

青海盐湖工业股份有限公司

“三重一大”事项决策制度

第一章 总则

第一条 为进一步加强青海盐湖工业股份有限公司(以下简称“盐湖股份公司”)“三重一大”事项决策管理,推进盐湖股份公司集体决策的制度化、规范化和程序化,规范盐湖股份公司领导班子和领导人员决策行为,提高决策水平,防范决策风险,根据中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》,结合《青海盐湖工业股份有限公司公司章程》《中共青海盐湖工业股份有限公司党委会会议议事规则》《董事会议事规则》等相关文件精神 and 有关规定,特制定本制度。

第二条 本制度中盐湖股份公司“三重一大”事项是指:对全盐湖股份公司发展有着重大影响的重大决策事项、重要人事任免事项、重大项目安排事项、大额度资金使用事项。

第三条 本制度适用于盐湖股份公司,盐湖股份公司各分(子)公司参照相关规定制定各公司“三重一大”事项决策制度。

第四条 盐湖股份公司“三重一大”事项,必须遵循“集体领导、民主集中、会议决定”的原则,保证科学民主依法决策。

第五条 凡属“三重一大”事项,按有关规定由盐湖股份公司党委会、董事会(股东大会)、董事长办公会、总裁办公会等有效衔接,集体研究作出决定。不得以个别征求意见等形式作出决策。

第二章 决策事项范围

第六条 重大决策事项主要包括

1. 盐湖股份公司贯彻执行党中央、国务院路线、方针、政策、决策部署及省委、省政府和省国资委重要决定的重大措施;
2. 盐湖股份公司发展战略、中长期发展规划及重大战略合作事项, 盐湖股份公司产业结构重大调整、重大生产经营方针事项;
3. 盐湖股份公司兼并、破产、资产重组的重大决策;
4. 盐湖股份公司产权转让、对外担保、各类抵押或质押等方面的重大决策;
5. 盐湖股份公司对外投融资等方面的重大决策;
6. 盐湖股份公司改制、上市、配股、分红、股权收购等方面的重大决策;
7. 盐湖股份公司重大非流动资产减值准备的计提、处置决策;
8. 盐湖股份公司薪酬管理及激励机制、职工福利及收入分配方案、职工分流安置等涉及职工切身利益的重要事项;
9. 盐湖股份公司内设部门和所属分(子)公司的设立、合并、撤销等组织架构调整方面的重大决策;
10. 盐湖股份公司重要规章制度的制定和修订方面的重大决策;
11. 盐湖股份公司党的建设、企业文化建设等方面的重大决策;
12. 盐湖股份公司生产安全环保、维稳、舆情管控、社会责任等方面的重大决策;

13. 盐湖股份公司重大改革任务、重大财务、法律等风险防控事项决策；

14. 盐湖股份公司其他重大事项的决策。

第七条 重要人事任免事项主要包括：

1. 盐湖股份公司领导班子成员分工事项；

2. 盐湖股份公司直接管理的中层管理人员、职业经理人的提名、推荐、任免、聘用、解聘和后备人选的确定，管理人员年度和任期考核等事项；

3. 盐湖股份公司向分（子）公司委派或推荐担任重要关键岗位人员（股东代表，董事会、监事会成员，经营管理班子成员，财务负责人等）的人事任免事项：

4. 涉及盐湖股份公司直接管理的中层管理人员的党纪、政务处分；

5. 盐湖股份公司其他重要人事任免事项。

第八条 重大项目安排事项主要包括：

1. 对盐湖股份公司资产规模、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项目的立项；

2. 盐湖股份公司年度投资计划；

3. 盐湖股份公司年度融资、担保项目；

4. 盐湖股份公司委托理财、期权、期货等金融衍生业务计划；

5. 盐湖股份公司重大投资项目及重大非生产性项目；

6. 盐湖股份公司重要、关键性设备和技术引进项目；

7. 盐湖股份公司重大工程项目招标投标；

8. 盐湖股份公司大宗生产物资材料采购和购买服务；

- 9.盐湖股份公司年度财务预、决算报告;
- 10.盐湖股份公司借出资金及财务资助事项;
11. 盐湖股份公司其他重大项目安排事项。

第九条 大额度资金使用事项主要包括:

