

房县人民政府国有资产监督管理局文件

房国资发〔2022〕9号

关于建立完善县属国有企业法人治理结构的 指导意见

县属出资企业：

完善国有企业法人治理结构是全面推进依法治企、推进国家治理体系和治理能力现代化的内在要求，是新一轮国有企业改革的重要任务。为全面贯彻落实国家和省、市、县关于国企改革三年行动重要决策部署，建立完善国有企业法人治理结构，提升县属国有企业现代化治理能力，做大做强做优国有企业，根据《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》（国办发〔2017〕36号）、《十堰市国资委关于建立完善市属国有企业法人治理结构的实施意见》（十国资〔2020〕10号）等文件规定，现就完善县属国有企业法人治理结构提出以

下指导意见:

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,以“坚持党的领导、坚持深化改革、坚持依法治企、坚持权责对等”为基本原则,以董事会规范化建设为重点,建立完善公司法人治理结构,依法理顺履行出资人职责机构(以下简称出资人机构)、股东会、董事会、经理层、监事会、党组织和职工代表大会的权责关系,计划到2022年底,县属国有企业法人治理结构基本建成:党组织在企业法人治理结构中的法定地位牢固;公司章程在企业治理中的基础作用充分发挥;逐步建立外部董事占多数的董事会;企业实行监事会制度;造就一批对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁企业家队伍;党风廉政建设主体责任和监督责任全面落实,企业民主监督和管理明显改善;企业成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的市场主体。

二、主要内容

健全以公司章程为核心的企业制度体系,充分发挥公司章程在企业治理中的基础作用,依照法律法规和公司章程,严格规范出资人机构、股东会、董事会、经理层、监事会、党组织和职工代表大会的权责,强化权利责任对等,保障有效履职,完善符合市场经济规律和国情市情的国有企业法人治理结构,进一步提升国有企业运行效率。

(一) 加强党的领导,明确党组织在企业法人治理结构中

的法定地位

1. **加强党的建设。**落实“党建入章”。县属国有企业通过全面修改公司章程，将党建工作总体要求纳入公司章程，确立党组织在企业法人治理结构中的法定地位，明确企业党组织在企业决策、执行、监督各环节的权责和工作方式。落实前置程序。把党组织研究讨论作为董事会、经理层决策重大问题的前置程序，并严格规范和落实企业党组织会议集体决策制度，不得以党政联席会或董事会、总经理办公会代替党组织会议研究干部任用等属于党组织职责重大问题。

2. **坚持党管干部。**坚持“双向进入、交叉任职”的领导体制，符合条件的企业党组织领导班子成员可以通过法定程序进入董事会、监事会、经理层，董事会、监事会、经理层成员中符合条件的党员可以依照有关规定和程序进入企业党组织。全面推行党组织书记、董事长一人担任，党员总经理兼任党组织副书记，推行企业党组织专职副书记进入董事会。企业党员董事会成员、总经理、监事会主席应当进入党组织。

（二）理顺出资人职责，转变监管方式

1. **规范出资人权责。**根据县政府授权，县国资局代表县政府履行出资人职责。依据法律法规和公司章程规定行使股东权利、履行股东义务，有关监管内容依法纳入公司章程；建立行权履责清单，落实以管资本为主加强国有资产监管要求；依据股权份额通过参加股东会议、审核需由股东决定的事项、与其他股东协商作出决议等方式履行出资人职责；除法律法规或公

司章程另有规定外，建立对董事会重大决策的合规性审查机制，不干预企业自主经营活动。

2. 明确履职方式。股东会是公司的权力机构。国有独资公司不设股东会，由出资人机构依法行使股东会职权。依据法律法规和公司章程，通过委派或更换董事（不含职工董事）、监事（不含职工监事），审核批准董事会、监事会年度工作报告，批准公司财务预决算、利润分配方案等方式，对董事会、监事会以及董事、监事的履职情况进行评价和监督。

