



# 杭实集团外派董事监事履职实务 操作手册 2.0 版

（内部资料 妥善保管）

杭州市实业投资集团有限公司

上海国有资本运营研究院

二〇二二年十月

---

## 序言

在新的发展阶段，杭实集团致力于打造产商融结合的国际化投资平台，重塑以管资本为主的“总部—平台—投资企业”三层级管控架构，构筑负面清单、投资指引等的监管格局，着力产业投资和产业服务，培育“深挖需求、创造场景、精准赋能、提升价值”的投后管理能力，构建集团核心竞争力。

集团基于外派董监事视角，逐步形成了以投资企业股东会决议管理和外派董监事管理为基本制度，外派董监事履职指引、考核评价办法等若干配套制度的“2+X”公司治理制度体系，对投资企业重大事项实行清单式分级授权管理，有效地提升了对投资企业价值管理的水平。

为进一步学习贯彻国资国企改革最新政策，深入推进国改三年行动，明晰各治理主体边界职能和提高运行效率，努力培育一支适应新时期发展要求的董监高队伍，集团董监办、战略部和风险管理部等职能部门，协同上海国有资本运营研究院培训中心联合举办《2022年杭实集团第十三届董事监事第九届风险管理（法务）和第七届战略发展联合培训》，并获圆满成功。

《杭实集团外派董事监事履职实务操作手册 2.0 版》（以下简称“手册”）由集团职能部门和上海国有资本运营研究院专家团队共同撰写，聚焦董事（外董）监事履职，切入实务操作中的常见问题，以问答形式编辑而成，希冀作为集团外派董监事履职的操作指引，供同志们学习与借鉴。

手册分三个部分，第一部分为外部董事履职问答，第二部分为投资企业董事会和监事会履职问答，第三部分为集团董监办五个制度汇编。问答部分主要依据国家相关法律法规、各级国资委和集团相关制度文件，结合集团多年实践经验。撰写时力求客观、准确，但这也只是我们的认识和理解，敬请外派董监事以法律法规文件和集团的规定为准。

本手册是在 2020 年版本上的一次更新，仍存在完善和优化的空间，需要各位领导和同志们大力支持和倾情呵护。执行过程中如有问题或意见建议，请及时反馈集团董监办。囿于编者水平有限，书中不妥或错误之处，敬请批评指正。



## 目录

序言 .....	1
第一部分 国有企业外部董事履职实务问答 .....	1
一、 外部董事履职要求 .....	1
1. 什么是外部董事? .....	1
2. 实行外部董事制度有什么重要意义? .....	1
3. 外部董事由谁任免、向谁负责? .....	2
4. 外部董事主要发挥哪些作用? .....	2
5. 外部董事有哪些主要权利? .....	2
6. 外部董事有哪些主要义务? .....	2
7. 外部董事有哪些责任? .....	3
8. 外部董事哪些情况可以免责? .....	3
9. 哪些情况应当追责? .....	3
10. 外部董事有哪些任职条件? .....	5
11. 外部董事履职要求重点是什么? .....	6
12. 外部董事如何履行职责? .....	6
二、 外部董事履职管理 .....	7
13. 外部董事在公司履职的时间有规定吗? .....	7
14. 外部董事有任期吗? .....	7
15. 外部董事参加董事会会议准备及注意事项有哪些? .....	7
16. 外部董事提出董事会会议暂缓召开、某议题暂缓表决的前提条件是什么? .....	7
17. 外部董事可以委托其他董事代为出席会议或投票吗? .....	8
18. 外部董事可以投带附加条件的同意票吗? .....	8
19. 哪些情况外部董事应当回避审议和表决? .....	8
20. 外部董事必须在董事会会议记录上签名吗? .....	8
21. 外部董事投票(前)需要事先请示国资委,按国资委的意见投票吗? .....	8
22. 投票前是否要和其他外部董事协调一致,成为一致行动人? .....	9
23. 外部董事应重视开展哪些调查研究工作? .....	9
24. 如何对外部董事履职进行评价? .....	9
26. 外部董事与国资委日常沟通主要有哪些途径? .....	10
27. 外部董事向国资委提交的年度履职报告主要有哪些内容? .....	11
28. 外部董事可以参加哪些培训? .....	11
29. 外部董事向国资委报告工作需要董事长同意吗? .....	11
30. 外部董事年度述职报告需要监事会主席签阅吗? .....	11
31. 外部董事年度履职考核意见由谁向外部董事本人反馈? .....	12
三、 外部董事履职重点(定战略、投资决策、防风险) .....	12
32. 外部董事如何理解和把握任职企业的战略定位和战略目标? .....	12
33. 外部董事如何了解国资委对企业战略管理的要求? .....	12
35. 外部董事如何了解董事会授权制度和机制建设情况? .....	13
36. 外部董事如何了解公司战略的执行情况? .....	13
37. 外部董事如何评价企业战略? .....	14
38. 外部董事述职报告中如何反映董事会在定战略中的作用? .....	14

---

39. 外部董事如何发现公司战略管理的短板？ .....	15
41. 外部董事应了解哪些战略管理的要求？ .....	15
40. 企业有关战略议题已由党组织研究讨论，外部董事在参加董事会审议时如有不同意见是否可以发表？ .....	15
42. 非战略委员会成员的外部董事如何参与董事会战略制定？ .....	16
43. 外部董事如果对战略制定有不同意见如何把握？ .....	16
44. 企业要为外部董事提供哪些与定战略职责相关的支持和服务？ .....	16
46. 外部董事如何评价自身参与董事会制定企业战略的绩效？ .....	17
48. 外部董事应当知晓的企业投资管理制度有哪些？ .....	17
49. 外部董事在审议投资计划时应关注哪些重点？ .....	18
50. 外部董事在董事会审议投资类议案时，应重点把握哪些投资决策环节？ .....	18
51. 外部董事在审议并购投资项目时，应重点关注哪些事项？ .....	19
52. 外部董事如何参与项目投后管理？ .....	19
53. 外部董事应当如何关注母公司对子公司的投资管理？ .....	19
<b>产权类议案审议</b> .....	<b>20</b>
54. 外部董事应了解哪些产权管理制度？ .....	20
55. 外部董事需要了解的产权转让基本原则有哪些？ .....	20
56. 外部董事关注产权转让的重点有哪些？ .....	20
57. 外部董事审议产权转让方案应包括哪些内容？ .....	21
58. 对产权转让导致的国有产权不再控股情况，外部董事应关注哪些风险？ .....	21
59. 外部董事审议企业预算时应关注哪些重点？ .....	22
60. 外部董事如何评估企业的发展能力、竞争能力和管理能力？ .....	22
61. 外部董事审议企业年度决算报告应关注哪些事项？ .....	22
62. 外部董事如何关注承办财务决算审计机构的选聘、委托和评估情况？ .....	22
63. 会计事务所对企业年度决算的审计意见（报告）签发前是否需要外部董事审议？ .....	22
64. 外部董事如何掌握企业财务决算审计整改情况？ .....	23
65. 外部董事审议公司融资方案时，需要关注哪些重点？ .....	23
66. 外部董事在审议公司发行债券时应当关注哪些重点？ .....	24
67. 外部董事是否需要密切关注公司财务决算信息披露情况？ .....	24
68. 外部董事如何了解“隐性担保”？ .....	25
69. 外部董事审议融资担保应关注的重点事项有哪些？ .....	25
70. 外部董事如何把握企业间相互担保？ .....	26
71. 外部董事如何把握不得提供担保的情形？ .....	26
72. 外部董事在审议担保事项时，应把握哪些重点？ .....	26
73. 外部董事如何知晓国资委对企业高管的薪酬管理？ .....	27
74. 外部董事如何参与审议任期经营绩效？ .....	27
75. 外部董事如何了解国资委对企业章程管理的总体要求？ .....	27
76. 外部董事如何参与企业章程的修订？ .....	27
77. 外部董事在企业章程修订过程中发挥哪些作用？承担哪些义务和责任？ .....	27
78. 外部董事如何参与企业风险管理框架下的内部控制？ .....	28
79. 外部董事应了解内部控制自我评价工作的哪些主要原则？ .....	28
80. 外部董事应熟悉内部控制评价工作哪些重点内容？ .....	29
81. 外部董事应了解哪些内控评价工作程序？ .....	29
82. 外部董事应了解内控评价报告包括哪些主要内容？ .....	30

83. 外部董事如何了解国资委对企业风险管控的总体要求？	31
84. 外部董事如何参与建立并完善企业风险管控体系？	32
85. 外部董事在企业风险管控中应当发挥哪些作用？	32
86. 外部董事如何对企业风险管控体系进行评估？	32
87. 企业发生重大风险事项时外部董事应承担哪些责任？	33
88. 外部董事如何参与企业合规体系建立和完善？	33
89. 外部董事如何指导企业开展合规管理？	34
<b>四、外部董事在董事会专门委员会的作用</b>	<b>34</b>
90. 外部董事一般应参加哪些委员会的工作？	34
91. 外部董事在提名委员会中如何发挥作用？	35
92. 外部董事在战略委员会中如何发挥作用？	35
93. 外部董事在审计委员会中如何发挥作用？	35
94. 外部董事在薪酬委员会中如何发挥作用？	36
95. 董事会专门委员会的讨论意见是否需要外部董事签名？	36
96. 董事会审议时外部董事能否修改或推翻自己在专门委员会上的意见？	36
97. 召开董事会前外部董事已在专门委员会上发表意见并签名	37
<b>五、外部董事和相关方的关系</b>	<b>37</b>
98. 外部董事与内部董事的关系？	37
99. 外部董事与企业经理层的关系？	38
<b>第二部分 投资企业董事会监事会履职问答</b>	<b>39</b>
<b>一、董事会（董事）履职问答</b>	<b>39</b>
1. 国有全资控股企业的董事会在讨论董事会议题、签署董事会决议时，应如何把握党委会（党组织）前置讨论的相关要求？	39
2. 董事会的决策事项有哪些？	40
3. 董事会年度报告应包含哪些内容？	41
4. 董事会自我评价的基本内容有哪些？	41
5. 外派董监事如何有效开展专项调研工作？	42
6. 外派董监事如何有效开展行业研究？	43
7. 实务中如何界定公司的基本管理制度？	43
8. 企业战略中长期规划决策，董监事一般需要关注哪些方面？	43
9. 企业全面预算决算议案，董监事一般需要关注哪些方面？	44
10. 企业破产清算或注销决策，董监事一般需要关注哪些方面？	44
11. 企业负责人年度绩效考核决策，董监事一般需要关注哪些方面？	45
12. 重大群体性维稳事件，董监事如何规范履职？	45
13. 董事的勤勉义务包含哪些内容？	46
14. 董事会会议完成后，企业制作的董事会会议记录或会议纪要是否需要外派董事进行签字确认？	46
15. 外派董监事如何与投资企业主领导有效沟通？	47
16. 股权、资产转让和资产租赁的信息披露内容主要包括哪些？	47
17. 哪些经济行为需要进行资产评估？	48
18. 资产评估项目的核准、备案和公示（杭州市国资委、杭实集团）是如何规定的？核准和备案时需提交哪些资料？	49

---

19.国有股权、资产转让的审批权限（杭州市国资委、杭实集团和企业的权限）是如何规定的？	51
20.哪些经济行为可采取非公开协议转让？非公开协议转让的审批权限是如何规定的？	52
21.资产租赁的审批权限（杭州市国资委、杭实集团和企业的权限）是如何规定的？	52
22.董事会实施全面风险管理有哪些意义？	53
23.董事会如何进行全面风险管理？	54
24.职工代表董事如何产生？	54
25.外派董事是否必须亲自出席董事会？	55
26.董事会的决策程序包含哪些内容？	55
27.董事会履职的原则是什么？	56
28.董事有哪些义务？	56
29.董事会规模的法定人数？	57
30.董事长具有哪些职权？	57
31.股东会、党委、董事会、监事会、经理层等各自的法定职权有哪些？如何厘清相互之间的职责边界？	57
32.董事会的组成？	58
33.董事履职有哪些法律意义上的红线？	58
34.董事有哪些权利？	59
35.重大投融资项目决策，董监事一般需要关注哪些方面？	60
36.重大诉讼案件，董监事一般需要关注哪些方面？	60
37.投资企业章程制定、修订议案需要什么材料？	60
38.在企业编制战略规划时，外派董监事是否需要参与？有何义务？	61
39.实务中如何界定公司董事会和监事会的“届别”？哪些情况下需要履行换届程序？	61
40.发现企业未经董事会批准开展应由董事会审批的决议活动；或者发现企业未按董事会决议执行，外派董监事应履行的工作程序？	61
41.公司治理体系主要包含哪些机制？	62
42.董事会的会议制度和会议程序？	62
43.什么是董事会报告制度？	62
44.董事如何提名与选聘？	63
45.董事的报酬是如何规定的？	63
46.董事的报酬体系如何设计？	63
47.董事的任期制度是怎么样的？	64
48.关于董事离任有哪些相关规定？	64
49.国有独资公司董事可以在其他公司任职吗？	64
50.董事行权需承担哪些责任？	64
51.董事会秘书的职责定位？	65
52.董事会秘书的任职资格？	65
53.哪些人不得担任董事？	66
54.任命董事应具备哪些条件？	66
55.外部董事应具备哪些条件？	67
56.董事会战略决策程序有哪些？	68
57.董事会如何聘选经理人员？	68
58.什么是独立董事？	69
59.什么是专职外部董事？	69

---

60.董事履职有哪些重要文件可以参考？ .....	69
<b>二、监事会（监事）履职问答 .....</b>	<b>71</b>
1.外派监事是否必须列席董事会？ .....	71
2.外派监事发现公司经营情况异常进行调查时，是否可以聘请第三方机构协助其工作？相关费用由谁承担？ .....	71
3.外派监事是否可以查阅公司的核心文件？ .....	72
4.外派监事发现公司董事和高级管理人员有违法违规行为时，应采取什么措施？ .....	72
5.监事履职怎样更好的“听”“说”“读”“写”？ .....	74
6.监事会设立和组成有哪些规定 .....	74
7.监事会有哪些职权？ .....	75
8.监事会监督的主要特点？ .....	75
9.国有独资公司监事会主要履行哪些职责？ .....	76
10.监事会监督主要内容是什么？ .....	76
11.监事会监督和其他外部监督的区别？ .....	77
12.对董事会和董事的履职监督重点？ .....	77
13.对高级管理层及成员的履职监督重点？ .....	78
14.监事会监督与纪检监察的区别？ .....	79
15.监事会监督和企业其他内部监督的关系？ .....	79
16.监事会监督与内部审计的区别？ .....	80
17.监事会监督与党内监督的区别？ .....	80
18.监事会怎样发挥作用？ .....	80
19. 监事会会议怎样召开？ .....	81
20.监事会会议决议有哪些主要要求？ .....	81
21.监事会组成成员由谁派出？ .....	82
22.监事会组成人数一般是多少？ .....	82
23.监事会开展监督工作事前要了解哪些情况？ .....	82
24.监事会的报告有哪些？ .....	83
25.监事会可获取哪些文件资料？ .....	83
26.监事会可参加或列席哪些会议？ .....	84
27.监事会的监督成果怎样应用？ .....	84
28.什么是监事会的“过程监督”？ .....	84
29.年度监督评价报告的内容？.....	84
30.怎样对子公司监事会进行指导？ .....	85
31.监事会对董事、高管有哪些监督方式？ .....	85
32.监事列席会议（董事会等）主要关注哪些事情？.....	86
33.监事（专职）主要做哪些工作？ .....	86
34.监事必须签署哪些文件？ .....	87
35.监事怎样较快进入角色，了解真实情况？ .....	87
36.监事怎样监督董事、高管层履职？ .....	88
37.监事会工作怎样体现党的领导？ .....	88
38.职工监事有哪些法规和文件指引？ .....	89
39.会议记录有哪些要求？ .....	89
40.会后落实及资料该如何归档？ .....	89

---

41.外派监事一般需要哪些条件？ .....	90
42.监事会会议的频率？ .....	90
43.监事岗位在企业法人治理中的角色和定位？ .....	90
44.集团监事会成员可以兼任子公司监事吗？ .....	91
45.监事会的报告需要告知董事长、总经理吗？ .....	91
46.监事有任期吗？ .....	91
47.监事会履职记录有哪些要求？ .....	91
48.不设监事会的监事向谁报告工作？ .....	92
49.监事会与子公司监事会的关系？ .....	92
50.监事会与外部审计如何协同互补？ .....	92
51.集团监事会对子公司监事进行考核吗？ .....	92
52. 监事会代表谁实施监督？ .....	92
<b>第三部分 杭实集团董事监事管理制度汇编（2020） .....</b>	<b>93</b>
<b>一、 杭实集司董监【2020】223号文： .....</b>	<b>93</b>
<b>二、 杭实集司董监【2020】224号文： .....</b>	<b>110</b>
<b>三、 杭实集司董监【2020】225号文： .....</b>	<b>120</b>
<b>四、 杭实集司董监【2020】226号文： .....</b>	<b>133</b>
<b>五、 杭实集司董监【2020】236号文： .....</b>	<b>151</b>

---

## 第一部分 国有企业外部董事履职实务问答

### 一、外部董事履职要求

#### 1. 什么是外部董事？

外部董事是指由国资委依法任命、聘用的在企业专门担任外部董事的人员。专职外部董事在任期内不在任职企业担任除董事和董事会专门委员会有关职务外的其他职务，不在任职企业以外的其他单位任职。

#### 2. 实行外部董事制度有什么重要意义？

(1) 国有企业建立外部董事制度，是加强董事会建设、完善法人治理结构的重要制度设计和公司治理机制，外部董事制度在促进“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的公司治理机制方面有着重要作用；

(2) 董事会成员中外部董事占多数，能够进一步厘清董事会和经理层各自的职责边界，避免董事与经理人员高度重合，实现决策权与执行权的分权制衡，保证董事会能够做出独立于管理层的判断与选择；

(3) 外部董事受国资委委派，这个角色有利于维护出资人的利益，落实出资人的意愿，同时能维护任职企业健康发展和长远利益；

(4) 外部董事制度通过选聘具有高水准的专业人士担任外部董事，能够为董事会带来更加丰富的专业知识和来自企业外部的专业经验，董事会成员专业的多元化，促进董事会成员专业互补、经验互补，促进董事会队伍建设和决策科学。

---

### **3. 外部董事由谁任免、向谁负责？**

外部董事由国资委任免、聘任或推荐，依法按规定程序进入董事会。外部董事代表国资委在任职企业董事会履行董事职责，行使权利，承担义务。根据“谁委派对谁负责”原则，外部董事向国资委和委派单位负责。

### **4. 外部董事主要发挥哪些作用？**

外部董事的作用主要体现在三个方面：

(1) 有利于维护国资委（出资人）权益；平衡利益相关人利益；促进公司持续平稳发展；

(2) 有利于提高公司董事会决策水平，防范决策风险，促进和完善公司战略决策。外部董事一般都具有良好的专业技术水平、经营管理经验和职业道德，可以从独立的角度帮助公司进行决策；

(3) 有利于向公司管理者分享经验。外部董事能以其专业知识及独立的判断为公司发展提供有建设性的意见，协助管理层改进经营活动，有利于改善公司信誉，提高公司价值。

### **5. 外部董事有哪些主要权利？**

外部董事享有《公司法》、公司章程和国资委规定的董事的各项权利。一般包括：知情权、参会权、表决权、提案权、建议权、质询权、调研权、其他权利。

### **6. 外部董事有哪些主要义务？**

外部董事应当遵守法律、行政法规和公司章程，对公司负有忠实义务、勤勉义务等。外部董事不得利用职权收受贿赂或者取得其他非

---

法收入和不当利益，不得侵占、挪用企业资产，不得超越职权或者违反程序决定企业重大事项，不得有其他侵害国有资产出资人权益的行为。

## **7. 外部董事有哪些责任？**

《公司法》、《证券法》、《民法典》、《刑法》等法律法规规定的董事的民事和刑事责任，适用于外部董事。一般有以下责任：

(1) 决策责任，外部董事参与董事会决策而产生的责任；

(2) 违法违规责任，外部董事执行公司职务时违反法律法规或公司章程规定，给公司造成损害的，应承担赔偿责任；

(3) 内幕交易责任，外部董事若属于上市公司董事，因其履行职务，可能知悉公司内幕消息，就应列为《证券法》上内幕交易主体而产生的责任；

另外还有竞业禁止责任、收受贿赂责任、披露虚假信息的责任等。

## **8. 外部董事哪些情况可以免责？**

根据《公司法》第 112 条规定，董事应当对董事会的决议承担责任，如果决议违反相关规定致使公司遭受严重损失的，参与决议的董事对公司有赔偿责任。外部董事若在表决时表明异议且该意见记载于会议记录的可以免除责任。

