

Analysis of State-owned Enterprises “San Zhong Yi Da” Decision-making File Material Management Countermeasures

Dan Zhou

Hainan Tourism Investment Group Co., Ltd., Haikou, Hainan, 570100, China

Abstract

The management of “San Zhong Yi Da” decision-making files of state-owned enterprises is very important, which is directly related to the standardization of enterprise governance and scientific decision-making. At present, there are some problems in the management of such archives, such as incomplete investigation and demonstration materials, non-standard application and approval documents, unspecific discussion and record, and incomplete closed-loop evaluation of decision-making effect. In order to improve the management quality, it is necessary to improve the archiving standards of research and demonstration materials, standardize the management of application and approval process documents, refine the sorting and preservation of decision-making process records, and build a systematic closed-loop file management mechanism of decision-making effect evaluation, so as to ensure the transparency and traceability of decision-making.

Keywords

San Zhong Yi Da; file management; decision documents

浅析国企“三重一大”决策档案材料管理对策

周丹

海南省旅游投资集团有限公司, 中国·海南海口 570100

摘要

国企“三重一大”决策档案文件材料的管理工作至关重要,直接关系到企业治理的规范性和决策的科学性。当前,该类档案文件管理工作存在调研论证材料不完备、申报审批文件不规范、讨论记录不具体以及决策效果评价闭环不系统等问题。为提升管理质量,应完善调研论证材料的归档标准,规范申报审批流程文件的管理,细化决策过程记录的整理与保存,构建系统化的决策效果评价闭环档案管理机制,从而保障决策的透明度和可追溯性。

关键词

三重一大; 档案管理; 决策文件

1 引言

国企“三重一大”制度是企业规范管理和风险防控的重要保障,涉及重大决策、重要人事任免、重大项目安排及大额资金使用。这一制度的有效实施需要有完整、规范的档案文件管理作为支撑。然而,随着企业管理的复杂性增加,“三重一大”决策过程中形成的档案文件在归档、整理、保存和利用上仍存在不足,影响了决策的透明度和科学性。本文旨在分析当前国企“三重一大”决策档案管理的现状与问题,探索切实可行的优化策略,以提升档案管理的规范化和系统化水平,从而为企业治理提供有力保障。

2 国企“三重一大”决策档案文件材料管理现状

2.1 文件材料规范性不足

在国企的“三重一大”决策过程中,申报审批环节的文件材料规范性直接关系到决策的合法性和合规性。然而在实际操作中,部分国有企业在这方面存在不足。例如,某国企在申报一个大型基建项目时,由于相关部门对材料规范性要求理解不到位,提交的文件中缺少必要的签字和盖章,审批流程记录不完整,甚至存在部分数据与实际不符的现象。这种材料规范性不足的情况,不仅延误了项目审批进度,还给后续的决策合规性带来了隐患。此外,在某些国有企业的项目申报过程中,文件材料格式不统一、内容不翔实等问题较为普遍。例如,在申报重大设备采购项目时,某国有企业的采购部门提交的文件缺乏详细的技术规范说明和性价比记录,且不同部门提交的材料格式不一致,增

【作者简介】周丹(1987-),女,中国湖南株洲人,在读硕士,工程师,助理馆员,从事行政管理研究。

加了审批部门的审查难度。由于材料准备不充分,审批部门不得不多次退回修改,导致决策流程效率低下。这些问题暴露出国企在“三重一大”决策申报审批环节中,文件材料管理存在较大的规范性不足。这不仅影响了决策的效率和质量,还可能引发法律和合规风险。为此,企业应加强对申报审批文件材料的管理,制定并严格执行统一的文件规范,确保材料的完整性、准确性和合规性,提升决策过程的规范化水平^[1]。

