

步步高商业连锁股份有限公司

总裁工作细则

第一条 为了规范公司总裁工作，依照《公司法》、国家有关法律法规和《公司章程》以及《董事会议事规则》，特制定本工作细则。

第二条 本工作细则旨在明晰总裁职责权限，建立与董事会经营决策相适应的总裁工作制度，以保障公司经营决策全面有效的贯彻执行。

第三条 本工作细则所称经营机构是指本公司经营决策执行机构，由总裁、总监及各事业部总经理组成。

第四条 经营机构的设立

（一）公司设总裁，总裁对董事会负责，并依据公司章程和本工作细则主持公司经营管理工作。

（二）公司经营机构由总裁、总监及各事业部总经理组成。设总裁一名，总监若干名。总裁由董事长提名、董事会聘任；公司章程中规定为高级管理人员的总监由总裁提名、董事会聘任；其他总监及各事业部总经理由总裁聘任。

第五条 职权

（一）总裁行使下列职权：

- 1、具体负责实施股东大会和董事会的决议，向董事会负责并报告工作；
- 2、全面负责公司的经营、日常行政和财务等工作；
- 3、拟定公司发展规划、年度经营计划、年度财务预决算方案，以及税后利润分配方案和弥补亏损方案，报董事会审批或审议。
- 4、根据董事长或董事会授权，代表公司对外签署合同和协议；
- 5、提请董事会聘任或解聘公司章程规定为高级管理人员的总监；
- 6、聘任或解聘除应由董事会聘任或解聘以外的总监及公司中层管理负责人；
- 7、拟定公司内部经营管理机构设置方案；
- 8、拟订公司的基本管理制度及制定公司的具体规章；

- 9、拟定公司员工的工资、福利、奖惩，决定公司员工的聘用和解聘；
- 10、拟定聘用专业顾问和法律顾问人员；
- 11、签发日常行政、业务等文件；
- 12、制定公司年度人事计划和用工计划；
- 13、提议召开董事会临时会议。
- 14、由公司章程、董事会或董事长授予的其他职权。

（二）财务总监职权

- 1、主持公司有关财务管理方面的会议；
- 2、批阅与财务有关的文件；
- 3、贯彻执行国家的财政法规、制度和财经纪律；
- 4、组织拟定和实施公司的财务管理和会计核算制度；
- 5、组织拟定公司年度财务预算、决算方案和组织财务预算的实施；
- 6、参与制定公司的经营发展规划和投资立案，参与评估投资方案；
- 7、负责对公司重大经济合同及重要经济活动的财务审核；
- 8、维护公司企业法人财产的安全增值，监审公司资金融通的合法、合理及安全性；
- 9、负责公司有关改革改组、股票上市、债券发行、组建集团、公司合并、分立、解散、破产等方案，并负责界定，资产评估与确认，验资，资产变动，资产清算等方面的具体组织工作；
- 10、组织财务核算，组织编制、审核并会签公司每月、季、年度中期、年度的财务报告和其他相关报表；
- 11、定期向董事长、总裁提交财务预算执行报告，成本分析报告、应收账款分析报告；
- 12、定期检查和分析公司部门、下属分公司、子公司的预算执行情况；
- 13、负责协调公司与税务、银行等单位的关系，以及协调财务部与公司其他职能部门的关系；
- 14、指导、监督下属子公司、分公司的会计、财务管理工作并审核其财务报

