

# 山东美晨科技集团股份有限公司

## “三重一大”决策制度实施办法

### 第一章 总 则

第一条 为进一步健全完善集团公司“三重一大”决策制度，规范决策行为，提高决策水平，防范决策风险，保障企业规范经营管理，依据《中华人民共和国公司法》《中国共产党党内监督条例》《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》（中办发〔2010〕17号）等法律法规和有关文件精神，结合集团公司实际，制定本办法。

第二条 本办法适用于集团公司总部。权属公司应参照本制度，结合实际，制定本公司的“三重一大”决策制度。

第三条 本办法所称“三重一大”事项是指重大事项决策、重要人事任免、重大项目安排和大额资金运作事项。

第四条 “三重一大”决策事项必须由党委会、股东会、董事会、总经理办公会等有关治理主体集体作出决定。党委会发挥把方向、管大局、保落实的领导作用，对职责范围内的“三重一大”事项进行决策，并对拟提交董事会、股东会决策的“三重一大”事项进行前置研究讨论；股东会作为集团公司最高权力机构，依法行使出资人职权，聚焦定权属、管根本、作终审、强监督的核心定位，按照法律法规和公司章程规定，对权限范围内的“三重一大”事项行使最终决策权；董事会充分发挥好定战略、作决策、防风险的职能作用，根据党委会研究讨论的意见，对“三重一大”事项进行决策；总经理办公会则立足谋经营、抓落实、强管理的职责定位，依照公司章程规定和董事会授权，具体组织实施各项经营管理工作。

第五条 “三重一大”事项决策必须坚持以下原则：

（一）依法决策原则。遵守国家法律法规、党内规章制度及公司规章制度等相关规定，保证决策合法合规。

（二）集体决策原则。坚持集体讨论、集体审议、集体决策，充分发扬民主，广泛听取意见，严格履行程序，保证决策的民主性。

（三）科学决策原则。决策前应充分调研论证，必要时要进行专家论证、技

术咨询、决策评估、公示等程序，提高决策质量，有效防范决策风险。

（四）依权限决策原则。厘清党委会和董事会权责边界，各司其职，各负其责，严格按照各项会议权限决策，不越权决策。

## 第二章 决策事项范围

第六条 重大决策事项主要包括：

（一）贯彻执行党的路线方针政策、国家法律法规和上级重大决策、重要工作部署的意见和措施；

（二）公司党的建设、全面从严治党工作、党风廉政建设、意识形态工作、精神文明建设、思想政治工作、企业文化建设等方面的重大事项；

（三）党组织设置、调整、撤销、换届等方面的重大问题；

（四）公司发展战略、中长期发展规划和生产经营方针；

（五）公司主营业务、产业布局规划和产业结构调整方案；

（六）重要改革方案，公司及重要子公司破产、改制、上市、兼并重组等重要改革事项，合并、分立、解散、清算和变更公司形式等重大事项；

（七）公司员工的工资、福利、绩效、年度评优等涉及职工薪酬的事项；

（八）年度经营计划和投融资计划，年度担保计划，公司年度财务预算方案、决算方案及预算调整方案；

（九）利润分配方案和弥补亏损方案；

（十）增加或者减少注册资本、发行债券、股票的重大问题；

（十一）公司章程和基本管理制度的制定和修改，年度报告、董事会工作报告、总经理工作报告、重大会计政策、会计估计变更；

（十二）公司组织架构设置和调整，分支机构的设立、变更与撤销；

（十三）向社会市场化选聘公司高级经营管理人员的实施方案；

（十四）公司定编定岗定员方案；

（十五）公司工资总额管理，内部业绩考核，董事及高级管理人员薪酬管理、绩效管理等重大事项；

（十六）股权激励、员工持股等中长期激励方案；

（十七）公司与关联人发生的交易（提供担保除外）；

(十八) 职工收入分配方案及改革改制中职工安置等涉及职工权益的重大问题；

(十九) 公司重大突发生产、公共安全事件的处置；

(二十) 公司重大违纪案件的处理；

(二十一) 聘请或更换公司年度审计会计师事务所；

(二十二) 董事会授权决策方案；

(二十三) 其他重大决策事项。

第七条 重要人事任免事项主要包括：

(一) 公司本部董事人选的推荐，公司本部中层及以上管理人员的任免；

(二) 权属公司领导班子成员、党组织领导人员和其他参照公司本部中层干部管理的人员的任免；

(三) 向上级党组织推荐的干部人选；

(四) 应由公司推荐的职工董事人选，推荐到控股或者参股企业的董事会和高级管理人员等人选；

(五) 公司后备领导干部人选；

(六) 员工招聘计划、方案；

(七) 其他重要人事的任免。

第八条 重大项目安排事项主要包括：

(一) 融资、担保项目；

(二) 发行债券或股票；

(三) 内部借款；

(四) 交易事项（含股权投资、固定资产投资、资产处置、租赁）；

(五) 其他重大项目安排。

第九条 大额资金支出事项主要包括：

(一) 年度预算外非经营性资金调动和使用事项；

(二) 第三方机构选聘（30 万以上项目）；

(三) 年度委托理财计划；

(四) 对外大额捐赠、赞助；

(五) 其他大额资金使用项目。

### 第三章 决策的基本程序

第十条 “三重一大”事项提交会议集体决策前应当认真调查研究，经过必要的研究论证程序，充分吸收各方面意见。重大投资，应当事先充分听取有关专家的意见。重要人事任免，应当事先征求上级党委和集团纪委的意见。对于涉及职工切身利益的重大事项，应当依据相关规定充分听取集团工会组织和职工的意见建议。

