

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

组织设立与管理制度

2017 年 11 月

文件建设跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
/	√			/	/	企业管理中心	/	/
三 集 企 [2017] 第 一版		√		基于产业集团成立， 需调整本办法	增加产业集团组织设立 与管理要求	企业管理中心	郝霄翾	2017/11

三胞集团组织设立与管理制度

(三集企[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为进一步贯彻集团多元化投资、专业化管理的经营管理理念，加强对集团各类组织主体的有序管理，建立系统、规范、体系化的组织管理机制，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团、产业集团及体系内战略管控型经营主体。

第三条 定义

体系内组织可以分为产业集团、经营主体与职能型组织三大类：

- 1、经营主体：主要指由集团投资的，具有独立经营管理权且拥有独立管理团队的组织。
- 2、职能型组织：主要指集团各级部门、委员会及筹备组、专项小组等承担一个或多个具体职能的部门机构。

第二章 经营主体的组织管理

第四条 经营主体的设立

(一) 成立新设立的法人公司

1、发起阶段

(1) 非房地产类项目

前期归属境内投资并购及资本规划管理中心负责的项目由境内投资并购及资本规划管理中心发起。

前期归属境外投资并购及资本规划管理中心负责的项目，由境外投资并购及资本规划管理中心发起。

前期归属各产业集团负责的项目，由产业集团战略品牌运营管理中心依据地

域（境内或境外）分别向境内/境外投资并购及资本规划管理中心提出经营主体设立需求，统一由境内/境外投资并购及资本规划管理中心发起。

（2）房地产类项目

由新产业城市运营集团战略品牌运营管理中心发起。

2、 实施阶段

正式发起后，由产业集团战略品牌运营管理中心整合经营主体业务，产业集团人力企管中心设立经营班底，并平行发布组织公文。产业集团财务管理中心配合提供注册资料，产业集团行政整理各项资料后完成工商注册工作，注册完成后，由战略品牌运营管理中心牵头，各职能部门配合完成以下工作：

（1）组织架构文件（模板见附件四）

针对新设立/新进入企业，组织架构文应明确所成立企业的组织架构、部门设置及职责，组织架构文件由产业集团人力企管中心牵头拿出，产业集团战略品牌运营中心协助，并由产业集团人力企管中心扎口发布，抄送集团企管中心。

（2）人事任命文件（模板见附件三）

在组织架构及岗位基础上，明确企业负责人及核心经营、管理团队的人员任命，人事任命文件由产业集团人力企管中心提报，产业集团战略品牌运营管理中心协助。

（3）企业身份证

企业身份证文件主要明确企业基本信息、定类定级信息、主要管理人员信息及资产信息，企业身份证由产业集团战略品牌运营管理中心牵头拿出，产业集团人力企管中心协助，并抄送至集团企管中心。

企业身份证在每一个新进/新设立企业筹备时必须建立，全体系所有企业的身份证信息由产业集团战略品牌运营管理中心牵头、产业集团人力企管中心配合，结合年度定类定级结果统一修订更新。其余时间的日常维护由产业集团战略品牌运营管理中心根据所辖企业的变化情况实时更新维护并抄送至集团企管中心。对于企业身份证的“管理七项图”文件，即企业战略规划、双十目标、经营计划与预算、企业组织架构及编制、企业管理团队、授权书、品牌等附件，产业集团战略品牌运营管理中心应做好日常的跟踪分析，为产业集团董事长决策提供参谋意见。

（4）授权书（含授权表）

授权书主要用于明确各产业集团需上报集团审定的事项，由产业集团战略品牌运营管理中心牵头拿出，集团企管部门协助，在此基础上，财务部门牵头拿出财务事项审批表。模板见附件二。

（5）制度流程框架

制度流程框架主要用于明确新设立/新进入企业需要依照集团的制度体系框架，建设企业内部的制度体系，核心内容是企业需翻文或参照起草的制度、流程清单。该框架清单由产业集团人力企管中心牵头提供，产业集团战略品牌运营管理中心根据下属企业所属行业进行审核修订后下发企业制定执行。模板见附件二。

（二）成立筹备组

1、发起阶段

产业集团人力企管部门在接收到含有需设立经营主体筹备组的集团集总室会议纪要、集团董事长督办或邮件后，根据会议精神及集团董事长指示成立该经营主体的筹备组，明确筹备组的分管领导及组长（其他一般还包括副组长、秘书长、办公室主任、组员等），并确定责任归属及与产业集团相关部门的接口关系，拟订成立筹备组的发文提报（模板见附件一），经集团董事长审定并上网发布后，经营主体进入初期筹备阶段。

2、实施阶段

（1）初期筹备

筹备组成立后，原则上一个月内筹备组长应负责召集筹备组会议，明确筹备组重点工作计划、成员职责与分工、工作机制和汇报路线；同时，筹备组组长负责牵头，产业集团战略，人力企管及各职能部门配合，起草筹备组的组织架构、职责、岗位、编制、授权书等基本管理规则文件，具体内容参照本制度第四条第

