

# 北京首都开发股份有限公司

## 总经理办公会议事规则

### 第一章 总则

**第一条** 为推动完善现代企业制度,明确北京首都开发股份有限公司总经理办公会(以下简称“总经理办公会”)议事程序,规范议事行为,提高会议效率,促进公司经营管理决策科学化、制度化,根据《中华人民共和国公司法》和《北京首都开发股份有限公司章程》等有关规定,结合北京首都开发股份有限公司(以下简称“首开股份”)实际,制订本规则。

**第二条** 总经理办公会是总经理行使职权、审议日常经营管理事项、运用集体智慧决策的议事制度。

总经理办公会履行下列职能:

- (一) 组织实施党委、董事会决议;
- (二) 研究讨论须提交董事会审议的议案;
- (三) 研究决定公司经营管理重大事项及日常重要工作。

总经理办公会实行总经理负责制,对董事会负责。

**第三条** 总经理办公会坚持以下议事原则:

- (一) 依法议事、流程规范;
- (二) 集体讨论、总经理决策;
- (三) 科学决策、高效运行。

### 第二章 议事范围

**第四条** 总经理办公会对下列事项讨论、研究，提出方案：

**（一）项目可行性研究报告类**

首开股份有关项目可研的议题均需在上会前通过可研小组审核。。可研小组根据《首开股份房地产项目可行性研究报告编制指引》审核各公司上报的材料。

**（二）运营目标书类**

上会前须经相关业务部门审核材料。具体内容包括项目概况、定位分析、规划设计方案、项目运营方案、进度安排、经济测算、本次测算与承诺书对比等。

**（三）项目营销方案类**

上会前须经相关业务部门审核材料。包括营销方案和营销调整方案。

1、营销方案具体内容包括：项目概况与规划、市场调研及分析、市场定位分析、销售价格及销售进度、销售费用及推广策略、经济测算等。

2、营销调整方案具体内容包括：项目概况及销售情况、市场调研及分析、销售价格调整及销售进度安排、销售费用及推广策略、经济测算及决策内容等。

**（四）持有房产经营类**

持有房产经营包括租赁、对外承包经营、委托经营、合作经营等。

上会前须经相关业务部门审核材料。持有房产经营方案应包括但不限于以下内容：房产基本情况，市场调研情况，项目定位情况，装修改造方案及预算情况（若有），房产改造、招商及运营周期和进度安排，房产租赁价格评估结果，以及房产招租价格和递增率、租赁期限等主要租赁条款，房产总体经营成本及收益测算，房屋公开招租方式及招租条件等。

**（五）房地产金融投资类**

上会前须通过首开股份投资决策小组审议，审议通过的拟投资项目可提请公

司总经理办公会审议。包括可行性研究分析，分析项目收益情况、投资风险及其他有助于公司作出投资决策的各种分析。

#### （六）财务相关类

包括融资、借款、贷款、对外担保等事项。

#### （七）绩效计划类

包括量化的年度内控预算、增值资产盘活、尾盘清理、商办车库去化等专项计划，以及定性化的年度重点工作折子工程。

#### （八）管理制度类

由首开股份各部门制定、修改的具体规章制度。

#### （九）其他类

- 1、委托上市公司管理的企业和资产涉及以上八类情形的；
- 2、项目可研、整体方案、销售方案和后评价情况等关键环节、重大事项；
- 3、首开股份认为需要审议决策的事项；
- 4、上级主管部门认为需要首开股份审议决策的事项。

### 第三章 会议召开

**第五条** 总经理办公会例会原则上每周一召开一次。遇有特殊情况需调整会议时间时，由总经理办公室另行通知。

**第六条** 有下列情形之一的，可以召开临时总经理办公会。

- （一）公司有重大生产经营事项须立即决策时；
- （二）总经理认为必要时。

**第七条** 总经理办公会出席人员为首开股份经营班子成员、总法律顾问、董

事会秘书、总经理助理等高级管理人员。

列席人员包括党委委员、纪委书记、工会主席级别领导，各职能部门负责人（公司领导兼任职能部室正职的，由副职列席会议）、董事会、监事会成员、职工代表等。

议题有关的单位主要负责人和相关人员列席汇报，议题涉及的二层级单位主管领导列席参会。

根据议题内容，会议主持人可适当调整列席人员范围。

**第八条** 总经理办公会由总经理召集或主持。总经理因特殊原因不能主持时，可委托其他高管主持。

**第九条** 总经理办公会的组织筹备、议题的收集整理由总经理办公室负责。

#### 第四章 会议议题

**第十条** 总经理办公会实行议题审批制度，按层级归口管理。议题由各职能部门或二层级单位办公室负责申请，总经理办公室将上报的议题收集汇总后，报请总经理决定是否上会。

**第十一条** 为保证会议议事效率，上会议题应提前做好充分协商沟通。

（一）公司各职能部门提交的议题应先报公司主管领导审核。涉及公司管理的基础性制度类文件，要提前充分征求各部门、各单位和领导意见。

（二）二层级单位提交的议题原则上须先报公司相应职能部门（工作小组）提出意见，再报公司主管领导审批。各职能部室（工作小组）要各司其职，对上会议题相关内容和会议议定事项的执行情况进行审核、把关。主管领导应对会议议题提出审核意见。

