

内部文件

注意保密



三胞集团有限公司

制度学习和执行检查管理细则

2018 年 1 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					
/	√			/	/	企业管理中心	/	/
三 集 企 [2018] 第 一版		√		本细则为 2011 版文件，根据集团制度文件修订管理要求，对本文件进行修订	1、界定管理职责； 2、制订制度文件学习和执行情况检查与监督程序和要求	企业管理中心	黄后庆	2018/1

三胞集团制度学习和执行检查管理细则

(三集企[2018]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为加强集团制度文件执行效果,确保制度规定要求理解无偏差、执行不走样,对公司日常管理提供决策依据,特制订本细则。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团总部,各产业集团及下属企业可参照制订与本单位实际情况相符的办法或细则。

第三条 定义与术语

一、制度类文件,一般简称为“制度”,主要指集团发布的各类制度文件,包括一级管理制度、二级管理办法、三级管理细则。

第二章 管理职责

第四条 管理职责

一、企业管理中心

- 1、制度审批通过后,发布制度并通知相关部门;
- 2、收集各部门制度执行和调整建议;
- 3、定期组织制度执行情况检查、执行问题分析、制度评审和修订工作。

二、独立监察室

- 1、对制度学习、执行及检查情况进行检查监督;

三、审计管理中心

1、对内部管理制度的健全性、恰当性及有效性以及制度执行情况进行检查、监督和评价;

四、集团各部门

- 1、制度发布后,组织本部门员工学习制度内容;

2、根据集团组织、业务调整，及时对本部门制订制度的执行情况进行修订完善；

3、参与制度执行情况检查、执行问题分析、评审工作。

第三章 管理程序与内容

第五条 制度类文件的学习

一、学习责任人

1、制度执行岗

各项制度中规定的制度执行岗是制度的直接相关人，应对所涉及的制度进行深入的学习，并完全掌握。

2、集团其他人员

除制度执行岗以外的集团其他人员，应对本部门已有制度及更新制度进行深入的学习，对其他部门制定的任何制度类文件都有了解的义务。

二、学习内容

所有在集团 OA（或红宝书）中发布的制度文件，以及配套的相关培训材料。

三、学习方式

1、例会学习

月度总裁办公会，企业管理中心应对上月制度制订/修订清单和主要建设内容进行简要介绍；

各中心周例会，各中心总经理或指定人员应对上周集团发布制度文件主要内容进行学习，学习的先后次序以该文件和部门工作相关程度为准。

3、专项培训

对于涉及多个部门、专业程度较高或管理程序和内容较复杂的制度文，制度制订部门应制订制度解读材料和培训材料，企业管理中心配合组织开展培训工作。

四、学习要求

1、制度学习组织者在学习之前应对制度类文件内容认真理解，指导和帮助所辖员工理解制度目的和核心内容。

对于文件中引发的歧义，制度制订部门和企业管理中心有义务进行解释。

2、制度执行岗是制度的实际执行者，应对文件内容逐条学习，认真领会制度文件精神、职责划分、管理程序和内容、风险控制等。对于制度涉及相关业务流程，应了解流程路径、审批权限、系统（OA/NC/EHR 等）操作要求等。

3、其他人员了解制度文件精神和主要内容即可。

第六条 制度文件信息反馈与分析

一、制度文件信息反馈

集团所有员工对制度文件内容或执行情况有问题反馈或调整建议的，可反馈至相应的制度制订部门、企业管理中心、独立监察室。信息反馈的内容包括但不限于：

- 1、员工自身对集团制度规范落实的情况；
- 2、发现集团制度类文件存在不严密、互相不衔接问题的；
- 3、制度文件与日常经营管理要求存在不一致现象的原因、对策和建议；
- 4、外部企业可供参考、借鉴的管理行为或规范要求。

二、分析调整

收到制度文件信息反馈后，由集团制度制订部门和企业管理中心进行分析，如发现制度存在不适宜或漏洞等，需对相应制度文件进行修订更新，经审定后发布。结果反馈至信息反馈部门/人员。

第七条 制度执行情况的检查与监督

一、检查方式

分为以下两种方式：自查、定期日常检查、不定期专项检查。

- 1、自查，由各部门/人员对制度执行情况进行自查，检查问题可信息反馈；
- 2、定期日常检查，由制度检查部门按照检查计划，定期对制度执行情况进行检查和记录；

3、不定期专项检查，由制度检查部门指结合重大、突发、存在风险事项等，不定期组织相关部门对相关制度执行情况进行专项检查和记录，或者组织对涉及的部门/人员开展制度考核工作。

二、检查途径

- 1、集团各中心必须将制度自查、执行监督作为重要的日常工作，对本部门员工制度执行情况进行自查；

2、原则上集团企业管理中心每年年底应制订下一年度制度检查计划，组织制度制订部门对各项制度执行情况进行检查、记录和总结；

3、集团独立监察室根据集团独立监察工作管理要求，定期/不定期对制度学习、执行及检查情况进行检查监督，按照《三胞集团信息反馈及内部举报制度》规定执行；

4、集团审计管理中心根据审计工作管理要求，定期/不定期对内部管理制度的健全性、恰当性及有效性以及制度执行情况进行检查、监督和评价，按照《三胞集团内部审计管理制度》规定执行。

三、检查的实施

1、检查人员必须提前熟悉所要检查的制度，梳理出检查重点，在检查过程中应填写检查表，对检查的情况做好记录；

2、如检查的制度涉及多个部门时，则依照业务流程进行全过程的检查，相关部门也应予以配合；

四、检查报告和问题处理

1、检查工作结束后，检查部门/人员应整理形成检查报告，经审批通过后实施；

2、对于检查发现的制度执行问题，由责任部门制订整改方案并采取措施进行整改，整改结果经验证通过后关闭；

3、对于检查发现的制度适宜性问题，如发现制度存在不适宜或漏洞等，由制度制订部门在一个月内对制度文件进行修订更新。

第八条 产业集团及下属企业制度执行情况检查与监督

一、各产业集团及下属企业应建立制度文件学习和执行情况检查管理办法或细则，定期/不定期对本单位制度文件执行情况进行检查与监督；

二、集团垂直条线管理部门（财务、人力等），根据条线管理要求，可对产业集团及下属企业制度执行情况进行指导和监督；

三、集团独立监察室可根据集团独立监察工作管理要求和计划，定期/不定期对各产业集团及下属企业制度执行情况进行检查监督，按照《三胞集团信息反馈及内部举报制度》规定执行；

四、集团审计管理中心根据审计工作管理要求和计划，定期/不定期对各产

业集团及下属企业制度执行情况进行检查监督，按照《三胞集团内部审计管理制度》规定执行。

第四章 内部责任

第九条 若违反本办法要求，在制度执行和检查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：

- 1、部门未组织对与本部门关联性强的制度开展学习，对经营管理工作造成影响的；
- 2、拒绝、阻挠制度检查人员开展检查工作的；
- 3、检查发现的制度执行问题，责任部门未及时整改或拒不整改的；
- 4、对制度日常执行或检查过程中发现的重大违规违纪行为，可转交独立监察室跟进处理。

第五章 附则

第十条 责任岗

- 一、执行责任岗：集团所有人员；
- 二、培训责任岗：各中心总经理；
- 三、检查责任岗：企业管理中心、独立监察室。

第十一条 本细则由集团企业管理中心进行制订/修订。

第十二条 本细则自签发之日起执行，以下制度废止：

- 一、《三胞集团制度类文件学习和执行情况检查制度》三集行[2011]第一版。

第十三条 本细则解释权归集团企业管理中心。