3. 建立国有资本授权经营体制。按照政企分开、政资分开、所有权和经营权分离要求，建立完善股东会议事规则，界定和落实出资人机构所有权职能，对出资企业重点管好国有资本布局、规范资本运作、强化资本约束、提高资本回报、维护资本安全；依据股权份额通过参加全资或控股企业股东会议、审核需由股东决定的事项、与其他股东协商作出决议等方式履行职责，除法律法规或公司章程另有规定外，不干预企业自主经营活动。出资人代表机构可授权董事会行使股东会的部分职权，决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券，必须由出资人代表机构决定；其中，国有独资公司合并、分立、破产、解散的，需报县政府批准。

（三）明确董事会在公司权力机构的作用，提升董事会规范运作能力水平

1. 明确董事会权责。董事会是公司决策机构，对股东会负责，执行股东会决定，依照法定程序和公司章程授权决定公司重大事项，接受股东会、监事会监督，管理和监督经理层，履行决策把关、内部管理、防范风险、深化改革等职责。

根据公司具体情况，董事会可以行使以下职权：（1）制订公司的发展战略和中长期发展规划，对经理层实施战略规划情况进行指导监督；（2）听取总经理的工作报告，检查总经理和其他经理人员对董事会决议的执行情况，建立健全对总经理和其他经理人员的问责制；（3）决定公司的年度经营目标；（4）决定公司的风险管理体系，包括风险评估、财务控制、内部审计、法律风险控制，并对实施情况进行监控；（5）制订公司主营业务资产的股份制改造方案；（6）决定公司内部重组和改革事项；（7）依照法定程序决定或参与决定公司所投资的全资、控股、参股企业的有关事项；（8）依照法律法规和公司章程规定，将董事会职权范围内的有关具体事项有条件的授予董事长、总经理处理；但有关法律法规和公司章程明确规定应由董事会集体决策的重大事项，不得授权董事长决定；（9）制订公司章程草案和公司章程的修改方案。

董事会应履行以下义务：（1）执行履行出资人职责机构或股东会的决定，对履行出资人职责机构或股东会负责，最大限度地追求所有者的投资回报，实现国有资产保值增值；（2）根据履行出资人职责机构或股东会要求，报告董事会建设、重大决策、年度工作状况，提供真实、准确、全面的财务和运营信

息；（3）向履行出资人职责机构或股东会报告董事和其他高级管理人员的实际薪酬、董事在其他企业兼职以及经理人员的提名、聘任或解聘的程序和方法等情况；（4）切实履行企业的社会责任，维护公司职工、债权人和客户的合法权益；（5）接受监事会的监督，建立与监事会重大事项沟通制度，及时向监事会提供真实、准确、全面的财务和运营等有关情况和资料；（6）确保国家的有关法律法规、履行出资人职责机构的规定在公司贯彻执行。

2. 加强董事队伍建设。优化董事会结构，董事会成员及职数严格按《房县县属国有企业领导人员管理办法（试行）》配备，其中外部董事原则上达到一半以上，由出资人机构商有关部门提名，并按法定程序任命。国有独资企业的董事长、总经理原则上分设，董事长作为企业法定代表人，对企业改革发展负首要责任；规模较小的企业可不设董事会，设一名执行董事，执行董事、法定代表人由总经理一并担任。**建立外部董事选聘和管理制度**，拓宽外部董事来源渠道，采取现职转岗、交流任职等方式择优遴选。董事会每届任期为3年，董事任期届满，可以连任。其中，外部董事原则上在同一公司连任不得超过两届。董事长在同一职位任职超过3个任期，同时还能任满1个任期以上的，一般应当进行交流。

3. 健全董事会机构。董事会根据需要设立董事会办公室、战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计与风险控制委员会，其中薪酬与考核委员会、审计与风险控制委员会应

当主要由外部董事、其他股东方派出的董事组成，规模较小公司的专门委员会可以合并设立。

4. 规范董事会议事规则。董事会要严格实行集体审议、独立表决、个人负责的决策制度，平等充分发表意见，一人一票表决，做到依法规范操作，科学民主决策，会议所议事项形成完整的会议记录；建立董事会决议跟踪落实以及后评估制度；建立治理主体间联系沟通制度，完善董事长与总经理工作沟通和督导机制，明确董事会与经理层的职责权限和管理边界，公司执行性事务实行总经理负责的领导体制，不兼任总经理的董事长不承担执行性事务；董事会及专门委员会议事规则必须经过董事会审议通过后实施，并与总经理工作规则、党组织议事规则保持无缝衔接。

