**关于修改《万兴科技组织管理办法》的决定**

**明确前台部门、中台部门定义，**具体见：“4.1.1前台部门：指聚焦产品研发及产品创新，覆盖产研销全过程，服务用户并解决用户需求，直接实现或间接参与业务转化价值的组织；中台部门：指为前台部门业务转化提供直接或间接支持的组织”。

**优化组织纵向汇报层级关系，**具体见：“4.2组织的纵向汇报层级最高两级，公司同一组织分层内无上级部门为一级部门，有上级部门为二级部门。事业部、中心仅能设置为一级部门，可视需按职能设置下级组织；工作室、部、办公室等组织可设置一级或二级部门，但不能设置下级组织。前中后台部门均可设置中心、部和办公室，但事业部、工作室仅能设置为前台部门”。

**删除会议管理内容**

d

本决定自《万兴科技组织管理办法》V4.1发布日起施行生效。

**文件密级：**□机密 □秘密 ■内部

**密级申明：**您所阅读的文件包含万兴科技集团股份有限公司的商业秘密，仅限于组织内部人员查看，未经许可，不得泄露给任何第三方。如果您不是本公司一员，请立即将此错误告知万兴科技集团股份有限公司，并迅速归还或永久性删除本文件涉及的所有原始件、复制件和输出件，切勿保存、复制、利用和泄露本文件的任何内容，以确保您无须为此承担法律责任。

**万兴科技组织管理办法**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 文件编号 | WS-Ⅲ-021 | 版本状态 | V4.1 |
| 发布时间 | 2021年10月8日 | 责任部门 | 制度流程办公室 |
| 签 发 |  | | |

**目 录**

[**1** **目的** 4](#_Toc76717360)

[**2** **适用范围** 4](#_Toc76717361)

[**3** **组织管理原则** 4](#_Toc76717362)

[**4** **组织结构与设置** 4](#_Toc76717363)

[**5** **工作机制管理** 5](#_Toc76717364)

[**6** **组织权责管理** 6](#_Toc76717365)

[**7** **组织运作管理** 7](#_Toc76717366)

[**8** **组织绩效管理** 8](#_Toc76717367)

[**9** **组织变革管理** 9](#_Toc76717368)

[**10** **档案管理** 9](#_Toc76717369)

[**11** **监督管理** 10](#_Toc76717370)

1. **目的**

为规范公司组织管理，明确组织设置、运营及变革管理要求，持续提高组织管理效能，促进组织目标达成，特制定本办法。

1. **适用范围**

本细则适用于万兴科技集团股份有限公司及海内外各控股子（分）公司、与万兴科技集团股份有限公司及海内外各控股子（分）公司有业务往来且参照控股子公司管理的参股公司，以下简称“公司”。海外机构遵照执行或根据当地法律法规并结合实际情况，在公司整体管理要求下另行制订地方性管理规定，提交组织管理部门审批生效。

