



2.0





---

	.....	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
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
	.....	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
	.....	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

$\frac{3}{4}$



---

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

---

2

---

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

---

"

"

5

**20.**

**21.**

---

		30	
5	"	"	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.**

1

---

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

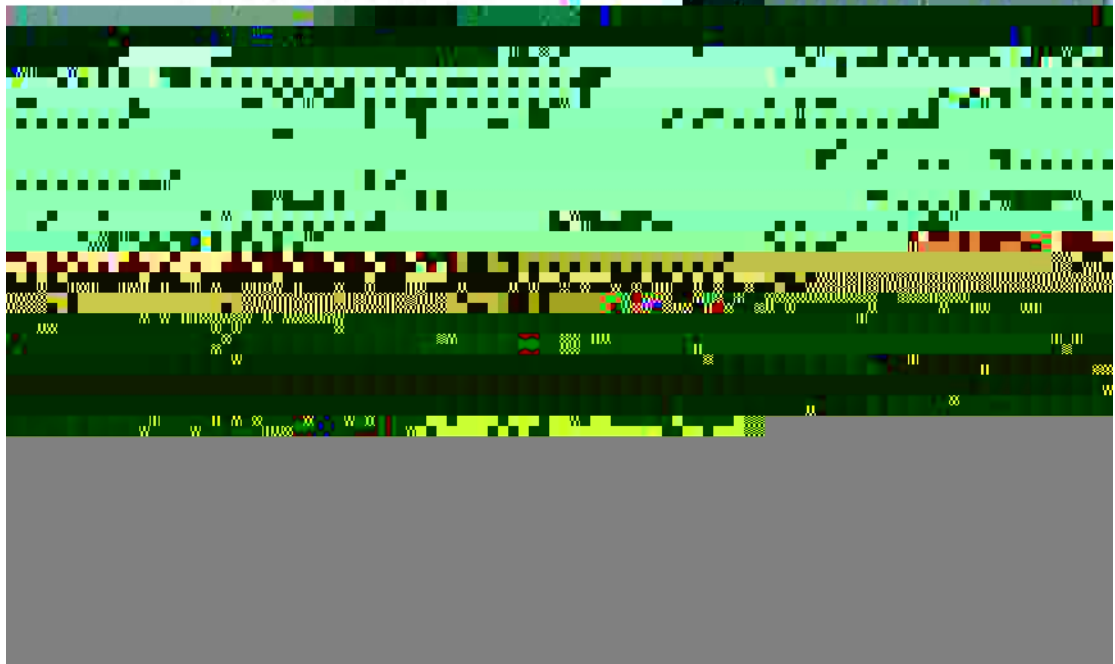
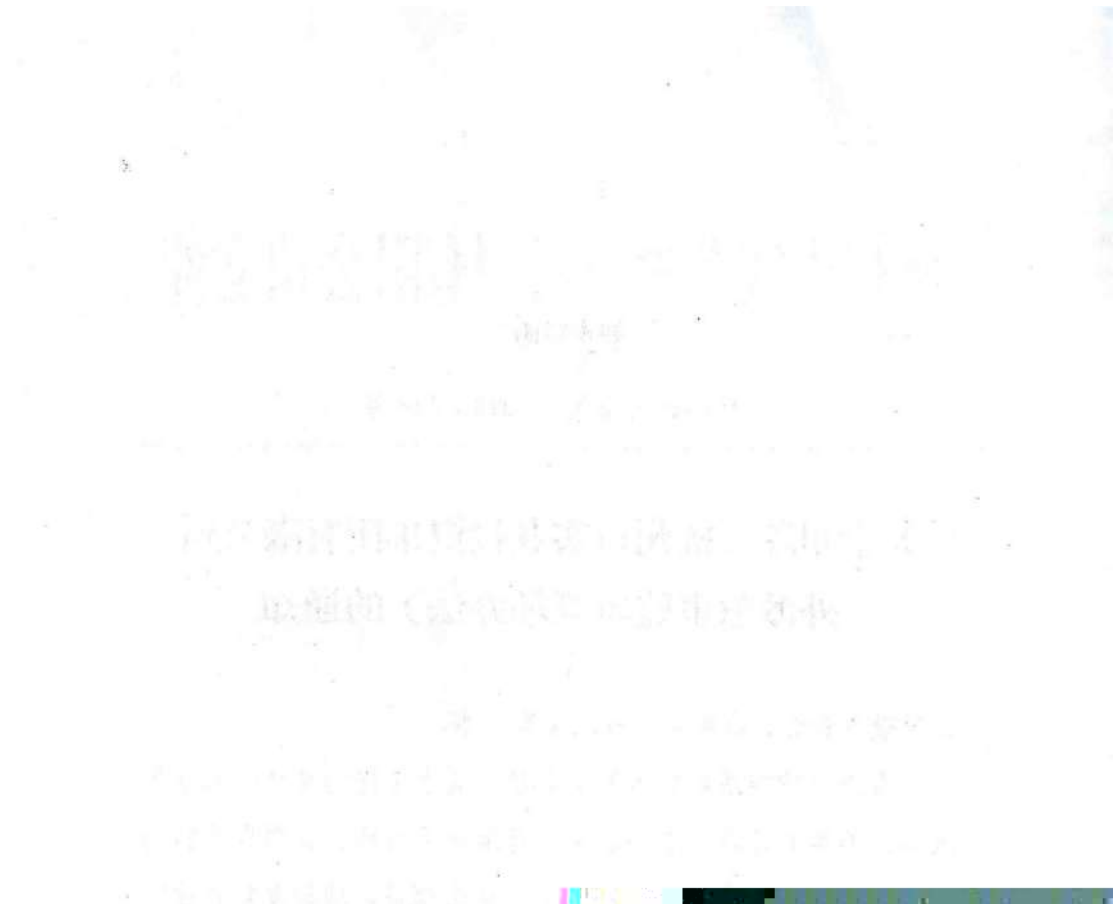
各所属企业、各办事处、外派董事监事：

