

## 目 录

第一章 总则.....	3
第二章 组织体系.....	3
第一节 机构设置.....	3
第二节 权限划分.....	4
第三章 管理体系.....	5
第一节 经营计划的制定.....	5
第二节 经营目标的确定及指标分解.....	7
第三节 经营目标、计划的调整.....	7
第三节 经营计划的执行.....	8
第五节 经营计划的控制.....	8
第四节 经营目标的考核.....	9
第四章 附 则.....	10

## 第一章 总则

第一条 为了贯彻执行整体发展战略，加强集团公司的年度经营计划的管理，促进年度经营目标、战略目标的顺利实现，依据《公司法》和《000000公司章程》特制定本制度。

第二条 000000 实行以集团战略规划为核心，以市场销售为导向，目标利润为驱动，股东价值最大化为目标的经营计划管理，并遵循“统筹规划、兼顾平衡、分级管理、权责结合、奖罚分明”的原则。

第三条 经营计划是全面预算编制的依据和起点。经营计划横向划分为年度经营计划、季度经营计划与月度经营计划三个层次；纵向划分为集团公司经营计划、事业集团经营计划、下属成员企业经营计划三个层面。

第四条 经营计划管理包括两个层次，横向分为经营计划的制定，经营目标的分解，经营计划的执行、控制、调整及考核；纵向分为集团对事业集团的管理，事业集团对下属成员企业的管理。

第五条 本制度中所指的“集团”是指中国 000000，“集团公司”是指 000000 有限公司，“事业集团”是指按照集团公司内部管理模式形成的经营管理体系，非产权关系形成管理体系，“下属成员企业”是指按照集团公司内部管理模式形成的经营管理关系的控股子公司及其他非独立法人的经济实体，非产权关系形成的管理体系。

## 第二章 组织体系

### 第一节 机构设置

第六条 集团在集团公司、事业集团及下属成员企业分别设置相应的机构，实行分级管理。

第七条 集团董事会是集团经营计划管理的最高决策机构。

第八条 集团总裁办公会是集团年度经营计划的审核机构；事业集团的总经理办公会是各事业集团年度经营计划的审核机构；各下属成员企业的总经理办公会或厂长办公会是各成员企业年度经营计划的审核机构。

第九条 集团各级经营管理部或经营管理岗位是各级经营计划的归口管理部门。

- (1) 集团的经营管理部直接由集团主管经营的副总裁领导，具体负责整个集团的经营计划、经营分析的组织实施工作，推动重大经营管理问题的落实解决，促进集团年度经营目标的实现，并指导事业集团的经营管理工作。
- (2) 各事业集团的经营管理部直接由事业集团主管经营的副经理领导，负责所在事业集团的经营计划管理、经营分析的组织实施工作，推动重大经营管理问题的落实解决，促进事业集团年度经营目标的实现，并指导成员企业的经营管理工作。
- (3) 各下属成员企业可以设置经营管理部，也可设置经营管理岗位，由主管经营的副总经理领导，负责本企业的经营计划管理工作。

## 第二节 权限划分

第十条 集团公司的经营计划实行垂直分级管理，权限分为以下四个层次：

- (1) 集团公司董事局有年度经营计划的审批权；年度经营计划调整的审批权；经营计划相关的重大经营问题的审批权；
- (2) 集团总裁办公会有年度审核权，各事业集团年度经营目标的分解权，季度经营计划的调整权；集团经营管理部有年度经营计划的审核权；

- (3) 事业集团的总经理办公会有年度审核权，季度经营计划的调整权，下属成员企业年度计划的审批权；事业集团经营管理部有下属成员企业年度经营计划的审核权；
- (4) 下属成员企业的总经理办公会有年度审核权，季度经营计划的调整权。

## 第三章 管理体系

### 第一节 经营计划的制定

第十一条 年度经营计划（模板见附件）的内容主要包括：

- (1) 年度战略规划调整；
- (2) 本年度经营计划回顾；
- (3) 下年度经营计划；

第十二条 年度经营计划的制定应遵循以下原则：

- (1) 先由下而上，后由上而下的原则

由下属成员企业开始编制年度经营计划，按照集团公司审核权限逐级上报审核，汇总后上报集团董事局；集团董事局在确定经营目标后再逐级向下分解。

- (2) 一致性原则

集团的年度经营预算应当根据集团战略规划编制，服从集团中长期战略目标，并符合集团的经营方针。事业集团的年度经营计划应当根据各事业集团的板块战略规划编制，并符合事业集团的经营方针。

- (3) 全面完整原则

集团各级经营计划应能够全面、具体、完整地反映各责任中心的经营情况。

(4) 合理科学原则

集团各级经营计划应当根据企业自身的实际情况，在对外部环境进行详尽调查、合理分析的基础上进行预测、编制。

(5) 先进性原则

各项经济技术指标都要对照“三个水平”进行。即各责任中心历史最好水平、本年实际水平、国内同行业先进水平。

第十三条 年度经营计划的编制范围：

- (1) 集团为一级责任中心；
- (2) 集团公司总部职能部门和事业集团为二级责任中心；
- (3) 事业集团本部下属成员企业为三级责任中心；

第十四条 年度经营计划的编制依据：

- (1) 宏观经济和政策环境评估、分析及预测；
- (2) 行业趋势、产业趋势、市场环境、竞争环境评估、分析及预测；
- (3) 集团公司或事业集团中长期战略规划；
- (4) 责任中心自身资源和核心竞争能力的评估、分析及预测；
- (5) 责任中心上年度及历年经营计划和预算执行情况的分析。

