



2.0

0



	1
	1
	1
1.	1
2.	1
3.	2
4.	2
5.	2
6.	2
7.	?	3
8.	?	3
9.	?	3
10.	5
11.	6
12.	6
	7
13.	7
14.	7
15.	7
16.	7
17.	8
18.	8
19.	8
20.	?	8
21.	8
22.	9
23.	9
24.	?	9
26.	10
27.	11
28.	11
29.	11
30.	11
31.	12
	12
32.	12
33.	12
35.	13
36.	13
37.	14
38.	14

39.	15
41.	15
40.	15
42.	16
43.	16
44.	16
46.	17
48.	17
49.	18
50.	18
51.	19
52.	?	19
53.	19
	20
54.	20
55.	20
56.	20
57.	21
58.	21
59.	?	22
60.	?	22
61.	?	22
62.	?	22
63.		

83.	31
84.	32
85.	32
86.	32
87.	33
88.	33
89.	34
	34
	34
91.	35
92.	35
93.	35
94.	36
95.	36
96.	36
97.	37
	37
98.	37
99.	38
	39
	39
1.	39
2.	40
3.	41
4.	41
5.	42
6.	43
7.	43
8.	43
9.	44
10.	44
11.	45
12.	45
13.	46
14.	46
15.	47
16.	47
17.	48
18.	49

19.	51
20.	52
21.	52
22.	53
23.	54
24.	54
25.	55
26.	55
27.	56
28.	56
29.	57
30.	57
31.	57
32.	58
33.	58
34.	59
35.	60
36.	60
37.	60
38.	61
39.	" " 61
40.	61
41.	62
42.	62
43.	62
44.	63
45.	63
46.	63
47.	64
48.	64
49.	64
50.	64
51.	65
52.	65
53.	66
54.	66
55.	67
56.	68
57.	68
58.	69
59.	?	69

60.	69
	71
1.	71
2.	71
3.	72
4.	72
5.	" " "	74
6.	74
7.	75
8.	75
9.	76
10.	76
11.	77
12.	77
13.	78
14.	79
15.	79
16.	80
17.	80
18.	80
19.	81
20.	81
21.	82
22.	82
23.	82
24.	83
25.	83
26.	84
27.	84
28.		

41.	90
42.	90
43.	90
44.	91
45.	91
46.	91
47.	91
48.	92
49.	92
50.	92
51.	92
52.	92
	2020	93
2020 223	93
2020 224	110
2020 225	120
2020 226	133
2020 236	151

1.

2.

1

“

”

2

,

3

4

3.

4.

1

2

3

5.

6.

2

3

4

1

2

3

4

5

6

7

10.

1

2

3

4

10

5

6

7

8

9

10

11.

1

2

3

4

5

12.

1

2

3

4

5

13.

1

30

3/4

17.

18.

19.

20.

?

21.

—

25.

1

2

3

4

1

2

3

4

5

26.

1

2

3

27.

1

2

3

4

5

28.

1

2

3

29.

30.

31.

32.

1

2

3

33.

34.

1

4

37.

1

2

3

38.

1

2

3

39.

40.

" " /"

"

1

2

41.

1

2

3

4

42.

1

2

43.

1

2

3

44.

1

2

45.

46.

1

2

47.

48.

1

2

3

4

5

6

7

8

49.

1

2

3

4

5

6

7

;

8

50.

1

51.

52.

?

1

"

"

2

3

4

53.

1

2

3

54.

1

2

3

55.

1

2

3

4

5

56.

1

2

3

62.

?

63.

64.

65.

1

2

3

4

5

6

7

66.

1

2

3

4

5

67.

1

4

1 3

2

68.

"

" ?

69.

?

1

2

"

3

70.

?

71.

?

1

2

3

4

5

72.

1

2

3

4

5

73.

?

1

2

3

74.

?

75.

76.

1

2

3

77.

1

2

3

78.

?

1

2

3

79.

?

1

2

3

80. ?

1

2

3

4

5

6

7

8

83.

84.

1

2

10

3

4

5

85.

1

2

3

86.

1

2

3

87.

88.

1

2

3

89.

1

2

3

4

5

91.

1

2

3

92.

93.

1

1/3

2

3

4

5

6

7

94.

1

2

3

"

"

95.

96.

97.

1

2

3

/

98.

1

2

3

4

99.

1

2

3

100.

1

2

3

1.

15

2

2009 3

1

2

3

4

5

6

7

3.

1

2

3

4

5

6

7

4.

1

2

3

(4)

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

" " "

1

2

3

4

5

6

7

14.

1

2

15.

16.

17.

18.

8

9

19.

500

u

u

5

20.

21.

30

5 " "

11

30

100

5

7

100

5

10

10

20

22.

1

2

23.

45

1

2

3

4

5

6

:

7

8

9

24.

1

2

3

25.

1

2

26.

1

2

3

27.

1

2

3

28.

1

2

3

4

29.

3-13

5-9

1-2

"

"

30.

1

2

3

4

5

6

31.

5

6

7

8

9

10

34.

1

2

3

4

5

6

35.

36.

37.

1

2

3

4

38.

41.

1

2

3

4

5

42.

1

2

3

43.

44.

45.

46.

()

51.

2004

52.

2004

3

45

53.

1

2

5

5

3

3

4

3

5

54.

1

2

3

4

55.

1

2

3

4

10

5

6

7

56.

1

2

3

4

5

6

57.

1

2

3

4

58.

1

2

3

59.

?

60.

1.

1

2

2.

1

2

3.

1

2

4.

1

2

3

4

5

5.

1

" " "

" "

"

2

" " "

"

"

3

" " "

4

" " "

6.

•
/

7.

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

(7)

8.

2

3

4

9.

(1)

(2)

(3)

(4)

10.

1

2

3

4

5

11.

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

"

12.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

(10

13.

1

2

3

4

5

14.

1

2

3

15.

"

"

"

"

16.

1

2

17.

1

2

3

"

"

18.

1

2

3

4

19.

:

20.

1

2

3

21.

22.

3

23.

1 /

2

/

3

4

24.

1

2

3

4

5

25.

1

2

3

4

1

2

3

4

5

6

30.

1

2

3

4

5

31.

1

2

3

4

32.

?

1

2

3

33.

" 3+2+X"

:

34.

1

2

3

4

5

6

35.

1

2

3

4

36.

1

" " "

2

3

4

5

6

37.

1

2

3

4

38.

1

2006 32

2

2016 33

39.

1

2

3

40.

1

2

3

10

41.

1

2

5

3

4

5

6

"

"

42.

43.

44.

2

45.

46.

47.

1

2

3

4

48.

49.

50.

51.

52.

杭州市实业投资集团有限公司文件

杭实集司董监〔2020〕223号

关于印发《杭州市实业投资集团有限公司 外派董事监事管理办法》的通知

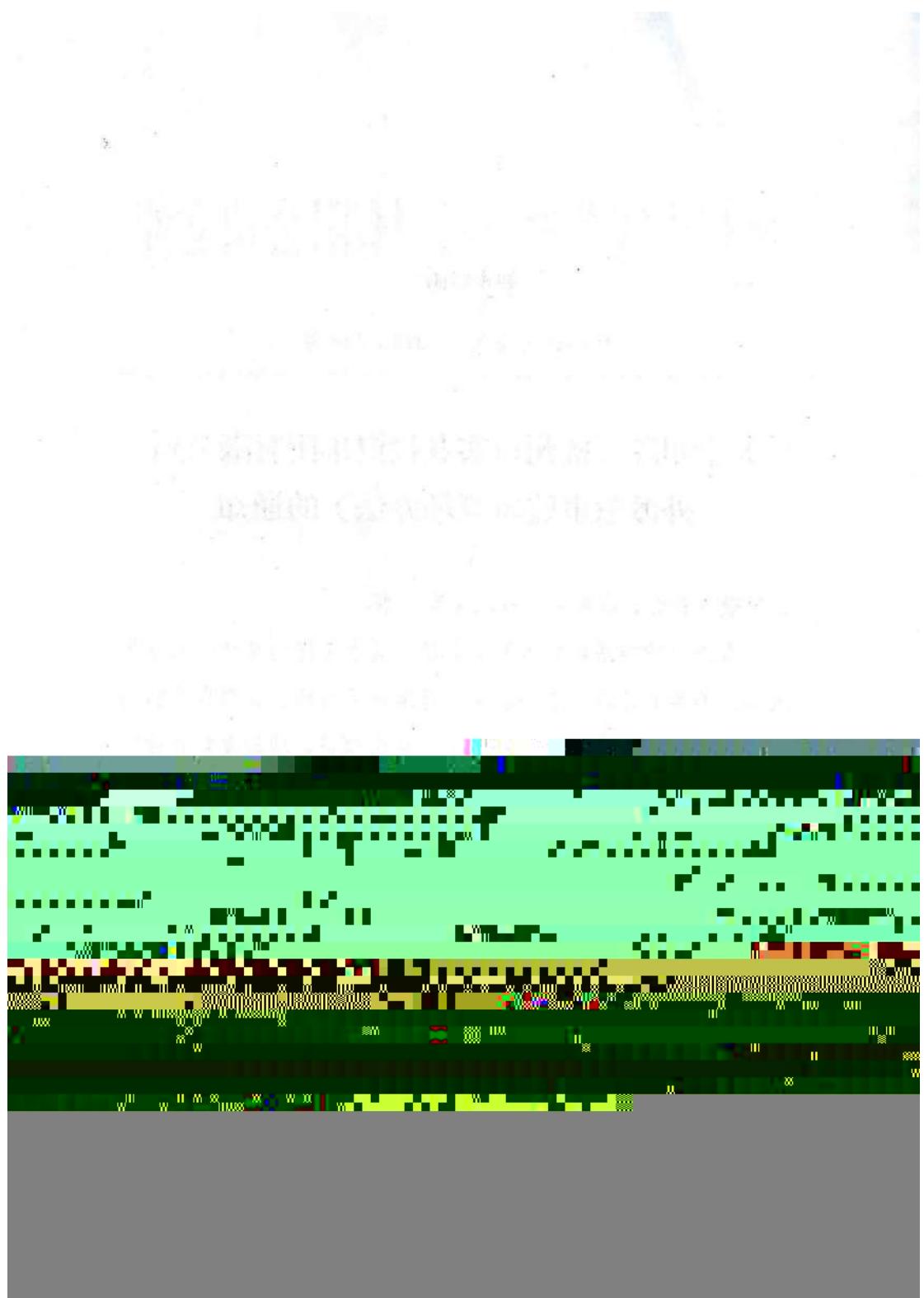
公司董事会、各公司、所属董事监事：

为进一步加强对公司外派董事、监事工作的管理，完善公司外派（或推荐）董事、监事制度，规范外派董事、监事履职行为和决策流程，保障公司和投资企业合法权益，现印发重新修订后的《杭州市实业投资集团有限公司外派董事监事管理办法》，请遵照执行。执行中如有问题或意见建议，请及时反馈董事监事管理办公室。

