

证券代码：870970

证券简称：常熟古建

主办券商：东吴证券

常熟古建园林股份有限公司“三重一大”决策制度实施细则

则

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

2025年11月26日，公司第四届董事会第二次会议审议通过《关于新增和修订公司内部治理制度的议案》。该议案尚需提交公司2025年第三次临时股东会审议。

二、 分章节列示制度的主要内容

常熟古建园林股份有限公司

《“三重一大”决策制度实施细则》

第一章 总则

第一条 为认真贯彻执行党的民主集中制，不断加强公司自身建设，规范公司决策行为，提高决策水平，防范决策风险，促进公司科学发展，根据《中华人民共和国公司法》、《中共常熟市市委常委会“三重一大”事项议事决策规则》、《常熟市市属国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的实施办法》及其他有关规定，结合公司实际情况，制定本实施细则。

第二条 本实施细则适用于常熟古建园林股份有限公司，实际管理子公司、控股子公司、受托管理公司（以下统称“实质管理子公司”）参照本实施细则执行。

第三条 本实施细则所称“三重一大”决策制度，是指公司重大决策、重要人事任免、重大项目安排、大额度资金运作，必须经过集体讨论作出决定的制度。

第二章 基本原则

第四条 科学决策原则。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，坚决贯彻党的理论和路线方针政策，严格贯彻执行各级国资管理规定和要求，在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。坚持一切从实际出发，运用科学方式，选择最佳决策方案，确保决策贴近实际，符合经济、社会发展规律。

第五条 民主决策原则。坚持民主集中制，实行集体领导和个人分工负责相结合，按照集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定的原则处理。坚持立党为公、执政为民，坚持人民至上，认真践行党的宗旨和群众路线，拓宽广大党员、人民群众参与决策的渠道，体现和反映人民群众的要求。

第六条 依法决策原则。坚持在宪法和法律范围内活动，依据党章和其他党内法规履职尽责，实现决策权依法有据，决策行为和程序依法进行，对违法决策依法追究责任。

第七条 效率原则。在科学民主的基础上确定合法程序，完善内部决策规则，提高决策效率，防止久议不决。

第三章 “三重一大”事项的责任主体

第八条 为落实“三重一大”决策制度，按照常熟古建园林股份有限公司部门设置及部门职责将“三重一大”决策主要内容细化，由战略决策会、董事会牵头负责。

第九条 公司战略决策会、董事会是“三重一大”决策制度实施的责任主体。公司董事长是落实“三重一大”决策制度的主要负责人。公司基于实际经营管理需要，根据公司章程设立战略决策会，战略决策会前置讨论公司的重大事项。

第十条 需战略决策会前置讨论的“三重一大”事项：

（一）公司贯彻执行党的路线方针政策、国家法律法规和上级重要决定的重大举措；

（二）反腐倡廉工作、精神文明建设、思想政治工作、企业文化建设的重大问题；

（三）公司领导班子成员分工；

（四）公司发展战略方案、中长期发展规划、重要改革方案、资产重组方案、产权转让方案、投融资方案、对外担保方案前置讨论并提请董事会审议；

（五）拟定、修改、废除公司基本管理制度，前置讨论并提请董事会审议；

（六）公司合并、分立、变更公司形式方案，内部管理机构设置和调整方案，下属公司的设立和撤销方案前置讨论并提请董事会审议；

（七）公司中层管理人员的选聘、考核、薪酬、管理、监督，以及公司人才队伍建设及后备干部的培养和管理方案前置讨论并提请董事会审议；

（八）公司高级管理人员的任免、薪酬、考核方案前置讨论并提请董事会审议；

（九）向控股和参股企业委派股东代表，董事会、董事会审计委员会、经理层成员和财务负责人等其他重要人事任免事项前置讨论并提请董事会审议；

（十）前置讨论公司重大会计政策调整、会计估计变更和重大会计差错更正事项；

（十一）审议实质管理子公司购买办公用房或单项超过 200 万元的基本建设投资，超过 50 万元的大宗行政物资（设备）及服务采购方案（涉及工程建设招投标的按相关规定执行）；

