

# 杭实专刊

杭实集团系统内部刊物  
HIIG SPECIAL ISSUE

2020年第4期  
(总第28期)

## 编辑指导委员会

主任:沈立  
副主任:朱少杰  
委员:胡光伟 郭东晓  
王志勇 徐洪炳  
盛晓瑾 刘玉庆

## 编辑部

主编:朱少杰  
副主编:徐洪炳  
责任主编:王河森 陆舞鹄  
夏启祥 陈可  
俞媛静 章卓佳  
陆敏 徐水明  
楼红娟  
编辑:王河森 陆舞鹄  
沈栋青 黄韞慧  
沈继富

# CONTENTS 目 录

## ● 刊首寄语

两手硬 两战赢

——沈立董事长在杭实集团 2021 年度工作会议上的讲话(摘录)

..... (3)

## ● 改革创新

要点聚焦:总经理工作报告..... (4)

关于赴无锡产业发展集团调研学习的报告

..... 战略发展部 沈继富(13)

## ● 董监事专栏

专栏寄语..... 董监办(21)

杭实集团外派董监事管理制度解读..... 董监办 冯芳(22)

强化培训 规范履职 提升效率 赋能企业

..... 外派专职董监事 张云春(26)

浅谈国有企业公司治理和监事会(监事)建设

..... 资产管理部 陈伟玲(33)

关于国有企业董事会监事会建设的思考

..... 外派专职董监事 及小绚(36)

浅谈外派董监事辞职对投资企业董事会监事会影响

..... 杭实资管 林杰(38)

“脂粉队里的英雄”(2)

——基于内部控制之贾探春管理启示录..... 夏启祥(41)

## ● 风险管理专栏

情理之中,意料之外

——永煤债券违约案例分析..... 风险管理部 肖梦媛(46)

# CONTENTS

## 目 录

《民法典》85 条下公司内部决议与外部行为有效性审查问题

..... 杭实基金 陈家楠(55)

### ● 杭实简讯

杭实集团召开 2020 年度务虚会议 ..... 杭实集团 陈浩(58)

杭实集团开展学习贯彻十九届五中全会精神的轮训

..... 杭实集团 高琤爽(60)

集团党委书记、董事长沈立赴系统企业宣讲党的十九届五中全会  
精神..... 杭实集团 傅懿足(60)

法治在行动,风控在路上

——杭实集团召开 2020 年度风控法务交流会

..... 杭实集团 胡伊贝(61)

共生共赢,服务赋能

——杭实集团人力资源年度工作会议

..... 杭实集团 蒋奇源(61)

杭实集团开展国资监管政策解读培训

..... 杭实集团 李梁悦(62)

杭实集团召开 2020 年度财务决算工作布置会议暨财务继续教育  
培训会..... 杭实集团 顾志斌(62)

杭实集团召开内审中心工作会议

..... 杭实集团 程欣(63)

杭实集团组织召开投资联络人会议

..... 杭实集团 沈继富(63)

“数字经济赋能产业, 高端制造引领发展”实创汇主题高峰论坛  
隆重举办..... 杭实资管 朱峰(63)



主办单位:

杭州市实业投资集团有限公司  
战略发展部、办公室



地址: 杭州市西湖区宝石山下  
4弄19号

电话: (0571)85212401

(0571)85216820

邮编: 310007

传真: (0571)85212401

(0571)85216820

E-mail: hyh@hziam.com

# 两手硬 两战赢

## ——沈立董事长在杭实集团 2021 年度工作会议上的讲话(摘录)

2020年面对新冠疫情带来的严峻挑战,集团上下面对六稳六保的艰巨任务,依照两手硬、两战赢的工作大局,全体干部职工精诚团结,逆势而行,奋力实现了疫情防控成绩斐然,经济运行稳健有序,企业大局和谐稳定的优异成绩。2021年是全面建设社会主义现代化国家新征程向第二个百年奋斗目标进军的起步之年,也是集团十四五规划的开局之年,机遇重大,责任也大。我就新时期做好集团下一步工作提几点意见:

**第一、坚定信心。**回顾集团的整个发展历程,可以说没有改革的深入推进,就没有今天的发展成绩。尤其是2017年新一届班子成立以来,集团深刻总结过去的改革经验,谋划未来的发展蓝图,在发展理念、管控架构、调整布局、体制机制等方面都取得了一系列的突破。杭实集团立足于资源特色优势,创新性地提出了打造产商融结合的国际化投资平台的战略定位,构建了三层管控架构,形成了4+1+X的管控布局,2020年中国500强排名中上升至152位。

**第二、保持清醒。**在取得非常大的成绩面前,还是要清醒地看到所面临的环境,发展当中的短板,这是下一步能够往前走的基石。一方面要对经济形势发展保持清醒,另一方面要对国企改革有深刻认识。杭实集团在推动区域经济发展过程当中,作用还不够强,引领性还不够强;对战略新兴产业的产业服务能力还有待提升;在产业投资过程中如何协同和赋能还需要

加强。

**第三、深化改革。**解决所有问题,只有通过改革的方法来做。杭实集团后续的整体改革,要紧紧抓住国企改革三年行动方案的精髓,抓住杭州市作为综改试验载体的先发政策红利,在这些方面取得突破,取得实效,助推发展。一是要发挥好党组织的把关定向作用;二是要坚持整体规划与重点突破;三要营造敢闯敢试,锐意改革的浓厚氛围;四要处理好改革与发展稳定的关系。

**第四、守正出奇。**所谓正,是杭实集团的愿景使命和战略定位,各项工作都是要围绕集团的愿景使命和战略定位去做,今年是十四五规划的开局之年,下属企业在制订战略规划的时候要立足实际,不能超越能力,不能冒进,也不能浪费资源,不能保守。所谓奇,是在落实集团的战略过程中的方法上,形成独特的竞争力,围绕产业链以产业服务切入,以产业服务去串联投资,形成创造场景的能力,进而扩大投资半径,形成对产业的整体控制影响。

同志们,顺应变化,抓住机遇,坚定自信,不忘初心,沿着正确的路把事情做正确,向着希望全力进取,我相信岁月不负有心人。在市委市政府的坚强领导下,进一步深化思想,日益进取,抓住机遇,奋发有力,坚决打赢全面深化改革攻坚战,奋力完成全年的目标任务,为集团加快攻坚转型做出新的更大的贡献。

(根据录音资料整理,未经本人审核)

# 砥砺前行 新征程 整装再出发

## 奋力谱写新时代高质量发展新篇章

——朱少杰总经理在杭实集团 2021 年度工作会议上的工作报告(摘录)

### 一、2020 年度工作回顾

回顾去年工作取得的成绩，主要体现在以下六个方面：

(一)以奋发姿态彰显“两战赢”杭实风采

**1、克难攻坚取得骄人成绩。**面对复杂严峻的宏观环境和疫情压力，集团围绕市委市政府“两手硬 两战赢”工作大局，坚定信心，迎难而上，在危机中育先机，于变局中开新局，通过系统上下共同艰苦努力，取得了非凡的发展成绩。根据快报数据，2020 年集团累计实现合并营业收入 1553 亿元，同比增长 16%；实现利润总额 29 亿元，其中归属国有净利润 16 亿元，同比增长 29%，主要业绩指标双双取得了亮眼增幅。在这亮眼的经营成绩后面，凝聚的是许多投资企业的艰苦努力和卓越贡献。凭借优异的业绩，集团连续三年入围中国企业 500 强，2020 年排名大幅升至第 152 位。与此同时，杭华油墨成为浙江省国资体系内首家在上交所科创板上市企业，电化集团所属格林达顺利在上交所主板上市。特别值得一提的是，在去年严重的新冠疫情的冲击下，中策橡胶、杭叉集团、杭锅集团、龙德

医药等一批企业，经济指标不仅没有因此缩减，反而抓住机遇逆势而上，进一步扩大了市场份额，提高了行业地位，充分体现了他们敏锐的市场应变能力和深厚扎实的底蕴和实力。

**2、统筹资源服务抗疫大局。**在去年突如其来的全市抗疫大战中，集团系统企业依托自身产业优势积极主动投入抗疫战斗一线，龙德医药快速实现口罩量产供应防疫市场，电化集团开足马力生产消毒剂满足省市需求，路先公司创新研发可替代熔喷布医用口罩材料。系统其他各企业通过捐款捐物、参加志愿服务等各类形式，众志成城为抗击疫情贡献杭实力量。集团积极响应国家号召，优质高效为 1427 户租户免除超 4500 万元租金，有力支持中小市场主体抗疫情、度难关。杭实的“战疫”行动获得市委周江勇书记批示肯定，龙德医药党支部和路先非织造张芸分别荣获杭州市抗疫先进集体和先进个人称号，电化氯碱分公司党支部等 3 家支部、金松优诺吴政等 4 位同志获全市国资系统“两手硬、两战赢”先进表彰。

(二)以务实作风当好新制造业施工队

**1、战略性新兴产业投资实现规模化突破。**

集团投资平台紧紧围绕杭州“新制造业计划”重大战略部署，将主业发展融入市委市政府产业发展中心工作，聚焦战略性新兴产业投资布局，领投了天境杭州、明峰医疗、高品自动化、半导体基金、云和恩墨等多个医疗大健康、信息技术、大数据等领域极具发展潜力的科创企业和细分行业头部企业。大力招引优质企业落户杭州，促成北京博鲁斯潘、云和恩墨、安徽赛德光电等企业生产线项目、子公司落地，为杭州“新制造计划”作出积极贡献。广泛拓展投资合作“朋友圈”，联合浙创投本、创瑞资本、凯泰资本、长川科技等知名投资机构和行业优秀企业设立产业投资基金，与钱塘新区、西湖大学、浙大控股、贵阳白云区、中锐控股等政企高校建立全面战略合作伙伴关系，共谱合作共赢新篇章。

**2、产业服务能力构建稳步推进。**立足“以营商环境吸引优秀企业，产业服务赋能优秀企业”，依托热联集团为主体打造产业服务板块，大力支持热联集团与地方城投平台合作组建公司，促进热联业务模式在省域范围内实现全覆盖布局。积极深化热联集团与系统企业的互促合作，找准企业需求匹配针对性价值服务，助力企业提升发展质效。加快园区服务平台建设，金鱼集团智能制造科创产业园项目落地钱诸塘新区；工万工业设计小镇精彩亮相，实现首批意向商户签约；永明产业园项目有序推进。产业空间布局迈出扎实的一步。

**3、制造企业转型升级奋力前行。**集团坚持数字赋能、技术革新、智能融合的导向，加快推进制造业企业转型升级。中策橡胶、杭叉集团分别上榜2020年浙江省“未来工厂”认定名单及认定培育名单；杭化院成功创建浙江省生物基全降解及纳米材料制造业创新中心；杭锅集团牵手浙大成立先进能源联合研发中心；金鱼集团入围杭州市“鲲鹏计划”制造业企业名单；华丰科技主导发布浙江标准制造卷烟纸，获批成

立省级高新技术企业研究开发中心；龙德医药被认定为杭州市企业高新技术研究开发中心；浙江轻机完成并通过《基于数字传感技术的P-100/3大型高效多级智控离心机》省首台套项目；杭化油墨年产5000吨紫外光固化(UV)油墨产能置换、电化集团年产4万吨聚合氯化铝等重大技改项目进入投产阶段，各企业核心竞争力和影响力进一步得到巩固强化。

(三)以推进深化改革不断激发企业发展动力

**1、强力推进国企改革重组。**全力推进热联集团与杭实国贸重组整合，克服一系列困难，以超常速度按国资委要求完成热联整合及增资工作，为热联实现资源统筹、充实资本实力、提升产业服务能力奠定扎实基础。完成王星记第二次混改。推进新中法实现主要经营者持股。支持金鱼集团完成对金松优诺、凯利厨冷、金鱼家电等子公司的股权收购整合，为金鱼集团整体混改创造良好条件。大力开展控股制造企业战略投资者招引工作，取得实质性成效，为下一步两家制造企业的混改打下良好基础。

**2、有序推进国资布局优化和结构调整。**坚持以资产结构的不断优化来提升集团作为投资平台的整体效率。完成新中法增资1.15亿元，破解企业长期资本不足导致“小马拉大车”的困境；完成轻机实业自然人股权收购，为企业技术创新和资本运作创造了有利条件；完成工发发展实缴增资2亿元，向工发划入杭蓝公司100%股权，推动产业园区开发和现代产业运营服务融合发展；完成龙德医药收购杭塑公司20%股权，放大产业协同效应，助力龙德医药向医药产业链中上游延伸；将中策橡胶25%股权划转至集团本级，提升管理协同效能。有序淘汰低效无效资产，从安扬资管、杰澳钢铁、欧倍兰家居、亿通塑胶等一批低小散弱企业顺利退出。

**3、大力深化机制改革创新。**在前期职业经理人试点改革的基础上，进一步扩大试点范围，

现有试点改革企业已达5家，试点改革覆盖面进一步提升。在产业服务平台探索开展了虚拟股权激励，激发了中低层经营骨干的积极性。出台工资总额管理暂行办法，突出业绩导向，建立工资增长与企业效益增长强相关的联动机制，进一步激发企业活力。

#### (四)以全域视野构建赋能合作生态圈

**1、做精平台赋能。**以“实创汇”平台、投资人联络机制为载体，先后举办了生物医药、高端装备数字经济、产业服务等专场论坛交流，汇聚赋能资源，共谋合作发展，促成系统内外企业携手打造了系列赋能合作案例：景业科技牵手杭叉集团共同拓展核工业业务，轻联与明峰医疗在高端医疗器械领域优势互补开展合作，云和恩墨发挥大数据行业引领优势为热联集团提供信息化系统化数据库建设服务，轻机为杭实科技在纳米纤维素浓缩过程中遇到的技术难题提供了完美的解决方案，使这一国家重大科技项目的提前验收具备了条件。一个集信息共享、业务嫁接、产业融合、价值输出于一体的投资赋能平台基本成型。

**2、做优资源赋能。**针对企业融资贵，紧抓政策窗口期向国家开发银行成功申请助力企业复工复产政策性专项优惠贷款5亿元，三年累计可为企业节约资金成本近3700万元。针对企业融资难，利用集团信用评级优势为热联、新中法成功发行一款以应收款载体的资产证券化产品，首期规模7.78亿元，开拓了在控制资产负债率前期下的融资新路径。疫情期间发挥资源调度优势有效解决企业临时性资金周转需求超16亿元，极大缓解企业现金流压力。向龙德医药转让顺风路房产土地，帮助其解决了长期受困扰的发展空间问题。与此同时，常态化做好企业资金拆借、增信支持、品牌背书等赋能支持，年度累计向投资企业提供借款近150亿元，提供担保近160亿元，坚定不移做投资企业发展最有

力的协同伙伴。

**3、做细服务赋能。**落实减负要求，推进“最多跑一次”改革，梳理所有需要投资企业跑集团办理审批和有关手续的事项共34项，形成清单。在此基础上，明确审批办理流程路径、办结时限等要点，并全部实现网上操作，最大限度减轻了投资企业负担。深化“走亲连心三服务”活动，疫情期间，建立领导干部联系企业全覆盖、董监事服务专员、月度联动汇总工作机制，常态化开展走访调研，协调落实多个企业资金、用工、物流等实际困难，编制集团《应对疫情服务企业发展政策汇编》，为企业用好用足政策提供便利。加强日常的服务，比如为格林达上市出具廉政说明材料，帮助新天地与杭玻通过协商解决因历史遗留造成的重大经济纠纷。

#### (五)以创新理念持续升级完善治理体系

**1、科学绘制高质量发展蓝图。**以“打造产商融结合的国际化投资平台”为新定位，升级产业投资与产业服务双轮驱动总战略，以高质量发展为导向，完成了集团“十四五”规划编制，为集团下一步发展明确了目标、指明了方向。跟踪产业发展动态，认真调查研究集团发展实际，修编完善集团新版产业投资指引，引导各企业进一步聚焦核心主业，明确投资赛道，提高投资发展的科学性和前瞻性。

**2、丰富拓展“管资本”深刻内涵。**围绕“管资本”主线，树立对投资企业进行价值管理理念，以投资企业股东会决议管理办法、外派董事监事管理办法为基础，以外派董监事决策事项清单为指引，以系列管理考核办法为配套，构建与董监事积极履职相匹配的投资企业决策分类授权体系，并组建74人董监事人才库，实施针对性专业化培训，着力提高董监事体系的运作效能。优化风险清单化管理，梳理更新《投资企业监管负面清单》与《投资企业监管事项清单》，制定投资风险管理指引，修订风险管理办法，进一

步织密了风控体系。制定了审计、督察五年规划,深化督察中心与内审中心协同配合,构建了协同监管的格局。

**3、完善特色现代国有企业制度。**坚持和加强党对国有企业的领导,对标对表“重要窗口”的新目标新定位,制定出台了党委融入集团治理的系列制度,将党组织把方向管大局保落实主责落到实处。持续完善法人治理结构,制定基层党建问题整改清单、党组织前置研究讨论事项清单、“三重一大”事项清单“三张清单”,指导系统企业同步开展“三张清单”建设,厘清各治理主体权责边界。全面开展制度体系评估优化升级,坚持问题导向,通过一系列的调研、专题讨论,形成125项新制度体系,为进一步规范运作、提升效率、堵塞漏洞提供了制度保障。

#### (六) 以从严标准夯实转型升级保障

**1、引育结合优化人才发展体系。**年初举办首届集团云聘会缓解特殊时期招工难问题。精准发力高层次人才引进,通过项目合作、工作站等方式柔性引进高层次人才49人,其中院士6人。截至2020年末,系统拥有杭州市高层次人才170人,为市属国企之最。依托“杭实大讲堂”平台持续打造一体化人才培育体系,推进“领军计划”,组织60名高管对标考察学习,开拓企业家视野;开展“铁军”“星火”年轻干部领导力培训,促进36名铁军学员、40名星火学员成为了企业发展的中坚力量;培育36名培训管理师,助推学习型企业打造。强化年轻干部基层磨练,优选年轻干部参加督察审计,出任国有股权代表,常态开展年轻干部上挂下派交流锻炼,让年轻干部在基层一线和实战中砥砺品质,增长才干。持续打造“凝聚工业匠心 建设世界名城”技能人才培育品牌,成立市劳模工匠协会工业分会、创建2家劳模工匠实训基地,完善产业工人技能培育和职业发展体系,以职工队伍培育赋能实体产业发展。

**2、多措并举强化健康发展肌体。**集团把巡察整改作为推动改革发展的重要抓手,严格贯彻执行整改销号管理,目前29项整改要求已完成27项,其余因诉讼等原因也在按计划推进。通过整改进一步提升了合规管理基础,成为推进高质量发展强大动能。持续强力攻坚化解风险难题,西湖国贸涉稳重大风险得到妥善化解,安琪儿征收谈判取得实质成果,金松物产风险化解取得重大突破,亿利洁能定增以诉促谈取得积极成效。扎实推进“平安杭实”建设,严守疫情防控底线,建立健全疫情报告制度,落实精密防控和常态化防控工作要求,保障生产生活平稳有序开展。层层落实安全生产责任,稳步推进企业安全生产标准化建设,构建安全生产家文化,全年系统未发生安全生产责任事故。用心做好信访件办理,会同市区两级协调解决原化纤员工房改、紫薇公寓、仓基新村等市领导接访或省市层面信访积案,解决了群众的实际困难,受到信访部门的认可。

**3、党建融入发展中心大局。**坚持将党的组织活力转化为企业发展的动力,在系统33家企业党组织中深入开展“岗位建功做表率、我为党旗添光彩”实践活动,找准企业在新形势下的中心工作和党员职工关心的热点问题,实施支部书记项目领办,系统近200个党支部共领办科研攻关、金融投资、安全生产等项目231个,通过“亮承诺、晒进度、比业绩”的形式,让建功成为支部主导、党员参与、职工关注的实践行动。充分发挥一线党员的先锋模范作用,围绕“两战全胜”目标开展创岗建区组队工作,全年系统内共新建示范岗21个、党员责任区46个、党员突击队38个,在市民中心防疫物资运送、复工复产员工返岗安置等紧急任务中勇挑重担,受到了广泛赞誉。

**4、强化监督助推清廉发展。**健全“清廉杭实”监督体系,制定廉政档案管理办法、督察工

作办法、问题线索处置管理办法,建立纪委联系企业制度,全年现场监督企业“三重一大”决策28次。深入开展廉政风险排查防控,认真梳理总结2019年廉政风险排查工作成果,细化2020年度廉政风险排查防控工作要点,筑牢预防腐败防线。以督察审计、检查治理工作为抓手,全面会诊企业从严治党、改革发展成效,完成华丰集团、杭实资营督察,完成金鱼集团等10家投资企业审计,严格开展私人会所专项整治、“三重一大”制度自查自纠、坚决制止餐饮浪费行为等各类专项治理,形成发现问题、整改问题、长效提升的工作闭环,助力企业迈向更高质量发展水平。

同志们,艰难方显勇毅,磨砺始得玉成。2020年是极不平凡的一年,我们遇到的困难比预想多,我们取得的成果比预期好。这些成绩的取得是在市委市政府的坚强领导下,系统全体干部职工上下一心、努力拼搏的结果。在此,我代表集团向奋战在改革发展一线的广大干部职工,表示衷心的感谢,致以崇高的敬意!

