中共安徽省徽商集团党委关于十届省委第三轮机动式巡视整改情况的通报

根据省委统一部署，2017年11月6日至12月29日，省委第一巡视组对徽商集团党委进行了机动式巡视。2018年2月8日，省委第一巡视组向徽商集团党委反馈了巡视意见。根据《中国共产党巡视工作条例》和《中国共产党党内监督条例》，现将巡视整改情况予以公布。

一、增强政治自觉，落实主体责任，把巡视整改作为首要政治任务抓紧抓实抓好

徽商集团党委把巡视作为对集团党委的一次政治体检，作为贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想、增强“四个意识”的重大举措，对巡视反馈指出的问题，诚恳接受、照单全收，不遮掩、不回避,把巡视整改作为当前乃至今后一个时期的首要政治任务，作为规范集团经营管理行为，实现集团重整重生重振的重要内容，以高度的政治自觉、严肃的整改态度、务实的工作举措,确保整改工作取得实效。

（一）统一思想，提高认识

徽商集团党委扎实开展政治学习，通过深入学习党的十九大报告和习近平总书记关于巡视工作的重要讲话及十九届中央纪委第二次全体会议精神，学习十届省委和省纪委十届三次全会的巡视工作部署要求以及省委书记李锦斌在省委“五人小组”会议听取巡视工作汇报时的讲话精神，充分认识到巡视整改是执行政治纪律和政治规矩的重大政治考验，是检验“四个意识”的试金石，是推进全面从严治党的重大政治举措；进一步认识到集团存在问题的严重性和整改落实的政治性、必要性、严肃性、紧迫性，迅速把思想和行动统一到中央和省委的部署要求上来。积极配合巡视工作，针对集团公司发展方向迷茫、员工士气低落等问题，在集团开展了“改革转型、重生重振、奋力打造新徽商”主题大讨论活动，通过广泛深入的学习教育和思想发动，全集团上下思想统一、步调一致，抓好巡视整改工作的责任感和紧迫感得到明显增强。

（二）落实责任，周密部署

徽商集团党委以高度的思想自觉提高巡视整改工作的政治站位，全面落实党委在巡视整改中的主体责任。省委第一巡视组召开巡视反馈会议之后，集团党委随即召开扩大会议，再次学习了李锦斌书记在“五人小组”会议上讲话精神，传达了省委第一巡视组《关于机动式巡视省徽商集团有限公司党委的反馈意见》，对反馈的问题逐项逐条逐句展开讨论和梳理。2月13日，集团党委召开会议，研究制订巡视整改方案，并成立了由集团党委书记、董事长、总经理潘友华担任组长的巡视整改领导小组。2月22日集团党委印发了《落实省委第一巡视组对徽商集团机动式巡视反馈意见整改初步方案》。各公司、各部门迅速组织学习，对照整改台账，主动认领、对号入座，压实工作责任，细化整改措施，明确完成时限。通过多轮征求意见和讨论，集团党委制定下发了巡视问题整改台账。3月30日和4月4日，集团党委两次召开巡视整改推进会，潘友华同志要求全集团坚持将巡视整改与加强党的领导、推进党的建设、全面从严治党及促进公司管理规范化紧密结合，强力推进，确保实效，并运用整改成果促进徽商集团的重整重生重振。期间，徽商集团党委召开巡视整改专题民主生活会，党委班子紧扣巡视提出的问题认真对照检查，联系实际深挖根源，班子成员展开触及灵魂的批评和自我批评，进一步明确努力方向和着力重点，以实际行动带头抓好巡视整改落地生根。巡视反馈会以来，集团公司先后召开党委会、党委专题会、党委中心组学习6次，召开工作例会8次，研究解决巡视整改中的重要问题，部署工作任务，推动整改提速。各公司也在集团党委的统筹引领下，建立起各自的整改台账，针对各自问题，举一反三，实现了条块结合、向纵深推进，整改任务和整改责任全覆盖。

（三）多措并举，全面整改

集团党委不等不靠，突出问题导向，坚持多措并举，明确任务，压实责任，全面整改。

一是坚持真抓实干。巡视期间，集团党委针对巡视组谈话和调查中提出的问题，立即在全集团范围内开展大反思、大讨论，强化各级人员“徽商集团的问题，每个人都有责任”、“不直面问题、不找到问题根源、不彻底改变，徽商集团还会重蹈覆辙”的警醒警觉意识，做到工作在前、立行立改、即知即改。结合10个方面违规行为专项治理工作“回头看”活动，利用自评、互评、共评三种方式，查摆出集团班子、总部各部门、各公司存在的问题和不足499条，提出工作改进意见和建议511条。今年初，集团党委以2018年1号文件印发了《关于正风肃纪、振作担当、奋力推进新时代徽商集团重整重生重振的意见》，致力肃清遗毒遗风遗痕，重构良好政治生态。

二是坚持细节入手。针对巡视组反馈的三大方面13类51项问题，集团党委大处着眼，细节入手，做到活动在一线、任务在全员。整改方案逐项明确了责任领导、责任单位、整改措施和完成时限，分部门建立了问题清单、任务清单和责任清单，制定了201项整改措施，其中：党的领导弱化整改措施60项，党的建设缺失整改措施87项，全面从严治党不力整改措施54项。按内容分，开展各类活动71项，建立、修订制度工作58项。各公司也建立了相应的整改台账和整改清单。通过分类推进，使得整改工作责任更加明晰、目标更加明确、任务更加具体、时间节点更加精准、推进速度更加可控。

三是坚持强化调度。为推进整改工作落实，集团党委坚持定期研究、布置、检查整改任务落实情况，确保整改方向不偏离、整改任务不落空。集团巡视整改办把13类51项整改任务和201项整改措施全部上墙、挂图作战、统一调度，做到一周一总结、一周一分析、一周一通报，对各公司、各部门的重点整改工作严格审核、严肃督导，做到整改一个、销号一个、巩固一个。集团巡视整改领导小组针对存在的问题，召开了多次推进会，督促各责任部门严要求、实作风、真担当，在做好本部门整改工作的同时按照任务分工加大对各直属（控股）公司的监督指导，保证整改工作不松不偏、同频共进，并于4月中旬组成两个督导组，对各公司的巡视整改情况进行了专门督查，重点督查责任主体是否落实、方案措施是否到位、整改进展是否到位、整改效果是否到位，督促问题整改见底清零。

四是坚持发展主题。集团党委不唯整改而整改，而是立足规范管理、提升党建、重振企业来落实整改。针对巡视提出的集团发展战略不清晰的问题，围绕重整重生重振主题，拟定了3年行动计划，明确未来一段时间的发展方向和“立足流通、做好流通、走出流通，从传统的商贸流通企业向现代综合服务商转变”的总目标，确立了3大主业6大板块，推进集团内部业务和资源整合，加快工贸一体化步伐。针对制度体系不健全、内部管控不力的问题，集团将2018年定为基础管理年，提出了建章立制、改进管理、流程再造、依法治企、严格考核等相关内部管理的十项任务，争取通过实施精细化管理，实现高质量发展。经过对集团现行的63项经营管理制度进行梳理，已确定延续37项、废止11项、修订15项，另新制定30项。针对企业文化缺失、员工精气神不振的问题，集团召开了“提振信心、逆境重生”动员大会，组织了青年徽商说、重走徽商路等系列活动，提升士气，凝心聚力，弘扬徽商精神，构建新风新貌。

五是坚持务求实效。截至2018年4月9日，通过两个月时间的整改，省委第一巡视组反馈的3个方面13类51项问题已整改完成的问题数21项，除需长期坚持及与专案有关联的事项外，大部分已基本整改到位。制定的201项整改措施已完成80项，基本完成40项，有81项正按照要求全力推进。

对省委巡视组移交的19件问题线索，认真进行调查核实。截至目前，19件问题线索的核查工作全面启动，其中6件问题线索的调查核实工作基本完成;6件问题线索因涉及专案组案件查处，暂未核查；其他一些问题及相关责任人的调查正在进行之中。积极配合省纪委监委专案组查办案件，按要求及时跟进配合安排谈话人员、调阅相关资料。许家贵、张皓等人已被纪委、监委采取立案查办，集团公司纪委及时跟进，坚持纪严于法，加强纪律监督，追究有关涉案人员的违纪责任。已按程序给予徽商城公司、徽商金属、徽商创元等公司7名高管人员开除党籍、解解聘职务、解除劳动关系处分。

