

中百控股集团股份有限公司

“三重一大”决策制度实施办法（试行）

（经 2018 年 11 月 16 日召开的第九届董事会第九次会议审议批准）

第一章 总 则

第一条 为规范决策行为，强化决策监督，防范决策风险，提高决策水平，促进科学发展，按照《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）、《中百控股集团股份有限公司章程》等相关规定，结合公司实际，制定本实施办法。

第二条 本办法适用于公司重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作（简称“三重一大”）事项决策。

第三条 “三重一大”事项决策必须遵循以下原则：

（一）坚持集体决策原则。凡涉及公司“三重一大”事项决策，必须由公司党委会、董事会、总经理办公会、职代会进行集体讨论作决定。

（二）坚持依法决策原则。“三重一大”决策必须遵守国家法律法规、党内法规和有关政策规定，按相关规定履行审议批准程序。

（三）坚持民主决策原则。领导班子成员要正确处理好民主与集中的关系，严格执行民主集中制，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)坚持科学决策原则。以科学发展观为指导,结合企业实际,强化决策事前的调研、论证。坚持决策程序,加强对决策后执行环节的监督和检查,有效防范决策风险,增强决策科学性,避免决策失误。

第四条 公司党委、董事会、总经理办公会等决策人员,对参与决策时的个人意见负责;党委书记、董事长、总经理在自己分管事务的决策中分别承担违反民主集中制原则、“三重一大”制度的主体责任;公司党委对本企业内执行民主集中制、“三重一大”制度的情况负有领导和监督责任。

第二章 “三重一大”事项范围

第五条 重大决策事项主要包括:

(一)公司贯彻落实党和国家的路线方针政策、法律法规以及上级重要决定、工作部署的意见和举措。

(二)公司关于党的建设、党风廉政建设和反腐倡廉建设、企业文化建设的重要决定和部署。

(三)公司发展方向、发展战略、中长期发展规划(包括总体规划及各专项规划)等全局性、方向性、战略性重大决策管理事项。

(四)公司年度计划、年度工作报告、财务决算等重大生产经营管理事项。

(五)公司改制、重组、兼并、破产、合并、分立、解散或变更、国(境)外注册以及对外投资、股权收购或转让等重大资本运营管理事项。

(六) 公司管理人员队伍、人才梯队建设的规划与调整。

(七) 公司产权变更、利润分配和弥补亏损等重大资产（产权）管理事项。

(八) 公司管理机制、管控模式等重大改革方案的批准与调整。

(九) 绩效考核、薪酬福利待遇等涉及职工切身利益的重要事项。

(十) 公司重大安全、质量等事故及突发性事件的调查处理。

(十一) 公司总部内部机构设置、部室职能调整方案及重要管理制度的制定、修改。

(十二) 其他重大决策事项。

第六条 重要人事任免事项，是指公司直接管理的管理人员以及其他经营管理人员的职务调整事项，主要包括：

(一) 公司《管理人员管理办法》范围中规定的管理人员，向控股、参股公司委派股东代表，推荐董事会，监事会成员。

(二) 公司各级后备干部的推荐、管理。

(三) 公司向上级组织推荐后备干部人选。

(四) 公司领导班子成员分工、调整。

(五) 其它重要人事任免事项。

第七条 重大项目安排事项，是指对公司资产规模、资本结构、盈利能力以及生产装备、技术状况等产生重要影响的项目设计和安排，主要包括：

(一) 公司年度投资计划和融资项目制定与实施。

(二) 公司对外投资项目、经营开发项目，投资计划外追加投资项目、预算外融资，债券类融资以及其他中长期融资方案。

(三) 公司大额资产处置及资产损失核销净值超过 200 万元、重要设备和技术引进项金额超过 200 万元、大宗物资（不含商品）采购及购买服务管理金额超过 100 万元。

