

中节能国祯环保科技股份有限公司

“三重一大”决策制度实施办法

(2026年版)

(2026年5月修订)

中节能国祯环保科技股份有限公司

“三重一大”决策制度实施办法

第一章 总则

第一条 为深入贯彻落实习近平总书记关于国有企业党的建设重要论述和重要指示，按照《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》《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》等文件要求，规范决策行为，提高决策水平，防范决策风险，结合《中国节能环保集团有限公司“三重一大”决策制度实施办法》（中节能办〔2025〕17号）及中节能国祯环保科技股份有限公司（以下简称公司）业务实际，制定本实施办法。

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

第三条 公司“三重一大”事项的决策，遵循以下原则：

（一）依法决策。遵守有关法律、党内法规、行政法规、公司章程以及公司管理制度规定，保证决策合法合规。

（二）科学决策。坚持决策前期进行调研论证和综合评估，防范决策风险，避免决策失误，保证决策的科学性。

（三）民主决策。充分发扬民主，广泛听取意见，确保参与决策人员充分行使权利，保证决策的民主性。

（四）集体决策。党委会、董事会要依据各自的职责、权限和议事规则，以会议形式集体讨论决定“三重一大”事项，防止个人或少数人专断，切实防范决策风险。

第二章 决策事项

第四条 重大决策事项，是指依照有关法律、党内法规、行政法规以及公司章程等规定，应当由党委、董事会、股东会、职工代表大会等决定的事项。主要包括

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，发展战略、破产、改制、兼并重组、资产调整、产权转让、对外投资、利益调配、机构调整等方面的重大决策，党的建设和安全环保稳定的重大决策，以及其他重大决策事项。

第五条 重要人事任免事项，是指公司按管理权限直接管理的领导人员以及其他经营管理人员的职务调整事项。主要包括任（聘）免公司本部副主任（级）及以上人员，二级经营单位领导班子成员、后备人选；研究决定公司出资企业董事会建设方案，委派股东代表、董事会成员、财务负责人等；研究决定上述人员的考核奖惩、表彰奖励和处分；研究决定加强优秀年轻领导人员队伍建设的规划、计划和主要措施，以及优秀年轻领导人员人选的确定；以及其他重要人事任免事项。

第六条 重大项目安排事项，是指对公司资产规模、资本结构、经营水平、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。主要包括年度投资计划，融资、担保项目，期权、期货等金融衍生业务，重要设备和技术引进，采购大宗物资和购买服务，重要工程项目的重大事项，以及其他重大项目安排事项。

第七条 大额度资金运作事项，是指公司领导班子成员在授权限额以上资金的调动和使用。主要包括年度预算内的大额度资金调动和使用，年度预算外大额资金的调动和使用，对外大额捐赠、赞助，以及其他大额度资金运作事项。

第三章 决策形式

第八条 讨论决定“三重一大”事项，应根据不同内容、不同情况，以不同会议形式集体讨论决定。公司会议主要形式有：党委会会议、董事会会议、总经理办公会等，决策形式参照会议相应的议事规则执行。

（一）党委的决策权限。党委在公司治理结构中具有法定地位，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。贯彻执行党的方针政策，监督、保证公司落实上级党组织决议的重大举措，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，再由董事会按照职权和规定程序作出决定。

（二）董事会的决策权限。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股东会决定。

（三）经理层的决策权限。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。

对董事会授权总经理决策的“三重一大”事项，总经理应当通过召开总经理办公会等会议形式研究决策，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。

（四）“三重一大”事项的授权。根据企业实际和工作需要，董事会可以按照“授权不免责”原则将部分决策事项授予总经理行使。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。

上述决策事项以“党委会、董事会、总经理办公会决策事项清单”形式，作为本办法附件。

第四章 决策程序

第九条 “三重一大”事项提交会议决策前，应当按照有关规定进行充分沟通和调查研究论证，吸收各方意见，并履行合法合规审查程序，形成完整的建议方案和决策参考资料。

（一）重要人事任免事项。党委应当事先征求公司纪检机构的党风廉政情况意见，纪委书记应当从初始动议阶段就参与党委选人用人工作并实行全过程监督。涉及党建、纪检、组织人事、财务等需向上级备案考察的重要人事任免，应按规定履行相关程序。

（二）重要人事任免外的其他重大事项。应当按照以下程序做好会前准备工作：

1. 提出方案。提请会议研究的决策事项应按照相应的议事规则提出建议方案，建议方案一般包括背景依据、必要性可行性分析、需决策的具体事项、决策风险提

示等内容。决策参考资料主要是按照有关规定或决策需要，提供的补充说明、证明材料，如可行性研究报告、尽职调查报告、风险评估报告等。建议方案和决策参考材料，应当会签、征求意见后，按照公司章程和有关议事规则规定，提前1-2个工作日送达所有参与决策人员，确保在会议决策前有充足的研究沟通时间。必要时，可事先听取反馈意见。

