

Research on the Synergistic Mechanism of Scientific Decision-Making and Policy Research Functions in the New Era of “Three Major and One Important”

Yan Wu

Sinopec International Petroleum Engineering Co., Ltd., Beijing, 100028, China

Abstract

The construction and development of the “Three Major and One Important” decision-making system is a key link in the governance of state-owned enterprises under the background of socialism with Chinese characteristics. As state-owned enterprises face the dual challenges of transitioning from high-speed economic growth to high-quality development and changes in the market environment, the reform and innovation of policy research management have become crucial for enhancing their competitiveness and execution capabilities. Through the study of the new round of deepening and upgrading actions in state-owned enterprise reform, this paper explores the synergistic path of “Three Major and One Important” decision-making and policy research functions in the new era, aiming to provide enterprise decision-makers with more accurate and timely data resources, thereby enhancing their competitive advantages in the dynamic market.

Keywords

state-owned enterprises; three major and one important; scientific decision-making; policy interpretation; coordinated development

新时代“三重一大”决策科学化与政策研究职能的协同发力机制研究

毋焱

中国石化集团国际石油工程有限公司, 中国·北京 100028

摘要

“三重一大”决策制度建设和发展是中国特色社会主义背景下国有企业治理的关键环节, 随着国有企业面临经济高速增长转向高质量发展以及市场环境变化的双重挑战, 政策研究管理工作的改革与创新成为提升自身竞争力和执行力的关键。本文通过对新一轮国企改革深化提升行动的学习, 探究了新时代“三重一大”决策与国有企业政策研究职能的协同发力路径, 旨在为企业决策者提供更准确、更具时效性的数据资源, 从而增强企业在动态市场中的竞争优势。

关键词

国有企业; 三重一大; 科学决策; 政策解读; 协同发展

1 引言

协同发力即协同发展, 指多个政策在目标、手段、实施效果等方面相互配合、相互支持、相互促进、形成合力, 而不是相互冲突甚至相互抵消。在改革开放初期, 我国国有企业政策的制定和实施以个体部门为主, 政策矛盾或碎片化现象比较突出, 不同部门在制定决策或落实发展计划时考虑的重点不同, 最终导致政策效应有所削弱。比如, 某企业经济部门在制定决策时不考虑环境保护, 而环境保护部门在制定决策时没有考虑经济发展, 这导致两项政策之间存在矛

盾。随着经济社会发展, 我国逐渐认识到政策研究及决策规范化对国企发展的重要性, 并建立了以“三重一大”为核心的国有企业决策制度, 这一制度的实施对于加强党对企业法定地位的领导力、规范企业决策行为、规避决策风险、保障国有企业资金安全具有重要意义。

2 “三重一大”制度内涵及作用

“三重一大”决策制度是国有企业治理、发展的重要组成部分, 具体指的是企业重大事项决策、企业重要干部任免、企业重大项目投资决策、企业大额资金使用。这一制度不仅是上级巡视、党风廉政考核的重要内容, 还是上级组织人事部门、审计机关对企业领导人事考察和任免的重要依据, 对企业发展具有重要作用。首先, “三重一大”可以促

【作者简介】毋焱(1991-), 男, 中国陕西宝鸡人, 本科, 工程师, 从事企业政策研究、三重一大等方向研究。

进科学决策,由于在该制度下所有重大事项都需要通过各部门(集体)研究和讨论,所以最后做出的决策具有科学性和民主性,可以避免个人(或少数人)专断独行而导致的错误;然后,“三重一大”可以加强权力监督。在国有企业,重大事项、重要人事任免、重大项目以及大额资金的使用都在集体的监督下进行,这样不仅可以避免贪污、滥用职权等情况发生,还可以有效提高领导班子的工作能力和凝聚力;最后,“三重一大”可以维护职工权益。在制定政策和落实具体措施前,企业相关部门应当广泛听取职工的意见反馈,这有助于保障职工的知情权和参与权,同时充分考虑职工的利益诉求。

3 “三重一大”制度存在的问题及企业政策研究职能部门面临的挑战

3.1 “三重一大”制度面临的问题

目前部分国有企业在落实“三重一大”决策制度的过程中存在权责不清等现象,主要包括以下三个方面:第一,部分企业对“三重一大”制度的细化量化不够,只做了原则性、概括性、粗线条界定,比如某企业直接照搬上一级规章制度,没有结合自身情况作出调整,最终导致决策效率低下等问题;第二,对“三重一大”管理范畴缺乏清晰、准确的认知,对需要集体决策的内容、范围、权限、项目安排等缺乏明确、细致的划分,导致企业决策层时间安排受到影响。比如,发展党员、员工高温补贴和暖气费报销等类似于“党建工作”的事项不必上报决策会议却出现在决策会议上。

