

三胞集团工作计划管理制度（试行）

三集企[2011]13 号

第一条 目的

为规范公司工作计划的编制、执行、跟踪与监督，保证工作计划的有效执行，特制定本规定。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞体系，各管理平台及直属企业（以下简称“管理平台”或“平台”）应参照本制度拟订与本公司实际情况相符的规定。

第三条 工作计划编制原则

工作计划是集团全面预算管理的组成部分，其编制原则如下：

1、战略导向原则

各平台、集团各部门的工作计划应与集团、各平台的战略规划、经营目标和工作目标一致。

2、计划与预算协同原则

工作计划必须与经营计划和资金计划相匹配，与预算相匹配。

3、可评价原则

工作计划中的达成目标、行动措施及进度安排的描述必须是可评价、可考核的。

第四条 工作计划管理体制

一、董事长是三胞集团工作计划的最高决策者和最终审核者，其主要职责包括：

1、审批集团工作计划的规定、制度、程序和要求。

2、依据集团发展战略及集团实际，结合年度经营目标审批集团本部各职能部门、各管理平台上报的年度工作计划。

二、集团企业管理中心是集团工作计划日常归口管理部门及平台工作计划的协调机构，其主要职责包括：

- 1、具体负责拟定集团工作计划管理制度、流程、编制实施细则等；
- 2、指导集团各部门及各平台工作计划的编制；
- 3、牵头各平台工作计划跟踪工作，每季度汇总后向董事长汇报平台工作计划完成情况。

三、各管理平台企管运营条线部门负责平台工作计划的日常归口管理。

第五条 工作计划的内容

工作计划应包括工作事项、达成目标、行动措施及进度安排等内容，具体内容详见附件一、二。

第六条 工作计划分类和分级

一、根据事项类别，工作计划可分为经营类和管理类工作事项两类：

- 1、经营类工作包括与公司经营业务直接相关的活动，包括采购、销售、运营、市场、开店、研发、投资等。
- 2、管理类包含财务、资金、预算、法务、人力资源、公共关系与行政、企管、信息、招标、战略规划等。

二、根据编制级别，工作计划可分为公司级工作计划、部门级工作计划：

- 1、公司级工作计划是在年度经营目标、工作目标等指导下，由集团执行总裁及平台总裁组织制定的集团/平台层面重点工作计划。
- 2、部门级工作是在公司级工作计划指导下，由集团及平台各部门编制的部门层面工作计划。

第七条 年度工作计划编制

集团与各平台年度工作计划的编制工作，在每年 11 月份启动。

一、集团与各平台总裁室成员、各部门总监，应对第二年工作进行全面思考，编制工作计划的主要依据：

- 1、集团及平台 3-5 年发展规划；
- 2、集团及平台年度经营目标和工作目标；

- 3、集团董事长及平台总裁的工作要求；
- 4、职能领域的专项规划（例如人力资源规划、品牌规划、税收规划等）；
- 5、集团内部协同工作需要。

二、集团战略发展管理中心应对集团及平台年度经营目标、工作目标提出建议，为董事长对各管理平台工作目标的决策提供依据。各平台战略管理部门应协助平台总裁拟订年度经营目标、工作目标。

三、集团执行总裁及平台总裁根据董事长确定的年度经营目标和工作目标，组织拟定公司级工作计划。集团及各平台企管运营条线部门应协助集团执行总裁/平台总裁拟订相应的公司级工作计划。

四、集团及平台各部门根据公司级工作计划，以季度为单位分解为行动措施及进度安排，形成部门级工作计划。

五、集团与各平台年度公司级工作计划编制完成后报董事长审定。

集团与各平台年度部门级工作计划编制完成后分别报集团执行总裁及平台总裁审定。

相关审批流程见附件三、四。

第八条 工作计划的调整

年度工作计划经批准发布后，各责任部门应严格执行。确因外界条件改变而影响计划的执行的，可以按以下原则调整：

- 1、公司级工作计划每半年调整一次，由集团董事长审批；
- 2、部门级工作计划每季度调整一次，由集团执行总裁/平台总裁审批。
- 3、工作计划调整审批流程见附件五、六。

第九条 工作计划的执行

1、集团执行总裁及平台总裁是公司级工作计划执行的直接责任人，集团及管理平台各部门负责人是部门级工作计划执行的直接责任人。责任人应保证各项工作任务按计划完成。

2、集团分管公司领导及平台总裁对其分管部门、平台的工作计划执行负有领导监管责任，一旦发现问题应及时给予指导，对于执行过程中出现的困难要给予帮助和解决。

3、集团执行总裁对跨平台工作负有监管职责，对协同工作中出现的困难要给予帮助和解决，并定期向集团董事长汇报协同工作进展。

第十条 工作计划的定期汇报与检查

集团企业管理中心牵头集团及各平台工作计划定期汇报与检查工作：

1、各管理平台工作计划定期汇报与检查工作

（1）企管运营条线部门每季度定期汇总平台公司级工作计划的完成情况，报集团企业管理中心；

（2）集团董事长助理负责对口管理平台的工作任务进行跟踪，并将跟踪结果每季度报送集团企业管理中心；

（3）集团各部门的产业平台联络分析岗负责对平台条线工作任务进行跟踪，并将跟踪结果每季度报送集团企业管理中心；

（4）各管理平台工作计划通过季度计划预算分析会向董事长汇报

2、集团各部门工作计划通过月度总裁办公会进行汇报与检查，集团公共关系与行政管理中心对协同工作进行汇报与检查。

第十一条 工作计划考核

工作计划完成情况考核与直接责任人的个人绩效考核挂钩，具体以集团及各平台人力资源管理部门出台的考核办法为准。

第十二条 本规定执行责任岗、培训责任岗及检查责任岗






一、**执行责任岗**：为工作计划责任部门的负责人；

二、**培训责任岗**：为工作计划责任部门的负责人；

三、**检查责任岗**：为集团企业管理中心总监。

第十三条 本制度自签发之日起执行。

第十四条 本制度解释权归集团企业管理中心。

- 附件：1、《三胞集团工作计划格式模板》（集团）
- 2、《三胞集团工作计划格式模板》（平台）
- 3、年度工作计划编制审批流程（集团）
- 4、年度工作计划编制审批流程（平台）
- 5、工作计划调整审批流程（集团）
- 6、工作计划调整审批流程（平台）