

独立经营单元经营管理制度

第一章 总则

第一条 目的：为落实公司“平台化组织进化”战略，明确独立经营单元（以下简称“经营单元”）的经营管理规则，激发全员经营意识与核心人才价值，实现集团与经营单元协同发展、利益共享、风险共担，特制定本制度。

第二条 适用范围：本制度适用于君禾股份确定的独立经营单元。

第二章 组织架构与职责划分

第三条 集团平台职责（平台方）

集团作为经营单元的支撑平台，履行“服务、管控、赋能”三大职能，具体如下：

- 资源供给：提供场地、设备、信息化系统、品牌资源、核心客户资源等；
- 成本与收益测算：基于 2024 年 01 月-2025 年 08 月经营数据，测算各经营单元的投资经营成本，确定基准投资回报率；
- 协议签订与监管：与经营单元签订《经营承包协议书》《经营责任履约保证金协议》，通过内审与稽查部、财务/成本中心实施合规监管与数据审计；
- 赋能培训：组织经营类培训、经营者能力提升课程（依托企业大学），协助经营单元搭建内部管理流程；
- 战略把控：明确集团整体战略方向（如业务合规、品牌定位、核心技术研发等），确保经营单元决策不偏离集团大目标。

第四条 独立经营单元职责（承包方）

经营单元作为独立经营主体，享有“高度自主决策权”，同时承担经营结果责任，具体如下：

1. 目标分解与落地：将与集团签订的年度经营目标（核心为净利润）层层分解至基层岗位，建立全员经营意识与成本意识；
2. 自主决策管理：
 - a. 人事决策：集团合规定范围内的自主任免权；
 - b. 业务决策：自主拓展客户与渠道；
 - c. 成本决策：自主优化生产/运营成本（如人工成本、经营费用、能耗管控等经营管理相关成本），推动管理改进；
3. 质量与合规管理：建立内部质量管控流程，确保产品/服务符合集团质量/客户标准；
4. 风险承担：按规定缴纳经营责任履约保证金，对经营结果负直接责任，盈余部分按协议分配，亏损部分按规则承担。
5. 数据上报：按集团要求通过信息化系统实时上报经营数据（如营收、成本、利润、订单量等），配合审计检查。

第三章 经营管理核心规则

第五条 投资成本与收益分成及风险补偿机制规则：

投资成本核算：集团核算经营单元的固定资产折旧（如设备、场地）、人员成本等，形成年度固定投资成本；变动成本（如原材料、制造费用、人工成本）由财务成本中心核算并于每月与经营单元复核；

第六条 基准收益约定：集团与经营单元根据单元类型，约定年度上交净利润（基准收益）；

第七条 盈余分配：若经营单元完成年度上交净利润，盈余部分实行员工激励奖金，具体分配比例在《经营承包协议书》中约定；

第八条 若未完成年度经营目标，差额部分从经营履约保证金中扣减，保证金不足的，从后续经营盈余中抵扣。

第四章 内部市场化运作规则

第九条 内部交易定价：经营单元之间的协作需按市场化原则结算。

第十条 君禾智控为其他单元提供采购、仓储服务，按采购成本的 2%-3%收取服务费；经营单元需用集团平台入库备案的供应商，若主动提供外部同品质供应商，需向集团平台引荐，经集团评估合格入库后，降低的使用成本归独立经营单元所有，当年有效。

第十一条 自主决策权边界：经营单元的自主决策需在集团合规框架内执行，以下事项需提前报集团审批：

1. 固定资产投资；
2. 与外部企业的合作；
3. 偏离集团核心业务的新业务拓展；
4. 拟调整核心岗位负责人（如单元副总级）或者经营单元员工总人数，单元应提前 30 日向集团报备。

第五章 考核与激励机制

第十二条 集团对经营单元的考核以“净利润”为核心，同时关注：成本指标（单位成本下降率）运营效率、客户投诉、产品质量成本、核心人才留存率、回款率等指标。

第十三条 发展支持：连续2年完成目标的经营单元，集团优先给予资源倾斜；

第十四条 人才晋升：经营单元负责人若连续2年完成目标，可纳入集团高管后备人才库，优先晋升集团更高级岗位。

第十五条 处罚措施：未完成年度目标的经营单元，负责人当年不得参与集团评优，且扣经营责任履约保证金（扣减金额=未完成净利润差额×50%），扣完为止。

第十六条 连续2年未完成目标的经营单元，集团有权调整负责人或重组单元；

第十七条 若存在数据造假、违规操作（如飞单、回扣）等行为，集团可立即终止《经营承包协议书》，没收经营责任保证金，并追究负责人责任。

第六章 风险管控

第十八条 经营责任保证金管理

1. 缴纳标准：经营单元需在签订《经营承包协议书》后30日内，缴纳风险抵押保证金，负责人个人缴纳比例不低于保证金总额的50%；
2. 缴纳方式：现金缴纳；
3. 扣罚与退还：未完成目标、违规操作的，按本制度第十五条扣减；
4. 完成年度目标且合规经营的，保证金按定期年利率计息，收益归出资人所有。

5. 经营单元负责人离职的，其本人的保证金在清算完成后 30 日内退还（扣除应承担的亏损）。

第十九条 审计与监督机制

1. 定期审计：集团内审与稽查部每季度对经营单元进行财务审计，每半年进行合规审计，形成《审计报告》并反馈至执行委员会，同时报送审计委员会；

2. 数据监控：通过 BI 系统实时监控经营单元的营收、成本、利润等数据，若出现“连续 2 个月净利润同比下降”，触发预警，集团需约谈负责人；

3. 举报机制：设立集团举报邮箱，接受员工对经营单元违规行为的举报，查实后给予举报人奖励（按违规金额的 5%，单案不超过 10 万元）。

4. 经营单元需遵守国家法律法规（如税法、劳动法、环保法）及集团相关合规要求，集团平台提供相应的赋能；

5. 若因经营单元违规导致集团被处罚，全部损失由经营单元承担。

第二十条 监督机构

1. 改革小组：负责统筹制度实施，协调解决实施中的重大问题（如单元间纠纷、流程卡点）；

2. 执行委员会：审批经营单元的重大决策，评估制度实施效果，进行制度修订；

3. 内审与稽查部：监督制度执行情况，查处违规行为，定期向董事会汇报。

第七章 附则

第二十一条 制度解释权：本制度解释权归集团公司董事会负责解释，如出现歧义，以董事会书面决议为准。

第二十二条 制度修订：本制度根据经营单元实施反馈及行业环境变化情况进行修订，修订需经董事会审批后发布。

第二十三条 本制度自 2026 年 1 月 1 日起生效，原与独立经营相关的制度与本制度冲突的，以本制度为准。