## **9. 哪些情况应当追责？**

根据《上海市市管国有企业外部董事管理办法》规定，外部董事有下列失职行为的，要进行问责追责：

(1) 泄漏任职企业商业秘密，损害企业合法权益的；

---

(2) 对违反法律、法规、公司章程规定的决议，或明显损害出资人、任职企业合法权益的决议，本人表决时未投反对票的；

(3) 履行职责过程中接受不正当利益，或者利用外部董事职务谋取私利；

(4) 国资监管部门依照有关规定认定的其他失职行为。

根据《浙江省省属企业外部董事选聘和管理办法（试行）》规定，外部董事有下列失职行为的，要进行问责追责：

(1) 董事会及其授权的专门委员会违规决策或者出现重大决策失误，造成国有资产损失或者其他严重不良后果，本人表决时投赞成票或者未表明异议投弃权票的；

(2) 在董事会及其授权的专门委员会决策中不担当、不作为，消极行使表决权，无充分理由多次投反对票或者弃权票的；

(3) 利用职务便利谋取不正当利益，泄露国家秘密、工作秘密和企业商业秘密，损害国家利益、出资人利益、任职企业利益和职工合法权益的；

(4) 违反竞业禁止义务，自营或者为他人经营与任职企业相同或者类似业务，利用职务便利为自己或他人谋取属于任职企业的商业机会，给企业造成损失的；

(5) 发现企业重大损失、重大经营风险等事项，故意隐瞒不报或未及时报告的，或者报告的重大情况、反映的重大问题严重失实的；

(6) 违反规定接受任职企业或其关联单位的馈赠、宴请以及其他报酬、津贴和福利待遇的；

---

(7) 其他应该追究责任的情形。

根据《国务院办公厅关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见》、《上海市市属国有企业违规经营投资责任追究实施办法(试行)》等法规和文件中的有关规定与董事履职相关的情形也应追究。

### **10. 外部董事有哪些任职条件？**

(1) 政治素质较高，能够忠实维护国有资产合法权益；

(2) 职业素养良好，遵纪守法，诚信勤勉，团结协作，廉洁从业，职业信誉好；

(3) 具有履行岗位职责必需的专业知识，熟悉国家宏观经济政策及相关法律法规，熟悉国内外市场和相关行业情况；

(4) 一般应具有 10 年以上企业经营管理或相关工作经验，或具有战略管理、资本运营、人力资源、法律等某一方面的专长，且履职记录良好；

(5) 具有较强的决策判断能力、风险管理能力、识人用人能力、开拓创新能力和协调沟通能力；

(6) 一般应具有大学本科以上学历或相关专业的高级职称；

(7) 具有良好的心理素质，身体健康，有足够的时间和精力履行职责；

(8) 符合国有企业领导人员任职回避、公务回避有关规定；

(9) 《公司法》、公司章程和有关文件规定的其他条件；

(10) 专职外部董事首次任职年龄一般不超过 57 周岁，由省属

---

企业领导班子正职转任的，年龄可以适当放宽；兼职外部董事首次任职年龄一般不得超过 63 周岁（此条为浙江规定）。

### **11. 外部董事履职要求重点是什么？**

（1）在出席公司会议前，充分研究有关资料，做好会议准备，在会议中发表自己的意见和观点，并认真行使表决权，维护出资人权益和任职公司合法权益；

（2）能够发表独立意见，敢于对违反法律法规或公司章程，以及其他不合理的议案发表异议，并清晰表述反对或弃权的理由；

（3）参与任职公司的战略决策和运行监控，规避企业经营风险，及时如实向国资委报告事关任职公司国有资本运作的决策、经营等重大事项，依法维护出资人的知情权；

（4）关注任职公司长期发展目标与核心竞争力培育，避免或纠正经营决策上的短期行为；

（5）围绕任职公司的改革发展提出有价值的书面意见或建议。

### **12. 外部董事如何履行职责？**

（1）深入做好各项调查研究工作，了解掌握企业基本情况和业务发展情况；

（2）参加董事会及专门委员会会议，会前做好充分准备，会中关注决策程序，独立发表意见并做好记录，会后整理会议材料和发言资料，关注董事会决议落实情况；

（3）建立履职台账，完成履职相关报告；

（4）遵纪守法，履行忠实勤勉义务；

---

(5) 参加相关专业培训，提升履职能力。

## 二、外部董事履职管理

### 13. 外部董事在公司履职的时间有规定吗？

1 年内本人在同一任职公司履行职责时间不少于 30 个工作日；出席董事会会议（含专门委员会会议、专题会议等）次数不少于应参加会议次数的 3/4。本地区国资委有规定的按规定执行。

### 14. 外部董事有任期吗？

外部董事每届任期 3 年，任期届满需要连任的，重新履行聘任手续，但在同一公司连续任职不得超过 2 届。一般外部董事最高任职年龄不超过 70 周岁。

### 15. 外部董事参加董事会会议准备及注意事项有哪些？

(1) 知悉会议审议事项，充分掌握信息；

(2) 认真阅读会议材料，深入进行研究分析，认真准备发言提纲；

(3) 向企业管理层、董事会各专门委员会、董事会办事机构等了解决策所需要的信息；

(4) 认为董事会会议提案内容不明确、不具体或者有关材料不充分的，可要求提案人补充资料或进一步说明。

### 16. 外部董事提出董事会会议暂缓召开、某议题暂缓表决的前提条件是什么？

当 2 名（含）以上外部董事认为资料不充分、论证不明确或对拟提交董事会审议的事项有重大分歧时，可以书面联名提出缓开董事会

---

会议或者缓议提交董事会的议题。董事长应当采纳外部董事的意见和建议，同意缓开本次董事会或本次董事会缓议该议题。外部董事可根据国资委相关规定，先行在董事会议事规则等制度中明确。

**17. 外部董事可以委托其他董事代为出席会议或投票吗？**

外部董事本人确实不能出席会议的，需出具《委托书》，并书面签署委托事项，委托其他董事按其意愿代为投票，但一般不得委托非外部董事代为出席会议和投票。

**18. 外部董事可以投带附加条件的同意票吗？**

不可以。董事会会议表决实行董事一人一票，以记名表决票方式进行。表决意向分为同意、反对及理由、弃权。

**19. 哪些情况外部董事应当回避审议和表决？**

当董事与董事会表决事项所涉及的企业或个人有关联关系时，应回避表决。外部董事和非外部董事涉及上述关联关系时都应当回避表决。

**20. 外部董事必须在董事会会议记录上签名吗？**

是的，而且应当对董事会秘书提交的会议记录认真审阅，并在会议记录上签名；若有异议，可提出自己的意见，并书面送达董事会秘书。若确属董事会秘书记录错误或遗漏，外部董事也应在修改后的会议记录上签名。

**21. 外部董事投票（前）需要事先请示国资委，按国资委的意见投票吗？**

外部董事应当了解国资委对企业的定位和要求，了解国资委与企业

---

业负责人签订的三年任期目标契约情况等，按照本地区国资委的规定和授权要求，并根据自己的经营管理水平和专业判断能力独立审慎投票。对于国资委有明确规定，企业董事会的审议议案中有需要预先申报或前备案的议案，外部董事在董事会上应该按照国资委的审核意见（规定）发表意见、表决。

## **22. 投票前是否要和其他外部董事协调一致，成为一致行动人？**

无此要求。外部董事都有各自擅长的专业，应当独立审慎发表意见。虽然外部董事都由国资委委派或推荐，投票前、会上应当充分审议，包括和非外部董事一起讨论，但没有要求外部董事成为一致行动人，还是应该根据董事个人的专业判断，进行独立表决。

## **23. 外部董事应重视开展哪些调查研究工作？**

外部董事除了开展基本情况调研、业务情况调研、专项调研、督导调研外，应注意建立资料及信息收集渠道，全面掌握企业情况，对董事会审议的重大事项、重要决策应作为重点开展专项调研，重视审议事项的风险防控。

## **24. 如何对外部董事履职进行评价？**

根据《公司法》、国务院国资委《董事会试点中央企业专职外部董事管理办法》、《银行保险机构董事监事履职评价办法（试行）》等规定，外部董事履职任期评价由国资委负责，年度履职评价由国资委授权相关部门或监事会进行评价。外部董事履职评价应包括履行忠实义务、履行勤勉义务、履职专业性、履职独立性与道德水准、履职业合规性五个维度。

---

**25. 国资委和企业应当为外部董事履职提供哪些保障、支撑和服务？**

**（一）国资委应当为外部董事履职提供：**

（1）及时将董事会制度建设相关文件提供给外部董事；

（2）建立国资委和外部董事联系人制度，有指定部门和联络员定期联系外部董事；

（3）组织外部董事培训和工作交流；

（4）建立外部董事履职工作台账等。

**（二）企业应当为外部董事履职提供：**

（1）提供外部董事履职必要的工作经费和办公条件；

（2）外部董事与董事会其他成员对公司内部信息系统有同样的访问权限；

（3）相关业务部门有义务为外部董事提供工作支持和服务；

（4）根据外部董事履职需要为其安排现场调研；

（5）董事会办公室董事会秘书主动为外部董事介绍董事会审议材料及相关背景等。

**26. 外部董事与国资委日常沟通主要有哪些途径？**

外部董事与国资委日常沟通的主要途径有：

（1）外部董事认为有必要就有关事项向国资委报告或了解的，可通过外部董事工作管理部门或直接联系国资委领导沟通有关情况；

（2）外部董事通过参加国资委召开的外部董事专题工作会、座谈会及其他信息渠道，了解国资委的相关政策、规定和要求；

---

(3) 外部董事通过专题报告（书面、口头）等，与国资委保持日常工作联系，沟通相关情况。

**27. 外部董事向国资委提交的年度履职报告主要有哪些内容？**

- (1) 本人履职简要情况；
- (2) 参加会议及表决情况汇总，报告表决情况，报告发表意见和建议的主要内容；
- (3) 本人提出的保留、反对意见及其原因，无法发表意见的障碍；
- (4) 对公司发展或董事会建设的意见和建议；
- (5) 对国资委的意见和建议等。

**28. 外部董事可以参加哪些培训？**

- (1) 国资委组织的培训；
- (2) 证监会或者证券交易所等行业监管机构组织的董事培训；
- (3) 公司董事会组织的培训讲座等。

**29. 外部董事向国资委报告工作需要董事长同意吗？**

向国资委报告工作是外部董事的职责和义务。外部董事向国资委报告的事项可视具体情况决定是否需要事先与董事长沟通，一般情况下可事先与董事长沟通。

**30. 外部董事年度述职报告需要监事会主席签阅吗？**

外部董事的年度述职报告评价应由国资委授权的相关部门或监事会组织实施。若由监事会实施评价，则外部董事的年度述职报告需要监事会主席签阅。

---

### **31. 外部董事年度履职考核意见由谁向外部董事本人反馈？**

由国资委授权的考核评价组组长按考核办法规定向外部董事本人反馈考核结果。外部董事若有异议，可向考核评价组组长反映，也可直接向国资委相关部门反映。

### **三、外部董事履职重点（定战略、投资决策、防风险）**

#### **32. 外部董事如何理解和把握任职企业的战略定位和战略目标？**

（1）企业战略是否体现出资人利益和确定的企业发展定位，任期责任目标是否纳入战略目标体系，战略目标制定是否实施了对标管理；

（2）企业制定与实施发展战略是否关注相关风险并制定了相应的预案和措施；

（3）对企业有重要影响的非财务指标的制定是否聚焦企业发展方向、企业存在的突出问题和主要薄弱环节。

#### **33. 外部董事如何了解国资委对企业战略管理的要求？**

外部董事可向国资委了解企业战略管理的规定，主要了解企业制定中长期发展战略应包括的内容、战略规划审核原则、管理流程和时间要求等。

#### **34. 外部董事如何参与董事会编制的五年规划、三年行动计划和年度投资计划？**

（1）可通过任职企业提供的相关资料、董事会秘书或企业分管战略规划的负责人介绍的相关内容，并通过调研，了解熟悉企业的经

---

营管理情况、行业发展情况、市场竞争情况等，关注五年规划、行动计划和投资计划的编制；

(2) 结合外部董事自身的专业特长，在讨论或决策时提出相关意见和建议；或以董事会专门委员会名义组织专家论证。

### **35. 外部董事如何了解董事会授权制度和机制建设情况？**

(1) 通过公司章程、董事会职权事项和议事规则等相关制度，了解公司授权制度情况；

(2) 了解公司授权备案制度、授权事项汇报制度的建立和执行情况。董事会是否对公司的战略制定和执行进行有效控制和有效监督，通常情况是把董事会全体会议（定期会议）审议授权制度及授权执行情况列为一项规定的审议内容，由被授权人汇报授权执行情况，经董事会审议后确定其授权合规合法性；

(3) 了解公司授权体系制度的合规建设情况。主要是授权延伸机制建设情况。实践中常见对重大投资、担保等授权子公司董事会决策，形成决议前，集团公司派出的董事（首席产权代表）需要履行重大事项申报事项，报集团公司前备案等。

### **36. 外部董事如何了解公司战略的执行情况？**

(1) 外部董事应通过建立通畅的经营信息传送渠道和制度，明确财务信息、经营信息、审计信息、重大事项信息报告和获取渠道；

(2) 关注企业战略实施情况和战略目标分解落实情况，掌握战略实施动态；

(3) 通过参加经营层会议、董事会专门委员会会议、董事会会

---

议等，了解战略实施的情况；

(4) 通过专项调研、国资委相关部门、第三方机构等，了解公司战略执行的情况。

### **37. 外部董事如何评价企业战略？**

外部董事评价企业战略时可从以下几点出发：

(1) 董事会制定的战略是否分解到管理层，管理层在执行过程中是如何落实到具体的目标任务中的；

(2) 董事会战略委员会是否定期召开专题会研究讨论或评估战略规划及其实施情况，并提出需要调整加强的部分；管理层对战略规划的实施有哪些新的想法；企业战略的哪些重大变化和调整需要召开全体董事会进行审议；

(3) 外部董事听取国资委、董事长、总裁对企业战略的实施有哪些具体的建议。

### **38. 外部董事述职报告中如何反映董事会制定战略中的作用？**

外部董事述职报告可以从如下几个方面反映董事会作用：

(1) 每一位董事会成员是否根据自己的专业，从企业长期发展的角度，对企业战略提出重要的意见和建议，并得到采纳，以体现出董事会对企业战略的引领作用；

(2) 在战略实施过程中，董事会建立了哪些相关的制度，去及时了解发现战略实施过程中出现的偏差，并及时纠偏；

(3) 董事会战略委员会是否建立了战略规划后评估制度，并将战略规划后评估作为董事会年度会议的报告内容。

---

### **39. 外部董事如何发现公司战略管理的短板？**

第一，外部董事关注企业战略管理部门的机构设置，主要负责人员的变化情况，以及年度绩效考核结果；

第二，外部董事作为年度调研的重要内容，了解重要子公司对集团战略的理解程度，以及如何根据集团战略制定子公司的战略，集团公司和子公司战略的衔接有哪些薄弱环节。

**40. 企业有关战略议题已由党组织研究讨论，外部董事在参加董事会审议时如有不同意见是否可以发表？或者表示“同意”/“无意见”即可？**

(1) 外部董事可以在董事会战略委员会讨论时发表意见和建议，在召开全体董事会会议之前，董事会战略委员会主任可将外部董事在专门委员会上的讨论意见提交党组织前置研究讨论；

(2) 外部董事在收到董事会审议议案后，在召开董事会全体会议之前，但议案已经党组织前置研究讨论，如果还有新的想法和不同意见，仍然可以向董事长提出自己的修正意见，由董事长决定是否暂缓审议。

### **41. 外部董事应了解哪些战略管理的要求？**

(1) 国资委对企业的战略定位和主业目录，包括有哪些重点培育的主业；

(2) 行业最新的发展趋势；

(3) 企业战略的历史沿革；

(4) 企业战略管理所需要的资源还有哪些短板，特别是关键岗

---

位重要人才的储备和激励机制方面存在的主要瓶颈或问题。

#### **42. 非战略委员会成员的外部董事如何参与董事会战略制定？**

(1) 董事会成员都应当重视企业战略，了解国资委对企业战略的定位和要求，了解行业发展趋势；

(2) 非战略委员会成员的外部董事，也应当关心企业战略分解落实和实施情况，除董事会战略委员会讨论相关战略问题外，其他委员会（审计、薪酬、提名等）也应当每年从本专业的角度对企业战略管理提出意见和建议。

#### **43. 外部董事如果对战略制定有不同意见如何把握？**

(1) 向国资委和董事长提出自己的意见和建议；

(2) 在董事会专门委员会上提出自己的意见和建议；

(3) 在董事会全体会议上独立表决。

#### **44. 企业要为外部董事提供哪些与定战略职责相关的支持和服务？**

(1) 提供相关资料（国资委文件、企业战略管理部门研究资料、第三方机构意见等）；

(2) 提供外部董事企业调研的支撑和保障（联系相关人员，安排相关会议，介绍相关情况等等）。

#### **45. 外部董事需要进行与企业战略有关的调研，是否可以聘用外部专业机构？费用是否可以由企业支付？**

外部董事可以向董事会提出独立或聘用第三方专业机构开展战略分析，提出战略研究报告，费用由企业支付。

---

#### **46. 外部董事如何评价自身参与董事会制定企业战略的绩效？**

(1) 在企业战略的制定和后续的管理中，自己做了哪些具体的工作（建议、调研、报告等）；

(2) 对企业战略的阶段性评价（绩效）现状（阶段性结果），自己认为还存在哪些部分需要改进、调整、优化。

#### **47. 企业未完成与国资委签订的任期目标任务，外部董事承担哪些责任？**

任期目标任务中涉及需要发挥外部董事需要作用的事项，外部董事按要求完成（提出建议、调研、报告），则不需承担责任；但是，如果存在履职未尽尽职尽责，未及时提出不同意见的，则应承担相应的法律责任。

#### **48. 外部董事应当知晓的企业投资管理制度有哪些？**

(1) 国资委有关国企境内外投资管理的规定，以及国家相关政策等；

(2) 投资审批的权限、程序和产业政策；

(3) 企业投资所遵循的原则、决策权限、决策程序和投资管理的指标体系等；

(4) 投资项目可行性研究和专家论证工作的具体要求；

(5) 投资项目的投后管理、后评估实施时间和程序；

(6) 投资风险管理（财务风险、法律风险等）情况；

(7) 投资责任追究制度落实情况；

(8) 投资项目向国资委备案情况及国资委的反馈情况等。

---

#### **49. 外部董事在审议投资计划时应关注哪些重点？**

- (1) 投资计划是否作为一项独立的议题提交董事会审议；
- (2) 投资方向是否符合公司战略；
- (3) 总投资规模是否在投资能力范围内；
- (4) 资产负债率控制情况；
- (5) 投资结构和投资分布情况；
- (6) 投资重点符合突出主业和限制非主业情况；
- (7) 投资风险分析是否充分，风险控制措施情况；
- (8) 投资效益指标分析等。

#### **50. 外部董事在董事会审议投资类议案时，应重点把握哪些投资决策环节？**

决策流程一般有五个环节需要把握：

(1) 项目立项关。关注投资项目立项的权限、标准和条件，特别是必须在董事会制度规定的投资立项的范围；

(2) 项目评审可行性论证关。关注评审责任主体的独立性和资质能力、评审标准的科学性、评审内容的合理性，评审程序的合规性等；

(3) 总裁办公会审议关。关注分管领导和专家的意见和倾向。关注不同视角讨论的情况等；

(4) 董事会专门委员会审核关。外部董事担任委员或主任委员的应当独立发表专业建议供董事会决策；

(5) 董事会决策关。外部董事作为董事会成员应当提出进一步

---

优化或完善意见，并提出风险管控的要求和措施等。

### **51. 外部董事在审议并购投资项目时，应重点关注哪些事项？**

外部董事审议并购投资项目时应关注的事项：

一是并购行为与企业战略方向、核心竞争力提升、主业做大做强等战略目标的一致性、协同性；

二是重大并购投资行为对企业业务结构、财务绩效和经营业绩的主要影响；

三是并购项目的潜在风险。

### **52. 外部董事如何参与项目投后管理？**

外部董事参与项目投后管理主要通过了解企业对投资项目的后评估，重点关注内容包括：

(1) 承担投资项目后评估工作的部门应具备独立性，应避免“自己评价自己”，即不能由承担项目可行性研究报告编制、评估、设计、监理、项目管理、工程建设等机构或部门进行后评估；

