

安徽省建筑设计研究总院股份有限公司

“三重一大”决策制度实施办法

（2025 年 12 月 5 日经公司第三届董事会第二十次会议审议通过）

第一章 总则

第一条 为进一步健全和完善安徽省建筑设计研究总院股份有限公司（以下简称“公司”）重大决策、重要人事任免、重大项目安排、大额度资金运作（以下简称“三重一大”）决策制度，规范决策行为，提高决策水平，强化执行监督，根据《省委组织部省委宣传部省国资委党委关于国有企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》《关于完善省属企业“三重一大”决策机制推进中国特色现代企业制度建设的实施意见（试行）》等要求，并结合公司工作实际，制定本实施办法。

第二条 “三重一大”事项应当坚持集体决策原则，以会议形式集体讨论决定，不得以个别征求意见等方式作出决策；原则上不得以书面传签方式代替会议研究讨论，切实防范决策风险。加强调研论证，坚持务实高效，保证决策的科学性；充分发扬民主，广泛听取意见，保证决策的民主性；遵守有关法律、党内法规、行政法规和公司章程，保证决策合法合规。

第三条 公司党委在公司治理结构中具有法定地位，在企业发挥把方向、管大局、保落实的领导作用，在重大事项决策中履行决定或者把关定向职责。贯彻党中央决策部署以及上级党组织决议的重大举措，落实国家发展战略，依照规定决定党的建设等方面的重大事项。企业重大经营管理事项，必须经党委前置研究讨论后，再由董事会等按照职权和规定作出决定。

第四条 股东会是公司最高权力机构，决定公司经营管理的重大事项。

第五条 董事会是公司的经营决策主体，定战略、作决策、防风险，按照职权和规定程序对重大经营管理事项作出决定，或审议通过后按程序报公司股东会、上级单位决定。

第六条 经理层是公司的执行机构，谋经营、抓落实、强管理。总经理依照职权研究决定不属于“三重一大”事项范围的一般事项。

第七条 如确有需要，董事会可以按照“授权不免责”原则将部分决策事项

授予董事长、总经理行使，党委一般不作前置研究讨论。董事长召开专题会议对董事会授权的“三重一大”事项进行集体研究讨论。总经理召开总经理办公会对董事会授权的“三重一大”事项进行集体研究讨论，决策前一般应当听取党委书记、董事长意见，意见不一致时暂缓上会。

第二章 决策范围

第八条 重大决策事项，是指依照有关法律、党内法规、行政法规和公司章程等规定，应当由党委、股东会、董事会、职工代表大会等决定的事项。

第九条 重要人事任免事项，是指公司直接管理的领导人员以及其他经营管理、专业技术人员的职务调整事项。

第十条 重大项目安排事项，是指对公司资产规模、资本结构、经营水平、盈利能力以及生产设备、技术状况等产生重要影响的项目的设立和安排事项。

第十一条 大额度资金运作事项，是指超过由公司领导人员有权调动、使用的资金限额的资金调动和使用事项。

第十二条 公司根据有关法律、党内法规、行政法规、公司章程和实施办法等规定，明确事项的具体内容、各决策环节的责任主体等，形成权责清单。根据经营情况和发展需要对权责清单进行动态更新完善。

第三章 决策程序

第十三条 “三重一大”事项提交会议集体决策前应当认真调查研究论证，涉及法律合规事项的须经过必要的合法合规审查程序，充分吸收有关方面意见：

（一）重大投资和工程建设项目，须按规定进行可行性研究、审核论证和风险评估，必要时应聘请有关机构或专家进行技术咨询或参与评估论证；

（二）重要人事任免，应严格执行上级及公司党委干部选拔任用有关规定；

（三）重大生产经营决策，订立重要合同，制定、修改公司章程及其他规章制度，公司合并、分立、破产、解散及改制、重组、上市、增加或者减少注册资本等重大事项，投融资、担保、产权转让、招投标、重大资产处置等重大经济活动，处理重大法律纠纷等事项，应进行合法性审查，出具法律意见书；

