐形成了从宏观到微观、从制度到实践的全链条合规保障机制，切实提升了企业依法治理与风险抵御能力，为上海智慧出行建设筑牢了合规防线，也为同类国有企业数据合规管理提供了可借鉴的实践路径。

临港控股（临港集团）

优化治理促发展 规范披露筑根基

面对复杂宏观经济形势与资本市场监管强化的双重挑战，上海临港控股股份有限公司以法治建设为发展基石，服从服务国家重大战略。通过完善公司治理、强化董监高责任、规范合规披露等创新实践，形成权责明晰、决策科学、监督有力的治理机制，显著提升公司治理水平与信息透明度，连续获资本市场权威认可，为同类企业提供示范经验。

一、背景缘由

上海临港控股股份有限公司（600848.SH，简称“上海临港”）于2015年11月挂牌上市，是上海临港经济发展（集团）有限公司（简称“临港集团”）旗下专业从事园区招商运营、企业专业服务、科创产业投资的国有控股上市公司，上海临港始终以“争做一流的园区创新生态集成服务商和总运营商打响具有全球影响力的高科技园区品牌”为使命，服从服务中国（上海）自由贸易试验区临港新片区、上海科创中心、长三角一体化建设等国家战略，紧扣上海“五个中心、四大品牌、三大任务”发展目标和“中心辐射、两翼齐飞、新城发力、南北转型”空间布局，全力形成建设“社会主义现代化建设引领区”的战略承载。上海临港将践行国家战略、促进区域经济与谋求自身发展紧密结合，主动承接临港新片区重点区域开发、重大项目建设和特殊经济功能培育，深度参与上海市重点转型区域和“五个新城”建设，深耕上海漕河泾新兴技术开发区、临港松江科技城、临港浦江国际科技城、临港南桥科技城、临港康桥商务绿洲、临港金山枫泾园区、滴水湖金融湾、临港新片区大飞机航空产业园等园区建设。随着国际政经环境变化带来的不利影响日益增多，国内有效需求不足，经济运行持续出现分化，重点领域风险隐患显露，宏观经济形势的复杂程度与周期长度远超出预期。上海临港作为一家上市公司，要在资本市场的浪潮中稳健前行，必须始终将法治建设作为公司发展的基石。随着资本市场法律法规的日益完善以及监管要求的不断提高，公司深刻认识到强化法治建设对于提升公司治理水平、保障公司稳健运营、维护股东合法权益的重要性。在集团的统一部署和指导下，公司积极响应上海市法治建设的号召，深入开展法治建设工作，形成了一系列具有创新性和示范效应的实践经验。近年来，公司在资本市场上的形象和声誉不断提升，得到了监管部门、投资者和社会各界的广泛认可。公司连续六年获得上交所年度评价考核最高等级A级，荣获中上协评选的“董事会最佳实践案例”、上证报颁发的“金质量·公司治理奖”。

二、基本做法

（一）完善公司治理，筑牢法治根基

1. **优化董事会结构：**公司严格按照相关法律法规和公司章程的规定，构建了科学合理的董事会结构。董事会成员中独立董事占比超过三分之一，且独立董事具备丰富的法律、财务、行业等专业知识和经验，能够为董事会决策提供独立、专业的意见和建议。同时，国有控股的背景使得公司能够充分发挥国有资本的引领作用，在董事会决策中充分考虑国家战略和社会利益，确保公司发展方向与国家政策保持高度一致。

2. **规范董事会议事规则：**公司制定了详细的董事会议事规则，明确了董事会的职责权限、会议召集、提案审议、表决程序等关键环节。在实际运作中，严格按照议事规则组织召开董事会会议，确保会议程序合法合规。例如，在重大投资项目决策过程中，要求项目相关部门提前向董事会提交详细的可行性研究报告、风险评估报告等资料，董事们在充分审议的基础上进行表决，有效提高了决策的科学性和准确性。

3. **加强董事会专门委员会建设：**公司设立了战略与 ESG 委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会等专门委员会，委员中独立董事占多数，且是财务会计、金融、法律等领域的专家，具备丰富的专业知识和管理经验。其中，审计委员会主任委员陈欣，现担任上海财经大学滴水湖高级金融学院教授；提名委员会主任委员张湧，现担任上海交通大学上海高级金融学院副院长、上海金融与发展实验室副主任。同时，公司严格落实独立董事专门会议制度，公司重大事项均由独立董事事前讨论研究，独立董事在审核中充分发挥各自专业优势和管理经验，提出专业的意见和建议，为公司重大决策事项、重大利益冲突事项以及经营发展战略等方面作出重要的贡献，有效提升公司重大事项决策的质量与效率。

（二）强化董监高规则，落实法治责任

1. **明确董监高职责与义务：**公司依据《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》等法律法规以及公司章程的规定，制定《上市公司董事、监事及高级管理人员履职规范手册》、编写《监管动态及案例汇编双月刊》，明确了董监高在公司治理中的具体职责和义务。同时，积极对接证监会、上交所等权威机构，组织董监高及公司相关人员参加上市公司规范治理培训，在公司内常态化开展法律法规培训、违法违规案例剖析、专题讲座等活动，不断强化其法律意识和责任意识，深刻认识到自身行为对公司和股东利益的重大影响。

2. **加强对董监高的监督与考核：**公司通过内部审计、监事会监督、独立董事监督以及股东监督等多种方式，对董监高的履职情况进行全方位监督。同时，建立了科学合理的董监高考核评价体系，通过制定《内幕信息知情人管理制度》、《董事、监事和高级管理人员

员持股变动管理制度》等基本制度，贯彻落实新公司法和上市公司监管要求，同时激励董监高积极履行职责，推动公司法治建设工作深入开展。

（三）规范合规披露，提升信息透明度

1. **建立健全信息披露制度：**公司制定了完善的信息披露制度，明确了信息披露的基本原则、内容范围、流程规范以及责任追究等方面的要求。在信息披露过程中，坚守合规底线，严格遵循真实、准确、完整、及时、公平的原则，以透明公开为核心，以投资者需求为导向，持续提升信息披露质量，提高公司的透明度，确保投资者能够获取全面、准确的公司信息。

2. **完善重大信息报送机制：**公司制定了重大内部信息报送管理制度，创新性地建立了上市公司“信披工作专班”以及覆盖各上市板块的“信披联络专员”沟通机制，通过制度化、流程化管理，保障信息报送渠道的畅通高效，提升信息披露工作的协同性与专业性，确保重大信息披露能够及时、准确、完整，提升了公司整体治理效能和专业水平。

3. **强化舆情监测与管理：**公司以宣正防负为核心，坚持预防为主的原则，构建全面高效的舆情监测与预警机制，密切关注各类媒体报道和市场传闻，深化新闻舆情管理。对于重大突发事件，公司第一时间制定并启动工作方案，通过“防、控、疏”三位一体机制，及时化解舆情风险，筑牢风险防控堤坝。

三、主要成效

（一）公司治理水平显著提升

通过完善公司治理、强化董监高规则，公司形成了权责明确、决策科学、监督有力的公司治理机制。董事会决策的科学性和效率明显提高，董监高的履职能力和责任意识显著增强，有效防范了公司运营风险，保障了公司的稳健发展。同时在临港新片区管委会指导下，旗下新片区经济公司着力打造了“一站式”法律服务中心——临港新片区法律服务中心。中心集合了多家国内外知名的仲裁、司法鉴定等法律机构，以优化临港新片区法治化营商环境为己任，助推新片区制度创新和服务提升。

（二）合规经营意识深入人心

在法治建设过程中，公司通过持续的培训、宣传和实践，使合规经营意识深入人心。全体员工深刻认识到合规经营是公司发展的生命线，在日常工作中自觉遵守法律法规和公司规章制度，形成了良好的合规文化氛围。公司的合规管理体系不断完善，合规风险防控能力显著提高，为公司的可持续发展奠定了坚实基础。

（三）信息透明度大幅提高

规范的合规披露工作使公司的信息透明度大幅提高，投资者能够及时、准确地了解公司的经营状况、财务状况和发展战略等重要信息，增强了投资者对公司的信心。公司的股价表现稳定，为公司的业务拓展和项目建设提供了有力的资金支持。

四、推广价值

上海临港在法治建设方面的实践经验，为国有控股上市公司在完善公司治理、强化合规管理、提升信息透明度等方面提供了有益的借鉴，进而提高公司治理水平和市场竞争力。同时作为资本市场的重要参与者，上海临港的法治建设有助于资本市场法治建设的深入开展。公司规范的运作和良好的示范效应，能够引导其他上市公司加强法治建设，共同营造健康、有序的资本市场环境。公司在法治建设过程中形成的合规文化，不仅对公司内部员工产生了积极影响，也在一定程度上向社会传播了法治理念，有助于促进社会法治文化建设。通过公司的示范作用，带动更多企业和社会组织加强法治建设，为构建法治社会贡献力量。

上海 CA（数据集团）

“建体系、强宣导、重赋能” 三位一体打造电子认证行业标杆

上海市数字证书认证中心有限公司（简称上海 CA），是全国 50 余家同时持有电子认证服务许可、电子认证服务密码使用许可及电子政务电子认证服务许可资质的机构之一。依托这些资质，公司为上海及全国的政务、金融、医疗等行业提供身份认证与电子签名服务。

数字中国建设的深入推进，对电子认证服务提出了更高要求，也使得严格的监管与激烈的竞争成为行业常态。在这一背景下，作为国有企业，上海 CA 坚守责任担当，以“合规是电子认证业务核心生命力与竞争力”为原则，创新构建“以体系构建为基础、宣导赋能为抓手、业务赋能为导向”的联动机制，形成特色鲜明的“三位一体”法治建设模式。

该模式不仅大幅提升公司风险防控能力、为业务持续增长注入动能，更成为电子认证行业可借鉴的法治国企实践样本。

一、背景与战略选择

在全面依法治企及“法治赋能国资国企高质量发展”的政策导向下，作为网络信任体系的关键基础设施服务商，上海 CA 更肩负着关键使命。其业务广泛覆盖政务、金融、医疗等高合规要求领域，需严格遵循《电子签名法》《密码法》《个人信息保护法》《数据安全法》等核心法规。随着《电子政务电子认证管理办法》《电子认证服务管理办法（征求意见稿）》《电子印章管理办法》等监管政策密集出台，传统普法方式已难以适配业务需求，合规风险持续攀升。对此，公司主动转变思路，从“被动防御”转向“建体系、强宣导、重赋能”的主动应对方案，推动合规管理与业务流程深度融合，最终探索出“三位一体”的法治建设新路径。

二、“三位一体”模式的核心内涵

该模式以“建体系、强宣导、重赋能”为核心，构建起制度、文化与价值三环相扣的闭环体系。

1. “建体系”作为合规基石：以“强内控、防风险、促合规”为目标，通过制度建设、风险防控与数字化赋能，构筑全业务链风险防线。

2. “强宣导”推动普法向纵深渗透：通过融合集中普法与场景化互动，联动公司领导

层、各业务部门及法律合规

部门形成合力，推动法律知识转化为员工的行为自觉，进而培育深度合规文化。

3. “重赋能”实现业务增值：通过量化指标验证法治工作的实际价值。法律合规部门从监督者转型为业务伙伴和价值共创者，助力企业实现高质量发展。

三、实施路径与关键举措

（一）体系构建：以制度流程夯实电子认证合规

1. **制度体系全面升级：**为精准响应监管要求，在核心业务层面密集制定与更新了《授权服务机构管理制度》《应急事件管理办法》《证书策略 CP&CPS》等一系列规范性制度。同时，在内部管理层面，我们也对采购、销售、财务、人力及保密等支撑体系制度进行了全面修订，确保了公司所有活动均能协调、高效地支撑电子认证主营业务的持续发展。

2. **数字化赋能内控执行：**贯彻“制度流程化、流程信息化”的路径，将授权服务机构管理、电子签名验证报告出具及身份认证多源接入等核心业务流程迁移至线上。这不仅实现了关键环节的精准管控与操作全程留痕，更确保了事后审计的完整可追溯，形成了有效的数字化闭环管理。

3. **重点领域增强管控：**由内控合规部牵头制定《合规管理重点领域清单》，从公司主营的电子认证业务切入，计划逐步覆盖采购、数据安全等业务支撑领域。

（二）精准普法：筑牢全员合规思想根基

1. **强化组织保障：**成立由党政一把手牵头的合规宣导小组，组建管理层宣讲团，开设《CA 法治大讲堂》栏目，营造自上而下全员尊法守法的良好氛围。

2. **聚焦需求分层培训：**开展分层分类普法与合规培训，面向销售团队开展“OA 流程合规填报”“应收账款法催”培训，面向技术岗位解读《密码法》《数据安全法》《保密法》等法规，面向全体员工开展考勤、廉洁培训，确保内容实用适配。

3. **创新宣教形式：**结合“普法与合规宣传月”“宪法宣传周”等节点，同步开展法律咨询、建议征集，并开发针对性课程，提升员工参与感与获得感。

4. **日常营造合规文化氛围：**构建覆盖线上线下培训、内网“每日一学”、企业邮箱及公众号的宣传矩阵，持续宣贯“合规是核心竞争力”“合规创造价值”等理念，于潜移默化中筑牢员工合规意识。

（三）业务赋能：实现价值创造

1. **推动业务成效转化：**聚焦主营认证业务回款问题，建立以应收账款管理培训为先导，以分级法诉法催机制为保障，打通了长账龄资金回笼的“高速路”。这一举措在加快回款、

降低坏账方面成效显著，多笔长账龄应收得到了回款，实现了风险管控与运营效率的双重提升。

2. 夯实客户认可基础：通过强化监管合规与数据安全法规培训，提升安全运营能力，不仅赢得用户广泛认可，更跻身行业合规第一梯队，进一步夯实客户信赖，提升销售转化率，让公司产品与服务在多个新领域实现了市场突破。

3. 风险控制成效显著：公司风险控制成效显著，已连续多年实现涉诉案件为零，且客户投诉率远低于行业平均水平，这一领先表现赢得了工信部、国家密码管理局等监管机构的高度肯定。

四、经验总结与未来展望

上海 CA “三位一体”模式的成功，得益于组织保障、制度建设、业务融合与文化引领。未来公司将深化该模式应用，推动业务部门从“理解合规”转向“主动合规”，提升法律合规团队能力，打造电子认证行业法治建设标杆。

上海外服（东浩兰生集团）

构筑合规管理“三道防线” 有效提升风险管理水平

上海外服（集团）有限公司（以下简称“上海外服”）通过建设 ISO37301 合规管理体系，形成合规管理“三道防线”并提升了合规风险管理能力，是行业内首批开展合规管理体系并获得权威认证机构 BSI 认证证书的企业。这一重要成果标志着上海外服在合规管理领域达到国际先进水平，为行业树立了高质量合规发展新典范。

一、背景缘由

国资监管层面：上海外服作为国资企业，合规经营是底线，国资委对于国资企业合规建设有着明确的要求，ISO37301 和国企合规管理要求是一致和协同的。实施 ISO37301 可视为组织已建立合规管理机制并采取合理、主动措施防止违反合规义务的证据。特定情况下作为企业向司法机关提供关于违规量刑的正面证据、争取合规不起诉提供重要支持。

股东层面：通过 ISO37301 合规管理体系建设，可以提升企业依法合规经营的品牌形象，增强股东信任，有助于提升 ESG 评级和企业市值。

客户层面：传递商业信任，确保客户对供应商的可持续发展能力，提前布局，将合规转化为竞争力。

二、基本做法

建设 ISO37301 合规管理体系过程包括建立项目团队、差距分析、体系框架设计、文件策划、体系运行、评价改进等 6 个阶段。

（一）项目明确以企业高层作为项目领导，企业所有职能部门和业务单元具体落实项目工作并纳入企业年度重点工作。

（二）差距分析阶段采取查阅资料、现场访谈形式并出具差距分析报告，并作为体系设计的输入。

（三）体系框架设计主要确定方针与目标、确定体系边界和范围、与原有管理框架的整合原则等。

（四）文件策划阶段包括标准导入培训、体系文件设计、法律法规识别、合规风险识别与评估、体系文件建立、文件发布和宣贯。其中，合规风险识别与评估阶段通过建立合规风险矩阵将业务信息、风险信息、合规义务信息有机统一，体现了大合规的特色。

（五）评价改进阶段包括制定体系运行有效性测量方案、策划并出具合规报告、建立内审员团队、策划实施内部审核、策划实施管理评审等工作。其中合规报告整合了 ISO9001 内审报告、内控有效性评价报告、ESG 报告等，体现了大合规的特色。内审方面通过组建外部专家+合规专员的团队模式，提升了体系自我优化的能力。

三、主要成效

上海外服搭建了符合 ISO37301 国际标准和国资委合规管理要求，并与上海外服管理现状有效融合的合规管理体系，包括方针目标、组织环境、组织体系、制度体系、合规运行、管理保障、合规承诺，识别评估了 220 项法律法规和 36 项合规管理风险，形成了 12 个合规体系文件。

上海外服的合规管理体系在设计阶段充分考虑了内外部环境和相关方的需求，以确保体系的充分性、适应性和有效性。其中内外部环境因素包括业务模式、与第三方业务关系的性质和范围、法律和监管环境、经济形势、社会/文化和环境背景、内部架构/方针/过程/程序和资源/技术、合规文化；上海外服相关方分为外部相关方和内部相关方，其中外部相关方包括政府和政府机构、监管机构、非政府组织、社会和社区团体、顾客、承包商、供应商、第三方中介机构、商业伙伴、股东和投资者等；内部相关方包括治理机构、管理人员、员工、内部职能（如风险管理、内部控制、内部审计、人力资源）。上述内外部环境和相关方的需求的动态变化信息定期收集整理并反馈给企业高层，以持续提升合规管理体系的有效性。

上海外服的合规管理架构包括合规组织、合规制度、合规运行、合规保障等四方面。合规组织是指公司从党委、治理层、管理层到执行层关于开展合规管理工作的责任主体及其职责安排。合规制度包括合规管理基本制度、合规管理具体制度以及其他支撑性文件。合规运行指以合规风险为基础，包括但不限于：

（一）合规涉及的法规和其它要求的识别；

（二）合规风险识别、评估；

（三）预警机制；

（四）合规审查机制；

（五）合规风险应对机制；

（六）合规举报机制；

（七）违规问题整改及问责机制；

（八）合规管理评估机制。

在合规运行阶段上海外服建立了法律法规清单并进行了适用性评价，在业务流程的基础上识别评估了合规风险，建立了预警机制，形成了一体化清单。在建立合规审查机制方面，上海外服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由公司管理层签字，对决策事项的合规性提出明确意见。在建立合规举报机制方面，上海外服建立了合规举报邮箱，鼓励和促进（在有合理理由相信信息真实的情况下）报告试图、涉嫌或实际存在的违反合规方针或合规义务的行为。在合规管理评估机制方面上海外服制定了相关评审文件，定期对合规管理体系的有效性进行分析，对重大或反复出现的合规风险和违规问题，深入查找根源，完善相关制度，堵塞管理漏洞，强化过程管理，持续改进提升。

合规保障包括合规文化建设和信息化建设，具体包括合规意识培训、合规承诺等。上海外服通过开展 ISO37301 标准培训、合规意识培训提升了各级人员的合规意识。同时上海外服通过与管理层签订“四责协同”责任书、与员工签订员工手册和目标任务书等方式实施了合规承诺。合规信息化建设方面，上海外服通过将内部控制措施嵌入业务信息系统的方法，推进信息系统间的集成共享，实现经营管理决策和执行活动可控制、可追溯、可检查，有效减少人为违规操纵因素，全面提升了合规管理的信息化水平。

四、推广价值

通过实施 ISO37301 合规管理体系建设，搭建大合规管理平台：通过建立合规风险矩阵，将业务信息、风险信息、合规义务信息有机统一，提升合规风险管理能力；合规义务信息区除了将外部的政策法规和监管要求纳入合规依据，同时将内部制度和相关方要求纳入，体现了大合规管理的特色；合规报告整合了 ISO9001 内审报告、内控有效性评价报告、ESG 报告等，将公司的流程管理、内控管理纳入整体的合规管理，充分体现了大合规管理平台特色。

长江养老（中国太保）

对标行业最佳实践 打造内控合规风险管理新体系

长江养老保险股份有限公司作为太保集团旗下专业的养老金资产管理机构，专注养老金资产管理主业，聚焦长期资金管理，全面服务养老保障三支柱，致力于构建更加全面、更加完善、更加严格的内部控制、合规管理机制。在监管推动和董事会支持下，公司近年来积极调研和对标行业最佳实践，逐渐形成了具有系统性、集约式、一体化特点的内控、合规、风险管理新体系(Compliance&OperationalRiskManagementAssembly,简称“CORMA”)。

一、关注顶层设计，持续优化内控合规治理架构

（一）围绕经营战略确定策略

围绕公司高质量发展主线，长江养老制定了以“一体化、精细化、数字化、复合化”为导向，以优化治理、守住底线、赋能一线和创造价值为重点的风险合规战略，明确在守住合规风控底线的同时，持续发力一体化风控体系建设。

一方面，向业务部门专业延伸，建立业务伙伴工作机制，在风险管理、合规内控等领域，面向业务一线开展前置化专业服务；

另一方面，不断加强与太保集团审计中心以及公司内部纪检、合规、风控等不同团队的信息沟通、业务交流、工作协同，充分发挥管控合力，形成高效监督体系。

（二）筑牢思想根基培育文化

长江养老秉承合规治企的理念，摸索出了“立体式、全程式、品牌式”特色风险合规文化宣传模式。

一是出版电子书。在公司内部针对不同培训对象、不同培训场景开发菜单式学习工具，打造了《合规与风险管理信息》电子刊物、“合规瞭望站”“合规加油站”每日播报等“学习型”合规文化品牌载体。

二是开好讲课堂。积极开展“合规大讲堂”“合规小课堂”等专题教育和培训，推动三道防线之间的知规、懂规、行规有机统一，促进合规内控要求内化于心、外化于行，打造“人人合规，事事合规”的长江企业文化。

三是用好多媒体。在日常工作中，通过海报、电子屏、微信公众号、官网等多种平台，加强监管部门最新政策精神及专项工作的宣传解读，做到合规意识入脑入心，集中开展各

类包括防范非法集资、消费者权益保护、市场乱象整治、防范打击电信网络新型违法犯罪、反洗钱等专题宣传活动，在不断提升员工合规意识的同时，做好公众宣传和教育，维护和建设良好的金融发展环境。

（三）搭建管控队伍提供保障

公司组建“两大队伍”，即专职三合一管理团队、三合一兼联合规管理员团队，全面承接各项管理机制下的工作任务。

一方面，公司在法律合规部中设立了合规内控管理团队，作为公司的二道防线，牵头负责合规、内控、操作风险管理机制的落地应用，结合监管形势与公司年度重点工作主线，开展日常监测管理。

另一方面，落实一道防线各业务部门的主体责任，各业务部门骨干中选择适当人员担任兼联合规管理员，负责配合公司合规内控管理团队，在一线部门的日常业务中开展各项合规与风险的识别与管理。同时，公司对兼联合规管理员实行垂直化考核，发会绩效考核的牵引作用，实现一、二道防线的协同互补。

二、探索创新，重塑内控合规模式

一般来说，合规管理重底线思维，内控管理重健全管理，操作风险管理重能效提升。由于公司多层次、多元化的业务特点，如果没有一整套体系化的管理机制，也很难有效的将风险防控穿透到业务的开展过程中。如何将三种管理要求有机整合，是公司需要认真思考和解决的基础性问题。为此，公司确定了“内控合规标准化、标准规范制度化、制度执行流程化、流程操作系统化”的策略，2019年以来不断摸索，目前初步建立了“内控管理、合规管理、操作风险管理”三合一的管控模式，实现管控效能的优化。

（一）实现合规及内控管理新融合

识别外规对于政策、制度流程的影响，强化校准和监督机制，提升操作风险识别、评估、检测和缓释水平，从而最终实现风险管理水平的提升。

（二）健全检查与整改管理新机制

运用太保集团的内控与风险自查工作系统，建立统一的内控与风险自查流程与管理平台，并将统计分析结果作为操作风险、合规管理的校验途径，实现信息共享，从而更好地提升内控管理水平。结合合规检查、案件防控及操作风险评估，促进问题和薄弱环节的整改，扩展合规管理范围。

（三）形成“三合一管理手册”新核心

公司以“三合一管理手册”作为依托，建立 CORMA 闭环管控机制，每年开展年度风险

和内控自查工作，在过程中双向验证各项管控机制的健全性和有效性，确保在重点领域的风险管控穿透力，做到精准施策。

三、连点成线，五大机制构成 CORMA 闭环管控

通过“五大机制”，即“制度全生命周期”“三合一专项检查机制”“三合一管理手册更新机制”“审计全生命周期管理机制”“合规风控考核机制”的集约化理念，夯实了 CORMA 管理体系，推动形成长效化工作机制，促进一体化管理的内生循环。

（一）制度全生命周期管理机制

公司始终践行将制度优势转化为治理优势的理念，不断深化制度“全生命周期”管理机制。一是外规及时内化。为适应监管环境的变化和监管要求的不断更新，公司参考各监管部门网站、太保集团合规雷达等平台，收集、整理并编制了监管制度汇编，并每年进行更新。二是规范内部规章制度。明确公司法律合规部作为公司制度建设的牵头管理部门，每年组织梳理形成公司制度的“废、改、立”年度计划，并对所有新增、修改的制度进行合规性审核，出具修改意见，从源头把控制度的合规性，进一步夯实内部控制基础。