1. **组织管理原则**
   1. 分层管理原则:公司组织实行纵向分层管理，不同层次定位、价值和关注点不同。所有工作应先同层级沟通对话形成共识，再跨层级决策或推进落地执行。
   2. “IT+人”原则：公司构建“IT为基础、人为补位”的创新组织管理模式，渐进扩大IT技术在组织管理过程及管理决策的影响力，以IT技术驱动组织运作效率和决策质量提升。
   3. 快速迭代原则：公司致力于构建轻型、柔性组织形式，推动组织敏捷化管理。通过组织快速迭代，保持创新活力、建立组织优势，快速响应内外部机遇和竞争变化。
2. **组织结构与设置**
   1. 公司组织划分多个管理层级，分别设置组织和岗位。
      1. 根据组织接触用户距离和参与业务转化情况实行组织分层管理，分为前台部门、中台部门、后台部门。
      2. 前台部门：指聚焦产品研发及产品创新，覆盖产研销全过程，服务用户并解决用户需求，直接实现或间接参与业务转化价值的组织。
      3. 中台部门：指为前台部门业务转化提供直接或间接支持的组织。
      4. 后台部门：指不参与业务转化价值过程，向前中台部门提供支持，保障公司战略落地的组织，由总裁、总裁组成部门和基础职能部门构成。
      5. 根据组织定位、承接战略目标及团队规模情况设置组织形式，包括工作室、事业部、部、中心、办公室。
3. 工作室：直接或间接承担战略目标，负责产品创新，执行产品规划、策划与研发实现的组织形式。原则上新成立工作室结束筹备期时人员规模最低不少于10人。
4. 事业部：直接承担战略目标，围绕产品（线）内部设置产品、研发、运营和销售等组织并形成完整业务价值链的组织形式。事业部人员规模应不低于50人且不高于公司总人数15%，或年收入不低于500万美金；原则上新成立事业部结束筹备期时人员规模最低不少于30人。
5. 部：间接承担战略目标，实现渠道较单一或业务较集中的组织形式。
6. 中心：间接承担战略目标，拥有多个实现渠道或多模块业务的组织形式。原则上新成立中心结束筹备期时人员规模最低不少于30人。
7. 办公室：协助管理干部开展工作的秘书机构，不直接或不独立承接具体职能的组织形式。人员规模不超过10人。
   1. 组织的纵向汇报层级最高两级，公司同一组织分层内无上级部门为一级部门，有上级部门为二级部门。事业部、中心仅能设置为一级部门，可视需按职能设置下级组织；工作室、部、办公室等组织可设置一级或二级部门，但不能设置下级组织。前中后台部门均可设置中心、部和办公室，但事业部、工作室仅能设置为前台部门。
   2. 公司根据前台部门发展阶段设置组织形式：初创期以项目形式在部门内部组建团队运作，精益探索阶段可设置工作室运作，稳步发展阶段可设置事业部运作。对具有竞争优势或发展潜力的前台部门，可适度超前设置组织形式。事业部对外可以子公司形式运作，控股公司参照子公司按相关协议管理。
   3. 公司视管理需要设置常设虚拟组织，辅助重大事项管理或决策。辅助决策类虚拟组织由组织管理部门提议，经总裁审批设置，如任职资格委员会、职工代表大会等；非辅助决策虚拟组织由相应职能部门提议，经组织管理部门审批设置，如学习型俱乐部等。虚拟组织管理团队由公司其他岗位员工兼任，经组织管理部门任命生效。虚拟组织应服从于公司管理，基于辅助管理要求制定管理规则并执行。组织管理部门应日常监督虚拟组织运作情况，对运作成效低的虚拟组织问责整改或强制解散。
   4. 员工在公司自发组建的兴趣社团不属于组织管理范畴，员工参与社团活动不属于职务行为。经公司职工代表大会核准成立的员工社团，公司可给予一定活动费用支持。
8. **工作机制管理**
   1. **工作机制编写管理**
      1. 工作机制是用于指导组织运作及日常工作开展的指导性文件，应基于公司战略适度超前规划。
      2. 公司工作机制包括公司定位及价值、商业画布、核心业务流程、量化评价指标、核心资源与能力等内容，由组织管理部门基于公司愿景和使命编写；各级组织工作机制包括部门定位及价值、核心业务流程、职责及边界、量化评价指标、例行项目、核心资源与能力等内容，由部门负责人基于组织价值定位和承担职责编写。组织管理部门应向各部门提供工作机制编写赋能与支持。
      3. 编写工作机制是部门负责人的核心职责，部门负责人应高度重视。各级干部有责任指导下级部门编写工作机制，公司进行干部履职评价应考虑其负责部门及下级部门工作机制的输出质量。
