

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

—— ! " # \$ % & ' () * + , - . / 0 1 2 (3 4)
..... ()

●改革创新

要点聚焦:总经理工作报告 ()

关于赴无锡产业发展集团调研 习的报告

..... 5 6 7 8 9 : ; ()

●董监事专栏

专栏寄语 " < = ()

杭 集团! " # \$ % & 理' () * " < = > ? ()

+ , - . / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 业

..... @ABC" < # DEF ()

: ; < = 9 业 > ? @理A \$ % B (\$ %) CD

..... GHI J 9 KLM ()

关于< = 9 业# % B \$ % BCD的EF

..... @ABC" < # NOP ()

: ; ! " # \$ % G 2 HI J 9 业# % B \$ % BKL

..... &' GI QR ()

“MNOP的QR”()

——STU 9 VWXYZ FI J [\ 4] [^ ()

●风险管理专栏

S理TU,VWT!

——_` abcdef gh i j l J 9 k l m ()

CONTENTS

目 录

《cde》 f` >?ghi j k! hl m=5nopqr

.....&' Sw Kxy()

●杭实简讯

杭 集团st u(vwBj&' () Kz()

杭 集团t展 习xyz{ | } U~ B• 神的轮.

.....&' () { | } ()

集团党委书记、# %长沈立赴系统9业宣讲党的z { | } U~ B

• 神.....&' () ~• ()

d@在l 动,风控在路上

——&' () * + i V .

.....&' () ()

共生共赢,服v 7 8

——&' () G * + , - . /

.....&' () ()

杭 集团t展< J \$ &政策) * - .

.....&' () ()

杭 集团st u(财vi 算工作布置Bj 暨财v 继续教育

- . B.....&' () ()

杭 集团st goU心工作Bj

.....&' () ()

杭 集团组织st l J 联络人Bj

.....&' () : ; ()

“数字经济7 8产业, 高端' 造引领发展” 创汇主r 高峰论坛

隆重举办.....&' Gl ()



主办单位:

&no' pqG() rst u

56789、= t v



地址:杭XYZ[\] ^ _ `

a b

电话:()

()

邮编:

传真:()

()

E-mail:

——沈立董事长在杭实集团 2021 年度工作会议的讲

摘要

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

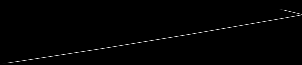
——朱少杰总经理在杭实集团 2021 年度工作会议上的工作报告(摘录)

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：

(7)A 7UVWX“ 5 ”&' i Y

1、克难攻坚取得骄人成绩。面对复杂严峻的宏观环境及疫后压力，集团围绕省委省政府“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“共担”“合力”，取得“&”的发展成绩。() * 报数)，杭实集团+，实现- / 业O1 23, ! 45长；实现67总823,9U: ; <=<67 23, ! 45长，主要业绩=>??取得%@A5B。在C@A的经/ 成绩方面，E聚的FGHI J 9



现= ' 点改革9业(h ` , ' 点改革i j 面
' m(34。在产业服v •) * t 展%w+
Z 权, - , 发%U低. 经/ / O的ABn。l
工J 总8&理1l 办d , 8l 业绩, z , C立
工J 5长k 9业525长+ y 关的联动机' ,
' m(, 发9业3力。

())A 域^ _ [赋能q - ` Va

1、做精平台赋能。以“ 创汇”• 、l J 人
联络机' m4体,先D举办%生\ w) 、高端5
6数字经济、产业服v y 专* 论坛a 7, 汇聚7
8J 源,共8- 作发展,< 成系统g! 9业9手
f 造%系列78- 作: ; : < 业c 3牵手杭s
集团共! L 展核工业业v , 轻联k 明峰w) 在
高端w) = > 领5N&k ? t 展- 作, . A/
[发@大数) l 业引领N&me 联集团3l 信
2, 系统, 数) ACD服v , 轻机m杭 c 3
在纳米BCDE • F U\$到的34难r 3l
%完G的) i 方: , HCm< ` 重大c 3FG
的3&l O66%f 件。m个集信2共J 、业v
KL 、产业&- 、ql MI 于m体的l J 78•
- P成型。

2、做优资源赋能。pH9业&J [,! " 政
策NF期z < ` t 发OI 成功PQr 力9业复
工复产政策n专FNRS[23, Qu + ,
可m9业T | J l 成PU k 3。pH9业
&J 难xxxxxxxxxxxxxxxxxx

工⓪x

峻压神摘严生生路策神共神摘字神宣坛讲神摘环服宣神摘严算动算神生生路策神摘严暨路布服政神生

作办d、qr D* 置&理办d,C立. 委联系
9业' (,~u现* \$ 9业“Q重m大”i 策
次。31t展{ 政风 RpJ控,认 n理总
结 u{ 政风 Rp工作成 ,8, u
({ 政风 RpJ控工作要点,/O1J 23J
D。以 o,、4p@理工作m"手,~面B5
9业从严@党、改革发展成5,完成Y丰集团、杭
J/ ,完成l t集团y `I J 9业o
, ,严f t展6人Bb专F整@、“Q重m大”
(?p? 、坚i ' 789: ; l myY`专F
@理,a成发现qr、整改qr、长534的工作
<环,r力9业迈z 高eH发展水•。

!志O,"难方=勇>, ?得玉成。

uFB{ •' 的mu, O\$到的困难4
1@H, O取得的成 41期好。CA成绩的
取得F在Y委Y政府的坚+领,`,系统~体
Oh2工上`m心,\$力BC的结。在W,
T}集团z D战在改革发展mD的J大Oh2
工,} r E心的感F,致以G高的H

创新m(P动力,以r · \ 5经济发展mG>, 围绕Y委f造“数u杭X x”(“定V, y < 9改革QuI 动方: 机\$, 好统筹发展A 定, ^ * · ' 改革创新, N, 34788级, +, 产业I J A产业服v? 轮 动, 坚定{ keNe + e大< = J P, pj “z } ”t 好局、U好(, ~力以赴m杭XCDR B主s 现T , < x大z YJ K新力H, 以NO成绩迎LC 党 qu。

(v)l > 78! "

1、主要业绩指标稳中有进

" 现- . / 业O1 23, 67总8 23。T u , 集团总J产h 23, < J产h 23。

2、战略投资大力拓展。聚焦; , Y委Y政府“新' 造业, " ”y重大i 策h\$, 3高 V, +, i o, - . 发@I J · 主力 作W, 围绕杭X产业' l + 链? 链延链, u战# I J 总8j 23。

3、改革发展纵深推进。围绕改革难点+ 力 坚, AB · ' l t 集团、\] 轻机混- b = ' 改革, ! z d O- . 杭 e联I J, \$ 创新创业新(, , 转^ 杭J 通WZ 权, ~u完成< 9改革重组整- ` 以上。

4、国企责任积极履行。完成Y委Y政府` h的· C创C任vG>, j n系统总体· C、 定、A{ ; ABL 2Y委Y政府bs , 完成Y委Y政府` h的| } t 发、> 2Z ~ y任v。

())%' / : mn

1、聚焦主责主业,在高质量发展上走在前列

mF 要服v ^ Y产业/ " , ^ 大& n战 # n新' 产业I J 布局。要' m(%产业I J 方z & 1 ^ Y产业/ " , 围绕56`、创新`、 数字经济Q大领5, 布局+, 体、“U< · ”、核 工业、人工u 8、创新x y m 7 3 4 9业, 争取

大F (的< = J P领I ,) i “ ! H”的关 T 核心34qr , m5+产业链I 2链? 主可控8力n续^ " 。! X聚焦P` Ne>的9业 布局, 3, kXY新\ y\ 5政府的战# - 作, m杭X引' NW产业· 、创新· 、' 造· , 34H\ 5经济的J K(; 3, kZ[大 、\] 大 高y院^的- 作, # \$ % 34c 研成 转, , ' l 产业&, , y战# 发展先机; 3, k< ` 传感=创新U心、T] l ' y < ` 创新要D · - 作, 主动(y要DJ 源; 3 k\ c l 复星wx) 生I P > 东方 G的

J Py产业9h机V的- 作, M力* E · m\ I 战# E , 布局> * FG。 u, 战# n新' 产业I J 总8要8破 23, 以 ^ AB=m 的+d ^ * VC杭 战# n新' 产业生d O。

二F 要发@, j N&, ^ * VC产业服v 竞争8力。要^ + 产业服v · 8力34, 围绕 集团7 - e联集团的战# 定V, “c”的! 延 L. Ag/e 。m方面要以系统9业m发力 点, 在VC XWqf O定、I 2链I & y 集成 服v方面f造1 Og h- 作的2d; cm方面, 要) 大k ^ gY, dI 组- J - 作, { 断54 3, - 作g 3, 34k 信- 作4n, / O在工F o' 领5的竞争56, a成在Y, 7T J O 围g的产业服v F 8, mCD产业服v生d A + 经I 。^ * 产业s \ CDk 运/ 8力34,

d Y创V先I \ m期FG要于9u v 6: bts, } 明创u总h经济产业sm期 FG9u要完成主体结V结; , l t u 8' 造 c 创产业s 要< * 启动CD。

QF 要! = & 变革, 大力· 动' 造业高 eH转型。要~面 数字变革专F 工F。关T 要3高认M, 要%数字, 从F b转, m 在 在的举动, 严f; 数字, 改造“t > k”l 动, H> ~Y u“/ 上工业数字, 改造i j 6 、W, Q? 以上的/ ` 9业数字, 改造i

j 6h “”的任v G> ,C立O~数字, Vq 体系,@m. A系统' 造9业数字, CD现B, 3I 数字, 改造4级G> , ' 定数字, 34方: , 在新m轮数字变革U" #机\$, 现高端 , 、u8, 、Cv, 、服v, 发展。要+, 9业创新8力CD。- . 发@系统u99业的引领作W,在f 造 H高8级34创新U心、' 造业创新U心的! X, , 发(C成的创新联- 体A共 n34• 作W, mnU策qr CDCvu8 r r O工厂、杭, 院f 造~降) XW4D. AU心、杭YZ [CD新XW研发U心y 在关 T34 坚方面 现 大作m。W! ,要继续完 E次- 育机' ,通 F核引, 、J源FGy方 b,• 动 H9业z 高新349业迈' ,以创新 动高eH发展。

2、聚焦深化改革,在转型活力上走在前列

mF要 坚难点,以混- b=' 8破9业 发展HI 。%混- b=' 改革作m“mb工F” • ' ,按J <J 委改革G>要R,AB• 动I t 集团、\] 轻机、Y丰集团y 9业混- b=' 改革, I t 集团要通 引1战# I J者6先完成混改,\] 轻机、Y丰集团 要5 • ' 混改. 取得 en' 展。混改 FU要AB• ' 经/ 团OA核心/ OnZ, \ 引' r B J PA 转换经/ 机' =机结- U; , H混改 : 成m • 动9业发展的+ 大动力。

二F要; 重点,n续\$1+力动8。^ * 系统9业改' 上Y' F。围绕U策qr、K源 L、t oMy +上Y9业,“m9m策”e好专F 服v,M力J PY* 主• 9业N变4级。n续• ' , - | O机' 创新。3, 9业Y责人PQ机 ' 改革,• p; 任期O1RS、工J 总8&理 F核,) * PQA业绩联动T; 的Hb, - 方 b;HJ 上级 件• 神A\$ 4p工作要R,n 续N, 4级2业经理人、FG I j 867. J、w+ Z权y机' 创新,HT ^UU改革,

z,V- 战# QR。AB) * Y*, - I 运作h b,k < =产业- I a成高5协! o- , ' m(34集团产业J P的KL力。大力mn系统9 业] k < 9改革 “? t I 动”、“\ 5nW改' I ”、“c改r OI 动”y专F工F, yNF机 \$, 现XI b发展。

QF要N, 路[, " 好< =J P布局N, A结V调整。• 动J 产o置从“= } =”z 产业 eH“好{ 好”转变,t 展J 产~面opY点,a 成mt! Z集团~hJ 产经济52A运I S[的“明8} ”,\ ' mt J 产结VN, 调整Cj 的“工] ”。以“m} m] ”m- 础,mn产业集 团通 Y*, 方b围绕产业链、qI 链、创新链 战# 重组,聚- Ne产业J 源,34N&产业集 U(,e + e Ne大< =9业;按J Y*, ② , 方b ^ * • ' 低5无5J 产A压• &理. 级,以Y<J 委3I 的o理压• G> ^ R' 工作 , " , ^ * %I { V- 功8定V、{ 66竞争N &、_` 发展7力的&主/ 业vA低5无5J 产。9u要压• 杭X9ae =、\] Y丰纸业c 3、bZe联钢贸ymz 级9业,' m(②高 < =J Po置58,服vVC新发展f 局;

完成“z }”发展H/“ ,VCa成上`“mY f”的协!发展f局。

二F要8I \$& 5,n续34“&J P”8力水•。严f; Z东权6,围绕《>?章F》/O要R, O新D>? 9业J P运作 F U关于Z权4;、#%\$%gVy d人@理结V重要f [D, ,\ ChZ东权2。+, ! “# \$%/ O1 2、, 立1 2AAB1 2,N, 4级# \$%1 2F核Vq, 31组织t展! “# \$%9业调研. A, <# \$%在e好9业&理\$ 的! X,' m(345I J K。大力34 • m风控8力,n续• ' 1 V机' CD,结- &理 x动d调整1 V=>、Y面o单体系,完风 信2报告' (,m9m策' l风 Rp,及X发现 置风 i 9,1 J发生重大风 。5 VCM体协! \$&体系,\ %上级 o,整改要R&1集团 o, 工作体系,<' \$成 上`联动,34\$ e5。=5整-U心、goU心J源N&,<' o, 协! 共',r力9业f通Uj k, 现新发展。9u继续F集团^+\$&Tu, 集团l %迎;主要Y责人经济责任o, , ~体Oh2工要' m(3高政@ V,+, m\$&VM,{ n{ o严f e好工作o- A! pV`的整改; ,以整改mq机•动经/ &理YF工作u上新 阶。

QF要8I &理4级, ^* u慧&理• CD(h。以信2, CD•动集团&理- 础变革4级,围绕“ Wm先、r T 4级”的 s,按J Um(VC完 服v &理Q要的系列- 础2 WH系统,U二(CDf破信2t u、; &控要R、mn u慧i 策的数字vwx的两(t战 #,a成集团,控、] Z>?联动的工作<环,通 新mT信2, 手段78集团&理u慧转型4级,VC“W数) | y、W数) i 策、W数) &理、W数) 服v”的1 V、. A、调T、服v机'。() / “, 9u要完成人力J源&理系统、J产

&理系统CD, ! X要围绕u慧&理要R3, (C成系统的功82W, . 在系统协! 方面a成成WEF, \ e到以56<发展,以&理塑az。

4. 聚焦赋能合作,在开放共赢上走在前列

mF要3, 认M,: p y•m78路[。~经muH的78VM- 育、78{围/造,集团78型&理组织塑造(6| a。在新XT的新U点,未; 78工作要迈z>m, ,a成“# \$QR—创造* <—• m78—qI 共J”的完整<环。C} F未; 78工作的 路[, F6体>mA要R, 要%W&1到集团经/ &理8T,; 到28h 的z常工作U,H集团~员8~记于心、`v于l ,m集团f造产c &结- 的<x, l J• 造核心竞争力。

二F要+, l动, • mp; 78重点任务v。集团Yh' • 要结- ?@功8定V,Y=@手、Y6j vml J9业78。产业l J• 要^大6=• ^J源的9业l J, L. 78J源储6;“创汇”y78• 要坚n定V、• 耕8作,集聚78J源、f造78* g。9u要围绕系统U策qr、杭s集团、杭YZ[y9h9业,e e8l 业上`游产业链t wA研究,) * k9h9业D立- l t展上`游产业链. 购,a成mz78经e成 ,以WH杭 集团: 成m3bl J9业欢迎的6体788力的产业l J•。

5. 聚焦转型保障,在行稳致远上走在前列

mF要3, 人 +9, CD人 发展新高, 。立引 大f局。! o集团战#发展方z, H! 引' Agh- 育协! • ' , CD H院工作、? D工作 y高端人 • ,AB] ^ ^Y高端人 : B, n续办好杭 ^s? 主: B,汇聚H. 次人 PK9业发展QR。! X要- 沛gh人 蓄水池, 夯 高eH发展- 础动8。创CW 新hb。N, u轻Oh 育

功8CD、产业I &J • CD、9业 , C D”y} 方面工作。G>F 成长mH无锡经济发展6= ^大KL力A带动力, 在关T领56= 控’力的W- n<=I J控Z集团>?。

无锡产业集团以“调整、转型、N, ”A“创新、创业、创I ”m主D,+ , 集团&控力,以5 H产业发展带动NHJ 产的发展, 以+大的g h调控; a成+大的! h竞争8力。通 产业 I J、J 源整- , 抢占战#n新’产业的’高点,引, r BI J方z ,• 动产业结VN, 4级,成m体现政府V] ,引领r BJ 源N, o置,AB” i r B责任的产&整- • A发展 • 。

三、无锡产业集团产业布局

无锡产业集团主/业v 包括六大g: 汽车零h件、+, 体封5、纺织、创I s\ 及9/、工 F 34服v AXW贸易。UQu; 的/业O1 AK679} br。

(7)t uv 9wp 板x

汽车零h件的经/主体威孚高c F<g ^ 早上Y的汽车零h件9业, . k于 u、 u在3圳a易b ZA Z上Y(ZT

”, ZT”)。G&产* i j g 燃机’气系统、g燃机燃Z V射系统及机动车尾气D 理系统。

威孚高c mG<g汽车燃Z V射系统I 业u99业, T u v ,在柴Z V射系统方面, 66u产 k 燃Z泵、 k套V Z =的生产8力。在汽车尾气D 理系统产* 方面, 66u生产 k件< , =及 k件M声 =的生产8力,产8/h 于gJ生产9业的&列。G&在尾气D 理系统方面,威孚高c在? 主* g乘W车Y* U的Y* 占= 6j 。

()/H 板x

无锡产业集团的+, 体dg主要F k韩< 海力 - 作,W! R] k %上海Y虹无锡- , (津U环大硅片研发y F G,r力f造U< 集成e路产业] U的“无锡dg”。

+, 体dg的经/主体m太B 业H>? 海太+, 体。海太+, 体由太B 业A~球U 二大 生产c韩< 海力 株bBr于 u共! I J D立, \$册J Pm 2G 3, 9U太B 业nZ 、韩<海力 nZ , 海太+, 体I J 2G3购买%韩< 海力 =的+, 体封5D’ D6。

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h件	853,560	211,462	826,295	192,881	835,474	203,193
+, 体封5	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I s\	98,903	26,943	63,188	16,046	265,949	30,086
工F 34服v	757,220	113,173	1,087,040	143,903	1,273,195	155,551
XW贸易	153,049	518	1,879,756	7,351	3,736,420	3,438

