

# 公司运营会议制度

为全面实施公司的经营管理战略，提高公司的管理质量和运营效率，根据中国海洋石油总公司会议管理规定，结合公司的实际情况，制定本制度。

公司实行领导碰头会、总裁办公会、党委会、党群工作会议、月度综合运营会、公司年度工作会、专题办公会议、各专门委员会会议制度。

## 一、领导碰头会

1. 领导碰头会由 CEO 或 CEO 授权总裁主持，公司领导班子成员参加，必要时可请公司总监和有关机关部门总经理列席。

2. 领导碰头会每二周一次，一般安排在单周四上午召开。会议议题由 CEO、总裁与其他领导协商决定。

3. 领导碰头会的主要任务：

(1) 研究和决定公司作业安全、经营管理、资本运营、市场开拓、技术开发、深化改革、企业文化、思想政治建设等重大问题。

(2) 审查公司的年度计划与预算。

(3) 研究和决定公司的规章制度。

(4) 讨论上报总公司的重要请示、报告。

(5) 研究、协调跨地区、跨单位、跨部门，涉及多位领导分工的重要问题。

(6) 交流和通报各位领导分管的工作情况。

(7) 其他需要在碰头会上沟通、研究和确定的事项。

4. 碰头会由行政管理部负责通知并做好会议记录。对于需要形成纪要的，由 CEO 或总裁审核签发后，分送公司领导。

5. 与会人员要遵守会议纪律，未经 CEO、总裁同意或授权，不得将未定事项或决定事项的讨论过程向所属单位或人员传达。

## 二、总裁办公会议

1. 总裁办公会议（简称“总办会”）是贯彻落实总公司和公司决策，沟通信息，结合实际讨论确定公司及各分公司、事业部、驻外办事处和职能部门阶段性重点工作，实现对人、财、物、技术和市场等各种资源的优化配置和有效利用，发挥整体效益的会议。

2. 总办会由公司领导班子成员、总监和机关部门经理参加。总裁或由总裁授权的其他领导主持。

3. 与会人员应准时出席会议，因事缺席需提前向总裁请假，并委托部门其他负责人参加。

4. 总办会原则上每两周召开一次，一般安排在双周的星期五上午，特殊情况除外。

5. 总办会的主要任务是：

(1) 讨论、决定公司日常生产、经营中的重要问题；对外合作合同审查、分供

方或承包商资格审查认定；重要招投标与合作意向审查；重大生产和安全措施审查；重要经营政策出台及调整等。

(2) 讨论、决定日常行政工作中的重大问题，包括管理机制的转换、管理机构的设立、合并或撤销，管理制度的制定与修改等。

(3) 讨论、决定公司各部门、各分公司、事业部和驻外办事处请示的重要事项。

(4) 公司领导（或有关部门领导）通报各路工作情况。

(5) 协调跨部门的工作。

(6) 讨论、决定其他需总办会决定的问题。

6. 总办会由公司行政管理部负责组织。各分公司、事业部、驻外办事处和职能部门提交总办会讨论的议题及其说明方案在会议召开两天前报行政管理部汇总，行政管理部在征得总裁意见后，根据轻重缓急，提交总办会讨论。对于重大议题，行政管理部要提前将有关文件印送有关领导阅并准备意见，以保证决策前的充分酝酿和决策质量。

7. 各分公司、事业部、驻外办事处和职能部门报总办会讨论的事项按“横向不交叉”原则，确定一个部门负责，需要其它部门参与的，由主管领导或牵头部门事前做好协调。

8. 属于机关部门职能范围内的日常工作事项不需提交总办会讨论。属于主管领导职权范围内的事项，只需在总办会上通报处理结果，会上不讨论。

9. 总办会由行政管理部负责记录并整理纪要，会议纪要经总裁审核签发后，由行政管理部于会议结束后3日内下发有关单位执行；涉及多个部门的重要事项需要征求相关部门负责人的意见，报送部门主管领导审改，最后由总裁审定签发，会议单项决定由行政管理部与有关部门协商下文，由行政管理部督办落实。承办结果由行政管理部及时向总裁或主管领导和总办会报告。

