

四川广安爱众股份有限公司

组织机构与岗位管理办法（修订稿）

第一章 总则

第一条 目的和依据

为规范四川广安爱众股份有限公司（以下简称“公司”）职能管理，优化职能配置，科学建构公司组织机构与岗位体系，合理、有效地配置人力资源，明确员工职业发展通道，激发员工学习成长与干事创业活力，以保证公司战略目标的实现，特制定本办法。

第二条 适用范围

本办法适用于公司总部及下属子公司。政策、法规对个别特定组织机构或岗位设置有明确规定的，以政策、法规的规定为准。

第三条 关键术语

组织机构：指为实现公司战略目标，以分工与协同为基础，以业务链与职能链为依据，通过横向分工与纵向授权将公司业务与职能划分为不同的业务与职能单位。

岗位：指为保障公司业务与职能运行效率，以因事因责、精简高效为原则，通过对组织职能进一步细分，形成公司最小的业务或职能单元。

职类：指在充分考虑公司业务运营对各类人员专业化要求的基础上，按任职者需要的知识、技能要求以及工作责任的相似性区分出来的岗位类别。如管理类、专业类、技能操作类。同一职类要求任职者需具备的能力种类、履行的功能相同或相似。

岗级：指根据岗位价值评估结果，将不同岗位确定为不同的层级。

职级：系根据员工能力赋予员工在职类中的级别，通过管理人员能力评定或专业、技能人员任职资格评估确定。

职衔：系指给予员工的职位头衔，按照不同序列、不同职位等级分别规定。

第四条 基本原则

（一）战略适应原则。组织机构与岗位的设置必须以支持公司发展战略目标的实现以及战略措施的有效实施。

（二）精简高效原则。在保证公司战略目标实现的前提下，做到机构精简，人员精干，具有灵活反应能力和创新能力。

（三）权责得当原则。一是横向合理分工，科学设计管理幅度，保障协调顺畅。二是纵向有效授权，最小化组织层次，保障信息高效传递。

(四) 全面清晰原则。组织机构与岗位设置应保证所有职责均有机构或岗位负责，并在不同的机构或岗位间有清晰的职责边界划分。

第二章 管理机构与职责

第五条 董事会

- (一) 审批公司组织机构与岗位管理制度；
- (二) 审批公司总部部门设置、撤销、分设与合并。

第六条 党委会

前置审查公司组织机构制度及总部定岗、定编方案。

第七条 总经理办公会

- (一) 审批公司总部及下属子公司的定岗、定编方案；
- (二) 审议公司总部及下属子公司组织机构的设置、撤销、分设与合并；
- (三) 审批下属子公司岗位编制计划。

第八条 总部人力资源部

- (一) 制定公司组织机构与岗位管理制度；
- (二) 制订公司组织机构设置与调整方案；
- (三) 制订总部组织机构及定岗、定编方案；
- (四) 审核子公司组织机构与定岗、定编方案；
- (五) 制订子公司编制计划；
- (六) 组织公司各部门编制部门职责与岗位说明书；

