

首创集团总部组织架构调整方案

一、调整的原则和目标

调整的原则：

- 符合中央关于建立现代企业制度的改革方向；
- 适应我国加入 WTO 后国际化运作要求；
- 紧密结合集团发展战略，有针对性地解决目前管理工作中存在的突出问题和薄弱环节；
- 适合首创集团的特点，精简高效，简便易行，尽量避免调整的负面影响和引起大的震动。

调整的目标：

首创集团在二次创业中组织管理体系调整的总目标，就是建设一个以资本为纽带，主业突出、治理良好、管理高效、集权与分权适度，能够适应国际化运作，具有可持续发展竞争能力的大型控股集团公司。

二、调整的基本思路

1、集团总部的管理定位

依据集团的企业性质、发展战略及对下属公司业务的介入程度和管理现状，集团总部的管理定位和管控的目标：一方面要充分发挥各子集团公司（业务群）价值创造的潜力和竞争力，另一方面要

提升战略管理水平，通过**强化各子集团公司的协调**、服务和资源共享，**监控和防范各业务群的系统风险**，达到集团总体价值的最大化。

2、集团总部的主要管理职能

根据首创集团的管理定位，集团总部主要承担以下管理职能：

——**战略管理**：制定集团总体发展战略和审定子集团公司（各业务单元）发展战略。

——**投资管理**：决定集团的投资战略和重大投资项目，评估和审定子集团公司限额以上投资项目。

——**预算与财务管理**：预算与财务管理的内容包括部署、审核批准、检查各子集团公司的财务预算、资金运用、风险防范及风险控制的实施。

——**人力资源管理**：负责集团职能部门和下属公司主要管理人员的任免、管理、培训，制定集团人力资源规划、政策与激励机制。

——**产权事务管理**：产权事务管理主要包括对集团资产运行状况进行监控和评价，以及产权登记、产权界定、产权处置和交易、资产评估管理。

——**监控和服务**：监控集团总部及下属子集团公司的经营运作状况、重点项目进展和关键财务指标；开展集团内部审计，建立健全内部风险预警和防范系统；促进集团范围内资源和服务共享，协调发挥各业务群的资源综合效益。

3、集团总部组织架构调整的主要任务

根据集团总部组织架构调整的目标、管理定位和主要管理职能，针对目前总部组织管理上突出问题和薄弱环节，此次集团总部组织架构调整的主要任务是：

- 促进集团**决策体系**的科学化、民主化和规范化；
- 加强集团的**科学管理、集中协调、系统控制和风险防范**；
- 有利于集团发展战略的实施和**资源的整合与合理配置**。

三、 调整的主要内容

（一）充实和健全董事会

1、充实董事会的人员组成。董事会是集团的决策机构，受政府委托运营管理国有资产，代行除自身股权变动以外的股东会（缺位）权利。按照建立规范的公司法人治理结构的要求，集团董事会将逐步充实人员组成，增加独立董事和职工代表，并逐步减少董事会与总经理办公会组成人员的重合程度，形成合理和有效的分工与制衡机制。

2、设立董事会秘书。为适应董事会规范运作的需要，拟设立董事会秘书一人，专职负责董事会的工作日程安排、内外协调、会议组织、有关会议文件整理和督办工作。董事会秘书由集团办公室主任兼任。

3、建立董事会科学决策的支撑体系。借鉴国内外大型集团公司的成功经验，拟在董事会下成立专家顾问咨询委员会。委员会

内根据董事会的决策工作需要设立战略、投资等若干专家咨询组，为董事会重大决策提供咨询、评估、论证意见。专家咨询组的日常联络工作由总部有关职能部门负责。

（二）确定总经理办公会职权与分工

1、明确总经理办公会职权。根据董事会授权，按照总经理办公会议事规则，集团经营管理班子应主要抓好重大投资和业务领域创新项目的前期运筹和策划；二级子公司的业务协调和日常运行监控管理；实施董事会决定的事项；集团各职能部门的运转及管理；批准使用集团预算内管理费用等项工作。

2、合理划分经营管理班子成员的职责分工。为切实加强集团的管理工作，经营管理班子成员应尽快全部到位。作为出资人代表，总经理、副总经理可兼任二级子公司董事长，但应尽量减少兼职，特别是不应兼任二级子公司的总经理。经营管理班子成员的职责分工（略）。

