

2026年4月1日 14:30-16:00 · 知本咨询

落实违规经营投资责任追究 必须干好四件事

深度解读与实操指南

重磅首发



“本手册立足于现实需求与战略考量，深入贯彻落实国资国企改革发展的决策部署，以《公司法》等法律法规为根本遵循，紧密衔接党的规章条例与国资监管政策，旨在构建一套系统清晰、逻辑严谨、实操性强的一人董事履职指引体系。

直播间专属价

7.5折优惠

3600元



目录

CONTENTS

深度解读与实操指南

01

政策背景

新规出台的核心逻辑与主要变化

02

明主体

治理层责任范围与追责场景

03

明事项

68项治理层相关违规风险点解析

04

明举措

嵌入治理全流程的防控体系建设

05

明认定

责任划分标准与免责适用规则

06

总结与落地建议

核心要点与企业行动路径

01

政策背景

新规出台的核心逻辑与主要变化

为什么要出台新版《责任追究办法》？

国资委令第46号

2025年11月28日发布·2026年1月1日起施行

01

试行版需要升级

2018年试行版实施7年积累了丰富经验，需要由试行转为正式，将实践成果固化为制度规范

02

投资领域明显前移

战新产业、未来产业、科技研发投入占比持续提升，失败概率与不确定性同步上升，原有规则无法适配

03

治理结构正在重塑

新《公司法》实施后，董事会、专委会、经理层的责任链条被重新拉直，需要配套制度支撑

04

监管逻辑深刻转变

党的二十大后国资监管提出高质量发展新要求，监管逻辑从“管结果”转向“管过程”，责任追究需更精准

2025版《办法》五大核心变化（对比2018年试行版）

变化一

条款架构升级：形成8章91条完整架构，结构更清晰，覆盖总则、范围、认定、追究、程序等全环节

变化二

情形数量扩充：违规情形从72种增加至87种，覆盖13大类，更全面更精准，从集团管控到科技创新全面覆盖

变化三

增加免责条款：明确尽职合规免责机制，保护干事创业积极性，增加科技创新、战新产业、布局调整三类特别免责场景

变化四

强化监督协同：以党内监督为主导，促进出资人监督与纪检、审计、财务等各类监督贯通协调，形成追责合力

变化五

程序更加规范：新增合法性审查环节，工作程序从受理到整改更清晰，操作性更强，减少自由裁量空间

从“震慑”到“治理”：制度逻辑的根本转向

《办法》不是“收紧”文件，而是一份为高质量投资与长期战略托底的制度说明书

事后追责 → 事前可预期

责任边界事先清晰，管理者可以根据规则调整行为，不再等到事后才知道是否违规

原则性震慑 → 操作性治理

情形更具体、程序更完整、边界更可判断，责任追究有据可查、有章可循

顶层兜底 → 链条追责

责任沿决策链条逐级追溯，每个关键节点都有明确责任人，杜绝责任被稀释

恐惧导向 → 责任导向

《办法》不是让人不敢做，而是让人知道怎么做，让敢担当的人有清晰边界

《办法》整体结构：8章91条核心内容

第一章

总则

立法目的、适用范围、基本原则（党的领导、出资人监督、各类监督协同）

第二章

责任追究范围

13大类98种违规情形，覆盖全部经营投资行为

第三章

资产损失和不良后果认定

三级分类：一般（<500万）/较大（500-5000万）/重大（>5000万）

第四章

责任认定

三类责任人划分（直接/主管/领导）、集体责任、免责规则

第五章

责任追究处理

6种处理方式：通报批评、经济处罚、降级、降职、撤职、开除；终身问责

第六章

责任追究工作职责

