



鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司文件

西北能化办〔2025〕62号

关于印发《西北能化公司“三重一大”决策制度实施办法（修订）》的通知

各单位：

《西北能化公司“三重一大”决策制度实施办法（修订）》已经公司党委前置研究讨论、董事会审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司
2025年6月18日



西北能化公司

“三重一大”决策制度实施办法（修订）

第一章 总则

第一条 为深入贯彻“两个一以贯之”，推进党的领导有机融入公司治理，规范“三重一大”决策行为，实现“决策制度化、制度清单化、清单信息化”，推动制度优势更好转化为治理效能，根据国企改革三年行动部署，按照上级有关文件及《鄂尔多斯市西北能源化工有限责任公司章程》（以下简称“公司章程”）要求，制定本办法。

第二条 本办法所称“三重一大”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，主要通过党委直接研究决策、党委前置研究讨论后由董事会决策、董事会授权经理层决策的方式进行决策。

第三条 “三重一大”事项应当坚持集体决策，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；除遇到紧急事项且参与决策人员能够掌握足够信息外，原则上不得以书面传签方式代替会议研究讨论。应当加强调研论证，坚持务求高效，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。

第二章 决策事项

第四条 重大决策事项，是指依据《党章》《公司法》等有关法律法规和公司章程的规定，应当由党委、董事会、职工代表大会等决定的事项。主要包括：贯彻执行党和国家路线方针政策、法律法规和上级重要决定的重大措施，企业发展战略、企业发展战略规划、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，企业党的建设和安全稳定的重大决策，以及其他重大决策事项。

第五条 重要人事任免事项，是指为加强领导班子建设和干部人事队伍建设，公司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：中层以上经营管理人员任免、聘用、解聘、后备人选确定、接受纪律审查监察调查情况，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、盈利能力以及生产设备、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，重大工程建设项目，重大安全环保项目，以及其他重大项目安排。

第七条 大额度资金运作事项，是指超过公司领导人员权限额度以上的资金调动和使用。主要包括：预算内大额度资金调动和使用，超预算的资金调动和使用，对外捐赠、赞助，以及其他大额度资金运作。

第八条 “三重一大”事项提交会议研究决策，按照公司“三

重一大”决策事项清单执行。根据经营情况和发展需要对事项清单进行动态更新完善。本办法未明确的其他需要集体决策的重大事项，由党委书记、董事长、总经理、党委委员、董事等提出，提交相应决策主体决策。

第三章 决策权限

第九条 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，依据党内法规决定党的建设等方面的重大事项，按照“四个是否”的原则前置研究重大经营管理事项。党委议事决策的主要方式是党委会，应当建立健全议事规则。

第十条 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股东决定。董事会通过召开会议的方式行使决策权，应当建立健全议事规则。

第十一条 经理层是公司的执行机构，谋经营、抓落实、强管理，直接执行由董事会决定的“三重一大”事项。经理层根据董事会的授权行使职权，研究决定董事会授权的“三重一大”事项，以及不属于“三重一大”事项范围的一般事项。经理层以总经理办公会的形式进行议事，应当建立健全议事规则。

第十二条 董事会对经理层授权不免责，授权经理层的“三重一大”事项一般不作前置研究讨论。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。股东授权公司董事会决策的事项，未经股东允许不得转授权。

第十三条 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。

第四章 决策程序

第十四条 拟订建议方案。“三重一大”事项提交会议决策前，应当经过充分调查研究论证，形成完整的建议方案和决策参考资料。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。决策参考资料主要包括可行性研究报告、尽职调查报告、风险评估报告等补充说明材料。

第十五条 听取吸收意见。“三重一大”事项应根据决策需要，听取外部董事以及相关方面的意见，并在建议方案中充分体现。重要人事任免事项，应当事先征求纪委党风廉政情况意见，纪委书记应当从初始动议阶段就参与选人用人工作并实行全过程监督。重大投资和工程建设项目，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。

应当根据“三重一大”决策事项内容，书面征求事项涉及部门、领导等的意见，补充完善建议方案和决策参考资料。

第十六条 进行会前沟通。建议方案和决策参考资料，应当按照公司章程和有关议事规则规定，提前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。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。

