

金鹰重工决策“三重一大”事项实施细则

第一章 总 则

第一条 为健全完善公司领导人员决策机制，形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制，保证企业持续健康发展，根据《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》、国铁集团、武汉局集团公司有关领导班子决策“三重一大”事项规定、《金鹰重型工程机械股份有限公司章程》和有关法律法规、党内法规，结合工作实际，制定本实施细则。

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

第三条 领导班子决策“三重一大”事项，必须遵循“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”的原则。

(一) 坚持科学决策。运用科学方法，坚持实事求是，加强分析论证，严格执行程序，保证决策科学。

(二) 坚持民主决策。充分发扬民主，深入调查研究，广泛听取意见，集中集体智慧，由集体作出决定，防止个人或少数人专断。

(三) 坚持依法决策。“三重一大”事项决策应符合党的路线方针政策，遵守法律法规、党内法规和有关政策，规范履行公司法人治理结构决策程序，保证决策依法合规。

第二章 决策范围

第四条 重大决策事项,是指依据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国企业国有资产法》以及其他有关法律法规和党内法规规定,涉及公司改革发展稳定等重大事项。

第五条 重要人事任免事项,是指公司管理权限内各级各类管理人员和专业技术人员职务(含技术职称)调整事项。

第六条 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的设立和安排。

第七条 大额度资金运作事项,指超过有关规定的公司领导人有权调动、使用的资金限额的资金调动和使用。

第八条 根据“三重一大”事项决策范围,结合公司实际,制定金鹰重工决策“三重一大”事项清单。

第三章 决策形式

第九条 公司“三重一大”事项分别由公司党委会、董事会、总经理办公会讨论决定。董事会、总经理办公会在决策“三重一大”事项前,应履行党委会先行研究讨论前置程序。总经理办公会研究落实董事会决定的重大事项,党委会不再履行前置程序。

第十条 公司党委会决策“三重一大”事项主要采取召开党委会会议形式议事决策，党委会会议召开前应进行充分的沟通协调。

公司党委会会议由党委书记召集并主持，党委书记不能参加会议的，可以委托担任总经理的党委副书记召集并主持，党委书记和担任总经理的党委副书记均不能参加会议时，原则上不召开党委会会议研究决定“三重一大”事项。

召开党委会会议议事决策，应当有三分之二及以上党委委员出席。涉及讨论议题的分管党委委员一般不能缺席。

根据工作需要，会议召集人可以确定有关人员列席会议。列席人员有发言权，无表决权。

属于党委会先行研究讨论的事项，党委会会议按照把方向、管大局、促落实的要求，研究形成决议；属于党委会决策事项，党委会应形成决定。

第十一条 公司董事会决策“三重一大”事项，采取召开董事会定期会议和临时会议的方式，进行议事决策；董事会依法设立的专门委员会，可以对“三重一大”事项进行专项论证，但不能代替董事会作出决策。

董事会会议由董事长召集并主持，董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。

董事会会议须有二分之一以上董事出席方可举行。

根据工作需要，会议召集人可以确定有关人员列席会议。列

席人员有发言权，无表决权。

涉及决定公司经营计划和投资方案，在股东大会授权范围内决定公司对外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易等事项，内部管理机构设置等公司章程规定的属于董事会职权范围内的重大事项，应由董事会会议决策。

第十二条 公司经理层决策“三重一大”事项，应召开总经理办公会议事决策。

总经理办公会决策“三重一大”事项时一般由总经理召集并主持，总经理无法参加会议时可以授权经理层其他成员召集并主持。

总经理办公会议事决策事项属于贯彻落实党委会、董事会决策的，须有二分之一以上经理层成员出席方可举行，属于其他“三重一大”事项的，须有三分之二及以上经理层成员出席方可举行，涉及讨论议题的经理层分管成员一般不能缺席。

