

证券代码：871226

证券简称：凯英科技

主办券商：渤海证券

天津凯英科技发展股份有限公司总经理办公会议事规则

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

一、 审议及表决情况

本制度经公司 2025 年 8 月 21 日第三届董事会第二十次会议审议通过，无需提交股东大会审议通过。

二、 分章节列示制度的主要内容

天津凯英科技发展股份有限公司
《总经理办公会议事规则》
二〇二五年八月

第一章 总则

第一条 为深入贯彻落实“三重一大”决策机制，进一步规范凯英公司总经理办公会议事范围和决策程序，全面提高公司经营管理水平，充分发挥经理层“谋经营、抓落实、强管理”作用，依据《中华人民共和国公司法》《天津市国资监管清单》《市管企业党委会、董事会、总经理办公会议事规则指引（试行）》等相关法律法规及《天津凯英科技发展股份有限公司章程》《天津凯英科技发展股份有限公司“三重一大”决策工作实施办法》，并参照创业环保集团《总经理办公会议事规则》，结合凯英公司实际，特制订本规则。

第二条 本规则适用于凯英公司，固废板块所属各项目公司可根据工作实际，参照本议事规则制定本单位总经理办公会议事规则，并报凯英公司综合办公室备案

备查。

第三条 总经理办公会是经理层依法依规行使职权、集体研究审议企业经营管理事项的重要议事制度。总经理主持日常经营管理工作，经理层成员、财务总监、董事会秘书、总经理助理等按照分工各司其职、各负其责，协助总经理开展工作。

第四条 总经理办公会议事应遵循以下原则：

- 1.坚持党的全面领导。总经理办公会决策重大经营管理事项，须经支委会前置研究讨论，充分发挥国有企业党组织“把方向、管大局、保落实”的领导作用。
- 2.坚持对董事会负责。经理层对董事会负责，向董事会报告工作，接受董事会的监督管理，通过总经理办公会等形式行使董事会授权。
- 3.坚持民主集中制。总经理办公会实行“末位表态”制度，在参会人员未充分发表意见之前，会议主持人不得轻易做出决定或发表倾向性意见，应当最后一个发表决定性意见。
- 4.坚持实事求是。总经理办公会议事须尊重企业经营管理客观规律，紧密结合公司实际，务实高效，科学决策。

第二章 议事范围

第五条 总经理办公会议事事项主要包括议定事项、决策事项、审核和拟订方案事项、研究推动事项。

- 1.议定事项，由总经理办公会单独审议决定的（董事会授权事项）或一般经营管理事项。
- 2.决策事项，经支委会前置把关后，由总经理办公会决策的重要经营管理事项。
- 3.审核和拟订方案事项，由总经理办公会审核通过或拟订方案后，报支委会前置研究，最终由董事会或股东大会决策的事项。
- 4.研究推动事项，经理层贯彻落实支委会、董事会决策部署，定期通报部署重点工作情况，不作经济行为决策的事项。

第六条 总经理办公会主要研究下列事项。其中，“公司”指凯英公司。具体议事事项列入凯英公司《法人治理主体“1+3”权责表》，根据国资监管，以及城投集团、创业环保集团和凯英公司管控要求动态调整，进一步厘清经理层与其他治

理主体的权责边界。

（一）议定事项

- 1.公司经理层贯彻执行国家法律法规、上级重要决定、党支部和董事会决策部署的重大举措。
- 2.公司年度人员招聘计划；公司人员招聘方案及人员录用。
- 3.公司中层及以下级别人员的考核。
- 4.公司投资后评价年度总结及下年度计划。
- 5.公司月度资金计划；公司所属、管理的子公司融资事项。
- 6.公司房产土地等资产年度经营（盘活）计划；“1+3”权责清单明确由公司总经理办公会决策的房产土地对外出租等资产经营事项和固定资产报废事项；公司公开转让预期价值在 100 万元以下的拥有产权的、或使用权的生产设备（设施）、房产、在建工程以及土地使用权、债权、知识产权等各类资产。
- 7.公司超预算和预算外资金（未达到大额资金标准）的调动和使用事项；年初预算未细化至具体用途，且单项或单笔支出数额较大但未达到大额资金标准的资金安排。
- 8.公司对外签署的单项支出合同金额低于 2000 万元的购买原材料、燃料、动力、服务等与日常经营相关的营业范围内的交易事项；对外签署的营业范围内销售产品、技术、服务等单项合同金额低于 3000 万元的交易事项。
- 9.公司内部机构的编制及内部机构的局部调整事项。
- 10.公司重要经营管理制度及一般管理制度。
- 11.加入学会、行业协会等社会组织及参加各类展会、论坛活动等相关事项。
- 12.公司董事会授权的其他经营管理事项及其他需由总经理办公会议定的生产经营事项。

