
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司 会议管理办法

2017 年 4 月

修订跟踪表

版本号	修订背景	核心内容	修订部门	修订人	修订时间
三 集 企 管 【2016】第 一版	为完善集团会议管理，特修订本制度。	1、修订了例会所含的会议名称及内容； 2、加入了会议推送的职责及推送时间。	集团企业管理中心	郝霄翹	2016. 10
三 集 企 管 【2017】第 一版	根据要求，细化会议分类管理，规范各类会议管理要求	1、修订了会议分类； 2、按会前准备、会中控制、会后跟踪，修订会议管理过程； 3、制订会议管理 SOP 文件、会议管理卡片模板； 4、修订会议纪要模板。	集团企业管理中心	黄后庆	2017. 4

三胞集团会议管理办法

(编号：三集企[2017]第一版)

第一章 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，特制定本办法。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团总部正式会议，集团总部非正式会议可参照本制度执行，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 定义与术语

(一) 会议：是指集合三人以上相与议事，并遵循一定的议程，所举行的一种集会。一个会议的构成，包括以下要素：会议名称、会议时间（含开始时间和终止时间）、会议地点、会议人员（出席人员、列席人员和工作人员）、会议组织、会议主题等。

(二) 三胞集团总部会议分类。

1、按是否正式分：正式会议、非正式会议

1) 正式会议：是指集团各项例会，集团董事长、总裁召集或参与的专题会议，或者涉及多个部门分管副总裁参加的会议。

2) 其他会议均为非正式会议，包括部门内部讨论会议等。

2、按会议是否决策分为：决策会议、非决策会议。

1) 决策会议：是指集团领导、体系内各部门领导，针对某项需决策事项而召开的会议。包括体系总裁办公会、季度经营计划预算分析会等。

2) 非决策会议：是指以交流讨论为主的会议，不涉及决策事项。包括各类培训会、研讨会、专家讨论会、文化交流会等。

3、按会议召开频次可以分为专题会和例会。

1) 专题会是指具有明确会议议题、不定期召开的会议；

2) 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、年度战略会、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。

（三）集团各项例会

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；

集团总裁室扩大会议：是指在总裁室例会基础上由董事长或董事长授权人担任召集人所召开的，并由集团总裁室领导以及其他指定人员参加的工作例会，每季度召开一次；

董事长月度约谈会：是指由董事长召集的，集团直属或下属企业的负责人，对口集总室领导及对接助理参加的工作例会，每月召开一次；

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；

投资者关系委员会例会：是指投资者关系委员会定期召开的对全体系投资者关系维护及外部宣传等工作事项与进展进行讨论和审议，并跟进投资者关系维护及信息发布、媒体报道工作的执行情况的沟通会议。

月度战略分析会：是指下属企业负责人召集的，对口集总室领导及 BTM 小组参加的，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；

季度经营计划预算分析会：是指集团分管各战略服务管理本部的集总室领导担任召集人主持召开、董事长或集团总裁以及战略服务管理本部 BTM 小组参加、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；

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（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；

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；

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、企管、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；

体系协同会议：是指董事长授权人（分管助理室的集总室领导）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；

BTM 小组例会：是指每周由各战略服务管理本部负责人或战略服务管理本部 BP 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；

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；

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。

第二章 管理原则和职责

第四条 管理原则

（一）**高效原则：**会议召开须注重实效。会前准备要充分，会议召开要严格按会议议程和规定时间开展，发言要简明扼要。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；

（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，横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。

凡是会议必有主题；凡是主题必有议程；凡是议程必有决议；凡是决议必有跟踪；凡是跟踪必有结果；凡是结果必有责任；凡是责任必有奖惩；凡是奖惩必须透明。

第五条 管理职责

（一）会议召集人职责：作为会议各议题和决策事项的最终决策人，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；

（二）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；

（三）主要参会人员职责：遵守会议纪律，按要求对各项议题进行发言，简洁、准确表达专业意见。对于涉及决策事项会议，需给出明确的决策意见。

（四）会议秘书职责：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；负责依据公司规定模版格式、客观、认真、严谨地记录会议内容，撰写会议纪要并及时下发相关人员（含抄送人）；