（十二）前置讨论交易涉及资产总额（同时存在账面值和评估值的，以孰高为准）或成交金额占公司最近一个会计年度经审计总资产的 10%以上至 50%以下

的事项，并提请董事会决议；

（十三）前置讨论交易涉及资产净额或成交金额占公司最近一个会计年度经审计净资产绝对值的10%以上至50%以下，且超过300万但低于1500万的事项，并提请董事会决议；

上述第（十二）、第（十三）项指标计算中涉及的数据如为负值，取其绝对值计算；

（十四）审议公司年度预算、年度预算调整方案、年度融资计划、年度债券注册方案；

（十五）审议公司8000万元以上的单个项目承接、重大经营事项风险应对方案；

（十六）审议重大安全生产、维护稳定等涉及公司政治责任和社会责任方面采取的重要措施；

（十七）除上述职权外，行使法律法规和公司章程规定的其他职权；

（十八）根据公司章程规定需要公司董事会、股东会审议决定的其他事项。

第十一条 向董事会提交议案进行决策的“三重一大”事项：

（一）召集股东会，并向股东会报告工作；

（二）执行股东会的决议；

（三）决定公司的经营计划和投资方案；

（四）制订公司的年度财务预算方案、决算方案；

（五）制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；

（六）制订公司增加或者减少注册资本、发行债券或其他证券及上市方案；

（七）拟订公司重大收购、收购本公司股票或者合并、分立、解散及变更公司形式的方案；

（八）在公司章程规定的提交股东会决议的标准以下，决定公司对外投资、

收购出售资产、对外担保事项、委托理财、关联交易等事项；

（九）在公司最近一期经审计净资产额度内，决定公司向银行等第三方寻求借款；

（十）决定用自有资产为公司向银行等第三方寻求的借款提供担保；

（十一）决定公司内部管理机构的设置；

（十二）聘任或者解聘公司总经理和董事会秘书；根据总经理的提名，聘任或者解聘公司副总经理、财务总监等高级管理人员，并决定其报酬事项和奖惩事项；

（十三）制订公司的基本管理制度；

（十四）制订公司章程的修改方案；

（十五）向股东会提请聘请或更换为公司审计的会计师事务所；

（十六）听取公司总经理的工作汇报并检查总经理的工作；

（十七）法律、行政法规、部门规章或公司章程授予的其他职权；

（十八）交易涉及的资产总额（同时存在账面值和评估值的，以孰高为准）或成交金额占公司最近一个会计年度经审计总资产的 10%以上至 50%以下；

（十九）交易的成交金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的 10%至 50%之间，且绝对金额超过 300 万元，但低于 1,500 万元；

上述第（十八）、第（十九）项指标计算中涉及的数据如为负值，取其绝对值计算；

（二十）涉及关联交易的，董事会的权限：

1. 公司与关联自然人发生的交易金额在 50 万元以上的关联交易；
2. 与关联法人发生的成交金额占公司最近一期经审计总资产 0.5%以上的交易，且超过 300 万元；
3. 股东会审议权限外的其他关联交易事项。

（二十一）除上述职权外，行使法律法规和公司章程规定的其他职权；

（二十二）根据公司章程规定需要公司董事会、股东会审议决定的其他事项。

第十二条 职工代表大会审议的事项：

（一）审议并通过企业改制破产、兼并重组过程中的职工分流、安置方案；

（二）选举或罢免企业职工董事；

（三）审议企业中长期发展规划、改制方案、重大改革措施中直接涉及职工切身利益的重大事项；

（四）审议有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及职工切身利益的规章制度或重大事项；

（五）审议职工福利基金使用、企业公益金使用、住房公积金和社会保险缴纳等事项；

（六）其他应由职工代表大会（职工大会）审议的事项。

第四章 决策程序及决策规则

第十三条 战略决策会议由董事长主持，由9名成员组成：黄延飞、崔文军、郑先、毛宏宇、胡晓东、唐蓉、陈方杰、叶帆、刘欣。各职能部门负责人可按议题需要列席会议。今后小组成员如遇职务调整，由继任者自然替补，不再另行修订。

