



子公司管理办法

二零一八年十二月

目 录

第一章	总则.....	1
第二章	子公司定位与职责.....	1
第三章	子公司目标管理.....	1
第四章	子公司人事管理.....	2
第五章	子公司生产经营管理.....	3
第六章	子公司财务管理.....	3
第七章	子公司绩效管理.....	4
第八章	子公司审计监察.....	5
第九章	子公司设立与撤销.....	5
第十章	附则.....	5

第一章 总则

第一条 为进一步强化贵州省交通规划勘察设计研究院股份有限公司（以下简称“公司”）对各控股子公司（以下简称“子公司”）的规范化管理，有效预防子公司的运营风险，持续提升子公司的综合经济效益，保障维护股东合法权益，提高投资回报，特制定本办法。

第二条 本办法适用于公司所属子公司。

第三条 公司作为出资人对子公司享有投资收益权，并在公司章程及相关管理制度的框架内对子公司的生产经营活动实施必要管理。公司相关部门及人员、子公司的董事长（执行董事）、监事和经营层对本规定的有效执行负责，并应依照本规定及时、有效地做好指导、监督、管理等工作。

第二章 子公司定位与职责

第四条 子公司是以产品为中心，拥有经营自主权，独立经营、独立生产、独立核算的法人单位。定位于公司在相关业务领域的执行主体，为独立核算的利润中心，对利润负责，侧重于质量效益型发展。

第五条 子公司的职责为在公司的战略指引下，在其各自业务范围内开展相关业务，积极完成公司下达的年度生产经营指标和切实履行相应管理责任，不断提升自身综合实力及利润水平，从而实现公司投资收益最大化。

第三章 子公司目标管理

第六条 公司对子公司实行目标责任制管理，并建立导向明确、目标清晰、责权匹配的绩效考核规则，以此保障业绩的全面性和目标的方向性，从而保障公司总体战略的实施。

每年初由公司总裁组织相关部门对董事会决定的总体生产经营目标进行细化分解，确定各子公司的年度生产经营指标，并与子公司董事长（执行董事）、法定代表人充分沟通后签订《绩效考核书》，以此作为子公司绩效考核和评价经营结果的主要依据。公司总裁办公室负责定期监督、检查、收集子公司目标完成情况，并及时向总裁汇报。

第七条 子公司要根据公司下达的年度生产经营指标制订自身年度工作计划，并对指标进行分解和分级考核。

第四章 子公司人事管理

第八条 子公司法定代表人为子公司董事长（执行董事）或总经理，具体由子公司章程明确。子公司法定代表人全面负责子公司的经营、生产和管理工作。子公司经营层包括总经理、副总经理、总工程师、财务总监等，副总经理职数需结合各子公司实际情况确定。

第九条 子公司董事长（执行董事）、监事统一按照子公司章程以及公司相关规定产生，并按照相关规定履行相关职责。子公司经营层统一由公司总裁办公会任免。子公司董事长（执行董事）、法定代表人由公司总裁进行考核，子公司财务总监由公司财务总监与子公司负责人按权重8:2综合考核，其他人员的考核按照分层考核原则由子公司逐级开展。子公司薪酬总额及子公司董事长（执行董事）、经营层人员的薪酬由公司人力资源部按公司《薪酬管理制度》及相关要求进行管理。

第十条 子公司内部除经营层外其他人员的任免、薪酬以及内部组织机构的设置与调整、定岗定编方案等事宜均由各子公司根据相关规定进行组织与确定，并报公司人力资源部备案。

第五章 子公司生产经营管理

第十一条 子公司具有自主生产经营的相关权限，但在市场开拓中，子公司要对所负责项目建立有效的内部评审机制，并在充分调研及风险评估的基础上推进项目。公司分管子公司领导负责对各子公司的生产经营过程进行必要的指导、监督与协调，确保子公司生产经营工作健康规范有序开展。

第十二条 子公司法定代表人为其自身生产经营的第一责任人，负责组织制定内部的控制流程，分解落实生产经营工作计划和任务目标。对于子公司发生的质量、安全等方面重大责任事故，公司具有调查及处置权限。