      4. 部门工作机制实行成熟度评价管理，不同成熟度对应不同有效期限，包括不成熟、一般成熟、比较成熟和成熟四档。一级部门工作机制成熟度应不低于下属二级部门工作机制成熟度。部门工作机制成熟度连续多次评为“不成熟”，组织管理部门应评估部门设置合理性。
      5. 部门工作机制属于以下情况的，应由总裁或授权人审批生效：(1)新成立部门首次评审工作机制；（2）工作机制内容发生重大变化；（3)工作机制上一版本评价为不成熟。当部门工作机制仅为个别内容文字修订且不涉及主体内容变动的，由组织管理部门审批生效。
      6. 部门负责人应确保部门工作机制处于有效状态，在有效期截止前完成内容检视更新。组织管理部门应及时通报工作机制有效期异常情况。部门工作机制失效超过二周，部门状态自动调整为筹备状态；部门工作机制失效超过一个月，应追究部门负责人工作失职责任。因特殊情况无法按期完成工作机制更新的，由组织管理部门核实情况后向总裁提出延期申请，但延期最长不超过一个月。
      7. 组织管理部门应确保变革部门在变革后一周内完成工作机制编写/修订，指导组织有序运作。
   2. **工作机制应用管理**
      1. 各级组织应在工作机制指导下，推进下述管理活动。
      2. 经营管理部门应基于公司工作机制编写公司战略及经营规划；各部门应基于部门工作机制编写部门业务规划。工作机制更新则对应业务规划应同步检视调整；
      3. 各部门应基于工作机制部门职责、核心工作流程建立制度流程；基于核心资源和能力相关规定，组建团队和持续提升组织能力；
      4. 组织管理部门应基于各部门工作机制并兼顾职责相近原则，判断职责归属；
      5. 绩效管理部门应基于工作机制覆盖内容维度，评价组织管理成效或干部管理成效。
      6. 部门工作机制是部门工作开展的核心文档，仅限部门内部人员及组织管理相关人员查阅。部门负责人应在工作机制审批通过后一周内组织部门员工学习，确保部门上下工作方向一致。
9. **组织权责管理**
   1. **组织授权管理**
      1. 公司在全球人才集中区域设立区域运营机构，组建跨地域组织。各区域运营机构实行矩阵式管理，员工日常办公秩序由所在地相关部门管理，业务工作由归属部门垂直管理。
      2. 公司通过临时授权、规章制度、工作机制和岗位职责向组织和干部赋予责权，包括知情权、建议权和审批权，行使职权同时承担相应责任。组织日常管理审批动作包含审核与审结两种，审核为辅助决策，审结为最终决策。审结人上级主管部门有权对审批结果进行复核及抽查，但不得改变审批结果。
      3. 同管理层级发生管理责权冲突时，应按照“临时授权优于制度规定，制度规定优于工作机制，工作机制优于岗位职责，上级授权优于下级授权”原则处理。
      4. 各级组织应基于工作机制和管理现状建立组织运作管理规定，长效管理规定以“规章制度”形式发布生效，包括管理办法、实施细则、工作指引等；阶段性管理规定及管理决定以“行政公文”形式发布生效，包括请示、通知和方案等。
      5. 各级组织可建立管理规定将部分管理权限授予非垂直汇报关系的其他组织，推进跨组织管理活动，被授权组织承担主要管理责任，授权组织承担统筹管理责任。
      6. 上级部门对下级部门运作管理具有监管和指导职责，上级部门未有效履职应追究管理失职责任。
   2. **干部设置及权责管理**
      1. 公司基于战略及组织发展要求配置干部，不同管理层级、组织形式的干部配置不同。干部任命以组织发展部门发布的任命公文为准，任命发布日起，干部可行使任职岗位对应的管理责权。
      2. 部门正职对其管辖部门的业务、团队及财务等管理活动行使决策权并承担决策责任。组织管理部门可视管理需要设置辅助管理岗位，协助部门正职开展管理工作，在授权范围内决策或辅助决策。
      3. 干部可基于“授权不授责”管理原则向下属临时授权，授权后可随时收回所授权限。干部授权或收回授权，正式通知被授权方后即可生效。干部授权后的责权变化应知会干部管理部门。干部不得授权其他岗位处理“招聘配置和薪酬激励”相关管理事务。越位行权的审批结果视为无效，由此产生的后果由越权当事人承担。