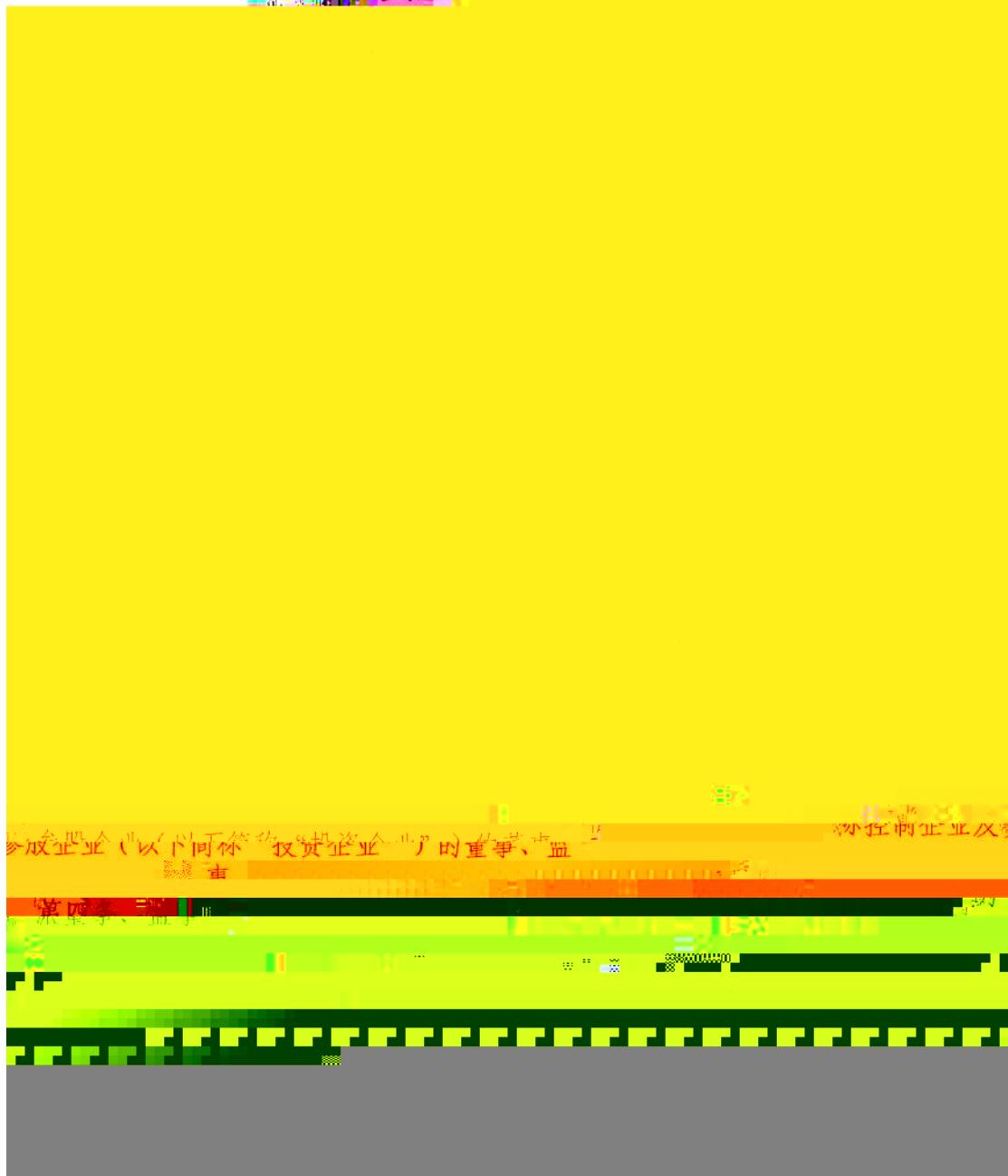
杭州市实业投资集团有限公司

2020年10月30日

- 1 -



杭州市实业投资集团有限公司



业委派或推荐的董事、监事。

第五条 外派董事监事履职原则：

(一) 坚持管资本理念。外派董事、监事应当基于出资关系，坚持以管资本为主的履职监管理念，将应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；

(二) 坚持依法依规履职。外派董事、监事应当严格按照《公司法》、投资企业章程和有关协议以及国资相关制度规定，依法合规履行董事监事职责和权利；

(三) 坚持勤勉独立履职。外派董事、监事应当勤勉尽职行使职权，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。外派董事监事对投资企业重大事项、监事会议事事项应当充分研究，利用专业知识做出独立判断并发表意见；

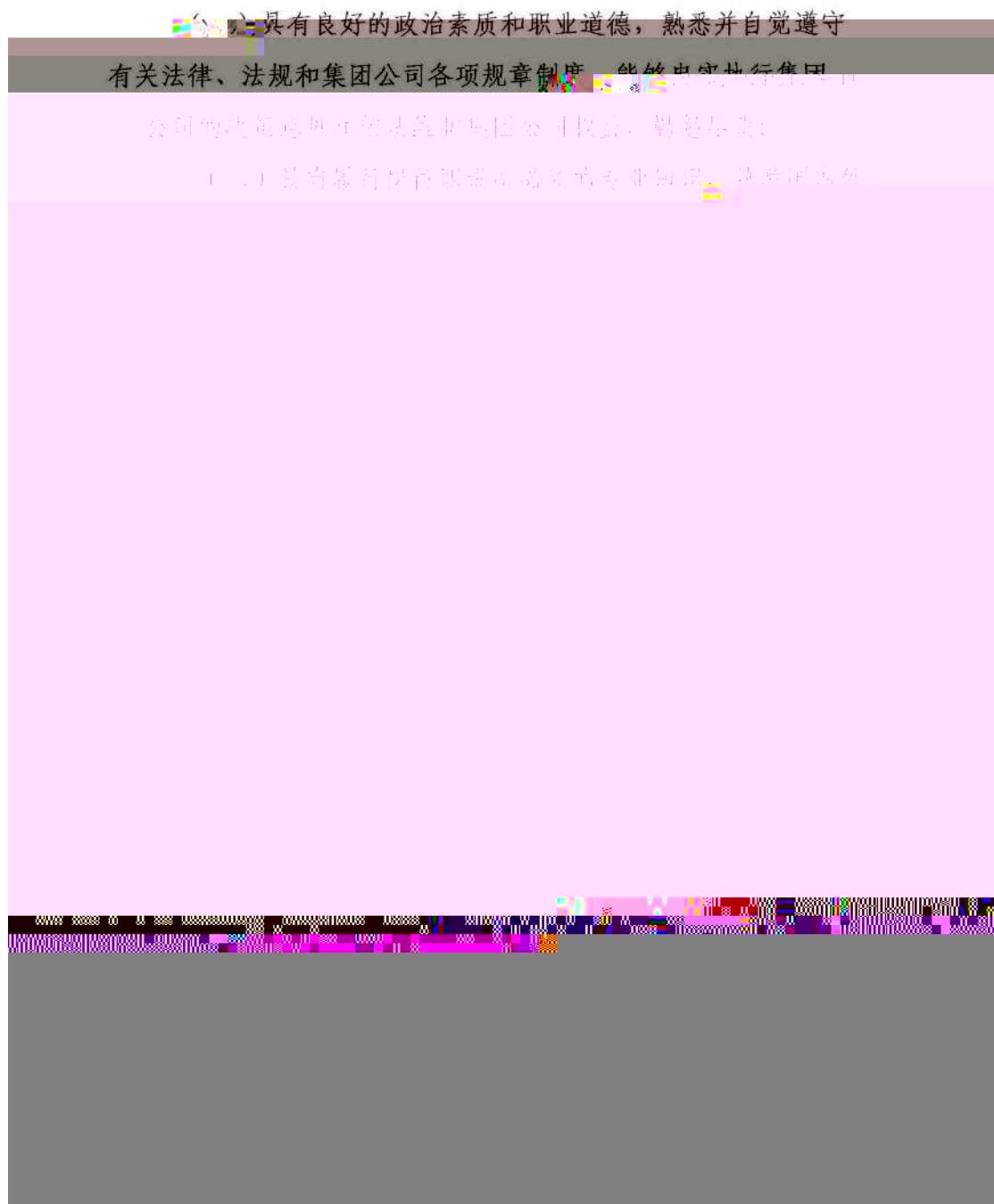
(四) 坚持赋能企业。外派董事、监事应当主动担当作为，提升办事效率，防范化解投资企业重大风险隐患，切实维护投资企业及其全体股东利益，赋能支持企业发展。

第六条 集团公司外派董事、监事实行分级管理。集团公司负责管理直接投资企业的外派董事、监事工作；集团公司所

属全资、控股企业负责管理其直接投资企业的外派董事、监事工作。

第七条 集团公司董事监事管理由八字（以下简称“指监”）

The image displays a sequence of horizontal patterns, possibly from a video frame or a digital signal. The patterns are composed of black and white pixels, creating various textures such as solid black, solid white, and different types of noise or signal artifacts. There are approximately ten distinct horizontal bands. The bottom band is notably different, featuring a repeating pattern of yellow, green, and red pixels, which suggests it might be a color calibration bar or a specific type of error signal.



