

中央地勘企业决策制度管理研究

宋思哲

中国煤炭地质总局, 北京 100071

摘要： 本文全面分析了中央地勘企业的决策制度，包括概述、决策体系综合分析、问题与对策等部分。文章对中央地勘企业的特点和决策制度的定义与作用进行了阐述，然后详细分析了决策制度的组织结构、决策流程和程序，并提出了当前决策制度存在的个人或少数人专断、决策过程不透明、决策执行不力等问题。此外，文章针对这些问题提出了加强集体决策机制、提高决策透明度、加强决策执行的监督和评估等对策建议。

关键词： 中央地勘企业；决策制度；集体决策；透明度；执行监督

Research on Decision System Management of Central Geological Exploration Enterprises

Song Sizhe

China National Administration of coal Geology, Beijing 100071

Abstract： This article comprehensively analyzes the decision-making system of central geological exploration enterprises, including overview, comprehensive analysis of decision-making system, problems and countermeasures, and other parts. The article elaborates on the characteristics of central geological exploration enterprises and the definition and role of decision-making systems. Then, it analyzes in detail the organizational structure, decision-making processes, and procedures of decision-making systems, and points out the problems of individual or minority arbitrariness, opaque decision-making processes, and ineffective decision-making execution in current decision-making systems. In addition, the article proposes countermeasures and suggestions to address these issues, such as strengthening collective decision-making mechanisms, improving decision-making transparency, and strengthening supervision and evaluation of decision-making execution.

Key words： central geological exploration enterprises; decision making system; collective decision-making; transparency; execution supervision

引言

随着我国经济的快速发展，中央地勘企业作为地质勘查行业的重要力量，扮演着至关重要的角色。地质勘查是国民经济建设和社会发展的基础性工作，对于保障国家能源资源安全、促进经济社会发展具有重大意义。然而，随着国家改革开放的深入推进，中央地勘企业需要进一步改革和完善决策制度，以适应市场环境的变化。

一、中央地勘企业决策制度概述

(一) 中央地勘企业的特点

近年来，全球经济复苏缓慢，中国经济进入中高速增长的新常态。在宏观经济下行，矿业市场低迷，地质勘查市场急剧萎缩，竞争加剧的行业形势下，中央地勘企业正处于产业结构转型升级的关键时期。中央地勘企业是中国中央政府直属的国有企业，主要从事地质勘探、资源调查、矿产开发及环境保护等多元化业务。这些企业拥有复杂的组织结构，包括总部、分支机构和项目部等多个层级，人员规模庞大，资产规模雄厚，拥有大量勘探设备、矿产资源和土地使用权等资产。由于其业务的重要性和敏感性，这些企业受国家政策、法规和行业管理的影响较大，需要密切关注政策变化并做出相应的调整。

(二) 决策制度的定义和作用

1. 定义

决策制度是指中央地勘企业在决策过程中所遵循的一系列规则、程序和方法。

2. 作用

根据中共中央、国务院印发的《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）要求，重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作（简称“三重一大”）事项必须由领导班子集体作出决定。中央地勘企业通过建立规范的决策流程和程序，有助于提升决策科学性，并能够有效提升决策效率，更好参与市场竞争。同时，采纳科学的决策方法和评估机制，确保了决策结果的合理性与可行性，能够提高决策的整体质量。

此外，企业通过实施有效的决策监督和评估机制，能够及时发现并纠正决策中的偏差，这些措施共同构成了一个高效、科学的决策体系，为中央地勘企业的长期发展奠定了坚实基础。

二、中央地勘企业决策体系综合分析

2010年7月15日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《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》中强调，为深化国有企业领导人员的廉洁从业，规范其决策行为，提高决策的精准性和有效性，防范潜在决策风险，保障国有企业的稳健与持续发展，特规定所有涉及“三重一大”事项一即重大决策、重要人事任免、重大项目安排以及大额资金运作，必须经过领导班子的集体讨论并共同决定。2021年5月，中共中央办公厅印发《关于中央企业在完善公司治理中加强党的领导的意见》《意见》对中央企业进一步把加强党的领导和完善公司治理统一起来、加快完善中国特色现代企业制度作出部署、提出要求，是推进中国特色现代企业制度建设的标志性制度成果，对于中央企业坚持和加强党的全面领导、加快建设世界一流企业，具有重要意义。

