

中央纪委国家监委网站

根据中央统一部署，2019年3月29日至6月15日，中央第十二巡视组对招商局集团有限公司党委开展了常规巡视。7月28日，中央巡视组向招商局集团有限公司党委反馈了巡视意见。按照巡视工作有关要求，现将巡视整改进展情况予以公布。

招商局集团党委深刻认识到，中央对集团开展巡视，是以习近平总书记为核心的党中央对集团的关心和爱护，帮助我们政治上找差距、思想上找症结、工作中找问题；中央巡视组反馈的问题，一针见血、切中要害、实事求是，鞭策我们更加清醒认识盲区短板不足；中央提出的巡视整改要求，为集团高质量发展开出了“祛病良方”，有力推动我们加强和改进各项工作。集团党委和党委书记、董事长树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，把巡视整改作为重大政治任务，坚持思想整改和行动整改相统一、问题导向和目标引领相统一、“当下改”和“长久立”相统一，以最严肃、最认真的态度对待整改，以最坚决、最有力的措施落实整改，全力以赴做好巡视“后半篇文章”。

一、提高政治站位，坚决贯彻习近平总书记和党中央关于巡视整改的部署要求

(一)在思想行动上做到对标对表。一是深入学习贯彻习近平总书记关于巡视工作的重要讲话精神。中央巡视反馈会议召开后，集团党委第一时间传达学习习近平总书记听取十九届中央第三轮巡视情况汇报时发表的重要讲话精神，研究部署集团巡视整改工作。此后，又通过党委会、巡视整改专题会、中心组学习会等形式，再次深入学习贯彻习近平总书记重要讲话精神，及时传达学习中央纪委国家监委、中央组织部、国务院国资委党委有关工作部署，切实把思想和行动统一到习近平总书记重要讲话精神和中央部署要求上来。二是认真贯彻习近平总书记重要指示精神，把巡视整改和专项整治贯通起来、一体推进，突出巡视整改的靶向作用，制定《招商局集团中央巡视反馈意见整改暨“不忘初心、牢记使命”主题教育专项整治工作方案》。三是开展习近平总书记指出的典型问题专项排查。印发《关于深入开展习近平总书记指出的典型问题专项排查工作的通知》，立足集团实际，在“对肩负的责任使命认识”“贯彻中央决策部署”“履行全面从严治党责任”“落实党的建设要求”等方面找差距、抓落实。

(二)在组织领导下做到有力有效。一是落实巡视整改政治责任。集团党委坚决履行巡视整改工作主体责任，集团纪委承担监督责任。党委书记、董事长认真履行第一责任人职责，班子其他成员履行“一岗双责”。集团党委成立了巡视整改工作领导小组，党委书记、董事长担任组长，党委副书记、总经理和纪委书记担任副组长，集团其他领导担任成员，每10个工作日召开1次专题会议，共召开7次巡视整改专题会，听取汇报、解决问题、部署推动。各二级公司、招商银行也相应成立了巡视整改工作领导小组和工作机构，组织专门力量抓巡视整改，层层传递责任和压力。二

是加强部署推动。先后听取了集团总部各部门及各二级公司、招商银行阶段性整改落实情况汇报，面对面点评存在的问题和不足，对各部门各单位深化整改工作作出具体安排。三是加强工作统筹协调。集团党委巡视整改领导小组下设办公室、工作组，党委副书记、总经理兼任办公室主任，通过周报制度、调研检查、督办催办、专题协调会等形式加强跟踪指导，确保不留死角、不留盲区、不留尾巴。四是召开专题民主生活会进行对照检查。2019年8月24日，集团党委召开主题教育暨巡视整改专题民主生活会，每位班子成员都以高度的责任感开展批评和自我批评，特别是对巡视反馈问题和整改任务主动认领、对号入座、对照检查，把自己摆进去、把职责摆进去、把思想和工作摆进去，把问题找准确、查清楚、剖析透，取得了很好的效果。

(三)在整改措施上做到落实落细。一是制定《巡视整改暨专项整治问题清单、任务清单、责任清单》，共97个问题和340项整改措施，对表推进、对账销号。选人用人专项检查整改梳理了51个问题和161项整改措施，巡视工作专项检查整改梳理了17个问题和39项整改措施。二是针对有的措施需要较长时间才能完成，集团各单位不等不靠，能改的立即改，逐一制定了计划推进表，进一步细化具体任务点。三是建立健全长效机制。认真落实习近平总书记重要指示，把完成具体整改与建立长效机制相结合。据统计，集团和各单位新制定管理制度392项，修订完善366项，有力地推进了管理制度化、制度流程化、流程信息化。四是按照“一问题一小结”要求进行“回头看”。集中整改结束后，对所有97个问题，逐一剖析原因、检视整改进展、总结整改成效，提出下一步工作计划，杜绝虚假整改、纸上整改。

(四)在整改体系上做到有章有法。一是构建“127”整改体系。聚焦中央巡视组反馈的总体意见整改这个“1”，统筹推进选人用人和巡视工作“2”个专项检查反馈问题整改，结合企业实际设定“7”个分项：(1)贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神和党中央重大决策部署，(2)贯彻落实全国国有企业党的建设工作会议精神，(3)深入推进全面从严治党，(4)推动改革再出发创新再升级，(5)加强企业风控体系建设，(6)习近平总书记指出的典型问题专项排查整改，(7)加强巡视整改监督检查。这7个分项都是关系企业改革发展和党的建设的战略性、全局性任务，通过这一安排，抓住巡视整改有利契机，全面加强和改进集团各项工作，真正使巡视整改成为强身健体、提质增效的过程。二是明确“六个有没有”整改标准。每个问题都按照“有没有剖析原因、有没有全面排查、有没有立行立改、有没有追责问责、有没有举一反三、有没有长效机制”等“六个有没有”的标准制定整改措施，做到具体问题立即整改、共性问题全面整改、举一反三拓展整改，体现巡视整改的系统性、全面性，确保整改成效经得起历史检验。三是突出重点问题、重点单位。在全面推进整改的基础上，明确10家整改重点公司、5个整改重点部门，重点跟踪督办。针对“个人有关事项报告”等重点问题进行再拓展、再延伸，抓住关键人、关键事、关键环节，查缺补漏、巩固深化，确保巡视整改的广度和深度。