(一) 所属投资企业推荐或个人自荐，填写《杭实集团董事监事人才库报名表》，，

第十六条 集团公司向投资企业委派或推荐董事、监事，由党建工作部、董监办根据投资企业《公司章程》和行业特点、企业具体情况提出建议人选，报集团公司党委会研究决定。

第十七条 党建工作部、董监办根据集团公司党委会决定，分别按照干部管理权限，负责拟定外派董事、监事的任免文件。投资企业依据《公司法》及其公司章程的有关规定，履行相关任职程序。

第十八条 专职董事、监事聘用期限一般为三年，聘用期满后，经本人要求、集团公司同意后可续聘。

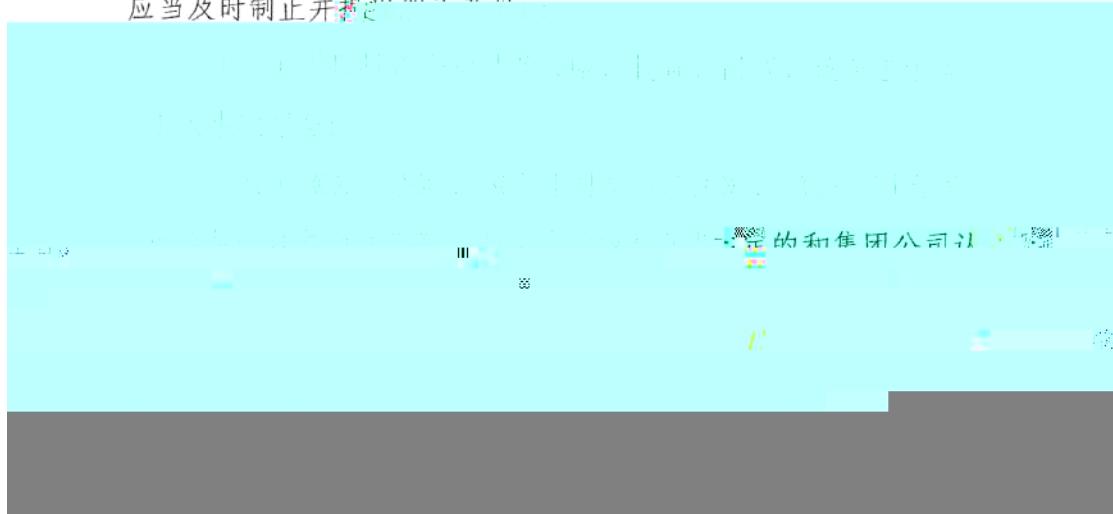
第十九条 依据《公司法》投资企业公司章程等规定

(七)需要调整外派董事、监事的其他情形。

第三章 外派董事监事职责和义务

第二十条 外派董事职责:

- (一)遵守各项法律法规和国资监管规定;
- (二)维护集团公司和投资企业以及职工的合法权益，落实集团公司工作要求;
- (三)在投资企业董事会会议上独立、充分、明确地发表意见，并充分维护集团公司利益;
- (四)研究和促进企业改革发展重大事项，督促和支持经理层执行董事会决议;
- (五)了解企业的经营管理和国有资产保值增值等情况，协助集团公司推进预算编制、股利收缴、投资管理、监督检查等工作;
- (六)发现企业存在损害集团公司合法权益行为的，应当及时制止并报告。



第二十一条 外派监事职责：

- (一) 监督检查投资企业执行法律法规、国资监管规定情况，监督检查企业执行集团公司各项决议与工作部署情况；
- (二) 监督检查投资企业财务收支、经营效益、利润分配和国有资产保值增值等情况；
- (三) 监督检查投资企业内部控制制度、风险防范体系、公司章程、“三重一大”议事规则的建立及执行情况；
- (四) 监督检查投资企业投融资、工程招投标、产权转让、资金拆借、对外担保、大额资产购置与处置、重大法律诉讼等经营活动；

(五) 监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（六）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（七）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（八）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（九）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（十）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（十一）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（十二）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（十三）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（十四）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

（十五）监督评估投资企业经营业绩，提出奖惩意见。

产监督管理暂行条例》、投资企业公司章程等规定的和集团公司认为应当赋予的其它职责与权利。

第二十二条 外派董事、监事应当履行如下义务：

(一) 在职责及授权范围内行使职权；

未经批准，~~不得与投资企业订立合同或者进行交易；~~

(三) 不得利用内幕信息为自己或他人谋取利益；

(四) 不得自营或者为他人经营与投资企业相同的业务，
从事损害集团公司及投资企业利益的活动；

(五) 遵守廉洁从业的有关规定，
不得有下列行为：
1. 利用职务之便谋取不正当利益；
2. 利用职权为本人、配偶、子女及其配偶和其他特定关系人谋取利益；
3. 利用职权为他人谋取利益，本人、配偶、子女及其配偶和其他特定关系人收受对方财物；
4. 利用职权为他人谋取利益，本人、配偶、子女及其配偶和其他特定关系人接受对方提供的可能影响公正履行职责的宴请、旅游、健身、娱乐等活动安排；
5. 其他违反廉洁从业规定的行为。
外派董事、监事因上述行为给集团公司及投资企业利益造成损失的，应当承担赔偿责任；

第四章 外派董事监事日常履职

第二十三条 外派董事、监事应当协助集团公司董监办及相关职能部门，督促投资企业及时向集团公司提供决议执行情况季度报表、财务月报、年度审计报告和其他相关材料。

第二十四条 外派董事、监事应当定期查阅并分析投资企业的财务报表，认真审议投资企业的年度计划报告、分析与评

章程规定或提前 15 日，在董事会、监事会召开前发送书面通知，并提供书面资料，包括但不限于董事会、监事会决议、会议议案及相关附件等；通讯方式表决的议案，应同时附上书面表决案。

监事决策事项呈批或备案流程，并依据《杭实集团投资企业董事
会、监事会管理办法》对外派董事提出意见或根据集团公司决
策意见行使表决权。

第二十八条 列入集团公司审核或批准的投资企业重大决策事
项，应当办理审核或批准手续。集团公司已作出决策的决
议事项，外派董事、监事可依据决策意见，通过集团公司信息
系统办理备案手续，签署相关董事会、监事会决议。

第二十九条 外派董事、监事呈批流程上传集团公司信息
系统，未经董监办同意不得终止，必须按要求执行所有环节。
外派董事、监事负责跟踪呈批流程签批情况，及时提醒相关人
员，在会议召开前完成呈批流程。通讯方式表决的议案，外派
董事、监事应当在 10 日内完成呈批流程，在流程结束后 5 个工
作日内签署相关决议。

第三十条 外派董事、监事在参加投资企业董事会、监
事会会议后 10 个工作日内，应当将会议议案、会议记录、会议
决议及有关决策文件等交集团公司董监办归档。

许多外派董事监事之间发表不同意见，包括反对意见、有保留意见。按照投资企业章程规定，形成的有效决议应当及时执行。

第三十二条 外派董事、监事与集团公司相关职能部门及签批人员就呈批事项发生意见分歧，如议案存在合规性风险，相关职能部门及签批人员应当签署否决议案的意见；对存在合



当及时向集团公司提交专题报告，如遇紧急情况，可以先口头报告，再补交书面报告：

(一) 投资企业出现或可能存在重大违法、违纪行为以及经营问题、财务风险、法律诉讼；

(二) 投资企业出现或可能存在严重损害股东、职工权益的行为；

(三) 出现或可能存在侵害投资企业资产或危及投资企业生产经营的行为；

(四) 投资企业出现或可能存在重大安全隐患或恶性事件；

(五) 投资企业董事、高级管理人员有违反决策程序和决策权限的行为或隐瞒事实、阻挠监事会及其成员履行职责的行为；

(六) 外派董事对投资企业经理层提交的议案表决投否定票或弃权票；

(七) 集团公司及外派董事、监事认为需要上报的其他重要事项。

第三十五条 专职董事监事还应当对其任职投资企业的经营活动和发展状况进行分析、研判，提交投资企业年度报告和

-
- (1) 报告期内投资企业生产经营状况、财务指标、重大投资、风险及内控机制等情况；
- (2) 投资企业投资、改革重组等重大事项进展情况；
- (3) 投资企业生产经营管理中存在的问题及隐患，以及相应的改进措施及建议；
- (4) 董事会/监事会日常工作情况；
- (5) 董事会/监事会决议执行情况；
- (6) 需向集团公司报告的其他事项。