海太+, 体主要从%) p及封5D'、h组服v, 主要业v包括 • 片) pD'、封5、封5D'、h组5o及D' y, G&(成m韩<海力 i 韩<Ph以! U二` D 工~服v I 2c。海太+, 体 =员工 S, ` , 面 A ?。 T u v , 海太+, 体(a成 Q寸晶圆封5产8h到 2颗v, h组 kf v的生产8力, 产8/hV" < g&z, 9U占~球 封5D产8 , m~球U二大 ' 造c。

海太+, 体的经/hbFk韩<海力 { y关-作协j, 由韩<海力 以z海太+, 体mS"~h成P 固定O2"的hb购买海太+, 体的+, 体集成e路生产D 工~服v, 每u可j W kG367。Uu; , 随海太+, 体的产8释放及韩<海力 单的5长, +, 体D工~业v发展迅E。

(v) i q Ny 区p 板x

创I s\业v主要包括创I 业v A创业s\两g, 主要运作hbm; 创I 业v由H>? 创I 集团HNeFG' I I J, 创业s\业v由H>? 无锡Y=创c3创业s=q>? A无锡锡东c3产业sZ+=q>? . k I J CD=创c3sA锡东c3s, 上述两个s\W于I g 者 售给被I J 9业' I &, 及产业, 生产HW。

() 创I 业v主要经/ 主体m创I 集团。作m无锡Y唯mm个Y级创I 机V, 创I 集团主要通] k D立r B, 创业- I 的方b I J N eFG。 T u v ,] k D立创I - I m, - I / hm 23, 创I 集团H- I - ! I J 8m 23, x I J 8 2 3。I J 领5 及软件信2、生\wx y。

() 创业s\业v 的经/ 主体m无锡Y=创c3创业s=q>? A无锡锡东c3产业sZ+=q>?, 经/ 的创业s\主要m=创c

3sA锡东产业s, =创c3sV于老d\, 主要经/hbmgI O1; 锡东产业s 主要经/hbFms\ : c引J , m1s9业3I 咨、展r y o套服v, 按J m定4; H1s9业的! O(R' I . 成, ' I 轻J 产的运作hb。

() , z { 服 板x

工F34服v业v运/ 主体m二级H>? z mc 3, 系无锡产业集团于 u O购. 纳1- . O围, . 于 u通 太B 业重大J产重组, 成m太B 业H>?。z mc 3由u成立的U 机>工业hz mD, 院整体改' 成立, m<g6先整体改' 的大型D, 院, F<gl 大的集成e路工FD, 院Tm, ; 于<g领先的eH高c3、新8源k生\工FD, 院。z mc 3主/ 业vm工F总" 包及工FD, 咨, 以及=>9在光" e D, A总包业v方面的经I , L展的光" e I J运/ 业v。

z mc 3? D立以; m直从%工F34服v业v, 主要经/ 方bm" L工F CDF G的工F咨、D, 、\$理、FG&理A工F总" 包业v, 6体服v包括: I J FG可I n研究; mC/工FFG3I / " 方: AD, 方: y咨服v; mCDFG3I (D, A 工] D, ; m业主的总体FG3I 工F总" 包服v, 包括FGD, 、工、Z购、C5调'、人员- . A' 车yFG~ F, 协r # f I 终 现FGCD G>。G&z mc 3工F34服v业v主要服v I 业meH高c3、新8源、生\ ' x、高端' 造业、cWC/y领5。

(*) | o} ~ 板x

XW贸易dg运/ 主体m无锡<t I ; J源=q>?及9` ; 9业, 于 u新D立。XW贸易dg业v以=v I ; m主, * b主要及\$、铝、%y。尤9F在e) \$Y*, <t I ; 在境g! =丰富的上` 游产业链J源, - 于现&贸易m核心, 通 结- { ! X间、{ ! ,

的I QS[, 可以从q f ^低的, \ Z购e) \$, . 运' QR ^大, 售q ^高的, \ ' I 售, 从而成me) \$Y* 的主要7动n3I 者 Tm, < t I ; ? @ & J h b 主要= (Z 东M [A Z 东i j ` 的OI) F 8(.

() • 织板x

纺织, B业v 的经/ 主体主要m太B 业 (WXT")AY* 织造。纺织, B业v 主, 产* m+, - H布、. 布、+, 工业/ AO 布, T u , (a 成u产- H布 k 吨、. 布 k 吨、工业/ k 吨AO布 , k 米的生产8力, 产8/ h 于< g & 列。

纺织机> 的主要经/ 主体m宏源机e 。在 , B ^ 工D6的34水• A生产/ h 1 L U < x 先' 水• , 产* 关T 34h到 领先水• , () U < 纺织机> 工业协B的统, , “宏源”g 系列, B高E 2力/ 机P续 u 在< g 产

HUm, Y* 占= 6j n在 ; 3纺45机系 列产* 售成m< g Q大I 2c Tm, I F总 HHu; S列< g & 6。

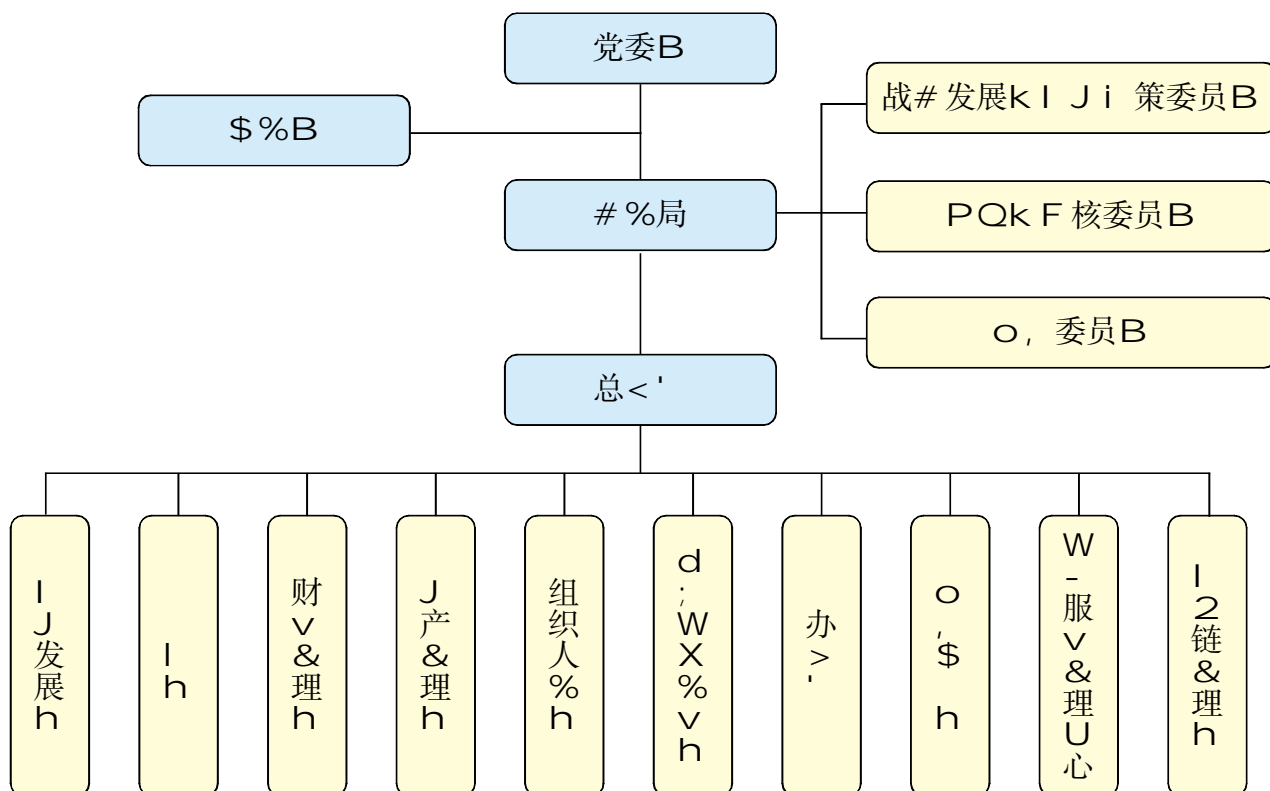
() L p (. O)

无锡产业集团 ` 的无锡Y 7 8 ^ 9 X o' = q > ? 成立于 u , Fm%j 无锡 ~ Y U o ^ U k 生9* C ~、 / 养1 : 、 O 1 成长而~新D立的mF > 2nc生j 工F。9主要业v FmUo o' 9X, { 以 / 6mG的, AB! I < 9的r B责任。

四、无锡产业集团管控架构

无锡产业集团g DI J 发展h、财v & 理 h、I I h、J 产&理h、组织人%h、d; WX %vh、办>'、o, \$ h、I 2链&理hA W- 服v &理U心 个28h 。Y主要h 289` :

图2 无锡产业集团组织架构



Go :t u

(7)qG789

Y责宏观经济a &、政策及产业布局的N
，o置研究；Y责'定A完 集团ghI J &
理' (；Y责战#发展/" AU长期、u(I J
，" 的研究编' . 组织 ；Y责I J FG:
F &理,包括F GO集认W、oz 协调、H! ；
以及\$ A协调集团在CFG直T] kI J
FG的=工I OAV 。

()q 9

Y责' 定. 组织 I I 业v发展战# /
" ,统筹集团J 源要D,通 主业 、战# .
购、重大重组yJ P手段AB• ' 集团J 产W
X, ,VC集团主业上Y• ,KL! hI &机
V、J PY* J 源,k 体产业T间在&J、F
G&、I &服v上a成协! 发展,34集团可
n续发展的g生力。

(v) I J 9

Y责C立O~集团ghYF财v &理' (及
财v控' &理7F, . 组织 ；Y责集团~
面1算的: F &理,Y责集团gB,核算&理,
e好I &J &理及! v筹" ;e好b; ~J、控
Z单V财v工作A财vg控' (的 I S[
的=, \$ 工作; Y责集团gi j - ! 的o
核、{ \$A I ,] k o定集团重大经/ , "、
I J , "。

()GHI J 9

Y责集团J 产经/ &理、经济运I \$控、经
济责任' F核&理AJ 产经/ 委> &理y &理
' (A&理7F的CD; Y责3I 集团J 产N
, 改造, " A 方: ;Y责集团J 产的经/、
Y3、转^、置ym系列J 产&理工作;()
无锡Y/" 要R,Y责协调、<%d' s 9业
在协j 期qg>?、a, y工作;Y责o核p定
b; ~J、控Z 9业的u(经/ G>。

(*)组织 # 9

' 定集团人力J 源发展/" ; Y责C立O

~集团人力J 源&理' (k 7F; Y责b理员
工P , 理 动争j k 动 ;Y责集团b
; ~J、控Z单V领, 班HA领, Oh的&理、
F核工作;] k集团重大人%调整k Oh任h、
@A、B4y %F的研究;Y责集团" I # %、
\$ %A财vY责人的F 、任h、F核y &理工
作;Y责集团及b; 单V的党v、工B、共青团、
统战y工作。

() b# 9

Y责整理汇编集团业v O要的Ybd; 、
d/A/章, Y责集团YF' (定C&的d;
op;Y责集团H! I 、重要 件、Y` - !
的d; 关AWDB{ ; Lb集团d定T} 人
的委>,] ^ A& 3动;Y责集团!
d; 顾q的联络、协调工作;Y责集团d;
的1V工作以及E<、 3动的策" yd;
%v &理工作;Y责集团上Y工作的: F &理,
=, 、协调、\$ 集团b; ~J、控Z 9业的上
Y &理工作。

()=tv

Y责UF # %BA经/ . 的工作, "、总
结、件、=r、重要 CA集团重要业v 7F
y重要 字XW;Y责集团 件的传G、办k
&理,组织汇总集团u(W- nJ W,e好 书
- : &理工作; Y责集团信2, 及r 络&理工
作;Y责4p\$ 、宣传联络、DH服v、信wL
I、C~j J y工作。

() < 9

Y责C立O~集团gho, ' (及9工作
7F;Y责4p集团b; ~J、控Z单V的经/
3动、财vB[, \$ 9- d、- /n。Y责b;
单V主要Y责人的离任经济责任o, 工作;Y
责 <整改YFg、! o, U发现的qr , K写
o, 工作总结报告yo, 工作;Y责集团. 4、
\$ 工作。

() 5) I J 9

Y 责集团ghl 2链服v 的FG< 调、'
作FGL算; Y 责' 定l 2链服v 的 售AZ
购- ! ; Y 责l 2链服v - ! 1 | FU的y
关%x 。

(()综q服 l J y;

Y 责 机关%业单V%M人员的服v &
理; Y 责破、关、N9业> &人员的服v &理A
定j 工作; Y 责集团%M人员&理; Y 责
< 9改革

理V 9业NHJ源, HJ源体系U低o# \$ J源及Xo理%I、deJ产' I整体改革、!、J源重组整-, 现9业Y` J源要D的N, 整- A高56W, 集UJ源r力&<好PI Jq期^长的N& 体产业* E成长。

cm方面• ' 集团• >?、产业集团T间FG、J源AJI y方面协! -作,从产业的协! n,产业链上`游延伸n上面\RI J机

B的联动,a成gh=机生d<环, 现成 放大52。通 9业ghJ源要D整-、!、`产业间yk协!,核心主业dg间yk运作,•动、,JI、人、34yY`要DJ源z N&产业集U, 现J源共J A专业, &理,a成Y重点产业] 9. '、=机结-、k mmQ的~面* E发展f局, ~力f造产c &结-的<x, I J•。

附录:

一、无锡产业集团投资企业情况

主要重点~J控Z>?:

- ◎无锡威孚高c 3集团Z +=q>?
 - ◎无锡Y太B 业Z +=q>?
 - ◎无锡宏源机ec 3Z +=q>?
 - ◎无锡产发I服集团=q>?
 - ◎无锡锡东c 3产业s Z +=q>?
 - ◎无锡Y=创c 3创业s Z +=q>?
 - ◎无锡<tI; J源=q>?
 - ◎无锡YI v J产&理=q>?
 - ◎无锡• ^微传感34=q>?
 - ◎] 78大环j c 3=q>?
 - ◎] 7汇联铝业=q>?
 - ◎] 7太B 业新XW=q>?
 - ◎无锡8大Cv环境N好XW34研究院=q>?
 - ◎无锡78_副产* \ 7Z +=q>?
 - ◎无锡Y78 ^9Xo' =q>?
 - ◎] 7z >光" c 3Z +=q>?
 - ◎E 得c 3(无锡)=q>?
 - ◎`而1 * E' 造c 3=q责任>?
- 重点] Z单V:
- ◎Ca QA(无锡)=q>?
 - ◎无锡锡虹联• I J =q>?

◎] 7无锡b\集团Z +=q>?

◎无锡(鹏集团=q>?

◎U环领先+, 体XW

◎无锡布c机>'造=q>?

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B, |
| 夏启祥 | # % \$ % & 理办>' 主任 |
| 陆 敏 | J产&理hh长 |
| 俞媛静 | 财v &理hh长 |
| 王河森 | 战# 发展h副hh长 |
| 沈继富 | 战# 发展h |
| F• (| 杭 J & I J 副总\$ |
| 徐(j | 杭 J & 高级I J 经理 |

无锡产业集团LI 人员:

- | |
|-------------------|
| d ' 副总< |
| e 杰 财v 总\$ |
| f g I J 发展h副hh长 |
| h佳i d; WX%v h副hh长 |
| 黄 j I I h副总经理 |
| q93 J产&理hC~主& |

三、调研图片



Hp () . /

/ H -



《董监事专栏》专栏寄语

《" <#B 》 4组 。

4 () 7] 《() qG p . I J = 》^
* W+ w, : &x STIG H 赋能qG p
O" <#I J 。" <=>? # 解 ,A
4与 x 7% 。

为# 7&Nctu dJ [, z " # . <#
. C能 8{ 效 , mn 7 5 G<I
要 O" <#[, 不\ 8} " <# C能 , () " <
= i j I J 9^9 协同 rG 营 m
= 为4vDO "() @A" <# C能 8} B题
N", 认 , I , ; b,ab
. p I _ 、D 、 R、K 、w 、
、DEF NOP^ | ,KLM
, A W。 4349g O ; b,B8.
各ur所 。

后] [^同 《红 I 》cd 4 《STU9
VWXYZFI J [\ 4》， ZF坚持 J不
,A - t=#; #用,E 紧 ;
加 GOI Ji , I OI J 需要F
厚 , 6 ; { O \$,
坚\$JJ8Y; T 当 cT 当。A 。

T J srs, y不 X处 ,
各u pk正。

" <= 助《&' B 》 《" <#B 》, %为
() @A" <# 同 38 7 、 Ost。
* 4 各u" <#、c 各u领H 同 3 q 。

杭实集团外派董监事管理制度解读

——以《集团I J 9业Z 东B&理办d》《集团I J 9业# %B\$%B &理办d》m;

□" < # I J = t v > ?