二、坚持问题导向，全力以赴，逐项抓好巡视反馈意见的整改落实

围绕巡视反馈的3个方面13类51项问题，集团党委逐条剖析原因、制定整改举措，从实际出发，坚持高标准、严要求，坚决抓好落实。

（一）党的领导弱化，核心作用缺失严重

1.缺乏担当，严重失职渎职

（1）针对“原党委班子尤其是主要负责人失职渎职、玩忽职守，长期不作为、乱作为”的问题，进行了以下整改：一是全面加强思想政治教育。认真组织学习习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，深入推进“两学一做”学习教育常态化制度化，在思想上政治上行动上与以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。深入开展大学习、大宣讲、大培训、大调研、大落实，各级领导班子成员到基层宣讲71场，接受宣讲员工约5000人，收集各类问题57条、意见和建议48条。深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义经济思想，切实改变前期华而不实、盲目贪大等错误战略思路，坚持稳中求进总基调，以高质量发展为目标，奋力推进集团重整重生重振。二是深刻汲取沉痛教训。着手以许家贵、张皓等腐败窝案为反面教材，深入开展正风肃纪专题警示教育，在全集团范围内开展大反思、大剖析、大整改、大提升，深入剖析问题根源，同时排查其圈子人员，对相关责任人视其违纪情况分别予以问责处理，针对上班时间陪原集团党委主要负责人打乒乓球问题，排查有4人，集团已责成有关人员就参与陪打乒乓球及撰写《徽商之道》的行为，向集团党委作深刻检讨，并在组织生活会上深刻对照检查，由集团党委书记、纪委书记对有关人员进行约谈。三是加强党的建设。结合“两学一做”学习教育常态化制度化、即将开展的“不忘初心、牢记使命”主题教育，健全落实“两个责任”的长效机制。把政治建设作为党的根本性建设，加强思想理论武装，推进集团党委换届和标准化验收，切实发挥党组织把方向、管大局、保落实的作用。四是严明工作纪律。出台了具体规定，严禁上班时间从事与工作无关的事项，对违规行为进行通报，并给予相应处罚。严肃财经纪律，制定并严格实施费用管理办法，对开支项目、费用标准、报销流程等作出明确规定。五是改进考核制度。结合各公司实际情况，修订完善《集团各直属（控股）公司业绩考核办法》，实行分类、分行业考核，定量考核为主，定性考核为辅，设置差别化考核体系，避免“一刀切”。六是组织召开专题民主生活会。集团各级党组织围绕巡视整改召开专题民主生活会、组织生活会，深入查摆问题根源，明确整改措施。截至4月10日，共开展了33 场（次）的民主生活会或组织生活会。

（2）针对“一些党委班子成员和高管事业心、责任心缺失”的问题，进行了以下整改：一是加强专题研讨。组织集团中层以上管理人员，就国有企业领导人员的责任问题，开展专题学习研讨，撰写认识体会，增强每一位员工尤其是各级领导人员的工作责任心。集团党委中心组也就此专题开展了学习研讨。二是建立总部周例会制度。每周一召开领导班子和各部门例会，调度情况，通报信息，布置工作。建立谈心机制，在集团负责人之间、部门负责人之间、各公司班子成员之间，每季度开展一次面对面交流谈心，对一些重要问题交换意见。三是修订议事规则。修改完善了党委会、董事会、总经理办公会议事规则，明确重大经营管理事项一律实行党委会前置研究，进一步规范上会议题申报流程，坚持会前征求意见，会上发表意见，实行参会人员必须发言和上会议题表决单制度，充分发扬民主，提高每一位同志参与决策的积极性和责任担当意识。

2.空喊口号，经营发展方向迷失

（3）针对“未能发挥集团战略引领作用，缺乏对宏观经济形势和所属业态的分析研判，缺乏对战略规划的统筹运作”等问题，进行了以下整改：一是深刻反思近年来集团在战略规划制定方面的问题。认真研究、准确把握内外部形势，坚持“立足流通、做好流通、走出流通，从传统商贸流通企业向现代综合服务商转变”的总目标，突出“立规矩、强监控、提能力、促规范、搭平台、护品牌”的总要求，理清发展思路，科学制定了三年发展行动计划，目前规划已报省国资委审定。二是成立战略与投资委员会。负责战略规划的制定、执行、监督评价及调整等。研究出台集团公司战略管理办法。三是强化重点任务跟踪。在三年行动计划基础上，整理确定2018年度重点工作，强化跟踪督查，定期发布通报，确保重点工作落实。四是加强宏观形势研判。依托对十九大报告及相关政策的学习领会，以课题研究为突破口，寻找对各行业发展最有意义和价值的资讯，提高分析研判的水平和深度,更加有效地指导经营实践。五是建立科学的考核体系。修改完善《集团各直属（控股）公司业绩考核办法》，实行分类、分行业考核，建立集团公司综合考核体系，指导各公司树立正确的业绩观。在下达2018年经营任务目标时，分门别类予以研究和制定，既有经营任务也有发展指标。

（4）针对“各二级公司为完成考核指标，有的偏离主业，盲目拓展业务”等问题，进行了以下整改：一是加强考核制度的科学设计。制定目标合理、有效激励、奖罚结合、鼓励创新的考核体系，调动干事创业的积极性。2017年起建立了经营、党建双考核体系并结合双百分考核修订了《各直属（控股）公司主要负责人薪酬管理办法》，对2017年的经营任务结合实际情况研究采纳了各直属（控股）公司的意见，在年中进行了调整。二是严禁虚假融资性贸易。对各公司前期开展虚假融资性贸易造成的损失或亏损逐一排查，逐一清理解决。加强对二级公司的经营专项审计，严格排查虚假融资性贸易，明确规定审计中如有发现，将在经营考核中予以严厉处罚，并对责任人进行问责。三是强化风险防控。总结前期经营中的经验教训，尤其是汲取大宗板块爆发的资金链断裂危机的深刻教训，徽商金属公司确立了“十禁十防”准则，严禁虚假融资性贸易和缺乏风控的经营活动。集团公司制定了大宗商品贸易风险防控办法，通过制度管控，从源头防范风险。四是加大清欠力度。采取法律诉讼等措施，尽力挽回损失。

（5）针对“有的公司在缺乏资金支持和专业人才的情况下，盲目进入不熟悉的房地产行业，损失惨重”的问题，进行了以下整改：一是妥善处理创元公司项目的后续事宜。二是推进集团内部资源整合。出台了集团公司业态板块整合方案，确立了各个公司的主业，推进专业化发展。注册成立徽商物产公司、贸易发展公司。下一步将适时启动外贸、地产、物流及生产资料批零板块的整合工作。推进业务协同平台建设，拟订了协同发展工作方案初稿，研究相同业务的归并，共享经验和渠道，加快内部合作与协同。三是加大存量资产盘活力度。积极与央企、省属企业、上市公司对接，加快在建项目进程，盘活存量资产。正在实施肥东大市场项目收回实控权工作方案，逐步理顺项目责权利及运营关系，以期挽回国有资产损失，逐步实现国有资产保值增值。集团授权委托徽商城公司对大市场运营管理，确定移交、接管、运营主体，并与市场中有关经营方进行了商谈。四是开展涉房企业专项整改。在全集团开展房地产开发项目的摸底，全面梳理房地产板块经营中的经验教训，提出整改措施。目前，正在对农家福等公司地产项目实施专项管理。五是稳妥处理有问题的合作项目。对肥东大市场、池州大市场、池州江南世家等有问题的合作项目，分期分批启动程序，采取收回控制权、诉讼或清算等方式，尽全力挽回损失。六是强化投资制度建设。修订了投资管理办法、投资负面清单、年度投资计划编制管理办法、战略管理办法、项目可行性研究参考文本、项目评审委员会工作细则及实施办法等制度。新建项目立项时，进行严格的论证或评审程序，从专业性、人才、资金等方面进行充分考量。通过制度约束，强化主业投资，严控非主业投资。目前，6家公司已全部停止新项目开工。

3．管控不力

（6）针对“集团党委履职尽责不力，管理粗放无序”的问题，进行了以下整改：一是完善决策机制。修订《集团公司“三重一大”决策制度实施办法》及相关配套制度，坚持依法依规决策，凡涉及“三重一大”事项，必须按照规定程序进行集体决策。强化对“三重一大”决策制度执行情况监督，及时发现和纠正执行过程中出现的问题。对于未经集团公司党委会、董事会集体决策并通过的重大事项，不得擅自执行。对违规行为，严格按照有关规定依法依规追究责任。二是健全规章制度体系。认真做好制度的“废、改、立”工作，对2007年以来的规章制度进行全面清理，建立切实可行的制度体系，规范内部经营管理行为，用制度堵塞漏洞。经过梳理，现行63项经营管理制度中，确定延续37项、废止11项、修订15项，新制定30项，修订和新制定的文稿已经完成。同时，党的建设和纪检监察工作等相关制度已逐步健全完善。三是强化内部资金管控。已建立了集团总部资金周报、各直属（控股）公司半月度资金报及月度资金收支计划上报机制，增强集团对下属公司资金动态的了解及增强资金的计划性。建立二级公司大额资金跟踪管理机制，从2018年开始全面启动大额资金全过程监管，从源头审批、使用合规、过程追踪、按时回款等方面对二级公司借用资金池资金用于业务周转情况进行全程跟踪管理，确保专款专用。四是加强监事会监管。确定并下发了集团配合监事会工作的部门分工和责任事项。重大事项、重点工作按时报送、及时请示监事会，党委会、董事会均事前报告监事会并提交议题。公司月度财务报告和经营分析报告均按时报监事会。对监事会监督检查提出的应收账款和担保等问题，制定了具体的整改方案并报告监事会。五是推进依法治企业。成立了集团法治建设工作领导小组，制定《徽商集团主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责暨全面推进法治国企建设实施办法》，从企业法治制度上对经营管理层形成监督机制，推进法治国企建设。在日常的生产经营和资产处置过程中，实行多部门、多渠道采集信息和经营管控，对在经营过程中采集信息失真严重和管控产生重大失误的相关部门和人员及时予以严肃惩处。六是加强董事会内设专委会建设。配齐人员，修改完善工作细则，充分发挥各专委会的作用，为董事会决策提供依据。目前5个专委会已调整人员4名。