(二) 投资企业专题调研报告的主要内容包括：

(1) 投资企业历史发展沿革、组织结构框架、资本结构

要所持公司及分支机构名：

(2) 按季全面主要资产产情、技术研情况、安全管情况、市场能情况：

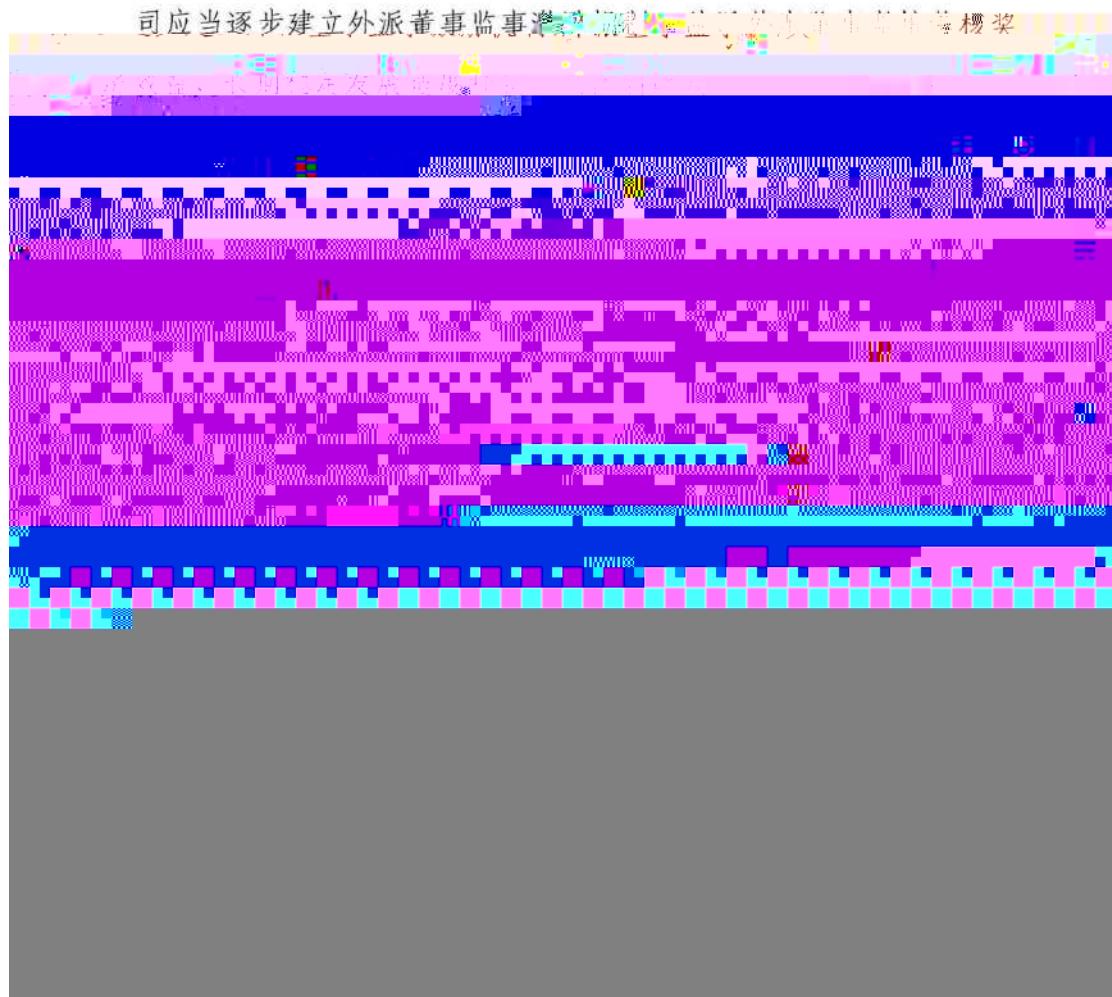
(3) 投资企业决策程序及执行情况、内部控制及执行情况、财务管理及情况等；

(4) 投资企业未来发展战略规划等。

第五章 培训与考核

第三十六条 外派董事、监事应当积极参加集团公司和投资企业组织的业务培训，不断提高履职能力。

第三十七条 集团公司从成果和行为两个维度对外派董事、监事履职开展年度考核。投资企业决议执行情况纳入外派董事监事考核，外派董事监事考核应当更加突出赋能投资企业发展、提供合理化建议以及外派董事监事的担当、办事效率情况；外派董事监事考核应当更加突出对任职投资企业战略、生产经营等情况的了解以及开展监督检查等方面的情况。集团公司应当逐步建立外派董事监事考核激励机制，对表现优秀的给予表彰奖励。



杭州市实业投资集团有限公司文件

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 增资企业股东会管理制度》的通知

各控股、参股公司，各部室、各中心：

现将《杭州市实业投资集团有限公司增资企业股东会管理制度》印发给你们，希遵照执行。

特此通知



杭州市实业投资集团有限公司办公室

2020年11月18日印发

杭州市实业投资集团有限公司

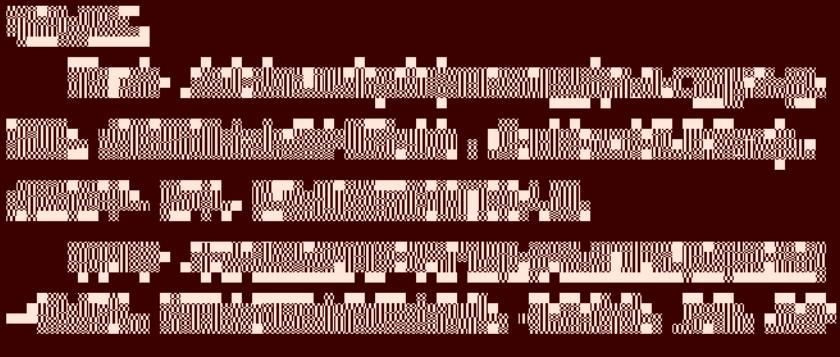
投资企业股东会管理办法

第一章 总则

第一条 为规范杭州市实业投资集团有限公司（以下简称“杭实集团”）投资企业股东会管理，切实保障

国有股东的合法权益，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称“公司法”）、《中华人民共和国企业国有资产法》（以下简称“企业国有资产法”）、《杭州市实业投资集团有限公司外派董事监事管理办法》（以下简称“外派董监事管理办法”）等相关法律、法规以及集团公司相关制度的要求，特制定本办法。

第二条 本办法所指投资企业股东会管理，是指对投资企业股东会运行的要求和对投资企业股东会中重大事项的决策。



照依法合规的原则，勤勉履行职责。

第二章 股东会管理

第五条 股东会的组成及地位。有限责任公司股东会由全体股东组成。股东会是公司的权力机构，依照《公司法》行使职权。

第六条 股东会职权。股东会行使下列职权：

- (一) 决定公司的经营方针和投资计划；
- (二) 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；
- (三) 审议批准董事会的报告；
- (四) 审议批准监事会或者监事的报告；
- (五) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (六) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (七) 对公司增加或者减少注册资本作出决议；
- (八) 对发行公司债券作出决议；
- (九) 对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；
- (十) 修改公司章程；
- (十一) 公司章程规定的其他职权。

对前款所列事项股东以书面形式一致表示同意的，可以不

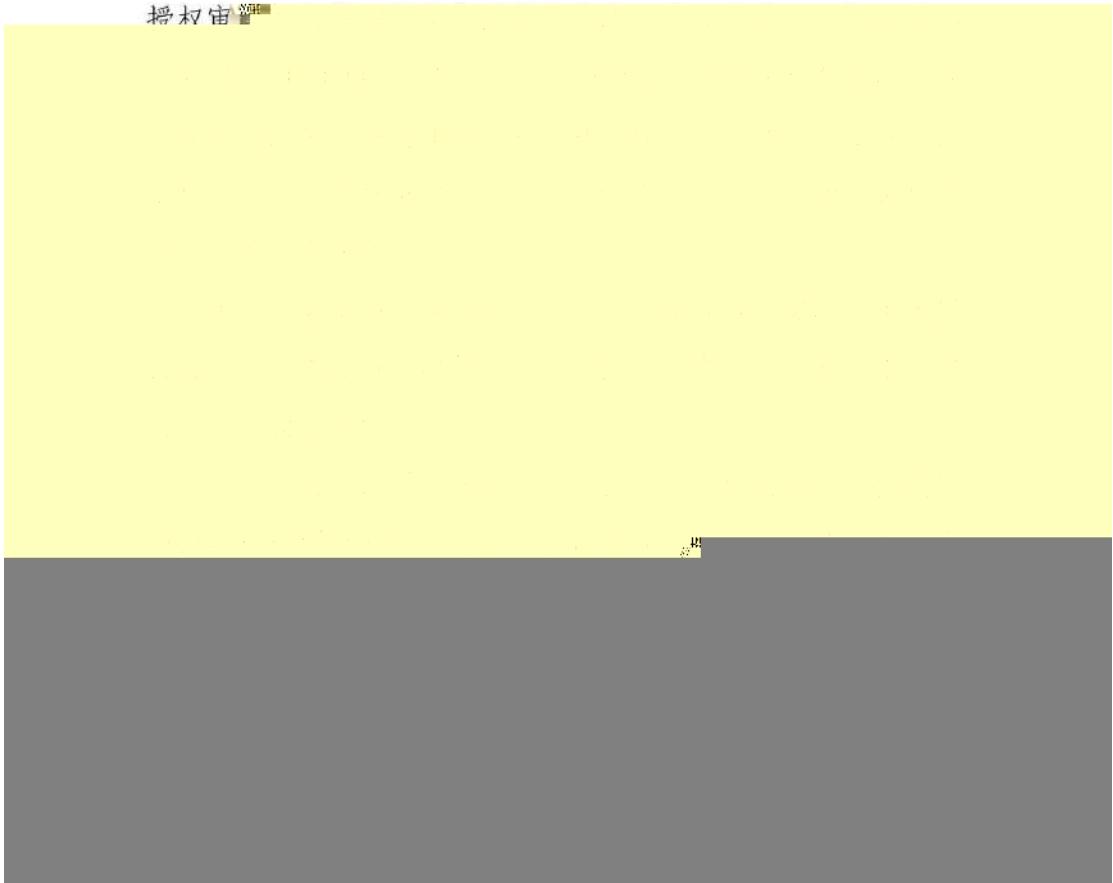
召开股东会会议，直接作出决定，并由全体股东在决定文件上签名、盖章。

第七条 股东会的定期会议和临时会议。股东会会议分为定期会议和临时会议。定期会议应当依照公司章程的规定按时召开。代表十分之一以上表决权的股东，三分之一以上的董事，监事会或者不设监事会的公司的监事提议召开临时会议的，应当召开临时会议。