第十一条 相关提案部门要在党委会、董事会、总办会召开前将会议时间、地点、议题、材料等事项告知参会人员。必要时，可事先听取反馈意见。拟决策议题为涉密事项时，有关材料在会上发放，会后收回。

第十二条 “三重一大”事项应当分别以召开党委会、股东会、董事会、总办会会议的形式，由各决策主体按照各自的议事规则，对职责权限内的“三重一大”事项作出集体决策，不得以个别征求意见等方式作出决策。紧急情况下由个人或少数人临时决定的，应在事后及时向党委、股东会、董事会、经理层报告；临时决定人应当对决策情况负责，党委、股东会、董事会、经理层应当在事后按程序予以追认。经董事会授权，经理层决策“三重一大”事项的，按照本意见执行。

第十三条 决策会议符合规定人数方可召开。与会人员要充分讨论并分别发表意见，主要负责人应当最后发表结论性意见。会议决定多个事项时，应逐项研究决定。若存在严重分歧，一般应当推迟作出决定。

第十四条 会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容，应当完整、详细记录并存档备查。

第十五条 决策作出后应当按照分工组织实施，并明确落实部门和责任人。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。难以达成一致的，党委必要时向上级党组织报告；董事会认为有必要的，应当及时向履行出资人职责的机构报告。对因外部环境出现重大变化不能执行的决策事项，应当重新上会决策，明确该事项不再执行。

第十六条 “三重一大”事项决策实行回避制度，在讨论与本人及直系亲属或其他关联人有关的议题时，本人应回避。

第十七条 “三重一大”事项决策会议尚未公布的内容，与会人员不得外泄。

第十八条 建立“三重一大”事项执行情况反馈机制，持续跟踪了解所决策事项的落实情况，尤其是对重大投资、大额采购等执行周期较长、环节复杂、风险较高的事项，党委、董事会定期听取相关汇报，必要时开展专题调研。

第十九条 企业党委、董事会如发现“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，作出适当调整避免损失、不良影响进一步扩大；

(一)对执行不到位、落实不力的事项，要及时督促对应的责任主体进行整改；

(二)对落实中发现的与党中央方针政策和国家法律法规不符，以及脱离实际、偏差失误等情况要及时提出意见；

(三)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；

(四)如得不到纠正，应当及时向上级党组织或履行出资人职责的机构反映。

#### 第四章 组织实施和责任追究

第二十条 集团党委书记、董事长、总经理为实施本意见的主要责任人。

第二十一条 公司纪委应按照《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》，结合巡视、审计和其他内外部监督检查反映问题，结合公司党风廉政建设情况，按季度或年度对公司“三重一大”决策事项的范围、决策过程以及行权情况进行监督检查、做出评估；向公司党委和上级纪检监察机构报告时，应将执行“三重一大”决策制度的情况作为重点内容。

第二十二条 “三重一大”决策制度的执行情况，应作为集团公司党风廉政建设责任制考核的重要内容；作为领导干部民主生活会和述职述廉的重要内容；作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，在适当范围内公开。

第二十三条 行政综合部、党群工作部、财务管理部、法律事务部（合规审计部）、企业管理部等部门应当加强文件印发、资金支付、印章使用、合同使用等环节的管理，认真核查相关程序是否有效，手续是否齐全。对于未按照决策会议审议要求实施的“三重一大”事项，不得发文、用印、支付资金或签发合同。

第二十四条 存在以下违反“三重一大”决策制度的情形，应追究责任：

- （一）因上报不实情况或漏报、瞒报，影响集团公司会议作出正确决策的；
- （二）擅自泄露会议集体研究决定的应保密事项的；
- （三）个人或少数人决定“三重一大”事项的，拒不执行或擅自变更集体决策的；
- （四）篡改、销毁会议记录的；
- （五）集体决策执行不力或错误执行并给公司造成重大经济损失或其他严重后果的；
- （六）执行决策后发现可能造成损失，不及时报告和采取措施纠正的；
- （七）其他违反“三重一大”决策制度而造成损失或不良影响的。

第二十五条 责任追究主要依据本人职责范围，明确集体责任、个人责任、直接领导责任、主要领导责任。对给国家、单位造成重大经济损失和严重政治影响的责任人，依纪依法追究。

## 第五章 附 则

第二十六条 本制度自印发之日起施行。

第二十七条 “三重一大”具体事项决策程序按照集团公司党委会、股东会、董事会和总经理办公会议事规则及《中共山东美晨科技集团股份有限公司委员会研究决定、前置研究讨论事项清单》执行。

第二十八条 各权属公司根据本制度，结合本单位实际，制定贯彻落实“三重一大”决策制度的具体实施细则，并报公司审核备案。

山东美晨科技集团股份有限公司

2026年4月