

# 科林环保装备股份有限公司

## 《经营计划编制制度（试行）》

2017年10月30日经公司第四届董事会第一次会议审议通过

## 目 录

第一章 总则.....	3
第二章 适用范围.....	3
第三章 定义.....	3
第四章 职责.....	3
第五章 程序与内容.....	5
第六章 附则.....	12

## 第一章 总则

**第一条** 为确定科林环保装备股份有限公司（以下简称“公司”）及各子公司年度经营计划的管理体系，明确公司各部门计划的管理职责，根据公司的整体战略编制与落实年度经营计划，特制定该制度。

## 第二章 适用范围

**第二条** 本制度适用于科林环保装备股份有限公司及下属各子公司。

**第三条** 公司下属子公司可以根据实际情况制定相应的实施细则或补充规定，报公司战略规划部审批通过后执行。

## 第三章 定义

**第四条** 年度经营计划：指根据公司发展战略规划及年度工作重点编制的一个年度内的公司经营计划。用于指导公司年度内的各项经营工作。

**第五条** 季度工作计划：根据年度经营计划按季度编制的经营计划，用于指导公司各部门、各子公司的季度工作。

## 第四章 职责

**第六条** 总经理

- （一）提出年度经营目标及框架思路；
- （二）召开总经理工作会议审议年度计划；
- （三）召开总经理工作会议对各子公司各部门的月度与季度总结；
- （四）对公司年度经营计划进行审批。

#### **第七条 公司主管副总**

- （一）提出分管工作的年度工作要点；
- （二）审核公司年度工作经营计划草案；
- （三）审核分管部门季度工作计划，并监督实施。

#### **第八条 公司战略规划部**

- （一）组织年度务虚会，讨论下年度工作思路；
- （二）根据总经理提出的年度经营目标及框架思路，组织讨论分解目标，下发年度经营计划框架模板；
- （三）审核、编制公司年度经营计划并下发；
- （四）组织各单位编制季度经营计划，下发季度经营计划并监控计划执行；
- （五）收集计划执行数据，组织召开双周经营例会；
- （六）总结上年度或上季度经营计划完成情况；
- （七）收集、识别重大计划调整事项，提出年度计划调整建议方案，并下发调整后的年度经营计划。

#### **第九条 公司其他部门**

- （一）编制、修订、提交本部门年度计划；
- （二）编制本部门季度工作计划，执行季度计划并反馈执行情况。

**第十条 子公司主管副总、总经理**

- （一）各主管副总提出各项工作的年度要点；
- （二）子公司总经理通过办公会审议并审批子公司年度/季度经营计划；
- （三）审核子公司年度经营计划调整申请。

**第十一条 子公司综合管理部**

- （一）根据子公司各部门年度计划，审核、汇总子公司年度经营计划；
- （二）审核、汇总、编制子公司季度经营计划；
- （三）监督各部门经营计划执行情况，并通过总经理经营例会督促经营计划实施；
- （四）审核、汇总编制年度经营计划调整申请。

**第十二条 子公司各部门**

- （一）负责编制本部门的年度与季度工作计划，并根据子公司的总体经营计划进行完善与修订；
- （二）负责分解本部门的工作计划，并开展实施；
- （三）在年中时根据环境变化提出计划调整申请。