（四）研究决定企业改制、制定规章制度中涉及职工切身利益的重大事项（如劳动合同管理、年金方案等），在决策前应当听取企业工会的意见，并通过职工

代表座谈会或者职工代表大会等形式，听取职工的意见和建议；

（五）属于董事会专门委员会职责范围内的事项，一般应当在董事会决策前提交相应的专门委员会研究。

第十四条 提交会议审议的议题，原则上由主办部门牵头拟定明确的意见和方案，并按照规定程序履行上会议题、材料的审签流程。上会所需材料不齐全、未履行规定程序的，均不得提交会议审议。

第十五条 决策会议符合规定人数方可召开。党委会实行民主集中制，主要负责人最后发表结论性意见。董事会实行集体审议、独立表决、个人负责的决策制度。会议决策多个事项时，应当逐项研究决定。一般不临时动议议题或表决事项。若重大问题存在较大分歧或争议的，一般应当暂缓作出决定。

第十六条 符合有关规定条件的非决策人员可以列席会议。决策会议可以根据实际需要，邀请其他有关人员在决策相关事项过程中列席。列席人员可以参与讨论、发表意见，但不得参与表决、投票。

第十七条 紧急情况下不能及时召开会议决策的，经公司党委书记、董事长同意后可临机处置，临时决定人应当对决策情况负责，在事后及时向公司党委、董事会报告，并按程序要求予以追认。

第十八条 会议决定“三重一大”的事项、过程、参与人意见、结论等内容，应当完整详细记录并存档备查。会议纪要或会议决议由会议主持人（或公司主要负责人）签发。

第十九条 严格落实回避要求。会议在讨论与其本人及特定关系人的议题时，或其他需要回避事项时，相关参会人员应主动申请回避或由主要负责人提出回避，以保证决策的公正性。

第二十条 与会人员须严格遵守保密规定和会议纪律，不得泄露会议内容。

第四章 组织实施

第二十一条 决策事项应按照分工组织实施，并明确牵头领导、责任部门和相关人员。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。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。对执行中出现超出决策预期或企业承受能力的重大不利变化时，应当及时研究采取中止、终止或退出措施。

第二十二条 “三重一大”事项经会议集体决策后，需报经上级单位批准或备案的应及时上报；需经职工代表大会讨论通过的，应经职工代表大会讨论通过后实施。

第二十三条 涉及职工切身利益和重要人事任免等事项应及时进行公开或公示，接受广大职工群众的监督。

第五章 监督检查

第二十四条 公司党委书记、董事长为“三重一大”决策制度实施的主要责任人。

第二十五条 公司纪委应加强“三重一大”决策制度执行情况的监督检查。

第二十六条 “三重一大”决策制度的执行情况，应为企业信息公开的重要内容，除按照国家法律法规和有关政策应当保密的事项外，应在适当范围内公开。

第二十七条 公司综合办公室、董事会办公室负责会议议定事项跟踪督办，保证决策顺利实施。

第六章 责任追究

第二十八条 凡属下列情形之一，给企业造成重大经济损失或其他严重后果的，应当追究责任：

- （一）未按照党和国家有关政策法规的规定进行决策的；
- （二）未经集体讨论决定而由个人进行决策的，事后应通报而未通报的；
- （三）不履行或不正确履行“三重一大”制度决策程序的；
- （四）已经集体研究决定，而不执行或擅自改变集体决定的；
- （五）未提供真实情况而造成决策失误的；
- （六）决策后，发现可能造成损失，能够挽回而不采取措施纠正的；
- （七）其他因违反本规定而造成失误的。

第二十九条 出席会议并参与决策的人员，应对“三重一大”事项决策承担责任；给企业造成经济损失的，应承担经济赔偿责任。参与决策的人员明确表示异议且在会议记录或表决票中有记载的，可免责。由不可抗力、先行先试等客观原因引起的资产损失或其他不良后果的，涉及公司经营投资尽职合规免责事项的，按规定处理。

第七章 附则

第三十条 本办法及所附权责清单所称“所属企业”，是指公司全资、控股或实际控制的子、分公司。

第三十一条 本办法适用于公司本部，报上级单位备案。公司所属企业应参照本办法规定，结合实际制定相应的实施办法，并报公司备案。

第三十二条 若公司暂未配备党委书记、董事长，则按照上级安排，其相关职责由主持工作的公司领导代行。

第三十三条 本办法所附安徽省建筑设计研究总院股份有限公司“三重一大”事项决策权责清单事项，如印发后与经公司股东会、董事会审议通过的相关制度规定不一致的，按相关制度规定要求执行并及时修订本办法所附清单。

