

广东宏大控股集团股份有限公司

轮值总经理管理制度

目录

第一章	总则	2
第二章	轮值总经理的责权	2
第三章	轮值总经理的团队组建	3
第四章	轮值总经理的轮值期限	5
第五章	轮值总经理的聘任与交接程序	6
第六章	轮值总经理办公会运作机制	6
第七章	轮值总经理的退出机制	8
第八章	附则	8

第一章 总则

第一条 为全方位提升公司高级管理人员全局意识、综合管理能力和整体组织配合协作能力，建立健全选人育人机制，促进公司健康可持续发展，特制定本轮值总经理制度，通过轮值总经理集体的有效运作，实行董事会领导下的总经理负责制。

第二条 轮值总经理履行职权除应遵守本制度的规定外，还应符合相关法律、法规、规范性文件和《公司章程》的规定。

第二章 轮值总经理的责权

第三条 轮值总经理的责任

一、依据《公司章程》和《总经理工作细则》等有关规定，轮值总经理集体对决策的重大事项履行《公司章程》规定的总经理职责。

二、各轮值总经理对各自负责的业务承担经营管理责任。

第四条 轮值总经理的职权

一、当值轮值总经理履行《公司章程》规定的总经理职权，重大事项需由轮值总经理团队集体决策并共同承担责任（重大事项清单见附件1，或两位以上轮值总经理认为有必要时可列入重大事项）。

二、公司本部轮值总经理对当值轮值总经理负责，不当值期间协助当值轮值总经理开展工作，在当值轮值总经理不能出席时，按照相关授权代表公司参加对外有关会议、外事或社会公共关系活动

等其他重要活动，代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。同时协助当值轮值总经理就公司本部各部门的日常汇报事项进行沟通与决策。

第三章 轮值总经理的团队组建

第五条 团队组建原则

轮值总经理团队组建应着眼于支撑未来3-10年公司战略诉求和经营目标的实现，以识别出轮值总经理团队所需要的经验技能，具体组建原则如下：

（一） 多样性

1. 团队成员经验技能应相互补充，具备重大专项议题相关的专业背景，如与公司业务相关的专业技术、文化与制度建设、组织能力建设、战略与投资管理、财务管理、人力资源管理，综合管理能力能全面支持轮值总经理的职责。

2. 团队成员原则上应覆盖各业务板块主要管理岗位。

（二） 有效制衡：在需要相互制衡的关键岗位之间，适当考虑成员的搭配。

（三） 干部梯队建设

1. 扩展成员应该具有潜力和冲劲、更年轻，与核心成员形成干部梯队。

2. 有成功实践经验、有使命感、有干劲、高绩效的后备干部。

第六条 轮值总经理包括核心成员和扩展成员，核心成员人数原则上应为3人/5人/7人，便于对重大事项进行表决，扩展成员没

有投票权。

第七条 轮值总经理成员选拔标准

一、 责任结果及从业经验要求

(一) 轮值总经理核心成员的选拔标准

1. 责任结果。职位层级及绩效要求满足以下其中一条：

(1) 担任子板块（矿服、民爆、军工）总经理（或被董事会认定为承接突破性业务并做出重大贡献的主要业务经营单元负责人）1年及以上，任职期间绩效突出。

(2) 担任股份公司高级管理岗位3年及以上，任职期间绩效突出，对组织有过重大贡献。

(3) 在业界具备与公司相当的从业经验，且责任结果优秀。

2. 从业经验要求

(1) 在基层一线具备成功实践经验。

(2) 具备成功的管理实践经验，所带团队高绩效。

3. 优先条件。符合如下条件的人员，同等条件下优先选拔为轮值总经理成员。

(1) 国际化/全球化工作经验：具备成功的国际化/全球化业务管理/团队管理经验。

(2) 跨区域/跨行业线经验：在两个及以上业务板块、区域或者业务领域具备业务管理经验。

(3) 具备成功开创新业务、新产业的经验。

(4) 具备扭转劣势的经验。

(5) 轮值总经理的扩展成员。

(二) 轮值总经理扩展成员的选拔标准

轮值总经理的扩展成员可涵盖两类干部，一类是作为核心成员的后备梯队干部；另一类是为完整地支持股份公司的业务经营与管理，可以弥补轮值总经理核心团队专业不足的干部。原则上两类干部都应满足如下选拔标准：

1. 责任结果要求。职位层级及绩效要求需满足以下其中一条：

(1) 担任业务板块(矿服、民爆、军工)副总经理3年及以上，任职期间绩效突出。

(2) 担任股份公司总监及以上高级管理岗位3年及以上，任职期间绩效突出，对组织有过重大贡献。

(3) 在业界具备与公司相当的从业经验，且责任结果优秀。

2. 从业经验要求

(1) 在基层一线具备成功实践经验。

(2) 具备成功的管理实践经验，所带团队高绩效。

二、 干部领导能力核心要求

在干部领导能力核心要求上有较好表现，包括格局胸怀、资源整合、自我否定、锐志进取、执行贯彻等方面。

第四章 轮值总经理的轮值期限

第八条 当值轮值总经理的当值时间为一年。

第五章 轮值总经理的聘任与交接程序

第九条 当值轮值总经理、轮值总经理由董事长提名，经全体董事二分之一以上通过聘任。

第十条 轮值总经理当值更替时应履行工作交接程序。

当值轮值总经理轮换日期为每年1月1日，公司董事长提前三个月明确下一届拟任当值轮值总经理，于本届当值轮值总经理到期前提名并经董事会履行聘任程序后由公司发布任命公告。本届与下届当值轮值总经理应提前三个月，即从每年10月1日开始进入交接期。交接期内，本届当值轮值总经理应向下届当值轮值总经理详细介绍所负责业务推进情况和当值轮值总经理工作，两人深度协同、共同参与当值轮值总经理工作，并共同制定年终工作报告，本届当值轮值总经理汇报年度工作总结回顾，下届当值总经理汇报来年施政纲领。

