

# 三胞集团会议管理办法

(编号：三集信企[2015]第二版)

## 总则

### 第一条 目的

为提高工作会议的有效性，加强三胞集团管理工作的计划性、规范性和有序性，特制定本制度。

### 第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团总部，各管理下属企业应依据本制度并结合自身实际情况翻文，报集团审定后执行。

### 第三条 会议分类

三胞集团总部按会议召开频次可以分为**专题会**和**例会**。

(一) 专题会是指具有明确会议议题、不定期召开的会议；

(二) 例会是指在固定的时间召开的工作会议，包括：集团总裁室例会、董事长月度约谈会、体系总裁办公会、BTM 小组例会、月度战略分析会、计划预算分析会、条线例会、部门例会、专业委员会例会、专项例会。

### 第四条 会议定义

(一) **集团总裁室例会**：是指董事长或董事长授权人担任召集人所召开的，由集团总裁室领导以及其他指定人员参加的工作例会，每周召开一次；

(二) **董事长月度约谈会**：是指由董事长召集的，事业部或下属企业的负责人，分管集总室领导及联系助理参加的工作例会，每月召开一次；

(三) **体系总裁办公会**：是指集团总裁担任召集人所召开的，由集团集总室分管领导、集团各部门负责人/业务总监、集团各部门 BP 人员、各下属企业/直属企业负责人/战略负责人/总办负责人及其他指定人员参加的月度工作例会；

(四) **BTM 小组例会**：是指每月各战略管理本部集总室分管领导召集的，全体 BTM 小组成员参加的，讨论沟通下属企业的管理七项图的进展情况、存在问题及调整措施的工作沟通会议；

（五）**月度战略分析会**：是指下属企业负责人召集的，集团分管对应战略的集总室领导及战略部门 BP 参加的，针对下属企业的管理七项图及月度运营情况进行分析的会议；

（六）**计划预算分析会**：是指集团分管五大战略管理本部的集总室领导担任召集人主持召开、董事长或集团总裁参加、以下属企业计划预算完成情况分析为主题的季度工作例会；

（七）**专业委员会例会**：是指由专业委员会主任担任召集人所召开的，由该委员会成员参加的委员会工作例会（月度/季度/年度，项目运行期间按项目节点召开），其中各委员会的季度例会由董事长分别召开；

（八）**垂直条线工作例会**：是指董事长或董事长授权人（集团总裁室领导以上人员）担任召集人所召开的，由体系内财务、资金、预算、审计、法务、人力等垂直条线各部门负责人及条线岗位、董事长助理共同参加的月度会议；

（九）**非垂直条线工作例会**：是指董事长或董事长授权人（集团公司领导以上人员）担任召集人所召开的，由体系内行政、信企、战略投资等条线各部门负责人及条线岗位、董事长助理共同参加的每季度召开的会议；

（十）**体系协同会议**：是指董事长授权人（集团公司领导以上人员）担任召集人所召开的，全体系下属企业负责人或指派代表、集团各部门负责人或指派代表参加的，沟通协调体系内，需协同事项的月度工作例会；

（十一）**部门工作例会**：是指由集团各部门负责人担任召集人每周召开，由本部门人员参加，以工作总结及计划安排、相关制度文件及企业文化学习为主要议题的会议；

（十二）**专项例会**：是指因某专项事项需召开的各项例会，包括：资金汇报会（月）、年度预算系列会议（年）、半年及年终总结大会、上市公司董事会（半年）、上市公司股东大会（年）等；

（十三）**专题会**：是指体系内各部门相关业务人员，为某一专门议题，展开讨论，最终达成共识的，不定期召开的会议。会议可由此专门议题的发起人召集、组织并形成最终会议纪要。各专题会如：某某方案讨论会、研讨会、招投标事项沟通讨论会等。

## 第五条 会议原则

（一）**高效原则：**会议召开须注重实效，主题鲜明，准备充分，严禁召开没有明确目的，缺乏实际内容的研讨会、座谈会、经验交流会。会议结果需跟踪落实到位；

（二）**精简原则：**大力精简会议，尽量缩短会期和控制会议规模，减少与会人员。尽量减少大型会议召开；能合并召开的会议统筹合并召开；对可开可不开的会议坚决不开；严禁集团各部门随意召集下属企业召开各类会议；对于可会下协调解决或用其他方式解决问题的尽量不开会议；

（三）**完整原则：**集团体系内各下属企业需建立完整的会议管理体系，通过各项会议，形成上传下达，下情上达，模向协同的会议管理模式，并就会议结果进行跟踪落实，确保企业正常运行。

## 第六条 职责分工

（一）**会议组织部门职责：**负责依据公司会议管理办法定期发起和组织各项会议，做好会前通知、会中管理及会后档案归档等工作；

（二）**会议召集人职责：**负责依据会议管理办法中规定的会议事项，定期发起召开各项会议，明确会议主题、会议议程、召开地点、时间及参会人员；

（三）**会议主持人职责：**负责控制会议现场节奏，突出会议主题，把握会议的流程和衔接，做好与有关人员的协调配合工作，考虑意外事故的应急方案与语言疏导工作；

（四）**会议纪录人职责：**负责依据公司规定模版格式、客观、认真、严谨的撰写会议纪要，并及时下发相关参会人员；

（五）**会议管理部门职责：**IT&企管中心是集团会议管理部门，负责建立集团会议管理制度，并依据管理规定，监督、检查各项会议召开的规范性、及时性，确保公司会议管理正常运行。