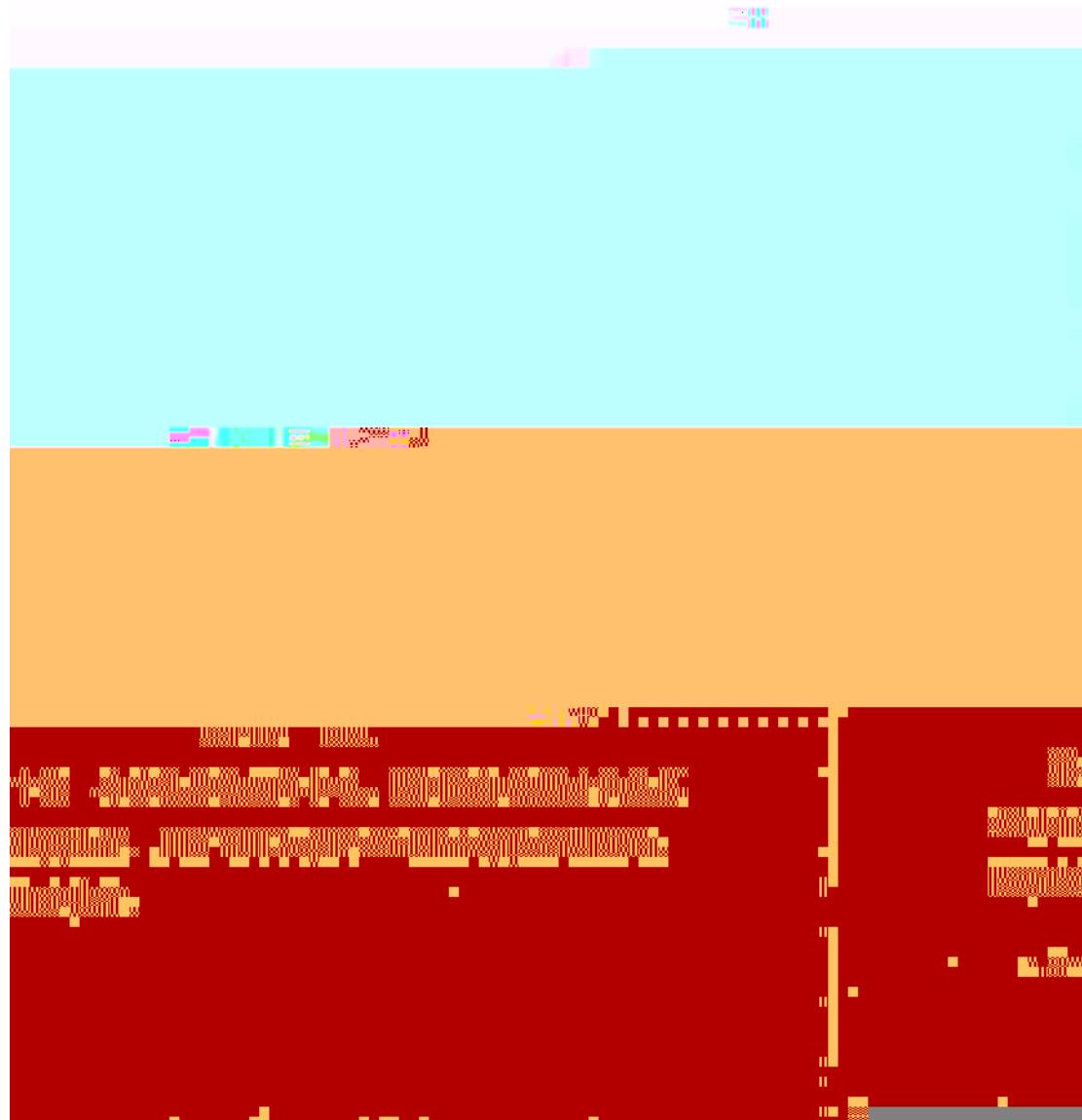
第八条 股东会会议的召集与主持。有限责任公司设立董事会的，股东会会议由董事会召集，董事长主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事主持。有限责任公司不设董事会的，股东会会议由执行董事召集和主持。~~董事会或者执行董事不能履行或者不履行召集股东会会议职责的，由监事会或者不设监事会的公司的监事召集和主持；监事会或者监事不召集和主持的，代表十分之一以上表决权的股东可以自行召集和主持。~~

第十五条 集团公司投资企业的股东会决议事项以呈批形式报集团公司审批。集团公司投资企业股东会决议事项，由外派董事、监事通过集团公司信息系统发起；没有董监事席位的，由董监办发起；并由职能部门会签。集团公司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。

第十六条 集团公司对投资企业股东会决议事项实行分级授权审批



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



第二十^七**条** 本办法由集团子公司董事会负责解释。

第二十^八**条** 本办法自印发之日起施行。

附件：《杭实集团投资企业股东会决议事项清单》

控股 层级	有否决策权的 参股企业		无否决权的 参股企业
	决策层级	决策层级	
S1	S2	S1	
S2	S2	S1	
S3	S2	S1	
S3	S2	S1	
S3	S3	S1	
S3	S3	S1	
S2	S1	S1	
S2	S1	S1	
S2	S2	S1	
S1	S1	S1	
S3	S3	S1	
S1	S1	S1	
S1	S1	S1	
S3	S3	S1	
S2	S2	S1	
S3	S3	S1	
S1	S1	S1	
			一票一议

杭州市实业投资集团有限公司文件

杭实集司董监〔2020〕225号

关于印制



杭州市实业投资集团有限公司办公室

2020年11月2日印发

- 2 -

第二章 董事会管理

第五条 有限责任公司设董事会，其成员为三人至十三人。董事会设董事长一人，可以设副董事长。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定。

两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。

第六条 董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过三年。董事任期届满，连选可以连任。董事任期届满未及时改选，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。

第七条 董事会对股东会负责，行使下列职权：

- (一) 召集股东会会议，并向股东会报告工作；
- (二) 执行股东会的决议；
- (三) 决定公司的经营计划和投资方案；
- (四) 制订公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (五) 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (六) 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；

(七) 制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案;

(八) 决定公司内部管理机构的设置;

(九) 决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据

以珊瑚为原料的中草药化工业项目八三项目组

第十二条 股份有限公司

- (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) 提议召开临时股东大会，在董事会不能履行本章程规定的召集和主持股东大会职责时召集和主持股东大会。

(五) 向股东大会提出提案；

(六) 董事会秘书不得违反本章程第一条的规定，对董事、高级管

理人员提出辞职；

(七) 在公司控股股东单位担任除董事、监事以外的其他职

务的人员不得担任公司的董事。

第十四章 股东大会制度



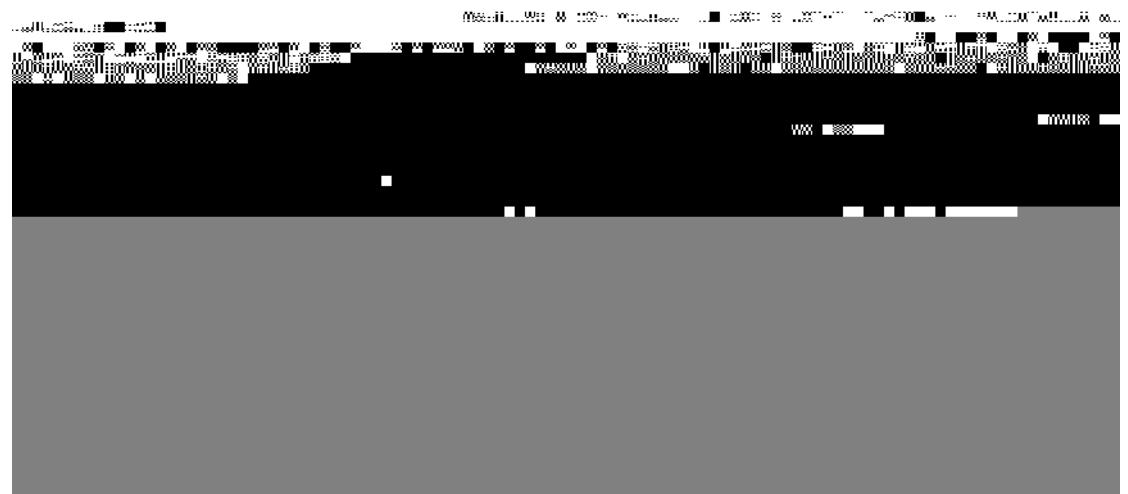
议记录上签名。

第十六条 监事会、不设监事会的公司的监事行使职权所

有公司法第一百四十七条至第一百五十三条规定的职权，可以对公司董事、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、本章程或者损害公司利益的行为，要求董事、高级管理人员予以纠正；

二〇一〇年三月二日

（此页无正文，为《公司章程》之盖章页。）



会决议事项是否属于《公司法》《公司章程》规定的职权等；
会签职能部门，主要审核董事会监事会决议事项的合法合规合
理性，并对外派董事监事进行业务指导或建议。

第二十一条 集团公司对投资企业董事会监事会决议事项实行分级授权审批或备案。按照重要性原则、风险等级，决议事项决策层级划分为五个层级。五个层级最终签批责任者分别为外派董事监事、会签职能部门、业务分管副总经理、总经理、党委书记董事长。同一决议事项涉及多个决策事项类别的，确定决策层级时采取就高原则。

(一) 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。

(二) 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。

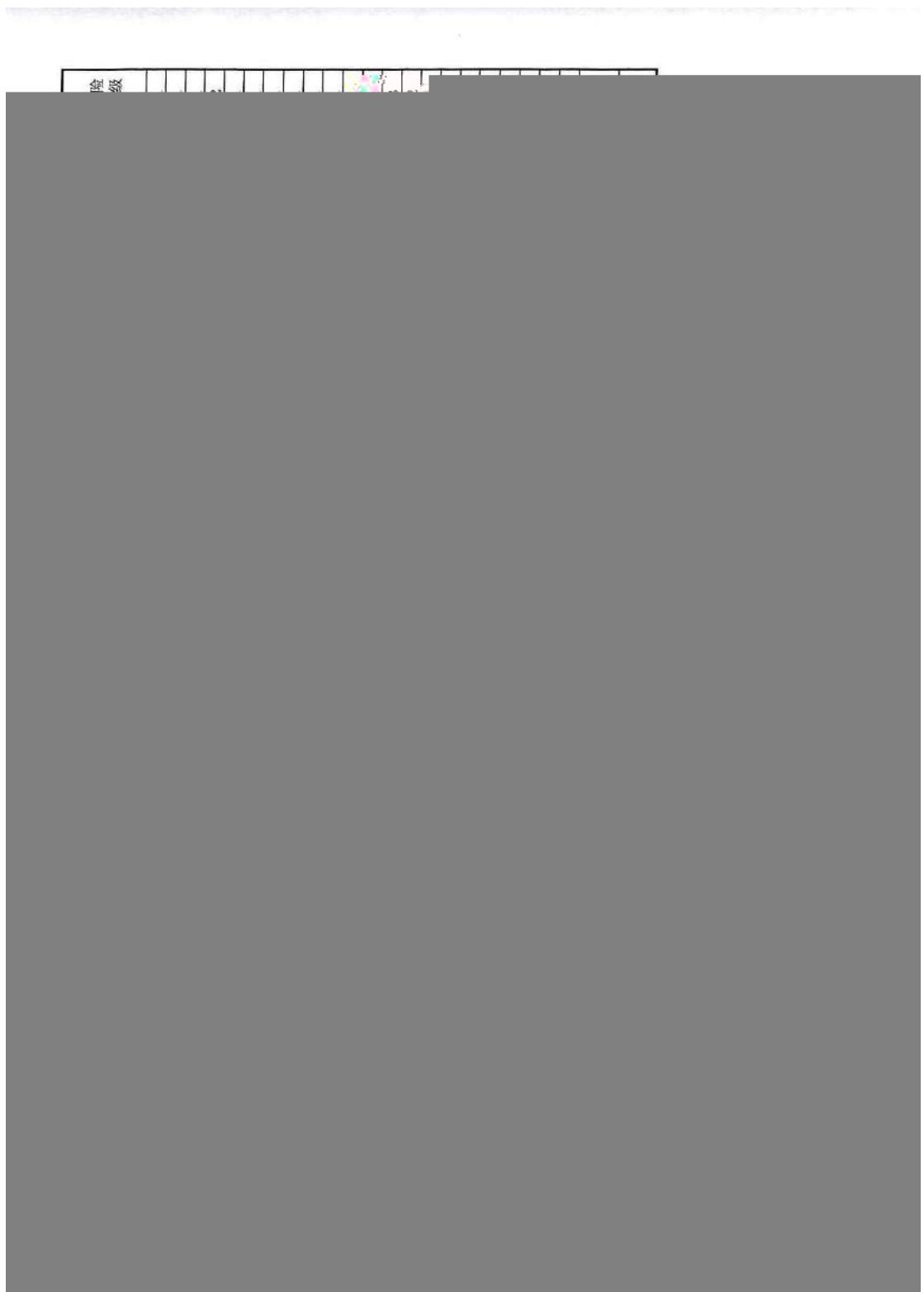
第二十二条 董事会监事会决议事项，由集团公司总经理决定是否提交总经理办公会议决策，由党委书记董事长决定是否提交党委会或集团董事会决策。需要提交总经理办公会议、



