1
海南天然橡胶产业集团股份有限公司
总经理办公会议事规则
（2025 年 8 月修订）
第一章总则
第

2
第七条对董事会授权总经理事项，总经理办公会研究决策前应当注意听
取党委书记、董事长意见。
第二章会议议事范围
第八条总经理办公会议研究决定的事项：
（一）研究决定公司经营管理日常事务，组织实施党委会、董事会的决策。
（二）根据董事会授权决定一定额度内的投资项目以及除发行公司债券外
一定金额以下的融资方案。
（三）根据公司年度投资计划和投资方案，批准经常性项目费用和长期投
资阶段性费用的支出。
（四）审议公司项目立项、项目核准、项目概算以及对外股权投资、资产
重组、债务重组，并在授权范围内审批或形成决议提请董事会审批。
（五）研究开展风险管理、内部控制、合规管理的日常工作，执行董事会
有关决定。
（六）审议公司固定资产的处置，并在授权范围内审批或形成决议提请董
事会审批。
（七）负责可控管理费用标准的审批、可控管理费用预算审批及采购管理
的决策。
（八）研究制定除应由董事会审议制定以外的公司日常经营相关的具体规
章和以公司名义发布的重要决定、规章、政策规定和规范性文件。
（九）研究确定须经总经理办公会议研究的向上级主管部门报送的重要请
示、报告。
（十）研究确定须向公司董事会汇报的报告、提案。
（十一）研究决定须经总经理办公会议研究的各部门、各单位请示的重要
事项。
（十二）讨论决定其它根据法律法规、公司章程或董事会授权的、应由总
经理办公会议决定的事项。
第九条总经理办公会议讨论拟订的事项：
（一）拟订公司的战略发展规划、年度经营计划，并组织实施。

3
（二）拟定公司年度投资计划和投资方案，并组织实施。
（三）拟订发行公司债券方案及一定金额以上的其他融资方案。
（四）拟订公司年度财务预算方案、决算方案，利润分配方案和弥补亏损
方案。
（五）拟定公司增加或者减少注册资本的方案。
（六）拟订公司的改革、重组方案，内部管理机构设置方案，公司分支机
构的设立或者撤销方案，下属企业改制、重组、破产、解散方案。
（七）拟订公司重大并购，资产抵押、质押、担保等方案。
（八）拟订公司一定金额以上的资产处置方案，对外捐赠或者赞助方案。
（九）拟订公司总部绩效与薪酬制度及调整方案。
（十）按照有关规定，提请董事会聘任或者解聘公司其他高级管理人员。
（十一）拟订公司建立风险管理体系、内部控制体系、违规经营投资责任
追究工作体系和法律合规管理体系的方案，经董事会批准后组织实施。
（十二）拟订公司的基本管理制度。
（十三）拟订其他需经党委会前置研究讨论的有关经营管理重大事项的建
议方案。
（十四）拟订其它需董事会审议的事项。
第十条除上述应由总经理办公会研究决定、拟定事项外，其他经营事项
按《海南橡胶企业管理事项授权清单》逐级审批。
第三章会议议题与准备
第十一条总经理办公会议议题由总经理确定。
第十二条总经理办公会议议题原则上需先由公司领导或公司专项工作
领导召开专题会研究通过，再由主办部门履行上会审批流程后，方可列为上会
议题。各分子公司需提交总经理办公会审议的议题，统一提交至总部各归口业
务部门，总部部门需对议题内容进行审核后，再提交总经理办公会审议。
第十三条提交总经理办公会议研究讨论的议题，应当在会议前准备好相
关材料，应包括研究讨论的文件及其起草说明、相关附件、审核程序等；研究

4
讨论的文件起草说明应包括有关政策、法规背景、重点内容说明、征求意见情
况等内容。
第十四条提交总经理办公会议研究讨论的议题，应在经理层成员之间进
行会前沟通。涉及职工工资、福利、安全生产及劳动保护、劳动保险等关系职
工切身利益问题的，应当事先听取公司工会和职工的意见和建议。
第十五条总经理办公会议确定的议题均需准备书面材料，由议题的汇报
部门、单位牵头准备，综合部及时做好相关会议准备工作。
第十六条凡未作充分准备的事项、临时提议并预先没有上报的事项，一
般不列入总经理办公会议议题。
第四章会议形式与通知
第十七条总经理办公会议由总经理召集和主持，由半数以上的经理层成
员出席方可举行，总经理办公会原则上以现场会议形式举行，经理层成员因特
殊情况不能出席现场会议时，经总经理同意，可通过电话会议、视频会议方式
出席会议。总经理因特殊原因不能出席时，可委托一名经理层成员召集和主持
总经理办公会议。
第十八条公司总经理缺位时，则由公司董事会授权一名经理层成员代为
召集和主持总经理办公会。
第十九条公司专项工作领导、业务总监、总经理助理等中层正职人员列
席总经理办公会议。会议所议事项相关职能部门、单位负责人或会议主持人认
为有必要列席的人员可列席会议。
第二十条总经理办公会议可以不定期召开。
第二十一条总经理确定会议召开的时间、地点、议题后，由公司综合部
负责提前 2 个工作日通知与会人员，必要时应提前分送重要议题材料。紧急情
况需召开总经理办公会议，则临时通知。
第二十二条经理层成员在接到总经理办公会议通知及相关文件材料后，
应认真研究、准备审议意见。
第五章议事方式与表决

5
第二十三条总经理办公会议由总经理按照会议通知确定的议题宣布会
议议程。如有延期审议或临时新增审议事项的，应作说明。
第二十四条总经理办公会议应按顺序逐项审议和表决议题。与会人员应
当对所议事项进行充分讨论，表达明确意见。
第二十五条总经理办公会议对议题事项经集体研究讨论后，应以到会的
多数经理层成员意见作为会议意见，但总经理有最终决定权；会议议题事项经
集体研究讨论后，存在意见分歧而无法达成一致意见的，由总经理作出决定。
第二十六条总经理办公会议所议的事项，还需经董事会或专门委员会审
议的，应当在形成具体方案或者作出决定后报送董事会或专门委员会审议。
第二十七条与所议事项有个人利益关系的经理层成员在总经理办公会
议表决时，应主动回避并放弃表决权。
第二十八条在重大突发事件和紧急情况下，ᴰ䀗倀利

6
第三十三条总经理办公会会议内容属于国家秘密的，需严格按照保密管理
的相关规定办理；属于公司商业秘密或工作秘密的，主办单位（部门）应严格控
制知悉人员范围，指定专人负责发放会议资料，会后及时收回。除经会议决定可
以传达或公开的以外，参会人员必须严守保密纪律，不得泄露会议内容。
第三十四条公司综合部应将总经理办公会议议定的有关事项列入督办
范围，及时进行跟踪、督促、检查，并向总经理或经理层成员反馈落实情况。
第八章附则
第三十五条本规则未尽事宜，依照国家有关法律法规和《公司章程》的
规定办理。
第三十六条本规则具体应用中的问题，由综合部负责解释。
第三十七条本规则自下发之日起执行，原《海南天然橡胶产业集团股份
有限公司总裁办公会议事规则》（海胶董事字〔2017〕11 号）同时废止。