**第五章 程序与内容****第十三条 经营计划体系**

- （一）公司经营计划体系分为年度经营计划、季度经营计划和月度计划。

（二）其中年度经营计划和季度经营计划是公司一级计划，各部门、子公司月度计划是公司二级计划。

#### **第十四条 计划编制依据及原则**

（一）年度经营计划应依据公司战略规划、年度经营目标和管理目标、各项目的整体开发计划及董事会决定进行编制，应满足上述指标、计划要求。

（二）年度经营计划的编制应本着“量力而行，充分酝酿”的原则制定。

（三）公司各部门、各子公司季度工作计划应依据年度经营计划以及季度工作重点进行编制，应满足年度经营计划要求。

（四）公司各部门、各子公司月度工作计划是年度与季度计划的分解，也是月度总经理工作会议汇报与工作安排的重点。

（五）编制计划所需资料由各子公司各部门提供，任何单位不得拒绝。

（六）各部门负责人要亲自主持所负责业务的经营计划编制工作，计划草案应在部门内充分听取主管领导的意见，并按规定的时间报计划主管部门。

#### **第十五条 年度经营计划编制**

（一）年度经营计划编制时间要求

计划期指经营计划编制所覆盖的经营期间和经营计划的实际执行期。本公司计划期为每年的1月1日至12月31日。

计划编制期指实际编制经营计划的时间期限。公司年度经营计划

应在计划期上一年度的 12 月份开始着手编制。

## （二）公司战略规划部收集基础数据

1. 公司战略规划部每年 12 月初，与公司战略规划部沟通，掌握《公司中长期发展战略》对年度经营工作的目标要求，同时掌握公司所有项目的整体实施计划；

2. 公司战略规划部每年 12 月初，下发下年度经营计划编制通知，组织子公司、公司各部门总结上年度经营情况、预测下年度经营情况，要求各单位在 12 月 25 日前将相关资料提交公司战略规划部；

3. 公司战略规划部每年 1 月中旬，组织公司高层管理人员、子公司、公司部门主要负责人召开年度务虚会，讨论下年度经营目标及工作思路。

## （三）年度经营目标的确定

1. 公司战略规划部汇总、分析各方面提交的经营情况基础数据，提出年度经营目标、年度经营计划的框架建议（明确计划的编制格式，深度，完成时间，汇总讨论时间等），报公司总经理；

2. 公司总经理结合《公司中长期发展战略》和战略规划部提供的基础数据及建议，提出公司整体及各子公司年度经营目标、年度经营工作的框架思路；

3. 公司战略规划部根据总经理提出的年度目标和框架思路，细化编制年度经营计划框架模版，并于 1 月 20 日前下发到各子公司和公司部门。

## （四）子公司年度经营计划的编制

1. 各子公司高层每年1月25日前，根据下发的年度经营目标和年度计划框架模版，提出分管各项工作的要点。

2. 子公司各部门根据主管高层提出的工作要点，编制本部门年度工作计划（过程中应征询公司对口部门的意见），经子公司分管高层审核后，报子公司综合管理部。其中，项目公司各部门的分工如下：

A. 工程部编制完成下一年度施工进度计划、施工图设计计划（含费用）；

B. 造价部编制完成下一年度招标采购等工作计划；

C. 其他各部门完成各自工作计划（含费用）。

3. 子公司综合管理部将以上的下一年度各种计划进行整理，汇总成下一年度《子公司年度经营计划》（草案），于1月30日前，提交子公司总经理工作会讨论。

4. 经子公司总经理工作会讨论通过后，子公司综合管理部于2月5日前将《子公司年度经营计划》（草案）报公司综合管理部。

#### （五）公司部门年度计划的编制

1. 战略规划部编制完成下一年度前期拓展计划（含费用）；

2. 其他各部门完成各自工作计划（含费用）。

#### （六）公司整体年度经营计划的编制

1. 公司战略规划部审核以上各单位上报的年度经营计划（草案），并组织相关单位进行讨论、平衡和修订；

2. 公司战略规划部汇总各单位年度经营计划，编制《公司年度经营计划》（草案），于2月20前，提交公司总经理工作会议讨论；



3. 公司战略规划部整理下发总经理工作会议讨论意见，各责任单位根据意见在 7 个工作日内完成相关经营/工作计划的调整，交公司战略规划部；

4. 公司战略规划部汇总形成《公司年度经营计划》（修订案），报公司总经理审批签发；

5. 公司战略规划部在总经理签发后，将《公司年度经营计划》（审批案）发给各子公司、公司部门，作为各单位制定季度经营计划和月度经营计划的依据。

## 第十六条 季度经营计划管理

### （一）季度经营计划的编报、审核和颁发

1. 公司战略规划部依据总经理要求、年初或年中调整的《年度经营计划》，组织各子公司、公司部门编制季度经营计划；

2. 公司各部门编制本部门的下季度工作计划，经分管高层审核后，于下一季度 10 日前提交战略规划部；

3. 子公司高层提出本季度工作要点，子公司各部门根据主管高层提出的工作要点，结合《项目开发整体计划》，编制本部门季度工作计划（过程中应征询公司对口部门的意见），经子公司分管高层审核后，报子公司综合管理部；综合管理部审核后，汇总编制子公司《季度经营计划》，经子公司总经理审核后，报公司战略规划部；

