



新盛集团
XINSHENG GROUP

制度管理办法

宣贯单位：运营管理部

时间：2021年2月19日



新盛集团
XINSHENG GROUP

01 总 则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设规划与计划

05 制度规范

06 制度制订

07 制度执行、修订及废止

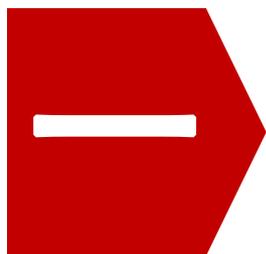
08 制度监督、检查与考核

09 考核与奖惩

10 附 则



新盛集团
XINSHENG GROUP



总则

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设 规划与计划

05 制度规范

- 本办法所称“**新盛集团**”是指徐州市新盛投资控股集团有限公司及下属子公司，“**集团公司**”是指徐州市新盛投资控股集团有限公司，“**子公司**”是指具有实质控制权的下属子公司，包括全资子公司、控股子公司，以及具有实际控制权的参股子公司等

本办法适用于集团公司，子公司参照执行

01 | 总则

001 制度定义及制定原则

- **制度**：以规范业务管理为目的、按照规定程序印发、具有长期普遍约束力的**规范性文件**
- **原则**：合法性、科学性、系统性、民主性、可操作性

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

公司
章程

组织
机构
设计

职能
部门
划分

职责
分工

岗位
说明书

专业
管理
制度

流程

表单

01 | 总则

002 制度管理

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

定义

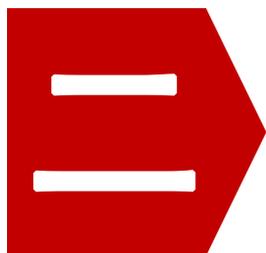
指制度建设规划与计划，制度的编制规范，以及制度制订、评审、发布、修订、执行、监督、评价等**全生命周期**的管理

原则

谁主管 谁负责



新盛集团
XINSHENG GROUP



制度分级

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

根据**效力层级**从上至下分为三个等级，下位制度不得与上位制度相抵触。

一
级

基础管理制度

- 公司章程
- 组织机构设计
- 部门职责划分
- 权限分配
- 议事规则

二
级

专业管理制度

以公司名义正式发布的各类管理制度、办法及关于制度的补充说明文件

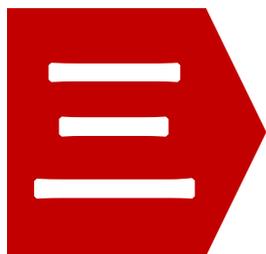
三
级

规范性文件

关于标准化、程序化工作的操作规范或基于某项制度的具体实施细则



新盛集团
XINSHENG GROUP



管理职责

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

运营管理部

+

法务管理部

+

制度主办处室

归口管理部门

进行合法性审核

制度建设和执行情况检查、评价及考核的责任主体

运营管理部职责

01 总则

1 扎口制度管理工作,建立健全制度管理体系

02 制度分级

2 拟订制度建设规划及年度计划

03 管理职责

3 审核各部室报送的制度文件

04 制度建设
规划与计划

4 根据需要参与重要制度的调研和论证工作

05 制度规范

5 组织实施制度全生命周期管理: 编号、备案、整理汇编等

6 参与审议重要制度草案和制发制度文件

7 检查、监督及考核制度管理和执行情况

8 指导和监督各部室、子公司制度管理工作

03 | 管理职责

01 总则

| 法务管理部职责

负责对制度文件进行合法性审核,提出审核意见

02 制度分级

| 制度主办部室职责

- 1 提出本部室年度制度计划, 经批准后实施
- 2 负责或牵头起草本部室职责范围和业务领域内的相关制度
- 3 对本部室主办的制度履行会签、审批等程序
- 4 会签其他部室专业管理制度, 把关专业内容的准确性
- 5 宣贯本部室主办的制度, 监督和检查制度执行情况
- 6 指导/审核子公司本业务条线相关制度, 并检查执行情况