国资委与央企责任分工，国资委负责制度解释，央企负责具体执行

第七章

责任追究工作程序

完整程序闭环：受理→核查→认定→处理→整改，每环节有时限要求

第八章

附则

实施时间说明：2026年1月1日起施行，适用范围延伸至中央企业子企业

治理层必须干好的“四件事”总览

《办法》对党委会、董事会、经理层提出四项核心任务，缺一不可

01

明主体

谁来担责？

厘清党委、董事会、经理层在责任追究体系中各自的责任主体定位与追责情形边界

02

明事项

哪些是红线？

从13大类98种违规情形中，精准识别治理层高频涉及的68种风险情形与4大共性特征

03

明举措

如何防控？

将追责规则嵌入治理组织、制度、决策、评价四大流程，构建全链条合规防控体系

04

明认定

怎样判定？

掌握三类责任人划分标准、免责前提条件和尽职合规行为标准，实现责任认定精准化

02

明主体

治理层责任范围与追责场景

追责对象：谁在《办法》覆盖范围之内？

党委委员

党委书记（含书记）、党委委员

董事会成员

董事长、执行董事、非执行董事、独立董事

经理层成员

总经理（CEO）、副总经理、总会计师等高管

专委会成员

审计、薪酬、战略等专委会委员（尤其外部委员）

内部管理人员

具体参与经营投资事项的职能部门负责人及经办人员

追责情形：各主体各自的高风险场景

党委会

超越权限决策投资项目；未履行“三重一大”事项集体决策程序；不当干预经营投资决策导致损失

董事会

在缺乏充分论证下批准重大投资；专委会审查流于形式；对明显风险事项未作实质性审议即通过

经理层

违规实施未经批准的投资项目；尽职调查不充分；超预算、超授权范围开展投资并导致损失

专委会

战略委员会未识别重大风险；审计委员会对内控缺陷视而不见；薪酬委员会关联交易方案存在利益输送

终身问责：时间上不打折扣的责任追溯

《办法》第60条：退休、离职、调任人员，若在任期间存在违规经营投资行为，仍须依规追责，时间不设上限

① 离职不免责

离开岗位不代表责任随之消除，任期内造成的损失可在离职后启动追责程序

② 退休不免责

已退休的高管，若其决策引发重大投资损失，同样在《办法》追责范围之内

③ 调任不免责

调任至其他央企或地方国企，原岗位的责任仍可追溯，不因职位变动而豁免

④ 证据保全要求

对在职人员：需留存完整的决策文件、会议纪要、授权审批链条，为将来抗辩提供依据

三类责任人：直接、主管、领导责任的区别与认定

直接责任

直接实施违规行为的人员

对违规行为应当知晓但未制止

伪造、篡改相关文件、数据的人员

典型：经办人、项目负责人

主管责任

对违规项目负有直接主管职责

审批环节缺失或流于形式

未按规定开展监督与管理

典型：分管副总、部门负责人

领导责任

对违规行为负有领导职责但未到位

分管工作存在严重失职

对直接、主管责任人未及时处置

典型：总经理、董事长、党委书记

03

明事项

68项治理层相关违规风险点解析

治理主体需关注违规风险事项清单

序号	类别	具体条款数量
1	集团管控	全部 9 项
2	风险管理	全部 7 项
3	购销管理	第 3 项和第 7 项
4	工程承包建设	第 2 项和第 4 项
5	金融业务	除去第 6 项的第 1 项至第 5 项内容
6	科技创新	全部 5 项
7	资金管理	第 1、4、6、7 项内容
8	产权管理	全部 9 项
9	股权投资	全部 12 项
10	改组改制	全部 7 项
11	境外经营投资	除第 4 项外的其他 6 项内容
	小计	68 项

