无棣县国有资产管理服务中心

棣国资〔2022〕3号

关于印发《县属国有企业董事会议事规则示范文本（试行）》、《县属国有企业总经理办公会议事规则示范文本（试行）》的通知

各县属国有企业：

现将《县属国有企业董事会议事规则示范文本（试行）》、《县属国有企业总经理办公会议事规则示范文本（试行）》（以下简称《示范文本》，见附件），印发给你们，请各县属国有企业根据《示范文本》制定本企业的《董事会议事规则》、《总经理办公会议事规则》。按照要求，2022年2月底前各县属国有企业完成董事会、总经理办公会议事规则的制定修定工作，并向县国有资产管理服务中心（联系电话：6782160）备案。

附件 1:《县属国有企业董事会议事规则示范文本(试行)》

附件 2:《县属国有企业总经理办公会议事规则示范文本(试行)》

无棣县国有资产管理服务中心

2022 年 1 月 18 日

附件 1

公司董事会议事规则示范文本（试行）

第一章 总则

第一条 为规范 XX 公司(以下简称“公司”)董事会的议事方式和决策程序，提高科学决策、民主决策和依法决策水平，保证公司董事会依法行使职权、履行职责、承担义务，提高议事效率，根据《公司法》《公司章程》及“三重一大”决策制度等有关规定，结合公司实际，制定本议事规则。

第二条 董事会在《公司法》《公司章程》和国有资产监督管理机构授权范围内行使职权，对国有资产监督管理机构负责，并接受其监督。公司依据《公司法》《公司章程》等规定，保证董事和董事会依法行使职权、履行职责、承担义务。

第三条 董事会按照下列原则议事:

(一)依法合规原则。董事会应当根据法律法规、规章、规范性文件和《公司章程》、“三重一大”决策制度等规定对相关议案行使审议或决策权利;其中:属于国有资产监督管理机构审批权限的事项，应当在董事会审议通过后履行报(审)批程序;属于涉及员工切身利益的基本管理制度和重大事项，应当在董事会决策前听取职工代表大会讨论研究意见及建议。

（二）科学决策原则。提交董事会审议或决策的各项议题，应当事先经过充分调研并论证其必要性和可行性，经总经理办公会审议通过并以书面议案形式提交董事会进行审议或决策，以避免或减少决策失误风险，提高决策效率。

（三）重大事项党委前置研究原则。提交董事会审议或决策的重大经营管理事项以及涉及员工切身利益的基本管理制度和重大事项，经公司总经理办公会审议通过的，应当先提交党委会进行研究讨论，形成明确意见，以党委会决议或其他书面形式（如党委会会议纪要）向董事会进行反馈，再由董事会进行审议或决策。

（四）民主集中制原则。与会人员应充分讨论并分别发表意见，董事长最后发表意见，并按少数服从多数原则对讨论事项总结出结论性意见。

第二章 议事范围

第四条　下列事项由公司董事会审议或决策：

（一）贯彻党中央决策部署和落实国家发展战略的重大举措，贯彻落实省、市、县党委、政府重大部署要求的重要措施。

（二）企业年度投资计划、年度融资计划、中长期发展战略与规划及企业年度投资需要调整的投资项目。

（三）企业主营业务确定、产业布局规划和产业结构调整方案。

（四）企业合并、分立、改制、上市、解散、清算、兼并重组、申请破产或变更公司形式等重大事项。

（五）企业劳动、人事、分配“三项制度”改革方案的制定和修改。

（六）企业重大改革事项，国有产权转让、股权结构调整、增资扩股等产权、股权变动事项。

（七）对企业资产规模、资本结构、盈利能力以及生产装备、技术状况等产生重要影响的重大项目的立项和实施。

（八）重大资产处置、出租、出借、损失核销，原则上按单宗或批次涉及资产超过本企业资产总额的1%或金额300万元（含）以上。其他可能导致企业主营业务、资产、收入发生重大变化，并对出资人或债权人权益产生重大影响的资产处置、出租、出借、损失核销行为。

