

北京 XX 房地产开发治理制度

制度名称 经营打算治理制度 编号 JH-ZD02

名目简述

- 第 1 章 总则
- 第 2 章 经营打算组织机构
- 第 3 章 年度经营打算内容及要求
- 第 4 章 年度经营打算编制过程
- 第 5 章 经营打算执行监控
- 第 6 章 经营打算调整
- 第 7 章 经营打算执行状况总结
- 第 8 章 工程开发总体打算编制
- 第 9 章 工程开发总体打算调整
- 第 10 章 工程评估
- 第 11 章 附则

- 附件一：公司年度经营打算模板
- 附件二：工程部年度经营打算模板
- 附件三：公司各部门年度职能工作打算模板
- 附件四：年度经营打算指标类别表
- 附件五：年度经营打算主要指标审批表
- 附件六：年度经营打算审批表
- 附件七：月度经营打算执行状况统计表
- 附件八：年度经营打算调整建议审批表
- 附件九：年度经营调整打算审批表
- 附件十：工程主要节点建议审批表
- 附件十一：工程开发总体打算审批表
- 附件十二：工程开发总体打算模板
- 附件十三：工程开发总体调整打算审批表
- 附件十四：工程开发总体打算调整建议审批表
- 附件十五 其次次工程打算会议内容

修改时间 修改页码 修改状态 修改人 审批人

编制人：陶苗妙 审核人：治理提升工作小组 批准人：张洪东

日期：2023-4-16 日期：2023-4-

日期：

版本号：**2023 - 1 版**

经营打算治理制度

第一章 总则

第一条为贯彻公司进展战略，加强公司及各工程部经营治理的打算性和严峻性，标准公司的经营打算治理工作，特制订本制度。

其次条公司经营打算治理应遵循“统一筹划、分级治理、权责结合”的原则，进展总量调控和治理。

第三条本制度包括年度经营打算制订与调整及工程开发总体打算的制订与调整，工程开发总体打算是年度经营打算的根底，也是年度经营打算实现的保障。

其次章 经营打算组织机构及职能

第四条公司的经营打算组织和决策机构组成包括公司领导、综合打算部、工程部、公司各部门。

第五条公司领导是公司年度经营打算决策者，其职责包括：

- 〔一〕审批公司及各工程部年度经营打算；
- 〔二〕确定经营打算编制方针和程序；
- 〔三〕审批公司调整的年度经营打算；
- 〔四〕审批工程开发总体打算；

第六条公司综合打算部是公司经营打算的组织部门，其职责包括：

- 〔一〕传达公司确定的公司总体经营治理方针、总体目标；
- 〔二〕起草、修订、下发经营打算的指标类别、格式；

- 〔三〕审核公司各部门、各工程部年度经营打算提案；
- 〔四〕制订公司的年度经营打算草案；
- 〔五〕制订公司月度、半年度、年度经营打算分析报告；
- 〔六〕监控公司各部门、各工程部的经营打算执行状况,供给考核依据；
- 〔七〕负责组织工程开发总体打算的制订；
- 〔八〕负责组织工程开发总体打算的调整；
- 〔九〕负责打算治理其它相关事项。

第七条各工程部经营打算主要职责包括：

- 〔一〕与综合打算部共同制定工程开发总体打算；
- 〔二〕制订、修订本工程主要经营指标和年度目标及季度、月度、周打算;
- 〔三〕依据打算要求组织打算执行工作。

第八条各部门的经营打算主要职责包括：

- 〔一〕制订、修订本部门主要经营指标和年度目标及季度、月度、周打算;
- 〔二〕依据打算要求组织打算执行工作。

第九条经营打算编制一级责任中心为公司，二级责任中心为公司各部门、各工程部。

第三章 年度经营打算内容及要求

第十条公司年度经营打算必需包括以下内容〔模板见附件一〕：

- 〔一〕公司上一年度经营打算执行状况总结；
- 〔二〕公司战略进展目标；
- 〔三〕公司内外部环境分析与推测；

- 〔四〕 公司主要年度经营策略和目标；
- 〔五〕 公司实现目标的措施规划；
- 〔六〕 公司风险分析及相应对策预备；
- 〔七〕 其它说明。

第十一条 各工程部年度经营打算必需包括以下内容〔模板见附件二〕：

- 〔一〕 各工程部上一年度经营打算执行状况总结；
- 〔二〕 各工程部内外部环境分析与推测；
- 〔三〕 各工程部主要年度经营策略和目标；
- 〔四〕 各工程部实现目标的措施规划；
- 〔五〕 各工程部风险分析及相应对策预备；
- 〔六〕 公司要求的其它工程部经营治理重要信息；
- 〔七〕 其它说明。

