

# 盐城东方投资开发集团有限公司文件

盐东开〔2018〕6号

---

## 盐城东方投资开发集团有限公司 关于印发“三重一大”决策制度实施办法的通知

集团各部门、子公司：

为全面贯彻区党工委组织部、区国资委联合印发的《关于区属国有企业“三重一大”决策制度实施办法》（盐开组通〔2017〕26号）文件精神，深入推进《集团党委议事决策规则》、《集团董事会议事决策规则》落到实处，促进集团领导班子增强政治规矩意识，提升依法治企能力，促进集团转型升级、提速发展，特制定《盐城东方投资开发集团有限公司“三重一大”决策制度实施办法》，希即认真遵照执行。

附：盐城东方投资开发集团有限公司“三重一大”决策制度实施办法

2017年8月20日

# 盐城东方投资开发集团有限公司 “三重一大”决策制度实施办法

## 第一章 总 则

**第一条** 为进一步促进集团领导班子廉洁从业，规范决策行为，提高决策水平，实现国有资本最大限度地保值增值，促进集团科学发展，根据《公司法》、《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》、《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》（中办发〔2010〕17号）等法律法规和有关文件精神，结合集团实际，制定本办法。

**第二条** “三重一大”是指公司重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作事项。

重大决策事项，指依照有关法律法规、公司章程、制度规定，应当由党委会、董事会、经营层办公会、职工代表大会决定的事项；重要人事任免事项，指集团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；重大项目安排事项，指对集团资产规模、资本结构、资源配置、盈利能力以及生产装

（一）坚持集体决策。凡涉及集团公司重大事项决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作事项必须由集团公司领导班子集体作出决策。

（二）坚持依法决策。遵循国家法律法规、党内规章制度及集团公司相关规定，保证各项决策合法合规。

（三）坚持民主决策。领导班子成员要正确处理好民主与集中的关系，带头执行民主集中制，按照“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”的要求进行决策，保证权力正确行使。