(七) 指导与监督子公司进行组织机构与岗位管理；

(八) 组织公司组织机构的定期评估工作，拟定组织机构评估报告。

第九条 公司总部部门

(一) 参与制订公司组织机构及定岗、定编方案；

(二) 定期开展本部门组织机构评估工作，提出组织与岗位优化建议；

(三) 定期开展岗位职能分析；

(四) 编制本部门职责及岗位说明书。

第十条 下属子公司

(一) 制订本公司组织机构与定岗、定编方案。

(二) 定期开展本单位组织机构评估工作，根据评估结果制定组织与岗位优化方案；

(三) 编制本单位部门职责与岗位说明书。

第三章 组织机构管理

第十一条 组织机构管理应包含但不限于以下内容：

(一) 公司部门、下属子公司的设置与调整；

(二) 下属子公司的部门设置与调整；

(三) 部门职责制订与维护。

第十二条 公司的组织机构应保持相对稳定，不得随意成立、撤销、合并、分立业务与职能机构，不得随意增加或减少管理层级。

第十三条 一级部门的设置

一级部门是企业核心的职能部门和业务部门，应根据公司的战略设计和业务形态，按照价值链的环节进行设置。

第十四条 二级部门的设置

二级部门是一级部门的下属分支机构，为实现公司战略目标，根据一级部门业务的特性可选择设置二级部门，二级部门设置应满足以下条件之一：

（一）二级部门的业务与一级部门的其他业务相比较具有一定的独立性；

（二）二级部门的业务是公司当期战略要求重点提升或改善的业务领域；

（三）一级部门管理人员管理幅度过大，影响部门正常运行。

第十五条 总部人力资源部定期牵头组织部门或子公司开展组织机构评估工作，组织机构评估包含但不限于以下评估内容：

（一）组织机构是否充分支撑公司战略发展需要，是否与行业环境、市场环境性相适应；

(二) 组织架构的设计是否合理有效, 职责分工是否健全;
(三) 各项跨部门、跨业务单位的业务链运行是否顺畅;
(四) 各项工作中的业务处理与记录程序是否规范、准确, 其执行是否有效;

(五) 各项业务工作中的授权、批准、执行、记录、核对、报告等手续是否完备;

(六) 各岗位的职权划分是否符合不相容岗位相互分离的原则, 其职权履行是否得到有效控制。

第十六条 总部人力资源部根据组织架构评估结果提出组织机构定期优化调整方案。方案应包含以下内容:

(一) 组织机构增设、优化、撤销的必要性和可行性;
(二) 组织机构设置调整方案;
(三) 部门职责、部门职责边界、母子公司管控界面调整方案。

第十七条 出现下列情况之一时, 公司可对组织机构不定期调整:

(一) 公司战略目标或战略路径发生重大调整, 导致业务流程或管理与服务职能的重大变化, 现有组织机构已经不能支持战略目标的实现。

(二) 公司外部环境发生重大变化, 导致业务流程、管理与服务职能的重大变化, 需要重新划分管理、服务职责与权限。

(三) 由于技术创新导致业务流程发生重大变化，或由于管理技术的变革引发管理流程的重大变化，需要重新划分管理、服务职责与权限。

(四) 公司或子公司业务规模发生重大变化，需要新设、撤销、合并、分立业务或职能部门。

第十八条 总部职能部门的新设、撤销、合并、分立，由总部人力资源部制定方案，经总经理办公会审议，董事会审批后执行。

第十九条 子公司的职能部门、业务部门（站、科、所、队、厂）的新设、撤销、合并、分立，由子公司制订方案，经总部人力资源部审核，公司总办会审议，子公司董事会审批后执行。

第四章 岗位设置与编制管理

第二十条 公司岗位设置以职能分析为依据，以精简、高效、协同为原则，以因事设岗为导向，将部门内部一项或相容的多项职能由一个岗位承担，即设置为一个岗位。职能分析由公司人力资源部统一组织，在公司各部门配合下按照以下要求开展：

(一) 职能分析应严格依据公司的发展战略与商业模式，公司的各项职能应充分保障公司发展战略的有效实施与商业模式的高效运行；

(二) 职能分析应以业务职能分析为前提，首先分析公司发展战略实施与商业模式运行所需的各业务职能。业务职能分析采用流程分析法，基于业务流程分析梳理具体的业务职能；

(三) 以保障、支持、监督业务职能的发挥为目的，设计公司各项非业务职能。

第二十一条 公司岗位确定后按照以下方式命名

(一) 岗位命名时，采用“核心职责+岗”的命名方式。对于一些有约定俗成名称的岗位，如会计、出纳等，使用惯用名称；

(二) 部门正副职岗位命名参照国企业的通常命名方式，采用“部长”、“经理”等名称；

(三) 管理岗位命名采用“董事长”、“书记”、“总经理”、“副总经理”等名称。

第二十二条 管理岗位的设置

管理人员的管理幅度应在 8 人左右。管理幅度的大小可随业务标准化程度、职责范围、工作复杂程度等因素变化。原则上在设立管理岗位时，应确保每个管理岗位至少有 4 个直接管理对象。部门职责范围明显偏大，覆盖专业种类较多的，可适当增设部门副职管理岗位。