序号	项目名称	项目类别	项目概况	项目负责人	项目组成员	项目状态	项目风险	项目预算		项目负责人	项目组成员	项目状态	项目风险
								金额	币种				
1	防洪工程	工程类	对某河流段进行防洪工程改造，预计增加防洪能力10%。	张工	李工,王工	在建	中等	1000	万元	张工	李工,王工	在建	中等
2	地质灾害监测预警系统	技术类	建立地质灾害监测预警系统，实时监控地质变化情况。	赵工	钱工,孙工	已上线	低	500	万元	赵工	钱工,孙工	已上线	低
3	应急物资储备	物资类	采购一批应急物资，包括帐篷、食品、药品等。	陈工	胡工,吴工	已入库	低	300	万元	陈工	胡工,吴工	已入库	低
4	森林防火巡护	日常类	定期组织人员进行森林防火巡护，确保森林安全。	刘工	王工,李工	常态化	低	200	万元	刘工	王工,李工	常态化	低
5	水库安全检查	工程类	对水库进行全面安全检查，排除安全隐患。	张工	李工,王工	已完成	低	150	万元	张工	李工,王工	已完成	低
6	道路抢修准备	工程类	准备道路抢修设备，确保关键时刻能够迅速修复道路。	赵工	钱工,孙工	已准备	低	100	万元	赵工	钱工,孙工	已准备	低
7	通信保障	技术类	加强通信基础设施建设，确保在灾害发生时能够保持通信畅通。	陈工	胡工,吴工	已部署	低	80	万元	陈工	胡工,吴工	已部署	低
8	居民转移安置点建设	工程类	建设新的居民转移安置点，提高居民的安全系数。	刘工	王工,李工	规划中	中等	400	万元	刘工	王工,李工	规划中	中等
9	气象数据监测	技术类	安装气象监测设备，实时获取天气变化信息。	张工	李工,王工	已安装	低	100	万元	张工	李工,王工	已安装	低
10	防汛物资储备	物资类	采购防汛物资，如沙袋、抽水泵等。	赵工	钱工,孙工	已入库	低	100	万元	赵工	钱工,孙工	已入库	低
11	地质灾害隐患点排查	日常类	定期对地质灾害隐患点进行排查，及时发现并处理问题。	陈工	胡工,吴工	常态化	低	50	万元	陈工	胡工,吴工	常态化	低
12	水库大坝安全检查	工程类	对水库大坝进行全面安全检查，确保结构稳定。	刘工	王工,李工	已完成	低	50	万元	刘工	王工,李工	已完成	低
13	森林火灾预防	日常类	加强森林火灾预防工作，减少火灾发生概率。	张工	李工,王工	常态化	低	30	万元	张工	李工,王工	常态化	低
14	应急救援队伍培训	日常类	定期组织应急救援队伍进行培训，提升救援能力。	赵工	钱工,孙工	常态化	低	20	万元	赵工	钱工,孙工	常态化	低
15	居民防灾知识宣传	日常类	通过多种途径向居民宣传防灾减灾知识，提高居民自救互救能力。	陈工	胡工,吴工	常态化	低	10	万元	陈工	胡工,吴工	常态化	低
16	水库溢流口疏通	工程类	疏通水库溢流口，确保水库在极端情况下能够正常泄洪。	刘工	王工,李工	已完成	低	20	万元	刘工	王工,李工	已完成	低
17	道路积雪清理	日常类	定期清理道路上的积雪，保障道路通行安全。	张工	李工,王工	常态化	低	10	万元	张工	李工,王工	常态化	低
18	居民用电安全检查	日常类	定期对居民用电情况进行安全检查，及时发现并处理用电安全隐患。	赵工	钱工,孙工	常态化	低	5	万元	赵工	钱工,孙工	常态化	低
19	水库水位监测	技术类	安装水库水位监测设备，实时监控水库水位变化。	陈工	胡工,吴工	已部署	低	10	万元	陈工	胡工,吴工	已部署	低
20	居民房屋安全隐患排查	日常类	定期对居民房屋进行安全隐患排查，及时消除安全隐患。	刘工	王工,李工	常态化	低	5	万元	刘工	王工,李工	常态化	低



事项分类	一级事项	序号
资产及投资类	投资	33 增资 34 放弃子公 先认购权 35 设立分公 36 购买(赎) 37 购买(赎) 38 通过其他 于股票、 39 增资、减 资本公积 40 增股本
	实施员工持股计划	41 批准员工持 工计划 42 产权转让 企业资产变 动
		43 重大资产 、无形资产 44 产权、资产 45 其他资产转 46 托管或委托 47 国资国企改 企业改革/ 改制/上市 48 股份制改造 49 企业上市
		50 房产土地出 租 51 其他房产土 52 重大机器设 备
		53 合并、分立、 项
		54 重大诉讼、 争议事项 55 和解方案 行政征收 、征用及
		56 征收、征用、 、征用及 57 确认征收、 58 董事会换届 人员任免
		59 董事长(执 行董事)



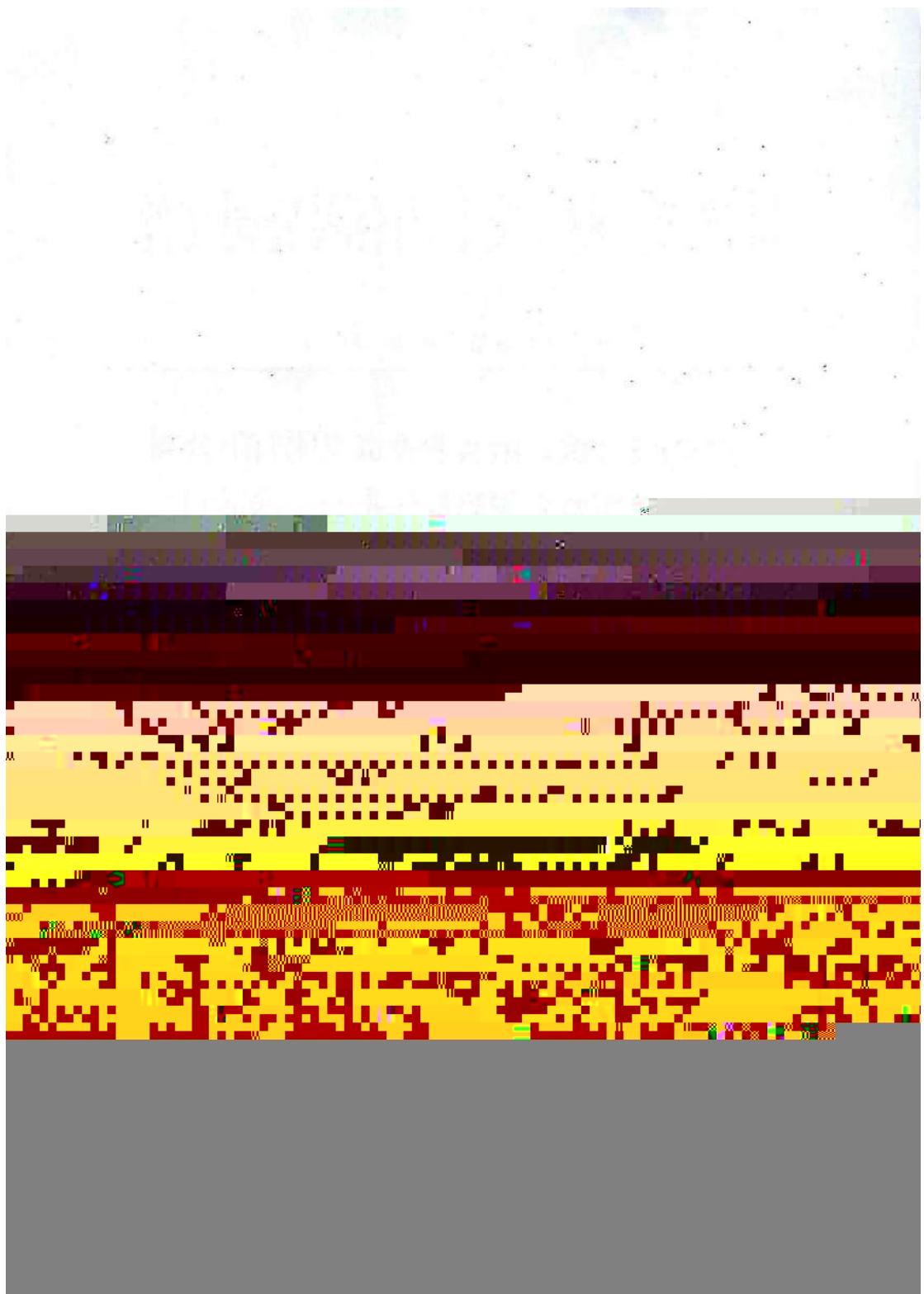
杭州市实业投资集团有限公司文件

杭实集司董监〔2020〕226号

关于印发《杭州市实业投资集团有限公司 外派董事监事履职操作指引》的通知

公司投资企业、各部室、外派董事监事：

为指导和促进杭州市实业投资集团有限公司的外派董事、
监事规范履职，充分发挥外派董事、监事在公司治理中的作用，



责外派董事、监事履职管理。

第四条 工作原则

外派董事、监事履职应当符合相关国家法律、法规、部门规章、规范性文件、证券交易所上市地上市规则以及企业章程等有关规定，忠实勤勉地履行职责。



事沟通、联络、传递资料，为外派董事、监事履行职责提供支持和协助。

支持和协助的事项包括：

- (一) 定期通报并及时报送投资企业运营情况，介绍投资企业相关的市场和产业发展状况，提供材料和信息；
- (二) 配合外派董事、监事进行与履职相关的调研和检查。