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

子公司制度管理职责

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

1 明确制度管理归口部门或岗位

2 组织落实集团公司下发的各项制度

3 制订本企业制度并向集团相关部室及运营管理部报备

4 参照本办法做好制度全生命周期管理工作



新盛集团
XINSHENG GROUP



制度建设规划 与计划

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

制度主办部室



运营管理部



总经理办公会

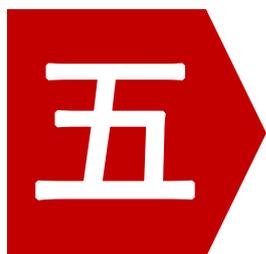
1.梳理下一年度需制订、修订、废止的制度，形成部室年度制度建设计划（初稿）
2.一般于11月底前报送运营管理部

审核汇总各部室年度制度建设计划初稿，经沟通反馈，**编制形成**集团公司下一年度制度建设计划

审批制度建设规划



新盛集团
XINSHENG GROUP



制度规范

001 | 制度文件构成

制度文件：由制度封面、制度扉页、制度文件主体、制度附件等构成

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范


制度编号：⌵

⌵

⌵

⌵

制度名称⌵

⌵

制度版本号：⌵

集团公司统一标识、制度编号及版本号、制度名称、发布日期、集团公司全称等

20 -- 年 -- 月 -- 日 发布⌵

徐州市新盛投资控股集团有限公司 ⌵

前 言⌵

本制度由****部室提出并归口管理。⌵

本制度经****审批通过，自****年**月**日起施行。⌵

本制度主要会审单位：⌵

*****。⌵

⌵

⌵

⌵

用以载明制度的编制与归口单位、制订过程、修订记录等内容

⌵

⌵

⌵

制度修订记录⌵

制度版本号	修订说明	原编号	原版本号	修订人	审核人	批准人
⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵
⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵
⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵
⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵	⌵

001 | 制度文件构成

- ◆ 制度根据具体内容应包含必要的附件，如流程图、附录、表单，并在制度正文相应位置标注。
- ◆ 用于规范流程的制度原则上应附流程图

制度流程图标识规范

图例	定义	图例	定义
	流程开始点		结束
	活动框（进程），重要控制点，根据风险控制点的重要性、关键性		决策、判断，根据“是”或“否”决定不同的流程去向
	流程中形成/传递的文件及表单，框中为文件/表单名称，框下文字为对表单产生的时间要求，如无文字，该表单为需要时产生；		系统引用的其它流程
	流程方向，箭尾为出发点，箭头为目的点。在条件判断框上使用时，其上文字为判断结果		页面内引用，框中“I”表示连接序号，以大写英文字母，。
	活动框（系统进程）		系统表单

