

茂名石化实华股份有限公司

总经理工作细则

(2024 年修订)

(2024 年 10 月 24 日第十三届董事会第五次临时会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为规范茂名石化实华股份有限公司(以下简称公司)的经营管理,提高管理效率和水平,根据《中华人民共和国公司法》(以下简称“《公司法》”)等有关法律、行政法规、部门规章和《茂名石化实华股份有限公司章程》(以下简称“《公司章程》”)的相关规定,结合公司实际情况,制定本细则。

第二条 公司总经理和其他高级管理人员除应按《公司章程》的规定行使职权外,还应按本细则的规定行使管理职权并承担管理责任,认真履行谋经营、抓落实、强管理职权,坚持党的领导,自觉维护党委发挥领导作用,依法行使生产经营者管理职权,忠实勤勉履行职责,维护股东和公司利益、职工合法权益,努力促进公司高质量发展。本细则所称其他高级管理人员,按照公司章程的规定认定,但不包括董事会秘书。

第三条 公司设总经理 1 名,副总经理 2-4 名,财务总监 1

名。

根据公司生产经营发展的需要，总经理可提议董事会设置其他高级管理人员。

第四条 公司总经理和其他高级管理人员每届任期三年，连选可以连任。

总理由董事会聘任或解聘。公司副总经理、财务总监由总经理提名，由董事会聘任或解聘。公司总经理和其他高级管理人员的任免均应履行法定程序并依法公告。

第五条 公司总经理及其他高级管理人员应具备履行职务所必需的知识、技能和素质，具备合理的专业结构，并保证其有足够的时间和精力履行其应尽的职责。存在《公司章程》第一百条情形之一的，不得担任公司总经理及其他高级管理人员。在公司控股股东单位担任除董事、监事以外其他行政职务的人员，不得担任公司总经理和其他高级管理人员。公司违反前款规定委派、聘任的总经理或其他高级管理人员，该委派或者聘任无效。

第二章 总经理的职责

第六条 总经理向董事会负责，行使下列职权：

（一）主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议，并向董事会报告工作；

（二）组织实施公司年度经营计划和投资方案；

(三) 拟订公司内部管理机构设置方案、公司分支机构的设立或者撤销方案；

(四) 拟订公司的基本管理制度；

(五) 制定公司的具体规章；

(六) 提请董事会聘任或者解聘公司副总经理、财务总监；

(七) 决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；

(八) 根据《公司章程》第二百一十四条的规定，批准额度范围内的投资项目；

(九) 根据公司年度投资计划和投资方案，批准经常性项目费用和长期投资阶段性费用的支出；

(十) 拟订发行公司债券方案及其他融资方案，根据《公司章程》第二百一十四条的规定，批准额度范围内的其他融资方案；

(十一) 拟订公司的资产抵押、质押、保证等对外担保方案；

(十二) 拟订公司资产处置方案、对外捐赠或者赞助方案，根据《公司章程》第二百一十四条的规定批准公司额度范围内的资产处置方案；

(十三) 拟订公司年度财务预算方案、决算方案，利润分配方案和弥补亏损方案；

(十四) 拟订公司增加或者减少注册资本的方案；

(十五) 拟订公司的改革、重组方案；

(十六) 结合公司实际，建立员工公开招聘、管理人员选聘竞聘、末等调整和不胜任退出等符合市场化要求的选人用人机制；

(十七) 拟订公司的收入分配方案；

(十八) 拟订公司建立风险管理体系、内部控制体系、违规经营投资责任追究工作体系和法律合规管理体系的方案，由党委(常委)会前置讨论，董事会审定或审议后执行；

(十九) 建立总经理办公会制度，召集和主持公司总经理办公会议；

(二十) 协调、检查和督促各单位(中心)、部门的生产经营和改革、管理工作；

(二十一) 提出公司行使所投资企业股东权利所涉及事项的建议；

(二十二) 列席董事会会议；

(二十三) 法律、行政法规、公司章程规定和董事会授予的其他职权。

第七条 总经理全面负责公司行政领导工作和重大问题的决策，是经营班子的第一责任人，对公司的年度计划和效益目标完成、安全生产、节能减排、环境保护、廉洁从业及队伍稳定负主要管理责任，重点负责规划、计划、人事劳资、投资理财、审计、资本运营、资产业务重组、证券、监察工作，并根据公司章程的规定和董事会的授权，行使职权。

