

中捷资源投资股份有限公司

运营分析制度

第一章 总则

第一条 为加强对公司经营情况的监测和控制，及时发现经营管理中存在的问题，规范运营分析活动，充分发挥运营分析在经营过程中的重要作用及指导意义，特制定本制度。

第二条 适用于公司及下属子公司。

第三条 本制度规定之“运营分析”是指以统计报表、会计核算、管理现象、计划指标和相关资料为依据，运用科学的分析方法对一段时期内经营管理活动情况进行系统的分析研究，旨在真实了解经营情况，发现和解决经营过程中存在的问题，并按照客观规律指导和控制企业经营分析活动。

第二章 运营分析组织

第四条 为保证运营分析质量和效果，设立运营分析组织小组。组长由总经理担任。组员为综合管理部经理、财务管理部经理、相关项目负责人及其他管理人员。

第五条 运营分析组织和协调部门为综合管理部，具体职责分工如下：

（一）运营分析小组对运营分析进行总体指导和部署，对运营分析方案提出评审意见，研究决策相关重要问题和事项；

（二）综合管理部负责编制运营分析方案，综合协调、衔接和调度进展情况，督办决议落实等具体工作。

第三章 运营分析活动

第六条 运营分析活动原则上按季度进行，根据各季度的经营活动特点确定相关具体分析方式和办法。

第七条 第一季度运营分析

第一季度运营分析时间为第一个季度结束后的第一个月下旬组织；分析原则

主要以比较分析，夯实基础为主（一般从两个方面进行比较：比计划，比同期。根据比较的结果判断财年第一个季度运营活动情况和异常原因，并考虑相应的办法和措施，夯实年度经营管理基础）；主要以统计报表及汇总分析方式进行，不组织专项会议；分析内容应包括财务、企业管理、市场、人力资源等模块运行状况（部分模块可采用比较分析方法）。

相关报表以日常上报报表为主，对一季度的情况进行汇总并形成简要文字分析。如涉及重点关注问题，由相关职能部门增补表单进行。增补表单需在每季度结束月份 5 日前下发并进行说明。

第八条 半年运营分析

半年运营分析时间于半年结束后的第一个月下旬召开；分析原则主要以问题研究，解决矛盾为主；半年运营分析应召开专门运营分析会议；参会人员主要为董事长、总经理、副总经理、职能部门经理和各项目领导班子；分析内容应包括：

（1）上半年财务分析及核心指标完成情况（按公司财务部要求进行，相关指标完成差异要求进行详细说明）；

（2）上半年公司关注的重点工作完成情况描述及分析；

（3）分析各个经营单位存在的问题和不足，找出导致问题的原因；探讨解决问题的方法，提出弥补不足的建议；

（4）公司各职能部门针对各相关职责就公司普遍存在的问题提出建议或意见；

（5）针对各经营单位普遍性问题或矛盾进行讨论，总结各经营单位经营运行存在的共性和差异，汇总存在的问题及原因，研究对策和建议（议题或建议由公司各职能部门提出）；

（6）确定各单位下半年工作重点、工作排期落实方案及相关资源支持。

第九条 第三季度运营分析

第三季度运营分析会议召开时间为第三季度结束后的第一个月下旬召开；分析原则主要以执行分析，纠偏控制为主；分析会议并入次年年度计划会议中；参会人员为董事长、总经理、副总经理、职能部门经理和各项目领导班子；分析内容应主要包括：

（1）年计划与实际完成情况对比；

(2) 分析计划与实际差异原因及采取的解决措施；

(3) 下一财年的工作计划及财务预算（具体要求按相关规定执行）。

第十条 第四季度暨年度运营分析

第四季度暨年度运营分析会议时间为财年结束后的第二个月中旬召开；分析原则主要为总结回顾，改进提升为主；分析形式为召开运营分析会议；参会人员为董事长、总经理、副总经理、职能部门经理和各项目领导班子；分析内容主要包括：

(1) 年度考核指标完成情况：

①核心指标完成情况；

②辅助指标完成情况；

(2) 预算执行情况；

(3) 工作回顾：

①成绩和经验；

②问题或建议落实情况。

第四章 运营分析要求及考核

第十一条 运营分析要求

1. 分析要具有针对性。首先各项目要明确公司要求或自行确定的分析目的，确定要分析什么，怎样进行分析，然后紧紧围绕分析主题，有的放矢地从错综复杂的经营管理现象中抓住主要问题进行分析，避免偏离分析主题，迷失分析目标；

2. 分析要考虑时效性。时效性是确保运营活动分析信息价值的关键所在。在一定时期循环结束或一定分析对象活动完结后，应及时进行分析，以便对下一期循环或一定分析对象再次活动过程进行及时有效的调整、改进和控制；

3. 分析要保证准确性。准确性是确保运营活动分析信息价值的决定性因素。运营活动分析必须准确客观地揭示经济现象的变化过程及规律，总结经验，找出问题，提出建议。在进行分析时，要从事物的相互依存、相互制约中观察问题，从事物发展变化中分析问题，透过现象看本质，从经验中找不足，准确、全面、深刻地认识事物，使感性认识上升到理性认识，使分析结果得出科学的判断和客观的结论；

4. 分析要体现务实性。

5. 分析要讲究科学性。分析工作要积极运用比较分析法、因素分析法、动态分析法等科学先进的方法和手段，要采取动态发展的观点，揭示经济运行的规律，把握经营运行趋势，逐步建立符合本单位特点的运营活动分析模式。

第十二条 运营分析考核

计划运营部负责组织对各经营单位运营分析质量进行评价。评委由参与运营分析人员组成。评价结果可作为相关考核依据。

第十三条 公司各相关职能部门要根据运营分析会议精神，对各经营单位对口业务履行监督与检查职能，对相关事项进行督查：

（一）监督检查事项

1. 运营指标执行情况；
2. 重大问题改进建议落实情况；
3. 运营分析决议执行情况；
4. 其他。

（二）监督检查主要形式

沟通会议、专项检查、专题调研、实地考察、个别交流、查阅报表资料等多种形式开展工作。

（三）纠偏

公司各相关部门在对各项目履行运营分析监督权时，针对所发现问题可采取下列措施：

1. 发出口头或书面通知，要求予以纠正；
2. 向总经理通报检查结果，提出整改建议；
3. 认为决议缺乏充分考虑依据或损害公司利益时，建议重新讨论表决。

第十四条 纪律与责任

（一）各项目在运营分析中有下列违纪行为之一的，由公司依据制度予以通报批评，视情况处以罚款；情节较重的，可以对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员给予行政处分：

1. 虚报、瞒报经营分析资料的；
2. 伪造、篡改财务或统计资料的；

3. 拒报或者屡次迟报资料的。

（二）公司职能部门及各项目参与运营分析人员，不得泄露运营分析涉密范围内的商业信息。凡给公司及相关单位造成损害和影响的，视情节严重程度将依法承担民事责任，并对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员给予行政处分。

第五章 其他

第十六条 本制度由公司董事会制定，并负责修订和解释。

第十七条 本制度自公司董事会审议批准并颁布之日起实施。

中捷资源投资股份有限公司董事会

2017 年 7 月 12 日