

制度 编号	LJJT-1901A-02-2023 (V1)	密级	无
----------	---------------------------	----	---

“三重一大”决策制度



黑龙江省交通投资集团有限公司

本文件版权为黑龙江省交通投资集团有限公司所有，未经公司许可，不得复制、转发或引用。

文档说明

编制说明			
版本	V	发布日期	2020 年 3 月 23 日
主要规范事项	1.总则； 2.事项范围； 3.决策形式； 4.决策程序； 5.监督检查； 6.责任追究； 7.附则。		
起草部门	主要起草人	批准权限	解释权限
党委工作部	杨晓光	党委会	党委工作部
修订记录			
版本	V1	发布日期	2023 年 4 月 4 日
主要修订人	武晔		
修订内容	依据新修订的《董事会议事规则》《董事会向经理层授权事项清单（2023 版）》《总经理办公会议事规则》，调整事项内容和具体金额，实现同《董事会议事规则》《总经理办公会议事规则》相衔接。		

黑龙江省交通投资集团有限公司

“三重一大”决策制度

为深入贯彻省国资委党委《关于新组建投资集团规范“三重一大”等重要事项决策意见的通知》要求，进一步强化集团领导班子和领导干部集体决策、科学决策、民主决策、依法决策意识，规范从业行为，实现决策程序规范民主、依规合法，决策质量科学慎重、务实高效，特制定本制度。

第一章 总 则

第一条 “三重一大”制度是指集团“重大事项决策、重要人事任免、重大项目安排及大额度资金使用”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) 坚持依法决策。遵循国家法律法规、党内规章制度及集团相关规定，保证各项决策合法合规。

(二) 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，严格执行民主集中制，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，保证权力正确运行。

(三) 坚持科学决策。以新发展理念为指导，解放思想，求

真务实，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。

（四）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 事项范围

第三条 重大决策事项主要包括：

（一）集团发展方向、经营方针、经营目标，中长期发展战略、产业规划等重大战略管理事项；

（二）集团章程草案和集团章程修改方案；

（三）集团净值在 3000 万元以上资产处置事项、1000 万元以上资产损失核销事项；集团利润分配方案和弥补亏损方案；集团增加或减少注册资本的方案以及权属二级企业单项 3000 万元以上增资减资事项；