（7）针对“大额资金管理制度和财务总监外派制度执行不到位，项目评审大多走程序，对审计发现的问题无人问津，整改结果无人跟踪”等问题，进行了以下整改：一是拟订了《集团公司内部审计结果运用暂行办法》。将审计意见采纳情况、审计发现问题整改情况纳入企业负责人考核内容，从制度上保证审计整改意见的落实。2018年1月，集团公司将审计结果作为各公司2016年度绩效年薪兑现的重要依据，确保审计整改成效。二是修订《徽商集团委派财务负责人管理办法》。已初步确定各直属（控股）公司财务负责人员委派和轮岗名单。通过委派，强化财务负责人话语权，打通母子公司信息渠道，增加集团管控力及执行力。三是完善项目评审机制。进一步梳理项目工作流程，修订投资管理办法及投资负面清单、年度投资计划编制管理办法、项目尽职调查指引、项目可行性研究参考文本等一系列制度。四是加强重点项目建设。主动谋划和储备新项目，帮助各公司加强新项目对接等工作，重点推进与中石化合作的天然气管网建设项目，力争在2018年徽商大会上签订投资协议。做好重点项目建设过程的监督和管理，尤其是做好项目重大变化的应对及项目风险防控。将项目考核内容纳入到各公司2018年度考核指标体系，确保项目建设年度目标落实到位。五是实行资金计划管理和集中管理。合理调配资金，建立了集团公司资金池，制定了《资金池管理暂行办法》，为各公司经营发展提供资金头寸需求。监督各公司资金使用流向，实施二级公司月度资金收支计划上报机制，通过对资金的监管，强化集团对各公司的资金使用情况知情权，增强资金使用的计划性，提高资金使用效率和效益，确保集团资金链稳定。

（8）针对“部分二级公司各行其是，对集团制度管控各取所需，搞选择性报告”的问题，进行了以下整改：一是修订了《应收账款管理办法》。2018年2月下发“两金”清理通知，加强对应收款项管控，实行季度分析、年度对比，对大额、长期的应收款项重点督查，限定回收时间，防止和减少坏账风险。同时，加强对开、付信用证、商业汇票等的管理。二是着手实施管理流程再造。加强集团管控，明晰工作流程，实施精细化管理。三是启动集团内部巡察和专项审计工作。已制定了集团党委巡察实施办法，适时启动内部巡察。开展“三项费用”等专项审计。核查审计整改情况，对未整改到位的，给予严肃问责。四是强化追责问责。结合专案组工作进展，对徽商金属等公司的违规人员进行追责问责。对其他造成损失的公司或个人，发现一起，查处一起，决不姑息。在2017年对直接从事虚假融资性贸易造成损失的直接责任人问责的基础上，2018年进一步问责，启动实施了对徽商金属公司2名负责人的问责程序，给予解聘职务、开除党籍、解除劳动关系的处分。五是建立并严格实行重大事项报告制度。明确要求各公司的重大决策、重大活动、重大投资、重点项目和主要负责人的个人重要事项，第一时间书面报告集团，及时掌握动向。

（9）针对“国有资产管理混乱”的问题，进行了以下整改：一是完善资产管理制度。制定《集团公司固定资产管理办法》、《集团公司房屋租赁管理办法》、《集团公司房屋维修管理办法》等制度。二是建立资产管理台账。对集团总部及二级公司的土地、房产进行实地摸查，建立健全土地、房产台账、档案资料，进一步细化土地、房产发展规划。定期进行国有资产管理信息的收集、汇总、分析、检查，防止国有资产流失，确保国有资产保值增值。三是梳理解决遗留问题。细化存量房产、土地的解决方案，抽调专门人员，逐一核实原物资、商业企业划转的资产，推进产权变更和集团总部部分房产不动产权证的办理工作。四是推动集团总部物业租赁经营化管理。结合集团公司物业租赁专项审计，科学策划、规划、招商，力争提升租金水平，清理完毕历史遗留的欠租。对出租房应收未收的781万元租金问题，集团公司采取了下达催款函、律师函等措施进行催缴，同时加强租赁管理，设置招租和收租不相容岗位，做到应收尽收，及时清收。五是解决肥东项目管理权问题。借助省纪委监委专案组的力量，已启动收回肥东大市场项目的管理权、控制权工作，防止国有资产的进一步流失。今年3月，集团公司成立了专项工作领导小组，已配备徽商城公司主要负责人。目前，各项工作正在有序推进。解决好康利公司代建房产项目的竣工验收问题，取得竣工验收备案、具备使用条件后，积极对外招租，发挥肥东大市场项目在集团物流板块的重要作用。

4．内外勾连，大搞利益输送

（10）针对“少数企业高管、中层干部在工程项目等方面大搞利益输送”等问题，因肥东大市场项目所涉原集团主要领导许家贵及合作方范某已被省纪委监委专案组调查审查，目前调查尚未结束，相关的处理还未进行。集团公司进行了以下整改：一是重视源头预防，加强对有关法律法规和制度规定的宣贯，提高各级管理人员的纪律意识、规则意识。二是在全集团开展房地产开发项目的清理排查、督查，因房地产相关企业涉案，目前整改推进较慢。集团将根据案件进展情况，及时开展债权清收、资产整合、依规依法问责工作。三是利用目前的有利时机，加快肥东项目的清理回收工作，尽快实现全面掌控。集团党委会已通过肥东项目收回实控权方案，逐步理顺项目责权利及运营关系，全力挽回国有资产损失，努力实现国有资产保值增值。集团授权委托徽商城公司对大市场运营管理，已确定移交、接管、运营主体，成立专门工作组并与市场中有关经营方进行了洽谈。四是排查了农家福公司相关项目决议的审批过程，后续将跟进省纪委监委专案组反馈的信息及问题线索，继续查清。对少数企业高管、中层干部吃里扒外等问题及人员进行问责。

（11）针对“近些年来，与民企合作的房地产项目大多被合作方操纵，留下不少烂摊子和大量债务，国有资产损失惨重，诉讼纠纷不断”等问题，进行了以下整改：一是研究创元公司处理方案。创元公司的处置方案已经制定并报经省国资委同意，正在启动实施。二是完善投资管理办法。从制度层面上，审慎研究、审核对外合作，在对合作项目公司进行全面尽职调查的同时加强对实际控制人的调查。三是依法加强法律服务。加大对各类涉诉案件的应对力度，会同集团法律顾问，研究制定案件应诉以及肥东、池州项目法律应对工作方案，维护集团的合法权益，最大限度减少损失，保证企业的正常运转。目前已组织四组律师，对肥东、池州项目法律方案进行论证、完善。四是加强法治宣传。定期组织各公司法务人员参加法律大讲堂，加强对二级公司法务工作的指导和帮助，增强法务工作能力。购买了《国有企业法治大讲堂》书籍，发放至集团领导、集团总部及各公司。制定了《法律纠纷案件管理办法》和《外聘律师事务所选聘使用管理办法》，正在征求意见中。五是增强风险控制委员会效能。风险控制委员会成员及工作细则已进行修订并上会通过。充分发挥风险控制委员会的作用。徽商金属公司已实现了风控委员会对项目的评审正常化，2017年评审项目17个。

（二）党的建设缺失

5．基层组织形同虚设问题

（12）针对“长期以来，集团党委只讲业务，不讲政治，只要指标，不抓党建，党建基础工作薄弱、党员教育管理松散、工作保障不到位等状况十分严重”的问题，进行了以下整改：一是建立了定期学习政治理论和培训制度。其中集团党委中心组学习制度和年度学习计划明确了全年不少于12次的集中学习研讨任务。今年一季度已开展了3次集中学习，召开2次党委扩大会，及时传达学习贯彻上级重要会议精神。二是贯彻落实全面从严治党要求。制定了集团年度党建工作要点和集团党建工作责任制实施办法，进一步明确并压实各级党组织和班子成员的管党治党责任。对下属公司两个“1%”落实情况开展督查，确保党建工作基础保障。落实中央、省委、省纪委和省国资委党委工作部署，制定了集团公司纪委年度工作要点，并进行了重点任务分解。集团党委、纪委工作部门，将按照阶段、时点定期督查工作落实情况。三是加强党建考核。建立并实施双百分考核制度，与所属企业签订了《党建目标责任书》、《经营目标责任书》，做到党建工作与经营工作同部署、同推进、同考核。四是制定了集团年度党员发展和教育培训计划。五是开展党组织负责人述职评议工作。持续增强各级党组织和主要负责人抓党建工作的责任意识。