（四）落实经营管理权责，充分发挥经理层作用

1. 明确经理层权责。经理层是公司的执行机构。总经理对董事会负责，依法行使管理生产经营、组织实施董事会决议等执行性事务职权，向董事会报告工作，董事会闭会期间向董事长报告工作，对所提供资料的真实性、准确性负责。推行公司决策层与执行层分离，在公司执行性事务中实行总经理负责的领导体制。

根据《公司法》、公司章程以及董事会授权，总经理和经理层主要行使下列职权：（1）主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；（2）组织实施公司年度经营计划和投资方案；（3）拟订公司内部管理机构设置方案；（4）拟订公司的

基本管理制度；（5）制定公司的具体规章；（6）提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；（7）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；（8）公司章程对经理职权另有规定的，从其规定；（9）董事会授予的其他职权。

经理层应履行以下义务：（1）执行履行出资人职责机构或董事会的决定，最大限度地追求所有者的投资回报，实现国有资产保值增值；（2）根据履行出资人职责机构或董事会的要求，报告年度生产经营状况、重大决议执行情况，提供真实、准确、全面的财务和运营信息；（3）按照董事会要求，参加董事会有关工作，起草、提供有关文件、信息和其他资料，并对所提供材料的真实性、准确性负责；（4）确保国家法律法规和市国资委等履行出资人职责的机构的规定在公司内部贯彻执行。

2. 规范经理层管理。经理层依法由董事会聘任或解聘，接受董事会管理和监事会监督。建立董事会对经理层考核制度，严格目标考核，完善考核体系，强化考核结果运用，考核结果与经理人员薪酬、奖惩、任用协调联动。有序推行经理层成员实行任期制和契约化管理，实行与选任方式相匹配、与企业功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配制度，探索完善中长期激励机制。

3. 探索建立授权机制。建立董事会向经理层授权的管理制度及授权清单，明确对经理层的授权原则、管理机制、事项范围、权限条件等主要内容，并建立授权后相关事项跟踪制度，

视情况及时调整授权范围。

4. 有序推进职业经理人制度。畅通企业经理层成员与职业经理人的身份转换通道，在法人治理结构比较健全的县属国有企业开展职业经理人制度试点，有序推进市场化薪酬。

（五）健全监事会机构，强化监督作用。

1. 完善监事会建设。县属国有企业监事会由相应职能机构委派的监事和职工代表共同组成，每届任期三年。监事会成员中应至少有一名财务会计、审计和经济管理方面的专业人员，企业领导班子成员、高级管理人员不得担任监事；职工监事由企业职工代表大会选举产生。监事会设监事会秘书1名，负责监事会办公室的工作，对监事会负责，由监事会主席提名，监事会决定聘任或解聘。

2. 明确监事会监督职责。监事会是公司的监督机构，依照有关法律法规和公司章程设立，履行《公司法》《企业国有资产法》等法律法规、全县国资国企管理规定及企业章程规定的职责，对董事会、经理层成员的职务行为进行监督，不参与、不干预企业经营管理活动。

监事会监督工作重点：（1）监督企业章程和制度的建立及执行情况。包括法人治理制度和内部控制制度的建设及运行情况，保证企业依法合规经营，维护出资人的合法权益。（2）检查企业财务情况。重点查阅企业财务会计资料及与企业经营管理活动有关的预算决算、投资贷款、抵押转让、合同担保、兼并重组、关联交易、利润分配等其他资料，验证企业财务会计

报告的真实性和合法性，监控企业经济行为和资产质量。（3）监督董事、高级管理人员的履职行为情况。主要对上述人员的忠诚履职和勤勉尽责情况进行监督，对其职务消费、薪酬分配等情况进行检查；当董事、高级管理人员的行为违反法律法规、公司章程以及股东会决议，或者损害企业利益时，有权要求其予以纠正，直至提出罢免建议。（4）了解、掌握和跟踪企业的重要经营管理活动。对企业重大事项决策和决策执行的情况进行评估，对企业经营管理中潜在的重大风险和异常的经营情况提出预警，建议履行出资人职责的机构依法对企业进行审计，并监督审计结果的整改落实情况。（5）承办履行出资人职责机构或股东会委托的其他事项。

