

---

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**制度文件管理细则**

2017年5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
三集信企 [2016] 第一 版	规范制度文件(含 流程文件)的格式 要求和内容要求	1.在原有《三胞集团制度体系文件管理规定》、《三胞集团有限公司制度文件编制指引》以及《三胞集团有限公司流程文件编制指引》的基础上进行合并及修改；2.增加了修订跟踪页；3.规范了制度的语言语法；4.规定了不同层级制度的主体内容；5.增加了流程描述表；6.细分了四类文件模板	IT&企业管 理中心	张雯	2015/12/28
三集企 [2017] 第一 版	规范流程管理要 求	1、规范流程路径和节点设置，控制流程节点数量；2、明确流程审批时限要求和超时罚则；3、简化流程模板	企业管理 中心	孙利如	2017/5/19

## 目 录

第一章	总则.....	1
第二章	管理原则.....	1
第三章	命名与编号.....	1
第四章	文件格式要求.....	2
第五章	正文结构.....	3
第六章	流程编制与管理.....	4
第七章	附则.....	6
第八章	附件.....	7

# 三胞集团制度文件管理细则

(三集企[2017]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为规范制度文件的编制，保证各类制度文件格式的统一性，特制订本细则。

### 第二条 适用范围

适用于整个三胞体系，下属企业参照本细则制定各自内部的制度管理细则。

### 第三条 定义与术语

(一) 制度：指对公司经营管理中的各种事项所制定的规范性文本，制度文件包括管理制度、管理办法和管理细则。

(二) 流程：指为完成某项工作，公司内部的不同职能部门/岗位按规定的步骤和顺序进行的一系列分工协作的活动，流程是对制度的补充和图形化展示。

## 第二章 管理原则

### 第四条 制度文件的编制要符合规范性要求，包括以下四方面内容：

- (一) 层级相符：制度文件的名称与内容要符合制度体系的层级划分标准；
- (二) 结构清晰：制度文件要内容完整，结构严谨，层次清晰；
- (三) 格式标准：制度文件的格式符合编制要求，包括命名、编号、页面设置和字体等方面；
- (四) 附件完备：制度文件中涉及的相关支持性文件和附件完备。

## 第三章 命名与编号

**第五条** 制度文件命名由“三胞集团+管理事项+制度类别+后缀”组成，具体要求如下：

- (一) 管理事项：根据文件所管辖的事务内容而定，如考勤、分类分级等；
- (二) 制度类别：制度文件分为管理制度、管理办法和管理细则；

(三) 后缀：用括号注明试行，适用于须通过试行总结经验进行完善的制度，试行文件发布一年内必须重新修订。

**第六条** 制度文件编号为“三集+文号+[修订年度]+修订版次”，具体要求如下：

- (一) 文号：参照三胞集团公文管理相关要求；
- (二) 修订年度：如[2017]；
- (三) 修订版次：如第一版。

## 第四章 文件格式要求

**第七条** 页面设置应使用 A4 纸，上边距为 30.5 mm，下边距为 25.4 mm，左边距和右边距为 31.7 mm，页眉 15 mm，页脚 14.7 mm。

**第八条** 首页为封面页，包括集团标识、集团名称、制度名称、制订或修订日期、保密提示等内容。

**第九条** 修订跟踪页为第二页，修订跟踪表中信息包括版本号、修订背景、变动内容、修订部门、修订人和修订时间，其中版本号为当前制度的文件编号，修订背景为制订/修订该制度的原因：

- (一) 新增制度须建立新的修订跟踪表，填写该制度的相关信息，在“变动内容”一栏内填写该制度的核心内容；
- (二) 修订制度须在该制度已有修订跟踪表基础上添加，保留原始记录；
- (三) 若该制度由原制度拆分或合并而来，须建立新的修订跟踪表，在“变动内容”一栏内说明制度拆分或合并情况，便于对原制度的追溯与跟踪。

**第十条** 目录页为第三页，由制度章节自动生成，小四号字体，标准字距，2 倍行距。

**第十一条** 页眉从修订跟踪页开始设置直至最后一页，页眉左边为三胞集团标识，右边为制度全称，小五号宋体，页眉之下有下划线。

**第十二条** 正文页脚有页码，阿拉伯数字连续编页，居中，小五号罗马字体。

**第十三条** 正文部分的文件标题使用宋体三号字加粗，标题下方使用括号注明文件编号，宋体五号字加粗，标题和编号居中。

**第十四条** 正文部分的章标题为宋体四号字加粗，具体条款为宋体小四号字，1.5 倍行距。

**第十五条** 正文部分如果使用图表表达，图表应有标题和编号，表标题置于表上方居中，图标题置于图下方居中。

- (一) 图表用阿拉伯数字依次编号，如表 1、图 2 等；
- (二) 图表标题的字体为宋体五号字加粗，单倍行距；
- (三) 图表应在正文被提及，如“……如表 1 所示”。

## 第五章 正文结构

**第十六条** 正文一般分为章、条、款三级描述，全文条目按次序连贯排列，如有需要，可以在章内设节，总体原则不得超过四级。

**第十七条** 章是制度内容的基本单元，使用中文数字依次从“总则”开始至“附件”均进行编号，如“第一章”。

**第十八条** 条是章的基本单元，使用中文数字从第一章第一条起依次编号，如“第一条”，每章延续上一章最后一条依次编号；各条的内容使用句号作为间隔，如内容需要再细分做解释说明时，用冒号。

**第十九条** 款是条的细分，使用中文数字编号，数字加括号，如“（一）”，各条下的项均从“（一）”起依次编号；各项的内容使用分号作为间隔，如内容需要再细分做解释说明时，用冒号。

**第二十条** 正文包括总则、管理原则及职责、主体内容、附则、附件等部分：

- (一) 总则：包括目的、适用范围、定义与术语；
- (二) 管理原则及职责：说明管理中需遵循的原则与制度相关责任主体的职责；
- (三) 主体内容：制度的中间章节规定了具体内容，是制度的核心部分，可按照制度所涵盖内容的业务种类、管理环节、管理事项等划分，但应保持划分逻辑的一致性。不同层级制度的内容结构有所差异：