2. 充分协商。决策事项涉及相关单位的，应当事先征求意见，充分协商。

3. 征求意见。重大投资和重要工程项目，应当事先充分听取有关专家的意见，按照有关规定进行项目评审。涉及职工切身利益的重大问题必须经过职工代表大会或者职工大会审议。涉及复杂法律关系或其他重要法律问题的，应当事先征求意见，完成法律风险评估。

4. 论证评估。涉及专业性较强的决策事项，应组织相关委员会、领导小组或咨询专家，对决策事项进行评估论证；涉及重大项目安排和大额度资金使用的决策事项，必须按照有关规定进行可行性研究论证和风险评估，并形成论证评估报告。研究论证过程中，应当根据有关规定，区分不同类型“三重一大”事项决策需要，注意听取吸收相关方面意见，并在建议方案中充分予以体现。

5. 业务合规审查。业务承办部门应对提请会议研究的决策事项进行业务合规审查，主要审查决策事项是否与本业务领域的专项法律法规相冲突，是否与本业务领域的国资监管要求相冲突，是否与公司内部规章制度相冲突。

6. 合法合规性审核。决策事项一般应经过总法律顾问审核，主要审核决策事项是否与现行法律法规及通用法律原则相冲突，是否与国资监管规则相冲突，是否与公司章程、内部制度相冲突，是否存在其他不适当情形。

第十条 集体决策会议应按以下工作程序进行：

(一) **提交材料**。决定提交会议审议的事项应当提交决策材料。决策材料包括议题材料和论证材料。议题材料包括决策建议方案及说明材料；论证材料包括调查报告、论证评估报告、合法性审核意见等。在不泄露商业秘密的前提下，除重要人

事任免以外其他的“三重一大”议题材料，在会议召开前根据不同决策形式的时限要求送达参会人员阅研。

参与决策人员，应当注意核查决策材料的完整性。如发现必要决策材料缺失、材料内容错误或不完善等问题，会对形成决策意见产生重大影响的，应当及时沟通，提出修正意见。根据需要，可按照程序适当延后上会时间，待决策材料补充完善后进行决策。

（二）通知参会。会前应以电子或书面形式向参会人员发出正式通知，决策会议应当严格遵守集体研究讨论要求，符合规定人数方可召开。在讨论与本人有利害关系的议题时，本人应当就该事项的讨论及表决主动回避。

（三）充分讨论。参会人员要在会前熟悉材料、认真准备。在讨论有关议题和工作时，相关负责人员应先报告情况。党委书记、董事长要切实增强科学决策、民主决策、依法决策的意识，自觉坚持民主集中制原则、遵守集体决策要求，带头发扬民主，善于集中、敢于负责。参与决策人员要充分讨论并分别发表意见。主持会议的领导执行末位表态制度，在参会人员未充分发表意见之前，不得发表倾向性意见。会议要严格按照预定议题进行，没有列入议题的“三重一大”决策事项，不得临时动议。

（四）会议决定。

1. 会议决定多个事项时，应逐项研究讨论。会议主持人应当最后发表结论性意见，按照相应议事规则对决策议案形成审议结论。

2. 对于意见分歧较大的事项，如无时限要求，一般应推迟作出决定，重新研究，待意见成熟后，再提交会议表决。如有时限要求，按相应议事规则规定的决策要求进行决定。

（五）备案备查。会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容，应当通过音频、文字等方式完整详细记录，并存档备查。做好“三重一大”决策事项的议题审批表、议题材料、论证材料和会议记录等会议材料的管理，以存档备查。

1. 会议举行的时间、地点、主持人、出席人员、缺席人员、列席单位及人员、特邀专家、记录人等基本情况；
2. 主要议题及决策事项；
3. 决策过程和参会人员的表态；
4. 其他列席人员的意见；
5. 主要分歧意见；
6. 结论。

会议应当根据研究讨论情况，就决策意见形成会议纪要或者会议决议等，由会议主持人签发。

第十一条 在发生不可抗力或者重大紧急情形，无法及时召开会议的情况下，由个人或者少数人依据有关法律、党内法规、行政法规或者公司章程临时决定的，临时决定人应当对决策情况负责，在事后及时向党委、董事会报告，并按程序要求予以追认。

第十二条 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。党委专职副书记、纪委书记可以视议题内容参加或者列席总经理办公会。纪委书记可以列席研究决定企业生产经营管理重大事项的会议。除董事外的经理层人员可以列席董事会。总经理助理级人员、纪委副书记、总法律顾问按照公司有关规定要求列席常委会和总经理办公会。

