— 1 —
福建省永安林业（集团）股份有限公司
总经理工作细则
（2025 年10 月29 日经公司第十届董事会第二十一次会议审议通过）第一章总则
第一条按照建立现代企业制度的要求，为提高福建省永安
林业（集团）股份有限公司（以下简称公司）管理效率和管理水
平，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、
《福建省永安林业（集团）股份有限公司章程》（以下简称“《公
司章程》”）的要求，结合公司实际情况，制订本工作细则。
第二条本工作细则对公司总经理和其他高级管理人员的
职责权限与工作分工作出规定。
第三条本工作细则对公司总经理和其他高级管理人员的
主要管理职能与事项作出规定。
第四条公司总经理、副总经理和其他高级管理人员除应按
照《公司章程》的规定行使职权外，还应按照本工作细则的规定
行使管理职权，承担管理责任。
第五条公司总经理、副总经理以及其他高级管理人员的聘
任与解聘，应严格按照有关法律、法规和《公司章程》的规定进
行。任何组织和个人不得干预上述公司高级管理人员的正常选聘
程序。
第六条公司采取公开、透明的方式，选聘总经理、副总经

— 2 —
理和其他高级管理人员等人员。
第七条公司应和总经理、副总经理等公司高级管理人员签
订聘任合同，明确双方的权利义务关系。
第八条公司总经理每届任期三年，可以连聘连任。公司总
经理任免应履行法定的程序。
第二章总经理机构
第九条公司总经理机构设总经理 1 名。设副总经理若干名，
设财务负责人 1 名，设总法律顾问 1 名，协助总经理工作，经总
经理提名由董事会聘任或解聘。
第十条公司可以根据生产经营活动和业务发展的需要，增
设其他高级管理人员等职位。
第十一条公司总经理机构的人员变动须经董事会审议批
准。
第十二条公司总经理对董事会负责，组织实施董事会决议，
主持公司的日常经营管理工作，并接受公司董事会的监督和指导。
第三章总经理及其他高级管理人员的职权
第十三条公司总经理按照《公司章程》规定行使下列职责：
（一）主持公司生产经营管理工作，组织实施董事会决议，
并向董事会报告工作。
1.向各经营单位下达年度经营计划；

— 3 —
2.主持编制季度及月度经营计划；
3.检查经营计划实施情况；
4.适时调整有关经营计划；
5.

— 4 —
1.劳动人事管理制度；
2.财务审计管理制度；
3.公司资产管理制度；
4.安全生产管理制度；
5.其他基本管理制度。
（五）负责组织领导企业内部控制的日常运行，拟订公司重
大经营管理事项的有关建议方案。
（六）制定重要规章制度和配套规章制度。
1.制定基本管理制度的实施办法；
2.制定其他公司管理必须的具体规章制度。
（七）提请董事会聘任或解聘公司副总经理、财务负责人、
总法律顾问等公司高级管理人员。
1.负责提名公司拟聘任或解聘的副总经理、财务负责人、总
法律顾问等公司高级管理人员；
2.根据公司业务发展需要，负责分配调整副总经理、财务负
责人、总法律顾问等公司高级管理人员的工作分工。
（八）决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以
外的其他管理人员。
（九）根据董事会授权，代表公司对外处理业务。
（十）提出公司行使所投资企业股东权利所涉及事项的建议。

— 5 —
（十一）《公司章程》或者董事会授予的其他职权。
第十四条公司副总经理经总经理提名，由公司董事会任免。
公司副总经理行使如下职责：
（一）就其分管的业务和日常工作对总经理负责，并定期向
总经理汇报。
（二）应熟悉和掌握自己分管业务范围的工作情况，及时向
总经理反映，提出建议和意见。
（三）在总经理的领导下，按照公司董事会和总经理办公会
议精神和总经理的工作安排，贯彻落实所负责的各项工作，保证
与总经理的全盘工作计划和部署安排高度统一，协调一致。
（四）协调所分管部门与其他部门的联系，协助总经理建立
健全公司统一、高效、坚强有力的组织体系和工作体系。
（五）可向总经理提议召开总经理办公会议。
（六）负责总经理委派的管理工作。
（七）副总经理根据业绩和表现，有责任提请公司总经理解
聘或聘任自己所分管业务范围内的一般管理人员和员工。
（八）贯彻落实总经理授权或安排的其他工作。
（九）及时完成总经理交办的其他工作。
第十五条财务负责人经总经理提名，由公司董事会任免。
财务负责人行使下列职责：