1. 对于一级管理制度，以制度模块下各子模块的划分为依据，安排各章的结构，确定各章标题，每章要说明该子模块的定义、职责和原则等内容；

2. 对于二级管理办法，以管理环节的划分或管理事项的划分为依据，安排各章的结构，确定各章标题，每章要说明该环节或事项的职责、原则（或关键管理要求）、过程等内容；

3. 对于三级管理细则，若细则中涉及较复杂的管理内容，可按照内容划分，安排各章的结构，确定各章标题；若细则中主要说明具体工作的操作步骤或程序，可省略章节，直接按条目编写内容。

（四）附则：包括配套制度、责任岗、罚则、制订部门、生效日期、相关废止制度、解释权等内容：

1. 标注与本制度配套的其他制度文件，包括两部分内容：一是该制度遵循或参照的相关制度，二是与该制度配套操作和使用的相关制度；

2. 规定包括执行、培训、检查等在内的责任岗。其中，执行责任岗是指具体执行制度所述工作的岗位；培训责任岗是指制度发文部门负责人，负责制度的培训和解释工作；检查责任岗是指制度发文部门负责人和监察部门负责人，其中制度发文部门负责人负责跟踪制度执行情况以发现问题并完善制度，独立监察室负责检查各部门的制度执行情况，对违反制度规定的行为进行处罚。

3. 规定对相关责任岗未尽责任的处罚；

4. 说明起草、修订和审定等责任单位和岗位，如：“本制度由……制订/修订，经……审定后发布”；

5. 说明制度生效日期和须废止的相关制度，如：“本制度自发布之日起生效，原有《……》制度同时废止”。必要时须加上：“原……同时废止，其他与本制度相冲突的，按本制度执行”；

6. 界定解释权限，如：“本制度的最终解释权归……”。

（五）附件主要包括具体实施过程中需要的流程图、表单和模板等，附件列表下细分项使用中文数字编号加冒号，如“附件一：”，具体附件作为独立内容附于制度之后。

## 第六章 流程编制与管理

**第二十一条** 流程是对制度的补充和图形化表达，主要情形有：

- (一) 管理办法中涉及程序性说明的，可将流程图作为附件进行补充；
- (二) 管理细则中涉及具体程序和操作步骤的，须将流程图作为附件进行说明。

**第二十二条** 流程节点设置五类角色，分别为发起人、审核人、会签人、审定人、抄送人，角色权限说明：

1. 发起人：按照流程权限设置，在系统或线下发起事项审批流程；
2. 审核人：为发起人上级（组长/部门长/分管 VP），对流程有打回权限，原则上仅有一个审核岗对流程具有打回权限，对涉及财务类、法务类事项可增设一次审核打回权限，须在流程制定时明确；
3. 会签人：对流程事项的提出专业性意见，节点涉及到多部门/跨部门，以会签形式并发；
4. 审定人：按授权对流程事项做出最终决策；
5. 抄送人：知晓流程事项及审核审批结果。

### **第二十三条** 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。

### **第二十四条** 流程审核超时处罚

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扣分报表, 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。

**第二十五条** 流程文件编制命名以“三胞集团+管理事项+流程”组成, 编号以“三集+文号+[修订年度]+修订版次”。

**第二十六条** 流程图采用微软 Visio 2007 或以上版本绘制。

**第二十七条** 流程文件结构包括:

1. 修订跟踪表
2. 流程图
3. 流程描述表 (如无配套制度, 则应匹配), 主要包括以下内容:
  - 流程目的: 说明流程设计与管理的出发点与目的;
  - 流程主责部门: 说明流程的拥有部门;
  - 流程适用范围: 说明流程可适用的范围;
  - 操作步骤: 说明流程走向中的各个环节、顺序、各步骤责任部门/岗位;
  - 步骤描述: 说明该流程环节的操作规则、操作方法。涉及到制作方案、报告、计划的, 须明确包含哪些要素; 涉及到审核、审定操作的, 须明确判断原则; 涉及到复杂操作步骤的, 须明确具体的操作原则或方法;
  - 输出成果: 明确该流程环节输出的结果。

流程各环节上的文件有格式要求或有既定表单要求的, 须附上格式要求或表单样式。

## 第七章 附则

**第二十八条** 本制度与下列制度文件配套使用:

- (一) 《三胞集团制度体系管理办法》(三集信企[2016]第一版)。

### 第二十九条 责任岗

- (一) 执行责任岗：集团各部门负责人；
- (二) 培训责任岗：集团企业管理中心总经理；
- (三) 检查责任岗：集团企业管理中心总经理，集团独立监察室负责人。

### 第三十条 罚则

执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗未尽相关责任，将做每次 5 分的扣分。

**第三十一条** 本制度由集团企业管理中心进行修订，经集团分管企业管理中心的集总室领导审定后发布。

**第三十二条** 本制度自发布之日起生效，以下制度同时废止：

- (一) 《三胞集团制度文件管理细则》三集企[2016]第一版

**第三十三条** 本制度的解释权归集团企业管理中心。

## 第八章 附件

附件一：《管理制度模板》

附件二：《管理办法模板》

附件三：《管理细则模板（完整版）》

附件四：《管理细则模板（简化版）》

附件五：《流程文件模板》