U期,杭 集团发布%《集团I J 9业Z 东B&理办d》、《集团! " # % \$ % &理办d》;以及《集团I J 9业# %B\$%B&理办d》、《! " # % \$ % F核办d》、《! " # % \$ % 1 2s作=引》y}个' (件。P k' 4:) * , k Y V! " # % \$ %共! 习a 7, x运WXQ以: b 件mm。 U{ o T I T , HQz V=: 。

一、五个制度出台背景

<v院<J委 u v z D发《关于以&J Pm主^ * < = J产\$&28转变的V` 》,pHo&< = J产\$&I V、_V、TVqr,从\$&理、\$&重点、\$&方b、\$&, zy方面作I ~方V、(Pn转变。 u v z <v院<J委发布《关于U_9业^ +] Z&理=关%F的通U》,要RY_9在以] Z方bkY` b=' 9业- J - 作U/Os作,+ , \$, = 5Ch< = J产C~。

<` “<9改革QuI 动”方: 3I ,要a成 ^成W ^定型的U<j v现T 9业' (A以&J Pm主的<J \$ &体' 、• 动< =经

济布局N, A结V调整、3高<93力A56 y方面取得明=成5, \ 5+ < =经济竞争力、创新力、控' 力、KL力A<风 8力。要8 I " 好U<j v现T 9业' (CD,理o党委、# %B、\$ %B、经理. Y@理主体的权责。要&J Pm主, 个 ^ \$重;- 于I J关系、< = J P整体功8、%U%D. . . `、3高eH52。

9u v,集团# \$办: b,立运I。新a &` ,杭 集团\$力f造产c &结- 的<x, I J • ,致力于产业I J ^产业服v,以78 +, I D&理, AI J 9业共! 成长m大。h 认 EF, AB) * Vn- 于&J P, z,从! " # \$ % &理 UHI J 9业qI &理的“ ” (体系。

、bo&J P, 9 eF作m< = Z东要 I HI J 9业< = Z东的责权6A作mABZ 东78I J 9业的&理控' 权AKL力。PW, h 认 调研, H系统 ` ~J控Z 9业的《>?章F》' I n理, z > * 9业 习取经,在28h 的大力mnAo- ` , 9u' 定%《集团I J 9业Z 东B&理办d》,明p%Z 东Bi

j %F 大`、F 8F 的《集团I J 9业Z 东Bi j %F o单》A. Q级的. 级 权i 策 &理办d, 严f / OI J 9业重大%Fi 策F ~A 7F。

、I HABZ 东权6Q要高De = 专长的 mm! " # \$ %人 O 。m^ + 集团# % \$ % &理, f 造78型的专业, 高De 专2AY 2y 结- 的# \$ %O , h k 党C工作hm U, 在集团~J、控ZA x 控' 9业U pm 定数H的专业人 , C立%集团! " # % \$ % 人 A, G&(- P完成, / hm 人, 9U9 业 人。! X, H《集团! " # % \$ % &理办 d》作%^大B(的 改A完 , 明p! " # % \$ %1 2要坚n&J P理 , 坚n=d=/ 1 2, 坚nHq, 立1 2, 坚n789业的 s。 ! " # %、\$ %2o 主动i o 作m, 34办% 56, JO,) I J 9业重大风 r s, \ ChI J 9业及9~体Z 东62, 78mn9业 发展。

、在C立完 - 于Z 东权6的《杭 集团 I J 9业Z 东Bi j &理办d》A- 于Z 东T } I HZ 东权6! " # \$ % &理%F 的《杭 集团! " # % \$ % &理办d》的- 础上, \$力 C立1 Oo套' (。

mF H集团现=! " # \$ % &理' (' I % n理A完 。集团于 u通 成立重点FG 课r 组, ' 定%包括财v &理`、J 产&理及I J`、d; %v`、人%任hF核`、- 础&理` y, 一个8F 的《集团I J 9业# %B\$ % Bi j %F o单》A. } 级的. 级 权oz I J 9业# %B\$ %Bi j %F / 定。在经 二 uH的 x运I - 础上, 9uHo单u次' I % 完 , : b' 定%《集团I J 9业# %B \$ %B&理办d》, HI J 9业# %B\$ %B重 大%Fi 策作%明p / 定, 严f / O! " # \$ %1 2, { 断3高1 256

二F' 定《杭 集团! " # % \$ %1 2s 作=引》, 明pA / O! " # \$ %z 常联系A工 作X间, 1 2mnA协r、信2关\$ A US 权, 赴I J 9业调研、\$ 4p; I g# %B\$ % B、B& qA调p、发} k BV`、Bj 记录、 J Wj &, 工作t 报及工作报告, # %B\$ %B u(工作报告y, 作m! " # \$ %1 2的=引。

QF' 定《杭 集团! " # % \$ %F 核办 d》, 明p! " # \$ %F 核2ue坚n>t、> •、>: ; 坚n权6、svA责任y统m, , - A | Oy 结- ; I 定HF 核k 定nVqy 结- , z 常F 核k u(F 核y 结- 的方b, 从I mA 业绩' I F 核的 s, ? VA# \$ 办F V以! " # %、\$ %的2业s、HqF (、1 28力、 工作业绩主要g 3, 重点8I 工作业绩; 任29 业F V以1 2S[m主要g 3。

' (的生命力在于=5 I。` m(h %按J - d / O、• O高5 s, 坚nqr, z、. 级 权、8I 重点, 以o单&理; o 1 2 , +, ! " # \$ % / O1 2、, 立1 2A AB1 2; 按J m级&m级 s, =, < 集团 I J 9业C立完 # \$ % &理' (。

二、《杭实集团投资企业股东会管 理办法》核心条款解读

《杭 集团I J 9业Z 东B&理办d》(以` 简wZ 东B&理办d)b = I J 9业Z 东B &理, F = HI J 9业Z 东B / O运I 的要 RA HI J 9业Z 东Bi j %F oz 7F 的 / 定。

《Z 东B&理办d》明p坚n=d- / s。=J《>? d》/ 定, Z 东BI H以` 2权; i 定>? 的经/ 方pAI J, " ; 举A 换 &由2工T} i 任的# %、\$ %, i 定=关# %、\$ %的报Q%F; oj z m# %B的报告; oj z m\$ %B 者\$ %的报告; oj z m>

？的u(财v1算方:、i算方:;ojzm>？的67. o方: Av?de方: ; H>?5^者少\$册JP作Iij;H发I>?ZX作Iij;H>?-、.立、)#、o算者变>?ab作Iij;改>?章F;>?章F/定的9/2权。!XHZ东Bstf件、s集k主nj%方bA}iF~y作I明p/定。

在!U,集团=的IJ9业在章FUHZ东B=jk|定%F。

《Z东B&理办d》明p I o单&理。集团HIJ9业Z东Bi j %F I o单b&理。&期Hb; IJ9业的章F作%n理,按>?dU Fd定%FAIJ9业章FUj k|定%F' I整理.`,I终. m大`、F8F,'定《IJ9业Z东Bi j %F o单》。

集团b=IJ9业的Z东Bi j %F在信2系统以t zab报集团oz。o单U专D置28h B{。集团#\$办主要o核Z东Bi j %FFw;于《>?d》《>?章F》/定的Z东B2权y;28h主要o核Z东Bi j %F-d-/-理ny。

《Z东B&理办d》明p I.级权。《IJ9业Z东Bi j %F o单》,按J重要ns,Z取.级权oz。oz. Q个.级,Um.级业v. &领、U二.级总经理、UQ.级#%长。

《Z东B&理办d》9/主要f[9`:

、集团>?IJ9业Z东Bi j的重大%F,由集团>?党委B # %Bi策的,由集团>?党委书记 # %长{发,I HZ东B}i权。

、集团>?IJ9业Z东Bi j的重大%F,权集团>?总经理i策的,由集团>?总经理{发,I HZ东B}i权。

、集团>?IJ9业Z东Bi j Ui明p

由集团>?# %B、党委B、总经理办>Byi策机V及权# %长、党委书记、总经理i策T!的9/z常n、F~n%F,权集团>?业v副总经理i策. {发,I HZ东B}i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IJ9业# %B\$ %B&理办d》(以`简w《# %B\$ %B&理办d》)b=IJ9业# %B\$ %B&理, F=HIJ9业# %B/O运I的要RAHIJ9业# %Bi j %Foz7F的/定。

《# %B\$ %B&理办d》明p要=d-/.()《>?d》A<J&理y关/定,要R/OIJ9业# % \$ %gVD置, <IJ9业:常换|。从/OIJ9业2工# %2工\$ %'(I发,重新n理A/O现=IJ9业2工# %A2工\$ %。G&集团>?`b;~J控Z9业{uD置2工# %,P2oD立\$ %B,.D置2工\$ %, .Cj9业由.委书记工B主gi任。

《# %B\$ %B&理办d》明p# %B=J《>?d》/定IH以`2权:# %BHZ东BY责,IH`列2权;s集Z东BBj,.zZ东B报告工作;I Z东B的ij i定>?的经/, "AIJ方: ;' >?的u(财v1算方:、i算方: ;' >?的67. o方: Av?de方: ;' >?5^者少\$册JP以及发I>?ZX的方: ;' >?-.、.立、)#者变>?ab的方: ;i定>?gh&理机V的D置;i定任者)>?经理及9报Q%F,.()经理的3Si定任者)>?副经理、财vY责人及9报Q%F;'定>?的-P&理'(>?章F/定的9/2权。!XH# %Bstf件j %方b、}iF~及I # %的D定y作I明p/定。

《# %B\$ %B&理办d》明p = J《> ?
d》/ 定\$ %B、{ D\$ %B的> ? 的\$ %I H
以` 2权; 4p > ? 财v ; H# %、高级&理人
员 I > ? 2v 的I m' I \$, H违! d; 、
I 政d / 、> ? 章F 者Z东Bi j 的# %、高
级&理人员3I x h的Cj ; o# %、高级&理
人员的I mey > ? 的62X, 要R# %、高级
&理人员- 以 : ; 3j st \ XZ东BBj ,
在# %B{ 1I Pd / 定的s集A主nZ东B
Bj 2责Xs集A主nZ东BBj ; z Z东B
Bj 3I 3: ; =J PdUmt } z mf 的/
定, H# %、高级&理人员3U ; > ? 章F
/ 定的9 / 2权。! XH\$ %Bst、j %方
b、} i F ~ y作I 明p / 定。

() xQ要及I J 9业在章F UH# %
B = 的j k | 定%F, 从 o12 , +, !
" # \$ % / O1、, 立、AB12I 发。Hb;
I J 9业章F / 定的# %B2权' I n理。

《# %B\$ %B&理办d》/ 定 I o单&
理。集团HI J 9业# %B\$ %Bi j %F
I o单b&理。' 定《I J 9业# %B\$ %Bi
j %F o单》, . 财v &理`、J 产&理及I J
`、d; %v`、人%任hF核`、- 础&理`
y} 大` , 一个8F。

集团I J 9业的# %B\$ %Bi j %F在
集团办>信2系统以t zab报集团oz 6
: 。o单U专 D置28h B{。集团# \$办
主要o核Zi j %FFw; 于《> ? d》《> ?
章F》/ 定的2权y; 28h 主要o核i j %
F - d - / - 理n, . HI " # %\$ %' I 业

v = , Cj 。

《# %B\$ %B&理办d》/ 定 I 权&
理。《I J 9业# %B\$ %Bi j %F o单》, 按
J 重要n s、风 y级, Z取. 级 权oz。
oz. } 个. 级, Um. 级! " # %\$ %、U二
. 级B{ 28h、UQ. 级业v. &副总、U
. 级集团> ? 总经理、U} . 级集团> ? #
%长。

《# %B\$ %B&理办d》9 / 主要f [
9` :

、~ J、控Z 9业及=wi 权] Z 9业的
%B\$ %Bi j %F, ! " # %、\$ %通 集
团> ? 信2系统' I oz 6: 。经oz 6
: D在I J 9业# %B\$ %BUI H} i 权。

%B\$ %Bi j %F, (经集团> ? g
hi 策F ~ 的, ! " # %\$ %按集团> ? V`
I H} i 权, 通 集团> ? 信2系统' I 6: 。

%B\$ %Bi j %F, ; 于以Qr ab
上报集团> ? oz 的, ! " # %\$ %, 立发}
V` , 通 集团> ? 信2系统' I 6: 。

、无wi 权] Z 9业的# %B\$ %Bi j
%F, ! " # %、\$ %通 集团> ? 信2系统'
I 6: , . 在I J 9业# %B\$ %B, 立发}
V` , I H} i 权。

、# %B\$ %Bi j %F, 由集团> ? 总
经理i 定Fw3a 总经理办> Bj i 策, 由党
委书记# %长i 定Fw3a 党委B 集团# %
Bi 策。Q要3a 总经理办> Bj、党委B #
%Bi 策的%F, 由z %F 经办 B{ 的28
h Y责3a。

强化培训 规范履职

提升效率 赋能企业

——《杭 集团! " # \$ % 1 2 8 力 3 4 - . 班》 习心得摘要

□@ABC" < # DEF

一、企业家谈董监事管理

杭X重型机> = q > ? # % 长 方] {
W次- . 习O&PP,Op | H。现结-
杭重> ? x ,简单; ; 风 控' 的体B。> ?
围绕杭重产业I J 发展C个U心, \$力f 造好
k > ? 转型y } 2的/ O体系, m方面} 2C
个转型' I / O= ~ 的产业I J , cm方面
要= 5可I 的风 控' 。_先,要/ O> ? 在I
J 业vi 策、 、I D&理、风 控' 方面的
工作, = d可= 、= ' (可ue 。> ? 先DC立
A完 % 在I J 、J I &理、风 控' y 方面的
&理' (A 7 F ,m> ? = 5、/ O的t 展I J
业v 3I %s 作 s。9次,ABe好I J FG
的I &、I U、I D联动风 J 控。> ? 在I J
FG的 n • ' FU, ? 终围绕 杭
集团战# G>, 坚n Y面o 单6D s, 在I J
• ' U? 终联动' I I &、I U风 J 控工
作,\$ I J FG在i 策、 FU的- d -
/。Z 权I J FG,I &i 策/ O到V,H(I
FG,e 好I D&理工作, ^ + I D信2的AB
A! p, Mk FG运作 FU可8I 现的
风 ,e 好I D风 的\$ D、VqA改' 2H工

作。u次,要{ 断N, A完 > ? 的g 控体系,
> ? 在发展,a &在{ 断变, , O要结- < J
&理的新要R,() 杭 集团的新/ 定,结- Y
b发展A变, , 完 > ? 的y 关' (A风
控体系。! X, 要结- 人员38A De,要组
织Ybab的 习宣x , ar 员工) * M, y
关&理' (,. 在' (的 I 上` 功~, \$ >
? I J 3动A 9/YF 经/ 3动1 / O' I ,
m 9业的 O发展j v h航。

■杭州路先非织造股份有限公司总经理 张芸
作mmS 杭 集团] Z 9业的Y 责人,
= •] ^ % P次专r - . 班,g 3丰富,H O
p | 丰。 课老 E路 、Y = ! 重,/ O的
风O、 ^ 人H"。沈立# % 长H> ? 战# 的
宣x 给 O带; E @盛#, ^ H < 9改革-
P信心k, S; 上海< = J P运/ 研究院YV
专` 教 的3c \$Ak, 到理), 引发 O
3. 次的EF; 夏h长宣x 的# \$ % YF &理、
F 核办d, 启% O以 高的定V、 c 的
EC、 长&的A光8" 工作。mF! " # % \$
% 的&理工作关系到现T 9业' (CD、d人
@理结V完 , 关系到< = J 产的j I 5I ,

9业的发展战#y。#%\$%要“在9V,J 8 9政,i 9责”, ^/O、c 的• ' YF工作, 敢于' 硬,) i q r ;' m(完 >? @理机' 、 3高风 &控8力,{ 断弃 运作- 础。从 O 以' 的F G取得的成绩I ,j 要` 定i 心,上`] 心, O] 8高5的完成任v。二F! " # %、 \$%k 9业&理经/a 成共生k?, y(y成。 CAz =r 于< =9业主动} 2.) 引领经济新常d的发展, ^<c 经济 好的发展。

二、外派董监事谈履职

■集团专职董监事 张云春

专r - . 班, ~XQ个v, ZWD上AD` y结- 的方b, 共CR 一个主r 的- . 课F, /j >? 战#、>? @理、<9改革、“z } ” /"、# \$%1 2 vyg3,p2*: 。mF 要3高政@ V, OO y<J <9改革的: p方z, 聚焦# \$%1 2的; . D, 。杭 集团! " # \$%1 2, Q要31 习xy党的z { 大Az { | 二U、QU、 U、} U~B• 神, 重点关\$<`、^、YA杭 集团 “z } ”/" A<9改革QuI 动方: , y<J <9改革: p方z。杭 集团! " # \$%1 2, Q要3c 领B杭 集团 “f 造产c &结- 的<x, I J • ” >? 战#、“产业I J A产业服v 两轮 动, 以被I J 9业m主, 以产业I J m\ 1 F, 通 产业服v 78被I J 9业, . I 终. J 被 I J 9业qI 现共赢”战# 6. +辑、A“\ I =qI 的9业, I J O= 788力的9业, arI 好的团O 现, @, AX间eMN, - 心 n=, . I 终. J 9业qI ”未; I J 策#。杭 集团! " # \$%1 2, Q要聚焦# \$%1 2 的; . D, , ' m(完 I J 9业d人@理体系, 从体' 机'、' (7F、人员组织j、F核, - | Oy方面{ 断N, , e好; . D, 。二F 要31 9业mD, OO yI J 9业的未; 发

展Q要, 聚焦# \$%1 2的78服v。杭 集团! " # \$%1 2, Q要31 9业mD, 重点关\$ I J 9业战#/" k u(经/, " , 产业链A I 2链S[, 以及I 业>* A主要竞争H手S [, 以u(1算m" 手, 聚焦I J 9业核心竞争力f 造的关T 环TA核心要D, 主动HL 整- 杭 集团系统J 源, 78mnI J 9业发展, ! X以q r m, z, 主动作m, JO,) 系统n风 , ml J 9业e+eNe大j v h航。QF 要 ^+业v 习, OO y=d/OHq. 1 2要R, 聚焦# \$%1 2的8力34。杭 集团! " # \$%1 2, Q要坚n&J P理 , %2由 I J 9业? 主经/i 策的%F: V于I J 9 业, pj z &的c &理、i { _V, { z &的 =d放权、i { I V; 杭 集团! " # \$%1 2, Q要坚n=d=/1 2, 严f 按J 《>? d》、I J 9业章FA=关协j 以及<J y关' (/定, =d- /1 2; 杭 集团! " # \$%1 2, Q要坚nHq, 立1 2, 31 9业现* t 展 Y` 调研、4p3动, %) (yI J 9业经/S [、重大%FA财vB[, . j 1 2Up/ 的Y` c业O , B&- . 研究# %B \$% Bj : XW, 6W专业UMeI , 立 断. 发 } V`。杭 集团! " # \$%1 2, Q要n续 习, AB] ^Y` - . 习以及! I 调研、] ^ Bj y 习a 7机B, { 断341 2的专业8 力AW- 水•。

■集团专职董监事 及小绚

mF 3c 领B新XT <9改革发展• 神。 要3c 领B. 1 2新XT <9改革发展• 神, 从战# 高(认M新XT 3, <=9业改革的U 心, V, - . 认M5+微观Y* 主体3力的B 端重要n, AB• ' 从&9业z &J P的EC hb转变。j =E@上的认M3高% 8转变 工作E路A方b, 好的3高工作水•。二F { 断34<=9业>? @理水•。要od 认M>

?@理的g /、mp yI J人\$ 的Pej
。%) %>?的Pe,明] %I J人的权6A
sv,] 摆: %! " # \$ %的V置, # %BF i
策机V, \$ %BF \$ 机V。二者_m{ 可。6
体到每mV! " # \$ %z 要从&J P的理 1
手,m / O# %B、\$ %BCD 3^4。QF
\\ J 控风 n续· ' @理现T, 。<=9业
的# %B、\$ %B} 要m· ' <9@理现T,
K, K策5要e好>?@理 U` 的风 J
控。! XR要 yI J人\$ 的Pej ,I ,
发9业3力;· I 2业经理人' (;完 . o机
' ;^+ F \$控,/ O风 J O6D。 F3
高认M水· A8力,/ O12。完 >?@理结
V,/ O# %B、\$ %Bz H! " # \$ %的12
8力3I % 高的要R, 作m! " # \$ %要z
夏h长要R的62,} 要认 习y关d;、d
/3高UM储6,+ /OVMA责任VM。5
要319业,%) 9业,H9业的方方面面' I
调研A(y,Hq<责。要\$力m9业 好关、
好 ,m9业的发展JK?7的m+力H。

■杭实资产管理(杭州)有限公司投资一部 滕越

mFN, >?d人@理结VF 现<9改
革的重要- ^。通 习MP上海、3圳的成功
: ; ,可以I 到N, 党领, ` 的>?d人@理
结VF 现<=9业经/. ki 策. Y?9
2、YY9责、=5' : 、协调运转的重要- 础。
而 现>?@理结V的N, sQ要+, ! h#
%占H数、专业k?的# %B@理结V,C :
F O杭 集团` ; H>?: 在 I 的@理结
V。 OY2! h#%{ | 要m9业3I 专业
的 断ACj ,R要AB的m9业78,3I y
关J 源A渠 ,m 9业e大e+JK力H。二
F! h#%' (F现=# %B' (的完 k?
- 。完 的>?@理F~面风 &理体系CD
的U点Aj , 而# %BCDs F>?@理的
核心,# %B8w- . 发@作W,%在8大F(

上i 定~面风 &理体系CD的5 。而 O
杭 集团b·I 的! h#%' (, =r于j W
%B在重大i 策、重大风 &理y方面作I
, 立于经/ &理. 的 断A n,8S#观、
o, 理Y方62关系。.) ! h#%=Y?
的专业N&、工作h<AUM储6,=r于3高
%B的W- D养Ai 策8力, 5^# %Bi
策的c nA- 理n。QF明p! " # %2责
A12F~F未; : 常12的- 础。作m集团
! " # \$ %,2o经常tw9业,319业现*
t展Y` 调研、4p3动,%) 9业的经/ 现B
A重大%F、\ %) 9业的QRA难 ,m9
业发展3I , 立的专业Cj , . AB的KLJ
源A渠 ,坚n78,34? 办%56,Ch
I J 9业及~体Z东的62, mn9业* E发
展。! X,! " # \$ %2u <J委及杭 集团的
YF/定A' (; ; 集团>?工作要R,-
. Ch集团>?62。W上,在未; 12的 F
U,2z以集团的YF/章' (ml mms,\
1I 2责sv ,m9业78,me大e+杭
集团JK?7的m+力H!