根据工作需要，会议召集人可以确定有关人员列席会议。列席人员有发言权，无表决权。

经理层决策或审议涉及经营管理事项、职工利益相关、内部机构设置、重要制度办法、权限内的人员聘任或解聘等重大事项，应召开总经理办公会议事决策。

第十三条：公司党委会、董事会、总经理办公会决策“三重一大”事项，应严格执行人事任免、工程招投标、物资采购等回避制度。

第四章 决策程序

第十四条 调研论证。“三重一大”事项提交会议集体决策前应当认真调查研究，经过必要的研究论证程序，充分听取各方面意见。

凡拟提交董事会、经理层决策的经营管理重大事项，须由党委会先行研究讨论。按照“谁主办、谁负责”的要求，先由议题提交部门进行调研论证，提请相关部门围绕是否符合党和国家的路线方针政策，是否符合国家法律、法规，是否能够实现国有资产保值增值，是否符合社会公众利益和职工群众合法权益，是否能够保证企业改革发展的正确方向（以下简称“五个是否”）进行研判。坚持涉及哪个“是否”，就论证哪个“是否”，形成结论性意见。

“五个是否”研判的分工为：议题提出部门负责研判是否符合党和国家的路线方针政策，公司工会负责研判是否符合社会公众利益和职工群众合法权益；法律事务部负责研判是否符合国家法律、法规；战略规划部负责研判是否能够保证企业改革发展的正确方向；财务管理部负责研判是否能够实现国有资产保值增值。

“五个是否”研判的程序和要求为：

1. 议题提出部门在充分征求相关部门意见并对议题修改完

善后，分别按“五个是否”研判分工提请相关部门出具相关研判的结论性意见并盖章。

2. 议题提出部门综合“五个是否”研判情况出具“五个是否”研判结果报告，并附各部门“五个是否”研判盖章文件扫描件，与议题资料一并报公司领导进行上会流程审批。

对重要工程项目、重大资产经营开发项目、重大外部融资方案和对外担保项目，所属企业的破产、改制、上市、兼并重组、产权转让，租赁承包、对外投资、资产处置、股权转让，重大法律纠纷案件等风险性决策事项，议题提交部门应充分听取专家意见，事先进行法律论证和投资收益风险评估，形成可行性论证报告，并附财务、法律等部门的书面审查意见。

研究决定重要人事任免，应于会前按规定征求公司纪委意见。

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，应听取公司工会的意见，并通过职工代表大会或职工代表联席组长会议等形式听取职工群众的意见和建议。必要时应进行稳定风险评估和舆情风险评估。

第十五条 确定议题。公司党委委员、董事、经理层成员均可提出议题，议题提出人可指定职能部门拟订议题并提报。“三重一大”事项议题提出方式：由职能部门在 OA 上发起“三重一大”事项流程，填写相关要素，并附“五个是否”研判、相关论

证材料，分别经相关部门、相关领导、主管领导审核，报党委书记、董事长、总经理确定上会议题和会议形式。未纳入议程的议题，不得在会上临时动议提请审议、决定。

办公室（党群工作办公室）、董事会秘书按分工对议题进行汇总。办公室（党群工作办公室）党群组负责汇总党委会议题；办公室（党群工作办公室）行办组负责汇总总经理办公会议题；董事会秘书负责汇总董事会议题。并提前将“三重一大”事项议题和相关材料送达参会人员，为党委会、董事会、总经理办公会参会人员有质量地参与决策提供准备工作时间。必要时，党委书记、董事长、总经理可事先听取反馈意见。对保密事项应严格遵守保密纪律。

第十六条 会议时间。原则上定期组织召开公司党委会、总经理办公会，议题提出部门或提出人须在会议召开 2 天前完成拟提交党委会、总经理办公会研究审议的议题的审批，具体会议时间由董事长和总经理确定。拟提交定期董事会决策的事项需要提前 10 天完成会议议题审批程序；拟提交临时董事会决策的事项需要提前 5 天完成会议议题审批程序。有董事或监事因重大事项提议召开临时董事会的，经董事长批准应予召开。

第十七条 集体决策。召开会议研究决定“三重一大”事项，应先听取议案提出部门或相关负责人关于调研论证和可行性方案等情况报告。对列为前置议题的重大事项，应召开党委会会议，围绕“五个是否”，听取调研论证情况报告，党委委员充分讨论

并分别发表意见，作出是否进入决策程序或需要进一步完善的决议。对党委会先行研究讨论后的重大事项，在正式提交董事会或总经理办公会决策前，进入董事会、经理层尤其是任董事长或总经理的党委委员，就党委会决议与董事会、经理层其他成员充分沟通。董事会、经理层决策时，任董事长、总经理的党委委员应先介绍党委会讨论意见或附带党委会书面意见，进入董事会、经理层的党委委员要充分表达党委意见，并将决策情况及时向党委报告。与会人员要充分讨论并分别发表意见。实行主持人末位表态制，董事长或总经理最后发表结论性意见，并通报表决结果。

