

证券代码：872488

证券简称：广物木材

主办券商：山西证券

广东广物木材产业股份有限公司

“三重一大”事项决策管理办法

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

一、 审议及表决情况

本制度已经公司 2025 年 11 月 17 日召开的第二届董事会第十一次会议审议通过，无需提交公司股东会审议。

二、 分章节列示制度的主要内容

广东广物木材产业股份有限公司

“三重一大”事项决策管理办法

第一章 总则

第一条 为规范广东广物木材产业股份有限公司（以下简称“公司”）“三重一大”事项决策管理工作，加强反腐倡廉建设，规范决策行为，提高决策水平，防范决策风险，保证公司科学发展，根据《广东华侨友谊有限公司“三重一大”事项决策管理办法（2025 年 8 月修订）》（广物华侨综办〔2025〕16 号），结合公司实际，制定本办法。

第二条 本办法所称“三重一大”事项，是指公司重大决策事项、重要人事任免事项、重大项目安排事项和大额度资金运作事项。

本办法所称决策管理，包括明确组织体系与责权划分、决策事项范围、决策程序、组织实施、决策监督、考核与后评估和责任追究等方面的工作。

第三条 “三重一大”事项决策管理应当遵循以下基本原则：

（一）坚持加强党的领导。坚持党对国有企业的全面领导，把党的领导与公

公司治理有机融合，充分发挥党总支“把方向、管大局、保落实”领导作用，依照规定讨论和决定公司“三重一大”事项。

（二）坚持维护国家利益和出资人利益。领导人员作为受国家委托的国有资产经营管理者，在作出关于“三重一大”事项的决策时，应当切实履行职责，坚决维护国家利益和出资人利益。

（三）坚持集体决策。根据职责、权限和议事规则，对“三重一大”事项进行集体讨论和表决，充分发挥集体研究把关作用。

（四）坚持科学决策。务实高效，加强决策的前期调研、研究论证和综合评估，有效防范决策风险，增强决策的科学性。

（五）坚持民主决策。充分发扬民主，广泛听取意见，实行职工参与、专家论证和集体决策相结合的决策机制。

（六）坚持依法决策。遵循国家法律法规和党内规章制度，健全议事规则和决策程序，依法确定决策事项，依法行使决策权力，保证决策合法、合规、符合程序。

第二章 组织体系与责权划分

第四条 公司股东、党总支、董事会、经理层应依据国家有关法律法规、党内法规以及《公司章程》等规定，在各自职责和权限范围内，按照相应的议事规则，对相应的“三重一大”事项行使决策权。公司党总支书记、董事长、总经理为公司实施本办法的主要责任人。

股东会是公司的权利机构，应遵循合法合理、科学高效、具体明确的原则，按《公司章程》规定依法授权或行使法定权利。

党总支在公司治理结构中具有法定地位，发挥“把方向、管大局、保落实”的领导作用，在重大事项决策中履行决定或把关定向职责。贯彻党中央决策部署和落实国家发展战略，依照规定决定党的建设等方面的重大事项。需要董事会、经理层等履行法定程序的，依照有关法律法规和规定办理。

董事会是公司的经营决策机构，定战略、作决策、防风险，按照职权和规定程序对公司重大事项作出决定，或审议通过后按程序报股东或上级决定。

经理层负责公司生产经营管理工作，谋经营、抓落实、强管理，执行董事会决议，向董事会报告工作，实行董事会领导下的总经理负责制，按职权和规定程序对重大事项作出决策。

第五条 公司根据有关法律法规要求并结合实际，制定股东会、党总支会议事规则、董事会会议议事规则、总经理办公会议事规则及相关配套工作制度，明确相应决策机构的议事范围、议事规则和程序等内容，确保决策科学、运作高效，

全面履行职责。其中：公司董事会下设的专门委员会，应根据有关法律法规要求并结合实际，制定相关工作细则，有效发挥专门委员会对董事会决策的支持作用。

第六条 公司董事会专门委员会、各类专项工作委员会或领导小组等协调议事机构不得代替决策机构对“三重一大”事项行使决策权。

第七条 董事会审计与风险委员会应根据有关法律法规要求并结合实际，制定相关议事规则，保障切实履行监督检查职能。

第八条 专项工作委员会或领导小组等协调议事机构应根据工作需要，制定相关工作细则和专题会议管理办法，有效发挥协调议事机构对党总支、经理层决策的支持作用。

第九条 公司综合部是“三重一大”事项决策管理工作的牵头组织部门，负责组织公司本部各部门研究制定“三重一大”事项决策管理制度、“三重一大”管理事项清单，以及组织协调其他“三重一大”事项决策管理工作。