（五）会议管理部门职责：企业管理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。

第三章 会议管理程序

第六条 会议前期准备

（一）会议目标、会议主题、会议时长及会议相关人员（包括会议主持人、参会人、记录人等）确定

会议召集人参照会议卡片（附件十）要求，明确会议目标、会议主题、会议时长及会议相关人员，会议秘书填写会议卡片信息。会议主题和议题确定后，原则上不再修改。

（二）会议室和相关会议材料准备

会议规模、人数、时间确定后，**会议秘书**按照公司规定，发起会议室预定申请流程。

会前，**会议秘书**应将需要参会人员到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。各参会人员提前阅读并反馈意见，由**会议秘书**统一汇总。

（三）会议通知

会议秘书提前以邮件、短信或内网通知等形式发出会议通知所有参会人员，对参会的集总室领导、下属企业负责人、主要发言或决策人员必须通过电话进行确认。

不同会议需提前通知时间详见：附件九《三胞集团重要例会推送及会议纪要发送机制》。

第七条 会议过程管理

（一）会前准备和会议纪律

1) **会议秘书**提前 10 分钟做好会前各项准备工作。**参会人员**需准时参加会议，不得迟到、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。如请假人员为需参与决策的人员，需将明确决策意见由替代人员提供。

2) 会前强调会议纪律。**会议主持人**负责会议现场纪律监督，及时纠正违反会议纪律行为。会议进行过程中，参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。

（二）会议议程和进程控制

1) 会议开场说明。会议主持人或**会议秘书**进行会议开场说明，阐述会议议程、决策事项。如会前经讨论有明确统一意见的，由**会议秘书**进行阐述。

2) 会议时间控制。会议进行过程中，**会议主持人**应严格遵守会议议程和时间安排，有效控制会议节奏。可限定汇报人发言时间、议题讨论时间，可利用计时器对汇报时间进行监督、提醒。对于偏离会议议题和超时等情况，会议主持人和**会议秘书**要及时提醒，掌握会议时间，引导会议议题，确保会议效率。

2) 会议发言，要求：

①突出发言重点，不平铺直叙（讨论会可叙述，其他会议均不能叙述）；

②不说过程，只说结果、问题、建议；

③参会人员（列席人员除外）都要发言，表达意见。决策事项，需清晰表达决策意见；

④发言要简明扼要，不超时。

3) 会议成果总结

每一议题讨论结束后，**会议主持人**就已经达成一致的内容进行清晰、简短的概括。要求：

①对于模糊或未决事项，需当场确认；

②对于决策事项，需当场表明决策结果；

③对于存在意见分歧的，主持人应对各方观点进行归纳总结，由会议秘书准确记录；

④对于未达到会议目的的，应说明原因，结束会议。

4) 会议记录

会议中形成的各项意见和决策结果，**会议秘书**记录并按规范格式和要求拟定会议纪要或决议。决策会议，必须准确记录所有决策人员的决策意见。

（三）会后现场管理

会议结束后，会议秘书协助相关部门进行会场清理工作，对遗漏在会议室、关涉机密决策的文件资料，应逐一整理带离或组织销毁。

（四）会议 SOP

会议管理流程和要求，详见附件十一：会议管理 SOP 文件（试行）。

第八条 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》（附件七）；

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《重要例会推送及会议纪要发送机制》（附件九）。

（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。

第九条 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。

第四章 会议管理的特别规定

第十条 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。

第十一条 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。

第十二条 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。

第十三条 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一、二、三、四、五）。

第十四条 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。

第五章 罚则

第十五条 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。

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	集团助理室
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

第六章 附则

第十六条 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**：集团助理室。


第十七条 本制度的解释权归集团企业管理中心。


第十八条 本制度自签发之日起执行，原《三胞集团会议管理办法》（三集


企[2016] 第一版）同时废止。


第七章 附件


附件一：集团总裁室例会议程-模板 


附件二：体系总裁办公会议程-模板 


附件三：BTM 小组月度例会议程-模板 


附件四：经营计划预算分析会议程-模板 


附件五：条线会议程-模板 

附件六：会议纪要模板 

附件七：会议纪要审批工作流程 

附件八：集团重大会议准备清单 

附件九：三胞集团重要例会推送及会议纪要发送机制 

附件十：会议管理卡片模版 

附件十一：会议管理 SOP 文件（试行） 