

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

分类分级管理制度

2017年11月

三胞集团分类分级管理制度

(三集企[2017]第二版)

第一章 总则

第一条 目的

为加强集团对各经营主体的有序管理，在各层次企业经营中实现人、财、物等各项权限及资源的合理配置，特制定本制度。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞体系。

第三条 定义与术语

- 1、**三胞体系**：是指由集团及其投资的企业所组成的群体。
- 2、**集团**：特指三胞集团，是三胞体系的管理核心及总部，协助集团董事长管理的机构。
- 3、**产业集团**：指集团内同产业领域，经营业务相同或相近的企业，为了实现组合效益最大化而形成的管理组织。
- 4、**经营主体(下属企业)**：是指由集团投资的，具有独立经营管理权且拥有独立管理团队的组织。
- 5、**产业板块**：非实体组织，是指由具有行业相关性或产业协同效应的相近经营主体构成的企业群，目前体系共有金融、消费、健康、科技、置业五大板块。
- 6、**投资模式**：根据投资意图，投资模式分为战略投资、财务投资，其定义如下：

(1) **战略投资**：为了实现现有板块的战略协同和规模效应，或战略性进入新产业领域的投资行为。

(2) **财务投资**：其投资目的与集团的产业结构、战略方向及资源配置无关，以投资获利为主要目的的投资行为。

第四条 有序管理原则

- 1、**分类原则**：根据持股比例、话语权、管控要求等要素将经营主体的管控类型划分为“管控型”和“投资型”。

2、分层原则：依据授权原则分三层管理，即三胞集团管控产业集团，产业集团管控下属企业。三胞集团负责战略、资本化运作、大型投资、品牌；产业集团负责企业运营、企业管控、具体投融资，成为企业管理的核算中心、利润中心、融资中心和投资中心；下属企业只负责企业运营。

3、分级原则：依据下属企业的经营规模和管理规模分为一级企业、二级企业、三级企业、四级企业，直接向三胞集团或产业集团汇报工作并接受经营业绩的考核。

第二章 分类与分级

第五条 管控类型

根据三胞集团对各经营主体的持股比例、话语权、管控要求等要素，将经营主体划分为“管控型”、“投资型”和“F型”三种管控类型。

1、符合以下条件之一的经营主体实行“管控型”管理：

(1) 持有股份超过 50%以上的经营主体；

(2) 集团作为第一大股东的股份有限公司；

(3) 协议控股的经营主体，即虽未达到控股标准，但根据相关协议规定拥有企业的实际控制权；

2、管控型以外的经营主体实行“投资型”管理。

3、体系内非实体型企业（纯财务类公司）及非关联公司统一实行“F型”管理。

第六条 管理方式

对实行“管控型”、“投资型”管理的经营主体，根据投资或管理方式的不同，可进一步细分为战略管控型、运营管控型、战略投资型和财务投资型四类

1、战略管控型

战略管控是指通过对经营主体的管理七项图，包括：战略、双十、预算、组织、授权、绩效、品牌等进行直接把控，并对经营过程中的重大事项进行决策的一种管控方式，是相对集权的管理方式。

