

# 深圳瑞和建筑装饰股份有限公司

## 总裁工作细则

二〇二〇年十月

深圳瑞和建筑装饰股份有限公司

## 第一章 总 则

**第一条** 为提高公司管理效率和管理水平,根据《中华人民共和国公司法》、《深圳瑞和建筑装饰股份有限公司章程》等有关规定,结合公司实际情况,制订本细则。

**第二条** 本细则对公司总裁及其他总裁班子成员的职责权限与议事规则做出规定。

**第三条** 公司设总裁一名,执行总裁一名,常务副总裁一名,副总裁若干名,由董事会聘任或解聘。董事可受聘兼任总裁、执行总裁、常务副总裁、副总裁或者其他总裁班子成员。

**第四条** 总裁班子由以下人员组成:总裁、执行总裁、常务副总裁、副总裁、财务总监、总裁助理。

公司总裁班子成员由董事会聘任与解聘。

**第五条** 公司总裁除应按照公司章程的规定行使职权外,还应按照本细则的规定行使管理职权,承担管理责任。

**第六条** 公司应和总裁签订聘任合同,明确双方的权利义务关系。

**第七条** 一般情况下,公司总裁每届任期三年,可以连聘连任。总裁班子任免应履行法定的程序。任何组织和个人不得干预总裁班子的正常选聘程序。

## 第二章 总裁任职资格

**第八条** 总裁任职,应当具备下列条件:

(一) 具有较丰富的经济理论知识、管理知识及实践经验,具有较强的经营管理能力;

(二) 具有调动员工积极性、建立合理的组织机构、协调各种内外关系和统揽全局的能力;

(三) 具有一定年限的企业管理或经济工作经历,精通本行,熟悉多种行业的生产经营业务和掌握国家有关政策、法律、法规;

(四) 诚信勤勉、廉洁公正;

(五) 精力充沛、有较强的使命感、责任感和积极开拓的进取精神;

(六) 具备企业发展战略的规划、设计能力，统领公司员工和经营业务的综合管理能力和较强的社会关系协调、公关能力。

**第九条** 有下列情形之一的，不得担任公司总裁：

- (一) 无民事行为能力或者限制民事行为能力；
- (二) 因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或犯有破坏社会经济秩序，被判处刑罚，执行期满未逾五年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾五年；
- (三) 担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理并对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾三年；
- (四) 担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾三年；
- (五) 个人所负数额较大的债务到期未清偿；
- (六) 被中国证监会确定为市场禁入者，并且禁入尚未解除的人员。
- (七) 被证券交易所公开认定为不适合担任公司董事、监事和高级管理人员；
- (八) 法律、行政法规或部门规章规定的其他内容。

公司违反本条规定委派、聘任总裁的，该委派或者聘任无效。总裁在任职期间出现本条所列情形的，公司应当解除其职务。

**第十条** 国家公务员不得兼任公司总裁。

## 第三章 职权

### 第一节 总裁职责权限

**第十一条** 公司总裁对董事会负责，行使以下职权：

- (一) 主持公司的生产经营管理工作，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、财务预算报告及利润分配、使用方案和投资方案；
- (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及其实施细则；组织制订公司具体管理规章和各部门岗位责任制度；
- (五) 制定公司的具体规章；

- (六) 拟定公司年度经营计划报董事会审议批准后组织实施；
- (七) 提请董事会聘任或者解聘公司执行总裁、常务副总裁、副总裁及其他总裁班子组成人员；
- (八) 聘任或解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员；
- (九) 拟定公司职工的工资、福利、奖惩，决定公司职工的聘用、解聘和工作安排；
- (十) 提议召开董事会临时会议；
- (十一) 签发公司日常业务、财务和管理文件；
- (十二) 在董事会委托权限内，代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜；
- (十三) 公司章程或董事会授予的其他职权。

