

---

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**流程管理办法**

2017 年 9 月

## 文件建设跟踪表

[illegible]

# 三胞集团流程管理办法

(三集企[2017]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为规范流程管理，明确流程的建立、调整、实施、废止等管理规则，准确、清晰地界定流程的边界，精炼管理路径，提高流程效率，特制订本办法。

### 第二条 适用范围

适用于整个三胞体系，下属企业参照本办法制定相应的管理细则。

### 第三条 定义与术语

一、流程：指为完成某项工作或事项，需要至少两个以上部门或体系共同协作完成，按规定的步骤和顺序进行的一系列分工协作的活动。

#### 二、流程分类

1、按流程是否有对应的制度/办法/细则文件，划分：

**制度外流程：**没有对应制度/办法/细则文件的流程，包括：

(1) 操作性的简单流程，无需制订相应制度/办法/细则文件，如“签证流程”；

(2) 在相应制度/办法/细则文件发布前，提前制订和发布的流程。

**制度内流程：**有对应制度/办法/细则文件的流程，且对流程涉及的业务管理职责、程序和内容有较为清晰和完整的描述，如三单类流程，对应《三单管理办法》。

2、按流程专业栏目划分：

业务类：投资类、招采类等职能；

运营管控类：涉及体系管理，如企管、财务、人力、法务等职能；

管理支持类：行政、政研、外合、监察等职能。

三、流程E化：流程的信息化，以实现流程操作跨区域、跨部门快速完成，实现对数据的远程控制和分析。

## 第二章 管理职责

### 第四条 管理职责

#### 一、流程责任部门

流程的专业管理部门，负责：

- 1、编写、优化本专业的流程文件，参与相关部门流程文件讨论与编制。
- 2、参与主责流程跨部门评审，并进行问题整改。
- 3、负责执行公司各项流程，并及时反馈流程问题。

#### 二、企业管理中心

集团流程文件扎口管理部门，负责：

- 1、组织建立流程体系，负责流程清单策划与维护，确定制度流程编写规范及要求。
- 2、辅助各部门梳理流程，参与和指导流程标准编制，参与跨部门流程评审
- 3、组织审核集团、体系垂直及业务条线流程成果，统一发布集团流程成果、跨体系流程成果。
- 4、协助流程 E 化实施，参与线上流程实施培训。

#### 三、信息管理中心

- 1、负责流程 E 化实施。
- 2、负责按技术规范要求编制流程技术文档并及时归档。
- 3、组织线上流程培训，指导流程责任部门开展线上流程应用推广。

#### 四、人力资源中心

- 1、根据流程规则，及时更新各流程环节匹配人员；
- 2、参与体系性流程匹配人员协调。

## 第三章 流程管理程序

### 第五条 流程规划

每年 10 月上旬，企业管理中心组织各部门基于集团经营管理需求以及各体系的职能履行需要，结合流程实施现状分析，组织制定整体的《集团流程年度规划报告》，作为年度的流程优化的整体目标及计划推进的基础。

企管中心流程组发起，经主管企业管理中心的 VP 审核，各部门主管集总室领导会签，分管企业管中心的 SVP/GEVP 审定。

## **第六条 流程新建**

### **1、业务调研与梳理**

业务调研是流程编制的基础和依据。各管理部门在编制流程文件前，需进行调研，并梳理线下审批流程和表式。

### **2、编写规范：**

- 1) 流程文件命名：以“**管理事项+动作（申请/提报/管理）**”组成，申请：事前需求申请；提报：事后结果提报；管理：涉及事前、事中、事后的流程全过程；
- 2) 流程文件编号：以“**三集+流程类别+职能+顺序号+批文日期**”。“三集”代号为 SJ，“流程类别（业务类、运营管控类、管理支持类）”代号分别为 YW、GK、ZC，“顺序号”由职能数量确定，“批文日期”以审定人批示日期为准；
- 3) 流程图绘制采用微软 Visio 2007 或以上版本绘制，模板见附件二；
- 4) 流程权限角色：分为**发起、审核、会签、审定、抄送**，审核分为直接上级审核和事项专业部门审核；会签为提供审定建议的部门及人员，不具备打回权限；审定为最终决策人；
- 5) 流程描述，包括流程目的、流程主责部门、对应制度名称、适用范围、流程操作步骤等。

### **3、运行建议：**

流程 E 化前的执行要求、E 化后的执行要求，确保流程正式审批通过后保障运行推广。

## **第七条 流程调整变更**

### **1、调整变更情形：**

- 1) 现行管理文件不能适应工作需要，流程责任部门申请修改或废止；

- 2) 流程执行中各部门根据实施情况可向流程主责部门、企业管理中心反馈运行过程中的流程问题;
- 3) 企业管理中心根据公司经营业务、组织、权责、职责、管辖关系调整变化,不定期组织对制度流程进行修订变更;
- 4) 决策层启动的管理变革、调整优化要求。

## 2、修订编拟:

- 1) 文件建设记录表用于对流程的追溯与跟踪,包括:版本号、新建/修订背景、变动内容、修订部门、修订人和修订时间,其中版本号为当前流程文件编号,修订背景为制订/修订该流程的原因;
  - 2) 企管中心协同流程责任部门,出具流程调整情况分析,组织制度流程优化评审成稿。
- 3、修订变更审批,具体审批流程参见“流程设立、调整、废止提报流程”。