在看到成绩的同时,我们也必须清醒地认识到存在的问题。一是集团战略目标虽然深入人心,但战略定位核心支撑还不够强,战略规划的执行落地还需进一步扎实推进;二是体制机制改革虽然亮点不少,但在混合所有制改革等关键领域的突破点还不够多;三是赋能意识虽然已成共识,但赋能的能力还需进一步提升;四是风险防控体系虽然构建起来,但风险预警识别机制还不够成熟,重大风险事项仍有发生;五是产业战略转型虽然已经起步,但高端制造业和战略性新兴产业投资布局还需进一步加大力度。行者寺。对此,我们必须高度重视,采取有效措施,切实加以解决。

## 二、2021年发展思路和重点任务

### (一) 正确把握趋势

在形势方面,别的我就不说了。比较重要的

是两点:

一是近期中央专门出台了关于新时代推进国有经济资本布局优化和结构调整的意见。有许多提法,值得我们密切关注;在投资方面,要加强国有资本在前瞻性战略性新兴产业领域的布局投入,灵活运用产业发展基金等多种工具,加强对战略性新兴产业集群的国有资本支持。这对我们集团的战略投资方面的许多创新提供了有力的政策支持,要紧紧抓住;在改革方面,意见提出,要促进充分竞争领域国有经济合理有序流动,以市场化方式推动充分竞争领域国有企业重组融合,提升产业集中度。这对我们头部企业是个利好;另外,还提到,要完善低效无效资产处置机制,要求国有企业加快处置收益低、管控难、无战略安排的长期投资,依法处置清理长期亏损、扭亏无望的国有企业。

二是国企改革三年行动的启动,将推动我们以前所未有的压力和速度加快改革的步伐。上周,市国资委根据省市有关国企改革的部署,已经提出了推进杭实改革的具体要求。这个要求的力度和覆盖面,超出了许多人的想像,也将涉及到我们许多的国有企业,比如,全面混改的时间只有不到两年,一些企业管理层级的压缩没有讨价还价的余地,甚至一些企业要将面临生与死的抉择。可以说,在加快推进改革的问题上,我们面临背水一战的挑战,当然改革成功了,我们也将迎来涅槃重生后的光明前景。

### (二) 坚定指导思想

2021年是全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的起步之年,也是集团成立20周年、整装再出发的关键之年。我们将高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜,全面落实党的十九大、十九届历次全会、中央经济工作会议和市委十二届十一次全体会议精神,贯彻新发展理念,服务构建新发展格局,以推动高质量发展为主题,以改革



创新为根本动力,以助推区域经济发展为目标,围绕市委打造“数智杭州?宜居天堂”定位,把握国企改革三年行动方案实施机遇,更好统筹发展和稳定,加快推进改革创新,优化提升赋能能级,强化产业投资和产业服务双轮驱动,坚定不移做优做强做大国有资本,确保“十四五”开好局、起好步,全力以赴为杭州建设社会主义现代化国际大都市贡献新力量,以优异成绩迎接建党100周年。

### (三)明确发展目标

**1、主要业绩指标稳中有进。**2021年集团计划实现合并营业收入1460亿元,利润总额26亿元。至2021年末,集团总资产达659亿元,净资产达205亿元。

**2、战略投资大力拓展。**聚焦落地市委市政府“新制造业计划”等重大决策部署,提高站位,强化担当,充分发挥投资平台主力军作用,围绕杭州产业进行强链补链延链,2021年战略投资总额超60亿元。

**3、改革发展纵深推进。**围绕改革难点强力攻坚,积极推进金鱼集团、浙江轻机混合所有制改革,反向吸收合并杭实热联投资,注销创新创业新天地,转让杭资通用股权,全年完成国企改革重组整合4家以上。

**4、国企责任积极履行。**完成市委市政府下达的平安创建任务目标,保持系统总体平安、稳定、和谐;积极响应市委市政府号召,完成市委市政府下达的扶贫开发、公益捐赠等任务。

### (四)落实重点举措

**1、聚焦主责主业,在高质量发展上走在前列**

一是要服务省市产业规划,加大前瞻性战略性新兴产业投资布局。要进一步将产业投资方向融入省市产业规划,围绕装备类、创新类、数字经济三大领域,布局半导体、“中国芯”、核工业、人工智能、创新药等一流技术企业,争取

更大程度的国有资本领投,解决“卡脖子”的关键核心技术问题,为增强产业链供应链自主可控能力持续加码。同时聚焦本土优质标的企业布局,深化与钱塘新区等区域政府的战略合作,为杭州引进优秀产业平台、创新平台、制造平台,提升对区域经济的贡献度;深化与西湖大学、浙江大学高等院校的合作,挖掘前沿技术科研成果转化,进行产业孵化,把握战略发展先机;深化与国家传感器创新中心、之江实验室等国家创新要素平台合作,主动掌握要素资源;深化与浙民投、复星医药、泓生资本、京东方、美的资本等产业头部机构的合作,借力快速精准切入战略赛道,布局标杆项目。2021年,战略性新兴产业投资总额要突破18亿元,以更加积极有为的姿态加快构建杭实战略性新兴产业生态圈。

二是要发挥独特优势,加快构建产业服务竞争能力。要加强产业服务平台能力提升,围绕集团赋予热联集团的战略定位,把“商”的外延拓宽和内涵做实。一方面要以系统企业为发力点,在构建原材料价格锁定、供应链金融等集成服务方面打造若干内部合作的样板;另一方面,要扩大与省内各地域投组合资合作,不断增厚深化合作内容,提升互信合作粘性,筑牢在工程配送领域的竞争壁垒,形成在各地乃至更范围内的产业服务口碑,为建设产业服务生态积累经验。加快产业园区建设与运营能力提升,LOFT49城市创意先行区一期项目要于今年6月底正式开园,永明创智总部经济产业园一期项目今年要完成主体结构结顶,金鱼智能制造科创产业园要尽快启动建设。

三是要紧跟趋势变革,大力推动制造业高质量转型。要全面实施数字变革专项工程。关键要提高认识,要将数字化从口号转化为实实在在的举动,严格落实数字化改造“百千万”行动,对标全市2021年“规上工业数字化改造覆盖率100%、用地三亩以上的规下企业数字化改造覆

盖率达80%”的任务目标,建立健全数字化评价体系,逐一分析系统制造企业数字化建设现状,提出数字化改造升级目标,制定数字化提升方案,在新一轮数字变革中抓住机遇,实现高端化、智能化、绿色化、服务化发展。要强化企业创新能力建设。充分发挥系统龙头企业的引领作用,在打造更多高能级技术创新中心、制造业创新中心的同时,激发已建成的创新联合体和共性技术平台作用,支持中策橡胶建设绿色智能炼胶示范工厂、杭化院打造全降解材料检测分析中心、杭华油墨建设新材料研发中心等在关键技术攻关方面实现更大作为。此外,要继续完善梯次培育机制,通过考核引导、资源倾斜等方式,推动更多企业向高新技术企业迈进,以创新驱动高质量发展。

## 2、聚焦深化改革,在转型活力上走在前列

一是要攻坚克难,以混合所有制突破企业发展瓶颈。将混合所有制改革作为“一号工程”推进,按照国资委改革目标要求,积极推动金鱼集团、浙江轻机、华丰集团等企业混合所有制改革,金鱼集团要通过引入战略投资者率先完成混改,浙江轻机、华丰集团也要扎实推进混改并取得实质性进展。混改过程中要积极推进经营团队和核心骨干持股,切实把引进社会资本和转换经营机制有机结合起来,使混改真正成为推动企业发展的强大动力。

二是要落实重点,持续注入强力动能。加快系统企业改制上市进程。围绕中策橡胶、毛源昌、张小泉等拟上市企业,“一企一策”做好专项服务,借力资本市场主推企业裂变升级。持续推进激励约束机制创新。深化企业负责人薪酬机制改革,精确落实任期收入兑付、工资总额管理考核,探索薪酬和业绩联动涨落的多种激励方式;对照上级文件精神 and 监督检查工作要求,持续优化升级职业经理人、项目跟投、超额利润分享、虚拟股权等机制创新,使之更加贴近改革导

向,符合战略需求。积极探索市场化基金运作模式,与国有产业基金形成高效协同配合,进一步提升集团产业资本的影响力。大力支持系统企业参与国企改革“双百行动”、“区域性综改试验”、“科改示范行动”等专项工程,把握窗口机遇,实现跨越式发展。

三是要优化路径,抓好国有资本布局优化和结构调整。推动资产配置从“有没有”向产业质量“好不好”转变,开展资产全面清查盘点,形成一张反映集团全部资产经济效益和运行情况的“明细表”,绘制一张资产结构优化调整建议的“施工图”。以“一表一图”为基础,支持产业集团通过市场化方式围绕产业链、价值链、创新链战略重组,聚合优质产业资源,提升优势产业集中度,做强做优做大国有企业;按照市场化法治化方式加快推进低效无效资产和压缩管理层级,以市国资委提出的清理压缩目标倒排工作计划,加快退出不符合功能定位、不具备竞争优势、缺乏发展潜力的非主营业务和低效无效资产。今年要压缩杭州今尚电器、浙江华丰纸业科技、巴西热联钢贸等一批四级企业,进一步提高国有资本配置效能,服务构建新发展格局。

## 3、聚焦完善治理,在科学管控上走在前列

一是要突出规划引领,高质量完成“十四五”规划编制。要深刻认识和把握新发展阶段的新机遇新挑战,明晰集团在双循环新发展格局中的精准定位及前进方向,明确集团在服务省市重大战略中的作用,紧紧围绕集团“打造产商融结合的国际化投资平台”的战略定位,全面实施以产业投资为基础,以产业服务为特色的双轮驱动总战略2.0版,全面推动战略规划再聚焦再深化,进一步系统厘清“十四五”发展各项路径和举措,确保规划可分解、便执行、能落地,有效用于指导经营工作计划。注重投资企业战略方向与集团战略目标融合一致,投资企业的发展要匹配集团战略定位,指导投资企业编制

完成“十四五”发展子规划,构建形成上下“一盘棋”的协同发展格局。

二是要突出监管实效,持续提升“管资本”能力水平。严格落实股东权利,围绕《公司章程》规范要求,把牢新设公司或企业资本运作过程中关于股权比例、董事监事席位等法人治理结构重要条款设计,切实维护股东权益。强化外派董监事规范履职、独立履职和积极履职,优化升级董监事履职考核评价,深入开展外派董监事企业调研分析,督促董监事在做好企业管理监督的同时,进一步提升增值贡献。大力提升精准风控能力,持续推进预警机制建设,结合管理实际动态调整预警指标、负面清单体系,完善风险信息报告制度,一企一策进行风险排查,及时发现处置风险苗头,预防发生重大风险。扎实构建一体协同监管体系,切实将上级巡察审计整改要求融入集团督察审计工作体系,促进监督成果上下联动,提升监督质效。有效整合督察中心、内审中心资源优势,促进督察审计协同共进,助力企业打通中梗阻,实现新发展。今年继续是集团加强监管之年,集团即将迎来主要负责人经济责任审计,全体干部职工要进一步提高政治站位,强化拥抱监管意识,不折不扣严格做好工作配合和反馈意见的整改落实,以整改为契机推动经营管理各项工作再上新台阶。

三是要突出管理升级,加快智慧管理平台建设步伐。以信息化建设推动集团管理基础变革升级,围绕“实用为先、迭代升级”的原则,按照第一步构建完善服务管理需要的系列基础应用子系统,第二步建设打破信息孤岛、落实管控要求、支持智慧决策的数字驾驶舱的两步走战略,形成集团、控、参股公司联动的工作闭环,通过新一代信息化手段赋能集团管理智慧转型升级,构建“用数据说话、用数据决策、用数据管理、用数据服务”的预警、分析、调节、服务机制。根据规划,今年要完成人力资源管理系统、资产

管理系统建设,同时要围绕智慧管理要求深化已建成系统的功能应用,并在系统协同方面形成成熟思考,切实做到以效率促发展,以管理塑形象。

#### 4. 聚焦赋能合作,在开放共赢上走在前列

一是要深化认识,正确把握精准赋能路径。历经一年多的赋能意识培育、赋能氛围营造,集团赋能型管理组织塑造已初具雏形。站在新时代的新起点,未来赋能工作要迈向标准化,形成“挖掘需求—创造场景—精准赋能—价值共享”的完整闭环。这既是未来赋能工作的实施路径,也是具体标准和要求,要将此融入到集团经营管理细节,落实到职能部门的日常工作中,使集团全员能铭记于心、见诸于行,为集团打造产商融结合的国际化投资平台锻造核心竞争力。

二是要强化行动,精准确落实赋能重点任务。集团各部室平台要结合自身功能定位,各显身手、各具特色为投资企业赋能。产业投资平台要加大具有附加资源的企业投资,拓宽赋能资源储备;“实创汇”等赋能平台要坚持定位、精耕细作,集聚赋能资源、打造赋能品牌。今年要围绕系统中策橡胶、杭叉集团、杭华油墨等头部企业,做实做细行业上下游产业链走访和研究,探索与头部企业设立基金开展上下游产业链并购,形成一批赋能经典成果,以此使杭实集团真正成为深受投资企业欢迎的具体赋能能力的产业投资平台。

#### 5. 聚焦转型保障,在行稳致远上走在前列

一是要深化人才强企,建设人才发展新高地。树立引才大格局。紧扣集团战略发展方向,对外引进和内部培育协同推进,建设更多院士工作站、博士后工作站等高端人才平台,积极参加省市高端人才招聘会,持续办好杭实校园自主招聘会,汇聚多层次人才满足企业发展需求。同时要充沛内部人才蓄水池,夯实高质量发展基础动能。创建用才新模式。优化年轻干部选育

管理方式,探索更多层级、更多方式的交流轮换,通过上下、平行、摇摆等形式,让交流锻炼成为复合型人才上升通道的必修课。拓展员工成长平台,以专项任务、主题竞赛等各类载体,推动高素质人才脱颖而出,走上前台。优化留才好环境。加强人才文化建设,大力营造尊重人才、培养人才的浓厚氛围。加强企业高层次人才认定,用好用足政策帮助优秀人才分享专属红利。持续丰富“杭实大讲堂”功能体系,围绕员工成长周期打造“一站式”服务营,当好员工成长管理师。

二是要优化财务管理,围绕战略精准配置资源。坚持战略财务导向,围绕集团战略规划科学配置资源。要统筹资金流动性安全与效益管理,委托内部专业机构提升短期资金收益。探索建立授信和资金信用管理体系,提高向投资企业拆借资金和对外担保的合格性和效率。持续拓宽融资渠道,全面总结分析集团应收账款资产支持计划等创新融资经验,积极探索基金债、并购债等创新融资方式方法,继续推进优质企业债的报批、短期融资券的发行。积极推动投资企业对接资本市场直接融资,提高企业自身造血能力,创造更多的商业应用场景,不断拓宽与银行、券商、信托等金融机构合作的深度和广度,强化发展保障支持。

三是要巩固平安建设,营造和谐稳定发展环境。营造平安建设的浓厚氛围。以“共建共治共享平安杭州”为主题,充分利用传统和现代媒介开展平安创建宣传,全力营造平安创建的浓厚氛围,确保平安创建“人人知晓、人人参与”。强力落实平安建设重点任务。聚焦疫情防控、安全生产、信访维稳、法治建设、污染治理、保密等重点任务,注重常态化跟进和重要时点关键落实,尤其是在中央省市重要会议、党和国家重要庆典时期,要做好维稳重点工作,严密盯防安琪

儿自然人股东群体等不稳定因素,守牢安全生产底线,为创建和谐稳定发展环境、服务平安建设大局作出应有贡献。

四是要强化党建引领,凝聚高质量发展合力。坚持党建引领,构建高度融合的党建体系。推进集团党组织发挥作用的“1+1+N”制度体系落地见效,推动党建工作与企业生产经营的深度融合,优化升级基层党支部思想领航、项目领办、业绩评估工作,将组织优势转化为企业的竞争优势。坚持党管干部,选优配强企业领导班子,加大优秀年轻干部的选育,激发干部担当作为,关心关爱,切实调动干部干事创业的积极性,焕发出最佳状态。凝聚奋进力量,精心开展建党100周年、集团成立20周年等主题宣传活动,进一步凝聚人心、鼓舞士气。

五是要全面从严治党的护航“清廉杭实”促发展。扎实推进巡察“回头看”反馈意见整改落实,持续巩固提升巡察整改成果。进一步做实“四责协同”机制,压紧压实管党治党主体责任。严格落实中央八项规定及实施细则精神,常态长效纠治“四风”,锤炼一流工作作风。紧盯重点领域违规违纪的苗头性、倾向性问题,深入开展各项专项检查工作,以查促改强规范。持续推进企业督察五年全覆盖,构建科学、严密、有效的督察监督网络,抓牢督察整改落实,提升企业发展质效。精准有效运用“四种形态”抓早抓小、防微杜渐。严肃开展监督执纪问责,始终坚持惩治腐败“无禁区、全覆盖、零容忍”,一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”,不断把“清廉杭实”建设推向深入,进一步营造风清气正的政治生态。

同志们,新征程要有新气象,新使命要有新担当。让我们更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围,在市委市政府的坚强领导下,解放思想,开拓创新,砥砺奋进,为谱写新时代高质量发展新篇章而努力奋斗!

# 关于赴无锡产业发展集团 调研学习的报告

□ 战略发展部 沈继富

10月27日,为推进企业转型升级和高质量发展,学习大型企业集团在战略投资布局、投资管理、资产证券化、集团管控、服务实体经济以及引领地方产业发展等方面先进经验和做法,王志勇副总经理、徐洪炳副总经理、刘玉庆总会计师率调研组赴无锡产业发展集团有限公司(以下简称“无锡产业集团”)调研,根据实地调研情况,形成报告如下:

## 一、无锡产业集团简介

无锡产业集团由无锡市人民政府于2008年成立,旗下现有全资、控股、参股企业68家,职工总数近27000人。连续12年蝉联中国企业500强,列2020年“中国企业500强”榜单第178位,进位29位;“中国制造业500强”专项榜

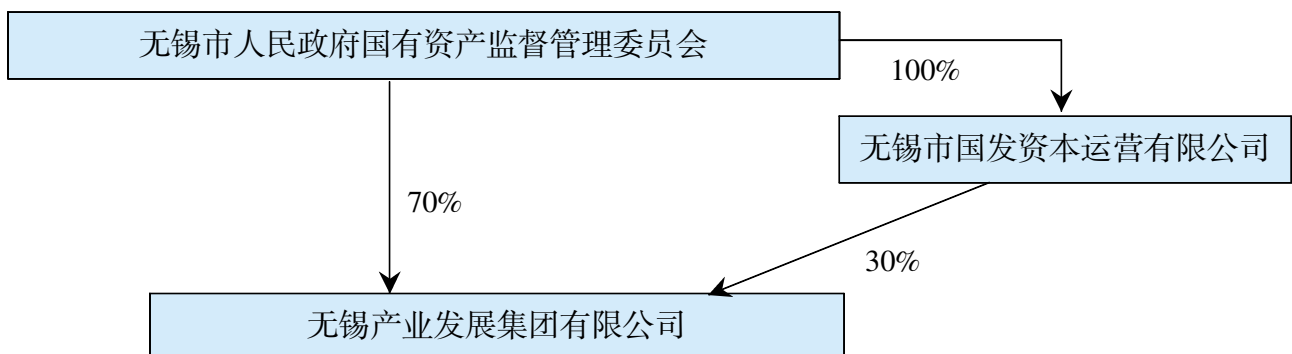
单第73位,进位18位。2019年,集团全资、控股企业实现营业收入672.45亿元,利润总额26.49亿元,总资产826.39亿元,净资产299.51亿元。

无锡产业集团控股股东及实际控制人为无锡市国资委,无锡市人民政府国有资产监督管理委员会直接持有70%的股份,通过无锡市国发资本运营有限公司间接控制30%的股份。(见图1)

## 二、无锡产业集团战略思路

无锡产业集团以资本为纽带,以实业为依托,以创业风险投资和产业整合为抓手,重点围绕“打造产业发展的投融资平台,增强产业引领功能、增强科技产业服务功能、增强产业资本运营功能”的目标,着力推进“重大产业项目的开发建设、科技产业服务体系建设、产业资本运营

图1 无锡产业集团股权结构



资料来源:公司信用评估报告

功能建设、产业投融资平台建设、企业文化建设”等五方面工作。目标是成长为对无锡经济发展具有较大影响力和带动力，在关键领域具有控制力的综合性国有投资控股集团公司。

无锡产业集团以“调整、转型、优化”和“创新、创业、创投”为主线，强化集团管控力，以增量产业发展带动存量资产的发展，以强大的内部调控来形成强大的外部竞争能力。通过产业投资、资源整合，抢占战略性新兴产业的制高点，引导社会投资方向，推动产业结构优化升级，成为体现政府意图，引领社会资源优化配置，积极承担社会责任的产融整合平台和发展平台。

### 三、无锡产业集团产业布局

无锡产业集团主营业务包括六大块：汽车零部件、半导体封装、纺织、创投园区及其他、工程技术服务和材料贸易。近三年来的营业收入和毛利润如表 1 所示。

#### (一) 汽车零部件业务板块

汽车零部件的经营主体威孚高科是国内较早上市的汽车零部件企业，分别于 1995 年、1998 年在深圳交易所 B 股和 A 股上市(A 股代

码 000581, B 股代码 200581)。目前产品覆盖内燃机进气系统、内燃机燃油喷射系统及机动车尾气后处理系统。

威孚高科为目前国内汽车燃油喷射系统行业龙头企业,截至 2020 年 3 月末,在柴油喷射系统方面,具备年产 230 万台燃油泵、700 万套喷油器的生产能力。在汽车尾气后处理系统产品方面,具备年生产 300 万件净化器及 60 万件消声器的生产能力,产能规模处于内资生产企业的前列。目前在尾气后处理系统方面,威孚高科在自主品牌乘用车市场中的市场占有率超过 50%。

#### (二) 半导体板块

无锡产业集团的半导体板块主要是与韩国 SK 海力士合作,此外还参与了上海华虹无锡基地、天津中环大硅片研发等项目,助力打造中国集成电路产业版图中的“无锡板块”。

半导体板块的经营主体为太极实业子公司海太半导体。海太半导体由太极实业和全球第二大 DRAM 生产商韩国 SK 海力士株式会社于 2009 年共同出资设立,注册资本为 1.75 亿美元,其中太极实业持股 55%、韩国海力士持股 45%,海太半导体投资 4.00 亿美元购买了韩国海力士原有的半导体封装测试设备。

表 1 无锡产业集团业务分布(万元)

项目	营业收入 (2017)	毛利润 (2017)	营业收入 (2018)	毛利润 (2018)	营业收入 (2019)	毛利润 (2019)
汽车零部件	853,560	211,462	826,295	192,881	835,474	203,193
半导体封装	386,433	47,143	417,259	59,641	432,902	66,454
纺织	124,383	17,761	157,182	21,660	124,488	14,171
创投园区	98,903	26,943	63,188	16,046	265,949	30,086
工程技术服务	757,220	113,173	1,087,040	143,903	1,273,195	155,551
材料贸易	153,049	518	1,879,756	7,351	3,736,420	3,438

资料来源:公司信用评估报告

海太半导体主要从事探针及封装测试、模组服务,主要业务包括 IC 芯片探针测试、封装、封装测试、模组装配及测试等,目前已成为韩国海力士除韩国本部以外第二家后道工序服务供应商。海太半导体拥有员工 2500 余名,土地面积 180 亩。截至 2020 年 3 月末,海太半导体已形成 12 英寸晶圆封装产能达到 1.73 亿颗/月,模组 480 万条/月的生产能力,产能规模位居国内前十,其中占全球 DRAM 封装测产能 10%-14%,为全球第二大 DRAM 制造商。

海太半导体的经营模式是与韩国海力士签订相关合作协议,由韩国海力士以向海太半导体支付“全部成本+固定收益”的模式购买海太半导体的半导体集成电路生产后道工序服务,每年可保证 4000-5000 万美元利润。近年来,随着海太半导体的产能释放及韩国海力士订单的增长,半导体后工序业务发展迅速。

### (三) 创投及园区业务板块

创投园区业务主要包括创投业务和创业园区两块,主要运作模式为:创投业务由子公司创投集团对优质项目进行投资,创业园区业务由子公司无锡市北创科技园有限公司和无锡锡东科技产业园股份有限公司分别投资建设北创科技园和锡东科技园,上述两个园区用于出租或者销售给被投资企业进行孵化及产业化生产使用。

(1) 创投业务主要经营主体为创投集团。作为无锡市唯一一个市级创投机构,创投集团主要通过参与设立社会化创业基金的方式投资优质项目。截至 2020 年 3 月末,参与设立创投基金 27 支,基金规模为 71.79 亿元,创投集团对基金合同出资额为 16 亿元,实际出资额 8.37 亿元。投资领域涉及软件信息、生物医药等。

(2) 创业园区业务的经营主体为无锡市北创科技园有限公司和无锡锡东科技产业园股份有限公司,经营的创业园区主要为北创科

技园和锡东产业园,北创科技园位于老城区,主要经营模式为租金收入;锡东产业园主要经营模式是为园区招商引资,为入园企业提供咨询、展示等配套服务,按照一定比例对入园企业的税收返还进行分成,进行轻资产的运作模式。

### (四) 工程技术服务板块

工程技术服务业务运营主体为二级子公司十一科技,系无锡产业集团于 2015 年收购并纳入合并范围,并于 2016 年通过太极实业重大资产重组,成为太极实业子公司。十一科技由 1964 年成立的第四机械工业部十一设计院整体改制成立,为国内率先整体改制的大型设计院,是国内最大的集成电路工程设计院之一,属于国内领先的电子高科技、新能源与生物工程设计院。十一科技主营业务为工程总承包及工程设计咨询,以及依托其在光伏电站设计和总包业务方面的经验,拓展的光伏电站投资运营业务。

十一科技自设立以来一直从事工程技术服务业务,主要经营方式为承接建设工程项目的工程咨询、设计、监理、项目管理和工程总承包业务,具体服务包括:投资项目可行性研究;为建筑工程项目提供规划方案和设计方案等咨询服务;为建设项目提供初步设计和施工图设计;为业主的总体项目提供工程总承包服务,包括项目设计、施工、采购、安装调试、人员培训和试车等项目全过程,协助客户最终实现项目建设目标。目前十一科技工程技术服务业务主要服务行业为电子高科技、新能源、生物制药、高端制造业、民用建筑等领域。

### (五) 材料贸易板块

材料贸易板块运营主体为无锡国开金属资源有限公司及其下属企业,于 2017 年新设立。材料贸易板块业务以有色金属为主,品种主要涉及铜、铝、锌等。尤其是在电解铜市场,国开金属在境内外拥有丰富的上下游产业链资源,基于现货贸易为核心,通过结合不同时间、不同地

区的供需情况，可以从价格较低的地区采购电解铜，并运往需求较大，售价较高的地区进行销售，从而成为电解铜市场的主要流动性提供者之一，国开金属自身融资模式主要依靠股东借款和股东担保下的银行敞口额度。

(六) 纺织板块

纺织化纤业务的经营主体主要为太极实业(证券代码 600667)和华亚织造。纺织化纤业务主导产品为涤纶帘子布、帆布、涤纶工业丝和坯布，截至 2019 年末，已形成年产帘子布 2.4 万吨、帆布 1 万吨、工业丝 3.2 万吨和坯布 1,200 万米的生产能力，产能规模处于国内前列。

纺织机械的主要经营主体为宏源机电。在化纤加工设备的技术水平和生产规模均接近国际先进水平，产品关键技术达到世界领先水平，根据中国纺织机械工业协会的统计，“宏源”牌系列化纤高速弹力丝机连续 25 年在国内产销

