

---

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**三单管理办法**

2016 年 10 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 [2016] 第一版	目前缺少工作任务单、督办任务单管理制度和流程，“协同工作单”和“工作联系单”也需合并。综上，制订本办法，明确管理要求和流程。	界定三单管理职责、内容； 增加三单的下达与调整流程； 废止《三胞集团工作协同管理制度（试行）》三集信企【2011】第一版。	企业管理中心	黄后庆	2016/10/19

# 三胞集团三单管理办法

(三集企[2016]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

工作任务单、协同任务单、督办任务单（简称“三单”）是“七图三单”管控机制的重要组成部分。为规范“三单”的管理职责、内容和操作流程，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各自内部的管理办法。

### 第三条 定义与术语

一、工作任务单：是指根据公司重要会议（集团总裁室例会、集总室扩大会议、体系总裁办公会、经营分析会、条线会等）上由董事长、集团总裁、高级副总裁、副总裁的重要批示，由相关部门或人员在按要求完成某项特定重要任务，而使用的记录工作任务责任人、完成时间、工作要求等的单据。

二、协同任务单：是指需协调两个或者两个以上的部门共同完成某项重点工作，而使用的记录协同任务事项及审批流程的单据。

三、督办任务单：是指根据集团董事长指示要求，督促相关部门或人员按要求在规定时间内完成的重要紧急任务，而使用的记录督办任务责任人、完成时间、工作要求等的单据。

## 第二章 管理职责

### 第四条 工作任务单职责分工

#### 一、董事长助理室

负责根据公司重要会议（集团总裁室例会、集总室扩大会议、体系总裁办公会、经营分析会、条线会等）上由董事长、集团总裁、高级副总裁、副总裁重要批示启动工作任务、填写单据、定期跟踪实施过程、协助解决重大问题、审定完

成结果、审定调整需求、相关存档工作。

## 二、主办部门

负责制定实施计划并完成、定期反馈完成进展、上报和解决重大问题、上报调整需求。

## 第五条 协同任务单职责分工

### 一、发起部门

负责申请发起协同任务、填写单据、协助解决重大问题、审核调整需求、审核完成结果。

### 二、董事长助理室

负责审定协同任务申请、与协同部门沟通后指定协同部门、签发协同任务单、审定调整需求、审定完成结果、相关存档工作。

### 三、协同部门

负责接受分配的协同任务、制定详细实施计划并完成、定期向董事长助理室和协同事项发起部门反馈进展、上报和解决重大问题、上报调整需求。

## 第六条 督办任务单职责分工

### 一、董事长助理室

负责根据集团董事长指示要求启动督办任务、填写单据、定期跟踪实施过程、协助解决重大问题、审定完成结果、审定调整需求、相关存档工作。

### 二、主办部门

负责制定实施计划并完成、定期反馈完成进展、上报和解决重大问题、上报调整需求。

## 第三章 管理内容

## 第七条 工作任务单的管理要点

### 一、工作规范

1、董事长助理根据公司重要会议（集团总裁室例会、集总室扩大会议、体系总裁办公会、经营分析会、条线会等）上由董事长、集团总裁、高级副总裁、副总裁指示要求，启动工作任务下达流程。

2、董事长助理在与相关主办部门沟通后，规范、真实填写《工作任务单》，需描述主办部门和人员、联系助理、事项来源、工作计划和要求。经董事长助理室主任审批同意后，下达工作任务。

3、对于下达的工作任务，主办人和责任人应认真理解工作要求，必要情况下与对应董事长助理沟通，保质保量完成工作任务。实施过程中遇到重大问题，需在 24 小时内上报董事长助理室。

4、如主办人、任务内容或完成时间等需调整的，由主办人（或继任者）提出工作任务调整申请，经董事长助理室主任审批同意后方可由董事长助理对原有工作任务单进行调整批注，主办人、董事长助理、董事长助理室主任签字确认。

