

三胞集团组织架构设立及变更管理办法

(编号：三集企[2016]第一版)

第一章 总 则

第一条 目的

为了更高效地实现集团战略目标,进一步明确集团内部各职能部门及各下属企业各层级组织设置、职责权限等要求,建立规范有序的组织管理程序,提高集团组织效能,促进公司发展,特制定本制度。

第二条 适用范围

三胞集团各部门及体系内直属企业、下属企业及筹备组。

第三条 定义与术语

战略管控型：指通过经营管理团队对经营主体的发展战略、双十、预算、组织、授权、绩效等进行直接把控,并对经营过程中的重大事项进行决策,是相对集权的管控类型。

运营管控型：是指对经营主体的发展战略、计划及预算、运营过程各环节进行全程控制,是集权度最高的管控类型。一般情况下,集团对该类企业拥有完整股权。

职能管控型：是指通过职能部门的职责划分,基于业务流程,将领导指令下传到各级部门及人员,从而驱动整个企业运营的一种权力高度集中的组织设立模式。

管理体系：是指为实现组织的目标,把若干个不同的管理体系,如质量管理体系 ISO9000、环境管理体系 ISO14001、职业健康和安全管理 OHS AS18001 等,通过一定的方式方法,将其整合在一个架构下运行的管理模式。

直属企业：指集团各战略管理部门直接管控的下属企业,其负责人向集团分管副总裁汇报工作的组织。

下属企业：是指由集团投资的,具有独立经营管理权且拥有独立管理团队,直接向集团董事长汇报工作的组织。

筹备组：对于集团新成立的公司或新并购的企业，在未正式运行之前先行设立的、为新企业的设立准备一系列前期工作的工作小组。

一级部门：由企业领导班子直接管理的管理部门，称为一级部门。

二级部门：在一级部门下面分别设立的分支机构，称为二级部门。

部门职责：部门负责的工作范围和责任，分为一级职责，指部门所应该承担的主要职责是什么，如人力资源部一级职责包括招聘、薪酬、培训等；二级职责，是对一级职责的细化描述。

岗位编制：是指岗位应该配置的人员数量。

岗位说明书：是指为了岗位从业人员能够更清晰的了解自己所在岗位应该从事的具体工作范围、职责及任职资格等而制定的说明性文件。

第二章 管理原则及职责

第四条 组织架构设立原则

公司组织管理遵循“系统规范、动态调整”的基本原则，以有利于建立机构精简、职责明确、办事高效、运转协调的管理体系，有利于信息畅通、反应灵活、适应企业发展和市场环境变化的组织运作机制。

组织机构管理的具体原则：

（一）**战略导向原则：**组织架构的设置必须支撑公司发展战略，能对外部环境的变化做出及时、充分的分应。

（二）**专业分工和协作原则：**组织架构的设置必须兼顾专业管理的效率和公司目标、任务的统一性，并强化资源整合、统筹管理职能。

（三）**精干高效原则：**在保证公司任务完成的前提下，应力求做到机构精简、人员精干、管理高效，并尽可能避免多头指挥和无人负责的现象产生。

（四）**授权与约束平衡原则：**组织架构的设立，一方面要有利于风险防范；另一方面也要有利于管理效率提高，权限划分要有权有责、责权对等，并通过风险管控机制保障决策质量。

第五条 管理职责

集团企管中心的职责：负责制定三胞集团组织设立制度体系、标准规范；依据集团战略规划要求，搭建集团组织架构，与各部门沟通设定部门职责及岗

位说明书并进行调整；在集团整体战略目标的指导下，跟踪及审核下属企业/直属企业组织架构、一级部门的设立，审核一级部门职责及整体调整方案。

下属企业/直属企业负责组织设立的部门的职责：负责制定本企业组织设立制度体系、标准规范；依据本企业战略规划要求，搭建组织架构，与各部门沟通设定部门职责及岗位说明书并进行调整，并按照集团的要求进行上报。负责按照集团要求设立相应的职能或业务部门，配合集团整体战略目标的落地执行。负责跟踪及审核下属子公司或分公司组织架构、部门的设立，审核其部门职责及整体调整方案。

