

三胞集团 BTM 管理制度

三集信企[2016] 第一版

第一章 总则

第一条 目的

为支持三胞 SMS 集团管控管理体系的落地，建立面向体系内各平台企业、下属企业/直属企业以战略发展本部牵头，后平台各职能部门协同配合的有效、可复制的工作团队管理机制，特制定本办法。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团。

第三条 定义与术语

（一）SMS (Sanpower Management System) 管理体系：基于对集团平台企业、下属企业/直属企业（以下统称为下属企业）的分类分级，通过 BTM 管理机制，以管理七项图的七个管理要素对下属企业进行管理，纵向通过条线管理实现管理规范，横向通过协同管理实现效益最大化。

（二）BTM：

1、BTM 机制：面向体系内各下属企业以战略管理本部牵头，各职能部门协同配合的有效、可复制的工作团队管理机制。

2、BTM 小组：由战略本部业务总监牵头、各战略管理本部成员参与，各职能部门 BP 岗位配合，形成的日常跨部门协同工作团队，非战略本部牵头的跨部门日常工作协作不属于 BTM 小组；

（三）BP：集团各部门参与到 BTM 小组中的职能代表，分为业务 BP、职能 BP，业务 BP 指集团各战略管理本部的牵头人，职能 BP 指集团各职能部门的代表。

第二章 管理原则和职责

第四条 管理原则

（一）业务导向：BTM 工作应围绕下属企业的经营工作为核心，以“业务”为导向，以业绩达成为根本目标；

（二）集团战略本部牵头：BTM 小组各项工作由战略本部业务 BP 作为扎口，牵头各职能 BP 并代表整个 BTM 小组负责与下属企业的对接；

（三）围绕战略管理闭环：BTM 团队成员应根据管理七项图的要求明确职责，并通过工作流程和 BTM 机制的协同落实集团的七项管理要素。

（四）双汇报：集团职能 BP 实行双汇报管理，第一汇报岗为所在部门的分管领导，第二汇报岗为所对应战略本部的分管领导，第二汇报岗具有对该 BP 人员的部分管理权限，具体如下：

- 1、对职能 BP 有分配工作任务的权限；
- 2、对职能 BP 有绩效评价的权限；
- 3、对职能 BP 有加扣分的权限；
- 4、对职能 BP 有提出升降迁免建议的权限。

第五条 管理职责

（一）BTM 小组的人员构成：

1、人员构成。集团对应每个下属企业建立一个 BTM 小组，由该下属企业所对应的战略本部业务 BP、集团职能部门的 BP 组成。

2、BP 人员的基本要求：

（1）职能专业能力的全面性，BP 人员需要对本职能的知识和解决方案有较为全面的了解；

（2）对业务的洞察力，BP 人员对所服务经营平台的业务要有深入的理解，明确把握业务对职能管理的特性需求；

（3）解决问题的能力，BP 人员要具有类似“内部顾问”的发掘、分析和解决问题的能力。

（二）BTM 小组成员的职责：

1、各战略管控部门业务 BP 负责：

(1) 围绕管理七项图内容，对所对接的下属企业牵头开展各项工作，包括：战略规划的制作、双十目标的讨论确定、组织架构的设立、预算与经营计划的匹配度、授权的合理性、组织绩效的考评、品牌规划的设计等工作。