董事会研究决策的重大问题事项，应加强与外部董事会前沟通，根据议题情况，由经理层成员等牵头向外部董事介绍情况、听取意见。

第十七条 提交会议研究。决策会议符合规定人数方可召开。参与决策人员要充分讨论并分别发表意见，会议主持人最后发表结论性意见。会议决策多个事项时，应当逐项研究讨论。

根据需要决策会议可以邀请有关人员列席，列席人员可以参与讨论、发表意见，但不得参与表决、投票。党委书记、董事长可以列席总经理办公会。党委专职副书记等可以视议题内容参加或者列席总经理办公会。纪委书记可以列席董事会会议、董事会专门委员会会议和总经理办公会。党委、董事会研究讨论或审议事项涉及法律问题的，总法律顾问（首席合规官）应当列席会议。

党委、董事会、经理层召开会议，一般以现场会议的方式进行，也可以采用电子通讯方式。

决策事项涉及决策人员本人、直系亲属、特定利益关系人，或其他可能影响公正决策的情形，应当按照规定予以回避。

会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容，应当通过视频、音频、文字等方式完整详细记录，并存档备查。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。

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。对建议方案进行重大调整的，党委应当再次研究讨论，具体方式由党委决定。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，应当及时向股东报告。

第十八条 发生不可抗力或者重大危机，在无法及时召开会议的紧急情况下，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。

第五章 决策执行

第十九条 “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。如遇特殊情况需对决策内容作重大调整，或因外部环境重大变化不能执行决策意见，应当重新按规定履行决策程序。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。

第二十条 “三重一大”决策事项纳入重点工作督查督办、大监督工作机制，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，持续跟踪了解落实情况，并定期向党委、董事会报告。执行不到位、落实不力的事项，要及时督促对应的责任主体进行整改。

第二十一条 “三重一大”事项的执行出现重大问题，应当

及时按程序再次研究决策，做出适当调整，避免损失、不良影响进一步扩大。落实中发现与党和国家方针政策、法律法规及集团公司决策部署不符，以及脱离实际、偏差失误等情况，要及时纠正纠偏；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，应当及时向股东报告。

第二十二條 加強 “三重一大” 事項有關涉密信息管理，落實保密管理和技術防護措施，確保信息安全。

第二十三條 完善 “三重一大” 決策在線監管系統，及時更新決策制度、決策會議、決策事項、決策執行等信息。“三重一大” 決策完成后，及時上傳決策情況。

第六章 監督追責

第二十四條 公司紀委應當加強對同級黨委 “三重一大” 決策制度執行情況的監督檢查。發現違反決策程序、執行實施不力等問題，應當及時提出意見；發現公司黨委糾正不力的，要向上級紀檢監察機構反映。突出對重大項目決策、採購招投標、改制重組、國有資產交易流轉等事項履行 “三重一大” 程序情況的監督。

第二十五條 把 “三重一大” 決策制度的執行情況作為黨建工作責任制考核、黨風廉政建設責任制考核的重點事項，作為領導班子成員民主生活會、述職述廉的重要內容，推動 “三重一大” 決策制度落到實處。

第二十六条 除国家法律法规和有关政策规定的保密事项，以及企业科技、商业秘密外，“三重一大”决策及其执行情况应当纳入企务公开内容，在适当范围内公开。

第二十七条 强化参与决策人员的合规决策意识，充分发挥法律风险防范机制在“三重一大”决策中的作用，避免违规决策行为，防止出现重大决策的法律风险。

第二十八条 “三重一大”事项决策和执行过程中出现本条规定的情形，致使企业遭受损失的，应当根据事实、性质、情节等，进行责任认定，并依据《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》《集团公司违规经营投资责任追究实施办法》等有关规定进行责任追究，但出席决策会议并明确提出反对意见的参与决策人，可免除相应责任。

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

（二）提供虚假信息造成决策失误的；

（三）将尚未正式公布的会议决定或需要保密的会议内容外泄的；

（四）决策后发现可能造成损失，能够挽回而不采取措施纠正的；

（五）因其他违反“三重一大”决策制度而造成严重影响和较大及以上损失的。

第七章 附则

第二十九条 本办法适用公司“三重一大”事项的决策。因法律法规、上级规定调整，导致本办法相关“三重一大”事项决策权限发生变化的，按其规定执行。

第三十条 应根据法律法规、国资监管政策、公司治理体系的变化情况，定期开展“三重一大”决策“回头看”，对“三重一大”制度运行情况进行梳理评价及后评估，不断完善制度机制，持续提升决策科学性、规范性。

