
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

流程管理办法

2017 年 10 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	√			为规范管理流程的制订、审批、下发、作废等程序，提高流程运行质量和效率	制订本办法，规定： 1、流程规划、建立、调整、废止的管理程序 2、流程实施管理 3、流程发布管理	企 业 管 理 中 心	孙利如	2017/9
三 集 企 [2017]第 二版		√		缺乏流程审核质量要求，需增加流程各审核、会签节点的审核质量要求	明确流程各节点审核质量要求： 1、审核人、会签人同节点背对背审批，流程发起前审核及会签人不得要提前沟通确认、不准走倒流程； 2、审核人、会签人在流程审批中，禁止仅签署“同意、不同意”，需签署明确、专业的意见； 3、若审核人、会签人未按审批规则提供意见，每审批节点扣分 10 分-20 分。	企 业 管 理 中 心	孙利如	2017/10

三胞集团流程管理办法

(三集企[2017]第二版)

第一章 总则

第一条 目的

为规范流程管理，明确流程的建立、调整、实施、废止等管理规则，准确、清晰地界定流程的边界，精炼管理路径，提高流程效率，特制订本办法。

第二条 适用范围

适用于整个三胞体系，下属企业参照本办法制定相应的管理细则。

第三条 定义与术语

一、流程：指为完成某项工作或事项，需要至少两个以上部门或体系共同协作完成，按规定的步骤和顺序进行的一系列分工协作的活动。

二、流程分类

1、按流程是否有对应的制度/办法/细则文件，划分：

制度外流程：没有对应制度/办法/细则文件的流程，包括：

(1) 操作性的简单流程，无需制订相应制度/办法/细则文件，如“签证流程”；

(2) 在相应制度/办法/细则文件发布前，提前制订和发布的流程。

制度内流程：有对应制度/办法/细则文件的流程，且对流程涉及的业务管理职责、程序和内容有较为清晰和完整的描述，如三单类流程，对应《三单管理办法》。

2、按流程专业栏目划分：

业务类：投资类、招采类等职能；

运营管控类：涉及体系管理，如企管、财务、人力、法务等职能；

管理支持类：行政管理、政策研究、审计监察等职能。

三、倒流程：①发起人直接请示审定人意见，同步申请人或相关人员补全流程审核审批手续，实施请示事项。②流程流转过程中，非审定人对流程予以打回。

四、通用性流程：指董事长呈批单、工作请示单、工作联系单等流程。

五、流程信息化：流程的信息化，以实现流程操作跨区域、跨部门快速完成，实现对数据的远程控制和分析。

第二章 管理职责

第四条 管理职责

一、流程主责部门

1、流程的专业管理部门，负责编写、优化本专业的流程文件，参与相关部门流程文件讨论与编制；

2、组织主责流程跨部门评审，并进行问题整改；

3、负责执行公司各项流程，并及时反馈流程问题。

二、企业管理中心

1、集团流程文件扎口管理部门，组织建立集团流程体系，确定制度流程编写规范及要求；

2、参与和指导各部门流程标准编制，辅助梳理流程，并参与流程评审；

3、审核集团流程、产业集团经营授权书规定上报流程、跨体系流程等提报文件内容的合规性，及流程在新建、调整、发布、废止等程序管理的规范性；

4、负责发布集团流程、跨体系流程的审定稿；

5、协助流程信息化实施，参与线上流程实施培训。

三、信息管理中心

1、集团流程信息化实施部门，负责制订流程信息化技术规范，编制流程技术文档并及时归档；

2、组织线上流程培训，指导流程责任部门开展线上流程应用推广。

四、人力资源中心

1、根据流程规则，及时更新各流程环节匹配人员；

2、参与体系性流程匹配人员协调。

第三章 流程管理程序

第五条 流程规划

每年 10 月上旬，企业管理中心组织各部门基于集团经营管理需求以及各体系的职能履行需要，结合流程实施现状分析，组织制定整体的《集团流程年度规划报告》，作为年度的流程优化的整体目标及计划推进的基础。

