

组织机构管理制度

总则

为深化治理体系和治理能力现代化，完善资产经营和生产运营层管控架构，推进高效总部建设，提升组织体系运行效率，制订本制度。

本制度是组织机构管理主要文件，除管理总论外，包括五个具体业务章节，每章节包括定义、分类、管理要求、职责分工等内容。制度架构如下：

第一章：组织机构管理总论

第二章：内设机构管理

第三章：特设机构管理

第四章：专项推进机构管理

第五章：驻外地机构管理

第六章：组织机构代码及信息管理

本制度作为基本管理制度，适用于公司总部、分公司及下属全资、控股或具有实际控制权的子公司。

本制度由公司运营改善部负责解释。

本制度自实施之日起生效，公司原《组织机构管理制度》（KYGF05002）、《特设机构管理办法》（KYGFZ05017）同时废止。

第一章 组织机构管理总论

1.1 定义

本制度所称组织机构，是公司为实现战略目标，在组织内部设立的有明确职务范围、管理责任、授权权利的主体。组织机构管理是公司对内设机构、分支机构、特设机构等各类主体的设立、调整、撤销开展全过程管理及动态评估调整，确保组织机构与战略目标相匹配，提高公司整体运行效率。

1.2 管理原则

1.2.1 战略导向，赋能发展

组织机构是公司战略实施的重要载体，根据战略需要建立相应的组织架构，并根据战略变化作出适应性调整。组织机构设置服务公司建设一流企业需要，赋能产业发展，同时与公司体系能力水平相适应。

1.2.2 整体最优，提升效率

组织机构设计立足公司体系建设，追求资源配置最优和整体价值最大化和整体效率最高，总部和分子公司组织机构设计服从上级单位整体管控模式要求，同时通过压减管理层级、控制机构数量、消除不增值流程环节、合理控制岗位设置等，有效提升运行效率。

1.2.3 加强内控，防范风险

组织机构设计通过分离不相容岗位、规范业务流程、明确授权机制等措施加强内部控制，有效防范风险。

1.2.4 动态调整，稳妥变革

组织机构应开展动态评估调整，公司内设机构等常设机构以三年为周期开展体系性评估调整，特设机构、专项推进机构等非常设机构以两年为周期开展体系性评估调整，同时根据影响组织机构的特定事件进行及时调整。开展组织机构变革应充分评估变革必要性，全面系统策划变革方案和实施计划，同时对变革过程进行有效管理、稳妥推进。

1.3 决策流程

组织机构管理活动按公司相关决策权限、决策程序执行。

第二章 内设机构管理

2.1 定义

2.1.1 内设机构是指根据战略规划及管控需要，在公司总部设立的承担专业管理、业务实施、共享服务功能的常设性机构，按功能分为职能部门及业务部门；内设机构可以根据需要设置相应的职能/业务模块，职能/业务模块是公司总部开展工作的基本单元。

2.1.2 公司一级机构是指公司下设的各部门、分公司、全资、控股和实际控制的子公司等机构。

2.1.3 公司二级机构是指公司各部门的职能模块，分公司、全资、控股和实际控制的子公司下设的职能部门、生产车间等。

2.2 管理要求

2.2.1 发挥总部功能。公司总部定位为资产经营层，作为规划投资中心和资产经营中心，配置规划投资、资源配置、资产经营、风险内控等核心功能，发挥赋能、服务、监督作用。

2.2.2 优化运作方式。

功能相近、业务联系紧密的部门间采用挂靠、合署等方式（详见附件），精简机构设置，提高运作效率，促进管理资源整合、管理活动协同。

2.2.3 动态评估调整

公司以三年为周期开展内设机构的体系性评估调整，同时根据战略规划、管控要求及内外部环境变化等特定事件，及时对公司内设机构设置及运作方式进行事件性调整，一般在特定事件发生后三个月内完成调整。

