



2011 年度独立董事述职报告

二〇一二年三月

述 职 报 告

陈 伟 恕

现将作为公司第三届董事会独立董事在 2011 年度的工作汇报如下：

一、**准时出席董事会**；认真审阅董事文件，并发表意见和建议；签署应签的董事会决议。2011 年，共参加董事会十一次（其中通讯表决会议九次；现场会议两次），出席率为 100%。

二、**认真履行董事会工作**，作为审计委员会主任召集并主持审计委员会会议三次。作为风险管理委员会委员共参加会议四次，出席率均为 100%。

三、**董事会两次现场会议的发言要点**：

1、**第三届董事会第九次会议（2011 年 3 月 18 日）**

在审议《2010 年度董事会工作报告》、《2011 年度董事会工作计划》、《公司 2010 年度经营管理工作报告》、《公司 2011 年度经营管理工作计划》、《公司 2010 年度财务执行情况报告》、《公司 2011 年度财务预算报告》议案时的发言要点及建议：

《公司 2010 年度财务执行情况报告》与《公司 2011 年度财务预算报告》两个报告总体反应出去年一年的工作做的非常好，公司在多变的形势下业务增长很快，收入和利润完成的都很好。这里提出两个

建议：1、建议今后报告中能够把不在我们把握的部分也罗列出来，把外在因素决定的东西细化出来，这样董事能够了解的更全面一些；2、张总的报告我感觉有个问题：创新转型不快，业务的特色还不清楚。我们的路怎么走，今后立足的基点还在摸索中，期待能早点找到曙光，成为特色、专业的资产管理机构。

建议固有投资能够围绕信托业务的定位寻找相应的合作机会，培植新的信托基础。

在听取《2010年度公司战略规划实施与管理情况报告》时的发言要点及建议：

战略研发部要防止成为另一个行政部门，或另一个文字编撰部门，我认为该部门今年年内应该完成三件事：1、组织几个大战略，要站在业务第一线考虑公司要进入什么市场，要拿出具体方案给总裁和董事会。在第二季度就应该拿出两个重点突破的、战略意义突出的主战方案；2、第二步增资到底怎么办，对下一步怎么发展要拿出方案；3、年底或明年年初对照一下战略规划制定与我们实际执行的情况，及时发现问题、解决问题。

在与国发集团黄董事长的交流中的发言要点及建议：

我希望苏州信托在中国的信托领域中成为最有品牌特色、品质最好、质量最好的公司。刘明康主席也希望苏州信托把根子扎的牢一点，打好基础，随着信托制度的成熟，做一典范。

苏州信托的发展离不开大股东的支持，尤其在两个方面：1、进一步增资扩股，资产结构调整；2、机制上、吸引人才、稳住人才、发挥人的有效性方面要更灵活一些，但是要有规范。将来的人才应该从全国各地、从国际上吸引来，薪酬是重要方面，要把长期激励和业界的综合激励做的更精细些。这方面大股东的支持是关键。

2、第三届董事会第十次会议（2011年8月25日）

在审议《2011年上半年经营管理工作报告》及《2011年上半年财务收支执行情况报告》议案时的发言要点及建议：

1、我今天个人的意见代表了姚海星董事，我们对公司上半年的工作总体感觉是满意的，苏州信托比较积极，也很稳健，业务全面推进，战略发展规划和业务结合后有了可喜的变化，全面加强了经营和管理的趋势及要求，增资工作我们希望能早日的实现。

2、在此对下半年的工作提点意见：（1）、我认为目前金融业、银行业、信托业过度竞争太厉害，都在增资、扩大规模，这个现象是不正常的，全球的经济结构中也体现出金融业过于膨胀的局面。但是社会和经济需要转变方式的制造业、科技、服务跟不上，债务的过分转让是会导致矛盾的，迟早要大规模收缩，现在发展越猛烈，爆破的机会也越大。金融业的收缩是大势所趋，我希望公司能特别重视，更重要的是加强自己的管理，做好各方面的准备，以应对随时到来的危机。增资的同时加强自身素质，防范风险，提升抗危机的能力，这要放在战略规划上，有些事不要盲目去追，以免来不及掉头；（2）、

