

# 三胞集团制度体系文件管理规定（试行）

发布日期: 2013-12-27

三集信企[2013] 第二版

## 第一章 总则

### 第一条 制定目的

为规范公司制度、流程、审批权限、组织人事等文件的制定、发布、修订和维护等管理工作，特制定本制度。

### 第二条 适用范围

本制度适用于三胞体系各管理平台及直属企业内部也应参照本制度制定各自内部的管理细则。

### 第三条 定义与术语

一、**制度体系文件**：指制度类文件、流程类文件、审批权限及组织人事文件所组成的文件集合。

（一）**审批权限表/授权书**：审批权限是制定制度和流程文件的基础，指董事长及公司领导授权的前提下，对各层级/职能部门/岗位在提报权、审核权、稽核权、审定权方面的权限分配。审批权限以审批权限表或授权书的形式做出规定。

（二）**制度类文件**：针对公司经营管理中的各种事项所制定的、需要相对长期执行的规范要求，主要包括管理制度、管理规定（含暂行规定）、管理规范、管理细则等。

（三）**流程类文件**：指为完成某项工作，公司内部的不同职能部门/岗位按规定的步骤和顺序进行的一系列连续的、分工协作的活动。工作流程以工作流程文件的形式做出规定。

（四）**组织类文件**：指公司组织架构新增或发生变化时，用于公示组织及岗位的变动情况的通知类文件。

（五）**人事类文件**：指公司人员新增或发生变化时，用于公示人员的变动情况的通知类文件。

在本规定中后述集团制度体系文件包括上述 1-4 类文件，各平台及直属企业的制度体系文件包含 1-5 类文件。

二、**红宝书**：每年 4 季度，IT&企业管理中心牵头对制度、流程类文件汇编成册，统一称为“红宝书”。

#### **第四条 管理原则**

##### **一、战略导向**

保证制度体系文件符合集团整体战略实施要求，并涵盖集团为实现整体战略目标而涉及的各项管理活动，保证制度体系文件的适用性、可执行性及持续改善；

##### **二、扎口管理**

（一）三胞体系各类制度体系文件的模板、管理规范统一由集团 IT&企业管理中心扎口；

（二）三胞集团的审批权限表/授权书、组织类文件及制度、流程类文件由集团 IT&企业管理中心统一扎口；人事类文件由集团人力资源管理中心统一扎口。

（三）各管理平台及直属企业的制度体系类文件的新建与修订由各自分管的战略投资管理中心牵头发起；

#### **第五条 职责分工**

一、集团 IT&企业管理中心是集团制度体系文件（不含人事任命类文件）建设的牵头部门和扎口管理部门，主要职责如下：

（一）牵头三胞体系制度体系规划及红宝书编制工作，并扎口集团各部门制度起草与修订；

（二）负责三胞体系董事长审批权限表的制定、维护和发布工作；

（三）负责集团制度体系文件的审核和发布管理工作；

（四）根据需要向集团各部门或各战投部门提出制度体系文件编制要求。

二、集团人事类文件由集团人力资源管理中心统一扎口管理，详见《三胞集团员工录用、异动、离职管理制度》

三、集团公共关系与行政管理中心是集团制度体系文件学习和执行情况的检查责任部门（详见《三胞集团制度类文件学习和执行情况检查制度》）；

四、集团各中心是责任范围内集团制度体系文件的编制、培训和解释部门；

五、集团独立监察室、审计管理中心、IT&企业管理中心是对上述工作进行抽查和再监督的部门；

六、集团各战投中心是所对接的管理平台及直属企业的制度体系类文件新建与修订的牵头发起部门，各管理平台及直属企业信企条线部门（见《三胞集团条线管理制度》）是各平台及直属企业制度体系文件新建与修订的具体组织与扎口部门。