2、运营管控型

运营管控是指对经营主体的发展战略、计划及预算、运营过程各环节进行全程控制的管控方式，是集权度最高的管理方式。

3、战略投资型

战略投资型是指通过股东会或董事会间接影响经营主体的发展战略、计划预算，但对具体运营计划和运营过程不进行干涉，是相对分权的管理方式。

4、财务投资型

财务投资型是指不参与企业日常经营过程，但为了保障投资收益，密切关注企业经营状况及发展趋势，是最为分权的管理方式。

第七条 管控型企业的分级

管控型企业的分级以经营主体为单位，经产业集团战略品牌管理中心、集团企管中心依据评分规则评定，并经董事长确认后确定。具体企业的分级评定标准如下：

企业分类分级测算标准

指标维度		指标项	分值	得分标准	备注
经营规模 (75分)	销售收入 (20分)	100 亿以上	20	20 分	
		20 亿-100 亿	16	16 分	
		5 亿-20 亿	12	12 分	
		1 亿-5 亿	8	8 分	
		1 亿以下	4	4 分	
	EBITDA (20分)	3 亿及以上	20	20 分	
		5 千万-3 亿	16	16 分	
		1 千万-5 千万	12	12 分	
		1 百万-1 千万	8	8 分	
		0-1 百万	4	4 分	
		< 0 万	0	0 分	
	资产 (10分)	200 亿以上	10	10 分	
		50 亿-200 亿	8	8 分	
		5 亿-50 亿	6	6 分	
		5 千万-5 亿	4	4 分	
		5 千万以下	2	2 分	
	市值/估值 (25分)	200 亿以上	25	25 分	市值指现有上市公司在资本市场的价值；估值指当年度已经被中立第三方评估，或者已经有外部投资机
		50 亿-200 亿	20	20 分	
		20-50 亿	16	16 分	
5-20 亿		12	12 分		
1 亿-5 亿		8	8 分		

		1 亿以下	5	5 分	构评估后的价值。
管理规模 (25 分)	员工人数 (10 分)	4000 人（含）以上	10	10 分	
		2000-4000 人	8	8 分	
		1000-2000 人	6	6 分	
		500-1000 人	4	4 分	
		500 人以下	2	2 分	
	价值链 (5 分)	产品或解决方案研发	1	每符合 1 项得 1 分	
		采购与供应链建设	1	每符合 1 项得 1 分	
		产品生产与组装	1	每符合 1 项得 1 分	
		市场营销与销售	1	每符合 1 项得 1 分	
		提供增值服务	1	每符合 1 项得 1 分	
	跨区域 (5 分)	全国性公司	5	公司在全国 5 个以上省份业务布点，下辖城市公司、区域公司等组织，总部驻地以外员工占比超过 50%	
		区域性公司	3	公司在驻地外 3 个以上省市设立分支机构，总部驻地以外员工占比超过 30%	
		少许跨区域	1	总部在驻地外设立分支机构，总部驻地以外员工占比超过 10%	
	国际化 (5 分)	跨国公司	5	公司在驻地外 3 个以上国家和地区设立分支机构，驻境外员工占比超过 30%	
		跨国经营	3	公司与多个国家和地区开展跨国业务合作，并因业务需要设立驻外办事机构	
少许跨国经营		1	公司与境外国家和地区开展跨国业务合作		
小 计			100 分		
增分项 (10 分)	创新性 (5 分)	获得市场认可	5	创新的商业模式促进了企业利润或核心业务指标的的大幅的提高	
		启动全面转型	3	已经开始全面商业模式的创新转型	
		开启创新探索	1	已经开启创新商业模式的探索	
	未来市值 (5 分)	上升 3 档及以上	5	未来三年内，市值提升 3 档及以上，提供证明材料	未来三年内由于核心业务指标的增长，如

		上升 2 档	3	未来三年内，市值提升 2 档的，提供证明材料	客户数的增加、大数据对体系的支持、以非银行融资方式募集资金等方式促进市值增加者，可依据上升档次加分。
		上升 1 档	1	未来三年内，市值提升 1 档的，提供证明材料	
总 计			110 分		
评级规则			一级企业：总分值超过 60 分（含 60 分）； 二级企业：总分值达到 40（含 40 分）-60 分； 三级企业：总分值达到 30（含 30 分）-40 分； 四级企业：总分值在 30 分以下；		

注： 1、企业的分类分级由集团企管中心牵头，各产业集团战略品牌运营中心配合，每年进行评定，报董事长审批后公示。

2、对新成立/新进入经营主体的非产业集团的企业的定级，由各产业集团战略品牌管理中心依据上表规定中的各项评分标准进行初步测评，设定企业级别。下一年度根据实际经营情况重新进行评定。