第十二条 公司以下部门需要制订公司特地打算如下：

- 〔一〕 工程拓展部负责制订公司年度市场拓展及土地储藏打算；
- 〔二〕 营销客服部负责制订公司年度销售打算；
- 〔三〕 设计治理部负责制订公司年度设计工作打算；
- 〔四〕 本钱合约部负责制订公司年度招标打算、年度甲供材料选购打算；
- 〔五〕 财务部负责负责组织制订公司年度筹资打算、年度资金支出打算、年度财务预算、；
- 〔六〕 人力资源部负责制订公司年度人力资源规划、年度聘请打算、年度培训打算；
- 〔七〕 综合打算部需负责制订公司年度流程制度制定及优化打算。

第十三条 公司各部门应制订相应部门年度职能工作打算，必需包括以下内容〔模板见附件三〕：

- 〔一〕 上一年度职能工作打算执行状况总结；
- 〔二〕 公司战略对相应职能及部门进展的要求；
- 〔三〕 相应职能工作打算及主要举措；
- 〔四〕 部门主要年度治理和支持效劳目标；
- 〔五〕 部门工作打算及主要举措；
- 〔六〕 其它说明。

第十四条 年度经营打算编制必需符合以下要求：

- 〔一〕 年度经营打算中重大工作内容应当逐项列出，并制订工作进度表；
- 〔二〕 各项打算指标确定局部和推测局部应当明确分开，尽可能压缩推测范围〔例如将已经签署合同的业务和不确定业务分开列明〕，同时要具体说明推测过程和依据；
- 〔三〕 打算中包含的各项数据要尽量明细。

第四章 年度经营打算编制过程

第十五条 为提高年度经营打算编制可执行性，充分吸取各方面意见及考虑各方面因素，年度经营打算工作应从每年 11 月 1 日前开头进展，到 12 月 20 日之前编制完成。编制承受“三下两上”的编制方式。“下”指年度经营打算命令链从公司最高层从上往下传达贯彻，“上”指最基层意见从下往上反响。

- 〔一〕 “第一下”：指首先由公司领导提出年度经营打算总体目标及编制

原则并由综合打算部向二级责任中心分解贯彻，作为年度经营打算编制的总纲；

〔二〕“第一上”：是指二级责任中心依据公司年度经营打算编制方针和实际状况编制本单元的年度主要经营指标，上报公司综合打算部，由综合打算部报公司领导审批；

〔三〕“其次下”：是指公司综合打算部依据年度经营打算主要经营指标审批结果，提出打算编制原则下发至二级责任中心，二级责任中心据此编制相应的年度各部门工作打算和各工程部年度经营打算；

〔四〕“其次上”：是指二级责任中心将编制完毕的本单元年度打算，上报综合打算部，综合打算部负责汇总并编制公司年度经营打算，报副总经理、总经理进展审核审批；

〔五〕“第三下”：是指公司综合打算部依据公司领导审批通过意见形成公司年度经营打算议案并组织下发二级责任中心，并遵照执行。

第十六条 “第一下”过程〔总用时应少于7日〕：

〔一〕公司领导依据公司战略目标及上一年度目标完成状况和市场状况在每年11月3日前提出下一年度经营打算总体目标：包括总体销售收入目标、总体利润目标及对工程部、公司各部门的宏观要求等，可承受口头方式提出也可承受书面形式提出〔公司总经理在提出总体目标前可于10月底到11月初由综合打算组织召开公司二级责任中心研讨会，主题是对下一年工作进展展望，通过研讨会对下一年总体目标思路进展梳理完善〕；

〔二〕公司领导同时应提出年度经营打算总体编制原则：如对增长率、利润率等指标是否有强制性要求等；

〔三〕综合打算部在 3 日内依据公司领导提出的总体目标要求对打算进展分解，对公司各部门、各工程部目标提出要求，并颁发编制年度经营打算编制通知，并下发到公司各部门、各工程部，“第一下”过程完毕。〔见附件四〕

第十七条 “第一上”过程〔总用时应少于 15 天〕：

〔一〕各二级责任中心接到综合打算部年度经营打算编制通知后，依据通知中分解的目标或要求，依据实际状况在 3 日内进展争论，制订出本单元年度主要经营指标，各工程部指标应包括销售收入、利润、工程主要进度指标等，公司各部门依据各自主管业务提出具体经营指标；