（二）决策事项

- 1.公司中层及以下人员的薪酬考核特殊事项；公司各部门的业绩考核以及补充福利特殊事项。
- 2.大宗物资及服务采购制度、采购计划的制定及调整事项。
- 3.公司年度预算内大额度资金调动和使用事项。
- 4.研究制定安全生产管理制度及落实措施；对影响严重的安全质量事件的调查结

果。

5.其他须由公司支委会前置研究的其他重要经营管理事项。

（三）审核和拟订方案事项

1.后备干部人选和拟报上级党委任免的干部人选确定事项。

2.公司薪酬管理和绩效考核政策及制度等（含中层及以下人员）。

3.年度工资总额预算、清算方案。

4.企业年金的建立与调整，职工收入分配方案、企业改制职工安置方案等重大利益调配事项。

5.公司中长期激励计划、员工持股方案。

6.公司年度投资计划及调整；公司非主业投资具体方案；对外股权投资项目的具体方案；年度投资计划外追加的投资项目具体方案；投资收益低于公司要求的回报水平的商业性投资项目的具体方案。

7.公司年度融资计划。

8.公司对外融资事项；公司对外担保项目。

9.公司财务预算及决算方案。

10.公司资产负债率上限的确定。

11.利润分配和弥补亏损方案。

12.公司产权管理、资产管理、经营管理重要事项（“1+3”权责清单明确须依次履行总经理办公会、支委会、董事会决策程序）。

13.公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式等事项；公司重大收购、收购公司股票；公司重大资产调整、国有产权股权变动等事项。

14.公司固定资产投资项目的投资决策审核事项；公司资产核销事项。

15.公司公开转让拥有产权的、或使用权的生产设备（设施）、房产、在建工程以及土地使用权、债权、知识产权等各类资产，且在股东大会决策权限之内。

16.公司对外借款、委贷事项；对外捐赠、赞助事项。

17.公司发展战略、中长期发展规划，专项规划，企业经营方针、年度计划等事项。

18.公司三年滚动规划，规划的年度实施进展情况和下一年度实施计划；公司主营业务的核定和调整。

- 19.公司增减注册资本方案，公司及重要子公司设立、合并、分立、改制、解散、破产或者变更公司形式的方案。
- 20.公司分支机构的设立或撤销、内部管理机构设置等重大机构调整事项。
- 21.公司章程制定、修改事项。
- 22.除股东大会、董事会、监事会议事规则和《证券违法违规行为内部问责制度》以外的公司基本管理制度。
- 23.企业风险管理体系、内部控制体系、违规经营投资责任追究体系、合规管理体系建设方面的重要事项；重大诉讼、仲裁等法律事务处理方案；企业重大风险管理策略和解决方案。
- 24.聘请或更换为公司审计的会计师事务所；由董事会依法批准的重要审计报告。
- 25.公司对发生重大安全生产责任事故进行调查，对相关责任人进行处理；重大信访及突发群体性事件的应对及处理。
- 26.董事会向总经理（经理层）授权的管理制度、董事会的授权决策方案。
- 27.须由公司董事会最终决策的其他重要经营管理事项。

以上议定、决策、审核和拟订方案事项，通过列入凯英公司《法人治理主体“1+3”权责表》，厘清与其他治理主体的权责边界。

（四）研究推动落实事项

- 1.国家法律法规、上级重要决定、党支部和董事会决策部署贯彻执行情况。
- 2.公司年度生产经营计划、投资计划、重大项目、重点工作以及其他经理层决策事项落实情况等。
- 3.其他需要研究讨论的事项。

