

云南省设计院集团建设有限公司

组织管理制度

二〇二〇年八月

目录

第一章 总则.....	2
第二章 管理机构与职责权限.....	3
第三章 组织管理内容.....	3
第四章 附则.....	5
附件 1：组织变更申请单.....	6
附件 2：部门职责说明书.....	8
附件 3：部门说明书汇编.....	9

第一章 总则

第一条 目的

为明确公司的组织管理原则，规范各级组织单位的建立、组织结构的设定、岗位层级（职级）和职级名称的确定，建立健全公司的组织管理结构，特制定本制度。

第二条 原则

（一）战略导向原则

1. 根据公司战略进行组织结构和功能的设置；
2. 支撑公司战略规划的有效实施和战略目标的达成。

（二）权责明确原则

1. 各部门管理权责边界清晰，流程顺畅；
2. 全面覆盖职能，清除责任空白。

（三）精简高效原则

1. 优化机构，提高组织效率；
2. 避免冗员，建设精英化团队；
3. 一专多能，培养复合型人才。

（四）灵活适用原则

满足公司未来的业务发展，充分考虑公司目前组织和管理团队现状。

第三条 适用范围

除有特别管理约定的各分/子公司及设计院各分院或有另有制度单独规定外，公司其他所有组织单位的管理均按本制度执行。

第二章 管理机构与职责权限

第四条 管理权责划分

（一）董事会

1. 审定本制度；
2. 审定组织变更方案。

（二）总经理办公会

1. 研究讨论本制度；
2. 研究讨论组织变更方案。

（三）综合办公室

1. 负责本制度的制定、修改、执行监督和解释；
2. 主导组织变更方案的拟定；
3. 主导组织变更工作的落地。

（四）各部门

1. 执行本制度；
2. 配合综合办公室进行组织变更方案的拟定；
3. 配合综合办公室进行组织变更工作的落地。

第三章 组织管理内容

第五条 组织机构构成

公司组织机构由权益组织（即股东大会、董事会、监事会）和经营管理组织构成，其中股东大会、董事会、监事会依据国家相应法律、法规及公司章程行使权益。其组织结构随公司性质变化依据国家法律相应调整，经营管理组织根据公司发展阶段与业

务变化实时调整。下文中的组织指经营管理组织。

第六条 组织变更管理

公司组织实行动态管理，当公司因经营或发展需要，在现行组织架构的基础上进行部门的新设、合并、裁撤等统称为组织变更管理。通常组织变更有三种情况：

（一）当公司战略发生重大改变时，由公司总经理办公会发起组织变更需求；

（二）当业务发生变更时，包括业务的规模变化、模式变化等，由各业务部门发起组织变更需求；

（三）公司人员结构、管理模式发生重大变化时，由综合办公室发起组织变更需求。

（四）当组织发生变更需求时需按要求提交《组织变更申请单》（详见附件一），逐级申报，最终审批确认通过后正式执行。

第七条 组织变更流程

组织变更管理的流程如下：

（一）方案拟定

当公司因经营或发展需要出现组织变更需求时，由综合办公室主导拟定组织变更方案，组织变更方案需包含但不限于以下内容：

1. 变更理由说明；
2. 新设部门需要拟定部门岗位设置及《部门职责说明书》（详见附件二）；
3. 调整后的组织架构图；

（二）总经理办公会研究讨论

组织变更方案拟定完成后，由综合办公室填写《组织变更申请单》并组织召开总经理办公会，进行组织变更方案的研究讨论；

（三）董事会审定

组织变更申请经总经理办公会研究讨论后，提交董事会进行组织变更方案审定；

（四）组织变更

审定后，由综合办公室主导进行部门组建或裁撤、合并工作，发布组织变更公告。

第四章 附则

第八条 本制度自公布之日起实施；

第九条 本制度解释权归属综合办公室；

第十条 本制度未尽事宜，由综合办公室提出解决方案，报董事长审批后实施。

附件：

- 1: 组织变更申请单
- 2: 部门职责说明书
- 3: 部门说明书汇编

附件 1：组织变更申请单

申请部门		申请人		申请日期	
变更类别	<input type="checkbox"/> 合并 <input type="checkbox"/> 新设 <input type="checkbox"/> 裁撤				
变更/新设 需求说明					
原组织结构图（需体现本组织单位的上级组织单位）					
变更后组织结构图（需体现本组织单位的上级组织单位）					
变更后岗位变化（增、减岗位名称）			变更后人员变化（增、减人员名单）		