〔二〕各二级责任中心将本单元主要经营指标报综合打算部，综合打算部 3 日内依据公司领导总体目标要求及实际状况调整和汇总年度主要经营指标；

〔三〕由公司领导进展审批；〔年度经营打算主要指标审批表见附件五〕

〔四〕审批通过后“第一上”完毕；

〔五〕审核或审批不通过，则由综合打算部进展重汇总和修改，并于 2 日内再次报审。

第十八条 “其次下”过程〔总用时应少于 10 天〕：

〔一〕公司领导审批通过主要经营指标后，由综合打算部将指标细化，并明确年度经营打算编制原则及要求下发各二级责任中心；

〔二〕各二级责任中心依据通知中各项主要指标并结合实际状况开头编制本单元年度经营打算，“其次下”过程完毕。

第十九条 “其次上”过程：〔总用时应少于 15 天〕

〔一〕各二级责任中心编制完本钱钱单元年度经营打算草案后，报综合打算部；

〔二〕综合打算部进展汇总形成公司年度经营打算后进展审核修改，最终完成年度经营打算草案；

〔三〕由综合打算部组织召开各二级责任中心年度经营打算及公司年度经营打算草案专题会议，对各二级责任中心及公司年度经营打算草案进展多方论证；

〔四〕通过专题会议审核后由公司领导进展审批；

〔五〕公司领导审批通过后“其次上”过程完毕，审核或者审批不通过则由综合打算部在 2 日内进展修改后再次上报。〔年度经营打算审批表见附件六〕

其次十条 “第三下”过程〔从 12 月 20 日起〕：

〔一〕公司领导审批通过后，综合打算形成各二级责任中心及公司年度经营打算决案；

〔二〕将各二级责任中心及公司年度经营打算决案组织下发至各二级责任中心；

〔三〕公司各部门、各工程部据此开头执行相关年度经营打算。

第五章 经营打算执行监控

其次十一条 公司在执行打算时，坚持“权责分散，监视集中”的原则，即打算内的经营权下放给公司各部门和各工程部，综合打算部集中把握监控权。

其次十二条 各二级责任中心负责人应组织分解年度经营打算指标，并加强对其下属执行过程的监视和指导力度，以确保公司总体年度经营打算能得到有效落实。

其次十三条 各二级责任中心负责人必需安排相关人员每周五依据既定的格式填写并向公司综合打算部报送本周打算工作完成状况及下周工作打算表，由综合打算部汇总分析完成周报分析，逢月末完成月报分析〔二级责任中心提交周报表格详见附件七〕。

其次十四条 公司综合打算部是公司经营打算执行状况的汇总部门，是对打算执行过程进展日常治理、监控和分析的主管部门，其相关监控工作职责如下：

〔一〕负责收集汇总各责任中心打算执行过程中的各种打算执行信息，并于每周一将执行状况统计结果和简要分析说明报相关领导；

〔二〕负责牵头并组织有关部门对各责任中心的打算执行状况进展检查监视；

〔三〕负责撰写打算执行综合分析报告，报各相关领导。

其次十五条 综合打算部每周一组织召开公司级工程推动会议。会议主持人为综合打算部总监，出席会议人员为公司各二级责任中心副经理级以上人员，并依据实际状况适当扩大参会人员范围。主要内容是：

1. 综合打算部汇报公司及各工程上周主要工作进展；
2. 各部门汇报近期重点工作进展及工作打算； 3
- 各工程部牵头人汇报上周重点工作进展及工作打算； 4
- 各部门汇报上周重点工作进展及工作打算； 5