3.2 企业政策研究职能部门面临的挑战

经济市场的不断变化促使国有企业必须持续进行改革和优化,所以政策研究工作也面临新的挑战,其工作方式、服务对象都在潜移默化的发生着变化。首先,传统政策研究手段逐渐落后,难以为企业决策层提供科学数据支持。进入新时代后,市场环境日新月异,以往的政策研究工作理念和方法难以有效解决企业改革发展过程中存在的实际性问题。比如,笔者所在企业需要与国际接轨,但在俄乌战争、巴以冲突等因素的影响下,国际形势复杂多变,如果继续应用传统的政策研究方案,就会导致自身功能逐渐弱化,在一定程度上影响企业发展甚至导致企业发展受到制约;然后,传统政策研究技术落后,难以为企业提供具有时效性和高效率的信息资源。随着人工智能、大数据等技术飞速发展,人们获取信息的速度越来越快,获取信息的途径也越来越多。但是,部分企业依然采取传统的调查方式和研究方法,这样虽然可以在很大程度上保证所得信息资源的准确性,但却难以满足企业决策层对信息的时效性需求;最后,传统政策研究理念落后,难以满足不同职工群体的差异化诉求。在国有企业深化改革发展的同时,企业职工队伍结构也发生了明显的变化,比如职工身份的转变以及对应劳动、政治和文化权益的实现。但以往的政策研究没有充分考虑到管理人员、专业技

术人员、生产操作人员等不同群体的文化素养、敬业态度等方面存在的差异,所以在调查等阶段难以取得更加准确的数据资源。

4 “三重一大”决策科学化与政策研究职能协同发力路径探索

4.1 牢记使命,开展新时代政研

随着全新经济发展时代的到来,政策研究工作的开展必须要以大局观为重,方可确保自身职能在企业工作实践过程中得到充分发挥。对此,政策研究工作在开展时要与“三重一大”决策制度形成协同发力机制,在紧贴企业党委政策方向、认真学习和解读党委和上级领导的指导思想的基础上,实现对自身工作内容和方向的把握。首先,政策研究工作要在脚踏实地的同时放眼未来,认真学习党的二十大会议以及党的二十届四中全会精神思想及政策相关内容,在全面解读中国特色社会主义思想后积极进行改革和创新,使政策研究工作更具新气象。比如,某石油化工公司分别从高效发展企业经济、精准拓宽企业市场、全面建设企业精神内核三个方向开展政策研究工作,突破了以往的思维限制,从而使政策研究工作对于企业长期发展更有战略价值;然后,政策研究工作需要以“三重一大”固有的问题作出调整,充分发挥政策研究职能。比如,政策研究部门可以对拟提交的“三重一大”决策事项进行前置审核,在明确各治理主体权责边界的基础上进一步确定决策事项的科学性和准确性,避免出现决策效率低下或重复决策等问题。

4.2 经世致用,细化、深化调查研究工作

政策研究职能主要包括政策研究与制定、决策支持与咨询、信息整理与报送、其他政策研究工作任务等多个方面,其中,调查研究是其核心内容,以调查研究结果的准确性和时效性作为政策研究工作的依据,是促进“三重一大”决策制度执行的关键。对此,政策研究需要将重点放在调研工作上,以改革发展为核心构建理念、方法、工具全新的“经世致用”政研工作体系,以实践调查为基础分析国内外市场发展形势,以实际案例为基础深入研究国家和上级部门的重大方针政策,在了解宏观经济调控和微观市场环境变化情况后,结合企业发展方向等实际情况为决策层制定战略规划提供数据支持。首先,在政研工作数据调查研究前期,应当加强各部门、各项目之间的协调运作,在把握政策研究工作中存在的主要矛盾和次要矛盾的基础上明确调查方向、调查内容以及具体责任落实等事项,比如对某项政策需要明确时间进度、负责人、沟通和协调等任务;然后,政策研究工作在进行调查研究的阶段要注重工作过程的细化和深化,坚持做到对自身工作使命不动摇、对一手数据资源的真实把握,最终实现政策研究工作保障“三重一大”决策执行的实效。此外,还需要对调研工作进行严格的监督与管控,针对共性问题和个人问题进行梳理并找到最佳处理方案,保证政策研

