

---

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**制度体系管理办法**

2017年11月



# 三胞集团制度体系管理办法

(三集企[2017]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为了规范制度体系的分类管理和分级管理，加强制度制订、审核、发布、实施、评估、修订和废止全生命周期管理的有效性，特制定本办法。

### 第二条 适用范围

适用于整个三胞体系，各产业集团及其下属企业（简称“下属企业”）参照本办法制定各自内部的管理办法。

### 第三条 定义与术语

（一）制度体系：制度体系是涵盖组织各层级，用于规范经营及管理中各类事项的制度、办法和细则的统称。制度体系管理包括文件的分类分级管理和全生命周期管理，其中分类分级管理包括制度的内容划分和层级划分，全生命周期管理包括制度从制订、审核、发布、实施、评估、修订到废止的全过程；

（二）集团：特指三胞集团，是三胞体系的管理核心；

（三）企管部门：指企管条线的部门/岗位，在集团层面特指集团企业管理中心，在企业层面特指企管部门/岗位；

（四）条线：指集团与下属企业履行同一或相似职能的部门及岗位的统称，条线管理是集团的相关中心（部门）对下属企业对应中心（部门、岗位）采取的管理方式，条线管理详见《三胞集团条线管理制度》。

## 第二章 管理原则及职责

### 第四条 管理原则

（一）战略导向：制度体系应涵盖集团为实现整体战略目标而涉及的各项管理活动，满足业务发展与实际经营管理的需要；

（二）统筹规划：制度体系应从整体上进行规划，全局考虑，保证制度体

系的全面性和系统性；

（三）持续改善：制度体系应不断进行改进和完善，保证制度体系的适用性和可执行性。

（四）扎口管理：企管部门作为所在单位制度的扎口管理部门。

## **第五条 管理职责**

### 一、集团企业管理中心（以下简称“企管中心”）

作为集团制度扎口管理部门，负责：

- 1、构建制度体系管理规范；
- 2、组织或参与重要制度的论证和起草工作；
- 3、指导集团各部门制度体系建设和管理工作；
- 4、参与跨体系制度文件的制订、审核。

### 二、集团各部门

负责职责范围内制度的建设工作，负责：

- 1、部门职责范围内制度体系的建立和完善；
- 2、部门职责范围内制度的起草；
- 3、部门职责范围内制度的宣贯培训；
- 4、部门职责范围内制度执行情况的跟踪；
- 5、部门职责范围内制度的评估与改进。

6、集团大财务、人力部门应制定垂直条线管理办法，产业集团及下属企业参照集团垂直条线管理办法制定相应管理制度。

### 三、集团独立监察室

负责对各部门制度执行情况进行检查和监督，对违反制度规定的行为进行处罚。

四、集团负责产业集团内企业管理、人力管理、投资管理、财务管理、法务管理、审计管理类一级制度文件、核心垂直条线职能管理文件的审批和管理；

五、产业集团负责按授权规定，对其下属企业相关制度进行审核和管理。

## 第三章 制度的分类管理

**第六条** 制度分为集团层面的制度和企业层面的制度。

### **第七条 集团层面的制度**

分为三类，包括法人治理类制度、集团管控类制度、职能管理类制度：

#### 1、法人治理类制度

是集团用于规范企业的法人治理模式，明确股东会、董事会和监事会等运行规则的规章制度；

#### 2、集团管控类制度

是集团用于管控企业经营管理活动，明确战略、投资、组织和管控方式等核心管理要求的规章制度；

#### 3、职能管理类制度

不仅是集团总部履行各职能部门的职责，规范各类管理活动的规章制度，也包括集团对企业的条线管理要求。

### **第八条 企业层面的制度**

分为四类，包括法人治理类制度、企业管理类制度、职能管理类制度和业务管理类制度：

#### 1、法人治理类制度

是企业用于规范其法人治理模式，明确股东会、董事会和监事会等运行规则的规章制度；

#### 2、企业管理类制度

是用于管理企业及其分/子公司的经营管理活动，明确战略、投资、组织和管理方式等核心管理要求的规章制度；

#### 3、职能管理类制度

是企业履行各职能部门的职责，规范各类管理活动的规章制度；

#### 4、业务管理类制度

是企业履行业务管理职能，规范各类专业化业务活动的规章制度。

**第九条** 企业层面的制度应根据本企业具体情况基于集团制度的管理原则制订适用本企业的规定，并对集团制度未覆盖的事项制订本企业的相关制度。

企业制度不得与集团制度相抵触，在本企业范围内具有效力。

1、企业层面的法人治理类和企业管理类制度，应基于集团制度要求，结合企业实际情况进行编制，管理原则应符合集团法人治理类和集团管控类制度；

2、企业层面的职能管理类制度，要满足集团层面职能管理类制度中对企业的条线管理要求，职责权限、管理程序应与集团总部有效衔接。

**第十条** 每类制度下，根据不同的管理维度、部门职能或业务领域等划分制度模块，例如职能管理类制度下划分人力资源管理模块、财务管理模块等。

**第十一条** 每个制度模块下，根据不同的管理范围、职责细分或业务活动等划分子模块，例如全面预算管理制度模块下的经营预算管理模块、预算编制管理细则子模块等。

## 第四章 制度的分级管理

**第十二条** 根据制度对模块的作用范围，将制度分为三级，包括：一级管理制度、二级管理办法和三级管理细则。

**第十三条** 一级管理制度是总纲性文件，是针对各制度模块的整体管理要求而设立的通用准则，对管理规则和行为具有指导性与约束力，在管理制度中，应明确整个模块的管理原则，概述各模块下所包含子模块的主要内容、管理边界等等。

**第十四条** 二级管理办法是规范性文件，是针对各制度模块下的子模块所作出的指导性规范和约束性要求，例如招聘管理办法。在管理办法中，应明确单一子模块的管理原则和职责部门或岗位，说明子模块的具体管理内容、管理程序或管理方法等。管理办法中若需要对管理程序进行进一步说明，可制订相应流程。