第十五条 年度经营计划的编制时间为每年的 10 月初至 11 月中旬。

第十六条 年度经营计划的编制程序：

- (1) 集团公司经营管理部负责组织、协调年度经营计划工作，在每年的10月初正式启动年度经营计划工作；
- (2) 各级责任中心编制本单位的年度经营计划，由各级经营管理部或经营管理岗位审核、汇总后逐级上报到集团公司经营管理部；
- (3) 集团公司经营管理部汇总审核经营计划，拟定出集团公司的年度经营目标后提交集团总裁办公会审议，之后提交集团董事会审批。

### **第贰节 经营目标的确定及指标分解**

第十七条 集团经营目标确定及指标分解的原则：

- (1) 兼顾集团的长期发展战略及本年度的经营计划；
- (2) 层层分解，横向分解到月；层层落实，纵向落实到人；
- (3) 经营目标具有严肃性、权威性，一经确定，不得随意修改、调整。

第十八条 集团董事局审议通过集团整体的年度经营目标，分解落实到各事业集团后正式下发。

第十九条 集团各级责任中心负责人目标责任的确定：

- (1) 集团董事会根据审批、分解后的集团年度经营目标与总裁、副总裁签订经营目标责任书。
- (2) 事业集团根据审批、分解后的事业集团年度目标、计划与各副总经理签订经营目标责任书。
- (3) 下属成员企业根据审批、分解后的经营目标及计划与相关负责人签订经营目标责任书。

第二十条 各级责任中心根据下达分解的经营目标对年度计划进行修正后执行。

### 第三节 经营目标、计划的调整

第二十一条 经营目标、计划一经确定、下达应严格执行，不得随意调整、。

第二十二条 经营目标的调整分为两种形式：

- (1) 年度经营目标不变，在分解的月度指标之间进行调整；
- (2) 年度经营目标的调整，由于不可抗拒的因素或市场因素致使年度经营目标产生偏差，需要调整。

第二十三条 对于分解指标在季度内的调整，单项指标调整范围在3%以内的，由事业集团总经理审批；调整范围超过3%的，必须上报集团公司董事会审批后执行。

第二十四条 对于年度经营指标的调整，必须上报集团董事会审批通过。

第二十五条 事业集团年度经营目标的调整，必须将调整方案提前一个月上报集团公司经营管理部提出审核意见，再上报集团董事会审批，审批通过后下达执行。

### 第参节 经营计划的执行

第二十六条 各级责任中心的负责人应该严格按照分解落实的经营计划开展日常的生产经营工作。

第二十七条 实行经营计划负责制，各级责任中心的责任人对经营数据的真实性、完整性负责，对经营计划的完成及预算执行情况负责。

### 第五节 经营计划的控制

第二十八条 集团对事业集团的经营情况实行经营快报制、经营例会制。

第二十九条 经营快报实行每周、每月报送制：

- (1) 每周一上午 12：00 之前，各事业集团经营管理部（或经营管理岗）向集团公司经营管理部报送上周经营数据（每周经营快报模板见附件）；经营管理部汇总审核后上报集团总裁及副总裁。
- (2) 每月 4 日上午 12：00 之前，各事业集团经营管理部（或经营管理岗）向集团公司经营管理部报送上月经营数据（每月经营快报模板见附件）；经营管理部汇总审核后上报集团总裁及副总裁。

第三十条 集团公司设立月度、季度、年度经营例会，总结、分析、评价各事业集团经营计划完成情况，落实解决经营管理中存在的问题。

第三十一条 各事业集团经营管理部在每月经营例会召开前一天向集团经营管理部提交经营分析报告（模板见附件），以及经营例会需要讨论的议题（模板见附件）。议题的主要内容是各事业集团需要提交集团公司讨论的经营管理问题。

第三十二条 经营例会的参加人员主要为集团总裁及副总裁，集团公司职能部门经理，及事业集团总经理及主管经营的副总。

第三十三条 经营例会上讨论解决的经营问题，在会后形成会议纪要，由集团及事业集团经营管理部负责推进、组织相关部门落实解决，并在下次经营例会上汇报落实解决的情况。

第三十四条 集团各级经营管理部应采用统一规范的形式编写每月的经营分析报告。每月的经营分析报告采用简式报告的方式，季度、年度的经营分析采用详式报告方式。

第三十五条 经营分析报告的数据应以财务数据为主，可以辅以部分统计数据。

财务数据及统计数据由各级财务部门在按时提交给经营管理部。

## 第四节 经营目标的考核

第三十六条 集团经营目标的考核纳入绩效考核管理体系。

第三十七条 年度末，经营管理部向人力资源部提供各事业集团经营业绩完成数字，对集团副总裁目标责任书的经营指标进行测算。

## 第四章 附 则

第三十八条 本制度由集团公司经营管理部制定，经总裁办公会审议通过后报集团董事局批准后下发执行。

第三十九条 各事业集团应遵照本制度制定相关的管理办法。

第四十条 本制度由集团公司经营管理部负责解释。