

安邦护卫集团股份有限公司“三重一大” 决策制度实施办法

第一章 总 则

第一条 为进一步健全集团领导班子科学民主决策机制，规范决策行为，提高决策水平，防范决策风险，促进领导人员廉洁从业，保障集团持续科学发展，根据中共中央办公厅、国务院办公厅《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）和省委、省政府及省国资委文件要求，结合集团实际，制定本办法。

第二条 “三重一大”事项的决策必须遵循以下原则：

（一）坚持集体决策。党委会、董事会、总经理办公会议，要依据各自职责、权限和议事规则，集体讨论决策“三重一大”事项。坚持集体决策原则，以会议形式进行集体讨论决定，不得以个别征求意见等形式作出决策。

（二）坚持依法决策。遵循国家法律法规、党内规章制度和公司章程等规定，明确“三重一大”事项与日常一般性事项、董事会授权事项与未授权事项的边界划分，依法确定决策事项，依法行使决策权力，保证各项决策合法合规。

（三）坚持民主决策。领导班子要正确处理好民主与集中的关系，带头贯彻执行民主集中制，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，充分发扬

民主，广泛听取意见，保证权力正确行使。

（四）坚持科学决策。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。

第三条 本办法适用于集团总部。集团所属全资和控股企业要根据实际制定相关实施细则，并报集团备案。

第二章 决策范围和内容

第四条 集团“三重一大”事项范围为党委直接研究决定事项、党委前置研究讨论后由董事会决定的重大经营管理事项，以及董事会授权董事长、总经理的决策事项。主要包括：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。

第五条 重大决策事项，是指依照《公司法》《企业国有资产法》《证券法》等法律法规、党内法规和集团《章程》规定，应当由集团党委会、董事会作为决策主体决策的事项和职工代表大会决定的事项，涉及党的建设、战略规划、重大资产处置、重要经营管理举措、职工利益等事关集团改革发展稳定，具有重大经营战略、关系职工切身利益，带有全局性、方向性和战略性的重大问题。主要包括：

（一）贯彻执行党和国家的路线方针政策、法律法规和上级重要决定的重大措施；

（二）集团发展战略规划、经营方针及经营计划、年度

投资计划的制订及其调整；

（三）重要改革方案，集团及控股子公司设立、合并、分立、改制、解散、破产或者变更公司形式的方案；

（四）集团章程及基本规章制度的制定、修订及废除；

（五）集团领导班子分工、内部机构和人员编制设置、部室职能调整方案；

（六）集团年度全面预算、财务决算、利润分配、亏损弥补方案、集团募集资金使用方案和集团及各子公司增减注册资本金方案；

（七）集团投融资、资产重组、资产核销及处置、产权转让、资本运作和工程建设事项等；

（八）集团及所属全资和控股企业的重大担保、抵押、贷款、诉讼等事项；

（九）集团绩效考核、工资总额预算、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；集团员工年度考核及奖惩的有关事宜；

（十）集团党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设、制度建设以及思想政治工作、意识形态工作、信访矛盾化解、精神文明建设、企业文化建设等方面的重大事项；

（十一）集团党风廉政建设和反腐败工作方面的重要事项；

（十二）集团及所属企业重大安全、质量等责任事故及突发性事件的调查处理；

（十三）应当上报省委、省政府、省国资委等有关部门批准或审核的重大事项，或应事先征得省委、省政府、省国资委同意的事项；

（十四）其他需要集体决策的重要事项；

（十五）董事会授权决策事项。

第六条 重要人事任免事项，是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和重要奖惩事项。主要包括：

（一）集团总部中层以上经营管理人员和二级子公司领导班子的人事任免、聘用（解聘）、奖惩；

（二）推荐集团职工董事、职工监事的人选；

（三）向控股和参股企业委派股东代表，推荐或提名董事会、监事会、经理层成员和财务负责人，以及其他重要人事任免事项；

（四）研究所属企业党组织换届选举工作，决定所属企业党组织党内职务的任免；

（五）依照干部管理权限，集团党委管理干部的教育、培养、选拔、交流、考核、监督、奖惩以及后备人员选拔培养推荐等重大问题；

（六）集团重要先进和荣誉等事项的评选，向省委、省政府、省国资委及上级有关部门推荐上报劳动模范、先进集体和个人荣誉等事项；

（七）党代表、人大代表和政协委员候选人的推荐；

（八）其他需要集体决策的重要人事任免事项。

第七条 重大项目安排事项，是指对企业资产规模、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的设立和安排。主要包括：

（一）需要董事会决策的股权投资、大修计划、固定资产投资、项目引进、采购大宗物资和购买服务等经营性投资项目；

（二）年度融资计划、对外担保项目；期权、期货等金融衍生业务；

（三）重大基本建设类项目和民生项目计划、实施、变更、终结；

（四）重要科技成果转化产业化相关事项；

（五）其他需要集体决策的重大项目安排事项。

第八条 大额度资金运作事项，是指超过由集团或者省国资委所规定的企业领导人员有权调动、使用的资金限额的资金调动和使用。主要包括：

（一）各类专项资金的安排、使用、管理以及公款资金存放等相关事宜；

（二）预算内大额度资金调动和使用、超预算的资金调动和使用；

（三）预算内集团 50 万元以上（不含）重大支援、捐赠、赞助（款、物）等；

（四）集团需要集体决策的其他大额度资金运作事项。

第三章 决策形式和程序

第九条 集团“三重一大”事项主要采取党委会、董事会等形式决策。

第十条 决策过程应遵循以下基本程序：

（一）研究动议。根据工作需要和职责分工，有关职能部门、领导人员、外部董事、职工董事等提出重大经营管理事项的动议或者研究提出工作建议。决策议题的确定，根据决策的具体内容、情况，执行集团《董事会议事规则》、《总经理办公会议事规则》等有关制度，涉及的部门需做好会前准备工作。特别重大或者复杂敏感的事项，应当经党委书记、董事长与总经理等沟通后启动。

