

# 三棵树涂料股份有限公司

## 总经理工作细则

(2025 年 10 月修订)

### 第一章 总则

**第一条** 为规范三棵树涂料股份有限公司（以下简称“公司”）行为，进一步完善公司法人治理结构，提高公司总经理科学决策水平，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）等有关法律、法规和规范性文件及《三棵树涂料股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）的有关规定，制定本工作细则。

**第二条** 公司总经理负责主持公司的日常生产经营和管理工作，组织实施董事会决议，对董事会负责。

### 第二章 总经理的任职资格与任免程序

**第三条** 总经理应当具备下列资格：

（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的领导能力、建立合理的组织机构并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，精通公司所处的行业，熟悉多种行业的生产经营业务和掌握国家有关政策、法律和法规；

（四）诚信勤勉，廉洁奉公，民主公道；

（五）有较强的使命感和积极开拓的进取精神。

**第四条** 凡有《公司法》第一百七十八条规定的情形之一的人员，以及被中国证券监督管理委员会处以证券市场禁入处罚且期限未满的人员、被证券交易场所公开认定为不适合担任上市公司董事、高级管理人员等且期限未满的人员，不得担任公司的总经理。

公司违反前款规定聘任的总经理，该聘任无效，总经理在任职期间出现前款规定情形的，公司董事会应立即予以解聘。

**第五条** 公司设总经理一名，副总经理若干名，由董事会聘任或解聘。董事

可受聘兼任总经理、副总经理或者其他高级管理人员。

**第六条** 总经理每届任期三年，总经理可以连聘连任。

**第七条** 公司总经理的解聘，必须由董事会作出决议，董事会原则上应向总经理本人提出解聘的理由。

总经理可在任期届满前提出辞职，有关总经理辞职的具体程序和办法由总经理与公司之间的劳务合同规定。

### **第三章 总经理的职责**

**第八条** 总经理行使下列职权：

(一)主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议，并向董事会报告工作；

(二)组织实施公司年度经营计划和投资方案；

(三)拟订公司内部管理机构设置方案；

(四)拟订公司的基本管理制度；

(五)制定公司的具体规章；

(六)提请董事会聘任或者解聘公司副总经理、财务总监；

(七)决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员；

(八)拟定由其聘任的公司管理人员和员工的工资、福利、奖惩方案；

(九)提议召开董事会临时会议；

(十)与财务总监共同拟定年度财务预算方案、决算方案、利润分配方案和弥补亏损方案、发行公司债券方案等，报董事会研究；

(十一)签发日常经营管理的有关文件，根据董事长授权，签署公司对外有关文件、合同、协议等；

(十二)根据《公司章程》无需提交公司董事会审议的交易（包括购买或出售资产、对外投资、提供财务资助、租入或租出资产、委托或者受托管理资产和业务、赠与或受赠资产、债权、债务重组、签订许可使用协议、转让或者受让研究与开发项目等）、关联交易事项，由总经理根据公司内部管理制度组织策划和实施。

(十三)《公司章程》或董事会授予的其他职权。

**第九条** 总经理列席董事会会议，非董事总经理在董事会上没有表决权。

**第十条** 总经理应履行下列职责：

(一)维护公司的法人财产权，确保公司资产的保值和增值，正确处理股东、企业和员工的利益关系；

(二)严格遵守《公司章程》，履行股东会、董事会决议，及时向董事会报告工作，听取意见，不得擅自变更股东会、董事会决议，不得越权行使职责；应及时向工会通报涉及员工切身利益的各项决定；

(三)组织公司各方面的力量，实施董事会确定的工作任务和各项生产经营经济指标，推进行之有效的经济责任制，保证各项工作任务和生产经营经济指标的完成；

(四)注重分析研究市场信息，组织研究开发新产品，增强企业的市场应变能力和竞争能力；

(五)组织推行全面质量管理体系，提高产品质量管理水平；

(六)采取切实措施，推进公司的技术进步和现代化管理，提高经济效益，增强企业自我改造和自我发展能力；

(七)高度重视安全生产，抓好消防、环境保护等工作；

(八)妥善办理公司董事会交办的事项；

(九)法律、法规、规章和《公司章程》规定的总经理的其他职责。

**第十一条** 总经理应在提高公司经济效益的基础上，加强对员工的培训和教育，注重精神文明建设，不断提高员工的劳动素质和政治素质，培育良好的企业文化，逐步改善员工的物质文化生活条件，注重员工身心健康，充分调动员工的积极性和创造性。

总经理拟定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险、解聘（或开除）公司职工等涉及职工切身利益的方案时，应当事先听取公司工会和职工代表大会的意见。

**第十二条** 总经理应遵守《公司法》及《公司章程》规定的忠实义务和勤勉义务。

**第十三条** 副总经理的聘任或解聘，经总经理提名后，由董事会决定。副总经理的主要职责为：

(一)副总经理作为总经理的助手，受总经理委托分管公司日常经营管理工作，

对总经理负责，并在副总经理职责范围内签发有关业务文件；

(二) 总经理因故不能履行职务时，副总经理受总经理委托代行总经理的职权。

## **第四章 总经理办公会议**

**第十四条** 公司实行总经理办公会议制度。总经理办公会议由总经理主持，审议有关公司经营、管理、发展的重大事项，以及各部门、各下属企业提交会议审议的事项。总经理办公会议每月度至少召开一次。

**第十五条** 有下列情形之一的，总经理应在 5 个工作日内召开临时总经理办公会议：

(一) 总经理认为必要时；

(二) 副总经理提议时；

(三) 董事会提议时。

**第十六条** 总经理办公会议参加人员为总经理、副总经理及其他高级管理人员，总经理可根据会议内容指定其他有关管理人员参加。参加会议人员应当准时出席，因故不能到会的，须提前请假。

**第十七条** 公司总经办负责拟定总经理办公会议的具体议程，各部门和人员需提交总经理办公会议讨论的议题，应于会议前 3 日向总经办申报，由总经办请示总经理后予以安排。总经理办公会议议程及出席范围经总经理审定后由总经办负责在会议召开 1 日前，以书面、电子邮件或电话形式通知全体与会人员有关会议的召开时间、地点、议题，重要议题讨论材料须提前 2 日送达出席会议人员阅知。情况紧急，需要尽快召开临时会议的，可以随时通过电话或者其他口头方式发出会议通知，但应当在临时会议上作出说明。

