

广州汇智通信技术有限公司

贯彻落实“三重一大”决策制度实施细则

第一章 总 则

第一条 为规范公司决策行为，促进反腐倡廉建设和经理人员廉洁从业，防范经营风险，保证公司科学发展，根据中共中央办公厅、国务院办公厅颁发的《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》、《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》，参照股东企业的相关制度，结合公司实际，制定本实施细则。

第二条 本实施细则所称“三重一大”是指公司的重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作。

第三条 公司“三重一大”事项决策，坚持集体研究、务实高效、发扬民主、依法合规的原则。

第二章 决策权限

第四条 “三重一大”事项决策实行合理授权、分工负责、分级实施的运作机制，分别由对应股东会、董事会、总裁办公会决策。

第五条 公司“三重一大”事项，要按照定性与定量相结合的原则，明确权限划分标准，实行分级分类决策。基本要求如下：

（一）涉及公司生产经营的重大事项、重要人事任免及大额度资金使用，根据公司制度审核通过后交由总裁办公会决策执行；

（二）涉及职工切身利益的重大事项，相关决策机构做出决定前，须提交职工代表大会审议通过；

（三）公司章程中归属董事会、股东会决策范围事项，须总裁办

公会审议通过后报董事会、股东会决策。

第三章 决策程序

第六条 “三重一大”决策程序主要包括风险论证、集体决策、决策实施、过程控制和结果评价五个环节。

第七条 “三重一大”事项决策坚持“先论证、后决策”的原则。提交决策之前，应当根据决策事项内容，认真开展调查研究，充分听取各方意见。对专业性、技术性较强的事项，应进行专家论证、技术咨询、决策评估；关系职工利益的重大事项，应通过职代会或其他形式听取职工的意见和建议，评估报告须包含风险分析及应对策略。

第八条 “三重一大”事项实施决策前，应书面或通讯通知所有参与决策人员。在不泄露公司秘密的前提下，会议材料应当在会前送达决策人员，必要时可事先听取反馈意见并做好释疑。

第九条 总裁办公会应当以正式会议的形式对权限内的“三重一大”事项进行集体决策，不得通过征求个别意见等方式做出决策。紧急情况下，可通过发起线上集体决策会议，组织部门全程记录并存档决策过程信息，决策通过后须及时落实决策人员签字程序。

第十条 总裁办公会由公司总裁主持，公司高层管理人员参会，监察审计部监督。特殊决策议题，可召开总裁办公会扩大会议，议题相关人员列席并发表意见。总裁办公会以应出席成员总数过半同意形成决议。

第十一条 董事会和股东会的议事程序依据公司法和公司章程的规定履行。

第十二条 决策采用口头、举手、无记名或记名等方式进行表决，

不得以传阅会签或个别征求意见等方式代替集体决策。

第十三条 对会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容，应当完整详细记录并存档备查，及时撰写会议纪要。会议决策决议经全体参会人员签字确认后，通知相关部门执行并反馈结果。

第十四条 实行“三重一大”事项决策回避制度，研究决定重要人事任免等事项，涉及与会人员本人及其亲属的，本人应当回避。

第十五条 参会人员对会议未决定或决定暂不对外公开事项，不得泄露。涉密会议材料的印发、收回、销毁按保密管理制度办理。

第十六条 各领导有责任和义务提出修订公司制度和重大议题，但对于已形成的公司制度和总裁办公会的会议决议，各领导不得干预其他公司领导管辖范围内的工作，不得在会后妄议公司决策，引起内部矛盾，扰乱公司正常的工作秩序，妨碍决策的贯彻落实，造成严重后果的，根据严重程度进行处理。

如遇特殊情况需对决策内容作调整，应当重新按规定履行决策程序。

第十七条 落实决策实施过程控制及决策结果评价，重视决策失误纠错机制和责任追究制度。

第四章 主要事项决策权限

第十八条 重大决策事项，是指涉及公司运营和员工切身利益的重大事项。主要包括：

（一）重大战略

1、贯彻执行党和国家的路线方针政策、法律法规和上级重要决定的重大措施，按国家发布后遵照执行；

2、公司章程修订，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过实施；

3、公司经营方针和投资计划，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施；

4、公司的经营计划和投资方案，经董事会三分之二以上的董事通过后实施；

5、公司基本管理制度的修订，由总裁办公会审议后，经董事会三分之二以上的董事通过后实施。

（二）重大资产（产权）处置

1、向股东以外的人转让出资（股权），经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施；

2、公司的利润分配方案和弥补亏损方案，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施；

3、增加或者减少注册资本，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施；

4、转让超过净资产 5% 以上价值的固定资产，经董事会三分之二以上的董事通过后实施；

5、资产报废，单项固定资产原值 ≥ 10 万元、批量固定资产原值 ≥ 50 万元，经总裁办公会决策后执行；

6、资产盘盈、盘亏，单项原值 50 万元以上（不含）的固定资产及同批次同类（含单项）资产账面价值合计 50 万元以上（不含）的存货及工程物资，经董事长审阅后提交总裁办公会决策；