告；

15、参与拟定公司的年度利润分配方案、派息方案和弥补亏损方案；

16、负责提出财务机构设置和财务会计岗位设置方案；

17、负责下属子公司、分公司财务负责人的考核工作，拟定下属公司财务负责人的任免名单；

18、对会计人员的聘任、晋升、调动、奖惩出具意见；

19、对违反国家财经法律、法规、制度和可能对公司在经济上造成损失、浪费的行为，有权制止和纠正，制止和纠正无效时，提请董事长或总裁处理；

20、董事长、总裁授予的其他权力和交办的其他工作。

（三）发展总监职权

1、协助总裁工作，并对总裁负责；负责分管部门（或业务）工作，全面完成工作任务；

1、发展及其组织实施

（1）根据公司年度发展计划，编制制定公司年度事业投资发展计划，包括进入城市计划、开业时间等，并按批复组织实施。

（2）根据业态发展战略，建立各种业态的选址原则和标准，指导事业投资部进行项目的调查、分析、选址等。

（3）联合营运和采购部门调研拟报董事会审批事业开发项目的可行性，并由计划部制作财务模型进行投资测算（包括销售额、成本和费用的预估），并就相关商务条款进行基本的确认，为董事会决策提供必要的依据。涉及到百货的选址，则要求百货事业部也参与到选址工作，并给出建议。

（3）制定业态设计标准，按照公司发展计划以及当地和未来发展趋势，与采购部和百货事业部配合，组织已决策项目的规划设计工作

（4）关注零售业态全球发展趋势，不断学习和采用先进的业态设计和装修理念，确保整体设计水平处于区域领先的地位

（5）与招商部合作，对外租区的定位进行调查并在设计中全程参与。

（6）按照计划部的预算额度和招标管理办法，编制合理可行的项目投资预算上报审批，项目的招标和施工单位的选定。

(7) 全面组织实施新项目建设，调动所辖资源，确保考核按计划执行到位项目的组织实施，确定新项目开店时间，项目实施过程的管理、协调和控制。

(8) 组织开展投资项目所在区域的公共关系协调工作，为新建项目提供良好的社群关系。

(9) 全面预算管理，严格控制投资项目的投资额实行情况和投资使用情况

(10) 对项目进行安全质量管理。

(11) 开业管理和后续工程/设备的验收、移交。

(12) 合同管理和结算管理：项目开发合同的合法性和科学性及公正性，结算管理的公正性和公平性。

(13) 施工队伍的管理和开发及市场调查：按照公司要求合理的组织协调施工队伍，适时的做好施工队伍的引进培养和树立竞争机制

(14) 组织相关部门对投资项目进行综合评估，确保投资的真实性和有效性

(15) 科学合理的控制维修项目和维修成本

2、资产控购和管理

(1) 制定年度采购思路，及结合市场变化、公司政策、供应商情况，根据公司发展目标，制定并确立公司年度采购计划并组织实施；

(2) 市场分析和合同执行监督，确保目标的达成和公司利益的最大化；

(3) 资产采购配置的合理性进行审核，确保投资效益；

(4) 供应商管理和开发；

(5) 价格管理；

(6) 合同管理；

(7) 公司现有资产管理及闲置资产处置管理；

(8) 维护维修管理及设备更新改造；

(9) 节能降耗工作；

(10) 新型设备的调查和推广；

3、部门管理

(1) 制定部门工作目标并就目标按部门的工作计划进行监督和考核

- (2) 协调工作中内部及外部的关系，平衡工作中的矛盾，理顺工作进度
- (3) 严格把握工作流程中每个环节的工作状况及结果，及时调整偏差，确保工作流的畅通
- (4) 队伍的建设、专业性的建设和内部效率的提升
- (5) 分析评估需求的合理性并制定执行的方式，分解到部门，并检查结果
- (6) 整合系统资源，合理安排部门工作，根据发展需要，建立健全更加完善的系统组织架构

4、人员管理

- (1) 根据公司文化和制度管理下属人员
- (2) 经常与员工交流、关心员工、了解员工思想动态，解决问题，营造和谐的工作环境，快乐的工作氛围
- (3) 制订系统员工个人发展机制，鼓励积极向上的工作心态，杜绝萎靡懒散的工作习惯
- (4) 营造良好的学习氛围和更多的学习机会，真正形成专业领先的整体素质和作风
- (5) 对内培养更多的专业人才，对外鼓励大家举荐符合公司需求的专业人才，为公司的发展多提供人才信息
- (6) 合理组织有意义的业余活动，营造团队协作氛围，提高团队凝聚力