量第一，市场占有率保持在 30%；棉纺粗纱机系列产品销售成为国内三大供应商之一，出口总量多年来名列国内前茅。

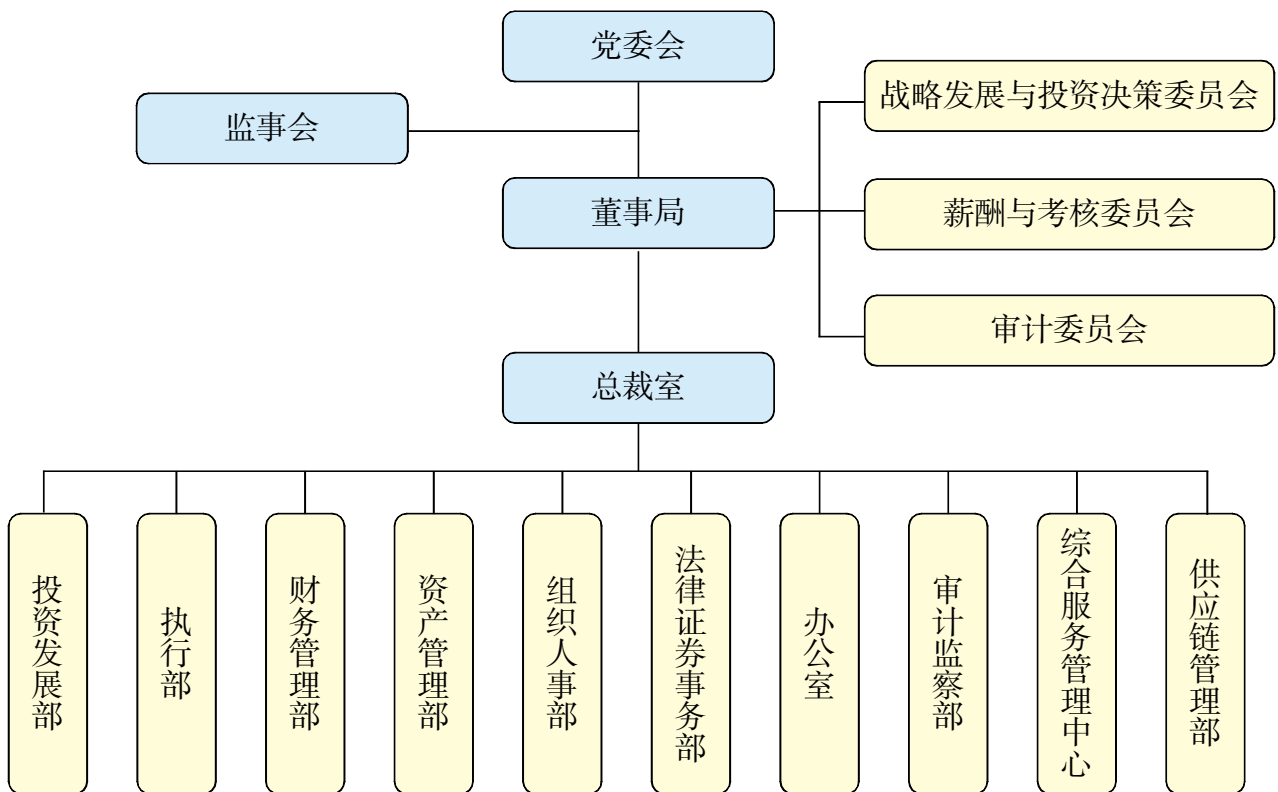
(七) 其他业务(社会责任)

无锡产业集团旗下的无锡市苏南学校食材配送有限公司成立于 2019 年，是为了保障无锡全市中小学校近 70 万学生食品安全、营养均衡、健康成长而全新设立的一项公益性民生保障工程。其主要业务是为中小学配送食材，不以营利为目的，积极践行国企的社会责任。

四、无锡产业集团管控架构

无锡产业集团内设投资发展部、财务管理部、投行部、资产管理部、组织人事部、法律证券事务部、办公室、审计监察部、供应链管理部和综合服务管理中心 10 个职能部门。各主要部门职能如下：

图 2 无锡产业集团组织架构



资料来源：公司官网



### (一) 投资发展部

负责宏观经济形势、政策及产业布局的优化配置研究;负责制定和完善集团内部投资管理制度;负责战略发展规划和中长期、年度投资计划的研究编制并组织实施;负责投资项目归口管理,包括项目收集认证、审批协调、对外谈判以及监督和协调集团在建项目直至参与投资项目的竣工验收和评估。

### (二) 投行部

负责制定并组织实施投行业务发展战略规划,统筹集团资源要素,通过主业 IPO、战略并购、重大重组等资本手段积极推进集团资产证券化,构建集团主业上市平台,嫁接外部金融机构、资本市场资源,与实体产业之间在融资、项目孵化、金融服务上形成协同发展,提升集团可持续发展的内生力。

### (三) 财务管理部

负责建立健全集团内部各项财务管理制度及财务控制管理流程,并组织实施;负责集团全面预算的归口管理,负责集团内会计核算管理,做好投融资管理及税务筹划;做好所属全资、控股单位财务工作和财务内控制度的执行情况的指导监督工作;负责集团内担保合同的审核、签署和执行,参与审定集团重大经营计划、投资计划。

### (四) 资产管理部

负责集团资产经营管理、经济运行监控、经济责任制考核管理和资产经营委托管理等管理制度和管理流程的建设;负责提出集团资产优化改造计划和实施方案;负责集团资产的经营、盘活、转让、处置等一系列资产管理工作;根据无锡市规划要求,负责协调、督促退城进园企业在协议期限内搬迁、交地等工作;负责审核确定所属全资、控股企业的年度经营目标。

### (五) 组织人事部

制定集团人力资源发展规划;负责建立健

全集团人力资源管理制度与流程;负责受理员工申诉,处理劳动争议与劳动纠纷;负责集团所属全资、控股单位领导班子和领导干部的管理、考核工作;参与集团重大人事调整与干部任免、褒奖、晋升等事项的研究;负责集团派出董事、监事和财务负责人的考察、任免、考核等管理工作;负责集团及所属单位的党务、工会、共青团、统战等工作。

### (六) 法律证券事务部

负责整理汇编集团业务需要的各种法律、法规和规章,负责集团各项制度定稿前的法律审查;负责集团对外行文、重要文件、各类合同的法律把关和用印会签;接受集团法定代表人的委托,参加诉讼和非诉讼活动;负责集团外聘法律顾问的联络、协调工作;负责集团法律纠纷的预警工作以及仲裁、诉讼活动的策划等法律事务管理工作;负责集团上市工作的归口管理,指导、协调、监督集团所属全资、控股企业的上市管理工作。

### (七) 办公室

负责起草董事会和经营层的工作计划、总结、文件、指示、重要文稿和集团重要业务流程等重要文字材料;负责集团文件的传阅、督办与管理,组织汇总集团年度综合性资料,做好文书档案管理工作;负责集团信息化及网络管理工作;负责检查监督、宣传联络、后勤服务、信访接待、安全保卫等工作。

### (八) 审计监察部

负责建立健全集团内部审计制度及其工作流程;负责检查集团所属全资、控股单位的经营活动、财务状况,监督其合法、合规性。负责所属单位主要负责人的离任经济责任审计工作;负责督促整改各项内、外审计中发现的问题,撰写审计工作总结报告等审计工作;负责集团纪检、监察工作。

### (九) 供应链管理部

负责集团内部供应链服务的项目尽调、制作项目概算；负责制定供应链服务的销售和采购合同；负责供应链服务合同履行过程中的相关事宜。

#### (十) 综合服务管理中心

负责原机关事业单位退休人员的 service 管理；负责破、关、撤企业托管人员的 service 管理和稳定保障工作；负责集团退休人员管理；负责原国企改革中职工劳动保障遗留问题的处理。

### 五、对杭实集团的启示

无锡产业集团与杭实集团同属市级国有平台，历史沿革相似、功能定位相近，具有较强的学习借鉴意义。当前，杭州市全面实施了“新制造业计划”，杭实集团作为市属国有投资集团，应紧抓机遇，勇于担当，借鉴无锡产业集团的优势经验，助推杭州市工业经济和实体经济发展，服务好地方经济。

(一) 做强产业服务体系，服务杭州实体经济发展

作为与无锡产业结合最紧密的国有企业集团，无锡产业集团自成立以来，瞄准地方重点发展产业，立足自身资源禀赋，科学谋划产业布局，深耕芯片、高端装备制造、新材料等产业，较好的服务了无锡市地方经济发展。

杭州在发挥已有优势资源的基础上，可探索以做强做优产业服务体系为抓手，通过与其它城市错位发展，形成杭州自身在“双招双引”中的核心竞争力，以赋能企业为手段，以市场化方式吸引大企业大项目进入杭州，逐步打造长三角乃至全国的制造业服务中心。杭实集团作为市属国企的重要一员，坚定不移的贯彻落实市委市政府推动实体产业发展的战略目标，并提供基于大数据为基础的产业发展方向、立足于叠加资源助推发展为使命的产业投资集群、运用以基差贸易为核心的提供企业原材料

价格管理的服务机构、高效便捷的针对企业的仓储物流服务平台、闭环安全的供应链金融服务渠道、提供专业服务的产业服务中介机构和经验丰富的企业经营团队等一系列产业服务内容，在此过程中充分发挥国有资本对社会资源的引领、放大作用，并兼顾政策导向和市场化运作，投资实体产业。

(二) 加大战略新兴产业投资力度，培育集团新兴增长极

无锡产业集团的产业布局中，半导体板块较为突出。战略性新兴产业股权投融资与经营管理是杭实集团的四大主业之一，杭实集团应当立足自身资源禀赋，科学谋划产业布局，积极推进战略性股权投资业务，探索布局高端装备制造、数字经济、医疗健康等产业。

一方面基于集团体系内丰富的产业基础，通过为投资项目嫁接产业资源，为集团产业资源引进外部先进技术，打造核心产业主体，进而围绕核心产业主体进行上下游产业链拓展，打造产业集团，将实业落实到位，促进实体经济发展。

二是利用外部资源，通过直投和基金模式，加大战略性新兴产业的投资布局力度。杭实集团可借鉴无锡产业集团投资海太半导体的运作模式，在实现控股的同时，签订相关协议保证企业盈利，实现国有资产增值保值。未来通过搜寻业务契合、资源互补、战略协同的合作机构，开展战略联动和业务合作，积极布局标杆项目，以重大项目引领全产业链布局，丰富各类战略新兴产业培育深度和广度。

(三) 强化赋能投资企业功能，全力打造投资大平台

无锡产业集团坚持调优存量，支持威孚高科建设汽车核心零部件领军者，推动江苏省首家上市公司太极实业聚焦半导体主业做强做大。

杭实集团投资企业众多，一方面可系统梳

理评估企业存量资源，对资源体系中低小散弱资源及时清理退出、亏损资产进行整体改革、同类资源重组整合，实现企业各类资源要素的优化整合和高效利用，集中资源助力前景好但投资周期较长的优势实体产业快速成长。

另一方面推进集团平台公司、产业集团之间项目、资源和资金等方面协同合作，从产业的协同性，产业链上下游延伸性上面寻求投资机

会的联动，形成内部有机生态闭环，实现成倍放大效应。通过企业内部资源要素整合、同类产业间相互协同，核心主业板块间相互运作，推动土地、资金、人才、技术等各类要素资源向优势产业集中，实现资源共享和专业化管理，形成各重点产业齐头并进、有机结合、互为支撑的全面快速发展格局，全力打造产商融结合的国际化投资平台。

附录：

## 一、无锡产业集团投资企业情况

主要重点全资控股公司：

- ◎无锡威孚高科技集团股份有限公司
- ◎无锡市太极实业股份有限公司
- ◎无锡宏源机电科技股份有限公司
- ◎无锡产发金服集团有限公司
- ◎无锡锡东科技产业园股份有限公司
- ◎无锡市北创科技创业园股份有限公司
- ◎无锡国开金属资源有限公司
- ◎无锡市金德资产管理有限公司
- ◎无锡芯奥微传感技术有限公司
- ◎江苏南大环保科技有限公司
- ◎江苏汇联铝业有限公司
- ◎江苏太极实业新材料有限公司
- ◎无锡南大绿色环境友好材料技术研究院有限公司

- ◎无锡苏南农副产品物流股份有限公司
  - ◎无锡市苏南学校食材配送有限公司
  - ◎江苏日托光伏科技股份有限公司
  - ◎思密得科技(无锡)有限公司
  - ◎飞而康快速制造科技有限责任公司
- 重点参股单位：

- ◎安普瑞斯(无锡)有限公司
- ◎无锡锡虹联芯投资有限公司

- ◎江苏无锡朝阳集团股份有限公司
- ◎无锡天鹏集团有限公司
- ◎中环领先半导体材料
- ◎无锡布勒机械制造有限公司

## 二、调研组成员及对方接待人员

调研组成员：

- |     |             |
|-----|-------------|
| 王志勇 | 党委委员、副总经理   |
| 徐洪炳 | 党委委员、副总经理   |
| 刘玉庆 | 党委委员、总会计师   |
| 夏启祥 | 董事监事管理办公室主任 |
| 陆敏  | 资产管理部部长     |
| 俞媛静 | 财务管理部部长     |
| 王河森 | 战略发展部副部长    |
| 沈继富 | 战略发展部       |
| 谢平天 | 杭实资管投资副总监   |
| 徐天超 | 杭实资管高级投资经理  |

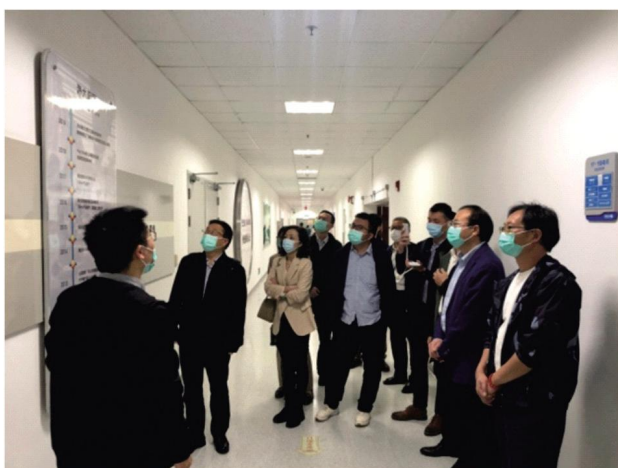
无锡产业集团接待人员：

- |     |            |
|-----|------------|
| 罗进  | 副总裁        |
| 曹杰  | 财务总监       |
| 汤喆  | 投资发展部副部长   |
| 李佳颐 | 法律证券事务部副部长 |
| 黄睿  | 投行部副总经理    |
| 周其元 | 资产管理部安全主管  |

### 三、调研图片



无锡产业集团会议交流



海太半导体现场参观



# 《董监事专栏》专栏寄语

《董监事专栏》本期组稿六篇。

近期,集团发布了《集团投资企业股东会管理办法》等五个制度文件,初步形成基于管资本导向赋能投资企业的董监事管理3.0版本。董监办冯芳对此进行了解读,以期与大家一起学习交流。

为进一步完善公司法人治理结构,强化董事会监事会职能和提高运行效率,打造培育一支适应国资监管新要求的董监事队伍,不断提升董监事履职能力,集团董监办和风险管理部等部门协同上海国有资本运营研究院举办了为期三月的“集团外派董监事履职能力提升专题培训班”,学员认真学习,积极思考,撰写心得,取得圆满成功。评选出方江波、张芸、沈俊杰、陈忠陆、金威任、章卓佳、张云春和及小绚等八名优秀学员,陈伟玲获优秀论文奖,现予以表彰。本期摘录部分学员的培训心得,相信会对各位有所借鉴。

最后夏启祥同志《红楼梦》系列本期撰写《基于内部控制之贾探春管理启示录》,阐述探春坚持原则向理不向亲,以身作则秉公办事;蠲免费用,革除积弊紧缩开支;开辟财源增加收入的管理风格,思考优秀的管理者需要深厚文化底蕴,具备良好素养;必须具备高尚的道德操守,坚守理想信念;必须勇于担当和善于担当。以飨读者。

由于笔者理论水平有限,文中不妥或错误之处难免,敬请各位批评指正。

董监办借助《杭实专刊》开辟《董监事专栏》,旨在为集团外派董监事和同志们提供一个交流、学习的平台。真切期盼各位董监事、系统各位领导和同志们踊跃投稿。

# 杭实集团外派董监事管理制度解读

——以《集团投资企业股东会管理办法》《集团投资企业董事会监事会管理办法》为例

□董监事管理办公室 冯芳

近期,杭实集团发布了《集团投资企业股东会管理办法》、《集团外派董事监事管理办法》;以及《集团投资企业董事会监事会管理办法》、《外派董事监事考核办法》、《外派董事监事履职操作指引》等五个制度文件。本文尝试粗浅解读,与各位外派董事监事共同学习交流,实际运用时请以正式文件为准。文中不当或错误之处,敬请批评指正。

## 一、五个制度出台背景

国务院国资委 2019 年 11 月 7 日印发《关于以管资本为主加快国有资产监管职能转变的实施意见》,针对当前国有资产监管越位、缺位、错位问题,从监管理念、监管重点、监管方式、监管导向等方面作出全方位、根本性转变。2019 年 12 月 12 日国务院国资委发布《关于中央企业加强参股管理有关事项的通知》,要求各央企在以参股方式与各类所有制企业合资合作中规范操作,强化监督,有效维护国有资产安全。

国家“国企改革三年行动”方案提出,要形成更加成熟更加定型的中国特色现代企业制度和以管资本为主的国资监管体制、推动国有经

济布局优化和结构调整、提高国企活力和效率等方面取得明显成效,切实增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。要突出抓好中国特色现代企业制度建设,理清党委、董事会、监事会、经理层各治理主体的权责边界。要管资本为主,四个更加注重:基于出资关系、国有资本整体功能、事中事后分层分类、提高质量效益。

今年 3 月,集团董监办正式独立运行。新形势下,杭实集团努力打造产商融结合的国际化投资平台,致力于产业投资加产业服务,以赋能强化投后管理,和投资企业共同成长壮大。部门认真思考,积极探索构架基于管资本导向,从外派董监事管理视角对投资企业价值管理的“2+X”制度体系。

1、所谓管资本,其实质是作为国有股东要行使投资企业国有股东的责权利和作为积极股东赋能投资企业的管理控制权和影响力。鉴此,部门认真调研,对系统 16 家全资控股企业的《公司章程》进行梳理,向标杆企业学习取经,在职能部门的大力支持和配合下,今年制定了《集团投资企业股东会管理办法》,明确了股东会决

议事项 11 大类、20 项细项的《集团投资企业股东会决议事项清单》和分三级的分级授权决策管理办法，严格规范投资企业重大事项决策程序和流程。

2、行使积极股东权利需要高素质有专长的一支外派董监事人才队伍。为加强集团董监事管理，打造赋能型的专业化高素质专职和兼职相结合的董监事队伍，部门与党建工作部一起，在集团全资、控股和实际控制企业中选拔一定数量的专业人才，建立了集团外派董监事人才库，目前已基本完成，规模为 77 人，其中企业 48 人。同时，对《集团外派董监事管理办法》作了较大幅度的修改和完善，明确外派董监事履职要坚持管资本理念，坚持依法依规履职，坚持勤勉独立履职，坚持赋能企业的原则。外派董事、监事应当主动担当作为，提升办事效率，防范化解投资企业重大风险隐患，切实维护投资企业及其全体股东利益，赋能支持企业发展。

3、在建立完善基于股东权利的《杭实集团投资企业股东会决议管理办法》和基于股东代表行使股东权利外派董监事管理事项的《杭实集团外派董监事管理办法》的基础上，努力建立若干配套制度。

一是对集团现有外派董监管理制度进行了梳理和完善。集团于 2018 年通过成立重点项目课题组，制定了包括财务管理类、资产管理及投资类、法律事务类、人事任免考核类、基础管理类等计 83 个细项的《集团投资企业董事会监事会决议事项清单》和分五级的分级授权审批投资企业董事会监事会决议事项规定。在经过二年多的实际运行基础上，今年对清单再次进行了修订完善，正式制定了《集团投资企业董事会监事会管理办法》，对投资企业董事会监事会重大事项决策作了明确规定，严格规范外派董监事履职，不断提高履职效率

二是制定《杭实集团外派董监事履职操作指引》，明确和规范外派董监事日常联系和工作时间，履职支持和协助、信息关注和知情权，赴投资企业调研、监督检查；出席董事会监事会、会前询问和调查、发表与会意见、会议记录、资料保管，工作呈报及工作报告，董事会监事会年度工作报告等，作为外派董监事履职的指引。

三是制定《杭实集团外派董监事考核办法》，明确外派董监事考核应遵循坚持公开、公平、公正；坚持权利、义务和责任相统一，激励和约束相结合；实行定量考核与定性评价相结合，日常考核与年度考核相结合的方式，从行为和业绩进行考核的原则，自评和董监办考评以外派董事、监事的职业操守、勤勉程度、履职能力、工作业绩主要内容，重点突出工作业绩；任职企业考评以履职情况为主要内容。

制度的生命力在于有效执行。下一步部门将按照合法规范、精干高效原则，坚持问题导向、分级授权、突出重点，以清单管理厘清履职边界，强化外派董监事规范履职、独立履职和积极履职；按照一级管一级原则，指导督促集团投资企业建立完善董监事管理制度。

## 二、《杭实集团投资企业股东会管理办法》核心条款解读

《杭实集团投资企业股东会管理办法》(以下简称股东会管理办法)所指投资企业股东会管理，是指对投资企业股东会规范运行的要求和投资企业股东会决议事项审批流程的规定。

《股东会管理办法》明确坚持依法合规原则。依照《公司法》规定，股东会行使以下职权：决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；审议批准董事会的报告；审议批准监事会或者监事的报告；审议批准公

司的年度财务预算方案、决算方案;审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;对公司增加或者减少注册资本作出决议;对发行公司债券作出决议;对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议;修改公司章程;公司章程规定的其他职权。同时对股东会召开条件、召集与主持、议事方式和表决程序等作出明确规定。

在实践中,集团有的投资企业在章程中对股东会也有特别约定事项。

《股东会管理办法》明确实行清单管理。集团对投资企业股东会决议事项实行清单式管理。前期对所属投资企业的章程作了梳理,按公司法中10项法定事项和投资企业章程中特别约定事项进行整理分类,最终分为11大类、20项细项,制定《投资企业股东会决议事项清单》。

集团所有投资企业的股东会决议事项在信息系统以呈批形式报集团审批。清单中专门设置职能部门会签。集团董监办主要审核股东会决议事项是否属于《公司法》《公司章程》规定的股东会职权等;职能部门主要审核股东会决议事项合法合规合理性等。

《股东会管理办法》明确实行分级授权。《投资企业股东会决议事项清单》,按照重要性原则,采取分级授权审批。审批分三个层级,第一层级业务分管领导、第二层级总经理、第三层级董事长。

《股东会管理办法》其他主要条款如下:

1、集团公司投资企业股东会决议的重大事项,由集团公司党委会或董事会决策的,由集团公司党委书记或董事长签发,行使股东会表决权。

2、集团公司投资企业股东会决议的重大事项,授权集团公司总经理决策的,由集团公司总经理签发,行使股东会表决权。

3、集团公司投资企业股东会决议中除明确

由集团公司董事会、党委会、总经理办公会等决策机构及授权董事长、党委书记、总经理决策之外的其他日常性、程序性事项,授权集团公司业务副总经理决策并签发,行使股东会表决权。

### 三、《杭实集团投资企业董事会监事会管理办法》解读

《杭实集团投资企业董事会监事会管理办法》(以下简称《董事会监事会管理办法》)所指投资企业董事会监事会管理,是指对投资企业董事会规范运行的要求和对外投资企业董事会决议事项审批流程的规定。

《董事会监事会管理办法》明确要依法合规。根据《公司法》和国资管理相关规定,要求规范投资企业董监事席位设置,督促投资企业正常换届。从规范投资企业职工董事职工监事制度出发,重新梳理和规范现有投资企业职工董事和职工监事。目前集团公司下所属全资控股企业不再设置职工董事,但应当设立监事会,并设置职工监事,并建议企业由纪委书记或工会主席担任。

