

# 合能集团 文件

合字【2016】059 号



## 关于发布 2017 年集团架构和事业部架构的通知

集团及区域公司全体：

因业务发展和管理提升的需要，对集团管控模式、架构和职能规划等进行了研讨和调整，经总裁会研究决议，现将架构发布如下：

### 一、职能定位

1、**三级管控**：进一步明确了“集团—区域—事业部”的三级管控模式，坚持总部做精做专、区域做强做大、事业部做实做快的策略。

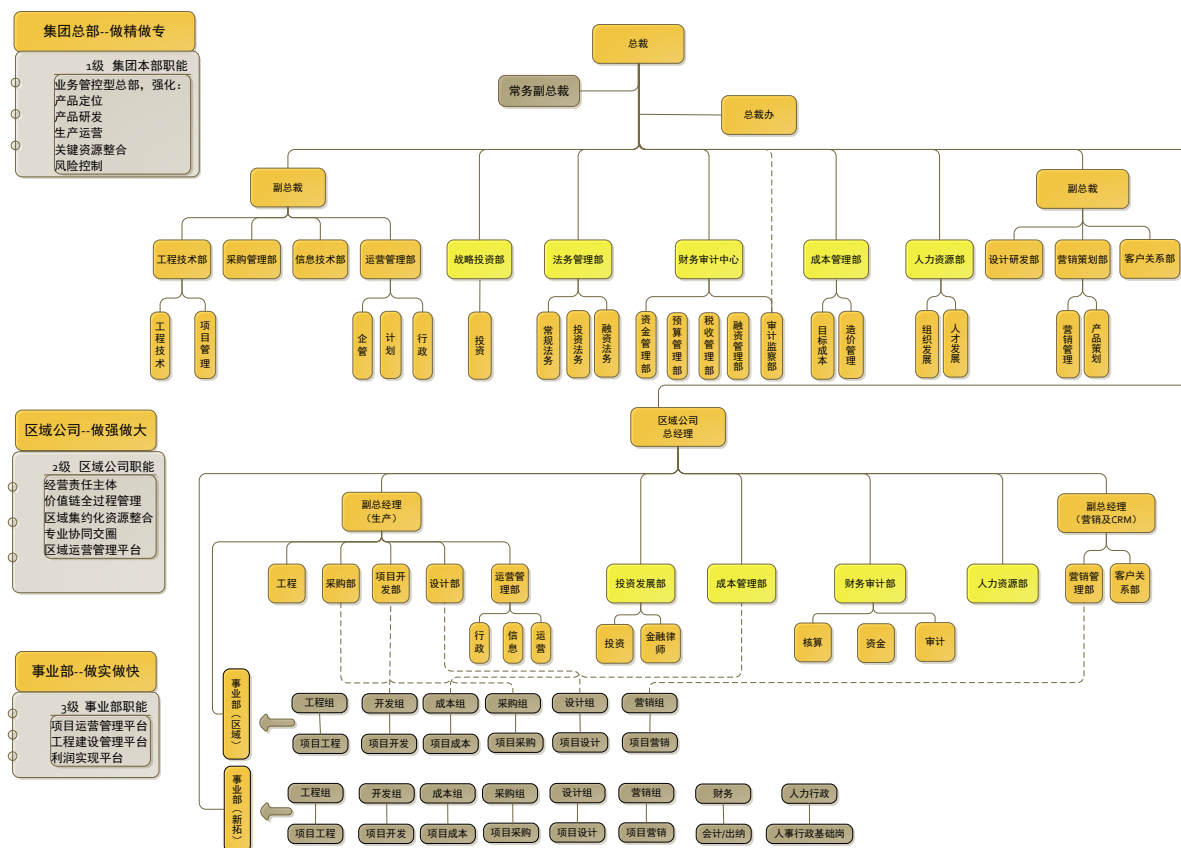
### 2、职能定位：

**集团总部**：强化产品（研发、定位、策划），强化生产运营管控，强化关键资源整合以及风险管理等方面。总裁对“战略投资、财务成本、法务和人力”板块进行垂直管理；集团对区域财务、成本、人力负责人具有任免权和一票否决权。

**区域公司**：主责价值链全过程管理，通过将区域内资源进行集约整合，搭建区域经营管理平台，达成区域年度及中长期发展目标；区首负责全面经营，主抓区域战略投资发展，财务成本以及人力资源（地、钱、人三个核心），区域副总作为总经理重要助手，分别主责生产运营和营销管理及客关，形成了“经营发展、生产运营、营策和客户”的组织统分职能。

