中百控股集团股份有限公司
“三重一大”决策制度实施办法
第一章总则
第一条为全面加强党对国有企业的领导，规范中百控股集团股份有限公司
（以下简称公司）重大事项决策行为，健全依法合规、科学民主、权责清晰、
运行高效的决策机制，强化对关键少数、关键岗位、关键环节的监督制约，防
范决策风险，保障国有资产安全和保值增值，根据《中华人民共和国公司法》
《中国共产党党内监督条例》《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》
和中央《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）等相关规定，结合公司实际，制定本办法。
第二条本办法所称“三重一大”事项，是指公司及全资、控股企业（以下
简称下属公司）的重大决策、重要干部人事任免、重大项目安排和大额度资金运
作等决策事项。凡涉及公司“三重一大”事项决策，必须由公司党委会、经理办
公会、董事会、股东会按照职责权限和议事规则，进行集体研究作出决定。
第三条公司“三重一大”事项决策必须遵循下列原则：
（一）坚持党的全面领导。把党的领导融入公司治理各环节，所有“三重一
大”事项必须经公司党委决策或前置研究。
（二）坚持依法合规决策。严格遵守法律法规、监管规定、公司章程和公司
相关制度规定，保证各项决策合法合规。
（三）坚持集体民主决策。要严格执行民主集中制，按照“集体领导、民主
集中、个别酝酿、会议决定”的原则要求进行决策，保证权力正确行使。
（四）坚持科学精准决策。强化调研论证、风险评估、专家咨询、第三方核
查，重大事项多方案比选。
（五）坚持全程留痕可溯。决策全流程记录完整、签字确认、档案规范，实
现可追溯、可倒查、可问责。
第四条公司按照规定需要报上级审核批准或者备案的决策事项，应当认真
履行报告审批或备案程序。

第二章决策机构与职责
第五条公司党委会、经理办公会、董事会、股东会要按照职责权限履职，
形成党委把关定向、经理层高效执行、董事会科学决策、股东会行使最高决策权、
纪检监察与内审风控全程监督的运行机制。
第六条公司党委会对“三重一大”事项履行决策或前置研究讨论职责，重
点把好政治关、方向关、政策关、廉洁关。重大经营事项未经党委会同意的不得
提交经理办公会、董事会、股东会决策。
第七条公司经理办公会负责执行党委会、董事会决议，组织实施经营管理
事项，对权限范围内的日常经营管理重大事项履行决策职责。
第八条公司董事会对重大经营管理事项依法行使决策权，对战略、投资、
风控、薪酬、资产处置等承担决策责任。
第九条公司股东会作为公司最高权力机构，依法行使重大事项最终决策权，
审议批准事关公司根本性、全局性的重大事项，董事会对股东会负责。
第十条公司纪检监察、审计、风控合规、财务等部室对决策程序、合规性、
风险点、廉洁风险开展全程监督、联合审查、线索移送、整改督办。第三章“三重一大”事项决策范围
第十一条重大决策事项。主要包括：
（一）贯彻落实党中央、国务院及省委、省政府、市委、市政府、市政府国
资委、上级党委重大决策部署的实施意见和保障措施。
（二）公司发展战略、中长期规划、年度投资计划、主业界定与非主业管控、
产业布局与结构调整。
（三）公司改制重组、合并分立、破产清算、股权调整、章程修订、基本管
理制度制定与废止。
（四）公司年度财务预决算、利润分配、亏损弥补、重大资产损失核销。
（五）公司薪酬分配、绩效考核、用工改革、分流安置、福利保障等涉及职
工切身利益事项。
（六）公司重大风险处置，包括债务风险、投资风险、担保风险、金融业务
风险、生态环保、重大舆情、重大涉诉涉裁案件等事项。
（七）公司内部机构设置、管控模式调整、重大授权、对外战略合作框架。

（八）公司党的建设、党风廉政建设和反腐败工作、思想政治工作、精神文
明建设和安全稳定工作等事项。
（九）巡视巡察、纪检监察、审计、出资人监督等发现重大问题的整改方案
与结果报告。
（十）其他全局性、方向性、战略性重大事项。
第十二条重要干部人事任免事项。主要包括：
（一）公司中层管理人员、由公司管理的下属公司领导班子成员的选拔任用、
聘用解聘、轮岗交流、重要奖惩。
（二）公司向控股和参股企业委派股东代表，推荐董事、经理、财务负责人
等关键岗位人选。
（三）公司后备干部管理、关键岗位选聘、干部档案管理、职级晋升与退出
管理。
（四）公司领导班子分工、外部董事推荐委派、干部监督管理重要事项。
（五）公司其他应当集体决策的人事事项。
第十三条重大项目安排事项。主要包括：
（一）公司年度计划内重大投资，超计划、追加投资项目。
（二）公司重大并购重组、合资合作、股权收购、资产处置项目。
（三）公司重大工程建设、大宗物资采购、购买服务、重大技术引进与研发
项目。
（四）公司重大融资、对内担保、委托贷款、金融衍生品、证券基金理财、
债转股、股权债权回购项目。
（五）公司境外投资、市外重大投资、非主业投资、高风险业务投资项目。
（六）公司各级子企业达到公司管控阈值的项目，必须穿透报公司决策。
（七）其他对企业经营发展产生重大影响的项目安排。
第十四条大额度资金运作事项。主要包括：
（一）超过公司规定限额的预算内、预算外大额资金支付、调度、划转、使
用。
（二）公司大额对外捐赠、赞助、借款、抵押、质押、保函、信用证。
（三）公司大额往来款、资金池调度。
（四）其他大额度资金运作事项。
第十五条公司结合经营规模明确“三重一大”事项具体范围及金额标准并
实行动态调整，根据基本管理制度的有关内容予以匹配，相关事项界定最终以公
司党委、董事会、经理层权责清单为准。其中，同一事项化整为零、多笔拆分、
变相规避大额资金集体决策的，一律按大额资金事项认定。

