

三胞集团组织设立与管理制度

三集信企[2015]第二版

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及体系内管控型经营主体。

第三条 定义

体系内组织可以分为经营主体与职能型组织两大类：

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。包括各下属企业及其下属的各分子公司、其他独立公司等；经营主体的具体分类详见《三胞集团分类分级管理制度》。

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

1.1 非房地产类项目

1.1.1 前期归属投资并购战略管理本部负责的项目由投资并购战略管理本部发起。

1.1.2 前期归属其他战略管理本部负责的项目，由对口战略管理本部向投资并购战略管理本部提出经营主体设立需求，统一由投资并购战略管理本部发起。

1.2 房地产类项目

由房地产投资并购管理中心发起。

2. 实施阶段

正式发起后, 由对口战略管理本部或事业部整合经营主体业务, 人力资源部设立经营班底, IT&企业管理中心平行发布组织公文。财务管理中心配合提供注册资料, 公共关系与行政管理中心整理各项资料后完成工商注册工作。注册完成后, 由战略管理本部或事业部牵头, 各职能部门配合完成以下工作:

2.1 组织架构文件 (模板见附件 2)

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**集团对口战略部门或事业部牵头拿出, 集团信企协助, 并由信企扎口发布。**

2.2 人事任命文件 (模板见附件 3)

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**集团人力部门牵头拿出, 对应战管部门协助。**

2.3 企业身份证 (模板见附件 2)

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**集团对口战略部门或事业部牵头拿出, 集团信企协助, 并由信企扎口发布。**

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集团战略部门或事业部牵头、IT&企业管理中心配合, 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对口战略部门或事业部根据所辖企业的变化情况实时更新维护并抄送集团信企。

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, 战管部门或事业部应做好日常的跟踪分析, 为董事长决策提供参谋意见。

2.4 授权书 (含授权表) (模板见附件 2)

授权书主要用于明确各企业需上报集团审定的事项, 由**集团信企部门牵头拿出, 战管部门或事业部协助, 在此基础上, 财务部门牵头拿出财务事项审批表。**

2.5 制度流程框架 (模板见附件 2)

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。该框架清单由集团信企部门牵头提供，对口战略部门或事业部根据企业所属行业进行审核修订后下发企业制定执行。

（二）成立筹备组

1. 发起阶段

集团信企部门在接收到含有需设立经营主体筹备组的集总会会议纪要、董事长督办或邮件后，根据会议精神及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集团战略部门或事业部的接口关系，拟订成立筹备组的发文提报（模板见附件1），经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

2.1 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，战略、信企及各职能部门配合，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。

2.2 成立阶段

在成立阶段，集团对口战略部门、事业部、人力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 IT&企业管理中心扎口，根据集总会会议纪要、董事长督办或相关邮件起草相应的组织架构调整文，报批后下发；

2、经营主体的法人变更，由集团对口战管部门扎口，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；

3、经营主体的撤销由财务管理中心牵头，IT&企业管理中心协同，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。

第三章 职能型组织的管理

第六条 职能型组织的设立、变更与撤销

1、职能型组织的设立、变更与撤销由集团信企部门统一扎口管理，以正式的集总会会议纪要、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，但相应的集总会会议纪要、董事长督办必须在之后补发至信企部门。

2、职能型组织的设立、变更与撤销一般由集团信企部门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；人力资源部门应同步起草相应的人事任命人，与组织架构调整文一并发布；

3、针对个别特殊的职能型组织（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 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信企依据董事长指示、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，集团信企报备。

2) 报批：（注：中间节点根据集团统一要求均为并签，下同）

a. 信企发起：集团信企企管副总监—集团信企部门总监—分管集团信企的集

总室领导—更新架构文件所涉及的部门分管集总室领导—董事长—行政管理中心公文发布岗

b. 需求部门发起：需求部门总监—分管该部门的集总室领导—更新架构文件所涉及的其他部门分管集总室领导—分管集团信企的集总室领导—董事长—行政管理中心公文发布岗

3) 维护：部门职责、岗位编制类文件的更新，由集团信企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信企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、 部门产出、岗位说明书文件的管理

1) 发起：

部门产出、岗位说明书类文件的变动更新一般在集团信企依据董事长指示、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部门产出、岗位说明书类文件的更新报批流程，集团信企报备。

原则上，部门产出、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 日内发起部门产出、岗位说明书文件的报批流程。

2) 报批：

发起部门总监—分管该部门的集总室领导—分管集团信企的集总室领导—集团信企总监（抄送）

3) 维护：部门产出、岗位说明书类文件的更新，由集团信企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 正式发布后由集团信企部门进行发布版本的更新，对于未及时提报的部门的将按《集团 OMC 管理制度》进行相应扣分处理。






第四章其他

第八条 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 IT&企业管理中心总监岗。

第九条 附则

- 一、本制度的最终解释权归集团 IT&企业管理中心。
- 二、本制度自签发之日起执行，原《三胞集团组织设立与管理规范》（2015年第一版）同时废止。

- 附件：1、成立筹备组发文模版 
- 2、筹备阶段发文模板 
- 3、人事任命文件模版 
- 4、职能型组织架构文件模板 
- 5、部门职责、岗位编制、岗位产出、岗位说明书报批流程 

签发：

二〇一五年九月十日