

山煤国际能源集团股份有限公司

总经理工作细则

2019 年 7 月修订

山煤国际能源集团股份有限公司总经理工作细则

目 录

第一章 总 则.....	3
第二章 总经理、常务副总经理、副总经理及财务总监的职权范围.....	4
第三章 总经理办公会议制度.....	7
第四章 报告制度.....	11
第五章 绩效评价与激励约束机制.....	13
第六章 附 则.....	13

山煤国际能源集团股份有限公司

总经理工作细则

第一章 总 则

第一条 为了健全公司管理制度体系，完善法人治理结构，明确总经理的职责，规范公司总经理、常务副总经理、副总经理及财务总监的行为，提高工作质量和效率，防范和降低经营风险，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）及《山煤国际能源集团股份有限公司章程》（以下简称“公司章程”）的有关规定，并结合公司实际情况，制定本细则。

第二条 总经理、常务副总经理、副总经理及财务总监履行职权时，需遵守相关法律、法规、规范性文件、公司章程和本细则的规定。

第三条 公司设总经理一名，由董事会聘任或解聘。总经理对董事会负责。

第四条 总经理每届任期三年，连聘可以连任。

第五条 有公司章程第一百零八条规定情形之一的，不得担任公司总经理。

总经理、常务副总经理、副总经理及财务总监需遵守法律、法规的规定，履行诚信和勤勉义务。

第六条 总经理及其他高级管理人员可以在任期届满以前提出辞职。该等人员辞职的具体程序和办法由总经理与公司之间的聘任合同规定。

解聘总经理及其他高级管理人员须经董事会决议批准。

第七条 公司设常务副总经理、副总经理，协助总经理工作。公司设财务总监一名。

公司常务副总经理、副总经理、财务总监由总经理提名，董事会审议聘任或解聘。

第八条 董事可受聘兼任总经理或其他高级管理人员，但兼任总经理或其他

高级管理人员职务的董事不得超过公司董事总数的二分之一。

在公司控股股东、实际控制人单位担任除董事、监事以外其他职务的人员，不得担任公司的总经理或其他高级管理人员。

第二章 总经理、常务副总经理、副总经理及财务总监的职权范围

第一节 总经理的职权范围

第九条 依据公司章程的规定，总经理行使下列职权：

（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；

（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常务副总经理、副总经理、财务总监；

（七）决定聘任或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）拟订公司职工的工资、福利、奖惩，决定公司职工的聘任和解聘；

（九）提议召开董事会临时会议；

（十）决定除应由董事会或股东大会审议决定以外的包括对外投资、出售和收购资产、提供财务资助、租入或者租出资产、委托或者受托管理资产和业务、赠与或者受赠资产、债权、债务重组、签订许可使用协议、转让或者受让研究与开发项目等交易事项；

（十一）公司章程和董事会授予的其它职权。

第十条 总经理根据公司经营管理工作具体情况提请董事会聘任常务副总经理、副总经理的人数不得超过公司章程规定的人数。

第十一条 总经理提名常务副总经理、副总经理和财务总监，应附该人选的简历、工作业绩。

第十二条 常务副总经理、副总经理、财务总监有行政、刑事违法、严重失职或不能胜任职务的情况，董事会建议总经理提请董事会对该人予以解聘的，总经理应提议解聘；总经理不提议解聘的，对此产生的后果承担相应的责任。

第十三条 总经理关于召开董事会临时会议的提议应有明确的议题并附有相应的说明文件、数据和/或其它参考资料。

第十四条 总经理拟定公司内部管理机构设置方案、公司基本管理制度（包括财务制度、劳动人事管理制度等）、公司职工的工资、福利、奖惩制度，报董事会批准后实行。

总经理拟定有关职工工资、福利、安全生产、劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的问题时，应事先听取工会的意见，并通过职工代表大会或者其它形式听取职工的意见和建议。

第十五条 总经理制定公司有关劳动人事管理（包括岗位责任、考勤、人员录用原则、考核标准、聘任及解聘程序、劳动合同签订等）规章、安全保卫规章、卫生环保规章、卫生环保规章、文件收发及档案管理规章等具体规章应符合国家有关法律、法规的有关规定，并使公司的管理标准化。

第十六条 总经理有权在董事会授权的范围内签署担保、贷款、委托贷款等重大合同。

第十七条 总经理、常务副总经理、副总经理、财务总监等高级管理人员可以受邀列席董事会会议，但非兼任董事的总经理、常务副总经理、副总经理、财务总监在董事会上没有表决权。