治理层违规的4个共同特征

特征一：制度体系缺陷或者执行缺陷

多数情形不是因为决策结果错误，而是因为程序未履行，如未召开专委会、未进行尽职调查、未形成书面记录

特征二：职权边界错误或者决策流程错误

党委会、董事会和经理层等职权边界不清晰，决策流程不符合相关规定要求，从而引发违规问题

特征三：红线底线事项或者高压禁止事项

触及了企业的红线底线，是绝对禁止的，一旦违反就会面临责任追究。

特征四：局部利益越界或者个人利益违纪

为了局部利益或个人利益，违反企业的规定和纪律，进行违规经营投资活动。

重点一：集团管控违规（治理层最易触碰）

越权决策

党委会、董事会或总经理超越章程或授权权限，擅自批准投资、并购、资产处置等重大事项

程序缺失

重大事项未经党委研究讨论直接由少数人拍板，或将本应董事会决策的事项降格为经理层审批

专委会虚化

战略委员会、审计委员会对重大风险事项未提出实质性意见，流于形式签发，未尽职审查

监督失职

监事会或审计委员会发现问题但未提出质询，未向出资人报告，“装聋作哑”构成失职追责

重点二：对外投资违规（损失最大、追责最重）

决策依据不足

投资标的尽职调查严重不充分，未评估标的法律风险、财务风险、市场风险，盲目决策

超授权范围

投资金额、规模超出董事会或经理层被授予的权限而未报批，擅自推进

议案审查不实

专委会或董事会对投资议案仅审查形式完整性，未进行实质性风险评估

投后管理缺位

投资完成后未建立有效监控机制，标的出现重大风险时未及时上报或处置，导致损失扩大

重点三：关联交易违规（合规难度最高）

未履行回避程序

关联董事在利益相关事项表决中未声明回避，仍参与审议表决，程序上已构成违规

定价不公允

交易价格明显偏离市场价格，向关联方输送利益，或从关联方承接价格虚高的工程、采购

披露不完整

对关联关系未充分识别或故意隐瞒，导致关联交易审批遗漏，监管核查发现后引发追责

专委会或审计委员会失职

审计委员会未将关联交易审查纳入年度审计重点，或发现问题后未启动专项审查程序

重点四：科技创新投入违规（新增类别，需特别关注）

为何新增此类

2025版新增科技创新投入专项类别，回应央企科技投入大、失败率高、追责模糊等现实问题

违规情形

研发经费使用违规（挪用、套取）；委托研发合同缺乏实质评估；成果转化中低价转让知识产权

与免责的关系

创新失败≠违规：若履行了尽职调查、集体决策、专家论证，即使投资失败也可适用免责条款

合规要点

建立研发投入决策档案；聘请外部技术专家参与评审；对研发合同、经费使用全流程留痕

重点五：资金管理违规（频次最高、追责最易）

资金池违规

未经批准擅自设立资金池，将子企业资金归集后用于未经授权的投资或对外借款

违规担保

为关联方或外部第三方提供担保时未履行内部审批程序，或超越担保权限范围

账外资金

设置账外账、小金库，将部分收入或资金游离于正常财务监控体系之外

授权外调拨

未经董事会或总办会批准，擅自将大额资金划拨至子公司或合营公司，造成资金损失

04

明举措

嵌入治理全流程的防控体系建设

四项嵌入举措：将追责规则内化为治理日常

治理层防控违规的根本路径，是将《办法》的要求"嵌入"到日常工作机制中，而非临时应付检查

01

嵌入治理组织

把责任落实到岗位

在党委会、董事会、专委会、经理层的岗位职责中，明确其在追责体系中的责任边界与具体职责条款

02

嵌入治理制度

把规则写进制度文本

修订章程、投资管理、担保管理、关联交易等制度，将98种违规情形转化为具体的审批要求与操作规程

03

嵌入治理决策

把合规融入决策流程

在投资立项、审批、执行三个关键节点，设置合规审查卡点，形成"不合规不放行"的机制

04

嵌入治理评价

把免责纳入考核导向

将尽职合规行为纳入年度考核指标，既记录合规行为为免责背书，也对失职行为形成问责压力

举措一：嵌入治理组织——把责任落到具体岗位

党委会的责任嵌入

在党委会议事规则中，明确哪些投资、并购、担保事项必须经党委会专项讨论，形成“前置研究”机制，并留存完整的会议纪要

董事会的责任嵌入

在董事任职说明书中逐条列明《办法》相关义务，专委会成员尤需明确审查责任，独立董事须具备实质性审查能力

经理层的责任嵌入

总经理办公会议事规则应当与《办法》条文对照修订，明确每类投资事项的授权额度、审批流程和个人责任条款

举措二：嵌入治理制度——把规则写进操作文本

章程修订

结合《办法》修订公司章程，将党委会、董事会权限分工条款与“三重一大”事项清单具体化，章程即合规底线

投资管理制度修订

将98种违规情形中与投资相关的约30种，逐条转化为尽职调查清单、审批表单的强制填报项，形成制度级管控

关联交易管理制度

建立关联方名录动态管理机制；细化回避申报程序；对未申报关联关系的责任人设立明确处理条款

资金管理制度

资金使用权限表须与《办法》第五章“追究处理”挂钩，将违规资金使用纳入内控审计重点，年度必审

举措三：嵌入治理决策——把合规关口前移

立项阶段合规审查

投资立项须经合规部门审查，出具“合规审查意见书”，若意见为“存在违规风险”须说明理由；不出意见不得立项

审批阶段风险提示

董事会或专委会审议材料须附《风险揭示表》，逐项对照《办法》列举违规情形，确认是否有适用情形并注明

执行阶段异常监控

对重大投资项目设置执行阶段“红线监控”指标，超偏差触发预警，及时提请董事会审议是否需要调整授权

档案留存机制

所有经过合规审查、风险评估、授权批准的决策文件须按项目分类归档，保存期限不低于10年，供追责取证

举措四：嵌入治理评价——把免责依据固化为记录

建立"合规行为档案"