研究工作可以持续、紧密的进行；最后，在调研工作结束后，职能部门也要对决策事项进行持续的跟踪和关注，根据“三重一大”决策工作的落实标准协调调研评估并尝试创新与运用，使其在企业发展过程中发挥出更鲜明的导向性作用。

4.3 勇于担当，构建强而有力的政研工作团队

政策研究工作一般由工作团队共同完成，为提升其工作效果，需要对政研人员队伍进行强化，以现代信息技术和数字化为基础构建强而有力的政研工作体系。首先，政策研究职能部门要加强对人才的培养，根据需要建立优秀年轻干部参与政策研究深入学习锻炼机制，将政策研究人才纳入专家发展通道，为其提供更丰富的学习资源和更广阔的工作视野。此外，企业还要积极打造长期培养、定期培养、轮岗培养三种人才培养方案，保证政研人员能够从企业内部或其他单位获得全面提升，从而有效提高政策研究团队的专业能力；然后，政策研究职能部门还要坚持以国家“十四五”规划和过期数字化转型目标为导向，构建依托大数据和人工智能技术的信息调查、信息获取、信息共享、研究辅助、课题管理、智囊分析支持等多元组成的一体化政策研究平台，这样既可以提高政策研究信息存储效率和信息共享效率，还可以促进企业内部多部门协同；最后，在当前阶段政策研究工作需要建立以人工为主导，以数字化系统为辅助的工作体系，通过人工剔除落后于时代和不符合企业发展目标的内容，避免政策研究工作出现错误。

根据笔者近期对某国有企业“PODO”管理模型的学习和研究发现，以信息化为基础的流程管理体系、组织架构体系、数字支撑体系、运行支撑体系组成的四大子体系可以为企业“三重一大”决策制度提供具有前瞻性和可行性的政策建议。因此，在构建现代化政策研究团队时可以从借鉴，从而为提升决策科学性、增强市场竞争力、提升品牌影响力创造更多可能。

4.4 团结一致，积极打造全员参与的政研工作格局

政策研究工作涉及到国有企业的多个方面，是生产经营、技术创新、拓展市场等工作高效开展的基本保障。为促进企业健康发展，政策研究部门应当积极构建全员参与的政

研工作体系，鼓励广大职工群众共同为决策依据提供建议。首先，政研部门作为本项工作的核心，需要发挥出自身的担当精神，通过企业内部联网或多元化活动组织各级人员加入到“大政策研究”团队当中，同时以企业文化、企业规范要求为基础制定分工明确的协作模式，打造全员参与、共商对策的政研工作格局。比如，政策研究职能部门可以设计个人激励、组织激励、成果评奖三个方面的激励机制，通过积分累计兑换实物（或非实物）奖励的形式鼓励职工为政策研究提供资源和建议；然后，政策研究职能部门应当在企业支持下建立便捷的数字化平台，让员工可以随时随地将获取的信息资源进行上报。需要注意，为降低职工工作负担、提高职工参与度，设计的模板要清晰明了且简单，比如员工发现了哪些信息以及该信息对企业业务有何影响等。此外，还要强调“随手”和“重点”，以培养职工参与政策研究工作意识为目标，循序渐进的提升职工战略敏锐度；最后，政策研究职能部门还要加强监督和管理，根据保密义务与参与政策研究的职工签订相关协议，避免企业发展计划泄露等问题。

5 结语

新一轮国有企业改革深化提升行动已经开展，中国石化集团国际石油工程有限公司将以激发企业高质量发展的内驱力、加快建设世界一流企业为导向持续落实和提升“三重一大”决策制度。同时，面临新的政策环境，政策研究职能部门需要积极面对新的发展机遇和挑战，继续应用现代信息技术促进与“三重一大”决策科学化的协同发展，从而提高国有企业在复杂多变市场环境中的竞争力。

参考文献

- [1] 吴嘉璐. 基于“三重一大”决策制度的国有企业内部控制优化策略[J]. 发展改革理论与实践,2025,41(15):16-18.
- [2] 程岐,阳照. 推动“三重一大”决策科学化规范化的实践[J]. 企业文明,2024(4):103-104.
- [3] 张真怡. 以党建引领提升国有企业“三重一大”决策效率的优化路径[J]. 现代企业文化,2024(1):117-120.