（13）针对“对专项治理工作不重视，集团所有党员2008年4月至2012年党费未予补交”的问题，进行了以下整改：一是迅速开展补缴。党员所欠党费已于4月上旬补缴到位。二是强化党费管理。制定了《徽商集团党费收缴、使用和管理暂行办法》。建立党费收缴使用管理系统，实现党费管理全程信息化。三是及时问责处理。时任主要责任人张皓正在接受省纪委专案组调查、审查，已责成党群工作部门负责人在总部支部组织生活会上作出说明并深刻检讨。

（14）针对“党委班子成员很少过双重组织生活，对所联系企业的组织活动指导督促不力”的问题，进行了以下整改：一是加强宣传教育。组织党员领导人员深入学习党章、《关于新形势下党内政治生活的若干准则》等党内法规，准确领会双重组织生活的严肃性和重要性。二是制定了《徽商集团党员领导人员双重组织生活制度实施细则》。规范落实党员领导干部双重组织生活制度，并对集团领导班子和直属党组织负责人双重组织生活制度执行情况开展督查，已在2018年第一季度执行到位。三是健全集团公司党委班子成员联系企业制度。明确各班子成员对接联系的经营单位，明确集团领导班子每年到基层调研不少于12天。对集团领导班子和直属党组织负责人双重组织生活制度执行情况开展督查，已在2018年第一季度执行到位。四是约谈班子成员。集团党委书记、纪委书记就很少过双重组织生活问题约谈班子成员，重点从党员意识淡薄，党的组织观念薄弱，党性观念不强、群众观念不足方面告诫班子成员反思、警醒。同时，查专题民主生活会材料，重点检查个人是否把自己摆进去对照检查，对照检查不深入的，经过书记谈心谈话及时补充。五是积极参加支部组织活动。今年以来集团总部党支部召开2次组织生活会，集团领导班子成员按时参加。

（15）针对“党组织不健全，盲区较多，集团党委、直属党组织和党支部均未按时换届”等问题，进行了以下整改：一是强化组织学习。利用党委中心组学习会议，深入学习全国、全省国有企业党的建设工作会议精神，深刻把握习近平总书记对国企党建工作的重要讲话精神，准确领会加强基层党组织建设的严肃性和工作要求。二是推进党组织健全。在省纪委专案组查办集团系列案件尚未定案，集团公司及所属企业党组织、经营班子大面积不健全、换届条件仍不具备的情况下，积极向省纪委沟通汇报，制订党组织和班子配备方案，对部分具备条件的公司进行调整完善,开展基层党组织软弱涣散情况专项治理。三是推进基层组织标准化建设。制订实施《徽商集团基层党组织标准化建设实施方案》，加快对二级公司建立完善党支部的工作进度，争取到今年9月份，实现集团党委及所属基层党组织全面达标。四是加强党员队伍建设。积极吸纳政治可靠、追求进步的年轻人加入党组织，充实党员队伍。目前已经制定了2018年度党员发展计划。

（16）针对“绝大多数支部活动不正常，无支部会议记录和学习记录，少数党员长期不交党费、不过组织生活”等问题，进行了以下整改：一是积极推进“两学一做”学习教育常态化制度化。准确领会党支部建设和推进“两学一做”学习教育常态化、制度化的严肃性、重要性和工作要求，认真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。二是制定《徽商集团关于进一步规范“三会一课”的意见》。一季度对各党支部“三会一课”、组织生活会、党费缴纳等情况开展督查，责成存在问题的党支部进行整改。三是制定印发了标准化党员学习手册和党支部操作手册并严肃执行。四是对“搞形式、走过场，在巡视组进驻后补会议记录和台账的支部”开展了排查、督查。排查发现商之都公司党委在巡视期间，时任主要负责人授意将公司务虚会的会议记录增加了部分民主生活会的内容，作为民主生活会的记录上报巡视组。商之都时任主要负责人涉案被省纪委监委调查审查，集团将责成商之都党委向集团公司党委作深刻检查，约谈商之都班子成员，对直接责任人予以党纪处理。五是就少数党员长期不交党费、不过组织生活开展排查。排查共梳理7人名单。其中2人系集团中层管理人员，组织关系未及时转入集团，1人于去年11月转入，1人已到龄退休，集团党委责成这2人向集团党委作深刻检讨，并进一步调查核实，视情况依照党规党纪严肃处理。另5人均为二级公司普通工作人员，有3人为在岗一线操作工人，因岗位特殊性过组织生活不正常，还有2人已经离职或退休，组织关系未及时转走，集团党委责成该5人所在公司党组织加强党员规范管理，严肃党内政治生活。

（17）针对“一些基层党组织软弱涣散，对党员职工缺乏正向引导，凝聚力、向心力严重弱化”的问题，进行了以下整改：一是开展了基层党组织软弱涣散专项治理，全面推进党组织标准化建设。二是筹划开展“四强四优”评比活动。“七一”前表彰先进基层党组织和优秀共产党员、党务工作者，发挥典型示范效应，提升凝聚力、向心力。三是开展党建品牌创建活动。“七一”前认定表彰一批党建品牌，提高集团公司整体党建工作水平，提炼集团公司党建工作特色，提升集团公司对外形象。期货公司开展扶贫助困行动，金属公司开展了为员工患病家属的爱心募捐活动，募集49900元。四是加强正向引导，提升员工凝聚力、向心力。开展了“我为扭转困局做贡献”建言献策活动。适时开展警示教育和革命传统教育活动，正向引导集团公司党员职工的思想认识。

（18）针对“一些党员职工党性观念不纯，无视党员身份，思想滑坡、精神缺‘钙’现象突出”的问题，进行了以下整改：一是加强党员教育培训。制定了年度党员培训计划。积极开展十九大精神培训，实现全覆盖，提升广大党员对习近平新时代中国特色社会主义思想的理解和认知。深入组织学习习近平总书记对广大党员要做到政治合格、执行纪律合格、品德合格、发挥作用合格的要求，学习党章对党员权利义务的规定和《关于新形势下党内政治生活的若干准则》，促使广大党员进一步强化党章意识、党员身份意识。二是规范党员民主评议工作。对前期民主评议工作进行督查，严格筛选、评选、表彰一批党员先锋岗。对党性观念不纯、无视党员身份的违纪党员严肃处理。三是建立“党员活动日”制度。积极开展党员活动，党支部活动日时间报集团党委备案，引导党员树立正确的党员形象。

6．政治生态严重恶化方面

（19）针对“许家贵不仅对蔡案恶化政治生态带来的负面影响认识不清、肃清不力，没有举一反三、汲取教训”的问题，进行了以下整改：一是开展深刻反思。将重点从内部管理、风险控制、监督制约机制方面梳理问题，深刻反思集团两任高层前“腐”后继、多人出现问题的思想根源、制度根源。二是以案说法。着手开展用身边事教育身边人的专题警示教育活动，深刻领会肃清蔡文龙案件和许家贵、张皓案件遗毒遗风的严肃性和工作要求。三是立行立改。以党委1号文件形式制定并印发了《关于正风肃纪、振作担当、奋力推进新时代徽商集团重整重生重振的意见》，并进行了任务分解，组织各公司、各部门对照检查，认真落实。改进工作作风，建立集团公司党委班子成员联系企业制度，明确集团领导班子每年到基层调研不少于12天。

（20）针对“集团和部分二级公司内帮派林立；个别二级公司对巡视阳奉阴违，表面配合，背地里却在编造会议纪要等资料”等问题，进行了以下整改：经过排查，发现商之都党委原主要负责人授意编造了两份民主生活会记录上报巡视组的情况。对此，集团党委责成商之都党委及编造会议记录的个人深刻反省并作出书面检查。集团党委、纪委将继续跟进处理，责成商之都党委作出说明。对于拉帮结派，打招呼、搞串联，试图掩盖真相的行为，开展全面排查。目前已对徽商物流公司下属同济物流公司原总经理进行了初步核查，一经查实，严肃处理。

