

集团公司发展战略和组织结构设计方案

壹、 发展战略

1、发展战略概述：

以利润为中心，搞好企业管理和企业文化建设基础工作，走产业创新和机制创新之路，立足京津沪，逐步向全国拓展，通过产业投资和资本运营，实现跳跃式快速发展，实现股东价值最大化、社会贡献最大化、员工个人价值最大化。

一年内，完成公司改制、产业重组，完善基础管理工作，立足于房地产开发和实业投资，实现公司发展战略转型；三年内，在整合集团资源的基础上，培育、发展具有较大竞争优势的高新技术产业，形成规模；五年内，实现公司上市融资，并进入信托投资领域，将 11 打造为国内一流的综合性投资集团。

2、发展战略要点及实施方案

① 确定以房地产为核心业务

- ◆ 以北京、上海、天津为主要发展地域，逐步向全国辐射。
- ◆ 房地产项目采取滚动开发策略，注重树立阳光品牌。

② 调整现有业务组合

- ◆ 在 2002 年 6 月前，将中国木材天津公司和华东改组为 11 天津和上海房地产公司，天津中木的木材经营业务转移到浦东木业。

- ◆ 在 2002 年 12 月将天津中发木业改制为职工持股的有限责任公司，11（或天津中木）的股份逐步退出，股份变现后的资金一次性解决原木材总公司在天津的遗留人员问题。
- ◆ 在 2002 年 12 月前择时机退出天津奥科亚，实现股权变现，在 2003 年 6 月前，视北京杜仲项目进展程度决定退出，对该项目不再追加投资，不转让土地所有权证。
- ◆ 浦东木业改制，以木材流通业务为主，引入管理层持股，实现自负盈亏。
- ◆ 全面调查木材协会会员单位的可开发房地产资源。

③ 有选择的进入战略投资产业

- ◆ 新投资项目要保持 11 的控股地位。
- ◆ 在 2002 年 12 月前，以控股和自的方式进入与房地产相关的新型建材领域，并大力培养力争在 2005 年实现上市融资。
- ◆ 以房地产金融为起点，在 2006 年全面进入信托投资业务。