- 1.盐湖股份公司年度预算内大额资金的对外调动和使用;
- 2.盐湖股份公司年度计划外的对外投资;
- 3.盐湖股份公司对外捐赠、赞助及大额保险;
- 4.盐湖股份公司其他大额度资金使用事项。

第三章 决策要求及程序

第十条 “三重一大”事项决策应满足以下要求:

凡属“三重一大”事项决策时,应根据决策事项的具体内容和情况,选择会议形式集体讨论决策,不得以个别征求意见等方式作出决策。盐湖股份公司集体决策的主体包括:党委会、董事会(股东大会)、董事长办公会及总裁办公会。盐湖股份公司党政主要领导要参与讨论和决策,领导班子其他成员应根据规定和会议要求参与讨论和决策。

(一)盐湖股份公司根据党委会、董事会(股东大会)、董事长办公会及总裁办公会的议事规则,由相应内设职能部门负责相关会议的组织工作。

(二)符合党委会、董事会(股东大会)、董事长办公会及总裁办公会的议事规则规定人数要求,方可召开会议。与会人员要充分讨论并分别发表意见,盐湖股份公司主要负责人应当在其他参与决策人员充分发表意

见的基础上最后发表结论性意见。会议决定多个事项时，应逐项研究表决。

（三）集体研究决策“三重一大”事项，应当采用口头、举手、无记名或记名投票等方式进行表决，参加决策人员应当现场发表意见，不得会后以传签方式替代，各决策人员所发表意见、表决方式和表决结果必须记录在案。参加决策人员发表意见过程中若存在严重分歧或有重要问题尚不清楚的，一般应全面充分表达相关意见并暂缓表决，待进一步调查研究并协商一致后再作集体决策。

（四）集体研究决策的“三重一大”事项，按规定须经职工大会或职工代表大会审议的，应经职工大会或职工代表大会审议通过后方可实施。

（五）如遇紧急情况，盐湖股份公司领导班子成员要果断作出临时处理，应在事后及时向盐湖股份公司党委、领导班子报告。临时决定人应当对决策情况负责。盐湖股份公司党委、领导班子应当在事后按程序予以追认。

（六）“三重一大”事项决策前，经盐湖股份公司党委及董事会（股东大会）同意后，由实施责任部门牵头组织动议，就决策事项进行酝酿准备，并在分管领导组织指导下进行广泛深入的调查，横向纵向沟通，充分听取各方面意见，综合分析研究，了解和掌握具体详实的情况。其中，重大投资和工程项目应听取专门委员会及业务部门意见；重大人事任免应先征求纪检监察部门意见；决定企业改制且涉及职工切身利益的重大事项应听取盐湖股份公司工会、职工大会或职工代表大会的意见和建议。

（七）对专业性、技术性较强的事项，应组织进行专家论证、技术咨询、决策评估，对决策事项给予公平公正的评价参考；对大额度资金使用

事项，对其使用的必要性、预期效益、风险评估及规避等，应进行全面综合分析判断。

（八）“三重一大”事项决策前，如事项涉及其他班子成员分管的工作，分管领导应与班子成员及时对有关议题进行酝酿和沟通，但不得违背原则或有关规定，擅自引导作出决定或影响集体决策。

（九）提请集体决策讨论的“三重一大”事项，应提前 5-7 个工作日前通知所有参与决策的人员，并为所有参与决策的人员提供相关材料，必要时可事先听取反馈意见，除特殊情况外，原则上不得临时决议。盐湖股份公司党委班子成员、董事会成员、董事长办公会成员及总裁办公会成员对“三重一大”决策事项需实施回避的，应及时向党委会、董事会、董事长办公会和总裁办公会书面提出回避申请。