7．民主决策流于形式

（21）针对“党委会、董事会、总经理办公会职责不清，运行不规范，一切以集团办公会代替”等问题，进行了以下整改：一是修订党委会、董事会、总经理办公会议事规则，实行重大事项党委会前置审定。从2017年9月到2018年4月，集团共召开党委会22次、研究审定事项51个，召开董事会11次、研究审定事项38个。二是下发并严格执行《关于进一步规范提交上会议题流程与格式等事项的通知》，规范各类会议上会议题的提交和审定程序。三是修订董事会各专业委员会的工作制度。2018年3月份，全面修订完成了党委会、董事会、总经理办公会议事规则，同时修订了董事会内设考核与薪酬委员会、审计委员会、风险控制委员会、预算委员会等专门委员会的工作细则，战略投资委员会的工作细则也在征求意见中。四是开展担保情况内部自查。按照省国资委担保管理要求及集团巡视存在的问题，已于2018年1月在集团全面开展担保管理自查工作，并按要求在国资委担保信息系统逐笔录入，通过信息系统对超净资产、超持股比例等违规担保自动预警。对超净资产红线、超持股比例为二级公司担保的情况进行排查处理。五是加强担保管理。鉴于集团担保现状，考虑稳定与发展等因素，2017年10月经集团公司党委会、董事会决议，确定集团担保管理原则：同意对原存量担保业务到期后继续担保；同时明确在今后的工作中要严审存量担保、严控新增担保、严管资金使用，逐步压缩集团公司担保规模。具体审批程序为：对存量担保，每笔担保到期前，由下属公司向集团正式报文，报文内容要进行风险测评、对公司现有的经营情况、担保业务到期还款资金来源保障、存在潜在风险等全面分析，原则上经集团领导逐级审批同意后方予以办理担保手续；严格控制新增担保，要求各下属公司内部需层层审核、履行必要的决策程序后，报集团公司由董事会集体研究决定。正在通过徽商创元股权移交和徽商金属土地资产收储换取资金方式，解决集团对徽商创元和徽商金属的债务担保问题。六是严控风险。加强集团资金的集中管控，拓宽融资渠道，逐步降低担保规模。七是加强税收筹划。必要时外聘专家研究咨询，提升决策的科学性、经济性。

（22）针对“习惯于‘书记拿意见、会议走程序’，上会前已定‘调子’，民主决策走形式”等问题，进行了以下整改：一是重新制定了党委会、董事会规则。2017年9月以来，已规范党委会、董事会上会议题的流程与格式，明确要求正式上会前，必须征求相关部门和分管领导的意见后才能上会，参会人员必须发表意见，主要负责人最后决策，充分发扬民主。二是建立了总部周例会制度。每周第一天召开领导班子和各部门例会，通报信息，布置工作。三是严格落实“三重一大”决策制度。坚持重大事项集体决策，并要求决策前少听报告多调研、少拍脑袋多论证。四是完善项目考核。强化事中监督，进一步细化完善项目考核内容，将项目推进目标、指标等与年度考核挂钩。目前已对投资计划完成情况列入考核范畴，下一步将对项目可行性研究中提出的项目推进目标予以考核。五是加强基层调研。集团公司按季度由部门组成小组到下属公司调研目标完成情况，帮助协调解决经营中存在的问题。六是启动工作流程再造。着手对集团总部各项具体工作逐一梳理流程，编制成册，推进集团工作规范化，并以此带动各公司优化工作流程。

（23）针对“少数班子成员奉行明哲保身，不敢坚持原则，集体领导被架空”的问题，进行了以下整改：一是明确了集团党委会、董事会会前审核把关流程。要求各负责人签署明确意见，防止不表态现象。会上要求各班子成员明确表态，充分讨论。二是加强党性观念教育。利用中心组学习、十九大培训等多种形式，提升班子成员党性观念，增强班子成员责任意识。三是认真对照检查。目前仍在任的原集团班子成员在巡视整改专题民主生活会上主动认领问题共29条，并严肃对照检查、提出整改措施。党委书记将约谈现任班子成员，对照问题，逐一整改，重点从担当、责任、党员的先锋模范作用、关键少数如何发挥作用方面警醒警戒。四是开展责任意识专题中心组学习。集团中层及以上人员围绕国企领导人员责任，深刻反思对照存在的问题，每人撰写一篇认识体会。集团党委中心组就此开展了专题学习研讨。

（24）针对“上行下效，二级公司均以办公会代替党委会研究重大事项、人事任免”的问题，进行了以下整改：一是督促二级公司全面完成章程修订工作。将党建工作纳入公司章程，从顶层设计层面明确党组织的领导作用和参与决策机制。二是修订了《中共安徽省徽商集团有限公司委员会会议议事规则》、《徽商集团中层管理人员提拔任用管理办法》。明确了人事问题必须经党委会审议以及选人用人的程序。至2018年4月20日共提交党委会研究人事事项6次，平级交流的均通过党委会审议用人意见和人选基本情况，涉及提拔的均按照规定程序进行。针对用人需求制定不同方案，比如广源法兰公司董事长采取民主推荐方式产生人选，财务总监通过内部选聘方式产生人选。三是指导下属公司及时修订完善党组织和办公会议事规则。强化党组织在重大事项和人事任免上的作用，体现党组织的领导作用。严格落实党管干部原则，落实党委选人用人把关权、决定权，相关重大事项一律按党内规定和法定程序、公司章程研究决定。

8．政治生活走过场

（25）针对“一度以来，集团党委中心组学习极不正常”的问题，进行了以下整改：一是制定集团公司党委中心组学习制度和年度学习计划。2017年集团党委中心组共开展了12次集体学习，学习内容50多项。今年集团党委中心组重点学习14个专题，集中学习不少于12次。今年目前已开展3次中心组学习。二是丰富集团党委中心组学习内容和形式。建立交流研讨机制，规定每次至少一名中心组成员、一名二级公司主要负责人和一名总部部门主要负责人参与研讨，提升学习质量和效果。坚持问题导向，以专题形式开展中心组学习研讨，提升针对性和实效性，3月30日已围绕“国企领导人员的责任”开展了学习研讨，4月份围绕“国企选人用人”开展学习研讨。三是督促所属党组织加强政治学习。采取检查原始档案台账 的方式，对今年一季度二级公司党委中心组和党组织集体学习情况开展督查，学习记录较齐全。四是开展专题警示教育。制定并以2018年党委1号文件形式印发《关于正风肃纪、振作担当、奋力推进新时代徽商集团重整重生重振的意见》，安排部署今年开展“以案为鉴、正风肃纪”专题警示教育工作，这项工作同时也纳入年度集团党建工作计划和纪委工作计划，将待纪委专案组定案、上级统一部署后全面开展。徽商金属公司党委已结合上级纪委通报的涉案人员案情开展警示教育，形成了工作意见。

（26）针对“民主生活会极不严肃、剖析不到位，对照检查材料共性多、个性少，工作多、个人少，表面多、深层少”等问题，进行了以下整改：一是组织学习了《县以上党和国家机关党员领导干部民主生活会若干规定》。提出明确贯彻落实要求，为开好民主生活会做好准备工作。二是严肃召开了巡视整改专题民主生活会、组织生活会。参会人员主动认领问题，深挖问题根源，明确整改措施。

9．选人用人歪风盛行

（27）针对“凭关系用人、优亲厚友、用身边人等现象普遍存在，‘裙带关系’‘近亲繁殖’问题严重”等问题，进行了以下整改：一是修订《徽商集团中层管理人员提拔任用管理办法》。明确了人事问题必须经党委会审议，并且规范了选人用人的程序，在全集团树立正确的选人用人导向，坚决杜绝干部选拔任用中的不正之风。二是制定了直属公司主要负责人配备动议方案。针对不同公司的情况提出了不同的选人用人方案，采取民主推荐的方式产生了下属2家直属（控股）公司的主要负责人，严格落实规定程序。对集团公司内部人才进行梳理，对不能胜任岗位的领导人员进行调整，对群众基础好、做事踏实求实绩的经营管理人才进行储备和启用。三是对集团及各公司用人用工情况进行自查。对未经招聘程序，直接进入管理岗位的人员进行梳理，找到“特定关系人”予以调整；梳理排查集团范围内的中层以上干部的亲属，掌握具体18人名单，排除原就属于同一单位任职外，辞退1人、另有1人主动辞职，对“特定关系人”调离原岗位。根据排查情况，集团中层以上人员近亲属目前或曾经在集团内工作的，未经招聘程序任职的15人，已离职2人，退休2人，目前在管理岗位的3人，其余均为普通员工。在管理岗位的3人中，对1名集团原主要负责人的特定关系人给予停止工作的处理，对1名二级公司中层管理人员办理工作交接和退休手续（2018年5月到期），对1名二级公司下属门店的管理人员免去其岗位主管职务。对创元公司主要负责人的亲属2人，将根据专案结果再予以处理。集团本部2012年以来入职（现仍在职）中未经招聘程序的人员有2人，两人均为普通员工。后续将由相关部门对两人现实工作表现进行测评，如能够胜任岗位则予以留用，不能胜任的予以调整。四是对在许家贵任职期间得到提拔的中层管理人员以事实求是、尊重现实工作表现和工作态度的原则进行梳理。经过梳理集团3次中层副职后备人才选拔工作情况，我们发现，从资格审查、选拔方式到最终的人选确定，没有向业务一线倾斜，最终产生的大多是各直属（控股）公司中层以上干部以及本部管理人员，真正懂经营的人才没有被发现和使用，一定程度上造成了集团公司中层副职后备人才的结构失调。五是积极配合专案组工作。对商之都、创元、徽商城等公司原主要负责人违法乱纪、通过违反组织纪律走上管理岗位的人员进行停职、免职的处理，并根据省纪委专案组办案进展采取进一步问责措施。商之都已起草了《招聘管理办法》和《异动管理办法》修订稿，对选人用人及轮岗等进行了规定，待进一步完善后按流程审批下发。对商之都原主要负责人安排亲信情况进行排查，调整了商之都总部、中心广场等部门负责人，对商之都1名副总经理采取停职措施（并免去兼任的商之都中心广场总经理职务），免去了徽商城公司原主要负责人的一切职务，给予其开除党籍处分。