综合打算部提出近期需重点落实并跟进工作。

其次十六条 综合打算部每月末组织召开一次总经理办公会〔与工程推动会合并〕，时间另行确定。主持人为公司总经理，参与人员为公司副总经理、

各二级责任中心负责人，并依据实际状况适当扩大参会人员范围。主要内容除“其次十六条”所述之内容外，还包括月度打算完成状况汇报、工作预警等内容。

第六章 经营打算调整

其次十七条 综合打算部对年度经营打算执行状况进展监控，假设执行状况与打算状况发生了较大偏差，消灭以下状况，由综合打算部提出对年度经营打算进展调整的建议。

〔一〕 外部环境发生了较大变化，已经无法依据原定打算执行；

〔二〕 公司战略进展了调整，确立了的进展重点，确定不依据原定打算进展执行；

〔三〕 实际执行状况与原制订年度经营打算偏差较大，无法依据原打算执行的；

〔四〕 公司年度经营打算已经提前完成，需要制订的打算指导下一步工作的；

〔五〕 公司主要领导岗位发生异动的。

其次十八条 调整建议的审批过程如下：〔年度经营打算调整建议审批表见附件八〕

〔一〕 由综合打算部提出对年度经营打算进展调整的建议；

〔二〕 经综合打算部组织各二级责任中心召开专题会议审议；

〔三〕 报公司领导审批。

其次十九条 公司领导审批通过的调整建议由综合打算部依据年度经营

打算制订过程其次十条至其次十二条过程〔“其次下”到“第三下”过程〕进展调整和审批。〔年度经营调整打算审批表见附件九〕

第七章 经营执行状况总结

第三十条 年度经营打算执行状况分析会每半年进展一次，第一次在七月中旬进展，主要针对上半年工作进展总结并对下半年工作进展部署安排，其次次在十二月底或次年一月中旬〔与年度工作总结会合并〕进展，其中，涉及打算执行状况分析内容是针对下半年及全年的打算执行状况进展总结，对下一年度工作进展整体打算安排。

第三十一条 各部门、各工程部应在会前收集根底数据，编写本单元年度〔半年度〕经营打算总结报告，内容主要应包括：

- 〔一〕年度经营打算执行状况；
- 〔二〕重大差异事项及说明；
- 〔三〕年度〔半年度〕经营环境及缘由分析；
- 〔四〕主要经营治理举措；
- 〔五〕对下一年度〔下半年〕经营的展望和根本思路。

第三十二条 综合打算部应在会前收集各项经营数据，编写公司年度〔半年度〕经营打算执行分析报告，内容主要应包括：

- 〔一〕公司年度经营打算执行状况；
- 〔二〕重大差异事项及说明；
- 〔三〕年度〔上半年〕主要经营治理举措分析；
- 〔四〕二级责任中心经营打算执行状况及缘由分析；

〔五〕 主要问题及隐患分析、对策与建议；

〔六〕 对下一年度〔下半年〕经营的展望和根本思路。

第三十三条 年度〔上半年〕经营打算执行分析会由综合打算部负责组织，上半年经营打算执行分析会由公司领导及各二级责任中心副经理级以上人员参与，年度经营打算执行分析会〔包括在年度工作总结会之中〕由公司领导及全体人员参会，主要内容是：

〔一〕 二级责任中心对本单元年度经营打算执行状况进展自评；

〔二〕 综合打算部汇报公司年度经营打算执行状况；

〔三〕 副总经理对年度经营打算执行状况进展总结；

〔四〕 总经理对下一年度经营提出指导思想及总体要求。

第八章 工程开发总体打算编制

第三十四条 确定获得土地后或公司内部立项后，应马上开头编制项目开发总体打算，并在 10 日内编制完成。

第三十五条 工程开发总体打算中应明确总体打算目标，分阶段开发状况、资金回笼、安全生产、利润、销售收入等总体目标，目的是为工程后续工作开展供给总体指导，应尽量考虑到各方面因素对工程开发进程的影响。

第三十六条 工程开发总体打算应参考《工程可行性争论报告》、工程开发目标、市场运作及实际市场、资金等状况综合考虑制订，应承受网络打算方法〔目前以 p3 软件为平台〕进展编制与优化。

第三十七条 工程开发总体打算制订后需要依据实际状况在工程进展中定期或不定期不断予以调整使之不断优化，以取得建设工程规划许可证为节

点，此总体打算分两个阶段：工程前期筹划阶段的打算编制、优化、过程检查和调整；工程实施阶段的打算编制、优化、过程检查和调整。第一阶段由综合打算部负责，其次阶段由工程部负责，。

第三十八条 工程开发总体打算制订过程为：

〔一〕工程拓展部获得土地后 2 天内依据实际获得土地状况、《工程可行性争论报告》结论提出工程开发主要节点建议，主要节点应包括工程前期开发工作完成节点、工程开工时间、开头销售时间、工程完毕时间等；