2.2 文件材料前期准备不充分

在国企的“三重一大”决策过程中,前期文件材料的完备性直接影响决策的科学性和执行效果。然而,在实际操作中,许多企业在决策前期的文件材料准备方面存在不足。例如,在某国企进行重大投资项目决策时,虽然项目的可行性研究报告已经提交,但由于时间紧迫和人员配置不足,相关的市场调研数据、风险评估报告以及专家论证意见并未充分收集和整理。这导致决策团队在讨论时无法全面掌握市场变化趋势、项目潜在风险及其应对措施,进而影响了决策的科学性。此外,在某些情况下,企业缺乏系统化的文件管理制度,导致相关部门在提交决策材料时,缺少必要的审批流程记录和历史会议纪要等数据材料的支持。例如,在进行大额资金拨付决策时,由于缺乏对过去类似项目的经验总结 and 数据分析,决策团队难以做出全面、合理的判断,增加了决策失误的风险。这些问题反映了国企在“三重一大”决策前期文件材料管理中的现状,说明在决策前期,完善文件材料的收集、整理和分析流程是确保决策质量的重要环节。只有通过建立健全的文件管理制度,确保决策依据的全面性和科学性,才能有效降低决策风险,提高企业管理的规范性和效率。

2.3 决策效果评价闭环的文件材料管理缺乏系统性

在国有企业的“三重一大”决策档案文件材料管理中,部分企业在决策过程中形成的文件材料往往存在零散、分散的问题,未能按照规范要求系统进行收集和分类。这种材料管理的随意性,不仅直接影响了档案的完整性,也给后续的整理、归档和查阅带来了不小的困难。具体而言,部分企业未能及时对决策过程中的相关文件材料进行整理和归档,导致这些文件材料在保存过程中容易出现丢失,从而影响了档案的长期保存和可查性。此外,这种不规范的材料管理方式使得在后续需要查阅或检索相关档案时,效率大幅降低,相关人员往往需要花费大量的时间和精力来寻找所需信息。这不仅给日常工作带来不便,也可能在关键时刻影响决策质量和管理效能。因此,文件材料管理的系统化和规范化显得尤为重要,需要建立一套完善的管理机制,确保决策档案的完整性、可追溯性和易于查阅性,以支持企业的长远发展和高效运作。

3 做好国企“三重一大”决策档案文件材料管理工作的策略

3.1 完善决策前期调研论证材料的归档标准

为确保国企“三重一大”决策过程的科学性和规范性,必须完善决策前期调研论证材料的归档标准。这一环节的材料是决策的基础,直接影响后续的决策质量和效果。首先,应制定明确的归档标准,规定哪些材料必须归档,包括但不限于市场调研报告、专家论证意见、风险评估报告、法律合规性审查文件、立项审批文件等。这些材料应全面、详细地记录调研和论证过程中的数据、分析方法以及结论,确保决策依据的充分性和可靠性。其次,归档流程应规范化,明确材料的收集、整理、审核和归档步骤,确保每一个环节都有据可依。在材料收集阶段,应对调研来源进行严格筛选,确保数据的真实性和准确性。在材料整理和审核阶段,应由专门的档案管理人员负责,对材料进行分类、编号,并核实其完整性,防止重要信息遗漏。此外,还应建立调研论证材料的电子档案系统,以提高管理效率和可靠性。通过信息化手段,规范档案的归档、存储和检索流程,确保材料的长久保存和便捷访问。最后,应定期对归档标准进行审查和更新,适应企业业务发展和外部环境变化的需求,保持档案管理工作的时效性和前瞻性。通过完善归档标准,不仅能够保障决策过程的科学性和透明度,还能够为后续的决策效果评估和责任追溯提供有力的依据,从而提升企业的治理水平和风险防控能力^[2]。