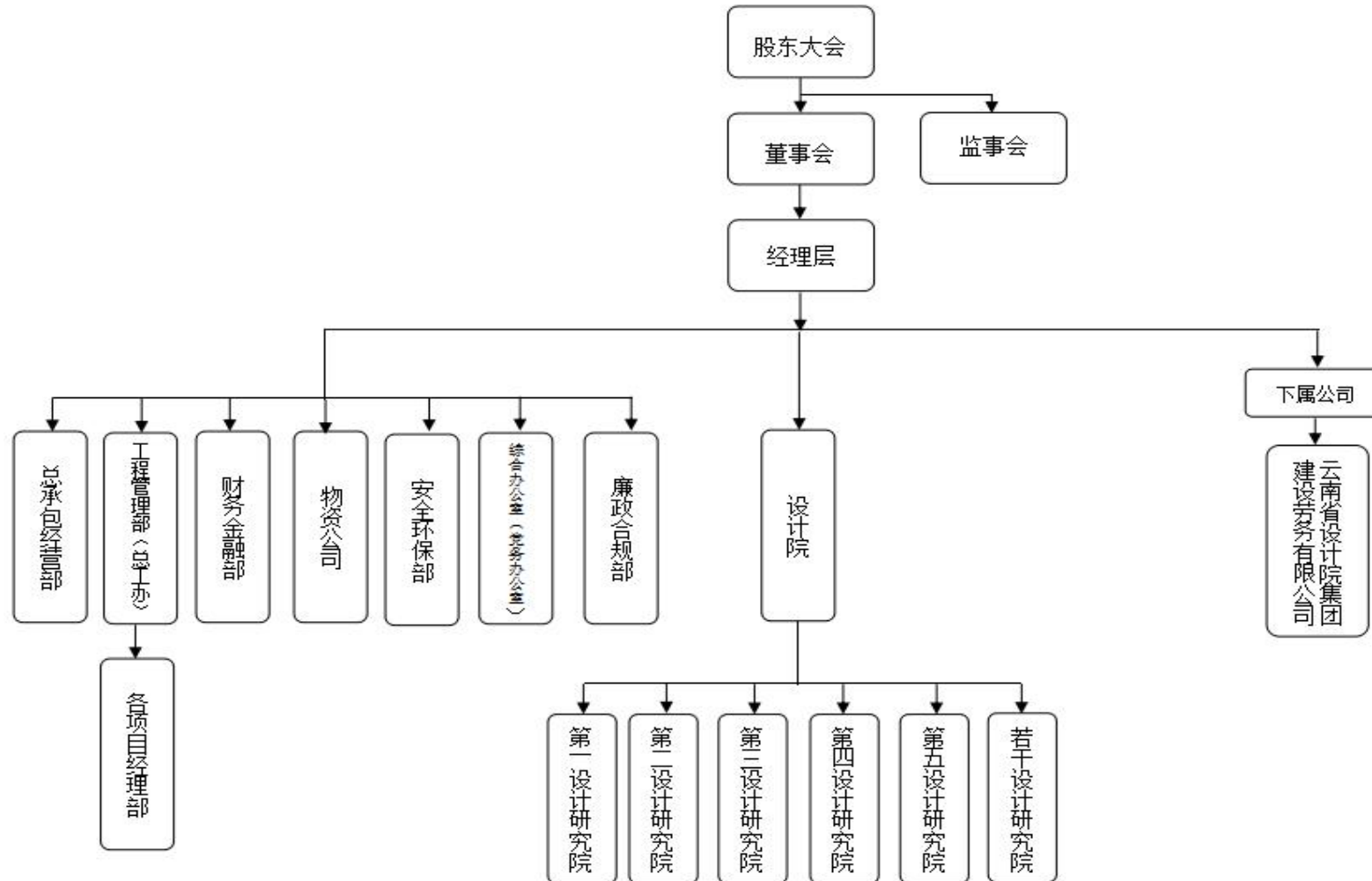
总经理审核意见	签字：日期：____年____月____日
综合办公室审核意见	签字：日期：____年____月____日
董事长审批意见	签字：日期：____年____月____日

附件 2：部门职责说明书

部门名称		直接上级		文件编号	
部门第一负责人			职务代理人		
文件名称				版本	
				页数	
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1					
2					
合 计					
部门核心价值					
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
批准		审核		编制	
				实施日期	