(2) 比较本公司与国内外同行业投资收益的平均水平；

(3) 与可研报告偏差较大的项目纠偏或止损的具体措施等；

(4) 投后管理内部控制实施的有效性，包括股权变更、债务管理、商誉减值测试及减值计提、担保管理、人员委派与考核、股东事务管理等。

### **53. 外部董事应当如何关注母公司对子公司的投资管理？**

(1) 关注投资决策权限的设置和相关投资决策审批、备案等权限规定；

---

(2) 关注母子公司投资决策制度的衔接关系和协调、授权等情况；

(3) 关注子公司或投资项目在规定的合理时间内是否建立日常管理监督的相关制度，并有效实施内部控制，以便追踪监控子公司或投资项目进展，定期评估风险和内部控制缺陷，并强化整改落实和责任追究等。

## **产权类议案审议**

### **54. 外部董事应了解哪些产权管理制度？**

(1) 应了解国家有关国有企业产权管理的法规政策和规定；

(2) 应了解国资委有关国有企业产权管理的要求；

(3) 应了解公司董事会根据国资委的规定制定相应的产权管理制度等。

### **55. 外部董事需要了解的产权转让基本原则有哪些？**

(1) 公开、公平、公正；

(2) 立足于规范、统一工作程序；

(3) 出资人决策；

(4) 建立责任机制；

(5) 充分考虑与现有法律、法规的衔接和实际操作可行性。

### **56. 外部董事关注产权转让的重点有哪些？**

(1) 是否符合国有产权转让管理制度；

(2) 是否符合转让原则：一是有条件转让原则；二是转让国有股权应以调整投资结构、促进国有资产的优化配置为主要目的的原则；

---

(3) 是否考虑到保护职工的合法权益和维护社会稳定；

(4) 是否形成规范、完整、可行的产权转让方案等。

### **57. 外部董事审议产权转让方案应包括哪些内容？**

(1) 转让标的企业国有产权的基本情况；

(2) 企业国有产权转让行为的有关论证情况；

(3) 转让标的企业涉及的债权、债务包括拖欠职工债务的处理方案；

(4) 转让标的企业涉及的、经企业所在地劳动保障行政部门审核的职工安置方案；

(5) 企业国有产权转让收益处置方案；

(6) 企业国有产权转让公告的主要内容；

(7) 产权转让的主要风险及对策等。

转让企业国有产权导致转让方不再拥有控股地位的，应当附送经债权金融机构书面同意的相关债权债务协议、职工代表大会审议职工安置方案的决议等。

### **58. 对产权转让导致的国有产权不再控股情况，外部董事应关注哪些风险？**

(1) 新管理团队的价值观和对企业新发展是否符合公司总体战略；

(2) 集团从控股到参股如何进行管控，有效参与公司治理；

(3) 企业文化如何融合，发挥好转让的乘法效应，减少减法和除法的负面效应等。

---

## 财务资金管理类议案审议

### 59. 外部董事审议企业预算时应关注哪些重点？

(1) 年度预算方案是否在考虑市场情况、分析上一期间预算执行情况的基础上制定；

(2) 预算与公司战略、年度经营目标和计划是否契合，预算与公司战略、经营目标匹配程度；

(3) 预算的全面性，包括经营预算、资本预算、财务预算之间的协同；

(4) 公司现金流量预算、融资预算，全年资金平衡，降低资金成本，提高资金使用效率等。

### 60. 外部董事如何评估企业的发展能力、竞争能力和管理能力？

(1) 外部董事可以将企业决算指标评价体系反映的当期指标与历史同期指标比较（5年）；

(2) 与企业年度预算计划指标对比（当年度和5年累计执行率）；

(3) 与标杆企业或同行业竞争对手进行比较（5年），判断或评估企业的发展能力、竞争能力和管理能力的变化情况和发展趋势等。

### 61. 外部董事审议企业年度决算报告应关注哪些事项？

应关注当期财务与经营指标的实现情况和财务评价体系的科学性和完整性等。

(1) 外部董事应对当年的非经常性损益项目和金额，特别是其他营业外收入和支出项予以重点关注；

(2) 对当期会计政策与会计估计的变更予以重点关注；

---

(3) 对当期的或有事项、或有负债、预计负债等予以重点关注等。

**62. 外部董事如何关注承办财务决算审计机构的选聘、委托和评估情况？**

主要关注决算审计机构的选聘、委托是否符合国资委要求，实际审计人员是否和中标承诺相匹配、是否存在利益关系。

**63. 会计事务所对企业年度决算的审计意见（报告）签发前是否需要外部董事审议？**

需要的。外部董事应当知晓会计事务所和注册会计师对财务决算出具的审计报告中提出的问题和意见，并了解企业的整改情况。

**64. 外部董事如何掌握企业财务决算审计整改情况？**

外部董事应当了解企业年度决算问题事项的整改情况，把一些整改的难点和重点，特别是带有一定整体性、系统性的问题，向董事会和国资委提出专业意见和建议。

**65. 外部董事审议公司融资方案时，需要关注哪些重点？**

(1) 提交董事会审议、表决的投融资决策议案，是否对风险进行了充分、全面的考量和评估。包括：存在的主要风险、风险发生的概率、风险发生后可能对公司造成的可承受的最大损失额、采取的应对措施等；

(2) 关注融资方案内容、要素的完整性。包括：融资背景、目的用途、项目背景、融资必要性、融资事项是否在预算内、融资方式、方法、额度、期限、规模等；

- 
- (3) 关注不同融资方案的利弊比较；
  - (4) 资金使用和还款计划；
  - (5) 融资机构情况；
  - (6) 利率与利息估算；
  - (7) 担保情况等。

**66. 外部董事在审议公司发行债券时应当关注哪些重点？**

- (1) 公司的信用评级情况；
- (2) 关注公司整体发债余额与公司净资产占比等反映企业偿债能力的的数据；
- (3) 关注是否存在应收、应付对抵等为满足发行条件而粉饰财务数据的情况；
- (4) 选择的债券种类，如普通债券还是可转换债券等；
- (5) 还本付息方案的系统性、合理性，确保能按期、足额偿还到期本金和利息。

**67. 外部董事是否需要密切关注公司财务决算信息披露情况？**

需要的。因为公司的财务决算信息是反映企业资产负债、现金流量以及经营利润等多方情况的重要指标数据，是掌握企业经营情况、预测前景，决定投资筹资等重要前提。外部董事需要关注公司是否按照信息披露管理要求，真实、准确、完整、及时披露信息，提醒公司因信息披露失误或违规可能给公司造成损失的情况，重点关注公司财务决算信息披露制度中存在的问题：

---

(1) 会计信息的及时与准确。公司在财务会计信息的披露时效性，如4月份披露1~3月的资产负债，现金流量等基本财务会计信息，第二年上半年向税务局提交去年的资产负债，现金流量等信息，对企业的经营状况和盈利能力进行总结。如果企业不及时准确对会计信息进行披露，企业利益相关者不能及时掌握企业的发展动态，一旦企业发生亏损，对相关者造成的利益损失是难以预估的；

(2) 会计信息的真实和完整。公司在财务会计信息的披露上会存在失真纰漏、或披露不充分，会导致公司财务决算信息的失真。如投资行为和筹资行为，财务没有及时发现，在财务会计报告中也不能有效反映出来，这就导致企业的财务会计信息严重失真，对利益相关者造成损失。

## **担保类议案审议**

### **68. 外部董事如何了解“隐性担保”？**

企业提供共同借款合同、差额补足承诺、安慰函、支持函等函件是否具有担保效力，需要企业法务部门根据具体条款进行判定，具有担保效力的则属于隐性担保。

### **69. 外部董事审议融资担保应关注的重点事项有哪些？**

(1) 国资委对国有企业融资担保的规定和要求；

(2) 基于同股同权、控制风险原则，企业融资担保是否实行“两禁两控”：严禁对集团外无股权关系企业担保，严禁对参股企业超股比担保，严控对高风险子企业担保，严控对子企业超股比担保；

(3) 集团董事会是否负责对融资担保进行审批，是否发挥董事

---

会的风险把关作用。

### **70. 外部董事如何把握企业间相互担保？**

国资委文件明确国企集团内子企业之间担保管理要求：集团内无直接股权关系的子企业之间不得互保，如确因客观情况需要提供担保的，需经集团董事会审批，其中：包括子企业对母公司提供担保须有集团董事会外部董事占多数，且全体外部董事一致同意。

### **71. 外部董事如何把握不得提供担保的情形？**

- (1) 担保项目不符合本企业担保制度限制性规定；
- (2) 已进入重组、托管、兼并或破产清算程序；
- (3) 财务状况恶化、资不抵债、管理混乱、经营风险较大；
- (4) 与其他企业存在经济纠纷，面临法律诉讼且可能承担较大赔偿责任；
- (5) 存在不能及时足额缴纳担保费用情形等。

### **72. 外部董事在审议担保事项时，应把握哪些重点？**

- (1) 担保业务是否符合国家法律法规和本企业担保制度等相关要求；
- (2) 担保申请人的资信状况，一般包括：基本情况、资产质量、经营情况、偿债能力、盈利水平、信用程度、行业前景等；
- (3) 担保申请人用于担保和第三方担保的资产状况及其权利归属；
- (4) 担保规模和比例是否符合出资人的限制性要求；
- (5) 企业要求担保申请人提供反担保的，还应当对与反担保有

---

关的资产状况进行评估等。

## **高管绩效与薪酬管理类议案审议**

### **73. 外部董事如何知晓国资委对企业高管的薪酬管理？**

(1) 国资委应将企业高管薪酬考核办法告知外部董事或在制定办法时听取外部董事意见，有条件的让擅长薪酬管理专业的外部董事参与考核办法的制定或修订；

(2) 外部董事应了解国资委制定的企业高管人员经营业绩考核办法和薪酬管理制度，了解国资委与企业负责人签订的任期经营目标及绩效挂钩情况；

(3) 外部董事应了解企业高管所分工的内容和关键绩效指标等。

### **74. 外部董事如何参与审议任期经营绩效？**

外部董事应关注企业高管任期经营绩效考核情况，在企业董事会按照国资委相关考核办法和经营目标契约审议时提出自己的意见和建议；并可对照标杆企业提出任期经营绩效的评价，在报国资委审核时附上外部董事根据专业判断所提出意见和建议。

## **企业章程管理**

### **75. 外部董事如何了解国资委对企业章程管理的总体要求？**

了解国资委对国企制定公司章程的规定要求，学习《外部董事工作指引》中国资委对公司章程修改议案审议时应关注的重点，把住公司章程审议关。

### **76. 外部董事如何参与企业章程的修订？**

(1) 全面了解国资委对公司章程制定及管理的基本要求；

---

(2) 参与董事会修改章程的审议会议（一般亲自参加，不办理委托）；

(3) 及时提醒董事会根据国资委要求和企业内外部环境变化修订公司章程。

**77. 外部董事在企业章程修订过程中发挥哪些作用？承担哪些义务和责任？**

(1) 发挥模范带头作用。认真严格按公司章程履职；

(2) 发挥法治引领作用。坚持按制度和程序履行董事职责；

(3) 发挥专业专家作用。专业的事应当听取专家意见，一般董事会专门委员会一致反对的事项，董事会原则上不列为审议议题。

### **企业内部控制**

**78. 外部董事如何参与企业风险管理框架下的内部控制？**

主要是通过董事会和审计委员会对企业内部控制的评价来参与。

(1) 企业内控实施措施的有效性；

(2) 内控机制的有效性，董事会、监事会、管理层在决策、执行和监督等方面的分工和制衡现状；

(3) 国资委等监管机构对企业内控的评价意见，以及整改情况等。

**79. 外部董事应了解内部控制自我评价工作的哪些主要原则？**

(1) 全面性原则。包括内部控制的设计和运行，涵盖企业及所属企业的各种业务和事项；

(2) 重要性原则。在全面评价的基础上，关注重要业务单位、

---

重大业务事项、可能存在的高风险领域、环节和事项；

(3) 客观性原则。应当准确解释经营管理的风险状况，如实反映内部控制设计与运营的有效性。

#### **80. 部董事应熟悉内部控制评价工作哪些重点内容？**

(1) 设计全面评价指标。围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，对内部控制制度设计与运行情况进行全面评价；

(2) 组织开展内部环境评价。对内部环境的设计及实际运行情况进行认定和评价；

(3) 组织开展风险评估机制评价。对经营过程中的风险识别、风险分析、应对策略等进行认定和评价；

(4) 组织开展控制活动评价。对相关控制措施的设计和运行情况进行认定和评价；

(5) 组织开展信息与沟通评价。对信息收集、处理、传递的及时性、反舞弊机制的健全性、财务报告的真实性、信息系统的安全性，利用信息系统实施内部控制的有效性进行认定和评价；

(6) 组织开展内部监督评价。对内部监督机制的有效性进行认定和评价，重点关注监事会、审计委员会、内部审计机构等是否在内部控制设计和运行中有效发挥监督作用；

(7) 内部控制评价工作应当形成工作底稿。做到评价工作底稿设计合理、证据充分、简便易行、便于操作。

#### **81. 外部董事应了解哪些内控评价工作程序？**

---

内部控制评价程序一般包括：

（1）制定内控评价控制方案。明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排和费用预算等相关内容，报经董事会审批后实施；

（2）组织评价工作组。评价工作组应当吸收企业内部相关机构熟悉情况的业务骨干参加。评价工作组成员对本部门的内部控制评价工作应当实行回避制度。企业可以委托中介机构实施内部控制评价；

（3）实施评价工作与测试。对被评价单位进行现场测试，充分收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据，按照评价的具体内容，如实填写评价工作底稿，研究分析内部控制缺陷；

（4）初步认定控制缺陷。评价工作组根据现场测试获取的证据，对内部控制缺陷进行初步认定，按其影响程度分为重大、重要和一般缺陷，经交叉复核确认后，提交企业内控评价部门；

（5）汇总评价结果。最终认定内控缺陷。编制内部控制缺陷认定汇总表，由内控评价部门进行综合分析后提出认定意见，企业应按照规定权限和程序进行审核后予以最终认定。重大缺陷由董事会予以最终认定；

（6）编报内控评价报告。根据企业内部控制评价报告编制程序和要求，按照规定的权限报经批准后对外报出等。

## **82. 外部董事应了解内控评价报告包括哪些主要内容？**

（1）董事会对内部控制报告真实性的声明。董事会及全体董事对报告内容的真实性、准确性、完整性承担个别及连带责任，保证报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏；

---

(2) 总体评价情况。明确评价工作的组织、领导体制、进度安排等；

(3) 内控评价依据。说明开展评价工作所依据的法律法规和规章制度；

(4) 内控评价范围。体现评价所涵盖的被评价单位，以及纳入评价范围的业务事项，及重点关注的高风险领域；

(5) 内控评价的程序和方法。描述评价工作遵循的基本流程，以及评价过程中采用的主要方法；

(6) 内控缺陷及其认定情况。描述适用本企业的内部控制缺陷具体认定标准，并声明与以前年度保持一致或做出的调整及相应原因；确定评价期末存在的重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷；

(7) 内控缺陷的整改情况及重大缺陷拟采取的整改措施。针对评价期末存在的内部控制缺陷，公司拟采取的整改措施及预期效果；

(8) 内控评价有效性的结论。董事会出具评价期末内控有效性与否的结论。

## 企业风险管理

### 83. 外部董事如何了解国资委对企业风险管控的总体要求？

可通过学习国务院国资委出台的《中央企业全面风险管理指引》了解，《指引》对中央企业开展全面风险管理工作的总体原则、基本流程、组织体系、风险评估、风险管理策略、风险管理解决方案、监督与改进、风险管理文化、风险管理信息系统等方面进行了详细阐述，对《指引》的贯彻落实提出了明确要求。

---

#### **84. 外部董事如何参与建立并完善企业风险管控体系？**

(1) 参与董事会并推动完善企业的风险管理体系建设；

(2) 了解风险管理组织架构中各组织机构和部门的风险管理职责和作用，按照国务院国资委《中央企业全面风险管理指引》中列出的董事会 10 项职责，关注并督促各组织机构和部门履行职责，发挥作用；

(3) 了解和掌握企业面临的各项重大风险及其风险管理现状，关注有效控制风险的决策和措施；

(4) 关注风险管理体系的有效实施，参与检查监督；

(5) 关注重大决策风险评估报告等。

#### **85. 外部董事在企业风险管控中应当发挥哪些作用？**

(1) 外部董事应发挥预警作用。关注董事会定期会议是否把审议风险管控类议案作为年度或季度定期会议的内容；提交董事会审议的投资类、内控类对相关风险管控的描述是否到位（主要体现在：风险识别、风险偏好、风险预判、风险评估等），并提示提醒预警；

(2) 外部董事应发挥专家作用。一是把经验和体会传授给企业管理层；二是帮助发现系统性风险；

(3) 外部董事应发挥助推作用。一是对已经认识到的风险，了解其相应的管控措施落实情况；二是对无法预知的风险，企业应该如何及时应对？帮助企业建立突发重大风险应急管理制度和流程。

#### **86. 外部董事如何对企业风险管控体系进行评估？**

评估企业风险管控体系主要包括：制度健全；组织落实；措施到

---

位等三个方面。

(1) 关注风险管控体系所涉及的制度是否健全和完善，尤其是制度是否有操作流程相配套；

(2) 关注风险管控的组织机构是否健全，其权威性如何，是否建立了网格化组织机构，权责明确，责任清晰；

(3) 开展经常性培训和典型案例研讨，本单位、同行业间交流是否形成氛围和制度等。

### **87. 企业发生重大风险事项时外部董事应承担哪些责任？**

若发生重大风险，国资委授权监事会对董事会和董事履职进行评估，提出评价意见，认为需要由董事会承担领导责任，经国资委同意，则外部董事也应承担相应的法律责任（外部董事可向国资委提出申诉）。

### **企业合规管理**

### **88. 外部董事如何参与企业合规体系建立和完善？**

(1) 了解国资委对企业合规体系建立的要求，国资委提供外部董事有关文件；

(2) 外部董事担任主任委员会（与合规管理相关专门委员会）主任委员或委员，应当定期研究组织开展与合规管理相关事项的讨论，并与内控管理、风险管理相结合；

(3) 外部董事应当把企业外部的典型合规管理案例分享给企业董事会和管理层，帮助企业完善合规体系的制度建设，形成企业的基本理念和文化。

---

## 89. 外部董事如何指导企业开展合规管理？

学习熟悉国务院国资委《中央企业合规管理指引（试行）》文件要点，了解出资人对企业合规管理的要求，从明确合规管理职责、关注合规管理重点、重视合规管理运行、建立合规管理保障等方面并运用自身的专业特长指导企业开展合规管理。主要可关注以下几方面内容：

（1）董事会是否明确企业合规管理体系建设的监督责任，合规经营理念在企业章程中是否写入，企业文化中是否体现诚信合规的价值观；

（2）企业发展战略中是否纳入合规战略，监督企业合规管理建设是否纳入预算；

（3）是否将合规管理负责人向董事会汇报方式及汇报频率进行制度化，确保企业合规管理负责人工作的独立性；

（4）重点关注海外投资经营行为的合规管理，是否明确海外投资经营行为的红线、底线；是否健全海外合规经营的制度、体系、流程，重视开展项目的合规论证和尽职调查，加强对境外机构的管控，是否建立定期排查梳理海外投资经营业务的风险状；

（5）重点关注重大决策、重大合同、大额资金管控和境外子企业公司治理等方面存在的合规风险，及时报告，防止扩大蔓延。

## 四、外部董事在董事会专门委员会的作用

### 90. 外部董事一般应参加哪些委员会的工作？

董事会应当设立审计委员会，并可以根据需要设立战略、提名、

---

薪酬与考核等相关专门委员会，其中审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中外部董事应当占多数并担任召集人，审计委员会的召集人应为会计专业人士。专门委员会对董事会负责，依照公司章程和董事会授权履行职责。

### **91. 外部董事在提名委员会中如何发挥作用？**

(1) 外部董事担任提名委员会委员应当对董事会聘用的企业高管履职情况发表意见；

(2) 结合自己专长，研究企业高级经营管理人员的选聘标准、程序和方法，向董事会提出建议；

(3) 担任提名委员会的外部董事还可以向国资委推荐继任董事人选或根据企业发展战略提出优化董事会结构的建议等。

### **92. 外部董事在战略委员会中如何发挥作用？**

外部董事在战略制定、战略执行、战略控制和评估方面需要与董事会其他董事、高管团队保持沟通和合作，熟悉掌握相关情况，重点关注出资企业的主业调整或主要业务组合调整情况，确保投资企业发展规划符合公司层战略的方向和要求，在董事会和专门委员会上提出专业意见和建议，保持战略管理水平不断提高。

