

总裁工作细则

（第七届董事会第七次会议 2016 年 4 月 26 日第六次修订）

第一章总则

第一条 为了规范总裁的行为，促使总裁勤勉高效地工作，贯彻落实董事会决议，实现公司董事会确定的经营方针和目标，根据《公司法》和本公司《章程》的规定，特制定本工作细则。

第二条 公司设总裁一名，副总裁及其他高管人员若干名。根据公司管理架构设计，总裁负责公司日常经营管理工作，设分管行政管理、技术研发、战略发展、财务与资产管理、运营管理、产业板块副总裁。总裁、副总裁由董事会聘任或解聘。

第三条 总裁、副总裁应当遵循法律、法规、本公司《章程》和《经营决策和经营管理规则》、《高管人员管理暂行规定》等各项制度、规定，忠实履行职责，维护公司利益。

第二章总裁的职权和责任

第四条 总裁对董事会负责，行使下列职权并相应负责：

4.1 主持公司的经营管理工作，维护公司法人财产权，确保公司财产保值和增值。按照《经营管理大纲》规定的原则，领导和管理集团内企业，正确处理股东、公司和员工的利益关系。对法人财产权完整和公司财产保值、增值负责；

4.2 组织实施董事会决议、公司战略规划、公司年度经营计划和投资方案。对公司战略规划、年度经营计划的完成、董事会决议和投资方案的正确落实负责；

4.3 拟定公司内部管理机构设置方案；

4.4 拟定公司的基本管理制度；

4.5 制定公司的具体规章。对公司的规范化管理负责；

4.6 按照《高管人员管理暂行规定》的程序，提请董事会聘任或者解聘公司副总裁，向董事会提名、推荐拟担任控股、参股子公司的董事、监事和各控股子公司、分公司总经理的人选或提出解聘。对以上人员能否胜任负责，对以上人员违法违纪根据具体情况负有教育和领导责任；

- 4.7 按照公司管理和经营需要，决定公司本部职工的聘用和解聘；
- 4.8 提议召开董事会临时会议；
- 4.9 主持总裁办公会，组织召开专题会，讨论研究决定公司运营、管理的各种事项，保证公司正常运营；
- 4.10 根据公司《经营决策和经营管理规则》确定的权限或董事会确定的公司投资方案，组织实施投资项目。对项目的预算控制和进度负责；
- 4.11 按照公司《经营决策和经营管理规则》或根据董事会授权，决定公司财产的处置和固定资产的购置。对保证这些行为符合公司利益最大化负责；
- 4.12 根据董事会授权和公司财务管理规定，审批公司财务支出款项，对公司大额款项的调度、财务支出与分管财务的副总裁联签。对这些签署保证符合授权和制度，符合审慎原则负责；
- 4.13 在董事会或董事长授权范围内，代表公司签署各种合同和协议，签发日常行政、业务等文件。对这些签署保证符合授权和职务权利，符合有关法规和规定，保证符合公司利益和正常运转需要负责；
- 4.14 组织公司各方面的力量，实施董事会确定的工作任务和各项经营目标，保证各项工作任务 and 经营指标的完成。对任务的完成和指标的的实现负责；
- 4.15 检查、督促各控股子公司、分公司落实董事会、总裁办公会决议，检查、协调各控股子公司、分公司健康运行。对集团正常、健康运行负责；
- 4.16 组织实施总裁班子成员、各控股子公司和分公司高管人员的考察和考核，组织监审部对高管人员违规违纪事件的查处。对管理失察、违规违纪事件不能及时查处、高管人员是否勤勉尽职负责；
- 4.17 根据上一期发展规划实施情况，总裁及总裁会议有关公司发展的设想，每届总裁班子任期开始的第一年上半年组织编制公司五年发展规划，提交当届董事会下半年第一次会议讨论通过；
- 4.18 根据规划和总裁会议决议，负责组织或协调控股子公司、分公司开展项目调研、预可行性研究、可行性研究并编制报告；
- 4.19 根据董事会和总裁办公会议，组织或参与组织投资项目的实施；
- 4.20 《章程》和董事会授予的其它职权，并相应承担责任。