近年来，国有企业按照党中央、国务院要求，结合自身工作和岗位实际，认真落实“三重一大”决策制度，切实提高了决策水平，有效防范了决策风险，防止了国有资产流失，为国有企业发展稳定和稳定提供了重要保证。^[1]

此要求的目的在于进一步规范中央企业各决策机构决策行为，在中央企业运行中更好体现党的领导和完善中国特色的现代化企业制度，确保重要事项决策的科学性和正确性，有效避免决策失误和经营风险，厘清各治理主体权责，从而最大程度地保障决策的科学性、公正性和透明性。

（一）决策制度的组织结构

中央地勘企业的决策制度组织结构是企业管理的重要组成部分，它关系到企业的运行效率和决策质量。

1. 董事会：作为企业的最高决策机构，董事会负责制定企业的长远发展战略、重大投资决策、重大财务决策等。

2. 监事会：监事会对董事会及其成员的决策行为进行监督，确保决策的合法性和合规性。

3. 高级管理层：由总经理、副总经理、总工程师等高级管理人员组成，他们负责具体的日常经营决策和管理，执行董事会的决策，并对其负责。

4. 各业务部门：中央地勘企业通常根据业务领域划分为不同的部门，如地质勘探部门、科技研发部门、矿产开发部门等。

5. 决策支持部门：如战略规划部门、法律事务部门、财务部门等，这些部门为决策提供必要的支持和建议，帮助董事会和高级管理层做出更为科学合理的决策。

（二）决策流程和程序

中央地勘企业决策制度的组织结构通常与其决策流程和程序紧密相关，以确保决策的效率和质量。

1. 问题识别与提出

决策过程始于问题的识别和提出。这通常由企业内各部门或外部环境的变化触发，如市场需求变化、技术进步、政策调整等。问题的识别需要明确决策的目标和范围。

2. 方案制定

《“三重一大”意见》中指出，“党委（党组）、董事会、未设董事会的经理班子应当以会议的形式，对职责权限内的“三重一大”事项作出集体决策。”这种做法的目的是确保决策过程的透明性、公正性和科学性，防止个别领导或少数人的主观意愿对决策结果产生过大的影响。

具体来说，对于中央地勘企业的重大决策、重大事项、重大项目 and 重大财务决策，相关决策层应当召开专门的会议进行讨论。在会议上，每位参与者都有机会发表自己的意见和建议，通过充分的讨论和辩论，形成共识。这样的集体决策过程能够更好地汇集集体智慧，提高决策的质量和效率。

重要的是，这种决策机制严禁采用个别征求意见或其他非正式的方式来作出决策。^[2]这样做可以有效避免私下交易和权力寻租，减少决策的随意性和盲目性，确保每一项“三重一大”事项的决策都是在公开、公正的环境下做出的，从而最大程度地保障国有企业的健康发展和长治久安。

3. 方案评估

制定方案后，需要进行详细的评估和分析。这通常涉及对方案的利弊进行权衡，包括财务分析、风险评估、市场预测等。

（1）评估过程可能需要决策支持部门的协助，如财务部门提供成本效益分析，法律部门提供合规性评估。

（2）中央地勘企业在处理“三重一大”事项时，还必须充分尊重和发挥党委（党组）的核心作用。在决策前，企业应主动与党委（党组）进行沟通，详细介绍决策的背景、目的、可能的影响以及预期的结果，确保党委（党组）对决策事项有全面、准确地理解。

党委（党组）作为企业的领导核心，拥有丰富的政治经验和高度的政治敏锐性，能够从党和国家的战略高度出发，对决策事项提出指导性意见。^[3]企业应当认真听取党委（党组）的意见，并将其作为决策的重要参考。在决策过程中，企业应当充分考虑党委（党组）的意见，确保决策符合党的方针政策和国家法律法规，贯彻党的基本路线和基本方针。