为进一步加强对公司外派董事、监事工作的管理，完善委派（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。

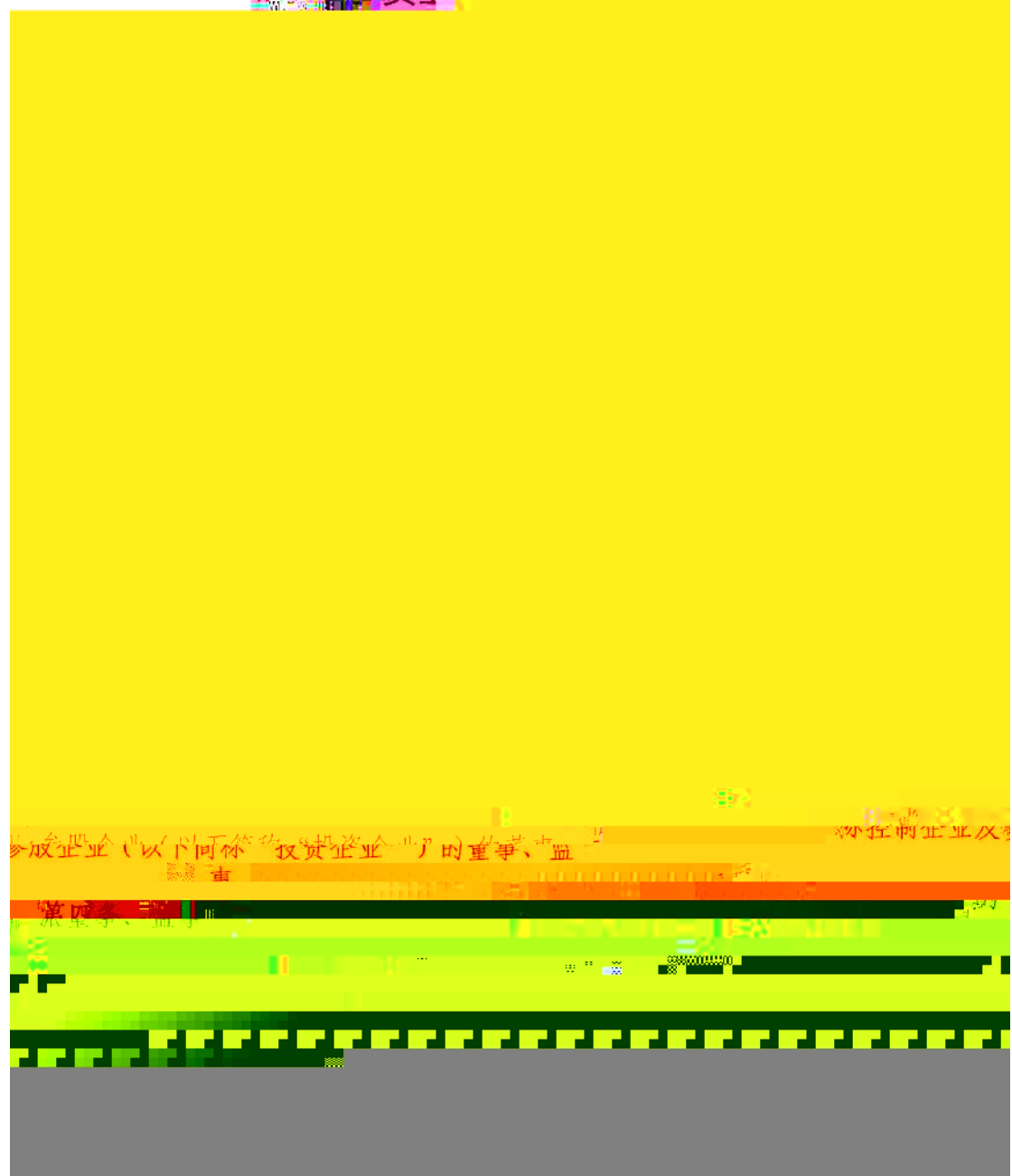
杭州市实业投资集团有限公司

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董（监）事会、董（监）事会审议事项应当充分研究，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

[illegible]

(二)具有良好的政治素质和职业道德，熟悉并自觉遵守有关法律、法规和集团公司各项规章制度，能够忠实执行集团公司的决策方针和依法维护集团公司权益，勤勉尽责；

(三)具有履行岗位职责所需的专业知识，熟悉国内外

(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、集团公司考核同意后，可续聘。

**第十九条** 依据《公司法》 投资企业公司章程

(七) 需要调整外派董事、监事的其他情形。

### 第三章 外派董监事职责和义务

#### 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) 研究和促进投资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) 了解投资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) 发现投资企业存在损害集团公司合法权益行为的，应当及时制止并提出纠正意见；

(七) 定期向集团公司报告工作，接受、落实集团公司和集团董事、监事的工作安排；

(八) 遵守《公司法》、《企业国有资产法》、《上市公司治理准则》

和《和集团有限公司章程》等有关规定，履行和集团有限公司董事、监事的职责。

**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

（五）监督评价投资企业负责人履职情况，对投资企业负责人履职情况进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（六）监督检查投资企业廉洁从业情况，对投资企业负责人廉洁从业情况进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（七）监督检查投资企业安全生产情况，对投资企业安全生产情况进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（八）监督检查投资企业环境保护情况，对投资企业环境保护情况进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（九）监督检查投资企业社会责任履行情况，对投资企业社会责任履行情况进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（十）监督检查投资企业其他重大事项，对投资企业其他重大事项进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（十一）监督检查投资企业其他事项，对投资企业其他事项进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（十二）监督检查投资企业其他事项，对投资企业其他事项进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（十三）监督检查投资企业其他事项，对投资企业其他事项进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（十四）监督检查投资企业其他事项，对投资企业其他事项进行评价，并向集团公司报告评价结果；

（十五）监督检查投资企业其他事项，对投资企业其他事项进行评价，并向集团公司报告评价结果；

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。

第二十二條 外派董事、監事应当履行如下義務：

（一）在職責及授權範圍內行使職權；

（二）未經批准，董事、監事不得與投資企業訂立合同，不得進

行交易；

（三）不得利用內幕信息為自己或他人謀取利益；

（四）不得自營或者為他人經營與投資企業相同的業務，不得

從事損害集團公司及投資企業利益的活動；

（五）遵守應注冊的有關規定；

（六）因怠於履行職責，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（七）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（八）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（九）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十一）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十二）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十三）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十四）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十五）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十六）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十七）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十八）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（十九）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十一）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十二）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十三）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十四）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十五）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十六）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十七）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；