（四）坚持科学决策。以科学发展观为指导，解放思想，实事求是，重点强化决策的调研、论证、程序、执行、监督等关键环节，有效防范决策风险，增强决策科学性。

（五）坚持规范决策。领导班子和领导干部要按照议事规则和各自职责、权限进行决策。

## 第二章 “三重一大”事项的主要范围

### 第四条 重大决策事项主要包括：

（一）集团公司贯彻落实党和国家的路线、方针、政策以及上级重要决策、重要工作部署、重要指示的意见和措施。

（二）集团公司发展方向、发展战略、经营方针、中长期发展规划等重大战略管理事项。

（三）集团公司年度计划、工作报告、财务计划、预算、决算等重大运营管理事项。

(四) 集团公司及子公司的改制、兼并、重组、破产或者变更、投资参股、国有产权转让等重大资本运营管理事项。

(五) 集团公司及子公司的资产损失核销、资产处置、国有产权变更、利润分配和弥补亏损等重大资产(产权)管理事项。

(六) 集团公司绩效考核、薪酬分配、福利待遇、招工减员等涉及职工切身利益的重要事项。

(七) 集团公司员工年度考核及奖惩的有关事宜。

(八) 集团公司及承资企业重大安全、质量等事故及突发性事件的调查处理。

(九) 集团公司内部机构设置、部门职能调整方案及重要管理制度、工作流程的制定、修改。

(十) 集团公司党的建设、企业文化建设、思想政治工作中的重要问题。

(十一) 集团公司党风廉政建设和纪检监察工作中的重大问题。

(十二) 对集团公司员工重大违纪事项的处理。

(十三) 集团公司向上级请示、报告的重大事项。

(十四) 其他有关集团公司全局性、方向性、战略性的重大事项。

(十五) 集团公司领导班子认为应该集体决策的其他重要事项。

**第五条** 重要人事任免事项主要包括：

（一）集团公司后备干部的推荐、管理。

（二）集团公司向上级组织推荐的后备干部人选。

（三）集团公司中层以上管理人员的任免、聘用（解聘）、奖惩和向控股、参股企业委派股东代表，推荐董事会、监事会成员和主要管理人员等。

（四）集团公司有业务处置权岗位或重要管理岗位人员（包括项目负责人）的调整。

（五）集团公司领导班子认为应该集体决策的其他重要人事任免事项。

**第六条** 重大项目安排事项主要包括：

（一）年度投资计划和融资项目。

（二）基本建设项目、大型装修项目、民生工程。

（三）重大投资项目、重点工程建设项目。

（四）应当向区国资办报告的重大投资管理事项。

（五）其他需要集体研究决定的重要项目安排。

**第七条** 大额度资金运作事项主要包括：

（一）集团公司年度预算内大额度资金的调动和使用，超预算资金的调动和使用。

（二）集团公司未列入预算（计划）的资金使用。

（三）集团公司担保、抵押、贷款等资金使用。

（四）集团公司重大支援、捐赠、赞助（款、物）等。

(五) 集团公司其他大额度资金使用。

### 第三章 决策方式

**第八条** 凡属“三重一大”事项决策时，应根据具体内容、具体情况选择讨论决定的方式。主要方式有：党委会、董事会、经营层办公会、职代会等。

**第九条** 列入党委会审议或决策范围的“三重一大”事项：

(一) 贯彻执行党的路线方针政策、国家法律法规和上级重大决策、重要工作部署的意见和措施。

(二) 研究决定党的组织和制度建设、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) 研究决定公司领导班子成员分工及公司中层正职以上人员兼职。

(四) 研究决定公司管理干部的选拔、任用、考核、奖惩、责任追究等事项，公司人才队伍建设及后备干部的培养和管理，各级党代表、人大代表、政协委员等初步人选候选人推荐。

(五) 研究决定公司及重要子公司以市场化方式公开选聘经营管理人员的原则、程序、方式等。

(六) 研究决定公司薪酬分配的原则、公司各级管理人员履职待遇和业务支出的总体方案。

(七) 研究决定重大安全责任事故、群访集访等突发事件的处理意见，重大违纪案件、法律诉讼（或仲裁）、经济纠纷

以及影响公司稳定的重大事件的处理意见。

(八) 对董事会、经营层办公会拟决定的事项中关系公司改革发展稳定的重大问题进行讨论研究，提出意见和建议。具体包括：对公司章程及重要规章制度研究提出指导性意见；对董事会议事规则、经营层办公会议事规则研究提出指导性意见，研究公司内部组织架构、经营管理流程、岗位设置以及人员编制的重大原则问题；集团发展战略和中长期发展规划、集团生产经营方针、资产重组和资本运作以及重大项目投资中的原则性方向性问题；集团重要改革方案、劳动保护等涉及职工切身利益的重大事项。

(九) 其他需要公司党委会集体讨论研究或决定的重要事项。

(十) 集团党委会由人力资源部牵头组织召开，并将相关议题形成集团党委会会办纪要，经参会党委领导签字同意、党委书记审定后印发至有关部门、子公司，并在集团公司一定范围内公开发布。

**第十条** 列入董事会审议或决策范围的“三重一大”事项：

(一) 决定公司的经营计划和投资方案。

(二) 制订公司的年度财务预算方案、决算方案。

(三) 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。

(四) 制订公司增加或者减少注册资本金以及发行公司债券的方案。

(五) 制订公司合并、分立或者变更公司形式的方案。

(六) 依法决定公司内部管理机构和人员编制的设置、调整方案。

(七) 依法决定聘任或者解聘公司经营班子成员。

(八) 制定、修改、废除公司有关基本管理制度。

(九) 审议决定公司年度投资计划，包括股权投资、固定资产投资和金融资产投资。审议属于重点管控范围的股权投资项目，包括子公司股权投资项目、高风险和参股性的股权投资项目、自有资金不足或资产负债率较高的子公司投资项目、不属于集团主业范围以及年度投资计划外的投资项目。

(十) 审议决定大宗物资（设备）及服务采购方案。

(十一) 审议决定公司年度资金调动和使用计划及较大金额单项资金调动和使用事项。

(十二) 审议决定公司及子公司对外捐赠、赞助事项。

(十三) 审议决定公司借出资金、对外（含子公司）担保计划以及超计划借出资金、融资、担保等事项。

(十四) 审议决定公司及子公司资产处置、资产损失核销事项。

(十五) 审议决定公司及子公司改制、兼并重组、上市以及资产置换、产权转让，重要资产的质押、拍卖等事项。

(十六) 审议决定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。



(十七) 审议决定公司及子公司领导人员薪酬和奖金分配方案、公司各级管理人员履职待遇和业务支出管理方案。

(十八) 制订公司章程的修订草案。

(十九) 其他应由董事会审议和决定的事项。

(二十) 集团董事会由集团办公室牵头组织召开，并将相关议题形成董事会决议，经全体参会董事签字同意后印发至有关部门、子公司。

**第十一条** 列入经营层办公会研究范围的“三重一大”事项：

(一) 经营层办公会议在公司章程规定和党委会、董事会授权范围内组织开展，对拟提交集团党委会、董事会研究的“三重一大”事项进行会前研讨并提出建设性意见建议。

(二) 研究贯彻落实公司党委会和董事会决定、决议和部署的工作安排；根据工作分工，对“三重一大”事项执行情况及时跟进督办；对薪酬绩效进行动态考核，为年度绩效考核提供重要依据。