企管中心流程组发起，经主管企业管理中心的 VP 审核，各部门主管集总室领导会签，分管企业管中心的 SVP/GEVP 审定。

第六条 流程新建

1、业务调研与梳理

业务调研是流程编制的基础和依据。各管理部门在编制流程文件前，需进行调研，并梳理线下审批流程和表式。

2、编写规范：

- 1) 流程文件命名：以“**管理事项+动作（申请/提报/管理）**”组成，申请：事前需求申请；提报：事后结果提报；管理：涉及事前、事中、事后的流程全过程；
- 2) 流程文件编号：以“**三集+流程类别+职能+顺序号+批文日期**”。“三集”代号为 SJ，“流程类别（业务类、运营管控类、管理支持类）”代号分别为 YW、GK、ZC，“顺序号”由职能数量确定，“批文日期”以审定人批示日期为准；
- 3) 流程图绘制采用微软 Visio 2007 或以上版本绘制，模板见附件二；
- 4) 流程权限角色：分为发起、审核、会签、审定、抄送，审核分为直接上级审核和事项专业部门审核；会签为提供审定建议的部门及人员，不具备打回权限；审定为最终决策人；
- 5) 流程描述，包括流程目的、流程主责部门、对应制度名称、适用范围、流程操作步骤等。

3、流程运行条件：

流程信息化开发实施之前的执行要求，是线下运行或线上简易流程替代等；流程信息化后的执行要求，确保流程正式审批通过后运行保障。

第七条 流程调整变更

1、调整变更情形：

- 1) 现行管理文件不能适应工作需要，流程责任部门申请修改或废止；

- 2) 流程执行中各部门根据实施情况可向流程主责部门、企业管理中心反馈运行过程中的流程问题;
- 3) 企业管理中心根据公司经营业务、组织、权责、职责、管辖关系调整变化,不定期组织对制度流程进行修订变更;
- 4) 决策层启动的管理变革、调整优化要求。

2、修订编拟:

- 1) 文件建设记录表用于对流程的追溯与跟踪,包括:版本号、新建/修订背景、变动内容、修订部门、修订人和修订时间,其中版本号为当前流程文件编号,修订背景为制订/修订该流程的原因;
 - 2) 企管中心协同流程责任部门,出具流程调整情况分析,组织相关部门开展制度流程优化评审并成稿。
- 3、修订变更审批,具体审批流程参见“流程设立、调整、废止提报流程”。

第八条 流程发布

1、对于新制订流程或暂不具备上线条件的流程,需根据流程图路径设置,使用流程审批表进行线下流转,流程审批表中对执行提供实施建议,流程审批表由责任部门负责流转和存档;

2、企业管理中心流程组根据审批通过的流程文件,梳理整体流程文档(模板见附件二),包括流程图和相关表式,准备线下运行或线上信息化需求;

3、新制订流程,原则上需线下运行一个月以上且试运行通畅正常,方可实施流程信息化;

4、流程发布后,流程责任部门按需牵头组织流程培训,对流程涉及人员进行培训。

具备上线条件的流程,按流程信息化实施要求实施执行。

第九条 流程运行实施

流程实施过程中,对流程各审核、会签节点,审核质量和时限要求如下:

1、流程审核质量要求

1) 发起人需按制度和流程要求,在发起流程时提交完整的信息和材料;

2) 所有审核、会签人原则上不得要求流程发起人作预汇报,不得以此作流程签批的条件要求;

3) 同节点的审核人、会签人为背对背独立提具审批意见;

4) 审核人、会签人在流程审批中, **禁止仅签署“同意/不同意”, 需签署明确、专业的意见**, 包括但不限于: 在职责范围内包含国家法律法规、政府政策、企业已有制度流程、过往惯例等内容;

5) 审定人在对审批事项作最终决策时, 需对审核人、会签人的审核意见针对性回复, 对审核过程中的不同意见给出明确的最终决策意见;

6) 原则上禁止发起倒流程, 确认事项紧急需发起倒流程, 分三类情形: ①申请人直接请示审定人意见, 并同步完备审核审批手续, 实施相关事项; ②对流程中审核人、会签人对流程事项有不同意见若需打回, 可明确签署不同意见, 由审定人最终判断流程结果; ③在极特殊情况下, 且流程事项确实紧急必须, 经董事长批准后由助理室将所有事项循环协调完毕, 申请人先实施后补全流程。

2、流程审批时限要求

审核/会签/审定节点的办理人员必须根据流程审批时限要求, 在规定的时限内完成流程审批工作, 超过规定时间未审核的, 线上流程将自动跳转至下一办理节点, 各节点办理时限原则要求如下:

- 1) 一般流程每个审核/会签/审定节点的办理时限不超过 24 小时(除法定节假日之外, 下同), 加签节点耗时计入流程既定节点时间;
- 2) 组织、人事、信息化、招标采购、费用报销、审计等类流程每个审核/会签/审定节点的办理时限不超过 48 小时;
- 3) 具体流程各节点办理时限以流程文件规定为准。