## 第八条 流程发布

1、对于新制订流程或暂不具备上线条件的流程,需根据流程图路径设置,使用流程审批表进行线下流转,流程审批表中对执行提供实施建议,流程审批表由责任部门负责流转和存档;

2、企业管理中心流程组根据审批通过的流程文件,梳理整体流程文档(模板见附件二),包括流程图和相关表式,准备线下运行或线上E化需求;

3、新制订流程,原则上需线下运行一个月以上且试运行通畅正常,方可实施流程E化;

4、流程发布后,流程责任部门按需牵头组织流程培训,对流程涉及人员进行培训。

具备上线条件的流程,按流程E化实施要求实施执行。

## 第九条 流程废止

对于不能适应管理需求的流程,责任部门需及时进行调整或废止。包括:

- 1、新流程发布后,原流程自动废止;
- 2、如因业务变化,需废止流程的,由责任部门提出废止申请,经审定后执行废止;
- 3、经审批通过后,企业管理中心废止流程文件和表单,并发布通告;

4、信息管理中心关闭废止流程。

## 第四章 流程 E 化实施

### 第十条 流程 E 化条件

对流程规则设定明确、数据逻辑清晰的流程优先上线运行，条件如下：

- 1、覆盖人员广，覆盖 3 个及以上部门，或跨体系层级流程；
- 2、使用频率较高， $\geq 3$  次/月或 24 次/年的；
- 3、流程表单及数据内容流转及存档要求高。

### 第十一条 流程 E 化实施

#### 1、需求提报

企业管理中心/流程责任部门在 OA 中发起“流程 E 化需求申请”（附流程文件），经审批通过后需求生效。

#### 2、流程开发

- 1) 信息管理中心流程实施人员根据流程文档，编制相关技术文档和计划（模板见附件二），技术文档和计划经信息中心分管领导审定后技术实现；
- 2) 信息管理中心完成线上流程（测试版本），责任部门和企业管理中心指定人员参与测试，并在 2 个工作日内将测试结果反馈信息中心进行完善。

#### 3、需求变更

- 1) 对于仅涉及公司/组织/部门名称变化，企业管理中心可根据管理需要，对相应流程作统一调整，与信息中心部门负责人双签流程 E 化实现；
- 2) 对于其他类型需求调整均需执行流程调整变更流程，经程序审批方可流程 E 化实现。

#### 4、上线

- 1) 流程调试完成后，流程正式上线试运行；
- 2) 信息中心根据需求组织流程相关使用部门开展线上流程使用培训。

## 第五章 流程执行监督

### 第十二条 流程执行监督

#### 1、监督方式

流程实施后，需对流程执行情况进行监督检查，包括自查和抽查两种方式：

- 1) 责任部门不定期对流程执行情况进行自查；
- 2) 企业管理中心协同独立监察室进行年度流程执行情况抽查。

对于不合理或低效率流程，企业管理中心配合责任部门不定期开展原因及优化调整。

#### 2、流程审批时限要求

审核/会签/审定节点的办理人员必须根据流程审批时限要求，在规定的时限内完成流程审批工作，超过规定时间未审核的，线上流程将自动跳转至下一办理节点，各节点办理时限原则要求如下：

- 1) 一般流程每个审核/会签/审定节点的办理时限不超过 24 小时；
- 2) 组织、人事、信息化、招标采购、费用报销、审计等类流程每个审核/会签/审定节点的办理时限不超过 48 小时；
- 3) 具体流程各节点办理时限以流程文件规定为准。

企业管理中心定期对审批平均总时长超过 72 小时的流程进行梳理，协同流程责任部门优化流程，提高审批效率。

#### 3、流程审核超时监督

对审核/会签/审定节点未按照工作流程办理时限完成审批的，进行超时扣分处罚，执行要求如下：

- 1) 审核人/会签人扣分不少于 10 分/天；审定人不少于 20 分/天，如流程文件已有规定的，以流程文件为准；
- 2) 线上流程由信息管理中心各系统责任岗每月出具计分报表，报送人力资源管理中心，同时抄送流程责任部门负责人及被扣分人；
- 3) 线下流程由流程责任部门配合独立监察室定期抽查，出具扣分报表，报送人力资源管理中心，同时抄送被扣分人。



- 4) 被扣分人接到扣分通知一周内无异议的, 由人力资源管理中心执行扣分。  
如有异议, 被扣分人员可通过《工作请示单》向流程责任部门进行申诉,  
申诉结果抄送人力资源中心进行相应调整。

## 第六章 附则

**第十三条** 本制度与下列制度文件配套使用:

- (一) 《三胞集团制度文件管理细则》(三集企[2017]第一版)。


**第十四条** 责任岗

- (一) 执行责任岗: 集团各部门负责人;  
(二) 培训责任岗: 集团企业管理中心;  
(三) 检查责任岗: 集团企业管理中心。

**第十五条** 本制度由集团企业管理中心制订。

**第十六条** 本制度的解释权归集团企业管理中心。

## 第七章 附件

附件一: 流程文件(模板) 

附件二: 流程 E 化文档(模板) 