（二）三合一专项检查机制

公司密织检查网络，将各类定期的监管自查、年度特定领域监管检查相结合，同时分析监管关注重点风险，对重点领域开展自主合规检查，多层次、多维度地开展穿透式排查，切实做好风险防范工作，保障公司合规经营。同时，公司形成了监管检查问题库，并定期开展“回头看”工作，建立风险排查长效机制，多角度反复检验公司风险防控成效。

（三）三合一管理手册更新机制

公司编制了以监管法规、公司内部制度为依据，呈现公司业务全貌的“三合一管理手册”，覆盖公司 40 多个业务流程、700 多个风险点。“三合一管理手册”实现了将管控标准嵌入“规章、岗位、考核、系统、决策”的管理方法，形成了标准化的统一合规管控视图。作为公司 CORMA 管控集的核心管理手册，起到承上启下、双向结合的作用。首先，以制度“废、改、立”成果作为工作起点，同时聚焦关键领域，优化流程，修订“三合一手册”。其次，年度内控自查工作以“三合一手册”问题为依托，对制度和执行进行检视，评估制度流程内控健全性和执行有效性。关注上年度审计整改、本期审计检查发现问题，追本溯源，强化靶向发力，在问题多发、频发的领域从流程上反思、再造，深化管控效能。

（四）审计全生命周期管理机制

公司协同第三道防线齐抓共管，建立了审计检查对接与整改长效管理机制。在审计检

查对接过程汇中落实“思想”“组织”“行动”三大保障，在整改过程中坚持贯彻“现场三抓原则”、“全面整改原则”、“分步推进原则”、“整验结合原则”，切实推进整改工作，切实防范旧病复发。

（五）合规风控考核牵引机制

公司构建了“2*4*N”立体化考核指标体系。其中：“2”代表2个维度，即对部门、对兼职管理员的垂直考核；“4”代表4种对象，即对领导、部门、组合、员工；“N”代表多个考核指标。该考核体系设置了否定性、过程性、结果性三大类扣分项，进而分成13个领域、52个扣分细项。结果性指标涵盖了司法案件、监管处罚、内外部审计、风险事件、员工自律行为、投资权限管理等方面；对发生金融违法犯罪案件（司法案件）、监管处罚的，实施“一票否决”；对审计发现问题的整改，作为关注的过程性指标，以发挥促整改的牵引作用。

四、融合协同，延伸关键领域管控

（一）融合操作风险与内控合规管理

全面风险管理是金融机构的重要管理领域，作为开展信托型养老保险业务的公司，操作风险无疑成为管理的重中之重。公司近年来逐步探索出了“三合一管理手册”与其他风险管理工具之间的有机结合模式，实现了操作风险关键指标（KRI）量化工具与“三合一管理手册”的双向传导机制。在“三合一管理手册”风险事件的清单中，筛选出KRI监测指标，初步构建了动态监控机制，要求各业务部门定期收集风险指标数据；实时监测指标数据，绘制“数字化监测图谱”，开展分级预警；揭示需要关注的操作风险重点领域和环节，反向映射“三合一管理手册”，实现了联动更新。

（二）结合实际开展道德风险防控

公司摸索建立“1-2-3”道德风险管控机制，即通过建立1个工作小组、2项专项制度、3项常态化工作机制，靶向发力，开展道德风险全方位排查，即：一是自2020年起公司组建了道德风险管控的专项机构——廉洁自律工作小组，为道德风险管控提供组织保障；二是制定了《员工道德风险管理指引（试行）》和《投资、交易人员通讯工具管理细则》，弥补了道德风险管控领域的制度短板，为道德风险管理提供了制度依据；三是通过3大工作机制，即道德风险专项检查机制、投资交易过程道德风险排查机制、投资管理人员持仓申报核查机制，对重点领域加强对从业人员行为的监督检查，主动防范道德风险事件。

第二部分 案例

案 件 管 理

以“三书一函”规范管理为切口深化金融领域法治实践

在金融深化改革与防范系统性风险背景下，“三书一函”作为纪检监察、司法机关等监督金融机构的重要形式，对推动完善制度、堵塞漏洞具有关键作用。上海银行以规范“三书一函”管理为切口，针对初期接收分散、研判浅层、整改碎片化等问题，构建“统一接收、穿透研判、协同整改、动态跟踪”全流程机制，推动个案整改与制度完善相结合，有效防范风险、优化治理，为金融领域法治实践提供了可复制的经验。

一、背景缘由

在金融行业深化改革与防范系统性风险的背景下，纪检监察机关、司法机关、检察机关、公安机关通过“监察建议书、司法建议书、检察建议书、公安提示函”（以下简称“三书一函”）向金融机构反馈经营管理中的突出问题，既是外部监督的重要形式，也是推动金融机构完善制度、堵塞漏洞的关键抓手。

特别是在扫黑除恶专项斗争深入推进的大背景下，“三书一函”在金融领域的运用被赋予了更重要的使命。2020年12月，上海银保监局印发《上海银行业保险业建立健全打击防范黑恶违法犯罪长效常治机制的若干意见》（沪银保监通〔2020〕47号），明确要求“各银行业金融机构要充分发挥‘三书一函’（即监察建议书、司法建议书、检察建议书、公安提示函）作用，认真组织核查，按时反馈意见，推动以案促治”。这表明，在扫黑除恶专项斗争从专项斗争转向常态整治的过程中，“三书一函”已成为监管部门与金融机构协同联动、铲除黑恶势力滋生土壤的重要工具。

近年来，随着金融业务创新加速与监管要求趋严，上海银行收到多份“三书一函”，从发送对象来看，包括相关机关向银行业金融机构统一发布的，针对常见问题的总结和分析，也包括向上海银行点对点发布的，针对账户管理、网络查控等领域提出的优化建议。从函件内容来看，既涉及具体业务操作规范性问题，如账户开立管理不到位、《律师调查令》查询执行不规范；也反映管理机制或系统缺陷问题，如网络查控系统信息反馈不及时等。

然而，“三书一函”初期管理中存在三方面突出问题：一是**接收分散**，部分经营单位未明确“三书一函”统一接收部门，导致外部监督信息传导滞后；二是**研判浅层**，对部分问题的分析往往停留在个案操作层面，未穿透至制度流程根源；三是**整改碎片化**，部分机

构缺乏跟踪督导机制，未能从根本上解决问题。

为贯彻落实中央关于“运用法治思维和法治方式防范化解金融风险”的要求，上海银行以规范“三书一函”管理为切口，将外部监督压力转化为内部治理效能，通过全流程标准化管理，既解决具体问题，更推动制度体系完善，为金融领域法治建设提供了实践样本。

二、基本做法

上海银行聚焦“接收-研判-整改-跟踪”关键环节，构建“统一接收、分类主办、穿透研判、协同整改、动态跟踪”全流程管理机制，确保“三书一函”事项“件件有落实、事事见成效”。

（一）规范接收程序：明确责任主体，确保“收得准”

针对函件发送对象的差异性，建立分级接收与精准转办机制。若函件直接发送至总行，由总行法律合规部作为“首办责任部门”统一接收。对于涉及具体业务领域的问题，法律合规部在收到函件后2个工作日内，根据问题类型转交业务主管部门或相关经营单位作为“主办单位”；对于跨多个业务领域的问题，法律合规部牵头，组织相关业务部门成立联合工作组，统筹推进问题整改。若函件发送至分支机构，由经营单位法律合规部统一接收，并在3个工作日内向总行法律合规部及对应总行业务主管部门双线报备，同步组织分行内相关部门开展后续工作，确保信息传递及时、责任分工明确。

通过分级接收与精准转办，避免外部监督信息“多头接收、无人跟进”，实现问题线索第一时间传导至责任主体。

（二）问题研判整改：穿透表象找根源，推动“改得深”

主办单位收到函件后，需开展“个案还原+机制剖析”双维度深度研判。

个案事实还原，全面梳理问题业务全流程，重点核查问题环节，确保问题事实清晰可追溯。

管理机制研判，结合问题发生时的内外部监管规定、业务流程、系统功能、职责分工等，分析是否将外部监管要求转化为内部管理规定、系统控制是否有效、执行是否存在主观或客观违规。

若分行研判认为问题涉及总行层面制度缺陷，需及时与总行业务主管部门协同评估，确保问题分析穿透至“制度-系统-执行”全链条，避免“就事论事”。

（三）拟写函复文件：制定整改方案，确保“复得实”

主办单位基于问题事实与成因剖析，制定“针对性强、可操作”的内部整改方案，并起草函复文件。针对个案问题，采取纠正措施；针对管理缺陷，修订内部制度、优化系统

功能、强化执行监督，确保整改承诺清晰、措施具体，体现金融机构对监督意见的重视与落实决心。

（四）落实整改跟踪：动态督导问效，确保“落得久”

建立“一函一档”管理机制，总行法律合规部及各经营单位法律合规部门对每份函件单独建档，动态跟踪整改进展。主办单位需定期向总行法律合规部报送整改落实情况，推进整改落地。法律合规部通过抽查、现场检查等方式验证整改真实性，直至事项办结归档，形成“接收-整改-验收”的完整闭环。

三、主要成效

通过规范“三书一函”管理，上海银行实现了从“被动应对监督”到“主动完善治理”的转变，法治对金融改革的支撑作用显著增强。

（一）个案问题有效解决，风险隐患及时消除

2015年以来，全行累计办理“三书一函”20件，推动解决具体问题10个，通过针对性整改，既消除了个案风险，更避免了同类问题扩散，切实保护了客户权益与金融安全。例如：

针对诉讼主体适格性问题，上海市黄浦区人民法院在案件办理中指出“诉讼主体和合同签约主体不一致”。因银行内部辖属分支机构撤并时未对债权债务承接主体作出明确书面安排，导致后续诉讼中对方当事人以“主体不适格”提出抗辩。对此，上海银行优化内部管理机制，在机构撤并的同时对债权债务承接进行明确，保持诉讼主体与合同签约主体一致。通过这一整改，后续类似案件均未再出现因主体争议导致的诉讼程序延误或败诉风险。

针对律师调查令执行规范问题，天津市南开区人民法院指出“银行基于个人信息保护拒绝向取证律师提供账户流水”。相关分行核查后在辖内下发专项通知，明确律师持《律师调查令》来行查询的审核受理流程，总行层面进一步在全行印发《查冻扣业务操作指引》，明确《律师调查令》查询的处理方式，我行在与签发法官核实、沟通后，将查询材料直接邮寄至签发法官，既保障了司法取证需求，又守住了客户信息安全底线。

（二）管理机制持续优化，制度体系更加健全

通过穿透式研判，推动完善内部制度9项、优化业务系统功能8个，实现“解决一个问题、完善一套机制”的目标，制度体系的系统性和前瞻性显著提升。例如：

针对网络查控系统响应问题，上海市第二中级人民法院司法建议书反映“网络查控系统响应不及时”。对此，上海银行从系统建设和管理机制双维度进行优化：技术上，修复

系统缺陷，整合优化业务操作流程，缩短扣划业务审核时间；管理上，针对法院确有加急需求的案件，建立“加急报送绿色通道”——法院执行人员可直接电话联系银行就近网点，核实身份后由网点通过内部应急流程优先处理，确保司法执行效率与金融安全兼顾。

四、推广价值

（一）小切口撬动大治理：“三书一函”是外部监督与内部治理的连接点

“三书一函”聚焦金融业务具体问题，本质是监管机构对金融机构合规性的“精准把脉”。通过建立标准化接收、研判、整改机制，将外部监督压力转化为内部优化动力，既能快速解决个案风险，更能推动系统性制度完善，实现“办理一案、规范一片”的效果，是法治服务金融改革的低成本、高效率路径。

（二）全流程闭环管理是关键：“规范+穿透+跟踪”缺一不可

从接收环节的“责任明确”，到研判环节的“穿透分析”，再到整改环节的“方案落地”，最后通过跟踪督导确保长效，每个环节都需严格规范。特别是“穿透式研判”，是提升整改质效的核心，避免“头痛医头、脚痛医脚”。

（三）依法治企的实践路径：以规范管理夯实合规根基

上海银行以“三书一函”规范管理为切口，将外部监督转化为企业内部法治实践的重要抓手。通过全流程标准化管理，把“被动整改”升维为“主动治理”——既解决具体问题，更通过制度修订、系统优化、流程再造，将监督意见转化为企业治理的法治化标准；既消除个案风险，更构建“发现问题-剖析根源-完善制度-动态跟踪”的法治闭环，确保经营行为始终在法治轨道上运行。这一实践生动体现了“依法治企”的核心要义：以规范管理为基石，将法治理念融入经营管理全链条，为金融机构防范法律风险、提升合规效能提供了可复制的典型经验。

数字赋能创新破题——以诉讼管理新模式建设法治国企

诉讼案件管理是国有企业法治建设的“战略推进器”与“重要观测点”，直接联动和映射企业法治化水平。近年来，国有企业作为国民经济支柱，面临的诉讼纠纷更复杂多样，传统管理模式已明显滞后。对此，国泰海通以《上海市国资委监管企业法律纠纷案件管理办法》为具体指引，积极拥抱数字革新，同时加快转变创新案件管理理念，依靠“以数字赋能、以创新破题”的双轮驱动模式，为公司诉讼工作注入强劲动力，成效显著，在业内具有标杆意义。

一、背景缘由

习近平指出，国有企业要成为依法治企、合规经营的模范，为经济社会发展提供法治保障。在深化国有企业改革、加快培育新质生产力的关键阶段，诉讼案件管理已超越传统纠纷处置范畴，成为检验国有企业法治化水平、护航高质量发展的重要标尺。

随着市场竞争日趋复杂、经济活动风险点层出不穷，国有企业面临的争议与纠纷呈现出类型多样化、案情复杂化趋势，传统“被动应诉、事后处置”的模式已难以适应高质量发展需求。国泰海通作为以加快成为具备国际竞争力和市场引领力的投资银行为战略愿景的国有企业，直面严峻形势，在“以数字赋能、以创新破题”双轮驱动下，不断创新完善诉讼管理模式，针对提升国有企业法治能力、维护国有资产安全、保障投资者合法权益等重大课题，交出优秀答卷。

二、基本做法

（一）数字化案件管理——拥抱技术革新以数字赋能

1. 持续构建案件管理系统“主引擎”

国泰海通以数字化转型战略为指导原则，于2020年启动案件管理电子系统的开发搭建工作，并注重持续推动系统功能的迭代更新和不断完善。依托该系统，国泰海通实现了对集团内部海量诉讼事务的数字化管理。截至目前，案件管理系统已囊括案件信息全维度录入（录入案件数量已超1200件）、每月进展更新记录、财产保全临期提醒、开庭时间提示、信息筛选导出、可视化图表生成、案件文书上传、律师服务评价等各项功能，为诉讼案件

的日常办理、风险监控、统计评估、对外汇报等各项管理工作的开展提供了绝佳平台，减少了大量重复性、机械性的工作，与此同时，系统还为公司领导层的管理驾驶舱提供了重要的原始数据支持，真正意义以数字化方式实现案件管理的科学化、规范化、精准化。

2. 动态维护外聘律师资料库“辅助台”

外聘律师管理是诉讼管理工作中的重要一环。国泰海通建立集团律师电子资料库，并关联案件管理系统实现数据共享、功能贯通，通过对律师入库、聘请、评价、出库、列入黑名单等各项活动进行全周期的系统动态把控，为案件管理工作夯实外部力量保障。目前集团律师资料库细分为集团诉讼律师库、集团资本市场律师库及相应律师库黑名单，并进行动态维护，以前置准入标准审核入库，以自动关联的案件管理系统中律师评价结果操作出库或列入黑名单。

3. 开发善用多样化 AI 工具“助推器”

国泰海通是金融科技在证券行业应用的先行者，高度重视金融科技自主创新，引进开发的多款 AI 工具对诉讼管理工作的开展提供了有效助力：

（1）DeepSeek 模型的本地化部署。实现本地化部署解决信息保密问题后，国泰海通得以在法律咨询、案例检索、文本分析、文书制作等诉讼基础工作领域，更加彻底发挥 DeepSeek 面对复杂、细致任务指令的分析能力，提升工作效率和准确性。

（2）大模型、区块链技术的结合运用。投资银行业务是证券公司诉讼风险高危区域，国泰海通采用大模型技术提升数据处理和分析能力（截至目前已解析业务流水记录近 132 万条），协助适应监管和政策变化，逐步为投资银行业务个性化、非标化的痛点提供解决方案，强化风险管理和防控能力。国泰海通还借助区块链技术搭建投行函证平台，实现与 108 家银行函证直达，同时进行投行底稿存证留痕，确保不可篡改并可有效追溯，规避诉讼纠纷中的举证不能风险。

（3）AI 支持的广泛普及。为跨前把控诉讼风险，国泰海通分别在合同协议审核、新法规落实提示、公司制度库等功能模块增加了 AI 的支持。其中合同协议智能审核系统的上线提高了合同法审效率和准确度；法规制度库完成和大模型的对接，在公司千机 AI 平台上搭建“千机法律合规小助手”；新法规落实提示、公司制度库等功能模块上线“AI 摘要”、“AI 对比”等功能，实现了公司大模型能力在法律合规平台的落地。

（二）多元化转变创新——重塑工作传统以创新破题

1. 传承“以我为主”原则，夯实案件全面自主管理

“以我为主”是国泰海通公司制度所明确的诉讼工作优秀传统和工作原则。“以我为主”强调公司涉诉案件“以自主办理为主，以律师协助为辅”，即原则上公司一般涉诉案

件由公司自行处理，仅在确有必要的情形下方才聘请外部律师；而且，即使聘请外部律师，案件也由公司主导处理，外部律师在公司指引和督导下提供协助。以 2024 年为例，国泰海通经办的 330 件案件中，由公司人员单独承办的达到 176 件，占案件总数的 53%，单独承办案件数量与比例均为头部券商最高。通过自行处理案件，一方面为公司节省了大量律师费支出，另一方面也获得了极好的办案效果，2024 年公司人员单独承办案件结案 82 件，未发生一件败诉。

2. 创新优秀工作方法，打破金融债权追偿僵局

2022 年以来，国泰海通股票质押债务追偿进入深水区，存量案件的处理困难重重。为打破僵局，国泰海通推进启动深度追偿专项行动。工作方法上，创设全路径、全要素覆盖的追偿图谱，成为追偿工作的有力工具，同时创新举措，克服极端障碍，通过合伙基金份额单独退出清算、夫妻共同债权析产诉讼、纾困基金参加司法拍卖等新颖方式成功受偿，在国内不良资产处置实践中亦未见先例。工作理念上，改变传统公司法务人员的办案模式，走出办公室的“舒适区”，多次采取现场走访方式至债务人及上市公司住所、物业公司、居民委员会等外部场所进行直接调查，成功获取追偿线索，为快速回款打下坚实基础。

3. 转变案件应诉传统理念，支持引领行业先例

针对被告类案件，国泰海通除扎实做好全面积极应诉常规安排外，另转变思路，以开创行业先例之举措，推进矛盾有效化解。以资产管理/托管类案件为例，国泰海通强化资产托管全面履职理念，转被动应诉为主动起诉，跨前防患风险，在司法实践中鲜有先例，引领了行业内对资产托管人权责的重新认知。一起案件中，某基金产品管理人长期拖欠对基金的欠款，国泰海通主动提起仲裁，成功推动基金管理人向基金偿还债务；另一起案件中，国泰君安作为某基金账户监督机构，当发现基金账户财产被法院不当扣划之后，主动履职，穷尽执行异议、执行监督、不当得利诉讼等司法手段为基金投资者追索权益，最终获得法院支持，体现了国有金融机构的责任与担当。

4. 转换身份视角，依托业内首个基层立法联系点赋能地方法治建设

国泰海通作为上海市金融机构的唯一代表，自 2020 年 4 月入选上海市人大常委会基层立法联系点以来，共参与 60 余部上海市地方性法规草案的意见征询，共反馈意见 2000 余条，其中近 400 条意见被采纳，采纳数量在各基层立法联系点中名列前茅。而且，公司依托专业优势及金融行业属性，聚焦本市改革发展重大战略和重大问题，联合承办、组织了《上海市推进国际金融中心建设条例（修订草案）》《上海市浦东新区绿色金融发展若干规定（草案）》等立法建议征询会，为上海地方法治建设积极贡献行业力量。与此同时，经此身份视角的转换，国泰海通得以深入法治一线前沿，所获裨益对公司的诉讼管理工作形成了积极反哺。

5. 首设投资者权益保护部，溯源前端把控诉讼风险

2024 年，国泰海通创证券行业先例，在法律合规部下设专门的投资者权益保护部。投资者权益保护部设立之后与诉讼保全组形成有效合力，一方面会同公司投教基地开展各类普法宣传、培训活动，强化投资者法律意识，另一方面充分灵活运用和解、调解司法确认、仲裁、诉讼纠纷多元化解机制，大量涉诉风险案件得以在源头阶段进行前端处理，实现全链条把控。

6. 创编诉讼负面清单和工作手册，指引工作并严防风险

经总结历年工作经验，国泰海通创编了近十万字的诉讼工作手册，以及囊括三十六个具体事项的诉讼负面清单，为诉讼工作的开展确立事无巨细的指引，进行面面俱到的警示。除此之外，国泰海通诉讼保全组数年来制作的年度涉诉案件报告、学习工作例会记录形成的数十万字材料亦成为上述指引文件的有益补充，以便应对日新月异的行业发展状态及纠纷处理要求。

7. 挖掘公司律师应用场景，助力诉讼并降低成本

受外部条件限制等客观原因，国内公司律师的实践效用极为有限，但国泰海通着力挖掘公司律师在诉讼工作的应用场景，逐步发挥了这一机制的价值功能。2024 年以来，国泰海通员工以公司律师身份发出律师函近十次，直接促成数起纠纷不经诉讼即获圆满解决。此外，国泰海通公司律师至公安机关等外部场所进行调查近三十次，获取了案件处理的必要信息，同时也节省了聘请外部律师的经济成本。

三、主要成效

案例工作方法执行以来，国泰海通的法治建设以及诉讼管理工作获得显著成效：

1. **案件胜诉率常年保持高位。**自 2017 年至 2025 年 6 月，结案 734 件，胜诉金额比例超 99%。

2. **主诉类案件取得巨额债权回收。**占公司案件金额最高比例的股票质押回购案件，自 2019 年至 2025 年 6 月，回收债权超 121 亿元。集团重大案件挽回损失率连续多年维持在 70%以上，最近三年平均挽损率超过 50%。

3. **应诉类案件结果整体有利。**占公司案件数量最高比例的托管类案件，自 2016 年第一件托管类案件以来，结案 309 件，涉案总金额逾 14.9 亿元，无一例败诉。

4. **诉讼队伍凸显专业能力。**2018 年以来，国泰海通法律合规部作为公司诉讼案件管理部门，多次获评上海市工人先锋号、上海市法治宣传教育先进集体、公司优秀集体、公司杰出团队称号，团队成员并获全国“八五”普法中期表现突出个人、上海市金融职工重点

立功竞赛技能提升二等奖、公司品牌建设贡献奖声誉卫士称号。自第一届上海市法务技能大赛起，国泰海通已获一等奖三次、二等奖四次，以及多次法治特别贡献奖、优秀组织奖。

四、推广价值

1. 数字化案件管理、多元化转变创新的双轮驱动模式，是硬件与软件相结合、技术与理念相结合、新兴与传统相结合，解决新形势下诉讼案件管理这一国有企业法治建设重点、难点的优秀案例，其思想理念、工作方法具有推广价值。

2. 数字化案件管理的系统组件具备可复制性。搭建案件管理系统、律师资料库、AI 工具的联动体系在技术上可实现、在成本上可控制、在运作上可维持。

3. 多元转变创新的工作机制可匹配企业特点落地执行。不同企业可基于经营管理情况和诉讼工作特点，发散案例启示，借鉴工作理念，适配工作机制，打造符合自身的优秀工作模式。

水务建设系列房屋租赁纠纷案

——以法治手段保障国有资产权益的实践

水务建设在房屋租赁纠纷应对中采取了一系列创新做法，通过法治手段有效维护国有资产权益。在诉讼阶段，通过多案联动策略，明确法律关系及争议焦点，并针对相对方的主张进行精准抗辩，确保胜诉结果；在执行阶段，灵活运用执行策略，通过追加被执行人、执行和解等方式，最大限度保障执行效果。此外，水务建设以本案为鉴，从制度层面优化管理，从源头降低国有资产权益流失风险。这些法治手段不仅成功解决本案纠纷，更为国有企业资产管理提供了可复制的经验，实现了法律与经济的双赢，有效保障国有资产权益。

一、背景缘由

近年来，随着城市经济发展和产业结构调整升级，房屋租赁市场纠纷呈现多发态势，尤其是涉及国有资产的房屋租赁合同纠纷，因其法律关系错综复杂、利益主体多元交织，不仅增加了纠纷解决的难度，更潜藏着国有资产流失的风险隐患。

