

内部文件

注意保密



三胞集团有限公司

OMC 管理制度

2017 年 11 月

三胞集团 OMC 管理制度

(三集企[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为加强公司各项制度和 workflows 执行力,实现公司有效管理,特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团,各产业集团及其下属企业(简称“下属企业”)应参照本制度拟制与本公司实际情况相符的规定报集团审定后执行。

第三条 定义与术语

一、“OMC”,含义为:O(OVERALL)指全部、所有;M(MANAGEMENT)指公司管理;C(CONTROL)指流程控制。

二、OMC 制度,是指使所有职员得以有效管理和控制的方法。

第二章 管理原则

第四条 管理原则

一、纵向扣(加)分

1、上级对下级在工作中的失误或违反规章制度的行为有扣分或扣分建议的权利;

2、上级对下级在工作中优秀表现有加分或者加分建议的权利;

3、集团设立各类项目组,项目组第一责任人有对组内成员、相关协同人员加(扣)分建议的权利;

4、集团董事长、集团总裁有全体系扣(加)分权限;

5、分管董事长助理室、董事长办公室、董事长行政办公室的集总室领导有代表董事长全体系扣分的权限。

二、横向索酬

员工或部门可依据相关文件,对在工作中有配合义务但不配合或影响其工作

结果的其他员工或部门进行索酬。

三、独立监察

独立监察室人员有权根据集团各项制度，对各级员工的制度执行情况进行监察或对总裁室领导交办的事项进行专项监察，并对此提出处理意见。

第三章 管理内容

第五条 纵向扣（加）分管理

一、扣分责任认定

扣分责任分为直接责任和连带责任，如下：

1、直接责任指被扣分人因违反公司相关规定或未完成交办任务所直接承担的责任；

2、连带责任指由于下属违反公司相关规定或未完成交办任务，其上级领导应该发现而没有发现所需承担的管理责任。

二、扣（加）分权利

1、集团各集总室领导有对各自分管的条线、下属企业进行跨平台、跨部门、跨层级的扣（加）分的权利；

2、部门总经理（含）以上行政类管理人员对其下属部门（员工）有扣（加）分权利；特殊岗位需要授权扣（加）分权的，由下属企业根据实际情况制定相应的规定；

3、组长（含）以上业务类人员对本机构内下级员工有扣（加）分建议权，由建议人报其上一级领导审定后执行；

4、员工进行自扣的，无须经其上级领导批准。

三、扣（加）分权限

1、各职等人员的扣（加）分权限：

（1）集团 **GEVP/SVP**，负责审批所分管部门单人单次加（扣）分不超过 **200** 分，每月加（扣）分差不超过 **400** 分；

（2）集团 **VP**，负责审批所主管部门单人单次加（扣）分不超过 **100** 分，每月加（扣）分差额不超过 **200** 分；

(3) 部门总经理，负责审批所主管部门单人单次加（扣）分不超过 20 分，每月加（扣）分差额不超过 50 分；

(4) 集团设立各类项目组第一责任人，负责审批组内成员、相关协同人员的加（扣）分，整个项目所有加（扣）分差额不超过 500 分。

2、具有扣（加）分权限的人员，可对权限内的扣（加）分进行审定。超出权限的，需发起“特事特办申请”流程。

集团董事长、集团总裁、体系内各级独立监察部门不受以上权限的限制。

四、连带责任

1、连带扣分的标准

员工被扣分的，其上级领导应按以下比例承担连带责任。被扣分人的岗位工作汇报关系为双汇报岗的，第一工作汇报岗和第二工作汇报岗均应按照以下比例承担连带责任。

连带责任领导	承担连带责任扣分比例
直接领导	承担员工被扣分数（不包括自扣）的 20%
隔级领导	承担员工被扣分数（不包括自扣）的 10%
条线分管领导	承担员工被扣分数（不包括自扣）的 5%

2、连带扣分由扣分人在扣分时一并做出相应的连带处罚。

3、连带扣分的免责

- (1) 集团总裁室领导仅对主管/分管部门总经理承担连带责任；
- (2) 员工进行自扣的，其上级领导不承担连带责任；
- (3) 发现下属违反公司相关规定或未完成交办任务，及时予以改正或给予扣分的上级领导不承担连带责任。