(三) 研究公司及子公司投资计划内股权投资项目方案，并报董事会决定。

(四) 研究固定资产投资项目（含固定资产、无形资产购置，自建自用以及以持有物业为目的的房地产项目）方案，并报董事会决定。

(五) 拟订公司战略规划草案并向党委会、董事会提出战

略规划建议。

（六）拟订公司年度经营计划方案。

（七）拟订公司年度投资计划和拟提交董事会审议的项目投资方案。

（八）拟订公司年度预算内资金调动和使用方案、研究公司年度预算内资金调动和使用事项，并报董事会决定。

（九）拟订公司对外借贷、融资、担保计划并提交董事会审议。

（十）拟订公司薪酬调整方案并按规定提请党委会、董事会或职代会审议。

（十一）拟订公司资产调整、产权转让、重要资产的质押、拍卖等事项并提交董事会审议。

（十二）其他应由经营层办公会审议和决定的重要事项。

（十三）集团总经理每月 5-10 日间至少召开一次经营层所有高管参加的办公会议，听取面上重点工作开展情况、“三重一大”事项推进情况汇报，并进行集体研判分析和深度推进。

（十四）经营层各位高管应在拟召开经营层办公会的前三天，向总经理报告拟上会讨论事项，并做好积极沟通。

（十五）集团经营层办公会由人力资源部牵头组织召开，并将相关议题形成经营层会办纪要，经参会经营层领导签字同意，报集团党委书记、董事长审定后印发至有关部门、子公司，并在一定范围内公开发布。

**第十二条** 职工代表大会审议或决策事项范围：

（一）选举或罢免企业职工董事、职工监事。

（二）审议集团中长期发展规划、改制方案、重大改革措施等重大事项。

（三）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者重大事项。

（四）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费缴纳等事项。

（五）其他应由职工代表大会决定或审议的事项。

（六）集团职代会由集团人力资源部、工会牵头组织召开，相关程序和内容需报请党委会批准、经营层办公会研究后组织实施。

### 第三章 决策方式和程序

**第十三条** 决策方式：

（一）“三重一大”事项决策时，应根据职责范围确定决策机构，并以会议集体讨论审议的方式履行程序，不得以传阅、会签或个别征求意见等方式代替。紧急情况下由个人或少数人临时决定的，应在事后及时向党委会、董事会或经营层办公会报告，按程序予以补充确认。党委会、董事会或经营层办公会认为临时决定不正确的，应当重新决策。

(二) 需要公司党委会决策的“三重一大”事项，应在提交董事会、经营层决策前召开党委会讨论研究，提出意见和建议。进入董事会、经营层尤其是任董事长或总经理的党委成员，要在议案正式提交董事会或经营层办公会前，就党委的有关意见和建议与董事会、经营层其他成员进行沟通。进入董事会、经营层的党委成员在董事会、经营层决策时，要充分表达党委意见和建议，并将决策情况及时向党委报告。

(三) 研究公司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、制定重要的规章制度等，一般应当事先听取工会的意见和建议。需职工大会或职代会审议或通过的，需召开职工大会或职代会。

#### 第十四条 决策程序：

(一) “三重一大”事项决策程序包括会前、会中、会后三部分，一般应当包括调查研究、论证评估、酝酿沟通、集体讨论、规范表决、组织实施、监督执行、责任追究等环节。

(二) “三重一大”事项提交会议集体决策前，提交议题的职能部门应按照党委会、董事会、经营层办公会的决策范围制定详实的议案，并经分管负责人审核和主要负责人确认。主要负责人提出的决策建议可作为会议议题。

(三) 对拟决策议题，分管负责人和职能部门应进行广泛深入的调研论证并组织稳定风险评估。对专业性、技术性较强的重要决策事项，决策前须进行专家论证、技术咨询或决策评

估。涉及企业规章制度、经济合同、重要法律事务的内容应由公司总法律顾问及法务机构进行法律审核把关。重要人事事项，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。重大项目投资事项，职能部门对项目初审后应提交咨询评估机构进行评估并形成书面意见。集体决策前，职能部门应向与会人员提交尽职调查报告，经认定的咨询评估机构或专家出具的论证（咨询或评估）报告、项目可研报告，公司总法律顾问及法务机构出具的法律审核意见书，拟合作方资信情况等相关资料。大额度资金运作事项，应对资金使用的必要性、预期收益、风险规避等内容进行全面分析评判并形成议案。

（四）“三重一大”事项决策前，参与决策人员之间、部门之间应进行充分沟通。决策事项议案及调查报告、可研报告、法律审核意见书等有关材料应经主要负责人、分管负责人审阅后按有关规定提前送达，保证其在会前充分了解相关情况。职代会决策事项应将有关情况提前7日印发给职工代表。