（28）针对“选人用人程序不规范，对干部任职资格条件把关不严”等问题，进行了以下整改：一是召开一次以国企选人用人为主题的党委中心组理论学习（扩大）会议。加强相关政策学习，开展研讨交流。二是加强制度建设。对涉及人力资源工作的14项制度进行修订，新制定2项制度，其中对选人用人程序最为关键的《徽商集团中层干部选拔任用管理办法》已基本完成修订工作。三是开展选人用人程序问题专项治理。梳理巡视反馈问题，追根溯源，查漏补缺，找准薄弱环节，加强突出问题整改。对以往选人用人工作开展回头看，排查发现，2013年至2017年通过党委会共研究提拔29人，因当时选人用人制度不完善，对该29人的提拔任用没有经过正式书面征求纪委意见和公示程序。其中1人的提拔使用没有进行民主推荐和报告个人事项，1人由外单位调入集团公司任职没有进行外调和报告个人事项，1人的提拔使用没有民主推荐和谈话考察。对三级公司负责人共计41人进行了提拔任用，均未正式书面征求纪委或纪检部门意见以及未公示，其中4人因平级调动未进行人事考察。根据排查结果，集团公司将对临时动议、考察程序不规范、不听取纪委意见、以办公会代替党委会决议、个人事项报告缺失、不经招聘等程序调入人员等问题切实纠正，对相关人员的现实工作表现予以测评，能够胜任的继续留用，不能胜任岗位的予以调整。2018年的人事选拔任用过程将严格规范。四是完善考核机制。将修订《徽商集团总部职工绩效考核办法》，突出管理目标和职能，使考核结果落到实处。五是强化干部的日常监督管理。与集团纪委的诫勉谈话、函询等工作形成联动，发挥纪检监察部门在干部任用管理中的把关作用，尤其是对集团中层以上干部进行严格管理。

（29）针对“未进行人事档案核查工作，中层干部年度考核、奖惩情况和任职文件未及时归档，一些档案履历记载不规范、不准确”的问题，进行了以下整改：一是认真落实中组部《干部档案整理工作细则》。明确了一名员工专职负责人事档案管理工作，完善集团公司人事档案管理制度，开展集团本部人事档案重新梳理、完善和归档工作，补齐现任人员履历、年度考核、奖惩情况和任职文件等，同时对集团公司下属各公司人事档案管理工作进行核查整改，计划12月份全面完成。二是加强集团公司人力资源管理人员培训工作。派员参加人事档案管理培训，提高人事档案管理专业水平，并限期完成对本部职工的档案完善工作。三是部署对下属公司的人事档案合规情况进行专项检查。

（30）针对“一些二级公司干部选拔任用制度执行不严，不听取纪检监察部门意见，不审干部档案，未核查信访举报，未进行公示”的问题，进行了以下整改：一是出台了《徽商集团中层管理人员任前听取纪检监察部门意见制度》。明确了“逢提必听（纪检部门意见）”、“逢提必审（档案）”，对有情况反映的拟任人选，在问题未核实之前一律暂缓研究，防止干部带病提拔的工作要求，充分发挥纪检部门监督作用。二是严格执行干部选拔任用程序规定。修订了《徽商集团中层管理人员提拔任用管理办法》，明确了人事问题必须经党委会审议，并且规范了选人用人的程序。制定了建立健全直属（控股）公司领导班子的工作方案。落实公示制度，严格干部选拔任用廉政把关，对公示期间收到的问题反映尚未查清的，不得办理任职手续。三是对最近动议调整的人员，将按规定程序开展调查、考核。

（31）针对“有的特定关系人未经招聘程序，直接安排在管理岗位”的问题，进行了以下整改：集团党委对集团中层以上人员的近亲属在集团内任职的情况进行排查。排查中有18人的近亲属在集团内任职。任职的近亲属中未经招聘程序任职的15人，已离职2人，退休2人，目前在管理岗位的3人，其余均为普通员工。在管理岗位的3人中，对1名集团原主要负责人的特定关系人给予停止工作的处理，对1名二级公司中层管理人员办理工作交接和退休手续（2018年5月到期），对1名二级公司下属门店的管理人员免去其岗位主管职务。另外对创元公司主要负责人的亲属2人，将根据专案结果再予以处理。

（32）针对“近年来人才流失严重，累计离职1002人，仅总部机关就有33人”的问题，进行了以下整改：一是提振员工精气神。通过召开“提振信心 逆境重生”动员大会、印发《关于正风肃纪、振作担当、奋力推进新时代徽商集团重整重生重振的意见》、复刊编发《当代徽商》报等，引导广大员工增强工作主动性、自觉性和干事创业的信心，更加关心企业荣辱，积极为企业发展献计献策。在几项活动中，共征集到关于集团发展的思考文章111篇、意见建议511条，时任省国资委主任李明同志专门作出批示，给予鼓励。二是对集团总部和各公司人员情况进行梳理。对急需补充人员的岗位进行内部调剂，满足工作需要。目前办公室（法务风控中心）、人力资源部、党群宣传部、监察审计部等部门均已从下属公司抽调人员配合工作，引进省属企业纪检监察业务骨干2人充实力量，保障工作需要。三是实施集团内部轮岗、交流制度。培养、锻炼一批懂业务、会管理的后备干部，尽快充实到经营一线。目前，已对4名中层管理人员进行轮岗交流。四是通过对外招聘和内部挖潜的方式，发现和使用一批年轻人。初步制定了春季招聘计划，根据企业发展和实际情况适时组织开展。同时通过内部挖潜，按照选人用人程序，充实后备干部队伍力量。五是营造风清气正的企业文化。按照集团公司2018年党委1号文的安排部署，今年以来集团层面每月组织一次企业文化活动，已组织开展了青年徽商说、拔河比赛等系列文体活动，营造积极向上、凝心聚力的企业文化。

（三）全面从严治党不力

10．主体责任虚化

（33）针对“集团党委很少专题研究全面从严治党工作”的问题，进行了以下整改：一是建立定期研究党风廉政建设和反腐败工作机制。明确党委会全年专题研究党风廉政建设工作不少于2次，并将党风廉政建设工作与经营发展工作同部署、同落实，做到年初有部署、年中有检查，年末有考核。分解集团公司党风廉政建设和反腐败工作任务，进一步强化责任。二是加强纪检组织建设。结合集团及二级公司党组织换届工作，统筹考虑集团及二级公司纪检组织建设，选优配强力量，夯实工作基础。成立纪检工作协作组，分业态、分板块设立工作组，集中有限力量和资源，保证监督执纪问责工作落实。目前，集团总部已从其他省属企业调进1名业务骨干，从所属企业借调2名工作人员。金属、商之都两家公司拟配备专职纪委书记，动议、调查工作已启动。三是支持纪委开展监督执纪问责工作。

（34）针对“管党治党无部署、无措施、无督查，主体责任、第一责任人责任、‘一岗双责’长期落空”的问题，进行了以下整改：一是制定了集团“两个责任”实施办法及清单。集团党委与所属企业党组织签订责任书，确保主体责任、第一责任人责任、监督责任、“一岗双责”落到实处。二是建立并落实党风廉政建设党委主体责任约谈机制。由集团党委书记约谈有关公司党组织主要负责人，已约谈26人次，推进落实主体责任。对徽商期货公司董事、监事人选进行了任前谈话。三是确定每半年召开一次党风廉政建设工作总结推进会。总结上期的工作并对下期的工作进行部署、推进。4月4日集团党委已经召开会议专题研究党风廉政建设工作。