(五)在监督检查上做到加压加力。一是集团领导带头推动整改、整治工作。党委书记、董事长到3家单位调研推动巡视整改情况，班子其他同志至少到1家基层单位开展调研督导，并将调研情况与集团督办系统衔接起来，既推动解决某个点、某个具体举措的问题，也注重由点到线到面解决系统性、整体性问题。二是开展专项检查。组织5个检查组，通过听取汇报、座谈访谈、现场调研、查阅资料等方式，对10家整改重点单位进行检查，督促各单位从严从实抓好整改落实。三是加强纪委监督。集团纪委严格落实巡视整改监督责任，切实加强对巡视整改的日常监督和追责问责，推动各项整改措施按时高效完成。针对巡视反馈问题和移交的问题线索，集团党委大力支持纪委集中精干力量，及时调查，依规依纪对相关责任人进行严肃处理。组织召开集团警示教育大会，综合运用巡视成果，以案促改，让党员干部受警醒、知敬畏、守底线，持续增强震慑效果。

截至2019年12月底，集团巡视整改方案提出的340项整改措施，应在2019年12月底之前完成的措施共198项，已全部完成整改；其余有明确完成时限(最远为2022年12月)的措施共46项，3项已提前完成，23项在集中整改期内已完成过半任务；需要长期坚持、持续推进的措施共96项，有82项取得重要阶段性进展，其余整改措施也在有力有序落实，取得了明显成效，为集团推进高质量可持续发展奠定了更加坚实的基础。

二、聚焦问题发力，高标准推进中央巡视反馈意见整改落实

(一)坚决整改学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神、落实党中央重大决策部署方面的问题。

1.以钉钉子精神抓落实，深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想。

持之以恒用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑。集团各级党组织以“不忘初心、牢记使命”主题教育为契机，以领导干部为重点，通过集体学习、务虚研讨、专题党课等形式持续深入学习，推动广大党员干部真学真信、学思践悟。各级党委每季度至少举办1次中心组集中研讨、每月至少开展1次党委集体学习、领导干部特别是党委书记每年至少讲1次专题党课，基层党支部按照“三会一课”要求抓好普通党员学习教育，做到常态化、制度化。2019年下半年，集团党委先后举办6次中心组学习研讨、14次党委集体学习、11次集团领导专题党课，认认真真、原原本本、及时跟进学习习近平总书记最新重要讲话精神、中央会议文件精神 and 《招商局集团党委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想十六章》，不断拓展学习的广度和深度。2019年8月22日，集团党委中心组围绕习近平总书记“发扬钉钉子的精神，一张好的蓝图一干到底”重要讲话以及关于狠抓落实重要论述进行学习研讨，进一步增强贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想的自觉性和坚定性。

建立健全贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神的工作机制。集团党委把贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神作为巡视整改的重中之重，系统梳理习近平总书记对集团作出的重要指示批示，逐条制定落实方案，将任务和责任落实到具体的人、事和行动上，以钉钉子精神抓好落实。党委书记、董事长带头研究、带头推动、带头督办，把贯彻落实情况作为集团首要督办事项，加强跟踪督导，建立工作闭环，对落实不力的及时检视反思、追责问责。针对习近平总书记作出的重要指示批示精神，细化形成15个大项、27个细项的督办事项，2019年9月11日在集团督办系统上线督办。督办部门逐一向各单位宣传贯彻督办要求，及时了解督办进展，协调解决推进过程中的具体问题。修订完善《招商局集团党委向党中央请示报告工作若干规定》，将贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神情况作为重点请示报告事项，定期进行“回头看”，并向中央专题报告。构建了贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神“党委专题研究—责任单位跟进落实—集团领导协调推动—动态跟踪督办—定期向党中央报告”的工作机制，做到事事有落实，件件有回音。

认真落实习近平总书记重要指示批示精神，全力推进前海蛇口自贸区、中白工业园建设。一是加强自贸区顶层设计和战略规划，深入分析自贸区资源禀赋、功能定位、发展规划、产业形态，制定前海蛇口自贸投资公司长期战略规划。深圳市政府审议通过《调整招商局集团前海土地整备及合资合作实施方案》，签订土地过渡期管理协议。二是进一步梳理蛇口自贸区“小政府、大企业”的政企合作模式，形成合作模范样板，与前海管理局共同建立起“政府职能 前海法定机构 蛇口企业机构”的市场化政府治理新格局。三是推进示范项目建设，形成可复制的模板。积极推动深港文创小镇、启动区一期、启动区二期和丝路长廊等示范项目。与香港电竞总会、澳门电竞总会、联盟电竞、威武电竞等代表签署合作协议，共建粤港澳电竞基地。在三亚深海科技城、博鳌乐城等地践行自贸区产业新城合作模式。四是多措并举推动招商蛇口非房地产开发业务发展。园区业务方面，建立多渠道一体化的产业招商平台，提高产业聚集能力。健康养老业务方面，推动招商观颐之家专业养老品牌在武汉异地复制。邮轮业务方面，牵头成立邮轮联盟，协调邮轮产业链上下游机构，搭建资源互通桥梁，持续开展“从深圳出发，走进内地推广”活动。与深圳免税集团成立合资公司，“海上看深圳”项目成功升级航线。五是推动中白工业园加快形成产业聚集效应。2019年新引入入园企业21家，入园企业总数达60家，较2018年增长46.3%。六是培育主导产业。推进汽车变速箱项目、发动机项目等大项目引进，狠抓项目落地力度。在园区举办“中国商品服务(白俄罗斯)展”及“一带一路”区域合作发展论坛，扩大影响力，打造中白合作标志性项目。

