# 关于国有企业“三重一大”制度贯彻落实情况的调研报告

来源：网络 作者：寂静之音 更新时间：2025-06-09

*关于国有企业“三重一大”制度贯彻落实情况的调研报告所谓“三重一大”决策机制，其中“三重”主要就是指决策、项目安排、人事任免等重大事件，而“一大”具体指大额度资金运作。国有企业在现代发展中，通过全面实施该决策制度，可以切实增强国有企业各项经营...*

**关于国有企业“三重一大”制度贯彻落实情况的调研报告**

所谓“三重一大”决策机制，其中“三重”主要就是指决策、项目安排、人事任免等重大事件，而“一大”具体指大额度资金运作。国有企业在现代发展中，通过全面实施该决策制度，可以切实增强国有企业各项经营决策科学性，提高整体工作质量与水平。习近平总书记强调，坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之;建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之。为此，大部分国有企业在改革发展实践中，积极将党建与发展进行有机融合，构建“三重一大”决策机制，致力于更好地推动国有企业高质量发展。

一、国有企业“三重一大”决策机制的执行现状

(一)明确国有企业各组织职责。根据《中华人民共和国公司法》《中国共产党章程》相关内容要求，国有企业在经营发展中，应当将党的领导与公司治理结构充分融合，切实发挥党组织引导作用，不断完善公司治理，同时，全面梳理国有企业内部各方关系，确保党组织、董事会、监事会、经理会相互协作。党委会主要职责就是研究重大问题和决策，使得国有企业朝向更好的方向发展，各项工作稳步落实。在“三重一大”决策机制中，需要遵照章程规定，向董事会经理层提出申请，并在审议前先由党委研究讨论，决策有关党建内容;董事会作为国有企业运营权力机构，享有股东会部分职权行使权力。应当按照董事会议事规则，由董事会研究决策“三重一大”有关内容;监事会主要是国资委负责挑选、组建，监事会职责就是对大股东、董事会进行全面监管，其中包括外聘监事;而经理会是隶属于董事会下属机构，按照《中华人民共和国公司法》规定，经理具有参与企业重大问题决策职权，部分是直接参与决策，部分则是提供参考方案。

(二)优化调整党委会前置程序。国有企业将党建内容融入内部章程中，使得重大事项决策中实行了党委会前置程序，这一调整直接明确了党委会核心地位，其对董事会经理层、国有企业党委具有领导作用，使得党委的把关权、决定权、监督权在重大决策中得到充分体现。具体分析可知，第一，把关权。主要内容就是对决策事项进行审议，判断其与我党理论、路线方针政策是否相符;决策能否提高企业竞争力、效益;该决策是否会损害社会公众利益、职工群众合法权益。第二，决定权。党委在决定前必须做好研讨，而后董事会、经理层才能遵照规定程序执行各项工作，保证党组织在国有企业经营中发挥领导作用。第三，监督权。国有企业党委需要对重大决策进行监督管理，对存在违反法律法规政策，损害公众和职工合法权益等行为及时提出意见，并责令其纠正。

(三)提升决策全过程监督力度。国有企业始终坚持从严治

党，并通过多次审计、巡视、检查，找出制度落实过程中存在的问题，并采取针对性措施解决，使得决策全过程得到有效管控和监督。在具体实践中，纪检、监察、监事会、审计应当发挥监督作用，以监督机构身份全面负责监督、检查“三重一大”决策机制实际执行情况。主要监督方式就是列席会议等，将国有企业领导干部执行“三重一大”决策制度情况，纳入年度监督检查中进行责任制考核，全面监督检查国有企业领导干部实际执行情况，并将决策制度执行情况直接纳入审计内容中。

二、国有企业“三重一大”决策机制构建存在的不足

(一)各主体职责权限较为模糊。虽然“双向进入、交叉任职”促使我党对国有企业领导作用得以发挥，但对于董事会、党委会、经理层职责存在界限划分不明情况，多数国有企业并未针对这三者的职责进行有效衔接，以至于三者联动作用