④ 建立健全管理体制和机制

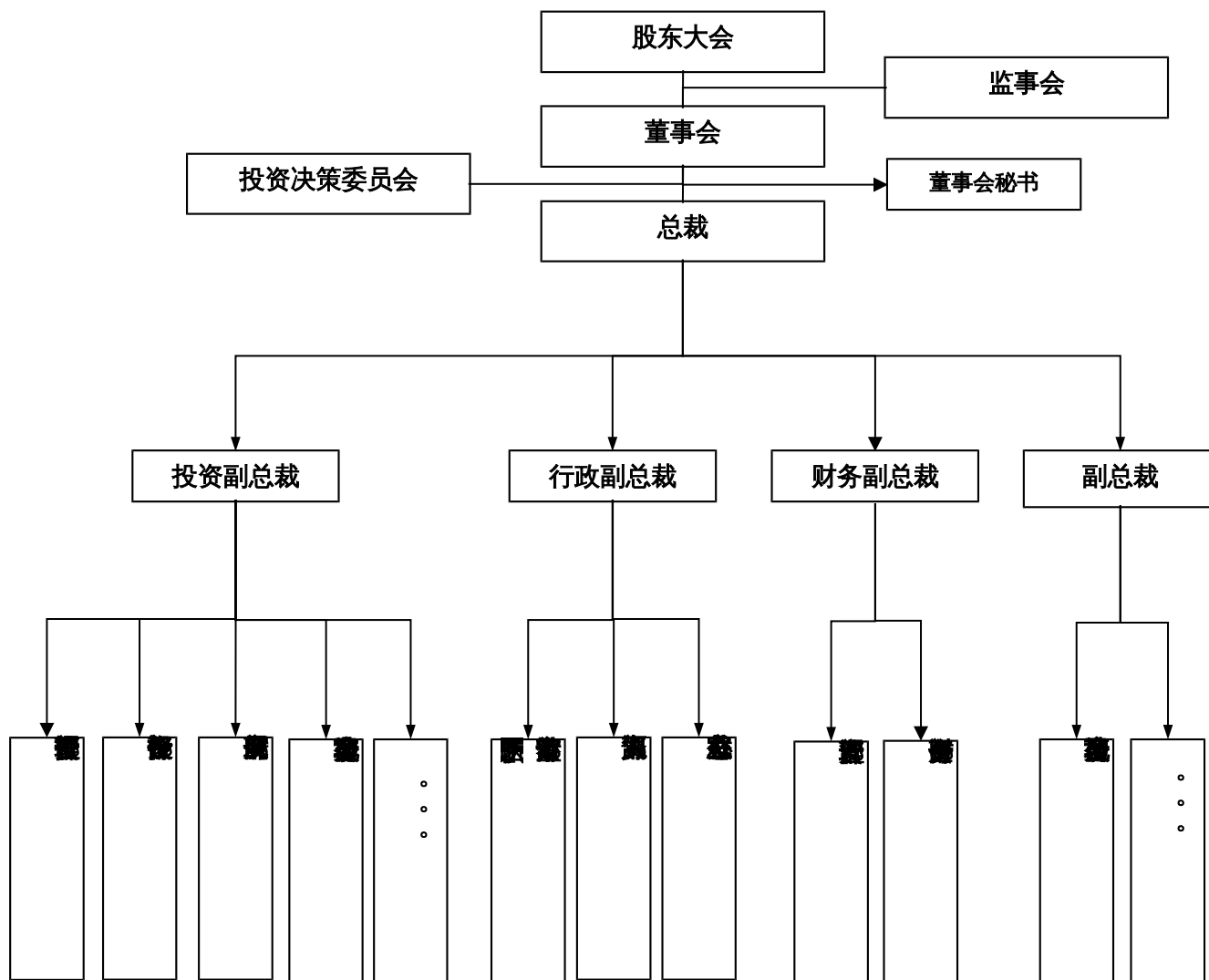
- ◆ 建立内部管理体制：完善内部管理文件、人力资源管理文件
- ◆ 建立 11 和下属公司的管理体系，包括战略管理、运营监控管理、投资管理、重大决策管理等。

3、企业经营理念

愿景：成为中国最富有创造力、生机和活力的投资公司

使命：以实业投资为主导，做市场经济的创新者，搭建知识与资本的价值平台

时机成熟后，应尽快向投资公司管理模式的组织结构转变



关于组织结构的说明:

1、11 投资集团有限公司今后的发展方向是以房地产为核心业务，以实业投资带动资本经营的综合性投资集团公司，在组织结构设计上，既要考虑管理的精简高效，同时也要考虑今后 11 投资集团有限公司作为 11 集团核心企业所需要发挥的作用。

2、管理层分工：投资副总裁管理除房地产业务以外的其他投资项目公司和投资业务部门,行政副总裁统筹管理公司的内部事务及对下属公司的审计监督，财务副总裁统筹考虑公司的资金筹措和资产的运营监控，专门设立一个副总裁管理公司的核心业务——房地产业务。这种划分，公司主营业务突出，管理层分工明确，管理幅度和管理跨度合理。

3、有关部门设置：投资管理部的主要职责是项目寻找、项目论证、谈判和组织投资项目的具体实施；资产管理部的主要职责是对本部和下属公司资产的管理，核准资产及产权变动，资产评估和资产处置；研究发展部负责组织研究、制定公司发展战略、经营规划，为公司重大决策提供咨询意见和策划方案；投资银行部负责公司的证券、信托投资、资本运营和上市融资等业务；审计监察部负责审计、法律事务和党建工作。

4、投资决策委员会具有参谋和职能双重功能。它可以向总裁提出投资建议，参与投资决策、并对投资活动进行指导和监督。对主管投资和房地产业务的两位副总裁，它享有纯粹业务上的指导、监督权，并不享有行政管理权。

5、董事会秘书为参谋性的职位，一般没有决策权，其主要职责是负责进行协调、沟通，特殊情况下，该职位会具有一定的职能性。