第十条 公司本部各部门按职责分工做好职能领域和职责范围有关的“三重一大”事项决策管理工作。

第十一条 公司各决策会议归口综合部负责组织各职能部门对决策事项及执行情况进行记录，建立台账，定期汇总，并将情况报公司党总支、董事会、经理层进行审阅管理和监督。

第十二条 公司本部各部门应根据决策机构要求，按照职责分工，对有关决策事项进行研究论证，提出决策议案（以下简称议案），并具体执行决策机构作出的有关决定。

第十三条 公司综合部对“三重一大”事项决策、执行情况开展监督检查。

第三章 决策事项范围

第十四条 重大决策事项是指依照国家法律法规、党内法规和《公司章程》等规定的应当由股东、党总支、董事会和经理层决定的事项。主要包括：

（一）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举措。

（二）公司党的建设的重大事项。

（三）发展战略、中长期发展规划、重要改革议案等重大战略管理事项。

（四）国有产权转让、转增资本、增加或者减少注册资本、兼并重组、合并、分立、解散、破产、清算或者变更公司形式、改制、重大资产转让和处置、议案审议评估备案、利润分配和弥补亏损、国有资本收益、资产损失核销等重大资产（产权）管理和资本运作事项。

（五）重大投资项目、资产租赁、财务预算决算、合并报表资产负债率“三

线”等重大投资和生产经营管理事项。

（六）内部机构设置、职能调整等重大事项。

（七）薪酬分配，以及涉及职工重大切身利益等重大利益调配事项。

（八）公司安全稳定方面的重大事项。

（九）《公司章程》的制定和修订、基本制度及重要经营管理制度的制定、修订和废止等方面的重大事项。

（十）其他有关的重大事项。

第十五条 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）公司中高层管理人员和所属单位领导班子成员任免、聘用、解聘。

（二）公司中高层管理人员和所属单位领导班子成员后备人选的确定。

（三）向控股、参股企业推荐董事会、监事（会）成员和经理、财务负责人。

（四）其他重要人事任免事项。

第十六条 重大项目安排事项，是指对公司资产规模、资本结构、盈利能力以及生产建设、技术状况等产生重要影响的项目的设立和安排。主要包括：

（一）年度投资、经营计划和单项重大项目计划。

（二）融资、担保项目。

（三）期权、期货等金融衍生业务。

（四）重要设备和技术引进。

（五）重大工程建设项目。

（六）物业工程建设和购买大宗服务。

（七）一定金额以上工程建设招投标方案。

（八）其他重大项目安排事项。

第十七条 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、使用的资金限额的资金调动和使用。主要包括：

（一）大额度资金调动和使用。

（二）对外大额捐赠和赞助。

（三）财政资金使用计划和分配事项。

（四）其他大额度资金运作事项。

第十八条 公司根据上述“三重一大”事项的基本范围，结合实际情况，制定更加细化的“三重一大”管理事项清单，具体明确必须由集体决策的事项，作为贯彻落实“三重一大”决策制度的操作标准。

第十九条 公司“三重一大”管理事项清单（附件）所列事项的审批权限如

与《公司章程》、公司股东或董事会年度授权的相关规定不一致的，实际工作中的审批权限须以《公司章程》、公司股东或董事会年度授权为准；该清单应根据外部监管要求和公司发展需要适时进行相应调整。

第四章 决策程序

第一节 议案提出

第二十条 议案提出部门应根据上级部署、公司决策机构或有关领导要求、所属单位请示和其他工作需要，在充分调研和收集资料的基础上，对有关决策事项进行认真研究和论证，提出议案。必要时可聘请有关专家或专业机构提供咨询和协助。

第二十一条 对于专业性、技术性、系统性较强的决策事项，可进行必要的多议案比选。

第二十二条 对于受不确定性因素影响较大的决策事项，应进行必要的风险评估，将风险评估报告（含风险应对措施和处置预案）作为议案的必备支撑材料，在充分揭示风险的基础上，提出议案。

第二十三条 对于重大投资、基本建设、技术改造、科技项目等，应按有关要求履行专家论证评审、备案等程序。

第二十四条 对于涉及法律问题的决策事项，应由法律中介机构或公司法律事务部门出具法律意见。

第二十五条 对于涉及合规性问题的决策事项，应按规定进行合规审查，出具合规审查意见。

第二十六条 对于重要人事任免事项，应按规定征求公司分管纪检工作的领导意见。

第二十七条 对于公司改制以及经营管理方面的重大问题，涉及职工切身利益的重大事项，制定、修订和废止重要的管理制度，应按规定征求公司工会的意见，并通过职工代表大会或其他形式征求职工群众的意见和建议。