（五）“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，党委会、董事会、经营层办公会应有三分之二以上应到人员出席方可召开。

（六）与会人员应充分讨论并分别发表意见，主要负责人最后发表意见，并按少数服从多数原则对讨论事项总结出结论性意见。在其他参会人员未充分发表意见前，主要负责人一般不发表倾向性意见。会议决定多个事项时，应逐项研究、逐项

表决。

(七)“三重一大”事项决策应全程纪实并形成会议记录,包括决策事项、决策过程、决策参与人及其意见、决策结论等。会议记录、决议、纪要及相关调研论证材料等所有决策过程资料应存档备查。

(八)“三重一大”事项的落实,应按照领导班子分工确定牵头领导、工作部门及责任人,遇有分工和职责交叉的,由领导班子主要负责人明确一名班子成员牵头。

**第十五条** 区派驻公司的纪检组及财务总监、公司监事会(或其他形式的纪监人员)一般需列席公司董事会,集团研究“三重一大”事项应与其事先沟通。

**第十六条** 按规定应由区国资办审批(核准)或备案的事项,在组织实施前需履行报备手续。

#### 第四章 纪律要求

**第十七条** 公司党委会、董事会及经营层成员个人不得决定应由集体决策的事项。对集体决策形成的决定,所有成员必须坚决执行,个人不得改变集体决策结果。如果个人对集体决策有不同意见,可以保留或向上级反映,在没有做出新的决策前,不得擅自变更或拒不执行。

**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。紧急情况必须临时动

议的，动议人必须书面陈述理由，并作为会议资料保存。有半数与会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** 在“三重一大”事项集体决策过程中，对于有实质性争议事项，应推迟议决。待重新调研，意见成熟后，再提交会议讨论。会议原则通过但具体事项尚需完善的，分管负责人及职能部门应尽快落实完善措施，并在下次会议上向参会人员书面报告相关情况。

**第二十条** 建立回避制度，在讨论与本人及直系亲属或其他关联人有关的议题时，本人应回避。

**第二十一条** “三重一大”事项决策会议尚未正式公布的内容，与会人员不得外泄。应公开或公示的事项，应按要求予以公开或公示。

## 第五章 责任追究

**第二十二条** 集体决策因违反法律法规的规定或不符合决策规则、程序和纪律要求，给国有资本权益、职工合法权益造成损失或不良影响的，公司主要负责人应承担直接责任，参与决策的其他成员应承担相应责任。表决时曾表明异议并在会议记录中有明确记载的决策成员，免于责任追究。

**第二十三条** 违反“三重一大”决策制度的责任追究主要包括以下情形：

（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替代集体决策，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定临时决定不正确的。

(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) 职能部门未充分履行尽职调查责任、未提供真实情况和完整的可行性方案或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损失或影响而不及时报告并采取相应措施的。

(八) 决策事项涉及与会人员本人或其利益关联方、本人未予回避的。

(九) 违规拆解资金额度、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。

**第二十四条** 对违反第二十三条规定并造成资产损失的行



为，按照有关规定追究相关责任人责任；未造成资产损失的，依据公司内部规定予以相应处理。

## 第六章 监督检查

**第二十五条** 集团党委书记、董事长、总经理分别为党委会、董事会、经营层办公会实施“三重一大”决策制度的主要责任人。公司主要领导应根据分工和职责及时向领导班子报告“三重一大”决策制度的执行情况。公司主要领导应向上级组织部门、国资监管部门及时报告贯彻本实施办法的情况。

**第二十六条** 公司自觉接受上级纪检监察机构、监事会和驻企的财务总监对贯彻落实“三重一大”决策制度情况的监督检查；纪监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纪检监察机构报告工作的重点内容。

**第二十七条** 执行“三重一大”决策制度的情况，作为领导班子及其成员年度考核、党风廉政建设责任制考核、经济责任履行情况审计评价和监事会年度监督检查的重要内容，并作为领导班子民主生活会、述职述廉和司务公开的重要内容。

**第二十八条** “三重一大”事项决策按规定应当公开的，要按照党务、政务公开的要求，在一定范围内通过局域网、公开栏等各种方式予以公示，自觉接受职工群众监督。

## 第七章 附 则

**第二十九条** 本办法经区国资监管机构批准后实施。

**第三十条** 凡此前制定的集团公司规章制度与本办法不一致的，以本办法为准。

**第三十一条** 集团所属各子公司应依据本办法，结合企业自身实际，制定本公司“三重一大”决策制度实施办法，报集团公司批准后实施。

**第三十二条** 本实施办法自印发之日起执行。