      4. 干部管理部门应定期盘点各级部门管理岗位权责范围，动态管理干部岗位责权。干部辞职意向一经确认，不再行使任何管理职权，且工作交接期间须接受公司最高级别信息安全管理策略及离职审计。
      5. 公司视管理需要为各级组织配置职能业务伙伴（职能BP），辅助部门负责人开展相应职能管理工作。职能BP实行业务和职能双线管理，各职能部门应对职能BP提供能力赋能和业务指导。
10. **组织运作管理**
    1. **IT化流程管理**
       1. IT化流程是辅助管理规定落地、提升组织运作效率的跨组织协同工具。通过IT化能显著提升组织决策效率、形成管理大数据的工作流程应IT化管理。
       2. 各部门应基于部门工作机制梳理关键业务流程， 通过IT化提升关键业务运作效率。业务流程管理发生变化时，部门应推动优化IT化流程设置以匹配管理现状，不能因未IT化降低管理要求。
       3. 流程IT管理部门应保证流程实施方案匹配管理要求，如公司规章制度对流程内容有明确要求的，流程实施方案应落实制度管理规定。
       4. 流程节点处理人应基于岗位职责、按照相关规章制度要求处理流程节点，可基于“授权不授责”原则向其他人员临时授权流程节点处理权限，经流程节点权责归属部门审批生效。流程越权处理、不符管理规定处理的结果无效。
       5. 流程IT管理部门应确保流程运作高效、流程数据安全准确，通过大数据管理提升组织决策成效。
    2. **信息沟通系统管理**
       1. 信息系统管理部门应视组织管理及发展要求搭建公司信息沟通系统，推动组织工作高效协同。公司员工入职后默认开通系统初始权限，员工岗位职责或岗位状态发生变化，相关信息账号权限应相应调整。
       2. 企业信息平台（特指“员工之家”）是公司指定线上团队管理、业务决策的信息化工作平台，也是员工了解公司信息的官方渠道，公司员工在工作日应登录企业信息平台，记录工作情况或日常业务处理。员工在企业信息平台查阅到的任何信息与资料，不得带离公司环境或向非公司人员传递。
       3. 企业邮箱是公司指定正式工作汇报、信息传递和发布管理决定的主要方式。员工通过邮件跨级汇报或跨部门横向沟通时，应同步抄送直接上级，保证组织工作信息一致。员工应及时接收和处理重要邮件，因个人原因错过重要邮件造成工作影响的，由本人承担责任。
       4. 企业IM是公司指定即时沟通的辅助工具，员工在工作时间应保持企业IM正常在线。公司各级组织可通过企业IM发送工作通知，通知送达即视同收件人已知悉。员工未及时查阅导致影响工作正常开展的，由本人承担相应责任。
       5. 公司微博是内部碎片化信息传播的指定渠道，员工拥有发布微博的权利，但不得发布含有保密信息、敏感信息、不适合公开讨论或引发负面影响的内容。宣传统筹管理部门应指导各部门通过微博宣贯管理政策及动态，各级干部应带头发布微博分享管理动态，引导下属发布微博分享工作和学习动态。
       6. 公司信息沟通系统为解决员工工作交流和信息共享而设置，员工使用信息沟通系统应符合国家相关法律法规，不得用作非法用途及出现任何不利于公司的行为。
       7. 员工使用非经公司许可的外部沟通工具属员工个人行为，不属于工作行为。未经上级批准和信息安全管理部门核准，员工使用外部沟通工具对外传播公司信息，视为信息泄密行为。信息安全管理部门应在确保信息安全前提下，分级设置员工使用沟通工具权限。
    3. **工作日志管理**
       1. 工作日志是促进组织协同和团队管理的重要工具，组织管理部门应制定具体管理规定并监督全员执行。信息系统管理部门应确保工作日志管理系统运行稳定，满足员工不同区域、场景记录工作日志的要求。
       2. 员工工作日志实行分级查阅管理，上级默认可查看下级工作日志，职能管理和工作协同人员可基于工作职责申请查看员工工作日志，经员工上级审批、组织管理部门核准后设置。
       3. 员工工作日在指定管理系统记录工作日志视为重要且必须完成的任务，除自由出勤班次和公司特批人员外，未记录工作日志且未主动举证的视同未完成当天重要任务。员工多次未按要求记录工作日志，公司下达责令整改通知后仍拒不整改的，视为严重违反公司规章制度。
       4. 上级应指导下属有效记录工作日志，及时查阅下属工作日志、处理日志反馈的问题，否则视为管理失职。下属违反工作日志管理规定且核实上级管理缺位的，追究上级管理失职责任。
