

总经理工作细则

第一章 总 则

第一条 为进一步完善公司法人治理结构，规范公司经营管理工作，明确总经理的职责权限，保证总经理切实履行职责，根据《中华人民共和国公司法》和本公司《章程》，制定本细则。

第二条 本细则适用于本集团总经理。本集团各控股企业董事会应根据本细则，结合本企业的实际制定本企业总经理工作细则，并呈本集团董事会备案。

第二章 总经理的职权

第三条 公司设总经理一名，由董事长提名，董事会聘任或解聘。总经理依据公司章程和董事会授权负责公司的日常经营管理，是公司日常经营管理工作的最高指挥者和第一责任人。

第四条 总经理对董事会负责，行使下列职权：

- （一）全面主持公司的生产经营与管理工作，并向董事会报告工作；
- （二）组织实施董事会决议、公司年度计划和投资方案；
- （三）拟定公司中长期发展规划、重大投资项目和年度生产经营计划；
- （四）拟定公司年度财务预算方案和决算报告；
- （五）拟定公司基本管理制度，制定公司的具体规章；
- （六）拟定公司内部管理机构设置方案；
- （七）提请董事会聘任或解聘公司副总经理、财务部负责人等高级管理人员；提请董事会聘任或解聘向控股或参股企业委派或推荐董事、监事的人选和下属全资企业法定代表人；
- （八）聘任或解除应由董事会、监事会和党群组织任免外的各级管理人员；
- （九）拟定公司员工的工资、福利、奖惩方案，决定公司员工的聘用和解聘，以及员工的培训与再教育；
- （十）根据董事会审定的规定，批准限额内的经济合同、投资项目、财务开支、资金划拨、贷款和贷款担保，审批公司日常经营管理的各项费用支出及其它各项资金支付款项；
- （十一）提议召开董事会临时会议；
- （十二）公司章程或董事会授予的其它职权；

第五条 副总经理的主要职责

（一）副总经理（含财务总监）受总经理委托负责企业规划与发展目标、生产经营与管理、市场开拓与营销、投资与项目实施、资产与资本运作、费用控制与预算管理、资金运作与对外融资、债权债务和法律诉讼等各方面的工作，对总经理负责；

（二）总经理不能履行职责时，由总经理指定一名副总经理或经营班子其它成员代行总经理的部分或全部职权；

第三章 各职能机构的职能

第六条 总经理管辖的部室为：

总经理办公室、人事部、计划财务部、技术中心等经营管理职能部门。

各部室负责人对总经理负责，其职权如下：

- (一) 全面主持本部室的工作；
- (二) 签署本部室发出的各种文件，审核企业的请示；
- (三) 提出本部室所设工作岗位、工作职责和任职标准；
- (四) 给下属企业对应业务部门负责人予业务指导；
- (五) 管理本部室的印章；

总经理办公室主任除上述职权外，加上以下两条：

- 1、协调各部室负责人的工作；
- 2、管理公司印章。

第四章 总经理投资决策制度

第八条 投资决策，是指公司新上生产项目和技术改造投资，股权、债券投资，收购、兼并企业投资，对下属企业追加投资等多种类型的投资决策。

第九条 投资决策的审批程序为：

- (一) 企管部、技术中心组织对项目投资的可行性进行审查；
- (二) 计财部组织对投资的资金筹措方案和投资效益进行审查；
- (三) 人事部组织对投资项目的劳动用工计划进行审查；
- (四) 公司法律顾问对项目投资合同或协议书的合法性、完整性和合作方的可靠性等进行审查；
- (五) 副总经理对项目投资提出综合审核意见；
- (六) 按投资决策审批权限，报总经理审批，或经总经理审议后报董事会审批。

第五章 总经理经营决策制度

第十条 经营决策，是指公司开展资产经营、资本经营和生产经营等的决策。

第十一条 资产经营是指企业的有形资产和无形资产的转让、拍卖和重估作价投资等经营活动；资本经营是指企业利用上市公司在资本市场上的优势开展的配股、增发新股和发行债券等经营活动；生产经营是指与企业生产有直接关系的生产扩建，技术改造、设备维修、物资采购等经营活动。