**第十二条** 中层管理人员的任免应由部门分管领导提出建议、总裁办公会议讨论决定。

**第十三条** 总裁在拟定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险、解聘（或开除）公司职工等涉及员工切身利益的问题时，应事先征求工会和职代会的意见。

**第十四条** 保证公司高级管理层面以及中层工作机构的高度协调统一、步调一致，坚决杜绝一切损害公司利益和损害公司管理机制的情况发生。建立健全公司统一、高效、团结、稳固、坚强有力的组织体系和工作体系。

**第十五条** 严格执行公司各项财务规章制度，健全财务管理，严格财经纪律，搞好增收节支和开源节流工作，保证公司资产的保值和增值。根据财务预算计划，在可支配的资金计划范围内行使资金支配权。

**第十六条** 总裁经董事会或董事长授权，可以行使授权范围内的资金、资产运用权限。

**第十七条** 总裁应当根据董事会或者监事会的要求，向董事会或者监事会报告公司重大合同的签订、执行情况、资金运用情况和盈亏情况。总裁必须保证该报告的真实性。

**第十八条** 领导企业文化建设，树立团队精神，增强公司凝聚力，充分发挥员工

的积极性和创造性。

**第十九条** 总裁因故不能履行职责时，有权指定一名执行总裁、常务副总裁或副总裁代行职务。

**第二十条** 总裁列席董事会会议，非董事总裁在董事会上没有表决权。

**第二十一条** 依照公司章程规定须经股东大会或董事会批准的，未经股东大会、董事会批准时，均不得以公司名义签署任何合同协议、担保或承诺等。如有违反，一切责任由行为人自行承担。公司总裁班子成员违反法律、法规和公司章程规定，致使公司遭受损失的，公司董事会应积极采取措施追究其法律责任。

