

第一章 总则

第一条 目的

为加强集团对各经营主体的有序管理，在各层次企业经营中实现人、财、物等各项权限及资源的合理配置，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞体系。

第三条 定义与术语

- 1、**三胞体系**：是指由集团及其投资的企业所组成的群体。
- 2、**集团**：特指三胞集团，是三胞体系的管理核心及总部，协助集团董事长管理的机构。
- 3、**经营主体(下属企业)**：是指由集团投资的，具有独立经营管理权且拥有独立管理团队的组织。
- 4、**事业部**：是指由集团成立的，管理多个具有行业相关性或产业协同效应的经营主体的管理机构及所管理的企业组成的业务单元。
- 5、**直属企业**：指集团各战略管理部门直接管控的下属企业或下属企业集团及集团各事业部；
- 6、**产业板块**：非实体组织，是指由具有行业相关性或产业协同效应的相近经营主体构成的企业群，目前体系共有金、木、水、火、土五大板块。
- 7、**投资模式**：根据投资意图，投资模式分为产业投资、战略投资、财务投资，其定义如下：
 - (1) **产业投资**：为了增强集团主营产业的行业地位的投资行为。
 - (2) **战略投资**：为了追求战略协同效应和增强效应，或进入新的产业领域并在一定时间内能够发展成为拥有领先地位的投资行为。
 - (3) **财务投资**：其投资目的与集团的产业结构、战略方向及资源配置无关，以投资获利为主要目的的投资行为。

第四条 有序管理原则

1、分类原则：根据持股比例、话语权、管控要求等要素将经营主体的管控类型划分为“管控型”和“投资型”。

2、分级原则：根据企业经营状况（销售收入、总资产额、近三年平均 EBITDA 利润水平、总人数、市场及品牌影响力）、战略发展方向及资本市场预期（未来 3 年平均市值/估值预测、未来 3 年财务平均数预测、已上市/上市进度）、多维度协同复杂度（国际化、跨行业、跨业态、价值链完整度）等要素将经营主体的管理层级划分为一级企业、二级企业、三级企业、四级企业。

第二章分类与分级

第五条 管控类型

集团对体系内经营主体的分类具有管理权，根据持股比例、话语权、管控要求等要素将经营主体的管控类型划分为“管控型”、“投资型”和“F 型”。

1、可实行管控型管理的经营主体包括：

（1）持有股份超过 50%以上的经营主体；

（2）集团作为第一大股东的股份有限公司；

（3）协议控股的经营主体，即虽未达到控股标准，但根据相关协议规定拥有企业的实际控制权；

2、管控型以外的经营主体实行投资型管理。

3、体系内非实体型企业（纯财务类公司）及非关联公司统一划为“F 型”。

4、根据管控模式的不同，管控型经营主体分为**运营管控型**、**战略管控型**两类。

（1）运营管控型

运营管控是指对经营主体的发展战略、计划及预算、运营过程各环节进行全程控制，是集权度最高的管控类型。一般情况下，对该类企业拥有完整股权。

（2）战略管控型

战略管控是指通过经营管理团队对经营主体的管理七项图战略、双十、预算、组织、授权、绩效、品牌等进行直接把控，并对经营过程中的重大事项进行决策，是相对集权的管控类型。

5、根据投资模式不同，投资型经营主体分为**战略投资型**和**财务投资型**两类。

(1) 战略投资型

战略投资是指通过股东会或董事会间接影响经营主体的发展战略、计划预算，但对具体运营计划和运营过程不进行干涉，是相对分权的管控类型。

(2) 财务投资型

财务投资是指不参与企业日常经营过程，但为了保障投资收益，密切关注企业经营状况及发展趋势，是最为分权的管控类型。

第六条 管控型企业的分级

管控型企业的分级分等以经营主体为单位，经集团战管部门、集团 IT&企管中心依据评分规则评定，并经董事长确认后确定。具体企业的分级评定标准如下：

三胞集团下属企业及事业部定级评分表

项目		标准	得分
企业经营状况 40%	销售收入 10 分	50 亿（含）以上	10
		30-50 亿	8
		10-30 亿	6
		5-10 亿	4
		5 亿以下	2
	总资产额 8 分	30 亿（含）以上	8
		10-30 亿	6
		5-10 亿	4
		3-5 亿	3
		3 亿以下	2
	近三年平均 EBITDA 利润水平 8 分	5000 万及以上	8
		1000-5000 万	5
		0-1000 万	2
		< 0 万	0
	总人数 8 分	5000（含）人以上	8