（四）集团重大会计政策和会计估计变更方案；

（五）集团基本管理制度；

（六）集团年度生产经营计划、年度工作报告，年度财务预算方案、决算方案，从事高风险经营业务，以及内部管理机构设置和调整方案；

（七）集团及所属二级企业改制重组、兼并、破产、合并、分立、解散或者变更集团股权结构、所持非上市权属二级股份有

限公司的国有股权管理方案和股权变动事项等重要产权结构调整事项；

(八) 集团单项 3000 万元及以上重大收购或购买上市公司股票、增资扩股等重大资本运营管理事项，集团和权属二级企业国有产权转让事项（权属企业产权对外转让）；

(九) 集团在连续十二个月内购买非经营性资产、出售非经营性资产（同时存在账面值和评估值的，以高者为准）总额 5000 万元以上的事项；

(十) 集团与管理层及核心员工持股企业及其关联法人达成的关联交易（含公司提供担保、捐赠现金资产等）；

(十一) 集团单项融资及贷款额度、自身资产抵押金额在 2 亿元以上的事项；集团单项银行保函额度、信贷证明额度在 2 亿元以上的事项；

(十二) 单项交易的发生额占集团最近一期经审计的净资产超过 1% 的委托贷款事项；

(十三) 按照集团发展战略和规划，决定开展与主业紧密相关的商业模式创新业务、业务板块战略性调整方案；

(十四) 落实国家战略需要、国有经济布局结构调整方向、企业中长期发展战略和规划，研究提出拟培育发展新业务领域的事项；

(十五) 集团所属上市公司国有股权合理持股比例范围内变动、国有股权质押备案事项；

(十六) 权属二级企业改制方案，权属二级企业之间重组整合、分立方案；

(十七) 科技型权属企业股权和分红激励方案；权属企业开展多种形式的股权激励，权属企业超额利润分享重要事项；

(十八) 集团控股上市公司股权激励计划，集团控股上市公司股权激励分期实施方案；

(十九) 集团企业年金总体方案事项；

(二十) 集团所属投资基金、创业投资企业、创业投资管理企业等新产业、新业态、新商业模式类企业的核心团队持股和跟投事项；

(二十一) 集团工资总额管理制度，集团绩效考核、收入分配重大事项，工资总额预算与清算方案；

(二十二) 集团的风险管理体系、内部控制体系、合法合规管理体系、ESG 体系和违规经营投资责任追究体系建设有关重大事项，集团风险管理策略和重大风险管理解决方案；

(二十三) 内部审计基本制度、年度审计计划、重要审计报告等事项，内部审计机构设置及其负责人（总审计师）；聘用或解聘负责公司年度财务会计报告审计业务的会计师事务所及其报酬；

(二十四) 集团和权属企业发行债券的方案；

(二十五) 其他有关集团全局性、方向性、战略性的重大事项；

(二十六) 领导班子认为应当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) 党管干部、党管人才在集团的实现形式；
- (二) 集团本部中层及以上干部及所属二级子公司班子成员的推荐、选拔、任免、聘用；
- (三) 向控股、参股企业委派或更换、推荐股东代表、董事会、监事会成员和经营班子、财务负责人等事项；
- (四) 集团后备干部的管理；
- (五) 涉及集团本部中层及以上干部及所属二级子公司班子成员的重要人事奖惩；
- (六) 其他干部管理的重要事项。

第五条 重大项目安排事项主要包括：

- (一) 集团年度投资计划；
- (二) 对外担保事项；
- (三) 集团对集团自身项目单项（指同一项目）投资（如固定资产和无形资产投资）金额 5000 万元以上的投资项目；
- (四) 集团对外单项投资（如股权、债券投资）出资金额 3000 万元以上的投资项目；
- (五) 集团单项 5000 万元及以上重大、关键性的设备引进和重要物资设备购置等重大招标管理事项；
- (六) 集团单项 5 亿及以上重大工程承发包项目、经营项目报备及其他重大项目的安排；

(七) 应当向省国资委报告的重大投资管理事项;

(八) 领导班子认为应当集体决策的其他重要事项。

第六条 大额资金使用事项主要包括（不含本制度第五条已决策通过的重大项目安排事项）：

(一) 集团预算调整方案事项；

(二) 集团年度预算内单项 1000 万元及以上重大捐助、赞助；

(三) 正常经营之外、单项承担的债务和费用金额 2000 万元以上的事项；

(四) 集团其他大额度资金使用。

第三章 决策形式

第七条 讨论决定“三重一大”事项，要根据集团章程和有关议事规则、办法规定选择董事会、党委会、总经理办公会等集体决策形式。

第四章 决策程序

第八条 决策议题的确定。凡涉及重大决策事项，除遇重大突发事件和紧急情况外，应由分管领导提出初步意见，经主要领导确定议题，提交集体讨论决定；凡涉及重要人事任免事项，由

分管领导及职能部门提出初步意见和考察情况，经主要领导同意后，提交集体讨论决定；凡涉及重大项目安排和大额度资金使用事项，由分管领导和职能部门提出初步方案，经主要领导同意后，提交集体讨论决定。凡涉及需要向上级报批备案的事项要按规定程序执行。除特殊情况外，不得临时动议。

第九条 要强化风险意识。分管领导和职能部门对拟提交的决策事项要严格履行必要的尽职调查、研究论证、风险评估、专家论证、法律审核等程序，为集体决策提供真实准确、客观翔实的信息，避免因信息不准确而造成决策失误。

第十条 决策事项要提前告知。决策事项应当提前告知（一般应提前 2 天）所有参与决策人员，并为所有参与决策人员提供相关材料。必要时，应事先听取反馈意见，做好沟通会商，确保参与决策人员全面准确了解掌握相关情况。

第十一条 决策中要发扬民主。严格贯彻民主集中制，会议研究决定“三重一大”事项，必须有三分之二以上应到会人员参加，对拟表决的事项要逐一表决，以应到会成员半数以上同意方可形成决策（应到会人员和赞同票方面在法律、法规、企业章程中另有规定的，从其规定）。对意见分歧较大或发现有重大问题尚不清楚的事项，应暂缓决策，待进一步调研或论证后再做决策。决策事项要坚持一题一议，参会人员要充分讨论并分别发表意见，明确表示同意、不同意或缓议的意见，并说明理由，主要负责人最后发表结论性意见。因故未到会的人员可以书面形式表达意见。