（二十八）因違反本章程的規定，給投資企業造成損失的，應當承擔賠償責任；



#### 第四章 外派董监事日常履职

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审计报告，分析投资

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，原则上应要求投资

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》对议案独立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董监大决  
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 个工作日之内，应当将会议议案、会议记录、会议  
决议及表决情况等相关材料报送集团公司备案，并抄送董监办

---

许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

合规风险的议案，外派董事、

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

要素投资公司及分支机构等；

(2) 投资企业主要产品产能情况，技术研发情况，安全管理情况、节能环保情况等；

(3) 投资企业决策程序及执行情况，内控制度及执行情况，专项资产管理情况等；

(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绩效考核激励机制。

# 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 投资企业管理办法》的通知

集团各所属企业、集团本部各管理部门、各子公司：  
《杭州市实业投资集团有限公司投资企业管理办法》业经集团董监会审议通过，现予印发，自发布之日起施行。请各所属企业、集团本部各管理部门、各子公司遵照执行。

2020年12月10日



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”“集团公司”）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规范运行的要求和对外投资企业股东会决议事项的

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。

第十条 股东的表决权。股东大会会议由股东按照出资比例行使表决权；但是，公司章程另有规定的除外。

第十一条 股东大会的议事方式和表决程序。股东大会的议事方式和表决程序，由公司章程规定。股东大会作出修改公司章程，增加或者减少注册资本的决议，以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

第十二条 设立一人有限责任公司的章程由股东制定。一人有限责任公司不设股东会，股东采用书面形式作出股东决定，并置备于公司。

股份有限公司的设立和组织机构按《公司法》相关规定执行。

第十三条 投资公司应当按照《公司章程》规定定期召开股东会管理，保证《公司章程》得到正确有效执行，要认真做好股东会筹备工作，按规定提交会议材料，会前准备好会议议程和