本案例所涉房屋属于上海市闸北区直管公房，作为国有资产的重要组成部分，其租赁管理受到严格规范。根据《上海市公有房屋租赁管理办法（试行）》及实施细则、《上海市城镇公有房屋管理条例》等规定，此类直管公房的承租人资格、租金标准及转租行为均受到特殊限制。案涉房屋的出租方北方企业作为该直管公房的授权管理人，将房屋出租给同为国有企业的水务建设，水务建设在获得北方企业同意后，将房屋转租给私营企业旷神贸易。然而，由于转租收益的约定不够明确具体，加之合同履行过程中各方沟通不畅、内部管理存在疏漏，最终引发本纠纷。

本系列案件经法院审理，虽然最终判决全面支持了水务建设的诉讼请求，但在执行阶段却遭遇困境。截至目前，仅执行到位极小部分款项，剩余大额款项的落实仍待法院执行程序的推进。这一现象也反映出被执行人财产不足的情况下，国有资产权益保护的艰巨性。

本案例的处理，既是国有企业践行“依法治企”理念的生动实践，也是防范国有资产流失、促进国有企业合规经营的有力落实。通过本案例的分析，致力于以更完善的法治手段保障国有资产权益。

二、基本做法

水务建设通过多案联动、精准抗辩、灵活执行等策略，充分运用诉讼程序，高效处理执行阶段，通过法治手段保障国有资产权益：

（一）明确法律关系

1. 在返还房屋诉讼案中强调与旷神贸易签订的《房屋租赁合同》的真实性及有效性，坚持双方应严格履行合同约定，租赁期满后旷神贸易应当返还房屋。

2. 明确与北方企业的直接租赁关系，主张北方企业无权绕过水务建设直接与旷神贸易建立租赁关系，旷神贸易也无权因向北方企业支付转租收益而主张双方租赁关系的存在。

（二）明确转租收益性质

1. 在转租收益案中，否定旷神贸易对向北方企业支付相关款项系因合同履行期间迫不得已的代付行为的主张，否定旷神贸易支付转租收益属于代水务建设支付的性质。

2. 抗辩旷神贸易支付转租收益是承租案涉房屋的条件，也是旷神贸易同意承担的对价。旷神贸易自愿承担转租收益的支付，属于各方基于案涉房屋的出租的真实意思表示，不违反法律强制性规定，对各方均有约束力，旷神贸易无权要求返还。

3. 主张旷神贸易在案涉房屋承租期间长期履行支付转租收益的行为也证明其自愿承担转租收益为真实有效意思表示，旷神贸易无权要求返还。

（三）诉讼时效抗辩

在转租收益返还诉讼案中，提出旷神贸易的诉请已过诉讼时效。其最后一次支付转租收益的时间为 2021 年 8 月，在多次支付转租收益期间，从未向水务建设主张返还；在 2023 年 2 月 9 日立案的返还房屋诉讼案中甚至主张其向北方企业支付的款项属于租金，未要求水务建设返还；在 2024 年 10 月 31 日立案的诉请北方企业不当得利返还案中申请水务建设为第三人参与诉讼，也未主张水务建设返还转租收益。因此旷神贸易在本案中起诉要求水务建设返还案涉转租收益已超过诉讼时效。

（四）积极主张占有使用费

1. 在返还房屋诉讼中，成功主张旷神贸易需支付自租赁期满至实际返还房屋期间的占有使用费，并通过向法院申请强制执行以追讨相应款项。

2. 在强制执行案中，将旷神贸易的一人股东常景峰列为共同被执行人，主张常景峰作为一人股东对旷神贸易的债务应承担连带责任，扩大偿债主体范围，增强执行效果。

3. 在强制执行阶段，通过与执行法官的多次沟通，成功查封旷神贸易的一人股东常景峰名下的一套房屋。因房屋处置周期长，遂灵活运用执行方式，首先与被执行人达成执行和解协议，允许被执行人分期支付执行款，通过执行和解协议的方式，为房屋的后续执行

预留时间，同时保留恢复强制执行的权利，以保障自身利益。

三、主要成效

本案通过精准的诉讼策略和高效的执行措施，实现法律与经济的双赢。

（一）诉讼案件全部胜诉，维护合法权益

返还房屋诉讼案中法院判决支持水务建设全部诉请，确认旷神贸易应返还房屋并支付房屋占有使用费；不当得利案中旷神贸易主动撤诉，间接证明其主张无法律依据；转租收益案中法院采纳水务建设的抗辩理由，认定转租收益的支付属于旷神贸易的合同义务，且旷神贸易的诉请已过诉讼时效，驳回原告旷神贸易的全部诉请。

（二）执行程序有效推进，避免经济损失

返还房屋诉讼案中，水务建设胜诉，法院判决支持的房屋占有使用费达 1,127,700 元；转租收益案中，水务建设胜诉，避免返还转租收益 176,966.4 元。总计避免经济损失 1,304,666.4 元。

强制执行过程中查封旷神贸易法定代表人常景峰名下房产，经与执行法官的充分沟通，考虑到执行期限即将届满且房屋处置所需时间较长，通过执行和解协议，约定占有使用费在 7 个月内分期履行，若旷神贸易或常景峰未及时支付，水务建设可恢复强制执行并拍卖查封房产，就房屋拍卖款进行受偿，最大限度降低国有资产流失风险。

四、推广价值

本案不仅通过诉讼及执行程序成功维护了企业权益，更推动了水务建设在国有资产管理、合同风险防控及纠纷处置方面的制度优化，为后续同类业务的合规运营提供了系统性保障，为国有企业资产管理和风险防控提供了可复制的成功经验。

（一）完善国有资产管理制

1. 强化对承租人的资质审查：针对本案暴露出的被执行人履约能力不足问题，水务建设设置严格的承租人资质评估流程，重点审查承租人的注册资本、财务状况、征信记录及涉诉情况，优先选择信用良好、资产实力雄厚的优质企业作为合作方，从源头上降低违约风险。

2. 优化资产管理流程：尤其是对不动产中的直管公房的租赁实行动态管理，确保不动产的使用、收益和处置符合法律法规。明确转租收益的权责划分，避免因管理漏洞导致权益受损。

（二）强化合同风险防控机制

本案纠纷的核心在于转租收益的约定不清晰，未来在签订房屋租赁合同时，水务建设将重点完善转租条款、收益分配机制及违约责任，确保合同条款无歧义、可执行。并在履行阶段加强监督，防止类似争议再次发生。

（三）建立高效的纠纷预警和处置机制

1. 构建纠纷预警机制：基于本案经验，水务建设着手构建纠纷早期预警机制，通过定期排查合同履行情况，及时发现并化解潜在纠纷；优化诉讼与非诉讼手段的衔接，对于租金拖欠、拒绝返还房屋等纠纷，通过友好协商、书面催告、公安机关协助、律师介入等方式，作为诉讼前置的手段，及时解决纠纷，提高纠纷处置效率，降低维权成本。

2. 优化执行程序：基于本案经验，在执行案件中，作为执行申请人，应作好执行前的充分准备，利用工商登记、不动产登记中心等渠道充分核实被执行人的财产线索，并及时申请财产保全，避免被执行人转移财产；申请追加一人股东、瑕疵出资股东、合伙人等为共同被执行人，增加执行可能；优化执行策略，采取“查封财产+执行和解”组合策略，既保障执行可能性，又给予履行缓冲期，提高回款效率。

本案通过系统的诉讼手段和创新的执行策略，实现了国有产权权益的保护，为国有企业应对复杂房屋租赁纠纷提供了“诉讼-执行-制度完善”的全流程解决思路。通过纠纷解决，不仅有效避免国有资产的流失，更推动企业进一步完善各项制度体系，充分彰显法治国企建设的实践成果。未来，水务建设更会以本案的应对为契机，持续完善各项管理机制，为国有企业的合规经营和高质量发展提供法治保障。

外航服（机场集团）

外航服创新“TPI 三维解读法” 赋能航司经营保障员工权益

上海外航服务有限公司人力资源分公司（以下简称“外航服”）是上海机场(集团)有限公司下为外国航空公司驻沪办事处（以下简称“航司”）提供人力资源服务的公司，现有 64 家航司客户，中方雇员 1800 余人。航司在沪稳定经营面临最主要挑战是跨文化背景下用工管理风险。外航服立足“法治是最好的营商环境”理念，运用“三维解读法 Three-Pronged Illustration”破解外航对中国劳动法律的认知偏差，当好外航合规运营“法治护航者”与中方雇员“权益保障者”。

一、背景缘由

上海作为国际航空枢纽，聚集全球各国际及港澳台航空公司。航司在沪经营中由于跨文化沟通障碍、法律体系差异、政策认知壁垒等因素，存在合规难度大、政策吃不透、纠纷风险高等痛点。

2024 年，某北美航司发生一起典型的因法律认知差异引发的劳动纠纷。该航司计划解聘一名绩效表现欠佳的中方员工，依据其母国“绩效不佳即可终止合同”的惯例，仅通过口头方式通知员工解除合同。员工强烈抗议程序不公、且不提供任何解除依据，而航司则对中方雇员“解聘必须有法定理由和充分证据”的要求感到困惑不解。双方矛盾迅速激化，该航司不仅面临着支付高额违法解聘赔偿的风险，其在华的声誉也受到了潜在损害。

关键时刻，外航服迅速介入，锁定双方矛盾缘由，因航司照搬母国通用惯例简单处理中国籍雇员日常用工的管理方式，导致矛盾冲突产生。外航服针对矛盾焦点，将解除国内法律与母国法律间的差异认知作为第一要点，创新“TPI 三维解读法”不同维度向航司阐释中国劳动法律核心内涵，并提供可采用的化解措施。最终北美航司与员工顺利签署协商解除协议书，事件得以妥善解决。此后，外航服将“三维解读法”推广至所有合作航司，从源头上规避类似争议的发生。

二、基本做法

外航服“三维解读法 Three-Pronged Illustration”即“法条原文 Statutory Provisions+对比案例 Contrasting Precedents+立法精神 Legislative Purpose”的多方解读方法，

化解航司对中国劳动法律的认知偏差，构建全周期防控机制，将人力资源服务深度嵌入，护航航司合规运营，保障雇员合法权益。

（一）TPI 三维解读法助力跨境法理精准解读

为了让外国航司更好理解中国法语境下的劳动关系，外航服运用“TPI 三维解读法”形成以国内成文法为准绳，以同类判例为参考的说明模式，协助不同法律体系背景的航司理解中国法律，配套提供合规复核服务，辅助航司自查，使其合规运营。

在北美航司解聘案中，外航服“一维 SP 法条原文解读”，将国内法律与航司母国法律的相关法律条文进行对比，阐释我国合同解除事由和赔偿标准，提醒航司做好理由告知和证据留存的程序；“二维 CP 对比案例解读”，通过筛选“解除证据不足、解除流程违法”“违法解聘支付 2N 赔偿金”的典型裁判案例，具象化违法解除劳动合同的法律后果，有效助力航司精准厘清劳动法律适用边界；“三维 LP 立法精神解读”结合中国就业市场的特点、构建正向劳资关系的角度分析“经济补偿金制度”的立法意旨，使航司理解规则背后的逻辑。最终成功引导航司理解中国法律旨在通过规范解聘流程，减少或避免因单方随意解除劳动合同引发的纠纷和成本，保障双方权益的长期稳定与航司的可持续经营发展。

外航服将“TPI 三维解读法”推广至其他航司客户的过程中，恰遇某中东航司拟开航，外方总部直接参与合作谈判，因中东国家自身属热带沙漠气候，对上海每年 6-9 月期间露天工作或工作场所温度达 33℃ 以上需支付“高温津贴”，并且津贴的发放不对白天工作的岗位或晚上工作的岗位进行划分表示不解。获悉航司的困惑后，外航服运用 TPI 三维解读法，提供待遇支付法条依据、劳动保障监察机构公布的未按规发放高温费处罚通报及上海人社网站关于高温费发放标准问答解读等组合拳，获得航司理解并按规执行高温费发放。

（二）TPI 三维解读法构建全周期防控机制

1. 事前防控：入职双审防风险

入职阶段审核拟录用人员背景的同时核查外国航司岗位录用条件设置合规性。外航服运用“TPI 三维解读法”引导航司清晰量化条款中“严重失职”“不能胜任工作”等可能成为解聘理由的内容描述，避免文化理解歧义，同时帮助核查录用条件和合同条款中是否存在可能的劳动争议风险表述。

2. 事中管控：动态排查筑防线

用工环节中，外航服运用“TPI 三维解读法”帮助航司理解我国规定，定期扫描用工风险、审查员工手册条款适用度等易引发文化冲突的环节；指导航司依据中国法律和文化进行有效的绩效反馈与沟通；规范内部管理流程，建立航司咨询台账，以实现用工阶段的合规风险控制。

3. 事后化解：离职协商促最优

离职阶段，外航服运用“TPI 三维解读法”提供协商解除方案+补偿金额测算+谈判要点提醒+协议模板制作的全套服务。若沟通不畅，外航服作为中立调解者，搭建“航司-员工-外航服”沟通平台，对规则和文化背景的深度解读，促进双方达成共识，以促成该案例的和平解决。

三、主要成效

外航服通过将“TPI 三维解读法”深度嵌入人力资源服务，构建起识别精准、认知同频、防控有效的跨文化用工风险治理闭环，取得了显著成效：

（一）合规能力：从被动到主动防控

“TPI 三维解读法”对法律规则及其文化冲突的剖析，显著提升了航司对中国劳动法律的理解与认同感，并将中国劳动法律规定有效转化为其内部管理规范。在解读成果赋能下，2024 年航司劳动问题咨询 120 余起，因文化误读引发的争议显著降低，争议诉前调解成功率升高，仅 2 起进入诉讼程序（争议转诉讼率为 1.6%），风险治理能力得到显著跃升。

（二）生态优化：权益与和谐双提升

权益保障更充分：在外航服风险防控的体系支撑下，中方雇员的合法权益得到更坚实的保障。2024 年航司裁员事例中，中方雇员均足额或高于法定标准获经济补偿金，支付满意率 100%，实现“零投诉”。

职场环境更和谐：基于外航服的主动解读辅导，航司管理者对中国规则的理解显著加深，与中方雇员的沟通方式显著优化，因文化冲突导致的沟通摩擦明显减少，工作环境的和谐度与稳定性明显增强。

（三）品牌增值：从服务到标准输出

航司面对新政策或复杂用工情境，第一时间寻求外航服的专业释义和风险防控支持，主动寻求解读、积极融入规则，外航服成功化解复杂跨文化用工风险的专业能力，逐渐成为其吸引和留住航司的关键软实力。2024 年，某中东航司客户明确表示看重此能力而新增与外航服的项目合作；某知名星空联盟成员总部主动邀请外航服参与修订其《中国区合规手册》中的“跨文化合规”章节。

四、推广价值

外航服探索形成“TPI 三维解读法”并在全周期防控中运用，为跨文化用工风险提供

可复制、可推广的“涉外人力资源解决方案”：

(一) 三维解读：跨境法治沟通解码器

以“SP 法律条文+CP 案例对比+LP 立法精神”三维解读法为核心方法论，可形成涉外用工法律文化解读指引，在涉外业务中精准化解外资企业的跨境法律认知偏差，引导外资企业将中国法律内化为管理规范。

(二) 防控机制：合规管理智能盾

将“TPI 三维解读法”嵌入事前防范、事中协调、事后处置的一站式服务用工全流程，可形成跨文化用工全周期防控机制操作规范，降低在华外资企业跨境用工的争议率和违法成本。

(三) 闭环模式：涉外用工稳定锚

“解读”与“防控”的深度结合，有助于形成“认知提升→行为改变→风险降低→关系改善”的良性闭环，从根本上减少劳资对抗，有力促进境内涉外劳动关系的和谐稳定，是优化涉外营商环境、提升社会治理效能的有效路径，为构建“规则透明、沟通顺畅、权益保障、合作共赢”的国际化、法治化用工生态提供参考经验。

以法治思维厘清责任边界

海通恒信国际融资租赁股份有限公司在面对第三方越权处置租赁物引发的纠纷时，通过固定证据、精准援引法律条文，在二审中成功免除无过错连带责任，明确了多方纠纷中各方权责边界，为行业风险防范提供了实践范例。

一、背景缘由

融资租赁作为连接实体经济与金融服务的重要纽带，其“融资+融物”的双重属性依赖合同各方严格履约。实践中，部分业务因引入第三方机构引发纠纷，核心痛点在于“第三方擅自处置租赁物后，出租人是否应承担连带责任”的认定。

本案中，承租人胡某与海通恒信国际融资租赁股份有限公司（以下简称“出租人”）的融资租赁合同处于正常履行状态（仅剩最后一期租金结清），某A公司因与胡某的其他债务纠纷，擅自收回租赁车辆并拒绝返还，胡某遂起诉要求出租人与某A公司共同承担返还原物及赔偿责任。一审法院以“公平原则”判决出租人承担连带责任，引发行业对“出租人无过错却需担责”的担忧——若此类判决成为常态，不仅会加重出租人经营风险，更可能导致国有融资租赁企业因“无过错责任”产生国有资产损失，最终制约行业对实体经济的支持能力。

二、基本做法：以法治思维厘清责任边界的全流程应对

面对一审判决的不利局面，出租人以“无过错即无责任”为核心，通过证据固定、法律援引、逻辑论证三重路径，在二审中实现责任豁免，为守约方权利保护提供了可复制的法治实践经验。

（一）精准固定证据，夯实“无过错”事实基础

针对“是否授权收车”“是否实际控制车辆”两个关键争议点，出租人系统收集并提交三类核心证据：一是GPS定位屏蔽记录，证明车辆被某A公司收回后，定位信号被人为屏蔽，出租人已丧失对租赁物的实际控制能力；二是协调沟通记录（含通话录音、微信往来），显示其在得知车辆被收回后，多次联系某A公司要求返还，已尽到合理协调义务；三是租金支付凭证，佐证承租人收车后的租金支付状态，排除“出租人因租金逾期主动收

车”的可能性。三类证据形成完整链条，从事实层面切断出租人与某 A 公司擅自收车行为的关联性。

（二）紧扣法律条文，明确“责任豁免”法律依据

出租人聚焦融资租赁合同的特殊性，援引《民法典》第 750 条“承租人应当妥善保管、使用租赁物”及第 751 条“承租人占有租赁物期间，租赁物毁损、灭失的，出租人有权请求承租人继续支付租金，但是法律另有规定或者当事人另有约定的除外”，明确出租人核心权利是收取租金，对租赁物的保管、控制义务由承租人承担，第三方的越权行为不应突破合同相对性。同时，以《民法典》第 1165 条“行为人因过错侵害他人民事权益造成损害的，应当承担侵权责任”为依据，强调“过错责任”是侵权认定的核心，出租人既无侵权行为，也无过错，不应承担连带责任。

（三）结合主体特性，强化“裁判导向”社会价值

针对出租人国有企业属性，出租人在庭审中重点阐明：国有融资租赁企业承担着服务实体经济的使命，若对其强加“无过错连带责任”，不仅缺乏法律依据，更可能导致国有资产因他人过错受损，与“防止国有资产流失”的司法导向相悖。同时，指出某 A 公司擅自收车、拒不应诉、拖延还车的行为已构成权利滥用，若让无过错的出租人担责，将违背“权责一致”的法治原则，不利于维护市场主体行为预期。

三、主要成效：从个案正义到行业规范的多重价值实现

（一）企业权益得到实质保护，国有资产风险有效化解

二审法院完全采纳出租人主张，判决撤销一审判决，免除其全部责任，车辆占用费、诉讼费用均由某 A 公司承担。这一结果直接避免了出租人因“无过错连带责任”可能产生的经济损失（包括车辆返还义务、最高 25 万余元占用费及诉讼费），更从根本上杜绝了国有资产因司法认定偏差导致的流失风险，实现了“企业合法权益与国有资产安全”的双重保障。

（二）司法裁判明确行业规则，责任边界实现精准界定

二审判决将“出租人无授权、无过错、无控制则无责任”写入裁判理由，明确三项核心规则：一是融资租赁中，第三方越权处置租赁物的，责任由第三方单独承担，出租人不因其“出租人身份”承担连带责任；二是车辆占用费计算应遵循“损失填平原则”，以实际占用时间（起诉日至返还日）和合同约定租金为标准，避免不合理扩损；三是出租人对租赁物的“所有权”不等同于“保管义务”，除非有明确约定或法律规定，否则不承担租赁物控制相关责任。这些规则为同类案件裁判提供了明确指引。

（三）社会效果与法律效果统一，市场秩序持续优化

从当事人视角看，承租人的车辆返还及损失赔偿请求通过判决得到支持（某 A 公司需支付占用费），权益得到保障；从行业视角看，判决厘清了“出租人—承租人—侵权第三方”的权责边界，遏制了第三方“越权操作却由他人担责”的侥幸心理，引导市场主体在合同中明确权利范围；从法治视角看，判决严格遵循“过错责任”“合同相对性”基本原则，避免“公平原则”被滥用为“无过错担责”的依据，维护了法律适用的统一性。

四、推广价值：为融资租赁行业风险防范与司法实践提供双重借鉴

（一）对融资租赁企业：强化风险防控的实操指引

本案证明，出租人需从两方面筑牢风险防线：一是证据意识常态化，对租赁物定位记录、沟通协调记录等实时留存，一旦发生纠纷可快速证明“无过错”；二是应对策略专业化，遇到类似纠纷时，紧扣“无授权、无过错、无控制”核心主张，依托法律条文和事实证据主张责任豁免。

（二）对司法实践：明确连带责任认定的审慎原则

判决确立的“三不担责”标准（无授权不担责、无过错不担责、无控制不担责），为法院审理同类案件提供了参考：一是避免以“公平原则”替代“过错责任原则”，防止连带责任认定泛化；二是尊重融资租赁合同的特殊性，不将“所有权”与“保管义务”直接挂钩；三是考量主体特性（如国有企业），在责任认定中兼顾国有资产保护等社会价值。

（三）对行业发展：助力优化融资租赁法治生态

当前，融资租赁行业正处于提质增效的关键阶段，本案判决通过明确权利边界，一方面减轻了出租人不必要的责任负担，使其能更专注于服务实体经济（如设备租赁、汽车租赁等）；另一方面倒逼第三方规范履约，减少越权操作，从整体上降低行业纠纷发生率。这种“司法定分止争—行业规范发展—服务实体增效”的正向循环，为深化金融领域改革提供了法治保障。

本案以一起具体的返还原物纠纷为切口，出租人积极应诉，收集核心证据材料，制定应诉策略，避免了因司法认定偏差导致的国有流失的风险。通过二审改判厘清了融资租赁中出租人、第三方的权利责任边界，既实现了个案中的公平正义，也为行业风险防范、司法裁判统一提供了可复制的经验，彰显了法治在规范市场秩序、保护企业权益、服务经济发展中的基础性作用。

第二部分 案例

多元解纷

多元解纷破难题 法治护航促发展

上海国际港务（集团）股份有限公司（以下简称上港集团或公司）以“成为全球卓越的码头运营商和港口物流服务商”为总体愿景，在“十四五”期间力争进一步巩固港口主业领先地位、积极推进多元新业务落地，建立全球标杆的港口生态体系。公司将立足“1+3”战略体系，致力于建设世界一流航运枢纽，实现在科技、区域、业态三个方面的新突破，稳健发展核心主业、适度多元化，形成高质量发展的良好局面。

然而，随着国企改革的深入、业务类型的多元化和全球化竞争的加剧，上港集团面临的法律纠纷日益复杂多样——从商业合同争议、知识产权纠纷到涉外合规风险等，传统单一的诉讼解决模式已难以满足高效、灵活、低成本化解纠纷的需求。在此背景下，“多元化化解法律纠纷”成为上港集团化解法律纠纷的重要方向。通过创新机制应用、整合资源、协同多方，上港集团正走出一条具有时代特征的解纷之路，为公司高质量发展，为公司法治建设保驾护航。

一、上港集团多元化化解纠纷的“三驾马车”

近年来，上港集团在市国资委法治创新支持下，探索多元化化解法律纠纷的有效路径。公司于2025年4月修订了《上海国际港务（集团）股份有限公司法律纠纷案件管理办法》，落实市国资委相关工作要求，建立风险排查及提示预警机制，倡导多元化化解纠纷理念，在原有诉讼为主、仲裁为辅的传统模式下，不断探索新模式，通过临时仲裁、协商调解等方式提升解纷效率、节约成本。

（一）推陈出新，传统化解纠纷方式不断精进

近年来，上港集团通过制度规范、风险体系建设、普法教育等工作，不断降低法律风险的发生概率。对于已结案的案件，公司高度重视诉讼案件的复盘与反思，将其作为提升管理水平的重要抓手。通过系统梳理诉讼成因、争议焦点、处置过程及最终结果，深入挖掘背后暴露出的管理缺陷、流程盲区和制度短板，形成可借鉴的经验教训。在此基础上，及时完善内控制度、强化合规意识、优化决策机制，推动管理从“事后补救”向“事前预防、事中控制”延伸，真正做到“办结一案、警示一片、规范一类”，在持续总结中实现管理能力的迭代升级和公司治理效能的稳步提升。

（二）勇于开拓，借力临时仲裁化解商事争议

上港集团持续深化纠纷解决机制创新，积极推行仲裁方式化解商事争议，取得了显著成效。仲裁以其专业性、高效性和保密性，为国企在复杂交易和跨境合作中提供了更加灵活、公正的解决路径。通过将争议提交仲裁，企业不仅能够缩短纠纷处理周期、降低诉讼成本，还能有效维护商业信誉与合作关系。