〔二〕由综合打算部组织召开会议进展审议，公司领导进展审核、审批〔工程主要开发节点建议审批表见附件十〕；

〔三〕审批通过后，由综合打算部组织相关部门开头制订工程开发总体打算，相关部门包括工程部、营销客服部、设计治理部等部门；

〔四〕相关部门编制完成相应局部打算后，综合打算部提交总经理办公会进展决策及审批；〔工程开发总体打算审批表见附件十一〕；

〔五〕审批通过后形成工程开发总体打算定案。工程公司及各部门依据总体打算要求开展工作〔工程开发总体打算模板见附件十二〕。

第三十九条 在工程开发总体打算制订过程中，工程部需负责编制工程开发打算，主要内容应包括：

〔一〕工程前期开发打算，包括前期各项证照办理时间等〔此项可由工程公司供给帮助〕；

〔二〕施工主要节点打算〔包括工程开工、± 0.000、主体封顶、外排栅撤除完毕、园林市政进度掌握点、管线敷设〕；

〔三〕工程各项专业验收、综合验收、工程交付使用估量时间等；

〔四〕与工程相关的招标打算。

〔五〕其他内容。

第四十条 在工程开发总体打算制订过程中，营销客服部负责编制销售打算及销售节点，主要内容应包括：

〔一〕工程产品筹划打算；

〔二〕工程整体营销方案打算；

〔三〕工程初步销售打算，估量销售完成时间；

〔四〕其他内容。

第四十一条 在工程开发总体打算制订过程中，设计治理部负责编制设计打算，主要内容应包括：

〔一〕工程总体设计打算；

〔二〕工程方案设计时间安排；

〔三〕工程施工图设计时间安排；

〔四〕各项专业设计时间打算

〔五〕与设计相关的招标打算

〔六〕其他需要的内容。

第四十二条 公司财务部负责编制工程总体资金打算，工程融资打算，主要内容应包括：

〔一〕考虑公司财务资金实际状况并依据开发阶段投资需要拟定工程总体资金打算；

〔二〕依据资金打算拟定工程融资打算。

第四十三条 在工程开发总体打算制订过程中，公司各部门或工程部还需

进展相关工作：

〔一〕 工程部及各部门应依据需要提报招标需求，由本钱合约部编制或补充进《年度招标打算》；

〔二〕 人力资源部制订工程部的人员配备打算，并补充进入年度聘请打算中，开展人员聘请等工作；

〔三〕 其他部门对工程开发总体打算制订工作供给支持。

第九章 工程开发总体打算调整

第四十四条 在工程进展过程中，由于以下各种状况造成工程开发总体打算不能依据原打算完成的，可对工程开发总体打算进展调整：

〔一〕 方案设计完成后；

〔二〕 国家及地方政策发生重大变化的，使得工程无法依据原打算进展，需作重大调整的；

〔三〕 后续执行中觉察原定总体打算与实际状况偏差严峻，无法依据原定工程开发总体打算执行的；

〔四〕 公司战略或年度经营重点发生变化，打算不依据原打算执行的；

〔五〕 开发过程中遇到重大困难，造成关键节点时间延误一个月以上的；

〔六〕 总经理认为应对总体开发打算需要进展调整的。

第四十五条 工程规证取得后 3 日内，由综合打算部组织召开工程开发总体打算调整会议，总经理、副总经理以及各部门、各工程部副经理级以上人员等相关人员参与会议〔会议主要内容参与附件十五〕，对工程开发总体打算进展调整，主要程序如下：

- 〔一〕 工程部对工程总体开发打算提出调整建议；
- 〔二〕 审议调整建议；
- 〔三〕 消灭分歧的，由综合打算部负责协调，并由总经理最终打算；
- 〔四〕 会后 2 日内工程部完成具体修改工作，综合打算部赐予协作，形成调整后的工程开发总体打算，报副总经理审核，总经理审批；〔工程开发总体调整打算审批表见附件十三〕
- 〔五〕 审批通过后工程部依据调整后的工程开发总体打算进展工作。

第四十六条 取得规证前，各部门、工程部就应考虑开发总体打算调整建议，在初步设计完毕后调整会议前2 天，工程部需分工负责提出如下调整建议报综合打算部：

- 〔一〕 工程部依据实际状况提报工程总体开发打算总体调整建议；
- 〔二〕 由营销客服部提报工程营销打算修改建议；
- 〔三〕 由设计治理部提报工程后续各项设计打算调整建议；
- 〔四〕 工程部工程治理负责人提报工程施工打算调整建议；
- 〔五〕 本钱合约部提报工程招标打算；
- 〔六〕 人力资源部提报人员聘请打算；
- 〔七〕 财务部提报工程资金打算及融资打算调整建议；
- 〔八〕 其他各部门提出相关意见。