第二十八条 议案提出部门应充分吸收各有关方面反馈的合理意见，对议案进行修改完善。

第二十九条 对于需经多部门和所属单位共同参与议案研究和执行的决策事项，议案经征求意见并修改完善后，可由主管领导或分管领导主持召开由各有关部门和所属单位参加专题会，或由相应的协调议事机构召开会议，对议案进行专题审议。

第三十条 对议案进行专题审议，应重点关注以下问题：

（一）议案的提出是否经过必要的研究论证程序，是否充分吸收了各方反馈的合理意见。

（二）议案是否提供了作出决策所需要掌握的信息，提供的信息是否完整、准确和有效，是否进行了必要的分析、比较和测算并有可靠的数据支持。

（三）议案内容是否科学合理，是否具有可行性和操作性。

（四）议案内容是否合法合规，是否经过必要的风险评估并充分揭示了相关风险。

第三十一条 议案提出部门根据专题审议意见，对议案作进一步补充完善，经分管领导审核，报公司主要负责人同意后，提请相应的决策机构审批。

公司“三重一大”事项议案除按国家法律法规和有关政策应当保密的事项外，原则上应在决策会议召开前，通过OA系统向综合部发起议案呈批，提请公司决策会议审议。

第二节 议案决策

第三十二条 股东会、公司党总支、董事会、经理层原则上应当以会议的形式，对职责权限内的“三重一大”事项作出决策。不得以个别征求意见等方式作出决策。会议决策前，主要领导之间以及与分管领导之间应充分沟通以达成一致。紧急情况下由个人或少数人临时决定的，应在事后及时向党总支、董事会、经理层报告；临时决定人应对决策情况负责，党总支、董事会、经理层应在事后按程序予以追认。

第三十三条 决策会议召开前，决策事项应当提前告知所有参与人员，并为所有参与决策人员提供相关材料。必要时，可事先听取反馈意见。

第三十四条 决策会议符合规定人数方可召开。与会人员要对议案进行充分讨论，并分别发表意见。公司主要负责人应最后发表结论性意见。会议决定多个事项时，应逐项研究决定。若存在严重分歧，一般应推迟作出决定。

第三十五条 如经决策会议研究，认为议案存在重大缺陷，应不予通过，并责成议案提出部门对议案作进一步修改完善后，重新按程序提交决策会议审议。

第三十六条 决策会议决定的事项、过程、参与人员及其意见、结论等内容，应完整、详细记录并存档备查。

第三十七条 坚持“先党内、后提交”的程序。对“三重一大”事项，股东会、董事会、经理层拟决策前应提交党总支进行讨论研究，党总支召开会议讨论研究后提出意见建议，再按程序提交股东会、董事会、经理层进行决策。进入董事会或经理层的党总支成员，应当贯彻党组织的意见或决定。

第三十八条 根据《中华人民共和国公司法》等相关法律法规及《公司章程》

的规定需经公司股东审批的事项，应报请股东审批。按有关规定需报请上级审批的决策事项，应及时上报。

第三十九条 公司职工代表大会应按规定审议决定涉及职工切身利益的有关重大事项。

第四十条 涉及与本人、近亲属等特定关系人有利益关联的“三重一大”决策事项，相关人员应按有关规定主动回避，不得参与该事项的提案提出、审批、组织实施、监督和考核等相关工作。未主动回避的，一经发现，应责令其回避。

第五章 组织实施

第四十一条 议案经股东、党总支、董事会、经理层等决策机构通过后，应按照班子的职责分工组织实施，明确决策执行的责任部门、单位和责任人。

第四十二条 参与决策的个人对集体决策有不同意见，可以保留或向上级反映，但在没有作出新的决策前，不得擅自变更或者拒绝执行。

第四十三条 按有关规定需报请上级审批的决策事项，应及时上报并经批准后组织实施。

第四十四条 议案提出和组织实施部门应紧密配合，加强沟通协调，严格按照批准的议案做好相关实施工作，防范和及时纠正执行中出现的偏差，确保议案得以正确执行。决策机构对其所批准的议案组织实施情况进行督办。

第四十五条 组织实施过程中如遇重大障碍和疑难问题，应及时向相应的决策机构报告。发现决策存在失误或因其他特殊情况需对决策作重大调整的，应重新按规定履行决策程序，并及时采取必要的纠正补救措施，防范和挽回可能造成的损失。

