

三胞集团 BTM 管理制度（试行）

发布日期: 2014-04-21

三集信企[2014] 第一版

第一条 目的

为支持三胞 SMS 集团管控管理体系的落地，建立面向体系内各平台/企业以战略发展本部牵头，后平台各职能部门协同配合的有效、可复制的工作团队管理机制，特制定本办法。

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

一、SMS (Sanpower Management System) 管理体系：指三胞集团对下属企业的管控方式，由两个层面构成，一是集团对下属企业输出的七项管理要素（价值观、战略、预算、组织、授权、干部、绩效）；二是由战略规划、计划预算、授权激励、经营分析、业绩评价、高管评价六大环节组成的战略管控闭环及其配套的风控审计体系；

二、BTM：

1、BTM 机制：围绕落地 SMS 所形成的 BTM 的组织构成、工作方式和考核方法的统称；

2、BTM 小组：由战略本部业务总监牵头、各职能部门 BP 岗位、平台/直属企业战略条线部门分管副总裁及总监配合，形成的日常跨部门协同工作团队，非战略本部牵头的跨部门日常工作协作不属于 BTM 小组；

三、BP：集团各部门参与到 BTM 小组中的职能代表，分为业务 BP、职能 BP 和平台 BP，业务 BP 指集团各战略管理本部的牵头人，职能 BP 指集团各职能部门的代表，平台 BP 指平台/直属企业战略条线部门分管副总裁及总监。

第四条 管理原则

一、业务导向：BTM 工作应围绕平台/企业的经营工作为核心，以“业务”为导向，以业绩达成为根本目标；

二、集团战略本部牵头：BTM 小组各项工作由战略本部业务 BP 作为扎口，牵头各职能 BP 并代表整个 BTM 小组负责与平台/企业的对接，平台 BP 成员代表平台/直属企业，与集团业务 BP 进行对接与工作协同；

三、围绕战略管理闭环：BTM 团队成员应根据六大环节组成的战略管控闭环明确职责，并通过工作流程和 BTM 机制的协同落实集团的七项管理要素；

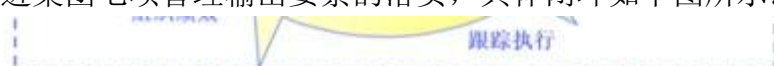
四、双汇报：集团职能 BP 及平台 BP 人员实行双汇报管理，第一汇报岗为所在部门的分管集总室领导或平台/直属企业负责人，第二汇报岗为所对应战略本部的分管集总室领导，第二汇报岗具有对该 BP 人员的部分管理权限，具体如下：

- 1、对职能 BP 有分配工作任务的权限；
- 2、对职能 BP 有绩效评价的权限；
- 3、对职能 BP 有加扣分的权限；
- 4、对职能 BP 有提出升降迁免建议的权限。

第五条 管理机制

一、SMS 管控闭环

SMS 机制通过战略管控闭环在六个环节、三个维度与平台公司的互动，实现并促进集团七项管理输出要素的落实，具体闭环如下图所示：



➤ 战略闭环管控由战略本部牵头实施，不替代集团后平台的常规职能管控

六个环节分别为：战略规划、计划预算、授权激励、经营分析、业绩评价、高管评价。

三个维度是：业务、组织、干部。

七项管理输出分别为：价值观、战略管理、预算管理、组织管理、授权管理、干部管理、绩效管理。

二、BTM 小组的人员构成及分工

1、人员构成。集团对应每个平台公司/直属企业建立一个 BTM 小组，由该平台公司/直属企业所对应的战略本部业务 BP、集团职能部门的 BP 及平台/直属企业 BP 人员组成。