第八条 根据董事长的授权或按《公司章程》的规定，对外代表公司签署有关合同、协议或其他法律文件。

第九条 总经理每年度至少向董事会和监事会报告一次工作，并及时回复董事会和监事会的质询。

总经理应保证其相关报告和回复的真实、准确和完整。

第三章 其他高级管理人员的职责

第十条 总经理决定副总经理、财务总监等其他高级管理人员分管的工作。

第十一条 其他高级管理人员协助总经理工作，对总经理负责，按照分工或受总经理委托，其主要职责为：

（一）分管或联系分管范围的工作，在分管工作范围内贯彻落实公司决议决定，执行专项业务。对于分管、联系或者受委托的工作负有责任，拥有相应职权；

（二）参与总经理向党委(常委)会、董事会、总经理办公会提交的议案、方案和报告等准备工作，并组织做好相应的汇报工作；

（三）涉及其他班子成员分管工作范围内的事项，主动沟通并听取意见；

（四）完成总经理委托或交办的其他专项工作。

第十二条 公司总经理和其他高级管理人员中的党组织领导

班子成员和党员应自觉接受党委领导，落实党委决定，在抓落实中发挥表率作用，并及时向党委报告工作。

第十三条 对于党委前置研究讨论重大经营管理事项，一般由公司总经理和其他高级管理人员研究拟订建议方案。特别重大或者复杂敏感的事项，总经理应当与党委书记、董事会沟通后启动。

第十四条 超出权限范围的事项，董事会可以书面形式向总经理授权；总经理可以书面形式向其他高级管理人员或有关单位负责人授权；其他高级管理人员可以书面形式向有关单位负责人授权。

第十五条 经总经理办公会议决定，总经理可对副总经理、财务总监、总工程师等其他高级管理人员分管的工作进行调整。

第四章 总经理办公会

第十六条 总经理的日常工作形式为总经理办公会，对总经理职责范围内的生产经营管理重要事项，总经理应当召开总经理办公会集体研究讨论。

总经理办公会由总经理召集和主持，由副总经理、财务总监、总工程师、总经理办公室主任以及相关部门负责人参加，并可邀请其他适当人员参加。因工作特殊需要，董事、党委书记可以列席总经理办公会。党委副书记、纪委书记、工会主席、公司聘任

的专家、顾问、以及总经理助理、HSE 总监可以视议题内容参加或列席总经理办公会。

总经理因故不能主持会议的，应根据会议内容委托一位其他高级管理人员代其主持会议。非由总经理主持会议时，主持人应将会议情况报告总经理，由总经理做出决定。

第十七条 总经理认为必要时可随时召开总经理办公会。其他高级管理人员有权提议总经理召开总经理办公会。其他高级管理人员根据分管工作，可召开专题会议，研究协调工作中的有关问题，处理日常业务工作。

第十八条 总经理办公会议主要包括：

（一）研究公司生产经营管理的重要事项以及遇到的重要问题；

（二）讨论须提交董事会审议的议案及董事会决议的具体实施方案；

（三）讨论公司年度经营计划和考核目标的落实措施；

（四）讨论公司内部管理机构设置方案及公司基本管理制度；

（五）决定公司的具体规章制度；

（六）决定公司及公司的控股子公司所发生的未达到董事会审议标准的购买或出售资产、对外投资及各类交易事项；

（七）决定公司及公司的控股子公司与关联人之间发生的未达到董事会审议标准的关联交易事项；

(八) 协调部署其他日常经营管理工作；

(九) 按照公司有关制度和程序，公司日常经营管理中需经总经理办公会议讨论决定的事项；

(十) 总经理认为需经总经理办公会议讨论决定的其他事项。

第十九条 总经理办公会议题由总经理班子成员提出，或由总经理助理、HSE 总监、职能部门提出建议，总经理审定。对总经理办公会研究的董事会授权总经理决策事项，党委一般不作前置研究讨论，决策前一般应听取党委书记、董事会成员意见，意见不一致时暂缓上会；对其他重要议题，也要注意听取党委书记、董事会成员意见。

总经理办公会会议的议题经参会人员充分讨论后，由总经理作出最后决策。

第二十条 总经理办公会应有会议记录，会议记录应包括以下内容：

(一) 会议召开的日期、地点、主持人姓名；

(二) 出席、列席、记录人员姓名；

(三) 会议讨论事项、出席人员发言要点、讨论情况及相关决定；

(四) 出席人员要求记载的其他事项。

出席总经理办公会会议的人员应在会议记录上签字。对会议决定持有异议的人员有权在会议上发表个人意见。

总经理办公室负责总经理办公会的会务组织和会议记录;起草《总经理办公会纪要》，并由会议主持人审定签发。会议记录由总经理办公室主任负责保存，保存期限与公司营业期限相同。