全面落实全国国有企业党的建设工作会议精神。一是集团党委对照中央组织部、国务院国资委党委“全国国企党建会30条重点任务”进行全面梳理，总结经验、分析问题、查缺补漏，形成三年来集团贯彻落实全国国企党建会精神情况专题报告。二是指导招商平安资产、招商租赁、博时基金等单位修订“三重一大”决策制度，落实党组织前置研究讨论程序要求。三是理顺汕头港党建管理关系，成立了汕头招商

局港口集团党委，招商港口委派的领导班子成员中党员从1人增加到4人。四是加强对招商银行党委的领导。集团党委坚决落实管党治党主体责任，将招商银行纳入集团党建考核范围，签订党建责任书，加强对其党建工作的监督检查，确保招商银行党的领导、党的建设持续加强，同时坚持董事会领导下的行长负责制，保持灵活高效的市场化机制。五是招商银行党委修订《党委工作规则》，完善了党委主要职责，更好地发挥党委把方向、管大局、保落实的领导作用。

2.弘扬艰苦创业、实干兴邦光荣传统，坚决整治形式主义、官僚主义。

集团党委带头做到求真务实。一是集团党委领导班子在巡视整改专题民主生活会上深刻剖析，做到居安思危、居危思危，增强干事创业的精气神。集团党委感到，近年来集团保持良好发展势头，形势越是好、发展越是快，越要坚持求真务实，越要坚持好的工作作风，扎扎实实把集团各项事情办好。集团党委研究制定了《关于解决形式主义突出问题为基层单位减负的具体措施》，明确改进文风会风等10项措施。修订完善《招商局集团领导外事活动工作手册》《所出资企业负责人履职待遇、业务支出管理规定》等公务、外事接待制度，规范分类分档接待标准，不讲排场、不比阔气。二是从严管理对外签订战略合作协议。推进重大战略合作项目落地实施，每季度梳理落实情况，形成《招商局集团战略合作协议推进落实情况》专题报告。严控新签战略协议，细化具体合作领域和合作事项，避免出现缺乏实质性合作内容、表述空洞宽泛的协议文本。2019年新签战略合作协议13份，比过去三年签约数量大幅减少。三是明确禁止高管家属参加公务活动。集团党委明确公务、外事及慈善活动均不得邀请高管家属参加。

集团领导带头深入基层调查研究、解决实际问题。一是制定《招商局集团党委领导班子2019年度基层联系点安排表》，集团领导班子8位成员已完成对基层联系点的调研，轻车简从、主题突出，注重解决实际问题。把集团领导深入一线调研成果列入督办内容，使集团领导基层调研成为发现问题、研究问题、解决问题的过程。二是从严管理外聘咨询服务。组织各单位将2016-2018年度外聘咨询服务项目实施效果情况上报集团。研究起草《招商局集团外聘咨询服务管理办法》，严格进行过程管理，提高项目实效和咨询服务质量。三是加强监督、防控风险。项目实施过程中，持续对咨询机构服务水平、质量、时效性等进行监督。项目完成后，对咨询机构履约情况进行评价公示，作为后续聘请咨询机构的参考依据。

动真碰硬推动解决“老大难”问题。一是加大力度解决漳州开发区政企不分、管理虚化等问题。完成《漳州开发区管理办法》向福建省政府的报审工作，等待福建省推动从体制机制上解决政企不分问题。全面梳理完善各项管理制度，堵塞制度漏洞，漳州开发区梳理各类管理规章制度258项，修订或新制定14项；招商漳州梳理各类管理规章制度122项，修订或新制定18项。二是积极推动漳州开发区产业升级。印发实施《开发区创新提升方案》《申报漳州市大抓工业三年行动计划奖励政策有

关细则》。实施“腾笼换鸟”，加快威驰腾汽车、卡莲达仪器、新港热能等一批项目的引进和落地工作。依托豪氏威马和招商海工的项目合作，以及开发区码头等优势，打造豪氏威马海工智造平台；加快推动芯云谷产业园顺利开园，租售率69%。三是加大力度解决原中外运长航融资性贸易问题。集团向各单位再次重申“全面禁止任何融资性贸易、‘空转、走单’等业务”的管控要求。长航集团等单位深入开展融资性贸易、“走单”类业务的全面排查，并全面修订规章制度，杜绝此类事件发生。针对历史遗留问题加大整改工作，并对相关责任人进行通报。四是加大力度解决招商交科“近亲繁殖”问题。集团纪委负责同志约谈招商交科党委和纪委主要负责人，对招商交科“近亲繁殖”问题整改情况进行了重点检查。招商交科开展亲属工作情况全面调查，并召开党委会专题审议“近亲繁殖”调查情况汇报，针对相关情况作出处理。公司下发《关于加强员工招聘管理的通知》《招商交科员工管理规定》，明确入职回避原则，实现“零增长”的工作目标。