监事会应当履行以下义务：（1）对履行出资人职责机构或股东会负责，切实履行监督职责。认真执行履行出资人职责机构或股东会的决定，维护国有资产出资人和其他投资方的权益，促进企业健康发展。（2）及时报告发现的问题。在监督检查中发现违反法律法规和国资监管规定的问题、可能危及国有资产安全的决策和经营行为，以及监事会认为应当报告的其他情况，要及时向履行出资人职责的机构或股东会进行报告。（3）认真撰写监事会报告。在深入开展检查和充分研讨的基础上，及时、准确地反映企业财务状况，客观、公正地评价董事、高级管理人员的履职行为。在揭示企业存在问题时，应做到事实清楚、数据确凿、依据充分、定性准确、建议可行。（4）任期届满，应当向履行出资人职责的机构或股东会提交任期工作报告，全

面综合分析和总结任期内的监督成果与存在不足。(5) 根据履行出资人职责的机构或股东会的要求，对征求意见的事项，公正客观地发表意见、提出建议。

监事会主席是监事会的第一责任人，享有监事的各项权利，承担相应义务，同时还履行以下职责：(1) 召集和主持监事会会议，领导监事会对任职企业的决策、经营活动和董事、高级管理人员的履职行为进行监督；(2) 代表监事会与任职企业的董事长、总经理沟通监督工作情况，要求和督促其对存在的突出问题进行整改；(3) 代表监事会签署监事会决议、监督检查报告和各类专项报告，并对决议和报告的质量承担领导责任；(4) 代表监事会向履行出资人职责机构或股东会报告工作；(5) 出席（列席）企业党委会、董事会，自觉接受企业党委集中统一领导，贯彻执行党委会议精神和决议；(6) 行使履行出资人职责机构或股东会赋予的其他职责。

(六) 强化履职行权监督，建立责任追究制度

1. **建立企业民主监督机制。**职代会是企业民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权力的机构，企业工会委员会是职代会的工作机构，负责检查、督促职代会决议执行，接受企业党组织领导。企业重大决策要听取公司工会的意见，涉及职工切身利益的重大问题必须经职代会审议通过后，董事会方可批准或者作出决议。国有企业的董事会、监事会中应当有职工董事和职工监事，由职代会选举产生，依法享有其他董事、监事同等权利和责任，代表职工行使民主权利，并承担相应责任。

2. 落实企业内部监督责任。企业党组织要切实履行好党风廉政建设主体责任，完善企业内部监督体系，加强企业内部控制体系建设，强化对权力集中、资金密集、资源富集、资产聚集的部门和岗位监督。董事会要建立与监事会联系的工作机制，及时、如实地向公司监事会提供有关信息资料 and 情况，接受监事会的依法监督，并督促落实监事会要求纠正和改进的问题；完善企业内部审计管理体制，建立内部审计机构向企业党组织、董事会负责和定期报告工作机制；建立健全监督工作会商机制，完善监督意见反馈整改机制，形成监督工作的闭环。

3. 整合企业外部监督力量。国有企业领导班子成员每年要定期向出资人、本级党组织和上级纪检组报告个人履职和廉洁自律情况，重大事项及时报告。建立考核评价制度，采取日常评价、董事会和董事述职、查阅分析相关资料、多维度测评、专项评估等方式进行，评价结果作为加强和改进董事会建设、董事薪酬的重要依据。建立巡察检查制度，将县属国有企业纳入巡察范畴。建立国有企业重大事项信息公开和对外披露制度。

4. 建立法人治理结构责任追究制。建立健全与治理主体履职相适应的国有企业重大决策失误、失职、渎职责任追究机制，完善重大决策评估、决策事项履职记录、决策过错认定标准等配套制度，董事、监事、经理层成员应当遵守法律法规和公司章程，对公司负有忠实义务和勤勉义务。企业党组织成员、董事、经理层成员在履职过程中致使公司遭受严重损失的，应依法追究有关责任。