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

002 | 制度内容基本要素

应具备制度基本要素：一般包括制度名称、业务管理基本要求、管理职责、管理内容及业务流程、监督检查考核相关规定等。

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

制度文件格式规范

一、制度封面格式：封面制度名称黑体一号加粗；封底标注发布时间，公司名称为黑体四号；制度编号、制度版本号字体为仿宋 GB2312 小四号。

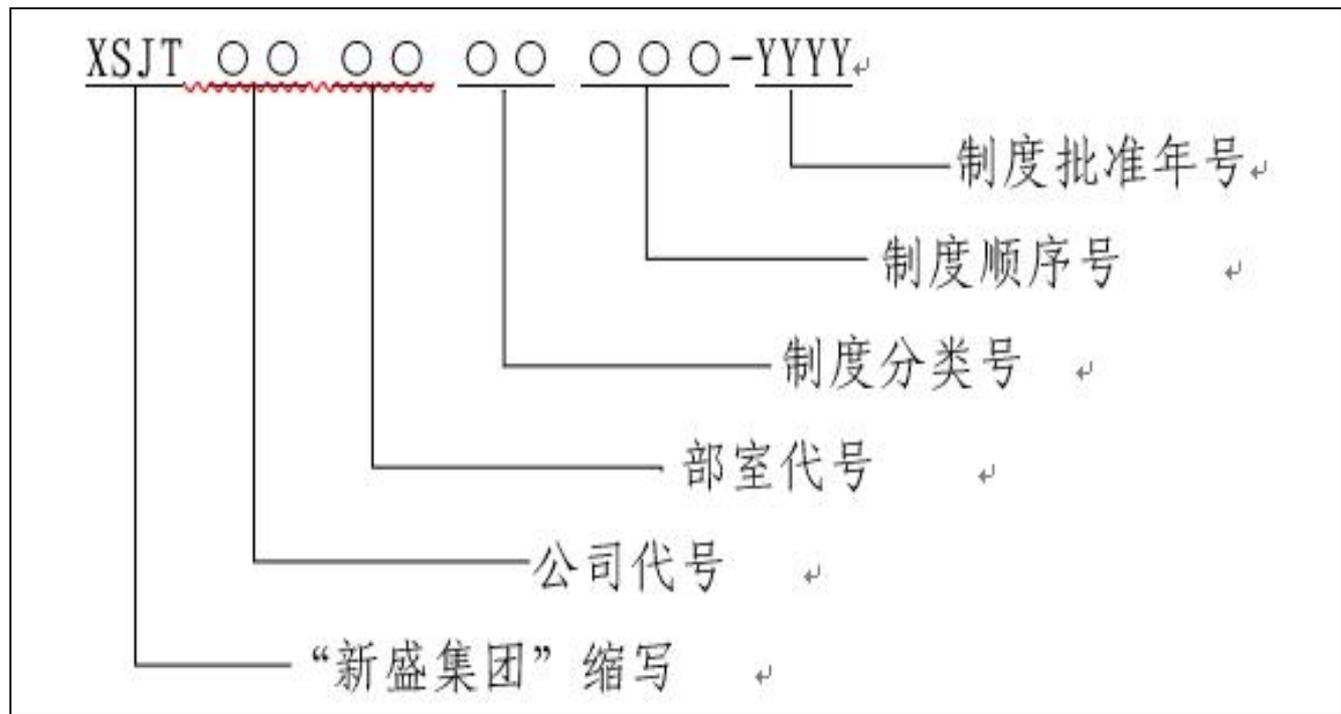
二、制度正文格式：页边距为上下左右分别是 3.7cm、3.5cm、2.8cm、2.6cm；标题方正小标宋简体二号，正文三号仿宋 GB2312 体，行距 28 磅；文中结构层次序数依次章、节、条款、附录、表单；章节标题黑体三号居中，条款、附录和表单左缩进两格。

三、制度附件：附件序号顶格，字体为黑体三号，文件标题黑体三号，附件内容格式参照正文标准。

四、页码：页码在页面正下方居中，页码格式为当前页/总页，字体为宋体小四。

004 | 制度编号

- 运营管理部统一编号，
- 制度编号是制度有效性和唯一性的标志
- 由企业名称代号（新盛集团首字母）、公司代号、部室代号、制度分类号、制度顺序号、制度批准年号构成，编号的构成无空格



01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

01 总则

02 制度分级

03 管理职责

04 制度建设
规划与计划

05 制度规范

- 体现了制度的修订过程，由字母、斜线、数字构成
- 新订立的制度版号为A/0版，其中字母表示制度版本号（根据修订重大程度分别用A、B、C等字母表示），数字表示基于版本号的修订次数，每修订一次数据加1，版本号更新后，数字归零