（九）企业年度财务预算方案、决算方案及预算调整方案，年度预算内大额资金与超预算的资金调动使用事项；利润分配方案和弥补亏损方案。

（十）企业对外借款、提供担保及发行债券。

（十一）企业章程和基本管理制度的制定与修改。

（十二）注册资本金增加或减少。

（十三）企业组织架构及内设机构的设置和调整，分支机构的设立、变更与撤销。

（十四）本级企业中层以上及二级企业领导班子成员等经营管理人员市场化选聘方案，确定标准、规范程序、参与考察、推荐人选等方面的重要问题。

（十五）企业工资总额管理，内部业绩考核，负责人薪酬管理、履职待遇及业务支出等重大事项；股权激励、员工持股等中长期激励方案。

（十六）企业财务、运营、法律等重大风险管理方案。

（十七）企业职工集体合同、职工收入分配方案及改革改制中职工安置等涉及职工权益的重大问题。

（十八）企业对外开展赞助活动、对外捐赠、社会救助、扶贫攻坚等重大事项；涉及安全生产、环境保护、促进就业、维护稳定等方面采取的重大措施。

（十九）重要权属企业的重大经营管理事项。

（二十）按照干部管理权限，研究下列人选的任免和推荐建议方案：

1、向上级党组织推荐的本级和二级企业干部人选、后备干部人选；

2、本级和二级企业中层以上经营管理人员；

3、三级及以下企业领导班子成员、党组织领导人员和其他参照本级企业中层干部管理人员；

4、应由企业推荐的职工董事、职工监事人选，推荐到控股或者参股企业的董事会、监事会成员和高级管理人员等人选；

5.其他需要研究决定的事项。

（二十一）实施人才强企战略，人才引进、选拔、培养、使用中的重大问题。企业年度用工计划、人才引进计划和具体工作方案。

（二十二）县委、县政府和县国有资产管理服务中心研究确定的重点项目、重大工程和重要事项。

（二十三）根据法律法规和公司章程，应提报董事会决策的其他重大事项。

第三章 决策方式

第五条 董事会审议或决策时，原则上应以会议集体讨论审议的方式履行程序，董事会成员一致同意的事项，可以传（会）签方式代替会议审议或决策。

紧急情况下由个人或少数人临时决定的，应在事后及时向董事会报告，按程序予以追认。董事会认为临时决定不正确的，应当重新决策。

第六条 以下事项在董事会会议决策前需要党委（党支部）会前置研究讨论，提出意见和建议：

（一）本办法第四条第（一）项至（十九）项、第（二十二）、（二十三）项。

（二）经党委、董事会、经理层沟通，党委认为需要前置研究讨论的其他重大事项。

进入董事会的党委成员在董事会决策时，要充分表达党委意见和建议，并将决策情况及时向党委报告。

第七条 本办法第四条第（二十）、（二十一）项，应由公司董事会研究后报企业党委（党支部）决定。

第四章 会议的决策程序

第一节 会前的议题组织

第八条 董事会召开前，公司董事会办公室应当分别向经理层成员和各职能部门负责人征求需会议审议或决策的议题。

第九条　经理层成员和各部门负责人接到会议议题征求通知后3日内，应当向公司董事会办公室提交议题动议。

提交议题的职能部门应按照董事会的决策范围制定详实的议案，并经分管负责人审核和总经理确认。

董事长、总经理作为公司主要负责人，其提出的决策建议可作为会议议题。

第十条　公司董事会办公室汇总相关议题后，报请董事长审阅。

第十一条　议题提交董事会审议或决策前，参与审议或决策人员之间、部门之间应进行充分沟通。审议或决策事项议案及调研报告、可研报告、法律审核意见书等有关材料应经董事长、总经理、分管负责人审阅后按本规则规定的时间提前送达，保证董事在会前充分了解相关情况。

第十二条　有下列情况之一，议案不予上会:

(一)不属于董事会审议或决策范围的事项;

(二)应当经党委会等规定前置程序审议通过而未提交审议或审议不通过的;

(三)应当经职工代表大会讨论研究而未提交讨论研究的;

(四)应当经公司总经理办公会事前审议而未提交审议或审议不通过的;

(五)应当提交法律审核意见而未提交或法律审核意见为否决性意见的;

