

衢州市城市建设投资集团有限公司文件

衢城投发〔2019〕46号

关于印发《衢州市城投集团“三重一大”决策制度及实施办法（试行）》的通知

集团各部室、各子公司：

为全面贯彻落实中央关于凡属重大决策、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”）事项必须由领导班子集体作出决定的要求，建立健全集团“三重一大”事项集体决策规则和程序，根据工作实际，特制定《衢州市城投集团“三重一大”决策制度及实施办法（试行）》，并印发给你们，请遵照执行。

衢州市城市建设投资集团有限公司

2019年4月4日

衢州市城投集团“三重一大”决策制度及实施办法（试行）

第一章 总 则

第一条 “三重一大”制度，是指企业的重大决策事项、重大项目安排、重要人事任免及大额度资金的使用需经领导班子集体讨论决定的制度。

第二条 “三重一大”事项决策必须遵循以下原则：

（一）凡涉及企业重大事项决策、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领导班子集体作出决定。

（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，坚持集中指导下的民主与民主基础上的集中相结合，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，避免决策失误。

（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”事项的主要内容

第三条 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）集团公司年度经营计划、工作报告、财务计划、预算、决算等重大经营管理事项。

（四）集团公司改制、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）集团公司资产调整、产权转让、对外投资、利益调配等事项。

（六）集团及下属子公司一般性账户开设、变更、撤销，限额以上资金存放、理财和票据等具体财务运作事项。

（七）集团公司绩效考核、薪酬分配、福利待遇等涉及职工切身利益的重要事项。

（八）集团公司员工年度考核及奖惩的有关事宜。

（九）集团公司重大安全、质量等事故及突发性事件的调查处理。

（十）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、工作流程的制定和修改。

（十一）集团公司党的建设、企业文化建设、思想政治工作等重要问题。

（十二）集团公司党风廉政建设和纪检监察工作中的重大问题。

（十三）对集团公司重大违纪事项的处理。

（十四）集团公司向上级请示、报告的重大事项。

(十五) 其他有关集团公司全局性、方向性、战略性的重大事项。

(十六) 集团公司领导班子认为应该集体决策的其他重要事项。

第四条 重要人事任免事项，主要包括：

(一) 集团中层以上管理人员和下属子公司领导班子成员任免、聘用、解除聘用。

(二) 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。

(三) 集团公司后备干部的推荐、管理。

(四) 集团公司向上级组织推荐的后备干部人选。

(五) 集团公司有业务处置权岗位或重要管理岗位人员的调整。

(六) 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。

第五条 重大项目安排事项主要包括：

(一) 年度投资、融资计划。

(二) 计划外追加的投资、融资，对外担保项目，期权、期货等金融衍生业务。

(三) 重大经营、采购合同签订等项目。

(四) 重大工程建设项目。

(五) 领导班子认为应该集体决策的其他项目。

第六条 大额度资金运作事项主要包括：

(一) 集团公司年度预算内的大额度资金的调动和使用(标准：年度预算 10%以上)，超预算资金的调动和使用(标准：年

度预算 10%以上)。上述资金标准不包含集团体系内资金统筹调度、正常的还本付息，正常的工程款、土地款、拆迁款项支付等日常性资金调动和使用。

(二) 集团公司对外大额捐赠、赞助等。

(三) 集团公司其他大额度资金运作事项。

第三章 决策方式

第七条 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：董事会、党委会议、职工代表大会等。经董事会授权，领导班子会议决策“三重一大”事项的，按照本办法执行。

第四章 决策规则及程序

第八条 凡属“三重一大”事项，应按规定程序决策，除遇重大突发事件或紧急情况外，必须经领导班子以会议形式集体决策，不得以会前酝酿、传阅会签、碰头会或个别征求意见等方式代替集体决策。

第九条 “三重一大”事项决策前，应要通过多种方式对有关议题进行充分酝酿，党委委员、行政领导班子之间必须及时进行沟通 and 磋商，但不得作出决定或影响集体决策。

第十条 研究决定企业改制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，应当听取集团工会的意见，并通过职工代表大会或者其他形式听取职工群众的意见和建议。

第十一条 主要决策程序：

（一）调研讨论。“三重一大”事项提交会议集体决策前应当认真调查研究，充分听取各方意见。重大项目投资和经营、建设等事项，应深入调查研究，充分听取各方面意见，对专业性、技术性较强的事项，应进行专家论证、技术咨询、决策评估。重要人事任免，集团公司负责组织人事的部门应做好考察、民主评议等工作，再报党委会讨论决策。研究决定企业发展改革以及经营管理方面的重大问题，应听取职工群众的意见建议。

（二）酝酿意见。应提前告知参与决策人员决策事项，并为所有参与决策人员准备好有关材料。参与决策人员要认真熟悉材料，做好发言准备。决策前，集团公司领导班子要通过适当形式进行沟通、酝酿，内容涉及多个部室或子公司的，要事先做好各部室、子公司负责人之间沟通协调工作，必要时，可事先听取反馈意见。

（三）提议确认。提请集团公司董事会、党委会、领导班子会议的“三重一大”事项，需提前报集团公司主要负责人确定。除遇重大突发事件和紧急情况外，一般不得临时动议。根据所要决策事项的内容，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等。

（四）召开会议。集团公司领导班子决策“三重一大”事项，必须有三分之二以上的应到会成员到会，领导班子成员充分发表意见，对不同意见要认真考虑，集团公司主要负责人或主持会议的其他负责人应在班子成员充分发表意见的基础上，最后汇总、发表意见。对拟表决的事项要逐一表决，以应到会成员过半数同意形成决定。并如实做好会议记录，详细记录决策过程、发言人的意见及表决结果。若存在严重分歧，一般应