第十二条 凡是资产和资本经营项目以及重大生产扩建、重大技术改造等生产经营项目的决策，必须由董事会讨论决定；上述限定以外的经营决策由总经理研究决定。

第十三条 经营决策的审批程序为：

- (一) 由企管部、法律顾问对预定的意向性合同或协议书进行审查；
- (二) 由财务部对经营活动的资金和经济效益进行审查；
- (三) 副总经理、财务总监对经营风险和效益提出综合审核意见；
- (四) 按经营决策所涉及金额的大小，报总经理审批，或经总经理审议后报董事会审批。

第六章 总经理资金管理制度

第十四条 凡是使用资金都必须按规定的程序经批准后方可支付。

第十五条 资金使用的审批程序为：

- (一) 用款单位或部门必须事先填写资金使用申请报告（或申请表）并出具有关资料；
- (二) 财务部提出审核意见后，报财务总监核准，呈总经理审定；
- (三) 涉及资产和资本经营的资金使用，在董事会批准的额度内，经董事长授权，可由总经理决定资金的运作；涉及重大生产扩建和重大技术改造项目的资金使用，在董事会批准的项目概算额度内，由总经理决定资金的运作；除生产扩建和重大技术改造项目之外的生产经营性资金运作，由总经理审批。

第七章 总经理会议制度

第十六条 公司实行总经理会议制度。总经理会议分为公司经营班子会议和总经理办公会议，由总经理召集和主持。会议不实行表决制，总经理在充分听取与会者意见后，可按自己的意愿作出决定。会议纪要由总经理签发，原稿签发件由办公室立卷归档。

（一） 经营班子会议

1、经营班子会议为不定期会议。经营班子包括总经理、副总经理、财务总监，经营班子会议由总经理根据工作需要和经营班子其他成员的提议主持召开。参加人员为公司经营班子成员，也可邀请集团其他领导和有关部门负责人列席会议；

2、会议主要议题为讨论有关生产、经营、管理、发展的重大事项，以及各部门、各下属企业提交会议审议的事项；

3、总经理决定经营班子会议议事规范（附件一）。

（二） 总经理办公会议

1、总经理办公会议为定期会议，原则上每周召开一次。会议由总经理主持，总经理因故缺席时，委托副总经理主持；

2、参加会议的人员为公司经营班子成员和中层管理人员，以及总经理认为有必要出席会议的人员。集团其他领导和有关部门负责人可应邀列席会议；

3、会议主要议题为通报公司的重大事项，研究布置公司日常生产经营、管理以及培训等工作，解决工作中出现的具体问题；

4、总经理决定总经理办公会议议事规范（附件二）。

第十七条 各职能部门具体落实有关纪要、决议、决定，并将执行结果或执行当中遇到难以执行下去的问题及时向负责领导或总经理汇报。总办应跟踪、反馈各职能部门的执行情况，协调各部门的工作。

第八章 总经理报告制度

第十八条 总经理应严格遵守《公司章程》，认真执行董事会决议，并因根据工作的实际情况，及时、准确、客观、真实地向董事会和监事会作定期或不定期的报告。

第十九条 重大事项特别是重大投资项目或风险投资应及时向董事会、监事会作出重大事项专题报告。

第九章 总经理的职责

第二十条 总经理应履行下列职责：

（一）维护公司企业法人财产权，确保公司资产的保值和增值，正确处理所有者、企业和员工利益关系；

（二）应认真执行董事会决议，不得擅自变更董事会决议，不得越权行使职权；

（三）制定有关员工工资、福利、安全生产以及劳动保护等涉及员工切身利益的各项决定时，应当事先听取职代会或工会的意见；

（四）组织公司各方面的力量，贯彻和实施董事会确定的工作任务和各项经营指标，推行行之有效的经济责任制，保证各项工作任务 and 经营指标的完成；

（五）采取切实可行的措施，推进公司的技术进步和现代管理，提高经济效益和社会效益，增强企业的可持续发展能力；

（六）高度重视安全生产，抓好消防、安全保卫工作，认真搞好经济环境保护工作；

（七）坚决贯彻执行国家计划生育政策，切实做好公司的计划生育工作。

第二十一条 总经理应加强对员工的培训和在职教育工作，不断提高员工的劳动素质和

政治素质，注意员工身心健康，充分调动员工的积极性和创造性。

第二十二條 建立科学的管理体系，制定公司各项工作的规章制度，并检查执行情况。

第二十三條 总经理必须对其以下行为承担相应的责任：

（一）经理不得成为其它经济组织的无限责任股东或合伙人；
（二）不得自营或为他人经营与公司同类的业务；
（三）不得为自己或代表他人 与公司进行买卖、借贷以及从事与公司利益有冲突的行为；