3.积极传承敢为人先的蛇口精神，加大力度深化改革、科技引领。

推进全方位深化改革，发挥国有资本投资公司试点示范作用。一是调整优化集团全面深化国企综合性改革方案，落实国有资本投资公司试点15项重点工作，完成集团国有资本投资公司改革试点方案(2019年版)和《招商局集团关于国有资本投资公司产业布局及改革情况的报告》。在招商证券、招商交科、招商路凯3家“双百企业”分别开展市场化选聘职业经理人改革、科技成果转化激励改革、董事会管理模式改革。二是重点推进纳入国家发改委第四批混改试点的招商资本、重庆招铝开展混合所有制改革。2019年10月11日，招商资本引入战略投资人完成签约，招商局集团与普洛斯对招商资本的持股比例均为50%，支持招商资本构建更加国际化专业化的市场经营体制，打造国际一流的基金管理平台。三是加大“去库存”工作力度。下发《关于做好存货和应收账款清理专项工作的通知》，要求各公司开展存货清理专项工作。招商蛇口定期召开项目“红灯会”、季度重难点项目会等，持续关注及督促各区域按照时间进度保证年度去化任务顺利达成，积极探索尾盘基金等产融结合形式实现存货快速去化。完成5个海工平台项目去化，另有4个库存项目正在推进交付。

大力实施科技引领、创新驱动。一是加大科技创新考核力度。在各二级公司年度KPI中引入研发投入、创新战略和数字化战略专项考核指标；在各二级公司三年任期考核中，对业务转型和创新、数字化建设进展等重点领域设定专项考核指标。二是建立科技创新投入报告制度。按每年将权益收入1%的比例用于科研投入，确保科研预算有效执行。截至2019年12月底，集团研发投入32.8亿元，同比增长45.1%。三是实施2019年上半年集团创新专项基金资助工作，以“委托研发”方式对金融生态圈平台等9个项目进行资助、以“低息贷款”方式对智能散货码头等3个项目进行资助，合计资助金额约3.23亿元。四是将创新投入更多地向支持核心技术发展倾斜。在年度KPI考核中对获得国家科技进步奖、技术发明奖、国家专利金奖和银奖

，制定国际/国家标准以及实现关键核心技术突破的单位进行加分，最高加分为10分。五是推动各二级公司完善自下而上的创新驱动机制，推进传统业务的转型升级。招商银行坚持将上年营业收入的1%专门用于FinTech科研创新，深化大数据、区块链、人工智能及5G技术应用；招商港口聚焦港口科技前瞻的研究、挖掘可行的科技应用场景、探索商业模式创新以及推广成熟的科创成果；外运股份持续开展与物流全场景、全链条相结合的ABCDT智慧物流技术研发；招商公路通过一路一科技项目，推动业务数字化智能化升级。

加强风险防控，层层落实防范化解风险责任。一是开展年度风控工作检查，指导各单位全面排查出险及内控缺陷，梳理潜在风险和关联风险增大的主要环节。完成对外运股份和长航集团等重点单位抽查。举办风控工作年度培训，提升各级管理人员风险防范意识和水平。建立“1 3 N”流动性风险预警体系框架，已覆盖集团14家二级公司。二是指导各二级公司开展风险识别，深度挖掘潜在风险及关联风险，做好风险应对预案，研究制定出险管理制度。三是推动对出险海工产品进行排查整改，摸清实际状况，按季度对化解情况进行通报。截至2019年12月底，已完成5个去库存项目的交付，还有4个项目正在交付过程中。工业板块相关单位定期跟踪更新报表，密切关注项目各阶段执行情况，跟踪每个项目船东的接船意向，及时采取应对措施。

(二)坚决整改贯彻落实全面从严治党战略部署方面的问题。

1.推动集团各级党委、纪委层层落实“两个责任”。

集团党委切实扛起全面从严治党主体责任。一是集团党委坚持定期学习党中央、中央纪委国家监委及上级单位关于党风廉政建设的文件会议精神，更好把握中央全面从严治党部署要求，积极推进修订集团全面从严治党主体责任和监督责任清单，划定“责任田”。二是进一步完善“一岗双责”、“一案双查”工作机制，细化完善述职述廉工作要求，推进主体责任落到实处。在巡视整改过程中，集团党委落实巡视整改主体责任，班子成员落实分管责任；建立信访和问题线索通报机制，督促班子成员对分管领域的党风廉政建设加强督导和监督。三是积极运用警示教育大会这一从严治党重要抓手。2019年先后召开两次集团警示教育大会，各二级公司及下属各单位累计召开警示教育大会116次，敲响廉洁自律警钟。四是集团党委班子成员认真履行“一岗双责”，积极主动到问题线索较多的单位调研推动全面从严治党工作。五是集团党委加强对巡视巡察工作的领导。集团党委单设了巡视工作办公室，加强巡视工作力量。修订《招商局集团党委巡视工作办法》，制定《党委巡视工作领导小组工作规则》等4个配套制度。