附件 3：部门职责说明书汇编

1. 建设公司组织架构图



2. 总承包经营部

部门名称	总承包经营部	直接上级	总经理	文件编号	
部门第一负责人	部门经理		职务代理人	指定	
文件名称	总承包经营部部门职责说明书			版本	2020-1
				页数	2
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	部门经理				1
2	总承包经营部职员				3
合 计					4 名
部门核心价值	依据公司发展战略及业务规划，开展市场营销、招投标、对外投资及资质维护工作，确保达成经营目标。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
市场营销	项目前期对接	收集项目信息，协助总经理对接业务，了解项目情况并踏勘现场，随时掌握项目动态。			
	合同谈判	拟定业务合同，主持开展合同评审及商务谈判，并上报总经理审批后进行合同签订及发放。			
招投标	主持投标评审，参加投标报名并按招标文件编制标书，依据《投标管理制度》审核标书并上传，参与开标，确保当年目标合同额顺利达成。				
对外投资	进行投资前期的市场调研，编制可行性研究报告并上报董事会审定，审定后拟定业务合同，促进合作达成。				
报表填报	在相关行政主管部门网站填报合同备案； 按时在相关行政主管部门网站填报月报、季报、年报，确保报表填报不延误。				
批准		审核		编制	实施日期

3. 工程管理部

部门名称	工程管理部 (总工办)	直接上级	总经理助理	文件编号	
部门第一负责人	部门经理		职务代理人	部门副经理	
文件名称	工程管理部(总工办)部门职责说明书			版本	2020-1
				页数	
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	部门经理				1
2	部门副经理				1
3	资料员				若干
4	造价员				若干
合 计					名
部门核心价值	配合总承包经营部进行投标, 根据公司中标项目情况拟定项目工程施工计划, 对工程安全、质量、进度、成本、技术等进行管控, 确保公司生产活动顺利进行, 达到生产目标。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
投标	标前评审	协助总承包经营部审查招标文件可行性, 测算成本, 分析利润水平, 为是否参与投标提供依据。			
	标书拟定	协助总承包经营部拟定标书中经济、技术部分内容, 确保该两部分内容对中标结果不产生负面影响。			
	合同谈判	协助总承包经营部修改合同中计价计量变更、工期、质量、安全、甲乙双方权利义务部分, 确保上述部分内容不出现失误及漏洞。			
工程管理	工期管理	制定项目工期计划并展开论证, 确定工期目标(不晚于甲方交付日期)后与各项目签订项目目标责任书, 严格按照工期计划监督考核, 确保实现工期目标。			
	劳务分包	组织劳务分包招标及分包工程款付款、计量计价、结算办理、劳务分包队伍评价等工作, 合理控制成本支出, 为项目生产提供相应的保障。			

	质量管理	与各项目签订项目目标责任书，监督考核质量，确保项目验收合格。					
	安全管理	与各项目签订项目目标责任书，配合安全环保部进行项目现场的监督考核，确保不出现等级安全事故。					
	成本管理	制定项目成本计划并展开论证，确定成本目标后与各项目签订项目目标责任书，严格按照项目预算控制成本，确保项目不超出预算的基础上合理降低成本。					
	合同造价管理	配合总承包经营部进行合同交底工作； 按时催收预付款、进度款、变更款项，及时办理竣工结算，确保实现利润目标。					
技术管理	风险识别	识别危险性较大及危险程度超过一定规模的分部分项工程并评价技术风险，降低项目技术风险。					
	技术措施管理	制定技术措施，和项目经理部编制专项施工方案和需专家论证的专项施工方案并组织审查专项施工方案和技术交底，对相关技术资料的建档归档。					
	专利申报	组织项目经理部人员编写工法及专利申报相关材料，提升公司品牌形象。					
	技术质量体系建设	对质量管理体系进行日常维护工作； 组织项目经理部编写申报 QC 相关材料，提升公司施工质量控制水平。					
工程管理体系建设	项目总结与复盘	项目完成后主持项目总结与复盘，形成项目总结报告，并进行存档，为后续项目提供经验指导。					
	人员培养	制定人员培养计划并组织实施，为公司提供符合公司发展需求的专业人才。					
	流程制度建设	制定并完善工程管理制度及工作流程。					
批准		审核		编制		实施日期	

4. 物资公司

部门名称	物资公司	直接上级	总经理	文件编号	
部门第一负责人	部门经理		职务代理人	部门副经理	
文件名称	物资公司部门职责说明书			版本	2020-1
				页数	
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	部门经理				1
2	部门副经理				1
3	采购员				3
合 计					5名
部门核心价值	根据各项目、分、子公司的物资需求，统筹物资采购及供应商的管理，确保公司生产活动顺利推进。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
采购管理	项目材料采购	按照采购计划，进行市场调查及供应商开发工作； 向供应商要求物资报价，进行现场实地调研并按照公司相关制度及标准组织招标或比选； 采购完成后形成采购记录，到货后项目验收交付，保障项目物资供给。			
	采购计划管理	收集项目采购计划后制定本部门物资采购计划，并严格按照计划执行，保障项目物资按时交付。			
	物资管理	严格把控物资采购质量，确保所采购物资无质量问题。			
	价格管理	进行物资询价并对供应商报价进行多家比对，综合考量后择优选择。			
	招标	按照公司相关制度及标准对采购金额超过一定数额的采购申报招标请示并主持招标工作。			
供应商管理		积极开拓供应商资源，建立并及时更新各类材料的供应商信息资源库，并与供应商保持良好合作关系。			
批准		审核		编制	实施日期