第二十三条 班、组长等岗位设置

班、组长等岗位是基准岗位上衍生出的具备现场管理的职责，不具备其他管理职责的岗位，是非管理岗位。班、组长的岗级不应高于岗位价值图谱中该基准岗位的岗级。

第二十四条 公司总部岗位设置完成后，公司人力资源部应组织并指导各部门拟定岗位说明书。总部各部门岗位说明书草案由人力资源部审核并汇总。

子公司岗位设置完成后，子公司制定方案提交总部人力资源部审核，经公司总经理办公会审批后实施。

第二十五条 岗位编制以满足近期职能需求为原则，采用以下方法确定岗位编制：

（一）经验预测法：用以往的经验，同时考虑现有的业务、市场、产品、服务等变化因素，推测未来的人员数量需求；适用于新业务公司或功能型子公司。

（二）薪酬预算法：非年薪人员编制数（含劳务派遣）= 非年薪薪酬总额/上年度公司除市场化子公司外非年薪员工平均薪酬；适用于生产经营较为稳定的水电气主业公司。

（三）行业对标法：根据行业中有关服务或产品相近的企业的人员编制数据进行标杆分析，并根据标杆分析结果进行人力资源预测；适用于新业务公司或功能型子公司。

(四) 劳动定额法：按照工作量确定编制人数，具体方法包括产量定额定编法、设备定额编员法、业务分工定编法等；适用于发电、制水、污水处理等企业。

(五) 其它适用于确定公司编制的方法。

第二十六条 编制管理

(一) 公司总部各部门需增加岗位编制的，应向公司人力资源部提交编制调整申请，经公司人力资源部审核，公司总经理办公会审批后执行。下属子公司需增加编制总额的，应向公司人力资源部提交编制调整申请，经公司人力资源部审核，公司总经理办公会审批后执行。未经批准，不得擅自超定员配置。

(二) 各单位在制订定岗、定编方案时，编制数量不得突破编制预算人数。当处于满编状态时不能即时进行对外招聘或从外单位调入人员；当处于非满编状态时可即时按程序对外招聘或从外单位调入人员。

(三) 总部个别职能调整或岗位整合，导致岗位定编发生变化，由各职能部门提出意见，总部人力资源部制定方案，经公司总经理办公会批准后生效。子公司个别职能调整或岗位整合，导致岗位定编发生变化，由子公司制订方案，总部人力资源部审核，经公司总经理办公会批准后生效。

第二十七条 所设岗位工作量不饱满的，应主动提出岗位调整申请。

第五章 职级与岗级管理

第二十八条 公司岗位类别设置

根据岗位工作特性、任职要求以及工作责任的相似性将公司的所有岗位分成三个类，即管理类、专业类和技能操作类。

（一）管理类

管理类人员是指在组织中直接管理他人工作，通过其知识对团队负有贡献的责任，能够实质性的影响该团队工作及其工作成果。

（二）专业类

专业类人员主要覆盖以专业技术工作为主，通过技术工作、专业性工作对组织产生贡献。

（三）技能操作类

技能操作类人员主要覆盖以操作性技能工作为主，依据实践工作中积累的知识与经验，按规定的步骤和标准履行职责。

第二十九条 公司职级

公司的职级划分为 1-11 级，各职级与公司职类的对应关系如下表所示：

公司职级与职类的对应关系表

职级	职类		
	管理类	专业类	技能操作类

L11	高层		
L10			
L9	总监层		
L8	中层正职		
L7		首席专家级	
L6	中层副职	专家级	
L5			高级技师
L4	基层正职	资深级	技师
L3	基层副职	高级	高级
L2		中级	中级
L1		初级	初级

第三十条 公司岗级

公司岗位等级分为 18 个薪级，由总部人力资源部组织岗位价值评估，确定各岗位岗级。

第六章 职衔的设置

第三十一条 职衔

职衔按照习惯，从低到高的顺序排列。在人员任免、聘用管理时，职衔应严格按照标准执行，避免职位交叉和越级称谓。

（一）管理类职衔

管理类职衔称谓如下表所示：

层级	职衔
----	----

公司	主任、经理、副部长、部长、总经理助理、董事会秘书、副总经理、总经理、董事长
子公司	副经理（副站长、副所长、副队长）、经理（站长、所长、队长）、总经理助理、副总经理、总经理、董事长

（二）专业类职衔

专业类职位称谓如下表所示：

职能	职衔
专业类	×助理、×员、×专员、×工程师、高级×师、首席×师

（三）技能操作类职衔

技能操作类职衔如下表所示：

职能	职衔
技能操作类	×员、×工、×技师、高级×技师

第七章 附则

第三十二条 本办法经公司董事会通过后发布，修改程序亦同。

第三十三条 本办法未规定的事项，按公司相关规定执行。

第三十四条 本办法由公司人力资源部负责解释。

第三十五条 本办法自发布之日起实施。