### **93. 外部董事在审计委员会中如何发挥作用？**

(1) 审计委员会成员原则上是非执行董事或者审计委员会成员执行董事不超过 1/3，应当由过半数外部董事（非执行董事）组成；

(2) 董事会关于内部控制的目标授权审计委员会负责；

(3) 审计委员会批准年报中有关内部控制和风险管理的陈述；

---

(4) 管理层向审计委员会提交企业内部控制系统的有效性报告；

(5) 内部或外聘审计师向审计委员会提交关于对控制所执行测试的结论报告；

(6) 审计委员会与审计师会面（无管理层参加）倾听审计师对内控有效性的审计意见；

(7) 审计委员会向国资委报告内部控制有效性情况等。

#### **94. 外部董事在薪酬委员会中如何发挥作用？**

(1) 确认高管薪酬符合薪酬管理办法的规定和要求；

(2) 确认考核指标清晰，合理，数据真实可信；

(3) 确认薪酬水平体现“业绩升、薪酬升；业绩降、薪酬降”的原则等。

#### **95. 董事会专门委员会的讨论意见是否需要外部董事签名？**

董事会专门委员会是董事会运行的重要组成部分，发挥重要的基础性作用。专门委员会的讨论意见，往往是董事会决定的前提。因此，在专门委员会讨论中，每一位董事都应当充分发表意见，应当有比较详细的会议记录。在最后形成的委员会讨论意见决议上，由每一位参加会议的董事签名，外部董事在经审定的本人发言记录上签名，若在讨论中有不同意见的，更需要详细说明。

#### **96. 董事会审议时外部董事能否修改或推翻自己在专门委员会上的意见？**

一般情况下，外部董事在董事会上的表决应当和本人在专门委员会上的意见保持一致；但也不排除在全体董事会会议上，有董事在听

---

取其他董事的意见或本人经过深思熟虑后，需要修改或推翻自己原来在专门委员会上的意见。修改或推翻原意见是被允许的，但需要在原来的专门委员会会议讨论意见上进行补充修正说明。

**97. 召开董事会前外部董事已在专门委员会上发表意见并签名，是**

**否可以委托其他董事出席董事会并投票？**

(1) 专门委员会董事的意见和签名不能作为董事在董事会上的法定表决意见；

(2) 对于可办理委托的事项，外部董事可以委托其他董事在董事会上表决；

(3) 对于一般要求亲自参加会议表决的事项（需要在董事会上面对面交流审议的事项；或者需要董事会全票通过；超过三分之二通过的事项），即使外部董事在专门委员会上已经有意见，也不办理委托。（特殊情况除外：不在国/境内；病情严重不能亲自到会，但必须有外部董事的表决意见）。

## **五、外部董事和相关方的关系**

**98. 外部董事与内部董事的关系？**

主要是目标一致，各尽其责的关系。即：使命目标一致，同频共振；各司其职，各展其长，各行其责。

(1) 内外部董事同为董事会成员，共同致力于公司科学发展；

(2) 内部董事不仅参与决策且负责执行；外部董事只参与决策，不负责执行层事务；

---

(3) 内外部董事按董事会议事规则一人一票、依法担责；

(4) 外部董事由国资委直接委托委派，任职评价、考核等由国资委负责。

### **99. 外部董事与企业经理层的关系？**

主要是决策层与执行层的关系：

(1) 在落实董事会决策内容的过程中，外部董事对管理层有制约作用；

(2) 在实现目标任务过程中，外部董事可助力管理层优化项目路径；

(3) 在相关政策业务咨询和专业培训等工作中，外部董事可受邀对擅长的专业领域进行业务指导。

### **100. 外部董事与企业所辖子公司的关系？**

主要是出资人行使资产管理权责的关系。

(1) 掌握相关信息。了解子公司董事会的重大决策事项及重大决策调整变化情况；了解子公司重大投资项目后评估情况等；

(2) 提供专家咨询。外部董事可受邀参加相关非决策类会议，只提供专家咨询，不参与决策；

(3) 必要时参与管理。外部董事受董事会委托，负责或参加跨层级专项调研，提出意见建议。

---

## 第二部分 投资企业董事会监事会履职问答

### 一、董事会（董事）履职问答

1. 国有全资控股企业的董事会在讨论董事会议题、签署董事会决议时，应如何把握党委会（党组织）前置讨论的相关要求？

《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》第四章第15条规定，国有企业重大经营管理事项必须经党委（党组）研究讨论后，再由董事会或者经理层作出决定。研究讨论的事项主要包括：（一）贯彻党中央决策部署和落实国家发展战略的重大举措；（二）企业发展战略、中长期发展规划，重要改革方案；（三）企业资产重组、产权转让、资本运作和大额投资中的原则性方向性问题；（四）企业组织架构设置和调整，重要规章制度的制定和修改；（五）涉及企业安全生产、维护稳定、职工权益、社会责任等方面的重大事项；（六）其他应当由党委（党组）研究讨论的重要事项。

另外《条例》还明确具有人财物重大事项决策权且不设党委的独立法人企业的党支部（党总支），一般由党员负责人担任书记和委员，由党支部（党总支）对企业重大事项进行集体研究把关。

按照杭州市国资委党委的要求，杭实集团及所属国有全资控股企业都结合企业实际制定了党委会（党总支委员会、党支部委员会）研究讨论事项清单。因此杭实集团代表国有股权行权的董事应熟悉所在企业党委会（党总支委员会、党支部委员会）前置研究讨论事项清单内容，并通过企业党组织的会议纪要、记录了解企业党委会（党总支委员会、党支部委员会）对提交董事会的相关事项研究讨论后的意

---

见建议，然后再发表意见，按程序签署决议。

## 2. 董事会的决策事项有哪些？

《公司法》规定的董事会决策范围相对比较笼统，公司董事会应结合企业实际情况，进一步明确本公司董事会具体的决策事项。国务院国资委 2009 年 3 月下发的《董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法》，对董事会试点的央企董事会的决策做了较为具体的规定，除上述规定之外，董事会决策事项通常包括：

(1) 根据国资委的审核意见，决定公司的发展战略和中长期发展规划，并对其实施进行监控；决定公司的投资计划，批准公司的交易性金融资产投资和非主业投资项目，确定应由董事会决定的公司重大固定投资、对外投资项目的额度，批准额度以上的投资项目。董事会决定的公司发展战略和中长期发展规划、年度投资计划，应当报国资委备案。

(2) 批准公司年度预算方案并报国资委备案。

(3) 除应由国资委批准的有关方案外，批准一定金额以上的融资方案、资产处置方案以及对外捐赠或者赞助，具体金额由董事会决定。对公司为他人提供或者不提供担保作出决议。

(4) 依据国资委有关规定，制定公司的重大收入分配方案，包括企业工资总量预算与决策方案、企业年金方案；批准公司职工收入分配方案。其中涉及公司职工切身利益的有关方案，必须按照国家有关规定经职工代表大会或者其他民主形式审议通过后董事会方可批准或者作出决议。

---

(5) 决定公司的风险管理体系、制定公司重大会计政策和会计估值变更方案，审议公司内部审计报告，决定公司内部审计机构的负责人，决定聘用或者解聘负责公司财务会计报告审计业务的会计师事务所及其薪酬，决定公司的资产负债率上限，对公司风险管理的实施进行总体监控。

(6) 决定公司行使所投资企业股东权利所涉及的事项。

(7) 听取总经理工作报告，检查总经理和其他高级管理人员对董事会决议的执行情况，建立健全对总经理和其他高级管理人员的问责制。

### **3. 董事会年度报告应包含哪些内容？**

(1) 企业发展战略及实施情况；

(2) 公司各条线业务经营绩效；

(3) 企业主业投融资情况；

(4) 企业经理人员的经营业绩考核与薪酬情况；

(5) 经理人员的选聘情况；

(6) 全面风险管理或内部控制体系建设情况；

(7) 董事会决定的企业内部管理机构的设置及其调整，以及公司的基本管理制度的制定和修改情况。

### **4. 董事会自我评价的基本内容有哪些？**

董事会自我评价的最终目的是提升董事会的运作效率，主要内容包含以下四个方面：

---

(1) 公司的业绩表现。董事会的终极责任就是对股东委托的资产进行的有效管理和保值增值，因此公司业绩应当是董事会自我评价的重要内容。

(2) 董事会的组成和结构。董事会的能力来自于每名董事的知识和技能，也来自董事会组合的平衡。比如，董事会的规模、董事会成员的专业能力是否正确搭配、内部董事（执行董事）与外部董事（非执行董事）的比例是否合适等。

(3) 董事会的信息处理。包括：董事会的会议次数是否足以满足管理需求；董事会是否能够及时从经理层获得关键信息；董事会是否有充足的信息来源评估总经理的业绩等。

(4) 董事会的会议效率。董事会的会议效率是验证董事会战略指导能力和运作方式优劣的关键指标。它包括：董事会会议的日程、议题以及程序安排是否恰当；董事会与经理层之间协同是否顺畅；董事个人是否有足够的能力在董事会会议中发挥应有的作用等。

## **5.外派董监事如何有效开展专项调研工作？**

根据《杭实集团外派董事监事履职操作指引》第八条，外派董事、监事应当深入投资企业开展调研，重点关注投资企业的商业（盈利）模式、业务与经营状况、行业发展前景、战略及核心竞争力、可持续发展能力和成长性。调研手段包括但不限于现场了解、法律文件查看、人员访谈（如管理层、业务人员、客户、供应商、主管部门等）、网络查询、行业研究、数据分析等。

---

外派董监事有效开展专项调研工作，一是要由专项调研的计划，一般根据年度经营工作的重点或薄弱环节制定；二是要订立专项调研的详细提纲；三是要调集进行调研的充裕力量；四是要形成实事求是、客观公正的调研结论与报告；五是调研结果经公司治理机制发挥提高管理效率的作用。

## **6.外派董监事如何有效开展行业研究？**

外派董监事如何有效开展行业研究的方法：一是自学为主，积累资料，定期研讨；二是吸收外部专家的前瞻性咨询意见；三是建立内外结合的行业研究机构，定期产出研究资料供董事监事学习使用；四是外出参加研讨会、报告会进行学习充实提高。

## **7.实务中如何界定公司的基本管理制度？**

公司基本管理制度是由董事会制定的管理制度。在企业管理实务中，在每一项专业管理领域中，基本管理制度在该专业范围处于总述的地位，其他分述的内容都属于一般管理制度。例如：在财务管理中，公司财务管理制度属于基本管理制度，而财务管理中的现金管理、固定资产管理等细分业务，可以用管理方法、细则等，都属于一般管理制度。

## **8.企业战略中长期规划决策，董监事一般需要关注哪些方面？**

董事在董事会会议上决策战略中长期规划，一是需要深入分析和把握企业内外部环境、自身资源、市场发展情况；第二，要明确企

---

业发展所需的核心竞争优势；第三，要明确远期发展目标，并分解为几个阶段性分目标；第四，企业应当根据阶段性目标制定出具体的行动计划。然后结合公司的发展愿景、使命及战略目标发表意见，参与战略中长期规划的具体决策。监事如列席决策过程，则重点关注战略中长期规划决策过程的规范性、程序性和有效性。

### **9.企业全面预决算议案，董监事一般需要注意哪些方面？**

全面预算管理是现代化企业不可或缺的重要管理方式。董事对预决算议案的拟定中要关注是否通过业务、资金、信息、人才的整合，明确适度的分权授权，以及对公司战略驱动的业绩评价等，判断企业的资源是否合理配置并真实的反映出企业的实际需要，进而对作业协同、战略贯彻、经营现状与价值增长等方面的做出最终的决策，董事还要根据重点预算指标在决算时完成情况，评判预算实施精度，找准弱项短板，不断提高预算管理水平和；监事列席董事会对全面预决算议案拟定中，要重点关注实施过程重大风险的实时监控、公司与股东利益的保护，以及关注预决算方案决定机构的审定意见，并作为监督履职的重要依据。

### **10.企业破产清算或注销决策，董监事一般需要注意哪些方面？**

公司解散是指已经成立的公司，因公司章程或者法定事由出现而停止公司的对外经营活动，并开始公司的清算，处理未了结事务从而使公司法人资格消灭的法律行为。破产是指公司因不能清偿到期债

---

务，无力继续经营，由法院宣告停止营业，进行债权债务清理的状态。

《公司法》规定，依法宣告破产的公司，由法院依照有关法律，组织股东、有关机关及有关专业人员成立清算组，对公司进行破产清算。董事参与企业破产清算或注销决策，首先要看选用程序是否准确，是否有利于最大限度的保护资产或减少资产损失；其次，要依法合规进行，准确处理资产、债务、税务和劳动等法律关系。监事关注企业破产清算或注销，重点在防范相应的操作风险与或有法律风险。

### **11.企业负责人年度绩效考核决策，董监事一般需要注意哪些方面？**

对于企业负责人（经营者）年度绩效考核，董事参与决策关注的重点：一是要合理设定考核与被考核方共同认可的绩效目标，绩效目标的考核有利于提升企业整体业绩和长远发展；二是要在履行目标职责过程中定期开展绩效对话与指导，有必要的话要及时进行勘误或修正；三是考核结果要公开公正、令人信服，绩效激励导向要鼓励企业经营者干事创业，考核体系要有效促进经营者成长为优秀的国有企业家。监事关注企业经营者的绩效考核应突出规范性、程序性、公正性和激励有效性，并可以按规定履行人事评价建议权。

### **12.重大群体性维稳事件，董监事如何规范履职？**

企业发生重大群体性维稳事件，公司董事首先要检视董事会相关决策是否符合有关法律法规和公司制度，以及在利益处理中的政策规

---

范性，其次要对处理重大群体性维稳事件及时进行准确的指导，防范失稳风险。监事对重大群体性维稳事件也负有检查监督职责，如出现董事会决策和经理高管处置不当的，应及时履行报告职责。

### **13.董事的勤勉义务包含哪些内容？**

我国《公司法》对“勤勉义务”没有非常明确的表述。所谓勤勉义务，也称注意义务，是指董事有义务对公司事务付出适当的精力和时间，恪尽职守，一般主要包含以下内容：

- (1) 保证有足够的时间和精力履行职责；
- (2) 出席董事会会议，这是董事的权利，也是义务；
- (3) 对公司主营业务有足够的了解；
- (4) 持续地关注公司的经营状况；
- (5) 在经营决策时进行审慎合理的判断；
- (6) 按照要求列席股东（大）会，接受股东质询；
- (7) 接受监事会和监事对其履职的合法监督。

### **14.董事会会议完成后，企业制作的董事会会议记录或会议纪要是否需要外派董事进行签字确认？**

外派董事必须签字确认。

(1)《公司法》第四十八条 董事会的议事方式和表决程序规定：董事会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。

---

(2)《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》第十三条会议记录规定：外派董事、监事应当督促投资企业制作董事会、监事会会议记录或会议纪要。董事会、监事会会议议程完成后，外派董事、监事应当对会议记录或会议纪要进行签字确认。外派董事、监事对会议记录或会议纪要有不同意见的，可以在签字时作出书面说明。会议记录应真实、准确、完整，充分反映外派董事、监事对所审议事项提出的意见。

### **15. 外派董监事如何与投资企业主要领导有效沟通？**

外派董监事如何与投资企业主要领导有效沟通方式：一是建立标准化的书面报告制度（包括述职报告、调研报告和专题报告等），撰写的各类报告做到标准化、格式化、规范化；二是投资企业主要领导以董事、监事工作会议方式进行沟通；三是建立董事监事紧急事项特别报告程序，增强重大事项及时沟通的时效性。

### **16. 股权、资产转让和资产租赁的信息披露内容主要包括哪些？**

《杭州市实业投资集团有限公司国有资产交易监督管理办法》第十八条规定，（产权）转让方披露信息包括但不限于以下内容：

- （一）转让标的基本情况；
- （二）转让标的企业的股东结构；
- （三）产权转让行为的决策及批准情况；
- （四）转让标的企业最近一个年度审计报告和最近一期财务报表

---

中的主要财务指标数据，包括但不限于资产总额、负债总额、所有者权益、营业收入、净利润等（转让参股权的，披露最近一个年度审计报告中的相应数据）；

（五）受让方资格条件（适用于对受让方有特殊要求的情形）；

（六）交易条件、转让底价；

（七）企业管理层是否参与受让，有限责任公司原股东是否放弃优先受让权；

（八）竞价方式，受让方选择的相关评判标准；

（九）其他需要披露的事项。

其中信息预披露应当包括但不限于以上（一）、（二）、（三）、（四）、（五）款内容。

## **17.哪些经济行为需要进行资产评估？**

《杭州市实业投资集团有限公司国有资产评估管理办法》第三条规定，企业发生下列经济行为之一的，应当对相关资产进行评估：

（一）整体或者部分改建为有限责任公司或者股份有限公司；

（二）以非货币资产对外投资；

（三）合并、分立、破产、解散；

（四）非上市公司国有股东股权比例变动；

（五）产权转让；

（六）资产转让、置换；

（七）整体资产或者部分资产租赁给非国有单位；

- 
- (八) 以非货币资产偿还债务；
  - (九) 资产涉讼；
  - (十) 收购非国有单位的资产；
  - (十一) 接受非国有单位以非货币资产出资；
  - (十二) 接受非国有单位以非货币资产抵债；
  - (十三) 法律、行政法规规定的其他需要进行资产评估的事项。

**18.资产评估项目的核准、备案和公示（杭州市国资委、杭实集团）是如何规定的？核准和备案时需提交哪些资料？**

《杭州市实业投资集团有限公司国有资产评估管理办法》第十四条至第十七条之规定：

有下列情形之一的资产评估项目，应当报市国资委备案或核准：

- (一) 集团公司本级国有股东股权比例变动或合并、分立、破产、解散；
- (二) 所属非公司制企业整体或者部分改建为有限责任公司；
- (三) 集团公司所投资企业整体或部分改建为股份有限公司；
- (四) 集团公司重要子企业涉及的产权转让、增资以及合并、分立、破产、解散；
- (五) 其他需要市国资委备案或核准的资产评估项目。

本办法第十四条规定备案或核准项目之外，经济行为经集团公司批准或经济行为应当报市国资委备案的资产评估项目，由集团公司负责备案，资产评估报告备案由集团公司财务管理部、资产管理部会签，

---

报分管领导确认后予以备案，涉及重大资产评估项目报总经理办公会议审议同意后予以备案。

资产评估核准项目，企业应于资产评估基准日起 8 个月内提出核准申请，并报送下列材料：

（一）资产评估项目核准申请文件；

（二）资产评估项目核准申请表一份；

（三）与评估目的相对应的经济行为批准文件或有效材料（如市政府的相关批准文件等）；

（四）所涉及的资产重组方案或改制方案、发起人协议等材料；

（五）资产评估机构提交的资产评估报告（包括评估报告书、评估说明、评估明细表）；

（六）与经济行为相对应的评估基准日资产清查专项财务审计报告，需对法定代表人经济责任审计的还应报送法定代表人经济责任审计报告或提供离任经济事项交接书；

（七）资产评估各当事方的相关承诺函；

（八）其他有关材料。

资产评估备案项目，企业应于资产评估基准日起 9 个月内提出备案申请，并报送下列材料：

（一）国有资产评估项目备案表一式三份；

（二）资产评估机构提交的资产评估报告（包括评估报告书、评估说明、评估明细表）；

（三）与评估目的相对应的经济行为批准文件或有效材料（如董

---

事会决议等)；

(四)与经济行为相对应的评估基准日资产清查专项财务审计报告,需对法定代表人经济责任审计的还应报送法定代表人经济责任审计报告或提交离任经济事项交接书；

(五)其他有关材料。

### **19.国有股权、资产转让的审批权限（杭州市国资委、杭实集团和企业的权限）是如何规定的？**

《杭州市实业投资集团有限公司国有资产交易监督管理办法》第二章第六条至第八条之规定：

市国资委为监督管理集团公司国有资产交易的国资监管机构，审批集团公司本级产权转让和增资事项以及集团公司重要子企业、二级以下重要子企业、老字号企业、情况特殊企业对外公开转让国有产权和通过公开方式非同比例增资导致国有股权比例下降的增资事项由集团公司报市国资委审批。

集团公司负责各级国有及国有控股企业、国有实际控制企业的国有资产交易监督管理，定期向市国资委报告国有资产交易情况。集团公司董事会负责制定国有资产交易监督管理办法，并报市国资委备案；审批集团公司及所属企业的国有产权转让、增资和重大资产（主要指建筑面积在500平方米以上的房产、土地使用权等）转让等国有资产交易事项。涉及市国资委审批的国有资产交易事项，经集团公司董事会决策同意后报市国资委审批。

---

集团公司直接投资的国有及国有控股企业、国有实际控制企业（以下简称“直接投资企业”）负责审核、论证其本级及其所属企业的资产转让、参股子企业和所属各级子企业的国有产权转让和增资事项。涉及集团公司审批的国有资产交易事项，经直接投资企业董事会决策同意后报集团公司审批。国有资产交易完成后，直接投资企业应在5个工作日内将国有资产交易情况报告集团公司。