5、个人管理

- (1) 经常深入门店，了解门店工作状况，听取门店对于发展系统的意见和建议，并在后续的工作中安排改进和调整
- (2) 不定期深入项目现场，了解项目进展情况及存在的具体问题，指导项目组工作和帮助解决问题
- (3) 突发事件的紧急处理
- (4) 按照公司安排参加考察和学习，获取业态领先资讯和先进的管理办法，并运用到具体工作中
- (5) 积极参与业内人士的交流活动，取长补短，不断提升管理和专业水平
- (6) 按公司要求参与公司活动，积极发表自己的看法和建议，为公司的决

策提出意见

(7) 遵守公司制度和职业经理人操守，为系统做表率。

6、总裁授予的其他权力和交办的其他工作。

(四) 内控总监职权

1、协助总裁负责分管技术、设备、质量等管理工作及分管部门的工作，并对总裁负责；

1、财务审计

(1) 及时掌握、了解税收、财务、审计政策

(2) 建立企业内审计制，审计公司年度预算和决算报告

(3) 资金风险控制

(4) 对各核算地的财务收支、财务管理情况进行例行审计

(5) 对某项目、或举报进行专项调查和审计。

(6) 审核审计报告

(7) 对违规事件的处理

(8) 对财务系统进行考核

(9) 参加公司相关会议

2、工程、设备审计工作

(1) (制订工程结算管理办法及制度

(2) 前场跟踪：取样、市调、签证检查

(3) 预决算结算资料抽查审计

(4) 直管项目的工程决算

(5) 结算款项的签字

(6) 对投资成本进行控制（规划）

(7) 对设备采购的价格、质量、数量进行监督：参加招投标，进行市调

(8) 对违规事件的处理

3、防损调查

- (1) 防损管理体系的建立与维护
- (2) 防损队伍的管理：课长的考核、培训、调动、升降
- (3) 对职业腐败举报、个案的调查、稽核，加强公司廉政建设
- (4) 商品损耗的管理、及内控制度的建立：制订、督导、跟踪
- (5) 新店的开业防损管理及办公大楼的防损管理
- (6) 突发事件的防损管理：重要领导及家人、大型活动、突发事件的安保，特勤队的管理

4、流程管理

- (1) 指导流程标准部建立和维护公司流程体系，制定流程标准并进行发布
- (2) 对公司流程执行情况进行检查，加强风险控制
- (3) 指导流程标准部制定和实施流程执行奖惩办法，并执行。
- (五) 公司其他总监的职能由公司人力资源部另行制订。
- (六) 公司实行职能部室制，可根据需要增设或调整。职能部门的设置，由总裁拟订方案，报董事会审定。

第六条 总裁办公会议议事制度

(一) 总裁办公会成员由公司各部部长以上人员，根据需要可通知有关人员参加。

(二) 由总裁负责召集和主持总裁办公会，每月至少召开一次，总裁有权根据公司业务的需要，召集临时总裁办公会议。

(三) 总裁办公会表决方式：举手表决或投票表决。每名成员有一票表决权。

(四) 总裁办公会主要议题：

1、每月的总裁办公会议由各部门部长分别通报本部门的运营情况，总裁再就目前经营中遇到的专门问题由负责该业务的部门领导介绍情况，各职能部门负责人进行讨论。

2、总裁办公会议应拟定公司的基本管理制度、公司内部管理机构设置方案，制定公司的具体规章制度，研究并解决经营中的具体问题。

3、总裁办公会议对签订重大合同的事项进行讨论。

4、总裁办公会应就总裁向董事会提交的工作报告及向监事会提交的工作报告进行讨论。

第七条 经营机构成员的条件和职责

(一) 经营机构成员应当具备下列条件：

- 1、有以公司事业为已任，全心全意为公司服务的精神；
- 2、精通或熟悉经营业务，懂得国家有关政策、法律和法规，善于经营管理，勇于开拓创新，有组织领导能力和管理经验；
- 3、廉洁奉公、遵纪守法、勤勉尽责、联系群众、团结同志、有民主作风；
- 4、具有大专或相当于大专以上的文化水平；
- 5、身体健康，能适应工作的需要；
- 6、具有良好的个人品质和职业道德，无违法犯罪记录。