**第十八条** 总经理办公会议由总经理主持。总经理因故不能主持或不主持的，由副总经理或公司其他高级管理人员主持。

**第十九条** 总经理办公会议由总经办负责会议记录，出席会议人员应当在会议记录上签名。

总经理办公会议记录作为公司档案保存，保存期限不少于 10 年。

## **第五章 总经理工作机构和工作程序**

**第二十条** 总经理工作机构

(一)根据公司规模和董事会决议，公司设置人力资源部、财务管理部、审计部、行政部等部门。

(二)根据公司经营活​​动的需要，公司设置生产管理、市场营销、材料采购、技术研发、品质管理、设备工程、仓库管理等相应的业务部门，负责公司的各项经营管理工作。

## **第二十一条 日常经营管理工作程序**

### **(一)投资项目工作程序：**

总经理主持实施企业的投资计划。在确定投资项目时，应建立可行性研究制度，公司战略管理部门应将项目可行性报告等有关资料提交公司总经理办公会审议并提出意见，并依照《公司章程》的规定报股东会、董事会或总经理批准后实施；投资项目实施后，应确定项目执行人和项目监督人，执行和跟踪检查项目实施情况；项目完成后，按照有关规定进行项目审计。

### **(二)人事管理工作程序：**

总经理在提名公司副总经理、财务总监，应事先征求有关方面的意见，提请董事会聘任；总经理在任免公司部门负责人时，应事先由公司人力资源部进行考核，并征求总经理办公会意见，由总经理决定任免。

### **(三)财务管理工作程序：**

公司大额款项的支出，应实行总经理和财务总监会签制度；重要财务支出、资本性支出，应由资金使用部门提出报告，经财务管理部审核并经财务总监审定后报总经理审批；日常的费用支出，应本着降低费用、严格管理的原则，由资金使用部门审核，报总经理或总经理授权人员审批。

### **(四)工程项目管理工作程序：**

公司重大的工程项目原则上实行公开招标制度。总经理应积极组织有关部门制定工程招标文件，组织专家对各投标单位的施工方案进行评估，确定投标单位，并按国家有关规定依照工作程序实施招标；招标工作结束后，与中标单位签订工程设计、施工合同，并责成有关部门或专人配合工程监理公司对工程进行跟踪管理和监督，定期向总经理汇报工程进度和预算执行情况，发现问题应采取有效措施予以处理；工程竣工后，组织有关部门严格按国家规定和工程设计、施工合同进行验收，并进行工程决算审计。

### **(五)公司对于重大贸易项目管理、资产管理等项目工作，应根据具体情况，**

参照上述有关程序的内容，制定其工作程序。

## **第六章 总经理报告制度**

**第二十二条** 总经理应当根据董事会的要求，每月至少一次向董事会报告工作，报告内容包括但不限于：公司年度经营计划实施情况、重大投资项目的进展情况、公司重大合同的签订和执行情况、资金运用情况和盈亏情况等。报告可以书面或口头形式进行，总经理应保证其报告的真实性。

**第二十三条** 总经理应当根据董事会的要求，定期或不定期地向董事会报告公司重大合同的签订和执行情况、资金运用情况、盈亏情况。董事会要求以书面方式报告的，总经理应以书面方式报告。总经理应保证其报告的真实性。

## **第七章 总经理的考核与奖惩**

**第二十四条** 考核总经理的经济指标主要包括：

- (一)总资产；
- (二)净资产；
- (三)利润总额；
- (四)销售收入总额；
- (五)净资产增长率；
- (六)利润增长率；
- (七)净资产收益率；
- (八)应收账款回款率；
- (九)管理费用；
- (十)销售费用；
- (十一)财务费用。

**第二十五条** 总经理在任期内成绩显著的，经公司董事会作出决议，可给予总经理适当的物质奖励，奖励方式为现金、实物等。

**第二十六条** 总经理在任期内发生调离、辞职、解聘等情形之一或在任期届满时离任时，公司董事会应聘请会计师事务所对其进行离任审计。

**第二十七条** 总经理在任职期内发生下列情形之一的，公司董事会将追究其法律责任，必要时应提前予以解聘：

(一)违反国家有关法律、法规、财经纪律、《公司章程》、公司内部的规章制度的规定，损害公司利益的；

(二)因工作失职或严重失误，未能完成公司生产经营目标的；

(三)擅自变更股东会、董事会的决议，或者有超越授权范围、滥用职权、徇私舞弊等情形，损害公司利益的；

(四)有其他严重错误，损害公司利益的。

## **第八章 附则**

**第二十八条** 本工作细则未尽事宜，依照国家有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》的有关规定执行。本制度与有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》的规定不一致的，以有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》的规定为准。

**第二十九条** 本工作细则由公司董事会制定、修订并负责解释。

**第三十条** 本工作细则自公司董事会审议通过之日起生效施行，修改时亦同。