上港集团下属企业锦江航运与贸易企业之间在班轮运输过程中发生一起货损案件，双方就国际集装箱运输合同纠纷约定以临时仲裁方式进行裁决，在北外滩国际法律服务港开庭审理。这是《上海市涉外商事海事临时仲裁推进办法》修订实施后，首个落地的临时仲裁案件。航运企业与贸易企业协议依照《上海市涉外商事海事临时仲裁推进办法》在上海启动临时仲裁，并得到上海航运保险协会的专业支持，最终由锦江航运赔偿贸易企业相关损失。

从争议发生到裁决作出，前后仅用时4周。临时仲裁对于企业来说，大大节约了成本，这是优化营商环境、高效化解纠纷的最直接体现。这一案件将为更多企业提供涉外商事纠纷解决的新样本，助力虹口北外滩成为涉外商事海事纠纷解决优选地和临时仲裁首选地。

通过仲裁，公司不仅能够缩短纠纷处理周期、降低诉讼成本，还能有效维护商业信誉与合作关系，彰显了公司依法治理、国际化运作的前瞻视野，也为打造市场化、法治化、国际化营商环境贡献了积极力量。

（三）保险联动：构建“多元共治”的协同网络

上港集团建立保险工作联席会议制度，联席会议每年召开一次，审议本年度的保险工作情况并确定下一年度的工作安排。保险实行“三个统一”原则，即：统一归口部门管理；统一保险险种和保险条款；统一比价优选保险机构。2025年，上港集团的保费规模已达亿元规模。通过购买财产险和责任险对于化解法律纠纷具有重要意义，不仅能够在事故发生后有效转移经济赔偿风险，减轻公司的财务负担，还能通过保险机制提前预防和缓释潜在的法律冲突。一旦涉及财产损失或第三方责任索赔，保险公司可依据合同介入处理，提供专业法律支持与赔付保障，避免纠纷升级，提升解决效率，维护公司的合法权益。

二、展望未来：从“化解纠纷”到“预防纠纷”

上港集团多元化化解纠纷的实践，已取得显著成效，目前公司重大法律纠纷案件已清零，新发生案件数量趋于稳定。面向未来，上港集团应进一步深化多元化化解纷机制：一是拓展“智慧解纷”应用，未来利用港口作业的大数据平台、人工智能预测纠纷风险，实现“未诉先解”；二是加强国际解纷合作，对接“一带一路”争端解决平台，提升海外纠纷

应对能力；三是推动法治文化建设，通过培训、案例分享，增强全员法治意识，让“多元化解”成为企业治理的常态。

“多元协同破难题，法治护航促发展。”上港集团的多元化解法律纠纷实践，不仅是法治建设的生动缩影，更是企业合规治理的有力探索。通过不断守正创新，上港集团必将在法治轨道上行稳致远，为上海国际航运中心建设贡献更大力量。

构建和解与调诉结合工作机制 筑牢金融高质量发展安全防线

近年来，浦发银行以党的二十大精神为指引，积极响应最高人民法院和国家金融监管总局号召，坚持和发展新时代“枫桥经验”，通过打造“早介入、多协商、少诉讼”的和解与调诉结合工作机制，寻求金融机构风险防控与社会大众人文关怀间的平衡点。这是浦发银行从被动应对信贷风险向主动治理转型的关键一步，也是浦发银行践行金融工作政治性与人民性、服务实体经济的重要举措。

一、时代命题：实体经济发展下的民生守望

金融机构个人信贷业务承载着万千大众家庭安居与小微企业的民生重量：一笔房贷关系着家庭的生活安稳，一笔消费贷支撑着居民应急周转、品质生活的切实需求，一笔经营贷关联着小微商户的生计存续。

当借款人因不可抗力因素、意外事故暂时遇困而无力偿还借款时，将借款人诉至法院是金融机构最直接的追索方式，但绝非风险化解的最优选择一对抗性的司法程序或许能守住债权底线，却可能加剧矛盾，令借款人从短期困难演变为长期失信。

从保障社会民生，维持金融秩序稳定角度出发，唯有在信贷业务风险化解中加大协商和解手段的使用力度，给予暂时失去还款能力但未有失信行为的借款人以修养生息的机会，令其有缓冲、有希望，方能达成实体经济发展与金融债权挽损的双赢目标。

二、前期积淀：三年深耕奠定调诉结合机制根基

2022年，疫情凶猛来袭叠加经济增长速度放缓，个人信贷业务风险暴露程度加剧，浦发银行总行党委以党的二十大精神为指引，践行金融为民理念，在全行范围内加快动员部署，引领全行探索将矛盾纠纷化解在前端的有效路径。

对外，浦发银行深化与监管部门、司法机关、行业协会的多维协同，深度融入各地多元纠纷调解机制建设。浦发银行是首批加入由上海市国资委、上海市高级人民法院、上海市司法局等九部门携手推进的“商事调解‘和’计划”的企业之一，并与上海现代服务业联合会、上海商事经贸调解中心共同召开“先行调解机制试点合作启动会”，探索在行内建立一站式解纷体系有机衔接、协调联动的工作格局。同时，浦发银行为首家与上海金融

法院签署《概括性同意诉前调解确认书》的银行，并在上海银行同业间发起加大调解化债工作力度的倡议。

对内，浦发银行深入贯彻上海市国资委《监管企业案件纠纷和解调解操作指引》文件精神，依据财政部最新通知精神优化政策工具箱，丰富柔性化债手段；将和解示范条款内嵌入产品与服务合同文本，从源头筑牢纠纷化解基础。同时，浦发银行总分行强化与纠纷解决全链路机构的协作，打造“政策-调解-司法”资源融合生态圈，目前已建成属地法院驻分行调解工作站 9 个，金融纠纷调解组织驻行调解工作站 11 个，将调解阵地充分延伸，为金融纠纷高效处置筑牢机制根基。

三、机制迭代：构建个贷业务调诉结合风险化解新体系

2025 年 4 月，国家金融监督管理总局、中国人民银行等联合发布了《关于推进金融纠纷调解工作高质量发展的意见》，将“能调尽调、应调尽调”确立为金融纠纷处置的核心准则。

浦发银行结合监管要求，对行内多元纠纷化解工作进行再梳理与整合，形成“催收协商-银行和解-第三方调解-司法调解”四步闭环的和解机制体系，实现繁简分流、分层应对：简单案件在催收阶段快速化解，复杂案件由行内和解专业力量攻坚克难，需要专业公信力时引入第三方调解组织，最后由司法程序提供有力保障，确保每笔风险贷款都有适配路径，既坚守金融资产安全底线，又彰显柔性化债的温度与效率。

中国银行业协会高度评价浦发银行多元解纷工作，认为扎实推动和解与调诉结合工作机制，落实了金融监管总局等对金融纠纷应调尽调、可调尽调的工作要求，在制度与操作层面体现了务实管理的工作思路，有利于防范金融风险，将金融惠民利民落到实处。

未来，浦发银行将锚定服务实体经济、防控金融风险目标，以和解与调诉结合机制为重要实践载体，既为金融资产安全守护构建坚固屏障，又为市场主体纾困发展注入柔性动能。以国有金融机构的担当作为，在推进金融工作的政治性、人民性实践中，书写服务国家战略、赋能经济高质量发展的崭新篇章。

调解先行、仲裁保障：国泰海通调仲联动机制的创新实践与成效

为妥善化解公司与投资者之间证券纠纷，强化和解协议效力，降低公司风险，2025年7月，国泰海通证券股份有限公司（以下简称国泰海通或公司）在处理一起客户与公司之间融资融券纠纷过程中，创新工作举措，采取“调解+仲裁”的联动方式，就双方达成的和解协议向上海仲裁委员会（以下简称上海仲裁委）提出申请，由上海仲裁委依据法律及仲裁规则的规定，以仲裁裁决的方式对和解协议进行仲裁确认。这是公司首次以调仲联动工作机制处理与投资者之间证券纠纷，也是上海仲裁委员会受理的首件投资者与证券公司之间融资融券纠纷类和解协议仲裁确认案件。

一、背景缘由

国泰海通深入贯彻“以投资者为本”理念，把保护中小投资者合法权益作为公司重要的核心任务。为高效推进投资者权益保护工作，公司于2024年在法律合规部下设立投资者权益保护部二级部，作为处理投资者投诉、纠纷调解工作的牵头部门。由于中国证监会12386投诉平台与中证资本市场法律服务中心之间有“投诉转调解”机制，目前公司与投资者之间的证券纠纷主要通过中证资本市场法律服务中心进行调解。实践中，由于部分投资者对调解协议效力认识不高，时常有履行协议积极性不强甚至有签署后又反悔的情况，给公司的纠纷调解工作带来很大的被动，也造成监管部门及司法机关公共资源的浪费。因此，公司持续探索相关措施，以强化协议效力，确保协议的有效履行。

近期，一起投资者与公司之间发生的融资融券交易纠纷中由中证资本市场法律服务中心进行调解。调解过程中，投资者情绪激动，对公司意见较大，并在此前多次向监管部门信访举报，如双方签订和解协议，后续仍存在发生二次争议的风险。如何强化和解协议效力，成为公司考虑的焦点。从实践操作来看，人民法院在立案阶段对确认调解协议案件的审查比较严格，在审理过程中对于调解协议内容的审查标准也较高，且流程、时间较长。另一方面，由于中证资本市场法律服务中心、上海资本市场人民调解委员会等证券行业调解机构与上海仲裁委尚未建立合作机制，证券公司与投资者经由证券行业调解机构达成的和解协议如果需要仲裁确认，仍要由当事人自行提出申请，无法实现证券行业调解与仲裁确认的实时衔接，导致时间及经济成本相对较高。因此，实践中投资者与证券公司在达成调解协议后申请仲裁确认的情况并不普遍。

针对调解协议效力强化在实践中面临的实际情况和问题，国泰海通与上海仲裁委进行沟通，决定在行业内先行先试，首创“调解+仲裁”调仲联动工作机制处理融资融券纠纷，为证券纠纷化解路径的进一步优化提供探索。

二、基本做法

国泰海通在实践中，总结出关于调仲联动工作机制的一套工作机制流程，主要工作环节如下：

（一）前置调解

投资者因与公司之间发生争议，按照中证资本市场法律服务中心的规则提出调解申请。中证资本市场法律服务中心向公司发出通知，询问公司是否接受调解。根据《证券法》第九十四条规定，投资者与发行人、证券公司等发生纠纷的，双方可以向投资者保护机构申请调解。普通投资者与证券公司发生证券业务纠纷，普通投资者提出调解请求的，证券公司不得拒绝。国泰海通规定，向中证资本市场法律服务中心作出同意调解的回复。调解程序正式启动。

（二）签订和解协议

在调解员的调解下，经投资者与公司协商一致，双方签订和解协议。同时，为了后续仲裁确认需要，和解协议中加入仲裁条款，主要内容为：同意就协议项下事项提交仲裁机构以仲裁方式解决，以仲裁委出具裁决文书的方式确认协议内容。以及其他按照仲裁机构要求，需要在协议中列明的条款。

（三）申请仲裁确认

协议经双方签字盖章生效后，按照协议约定，由一方当事人向仲裁机构提出仲裁申请，请求仲裁机构按照和解协议内容制作裁决书。

（四）仲裁审查

仲裁机构收到申请后，对和解协议的自愿性、合法性进行书面审查，必要时，进行开庭审理。

（五）出具仲裁裁决

仲裁机构受理案件后，指定仲裁员对案件进行书面审理，并依法根据和解协议内容作出裁决文书。

三、主要成效

调仲联动工作机制，为公司与投资者之间纠纷化解提供了一条高效、务实的全新路径。

主要成效包括：

（一）赋予和解协议强制执行力

实践中，经调解组织达成的和解协议在当事人之间仅建立起合同关系，协议的履行主要依赖当事人的自觉，法律约束力较弱。若一方反悔或不执行，仍需诉诸诉讼或仲裁程序确认效力，导致调解成果落空，形成“调而不结”的局面。调仲联动工作机制依托成熟仲裁法律框架，实现调解与仲裁程序的有效衔接，由仲裁机构按照法律及仲裁规则的规定，对双方和解协议内容进行司法确认，通过增强协议的法律约束力，赋予符合条件的和解协议以强制执行力，提升协议各方履约积极性，确保协议得到及时履行。

（二）缩短纠纷化解周期

以往客户与证券公司之间纠纷化解中，诉讼或仲裁周期较长。而在调仲联动机制下，可将客户与证券公司之间传统的诉讼或仲裁周期由3到6个月缩短至1个月以内。以国泰海通与客户之间的和解协议仲裁确认案件为例，从立案到仲裁裁决书作出，历时仅9个工作日，极大节约了双方的时间成本。

（三）降低纠纷化解成本

从经济成本上看，调仲联动机制中，调解机构的调解过程不收费，仲裁机构仅按件收取费用，远低于人民法院或仲裁机构对于传统案件按争议金额收费标准计算的受理费，有效节约案件处理的经济成本。比如，一起涉案金额50万元的纠纷，人民法院案件受理费超过1万元，仲裁机构的案件受理费超过2万元。而国泰海通与客户之间的和解协议仲裁确认案件，仲裁机构按照件数收取较低的固定费用，为当事人节约了经济成本。

（四）提升证券纠纷解决的透明度和可预期性

调仲联动机制具有规则明确，路径清晰的特点。该机制克服传统纠纷解决周期长、成本高的问题，依托现有法律资源与框架，为金融机构与投资者提供了高效、灵活的纠纷解决路径。极大提升了纠纷解决的整体透明度和结果的可预期性，有助于减少二次争议，降低金融机构风险，提升投资者对于纠纷化解的预期。通过推动各类纠纷的有效化解，实现资本市场的健康与稳定。

四、推广价值

维护投资者权益，妥善化解金融纠纷，是资本市场稳定健康发展的必要条件。加强调解程序与其他程序之间的联动衔接，是完善金融消费纠纷多元化解机制的必要措施与方向。“调解+仲裁确认”形式的调仲联动机制是证券纠纷多元化解的创新实践，有效融合了

调解的高效率和仲裁的权威性，具有较强的推广价值。

（一）行业适用性较强

据统计，截至 2025 年 6 月末，国内 A 股投资者总数已突破 2.4 亿；持有理财产品的投资者数量达 1.36 亿个。上述投资者中，个人投资者数量占绝对主导地位。投资者数量的不断增多，带来各类客诉纠纷也随之增长。调仲联动机制具有较强的行业适用性，可覆盖证券、期货、基金等金融行业多类型证券纠纷，尤其适用于佣金争议、理财产品争议等高频客诉纠纷。从而为化解各类客诉纠纷提供新的解决路径。

（二）符合监管政策导向

2018 年 11 月，最高人民法院、中国证券监督管理委员会联合健全诉调对接工作机制发布《关于全面推进证券期货纠纷多元化解机制建设的意见》（法〔2018〕305 号），在有关健全诉调对接工作机制的内容中，阐述了调解协议的司法确认制度。2025 年 3 月，国家金融监督管理总局、中国人民银行、中国证券监督管理委员会联合发布《关于推进金融纠纷调解工作高质量发展的意见》（金发〔2025〕14 号），在完善制度保障方面，提到完善调解协议司法确认衔接机制，发挥司法确认制度对金融纠纷多元化解的促进保障作用。调仲联动机制符合上述监管政策导向，结合实际情况，为完善和优化金融消费纠纷多元化解机制提供了符合现实需要并具有可行性的创新尝试与探索。

（三）拓展金融纠纷多元化解路径

信息技术的发展，为调仲联动机制的进一步完善与适用创造条件。通过线上调解、线上立案、线上谈话等方式，为异地投资者与金融机构参与纠纷化解创造了便利。随着相关法律法规日益健全，调仲联动机制将更加规范与完善，为投资者与金融机构之间各类纠纷的高效化解提供支持，有效推动资本市场的健康运行与高质量发展。

长三角投资公司

诉与非诉并举化解风险 以打促谈守护国有资产

在处置“世纪长江”重大历史遗留问题过程中，长三角投资（上海）有限公司（以下简称“长三角投资”）坚持“依法治企、以打促谈、诉谈融合、协同治理”的总体方针，统筹运用诉讼与非诉手段，有效化解了持续二十余年的委托贷款争议，形成了可复制、可推广的案件综合治理范式。

一、背景缘由

“两个世纪长江”工作是涉及长江经济联合发展（集团）股份有限公司（以下简称“长江联合集团”）20余年的历史遗留问题，该项工作也是长江联合集团处置历史遗留问题中难度最大、涉及金额最多、时间跨度最长的一项工作。“两个世纪长江”主要包括长江联合集团及所属置地公司分别与民营合作方共同设立的上海世纪长江公司和绍兴世纪长江公司，于2003年起陆续分别在上海和绍兴两地开展投资房地产业务，且我方与民营合作方在上海世纪长江和绍兴世纪长江之间形成了错综复杂的持股关系和经营关系。在长期的合作经营过程中，长江联合集团对上海世纪长江最终形成了逾1亿元委托贷款。为防范经营风险，在长三角投资公司领导及相关部门的具体指导下，长三角投资公司与长江联合集团于2021年分别成立了该项历史遗留问题处置工作专班，着手制定各项工作预案，化解工作风险。截至2024年底，历时多年的上海世纪长江委托贷款工作已顺利处置完成，“两个世纪长江”历史遗留问题形成了一揽子解决方案，各项工作取得了阶段性成果，正在推进收尾过程中，“两个世纪长江”历史遗留问题有望于2025年底予以全面解决。

此项工作不仅是公司依法治企、防范化解风险能力的集中体现，也是贯彻市国资委监管企业涉及案件多元化纠纷解决机制精神的实践样本，更是推动国资企业清理历史包袱、实现高质量发展的生动案例。

二、基本做法

（一）组建专班，明晰职责

“两个世纪长江”案件事实情况复杂，争议焦点众多，覆盖金融法、公司法、担保法等多个法律领域，涉及委托贷款债权是否真实存在、借款性质为民间借贷或金融借款、为

委托贷款提供的股权质押担保、应收账款质押担保及连带保证担保效力等多个在法律实务处理中的疑难问题。

长三角投资公司与长江联合集团同步成立专项工作专班，明确法律、资产、财务、投资等条线职责分工，全面推进问题化解工作。专项工作专班深入梳理上海世纪长江、绍兴世纪长江二十余年间的业务与财务资料，完成 32 项专题报告、20 余条工作应对措施，并针对潜在风险准备 3 套处置预案。

在长三角投资公司的指导下，为压缩时间成本，防止久拖不决，确立了“以打促谈”的总体策略。最初阶段，民营合作方认为在诉讼阶段还有主张与抗辩的空间，不愿意接受我方的合法主张。通过法律手段依法合规地控制风险，始终坚持维护自身利益，并依据长江联合集团、上海世纪长江、民营合作方三方签署的相关协议制定了主要应对策略。

（二）依法诉讼，争取主动

专项工作专班围绕委托贷款本息回收的核心目标，针对民营合作方拒不履行债务、试图拖延解决进程的行为，专项工作专班贯彻“以打促谈”策略，其间分别在徐汇、青浦和宝山三个法院进行了诉讼和应诉，各类案件开庭审理 10 余次，涵盖委贷本金、利息、律师费、保全费等各项诉求，依法冻结相关股权、应收账款和银行账户，有效防止对方转移资产、规避责任，牢牢掌握主动权，显著增强谈判筹码。最终，所有涉诉案件均取得了终审胜诉。

（三）协同推进，促成和解

在胜诉基础上，专项工作专班坚持以化解风险为导向，在维护国资权益基础上，兼顾企业持续经营需求，为最终全面解决“两个世纪长江”历史遗留问题，通过“以打促谈”的方式，迫使民营合作方和解，其不仅对委托贷款事项履行连带责任，还需配合我方扩大到一揽子解决上海世纪长江和绍兴世纪长江相关历史遗留问题。历经 7 次艰苦的和解谈判，民营合作方迫于压力最终同意接受我方提出的一揽子解决方案，统筹处理委贷回收、股权划转、债权债务抵消等核心问题，实现整体风险的实质化解，民营合作方配合撤回二审上诉，促进绍兴世纪长江公司恢复正常经营秩序，通过和解确保绍兴世纪长江恢复股权清晰、治理稳定、业务可持续，避免因激烈冲突导致项目停滞，从而避免国有资产流失。

三、主要成效

2024 年底，经长江联合集团研究并报长三角投资公司审议通过，“两个世纪长江”一揽子解决方案共涉及 3 份庭内庭外和解协议、22 份执行相关协议和 46 个备注文件，专项工作专班与长三角投资公司法务中心和律师团队修改各项文件 80 多次，最终在法院见证下

完成了全部文件的签署工作，为全面解决“两个世纪长江”历史遗留问题提供了重要保证。

截至目前，绍兴世纪长江公司执行工作已结束，2025年1月，绍兴世纪长江公司已完成股权工商变更登记，成为长江联合集团的全资子公司，各项经营工作正逐步转入规范化管理。至此，以债权和股权抵债受偿工作已完成，逾1亿元委贷风险已得到妥善化解，有效避免了长江联合集团潜在的大额坏账损失；另外，上海世纪长江开展已完成挂牌转让，股权转让的工商变更工作也近尾声，有望在2025年底前全面彻底解决“两个世纪长江”历史遗留问题的收尾工作。

四、推广价值

“两个世纪长江”专项工作专班凸显了在处理历史遗留问题中团结协作、勇挑重担、攻坚克难、顽强拼搏的工作作风，也彰显了在长三角投资公司的坚强领导下，集团处置历史遗留问题的成果，为今后以团队合作模式不断取得历史遗留问题突破形成了一定的示范效应。该案例充分体现了国有企业依法治企、防范风险、重构治理机制的良好实践，适用于国有企业在处理重大历史遗留问题、推动依法合规经营、优化资产结构和完善公司治理中的实践探索，特别是在面对复杂股权关系、债权债务交织的场景中，具有现实指导意义，未来可结合具体行业属性、合作方特征和市场环境进一步优化应对策略，提升国资运营效率与抗风险能力。可推广经验如下：

（一）组织机构保障

通过设立跨公司、跨部门专项工作专班，保障工作推进上下联动、分工协同、进展可控。案件责任主体虽然属于长江联合集团，但长三角投资投资公司领导高度重视、勇于担当，同时充分发挥总部法律服务中心的作用，为案件处理提供全力支持。前期工作中，在资料整理、法律关系梳理层面上跨公司、跨部门协同，夯实事实与证据，做好风险预判为后续措施实施提供支持。面对复杂问题，从法律、财务、风险、合规等多个角度多个层面协同推进，需要组织机制统筹管理，打破条线壁垒，统一议题处理、统一信息披露、统一结果评估，形成了高效闭环的跨条线治理模式，提高处置的精准度和执行力。

（二）多元化解纠纷路径

专项工作专班充分贯彻落实《市国资委监管企业法律纠纷案件管理办法》等文件的指导精神，深入理解并应用纠纷多元化解机制，助力纠纷案件妥善解决。

打破传统“先诉后解”或“单一诉讼”路径的局限，诉讼提供法律支持和执行保障，非诉提供协商空间和灵活方案，二者融合提升了整体处置效率，特别适用于历史久远、权责不清、证据繁杂的纠纷案件。综合利用诉讼、调解、和解、资产处置等方式，提升处置

效率。

（三）重视系统性思维

面对问题交织、诉求多元、利益博弈严重的复杂案件，需要从全局出发，打破单一问题解决路径，实现历史问题整体化解。设计涵盖债务清偿、资产处置、股权划转等多个维度的一揽子方案，有效突破了单一诉讼难以涵盖全部风险点的瓶颈以及减少重复起诉和连环诉讼的风险，节约诉讼成本。“两个世纪长江”问题的解决方案正是突破了司法执行仅限于委托贷款追讨单一事项的范畴，有利于“两个世纪长江”在短期内一并解决的典型案例。

上海蔬菜集团（光明食品集团）

农批市场里的“枫桥智慧”：“有话好好说”让矛盾就地化解

江桥市场是光明集团旗下上海最大的蔬菜批发市场，上海市国资委系统红旗党组织，日均交易量 6000 吨，约占城市蔬菜供应的六成。农批市场是上海“菜篮子”保供的关键枢纽，也是全国农批客商矛盾纠纷“集中地”。市场创新构建“前端化解+多元共治+源头预防”调解机制，设立“有话好好说”纠纷调解工作室，建立“日排查、周巡防、月调度”制度，引入民警、司法所、律师等多方力量强化司法协作，政企协同提升基层法治效能，优化营商环境。

一、背景缘由

习近平总书记在二十大报告中强调推进全面依法治国要将法治建设向社会基层延伸，开展多层次多领域依法治理，上海市第十二次党代会报告也提出社会治理要重心下移，推动力量下沉基层，为基层赋权、增能、减负。江桥市场每日车流量近 2500 车次，人流量逾 6000 人次，作为一家全国性的开放市场，南来北往的客商以农民为主体，沟通习惯差异大、区域文化背景及层次各不相同，具有复杂性、临时性、跨区域性等特点。且市场交易的生鲜蔬菜本身品质、规格繁复，很多又具有非标性，在运输时间、气候温度等多重因素影响下极易发生品质损耗，因此市场呈现出了全国各地客商结构复杂、矛盾易激化的特点。在农产品批发市场矛盾纠纷化解中，弘扬新时代“枫桥经验”预防和疏导纠纷，对以法治服务化解纠纷、提升基层治理水平由此变得至关重要。市场以党的二十大精神为指引，采用“打造服务阵地、建立多元化调解机制、开展法治教育宣传”相结合的创新纠纷调解模式，有的放矢打通堵点，推动法治助力纠纷调解，维护市场秩序。

