

煤矿企业“三会一层”权责边界界定与运行策略

袁小刚

陕西陕煤榆北煤业有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i4.3399

[摘要] 本文从煤矿企业行业特性出发,讨论了“三会一层”权责边界的科学界定及运行机制。通过解析证煤矿企业治理的特殊性,并且在研究煤矿企业“三会一层”权责边界界定内容基础上,提出清单化管理、差异化授权、数字化协同、闭环考核具体运行策略,切实提高煤矿企业本质安全水平及核心竞争力,推动国有企业治理体系现代化。

[关键词] 煤矿企业; 三会一层; 权责边界; 公司治理; 运行策略

中图分类号: X752 **文献标识码:** A

Boundary Definition and Operating Strategies of "Three Meetings and One Layer" in Coal Mining Enterprises

Xiaogang Yuan

Shaanxi Shaanmei Yubin Coal Industry Co., Ltd.

[Abstract] This paper, based on the industry characteristics of coal mining enterprises, discusses the scientific definition and operation mechanism of the boundaries of "three meetings and one layer" rights and responsibilities. By analyzing the particularity of coal mining enterprise governance and studying the content of boundary definition of "three meetings and one layer" in coal mining enterprises, specific operational strategies such as list-based management, differentiated authorization, digital collaboration, and closed-loop assessment are proposed to effectively improve the intrinsic safety level and core competitiveness of coal mining enterprises, and promote the modernization of the governance system of state-owned enterprises.

[Key words] Coal mining enterprises; "Three Meetings and One Layer"; Boundary of rights and responsibilities; Corporate governance; Operating strategy

引言

“三会一层”作为公司治理的基本框架,其权责划分是否明确直接关系到决策效率及风险控制能力。而煤矿行业本身又具有高危性、资源依赖性、政策敏感性诸种特征,故传统治理模式常存在组织领导与公司法人治理结构融合不够充分、董事会决策与经理层执行界面模糊等明显问题。根据《公司法》及行业法规,界定各治理主体在安全生产、重大投资、环保合规诸领域的权责边界,从“物理结合”走向“化学融合”,当前煤矿企业亟待解决的课题。

1 煤矿企业治理的特殊性分析

1.1 安全责任重大,决策容错率低

煤矿生产受地质条件高度复杂的影响,瓦斯、水害、顶板诸种灾害风险都极其突出,一旦发生事故就会造成重大生命财产损失,极易引起严重社会影响,煤矿企业的治理结构必然要把安全放在首位。具体而言,在“三会一层”运作中,所有重大经营决策都要先经过安全风险评估,安全拥有一票否决权。这要求优

先考量工作责任与社会稳定;董事会在制定战略时要保证安全投入足额到位,绝不可为短期利润压缩安全成本;经理层在执行时要严格执行严苛的安全标准化体系。高压环境使得治理主体的权责边界不能仅局限于经济指标,必须嵌入安全红线意识,决策链条更长,审批流程更严,容错空间极小,对治理主体的专业判断力与责任担当提出极高要求^[1]。

1.2 技术密集与资产专用性强,投资决策复杂

现代煤矿开采正在加速向智能化、绿色化方向转型,综采装备、智能监测、洗选加工诸领域都处于技术活跃期。而矿井建设周期长、沉没成本高,资产专用性极强。重大技改项目如智能矿山建设、深部开采技术攻关,往往耗资巨大且技术路线选择关乎企业长远生存。董要求董事会具备深厚的行业洞察力与技术甄别能力,绝不可仅凭财务数据做决策,宜依托专业委员会做好技术论证;经理层要具备极强的工程管理及技术转化能力,方能将技术方案切实落地。这种技术与资本双重密集的特征,使得“三会一层”在投资决策中的权责划分必然要更精细,不仅须防

止董事会过度干预微观技术细节,而且需避免经理层擅自变更重大技术路线,确保投资决策的科学性与前瞻性。

1.3 环保合规严格,外部约束刚性增强

在“双碳”目标及生态文明建设的大背景下,煤矿企业受到矸石处理、水资源保护、土地复垦、碳排放控制等诸种环保法规的严格约束,环保合规已经从单纯的行政要求升格为企业生存的法律底线及市场准入条件。治理结构中各层级有明确的职责:监事会须就环保资金使用、排污达标情况做专项监督;贯彻绿色发展理念,将环保绩效正式、系统地纳入管理层考核;董事会制定中长期绿色发展战略;经理层具体落实日常环保运维。外部监管的高频次与高处罚力度,迫使企业内部治理必须建立快速响应机制。权责边界界定需明确环保违规的责任追溯主体,打破部门壁垒,形成企政同责、一岗双责的治理格局,确保企业在合法合规轨道上运行,规避政策性风险。