未能有效发挥，整体运行机制存在不科学、不高效等问题。例如，党委会前置程序落实，由于国有企业差异，在具体落实中表现出对立状态，很难真正意义上获得专业建议。出现这种情况，最大根源在于，部分国有企业未能深刻认识党组织在国有企业经营发展中的参与决策职责权限，而误认为是参与生产经营实际问题决策。事实上，党组织并不是决定、指挥国有企业生产经营，而是在此过程中发挥着引导性、方向性、战略性作用，所以并非直接代替董事会、经理层进行重大问题决策。

(二)未能明确决策内容与范围。在“三重一大”决策机制中，内容与范围并非一致，而是呈现出相对状态，以至于在各个国有企业决策清单中内容呈现差异较大，缺少必要的绝对性标准。对于现代企业发展而言，主要适应于量化标准管理方式，这在“三重一大”事项范畴明确中将面临诸多挑战。结合实践情况看，多数国有企业在进行重大决策时，都想要党组织发挥作用，使得党委会经常召开，但企业董事会、经理办公会很少召开，造成国有企业党组织包办一切局面。多数国有企业为实现事无巨细地处理各项问题，积极落实党组织研讨前置程序，根据历史过往决策事项内容看，几乎都将原本属于党组织参与决策的内容事项，纳入党组织议事范围中，这种情况下，容易造成议事范围内容过于笼统。部分国有企业虽然已经明确制定出党组织议事范围，可在实际落实过程中，也无法避免所有决策事项都纳入党组织会的情况，主要原因就是范围条目过于原则，以至于具体决策事项无法分辨。

(三)决策程序缺乏科学性民主性。从多数国有企业决策程序看，会前沟通容易被忽视。从多数国有企业现行决策程度看，在会前未能进行有效沟通，以至于董事会、经理层对于党组织讨论结果存在被动同意，甚至搁置、否决等情况。此外，还有部分国有企业直接通过党组织会决策重大事项，导致党组织成为唯一的决策机构，反而使得董事会、经理层成为执行机构，这与“前置程序”要求明显不符。目前，绝大部分国有企业在对党委实施监督时，由于监督管理不到位，配套制度不完善，导致问题分析、协商、响应机制缺位，直接降低了决策执行效果，并且决策结果未能及时公开，也没有针对决策过程、执行实践进行全面有效监督，造成国有企业执纪监督工作存在“不会管”“不敢管”情况。

三、对策与建议

(一)必须充分认识决策机制落实紧迫性。首先，国有企业全面贯彻落实“三重一大”决策机制，与国有企业科学发展内在需求相适应。深入贯彻落实“三重一大”决策机制，最终目的在于构建更加科学有效的决策体系，促使国有企业统筹安排人力、财力、物力等各项资源，真正意义上使得国有企业内部可以协调发展，积极响应科学发展观，从而推动企业持续性发展。其次，国有企业在践行“以人为本、执政为民”的工作要求中，可以借助“三重一大”决策机制获得更好成效。分析“三重一大”决策事项可知，其与国有企业职工切身利益存在直接联系，备受国有企业职工关注。而在贯彻落实该决策制度过程中，从论证到决定再到执行各个环节，都与职工群体建立紧密联系，并积极完善职工参与各项机制，包括民主参与机制、意见反应机制、民主监督机制等，能够使得群众参与其中，维护自身利益，如此国有企业“以人为本、执政为民”思想在工作中得以落实。最后，新时期，国有企业致力于党风廉政建设，推进反腐监督，约束权力运行，而贯彻落实“三重一大”决策机制成为实现这一目标重要途径。在“三重一大”决策机制约束下，国有企业领导班子、党员干部的权利、义务、责任更加明晰，并在各项工作中得到约束、管理和控制，可以促使国有企业监督管理从普通权力逐步向要害权力发展，改变以往权力执行状态，积极向权力决策发展，进而在源头上，有效落实国有企业防治腐败工作目标。

