

组织结构设置管理制度

第一章 概述

第一条 为了建立规范有序的机构设置和岗位编制管理程序，提高公司组织效能，促进公司发展，特制定本管理制度。

第二条 组织结构设置管理应遵循以下原则：

- （一）有利于降低管理成本，增强市场竞争力，提高企业整体效益；
- （二）有利于建立机构精简、职责明确、办事高效、运转协调、行为规范的管理体系；
- （三）有利于加强经营管理，建立信息畅通、反应灵活、适应公司发展的架构体系。

第三条 本制度适用于辽宁和展能源集团股份有限公司（以下简称“公司”）及控股子公司之全体员工。

第二章 组织结构管理部门

第四条 公司人力综合部为机构设置和岗位编制业务归口管理部门；各级子公司人力综合部门为本单位机构设置和岗位编制业务归口管理部门。

第五条 人力综合部根据公司的总体战略和管理定位，制订公司机构设置和岗位编制管理办法；提出组织机构改进建议；按管理权限，核定、审批管控范围内的机构设置和岗位编制；监督、检查各级子公司机构设置和岗位编制执行情况。

第六条 各级子公司人力综合部门负责归口上报需公司审批的机构设置和岗位编制；核定、审批管理权限以内的机构设置和岗位编制。

第七条 公司机构设置和岗位编制管理调控的范围：

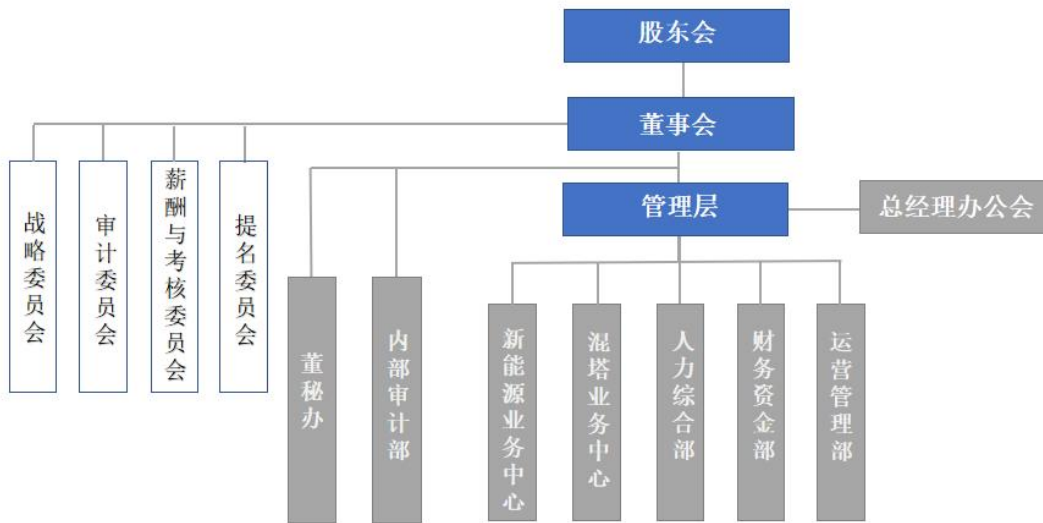
- （一）公司组织机构设置、人员编制和领导班子设置职数；

- (二) 审核各级子公司组织机构设置；
- (三) 审核备案各级子公司组织架构，人员编制情况。

第八条 各级子公司机构设置和岗位编制自行管理的范围：

在公司人力综合部的指导下，结合本单位人力资源发展规划、经营目标，制定相应的组织结构及部门内业务单元设置。

第九条 公司组织结构图



第三章 组织结构设置与调整

第十条 人力综合部根据公司的经营目标和发展战略，与各部门、各级子公司沟通、商讨后，制定出公司总体组织架构初案，经董事会审核通过后公布。

第十一条 各部门、各级子公司根据总体组织架构的设置，依照工作需要设定岗位，根据岗位的任务量化指标、岗位要求与人员的合理搭配，进行岗位定编工作。人员定编必须遵循以下原则：

- (一) 任务与目标原则：因事建机构、因事设职务、因事配人员；
- (二) 集权与分权原则：实行统一领导、分级管理以提高工作效率；
- (三) 管理幅度适当原则：管理幅度要有利于工作效率和管理控制效果；