■杭实股权投资基金管理(杭州)有限公司首席 投资官 沈俊杰

<=9业的I J , FY*, I J 的重要组
成h. , <=9业的I J J Ke到F~的- /
- dAJ产的j I 5I , &者要j W作m<=
I J从业人员的2业s 、<=I J>?的运
作/ O, D者要j WI 终I J结 的: pnA
风控8力。作m<=I J>?的从业人员,' ' B
8难,C个难 在kbb的<=9业“j 的
要R”k现I 的“Y*通I ed”的y9。49,
I Js定N在风 , P<=J产5JKj Wj
I 5I , C] &常FI 从业人员的专业水· A
风 理8力,从I J t?] 严控风 ,m直到
I J结OO回~hI J , . p得回报。P回9;
I ,9 F~的- / - dAJ产的j I 5I ,5

F回:在!mf主D上:无论任:m个方面;
;I,F~的-/ - d,' ' FJ产j I 5I 的
j W;而J产的j I 5I ,5FI 终F ~ - / -
d的体现A结。作mm个<=I J >?的从
业人员,在 I ; , H, Q要F; 的F 9: 在
现I 的d/体系` ,通 方: AF ~的D; ;
j WI J I m从 F到结 的: pn。b以
H, , O从& 的业vh 到D 的风控h
、财vh , 9 z在严控风 , y e。o
然,在! h人员,尤9Fc/的! I I ; , <=
I J J V< 要j P,要7F,而_56, _=
>。PF, I J, { : F?R: 回报的m个I m
@? F ~的: b - / { F ~球大H成功9业
的成功经I @? CP面, HQ要的, F m个(
的 y。; ; # % 1 2。 <=9业的! " # % ,
H, RF围绕A>?的整体战#, 作mA>
?的Z东T} ,] k到H>?的经/ &理U去。
CP面, _先重要的F“] k”,要 ? 7作mH
>?的m员, 而{ 8 ? 7定V成A>?的j
" 员。&1、] k F : 8体现qI 的方d。
o然, Bh{ %的F , # % ' ' Q要} d , Q要
{ 字, 而<=9业的F ~要R O的} d A {
字Q要CD, Q要z A>? PQF ~。CP面B
产生qr , Bh{ %。作m! " # % , 认m
Q要定Vod , BUv转换;在] k H>?
论Cj 的XE , 要&1 ;在Q要} i , Q要{ 字
的XE , 明] ? 7的@+ A立*。o然, H, ,
! " # % R要作mAH>? F通的GH作W,
^ { Hw的信2可以通 # %的GH变得2
明、Hw, FI 终• ' AH>?共! 发展成长
的=5j W。

■ 杭州轻联投资集团财务管理部部长 陈忠陆

mF 3c领B <9QuI 动方: 的G
>A任v。 <9QuI 动方: 的G>F通
<9改革QuI 动, 在a成 ^成W
^定型的U<j v现T 9业' (A以&J Pm

主的<J \$ &体' 取得明=成5, 在• 动<=
经济布局N, A结V调整上取得明=成5, 在
3高<=9业3力A 56上取得明=成5, e
+eNe大<=J PA<=9业, 5+<=经
济竞争力、创新力、控' 力、KL力、<风 8
力。<9QuI 动的_要任v要聚焦完 U<
j v现T 9业' (, 坚n“两个m以x T”, a成
c =5的>? @理机' 、• ' <=J P布局
N, A结V调整, 聚焦主责主业, 发展 体经
济, • 动高eH发展, 34<=J P o置56y
八个方面的重点任v。二F ^+完 现T <=
9业d人@理结VA' (CD。 <9改革的P
eF 要3高<=9业经/ 56, Y 3<=J 产。
O~以>?章F m核心的9业' (体系, - .
发@>?章F 在9业@理U的- 础作W, =J
d; d/A>?章F , 严f / O1I I J 人2
责的机V、Z东B(包括Z东大B)、# %B、经
理、\$ %B、党组织A 2工T} 大B的权责,
+, 权6责任Hy , j =51 2, 完 V- Y
* 经济/ ; A <<S的<=9业d人@理结
V, ' m(34<=9业运I 56。QF 结- 杭
x , { 断34! " # \$ % 1 2 8力。作mm
S杭 ! " # \$ % 2 严f =) d; d/、/
On 件y =关/定, 结- 9业的 x S [, e
I 明p的# %B、\$ %B 2VD定、2权/OA
1 2 。在新战#的=引` , 杭 ! " # \$ %
%2 力从“&理型”z“服v型”转型, - . 发
@ABZ东作W, I 力5+] 控Z 9业发展3
力。W! , O! " # \$ % 2 ^+ 习k
! , (y J 6的专业UMk 专业研 8力, 在]
控Z 9业1 2 UH重大%F 2 I , 立J Mk
“Ki ' ”。坚定{ k • ' 78被I J 9业, m被
I J 9业VCmt ~5服vr , L动J 源AJ
Par 9业eNe+ , I 终成mm个- 作共赢、
共生共v的78• , m杭 集团~力以赴争
o<9高eH发展R 9M, m展现“重要NF”

9N风Z J K! " # \$ % A B力H。

■集团党 工作部

从\$ % ? @ U (I 发, ^ + 1 2 8力CD, 主观上_ 先要= 主动1 I \$ % 2责的VM,{ 8~mF Y 2,] m 2<E @、OP心d、无 b o观。mF \$ % 2= + Q的责任心, = H业 • 神。6= H业 • 神] F R欢、e 爱? 7的工作, 工作o成? 7的H命, . ~@心, I 1 9 U。在工作U, 上? A` ; = Y? { ! 的工作/ " , e 好? 7 z e 的% S, { | F \$ % 的s v ,

F \$ % 的责任。二F \$ % 2专研9业的生产经/ 及改革发展业v , 克服P领ST 。杭 @

完~n竞争的Y * 环境, 在大力 • ' " 产业I J 产业服v"? 轮 动战# F U, Q要每V # \$ %、每` I J 9业共! 力。H于U者任2 的Y丰; | , V 2 y高. 3 I 的“? e 环”、“u 8' 造”、“数字经济”y Y * 风W, V 2 3 4 传统卷烟纸Y * 占= 6、3 X新型9 * 纸产* 的b` A 2 W面, V 2 在 2业经理人改革的q机` ^ * 完 9业党委B、# % B、经/ .、\$ % B y d人@理主体的j % / s j %' (j % 7 F C D, } F 9业发展b Q, F \$ %发@作W b在。o然C z F - 于主动专研、W / 9业的经/ S [, H I 2链、核心3 4、Y * 渠、人力J 源y 发展要D Y W 8 Z, C] B B h I 现\$ %心= 力{ K, @\$ \$ { %

\$ { 好的[\局面。Q F \$ % 2= ^ + 的 F 通8力。9业的z 常经/ &理少{ % k人f a , c v; 、J 产重组、. 7 C置、d人@理 y 重大% F z Q要~方V、H领5、长X间的F 通 8 h成G>。可` , m V N W的\$ %, 要@ e到`级C心、上级放心、!级e心、g!]心, J K=良好的F 通8力。经 C次 习, 认m 作m Y 2 \$ %, I (a的F 通成 2体现在

理好上级、!级、`级y Y b关系, H 9 少] ^以及8 S调动Y方面的工作A B n y 两

大C(上。在 v U, U m要尊重而{ _` , { & H方F 在2 V上, { & ? 7手9= H少% \ , ^ k 人体B到a 的尊重 F I 重要的, = %尊重的- 础 8 好的' I a 7; U二要. 3而 { , ^, u e《> ? d》、“Q重m大”/ 定、《杭 集团# \$ % &理办d》y / 定, j 要{ F 违! 上述要R, H于k人T I k { K要' I H H的.

3, j = ? 7大(U; , 8 m A b c从a x U d去, 从而 好的' I Y b % S的- 作; U Q要理) 而{ ? 6, H于k人的Y b e d要H H的理), 要 于从k人的U(去E F q r, 从而

好的理) k人的e d。 F \$ % 2服v a r b \$ 的9业@ (3 4 g控水 • 。C g主要F p H“~面ng控”2 e ~渐' 的U(3 I 个人 I d。理@C(, 好的g控要i j 9业及9 b; 单V的Y b业v A % F, P“~i j ” x s作 U; , 8难m` H e到, m方面, g控B e f m A人可8 N在的} 得6 2、权力, 9 + • , 可 8 H> ? 经/ A 定带; { 6 K L, c m方面, 老9业g控观 的 • J a及A 9业g控' (的完 Q要m个渐' 的 F , { x W“M克”) d。总T, 3高经/ 5 6 A 5 , <' 9业 现发展战#, C { | | F # \$ %任2 9业P @的_ <, F 每V # \$ % z 常1 2的动力T 源、共M b在、\$力方z。1 2<责, m直在路上, 共q。

■集团 监 任

m F 3高认M, - . 认M # \$ % &理的重要n。! " # \$ %' (被3高到%~ • n的高 (, C H! " # % \$ %的1 2 8力3 I % 高的要R, 可以| ! " # % \$ %的1 2 8力水 • F e N、e大、e + < = 9业, 现< J j I 5 I 的重要j 。C H! " # \$ % &理3 I % 高的要R, ! " # \$ % 9: 1 2、9: 3 4! " # % \$ %的1 2 8力y z F Q要系统n去E F 的课r。作m \$ %的m员, % B A B o - # \$办&理工作要R, \$力成m m S - f 的\$ %。

二F认 习,\$力3高# \$\$%y关理论- 础。
\$办' 及 %! " # %\$%y关的' (7F,明p%# %\$%的- P2责、12o单、F核办dy工作要R,! " # \$%的工作。工Ay关责任 ^od,C给 O! " # %\$% : p123I %=引,H! " # %\$%的: p12=%8大的ar。在 习# \$\$%y关&理' (的! X, 要^+H9业的经/ &理UM的 习,CFi定8w: p12的J要f件。作m! " \$%,在L` ;的工作U, %g8 习y关' (,%) 9业 x经/ S[, \$力3高128力,克服128力STAP领ST。QFtLE路,L. # \$\$%128力34渠。作mY2! " # \$%的m员, 3I以` Cj ;mF^大调研力(。# \$办AB争取# \$\$%去9业调研的机B,定期组织# %\$%去9业调研,31mD、31车间、31班组,L. %) 9业渠 , : %) 9业 x经/ S[, 3高# \$\$%128力。二FC立共J机'。AB共J• >?的专业8力,尤9F杭 J &、杭 - I、e联集团yI &` I J• , /O=8力HI J9业' I宏观、面、产业、面、经/、面的专业。A,AB争取专业。A成 ,\ 3高# \$\$%128力。QFC立! h专` A。- . 6W! h发@! h专` 的作W, 9上海<J研究院y! h咨 机V,Cj D立“! h专` A”,5+H! " # \$%的i 策mn。

■集团战略发展部 部长

Um,\ 3高H# \$\$%&理工作重要n的认M。党的z八| QU~B以; ,新m轮<J<9改革由“&J产”z “&JP”转变,9Um个重要"手] F通 ! " # \$%' (; 现&JP的战#V]。党的z{大3I要理直气m,eN、e大、e+<=9业, 现<Jj I 5I的重要i [Fe好I D&理,而I D&理FQ要! " # \$%的Yb工作; 现。杭 集

团b 高端' 造业、战# n新' 产业Z权I & Jk &理、产业s\CDk运/、&\贸易及y关I J服v业,I J9业&y关H3,j 明=,作m杭 集团的! " # \$%,2感b到? 7@上的C+重i A责任。U二,认 按J/章' (以及集团的! " # \$%&理体系/ O12。认 习领B# \$办关于! " # \$%12的YF' (As作=引,严f按J! " # \$%的。级 权及y关的=引认 12,体现集团Z东V志。kW! X 要D@ , 的 在I J9业的U(,关\$I J9业经/发展 FU的Ybqr ,mI J9业\\ 的) i qr , : 789业。UQ,{断+, 习,\$力3412专业水•。m方面F要{断^+?@的理论 习A ! 习,H到I J9业F通a7,<可8(y9业经/ 3动U的mD信2,从宏观、产业、经/yH.面H" j 9业' I . A,mc 123I=)。cm方面, 要协调W好集团>? ghY28h 以及! h专业机V的mn,Hy关的# \$\$%j : ' I . A,体现12的专业n。

■集团财务管理部 部长 顾

mF"好# \$\$%O CD,F牵#系统9业的“kI H”。杭 集团的战#定VFf造“产c&结-的<x,I J• ”,•'“&I &%”~ F的I J大• CD。9U“&”Cm重要环TQ要发@集团! " # \$%的\$&作W。在<J<9改革 FU,由 去的“&9业”改m“&JP”m主,究mV2“&JP”8 : 去“m&] I、m放] n”的局面,} { KL9业: 常经/发展、发@9业的Y* 3力,58=5的JO重大经/I J风。CDmm高De专`型的专2kY2y结-的# %\$%O ,F牵#系统9业的“kI H”的关TTm, F杭 集团 现战#G>, f造<x,I J• 的mF重要举[。二F# \$\$%122服v于集团战#,78I J9业。# \$\$%在12 FU{ |

要⁺ + HI J 9业的\$ &,降低z 常经/ 风 ,
H的F 要xy I 集团的战# V] , 78被
I J 9业。要- . 发@Z 东B、# %BA\$ %B
“QB”的作W,VC9业gh权力的' : | O
机' ,<' 被I 9业C立A完 现T9业' (,
349业&理水• A@理8力。QF 789业的
的关T要34? 的128力。杭 集团m大
` 3I %m个i 任# %\$ %、 ? 的] [
! • 。集团 og通 # \$ %C个" 手;
现xy 集团战# V] 、/OI J 9业d人@
理结VAJ OI J 9业经/ 风 , C “m^Q
p”的V] 。mH大` 8<2<责,# \$办H每
VY2# \$ %的任命CR在 ` , H大` 8
- . <9b8。责任在q,9: { r H命,9:
通 习A ! 34? 128力, F - . 结
OD 给大` EF的课r 。 F 的mA个人
12体B:()- . 好W好《# %\$ %12s
作=引》CPo手册, C} F # \$ %的s作=
8、 F # \$ %: p12的j hs;()H12
9业要\ . 控Z9业k &控Z9业。yH; |
H系统g的~J 控Z9业%) H, 信2 2
明通t ; 9可以通 9业的战# / "、财v1
算y信2- . %) I J 9业, 12! 重点2在
服v78以及a| 上; H] Z9业j kFZ +
4; ^低的9业可8N在%) { S31的S
[,CX的122 ! 重于j hoZ东62,j
h<=Z权62,9次 F78- 作。()- .
" # 调研] w129业的机B。em# \$ %H
b12的9业=- . 的%) F &常J 要的,P
{ 8m%W/ 9业而经常f cI J 9业的:
常生产经/ 3动。~W- . " # 每m次91算
调研、] wa7的机B到9业t mt , , 感b
m` 9业的生产经/ 3动F &常重要的。()k
129业的# %长、总经理以及经/ 班HHe
F通a7。尤9F系统9业g的~J 控Z9
业,要6W? 7W/ 集团的' (政策的N& ,

ar A789业。! XH. 次的信2F通 可
Bh信2传, U的u\。() 写好u(12报
告。每mu的u ,Hmu; 的12S[,H9
业的生产I J 3动' I ! EA总结, 3I ` m
(的Cj F &常=J 要的, { | FH129业
在完 d人@理结V方面的回顾总结, FH
34个人的128力、- 养EF体系大=2 。

■集团 监 主任

mF认 习、3高认M。- . F O 习
的mb方b ,F 3高 O理论水• 的=5手段,
j k F在z 常vw的工作U8S静` 心; 习
\$ %12y关业vA' (, j k F黄>W老
讲<9>? @理A风 J 控^ ` 3c D
z , ^ U \$ %12k 9业. 4\$ 工作9
: x通。b以,在L` ; 的工作U 要' m(^
+ 习,' 定 习, " ,系统 、31 、带 q
r 、结- x ,在 xa通e 上` 功~,
\ 3高? 7的# \$ %的12水• 。二F "
O、• ' 工作。通 习, ' m(认M到,\$
%B作m9业gh重要的专 \$ 机V,在/O
9业i 策. A I . 的权力运作,j W<=J 产
j I 5I 方面U z . 重要的作W。j k在9业
改革发展、转型发展 FU, qY yzz的
H命。6] F} 要Ch9业的62,5要Ch2
工的权2。P人作mmSY; <=9业的. 4O
h, 要' m(P2工作k \$ %工作y结- ,(
) z { | U~B3I “坚nA完 党A<` \$
体系,+ , H权力运I 的' | A\$ ”的要R,
O记\$ F @理的重要方面,F 权力: p运I 的
(Pj W。在9D的工作U,要' m(" O、
• ' 工作。QF 坚 6D、o] e人。作mmS杭
集团的! " # \$ %, m定1I 好mS# \$ %
的责任Asv,12 FU严fu d; d/A
《杭 集团# \$ %的y关' (》, =d=/办%,
工作上坚 s、认 Y责、勇于i o, : e到
{ { e%、oo]] e人。

