|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 运营信息通报管理制度 | | | | | | | | | | |
|  | | 编制 | | 杨平 | 日期 | | 2014.06.30 | |  | |
|  | | 审核 | | 陈东彪、丁元刚 | 日期 | |  | |  | |
|  | | 批准 | | 林峰 | 日期 | |  | |  | |
|  | | | | | | | | | | |
| 修订记录 | | | | | | | | | | |
| 日 期 | 修订状态 | | 修改内容 | | | 修改人 | | 审核人 | | 批准人 |
|  |  | |  | | |  | |  | |  |
|  |  | |  | | |  | |  | |  |
|  |  | |  | | |  | |  | |  |
|  |  | |  | | |  | |  | |  |

1. **目的**

为保障集团各部门、事业部（含直管城市公司）及城市公司的运营条线及时、准确地获取及通报各项目开发运营状况信息，建立运营信息交流互动机制，规范运营条线信息管理工作，为公司层面及项目层面运营情况给予通报、评判、决策，提供信息支持。

1. **适用范围**

主要适用于集团运营管理条线，包括集团运营管理部，各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员），以及相关职能部门。

1. **术语及定义：**

无

1. **职责与权限**
   1. **集团运营管理部：**

负责集团层面运营信息的搜集整理、通报发布，并负责组织集团财务、营销、设计、成本、等专业人员对运营信息进行整理分析，形成集团总体运营报告（或专题报告）提交集团管理层。以及对各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营信息的管理和汇总，对所有开发管理项目进行运营信息统筹，并负责信息制度的梳理、信息系统的建设。

* 1. **集团各职能部门（投资发展、营销、设计、成本、财务等）：**

集团各职能部门负责对各事业部（含直管城市公司）及城市公司提交的项目运营决策（如《项目定位》、《项目战略规划报告》、《方案决策及项目启动报告》等）涉及的专业内容进行校核审定，并参与集团总体战略运营会及相关报告的准备工作。

集团各职能部门在审核发布的专题计划、月报/周报/日报、会议纪要等涉及公司经营及项目运营等相关信息也抄报运营管理部。

* 1. **事业部（含直管城市公司）/城市公司运营部门：**

各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员）负责并组织财务、营销、设计、成本等专业人员进行公司层面和项目层面的各类涉及运营的会议纪要、月报/周报/日报、总结分析、专题报告、案例等的编制、收集、整理等工作，通报集团运营管理部和相关职能部门。

1. **运营信息通报管理工作内容与要求**
   1. 会议纪要：集团及各事业部（含直管城市公司）及城市公司的战略规划会议纪要、三年经营计划管理会议纪要、年/月度各类经营目标管理会议纪要、项目运营相关决策会纪要（如定位、分期、方案、营销策划、交付等决策会），以及其他对运营条线的工作布置，由集团及各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营人员协调相关职能部门以邮件方式，上报或抄送集团运营管理部运营总监和运营中心。
   2. 专题报告：涉及集团及各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营层面的相关专业各项专题报告，包括但不限于市场战略分析报告、营销分析报告、财务及盈利分析报告、项目总体策划报告、销售开盘准备会、开盘总结报告、各项目目标成本执行情况报告、项目交付方案，以及外部标杆房企、竞争对手的研究分析报告等，由集团及各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营人员协调相关职能部门以邮件方式，上报或抄送集团运营管理部运营总监和运营中心。
   3. 运营分析报告：

(1)、公司层面运营：反映公司经营情况，包括但不限于绩效监控、盈利情况、资源供应与库存、资金现金流、公司战略运营月度例会、销售/工程/成本月报、以及重大运营事项等，以月报、会议纪要或专题形式上报集团运营管理部。

(2)、项目层面运营：反映项目运营情况，包括但不限于项目月报、里程碑计划执行情况、开工申请、开盘结果通报、开盘分析、货值变化、销售情况与策略、成本变动、资金支付、工程施工进展情况、交付（结转）、大产证办理、项目运营风险事项等，及时上报集团运营管理部。

(3)、项目楼栋主数据表：金蝶系统线上项目楼栋主数据按项目开发阶段相对应的版本和销售情况进行数据更新，按每月提报要求，通过网上进行申报，填报质量应达到线上、线下楼栋信息数据与营销动态总货值及销售计划数据一致。