（六）送交材料应当附有的其他相关材料不全、未达到上会要求或未在规定时间内报送的；

（七）议案无实施机构提出的明确主导意见的；

（八）董事长认为不宜上会的情形。

第二节 召开会议的通知

第十三条 董事长确定议题后，由公司董事会办公室做好以下会议准备工作：

（一）通知相关部门准备会议资料，在会议召开10日（注：如公司章程有规定时间，需保持一致）前，将会议资料送交董事会办公室。其中：

1. 会议议题涉及研究具体项目投资方案的，应当附尽职调研报告、经认定的咨询评估机构出具的论证、咨询或评估报告、项目可研报告、公司法律顾问或法务部门出具的法律审核意见书、拟合作方资信情况等相关资料。

2. 会议议题涉及研究大额资金运作的，应当由有关实施部门对资金使用的必要性，预期收益、风险规避等内容进行全面分析评判形成实施方案，并由财务部门签署审核意见。

3. 会议议题涉及固定资产投资的大宗物资或服务采购的，应当有相关实施单位编制的采购实施方案，说明采购内容、采购必要性、采购方式（公开招标、邀请招标、竞争性谈判、询（比）价、单一来源采购）、采购金额、实施机构、采购时间等。

4. 会议议题涉及需要履行党委会前置审议程序的，应当提供党委会审议或决策的意见。

5. 会议议题涉及需要履行职工代表大会讨论研究程序的，应当提供职工代表大会审议通过的意见和建议。

6. 会议议题涉及专业性、技术性较强的事项，决策前须进行专家论证、技术咨询或决策评估并提交相关报告或论证意见。

7. 会议议题涉及公司规章制度、经济合同、重要法律事务的内容的，应当提供法务部门出具的法律审核意见；需要外聘律师进行双重法律审核的，还应当提供外聘律师出具的法律意见书。

8. 会议议题应当事先经总经理办公会审议的，应当提交总经理办公会纪要。

（二）董事会会议召开前 7 日，应书面通知董事及监事、其他列席会议人员，说明会议的议题、开会时间、开会地点，并附相关议案与相关资料，以方便参会人员认真准备讨论意见。

会议通知及会议材料可以采取直接送达、邮寄、电子邮件等方式直接通知（送达）到外部董事本人，并应留有通知到本人的确认记录或网页截图。

（三）安排提交董事会审议或决策的议题时，原则上按照先决策事项、再审议事项的顺序安排会议议题。

第三节 会议的召开

第十四条　有下列情形之一的，董事长应召集董事会会议：

（一）出资人认为必要时；

（二）董事长或总经理认为必要时；

（三）三分之一以上董事联名提议时；

（四）外部董事提议且有三分之一以上董事附议时；

（五）公司章程规定的其他情形；

如遇紧急情况，董事会会议不受本款时限的限制，但应在会议记录中作出记载。

第十五条　董事会会议由董事长负责召集和主持。董事长因故不能履行职务的，由董事长指定一名董事召集和主持，或由过半数以上的董事共同推举一名董事召集和主持（注：具体需要根据公司章程的规定确定）。

董事会会议至少有过半数董事出席参会方可举行，决策“三重一大”事项，须有三分之二以上董事出席参会方可召开（注：如公司章程有规定，需保持一致）。

董事会会议应由董事本人出席，因故不能出席的可以书面委托其他董事代为出席，但外部董事不得委托非外部董事代为出席。委托书中应载明授权范围、代为表决的意见、授权的期限等。董事收到会议通知未出席董事会会议，亦未委托代表出席的，视为弃权。

监事会成员（不设监事会的监事）、纪委书记以及与议题相关的公司分管领导和部门（单位）负责人列席董事会会议；董事会审议议题涉及法律问题的，法律顾问应当

列席(注：法律顾问是否列席，根据《公司章程》的规定)；公司其他副总经理、财务总监以及应当列席会议的人员，由董事长根据具体情况决定是否列席会议。列席会议人员可以就相关议题提出质询和建议，但无表决权。

第四节 会议的表决规则

第十六条　出席董事会的人员应充分讨论并分别发表意见，在其他参会人员未充分发表意见前，董事长一般不发表倾向性意见。会议决定多个事项时，应逐项研究、逐项表决。

董事会决议实行一人一票制，董事表决应当明确“赞成”、“反对”、“弃权”，每位董事应按自己的判断独立投票，并在表决票上签名。反对的，应当说明原因或理由。

第十七条　董事长根据表决结果总结出结论性意见：

(一)对于“三重一大”事项经出席参会人员讨论后形成公司全体董事三分之二以上多数、其他事项经出席参会人员讨论后形成公司全体董事二分之一以上多数无异议同意的意见的，应当认定表决通过相关审议或决策的议题；