2.3 职责分工

2.3.1 董事会

2.3.1.1 负责审批《组织机构管理制度》，并授权董事长签发。

2.3.1.2 在遵循上级单位组织机构管理基本原则的前提下，根据公司章程赋予董事会的职权，决定公司一级机构的设置，并授权经理层组织实施。

2.3.1.3 授权经理层在一级机构设置及名称不变的情况下，决定和实施机构职责的调整、划转等事项。

2.3.1.4 授权经理层决定和实施二级机构的设置及调整。

2.3.2 董事长专题会

在不突破上级单位组织机构管理基本原则的前提下，对本制度中未涉及董事会权限的修订内容可以直接审批并由董事长签发。

2.3.3 总经理办公会

2.3.3.1 一级机构设置和调整方案经董事会批准后，组织落实。审定和实施公司一级机构职责的调整、划转等事项。

2.3.3.2 审定和实施公司内部管理机构名称、职责及运作方式及调整方案。

2.3.4 公司运营改善部负责公司总部内设机构综合管理，对内设机构的设立及撤销，名称、职责及运作方式调整等提出建议方案，经批准后组织实施，承担分子公司内设机构的专业指导职责，对分子公司拟定的二级机构调整方案提出处理意见。推进公司一级组织机构的体系性评估及事件性调整工作。

2.3.5 公司其他部门负责配合运营改善部开展总部内设机构管理的现状调研、方案策划及动态评估调整等工作，对本部门相关组织机构

设置提出优化建议。

2.3.6 党委组织部、人力资源部负责落实公司内设机构调整相关的定岗定编、人员配置等事项。

2.3.7 董事会办公室负责受理控股子公司申报的组织机构调整重大事项。

2.3.8 分公司及全资子公司

2.3.8.1 负责提出二级机构调整方案，经审核同意后，发文明确，并抄送运营改善部备案。

2.3.8.2 负责各车间及部室的下设机构调整，并抄送运营改善部备案。

2.3.9 控股子公司

2.3.9.1 公司通过派出董事对控股子公司进行管理，控股子公司协助派出董事，就本公司组织机构调整议案提出重大事项申报。

2.3.9.2 控股子公司在董事会审议通过组织机构调整议案后，发文明确并抄送运营改善部备案。

2.4 组织机构管理业务流程及要求

序号	流程描述	重要输出
2.4.1	组织机构管理制度制（修）订。	
2.4.1.1	运营改善部策划组织机构管理业务流程，制订《组织机构管理制度》。	《组织机构管理制度》会签
2.4.1.2	《组织机构管理制度》经党委会前置，提交董事会审议。	董事会决议
2.4.1.3	（关键控制活动）组织机构管理制度作为公司基本管理制度，经董事会审议通过后，由董事长签发执行。	《组织机构管理制度》
2.4.1.4	董事会授权，在不突破上级单位组织机构管理基本原则的前提下，对本制度中未涉及董事会权限的修订内容，可以直接审批并由董事长签发。	适应性修订
2.4.2	公司各级组织机构管理。	
2.4.2.1	运营改善部根据公司战略发展要求、整体运作情况、公司领导要求及相关单位建议等，拟订公司一级组织机构及职责设置和调整方案。	组织机构及职责设置和调整方案
2.4.2.2	（关键控制活动）公司组织机构及职责设置和调整方案，一级机构和二级机构调整方案分别经董事会、总经理办公会审议通过后，由运营改善部拟订组织机构调整通知，由公司总经理签发。其中，一级机构设置和调整方案需报董事会审批。	组织机构及职责设置和调整的通知
2.4.2.3	公司各相关部门根据组织机构调整通知，落实相关调整事项。	

2.4.3	分公司及全资子公司组织机构调整。	
2.4.3.1	分公司及全资子公司根据本单位组织体系运作情况及业务发展需要，提出二级机构调整方案。	二级机构调整方案
2.4.3.2	（关键控制活动）运营改善部对分公司及全资子公司提出的二级机构调整方案进行审查，提出审查意见。	二级机构调整审查意见
2.4.3.3	分公司、全资子公司根据审查意见，拟订并下发组织机构调整通知，落实组织机构调整相关事项。	分公司、全资子公司组织机构调整通知
2.4.4	控股子公司组织机构调整。	
2.4.4.1	根据公司相关管理制度规定，控股子公司的组织机构调整按照其三重一大制度履行决策程序，需提交董事会事项控股子公司协助公司派出董事于董事会召开前合理时间内将组织机构调整议案及相关资料报送董事会办公室。	重大事项申报
2.4.4.2	（关键控制活动）董事会办公室负责将组织机构调整议案及相关材料，送运营改善部进行审核，运营改善部按时间节点提出意见并反馈至董事会办公室。董事会办公室将反馈意见报公司，并将公司意见反馈至派出董事及控股子公司。	控股子公司组织机构调整方案抄告或批复
2.4.4.3	公司派出董事按照公司意见在董事会上对组织机构调整议案进行表决。	