## 第二章 审批权限表/授权书管理规定

### 第六条 审批权限表的类别

一、根据编写目的，审批权限表分为董事长审批权限表和平台审批权限表。

#### （一）董事长审批权限表：

明确体系内各类重要事项的最终审定人，即划分董事长与执行总裁、其他公司领导之间的权限归属。

#### （二）平台审批权限表：

根据董事长审批权限表，明确平台各类重要事项的审批流程节点，例如审批流程的提报人、审核人、审阅人、审定人等。

### 二、审批权限表的编制规范

（一）董事长审批权限表、平台审批权限表的格式见《董事长审批权限制度》；

（二）董事长、平台审批权限表原则上每年更新一次，内容格式、文件命名及编号参照制度类文件编制规范（见本制度第三章相关条款规定）。

### 第七条 审批权限表的相关规定

一、原则上，各工作事项的审批节点（含提报、审定），应控制在5个以内；

二、审批权限表中各流程节点要求：

（一）**提报人**，原则上是高管正职及以上人员，对提报申请的真实性、可靠性负责；

(二) **审核人**，原则上是提报人的直线领导，对事项的合理性、必要性负责，可行使否决权。部分财务类流程除审核人外允许设立**稽核人**，对提报文件的合规性按照明确条件进行确认，符合条件的予以准许，不符合条件的可行使否决权；

(三) **审定人**，流程最后一道审核节点，最终裁定人，对事项的合理性、必要性负责，可行使否决权；

(四) **审阅人**，辅助决策的参谋节点，审阅人对提报的事项给出参谋意见，为审定人决策提供参考，审阅人无否决权；

1、原则上除提报人的直线领导和审定人外，其它流程节点为审阅人；

2、需董事长审定的费用、资金、合同事项，先由执行总裁审阅；

3、平台条线部门提报集团的文件，平台总裁审核后先由集团分管条线公司领导审阅，再报审定人审批；

(五) **会签人**，原则上是集团或平台总裁室领导，会签人对提报的事项同时给出参谋意见，节点要求与审阅人一致；

## **第八条 授权书**

一、根据审批权限表所列权限事项，由集团 IT&企业管理中心将董事长、总裁、副总裁、执行副总裁等权限进行汇总整理，形成授权书，授权书分为以下几类：

(一) **经营授权书**：用于规范体系内各平台及直属企业的董事长权限事项，与作为各平台的年度经营目标责任状的附件，由董事长与各平台总裁签署；

(二) **管理授权书**：分为董事长授权书、总裁授权书、副总裁授权书及执行副总裁授权书，其中

1、董事长授权书主要内容为董事长对集团相关事项的审定权；

2、总裁授权书、副总裁授权书及执行副总裁授权书内容主要为董事长针对集团相关事项授予总裁、副总裁及执行副总裁的权限说明。

二、授权书文号采用单独的专门编号，文号统一使用“三集授[2013]xx号”的文号下发。

## **第三章 制度文件管理规定**

## 第九条 制度类文件命名及编号原则

### 一、命名原则

**命名：**三胞集团+管理事项+制度类别+后缀

（一）管理事项：指根据文件所管辖的事务内容而定，如考勤、分类分级等；

（二）制度类别

1、管理制度：反映集团在某管理领域的管理要求、原则与机制，原则上适用于所有制度类文件；

2、管理规定：针对某项具体的管理工作，预先制定原则、方法、标准等，作为审核人、稽核人及审定人的审批依据，例如《三胞集团司徽管理规定》；

3、行为规范/岗位规范：针对某项具体的工作或某类岗位，给出指导性的行为标准和程序，例如《接待行为管理规范》。

（三）后缀

试行：适用于新发布一年以内或修改后可能会产生风险的制度类文件，试行文件发布一年内必须重新修订；

（四）因工作需要，临时新增或更改制度类文件中的部分条款，可以“三胞集团关于+管理事项+的暂行规定”命名。

### 二、编号规范

**编号：**三集+文号+[修订年度]+修订版次

（一）文号：参照《关于暂定集团公文发文编号原则的通知》要求；

（二）修订年度：[2013]；

（三）修订版次：第x版（x为中文，例如“一”“二”）。

（四）暂行规定按通知类文件单独编号，参照《三胞集团公文管理制度》要求；

### 制度类文件命名及编号示范

文件名称	文件编号
三胞集团分类分级管理制度（试行）	三集信企 [2013] 第一版
三胞集团费用报销管理规定	三集财 [2013] 第一版

三胞集团接待行为管理规范	三集行 [2013] 第一版
三胞集团关于公文发文编号的暂行规定	三集行通 [2013] 第一版

## 第十条 制度类文件编写规范

一、制度类文件原则使用“章断条连式”形式，即全文分为“第一章、第二章……、第x章”等若干章，内容采用“第一条、第二条……”的形式，全文条目按次序连贯排列。根据需要，可以在章内设节；