10. 总办会决定事项以会议纪要书面材料为准，参加总办会的任何人不得将会议未决定事项或决定事项的讨论过程向所属单位或人员传达。

### 三、党委会议

党委会议制度按《中海油田服务股份有限公司党委工作制度》的有关规定执行。

### 四、党群办公会议

1. 党群办公会议每月召开一次，由公司党委分管党群日常工作的副书记负责召集。

2. 会议通报、讨论、研究公司党群工作事宜，布置工作。并以纪要的形式对有关问题作出决定。

3. 参加党群办公会议的人员有：公司有关领导、行政管理部和人力资源部领导，行政管理部党群办公室、纪检监察室和文化信息室主任以及党群办公室群工人员，机关团组织负责人。

根据会议需要，有关分公司、事业部负责党群工作的领导同志见通知到会。

### 五、月度综合运营会

1. 月度综合运营会是公司每月召开一次的综合性会议，会议的主要内容除作业安全、经营管理、市场营销、队伍建设等基本内容外，还将增加专题会

议内容，深度剖析公司的营运管理及有关主要事项，（专题会议由相关职能部门负责准备会议材料，主管领导主持。）会议内容安排见附表。

2. 月度综合运营会由总裁或主管生产的执行副总裁主持，公司直属单位总经理、书记和机关部门总经理以上人员参加，召开专题会时各直属单位的分管领导同时参加（除天津分公司以外的其他分公司总经理、书记，每季度参加一次）。

3. 月度综合运营会每月一次，每月8日上午召开，如遇节假日顺延并由公司行政管理部负责通知与会人员。

4. 月度综合运营会的主要任务：

- (1) 通报和分析质量、安全、作业和市场情况。
- (2) 传达上级文件精神，部署和贯彻落实公司的管理要求和具体措施。
- (3) 研究公司的重点工作或专项任务，并形成工作决议。
- (4) 分析和解剖公司营运管理中存在的突出问题。
- (5) 需要在会议通报、协调、研究解决的重要问题和有关事项等。
- (6) 会上将选择部分事业部、分公司就带有全局性的经验和问题做总结分析。

5. 直属单位和机关部门需要提交月度综合运营会研究的重要议题，一般在会议两天前以书面形式通知行政管理部或以口头形式与主管领导沟通。公司行政管理部在会前征询机关职能部门的意见，向主管领导反馈。

6. 月度综合运营会形成的决议，由公司行政管理部负责整理，经总裁或执行副总裁审核签发后，由行政管理部于会议结束后的两天内下发有关单位执行，并在下次会议前向主管领导反馈决议事项的执行落实情况。重大决策事项涉及几个部门时，需要征求相关部门负责人意见，送主持会议的领导审核，涉及重大事项需报总裁签发。

## 六、公司年度工作会议

1. 公司年度工作会议是贯彻总公司领导干部会议精神，总结公司年度工作，部署新一年工作的重要会议。

2. 会议一般在每年初总公司领导干部会议后召开，由行政管理部筹办。

3. 会议由各分公司、事业部、驻外办事处和机关部门总经理、书记或公司指定的相关人员参加。

4. 会议主题和事项，公司以会议通知的形式确定。

## 七、专题办公会议

1. 专题办公会议是指公司执行副总裁、副总裁或公司其他领导受总裁委托或按照分工负责并主持，研究、协调和处理公司的一些专门问题的会议，包括协调会议、各项业务的管理会议、各个管理体系的审核会议和管理评审会议、评标会议以及现场办公会议等。

2. 专题办公会议的组织工作由有关职能部门承担，涉及到跨部门、跨单位的事由，由公司行政管理部协助并通知参加会议人员。

3. 专题办公会议决定事项要以会议纪要的形式下发各有关单位，会议纪要由会议事项的主管部门负责整理，经主持会议的公司领导签发，重大问题的纪要需

请示总裁后再发。会议决定事项及承办结果由有关部门及时报告主管领导和向行政管理部备案。

4. 专题办公会议按实际工作需要召开，一般情况下每次专题办公会议的时间间隔不短于两周。

#### 八、各专门委员会

专门委员会的会议由专业委员会根据工作需要和工作的进展情况自行确定。

专门委员会包括但不限于以下：安全委员会、职称评审委员会、石油学会、标准化委员会、科学技术委员会、社会治安综合治理委员会等等。

专门委员会的会议准备由委员会的常设机构准备，必要时行政管理部给予会务支持。

#### 九、其他会议

其他会议由行政管理部归口管理，按《中海油田服务股份有限公司会议管理办法》执行。

十、领导碰头会、总裁办公会、党委会、月度综合运营会决定的事项，由行政管理部负责督办；各专门委员会、专题办公会议和其他会议决定事项的督办工作由有关职能部门承担，行政管理部予以协助。