7、坏账核销，经董事长审阅后提交总裁办公会决策。

（三）重大资本运营

1、发行公司债券，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过实施；

2、公司的分立、合并、变更公司形式、解散和清算等，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施。

（四）重大生产经营

1、公司年度财务预算方案、决算方案，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施；

2、公司年度财务预算调整，经董事会三分之二以上的董事通过后实施；

3、公司内部管理机构的设置，经董事会三分之二以上的董事通过后实施。

（五）重大利益调配

1、绩效考核、劳动用工、员工奖惩等重大决策，经总裁办公会决策后执行；

2、公司利润分配制度的制定和变更，经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施；

（六）重大安全稳定

重大安全生产事故、重大安全责任事故、重大诉讼事件、重大突发事件等的处置，经法定代表人审阅后提交总裁办公会决策。

（七）其他重大决策事项，根据事项的性质报对应的决策层通过后实施。

第十九条 重要人事任免事项，是指公司直接管理的领导人员以及其他经营管理人员的职务调整事项。主要包括：

（一）领导干部选拔任免

1、公司总裁、副总裁、财务总监的聘任和解聘，经董事会三分之二以上的董事通过后实施；

2、事业部总经理、除财务总监以外的公司总监、研究院院长及总部职能部门负责人的聘任和解聘，经总裁办公会决策后执行；

3、专业职能委员会人员的确定，经总裁办公会决策后执行。

（二）重要人才引进

重要岗位人才引进，经总裁办公会决策后执行。

第二十条 重大项目安排事项，是指对公司资产规模、资本结构、盈利能力以及生产装备、技术状况等产生重要影响项目的设立和安排。主要包括：

（一）销售管理

1、垫资管理

①垫资金额大于 500 万元且小于 5,000 万元（含），经董事长审阅后提交总裁办公会决策；

②垫资金额大于 5,000 万元，经董事长审阅后提交总裁办公会审议并提交董事会决策。

2、售前管理

①系统集成业务，毛利率低于 30%且预计合同金额大于 500 万，经董事长审阅后提交总裁办公会决策；

②纯硬件销售、合作业务，毛利率低于 5%，经董事长审阅后提交总裁办公会决策。

（二）采购管理

1、项目类采购，采购金额大于 500 万元的单项采购合同签订，经总裁办公会决策通过后执行；

2、非项目类采购,预算内单项采购金额大于 100 万元的物资类、服务类、固定资产采购需求,经董事长审阅后提交总裁办公会决策。

(三) 课题(产品)立项

1、自筹金额大于 500 万元且小于 5,000 万元(含),经董事长审阅后提交总裁办公会决策;

2、自筹金额大于 5,000 万元,经董事长审阅后提交总裁办公会审议并提交董事会决策。

(四) 投资计划、融资担保、抵押项目

1、公司从第三方的贷款,经董事会三分之二以上的董事通过后实施;

2、公司向其他方进行投资和对外担保,经股东会代表三分之二以上表决权的股东通过后实施;

3、涉及投融资事项的重大关联交易,经董事会三分之二以上的董事通过后实施。

(五) 重大监督检查项目

股东方出于公司治理的需要,实施的可能影响公司正常经营的重大监督检查项目,经监事会决策通过后实施。

(六) 其他重大项目安排

与客户或者供货商的结算方式采用商业汇票、异地托收承付、委托收款等经评估后影响运营管理的重大事项,经总裁办公会决策后执行。

第二十一条 大额度资金运作事项,是指超过由公司或者履行国有资产出资人职责的机构所规定的公司领导人员有权调动、使用资金限额的资金调动和使用。主要包括:

(一) 对外捐赠、赞助事项，经董事长审阅后提交总裁办公会审议并提交董事会决策。

(二) 非合同（协议）单笔支付金额大于 20 万元（投标保证金、划拨分公司预算内运营资金、工会经费计提、税费、人工成本除外），经董事长审阅后提交总裁办公会决策。

第五章 监督检查

第二十二条 公司要通过梳理规章制度，建立健全“三重一大”决策流程，开展风险评估，确定相关控制措施，规范记录文档，促进集体决策的全面受控和有效执行。

第二十三条 “三重一大”决策制度的执行情况，应当作为公司经营班子综合考核评价的重要内容。公司监察审计部不定期对“三重一大”决策制度的执行情况进行监督检查，对“三重一大”决策程序、决策的执行和决策后的实施效果等环节进行重点监督。

第二十四条 公司领导人员违反“三重一大”决策制度，应当依照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》和相关法律法规给予相应的处理，违反规定获取的不正当经济利益，应当责令清退；给公司造成经济损失的，应当承担经济赔偿责任。

第六章 附 则

第二十五条 本细则由公司监察审计部负责解释。

第二十六条 本细则自发布之日起施行，修订时亦同。