

---

内部文件  
注意保密



## 三胞集团有限公司

# 集团与下属企业正式沟通管理制度

2017 年 11 月

## 文件建设跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
三 集 企 [2017] 第 一 版	√			集团与下属企业联络缺乏统一扎口：存在信息重复搜集、多头对接等情况；需规范文件等的收集方式。	制订本制度，规定： 1、集团联系下属企业的扎口管理部门和规则； 2、下属企业联系集团的路径及流程。	企业管理中心	孙利如	2017/6
三 集 企 [2017] 第 二 版		√		基于战略部门组织调整，调整本制度内容	对原正式沟通管理的扎口管理调整为条线对接	企业管理中心	孙利如	2017/11

# 三胞集团与下属企业正式沟通管理制度

(三集企[2017]第二版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为加强集团、产业集团联络扎口管理职能,明确三胞集团(以下简称“集团”)、产业集团及下属企业的正式沟通管理机制,特制订本制度。

### 第二条 适用范围

适用于三胞集团,产业集团可根据本制度制订相应管理办法。

### 第三条 定义与术语

**正式沟通需求:**集团与产业集团及其下属企业之间因业务事项,需要对方执行反馈而开展的沟通工作,执行反馈一般包括公文批阅、工作落实、材料提报、协同配合、信息反馈、文件学习等。

**正式沟通介体:**集团 OA、财务及人事等信息化系统、邮件、密级较高的线下文档传递等均可作为正式沟通渠道。

## 第二章 管理原则

### 第四条 沟通主体归口原则

集团与产业集团之间的正式沟通实行归口管理,根据七项图管理工作、三单及董事长特别指定工作事项条线对接。

### 第五条 沟通内容法定原则

集团各部门应建立与下属企业报批报备信息和文件清单,清单内容(不限于)开展法定沟通:

- 1、经营授权书;
- 2、七项图管理规定;
- 3、垂直条线管理规定;

- 4、三单管理规定；
- 5、设立专业委员会的重大项目事项；
- 6、董事长及集总室基于产业间协同、重大投资管理需要内容；
- 7、保密制度管理规定内容。

### 第三章 管理程序

**第六条** 通过集团 OA、财务及人事等信息化系统的审批与沟通流程，均为正式沟通路径。

**第七条** 通过集团邮件进行正式沟通时，所有出现发送给产业集团 CFO、CEO 的邮件应同步抄送该产业集团董事长。邮件发送作如下要求：

#### 1、七项图管理工作：

（1）集团各职能部门基于七项图管理工作相关事项时，对应条线部门在与产业集团进行联系时，邮件同时抄送对接产业职能和助理室的集总室领导；

（2）下属企业需要向集团发出七项图管理工作相关邮件，应同时发送对接助理以及分管职能和助理室的集总室领导。

#### 2、垂直条线管理工作（非七项图内工作）：

（1）集团条线（人力、财务）部门总经理、对接垂直条线的董事长业务助理可直接与下属公司邮件正式沟通，同时抄送集团分管该条线（人力、财务）的集总室领导；

（2）下属企业垂直条线（人力、财务）需要向集团垂直条线对接 BP 发送邮件正式沟通，同时抄送集团分管该条线（人力、财务）的集总室领导。

#### 3、专业委员会管理工作：

（1）集团专业委员会主任可直接与下属公司邮件正式沟通，同时抄送对接助理、对接职能 BP；

（2）下属企业就专业委员会相关事项回复时，需同时抄送集团对接助理、对接职能 BP。

#### 4、非标准管理工作：

(1) 集团 M15 及以上级别领导、董事长业务助理、董事长办公室主任、董事长助理室主任、国际事务管理中心总经理可基于管理需要直接与下属企业进行联系，邮件同时抄送对接助理、职能 BP 组长以及分管职能和助理室的集总室领导；

5、其他保密类文件的沟通路径，按保密文件管理规定执行。

#### **第八条 沟通对接路径**

1、对归属产业集团的下属企业，集团原则上不直接对接，通过正式沟通渠道传达产业集团，由产业集团分解传达；

2、下属企业向集团报批的文件经产业集团审批后通过集团董办机要条线上报；

3、集团向产业集团及下属企业索要的信息和资料，必须来源于产业集团及下属企业报批报备信息和文件清单、督办单、协同单、董事长/总裁会议纪要等，否则需经分管职能和助理室的集总室领导双签；

4、对不符合正式沟通路径，或上报要求来源不清的集团指令，下属企业有权拒绝执行。

### **第四章 附则**

**第九条** 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：集团各部门及下属企业人员

(二) 培训责任岗：各下属企业、部门负责人

(三) 检查责任岗：董事长助理室负责人

**第十条** 本制度由集团企业管理中心进行制定/修订。

**第十一条** 本制度自发布之日起生效，以下制度废止：

一、《三胞集团与下属企业正式沟通管理制度》三集企【2017】第一版。

**第十二条** 本制度解释权归三胞集团企业管理中心。