**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。

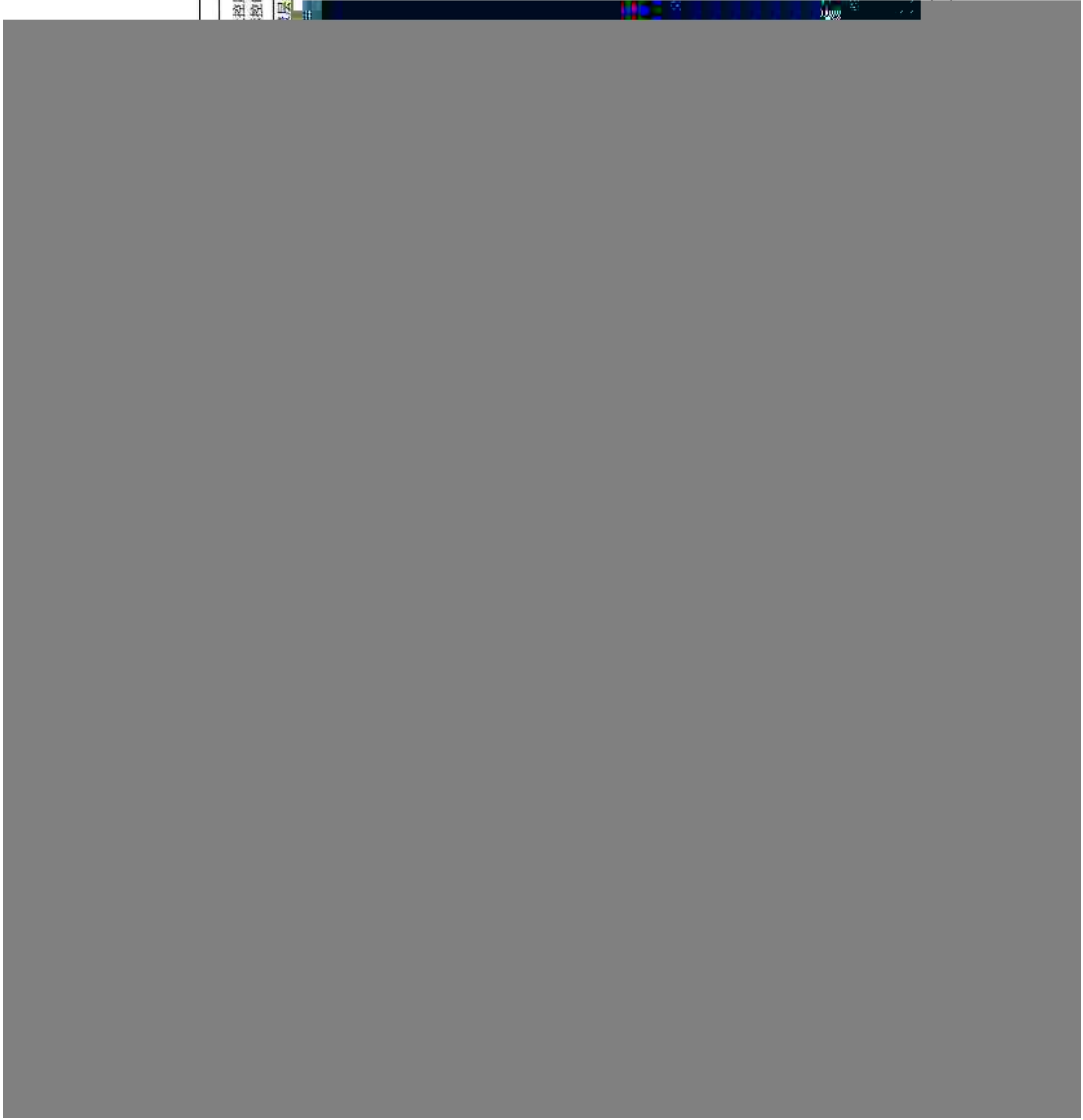
**第十六条** 集团公司对投资企业股东会决议事项实行分级

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

第二十一条 本办法由集团公司董监办负责解释。

第二十二条 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	有否控股的 参股企业	无否控股的 参股企业
决策层级	决策层级	决策层级
	S2	S1
	S2	S1
	S3	S2
	S3	S2
	S3	S3
	S3	S3
	S2	S1
	S2	S1
	S2	S2
	S1	S1
	S3	S3
	S1	S1
	S1	S1
	S1	S1
	S3	S3
	S2	S2
	S3	S3
	S2	S2
	S3	S3
	S1	S1
	S1	S1
附 表一		



---

# 杭州市实业投资集团有限公司文件

杭实集司董监〔2020〕225号

---

关于印信《杭州市实业投资集团有限公司印章》



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

经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，

（十）制定公司的基本管理制度；

为秋秋田云均年任所定。

---

第十一条 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) 提议及开临时股东会会议,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临时股东大会;

(五) 向监事会提出提案;

(六) 依照本法第一百四十九条的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼;