第三十四条 本办法自印发之日起施行，原《安徽省建筑设计研究总院股份有限公司“三重一大”决策制度实施办法》（皖设股办〔2022〕44号）同时失效，公司此前制定的相关决策类制度规定与本办法不一致的，按本办法执行。

附件：安徽省建筑设计研究总院股份有限公司“三重一大”事项决策权责清单

安徽省建筑设计研究总院股份有限公司“三重一大”事项决策权责清单

序号	决策事项	决策主体				备注	
		党委会	董事会	股东会	总办会		职代会
一、重大决策							
(一) 贯彻党中央决策部署和落实国家及我省发展战略的重大举措							
1	公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党中央决策部署和习近平总书记考察安徽重要讲话精神，制定企业发展目标。	研究讨论	研究决定				
2	公司贯彻新发展理念和中央最新宏观经济政策，推动形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，推进高质量发展的重要举措。	研究讨论	研究决定				
3	公司贯彻落实共建“一带一路”、长江经济带建设、中部地区崛起、长三角一体化发展等国家战略的重要举措。	研究讨论	研究决定				
4	公司参与加快打造“三地一区”、建设美好安徽的重大举措，以及国有资本投向涉及关系重大国计民生领域和关系国家经济命脉、科技、国防、安全等领域的重大事项。	研究讨论	研究决定				
(二) 党的建设							
5	公司贯彻执行党的路线方针政策和上级党组织决定、决议的意见和措施。	研究决定					
6	公司党的政治、思想、组织、作风、纪律建设，企业文化和维护稳定等方面的重要工作；党内重要制度、规定	研究决定					

	的制定、修改和废止。						
7	公司党组织工作机构的设置、调整和撤销。	研究决定					
8	公司人才战略规划；所属企业领导班子建设和后备人才队伍建设。	研究决定					
9	公司党委管理的党员干部纪律处分有关事项。	研究决定					
10	公司党委管理的本部中层以上经营管理人员及所属企业领导班子成员接受纪律审查监察调查情况。	研究决定					
11	公司重大纪检制度。	研究决定					
12	公司党委接受上级党委巡察相关工作方案、报告等。	研究决定					
13	公司接受审计反馈问题整改方案和报告等。	研究决定					
14	公司党委换届筹备及党员大会或党员代表大会召开等，公司党委所属党支部换届选举有关事项。	研究决定					
15	公司党代会工作报告。	研究决定					
16	公司党委报上级党组织的重要请示、报告及重要的工作总结。	研究决定					
17	先进基层党组织、优秀党务工作者、优秀共产党员和精神文明建设、思想政治工作等方面的评选、表彰和推荐上报。	研究决定					
18	公司党委听取工会、共青团等群团组织工作汇报，审定职代会方案等重要工作。	研究决定					
(三) 企业发展战略、发展规划，重要方案、综合报告等							
19	公司发展战略、中长期发展规划。	研究讨论	研究决定				
20	公司重大改革措施及实施方案。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
21	公司主业管理事项。	研究讨论	研究决定				

22	公司生产经营方针和年度计划，利润分配、弥补亏损方案，年度财务预算方案和决算方案。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
23	公司董事会年度工作报告。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
24	公司年度报告。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
25	公司总经理年度工作报告。	研究讨论	研究决定				
(四) 企业组织机构设置和调整，企业章程及基本管理制度的制定和修改							
26	公司及所属子公司的改制、合并、分立、解散、申请破产、清算或者变更公司形式，增加或减少注册资本。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
27	公司内部管理机构设置的设置。	研究讨论	研究决定				
28	公司章程制定及修改。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
29	公司基本管理制度的制定、修改和废止。	研究讨论	研究决定				
(五) 资产管理及股权运作等							
30	公司购买资产、出售资产交易，以资产总额和成交金额中的较高者作为计算标准，按交易类型连续十二个月内累计计算金额达到或者超过公司最近一期经审计总资产30%的事项。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
31	购买或者出售资产、对外投资（含委托理财、对子公司投资等，设立或者增资全资子公司除外）、租入或者租出资产、签订管理方面的合同（含委托经营、受托经营等）、受赠资产（公司单方面获得利益的交易如受赠现金资产、获得债务减免等除外）、债权或者债务重组、研究与开发项目的转移、签订许可协议、放弃权利（含放弃优先购买权、优先认缴出资权利）等交易行为（属于购买或者出售资产的，不含购买原材料、燃料和动力，	研究讨论	研究讨论	研究决定			