第十八条 总经理不能履行上述职权时，由总经理指定一名常务副总经理、副总经理代行职权；总经理不能履行职责也未指定常务副总经理、副总经理代行其职权的，公司董事会可以指定一名常务副总经理、副总经理代行总经理职权。

第二节 常务副总经理、副总经理职权范围

第十九条 公司设常务副总经理一名、副总经理若干名。常务副总经理、副总经理协助总经理工作，对总经理负责。

第二十条 常务副总经理、副总经理的职权范围为：

- （一）依照分工负责具体的经营管理工作；
- （二）协助总经理工作。

第三节 财务总监职权范围

第二十一条 公司设财务总监一名，财务总监的职权范围为：

- （一）对总经理负责，协助总经理全面做好财务工作；
- （二）编制和执行预算、财务收支计划、信贷计划，拟订资金使用方案；
- （三）进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，督促本公司有关部门节约费用，提高经济效益；
- （四）建立健全经济核算制度，强化成本管理，利用财务会计资料进行经济活动分析，提高经济效益；
- （五）从财务角度，协助总经理对重大问题做出决策，并参与重大经济事项的研究、审查及方案的制定；
- （六）主管审批财务收支工作，财务收支须经财务总监审批后报请总经理或总经理授权的分管财务的常务副总经理、副总经理批准；
- （七）各类对外的会计预、决算报表，预算、财务收支计划，成本和费用计划，信贷计划，财务专题报告等须经财务总监签署。对公司的重大业务计划、经济合同、经济协议等由财务总监会签；
- （八）按计划组织会计人员的业务培训和考核，涉及到会计人员的任用、晋升、调动、奖惩由财务总监批准并报请总经理审批；
- （九）实行会计监督，支持会计人员依法履行职权。对违反国家财经法律、法规、方针、政策、制度和有可能在经济上造成损失、浪费的行为，有权加以制

止或纠正。制止或纠正无效时，可提请总经理处理；

（十）负责对本单位财会机构的设置和会计人员的配备、会计专业职务的设置和聘任提出方案；

（十一）完成总经理分配的其它工作。

第三章 总经理办公会议制度

第一节 一般规定

第二十二条 总经理依据公司章程的规定行使职权，实行总经理负责下的总经理办公会议制度。总经理办公会议是研究和解决公司行政和经营管理方面重要问题的会议，是总经理履行职权的主要形式。

总经理办公会是组织实施董事会决议、研究需提交股东会、董事会、监事会审议事项、决定公司日常经营管理工作事项的机构，在《公司章程》规定和董事会授权范围内行使职权，对董事会负责。

总经理为履行职权所做的决策除以总经理办公会议决议形式做出外，还可以总经理决定或指令方式做出。

第二十三条 由总经理指定人员负责会议议题的收集及传递、会议材料的准备、会议通知、会议安排、会议记录、会议纪要或决议的整理等。会议议题经充分讨论后形成纪要或决议，会议纪要或决议由总经理或委托召集、主持会议的常务副总经理、副总经理签署后下发执行，并抄报董事长。

总经理办公会议记录的保管期限为十年。

第二十四条 总经理办公会议原则上有二分之一以上的应参加会议人员出席时方可举行。如与会人员低于应参加会议人员总数的二分之一，会议另行召开。特殊情况下必须立即召开的，可就紧急事项通过电话等方式征求未参加会议人员意见。

对于因故未能参加会议的上述应参加会议人员，会议结束后，主持人应指示

有关人员及时向其通报会议内容。

第二十五条 应参加会议人员因故不能出席总经理办公会议的，应向总经理或主持会议的常务副总经理、副总经理请假；如对议题有意见或建议，可在会前提出。

第二十六条 总经理办公会议题由经营班子成员根据分管工作提出，或由各部门提出建议并经分管领导审核同意后，报总经理办公室汇总，经总经理批准会上会。

参加总经理办公会议的人员，应按议题准备意见，并准时参加会议。研究讨论问题时，应认真负责地提出意见和建议。

与总经理办公会议讨论议题有关的其他人员参加或列席会议的，需对讨论事项预先做好准备，并根据会议主持人的要求向会议汇报，回答有关问题。

第二十七条 议题提出人员及部门要根据业务工作开展情况、所负职责和总经理办公会召开时间，认真做好提交总经理办公会研究的议题准备工作。

（一）议题为规章制度类的，必须事先征求分管领导、班子成员和相关部门、单位的意见，并根据征集意见进行修改完善后，再提交总经理办公会讨论研究。

（二）议题内容涉及多个部门工作的，主办部门必须主动征求其他部门和相关分管领导的意见，各相关部门要积极配合，在提出可行性的处理建议或方案后，再提交总经理办公会讨论研究。