(七) 公司可依法享有的其他权利。

第十四条 监事可以列席董事会会议,并对董事会决议事项



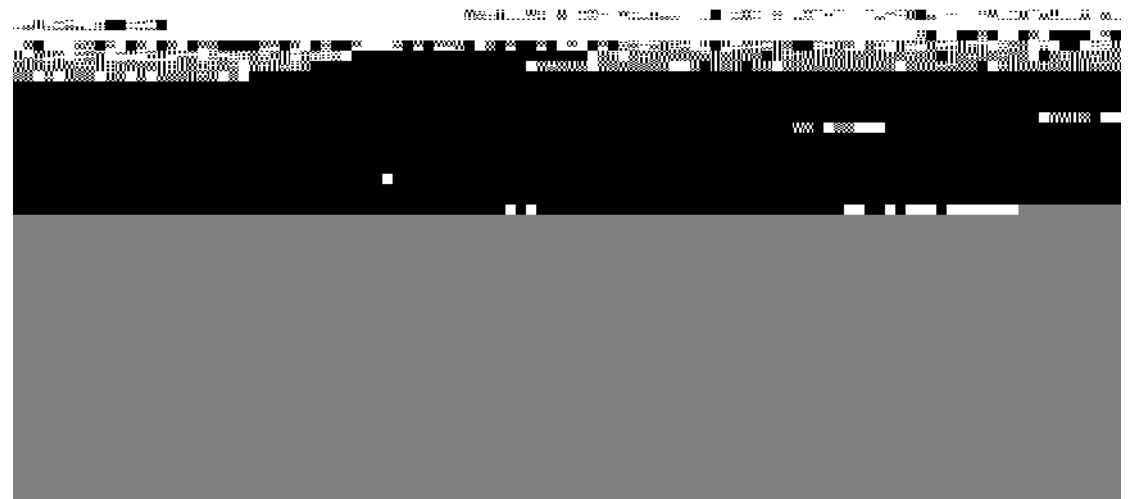
议记录上签名。

## 第十六条 监事会、不设监事会的公司的监事行使职权所

必需的合理费用，由被监督的机构或者个人承担。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有权提议召开临时股东会议。

四、

公司研究决定经营方针、投资计划，制定利润分配方案等重要的经营决策，须经董事会以全体董事的过半数通过。





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) 无表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常委会或集团董事会决策。需要提交总经理办公会议、



事项分类	一级事项	序号
资产管理及投资类	投资	33 境外投资
		34 放弃子公司
		35 设立分公司
	理财	36 购买（赎回）
		37 购买（赎回）
		38 通过其他
	注册资本变动	39 增资、减资
		40 资本公积
	实施员工持股计划	41 批准员工
		42 股权转让
	企业资产变动	43 重大资产
		44 资产、无形资产
		45 其他资产转让
		46 托管或委托经营
		47 国资国企改革/改制/上市
	企业改革/改制/上市	48 股份改制
		49 企业上市
	固定资产出租	50 房产土地出租
		51 其他房产土地出租
	合并等事项	52 重大机器设备
		53 合并、分立、
法律事务类	争议事项	54 重大诉讼、仲裁
		55 和解方案
	行政征收、征用及	56 征收、征用
		57 确认征收、征用
	人员任免	58 董事会换届
		59 董事长（执



