

成都富森美家居股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年，公司董事会严格遵守《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）、《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》和《公司章程》、《董事会议事规则》等有关规定，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以为人民创造美好生活为目标，围绕战略规划和生产经营目标，团结带领全体员工扎实推进各项工作，切实维护公司和全体股东的合法权益，保障了公司的良好运行和可持续发展。

一、2020 年度总体情况

（一）总体经营情况

1、经营业绩

报告期内，公司的主营业务为装饰建材家居市场的开发、租赁和服务。截至报告期末，公司自营和加盟及委托管理卖场规模超过 150 万平方米，其中自营卖场建筑面积超过 110 万平方米，商户数量 3000 余户。

报告期内，公司生产经营稳定、财务状况良好。2020 年实现营业收入 132,759.98 万元，营业利润 91,997.02 万元，利润总额 92,220.48 万元，归属于上市公司股东的净利润 77,329.85 万元，同比分别下降 18.02%、3.98%、3.93% 和 3.47%。剔除新冠疫情期间公司减免租金和服务费等的因素影响，报告期内，公司经营业绩保持逆势增长。

2、资产状况

报告期内，公司资产状况良好。截至 2020 年 12 月 31 日，公司总资产 667,410.02 万元，较期初增长 11.37%；归属于上市公司股东的所有者权益 557,827.14 万元，较期初增长 12.42%；每股净资产 7.42 元，较期初增长 13.11%。

3、子公司运营情况

报告期内，公司拥有的 12 家二级子公司和 1 家三级子公司，分别为成都富森美家居投资有限公司（简称“富森投资”）、成都富森美家居实业有限公司（简称“富森实业”）、成都富森美家居营销策划有限公司（简称“富森营销”）、成

都富美置业有限公司（简称“富美置业”）、成都富美实业有限公司（简称“富美实业”）、成都卢博豪斯信息技术有限公司（简称“卢博豪斯”）、成都富森美家居进出口贸易有限公司（简称“富森进出口”）、成都富森美家居天府商业管理有限公司（简称“富森天府”）、成都富森美商业保理有限公司（简称“富森保理”）、成都成华富森美小额贷款有限公司（简称“富森小贷”）、成都富森美新零售有限公司（简称“富森新零售”）、成都富森美建南建筑装饰有限公司（简称“富森建南”）和成都富森美华创装饰设计有限公司（简称“富森华创”），具体情况如下：

（1）公司全资子公司

单位：万元

子公司名称	注册地	业务性质	直接持股比例	总资产	净资产	营业收入	净利润
富森投资	四川成都	市场经营	100%	78,890.44	67,844.41	20,476.75	14,513.15
富森实业	四川成都	市场经营	100%	86,283.59	74,222.22	23,688.62	14,685.90
富森营销	四川成都	营销广告策划	100%	2,881.89	1,946.65	724.22	85.96
富美置业	四川成都	市场经营	100%	35,768.02	14,822.05	4,818.96	941.24
富美实业	四川成都	市场经营	100%	48,620.37	24,771.81	12,318.85	2,634.54
卢博豪斯	四川成都	电子商务	100%	273.83	207.62	188.68	3.83
富森进出口	四川成都	进出口贸易	100%	10,750.69	10,282.63	86.55	89.58
富森天府	四川成都	市场经营	100%	66,968.67	19,991.23	-	-13.70
富森保理	四川成都	商业保理	100%	71,274.71	13,014.97	3,423.09	2,794.58
富森小贷	四川成都	小额贷款	100%	51,050.14	50,827.22	284.05	827.22
富森新零售	四川成都	家具销售	100%		-	-	-
富森建南	四川成都	装修装饰	51%	9,271.43	4,427.86	7,369.34	167.30

（2）三级子公司

单位：万元

子公司名称	注册地	业务性质	间接持股比例	总资产	净资产	营业收入	净利润
富森华创	四川成都	装修装饰	51%	47.40	8.42	125.35	8.42

（二）业务发展情况

报告期内，公司围绕“高质量、精细化”的目标，通过资源整合、平台战略、新零售和数字化营销等策略，优化流程和业务，提升高质量运行和精细化

管理，同时加大投资和金融业务投入，加强现金管理，实现公司经营稳定和可持续发展。

1、抗击疫情、同舟共济，诠释企业社会责任

面对疫情，公司积极防控，切实履行上市公司社会责任。一方面维护员工队伍稳定，不裁员、不降薪。另一方面为扶持商家经营，稳定产业发展，公司减免卖场商户一个月租金及服务费用约 1.03 亿元（不含增值税）。同时，集结了富森美核心大商资源，成立抱团奋进指挥部，积极组织商家复工复产。整合平台和行业资源，组建团队，发布幸福家装新标准和新倡议，通过富森美在线等数字化战略和网红直播基地建设，运用新思维、新方法、新工具，为卖场经营赋能，深度挖掘消费潜力，促进消费回补，构筑了公司与商户、消费者更为紧密的利益相关者关系，全面促进了卖场的稳定运营。