(四) 公司重大工程建设和技术改造项目金额超过 500 万元。

(五) 其他重大项目安排。

第八条 公司大额度资金运作事项是指超过《总经理工作细则》等有关制度中规定资金限额的资金调度和使用。

第三章 决策方式

第九条 凡属公司“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。党委会、股东大会、董事会、总经理办公会、职代会等按照各自的职责权限和议事规则，对“三重一大”事项作出决策。公司决策“三重一大”事项应严格遵循公司《党委会议事规则》、《公司章程》、《董事会议事规则》、《总经理工作细则》。董事会、总经理办公会研究“三重一大”事项时，必须听取党委的意见，党委不同意的，不提交会议研究。

第十条 党委会由党委书记主持，全体党委委员参加，研究“三重一大”决策事项中有关贯彻落实党和国家的方针政策以及上级党委的重大决策、重要工作部署、重要指示精神和公司党的思想建设、组织建设、干部队伍建设、党风廉政建设等工作部署进行研究决策。

第十一条 董事会由董事长主持，全体董事参加，监事会、公司经理层成员应当列席会议，必要时相关部室、出资企业负责人等相关人员可列席会议。会议的主要职责：按照公司章程和董事会议事规则，按照党委会研究提出的建议和意见，对全局性的重大决策事项行使决策权。

第十二条 总经理办公会由总经理主持，公司经理层成员及相关部室负责人参加，必要时相关公司负责人可列席会议。依据《公司章程》和《总经理工作细则》，研究贯彻落实党委会、董事会的有关决议和决策部署，对公司日常经营工作中的重大问题，按程序行使决策权。

第四章 决策程序

第十三条 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，必须经公司领导班子以会议形式集体决策，不得以传阅会签、碰头会或个别征求意见等方式代替集体决策。

第十四条 “三重一大”事项决策前，党政领导班子成员要通过多种方式对有关议题进行充分调研、酝酿，经过必要的研究论证程序，充分吸收各方面意见。

第十五条 决策事项应当提前告知所有参与决策人员，并为所有参与决策人员提供相关材料，必要时可事先听取反馈意见。

第十六条 参与决策人员必须严格执行回避制度。凡决策事项涉及与会决策人员本人及亲属的，本人应主动申请回避。

第十七条 “三重一大”事项决策一般要有计划性，避免临时动议，严禁未经会议讨论表决擅自决定。如遇重大突发性事件或紧急情况不能及时集体决策的，公司主要领导可临时处置，事后应及时与领导班子沟通并说明情况。

第十八条 决策会议符合规定人数方可召开，“三重一大”事项集体决策应坚持少数服从多数原则。会议决定多个事项时，应逐项研究决定。若存在严重分歧，一般应当推迟作出决定。

第十九条 参与决策人员和其他与会人员、档案管理人员必须严格遵守有关保密规定，不得泄密。

第二十条 会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容，应当完整、详细记录并存档备查。

第五章 决策执行

第二十一条 “三重一大”事项决策后，公司负责人应当按照分工组织实施，并明确落实部门和责任人，遇有分工和职责交叉的，由主要领导明确一名班子成员牵头负责。

第二十二条 “三重一大”事项决策后，公司相关承办部室应按有关规定要求，需上报的重大决策事项应及时上报，需经审批的决策事项必须报送批准后执行。

第二十三条 属于公司全资、控股及行使实际控制权的企业的重大项目安排事项在公司完成集体决策后，公司外派董监事应按照公司集体决策意见在企业董事会、股东会表决。

第二十四条 负责执行决策的公司领导、承办部室或企业应当切实履行职责，确保工作质量，保证决策的顺利实施。参与决策的个人对集体决策有不同意见，可以保留或者向上级反映，但在没有作出新的决策前，不得擅自变更或者拒绝执行。

第二十五条 公司相关分管领导和承办部室应及时向决策机构报告“三重一大”决策事项执行进展情况。执行中如遇特殊情况需对决策内容作出重大调整，应当重新按规定履行决策程序。

第六章 决策监督

第二十六条 公司党委书记、董事长、总经理是落实“三重一大”决策制度的主要责任人。

第二十七条 公司对贯彻落实“三重一大”制度情况坚持在每年度召开民主生活会时进行自查自纠。根据实际需要，不定期进行专项自查自纠，同时接受公司监事会以及公司党委和纪委的监督检查。