## 第二节 其他总裁班子成员职责权限

**第二十二条** 本节所称其他总裁班子成员，是指：执行总裁、常务副总裁、副总裁、财务总监、总裁助理。

**第二十三条** 其他总裁班子成员分管的业务和日常工作对总裁负责，并定期向总裁汇报。

**第二十四条** 其他总裁班子成员应熟悉和掌握自己分管业务范围的工作情况，及时向总裁反映，提出建议和意见。

**第二十五条** 其他总裁班子成员在总裁的领导下，按照公司董事会和总裁办公会议的决议精神，贯彻落实所负责的各项工作。

**第二十六条** 其他总裁班子成员协调所分管部门与其他部门的联系，协助总裁建立健全公司统一、高效、坚强有力的组织体系和工作体系。

**第二十七条** 其他总裁班子成员可向总裁提议召开总裁办公会议，总裁应予以同意。

**第二十八条** 其他总裁班子成员有权就自己所分管业务范围内的一般管理人员和员工，向总裁提出奖惩、任免建议。

**第二十九条** 贯彻落实总裁办公会议或总裁授权或安排的其他工作。

## 第四章 计划与组织

**第三十条** 公司总裁班子应按照公司董事会通过的年度经营计划和投资方案，制

订具体的季度、半年、年度工作计划。

**第三十一条** 年度工作计划必须符合公司经营目标的需要，具备较强的可操作性和可行性。

**第三十二条** 年度工作计划应在充分征求公司各职能部门、分支机构负责人的意见基础上予以制订。

**第三十三条** 公司的季度、半年、年度工作计划必须符合董事会决议精神，并经总裁办公会议通过后实施。

**第三十四条** 公司总裁班子应根据季度、半年、年度工作计划就各个重要的项目或分项制订具体的实施计划，该类计划须报经公司总裁办公会议批准后实施。

**第三十五条** 公司总裁班子应将年度工作计划适当分解，并督促各职能部门和分支机构按照公司年度工作计划制订相应的部门工作计划。

**第三十六条** 公司总裁班子应负责落实各项工作计划的组织工作，对重大项目计划所需人力、物力和财力应事先综合配置，对计划工作实施的各个环节应充分考虑。

**第三十七条** 公司总裁班子应监督各下属部门的计划组织与实施工作。

**第三十八条** 公司总裁班子努力做到公司各项组织工作要充分体现适应性、前瞻性、协调性和有效性。

## 第五章 总裁办公会议制度

**第三十九条** 公司总裁班子进行日常经营管理采取总裁办公会议制度。

**第四十条** 总裁办公会议为公司日常经营管理的决策机构。

总裁办公会议分为例行会议和临时会议。例行会议讨论决定经营过程中的日常重要事项，每月召开一次。临时会议只对会议通知中列明的事项进行讨论决定，根据需要召开。

**第四十一条** 总裁办公会议参会人员为：总裁、执行总裁、常务副总裁、副总裁、财务总监、总裁助理。

根据会议需要，经总裁确认，其他人员可以参加总裁办公会议。

公司董事会秘书可以列席总裁办公会议，了解公司的生产经营情况，但不参与

总裁办公会议决策程序。

**第四十二条** 总裁决策以下事项时应召开总裁办公会议：

- （一）贯彻落实董事会决议；
- （二）实施公司年度计划、公司投资计划；
- （三）决定提交董事会审议的内部管理机构设置方案和公司基本管理制度；
- （四）决定公司各具体部门规章制度；
- （五）决定提请董事会任免执行总裁、常务副总裁、副总裁等其他总裁班子成员；
- （六）决定任免董事会任免以外的公司部门负责人或其他管理人员；
- （七）决定提议召开董事会临时会议；
- （八）决定中层管理人员的任免；
- （九）总裁认为执行董事会决议和日常经营管理中出现的其他需经总裁办公会议讨论决定的事项。

**第四十三条** 总裁办公会议，总裁为会议当然召集人和主持人，若总裁因故不能召集，应指定一名执行总裁、常务副总裁或副总裁予以召集和主持。

**第四十四条** 总裁办公会议至少提前一天由总经办通知全体参会人员，除遇特殊情况外，所有被通知参会人员须准时参加会议。

**第四十五条** 总裁办公会议通知至少包括以下内容：

- （一）会议时间和地点；
- （二）参加会议人员；
- （三）会议议题；
- （四）发出通知的日期。

**第四十六条** 总裁办公会议的内容、时间、地点、参加会议人员等事项，均由总裁决定。

**第四十七条** 总裁秘书出席（或列席）总裁办公会议，并作会议记录。会议所议重要事项，均应记录在案。

经总裁同意，总裁秘书可以指定总经办其他人员作会议记录。

会议记录是明确总裁班子责任的重要凭据，须经参会人员确认，并由参会人员

和会议记录人签字后存档。会议记录由总经办保存十年。如有需要，可以根据会议记录作成会议纪要，会议纪要由总裁签发。总裁秘书应在会议结束后两个工作日将会议记录和会议纪要（如有）呈报董事会（董事会办公室）。

**第四十八条** 会议记录至少包括以下内容：

- （一）会议召开的日期、地点、召集人（主持人）姓名；
- （二）实际出席会议人员姓名；
- （三）会议议程及讨论的内容；
- （四）参会人员发言要点；
- （五）会议形成的决议；
- （六）参会人员和记录人签名。

## 第六章 报告制度

**第四十九条** 公司经营活动的报告采取逐级上报的方式。执行总裁、常务副总裁、副总裁等其他总裁班子成员关于分工管理的公司事项应向总裁汇报或建议。执行总裁、常务副总裁、副总裁等其他总裁班子成员应及时听取各部门总裁或负责人的报告和建议。

**第五十条** 公司总裁班子应就日常经营管理工作定期（原则上每六个月一次）向董事会汇报，并对报告的真实性负责。

**第五十一条** 公司内部实行重大事项报告制度。凡属于涉及公司经营活动中重大事项的，各主管、分管人员或工作人员应及时向上级管理机构或人员进行汇报。

**第五十二条** 在实施董事会、股东大会决议过程中，如情况发生重大变化，不改变原计划将会影响公司利益时，总裁在来不及召开董事会的情况下，可及时作出修改决策，但事后应向董事会、监事会报告。

**第五十三条** 公司遇有重大诉讼、仲裁、行政处罚等类似事件时，总裁应及时向董事会、监事会报告。

**第五十四条** 公司在生产经营过程中，因经济合同、资产运用、资产置换等活动，可能会引发重大诉讼、仲裁或行政处罚的，总裁应向董事会、监事会报告。

**第五十五条** 公司在报告期内财务状况发生异常变动时，总裁应向董事会、监



事会报告。

**第五十六条** 公司的生产经营遇有国家产业政策、金融政策、宏观经济政策以及市场条件发生重大变化时，或出现不可抗力事件时，总裁应向董事会、监事会报告。

**第五十七条** 总裁认为有必要向董事会、监事会报告的其他事项应当及时报告。

## 第七章 责任

**第五十八条** 公司总裁班子成员应恪尽职守，严格遵守法律法规和公司各项规章制度，努力维护公司合法利益；总裁班子应对其职责范围内的事项负责，对其决定的事项负责；总裁班子对其经营行为给公司造成的损失应承担赔偿责任。总裁班子成员的薪酬与考核，由董事会进行。