3.2 规范决策事项申报审批流程文件的管理

为了确保国企“三重一大”决策的合法性,决策事项申报审批流程文件的管理需要严格控制,防止因流程不当或材料不全而引发决策风险。首先,应明确申报审批流程的各个环节,确保每一阶段都具备清晰的操作指引和材料要求。例如,决策事项的申报文件应包括详细的事项说明、必要的背景材料、风险评估报告以及各部门的会签意见。对于重大决策,还应附上法务部门的合规性审查意见,以确保决策的法律依据充足。其次,要加强审批文件的逐级审核制度。每一级审批都应当有明确的责任人和审核意见,并在文件中详细记录审批过程中的意见和建议,确保每一项决策的责任可追溯,需要党委前置研究的事项严格按照党委会流程办理。最后,严格执行逐级审批程序,防止跨级审批或越级上报的情况发生。对于紧急决策事项,尽管可能需要加快审批速度,但也应确保每个环节的文件记录齐全,避免因急于求成而忽视必要的程序^[3]。

3.3 细化决策过程讨论记录文件的整理与保存

在国企“三重一大”决策过程中,讨论记录文件的整理与保存至关重要,直接关系到决策的透明度和责任追溯。为了确保决策过程的完整性和准确性,必须对讨论记录文件

的整理和保存进行精细化管理。一方面，应制定详细的记录规范，确保讨论记录能够全面、准确地反映每位参与者的发言内容、意见和态度。讨论记录不应仅仅是决策结果的简单记录，还应包括决策过程中出现的不同意见和讨论焦点，以便为未来的回顾和评估提供充分的背景信息。另一方面，针对打包表决和条目式记录的问题，要求在讨论记录中逐项记录每个议题的表决情况，并明确每位与会者的投票立场和理由。这不仅有助于提高记录的可查性，还能确保在遇到问责或责任追溯时，有明确的依据可循^[4]。

3.4 构建系统化的决策效果评价闭环档案管理机制

为提升国企“三重一大”决策的有效性和透明度，构建系统化的决策效果评价闭环档案管理机制至关重要。这一机制应涵盖决策后的效果跟踪、评估、反馈及修正等各个环节，以确保决策的实施效果符合预期并能够及时进行调整。决策效果评价机制需要在决策初期就明确评价标准和指标。这些标准应根据决策目标和实施内容设定，包括经济效益、社会影响、风险控制等方面。决策实施过程中，应定期收集相关数据和信息，建立详细的效果跟踪档案。这些档案应包括实施进度报告、问题记录、改进措施以及实施效果的初步评估结果等，以便为后续的效果评价提供全面的基础资料。根据评价结果，及时调整和改进决策措施，形成良好的决策改进循环。此外，应对评价结果进行归档和总结，以备后续决策参考。这些档案应分类整理，并按照规定存档要

求进行保存，以便在未来的决策过程中提供有价值的经验借鉴^[5]。

4 结语

国企“三重一大”决策档案文件材料管理的完善，对于提升企业决策的科学性、规范性和透明度具有关键作用。通过对决策前期调研论证材料的归档标准、申报审批流程文件的管理、讨论记录文件的整理与保存以及决策效果评价闭环档案管理机制的系统化建设，企业能够更有效地规避决策风险，增强决策的公正性和可追溯性。进一步深化这些策略，不仅有助于提升企业治理水平，还能推动企业在复杂多变的环境中实现可持续发展。对档案管理的优化，是企业在新时代背景下提升综合管理能力和竞争力的重要举措。

参考文献

- [1] 林植. 国企“三重一大”决策机制的构建与执行[J]. 现代企业, 2024(5): 142-144.
- [2] 侯爱武. “三重一大”决策制度下国有企业内部控制[J]. 今日财富(中国知识产权), 2023(4): 26-28.
- [3] 王华. 国有企业“三重一大”集体决策制度实施对策研究[J]. 中国集体经济, 2023(9): 72-74.
- [4] 董诏. 国有企业“三重一大”决策存在的问题及对策建议[J]. 当代电力文化, 2023(3): 58-59.
- [5] 罗颖. 如何做好国企“三重一大”决策档案文件材料管理工作[J]. 机电兵船档案, 2022(3): 3.