第四十七条 工程开发总体打算其他调整由综合打算部负责组织，依据需要不定期进展调整，一般应与年度经营打算调整同时进展，调整过程为：

- 〔一〕 由工程部负责提出调整建议，报综合打算部进展审核；〔工程开发总体打算调整建议审批表见附件十四〕

〔二〕在月度工程推动会议上由各部门负责人审核通过后，由总经理进展审批；

〔三〕总经理审批通过后由综合打算部负责组织制订调整后的工程开发总体打算，并依据四十八条程序进展制订及审批；〔工程开发总体调整打算审批表见附件十三〕

〔四〕审批通过后工程部及公司各部门依据的打算执行。

第十章 附则

第四十八条 本制度未尽事宜或与公布的法律法规、其他有关标准性文件的规定冲突的，以法律法规、其他有关标准性文件的规定为准。

第四十九条 本制度由综合打算部进展起草与修正，由公司相关部门进展审核，副总经理批准后公布执行。

第五十条 本制度自公布之日起生效，原有相关制度如与本制度冲突，以本制度为准。

第五十一条 本制度的解释权属于综合打算部。

附件一：公司年度经营打算模板

序号	标题	包括主要内容
一	上一年度经营计划执行状况总结	一、上年度经营打算完成状况 二、上年度重大差异事项及说明以及需要特别说明的事项 三、上年度主要经营治理举措 四、存在的主要问题及解决思路
二	公司战略进展目标综述	阐述公司战略进展目标与本年度经营打算关系
三	本年度经营环境分析	一、宏观经济及其对公司经营活动的影响分析 二、行业政策及其对公司经营活动的影响分析 三、资本市场环境分析 四、公司自身资源状况分析
四	本年度经营治理方针和经营治理目标	一、经营治理方针 二、经营治理目标 1. 财务目标 2. 内部治理目标 3. 市场目标 4. 可持续进展目标 三、主要经营治理目标选择和目标确定的依据和过程说明
五	本年度经营打算及举措	一、工程拓展打算及举措 二、进展争论打算及措施

		三、设计治理打算及举措 四、本钱合约打算及举措 五、安全监视打算及举措 六、财务打算及举措 七、人力资源打算及举措 八、行政治理打算及举措 九、其他打算及举措
六	本年度公司风险分析及相应对策 预备	一、战略风险及对策 二、经营风险及对策 四、财务风险及对策 五、人才与组织构造风险及对策 六、信用风险及对策
七	其他说明	其他需要说明的事项

表单编号： JH-ZD02-BD01

附件二：工程部年度经营打算模板

序号	标题	包括主要内容
一	上一年度经营计划执行状况总结	<p>一、上年度经营打算完成状况</p> <p>二、上年度重大差异事项及说明以及需要特别说明的事项</p> <p>三、上年度主要经营治理举措</p> <p>1. 生产经营举措</p> <p>2. 市场开发和收入实现举措</p> <p>3. 本钱和费用掌握举措</p> <p>4. 投资、融资举措</p> <p>5. 人才开发和引进举措</p> <p>6. 治理制度建设举措</p> <p>四、存在的主要问题及解决思路</p>
二	公司战略目标对工程部的要求	<p>阐述公司战略进展目标对工程部进展的要求</p>
三	本年度经营环境分析	<p>一、宏观经济及其对公司经营活动的影响分析</p> <p>二、行业政策及其对公司经营活动的影响分析</p> <p>三、资本市场环境分析</p> <p>四、市场环境分析</p> <p>五、竞争环境分析</p> <p>六、行业关键成功因素分析</p> <p>七、公司自身资源状况分析</p>

四	本年度经营治理 方针和经营治理 目标	<p>一、经营治理方针</p> <p>二、经营治理目标</p> <p>1. 财务目标</p> <p>2. 内部治理目标</p> <p>3. 市场目标</p> <p>4. 可持续进展目标</p> <p>三、主要经营治理目标选择和目标确定的依据和过程说明</p>
五	本年度经营打算 及举措	<p>一、工程打算及举措</p> <p>二、销售打算及举措</p> <p>三、融资打算及举措</p> <p>四、人力资源打算及举措</p> <p>五、治理提升和制度建设打算及举措</p> <p>六、其它打算及举措</p>
六	本年度公司风险 分析及相应对策 预备	<p>一、战略风险及对策</p> <p>二、经营风险及对策</p> <p>四、财务风险及对策</p> <p>五、人才与组织构造风险及对策</p> <p>六、信用风险及对策</p>
七	其它经营治理重 要信息	其它经营治理重要信息
八	其他说明	<p>一、需要总部供给的支持和帮助</p> <p>二、需要其它关联企业供给的支持和帮助</p>

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/518000111020006076>