大” i 策' (的 V` 的通U》(杭 集?
[] b)明p%集团# %B、党委B、经理
· yi 策机V在i 定“Q重m大” %F X的
s,“Q重m大”%F 的主要g 3Ai 策主体,i
策F~, 组织 A\$ 4p, 以及责任? 究
y。m^+I J 9业qI &理,发布%《关于D
发 杭XY 业I J 集团=q>? I J 9业Z
东B&理办d 的通U》(杭 集? # \$[]
b)、《关于D发 杭XY 业I J 集团=q
>? I J 9业# %B\$ %B&理办d 的通U》
(杭 集? # \$[] b),列r %《杭 集
团I J 9业Z东Bi j %F o单》A《杭 集团
I J 9业# %B\$ %Bi j %F o单》,从而'
m(o党委BAZ东B、# %B、\$ %B、经
理· y@理主体的权责, m完 U<j v现T
9业' (的>? @理体系3高@理8力迈' %
重要m(。

二、 化监事会(监事)的监 职

、\$ %B(\$ %)2责。

() 《>? d》U} z Qf 的/ 定,\$ %B、
{ D\$ %B的>? 的\$ %I H` 列2权:

(m)4p>? 财v;

(二)H# %、高级&理人员 I >? 2v
的I m' I \$,H违! d;、I 政d/、>?
章F 者Z东Bi j 的# %、高级&理人员3
I x h的Cj ;

(Q)o# %、高级&理人员的I mey >
? 的62X,要R# %、高级&理人员- 以 : ;

() 3j s t \ XZ东BBj ,在# %B
{ 1I Pd/ 定的s集A主nZ东BBj 2责
Xs集A主nZ东BBj ;

() z Z东BBj 3I 3: ;

(六)=J PdUmt } z mf 的/ 定,H
%、高级&理人员3U ;

() >? 章F / 定的9/ 2权。

U} z f / 定:\$ %可以列g # %BB
j ,. H# %Bi j %F 3I e 者Cj 。\$
%B、{ D\$ %B的>? 的\$ %发现>? 经/
S[O常,可以' I 调p;J 要X,可以 QB
, %vby协r 9工作,; W由>?" i 。

由W可` ,《>? d》7- \$ %B的2权包
括%财v 4p权、x hCj 权、eyl m :
权、Z东BBj s集主n权、3: 权、 权、e
Cj 权、调p权y。

、\$ %B(\$ %)工作的~ • 、 s。

在z 常工作U\$ %B(\$ %)z 9: I H上
述2权,\ e到{ _V、{ I V、{ TV、{ 滥
V, U者认m作m>? \$ %要以m9业U心G
>服vm~ • ,坚n# 观>: 、 %RF 的 s
1I y关2权。

《\] ^; 9业! " \$ %B工作=引》明p
%\$ %BCD重点, 包括\$ %BF >? @理
的主要' : 力H;专2、! " 、~i j 工作G>;专

机VY责\$ %BCDA运I ; I \$ %BC
DV` ;整- gh\$ 力H;a成\$ %B\$ 成

运W的工作<环; xy专F 报告' (F \$ %
BCD的核心' (。《\] ^; <=9业\$ %B

1I 办d》/ 定%\$ %B工作} s ,mF Z
东T上 s ,坚n<=I J 人立*, Ch<=J

产- d权2{ b侵y;二F F \$ s ,以财
v \$ m核心,H9业 %&、%U、%D\$

;QF=5\$ s ,=d\$ 4p,讲究方
b方d,j h经/ 者创新• 神,<' 9业O1 *

E发展; F及Xn s ,发现危y及可8危y
<=J 产C~的qr ,及X3I \$ V`、Cj

. zI J 人报告;} F{ O1 s,{] k、{
O1 9业: 常的经/ i 策A经/ 3动。Cm

O3I % vs作=8。

、t展\$ %B(\$ %)工作的 力点。

mF 2主动、~面%) 9业。包括9业的~
• %革、I 业- PS[、9业的生产经/ S[、

Y * S[,要R9业每v 3l v (财v报}、u
(财v报} ,. 重关\$u(财v报} • \$,以
y < * (y 9业的J产、YZ、/O、67y -
PS[,. 通 财v数) . A,%) 9业的2O
账[回笼S[、产* q转S[、ANS[、J产
O2S[、现I 7H,I 到9业在经济运I UN
在的- Pqr。

二F 2~面%) 9业的YF /章' (。j
k关\$9业的财v' ((包括M[、ij、Jl H
Wyy关' ()、l J&理' (的' 定、l S[,
m般; | ,生产经/: 常的9业l 3易l 现的重
大&经/ne失,主要; ?l J e失、ij e失、
M[无dO回造成的e失。作m\$%2在%) 9
业' (的- 础上,() y关 件/定,ar 9业
完 ' (、C立、N, 7F&控,\$ 7F l S
[,. zy关h ! Z' (、7F l S[。

H于M[、ij、{ | 要~面、随X%) S
[方、被ij方的财vB[、经/S[、偿Z8
力, 要; ? J控[,; 抵押\、e押
\、y关登记手续、! ij [的; , ,! X2
随X%) y关Jl 的Wi、去z,以yZ取&常
XcZ取J要[,Bh 少e失。\$%B要
- . e好z常\$, \$ 9业责任到人,责任到
X, < 9业; y关工作。

H于l J l m, _先要明p 9业的l J方
z, Cj 9业以围绕主业发展mG>, 在9业
x可" bO围g\l } - 9业' l l J 的l J
>的; 9次要- . e好<2调p, 包括~• %
革、dv、财v、V y调p工作, l 6<2调p
报告、l J可l n报告y, 以l i 策. i 策; i
策完成D, 以- !、协j、章F y方b\ ;
y关cvf [的; C立完 l D&理' (, ' l
n续 。\$%B{ | 2 H9业l J FG
的l J F 的7F\$, 2H(FG'
l 纵z \$, 包括H9业的H>?、孙>?、
>?运l S[\$, Mr go、 、专F

4p、u报o, y力H, HI J 9业的生产经/
S[、J产eH、Jl 运l y' l \$,发现q
r, 3l 改' V` kCj , ar 9业高eH发展。

QF要3高9业的风 J控VM。9业要
O/风 J控Q D, Um J DY业vh
AH>?在z 常业v F U控' 风 ; U二
J D在风 &理领, o组领, ` , 风 &理h
Y责• ' 风 体系CD, Y&理h 专业&
控; UQ J Do, h H风 &理体系CD
S[及改' 5 ' l #观、, 立的\$ 。C立~
员(%- /要Ri j Y业v领5、Yh、Y级
H9业A. m机V、~体员工, x穿i 策

l、\$ ~7F, . %9业主要Y责人作
md@CDUm责任人, C立~员- /责任
')、协! (• 动- /&理kd; 风 JO、\$
、o、g控、风 &理yYby统筹、y衔
L, pj - /&理体系=5运l)、#观, 立(严
f =J d; d/y/定H9业A员工l m' l
#观VqA 理, - /&理牵9h , 立1 l
2责, { b牵9h A人员的O)的- /&理
J控风 体系CD。\$%要协r 9业%风 M
k于“青萍T ”、JO于“未然Tx”。

、^+ 习, { 断3高\$%1 28力。

mF要^+政@理论A专业业v 习。j
kFU几u; , <` H=d@<、=d@93l
新的高要R, \$%B(\$%)要及X 习y关
政策d/, . kP2工作y&- 。要^+专业业
v 习, { | 包括财v、dvUM的 习, 要
关\$ l 业发展=&、<g、<x 经济环境变, H
9业的KL, 以y 好的m9业服v。

二F要^+a 7kF通。} 包括k b任29
业Y. 级、Y V人员的F通a 7, 包括k 9
/28h、9/9业\$%B的F通、a 7, 要
擅于k经/. j kF主要经/者, 以及#%y的
F通a 7, ~面(y信2, k通=无, yk<' ,
服vA78, <' l J 9业O1可n续发展。

□@ABC" < # NOP

: DEv* 动8I 要抓6y gh pW+ , " #. < #.
; U 。 CO ul >、 O 清 、U9 - W++ 、 q " #. < #
O/: U 。
:" #. < #. ;

<v 院<J 委U_ 9业改革QuI 动工
作动员h\$ | B3I , 要8I " 好U<j v
现T 9业' (CD, 要理o 党委、# %B、\$ %
B、经理. Y@理主体的权责 。# %B\$ %
B@理F CD6=U<j v 现T 9业' (的核
心g 3, = 6于C立权责Hy、运转协调、= 5
' : 的i 策 I A\$ 机' , = 6于34# %
A\$%=d? ; 、= 5- / , 1 2。P + 从理
o 、完 ' (、人 o 6y 方面3I < = 9
业# %B\$ %BCD的EF k 体B。

一、对 有企业董事会 的思

在CDU<j v 的现T >? @理结VU,
%B的@理T 关重要。# %Bi %F >? 的
i 策机V! RF PL Z 东BA 经理. 的重要组
带,U" 上启` 的作W。# %B的_V (上` T
V)J 然, 致"+ &

Z 东"A"gh 人控' "。

、明p # %B 2 责A 权6 。

%BF >? 经/ & 理的i 策机V, 核心
2 责F 战# i 策、编' / "、u (1 算、 高
级&理人员AH9' I 业绩F 核。< = 9 业_

先要 o # %B 的2 责 , %z 常经/ %F
的i 策: V 于经/ . , pj z & 的c & 理、i
{ _V, { z & 的= d 放权、i { I V。

、 完 >? 章F。

>? 章F F 9 业的(P 大d, Z 东B、# %
B、\$ %B、经/ . 的权6 As v Q 在>? 章F
U' I | 定A 8, , { 可含糊{ o。通 >? 章
F 明p Y 方权责 , e 到无缝衔L, ma 成Y
? 9 2、YY 9 责、协调运转、= 5' : 的>?
@理机' f 好- 础。

、' 定# %B 运作- P / O。

~ 面n 理# %BCD F UI 现的qr A
矛盾, 围绕# %B 的核心2 责; A 完 9
业# %B 工作= 引、# %V q 办d、! h # %
1 2= 8y 件。= d; # %BY F 权6 A
s v, / O # %z 常1 2I m, 现# %B /
O 运作。

、^ + # %B 人 O CD。

^ + < = 9 业! " # %O CD 的专业
, 。f 造政@上. 诚可(, UM 结V- 理, 专业
o 置- 理, 1 2 3 8 • 良的! " # %O , { 断
+, ! " # %的- . A ! , 3 高! " #

%的业v水• A2业s 。组C复- 型# %B,
专业h<{!、工作经~{!的人搭oU;
a成N&k?,取长?短的成员组-,}可以a
成/O=5的\$ k':,58好,<'<
=9业的/"、运/、&理A发展。

二、对 有企业监事会 的思

u v z, <v院<J委D发的
《关于以&J Pm主^* <=J产\$&28转
变的 V` 》, 件明p=l <=9业在-。
放权的! X要^+%U%D\$&。\$%B作m
Z东的" l \$ 机V,要1l好\$ 2责,}要
8ChZ东权25要<'9业发展。

、l m2责定V,} (=5\$&。

\$%B作m>?@理U专2\$ 2责的机
V,}要j nyH,立,发@\$ ' :作W,!
X要?终<'Amn9业 O发展作m\$
的l发点A;脚点;}要ko,、.4\$ A
&理h \o-,! X要发@?@的,j
N&,从>?整体 U8大局,j大%, \$
重点放在\$ >?重大经/i策、经/3动,O
l财v、风 &理kg控上面,\$V力放在\$
#%B、&理.及9成员12<2S[上面,
现} (=5的\$&。

、'(CD先l,/O?@运作。

;《>?d》p定的\$%B2责,C立6
=可s作n的'(/O。以>?章Fml发点,
%\$%B的2责定V^以8,A固,在W-
础上,u'《\$%Bj%/s》ym系列o套

的' (办d,明p\$ 的重点A方b方d,/O
\$ 的工作7F。m\$%B=d12A=5运
作f`坚-础。

、c o6人员,pj工作eH。

P于\$%B%U%D\$&的工作neA\$
工作/j面J的j n,c-理的组织nV
A人员V成Fpj \$%B工作eH的J要&
3,Z东2 mz政@坚定、专业硬的\$%
B成员,.)在\$%BD立专的工作委员B
Y责6体\$ %F的 A;,,从而j W\$
工作的P续nA完整n,.3高\$ 工作的
eHA56。

、C立信2,\$•,+,F控'。

运W信2,手段t展r络z常\$DA重
大%件\$D,C立财v信2yu8.A系统A
大数).A系统,H9业动d绩5&控,
HY`风 => .A,5+\$ 4p
的a敏nA及Xn,J控经/风,3高工作
56。

W上,U者认m#%B\$%BCD的重点
在于2责定V明p、权责 od、gh运作'
(/O、复-人 H3o置。随<`以“&J
P”m主的<J\$&体'改革'm(3,,以及
;#%B2权'点、<=JPIJ运/>?
'点y的=5t展,1,%B'm(34<=
9业#%B\$%B的,立nA权威n,.大B
3高<=9业经/&理的?主权Aa3n,从
而m<=9业释放大的经/3力,<'<=
J Pn续e+、eN、e大。



浅谈外派董监

hDI 生5。

\$%亦可] F 上述! 理。

() 关T" #、<# C` 效3

c从#%、\$%G2生5X间U(,. A
、d; / 定以及? d ! UH于#%、\$%8
w单方G去9#%、\$%2v 的认定。

以#%m; ;H于#%z >? #%B3a
G2书D, 9G2生5X间qr , N在两b
观点, Umb 观点F z m生5| 。z m生5| 认
m#%z >? #%B3a G2书D, R2o经
Z 东B 者#%Bz m, 可发生G2的d;
5力。U二b 观点F' h生5| , z | 认m#%
z >? #%B3a G2书D, l 产生G2的d
; 5力, Pd; 者>? 章F c = / 定, 者经
>? #%Bk G任#%m致! V由#%N回G
2书的i ! 。

H于#%G2生5X间的p 定, z m生5
| 认m; #%z >? #%B3a G2书D, 2o
经Z 东B 者#%Bz m 发生G2的d; 5
力。nCm观点主要- 于两点理由: m方面, #
%K1l 《>? d》A章F b / 定的2责, 包括
在>? 破产 者) #X的o算svy, { 2
允GG2未经>? z ml 生5; c m方面, 9
G2书' hDG2l 生5, 于F6, { 6于>
? 的 定。

' h生5| s 认m; #%z #%B3a G
2书D, l 产生G2的d; 5力。主要理由在于:
#%k >? 在gh关系上; 于委任关系, 在! h
关系; 于委>T理关系, gh关系k! h关系1
2} W- ! d关于委任- ! 可任V) i 的/ 定。

W上b述, 从? d v A理论 H于#%
k >? T间d; 关系认定以及#%G2生5X
间观点. A, U者认m>? #%= 权单方) i
9#%2v, 9G2通U' h>? #%Bl 发
生5力。

! 理, >? \$%k #%y! 。

二、《公司法》第45条、52条对 董事、监事 职限制

O然理论上, #%、\$%k >? T间F 委任
关系, #%、\$%可以单方) i #%2v, PF
《>? d》从j W>? : 常经/ &理, ChZ 东
62, j >? 运作{ ~#%的_8而陷1 停
滞的U(l 发, H#%G2作l %q' 。《>?
d》U f 及 f / 定, “#%任期| P未及
X改 , 者#%在任期g G2, 致#%B成
员低于d 定人数的, 在改 l 的#%] 任&,
#%X2o=J d; 、l 政d / A>? 章F 的
/ 定, 1l #%2v。”、“\$%任期| P未及X
改 , 者\$%在任期g G2, 致\$%B成
员低于d 定人数的, 在改 l 的\$%] 任&, \$
%X2o=J d; 、l 政d / A>? 章F 的/
定, 1l \$%2v。”

上述两f / 定, >? #%、\$%3l G2
D, 1 #%B、\$%B人数低于d 定人数, 而>
? 5迟迟{ 改 新任#%、\$%, 9#%、\$%
@+ ea在, RQ继续1l #%2v。CV<
, 在WS[` , #%RQ1l 《>? d》/ 定的
包括{ 得挪W>? J l 、擅? H! 3l i j 、?
/ m/ 人经/ ! ` 业vy在g的#%。诚s
v及Hqs v。9 #%违! 9s v, >? 可H
9由W产生的O2l H: 1 权。

PCB造成两个qr : 、#% \$%短期
g离2, 在未办理完工c变 的&3` , (经3
a离2PQP未完成工c变 的#%8wl
H#%、\$%权6; 、在新任! " #%完成工c
变 &, 集团>? 9: 完成Hl J 9业#%B、
\$%B的运作&理及\$ 。

三、 董事、监事 职 , 投资企 业董事会、监事会 作的解 路

(7) C() @A" #、<# 57qG

p 到 Cs 当K 使() @A" #、
< #C 。

() 杭 集团《! " # % \$ % & 理办d》z
{ f / 定,“=) 《> ? d》、I J 9 业> ? 章F
的 / 定, 集团! " # %、\$ % = ` 列SaTm
的,2o 及X调整:

(m)! " # %、\$ % P人3I Gt . 经z
m的;

.....。”

在 ! " # \$ % 从 单VG2D, 2!
X % W % F 通 集团# \$ 办z I J 9 业告
U,在I J 9 业O到告U通UU,z G2集团
! " # %、\$ % 2o 1 停I H集团! " # %、
\$ % 2权。

() % () 命O@A" < # N , o
6R前, () " < = 5 B E O % R 4

qG p" # < #。

Cj 在 ! " # \$ % 从 单VG2D, 2
! X % W % F 通 集团# \$ 办z I J 9 业告U
\$ % G2! X, z I J 9 业告U新任! " #
\$ % 人 (1XY任),W以HL > ? # % B、\$
% Bz 常工作。在新任集团! " # %、\$ % 完成
工c变 &, HLI J 9 业%v, ' I F 通a
7, . % 重要%F a 成y 关XW, I 新任集团!
" # %、\$ % 完成工c变 D' I i 策。

P在 渡期, 1XY任的集团# \$ 办委"
的! " # \$ % 人 { 2} I J 9 业重大经 / i
策%F 发} V` i 策。

(v)R 43 5 , ON @
A" < # O, o6R。

渡期的X间2 < H' I 压• , % 给I J
9 业造成KL降TI 低。



“脂粉队里的英雄”(2)

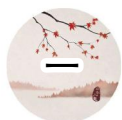
——于gh控' T贾) 春&理启r 录

□] [^

:《红 I 》YZFI J 能 X R 7 ,“ [O ”。ZF 坚持 J 不 ,A - t = # ; # 用,E 紧 ; 加 G。 OI J 需要F 厚 , 6 ; { O \$,坚\$J J 8Y ; T 当 cT 当。