2、BP 人员的基本要求

（1）职能专业能力的全面性，BP 人员需要对本职能的知识和解决方案有较为全面的了解；

（2）对业务的洞察力，BP 人员对所服务经营平台的业务要有深入的理解，明确把握业务对职能管理的特性需求；

（3）解决问题的能力，BP 人员要具有类似“内部顾问”的发掘、分析和解决问题能力。

3、职责分工，在战略管控闭环的六环节中，BTM 小组成员的分工各有不同，具体如下：

管控环节	BTM 小组预期完成任务	职责分工		
		战略本部牵头人	总部职能 BP 平台 BP	平台职责
战略规划	板块战略规划与滚动修订	负责	辅助战略本部	辅助集团
	平台战略规划与滚动修订	指导平台	指导平台	负责
计划预算	平台的双十目标	负责 (与平台独立)	辅助战略本部	负责 (与战略本部独立)
	平台的经营计划、经营预算	指导平台	指导平台	负责
授权激励	平台经营班子的经营责任状	负责	辅助战略本部	辅助集团
经营分析	经营分析报告 定期经营分析会	负责	辅助战略本部	辅助集团
业绩评价	定期组织绩效报告	负责	辅助战略本部	知晓

高管评价	平台经营班子的绩效评价 平台经营班子的奖惩落实	负责	辅助战略本部	知晓
------	----------------------------	----	--------	----

说明:

负责: 主要责任方, 最终输出的交付者;

指导: 给予专业意见建议, 但不是审批;

辅助: 提供数据、信息, 给予专业意见;

知晓: 知情并同意

3、各职能 BP 人员所在部门需对 BP 提供专业指导和支持

职能 BP 人员涉及工作领域较广, 在具体开展过程中, BP 所在职能部门应对 BP 人员提供足够的支持, 具体如下:

BTM 小组构成	BP 的基本责任	BP 所在部门的基本责任
战略管理本部业务 BP	工作领导: BTM 小组工作, 牵头指导平台公司开展相关工作; 对 BTM 小组的各项职责的履行负有完全责任	1) 工作指导: 指导各 BTM 小组长开展工作 2) 工作协调: 负责协调本板块各 BTM 组间的工作计划、资源配置, 监督工作进度及质量
后平台职能部门 BP	1) 接受双重领导: 根据小组工作计划, 按职能专业分工参与战略闭环管控工作, 接受 BTM 小组组长及所在职能部门的领导 2) 提供专家建议: 从职能专业角度, 提供专业建议 3) 提供协同支持: 作为职能部门在 BTM 小组的代表, 负责相关信息的沟通、职能服务的协调 4) 提出评价建议: 对职能部门各专业模块的支持工作进行评价	1) 工作分配: 合理分配 BP 在本部门的职能工作, 避免发生 BP 在完成 BTM 组及本部门工作的时间冲突及承担不兼容工作 2) 专业指导: 对 BP 在 BTM 小组中发挥专业作用提供指导 3) 工作授权: 明确本部门 BP 在 BTM 小组中提出专业决定的权限范围 4) 综合平衡: 对三胞体系年度专项预算目标及相关计划预算 (包括薪酬、培训、IT 建设、关键财务目标、融资规模等), 提出平衡意见, 由本部门 BP 向 BTM 小组反馈
平台 BP	1) 接受双重领导: 根据小组工作计划, 按职能专业分工参与战略闭环管控工作, 接受 BTM 小组组长及所在职能部门的领导 2) 提供专家建议: 从平台专业角度, 提供专业建议 3) 提供协同支持: 作为平台/企业在 BTM 小组的代表, 负责相关信息的沟通、协调	1) 工作分配: 合理分配 BP 在本部门的职能工作, 避免发生 BP 在完成 BTM 组及本部门工作的时间冲突及承担不兼容工作 2) 专业指导: 对 BP 在 BTM 小组中发挥专业作用提供指导 3) 工作授权: 明确本部门 BP 在 BTM 小组中提出专业决定的权限范围 4) 综合协调: 对 BTM 小组需平台/企业配合实施的事项, 协调平台/企业其他相关部门配合执行。