— 6 —
（一）在总经理领导下，协助总经理专项负责公司资金筹措
和重大投资项目审查工作，并向总经理提出书面建议。
（二）负责拟订公司的基本财务管理制度，并监督落实。
（三）负责拟订公司的财务内控制度，并监督落实。
（四）审核下属公司的财务规章，保证公司财务工作遵守法
律、法规和财政、证券监管部门的规定要求，避免公司出现财务
风险。
（五）负责公司投资计划的资金安排，平衡资金需求，保证
公司年度投资计划的资金落实，做到不因资金缺口而影响公司的
投资计划实施。
（六）负责公司生产经营计划所需的资金融资工作，建立融
资渠道，保证公司正常的生产经营顺利进行，做到不因资金缺口
而影响公司的主营业务。
（七）负责公司的预算、决算管理，保证公司的预算、决算
工作符合会计准则、符合法律、法规和部门规章制度的要求。
（八）负责公司利润与股权收益管理，维护公司利益和股东
权益。
（九）负责指导、培训公司财会人员，定期检查公司财会人
员的业务工作，并就存在的问题及时向总经理汇报。
（十）负责公司及其下属公司的季度、中期、年度财务报表
的审核。

— 7 —
（十一）负责向总经理及时汇报公司在财务方面出现的情况
和问题，在汇报上述情况的同时，负责提出具体、及时、恰当的
解决方案，避免公司因此遭受损失。
（十二）对公司出现的财务异常波动情况，须随时向总经理
汇报，并提出及时正确的解决方案。
（十三）负责总经理交办的其他工作。
第十六条总法律顾问经总经理提名，由公司董事会任免。
总法律顾问行使下列职责：
（一）全面负责企业法律合规事务工作，统一协调处理企业
决策、经营和管理中的法律合规事务；
（二）参与企业重大经营决策，保证决策的合法性，并对相
关法律风险提出防范意见；
（三）参与企业重要规章制度的制定和实施，建立健全企业
法律合规管理机构；
（四）负责企业的法制宣传教育和培训工作，组织建立企业
法律顾问业务培训制度；
（五）对公司违反法律、法规的行为提出纠正意见，监督或
者协助有关部门予以整改；
（六）指导各所属企业法律事务工作；
（七）根据需要，列席党委会、董事会参与研究讨论或审议
涉及法律合规相关议题，列席总经理办公会等重要决策会议；

— 8 —
（八）妥善管理企业法律纠纷案件，加强重大法律纠纷案件
指导和督办；
（九）其他应当由企业总法律顾问（首席合规官）履行的职
责。
第四章计划与组织
第十七条公司总经理机构应按照公司董事会通过的年度
经营计划和投资方案，制订具体的季度、半年度、年度工作计划。
第十八条年度工作计划必须符合公司经营目标的需要，具
备较强的可操作性和可行性。
第十九条年度工作计划应在充分征求公司各职能部门、分
支机构负责人的意见基础上予以制订。
第二十条公司的季度、半年度、年度工作计划必须符合董
事会决议精神，并经总经理办公会通过后实施。
第二十一条公司总经理机构应根据季度、半年、年度工作
计划就各个重要的项目或分项制订具体的实施计划，该类计划须
报经公司总经理办公会议批准后实施。
第二十二条公司总经理机构应将年度工作计划适当分解，
并督促各职能部门和分支机构按照公司年度工作计划制订相应
的部门工作计划。
第二十三条公司总经理机构应负责落实各项工作计划的
组织工作，对重大项目计划所需人力、物力和财力应事先综合配