**事业部/项目部**：主责所属各项目开发全链条，整合统筹各专业资源，实现项目各项经营目标。

## 二、调整后的合能集团组织架构



## 三、 事业部架构和岗位配置规划

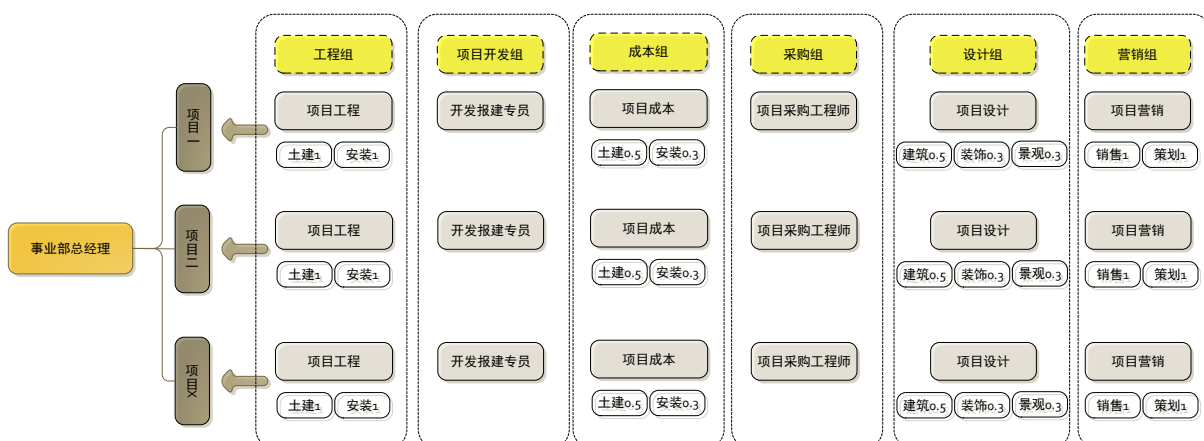
- 1、 事业部的成立和划分：公司将根据业务发展进度，分别成立事业部，新项目一般按照区域属性划分到所属事业部管辖；
- 2、 岗位配置：事业部将根据所辖项目数量和开发规模不同，岗位配置方式也有所不同。一般3个项目以下（含），开发面积50万平方米及以下，事业部人员按照项目制人员配置方式配置人力资源；项目数量大于3个，小于5个（含）以下，开发面积在100万平方米及以下，事业部内各专业要进行整合，按照职能小组制配置，各专业设置总监或高级经理，比如成本组总监/高级经理，具体参照集团年度架构和编制预算规划执行。

### 3、具体架构和配置模型：

1) 类型 A: 项目数量 $\leq 3$  个, 开发面积 $\leq 50$  万平米



2) 类型 B: 3 个<项目数量≤5 个以下项目, 50 万平米<开发面积≤100 万平米



### 3) 事业部人员配置参考标准

部门	项目参数		项目管理	工程				成本		
	项目个数	开发面积	项目经理	工程经理	土建工程师	安装工程师 (水、电)	装修工程师 (精装项目)	项目成本经理	土建成本工程师	安装成本工程师
事业部	≤3	≤50万平米	1人/项目	项目经理兼	7-10万平米/人 每项项目至少1人	15-20万平米/人 专业上可跨项目兼	1人/项目	1人/项目	成本经理兼	1人/事业部
	3个<项目数 ≤5个	50万平米<开发 面积≤100万平米	同上，大项目配 置可提升为总监	形成专业小组，各 项目中选择牵头人	同上	同上	同上	形成专业小组，各 项目中选择牵头人	0.5人/项目	2人/事业部
	>5个	>100万平米								

设计				项目开发		采购	营销		
项目设计经理	装饰设计师	景观设计师	安装、结构设计	项目开发经理	开发报建专员	项目采购工程师	项目营销经理	策划专业经理	销售专业经理
0.5人/项目	0.3人/项目	0.3人/项目	区域兼	1人/事业部	1人/事业部	1人/事业部	1人/项目	项目经理兼	1人/项目
配置提升至总监	同上	同上	同上	形成专业小组，各项目 中选择牵头人	2人/事业部	形成专业小组，各项目中 选择牵头人	形成专业小组，各项目中 选择牵头人	1人/项目	1人/项目
按区域公司配置标准进行									

调整后的集团总部各部门及区域公司的组织架构、权责体系等将另文发布。  
以上决议从即日起开始执行，特此通知！

合能集团  
二〇一六年十二月五日

**主题词： 集团      管控模式      职能架构      事业部      调整**

---

主送：集团全体

抄送：集团总裁、常务副总裁、副总裁

拟稿：潘鳌

核稿：沈松林

ERP 公示，存档 1 份