	<p>以及出售产品、商品等与日常经营相关的资产，但资产置换中涉及购买、出售此类资产的，仍包含在内），达到下列标准之一的：</p> <p>（一）交易涉及的资产总额占公司最近一期经审计总资产的 50%以上，该交易涉及的资产总额同时存在账面值和评估值的，以较高者作为计算依据；</p> <p>（二）交易标的（如股权）在最近一个会计年度相关的营业收入占公司最近一个会计年度经审计营业收入的 50%以上，且绝对金额超过 5000 万元；</p> <p>（三）交易标的（如股权）在最近一个会计年度相关的净利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 50%以上，且绝对金额超过 500 万元；</p> <p>（四）交易的成交金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的 50%以上，且绝对金额超过 5000 万元；</p> <p>（五）交易产生的利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 50%以上，且绝对金额超过 500 万元。</p> <p>上述指标计算中涉及的数据如为负值，取其绝对值计算。</p>						
32	<p>购买或者出售资产、对外投资（含委托理财、对子公司投资等，设立或者增资全资子公司除外）、租入或者租出资产、签订管理方面的合同（含委托经营、受托经营等）、受赠资产、债权或者债务重组、研究与开发项目的转移、签订许可协议、放弃权利（含放弃优先购买权、优先认缴出资权利）等交易行为（属于购买或者出售资</p>	研究讨论	研究决定				

	<p>产的，不含购买原材料、燃料和动力，以及出售产品、商品等与日常经营相关的资产，但资产置换中涉及购买、出售此类资产的，仍包含在内），达到下列标准之一的：</p> <p>（一）交易涉及的资产总额占公司最近一期经审计总资产的 10%以上，该交易涉及的资产总额同时存在账面值和评估值的，以较高者作为计算依据；</p> <p>（二）交易标的（如股权）在最近一个会计年度相关的营业收入占公司最近一个会计年度经审计营业收入的 10%以上，且绝对金额超过 1000 万元；</p> <p>（三）交易标的（如股权）在最近一个会计年度相关的净利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 10%以上，且绝对金额超过 100 万元；</p> <p>（四）交易的成交金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的 10%以上，且绝对金额超过 1000 万元；</p> <p>（五）交易产生的利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 10%以上，且绝对金额超过 100 万元。</p> <p>上述指标计算中涉及的数据如为负值，取其绝对值计算。</p>						
33	公司或者公司的控股子公司与关联人发生的交易（提供担保除外）金额超过 3000 万元，且占公司最近一期经审计净资产绝对值 5%以上的关联交易事项。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
34	公司与关联自然人发生的成交金额超过 30 万元的关联交易或者与关联法人（或者其他组织）发生的成交金额超过 300 万元，且占公司最近一期经审计净资产绝对值	研究讨论	研究决定				

	0.5%以上的关联交易。						
35	公司股权激励计划和员工持股计划。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
36	发行公司债券。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
37	变更募集资金用途。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
(六) 考核及薪酬分配等							
38	公司工资总额、本部薪酬管理及其他收入分配事项等。	研究讨论	研究决定				
39	公司对控股子公司考核及领导班子薪酬考核。	研究决定					
40	公司本部职工绩效考核。	研究决定					
41	公司领导人员薪酬分配。	研究讨论	研究决定				
42	公司董事薪酬分配。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
43	涉及公司本部职工劳动合同管理、年金方案等切身利益的重大事项。	研究讨论				审议通过	
44	涉及公司本部中层及以下员工考核制度的修订。	研究决定					
(七) 内部监督及风险控制							
45	公司建立健全内部监督管理和风险控制制度。	研究讨论	研究决定				
46	公司风险管理体系、内部控制体系、违规经营投资责任追究工作体系、合规管理体系等建设事项。	研究讨论	研究决定				
47	对公司风险管理、内部控制和法律合规管理制度及其有效实施进行总体监控和评价事项。	研究讨论	研究决定				
48	公司年度审计计划和重要审计报告。	研究讨论	研究决定				
49	公司重大风险事件管理策略和解决方案。	研究讨论	研究决定				
50	公司重大诉讼、仲裁等法律事务处理方案。	研究讨论	研究决定				
51	涉及公司安全环保、维护稳定、社会责任方面的重大事	研究讨论	研究决定				