企业管理中心定期对审批平均总时长超过 72 小时的流程进行梳理, 协同流程责任部门优化流程, 提高审批效率和审批质量。

第十条 流程废止

对于不能适应管理需求的流程, 责任部门需及时进行调整或废止。包括:

- 1、新流程发布后, 原流程自动废止;
- 2、如因业务变化, 需废止流程的, 由责任部门提出废止申请, 经审定后执行废止;
- 3、经审批通过后, 企业管理中心废止流程文件和表单, 并发布通告;
- 4、信息管理中心关闭废止流程。

第四章 流程信息化实施

第十一条 流程信息化条件

对流程规则设定明确、数据逻辑清晰的流程优先上线运行，条件如下：

- 1、覆盖人员广，覆盖 3 个及以上部门，或跨体系层级流程；
- 2、使用频率较高， ≥ 3 次/月或 24 次/年的；
- 3、流程表单及数据内容流转及存档要求高。

第十二条 流程信息化实施

1、需求提报

企业管理中心/流程责任部门在 OA 中发起“流程信息化需求申请”（附流程文件），经审定后需求生效，严禁需求不明确或需求未审定而开展流程开发工作。确因需求紧急，流程主责部门、企管中心、信息中心需共同对称信息，完备需求提报审定程序后，实施流程开发。

2、流程开发

1) 信息管理中心流程实施人员根据流程文档，编制相关技术文档和计划（模板见附件二），技术文档和计划经信息中心分管领导审定后技术实现；

2) 信息管理中心完成线上流程（测试版本），责任部门和企业管理中心指定人员参与新增、优化流程测试，并在 3 个工作日内将测试结果反馈信息中心进行完善。

3、需求变更

1) 对于仅涉及公司/组织/部门名称变化，企业管理中心可根据管理需要，对相应流程作统一调整，与信息中心部门负责人双签流程信息化实现；

2) 对于其他类型需求调整均需执行流程调整变更流程，经程序审批方可流程信息化实现。

4、上线

1) 流程调试完成后，流程正式上线试运行；

2) 信息中心根据需求组织流程相关使用部门开展线上流程使用培训。

第五章 流程执行监督

第十三条 流程执行监督

1、监督方式

流程实施后，需对流程执行情况进行监督检查，包括自查和抽查两种方式：

- 1) 责任部门不定期对流程执行情况进行自查；
- 2) 企业管理中心协同独立监察室进行年度流程执行情况抽查。

对于不合理或低效率流程，企业管理中心配合责任部门不定期开展原因及优化调整。

2、流程审核质量不达标监督

若发起人未按规定发起流程，审核人、会签人未按审批规则提供意见，造成审核质量问题作扣分处罚，执行要求如下：

- 1) 每审批节点扣分 10 分-20 分；
- 2) 审定人有权对审核、会审节点的审核质量进行评价，将流程审核质量不达标的情况反馈企业管理中心和人力资源管理中心，同时抄送被扣分人。

3、流程审核超时监督

对审核/会签/审定节点未按照工作流程办理时限完成审批的，进行超时扣分处罚，执行要求如下：

- 1) 审核人/会签人扣分不少于 10 分/天；审定人不少于 20 分/天，如流程文件已有规定的，以流程文件为准；
- 2) 流程加签延时扣分计入流程标准节点责任人，通用性流程事项加签延时一事一议。

4、流程监督月报

- 1) 线上流程由信息管理中心各系统责任岗每月出具计分报表，报送人力资源管理中心，同时抄送流程责任部门负责人及被扣分人；
- 2) 线下流程由流程责任部门配合独立监察室定期抽查，出具扣分报表，报送人力资源管理中心，同时抄送被扣分人；

3) 被扣分人接到扣分通知一周内无异议的,由人力资源管理中心执行扣分。如有异议,被扣分人员可通过《工作请示单》向流程责任部门进行申诉,申诉结果抄送人力资源中心进行相应调整。

第六章 附则

第十四条 本制度与下列制度文件配套使用:

(一) 《三胞集团制度文件管理细则》(三集企[2017]第一版)。

第十五条 责任岗

(一) 执行责任岗:集团各部门负责人;

(二) 培训责任岗:集团企业管理中心;


(三) 检查责任岗:集团企业管理中心。

第十六条 本制度由集团企业管理中心制订。

第十七条 本制度自签发之日起执行,原《三胞集团流程管理办法》(三集企[2017] 第一版)同时废止。

第十八条 本制度的解释权归集团企业管理中心。

第七章 附件

附件一: 流程文件(模板) 

附件二: 流程信息化文档(模板) 