

集团总部组织架构调整方案

新能集团组织架构方案一

一、原则和目标

原则：

——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。

目标：

新能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集团公司。

二、基本思路

1、集团的管理定位

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
的管理定位和管控的目标：一方面要充分发挥各公司（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、集团的主要管理职能

根据新能集团的管理定位，集团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个公司（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，评估和审定个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。

——**人力资源行政管理**：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；统筹安排行政工作。

——**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**：监控集团及下属子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、集团组织架构的主要任务

根据集团组织架构的目标、管理定位和主要管理职能，针对目前集团组织管理上突出问题和薄弱环节，此次集团组织架构调

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、主要内容

(一) 确定总裁办公会职权与分工

1、明确总裁办公会职权：

根据董事长授权，按照总裁办公会议事规则，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；二级各公司的业务协调和日常运行监控管理；实施集团决定的事项；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，总裁、副总裁分工明确。可作为出资人代表，兼任二级个公司总经理，管理班子成员的职责分工（略）。

(三) 调整集团机构设置和管理职能

根据集团组织管理体系调整的目标，集团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：充实加强集团总裁办公室、人事行政管理中心、财务管理中心。

建议增加营运中心、调整后的集团机构设置、工作职能如下：

1、集团总裁办公室：

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、外事工作管理；负责集团董事长、总裁办公会的文秘、服务和督查催办工作；为集团领导提供有关服务工作。

2、人事行政中心：

作为集团的人力资源、行政管理中心，主要职能：研究和制订人力资源开发规划；集团人事管理；二级全资、控股、分公司主要经营者（总经理、副总经理）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；集团员工经营业绩考核管理；指导和协调集团业务培训工作；后勤行政、安全保卫事务管理。

3、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；集团财务核算管理；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；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。

4、营运管理中心：

主要职能：编制生产计划，安排生产进度，指导和监督下属公司管理正常生产的运行；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；研究新能集团国际化战略与实施策略。