第三十一条 本办法报集团公司备案，自印发之日起施行。《西北能化公司“三重一大”决策制度实施办法（修订）》（西北能化办〔2022〕157号）同时废止。

附件：西北能化公司“三重一大”决策事项清单

附件

西北能化公司“三重一大”决策事项清单

决策事项			合法 合规性 审查	决策主体			报批 报备	授权 情况	提报部门
类别	序号	名称		党委会	董事会	办公会			
重大决策事项	贯彻执行	1	学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、习近平总书记重要讲话和指示批示精神的重要事项		研究决定				党群部
		2	贯彻执行党的路线方针政策，监督、保证公司贯彻落实党中央决策部署以及上级党组织决议的重大举措		研究决定				党群部
		3	贯彻执行党内法规和国家法律的重要举措		研究决定				党群部
		4	坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，学习贯彻中央、省委决策部署，制定企业发展目标的重要事项		前置研究	审议/审定			相关部门
		5	贯彻落实新发展理念和中央、集团公司党委最新经济政策，推进高质量发展的重要事项		前置研究	审议/审定			经管物资部、财务部等

		6	贯彻落实长江经济带建设、长三角一体化发展、中部地区崛起、皖北振兴等国家战略，以及参与“三地一区”、加快建设美好安徽的重要事项		前置研究	审议/审定				相关部门
		7	贯彻落实上级部门关于安全、环保、国企改革、科技创新、风险防控、能源保供等工作部署的重要安排		前置研究	审议/审定				相关部门
党的建设		8	政治建设、思想建设方面的重要事项		研究决定					党群部
		9	领导班子和干部队伍建设的重要事项		研究决定					党群部
		10	人才队伍建设特别是围绕提高关键核心技术创新能力培养开发科技领军人才、高技能人才等方面的重要事项		研究决定					人力资源部
		11	基层党组织建设和党员队伍建设方面的重要事项		研究决定					党群部
		12	作风建设、纪律建设、巡视巡察，落实中央八项规定精神及省委实施细则，整治“四风”，反对特权思想和特权现象，履行党风廉政建设、全面从严治党主体责任方面的重要事项		研究决定					纪委 党群部

		13	党组织工作机构设置和调整方案		研究决定				党群部
		14	意识形态、思想政治、企业文化、文明创建、统一战线、信访维稳，以及群团、统战、普法、保密、社会治安综合治理等方面的重要事项		研究决定				党群部 综合部
		15	党代会、年度党委工作会议召开方面的重要事项		研究决定				党群部
	战略规划	16	企业发展战略、重大战略调整	法务审核	前置研究	审定			经管物资部
		17	中长期发展规划(五年发展规划、三年滚动规划、产业发展规划等)	法务审核	前置研究	审议		集团公司 审批/备案	经管物资部
		18	专项工作规划	法务审核			审定		董事会 授权 相关部门
		19	重大战略合作方案	法务审核	前置研究	审定			相关部门
	组织形态	20	公司的合并、分立、解散、破产清算，以及股权多元化、混合所有制改革方案	法务审核	前置研究	审议		集团公司 审批	经管物资部 财务部
		21	内部经营管理机构调整方案		前置研究	审定			党群部
	年度计划	22	年度财务预算和决算方案	法务审核	前置研究	审议		集团公司 审批	财务部
		23	年度工程计划	法务审核	前置研究	审定			经管物资部

		24	年度融资计划	法务审核	前置研究	审定				财务部
	产权管理	25	公司国有产权变动方案	法务审核	前置研究	审议		集团公司审批		财务部
		26	重大资产、股权转（受）让事项	法务审核	前置研究	审定				相关部门
		27	公司 200 万元以上的一次性资产处置	法务审核	前置研究	审定		集团公司审批		财务部
		28	公司 200 万元以下的一次性资产处置	法务审核			审定		董事会授权	财务部
		29	单项（台、套）固定资产报废，账面净值或转让底价 200 万元以下的处置	法务审核			审定		董事会授权	财务部
		30	公司对外投资、国有资产交易、资产抵押、担保、委托理财等事项	法务审核	前置研究	审定				财务部
	资本运营	31	公司资产损失财务核销	法务审核	前置研究	审议		集团公司审批		财务部
	薪酬分配	32	公司工资总额预算和清算评价方案	法务审核	前置研究	审议		集团公司审批		人力资源部
		33	公司中长期激励方案	法务审核	前置研究	审议		集团公司审批		人力资源部
		34	特别奖励事项				审定		董事会授权	人力资源部
	其他重大	35	重大风险防控方案、合规体系建设方案等	法务审核	前置研究	审定				相关部门