新盛集团
XINSHENG GROUP

制度编号: ↕

制度名称

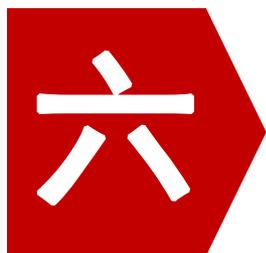
制度版号: ↕

20--年--月--日 发布

徐州市新盛投资控股集团有限公司



新盛集团
XINSHENG GROUP



制度制定

06 | 制度制订

- 制度起草、会签、审核、签发等程序统称为制度制订

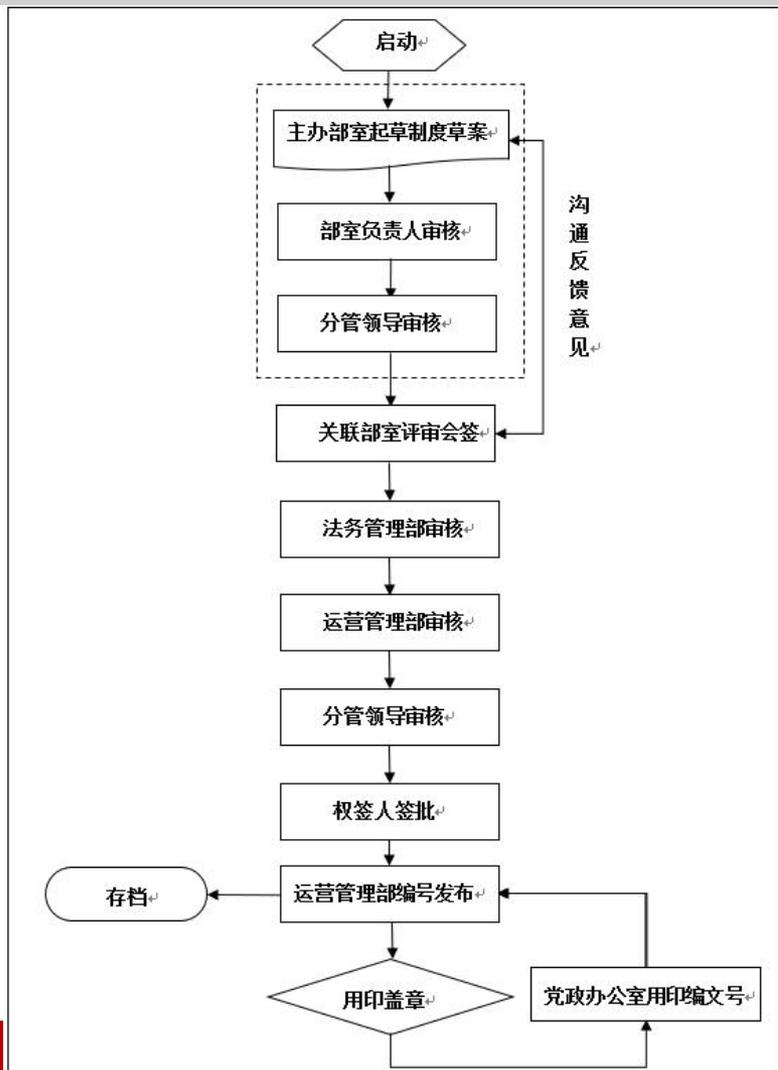
06制度制订

07制度执行、
修订及废止

08制度监督、
检查与考核

09考核与奖
惩

10附则



06 | 制度制订

06制度制订

根据“三重一大”决策制度规定，需报党委会、董事会、总经理办公会、职代会的，应履行相应审批程序

07制度执行、 修订及废止

制订制度的基本条件尚不成熟的或存在较大争议的，制度管理归口部门可以缓办或者退回主办部室进行完善，待条件成熟后重新办理

08制度监督、 检查与考核

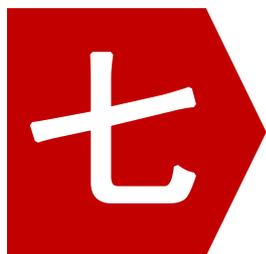
09考核与奖 惩

制度印发：运营管理部进行统一编号，印发红头文件，进行归口发布并登记、存档

10附则



新盛集团
XINSHENG GROUP



制度执行、修 订及废止

07 | 制度执行、修订及废止

001 | 制度执行

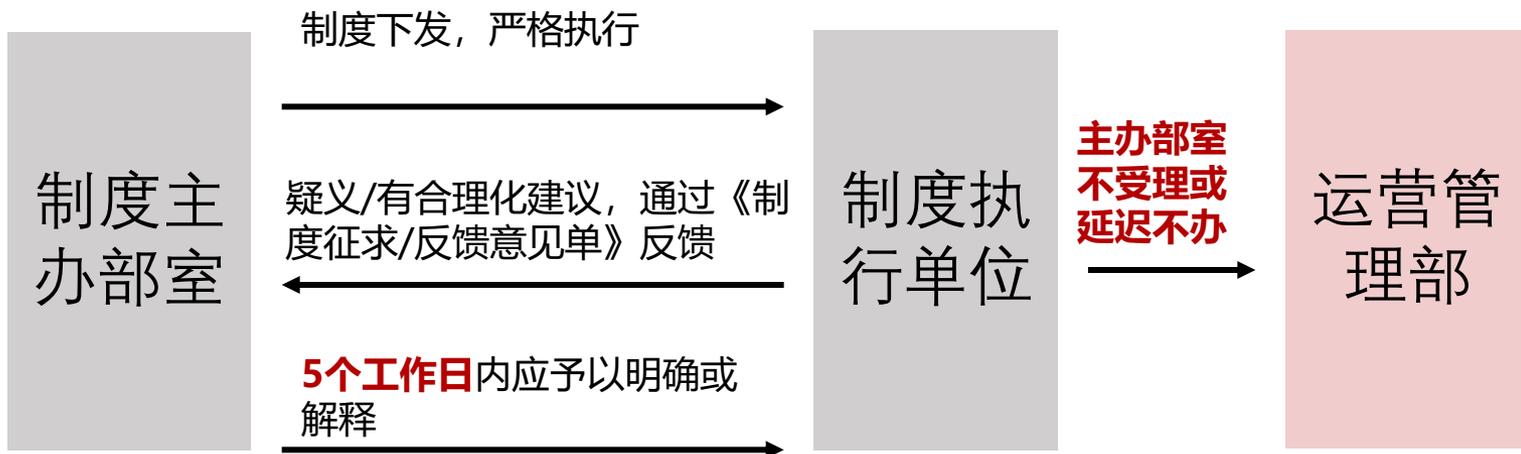
06制度制订

07制度执行、
修订及废止

08制度监督、
检查与考核

09考核与奖
惩

10附则



07 | 制度执行、修订及废止

002 | 制度试行

06制度制订

07制度执行、
修订及废止

08制度监督、
检查与考核

09考核与奖
惩

10附则

1 “试行”或“暂行”的制度，期限一般不得超过两年

2 制度试行期间，主办部室应对制度的运营情况进行跟进记录

3 试行期满后对制度进行评估，修订完善后按照制度管理流程重新发布并更新

07 | 制度执行、修订及废止