（二）建议方案。决策事项应当提前告知所有参与决策人员，并提供相关材料，党委主要领导与班子成员之间应当充分沟通和协调。提交会议集体决策前应当经过必要的研究论证程序，充分吸收各方面意见。

重大经营管理事项、重大投资和工程建设项目，在充分开展调查研究、科学论证、风险评估基础上，一般由经理层具体研究拟订建议方案，根据需要也可以由董事会专门委员会拟订建议方案。

重要人事任免，应当事先征求集团纪委意见；涉及董事会秘书、总经理助理、组织人事部部长、党群工作部部长和下属重要二级企业正职等关键备案管理岗位调整，事先要向省委组织部、省国资委党委沟通报告相关情况；涉及纪检监察正职副职岗位调整，事先要向省纪委省监委沟通报告相关情况；涉及资产财务部主要负责人等岗位调整，事先要向国

省国资委党委沟通报告相关情况。

研究决定集团改制以及涉及职工切身利益的重大事项、制定重要的规章制度，应当听取公司工会的意见，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。

（三）沟通酝酿。建议方案一般在党委书记、董事长、总经理以及有关领导人员范围内进行沟通酝酿，形成共识。

（四）前置研究。召开党委会议对建议方案进行集体研究讨论，形成意见。

（五）董事会前沟通。董事会会议前，进入董事会的党组织领导班子成员，或者经理层成员、董事会秘书受党委委托，就党委意见和建议方案与董事会其他成员进行沟通，视议题内容听取董事会专门委员会的意见。建议方案出现重大分歧的，一般应暂缓上董事会，并通过加强分析研究和沟通协调，按程序调整完善。

（六）董事会审议。董事会会议审议时，进入董事会的党组织领导班子成员和企业其他党员要按照党委会形成的意见发表意见。董事会审议时重点研判决策事项的合法合规性、与出资人要求的一致性、与企业发展战略的契合性、风险与收益的综合平衡性等。董事会会议表决未通过的建议方案，需作重大调整的，党委应当再次研究讨论。董事会授权董事长、总经理的决策事项，按照相关事项的管理办法决策流程执行，决策前坚持集体研究的原则，召开专题会议或总经理办公会讨论研究。

（七）存档备查。对会议决策事项，集团董事会办公室、

综合办公室等部门应当各自就会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容做好详细记录，形成会议纪要，并按档案管理规定存档备查。会议应该根据研究讨论情况，就“三重一大”决策形成书面决议或审议意见。

第十一条 集团党委会、董事会、总经理办公会议对“三重一大”事项的决策须符合规定人数，按照各自议事规则的规定进行表决。与会人员要充分讨论并分别发表意见，主要负责人应当最后发表结论性意见。

在讨论与领导人员本人或其近亲属有关的议题时，有关领导人员必须主动回避。

会议决定多个事项时，应逐项研究决定。不得以传阅会签、个人拍板等其他形式代替会议决定。

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、总经理办公会议报告；临时决定人应当对决策情况负责，党委会、董事会、总经理办公会议应当在事后按程序予以追认。

第十二条 纪委书记可以列席董事会会议、董事会专门委员会会议和总经理办公会，以及研究决定企业生产经营管理重大事项的其他会议。

第十三条 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部门反映，但没有作出新的决策前，不得擅自变更或者拒绝执行，如遇特殊情况需对决策内容作重大调整，应当重新按规定履行决策程序。

第十四条 决策作出后，如需上报的，集团应当及时向

上级有关部门报告有关决策情况，并明确落实部门和责任人。

第四章 实施和监督检查

第十五条 集团综合办公室和综合监督部作为执行决策的督促检查部门，负责对决策的实施过程进行督办。涉及重要人事任免的，由组织人事部负责落实。

第十六条 加强“三重一大”事项有关涉密信息的保密管理，根据信息类别，明确各方知悉人员责任，落实保密管理和技术防护措施，确保信息安全。

第十七条 每年年底，集团综合办公室会同综合监督部对“三重一大”决策执行情况进行自查备案，指导各子公司“三重一大”决策制定及执行，各子公司每年年底将年度“三重一大”决策执行情况向集团备案。

第五章 责任追究

第十八条 集团党委书记、董事长、总经理是落实“三重一大”决策制度的第一责任人，对本集团落实“三重一大”制度负总责。

第十九条 领导班子成员要根据集体的决定和分工，切实履行自己的职责，同时要关心全局工作，积极参与集体决策。

第二十条 领导人员违反“三重一大”决策制度的，应当依照《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。

第六章 附 则

第二十一条 本办法由公司综合办公室负责解释。

第二十二条 本办法未尽事宜或有与法律法规和上级规定相冲突的，依照国家有关法律法规和上级规定执行。

第二十三条 本办法自印发之日起施行，《浙江安邦护卫集团有限公司贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》（安邦集团〔2015〕20号）同时废止。