《董事会监事会管理办法》明确董事会依照《公司法》规定行使以下职权:董事会对股东会负责,行使下列职权:召集股东会会议,并向股东会报告工作;执行股东会的决议;决定公司的经营计划和投资方案;制订公司的年度财务预算方案、决算方案;制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案;制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案;制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案;决定公司内部管理机构的设置;决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项,并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项;制定公司的基本管理制度;公司章程规定的其他职权。同时对董事会召开条件、议事方式、表决程序及执行董事的设定等作出明确规定。



《董事会监事会管理办法》明确依照《公司法》规定监事会、不设监事会的公司的监事行使以下职权：检查公司财务；对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议；当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正；提议召开临时股东会会议，在董事会不履行本法规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议；向股东会会议提出提案；依照本法第一百五十一条的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼；公司章程规定的其他职权。同时对监事会召开、议事方式、表决程序等作出明确规定。

根据实际需要及投资企业在章程中对董事会有特别约定事项，厘清履职边界，强化外派董监事规范履、独立、积极履职出发。对所属投资企业章程规定的董事会职权进行梳理。

《董事会监事会管理办法》规定实行清单管理。集团对投资企业董事会监事会决议事项实行清单式管理。制定《投资企业董事会监事会决议事项清单》，分财务管理类、资产管理及投资类、法律事务类、人事任免考核类、基础管理类等五大类计 83 个细项。

集团投资企业的董事会监事会决议事项在集团办公信息系统以呈批形式报集团审批或备案。清单中专门设置职能部门会签。集团董监办主要审核决议事项是否属于《公司法》《公司章程》规定的职权等；职能部门主要审核决议事项合法合规合理性，并对外派董事监事进行业

务指导或建议。

《董事会监事会管理办法》规定实行授权管理。《投资企业董事会监事会决议事项清单》，按照重要性原则、风险等级，采取分级授权审批。审批分五个层级，第一层级外派董事监事、第二层级会签职能部门、第三层级业务分管副总、第四层级集团公司总经理、第五层级集团公司董事长。

《董事会监事会管理办法》其他主要条款如下：

1、全资、控股企业及有否决权参股企业的董事会监事会决议事项，外派董事、监事通过集团公司信息系统进行审批或备案。经审批或备案后在投资企业董事会监事会中行使表决权。

董事会监事会决议事项，已经集团公司内部决策程序的，外派董事监事按集团公司意见行使表决权，通过集团公司信息系统进行备案。

董事会监事会决议事项，属于以请示形式上报集团公司审批的，外派董事监事独立发表意见，通过集团公司信息系统进行备案。

2、无否决权参股企业的董事会监事会决议事项，外派董事、监事通过集团公司信息系统进行备案，并在投资企业董事会监事会独立发表意见，行使表决权。

3、董事会监事会决议事项，由集团公司总经理决定是否提交总经理办公会议决策，由党委书记董事长决定是否提交党委会或集团董事会决策。需要提交总经理办公会议、党委会或董事会决策的事项，由该事项经办或会签的职能部门负责提交。

# 强化培训 规范履职 提升效率 赋能企业

——《杭实集团外派董监事履职能力提升培训班》学习心得摘要

□外派专职董监事 张云春

## 一、企业家谈董监事管理

杭州重型机械有限公司董事长 方江波

此次培训学习干货满满,收获颇多。现结合杭重公司实际,简单谈谈风险控制的体会。公司围绕杭重产业投资发展这个中心,努力打造好与公司转型相适应的规范体系,一方面适应这个转型进行规范有序的产业投资,另一方面更要有效可行的风险控制。首先,要规范公司在投资业务决策、实施、投后管理、风险控制方面的工作,有法可依、有制度可循。公司先后建立和完善了在投资、资金管理、风险控制等方面的管理制度和流程,为公司有效、规范的开展投资业务提供了操作原则。其次,积极做好投资项目的投前、投中、投后联动风险防控。公司在投资项目的选择推进实施过程中,始终围绕着杭实集团战略目标,坚持负面清单底线原则,在投资推进中始终联动进行着投前、投中风险防控工作,监督投资项目在决策、实施过程中的合法合规。股权投资项目,投前决策规范到位,对已投资项目,做好投后管理工作,加强投后信息的积极跟踪和反馈,识别项目运作过程中可能出现的风险,做好投后风险的监测、评价和改进应对工

作。再次,要不断优化和完善公司的内控体系,公司在发展,形势在不断变化,我们要结合国资管理的新要求,根据杭实集团的新规定,结合各种发展和变化,修订完善公司的相关制度和风控体系。同时,也要结合人员技能和素质,要组织各种形式的学习宣贯,帮助员工解读消化相关管理制度,并在制度的执行上下功夫,监督公司投资活动和其他各项经营活动均规范进行,为企业的稳健发展保驾护航。

■杭州路先非织造股份有限公司总经理 张芸

作为一名杭实集团参股企业的负责人,我有幸参加了本次专题培训班,内容丰富,使我收获颇丰。授课老师思路缜密、各有侧重,他们的风范、才学让人敬仰。沈立董事长对公司战略的宣贯给我们带来思想盛宴,让我对国企改革充满信心与激情;上海国有资本运营研究院各位专家教授的深刻剖析与独到理解,引发我们更深层次的思考;夏部长宣贯的董监事各项管理、考核办法,启迪着我们以更高的定位、更科学的思维、更长远的眼光谋划工作。一是外派董事监事的管理工作关系到现代企业制度建设、法人治理结构完善,也关系到国有资产的保值增值,

企业的发展战略等。董事监事要“在其位,必谋其政、担其责”,更加规范、科学的推进各项工作,敢于碰硬,解决问题;进一步完善公司治理机制、提高风险管控能力,不断夯实运作基础。从我们以往的项目取得的成绩看,只要下定决心,上下齐心,我们就能高效的完成任务。二是外派董事、监事与企业管理经营形成共生互补,相辅相成。这些都有助于国有企业主动适应并且引领经济新常态的发展,让国民经济更好的发展。

## 二、外派董监事谈履职

### ■集团专职董监事 张云春

专题培训班,历时三个月,采用线上和线下相结合的方式,共安排11个主题的培训课程,涵盖公司战略、公司治理、国企改革、“十四五”规划、董监事履职实务等内容,获益匪浅。一是要提高政治站位,牢牢把握国资国企改革的正确方向,聚焦董监事履职的顶层设计。杭实集团外派董监事履职,需要深入学习贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神,重点关注国家、省、市和杭实集团“十四五”规划和国企改革三年行动方案,把握国资国企改革正确方向。杭实集团外派董监事履职,需要深刻领会杭实集团“打造产商融结合的国际化投资平台”公司战略、“产业投资和产业服务两轮驱动,以被投资企业为主,以产业投资为切入口,通过产业服务赋能被投资企业,并最终分享被投资企业价值实现共赢”战略底层逻辑、和“寻找有价值的企业,投资我们有赋能能力的企业,帮助最好的团队实现梦想,和时间做朋友,耐心持有,并最终分享企业价值”未来投资策略。杭实集团外派董监事履职,需要聚焦董监事履职的顶层设计,进一步完善投资企业法人治理体系,从体制机制、制度流程、人员组织保障、考核激励约束等方面不断优化,做好顶层设计。二是要深入企业一线,牢牢把握投资企业的未来发

展需要,聚焦董监事履职的赋能服务。杭实集团外派董监事履职,需要深入企业一线,重点关注投资企业战略规划与年度经营计划,产业链和供应链情况,以及行业标杆和主要竞争对手情况,以年度预算为抓手,聚焦投资企业核心竞争力打造的关键环节和核心要素,主动对接整合杭实集团系统资源,赋能支持投资企业发展,同时以问题为导向,主动作为,防范化解系统性风险,为投资企业做强做优做大保驾护航。三是要加强业务学习,牢牢把握依法规范勤勉忠实履职要求,聚焦董监事履职的能力提升。杭实集团外派董监事履职,需要坚持管资本理念,将由投资企业自主经营决策的事项归位于投资企业,确保该管的科学管理、决不缺位,不该管的依法放权、决不越位;杭实集团外派董监事履职,需要坚持依法依规履职,严格按照《公司法》、投资企业章程和有关协议以及国资相关制度规定,依法合规履职;杭实集团外派董监事履职,需要坚持勤勉独立履职,深入企业现场开展各类调研、检查活动,了解掌握投资企业经营情况、重大事项和财务状况,忠实保守履职中获悉的各类商业秘密,会前充分研究董事会或监事会议案材料,利用专业知识做出独立判断并发表意见。杭实集团外派董监事履职,需要持续学习,积极参加各类培训学习以及外出调研、参加会议等学习交流机会,不断提升履职的专业能力和综合水平。

### ■集团专职董监事 及小绚

一是深刻领会新时代国企改革发展精神。要深刻领会并吃透新时代国企改革发展精神,从战略高度认识新时代深化国有企业改革的中心地位,充分认识增强微观市场主体活力的极端重要性,积极推进从管企业向管资本的思维模式转变。只有思想上的认识提高了才能转变工作思路和方式,更好的提高工作水平。二是不断提升国有企业公司治理水平。要清晰认识公

司治理的内涵、准确把握出资人监督的本质特征。了解了公司的本质,明白了出资人的权利和义务,就摆正了外派董监事的位置,董事会是决策机构,监事会是监督机构。二者缺一不可。具体到每一位外派董监事都要从管资本的理念入手,为规范董事会、监事会建设添砖加瓦。三是切实防控风险持续推进治理现代化。国有企业的董事会、监事会既要为推进国企治理现代化献计献策又要做好公司治理视角下的风险防控。同时还要把握出资人监督的本质特征,即激发企业活力;推行职业经理人制度;完善分配机制;加强过程监控,筑牢风险防范底线。四是提高认识水平和能力,规范履职。完善公司治理结构,规范董事会、监事会都对外派董监事的履职能力提出了更高的要求,作为外派董监事要向夏部长要求的那样,既要认真学习相关法律、法规提高知识储备,强化规范意识和责任意识。又要深入企业,了解企业,对企业的方方面面进行调研和掌握,勤勉尽责。要努力为企业把好关、守好门,为企业的发展贡献自己的一份力量。

#### ■ 杭实资产管理(杭州)有限公司投资一部 滕越

一是优化公司法人治理结构是实现国企改革的重要基石。通过学习借鉴上海、深圳的成功案例,可以看到优化党领导下的公司法人治理结构是实现国有企业经营层与决策层各司其职、各负其责、有效制衡、协调运转的重要基础。而实现公司治理结构的优化则需要强化外部董事占多数、专业互补的董事会治理结构,这也正是我们杭实集团下属子公司正在施行的治理结构。我们兼职外部董事不仅要为企业提供专业的判断和建议,还要积极的为企业赋能,提供相关资源和渠道,为把企业做大做强贡献力量。二是外部董事制度是现有董事会制度的完善与补充。完善的公司治理是全面风险管理体系建设的起点和保障,而董事会建设则是公司治理的核心,董事会能否充分发挥作用,将在很大程度

上决定全面风险管理体系建设的效果。而我们杭实集团所推行的外部董事制度,有助于保证董事会重大决策、重大风险管理等方面作出独立于经营管理层的判断和选择,能够客观、妥当地处理各方利益关系。并且外部董事有各自的专业优势、工作背景和知识储备,有助于提高董事会的综合素养和决策能力,增加董事会决策的科学性和合理性。三是明确外派董事职责和履职程序是未来正常履职的基础。作为集团外派董监事,应当经常走访企业,深入企业现场开展各类调研、检查活动,了解企业的经营现状和重大事项,切实了解企业的需求和难处,为企业发展提供独立的专业建议,并积极的嫁接资源和渠道,坚持赋能,提升自我办事效率,维护投资企业及全体股东的利益,支持企业快速发展。同时,外派董监事应遵守国资委及杭实集团的各项规定和制度,落实集团公司工作要求,充分维护集团公司利益。综上,在未来履职的过程中,应该以集团的各项规章制度为行为准则,切实履行职责义务,为企业赋能,为做大做强杭实集团贡献自己的一份力量!

#### ■ 杭实股权投资基金管理(杭州)有限公司首席投资官 沈俊杰

国有企业的投资,是市场化投资的重要组成部分,国有企业的投资必须做到程序的合规合法和资产的保值增值,前者要保证作为国有投资从业人员的职业操守、国有投资公司的运作规范,后者要保证最终投资结果的正确性和风控能力。作为国有投资公司的从业人员,往往会很难,这个难处在与种种的国有企业“特殊的要求”与现行的“市场通行做法”的相悖。比如,投资肯定存在风险,但国有资产又必须保证保值增值,这就非常考验从业人员的专业水平和风险处理能力,从投资开始就严控风险,一直到投资结束收回全部投资,并获得回报。但回头来看,其实程序的合规合法和资产的保值增值,又

是回归在同一条主线上：无论从一个方面来看，程序的合规合法，往往是资产保值增值的保证；而资产的保值增值，又是最终程序合规合法的体现和结果。作为一个国有投资公司的从业人员，在我看来，更多地需要考虑的是如何在现行的法规体系下，通过方案和程序的设计来保证投资行为从过程到结果的正确性。所以更多地，我们从前台的业务部门到后台的风控部门、财务部门，其实都在严控风险，把握实质。当然，在外部人员，尤其是民营的同行看来，国有投资就意味着要保本，要流程，而缺效率，缺嗅觉。但是，投资，不正是追求正回报的一个行为么？程序的正式合规不也是全球大多成功企业的成功经验么？这里面，更多需要的，是一个度的把握。谈谈董事履职。国有企业的外派董事，更多地还是围绕母公司的整体战略，作为母公司的股东代表，参与到子公司的经营管理中去。这里面，首先重要的是“参与”，要把自己作为子公司的一员，而不能把自己定位成母公司的特派员。融入、参与才是真正能体现价值的方法。当然，避免不了的是，董事往往需要表态，需要签字，而国有企业的程序要求我们的表态和签字需要谨慎，需要向母公司申请程序。这里面会产生问题，也避免不了。作为外派董事，我认为需要定位清晰，学会角色转换：在参与子公司讨论建议的时候，要融入；在需要表决，需要签字的时候，明白自己的身份和立场。当然，更多地，外派董事还要作为母子公司沟通的桥梁作用，让不对称的信息可以通过董事的桥梁变得透明、对称，才是最终推进母子公司共同发展成长的有效保证。

#### ■ 杭州轻联投资集团财务管理部部长 陈忠陆

一是深刻领会实施国企三年行动方案的目标和任务。实施国企三年行动方案的目标是通过实施国企改革三年行动，在形成更加成熟更加定型的中国特色现代企业制度和以管资本为

主的国资监管体制取得明显成效，在推动国有经济布局优化和结构调整上取得明显成效，在提高国有企业活力和效率上取得明显成效，做强做优做大国有资本和国有企业，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。国企三年行动的首要任务要聚焦完善中国特色现代企业制度，坚持“两个一以贯之”，形成科学有效的公司治理机制、推进国有资本布局优化和结构调整，聚焦主责主业，发展实体经济，推动高质量发展，提升国有资本配置效率等八个方面的重点任务。二是加强完善现代国有企业法人治理结构和制度建设。国企改革本质是要提高国有企业经营效率，盘活国有资产。健全以公司章程为核心的企业制度体系，充分发挥公司章程在企业治理中的基础作用，依照法律法规和公司章程，严格规范履行出资人职责的机构、股东会（包括股东大会）、董事会、经理层、监事会、党组织和职工代表大会的权责，强化权利责任对等，保障有效履职，完善符合市场经济规律和我国国情的国有企业法人治理结构，进一步提升国有企业运行效率。三是结合杭实实际，不断提升外派董监事履职能力。作为一名杭实外派董事监事应严格依据法律法规、规范性文件等有关规定，结合企业的实际情况，做出明确的董事会、监事会职位设定、职权规范和履职边界。在新战略的指引下，杭实外派董事监事应着力从“管理型”向“服务型”转型，充分发挥积极股东作用，竭力增强参控股企业发展活力。此外，我们外派董事监事应加强学习与实践，掌握必备的专业知识与专业研判能力，在参控股企业履职中对重大事项应实行独立辨识与“票决制”。坚定不移推进赋能被投资企业，为被投资企业构建一张全域服务网，撬动资源和资本帮助企业做优做强，最终成为一个合作共赢、共生共荣的赋能平台，为杭实集团全力以赴争当国企高质量发展排头兵，为展现“重要窗口”

头雁风采贡献外派董监事积极力量。

### ■集团党建工作部 傅懿足

从监事自身角度出发,加强履职能力建设,主观上首先要有主动履行监事职责的意识,不能因为是兼职,就抱着应景思想、旁听心态、无所谓观念。一是监事应有强烈的责任心,有敬业精神。具有敬业精神就是喜欢、热爱自己的工作,把工作当成自己的使命,并全身心地投入其中。在工作中,上司和下属有各自不同的工作规划,做好自己该做的事情,不仅是监事的义务,更是监事的责任。二是监事应专研企业的生产经营及改革发展业务,克服本领恐慌。杭实身处完全性竞争的市场环境,在大力推进“产业投资+产业服务”双轮驱动战略过程中,需要每位董监事、每家投资企业共同着力。对于笔者任职的华丰来说,怎样把握高层提出的“双循环”、“智能制造”、“数字经济”等市场风潮,怎样提升传统卷烟纸市场占有率、提振新型食品纸产品的种类和应用面,怎样在实施职业经理人改革的契机下加快完善企业党委会、董事会、经营层、监事会等法人治理主体的议事规则、议事制度、议事流程建设,既是企业发展所需,也是监事发挥作用所在。当然这都是基于主动专研、熟悉企业的经营情况,对供应链、核心技术、市场渠道、人力资源等发展要素耳熟能详,这就会避免出现监事心有余力不足,想监督也监督不了或监督不好的尴尬局面。三是监事应有较强的沟通能力。企业的日常经营管理少不了与人打交道,商务谈判、资产重组、分流安置、法人治理等重大事项都需要全方位、多领域、长时间的沟通才能达成目标。可见,一位优秀的监事,要想做到下级安心、上级放心、同级热心、内外齐心,必须有良好的沟通能力。经过这次学习,我认为作为兼职监事,最靠谱的沟通成果应体现在妥善处理好上级、同级、下级等各种关系,使其减少摩擦以及能够调动各方面的工作积极性等两

大维度上。在实务中,第一要尊重而不敷衍,不管对方是在职位上,不管自己手头有多少事物,让别人体会到你的尊重才是最重要的,有了尊重的基础才能更好的进行交流;第二要宽容而不计较,遵循《公司法》、“三重一大”规定、《杭实集团董监事管理办法》等规定,只要不是违反上述要求,对于别人错误与不足要进行多多的宽容,只有自己大度起来,才能把一些瑕疵从交际中抹去,从而更好的进行各种事情的合作;第三要理解而不自私,对于别人的各种做法要多多的理解,要善于从别人的角度去思考问题,从而更好的理解别人的做法。四是监事应服务帮助所监督的企业逐步提升内控水平。这块主要是针对“全面性内控”应循序渐进的角度提出个人看法。理想维度,好的内控要覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项,但“全覆盖”实际操作起来,很难一下子做到,一方面,内控会剥夺一些人可能存在的既得利益、权力,如果强推,可能对公司经营和稳定带来不利影响,另一方面,老企业内控观念的推广普及和企业内控制度的完善需要一个渐进的过程,不宜用“休克”疗法。总之,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略,这不仅仅是董监事任职企业本身的愿景,更是每位董监事日常履职的动力之源、共识所在、努力方向。履职尽责,一直在路上,共勉。

### ■集团纪检监察室 任典建

一是提高认识,充分认识董监事管理的重要性。外派董监事制度被提高到了历史性的高度,这对外派董事监事的履职能力提出了更高的要求,可以说外派董事监事的履职能力水平是做优、做大、做强国有企业,实现国资保值增值的重要保障。这也对外派董监事管理提出了更高的要求,外派董监事如何履职、如何提升外派董事监事的履职能力等都是需要系统性去思考的课题。作为监事的一员,我将积极配合董监办管理工作要求,努力成为一名合格的监事。

二是认真学习,努力提高董监事相关理论基础。董监办制订及修订了外派董事监事相关的制度流程,明确了董事监事的基本职责、履职清单、考核办法等工作要求,外派董监事的工作分工和相关责任更加清晰,这给我们外派董事监事正确履职提供了指引,对外派董事监事的正确履职有了很大的帮助。在学习董监事相关管理制度的同时,更要加强对企业的经营管理知识的学习,这是决定能否正确履职的必要条件。作为外派监事,在接下来的工作中,我将仔细学习相关制度,了解企业实际经营情况,努力提高履职能力,克服履职能力恐慌和本领恐慌。三是开拓思路,拓宽董监事履职能力提升渠道。作为兼职外派董监事的一员,我提出以下建议:一是加大调研力度。董监办积极争取董监事去企业调研的机会,定期组织董事监事去企业调研,深入一线、深入车间、深入班组,拓宽了解企业渠道,真正了解企业实际经营情况,提高董监事履职能力。二是建立共享机制。积极共享平台公司的专业能力,尤其是杭实资管、杭实基金、热联集团等金融类投资平台,他们有能力对投资企业进行宏观层面、产业层面、经营层面的专业分析,积极争取专业分析成果,切实提高董监事履职能力。三是建立外部专家库。充分利用外脑发挥外部专家的作用,如上海国资研究院等外部咨询机构,建议设立“外部专家库”,增强对外派董监事的决策支持。

#### ■集团战略发展部副部长 王河森

第一,切实提高对董监事管理工作重要性的认识。党的十八届三中全会以来,新一轮国资国企改革由“管资产”向“管资本”转变,其中一个重要抓手就是通过外派董监事制度来实现管资本的战略意图。党的十九大提出要理直气壮地做优、做大、做强国有企业,实现国资保值增值的重要途径是做好投后管理,而投后管理也是需要外派董监事的各种工作来实现。杭实集

团所涉高端制造业、战略性新兴产业股权投融资与管理、产业园区建设与运营、货物贸易及相关投资服务业,投资企业非相关多元化特征明显,作为杭实集团的外派董监事,应感受到自己身上的这份重担和责任。第二,认真按照规章制度以及集团的外派董监事管理体系规范履职。认真学习领会董监办关于外派董监事履职的各项制度和操作指引,严格按照外派董监事的分级授权及相关的指引认真履职,体现集团股东意志。与此同时也要设身处地的站在投资企业的角度,关注投资企业经营发展过程中的各种问题,为投资企业切切实实的解决问题,真正赋能企业。第三,不断强化学习,努力提升履职专业水平。一方面是要不断加强自身的理论学习和实践学习,多到投资企业沟通交流,尽可能掌握企业经营活动中的一线信息,从宏观、产业、经营等多层面对派驻企业进行分析,为科学履职提供依据。另一方面,也要协调用好集团公司内部各职能部门以及外部专业机构的支持,对相关的董监事议案进行分析,体现履职的专业性。

#### ■集团财务管理部副部长 顾志斌

一是抓好董监事队伍建设,是牵住系统企业的“牛鼻子”。杭实集团的战略定位是打造“产商融结合的国际化投资平台”,推进“融投管退”全过程的投资大平台建设。其中“管”这一重要环节需要发挥集团外派董监事的监管作用。在国资国企改革过程中,由过去的“管企业”改为“管资本”为主,究竟怎样“管资本”才能纠正过去“一管就死、一放就乱”的局面,既不影响企业正常经营发展、发挥企业的市场活力,又能有效的防范重大经营投资风险。建设一支高素质专家型的专职与兼职相结合的董事监事队伍,是牵住系统企业的“牛鼻子”的关键之一,也是杭实集团实现战略目标,打造国际化投资平台的一项重要举措。二是董监事履职应服务于集团战略,赋能投资企业。董监事在履职过程中不仅

要加强对投资企业的监管,降低日常经营风险,更多的是要贯彻执行集团的战略意图,赋能被投资企业。要充分发挥股东会、董事会和监事会“三会”的作用,构建企业内部权力的制衡约束机制,促进被投企业建立和完善现代企业制度,提升企业管理水平和治理能力。三是赋能企业的关键要提升自我的履职能力。杭实集团为大家提供了一个担任董事监事、锻炼自我的宝贵实践平台。集团也希望通过董监事这个抓手,来实现贯彻集团战略意图、规范投资企业法人治理结构和防范投资企业经营风险,这“一石三鸟”的意图。为使大家能尽职尽责,董监办对每位兼职董监事的任命安排在2-3家,使大家能充分尽其所能。责任在肩,如何不辱使命,如何通过学习和实践提升自我履职能力,是培训结束后留给大家思考的课题。四是我的一些个人履职体会:(1)充分学好用好《董事监事履职操作指引》这本小手册,这既是董监事的操作指南、也是董监事正确履职的保护伞;(2)对履职企业要区分控股企业与非控股企业。相对来说对系统内的全资控股企业了解更多,信息更透明通畅,例如可以通过企业的战略规划、财务预算等信息充分了解投资企业,履职侧重点应在服务赋能以及帮扶上;对参股企业特别是股份比例较低的企业可能存在了解不够深入的情况,这时的履职应更侧重于保护小股东利益,保护国有股权利益,其次才是赋能合作。(3)充分抓住调研参访履职企业的机会。做为董监事对所履职的企业有充分的了解是非常必要的,但也不能为了熟悉企业而经常打扰投资企业的正常生产经营活动。因此充分抓住每一次如预算调研、参访交流的机会到企业走一走,实地感受一下企业的生产经营活动是非常重要的。(4)与履职企业的董事长、总经理以及经营班子多做沟通交流。尤其是系统企业内的全资控股企业,要利用自己熟悉集团的制度政策的优势,