(二)对于出席参会人员讨论后原则同意但要求继续完善相关事项的意见的，应当认定表决原则通过相关审议或决策的议题，但应当要求分管负责人及职能部门应当尽快落实完善措施，并在下次会议上向参会人员书面报告相关情况；

（三）对于出席参会人员讨论认为不宜做出决议的议题，应当决定终止或搁置再议；

（四）对于出席参会人员讨论后有实质性争议的事项，应当推迟决议。待重新调研，意见成熟后，再提交会议讨论。

第十八条　董事会议应当严格按照预定议题进行，原则上不得临时动议议题或表决事项。

紧急情况必须临时动议的，动议人必须书面陈述理由，并作为会议资料保存。

与会过半数（含半数）人员不同意临时动议的，会议不讨论临时动议事项。

第五节 会议记录与会议纪要

第十九条　公司董事会办公室负责董事会会议的全程纪实（录音）和会议记录，特殊情况可由董事长指定专人记录。

会议记录应使用专门的记录本。

第二十条　董事会会议记录应当包括以下内容：

（一）会议召开的日期、地点和主持人姓名；

（二）会议应到、实到和未到的董事名单、人数，董事未能出席会议的原因，到会董事人数是否符合董事会会议召开的法定人数；列席会议人员；

（三）会议议程；

（四）议题汇报人及汇报要点；

（五）董事发言要点；

(六)每一决议事项的表决方式和结果(表决结果应载明同意、反对、弃权的票数);

(七)董事长归纳的所议事项的审议或决策的结论等。

出席会议的董事和记录人，应当在会议记录上签名。出席会议的董事有权要求在记录上对其在会议上的发言作出说明性记载。

第二十一条　董事会会议必须形成董事会决议，所有参会董事必须在董事会决议上签字确认。

第二十二条　录音、会议记录、董事会决议及相关调研论证材料等所有决策过程资料应当存档备查。借阅会议记录需经董事长批准。董事会会议文件档案的保存期限为十年。

第五章 会议结果的实施和督办

第一节 董事会决策事项的实施和督办

第二十三条　董事会审议并决策的事项，公司经理层必须服从，并按照分工负责组织相关部门、分公司、子公司贯彻执行。

第二十四条　经董事会审议并决策的事项，由责任部门(单位)负责组织实施，并由公司总经理或分管领导或责任部门(单位)负责人向董事会汇报落实情况。

第二十五条　董事会审议并决策的事项，由公司办公室负责督办，并列入公司工作计划考核内容。

第二节 董事会审议事项的实施和督办

第二十六条　公司董事会审议通过后还需要再报国有资产监督管理机构审批的，由董事会办公室负责履行相关报批手续。

如该事项未获国有资产监督管理机构批准，则相关事项经修改完善后经董事会审议通过后，可再次按照上述程序提交国有资产监督管理机构批准。

第二十七条　公司董事会决策通过或国有资产监督管理机构批准的事项，由公司董事会办公室拟订《关于转发**公司第X届董事会第X次会议决议的通知》或《关于转发县国有资产管理服务中心<关于**的批复>》，然后交董事长签发。上述通知的发放范围由董事长决定，发放工作由公司董事会办公室负责办理。

第六章 纪律要求

第二十八条　公司董事会成员个人不得决定应由集体决策的事项。

对集体决策形成的决定，所有成员必须坚决执行，个人不得改变集体决策结果。

如果个人对集体决策有不同意见，可以保留或向上级反映，在没有做出新的决策前，不得擅自变更或拒不执行。

第二十九条　建立回避制度，在讨论与董事本人及直系亲属或其他关联人有关的议题时，董事本人应回避。

第三十条　董事会会议尚未正式公布的内容，与会人员不得外泄。应当公开或公示的事项，按照要求予以公开或公示。

第七章 责任追究

第三十一条 公司董事会集体决策因违反法律法规、规章、规范性文件和《公司章程》及“三重一大”决策制度的规定，给国有资本权益、职工合法权益造成损失或不良影响的，董事长应当作为主要负责人承担直接责任，参与决策的其他成员应当承担相应责任。表决时曾表明异议并在会议记录中有明确记载的决策成员，免予责任追究。