3、本表中增分项内容，是由各产业集团战略品牌运营中心给出建议，最终由三胞集团总裁或董事长确认。

4、董事长对分级结果可做最终调整裁定。

第三章 管控原则与管理方式

企业进行分类后，根据经营主体的管控方式，实行差异化管理，明确相应的管理权限。

第八条 管控型企业的管控原则

1、战略管控型经营主体的管控原则

战略管控型经营主体，一般为由三胞集团直接管理的经营主体（包括产业集团及下属企业），其制度、规范和企业文化必须与集团保持统一，按照三胞集团管理七项图的模块，接受三胞集团对重大事项的跟踪和考核，其各种经营信息必须向三胞集团透明，具体内容包括但不限于：

1) 贯彻集团的企业文化；

- 2) 通过计划、预算及资金调配对经营主体的经营活动进行监督和控制;
- 3) 组织机构的设置和调整;
- 4) 核心业务的审定;
- 5) 各类管理、经营数据报表体系的规范,与集团相关信息采集系统的对接;
- 6) 官网、内网、财务管理系统、办公管理系统(OA系统、EHR系统)等信息系统与集团的统一;
- 7) 人事管理,包括董事、监事的委派与任免;公司领导班子成员、战略部门负责人、非垂直条线M(P)11-M(P)12级以上、垂直条线部门负责人及M(P)9级及以上干部的选聘、考核、任免、退休、薪酬调整;公司负责人及M12级及以上人员因公出国;
- 8) 资产及投资管理,包括资产的购买、处置的审定;对外投资、融资的管理等;
- 9) 法务管理,包括对外签署各类合同及法律文件的管理;对外各类法律事务的管理等;
- 10) 品牌管理,包括品牌建设、市场宣传、媒体合作、商标管理等;
- 11) 接受集团的风险管理、审计监管和独立监察监督;
- 12) 各项工作会议的管理。

三胞集团对产业集团实施战略管控,由三胞集团各中心参照SMS的集团管控流程执行三胞集团管控相关工作,在三胞集团董事长授权范围内推动各管控内容的落地。

产业集团对其下属企业实施战略管控,由产业集团对下属企业开展相关管控工作,在产业集团董事长授权范围内推动各管控内容的落地。

2、运营管控型经营主体的管控原则

运营管控型经营主体一般为体系内战略管控型经营主体的下辖企业,运营管控型经营主体必须完全贯彻并履行上级单位的各项制度、规范,接受上级单位对其实施的经营全过程的管理与控制,其所有内部信息必须对上级单位完全透明。

运营管控型企业主要为产业集团下属企业的下辖分子公司、非产业集团的下属企业、或处于筹备期,由三胞集团代为管理的初创企业,其管控推进由管辖其的上级企业实施。

第九条 投资型企业的管控原则

1、战略投资型经营主体的管控原则

对战略投资型经营主体，集团主要通过董事会或股东会以及向经营主体派驻人员的方式，保持对战略投资型经营主体的影响能力，使之经营发展方向符合集团的战略利益，具体的管控原则如下：

1) 战略投资型经营主体在设立初期，集团投资管理机构必须通过合作协议或公司章程等方式，明确集团可向经营主体派驻的各类人员的数量、职务和职权，其人员类别包括董事长、法人代表、董事会成员、监事会成员、经营管理人员、以及财务管理人员等，审批流程参见《三胞集团董监事任用审批流程》。

2) 战略投资型经营主体需及时、准确、完整地向集团报告战略发展、经营、财务以及其他重大事项，具体报告、报表清单根据合作协议或公司章程拟定，并在经营主体企业档案表中予以明确。