二、条目内的层次序数为：

（一）每一条目内层次序数不得超过五层，层次结构复杂的另起条目；

（二）层次序数为五层时，第一层用“一、”，第二层用“（一）”，第三层用“1、”第四层用“（1）”，第五层用“a、”；

（三）层次序数少于五层时，在上述五个层次编号类别中自选，不允许使用其它层次编号。

三、制度类文件正文部分采用小四号宋体字，表格内文字采用五号宋体。

## 第十一条 制度类文件结构

一、制度类文件开头应包括的内容：

- （一）制定目的；
- （二）适用范围；
- （三）定义与术语；
- （四）管理原则。

二、制度类文件结尾应包括的内容：

（一）责任岗

- 1、执行责任岗：在制度执行过程中具体执行制度所述工作的岗位；
- 2、培训责任岗：制度发文部门负责人，负责制度的培训和解释工作；
- 3、检查责任岗：制度发文部门负责人，在制度适用期对制度的执行情况进行检查，同时集团独立监察室进行抽查和再监督。

（二）未尽责任的处罚

（三）附则：

1、本制度自签发之日起执行。（必要时须加上：“原…同时废止，其他与本制度相冲突的，按本制度执行”）；

2、本制度的最终解释权归……中心。

#### 第四章 流程文件管理规定

##### 第十二条 流程类文件命名及编号原则

###### 一、命名原则

**命名：**宏图三胞+管理事项+流程+后缀

管理事项及后缀：见本制度第四章相关规定；

###### 二、编号原则

**编号：**SPBP+文号+[修订年度]+修订版次-发起层级

（一）文号、修订年度、修订版次见本制度第三章相关条款规定；

（二）发起层级

1、集团发起的流程：J

2、平台发起报董事长、执行总裁审定的流程：A

3、集团与平台同时使用的流程：J/A

##### 流程类文件命名及编号示范

文件名称	文件编号
三胞集团经营主体定类定级审批流程	SPBP 信企[2011] 第一版-J

##### 第十三条 流程类文件编写规范

一、工作流程类文件内容应包括以下三个部分：

（一）流程图，是描述进行某一工作事项所遵循活动顺序的图示方法；

（二）工作标准，是对流程中主要活动的操作规范及标准的规定；

（三）标准表单，发起环节提报的文件有格式要求，或按既定表单提报的，需将格式要求或表单样式作为流程附件。

###### 二、流程绘制要求

流程图采用微软 Visio 2007 或以上版本绘制，绘制要求见附件 6：流程类文件模板。

###### 三、流程路线要求

- (一) 除审核人、审定人外，其他流程节点上不允许退回修改；
- (二) 除审定人外，其他流程节点不允许中止流程；
- (三) 针对审定人环节的退回修改路径，原则上设置小循环，即退回至起草人修改后，直接返回到审定人；

四、其它要求见附件 6：流程类文件模板说明。

## **第五章 制度体系文件的维护**

### **第十四条 制度体系文件的扎口管理规范**

#### **一、制度体系文件的起草与修订扎口管理**

##### **(一) 集团制度体系文件（不含人事任命文件）**

集团制度体系文件的起草与修订由集团 IT&企业管理中心统一扎口，信企可根据集团管理规则发起制度体系文件的起草及修订需求，集团其他各部门也可结合自身管理需要产生制度体系文件的起草/修订需求。

1、需求发生后，应提报部门分管集总室领导，作为集总会的材料，经集总会沟通，董事长明确是否同意起草/修订；

2、董事长同意起草/修订后，由信企部门根据集总会上董事长的指示草拟制度框架及基本的思路，发送至提报部门；

3、提报部门根据框架编写成文后，在信息系统中提报发布审批流程（制度流程审批流程或组织架构发文审批流程，详见附件 5）；

4、审批流程发起后经分管领导、信企部门审核，集总室会签后正式发布。

##### **(二) 平台及直属企业的制度体系文件**

平台及直属企业的制度体系文件由对应分管的战略投资管理中心统一扎口。采用红头文件形式下发。（模板见附件 7）。

#### **1、新成立平台及直属企业**

(1) 新成立的平台及直属企业，由所分管的战略投资中心牵头起草前期筹备相关的组织架构文件、人员任命文件，分别按组织架构、人事任命类文件发布流程提报，董事长审定签发（流程详见附件 5）；