十一、本制度的解释权在公司行政管理部。本制度自下文之日起执行。

附表：中海油田服务股份有限公司运营会议安排

附表：

中海油田服务股份有限公司运营会议安排

月份 内容	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
领导办公会	单周四上午 8:30 分召开，特殊情况另行通知											
总裁办公会	双周五上午 8:30 分召开，特殊情况另行通知											
<b>月 度 综 合 运 营 会</b>												
质量安全作业	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
市场信息	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
<b>QHSE</b>			√			√			√			√
市场战略					√						√	
物资装备			√						√			
人力资源		√						√				
经营分析	√			√			√			√		
计划财务	√						√					
企业文化		√						√				

海油服股行〔2002〕132号附件2：

## 中海油田服务股份有限公司会议管理办法

### 一、总则

1. 为使公司的会议管理规范化和有序举办，提高会议形式的行政决策效率，特制定本办法。

2. 公司会议本着精减、有效、节俭原则运行。

### 二、会议种类

#### (一)公司设立六种例会制度：

1. 领导碰头会；
2. 总裁办公会议；
3. 党委会议；
4. 党群办公会议；
5. 月度综合运营会议；
6. 公司年度工作会议。

#### (二)公司设立其他的会议制度：

1. 专题办公会议；  
2. 各专门委员会会议；  
3. 其他会议。包括：工作汇报会；鉴定、评审、论证会；新闻发布会；研讨会  
职代会等。

### 三、会议管理体制

公司行政管理部统一管理会议制度，例会以外的其他会议应由承办单位报公司行政管理部呈送公司主管领导审批或登记备案。

公司行政管理部在年度计划中汇总公司各单位提出的全年会议计划和费用预算，合理审定会议项目，提出开支标准，经公司批准后遵照执行。

公司严格控制未预见的临时性会议，对未预见的临时性会议按一会一报原则，经公司主管领导审批后执行。

会务工作主要由公司行政管理部承办；其他部门主办的会议，行政管理部应予协助。

公司财务部应加强对会议开支预算方案的审核，减少不合理费用。

除其他部门主办的会议资料各自存档外，会议资料由公司行政管理部整理、立卷、存档。

### 四、会议程序

#### (一)会前准备

1. 对定期的常规会议，在会前应明确会议主题和出席或列席人员。
2. 对不定期的重要会议，承办人应提出会议企划报告，该报告包括：(1) 会议名称；(2) 会议主旨和目标；(3) 会议议项；(4) 会议时间；(5) 会议地点；(6) 会议议程；(7) 会议主持人；(8) 出席人员(名单)；(9) 会议财务(支

出收入) 预算；(10) 接待工作说明；(11) 现有筹备情况及进展；(12) 可能存在的问题、解决方案及要求；(13) 筹备时间进度表。

该报告经行政管理部审核，呈报公司主管领导批准后执行。

(二) 通过口头或书面形式提出会议申请。口头仅适用于例会召开的确认。

(三) 会议通知。根据会议要项拟订会议通知，并提前发送。对重要会议须发几轮通知的，应做好每轮工作。

对需要出席会议的重要或主要人员，应通过电话、传真回执等方式确认是否能如期出席，并作出相应安排。

(四) 会议承办人及时准备会议场所、会议文件或资料。必要时要进行会场布置、设备调试。对重点发言对象须确保其发言。

(五) 在会议进行中要做好记录。记录方式为要式速记笔录，必要时可录音、录像，妥善保存记录材料。

(六) 会议结束 5 个工作日内，承办单位对会议进行小结，该总结材料连同会议资料一并归档。