## **20.哪些经济行为可采取非公开协议转让？非公开协议转让的审批权限是如何规定的？**

《杭州市实业投资集团有限公司国有资产交易监督管理办法》第三十条规定以下情形的产权转让可以采取非公开协议转让方式：

（一）涉及主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域企业的重组整合，对受让方有特殊要求，企业产权需要与系统外国有及国有控股企业之间转让的，经市国资委批准后可以协议转让的方式进行产权转让；

（二）集团公司及集团公司各级控股企业或实际控制企业之间因实施内部重组整合进行产权转让，经集团公司董事会决策同意后可以协议转让的方式进行产权转让。

## **21.资产租赁的审批权限（杭州市国资委、杭实集团和企业的权限）是如何规定的？**

《杭州市实业投资集团有限公司房产出租管理暂行办法》第十一

---

条规定，企业应合理确定房产租期：

（一）单项合同年租金底价在 30 万元以下的，租期最长不得超过 5 年（“不得超过”均含本数，下同）；单项合同年租金底价在 30 万元以上、100 万元以下的，租期原则上不超过 5 年，最长不得超过 7 年。具体由企业董事会研究决定。

（二）单项合同年租金底价在 100 万元以上的，租期原则上不超过 5 年，因出租面积大或装修改造投入较大的，最长不得超过 10 年，由企业董事会研究同意后，逐级上报杭实集团董事会研究决定；如因生产经营等特殊情况确需超过 10 年的（最长不得超过 20 年），由企业董事会研究同意后，逐级上报杭实集团董事会研究决定，再报市国资委备案。

## **22. 董事会实施全面风险管理有哪些意义？**

（1）董事会作为股东（大）会决策的执行机构，是全面风险管理的最终责任承担着，并就全面风险管理工作的有效性对股东（大）会负责。董事会的主要职责是判断风险、控制风险、承担风险，一旦出现重大风险问题，董事会将负有最终的责任。

（2）全面风险管理多维框架的基本特性是要求董事会发挥主导作用，从企业战略层面出发，高屋建瓴地知道企业的全面风险管理，在企业内部向下层层推进，从根本上提供解决问题的思路和方法。

---

### 23.董事会如何进行全面风险管理？

《中央企业全面风险管理指引》中第45条规定，其主要职责：

- (1) 审议并向股东会提交企业风险管理年度报告；
- (2) 审议确定企业风险管理总体目标、风险偏好、险容忍度等，批准企业风险管理策略和重大风险管理解决方案；
- (3) 了解和掌握企业面临的重大风险及其风险管理现状，做出有效控制风险的决策；
- (4) 批准重大决策、重大风险、重大事件和重要业务流程的判定标准或判断机制；
- (5) 批准重大决策的风险评估报告；
- (6) 批准内部审计部门提交的风险管理监督评价审计报告；批准风险管理组织机构设置及其职责方案；
- (7) 批准风险管理措施，纠正和处理任何组织或个人超越风险管理制度做出的风险性决定的行为；
- (8) 督导企业风险管理文化的培育；
- (9) 全面风险管理其他重大事项。

### 24.职工代表董事如何产生？

关于职工代表董事，《公司法》规定如下：

- (1) 有限责任公司：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职工代表；其他有限责任公司董事会成员中可以有公司职工代表、董事会

---

中的职工代表由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。

(2) 国有独资公司：董事会成员应当有公司职工代表，由公司职工代表大会选举产生。

(3) 股份有限公司：董事会成员中可以有公司职工通过职工代表大会或者其他形式民主选举产生。

## **25.外派董事是否必须亲自出席董事会？**

(1) 《公司法》第一百一十二条 董事会会议，应由董事本人出席；董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席，委托书中应载明授权范围。

(2) 《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》第十条 外派董事、监事应当亲自出席董事会、监事会会议。确实因故无法亲自出席会议的，应当事先审阅会议材料，形成明确的意见，书面委托本投资企业的其他董事、监事代为出席。

## **26.董事会的决策程序包含哪些内容？**

(1) 投资决策程序。董事会委托总经理组织有关人员拟定公司中长期发展规划、年度投资计划和重大项目的投资方案，提交董事会；由董事会有关专门委员会进行审议，并提出审议报告；董事会在对审议报告讨论研究后，形成董事会决议，由总经理组织实施。

(2) 财务预决算工作程序。董事会委托总经理组织

---

有关人员拟定公司年度财务预决算、盈余分配和亏损弥补等方案，提交董事会；由董事会有关专门委员会进行审议，并提出审议报告。

(3) 董事会检查工作程序。董事会决议实施过程中，董事长应组织有关人员就决议的实施情况进行跟踪检查。在检查中发现有违反决议的事项时，有权要求和督促总经理予以纠正。

## **27.董事会履职的原则是什么？**

(1) 规范性。董事会履职的规范性是公司董事会设立运行的首要条件；

(2) 有效性。董事会的有效性是公司董事会设立运行的基本目标，否则董事会便失去合理存在的条件；

(3) 独立性。董事会履行的独立性是基于公司治理分权制衡的原则，即董事会在对全体股东负责的同时，独立地承担责任和行使职权。

## **28.董事有哪些义务？**

(1) 诚信义务。严格遵守法律、法规和公司章程的规定，依法承担保守商业秘密和竞业禁止义务；

(2) 忠实义务。最大限度维护所有者的利益，履职尽责，追求国有资产的保值增值；

---

(3) 勤勉义务。投入足够的时间和精力行使职权；

(4) 注意义务。了解和掌握与董事履职相关的充分足够的信息，深入细致地研究和分析，独立、谨慎地表决。

### **29.董事会规模的法定人数？**

我国《公司法》对不同类型公司的董事会人数作出了不同的范围规定：有限责任公司董事会人数 3-13 人；股份有限公司董事会人数 5-9 人；股东人数较少、公司规模比较小的有限责任公司可以不设董事会，指定 1-2 名执行董事担负“董事会”的职责。

### **30.董事长具有哪些职权？**

董事长主要行使以下职权：

- (1) 召集和主持董事会会议；
- (2) 检查董事会决议的实施情况；
- (3) 组织制订董事会运作的各项制度，协调董事会的运作；
- (4) 签署董事会重要文件和法律法规规定的其他文件；
- (5) 在重大决策、参加对外活动等方面对外代表公司；
- (6) 《公司法》等法律法规赋予的其他职权。

### **31.股东会、党委、董事会、监事会、经理层等各自的法定职权有哪些？如何厘清相互之间的职责边界？**

股东（大）会、董事会、监事会和经理的法定职权依照《公司法》的有关条款；国企党委的职权按照《国有企业基层组织工作条例》执

---

行。具体要结合企业的实际情况，创新企业决策机制、完善重大事项的议决程序，重点在细化“三重一大”决策程序和明确党委前置研究的清单，真正做到“分权制衡、各司其职”。

### **32.董事会的组成？**

《公司法》第44条规定“有限责任公司设董事会，其成员为三人至十三人；但是，本法第五十条另有规定的除外。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；其他有限责任公司董事会成员中可以有公司职工代表。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。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。”

### **33.董事履职有哪些法律意义上的红线？**

为具体落实董事的忠实义务，《公司法》以董事“不得有下列行为”的表述方式，详细规定了法律所禁止的一系列行为，主要包含以下内容：

- (1) 利用职权收受贿赂或其他非法收入；
- (2) 侵占公司的财产；
- (3) 挪用公司资金；
- (4) 将公司资金以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储；

---

(5) 违反公司章程的规定，未经股东会、股东大会或者董事会同意，将公司资金借贷给他人或者以公司财产为他人提供担保；

(6) 违反公司章程的规定或未经股东会、股东大会同意，与本公司订立合同或者进行交易；

(7) 未经股东会或者股东大会同意，利用职务便利为自己或者他人谋取属于公司的商业机会，自营或者为他人经营与所在公司同类的业务；

(8) 接受他人与公司交易的佣金归为己有；

(9) 擅自披露公司秘密；

(10) 违反公司忠实义务的其他行为。

### **34.董事有哪些权利？**

董事个人所享有的权利如下：

(1) 出席权。董事享有出席董事会会议之权；

(2) 表决权。董事作为董事会成员，可以通过出席董事会会议、行使表决权来影响董事会的决议。

(3) 选举和被选举权。公司设董事长一人，可以设副董事长。有限责任公司董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定，可以由董事会选举产生，也可以规定由大股东或其指派的代表担任。股份有限公司的董事长和副董事长由全体董事的过半数选举产生。

(4) 召开临时股东会的提议权。《公司法》规定，三分之一以上董事提议召开临时会议的，应当召开临时会议。

---

(5) 监督权。董事享有对其他董事包括董事长、副董事长进行监督的权力。

(6) 报酬享有权。根据《公司法》规定，有限责任公司由股东会、股份有限公司由股东大会选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项。董事的报酬决定权属于股东（大）会，但董事会可以提出董事的薪酬方案报批。

### **35.重大投融资项目决策，董监事一般需要关注哪些方面？**

公司重大项目投资决策，董事关注的重点是决策的科学性和经济合理性，严格遵循董事会议事规则，具体可以见董事审议决策议案的相关职责；监事关注的重点是决策过程的合法性和程序性，具体可以见监事列席董事会的相关职责。

### **36.重大诉讼案件，董监事一般需要关注哪些方面？**

重大诉讼案件是公司风险管理体系中的重要风险控制点，董事应定期审阅风险管理部门的分析报告，及时进行工作布置或指导。监事应对涉及公司与股东利益的重大诉讼进行跟踪监督，出现重大资产损失要及时履行报告职责。

### **37.投资企业章程制定、修订议案需要什么材料？**

- (1) 关于制定、修改公司章程的股东（大）会决议；
- (2) 关于制定、修改公司章程的议案，议案应对修改公司章程事项做出说明；

---

(3) 制定、修改后的公司章程、章程修正案；

(4) 党委会会议纪要。

**38.在企业编制战略规划时，外派董监事是否需要参与？有何义务？**

需要参与。根据《杭实集团外派董事监事管理办法》第二十条，外派董事职责包括听取投资企业涉及战略、投资、融资、改革重组等重大事项报告；第三十五条规定，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专题调研报告，专题调研报告中包括投资企业未来发展战略规划等。

**39.实务中如何界定公司董事会和监事会的“届别”？哪些情况下需要履行换届程序？**

按照《公司法》关于董事的任期与换届等有关规定。自公司成立以后，一般按照三年一届起算按时进行换届。遇特殊情况延期换届的，下一轮届期的年份依次顺延。

**40.发现企业未经董事会批准开展应由董事会审批的决议活动；或者发现企业未按董事会决议执行，外派董监事应履行的工作程序？**

公司有未经董事会批准开展应由董事会审批的决议活动，或未按董事会决议执行属于违章违规行为（主要是经营层），一经发现董监事都有及时指出并制止的权利。一是以有效形式（如书面、或约谈与质询）告知；第二，补充董事会议决程序，或者责令改正；第三，

---

完善制度、追究责任、杜绝再犯。

#### **41.公司治理体系主要包含哪些机制？**

根据公司治理机制的功能划分，主要分为以下机制：

- (1) 决策运行机制；
- (2) 监督制衡机制；
- (3) 激励评价机制；
- (4) 业绩评价机制；
- (5) 外部接管机制。

#### **42.董事会的会议制度和会议程序？**

董事会的会议制度，是对董事会定期会议、临时会议或其他会议，从会议的召集召开、议案审议到投票表决和决议形成的详细规定，是对董事会决策方式和决策过程的具体流程设计，规范董事会从审议议案的酝酿提出、咨询审议到会议表决等决策形成的制度规范，从而保证董事会实现科学集体决策。

召开董事会会议的一般程序为：（1）会议的准备；（2）会议的召集；（3）会议的审议表决。

#### **43.什么是董事会报告制度？**

董事会应建立重大事项报告、年度工作报告和相关信息披露制度，定期向股东（大）会报告董事会运作、自身建设和董事履职等工作情况，并按照规定向社会公众披露相关信息。

---

#### **44.董事如何提名与选聘？**

《公司法》规定，除了由职工代表担任的董事以外，有限责任公司董事由股东会选举和更换，国有独资公司董事由国有资产监督管理机构委派，股份有限公司董事由股东大会选举和更换。

#### **45.董事的报酬是如何规定的？**

我国《公司法》规定，董事会有权决定公司经理等高级管理人员的报酬事项，但董事自己的报酬事项必须由股东或股东大会决定。对于不设股东会的国有独资公司，应由国有资产监督管理机构行使股东会职权，所以国有独资公司董事的报酬由国有资产监督管理机构决定。

#### **46.董事的报酬体系如何设计？**

董事会下如设有薪酬与考核委员会，薪酬与考核委员会可以先提出董事的报酬计划方案，然后报经董事会同意，再提交股东（大）会审议。薪酬与考核委员会成员中外部董事或独立董事应占多数并担任召集人（专门委员会主任）。

董事的报酬一般分为年度基本报酬、会议津贴与中长期激励计划几个部分。公司外部董事与内部董事的报酬方案通常存在很大的区别，外部董事以年度基本报酬和会议津贴为主，报酬相对固定，一般不安排中长期激励计划。内部董事的报酬中会有相当一部分是与经营业绩紧密相关的中长期激励计划。董事根据报酬方案所取得的具体报酬应

---

定期报告股东（大）会或公开披露。

#### **47.董事的任期制度是怎么样的？**

我国《公司法》规定，董事任期由公司章程规定，但每届不超过3年。董事任期届满，连选可以连任。因此在实践中，有公司对新聘任董事给予较短任期如1年，对表现出色、考评优秀的董事给予较长任期。

#### **48.关于董事离任有哪些相关规定？**

我国《公司法》规定，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。

#### **49.国有独资公司董事可以在其他公司任职吗？**

根据《公司法》第七十条，国有独资公司的董事长、副董事长、董事、高级管理人员，未经国有资产监督管理机构同意，不得在其他有限责任公司、股份有限公司或者其他经济组织兼职。

#### **50.董事行权需承担哪些责任？**

董事对行使职权的结果负责，对失职、失察、重大决策失误等过失承担责任，违反《公司法》、《条例》等法律、法规规定的，追究其法律责任。

---

董事会决议违反法律、法规或公司章程规定,致使公司遭受损失,投赞成票和弃权票的董事个人承担直接责任(包括赔偿责任),对经证明在表决时曾表明异议并载于会议记录的投反对票的董事,可免除个人责任。

### **51.董事会秘书的职责定位?**

我国 2004 年深沪证券交易所修订的新版《股票上市规则》明确董事会秘书对公司内外关系的沟通协调和治理监督职责,如与证券监管机构之间的沟通联络、公司与投资者关系的协调,促使董事会依法行使职权、协助董事、监事和高级管理人员了解信息披露相关法律职责并处理信息披露事务等。修改后的《上市公司章程指引》也对董事会秘书主要职责做了详细界定,其中包括:负责公司股东大会、董事会的相关文件及筹备、记录、文件保管事宜;负责公司股权管理,负责办理信息披露事宜。

### **52.董事会秘书的任职资格?**

2004 年深沪证券交易所修订的新版《股票上市规则》明确董事会秘书应当具备履行职责所必需的财务、管理、法律专业知识,具有良好的职业道德和个人品德,拥有董事会秘书资格证。《上海证券交易所上市公司董事会秘书管理办法(试行)》确定董事会秘书应具有专科(含专科)以上毕业文凭,从事金融、工商管理、股权事务等工作 3 年以上,一般年龄不超过 45 岁,熟悉公司经营状况和行业知识,

---

掌握履行其职责所应具备的专业知识，具有良好的个人品质和职业道德，具有较强的公关能力和处事能力，经过专业培训并考核合格等。

### **53.哪些人不得担任董事？**

《公司法》明确规定了不得担任公司的董事、监事、高级管理人员的几种情况。公司违反下述规定选举、委派董事、监事或者聘任高级管理人员的，该选举、委派或者聘任无效：

(1) 无民事行为能力或者限制民事行为能力；

(2) 因贪污、受贿、侵占公司财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序，被判处刑罚，执行期满未逾5年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾5年；

(3) 担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾3年；

(4) 担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾3年；

(5) 个人所负数额较大的债务到期未清偿。

### **54.任命董事应具备哪些条件？**

《企业国有资产法》规定，任命或者建议任命的董事、监事、高级管理人员应当具备下列条件：

- 
- (1) 有良好的品性；
  - (2) 有符合职位要求的专业知识和工作能力；
  - (3) 有能够正常履行职责的身体条件；
  - (4) 法律、行政法规规定的其他条件。

在任职期间出现不符合上述规定的情形，履行出资人职责的机构应当依法予以免职或提出免职建议。

### **55.外部董事应具备哪些条件？**

上海市的试行管理办法规定，担任外部董事的基本条件：

- (1) 遵纪守法，诚信勤勉，有良好的职业信誉；
- (2) 熟悉企业经营管理，了解认知公司主营业务，熟悉相关法律、行政法规、规章及规则；
- (3) 具有较强的决策判断力、风险防范能力、识人用人能力和开拓创新能力；
- (4) 具有 10 年以上企业管理、市场营销、资本运营、重组兼并、财务审计、公司治理、科研开发或人力资源管理等专业的工作经验，或具有与履行外部董事职责要求相关的法律、经理、金融等某一方面的专长，且履行职责记录良好；
- (5) 一般具有大学本科及以上学历或相关专业的高级以上职称；
- (6) 身体健康，有足够时间、精力履行职责；
- (7) 《公司法》和公司章程规定的其他条件。

---

## 56. 董事会战略决策程序有哪些？

为了使企业能够尽可能做出正确的战略决策，董事会在进行战略决策时应遵循决策的步骤。

- (1) 识别决策问题；
- (2) 确定决策标准；
- (3) 为决策标准分配权重；
- (4) 开发备选方案；
- (5) 分析备选方案；
- (6) 选择备选方案，做出决策。

## 57. 董事会如何聘选经理人员？

上海市地方国有企业的董事会试点工作正在有序推进，其中《关于市管国有企业董事会选聘经理人员的意见（试行）》指出，试行董事会选聘经理人员的市管国有企业应符合以下条件：

- (1) 董事会、监事会、经理层和党委会的组织健全、职责明确、运作规范；
- (2) 建立外部董事制度，国有出资方选派的外部董事在董事会中应有一定比例；
- (3) 董事会提名、薪酬、考核委员会成员中外部董事占多数；
- (4) 董事会组织机构和工作制度健全，能够对企业经营决策和经营层管理活动及领导人员经营管理行为进行有效监督。

---

## 58.什么是独立董事？

我国上市公司设立独立董事制度。独立董事是指独立于公司股东且不在公司内部任职，并与公司或公司经营管理者没有重要的业务联系或专业联系，并对公司事务做出独立判断的董事。

独立董事的独立性一般体现在三个方面：

- (1) 与公司不存在任何雇佣关系；
- (2) 与公司不存在任何交易关系；
- (3) 与公司高层职员不存在亲属关系。

## 59.什么是专职外部董事？

专门在若干户企业担任外部董事职务的为专职外部董事。除外部董事职务外，在中央企业或其他单位还担任其他职务的为兼职外部董事，该单位应出具同意其兼任外部董事职务并在工作时间上予以支持的有效文件。外部董事本人应保证有足够的时间和精力履行该职务。

## 60.董事履职有哪些重要文件可以参考？

国务院国资委制定了相关的指导规则可以作为董事履职参考资料，包括《关于国有独资公司董事会建设的指导意见》《国有独资公司董事会试点企业职工董事管理办法》《董事会试点企业董事会年度工作报告制度实施意见》《董事会试点中央企业董事会规范运作暂行办法》《董事会试点中央企业职工董事履行职责管理办法》《董事会试点中央企业专职外部董事管理办法》等。



---

## 二、监事会（监事）履职问答

### 1.外派监事是否必须列席董事会？

（1）《公司法》第五十四条监事会或监事的职权规定：监事可以列席董事会会议，并对董事会决议事项提出质询或者建议。

（2）《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》第九条投资企业监督、检查规定：外派监事可以根据工作需要，选择列席董事会会议和管理层会议，并有权对相关决议事项提出质疑或建议。

### 2.外派监事发现公司经营情况异常进行调查时，是否可以聘请第三方机构协助其工作？相关费用由谁承担？

可以，费用由公司承担。

（1）《公司法》第五十四条 监事会或监事的职权（二）规定：监事会、不设监事会的公司的监事发现公司经营情况异常，可以进行调查；必要时，可以聘请会计师事务所等协助其工作，费用由公司承担。《公司法》第五十六条 监事会、不设监事会的公司的监事行使职权所必需的费用，由公司承担。

（2）《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》第九条投资企业监督、检查规定：外派监事应对投资企业董事会和经营层履职、投资企业财务状况、内部控制建设、风险控制体系建设及其他重大事项进行监督和检查。当外派监事发现投资企业经营情况异

