

甘肃莫高实业发展股份有限公司

“三重一大”决策制度实施办法

(2023年4月26日公司第十届董事会第五次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为健全依法决策机制，推进决策科学化、民主化和法制化，规范“三重一大”事项决策程序，提高决策质量和效率，根据《中华人民共和国公司法》《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》等法律法规，以及《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》《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》《甘肃省人民政府重大行政决策程序规定》《省政府国资委关于省属国有企业重大事项决策程序管理办法》《甘肃农垦集团“三重一大”决策制度实施办法》等规范性文件，结合公司实际，制定本办法。

第二条 股份公司党委书记、董事长、总经理为本办法的主要负责人，股份公司纪委书记为本办法的主要监督者，负责“三重一大”决策制度的贯彻落实。要通过梳理规章制度，建立健全“三重一大”决策流程，开展风险评估，确定相关控制措施，规范记录文档，促进集体决策的全面受控和有效执行，保证“三重一大”决策制度切实得到贯彻落实。

第三条 “三重一大”事项决策必须遵循以下原则：

（一）坚持集体研究。凡涉及公司“三重一大”事项必须由公司领导班子集体研究作出决策。

（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，带头执行民主集中制，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，保证权力正确行使。充分听取各种不同意见，避免个人和少数人专断。

（三）坚持依法决策。重大事项决策必须遵循国家法律法规、党内规章制度及公司相关规定，保证各项决策合法合规。

（四）坚持科学决策。解放思想，实事求是，决策前应当充分调研论证，必要时要进行专家论证、技术咨询、决策评估、公示等程序，使决策符合经济规律和公司发展实际。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。

（五）坚持规范决策。根据《公司章程》《公司重大决策事项清单》，党委会、股东大会、董事会、经理层依据各自的职责、权限和议事规则进行决策。

第四条 “三重一大”事项决策必须坚持和加强党的全面领导，全面贯彻党的路线方针政策和决策部署，发挥党组织的领导作用，把党的领导贯彻到重大事项决策全过程。

第二章 决策范围

第五条 本办法所指“三重一大”是指股份公司重大决策事项、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，详见《莫高公司重大决策事项清单（试行）》和《莫高公司董事会授权管理办法》有关规定。

第六条 重大决策事项，是指依照党内法规、国家有关法律法规及公司相关规定，应该以集体形式进行决策的事项。主要包括：公司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，党的建设和安全稳定的重大决策，以及其他重大决策事项。

第七条 重要人事任免事项，是指公司直接管理的领导人员及其他经营管理人员的职务任免、调整事项等。主要包括：

公司中层以上管理人员和所属企业领导班子成员任免、聘用、解除聘用和后备人选的确定，向控股和参股企业委派股东代表，推荐董事会、监事会成员和经理、财务负责人，以及其他重要人事任免事项。

第八条 重大项目安排事项，是指对公司及所属企业（控股企业）生产经营、资本结构、盈利能力以及生产设备、技术创新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、筹资计划，重大投资项目、重大资本运作项目、重大重组并购项目、重大合资合作项目、重大科研项目、重大资产处置项目实施方案的确定与调整，以及其他重大项目安排事项。

第九条 大额度资金运作事项，是超过由企业或者履行国有资产出资人职责的机构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：公司年度预算内投融资计划、借款计划、贷款计划、对外担保、资本投资、固定资产投资、大宗材料、设备采购资金计划、大宗固定资产购置等大额度资金的调

动和使用，超预算资金的调动和使用，预算外资金使用，以及其他按规定需要集体研究的大额度资金运作事项。

第三章 决策方式、规则及程序

第十条 “三重一大”事项决策，应根据具体内容、具体情况选择决策主体，决策主体有：党委会、股东大会、董事会、总经理办公会。

原则凡属“三重一大”决策事项必须由党委会前置讨论研究后，方可按程序决策执行。

涉及董事会向经理层授权的“三重一大”事项，依照《公司章程》《公司董事会授权管理办法》有关规定执行。

第十一条 凡属“三重一大”事项，应按决策事项的类别，分别由党委会、股东大会、董事会、总经理办公会以会议形式集体讨论决定。不得以会前酝酿、传阅会签、碰头会或个别征求意见等方式代替集体决策。

第十二条 “三重一大”事项决策前，公司领导班子成员要通过多种方式对有关议题进行充分酝酿，班子成员之间必须及时进行沟通 and 磋商，但不得作出决定或影响集体决策。集体决策的重大问题，必须严格按照会前确定的议题进行，没有列入议题的“三重一大”决策问题，不得临时动议。特别是不能临时动议重大议题或重要人事任免事项。