2、发挥优势、多点突破，发展新业务

报告期内，公司充分发挥资本、资金和团队优势，稳步扩大对外投资，扎实推进商业保理和小额贷款业务，促进进口贸易代理，发展商业连锁，通过多向发力，多点突破，不断开辟公司新的利润增长点。

3、创新模式、开辟赛道，加速推进自营业务

报告期内，公司推出了“富森美术馆”，以家庭装饰画为核心，丰富富森美家需求经营体系，构建起连接画家、画室、院校、商户和消费者的市场价值载体，深受广泛关注和消费者喜爱。为适应市场消费年轻化、场景化和特色化趋势，公司积极探索富森美“线下可复制、线上卖全国”的新零售战略。第一家试跑店“动物交响团”于 2020 年 12 月实现开业，富森美天猫旗舰店、淘宝店、快手小店等正在筹备之中。

4、聚焦经营、融合协同，稳步推进卖场大运营体系建设

报告期内，公司推进卖场运营与商户经营的深度融合，通过与商户经常性沟通，共同谋划经营策略，深度参与商户的营销活动，紧贴商户经营，提高双方的合作粘度，由过去间接向消费者传递价值和服务，迭代为和商户直接向市场传递，促进了客户的满意度提升，使公司的市场竞争优势得以进一步彰显。公司打造富森美用户中心，全面整合线上流量+线下流量，公域流量+私域流量，通过全链路的流量运营，实现全域获客获客→留存→购买→传播→裂变，赋能线下商场。同

时，与商户结成紧密战队，形成共同利益体，推动卖场运营管理团队在思想上、方式上、服务上的升级，促进公司卖场大运营体系的形成。

5、精细化管理、创新服务，促进各项工作深入发展

报告期内，公司加强精细化管理，深入提升人力资源管理，全面推动公司NCC信息系统业财税资一体化应用和全面预算管理，促进公司财务核算和财务管理升级。根据新《证券法》完善公司治理，充分履行信息披露义务，加强与机构、媒体和中小投资者之间的沟通和信息畅达，不断提升公司市值管理。整合产业资源，推动品牌招商、大店招商、首店招商、特色店招商、补位招商、新业态招商、新模式招商，稳固商铺出租率和入住率。实施创新卖场营销，聚焦流量运营与阿里、腾讯、快手、抖音等合作，用新工具、新方法和新模式为商户经营赋能。以“解决用户痛点”为抓手，打通线上线下，运用和挖掘全域流量，不断向卖场引流，帮助商户创新经营、获取客户和争夺市场，不断扩大市场占有。不断推动物业专业化、精细化和标准化管理，加强安全管理建设，打造放心、舒心和绿色的购物环境，促进公司整体运营发展。

二、2020年董事会日常工作情况

(一) 组织召集召开董事会会议情况

2020年，公司董事会按照《公司章程》的规定审慎行使权力，认真履行工作职责，召开了11次董事会会议，会议情况和主要决议内容如下：

序号	董事会会议	会议时间	主要议案	审议结果
1	第四届董事会第十三次会议	2020.2.7	《关于免收自营商场/市场商户一个月商铺租金及服务费的议案》	决议通过
2	第四届董事会第十四次会议	2020.3.5	《关于聘任公司副总经理兼财务总监的议案》	决议通过
3	第四届董事会第十五次会议	2020.3.30	《公司2019年度董事会工作报告》、《公司2019年度总经理工作报告》、《公司2019年度财务决算报告》、《公司2019年度利润分配预案》、《公司2019年年度报告及其摘要》、《关于控股股东及其他关联方占用资金情况的专项报告》、《2019年度内部控制自我评价报告及内部控制规则落实自查表》、《关于2019年度关联交易的议案》、《关于2020年度日常关联交易预计的议案》、《关于拟聘任会计师事务所的议	决议通过