三、工作要求

（一）提高思想认识。健全完善国有企业法人治理结构是全面推进依法治企、推进国家治理体系和治理能力现代化的内在要求，是国有企业改革的重要任务。县属国有企业要进一步提高对健全完善公司法人治理结构、加强董事会规范化建设、健全完善中国特色现代国有企业制度重要性的认识，增强紧迫感和责任感，加快建立健全现代企业法人治理组织、制度和作体系，保障和促进企业持续健康发展。

（二）落实工作责任。县属国有企业对本企业健全完善公司法人治理结构承担主体责任，要按照完善法人治理结构的要求，全面推进依法治企，结合本企业实际，完善公司章程及相关议事规则，明确内部组织机构的权利、义务、责任，实现各负其责、规范运作、相互衔接、有效制衡。

附件：房县县属国有企业董事会议事规则指引

房县人民政府国有资产监督管理局

2022年5月10日

房县县属国有企业董事会议事规则指引

第一章 总 则

第一条 为规范企业董事会议事和决策程序，充分发挥董事会的经营决策作用，确保董事会工作效率和决策科学，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国企业国有资产法》及其他有关法规规定，特制定本议事规则指引。

第二条 本指引适用于房县人民政府国有资产监督管理局（简称国资局）依法履行出资人职责的县属国有企业（以下简称公司）。

第三条 董事会是公司经营管理的决策机构，负责经营和管理公司的法人财产，负责公司发展目标和重大经营活动的决策，对出资人负责。

第四条 董事会应当严格遵守国家法律法规，执行县委政府决定，接受县国资局的指导和监督，按相关法律法规履行职责。

第五条 本规则对公司全体董事，列席董事会会议的监事、公司其他高管人员和其他有关人员都具有同等的约束力。

第二章 董事会组织机构及其职责

第六条 董事会设战略与投资委员会、薪酬与考核委员会、审计与风险委员会，并可根据实际工作需要设提名委员会和其他专门委员会。专门委员会是董事会的专门工作机构，由董事

组成，为董事会决策提供咨询和建议，对董事会负责。董事会专门委员会负责制定各自的工作规则，具体规定各专门委员会的组成、职责、工作方式、议事程序等内容，经董事会批准后实施。

第七条 董事会行使下列职权：

（一）制订、修改公司章程。

（二）审议公司发展战略、发展规划和年度投资计划，决定公司投资方案。

（三）审议公司的年度财务预算和决算方案，重大收入、利润分配和弥补亏损方案，薪酬方案和考核方案。

（四）制订公司增加或者减少注册资本方案、发行公司债券方案。

（五）审议公司的融资、投资，对外担保、捐赠，公司及所属企业财产处置、国有产权公开挂牌转让和内部协议转让事项；批准一定金额以上的融资方案、资产处置方案以及对外捐赠或者赞助，决定具体金额标准。

（六）审批公司内设机构设置、基本管理制度、主要议事规则。

（七）审议公司合并、分立、解散或者公司形式变更方案；根据授权，决定公司内部有关重大改革重组事项，或者对有关事项作出决议。

（八）根据有关规定和程序，聘任或解聘公司总经理，根据总经理的提名聘任或者解聘公司副总经理、总会计师、总法

律顾问等公司高级管理人员，根据董事长提名聘任或解聘董事会秘书，按照有关规定，决定高级管理人员的经营业绩考核和薪酬等事项。

（九）决定公司的风险管理体系、内部控制体系、违规经营投资责任追究工作体系、法律法规管理体系，指导、检查工作，审议公司内部审计报告，决定公司的资产负债率上限，对公司风险管理、内部控制和法律合规管理制度及其有效实施进行总体监控和评价。