(4)、运营会议决策资料：①集团层面对项目进行重大战略决策的会议资料（包括定位报告、战略规划报告、方案决策及项目启动报告、首次开盘策划报告等）需提前上报。②结合城市公司战略运营会决议，以及项目开发过程中城市公司对项目运营策略的确定、调整的说明等，如项目整盘营销策略、融资方案等。③运营计划调整后的公司经营层面和项目运营层面的专题上会报告。

（5）提交时间要求：以上资料由各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员）负责收集、汇总、整理。会议纪要（项目周例会、专题会、公司月度例会、职能专题会等）须在会后2个工作日内以邮件方式提交；项目月报、合作月报等需在每月第1周以邮件方式提交；公司月报在每月2日（如遇节假日顺延）前以邮件方式提交；相关报告、案例等成果也及时按相关要求以邮件方式提交。需要通过会议决策的资料在会议召开前的3个工作日，以邮件方式提交集团运营管理部运营中心、集团相关专业条线端口，重要报告抄送集团管理层。

文件格式不限，以PPT、WORD、EXCEL等常用形式为宜。

* 1. 新增及项目运营指标调整信息：

（1）、获取新项目：在新项目取得2个工作日内，项目所属事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员），负责将新增项目运营决策会议时间以及后续的运营安排，以邮件方式报送集团运营管理部运营中心，抄送集团运营总监集团相关管理层。

（2）、方案或产品调整：项目方案设计在项目方案设计文本完成后，在报建征询审批办理中项目属地政府相关部门对方案提出修改，或集团重新对方案进行修改，使得方案业态调整、产品比率、面积段调整、户型配置调整、产品配置标准变化、以及影响货值或成本变化达到500万元调整等重要事项，形成报告，由各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员）负责提报集团运营管理部运营部及运营中心、集团相关专业条线端口，重要事项必须抄送集团管理层。

（3）、开工审批：项目分期严格按《项目分期管理制度》执行。每期开工前由各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营专员完成《开工申请审批表》填写，通过网上按制度进行审批。后期需对上期运营情况进行综合分析，为项目开发管理提供借鉴。

（4）、计划调整：项目开发过程中，实际进度与计划的关键节点：施工许可证取得、销售开盘、交付（结转）、大产证，通过计划的实际执行情况分析，预计滞后达30天以上，并且交付（结转）节点滞后，发生跨越上半年或跨越年度的情况。各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员）负责将此项情况，以邮件方式通报集团运营管理部运营中心全体人员。

（5）、货值或售价调整：项目销售批次累计达到项目可售面积的20%，该批次销售价格调整幅度在土1%以上（含）的均价，且通过审批制度获准的均价；项目动态成本变化超出目标成本3%（含）以上，各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员）负责将此项情况，通报集团运营管理部运营中心全体人员，抄送集团运营总监。

* 1. 合作开发项目：

（1）、合作开发项目由我司进行项目全过程管理，按照本制度要求进行运营信息通报工作。

（2）、合作开发项目由合作对方进行项目全过程管理，由我司派出的项目对接管理人负责参照本制度要求收集项目运营信息，提交项目所属公司运营人员。由各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员）负责将此项报告以邮件的方式提交集团运营管理部运营中心全体人员，抄送集团运营总监，重要报告抄送集团管理层。具体要求见集团合作项目管理系列文件。

* 1. 运营知识库：各事业部（含直管城市公司）及城市公司运营部门（或运营岗位工作人员）负责安排专项报告、运营分析报告、公司（或项目）成功及教训经验总结、各专业条线经验总结、案例分析、专题总结编制工作，上传知识库，并提交集团运营管理部，达到经验共享。
  2. 其他运营相关需申报集团运营管理部事项，详参阅《旭辉集团各事业部/城市公司运营条线评价指标细则表》。

1. **运营信息通报考核**

集团运营管理部将从提交时间和各类报告质量二个维度进行考核评比，在运营条线评价中，每月公布考核结果。具体考核标准选用《旭辉集团各事业部/城市公司运营条线评价指标细则表》中的相关内容。

1. **附件**

附件一: 《旭辉集团各事业部/城市公司运营条线评价指标细则表》

1. **附则：**

本《运营信息通报管理制度》由集团运营管理部负责解释，自总裁签发之日起执行。