

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

三单管理办法

2017年6月

修订跟踪表

版本号	修订背景	变动内容	修订部门	修订人	修订时间
三集企 [2016] 第一版	目前缺少工作任务单、督办任务单管理制度和流程，“协同工作单”和“工作联系单”也需合并。综上，制订本办法，明确管理要求和流程。	界定三单管理职责、内容； 增加三单的下达与调整流程； 废止《三胞集团工作协同管理制度（试行）》三集信企【2011】第一版。	企业管理中心	黄后庆	2016/10
三集助 [2017] 第一版	结合三单 OA 上线，对三单管理流程进行调整；强化三单执行力度，明确逾期罚则	修订三单管理流程； 增加逾期罚则。	董事长助理室	刘建伟	2017/6

三胞集团三单管理办法

(三集助[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

工作任务单、协同任务单、督办任务单（简称“三单”）是“七图三单”管控机制的重要组成部分。为规范“三单”的管理职责、内容和操作流程，特制订本办法。

第二条 适用范围

适用于三胞体系，包括集团各部门、各产业集团及各下属企业（以下简称部门）。

第三条 定义与术语

一、**工作任务单**：是指根据集团重要会议上集团总裁室领导的重要批示，由相关人员（或代表其部门）按要求在规定时间内完成指定任务，而使用的记录工作任务责任人、完成时间、产出成果等的单据。

二、**协同任务单**：是指根据集团重要会议上集团总裁室领导的重要批示，或部门提出的协同需求，由相关人员（或代表其部门）按要求在规定时间内完成两个或者两个以上部门重点协同工作，而使用的记录协同任务责任人、完成时间、产出成果等的单据。

三、**督办任务单**：是指根据集团董事长指示要求，督促相关人员（或代表其部门）按要求在规定时间内完成的重要紧急任务，而使用的记录督办任务责任人、完成时间、产出成果等的单据。

四、**集团重要会议**：是指集团总裁室例会、集团总裁室扩大会议、董事长召集会议、总裁办公例会、体系总裁办公会、体系协同办公会、体系产品渠道协同会、经营分析会、条线会等。

第二章 管理职责

第四条 工作任务单职责分工

一、董事长助理室

负责根据**集团重要会议上集团总裁室领导重要批示**发起工作任务、填写单据、定期跟踪实施过程、协助解决重大问题、督促进展、核实完成结果、核实调整需求、相关存档工作。

二、主办人

负责接受分配的工作任务、制定实施计划并完成、定期向董事长助理室反馈进展、上报和解决重大问题、上报调整需求及申请关单。

三、协办人

负责接受分配的工作任务、协助主办人按要求完成相关任务。

第五条 协同任务单职责分工

一、董事长助理室

根据**集团重要会议上集团总裁室领导重要批示,或体系内协同需求部门提报的协同需求**,负责发起协同任务、填写单据、定期跟踪实施过程、协助解决重大问题、督促进展、核实完成结果、核实调整需求、相关存档工作。

二、协同事项发起人

如有重要协同事项,可在体系各类协同办公会上提出,或通过**工作联系单(承办部门选择董事长助理室)**、**邮件**等方式提交助理室。协同事项发起人必须作为主办人或协办人共同承担协同任务。

三、主办人

负责接受分配的协同任务、制定详细实施计划并完成、定期向董事长助理室反馈进展、上报和解决重大问题、上报调整需求及申请关单。

四、协办人

负责接受分配的协同任务、协助主办人按要求完成相关任务。

第六条 督办任务单职责分工

一、董事长助理室

负责根据集团董事长指示要求发起督办任务、填写单据、定期跟踪实施过程、

协助解决重大问题、督促进展、核实完成结果、核实调整需求、相关存档工作。

二、主办人

负责接受分配的督办任务、制定实施计划并完成、定期向董事长助理室反馈进展、上报和解决重大问题、上报调整需求及申请关单。

三、协办人

负责接受分配的督办任务、协助主办人按要求完成相关任务。

第三章 管理内容

第七条 工作任务单的管理要点

一、工作规范

1、董事长助理室根据**集团重要会议上集团总裁室领导**指示要求，启动工作任务下达流程。

2、助理 / 协理在与主办人 / 协办人沟通后，由协理在 OA 中发起工作任务单流程，需填写主办人 / 协办人、联系助理、任务来源、任务描述、产出结果、完成日期等内容。由对接董事长助理审核内容，主办人 / 协办人核实内容，对接董事长助理审核主办人 / 协办人核实意见，助理室主任审定同意后，下达工作任务。

3、对于下达的工作任务，主办人 / 协办人应认真理解工作要求，保持与董事长助理室的沟通，保质保量完成任务。遇到重大问题，需在 24 小时内提报董事长助理室。相应董事长助理和协理负责督察工作进展情况。

4、如主办人 / 协办人、任务内容、产出结果、完成时间等需调整的（**原则上三单只可以申请延期一次**），由主办人提出调整申请，董事长助理审核申请（**如需延期，由董事长助理负责修改完成日期**），助理室主任审定同意后实施。

5、工作任务完成后，由主办人提出关单申请（**须提交完成证明**），董事长助理审核完成情况，经助理室主任审定同意后关闭工作任务。工作任务单由董事长助理室存档（期限为五年）。