## 会议管理程序

## 第七条 会议前期准备

（一）会议组织部门组织完成会前的各项准备工作：

1. 会议组织部门按照公司相关规定进行会议室申请，并根据本办法规定的会议标准与各参会部门协调、明确到会人员；

2. 会议组织部门最迟于会议召开日期至少 2 天前以邮件和短信形式发出会议通知，对参会的集团公司领导及下属企业总裁室领导必须通过电话进行确认；

3. 会议组织部门应明确会议主持人、参会人员、准备资料、会议召开时间、会议室安排等内容；

4. 会议组织部门应将需要参会人员在会前先行参阅的资料，一并以会议通知附件形式发出，并在会议通知中加以明确。各参会单位应在会前组织阅读并在规定时间前反馈意见；

5. 会议汇报部门应将汇报材料按会议要求准备完毕后进行自检，在会议前 2 天内提交会议组织部门，并附《会议资料阅读和使用说明》，列明相关资料和会议拟讨论议题间的关系；

6. 会议召开前一天，会议组织部门应将所有上会资料收集整理完毕，并准备会议所需的各类资料。各类资料准备要求如下：

- 1) 对文字资料，会议组织部门应打印或分发电子版本与各与会领导和参会部门拟与会人员；
- 2) 对多媒体资料，会议组织部门应在会议当天将其拷贝入使用电脑，并确认能够正常使用；
- 3) 对图片资料及其它实物资料，会议组织部门应妥善存放并于会议召开前携带至会议室；
- 4) 各类会议资料的分发，应遵循公司保密工作及知识管理的相关规定。

（二）会议若需召开多轮，自第二轮起，每次会议召开前，会议组织部门应将准备资料中与此前版本的差异与调整之处进行详细说明；

（三）对提交决策会议审议的资料或初步成果，各部门、各下属公司应提前组织本部门、本公司及跨部门人员进行充分、细致的评审和沟通，并就多数问题达成一致意见，不应将尚未组织部门内部及跨部门评审的资料或初步成果提交公司决策会议；

（四）会议组织部门应在会前收集各参会部门的议题，并进行汇总整理，与会议主持人沟通并就拟讨论议题事项达成一致，未事前明确的会议议题一般不

作为会议内容。会议议题的提前明确可保证会议召开时主题明确，便于会议时间的安排和保证重要事项的决策效果和质量。

## **第八条 会议过程管理**

（一）会议召开前最迟 10 分钟，会议组织部门做好会议前各项准备工作，包括但不限于：桌椅摆放、会议签到表放置、白板放置、投影仪/激光笔等电子设备检查、茶水准备、上会资料打印等；

（二）会议应按时召开，与会人员不得无故缺席，如需请假，需提前征得会议召集人同意并指派替代人员，否则以缺勤处理。会议进行过程中，与会人员不得迟到早退，并应遵守会场秩序，关闭手机或将手机调成振动，不得在会场内打电话、睡觉、聊天或做与会议无关的事情；

（三）会议进行过程中，会议组织部门负责会议记录，并应协助主持人掌握会议议程。会议主持人应根据本办法的要求掌握会议时间，引导会议议题，确保会议效率；

（四）会议中针对相关议题应达成决议，对一次会议不能达成最终决议的，会议应明确后续跟进措施、责任部门/岗位、解决时间等，对多部门配合事项应达成明确承诺。此类决议性内容应在会议纪要中明确反映；

（五）会议结束后，会议组织部门协助相关部门进行会场清理工作，对遗漏在会议室、关乎机密决策的文件资料，应逐一整理带离或组织销毁。

## **第九条 会议后续管理**

### **（一）会议纪要的编写及签发**

1. 各类会议均需由会议标准中列明的组织部门指定专人在 3 个工作日内完成会议纪要的编写工作，经会议召集人确定后发送至相关人员，同时提交集团档案室收录存档，详见《会议纪要审批工作流程》（附件 4）；

2. 各类会议纪要的编写格式均须按照本办法中规定的统一格式编制，须明确记录会议中所反映的问题以及解决措施，记录会议决定的事项。包括责任部门、责任人、协作单位、完成质量标准及时限等；

