

广汇汽车服务集团股份有限公司

子公司管理办法

第一章 总则

第一条 为促进广汇汽车服务集团股份有限公司（以下简称“公司”）规范运作和健康发展，明确公司与公司的各子公司（以下简称“子公司”）财产权益和经营管理责任，确保子公司规范、高效、有序运作，提高公司整体资产运营质量，最大程度保护投资者合法权益，按照《中华人民共和国公司法》、《上海证券交易所股票上市规则》等法律、法规、规章及《广汇汽车服务集团股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）的相关规定，结合实际情况，制定本制度。

第二条 本制度所称子公司是指公司根据总体规划、产业结构调整及业务发展需要而依法设立的，具有独立法人资格主体，纳入公司合并财务报表范围的公司。其设立形式包括：

- （一）公司独资设立的全资子公司；
- （二）公司与其他法人或自然人共同出资设立的，公司直接或间接控股 50% 以上的子公司；
- （三）公司与其他法人或自然人共同出资设立的，公司直接或间接控股在 50% 以下，但出现以下情况也认定为本公司的下属子公司：

- 1、公司通过与被投资单位其他投资者之间的协议，拥有被投资单位半数以上表决权；
- 2、根据公司章程或协议，有权决定被投资单位的财务和经营政策；
- 3、有权任免被投资单位的董事会或类似机构的多数成员；
- 4、在被投资单位董事会或类似机构占多数表决权。

第三条 本制度适用于公司及下属各子公司。公司各职能部门，公司委派至各子公司的董事、监事、高级管理人员对本制度的有效执行负责。

第二章 战略管理

第四条 公司对子公司以“总部—区域—门店”的三层“矩阵式”进行管理。公司各职能部门应依照本制度及相关内控制度，及时、有效地对子公司做好管理、指

导、监督等工作。

第五条 公司总部负责统一的战略规划、财务管理、投资管理、人力资源管理、信息管理；区域级子公司根据总部的统一目标制定详细执行细则，组织监督和监督执行；区域级子公司之下的各子公司贯彻和落实总部及区域级子公司下达的各项任务与指标。

第六条 公司总部负责协调各子公司的经营策略和风险管理策略。子公司根据自身经营特点和环境条件，根据前述策略制定相关业务经营计划、风险管理程序和内部控制制度，履行相应审批程序后实施。区域级子公司应参照本制度的要求逐层建立对其下属子公司的管理控制制度，并接受公司的监督。

第七条 不符合公司发展战略要求，或出于战略调整，或在战略实施中出现重大异常情况，需子公司关、停、并、转或暂停的经营业务，由公司提出，子公司履行相应审批程序后实施。

第三章 人事管理

第八条 公司作为下属子公司的主要投资者，按照法律程序和控股子公司章程委派股东代表、推荐或委派董事、监事及高级管理人员，以实现其发展战略和有效管理。公司股东代表及推荐人员应具备一定的法律、财务、管理等方面的专业知识，并具有一定的工作经验。

第九条 公司委派及推荐人员的程序：

（一） 股东代表由公司总裁提名，公司法定代表人签发授权委托书，代表公司参加控股子公司股东（大）会并发表意见；

（二） 控股子公司董事、监事的候选人，由品牌总经理提名，经区域总经理审核完毕后，报公司经营班子会议确认后推荐，人力资源管理部门以公司名义办理正式推荐公文，按控股子公司的章程任免；

（三） 如公司向控股子公司推荐总经理和财务总监（财务负责人）候选人，由品牌总经理提名，经区域总经理审核完毕后，报公司经营班子会议确认后推荐，人力资源管理部门以公司名义办理正式推荐公文，并经控股子公司董事会聘任。

公司可根据需要在任期内对委派或推荐人选按程序进行调整。

第十条 公司向子公司委派的董事、监事及高级管理人员的职责、权利和义务：

- （一）根据《公司法》和所任职公司章程的规定，忠实、勤勉地履行董事、监事、高级管理人员职责，行使知情权、提议权、表决权和监督权；
- （二）督促子公司认真遵守国家有关法律、法规的规定，依法经营，规范运作；
- （三）协调公司与子公司之间的有关工作；
- （四）保证公司发展战略、董事会及股东大会决议的贯彻执行；
- （五）忠实、勤勉、尽职尽责，切实维护公司在子公司中的利益不受侵犯；
- （六）定期或应公司要求向公司汇报任职子公司的生产经营情况，及时向公司报告信息披露事务管理制度所规定的重大事项；
- （七）承办公司交办的其他职责；
- （八）本办法规定的其他职责。

第十一条 公司派出人员应当严格遵守法律、法规和章程的规定，对公司和所任职的子公司负有忠实和勤勉义务，不得利用职权为自己谋取私利，不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占所任职子公司的财产，未经公司同意，不得与所任职的子公司订立合同或者进行交易。