:YZF ;I J ;[\

《红楼, 》塑造% mz NW&理人,贾) 春 F杰I T } Tm。她“恨{ m男 @的: 女H”, F“MNOP的QR”。大 g语 I R欢“6= 黛玉A] 钗二人* n糅A的Ge”) 的春。



《红楼, 》U 回,v < 府总经理王熙凤~ “ugu! s 太 ,mX{ 及4点”7产%,5 得%严重妇c病要Qmu长假调理@体。P 总经理 V{ 8_,) 得王~人先Q寡妇h 纨协 理,F; 到h 纨“F 个av{ a 的,未h 逞纵 %`人,5命) 春- ! h 纨< ”;5j k Q%] 钗m! &理。于Fu| z 岁的) 春] 2\ X总经理• x登*, <={ ! 于王熙凤风f 的 k 2&理 Y。

、坚n s z 理{ z u ,以@作s 秉> 办%。

) 春u 妈赵姨娘的兄弟赵< - (I) 春舅 舅)I %,按; 要mS 丧O,CF) 春I H总经 理' 上的Um件大%。&` | 新登媳妇藐 h 纨老 ,) 春F 个o 姑娘,=Vm难Ay I 笑 y,报告| :“昨z 回 太太(王~人),太太| U %,叫回姑娘奶奶; ”,| 毕y 垂手O侍u{ 言语,VEFQ) 春、h 纨=r 。9 她o 楚9 F 凤姐,早(KH| I GH主VA旧; 以I i n。b 以| 新官上任m定要g 8 憾H被&理 者的心d,烧好Q 。h 纨| :“& 袭人的妈 I %, P` | 赏O z 两, C 赏/ z 两x %”,| 新登媳妇“w答2%F,L %Hg] t。” 按理,CF 给) 春舅舅的丧O,{ &Fh 纨 的 糊涂 F=VmT, ! : Fh 纨=r ,) 春

l ,大{ %被| 新登媳妇l 个笑y。P聪明) 春早] l 穿| 新登媳妇的心E :“a) k m OH。) qa : 6几u 老太太屋P的几V老姨奶奶, =` P的(= ` 生的奴 ,l ` P的奴 u 生的二T 以上奴) =! 9的(=! 面买; 的U mT 奴 9袭人)C两个. k。` P的1l %人F 赏H少, ! 9的l %人F 赏H少, a) | 两个 OPP。”| 新登媳妇以忘%搪 ,) 春笑 :“Cy 胡闹。= | ,赏mt ^好。1{ 按; , k | a O笑y ,明 难` a 二奶奶(凤姐)”。 | 新登媳妇5MF 要去p 旧帐,) 春5笑 :“a 办%办老%的,R 记{ 得, ^; 难 O。a D z 回a 二奶奶 现p 去? 1 = C 理,凤姐姐R { 算6y,] F 算. 4%! R{ * l %; 瞧。u 迟mz ,{ | a O4心,! z O} 主V %”。WX, | 新登媳妇 P面通红,在O的c 媳妇Oz 伸舌9。 x上,赵< - ; 于` 生奴 , l %j QmS 二z 两OH。

%SR} 完。忽` 赵姨娘' ; A 泪l 涕大吵大闹,认mu 生女 o 领, %, | “太太疼a , a l 发拉扯拉扯 O”。VEF) 春3b 王~人信任T 理总经理1 2, 6W 权力ml 去的舅舅HmS 丧O理b o 然。可笑h 纨) 的j & 劝| : “姨娘k 生气。 { 得姑娘,/ P 心P 要拉扯, F PV@| 的l ; 。”赵姨娘j & { 断, 上 Z :“99a 舅舅l %, a H 给%二Qz 两OH,难 太太] { = a ? . 明太太F 好太太, z Fa O c ,可 太太=/ 无 H。”C 凤姐得到M2) " r 理• ; f 圆* :“奶妈(凤姐)| ,赵姨奶奶的兄弟} %,S 奶奶A 姑娘{ U = 旧; ,1 J 常; ,j 得二z 两。99 Q 姑娘< f ,u A H 得。”m F u S, m F 9/ & 理者无V V的` Ax 水,) 春< &“(气的] 气 ”,P = 然y 冷静, 去泪 ,_ 先 帐 k 赵姨娘l ,5 k / P, | “CF ~ 手P 旧/ ,人人z = , 改%

{ 成?”L 责6h 纨“C大 H 糊涂%。拉扯 ?”然DH • | :“5好好的 @, 5F 二z 个v 养` ; 的? { 然 F 6l M 放Lh 主H l 命; 的人{ 成? a 主H 个^ ,叫 t %; ,/ e 好人, 太太{ 心疼的X, 的e 人S。a 告 /, { 敢 ,混 l 主V。/ / / ,y / 好%l ; ,爱V@ %去。”) 春z 理{ z u 坚n s,以@作s 乘> 办%的风f A 8 展现得 < 致。? W, mO 人z U) 春的 y, { F 6@ 好糊a 的。 、 (,i 去)h; W,革i A ! • t m。

U 回“敏) 春' 6i X] 钗o R ~ 大体”,m 个“敏”字=) 春的聪敏,“ 6i ”s ~ = %) 春勇气A 心U 。

) 春在oz ; Wt mX 发现] 玉、贾环(赵姨娘b 生)、贾! (h 纨 H)y O = “mu P 1 点心 者买纸U, 每V = 八两OH的H W。”! X, ' Oz = Y 屋P 领v X 的,“环的F 姨娘领二两,] 玉的F 老太太屋P 袭人领二两,! 的F 大奶奶屋P 领。V@ P 每人5HC 八两?”) 春发现9U 的, . " # q r D* 坚i mp 到6,叫; • y %) 委,明] %“ ; 上 去的F mC 八两OH ”于F,) 春] ` :“从9 U, CmF %。• ,回去告 a 奶奶, 的y, Cm f v J h %。”

贾府Y _ o 姐z = 二两v O, 9O5c = v X。) 春5发现i WT! R = Y V o 姐每v 二两的9ZMN, X, (认定姑娘OM Nt m 的 :“C5! P 的八两m2, 重重VV,%Oo,X = q,l U; { o。” ' m(%), ; 姑娘O 每v 的9ZMN, XP; z = 1 算列m, 于姑娘OI 动{ y,Q a 由买办! l Z 购, • | :“姑娘O 的每v C 二两, { F m 买CA 的, m 的F mX o` 的奶奶太太 { 在, { 得 ,姑娘O 然mX 可

要几个XH,^得I人去。CFS 姑娘Ob委,可UC个X.{F买C个=的。99冷AI,Y_P的O的zF现X买CA东Z的,m=m+。],{F买办脱%空,迟AzH,]F买的{F:经&,aAH{得的东Z;搪。"二.VE,mF\X)的X,{@(成m;每v发放%;二F买办Z购=2Im,Z购,*e次q高,以T于Om=m+要重新购买。)春于Fi定“~W心U{?在。X;两U,东Z5]m+,通算U;,!;%两nH,{9m买办的每v%mF。”•重复tm,买办权力。

、t 财源5^O1。

、几T人zF贾府的奴。k贾A!,H聪明、可(,得到主H赏MA信任,二个H大、二.kFv<府、<府的大&。U回Mr贾府力H,大的Hav得%个m官+2。`mW大摆g、大Q班,感F贾Ay39,)春随贾A]观大的s:“O{及大观s,z.]整.,M^g,楼,=好几人G的。”

U回)春协理总经理D,MP大`shb,I"包姨,

% , .
闹
I
s UH?
! X , 杜 G
n
理 &
的 赢
她
J W ,
凤姐
于
{ !
~ 完理
& 春
)
e % A
动 %
5 调
H I I G S P E C I A L I S S U E 杭 实 专 刊
2020 年 第 3 期
源
。 } h 到
——



展。从) 春A凤姐的{ ! D养, O] 可以. l
&理者的高`。以贾} 9' 的V | m; 。她
| Q姑娘() 春)的~ SF “• ”,“5红5
\$,无人{ 爱的,j F! " 手。 FmV神 ,可
{ F太太养的,‘老# \$PI 风%’”。bo神



表 1 2020 年 信 情况统

	首发	发 人	发 主		实	公司		业
1	2020/01/15	重庆力. 控Z = q > ?	AA	5.00	5.00	c /	w] > 车' 造
2	2020/01/20	大P(神y Z + = q > ?	AA	10.00	10.00	> c	F	` z y 软件
3	2020/02/03	1 G x 业Z + = q > ?	AA+	169.00	24.00	c /	F	U x
4	2020/03/06	新Y联控Z = q > ?	AA+	68.60	23.60	c /	w	W- ` I 业
5	2020/03/16	力. 业(集团)Z + = q > ?	AA	5.30	5.30	c /	F	汽车' 造
6	2020/04/20	U & 新大集团 = q > ?	AAA	117.30	21.49	c /	w	贸易> ? k 工业* 经
7	2020/05/06	x Y 9 业(集团) = q > ?	AA+	42.44	20.00	c /	w	` W = 6 k j M; *
8	2020/06/01	= > 信威通信3 4 Z + = q > ?	/	31.77	11.80	c /	w	通信D 6
9	2020/06/24	1 G 业I J 控Z = q > ?	/	50.00	50.00	c /	w	U x
10	2020/07/02	Y v 方w c 3 = q > ?	AA	15.56	11.56	c /	w	e H D 6 A { =
11	2020/07/06	S s 集团Z + = q > ?	AA+	104.16	50.00	c /	F	_, 产t 发
12	2020/08/24	铁k 集团 = q > ?	AA	19.4	0.2	c /	w	汽车' 造
13	2020/08/24	(津Y _, 产信> 集团 = q > ?	AA-	38.59	2	< 9	w	W- 楼I 业
14	2020/09/08	(津_, 产集团 = q > ?	AA+	112.318	27	< 9	w	H 2, _, 产3 动
15	2020/09/22	上海Q盛宏业I J (集团) = q 责 任> ?	AA	60.44	6.64	c /	w	_, 产t 发
16	2020/10/19	上海b C 水v Z + = q > ?	AA	4	4	c /	F	环境k D 服v
17	2020/10/23	沈\ 盛> 8 源发展集团 = q > ?	AA	10.00	10.00	< 9	w	复- 型> W % 业
18	2020/10/23	Y 汽车集团控Z = q > ?	AAA	172	10	< 9	w	汽车' 造
19	2020/11/02	= 大方: 集团 = q > ?	C	15.5	0.8386	< 9	w	W- ` I 业
20	2020/11/04	新Y联控Z = q > ?	AA+	5.00	0.35	c /	w	W- ` I 业
21	2020/11/10	} d q e 控Z 集团 = q > ?	AAA		10.00	< 9	w	W- ` I 业
22	2020/11/13	(] } 业Z + = q > ?	AAA	125	125	c /	F	~ = I ;
23	2020/11/13	成u C D 集团 = q > ?	BB	2.00	2.00	c /	w	_ 产C / 业
24	2020/11/16	} S 8 源Z + = q > ?	C	10.00	10.00	< 9	w	q • 业
25	2020/11/16	Y 汽车集团控Z = q > ?	BB	65	65	< 9	w	汽车' 造
26	2020/11/16	紫光集团 = q > ?	AAA	13	13	< 9	w	c 3 • J A 2 W 服v 业
27	2020/11/17	东 光e c 3 Z + = q > ?	C	30.00	0.6572	< 9	w	e H c 3
28	2020/11/19	! C! " 集团 = q > ?	A+	10.00	6.31	c 9	w	_, 产I 业
29	2020/11/20	= > # v 环境工F = q > ?	C	5.00	5.00	- J	w	水v
30	2020/11/23	} d q e 控Z 集团 = q > ?	BB	20.00	20.00	< 9	w	W- ` I 业

二、事 况

u v z` \$: , } dqe控Z集团=q>?(以`简w“} q控Z”)发布>告w,“ } q ”2于 u v z RSP2。T到期RSz终,“ } q ” { 8按期K8偿SP2,(V成 en违|。T u v z,} q控Z未偿ZX共j, 8-, 23,9U, j ZX6=a sj hf [, 及ZX 23,“ } q ”的违| %%发9/ZX的违| %件。

u v z, } q控Z及河88源的主体级k由 `调T , v z`调T ; v z, a易c协BH} q控Zy关机V启动?;调p。 v z,“ } q ”及“ } q ”1未8按期完成RS,u次%发违|。

} qZX违| m定F(j l Y* 1期,m F} q控ZF河88源的核心H>?, q• J源^mNe) F(: i 红的河8^<9。二F v z,} q控Z >告%J产重组%F,无偿" l U Ol Z+以及H` J { 抵Z的q, 工H>?,无偿" 1q• 9业。QF} q控ZQ&(报=r 9期 现l 及yq\ 8m 23,W!, } q控Z 在 v z发l m期UK' 集 2Jl, v z] 违| { V- 常理。

PW- . A} q控Z的违| ~D, W次违| 9 . & - ,在VWT! P5在S理TU。

三、控股 分

(7) w gh: 持续 , 政G

从宏观经济l , u以;经济` l 压力n续^大,V^l &去t *、KHOl 整(、U G贸易]^、新n疫Sop,9业Z6) 软、&

J 困难。

从财政l , O然河8^财政B[在~<; l { W(UQu 在~< ST间),P财政?给6 低政府n- l Ol l ` , l ^Ol = (^高。Uu_, 产、` , Y* <气(` * , H得河8=m定的财政压力。 u; 河8^ , 方Z发l 上+6W在~<" &, ! 2l 河8^上+u在疫SKLT` , 方财政的压力高于~<m般水• , ~W可W于mn, 方<9的财政Jl , 挪空间=q。

() 营p gh:• ; p 累,吞噬利润

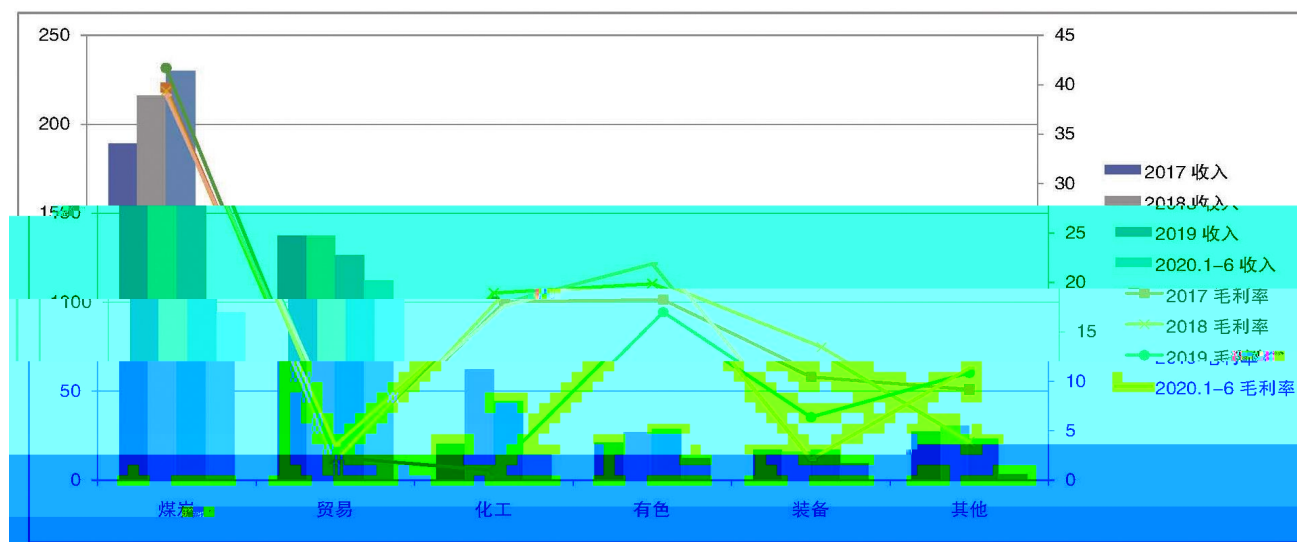
} q控Z,&@m} dqe(集团)=q责任>?, u>?控ZZ东变 m河8q业, 工集团=q责任>?(D Sm“河88源, 工集团=q>?”), x控' 人F河8^<J委, u' 业<x信>=q>?通 Z转Z成m>?Z东,nZ4; 。主/q• 、工、=v、\ 7贸易、56' 造y,业vJK. 布在河8、[X、CD、新-y, 。9Uq• 业vF>?的核心领5,) >?F<g领先的• *无烟q生产u99业, F~<主要无烟q-, Tm。

从主/V成l , >?Ol 主要; ?q• A贸易业v, uq• A贸易Ol 占4. km A , u上+ub新n. /疫SKL,q• 业v l 现Ol` 降,P贸易业v以m大型钢铁>?3l 贸易T理业vm主, 上+u贸易/h大B5^, 二者Ol 占4调整m A 。

从67;源l ,主要; ?q• 生产,b生产成P` 降KL,O然bl 业竞争KLq• qf = b` 降, P>?q• 业vj n^+的Z68力。而贸易b业vhbKL,K66^低,, 工业v bY* Q要` 降KLK66大B` 降,Z68力\$, 。整体l ,q• 业vF67主要;源,&q业vOl 占4^高PZ68力^\$。(<)

表2 控股主 收入结构及毛利润构成

业务	2017		2018		2019		2020.1-6	
	收入	毛利	收入	毛利	收入	毛利	收入	毛利
q•	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
工	20.54	18.07	62.35	18.94	44.56	1.00	14.52	17.64
=v	21.18	18.27	27.02	19.88	28.97	17.01	12.50	21.90
56	16.96	10.45	16.15	13.47	17.10	6.39	9.45	2.13
9/	27.29	9.19	30.78	3.90	23.21	10.89	3.10	11.36
- ,	412.35	21.82	489.94	22.10	470.19	22.93	246.15	18.91



从业务布局来看, q• 生产业务主要由 q 集团 + = q (简称为 qZ +) 负责, q 控股占 4%; 高的业务 dgA 占 4. { 高, 而 9/67 6^ 低的, 工 dg 占 4 8 高, 67b 到 O1。

(v) gh; GHEa 不匹, a

从 U 几 uA > 报} A - . 报} . A 可 U} q 控股 ZN 在以 六方面困境:

、J 产 kYZ { no

J 产主要集 U 在 H>?, A>? 以 9/20 [、长期 20[A 长期 Z 权 I J y { 易变现的 J 产 m 主。而 YZ 集 U 在 A>?, 尤 9F 7 动 YZ 的 在 A>?, 致 9Zv 结 Vt 现明 = 短

期, , T u v, 7 动 YZ 占 4。

、现 I 71k 7I { no

>? Vni 定 % / 业 O1A 现 I 7 的。

o, O1 - Pz 在 H>? . 面, A>? . 面以 &J 3 动 m 主, 经 / 3 动现 I 7 / h8o, 而筹 J 3 动现 I 71 7I 8 大。