(2) 负责定期召开 BTM 会议，向小组成员定期传达所对接下属企业或直属企业在经营过程中存在的问题及解决思路。

2、各职能部门职能 BP 负责：

(1) 配合战略管控部门业务 BP 完成管理七项图的各项工作；

(2) 配合战略管控部门业务 BP 完成所对接下属企业在经营过程中需要集团配合与解决的问题，并提出专业意见；

(3) 作为职能部门在 BTM 小组的代表，负责相关信息的沟通、职能服务的协调。

3、各职能部门负责人：

(1) 合理分配 BP 在本部门的职能工作，避免发生 BP 在完成 BTM 组及本部门工作的时间冲突及承担不兼容工作；

(2) 对 BP 在 BTM 小组中发挥专业作用提供业务指导；

(3) 明确本部门 BP 在 BTM 小组中提出专业决定的权限范围；

(4) 实时更新 BP 人员调整情况，并及时通知业务 BP 和人力资部门。

第三章 BTM 小组工作机制及考核方式

第六条 BTM 小组的工作方式

(一) 计划管理机制的建立

BTM 小组应建立全生命周期的工作计划管理，由业务 BP 牵头，职能 BP 参与，对所管辖下属企业制订具体管控工作计划，明确各事项的时间节点、责任人等。工作计划应至少涵盖上述 SMS 管控的管理七项图各要素，并明确具体的时间、所需参与的 BP 人员，模板可参考附件一《BTM 小组工作计划表》：

(二) 工作组织方式

1、BTM 工作组应首先保障信息的互通，项目组内部应共享通讯录、所对接下属企业的基本情况等信息，并通过邮件、qq 群、微信群等多种方式及时共享各

类信息，开展协作。在此前提下，通过例会、报表等多种办公方式开展工作，包括但不限于以下几种：

	召集人	参与方	议题 / 方式
例会	战略本部牵头人	BTM 组全体成员	<p>周度：战略管控业务 BP 可通过周例会的形式与各职能 BP 沟通一周以来所对接下属企业所发生的问题，及解决思路。</p> <p>月度：各 BTM 团队成员在参加完下属企业月度战略分析会后，对下属企业月度内存在的问题进行会议沟通，讨论沟通下属平台、企业的管理七项图的进展情况存在问题及调整措施，会议纪要需上报集团总裁室备案；</p> <p>季度：全体 BTM 成员参加计划预算分析会，对下属企业的双十目标、预算完成情况、行业、对标情况及主要的问题及措施计划进行沟通讨论。</p>
阶段性集中办公	战略本部牵头人	各 BP 根据 BTM 组工作分工表及工作计划参与工作	<p>1、BTM 小组成员到下属企业现场就某一专题事项进行为期 2-5 天的集中办公；</p> <p>2、根据 BTM 小组工作计划节点需要（如双十制订）开展定期的 1-2 天的集中办公。</p>
专项会议	BTM 组工作分工表中“负责”角色者	根据 BP 参与到管理七项图的分布表确定	<p>1、管理七项图的各专项讨论；</p> <p>2、其他战略本部牵头的与下属企业相关的工作会议，也应要求相关的 BP 人员参会。</p>

2、报表管理：

作为各下属企业向集团 BTM 的输入，各 BTM 团队需牵头制定下属企业上报集团的报表体系，并牵头按周期收集下属企业的报表，在月度例会上进行分析、沟通，并针对问题提出解决建议。为下属企业提供指导、建议、具体报表类型及内容，后续将发布三胞集团报表管理的相关制度。

第七条 BTM 考核评价机制

（一）双汇报的具体权限说明：

1、任免：战略管理本部的分管领导可对各职能部门 BP 的具体人选提出参考意见；

2、考核：

（1）战略本部分管领导具有对 BP 的日常工作有加扣分考核权；

(2) 战略本部分管领导参与对 BP 的周期性（季度、半年、年度等）绩效考核，对工作任务书中的 BP 类任务进行评估打分；

3、晋升：BP 的职务晋升和调整，在正常流程基础上，必须由所对接的战略本部分管领导签署意见方可上报董事长审批。

(二) 职能部门内部评价：各职能部门内部非 BP 岗位工作的评价也应由部门内部的 BP 提出评价意见，并作为部门负责人评价结果的重要参考。

第四章 附则

第八条 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：体系内各单位、各部门；
- (二) 培训责任岗：各级单位（部门）负责人；
- (三) 检查责任岗：IT&企管中心；

第九条 本制度的最终解释权归集团 IT&企业管理中心。

第十条 本制度自签发之日起执行。

第五章 附件

附件一 《BTM 小组工作计划表》

序号	工作阶段	工作项目	交付成果	责任人	参与人	计划完成时间
	例如：筹备期					
					
	例如：公司初创期					
					