第十三条 对涉及面较广、风险性较大的决策事项，按照《莫高公司重大事项决策程序管理办法》履行专家论证、风险评估、合法性审查等规定后，再正式实施决策。

第十四条 重大事项决策程序：

（一）公司主要领导经过协商，确定需要讨论决策的议题。

（二）重大事项议题明确后，分管领导应召集有关部门和单位进行初步审核，广泛深入调查研究，充分听取各方面意见，对专业性、技术性较强的事项，应进行专家论证、技术咨询、决策评估、风险评估、合法性审查等；对与职工利益密切相关的事项应通过职工代表大会、工会或其他形式听取职工意见建议，履行职工民主管理程序，进一步征求意见和建议。

（三）研究行政事务决策前应充分考虑和广泛听取本单位职工的意见和建议。

（四）根据所要决策事项的内容，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员

等。

(五) 由公司党委会、股东大会、董事会或总经理办公会集体决策。

第十五条 重要人事任免决策程序：

(一) 按照《莫高公司中高层管理人员管理办法》等规定及干部管理权限和岗位需要，在民主（或组织）推荐，组织考察等基础上，作出拟任及公示后的任（聘）用干部决定。

(二) 其他重要人事任免、人才引进等，应按照公司人事任免、专业技术人才管理等规定程序执行。

(三) 根据决定事项及内容，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等。

(四) 由党委会、董事会或总经理办公会集体决定。

第十六条 重大项目安排决策程序：

(一) 由公司有关部门、所属企业、分管领导提出，经党委会前置研究讨论、董事会或经理层决策后，方可立项。

(二) 由公司有关领导小组、委员会或部门组织调研，进行可行性研究与论证、风险评估、合法性审查等。

(三) 分管领导听取有关部门调研和可行性论证情况汇报，并提出具体意见。

(四) 根据重大项目安排决策的内容，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等。

(五) 由党委会、股东大会、董事会或总经理办公会集体决策。

第十七条 大额度资金使用决策程序：

(一) 由公司有关职能部门提出资金使用的年度计划或预算外资金使用意向、额度。

(二) 由分管领导负责，对资金使用情况进行审核，提出具体意见。

(三) 根据资金使用意向、额度，准备会议材料，确定时间、地点、与会人员等。

(四) 由党委会、股东大会、董事会或总经理办公会集体决策。

第十八条 集体决策会议工作程序按照公司《党委会议事规则》《股东大会会议事规则》《董事会议事规则》《总经理工作规则》有关规定执行。

(一) 准备材料。决定提交会议研究审议的事项，应当提交决策材料。决策材料包括议题材料和论证材料。

（二）开会通知。应当以书面形式向与会人员发出正式通知。

（三）充分讨论。参会人员应当充分发表意见，表明态度；主持会议的领导应当执行末位表态制度，在参会人员发表意见之前，不得发表倾向性意见。在讨论与出席会议人员及亲属有关的议题时，本人必须主动回避。

（四）会议决定。集体决策事项，应坚持少数服从多数的原则。出席会议的正式成员有表决权，党委会、董事会和总经理办公会一人一票，股东大会按股东代表股份数投票。会议研究决定多项事项的，应逐项表决。除股东大会，对于意见分歧较大的决策事项，原则上应暂缓作出决定，待酝酿成熟后再议。在会议集体讨论之后，由主持会议的领导依法做出通过、原则通过、再次审议或者暂缓实施的决定。

（五）备案备查。对会议决策事项，应做好会议记录，并按照国家档案有关规定形成完整的会议记录档案，存档备查。会议记录内容主要包括：

1. 会议召开的时间、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. 审议过程及会议组成人员本人的意见和表态。

4. 其他参会人员的意见和表态。

5. 主要分歧意见。

6. 会议最后形成的决议。

第十九条 参会人员必须严格遵守保密规定和会议纪律，与会人员、会议记录人员、档案管理人员必须严格遵守集体决策纪律和保密规定，对会议未决定或决定暂不对外公开的事项以及会议材料和讨论情况不准泄露。

第二十条 参会人员必须严格遵守保密规定和会议纪律，与会人员、会议记录人员、档案管理人员必须严格遵守集体决策纪律和保密规定，对会议未决定或决定暂不对外公开的事项以及会议材料和讨论情况不准泄露。

第二十一条 会议决策结果应当形成会议纪要（决议），由党委办公室（综合办公室）、董事会办公室负责起草，经参会领导会签，报主要领导审定签发，纪要（决议）以书面形式通知参会人员、相关部门（单位）。重要人事任免公示后要按规定程序发文，并按党务、厂务公开的相关要求予以公开。股东大会、董事会决议按照相关规则在指定媒体公开披露。

第二十二条 “三重一大”事项决策一般要有计划性，避免临时动议，严禁未

经会议讨论表决擅自决定。如遇重大突发事件或紧急情况需由个人或少数人临时决定的，应当在事后及时向公司党委、董事会报告；临时决定人应当对决策情况负责，公司党委、董事会事后应当按程序予以追认。经董事会授权经理层班子决策的“三重一大”事项，按照本意见执行。