二、BTM 小组的工作方式及考核

1、计划管理机制的建立

BTM 小组应建立全生命周期的工作计划管理,由业务 BP 牵头,职能 BP 参与,对所管辖平台/直属企业制订具体管控工作计划,明确各事项的时间节点、责任人等。工作计划应至少涵盖上述 SMS 的六大环节,并明确具体的时间、所需参与的 BP 人员,模板可参考下表:

工作任务						Week1				
编号	阶段	工作项目	交付文件	牵头人/参加人	所需天数	15	16	17	18	19
						一	二	三	四	五

2、工作组织方式

(1) BTM 工作组应首先保障信息的互通,项目组内部应共享通讯录、所对接平台/直属企业的基本情况等信息,并通过邮件、qq 群、微信群等多种方式及时共享各类信息,开展协作。在此前提下,通过例会、报表等多种办公方式开展工作,包括但不限于以下几种:

	召集人	参与方	议题 / 方式
例会 (周/月度)	战略本部牵头人	BTM 组全体成员	<p>周度: 分管战略本部的高级副总裁与下属平台、企业负责人沟通双十目标、预算的阶段性进展情况及存在问题;</p> <p>月度: 各 BTM 团队成员进行会议沟通,讨论沟通下属平台、企业的 SMS 六大环节的进展情况、存在问题及调整措施,会议纪要需上报集团总裁室备案;</p> <p>季度: 全体 BTM 成员参加计划预算分析会,对下属平台、企业的双十目标、预算完成情况、行业、对标情况及主要的问题及措施计划进行沟通讨论。</p>
阶段性集中办公	战略本部牵头人	各 BP 根据 BTM 组工作分工表及工作计划参	<p>1、BTM 小组成员到平台公司现场就某一专题事项进行为期 2-5 天的集中办公;</p> <p>2、根据 BTM 小组工作计划节点需要(如双十</p>

		与工作	制订）开展定期的 1-2 天的集中办公。
专项会议	BTM 组工作分工表中“负责”角色者	根据 BP 参与到六个环节的分布表确定	1、六大环节的各专项讨论； 2、其他战略本部牵头的与下属平台/企业相关的工作会议，也应要求相关的 BP 人员参会。

（2）报表管理

作为各平台向集团 BTM 的输入，各 BTM 团队需牵头制定下属平台（企业）上报集团的报表体系，并牵头按周期收集下属平台（企业）的报表，在月度例会上进行分析、沟通，并针对问题提出解决建议，为平台（企业）提供指导、建议，具体报表类型及内容后续将发布三胞集团报表管理的相关制度。

3、考核评价机制

（1）双汇报的具体权限说明：

①**任免**。战略管理本部的高级副总裁可指定并调整各职能部门/平台 BP 的具体人选；

②**考核**。

A、战略本部分管高级副总裁具有对 BP 的日常加扣分考核权；

B、战略本部分管高级副总裁参与对 BP 的周期性（季度、半年、年度等）绩效考核，对工作任务书中的 BP 类任务进行评估打分；

③**晋升**。BP 的职务晋升和调整，在正常流程基础上，必须由所对接的战略本部分管集总室领导签署意见方可上报董事长审批。

（2）**职能部门内部评价**。各职能部门内部非 BP 岗位工作的评价也应由部门内部的 BP 提出评价意见，并作为部门负责人评价结果的重要参考。

三、BTM 机制运行的流程及工具

BTM 在各管控环节关键流程中的职责及所执行的操作均在具体流程节点中予以明确，具体的流程及相关的工作模板（如双十、工作计划、预算等）将在集团管控项目第三阶段完成后形成完整的流程、工具体系并另行发布，各 BTM 小组须按照相应的工作模板开展工作。

第六条 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：**体系内各单位、各部门；
- 2、**培训责任岗：**各级单位（部门）负责人；
- 3、**检查责任岗：**集团董事长办公室 SMS 管理室。

第七条 本制度的最终解释权归集团 IT&企业管理中心。

第八条 本制度自签发之日起执行。

签发：



二〇一四年四月十八日