上述人员若违反本条规定给子公司或公司造成损失的，应当承担赔偿责任，涉嫌犯罪的，依法追究法律责任。

第十二条 公司推荐或委派的董事、监事、高级管理人员在任职期间，应于每年度结束后一个月内，向公司提交年度述职报告。在此基础上按公司考核管理办法进行年度考核，连续两年考核不符合公司要求者，公司有权提请子公司董事会、股东（大）会按其章程规定程序给予更换。

第十三条 子公司的董事、监事和高级管理人员不能履行或怠于其相应的责任和义务，给公司或子公司经营活动和经济利益造成不良影响或重大损失的，公司有权依照法定程序追究当事人的相应法律责任。

第十四条 公司制定系统的人力资源政策，将各子公司纳入绩效考核和激励约束制度范畴。公司总部人力资源部制定适用于全国标准的《劳动合同》，任何被公司总部及各区域级子公司雇佣的正式员工，均应签订《劳动合同》。总部人员，区域级子公司副总经理及以上职位，经总部人力资源部审核和广汇汽车首席执行官的审批。区域级子公司其他人员经区域级子公司人力资源部审核和区域级子公司总经

理审批。各区域级子公司员工招聘、解聘须参照总部人力资源部的规定执行，并到总部人力资源部备案。

第十五条 子公司内部组织机构的设置需经子公司董事会或执行董事批准，职能部门负责人、关键和重要岗位人员的聘任文件以及人事管理制度应报备公司人力资源部，经公司授权后，也可以向区域级子公司报备。

第四章 规范运作

第十六条 子公司应按照其公司章程的规定召开股东会、董事会及监事会。会议记录或会议决议应由到会董事、股东或授权代表、监事签字。

子公司应当及时、完整、准确地向董事会提供有关公司经营业绩、财务状况和经营前景等信息。

第十七条 子公司拟审议决策的事项可能构成公司重大事项时，子公司须在审议前至少提前 5 个工作日，报公司董事会办公室，并由公司董事会办公室审核判断所议事项是否须经公司股东大会批准，以及审核事项是否属于应披露。

董事会办公室应当向相关职能部门征求意见，并根据事项具体情况履行公司决策审批程序后，根据公司决定形成表决意见向公司派出人员反馈。派出人员应依据公司的指示，在授权范围内行使表决权。

第十八条 子公司所作出的股东（大）会、董事会、监事会决议及形成的其他重大会议纪要，应当在 2 个工作日内报送公司董事会办公室，并在董事会办公室备案。

第十九条 子公司必须依照公司档案管理规定建立严格的档案管理制度。子公司的公司章程、股东（大）会决议、董事会决议、监事会决议、营业执照、印章、政府部门有关批文、各类重大合同等重要文本，应按照有关规定妥善保管，保管期 20 年。

第二十条 公司所有印章（不含财务印章）应在公司行政部备案，应由子公司行政部门专人妥善保管，未经其法定代表人书面批准，不得随意携带外出。

第二十一条 公司的投资原则上应围绕做强做大主业展开，遵循合法、审慎、安全、有效的原则，对项目进行前期考察和可行性论证，在有效控制投资风险，注重投资效益的前提下，尽可能地提供拟投资项目的相关资料，并根据需要组织编写尽职调查报告，履行相应的审批程序后实施。

第二十二条 公司需要了解子公司投资项目的执行情况和进展时，该子公司及相关人员应积极予以配合和协助，及时、准确、完整地进行回复，并根据要求提供相关材料。

第五章 内部报告

第二十三条 子公司董事长、执行董事或总经理应定期或不定期向公司进行工作汇报。定期汇报在每季度结束后 15 日内，内容包括子公司经营计划执行情况、经营状况、发展规划执行情况等；不定期汇报应在发生公司《信息披露管理办法》规定需要报告的重大事项时，及时向公司董事会办公室和相关职能部门上报，经公司授权后，也可以向区域级子公司报备。

第二十四条 子公司应根据自身经营特征，按公司财务部的要求定期报送相关报表及报告：

（一）月度终了 5 日内将当期“资产负债表”、“损益表”、“成本费用明细表”上报公司财务部；

（二）季度终了 10 日内将“营运报告”、“销售报表”、“资产负债表”、“损益表”、“现金流量表”、“资产减值准备明细表”、“股东权益增减变动表”、“成本费用明细表”、“向他人提供资金及对外担保报表”上报公司财务部，并附编报说明，同时提交季度财务分析报告；

（三）半年度报表在季度报表的基础上，增报上半年财务分析报告及预计执行情况报告，并于每年 7 月 15 日前送达；

（四）年度报表在季报的基础上，增报全年财务分析报告及年度决算报告，并于每年度结束后 1 个月内送达。

公司根据管理需要，要求子公司报送其他管理报表的，子公司应在合理期限内报送。

第二十五条 子公司应当认真执行公司的信息披露和内幕信息管理制度，子公司总经理为本单位的信息报告责任人，应确保所提供信息的真实、准确和完整。

第六章 财务管理

第二十六条 子公司预算全部纳入公司预算管理范畴，并根据公司的统一安排完成预算编制。子公司经理层对预算内涉及的项目负责，超预算及预算外项目必须根

据子公司的预算批准机构对预算调整的审批授权，在履行相应的审批程序后执行。

第二十七条 子公司应遵守公司统一的财务管理政策，与公司实行统一的会计制度。子公司从事的各项财务活动不得违背《企业会计准则》等国家政策、法规的要求，其会计报表同时接受公司委托的注册会计师的审计。公司财务部负责对公司各子公司的会计核算、财务管理实施指导和监督。