第十四条 董事会由董事长主持，全体董事参加列席，相关职能部门负责人可按议题需要列席会议。

第十五条 公司董事会审计委员会成员列席涉及“三重一大”事项的战略决策会、董事会以及决策“三重一大”事项的其他会议。公司研究“三重一大”事项应与董事会审计委员会成员事先沟通。

第十六条 “三重一大”事项决策会议出席人数应达到规定人数方可召开。

其中，战略决策会议须有半数以上的成员出席方能举行；研究干部问题时，须有三分之二以上的成员出席方能召开。董事会应有二分之一以上应到人员出席方可召开。

第十七条 凡属“三重一大”事项，应按规定程序决策，除遇重大突发性事件或紧急情况外，必须集体决策，不得以个别征求意见、传阅会签等方式作出决策。

第十八条 “三重一大”事项决策会议应严格按照预定议题进行，不得临时动议议题或表决事项。遇重大突发事件和不可抗力等紧急情况下必须临时动议的，动议人必须书面陈述理由，并作为会议资料保存。与会过半数（含半数）人员不同意临时动议的，会议不讨论临时动议事项。

第十九条 重大事项决策程序：

（一）根据具体决策内容，各职能部门提起“三重一大”重大事项决策议案，经分管领导审核，按照决策内容和职责权限，报公司董事长同意后方可列为议案，列为议案后，按照决策内容和职责权限，报战略决策会前置讨论后再提请董事会讨论决策。本细则另有规定的除外；

（二）对存在决策风险的“三重一大”事项，事先应当充分征求有关专家意见，按照有关规定进行可行性研究和风险评估，并形成书面报告。对可能存在的法律风险，实施法律审查。需向有关部门事前报备的，按规定履行相关程序；

（三）研究制定改革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、制定涉及职工切身利益的重要的规章制度等，应当事先听取工会的意见和建议。需职工代表大会审议的，应及时召开职工代表大会审议；

（四）需公司董事会发表意见或建议的“三重一大”事项，应在提交董事会决策前召开战略决策会前置讨论。进入董事会的战略决策会成员在议案正式提交董事会前，就有关意见和建议与其他成员进行沟通，决策时要充分表达董事会意

见和建议，并将决策情况及时向董事会报告；

（五）根据所要决策事项的内容，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等，由战略决策会前置讨论并提请董事会进行集体决策。

第二十条 重要人事任免决策程序：

（一）重要人事任免，按照本细则的规定战略决策会前置讨论，董事会决策；

（二）重要人事任免，应当事先就相关人员的廉洁从业情况征求公司或上级纪检监察机构的意见。需向有关部门事前报备的，按规定履行相关程序；

（三）根据决定事项及内容，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等，由战略决策会前置讨论并提请董事会进行集体决策。

第二十一条 重大项目安排决策程序：

（一）由公司有关职能部门提出；

（二）涉及风险较大或情况复杂的，由有关职能部门组织调研，进行可行性研究与论证，形成书面报告；

（三）根据重大项目安排决策的内容，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等，由战略决策会前置讨论并提请董事会进行集体决策。

第二十二条 大额度资金使用决策程序：

（一）由财务部提出资金使用的年度计划或预算外资金使用意向、额度。应对资金使用的必要性、预期收益、风险管控等内容进行全面分析评判并形成议案；

（二）由分管领导负责，对资金使用情况进行审核，提出具体意见；

（三）根据资金使用意向、额度，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等，由战略决策会前置讨论并提请董事会进行集体决策。

第二十三条 战略决策会、董事会与会人员应充分发表意见，表明态度。会议应严格履行“末位表态发言”的原则，在与会人员未充分发表意见之前，主持上述会议的主要负责人不得发表倾向性意见。主要负责人应当最后发表通过、原

则通过、再次审定、试点试行或者暂缓实施等结论性意见。有多个事项时，必须逐项研究决定。对意见分歧较大、带有实质性争议或者有重大问题不清楚的，应缓议，待意见成熟后再提交会议讨论和表决。