2 煤矿企业“三会一层”权责边界界定

2.1 企委会权责边界

企委会在煤矿企业治理中担负着把方向、管大局、保落实的领导职责,其权责边界明确:即“前置研究讨论”。具体来说,不直接代替董事会及经理层做商业决策,只对重大经营管理事项做政策性、原则性把关。权责清单应明确:凡属贯彻国家能源安全战略、重大安全生产事故隐患治理方案、大额资金使用、重要人事任免等事项,必须研究讨论,形成意见后,再由董事会或经理层作出决定;对决策首先要从是否符合国家的方针政策、是否损害国家利益、是否违反廉洁纪律诸方面予以审查,而对专业性很强的技术、商务问题则宜从程序合规、方向正确的角度考察,故其领导方式自然符合公司治理各环节^[2]。

2.2 董事会权责边界

董事会作为公司经营决策的主体,有定战略、作决策、防风险的基本职能,其权责边界为:对股东会负责,对公司重大事务行使最终决策权;煤矿企业的董事会有明确的职能定位,董事会重点负责审定企业中长期发展规划、年度预算决算、重大投融资计划(新井建设、并购重组)、重大资产处置及高管薪酬考核方案。董事会需设立安全环保委员会、战略与投资委员会等专门机构,对专业技术问题进行深度审议。权责界定需明确:董事会不得越位干预经理层日常生产经营指挥,但需对经理层执行情况监控与评估;对于超出经理层授权额度的资金支付、合同签署及安全投入调整,董事会拥有审批权。同时,董事会需承担决策失误的集体责任,建立董事履职档案,确保决策过程留痕、可追溯,平衡好战略前瞻性与风险控制刚性^[3]。

2.3 经理层权责边界

经理层是公司的执行主体,谋经营、抓落实、强管理。其权责边界在于由董事会聘任,对董事会负责,主持公司生产经营管理工作。具体包括:组织实施董事会决议,拟定年度经营计划与投资方案,制定基本管理制度,决定内部管理机构设置,聘任或解聘除应由董事会决定以外的管理人员。在煤矿企业,经理层拥有生产组织调度权、日常物资采购权(限额内)、安全技术措施

实施权及员工绩效考核权;权责界定首厘清“授权范围内自主决策”的含义,即董事会应当以《授权管理办法》明确、具体地授予经理层各项权限及相应额度、时限,经理层不得超越授权范围擅自就重大事项作决定,遇市场突变、重大事故时宜及时启动应急预案并事后及时向董事会报告。同时经理层要按期向董事会汇报经营情况,接受董事会质询及考核,切实确保执行不走样、办事有章法。

2.4 监事会权责边界

监事会是公司的监督机构,其法定职能是监督董事、高级管理人员执行公司职务的行为,检查公司财务。其权责边界在于独立性,不得兼任董事或高管,以确保监督客观公正。在煤矿企业,监事会重点监督:从董事会决策程序是否符合规定、是否落实了前置研究意见,经理层执行董事会决议是否妥帖,安全生产费用提取、使用是否规范,环保专项资金是否专款专用,关联交易是否公允诸方面予以考察;监事会拥有列席董事会、经理办公会权利,有权查阅会计凭证、合同文本及会议记录。权责界定需明确:监事会不参与经营决策,但发现决策违法或损害公司利益时,有权提出纠正建议或向股东会、监管机构报告。监事会需建立常态化巡检机制,结合内部审计成果,形成监督报告,督促整改,形成对权力运行的有效制约,防范国有资产流失与廉洁风险^[4]。

3 煤矿企业“三会一层”权责边界运行策略

3.1 构建清单化管理体系,细化权责颗粒度

为妥善解决权责边界模糊的问题,煤矿企业宜制定、《董事会决策事项清单》、《经理层经营权限清单》及《监事会监督事项清单》,把抽象的治理原则具体、明确地转化为可操作、可审查的事项条目。具体而言,单笔超过500万元的安全技改项目须经前置审批后再提交董事会决策;500万元以下的由经理层决策并报董事会备案。清单宜完整列明事项名称、决策主体、前置程序、表决方式及责任追究条款,自然消解灰色地带。更重要的是建立清单动态调整机制,每年根据法律法规变化、企业发展阶段予以系统修订,确保权责法定、权责匹配。与此相配套,将清单嵌入OA审批流程之中,让审批流程自动流转、节点可控;未经前置程序的事项不得进入下一环节,如此,才能从技术上真正固化权责边界,杜绝人为推诿扯皮,提高企业治理的规范性^[5]。

