

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**项目小组管理办法**

2017年12月



# 三胞集团项目小组管理办法

(三集助[2017]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为了规范三胞体系董事长督办项目的成立与管理，提高项目管理效率，提升项目管理质量，特制定本办法。

### 第二条 适用范围

适用于三胞集团董事长督办的项目管理（投资类项目管理另见《项目投资管理办法》），产业集团及下属企业遵照执行。

### 第三条 定义与术语

（一）依据督办项目规模和重要程度进行分类，包括重大项目组与非重大项目组：

1、重大项目：是指为对集团战略经营发展有重大影响、协同价值高而设立的项目组织。

2、非重大项目：是指为对集团战略经营发展未产生重大影响，但涉及协同的组织多、完成时间紧迫，可产生一定经济效益而设立的项目组织。

（二）依据项目设立目的及产出成果类型进行分类，包括：战略投资类（不含常规投资类）、基金类、产业集团运营管理类、职能协同类等项目组。

1、战略部署类项目：不含常规投资类，包括生态型地产类项目（如健康养老小镇）、金融牌照项目、企业上市规划、资本运作等涉及集团战略发展的项目。

2、基金类项目：投资并购基金、REITs 及商贸基金、产业私募股权基金及共管基金（Co-GP）设立的项目。

3、产业集团运营管理类小组：指以支持产业集团运营为目的，集团各部门、产业集团、下属企业之间进行协同的项目组，如三胞广场开业筹备小组、保险合同业务小组等。

4、职能协同类小组：指集团职能部门为完成特定管理项目目标而成立的工作小组，如VIP卡打通项目工作小组、管理驾驶舱项目组等。

## 第二章 管理职责

### 第四条 管理职责

#### （一）集团董事长

对项目的成立、调整、中止、暂停、关闭拥有最终决策权。

#### （二）董事长助理室

负责根据**董事长或董事长授权人的要求,或体系内各单位经提报成立项目组的需求**，协调项目组架构的设置，审核项目调整、项目中止/暂停、关闭的申请提报；负责项目的进展跟踪；负责项目结项审核。

#### （三）项目组

##### 1、项目组长（如无执行小组，为领导小组）

统筹项目组运作的整体管理及协调，为项目成果第一责任人，负责提供项目决策、支持和指导意见，组织召开或主持项目汇报例会，推进项目关键节点执行，汇报里程碑项目成果。

##### 2、项目执行组长（按需）

协助组长负责本项目组运作的整体管理及协调，当组长不在时，依据组长授权代为行使组长的管理职责，组织召开项目常态例会、阶段性项目成果汇报等具体工作。

##### 3、项目对接助理

代表董事长跟进督促项目进展；项目调整变更的协调处理。

##### 4、项目秘书

负责定期将项目进展情况、相关资料及存在问题及时反馈项目组长，协助跟进项目计划落实，项目成果及时建档、归档，及时与项目成员、助理保持项目信息互通对称。

##### 5、项目组成员

参与项目推进和专项事项落实，对项目方案提供合理建议。

## 第三章 管理程序

### 第五条 项目需求提报

(一) 体系内所有单位如有项目设立需求，均可通过工作联系单、邮件等方式提交**董事长助理室**，附“项目成立需求申请”(附件一)，内容不限于：项目完成目标、项目里程碑节点、项目过程质量管理、关键产出成果、资源投入及产出、项目结项标准、项目激励机制等内容。

由董事长助理室确认后提报助理室分管领导审核，**集团董事长**审定。经审定通过后，由董事长助理室发起项目成立相关工作；

(二) 集团董事长或董事长授权人指示，由**董事长助理室**直接发起项目成立相关工作。

### 第六条 项目成立

经董事长审定通过后的项目，由董事长助理室根据项目类型，拟定项目名称、项目编号(唯一性，如有项目分期需体现延续性)、项目组架构、人员名单、里程碑节点等，报董事长审定通过后，由助理室拟文发布《关于成立 xx 项目小组的通知》。

#### (一) 项目类型和项目组架构

项目类型由董事长助理室根据需求部门/单位的申请文件，提报董事长审定。根据重大项目与非重大项目管理要求、项目产出成果类型，设定项目组架构及分组设置(附件二)，其中：

1、重大项目原则上包括：一个领导小组、一个执行小组、若干工作小组(按需)；

2、非重大项目原则上以单项目组设置。

#### (二) 项目组人员名单

1、项目组长，原则上由集团 VP 及以上领导或董事长指定人员担任；

2、除项目组长和董事长指定的重要项目组成员外，其他项目组成员人员名单由项目组长建议，由董事长助理室与建议人员及其分管领导沟通确认；

3、助理，由董事长助理室确定人选；

4、项目秘书，由项目组长确认人选；

董事长助理室与项目组长确认项目组人员名单后，提报分管领导审核，**集团董事长**审定。

### （三）项目里程碑节点（附件四）

董事长助理室与项目组长沟通后拟定项目里程碑节点，包括关键任务节点目标、完成时间、责任人等，提报**集团董事长**审定。

## 第七条 项目过程管理

### （一）计划的制定

1、根据里程碑节点要求，**原则上项目组通知发布后一周内**，由项目组长组织项目成员制定项目工作分解计划（附件四）。工作计划应包含：关键事项、关键节点、职责分工、关键产出成果等信息，确保每个成员有项目分项工作，每个项目工作成果有执行人、成果审核人，项目分解计划节点原则上双周、或 1 个月内，以促进项目里程碑节点按时完成。