集团纪委切实履行好监督第一职责。一是建立纪委监督工作制度，研究起草了《招商局集团纪委监察专员办公室关于开展日常监督长期监督工作的实施办法》，进一

步聚焦政治监督，加强对领导干部贯彻落实党中央、集团党委决策部署情况的监督，纪委班子带头监督下属单位党委班子民主生活会、开展主题教育、落实巡视整改情况。二是加强对集团高管的针对性监督。修订完成集团高级管理人员廉政档案管理规定，健全完善集团高管廉政档案，定期梳理高管人员执行政治纪律、政治规矩情况，动态研判政治生态状况，当好政治生态“护林员”。三是突出监督重点，紧盯重大工程、重点领域、关键岗位，强化对权力集中、资金密集、资源富集岗位和人员的监督。严格落实《招商局集团违规经营投资责任追究实施办法》，对违规违纪违法人员严格责任追究。四是加强日常监督。2019年9月10日，集团纪委布置中秋、国庆两节落实中央八项规定精神，纠正“四风”工作。9月25日，组织召开集团纪检监察工作例会，传达《关于贯彻习近平总书记重要批示精神 深入贯彻落实中央八项规定精神的工作意见》和中央纪委国家监委电视电话会议精神，对巡视整改、主题教育专项整治和两节期间工作进行部署安排。9月中下旬，集团纪委负责同志先后赴外运股份、辽港集团、招商港口等单位开展中秋国庆期间贯彻落实中央八项规定精神情况监督检查。五是认真落实“三个为主”要求。集团党委印发并严格落实关于加强二级公司纪委班子建设的决定，二级公司纪委书记、副书记提名考察办法，推进制定二级公司纪委书记履职考核办法，确保纪检监察机构聚焦主责主业。集团纪委严把案件质量关，凡是向二级公司转办的问题线索，均要求上报处置结果，并召开集团纪委监察专员办公室办公会集体讨论研究。集中整改期间，集团纪委共召开7次专题会议，研究巡视组移交问题线索。制订纪检监察干部队伍建设工作指引。明确二三级企业纪检监察机构和人员编制要求，强化人员选配，将强化队伍建设纳入各单位党建责任制考核指标。

下大力气纠正上责下问、重责轻问、有责不问现象。一是集团有关部门梳理近年来案件办理工作，结合纪律处分执行专项检查，对照检查是否存在问责不力情况，发现一起纠正一起，坚决防止和纠正上责下问、重责轻问、有责不问。二是制定印发《招商局集团管理的高级管理人员管理规定》，就高管人员选拔任用、辞职离职等情形明确应征求纪检监察机构书面意见。同时，进一步落实干部处分信息的日常沟通机制，凡集团党委管理干部出现受处分或诫勉情况，集团监察部、组织人事等部门应及时沟通，做好衔接。三是推动招商银行解决批评教育、经济处罚过多过滥问题。招商银行纪委组织召开专题调研座谈会，制订专项整改方案。组织召开风险与合规条线问责第一种形态运用改进工作会议，制定印发《关于运用批评教育经济处罚过多过滥问题专项整改工作的实施意见》，进一步规范统计、加强条线管理指导、做好相关制度衔接、建立协同机制，切实发挥执纪问责作用。同时，严格落实“三个区分开来”，做到宽严相济、错罚相当、公平公正，切实保护干部员工干事创业积极性。

2. 锲而不舍落实中央八项规定精神。

集团党委专题民主生活会上，对照中央八项规定精神，对照廉洁要求作了全面检视

剖析，深刻认识作风建设的重大意义，从集团党委班子抓起、从班子成员自身做起，以上率下、严之又严地落实中央八项规定精神。各二级公司认真对照《招商局集团党委关于深入贯彻落实中央八项规定精神进一步加强作风建设的九项措施》自查相关措施、制度及办法，全方位梳理本单位具体措施，并将具体落实情况上报集团。

坚决整改基层单位违规公款吃喝、买卡送礼问题。修订完善《招商局集团外事管理工作手册》《招商局集团所出资企业负责人履职待遇、业务支出管理规定》，从严执行业务接待和纪念品赠送报销方面的制度，杜绝公款吃喝送礼。集团党委派出5个督导组，对10家整改重点单位在中秋国庆期间贯彻落实中央八项规定精神、纠正“四风”情况开展检查，同时，集团纪委对其他单位进行抽查。按整改要求，对所属企业驻京办进行清理。

坚决整改有的干部办公用房超标、违规占用周转房、违规乘坐交通工具问题。一是集团总部及各二级公司开展了全面摸排，并对新入集团单位进行重点排查。要求各二级公司严格按照《招商局集团所出资企业负责人履职待遇、业务支出管理规定》中的标准，开展办公用房面积自查自纠，做好办公面积超标问题的清查整改工作。二是按时完成中央巡视组移交的“立行立改”问题整改，交通物流事业部等单位办公室超标已完成整改，招商漳州等单位已从严从快解决领导干部使用周转房问题。三是各二级公司对其下属三四级公司进行严格排查，未新发现相关违规情况。同时，集团检查组下沉一级，对部分三四级公司进行抽查，后续仍将继续不定期对二级公司及其下属企业进行抽查，发现问题严肃处理。四是坚决整改违规乘坐交通工具问题。完成集团所有高管人员在2016-2018年违规乘坐交通工具情况排查，追回超支款项总计213.87万元。完成修订集团差旅费管理办法，各二级公司已根据集团办法重新修订制度并报集团备案，从制度上、流程上杜绝超标违规乘坐交通工具问题。

3.加大对违纪违法行为的惩治力度，积极构建不敢腐不能腐不想腐体制机制。

一体推进不敢腐、不能腐、不想腐体制机制建设。一是突出惩戒整治，强化不敢腐的震慑。巡视整改期间，集团纪委加强线索处置和案件查办力度，聚焦“进一步了解关注类”等重点问题，抽调纪检监察、审计、财务、风控、法律合规等专业技术骨干组成2个专案组，对有关问题开展了深入核查，有关情况及时向中央纪委国家监委第四监督检查室请示汇报。截至2019年12月底，对于中央巡视移交的问题线索，给予党政纪处分47人次，其中给予党纪处分26人次，政纪处分6人次，党纪政纪双处分15人；给予诫勉谈话23人次，提醒谈话22人次，批评教育6人次，组织处理51人次；移送地方纪委监委2人；挽回经济损失5932.7万元。二是加强制度建设，扎牢不能腐的笼子。坚持以问题为导向，梳理规范工作流程，新制定管理制度392项，修订完善366项，构建堵塞漏洞、解决问题的长效机制，进一步建立完善的监