第五条 副总裁按照分工行使职权并负责，并且遵照以下规定：

- 5.1 副总裁对分管的工作每月应在总裁会议上至少通报一次，对自认为重

大或总裁认为应该提出研究的问题及时提出研究，并且表明自己的意见；

5.2 按照《经营决策和经营管理规则》、《高管人员管理暂行规定》和公司有关规章制度，召集、主持工作会议，做出相应决议，签发有关文件，并对其负责；

5.3 对分管公司或部门的管理人员，根据《经营决策和经营管理规则》、《高管人员管理暂行规定》之程序和权限，向总裁会议、控股子公司董事会、控股子公司或分公司总经理等提出聘用或解聘的建议，并对这些人员是否胜任工作负责；

5.4 拟定分管公司或业务的具体规章，并对其规章的健全和落实负责；

5.5 组织所分管公司或部门实施总裁会议、董事会决议，确定的工作任务和各项生产经营目标，层层落实绩效目标，保证各项工作任务 and 经营指标的完成；

5.6 组织收集分析所分管公司、业务板块的行业动态情况，向总裁会议提出应对措施、发展规划，协调、管理分管业务板块公司间的运作；

5.7 根据公司授权和分工，在控股子公司、分公司的董事会或经理班子，提议或促成该公司董事会或经理班子按照厦钨董事会或总裁会议有关决议，做出相应决议，并对落实这些决议负责。

5.8 完成总裁办公会交办的其他事项。

第六条 技术研发副总裁职责：

6.1 负责制定公司的技术发展规划和目标，协调确定公司科研发展课题计划，并检查、督促各控股子公司、分公司落实；

6.2 负责公司研发中心工作；

6.3 负责公司的专利申报，发明奖、科技进步奖的申报和预审；

6.4 负责编制技术研发经费计划和高级技术人才培养、引进计划及管理、薪酬制度的建设；

6.5 负责组织相关专家委员会评审公司二级以上核心技术骨干资格；

6.6 负责组织相关专家评审各公司申报的首席工程师等专业带头人；

6.7 负责组织评审鉴定重要创新成果，提出奖励建议。

第七条 行政管理副总裁职责：

7.1 负责公司人力资源管控。根据公司整体发展战略，组织制定人力资源规划和战略保障体系。建立和完善公司组织架构、薪酬、绩效、培训等人力资源管理工作；

7.2 负责公司薪酬管理。拟定公司薪酬总额控制办法，审核并管控公司各下属公司薪酬总额、薪酬体系及实施是否符合公司计划和指导原则；

7.3 负责公司绩效管理工作。建立并完善绩效管理体系，制定各下属公司及经营班子绩效任务目标和考核办法并负责实施考核工作；

7.4 负责公司培训管理工作。建立并完善集团培训体系，制定培训计划，并组织实施；

7.5 负责公司各项企业管理基础工作，推行现代企业管理的各项制度、办法和流程，促进公司管理现代化；

7.6 负责公司的 IT 建设和信息化管理；

7.7 负责公司的企业文化建设；

7.8 负责公司的其它行政管理和公共关系管理。

第八条 战略发展副总裁职责：

8.1 负责建立和完善公司战略管理体系、投资管理体系（包括机构、流程、制度等），并指导、检查各公司执行；

8.2 负责公司信息收集和分析的体系建设，包括对政策、外部环境评估，有效为总部和各下属公司的决策提供支持；

8.3 负责组织制定公司战略规划，战略实施管控和战略规划的调整，指导并审核下属公司战略规划，保持战略的一致性；

8.4 牵头编制公司年度经营计划，组织审核下属公司年度经营计划，协调好与预算体系、考核体系的配合；

8.5 负责公司投资项目实施及管理，包括初步调研、尽职调查、可研等，向总裁班子提供决策意见。项目确立后和项目建设期负责实施的协调、督促和监督。对下属公司提出的投资项目和技改计划认真听取意见，组织或参与项目审查并向总裁班子提出决策意见，并负责对下属公司项目实施过程的督察；