国内的金融形势一面高度紧缩，一面市场很混乱，我预计今年下半年到明年一年，整个金融形势会很严峻，特别是在房地产方面的很多公司会有危机，地方政府的财政也会出现问题。不排除个别省份的财政出现破产。现在的紧缩形势会有惯性，银行坏账的风险要高度警惕。这对信托来说既是压力，又是机会，非银行资金和社会资金现在比较混乱，我们和某些 PE 公司和私募基金合作时发现全国 PE 基金管理公司如雨后春笋，反映民间资本没地方去，但是管理很混乱，但是这块资金也需要规范的金融机构合作和配合，这就是信托的机会，我们适当的介入，加强专业化的管理，对这个领域是当前一段时间内的机会。建议经营班子对下一步的形势下积极拓展；（3）、人才的问题，我的建议是，想办法建立核心骨干、基本骨干，并且安心稳定下来，做到全国品质最好的信托公司。大的危机一定会来，这就显示出英雄本色来。把经营班子和核心利益捆绑着，创造一些方式，产业基金和私募基金为什么发展这么快，是引进了国外好的分配机制。创造利益的捆绑体，不要把人挖走了再后悔；（4）、我们存在的问题：缺乏稳定的机构投资者和战略合作伙伴，包括银行、非银行金融机构。特别是我们这样中等规模的公司，想要抵抗风险，找大的合作伙伴很重要，下半年针对这个问题要进一步落实策略和措施；（5）、以后的财务报表加一栏和去年同期相比较的数据。

听取公司增资扩股工作进展情况时的发言要点及建议：

1、关于增资扩股工作作为独立董事我没有意见；2、战略报告我听后比较倾向李蓬董事的意见，我认为战略研究是很宏观的方面，但是创新又是很微观的事情，两件事情都给一个部门做是否合适还要再考虑。我认为该部门重点应该在放在宏观一点、全面考虑公司发展方向上。另外，我建议在一个季度或至少半年内出具一个动态的战略报告，评估业务上新做的事情和战略中规划的是否一致，是否偏离了战略规划，或者是否有新的业务模式出现，充实和完善我们的战略规划，在内部做出评估，抓重点、抓主线。外部方面看看季度以来宏观的市场形势有什么变动，有什么机遇和挑战，做出一些条件的分析，在战略上的重点等等。研究部门的作用就会明显体现。

四、在 2011 年度内董事会九次临时会议的通讯表决方面，对审议事项均表决同意。在第三届董事会第二十四次临时会议关于公司以自由资金 3000 万元发起成立苏信创业投资有限公司的议案进行审议时提出：要慎审防止同信托业务的利益冲突和风险牵累。在第三届董事会第二十六次临时会议关于审议“苏信理财·富利 1101（神州租车流动资金贷款）集合资金信托计划”项下关联交易事项的议案进行审议时提出：要注意遵守关联交易有关规则操作。

五、作为第三届董事会审计委员会主任委员，2011 年度内，共召集和主持审计委员会会议 3 次，其中：临时会议 1 次：

第一次工作会议（3 月 17 日）听取了公司 2010 年度内部审计报告；审议通过了公司 2011 年内审工作计划、《第三届董事会审计委

员会 2010 年度工作报告 2011 年度工作计划》、审核了《苏州信托有限公司 2010 年度财务报表和审计报告》。

第二次工作会议（8 月 25 日）听取了公司 2011 年上半度内审工作报告。

第一次临时会议（11 月 8 日），以非现场会议的通讯方式召开，会议审议批准了关于拟续聘德勤华永会计师事务所有限公司为公司提供 2011 年度审计服务的事项的议案。

请审核

独立董事 陈伟恕

2012. 2. 1

述 职 报 告

刘 福 春

现将作为公司第三届董事会独立董事在 2011 年度的工作汇报如下：

一、**准时出席董事会**；认真审阅董事文件，并发表意见和建议；签署应签的董事会决议。2011 年，共参加董事会十次（其中通讯表决会议九次；现场会议一次），出席率为 91%。

二、**认真履行董事会交给的工作**，作为薪酬委员会主任召集薪酬委员会会议两次。

三、**第三届董事会第九次会议的发言要点**：

第三届董事会第九次会议（2011 年 3 月 18 日）

在审议《2010 年度董事会工作报告》、《2011 年度董事会工作计划》、《公司 2010 年度经营管理工作报告》、《公司 2011 年度经营管理工作计划》、《公司 2010 年度财务执行情况报告》、《公司 2011 年度财务预算报告》议案时的发言要点及建议：