第七条 信息关注和知情权

外派董事、监事应当主动关注有关投资企业的报道及信息。外派董事、监事发现有可能对投资企业的发展产生较大影响的报道或传闻时向投资企业进行书面询问，并在必要时督促投资企业做出书面说明，同时向董监办报告。

外派董事、监事拥有投资企业经营情况、财务状况和重



的基础上独立、客观、审慎地发表意见，并使其声的意

A screenshot from a flight simulation game, likely Microsoft Flight Simulator X. The player is in the cockpit of a Cessna 172, flying at a low altitude over a runway at night. The cockpit interior is visible, including the instrument panel and seats. Through the windows, runway lights and surrounding terrain are seen. A heads-up display (HUD) is present, showing altitude (1000ft), airspeed (180 KIAS), and fuel level (80%). At the bottom of the screen, a mission brief from 'Squadron Leader' is displayed, reading: '单应要求求首、求你，会后应检查升休仔兵电子'.

子资料，外派董事、监事应当及时整理并交由董监办保存。

第十五条 工作呈报及工作报告

外派董事、监事应当及时将需要呈批（备案）的股东会、董事会、监事会议案通过外派董事、监事呈批（备案）管理流程进行呈报，在呈报的过程中需兼顾效率和质量。

外派董事、监事应当通过月度工作简报、年度工作报告、专题报告和调研报告对其履行职责的情况进行报告并及时提交董监办。

（一）月度工作简报的主要内容包括但不限于：

- 1、投资企业财务指标；
- 2、董事会、监事会召开情况（决议内容、表决情况等）；
- 3、其他重大事项及需要报告的事项；
- 4、外派董事监事的意见及建议。

（二）年度工作报告的主要内容包括但不限于：

- 1、报告期内个人主要的工作内容；
- 2、报告期内投资企业的重大决策及其实施情况；
- 3、报告期内投资企业经营管理现状及其存在的问题；
- 4、本人对投资企业改进经营管理的各项意见和建议；
- 5、其他应当汇报的事项。

（三）专题报告主要内容包括但不限于：

-
- 1、投资企业出现或可能存在重大违法、违纪行为以及经营问题、财务风险、法律诉讼；
 - 2、投资企业出现或可能存在严重损害股东、职工权益的行为；
 - 3、出现或可能存在侵害投资企业资产或危及投资企业生产经营的行为；
 - 4、投资企业出现或可能存在重大安全隐患或恶性事件；
 - 5、投资企业董事、高级管理人员有违反决策程序和决策权限的行为或隐瞒事实、阻挠监事会及其成员履行职责的行为；
 - 6、外派董事对投资企业经理层提交的议案表决投否定或弃权票的事项；
 - 7、集团公司及外派董事、监事认为需要上报的其他重要事项。

第十六条 董事会、监事会年度工作报告

外派董事、监事应及时督促投资企业或组织撰写董事会、监事会年度工作报告并提交股东会审议

和集团公司有关制度执行。

第十八条 本指引由董监办负责解释。

第十九条 本指引自印发之日起施行。

- 附件： 1. 企业访谈内容
2. 基金访谈内容
3. 董事会年度工作报告参考格式
4. 监事会年度工作报告参考格式

附件 1

企业访谈内容

项目	访谈内容
公司概况和财务情况	<p>1、公司设立时间、注册资本、股权架构、经营范围、注册地址等基本信息</p> <p>2、公司主要股东背景、持股比例、实缴出资、工商登记名称</p> <p>3、主要股东之间是否存在关联关系</p> <p>4、银行存款、银行流水、融资计划及保释或有负债情况</p> <p>5、纳税、欠税、行政处罚情况，是否存在重大未决诉讼执行案件</p> <p>6、公司主要产品构成、产品（或服务）研发、主要客户群体等</p>

三	行业概况和竞争 能力	1、公司所属行业产业政策、监管体制和政策趋势
		2、公司所属行业特点、生命周期、市场规模、技术水平等情况
		3、公司核心竞争力，研发能力和技术储备等
		4、公司经营理念和未来发展规划
		5、公司业务发展过程中的主要风险及风险应对措施

附件 2

基金访谈内容

项目	访谈内容
	1、合作背景及意义，合作方案等
	2、基金成立时间、基金总规模和基金结构
	4、基金投资方基本情况、出资情况和比例
	5、基金管理费收取模式、业绩报酬分配模式

附件 3

董事会年度工作报告参考格式

一、总体要求

实事求是，客观反映实际工作；

语言简练，重点突出，条理清晰，内容详实，同时要有数据佐证。

二、封面格式

名称：XXX 公司董事会 XX 年度工作报告，报告人：XXX 董事会，时间：X 年 X 月 X 日。

三、正文结构及主要内容



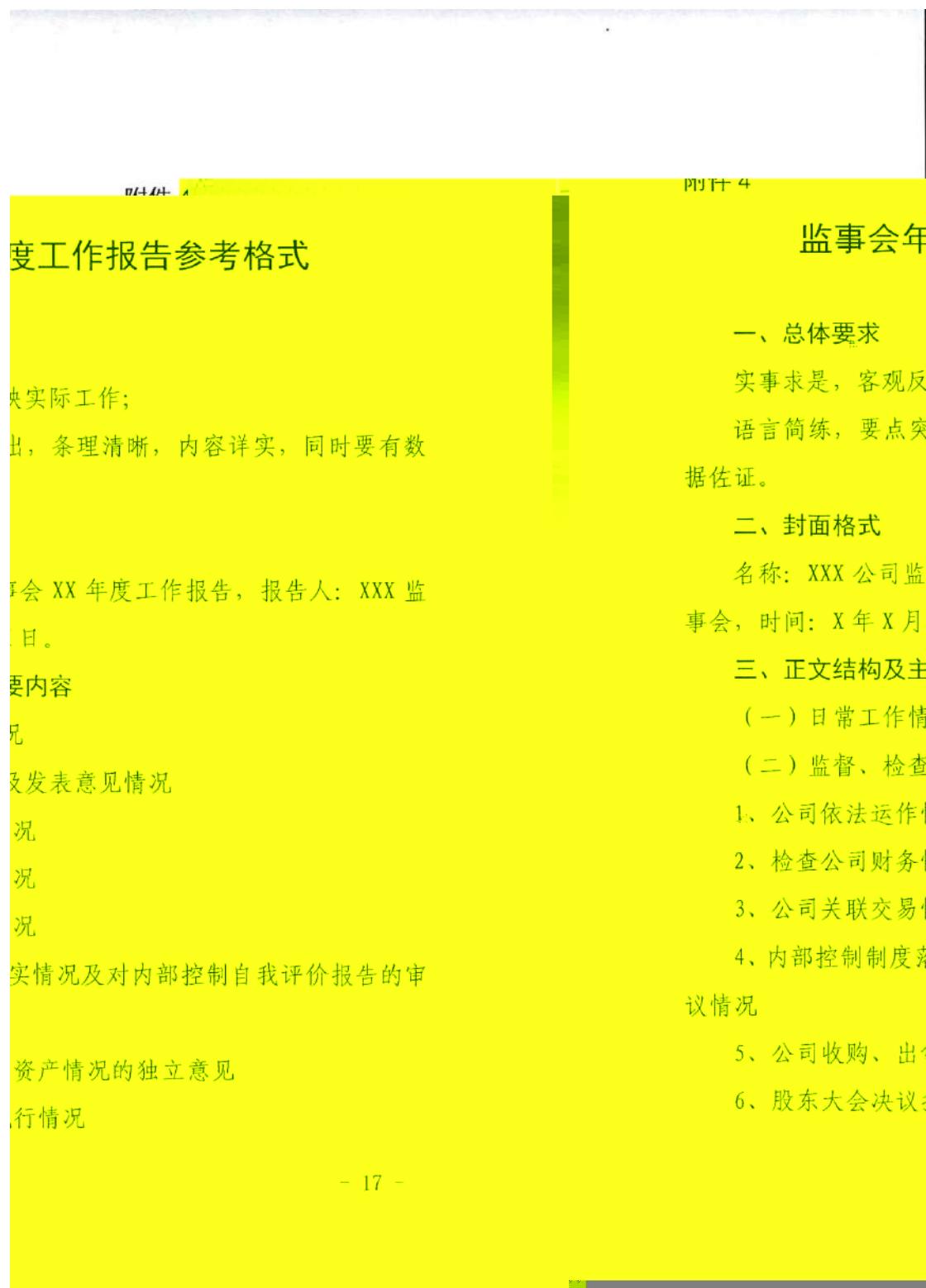
(四) 董事会认为需要报告的其他事项。

四、印制格式

(一) A4 型纸，左侧装订。

(二) 计量单位采用国家法定单位，标点符号和数字规范使用。

(三) 报告字体，封面：标题用 1 号宋体，报告人、时间用 3 号仿宋体；正文：标题用 3 号楷体加粗，正文用 3 号仿宋体，正文内小标题用 3 号仿宋体或其他字体。