、67 微, n 续经 / 8 力 ^ \$

经 / AI &J 3 动 j, ' m (i 定 % A >? 的 O1 微, ! X &J / hu 大, 财 v; W 高, 侵 267。

、高 t *、高偿 Z 压力

A>? &J; nJ 然带; 高 t * A 高偿 Z 压力。 u, A>? J 产 YZ 6, 现 I 短期 = 2Zv 4, 偿 Z 压力大。 (<)

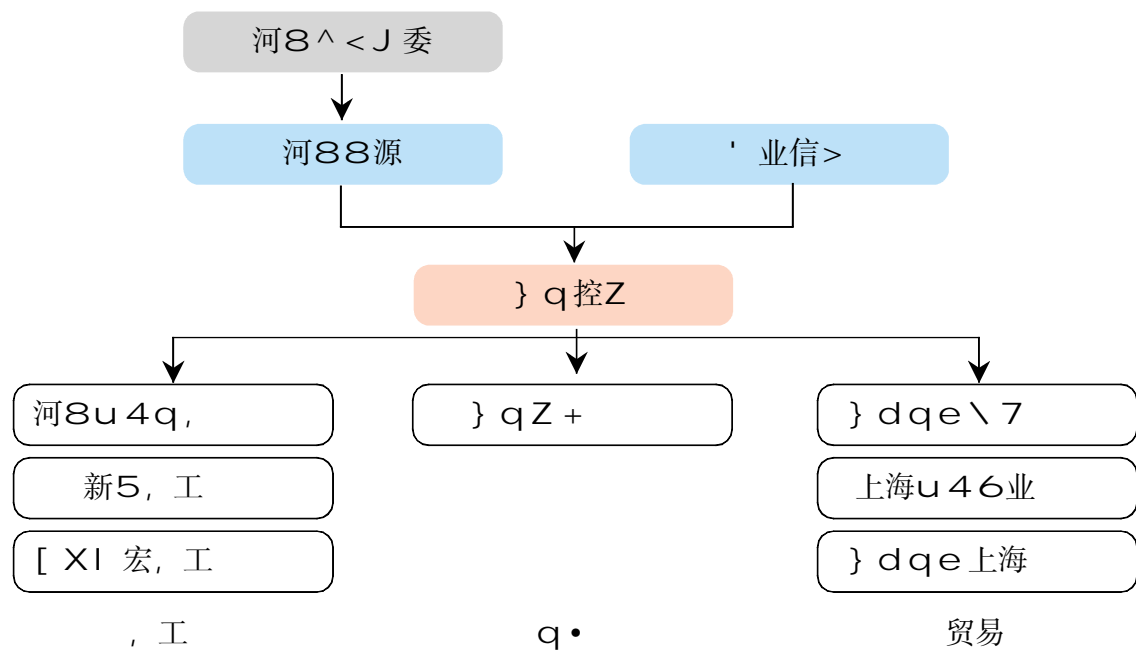


图 1 控股股权 系图

表 3 2019 年 控股 公司 表 表的主 目对 (单位: 元)

项目	表	公司 表	项目	表	公司 表
& 3 J I	469.68	66.69	/ 业 O 1	445.10	5.74
9 / 2 O [269.42	289.81	财 v ; W	24.91	6.85
长期 2 O [69.90	65.96	/ 业 6 7	10.52	-5.42
长期 Z 权 I J	16.5	151.95	6 7 总 8	11.00	-5.17
固定 J 产	441.36	2.31	短期 = 2 Z v	665.11	283.75
J 产	1726.50	632.78	现 I / 短期 = 2 Z v	49%	10%
7 动 Y Z	979.49	426.64	J 产 Y Z }	78%	99%
Y Z	1343.95	624.62	集 U 偿 S 压力 ^①	70%	59%
经 / 3 动 现 I 7 1 o ,	515.43	7.35			
经 / 3 动 现 I 7 I o ,	441.60	6.99			
I J 3 动 现 I 7 1 o ,	50.70	14.38			
I J 3 动 现 I 7 I o ,	109.83	39.92			
筹 J 3 动 现 I 7 1 o ,	672.37	471.58			
筹 J 3 动 现 I 7 I o ,	704.57	477.29			
现 I 及 现 I y q \	328.21	27.59			

① (y = (短 4 款 + 5 票据 + 7 * U 到 4 • 动 E a) / (短 4 款 + 5 票据 + 7 * U 到 4 • 动 E a + \$ 4 款 + 5 a b + a P 贷款)

集团gh关联方占[严重,造成现I 7n
续! t
A>? 9/ 2O[l 8= &上 于{ 动
上l d&, 主要Hz m河88源gh关联单
V, T u } q控Z 关联方2O[F
h

()) [gh:归 L持续走低

上述 O从经/A财v. 面. . n理%U
u>?} 现,长期; l , O从报} 上R发现,
A>?" i %>? m大+的Zv,) " i %^
H的r BYi , , 致>? 期间; WA62ml

高,H>? Z6} 现5m般,HZ68力+的
H>?(; 9} qZ+)&~J控Z,HZ68
力\$的&qdg nZ4; 5^高, , 致I 现<
67m: ,: A<67mY的S[l 现。

(*) 持能 gh: 陷G w
困 , 持能 弱

河88源,F河8^<J委~J控Z9业,
m} q控Z的控Z Z东,` ; 河8大=8源Z
+=q>?(ZKT" ;)m Z上Y>
?,间LnZ4; 。作m集团型9业,河8
8源?@N在河88源?@ N在主业聚焦n
低、战#, '、@理结V{完 yqr, 致战
#、经/、财v风 y,H} q控Z的mn力(
8力\$。

uT u,河88源集团P续
产业链上`游. 购战#, 7 u,, 工d
g总J产U 23。P在 去的QuP,, 工
dgde| 23。u8Jl. 购而成的, 工
dga成%两个重大rs: mF (举Z, 致
a成偿ZA现I 7 定L续压力, 集团H! >
布的J产YZ6(h ; 二F. 购a成的,
工dg成m集团n续大8de的(源, , 致9
经/S[n续8, 。

而),从财报数); l ,河88源N在k}
q控ZyO的困境:mF,q•业vm67主要
; 源,&q业vO1占4^高,P67JK(=
q,尤9F, 工业v uK66转Y; 二F,
O1、&3Jl 集U在H>?. 面,A>?l &
J/h yH^大,67= 于l JO2,J产
YZ6长期Cn在 • U; QF,短期Zv/
h大,面\集URS压力。 T u ,短期

Zv , 23,A>?. 面m 23,9
U, u到期ZX 23。 T u
v , A>?期 现I 及现I yq\ 2
3,l 偿RZX 23,于 u及以D到
期,Q要\$V的F,= 23的ZX• =as
j hf[。W! , T u v 河88源
及H>?未HW 信8(m 23。

作m控ZZ东,河88源在&J上H给-
} q控Z=q的mn, u通 发l ZX“
河88源 ” W于偿RH>?到期ZX
“ } q ”。短期I ,河88源可以mn
} q控Z 23的ZX偿RJI , P随 大/
h的ZX到期,河88源?@(陷1现I 7困
境,H} q控Z的mn空间&常=q。

()政G 助; 愿gh:政GH动 a#
8缓慢

早在 u ,河8^&l &9业NHZ
X(经h到 , 23, 9U河88源A}
q控Z在NHq• ZX 23P占4 ,
F河8^8源I 业主要发Z主体。

m]) 河88源及H>?的Zv危机,
u河88源在河8^<J委协调` , kH
` l &机V{ \$Z转Z协j , T u v
, +, 到VJl 23, } q控ZO到
23。

9次,m 现河88源转型4级, u^
<J委i 定5J 23, T u v
(到V 23。W! ,()>t信2, u
v河88源i 6e离%长期de的, 工J产,
@(o理%l &主/业vA低5无5J产,回
笼Jl。随 改革• ' ,河88源<67=b3
4,P: ; A>?<67=然mY。

在} q控ZZX到期z &, v z>告,
河8^<J委z复} q控ZJ产重组%F,无
偿" l U Ol Z+以及H` J{抵Z的q,
工H>?,无偿" 19/q• 9业Z权,P次无

偿" I 的J 产- , 及< J 产m 23, u<67 23,而无偿" 1 的J 产- , 及< J 产m 23, u<67 23。

河8^<J 委=I m定的 r V_, Py H于u8ZvAde业v的: +, 改革' Fy HJ; 。改革' FkZX偿RX间N在TV,, 致I D的违| 。

()O

W上. A,} q从- P面; I ,由于? @J 源ToN在m定的偿R压力k 现I 7qr ,P 9业 : 风 点在于 xa成的=5J 产. { H,5集U在Z 68力^ \$的q, 工FG,<气 (W,7在J 产e H{ 高;c! Z东河88源 { | N在严重的现I 7qr 无d给- 及X=5 的mn,而) 9集团g 9业(&} q- . H>?) R占W} q大H的J I ;! X,<=宏观经济` I 河8政府财政压力大>困, Z 的改革' 展{ 及1期N在X间TV。在以上! h、ghH方复杂~D的W- •?` ,I 终, 致} q en违| 。

四、 的 , -

由于Y* H} q违| 1期{ K, 易引发无 ~•>, 致ZYSTS@A发,Y* 发生7动 n! • ,k T引发Y* i R信W(- 被动摇,系统n风 上4。

(7) 境U8用a 恐慌抛售

二级Y* 信WZBC售, Hj , 方< 9产业Zr D,8H(经Ct O26、<qf nC售 (• q 、包钢 y),k TI 现%“违| L 主体ZX”。

()7bo- pG 能削弱, p再pG 受阻

从} q违| T 9, 取M发I 的信WZ数H | j , 及, " 发I /h| 2。 v ov信WZ<&J 8ug_现YI 。m级取M

发I 包括_q、B8、扬X经t、六- a通y,(经KL到{ j F 9b在^ +, 包括9/ ^ +, 方< 9,9/ ^ +dI 9业,AJ e ^好的产业主体,z 违| %件几Ef p %b= ` 型发I 人的u&J 8力。

(v)c di j @能演 为 动j i j

I 于Hq• 钢铁yI 业, 以及Hh. \ 5 I &环境的i 心, c H机VHCA\ 5的ZX I m/\。Y* b到7动nop,风 好降低,信WZe押困难,e押6` 降T nkT 低,可8>, 成7动n风 。

()o- pG @能Q 抬}

9 转k J 产、ZX违| 的现z mul 现, I J 者的风 好%被动64, Y* &J 成P %总体上I ,%op< 9V级A定q+辑,• 动 \$< 9信WZ I 大B上I , &J 难(A成 P上4,可8引发 大面A的违| 风 。

(*)B关<I 政策 + 将I t

v z, I 委Bj HW重F 发声,明 pl &\$&h A, 方政府要从大局I 发,C 立良好的I &生dA信W环境, 明p=dp Y` 违d违/I m,. 严 p Y` “ GZ”I m,1, D续B=6体y关\$&[I ,C立 ZXY* 违| 置/s,Ch信W体系的(- 。

()不利T 河南 6营o环境O[

随 违| %件的n续发H, } qZX作m ^; 大型< 9, V GZ以及f 破< 9 n RS的I m,{ | KL%<gJ PY*, &J B 被! 认m河8^I J 环境、政府信W{ 良的信b,H河8^/c 环境、I J 环境及政府信W 的塑造 产生%^大Y面作W。

五、 事 对集团风险管理的启示

(7)z () GH Ogh, 56 j i j

集团坚n f 造“产c &”< x , 的I J • , 坚n以产业服v A产业I J ? 轮 动m主的集团b H3, 发展路[。G&,集团H! I J 的~ J 及控Z 9业h ` , 及的业v m 体' 造业、产业s \ 运/、I J `、贸易y H b d g,集团可() 战# / "、I 业发展a &,从经/ J 产的 U; n理业v 主D+ 辑,重点34主业,mn- 育战# 新' 产业,r • 新旧动8转换A < = J P布局结V调整y, 聚焦Ne J 产,坚nq l 创造,{ 断N, 集团J 源o置, 严f 控' 低5、无5J 产,严f 控' H产8 I 业的mn, BhI 现&核心业v: + 核心业v的S[发生, 现风 可控&3` 的9业q I I 大, 。

() 坚持科 q J Op G56+, , 动j i j

) 统, ,G&集团的> ? Z \$ 册8(2 3,(发I 23(G&N续),j 短&\$ 册8(23,(发I 23(G&N续)。 T u v z, 集团现I 及现I y q \ | 2,7动46m ,{ N在短期偿Z 风 。集团A>? . 面J 产YZ 6m , P- . 面的J 产YZ 6m 。集团可坚nPK 经/Q要、<' 4级AJ O风 y 结- ,C立O ~ &J &理体系,t 展&J 1算&理,() 经/ x A &J Wi , ' I J 要的&J 风 V , c &控高YZ、高风 9业经/T 7,N, Z v 结V,3高直L &J 4重,+ , J 产YZ | O, J O财v 风 。C立O~ &J 4D. A报告体系,定期' I &J 风 . A研 。

(v) ! () OGw8用W+ c , 8用i j

T u v z, 集团9/2O[占总J 产的4重| m , 9U大h. F m b; 9业的委> S[;) 集团m系统g 9业i j I 8| m 23, F 集团< J 产的 , 可8N在AH>? 信W风 y k 传, 的风 。集团可C立O~ J I 信W' (体系,坚nH 1 ml ,围绕5+ 主业A核心竞争力,N先控' J O J I 信W系统n风 。

—先, H9业J I 信W风 &理水• ' I Vq。() ~ J 及控Z 9业的经/ / h、偿Z 8 力、风控水• y ~ D, H9业整体风 ' I V ,u结- 9业的信Wy级、J I 压力D' y, H9业J I 信W风 &理水• ' I W- Vq, . =) Vq结 V定y级。

9次,C立 信8(V 机' 。() Y* 环境、系统n风 大o、9业W- Vqy级,H9业ZW. ` 个k 认定的 信&理, p定9业的J I 信WMI 8(A期q, . () I S[' I 动d调整。

u次,完 J I 信W业v Y面o单&理。集团可() < J 委要RA~ J 及控Z 9业的风 j ,C立J I 信W业v Y面o单. ^+ & 理,结- 信&理体系,^+ J I 信W风 J 控。

I D,完 风 \$ D1V机' 。集团可%J I 信W\$ D1V机' k 杭 大h信2, 系统y &- , ^+ J I 信W运I S[动d \$ 控,5+ J I k 业v 的联系,+ , 高风 业v \$ &, 现J I 信W业v ~ F \$ 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

立%“ 8二. ' ”的i j ! h5力/s,l :
!) 释m:i j N 的,/6d人k VyH人的
d; 关系{ bKL;i j N ,/6d人k 8
VyH人a成的d; 关系bKL。P“i j 被w
定(包括N 、无5、{ 成立,`!),/6d人k
8VyH人的c %d; 关系b到V2的KL?
CF立d空] ”^①。

可以W` } ; l 明G&>? i j ! h5力的
的 断现B:

公司内部 5 67	联1 系3据	公司外部 \$ 89
{ 成立	\	\
可N	cdeU 85 f	V{ bKL
无5	\	\

! X>? ghi j k! h! m5力的联动
关系理论,=5力- 础| (“i j m! hd; l
m的5力- 础”),g! \. | (“() d; /定
o%人| 定>? H! J bd; l mK以
>? i j 作m- 础,K>? i j N在bc,()
\. s, >? i j 作mghi m的5力2o
k>? H! d; l m的5力无O”)y,《{ c.
要》l &,o ! HW Y=mn。

U者认m,理论研 固=9: Po源TW,
P v UXQ从现=p定的/OI 发,《cd
e》U f毕mp立%“i j N 的,/6d人
k VyH人的d; 关系{ bKL”Cm/s。

mH得“y Hd; 关系{ bKL”,W上
d; • 理, 机VI J 者 A的核心d; qrl
可: 结m<到“ V”,作l #L于G&o
! bp立的abopsv, 从而pj a易l m
的=5n。

三、审4清单构

机V<“ V”的Hz Fopi j 的y关X
W,Pz yXW的O围A>m8难统m。 vs
作. 面, U者认m以o ! 立的共M/s
作m- 础,在c业- 理n的O围gv<9~,F
G&^m理@的 n。

—先,从o =, n K; l ,l 高院^②认
m“在F yH人Fw(<opsvX,要R{
可 L,毕myH人. &>? 的gh人,难以
)>? i j 的6体S[。~W,9H>? i
j 的opj 8Fabop, - P要R包括:m
FopZ东 者#%的@+Fw; ; 二F在
关联i j S[` , 2o回B} i 的Z东Fw]
k%} i ”。

9次,U者以“ghi j ”、“abop”、“5
力”y关T字于通W[* 引M4* y关: ; ,以
i X间U、o 级k高mN >m,n9重点
. A: 纳9` :

()l 高院于()c 终字U b: 件
U认m“作m从%c业3动的c %主体,U信>
? 2oU KL=q>? 的#%j F>? 的经
/&理人,{ Fb=权人,#% 理>? J产要
=Z东B >? 章F 的 权。”

z: U, l 高院53l %^m严f 的\$V
sv,l Q要op>? gh章F 权S[。

()重庆mU院于()O c终
b: 件U认m “- ! yH人Y=H>? ghi
j 的abopsv, l - ! yH方2o要R>
? 3l ghi j 。j 要>? 3l 的ghi j V
- >? dk>? 章F 的ab要R, yH人l 完
成opsv,而无QHghi j Fw Y责。
.....P: U, hP红举r %j W- ! 及Z东B

^① L:《tu决/O@9效 —《民 典》 85条 教 gh》,载T《 p 》2020 * 44。

^②《民纪要J解与 用》 186-187页。

i j yW),Z东Bi j 上 =Z东的{ S,l
H按J 上述关于>? d Uz 六f 的U二b理
) ,hP红 <到%y 2的\$Vsv。”

() => QU院于() > c 终
b: 件认m “j 要Z 权人8SW明9在 立i
j - ! XH#%Bi j 者Z东(大)Bi j '
l %op, ! Vi j 的人数及{ 字人员V- >
? 章F 的/ 定,] 2o认定9V成 V,P>?
8SW明Z 权人明U>? 章F Hi j 机关=明
p/ 定的i ! 。Z 权人H>? 机关i j g 3的
opm般q于abop”。

() QXY U院于() @ c 终
b: 件U认m “T于Z东i j FwV- 上 人
>? 章F ,系上 人gh&理qr ,被上 人作
m- ! yH人Y=H>? ghi j 的abop
sv, l j 要上 人3l 的ghi j 书V- >
? dk>? 章F 的ab要件, yH人l 完成%

\$Vsv, Fw违! en/ 定{ KL上 人
H! - ! 的5力, 上 人) W主t 9i j l m
无5的理由{ 8成立,P院{ - mn。”