2、原则上如项目周期超过半年，项目分解计划难以实现半年后的里程碑节点细分分解，**需在前一个里程碑节点完成前**，项目组长制定明确下一个里程碑节点阶段详细的周工作计划，报**项目领导小组**审定执行，同时抄送董事长助理室。

### （二）会议管理

项目会议分为：里程碑节点汇报会、专项工作汇报会、双周/月度例会等会议类型。里程碑节点汇报会、专项工作汇报会根据项目分解计划召开，双周/月度便应确定进度汇报周期，原则上为双周，最长周期不超过 1 个月，如未作明确规定，则按每 2 周召开一次汇报例会执行。

项目组长按照既定计划推进项目工作，项目秘书协同项目组长负责会议协调安排、会前资料准备、会议纪要分发、会议待落实事项跟进。

### （三）计划的执行与跟踪

项目组应实施项目全生命周期的跟踪管理，项目秘书按照汇报周期，定期整理项目进展资料，落实跟进事项，及时在项目成员间做好信息的对称管理工作。

**董事长助理室**每两周对周工作计划完成情况进行跟踪，**定期向董事长汇报**项目相关会议内容和工作进展。

### （四）项目调整

1、项目组人员、项目里程碑节点调整，由项目组长提出建议（附件三），董

事长助理室核实，经**集团董事长**审定通过后执行；

2、因政策变化、公司战略调整、非人力因素原因或董事长指示等导致项目暂停/中止的，由项目组长提出申请（附件三），董事长助理室核实，分管领导审核，经**集团董事长**审定通过后执行生效。

助理室及时更新项目信息，并发布《关于调整 XX 项目小组的通知》。

#### （五）项目资料归档

项目秘书负责整理项目进展资料，包括：各类项目会议纪要、汇报材料等。原则上每个里程碑节点完成后，应将相关资料提报项目组长审核后，提交至集团档案室归档，线上档案系统及时录入更新。

### 第八条 项目的结项

（一）项目按既定计划完成后，项目组长应牵头完成项目总结（附件五），内容包括：项目总体概述、取得成果、经验教训等，经**集团董事长**审定完成项目结项。结项资料经董办机要室复核完整性、助理室确认准确性后报档案室存档。

（二）项目评估：项目组长提交项目成员绩效评估报告，包括对项目成员的绩效评价；助理室组织对项目目标达成情况进行评价，评价结果经分管领导审核后，报**集团董事长**审定。

### 第九条 项目奖罚

#### （一）项目奖励

项目立项报告、工作计划执行、项目结构成果、过程资料的完备性等为项目激励考核的重要依据，项目组应建立对组员的工作评价机制，作为组员个人的重要考核依据。根据项目产出价值及完成情况，由组长提报激励执行方案，对接助理、人力中心会签，报**集团董事长**审定后，由人力实施。

#### （二）罚则

1、各项目成员根据项目分解计划按期保质完成项目工作，协同配合项目组长工作，无故出现工作不配合、项目会议缺席、项目成果质量不达标未审核通过的，项目组长和项目执行组长可根据集团《OMC 管理制度》，可对相关责任人单人单次扣 10-100 分。

整个项目期间，项目组长所有扣分分值 500 分以内，项目执行组长所有扣分分值 300 分以内。

2、未经董事长审批，项目里程碑节点无故延期的，董事长助理室可根据集团《OMC 管理制度》，可提出对项目组长和相关责任人提出 50-200 分的扣分建议，经集团董事长审定后执行。

## 第四章 附则

### 第十条 责任岗

- (一) 执行责任岗：董事长助理室；
- (二) 培训责任岗：相关人员的部门负责人，项目负责人；
- (三) 检查责任岗：集团企业管理中心部门负责人。

### 第十一条 罚则

执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗未尽相关责任，将做每次 10 分的扣分。

**第十二条** 本办法由集团董事长助理室制订/修订。

**第十三条** 本办法自发布之日起生效。

**第十四条** 本办法的解释权归集团董事长助理室。

## 第五章 附件

附件一：项目成立需求申请（模板）

附件二：项目组架构（模板）

附件三：项目调整确认单（模板）

附件四：项目里程碑计划、项目分解计划表（模板）

附件五：项目结项报告（模板）

附件六：项目管理工作流程

附件七：项目跟踪表 TR 版

附件八：关于成立 XX 项目小组的通知

附件九：关于调整 XX 项目小组的通知