第十一条 “三重一大”事项应按以下程序决策：

（一）重大决策事项决策程序

1.盐湖股份公司主要负责人经过协商，确定需要讨论决策的议题。

2.重大事项议题明确后，分管领导应召集有关部门进行初步审核，广泛深入调查研究，进行横向和纵向沟通，充分听取各方面意见，对专业性、技术性较强的事项，应进行专家论证、技术咨询、风险评估、决策评估；对与职工利益密切相关的事项，应实行公示制度，进一步征求意见和建议，扩大职工参与面。

3.决策企业重大经营事项前应适当范围征求企业职工的意见建议。

4.由党委会议前置研究后，根据《公司章程》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》的相关决议权限，依法定

程序提交相应会议审议。

5.重大决策事项根据《中华人民共和国公司法》和《公司章程》规定需提交股东大会决策的，待党委会议前置研究，股东大会决议通过后，经营层执行。

（二）重要人事任免决策程序

1.盐湖股份公司经营管理人员选拔任用，按照《党政领导干部选拔任用工作条例》《青海省省属企业领导人员管理办法》《青海盐湖工业股份有限公司中层及相应职级管理人员选拔任用与管理办法》，必须履行分析研判和动议、民主推荐、考察、讨论决定、公示任职等程序后，作出拟任及公示后的任（聘）用决定。

2.其他重要人事任免、人才引进等，应根据《青海盐湖工业股份有限公司职业经理人管理规定(试行)》《青海盐湖工业股份有限公司外派董事、监事选聘管理办法》《青海盐湖工业股份有限公司分（子）公司经理层成员任期制和契约化管理办法（试行）》严格执行。

3.由党委会议集体研究决定，依法提交董事会决策任免。

（三）重大项目安排决策程序

1.决策事项由盐湖股份公司有关单位，分管领导或主要负责人提出。

2.盐湖股份公司有关单位组织调研（包括但不限于盐湖股份公司内部调研、外部专家论证、第三方机构调查、专业机构评估等），进行可行性研究与论证，对项目投资风险进行充分评估。

3.分管领导听取有关单位调研和可行性论证情况汇报，并提出具体意见。

4.由党委会议前置研究后，根据《公司章程》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限，依法定程序提交相应会议审议。

5.重大项目安排决策事项根据《公司章程》规定需提交股东大会决策的，待党委会议前置研究，股东大会决议通过后，经营层执行。

（四）大额资金使用决策程序

1.由盐湖股份公司有关单位提出资金使用的年度计划或预算外资金使用意向、额度。

2.由分管领导负责，对资金使用情况进行审核，提出具体意见。

3.由党委会议前置研究后，根据《公司章程》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限，依法定程序提交相应会议审议。

4.大额资金使用决策事项根据《公司章程》规定需提交股东大会决策的，待党委会议前置研究，股东大会决议通过后，经营层执行。

第四章 决策实施及监督检查

第十二条 盐湖股份公司党委书记、董事长是实施“三重一大”决策事项的第一责任人。

第十三条 “三重一大”事项决策作出后，要严格落实决策内容，保障有关决策得到充分有效执行。

（一）集体决策作出后，如需向上级部门汇报的，应当及时向上级报告有关决策情况。盐湖股份公司领导人员应当按照工作分工组织实施，并

明确落实单位和责任人。

（二）参与决策的个人对集体决策有不同意见，可以保留或向上级部门反映，但在没有作出新的决策前，不得擅自变更或拒绝执行。如遇特殊情况需对决策内容作重大调整，应当重新按规定履行决策程序。

（三）进入盐湖股份公司经营班子的党委成员，应当贯彻落实盐湖股份公司党委的意见或决定。盐湖股份公司党委要团结带领全体党员和广大职工群众，推动决策的实施，并对实施中发现的与党和国家方针政策、法律法规不符或脱离实际的情况及时提出意见。如得不到纠正，应当按组织程序向省国资委党委反映。

第十四条 盐湖股份公司领导人员和经营管理人员应自觉接受各级纪检监察、审计等部门的监督。盐湖股份公司党委要依照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》，结合年度考核工作对有关事项进行监督检查、作出评估。在向上级党委报告时，应将盐湖股份公司领导人员执行“三重一大”决策制度的情况作为重点内容。