4. 决策审批

《“三重一大”意见》中还提到，“要坚决执行集体决策机制。”经过评估的方案将提交给董事会或高级管理层进行审批。在审批过程中，可能需要通过会议讨论、投票等方式来决定最终的决策方案。在国有企业的决策过程中，对于“三重一大”事项，即重大决策、重大事项、重大项目 and 重大财务决策，必须通过集体讨论来做出决定。这样的做法旨在防止个人或少数人的专断，确保决策的公正性和透明性。^[4]集体讨论可以汇集多方面的意见和建议，促进决策的民主性，避免个人偏见的影响，减少决策失误的风险。

同时，集体讨论应坚持务实高效的原则。这意味着在讨论过程中，要注重实际问题的解决，避免空洞的议论和无谓的拖延。参与者应基于事实和数据进行分析，提出具体的解决方案，并在讨论中寻求共识。^[5]务实高效的讨论有助于提高决策的效率，确保决策能够及时响应企业的需要和市场变化。

此外，集体讨论还要保证决策的科学性。这要求参与者具备专业知识和经验，能够从不同的角度对决策方案进行深入地分析和评估。在讨论中，应充分利用专业知识和技术手段，如财务分析、风险评估、市场预测等，以确保决策的科学性和合理性。通

过集体讨论，可以充分发挥团队的智慧，提高决策的质量，为国有企业的科学发展提供坚实的决策支持。^[6]

5. 决策实施

《“三重一大”意见》强调，“三重一大”事项范围是否全面科学、决策程序是否严密、责任追究措施是否有效进行严格审查，予以批准的，应当在批准后监督其实施。

一旦决策被批准，将进入实施阶段。实施过程中，各业务部门和管理层需要密切协作，确保决策的顺利执行。^[7]这可能涉及资源的调配、人员的安排、流程的优化等。

6. 效果监测与评估

决策实施后，需要对决策的效果进行监测和评估。这包括对决策实施过程中的问题进行跟踪、对决策结果的满意度进行评估等。监测和评估的结果将用于未来的决策改进。

“决策制度的执行情况，应当作为巡视、党风廉政建设责任制考核的重要内容和企业领导人员经济责任审计的重点事项。”是《“三重一大”意见》中极其重要的一点。“三重一大”决策制度的执行情况，是衡量国有企业治理水平和党风廉政建设成效的重要指标。

因此，在中央地勘企业巡视工作中，应对其执行情况进行检查，以发现和纠正不规范行为，防止权力滥用和腐败现象。同时，在党风廉政建设责任制考核中，应将其纳入考核内容，促使企业领导人员更加重视决策的规范性和廉洁性，强化他们的责任意识和纪律意识。此外，将其作为企业领导人员经济责任审计的重点事项，可以有效地监督和评价他们在决策过程中的行为是否符合法律法规和党的纪律要求。^[8]

三、中央地勘企业决策制度中的问题与对策

虽然当前国有企业在实施“三重一大”决策制度方面取得了显著成效，但在实际操作过程中，仍面临一系列挑战和问题。

(一) 问题

1. 个人或少数人专断

在一些企业领导班子中，部分主要领导干部对民主决策意识不够重视，常常抱有“一把手”定乾坤的观念，坚信自己的观点无可非议。他们倾向于个人独断，将领导者的决定视为最终决策，习惯于远程操控，未能形成在监督下行使权力的习惯。这种做法不仅削弱了集体决策的力量，也可能导致决策的偏颇和执行的偏差。

在中央地勘企业的决策制度中，个人或少数人专断的问题可能会削弱集体决策的力量，导致决策过程缺乏充分的讨论和多元视角的考量。这种情况可能源于权力过于集中或决策机制不够民主，使得个别领导者或小部分人能够主导决策结果，而不充分考虑其他成员的意见或企业的长远利益。