8.6 负责对总部直接投资及下属公司投资、技改项目达产、达标、达效的目标达成及效果考核，以及项目投资效果的评估；

8.7 根据董事会和总裁会议的决定，组织拟出售或购置资产的评估、清算、制定方案并负责具体实施。

第九条 财务会计与资产管理副总裁职责：

9.1 认真履行公司《财务管理制度》所规定的各项职责；

9.2 负责公司的资产管理；

9.3 审查应由总裁签署的各种财务文件，对其风险、合法性、合规性进行预审，并签注提示性意见，并以此判定应对其后果负责或免责；

9.4 负责有关财务、资产方面的法律诉讼；

9.5 负责协调公司和工商、银行、税务、会计师事务所、法律顾问、券商之间的关系；

9.6 参与、配合控股子公司重大投资项目的运作，协助总裁组织或组织投资项目的实施。

9.7 领导各控股子公司、分公司的会计核算，督促按时编制会计报表；

9.8 负责组织编制公司合并会计报表；

9.9 根据上级部门发布的会计准则和公司制定的会计政策、制度，通过发布“指导意见”等形式统一集团的会计核算；

9.10 审查对外发布和上报的财务数据，保证其真实、一致；

9.11 负责组织集团统计工作；

9.12 负责组织集团会计人员的业务培训及对各控股子公司、分公司财务部门工作的考评；

9.13 组织集团各公司编制财务预算及预算执行情况分析。

第十条 运营管理副总裁职责：

10.1 负责监控和运营公司大宗原材料，并担任公司原材料委员会主任；

10.2 负责采购、物流公共平台建设与管理；

10.3 负责营销和销售相关的管理制度建设与管理；

10.4 负责建设和监控各产品事业部的运营指标，包括但不限于库存、消耗、作业效率、交货周期等指标；

10.5 负责公司安全、环保管理工作。

第十条 板块管理分工

10.1 公司按照经营特点划分若干板块分工管理，条件成熟的成立事业部。

第十一条 分管板块副总裁职责：

11.1 出任分管板块公司董事长或总经理，按照控股子公司章程和厦钨公司有关规定，认真履行本细则第二章第五条规定的职责，全面负责贯彻落实厦钨董事会、总裁办公会决议精神；

- 11.2 保证分管公司的健康运行；
- 11.3 负责落实、完成董事会确定的预算和各项任务；
- 11.4 协调分管板块公司间的运作；
- 11.5 领导分管板块事业部的工作。

第三章 总裁办公会议制度

第十二条 总裁办公会议是总裁班子交流情况、研究解决工作中的问题、议定事项的工作会议，也是总裁班子集体办公的一种形式。月度工作例会由总裁主持召开，特殊情况下（如总裁出差）总裁可委托副总裁主持召开，专题会、临时会由班子业务分管人员或者议案提议人主持。

第十三条 总裁办公会议分为例会、临时会和专题会。例会每月召开一次，例会时间安排在每月 6 号至 9 号，一般为一天遇有重要事项或对一些重大问题需要专题讨论时，可随时召开会议。总裁班子成员因故不能参加会议，应向总裁或主持会议的副总裁请假。

第十四条 出席人员：总裁、副总裁。列席人员：董事长、党委书记、纪委书记或副书记、董事会秘书、总裁助理、矿山事业部总经理、监察审计部经理，必要时，有关公司或部门或会议专题有关人员亦可列席会议。

第十五条 总裁会议会务工作由办公室负责，主要负责收集和综合会议议题，会议记录和编写会议纪要及督促会议决定的落实工作。办公室可指定专人会议记录和编写纪要。会议记录人应负责全面、正确的做好会议记录。

第十六条 总裁会议议题及出席范围一般应于会议前一天通知总裁班子成员和其他会议列席者。总裁班子各成员自主向总裁办公会提交议案。副总裁或有关公司部门需提交会议讨论的问题，应于会议前 3 天向总裁或办公室报告。重要议题讨论材料办公室须提前 2 天送出席会议人员阅知。

第十七条 为确保会议质量，讲究会议实效，会议应按议题和顺序进行。与会人员发表意见要简明、扼要，不转移议题，会议应对议题进行充分讨论，力求取得一致。讨论采用最后表态制，由议案提议人以外的职务最高者，最后表态。当有意见分歧时，由总裁决定是否改期再议，或是做出决定。每一议题完毕，总裁要做出明确结论，记录在案备查。