---

常，可以进行调查。外派监事可采用非现场检查、现场检查、审阅报告、调研、问卷调查、离任审计等方式开展工作；必要时，可以聘请第三方专业机构提供协助，相关费用由投资企业承担。

### **3.外派监事是否可以查阅公司的核心文件？**

可以查询。

(1)《上市公司治理准则》第六十条规定：监事有了解公司经营情况的权利，并承担相应的保密义务。第六十一条规定：上市公司应采取保障措施保障监事的知情权，为监事正常履行职责提供必要的协助，任何人不得干预、阻挠。

(2)《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》第七条信息关注和知情权规定：外派董事、监事拥有投资企业经营情况、财务状况和重大决策事项的知情权，当投资企业对外派董事、监事履职所需相关材料提供不及时、不准确、不完整时，外派董事、监事可以就相关情况进行书面沟通。经多次反映未能改善和解决的，可以向董监办报告。由于资料提供不规范，导致外派董事、监事不能正常履行职责时，外派董事、监事有权拒绝审议、拒绝签署相关议案和决议并向董监办报告。

### **4.外派监事发现公司董事和高级管理人员有违法违规行为时，应采取什么措施？**

监事可以纠正、罢免、起诉董事和高级管理人员，并向监管机构

---

报告。

(1)《公司法》第五十三条 (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;(六)依照本法第一百五十一条的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼。

(2)《公司法》第一百五十一条 公司权益受损的股东救济规定:董事、高级管理人员有本法第一百四十九条规定的情形的,有限责任公司的股东、股份有限公司连续一百八十日以上单独或者合计持有公司百分之一以上股份的股东,可以书面请求监事会或者不设监事会的有限责任公司的监事向人民法院提起诉讼。

(3)《公司法》第一百四十九条 董事、监事、高管人员的损害赔偿责任规定:董事、监事、高级管理人员执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定,给公司造成损失的,应当承担赔偿责任。

(4)《上市公司治理准则》第六十三条规定:监事会发现董事、经理和其他高级管理人员存在违反法律、法规或公司章程的行为,可以向董事会、股东大会反映,也可以直接向证券监管机构及其他有关部门报告。

(5)《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》第九条投资企业监督、检查规定:外派监事发现投资企业或投资企业

---

董事、管理层存在违反法律、法规或公司章程的行为，应责令纠正。同时将其存在的违法违规行为和投资企业的处理情况向董监办报告。

### 5. 监事履职怎样更好的“听”“说”“读”“写”？

(1) 监事的“听”最重要学会“倾听”，事前做好充分准备；

(2) 监事的“说”最重要明白“何时说、何地说、和谁说”效果最好；

(3) 监事的“读”最重要的是读懂文字背面的内容，要了解背景，与熟悉企业的人员及时沟通；

(4) 监事的“写”最重要的是时间要及时，内容要准确，建议要到位可行。

### 6. 监事会设立和组成有哪些规定

我国《公司法》第一百一十八条规定股份有限公司设监事会，其成员不得少于三人。

监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例不得低于三分之一，具体比例由公司章程规定。监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。

监事会设主席一人，可以设副主席。监事会主席和副主席由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议；监事会主席不能履行职务或者不履行职务的，由监事会副主席召集和主持监事

---

会会议；监事会副主席不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议。

## **7.监事会有哪些职权？**

根据《公司法》第五十三条 监事会、不设监事会的公司的监事行使下列职权：

- (1) 检查公司财务；
- (2) 对董事、高管的职务行为进行监督，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；
- (3) 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；
- (4) 提议召开临时股东会会议，在董事会不履行本法规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议；
- (5) 向股东会会议提出提案；
- (6) 依照本法第一百五十二条的规定，对董事、高级管理人员提起诉讼；
- (7) 公司章程规定的其他职权。

## **8.监事会监督的主要特点？**

按照《公司法》在公司内部设置监事会，由股东监事与职工监事共同组成。监督履职主要具有以下特点：

- (1) 依法监督：设立监事会行使监督职责。

---

(2) 出资人监督：代表股东（出资人）行使监督。

(3) 独立监督：具有出资监督的独立性。

(4) 有效监督：全面了解企业情况。

## 9.国有独资公司监事会主要履行哪些职责？

根据国务院国有企业监事会暂行条例的规定，监事会履行下列职责：

(1) 检查企业贯彻执行有关法律、行政法规和规章制度的情况；

(2) 检查企业财务，查阅企业的财务会计资料及与企业经营管理活动有关的其他资料，验证企业财务会计报告的真实性、合法性；

(3) 检查企业的经营效益、利润分配、国有资产保值增值、资产运营等情况；

(4) 检查企业负责人的经营行为，并对其经营管理业绩进行评价，提出奖惩、任免建议。上述规定充实了国有独资公司监事会的职权，为进一步健全和加强对国有独资公司的有效监督提供了法律依据。

## 10.监事会监督主要内容是什么？

对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，检查公司财务。监督重点是：

(1) 监督企业章程和制度的建立及执行情况。

(2) 检查公司财务。

(3) 监督董事、高级管理人员的履职行为。

---

(4) 了解、掌握企业的重要经营管理活动。

(5) 承办履行出资人职责的机构或股东（大）会委托的其他事项。

金融企业监事会，上市公司监事会还要依据银保监会、证监会的要求履行监督职责。

### **11.监事会监督和其他外部监督的区别？**

监事会监督与其他各种外部监督“各有侧重、内外协同、彼此互补”。

从监督方式看，监事既是依照法律规定列席董事会，也是国有企业职工参与民主管理的重要渠道。《公司法》五十二条明确职工代表在监事会成员中不得少于三分之一。

从监督过程看，监事会更注重“过程监督”；其他外部监督属于“阶段性监督”、“定期的体检式监督”，更侧重于“事后监督”。

从监督内容看，监事会开展监督，一方面是基于法律赋予的职责，另一方面是来自出资人交办的任务和关注的重要事项。

从监督效果看，监事会的作用着重在于“治未病”，是内生提醒自律监督，通过监事会将监督贯穿企业运行全过程，具有“抓小防早”的优势，发挥“工程监理”的作用。

### **12.对董事会和董事的履职监督重点？**

(1) 遵守法律法规、规章以及其他规范性文件的情况；

(2) 遵守公司章程、股东大会议事规则、董事会议事规则，执

---

行股东大会决议，在经营管理、重大决策中依法行使职权和履行义务的情况；

(3) 改善公司治理以及加强内控体系建设和内控制度执行有效性的情况；

(4) 发展战略、经营理念、资本管理、人事管理的情况；

(5) 信息披露及维护中小股东和其他利益相关者利益情况；

(6) 董事参加会议、发表意见、提出建议的情况，特别是通讯会议方式表决时董事充分发表意见的情况；

(7) 股东大会对董事会、董事会对经理的授权事项及授权执行情况；

(8) 独立董事是否持续具备应有的独立性，是否有足够的时间和精力有效履行职责，履行职责时是否受到公司主要股东、实际控制人或非独立董事、监事、高级管理人员的不当影响等。独立董事对重大关联交易、利润分配方案、可能损害中小股东权益或造成公司重大损失等有关事项发表独立意见的情况；

(9) 董事会专门委员会的执行情况，董事会专门委员会成员是否按照董事会专门委员会议事规则履行职责；

(10) 其他需要监督的事项。

### **13.对高级管理层及成员的履职监督重点？**

(1) 遵守法律法规、规章以及其他规范性文件的情况；

(2) 遵守公司章程和董事会授权，执行股东大会、董事会和监事会相关决议，在职权范围内履行经营管理职责的情况；

(3) 持续改善经营管理、风险管理和内部控制的情况；

(4) 管理公司信息披露的情况；

---

(5) 其他需要监督的事项。

#### **14. 监事会监督与纪检监察的区别？**

(1) 法律依据不同。监事会监督按照《公司法》《企业国有资产法》等法律法规履行相应职责；纪检监察按照《行政监察法》履行职责。

(2) 监督的对象（层次）不同。监事会监督对象为董事会、高级管理层及其成员。纪检监察对国家行政机关、国家公务员和国家行政机关任命的其他人员。

(3) 监督的重点不同。监事会监督为董事会、高级管理层及其成员的履职行为，包括决策程序合法合规性等；纪检监察监督为对国家公务员等人员的违反行政纪律行为。

#### **15. 监事会监督和企业其他内部监督的关系？**

监事会与其他内部监督是“协同、一体化”的关系。

监事会体现出资人意志，向国资委报告监管企业重要信息，既是国资监管力量的延伸，也是企业内部监督的重要组成部分。

监事会与纪检监察、内部审计、财务、法务（合规、风控）等内部监督虽然同为内部监督，但监事会监督的重点不同，监事会以董事、高级管理人员的履职行为监督重点，是“助力式”监督。其他内部监督出于企业内部管控的需要，是企业“自律式”监督。

监事会可作为汇聚内外部监督资源的平台，与其他内部监督形成

---

合力。监事会监督与内部审计、财务、法务（合规、风控）等部门可以进行有效联动。

### **16.监事会监督与内部审计的区别？**

（1）独立性体现不同。内部审计机构应接受董事会或最高管理层的领导，以确保内部审计机构的独立性。监事会是监督董事会履行职责的监督机构。

（2）监督的重点不同。内部审计一般包括财务收支审计、经济效益审计和经济责任审计。监事会对董事等履职行为的监督包括改善公司治理以及加强内控体系建设和内控制度执行的有效性等。

### **17.监事会监督与党内监督的区别？**

（1）监督的对象不同。党内监督的重点对象是党的领导机关和领导干部特别是主要领导干部。

（2）监督重点不同。党内监督包括遵守党章党规，贯彻落实党的理论和路线方针政策等八大重点内容。

（3）开展的方式不同。党内监督用好“四种形态”，监事会监督通过事前调查研究、事中过程检查、事后的后评估等方式。

### **18.监事会怎样发挥作用？**

（1）监事会依据公司章程列席企业有关重要会议，能够及时掌握企业重大决策和基本运营情况，对问题尽早开展问询、调查、跟踪，提前干预、及早处理。

---

(2) 监事会根据《履职目录》要求，重点关注出资人关注的事项和完成出资人交办的任务，以问题和风险为导向，强化当期和事中监督。

(3) 监事会应加强与其他监督力量的协同。监事会与纪检监察、内部审计、财务、法务（合规、风控）等部门进行联动，监事会可借助第三方专业机构的作用，或者直接利用审计的结果对企业财务情况进行监督。

(4) 建立母子公司监事会上下联动的监督机制，形成穿透式监管。

## **19. 监事会会议怎样召开？**

根据《公司法规定》，监事会主席召集和主持监事会会议；监事会主席不能履行职务或者不履行职务的，由监事会副主席召集和主持监事会会议；监事会副主席不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议。

监事会的议事方式和表决程序，除本法有规定的外，由公司章程规定。

监事会决议应当经半数以上监事通过。

监事会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的监事应当在会议记录上签名。

## **20. 监事会会议决议有哪些主要要求？**

监事会会议决议具有法定效用，要求如下：

- 
- (1) 监事会会议表决实行一人一票。
  - (2) 监事的表决意向分为同意、反对和弃权。
  - (3) 监事会决议应经全体监事半数以上通过，经与会监事签字确认。

## **21.监事会组成成员由谁派出？**

市管企业监事会成员一般由市委市政府、市国资委委派，职工监事由职代会选举或其他民主管理方式产生。

国有独资公司监事会主席由市委市政府委派任命，其他监事会主席由全体监事过半数选举产生；专职监事由市国资委在资格认定入库的人员中选择国有股权代表监事；职工监事经职代会或其他民主程序选举产生。

## **22.监事会组成人数一般是多少？**

根据《公司法》规定，有限责任公司监事会成员不得少于3人；

《公司法》第七十一条规定国有独资公司监事会成员不得少于五人，其中职工代表的比例不得低于三分之一，具体比例由公司章程规定。

监事会成员由国有资产监督管理机构委派；但是，监事会成员中的职工代表由公司职工代表大会选举产生。监事会主席由国有资产监督管理机构从监事会成员中指定。

## **23.监事会开展监督工作事前要了解哪些情况？**

- (1) 参加/列席会议的材料要提前获得；

---

(2) 重大投资项目决策情况：董事会审议前应参加/列席相应的专门委员会、总经理办公会、分管领导召开的专题会议，了解相关的讨论情况；

(3) 大额资金使用情况：了解相关制度和操作流程，了解资金使用用途；

(4) 其他需要监事会了解的情况。

## **24.监事会的报告有哪些？**

监事会报告主要有以下五类：

(1) 监事会年度监督评价报告；

(2) 监事会年度工作报告；

(3) 监事会主席及外派监事的述职报告；

(4) 监事会主席专报（书面或口头）；

(5) 专项工作报告。监管企业监事会在日常监督过程中所开展的专项调研、专项检查、专项评估及专项督查等形成的报告。

## **25.监事会可获取哪些文件资料？**

文件资料包括市委、市政府和市国资委相关文件，市国资委与法定代表人签订的任期契约，法定代表人及领导班子任期业绩考核结果，集团财务决算批复，决算审计报告，内控测评报告，财务评价书，经济责任审计报告和整改方案，企业财务决算审计报告，董事会会议材料，和总裁（行政）办公会材料等。

---

## 26.监事会可参加或列席哪些会议？

会议包括董事会、董事会专门委员会会议、总裁（行政）办公会等。参加与履职相关的其他会议，包括市委市政府召开相关会议、市委组织部对企业领导班子考核会、市审计局对企业进行经济责任审计相关会议、市国资委召开相关会议。

## 27.监事会的监督成果怎样应用？

监事会监督过程中形成的重要监督意见要及时向党委、董事会、高管层通报，监事会各项监督成果整理后进行分类处理，管理性问题和督促企业进行整改的同时，促进监督意见被董事会、经营层接受并转化为经营管理措施；

监事会监督过程中形成的重要监督意见及时反馈给上级主管部门，并通过“一报告一反馈”的方式，推动监事会监督成果在企业公司治理建设的应用。

## 28.什么是监事会的“过程监督”？

- (1) 事前：调查研究，了解情况，提出意见；
- (2) 事中：过程检查，跟踪提醒，提出意见；
- (3) 事后：事后评估，提出意见，督促整改。

## 29.年度监督评价报告的内容？

年度监督评价报告内容主要包括三部分。

第一部分：总体监督评价意见

- 
- (1) 企业运行总体情况；
  - (2) 功能任务完成情况；
  - (3) 合法合规情况；
  - (4) 主要问题及风险。

## 第二部分：主要监督评价内容

- (1) 法人治理及其规范运作情况；
- (2) 内部控制建设及执行情况；
- (3) 企业发展战略情况；
- (4) 企业财务和资产状况；
- (5) 对审计、巡视所发现问题的整改情况；
- (6) 其他情况。

### **30.怎样对子公司监事会进行指导？**

- (1) 加强子公司监事会建设；
- (2) 明确子公司监事会履职重点；
- (3) 加强外派监事队伍建设和管理；
- (4) 建立健全母子公司监事会工作体系；
- (5) 完善集团外派监事考核评价体系。

### **31.监事会对董事、高管有哪些监督方式？**

- (1) 对违反法律法规、公司章程或股东（大）会决议的行为，提出罢免建议；

- 
- (2) 对上列人员损害公司利益的行为提出纠正；
  - (3) 在董事会不履行法律规定的召集和主持股东（大）会会议；
  - (4) 依法对董事、高级管理人员提起诉讼。

### **32. 监事列席会议（董事会等）主要关注哪些事情？**

(1) 审批程序和信息披露是否符合相关法律、行政法规、公司章程及企业内部规定等相关制度规定；

(2) 重大决策是否依法合规和符合国资委及公司章程的监管要求等；

(3) 对公司重大事项审议监督；

- ① 募集资金使用的监督；
- ② 关联交易的监督；
- ③ 股权激励和员工持股计划名单的核实监督；
- ④ 公司及相关承诺的审核监督；
- ⑤ 公司其他重大事项的监督。

### **33. 监事（专职）主要做哪些工作？**

按照出资人机构制订的上海市市管企业监事会《履职目录》“3+2+X”履职要求。

三项事中专项检查。企业发展战略、重大投资项目、内控、风险的管理及制度执行情况；企业法定代表人任期目标完成情况；企业子公司监事（会）作用发挥情况。

---

两项事后专项督查。对巡视和审计报告发现问题整改情况进行督查；对企业财务情况进行督查。

其他专项工作。完成市委、市政府和市国资委交办的专项任务、开展年度监督评价、参加会议、走访调研等。

### **34. 监事必须签署哪些文件？**

(1) 监事会主席签署监事会报告和其他重要文件；

(2) 监事会主席代表监事会签署监事会决议、监督检查报告和各类专项报告，并对决议和报告的质量承担领导责任；

(3) 监事应依法对董事会编制的定期报告是否真实、准确、完整签署书面确认意见；

(4) 监事应对公司的招股说明书及上市公告书签署书面确认意见；

(5) 上市公司监事应在公司股票首次上市前（新任监事在股东大会或者职工代表大会通过相关决议后一个月内），签署《监事声明及承诺书》；

(6) 其他需要监事会签署的重要文件。

### **35. 监事怎样较快进入角色，了解真实情况？**

(1) 了解国资监管要求；

(2) 了解企业情况；

(3) 明确监事职责；

(4) 加强调研学习。

---

### 36. 监事怎样监督董事、高管层履职？

(1) 根据监管要求，列席董事会会议、经理办公会议，以及董事会专门委员会会议、与经营管理有关的专题会议等，依照有关规定实施“当期监督”和“过程监督”；

(2) 企业重大决策酝酿阶段，监事会了解相关情况，听取相关意见；

(3) 搜集、汇总和分析企业生产经营管理信息，了解、掌握和跟踪企业经营管理活动；

(4) 进行公司制度实施情况的监督检查，向董事、高级管理人员询问有疑问的事项和异常情况，必要时监事会进行专项调查；

(5) 监事会出具的年度监督评价报告对董事、高管的履职行为作出具体评价；

(6) 当发现董事、高级管理人员的履职行为损害国有出资人或公司利益时，向国资监管机构报告。

### 37. 监事会工作怎样体现党的领导？

(1) 厘清党委（党组）和监事会的权责边界；

(2) 进入监事会的党组织领导班子成员必须落实党组织决定；

(3) 监事会党员成员应当积极支持、主动参与企业党建工作；

(4) 监事会与本级党组织、上级党组织等内外部监督力量有机贯通、相互协调，形成监督合力，提高监督效能。

---

### **38.职工监事有哪些法规和文件指引？**

(1) 中华全国总工会关于进一步推行职工董事、职工监事制度的意见（总工发〔2006〕32号）；

(2) 中华全国总工会关于加强公司制企业职工董事制度、职工监事制度建设的意见（总工发〔2016〕33号）。

### **39.会议记录有哪些要求？**

监事会秘书做好会议记录，会议记录主要包括：

(1) 会议届次及会议地点、会议召集人、主持人、出席情况、提案及每位监事发表的意见和表决意向、提案的表决方式及结果等；

(2) 与会监事应对会议记录、决议记录等材料进行签字确认；

(3) 在决议公开之前，与会监事及其他与会人员应对决议内容保密。

### **40.会后落实及资料该如何归档？**

(1) 监事应当督促相关人员落实监事会决议（最好立监事会决议执行记录制度），监事会主席在以后的监事会会议上应通报已形成决议的执行情况；

(2) 监事会会议档案由监事会办公室保管，包括：会议通知、会议签到表、会议材料、表决票、与会监事签字的会议记录、决议记录等相关材料；

(3) 监事会会议档案的保存期限为10年。

---

#### 41.外派监事一般需要哪些条件？

(1) 忠诚勤勉，守法诚信，处事公道，有维护国有资产安全的事业心和责任感；

(2) 熟悉经济管理、国资监管或企业管理工作，具有5年及以上相当规模企业（部门）负责人或投资管理、资产运作、风险管控、跨国经营等工作经历，理论水平较高，实践经验丰富，执业记录良好；

(3) 具有国际视野、创新精神，较强的分析判断、风险防范和过程监督能力，善于发现问题，能够独立审慎地发表意见，敢于承担相应责任；

(4) 一般具有大学本科及以上学历或相关专业的高级职称；

(5) 身体健康，能胜任工作；

(6) 《公司法》《企业国有资产法》和公司章程规定的其他条件；建立交流、轮岗制度。出资人管理机构有关文件明确“外派监事任期届满应轮岗交流；建立减薪、退出硬核标准。”

#### 42.监事会会议的频率？

我国《公司法》第一百二十条规定，监事会每六个月至少召开一次会议。监事可以提议召开临时监事会会议。

监事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议召开次数依照公司章程的相关规定执行。

#### 43.监事岗位在企业法人治理中的角色和定位？

工作定位是对公司治理制度体系建设和执行情况进行监督。监督

---

不越位、帮忙不包办，看企业做事，帮企业把事做好，对企业做的事进行评价就是监事应该做的事。

#### **44.集团监事会成员可以兼任子公司监事吗？**

可以。集团监事会成员兼任子公司监事可以更有效地了解子公司情况。符合条件的可以兼任子公司监事会主席（外派监事会主席、专职监事一般不参与）。但原则上兼职不宜超过2个。