— 9 —
置，对计划工作实施的各个环节应充分考虑。
第二十四条公司总经理机构应监督各下属部门的计划组
织与实施工作。
第二十五条公司总经理机构努力做到公司各项组织工作
要充分体现适应性、前瞻性、协调性和有效性。
第五章协调与控制
第二十六条公司总经理应对公司日常经营活动进行整体
协调与控制。
第二十七条公司副总经理等高级管理人员应对自己所分
管业务和机构进行协调与控制，对所发生的各种冲突与矛盾要及
时妥善解决。
第二十八条公司总经理机构应做好公司各职能部门、分支
机构之间的协调与控制工作。
第二十九条公司总经理机构应有计划地对日常经营工作
进行检查，及时发现并解决各种问题。
第三十条公司总经理机构应加强对所分管业务事项工作
流程和决策程序的控制，杜绝各种有损公司利益的行为发生。
第三十一条公司总经理机构依据《公司章程》和公司其他
管理制度的规定行使资金、资产运用和其他事项的权利。
第三十二条公司总经理机构应加强对下属部门、机构和人
员的考核工作。

— 10 —
第六章总经理办公会议制度
第三十三条公司总经理机构进行日常经营管理采取总经
理办公会议制度形式。
第三十四条总经理办公会议为公司日常经营管理的最高
决策机构。
第三十五条总经理办公会议参会人员为：总经理、副总经
理、财务负责人、总法律顾问和总经理决定的其他人员。
第三十六条总经理办公会议在讨论公司经营工作时，除总
经理、副总经理、财务负责人、总法律顾问必须参加会议外，与
讨论事项有关的其他高级管理人员以及相关的部门负责人根据
会议议题需要经总经理确定后出席会议。
第三十七条总经理办公会议分例会和临时会议，由总经理
决定召开和取消。
第三十八条总经理办公会原则上每季度召开一次，总经理
为会议当然召集人和主持人，若总经理因故不能召集，应指定副
总经理予以召集和主持。
遇有生产经营活动中紧急事项时，可召开总经理办公会临时
会议。
第三十九条总经理办公会议所议事项应属于公司董事会
授权范围内的事项。
第四十条总经理办公会议应有明确的议事内容和议题，会

— 11 —
议应有记录并形成纪要；会议记录作为公司档案由综合办公室保
存，会议纪要由总经理审定后印发。
第四十一条总经理办公会议至少于召开前一天由综合办
公室通知全体参会人员，所有被通知参会人员须准时参加会议，
如遇特殊情况不能参加会议的，须经总经理批准。
第四十二条总经理办公会议通知包括以下内容：
（一）会议时间和地点；
（二）参加会议人员；
（三）会议议题；
（四）发出通知的日期；
（五）其他需要参会人员知悉的事项。
第四十三条总经理办公会议记录由综合办公室负责记录，
并按公司档案管理规定存档。会议记录包括以下内容：
（一）会议召开的日期、地点、召集人（主持人）姓名；
（二）应当出席和实际出席会议人员姓名；
（三）会议议程及讨论的内容；
（四）参会人员发言要点；
（五）会议形成的纪要；
（六）总经理和记录人签名。
确有必要的，可以对会议进行录音。

— 12 —
第四十四条总经理可以根据实际需要，组织起草制定总经
理办公会议议事细则，经总经理办公会议审定后执行，并报董事
会备案。
第四十五条总经理办公会议是研究和解决公司行政及经
营管理方面重要问题的会议，是总经理行使职权的主要形式。总
经理为履行职权所做的下述决策事项，应经总经理办公会充分讨
论，以总经理办公会会议纪要形式作出：
（一）贯彻落实董事会决议；
（二）实施公司年度计划、公司投资计划；
（三）下属全资、控股企业的设立、改制、管理关系调整、
解散、发展规划等事宜；
（四）审定公司各部门的重要规章制度和配套规章制度；
（五）审定总经理办公会议议事细则；
（六）决定提请董事会任免公司副总经理、财务负责人、总
法律顾问及其他高级管理人员；
（七）决定任免应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员；
（八）审定公司本部员工整体薪酬标准调整和本部员工的考
核结果、考核结果应用及奖惩；
（九）核定各部门及下属全资、控股企业的工作计划、考核
指标，审议考核结果并决定考核结果应用；以及公司所属经营单
位领导班子成员的考核结果、应用及奖惩；