（十）听取总经理工作报告，检查经理层对董事会决议的执行情况，督导、落实监事会要求纠正和改进的问题，建立健全对总经理和其他高级管理人员的问责制。

（十一）制订董事会年度工作报告。

（十二）依法履行法律、法规、公司章程赋予的其他职能职责。

第八条 董事会应当制定董事会工作规则，建立科学、民主、高效、制衡的重大事项决策机制。

第九条 董事会可以将部分职权授予相关专门委员会、董事长或总经理行使，但是法律、行政法规规定必须由董事会决策的事项除外。

第十条 董事会应当制定授权行使规则，明确授权决策事项的决策责任。

（一）战略与投资委员会主要负责研究制定公司中长期发展战略草案，并根据《公司章程》规定履行其职责。

1. 编制公司中长期发展战略草案以及提出修改意见;
2. 对总经理拟定的年度发展计划草案提出意见;
3. 制定公司经营方针、投资计划等草案;
4. 拟定公司增减注册资本、发行债券或其它证券草案等;
5. 拟定重大投资、资产收购或出售等草案, 并负责监督核实;
6. 提出修改公司章程草案;
7. 拟定公司的基本管理制度及修改草案;
8. 审议总经理提交的公司内部管理机构设置、重大调整方案并提出意见。

(二) 审计与风险委员会主要负责制定公司各类财务管理制度并监督实施, 并根据《公司章程》规定履行其职责。

1. 拟定公司各项基本财务制度及修改草案;
2. 检查公司会计政策、财务状况和财务报告程序;
3. 与公司外部审计机构进行交流;
4. 对内部审计人员及其工作进行考核;
5. 对公司的内部控制进行考核;
6. 检查、监督公司存在或潜在的各种风险;
7. 检查公司遵守法律、法规的情况;
8. 审查总经理提交的年度财务决算、预算草案, 资产减值准备金的计提及核销草案, 并提出意见;
9. 拟定公司利润分配草案和弥补亏损草案;

10. 对总经理提出的资金借贷、委托管理和担保等事项提出意见；

11. 对公司聘用、解聘会计师事务所提出意见。

（三）薪酬与考核委员会主要负责制定公司薪酬制度并组织考核工作，并根据《公司章程》规定履行其职责。

1. 拟定公司薪酬政策及制度体系；

2. 拟定、审查董事、监事、高级管理人员的薪酬制度与考核标准；

3. 组织实施对董事、监事、高级管理人员的考核；

4. 拟定公司股权激励计划草案。

（四）提名委员会主要负责制定董事和高级管理人员的选择标准及提名程序，并根据《公司章程》规定履行其职责。

1. 对董事会的规模和结构提出建议，明确对董事的要求；

2. 拟定董事和高级管理人员的选择标准和提名程序；

3. 对股东、监事会提名的董事候选人进行形式审核，向董事会提出董事、总经理的候选人名单；

4. 对总经理提名的副总经理、总会计师候选人提出意见。

第十一条 专门委员会的工作制度：

（一）各专门委员会由召集人负责开展工作；一位董事或独立董事可在 2 个或 3 个委员会中任职；

（二）工作程序：各专门委员会可以自己直接起草文件并提交董事会审议；也可以由总经理提出草案，经专门委员会讨

论通过后再提交董事会审议。如专门委员会对讨论事项未能达成一致，可下次再议，或将不同意见带到董事会会议讨论。

（三）专门委员会属董事会下设的工作机构，向董事会负责，一切议案均需通过董事会审议并形成决议后才有效。

（四）专门委员会可以聘请中介机构为其决策提供专业意见。

第十二条 公司董事会设办公室。董事会办公室是董事会日常办事机构，主持日常工作，为董事会提供专业支持和服务，履行下列职责：

（一）协助公司董事会加强中国特色现代企业制度和公司治理机制建设，组织公司治理政策政府研究，制订公司治理相关规章制度；

（二）组织公司治理制度体系的实施，管理相关事务；

（三）组织筹备董事会会议，准备董事会会议议案和材料；

（四）组织保管董事会会议决议、会议记录和会议其他材料；

（五）组织准备和递交需由董事会出具的文件；

（六）负责与董事的联络，负责组织向董事提供信息和材料的工作；

（七）协助董事长拟订重大方案、制订或者修订董事会运作的各项规章制度；

（八）组织跟踪了解董事会决议的执行情况，并及时报告董事长；

(九) 董事会授权行使和法律、行政法规、公司章程规定的其他职权。

第三章 董事会会议

第十三条 董事会会议由董事长召集和主持。董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长召集和主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。