5、工作任务完成后，由董事长助理室主任审批同意后关闭，工作任务单由董事长助理室存档（期限为五年）。

6、审批人因公外出的，可通过电话或邮件批准。

7、工作任务单的扎口管理部门为董事长助理室。

## 二、工作流程

见附件一：三胞集团工作任务下达与调整工作流程。

### 第八条 协同任务单的管理要点

#### 一、工作规范

1、集团所有部门负责人均可发起协同任务单的需求申请。

2、发起人应当规范、真实填写《协同任务单》，详细描述协同原由、事项描述等内容，经发起部门分管领导审批同意后，由集团分管助理室的集总室领导指定协同部门。

3、对于协同任务，指定协同部门应认真理解工作要求，必要情况下与发起部门沟通，保质保量完成协同任务。遇到重大问题，需在 24 小时内上报董事长助理室。相应董事长助理负责过程督察协同工作完成情况。

4、如任务内容或完成时间等需调整的，由协同部门提出调整申请，经协同事项发起部门负责人、发起部门分管领导、分管助理室的集总室领导审批同意后方可由董事长助理对原有协同任务单进行调整。

5、协同任务完成后，由发起部门负责人、发起部门分管领导、分管助理室的集总室领导审批后关闭，并将完成结果通知发起部门。协同任务单由董事长助

理室存档（期限为五年）。

6、审批人因公外出的，可通过电话或邮件批准。

7、协同任务单的扎口管理部门为董事长助理室。

## 二、工作流程

见附件二：三胞集团协同任务下达与调整工作流程。

### 第九条 督办任务单的管理要点

#### 一、工作规范

1、董事长助理根据董事长指示要求，启动督办任务下达工作流程。

2、董事长助理在与相关主办部门沟通后，规范、真实填写《督办任务单》，详细描述主办部门和人员、联系助理、事项来源和督办任务工作计划和要求。经分管助理室的集总室领导审批同意后，下达督办任务。

3、对于督办任务，主办人在完成过程中必须坚持实事求是，全面了解和反映实施进展。必要时与对应董事长助理沟通，保质保量完成督办任务。实施过程中遇到重大问题，需在 24 小时内上报董事长助理室。

4、如主办人、任务内容或完成时间等需调整的，由主办人（或继任者）提出工作任务调整申请，经审批同意后方可由董事长助理对原有督办任务单进行调整批注，主办人、董事长助理、分管助理室的集总室领导需签字确认。

5、督办任务完成后，由分管助理室的集总室领导审批同意后关闭，督办任务单由董事长助理室存档（期限为五年）。

6、审批人因公外出的，可通过电话或邮件批准。

7、督办任务的扎口管理部门为董事长助理室。

## 二、工作流程

见附件三：三胞集团督办任务下达与调整工作流程。

## 第四章 内部责任

**第十条** 若违反本办法要求，在“三单”管理过程中出现下列行为的，集团各级分管领导可依据集团 OMC 管理制度对相关部门及人员可就以下事项给予扣分处理：

- 一、工作任务和督办任务未及时下达的；
- 二、实施过程中谎报或故意隐瞒重要情况的；
- 三、拒不执行指派任务，经协调后仍不执行的。

## 第五章 附则

### 第十一条 责任岗

#### （一）执行责任岗：

1、工作任务：为在工作任务下达及完成过程中涉及的审批人、主办部门等相关人员。

2、协同任务：为在协同工作审批及执行过程中涉及的申请人、审批人、指定协同部门等相关人员。

3、督办任务：为在督办任务下达及完成过程中涉及的审批人、主办部门等相关人员。

#### （二）培训责任岗：各部门负责人；

#### （三）检查责任岗：集团董事长助理室负责人。


**第十二条** 本制度由集团企业管理中心负责制订与修订，经集团分管企业管理中心的集总室领导审定后发布。


**第十三条** 本制度自发布之日起生效，以下制度同时废止：


#### （一）《三胞集团工作协同管理制度（试行）》 三集信企【2011】第一版。

**第十四条** 本制度由集团企业管理中心负责解释。

## 第六章 附件

附件一：工作任务下达与调整工作流程 

附件二：协同任务下达与调整工作流程 

附件三：督办任务下达与调整工作流程 

附件四：六类单据的区分与说明 