版本号：01	修订号：01	编号：
密级：	颁布日期：	生效日期：

进有4少

经营性子公司
运营监控制度

制订部门：集团经营管理部　　制度类别：

明天控股有限公司
经营性子公司运营监控制度

第一章　总则

第一条　目的

为了使集团能动态地了解和掌握各经营性子公司的经济运行状况，及时发现存在的问题，提出对经营性子公司经济运行的对策和建议，特制定本制度。

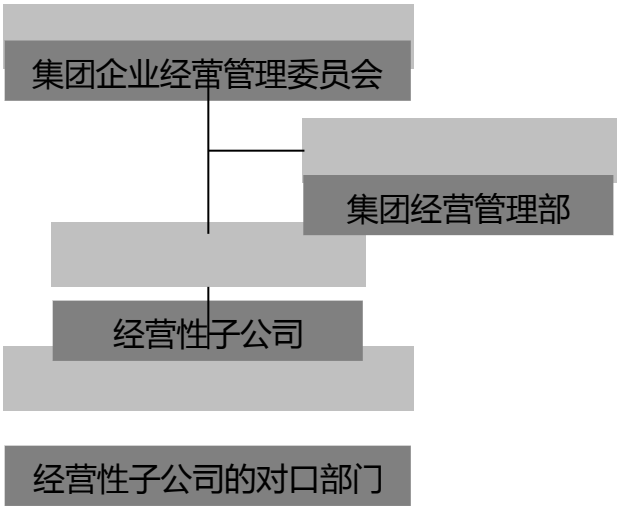
第二条　适用范围

本制度适用于集团对经营性子公司日常经营管理的监督与控制。

第三条　释义

本制度所称经营性子公司是指集团全资、绝对控股或相对控股的具有独立法人资格的上市和非上市经营性公司。

第四条　管理体系（如图）



各经营性子公司应指定或成立与集团经营管理部对口的部门以便于业务的衔接，如企管部、总办或计划管理部等。

第五条　管理原则

运行监控应遵循制度化、规范化和科学化的基本原则。

第六条　职责划分

1．集团企业经营管理委员会职责

(1)审议、批准各经营性子公司的使命、年度计划。

(2)与各经营性子公司签订年度经营管理目标责任状。

(3)听取各经营性子公司的年度、季度运营报告。

(4)听取集团经营管理部的集团经营性子公司整体运营报告。

(5)审议、批准集团经营管理部的符合性审查报告和整改方案。

(6)审议、批准专项调查计划、报告及其整改方案。

(7)审议、批准对各经营性子公司的年度考核和奖惩方案以及年度考核结果和奖惩落实方案。

2. 集团经营管理部职责

(1)组织各经营性子公司编制年、季、月综合计划和分项计划。

(2)建立统计信息渠道，定期提出各经营性子公司及其整体运营报告，进行经营状况调查、比较分析和改善策划。

(3)负责经营目标制定和经营绩效考核工作，督促检查各经营性子公司的经营管理工作，及时反馈经营指标完成情况。

(4)对各经营性子公司实施符合性审查工作并提交报告和整改方案，根据领导要求或就企业经营中发现的问题进行专项调查工作。

3. 各经营性子公司对口部门的职责

(1)组织制定本公司严格、详细的计划管理制度、统计管理制度和考核制度。

(2)组织本公司各相关部门及时编制并提交本公司的年、季、月综合计划和分项计划，初步拟订本公司的年度经营目标。

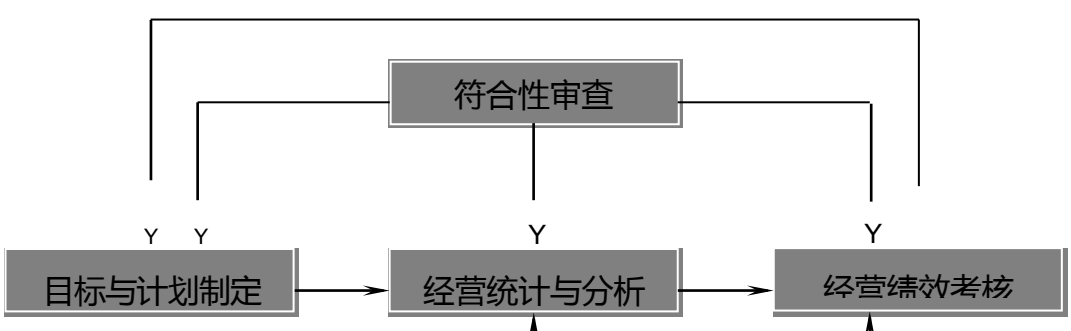
(3)组织建立本公司的统计信息系统，及时提交本公司的年、季、月统计报表和相应的运营情况分析报告。