当推迟作出决定。

（五）记录存档。按城投集团相关制度，职能部门应做好“三重一大”事项会议纪要工作，要写明会议时间、地点、出席人、列席人、缺席人、主持人，如实记录会议决议、决定等事项，并存档备查。

（六）报批报备。“三重一大”事项决策作出后，应按照国家企业相关规定，及时向履行国有资产出资人职责的机构进行报批报备。

第十二条 与会人员必须严格执行回避制度。凡决策事项涉及与会人员本人及其亲属的，本人应主动申请回避。

第十三条 “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。如遇重大突发事件或紧急情况来不及集体决策的，集团主要领导（董事长、总经理）可临时处置，事后应及时向领导班子汇报并说明情况；临时决定人应当对决策情况负责，党委、董事会应当在事后按程序予以追认。

第十四条 与会人员、会议记录人员、档案管理人员必须严格遵守集体决策纪律和保密规定，切实做好保密工作，不得泄密。

第十五条 会议决策应以书面形式通知相关单位。重要人事任免公示后要按规定程序发文。涉及职工切身利益的决定应及时传达到广大职工。

第十六条 集团公司各相关职能部门应按职责尽快完善或修订与“三重一大”有关的制度、规定、程序等。

第五章 决策执行

第十七条 要不断完善“三重一大”决策报批制度。需经集团审批的决策事项，必须报集团批准后执行。

第十八条 “三重一大”事项决策后，全体班子成员必须不折不扣执行，任何个人无权改变集体决议，如有不同意见，可以保留，同时可按组织程序向上级反映，但在没有作出新的决策前，应无条件执行。

第十九条 “三重一大”事项决策后，由班子成员按分工和职责组织实施。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。

第二十条 负责执行决策的部门应当制定决策实施方案，确保落实决策的工作质量和进度，不得推诿和拖延。

第二十一条 在贯彻执行“三重一大”决策过程中，发现新情况、新问题，有关成员要及时提出意见，按决策程序修正完善。

第六章 决策监督检查与责任追究

第二十二条 领导班子成员应根据分工和职责及时向领导班子报告“三重一大”事项决策制度的执行情况。公司领导班子要在每年年底向履行国有资产出资人职责的机构报告贯彻本实施办法的情况。并对所属子公司制定、执行“三重一大”事项决策制度工作负总责。

第二十三条 集团公司纪委在依照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》的要求，对公司领导人员执行“三重一大”决策制度的情况和重大决策的执行情况，结合年度考核进行监督

检查，作出评估，并向集团公司党委报告和上级纪检监察机构报告时，应当将企业领导人员执行“三重一大”决策制度情况作为重点内容。

第二十四条 集团公司执行“三重一大”事项决策制度的情况，要作为领导班子成员年度考核、党风廉政建设责任制考核、经济责任履行情况审计评价的重要内容和依据，作为领导班子民主生活会和述职述廉的重要内容，按规定应当公开的，要按照党务公开的要求，除依法保密的事项以外，在适当范围内公开，自觉接受群众监督。

第二十五条 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、公司及本单位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。

第二十六条 凡属下列情况之一，给国家、公司及职工利益造成重大损失或严重不良影响的，应进行责任追究：

（一）不履行或不正确履行“三重一大”决策规则和程序的。

（二）个人或少数人决定“三重一大”事项的。

（三）未向领导集体提供真实情况和可行性方案而造成决策失误的。

（四）化整为零使用大额资金或拆解资金额度，规避集体决策和招投标的。

（五）因特殊原因，未经集体讨论决定而个人决策、事后

又不报告的。

（六）未按公司有关规定执行回避制度的。

（七）不严格执行报批制度的。

（八）拒不执行班子集体决策或擅自改变集体决策的。

（九）执行决策后发现可能造成损失或影响，能够挽回损失或影响而不采取积极措施的。

（十）在保密期间泄露集体决策内容或涉密材料的。

（十一）会议记录严重不规范和篡改会议记录的。

（十二）其他违反本办法造成重大损失或严重不良影响的。

第二十七条 领导班子违反“三重一大”决策制度的，应当依据《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》和相关法律法规给予相应的处理，违反规定获取的不正当经济利益，应当责令清退，给企业造成经济损失的，应当承担经济赔偿责任。

第七章 附 则

第二十八条 本办法涉及的内容，党的有关政策和国家的法律、法规另有规定的，按照有关规定执行。

第二十九条 集团下属子公司可参照本办法执行。

第三十条 本办法自印发之日起实施。

附件 1：衢州市城投集团“三重一大”事项决策工作步骤

附件 1

衢州市城投集团“三重一大”事项 决策工作步骤

- 1、制定实施决策计划，准备事项基础材料；
- 2、调研讨论，充分听取各方面意见；
- 3、提议部室（子公司）要及时将材料上报集团综合部后，再呈集团公司领导班子成员；
- 4、会前集团公司领导班子成员沟通酝酿后，议题报集团公司主要负责人审核；
- 5、确定议题，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员、会议通知等；
- 6、召开集团公司董事会、党委会、领导班子会议逐项表决；
- 7、充分讨论研究、逐项表决形成最终决议；
- 8、制发会议纪要；
- 9、按相关制度履行报备、报批手续；
- 10、集团职能部门对会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容，完整、详细记录并存档备查，对决策事项上级批件存档备案。