6、工作任务单的扎口管理部门为董事长助理室。

二、工作流程

见附件一：三胞集团工作任务下达与调整工作流程。

第八条 协同任务单的管理要点

一、工作规范

1、体系内所有部门如有需协同事项，均可通过各类协同办公会提出协同需求，或**工作联系单（承办部门选择董事长助理室）、邮件**等方式提交助理室，经分管助理室的集总室领导确认同意后，由助理室发起协同任务流程；董事长助理室根据**集团重要会议**上提出的重要协同事项，可发起协同任务流程。

2、助理/协理在与协同发起人、主办人 / 协办人沟通后，由协理在 OA 中发起协同任务单流程，需填写协同任务发起人、主办人 / 协办人、联系助理、任务来源、任务描述、产出结果、完成日期等内容。由对接董事长助理审核内容，主办人/协办人核实内容，对接董事长助理审核主办人/协办人核实意见，董事长助理室主任审核，分管助理室的集总室领导审定同意后，下达协同任务。

3、对于下达的协同任务，主办人 / 协办人应认真理解工作要求，保持与董事长助理室的沟通，保质保量完成任务。遇到重大问题，需在 24 小时内提报董事长助理室。相应董事长助理和协理负责督察工作进展情况。

4、如主办人 / 协办人、任务内容、产出结果、完成时间等需调整的（**原则上三单只可以申请延期一次**），由主办人提出调整申请，董事长助理审核申请（**如需延期，由董事长助理负责修改完成日期**），董事长助理室主任审核，分管助理室的集总室领导审定同意后实施。

5、协同任务完成后，由主办人提出关单申请（**须提交完成证明**），董事长助理审核完成情况，董事长助理室主任审核，分管助理室的集总室领导审定同意后关闭协同任务。协同任务单由董事长助理室存档（期限为五年）。

6、协同任务单的扎口管理部门为董事长助理室。

二、工作流程

见附件二：三胞集团协同任务下达与调整工作流程。

第九条 督办任务单的管理要点

一、工作规范

1、董事长助理室协理根据**董事长指示**要求，启动督办任务下达工作流程。

2、助理 / 协理在与主办人 / 协办人沟通后，由协理在 OA 中发起督办任务

单流程，需填写主办人 / 协办人、联系助理、任务来源、任务描述、产出结果、完成日期等内容。对接董事长助理审核内容，主办人 / 协办人核实内容，对接董事长助理审核主办人 / 协办人核实意见，助理室主任审核，分管助理室的集总室领导审定同意后，下达督办任务。

3、对于下达的督办任务，主办人 / 协办人应认真理解工作要求，保持与董事长助理室的沟通，保质保量完成任务。遇到重大问题，需在 24 小时内提报董事长助理室。相应董事长助理和协理负责督察工作进展情况。

4、如主办人 / 协办人、任务内容、产出结果、完成时间等需调整的（原则上三单只可以申请延期一次），由主办人提出调整申请，董事长助理审核申请（如需延期，由董事长助理负责修改完成日期），董事长助理室主任审核，分管助理室的集总室领导审定同意后实施。

5、督办任务完成后，由主办人提出关单申请（须提交完成证明），董事长助理审核完成情况，董事长助理室主任审核，分管助理室的集总室领导审定同意后关闭督办任务。督办任务单由董事长助理室存档（期限为五年）。

6、督办任务的扎口管理部门为董事长助理室。

二、工作流程

见附件三：三胞集团督办任务下达与调整工作流程。

第四章 内部责任

第十条 若违反本办法要求，在“三单”管理过程中出现下列行为的，集团各级分管领导可依据集团 OMC 管理制度对相关部门及人员可就以下事项给予扣分处理：

- 一、工作任务、协同任务和督办任务未及时下达、审核、审定的；
- 二、实施过程中谎报或故意隐瞒重要情况的；
- 三、拒不执行指派任务，经协调后仍不执行的。

第十一条 罚则

违规现象	被处罚人	处罚标准	检查责任人
督办任务单逾期未完成	主办人和协办人	每逾期未完成1个工作日，主办人扣20分，协办人扣10分	集团助理室
协同任务单逾期未完成	主办人和协办人	每逾期未完成1个工作日，主办人扣10分，协办人扣5分	集团助理室
工作任务单逾期未完成	主办人和协办人	每逾期未完成1个工作日，主办人扣5分，协办人扣2.5分	集团助理室

注：三单未完成产生的扣罚将定期在OA上公告。

第五章 附则

第十二条 责任岗

(一) 执行责任岗：

1、工作任务：为在工作任务下达及完成过程中涉及的审批人、责任部门等相关人员。

2、协同任务：为在协同工作审批及执行过程中涉及的审批人、协同部门等相关人员。

3、督办任务：为在督办任务下达及完成过程中涉及的审批人、主办部门及协办部门等相关人员。

(二) 培训责任岗：各部门负责人；

(三) 检查责任岗：集团董事长助理室负责人。

第十三条 本制度由集团董事长助理室负责制订与修订。

第十四条 本制度自发布之日起生效，以下制度同时废止：

(一) 《三胞集团三单管理办法》三集企【2016】第一版。

第十五条 本制度由集团董事长助理室负责解释。

第六章 附件

附件一：工作任务下达与调整工作流程 

- 附件二：协同任务下达与调整工作流程 
- 附件三：督办任务下达与调整工作流程 
- 附件四：六类单据的区分与说明 