（四）业务均衡原则：机构内业务量要饱满，同时各岗位工作量要均衡，不可有的量大而有的量少，以免影响工作人员积极性；

（五）分工与协作原则：机构的设置要从工作内容考虑，便于业务上相互联系和协作配合。

第十二条 各部门、各级子公司根据上述原则，设定组织架构、岗位、人员定编，经人力综合部审核，总经理办公会审议通过后执行。

第十三条 公司组织结构调整分三种形式开展，分别为年度调整、组织变革调整、部门临时调整。

（一）年度调整

人力综合部门在每年末，结合下年度经营计划工作的需要，收集同类企业机构设置和岗位编制信息，广泛征求各部门意见和建议，调研组织体系中存在的管理问题，对现有机构设置和岗位编制进行全面回顾，从机构设置和岗位编制角度提出相应的优化解决方案，提交总经理办公会审议通过后，由人力综合部组织实施。

（二）组织变革调整

公司因经营模式、发展战略、管控体系等因素发起组织变革，职能分工及权限流程发生变动，机构设置和岗位编制相应发生调整，由人力综合部门和各部门负责人组建的变革工作小组提出专题方案，经总经理办公会审议通过后，由人力综合部组织实施。

（三）部门临时调整

各部门因工作量变化需新增岗位或增加人数时，按照员工招聘管理制度的相关规定和流程处理。

各级子公司机构设置和岗位编制管理调控范围内需要调整的业务，由子公司参照上述步骤自行开展，公司人力综合部应及时予以指导协助。

各级子公司总经理和各级职能部门负责人为本单位（部门）机构设置和岗位编制管理第一责任人，对本单位（部门）机构设置和岗位编制管理负全责。

公司人力综合部每年对组织结构管理执行情况实行动态监督检查，对违反相关规定的，适时进行通报，并限其在规定时间内自行纠正。

第四章 附则

第十四条 公司控股子公司如有需要，可在本制度基础之上结合实际情况另行修订，报公司审批、人力综合部备案后执行。

第十五条 本制度由人力综合部起草，解释、修订并负责监督实施。

第十六条 本制度自总经理办公会审核，董事会审议通过之日起执行。

- 附件：1. 新能源业务中心职责
2. 混塔业务中心职责
3. 人力综合部部门职责
4. 财务资金部部门职责
5. 运营管理部部门职责
6. 董秘办职责
7. 内部审计部部门职责

附件 1

新能源业务中心职责

一、定期开展新能源市场洞察，制定并滚动修订公司开发业务战略、规划布局及发展策略；

二、负责开发系统体系建设与管理，制定并定期修订完善开发业务各项标准，提升开发业务过程、风险管控、业财、商务品牌等标准化水平；

三、负责提供开发技术及解决方案支持，协同开发业务一线推动属地化资源获取、业务开拓并提供资源转化过程所需技术与系统方案服务；

四、协同人力综合部等部门推进公司新能源开发业务能力建设和一线开发团队赋能；

五、负责各区域内资源摸排和市场开拓，通过商机挖掘、能力建设、高层关系对接、内外部资源调配等来获取风光等新能源项目开发建设指标；

六、负责风光等新能源项目在公司内部的启动，对接政府主管部门、电网及各设计咨询机构推进核准、环评、水保、电力接入批复、建设用地批复等全过程合规性手续办理工作，确保公司投资项目手续齐全并合法合规；

七、负责新能源领域优质标的投资、并购、合资/合作业务，以及投资战略合作平台搭建、投资业务与资本市场创新合作等，努力通过自主开发以外的各种途径来实现公司年度业务目标；

八、负责公司所开发新能源项目的工程建设与交付，承担项目建设过程中所涉及的招采管理、施工管理、合同管理、项目工程安全、质量及成本管理，努力为公司交付高质量、低成本及高收益的工程项目；