第十五条 “三重一大”决策制度的执行情况，应当作为盐湖股份公司领导班子建设、落实党风廉政建设责任制和经营业绩考核的重要内容；应当作为民主生活会、领导人员述职述廉、党务公开、厂务公开的重点内容。除按照国家法律法规和有关政策应当保密的事项外，在适当的范围内通过适当方式予以公开，接受监督和民主评议。

第十六条 盐湖股份公司要严格按照“三重一大”决策工作相关规定的要求，及时对“三重一大”事项做好全过程留痕工作。

第十七条 盐湖股份公司所属各分（子）公司应当参照本制度，结合

实际制定本单位“三重一大”决策事项的具体管理办法，健全议事规则，规范决策程序并接受监督，有关办法应及时报盐湖股份公司党委办公室备案。盐湖股份公司党委每年年底对所属各分(子)公司领导班子和领导班子成员当年度执行“三重一大”决策制度情况进行检查。

第十八条 盐湖股份公司党委对违反“三重一大”决策制度的公司领导人员或经营管理人员，应当依照相关法律法规和《青海省国有企业违规经营投资责任追究管理办法》《青海盐湖工业股份有限公司违规经营投资责任追究管理办法（修订）》规定，按照盐湖股份公司领导人员或经营管理人员管理权限向上级部门提出责任追究意见；违反规定获取的不正当经济利益，应当责令清退，并追究相应责任；给盐湖股份公司造成经济损失的，应当承担经济赔偿责任，并追究相应责任；造成国有资产严重流失构成犯罪的，按程序依法移送司法机关处理。

第十九条 责任追究主要依据相关责任人的职责权限，明确集体责任、个人责任或直接领导、主要领导责任。

第五章 决策资料的归档管理和保密

第二十条 决策事项实施责任部门与会议组织部门应做好调查研究、征求意见、论证咨询、领导沟通、上会审批、会前告知、决策实施及监督检查等相关材料的归档管理工作。

第二十一条 决策会议的时间、地点、决策事项、过程、参与人及其意见、理由、结论等内容，必须完整、详细记录。会议组织部门应及时形成会议记录、会议纪要等文字性资料并存档备查，重点做好参与“三重一

大”事项决策领导班子成员发言要点、提出异议或保留意见、与会领导集中署名的记录和留痕。

第二十二条 盐湖股份公司党委会、董事会（股东大会）、董事长办公会及总裁办公会相关会议组织单位人员要认真贯彻执行党和国家有关保密工作方针政策、法律法规，严格遵守工作纪律，自觉接受上级党组织的监督检查，对因保密工作不力造成失泄密等严重后果的，要依法依规严肃追责。

第六章 附则

第二十三条 本制度由盐湖股份公司党委负责解释。

第二十四条 本制度自下发之日起执行，有效期至2026年10月1日。

第二十五条 原《青海盐湖工业股份有限公司“三重一大”事项决策制度》（盐湖党字〔2021〕174号）自制度下发日同时废止。

青海盐湖工业股份有限公司“三重一大”事项决策制度清单

序号	决定和决策事项	实施责任部门	具体事项	决定或决策主体	备注
一	重大决策事项				
1	贯彻重大路线方针政策、保障监督上级党组织重大举措落实	党委办公室	贯彻执行党的路线方针政策，监督、保证盐湖股份公司贯彻落实党中央决策部署及上级党组织决议的重大举措	党委会	
2	贯彻党中央决策部署和落实国家、区域发展战略的重大举措	党委办公室	贯彻党中央决策部署和落实国家、区域发展战略的重大举措。围绕总书记提出的“四地建设”目标为指引，坚持生态保护优先，坚持绿色低碳发展，谋划细化落实落地的路径和措施	董事会	党委会前置研究
3	盐湖股份公司发展战略、发展规划及重大战略合作事项	战略规划部	盐湖股份公司经营方针、盐湖股份公司战略发展规划、年度生产经营计划、产业结构重大调整和重大战略合作事项	董事会	党委会前置研究
4	破产、兼并、资产重组	战略规划部	盐湖股份公司改制重组、破产、兼并、资产重组等方案	董事会	党委会前置研究
5	产权转让、对外担保及借款	财务部	盐湖股份公司涉及土地、房产等对盐湖股份公司范围以外单位的产权转让事项	董事会	党委会前置研究