第三章 特设机构管理

3.1 定义

特设机构是指公司为推进某项任务、管理某类事项或强化某个职能而设立的机构。

3.2 类别

特设机构根据设置目的不同，主要分为以下几类：

3.2.1 完成党委、政府及上级部门要求的工作所设立的机构。

3.2.2 为强化某一职能管理所设立的机构。

3.2.3 为推进产业、业务发展所设立的机构。

3.2.4 为推进公司发起的投资项目（含并购项目），或者开展新公司筹建工作而设立的机构。

3.3 管理要求

3.3.1 按需设立原则。按管理或业务需要设立，但可由常规机构承担的工作，原则上不设特设机构。

3.3.2 任务明确原则。特设机构应有明确的工作任务和职责定位。

3.3.3 主体落实原则。特设机构一般采用与公司总部部门或子公司合署、挂靠等运作方式，由合署、挂靠等机构负责统筹管理。

3.3.4 动态调整原则。对特设机构运作情况开展体系性评估及事件调整，体系性评估是指对特设机构以两年为周期开展定期评估调整，事件性调整是根据任务完成、上级单位管理要求变化、新公司组建完毕等特定事件对相应特设机构进行及时调整，一般在特定事件发生后三个月内完成调整。

3.4 职责分工

3.4.1 总经理办公会审定和实施公司临设机构的设置及调整方案。

3.4.2 公司运营改善部是特设机构综合管理部门，主要负责：

3.4.2.1 组织拟订、报批、实施特设机构设置方案。

3.4.2.2 推进特设机构的体系性评估及事件性调整工作。

3.4.3 党委组织部、人力资源部是特设机构人力资源相关事项管理部门：

3.4.3.1 提出管理人员岗位实质性调整事项的相关方案并履行报批程序。

3.4.3.2 专职工作人员定岗定编及人员配备。

3.4.4 公司总部部门及相关分、子公司主要负责：

3.4.4.1 根据业务需要，提出特设机构设置需求，报总经理办公会审批。

3.4.4.2 参与设置方案拟订及运作情况评估，已经履行完成任务的，报总经理签发撤销。

3.4.4.3 按公司要求，管理、支撑及服务特设机构运作。

第四章 专项推进机构管理

4.1 定义

专项推进机构是公司组织协调相关部门、分子公司完成某一方面工作或某项重大任务而成立的工作机构。专项推进机构主要有：

4.1.1 由公司发文成立并且由公司领导兼职担任主任、副主任或成员的各类委员会、领导小组、工作小组以及推进办公室等。

4.1.2 由公司发文设立并与子公司合署运作的专项业务机构。

4.2 分类

根据专项推进机构工作特点及存续时间，分为常设型、阶段型及项目型。常设型指作为职能管理体系有效补充并一直存续的专项推进机构；阶段型指作为推进专项工作而设立的专项推进机构，存续时间按专项工作推进需要确定；项目型指推进某一重大项目而设立的专项推进机构，存续时间按项目管理需要确定。

4.3 管理要求

4.3.1 按需设立。专项推进机构设置应精简，适用于需要跨职能、跨经营单元协调推进的工作领域，对于通过日常业务协调可能达到效果的，不应设立专项推进机构，同一领域原则上只设一个专项推进机构。

4.3.2 职责明确。专项推进机构负责人任职采用职务化方式，日常办事机构设在公司对应专业部门或与对应分子公司合署运作。专项推进机构应有明确工作任务及职责。

4.3.3 动作有效。专项推进机构成立时就同步制定运作机制，并实质性开展工作。专项推进机构讨论研究事项属于公司重大事项的，应按规定履行相应的决策程序。

4.3.4 全程管理。坚持“归口管理、业务主导、定期评估、动态调整”的原则，将专项推进机构纳入体系管理，按照“体系性评估和事件性调整”相结合，推进专项推进机构日常管理及调整优化。以两年为周期对专项推进机构进行定期评估调整，同时根据领导人员调整、机构设置调整及管理要求变化等特定事件对相应专项推进机构进行及时调整，原则上在特定事件发生后三个月内完成。在专项工作方案内成立专项推进机构的，在专项工作结束时，专项推进机构自然终止。