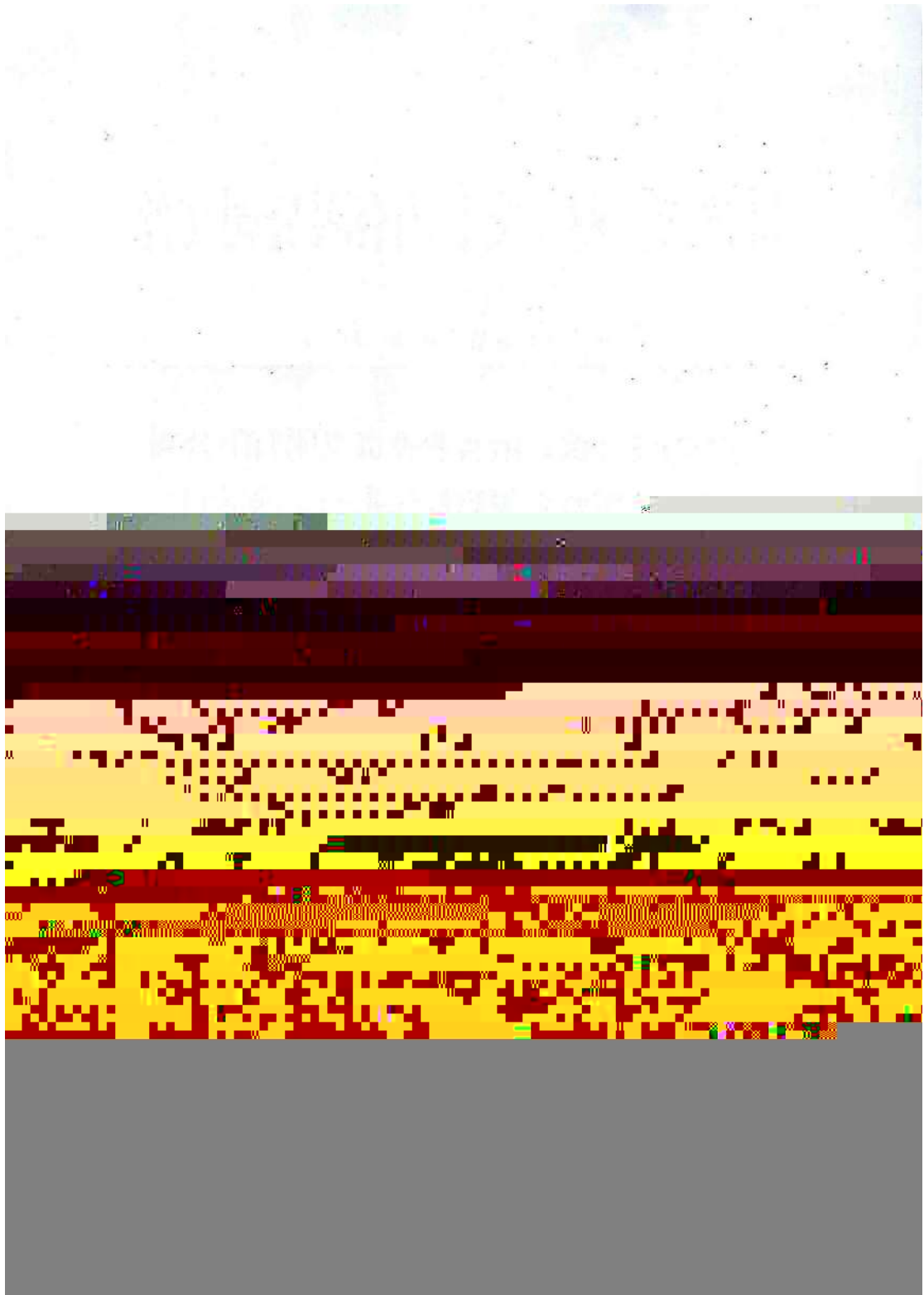
# 杭州市实业投资集团有限公司文件

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、证券交易场所的相关规定和公司章程的规定。

负责企业董事、监事履职管理。

---

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，并使其发表的意见

应当要求求首、求像，会后应检查并休仔具电子

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、报告期个人主要的工作内容；
- 2、报告期投资企业的重要决策及其实施情况；
- 3、报告期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、公司发展历程和沿革、组织架构、股权结构、实际控制人情况</p> <p>2、分公司/子公司基本情况、持股比例、实际控制人、主要业务等</p> <p>3、主要财务状况、主要报表分析</p> <p>4、银行借款、担保情况以及对外担保或存在其他潜在风险</p> <p>5、诉讼、仲裁、行政处罚情况，是否存在重大违法违规情形</p> <p>6、公司主要业务构成、产品（或服务）分类、主要客户和供应商</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、业绩分配模式
	基金概况和具体数据	