5. 综合办公室（党务办公室）

部门名称	综合办公室（党务办公室）	直接上级	总经理	文件编号	
部门第一负责人	办公室主任		职务代理人	指定	
文件名称	综合办公室部门职责说明书			版本	2020-1
				页数	2
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	综合办公室（党务办公室）主任				1
2	人力资源专员				1
3	行政专员				1
合 计					3 名
部门核心价值	根据公司发展战略及业务规划，统筹人力资源、行政、党群及宣传管理，确保公司各项生产经营活动顺利开展。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
人力资源管理	人力资源规划	每年度进行人才盘点，提出人员结构建议并拟定年度人力资源规划方案，上报总经理办公会研究讨论，根据公司实际发展需求及时优化方案。			
	招聘管理	收集各部门用人需求，组织实施招聘，进行人员的聘用与配置，保障公司各部门的用人需求。			
	培训与开发	分析培训需求，制定培训计划并组织实施； 组织员工各类证书培训管理； 完善公司培训管理体系。			
	薪酬、福利管理	完善薪酬福利激励方案，经董事会审定后执行； 每月核算员工薪酬，确保薪酬按时准确发放； 研究工会相关政策，及时申报发放各项员工福利。			
	绩效管理	完善绩效管理制度，组织建立及更新公司绩效指标库； 组织开展各类员工的绩效考核，收集考核结果，确保员工对考核结果无异议，对绩效考核结果进行分析并运用于职位及薪酬调整。			
	员工关系管理	根据人员异动及时办理相关手续并归档； 促进员工与公司建立良好的员工关系，减少劳务纠纷。			

行政管理	商务接待	陪同公司领导进行商务接待工作，维护公司良好的对外形象。					
	公文管理	建立优化档案管理制度，对各类文件进行分类管理； 拟制公司各类文件并按要求进行上传下达； 对公司所有对外文件进行审查校对； 对印章及证照进行管理，确保使用安全。					
	会议管理	建立会议管理体系，筹办公司层级的各类会议，并输出会议纪要，形成会议闭环管理。					
	后勤管理	满足各部门出差用车及各项目部生产用车需求； 办公场所管理，包括租赁及后续维护； 办公用品领用发放。					
	固定资产管理	申报固定资产采购计划，对各类固定资产进行动态管理及维护。					
党群管理	组织管理	入离职人员的组织关系转接； 拟定年度党员发展计划，根据发展计划实行； 按月收缴党费。					
	支部活动管理	制定全年活动经费计划，按规定组织开展“三会一课”、组织生活会及各项党内活动。					
资质维护	严格按照资质申请、升级、延续标准，编制资料并上报相关行政主管部门审批，确保资质申请、升级、延续顺利通过； 各项专业资质资信评价（安全达标评级），确保顺利通过。						
宣传管理	企业文化建设	每年组织开展至少两次团建活动，以增强企业凝聚力； 编制公司大事记，丰富企业文化内容。					
	媒介推广管理	定期更新维护公司网站及微信公众号等宣传渠道。					
批准		审核		编制		实施日期	

6. 财务金融部

部门名称	财务金融部	直接上级	总经理助理	文件编号	
部门第一负责人	部门副经理		职务代理人	指定	
文件名称	财务金融部部门职责说明书			版本	2020-1
				页数	
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	部门经理				
2	部门副经理				2
3	会计				
4	出纳				
5	融资职员				
合 计					
部门核心价值	根据公司发展战略及业务规划，进行财务核算和税务管理，确保公司财务管理工作合法合规；开展融资管理工作、建设财务体系，确保公司生产经营活动顺利开展。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
财务核算	预决算	编制年度预决算报告，上报董事会审定，以指导企业经营活动的改善。			
	财务分析	编制月度报表，对照预算报表分析经营状况，出具分析报告并于每月上报总经理审核，为公司经营决策提供财务依据。			
	会计核算	收集原始单据，于当日填制会计凭证； 每半年装订一次会计档案并妥善保管，确保公司财务活动有据可查。			
	资金收支	根据会计凭证处理日常报销并及时付款，保证时效性； 进行网银对账，并于当日完成日记账的登记； 及时催收项目款项，加快资金周转，确保公司现金流良好。			