			案》、《关于 2020 年度董事薪酬的议案》、《关于 2020 年度监事薪酬的议案》、《关于 2020 年度高级管理人员薪酬的议案》、《关于制订〈未来三年（2020-2022）股东回报规划〉的议案》、《关于提请召开公司 2019 年度股东大会通知》	
4	第四届董事会第十六次会议	2020.4.23	《关于公司 2020 年第一季度报告全文及正文的议案》、《关于增加使用临时闲置自有资金进行委托理财额度的议案》、	决议通过
5	第四届董事会第十七次会议	2020.5.12	《关于公司 2018 年限制性股票激励计划首次授予部分第二期解除限售条件成就的议案》	决议通过
6	第四届董事会第十八次会议	2020.6.1	《关于提请召开公司 2020 年第一次临时股东大会的通知》	决议通过
7	第四届董事会第十九次会议	2020.6.17	《关于调整 2018 年限制性股票激励计划首次授予部分限制性股票回购价格及回购数量的议案》、《关于回购注销部分限制性股票的议案》、《关于变更公司注册资本和修订公司章程的议案》、《关于聘任公司证券事务代表的议案》、《关于提请召开公司 2020 年第二次临时股东大会的通知》	决议通过
8	第四届董事会第二十次会议	2020.8.27	《关于批准报出 2020 年 1-6 月财务报表的议案》、《公司 2020 年半年度报告及其摘要》、《关于调整股份回购价格上限的议案》、《关于回购注销部分限制性股票的议案》、《关于变更公司注册资本和修订公司章程的议案》、《关于提请召开公司 2020 年第三次临时股东大会的通知》	决议通过
9	第四届董事会第二十一次会议	2020.9.14	《关于公司实际控制人对公司参股公司增资暨关联交易的议案》	决议通过
10	第四届董事会第二十二次会议	2020.10.28	《关于公司 2020 年第三季度报告全文及正文的议案》	决议通过
11	第四届董事会第二十三次会议	2020.12.16	《关于投资设立投资公司的议案》、《关于投资设立新零售公司的议案》、《关于调整内部审计负责人的议案》	决议通过

（二）组织召集召开股东大会情况

2020 年，公司董事会共组织召开了 4 次股东大会，会议情况和主要决议内容如下：

序	股东大会会议	会议时间	主要议案	审议结果
---	--------	------	------	------

号				
1	2019年度股东大会	2020.4.21	《公司2019年度董事会工作报告》、《公司2019年度监事会工作报告》、《公司2019年度财务决算报告》、《公司2019年度利润分配预案》、《公司2019年年度报告及其摘要》、《关于聘任会计师事务所的议案》、《关于2020年度董事薪酬的议案》、《关于2020年度监事薪酬的议案》、《关于制订〈未来三年（2020-2022）股东回报规划〉的议案》	决议通过
2	2020年第一次临时股东大会	2020.6.17	《关于选举程良先生为公司监事的议案》	决议通过
3	2020年第二次临时股东大会	2020.7.3	《关于回购注销部分限制性股票的议案》、《关于变更公司注册资本和修订公司章程的议案》	决议通过
4	2020年第三次临时股东大会	2020.9.15	《关于回购注销部分限制性股票的议案》、《关于变更公司注册资本和修订公司章程的议案》	决议通过

（三）董事会下设各专门委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会。各专门委员会分工明确、权责分明、有效运行。

报告期内，战略委员会共召开4次会议，综合宏观经济环境、消费状况、市场竞争、以及行业发展等，为公司各项事业全面发展提供了有效的建议。同时，对公司投资云智天下、投资设立新零售公司和投资公司、参股股权投资基金事项进行了审核。

审计委员会共召开5次会议，重点对公司年度、季度和半年度审计工作、审计机构聘任、内控制度完善和落实、年度和半年度审计报告、季度财务报告等事项进行了审核，充分发挥了审计监督作用。同时，对公司调整内部审计负责人事项进行了审核。

提名委员会共召开1次会议，对聘任公司财务总监事项进行了审查并发表了审核意见。

薪酬与考核委员会共召开2次会议，对公司董事、高级管理人员薪酬和公司2018年限制性股票激励计划首次授予部分第二期解除限售条件成就事项进行了审查并发表了审核意见。

（四）独立董事出席董事会及股东大会和发表独立意见情况

报告期内，公司独立董事根据相关规则，独立履行职责，对公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了许多专业性意见。