帮助和赋能企业。同时多层次的信息沟通也可避免信息传导中的盲区。(5)写好年度履职报告。每一年的年末,对一年来的履职情况,对企业的生产投资活动进行反思和总结,提出下一步的建议是非常有必要的,不仅是对履职企业在完善法人治理结构方面的回顾总结,也是对提升个人的履职能力、培养思考体系大有益处。

#### ■集团纪检监察室主任 徐水明

一是认真学习、提高认识。培训是我们学习的一种方式,是提高我们理论水平的有效手段,特别是在日常繁忙的工作中能够静下心来学习董监事履职相关业务和制度,特别是黄京秀老师讲国企公司治理和风险控制让我留下深刻印象,让我知道监事履职与企业纪检监察工作如何贯通。所以,在接下来的工作中我要进一步加强学习,制定学习计划,系统学、深入学、带着问题学、结合实际学,在学懂弄通做实上下功夫,切实提高自我的董监事的履职水平。二是真抓实干、推进工作。通过学习,我进一步认识到,监事会作为企业内部重要的专门监督机构,在规范企业决策层和执行层的权力运作,保证国有资产保值增值方面起着十分重要的作用。特别在企业改革发展、转型发展过程中,更肩负着沉甸甸的使命。那就是既要维护企业的利益,又要维护职工的权益。本人作为一名市属国有企业的纪检干部,要进一步把本职工作与监事工作相结合,根据十九届四中全会提出“坚持和完善党和国家监督体系,强化对权力运行的制约和监督”的要求,牢记监督是治理的重要方面,是权力正确运行的根本保证。在今后的工作中,要进一步真抓实干、推进工作。三是坚守底线、清白做人。作为一名杭实集团的外派董监事,我一定履行好一名董监事的责任和义务,履职过程中严格遵守法律法规和《杭实集团董监事的相关制度》,依法依规办事,工作上坚守原则、认真负责、勇于担当,真正做到踏踏实实做事、清清白白做人。



# 浅谈国有企业公司 治理和监事会(监事)建设

——参加《杭实集团外派董监事履职能力提升专题培训》有感

□ 资产管理部 陈伟玲

## 一、建设中国特色现代企业制度是新一轮国资国企改革重要内容

1、建立现代企业制度完善公司治理架构,是深化企业改革提升公司治理能力的重中之重。

2018年10月新修订的《中华人民共和国公司法》,进一步确立和完善了企业基本治理架构,即股东会(权利机构)、董事会(决策机构)、监事会(监督机构)、经营层、党组织、工会。

国务院国资委2019年11月7日印发《关于以管资本为主加快国有资产监管职能转变的实施意见》,明确指出要更加注重以产权为基础、以资本为纽带,依靠公司章程,通过法人治理结构履行出资人职责,将监管要求转化为股东意志。2019年12月12日印发《关于中央企业加强参股管理有关事项的通知》,指出要加强参股国有股权管理,要依法履行股东权责,选派国有股东代表、董事监事或重要岗位人员,有效行使股东权利,避免“只投不管”,要注重参股投资回报、严格财务监管、规范产权管理、强化监督问责。要加强内部监督,应将参股经营作为内部管控的重要内容,对各级企业负责人开展任期经济责任审计时,要将其任期内企业参股投资、与参股企业关联交易等有关事项列入重点审计

内容。要严格责任追究。

2、国有企业建立完善符合中国特色现代企业制度的公司治理体系提高治理能力是新一轮改革的重要工作。

新一轮国资国企改革更是把抓好中国特色现代企业制度建设作为重要内容。2020年9月29日国务院国资委中央企业改革三年行动工作动员部署视频会明确指出,要突出抓好中国特色现代企业制度建设,理清党委、董事会、监事会、经理层等各治理主体的权责边界;要管资本为主,基于出资关系、国有资本整体功能、事中事后分层分类、提高质量效益的四个更加注重;要四个重点聚焦,即管好资本布局、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全。

国有企业要进一步理清党委、董事会、经理层、监事会各治理主体的权责边界,形成“各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡”的机制。当前重点是要建设好《党委前置决策清单》、《国有股东授权清单》、《董事会决策事项清单》、《经理层经营权限清单》等。

杭实集团依据法律法规条例和《杭实集团公司章程》等相关制度,以及巡察审计要求,出台了一系列制度和清单。印发了《关于修订<杭州市实业投资集团有限公司贯彻落实“三重一

大”决策制度的实施意见》的通知》(杭实集司〔2020〕229号)明确了集团董事会、党委会、经理层等决策机构在决定“三重一大”事项时的原则,“三重一大”事项的主要内容和决策主体,决策程序,组织监督和监督检查,以及责任追究等。为加强投资企业价值管理,发布了《关于印发<杭州市实业投资集团有限公司投资企业股东会管理办法>的通知》(杭实集司董监〔2020〕224号)、《关于印发<杭州市实业投资集团有限公司投资企业董事会监事会管理办法>的通知》(杭实集司董监〔2020〕225号),列示了《杭实集团投资企业股东会决议事项清单》和《杭实集团投资企业董事会监事会决议事项清单》,从而进一步厘清党委会和股东会、董事会、监事会、经理层等治理主体的权责,为完善中国特色现代企业制度的公司治理体系提高治理能力迈进了重要一步。

## 二、强化监事会(监事)的监督职能

### 1、监事会(监事)职责。

根据《公司法》第五十三条的规定,监事会、不设监事会的公司的监事行使下列职权:

(一)检查公司财务;

(二)对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议;

(三)当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正;

(四)提议召开临时股东会会议,在董事会不履行本法规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议;

(五)向股东会会议提出提案;

(六)依照本法第一百五十一条的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼;

(七)公司章程规定的其他职权。

第五十四条规定:监事可以列席董事会会议,并对董事会决议事项提出质询或者建议。监事会、不设监事会的公司的监事发现公司经营情况异常,可以进行调查;必要时,可以聘请会计师事务所等协助其工作,费用由公司承担。

由此可见,《公司法》赋予监事会的职权包括了财务检查权、罢免建议权、损害行为纠正权、股东会会议召集主持权、提案权、诉讼权、质询建议权、调查权等。

### 2、监事会(监事)工作的宗旨、原则。

在日常工作中监事会(监事)该如何行使上述职权,切实做到不缺位、不越位、不错位、不滥位,笔者认为作为公司监事要以为企业中心目标服务为宗旨,坚持客观公正、实事求是的原则履行相关职权。

《浙江省属企业外派监事会工作指引》明确了监事会建设重点,包括监事会是公司治理的主要制衡力量;专职、外派、全覆盖工作目标;专门机构负责监事会建设和运行;出台监事会建设意见,整合内部监督力量;形成监事会监督成果运用的工作闭环;贯彻专项报告制度是监事会建设的核心制度。《浙江省属国有企业监事会暂行办法》规定了监事会工作五原则,一是股东至上原则,坚持国有出资人立场,维护国有资产合法权益不受侵害;二是过程监督原则,以财务监督为核心,对企业实施事前、事中、事后监督;三是有效监督原则,依法监督检查,讲究方式方法,保护经营者创新精神,促进企业健康快速发展;四是及时性原则,发现危害及可能危害国有资产安全的问题,及时提出监督意见、建议并向出资人报告;五是不干预原则,不参与、不干预企业正常的经营决策和经营活动。这为我们提供了实务操作指南。

### 3、开展监事会(监事)工作的着力点。

一是应主动、全面了解企业。包括企业的历史沿革、行业基本情况、企业的生产经营情况、

市场情况,要求企业每月提供月度财务报表、年度财务报表,并着重关注年度财务报表附注,以便尽快掌握企业的资产、负债、营收、利润等基本情况,并通过财务数据分析,了解企业的应收账款回笼情况、产品周转情况、库存情况、资产收益情况、现金流量,找到企业在经济运行中存在的基本问题。

二是应全面了解企业的各项规章制度。特别关注企业的财务制度(包括借款、担保、资金使用等相关制度)、投资管理制度的制定、执行情况,一般来说,生产经营正常的企业最容易出现的重大非经营性损失,主要来自投资损失、担保损失、借款无法收回造成的损失。作为监事应在了解企业制度的基础上,根据相关文件规定,帮助企业完善制度、建立、优化流程管控,监督流程执行情况,并向相关部门反映制度、流程执行情况。

对于借款、担保,不仅要全面、随时了解贷款方、被担保方的财务状况、经营情况、偿债能力,更要落实自我防控措施,落实抵押物、质押物的相关登记手续、反担保措施的落地,同时应随时了解相关资金的用途、去向,以便采取非常时刻采取必要措施,避免或减少损失。监事会要充分做好日常监督,监督企业责任到人,责任到时,督促企业落实相关工作。

对于投资行为,首先要明确企业的投资方向,建议企业以围绕主业发展为目标,在企业实际可承受范围内寻找适合企业进行投资的投资标的;其次要充分做好尽职调查,包括历史沿革、法务、财务、评估等调查工作,出具尽职调查报告、投资可行性报告等,以供决策层决策;决策完成后,以合同、协议、章程等方式切实落实相关商务条款的;建立完善投后管理制度,进行持续跟踪。监事会不仅应实施对企业投资项目的投资过程的流程监督,更应对已实施项目进行纵向监督,包括对企业的子公司、孙公司、分公司运行情况实施监督,借助内审、巡察、专项

检查、年报审计等力量,对投资企业的生产经营情况、资产质量、资金运行等进行监督,发现问题,提出改进意见与建议,帮助企业高质量发展。

三是要提高企业的风险防控意识。企业要筑牢风险防控三道线,第一道防线各业务部门和子公司在日常业务过程中控制风险;第二道防线在风险管理领导小组领导下,风险管理部门负责推进风险体系建设,各管理部门专业管控;第三道防线审计部门对风险管理体系建设情况及改制效果进行客观、独立的监督。建立全员(将合规要求覆盖各业务领域、各部门、各级子企业和分支机构、全体员工,贯穿决策

执行、监督全流程,并将企业主要负责人作为法治建设第一责任人,建立全员合规责任制)、协同(推动合规管理与法律风险防范、监察、审计、内控、风险管理等各种相统筹、相衔接,确保合规管理体系有效运行)、客观独立(严格依照法律法规等规定对企业 and 员工行为进行客观评价和处理,合规管理牵头部门独立履行职责,不受牵头部门和人员的干涉)的合规管理防控风险体系建设。监事要协助企业将风险识别于“青萍之末”、防范于“未然之际”。

#### 4. 加强学习,不断提高监事履职能力。

一是要加强政治理论和专业业务学习。特别是近几年来,国家对依法治国、依法治企提出新的更高要求,监事会(监事)要及时学习相关政策法规,并与本职工作相融合。要加强专业业务学习,不仅包括财务、法务知识的学习,更要关注行业发展趋势、国内、国际经济环境变化对企业的影响,以便更好的为企业服务。

二是要加强交流与沟通。既包括与所任职企业各层级、各岗位人员的沟通交流,也包括与其他职能部门、其他企业监事会的沟通、交流,更要擅于与经营层特别是主要经营者,以及董事等的沟通交流,全面掌握信息,互通有无,相互促进,服务和赋能,促进投资企业健康可持续发展。

# 关于国有企业董事会监事会建设的思考

□ 外派专职董监事 及小绚

**摘要:**国企改革三年行动提出要抓好中国特色现代企业制度建设,董事会监事会建设是核心内容。职责定位明确、权责边界清晰、内部运作制度规范、复合人才多元配置是董事会监事会建设的重点内容。

**关键字:**董事会监事会;建设

国务院国资委中央企业改革三年行动工作动员部署视频会提出,要突出抓好中国特色现代企业制度建设,要理清党委、董事会、监事会、经理层各治理主体的权责边界。董事会监事会治理是建设具有中国特色现代企业制度的核心内容,有利于建立权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行和监督机制,有利于提升董事和监事依法自律、有效合规地履职。本文拟从理清边界、完善制度、人才配备等方面提出国有企业董事会监事会建设的思考与体会。

## 一、对国有企业董事会建设的思考

在建设中国特色的现代公司治理结构中,董事会的治理至关重要。董事会除了是公司的决策机构外还是连接股东会和经理层的重要纽带,起承上启下的作用。董事会的缺位(上下错位)必然导致“强势

股东”和“内部人控制”。

### 1、明确董事会职责和权利边界。

董事会是公司经营管理的决策机构,核心职责是战略决策、编制规划、年度预算、选聘高级管理人员和对其进行业绩考核。国有企业首

先要厘清董事会的职责边界,将日常经营事项的决策归位于经营层,确保该管的科学管理、决不缺位,不该管的依法放权、决不越位。

### 2、修订完善公司章程。

公司章程是企业的根本大法,股东会、董事会、监事会、经营层的权利和义务需在公司章程中进行约定和细化,不可含糊不清。通过公司章程明确各方权责边界,做到无缝衔接,为形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制打好基础。

### 3、制定董事会运作基本规范。

全面梳理董事会建设过程中出现的问题和矛盾,围绕董事会的核心职责来修订和完善企业董事会工作指引、董事评价办法、外部董事履职指南等文件。依法落实董事会各项权利和义务,规范董事日常履职行为,实现董事会规范运作。

### 4、加强董事会人才队伍建设。

加强国有企业外派董事队伍建设的专业化。打造政治上忠诚可靠,知识结构合理,专业配置合理,履职技能精良的外派董事队伍,不断强化外派董事的培训和实践锻炼,提高外派董

事的业务水平和职业操守。组建复合型董事会,把专业背景不同、工作经历不同的人搭配起来形成优势互补,取长补短的成员组合,既可以形成规范有效的监督与制衡,又能更好地促进国有企业的规划、运营、管理和发展。

## 二、对国有企业监事会建设的思考

2019年11月7日,国务院国资委印发的《关于以管资本为主加快国有资产监管职能转变的实施意见》,文件明确指出国有企业在充分放权的同时要加强事中事后监管。监事会作为股东的派出监督机构,要履行好监督职责,既要能维护股东权益又要促进企业发展。

### 1、找准职责定位,适度有效监管。

监事会作为公司治理中专职监督职责的机构,既要保持相对独立,发挥监督制衡作用,同时也要始终把促进和支持企业稳健发展作为监督的出发点和落脚点;既要与审计、纪检监察和管理部门密切配合,同时也要发挥自身的独特优势,从公司整体视角谋大局、议大事,把监督重点放在监督公司重大经营决策、经营活动,银行财务、风险管理与内控上面,把注意力放在监督董事会、管理层及其成员履职尽责情况上面,实现适度有效的监管。

### 2、制度建设先行,规范自身运作。

落实《公司法》确定的监事会职责,建立具有可操作性的制度规范。以公司章程为出发点,将监事会的职责定位加以细化和固化,在此基础上,再制订《监事会议事规则》等一系列配套

的制度办法,明确监督的重点和方式方法,规范监督的工作流程。为监事会依法履职和有效运作打下坚实基础。

### 3、科学配备人员,确保工作质量。

鉴于监事会事中事后监管的工作性质和监督工作涵盖面广的特性,科学合理的组织架构和人员构成是确保监事会工作质量的必要前提,股东应选聘一批政治坚定、专业过硬的监事会成员,并且在监事会设立专门的工作委员会负责具体监督事项的实施和落地,从而保证监督工作的连续性和完整性,并提高监督工作的质量和效率。

### 4、建立信息化监督平台,强化过程控制。

运用信息化手段开展网络日常监测和重大事件监测,建立财务信息等智能分析系统和大数据分析系统,对企业实施动态绩效管控,对各类风险指标实施跟踪分析,增强监督检查的灵敏性和及时性,防控经营风险,提高工作效率。

综上,笔者认为董事会监事会建设的重点在于职责定位明确、权责边界清晰、内部运作制度规范、复合人才多元配置。随着国家以“管资本”为主的国资监管体制改革进一步深化,以及落实董事会职权试点、国有资本投资运营公司试点等的有效开展,预计将会进一步提升国有企业董事会监事会的独立性和权威性,并大幅提高国有企业经营管理的自主权和灵活性,从而为国有企业释放更大的经营活力,促进国有资本持续做强、做优、做大。



# 浅谈外派董监事辞职对投资企业 董事会监事会影响

——参加《杭实集团外派董监事履职能力提升专题培训》学习体会

□杭实资产管理(杭州)有限公司 林杰

《公司法》第45条及52条规定,董事、监事任期届满未及时改选或者董事、监事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的,在改选出的董事、监事就任前,原董事、监事仍应继续履行董事职务。但是在实务中,存在董事任期已满或董事提出辞职,但集团公司尚未选出新任外派董事或监事人选,或者公司因其他原因迟迟未选任新董事或监事,以致原董事、监事辞职后仍需无限履行董事职责的情况,这存在两方面的问题:1、董事或监事短期内离职,在未办理完工商变更的前提下,已经提交离职申请但未完成工商变更的董监事能否行使董事、监事权利;2、在新任外派董事完成工商变更前,集团公司如何完成对投资企业董事会、监事会的运作监管。针对该问题,我从公司董事、监事辞职效力及《公司法》等相关规定进行分析,并提出相

应建议与解决方案。

## 一、公司董事、监事能否单方辞去其董事职务

### (一)董事、监事与公司之间的法律关系

我国学界一般观点认为董事和公司/股东会之间是委任关系,司法实践中亦有生效判决表达了同样的观点,如最高法院2017年北京中证万融再审一案(案号:2017最高法民再172号),最高人民法院在判决书中写道:“公司和董事之间属于委任关系,在法律和公司章程没有相反规定的情况下,公司董事辞职一般应于董事辞职书送达公司董事会时发生法律效力。”

即:董事和公司系委托法律关系,董事有权单方提出辞任,无须股东会或董事会批准,除司法法和公司章程另有约定外,董事辞职申请送

达后即生效。

监事亦可参考上述同理。

## (二)关于董事、监事辞职生效时间

另从董事、监事辞职生效时间角度,分析学界、法律规定以及司法实践中对于董事、监事能否单方辞去其董事、监事职务的认定。

以董事为例:对于董事向公司董事会提交辞职书后,其辞职生效时间问题,学界存在两种观点,第一种观点是批准生效说。批准生效说认为董事向公司董事会提交辞职书后,还应当经股东会或者董事会批准,才可发生辞职的法律效力。第二种观点是送达生效说,该说认为董事向公司董事会提交辞职书后,即产生辞职的法律效力,但法律或者公司章程另有规定,或者经公司董事会与辞任董事一致同意由董事撤回辞职书的除外。

对于董事辞职生效时间的确定,批准生效说认为:董事向公司董事会提交辞职书后,应当经股东会或者董事会批准才发生辞职的法律效力。持这一观点主要基于两点理由:一方面,董事须履行《公司法》和章程所规定的职责,包括在公司破产或者解散时的清算义务等,故不应允许辞职未经公司批准即生效;另一方面,如果辞职书送达后辞职即生效,过于草率,不利于公司的稳定。

送达生效说则认为:董事向董事会提交辞职书后,即产生辞职的法律效力。主要理由在于:董事与公司在内部关系上属于委任关系,在外部关系属于委托代理关系,内部关系与外部关系均应适用合同法关于委任合同可任意解除的规定。

综上所述,从司法实务和理论界对于董事与公司之间法律关系认定以及董事辞职生效时间观点分析,笔者认为公司董事有权单方解除其董事职务,其辞职通知送达公司董事会即发生效力。

同理,公司监事与董事相同。

## 二、《公司法》第45条、52条对于董事、监事辞职限制

虽然理论上,董事、监事与公司之间是委任关系,董事、监事可以单方解除董事职务,但是《公司法》从保证公司正常经营管理,维护股东利益,保障公司运作不因董事的缺额而陷入停滞的角度出发,对董事辞职作出了限制。《公司法》第45条及52条规定,“董事任期届满未及及时改选,或者董事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的,在改选出的董事就任前,原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行董事职务。”、“监事任期届满未及及时改选,或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的,在改选出的监事就任前,原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行监事职务。”

上述两条规定,公司董事、监事提出辞职后,若董事会、监事会人数低于法定人数,而公司又迟迟不改选新任董事、监事,其董事、监事身份实质尚在,还需继续履行董事职务。这意味着,在此情况下,董事还需履行《公司法》规定的包括不得挪用公司资金、擅自对外提供担保、自营或为他人经营同类业务等在内的董事忠诚义务及勤勉义务。如果董事违反其义务,公司可对其由此产生的收益行使归入权。

但这会造成两个问题:1、董事或监事短期内离职,在未办理完工商变更的前提下,已经提交离职申请但未完成工商变更的董监事能否行使董事、监事权利;2、在新任外派董事完成工商变更前,集团公司如何完成对投资企业董事会、监事会的运作管理及监督。

## 三、关于董事、监事辞职后,投资企业董事会、监事会运作的解决路径

(一)辞职集团外派董事、监事应自投资企

业收到辞职告知当日暂停行使集团外派董事、监事职权。

根据杭实集团《外派董事监事管理办法》十九条规定,“依据《公司法》、投资企业公司章程的规定,集团外派董事、监事有下列情形之一的,应当及时调整:

(一)外派董事、监事本人提出辞呈并经批准的;

……。”

在原外派董监事从原单位辞职后,应同时将此事项通过集团董监办向投资企业告知,在投资企业收到告知通知起,该辞职集团外派董事、监事应当暂停行使集团外派董事、监事职权。

(二)在集团新任命的外派董监事完成工商变更前,集团董监办应设专人负责在过渡期任

投资企业董事或监事。

建议在原外派董监事从原单位辞职后,应同时将此事项通过集团董监办向投资企业告知董监事辞职同时,向投资企业告知新任外派董监事人选(暂时兼任),用以对接公司董事会、监事会日常工作。在新任集团外派董事、监事完成工商变更前,对接投资企业事务,进行沟通交流,并将重要事项形成相关材料,供新任集团外派董事、监事完成工商变更后进行决策。

但在过渡期,暂时兼任的集团董监办委派的外派董监事人选不应就投资企业重大经营决策事项发表意见或决策。

(三)过渡期时间应尽量压缩,尽快完成外派董监事的工商变更。

过渡期的时间应尽量进行压缩,将给投资企业造成影响降至最低。





# “脂粉队里的英雄”(2)

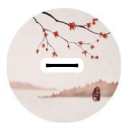
——基于内部控制之贾探春管理启示录

□夏启祥

**摘要:**《红楼梦》贾探春管理才能比之王熙凤更胜一筹,“脂粉队里的英雄”。探春坚持原则向理不向亲,以身作则秉公办事;蠲免费用,革除积弊紧缩开支;开辟财源增加收入。优秀的管理者需要深厚文化底蕴,具备良好素养;必须具备高尚的道德操守,坚守理想信念;必须勇于担当和善于担当。

**关键词:**贾探春;管理;启示

《红楼梦》塑造了一批优秀管理人,贾探春是杰出代表之一。她“恨不为男儿身的奇女子”,是“脂粉队里的英雄”。大师林语堂最喜欢“具有黛玉和宝钗二人品性糅和的美质”的探春。



《红楼梦》第55回,荣国府总经理王熙凤因“年内年外操劳太过,一时不及检点”流产了,又得了严重妇科病要请一年长假调理身体。但总经理岗位不能缺,急得王夫人先请寡妇李纨协理,考虑到李纨“是个尚德不尚才的,未免逞纵了下人,又命探春合同李纨裁处”;又特别请了宝钗一同管理。于是年约十四岁的探春就临时总经理精彩登场,尽显不同于王熙凤风格的别样管理才华。