第三章 组织架构设立标准

第六条 三胞集团组织管理关系

三胞集团分为集团与下属企业/直属企业，两层矩阵式扁平化管理模式。其中：集团总裁室为总司令部，集团投资总部、战略管控及业务支持部门为总参谋部，集团各职能中心为总后勤部，下属各产业平台为各大战区，执行集团的战略目标。依据集团目前的产业分工，每个产业板块下的下属企业由集团战略管控部门通过“七图三单”的管理方法来进行管控。

第七条 三胞集团组织设立标准

一、集团组织架构设立标准：

以投、管、配为原则，设立三大管理体系，分别为负责投资并购业务的“投资并购体系”、负责战略管理及支持的“战略管控及业务支持体系”及负责职能配合工作的“职能服务体系”。具体三大体系的设立原则如下：

1、投资并购体系：以集团核心产业内容为基础，按照投资领域中各自的职责分工及区域划分，设立不同的投资管控部门。依据产业分工，分别设立不同产业内容的工作小组，来负责整个产业内容的“募、投、管、退”等投资或并购业务。

2、战略管控及业务支持体系：

1) 战略管控体系：以集团核心产业内容为基础，按照产业板块划分为多个战略管理本部、分别对接各大产业板块下属企业“战略管理七项图”内容。分别从投前、投中、投后全生命周期来对下属企业平台或下属企业进行管理和提

供服务支持。

2) 业务支持体系：以“人、财、信”为支持的三大业务支持系统，配置了12个部门，包括：人力模块的“人力资源管理中心、三胞管理学院”；大财务模块的“财务管理中心、资金管理中心、预算管理中心、国际财务管理中心、投资并购财务管理中心、审计中心及法务管理中心”；信息企业管理模块的“企业管理中心、信息管理中心及企业互联网服务管理中心”。这12个中心分别从人员配置、人员培训、资金调动、国外国内财务核算、投资资金管理、全面预算管控、法务支持及信息化落地等不同角度，支撑战略规划目标落地。

3、**职能服务配合体系**：以“董、采、行、文、国、对、”六大职能模块配置职能部门，包括：为董事长服务的三大部门：“董事长办公室、董事长助理室、董事长行政办公室”；为整个集团采购服务的“议标采购管理中心”；为行政事务服务的“公共关系与行政管理中心”；为集团文化品牌规划的建立及集团整体形象服务的“文化品牌管理中心”；处理海外关系及事务的“国际事务管理中心”，处理政府关系及合作项目的“对外合作管理中心”；处理整个集团大楼内部维修、整改项目的“基建办公室”；及监督管理模块的“独立监察室”，共同构成了职能服务配合的支撑体系。

二、集团部门设立标准：

1、依据集团战略规划及集总室战略决策设立集团相应部门，投资并购体系、战略管控体系设立一级部门，命名为“某某战略管理本部”；业务支持体系及与业务相关的职能服务部门设立一级部门，命名为“某某管理中心”，为董事长提供直接服务，为集团基本建设、监督提供直接服务的部门设立一级部门，命名为“某某室”如“董事长助理室”“基建办公室”及“独立监察室”。

2、原则上每个一级部门的管理半径为6-8人，超过8人可以设置组或二级部门来进行管理。

三、集团部门设立职级标准：

1、集团各一级部门的职级为：战略管理本部为M12-M15级部门，其他各职能服务、业务支持部门均为M11-M14级部门。

2、集团各二级部门或小组的职级为：战略管理二级小组为P11-P14级部门，其他各职能服务、业务支持部门均为P10-P13级部门。

四、集团岗位设立职级标准：

1、投资并购部门及各战略管理部门负责人岗位的职级范围为：M12-M15，高级别岗位人员可兼任低级别岗位工作。

2、投资并购部门及各战略管理部门小组设立的岗位职级范围为：组长 P11-P14；副组长 P8-P10；组员 P1-P7；高级别岗位人员可兼任低级别岗位工作。

3、各业务支持及职能服务部门的部门负责人岗位的职级范围为：M11-M14，高级别岗位人员可兼任低级别岗位工作。

4、各业务支持及职能服务部门各级岗位的职级范围为：业务总监岗 P10-P13；业务经理岗 P7-P9；业务助理、业务专员岗 P1-P6；高级别岗位人员可兼任低级别岗位工作。