4.4 职责分工

4.4.1 总经理办公会审定和实施公司专业委员会的设置及调整方案。

4.4.2 运营改善部承担公司专项推进机构统筹管理职责，具体包括：

4.4.2.1 负责明确专项推进机构管理要求。

4.4.2.2 对专项推进机构（委员会、领导小组、工作小组等）成立、调整及撤销文件进行会签。

4.4.2.3 做好专项推进机构（委员会、领导小组、工作小组等）台账动态更新。

4.4.2.4 牵头拟订上报对专项推进机构（与分子公司合署运作的专项业务机构）的成立、调整及撤销方案并组织实施。

4.4.2.5 组织专项推进机构体系性评估，跟踪督促专项推进机构的事件性调整。

4.4.3 公司总部部门承担对应专项推进机构委员会、领导小组、工作小组的运营管理职责，具体包括：

4.4.3.1 作为拟案部门，负责相关专项推进机构（委员会、领导小组、工作小组等）成立、调整、撤销文件的拟订、组织会签及上报总经理办公会审批。

4.4.3.2 负责专项推进机构（委员会、领导小组、工作小组等）运作及日常事务处理。

4.4.3.3 负责在拟案阶段就公司领导兼职事宜与党委组织部做好沟通。

4.4.4 党委组织部负责专项推进机构涉及的公司领导人员内部兼职管理工作。

4.4.5 分子公司负责合署运作的专项业务机构的日常运作并提出调整及撤销建议等，已经履行完成任务的，报总经理签发撤销。

第五章 驻外地机构管理

5.1 定义

驻外地机构是指公司及分子公司在境内异地设立的除分公司和子公司等以外的机构，如驻点办、代表处、服务处、营销点、工作站等。

5.2 管理要求

5.2.1 严禁设立具有内部接待职能的驻外地机构，以及变相行使内部接待职能。

5.2.2 严控设立驻外地机构。因生产经营需要，符合有关规定的，可以采取设立子公司、分公司等方式在异地开展工作。经综合研判，不宜设立子公司、分公司的，可以设立驻外地机构，但应当严格把关机构设立的必要性。

5.2.3 规范驻外地机构命名。设立的驻外地机构名称中应当包含其承担的主要职能，不得冠以“办事处”字样。

5.2.4 设定存续期限。设立驻外地机构应当明确存续期限。在存续期内，驻外地机构的设立主体每两年进行评估，评估后可以采取清理撤销，延长存续期限，或转为设立子公司、分公司等方式处置。存续期满后作清理撤销处理。

5.2.5 加强餐饮住宿设施管理。驻外地机构为保障本机构人员合理住宿需求，可以参照企业职工食堂、宿舍等有关标准，配备必要的餐饮住宿设施，但不得利用相关设施为非本机构人员提供餐饮、住宿等接待服务（艰苦边远地区除外）。

5.3 设立程序

5.3.1 公司本级及分子公司在直辖市、省会城市、计划单列市设立驻外地机构，应当逐级上报到上级单位审批后实施，且驻外地机构原则上不得配备餐饮住宿设施，如需配备，需经上级单位审批通过。

5.3.2 公司本级及分子公司设立驻外机构位于直辖市、省会城市、计划单列市以外的地点，且未配备餐饮住宿设施的，由运营改善部会同相关单位形成方案，报总经理决策后实施。

5.4 职责分工

5.4.1 总经理办公会负责公司及下属各级子公司驻外地机构（在境内异地设立的除子公司、分公司等以外的机构，如驻点办、代表处、服务处、营销点、工作站等）的设立和撤并。