市场 2024 年发生 127 起客户纠纷，主要聚焦在经济、治安、交通三个类别。其中运费、赊销等经济类纠纷 51 起，占 47.7%；交通类纠纷 36 起，占 33.6%；争吵、肢体冲突等治安类纠纷 20 起，占 18.7%。呈现以下特点：

一是利益关联复杂。涉及农户、经销商、物流方、采购商、消费者等多主体，经济利益与信任问题交织成矛盾。如“代销纠纷”，农户委托经销商销售农产品易出现账期拖延、损耗责任不清等问题，部分采购商拖欠货款形成三角债务，结算周期变长。

二是矛盾类型多样。包括合同违约、价格争议、质量纠纷、服务争议等，质量纠纷常与货物质量不一、运输损坏等有关。行业规范缺失致物流货损争议责任认定不明。2024 年

物流引发的经济纠纷超市场全年总量 60%。

三是证据保存困难。客商交易多采用口头约定、微信聊天与电子转账混合模式。2024 年仅 35% 商户使用标准化购销合同。未用合同的商户中 30% 靠口头约定，35% 依赖微信或电子转账记录，交易靠口头契约精神。

二、基本做法

江桥市场探索出“纠纷不耽搁、矛盾不上交、难题不出门”治理新路径，为基层法治现代化提供范例。

（一）党建引领下的协同治理，“红色引擎”驱动矛盾化解的“大格局”

新时代“枫桥经验”优势在“坚持党的领导”，精神文明建设保障在“共建共享”。江桥市场将二者融合，让党员创新工作室成矛盾化解“主心骨”。

在公司党委统筹下，“有话好好说”纠纷调解工作室成“红色阵地”。支部书记牵头，5 名法治党员骨干带领共 11 人组成纠纷调解组，覆盖市场交易、物流、仓储等环节。这些“红色调解员”既是政策宣讲员，也是矛盾“缓冲带”。他们定期走访商户收集隐患，遇复杂矛盾用“公心”赢信任。自 2019 年工作室成立至 2024 年底，累计调解纠纷 576 起，95% 纠纷由党员调解员参与化解，调解成功率超 90%。

（二）实践路径与方法创新，“三步调解法”构建矛盾化解“标准化流程”

新时代“枫桥经验”强调“因地制宜、因事施策”，江桥市场基于农批市场纠纷特征，提炼出“情感共鸣—损益分析—双赢方案”的“三步调解法”，在依法合规的前提下突出合理性和人情味，将精神文明建设“实践养成”转化为治理工具。

第一步“情感共鸣”是打开矛盾突破口。调解员从“共情”入手，如面对货主与物流方因物流货损争执，用还原场景让双方从“对立指责”转向“共同面对问题”，理解矛盾背后人性需求以触及问题核心。

第二步“损益分析”是破解矛盾关键招。调解员“算清账”引导双方理性看待利益得失，如对因账期拖延产生纠纷的商户与采购商列出相关数据，让双方看到僵持不下的综合成本，这种理性引导契合重信尚义的价值导向，让双方理解合作共赢的意义。

第三步“双赢方案”是化解矛盾落脚点。调解目标是“找到共识”，处理纠纷时提出各方承担相应责任的方案，保障各方合理诉求、维护长期合作关系，是和而不同理念的实践。

（三）价值引领与情感治理，精神文明建设激活矛盾化解的“软内核”

新时代“枫桥经验”核心是“以人为本”，精神文明建设本质是“以文化人”，二者

在实践中共鸣，通过价值引领厚植诚信根基、情感治理弥合利益裂痕，使矛盾化解从被动应对转为主动预防。调解员在日常调解中更重“情绪理顺”，借鉴“枫桥经验”“柔性疏导”方法，融合“情理法”。“先解心结、再解纠纷”让矛盾化解从冰冷的利益博弈变为有温度的情感对话。

三、主要成效

江桥市场实践证明，新时代“枫桥经验”与精神文明建设深度融合，可提升矛盾化解效能，推动基层法治从管理向治理、从被动向主动转型。

（一）精神文明建设为“枫桥经验”注入价值灵魂

“枫桥经验”核心是矛盾不上交，通过价值引领和情感治理消解矛盾，基层法治从“依赖行政力量”转向“依靠社会自觉”。市场案例表明，这些举措让市场的营商环境更优化、更安全，客户满意度测评大幅上升，客商对市场更信任更愿前来交易，进而更有利于丰富上海市民菜品和城市保供，可谓解决小问题，收获大成效。

（二）二者融合为基层法治现代化提供可复制样本

江桥市场构建“三级联动组织体系”“预防与预警机制”，结合“枫桥经验”方法论与精神文明建设要求，形成可操作、可复制、可推广的治理标准。

1. **市场层面：**通过“有话好好说”纠纷调解工作室，联合多部门资源提供“一站式”调解服务，配置人员并实行“首问负责制”与“48小时办结承诺”。
 2. **网格层面：**将市场划分为网格，由网格员排查纠纷隐患并动态管理。
 3. **商户层面：**主推商户自治，并对纠纷矛盾较多的客商签订诚信承诺书甚至交纳保证金以减少矛盾。
 4. **预防与预警机制：**定期开展普法宣讲、“以案释法”移动课堂，设置普法展板并安排志愿者宣传。2025年1—6月，120家商户参与反诈宣讲活动，35家客商代表参加民法典合同编培训，降低了纠纷发生率，警情率同比下降35%。
- 江桥市场用实践诠释了从调解到多元主体协同合力的治理方法创新及治理理念升华。连续12届被评为上海市文明单位。

四、推广价值

（一）基层治理方式创新

江桥市场构建“前端化解+多元共治+源头预防”闭环治理机制，整合国企社会责任履行与法治社会建设目标，针对交易市场等场景打造了可推广复制的标准化纠纷治理方案。

（二）高效协同实践典范

采用“政企协同、专业力量深度参与”联动模式，辖区民警驻点、律师“送教上门”等多元主体参与，形成治理合力，实现 98%矛盾纠纷高效调解处置率，验证了多方协同机制在基层法治实践中的成效。

（三）长效治理能力提升

将法治宣传教育、专业能力培训与矛盾纠纷源头预防相结合，既化解当前纠纷，又开展商户法律知识普及、调解员技能提升等工作，构建长效治理机制，优化营商环境、降低治理成本，形成治理效能与发展质量同步提升的良性循环，实现经济效益和社会效益双丰收。

江桥市场将不断推广“枫桥经验”，着力提升基层治理效能，充分运用“前端化解+多元共治+源头预防”的调解机制，打通农批市场法治化营商环境“最后一公里”，不仅让市场客商交易更安心，更让市民“菜篮子”更放心。

申迪建设（申迪集团）

以全流程法治思维化解企业租赁纠纷“诉执联动”全额挽损

近年来，企业间场地租赁活动逐渐成为普遍采用的经营模式，但随之衍生的租金拖欠与合同履行争议等问题频发。此类现象不仅制约企业的正常经营秩序，更对市场稳定构成潜在威胁，凸显了企业法治建设工作的重要性。上海申迪建设有限公司与华镜容联资产管理（上海）有限公司签订场地租赁合同后，华镜容联长期拖欠使用费，经多次协商催缴未果，申迪建设向法院提起诉讼。胜诉后，申迪建设及时申请执行，着力法定代表人责任穿透，配合法官安排与华镜容联及其法定代表人达成执行和解，最终全额挽损。在“执行难”的背景下，申迪建设与华镜容联的案例既是对“执源治理”的生动解读，又是“枫桥经验”的鲜明体现，彰显法治思维对于防范企业运营风险的重要价值。

一、背景缘由

国有资产的盘活创收是国有企业近年来的痛点，在此需求下，场地、房屋的租赁成为了很多国企的经营事项。2019年3月25日，申迪建设与华镜容联签署了《场地使用协议》，将其管理的一块场地租赁给华镜容联，约定了租赁的价格和期限。此后华镜容联因经营需要，向申迪建设发函请求解除《场地使用协议》，双方于2020年1月15日签署了《终止协议书》，明确了《场地使用协议》的终止时间及费用结算，约定了华镜容联应在2020年4月14日前将欠付的231000元场地使用费支付给申迪建设。《终止协议书》签署后，虽经申迪建设多次催讨，但华镜容联始终没有向申迪建设支付其欠付的场地使用费。

二、基本做法

面对权益受损的情形，申迪建设坚持“依法维权、高效化解”原则，以全流程法治思维及规范化法律程序推动问题解决。

（一）**纠纷过程中及时、准确进行证据收集。**华镜容联未按时支付欠款，申迪建设秉持着协商优先的原则，坚持与华镜容联进行沟通协商，同时咨询法律顾问，在此过程中收集留存了催款函及回复函、邮件往来记录、邮寄凭证等关键证据。

（二）**精准启动诉讼程序。**华镜容联多次拖欠、协商无效后，申迪建设及时聘请律师团队整理合同文本、沟通记录等证据，向法院提起诉讼，请求判令华镜容联支付欠款。

（三）**上诉环节主动跟踪案件进展。**华镜容联提起上诉后，二审程序迟迟未能推进，申迪建设多次与法院沟通，申请查明华镜容联上诉费用缴纳情况，避免对方通过拖延战术推迟付款、逃避责任。此后因华镜容联未按规定缴纳上诉费用，法院依法裁定其上诉按撤诉处理。

（四）**执行期间着力责任穿透、达成和解。**生效判决履行期满后，申迪建设迅速申请强制执行。在执行沟通现场，申迪建设着力责任穿透，主张华镜容联法定代表人对债务承担连带责任。经法官积极协调，面临华镜容联已无财产可供执行、执行即将终本的情形，申迪建设与华镜容联及其法定代表人当庭达成《执行和解协议》。

三、主要成效

申迪建设在面临欠款问题时分时分步分角度的应对措施，对于解决其与华镜容联之间的租赁合同纠纷发挥出显著成效。

（一）**企业权益全额保障。**2023年8月强制执行正式立案后，经法院穷尽财产调查方式，华镜容联已无财产可供执行。此种情形下，申迪建设主张华镜容联法定代表人对债务承担连带责任，此后又经法院协调与华镜容联当庭沟通，申迪建设领导班子决策果断，最终选择达成执行和解。至2024年4月，华镜容联法定代表人偿还全部欠付款项，至此，申迪建设100%挽回经济损失，避免因应收账款导致的运营风险扩散。在“执行难”的司法实践大背景下，申迪建设在此次租赁合同纠纷中得到全款执行，除了华镜容联法定代表人偿还使用费外，违约金、延迟履行利息等均执行到位，充分体现了法治思维与司法程序对于企业权益保障的重要作用。

（二）**实践了多元化纠纷处理方式，提高了纠纷解决效率。**相较于传统协商的低效性，司法程序的规范性加速了矛盾解决，而在此基础上，执行和解这一纠纷解决方式进一步提高了纠纷解决效率，远超同类纠纷平均化解周期，也大大提升了纠纷解决质量。与华镜容联达成的执行和解，是申迪建设首次采用这种纠纷处理方式，实现了纠纷的实质性化解。本次对于多元化纠纷处理方式的成功实践，不仅给出了企业在执行案件中的新思路，也提振了企业对于法律纠纷执行转化率的信心。

（三）**彰显法治思维对防范企业运营风险的重要作用。**在申迪建设应对华镜容联欠付场地使用费的整体事件中，法治思维贯穿全局。诉前收集法律证据、精准寻找司法救济、应对上诉的法律策略、执行期间的责任穿透，纠纷化解的每一个环节都离不开法治思维。司法程序是保障企业权益的“最后一道防线”，法治思维则是防范风险、防治“未病”不可或缺良方。

四、推广价值

申迪建设与华锱容联租赁合同纠纷的非对抗式化解，其创新点有三，一是**诉讼策略的精准性**，二是**执行阶段的突破性**，三是**全额挽损效果的示范性**。除去个案价值，该案例也彰显了法治对于优化营商环境的重要价值。诉前阶段以法治思维防范运营风险，诉中依靠司法程序寻求法律救济，诉后司法机关与企业联动助力提升执行转化率。该案例为以法治思维赋能市场治理体系完善、优化营商环境提供了实践样本。

一个租赁纠纷的解决，不仅是企业权益的保护，更印证了法治在化解市场矛盾、防范经营风险中的核心价值。在深化改革与高质量发展进程中，唯有持续强化法治思维，让司法裁判成为规范行为的“指引灯”、化解纠纷的“减压阀”，才能为市场主体营造稳定、公平、透明的法治环境，推动经济社会在法治轨道上持续健康发展。

加强诉源治理 推动金融纠纷多元化解

一、背景情况

在金融行业繁荣发展的背景下，保险产品日益丰富，金融消费者维权意识不断增强，金融纠纷的数量逐年攀升。如何妥善处理保险纠纷，对于维护金融市场的稳定有序、保障消费者的合法权益至关重要。

开展金融纠纷多元解决探索实践，是对习近平法治思想的积极贯彻。实践主要针对金融纠纷数量增长这一实际问题，重点解决如何在保障金融市场稳定的前提下，高效、公正地化解纠纷，维护金融消费者合法权益。

追根溯源，产生保险纠纷的原因主要有以下几点：一是金融产品的复杂性增加，消费者在理解和选择产品时容易产生误解和纠纷；二是随着金融市场的发展，交易规模和频率不断扩大，出现纠纷的概率也相应提高；三是消费者维权意识增强，但部分消费者对金融法律法规和维权途径的了解有限，导致一些纠纷未能及时妥善解决。

2023 年中央金融工作会议强调推进金融高质量发展，要落实习近平总书记“坚持把非诉讼纠纷解决机制挺在前面”的指示精神，这为我司的探索实践指明了方向。上海市国资委发布的《上海市国资委监管企业案件纠纷和解调解操作指引》，为企业加强诉源治理提供了明确的政策依据，我司积极探索，以实现金融纠纷的多元解决为目标，推动矛盾纠纷的源头预防与化解，进而形成一套行之有效的方案。

二、主要做法和成效

以“司法引领、行业协同、企业实践”为核心，通过搭建多元解纷平台、创新机制流程、整合数据资源，推动保险纠纷从“后端诉讼”向“前端治理”转型，实现司法资源优化、行业效率提升与消费者权益保护的多方共赢。凝聚司法、监管、行业各方共识，明确解纷路径与目标；以试点企业为载体，融合司法、行业与企业力量，打造创新解纷模式；建立跨部门协作机制，通过数据互通、规则互认，实现纠纷源头治理。

（一）凝聚共识，同绘诉源治理新“枫”景

2023 年 11 月 10 日，太保集团积极推动下辖机构总、分联动，落地太保财险上分，与上海市虹口区人民法院（以下简称“虹口法院”）、上海银行业保险业调解中心（以下简称

“银保调中心”）、上海市保险同业公会（以下简称“同业公会”）召开四方座谈会。各方凝聚多元解纷共识，明确了拓展解纷路径、形成调解合力、搭建数据平台、强化诉源治理、引导资源互补、深化对接合作等工作方向，为后续机制的建立奠定了坚实基础。

2024年3月18日，虹口法院、同业公会、银保调中心以太保财险上分作为“保险纠纷多元化解”试点企业的《备忘录》签订，正式开启“司法诉讼+行业调解+企业试点”的保险纠纷多元化解机制新模式：虹口法院充分发挥司法引领作用，积极推动更多保险纠纷纳入先行调解程序，引入示范判决机制、开展前瞻性调研、助力“数智”创新，以数字化技术提升纠纷解决效率和公正性；同业公会强化自律管理职能，致力于营造良好的保险市场和政策环境，为试点企业的高质量发展提供有力支持；银保调中心综合运用多种调解方式，为当事人提供多样化的纠纷解决路径，设立调解工作站，增强调解的公正性和公信力，确保调解工作的顺利开展；太保财险上分积极落实消保联动，切实履行保险消费者权益保护主体责任，深入分析纠纷特点和客户需求，为精准调解提供数据支持，建立健全相关工作机制，保障纠纷调解工作的高效运行。

（二）司法创新，共树行业互认新“枫”向

2024年，太保财险上分理赔涉诉结案件数4681件，涉诉案件结案金额7.64亿元。其中，虹口法院管辖结案件数497件，虹口法院案件调撤率高于其他基层法院平均值60%，纠纷多元化解机制初见成效，有效缓解了基层法院审判压力，优化了司法资源配置，更彰显了监管、司法与行业携手守护金融消费者权益的决心，也为后续调解工作的深入开展提供了有力的数据支撑。

2024年4月18日，经由银保调中心调解，太保财险上分首次将“人民调解+司法确认”模式运用于机动车辆保险三者人伤赔偿纠纷案（见附件1），赋予调解协议法律效力，确保执行落地，高效化解纠纷，为后续同类纠纷处理提供宝贵经验。

同时，在保险纠纷处理过程中，虹口法院主动引入人民调解、商事调解机构参与保险纠纷化解工作，通过拓宽解纷渠道，整合社会资源，形成解纷合力，在调解组织的积极沟通与协助下，达成调解协议，有效提升纠纷解决效率（见附件2）。

2024年12月27日，银保调中心调解工作分站（驻点太保财险上分）试运行工作总结会圆满举行。试运行期间，调解分站在人员配置、制度建设、工作流程等方面不断完善，建立健全规章制度，保障调解工作公正透明。后续，分站将进一步强化基层矛盾化解职能，探索跨区域调解模式，推动金融纠纷调解专业化发展。

2025年4月27日，上海市虹口区人民法院在太保财险上分正式挂牌“北外滩金融纠纷调解指导点”。在虹口区人民法院指导、保险同业公会支持、银保调中心倡导下，太保

财险上分与平安财险上分积极履行金融机构主体责任，**创新试点车险损失核定互认解纷机制先行先试**，就上海地区承保的机动车商业保险代位求偿理赔争议调解工作签署《车险损失核定互认解纷合作备忘录》。该机制的主要内容：**一是**针对保险公司自主车险损失核定在 2 万元以内的小额车损金额案件，由保险公司之间基于已签订备忘录，自行互相确认损失金额（被保险人不同意的除外）。如无法达成自行确认的，由相关保险公司提交至中心北外滩调解工作分站先行调解，将矛盾纠纷化解于争议初期。对于存在较大争议的，由虹口法院参与调解进行法律指导，并与司法确认等法定程序做好衔接，促进后续保险人代位追偿纠纷高效化解。**二是**针对虹口法院委托评估程序所确认的 10 万元以下的车损金额案件，保险公司予以认可（被保险人不同意的除外）并配合虹口法院和调解中心进行案件诉调对接。该机制双方承诺认可对方核损结果（特定金额范围内），并据此推动先行调解，为金融纠纷多元化解开辟了新路径。目前，首案已落地（见附件 3）。截至 6 月 20 日，太保上分与平安上分已互清互认追偿案件 17 件，清付金额 142817 元。在基层法院和行业协会的指导下，两大头部险企以司法创新机制承诺，引领保险行业多元解纷新实践，助力形成全行业可复制、可推广模式，推进行业小额纠纷的源头治理和快速解决。

（三）多措并举，弘扬协同治理新“枫”尚

通过建立并完善多元解纷日常沟通协调机制，持续深化与法院、同业公会、调解中心等各方协作，定期召开工作会议，共同研究解决工作中遇到的问题，形成工作合力，确保金融纠纷多元化解机制有效落实，多措并举切实将“抓前端、治未病”落到实处：

（1）在保险公司内部成立跨部门项目小组，筛选适用诉调对接类案，优化人员配置和系统对接流程，形成规范有序、高效公正的纠纷处理工作群，建立保险纠纷调解案件对接实施规则。项目小组的成立打破了部门之间的壁垒，实现了资源的有效整合和协同工作，提高了纠纷处理的效率和质量。

（2）积极争取同业公会的大力支持，加强业内经验分享和交流，广泛宣传保司车损互认新试点机制，入选同业公会法专委 2025 年度立项课题，以同业公会行业公信力、影响力提高公众多元纠纷化解认知度和接受度，凝聚行业力量，共同推动金融纠纷多元化解机制的发展。

（3）与调解组织互动方面，加强各方互动交流，提升诉调团队实力，主动推动诉调对接流程的落地。通过定期组织交流活动、培训课程等方式，提高诉调团队的专业素养和业务能力，确保诉调对接工作顺利进行。发挥“调”的优势，持续发挥基层人民调解、商事调解机构矛盾纠纷化解的合力。

（4）全力配合基层法院努力实现“个案示范到类案化解”，遵循司法规律，针对保险

矛盾纠纷易发多发领域，如道交人伤、车损理赔争议，探索建立类型化纠纷“示范性诉讼+批量化调解”模式，充分发挥裁判示范引领作用，推动“解决一个问题”上升到“解决一类问题”。充分发挥保险业“社会稳定器”和“经济减震器”责任担当，从个案中（如新就业形态职业群体）找准社会治理难题，关注行业司法建议案例，从源头上、根本上减少类案发生。对银保调中心与法院推送保险纠纷案件存在重叠部分，充分运用工具实现纠纷案件的三方信息同步，打通“数据孤岛”，提升协同治理工作效率。

三、经验启示

在探索解决方法过程中，我司积累了建立多元协同共治、数字化与规则创新价值、个案示范引领类案治理等经验，同时也对完善跨区域协同机制、提升消费者参与度与法治意识、数据互通方式等问题有了进一步的思考。

下一步在法院的指导和同业公会支持下，我司将积极探索先行调解示范条款的场景应用及可行性，推动行业**先行调解示范条款落地**。通过深入了解司法实践中的需求和问题，为条款的制定提供有力支持，使条款更具可操作性和实用性。

聚焦痛点难点问题和示范性案例进行法律政策解读，培养消费者依法维权意识，不断提升各方的调解体验和调解意愿。同时，配合“金融纠纷调解工作站”项目做好实施和推广，完善调解工作分站（驻太保上分）的建设，加强人员配置和制度建设，提高调解工作的质量和效率。积极探索跨区域调解模式，加强与周边省市调解机构的合作，推动金融纠纷调解工作的标准化、专业化发展。

通过金融纠纷多元化解机制建设，我司在纠纷解决效率、消费者权益保护、企业形象提升等方面取得了显著成效。未来，我司将继续积极探索创新，不断完善工作机制，解决工作中存在的问题，为推动金融行业高质量发展、维护金融市场稳定、保障消费者合法权益贡献更多力量。

附件 1：

基本案情：

2024 年 3 月 25 日，被保险人孙某驾驶标的车与罗某发生碰撞事故，致罗某左侧肋骨骨折。4 月 3 日，理赔人员与罗某沟通调解方案，因误工未实际产生且材料不完整，保险公司给出的调解方案与罗某自己提出的 25000 元处理方案不能达成一致。4 月 3 日、11 日，保险公司两次接到罗某投诉，要求一次性赔付 27000 元，因争议较大，最终保险公司决定由银保调中心调解。4 月 18 日，经调解，双方自愿达成协议，保险公司一次性支付

23000 元，约定 10 个工作日内打款。5 月 11 日，虹口法院立案庭出具《司法确认书》并于 5 月 13 日送达签收。

化解方式：

事故发生后，中国太保理赔人员率先介入，结合实际情况提出调解方案，因双方诉求差距大未成功。面对罗某提高赔付至 27000 元的诉求，保险公司主动调整策略，引入银保调中心调解，发挥专业优势，通过释法明理、协调沟通，平衡双方利益，促成 23000 元赔偿协议，并由虹口法院出具司法确认书，赋予协议法律效力，确保执行落地，高效化解纠纷。

典型意义：

本案通过多元化解机制，既维护了消费者的合理权益，提升其对保险行业信任，也彰显了保险公司主动担当的企业形象。从内部协商到第三方调解、司法确认的全流程处理，为金融纠纷化解提供可复制模板，证明多元协同机制能有效解决复杂争议，降低维权成本与司法资源消耗，推动构建高效、和谐的金融纠纷解决生态。

附件 2：

基本案情：

被保险人某能源工程有限公司的雇员孙某，于 2023 年 3 月 4 日在某公路施工时，因吊车侧翻受伤被紧急送往人民医院急救，诊断结果为右侧髌骨支粉碎性骨折、右侧股骨颈骨折、右侧耻骨支骨折以及右侧肱骨头骨折伴脱臼。由于被保险人未能及时提交相关理赔材料，双方产生纠纷，被保险人遂诉至虹口法院，要求赔偿 180610.52 元及诉讼费用。法院委托宝山区旋天调解事务所对本案进行调解。保险公司同意按照理算金额 180610.52 元进行赔付，而原告也愿意承担相应的诉讼费用。

化解方式：

本案中，因被保险人未及时提交理赔材料，双方产生纠纷并诉至上海市虹口法院。为高效化解矛盾，虹口法院充分运用多元化纠纷解决机制，委托上海宝山区旋天调解事务所介入调解。调解事务所凭借专业经验，深入分析争议焦点，与保险公司、被保险人积极沟通协调。最终，促成被保险人完整提交理赔材料，而保险公司按理算金额 180610.52 元赔付，原告自愿承担诉讼费用，双方达成和解，成功将矛盾化解在调解阶段。