(4)积极配合集团经营管理部和其他部门对本公司的经营绩效考核、符合性审查和专项调查等工作。

(5)组织落实有关本公司的符合性审查、专项调查所形成的并经集团企业管理委员会批准的整改方案。

第二章　管理流程

第七条　管理流程图



专项调查

审计监督

第三章　目标与计划的制定

第八条　年度目标和计划的确定程序

1． 经营性子公司在对内外环境进行充分调查、分析、预测的基础上，于 11 月 10 日前提出本公司下年度经营管理目标，连同调查、分析、预测报告一并提交集团经营管理部。

2． 集团经营管理部依据集团发展战略、集团和各经营性子公司长期计划及对年度经营管理目标的分析、预测，在与各经营性子公司充分交换意见并基本取得一致的基础上，拟订年度经营管理目标，草拟目标责任状。

3． 各经营性子公司依据初步拟订的年度经营管理目标，拟订年度经营管理计划（草）,编制财务预算（草）,并于 12 月 10 日前分别提交集团经营管理部和预算管理部，年度计划至少应将年度目标落实到每一季度。

4． 召开年度集团企业经营管理委员会会议，听取并审议各经营性子公司经营管理计划和财务预算汇报，批准各经营性子公司年度经营管理目标。

5． 集团经营管理部根据经确认的年度经营管理目标，确定目标责任状。由委员会主席与各经营性子公司负责人签订。

6． 各经营性子公司根据已批准的年度经营管理目标确定年度经营管理计划和财务预算，于年度集团企业经营管理委员会会议后 2 周内分别提交集团经营管理部和预算管理部备案。计划必须与目标相一致。

7． 经营管理指标应按平均先进水平来确定，一般应高于上期实际达到的并经过努力能够实现的水平。

第九条　各经营性子公司年度经营计划编制的主要依据

1． 公司年度经营管理目标；

2． 已签订的销售合同、预售合同、订单；

3． 近期市场调查研究资料和预测资料，以及设备方面的情况变化资料；

4． 本公司的五年计划和各项技术经济指标、各种定额　、技术标准；

5． 上年度经营计划编制、执行和调整的有关资料及其他统计资料。

第十条　各经营性子公司年度经营管理计划的编制步骤

1． 准备工作

(1)市场调研、分析、收集和研究资料；

(2)确定计划指标体系；

2． 确定总体目标

确定年度经营总目标，如销售收入、利润总额、成本、技术质量、服务、安全、市场开拓等。

3． 编制分项计划或专业计划

4． 进行综合平衡。产品销售与生产能力的平衡、原材料供应与生产、资金使用的平衡等。

5． 进行目标、计划报批。

第十一条　季度目标计划与月度计划

1． 季度计划是年度计划的具体化，各单位依据年度计划、本季度计划执行情况、下季度的分析、预测，确定下季度计划目标。季度目标计划必须将季度目标分解落实到每一个月。

2． 各经营性子公司提前一个月开始制订季度目标计划，并于上季末月的 15 日前提交集团经营管理部。

3． 各经营性子公司调整年度计划中的季度目标时，须与集团经营管理部协商，并报集团经营管理部备案；遇重大调整，集团经营管理部应报请集团企业经营管理委员会主席批准。

4． 月度计划是具体实施计划，应尽可能详细、具体，具备可操作性。月度目标必须与季度计划相一致。经营性子公司月度计划须报集团经营管理部备案。

第十二条　月度计划的编制依据

1． 目标责任状；

2． 年度计划、季度计划；

3． 市场情况；

4． 其它资料。

第十三条　经营性子公司月度计划编制程序

1． 每月 20 日前经营性子公司计划管理部门组织草拟下月计划。

2． 21 日-23 日，由本公司计划主管领导召开计划协调会，平衡各部门的计划，各部门依据会议精神，对本部门的计划进行修订，经部门领导签字后交本公司计划管理部门。