3. 所有例会的会议纪要应抄送联系本部门的董事长助理及总裁助理；

4. 针对重要例会，建立起会议结果的信息上传下达机制，具体详见《重要例会上传下达机制》（附件 12）。

## （二）会议纪要的保密要求

集团各项会议纪要原则上仅可在集团公司内部组织学习，不得外传；特别是机密性会议纪要仅可在参会人员及指定人员范围内传阅，不得外传。

## （三）会后资料的收集归档管理

1. 会议结束后，会议组织部门应收集各类会议资料，包括：会议通知、会议议程、会议前各类准备资料（电子版）、会议纪要（定稿电子版）等；

2. 会议结束 2 个工作日内，会议组织部门应整理相关会议资料，以书面及电子文档形式分别编号存档；

3. 对会议前汇报部门提交的，且在会后工作过程中仍需使用的各类准备资料，组织部门应及时拍照或以电子化形式在电脑中保存，并将原资料归还提交部门。

# 第十条 会议监督机制

## （一）例会的跟踪检查机制

例会跟踪检查机制按照管理层级及监督力度划分为以下二级：

### 1. 一级：会议召集人的提醒机制与台账管理

将固化的例会清单以会议标准卡片的方式进行梳理，明确到每个会议的召开日期及召集人，纳入信息系统统一管理，具体方式为在协同运营下属企业中设置会议纪要推送提醒，根据会议周期提醒，一般提前 3 天至一周，由系统自动跟踪，对不按期召开例会或未按期提交会议纪要的，由系统对相关责任人自动扣分并上网公告。

会议台账由 IT&企管中心结合信息系统中推送的会议完成情况进行信息汇总形成报表。

### 2. 二级：独立监察室抽查机制

独立监察室在信企月度台账核查的基础上，以季度为单位对会议召开情况进行抽查。

## （二）会议结果的跟踪督察机制

各会议组织部门按照会议纪要内容进行工作督办，对会议决议的组织和执行情况进行跟进，并应及时向参会主要领导汇报。

前后有关联性的会议，组织人应将前次相关会议安排工作的执行情况汇总提交主持人；对于应完成未完成工作，责任人应在会议上向主持人报告存在的问题、解决方案及调整的完成时间。

会议召开标准

**第十一条** 集团各项会议须明确会议名称、召开时间、召开地点、召集人、主持人、会议持续时间、会议目的、参加范围、会前准备资料及会议召开流程等各项内容。

**第十二条** 集团各项会议须参照《三胞集团会议管理卡片模版》建立《会议管理卡片》。（集团现有会议管理卡片详见附件 2《三胞集团各项会议管理卡》）。

会议管理要求

**第十三条** 除董事长召集的会议外，其他应在规定时间召开的例会，召集人因故取消例会的，须在回到公司后的 2 个工作日内补开例会。

**第十四条** 集团总裁室例会在各类会议中有最高优先权，参会人员应做好工作节奏调整，不得与集团总裁室例会时间上相冲突。

**第十五条** 集团总裁室例会、体系总裁办公会、计划预算分析会、条线例会等重要会议应严格按照集团法定会议议程要求安排，不得随意删减会议议程。（会议议程模板详见附件 7-11）。

**第十六条** 体系内各种内部会议，如与会各方安装了视频会议系统的，原则上应在当地通过视频会议召开；特别需要到会场参加的，应按相关考勤管理制度办理出差申请，并按照集团考勤管理制度报批后方可前往。

罚则

**第十七条** 会议召集人及各级会议管理部门应根据责任分工对会议违规情况进行处罚，处罚标准见表 1。

**第十八条** 集团及下属企业各级会议管理部门每月上旬统计上月各类会议召开和违规处罚情况，形成电子档《会议台账》（附件 3），违规情况严重的员工将通报批评。

表 1 会议违规处罚标准

违规现象	被处罚人	处罚标准	检查责任人
------	------	------	-------

无故未召开例会	召集人	每次扣 10 分	各级行政部门
未按时形成电子档会议纪要	相关当事人	每次扣 5 分	会议召集人
会议纪要未抄送到会议相关人员	相关当事人	每次扣 5 分	会议召集人
未请假或请假未获批准而缺席的	相关参会人	每次扣 10 分	会议召集人
未经批准擅自退场	相关参会人	每次扣 10 分	会议召集人
未将通讯工具设置为静音	相关参会人	每次扣 5 分	会议召集人
各级行政部门未建立好完善的《会议台账》	分管总裁室领导	每次扣 10 分	集团行政部门
	行政部门负责人	每次扣 5 分	集团行政部门

#### 附则

#### 第十九条 责任岗

（一）**执行责任岗：**各类会议的召集人、参会人员及体系内会议管理部门人员；


（二）**培训责任岗：**各部门负责人；

（三）**检查责任岗：**集团 IT&企业管理中心总监。

#### 第二十条 本制度的解释权归集团 IT&企业管理中心。


**第二十一条** 本制度自签发之日起执行，原《三胞集团会议管理制度》（三集信企[2015] 第一版）同时废止。


#### 附件

附件一：三胞集团会议管理卡片模版 


附件二：三胞集团各项会议管理卡片


附件三、部门会议台账模板 


附件四、会议纪要审批工作流程 


附件五、会议纪要模板 





附件六、集团重大会议准备清单 


附件七、BTM 小组月度例会议程-模板 


附件八、计划预算分析会议程-模板 

附件九、集团总裁室例会议程-模板 

附件十、体系总裁办公会议程-模板 

附件十一、条线会议程-模板 

附件十二、三胞集团重要例会上传下达机制 

附件十三、三胞集团部门例会汇总表 



签发：

二〇一五年十二月二十九日