典型意义：

本案通过法院委托第三方机构调解的方式，将矛盾纠纷化解于诉讼过程中，有效减轻了司法审判压力，节约了司法资源。同时，展示了多元化调解机制在保险纠纷处理中的灵

活性与高效性，为同类案件提供了“法院+商事调解机构”协同解纷的示范样本。完善金融纠纷多元化解体系，促进保险行业纠纷解决的规范化、专业化。

附件 3:

基本案情:

2024 年 11 月 28 日，冯某驾驶平安上分承保车辆沪 AED***8 在上海市与汤某驾驶的太平洋保险承保车辆沪 AE***6 发生碰撞，交警认定冯某负全责。事故后，责任方怠于履行赔偿义务，无责方汤某遂向己方承保公司太保申请代位求偿，太保上分核定沪 AE***6 车损金额 14500 元。2025 年 4 月，太保上分向平安上分发起追偿，双方因定损标准差异对金额产生争议。按原先做法，此类争议需诉诸司法程序。因本案符合车险损失核定互认条件，平安上分最终依太保上分定损金额完成 14500 元全额清付。

化解方式:

上海虹口区法院创新试点车险损失核定互认解纷机制。在本案中，太保、平安两家保险公司作为试点企业，此前已签署相关合作备忘录与承诺书，认可对方 2 万元及以下经核损流程后的车辆损失定损金额。依托北外滩金融纠纷调解指导点，银保调中心协调，平安最终认可太保定损金额，完成赔付。

典型意义:

该机制改变以往争议诉诸司法程序的繁琐，为车险定损争议提供高效解决路径，提升理赔效率，降低维权成本；促进保险行业规范定损，推动保险纠纷源头预防、多元化解，助力构建基层社会治理新格局，优化法治化营商环境。

第二部分 案例

法 治 宣 传

上海国际集团

上海国际集团以赛训结合新形式探索法治国企建设新实践

一、背景缘由

“八五”普法期间，上海国际集团有限公司（以下简称“国际集团”）深入学习贯彻习近平法治思想，深学细悟习近平总书记关于防范化解重大风险的重要论述，持续深化法治国企建设，积极推进风险合规管理要求落地落实。

站在“八五”普法的收官之年，为检验普法成效，服务集团发挥“金融控股+市值管理”核心功能，进一步提升国际集团系统风险防控能力，团结带领广大职工群众为实现上海重大战略任务和集团战略发展提供坚强保障，国际集团开展了2025年“SIG领航杯”职工立功竞赛活动，并围绕立功竞赛开展了相关学习培训。

二、基本做法

（一）深研新法新规，线上知识竞赛全员覆盖

1. 出题内容紧扣集团主责主业和核心功能

在监管环境快速变化、市场环境日趋复杂的背景下，提升全员风险合规管理能力成为保障企业稳健发展的重要支撑。国际集团业务领域涵盖金融控股、国有资本运营、投资与资产管理，涉及法律法规众多且专业性强。为此，本次立功竞赛紧扣最新监管要求，由国际集团风险合规部牵头，联合各子公司法务风控条线代表组成出题小组，围绕公司治理、国资监管、运营管理、金控建设、市值管理、产业基金、股权投资、金融机构股权管理等方面最新法律法规和集团内部规章制度出题，开发线上答题平台。

同时，考虑到国际集团系统业务领域较广泛，为兼顾普法宣传的广度和专业能力提升的深度，本次线上知识竞赛分为基础卷和进阶卷，并根据参赛员工业务领域适当调整竞赛内容。对于地产板块和写字楼、酒店从业人员，考察集团内部规章制度的部分替换为安全生产法律法规，对于基金从业人员，考察集团内部规章制度的部分替换为基金法律法规，保障参与性和公平性。

2. 做好“知识学库”梳理和线上学习培训

围绕集团主责主业精心设计线上题库和“知识学库”，确保竞赛和培训内容贴近业务实际，学有所用。《公司法》作为规范企业组织和行为的基本法律，是集团完善治理、开

展业务的法律基石：《市国资委监管企业私募股权投资基金业务管理办法》为集团开展私募股权投资活动提供了明确的监管遵循和操作指引；内幕信息相关法律法规与集团“金融控股+市值管理”的核心功能紧密相关，明确内幕信息的界定、管理流程及责任主体，有效杜绝内幕信息泄露、非法利用等违规行为，对于保障集团业务的合规开展和市场声誉具有重要意义。

“知识学库”精选重要法律法规，准确展示每题对应的法条依据和知识要点，正式答题前干部员工做好线上自学，非法务合规条线员工在完成线上学习培训后也取得了良好的答题成绩。

（二）精析合规要义，线下技能竞赛实战赋能

在前期线上知识竞赛的基础上，举办线下风险合规技能竞赛，设置客观必答、现场抢答和主观辩论环节。客观题环节精选前期线上知识竞赛题库并进行改编，主观题环节结合与国际集团业务实际相关的最高人民法院指导性案例设置辩题，引导参赛队伍深入剖析争议焦点，提出切实可行的风控建议，考验参赛队伍的风险分析与表达能力、临场应变与团队协作能力。

在组队设定方面，考虑到目前国际集团业务板块分工，分别由集团本部和三家子公司各组建1支代表队，5家基金公司联合组成2支代表队，实现核心业务单元全覆盖，确保竞赛参与的广泛性与代表性。参赛员工以投资业务、风险管理、法务合规条线职工为主，兼顾财务、审计等相关职能人员，形成跨条线协作的复合型参赛队伍。

本次还专门邀请了复旦大学辩论队的教练，为参赛队员提供辩论策略和技巧方面的培训，对辩题进行剖析指导，保障参赛队员在辩论场上自信表达，将专业能力充分展示为现场风采。

（三）夯实保障机制，全链条助力赛事成效持续发力

本次立功竞赛得到了国际集团领导高度重视，国际集团各部门与子公司通力协作，为竞赛提供全方位支持。

前期筹备阶段，国际集团工会与风险合规部联合制定竞赛方案，明确竞赛目标、组织架构与实施路径，统筹协调资源保障；宣传动员阶段，通过内部平台多渠道发布竞赛信息，提升职工参与积极性；技术支持方面，开发线上答题平台确保线上竞赛公平高效运行，引入AI工具参与命题、梳理法条和答案解析，线下竞赛邀请外部专家评委独立打分，保证评审透明公正；成果转化方面，将法条全文在OA学习园地公示，便于全体干部员工原原本本学，将常用法条梳理为“知识学库”，在日后的业务咨询和法治宣传教育工作中持续发挥作用。

三、主要成效

本次立功竞赛活动共覆盖国际集团系统内 16 家公司，总参与人次 1486 人次。活动有序开展，不仅检验了前期普法工作成果，更在实践中取得了多维度显著成效。

（一）实务细节查漏补缺

本次知识竞赛有效深化了以赛促学、以赛促用的实效性，参赛员工在备赛与竞赛过程中，对业务领域内的法律法规进行了系统梳理与深度学习，进一步查摆出日常操作中易忽视的合规风险点。例如，部分员工最初学习时对《公司法》第五十七条股东查阅范围中的“会议记录”和“会议决议”记忆不够精准，经过知识点学习，梳理强化了法律规定的细节差别。后续在审核实控基金管理公司根据监事会改革要求修改章程的议案时，发现部分章程关于股东知情权的表述混淆了会议记录和会议决议，提示其予以更正。

（二）协同提升法治能力

通过知识竞赛这一创新形式，将复杂的法律条文转化为具象化场景，助力国际集团系统职工精准把握监管逻辑变化，避免因规则滞后引发的决策偏差与合规风险，为国际集团打造高素质专业化人才队伍提供了有力支撑。

全员参与、层层递进的环节设计，有效激发了全体员工主动学规、知规、守规的积极性，形成了比学赶超的良好氛围。同时，竞赛也促进了跨条线、跨层级的风险协同治理能力提升，为国际集团在复杂环境下实现高质量发展筑牢法治屏障。

以此次竞赛为契机，国际集团将持续推进风险合规能力建设常态化、长效化，完善培训体系、强化制度执行、推动成果落地，不断提升依法治企能力和水平，切实将法治优势转化为治理效能和发展动能。

四、推广价值

“赛训结合”新形式这一形式在国际集团内部取得较好反响，同时也具有较好的借鉴价值。线上线下相结合的竞赛形式、贴近业务实战的竞赛内容、全员参与层层递进的环节设置，以及开发成熟的答题平台，均可复制推广至其他企业。通过立功竞赛和配套培训，推动风控意识从“被动遵循”向“主动践行”转变，助力构建全员参与、全程可控、全链条协同的风险防控生态体系。

上海仪电三张法治名片 推动区域法治共建

法治，是最好的营商环境。2024年12月3日，上海仪电和徐汇区政府签署新一轮战略合作框架协议，谱写区企合作新篇章。在合作框架协议中，除了共同推动人工智能等重点产业发展外，双方还明确将充分发挥“法治共建委员会”作用，共建共享法治服务环境。

从2018年起，上海仪电就和徐汇区不断加深区企合作，把“法治共建”纳入合作重点领域，共同打造三张“法治共建”的亮丽名片，分别是：法治论坛、法治共建委员会、上海市知识产权保护中心上海仪电集团维权援助工作站。如今，这三张“法治名片”已成为上海仪电鲜明的法治文化标杆，有力赋能区域内企业高质量发展。

一、名片一：“知产保护”激发创新效能

习近平总书记指出，创新是引领发展的第一动力，保护知识产权就是保护创新。上海仪电高度重视并持续开展知识产权保护工作，针对创新企业的核心痛点，上海仪电着力打造知产保护优质服务品牌，扩大知产服务影响力和聚合力。2022年，上海仪电开创性地成为首批三家入选“上海市知识产权保护中心维权援助工作站”的市属国企之一。2022年8月，“仪电集团维权援助工作站”获得上海市国资委和上海市知识产权局的正式授牌。这是上海仪电深入推进法治国企建设的第一张“法治名片”。

工作站为上海仪电系统内企业、上海电子元器件行业协会会员单位、华鑫园区入驻企业、云赛空间（仪智空间）创新孵化企业、智仪空间企业等提供共性和个性相结合的知识产权领域专业咨询、法宣培训、专题走访、主题活动和工作沙龙等维权援助服务。

工作站联合法治共建委员会成员单位——徐汇区法院“甘棠树下”社区法官工作室、徐汇区检察院漕河泾检察官工作室，达成战略合作框架协议，进一步加深区企合作，有效促进法律资源互通，提升工作站维权援助专业性。

举办知识产权培训、讲座、活动等20余场，如：徐汇法官“知识产权热点”分享会系列主题培训、知识产权月品牌活动、知识产权专题培训活动、“知识产权助力企业发展”主题论坛、知识产权专项资金政策解读专项培训、仪电专利日主题活动、2025年上海市知识产权维权援助进社区、进园区、进企业活动仪电工作站专场等。

开通工作站线上咨询热线，打造工作站五个线上公众号服务平台。制作知识产权主题普法动漫微视频，推出工作站知识产权小报10期。形成工作站知识产权案例汇编，发布11篇知识产权工作案例，以案释法、以案鉴照、以案促推，不断提升服务企业知识产权管

理意识。

知产维权绽放百年老店“新活力”。创始于1923年的上海亚明照明有限公司是中国第一家民族照明企业，这个百年品牌亟待破解知识产权维权难题。工作站通过诉讼手段帮助上海亚明成功维权，成为2023年、2024年上海“知识产权优秀维权项目获评单位”。

知产保护培育新型产业“新动能”。针对数字经济、人工智能等新型重点产业的知识产权保护工作，上海仪电引导服务企业增强知识产权维权能力，提高服务企业以知识产权保护促进创新发展的效能。上海仪电显示材料有限公司随着新业务落地，知识产权工作的重心立足于专利战略实施与核心技术保护两个维度，实现“双翼护航”。

在市国资委以及市区各职能委办、部门的关心支持下，在上海仪电的统筹规划和领导下，在市知识产权保护中心的专业指导下，工作站以“加强队伍建设，探索工作模式，实现资源共享”的工作思路，以“务实、创新”的工作主线，推动服务管理工作不断走深走实。围绕上海仪电新战略规划以及打造和推进AI+仪器仪表产业集聚区，在积极助力新赛道和新业态发展，努力营造和谐稳定的区域法治营商环境上，在为服务企业知识产权强企建设上积极贡献新智慧、展示新活力、助力新发展。2023年和2024年工作站连续两年荣获上海市知识产权保护中心优秀维权援助工作站。

市知识产权局党组成员、副局长余晨说：“上海仪电维权援助工作站主动创新运行模式，是上海国资国企领域高度重视和持续加强知识产权工作的创新实践。”

二、名片二：“法治共建”赋能企业发展

法官搭脉、律师看诊、公安开处方，每当“午间法律门诊”对外开放的时候，园区内许多企业员工利用中午休息时间向法律专业人士咨询股权、劳动合同、金融诈骗、财产纠纷等方面的困惑。

早在2020年，上海仪电就开始创新酝酿，携手徐汇区虹梅街道发起建设“法治共建委员会”，这是上海仪电打造的第二张“法治名片”。双方合力打通法治化营商环境“最后一公里”，为企业高质量发展提供法治保障，“午间法律门诊”、定期沙龙、专题培训等各类法治活动品牌应运而生。

上海仪电主动走访园区企业，了解企业司法需求中的“疑难杂症”并反馈至徐汇法院。法院“甘棠树下”社区法官工作室则将法律服务延伸到园区，开展各类“菜单式”普法，双方合力让法治宣传接地气、冒热气、聚人气。

一花独放不是春，百花齐放春满园。从完善内部治理到履行社会责任，上海仪电深刻认识到，要想拥有一个良好的区域性法治化营商环境，必须打造共建共治共享的格局，扩大自己的“朋友圈”，让更多的企业从中得益。目前“法治共建委员会”已聚合徐汇区公

检法等政府法律保障部门，市法学会、市企业法律顾问协会、市仲裁协会等各类市级法律专业服务机构，和微软、腾讯、商汤科技等园区优质企业共 26 家单位。在委员会的协调下，成员单位在开展各类法治活动中共同发现新情况，研究并解决新问题，让企业真正感受“司法温度”、“法治力量”。

“法治共建委员会”是社会基层法治治理创新项目，是上海首个基层法治共建委员会，是一次区企合作法治共建的重要创新，获得了上海市国资委、上海市徐汇区委、上海司法界的广泛关注以及人民日报、新华网、法治日报等多家媒体的深度报道。“法治共建委员会”已成为做好区域法治保障工作的优秀典型，具有很强的突破性、实践性，并且，作为优秀典型曾列入上海市全面依法治市工作简报。也写入上海仪电与徐汇区政府《战略合作框架协议》，列入上海仪电与徐汇区政府区企合作会议内容。

三、名片三：“法治论坛”回应企业关切

“工欲善其事，必先利其器”，法治先行为区企合作保驾护航。2024 年 6 月，人工智能的多场景运用话题已经在上海仪电主办的“法治论坛”上展开深入探讨。2024 年年底，上海仪电和徐汇区政府签署新一轮战略合作框架协议，明确双方合力推动人工智能跨越式发展。

对此，徐汇区常委、政法委书记习挺松给予高度评价：“近年来上海仪电和徐汇区不断加深区企合作，共同推动人工智能重点产业发展，凝聚合力加强法治共建，为徐汇区绘制‘人工智能+高质量发展’的时代蓝图贡献了仪电法治力量。”

在上海，每年都会举办不同主题的法治论坛，共同推动了上海的法治建设和发展。从 2018 年开始举办的“法治论坛”，经过多年的打磨，已成为上海仪电的第三张“法治名片”。这个论坛和其他法治论坛不同之处在于，始终有上海仪电这一大型国有企业作为主办方主导并推动着，每一届主题都离不开探讨如何优化法治营商环境，回应了区域内企业的广泛关切。

2018 年，论坛以“共享共治共赢，打造法治化营商环境”为题，进一步完善法治建设展开探讨。2019 年，论坛以“开放创新、多元共治、打造法治化营商环境”为题，围绕如何形成法治化营商环境“最后一公里”合力出谋划策。2020 年，论坛以“危机中育新机——企业风险控制与管理”为题，以开放、合作的心态，为赋能企业治理、管控企业风险开展跨界探讨。2024 年的论坛更是围绕企业数字化转型及法律合规、人工智能的多场景应用等话题展开了深入探讨。

通过多年的积累，如今的“法治论坛”活动规模不断扩大，已成为“12.4”国家宪法

日及上海市宪法宣传周重要活动品牌，共创区域法治化营商环境建设硕果。

“法治只有被感知，才能发挥其良善的功效”，华东政法大学副校长、中国法治化营商环境研究院院长、教授罗培新说：“上海仪电多年来积极履行大型国有企业社会责任，以三张法治名片为抓手，让法治真正被感知，有力加强了区域法治化营商环境建设。”

多措并举、数智赋能 打造普法宣培特色品牌

在《全国银行业保险业开展法治宣传教育的第八个五年规划（2021-2025 年）》的指引下，浦发银行上海分行立足全行“数智化”战略，以 AI 技术为驱动，多措并举，持续探索“科技+合规”的融合路径，打造“数智化”普法宣培特色品牌，为全行的高质量发展筑牢合规基础防线。

一、创建专刊，打造法宣新阵地

浦发银行上海分行自 2015 年起创刊《法律与政策小贴士》，解读法律法规变化及对银行经营管理的影响，及时转化内部学习研究成果，以寓教于乐方式进行推广普及。结合《民法典》的发布，分行创设《“50 个问答”带你学〈民法典〉》专业期刊，以趣味问答形式开展《民法典》的专业解读，在“八五”法治宣传教育期间，共发布小贴士及专业期刊三十余期，形成有分行特色的法治宣传教育阵地。

与此同时，分行通过“送培训到支行”项目，抽调骨干力量组成“普法讲师团”，制定“法律主题培训菜单”，培训已覆盖分行全辖，不断提升法宣工作的针对性和精准度，积极提高全员法律风险防范能力。

二、云端授课，激活沉浸学法新体验

2020 年起浦发银行上海分行首创“浦法云课堂”栏目，结合前期宣培经验，将培训内容升级为数字化课件并上传云端，使分行普法工作突破时间和空间上的限制，形成“数智化”法宣新模式。

2024 年分行进一步深耕数智化，升级课堂为“浦法 AI 云课堂”，探索使用 AI 技术塑造内员工 AI 数字人作为普法课堂讲师，先后推出云课程《新法律合规一体化系统使用培训》《最新〈反洗钱法〉解读》，学习人次已超 8000 人，大幅扩充了普法宣培的覆盖面，进一步提升了法宣工作的效果和数智化水平，为员工提供了更具沉浸感和吸引力的学习体验。



三、以画说法，打造破圈传播新阵地

为进一步推进宣贯浦发银行“高质量拓客及尽职尽责沟通会”精神，浦发银行上海分行结合日常公司账户开户、调额尽调难点、痛点及日常反洗钱甄别工作中发现的可疑点、风险点，归纳形成“涉案账户七大可疑点”，并借助“豆包”AI设计工具，结合社会热点主题，将涉案账户特征创造性地转化为生动有趣的情景漫画，应用于反洗钱工作简报，全面提升分行全辖业务人员对总行“高质量获客”工作要求的认识、理解与掌握。

环绕开户 尽取天旋
踏上高质获客风火轮

反洗钱工作简报
2025年第 二期（内部资料 请勿外传）

总行“高质量拓客及尽职尽责沟通会”
会议精神传达（2月13日）

- ◆ 坚定方向，搭建体系，自上而下，持续推进
- ◆ 坚持客户管理“分层分类”，核心是“了解你的客户”
- ◆ 制定尽职免责办法，为基层开户赋能

开户异常情况提示-壹

主动撞拒客户风险大

2024年12月自《公司客户开户尽调指引3.0》下发后，系统已能统计客户来源。根据总行统计口径，涉案账户中自渠来源高达50户，占比72.46%。

客户渠道	涉案账户数（户）	占比
自渠来源	50	72.46%
外渠来源	19	27.54%
合计	69	100%

开户异常情况提示-伍

远距离开户

开户企业靠近求近，注册地址和办公地址均远离开户行。无合理理由，跨区域远距离开户。

开户异常情况提示-柒

警惕不良中介批量引入

应进一步加强园区、招商、代理、记账公司等渠道的管理，优选优质渠道开展合作。对于单纯以低税收、低费率等竞争手段招揽低质客户的渠道，须审慎开展合作。对主动联系我行，寻求合作的批量开户渠道，须保持适度怀疑，对其开卡准入审核，充分评估风险。

结束语：

**从来压力都有谈
老和困难对着干
合规由我不由天
尽取开户助攻坚**

主图：上海分行法律合规部
（内部资料 请勿外传）

钉钉平台创新实践赋能智慧普法

一、背景情况

上海申通地铁集团有限公司（以下简称“申通地铁”）作为一家集轨道交通投资、建设、运营为一体的大型企业，深刻认识到普法工作对于保障企业稳健发展、维护员工合法权益的重要性。

（一）现实困境

申通地铁拥有近 3.5 万名员工，人员分布分散，涵盖 21 条运营线路、517 座车站、896 公里线路。传统的集中宣讲、张贴海报等普法方式，受限于员工工作时间不统一、作业地点分散等因素，呈现出“远距离”“不方便”的特点，普法效果大打折扣。

员工在工作和生活中面临的法律问题也日益多样化、复杂化：在工作场景中，涉及安全生产、合同管理、知识产权等方面的法律风险；在生活场景中，员工对婚姻家庭、劳动争议、消费维权等法律知识需求迫切。以往通过热线电话提供法律咨询的方式，存在响应不及时、沟通效率低、隐私保护不足等问题，已难以满足员工需求。

（二）制度依据

为解决上述问题，申通地铁积极响应国家关于推进“智慧普法”的号召，依据《中央宣传部、司法部关于开展法治宣传教育的第八个五年规划（2021—2025 年）》中“推动数字化普法平台建设”“打造多层次、立体化普法矩阵”的要求，结合企业“一网管全局”的数字化转型战略，决定依托手机“钉钉”平台，打造集普法宣传、法律咨询、合规管理于一体的“法治合规”栏目，实现普法工作的精准化、便捷化和常态化。

二、主要做法和成就

（一）总体思路

申通地铁以“让法律走到员工身边、走进员工心里”为核心理念，坚持“需求导向、问题导向、效果导向”，明确了“构建一个平台、整合两类资源、实现三项功能”的总体思路。“构建一个平台”即打造移动端“法治合规”栏目，作为普法工作的主阵地；“整合两类资源”即整合内部法务力量和外部法律资源；“实现三项功能”即实现法律知识传播、法律风险警示、法律服务保障功能。

（二）具体措施

1. 平台搭建与组织保障

自 2021 年起，申通地铁在企业“钉钉”平台正式开设“法治合规”栏目，各单位法务专员为成员的工作小组，定期分析员工需求、研讨栏目优化方向，形成了“法务部统筹协调、各部门协同配合、全员共同参与”的工作格局。

栏目上线前，通过问卷调查（回收有效问卷 2800 余份）和座谈会，梳理出劳动合同、工伤赔偿等员工高频关注领域，数据显示 85%员工倾向移动端学法，72%关注案例分析，为板块设置提供精准依据。

2. 栏目板块设计与功能实现

“法治合规”栏目设置八大版块，各版块功能定位清晰、内容各有侧重，形成了覆盖员工全生命周期法律需求的服务体系。

（1）栏目首页：首页采用“动态轮播+固定板块”的形式呈现内容。工作日轮流发布“历史上的今天”“著名法学家”“法海拾贝”“每日法签”等专栏，每个周末发布“法治热点周报”，帮助员工及时掌握法治动态。截至目前，累计发布“历史上的今天”579 篇、“著名法学家”21 篇、“每日法签”39 篇、“法海拾贝”129 篇。

（2）法眼看案：聚焦企业经营管理中的法律风险，通过“案例+评析+启示”的形式，该版块分为内部案例（运营客伤案件、建设动拆迁、劳动争议等）和外部案例（建设工程施工、合同纠纷、知识产权侵权等）两个子栏目。截至目前，“法眼看案”已发布地铁案例 97 篇。

（3）环法旅行：该版块整合了各类法律资源，包括法律法规数据库、每月新法速递、集团外聘律所团队介绍以及法治宣传阵地情况，方便员工查询使用。截至目前，“环法旅行”中“新法速递”已发布 55 期、“法律法规数据库”已发布 22 篇。

（4）法律咨询：该版块设置“在线咨询入口”，员工可通过文字或语音形式提交法律问题。同时，栏目汇总了员工常见的 70 个法律问题，形成“常见问题库”，供员工自主查询。此外，版块还提供了司法部、上海司法局 12348 咨询通道入口，方便员工获取更多专业法律服务。截至目前，“法律咨询”版块累计接受 1321 人次的访问咨询，问题解决率达 85%。

（5）法务茶座：作为法律专业人员的论坛，该版块主要发布法律实务研究、法治热点解读、案例分析、法律释义等内容，由公司律师及法务人员撰写。截至目前，“法务茶座”已发布文章 1642 篇，成为员工学习法律知识、提升法律素养的重要平台。