融资管理	融资	测算公司现金流，制定融资计划及措施； 积极拓展融资渠道，对接银行等金融机构，合理及时筹措资金，降低企业资金使用成本。					
税务管理	税务筹划	研究税收政策，制定税收筹划策略，充分利用国家政策，合理合法降税减负。					
	纳税申报	每月 15 日前申报增值税、个人所得税、印花税，每季度末月 15 日前申报企业所得税，避免发生税务纠纷、漏税、重复上税等情况发生。					
财务体系建设	制度建设	建立并完善适用于公司本部、各分、子公司的财务制度。					
	专业培训	每半年至少进行一次财务基础知识培训。					
批准		审核		编制		实施日期	

7. 廉政合规部

部门名称	廉政合规部	直接上级	总经理	文件编号	
部门第一负责人	部门经理		职务代理人		
文件名称	廉政合规部部门职责说明书			版本	2020-1
				页数	
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	部门经理				1
2	法务				1
3	审计				1
合 计					名
部门核心价值	根据公司战略及业务发展需要，对公司及各部门进行内部审计、监察、风险评估等法律相关事务管理，维护公司合法权益。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
审计	运营审计	按照国家财经法规和企业财务相关制度监督检查各部门执行情况，依法对其开展审计，保障公司运营的合规性。			
	专项审计	对各类款项使用的合理合规性进行专项审计。			
	财务审计	定期对公司各部门中各类款项使用的合理合规性进行审计。			
	投资可行性 审计	对对外投资合作事项的投资可行性、投资风险及收益进行评估并出具评估报告。			
法务风险	法务合同管理	对法务合同进行合法合规性审查，并参与重大合同的起草、谈判及评审工作。			
	行政监察	对公司相关制度的执行进行廉政合规监察，确保各项制度顺利执行。			
	法务规划与 保障	建立公司完善的法务相关规章制度及流程，为公司重大决策提供专业法律意见。			
批准		审核		编制	实施日期

8. 安全环保部

部门名称	安全环保部	直接上级	总经理助理	文件编号	
部门第一负责人	安全环保部部长		职务代理人	指定	
文件名称	安全环保部部门职责说明书			版本	2020-1
				页数	2
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	安全环保部部长				1
2	安全员				若干
合 计					名
部门核心价值	根据国家及公司相关施工安全管理规定，对公司施工项目进行安全环保管理及安全环保检查，确保公司生产活动的安全性、合规性。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
安全环保管理	安全环保管理体系建设	建立并完善安全生产保障体系及安全生产责任制度； 每年度制定安全生产责任目标，并分解到项目施工现场，为施工现场配置安全管理人员，对安全生产提供组织保障。			
	安全环保教育培训	定期或不定期组织并实施公司级、项目级、班组级的安全教育工作； 对施工作业人员进行现场安全技术交底； 组织公司各类安全证书的报名培训、延续等工作。			
	安全文明施工	进行公司安全文明施工管理，包括但不限于门卫治安管理、消防管理、卫生防疫宣传、防噪音、防尘、防污等。			
	工伤管理	项目开工前为项目部人员购买工伤保险； 处理各类工伤事故，并配合相关部门进行安全事故的调查处理。			
安全环保检查	风险管控	识别危险源，制定控制措施。			
	安全检查	按照《建筑施工安全检查标准》定期或不定期对施工现场作业人员操作规范；机械设备使用规范、安全性能及施工现场临时用电等其他项目进行检查，并根据检查结果对项目经理、安全员、施工员进行考核，形成记录并存档，确保资料的及时性及完整性。			
批准		审核		编制	实施日期

9. 劳务公司

部门名称	劳务公司	直接上级	总经理	文件编号	
部门第一负责人	董事长		职务代理人	指定	
文件名称	劳务公司职责说明书			版本	2020-1
				页数	2
部门基本编制					
编号	岗位名称				人数
1	董事长				1
2	施工员				若干
合 计					名
部门核心价值	根据建设公司的战略发展目标，开展人才培养、劳务班组培养工作，为建设公司提供人才、劳务支持。				
部门职能					
一级职能	二级职能	工作结果			
	人才培养	根据建设公司岗位需求，开展人才培养工作，为建设公司提供人才支持。			
	劳务班组培养	根据建设公司的战略发展目标，定向培养优质的劳务分包队伍。			
批准		审核		编制	实施日期