1、坚持原则向理不向亲,以身作则秉公办事。

探春亲妈赵姨娘的兄弟赵国基(即探春舅舅)死了,按例要支付丧银,这是探春行使总经理碰上的第一件大事。管家吴新登媳妇藐视李纨老实,探春是个小姑娘,有意为难和等着看笑话,报告说:“昨日回过太太(王夫人),太太说知道了,叫回姑娘奶奶来”,说毕便垂手旁侍再不言语,意思是请探春、李纨指示。其实她清楚如果是凤姐,早已献勤说出许多主意和旧例以供决择。所以说新官上任一定要仔细掂量被管理者的心态,烧好三把火。李纨说:“前儿袭人的妈死了,听见说赏银四十两,这也赏他四十两罢了”,吴新登媳妇“忙答应了是,接了对牌就走。”按理,这是给探春舅舅的丧银,不管是李纨真的糊涂或是有意为之,反正是李纨指示,探春执

行,大不了被吴新登媳妇看个笑话。但聪明探春早就看穿吴新登媳妇的心思:“你且别支银子。我且问你:那几年老太太屋里的几位老姨奶奶,也有家里的(指家生的奴才,即家里的奴才再生的二代以上奴才)也有外头的(指外面买来的第一代奴才如袭人)这两个分别。家里的若死了人是赏多少,外头的死了人是赏多少,你且说两个我们听听。”吴新登媳妇以忘了搪塞,探春笑道:“这话胡闹。依我说,赏一百倒好。若不按例,别说你们笑话,明儿也难见你二奶奶(凤姐)”。吴新登媳妇又借口要去查旧帐,探春又笑道:“你办事办老了的,还记不得,倒来难我们。你素日回你二奶奶也现查去?若有这道理,凤姐姐还不算利害,也就是算宽厚了!还不快找了来我瞧。再迟一日,不说你们粗心,反象我们没主意了”。此时,吴新登媳妇才满面通红,在旁的众媳妇们都伸舌头。实际上,赵国基属于家生奴才,死了只需支付二十两银子。

事情还没完。忽见赵姨娘进来眼泪鼻涕大吵大闹,认为亲生女儿当领导了,说“太太疼你,你越发拉扯拉扯我们”。意思是探春深受王夫人信任代理总经理履职,利用权力为死去的舅舅多支付丧银理所当然。可笑李纨急的只管劝说:“姨娘别生气。也怨不得姑娘,他满心里要拉扯,口里怎么说的出来。”赵姨娘只管唠叨不断地火上添油:“如今你舅舅死了,你多给了二三十两银子,难道太太就不依你?分明太太是好太太,都是你们尖酸刻薄,可惜太太有恩无处使。”这边凤姐得到消息急派助理平儿过来打圆场:“奶奶(凤姐)说,赵姨奶奶的兄弟没了,恐怕奶奶和姑娘不知有旧例,若照常例,只得二十两。如今请姑娘裁夺着,再添些也使得。”一边是亲情,一边是其他管理者无意或故意的下眼药水,探春尽管“已气的脸白气噎”,但依然沉着冷静,拭去泪痕,首先拿帐翻与赵姨娘看,又念与他听,说“这是祖宗手里旧规矩,人人都依着,偏我改了

不成?”接着责备李纨“这大嫂子也糊涂了。我拉扯谁?”然后对着平儿说道:“又好好的添什么,谁又是二十四个月养下来的?不然也是那出兵放马背着主子逃出命来过的人不成?你主子真个倒巧,叫我开了例,他做好人,拿着太太不心疼的钱,乐的做人情。你告诉他,我不敢添减,混出主意。他添他施恩,等他好了出来,爱怎么添了去。”把探春向理不向亲坚持原则,以身作则秉公办事的风格和才能展现得淋漓尽致。自此,一干人都知道探春的厉害,不是那么好糊弄的。

2、蠲(juan,除去)免费用,革除积弊紧缩开支。

第56回“敏探春兴利除宿弊 时宝钗小惠全大体”,一个“敏”字显露探春的聪敏,“兴利除弊”则彰显了探春勇气和心中丘壑。

探春在审批费用开支时发现宝玉、贾环(赵姨娘所生)、贾兰(李纨儿子)等爷们有“一年学里吃点心或者买纸笔,每位有八两银子的使用。”同时,凡爷们都有各屋里领月钱的,“环哥的是姨娘领二两,宝玉的是老太太屋里袭人领二两,兰哥儿的是大奶奶屋里领。怎么学里每人又多这八两?”探春发现其中的猫腻,并抓住问题线索坚决一查到底,叫来平儿等了解原委,明白了“原来上学去的是为这八两银子!”于是,探春就下令:“从今儿起,把这一项蠲了。平儿,回去告诉你奶奶,我的话,把这一条务必免了。”

贾府各房小姐都有二两月银,丫头们又另有月钱。探春又发现除此之外还有各位小姐每月二两的头油脂粉化妆钱,初步认定姑娘们脂粉开支的漏洞:“这又同才刚学里的八两一样,重重叠叠,事虽小,钱有限,看起来也不妥当。”进一步了解,原来姑娘们每月的头油脂粉化妆钱本来都有预算列支,囿于姑娘们行动不便,需交由买办外出采购,平儿说:“姑娘们的每月这二两,原不是为买这些的,原为的是一时当家的奶奶太太或不在,或不得闲,姑娘们偶然一时可

巧要几个钱使,省得找人去。这原是恐怕姑娘们受委屈,可知这个钱并不是买这个才有的。如今我冷眼看着,各房里的我们的姊妹都是现拿钱买这些东西的,竟有一半。我就疑惑,不是买办脱了空,迟些日子,就是买的不是正经货,弄些使不得的东西来搪塞。”二层意思,一是临时救急的钱,不想已成为惯例每月发放了;二是买办采购有贪腐行为,采购化妆品质次价高,以至于姊妹们竟有一半要重新购买。探春于是决定“因此我心中不自在。钱费两起,东西又白丢一半,通算起来,反费了两折子,不如竟把买办的每月蠲了为是。”缩减重复开支,削减买办权力。

### 3、开辟财源增加收入。

赖家几代人都是贾府的奴才。赖嬷嬷与贾母同辈,勤劳聪明、忠实可靠,得到主子赏识和信任,二个儿子赖大、赖二分别是荣国府、宁国府的大管家。第45回借助贾府力量,赖大的儿子赖尚荣得了个一官半职。赖家为此大摆酒席、大请戏班,感谢贾母等提携,探春随贾母参观过赖大的花园:“虽不及大观园,却也十分齐整宽阔,泉石林木,楼阁亭轩,也有好几处惊人骇目的。”

第56回探春协理总经理后,借鉴赖大家花园模式,实行承包开辟财源,推进大观园管理改革。探春道:“谁知那么个园子(赖大家花园),除他们带的花,吃的笋菜鱼虾之外,一年还有人包了去,年终足有二百两银子剩。从那日我才知道,一个破荷叶,一根枯草根子,都是值钱的”,又接着说:“咱们这园子(大观园)只算比他们的多一半,加一倍算,一年就有四百银子的利息”,说“不如在园子里所有的老妈妈中,拣出几个本分老诚能知园圃的事,派准他们收拾料理,也不必要他们交租纳税,只问他们一年可以孝敬些什么。”提出改革的好处,一是园子有专人修理,花木自有一年好似一年的,也不用临时忙乱;二是不至作践,白辜负了东西;三是老妈妈们可借

此小补,不枉在园中辛苦;四是亦可以省了这些花儿匠山子匠打扫人等的工费。宝钗打趣笑道:“善哉,三年之内无饥谨矣!”李纨也笑道:“好主意。这果一行,太太必喜欢。省钱事小,第一有人打扫,专司其职,又许他们去卖钱。使之以权,动之以利,再无不尽职的了”。

说干就干,探春于是与宝钗、李纨按照员工名册逐个落实承包人。如老祝妈是个妥当的人,老头子和儿子代代都是管打扫竹子,于是把所有包括黛玉潇湘馆的竹子交与他管理;老田妈本是种庄稼的,就承包了李纨稻香村一附近所有菜蔬稻稗之类。探春接着又想起一件事:“若年终算帐归钱时,自然归到帐房,仍是上头又添一层管主,还在他们手心里,又剥一层”,宝钗出主意说,收益不用上交财政,只冲抵园中姑娘丫头的头油胭脂香纸,以及各处笤帚、撮簸、掸子并大小禽鸟、鹿、兔吃的粮食的费用。探春同意,并考虑让承包者拿出若干贯钱来,让没有承包的人也享有改革红利,因为这些妈妈们“日夜也是在园中照看当差之人,关门闭户,起早睡晚,大雨大雪,姑娘们出入,抬轿子,撑船,拉冰床。一应粗糙活计,都是他们的差使一年在园里辛苦到头,这园内既有出息,也是分内该沾带些的”,提出:“你们只管了自己宽裕,不与他们些,他们虽不敢明怨,心里却都不服,只用假公济私的多摘你们几个果子,多掐几枝花儿,你们有冤还没处诉。他们也沾带了些利息,你们有照顾不到,他们就替你照顾了”。这样有利于建设和谐大观园,大家皆大欢喜。自此,众婆子各各欢喜异常,都齐说:“愿意。强如出去被他揉搓着,还得拿出钱来呢”,那不得管地的听了每年终又无故得分钱,也都喜欢起来,口内说:“他们辛苦收拾,是该剩些钱粘补的。我们怎么好稳坐吃三注的?”

探春借鉴赖大家模式来管理大观园,将园圃、池塘等让园中婆子、媳妇等承包,他们可以

享用剩下的赢余。既达到开源,又调动了做事积极性,同时,杜绝园中赌博喝酒闹事,修正了贾府秩序。可以说,这就是产业经营理念和虚拟股权激励制度,三百年前的探春就已经在实践了。



探春管理完全不同于凤姐,她的管理实践带给我们的思考:

1、优秀的管理者需要深厚文化底蕴,具备良好素养。

管理者是管理的主体,对管理和组织的效果承担责任,这个责任包括管理一个组织、管理管理者和管理工作和工人三个层次。因此,优秀的管理者必须要有深厚文化底蕴和具备良好素养。

探春天生丽质,心智聪慧,禀性傲气,深得贾母喜爱,并在贾母主导下自小读书作诗,具备较高的文化底蕴。探春是海棠社的发起人,起诗社作诗就是探春的主意,宝玉称赞她“倒是三妹妹高雅”,脂砚斋说探春是“诗客也”。探春良好的教育赋能了大局观、忧患意识、勇敢品行、淑女性格以及谋略和管理才能等。不像王熙凤是个文盲,尽管出身名门但接受“女子无才便是德”,没有读书不会作诗。第28回,这天宝玉刚好从凤姐门前路过,凤姐就让宝玉进去帮她写几个字,说道:“大红妆缎四十匹,蟒缎四十匹,上用纱各色一百匹,金项圈四个”,宝玉问这是什么,又不是账,又不是礼物,怎么写?凤姐却不回答宝玉的提问,直说你尽管写上,横竖我自己明白就行了。猜测这是凤姐像弄权铁槛寺一样从别处得来的不义之财是不能见光的,不想让别人知道却自己又不会写,真是可悲可叹。

优秀的管理者需要具备良好的素养,也就是要有较高的情商指数。第60回贾环在宝玉房里看到擦脸治癣的蔷薇硝,就想要一点送给自己

喜欢的丫头彩云。宝玉丫头芳官讨厌他,很不情愿地给了一些茉莉粉打发他走了。探春母亲赵姨娘仗着亲闺女的地位肆无忌惮,想为儿子出气,跑到宝玉房中和芳官大打出手,闹得大观园鸡飞狗跳。探春见到自己的亲娘竟然不顾体面,简直羞愧难当,但是她轻描淡写一句话:“姨娘,你来,我正有要紧的事找你商量”,既不责难丫头无礼,也没有当众让母亲下不来台,然后悄悄带她到没人的地方,耐心给她讲道理,让赵姨娘闭口无言,只得回房去了。

2、优秀管理者必须具备高尚的道德操守,坚守理想信念。

管理的实质是管理者让别人与自己一道去实现组织预期的目标。不存在无目标的管理,也不可能实现无管理的目标。因此,优秀管理者必须具备高尚的道德操守,坚守理想信念。

探春是《红楼梦》作者精心打造的正面人物,一位杰出的优秀管理天才,是振兴贾府重新立于兴旺的不二人才。第55回探春表白道:“我但凡是个男人,可以出得去,我必早走了,立一番事业,那时自有我一番道理”。探春目光远大想要干一番大事业,正如判词所说“才自精明志自高”,病中的王熙凤听平儿转述探春管家的事情,尽管嫉妒还是高度评价“好,好,好!好个三姑娘,我说他不错”。相反,王熙凤自私、贪腐,假借贾母的权威谋取自己的利益。

优秀的管理者需要经历挫折磨炼。探春系贾政与赵姨娘所生,是“庶出”,按当时规矩要叫王夫人为妈妈,而称亲生母亲为姨娘,因此,地位低下常被人看不起,加上赵姨娘时不被人利用当众出臭,使探春雪上加霜,但受伤的经历却也培养了探春坚强不屈的禀性,坚守信念不动摇。以55回探春舅舅赵国基死了支付丧银为例,能够正确把握公领域和私领域边界,掌握公权力和私权力行使尺寸,坚持原则秉公办事。

任何事物都是相比较而存在相斗争而发

展。从探春和凤姐的不同素养,我们就可以分出管理者的高下。以贾琏丫头兴儿的评说为例。她说三姑娘(探春)的浑名是“玫瑰花”,“又红又香,无人不爱的,只是刺戳手。也是一位神道,可惜不是太太养的,‘老鸹窝里出凤凰’”。所谓神道,翻译下就是说是牛人。而兴儿在贾琏偷娶尤二姐后作为服侍丫头对尤二姐评说凤姐是“心里歹毒,口里尖快,如今合家大小除了老太太、太太两个人,没有不恨他的”,说“恨不得把银子钱省下来堆成山,好叫老太太、太太说他过日子,殊不知苦了人,他讨好儿”,是“估著有好事,他就不等别人去说,他先抓尖儿,或有了不好事或他自己错了,他便一缩头推到别人身上来,他还在旁边拨火儿”,是“嘴甜心苦,两面三刀,上头一脸笑,脚下使绊子,明是一盆火,暗是一把刀!”由此,足见凤姐不是一个成功的管理者。

### 3、优秀管理者必须勇于担当和善于担当。

管理的本质是协调,包括协调人际关系、工作关系和人事关系,其核心是处理人际关系。优秀的管理者要具备如泰罗(1911年)所说的“确切地知道要别人干什么,并设法使他们用最好的办法去干”,而勇于担当和善于担当是成为优秀管理者的必备要素。

第74回贾母丫头傻大姐在大观园内山石背后拣到了一个“绣春囊”(春宫玩具),很小的一件事,但在当时双重道德标准的荣国府却如同洪水猛兽。受邢夫人及其婆子王善保家蛊惑,王夫人以查赌为名抄检大观园,上演了一出以整肃内部秩序实为激化各种矛盾、加速荣国府衰颓的闹剧。探春震怒唉叹“可知这样大族人家,若从外头杀来,一时是杀不死的,这是古人曾说的‘百足之虫,死而不僵’,必须从家里自杀自灭起来,才能一败涂地”。探春明白闹剧的牺牲品只能是奴才,最终晴雯被逐出府迫害而

死。于是以己微弱之力勇于担当,奋起反抗。

当王熙凤、王善保家等一千人来到探春处抄检时,凤姐借口说是因丢了一件东西来找一下。探春冷笑道:“我们的丫头自然都是些贼,我就是头一个窝主。既如此,先来搜我的箱柜,他们所有偷了来的都交给我藏着呢。”说着便命丫头们把箱柜一齐打开,将镜奁、妆盒、衾袱、衣包若大若小之物一齐打开,请凤姐去抄阅。又说“我的东西倒许你们搜阅,要想搜我的丫头,这却不能”;并说:“可细细的搜明白了?若明日再来,我就不依了。”当王善保家的自恃是邢夫人陪房,认为探春是个心内没成算的人,又是庶出,“便要趁势作脸献好,因越众向前拉起探春的衣襟,故意一掀,嘻嘻笑道:‘连姑娘身上我都翻了,果然没有什么’”,凤姐来不及说“妈妈走罢,别疯颠颠的”,只听“拍”的一声,探春狠狠地给王家的脸一掌,冷笑道:“我但凡有气性,早一头碰死了!不然岂许奴才来我身上翻贼赃了。明儿一早,我先回过老太太、太太,然后过去给大娘(即邢夫人)陪礼,该怎么,我就领。”如此,凤姐直待伏侍探春睡下,方带着人离开到别处再去抄检。

担当是指你在所有不可以推卸责任的时候,自己一肩担起,而不是推诿到别人身上。探春的担当还表现在替迎春出头,让刁奴知道在荣国府并不是那么好撒野的,虽然迎春不觉得怎么样,但是这份同气连枝之情,让被管理者感觉到了领导的关心关爱,足以信服众人。

探春美丽大方、性格豪爽、聪慧强悍、果断干练,诗意与现实两不误,更是胸中装着立一番事业的壮志,是红楼众多女儿当中杰出代表,女子中的大丈夫。囿于时代背景,当然她也改变不了贾府的衰败,春梦随云散,有判词说得好“才自精明志自高,生于末世运偏消。清明涕送江边望,千里东风一梦遥。”

# 情理之中 意料之外

## ——永煤债券违约案例分析

□ 风险管理部 肖梦媛

**摘要:**近来国企信用债暴雷频发,为了更好地贯彻落实省国资委关于企业资金信用监督管理暂行办法等文件精神,本文选取了具有代表性的永煤控股债券违约事件,从宏观经济和永煤控股的经营业务、财务状况、股权结构、股东支持情况以及政府救助意愿五六个方面入手,详细分析了企业违约背后的本质根源,认为永煤违约虽一定程度超市场预期,但在情理之中。结合集团当前信用管理现状,希望可为集团完善资金信用管理体系提供意见建议。

**关键词:**永煤控股;信用类债券违约;资金信用监督管理

### 一、2020年中国市场信用类债券违约概况

截止2020年11月23日,共涉及到期违约债券30期,有15家是重复违约<sup>①</sup>。新增违约发行人仍以民营企业为主,但部分国有企业信用风险开始暴露,违约发行人中有6家为上市公司;违约发行人行业分布分散,其中房地产管理开发、汽车行业的新增违约发行人数量相对较多(详见表1)。到期违约债券中有两个特点值得注意:

#### (一)部分房地产企业违约风险持续暴露

天津房地产集团有限公司、上海三盛宏业投资(集团)有限责任公司、泰禾集团股份有限公司均属房地产开发企业,由于行业高杠杆特征

明显,受政策调控影响大,面临不利外部环境和汇款滞后冲击时,极易因资金链断裂造成违约。

#### (二)母子公司信用风险传导效应明显

北京信威科技集团股份有限公司2017年度和2018年度归属于上市公司股东的净利润均为负,2019年已被实施退市风险警示,其2019年到期债券也已延期兑付,同时信威科技为海外项目提供的担保事项陆续发生担保履约,造成子公司北京信威通信技术股份有限公司巨额资金损失,严重影响信威通信的资金流动性,且其重大资产重组程序复杂,整体偿债压力较大,最终造成违约。

华讯方舟股份有限公司、华讯方舟科技有限公司及重庆力帆控股有限公司等都属于类似情况,母子公司信用风险传导效应越加凸显。

<sup>①</sup>重复违约:在2020年初之前已发生违约的发行人继续未能按时偿付其存续债券利息或本金

表 1 2020 年中国市场信用类债券违约情况统计

序号	首次违约 发生时间	发行人	发行时 主体 评级	存续 债券 余额	已实质 违约债 券余额	公司 属性	是否 上市	所属行业
1	2020/01/15	重庆力帆控股有限公司	AA	5.00	5.00	民营	否	摩托车制造
2	2020/01/20	大连天神娱乐股份有限公司	AA	10.00	10.00	公众	是	家庭娱乐软件
3	2020/02/03	康美药业股份有限公司	AA+	169.00	24.00	民营	是	中药
4	2020/03/06	新华联控股有限公司	AA+	68.60	23.60	民营	否	综合类行业
5	2020/03/16	力帆实业(集团)股份有限公司	AA	5.30	5.30	民营	是	汽车制造
6	2020/04/20	中融新大集团有限公司	AAA	117.30	21.49	民营	否	贸易公司与 工业品经销
7	2020/05/06	宜华企业(集团)有限公司	AA+	42.44	20.00	民营	否	家用器具与 特殊消费品
8	2020/06/01	北京信威通信技术股份有限公司	/	31.77	11.80	民营	否	通信设备
9	2020/06/24	康美实业投资控股有限公司	/	50.00	50.00	民营	否	中药
10	2020/07/02	华讯方舟科技有限公司	AA	15.56	11.56	民营	否	电子设备和仪器
11	2020/07/06	泰禾集团股份有限公司	AA+	104.16	50.00	民营	是	房地产开发
12	2020/08/24	铁牛集团有限公司	AA	19.4	0.2	民营	否	汽车制造
13	2020/08/24	天津市房地产信托集团有限公司	AA-	38.59	2	国企	否	综合楼行业
14	2020/09/08	天津房地产集团有限公司	AA+	112.318	27	国企	否	多样化房地产活动
15	2020/09/22	上海三盛宏业投资(集团)有限公司	AA	60.44	6.64	民营	否	房地产开发
16	2020/10/19	上海巴安水务股份有限公司	AA	4	4	民营	是	环境与设施服务
17	2020/10/23	沈阳盛京能源发展集团有限公司	AA	10.00	10.00	国企	否	复合型公用事业
18	2020/10/23	华晨汽车集团控股有限公司	AAA	172	10	国企	否	汽车制造
19	2020/11/02	北大方正集团有限公司	C	15.5	0.8386	国企	否	综合类行业
20	2020/11/04	新华联控股有限公司	AA+	5.00	0.35	民营	否	综合类行业
21	2020/11/10	永城煤电控股集团有限公司	AAA		10.00	国企	否	综合类行业
22	2020/11/13	天齐锂业股份有限公司	AAA	125	125	民营	是	稀有金属
23	2020/11/13	成龙建设集团有限公司	BB	2.00	2.00	民营	否	房产建筑业
24	2020/11/16	永泰能源股份有限公司	C	10.00	10.00	国企	否	煤炭业
25	2020/11/16	华晨汽车集团控股有限公司	BB	65	65	国企	否	汽车制造
26	2020/11/16	紫光集团有限公司	AAA	13	13	国企	否	科技推广和 应用服务业
27	2020/11/17	东旭光电科技股份有限公司	C	30.00	0.6572	国企	否	电子科技
28	2020/11/19	福建福晟集团有限公司	A+	10.00	6.31	民企	否	房地产行业
29	2020/11/20	北京桑德环境工程有限公司	C	5.00	5.00	合资	否	水务
30	2020/11/23	永城煤电控股集团有限公司	BB	20.00	20.00	国企	否	综合类行业

## 二、永煤违约事件概况

2020年11月10日下午5:35,永城煤电控股集团有限公司(以下简称“永煤控股”)发布公告称,“20永煤SCP003”应于2020年11月10日兑付本息。截至到期兑付日终,“20永煤SCP003”不能按期足额偿付本息,已构成实质性违约。截至2020年11月10日,永煤控股未偿债券共24只,余额合计244.1亿元,其中,16只债券具有交叉保护条款,涉及债券160亿元,“20永煤SCP003”的违约或将触发其他债券的违约事件。

2020年11月11日,永煤控股及河南能源的主体级别由AAA下调至BB,12月8日下调至B;11月12日,交易商协会对永煤控股相关机构启动自律调查。11月23日,“20永煤SCP004”及“20永煤SCP007”均未能按期完成兑付,再次触发违约。

永煤债券违约一定程度超出市场预期,一是永煤控股是河南能源的核心子公司,煤炭资源较为优质且是根正苗红的河南省国企。二是11月2日,永煤控股刚公告了资产重组事项,无偿划出中原银行股份以及多家资不抵债的煤化工子公司,无偿划入煤炭企业。三是永煤控股三季度报显示其期末现金及等价物余额为328亿元,此外,永煤控股刚在10月20日发行一期中票募集10亿资金,11月10日就违约不符合常理。

但综合分析永煤控股的违约因素,此次违约其实并非巧合,在意料之外但在情理之中。

## 三、永煤控股违约分析

(一)宏观层面分析:经济持续下行,财政收入下滑

从宏观经济看,2018年以来经济下行压力持续加大,叠加金融去杠杆、影子银行整顿、中美贸易摩擦、新冠疫情冲击,企业盈利疲软、融

资困难。

从财政看,虽然河南省财政状况在全国来看不差(近三年处在全国5-7名之间),但财政自给率偏低政府性基金收入即土地出让收入依赖度较高。近年房地产、土地市场景气度下滑,使得河南有一定的财政压力。2020年来河南省地方债发行上浮利差在全国居前,反应出河南省上半年在疫情影响之下地方财政的压力高于全国一般水平,因此可用于支持地方国企的财政资金腾挪空间有限。