11. **组织绩效管理**
    * 1. 组织绩效管理部门应视公司绩效管理规定，以年度/月度为周期，实施量化目标为主、主观评价为辅的考核方式评价组织经营成效，结合组织状态、层级等因素核算周期内组织绩效成绩。组织量化目标设置和主观评价范围由部门业务规划确定。
      2. 月度绩效考核周期剩余时间不足一半时成立的新组织，不参加当期绩效考核；月度绩效考核期间发生变革的部门，组织绩效管理部门综合评估变革影响提出绩效处理建议，经总裁审批生效。
      3. 组织绩效结果影响范围：（1）影响干部绩效结果，部门正职绩效等同组织绩效，辅助管理岗位绩效应基于组织绩效评价；（2）影响员工绩效等级分布比例，组织绩效越高则员工高绩效等级分布比例越高；（3）影响组织团建费用发放标准，组织绩效越高则团建费用标准越高。
      4. 组织管理部门应基于组织绩效输出组织发展提议，经总裁审批生效。组织绩效持续超出预期，应评估组织承接更多职责的可行性；组织绩效持续低于预期，应评估调整组织状态或发起组织变革的可行性。
12. **组织变革管理**
    1. **组织变革发起**
       1. 组织状态分为正常运行稳定期和变革期；组织发生内部运作不畅、权责不清或组织能力无法支撑部门发展要求时应发起组织变革，包括部门设立、撤销、合并、职责发生重大调整等情况，原则上应以项目方式推动变革实施。
       2. 组织变革方案是变革行动纲领，由组织管理部门拟定，经总裁审批后发布生效。因工作机制更新而发生的组织结构调整，如不涉及部门职责或干部任命变化的，由部门负责人提交申请，经组织管理部门核准生效。 组织变革方案未审批发布前，未经允许不得公开讨论和传播。
       3. 组织管理部门应在组织变革通知发布后2个工作日内召开说明会议，指导变革涉及部门理解变革要求；原则上应在组织变革通知发布后两周内，统筹并督办各职能部门落实变革联动工作，工作范围由组织管理部门另行规定。 职能部门评估无法按期完成联动工作的应提前说明情况，经组织管理部门核准后方可延期。
    2. **变革部门筹备期管理**
       1. 组织管理部门应视变革组织情况设置组织筹备期，随组织变革通知发布生效。现有业务组织变革筹备期设置不超过一个月，新业务组织变革筹备期设置不超过两个月。组织筹备期间，如关键岗位人员延迟到岗或业务策略发生较大变化的，组织管理部门可申请延长组织筹备期，经总裁审批生效，但组织筹备期累计不超过三个月。
       2. 组织管理部门应视变革组织现状指定筹备任务，包括但不限于工作机制及业务规划新建/修订、组织目标或战略项目变更、核心人员引进等，未在筹备期内完成筹备任务不得正常结束筹备期。 变革部门应主动寻求上级、相关职能部门辅导，拒绝或敷衍辅导的部门将追究管理失职责任。
       3. 组织筹备期视同筹备人岗位胜任能力考察期。组织未结束筹备期，筹备人是见习干部（新入职干部除外），则不得结束见习期；筹备人是晋级考察期干部，则不得组织晋级认证。
       4. 组织筹备期间，组织绩效和干部绩效应受组织状态影响，且干部月度绩效不高于相应周期组织绩效，具体管理规定由绩效管理部门制定。
    3. **组织变革成效管理**
       1. 组织管理部门应视变革部门筹备任务推进和组织运作情况提议结束筹备期，经总裁审批生效；变革部门也可主动申请结束筹备期，经组织管理部门核准后，上报总裁审批生效。
       2. 组织管理部门应在变革部门筹备期结束后评估组织运作情况，基于组织变革目的检验组织变革成效，优化建议经总裁审批后推动落地。
13. **档案管理**
    * 1. 组织管理工作涉及管理规则、方案文档生效后，组织管理部门应按照公司档案管理规定存档管理。
      2. 组织管理过程产生的组织结构图、工作机制和变革方案等（统称为“组织管理文档”）为公司核心机密，未经书面授权，任何人员不得带离公司环境，不得在公开场合传播、议论，否则视为严重违反公司规章制度。组织管理文档必须由相应责任部门提交公司档案管理部门存档管理。
14. **监督管理**
    1. 以下情况应对相关部门和当事人追责查处，视情节严重程度移交风险控制部门处理：
15. 组织管理涉及部门未有效履行职责、严格执行组织管理规定，影响组织运作及变革管理成效的。
16. 组织管理涉及部门因管理不当导致组织管理信息出现信息安全风险的。