（三）议题内容涉及公司投资关系企业的，主办部门应当听取相关企业的意见，在提出可行性的处理建议或方案后，再提交总经理办公会讨论研究。

（四）主办部门对提交总经理办公会研究的议题应提交书面资料，包括但不限于部门的建议、意见或观点以及会议记录、纪要等相关资料。

（五）准备工作不充分或审议条件不成熟的议题，不得提交总经理办公会审议研究。

第二十八条 经总经理办公会审议研究后被否决的议题，没有经过实质性修

改的，不得再次提交总经理办公会审议研究。

第二十九条 总经理办公会的组织工作由总经理办公室承办，具体包括以下内容：

（一）负责总经理办公会议题材料的汇总，并送请总经理审定。

（二）负责提前发出总经理办公会召开的时间、地点和议题征集的通知。

（三）负责提前 1 天通知与会人员总经理办公会召开的时间、地点和议题范围。

（四）负责安排专门工作人员做好总经理办公会的会议录音、会议记录、会议纪要整理以及档案收集整理等工作。其中，对参会人员的表态情况尤其是不同意见，会议记录人员要进行重点记录。

第三十条 总经理办公会对所议事项应做到有议有决。正式出席会议人员有表决权。决策事项按照民主集中制的原则实行一人一票和少数服从多数的表决制度，票数一致时由总经理在充分听取各方意见的基础上最终做出决定。参会人员不发言或不表态的，视同默认会议决定。非决策事项则应在充分沟通和讨论之后由参会人员达成一致性意见，达到沟通情况、权衡利弊、解决问题的目的。如遇意见明显分歧，则应暂缓表决，待进一步调查研究、交换意见后再议；在特殊情况下，可将分歧意见向上请示、报告。

第三十一条 参加、列席会议的人员，遵守保密规定，不得泄露会议讨论的秘密事项。

第二节 总经理办公会议事范围

第三十二条 总经理办公会审议总经理职权范围内的重大事项，包括但不限于：

（一）拟订公司年度经营计划和投资计划及公司年度财务预、决算方案。

（二）研究实施公司年度企业生产经营计划、发展规划、新项目开发、资金

投向、财务预算、利润分配、风险防控、重大诉讼、职工福利等方案；审定季度生产经营计划及阶段性中心工作方案。

（三）拟订、修改公司的基本管理制度；制定公司的具体规章及审定部门管理制度；制订、调整公司内部管理机构设置方案。

（四）确定向股东大会、董事会、监事会汇报的重大问题；研究确定总经理年度、半年度总经理工作报告等有关事项；通报经理层日常工作；研究日常安全、生产、经营管理等工作，及时解决工作中遇到的问题；审定公司与所属企业签订的各种经济责任书；协调处理涉及与其他分管部门交叉业务和上级部门、地方关系的重要事宜。

（五）研究确定公司章程规定的和股东大会、董事会、监事会授予的其他职权范围内的工作。

第三十三条 总经理办公会分定期会议和临时会议两种。定期会议原则上每月初召开 1 次；临时会议由总经理视情况决定是否召开临时总经理办公会。

总经理办公会议决议一经形成，所有相关人员均应遵照执行，任何人员不得以未参加会议或有保留意见为由拒绝执行或改变执行内容。

第三十四条 总经理办公会的出席人员包括：总经理、副总经理、董事会秘书，因特殊原因不能出席会议者，须提前向总经理或主持会议的高管请假。

第三十五条 会议主持人可根据会议内容，邀请董事长出席会议，公司董事会和监事会成员可以列席总经理办公会，并对总经理办公会研究事项提出意见和建议。

第三十六条 公司各职能部门负责人、分（子）公司负责人及其他有关人员可列席总经理办公会，根据议题内容由会议主持人确定具体列席人员。

第三十七条 总经理办公会出席人员及列席人员必须认真负责地行使职权，维护公司经营管理层和全体员工的团结，会议的议题及有关材料、会议讨论情况和会议记录为公司核心机密，一切有关人员不得泄露，违者依照有关法规和制度