(二)经营业务分析:非核心业务拖累,吞噬利润

永煤控股,前身为永城煤电(集团)有限责任公司,2007年公司控股股东变更为河南煤业化工集团有限责任公司(后更名为“河南能源化工集团有限公司”),实际控制人是河南省国资委,2018年兴业国际信托有限公司通过债转股成为公司股东,持股比例3.99%。主营煤炭、化工、有色、物流贸易、装备制造等,业务广泛分布在河南、贵州、安徽、新疆等地。其中煤炭业务是公司的核心领域,且公司是国内领先的精品无烟煤生产龙头企业,也是全国主要无烟煤基地之一。

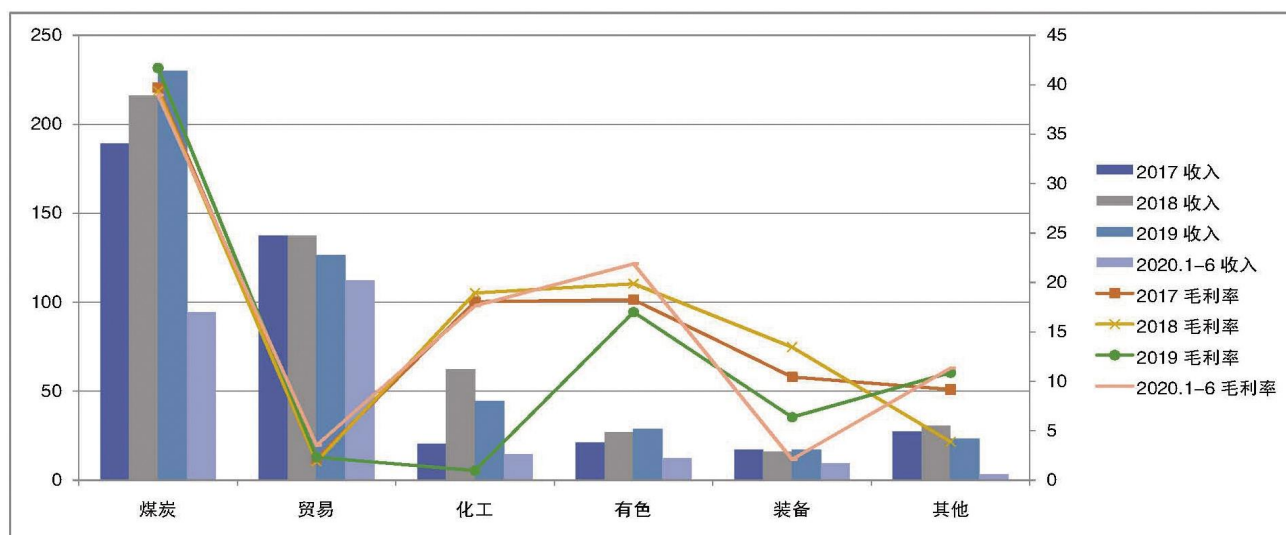
从主营构成看,公司收入主要来自煤炭和贸易业务,2019年煤炭和贸易收入占比分别为48.89%和26.90%,2020年上半年受新冠肺炎疫情影响,煤炭业务出现收入下降,但贸易业务以为大型钢铁公司提供贸易代理业务为主,上半年贸易规模大幅增加,二者收入占比调整为38.31%和56.61%。

从利润来源看,主要来自煤炭生产,受生产成本下降影响,虽然受行业竞争影响煤炭价格有所下降,但公司煤炭业务保持较强的盈利能力。而贸易受业务模式影响,毛利率较低,化工业务受市场需要下降影响毛利率大幅下降,盈利能力弱化。整体看,煤炭业务是利润主要来源,非煤业务收入占比较高但盈利能力较弱。(见表2)



表 2 永煤控股主要收入结构及毛利润构成

业务板块	2017		2018		2019		2020.1-6	
	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率
煤炭	189.11	39.71	216.21	39.35	229.88	41.69	94.30	38.96
贸易	137.28	2.19	137.44	1.90	126.47	2.35	112.27	3.55
化工	20.54	18.07	62.35	18.94	44.56	1.00	14.52	17.64
有色	21.18	18.27	27.02	19.88	28.97	17.01	12.50	21.90
装备	16.96	10.45	16.15	13.47	17.10	6.39	9.45	2.13
其他	27.29	9.19	30.78	3.90	23.21	10.89	3.10	11.36
合计	412.35	21.82	489.94	22.10	470.19	22.93	246.15	18.91



从公司业务格局看(详见图 1),煤炭生产业务主要由永煤集团股份有限公司(简称“永煤股份”)负责,永煤控股持股比例 61.9%,盈利率较高的业务板块母公司占比并不高,而其他利润率较低的化工板块占比却很高,利润受到吞噬。

(三)财务分析:资产负债不匹配,偿债压力大

从近几年母公司报表和合并报表分析可知永煤控股存在以下六方面困境:

#### 1、资产与负债不匹配

资产主要集中在子公司,母公司以其他应收款、长期应收款和长期股权投资等不易变现的资产为主。而负债集中在母公司,尤其是流动负债的 43.5%在母公司,导致其债务结构呈现明显短

期化,截至 2020 年 9 月,流动负债占比 74%。

#### 2、现金流入与流出不匹配

公司构架决定了营业收入和现金流的分配,收入基本都在子公司层面,母公司层面以融资活动为主,经营活动现金流规模很小,而筹资活动现金流入流出很大。

#### 3、利润微薄,持续经营能力较弱

经营和投融资活动特征,进一步决定了母公司的收入微薄,同时融资规模巨大,财务费用高,侵蚀利润。

#### 4、高杠杆、高偿债压力

母公司融资属性必然带来高杠杆和高偿债压力。2019 年,母公司资产负债率 99%,现金/短期有息债务比 0.1,偿债压力大。(见表 3)

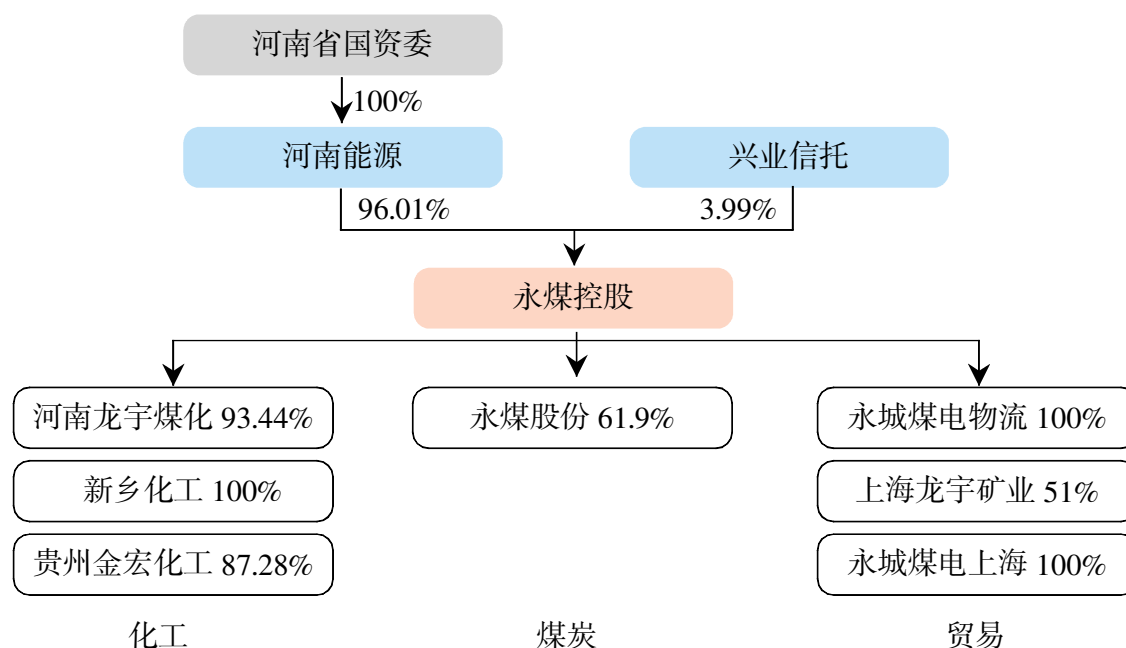


图 1 永煤控股股权关系图

表 3 2019 年永煤控股母公司报表与合并报表的主要科目对比 (单位: 亿元)

项目	合并报表	母公司报表	项目	合并报表	母公司报表
货币资金	469.68	66.69	营业收入	445.10	5.74
其他应收款	269.42	289.81	财务费用	24.91	6.85
长期应收款	69.90	65.96	营业利润	10.52	-5.42
长期股权投资	16.5	151.95	利润总额	11.00	-5.17
固定资产	441.36	2.31	短期有息债务	665.11	283.75
资产	1726.50	632.78	现金 / 短期有息债务	49%	10%
流动负债	979.49	426.64	资产负债表	78%	99%
负债	1343.95	624.62	集中偿付压力 <sup>①</sup>	70%	59%
经营活动现金流入小计	515.43	7.35			
经营活动现金流出小计	441.60	6.99			
投资活动现金流入小计	50.70	14.38			
投资活动现金流出小计	109.83	39.92			
筹资活动现金流入小计	672.37	471.58			
筹资活动现金流出小计	704.57	477.29			
现金及现金等价物	328.21	27.59			

<sup>①</sup>集中偿付压力 = (短期借款 + 应付票据 + 一年内到期非流动负债) / (短期借款 + 应付票据 + 一年内到期非流动负债 + 长期借款 + 应付债券 + 债转股贷款)

5.集团内部关联方占款严重,造成现金流持续紧张

母公司其他应收款金额趋势上处于波动上行态势,主要对象为河南能源内部关联单位,截至2019年末永煤控股关联方应收款项达104.46亿元。河南能源集团内部拆借金额如此之大,节奏如此频繁,永煤控股资金被大幅占用。(见表4)

6.借短还长,恶性循环之下短期兑付压力逐步抬升

截至2019年,公司短期及长期有息负债分别为460亿元、300亿元,负债占比分别为36.5%、23.8%,合计有息债务占比达到60.3%。整体上看公司有息负债中短期有息占比提升明

显,长期有息占比波动下降,公司负债偏短期化趋势明显。(见表5)

从债券募集资金用途看,2020年发行的短期融资券主要用于偿还到期债券,例如,10月22日发行“20永煤MTN006”的募集资金用途为偿还10月24日到期的“19永煤CP002”,因资金到账前“19永煤CP002”已偿还,26日公告将用途临时变更为偿还10月30到期的“17永煤MTN001”。截至2020年10月末,2020年永煤控股实现债券净融资-73亿元,若加上本年度发行且到期的短期融资券,净融资为-143亿元,其中11月和12月到期债券60亿元。债券集中偿付压力,叠加再融资期限较短,使得兑付压力没有明显下降,借新还旧的模式难以维继。

表4 截至2019年末永煤关联方欠款前五名情况

债务人名称	是否为关联方	款项性质	账面价值	
			金额(亿元)	占比%
焦作煤业(集团)有限责任公司	是	关联往来	35.8	22.22
河南能源化工集团新疆投资控股有限公司	是	关联往来	15.4	9.57
永贵风煤业有限责任公司	是	关联往来	15.7	9.75
鹤壁煤业(集团)有限责任公司	是	关联往来	15.1	9.42
开封龙宇化工有限公司	是	关联往来	13.5	8.38
合计			95.5	59.34

表5 有息负债结构

有息债务结构	2015	2016	2017	2018	2019
短期有息负债	2,136,392	3,004,532	3,772,306	3,961,312	4,604,401
长期有息负债	4,539,183	3,605,351	2,980,006	3,364,742	3,000,274
有息负债合计	6,675,576	6,609,883	6,752,312	7,326,054	7,604,675
短期有息 / 负债	20.0%	27.3%	33.2%	31.5%	36.5%
长期有息 / 负债	42.5%	32.8%	26.2%	26.8%	23.8%
有息债务 / 负债	62.6%	60.1%	59.4%	58.3%	60.3%

#### (四) 股权结构分析: 归母权益持续走低

上述我们从经营和财务层面层层梳理了近年公司表现, 长期来看, 我们从报表上还发现, 母公司承担了公司一大半的债务, 且承担了较多的社会负担, 导致公司期间费用和利息支出过高, 子公司盈利表现又一般, 对盈利能力强的子公司(例如永煤股份)非全资控股, 对盈利能力弱的非煤板块持股比例又较高, 导致出现净利润为正, 归母净利润为负的情况出现。

#### (五) 股东支持能力分析: 股东陷入现金流困局, 支持能力弱

河南能源, 是河南省国资委全资控股企业, 为永煤控股的控股股东, 下属河南大有能源股份有限公司(股票代码: 600403)为 A 股上市公司, 间接持股比例 27.9%。作为集团型企业, 河南能源自身存在河南能源自身也存在主业聚焦性低、战略激进、治理结构不完善等问题导致战略、经营、财务风险等, 对永煤控股的支持力度能力弱。

2008 年至 2016 年, 河南能源集团连续实施产业链上下游并购战略, 截止 2019 年, 化工板块总资产近 700 亿元。但在过去的三年里, 化工板块亏损约 50 亿元。巨额资金并购而成的化工板块形成了两个重大隐患: 一是过度举债导致形成偿债和现金流稳定接续压力, 集团对外公布的资产负债率已达 96%; 二是并购形成的化工板块成为集团持续大额亏损的根源, 导致其经营情况持续恶化。

而且, 从财报数据来看, 河南能源存在与永煤控股相似的困境: 一是, 煤炭业务为利润主要来源, 非煤业务收入占比较高, 但利润贡献度有限, 尤其是化工业务 2019 年毛利率转负; 二是, 收入、货币资金集中在子公司层面, 母公司投融资规模却相对较大, 利润依赖于投资收益, 资产负债率长期维持在 80% 附近; 三是, 短期债务规模大, 面临集中兑付压力。截至 2019 年末, 短期

债务余 1,000 亿元, 母公司层面为 344 亿元, 其中, 2020 年到期债券 120 亿元。截至 2020 年 9 月末, 母公司期末现金及现金等价物 13.55 亿元, 待偿还债券 255 亿元, 于 2021 年及以后到期, 需要注意的是, 有 115 亿元的债券附有交叉保护条款。此外, 截至 2020 年 6 月末河南能源及子公司未使用授信额度为 972 亿元。

作为控股股东, 河南能源在融资上曾给予永煤控股有限的支持, 2020 年通过发行债券“20 河南能源 MTN002”用于偿还子公司到期债券“20 永煤 SCP001”。短期看, 河南能源可以支持永煤控股 10 亿元的债券偿还资金, 但随着大规模的债券到期, 河南能源自身已陷入现金流困境, 对永煤控股的支持空间非常有限。

#### (六) 政府救助意愿分析: 政府推动化债进展缓慢

早在 2017 年末, 河南省非金融企业存量债券已经达到 3,932.78 亿元, 其中河南能源和永煤控股在存量煤炭债券 560 亿元里占比 14%, 是河南省能源行业主要发债主体。

为缓解河南能源及子公司的债务危机, 2017 年河南能源在河南省国资委协调下, 与多家金融机构签署债转股协议, 截至 2020 年 3 月末, 累计到位资金 184 亿元, 永煤控股收到 144.01 亿元。

其次, 为实现河南能源转型升级, 2020 年省国资委决定增资 150 亿元, 截至 2020 年 10 月已到位 60 亿元。此外, 根据公开信息, 2020 年 9 月河南能源顺利剥离了长期亏损的化工资产, 逐步清理退出非主营业务和低效无效资产, 回笼资金。随着改革推进, 河南能源净利润有所提升, 但归属母公司净利润依然为负。

在永煤控股债券到期日前, 11 月 2 日公告, 河南省国资委批复永煤控股资产重组事项, 无偿划出中原银行股份以及多家资不抵债的煤化工子公司, 无偿划入其他煤炭企业股权, 本次无

偿划出的资产合计涉及净资产为-5.58亿元,2019年净利润-7.03亿元,而无偿划入的资产合计涉及净资产为10.26亿元,2019年净利润1.75亿元。

河南省国资委显出一定的救助意愿,但相对于巨额债务和亏损业务的拖累,改革进程相对缓慢。改革进程与债券偿还时间存在错位,导致最后的违约。

#### (七)小结

综上分析,永煤从基本面来看,由于自身资源错配存在一定的偿还压力与现金流问题,但企业真正风险点在于实际形成的有效资产并不多,又集中在盈利能力较弱的煤化工项目,景气度偏差,潜在资产质量不高;另外股东河南能源不仅存在严重的现金流问题无法给予及时有效的支持,而且其集团内企业(非永煤合并子公司)还占用永煤大量的资金;同时,恰逢宏观经济下行河南政府财政压力大纾困化债的改革进展不及预期存在时间错位。在以上外部、内部多方复杂因素的综合推搡下,最终导致永煤实质性违约。

### 四、永煤违约的市场影响

由于市场对永煤违约预期不足,易引发无序推演,导致债市恐慌情绪爆发,市场发生流动性紧缩,甚至引发市场担忧信用根基被动摇,系统性风险上升。

#### (一)国企境内信用债恐慌抛售

二级市场信用债遭抛售,多只地方国企产业债暴跌,很多已经抛开收益率、净价打折抛售(平煤70、包钢90等),甚至出现了“违约概念主体债券”。

(二)一级市场融资功能削弱,企业再融资受阻

从永煤违约至今,取消发行的信用债数量约80只,涉及计划发行规模约972.20亿。11月当月信用债净融资额年内首现负值。一级取消

发行包括山煤、晋能、扬州经开、六合交通等,已经影响到不只是其所在省份,包括其他省份地方国企,其他省份城投企业,和资质较好的产业主体,该违约事件几乎打击了所有类型发行人的再融资能力。

#### (三)违约风险可能演化为流动性风险

出于对煤炭钢铁等行业,以及对部分区域金融环境的担心,众多机构对这些区域的债券实行一刀切。市场受到流动性冲击,风险偏好降低,信用债质押困难,质押率下降至7折甚至更低,可能演化成流动性风险。

#### (四)市场融资成本可能总体抬升

如果转移资产、债券违约的现象一再出现,投资者的风险偏好将被动抬升,市场融资成本将总体上行,将冲击国企评级和定价逻辑,推动偏弱国企信用债估值大幅上行,融资难度和成本上升,可能引发更大面积的违约风险。

#### (五)相关监管政策法规或将出台

11月21日,金稳委会议对此重磅发声,明确金融监管部门和地方政府要从大局出发,建立良好的金融生态和信用环境,明确依法查处各类违法违规行为,并严厉查处各类“逃废债”行为,预计后续会有具体相关监管措施出台,建立债券市场违约处置规则,维护信用体系的根基。

#### (六)不利于河南良好营商环境的构建

随着违约事件的持续发酵,永煤债券作为省属大型国企,故意逃废债以及打破国企刚性兑付的行为,不仅影响了国内资本市场,势必会被外界认为河南省投资环境、政府信用不良的信号,对河南省营商环境、投资环境及政府信用的塑造也产生了较大负面作用。

### 五、永煤违约事件对集团风险管理的启示

(一)强化集团资产质量的分析,预防战略性风险

集团坚持打造“产商融”国际化的投资平台，坚持以产业服务和产业投资双轮驱动为主的集团式多元化发展路径。目前，集团对外投资的全资及控股企业达 21 家，涉及的业务为实体制造业、产业园区运营、投资类、贸易等多种板块，集团可根据战略规划、行业发展形势，从经营资产的视角来梳理业务主线逻辑，重点保障提升主业，支持培育战略新兴产业，助推新旧动能转换和国有资本布局结构调整等，聚焦优质资产，坚持价值创造，不断优化集团资源配置，严格控制低效、无效资产，严格控制对产能过剩行业的支持，避免出现非核心业务拖累核心业务的情况发生，实现风险可控前提下的企业价值最大化。

(二)坚持科学合理的融资战略规划，严防流动性风险

据统计，目前集团的公司债注册额度 50 亿元，已发行 27 亿元(目前存续)，超短融注册额度 30 亿元，已发行 10 亿元(目前存续)。截至 2020 年 9 月 30 日，集团现金及现金等价物约 13 亿，流动比率为 2.65，不存在短期偿债风险。集团母公司层面资产负债率为 45.66%，但合并层面的资产负债率为 74.61%。集团可坚持满足经营需要、促进升级和防范风险相结合，建立健全融资管理体系，开展融资预算管理，根据经营实际和融资用途，进行必要的融资风险评估，科学管控高负债、高风险企业经营节奏，优化债务结构，提高直接融资比重，强化资产负债约束，防范财务风险。建立健全融资检测分析报告体系，定期进行融资风险分析研判。

(三)建立健全集团的资金信用制度体系，防范信用风险

截至 2020 年 9 月 30 日，集团其他应收款占总资产的比重约为 35.68%，其中大部分是为所属企业的委托贷款；且集团为系统内企业担保金额约为 236.7 亿元，是集团净资产的 1.6 倍，可能存在母子公司信用风险相互传导的风险。集团可建立健全资金信用制度体系，坚持量入为出，围绕增强主业和核心竞争力，优先控制防范资金信用系统性风险。

首先，对企业资金信用风险管理水平进行评价。根据全资及控股企业的经营规模、偿债能力、风控水平等因素，对企业整体风险进行评估，再结合企业的信用等级、资金压力测试等，对企业资金信用风险管理水平进行综合评价，并依据评价结果评定等级。

其次，建立授信额度评估机制。根据市场环境、系统性风险大小、企业综合评价等级，对企业采用分类或个别认定的授信管理，确定企业的资金信用输出额度和期限，并根据执行情况进行动态调整。

再次，完善资金信用业务负面清单管理。集团可根据国资委要求和全资及控股企业的风险特征，建立资金信用业务负面清单并加强跟踪管理，结合授信管理体系，加强资金信用风险防控。

最后，完善风险监测预警机制。集团可将资金信用监测预警机制与杭实大脑信息化系统相融合，加强资金信用运行情况动态监控，增强资金与业务的联系，强化高风险业务监管，实现资金信用业务全过程监控。

# 《民法典》85 条下公司内部决议与外部行为有效性审查问题

——尝试对公司作出增信措施的内部决议构建审查标准

□ 杭实基金 陈家楠

## 一、问题的提出

股权类投融资业务中,机构投资者<sup>①</sup>经常于交易结构设计上要求对手方的相关公司法人主体作出增信措施,以增强风控。该等增信措施常见的有为实控人(法定代表人)担保、差额补足、远期回购、可转债、以及通常的估值调整条款等。从本质上讲,此类增信措施均系对该主体加之以重大债务(或有债务),尽管机构通常仅需根据《合同法》52 条来判断增信文件的有效无效即可,但在此类情形下,由于公司主体的特殊性,即公司对外作出的真意应当由股东(大)会、董事会等公司机关的决议作为授权的基础和来源,同时基于商事主体较民事主体应当负担较重的注意义务角度,目前司法实践均要求机构应当对公司内部决议进行一定程度的形式审查。

但相应的,法理上公司内部决议的无效、可撤销、不成立<sup>②</sup>状态与公司据此作出的外部行为

效力的衔接与判断,是目前立法规范尚未覆盖之处,审判实践中亦未能统一规则。

故本文拟从《民法典》85 条出发,结合审判实践,尝试从机构“善意”之角度梳理公司内部决议形式审查要点。

## 二、联动关系的法律依据

《民法典》第 85 条(现《民法总则》第 85 条)规定,“营利法人的权力机构、执行机构作出决议的会议召集程序、表决方式违反法律、行政法规、法人章程,或者决议内容违反法人章程的,营利法人的出资人可以请求人民法院撤销该决议。但是,营利法人依据该决议与善意相对人形成的民事法律关系不受影响”。

同时《公司法解释四》第六条规定,“股东会或者股东大会、董事会决议被人民法院判决确认无效或者撤销的,公司依据该决议与善意相对人形成的民事法律关系不受影响。”

以上两条法律规范,有学者认为其仅仅确

<sup>①</sup>为阐述严谨,本文主体不包含持牌金融机构、标准化金融产品,仅泛指国有全资的资本运营平台、私募股权投资基金、以及其他区分一般自然人的专业特殊目的股权投资载体等。