第十三条 子公司全面负责其生产经营数据的统计工作，并应建立完善有效的分类信息统计工作体系，保证公司与子公司间的业务数据或信息接口顺畅，各类业务对数据信息的需求和内容质量满足公司要求。各子公司应按照规定按时报送各类业务数据和资料。

第六章 子公司财务管理

第十四条 公司财务部负责指导规范子公司财务管理工作，提高子公司财务管理水平；协助对子公司各项财务指标和财务管理工作进行考核、检查，定期对子公司实行财务监督管理，并对检查中发现的重大异常变动向公司总裁和子公司法定代表人汇报。子公司负责在公司统一的财务体系下建立健全自身的财务管理体系，并确保按照体系正常运行。子公司财务总监应定期向公司财务部报告子公司财务管理情况，重大异常变动应及时报告。

第十五条 公司对子公司实行预算管理，子公司财务管控以预算管理为核心，通过预算管理实现对子公司的事前、事中、事后的全面管控，全方位提升子公司财务管理的效率及精准化。

每年末，由公司财务部组织各子公司编制次年年度预算草案，经各子公司负责人审核后报公司总裁批准，作为各子公司次年年度正式预算批准前的控制数。子公司年度目标下达后，由公司财务部将预算草案与年度目标进行对比，平衡差

异并修定后返回至各子公司，各子公司对返回后的预算草案进行修订，并附上计算底稿，提交公司财务部汇总形成公司年度预算，报公司总裁批准，经公司董事会、股东大会审议通过后形成公司正式预算，并下达至各子公司执行。子公司应按下达的年度预算控制资金使用，对于预算外资金使用须报公司总裁审批后方可支出。

第十六条 子公司资金由公司财务部集中管控，并统一调剂。子公司资金短缺时，向公司财务部提出资金使用需求，公司财务部负责相关资金的办理与管理。资金使用应遵循谁使用、谁承担费用的原则，根据同期银行贷款基准利率按照市场情况上浮一定比例计算资金利息，具体费用由使用子公司承担，并计入其当期损益。

第十七条 子公司会计政策、会计科目使用、会计核算、会计报告按照公司的统一规定执行。子公司的投融资管理、资产管理等事项按照公司及子公司的相关规定执行。

第七章 子公司绩效管理

第十八条 每年底按公司《绩效考核管理制度》相关规定启动子公司董事长（执行董事）、经营层及部门团队、员工个人年度考核。子公司整体绩效考核指标主要包括净利润、回款、上缴投资收益、新签合同额、营业收入、质量管理、安全管理、科研管理、战略任务等方面，具体由每年签订《绩效考核书》明确。

第十九条 子公司绩效测量分部门绩效和全员绩效两部分，测量区间为年度。绩效测量通过权重法由绩效指标得分加权计算总得分，并根据总得分确定对应的考核等级及考核系数。

第八章 子公司审计监察

第二十条 公司审计部负责对子公司内部控制管理工作进行指导与监督。子公司应在公司的内部控制管理体系架构下建立并完善自身的内部控制管理体系，并充分保证体系的有效运行。

第二十一条 子公司主要负责人因任职期满、提拔、调动、辞（免）职等原因离开工作岗位前，需进行经济责任审计。公司根据需要对子公司的经营管理、财务、项目（包括但不限于设备及大宗材料的采购、劳务分包等）进行专项审计。各子公司对于审计发现的相关问题应进行及时有效地整改，并将整改情况及时报送公司审计部核查备案。

第九章 子公司设立与撤销

第二十二条 根据公司发展战略和经营目标，结合实际情况和业务需要，决定子公司的设置、重组、合并、撤销。具体方案由公司战略投资部提出，经公司总裁办公会审议研究后报公司董事会批准。

第十章 附则

第二十三条 子公司按照本管理办法确定的原则及管理导向自行组织制定内部运行管理规则和配套的规章制度，并报公司相关部门核查备案。

第二十四条 本办法由公司总裁办公室负责解释和修编，经公司董事会审议通过，于2019年1月1日起执行。