决策		36	民主管理涉及职工权益方面的重要事项(职工收入分配方案等)	法务审核	前置研究 职代会审议	审定				人力资源部
		37	集团公司要求上报的董事会工作报告、经理层工作报告、内控体系工作报告、合规管理工作报告等		听取报告	审定				相关部门
		38	公司领导班子年度和任期经营业绩考核评价目标建议值		前置研究	审议		集团公司 审批		经管物资部
		39	经理层成员任期制和契约化管理的重要事项		前置研究	审定				经管物资部 党群部
		40	涉案金额超过1000万元的案件诉讼、仲裁,涉案金额超过100万元的案件和解、调解处理方案		前置研究	审定				财务部
重要人事任免事项	公司领导班子建设	41	向上级组织推荐领导班子后备人选、优秀年轻干部		研究决定					党群部
		42	公司经理层成员、总法律顾问等的聘任、解聘			审定				党群部
		43	公司党委和行政班子成员分工		研究决定					党群部
	中层管理人员管理	44	中层管理人员培养、选拔、考核、任用、问责等		研究决定					党群部
		45	中层管理人员后备队伍培养、选拔、考核、任用等		研究决定					党群部

	其他 人事 任免	46	推荐公司职工董事人选		研究决定					党群部
		47	推荐公司领导班子后备干部		研究决定					党群部
		48	推荐党代会代表、人大代表、政协委员人选等		研究决定					党群部
		49	其他重要人事相关事项		研究决定					党群部
重大项目安排事项	投资项目	50	公司 1000 万元以上的单项固定资产投资项目或方案	法务审核	前置研究	审定		集团公司审批		经管物资部
	工程项目	51	1000 万元以上的工程项目	法务审核	前置研究	审定				经管物资部
		52	500 万元以上 1000 万元以下的工程项目	法务审核	前置研究		审定		董事会授权	经管物资部
		53	300 万元以上 500 万元以下的工程项目	法务审核			审定		董事会授权	经管物资部
	融资项目	54	融资计划外单笔 1000 万元以上的融资事项	法务审核	前置研究	审定				财务部
		55	融资计划外单笔 1000 万元以内的融资事项	法务审核			审定		董事会授权	财务部
	担保项目	56	对外提供担保	法务审核	前置研究	审议		集团公司审批		财务部
	其他项目	57	期权、期货等金融衍生业务	法务审核	前置研究	审定		集团公司审批/备案		财务部
		58	单项超过 100 万元的服务采购	法务审核	前置研究	审定				相关部门

		59	单项 100 万元以下的服务采购	法务审核			审定		董事会授权	相关部门
大额度资金运作事项	预算内资金使用	60	资金预算内工程投资、物资采购等方面的单笔金额 1000 万元以上的资金支出事项	法务审核	前置研究	审定				财务部
		61	资金预算内工程投资、物资采购等方面的单笔金额 1000 万元以下的资金支出事项	法务审核			审定		董事会授权	财务部
	预算外资金使用	62	资金预算外工程投资、物资采购等方面的单笔金额 500 万元以上的资金支出事项	法务审核	前置研究	审定				财务部
		63	资金预算外工程投资、物资采购等方面的单笔金额 500 万元以下的资金支出事项	法务审核			审定		董事会授权	财务部
	对外捐赠	64	预算内单笔 50 万元以上的对外捐赠或者赞助	法务审核	前置研究	审议		集团公司备案		财务部
		65	预算内单笔 50 万元以下的对外捐赠或者赞助	法务审核			审议	集团公司备案	董事会授权	财务部
		66	预算外单笔 10 万元以上的对外捐赠或者赞助	法务审核	前置研究	审议		集团公司备案		财务部
		67	预算外单笔 10 万元以下的对外捐赠或者赞助	法务审核			审议	集团公司备案	董事会授权	财务部
制度建	基本制度	68	公司章程修订方案	法务审核	前置研究	审议		股东审议		综合部
		69	党建类基本制度	法务审核	研究决定					相关部门