结合讨论决定事项的不同内容，根据公司章程和议事规则规定可采取口头、举手、无记名投票、记名投票或其他方式进行表决，原则以同意票超过应到会人员半数为通过。其中，党委会讨论重要人事任免事项应采取无记名投票的方式进行表决，同意票须超过应到会人数的三分之二。法律、行政法规和《公司章程》规定董事会形成决议应当取得更多董事同意的，从其规定。会议讨论时，意见分歧较大或分管领导有不同意见的应慎重或暂缓决定，对少数人的不同意见应认真考虑。“三重一大”事项原则上不以通讯方式讨论和表决。未经讨论不得直接表决。会议决策多个事项时，应逐项研究表决。

会议决策应有专人负责会议记录，其中办公室（党群工作办公室）党群组负责党委会记录，办公室（党群工作办公室）行办组负责总经理办公会议记录，董事会秘书负责董事会会议记录。

遇有重大突发事件等紧急情况，由个人或少数人临时决定重大事项的，事后应分别及时向党委书记、董事长或总经理报告，并按程序召开会议予以确认。临时决定人应对决策情况负责。

对重要工程项目，重大担保项目，重大资产经营开发项目，所属企业的破产、改制、上市、兼并重组、产权转让，租赁承包、对外投资、资产处置、股权转让，重大法律纠纷案件等风险性决策事项，出席会议人员应明确签署同意、不同意或弃权意见。

会议决策的事项、参与人员及其意见、结论等内容，应当真实、完整、详细记录。OA 议题审批单、议题材料、“五个是否”研判资料、论证报告、表决情况、会议重大决策签认单（见附件 4）等相关资料作为附件与会议记录一事一案存档备查。

第五章 决策执行

第十八条 决策作出后，会议主持人应明确落实责任部门、责任人和完成时限，党委会、董事会、经理层成员和职能部门按照分工和职责组织实施。

须报请其他治理主体审议决定的事项，待其他治理主体决策后再组织实施；应提交职工代表大会或职工代表组长联席会议通过的建议方案，待审议通过后再组织实施。需公示或公开的事项，按规定的程序、范围、期限公示或公开后再组织实施。

决定事项涉及多个领域的，实行首办负责制，一般由首个承

办部门的分管领导全过程协调负责，直至办理完结。

党委会、董事会、经理层成员应以高度的事业心、责任感和奋发有为的精神状态抓好决定事项的落实，并定期向相应主要领导汇报落实情况。

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，不得拒绝执行或擅自变更。

公司党委应团结带领各级组织和全体党员、广大职工群众，推动决策的贯彻落实。

第十九条 党委会、董事会、经理层成员有了解、监督决策事项实施情况的责任和义务。在决策执行过程中，党委会、董事会、经理层成员或相关部门发现决策失误或因政策条件等因素发生变化可能造成重大损失等情况，应及时向党委会、董事会、经理层主要负责人报告，并提出纠错或复议变更的意见建议。可能发生重大风险的，应立即采取保全措施；得不到纠正的，可直接向上级主管部门报告。

需重新决策的，应按规定重新履行决策程序。

第二十条 大额资金支付实行联签制。每笔金额在规定限额（转帐支付 50 万元、现金支付 5 万元、向个人帐户支付 5 万元）及以上的资金，应由董事长、总经理、总会计师、分管领导、财务部门负责人五人联签同意，作为大额资金支付的依据，不经联签的，财务部门不得支付。无联签手续支付的，应追究财务部门负责人和主管人员的责任。公司财务、纪委要加强对大额资金运

行的监督管理，互相通报情况，及时纠正出现的问题，防范资金风险，确保资金安全。

第六章 监督检查

第二十一条 按照分工，办公室（党群工作办公室）党群组负责做好党委会、办公室（党群工作办公室）行办组负责做好总经理办公会、董事会秘书负责董事会“三重一大”决策事项的议案提出、调研论证、议题确定、必经程序等提示、把关、记录、会务等工作，加强实施情况的跟踪督办，督促责任部门及时反馈落实情况。

第二十二条 公司党委委员应根据分工，定期或不定期向公司党委和公司党委书记报告“三重一大”事项决策的执行情况，在领导班子民主生活会、述职述廉时，应把“三重一大”决策制度的执行情况作为重要内容，接受检查、指导和监督。