<sup>②</sup>公司决议的三种效力状态由《公司法解释(四)》提出。

立了“善恶二分制”的决议外部效力规则,即正反解释为:决议撤销的,营利法人与善意相对人的法律关系不受影响;决议撤销,营利法人与恶意相对人形成的法律关系受影响。但“决议被否定(包括撤销、无效、不成立,下同),营利法人与恶意相对人的民事法律关系受到怎样的影响?这是立法空白”<sup>①</sup>。

可以用下表来阐明目前公司决议外部效力的判断现状:

公司内部决议形态	联动关系依据	公司外部行为效力
不成立	\	\
可撤销	民法典第 85 条	善意不受影响
无效	\	\

同时公司内部决议与外部行为效力的联动关系理论,有效力基础说(“决议为外部法律行为的效力基础”)、内外区分说(“根据法律规定或当事人约定公司对外实施某种法律行为须以公司决议作为基础,倘公司决议存在瑕疵,根据区分原则,公司决议作为内部行为的效力应当与公司对外法律行为的效力无干”)等,《九民纪要》出台前,审判实践对此也各有支持。

笔者认为,理论研讨固有其正本清源之用,但实务中仍需从现有确定的规范出发,《民法典》第 85 条毕竟确立了“决议撤销的,营利法人与善意相对人的法律关系不受影响”这一规则。

故为使得“相对法律关系不受影响”,综上所述法律推理,机构投资者着眼的核心法律问题即可归结为尽到“善意”,作出略苛于目前审判实践所确立的形式审查义务,从而确保交易行为的有效性。

### 三、审查清单构建

机构尽“善意”的对象是审查决议的相关材料,但该等材料的范围和标准很难统一。实务操作层面,笔者认为以审判实践树立的共识规则作为基础,在商业合理性的范围内务尽其全,是目前较为理想的选择。

首先,从审判指导性文献来看,最高院<sup>②</sup>认为“在考察相对人是否已尽审查义务时,要求不可过苛,毕竟相对人并非公司的内部人,难以了解公司决议的具体情况。因此,其对公司决议的审查只能是形式审查,基本要求包括:一是审查股东或者董事的身份是否属实;二是在关联担保情况下,应当回避表决的股东是否参与了表决”。

其次,笔者以“内部决议”、“形式审查”、“效力”等关键字于通用搜索引擎检索相关案例,以判决时间近、审判级别高为筛选标准,择其重点分析归纳如下:

(1)最高院于(2014)民四终字第 3 号案件中认为“作为从事商业活动的民事主体,中信公司应当知道泛马有限公司的董事只是公司的营管人,不是所有权人,董事处理公司资产要有股东会或公司章程的授权。”

该案中,最高院又提出了较为严格的注意义务,即需要审查公司内部章程授权情况。

(2)重庆一中院于(2018)渝 01 民终 1285 号案件中认为“合同相对人负有对公司内部决议的形式审查义务,即合同相对方应当要求公司提供内部决议。只要公司提供的内部决议符合公司法与公司章程的形式要求,相对人即完成审查义务,而无需对内部决议是否真实负责。……本案中,李秋红举示了保证合同及股东会

<sup>①</sup>李建伟:《公司决议的外部效力研究——《民法典》第 85 条法教义学分析》,载于《法学评论》2020 年第 4 期。

<sup>②</sup>《九民纪要理解与适用》第 186-187 页。



决议等证据,股东会决议上也有股东的签名,即使按照上述关于公司法第十六条的第二种理解,李秋红也尽到了相应的注意义务。”

(3)北京三中院于(2020)京 03 民终 4486号案件认为“只要债权人能够证明其在订立担保合同时对董事会决议或者股东(大)会决议进行了审查,同意决议的人数及签字人员符合公司章程的规定,就应当认定其构成善意,但公司能够证明债权人明知公司章程对决议机关有明确规定的除外。债权人对公司机关决议内容的审查一般限于形式审查”。

(4)滨州市中院于(2020)鲁 16 民终 1376号案件中认为“至于股东决议是否符合上诉人公司章程,系上诉人内部管理问题,被上诉人作为合同相对人负有对公司内部决议的形式审查义务,即只要上诉人提供的内部决议书符合公司法与公司章程的形式要件,相对人即完成了

注意义务,是否违反实质性规定不影响上诉人对外合同的效力,上诉人据此主张其担保行为无效的理由不能成立,本院不予支持。”

以上(2)、(3)、(4)个案件,三家中院的裁判主旨均认为相对人对内部决议的真实性不负责,只须确保决议符合公司法与公司章程的形式要求,亦即股东签字和人数相符即可。值得注意的是,这与《九民纪要》第 18 条所确立的“善意”界定标准——“同意决议的人数及签字人员符合公司章程的规定,就应当认定其构成善意,但公司能够证明债权人明知公司章程对决议机关有明确规定的除外”——均较符合。

综上,从《民法典》85 条下公司内部决议与外部行为效力的联动依据梳理,到司法实践相关裁判规则的归纳,对于公司内部决议形式审查义务要点,笔者认为可构建如下审查清单供机构投资者参考。

审查对象	审查内容/材料	审查标准
1、股东信息	A.自然人身份证加本人签字 B.法人、企业营业执照加公章	①决议签署落款处人/章证一致
2、章程	A.对决议事项有无限制性规定 B.对作出决议的公司机关、表决方式的有无特殊规定	②同意决议的人数及签字人员符合公司章程的规定 ③作出决议的公司机关、表决方式符合章程规定
3、决议内容	A.是否包含增信文件要素,如履约主体、金额、期限 B.是否违反《公司法》及相关法律规定	④决议内容要素与增信文件合同要素一致 ⑤决议内容符合《公司法》与公司章程的形式要求





# 杭 实 简 讯

**【杭实集团召开 2020 年度务虚会议】** 12月4日，杭实集团召开 2020 年度务虚会议，会议在党委书记、董事长沈立的主持下，集团领导班子成员、全体中层干部和各平台主要负责人从落地集团战略的全局角度出发，围绕集团战略的贯彻执行、赋能能力的锻造提升等各抒己见，进行了富有成效的阐发和讨论。

会上，各参会人员或从宏观切入，或从微观着手，从理论、执行、创新、补遗等各个方面，就如何打造产商融结合的国际化投资平台，赋能企业高质量发展的目标，展开了风险理念、信息化提升、战略财务、学习型企业、生态链投资、工业互联网等方方面面广泛而深入的讨论。为进一步明确战略目标、廓清赋能路径集思广益。

朱少杰认为大家对战略落地和实施赋能的思考具有建设性。他指出，当前市场环境面临中

美贸易战和疫情影响这两大挑战，但证券市场注册制、国企三年改革行动和内部大循环市场也带来了众多机遇，对此集团要坚定战略自信，发挥自身优势，积极应对挑战，主动把握机遇。为了在危机中开创新机，要继续在战略执行中突破僵化思维，在规划落地中加快转变思路，要有力度深度地推进机制改革，要做好重大风险的防微杜渐工作。

他认为，目前集团的产业服务能力和投后管理能力亟待提升，为了使赋能工作加快见效，职能部门要做到：

一、转变原有资产经营思路，倾斜优势资源优化资产布局；

二、抓住产业投资窗口期，聚焦赛道布局生态链；

三、以点带面，协同发力供应链服务；



四、推进数字化转型做优制造业存量；

五、加速建设大产业园；

六、实质化进行体制机制改革，激发经营活力；

七、长效实施精准风控；

八、信息化建设突出实效。

在听取了大家的讨论后，沈立对过去一年的战略探索成就表示肯定，对大家积极的赋能实践表示得到了很多感悟。他表示，经过过去一年在不同时点、不同场合的不断强调，大家已经牢固树立了赋能意识，都将赋能放在自身工作内容的重要位置，形成了协同赋能的紧密合力。

他首先总结了杭实集团目前的六大优势：

一是兼具国企的品牌影响力和高效灵活的市场化机制；

二是拥有以中策橡胶、杭叉集团为代表的雄厚的企业家资源；

三是平台运作和治理体系上的领先优势；

四是资产配置优秀，拥有一大批行业龙头企业；

五是稳定持续的盈利能力；

六是一大批高质量的合作伙伴。

他表示，杭实集团的战略目标是打造产商融结合的国际化投资平台，在具备优势的基础上，仍需在“募投管退”四个环节上持续发力。基于优劣势分析和战略目标的逻辑推演，关键要在“管”的环节，也就是在投后管理方面，发挥产

业禀赋开展投资，加强投后管理能力，加强锻造核心竞争力。投后管理就是产业投资和产业服务，而携带投资的服务和携带服务的投资，和企业共同成长，就是赋能的要义。

在梳理了赋能作为战略突破点的底层逻辑之后，他强调下一步工作就是要坚定不移地聚焦赋能能力提升，打造赋能 2.0 版。

一是要挖掘需求。包括企业明确知道的自身当前需求和作为赋能者基于市场经验判断企业的未来需求，只有找准企业的需求，才能正确开展下一步工作。

二是创造场景。满足企业显性需求，挖掘隐性需求，以及通过投资和信息共享、业务介绍、交叉嫁接等为企业叠加资源后激发需求，创造企业实际需求场景。

三是精准赋能。围绕企业实际场景，针对企业未来发展的各种需求，整合组织资源实施精准赋能。

四是提升价值。标的企业价值通过精准赋能实现价值提升，杭实分享企业增长的价值。



最后沈立围绕着赋能保障，从精准风控、信息化集成共享、体制机制改革、人才激励和约束等多个方面提出了具体工作要求，鼓励大家灵活突破、锐意进取，坚定不移地沿着产商融结合的国际化投资平台，围绕着核心竞争力的打造扎实开展赋能工作，以更坚定的信心和决心迎接挑战、拥抱未来。  
(杭实集团 陈浩)

**【杭实集团开展学习贯彻十九届五中全会精神的轮训】**根据中央和省、市委关于认真学习贯彻党的十九届五中全会精神的总体部署和要求,12月24日,杭实集团学习贯彻党的十九届五中全会精神轮训工作启动。

本次轮训采用分类分级、线上线下结合的方式进行,形式主要有辅导讲座、在线学习、专题研讨、理论测试等。集团各级干部、党员进行全覆盖轮训,其中处级以上领导干部轮训时间不少于3天,轮训工作在12月31日前完成。

轮训的第一堂课,特邀中共浙江省委党校全面从严治党研究中心研究员、博士孙成尧老师做专题辅导讲座。讲座以《学习贯彻党的十九届五中全会精神——实现宏伟目标必须坚持党的全面领导》为题,从“为什么要坚持党的全面领导”“党的全面领导包含哪些内容”“怎样坚持和加强党的全面领导”三个问题出发,系统地阐述了实现宏伟目标必须坚持党的全面领导的要义。孙博士的讲解富有哲理,又深入浅出,既是一堂理论课,也是一次政治的引领,为轮训开了个好头。



轮训还安排了“西湖先锋 APP”专题学习、党政班子结合企业实际开展专题宣贯研讨、理论测试等内容。(杭实集团 高琤爽)

**【集团党委书记、董事长沈立赴系统企业宣讲党的十九届五中全会精神】**根据上级党委部署安排,党的十九届五中全会后,系统各企业开



展了全会精神学习宣贯工作,各级党组织掀起学习热潮。日前,集团党委书记、董事长沈立赴杭实基金、杭实资管公司进行十九届五中全会精神宣讲。两家企业的党员干部和职工代表参加宣讲会。

沈立围绕“深刻认识我国进入新发展阶段的重大意义、有利条件和重要特征”“准确把握二〇三五年远景目标和‘十四五’时期我国发展的指导方针、主要目标、重点任务”“牢牢把握构建新发展格局的战略构想和重要着力点”“坚持党的全面领导,动员各方面力量为实现‘十四五’规划和二〇三五年远景目标而团结奋斗”等四个方面,结合企业实际,对党的十九届五中全会精神进行全面宣讲和深入阐释。

与会人员纷纷表示,通过聆听沈董的宣讲,对党的十九届五中全会精神有了更全面认识、更深入了解、更深刻把握,下一步将立足集团“打造产商融结合的国际化投资平台”这个战略基点,继续聚焦战略投资,实施精准赋能2.0版本,更多地从挖掘需求,互为需求的角度配置资源要素,创造商业场景,精准培育企业核心竞争力。(杭实集团 傅懿足)

**【法治在行动,风控在路上——杭实集团召开 2020 年度风控法务交流会】**为进一步完善杭实集团精准风控体系,坚持两级风控理念,提高集团本级与企业风险研判能力,结合集团风险管理与法务工作实际,杭实集团于近日召开投资企业 2020 年度风险管控交流会。

会议由集团风险管理部部长陈可主持,各企业对对负面清单执行情况及 2020 年风控法务工作重点做了发言与探讨,就企业在疫情期间的具体风险应对措施和经验做了交流与分享,并对 2021 年的风险管理工作进行了展望和规划。

陈可着重介绍了集团风险管理部 2021 年将从优化治理体系、精准风控导向、加强风险处置、推进清单管理、积极赋能企业、做好八五普法开局六个方面开展工作的总体思路。通过讲解集团风控体系运作与完善机制,将工作核心概念与主要任务传达给企业各风控业务负责人。

集团党委委员、副总经理徐洪炳对企业年度风控法务工作总体情况表示了肯定,对风控工作的难度表示理解,并深入阐述了风控工作应具备的七大思维方法——战略思维、系统性思维、底线思维、生态圈思维、数字化思维、平台化思维及动态思维。

最后,徐洪炳传达了 2021 年度集团风险管控工作的目标与要求。他提出:第一,了解宏观形势和行业形势,注重市场调研,寻找对标企业,发现自身短板;第二,了解企业战略方针,强化主业管理意识;第三,在风险化解上,要及时对企业重大经营风险进行梳理与排查,避免出现系统性风险,重点关注产品可持续盈利能力、现金流等方面;第四,关注分析企业主要资产状况,及时梳理潜在风险;第五,保持信息沟通及时与完整性,积极推进数字化;第六,关注被投资企业的章程;第七,做好依法治企和普法工

作;最后,徐洪炳再次强调了风险管理组织机构完善的重要性,并提出了集团风控系统内部关于队伍建设和交流平台建设的课题。

(杭实集团 胡伊贝)

**【共生共赢,服务赋能——杭实集团人力资源年度工作会议】**庚子岁末,腊月之际,杭实集团召开了人力资源 2020 年度工作会议,36 家所属企业共计 49 名人力资源部负责人和经办人参加。

会议邀请了杭州市职业能力建设中心主任王勇杰和中国人民大学经理专业项目认定专家何焰,2 位老师分别带来了“职业技能提升行动相关政策和经办务实解读”的宣讲和“人才培训体系建设专题”分享。王勇杰对杭州市疫情期间内出台的大量鼓励企业进行职工职业技能提升的政策,如以工代训补贴、项目制培训补贴和新型学徒制补贴等进行深入浅出的解读,并对实操中存在的困惑进行了耐心答疑。何焰着重阐述了人力资源工作需要“知战略、懂业务”的观点,讲述了 HR 如何更好地贴近业务,助力企业实现战略,指导大家以企业下一阶段培训重点为课题,引从业务视角解决人力资源问题。与会的各位 HR 同仁以小组为单位开展了认真讨论,会场讨论气氛热烈、学习氛围浓厚。

会议还特别邀请奥克斯集团人力执行周晓娇对奥克斯人才培养体系做专题分享。周晓娇总监详细介绍了奥克斯集团的人力资源理念、



人才培养体系以及招聘选拔制度等，并与各位参会人员进行了深入的交流。此外，奥克斯集团还邀请了本次会议参会人员实地参观，为大家介绍了其前沿产品和无人工厂。“他山之石，可以攻玉”，奥克斯的智慧工业建设成果给大家留下深刻的印象，先进的管理理念给参观企业不少启迪。

会议最终，杭实集团人力资源部部长楼红娟做了“杭实集团人力资源部 2020 年项目回顾和 2021 项目规划”的主题分享，对 2020 年开展的各项涉及企业的人力资源管理项目做了回顾，对 2021 年的主要工作做了规划，并对人才码、职业技能认定等惠民政策做了再次宣导与动员，希望各位 HR 同仁能够用好政策、用实政策，让下一阶段的人力资源工作更为务实创新，实现“共生、共赢、服务、赋能”的目标。

(杭实集团 蒋奇源)

### 【杭实集团开展国资监管政策解读培训】

为贯彻落实国资委监管文件精神，提升企业对监管政策的理解，提高企业业务部门的履职能力，杭实集团资产管理部与风险管理部于 12 月 3 日合作开展了国资监管政策解读的培训。集团纪委书记胡光伟，党委委员、副总经理徐洪炳，党委委员、总会计师刘玉庆，集团资产管理部、风险管理部，系统企业投资与风险管理相关部门近 30 人参加培训。

京衡律师事务所高级合伙人吴东波律师以“全面依法治国背景下的国资监管政策动态”为主题作了分享。一是阐明了把握国资监管政策动态的重要意义，他指出深化国资国企改革、做强做优做大国有资本和国有企业是十四五期间国有企业的使命担当，是经济新常态下国企发展的现实需求，更是党和国家在国企改革三年行动方案中的明确要求；二是分析了近年来国资监管的趋势，他强调未来国资监管有以下四

项特点，包括党的领导将进一步加强、合规体系建设将逐步铺开、参股企业管理将愈发完善、合伙企业中的国有权益将受到关注；三是解读了近期地方监管文件的要点，他重点阐释了《浙江省深化国有资本投资、运营公司改革试点实施方案》、《杭州市市属国有企业违规经营投资责任追究实施办法(试行)》等国资监管文件的细则与要求。

授课结束后，资产管理部对近日市国资委下发的《关于进一步做好十四五规划编制和主业管理的通知》文件作了宣贯，传达了加强市属国有企业战略和主业管控的通知精神，并对该文件施行期间投资新设企业的报批流程作了梳理。

(杭实集团 李梁悦)

**【杭实集团召开 2020 年度财务决算工作布置会议暨财务继续教育培训会】** 12 月 24-25 日，杭实集团组织召开了财务决算工作布置会议暨财务继续教育培训会。公司党委委员、总会计师刘玉庆参加会议并讲话，财务管理部部长俞媛静主持会议。



会议邀请了国资委财务监督处马一宁老师为大家讲解国资财务决算的要求以及明年快报新系统的注意事项，布置了公司系统 2020 年度财务决算及国有资产统计报表等工作事项。会议还对 2020 年度系统企业财务信息报送先进单位和个人进行了表彰。

会议邀请了大华会计师事务所、中审众环

会计师事务所、中汇会计师事务所三家年报审计机构对2020年度的年报审计工作进行了安排布置；讲解了最新的会计准则和税收政策变化。

集团财务管理部结合“最多跑一次”对集团新修订的财务相关制度和流程做了宣讲和解读。集团财务管理部、系统全资控股企业及重要参股企业的财务负责人、决算编报人员、年报审计机构相关负责人共计80余人参加会议。

(杭实集团 顾志斌)

**【杭实集团召开内审中心工作会议】**为进一步强化杭实集团内审中心建设工作，认真总结过去年度工作经验并谋划好下一阶段工作安排，杭实集团于12月22日召开了内审中心工作会议。集团党委委员、副总经理王志勇、内审中心全体成员及系统内企业专职内审人员参加本次会议。

会议总结回顾了杭实集团内审中心自成立以来的工作开展情况，肯定了内审中心成立后对集团自主审计能力的全面提升、对企业及部室推荐成员的有效培养、对政府主管单位检查调查的协同配合等多个方面取得的较好成绩，同时，与会人员进行代表发言、交流沟通等方式，就团队活力、赋能意识和成果、专业化程度等存在的短板问题和针对性改善思路作了广泛深入的交流与探讨，明确了下一步内审中心努力实现集团审计和企业审计双向服务功能的工作方向。

王志勇在总结讲话中，重点围绕内审中心如何实现管理目标、如何做好质量控制、如何拓展项目广度、如何提升组织活力等四个方面谈了心得体会，并对内审中心下一步重点实现管理服务职能、企业赋能职能和系统性风险控制职能提出了明确要求。

会议还完成了市国资委2020年关于市属企业内审工作要求的解读宣贯、2021年内审中

心成员更新方案的动员宣讲等事宜，王志勇最后向全体成员作了完整的十九届五中全会内容宣讲和精神宣贯。  
(杭实集团 程欣)

**【杭实集团组织召开投资联络人会议】**11月19日，杭实集团投资联络人会议顺利召开。此次会议由杭实集团战略发展部和杭实基金公司合作举办，旨在分享行业研究成果，强化系统内企业投资信息交流，进一步夯实投资联络机制建设。集团风险管理部、资产管理部、财务管理部、董监办和系统10家投资企业的近40人参会。

本次会议邀请了财通证券研究所的五位分析师，分享了有关策略、化工、医药、人工智能、家电的行研成果。策略高级研究员金晶博士分析了美国大选对世界经济和中国的影响，并阐述了今年底和明年的投资策略；化工首席分析师虞小波详细介绍了油墨和电子化学品行业现状及发展趋势；医药首席分析师张文录对医药行业的投资机会做了前瞻分析；计算机首席分析师赵成对新基建和新动能的投资机会做了精彩汇报；家电分析师洪吉然对冷链行业的现状和发展趋势做了细致说明。

与会同事和财通证券分析师展开了热烈的讨论和互动，大家纷纷表示本次行业研究分享会主题鲜明、内容翔实、讲解细致，与投资企业的主业方向契合度高。大家一致认为投资联络机制建设应继续坚守初衷，借助投资联络人会议这一协作开放平台，统筹共享集团资源，实现系统企业互帮互助、共同成长，力求集团整体价值的最大化。  
(杭实集团 沈继富)

**【“数字经济赋能产业，高端制造引领发展”实创汇主题高峰论坛隆重举办】**初冬杭城美如画，感恩时节胜春朝。11月26日感恩节，杭实集团实创汇“数字经济赋能产业，高端制造引领发



展”主题高峰论坛在风景如画的西溪湿地成功举办。杭实集团党委书记、董事长沈立,党委副书记、总经理朱少杰,党委委员、副总经理郭东晓、徐洪炳出席论坛。系统企业、参投企业、政府平台、投资机构共计四十多家单位 100 余名嘉宾群贤毕至,相聚西溪,就杭州“新制造业计划”及战略性新兴产业的未来投资畅所欲言。

朱少杰在致辞中指出,2020 年在新冠疫情带来的经济冲击下,杭实集团化危为机,力克时艰,取得了逆势增长的不易成绩,这是由于杭实集团积极贯彻“新制造业计划”,过去一年集团在高端装备、数字经济、生命健康等领域近 23 亿元,并通过基金撬动社会资本 21.59 亿元,充分发挥国有资本引领作用。在聚焦战略性新兴产业服务市域经济发展大局的同时,杭实集团本身实力也大大增强,2020 中国 500 强企业排名升至 152 位,知名度和影响力进一步彰显。

朱少杰表示,明年是“十四五”规划开局之年,目前第四次工业革命和新型基础设施建设浪潮方兴未艾,产业数字化与数字产业化的大交叉与大协同,技术、科学、产业、区域经济和社会的深度融合,将涌现出更多新模式、新业态、新价值。他呼吁在座嘉宾和杭实集团携手合作,在百年未有之大变局和“双循环”市场大机遇面前,凝聚共同价值,矢志产业报国,乘风破

浪,再创辉煌!

浙江大学国际教育学院副院长唐晓武,西湖大学教授周南嘉,明峰医疗首席科学家、总裁江浩川等十一位嘉宾做主题分享,就“产业数字化、数字产业化”这一新课题,共同探讨在“双循环”市场大格局和第四次工业革命浪潮中,如何推动制造业高端化、智能化和数字化,群策群力、论道求真。

本次论坛是实创汇自去年 12 月成立以来,举办的第三场合作赋能交流大会,为了赋能企业发展,助力市域经济,主题分享结束后,一共三对企业落实了战略合作协议,实创汇硕果累累。

杭实集团和前海人寿将在基金设立、项目投资、销售平台、健康养老、研究咨询等方面展开深度合作。龙德医药和明峰医疗将共同搭建经销渠道,在医疗设备推广方面加大战略合作。龙德医药发挥营销优势,明峰医疗发挥产品优势,在销售拓展中实现合作共赢。杭实资管和西湖大学将在设立股权投资基金、培育科研成果转化项目、咨询研究等方面展开合作。作为战略合作签约后的具体成果,双方将在产研结合、前端支持、助推科研成果转化落地及运营等方面结出更多合作成果!



(杭实资管 朱峰)