第八条 下属企业组织设立标准

一、下属企业组织架构设立标准：

下属企业的组织设立，依据管控模式、所处阶段、授权额度设立如下几种类型：

1、当下属企业产品品种单一、生产技术发展较慢、外部环境比较稳定，内部管理的综合平衡能力较高时，可考虑选用职能型的组织架构模式，具体职能型组织架构管理模式及特点见附件一。

2、当下属企业产业多元化、品种多样化、各有独立的市场，而且市场环境变化较快，规模较大，属较大型企时，可考虑选用事业部制的组织架构管理模式，具体事业部制的组织架构管理模式及特点见附件一。

3、当下属企业属协作性和复杂性较强、多项目组成的企业(如地产行业)，则可考虑选用矩阵制组织架构管理模式，具体矩阵制的组织架构管理模式及特点见附件一。

4、各下属企业还可依据业务发展需要自行选择其他类型的组织架构管理模式，只要该组织架构的设计能够促进企业的高效运转即可。

二、下属企业部门设立的标准：

1、集团下属一二级企业依据本企业战略规划设立两大组织体系——“业务管理体系”和“职能管理体系”，每个体系中按独立的业务模块设置一级部门，

以“某某中心”的形式命名。管理人员为 6-12 人。

2、集团下属一二级企业的“职能管理体系”，必设的几个部门包括：战略运营中心、财务管理中心、人力行政管理中心。法律事务管理中心和审计管理中心可依据业务量大小视情况而定，在业务量不够饱和的情况下，可以设为财务管理中心下的二级部门，但可以直接向分管财务的领导汇报工作。

3、集团下属一二级企业的“业务管理体系”中的一级部门，由下属企业自行设定，原则上职能相近的部门需进行合并，业务量不够饱和，管理幅度过小的部门（管理幅度 ≤ 5 人，<编制人数>）需进行部门裁撤，相应业务职能调整至相关部门，但企业有特殊情况的，也可依据实际情况设立相应部门。

4、集团下属一二级企业的一级部门如管理人员超过 12 人，则可按内部专业职能设立工作组或二级部门。

5、集团下属三、四级企业依据企业的发展规模及生产价值链设置业务及职能部门，每个部门以“某某部”命名。其中：职能部门中财务部门、战略运营部门需独立设立，人力、行政、信息等职能可合并设立综合管理部。法务、审计、企管职能可分别在财务部门及战略运营部门设立独立的岗位。

6、集团下属三、四级企业的业务部门，由下属企业自行设定，原则上职能相近的部门需进行合并，业务量不够饱和，管理幅度过小的部门（管理幅度 ≤ 5 人）需进行部门裁撤，相应业务职能调整至相关部门，但企业有特殊情况的，可依企业实际情况设立相应部门。

三、下属企业职级设立标准：

- 1、下属企业职级依据企业最高负责人职级标准确定，具体内容见下表 1：
- 2、下属企业各部门职级标准，可依据企业的最高职级范围逐级递减，并建立各自的部门职级标准，报集团审批后执行。

表 1 企业最高负责人职级标准

序号	企业定级	最高职级（企业负责人职级）	管理人员职级范围	业务人员职级范围
1	一级企业	M14-M16	M5-M15	P1-P15
2	二级企业	M12-M14	M5-M13	P1-P13
3	三级企业	M10-M12	M5-M11	P1-P11
4	四级企业	M9-M11	M5-M10	P1-P10

四、下属企业设立区域公司、分子公司的标准：

集团下属企业或产业平台设立二级区域公司或分子公司，可依据销售规模、产业规模、跨区域管辖范围、税收政策等多维度指标综合考虑设立。集团仅对集团直接管辖企业的一级部门设置进行审批，下属企业或产业平台下设的二级区域公司或分子公司由下属企业或产业平台企业自行审定，报集团备案。