3、设立总经理秘书和业务助理。总经理秘书的职能主要是负责总经理办公会的秘书、公关、协调、服务和总经理日常秘书工作；总经理业务助理主要负责总经理交办重要事项的日常联络、协调、重大公关、国际联络和督查催办工作。总经理秘书、业务助理的人员编制设在集团办公室。

（三）调整总部机构设置和管理职能

根据集团组织管理体系调整的目标，总部职能管理部门的设置要进一步优化和调整，职能管理作用需要大大加强，专业管理人员队伍与素质也有待加强和提高。初步研究设想是：充实加强

集团办公室、人力资源部、计划财务部、资产管理部、审计法律部、研究发展部（发展研究中心）；撤并房地产部和产业投资部；增设金融管理部、实业管理部。调整后的总部机构设置、工作职能如下：

1、 集团办公室（与党委办公室合署办公）。主要职能：负责集团公文办理、档案管理、公共关系、内部协调、对外宣传、**后勤行政**事务管理、**社会职能**管理；负责集团董事会、总经理办公会的文秘、服务和督查催办工作；负责集团党建、群工、工会、信访、纪检、监察、机关党委和企业文化建设等工作；为集团监事会提供有关服务工作。为加强集团的信息化建设，总部增设信息中心，由集团办公室代管。

信息中心的主要职能：负责集团系统办公自动化和信息化建设规划方案的研究与制定；负责建立集团信息化管理系统平台；负责集团管理信息系统及集团网站的技术服务、设备维护及业务培训工作。

2、人力资源部。做为集团的人力资源管理中心，主要职能：研究和制订人力资源开发规划；总部人事管理；二级全资、控股、参股子公司主要经营者（董事长、总经理、副总经理、董事）的任职考核管理；集团薪酬、福利、激励与退出机制的研究与管理；总部员工经营业绩考核管理；指导和协调集团业务培训工作；外事工作管理；离退休人员管理。

3、计划财务部。作为集团的财务管理中心，主要职能：编制集团年度财务预算，实施预算管理；资金管理；财税业务管理；

总部财务核算管理；会同国际或国内会计事务所编制集团财务年报；财务运行监控与风险预警管理。

4、审计法律部。主要职能：实施集团范围（二级子公司以上）的常规审计、专项审计和调查审计；编写集团年审报告；处理集团法律事宜，为集团下属企业提供法律咨询服务；审核并管理集团（含下属公司）经济合同，负责集团重大诉讼案的办理工作。

5、研究发展部。主要职能：研究编制集团 3~5 年发展战略与规划，指导和协调子集团公司发展规划的研究和制定工作；研究宏观经济政策及资本市场变化趋势；研究首创组织管理体系和管理制度建设，指导和监督下属公司管理制度的运行情况（必要时可以考虑设立企业管理部）；研究集团产业结构战略性调整规划；编报国内外重大经济动态信息；研究首创集团国际化战略与实施策略。

6、资产管理部。做为集团产权事务管理中心，主要职能：建立集团资产状况的动态信息平台；研究资产分类、评价标准，对集团资产运行状况进行监控和评价；对集团不良资产处置提出总体计划，指导集团下属公司不良资产处置实施方案的制订并监督检查落实情况；按照政府主管部门规定，会同计划财务部，负责集团产权登记、界定、评估和交易管理；负责集团对外投资（控股、参股）企业派出董事或兼职董事管理办法的制订和日常联系与有关管理工作。

7、金融管理部。主要职能：研究和制订集团金融产业发展战略、中长期规划和年度计划；研究和策划开发资本市场的策略、

途径和金融工具；参与研究、策划和运作集团重大投融资和资本运作方案；评估和审核集团金融企业限额以上投资项目的可行性研究报告；指导集团上市公司在资本市场的整体形象策划、投融资战略和实战性运作方案的研究与制订；监控集团金融产业的运营，预警和防范集团系统的金融风险。

8、实业管理部。主要职能：研究和制订集团金融以外的产业发展战略、中长期规划和年度计划；评估和审核集团实业公司限额以上投资项目的可行性研究报告；协调首创各实业板块和集团外部的业务关系；实施经营过程管理和服务；负责实业子公司的运营监控管理，主要工作包括经济运行分析，监督检查重点项目的执行情况，执行报告报审程序。

调整后的总部内设机构为七部、一室，共八个部门。集团组织结构图见附件。

附件

首创集团组织结构图