(二)积极完善决策机制顶层设计。深入分析“三重一大”决策事项可知，其中包含了较多内容，并且涉及范围广，触及各类权力主体，为保证实施效果，必须加强领导，做好思路引领，并采取有效方法途径加以落实。为此，在执行“三重一大”决策机制中，应当完善顶层设计，为各项工作执行提供明确指引。在具体实践中，国有企业应当从各个机构入手，明确各机构领导责任、工作目标、主要任务，包括决策机构、执行机构、监督机构。根据各个机构内部组织层、业务层情况，进一步细化任务、落实各项工作责任，促使各组织部门可以形成系统化运行模式。除此之外，应当在深入调查研究中，根据国有企业自身规模、属性等情况，全面梳理“三重一大”决策事项范围界限，清晰化程序流程等内容，而后结合不同类别国有企业具体情况，梳理其中存在的管理关系，并进行科学性指导。在此基础上，还需要进一步优化法律法规、党纪条规，确保与国有企业内部规章制度进行有效衔接，保证企业依法合规开展各项工作，同时也要注重灵活操作政策、规章等内容，使得现行法律法规更加完善。

(三)不断完善决策机制的配套机制。首先，国有企业全面实施“三重一大”决策机制，关键在于科学合理配置权力，确保权力行使处于规定范围内，同时依托产权关系之上，建立健全更加完善的决策管理体制，做到适度集权与有效分权相结合，保证与国有企业组织结构相匹配。而部分已经建立现代企业制度的公司制国有企业，在此过程中，同样需要明确“三重一大”决策机制的主体、参与决策主体，进一步清晰化二者权力界限，同时应当进一步梳理好国有企业股东会、董事会、经理层之间的关系，并结合具体情况，构建党委、工会、职代会参与决策、监督有效途径。其次，国有企业应当高度重视董事会建设，结合情况适度扩大外部董事占比，全面推进职工董事制度。对于没有建立现代企业制度的国有企业，应当进一步明确出党委、行政决策机构组建形式、人员构成、决策范畴、决策权限等细节性内容，同时还要建立健全党委与行政决策的会议制度。最后，部分国有企业存在母子公司，可以对此建立分级授权决策体系，在重大决策中制定相应的权限指引机制，并完善审批、备案报告制度等内容。在国有企业执行“三重一大”决策机制中，需要为之建立起内外结合决策管理支持系统，比如，在决策机构领导下，单独设立对应的战略、投资等专业委员会，让其分别负责处理专项决策事项，也可以针对一些特殊性、较强专业或者技术性的决策事项，进行针对性的调研、论证、监控、效果评估等，采用外包方式，交由专门社会中介机构管理负责。

(四)加强优化决策机制体系建设。国有企业贯彻落实“三重一大”决策机制过程中，最为基础的工作就是构建健全、完善、科学、规范的制度体系，只有保证制度体系完备，才能更好开展“三重一大”决策机制工作。为此，应当立足国有企业实际情况，构建系统化体系框架，并针对不同需求划分成不同专项制度模块，而后按照分层分类方式建设。制度体系章程作为国有企业经营管理根本，需要在细化章程内容时融入“三重一大”决策机制要求，确保决策机构、执行机构、监督机构进一步清晰化自身义务、责任、权力。在此基础上，根据国有企业实际情况，进行分类梳理“三重一大”包含的内容、覆盖范围、额度标准等内容，最终形成国有企业决策事项管理不同专业法。在完善决策事项实质性管理制度过程中，还需要进一步优化决策会议程序性制度，保证配套制度完善性，其中包含考核评价、调研论证、信息反馈、责任追究、公开公示、后评估等，最终确保制度体系更加完善。

本文档由028GTXX.CN范文网提供，海量范文请访问 https://www.028gtxx.cn