（一）大点同类型内容执行。

（2）成立阶段

在成立阶段，产业集团战略品牌运营管理中心、人力企管部门应牵头经营筹备组，尽快完成战略规划、双十目标、年度计划及预算编制、基本制度流程的起草发布及核心人员招募等工作。上述工作完成后，且筹备期满后经营主体方可视

为正式成立。

（三）对于非新设立，而是从外部新进入三胞体系的经营主体，可跳过筹备组阶段直接进入初期筹建阶段执行相应的筹备工作。

第五条 经营主体的变更、撤销

1、经营主体的组织变更，由各产业集团人力企管中心扎口，根据集总室会议纪要、集团/产业集团董事长督办或相关邮件起草相应的组织架构调整文，报批集团后下发；

2、经营主体的法人变更，由产业集团战略品牌运营管理中心扎口，产业集团财务部门配合，根据经营主体的需要配合经营主体完成相关的变更手续，并集团审批后执行；

3、经营主体的撤销由产业集团财务管理中心牵头，产业集团人力企管中心协同，配合经营主体完成相应的组织架构调整文及工商注销手续，并报集团审批后执行。

第三章 产业集团/集团职能型组织的管理

第六条 产业集团/集团职能型组织的设立、变更与撤销

1、产业集团/集团职能型组织的设立、变更与撤销由集团企业管理中心统一扎口管理，以正式的集总室会议纪要、董事长督办下发作为依据，特别紧急的也可通过邮件先行通知，但相应的集总室会议纪要、董事长督办必须在之后补发至集团企管部门；

2、产业集团/集团职能型组织的设立、变更与撤销一般由集团企业管理中心根据集总会精神及董事长指示拟订相关的组织架构调整文，报批发布后生效；集团助理室应同步起草相应的人事任命文，与组织架构调整文一并发布；

3、针对个别特殊的集团职能型组织（如服务于全体系的部门、重大的委员会、筹备组、专项小组等），也可参照上述经营主体设立的流程执行，先成立筹备组，再执行相关的筹备工作，具体参见第二章经营主体的设立（职能型组织暂无需建立企业身份证）。

第七条 集团职能型组织的组织架构文件管理

职能型组织（以下简称部门）在设立、变更与撤销的过程中主要涉及部门职责、部门产出、岗位编制、岗位说明书四类组织架构文件。

1、部门职责、岗位编制文件的管理

（1）发起：部门职责、岗位编制类文件的变动更新可由集团企业管理中心依据董事长指示、集总会纪要的要求发起文件更新报批流程；也可由需求部门根据实际工作需要提报部门职责、岗位编制类文件的更新报批流程，经 OA 系统审定后执行。

（2）审批流程详见“岗位职责编制调整”流程。

3）维护：部门职责、岗位编制类文件的更新，由集团企管中心统一以部门为单位在 OA 设置专栏进行发布，并提供模板及过程中的协同，各需求部门提报的文件，应在 OA 正式发布后三个工作日内抄送至集团企管部门进行发布版本的更新，对于未及时提供信息进行更新的将按《集团 OMC 管理制度》进行相应扣分处理。

2、岗位说明书文件的管理

（1）发起：

岗位说明书类文件的变动更新一般在集团企管依据董事长指示、集总会纪要的要求发起组织调整文件并发布后启动，也可由需求部门根据实际工作需要提报岗位说明书类文件的更新报批流程。

原则上，岗位说明书应与部门职责、岗位编制文件相匹配，一般应在部门职责、岗位编制文件正式发布后 15 日内发起岗位说明书文件的报批流程。

（2）审批流程详见“岗位职责编制调整”流程。

3）维护：岗位说明书类文件的更新，由集团企管统一以部门为单位在 OA 设置专栏进行发布，并提供模板及过程中的协同，各需求部门提报的文件，应在 OA 正式发布后由集团企管部门进行发布版本的更新，对于未及时提报的部门的将按《三胞集团 OMC 管理制度》进行相应扣分处理。

第八条 产业集团职能型组织的管理

产业集团职能型组织的管理由产业集团人力企管中心参照集团管理原则，并结合各产业集团业务特点自行制定相应的管理制度及流程，报集团审批后执行。

第四章 附则


第九条 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：各级单位（部门）负责人；
- 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经理岗。


第十条 本制度的最终解释权归集团企业管理中心。

第十一条 本制度自签发之日起执行，原《三胞集团组织设立与管理制度》（2015 年第二版）同时废止。

第五章 附件

附件一：成立筹备组发文模版 

附件二：筹备阶段发文模板 

附件三：人事任命文件模版 

附件四：职能型组织架构文件模板 