第十四条 董事会会议包括定期会议和临时会议。召开董事会会议的次数，应当确保满足董事会履行各项职责的需要。董事会每年度至少召开 4 次定期会议。

第十五条 董事会定期会议计划应当在上年年底之前确定。定期会议通知和所需的文件、信息及其他资料，应当在会议召开 10 日以前送达全体董事及其他列席人员。

第十六条 有下列情形之一的，董事长应当自接到提议后 10 日内，召集并主持董事会临时会议：

- (一) 三分之一以上董事提议；
- (二) 出资人认为有必要的；
- (三) 公司章程规定的其他情形。

除以上规定的情形和其他紧急事项外，召开董事会临时会议，会议通知和所需的文件、信息及其他资料，应当在会议召开 5 日以前，送达全体董事及其他列席人员。

第十七条 董事会议通知发出后，如果需要变更会议的时间、地点等事项或者增加、变更、取消会议提案的，应当在原

定会议召开日之前 2 日发出变更通知，说明情况和新提案的有关内容及相关材料。不足 2 日的，会议日期应当相应顺延或者取得全体与会董事的认可后按期召开。

第十八条 董事会会议应当有过半数董事且过半数外部董事出席方可举行。实行董事长末位发言制度，经集体讨论后，董事长在综合各方面意见的基础上作出最后陈述表态。董事会决议的表决，实行一人一票。

董事对提交董事会审议的议案可以表示同意、反对、弃权。表示反对、弃权的董事，必须说明具体理由并记载于会议记录。

第十九条 董事会决议分为普通决议和特别决议。董事会通过普通决议时，应当经全体董事过半数同意；通过特别决议时，应当经全体董事三分之二以上同意。未到会董事书面意见不计入票数。

以下事项须经特别决议通过：

- （一）制订公司增加或者减少注册资本的方案；
- （二）制订公司合并、分立、解散或变更公司形式的方案；
- （三）制订公司章程草案和公司章程的修改方案；
- （四）法律、行政法规或其他规定应当通过特别决议通过的事项。

第二十条 当三分之一以上董事或者两名以上外部董事认为资料不充分或者论证不明确时，可以书面形式联名提出缓开董事会会议或者缓议董事会会议所议议题，董事会应当采纳。

同一议案提出缓议的次数不得超过两次。同一议案提出两次缓议之后，提出缓议的董事仍认为议案有问题的，可以在表决时投反对票，或者按照有关规定向有关机构和部门反映和报告。

第二十一条 董事会定期会议必须以现场会议形式举行。董事会召开临时会议原则上采用现场会议形式；当遇到紧急事项且董事能够掌握足够信息进行表决时，也可采用电话会议、视频会议或者形成书面材料分别审议的形式对议案作出决议。

第二十二条 董事与董事会决议事项所涉及的企业等相关主体有关联关系的，董事应当对有关议案回避表决，也不得代理其他董事行使表决权。

在董事回避表决的情况下，有关董事会会议由过半数的无关联关系董事出席即可举行，形成决议须经无关联关系董事过半数通过。

第二十三条 董事会会议应当由董事本人出席；董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席并行使表决权，委托书中应当载明授权范围、代为表决的意见、授权的期限等。除不可抗力等特殊情况以外，每年度出席董事会会议次数不得少于会议总数的四分之三。

第二十四条 董事会可以根据需要聘请有关专家或者咨询机构，为董事会提供专业咨询意见，费用由公司承担。

第二十五条 董事会认为需要进一步研究或者作重大修改的议案，应当在对议案进行修改、完善后复议，复议的时间和方式由董事会会议决定。

第二十六条 董事会应当将会议所议事项形成会议记录。会议记录应当包括会议召开的日期、地点、主持人姓名、出席董事姓名、会议议程、议题、董事发言要点、决议的表决方式和结果（同意、反对或者弃权的票数及投票人姓名）等内容。出席会议的董事应当在会议记录上签名。会议记录、授权委托书应当归档保管。若董事对会议记录和决议有意见或异议，可签字保留意见。参会董事既不签字确认、又不对其不同意见做出书面说明，视作完全同意会议记录和决议内容。