五、下属企业岗位设立标准：

一、实际需要的原则：指设定岗位，只能根据目前一段时间内的实际工作需要，必须实施的，而不是规划的将来的任务设定岗位。

二、最少岗位数量原则：岗位数量只能以一个职务岗位饱满的工作量和履职标准，

按最少岗位数额的原则来确定。一个岗位能承担和完成的，不能设两个岗位。

三、从最低职务岗位设起原则：按其工作性质、责任大小、难易程度，从低岗设起，避免应由低岗位承担的职责和任务，由高岗位的人员来承担。

四、协调配合的原则：即任何职务岗位都不能孤立地设置，必须从整体出发考虑上下左右协调配合的关系。

五、以事为中心，人事结合，逐步过渡的原则：以事为中心，结合考虑现有人员情况，从实际情况出发，设置合理岗位。

第四章 组织架构设立及调整程序

第九条 集团组织架构设立及调整程序

集团组织架构的设立及调整，由集总室研究决定，经集团董事长助理室下发会议纪要或者邮件到集团企业管理中心总监岗，集团企业管理中心企管岗对原组织架构、部门职责、岗位编制进行调研、讨论、修订、报集团董事长审批后执行。

第十条 集团部门设立及调整程序

一、集团新增、减少或合并设立部门，由集团集总室研究决定，经集团董事长助理室下发会议纪要或者邮件到集团企业管理中心总监岗，集团企业管理中心启动设立部门的工作流程。

二、集团企业管理中心企管岗接到集团企业管理中心总监岗要求新增、减少或合并部门的指令后，需在二个工作日内草拟变动部门的组织架构及部门职责，并与变动部门的负责人或分管领导进行沟通，修订后进行报批。

第十一条 集团岗位设立及调整程序

一、集团所有部门的岗位，均由集团企业管理中心企管岗经与各部门负责人充分沟通后，依据部门职责分解到各岗位的原则，兼顾工作的饱和度、复杂度等多维度标准设立。一经设立轻易不得改变。

二、集团企管部门依据集团战略发展状况，结合业务实际情况半年进行岗位的征询、调研、和评估，年底统一进行岗位的重新匹配调整。

三、集团所有部门，如需在运营过程中单独提出调整岗位（新增或者更换）的需求，则需由需求部门发起调整岗位的申请审批流程，经集团分管领导审批后执行。（董事长直接指示的岗位调整除外）。

第十二条 集团编制设定及调整程序

一、集团所有部门的编制，均由集团企业管理中心企管岗经与各部门负责人充分沟通后，依据岗位职责，工作量的饱和度，专业性能、复杂度而设置。一经讨论确定不得随意调整。

二、集团企业管理部门依据集团战略发展状况，结合业务实际情况半年进行人员编制的征询、调研、和评估，年底统一进行岗位编制的重新匹配调整。

三、集团所有部门，如需在运营过程中单独提出岗位编制的调整（增编或者减编）的需求，则需由需求部门发起调整编制的申请审批流程，经集团分管领导审批后执行。（董事长直接指求的编制调整除外）。

第十三条 下属企业组织架构设立及调整程序

一、新设立的下属企业，需依据本制度第三章组织设立标准中规定要求，设立组织架构，报集团审批后执行。

二、已经审批后的下属企业组织架构，如在执行的过程中涉及到一级部门的设立、变更、调整（不含分子公司设立、变更、调整），则需将内部审批通过后的组织架构调整报告上报集团审批后执行，分子公司设立、变更、调整上报集团备案。

三、下属企业二级部门组织架构及下属子公司部门组织架构的调整，无需上报集团审批，由下属企业负责人审定即可，但调整后的组织架构资料需报备给集团企业管理中心，以便于集团了解下属企业的变动信息。

第五章 附 则

第十四条 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监岗。

第十五条 本制度的最终解释权归集团企业管理中心。

第六章 附 件

附件一：下属企业组织设立的几种类型 