(三) 上会议题均须经首开股份法律合规部审核，批准同意后方可上会。

(四) 事先未经充分协商的议题原则上不提交会议讨论。经协商仍有较大意见分歧的议题，特殊情况必须提交会议讨论的，汇报人在会上应当将分歧意见如实汇报。

**第十二条** 提交议题内容涉及公司日常经营管理和项目运行中违反制度、不按程序擅自决策发生的问题，上报材料必须包括对问题原因的分析以及对相关负责人的处理意见等内容。

**第十三条** 会议议题申请须履行 OA 办公系统议题申请流程，流程中议题材料应当齐全，并于会前一个周四下班前完成议题审批流程。总经理办公会原则上不审议未履行完议题审批流程的事项，晚于截止时间提交的议题相应推迟上会时间。特殊情况或紧急事项需要增加议题的，须征得公司总经理同意并在会议召开前完成 OA 议题申请流程的审批，方可临时动议。

**第十四条** 议题有关的人员及单位

议题申请单位：各职能部门或二层级单位办公室。

议题联系人：申请单位设专人全程负责联络沟通议题进展情况。

议题执行人：议题直接参与者。

议题责任人：各职能部门负责人或二层级单位主管领导。

议题主管领导：首开股份各分管领导或二层级单位的主管领导。

**第十五条** 为保证总经理办公会的高效运行，突出汇报重点、提升决策效率、增强会议目的性，会议议题需严格控制汇报时长，原则上应不超过如下规定时长：

(一) 10 分钟：项目可行性研究报告类、房地产金融投资类；

- (二) 8 分钟：运营目标书、项目营销方案类、绩效计划类；
- (三) 6 分钟：持有房产经营类、新管理制度的制定；
- (四) 5 分钟：财务相关类、旧管理制度的修改、其他上会议题等。

## **第五章 会议材料**

**第十六条** 会议材料包括议题正文、议题附件及相关文件。议题辅助材料要完备齐全，包括但不限于各层级决策会议纪要、法律意见书、专题会意见、可行性研究分析报告等。

**第十七条** 会议材料由各职能部门固定格式模版。会议简版材料应当遵循公文格式，做到行文规范、内容简洁、诉求突出、意见鲜明、结构严谨、表述准确、文字精炼，应当包括但不限于以下内容：

- (一) 议题讨论的目的及背景介绍；
- (二) 材料中须表明本单位对议题的决策意见、实施步骤、工作节点及时间安排，要求总经理办公会决策的事项须在最后单独说明，并提出建议性意见。
- (三) 需要提示会议注意的问题。

**第十八条** 会议简版材料应按规定格式排版，并在首页左上角第一行顶头用仿宋三号字体标明“总经理办公会议文件”，标题字号为宋体小二加粗，正文字号为仿宋三号。议题正文中应按顺序明确标注附件数量及全称，附件可以原件扫描。

**第十九条** 为突出汇报重点、明确议题目的、提高文件质量，会议材料须做到篇幅精简、语句通顺、文字精炼、条理清楚。会议材料须严格控制页数，原则上应不超过如下规定页数：

（一）简版材料：项目可行性研究报告、运营目标书、营销方案类议题不超过 12 页，持有房产经营类、房地产金融投资类议题不超过 10 页。涉及旧管理制度修改的议题，在简版材料中只需明确修订之处；绩效计划类议题，在简版材料中只需突出重点部分；财务相关类、其他上会议题等，以上议题均不超过 5 页。

（二）汇报材料：运营目标书、营销方案类议题不超过 60 页，项目可行性研究报告、持有房产经营类、房地产金融投资类、绩效计划类议题不超过 50 页，财务相关类、管理制度类、其他上会议题等不超过 40 页。