第四十六条 议案执行取得重要阶段性进展和完成后，应及时向相应的决策机构或其负责人报告。

第六章 决策监督、考核与后评估

第四十七条 公司应通过各种方式，加强对贯彻落实“三重一大”决策制度情况的监督检查，实现从议案提出、审批、组织实施等各环节的全过程监督。

第四十八条 在组织实施和监督过程中发现违反“三重一大”集体决策制度行为的，应及时向公司或上级部门报告，并做好整改工作。

第四十九条 董事会审计与风险委员会通过听取经理层成员工作汇报、列席公司相关会议、查阅财务会计资料及与经营管理活动相关资料、访谈经理层成员和职工、专题问询重大事项、组织开展专项监督检查等多种方式，加强对公司“三

重一大”决策制度执行情况的监督检查。

第五十条 公司综合部要切实加强对公司及所属单位贯彻执行“三重一大”决策制度情况的监督检查，在依照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》，结合年度考核进行监督检查，作出评估，并向公司党组织和上级纪检机构报告时，应当将公司领导人员执行“三重一大”决策制度的情况作为重点内容。

第五十一条 “三重一大”决策制度的执行情况，除按国家法律法规和有关政策应当保密的事项外，应在适当的范围内公开，自觉接受群众监督。对群众提出的意见和建议，应认真对待，妥善处理，并以适当方式向有关方面作出说明。

第五十二条 “三重一大”决策制度的执行情况，应当作为民主生活会、公司领导人员述职述廉的重要内容，接受党内民主监督。

第五十三条 “三重一大”决策制度的执行情况，应当作为公司巡查、党风廉政建设责任制考核和公司领导人员经济责任审计的重点事项。

第五十四条 “三重一大”决策制度的执行情况，应当作为组织人事部门、审计部门对领导班子和领导人员考察、考核的重要内容和任免以及经济责任履行情况审计评价的重要依据。

第五十五条 公司应建立“三重一大”事项决策的后评估机制。决策后评估结果应按规定及时向公司党总支、董事会、经理层汇报，并反馈给议案提出和执行的部门和所属单位，以及受决策影响的其他有关方面。对后评估提出的整改建议，有关责任部门应认真研究分析，制定整改计划并积极落实。后评估提出的经验教训、工作建议等，应作为公司持续改进决策相关工作的重要参考和依据。

第七章 责任追究

第五十六条 对违反本办法的，应根据事实、性质、情节等，明确集体责任或个人责任，涉及个人责任的，还应明确直接责任或领导责任，依照《中国共产党纪律处分条例》《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》《广东省贯彻执行〈国有企业领导人员廉洁从业若干规定〉实施细则》《广东省省属企业违规经营投资责任追究实施办法（试行）》《广东华侨友谊有限公司违规经营投资责任追究实施办法（试行）》《广东广物木材产业股份有限公司违规经营投资责任追究实施办法（试行）》等有关规定，按照管理权限和程序，依法依规依纪给予责任追究。

第五十七条 出席会议并参与决策的人员应对会议的决策承担责任。对“三重一大”事项决策失误责任人，按照权责对等的原则进行责任追究。与会决策的人员在会议表决时曾明确表示异议，并在会议记录中有明确记载的，可免除相应责任。

第五十八条 凡有下列情形之一的，给公司造成损失或其他严重后果的，

应当追究责任：

（一）“三重一大”事项议案违反党的路线、方针、政策、纪律，或宪法、法律、法规、规章及国资管理规定，或决策依据与事实有重大出入造成决策失误的。

（二）不履行或不正确履行“三重一大”决策程序的。

（三）个人或少数人擅自决定重大事项的。

（四）擅自改变集体决策的。

（五）因特殊原因未履行集体决策程序且事后不报告、不追认的。

（六）不执行决策或执行走样的。

（七）在组织实施“三重一大”事项议案过程中发现可能造成损失或严重不良影响，但未报告也未采取积极措施纠正的。

（八）在保密期间泄露集体决策内容或将涉密材料向外泄密的。

（九）其他因违反本办法而造成损失或严重不良后果的。

第八章 附 则

第五十九条 本办法由广东广物木材产业股份有限公司负责解释。

第六十条 本办法自发布之日起实施，原《广东广物木材产业股份有限公司“三重一大”事项决策管理办法》（广物木材党总支〔2022〕22号）自然废止。

广东广物木材产业股份有限公司

董事会

2025年11月18日