2. 决策过程不透明

中央地勘企业在决策过程中往往面临不透明的问题，这导致决策的合法性和公信力受到质疑，影响员工和公众对决策的接受度。^[9]决策过程不透明可能源于决策信息的封闭性或私密性，使得决策的依据、过程和结果不够清晰，缺乏有效的公开和沟通。解决这一问题需要国有企业进一步提高决策的透明度，公开决策过程和结果，让员工和公众能够理解和监督决策，增强决策的合法性和公信力。同时，加强内部沟通和信息披露，确保决策信息的

及时传递和共享，提高决策的接受度和执行力度。

3. 决策执行不力

中央地勘企业在决策执行过程中经常遭遇力度不足的挑战，这一问题不仅削弱了决策的实际效果，还可能对企业运营的效率产生负面影响，进而阻碍企业的长期发展。决策执行不力的现象可能由多种因素造成，包括但不限于责任分配不明确、跨部门沟通和协调不足，以及监督和跟进措施不到位等。^[10]

责任不明确可能导致决策执行过程中出现职责真空或责任重叠，使得员工对决策的执行缺乏明确的方向和动力；沟通协调不足可能导致决策意图在传达过程中出现偏差，各部门对决策的理解和执行标准不一致，从而影响决策的整体效果；监督不到位意味着决策执行过程中缺乏有效地跟踪和评估，难以及时发现和解决执行中的问题，导致决策效果大打折扣。

(二) 对策

1. 强化集体决策机制：为防止个人或少数人专断，应明确重大决策必须经过领导班子集体讨论，并实行表决制度，确保决策结果是多数人意见的体现。同时，加强对领导决策行为的监督和问责，对违反集体决策原则的行为进行严肃处理。

2. 提高决策透明度：为解决决策过程不透明的问题，应增加决策的公开性和透明度，让更多的员工和公众了解决策的过程和理由。建立决策信息公开制度，对决策的依据、过程和结果进行公开，提高决策的接受度和执行力度。

3. 加强决策执行的监督和评估：为解决决策执行不力的问题，应明确各部门和员工在决策执行中的职责，加强内部沟通与协调。同时，建立健全决策执行的监督和评估机制，对决策实施过程进行跟踪和监督，及时发现和纠正执行中的问题，确保决策能够得到有效执行。

结束语

本文通过深入分析中央地勘企业的决策制度，提出了一些存在的问题，并提出了相应的解决措施。本文认为，中央地勘企业需要进一步完善决策制度，加强集体决策，提高决策透明度，加强执行监督，以更好地适应市场环境，实现可持续发展。希望本文的研究能够为中央地勘企业的决策制度改进提供一定的参考和借鉴。

参考文献

- [1] 赵磊, 苏晓晨. 企业执行“三重一大”决策制度中的问题与对策[J]. 现代企业文化, 2022,(34):62-64.
- [2] 王延田, 王欢. 基于“三重一大”决策管理的现代企业治理实践[J]. 电力勘测设计, 2022,(11):73-76.DOI:10.13500/j.dlkcsj.issn1671-9913.2022.11.014.
- [3] 赵学龙. 关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的思考[J]. 中小企业管理与科技, 2022,(13):46-48.
- [4] 胡志祥. 新时代国有基层企业发挥党组织作用的探索[J]. 现代企业, 2022,(06):60-61.
- [5] 骆玉婷. 国有企业党委(党组)前置研究讨论决策机制的探索[J]. 现代企业文化, 2022,(13):100-102.
- [6] 李春满. 规范执行“三重一大”决策制度的必要性及有效措施探讨[J]. 企业改革与管理, 2022,(07):17-19.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0385.
- [7] 王子文. 对国有施工企业执行“三重一大”决策制度的若干思考[J]. 现代企业文化, 2022,(11):46-48.
- [8] 贾明涛. 国有企业推进落实“三重一大”决策制度分析与探讨[J]. 交通企业管理, 2021,36(04):17-20.
- [9] 孙曦忠. 国有企业完善“三重一大”决策制度管理的办法研究[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2021,(01):39-40.
- [10] 崔建涛, 徐怀银. 完善“三重一大”配套制度推进决策和监督机制规范化——以新时代国有企业为例[J]. 办公室业务, 2021,(18):121-122.