(2) 筹备成立相关文件发布后，由战投部门牵头，集团信企及各部门配合，结合该平台/直属企业所属的行业特性及发展战略，拿出平台所需制度、流程、审批权限文件的框架（包括清单及文件的初稿）；

(3) 平台所需制度、流程、审批权限文件的框架（包括清单及文件的初稿）经分管的高级副总裁确认后下发至平台/直属企业；

(4) 平台/直属企业编制成文后，再上报集团，董事长审定后下发执行。（流程详见附件 2）

## 2、已成立的平台及直属企业

(1) 已成立的平台及直属企业，组织人事类文件同样由战投统一扎口，根据平台/直属企业的实际经营需要及董事长指示，拿出组织人事文件的建议文，报分管高级副总裁审核后，由董事长审定签发（流程详见附件 5）；

(2) 已成立的平台及直属企业，其他制度类文件的新增及修订，可由平台/直属企业根据自身需求提报，也可由战投中心根据董事长指示提出要求，上报平台总裁/分管战投的高级副总裁，在集总会上沟通讨论，经董事长同意后，由战投部门将制度体系文件的框架及核心内容形成草案，经分管的高级副总裁确认后下发平台/直属企业；

(3) 平台/直属企业根据下发的框架编制成文，再上报集团审批，董事长审定后下发执行（流程详见附件 2）。

二、对制度、流程、权限表/授权书文件修订，根据修改内容的多少可分为修改和订正两级，标准如下：

(一) 不改变文件的管理原则为订正，改变管理原则为修改；

(二) 不改变文件的章节结构为订正，改变章节结构为修改；

(三) 高正及以下流程节点调整为订正，公司领导及以上节点调整为修改；

根据分级分类管理及董事长审批权限要求，制度、流程、权限表/授权书文件的修订按下述原则审批：

组织层级	审定人	
	新建与修改	订正
集团	董事长	集团总裁
各管理平台	董事长	平台总裁

(平台级的后平台、垂直条 线制度、流程、授权表/授 权书)		报备集团对应战投及信企 部门
<b>直属企业</b>	<b>董事长</b>	<b>集团分管副总裁</b> 报备集团对应战投及信企 部门

三、制度、流程及审批权限文件在完成修订后,应在正文最后附上修订说明,明确本次修订所调整的内容,模板如下:

## 制度/流程/审批权限修订跟踪表

### 第十五条 制度体系文件的引用、废止

名称				
原版本号				
发布时间				
修订记录				
本版本号	修改时间	变动内容	修改部门	修改人

一、制度体系文件中引用其它制度、流程类文件,必须在文中列出所引用的制度、流程的名称(不引用编号、版本号);

二、制度类文件使用的流程及表单附件,必须在文后以附件形式列出;

三、因新制度发布而废止的旧制度,必须在附则中注明废止制度、流程的名称及编号。

### 第十六条 制度体系文件的发布

集团制度体系文件发布责任人为集团 IT&企业管理中心,在接到正式签发文件后 1 个工作日内在内网发布,同时同步更新制度体系地图。

### 第十七条 制度体系文件的存档

集团及各平台档案管理责任人,在接到正式签发文件后 1 个工作日内按档案管理制度存档、编号。

董事长和董事长授权的总裁室分管领导代为签发的文件原稿，由董事长办公室暂存档，并于每年集中交集团档案管理部门存档。集团总裁或其他总裁室领导签发的文件，由集团档案管理部门存档。

### 第十八条 责任岗

- 一、执行责任岗：集团各部门负责人；
- 二、培训责任岗：集团 IT&企业管理中心总监；
- 三、检查责任岗：集团公共关系与行政管理中心总监。

### 第十九条 未尽责任的处罚

制度执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗未尽相关责任，将做每次 5 分的扣分。

### 第二十条 附则：

- 一、本制度自签发之日起执行，原《三胞集团工作流程和审批权限管理制度》同时废止；
- 二、本制度的最终解释权归集团 IT&企业管理中心。

### 附件：

- 1、新建、修改制度体系文件的审批工作流程（集团） 
- 2、新建、修改制度体系文件的审批工作流程（平台） 
- 3、订正制度体系文件审批流程 
- 4、BPM 审批超时扣分流程 
- 5、组织架构文件审批流程 
- 6、流程类文件模板 
- 7、红头文件模板 

签发：

二〇一三年十二月二十六日