6	盐湖股份公司改制、上市、配股、分红、股权收购转让及弥补亏损等	董事会办公室	盐湖股份公司改制、上市、配股、分红、利润分配、股权收购转让及弥补亏损、增减资和发行盐湖股份公司债券等重大决策事项	董事会	党委会前置研究
7	盐湖股份公司各类投融资	战略规划部	盐湖股份公司年度股权、其他投资计划	董事会	党委会前置研究
		财务部	盐湖股份公司年度融资计划	董事会	党委会前置研究
8	薪酬管理及激励机制、职工福利及收入分配方案	组织部	盐湖股份公司年度业绩考核、年度工资总额预算	总裁办公会	党委会前置研究
			职工薪酬分配、基本工资制度和各项奖金使用(需经职代会审议)	总裁办公会	党委会前置研究
			企业年金、补充医疗等涉及职工切实利益的福利收入分配方案(需经职代会审议,按相关程序报批)	总裁办公会	党委会前置研究
9	盐湖股份公司重要规章制度的制定和修订方面的重大决策	党委办公室	盐湖股份公司重要规章制度的制定和修订方面的重大决策	董事会	党委会前置研究
10	盐湖股份公司体制改革,职工分流安置	组织部	盐湖股份公司体制改革方案	董事会	党委会前置研究
			职工分流安置方案(需经职代会审议)	职工代表大会	党委会前置研究
11	组织机构调整	组织部	盐湖股份公司“四定”方案,组织机构调整等事宜	党委会	

12	盐湖股份公司所属单位的设立、合并、撤销等事宜	战略规划部	盐湖股份公司所属单位的设立、合并、撤销等事宜	董事会	党委会前置研究
13	党的建设	党委办公室	盐湖股份公司加强党的政治建设、思想建设方面的重要事项以及需向上级党组织请示、报告的重大事项	党委会	
			加强党的组织体系建设，扎实推进三级组织和三支队伍建设方面的重要事项		
			加强党的作风建设、纪律建设，落实中央八项规定及其实施细则精神，持续整治“四风”特别是形式主义、官僚主义，反对特权思想和特权现象，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，履行党风廉政建设主体责任方面的重要事项		
			党建工作重要制度的制定，党组织工作机构设置和调整方案		
			思想政治工作、精神文明建设、企业文化建设、统一战线工作和群团组织等方面的重要事项		
14	生产安全及生态环保绿色发展	HSE 部	盐湖股份公司生产安全事故、生态环境事件、事故调查处理情况、“一票否决”、追责问责等情况；重大发展规划等重要事项	总裁办公会	党委会前置研究
15	盐湖股份公司重大改革任务	战略规划部	盐湖股份公司重大改革任务	总裁办公会	党委会前置研究
16	重大风险防控事项决策	审计与风险控制部	盐湖股份公司重大风险应对处置工作	总裁办公会	党委会前置研究

17	其他重大决策事项	董事会办公室	盐湖股份公司章程修正案	董事会	党委会前置研究
		党委办公室	盐湖股份公司维护企业发展稳定和涉及公共事件、重大突发事件、涉众类舆情信访、落实社会责任方面的重要事项	党委会	
		生产技术部	管理体系建设、品牌建设等涉及盐湖股份公司管理的重要事项	总裁办公会	党委会前置研究
		财务部	重大资产处置及计提，重大资产减值准备根据《公司章程》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限，依法定程序提交相应会议审议	董事会	党委会前置研究
二	重要人事任免				
序号	决定和决策事项	实施责任部门	具体事项	决定或决策主体	备注
1	盐湖股份公司领导班子成员分工	党委办公室 办公室	研究讨论盐湖股份公司领导班子成员分工事项	党委会	
2	盐湖股份公司直接管理的中层管理人员、职业经理人的选拔任用与考核	组织部	按照《党政领导干部选拔任用工作条例》《青海省省属企业领导人员管理办法》《青海盐湖工业股份有限公司中层及相应职级管理人员选拔任用与管理办法》《青海盐湖工业股份有限公司职业经理人管理规定(试行)》规定，必须履行分析研判和动议、民主推荐、考察、讨论决定、公示任职等程序后，作出拟任及公示后的任(聘)用决定	党委会	
3	盐湖股份公司直接管理的中层管理人员后备人选的确定	组织部	盐湖股份公司直接管理高级管理人员及中层管理人员后备人选的确定和向上级组织推荐后备人选	党委会	