九、负责投产新能源项目的生产运营，通过系统化的能源生产解决方案降低生产运营成本，提升电站发电量，为公司新能源资产提供优质的管理服务；

十、负责公司新能源项目股权管理体系的建立和完善，根据公司战略推进实施资产分级管理及资产交易业务。

附件 2

混塔业务中心职责

一、制定混塔业务中心发展目标，组织编制经营计划，确保完成业绩规模和利润指标；

二、进行产品市场调研分析、研发和生产规划，提升产品的市场占有率和品牌度；

三、建立健全中心组织架构，协同人力综合部推进混塔业务能力建设，搭建混塔业务的标准化流程及制度；

四、负责混塔业务的产品设计、工艺研发及解决方案实施，打造混塔品牌，确保公司的混塔产品立于行业领先地位；

五、负责中心混塔业务的开拓和执行，通过内外部协同、市场开拓等手段，获取混塔业务订单，并负责执行项目的交付工作；

六、负责中心混塔产品的项目建设和交付，负责过程中的招采、成本、施工、质量、安全管理等工作，确保交付的产品符合业主要求；

七、负责中心混塔产品的质量管理体系建设及管理，负责供应商质量管理体系的管理，确保产品保持高品质水准；

八、负责供应商开发、管理，负责供应链成本管控，具备多级供应商管理能力，确保公司具备良好充足的供应商资源，提高公司降本增效的能力；

九、负责混塔业务成本管理，建立成本数据库，对标市场价格，推进研发工艺和生产的优化工作；

十、负责公司新型混塔、新产品的研发和生产体系建设，提高公司的市场竞争力；

十一、负责本中心的风险控制及合规工作，制定相应的风险管控要求、流程，确保项目执行风险最小化；

十二、协助公司其他部门推进相关业务。

附件 3

人力综合部部门职责

一、根据公司战略规划和经营目标，拟定公司人力资源规划，建立、健全公司人力资源管理体系，确保人力资源工作按照公司发展目标日趋科学化、规范化；

二、制订及协助制订公司人力管理相关制度及相应管理办法、细则，经审批后组织实施；

三、负责公司机构设置、岗位编制的统筹管理，组织各部门进行部门、岗位分析，编写部门和岗位职责说明书；

四、依据公司的人力资源需求，组织各种形式的招聘工作，建立有效招聘渠道，收集招聘信息，进行人员的甄选、录用及调配等工作；

五、建立健全薪酬管理体系，负责公司薪酬福利体系的设计、组织实施；

六、负责绩效考核体系的设计，组织绩效考核的实施与反馈跟踪，建立有效的激励和约束机制，使绩效考核发挥正向激励作用；

七、负责员工入、转、离、调工作，以及日常工作纪律、考勤、人事档案的管理；

八、制定年度培训计划，组织员工入职培训及试用期跟进，为适应企业发展及工作需要的专业技能培训，包括内部培训及外部培训；

九、负责公司企业文化工作，协调公司资源，策划、组织公司企业文化活动，推动企业文化的宣导和员工活动的开展；研究企业文化的特点，发掘、提炼公司文化中的积极元素，宣传公司企业的核心价值取向，负责企业品牌管理工作，VI 设计及管理工作；