在决定除总裁以外的其他总裁班子成员的考核时，董事会应征求总裁的意见。

**第五十九条** 经相关部门考核不能胜任其职守的总裁和其他高级管理人员，董事会有权对其进行处罚；经考核不能胜任其职守的其他管理人员，总裁办公会议有权对其进行处罚。

处罚方法包括：限期改正、扣减报酬、降低待遇、下调职务、处以罚款及解聘。

**第六十条** 对于玩忽职守，由于自身过错给公司造成损失的管理人员，公司除给予上一条处罚之外，有权要求其赔偿损失，赔偿金额由董事会决定。

**第六十一条** 总裁班子成员有下列情况之一的，公司有权对所涉人员进行处罚，并要求赔偿全部损失；构成犯罪的，公司将移交给司法机关追究其刑事责任：

（一）利用在公司的地位和职权为自己谋取私利的，公司有权将行为人谋取私利收归公司所有；

（二）利用职权收授贿赂或者其他非法收入，侵占公司财产的，公司有权责令行为人退还公司财产；

（三）挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人的，公司有权收回行为人的非法所得，并责令行为人退还挪用的资金或借贷给他人的资金；

（四）将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储的，公司有权收回行为人的非法所得，并将所涉资金收回公司账户；

(五) 以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保的，公司有权责令行为人撤消担保，并索回行为人的非法所得；

(六) 自营或者为他人经营与其所任职公司同类的业务或者从事损害本公司利益的活动的，公司有权收回行为人因经营该类业务所得；

(七) 违反公司章程规定或者未经董事会同意，以个人或亲属名义同本公司订立合同或者进行交易的，公司有权终止合同履行或将行为人从事该类交易所得收归公司所有；

(八) 违反法律规定或者未经董事会同意，泄露公司秘密的，公司有权要求行为人赔偿给公司造成的损失；

(九) 执行公司职务时，其行为超出公司授权的职责范围，违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损害的，公司有权要求行为人赔偿给公司造成的损失，给第三人造成损害，使公司承担赔偿责任的，公司有权向行为人追索；

(十) 利用职务便利，将公司的盈利业务交由自己的亲友进行经营的；以明显高于市场的价格向自己亲友经营管理的单位采购商品或者以明显低于市场的价格向自己亲友经营管理的单位销售商品的；向自己的亲友经营管理的单位采购不合格商品的；公司有权将上述行为人非法所得收归公司所有，并要求行为人赔偿损失；

(十一) 公司直接负责的主管人员，在履行职责的过程中，因失职行为致使公司利益遭受重大损失的，公司有权要求行为人赔偿损失。

当上述损失发生后，公司有权从行为人应从公司获得的利益中直接扣除，以弥补公司的损失。

**第六十二条** 总裁人员在任期内发生调离、辞职、解聘等情形之一时，必须由公司专职审计人员进行离任审计。

**第六十三条** 总裁在任期间，由于工作上的失职或失误，发生下列情况者，应区别情况给予经济处罚；构成犯罪的，公司将移交给司法机关追究其刑事责任：

(一) 因经营、管理不善，连续两年亏损且亏损额继续增加，公司董事会按有关程序对总裁或总裁班子成员给予解聘，三年内不得担任公司相应职务；

(二) 因违反公司章程和决策程序造成的决策失误或违法乱纪，给公司资产造成重大损失；

- (三) 授意或指使公司造假账、隐瞒收入、经济指标失实等弄虚作假行为；
- (四) 由于指挥不当、管理不善、玩忽职守使企业发生了重大安全事故，使公司财产和员工生命遭到重大损失；
- (五) 犯有其他严重错误的。

## 第八章 附 则

**第六十四条** 本细则未尽事宜，按照国家有关法律、法规执行。

**第六十五条** 本细则所称“以上”、“以内”、“以下”，都含本数；“不满”、“以外”不含本数。

**第六十六条** 本细则经董事会批准后实施。解释与修改权归属于董事会。

深圳瑞和建筑装饰股份有限公司

二〇二〇年十月