

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 