第三章 议事形式

第七条 公司总经理办公会由总经理主持，或由总经理委托一位副总经理主持。分为定期会议和临时会议，其中定期会议原则上每两周召开一次；临时会议结合实际工作需要适时召开。定期会议内容原则上分两个阶段召开：第一阶段，审议提交总经理办公会的有关事项；第二阶段，研究推动重点工作开展。

第八条 出席会议的经理层人员为总经理、副总经理。

列席会议人员包括财务总监、董事会秘书、总经理助理，涉及议题的领导班子其他成员，公司各部门负责同志，需要列席会议的其他相关人员。出席会议人员因故不能参加的，应提前向会议主持人请假，并就议题意见向会议主持人报告。

第九条 综合办公室负责会议组织协调和会务安排等工作。会议议题由主办部门提出，议题及材料经分管领导审核同意后，由综合办公室收集汇总审核，经总经理审核同意后方可提交会议研究，并随会议正式通知至少于会前一天（临时紧急会议除外）发送至与会人员。

第十条 总经理办公会一般以现场会议、视频或电话会议的形式召开；遇特殊情况，经总经理同意，可采取签署书面决议等方式对议案做出表决。

第十一条 议定事项、决策事项应有三分之二及以上应出席会议人员参加方可召开会议。审核和拟订方案事项、研究推动落实事项应有半数及以上应出席会议人员参加方可召开会议。

第四章 议事程序

第十二条 会议议题可以通过以下形式提出：

- （一）公司支委会、董事会明确须召开总经理办公会的事项；
- （二）公司总经理认为有必要的事项；
- （三）公司分管领导动议，或由专题会议确定需提交总经理办公会研究审议的事项。

第十三条 除研究推动事项外，全部议题须履行以下程序：

- （一）提出解决方案

对拟上会议题，牵头部门应认真开展调查研究，进行充分论证，拟定详尽方案，全面准确分析必要性和可行性。

- （二）征求各方意见

牵头部门应根据议题涉及的范围，将解决方案征求有关方面的意见。研究企业改制以及经营管理方面的重大问题、涉及职工切身利益的重大事项和重要规章制度，应当听取工会意见。

- （三）组织专业论证

对可能影响稳定、造成国有资产流失以及其他重大经济损失的重大事项，牵头部门应当针对决策事项特点，依托有关专业部门或中介机构进行风险评估，综合分析决策事项可能存在的各方面风险，确定风险类型，划分等级，预测后果。风险评估应当提供评估报告，针对不同风险提出应对措施，确保总经理办公会按照风险可控原则作出决策。

（四）提出议题建议

- 1.经充分论证并征求意见后，由职能部门提出议题建议，经分管领导同意后报总经理审批。
- 2.没有列入上会议题的事项不得临时动议，因特殊原因确需临时动议的事项，要事先征求总经理的意见；遇重大突发事件等紧急情况，经总经理同意可先行决策，事后向总经理办公会报告。
- 3.重大经营管理事项须经公司支委会研究讨论后，再按程序提交总经理办公会研究审议。审核和拟订方案事项经总经理办公会讨论审核通过后，提交公司支委会、董事会审议。

（五）集体讨论决定

- 1.总经理办公会研究讨论有关事项时，与会人员应积极发表意见、表明态度，作出明确的意见表达。
- 2.参加会议的党支部委员要充分表达支委意见和建议，体现党支部意图、落实党支部决定，发现总经理办公会做出的决策不符合党的路线方针政策和国家法律法规，或可能损害国家、社会利益和企业、职工的合法权益时，要提出撤销或缓议该决策事项的意见，会后及时向党支部报告，通过支委会形成明确意见并向总经理办公会反馈。
- 3.总经理办公会议题须由分管领导汇报或委托牵头部门主要负责同志汇报，部门主要负责同志因故不能列席的，经总经理同意可委托分管负责同志汇报，总经理根据讨论情况作出决定并承担决策责任。
- 4.“三重一大”事项，不得以个别商议替代会议讨论，不得以会前沟通、个别征求意见、领导传阅等形式替代集体决策。