第五章 报告制度

第二十一条 董事会认为必要时，总经理应按要求报告工作。

第二十二条 总经理应定期向董事会报告工作，报告主要内容为：

（一）公司党委(常委)会、董事会会议决议和工作部署执行情况，以及董事会提出意见建议的落实处置情况；

（二）月度、半年度和年度生产经营工作完成情况和下一阶段工作安排；

（三）重点工作专题报告，包括宏观经济形势、公司资金运用和盈亏情况、安全环保工作、重大项目和重大投融资及进展情况、重大合同签订和执行情况、风险管控、重大突发事件和重大异常情况处理等；

（四）董事会授予总经理的权限行使情况；

（五）其他需要报告的事项。

第二十三条 总经理应经常性向董事会报告工作，报告主要内容为：

- (一) 董事会交办工作落实情况；
- (二) 总经理办公会研究事项情况；
- (三) 生产经营重点工作推进情况；
- (四) 生产经营中发生的较为重要的事项；
- (五) 董事会授予总经理的权限行使情况；
- (六) 其他需要报告的事项。

第二十四条 其他高级管理人员应经常性向总经理报告其分管工作的进展情况，及时报告突发的重要情况，就有关的重点问题经调查研究后向总经理提出建议。

第六章 文件签批和流转

第二十五条 提报总经理班子成员审批的文件，按分工和文件批办程序办理；

第二十六条 涉及全局性的重要工作，有关单位报分管公司领导签署意见后报总经理签批或核签，总经理应该按照《公司章程》的规定提请董事会审议。对于公司重大生产经营事项，需经总经理办公会、党委(常委)会、董事会审议或审定的，均需先报总经理审核。

第七章 督办

第二十七条 总经理办公会决定事项由有关单位根据会议要

求予以落实，总经理办公室负责督办。

第二十八条 督办内容包括：总经理办公会议定事项，总经理及其他高级管理人员对文件签报等重要批办意见以及其他需督办事项。

第八章 高级管理人员的考核与奖惩

第二十九条 董事会按照董事会制定的考核指标体系对公司高级管理人员进行考核，并在股东大会授权范围内按照董事会制定的奖惩办法，根据考核的结果对公司高级管理人员进行奖惩。

总经理及其他高级管理人员行使职权时，不得变更董事会决议或未经授权而超越其职权范围；对于在行使职权中违反有关法律法规和《公司章程》规定的，按照相关规定给予相应处理。

第三十条 总经理有权对副总经理、总工程师、财务总监进行考核评价。总经理的考核评价权重占比为 50%。副总经理、总工程师、财务总监素质能力考核得分=董事长评价得分×20%+副董事长评价得分×15%+其他董事评价得分平均分×15%+总经理评价得分×50%。

副总经理、总工程师、财务总监根据公司生产经营目标，按照班子分工、岗位职责、绩效目标签订年度责任书，确定考

考核周期、考核指标、目标值、考核权重、计分细则等内容。

绩效考核包括季度考核和年度考核，季度考核主要围绕年度责任书履职情况（进度、质量、效果）进行打分，考核结果联动高管人员绩效系数，每季度次月兑现。年度考核主要由年度责任书考核和素质能力考核组成，年度责任书评价权重占 70%，素质能力评价权重占 30%。计算公式如下：

年度考核得分=年度责任书考核得分×70%+素质能力考核得分×30%

年度责任书考核指标主要围绕支撑公司发展战略、落实中长期发展规划及公司的生产经营目标确定，按照定量与定性相结合、以定量为主的原则，主要包括经济效益类、经营管理类、风控合规类、重点任务类和约束性指标等。责任书考核以责任书指标完成情况直接确定。

素质能力考核主要有 5 项主指标，分别为：政治执行力、安全领导力、责任担当力、从严管理力、党建引领力，每个指标实行分档计分。

第三十一条 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。

第三十二条 公司高级管理人员任职期间，因违反法律、法规和《公司章程》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、承担经济赔偿和依法追究法律责任。

第九章 附 则

第三十三条 本细则未尽事宜，按照有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》等相关规定执行。本细则与有关法律、法规、规范性文件有冲突时，以法律、法规、规范性文件为准。

第三十四条 本工作细则自公司董事会通过之日起生效，修改时亦同。

第三十五条 本工作细则由公司董事会负责解释。