3.2 实施差异化授权机制,激发经理层活力

董事会宜从经理层履职能力、业绩表现、风险控制水平等诸种因素出发,推行差异化、动态化的授权管理。对管理规范、内控健全、连续若干年安全盈利的子公司或事业部,适当扩大其在物资采购、零星工程发包、人员招聘诸方面的自主权,缩短决策链条,切实提高市场响应速度;对新成立单位或存在重大安全隐患的企业,要严格收紧授权,由董事会直接予以管控;建立完善的授权行权评估机制,每半年对经理层行权情况开展独立审计,重点检查是否发生越权决策、滥用职权或怠于行使职权诸种情形,凡发现违规行为即刻收回授权并严肃追责,凡表现优秀者则相应增大授权额度;厘清禁止性行为清单,明确严禁经理层擅

自对外担保、严禁违规开展融资性贸易等重大风险点,划出清晰红线。通过“放得开、管得住”的授权策略,既保障董事会的战略控制力,又激发经理层的经营主动性与创新活力。

3.3 强化技商法融合支撑,提升决策科学性

煤矿企业重大决策必然牵涉技术、商务、法律诸种复杂因素,单一治理主体不可能妥善处理,建立“技术+商务+法律”三位一体的决策支撑体系。在董事会下设立战略与投资、安全环保、审计与风险等专门委员会,引入外部专家、法律顾问及行业专家,就重大投资项目、安全技术方案分别进行独立论证,形成专业意见书,作为决策的正式依据;经理层提交议案时须完整、如附上可行性研究报告、法律合规审查意见及安全风险评估报告;建立重大决策终身责任追究制度,凡未严格履行论证程序、未认真采纳专业意见而造成重大决策失误的,无论责任人身处何职,一律依法追责、公开问责。

3.4 搭建数字化协同平台,实现信息透明共享

借助大数据、云计算等技术手段建设统一的“智慧治理”信息平台,打通党委会、董事会、经理层、监事会之间的数据壁垒。将项目管理、财务管理、安全管理、人力资源诸种模块集成在一起,呈现企业经营数据、安全指标、资金流向、合同执行情况,各治理主体都可以通过平台获取所需信息,真正实现信息对称。具体而言,可据此掌握重大决策执行进度,董事会可随时调阅财务报表予以质询;监事会可在线抓取异常交易数据主动预警。同时,平台配套建设电子会议系统,议案可在线提交、审核、表决、归档,全程留痕,不可篡改。以数字化方式将权责边界明确、牢固地嵌入流程之中,确保事前预警、事中控制、事后追溯各环节都有据可查、有迹可循。信息透明化有利于降低信息不对称带来的代理成本,也有利于强化相互制衡,提高协同效率,各治理主体在相同数据基础上开展工作,治理合力自然形成。

3.5 完善闭环考核评价,压实主体责任

建立以业绩为导向、兼顾安全、合规诸种因素的综合考核

评价体系,将“三会一层”履职情况纳入绩效考核之中。重点考核责任落实、前置研究把关效果及廉政建设;董事重点考核战略执行力、决策科学性、风险防控能力及出席率;经理层重点考核经营指标完成率、安全生产目标达成率、成本控制及创新成效;监事重点考核监督发现问题数量、整改督促效果及独立性保持情况。各治理主体可通过平台实时查看相关信息,实现信息对称。建立电子会议系统,实现议案线上提交、审核、表决及归档,全程留痕,不可篡改,以数字化手段,将权责边界固化于流程之中,实现事前预警、事中控制、事后追溯。

4 结语

煤矿企业“三会一层”权责边界的科学界定与高效运行,是提升企业本质安全水平与核心竞争力的根本保障。面对安全责任重大、技术密集及环保合规严格等行业特殊性,煤矿企业应持续优化治理体系,探索更具适应性与前瞻性的运行模式,为推动能源行业高质量发展、实现国有资产保值增值提供坚实的制度支撑与实践范例。

[参考文献]

- [1]陈翔.国有企业党委、“三会”、经理层的权责界定[J].云南水力发电,2023,39(01):241-244.
- [2]张立博.加强核心流程权责线上化建设为企业治理赋能增效[J].企业管理,2023,(S2):346-347.
- [3]石舒窈.数字时代企业绩效管理与权责分配策略研究[J].华章,2024,(05):9-11.
- [4]李辉,尹保源.煤矿企业安全监管垂直管理模式构建研究[J].劳动保护,2025,(12):96-99.
- [5]于松涛.“九龙治水”导致权责边界不清晰威海市属企业加快推进业务深度融合[J].山东国资,2025,(08):85-86.

作者简介:

袁小刚(1993--),男,汉族,陕西神木人,本科,中级经济师,主要研究方向为法人治理、绩效考核等方面。