1、独立董事出席董事会及股东大会情况

2020 年公司共召开 11 次董事会和 4 次股东大会，独立董事出席具体情况如下：

独立董事出席董事会及股东大会情况							
独立董事	本报告期应参加董事会次数	现场出席的次数	以通讯方式参加次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自参加会议	出席股东大会次数
盛毅	11	4	7	0	0	否	2
严洪	11	5	6	0	0	否	2
罗宏	11	3	8	0	0	否	2

2、独立董事发表独立意见情况

2020 年，公司独立董事勤勉尽责，严格按照中国证监会的相关规定及《公司章程》、《董事会议事规则》和《独立董事工作制度》开展工作，切实履行独立董事职责，就股权激励、关联交易、对外投资、委托理财、聘请审计机构、董事和高级管理人员薪酬等事项发表了独立意见，认真听取公司相关负责人的汇报，在董事会上积极发表意见，对公司的规范运作起到了积极的作用。

在 2020 年 2 月 7 日召开的第四届董事会第十三次会议上，独立董事对免收自营商场/市场商户一个月租金及服务费用事项发表了独立意见。

在 2020 年 3 月 5 日召开的第四届董事会第十四次会议上，独立董事对聘任公司副总经理兼财务总监事项发表了独立意见。

在 2020 年 3 月 30 日召开的第四届董事会第十五次会议上，独立董事对公司 2019 年度利润分配预案、控股股东及其他关联方占用资金情况、2019 年度内部控制自我评价报告及内部控制规则落实自查表、2019 年度关联交易、2020 年度日常关联交易预计、聘任会计师事务所、2020 年度董事、监事、高级管理人员薪酬和关于未来三年（2020-2022）股东回报规划发表了独立意见，以及对公司担保情况进行了核查，并发表专项说明和独立意见。

在 2020 年 4 月 23 日召开的第四届董事会第十六次会议上，独立董事对增加使用临时闲置自有资金进行委托理财额度事项发表了独立意见。

在 2020 年 5 月 12 日召开的第四届董事会第十七次会议上，独立董事发表了

公司 2018 年限制性股票激励计划首次授予部分第二期解除限售条件成就的独立意见。

在 2020 年 6 月 17 日召开的第四届董事会第十九次会议上，独立董事对调整 2018 年限制性股票激励计划首次授予部分限制性股票回购价格及回购数量和回购注销部分限制性股票等事项发表了独立意见。

在 2020 年 8 月 27 日召开的第四届董事会第二十次会议上，独立董事对调整股份回购上限、回购注销部分限制性股票和控股股东及其他关联方占用资金、对外担保等情况发表了独立意见。

在 2020 年 9 月 14 日召开的第四届董事会第二十一次会议上，独立董事对公司实际控制人对公司参股公司增资暨关联交易事项发表了独立意见。

（五）公司法人治理情况

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》等相关法律法规的要求，不断完善公司治理结构，建立健全内部管理和控制制度，提高公司的治理水平，认真及时履行信息披露义务。

1、积极开展党建活动，打造非公企业党建高地

（1）切实履行党建工作第一责任人的责任，坚定党组织负责人的使命和担当

深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，认真落实习近平总书记对四川及成都工作系列重要指示精神和党中央重大决策部署，认真学习贯彻党的十九届四中、五中全会精神和省、市、区委的决策部署，巩固深化“不忘初心、牢记使命”主题教育成果，积极参与省市区各级开展的“大学习、大调研、大走访”活动。通过学习，增强“四个意识”、坚定“四个自信”、积极履行“两个维护”。在政治上、思想上、行动上同党中央保持高度一致，严格遵守《中国共产党党风监督条例》、《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》及中央和省关于领导干部廉洁自律的各项规定，无违规、违纪现象。

（2）积极推动非公企业党建的健康发展，打造有特色的非公党建的新局面

严格按照《党章》及组织发展的要求，进一步推动党员的年轻化、知识化、专业化，将党委打造成为一支讲政治、有活力、干实事、肯奉献的基层党组织。

积极调动商家党员的责任热情，将党建工作与商家活动有效结合，落实“党建促发展”。进一步提升富森美党群中心的建设，将党建和企业文化宣传内容结合起来，让更多的进步青年通过党群中心的宣传，树立正确的人生观和价值观，还依托党群中心与各社会组织、企事业单位开展党建共建，充分发挥非公党建展示阵地的宣传作用。公司坚持不懈开展“共产党员示范店”的评选活动，积极发挥民营企业的创新优势，将党建工作与互联网、大数据等新经济模式进行结合，在上级党组织的指导下，利用线上平台，积极推广和宣传富森美家居党委的非公党建，进一步加强商圈内的党员商家模范带头作用。