第六章 轮值总经理办公会运作机制

第十一条 会议组织与频次

一、会议定位与组织：

当值轮值总经理主持总经理办公会。重大事项在与会人员充分发表意见后，轮值总经理进行合议，并由核心成员进行集体决策；其它非重大事项应遵守总经理办公会的议事规则进行。

二、会议频次：每月召开一次例会。临时需决策事项由当值轮值总经理召集。

三、会议形式：现场参会

四、参加人员：参加人员为公司轮值总经理，可根据讨论议题要求其他部门人员参加，证券保密部负责会议的组织。

第十二条 会议议题

一、 当值轮值总经理在上岗前做《施政纲领》，《施政纲领》在轮值总经理内部讨论通过后向董事会正式汇报，汇报通过后纳入轮值总经理办公会的固定议题，并定期在轮值总经理办公会汇报工作进展；由当值轮值总经理提议，当月可新增重大事项议题。

二、 离任时，当值轮值总经理须在轮值总经理办公会做《离任总结》，并由董事会进行评价。离任后，《施政纲领》中未完成的重点工作，仍由相应负责的轮值总经理持续推进。

第十三条 讨论与表决

一、 议案上会前应至少提前3天将会议材料提交给参会人员审阅，各轮值总经理应就不明事项提前沟通，充分研究。

二、 意见发表：轮值总经理全体成员必须现场参与并发表意见，特殊情况，应以通讯等方式参会，或在决策会议前书面表达意见。

三、 轮值总经理决策实行举手表决制，全体轮值总经理核心成员过半数同意视为通过，表决时，可以表示赞成，可以表示反对，也可以表示弃权。表决结果由会议主持人当场宣布。

四、 议案形成决议后，所有成员须对外保持轮值总经理的统一立场，不得将个人意见随意向外扩散。

第十四条 会议文件管理与督办

（一）会议文件：证券保密部提前准备会议材料，根据会议内容形成会议纪要。

（二）文件报送：会议形成的相关文档，包括不限于会议纪要、记录等，需抄送董事会成员查阅。

（三）文件管理：会议中的相关资料应存档备查。

（四）事项督办：证券保密部负责相关事项跟踪、督办。

第七章 轮值总经理的退出机制

第十五条 轮值总经理在职期间有下列情形之一的，经董事会决议后，不再担任轮值总经理。

一、 无法完成公司绩效目标或管理要求者。

二、 因故不能继续履行职责或履职期间发生重大工作失误者。

三、 违反法律、法规和公司规章制度，致使公司遭受巨大损失者。

第八章 附则

第十六条 本制度每年审视一次。

第十七条 解释与修订

一、 本制度未尽事宜，依照国家有关法律、行政法规、规范性文件的相关规定执行。

二、本制度某些条款如因有关法律、行政法规、规范性文件的有关规定调整而发生冲突的，以有关法律、行政法规、规范性文件的規定为准。

三、本制度由公司董事会负责制定、修订及解释。

第十八条 本制度自公司董事会审议通过之日起生效。

附件 1

重大事项清单

- 1、 公司战略和发展规划、公司的经营计划和投资方针、投资方案；
- 2、 公司的年度财务预算方案、决算方案；
- 3、 公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- 4、 公司增加或者减少注册资本、发行债券或其他证券及上市方案；
- 5、 公司重大资产重组、收购本公司股票或者合并、分立、解散及变更公司形式的方案；
- 6、 公司对外股权投资（含新设、购买、出售股权事项）；
- 7、 收购出售资产、资产抵押占公司最近经审计净资产 5%以上的事项；
- 8、 达到董事会审批标准的关联交易事项；
- 9、 公司内部管理机构的设置；
- 10、 公司的基本管理制度（即董事会审议的制度）；
- 11、 章程的修改方案；
- 12、 制订、实施公司股权激励计划；
- 13、 对外提供财务资助（对非控股子公司以及持股比例低于 50%的控股子公司）；
- 14、 对外担保（对非控股子公司的担保、对股东、实际控制人及其关联人提供的担保）；
- 15、 证券投资、期货和衍生品交易；
- 16、 与专业投资机构共同投资及合作；
- 17、 板块业务协同；

- 18、 涉及宏大系的信息化、人力资源、企业文化、财务等管理咨询项目的立项及引进；
- 19、 公司总部中层、总助、董事会秘书、副总经理及各业务板块高管聘任；
- 20、 公司高级管理人员的经营业绩考核与薪酬等事项；
- 21、 宏大系组织能力建设、组织效能提升、人力资源政策、绩效与激励机制、人才规划、干部与人才培养、企业文化建设等专题；
- 22、 公司总部高级管理人员及各业务板块经营班子的目标责任书。