十、负责公司行政相关制度、行政事项流程和内容的规划及搭建；

十一、负责公司日常行政工作，包括但不限于办公设备用品的采购及管理、司机及用车管理、保洁管理、访客接待、物业对接、办公室选址及装修、办公环境及办公秩序维护等；

十二、负责公司章证照管理（财务相关印章除外）；

十三、负责公司档案公文管理工作，建立和完善档案管理相关制度，确保档案资料有序管理；

十四、负责公司办公信息化系统的统筹管理工作，包括但不限于公司网站、OA 系统、邮箱等相关办公系统的日常管理及维护工作；组织办公信息化系统的培训工作；

十五、负责对下属公司的人力综合管理工作进行指导和监督；

十六、完成公司领导交办的其他事务。

附件 4

财务资金部部门职责

一、负责贯彻执行相关法律法规，组织建立并完善相关财务规章制度，对制度的执行进行监督和定期修订，确保会计信息真实、准确、完整；

二、负责组织和实施公司的全面预算管理工作，督促各部门/业务中心及下属公司按照审议通过的预算标准严格执行，共同提高公司预算管理水平；

三、负责公司资金管理，按照相关制度办理资金结算，合理资金调配，严格资金管控，提高资金使用效率；

四、负责公司及子公司资金筹集，优化融资结构，降低资金成本，维护良好的融资渠道和资源，提高抗风险能力；

五、负责公司对外经济合同的财务审核；

六、负责建立健全成本管理体系，深入研究并制定合理降低成本的途径和方法，对公司及子公司有序经营提供有力支撑；

七、负责公司的税务管理，严格按照国家财经法规的规定定期缴纳公司各项应缴税费和代扣代缴税金；

八、负责公司资产、债权债务的管理工作，参与公司的投资管理；

九、负责公司会计核算，审核、编制相关财务报表和财务报告；对公司生产经营和财务状况进行全面且深入分析，对公司提高经营效益提出合理化意见和建议；

十、负责组织公司财务体系各类岗位培训、技能培训工作；

十一、负责公司的财务信息化的建设、优化和完善，以实现数据处理的规范化、电子化和高效化，提高财务工作的时效性和准确性；

十二、负责建立会计档案管理制度，妥善保管会计档案，合理有效地利用会计档案；

十三、负责公司信息披露中财务相关内容的规范和完善，配合有关部门做好

财务信息披露工作；

十四、负责对子公司财务管理工作的指导和监督，组织优化公司及子公司的财务人员配置，对公司及子公司财务人员进行直接管理；

十五、完成公司领导交办的其他事务。

附件 5

运营管理部部门职责

一、负责组织公司年度经营计划的制定、执行与达标，支持公司年度目标的实现；

二、组织公司年度经营计划编制工作，对业务单元的经营计划大纲进行初审并提出修改意见，汇编公司年度经营计划大纲并报送管理层；

三、组织搭建、维护公司经营报表体系，定期汇总审核经营数据，输出经营情况简报；

四、根据公司整体绩效考核工作部署，对各中心、部门、子公司月度计划的过程执行情况进行监控、结果分析及纠偏；

五、对各经营单元工作计划执行完成情况及清单问题进行月度、季度、半年度和年度评估考核；

六、负责组织召开公司内部经营分析例会，包括月度、季度、半年度、年度频次的经营例会；明确经营例会的主线思路及汇报要求，对业务单位的经营例会材料进行审核；

七、根据管理层要求报送各项经营数据、风险预警、经营亮点、偏差分析等内容；

八、结合业务需求和发展，建立与完善数据标准，建立数据模型，提供整合方案；

九、优化现有各业务模块的数据报表结构和基础数据建设，负责提供各类数据分析报表与技术支持；

十、负责战略承接（洞察）、规划编制、战略实施及监督管理的纵向打通，确保公司发展及管理活动更加聚焦战略性关键目标，为公司战略规划和动态经营提供研究成果输入，更好地推动战略落地；

十一、协助各业务单元执行风险、内控、合规工作，并提供相关审核意见；

十二、组织公司各级主体管理体系进行制度制定、修编优化、制度评审。

附件 6

董秘办职责

一、负责公司信息披露事务，协调公司信息披露工作，组织制定公司信息披露事务管理制度，督促公司及相关信息披露义务人遵守信息披露有关规定；

二、负责组织和协调公司投资者关系管理工作，协调公司与证券监管机构、股东及实际控制人、中介机构、媒体等之间的信息沟通；

三、负责做好公司治理工作，组织筹备董事会会议和股东会，做好会前材料编制和准备、会议的召集和组织及会后的公告发布和信息披露等工作；

四、负责公司信息披露的保密工作，在未公开重大信息泄露时，及时向深圳证券交易所报告并公告；

五、关注有关公司的传闻并主动求证真实情况，督促董事会等有关主体及时回复深圳证券交易所问询；

六、组织董事和高级管理人员参加法律法规、部门规章等相关培训，协助前述人员了解各自在信息披露中的职责；

七、督促董事和高级管理人员遵守法律法规、深圳证券交易所相关规定及《辽宁和展能源集团股份有限公司章程》，切实履行其所作出的承诺；在知悉公司、董事、高级管理人员作出或者可能作出违反有关规定的决议时，应当予以提醒并立即如实向深圳证券交易所报告；

八、负责公司股票及其衍生品种变动的管理事务等；

九、严格执行中国证券监督管理委员会、深圳证券交易所等监管部门的要求，完成监管部门部署的各项工作任务。

附件 7

内部审计部部门职责

一、牵头制定公司内部控制手册，负责对公司各内部机构、控股子公司的内部控制制度的完整性、合理性及其实施的有效性进行检查、评估和定期完善；

二、负责制定内部审计计划，分阶段按照内部控制手册进行审计。按照公司内部控制手册的要求对上述机构是否履行内部控制各项制度进行审计；

三、负责对公司内控手册指定的制度和风险控制点进行不定期审计；

四、负责在内部审计过程中关注和检查可能存在的舞弊行为；建立反舞弊机制；

五、至少每季度向董事会审计委员会报告一次，内容包括但不限于内部审计计划的执行情况以及内部审计工作中发现的问题；

六、完善公司内部控制手册，根据《企业内部控制评价指引》《企业内部控制审计指引》要求，配合审计机构进行公司内部控制评价报告的审计。