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

（一）董事会制度建设及运转情况

---

(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。

## 度工作报告参考格式

决实际工作；

出，条理清晰，内容详实，同时要有数

事会 XX 年度工作报告，报告人：XXX 监  
日。

主要内容

况

及发表意见情况

况

况

况

实情况及对内部控制自我评价报告的审

资产情况的独立意见

行情况

附件 4

## 监事会年

### 一、总体要求

实事求是，客观反

语言简练，要点突

据佐证。

### 二、封面格式

名称：XXX 公司监

事会，时间：X 年 X 月

### 三、正文结构及主

（一）日常工作情

（二）监督、检查

1、公司依法运作

2、检查公司财务

3、公司关联交易

4、内部控制制度落

议情况

5、公司收购、出

6、股东大会决议

---

## 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。

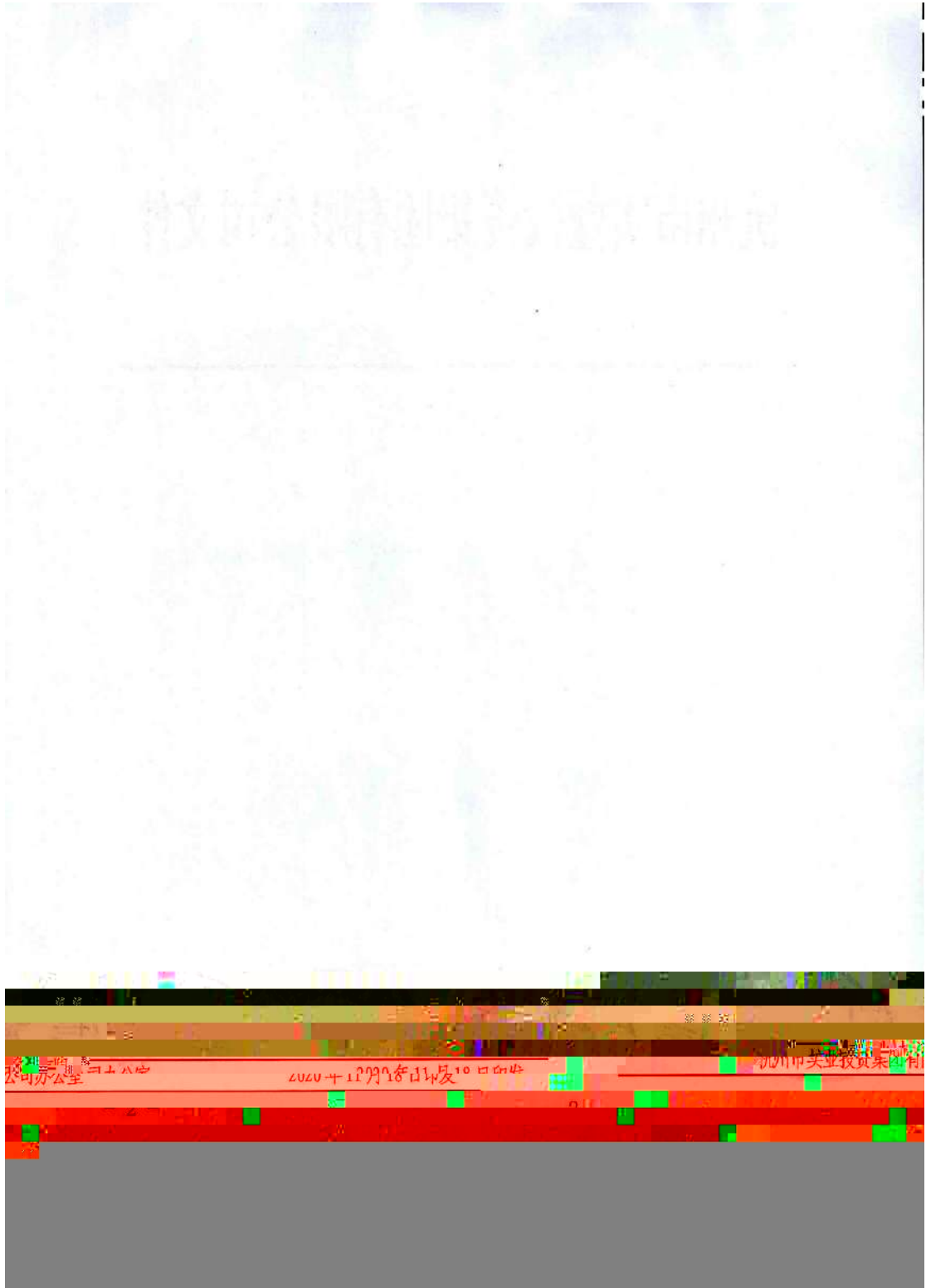
（三）报告字体，封面：标题用 1 号宋体，报告人、时间用 3 号仿宋体；正文：标题用 3 号楷体加粗，正文用 3 号仿宋体，正文内小标题用 3 号仿宋体或其他字体。

# 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

**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“董监办”）、人力资源部、党建工作部及相关职能部门负责人担

任考核委员会成员。

## 第一章 总 则

第五条 外派董事、监事年薪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 专职董事、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。年薪依据任职企业类别、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）董监事职位
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）董监事职位
B3	担任二类及以上企业 2 个（含）以上且一类企业不少于 1 个（含）董监事职位

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付。其他董监事专项奖励依据年度考核结果予以兑付。外派董事、监事考核结果在称职以上（含）

的，原则上全部发还供社分社书柜柜内，长期借用不予归还



(四) 考察是否已入过它的其他需知城市

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、不称职三个等次。

考核得分75分及以上（含）且平均高于总人数15%的比例确定为优秀，75分以上（含）为称职，75分以下为不称职。

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

3. 杭实集团外

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。		8		
	遵纪守法：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		
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。		8		
	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。		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。	10		
		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。			





附件 3

拉薩市國外派駐市監市工作組