第十八条 总裁办公会议决定以会议纪要的形式做出，经主持会议的总裁或

副总裁签署后，由总裁班子负责实施。形成会议决议后，个人意见可以保留并记录在案，但要服从大局，认真执行或组织实施会议决议，不得推托、顶着不办。

第十九条 会议纪要印发范围：董事长、监事会主席、总裁、副总裁、党委书记、纪委书记、各公司总经理、有关列席人员。

第二十条 参加会议的人员和会议纪要印发范围要严格执行保密纪律，不得私自传播密级会议内容和会议事项，不得将会议纪要放在非保密场所或地方任人翻阅。

第二十一条 总裁会议议题包括：

21.1 研究落实公司董事会决议的计划和措施；

21.2 传达贯彻有关上级的重要政策、指示和会议精神；

21.3 公司经营、管理和重大投资计划方案；

21.4 拟定公司内部管理和业务机构设置、撤消或合并方案；

21.5 公司《经营决策和经营管理规则》和公司有关规定的应由总裁向董事会提议的人事聘免、总裁权限范围内的人事聘免、拟向董事会建议的人事聘免以及变动和奖惩事项；

21.6 各控股子公司、参股公司股东会、董事会拟讨论的议题及厦钨方的意见；

21.7 各种投资项目计划；

21.8 公司经营活动分析、财务分析、市场研讨；

21.9 拟定公司基本管理制度，制定公司各项具体规章；

21.10 审定向公司董事会所做的总裁工作报告；

21.11 听取各控股子公司、分公司工作汇报；

21.12 讨论公司内部员工的工资、福利、奖罚、聘用或解聘规定、制度等涉及员工切身利益的问题；

21.13 研究决定集团内部市场分工、协调，公司间协作，制度与文化建设等；

21.14 总裁会议认为需要研究解决的其它问题。

第二十二条 保密及归档

22.1 总裁办公会审议属于公司内幕信息范围内的专题事项时，应严格控制参会人员，所有出席及列席会议的人员，应遵照公司《内幕信息知情人登记管理

制度》要求，进行事先备案管理，履行保密责任。

22.2 总裁办公会议纪要内容涉及公司内幕信息的，应严格控制传阅范围，文件接收人包括：出席及列席会议的人员、需抄报的上级公司经备案过的内幕信息知情人。若纪要中涉及其他需要督办的内容，可删除内幕信息内容，按常规文件发至办理公司总经理、公文接收人。总裁办公会议纪要为公司内部文件，文件接收人要严格遵守保密原则，不得随意转发。

22.3 总裁办公会议纪要由总裁办公室归档，在信息披露之前应严格遵守保密原则，不得公开、复印及借阅。

第四章总裁工作机构及工作程序

第二十三条 按照董事会决定的公司管理架构设置，根据公司管理需要，现设：财务管理中心、战略发展中心、企业管理中心、运营管理中心、IT 中心、技术中心、监察审计部、法务部和办公室，其中技术中心按照公司建制管理。

第二十四条 公司日常经营管理实行制度化、程序化，总裁班子应着力完善各种工作程序和规则，总裁班子成员首先应认真遵守。凡已被定为制度或程序，在现实工作中需要超出范围的，应事先或事后向总裁会议报告并得到许可。

第五章报告制度

第二十五条 副总裁必须每个月定期向总裁办公会报告所分管工作或分管板块的工作情况。

第二十六条 总裁应定期向董事会或不定期向董事长报告公司工作。

第二十七条 总裁应定期或不定期向董事会或董事长报告公司重大合同的签订、执行情况。

第二十八条 副总裁分管工作或分管公司遇有重大情况（自然灾害、重大事故、中层以上干部违法、异动、重大诉讼及人力不可抗拒的事项），应立即向总裁报告。总裁认为重要的，应立即向董事长报告。

第二十九条 担任控股子公司董事长、参股公司董事的总裁、副总裁，应将所在公司拟提交董事会、股东会的重要议案（公司工作报告、财务报告之外涉及利润分配、投资、重要人事任免、章程修改等议案）在会议召开前向总裁会议报告，并根据总裁会议意见发表意见、参与表决。该董事会因故不能通过或改变总裁会对议题的意见方案时，董事会后也要向总裁会报告。

第三十条 副总裁离开办公地出差三天以上或需要出境的，应提前两天告知总裁或办公室。

第三十一条 总裁根据工作需要，可设立一至二名总裁助理，协助总裁或副总裁专职处理某项或某个范围的业务，其职责由总裁班子在设立时确定。

第六章附则

第三十二条 本细则自董事会通过之日正式实施。

第三十三条 本细则由董事会负责解释，修改权归董事会。