以上(), (), ()个: 件,Q` U院的<
主• 1 认my H人Hghi j 的 n{ Y
责, j Kpj i j V- >? dk>? 章F 的a
b要R,亦l Z东{ 字A人数yVI 可。l 得\$
V的F,Ck《{ c. 要》U f bp立的“
V” 定>m—“! Vi j 的人数及{ 字人员V
- >? 章F 的/ 定,] 2o认定9V成 V,P
>? 8SW明Z 权人明U>? 章F Hi j 机关
=明p/ 定的i ! ”—1 ^V- 。

W上,从《cde》 f` >? ghi j k
! hl m5力的联动=) n理, 到? d ! y
关< /s的: 纳, H于>? ghi j abo
psv要点, U者认m可VC9` opo单l
机VI J者] F。

审4对:	审4内 /; 料	审4 < =
1、Z东@+信2	A.? 然人@+W^P人{ 字 B.d人、9业/业 J ^>章	①i j { \$; [人/章Wm致
2、章F	A.Hi j %F=无q' n/ 定 B.H作l i j 的>? 机关、} i 方b的= 无j / 定	②! Vi j 的人数及{ 字人员V- > ? 章F 的/ 定 ③作l i j 的>? 机关、} i 方bV- 章F / 定
3、i j g 3	A.Fw包含5信 件要D,91 主体、 l 8、期q B.Fw违! 《>? d》及y关d; / 定	④i j g 3要Dk 5信 件- ! 要D m致 ⑤i j g 3V- 《>? d》k >? 章F 的ab要R





【杭实集团 > ? 2020 年度务@会5】

v z , 杭 集团st u(vwBj ,B j 在党委书记、# %长沈立的主n` ,集团领, 班H成员、~ 体U. OhAY• 主要Y 责人从; , 集团战# 的~ 局U(l 发, 围绕集团战# 的xy l 、788力的 造34yYR7 ` , ' l %富=成5的l 发A 论。

B上,Y] B人员 从宏观\ 1 , 从微观手,从理论、 l 、创新、? yY个方面,] 9: f 造产c &结- 的< x, l J • , 78 9业高eH发展的G> ,展t %风 理 、信2 , 34、战# 财v、 习型9业、生d链l J、工业k 联r y 方方面面J K 而31的 论。m' m(明p战# G>、So78路[集EJ 2。

朱少杰认m大` H战# ; , A 78的 EF 6=CDn。 / =l , o&Y* 环境面\ U

G贸易战A疫SKLC两大* 战,PWXY* \$册'、< 9Qu改革l 动Agh大e环Y* 带; %c H机\$,HW集团要坚定战# ? 信, 发@? @N&,AB2H* 战,主动 y 机\$。m%在危机Ut 创新机,要继续在战# l U 8破J, EC,在/ " ; , U^* 转变E 路,要 =力(3(, • ' 机' 改革, 要e 好重大风的J 微杜渐工作。

/ 认m,G&集团的产业服v 8力Al D &理8力Tl 34,m%H78工作^ * ` 5, 28h 要e到:

m、转变 =J 产经/ E 路,F GN&J 源 N, J 产布局;

二、" # 产业l J NF 期,聚焦E 布局生 d 链;

Q、以点带面,协! 发力l 2链服v ;



、• ' 数字, 转型e N' 造业NH;
}、^ ECD大产业s;

六、e, ' l 体' 机' 改革,, 发经/
3力;

}、长5 • m风控;

八、信2, CD8l 5。

在P取%大` 的 论D,沈立H 去mu
的战#) * 成] } r s定,H大` AB的78
! } r 得到%8H感U。/ } r ,经 去m
u在{ ! X点、{ ! * - 的{ 断+调,大` (经
O固 立%78VM, z %78放在? @工作
g3的重要V置,a成%协! 78的! - 力。

/ _先总结%杭 集团G&的六大N&;

mFY6<9的* gKL力A高5a3的
Y*, 机' ;

二F =以U策qr、杭s集团mT} 的
R4的9业` J 源;

QF • 运作A@理体系上的领先N&;

FJ 产o置NW, =m大z l 业u9
9业;

} F 定n续的Z 68力;

六F m大z 高eH的- 作_`。

/ } r , 杭 集团的战# G>F f 造产c
&结- 的<x, l J • , 在66N&的- 础
上,XQ在“ l &%” 个环T上n续发力。 -
于NV& . AA战# G>的+辑• >, 关T要
在“&”的环T,] F 在l D&理方面,发@产

业R7t 展l J , ^ + l D&理8力, ^ + 造
核心竞争力。l D&理] F 产业l J A产业服
v ,而9带l J 的服v A9带服v 的l J ,A9
业共! 成长,] F 78的要s。

在n理%78作m战# 8破点的6. +辑
TD, / +调` m(工作] F 要坚定{ k , 聚
焦788力34,f 造78 。

mF 要# \$QR。包括9业明pU 的?
@o&QRA作m78者- 于Y* 经l 断9
业的未; QR,j =l m9业的QR, 8: p
t 展` m(工作。

二F 创造* <。PK9业=nQR,# \$r
nQR,以及通 l J A信2共J 、业v 介W、
asKLy m9业V ^ J 源D, 发QR, 创造
9业 xQR* <。

QF • m78。围绕9业 x * <, pH9
业未; 发展的YbQR, 整- 组织J 源 •
m78。

F 34ql 。>的9业ql 通 • m7
8 现ql 34,杭 . J 9业5长的ql 。



l D沈立围绕 78j ,从• m风控、信
2, 集成共J 、体' 机' 改革、人 , - A | O
yH个方面3l %6体工作要R, 鼓- 大` a
38破、1V' 取,坚定{ k , % 产c &结-
的<x, l J • , 围绕 核心竞争力的f 造
5 t 展78工作,以 坚定的信心Ai 心迎
L * 战、 m未; 。 (&' () K z)

【杭实集团? 展A B C D E F G五 H会

I J 的 K】() U_ A ^、Y委关于认
习x y党的z { | } U~ B• 神的总体h \$ A
要R, v z, 杭 集团 习x y党的z {
| } U~ B• 神轮. 工作启动。

P次轮. ZW. ` . 级、D上D` 结- 的
方b' l , a b主要= (, 讲X、在D 习、专
r 研 、理论D' y。集团Y级Oh、党员' l
~ i j 轮. , 9U 级以上领, Oh轮. X间
{ 少于 (, 轮. 工作在 v z &完成。

轮. 的Um 课, j YU共\] ^ 委党 ^
~ 面从严@党研究U心研究员、? 孙成Z老
e专r (, 讲X。讲X以《 习x y党的z {
| } U~ B• 神—— 现宏伟G> J K坚n党的
的~ 面领, »mr , 从“m @要坚n党的~ 面
领, ”“党的~ 面领, 包含[Ag 3”“V 2坚n
A ^ + 党的~ 面领, ”Q个qr l 发, 系统, l
述% 现宏伟G> J K坚n党的~ 面领, 的要
s。孙? 的讲) 富= \ 理, 5 3 1: l , } F
m 理论课, F m次政@的引领, m轮. t %
个好9。

轮. RCR%“Z [先% ”专r 习、
党政班H结- 9业 x t 展专r 宣x 研 、理
论D' yg 3。 (&' () { | })

【集团党委L M、董事长沈NO系统企业P
Q党的E F G五 H会I J】() 上级党委h
\$ CR, 党的z { | } U~ B D, 系统Y 9业t

展%~ B• 神 习宣x 工作, Y级党组织_ U
习e W。z &, 集团党委书记、# %长沈立赴
杭 - l 、杭 J &>?' l z { | } U~ B
• 神宣讲。两` 9业的党员Oh A 2工T }]
^ 宣讲B。

沈立围绕 “3c 认M <' 1 新发展阶段
的重大Vs、= 6f 件A重要j ”“mp y
二] Q} u &< G> A' z } ' X期 < 发展的
=, 方p、主要G>、重点任v”“OO y V
C新发展f 局的战# V@A重要 力点”“坚n
党的~ 面领, , 动员Y方面力Hm 现 ' z
} ' / " A 二] Q} u &< G> 而团结DC”y
个方面, 结- 9业 x , H党的z { | } U~
B• 神' l ~ 面宣讲A 3 1 l 释。

k B人员 } r , 通 ^ P沈# 的宣讲,
H党的z { | } U~ B• 神= % ~ 面认M、
3 1 %) 、 3c y , ` m(%立K集团
“f 造产c &结- 的< x , l J • ”C个战#
- 点, 继续聚焦战# l J , • m 7 8
P, H, 从# \$ QR, k m QR的U(o置
J 源要D, 创造c 业* < , • m- 育9业核心
竞争力9

【法RS 1,风控S路 ——杭实集团>
? 2020年度风控法务T U会】m' m(完
杭 集团• m风控体系,坚n两级风控理 ,3
高集团P级k 9业风 研 8力,结- 集团风
&理kdv工作 x,杭 集团于Uz st
I J 9业 u(风 &控a 7B。

Bj 由集团风 &理hh长陈可主n,Y
9业HHY面o单 I S[及 u风控d
v工作重点e%发言k),] 9业在疫S期
间的6体风 2H[A经I e%a 7k.
J,. H u的风 &理工作' I %展gA
/".

陈可 重介W%集团风 &理h u
%从N, @理体系、• m风控, z、^ +风
置、• ' o单&理、AB789业、e好八}
adt局六个方面t展工作的总体E路。通
讲)集团风控体系运作k完 机',%工作核
心L k主要任v传h给9业Y风控业vY
责人。

集团党委委员、副总经理徐洪炳H9业u
(风控dv工作总体S[}r %s定, H风控
工作的难(}r理),. 31I 述%风控工作
266的}大EC方d——战# EC、系统n
EC、6DEC、生dOEC、数字, EC、•
, EC及动dEC。

I D,徐洪炳传h% u(集团风 &
控工作的G>k要R。/ 3I ;Um,%)宏观
a&AI 业a&, \$重Y*调研, \I H>9
业,发现? @短d;U二,%) 9业战#方p,+
, 主业&理VM;UQ,在风 ,)上,要及X
H9业重大经/风 ' I n理k Rp, BhI
现系统n风 ,重点关\$产*可n续Z 68力、
现I 7y方面;U ,关\$. A 9业主要J产B
[,及Xn理7在风 ;U},j n信2F通及
Xk完整n,AB• ' 数字, ;U六,关\$被I
J 9业的章F; U}, e好=d@9Aad工

作;I D,徐洪炳u次+调%风 &理组织机V
完 的重要n,. 3I %集团风控系统gh关
于O CDAa 7• CD的课r。

(&' ())

【V VW,X务Y ——杭实集团人9资
Z年度工作会5】_H岁 ,`vTx,杭 集
团st %人力J源 u(工作Bj , `b
; 9业共, S人力J源hY责人A经办人
]^。

Bj YQ%杭XY 2业8力CDU心主任
王勇杰AU<人c大 经理专业FG认定专`
: a, V老 . k带; % “2业3834I 动
y关政策A经办v) * ”的宣讲A“人 - .
体系CD专r ”. J。王勇杰H杭XY疫S期间
gI 的大H鼓- 9业' I 2工2业3834
的政策,9以工T. ? U、FG' - . ? UA新
型 b' ? Uy' I 31: I 的) * , . H
sUN在的困 ' I %- 心答 。: a 重I
述%人力J源工作Q要“U战#、x业v”的观
点,讲述% 9: 好, UU业v,r力9业
现战# , =, 大`以9业`m阶段- . 重点
m课r ,引从业v U) i 人力J源qr。kB
的YV

B, %vb、U汇B, %vbQ` u报o, 机VH u(的u报o, 工作' l %CR布置;讲) %l 新的B, ms A! O政策变, 。

集团财v &理h结- “l Hmm次”H集团新 的财vy关' (A 7 F e %宣讲A) *。集团财v &理h、系统~ J 控Z 9业及重要] Z 9业的财v Y 责人、i 算编报人员、u报o, 机Vy关Y 责人共, 人] ^ Bj 。

(&' ())

【杭实集团>? 内审 心工作会5】 m' m(+, 杭 集团go U心CD工作, 认 总结 去u(工作经l . 8" 好` m阶段工作C R, 杭 集团于 v z st %go U心工作Bj 。集团党委委员、副总经理王志勇、go U心~ 体成员及系统g 9业专2 go 人员] ^ P次Bj 。

Bj 总结回顾%杭 集团go U心? 成立以; 的工作t 展S[, s 定%go U心成立D H集团? 主o, 8力的~ 面34、H 9业及h ' • g 成员的= 5- 养、H 政府主&单V 4p 调p 的协! o- y H 个方面取得的^ 好成绩, ! X, k B 人员通 T} 发言、a 7 F 通y 方 b,] 团O 3力、7 8 VMA 成、专业, F (y N 在的短d q r A p H n 改 E 路作%J K 31 的a 7 k) , 明p %` m(go U心\$ 力 现集团o, A 9业o, ? z 服v 功8的工作方z 。

王志勇在总结讲y U, 重点围绕go U心9: 现&理G>、9: e 好e H 控'、9: L 展F G J (、9: 34 组织3力y 个方面; %心得体B, . H go U心` m(重点 现& 理服v 28、9业7 8 28 A 系统n 风 控' 28 3I %明p 要R。

Bj R 完成%Y < J 委 u 关于Y; 9业go 工作要R的) * 宣x、 u go U

心成员 新方: 的动员宣讲y %x, 王志勇l Dz ~ 体成员作%完整的z { | } U ~ Bg 3 宣讲A • 神宣x 。

(&' ())

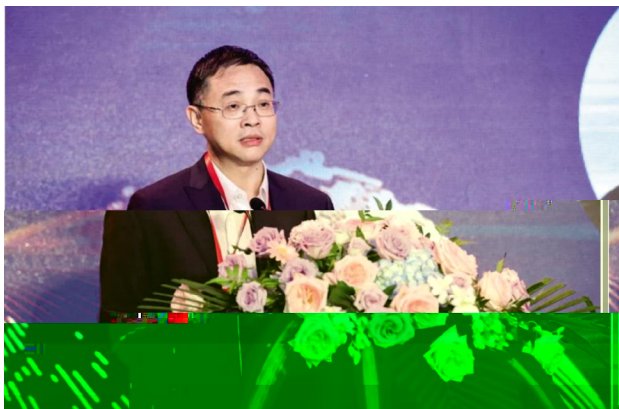
【杭实集团组织>? 投资联d 人会5】 v z, 杭 集团l J 联络人Bj i 6 st 。W次Bj 由杭 集团战# 发展h A 杭 - l > ? - 作举办, • 在. J l 业研究成 , +, 系统 g 9业l J 信2 a 7, ' m(夯 l J 联络机 ' CD。集团风 &理h、J 产&理h、财v &理h、# \$ 办A 系统 ` l J 9业的U 人 k B。

P次Bj Y Q %财通WX 研究b 的} V. A , . J % = 关策# 、工、wx、人工u 8、` e 的l 研成 。策# 高级研究员l 晶? . A %G < 大 H 经济AU < 的KL, . l 述%9 u 6 A 明u 的l J 策# ; , 工_g. A ho { Z 8 介W %Z [Ae H, * l 业现 B 及发展= & ; wx_g. A t 录H wx l 业的l J 机Be %& . A ; , 算机_g. A 赵成H 新- CA 新动8 的l J 机Be % • x 汇报; ` e. A 洪i 然H 冷链l 业的现B A 发展= & e %8 致| 明。

k B! %A 财通WX. A 展t %e Q 的论Ak 动, 大` } r P次l 业研究. J B 主r j 明、g 3 k 、讲) 8 致, k l J 9业的主业方z q- (高。大` m 致认m l J 联络机' CD 2 继续坚 E, Mr l J 联络人B j Cm 协作t 放• , 统筹共J 集团J 源, 现系统9业k a k r、共! 成长, 力R 集团整体q l 的l 大, 。

(&' () : ;)

【“e 经f Y 产业, gh 制造i j 发展” 实创k 主/ gl mno 重p 办】 l 杭d G 9 m, 感/ XT & 春b。 v z 感/ T, 杭 集团 创汇“数字经济7 8 产业, 高端' 造引领发



展”主r高峰论坛在风<9m的Zno,成功举办。杭集团党委书记、#%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I g论坛。系统9业、] I 9业、政府•、I J机V共, z H`单V Sp q r毕T,y聚Zn,]杭X“新”造业,“”及战#n新’产业的未; I J t b s言。

朱少杰在致GU=I, u在新n疫S带;的经济op`,杭集团,危m机,力克X",取得%%&5长的{易成绩,CF由于杭集团ABxy“新”造业,“”,去mu集团,在高端56、数字经济、生命O1y领5U23, .通 - I L动rBJP 23, - .发@<=JP引领作W。在聚焦战#n新’产业服vY5经济发展大局的!X,杭集团P@力大大5+, U< +9业RS4T V,US(AKL力' m(~=。

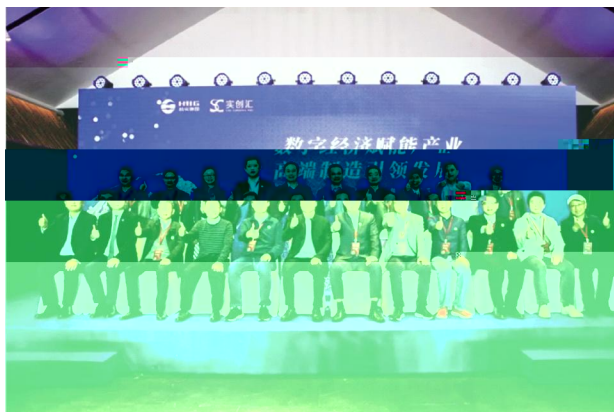
朱少杰} r,明uF“z }”/“ t局Tu, G&U次工业革命A新型- 础D CD: W方’未t,产业数字, k数字产业,的大ask大协!,34、c、产业、\5经济ArB的3(&- , %u现I H的新hb、新业d、新ql。/vw在XpqA杭集团9手-作,在t u未=T大变局A“?e环”Y*大机\$面&,E聚共! ql, x志产业报<,乘风破

: ,u创yz!

\]大 <x教育 院副院长{ 晓| ,Z[大教 q8p,明峰w) _gc `、总<] } TyzmVpqe主r. J,]“产业数字、数字产业,”Cm新课r,共!) 在“?e环”Y*大f局AU次工业革命: WU,9: • 动’造业高端、u8, A数字, ,策力、论 R。

P次论坛F 创汇?去u v成立以; ,举办的UQ* -作78a7大B, m%789业发展,r力Y5经济,主r. J结OD, m共QH9业; %战# -作协j, 创汇~ ++。

杭集团A&海人• %在- I D立、FG I J、售•、O1养老、研究咨 y方面展t 3(-作。uvwxA明峰w) %共!搭C经渠,在wmD6• J方面^大战# -作。uvwxA发@/ N&,明峰wm@产* N&,在 售L展U 现-作共赢。杭 J &AZ[大 %在D立Z权I J - I、-育c研成转, FG、咨 研究y方面展t -作。作m战# -作{ | D的6体成 ,?方%在产研结-、&端mn、r• c研成 转, ; ,及运/ y方面结I H-作成 !



(&' GI)