(3) 积极履行上市企业的社会公益责任，为稳定区域经济社会发展做贡献

一方面，2020年上半年因受新冠疫情影响，家居行业受到重创，为贯彻落实党中央、国务院及成都市政府关于“六稳六保”相关决策部署，富森美积极发挥非公党建的引领带动作用，在减免自营商场商户二月份租金及服务费约1.03亿元（不含增值税）的同时，还组织和带领卖场全体商户，发挥产业优势和运营优势，开拓思路，创新模式，积极推动产业迭代升级，稳步拓展新零售和新业务及新领域，使经营规模、经济总量和区域竞争力得到进一步巩固和持续提升。另一方面，通过向丹巴县财政局捐助精准扶贫资金，走访慰问了丹巴县太平桥乡困难村民；向白莲池街道困难群众捐赠米面粮油等生活物资；向成华区退役军人事务局捐赠物资，以实际行动参与社会公益，尽最大努力回馈社会。

2、落实资金占用和违规担保自查自纠工作，切实保护投资者权益

根据《国务院关于进一步提高上市公司质量的意见》和上市公司监管的系列文件，公司认真落实资金占用和违规担保的自查工作。2020年，公司根据自查情况，出具了《成都富森美家居股份有限公司关于资金占用和违规担保的自查报告》，经信永中和会计师事务所（有限合伙）复核，公司不存在资金占用和违规担保相关情况。

3、推动落实新《证券法》，加强公司董监高守法合规意识

根据新《证券法》以及中国证监会、深圳证券交易所、中国证监会四川监管局、四川省上市公司协会等监管机构及自律组织的相关精神，报告期内，公司已经组织五次董监高关于新《证券法》学习的相关培训，并多次组织公司董监高参加监管机构及协会举办学习培训，使公司董监高守法合规意识得到了显著提高。同

时，为切实履行上市公司责任、完善公司治理和内部控制、落实新《证券法》对董监高的相关要求，公司比照新《证券法》等一系列新修订的法律法规，对现行的公司章程、三会议事规则、董事会各委员会细则、各项工作制度等文件进行了逐一梳理，并对公司内控制度的修订和完善进行了系统安排。

（六）依法依规履行信息披露义务

公司董事会严格按照中国证监会和深圳证券交易所信息披露相关规定与公司《信息披露管理制度》，真实、准确、完整、及时、公平地履行信息披露义务。报告期内，公司发布临时报告及定期报告 104 份，合法合规地披露公司的重大事项、生产经营等信息，充分保护投资者知情权。

（七）积极分红回报投资者

公司董事会一向注重保护投资者的收益权，实施积极的利润分配政策，以丰厚的现金分红回报投资者。报告期内，董事会按照《公司章程》的规定提出 2019 年度利润分配预案，并经股东大会审议通过后实施，派发现金红利为 11,347.42 万元；同时以集中竞价方式回购公司股份 4,617,000 股，使用自有资金 59,903,915.5 元，视同分红 59,903,915.5 元。自 2016 年上市以来，公司保持连续分红，已累计现金分红总额（含其他方式分红）125,621.03 万元，总分红率在同行业上市公司中名列前茅。

（八）切实做好投资者关系管理

2020 年，公司继续按照“请进来”与“走出去”相结合的模式开展投资者关系管理工作，通过接待投资者现场调研、参加证券公司举办的投资策略会以及通过投资者电话会议等多种方式积极与投资者进行沟通交流。报告期内，公司通过深交所投资者互动平台及热线电话、邮件、电话会议等方式，解答投资者问题 200 余次，以积极有效的沟通促进了公司与投资者之间的了解与认同。

（九）公司治理获得多项荣誉

公司多年专业专注从事家居流通行业，集聚了大量省级总代理商和经销商等优质客户，逐渐树立起品牌规范性专业市场形象，“富森美”品牌已成为川渝地区具有广泛影响力的装饰建材流通类品牌，在消费者心目中享有较高的品牌认知度和美誉度，相继被中宣部等八部委联合授予“全国百城万店无假货示范市场”；国家工商总局授予“全国诚信示范市场”；国家质检总局授予“全国购物放心市