第十四条 对于党支部关注的重要事项或董事会授权事项，总经理办公会决策前一般应当充分听取党支部书记、董事长意见。确有需要，党支部书记、董事长可

以列席总经理办公会。公司支部副书记可以视议题内容参加或者列席总经理办公会，强化对经理层行权履职的监督。

第十五条 综合办公室作为总经理办公会的会议组织部门，要对牵头部门提交议题的决策主体、决策权限、决策程序、决策内容等是否符合“三重一大”决策制度进行审核把关。必要的应由经营管理部（董事会办公室）等部门进行联审，并出具专业意见。

第十六条 出席会议人员对所议重大事项存在重大分歧的，会议主持人可酌情决定暂缓决议。

第十七条 总经理办公会议题涉及本人或者其亲属以及存在其他需要回避情形的，有关出席会议人员应当回避。总经理在决策董事会授权决策事项时需要本人回避的，应将该事项提交董事会作出决定。

第五章 文件管理

第十八条 总经理办公会会议文字材料由汇报部门（单位）按照总经理办公会会议材料格式要求完成撰写并提交至综合办公室，由综合办公室统一整理编号并随会议通知一并发送至参会人员，确保参会人员知晓议题内容。

第十九条 议定事项、决策事项需做出书面决议的，由出席会议人员签署确认。决议应当真实、准确、完整，具有可执行性，并应当列明会议召开时间、地点、出席情况、议题内容和表决结果。决议由综合办公室保存。

第二十条 会议应同步进行录音或录像。应对所议事项形成会议记录。

会议记录应当包括但不限于以下内容：

- （一）会议召开的日期、地点、主持人姓名；
- （二）出席、缺席会议人员；
- （三）会议议程、议题；
- （四）出席会议人员发言要点；
- （五）议题结论；
- （六）会议其他相关内容；
- （七）会议记录人姓名。

出席会议人员有权要求在会议记录上对其在会议上的发言做出说明性记载。

第二十一条 综合办公室负责总经理办公会会议纪要的起草和报审，以及相关材料整理、存档工作。会议纪要起草后，需征求分管领导、议题牵头及相关部门意见，报经总经理审签同意后正式下发，并抄报公司董事会、监事会。

第二十二条 总经理办公会通知、决议、会议纪要、会议记录、会议录音、授权委托书及会议材料均应定期存档，并永久保存。

第二十三条 参会人员应当妥善保管会议文件。出席和列席人员对会议文件和会议内容负有保密责任和义务，不得以任何形式泄露会议涉密事项。

第六章 会议确定事项执行

第二十四条 总经理办公会参会人员须按照职责分工或会议要求认真落实会议决定。由综合办公室会同有关部门督办会议决定事项的落实情况，至少每半年向总经理办公会报告一次，对跟踪反馈工作中发现的问题，要查清问题产生的原因，提出处理意见，及时在总经理办公会上通报决策执行情况，说明相关问题。

第二十五条 重大决策事项实施过程中，责任部门要随时跟踪监督决策落实情况，对决策落实效果进行综合评价，根据综合评价做出执行延续、调整和终结的决定，报总经理办公会研究决定。

第二十六条 参与决策或执行决策的个人对决策事项有不同意见的，可以保留或者向上级反映，但在没有作出新的决策前，不得擅自变更或者拒绝执行。如遇特殊情况需对决策内容做重大调整，应当重新按规定履行程序。

第二十七条 对支委会、董事会要求执行或办理的事项，总经理办公会需进行研究落实，并将执行或办理情况向支委会、董事会反馈。

第七章 附则

第二十八条 本规则是对原《天津凯英科技发展股份有限公司总经理办公会议事规则》的修订，由综合办公室负责解释并监督执行。

第二十九条 本规则自下发之日起执行。原《总经理办公会议事规则》（凯英公司

综办字[2025]4 号）同时废止。

天津凯英科技发展股份有限公司

董事会

2025 年 8 月 22 日