第二十七条 公司纪委书记（纪检组长）可列席董事会和董事会专门委员会的会议。

第二十八条 董事会可以根据需要邀请公司高级管理人员、相关业务部门负责人和专家等有关人员列席，对涉及的议案进行解释、提供咨询或者发表意见、接受质询。

董事会审议事项涉及法律问题的，总法律顾问应当列席并提出法律意见。

第四章 董事会工作程序

第二十九条 战略决策程序：战略与投资委员会可以自己拟定公司中长期发展规划、年度投资计划和重大项目的投资方案，提交董事会审议；也可以委托总经理先提出研究草案，经

讨论通过后再提交董事会审议。如战略与投资委员会认为有必要，可以聘请有关专家进行咨询，并提出评审报告。

第三十条 财务预决算程序：董事会委托总经理组织人员拟定公司年度财务预决算、盈余分配和亏损弥补等方案的草案，经审计与风险委员会讨论后提交董事会，由董事会确定方案并提请股东大会审议。

第三十一条 机构设置重大调整程序：由总经理根据公司业务发展的需要，组织有关人员拟定机构设置重大调整方案，经战略与投资委员会讨论后提交董事会审议，形成决议后由总经理组织实施。

第三十二条 基本管理制度制定程序：由总经理组织有关人员拟定各项基本管理制度的草案，经战略与投资委员会讨论后提交董事会审议；如该项制度涉及职工切身利益，还应向董事会提交公司工会和职工代表大会的意见，形成决议后由总经理组织实施。

第三十三条 公司在重大关联交易前，由总经理组织有关人员拟就该交易的详细报告，经全体董事的二分之一以上同意后，方可提交董事会审议。

重大关联交易是指公司与关联人达成的总额高于XXXX万元或高于公司最近经审计净资产值XXXX%的关联交易。

第三十四条 其它重大事项工作程序：董事长在审核签署须由董事会决议的重大事项的文件前，应对有关事项进行研究，

判断其可行性，必要时可以召开咨询会议进行评审，然后再提交董事会审议。

第三十五条 董事会检查工作程序：董事会决议实施过程中，专门委员会应就决议的实施情况进行跟踪检查，在检查中发现有违反决议的事项时，可以要求和督促总经理予以纠正。总经理若不采纳意见，专门委员会可以建议董事长召开董事会临时会议，作出决议要求总经理予以纠正。

第三十六条 董事会办事机构应在每一年度终了后一个月内，拟就董事会报告，由董事长召集有关人员进行评议，根据评议意见由董事会办事机构修改定稿，再由董事长提请公司董事会会议讨论通过。

第五章 董事会决议的执行及信息披露

第三十七条 公司董事会必须严格执行有关信息披露的规定，全面、及时、准确地披露须予披露的董事会会议所议事项和决议；涉及重大事项的信息必须在第一时间内在有关媒介报告，并向有关监管部门备案。

第三十八条 对公司经营管理提出建议或要求公司总经理、其他高级管理人员或者公司相关部门给予答复的决议事项，董事会应安排董事专项负责与公司经营层和部门沟通落实决议事项，并就决议事项的执行结果向董事会做出书面报告。

第三十九条 董事会的每一项决议需要指定董事执行或监督执行的，被指定的董事应将决议的执行情况记录在案，并在以后的董事会上通报已经形成的决议的执行情况。

第四十条 应当在董事会会议结束后两个工作日内将董事会决议及相关附件报送相关部门备案。

第六章 附 则

第四十一条 本指引未尽事宜，执行国家有关法律法规、部门规章、规范性文件和《公司章程》《公司“三重一大”决策制度实施办法》的相关规定。

第四十二条 本指引所称“以上”包括本数，“超过”、“过”、“不足”均不包括本数。

第四十三条 县属各国有企业应参照本指引，建立健全公司董事会议事规则。

第四十四条 公司董事会议事规则的制定和修改须经全体董事的三分之二以上通过并报国资局备案。