第十三条 对暂缓上会或者董事会表决未通过的建议方案，应当加强分析研究和沟通协调，按程序调整完善。难以达成一致的，党委应当向上级党组织报告；董事会认为有必要的，应当及时向股东会报告。

第五章 决策执行

第十四条 “三重一大”事项应当严格按照决策意见执行，按照分工组织落实，

并明确责任主体和责任人，加强监督检查，以确保执行效果。党委书记、董事长作为主要责任人，要抓好本公司“三重一大”决策的落实工作，应当自觉接受监督。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，或者因外部环境出现重大变化不能执行决策意见的，应当重新按规定履行决策程序。

第十五条 决策事项所涉及的主办部门和单位，应负责决策议题的准备和决策执行中的相关事宜，负责制定实施方案、分解任务，明确有关协同部门、单位和个人的责任及完成时限，按照工作目标和时限要求，协调有关部门或单位，确保落实决策事项的工作质量和进度，不得推诿和拖延。对贯彻执行“三重一大”决策制度的情况实行督办制度，公司党委办公室、董事会办公室、总经理办公室为相应决策执行的督办责任部门，对相应决策主体的决策事项进行督办。

第十六条 党委会、董事会要推动建立“三重一大”事项执行情况的监督机制。持续跟踪了解所决策事项的落实情况，尤其是对重大投资、工程建设、大额采购等执行周期较长、环节复杂、风险较高的事项，应当定期听取相关汇报，必要时开展专题调研。

第十七条 “三重一大”事项执行中出现重大问题，应当及时按程序再次研究决策，作出适当调整，避免损失、不良影响进一步扩大。对执行不到位、落实不力的事项，要及时督促相应的责任主体进行整改；对落实中发现的与党和国家方针政策、法律法规不符，以及脱离实际、偏差失误等情况及时提出意见；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。如得不到纠正，应当及时向上级党组织或者股东会报告。

第十八条 加强“三重一大”事项有关涉密信息的保密管理。根据相关规定，标注涉密等级、期限，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。

第十九条 建立“三重一大”决策运行系统。按照国务院国资委监管信息化建

设的要求，对决策制度（含清单）、决策会议、决策事项、决策执行等信息进行标准化汇总集成，实现“三重一大”事项信息化集中统一管理、全流程跟踪。落实好与国务院国资委机关“三重一大”决策运行系统的对接工作，“三重一大”决策作出后，公司办公室应当及时通过决策运行系统向集团公司上传有关决策情况。

第六章 监督检查和责任追究

第二十条 强化对关键岗位、重要人员特别是主要负责人落实“三重一大”决策制度、贯彻执行民主集中制情况的监督管理，突出对重大项目决策、采购招投标、改制重组、国有资产交易流转等事项履行“三重一大”程序情况的监督。

第二十一条 纪检机构、组织人事和审计部门依据上级规定和公司党风廉政建设有关要求，加强对“三重一大”决策制度落实情况的监督检查，保证“三重一大”决策制度和决策事项的贯彻执行。纪检机构应当加强对同级和下级党组织“三重一大”决策制度执行情况的监督检查。发现违反决策程序、执行实施不力等问题，纪委书记应当及时提醒、提出纠正意见；发现拒不纠正的，要第一时间向上级纪检机构报告。

第二十二条 按照集团公司和公司有关规定，公司组织人事、财务等部门对相关人员和事项，按照制度进行具体监督管理。各职能部门在承办和执行公司决策事项的同时，应依照部门工作职责，对所属出资企业贯彻落实“三重一大”决策制度情况加强审核和监督检查。

第二十三条 要把“三重一大”决策制度的执行情况作为党建工作责任制考核、党风廉政建设责任制考核、董事会评价、巡察的重要内容和企业领导人员经济责任审计、内控管理的重点事项，作为民主生活会、领导人员述职述廉的重要内容，作为对领导人员考察、考核的重要内容，作为对领导人员任免以及经济责任履行情况审计评价的重要依据。

第二十四条 积极推进以职工代表大会制度为基本形式的企业民主管理工作。将“三重一大”决策制度执行情况，作为党务公开的重要内容，除按照有关规定应

当保密的事项外，在适当范围内公开。

第二十五条 加强重大决策合法合规性审查，强化参与决策人员的合规决策意识，杜绝违规决策行为，防止出现重大决策的法律风险，充分发挥法律风险防范机制在“三重一大”决策中的作用。

第七章 附 则

第二十六条 本办法适用于公司本部。公司所属各二级经营单位应按照本办法规定和要求、结合自身实际制定本单位的“三重一大”决策制度实施办法，并报公司办公室备案。

第二十七条 本办法由公司负责解释，具体解释工作由办公室承担，公司纪委监督执行。

第二十八条 本实施办法经董事会通过印发施行。