		3000-5000 人	6
		1000-3000 人	4
		500-1000 人	3
		500 人以下	2
	市场及品牌影响力 6 分	行业内市场占有率 10%以上或全国知名品牌（含行业内知名）	6
		行业内市场占有率在 5%~10%或省内区域知名品牌（含行业内知名）	4
		行业内市场占有率小于 5%	2
战略发展方向及资本市场预期 30%	未来 3 年平均市值/估值预测 15 分	预计市值/估值 200（含）亿以上	15
		预计市值/估值 100-200 亿	12
		预计市值/估值 50-100 亿	9
		预计市值/估值 20-50 亿	6
		预计市值/估值 20 亿以下	3
	未来 3 年财务平均数预测 7 分	预计销售额 200 亿以上	7
		预计销售额 100-200 亿	5
		预计销售额 50-100 亿	3
		预计销售额 50 亿以下	2
	已上市/上市进度 8 分	已经上市/及上市安排	8
		有计划一年内上市	6
		有计划两年内上市	4
		有计划三年内上市	2
多维度协同复杂度 30%	国际化（跨文化、区域）8 分	跨文化并跨国际区域	8
		跨文化或跨国际区域	6
		跨省	4
		不跨文化、区域	2
	跨行业 8 分	主营业务模式需协同 3 个及以上行业	8
		主营业务模式需协同 2 个及以上行业	5
		无需跨行业协同	2
	跨业态 8 分	主营业务跨 3 个以上业态或经营主体协同	8

		主营业务跨 2 个以上业态或经营主体协同	5
		主营业务不跨业态协同	2
	价值链的完整度 6 分	产、供、销、研全价值链环节	6
		部分价值链环节管控	4
		简单环节管控	2
评分标准		总分值超过 60 分的为一级企业（含 60 分）	
		总分值达到 40-60 分的为二级企业（含 40 分）	
		总分值达到 30-40 分的为三级企业（含 30 分）	
		总分值在 30 分以下的为四级企业	

注：

1、企业的分类分级由 IT&企管中心牵头，战略管理部门配合，每年进行评定，报董事长审批后公示。

2、对新成立/新进入不满一年的经营主体战管部门及 IT&企管中心可结合企业的预算值及估值进行评定，下一年度根据实际经营情况重新进行评定。

3、二、三、四级经营主体，具有重大战略意义或全国性品牌影响力的或未来作为某一产业培育并计划作为承载主体的，可在原等级基础上上调一个等级。

4、董事长对分级结果可做最终调整裁定。

5、跨行业、跨业态均指主营业务模式为跨两个行业，或两个业态以上的，例如宏图地产，包含了地产开发及物业管理，属两个行业；另外，其业态可分为住宅地产、商业地产、养老地产，即为多业态；宏图三胞的主营业务涉及到 O2O（线上和线下），也属于跨业态；而金融板块中各公司的主营业务是靠与各行业接触而开展业务，各行业或部门是金融公司的客户端，则不属于跨行业、跨业态协同。

第三章管控原则与管理方式

企业进行分类后，根据经营主体的管控方式，实行差异化管理，明确相应的管理权限。

第八条 管控型企业的管控原则

1、战略管控型经营主体的管控原则

战略管控型经营主体一般为由集团直接管理的事业部/下属企业，其制度、规范和企业文化必须与集团保持统一，按照三胞集团管理七项图的模块，接受集团对重大事项的跟踪和考核，其各种经营信息必须向集团透明，具体内容包括但不限于：

- 1) 贯彻集团的企业文化；
- 2) 通过计划、预算及资金调配对经营主体的经营活动进行监督和控制；
- 3) 组织机构、工作流程的设置和调整；
- 4) 核心业务和核心管理 workflows 的审定；
- 5) 各类管理、经营数据报表体系的规范，与集团相关信息采集系统的对接；
- 6) 官网、内网、财务管理系统、办公管理系统（BPM 系统、协同系统）等信息系统与集团的统一；
- 7) 人事管理，包括企业负责人、财务负责人、经营班子成员、董事、监事的委派与任免；以及非垂直条线 M(P)11 级、垂直条线 M(P)8 级及以上干部的选聘、考核、任免；
- 8) 资产及投资管理，包括资产的购买、处置的审定；对外投资、融资的管理等；
- 9) 法务管理，包括对外签署各类合同及法律文件的管理；对外各类法律事务的管理等；
- 10) 品牌管理，包括品牌建设、市场宣传、媒体合作、商标管理等；
- 11) 接受集团的风险管理、审计监管和独立监察监督；
- 12) 各项工作会议的管理。

战略管控型企业的管控实施由集团战略管理本部牵头推动执行，参照 SMS 的集团管控框架（详见《三胞集团 BTM 管理制度》）的关键流程执行集团管控相关工作事项，在董事长经营授权书的范围内推动各管控内容的落地。

2、运营管控型经营主体的管控原则

运营管控型经营主体一般为体系内战略管控型经营主体的下辖企业，运营管控型经营主体必须完全贯彻并履行上级单位的各项制度、规范，接受上级单位对其实施的经营全过程的管理与控制，其所有内部信息必须对上级单位完全透明。