五、董事长的扣分权限

集团董事长直接对各产业集团及下属企业领导班子人员进行扣分的，可视情况对被扣分人的直接上级直至集团总裁室分管领导处以连带扣罚。

六、扣（加）分程序

1、由**建议人（有扣（加）分建议权的领导）**发起，填写《扣（加）分单》（见附件一），说明扣（加）分原因和成果；

2、经建议人的上一级领导（有扣（加）分权限的领导）审定通过后实施；

集团总裁室领导作出的扣（加）分决定由自己填写并签字确认。

七、所有扣（加）分必须以公司制度为依据。经审定的计划、规则在其有效期间视同为公司制度性文件。

八、扣分、加分所产生的费用由人力资源管理中心从被扣（加）分人当月工资中扣除或发放。

九、对部门作出的加（扣）分，应以贡献（责任）的大小落实到具体个人。

十、针对同一员工（部门）、同一事项，只能由一位领导扣/加一次分，不得重复扣/加分。

十一、公司有明文规定扣（加）分数额的按规定执行；无明文规定的根据具体事项造成的后果和影响执行；**扣（加）分分值为 20 元/分。**

第六条 横向索酬

一、各部门或员工之间的工作，原则上先沟通协调，沟通采用《工作联系单》的方式；

二、各部门或员工可根据《工作联系单》，对在工作中有配合义务但不配合或影响其工作结果的不同职能部门或员工中进行索酬。索酬时必须以《工作联系单》作为依据，无《工作联系单》则不得索酬；

三、根据《工作联系单》，如被联系部门或员工未按期保质保量完成联系工作的，可填写《扣分（索酬）单》按**每单 10 分**向被联系部门或员工进行索酬；

四、员工之间提出的横向索酬，由被索酬人所在中心负责人签字确认；对中心总经理（含）以上级别人员作出的横向索酬，由被索酬人第一工作汇报岗签字确认；部门之间的横向索酬由被索酬人分管领导签字确认；

五、被索酬后，被联系部门或员工应承担的经济处罚，由人力资源管理中心根据《扣分（索酬）单》及《工作联系单》在其当月工资中体现。

第七条 独立监察

一、独立监察人员可依职权对公司规章制度的执行情况进行检查，并对没有执行或执行不到位的员工提出扣分的建议，由总裁室分管领导在其权限范围内进行审定；

二、独立监察人员可依职权对总裁室成员交办的专项事项进行检查，并对没有按期完成或完成情况较差的员工提出扣分的建议，由总裁室领导在其权限范围

内进行审定；

三、独立监察人员在提出扣分建议的同时，要注意相关上级领导是否应负连带责任；建议相关领导负连带责任的，由集团总裁审核，集团董事长审定；

四、独立监察人员有权对表现特别突出的员工提出嘉奖的建议，由该员工第一工作汇报岗审核，集团总裁审定。产生的费用应先由嘉奖建议者根据审定后的职员《嘉奖申请表》（附件二）填写《请款单》（附件三），再由人力资源管理中心随当月工资一同发放。

第八条 异议与申诉

一、因直接责任被扣分的员工如对扣分有异议，被扣分人可在接到扣分单起三个工作日内，向扣分审定人的上一级领导提起申诉；无上一级领导的，向扣分审定人提起申诉。因连带责任被扣分的，不得提起申诉；

二、对独立监察人员扣分有异议的，被扣分人可在接到扣分单起三个工作日内，向直接扣分人的上一级领导提起申诉；因独立监察人员的建议而被扣分的，被扣分人如有异议，可在接到扣分单起三个工作日内向扣分审定人的上一级领导提起申诉，无上一级领导的，向扣分审定人提起申诉；

三、任何人如对加分有异议，可在加分公示后三个工作日内，向加分审定人的上一级领导提起申诉；无上一级领导的，向加分审定人提起申诉；

四、相关领导应在接到扣（加）分申诉申请的五个工作日内进行审查，给出撤消或者维持的裁决，该裁决为最终裁决；

五、员工扣分经申诉被撤消后，其上级承担的连带责任同时也被撤消；

六、被索酬人对索酬有异议的，可在接到横向索酬单（见附件四）起三个工作日内，向索酬单确认人的上一级领导申请复议。相关领导应在接到复议申请的五个工作日内进行审查，给出撤消或者维持的裁决，该裁决为最终裁决。

第九条 其它

一、扣分单一式二联，签字后一联交被扣分人，另一联交人力资源管理中心备案；

二、加分单、嘉奖申请表一式三联，签字后一联交被加分人和被嘉奖人，一联交人力资源管理中心备案、另一联同请款单交财务管理中心（注：扣分单与加分单为一张单据）；

三、横向索酬单、请款单一式二联，签字确认后一联交被索酬人或请款人所在中心，一联交财务管理中心。请款单须附加分单或嘉奖申请表。

第四章 附则

第十条 本制度的执行责任岗、培训责任岗及检查责任岗

一、执行责任岗：集团全体员工；

二、培训责任岗：为各部门负责人；

三、检查责任岗：为集团企业管理中心、集团独立监察室。

第十一条 本制度集团企业管理中心进行修订。

第十二条 本制度自颁发之日起实施，原“《三胞集团 OMC 管理制度》三集行【2014】第一版”同时废止。

第十三条 本制度的最终解释权归集团企业管理中心。

第五章 附件

附件一：扣（加）分单 

附件二：嘉奖申请表 

附件三：OMC 请款单 

附件四：横向索酬单 