**第十五条** 三级管理细则是操作性文件，是针对子模块下特定工作的具体说明或贯彻落实子模块的操作要求，例如人才内部推荐管理细则。在管理细则中，应明确具体操作步骤和工作指引等。管理细则中涉及到程序性的说明，可制订相应流程。

**第十六条** 为规范公司管理措施、程序及流程，在特殊情况下，可以发布临时性制度类通知，在此期间，企管部门须提醒并督促相关部门制订或修订正式管

理办法或管理细则。

## 第五章 制度的制订、审核和发布

### 第十七条 制度建设计划

制度制订部门应拟订制度建设（制订及修订）计划，对于跨职能的综合性制度，应明确牵头部门，并组成联合工作小组，明确工作内容和分工。

### 第十八条 制度建设规范

1、制订部门应对制度的规范事项、管理程序、风险节点、控制措施、管理要求进行梳理，对管理职责划分和部门职责界定等做出充分论证。

2、制订部门应按照规范性格式要求编写制度。

### 第十九条 制度审核

集团制度文件编制成文后，制订部门应提报审批，经审定后发布实施，流程详见《制度文件提报流程》。

### 第二十条 制度发布和归档

集团制度经审定通过后，由企业管理中心负责在内网发布及归档。

### 第二十一条 其他

产业集团及下属企业制度文件编制完成后，按照经营授权管理要求，提交审核审定，并完成发布及归档。

## 第六章 制度的实施

### 第二十二条 制度宣贯与执行

1、制度颁布后，制订部门应负责制度的宣贯与培训，使相关岗位人员掌握制度内容。

2、与制度实施有关的单位、部门和人员应认真贯彻执行制度，严格按照制度规定履行工作职责。

3、制订部门应对制度实施过程中需要解释的问题进行书面形式的解释，其解释不得违背制度的规定。

### 第二十三条 制度监督与完善

1、监察部门应检查和监督各部门的制度执行情况，对于检查中发现的违反制度规定的问题，应按照制度违规处罚要求和程序追究相关人员责任。

2、制订部门应跟踪制度的实施情况，发现制度建设中存在的问题，以完善相关制度。

## 第七章 制度的评估、修订和废止

### 第二十四条 制度评估

各部门应定期对部门职责范围内的所有制度进行评估，主要评估以下内容：

（一） 系统性：制度是否配套完善、覆盖各项业务，是否与其他相关制度或管理文件存在重复、冲突；

（二） 合理性：制度依据的法律法规、上级制度是否有调整，是否满足新的要求；

（三） 适用性：制度涉及的管理机构、职责、权限、程序或要求是否仍然适用，是否已发生变化；

（四） 先进性：制度是否符合管理规律、满足管理提升的需要，是否存在管理缺陷；

（五） 有效性：规章制度是否得到有效实施、是否满足执行要求。

### 第二十五条 制度修订

基于制度评估结果，结合实际工作需要，各部门应对职责范围内的制度及时进行修订或废止，进一步理顺工作要求，确保实施效果。符合以下情形之一的制度应当进行修订：

- 1、依据的法律法规、政策已经调整变化的；
- 2、规定的管理机构、职责、权限、程序或要求已经发生变化的；
- 3、同一事项在两个及以上制度中规定且存在不一致的；
- 4、制度落后于业务发展，内容老化的；
- 5、内容虚化，操作性不够，难以执行的；
- 6、其他需要修订的情形。

制订部门应同时修订因该制度制订/修订而造成关联影响的部门内其他制度，



经审定后发布实施，流程详见《制度文件提报流程》。

### **第二十六条 制度废止**

符合以下情形之一的制度应当进行废止：

- （一） 被新的制度取代的；
- （二） 制度规范的事项已不继续存在的；
- （三） 制度没有实际执行的；
- （四） 其他需要废止的情形。

制度被新制度取代的，应在新制度中宣布废止；其他原因需废止制度的，应提报审批，经审定通过后废止，流程详见《制度文件提报流程》。

### **第二十七条 制度台账**

企管部门负责制度台账的更新，记录新增、修订及废止制度的具体信息，包括更新日期、更新内容、关联制度等方面。

## **第八章 附则**

### **第二十八条 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）；
- 二、《三胞集团流程管理办法》（三集企[2017]第一版）。

### **第二十九条 责任岗**

- 一、执行责任岗：集团各部门负责人；
- 二、培训责任岗：集团企业管理中心总经理；
- 三、检查责任岗：集团企业管理中心总经理，集团独立监察室负责人。

### **第三十条 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 5 分的扣分。

### **第三十一条 本制度由集团企业管理中心进行修订。**

### **第三十二条 本制度自发布之日起生效，以下制度同时废止：**

- 一、《三胞集团制度体管理办法》（三集企[2016]第一版）；

### **第三十三条 本制度的解释权归集团企业管理中心。**