#### **45.监事会的报告需要告知董事长、总经理吗？**

需要。监事会的报告可以反映出资人对企业监督检查的要求。所以监事会在报告中发现的问题和提出的建议应当让董事长、总经理知晓，并对报告中需要整改和完善的事项进行确认。另一方面，也有利于监事会工作成果及时应用，董事长、总经理可直接落实相关部门进行整改。

#### **46.监事有任期吗？**

我国《公司法》规定，监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

#### **47.监事会履职记录有哪些要求？**

(1) 可追溯；

---

(2) 可量化;

(3) 可考核;

(4) 可问责。

#### **48.不设监事会的监事向谁报告工作？**

应遵循谁委派向谁汇报的原则汇报工作。职工监事应向职代会述职。

#### **49.监事会与子公司监事会的关系？**

指导关系。集团监事会指导企业子公司监事会工作。对子公司监事会工作提出评价意见和建议。

#### **50.监事会与外部审计如何协同互补？**

监事会日常了解的情况，可以完善外部审计监督审计方案；外部审计发现的问题，监事会可以协助督促其整改到位。

#### **51.集团监事会对子公司监事进行考核吗？**

对子公司监事的考核原则上谁任免谁考核。但考核部门应该听取集团监事会的意见。

#### **52. 监事会代表谁实施监督？**

监事会主要代表出资人和股东实施监督。

## 第三部分 杭实集团董事监事管理制度汇编（2020）

### 一、杭实集司董监【2020】223号文：

# 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

公司投资企业、各部室、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

## 外派董事监事管理办法

### 第一章 总则

**第一条** 为了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”）对外投资行为，加强投后管理，提高集团公司内部控制与经营管理水平，切实保障集团公司合法权益，确保国有资产保值增值和运行安全，促进集团公司健康可持续发展，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”）等相关法律、法规以及集团公司章程的有关规定，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于集团公司。集团公司全资、控股企业参照执行。

**第三条** 本办法适用对象为集团公司外派董事监事管理工作涉及的职能部门和相关人员，外派集团公司全资、控股、实际控制企业及参股企业（以下简称“投资企业”）的董事、监事。

**第四条** 本办法所指的“外派董事、监事”是指根据投资企业的公司章程和有关协议，按本办法规定的程序，向投资企

---

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事会、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**

---

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办公室（以下简称“董监办”）负责外派董事、监事的日常管理工作，保障外派董事、监事正确履职。董监办履行制度、组织、管理、指导、培训、考核、档案管理等职能，建立健全董事、监事管理制度，规范工作流程，组织外派董事、监事的考核工作，做好文书档案的归档保存。

**第八条** 集团公司党建工作部、董监办负责集团公司外派董事监事人才库（以下简称“集团公司董监事人才库”）建设，集团公司董监事人才库是集团公司外派董事、监事的主要来源。

**第九条** 集团公司职能部门及签批人员对外派董事、监事呈批事项进行合规性审查，审查议案是否符合国家法律法规、国资监管部门相关规定和集团公司监管负面清单的要求，签署相关意见。

**第十条** 集团公司职能部门在处置投资企业具体业务时，应与所在企业外派董事、监事进行沟通，听取意见建议。

## **第二章 外派董监事选拔与任免**

**第十一条** 集团公司外派董事、监事（董监事人才库成员）必须具备下列任职条件：

---

(一) 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意见和依法维护集团公司权益，勤勉尽责；

(二) 具有履行岗位职责所必须的专业知识，熟悉国内外市场和相关行业情况，熟悉投资企业经营业务；

(三) 具有较强的决策判断能力、风险管理能力、识人用人能力和开拓创新能力，能够独立、慎重、负责地履行职责；

(四) 具有企业管理或相关工作经验，或具有战略管理、资本运营、风险管理等某一方面的专长；

(五) 任职年龄应能任满一个任期，一般应具有大学本科及以上学历或中高级职称；心理素质好，身体健康；

(六) 集团公司认为必须具备的其他条件。

**第十二条** 集团公司董监事人才库成员选拔条件：符合第十一条任职条件的下列人员均可报名。

(一) 集团公司正式员工；

(二) 集团公司所属投资企业高级管理人员；

(三) 集团公司所属投资企业优秀年轻干部；

(四) 通过市场化招聘的外部专业人士。市场化招聘由董监办、人力资源部组织实施。

**第十三条** 集团公司董监事人才库成员选拔程序：

(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》，经所在企业党组织签署意见后报送集团公司党建工作部；

(二) 集团公司党建工作部、董监办进行资质审核；

(三) 集团公司党建工作部、董监办报集团公司党委会研究确定。

**第十四条** 下列人员不得担任董事、监事：

(一) 对原所在企业经营不善、持续亏损负有主要责任的人员；

(二) 近三年任期和年度考核结果中有被确定为不称职等次的人员；

(三) 与投资企业存在关联关系，有妨碍其独立履行职责情形的人员；

(四) 存在《公司法》、《企业国有资产法》等法律法规和相关文件规定的限制性情形人员。

外派董事、监事在任职期间发现所列情形的，集团公司应当重新委派或推荐。

**第十五条** 集团公司董监事人才库名单实行动态调整。

---

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》、投资企业公司章程的规定，集团公司外派董事、监事有下列情形之一的，应当及时调整。

- (一) 外派董事、监事本人提出辞呈并经批准的；
- (二) 外派董事、监事工作调动、轮岗；
- (三) 外派董事、监事已到退休年龄，或因健康原因不能胜任工作的；
- (四) 集团公司对外派董事、监事进行考核评价后认为其不能胜任的；
- (五) 履职过程中有不诚信行为的；
- (六) 因董事会不当决策导致集团公司利益受到重大损失的，但本人已提出保留意见或投反对票并报告集团公司的除外；

---

(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) 听取投资企业涉及战略、投资、融资、改革重组等重大事项报告；

(八) 《公司法》、《企业国有资产法》、《企业国有资产监督管理暂行条例》、投资企业章程等规定的和集团公司认为应当赋予的其他职责。

---

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）监督评价投资企业董事会及经理层成员履行职责情况；

（六）根据监督检查发现的问题，向集团公司董监办报告并提出相关建议，督促投资企业整改纠正，提出改进企业经营管理意见。对监督检查发现的重大风险、重大问题应立即向投资企业警示；

（七）根据监督需要听取投资企业财务、资产状况和经营管理情况的汇报，列席投资企业董事会会议，监事可以列席投资企业总经理办公会；

（八）《公司法》、《企业国有资产法》、《企业国有资

---

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、监事应当履行如下义务：

（一）在职责及授权范围内行使职权；

（二）未经批准，董事、监事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，不得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，不得违反规定接受报酬、津贴、福利待遇以及其他收入，不得参加由投资企业安排、组织或支付费用的与经营行为无关的活动；

（六）外派董事、监事应当保护投资企业的知识产权；

（七）任职尚未结束的外派董事、监事，对因其擅自离职使集团公司及投资企业利益造成的损失，应当承担赔偿责任；

（八）投资企业重大事项未征得集团公司同意，不得擅自表决；

（九）外派董事、监事应当履行《公司法》、《企业国有资产法》、《企业国有资产监督管理暂行条例》和投资企业章程等规定的其他义务。

#### 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，分析与评估内控制度，有效防范风险。

第二十五条 集团公司全资及控股企业和有重大影响参股企业的外派董事、监事，应当协助集团公司审计部对投资企业进行内部审计；协助集团公司职能部门，制订全资及控股企业年度经营考核目标，并进行监督。

第二十六条 外派董事、监事应当要求投资企业按照公司章程规定或提前 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，原则上应当要求投资企业提前 10 日向外派董事监事提交会议材料。

第二十七条 外派董事、监事在参加投资企业董事会、监事会前，应当主动向投资企业其他董事、监事、经营层和相关职能部门了解和获取议案相关信息，应当及时研究相关议案，审核会议材料，及时通过集团公司信息系统启动杭实集团外派董事

---

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个工作日之内，应当将会议议案、会议记录、会议决议及本人表决情况等交集团公司董监办统一归档。特殊情况应在上传归档资料时予以说明。

**第三十一条** 外派董事、监事对同一审议事项发生意见分歧，应当按照各自专业判断独立发表意见，独立进行表决，允

---

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；对存在合规性风险的议案，外派董事、监事应当按照集团公司意见行使表决权。如议案存在除合规性风险以外的其他方面不同意见，集团公司相关职能部门及签批人员可以将意见告知外派董事监事，以供参考。

**第三十三条** 外派董事、监事应当提交月度工作简报和年度工作报告。月度工作简报主要是对投资企业股东会、董事会、监事会决议事项，本人参与情况以及开展投资企业的调研、检查活动等情况的简要报告；年度工作报告的主要内容包括：

- （一）报告期个人主要的工作内容；
- （二）报告期投资企业的重要决策及其实施情况；
- （三）报告期投资企业经营管理现状及其存在的问题；
- （四）本人对投资企业改进经营管理的各项意见和建议；
- （五）其他应当汇报的事项。

**第三十四条** 外派董事、监事发现投资企业下列可能对集团公司权益或投资企业的生产经营产生较大影响的事项时，应

---

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的事项；

（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专题调研报告。

（一）投资企业年度报告的主要内容包括：

---

(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、重要所投资公司及分支机构等;

(2) 投资企业主要产品产销情况、技术研发情况、安全管理情况、环保节能情况等;

(3) 投资企业决策程序及执行情况、内控制度及执行情况、人力资源开发管理情况等;

(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激励机制，外派董事监事考核奖励与任职企业经济效益、长期稳定发展适度挂钩。具体薪酬及考核管理办法另行制定。

第三十八条 对赋能投资企业成绩显著、挽回投资企业重大风险损失、提供合理化建议为投资企业创造重大价值贡献的外派董事、监事，经集团公司党委研究给予特别奖励。

## 第六章 附则

第三十九条 本办法未涉及的事项，按国家、省、市有关规定和集团公司有关制度执行。

第四十条 本办法由董监办负责解释。

第四十一条 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管理办法〉的通知》（杭实集司董监〔2018〕291号）同时废止。

## 二、杭实集司董监【2020】224号文：

# 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 投资企业股东会管理办法》的通知

公司投资企业、各部室、外派董事监事：

为规范杭州市实业投资集团有限公司投资企业股东会管理，切实保障国有股东的合法权益，现印发《杭州市实业投资集团有限公司投资企业股东会管理办法》，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办公室

2020年11月18日印发

- 2 -

---

# 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投资企业股东会决议事项审批流程的规定。

**第三条** 本办法适用对象为集团公司投资企业（包括全资、控股、实际控制企业及参股企业），集团公司派出股东代表、外派董事、监事，以及相关职能部门和人员。

**第四条** 本办法是集团公司行使投资企业国有股东权益的一般规定。集团公司派出的股东代表、外派董事、监事，应按

---

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。

**第九条** 股东会会议的通知与记录。召开股东会会议，应当于会议召开十五日前通知全体股东；但是，公司章程另有规定或者全体股东另有约定的除外。股东会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的股东应当在会议记录上签名。

**第十条** 股东的表决权。股东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** 股东会的议事方式和表决程序。股东会的议事方式和表决程序，由公司章程规定。股东会会议作出修改公司章程、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》相关条款执行。

**第十三条** 投资企业应当按照《公司章程》规定规范股东会管理，保证《公司章程》得到正确有效执行。要认真做好股东会准备工作，按规定提交会议材料，合理安排定期会议和临时会议，股东会审议重大事项原则上应当召开现场会。要为股东、外派董监事调研、查阅资料提供条件，落实股东行使职权。

### **第三章 股东会决议事项管理**

**第十四条** 集团公司投资企业股东会决议事项实现清单管理。集团公司制定《杭实集团投资企业股东会决议事项清单》。

---

**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。根据《杭实集团股东会决议事项清单》，按照重要性原则，呈批事项审批划分为三个层级，各个层级批复最终签发者分别为：集团公司业务分管副总经理，总经理，党委书记、董事长。同一呈批事项涉及多个决议事项类别的，确定审批层级时采用就高原则。

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

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

（三）集团公司投资企业股东会决议中除明确由集团公司

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

**第十七条** 集团公司投资企业股东会决议重大事项，由该事项会签的职能部门根据集团《公司章程》、“三重一大”等制度分别提交集团公司总经理办公会议、党委会和董事会审议决策。

**第十八条** 集团公司投资企业现场股东会由集团公司董事长或委托股东代表参加。全资控股企业原则上由外派该企业的主要董事作为股东代表参加，集团公司另有委托除外。委托股东代表参加现场股东会时应填写授权委托书。授权委托书按照决策层级，分别由集团公司业务分管副总经理、总经理、董事长签署。

**第十九条** 《杭实集团投资企业股东会决议事项清单》没有明确列示的其他股东会决议事项，采取“一事一议”的方式进行决策。

#### **第四章 附则**

**第二十条** 本办法未涉及的事项，按国资相关规定和集团公司有关制度执行。国资部门和集团公司出台新政策规定的，按新政策规定执行。

---

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》

附件

杭实集团投资企业股东会决议事项清单

序号	决策事项	会审部门 (审核● 备案○)										全资及控股 (实际控制) 决策层级	有否决议的 参股企业 决策层级	无否决议的 参股企业 决策层级	
		董监办	战略发 展部	资产管 理部	财务管 理部	风险管 理部	人力资 源部	党建工 作部	办公室	审计部	监察室				
1	经营方针和投资计划	○	●	○	○									S2	S1
1.1	经营方针	○	●	○	○									S2	S1
1.2	投资计划	○													
2	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	○													
2.1	非由职工代表担任的董事、监事	○												S3	S2
2.2	决定有关董事、监事的报酬事项	○												S3	S3
3	董事会报告	●												S3	S3
4	监事会或监事的报告	○												S2	S1
5	年度财务预算方案、决算方案	○		●	●									S2	S1
6	利润分配方案和弥补亏损方案	○		●	●									S2	S2
7	公司增加或者减少注册资本	○		●	○										
8	发行公司债券	○													
8.1	发行公司债券、资产支 持证券化	○			●	○								S1	S1
9	公司合并、分立、解散、清算或者 变更公司形式	○		●	○	○	○			○				S3	S3
10	修改公司章程	○													
10.1	经营范围、住所等登记信息变更	○				●								S1	S1
10.2	经营期限、经营范围等章程内容变	○				●								S1	S1
10.3	已发行担保事项的章程内容变更	○		○		●								S1	S1
10.4	涉及股东权益等其他重大章程内容 变更	○		○		●								S3	S3
11	公司特别约定事项														
11.1	为公司股东或者实际控制人提供担 保	○			●	○								S2	S2
11.2	对公司其他企业投资(按经营范围 之外或未给授权的)	○		●	○	○								S3	S3
11.3	对公司为他人提供担保(同比例)	○			●	○								S2	S2
11.4	对公司为他人提供担保(非同比例)	○			●	○								S3	S3
11.5	对公司聘用、解聘承办公司审计业 务的会计师事务所	○			●									S1	S1
11.6	向金融机构或其他单位借款	○			●									S1	S1
12	其他未列决策事项														

注：1. S1:业务分管副总经理；S2:总经理；S3:董事长

2. 全资及控股(实际控制)股东会决议属集团审批事项，经履行内部决策程序后由业务分管副总经理签署。

### 三、杭实集司董监【2020】225号文：

## 杭州市实业投资集团有限公司文件

杭实集司董监〔2020〕225号

### 关于印发《杭州市实业投资集团有限公司投资企业 董事会监事会管理办法》的通知

公司投资企业、各部室、外派董事监事：

为规范杭州市实业投资集团有限公司投资企业董事会、监事会管理，切实保障国有股东的合法权益，现印发《杭州市实业投资集团有限公司投资企业董事会监事会管理办法》，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办公室

2020年11月2日印发

---

- 2 -

---

# 杭州市实业投资集团有限公司

## 投资企业董事会监事会管理办法

### 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”）投资企业董事会、监事会管理，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董事会、监事会，是指根据《公司法》和投资企业《公司章程》规定的股东各项职权。

**第三条** 本办法适用对象为集团公司投资企业（包括全资、控股、实际控制企业及参股企业），集团公司派出董事、监事，以及相关职能部门和人员。

**第四条** 本办法是集团公司行使投资企业国有股东权益的一般规定。集团公司派出董事监事，应按照依法合规的原则，勤勉履行职责。

## 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、财务负责人及其报酬事项；

（十）制定公司的基本管理制度；

（十一）公司章程规定的其他职权。

**第八条** 董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长召集和主持；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召集和主持。

**第九条** 董事会的议事方式和表决程序，由公司章程规定。董事会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。董事会决议的表决，实行一人一票。

**第十条** 股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设一名执行董事，不设董事会。执行董事可以兼任公司经理。执行董事的职权由公司章程规定。

---

第十一条 股份有限公司的董事会按《公司法》相关条款执行。

### 第三章 监事会管理

第十二条 有限责任公司设监事会，其成员不得少于三人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设一至二名监事，不设监事会。监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例不得低于三分之一，具体比例由公司章程规定。监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。

监事会设主席一人，由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议；监事会主席不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议。

董事、高级管理人员不得兼任监事。

监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

第十三条 监事会、不设监事会的公司的监事行使下列职权：

---

(一) 检查公司财务;

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

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

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

(五) 向股东会会议提出提案;

(六) 依照本法第一百五十一条的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼;

(七) 公司章程规定的其他职权。

**第十四条** 监事可以列席董事会会议,并对董事会决议事项提出质询或者建议。监事会、不设监事会的公司的监事发现公司经营情况异常,可以进行调查;必要时,可以聘请会计师事务所等协助其工作,费用由公司承担。

**第十五条** 监事会每年度至少召开一次会议,监事可以提议召开临时监事会会议。监事会的议事方式和表决程序,由公司章程规定。监事会决议应当经半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定做成会议记录,出席会议的监事应当在会

---

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费用，由公司承担。

**第十七条** 股份有限公司的监事会按《公司法》相关条款执行。

#### **第四章 投资企业董事会监事会决议管理**

**第十八条** 投资企业应当保证《公司章程》得到正确有效执行。要按照《公司章程》规定，认真做好董事会、监事会会议准备工作，合理安排召开定期会议和临时会议。董事会、监事会审议企业重大事项原则上应当召开现场会议，审议一般事项可以在保障充分讨论的前提下，采取通讯方式进行表决。投资企业召开董事会、监事会应当按规定提交会议材料，要为外派董监事调研、查阅资料提供条件，落实外派董监事行使职权。

**第十九条** 集团公司投资企业董事会监事会决议事项实现清单管理。集团公司制定《杭实集团投资企业董事会监事会决议事项清单》。

**第二十条** 集团公司投资企业的董事会监事会决议事项以呈批或备案形式报集团公司。董事会监事会决议事项，由外派董监事在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。董监办主要审核董事会监事

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。

第二十二條 董事会监事会决议事项，由集团公司总经理决定是否提交总经理办公会议决策，由党委书记董事长决定是否提交党委会或集团董事会决策。需要提交总经理办公会议、党委会或董事会决策的事项，由该事项经办或会签的职能部门负责提交。

第二十三條 《杭实集团投资企业董事会监事会决议事项清单》没有明确列示的其他决议事项，采取“一事一议”的方式进行决策。

## 第五章 附则

第二十四條 本办法未涉及的事项，按国资相关规定和集团公司有关制度执行。国资部门和集团公司出台新政策规定的，按新政策规定执行。

第二十五條 本办法由集团公司董监办负责解释。

第二十六條 本办法自印发之日起施行。

附件：《杭实集团投资企业董事会决议监事会决议事项清单》

附件

杭实集团投资企业外派董事监事决议事项清单

事项分类	一级事项	序号	二级事项	集团公司审批事项	会审部门 (审核● 备案○)								决策层级		风险等级			
					董监办	战略发展部	资产管理部	财务管理部	风险管理部	人力资源部	党建工作部	办公室	审计部	监察室		全资及控股企业	有否控股的参股企业	
财务管理类	融资	1	向集团公司申请借款(含委托贷款)	√											L1	L1	1	
		2	向银行申请借款(含银行贷款)													L2	L1	1
		3	向其他金融机构或非金融机构借款													L3	L2	1
		4	债权转让和收益权转让													L4	L4	2
		5	发行企业债券、公司债券、资产支持证券化	√												L3	L3	2
		6	资产抵押、质押融资													L3	L3	2
		7	对集团公司出借资金(含委托贷款)													L1	L1	1
		8	预算内对全资子公司出借资金													L2	L1	1
		9	预算内对控股子公司同比例出借资金													L3	L1	2
		10	预算内对控股子公司非同比例出借资金													L4	L4	3
财务管理类	对外出借资金	11	预算内对控股子公司非同比例出借资金												L5	L5	3	
		12	预算外出借资金2000万元以下												L4	L4	3	
		13	预算外出借资金2000万元以上													L5	L5	3
		14	为集团公司提供担保													L1	L1	1
		21	制定/调整财务预算(含工资预算)、决算报告(年度财务报告)	√												L3	L3	1
		22	半年度/季度财务报告													L2	L2	1
		23	关联交易													L4	L4	3
		24	利润分配方案													L3	L3	1
		25	债券重组方案													L5	L5	2
		26	确认减值损失、亏损弥补方案、坏账核销2000万元以下													L4	L4	2
财务管理类	利润分配及亏损事项	27	确认减值损失、亏损弥补方案、坏账核销2000万元以上												L5	L5	2	
		28	单次30万元以上捐赠和赞助	√											L3	L3	1	
		29	春风行动、结对帮扶等其他捐赠与赞助													L3	L1	1
		30	授权范围内境内主业投资													L1	-	2
		31	授权范围外境内主业投资	√												L3	L3	3
		32	非主业投资	√												L3	L3	3