除特殊干部议题外，法律顾问作为常规人员列席，个别事项上相应基层员工可以在适当议题上列席。

第十二条 决策情况要记录在案。集体讨论决定“三重一大”事项，应采取口头、举手、无记名投票等方式进行表决。会议决定事项、过程、参与人员讨论发言及意见表决情况、结论等内容，应当完整详细书面记录，并进行视频录像，必要时形成决策会议纪要或文件。原始会议记录、视频影像资料和相关会议纪要、文件要及时归档，按有关规定留存管理。

第十三条 决策后要重视执行。“三重一大”事项经领导班子集体决策后，由班子成员和职能部门按分工和职责负责组织实施，并明确落实部门和责任人。遇有分工和职责交叉的，由决策班子明确一名负责人牵头抓落实。参与决策的个人对集体决策有不同意见的，可以保留或按程序向上级反映，但在没有做出新的决策前，不得擅自变更或拒绝执行。

第十四条 决策实施的调整。在决策执行过程中若遇到重大情况而必须暂缓执行或确需对决策内容做出重大调整的，应当按规定履行决策程序；如遇重大突发事件和紧急情况做出临时决定的，临时决定人应当对决策负责，事后及时报告并按权限和程序予以追认；未完成事项如需决策班子重新做出决策的，经再次决策后，按新的决策执行。

第五章 监督检查

第十五条 决策实施。“三重一大”集体决策制度，是推进全面从严治党和落实党风廉政建设责任制的重要事项，是企业领导干部经济责任审计的重要依据，是民主生活会、企业领导干部述职述廉的重要内容。集团党委书记、董事长、总经理是实施“三重一大”事项集体决策制度的主要责任人，班子成员要带头执行“三重一大”有关规定，根据分工和职责抓好落实并及时报告执行情况。

第十六条 决策公开。除涉密事项外，要根据党务公开、企务公开要求，结合集团实际，在一定范围内以适当的方式公开有关“三重一大”事项集体决策和执行情况，接受职工群众监督。

第十七条 决策回避。在“三重一大”事项集体决策过程中，实行利益冲突回避制度，如有涉及决策人员本人及其亲属利益关系或其它可能影响公正决策的情形，应当主动予以回避，不得参与此事项表决。

第十八条 决策监督。集团纪检监察部门负责对“三重一大”事项决策制度执行情况进行监督检查，发现问题要及时指出，提出改进意见建议。有关情况要及时向集团党委报告并在集团纪委备案。

第六章 责任追究

第十九条 有下列违反“三重一大”事项集体决策制度情形之一的，要追究相关当事人的责任：

(一) 不履行或不正确履行“三重一大”决策程序，不执行或擅自改变集体决策的；

(二) 违反集体决策原则，个人或少数人擅自决定集团“三重一大”事项并造成损失的；

(三) 因特殊原因，未经集体讨论决定而个人决策，事后不报告的；

(四) 有关职能部门未向决策领导班子提供真实情况而造成决策失误的；

(五) 重大决策、重要项目安排和大额度资金使用因未做深入调查研究、科学论证而盲目决策，造成重大损失的；

(六) 执行决策后发现造成损失或不良影响没有及时报告，或发现可能造成损失或影响并能够挽回损失或影响而不采取积极措施予以纠错改正的；

(七) 违反国家法律法规政策和干部管理规定进行决策，造成严重后果的；

(八) 应回避参与决策而拒绝回避的；

(九) 其他违反集体决策制度造成损失的。

第二十条 责任追究主要依据本人职责范围，明确集体责任、个人责任或直接领导、主要领导责任。给集团造成重大损失和严重政治影响的责任人，要根据事实、性质、情节依法依纪进行责

任追究。

第二十一条 经证实，参与决策的人员在表决时曾表明异议或提出反对意见并在会议原始记录中有明确记载的，可不予追究。

第七章 附则

第二十二条 集团权属企业可参照本制度，结合企业实际制定实施办法。

第二十三条 集团权属企业“三重一大”事项集体决策制度执行情况为相应领导干部考察、考核的重要内容和选拔任用、经济责任审计、履职评价的重要依据。

第二十四条 本制度自下发之日起执行。