	项。						
52	涉及经济纠纷、人员伤亡、突发事件等重大事件的处理和责任追究。	根据议题实际情况提交党委会、股东会、董事会、总办会等讨论或决定					
(八) 其他重大决策事项							
53	聘用、解聘承办公司审计业务的会计师事务所。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
54	其他重大决策事项。	根据议题实际情况提交党委会、股东会、董事会、总办会等讨论或决定					
二、重要人事任免							
55	聘任或者解聘公司高级管理人员，包括公司总经理、副总经理、执行总建筑师、执行总工程师、财务总监、董事会秘书等。	研究讨论	研究决定				
56	决定公司内部审计机构的负责人。	研究讨论	研究决定				
57	公司中层行政、技术管理人员和控股子公司领导班子成员的任免。	研究决定					
58	向控股、参股子公司委派股东代表、推荐董事会成员、经理、财务负责人等。	研究决定					
59	室主任、主任工程师以及职能部门相同职级岗位及以上人员或稀缺人才的引进。	研究决定					
60	其他重要人事任免事项。	根据议题实际情况提交党委会、股东会、董事会、总办会等讨论或决定					
三、重大项目安排							
(一) 融资、担保及采购							
61	申请银行贷款授信额度或申请获取财务担保并使用授信额度超过最近一期经审计净资产 50%。	研究讨论	研究讨论	研究决定			

62	使用借（贷）款和财务担保授信额度累计余额超过最近一期经审计净资产的 15%的借（贷）款但不超过最近一期经审计净资产 50%（含 50%）。	研究讨论	研究决定				
63	达到下列标准之一的担保事项： （一）单笔担保额超过公司最近一期经审计净资产 10% 的担保； （二）公司及控股子公司的提供担保总额，超过公司最近一期经审计净资产 50%以后提供的任何担保； （三）公司及控股子公司提供的担保总额，超过公司最近一期经审计总资产的 30%以后提供的任何担保； （四）为资产负债率超过 70%的担保对象提供的担保； （五）连续十二个月内担保金额超过公司最近一期经审计净资产的 50%且绝对金额超过 5000 万元； （六）连续十二个月内担保金额超过公司最近一期经审计总资产的 30%； （七）对股东、实际控制人及其关联方提供的担保。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
64	序号 63 决策事项以外的担保事项。	研究讨论	研究决定				
65	采购金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的 50%以上，且绝对金额超过 5000 万元。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
66	采购金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的 10%以上，且绝对金额超过 1000 万元。	研究讨论	研究决定				
（二）其他重大项目安排事项							
67	其他重大项目安排事项。	根据议题实际情况提交党委会、股东会、董事会、总办会等讨论或决定					

四、大额度资金运作							
68	公司一个会计年度内累计捐赠金额超过 2000 万元之后的每笔对外捐赠。	研究讨论	研究讨论	研究决定			
69	序号 68 决策事项以外的对外捐赠事项。	研究讨论	研究决定				
70	公司提供财务资助事项属于下列情形之一的： （一）被资助对象最近一期经审计的资产负债率超过 70%； （二）单次财务资助金额或者连续十二个月内提供财务资助累计发生金额超过公司最近一期经审计净资产的 10%；	研究讨论	研究讨论	研究决定			
71	序号 70 决策事项以外的提供财务资助事项。	研究讨论	研究决定				
72	其他大额度资金运作事项。	根据议题实际情况提交党委会、股东会、董事会、总办会等讨论或决定					