（三）附件：一些说明性、补充性的文件可作为附件补充在正文材料后。

**第二十条** 议题申请获批后，由总经理办公室统一汇总会议材料，在会前将发至与会人员。首开股份提倡无纸化办公。

**第二十一条** 会议材料如在会前有修改，须在汇报时对修改之处进行明确说明。

## 第六章 会前协调与会议决策

**第二十二条** 根据议题情况，总经理可于会前组织或委托其他高管召开专题会议，或采取其他形式对议题进行充分调研论证，提出初步方案，供正式会议讨论研究。

**第二十三条** 议题申请前应做好充分沟通，形成一致意见。各单位与职能部门各司其职，对上会议题的内容和决策建议进行专业把关，并在申请流程中提出明确意见。

**第二十四条** 总经理办公会讨论涉及“三重一大”的议题，应于上会前征求首开股份党委意见，总经理办公室负责会前将需要征求意见的议题报总经理批准

同意，转至党委工作部门，落实党委前置讨论研究程序，并根据党委会决议，协调开展后续工作。

**第二十五条** 总经理办公会议题涉及以下事项的，应当经过法律审核及论证，首开股份法律合规部应当出具明确意见或法律意见书：

- （一）重大经营决策、重大项目安排、大额度资金使用事项；
- （二）起草修订公司章程及其他重要规章制度；
- （三）分立、合并、破产、解散及改制、重组、公司上市等重大事项；
- （四）投融资、担保、产权转让、招投标、重大资产处置等重大经济活动；
- （五）总经理认为应当实施法律审核及论证的事项。

二层级单位有上述议题的，应当先行出具法律意见书。

**第二十六条** 涉及职工集体利益的议题，应由工会在会前出具意见，供决策参考。

**第二十七条** 任何单位、个人不得以口头汇报形式作为总经理办公会决策依据。

（一）项目转让（含股权转让方式的项目转让）方案，经总经理办公会讨论确定转让原则后方可进行实质招商谈判工作。

（二）拟进行招商、销售的公建项目，谈判结果报总经理办公会批准后执行。

**第二十八条** 会议列席人员应当对议题充分发表专业意见，经营班子成员应当提出明确意见，发言顺序一般为：主办部门、相关职能部门、其他职能部门、主管领导、其他领导，总经理或主持会议的其他高管综合会议讨论情况做出决策。

## 第七章 会议记录与会议纪要



**第二十九条** 总经理办公室负责会议的具体组织、会议语音记录、文字记录和会议纪要编制等工作。

**第三十条** 总经理办公会会议记录由总经理办公室专人负责，并妥善保管。会议记录的主要内容包括：

- （一）会别、会次、时间、地点；
- （二）主持人、参加会议人员姓名；
- （三）会议的议题；
- （四）决定事项。

**第三十一条** 总经理办公会应形成会议纪要，会议纪要经总经理或主持会议的其他高管在 OA 办公系统审批签发。

**第三十二条** 会议纪要签发生效后，印发与会成员及所属二层级办公室。

**第三十三条** 会议记录、会议纪要与汇报材料按要求归档保存。

## 第八章 会议纪律

**第三十四条** 参会人员应妥善安排好相关工作，按时参会。出席人员因故不能出席的，须会前向总经理请假。列席人员因故不能出席的，须会前向总经理办公室请假。

出席人员数量原则上不能低于首开股份经营班子成员总数的二分之一。

**第三十五条** 参会人员必须严格遵守保密制度，不得泄露会议情况和决策事项。会议决策事项执行期间，各单位人员如需查询会议有关文件，须经相应议题分管领导同意。

**第三十六条** 总经理办公会在讨论与会人员个人事项时，当事人应当回避。

## 第九章 会议督办

**第三十七条** 总经理办公会形成决议后，总经理办公室与各二层级单位办公室负责对决策执行情况进行督查督办，必要时可进行专项或联合督促检查。

议题执行人为各职能部室的，由总经理办公室负责督办。各职能部门应及时将议题决议完成情况反馈至总经理办公室，经总经理办公室整理、汇总后，报总经理审核。

议题执行人为二层级及以下单位的，由二层级单位办公室负责督办。经议题责任人审核后，报股份总经理办公室，由议题主管领导审核。

**第三十八条** 议题执行人应依据时间进度、重要节点、工作步骤及时向督查督办部门反馈落实情况。总经理办公室每季度将组织总经理会议落实情况的督查督办工作。

**第三十九条** 会议决定落实中遇到的问题，有关单位应及时沟通并提出调整建议。

经过会议决策的事项，在落实中局部调整但无原则性改变的，可适时向主管领导报告，无须再上会讨论；发生重大调整、变更或因政策变化等不可抗拒因素导致无法实施的，议题申请单位应及时说明情况，经总经理审核后，报总经理办公会复议。

**第四十条** 议题决策事项逾期未完成的，议题申请单位要及时上报逾期原因、说明情况及预计完成时限，报议题责任人与议题主管领导，经总经理审批同意后，可延期办理。

**第四十一条** 总经理办公会决策的办理情况将作为内部运营执行力指标的重要内容，纳入各单位年度业绩考核指标体系中。

## 第十章 附 则

**第四十二条** 本规则由总经理办公室负责解释。

**第四十三条** 本规则经总经理办公会讨论通过,并报董事会批准后施行。《北京首都开发股份有限公司总经理办公会议制度实施细则》(首开股份发[2009]5号)同时废止。