（6）法务纪事：结合企业实际，发布集团内部法治建设动态和工作成果，如“召开年度法治工作会议”“法务人员培训”等，让员工了解企业法治建设进展，增强对企业法治工作的认同感和参与度。截至目前，“法务纪事”已发布 61 篇。

（7）合规手册：面向全体员工，发布公司合规管理制度和行为准则，如《员工合规行为手册》《员工能进能出机制建设专项合规手册》等，并实现合规承诺书在线签署功能。员工通过“钉钉”即可签署合规承诺书，系统自动记录签署情况，方便企业合规管理。

（8）法考专栏：为有志于参加国家统一法律职业资格考试的员工提供支持，内容包括法考资讯、备考攻略、历年真题及模拟题库等。截至目前，该版块共发布客观题 1080 个、主观题 108 个、法考攻略 72 篇、法考资讯 8 篇，帮助多名员工顺利通过法律职业资格考试。

3. 运营管理机制创新

为确保“法治合规”栏目持续有效运行，申通地铁建立了一套完善的运营管理机制：

一是三级审核制：“撰稿人自审+部门负责人审核+法务部终审”的三级审核制度，确保发布内容的准确性、权威性和合规性。

二是动态更新机制：明确各版块内容的更新频率，如首页“法治热点周报”每周更新，“新法速递”每月更新。工作小组定期对各版块更新情况进行检查，确保内容时效性。

三是互动反馈机制：通过“钉钉”后台收集员工对栏目的意见和建议，每月形成“用户反馈报告”，针对员工提出的问题及时整改。

（三）实施成效

1. 普法覆盖面和影响力显著提升

栏目坚持每日更新，累计编写发布法治宣传信息 2722 篇（不包括法考专栏内容），员工访问量累计达 7 万人次，平均每位员工访问 1.9 次。栏目打破了时空限制，实现了普法宣传对全体员工的“零距离”覆盖，解决了传统普法方式“远距离”“不方便”的问题。

2. 员工法治意识和合规素养明显增强

通过以案说法、法律解读等形式，员工对法律知识的理解和掌握程度显著提高。同时，员工合规意识明显增强，主动咨询法律问题、学习合规知识的人数大幅增加。

3. 形成企业法治文化建设特色品牌

“法治合规”栏目成为申通地铁法治文化建设的重要载体，其创新做法得到了上级单位和同行的认可。该栏目获评“上海市法治宣传教育创新案例”，为其他企业开展普法工作提供了有益借鉴。

三、经验启示

（一）总结经验

1. 坚持需求导向，精准对接员工法律需求。申通地铁通过前期调研，准确把握员工在法律知识、法律咨询、合规管理等方面的需求，针对性地设置栏目板块和内容，避免了普法工作的“一刀切”和“形式主义”。

2. 依托科技赋能，创新普法方式方法。充分利用企业数字化转型成果，将普法阵地从线下迁移至移动端，借助“钉钉”平台的便捷性和普及性，实现了普法工作的随时随地开展。通过整合法律知识资源，打造了“一站式”普法服务平台。

3. 健全工作机制，保障普法工作长效运行。建立了完善的组织保障、内容审核、更新保障、反馈互动和考核激励机制，为栏目持续健康运行提供了制度支撑。通过明确各部门和人员的职责分工，形成了工作合力，确保了普法工作的常态化、制度化。

（二）不足与反思

在取得成绩的同时，申通地铁也清醒地认识到“法治合规”栏目存在的不足：一是栏目互动性有待进一步增强，员工参与度和粘性有待提高；二是个性化推荐功能缺失，无法根据员工岗位、兴趣等精准推送内容；三是线下普法阵地与线上栏目结合不够紧密，未能形成协同效应。

（三）下一步计划

一是探索引入 Chat AI 技术，实现常见法律问题的即时解答，提升咨询服务效率。同时，利用 AI 技术分析员工阅读习惯和兴趣偏好，实现个性化内容推荐，增强栏目吸引力。

二是加强线上线下普法融合，组织开展“法治合规”栏目线下体验活动，如法律知识竞赛、模拟法庭等，提高员工参与度。同时，将线下普法活动视频、图片等资源上传至线上栏目，扩大活动影响力。

三是加强与外部法律机构合作，引入更多优质法律资源，如邀请知名律师开展线上讲座、合作开发普法课程等，提升栏目内容质量和专业水平。

在全面依法治国的时代背景下，申通地铁将继续深入学习贯彻习近平法治思想，不断创新普法方式方法，提升普法工作水平，为企业高质量发展营造良好的法治环境，为推进法治社会建设贡献力量。

小水瓶蕴含大法治

——联华股份无接触爱心取水站的法治实践

为积极响应市政府“民心工程”号召，切实履行国有企业社会责任，联华超市股份有限公司（以下简称“联华股份”）于今年7月至8月夏季高温时段，依托在本市中心城区的12家零售门店，推出“爱心取水站”公益项目，为高温作业者、户外工作者及有临时饮水需求的市民提供免费、便捷的饮水服务，体现了企业的社会责任担当。

一、项目实施背景

2025年上海夏季遭遇持续性极端高温，7月平均38.2℃。环卫工、快递员、协管员等户外劳动者群体健康安全面临严峻威胁。“即时、便利、安全的饮水补给”成为基础性、关键性民生痛点，尤其是核心城区户外人口密度高与公共饮水设施不足的矛盾显得更为突出。联华股份作为国有企业应在保障民生、公共服务中发挥主力军作用，但好事做好，必须做到行为合规、程序规范、风险可控。正是基于这样的认知和实践，“爱心取水站”项目成为联华股份将法定义务与道德责任转化为制度化、可操作民生服务的具体实践场域，也让企业对如何构建一种既快速响应社会需求、保障公平正义，又能有效抵御运行风险、确保公益行为“名实相符”的法治化公益机制进行了思考与总结。

二、主要做法与运行机制

联华股份运用法治思维和方式，打造了一套标准、可持续的社会责任履行机制。主要做法有：

（一）为避免选址不当引发的侵占公共空间（如人行道）、干扰正常经营、安全责任模糊（如门前区域跌倒风险可能连带）等法律风险与公众质疑。提供合规风险提示，严格以法律法规及相关条例为指引。所有设点位于其租赁或自有门店的“红线范围”内或获得产权方明确许可，杜绝侵犯公共或第三方权益。

（二）基于诚实信用原则，并遵循民事活动不得违背公序良俗的原则进行定位和运作，为保障公益资源公平有序利用（防止囤积、滥用）、确保服务持续性，并保护受益人隐私

与人格尊严（避免“标签化”和施舍感），实施了无接触尊严取水服务模式。

（三）为确保食品安全、预防因变质引发的风险，取水点储存预包装饮料的操作严格遵循《中华人民共和国食品安全法》及其实施条例的基本储存要求，并确保上架产品均处于最佳保质期内。项目采取开放性定位，日常管理富有弹性而更为便民：基准供应量为 300 瓶/店/日，具体执行时会根据门店日均客流量、周边户外工作者密度数据及天气预警进行动态调整。

（四）取水点设有清晰标识：“爱心传递、需要者取一人一瓶、请勿多拿”。该表述既明确了善意的使用边界（限一人一瓶），又体现了项目对受益者诚信的尊重（无强制约束力，依赖于公众文明自律）。标识措辞在法务指导下审慎选定，避免使用“处罚性”用语，以规避可能产生的强制义务错觉。虽理论上存在个别人“多拿”的道德风险，但实际运行中极少发生。此模式平衡了资源效率与尊严保障，其法律意义在于建立了以引导为主的柔性规则，依赖社会公德而非强力监控运行。领取资格“无门槛”。聚焦需求而非身份。标识语传递的是一种“需要即可取”的善意信号。

（五）注重安全，保护项目公益性和品牌声誉，确保政府民心工程名副其实。未雨绸缪，提前预防和有效应对如水源被替换、水质问题引发的不适或纠纷（如诬陷）、个别人试图“搬空”饮水等潜在风险事件。

（六）联华股份严控渠道、采购过程留痕、响应预案。联华股份考虑到，作为商品/服务的物理提供者，须承担商品/服务提供者的基本安全保障义务。通过制定应急预案，一旦接收疑似不适反映，第一时间配合相关部门调查，并根据实际情况（若为项目产品确有问题，则依据法律承担赔偿责任；若查无问题，则予以沟通解释，必要时澄清事实）。此环节核心在于证明履行了审慎注意义务且不存在过错。应对个别人员恶意“搬空”等风险，虽然引导词明确“一人一瓶”，但难以完全制止恶意行为。法务方案为：一是在重点门店增加监控；二是门店员工及安保员加强巡查频次，对发现的恶意行为进行劝阻，宣讲公益初衷与共享理念。劝阻无效或扰乱秩序者，可依据治安管理相关规定报警处理。

三、项目成效与核心价值：破解难点彰显法治效能

项目实施直接回应了高温饮水难这一民生痛点，并产生了显著的法治和社会效果。

（一）精准解决实际痛点

服务效能显著。高温期 32 天内，累计免费提供矿泉水超 3 万瓶，服务逾 1.2 万人次户外劳动者。这些数字背后是一个个真切感受到便利与关爱的个体：环卫工人李师傅在清扫完一段街道后，径直走向取水点取走一瓶水：“早上 5 点出门，衣服就没干过。这瓶水喝

着特别甜！”附近快递站的张先生也带着同事前来领取：“我们每天要送 200 多件包裹，公司会发防暑物资，但多一瓶水总是更安心。”城市虽大，但温暖从未缺席。

切实缓解困境。成功解决了户外工作者“随身大量携带饮水负担”等现实困难，直接降低了高温作业带来的健康风险，体现了以公益行动前置化解民生保障不足的法治思维。

（二）营造正向社会效应

社会关注升温。获解放日报、新民晚报等主流媒体报道，引发公众对高温下劳动者保障议题的关注与赞誉。

塑造企业形象。作为市属国企，精准响应民生痛点的行动，显著巩固“城市守护者”与“社区友好伙伴”法治责任企业形象。

（三）守护百姓乐居家园

项目把《中华人民共和国民法典》等关乎百姓利益的法律条文，化为了具体、好用、看得见的贴心服务，让法律条文真正暖了民心、实了民生。为国企等如何贴心服务社会、共建和美家园提供了简单可靠的操作指南，是法治护航下老百姓长久受益的制度保障。

四、推广价值：法治服务民生的可复制样本

联华股份“爱心取水站”以其“小切口”，深刻体现了法治在整合社会资源、服务民生关键问题上的“大视角”和显著效能，具备广泛推广价值：

（一）法治落地的操作范式。项目以制度化、标准化方式，将抽象的法律责任转化为可执行的具体服务，破解了企业社会责任“如何有效做”、“如何规范化做”的难题。

（二）模式的普适性与轻量化。轻资产运行（依赖现有网点+标准化柜体+瓶装水），复制门槛低，适用于便利店、药店、银行网点、社区中心等各类具备临街空间的主体。“模块化设计”允许适配饮水、简易防暑包、应急食品等物品精准投放。

（三）安全与公信力保障。“正当性”通过选址、投放规则、风险管理的逐层法律论证实现；“安全性”通过水质保障、场地安全、隐私保护和风险应对机制共同构筑。这是项目生命力和社会认可度的根本支撑。法治化内核确保了公益行为的纯粹性与可持续性。

（四）引领法治共建共享。该项目表明，企业依法承担社会责任不仅是应尽义务，更能依托制度创新转化为社会价值与品牌价值共赢的长效机制。在全市推广此模式，可快速织密城市关爱网络，特别是户外工作者安全防护网。未来可进一步与社区治理、应急响应等公共体系对接，升级为多功能的城市综合服务节点，让“有温度的法治理念”更加深入人心。

（五）普适借鉴意义。项目模式及背后的运作逻辑，可广泛应用于解决季节性保障、

特殊人群关怀等城市民生治理中的诸多“小微痛点”，不仅适用于上海各区，也为国内其他城市及不同行业主体履行社会责任、回应民生需求提供了生动、可行的法治实践样本。

上海野生动物园（申迪集团）

以“文旅+法治”构筑景区反非法营运安全网

一、背景缘由

上海野生动物园坐落于浦东新区宣桥镇，由于地理位置偏远及交通配套不完善，游客在入园高峰时段常面临出行难题。部分出租车司机的不规范行为及非法营运车辆的泛滥，不仅严重威胁游客的人身安全，还扰乱了正常的交通秩序。非法营运车辆司机为追求利益，往往忽视车辆安全检查，超载且未投保相应保险，一旦发生交通事故，游客的合法权益将难以得到保障。面对这一长期存在的治理难题，基于“共建共治共享”的理念，政企合作决定携手应对，通过法治宣传与执法联动，共同破解非法营运的治理难题，维护良好的旅游环境。

二、基本做法

园区与宣桥城管在合作中采取了精准宣传与联合执法相结合的策略。在宣传方面，园区在主要出入口等重点区域设置宣传展板，播放“黑车”危害的公益视频，并发放《安全出行倡议书》和《非法营运危害手册》等宣传资料。同时，设计“黑车识别小游戏”等互动式宣传工具，引导游客参与答题，寓教于乐。在执法方面，双方建立了紧密的信息共享和协作机制。园区设置综合执法岗亭，宣桥城管每日高峰时段进行动态巡查，重点整治非法营运车辆。园区安保人员与城管队员协同工作，发现疑似非法营运车辆及时通报，确保执法精准高效。在非法营运车辆揽客的高峰期，双方共同加大巡查频次和力度，城管队员在执法过程中向乘客普及相关法律法规，解释乘坐非法营运车辆的风险。此外，园区还积极协调公交公司增开班次、延长运营时间，为游客提供更加便捷的公共交通选择，从源头上减少非法营运的需求。为了确保反非法营运车辆宣传活动的持续性和有效性，园区与包括城管在内的政府各执法部门还定期召开安全保障工作会议，及时沟通园区周边交通状况和非法营运的新动向。

三、主要成效

通过两年的持续努力，政企协同的合作取得了显著成效。游客的安全意识显著提升，对非法营运危害的认知度明显提高，主动询问正规交通方式的频率增加，对非法营运车辆

司机的纠缠行为也更加警惕。非法营运行为得到了有效遏制，园区周边交通秩序显著改善。企业与政府执法部门的紧密协作，还将法治宣传辐射至周边村居社区，形成了全域共治的氛围，法治宣传与景区管理的深度融合，形成了独具特色的“文旅+法治”模式，不仅提升了游客的安全意识，也优化了园区周边的交通环境。

四、推广价值

大型旅游景区同政府执法部门的合作模式具有广泛的推广价值。首先，其创新宣传模式为景区周边非法营运治理提供了新思路，通过政企联动的联合宣传活动，将法治宣传嵌入旅游场景，实现了普法与服务的深度融合。其次，精准治理体系提高了治理效能，通过资源对接、信息实时共享等科技手段，解决了非法营运取证难、执法效率低的问题。再次，强化社会共治理念，构建了长效协作机制，通过定期安全保障会议、信息共享、联合执法等机制，实现了景区管理与执法监管的无缝衔接。最后，该模式服务了城市法治建设大局，为打造国际一流旅游城市贡献了法治力量，擦亮了上海的旅游名片。

上海中心（上海城投集团）

上海中心“云上法治”品牌阵地建设

一、背景缘由

上海中心大厦作为中国第一、世界第三的绿色超高层地标建筑，是展现中国改革开放和城市建设成就的“上海名片”。随着楼宇经济形态的不断丰富和治理复杂性的日益凸显，对法治化、规范化运营管理提出了更高要求。为深入贯彻落实全面依法治国战略部署及上海市关于法治文化建设的总体要求，上海中心积极响应市国资委关于深化法治国企建设的号召，立足超高层建筑特点，将法治建设与楼宇运营、党建工作、企业文化深度融合，着力培育创建“云上法治”法治文化品牌阵地，旨在提升楼宇法治软实力，探索超大型商业综合体法治文化建设新路径，为法治国企建设和城市治理现代化提供实践样本。

二、基本做法

上海中心“云上法治”品牌阵地建设，坚持以习近平法治思想为根本遵循，注重顶层设计、资源整合与形式创新，具体做法如下：

（一）设立常态化宣传点，精准普法浸润人心

在上海中心大厦 22 层陆家嘴金融城党建服务中心内设立“云上法治”固定宣传点，将其打造为面向楼宇内所有党组织、党员、入驻企业员工及访客的法治宣传前沿窗口。宣传点聚焦与超高层建筑运营和日常工作生活密切相关的法律法规，如《民法典》物权编、合同编、侵权责任编等重点内容，以及消防、安全生产等法规，通过图文并茂、案例解读等通俗易懂的展陈形式，深入浅出地解析法律知识、明确权责边界，有效提升了楼宇群体的法治意识和守法用法能力。该宣传点已成功接待市国资委及城投集团领导的现场调研指导，获得充分肯定。

（二）创新演练宣教模式，提升安全法治素养

紧密协同楼宇安全管理部门，将法治元素深度融入安全管理实践，创新开展“提升消防意识，共筑法治上海”大型全楼消防疏散演练活动。该活动突破传统单一演练模式，融合了法治培训讲堂、实景疏散演练、应急救援处置、线上知识互动、搜爆犬工作展示等多维手段，吸引了 62 家租户单位、超过 800 人积极参与。通过沉浸式、互动式的体验，不仅显著增强了楼宇人员的消防安全实操能力和应急反应速度，更强化了其遵守消防法规、履

行安全责任的法治观念，为超高层建筑的安全运行和韧性城市建设奠定了坚实的法治基础。

（三）承办高端主题巡展，服务国家安全大局

积极依托上海市司法局、市法宣办、浦东新区区委等专业力量，成功承办“上海之巅峰话国安”主题巡展。该展览紧扣全民国家安全教育日暨《国家安全法》颁布实施重要节点，充分利用上海中心 119 层观光厅的城市窗口效应，通过权威的政策解读、系统的知识介绍和生动的典型案例，全景式向公众普及总体国家安全观的内涵要义和国家安全法律法规体系。展览有效增强了参观者的国家安全意识、法治观念以及防范化解风险的能力，彰显了“云上法治”品牌在服务国家总体安全观、凝聚社会共识方面的平台价值与责任担当。

（四）搭建检企互动桥梁，打造金融法治阵地

上海中心主动对接司法需求，成功引入“上海陆家嘴金融检察综合履职基地”与“陆家嘴金融风险防范综合履职基地”落户大厦 23 层。通过提供专业的空间载体和配套服务，有力支撑检察机关在此集中办理新型金融犯罪案件、举行金融风险防范研讨会、优秀案（事）例展示会以及开展联合研判。这使得“云上法治”品牌超越了内部普法范畴，直接服务于打击利用支付通道洗钱、网络非法荐股等前沿金融犯罪活动，为司法机关高效履职、凝聚金融监管合力提供了关键支点，使大厦成为金融风险防控网络中的重要节点。

三、主要成效

（一）楼宇法治意识普遍增强。通过常态化、精准化的普法宣传与主题鲜明的实践活动，“云上法治”品牌有效覆盖楼宇内广大企业与员工，尊法学法守法用法的氛围日益浓厚，超高层建筑特有的法治风险防范能力得到提升。

（二）应急处置能力显著提升。法治与安全相结合的创新演练模式，切实提高了租户单位与员工在紧急情况下的协同应对能力和依法处置水平，实现了安全素养与法治素养的双向促进、同步提升。

（三）品牌示范效应初步显现。“云上法治”品牌从内部的法治文化阵地，成功升级为承载国家金融司法职能、服务宏观金融安全大局的战略平台，品牌内涵和价值获得极大拓展。该品牌于 2024 年 1 月成功获评“第四批上海市社会主义法治文化品牌阵地”，成为城投集团乃至上海市国资系统法治国企建设的一张亮丽名片，其经验做法具有重要的示范引领意义。

（四）党建与法治融合深化。品牌建设有效依托楼宇党建平台，实现了党建工作与法治建设同频共振、相互促进，丰富了“红色楼宇”的内涵，探索了党建引领下法治文化建设的新模式，形成了党建引领下“依法治企”与“法治护航金融”相互促进的生动局面。

四、推广价值

上海中心“云上法治”品牌阵地的成功实践，为大型国有企业、特别是运营复杂公共空间或地标性建筑的国企，提供了可资借鉴的法治文化建设经验：**一是体现了法治与业务的深度融合。**品牌建设并非孤立进行，而是紧密围绕超高层建筑运营管理的实际需求，将法治要求内嵌于安全、党建、服务等各项业务环节，实现了法治赋能高质量发展。通过支撑金融检察基地的高效运作，间接为打击新型金融犯罪、防范化解区域金融风险提供了坚实保障，展现了国企在服务国家战略中的社会责任与担当。**二是探索了精准普法的有效路径。**针对特定区域（楼宇）、特定人群（租户员工）开展定制化、互动式的法治宣传教育，提升了普法的针对性和实效性，避免了“大水漫灌”。**三是彰显了国企的法治社会责任。**上海中心作为城市地标，主动承担普法责任，利用自身平台优势举办高端法治巡展，将法治文化传播与城市形象展示相结合，放大了法治宣传的社会效应。**四是提供了可复制推广的模式参考。**“固定宣传点+特色活动+高端展览”的多元阵地建设模式，以及“法治+安全”“法治+党建”等联动机制，对于其他大型商业楼宇、工业园区、公共设施等开展法治文化建设具有积极的参考价值。

该案例是上海中心持续深化法治国企建设、厚植法治文化根基的生动体现，为在新起点上建设更高水平的法治上海贡献了国企智慧与力量。

上药信谊（上实集团）

法治“软实力”这样炼成！上药信谊多维普法破圈记

一、筑牢法治国企建设思想根基

在“八五”普法规划实施期间，上海上药信谊药厂有限公司（以下简称“上药信谊”）作为一家具有高度社会责任感的国有医药生产企业，深刻认识到法治宣传教育是提升企业核心竞争力、保障高质量发展的重要基石。上药信谊紧紧围绕服务保障增强核心功能、提升核心竞争力，将法治宣传教育融入企业经营管理各环节，探索构建了一套“精准化、场景化、常态化、融合化”的多维普法教育体系，有效提升了全体员工的法治素养，强化法治赋能国资国企高质量发展和高水平安全，为企业行稳致远提供了坚实的法治保障。所以，本文将会详细解读上药信谊在“深化法治宣传教育”方面的具体经验和做法，参与法治国企建设优秀案例征评。

二、构建多维普法体系提升企业法治软实力

（一）聚焦精准滴灌，实现普法内容从“普适性”到“针对性”的转变

上药信谊认为，有效的普法必须与企业实际和员工需求同频共振，选择摒弃“大水漫灌”式普法，转向“精准滴灌”，确保普法内容有的放矢。

1. 紧扣行业特性，强化专业法规宣贯。针对医药行业监管严、法规更新快的特点，八五普法期间持续组织《药品管理法》《医疗器械监督管理条例》等核心法律法规的专题讲座与培训。公司经营管理层积极参加“药政秋季沙龙”，聚焦医药行业数字化营销合规、涉税合规管理等前沿与难点问题，由专业法律人士进行深度解析。同时，订阅全球法规指南动态更新月刊，确保企业合规管理与国际国内最新监管要求同步。

2. 围绕企业痛点，开展合同管理专项提升。合同是企业经营活动的直接载体。上药信谊自2021年起启动并深化覆盖所有子分公司的合同管理调研工作，从流程报表、登记台账到业务流水进行多维度抽样，形成详尽的调研汇总与反馈。此举不仅精准发现了合同条款约定不明、特定业务合同缺失关键条款等具体问题，更通过现场答疑，解决了各企业法务人员、合同管理员在日常工作中遇到的合同条款审核、印章保管等实操困惑，有效促进了下属单位构建从合同审批、审核到履行的全流程、规范化法务管理体系。

3. 关注员工关切，普及与工作生活密切相关的法律知识。除了企业主营业务的专业领

域，上药信谊同样重视与员工切身利益相关的法律普及。通过组织观看聚焦“正当防卫”的法治电影《第二十条》，并围绕电影情节开展法律知识竞赛，将抽象的法律条款转化为生动的案例讨论，极大地激发了员工的学习兴趣，使“正当防卫”等法律概念深入人心，提升了员工运用法律武器维护自身合法权益的意识和能力。

（二）创新场景模式，推动普法形式从“单向灌输”到“双向互动”的升级

上药信谊积极创新普法载体与形式，打造多元互动普法场景，让法治精神在寓教于乐中浸润人心。

1. 打造“沉浸式”司法体验场景。上药信谊创新性地通过与地方法院团支部开展联建活动，组织团员青年走进法院，“零距离”接触司法实践。通过参观审判庭、调解室，旁听真实案件审理，与青年法官面对面交流，员工得以亲身感受司法的庄严与公正，理解法律条文在实践中的运用，极大地增强了普法的直观性和感染力。

2. 营造“竞技式”知识学习场景。法律知识竞赛是上药信谊普法的经典项目。结合“宪法宣传周”“知识产权周”等关键节点，常态化组织开展线上线下相结合的法律知识竞赛。竞赛内容不仅包括宪法、知识产权法等基础法律知识选择题，还创新性地设置围绕热点影视作品（如《第二十条》）情节的开放作答题，鼓励员工深入思考、踊跃表达，在竞技氛围中巩固法律知识，提升法律思辨能力。