场”；四川省人民政府授予“四川省服务名牌企业”“四川省优秀民营企业”；成都市人民政府授予“突出贡献民营企业”等荣誉称号。

报告期内，公司面对百年难遇的新冠肺炎疫情，积极履行上市企业的社会公益责任，主动减免自营商场/市场商户二月份租金及服务费约 1.03 亿元（不含增值税），得到社会各界广泛赞誉，荣获成都市总商会“成都服务业百强企业”、成都市建筑装饰协会“抗疫先进集体”、成都首店经济大会组委会“2019-2020 年度成都首展贡献奖”，四川省红十字基金会“退役军人关爱援助项目爱心企业”、四川省双拥工作领导小组“拥军优属先进单位”、成华区红十字会“友善公益成就繁华贡献奖”。

三、2021 发展战略

（一）发展战略

2021 年，公司要稳步推动“新零售、文化艺术、商业连锁、金融发展、价值投资”的协调发展，努力构筑新的增长引擎，全面形成富森美新的发展格局。

1、新零售发展

在信息技术高速发展、商业模式不断创新、消费者需求不断升级迭代的背景下，公司将充分依托富森美产业资源优势，运用互联网和信息化技术，创新商业模式，发展富森美新零售业务，实现线下可复制，线上卖全国。

2、文化艺术发展

公司深度挖掘产业价值链资源，推动文化艺术产业发展，让艺术品走进生活、走进千家万户，使每个家庭拥有一幅画。通过市场培育和发展，文化艺术产业将成为富森美加强产业协同、弥合市场需求、塑造比较优势、扩大市场占有、满足人们美好生活需要的新兴业务。

3、商业连锁发展

2021年，公司稳步推进商业连锁委管业务，充分发挥富森美的品牌价值、产业价值、资源价值、招商价值、营销价值、运营价值，以及优势和经验，深入研究和分析市、地、州和全国重点城市家居卖场的运营现状、困难、痛点、需求和合作机会，创新连锁模式，稳步推进公司商业连锁事业实现新的突破和新的跨越。

4、金融业务发展

2021年，公司要进一步发展金融业务，深入发展供应链金融和消费金融，不

断拓宽业务领域，做稳、用活、用好公司资金，不断扩大业务规模，科学预防和控制借贷风险，努力促进公司金融业务实现全面发展。

5、价值投资发展

2021年，公司持续发展价值投资业务，充分依托资本市场的机制及优势，在拟上市公司孵化、上市公司定增、高成长性、高科技及新兴产业等领域广泛甄选投资项目，做到科学投、精准投，开辟新的利润增长点，为公司经济效益的持续增长提供支撑和保障。

（二）全面实施三大提升行动

根据公司发展战略，全面实施三大提升行动，激发团队活力，提升管理运营及各项工作效率，促进公司经济效益、新业务发展以及卖场稳定运营。

1、组织能力提升行动

全面深化公司经营管理体制改革，科学建立和完善公司与部门、公司与门店、部门与职位/岗位（个人）的责权利体系。推进公司组织变革，科学规划和配置人财物资源，实现人尽其才、物尽其用，全面适应公司战略需求和快速发展。推动公司计划、目标、预算、考核体系建设和人事制度及薪酬分配制度改革，充分落实各级主体责任，建立和完善科学的考评办法和激励制度，塑造岗位靠能力、工资靠绩效、奖金靠贡献的企业文化。人员能进能出，职位能上能下，收入上下浮动，充分发挥员工的主动性和创造性，激发团队活力，提升组织效率，全面促进公司经济效益的不断提高。

2、管理效率提升行动

全面推广和应用信息化技术、信息化系统和数智化工具，提升工作效率和促进信息共享，降低企业运营成本。以客户为中心，改革和创新服务方式，优化办事流程，实现少跑路、多办事、流程短、线上走、集中办，提升客户满意度。强调信息沟通，促进组织协同，全面提升各项工作的运行效率和工作质量。

3、卖场运营提升行动

全面提升富森美卖场的产业、产品、业态的规划、招商、营销、运营、管理和服务能力，勇于创新，善于创造，积极转变，在产业和消费升级中，及时完善卖场功能，优化产品结构和业态组合，丰富服务内容，推动跨界融合，激发卖场活力，创新商业模式，以经营卖场为核心，培育和发展核心商户和优秀品牌，科

学规划商业业态及产品结构，不断扩大市场占有，巩固和提升卖场的招商入驻水平、经营坪效和营业收入，努力促进富森美各个卖场的稳定运营和全面发展。

成都富森美家居股份有限公司

董事会

二〇二一年三月三十日