（35）针对“对违规经营、线索举报等诸多问题，不敢深查、不愿细究，处理问题大事化小、小事化了，使问题日积月累，积重难返，严重侵蚀了党的公信力”的问题，进行了以下整改：一是完善制度体系。制定了《徽商集团党委关于落实党风廉政建设党委主体责任和纪委监督责任的实施办法》、《徽商集团落实党风廉政建设主体责任约谈办法（试行）》，以制度保证、监督集团党委、纪委全面从严治党。目前，正在修订集团公司问责实施办法，强化对各类问题的追究和处理。二是加强对违规经营问题的处理。结合省纪委专案组移交的问题线索，徽商集团纪委正在按省纪委监委驻省国资委纪检组的要求，办理省委第一巡视组移交的相关问题线索，省纪委监委驻省国资委纪检组也正在对有关问题线索进行核查。在相关人员的违纪事实调查清楚后，集团党委、纪委将依纪依规对直接责任者和领导责任者进行严格责任追究。三是进一步做好问责追责工作。截止目前，集团党委已经接到许家贵、张皓等涉案人员的留置通知书、立案通知书。按照纪在法前原则，集团党委已按程序对徽商城公司原主要负责人进行了党政纪处理；对商之都1名负责人予以停职处理。后续集团公司纪委还将依纪依规加强对涉纪违法人员的处理。四是加强对审计、督查、信访举报等反映问题线索的处置。加强调研和专项审计工作，坚持把纪律挺在前面，把监督、执纪、问责统一起来，用好监督执纪“四种形态”，以零容忍态度惩治腐败行为，真正使党规党纪成为不可触碰的高压线。五是从机构建设、队伍建设等方面全面加强党风廉政建设和反腐败工作。

11．监督责任缺位

（36）针对“集团纪委长期处于空转状态，力量不足、不敢担当，对重点环节、重点岗位、重点人员的监督缺失，对审计、督查等发现的问题，不敢动真碰硬，问责流于形式”的问题，进行了以下整改：一是加强纪委机构建设。集团公司党委通过外部选聘为集团纪委增加了两名纪检监察和党务专业的干部，职数由2人增加到4人；结合实际制定了《关于成立徽商集团纪检工作协作组的意见》，按业务板块设立四个纪检工作协作组，为集中力量推进纪律审查、落实纪委监督责任提供了组织保证。在两个直属党委分别成立纪委，配备专职纪委书记，在各党总支设专职纪检监察员，党支部配备兼职纪检监察员，加强基层纪检队伍建设，确保组织健全。二是认真落实巡视整改工作任务。集团公司纪委牵头，主动负责巡视整改工作的督查和督办工作。三是开展集团内部巡察。制定了《徽商集团党委巡察工作实施办法》，在专案组工作结束后，立即开展对二级公司的巡察，结合专案组的意见、线索，进一步排查集团所属单位和个人的违规违纪行为，开展一次“回头看”。四是加强内部审计。在做好常规业绩审计的同时，对前期离任的主要负责人进行离任审计。下半年，还将开展1-2次专项审计。通过审计核查，掌握问题，强化问责，发现一起，查处一起，决不姑息。五是开展警示教育。以集团高中层负责人为重点，通过邀请纪委、检察院相关领导、办案专家，开展“以案为鉴 正风肃纪”专题警示教育，用身边事教育身边人，教育引导各级管理人员进一步受警醒、讲规矩、明底线、知敬畏。六是加大对管理人员尤其是主要负责人的监督力度，尤其是加强群众监督。通过设立专门信箱、邮箱等方式，重视及鼓励基层员工反映管理人员在经营管理过程中违规及不良行为，做到有反映必有回应，有回应必有结果。

（37）针对“信访核查大多‘暂不处理，仅作组织掌握’，往往是线索不详的不去查，线索具体的不让查，甚至压案不查”等问题，进行了以下整改：一是制定印发了《集团公司信访举报工作管理暂行办法》，规范信访件办理程序，确保今后所有信访件及时受理、核办，做到“一事一清”、“一案一结”。二是按照省纪委《关于运用监督执纪“四种形态”的参考意见》，加强学习，积极探索，正确运用监督执纪“四种形态”。三是建立了巡视移交问题线索台账，并对2013年以来信访件的办理情况进行了梳理排查。排查发现，2013年至2017年7月，集团公司共受理处理信访举报件28件，从被反映的对象看，其中涉及集团中层以上管理人员有16件，占总信件的57.14%，这说明作为重点监督对象的人员是问题和矛盾的焦点。从反映的问题类别看，集中体现在被反映对象涉嫌违反党的工作纪律、组织纪律、廉洁纪律、生活纪律等方面。从处理结果看，存在处理流程不规范以及监督执纪不够深入、不敢深查、不愿细究问题。集团党委、纪委将深刻汲取教训，坚持问题导向，把严守政治纪律和政治规矩放在首位，认真执行监督执纪工作规则和相关法律法规，对28件信访举报件逐一重新核查，规范程序，查缺补漏，使问题见底、处理到位。4月份，将先期启动对现任中层管理人员相关问题的核查、调查以及追责问责处理。

12.“四风”问题突出

（38）针对“集团总部长期以领导机关自居，行政化色彩和衙门作风浓厚”的问题，进行了以下整改：一是在上级部门的领导、支持下，调整充实了集团领导班子，明确了新一届班子的职责分工，坚持以上率下，改作风、树新风。二是谋划调整集团总部职能部门设置，坚持以服务为导向，不断提高集团公司总部整体工作效能。三是制定了《关于落实八项规定和实施细则精神 进一步推进作风建设的意见》。要求总部各部门要提高服务意识，杜绝“合规免责”下的不负责任现象，领导班子和职能部门要沉下去研究企业的实际困难，提出解决的方法和路径，引导和促进总部人员强化服务意识，创新工作方式方法，坚决摒弃行政化色彩的工作作风。

（39）针对“官僚主义、形式主义十分严重，习惯在办公室指挥调度，下基层走马观花，对各公司经营发展、改革转型的督促指导仅停留在口头上”的问题，进行了以下整改：一是制定《集团公司贯彻落实中央八项规定及实施细则精神 进一步推进作风建设的意见》，通过文件规定细化、规范履职行为，坚决防止官僚主义、形式主义。二是将改进工作作风纳入集团党委2018年1号文件，并在一季度就落实情况和10个专项治理“回头看”反馈意见落实情况进行了专项督查。三是坚持集团领导班子成员带头作表率，在推进经营发展、改革转型过程中，多深入一线，多强化与基层的互动，坚决杜绝办公室决策、调度的情况。

（40）针对“有的班子成员患得患失，怕出问题，怕担责任，缺乏干事创业精气神”的问题，进行了以下整改：一是加强对集团高中层管理人员的教育。结合深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想，增强“四个意识”，准备开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，增强各级人员责任意识。二是统筹推进集团及二级公司领导班子建设。已通过交流轮岗对下属公司4名领导班子成员进行岗位交换，坚决调整一批事业心、责任心缺失或不强的干部，以此警示、教育各级管理人员。出台了《徽商集团中层负责人廉政档案管理暂行办法》，对交流轮岗和提拔任命的干部建立廉政档案，进行集中任前谈话，实行教育、监督并举。徽商期货公司与中层及以上管理人员签订了廉洁从业风险责任书。三是建立集团及二级公司领导班子年度参与“三重一大”决策事项统计及结果利用制度。对两级领导班子成员全年决策情况进行统计分析，对患得患失、不愿担责不表态的班子成员进行组织谈话，必要时履行相关手续进行轮岗或调岗。四是配齐各直属（控股）公司主要负责人。已任命和正在实施的包括由农家福总经理任徽商城总经理，以民主推荐的方式选拔广源法兰公司董事长人选，选派广源法兰财务总监人选等。其他公司的主要负责人配备动议方案已通过党委会研究，正在逐步实施。

（41）针对“有的干部贪图安逸，长期混世，工作疲沓敷衍，习惯矛盾上交”的问题，进行了以下整改：集团党委深入开展作风建设专项整治活动，召开巡视整改专题民主生活会，班子成员针对巡视整改反馈问题，把自己摆进去、把工作摆进去，逐条对照深入查找，进行了深刻的反思和批评与自我批评。集团党委聚焦党员干部中存在的为官不仁、推诿扯皮、政令不通、虚假浮躁、效率低下等“五类问题”，下大力气解决“庸、懒、散、慢、拖、瞒”的问题，促进干部状态、作风切实好转。

（42）针对“有的干部背弃了‘诚信、勤俭’的徽商精神，违规经营、好大喜功”的问题，进行了以下整改：一是认真贯彻新发展理念。进一步完善集团公司经营业绩目标考核制度，既有经营目标也有管理目标，引导各公司树立正确的发展观。二是加大对违规经营公司及人员的处理力度。树立正确的风气导向。提高“关键少数”党员干部的思想素质和道德修养，形成“不想腐”的思想道德防线。三是对违规经营公司及人员严肃问责。督促徽商金属在2015年、2016年问责的基础上，进一步加大问责力度。2017年以来，该公司加快清欠和挽损力度，同时深刻反思，吸取教训，加强问题整改，完善了《清欠工作管理办法》、《清欠工作奖惩办法》，明确清欠责任目标，对清欠任务完成不力、有违法违纪行为的责任人予以问责，2017至2018年共问责7人次。商之都、徽商创元公司主要负责人正在接受组织审查调查，将根据案情进展，继续加强追责问责。徽商城公司原主要负责人已移送司法机关，集团免去其一切职务、给予其开除党籍处分。