第八章 附则

第三十二条 本规则未尽事宜，执行国家有关法律法规、国有资产监督管理机构及《公司章程》的相关规定。

第三十三条 本规则由公司董事会办公室负责起草、修订与解释。

第三十四条 本规则经公司董事会审议通过，自下发之日起实行。

〔说明：公司董事会议事规则涉及的具体内容、标准、额度、可根据企业的类型、规模、层级确定，不搞“一刀切”；相关部门有明确规定的从其规定。〕

附件 2:

公司总经理办公会议事规则示范文本（试行）

第一章 总则

第一条 为建立和完善公司（简称“公司”）经理层民主、科学决策运行机制，规范总经理办公会议事的方法、程序、行为，提高决策效率，结合公司实际，制定本议事规则。

第二条 本议事规则根据《公司法》、《公司章程》、“三重一大”事项决策制度、现代企业制度的基本要求及有关文件精神，结合当前公司组织机构设置与管理模式制定。

第三条 总经理依照《公司章程》规定行使职权，实行总经理负责下的经理办公会制度。

第四条 总经理对董事会负责。总经理办公会讨论通过的事项需要董事会审议的，总经理办公会提出预案，报请董事会审议。

第五条 总经理办公会成员包括总经理、副总经理、办公室主任以及其他《公司章程》规定的高级管理人员。列席人员由总经理根据会议研究事项决定。

第六条 总经理办公会成员和列席人员应自觉维护公司合法利益，以认真负责的态度参加总经理办公会，忠实诚

信、勤勉尽责。

第七条　公司办公室为总经理办公会的办事机构，负责总经理办公会召开的组织、会议进程的控制和会议议定事项的落实与督办。

第八条 本议事规则适用于**有限公司，各权属企业根据实际情况参照执行。

第二章 总经理办公会议事范围

第九条 根据《公司章程》对总经理职权的有关规定，确定总经理办公会议事范围；

（一）主持公司的经营管理工作，组织实施董事会决议；

（二）组织实施公司年度经营计划、投融资计划、投资方案和财务预算；

（三）拟定公司内部管理机构设置方案；

（四）拟定公司的基本管理制度；

（五）制定公司与经营管理相关的具体规章；

（六）按照有关规定，提请聘任或者解聘副总经理、财务负责人等高级管理人员；

（七）按照有关规定，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管理人员；

（八）拟定公司年度财务预算方案、预算调整方案、决算方案、资金使用计划和国有资本经营预算收支计划方案；

（九）拟定公司年度利润分配方案、弥补亏损方案；

（十）拟定公司投资方案、中长期融资方案及发行债券融资方案，决定公司年度预算内一年以内非债券融资方案；

（十一）研究提出公司增加或减少注册资本、发行债券方案；

（十二）研究提出公司合并、分立、变更公司形式、重组、上市、兼并、解散、清算、破产等事项的方案；

（十三）拟定公司对外捐赠、对外借款、对外担保及重大资产处置、出租、出借方案；

（十四）签署经理办公会决定事项涉及的相关法律文书；

（十五）董事会授予的其他职权。

第十条 在紧急情况下，基于公司利益最大化的考虑，总经理对本应在总经理办公会讨论审议范围而又必须立即决定的经营管理方面的问题，有先行处置权，但事后应向经理层通报。

第三章 会议议题的确定

第十一条 会议议题的提出：

（一）党委书记、董事长、总经理认为需要总经理办公会研究的事项直接列为议题内容；

（二）党委副书记、副总经理、纪委书记等就其职能分工确需提交总经理办公会研究的事项，报总经理审定后，列为议题内容；

（三）各部门认为需要提交总经理办公会研究的事项，

由其上报分管副总经理和总经理，经总经理审定后，列为议题内容。

第十二条 会议议题的确定:

（一）总经理办公会议题由总经理确定;

（二）向总经理办公会提交的重要议题应提交书面材料;