对董监高参与决策的合规行为（提出异议、要求补充论证、申请回避等），建立个人合规记录，作为免责的重要依据

年度尽职评估报告

每年对治理层成员开展尽职合规评估，评估结果存档备查，若出现追责情形，尽职记录是抗辩的核心材料

考核指标对接

在董事绩效评价体系中纳入合规指标权重（建议不低于10%），对存在严重程序违规的成员实施绩效扣减

免责事前认定机制

对科技创新、战新投资等高风险项目，实施"免责预评估"：事前明确哪些场景的失败可适用免责，降低后续争议风险

05

明认定

责任划分标准与免责适用规则

责任追究机制：从发现到处理的完整链条

启动来源

问题来源：出资人监督核查、纪检监察移送、审计发现、企业自查上报、信访举报等

核查认定

核查阶段：听取当事人陈述申辩→调取相关材料→组织专家论证→形成核查报告→提请认定会议

处理决定

处理方式6种：通报批评、经济处罚（没收违规所得+罚款）、降级、降职、撤职、开除，可并处

整改要求

被追责主体须在规定期限内落实整改措施，整改情况须向出资人报告，纳入企业合规档案

申诉复核

当事人有权申请复核；复核程序须在30日内完成；复核结论不得对当事人不利

直接责任认定的五种典型情形

情形一：集体违反规定

会议集体做出的决策结果直接违反法规或制度要求，所有参与表决的成员均承担相应责任。

情形二：对子企业违规事项未提异议

在决策过程中提供虚假信息、隐瞒重要情况，误导集体决策通过违规方案

情形三：决策事项权限错误

决策的事项不属于该层级的权限范围，即越级或越权决策。

情形四：决策机制错误

没有按照规定的决策机制进行决策，比如“三重一大”程序缺失、会议程序缺失、参会人数不足等。

情形五：授权失误

授予下级的权限不当，导致下级违规。

免责声明：四大前提条件与三类特别免责场景

四大前提（须同时满足）

① 依法合规经营

② 履行忠实义务和勤勉尽责义务

③ 没有牟取非法利益

④ 未造成重大资产损失和重大不良后果

三类特别免责场景

科技创新场景

探索未知技术路径导致项目失败，可申请免责

战新产业未来产业场景

战略性新兴产业布局投资，合规程序完整的可获豁免

国有经济布局优化调整场景

因政策原因主动退出某领域，按规定程序退出的损失可豁免

两种尽职表现——免责行为的可观测标准

程序尽职的表现

主动要求补充尽职调查报告；在会议上明确提出风险关注意见并有记录；申请法律合规部门审查；对存疑事项申请独立第三方鉴定

实质尽职的表现

审议材料有实质性批注；在表决时提出附带条件或要求管理层承诺整改；对明显异常数据要求解释说明

何种情形下难以免责

仅参加了会议但未发表任何意见；投票赞成但事后声称“不知情”；授权给下属时未设置监控机制也未跟踪执行

独立董事特别注意

外部独立董事应事前获得足够信息，应有书面审查记录，建议在专委会会议上留存书面意见；不能以“信息不对称”为由简单免责

两部规章联动：《办法》与《廉洁从业规定》的关系

违规经营投资追责办法

国资委令第46号

主要规范：经营投资类违规行为

适用场景：投资、并购、担保、关联交易等具体经营活动

处理手段：经济处罚为主，可并处降级、撤职、开除

追责主体：出资人（国资委及央企集团）

廉洁从业规定

中央纪委配套制度

主要规范：廉洁从业、利益输送等行为

适用场景：个人廉洁行为，含业务往来中的受贿等

处理手段：党纪政务处分为主，严重者移送司法机关

追责主体：纪检监察机关

联动要点：两部规章可以并行适用，同一违规行为可能同时触发经营追责与廉洁追究，企业须同步建立合规管理机制

总结与落地建议：企业的近中远期行动路径

近期（1-3个月）

组织治理层《办法》专题培训

对照98种违规情形开展自查

梳理授权体系，查堵制度漏洞

修订会议议事规则

中期（3-12个月）

完成章程、投资、担保制度修订

建立合规审查前置机制

搭建合规行为档案体系

开展内部合规专项审计

远期（1年以上）

建立系统性追责防控体系

将合规纳入治理层考核

形成合规文化与工作机制

定期开展机制有效性评估

重磅首发



“本手册立足于现实需求与战略考量，深入贯彻落实国资国企改革发展的决策部署，以《公司法》等法律法规为根本遵循，紧密衔接党的规章条例与国资监管政策，旨在构建一套系统清晰、逻辑严谨、实操性强的一人董事履职指引体系。”

直播间
专属价

7.5折优惠

3600元

感谢大家

THANK YOU

2026年4月1日