2、财务投资型经营主体的管控原则

财务投资型经营主体是通过派出企业资产代表及相关人员，关注企业投资回报，使集团利益最大化进行管控，具体管控原则如下：

1) 财务投资型经营主体在设立初期，集团投资管理机构必须通过合作协议或公司章程等方式，明确集团可向经营主体派驻的各类人员的数量、职务和职权，其人员类别包括董事会成员、监事会成员、资产所有者代表等，审批流程参见《三胞集团董监事任用审批流程》。

2) 财务投资型经营主体需及时、准确、完整地向集团报告财务及其他重大事项，具体报告、报表清单根据合作协议或公司章程拟定，并在经营主体企业档案表中予以明确。

第十条 F型企业的管控原则

F型企业由集团财务管理中心统一按照运营管控型经营主体的管控原则进行管理。

第四章 管理责任归属

第十一条 管理方式

1、对管控型企业，集团原则上授权企业负责人进行管理。

(1) 集团直接管理的战略管控型企业负责人在董事长经营授权书范围内组织开展公司日常经营管理工作，集团总部根据 SMS 管控原则对此类企业进行管理和控制；

(2) 战略管控型企业下辖的运营管控型企业，由其上级企业根据经营、管理需要对其进行全过程的管理和控制。

(3) 集团对管控型企业的人力、财务、资金、预算、审计、法务职能实行垂直管理，战略、行政、企管、机要、文化品牌等职能实行非垂直管理，并建立相应的条线组织，详见《三胞集团条线管理制度》。

2、对投资型企业，由集团投资并购财务管理中心行使相关管理职责，并制定相应的工作制度。

3、对 F 型企业，由集团财务部门行使各项相关管理职责。

第十二条 汇报周期

1、集团管理的战略管控型企业，参照 BTM 管理制度以定期面谈、月度例会及季度经营分析会的方式向集团进行汇报；

2、战略管控型企业下辖的运营管控型企业，由战略管控型企业确定其汇报周期及汇报方式；

3、投资型企业每季度由分管投资的总裁室成员向董事长汇报已投企业、项目的投资收益分析报告及处置建议方案。

4、F 型企业每半年由集团分管财务的总裁室成员向董事长汇报运营情况。

5、汇报的具体时间及要求详见《三胞集团会议管理办法》。

第五章 经营主体定类定级

第十三条 现存经营主体的定类定级

三胞体系内现存经营主体的分类、分级结果每年由集团董事长审定一次，并以书面文件形式予以明确，具体权限是：

1、经营主体的分类、分级由集团企业管理中心提报，集团董事长审定；

2、每年1月，由集团企业管理中心发起对三胞体系内所有企业进行定类定级审批。

审批流程见附件《经营主体定类定级工作流程》。

第十四条 新设立经营主体的定类定级

三胞体系新设立经营主体必须在设立之初在企业身份证中明确其所属管控类型和层级，并经集团董事长审定，以书面文件形式予以明确。具体如下：

1、新并购的企业：完成首日计划后，由产业集团战略品牌运营中心启动定级工作，并于一个月内提交企业定级建议；

2、新建的企业：各产业集团战略品牌运营中心需在组织发文一个月内完成定级申请；

3、因组织架构重大调整引起变动的企业，由产业集团战略品牌运营中心在组织发文一个月内发起定类定级申请。

审批流程见附件《新设经营主体定级定类工作流程》。

第六章 附则

第十五条 本制度的执行责任岗、培训责任岗及检查责任岗

1、执行责任岗：集团部门负责人以上岗位、各经营主体部门负责人以上岗位；

2、培训责任岗：各级单位（部门）负责人；

3、检查责任岗：集团企业管理中心总经理。


第十六条 本制度由集团企业管理中心制定/修订。


第十七条 本制度自签发之日起执行，以下制度废止：

一、《三胞集团分类分级管理制度》 三集企【2017】第一版。

第十八条 本制度的最终解释权归集团企业管理中心。

第七章 附件

附件一：经营主体定类定级工作流程 

附件二：新设立经营主体定类定级工作流程 

附件三：三胞集团企业定级定类表 