4	盐湖股份公司子公司董事、监事人选的确定	组织部	盐湖股份公司向全资、控股、参股子企业委派或推荐担任重要关键岗位(股东代表, 董事会, 监事会、监事会成员, 财务负责人)人员的人事任免事项	党委会	
5	盐湖股份公司直接管理的中层管理人员党纪、政务处分	纪委	盐湖股份公司直接管理的中层管理人员党纪、政务处分	党委会	
6	加强人才队伍建设	组织部	落实“人才兴企”战略, 加强人才队伍建设, 特别是围绕深化体制机制改革、激发人才发展活力, 人才引育用留方面的重要事项	党委会	
三	重大项目安排				
序号	决定或决策事项	实施责任部门	具体事项	决定或决策主体	备注
1	盐湖股份公司资产规模、盈利能力以及生产装备、技术状况等产生重要影响的项目的立项	战略规划部	盐湖股份公司资产规模、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项目的立项	总裁办公会	党委会前置研究
2	盐湖股份公司年度投资计划	战略规划部	盐湖股份公司股权、固定资产等投资计划	董事会	党委会前置研究
3	盐湖股份公司年度预、决算报告	财务部	盐湖股份公司年度财务预、决算报告	董事会	党委会前置研究
4	盐湖股份公司融资、担保计划	财务部	所有担保项目、融资业务根据《公司章程》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限, 依法定程序提交相应会议审议	董事会	党委会前置研究

5	盐湖股份公司委托理财、期权、期货等金融衍生业务计划	财务部	盐湖股份公司委托理财、期权、期货等金融衍生业务计划	董事会	党委会前置研究
6	盐湖股份公司重大投资项目及重大非生产性项目	战略规划部	盐湖股份公司最近一期经审计净资产超过 1%的单项重大股权、工程建设投资项目和年度计划外上述项目、重大非生产性建设项目经党委会前置审议批准后，根据《公司章程》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限，依法定程序提交相应会议审议	董事会	党委会前置研究
		生产技术部	公司重大维修、技改项目根据《公司章程》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限，依法定程序提交相应会议审议	董事会	党委会前置研究
7	盐湖股份公司重大工程项目招标	招投标办公室	年度预算内的重大事项经相关会议审议批准后，项目招标程序严格按照国家发展和改革委员会颁布的《必须招标的工程项目规定》执行；年度预算外的建设工程项目招标	总裁办公会	党委会前置研究

8	盐湖股份公司大宗物资材料、重要设备采购和技术引进	供应链部	年度预算内单项采购合同、年度框架协议大宗生产物资材料采购和服务、重要设备及配件采购根据《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限，依法定程序提交相应会议审议；年度预算外的大宗物资材料、重要设备采购和技术引进	总裁办公会	党委会前置研究
四	大额度资金使用				
序号	决定和决策事项	实施责任部门	具体事项	决定或决策主体	备注
1	年度预算内大额资金对外调动的使用	财务部	盐湖股份公司提前归还的银行贷款	总裁办公会	党委会前置研究
2	对外捐款、赞助及大额保险	战略规划部	未达到《深交所股票上市规则》规定股东大会审议标准的所有赞助与捐赠 大额商业保险单笔金额在 100 万元以上	总裁办公会	党委会前置研究
3	年度计划外的对外投资	战略规划部	年度计划外的对外投资根据《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《董事长办公会议事规则》《总裁办公会议事规则》等规则规定的相关决议权限，依法定程序提交相应会议审议	董事会	党委会前置研究

注：此清单中决定或决策主体“董事会”特指：股东大会、董事会、董事长办公会、总裁办公会。