3．24 日，本公司计划管理部门汇总各部门的专业计划，形成综合计划，经本公司负责人审批后于 25 日前报集团经营管理部。

4．经营性子公司月度目标与季度计划不一致的，应在月度计划制订过程中及时和集团经营管理部进行沟通，以达成一致。

第十四条　计划调整

1．为维护计划的严肃性，各项计划一经确定，就必须严格执行，任何单位和个人均不得随意更改。杜绝个人臆断代替按计划行事的情况发生。在计划执行过程中，计划执行者、上级领导、职能部门等应经常将实际与计划进行对比、分析，找差距、查原因（主观的和客观的）,及时调整工作安排或计划措施，确保计划目标的完成。

2．为维护计划的严肃性，各项计划一般不得进行调整，确因客观原因影响，经主观努力仍不能完成计划时，在有利于调动广大员工完成计划积极性的前提下，可对计划指标进行局部调整，但必须经上级部门和计划主管部门的审批。

3．各经营性子公司年度计划指标的调整，在当年 6 月进行，由需要进行指标调整的公司提出书面申请和调整计划，说明调整理由，报集团经营管理部，经集团经营管理部审核后报集团企业经营管理委员会主席批准。

4．调整某一项计划指标，如需同时相应调整其他有关计划指标时，应一并上报，呈请审批，以保证计划的平衡、协调。

5．各经营性子公司季度目标计划、月度计划，原则上不予调整。

6．调整计划指标一律以书面批复为准，在接到书面批复之前，按原计划执行。

第十五条　计划的监督、检查与考核

1．计划监督、检查是对计划执行过程进行监控、对出现偏差的问题进行分析、对实现目标的计划措施进行调整以及计划执行后的总体差异分析。体现计划对执行过程的控制和事后的分析。

2．计划执行后，计划执行部门和有关职能部门应依据统计资料、计划执行的实际情况等进行实际对比以及差异分析；并将其作为下一期计划制订的依据。

3．各经营性子公司各项计划实施的监督、检查、考核由集团经营管理部负责；经营性子公司内部分项计划实施的监督、检查、考核由本公司的各归口职能部门负责，计划管理部门统一汇总；基层计划实施的监督、检查、考核

由本部门计划管理人员负责。

4． 各级领导必须随时监督检查计划的执行情况，及时发现执行过程中的问题，采取有效措施解决问题，以保证计划的顺利完成。

5． 检查计划执行情况，应充分利用统计报表、会计报表、业务报表等资料。检查计划的实际完成数，以统计报表数为准。

6． 计划的考核必须与经济责任制考核相结合。考核的标准为上一级部门批准或下达的计划数。

第十六条　计划管理的处罚规定

各经营性子公司应严格按照本制度执行，如有违反本制度的，在对公司领导进行绩效考核时，将酌情进行扣分：

不按时上报计划的，每次扣 2 分；

不按有关要求制订计划的，每次扣 1 分；

未经批准擅自调低计划的，每次扣 2 分。

第四章　经营统计与报告

第十七条　统计工作基本流程

基层记录员负责将统计资料逐日登记，报告基层统计机构，基层统计机构汇总、审核并上报本部门统计管理机构。各经营性子公司下属单位或部门的统计机构向本公司综合统计部门报送专项统计报表，综合统计部门向集团经营管理部报送本公司综合报表。

第十八条　统计人员的管理

1． 各经营性子公司应根据各自公司统计工作的需要以及统计业务的繁简程度，配备专职或兼职统计人员。统计岗位的重要性要求选择素质好、责任心强的人员担任专（兼）职统计工作。

2． 统计人员如因病、事假等原因长期不能工作时，各有关负责人应指定临时统计人员代理其工作，以保证统计工作正常进行。临时统计人员要认真、负责地完成该项工作。

3． 统计人员调动工作时必须认真办妥交接手续，在未办妥交接手续以前，原任统计人员不得擅离工作岗位，更不得因工作的调动而影响统计工作的正常进行。统计人员调离工作时，必须做好下列工作：

