

三胞集团工作协同管理制度（试行）

三集信企 [2011] 第一版

第一条 目的

为保证三胞体系协同工作的人力、财力、物力、智力协同有序、责权明晰，充分发挥产业协同和管理协同功能，实现组织层面和方法层面协同工作的科学化、规范化、流程化，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度是集团管理和各项制度制定的基础性文件，适用于三胞体系。

第三条 协同的组织

为了实现三胞体系的组织协同，集团通过条线管理和设立协同性的团队实现体系内各部门、各岗位间的工作协同和信息共享。

一、条线协同

为了实现集团与管理平台及其下属机构之间的职能协同和业务协同，三胞集团条线上级部门对管理平台及其下属机构履行同一或相似职能的部门及岗位实行条线管理。

有监督管理职能的条线部门实行垂直条线管理，集团条线上级部门对条线工作既有管理职责，又有指导与协同职责。其它条线部门实行非垂直条线管理，集团条线上级部门对条线工作有指导与协同职责，但无管理职责。

条线管理的具体职责和工作方式见《三胞集团条线管理制度》。

二、参谋类协同组织

参谋类协同组织是指以参谋、协同职能为主的协同组织，参谋类协同组织有知情权、体系内现有参谋类协同组织有信息化委员会、投资委员会、房地产规划设计委员会等专业委员会。

参谋类协同组织的管理要求：

- 1、参谋类协同组织的设立及成员任命由董事长签发，并在内网中发布；

2、参谋类协同组织（即专业委员会）的职责及工作机制见《三胞集团专业委员会制度》；

3、参谋类协同组织的费用预算应纳入集团年度费用预算，预算挂靠在指定部门，并在预算内开展日常工作。预算挂靠部门及费用报销流程须经集团执行总裁审批确定后，方可按费用报销流程报销。

三、管理类协同组织

管理类协同组织是为了有效推进体系内协同事项所成立的管理机构，负责协同事项的牵头组织、计划安排和具体工作的跟进。

体系内现有管理类协同组织有公关事务领导小组、预算编制领导小组办公室、宁南总部大楼工作小组、高新技术企业申报工作小组等常设和非常设机构。

管理类协同组织的管理要求：

- 1、管理类协同组织的设立及成员任命由董事长签发，并在内网中发布；
- 2、管理类协同组织的职责及工作机制，在组织设立后由董事长指定人员提报，董事长签发；
- 3、管理类协同组织的费用预算应纳入集团年度费用预算，预算挂靠在指定部门，并在预算内开展日常工作。预算挂靠部门及费用报销流程须经集团执行总裁审批确定后，方可按费用报销流程报销。

第四条 协同的岗位

除了协同的组织之外，集团还设置了专门的协同岗位，负责协同事项计划安排与跟踪、信息收集与分析等工作的扎口管理。

一、执行总裁岗

执行总裁岗是协同事项的扎口人。

集团执行总裁岗是协助集团董事长处理体系内协同事项的扎口人，集团执行总裁岗的管理要求是：

- （一）集团执行总裁岗的审批权限见《董事长审批权限制度》；

(二) 除董事长指定的协同事项外，集团执行总裁的法定协同事项包括：

1. 集团及各管理平台年度计划及预算工作；
2. 董事长权限内费用、资金、合同事项的参谋建议；
3. 上市公司报表发布；
4. 集团及各管理平台对外危机公关和媒体事务；
5. 外部政府部门、相关机构对体系的稽查；
6. 跨平台、跨部门的制度、信息化、人力资源等体系建设；
7. 跨平台、跨部门的重大会议、活动的组织。

(三) 集团执行总裁可通过“协同事项落实工作单”开展协同工作。执行总裁根据董事长下发的工作单开展协同工作，并按期汇报协同工作进展。相关流程和表单见附件一：SPBP-企管-018-三胞集团协同事项落实工作单流程。

各管理平台参照集团设置执行总裁岗，协助平台总裁处理平台内各部门相关协同事项，并根据本制度指定执行总裁的审批权限和管理要求。

二、董事长助理

董事长助理是协助董事长，对所联系的相关单位进行管理的岗位。董事长审批权限范围内的协同事项，各董事长助理配合董事长、执行总裁、各部门及管理平台，承担相应的协同职责。

董事长助理的岗位职责及工作机制见《董事长助理工作规范》。

三、产业平台分析联络岗

为了提高集团条线管理的力度，集团各条线部门设置专门的产业分析联络岗，每个条线部门内部设若干个分析联络岗，确保每个管理平台都有对应的分析联络岗跟踪、收集、分析条线工作。

产业分析联络岗的岗位职责是：

- (1) 与该产业平台的对口联系、条线资料的收集和分析；

- (2) 对标分析与该产业平台相关的事项；
- (3) 跟踪联系平台的重点工作进展，参与拟定平台年度工作计划；
- (4) 落实部门领导交办该产业平台的事项。

产业平台分析联络岗的管理要求：

- 1、协同岗位原则上一人对应一个分析联络岗，岗位任命由集团人力资源管理中心统一任命，并在内网中发布；
- 2、各部门根据条线管理的要求和部门管理规定制定产业分析联络岗的工作机制。

四、协同群组

为了提高常规的、具体的某项协同工作的质量，减少沟通环节，提高沟通效率，由集团或体系内相关基层岗位组成协同岗位群，此类组织一般不具有参谋或管理职能。

体系内现有岗位群有协同管理岗位群、绩效管理岗位群、制度流程岗位群等。

协同岗位群的管理要求：

- 1、协同岗位群设立及成员构成由分管该项协同工作的集团公司领导签发，并在内网中发布；
- 2、协同岗位群的岗位职责及工作机制，在组织设立后由牵头部门负责人提报，分管集团公司领导签发。

第五条 协同组织及岗位的信息维护

三胞体系现有的参谋类协同组织、管理类协同组织及协同岗位群见附件二：三胞体系现有协同组织及岗位表。集团 IT&企业管理中心将根据变化情况对该表进行修订并在内网中发布。

第六条 常用的协同工具

三胞集团协同办公平台提供了常用的协同工具，各工具的功能和使用规定详见《三胞集团协同办公平台使用规定》。主要的协同工具有：

- 1、工作联系单

“工作联系单”是集团各部门开展协同工作的 BPM 流程工具，当工作责任部门需要集团其它部门提供协助时，由责任部门发起工作联系申请，并由承办部门在期限内协助办理协同事项，相关流程和表单见附件三：SPBP-企管-019-三胞集团工作联系单流程。

2、协同工作单

“协同工作单”是所有员工之间工作协同的 BPM 工具，当工作责任人需要集团其他员工提供协助时，由责任人发起协同工作流程，请求协办人给予支持或征求意见，相关流程见附件四：SPBP-企管-020-三胞集团协同工作单流程。

3、工作任务协同子系统


在工作任务协同子系统中建立跨部门的协作空间，可以实现跨部门的团队协作和工作成果共享。


第七条 本制度的执行责任岗、培训责任岗及检查责任岗

- 一、**执行责任岗：**三胞体系所有员工；
- 二、**培训责任岗：**各级单位（部门）负责人；
- 三、**检查责任岗：**集团 IT&企业管理中心总监岗。

第八条 附则

- 一、本制度的解释权归集团 IT&企业管理中心。
- 二、本制度自签发之日起执行。

附件一：三胞集团协同工作单工作流程 

附件二：三胞集团协同事项落实工作单工作流程 

附件三：三胞集团工作联系单工作流程 