我同意这个预算，作为独立董事要谨慎、安全，但是站在股东的角度没有增长性是不符合商业逻辑的。我的建议是在同意的基础上，今后的预算还是以提高利润率为目标。

在听取《2010年度公司战略规划实施与管理情况报告》时的发言要点及建议：

我很同意陈行长的意见，战略部应该有比较大的眼界，要研究同行中的产品结构和我们的市场对接程度、我们的标杆是什么。

在与国发集团黄董事长的交流中的发言要点及建议：

我参加了的董事会后，认为公司这两年发展的非常好，业绩增长很快，我认为公司这样几个特点：**1**、这三年除了增长性以外，公司还处于全方位的转型过程中，由单一的向全面的信托发展，经营队伍由国有派的向综合发展，由苏州向全国发展；**2**、公司的利润增长高于销售的增长，净资产回报率很高，这恰恰反应了公司是在可持续的发展，但是这两年公司与国发的合作比较少，与新股东的结合点也是比较小的。我希望今后股东对公司的贡献不要仅仅集中在资本金的扩张上，要在各个方面给予协助，公司的发展和三位股东是分不开的，希望王董事长来后给予大力的支持和推动。

四、在 2011 年度内董事会九次临时会议的通讯表决方面，对审议事项均表决同意。

五、作为第三届董事会薪酬委员会主任委员，2011年度内，共召集和主持薪酬委员会工作会议2次，召集并主持了“苏州信托薪酬绩效体系论证会”。

第一次工作会议（1月10日）听取了公司高级管理人员2010年度履职报告；审议通过了：《关于2010年度高级管理人员绩效奖励方案》；《2010年度董事长薪酬分配方案》；《第三届董事会薪酬委员会2010年度工作报告及2011年度工作计划》等议案。

第二次工作会议（11月25日）审议通过了《公司薪酬与绩效管理基本制度》、《公司员工薪酬与绩效管理办法》、《公司高级管理人员薪酬与绩效管理办法》等议案。

2011年四月，作为薪酬委员会主任委员，组织薪酬委员会召开了“苏州信托薪酬绩效体系论证会”，会议就公司绩效评价标准、程序及主要评价体系、奖励和处罚的主要方案和制度等进行了全面的讨论及论证，会议取得一定效果。在遵守公平效益原则的前提下，将薪酬与员工工作绩效挂钩，激励员工的工作热情，依据绩效考核结果，严格兑现。论证会议有效推动了公司绩效考核体系的完善。

请审核

独立董事 刘福春

2012.2.1

述 职 报 告

姚 海 星

现将作为公司第三届董事会独立董事在 2011 年度的工作汇报如下：

一、**准时出席董事会**；认真审阅董事文件，并发表意见和建议；签署应签的董事会决议。2011 年，共参加董事会十次（其中通讯表决会议九次；现场会议一次），出席率为 91%。

二、**认真履行董事会交给的工作**，作为信托委员会主任召集并主持信托委员会会议两次。

三、**第三届董事会第九次会议的发言要点**：

第三届董事会第九次会议（2011 年 3 月 18 日）

在审议《2010 年度董事会工作报告》、《2011 年度董事会工作计划》、《公司 2010 年度经营管理工作报告》、《公司 2011 年度经营管理工作计划》、《公司 2010 年度财务执行情况报告》、《公司 2011 年度财务预算报告》议案时的发言要点及建议：

1、苏州信托这几年做的很不错，真正实现了开放式发展，信托业务突飞猛进的发展，凸显了主营业务收益，反应出公司业务转型和

股权变化后利用股东资源、优势带来了业务发展，也使公司治理结构更加完善；2、经营计划中我觉得首先要提出一点：是否按照战略规划来做的,按照规划来制定的我们没有意见。另外，认为固定收入更多的做长线投资了，并且收益率在同行业中相对较低；3、现在业务机会比较多，但是风险比较大，尤其是做房地产业务还是要注意；4、信托的特点是创新，注定研发的费用比较多，创新是要花成本的，所以费用增加较多应该是合理的。

在听取《2010 年度公司战略规划实施与管理情况报告》时的发言要点及建议：

信托公司需要战略研发部这样的部门。战略研发真的很重要，归谁主管更重要，关键要落到实处。我认为应该在经营计划和总结中要多体现出这个部门的工作成绩。

四、在 2011 年度内董事会九次临时会议的通讯表决方面，对审议事项均表决同意。

五、作为第三届董事会信托委员会主任委员，2011 年度内，共召集和主持信托委员会会议 2 次。

第一次工作会议（3 月 17 日）听取了公司 2010 年信托业务运行情况报告；审议通过了《第三届董事会信托委员会 2010 年度工作报告及 2011 年工作计划》。

第二次工作会议（8月31日）以通讯方式召开，听取了公司2011年上半年信托业务运行情况报告。

请审核

独立董事 姚海星

2012. 2. 1