（三）在确定专项方案的议题时，应向总经理办公会提交专项方案报告等有关资料。必要时，会前应组织有关部门和专家对可行性研究报告进行评审。

（四）职能部门根据职能负责起草相关议题内容，应做到准备充分，材料详实，立足调查研究，分析问题，解决问题，并提出可供选择的预案或建议，以供决策参考;

（五）须提交总经理办公会议定的事项，原则上均须会前准备书面汇报议题，无特殊情况，总经理办公会不审议临时会议事项。

第四章 会议的召开

第十三条 总经理办公会由总经理召集并主持，总经理因特殊原因不能主持时，可委托或指定一名副总经理召集和主持。

第十四条 例行会议和临时会议

（一）总经理办公会分为例行会议和临时会议;

（二）例行会议每月不少于一次;

（三）临时会议由总经理根据工作需要确定召开时间。

出现下列情况之一的，应召开临时会议:

1.党委书记、董事长、总经理提出议题需及时集体讨论研究的;

2.有重要经营事项必须立即决定时;

3.两名以上领导班子成员提议的决策或需要沟通协调的事项;

4.有突发性事件发生时。

第十五条 会议确定与通知

（一）每次召开总经理办公会的时间、地点、议题及参会人员范围由总经理确定，并由办公室提前1-2天（临时会议除外）通知与会人员。

（二）总经理办公会召开必须有半数以上成员出席。总经理办公会成员不得无故缺席，确因特殊情况不能出席会议或需中途离会时，须事前征得会议召集人同意。

第十六条 会议议题书面材料由办公室于会前1-2天分送与会人员。遇特殊情况可会上分发材料。

第十七条 会议采用一事一议制，会议主持人可根据工作的需要和保密的要求，随会议进程动态调整与会人员。

第五章 议事决策程序

第十八条 例行会议的基本程序:

（一）各部门汇报上一阶段工作完成情况，重点介绍工作中出现的问题、解决办法或建议；并汇报下一阶段工作计

划；

（二）研究专题事项；

（三）董事长作总结和指导布置工作；

临时会议审议讨论专题事项。

第十九条 议题审议决策程序：

（一）每项议题由部门负责人做主题中心发言，要阐明议题的主要内容和主导意见；

（二）与会成员就会议议题独立、客观、审慎的发表明确意见；

（三）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，以超过应到会人数的半数同意为通过。

列席人员有发言权，但无表决权。

第二十条 当与会成员有不同意见时，允许保留。如遇到意见明显分歧，一般应暂缓表决，待进一步调查研究，交换意见后再议。在特殊情况下，可将分歧意见向董事会请示、报告。

第二十一条 总经理办公会讨论重要问题时，经理层成员因故缺席，一般应由召集人或委托有关人员事先征求意见，会上加以说明，会后通报情况。如有不同意见的，要认真考虑，必要时提交复议。

第二十二条 公司办公室负责会议记录，内容包括会议

时间、地点、主持人、出席人员、列席人员、与会人员发言要点、议定事项结论等。根据会议形成的意见整理形成会议纪要，由总经理签发。会议纪要由办公室归档保存备查，借阅会议纪要须经总经理批准。

第二十三条 公司办公室根据会议纪要将议定事项落实的负责人、承办部门、协办部门加以细化并跟踪调度、督导落实，向总经理报告。

第六章 责任追究

第二十四条 总经理办公会议事决策的具体情况和决定事项未经批准公开前，与会人员应遵守保密纪律，不得随意泄露会议情况和决定事项。如因泄密给公司造成影响和损失者，公司依法依规追究有关人员的相关责任。

第二十五条 经理层成员应对总经理办公会决议承担责任。总经理办公会决议违反法律、法规或者《公司章程》、董事会授权，致使公司遭受损失的，参加决议的经理层成员应负相应责任；但在表决时标明不同意见或反对并记载于总经理办公会记录的经理层成员，可免除责任。

第七章 附 则

第二十六条 本规则未尽事宜，执行国家有关法律法规和国有资产监督管理机构及《公司章程》的有关规定。

第二十七条 本规则由总经理办公会负责起草、修订与解释。

第二十八条 本规则经公司董事会审议通过，自下发之日起执行。

〔说明：公司总经理办公会议事规则涉及的具体内容、标准、额度、可根据企业的类型、规模、层级确定，不搞“一刀切”；相关部门有明确规定的从其规定。〕