（43）针对“有的违反中央八项规定精神，长期公款吃喝，处处摆阔气，坐高档车”的问题，进行了以下整改：一是加大对省委第一巡视组、省纪委监委专案组、审计等反映问题的处理力度，坚决纠正和处理违规违纪问题。已将许家贵违规购置的奥迪A8高档轿车专门用于公务机动使用；对于创元公司原主要负责人违规使用的高档车辆，已在专案组的协调、支持下，过户至集团名下，5月份将随集团车改中限额以外的车辆一并处置。二是研究制定《集团公司企业负责人履职待遇、业务支出管理实施办法》，切实规范集团及所属企业负责人履职待遇。三是全面实施公车改革，依规用车，以纪管车。总部公车改革已从4月份起全面实行，各公司从5月份起实行。四是计划在集团本部及各公司开展公款接待专项治理，严查公款超范围、超内容接待等违规行为。

（44）针对“有的违反薪酬管理规定，领取年薪外收入”的问题，进行了以下整改：一是对集团中层及以上人员近年来领取薪酬情况开展专项检查，结合省委第一巡视组、省纪委监委专案组、审计等反映问题，坚决纠正违规多领、超发薪酬的问题。许家贵离任审计时审计厅反映出的集团公司领导班子2011年至2013年多发薪酬已悉数退回。二是下属公司领导班子成员违规领取薪酬问题已由各公司基本整改到位。

（45）针对“有的借公车改革之名，行发放补贴之实，一些二级公司管理层除正常使用公车外，每月还领取高额车贴”的问题，进行了以下整改：一是对前期一家下属公司租车、违规领取高额车贴问题处理进行督查。该公司已解除了车辆租赁协议，已支付的租金及保险费全部退回该公司账户，超报的车贴已全部清退。二是加大对省委第一巡视组、省纪委专案组、审计等反映问题的排查、处理力度，坚决纠正违反规定的问题，对违规问题逐一清查、清退。

13．贪腐敛财成风

（46）针对“集团内正气不张、纪律松弛，国有资产遭到严重侵蚀”的问题，进行了以下整改：一是完善权力运行监督和制约机制。制定并下发了《关于全面推进廉洁风险防控管理工作的意见》，切实提升风险防控能力和企业管理水平。二是严格落实责任追究制度。坚决查处各种违规违纪问题，发现一起查处一起，警钟长鸣，绝不姑息。三是进一步加强“挽损”工作。积极主动联系对接，多措并举加强“挽损”工作，最大限度维护国有资产利益。

（47）针对“一些高管、中层干部在国有资产管理、工程建设、房地产开发、担保等方面，玩忽职守、以权谋私、贪污受贿”的问题，进行了以下整改：一是积极排查相关涉案人员的违纪线索，严格落实责任追究制度，及时处理，正风肃纪。根据纪检监察机构《立案决定书》，启动实施对徽商金属公司2名负责人员的进一步追责处理工作，给予解聘职务、开除党籍、解除劳动关系的处分；二是已于2017年末启动肥东项目、池州项目、创元公司的清产核资审计，为后续争取被侵占的国有权益提供支持，也为依纪问责打下基础。三是集团公司党委研究制定了《廉洁风险防控工作实施方案》，通过开展廉洁风险防控管理工作，初步形成覆盖全集团的廉洁风险防控管理工作网络，加强对风险点的排查，做好源头预防，促进企业廉洁高效、和谐有序运转。

（48）针对“有的利用职务影响，为亲属、特定关系人承揽工程谋取利益”的问题，进行了以下整改：一是建立并严格执行工程建设、担保、招投标等方面制度，加强过程管控。二是主要负责人许家贵、张皓等人正在接受省纪委专案组调查审查。集团公司关注案件进展，加大对问题线索的查处力度，发现一例严惩一例，抓早抓小，防患于未然。

（49）针对“有的滥用职权，在国有资产处置中搞权钱交易”的问题，进行了以下整改：一是建立了资产管理的相关制度，严格规范国有资产处置工作，事前充分论证处置的必要性，事中严格依法依规进行，公开透明处置，竞价交易，全过程监控，堵住国有资产处置过程中各项漏洞。二是积极排查相关问题线索，排查涉案人员周围关系人、特定利益人的违纪情况，查清问题，处理到位。

（50）针对“有的丧失原则，在干部提拔使用中大肆收受贿赂”的问题，集团公司原党委负责人在干部任用中接受贿赂，目前相关人员正在接受省纪委监委调查审查。为规范选人用人，集团进行了以下整改：一是修订《徽商集团中层管理人员提拔任用管理办法》，明确了人事问题必须经过动议、民主（谈话）推荐、考察等程序进行，严格规范了选人用人的程序。二是制定了直属公司主要负责人配备动议方案，并正在按照规定程序予以实施。三是结合专案组案件办理情况，做好违纪人员的处理。对在许家贵任职期间得到提拔的中层管理人员以事实求是、尊重现实工作表现和工作态度的原则进行梳理。积极配合专案组工作，对商之都、创元、徽商城等公司负责人违法乱纪、通过违反组织纪律走上管理岗位的人员已采取停职、解聘职务、开除党籍等处理措施。

（51）针对“有的顶风违纪，骄奢淫逸；有的道德败坏，作风腐化堕落”的问题，进行了以下整改：一是针对巡视反馈问题，在全集团开展作风建设专项整治活动，出台了《关于深入贯彻落实中央八项规定和实施细则精神，进一步加强作风建设的实施意见》，加大对违反“八项规定”精神的公开曝光力度，以此形成震慑。二是制定了《徽商集团中层负责人廉政档案管理暂行办法》，建立健全集团公司中层及以上管理人员廉洁从业档案，加大日常监督的力度和密度。三是认真落实好省委以集团为反面典型的警示教育工作。根据省纪委监委专案组办案进程，邀请省纪委监委办案专家，开展系列警示教育活动，筑牢广大员工尤其是高中层管理人员的思想防线，从思想上警醒警戒各级管理人员。

三、时不我待，只争朝夕，奋力将巡视整改工作推向纵深

2个月来，按照省委巡视领导小组的统一部署，集团巡视整改工作取得了阶段性进展，但对照上级要求，还存在不少欠缺：一是整改工作全员参与不够。由于集团经营困难局面尚未根本扭转、省纪委正在查办案件等因素，个别干部职工思想压力较大，存在畏难情绪，积极参与整改的主动性不强。二是整改工作深入细致不够。个别公司和人员存在“就问题抓整改、就整改而整改”的现象，举一反三不够，整改效果不够明显。三是整改工作推进不平衡。各公司、部门对整改工作认识程度不一，工作推进存在着不平衡现象，个别公司工作进展缓慢。

针对落实巡视整改任务过程中的问题和难题，徽商集团党委将认真贯彻落实省委、省委巡视工作领导小组、省委巡视办、省委第一巡视组和省国资委党委的部署和要求，进一步提高政治站位，着力强化调度，确保各项整改措施落地，推动巡视整改取得实实在在的成效。

（一）加强统筹调度，扎实推进巡视整改。一是进一步提高思想认识。认真学习宣传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，深入分析过去工作中存在的问题和巡视整改中存在的不足，找出原因，制定对策，为持续推进整改夯实思想基础。二是进一步压实工作责任。按照既定任务和措施，紧盯目标，提高标准，坚持每周一调度、每周一简报，及时通报牵头部门的工作进展，增强责任意识和紧迫感。在整改中建立严格的留痕机制，做到备案清晰，全程可查，工作进展随时报告省委巡视办督察督办处。三是进一步细化整改举措。以集团总部各部门为条，以各公司为块，做到以条为主、条块并举，从实从细明确整改时限，加大工作力度，推进整改落地。

（二）突出问题导向，巩固整改工作成果。针对巡视反馈的13类51项问题，实行销号管理，做到解决一个、销号一个，逐一落实、逐项督查、逐个巩固。对已经整改的，继续跟踪问效。进一步巩固；未整改到位的，加大推进力度。开展巡视整改各个阶段回头看，对前期工作进行督办及检查，防止巡视反映问题改头换面，在别的层面、以不同的方式发生，做到稳扎稳打，避免反弹，举一反三，切实巩固巡视整改成果。对整改提出的相关制度流程或实施意见，尽快固化确定，把整改行动转化成制度成果。

（三）着眼长远发展，依托整改推动重振。集团公司将紧紧围绕重整重生重振、再造新徽商的目标，以整改为契机，全面加强集团公司党的建设，带动企业战略规划、制度建设、风险管控、文化建设等全方位规范推进，把落实整改与规范经营行为、促进企业发展深度融合，推动集团重整重生重振，再造风清气正的新徽商。

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。联系方式：电话:0551—62865968；通信地址：合肥市包河区芜湖路258号1号楼2F，安徽省徽商集团有限公司监察审计部；邮编：230061；电子邮箱：hsxszgb@huishang.com.cn。