4. 公司战略规划部对各单位报送的季度经营计划进行核查，核查无误后，汇编公司《季度经营计划》，于本季度末前报总经理审批；

5. 公司战略规划部将总经理审核后的季度经营计划下发各子公

司、公司部门。

## （二）季度经营计划的执行与控制

1. 各子公司、公司部门执行季度经营计划，定期召开本单位例会落实季度经营计划的执行情况，及时解决出现的问题；

2. 公司战略规划部可随时检查各单位季度经营计划执行情况，发现问题应向有关部门负责人提出，要求责任单位分析原因，提出改进措施，能够弥补的组织进行赶工或采取补救措施，不能弥补的应在下一阶段计划中采取措施加以调整，以确保整体计划完成，并在经营例会或计划执行情况中报告；

3. 各子公司、公司部门在每季度结束后 5 日内，总结本单位上季度经营计划的完成情况，并将相关数据和总结资料提交公司战略规划部；

4. 公司战略规划部每季度结束后 10 日内，对各单位报送的季度经营计划总结资料进行核查，核查无误后，汇编公司季度经营计划完成情况总结，主要包括上季度主要完成工作、存在问题及建议、主要成绩等，并将相关资料报送公司高层领导；

5. 公司战略规划部组织召开公司季度经营工作例会（与最近的一次月度经营例会合并举行），检讨、评估前期的计划执行情况，并对后期的计划提出新的要求。

## （三）月度经营计划的执行与控制

1. 各部门及各单位每月底向战略规划部及主管领导提交月度工作总结，并上报下月的工作计划；

2. 公司战略规划部每月组织召开公司经营工作例会，以推进季度经营计划的执行。（月度经营例会由总经理主持，总经理不能参加时，由其指定的人员主持；公司各子公司负责人及相关高层参加；各单位负责人在例会上汇报上期工作进展，下期工作计划）。

3. 每双周由公司战略规划部组织公司领导及各部门负责人召开经营例会，以推进季度及月度计划的执行。

### **第十七条 年度经营计划执行、调整**

1. 年度经营计划分解为季度经营计划，主要结合季度经营计划执行，并通过季度经营计划的完成情况反馈年度计划的执行效果；同时季度经营计划通过月度工作计划和月度工作总结进行落实；

2. 年度经营计划一般不进行修订，除非有重大调整事项（客观、不可抗力原因，将对年度目标或项目关键控制点产生较大影响，将导致已制定的经营计划出现重大偏差），已明确的计划都应确保按时、保质完成；

3. 每年7月上旬，公司战略规划部结合前两个季度经营计划的完成情况、外部环境变化，组织各单位收集、识别经营计划重大调整事项；

4. 各子公司、公司部门如果发现重大调整事项时，应填写《计划变更申请表》，详细说明发生的重大调整事项及产生的影响，并提出调整建议，报公司战略规划部；公司战略规划部对上报的调整申请进行核查；

5. 公司总经理根据对内外部环境变化的判断，可直接提出年度计

划调整要求；

6. 公司战略规划部汇总各方面意见，编制年度经营计划调整申请，提交总经理工作会议审批；如果是过程中出现的重大调整事项，也可以由战略规划部提出调整建议，总经理工作会议审批后，以补充说明等形式下发执行，待半年度调整时予以正式调整；

7. 如审批通过，公司战略规划部应对批准后的调整计划及时进行更新、公告。

### **第十八条 经营计划执行情况的总结与考核**

1. 科林各子公司及公司各部门每月度进行工作总结，并制定下个月的工作计划，并在月度经营例会上进行汇报；

2. 公司所有子公司、公司各部门每季度进行工作总结，并制定下个季度的工作计划，并在季度经营例会上进行汇报；

3. 每年年末由战略规划部组织，各个部门与子公司对本年度的经营情况进行总结，并编写公司的年度工作总结；

4. 各公司经营计划的考核通过内部经营责任制的方式进行，年初根据经营计划，编制各子公司的内部责任制合同，年终进行考核；

5. 公司各部门通过工作责任状的方式来体现，年初根据各部门的年度计划，编制各部门的工作责任状，年终进行考核；

6. 总结与考核的结果与各子公司、各部门的年终奖金挂钩。

## **第六章 附则**

**第十九条** 本制度自董事会审议通过之日起生效。