第四章 决策执行

第二十三条 “三重一大”事项决策后，全体班子成员必须严格遵照执行，任何个人无权改变集体决议，如有不同意见，可以保留，同时可按组织程序向上级反映，但在没有作出新的决策前，应无条件执行。

第二十四条 “三重一大”事项决策后，应明确牵头领导、责任部门、责任单位、工作时限等，推动决策执行。具体按照领导班子成员分工、部门职责组织实施，如遇有分工和职责交叉的，由主要领导明确一名班子成员牵头负责。

第二十五条 负责执行决策的职能部门应当制定决策实施方案，确保落实决策的工作质量和进度，不得推诿和拖延。

第二十六条 在贯彻执行“三重一大”决策过程中，发现新情况、新问题，有关成员要及时提出建议意见，按决策程序修正完善。因不可抗力或者依据、客观条件发生重大变化而导致决策目标部分或者全部不能实现的，应及时向上级请示。

第二十七条 决策事项执行完后，该事项的负责部门应及时进行后期评估，评估主要内容包括合法合规性评估、实施结果与决策目的符合性评估、实施的成本、效益分析以及职工群众反映等，并报告评估结果。

第五章 决策监督

第二十八条 公司纪委依照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》等规定对公司及所属企业“三重一大”决策制度的执行情况监督、检查，向集团公司纪委和公司党委报告时应将执行“三重一大”决策制度的情况作为重点内容。

第二十九条 公司所属企业“三重一大”决策制度执行情况，应当作为工作督查、党风廉政建设责任制考核的重要内容和企业领导人员的重点事项；应当作为对企业领导人员考察、考核的重要内容和任免以及经济责任履行情况审计评价的重要依据。

第三十条 对未经领导班子集体决策而实施的“三重一大”事项，有关部门和

人员知情后应及时向党委、纪委报告。

第三十一条 充分发挥同级监督的作用。公司领导要经常沟通，相互提醒，做到既相互支持，又相互制约；班子成员应根据分工和职责及时向领导班子报告“三重一大”事项决策的执行情况；领导班子成员在民主生活会、述职述廉时，要把“三重一大”决策制度执行情况作为重要内容之一；领导班子成员相互监督，对违反“三重一大”决策制度的行为，有责任予以劝阻，劝阻无效时须向班子主要领导或上级报告。

第三十二条 “三重一大”事项决策按规定应当公开的，要按照党务、厂务公开和信息披露规则的要求，在一定范围内通过公司网站、公开栏、指定媒体等各种方式予以公示公告，自觉接受职工群众监督。

第六章 责任追究

第三十三条 与会人员须对会议的决策承担责任。集体决策违反法律法规、公司规定，违背集体决策规则、程序、纪律要求，给国家、公司、职工利益造成重大损失或严重不良影响的，领导班子主要负责人应当承担直接责任，参与决策的其他成员应当承担相应责任。参与决策的与会人员表决时曾表明异议并在会议记录中有明确记载的，按照规定减免责任。

第三十四条 凡属下列情况之一，给国家、公司及职工利益造成重大损失或严重不良影响的，应进行责任追究：

- （一）不履行或不正确履行“三重一大”决策规则和程序的。
- （二）个人或少数人决定“三重一大”事项的。
- （三）未向领导集体提供真实情况和可行方案而造成决策失误的。
- （四）化整为零使用大额资金或拆解资金额度，规避集体决策和招投标的。
- （五）因特殊原因，未经集体讨论决定而个人决策、事后又不报告的。
- （六）未按公司有关规定执行回避制度的。
- （七）不严格执行报批制度的。
- （八）拒不执行班子集体决策或擅自改变集体决策的。
- （九）执行决策后发现可能造成损失或影响，能够挽回损失或影响而不采取积极措施的。
- （十）在保密期间泄露集体决策内容或涉密材料的。

(十一) 会议记录严重不规范和篡改会议记录的。

(十二) 其他违反本办法造成重大损失或严重不良影响的。

第三十五条 决策违规或失误；拒不执行集体决策或擅自改变集体决策，造成重大损失或严重不良影响的，根据事实、性质、情节，在分清集体责任、个人责任及直接领导、主要领导责任的基础上，依据《中国共产党纪律处分条例》、《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》等相关法律法规，按照干部管理权限提出责任追究意见，进行组织处理或给予党纪政务处分。

第七章 附则

第三十六条 公司所属企业应按照相应职责范围，结合实际制定各自办法，修订完善“三重一大”事项决策相关制度。

第三十七条 本办法由公司党委办公室负责解释，未尽事宜按有关法律、法规、规章、规范性文件执行。

第三十八条 本办法自印发之日起施行。