
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》