

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

集团与下属企业正式沟通管理制度

2017 年 6 月

修订跟踪表

版本号	修订背景	变动内容	修订部门	修订人	修订时间
三 集 企 [2017] 第 一 版	集团与下属企业 联络缺乏统一扎 口：存在信息重复 搜集、多头对接等 情况；需规范文件 等的收集方式。	制订本制度，规定： 1、集团联系下属企业的扎口管理部门和规则； 2、下属企业联系集团的路径及流程。	企业管理 中心	孙利如	2017/6

集团与下属企业正式沟通管理制度

(三集企[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为加强集团战略服务管理本部与下属企业联络扎口管理职能，明确三胞集团（以下简称“集团”）、产业集团及下属企业（简称“下属企业”）的正式沟通管理机制，特制订本制度。

第二条 适用范围

适用于三胞集团，下属企业可根据本制度制订相应管理办法。

第三条 定义与术语

正式沟通需求：集团与下属企业之间因业务事项，需要对方执行反馈而开展的沟通工作，执行反馈一般包括公文批阅、工作落实、材料提报、协同配合、信息反馈、文件学习等。

正式沟通介质：集团 OA、财务及人事等信息化系统、邮件、密级较高的线下文档传递等均可作为正式沟通渠道。

第二章 管理原则

第四条 沟通主体扎口原则

集团与下属企业之间的正式沟通实行扎口管理，根据正式沟通事项，扎口管理的责任主体单位分别为：

- 1、集团战略服务管理本部：七项图管理工作；
- 2、财务管理中心、资金管理中心：与七项图无关的财务、资金类专项工作；
- 3、国际事务管理中心：国外下属企业上报审批文件；
- 4、董事长助理室：三单及董事长特别指定工作事项；
- 5、董事长办公室：国内下属企业上报审批文件；

6、专业委员会：重大专业项目立项审批。

第五条 沟通内容法定原则

集团各部门应建立与下属企业报批报备信息和文件清单，清单内容（不限于）开展法定沟通：

- 1、经营授权书；
- 2、七项图管理规定；
- 3、垂直条线管理规定；
- 4、三单管理规定；
- 5、设立专业委员会的重大项目事项；
- 6、董事长及集总室基于产业间协同、重大投资管理需要内容；
- 7、保密制度管理规定内容。

第三章 管理程序

第六条 通过集团 OA、财务及人事等信息化系统的审批与沟通流程，均为正式沟通路径。

第七条 通过集团邮件进行正式沟通时，所有出现发送给下属企业 CFO、CEO 的邮件应同步抄送该下属企业董事长。邮件发送作如下要求：

1、七项图管理工作：

（1）集团各职能部门需要发出七项图管理工作相关事项时，必须由对接下属企业的战服 BP 组长扎口，BP 组长以公司邮箱与下属企业进行联系，邮件同时抄送职能 BP 组长以及分管职能和战服的集总室领导；

（2）下属企业需要向集团发出七项图管理工作相关邮件，应同时发送战服 BP 组长，抄送职能 BP 组长以及分管职能和战服的集总室领导。

2、垂直条线管理工作（非七项图内工作）：

（1）集团条线（人力、财务）部门总经理、对接垂直条线的董事长业务助理可直接与下属公司邮件正式沟通，同时抄送集团分管该条线（人力、财务）的集总室领导；

(2) 下属企业垂直条线（人力、财务）需要向集团垂直条线对接 BP 发送邮件正式沟通，同时抄送集团分管该条线（人力、财务）的集总室领导。

3、专业委员会管理工作：

(1) 集团专业委员会主任可直接与下属公司邮件正式沟通，同时抄送对接战服 BP、对接职能 BP；

(2) 下属企业就专业委员会相关事项回复时，需同时抄送集团对接战服 BP、对接职能 BP。

4、非标准管理工作：

(1) 集团 M15 及以上级别领导、董事长业务助理、董事长办公室主任、董事长助理室主任、国际事务管理中心总经理可基于管理需要直接与下属企业进行联系，邮件同时抄送战服 BP 组长、职能 BP 组长以及分管职能和战服的集总室领导；

5、其他保密类文件的沟通路径，按保密文件管理规定执行。

第八条 沟通对接路径

1、对归属产业集团的下属企业，集团原则上不直接对接，通过正式沟通渠道传达产业集团，由产业集团分解传达；

2、下属企业向集团报批的文件通过董办机要条线上报；

3、集团向下属企业索要的信息和资料，必须来源于下属企业报批报备信息和文件清单、督办单、协同单、董事长/总裁会议纪要等，否则需经分管职能和战服的集总室领导双签；

4、对不符合正式沟通路径，或上报要求来源不清的集团指令，下属企业有权拒绝执行。

第四章 附则

第九条 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：集团各部门及下属企业人员

(二) 培训责任岗：各下属企业、部门负责人

(三) 检查责任岗：董事长助理室负责人

第十条 本办法由集团企业管理中心进行修订,解释权归集团企业管理中心。

第十一条 本制度自发布之日起生效。