第四章决策程序
第十六条议题发起与前置审查。
（一）各部室提出议题，分管领导审核，主要负责人确定。

第五章决策执行、督办与后评估
第二十一条决策执行。经理班子按照分工组织实施，明确牵头领导、责任
部室、完成时限，任何人不得擅自变更、拒绝执行、选择性执行集体决策。
第二十二条动态督办。建立台账管理、限期办结、定期报告、节点督办机
制，执行部室及时向公司党委会、经理办公会、董事会、股东会报告进展情况。
第二十三条调整与变更。执行中确需重大调整的，必须重新履行完整决策
程序，严禁擅自改变决策内容。
第二十四条决策后评估。对重大决策、重大项目、大额度资金运作建立决
策后评估制度，每年至少开展 1 次评估，评估结果作为考核、追责、项目调整的
重要依据。第六章监督检查
第二十五条监督主体及职责。
（一）上级纪检监察机关、审计部门和履行出资人职责的机构应对企业落实
“三重一大”决策制度情况，包括制度是否建立、程序是否严密、执行是否严格、
问责是否严厉等方面开展监督检查。
（二）公司党委、董事会审计委员会、纪检监察、审计、风控合规、财务等
内部监督职能部室按照各自职权，负责对公司总部和下属公司“三重一大”决策
情况进行监督检查。
第二十六条检查成果运用。
（一）公司组织人事、运营管理、审计等部室，应把“三重一大”决策制度
的执行情况，作为对下属公司领导人员任期考察、考核的重要内容以及经济责任
履行情况审计评价的重要依据。
（二）应把落实“三重一大”决策制度情况，作为巡察工作和党风廉政建设
责任制考核的重要内容，作为民主生活会、领导人员述职述廉的重要内容，作为
民主评议领导人员的重要依据，接受广大职工群众监督。
（三）应把落实“三重一大”决策制度情况，作为企务公开的重要内容，除
依法依规需保密的事项外，应在适当范围内予以公开。

第七章责任追究
第二十七条追责情形。有下列行为之一的，依规依纪严肃追究责任；涉嫌
违法犯罪的，移送司法机关：
（一）个人或少数人擅自决定“三重一大”事项。
（二）党委前置缺失、合规审查缺位、程序违规。
（三）化整为零、拆分项目、拆分资金规避集体决策。
（四）提供虚假信息、论证失实导致决策失误。
（五）拒不执行、擅自改变、虚假执行集体决策。
（六）不记录、漏记、篡改会议记录、档案造假。
（七）泄露保密事项、打击报复监督履职人员。
（八）决策失误、失职渎职造成国有资产损失或严重不良影响。
（九）中央、湖北省及武汉市有关企业违规经营投资责任追究实施办法中规
定的其他决策情形。
第二十八条追责原则。
（一）终身问责。对违反规定、未履行或未正确履行职责造成国有资产损失
和其他不良后果的，不因岗位变动、职务调整、退休等豁免。
（二）穿透追责。子企业严重违规，上级企业未履行监管职责的，应当追究
上一级企业管理责任、领导责任。
（三）尽职免责、容错纠错。符合“三个区分开来”以及中央、省相关文件
规定的容错免责情形的，依照规定减轻或免除责任。
（四）与考核、任免、薪酬、评优刚性挂钩。
第二十九条对违反决策制度的，应当依据集体和个人的职责范围，确定集
体或个人责任，明确直接责任、直接领导责任和主要领导责任，不得以集体责任
代替个人责任。属于集体决策行为，应追究在决策中起决定作用的主要领导责任，
经证实在表决时未提出异议的参会成员，依法依规承担相应责任。
第三十条追责实施。按照干部管理权限及违规经营投资责任追究有关规定，
分级组织核查、处理、通报，督促整改。

第八章附则
第三十一条党组织关系隶属公司党委管理的下属公司，应依据本办法制订
工作规则，并指导所属全资、控股子企业，结合实际制定贯彻落实“三重一大”
决策制度的工作细则，对高风险或重要子企业可实行提级监管。公司每半年向上
级党委报告“三重一大”决策情况，下属公司每半年向公司党委报告“三重一大”
决策情况。
第三十二条本办法由公司党群工作部负责解释。
第三十三条本办法自印发之日起施行，原制度一并废止。