运营管控型企业主要为事业部/集团下属企业的下辖分子公司或处于筹备期，由集团代为管理的初创企业，其管控推进由管辖其的上级企业/事业部/集团实施。

第九条 投资型企业的管控原则

1、战略投资型经营主体的管控原则

对战略投资型经营主体，集团主要通过董事会或股东会以及向经营主体派驻人员的方式，保持对战略投资型经营主体的影响能力，使之经营发展方向符合集团的战略利益，具体的管控原则是：

1) 战略投资型经营主体在设立初期，集团投资管理机构必须通过合作协议或公司章程等方式，明确集团可向经营主体派驻的各类人员的数量、职务和职权，其人员类别包括董事长、法人代表、董事会成员、监事会成员、经营管理人员、以及财务管理人员等，具体内容参见《三胞体系股权资产管理制度》。

2) 战略投资型经营主体需及时、准确、完整地向集团报告战略发展、经营、财务以及其他重大事项，具体报告、报表清单根据合作协议或公司章程拟定，并在经营主体企业档案表中予以明确。

2、财务投资型经营主体的管控原则

财务投资型经营主体是通过派出企业资产代表及相关人员，关注企业投资回报，使集团利益最大化进行管控，具体管控原则是：

1) 财务投资型经营主体在设立初期，集团投资管理机构必须通过合作协议或公司章程等方式，明确集团可向经营主体派驻的各类人员的数量、职务和职权，其人员类别包括董事会成员、监事会成员、资产所有者代表等，具体内容参见《三胞体系股权资产管理制度》。

2) 财务投资型经营主体需及时、准确、完整地向集团报告财务及其他重大事项，具体报告、报表清单根据合作协议或公司章程拟定，并在经营主体企业档案表中予以明确。

第十条 F 型企业的管控原则

F 型企业由集团财务管理中心统一按照运营管控型经营主体的管控原则进行管理。

第四章管理责任归属

第十一条 管理方式

1、对管控型企业，集团原则上授权企业负责人进行管理。

（1）集团直接管理的战略管控型企业负责人在董事长经营授权书范围内组织开展公司日常经营管理工作，集团总部根据 SMS 管控原则对此类企业进行管理和控制；

（2）战略管控型企业下辖的运营管控型企业，由其上级企业根据经营、管理需要对其进行全过程的管理和控制。

（3）集团对管控型企业的人力、财务、资金、预算、审计、法务职能实行垂直管理，战略、行政、信企、机要、文化品牌等职能实行非垂直管理，并建立相应的条线组织，详见《三胞集团条线管理制度》。

2、对投资型企业，由三胞投资管理公司行使相关管理职责，并制定相应的工作制度。

3、对 F 型企业，由集团财务部门行使各项相关管理职责。

第十二条 汇报周期

1、集团管理的战略管控型企业，参照 BTM 管理制度以定期面谈、月度例会及季度经营分析会的方式向集团进行汇报；

2、事业部/战略管控型企业下辖的运营管控型企业，由事业部/战略管控型企业确定其汇报周期及汇报方式；

3、投资型企业每季度由分管投资的总裁室成员向董事长汇报已投企业、项目的投资收益分析报告及处置建议方案。

4、F 型企业每半年由集团分管财务的总裁室成员向董事长汇报运营情况。

5、汇报的具体时间及要求详见《三胞集团会议管理制度》。

第五章经营主体定类定级

第十三条 现存经营主体的定类定级

三胞体系内现存经营主体的分类、分级结果每年由集团董事长审定一次，并以书面文件形式予以明确，具体权限是：

- 1、经营主体的分类、分级由集团 IT&企业管理中心提报，集团董事长审定；每年 1 月，由集团 IT&企业管理中心发起对三胞体系内所有企业进行定类定级审批。

审批流程见 SPBP—信企—021—J《经营主体定类定级工作流程》

第十四条 新设立经营主体的定类定级

三胞体系新设立经营主体必须在设立之初在企业身份证中明确其所属管控类型和层级，并经集团董事长审定，以书面文件形式予以明确。

审批流程见 SPBP—信企—022—J《新设经营主体定级定类工作流程》。

第六章附则

第十五条 本制度的执行责任岗、培训责任岗及检查责任岗


- 1、**执行责任岗：**集团部门总监以上岗位、事业部总监以上岗位、各经营主体部门负责人以上岗位；
- 2、**培训责任岗：**各级单位（部门）负责人；
- 3、**检查责任岗：**集团 IT&企业管理中心总监岗。


第十六条 本制度的最终解释权归集团 IT&企业管理中心。

第十七条 本制度自签发之日起执行，原《集团分类分级管理制度》同时废止。

签发：

二〇一五年十一月十八日

附件一：经营主体定类定级流程 

附件二：新设立经营主体定类定级流程 

附件三：企业定类定级表 