— 13 —
（十）审定产权变动类事项：交易成交金额未达到董事会审
议标准的产权变动类事项，包括公司股权对外转让、内部重组（公
司内股权/资产转让、重组、置换等）、清算（自行清算、破产清
算）、减资、合并、分立、增资扩股以及金额较大的资产处置等
事项。
（十一）审定投资及资本运作类事项：交易成交金额未达到
董事会审议标准的固定资产投资、股权投资、资本运作类项目，
包括但不限于设立全资或控股子公司、对外参股、投资并购等。
（十二）审定融资担保类事项：单笔金额未达到董事会审议
标准的重大融资、重大担保等事项。
（十三）审定关联交易类事项：1.与关联自然人达成的关联
交易总额（含同一标的或与同一关联人在连续 12 个月内达成的
关联交易累计金额）30 万元人民币以内的关联交易；2.与关联法
人（或者其他组织）达成的关联交易总额（含同一标的或与同一
关联人在连续 12 个月内达成的关联交易累计金额）未超过 300 万元，且占上市公司最近一期经审计净资产绝对值未超过 0.5% 的交易。
（十四）审定大额资金运作事项：1.捐赠、赞助类事项：单
笔金额未达到董事会审议标准的对外捐赠、赞助、定点扶贫、公
益捐赠；2.预算内大额资金的建筑物修缮；3.预算内大额资金的
非生产性大宗物资和设备采购及购买服务；4.预算内单笔金额占
上年末公司合并流动资产 1%以上的大额资金调动和使用；
（十五）审定不属于“三重一大”事项范围的日常一般性事

— 14 —
项；
（十六）《公司章程》授权总经理办公会审议的其他事项；
（十七）总经理认为执行董事会决议和日常经营管理中出现
的其他需经总经理办公会议讨论决定的事项。
第四十六条总经理办公会议的内容、时间、地点、参加会
议人员等事项，由总经理决定。
第四十七条总经理办公会实行总经理负责制。会议内容经
参会人员充分讨论后，由总经理根据参会人员形成的多数意见进
行决策；如参会人员未形成多数意见，由总经理决定直接作出决
策结论或是将相关事项暂缓决策。《公司章程》另有规定的除外。
第四十八条综合办公室根据会议记录起草会议纪要并经总
经理签署后发布。
第四十九条根据公司章程及相关制度，应由董事会审议决
策的经营管理重大决策事项，相关议案应在听取党委意见后，由
总经理办公会研究形成意见，并提交董事会审定。
第七章报告制度
第五十条公司经营活动的报告采取逐级上报的方式。副总
经理等高级管理人员关于分工管理的公司事项应向总经理汇报
或建议。总经理、副总经理等高级管理人员应及时听取各部门负
责人的报告和建议。
第五十一条公司总经理机构应就日常经营管理、资金运用、

— 15 —
资产处置、签订重大合同情况根据董事会的要求进行定期（每季
度）或不定期的汇报。
第五十二条总经理应在年度董事会上就公司经营情况向
公司董事会报告工作。
第五十三条公司内部实行重大事项报告制度。凡属于涉及
公司经营活动中重大事项的，各主管、分管人员或工作人员应及
时向上级管理机构或人员进行汇报。
第五十四条在组织实施董事会决议的过程中，如情况发生
重大变化，不改变原计划将会影响公司利益时，总经理在来不及
召开董事会的情况下，应及时向董事长汇报，在征得董事长同意
后，可对原计划作出修改，但事后应向董事会报告并重新履行相
应决策程序。
第五十五条公司遇有重大诉讼、仲裁、行政处罚等类似事
件时，总经理应及时向董事会报告。
第五十六条公司在生产经营过程中，因经济合同、资产运
用、资产置换等活动，可能会引发重大诉讼、仲裁或行政处罚的，
总经理应向董事会报告。
第五十七条公司在报告期内利润实现数较利润预算数低
10%以上或高 20%以上时，公司财务状况发生异常变动时，总经
理应向董事会报告。
第五十八条公司的生产经营遇有国家产业政策、金融政策、
宏观经济政策以及市场条件发生重大变化时，或出现不可抗力事

— 16 —
件时，总经理应向董事会报告。
第五十九条总经理认为有必要向董事会报告的其他事项，
总经理也应及时报告。
第八章附则
第六十条本工作细则未尽事宜，依照国家有关法律、法规
及《公司章程》的规定执行。
第六十一条本工作细则所称“以上”“低于”含本数，“以
内”“超过”不含本数。
第六十二条本工作细则由董事会负责解释。
第六十三条本工作细则经董事会审议通过后施行。原《福
建省永安林业（集团）股份有限公司总经理工作细则》（永林股
份〔2022〕79 号）同时废止。