

# 三胞集团组织授权管理制度

(编号：三集企[2016]第一版)

## 第一章 总 则

### 第一条 目的：

为了更高效的实现集团的战略目标，完善公司的治理结构，明确集团董事长对集总室成员、集团对下属企业/直属企业，下属企业/直属企业对其子公司的授权关系，达到集中决策适当分权的合理均衡，以满足集团管理的需求，特制定本制度。

### 第二条 适用范围：

本制度适用于三胞集团，三胞体系内所有部门及下属企业/直属企业可参照执行。

### 第三条 专业术语

**授权：**是指集团最高层组织将某些管理权限、经营权限授予下一级管理人员、经营人员的一种管理行为。以促使各级管理部门或经营主体在各自的权限范围内灵活的处理相关管理及经营业务活动。

**管理授权：**是指集团董事长对某些管理审批事项授权给相应分管领导的一种管理行为。

**经营授权：**是指集团董事长将某些经营管理权限授予下属企业/直属企业负责人，使其在授权范围内独立开展工作的一种管理行为。

**一级授权：**指集团董事长对集团集总室领导，集团对下属企业/直属企业的负责人授予的权限。

**二级授权：**指下属企业/直属企业负责对其下属区域公司或者子公司、或分公司负责人在集团授权范围内进一步向下授权的管理行为。

**临时授权：**指管理者因公长期外出，或者是其他原因，无法履行原岗位职责，为了不影响工作的正常推进，临时将自己职责范围内的审核权限或审批权限授予某个管理者，使其可以在其不在岗位期间代为行使权限的一种管理行为。

## 第二章 管理原则及职责

### 第四条 管理原则：

三胞集团体系内各级授权应遵循“分级分类、合法授权、权责明晰、行使规范”的原则，进行授权，具体内容如下：

**分级分类授权：**依据企业分类分级管理制度，三胞体系内所属下属企业或直属企业依

据企业的经营规模、管理复杂度、未来市值规划等多维度分为一至四等级别的企业，级别越高的企业，相应授权也较高，级别较低企业，相应授权也较低。

**合法授权：**三胞体系内所有授权均应参照集团集总室领导的明确指示或者集总室会议纪要，或公司经审批后的相关制度在合理地范围内采用合规的方式进行授权。

**权责明确：**三胞体系内所有授权均需明确授权人与被授权人之间的责任与义务。

**行使规范：**授权制定后，被授权人需在授权范围内开展工作。

## **第五条 管理职责：**

**战略服务管理本部：**依据管理七项图的管控原则，集团战略服务管理本部负责牵头对下属企业/直属企业制定经营授权书。包括：在集团经营授权书的模版范围内，提出对下属企业经营风险的管控思路、授权要点，并负责与下属企业沟通经营授权书的主要精神，组织集团与下属企业共同讨论经营授权书内容，最终达成一致。

**集团企业管理中心：**负责设计经营授权书模版、管理授权书模版，并依据集总室意见、战略管理部门建议、集团其它相关职能部门意见及下属企业/直属企业建议，修订经营授权书及管理授权书、经营授权表及管理授权书，并负责审核，报批流程。

**集团董事长助理室：**负责将集总室有关授权的精神传达到位，并向集团董事长汇报待审批的经营授权书、管理授权书的主要内容，或者是修改要点，并向董事长汇报经营授权书的执行情况及反馈意见。

**集团审计管理中心：**负责审计对经营授权书、管理授权书中授权的执行情况。

**集团其他管理部门：**负责对经营授权书、管理授权书中各个部门职责管理部分提出审核参谋意见。

## **第三章 管理程序**

### **第六条：经营授权书的制定、调整及审批程序**

#### **（一）经营授权书的制定**

每年 11 月份，由各大战略服务管理本部依据本年度经营授权书的执行情况，搜集相关信息，组织企管、人力、财务、预算等部门进行讨论，确定下一年度经营授权书的制定原则及方向，启动下一年度经营授权书的修订、审批、颁布工作。

#### **（二）经营授权书的调整**

每年 6 月份，由各大战略服务管理本部依据年初颁布的经营授权书的执行情况，搜集相关信息，组织企管、人力、财务、预算等部门进行中期讨论，确定是否修订和调整年初颁布

的下属企业/直属企业经营授权书，启动经营授权书年度中期修订、审批、颁布工作。

### （三）经营授权书审批程序

经过讨论确认后的下属企业经营授权书，由集团企管部门初审、报集团各战略服务部门复审、集团各相关人力、财务、预算平行审核后，报集团董事长助理室复核，报董事长审定。

## **第七条：管理授权书的制定、调整及审批程序**

### （一）管理授权书的制定

每年在经营授权书审定后一个月内，集团企管部门负责修订上一年度的管理授权书及管理授权表。

### （二）管理授权书的调整

依据集总室最新指示，集团企管部门再收到助理室转来的集总室要求调整管理授权的会议纪要后，一周内完成管理授权的调整工作。

### （三）管理授权书的审批

集团管理授权书经企管部门负责人审核通过后，报分管领导审核，报集团董事长助理室审阅，报集团董事长审定。

## **第八条：二级授权书的管理规定及审批原则**

集团每年度下发给下属企业/直属企业的经营授权书为一级授权，各下属企业/直属企业可依据各自所分管企业的规模、区域、成熟度等进行二级授权。二级授权由各下属企业/直属企业自行审批，报集团备案。

## **第九条：临时授权**

根据实际工作需要,公司领导可将部分审批权限临时授予下级员工，授权行为需经授权人直接上级审批后方可实施。临时授权期限原则上不超过 3 个月。

因出差、请假等原因暂时无法履行职权，在此期间又未实施临时授权的，原则上相关审批权限上收至其直接上级。

# **第四章 董事长授权管理要点**

## **第十一条：董事长审批原则**

（一）原则上，董事长批计划和预算，以及计划和预算的调整，不直接审批计划外、预算外事项。责任部门首先将计划外事项调整入计划和预算，然后按审批权限执行。计划和预算的调整应报董事长审批，具体参照《三胞集团全面预算管理制度》；

（二）董事长发起的计划外事项，责任部门仍需调整入计划和预算，报董事长审批后按审批权限执行；

（三）为提高董事长决策的准确性，提报人必须将事项是否在计划预算内以及内容摘要、责任人、预算、关键计划节点等决策信息列入审批报告。

## 第五章 附则

### 第十二条：罚则

授权制定后，被授权人应严格按照授权要求执行，如果未按授权履行应尽职责，则须扣分处理。

### 第十三条 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**：集团部门总监以上岗位、管理平台部门总监以上岗位、各经营主体部门负责人以上岗位，体系内行政、人力、财务、企管、法务、信息、审计条线各岗位；

二、**培训责任岗**：各级单位（部门）负责人；

三、**检查责任岗**：集团企业管理中心总监岗。

**第十四条** 本制度自颁布之日起执行，原三集信企[2011] 第一版《董事长审批权限（试行）》同时废止，其他与本制度相冲突的，按本制度执行。

**第十五条** 本制度的最终解释权归集团企业管理中心。