(1)将经办工作情况全面地向接替人员交待清楚；

(2)培训接替人员的业务，使其能独立工作；

(3)所有统计资料（包括原始凭证、统计手册、台帐、报表、文件、历史资料等）与统计用具（如计算机、磁盘、绘图仪、书刊等）应作出清单移交。

第十九条　原始记录的管理

1． 原始记录的设置原则

原始记录内容应能满足统计、会计、业务核算以及专业管理的要求，原始记录的设计要符合实际需要、内容齐全、形式简便实用，还应及时予以修订。

2． 原始记录的使用与保管

(1)各种原始记录格式由各经营性子公司依据本条 1 中的设计原则自行设计，按照本制度的编号原则进行编号，由本公司综合统计部门建档管理；

(2)现行的原始记录格式需要修改、新增时，应由本公司综合统计部门审核批准；

(3)经营性子公司各职能部门、车间（班组）都应设专人负责原始记录的管理和保存；

(4)原始记录表保管到期，由归口部门负责统一销毁。原始记录的保管期限由各经营性子公司根据本公司所处行业的行业规定确定，并以正式文件下发全公司。

第二十条　统计台帐的管理

1． 统计台帐是联系原始记录与统计报表的纽带。各经营性子公司及其下属单位、部门要根据业务开展情况设立手写式或电子式统计台帐，准确、及时记录各项业务的开展情况。

2． 统计台帐格式由各级统计人员根据工作要求制定，报上一级报表主管部门审核、批准后使用，并送本公司综合统计部门存档。各级统计人员可根据实际工作需要对现行台帐格式进行修改，但修改后的台帐格式仍须报上一级报表主管部门审核、批准后方可使用，并送本公司综合统计部门存档。

3． 当天发生的业务当天记入台帐，完整、即时反映业务的发生。

第二十一条　统计报表的管理

1． 各经营性子公司上报集团经营管理部的综合报表，其内容、格式、上报时间等必须根据集团经营管理部的要求进行设计和上报。

2． 各经营性子公司内部使用的统计报表，由经营性子公司根据自身行业特点、行业规范及要求统一编制，经本公司负责人批准并在集团经营管理部备案后方可正式使用。未经审核批准的报表不能使用。因工作需要对报表进行

调整时，须经本公司负责人批准，并在集团经营管理部备案方可起用。

3．为确保统计报表数字准确无误，各单位、基层主管领导应对上报报表进行认真审查，签字或盖章后方能报出。

第二十二条　文字说明与分析报告

1．文字说明与分析报告是统计报表的重要组成部分，编制统计报表要做到：月报有文字说明，季报、年报有分析报告。

2．文字说明是统计分析的基本形式，主要对统计报表中各指标值的数据构成进行分析，结合实际情况，针对主要指标反映的问题，说明产生的原因、影响及其后果。

3．分析报告应以报表为基础，以检查计划为重心，测定计划完成程度，分析计划完成或未完成原因，并提出改进意见。

4．分析报告以分析现状为主要侧重点，同时也应做到根据统计数据预测未来（近期或远期）的发展趋势，宏观分析公司的经营状况，为上级部门和领导的决策提供有效的和有价值的参考依据。

第二十三条　统计资料的编码规则

1．编码共由七位组成，前四位为字母，后三位为顺序号。第一、二位字母为公司名称代码，第三位字母为公司内部门名称代码，第四位为统计种类代码。例如：××WT003 表示：××公司物资部统计台帐第三号。

2．公司名称代码和公司内部门名称代码由各经营性子公司自行设计并报集团经营管理部进行综合平衡后确定。统计种类代码为：原始记录——Y；统计台帐——T；统计报表——B。

第二十四条　统计资料的提供、积累和保管

1．各级领导所需要的统计数字，应由其直属统计部门或统计人员负责提供，以防在统计数据使用方面出现混乱现象。

2．各经营性子公司对外报送的各种专业统计报表，必须经本公司负责人签认。

3．各经营性子公司对外公开发表统计数字，须经集团总裁批准后由本公司综合统计人员统一办理；公司各部门向上级机关汇报情况、在重要会议作报告、或公开发表文章中所引用的统计数据，均须由提供资料人员同综合统计人员进行核对，以保证统计数字的一致性。

4．各经营性子公司内部的全面性统计调查表，由公司综合统计人员统一制订表格、统一编号，经本公司负责人审批后统一下达。其他任何单位均不得

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
如要下载或阅读全文，请访问：
https://d.book118.com/256154135144011010