督管理机制、有效的权力制约机制、严肃的责任追究机制。三是突出教育引导，增强不想腐的自觉。在严格依规依纪依法查办案件的同时，强化纪律宣教和思想建设，坚持以案促改，做到以查促管、以查促防、以查促廉，集团纪委在案件查办过程中向9家二级公司下达10份纪律检查建议书和10份监察建议书，让监督责任有效发力。

加大金融领域党风廉政建设和反腐败工作力度。一是扎实做好以案为鉴，金融事业群/平台编制印发《法治与廉洁》专刊，对4起金融行业违规违纪典型案例进行了通报；招商银行纪委对金融领域违规违纪问题开展了警示教育，深刻剖析案件原因，用身边事教育身边人。二是将廉洁风险防控要求嵌入到集团党建工作责任制考核指标当中，以考核责任倒逼金融板块各单位推动工作落实，督促和指导金融事业群/平台聚焦重点，修订完善廉洁风险防控清单，梳理出廉洁风险防控的关键环节和关键人，制定针对性防控措施，开展定期检查，强化廉洁风险防控。三是将金融领域有关问题列入集团内部巡视检查重点内容，聚焦中央巡视指出金融领域存在的问题，集团党委于2019年9月中旬对招商平安资产开展为期半个月的机动巡视，加强整改督导，发挥巡视利剑作用。四是招商银行持续加大对分行“一把手”的监督管理。注重抓早抓小，畅通各分行举报渠道，及时运用第一种形态，红脸出汗、咬耳扯袖，抓早抓小、防微杜渐。把好选人用人源头关，建立精准的干部画像体系，制定《招商银行系统领导干部廉洁档案实施办法》，防止带病提拔。

进一步加强招标采购管理。一是完善采购制度。及时修订集团采购管理制度，通过建立分权管控体系、强化集体决策机制、搭建违规追责机制等堵住制度漏洞。二是强化评价监督。组织全集团对采购管理情况开展自查自纠，并对2016年以来开展的各项采购项目进行全面梳理，排查违规违纪违法问题，立行立改，问题追责，进一步规范采购行为。三是加强警示培训。开展全集团范围的采购警示教育，组织采购法律制度和优秀案例培训，借助数字化培训工具，开展岗前培训，提升采购人员的管理水平及专业素养。自巡视反馈以来共组织培训9场，覆盖约2185人次。四是构建长效机制。加强信息系统建设，将采购法律制度嵌入电子交易平台，固化采购管理规定。完善采购绩效考核机制，补充采购公开率、违规采购等核心指标。五是招商漳州全面整改招标及决策不规范问题。对2016年1月至2019年8月共1197个采购项目认真开展自查自纠。以芯云谷项目为目标，开展复盘评审，推进制定《招商局漳州开发区有限公司重大投资项目管理办法》，规范执行项目开发建设程序。上线使用集团“三重一大”决策系统，统一使用集团电子招标采购平台和招商蛇口ERP系统开展招标工作，实时在线监督成本管理和招标采购管理工作。

严肃查处招商物流信息技术部原总经理违纪违法案件。一是配合深圳市纪委监委开展审查调查。集团纪委派员参与、跟进深圳市南山区纪委监委案件查办工作，该案已由深圳市南山区纪委监委移送至深圳市南山区人民检察院依法审查起诉。二是督促招商物流进一步规范公司招投标管理。招商物流深刻检讨公司现有招投标制度漏

洞，制订整改方案，并对2016年以来开展的各类采购项目开展自查自纠，查漏补缺，修订相关制度，规范招投标管理。三是指导招商物流召开专题民主生活会，深刻反思案件发生的原因，吸取教训，补齐监督短板。四是将案件纳入集团警示教育大会进行通报，发挥以案促改的震慑作用。

(三)坚决整改统筹推进企业党建不够、加强组织建设和队伍建设方面的问题。

1.深化落实党建工作责任制。

树立抓好党建是最大政绩的理念。一是优化党建KPI考核，将权重由15%提高到25%，同步加大与班子薪酬挂钩力度，以激励约束推动二级公司领导两手抓、两手硬。二是抓好基层党组织书记述职评议工作。集团党委坚持开展二级公司基层党建述职评议考核工作，面对面、实打实地盘点交账，3年实现二级公司党委书记党建述职评议全覆盖。三是各二级公司对照《党建工作责任制实施办法》进行检讨，优化完善党建考核指标体系，加大党建工作考核力度。

推动党建工作和生产经营相融合。一是在治理上融入。集团党委按照“两个一以贯之”要求，把党的领导融入公司治理各环节，完善“三重一大”决策制度体系。二是在地位上融入。集团党委积极推进党建要求进章程，把党组织的职责权限、基础保障等写入企业“根本法”。对二、三级公司坚持因企施策，逐级有序推进，确保延伸覆盖。截至2019年12月底，集团和境内二级公司、控股三级公司已全部完成章程修订。三是在组织上融入。实现集团和二级公司党委书记、董事长(总经理)“一肩挑”，进一步加大基层“双向进入、交叉任职”力度，推行基层支部的党支部书记、行政负责人由一人担任。四是在工作上融入。结合集团质效提升工程，推动党建工作更好围绕中心、服务大局、发挥作用。五是加强党务干部队伍建设及二级公司专职副书记队伍建设。根据实际逐步为规模较大的二级公司配备专职副书记。在总部编制严格控制背景下，增加了2名党务人员编制。从全国国企党建会至今，集团全系统共增加专职党务人员464人；2019年以来，增加专职党务人员127人。