3. 构建“全域式”内部宣传场景。上药信谊充分运用内部宣传屏、微信公众号、宣传栏等线上线下平台，构建起立体化的宣传矩阵。定期发布法律法规解读、典型案例分析、法律知识问答等内容，实现普法信息从“可读”到“可视”、从“静态”到“动态”的转变，使员工在日常工作中随时可学、随处可感，营造了抬头见法、低头学法的浓厚氛围。

（三）融入常态运营，确保普法工作从“阶段性活动”到“持续性工程”的深化

上药信谊将普法工作视为一项长期性、基础性工程，将其深度融入企业日常运营与管理，实现普法教育的常态化、制度化。

1. 建立常态化普法活动机制。坚持在“4·26”世界知识产权日、“12·4”国家宪法日等固定时点，组织开展专题法治宣传活动，形成年度普法节奏。例如，在知识产权周，通过解读商标、专利、版权、地理标志等概念，并结合网络直播领域商标抢注、国外地理标志保护等典型案例进行生动讲解；在宪法宣传周，则组织观看宪法宣传视频、开展专场法律咨询、进行社区普法志愿服务等。八五普法期间内，每年公司层面组织开展的专题普法活动不少于三次，日常合规培训更是不定期频繁举行。

2. 固化关键岗位普法责任。通过组织为各办公室主任、合同管理员及全体员工开展“法律事务管理岗位责任书宣贯”活动，将普法职责明确到岗、落实到人，强化了关键岗位人员的合规意识和责任担当，使普法要求转化为具体的工作职责和行为规范。

3. 形成上下联动普法格局。上药信谊不仅自身投入开展普法活动，还主动融入上级单位普法体系，促进下属单位普法积极性。学习上级单位普法先进经验同时加强公司与各分子公司之间的普法互动与协作，实现了法治宣传教育资源的共享与效能的最大化。

（四）注重融合赋能，促进普法效果从“知识普及”到“文化培育”的升华

上药信谊的普法工作最终目标是培育深厚的企业法治文化，使法治精神内化为员工的共同信念和行为习惯，外化为企业合规经营和风险防范的强大能力。

1. 普法与风险防控深度融合。通过常态化的法律风险排查、法务调研以及针对性的合同管理提升，普法工作的成果直接应用于企业法律风险点的识别与整改，建立了风险预警机制，将学法守法的成效体现在企业风险防范能力的实质性提升上。

2. 普法与社会责任履行有机结合。上药信谊组织员工参与社区法治宣传、法律援助等志愿服务活动，八五普法期间法务人员、团员志愿者等多次向社区居民进行免费的义务法律普及和法律咨询。这一过程不仅是普法的延伸，更提升了企业的社会责任感和法治形象，实现了企业与社会在法治建设上的良性互动。

3. 普法与企业文化建设协同推进。通过形式多样、内容丰富的普法活动，上药信谊成功营造了“学法、守法、用法、尊法”的浓厚氛围。员工法治观念的增强、法律意识的提升，逐步沉淀为企业文化的重要组成部分，为企业的创新研发如加强知识产权保护、规范经营如完善合规管理体系，注入了持久的法治动能护航企业高质量发展。

三、总结与展望

“八五”普法期间，上药信谊通过构建并实践多维普法教育体系，成功将法治宣传教育从一项工作任务，升华为驱动企业稳健前行的重要软实力。未来，上药信谊将继续深入贯彻全面依法治国战略，不断探索普法教育的新路径、新方法，持续巩固和深化法治国企建设成果。

第二部分 案例

知 识 产 权

上汽集团自主品牌企业法治化管理实践

上汽集团自主品牌企业始终秉承“学法、知法、守法、用法”的原则将法治建设与合规管理始终贯穿于企业经营管理的方方面面，法律制度体系建设、法律相关线上管理系统建设、知识产权管理、合规培训宣贯、海外业务风险防范为上汽集团自主品牌企业法治化管理工作的主线，具体如下：

第一，在法律制度体系建设方面，上汽集团自主品牌企业梳理整合了企业经营管理相关的各项制度，建立了相应的制度体系，法务建立了覆盖合同管理，商标、专利等知识产权管理、诉讼等纠纷管理的法律相关制度体系，并推动业务分别从公司内部劳工管理、供应链管理条线建立了相应的反强迫劳动合规管理制度体系，实现了“从无到有，从有到优”的跨越。

第二，在海外业务合规风险防范方面，因地缘政治影响，中国企业面临“出海难”的困境，为应对该等困境，上汽集团自主品牌企业充分开展海外项目可行性与风险调研，结合海外项目情况与需求，研究了海外项目相关的法律法规与政策要求，包括贸易合规与制裁政策，可持续发展要求（ESG）、欧盟反强迫劳动规定等劳动用工与环保政策等，并将该等法律调研转化为海外项目合规建议，为上汽集团自主品牌企业出海项目防范风险。

第三，在知识产权管理方面，上汽集团自主品牌企业重视知识产权管理和保护，2023年被评为国家知识产权优势企业，2025年经上海市知识产权局批复创建了知识产权维权援助工作站。上汽集团自主品牌企业建立了完善的知识产权管理制度，实现了专利的分级管理，以及编制了《知识产权许可谈判 checkinglist》，帮助项目团队高效推进知识产权许可项目，有效防范潜在风险，提升决策效率；并建立了全流程的知识产权风险防控体系，将知识产权风险排查嵌入到 GVDP 整车开发流程中；同时在软件风险防控方面，与技术层面共同制定了开源软件合规指引，准确识别开源软件合规风险、履行开源义务，降低开源风险。

第四，在合规培训宣贯方面，为提升企业相应业务人员的法律意识，上汽集团自主品牌企业设置了各种丰富多样的线上、线下培训宣贯活动供企业员工学习充电。上汽集团自主品牌企业在新员工入职时设立了专项培训课程，例如《企业外宣中常见的著作权侵权风险应对与防范》、《知识产权与商业秘密保护》、《知识产权与商业秘密保护》等，并将该等课程录制成视频以便公司所有员工能够随时随地学习；根据企业业务情况与需要，上

汽集团自主品牌企业将业务中遇到的共性问题、类案经验形成专题培训内容，如《企业外宣中常见的著作权侵权风险应对与防范》《知识产权与商业秘密保护》《汽车消费纠纷应对指引》《专利基础知识培训》《采购合同创建共性问题交流》《营销板块专项培训》等专项主题培训，定期组织相关业务板块的人员进行宣贯，并录制了视频课程发布于公司培训平台上供公司员工学习；此外，上汽集团自主品牌企业在员工应用 APP 上，设立了合规手册，将公司经营中遇到的合规问题总结成通俗易懂的具体案例，并以管理小贴士的形式为相关业务人员给予合规建议。

第五，在法律相关线上管理系统建设方面，上汽集团自主品牌企业实现了合同协议、知识产权、印章管理的全线上化流程；在公司用印上，开发了用印系统，做到了用印申请、审批、盖章、管理的全程线上化留痕；在公司知识产权管理上，上汽集团自主品牌企业开发部署了知识产权电子化平台，实现了专利商标申请、维护、复审等全生命周期线上化管理；在公司合同协议管理上，组织 IT 开发了公司合同管理系统、精采系统并推进 IT 对该等管理系统进行迭代开发，覆盖所有合同主体及主要业务场景，支撑多层次、跨组织的合同管理需求，实现了合同在线创建、在线审批、在线归档等全链路管理，且具备在线签署的功能，在条件具备时随时可实现在线签署，大大提高了公司合同管理的效率与便利性。

上汽集团自主品牌企业后续将持续进行国企法治化建设，不断健全合规管理体系，加强知识产权保护、深化法治宣贯培训，提升企业的风险防范能力，为企业合法合规经营保驾护航。

以法治赋能“谷子经济” 探索国企新消费场景建设路径

一、背景缘由

“谷子”一词源自英文“goods”的音译，原指各类衍生周边商品，主要包括围绕动漫、游戏、小说、虚拟偶像及真人偶像等 IP 开发的周边产品。近年来，谷子经济迅速发展，特别是在“Z 世代”消费群体的推动下，以立牌、挂件、棉花娃娃等轻量化衍生品为代表的市场不断扩大，逐渐成为文化消费领域的重要组成部分。相关数据显示，2024 年我国“谷子经济”市场规模达 1689 亿元，较 2023 年增长 40.63%，预计 2025 年市场规模有望突破 2000 亿元，到 2029 年更将超过 3000 亿元。“谷子经济”火爆的背后蕴藏着消费者对优秀文化作品的认同，折射出从“实用”到“情绪价值”的消费需求转变。

今年的政府工作报告提出要“实施提振消费专项行动”，“释放多样化、差异化消费潜力，推动消费提质升级”。《上海市促进服务业创新发展若干措施》明确提出要打造新消费场景、推动“谷子经济”发展。在此背景下，上海百联集团股份有限公司（以下简称百联股份）敏锐把握消费热点，主动承担社会责任，聚焦“稳增长、促就业、扩消费”带动能力强的服务业重点领域，积极落实谷子经济和二次元产业的发展路径，主动打造文化消费新业态，有序推动形成健康活力、结构优化、布局合理、创新引领的现代服务业新格局。

二、基本做法

百联股份在发展实践中，始终坚持依法合规、责任为先、健康引导、稳中求进的原则，充分发挥国企的资源整合能力和示范引领作用，围绕品牌引入、活动策划、空间布局三大方面，探索打造具有法治基础和创新特色的“谷子经济”商业场域。

（一）在品牌引入方面，依法依规，筑牢合规经营根基

百联股份根据自身在产业深耕的经验以及合作企业的资源优势前瞻性拟订方案，实现定制化入驻和策划型招商的赋能服务，自始至终高度重视知识产权保护，严格遵循正版授权要求，实现全链路合规运营，通过引入 65% 首店资源（如全球首家万代魂旗舰店、中国首家 MegaHouse），覆盖三坑文化、潮玩、虚拟偶像等泛二次元领域，形成差异化竞争壁垒。其次，通过与品牌共创，引入大量国际顶级动漫知名品牌和高流量 IP 内容，与相关行

政部门协作强化监管，统一涉知名 IP 商标保护尺度，充分提示“私域”购买、“拼团”抢购风险，规范市场买卖，引导未成年人树立正确、理性的消费观和价值观，打造既能满足人民文化需求、又能增强人民精神力量的文化产品，在促进“谷子经济”繁荣的同时，也提升了“谷子”的人文经济价值。

（二）在活动落地方面，强化责任，引导合规健康经营

百联股份充分履行经营者主体责任和社会责任。一方面，百联股份注重与入驻商家开展合规共创合作，围绕消费者权益保护、商户合规运营、经营风险防控等方面建立合规服务闭环体系。依托标准化、流程化的合规管理机制，为商家落地标杆型活动提供法律支持与政策引导，结合商家在实际管理和运营过程中碰到的问题，提供定制化法律支持；另一方面，在营销时更加注重社会责任，倡导理性消费，提供产品时兼顾环保与品质，倡导消费者选择更科学的消费方式，助力二次元产业在健康轨道上稳步发展，引导二次元衍生商品和服务经营合规。

（三）在空间布局方面，因地制宜，营造安全健康氛围

除了在招商与运营工作上精心打磨之外，百联股份在空间设计及商铺布局上也充满了诸多巧思，融入情感元素。结合物业实际情况，优化商业空间功能布局，在充分保证安全的情况下，通过改造楼层结构、提高空间利用率、增设互动设施等方式提升消费体验。在建筑改造过程中，严格落实安全规范和城市更新管理要求，加强监管，强化风险排查与工程监理。同时在设计上引入镜面和数字屏幕元素，营造拟人化交互场景，在保障顾客安全购物的同时，增强顾客沉浸感与归属感，使消费者在“逛展”与“购谷”中感受到文化与商业的有机融合，满足了放松精神、休闲娱乐的现实需要。

三、主要成效

“谷子”项目已成为传统商圈转型升级的重要抓手，为激发城市消费活力、推动消费提质升级、推动形成多样化、差异化商圈年轻健康生态提供了新思路。

以百联股份打造的多个“谷子”场景化消费空间为例，从百联“ZX 创趣场”，仅用 18 个月的时间，累计客流便超 1500 万人次，销售额超 5 亿元，举办 700 多场活动，实现 2.5 亿次的全网曝光；到 2023 年百联“ZX 创趣场”在上海南京路步行街走红之后，百联股份旗下第二座二次元主题商业体百联“ZX 造趣场”2024 年底在五角场正式开张，有超过 60 家品牌租户，出租率接近 100%，其中，包含全球首店 1 家、全国首店 10 家、上海首店 9 家，以及近 30 家区域首店，首店比例近 80%，高于创趣场开业时 60%多的首店率。从创趣场到造趣场，一字之差，却体现了对青年消费商业主动引领合法合规新模式的信心和探索；

再到第一百货商业中心的“绮丽次元街区”能看到四十多岁的卖谷子的大叔、在读的学生、公司白领，还有上了年纪的摊主和顾客们交流融洽，谷子成为了满足个性化消费群体需求、联结爱好者的社交货币。

“谷子经济”大热，但盲目消费、过度消费、高价“炒谷”、IP 版权保护等问题始终是百联股份始终冷静思考的问题。百联股份主动寻求市场监管和法治保障，同步联合第一百货商业中心、百联“ZX 创趣场”参加了所属辖区市监局召开的二次元创新与合规发展座谈会，探讨二次元领域的知识产权保护等问题，并结合企业实际运营过程中的情况为区市场监管局起草的《黄浦区二次元衍生商品和服务经营合规指引》提出建议。

百联股份积极拥抱“谷子经济”，同时又加强管理规范，形成了良性循环的产业集聚效应，也让区域内的商圈再度焕发年轻力，这也吸引了更多优质 IP 与潮流品牌落户，助力城市文化消费能级跃升。

四、推广价值

“谷子经济”作为新型消费形态，对促进内需增长和文化产业发展具有重要意义，“谷子经济”不仅是一种文化和经济融合的社会现象，更是文化赋能经济的生动表现。其产业链涵盖 IP 创作、授权运营、制造流通、内容输出等多个环节，对知识产权保护和消费者权益保障提出了更高要求。

百联股份的实践探索，为国有企业参与“谷子经济”提供了宝贵的经验。主要有以下四点：其一，强化知识产权全链条保护：建立健全 IP 获取、运营、授权全流程合规管理机制，防范假冒伪劣风险，严厉打击侵权行为，维护产业健康发展环境；其二，完善合规经营体系：制定二次元类商品经营合规指引，推动供应商签署合法合规承诺，设立准入门槛，倡导供应商在营销时更加注重社会责任；其三，加强消费者权益保护：通过普法宣传等，提升消费者的维权意识，完善售后服务机制，健全投诉处理制度，积极引导企业树立诚信经营理念，推动绿色消费与可持续发展；其四，推动法治赋能业务创新：积极配合政府部门做好行业标准制定，参与行业自律组织，推动“谷子经济”在阳光下健康成长。

未来，百联股份将继续秉持依法治企理念，持续拓展“谷子经济”场景，充分发挥“谷子经济”对消费的提振作用，强化法治保障能力，助力新兴消费业态高质量发展，为法治国企建设注入更多生动实践。

胡庆余堂（上实集团）

以制度筑基以统筹提效

——知识产权管理“多头变统筹”的法治升级实践

在“八五”普法纵深推进、知识产权强国战略加速落地的行业背景下，杭州胡庆余堂药业有限公司作为一家拥有百年历史的中药企业，始终将创新视为发展核心动力。为更好适应创新驱动发展的法治化要求，公司于2025年中针对知识产权管理开展了重要改革：经总经理办公会批准，将原本分散在研究院（负责发明专利）、法务部（负责商标）、企划部（负责外观专利）等部门的知识产权事务，统一归口至法务管理部统筹管理。这一调整并非简单的部门职能重组，而是基于企业实际管理痛点，以法治化、集约化思维提升知识产权保护效能的关键举措，也是对《知识产权管理制度》相关要求的深入落实。

此前，公司知识产权管理按业务条线分散推进——研究院主抓药品发明专利，法务部聚焦品牌商标保护，企划部管理产品外观设计……这种模式在特定阶段发挥了专业分工的优势，但随着企业创新成果日益多元，逐渐暴露出一些现实问题：研发端的专利布局与法务端的权属保护衔接不够紧密，市场端的外观设计与品牌商标战略协同存在短板，甚至因权责边界模糊出现了“多头申报、标准不一”的潜在风险。这些问题不仅影响了管理效率，也对知识产权的合规保护提出了更高要求。

此次改革的核心，是将知识产权事务从“分散管理”升级为“法务部统筹+业务部门协同”的集约模式。法务管理部作为日常统筹部门，充分发挥其专业法律优势，统一负责专利、商标、著作权、商业秘密等全类别知识产权的制度执行、流程规范与风险防控；同时，明确业务部门在具体技术/业务环节的协同职责——比如，药品相关的发明专利仍由研究院主责跟进，设备仪器类专利由动力部与设备管理部配合，外观设计由企划部主导，各部门在专业领域提供技术支撑，与法务部形成“专业统筹+业务支撑”的闭环。

改革带来的变化，首先体现在制度执行的规范性上。针对委托开发、合作开发等场景，公司严格落实知识产权归属约定（原则上确保成果归公司所有），对职务智力成果的范围（包括员工在职及离职一年内相关成果）作出清晰界定，对发明人署名与权益保护作出明确规定，确保每一项知识产权从产生到保护的全流程合法合规。

风险防控能力也得到了系统性提升。法务部统筹后，通过统一对接专利代理机构、定期监测专利侵权风险、规范商标使用行为（比如严格限制未注册商标的使用场景，明确商

标许可的期限与范围）、严格著作权登记管理等措施，将过去分散的“被动应对”转为主动的“源头防控”。特别是针对中药老字号特有的传统配方、经典剂型等核心知识产权，通过提前布局保护、定期风险评估，实现了“保护前置、风险预判”。

资源协同效率的提升同样直观。改革后，原本分散在多部门的专利申报、商标续展、著作权登记等流程得以整合，减少了重复沟通与材料提交；法务部的专业法律支持（如合同审核、纠纷处理）贯穿全程，既缩短了知识产权授权周期，也降低了因权责不清导致的内部损耗，为企业创新成果转化按下了“加速键”。

更深远的影响在于法治文化的浸润。改革过程中，公司同步开展了全员知识产权普法培训，明确“任何员工不得擅自对外主张专利权”“发现侵权需第一时间报法务部”等要求，推动“保护知识产权就是保护企业生命力”的理念融入日常。从研发人员到市场团队，从管理人员到一线员工，对知识产权保护的重视程度显著提高，为百年药企的创新发展筑牢了“法治根基”。

此次知识产权管理机制的改革，既是胡庆余堂药业落实“八五”普法要求、强化法治实践的具体行动，也是老字号企业以法治思维推动高质量发展的典型探索。未来，公司将持续优化知识产权管理体系，在规范中创新、在保护中发展，让百年品牌在法治护航下焕发更加鲜活的生命力，也为中医药产业的知识产权保护贡献一份“胡庆余堂经验”。

回力公司（华谊集团）

构建“三位一体”打假维权体系 打造知识产权保护法治实践标杆

上海回力鞋业有限公司是上海华谊集团股份有限公司全资子公司，专业从事回力、飞跃等品牌鞋类产品及衍生产品的开发、制造及销售，产品涵盖时尚休闲鞋、运动鞋等多个品类，畅销全国，并出口东南亚、中东、欧洲等几十个国家和地区。

“回力”品牌始创于1927年，深受消费者喜爱，先后荣获“上海市著名商标”和“中华老字号”、“上海市名牌产品”等荣誉称号，代表着上海制造的品质，也承载了几代国人对青春时代的美好回忆。

一、背景缘由

近年来，得益于互联网电商的大力发展，回力品牌在实现渠道转型后，连续保持高复合增长，年销售量近1亿双，市场零售总额约96亿元，在国内本土品牌中处于领先地位。

随着回力系列品牌市场销量和品牌价值的不断提升，劣质低价的假冒商品大量出现，回力品牌产品成为了不法分子侵权假冒的重灾区。这些制假商家直接假冒商标、仿冒经典款式，在线上平台、线下批发市场及小店铺售假，侵权现象遍布全国，尤其在电商平台更为猖獗。大量假冒伪劣的“回力”鞋类产品，不断侵蚀回力的市场份额，严重损害了回力品牌多年累积的良好商誉，损害消费者的权益，扰乱公平竞争的市场秩序，更损害“上海制造”、“上海品牌”的形象。

面对严峻的侵权形势，传统的、零散的维权方式效率低下、成本高昂、效果有限。回力公司亟需构建一套系统化、法治化、高效能的打假维权体系，以法治力量捍卫品牌形象和市场秩序。

二、基本做法

在上海市法治建设引领下，回力公司积极探索，整合内部资源和外部力量，创新性地构建了“前端预防监测-中端内外协同-后端多措并举”三位一体的打假维权体系，形成闭环治理。

（一）前端预防监测：全网布控，精准溯源

回力公司积极开展与多家第三方维权服务机构合作，通过网络信息检索对线上侵权行为进行全网监测。对主流电商平台（淘宝、天猫、京东、拼多多等）、社交媒体（抖音、

快手等）及搜索引擎进行 24 小时不间断监控，精准识别侵权链接、店铺及关键词；联合经销商建立属地化维权网络，收集线下生产窝点、批发及零售终端的侵权线索；通过维权的热线电话、邮箱、官方微信、官方微博收集各类侵权线索；建立侵权信息数据库，对监测和收集到的侵权信息进行分类、整理、溯源分析，形成侵权地图和重点打击对象清单，为后续行动提供靶向。聘请商标代理机构，对“回力”及回力公司其他知名商标进行商标监控，提早掌握侵权人动向，以期进行全方位监控，扩大监测的覆盖面。

（二）中端内外协同：联动行动，高效打击

回力公司抽调各部门相关人员组建打假维权专项小组，建立高速反应机制，对假冒商品及时有效给出内部鉴定结论，为侵权线索的研判、风险评估提供可靠依据和支撑。在侵权行为发生后，第一时间介入维权。

深化与行政机关协作，主动加强与上海市及全国各地市场监管部门、公安机关经侦部门的沟通与协作，建立信息共享、线索移送、联合行动的快速反应机制。精心准备投诉材料，确保向行政机关提交的每一份投诉举报材料证据链完整、法律依据充分、诉求清晰明确，大幅提高行政查处效率和成功率。

积极配合现场执法，在行政机关组织的查处行动中，派出专业技术人员全程配合，提供侵权产品鉴定、现场指认等关键支持，确保执法精准有效。

重点攻坚大案要案，对涉及制假源头、跨区域链条式犯罪、案值巨大的案件，重点投入资源，配合公安机关进行刑事打击，力求“打源头、端窝点、断链条”。

（三）后端多措并举：诉讼震慑，定分止争

回力公司根据侵权情节、影响情况、赔偿能力等各项指征进行风险评估，采取平台维权、协商解决、行政投诉、法院诉讼、刑事打击等各种手段措施，优化完善多维度的维权保护体系，确立品牌维权工作的制度化、标准化、常态化。

对侵权情节严重、影响恶劣、具备赔偿能力的侵权主体，提起民事诉讼，通过胜诉判决，不仅获得经济赔偿，更起到较强的震慑作用。在具有恶意侵权、情节严重等情形的案件中，积极主张惩罚性赔偿，显著提高侵权人的侵权成本。

对符合刑事立案标准的重大侵权案件，积极整理证据材料，推动并配合公安机关立案侦查、检察机关审查起诉、法院审判，追究侵权人的刑事责任。

三、主要成效

（一）维权成效数据亮眼

通过系统化实施“三位一体”打假维权体系，回力公司取得了显著成效：2022-2025

年累计监测线上链接 9584990 条，处理线上侵权链接超 12325 条，下架 10323 条，侵权商品下架率超过 83.7%；针对线下批发、零售店铺侵权向全国各地市场监管维权投诉 240 余次；成功提起并胜诉民事侵权诉讼案件 939 起，累计获判赔偿金额 1208 万余元；推动 3 起重大侵权案件进入刑事程序，捣毁制假售假窝点 3 个，现场查获假冒“回力”鞋品超 13018 双，4 名主要犯罪嫌疑人被依法追究刑事责任。

（二）品牌价值与经济收益双提升

主要电商平台上的侵权链接大幅减少，重点区域线下售假行为得到有效遏制，市场秩序显著好转，消费者购买正品的信心增强，有效保护了品牌形象和市场声誉。回力公司销售额稳步增长，品牌价值得到巩固和提升，直接体现了法治保护对企业发展的促进效应。

四、推广价值

回力公司三位一体的打假维权体系为老字号维权提供“回力方案”，探索出一条适合传统民族品牌、老字号企业的系统性、法治化打假维权路径，为知识产权保护提供了可复制、可推广的“法治样本”，具有重要的示范意义。维权体系有效实践了企业自主维权与行政保护、司法保护的高效衔接与协同，是构建知识产权“严保护、大保护、快保护、同保护”工作格局的生动案例。

品牌的维权工作伴随品牌的发展一路而行，是一场持久战，需要企业自身不断完善维权保护体系，也需要持续改善市场经营者观念，促使经营者对法律心存敬畏之心，营造合法、良性的市场竞争环境。回力公司三位一体的打假维权体系建设充分体现了法治在保护创新、激励创造、规范竞争、优化营商环境中的强大力量，是上海市法治建设在企业微观层面落地生根、开花结果的优秀实践。