追究责任。

第三节 总经理办公会议定事项的落实

第三十八条 总经理办公会结束后 1 个工作日内,由总经理办公室负责整理出总经理办公会会议纪要草稿,并按照公文处理程序呈报总经理办公会出席人员审核签字。

第三十九条 总经理办公会会议纪要由总经理审定签发。总经理签发后的会议纪要由总经理办公室负责及时印发至分子公司及相关部门,同时根据需要上报董事会或其他主管单位和部门。

第四十条 总经理办公会决定的事项,按照分工分别由总经理或经营班子成员负责组织有关部门和相关企业贯彻落实。总经理办公会审议通过的规章制度,由主办部门负责拟文后,送总经理办公室按照公文处理程序印发下达。

第四十一条 总经理办公会决定的事项,因不可抗力因素导致情况发生变化,不能按原决定贯彻执行时,承办人可提请总经理办公会复议。

第四十二条 议定事项的承办人和承办部门应抓紧落实总经理办公会的决定,并将执行进展及完成情况及时报告总经理和分管领导。

第四章 报告制度

第四十三条 总经理应定期以书面形式向董事会和监事会报告工作,并自觉接受董事会和监事会的监督、检查。

总经理应保证报告内容的真实性。

第四十四条 下列事项总经理应向公司董事会作出报告:

- (一) 对公司董事会决议事项的执行情况;
- (二) 公司资产、资金的使用情况;
- (三) 公司资产保值、增值情况;
- (四) 公司主要经营指标的完成情况;

- (五) 重大合同或涉外合同的签订、履行情况；
- (六) 与股东发生关联交易的情况；
- (七) 公司经营中的重大事件；
- (八) 董事会要求报告的其它事项。

第四十五条 下列事项总经理应向公司监事会报告：

- (一) 公司财务管理制度的执行情况；
- (二) 公司在资产、资金运作中发生的重大问题；
- (三) 与股东发生关联交易的情况；
- (四) 公司董事、监事、高级管理人员中出现的损害公司利益的行为；
- (五) 监事会要求报告的其它事项。

第四十六条 总经理应按季、半年、年度向董事会定期报告。

(一) 季报告：总经理应于每季度结束后十日内，向董事会报告公司上季度生产经营情况；

(二) 半年报告：总经理应于每年七月底前，向董事会报告公司上半年生产经营情况；

(三) 年度报告：总经理应于每年末，向董事会提交下一年度工作计划，该计划主要包括：生产计划、投资计划、劳动用工、科研开发计划及有关经济技术指标等，并抄报监事会。

总经理应于每个会计年度结束后向董事会提交上一年度总结报告，包括董事会决议、公司年度计划和投资方案的实施情况，公司职工工资、福利、奖惩情况及劳动用工情况。改年度总结报告抄报监事会。

第四十七条 在董事会闭会期间，总经理应就公司经营计划的实施情况、股东大会及董事会决议的实施情况、公司重大合同的签订和执行情况、资金运用情况、重大投资项目进展情况随时向董事长报告，报告可以书面或口头方式进行。

第四十八条 遇有重大事故、突发事件或重大理赔事项，总经理及其他高级管理人员应在接到报告二小时内报告董事长。

第五章 绩效评价与激励约束机制

第四十九条 总经理、常务副总经理、副总经理、财务总监等高级管理人员的绩效评价由董事会负责组织，并制定相关的经营管理目标和绩效考核方案。

除根据公司章程应由董事会聘任的高级管理人员以外的公司其他人员的绩效考核由总经理负责组织。

第五十条 总经理建立员工薪酬与公司绩效和个人业绩相联系的激励机制，并对违反法律、法规、公司规章制度和规定的人员，视情节轻重，给予相应的处罚。

总经理应组织制定并逐步建立公司公开、公正的绩效和个人业绩评价标准和程序，需要报公司董事会或股东大会审议的，自董事会及/或股东大会审议通过后执行。

第五十一条 总经理在拟订或决定职工薪酬或其它激励安排时，将对该等人员的业绩评价作为对其薪酬和其它激励安排的依据。

第五十二条 公司高级管理人员违反法律、法规或因工作失职致使公司遭受损失，应根据情节给予经济处罚或行政处分，直至追究法律责任。

第六章 附 则

第五十三条 本细则未尽事宜，按有关法律、法规和规范性文件及公司章程的规定执行。

第五十四条 本细则的修改由总经理负责组织拟订，经董事会批准后生效。

第五十五条 本细则所称“以上”包括本数，“超过”不含本数。

第五十六条 本细则的解释权属于董事会。

第五十七条 本细则经公司董事会审议通过之日起实施。