认真落实党建制度要求。一是梳理集团现有党建制度，查缺补漏，抓紧制定党建考核办法、党支部工作细则等制度，编制集团党建制度汇编2020版。二是指导辽港集团在改革中认真落实党建制度。协调大连市委组织部明确了辽港集团党组织关系。截至2019年12月底，辽港集团召开党代会的请示已批复，正筹备召开第一次党代会。其已于2019年9月26日召开了第一次会员代表大会，成立了辽港集团工会。三是在今后的改革重组过程中，集团将跟进改革重组单位落实党建工作制度，特别是严格落实党代会和职代会制度要求。

加强党建基层基础工作。一是按照国务院国资委党委部署，深入开展“基层党建推进年”活动。集团党委结合《招商局集团党建工作三年规划(2019—2021)》，制定

了年度基层党建工作计划，包括七项21条具体工作，持续推进基层党组织建设。二是制定《贯彻落实<中国共产党支部工作条例>工作指引》，促进基层党支部标准化规范化建设，减轻基层党支部负担。三是开展软弱涣散基层党组织整顿工作，结合主题教育专项整治，对工作基础较为薄弱的17个党支部采取组织换届、更换书记等措施加以整顿，提升党支部工作水平。四是着力解决部分基层单位行政负责人不是党员问题。督导各二级公司强化选人用人政治导向，积极推动三级公司非党员领导人员入党。五是改进招商证券较多党支部书记不是行政负责人问题。招商证券2019年度将18名符合条件的行政负责人发展成为党员，当年新提拔的30名行政负责人有14人是党员。六是加强海外外派人员教育管理。集团党委下发有关违规取得外国国籍案件查处情况的通报，要求各级单位以案促改、立行立改。经层层排查统计，梳理海外人员信息，对违反有关规定取得外国国籍或者获取国(境)外永久居留资格、长期居留许可的问题，全部在巡视期间“立行立改”处置到位。

2.树立正确的选人用人导向。

严把政治关、廉洁关，防止“带病提拔”。一是修订相关制度，形成长效机制。集团已修订印发《招商局集团高级管理人员管理规定》，明确“须就拟选拔任用人员廉洁自律情况以及是否存在影响提拔和进一步使用的问题，征求纪检监察机构和有关单位(如适用)的书面意见”，并组织专门培训，将修订后的制度在全集团范围内宣传贯彻。二是完善工作协同机制。集团组织人事部门与纪检监察机构进一步加强沟通协作，明确了有关工作机制，通过相互通报干部选人用人监督工作情况，共同推进选人用人监督，杜绝“带病提拔”。三是对中央巡视组指出的具体人员开展专项考核。集团对3名干部在纪律处分影响期内被提拔问题，一方面组织人事干部加强政策学习，避免今后类似情况的发生，另一方面对有关人员进行专项考察考核，未发现履职和廉洁自律方面问题。

下大力气解决一些干部近亲属在本单位工作问题。一是修订相关制度，形成长效机制。集团在修订的《干部选拔任用工作指引》和新制订的《招商局集团招聘管理规定》中，进一步明确细化领导干部任职回避的制度措施、领导干部近亲属入职回避的制度措施和领导干部选拔任用工作回避的制度措施，并在全集团范围内进行了培训宣传贯彻。二是举一反三，全面排查集团各级单位近亲属情况。下发《关于开展领导干部近亲属回避专项整治工作的通知》，要求各级单位对近亲属系统内工作情况进行全面梳理，对不符合要求的进行整改。三是指导长航集团等重点单位按照“零增量、减存量”的总体思路抓好整改。印发《长航集团劳动用工管理规定》《长航集团管理的高级管理人员管理办法》等制度，对回避亲属关系范围、回避情形、回避要求作出具体规定。将摸排出来的近亲属在岗人员进行清理分类，对业绩差、工作不在状态的员工进行清退，即年度考核排序处于同类人员靠后(最后10%)的，依法依规做好分流安置工作。四是规范市场化选聘工作。制订了《招商局集团招聘管理规定》，明确“对各单位党委管理的岗位人选进行招聘的，本单位主要领导和

有关分管领导应参与面试，并应有本单位纪检监察机构负责人全程监督”。在履行录用审批程序前，对有关候选人进行必要的背景调查。

加强干部日常管理监督。一是对“裸官”问题全面梳理。集团组织各二级公司上报了逐级掌握的“裸官”情况，并在此基础上下发了《关于开展各级管理人员移居情况清理专项整治工作的通知》，要求全面梳理上报“裸官”情况及岗位任职情况，对不符合任职要求的予以调整。二是建立长效机制。推动建立管理人员移居等重要事项的报告管理制度，完善“裸官”任职岗位管理、任职审批流程。同时，为做好高层次海外人才的引进工作，在集团层面进一步明确集团海外高层次人才的认定标准，为海外人才储备和发展“保驾护航”。三是从严处理干部不如实报告个人有关事项问题。对照“两项法规”等要求，经与中央组织部干部监督局多次沟通请示，对过去认定处理过轻的，重新研究并进行处理，同时将上述处理结果在集团警示教育大会上予以通报。四是持续加强“两项法规”宣传教育。每年编写《填报要点提示》，组织“两项法规”宣传贯彻培训，在增强领导干部做好个人事项报告工作的自觉性的同时提高填报的准确率。