003 | 制度修订、废止

06制度制订

07制度执行、
修订及废止

08制度监督、
检查与考核

09考核与奖
惩

10附则

修订

1

制度主办部室根据实际情况及时主动的进行修订，流程同制订的程序

2

运营管理部根据《制度征求/反馈意见单》或有关要求，要求制度主办部室进行修订

废止

1

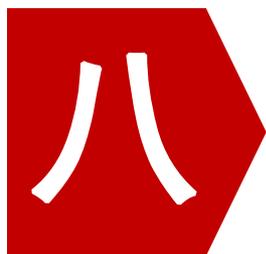
制度主办部室向运营管理部提出申请，履行审批手续后废止。

2

- 废旧立新模式废止的，在新的制度中作出废止表述，注明被废止制度的文号和发布日期
- 直接废止的制度由运营管理部统一进行废止公告



新盛集团
XINSHENG GROUP



制度监督、 检查与考核

08 | 制度监督、检查与考核

06制度制订

07制度执行、
修订及废止

08制度监督、
检查与考核

09考核与奖
惩

10附则

1 原则上制度下发**一个月内**主办部室组织相关人员进行培
训宣贯形成**培训记录**（培训签到、培训照片等），各单
位自主进行二次培训

2 **制度主办部室定期**对制度管理及执行情况进行监督、检
查与考核

3 制度管理**归口部室**可根据实际情况**抽查**制度管理及执行
情况



新盛集团
XINSHENG GROUP

九 考核与奖惩

06制度制订

07制度执行、
修订及废止

08制度监督、
检查与考核

09考核与奖
惩

10附则

奖励

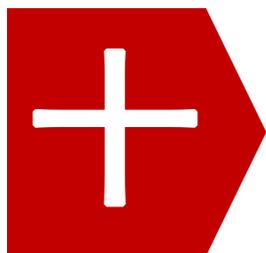
- 模范执行集团公司各项规章制度，起到显著表率作用
- 对集团公司规章制度缺失或不合理的地方积极提供合理化建议或改进方案，促进集团公司制度不断管理完善
- 对不执行集团公司制度的行为及时采取适当措施制止或向有关部门反映，有效规避管理风险

惩罚

- 相关专业管理制度缺失，造成不良影响的
- 未按规定履行制度报批流程，影响制度效力的
- 拒不执行集团公司制度
- 对制度执行情况的监督检查不到位，导致不良后果的