(二) 经营机构必须维护公司企业法人财产利益，确保公司企业法人财产的安全和增值。正确处理法人财产、企业和员工三者利益关系。

(三) 经营机构必须遵守公司规章和股东大会决议，定期向董事会、监事会报告工作，听取意见。组织实施股东大会及董事会做出的有关决定，负责处理股东大会提出的应由经营机构处理的提案。

(四) 经营机构接受审计、财政、税务、工商行政管理等部门及公司监事会的监督。

(五) 经营机构成员不得成为其他经济组织的股东或者合伙组织的合伙人；不得自营或为他人经营与本公司的同类业务；不得为自己或代表他人与其所在职的公司进行买卖、借贷以及从事与公司利益有冲突的行为。

(六) 经营机构应当组织公司各方面的力量，组织实施股东大会和董事会确定的工作任务和各项经营经济指标，推行行之有效的经济责任制，保证各项工作任务 and 经营经济指标的完成。

(七) 经营机构应当注重市场信息，不断降低成本，增收节支，增强企业的应变和竞争能力，增强企业的发展后劲。

(八) 经营机构应当采取切实措施，推进公司的现代化管理，提高经济效益，增强企业自我改造和自我发展能力。

(九) 经营机构应当高度重视安全经营，抓好消防工作，认真搞好环境保护及职业病防治工作。

(十) 经营机构应当在提高经济效益的基础上，加强对员工的培训和教育，不断提高员工的综合素质。逐步改善员工的物质文化生活条件，注重员工身心健康，充分调动员工的积极性和创造性。

第八条 资产和资金管理及权限

(一) 资产是企业的基础，资金是企业的血脉，经营机构必须围绕经营活动和提高经济效益，用好管好资金，加速周转，提高资金效益，防止损失。

(二) 公司购置、租赁、维修固定资产及办公设施，由有关部门提出意见，按照公司相关制度执行。

(三) 凡下属企业购置、租赁、维修、改造固定资产（含对办公、营业场地的装饰装修），按照公司相关制度执行。

(四) 公司的资产处置包括但不限于资产出售、转让、购买、受让、合资、合作等公司资产产权变动，按公司《财务管理制度》审批。

(五) 投资发展项目，由有关部门组织调查论证，总裁办公会研究确定，根据投资金额的大小，按公司《财务管理制度》依次报董事会、股东大会审批。

(六) 金融管理权限

1、除经营所需用汇外，其余汇出境外的资金，一律报总裁办公会集体研究，经公司财务总监和总裁审核并报董事长批准。

2、分红派息方案，应由公司财务总监拟定初步方案，经公司经营机构审议、总裁审核后，交董事会讨论通过后，报公司股东大会审批。

3、公司对外兼并、收购、参股、股权投资、折股、换股以及减少或出售所持股份等，由公司主管副总裁及财务总监组织论证提出意见，总裁审核后，根据涉及金额大小，按公司《财务管理制度》依次报董事会、股东大会审批。

4、未经公司董事会书面批准同意，所属企业不得进行外汇和期货、产权的买卖交易；不准炒买股票、

(七) 公司行政费用开支

1、公司实行各类行政费用总量控制，每年初根据上年费用实际情况，拟定各类行政费用开支计划，由各单位申报，部室归口分别报分管领导签署意见，经

管理总监平衡、总裁审核后，报董事长审批。公司将审批后的费用指标，下发各单位执行。计划内费用开支按公司有关规章制度办法；超计划开支一律由总裁审核后报董事长审批。

2、计划外非经营性开支，如赞助费、广告费、会费等一律由总裁审核后，报董事长批准。

3、股东大会、董事会及监事会费用由董事长审批后列支。

第九条 本工作细则未尽事宜，按《公司法》和国家有关法律、法规及《公司章程》执行，在执行中将逐步充实和完善。

第十条 本工作细则经公司董事会审议通过之日起实施。