（一）子公司一律不得为公司及其子公司以外的任何公司、个人提供借款（公司员工经营活动中正常的差旅费、备用金借款以及其他经公司审批同意的情况除外）；

（二）公司财务部、公司财务总监有权对子公司资金运作、流转情况进行监控，子公司财务部门应制定相应的控制、报告制度，落实相关责任；

（三）子公司一次性或在 12 个月内连续累计处置资产 500 万元（含）以下时，必须及时报公司备案；

（四）子公司一次性或在 12 个月内连续累计处置资产 500 万元（不含）以上时，应报公司相关职能部门审核，并履行公司批准程序。

第二十八条 公司对资金统一管理，在公司总部和区域级子公司分别设置资金管理中心，并在各区域建立资金池，实现区域资金的集中管理。公司总部对各区域级子公司进行资金余额管理，并辅以资金日报表进行监控。

第二十九条 子公司应配备符合安全标准可固定的保险柜，库存现金应全部存放至保险柜内。保险柜应固定于墙体，放置保险柜的屋子必须安装防盗门窗，安装监控摄像装置，确保 24 小时监控无死角。有条件的子公司应积极与当地公安 110 系统建立防盗报警联防关系，或购买盗抢保险。

第三十条 子公司应争取将当日营业款于当日交存银行，须安排专车或多人护送；不能及时交存银行的，应分开妥善保管，保管期间应安排专车专人护送；在公司集中保管的，要加强保安人员的安保巡防力度，落实保安人员彻夜值班。子公司库存现金保管第一责任人为子公司总经理，直接责任人为子公司财务总监/经理及公司出纳。

第三十一条 子公司应严格控制与关联方之间资金、资产及其他资源往来，避免发生任何非经营性占用的情况。如发生异常情况，公司财务部应及时提请公司董事会采取相应的措施。因上述原因给公司造成损失的，公司有权要求子公司根据事态

发生的情况依法追究相关人员的责任。

第三十二条 未经公司批准，子公司不得提供对外担保（包括对其他子公司的担保）。子公司确需提供对外担保的，应将详细情况上报公司，经公司执行董事或者股东按照对外担保相关规定审核同意后方可办理。

第三十三条 子公司发生购买或者出售资产（不含购买原材料或者出售商品等与日常经营相关的资产）、对外投资、提供财务资助、租入或者租出资产、赠与或者受赠资产、债权或债务重组、资产抵押、委托理财、关联交易、对外担保、签订委托或许可协议等交易事项，依据《公司章程》规定的权限应当提交公司执行董事决定的，由执行董事决定；应当提交公司股东决定的，由股东决定。

第三十四条 公司财务部辅导并改善子公司会计工作，通过内部审计、内部控制及企业安全职能的推动，不断完善公司内部控制制度。

第三十五条 公司对子公司的内部审计工作内容包括但不限于：对国家相关法律法规的执行情况；对公司的各项管理制度的执行情况；子公司内控制度建设和执行情况；子公司的经营业绩、经营管理、财务收支情况；任期经济责任及其他工作监督。

第三十六条 子公司在接到公司内部审计通知后，应当做好接受内部审计的准备，积极配合内部审计工作的开展，及时提供内部审计所需的所有资料，不得敷衍和阻挠。子公司还应配合公司完成因合并报表需要的各项外部审计工作。

第三十七条 公司批准的内部审计意见书和决定送达子公司后，子公司必须认真执行。

第三十八条 公司根据自身战略需要和资金需求，综合考虑子公司当期经营业绩和未来投资计划，可以要求子公司进行利润分配，利润分配应于 1 个月内实施完毕。

第七章 参股公司的管理

第三十九条 参股公司应按照法律法规要求，建立健全治理结构，诚信经营；公司对参股公司的管理，主要通过股东代表及推荐人员依法行使职权加以实现。

公司对股东代表及推荐人员的选派可参照本制度第三章的规定。

第四十条 对于参股公司进行重大事项的决策，公司股东代表及委派、推荐人员应密切关注，在收到参股公司发出的会议资料后应及时通知董事会办公室，提前征求公司意见，并按照参股公司章程的规定依据公司的指示在授权范围内行使表决

权。

第四十一条 公司委派或推荐的董事、监事、高级管理人员应督促参股公司提供定期业务报告、财务报表、年度财务报告及审计报告等资料，其中持股比例超过 20% 的参股公司应按月提供财务报表。

第八章 附则

第四十二条 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行；本制度如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行。

第四十三条 本制度由公司董事会负责解释。

第四十四条 本制度自公司董事会审议通过之日起生效并实施，修订时亦同。

广汇汽车服务集团股份公司

2024 年 4 月