事项分类	一级事项	序号	二级事项	集团公司审批事项	会审部门 (审核● 备案○)						决策层级		风险等级						
					董监办	战略发展部	资产管理部	财务管理部	风险管理部	人力资源部	党建工作部	办公室		审计部	监察室	全资及控股企业	有参股企业		
资产管理及投资类	投资	33	境外投资	√				○	○						L3	L2	3		
		34	放弃子公司股权优先受让权或增资优先认购权	√					○	○						L3	L5	2	
		35	设立分公司							○						L3	L3	1	
	理财	36	购买(赎回)银行等低风险理财产品							●						L2	L2	1	
		37	购买(赎回)非银行金融机构理财产品							●						L4	L4	3	
		38	通过其他方式进行理财(包括但不限于干股票、期货等)								●					L4	L4	3	
		39	增资、减资	√							○					L3	L3	3	
	资产管理及投资类	注册资本变动	40	资本公积、盈余公积、未分配利润转增股本	√						○					L3	L3	2	
			41	批准员工持股计划方案									●	○			L5	L5	3
		企业资产变动	42	产权转让	√							○					L3	L5	3
			43	重大资产转让(500平方米以上的房产、无形资产等)	√							○					L3	L4	3
			44	产权、资产无偿划转及协议转让	√								○				L2	L2	1
			45	其他资产转让													L3	L3	2
		企业改革/改制/上市	46	托管或委托经营													L5	L5	3
			47	国资国企改革方案	√								○				L3	L5	3
			48	股份制改造	√												L3	L5	3
			49	企业上市	√												L3	L3	3
	固定资产出租	50	房产土地出租(500㎡以上的房产或价值1000万元或租赁期限5年以上)													L4	L4	3	
		51	其他房产土地出租													L3	L3	2	
52		重大机器设备出租													L2	L2	2		
53		合并、分立、歇业、清算、注销	√										○		L3	L5	3		
法律事务类	争议事项	54	重大诉讼、仲裁													L5	L5	3	
		55	和解方案													L5	L5	3	
	行政征收、征用及	56	征收、征用方案、拆迁补偿方案													L5	L5	3	
		57	确认征收、征用、拆迁补偿金额													L3	L3	3	
	58	董事会换届选举														L2	L2	1	
59	董事长(执行董事)、监事会主席任	√													L2	L2	1		

事项分类	一级事项	序号	二级事项	集团公司审批事项	会审部门 (审核 备案)						决策层级		风险等级				
					董监办	战略发展部	资产管理部	财务管理部	风险管理部	人力资源部	党建工作部	办公室		审计部	监察室	全资及控股企业	有否决议权的参股企业
人事任免考核类	与变动	60	董事、监事调整	√	●								L2	L2	1		
		61	聘任、解聘、职业经理人	√										L2	L2	1	
		62	选聘其他高级管理人员	√										L2	L2	1	
	薪酬考核 (根据相关职能部门文附件签署)	63	其他重大人事变动 (含分流安置)											L2	L2	2	
		64	企业经营考核办法											L5	L3	1	
		65	工资性收入											L3	L3	1	
		66	经营者年薪考核											L5	L3	1	
基础管理类事项	计划管理	67	经营者年薪兑付											L2	L2	1	
		68	战略目标、年度经营计划	√	●									L3	L3	1	
	法人治理结构建设	69	年度经营计划执行情况、工作报告等		●									L3	L2	1	
		70	公司制度制定与修订		●									L3	L2	1	
		71	经营层年度工作报告	√	●									L3	L2	1	
		72	重大会计政策调整		●									L4	L2	3	
	物资采购	73	重大组织架构调整		●									L4	L2	2	
		74	购置/置换经营和业务保障用车												L2	L2	1
		75	大宗物资采购及招投标												L2	L2	2
		76	聘请审计中介机构及结果确认												L2	L2	1
77		聘请评估中介机构及结果确认												L2	L2	1	
78		聘请法律中介机构及结果确认												L2	L2	1	
制定、修订公司章程	79	股东信息、住所等章程内容变更	√											L2	L1	1	
	80	经营期限、经营范围等章程内容变更	√											L3	L3	1	
	81	已经审批所涉事项的章程内容变更	√											L3	L3	3	
其他事项	82	涉及股东权益等其他重大章程内容变更	√											L2	L2	1	
	83	其他未列决策事项													一事一议	—	

备注: 1、审批层级分为5级: L1 外派董监事; L2 业务职能部门; L3 业务分管副总经理; L4 总经理 (总经理办公会); L5 董事长 (董事会)。  
2、风险等级1是较低风险, 2为中等风险, 3为较高风险。  
3、属集团公司审批事项以请示形式上报的, 批准后实施, 在本清单中决策层级最高至L3。  
4、所有审批事项须在信息系统备案, 同一事项涉及多个决策事项分类的, 审批权限采取就高原则。  
5、无否决议权的参股企业决议事项授权外派董事独立发表意见, 报告后行使表决权。  
6、本清单所称“以上”都含本数, “以下”不含本数。

#### 四、杭实集司董监【2020】226号文：

## 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，现印发《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》，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办公室

2020年11月2日印发

- 2 -

# 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

### 第一章 总则

#### 第一条 目的和依据

为指导和促进杭州市实业投资集团有限公司（以下简称“集团公司”）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，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，制定本指引。

#### 第二条 适用范围

本指引适用集团公司。集团公司全资、控股和实际控制企业参照执行。

本指引所指“外派董事、监事”是指根据全资、控股、实际控制企业及参股企业（以下简称“投资企业”）的公司章程和有关协议，按外派董监事管理办法规定的程序，向投资企业委派或推荐的董事、监事。

#### 第三条 管理机构

集团公司董事监事管理办公室（以下简称“董监办”）负

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、证券交易所相关规定和公司章程的规定。对投资企业和委派股东负有忠实和勤勉的义务。本指引是外派董、监事日常工作的一般指导，不论本指引是否有明确规定，凡法律、行政法规和公司章程中规定的事项，外派董事、监事均应按照依法合规、客观公正、科学有效的原则，忠实、勤勉、有效地履行职责。

### **第二章 外派董事、监事履职方式**

#### **第五条 日常联系和工作时间**

外派董事、监事应当及时充分地与投资企业管理层、董事会秘书或企业联络人沟通，确保工作顺利开展。

外派董事、监事担任正常投资企业每年有效工作时间原则上不少于三个工作日，包括出席董事会、监事会，列席投资企业管理层会议，调研公司生产经营状况、内部控制等制度建设及股东会、董事会和监事会决议执行情况检查，对公司重大投资项目进行调研和监督等。

#### **第六条 履职支持和协助**

外派董事、监事可以要求投资企业经营层配合其依法行使职权。投资企业董事会秘书或企业联络人负责与外派董事、监

---

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、财务状况和重大决策事项的知情权，当投资企业对外派董事、监事履职所需相关材料提供不及时、不准确、不完整时，外派董事、监事可以就相关情况进行书面沟通。经多次反映未能改善和解决的，可以向董监办报告。由于资料提供不规范，导致外派董事、监事不能正常履行职责时，外派董事、监事有权拒绝审议、拒绝签署相关议案和决议并向董监办报告。

#### 第八条 投资企业调研

外派董事、监事应当深入投资企业开展调研，重点关注投

---

资企业的商业（盈利）模式、业务与经营状况、行业发展前景、战略及核心竞争力、可持续发展能力和成长性。

调研手段包括但不限于现场了解、法律文件查看、人员访谈（如管理层、业务人员、客户、供应商、主管部门等）、网络查询、行业研究、数据分析等。

访谈内容根据投资企业不同，分为企业访谈和基金访谈两大类，访谈的主要内容包括但不限于附件一、附件二所涵内容。

#### **第九条 投资企业监督、检查**

外派监事应对投资企业董事会和经营层履职、投资企业财务状况、内部控制建设、风险控制体系建设及其他重大事项进行监督和检查。当外派监事发现投资企业经营情况异常，可以进行调查。外派监事可采用非现场检查、现场检查、审阅报告、调研、问卷调查、离任审计等方式开展工作；必要时，可以聘请第三方专业机构提供协助，相关费用由投资企业承担。

外派监事可以借助投资企业内部审计部门开展工作，要求投资企业内部审计部门定期报送在对投资企业内部控制运行情况进行检查监督中发现的内部控制缺陷、异常事项、改进建议及解决进展情况等形成的内部审计报告。

外派监事可以根据工作需要，选择列席董事会会议和管理层会议，并有权对相关决议事项提出质疑或建议。

---

外派监事发现投资企业或投资企业董事、管理层存在违反法律、法规或公司章程的行为，应责令纠正。同时将其存在的违法违规行为和投资企业的处理情况向董监办报告。

#### **第十条 出席董事会、监事会会议**

外派董事、监事应当亲自出席董事会、监事会会议。确实因故无法亲自出席会议的，应当事先审阅会议材料，形成明确的意见，书面委托本投资企业的其他董事、监事代为出席。

#### **第十一条 会前询问和调查**

凡须经董事会、监事会审议的事项，投资企业必须按公司章程或外派董事监事管理办法规定的时间通知外派董事、监事并同时提供真实、准确、完整的资料，外派董事、监事认为资料不充分的，可以要求补充。外派董事、监事在对董事会、监事会会议审议事项作出判断前，可以对投资企业相关事项进行了解，并要求投资企业给予积极配合。

外派董事、监事可以向投资企业管理层、投资企业相关部门、与审议事项相关的中介服务机构等机构和人员了解决策所需要的信息，也可以在会前向投资企业建议邀请相关机构代表或相关人员到会说明有关情况。

#### **第十二条 发表与会意见**

外派董事应当认真阅读董事会相关材料，在充分了解情况

---

的基础上独立、客观、审慎地发表意见，并使其所发表的意见或要点在董事会记录中得以记载。

外派监事应当对监事会所议事项发表意见，并有权要求监事会会议记录对其在会议上的发言作出某种说明性记载，对会议记录有不同意见的，可以在签字时作出书面说明。

### **第十三条 会议记录**

外派董事、监事应当督促投资企业制作董事会、监事会会议记录或会议纪要。董事会、监事会会议议程完成后，外派董事、监事应当对会议记录或会议纪要进行签字确认。外派董事、监事对会议记录或会议纪要有不同意见的，可以在签字时作出书面说明。会议记录应真实、准确、完整，充分反映外派董事、监事对所审议事项提出的意见。

### **第十四条 资料保管**

外派董事、监事就会议审议及相关事项进行的询问、调查、讨论等应当形成书面文件，与投资企业之间的各种来往信函、传真、电子邮件等资料应予保存。

董事会、监事会会议如果采取电话或者视频会议方式召开，外派董事、监事应要求录音、录像，会后应检查并保存其电子副本。

前述资料连同投资企业向外派董事、监事提供的纸面及电

---

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。

董事会、监事会年度工作报告参考格式详见附件三、附件四。

### **第三章 附则**

**第十七条** 本指引未涉及事项，按国家、省、市有关规定

---

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	
一	公司概况和财务情况	1、公司设立及历史沿革、实缴出资、股权结构、资产重组等情况 2、分、子公司基本情况，持股比例、实缴出资、主营业务等 3、主要财务数据、财务比率分析 4、银行借款、被担保情况及对外担保等或有负债情况 5、诉讼、仲裁、行政处罚情况，是否存在重大违法违规行为
二	主营业务和公司治理	1、公司主营业务构成，产品（或服务）分类，主要客户群体等 2、公司取得的经营资质情况 3、公司的商业模式，包括采购模式、生产模式、销售模式等 4、公司组织架构，三会设置情况、独立性情况、合规运营情况 5、公司管理团队及核心员工等情况 6、公司制度建设及内控运行情况

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	
一	基金概况和具体运作	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 6、基金投决会设置及成员分配、投决制度 7、基金投资方向、投资策略等 8、基金项目投后管理 9、基金退出方案 10、基金投资的风险控制措施
二	基金管理人情况	1、基金管理人基本情况 2、基金管理人历史基金管理、投资业绩（包括盈利及亏损项目）和退出情况
三	基金已投和储备项目	1、已投项目基本情况、投资方式、所处行业及市场竞争情况、生产运营情况、估值情况、投后管理情况等 2、储备项目基本情况、投资方式、投资亮点、所处行业及市场竞争情况、估值情况等

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，要点突出，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）XXXX 年公司主要经营业绩及预算完成情况（简述）

（二）XXXX 年董事会主要工作

- 1、董事会制度建设及运转情况
- 2、董事会会议召开情况
- 3、董事会对股东会决议执行情况
- 4、董事会成员履职情况
- 5、公司治理情况
- 6、利润分配情况

（三）下一年度工作计划

---

(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。

附件 4

## 监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，要点突出，条理清晰，内容详实，同时要有数据佐证。

### 二、封面格式

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

### 三、正文结构及主要内容

#### （一）日常工作情况

#### （二）监督、检查及发表意见情况

1、公司依法运作情况

2、检查公司财务情况

3、公司关联交易情况

4、内部控制制度落实情况及对内部控制自我评价报告的审议情况

5、公司收购、出售资产情况的独立意见

6、股东大会决议执行情况

---

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。

## 五、杭实集司董监【2020】236号文：

# 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

公司投资企业、各部室、外派董事监事：

为进一步规范集团公司外派董事监事的考核管理，建立科学有效的激励约束机制，促进外派董事监事规范履职行权，根据《杭州市实业投资集团有限公司外派董事监事管理办法》（杭实集司董监〔2020〕223号）等有关规定，结合集团公司实际，特制定本办法，现予以印发，请遵照执行。

杭州市实业投资集团有限公司

2020年11月18日

- 1 -

杭州公共租赁住房管理办法



杭州市实业投资集团有限公司办公室

2020年11月18日印发

- 2 -

---

# 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管理办法》等有关规定，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，激励和约束相结合；

（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。

## 第二章 薪酬管理

**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）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，原则上全额发放绩效年薪或专项奖励；考核结果为不称职的，原则上绩效年薪或专项奖励不予发放。外派董事、监事根据考核结果按实际任职时间发放绩效年薪或专项奖励。

**第八条** 外派董事、监事履职工作中有以下突出表现或贡献的，由人力资源部、董监办提出建议，经考核委员会审议后，报党委会审定给予特别奖励。

（一）外派董事、监事为投资企业提出重要意见建议并被采纳，产生显著效益的；

（二）发现投资企业重大隐患，避免造成重大损失的；

（三）为投资企业成功引进重大投资项目的；

（四）考核委员会认定的其他突出贡献。

**第九条** 外派董事、监事出现下列情形之一的，由人力资源部、董监办提出扣减绩效年薪及专项奖励的建议，经考核委员会审议后，报党委会审定给予扣减：

（一）投资企业存在重大问题、重大资产损失和重大违规违法行为，应当发现而没有发现的；

（二）党风廉政方面出现苗头性、倾向性问题或已出现违规违纪行为，但尚不构成纪律处分的；

（三）违反《杭州市实业投资集团有限公司外派董事监事管理办法》相关规定，造成不良影响，但对集团公司和投资企业尚未造成重大损失的；

(四) 考核委员会认定的其他需扣减事项。

### 第三章 考核管理

**第十条** 自评和董监办考评以外派董事、监事的职业操守、勤勉程度、履职能力、工作业绩主要内容，重点突出工作业绩；任职企业考评以履职情况为主要内容。

**第十一条** 考核采用百分制，考核要点及评分标准详见《杭实集团外派董事监事考核表》和《杭实集团外派董事监事任职情况调查反馈表》。

考核综合得分由三方面组成，其中，董监办考评得分占 70%，任职企业考评得分占 20%，外派董事、监事自评分占 10%。对于同时兼任多个投资企业的董事、监事，任职企业的考核评分按各任职企业评价得分算术平均计算。

考核综合得分=董监办考评得分×70%+任职企业考评得分×20%+外派董监事自评分×10%

**第十二条** 考核工作按以下程序进行，在次年 2 月底前完成。

(一) 外派董事、监事对本人年度工作进行认真总结，将《杭实集团外派董事监事工作报告》及《杭实集团外派董事监事考核表》于次年 1 月 15 日前报送董监办；

(二) 董监办组织相关人员赴投资企业听取投资企业领导班子成员及有关人员对外派董监事履职情况的评价，并发放《杭

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，优秀等次人数按考核综合得分 90 分以上（含）且不高于总人数 15%的比例确定，75 分以上（含）为称职，75 分以下为不称职。

**第十四条** 外派董事、监事出现下列情形之一的，考核结果定为不称职：

（一）对于任职企业发生重大经营风险、重大资产损失和重大违规违法行为，未及时履行工作职责和义务的；

（二）故意漏报、瞒报任职企业董事、班子成员存在违法违规或损害投资企业利益的行为的；

（三）隐瞒任职企业真实情况，提供虚假信息，给集团公司决策造成影响的；

（四）违反规定在任职企业领取福利和报酬；

（五）未按《杭州市实业投资集团有限公司外派董事监事管理办法》履行工作职责，造成国有资产重大损失及其他严重后果的；

（六）发生其他违法违规行为的。

**第十五条** 考核结果作为续聘、解聘、薪酬发放及奖惩的

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. 杭实集团外派董事监事工作报告

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。 开拓创新能力：提出任职企业改革发展新思路、新举措。	10		
	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。			
	风险防范能力：分析判断决策事项可能的风险点，及时提出风险防范建议。	5		
	协调沟通能力：与董事会监事会其他成员、经理层成员以及其他相关人员充分进行协调沟通。	5		
	善于调查研究，及时了解掌握任职企业发展动态和重大事项进展情况，独立发表个人见解。每年提交的调研报告不少于1篇。	8		
工作业绩	及时提交各类报告，包括月度工作简报、年度工作报告，重大事项及时提交专题报告。	10		
	董监事表决的质量和效率	8		
	决策效果：全年提交OA外派董监事流程（ ），发表个人意见（ ），个人表决意见符合委派股东意志和所任职企业利益，无重大决策失误。	10		
	任职贡献：为董事会、监事会决策提供有价值的意见和建议；为任职企业内部管理、改革发展提出重要建议且被采纳，取得明显成果。	10		
合计		100		

自评人：

考评人：

附件 2

## 杭实集团外派董事监事任职情况调查反馈表

( 年度 )

企业名称(盖章):

姓名: 外派董监事职务:

投资企业外派董监事工作表现评价		评价(各项满分为20分)		
按时出席董事会、监事会(包括委托他人参加)并在董事会、监事会上能充分独立发表意见				
提出的意见或建议质量高、被会议所采纳				
工作能力和业务知识能胜任董事、监事职务				
廉洁奉公,不在企业领取报酬、福利和馈赠				
维护企业利益,热情服务企业切实解决问题				
企业对该董事(监事)的补充评价和希望:				
企业对集团公司董监办工作的意见及建议:				
股东会、董事会、监事会决议事项统计				
会议名称		召开时间	决议编号	决议内容
股东会	( )年度第( )次			
	.....			
董事会	( )年度第( )次			
	.....			
监事会	( )年度第( )次			
	.....			

备注:表格内容根据实际情况可另行附表。

企业联系人:

联系电话:

企业负责人(签名):

年 月 日

附件 3

## 杭实集团外派董事监事工作报告

( 年度)

姓 名	性 别	出 生 年 月
企业（部门） 及职务		
外派董监事任职企 业及期限		
年度总结	签 名：            年    月    日	
董监办意见	签 名：            年    月    日	
年度考核等次评定 意见	签 名：            年    月    日	
本 人 意 见	签 名：            年    月    日	
未确定等次或不参 加考核情况说明	盖章或签名：            年    月    日	

- 11 -