7、信息披露制度实施情况

(三) 下一年度工作计划

(四) 监事会认为需要报告的其他事项。

四、印制格式

(一) A4 型纸，左侧装订。

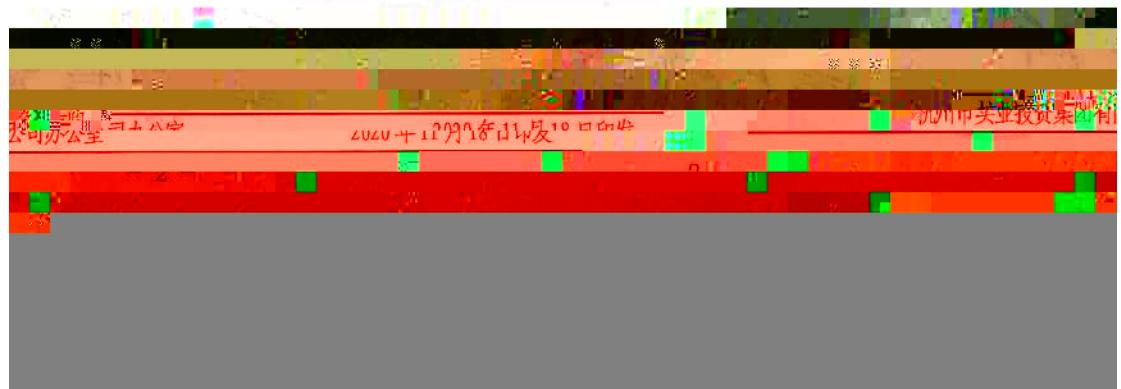
(二) 计量单位采用国家法定单位，标点符号和数字规范使用。

(三) 报告字体，封面：标题用 1 号宋体，报告人、时间用 3 号仿宋体；正文：标题用 3 号楷体加粗，正文用 3 号仿宋体，正文内小标题用 3 号仿宋体或其他字体。

杭州市实业投资集团有限公司文件

杭实集司人〔2020〕236号

关于印发《杭州市实业投资集团有限公司 外派董事监事考核办法》的通知



杭州市实业投资集团有限公司

外派董事监事考核办法

第一章 总则

第一条 为进一步规范杭州市实业投资集团有限公司（以下简称“集团公司”）外派董事、监事人员的考核管理，建立有效的激励约束机制，根据《杭州市实业投资集团有限公司外派董事监事考核办法》（杭实投〔2018〕11号）制定本办法。

第二条 本办法考核对象为集团公司根据全资、控股企业、参股企业及代管企业（以下简称“投资企业”）的公司章程和有关协议，按规定向投资企业委派或推荐的董事、监事。

第三条 遵循原则：

（一）坚持公开、公平、公正；坚持权利、义务和责任相统一，激励与约束相结合；

（二）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。

第四条 外派董事、监事的考核评价由集团公司考核委员会组织实施。考核委员会主任由集团公司总经理担任，集团公司其他领导担任副主任，董事监事管理办公室（以下简称“监委办”）、人力资源部、党建工作部及相关职能部门负责人担任委员。

任考核委员会成员。

第二章 薪酬管理

第五条 外派董事、监事考核及专项奖励实行动态管理。
纳入所在企业工资总额预算管理。

第六条 外派董事、专职监事实行年薪制。年薪由基本年薪和绩效年薪组成，其中年薪的 70%为基本年薪，30%为绩效年薪。年薪依照任职企业类别、职位数以及职能部门交办的专项工作参照集团公司 B3-B1 岗位等级，分三档核定。企业类别根据集团公司和企业的发展规划分为三类，实行动态管理。

岗位等级	核定条件
B1	担任二类及以上企业 5 个（含）以上且一类企业不少于 4 个（含）副职 等职位
B2	担任二类及以上企业 4 个（含）以上且一类企业不少于 2 个（含）副职 等职位
B3	担任二类及以上企业 3 个（含）以上且一类企业不少于 1 个（含）副职 等职位

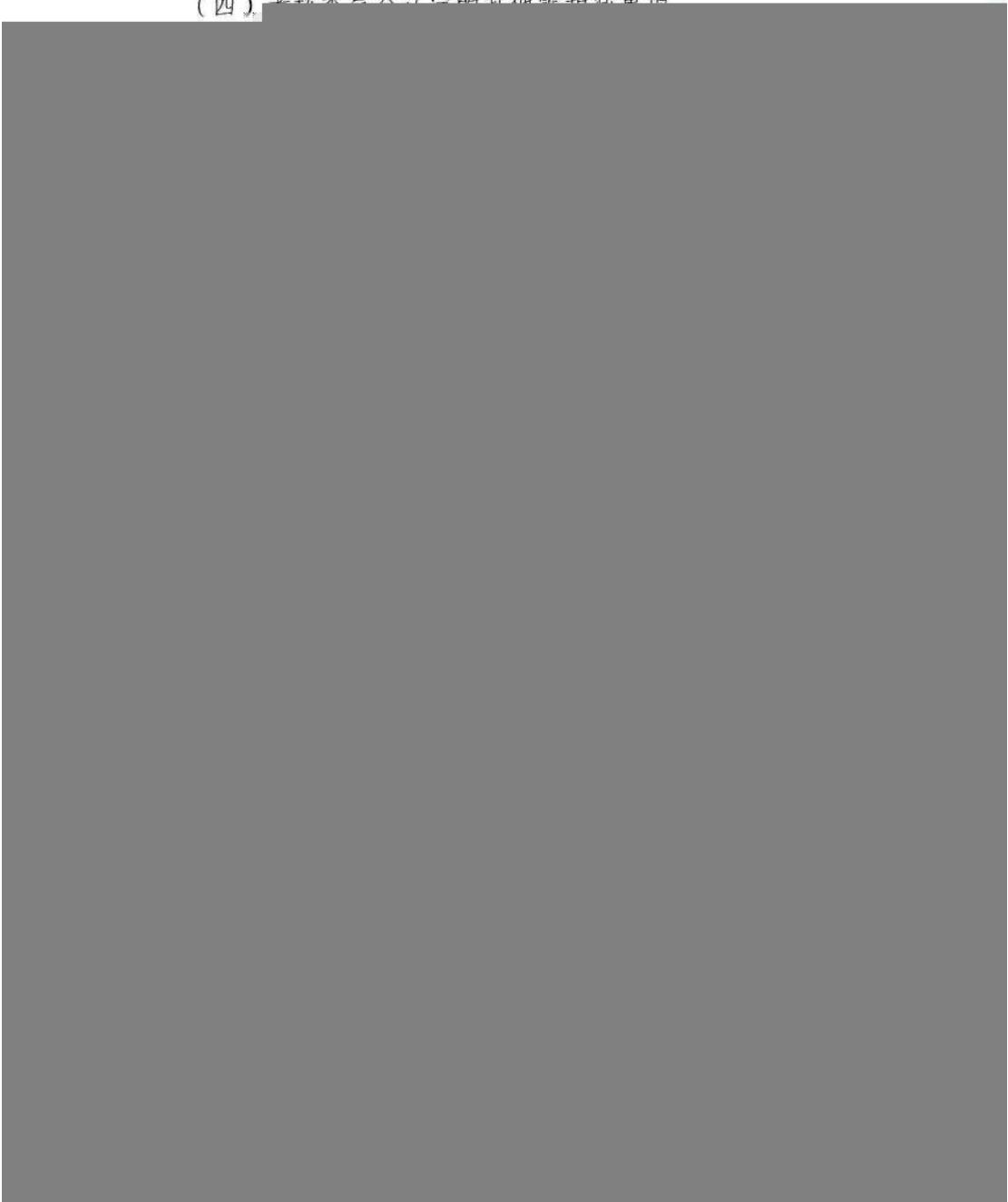
年薪总额参照集团公司 B3-B1 岗位等级所对应的岗位工资及绩效工资基数确定，年薪的初定及正常增长机制参照集团公司岗位工资档次调整办法执行。

第七条 专职董事、专职监事基本年薪按月发放，绩效年薪依据年度考核结果予以兑现。其他董事专项奖励根据年度考核结果采取浮动、分段计算。跨年度结束时定期调整（每年）。

的，原则上全



(四) 老坑香口人江山甘仙靈如誠東西



实集团外派董事监事任职情况调查反馈表》，由投资企业进行客观评定；

(三)结合个人总结、实地考察了解、企业反馈情况等确定考核得分，提出考核建议。

第十三条 考核结果分为优秀、称职、不称职三个等级。



依据。

第十六条 外派董事、监事有第九条所列情形之一的，由集团公司纪检监察室和董监办进行警示提醒谈话；有第十四条所列情形之一，且造成国有资产重大损失及其他严重后果的，应给予处分，依法承担相应责任。

第十七条 任职企业股东会、董事会、监事会决议违反法律、法规或公司章程，致使集团公司遭受严重损失的，参与决议的外派董事、监事应承担相应责任；但经证明在表决时曾表示异议并记录在案的，可免除责任。

第四章 附则

第十八条 本办法由集团公司人力资源部和董监办负责解释。

第十九条 本办法自印发之日起施行。2018年12月《关于印发〈杭州市实业投资集团有限公司外派董事监事考核工作规定〉的通知》（杭实集司人〔2018〕274号）同时废止。

附件：1. 杭实集团外派董事监事考核表

2. 杭实集团外派董事监事任职情况调查反馈表



附件 1

杭实集团外派董事监事考核表
(年度)

项目	考 核 要 点	分值	评 分	
			自评分	考评分
职业 操守	职业道德：廉洁自律，诚实守信，维护出资人利益和公司合法权益。 遵规守法：遵守国家法律法规、规章制度和公司章程规定，保守公司商业秘密。	8 8		
勤勉 程度	充分的时间和精力履职，亲自出席董事会、监事会会议（特殊情况除外）。每年为所任职的正常投资企业有效工作时间原则上不少于三个工作日，担任集团重要子公司的每年走访一次以上。 工作积极主动，责任心强。规范操作OA管理流程，及时、准确完成外派董事监事呈批（备案），正确选择流程呈报项目；原则上应当在10个工作日内完成管理流程并将相关资料交集团公司董监办统一归档。	8 10		
履职 能力	董事 战略决策能力：根据形势与市场的变化分析判断任职企业战略发展方向。 开拓创新能力：提出任职企业改革发展新思路、新举措。 监事 检查监督能力：适时对企业的生产经营全过程以及董事会、经理层履职的履职能力开展检查监督工作。 整改纠错能力：根据监督检查发现的问题，提出改进企业经营管理的意见并督促投资企业整改纠正。	10		

附件 3