第二十四条 会议决定的事项、过程、与会人员意见、结论等内容，应当完整、准确、详细记录。

第二十五条 与会人员必须严格执行回避制度。凡决策事项直接涉及或影响与会人员本人或其亲属的，本人应主动申请回避。

第二十六条 “三重一大”决策事项相关资料原件由决策会议主持领导安排相关负责人员妥善保管并进行归档。与会人员、会议记录人员、档案管理人员必须严格遵守集体决策纪律和保密规定，切实做好保密工作，不得泄密。

第五章 决策执行

第二十七条 就“三重一大”事项作出决策后，公司应当根据有关规定及时向市委组织部、市国资委、市国资办、高新区管委会、高新区国资办等相关职能部门报批、备案或报告。遇重大突发事件和不可抗力等紧急情况由个人或少数人作出的临时决定，事后应及时向党委会或董事会报告；临时决定人应当对决策情况负责，党委会或董事会应在事后按程序予以追认。

第二十八条 “三重一大”事项决策后，全体班子成员必须严格遵照执行，任何个人无权改变集体决议，如有不同意见，可以保留，同时可按组织程序向上级反映，但在没有作出新的决策前，应无条件执行。

第二十九条 “三重一大”事项决策后，由公司成员按分工和职责组织实施，遇有分工和职责交叉的，由主要领导明确牵头负责部门与人员。

第三十条 在贯彻执行“三重一大”决策过程中，发现新情况、新问题，有关人员要及时提出意见，按决策程序修正完善。

第六章 监督检查

第三十一条 公司董事会审计委员会和相关部门要根据各自职能，通过列席会议、跟踪检查、合法合规性审核、专项督查等形式，对“三重一大”决策事项的决策过程、决策实施等进行监督，对执行不力、实施不到位的及时督促整改。

第三十二条 “三重一大”决策事项按规定应当公开的，应当在一定范围内通过局域网、公告栏等各种方式予以公示，自觉接受职工群众监督。

第三十三条 公司自觉接受上级审计部门及相关部门对贯彻落实“三重一大”决策制度情况的监督检查。公司纪检部门应将领导班子成员执行“三重一大”决策制度的情况作为向上级纪检监察机构报告工作的重点内容。

第三十四条 贯彻实施本规则的情况列入公司民主生活会和述职述廉的重要内容。

第七章 责任追究

第三十五条 与会人员须对会议的决策承担责任。集体决策违反决策规则、程序、纪律要求等，给国家、公司、职工利益等造成重大损失或严重不良影响的，公司主要负责人应当承担直接责任，参与决策的其他成员应当承担相应责任。参与决策的与会人员表决时曾表明异议并在会议记录中有明确记载的，可免于责任追究。

第三十六条 凡属下列情况之一，给国家、公司及职工利益造成重大损失或严重不良影响的，应进行责任追究：

（一）集体决策违反法律法规或相关制度规定的；

（二）未履行集体决策程序，由个人或少数人决定代替集体决策，或因特殊原因未经集体决策而由个人或少数人临时决定、事后又不及时报告，以及虽事后报告但经集体决策程序认为临时决定不正确的；

（三）重要人事任免事项，违反组织人事管理规定程序的；

（四）对“三重一大”决策事项未广泛征求意见或充分调研论证而导致决策

失误或产生大规模群访、集访事件的；

（五）职能部门知情不报而导致决策失误的；

（六）拒不执行集体决策或擅自改变集体决策的；

（七）在决策执行和组织实施过程中，有关人员和部门发现可能造成重大损失或不良影响而不及时报告并采取相关措施的；

（八）决策事项涉及与会人员本人或其利益关联方、本人未予以回避的；

（九）违规拆借资金额度、重大投资项目，规避集体决策或法定招标程序的；

（十）违反保密纪律，泄露集体决策内容或涉密材料，造成不良影响和后果的；

（十一）会议记录不规范甚至篡改、销毁会议记录的；

（十二）其他违反“三重一大”决策制度而造成重大损失或严重不良影响的。

第八章 附则

第三十七条 本实施细则由公司综合行政部负责解释。

第三十八条 本实施细则自本公司股东会表决通过之日起实施。

常熟古建园林股份有限公司

董事会

2025年11月28日