第二十八条 公司党委应将“三重一大”决策制度的执行情况列入年度党委民主生活会和述职述廉的重要内容，特别是要对“三重一大”决策程序、决策内容、决策的执行和决策后的实施效果等环节进行重点监督。向上级党组织和纪检监察机构报告时，应当将本企业领导人员执行“三重一大”决策制度情况作为重点内容，及时发现并纠正决策中存在的问题，并提出修改和完善有关制度的意见和建议。

第二十九条 公司纪检监察、稽查和审计部门应当认真履行职责，按照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》等规定，加强对“三重

一大”决策事项内容、程序、执行情况的监督检查，对违反民主集中制等违反党和国家组织原则的行为进行重点审查，督促领导班子成员切实履行好“一岗双责”。有关部室应及时向公司报告监督检查评估情况，将其作为对有关人员和部室年度考核的依据，并自觉接受上级党组织和纪检监察机构监督检查。

第三十条 “三重一大”事项决策按规定应当公开的，在一定范围内通过局域网、公开栏等方式予以公示，自觉接受职工群众监督。

第七章 责任追究

第三十一条 公司领导班子成员应自觉遵守中央关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的各项要求，严格执行公司相关各项规定。对违反规定的，依照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》和《关于实行党风廉政建设责任制的规定》以及《中国共产党纪律处分条例》给予严肃处理。涉嫌犯罪的，依法移送司法机关处理。

第三十二条 参与集体决策的与会人员须对会议的决策承担责任。集体决策违反法律法规、公司规定，违背集体决策规则、程序、纪律要求，给国家、公司及本公司职工利益造成重大损失或严重不良影响的，领导班子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。

第三十三条 凡属下列情况之一者，应进行责任追究：

- （一）未遵守“三重一大”事项决策范围、程序等规定的。
- （二）非重大突发事件和紧急情况下，个人或少数人决定“三重一大”事项的。
- （三）如遇重大突发事件和紧急情况确需个人或少数人临时作出决定，但事后没有及时报告的。
- （四）决定“三重一大”事项时应予主动回避而未回避的。
- （五）提供不实或者虚假信息误导决策者，造成决策失误的。
- （六）化整为零使用大额资金或拆解资金额度，规避集体决策的。
- （七）拒不执行或擅自改变集体决策的。
- （八）授意他人曲解执行集体决策的。
- （九）对集体决策执行不力或错误执行并造成重大损失或严重不良后果的。
- （十）执行决策过程中发现问题应报告而不报告的。
- （十一）决策后发现明显失误，能采取措施纠正而未及时采取措施的。
- （十二）违反保密规定泄露集体决策事项或内容的
- （十三）篡改集体决策会议记录的。
- （十四）其它违反本实施细则的行为。

第三十四条 公司纪委履行违反“三重一大”决策制度的责任追究职能。责任追究按照企业领导人员管理权限和领导人员任免、聘用制度规定的程序办理。

（一）违反“三重一大”决策制度规定的决策程序但未造成资产损失或后果的，视情节轻重，给予批评教育、警示谈话（提醒谈话）处理，并责成作出书面检讨；

（二）违反“三重一大”决策制度规定的决策程序，造成资产损失或后果的，视情节轻重，按照有关法规及集团公司内控规定，给予诫勉谈话、通报曝光、调离岗位、降职、免职处理，并作出经济赔偿处理；

（三）对于上述人员中的中共党员，其行为已构成违纪的，由集团公司党委常委会依照《中国共产党纪律处分条例》给予相应的党纪处分。

“三重一大”决策人员严重违反决策程序，造成重大资产损失或者侵吞国有资产等涉嫌犯罪的，依法移交司法机关处理。

第八章 附则

第三十五条 本办法涉及到公司党委会、董事会、总经理办公会的，还应同时执行相应的议事规则和程序。

第三十六条 本办法经公司董事会审议通过后予以执行。未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行。