（四）不得利用职权行贿或取得其它非法收入；

（五）不得侵占公司财产；

（六）不得挪用公司资金或将公司资金借贷他人；

（七）不得将公司资金以本人或其它个人名义开列账户；

（八）未经董事会同意不得以公司名义为公司的股东、其它单位或个人提供担保。

第二十四條 总经理实行以下回避制度：

（一）其亲属（含姻亲、直系血亲、三代内旁系血亲、近姻亲关系，同下）不得在公司领导班子中任职；

（二）其亲属不得在公司办公室、人事、财务和审计部门任主要负责人；

（三）其亲属不得担任各投资企业主要负责人；

（四）不得与其亲属投资的公司发生经营、贷款、担保等行为。

第二十五條 总经理在任期内行为违反《中华人民共和国公司法》和国家其它法律法规，应依法承担相应责任。

第十章 总经理的考核与奖惩

第二十六條 每年度董事会按照董事会制定的考核指标体系，根据监事会的报告和会计审计报告，对总经理的工作进行评价考核。

第二十七條 总经理的考核与奖惩依据公司《年度经营责任合同》和公司的其他奖征办法执行。

第二十八條 总经理任期内发生调离、辞职、解聘等情形之一时，根据董事会决定进行离任审计。

第二十九條 总经理任职期间，因违反法律、法规和章程的规定，或由于工作上的失职或失误，给公司利益造成损害，情节严重的，应区别情况给予经济处罚、承担经济赔偿、行政处分和依法追究法律责任。

第十一章 附 则

第三十條 本细则经公司董事会批准后，正式实施，原公司总经理工作暂行规定停止执行。

第三十一條 本细则未尽事项，按国家和深圳市颁布的有关法律、法规和《公司章程》执行。

第三十二條 本细则由公司董事会负责解释并修改。

总经理工作细则附件一：

特力集团经营班子会议议事规范

01 单 位	深圳市特力(集团)股份有限公司		
02 会 议 名 称	经营班子会议		
03 主 持 人	总经理		
04 正式与会人员名单	副总经理、财务总监		
05 会议纪录部门	总经理办公室		
06 会议通知送达时限	至少提前一个工作日	07 须到会人数比例	应到会三分之二以上
08 决 策 形 式	总经理决定	09 通 过 比 例	
10 议事范围： 1) 组织实施董事会决议、公司年度计划和投资方案等。 2) 审议或决定总经理权限范围内的人事任免、员工聘用等事项。 3) 审议需提交董事会审批的经济合同、投资项目、工资和福利方案、财务开支、资金划拨、贷款和贷款担保等重大经营管理事项。 4) 审议公司的内部管理机构设置方案和基本管理制度，审定公司的具体规章。 5) 公司章程规定的总经理其它职权。			
11 补充规则：			
制订单位 (盖章)	深圳市特力(集团)股份有限公司 2003 年 4 月 23 日	纪要抄送 单位和领导	特发集团 特力集团董事会 特力集团监事会 特力集团党委

总经理工作细则附件二：

特力集团总经理办公会议议事规范

01 单 位	深圳市特力(集团)股份有限公司		
02 会 议 名 称	总经理办公会议		
03 主 持 人	总经理		
04 正式与会人员名单	副总经理、财务总监、总经理管辖的职能部门正、副职负责人		
05 会议纪录部门	总经理办公室		
06 会 议 时 间	会议固定在每周二上午 9：00	07 须到会人数比例	应到会半数以上
08 决 策 形 式	总经理决定	09 通 过 比 例	
10 议事范围： 1) 讨论、决定公司的日常生产经营管理工作。 2) 审议、批准总经理限额内的经济合同、投资项目、财务开支、资金划拨、贷款和贷款担保等有关事项。 3) 研究、决定员工培训与再教育工作。			
11 补充规则：			
制订单位 (盖章)	深圳市特力(集团)股份有限公司 2003 年 4 月 23 日	纪要抄送 单位和领导	集团领导 董事会秘书处 党群办 审计部