3.增强干部员工担当作为意识，继续发扬“先驱者、先行者”精神。

增强高管人员奉献精神，建立科学合理的激励机制。一是开展“招商楷模”推荐评选工作，充分体现践行“招商血脉、蛇口基因”文化的传承性，充分体现“企业家精神”“创新精神”“工匠精神”。二是扎实推进2019年“集团新晋高管培训班”，围绕“蛇口精神”“攻坚克难”等专题，请长期在海外工作的高管结合亲身经历，将老一辈奋斗者的故事传承发扬下去。三是健全正向激励体系，构建多要素参与的市场化收入分配机制。完成集团整体及各单位生产率和人工成本效能情况的分析，对各单位工资总额挂钩指标进行了系统梳理和优化完善，为基于效益增长提高员工收入做好制度保障。

鼓励干部到海外、艰苦地区、扶贫一线锻炼成长。一是在干部盘点、干部调整、干部晋升中，将责任担当作为一项重要标准；日常管理中，重点关注响应国家战略、服从组织安排、长期在艰苦地区工作干部的成长。二是指导海外业务较多的几个单位重点完善相关机制。招商蛇口、招商港口都制定了《海外员工管理办法》，对选派流程、管理、薪酬福利等进行了明确规定。三是鼓励干部参加扶贫工作。积极为扶贫干部解决后顾之忧，每年对派出干部进行考察，对表现优秀的干部，在任期结束后要求所在单位予以重用。

(四)坚决整改落实整改责任不够到位方面的问题。

加强对原中外运长航等新并入单位巡视整改的领导和指导。一是把新并入单位作为集团本次巡视整改的重点单位，集团领导带队逐一对这些单位的巡视整改进行现场

督导，并形成督导报告。二是增强巡视整改责任意识，对今后新并入或重组整合的企业，及时纳入集团巡视整体工作，形成长效机制。三是加强纪委和组织部门对巡视整改的监督，切实加强对巡视整改的日常监督和追责问责，对整改不力、敷衍整改、虚假整改、边改边犯的严肃问责，推动各项整改措施按时高效完成。

全面完成高尔夫球卡清理处置。一是针对高尔夫球卡的违规现象进行深入全面的排查工作，逐一掌握每张球卡的现状。二是集团领导牵头成立高尔夫球卡专案处理小组，紧盯每一张球卡的后续处理，于2019年8月7日完成所有球卡的清理工作。三是严肃追责问责。对长航集团的球卡违规使用情况绝不姑息，问责到底，对相关人员进行党内警告处分。四是要求集团各级单位特别是新并入单位以此为鉴，积极开展自查自检并逐步完善制度规定，杜绝再次发生购买球卡的情况。

进一步深化整改审计署审计发现的问题。一是集团下发《关于全面排查2015、2018年审计署专项审计问题整改情况的通知》，按照“三不放过”（制度未完善不放过、资金未追回不放过、责任未追究不放过）进行自查。二是结合现场检查情况，研究确定131项问题中，已完成整改的问题有108项，未全面完成整改的有23项。针对未完成整改的单位，制定完成整改的具体措施。三是明确整改标准，对还存在的问题和下一步工作要求予以通报，持续推进审计问题整改，确保不留盲区。

三、巩固整改成果，加快建设世界一流企业

集团党委将树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，再加力、再加压、再深化、再落实，继续以钉钉子精神抓整改，以整改、整治新成效，推动改革发展和党的建设迈向更高质量。

(一)把巡视整改成果转化为坚决做到“两个维护”的高度自觉。把深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为长期战略任务，常学常进、常悟常新，不断打牢“两个维护”的思想根基。把贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神作为重大政治任务，以更高标准、更严要求，以实实在在的工作确保习近平总书记重要指示在招商局落地生根、形成生动实践。把服从服务国家战略作为最大的战略，完善“立足香港、深耕湾区、一带一路”的战略布局，在“一带一路”建设，粤港澳大湾区、东北振兴、深圳先行示范区等国家重大战略中当先锋作模范。

(二)把巡视整改成果转化为深入推进全面从严治党的高度自觉。压实管党治党政治责任，全面开展基层党组织书记述职评议考核，用好党建考核这个“指挥棒”，进一步压紧压实各级党委主体责任、党委书记第一责任、其他班子成员“一岗双责”。加强组织建设和干部队伍建设，健全完善和严格执行集团高管选拔任用管理制度、激励约束机制、优秀年轻干部培养选拔机制。全面深化“三基建设”，健全党建标准化制度体系。加强党风廉政建设和反腐败工作，持之以恒落实中央八项规定精

神，加快构建不敢腐、不能腐、不想腐的体制机制。

(三)把巡视整改成果转化为建设世界一流企业的高度自觉。传承“招商血脉、蛇口基因”，发扬敢为人先的蛇口精神和实干兴邦的工作作风，以国有资本投资公司试点为契机，加快推进市场化改革，充分激发持续增长潜能和企业活力。积极实施“走出去”战略，加快推进“一带一路”建设，提升国际化经营水平。大力实施科技引领、创新驱动，以再次创业的精神、归零清零的意识、克服“守成”的思想，把科技引领、创新驱动放在更加突出的位置，提升企业核心竞争力。

欢迎广大干部群众对巡视整改落实情况进行监督。如有意见建议，请及时向我们反映。电话：00852-25428209、25428132；邮政信箱：香港中环干诺道168-200号信德中心招商局大厦39楼人力资源部，邮政编码：999077；电子邮箱：xszg@cmhk.com。