公司纪委要依据《中国共产党党内监督条例》和《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》，对公司领导人员执行“三重一大”决策制度情况实施监督，作为向公司党委和集团公司纪委报告工作的重点内容。日常发现问题及时提出纠正建议，得不到纠正的，及时向公司党委或集团公司纪委报告。

人力资源部要配合集团公司人事处（党委组织部）做好对公

司领导班子执行“三重一大”决策制度的检查指导。

审计和风险控制部要配合集团公司审计部做好对公司经营管理中的重大事项决策的审计监督。

财务管理部要配合集团公司财务（收入）部做好对公司大额资金运作的检查指导，防范资金风险。

第二十三条 公司执行“三重一大”决策制度情况，应作为党代会、职代会报告的重要内容，接受党员和职工代表的评议监督；作为厂务公开、党务公开的重要内容（按规定应当保密的事项除外），在适当范围内公开。公司监事会应将“三重一大”决策制度执行情况纳入监督范围。

第七章 责任追究

第二十四条 公司党委会、董事会、经理层主要负责人为实施本细则的主要责任人，对“三重一大”事项决策负有组织领导、协调把关、督促落实等职责；党委会、董事会、经理层其他成员为分管系统实施本细则的重要责任人，负有确保议题质量、组织调研论证、积极参与决策、保证决策实施等职责。公司职能部门对议题建议、调研论证、决策实施负有部门工作职责。

第二十五条 公司党委会、董事会、经理层及成员决策“三重一大”事项过程中，有下列情形之一的，按有关规定承担责任。

1. 违反国家法律法规、党内法规和上级有关规定实施决策

的。

2. 个人或少数人擅自决定“三重一大”事项的(遇有重大突发事件等紧急情况除外)。

3. 采取化整为零等方式故意规避制度规定的。

4. 违反决策程序作出决策的。

5. 故意提供虚假信息导致决策失误的。

6. 个人或少数人擅自改变集体决策的。

7. 决策事项不落实或落实不到位的。

8. 发现决策失误未及时提出纠错意见、采取纠错或保全措施，导致决策损失扩大的。

9. 因决策失误造成严重不良影响和重大损失的。

10. 其他情形应予责任追究的。

第二十六条 实施责任追究，应根据职责范围区分集体责任和个人责任，主要领导责任和重要领导责任。

追究集体责任时，公司党委会、董事会、经理层主要负责人和分管成员承担主要领导责任，参与决策的其他成员承担重要领导责任。

对错误决策提出明确反对意见以及发现决策失误后及时提出纠错意见而没有被采纳的，不承担领导责任。

错误决策由领导班子成员个人决定或批准的，追究其个人责任。

第二十七条 公司领导班子及成员有违反本规定的，接受集

团公司党委实施的责任追究，由集团公司党委依据《中国共产党章程》《中国共产党纪律处分条例》《中国共产党问责条例》《中国共产党党内监督条例》《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》《武汉局集团公司职工奖惩办法》《武汉局集团公司机关干部及所属单位领导班子成员违纪违规行为处分规定(试行)》等相关法律法规和有关规定，根据问题性质、造成后果和责任大小，相应接受批评教育、诫勉谈话、通报批评和组织处理、纪律处分等责任追究。

组织处理一般包括停职检查、调整职务、终止试用期、引咎辞职、责令辞职、免职、降职等。

纪律处分包括党纪处分、企业纪律处分。

责任追究方式可以单独使用，也可合并使用。

违反规定获取的不正当经济利益，应责令清退；给企业造成经济损失的，应依据有关规定承担经济赔偿责任。

涉嫌违法犯罪的，移交司法机关处理。

实施责任追究不因领导人员工作岗位或职务变动而免于追究。

第八章 附 则

第二十八条 本细则自公布之日起执行。国家法律法规有规定的从其规定。前发文件中，凡决策范围、决策形式等与本细则

相抵触的，以本细则为准。前发《金鹰重工党委金鹰重工关于印发〈金鹰重工决策“三重一大”事项实施细则〉的通知》（金鹰党〔2018〕34号）同时报废止。

第二十九条 本细则未尽事宜或本细则与有关法律、法规或与《公司章程》相抵触时，依据有关法律、法规及《公司章程》的规定执行。