

西藏矿业发展股份有限公司
组织机构管理制度

(经公司第七届董事会第八次会议审议通过)

二〇二一年八月

1总则

1.1为规范西藏矿业发展股份有限公司（以下简称公司）组织机构管理活动，降低机构职责不清、职能交叉或缺失，运行效率低下的风险，提高组织运行效率，特制订本管理制度。

1.2本管理制度适用于公司各部门、分公司、全资子公司和控股子公司。

1.3定义

1.3.1组织机构是公司各级组织构成要素的排列组合方式和汇报关系的总体安排。

1.3.2组织机构管理是以公司战略发展目标为导向，对组织内部职权层级划分、管理幅度设定、部门设置、职能分配、组织汇报链的形成等相关活动进行统筹策划、设计、协调、控制、评估与改进的动态循环管理过程。

1.3.3公司一级机构是指公司下设的各部门、分公司、全资子公司和控股子公司等机构。

1.3.4公司二级机构是指公司各部门的职能模块、分公司、全资子公司和控股子公司下设的职能部门、生产车间等。

1.3.5临设机构是指公司出于项目需要或临时工作要求成立的临时性工作机构，原则上临设机构待任务完成后撤销。

1.3.6专业委员会是指公司出于专业领域管理要求，成立的跨部门、跨组织的虚拟团队。

2管理原则

2.1战略规划导向，权变设计原则

组织机构是公司战略实施的重要载体，应根据公司战略对组织功

能提出的需要建立相应的组织架构，并根据战略的调整作出适应性优化。在组织机构优化过程中，必须根据不同时期、不同条件下的权变因素进行调整，以此保持其适宜性和有效性。

2.2 服务发展需要，谨慎变革原则

组织机构变化应服务公司发展需要，同时与公司综合能力水平相适应，在内外部环境未发生重大变化的情况下，应尽可能保持组织机构的稳定性，充分评估组织机构变革的必要性，减少不必要的变革代价和成本。

3 管理职责

3.1 董事会

3.1.1 负责审批《组织机构管理制度》，并授权董事长签发。

3.1.2 在遵循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。

3.1.3 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）的设立和撤并提交公司董事会审定。

3.1.4 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。

3.1.5 授权经理层决定和实施二级机构的设置及调整。

3.1.6 授权经理层决定和实施公司临设机构和专业委员会的设置及调整。

3.1.7 “三重一大”事项履行党委会前置研究讨论程序。

3.2 总经理办公会

3.2.1 在不突破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总经理签发。

3.2.2审核公司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。

3.2.3审定和实施公司二级机构设置及调整方案。

3.2.4审定和实施公司临设机构和专业委员会的设置及调整方案。

3.3运营管理部

3.3.1负责制（修）订《组织机构管理制度》。

3.3.2负责拟订公司组织机构调整方案并组织实施。

3.3.3负责对分公司、全资子公司拟定的二级机构调整方案提出处理意见。

3.3.4负责对控股子公司申报的组织机构调整重大事项提出处理意见。

3.3.5负责按需组织对公司一级、二级组织机构的职责合理性、运行状况进行评估。

3.3.6负责办理申请公司的组织机构代码事宜。

3.4人力资源部

负责落实组织机构调整相关定岗定编、人员调配等事项。

3.5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，并发运营管理部。

3.6公司各部门

3.6.1负责拟定与各部门相关的公司临设机构及专业委员会的设立、撤销及职责调整方案，上报总经理办公会审批，通过后报运营管理部备案。每年年底对与各部门相关的临设机构进行评估，已经履行

完成任务的，由总经理签发撤销。

3.6.2负责根据业务运作情况，对本部门的组织机构、职责调整事项提出建议；负责落实与本部门相关的组织机构调整事项。

3.7分公司及全资子公司

3.7.1负责提出二级机构调整方案，经公司批复后，发文明确，并抄送运营管理部备案。

3.7.2负责本单位各车间及部门的下设机构调整，并抄送运营管理部备案。

3.8控股子公司

3.8.1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。

3.8.2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管理部备案。

4组织机构管理业务流程图详见附件。

5流程要求

序号	流程描述	重要输出
5.1	组织机构管理制度制（修）订	
5.1.1	运营管理部策划组织机构管理业务流程，制订《组织机构管理制度》。	
5.1.2	《组织机构管理制度》经总经理办公会审核后，向公司董事会审定。	
5.1.3	（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，由总经理签发执行。	《组织机构管理制度》
5.1.4	董事会授权，在不突破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总经理签发。	
5.2	公司各级组织机构管理	
5.2.1	运营管理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
5.2.2	（关键控制活动）公司组织机构及职责设置和调整方案，经总经理办公会审议后，由运营管理部负责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。“三重一大”事项履行党委会前置研究讨论程序。	组织机构及职责设置和调整的通知

5.2.3	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。	
5.3	分公司及全资子公司组织机构调整	
5.3.1	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
5.3.2	（关键控制活动）运营管理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，并报总经理办公会审议，通过后，运营管理部负责拟订组织机构调整批复，由公司总经理签发。	二级机构调整批复
5.3.3	分公司、全资子公司根据批复意见，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
5.4	控股子公司组织机构调整	
5.4.1	根据公司相关管理制度规定，控股子公司的组织机构调整纳入重大事项申报范围，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，申报到董事会办公室。	重大事项申报
5.4.2	（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，送运营管理部进行审核，运营管理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单或批复
5.4.3	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。	

6. 附则：

6.1本制度自发布之日起实施。

6.2本制度由运营管理部负责解释。

西藏矿业发展股份有限公司

董 事 会

2021年8月25日

附件：组织机构管理业务流程图