5.4.2 运营改善部是公司驻外地机构的综合管理部门：

5.4.2.1 负责提出公司本级驻外地机构的设立、调整及撤销方案，经批准后组织实施；对公司内各级分子公司驻外地机构情况进行检查评估，提出整改要求。

5.4.2.2 负责驻外地机构的管理，执行上级单位相关要求并开展对下属分子公司驻外地机构的管理工作。

第六章 组织机构代码及信息管理

6.1 定义

6.1.1 组织代码：对公司及公司下属各级独立法人单位和独立建账的分公司、生产厂等组织编制的代码，可在相关信息系统中进行应用。

6.1.2 机构代码：对各级组织下属的厂、部、中心、室、作业区、班组等各类机构编制的代码，可在相关信息系统中进行应用。

6.2 组织机构代码编制规范

6.2.1 组织机构代码由 4 位组织代码、4 位机构代码及 4 位机构扩充代码组成。

组织代码	机构代码	机构扩充代码
4 位	4 位	4 位

6.2.2 组织机构代码本身无任何含义，以大写英文字母和阿拉伯数字编制并尽量避免使用英文字母 I、O、L。

6.2.3 组织机构代码具有唯一性，在设立时确定该代码且不得再更换，组织机构撤销后其代码原则上不再分配给其他组织机构使用。

6.3 管理要求及职责分工

6.3.1 组织代码及信息维护

6.3.1.1 各级组织变动（包括设立、名称变更、管理关系调整、合并、转让、清算关闭等）的信息维护由运营改善部统一受理并确认。

6.3.1.2 公司本级组织变动（包括新增、撤销及管理关系调整），由运营改善部负责将工商登记变更的相关信息及时提供给相关日常管理机构在系统中维护相应的组织代码、公司名称、管理关系等信息。

6.3.1.3 下属各级组织变动，由运营改善部向上级单位提出申请，上级单位在 2 个工作日内确认其符合组织机构代码编制规范并委托相关日常管理部门在系统中维护组织代码、公司名称、管理关系等信息。

6.3.1.4 公司的申请以邮件方式向上级单位提出并包括相关内容：

申请新增组织，需在邮件中说明新增组织全称、简称、统一社会信用代码及上级公司，并提供营业执照电子扫描件。

申请组织撤销，需在邮件中说明需撤销组织全称及组织代码，并提供相关文件。

申请组织划转，需在邮件中说明需划转组织全称及组织代码、从哪个组织下属划转到哪个组织下属，并提供相关文件。

6.3.2 机构代码及信息维护

公司各级机构（包括厂、部、中心、室、作业区、班组）的设立撤销和职责调整，均由运营改善部负责在相关系统中及时维护，维护内容包括：机构代码（仅限设立时维护）、机构名称、机构职责。

西藏矿业发展股份有限公司

董 事 会

2025 年 11 月 11 日

附件 1

功能职责相近、业务联系紧密的组织机构设置方式

序号	大类	特点			适用情形
		领导班子	内设机构	人员队伍	
1	合并	一套班子	一套机构	一支队伍	适用于将性质相同、职能相近（或职能互补）的部门进行合并设立，目的是精简机构，减少界面、提高效率。 适用于完成专项工作后，阶段性工作机构进行合并，职责重新设定，目的是将阶段性工作纳入常规工作体系。
2	挂牌	一套班子	一套机构	一支队伍	适用于机构合并、职能划转、职责调整后，将被撤销、划转的机构对外保留名称，或新增的职能加挂牌子，目的是满足特定专业合规要求或者全球对外交流等。
3	合署办公	一般一套班子 部分可按需分设	一般一套班子 部分可按需分设	按业务需要 配备人员	适用于性质不同但职责相近的机构，一般为党政机构合署，目的是增强协同，提高效率。
4	设在	一套班子	—	—	适用于专项推进机构的办事机构（一般为非常设机构）为了开展相关工作，由工作联系密切的机构承担其日常工作职责，目的是利于工作推进，提高工作效率。
5	挂靠	两套班子	两套机构	两支队伍	适用于工作人员较少的机构，挂靠机构的名称、职责等相对独立，目的是提高工作效率，精干机构。
6	协同运作	—	各自设置机构 部分共用	各自配备人员 部分共用	适用于不同性质、不同功能但联系紧密、可形成全力的多个机构，目的是增强协同，提高效率。
7	一体化运作 整合运作	主要领导一致，其他班子成员及董事会成员基本一致	一般一套机构 部分可按需分设	一支队伍 （劳动关系按需调整）	在不具备资产重组条件下，同时满足监管要求、经营合规、员工稳定等需要，两个法人实行整合运作或一体化运作，目的是增强业务协同，为资产重组做好准备。一般为阶段性安排，不宜固化为长期性运作方式。