新盛集团
XINSHENG GROUP



补充内容

日常制度管理中发现的问题及改进建议

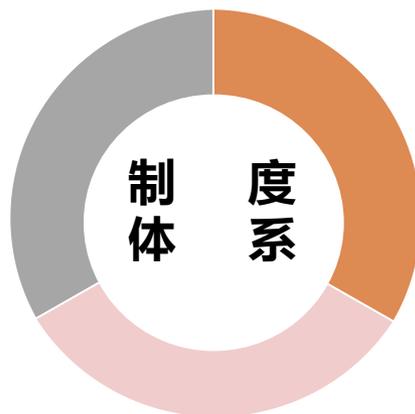
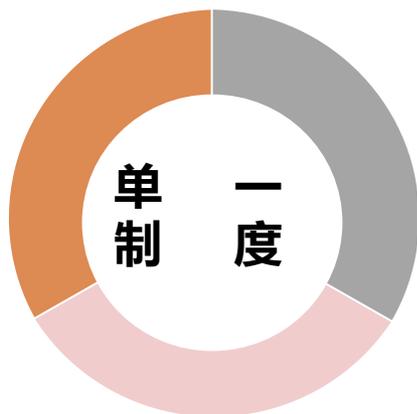
格式不规范

写作不规范

征求意见不规范

审批流程不规范

制度宣贯学习不到位



制度建设无规划

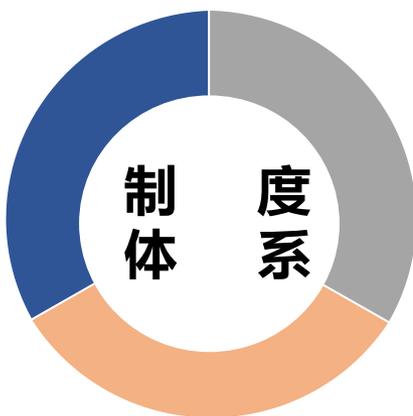
关键制度缺失

配套制度不健全

制度间流程衔接不顺畅

制度建设无规划

没有对公司或部室整体制度建设形成规划，需要什么制度制定什么制度



关键制度缺失

部分关键制度未建立，如议事规则、风险管控制度

配套制度不健全

上位制度缺少具体实施细则，具体操作流程不明确

制度间流程衔接不顺畅

不同部门间制度流程衔接不紧密，实际执行时工作沟通成本较大

格式不规范

- 1.未制定封面页、前言页即征求意见
- 2.未按照格式规定调整格式，包括字体、字号、段落行距、页码等细节
- 3.流程图、表单绘制不规范

内容不规范

- 1.不符合制度结构规范要求，章节划分不清晰，前后逻辑不强
- 2.制度适用范围不清晰
- 3.名词定义不准确，同一个体多次使用不同的表述
- 4.审批层级不清晰，工作流程不明确或缺失



征求意见不规范

- 1.部门内部未充分讨论审核一致即征求意见
- 2.未附征求意见单，所征集的意见无法整理
- 3.征求意见时间过短，未留足充分的时间
- 4.反馈意见采纳情况未与相关单位沟通确认
- 5.征求意见时相关单位未认真审核、提出建议

制度宣贯学习不到位

- 1.制度印发后不主动研读制度，未充分理解制度要求
- 2.制度主办部室在制度发布后没有及时进行宣贯培训
- 3.制度培训时照本宣科，没有将关键重点内容传达到位，宣贯培训不深入
- 4.接受制度培训者没有在本部室或子公司范围内进行二次宣贯，制度培训效果断层

集团制度审批采用OA线上审批，位置：工作流程——运营类流程——制度审核审批表，制度发布采用OA、内网双发布形式

各部室、子公司明确制度管理员，熟练掌握制度管理流程与注意事项，草拟的制度应在本单位制度管理员初审后，再履行后续流程；制度管理员如有变动请及时告知运营管理部

子公司可参照本制度管理办法，结合本公司实际管理需求制定制度管理办法；子公司制度发布后，需报运营管理部及对应条线部室双备案

集团部室应加强对所归口制度执行情况的监督检查与宣贯培训，保障制度执行落地，及时收集制度执行中存在的问题，主动完善制度规范



新盛集团
XINSHENG GROUP

谢 谢 大 家

责 任 信 誉 品 质 专 业