

日照盐粮集团有限公司文件

日盐粮发〔2021〕24号

关于印发《日照盐粮集团有限公司督办 工作管理办法（试行）》的通知

集团各部室、子公司：

结合集团工作实际，对原《日照盐粮集团有限公司督办工作管理办法（试行）》（日盐粮发〔2021〕8号）做了修改完善，已经集团党委会研究同意，现印发给你们，请遵照执行。

日照盐粮集团有限公司

2021年8月16日

日照盐粮集团有限公司 督办工作管理办法（试行）

第一章 总则

第一条 为提高日照盐粮集团有限公司办事效率，实现督办工作规范化、程序化，特制定本办法。

第二条 督办工作是指公司办公室对工作任务承办部室、子公司的各类工作执行、办理情况，进行专项监督、检查、催办的工作。

第三条 督办工作内容：

（一）上级单位重大决策、重要会议决议、决定和重要工作部署需公司贯彻落实以及有关问题做出的重要指示、批示和交办事项；

（二）公司年度工作报告以及党委会、董事会、总经理办公会、专题工作会议等重要会议决定的重大事项、重要工作部署和决议事项；

（三）公司领导重要批示、指示以及交办事项；

（四）下属部室、子公司向公司上报的重要请示、涉及公司全局工作开展需跟踪落实的事项；

（五）公司内外单位及个人通过公函、新闻媒体、电报、电话、来信与本单位联系、反应、揭发、批评、商议事项需答复的；

(六) 需要督办的其他事项。

第二章 督办工作职责

第四条 分管办公室的公司领导负责督办工作的管理和领导，对需办理的重要事项做出批示。

第五条 办公室是督办工作的职能部门，负责督办工作。

(一) 负责督办事项的督促检查和组织协调，参与重大批办件的督办；

(二) 负责对督办事项的信息反馈，及时向领导提供有参考价值的建议；

(三) 公司决策及会议确定的需要督办的事项，由办公室分解立项，明确分管领导、责任部室、子公司、责任人和完成时限。因特殊情况不能办结的要向公司主要领导说明原因，并提出补救措施；

(四) 负责督办事项的总结和对下属单位的督办业务指导。

第六条 办公室指定专门督办人员负责督办工作的具体实施：

(一) 监督检查承办部室、子公司承办事项办理结果；

(二) 对已到时限或将到时限尚未办结的事项进行督办；

(三) 定期向公司领导汇报督办情况，重要工作及时汇报；

(四) 督办工作的记录归档。

第七条 各部室、子公司负责人负责督办本部室、子公司承办的重要事项。

第八条 督办事项涉及两个以上部室、子公司的，由牵头部室、子公司组织协调处理并提交处理结果；督办事项的牵头部室、子公司负责将办结的材料整理立卷，需要归档的交由办公室归档。

第九条 未经公司领导授权，办公室督办人员不得擅自处理问题，也不得代替职能部门的工作。

第十条 对督办事项办理不力的部室、子公司和个人，追究承办部室、子公司及相关人员的责任。

第三章 督办工作程序

第十一条 督办工作包括拟办、立项、承办、检查催办、延期办理、处理情况反馈、审核反馈报告和归档八个环节。

（一）拟办：拟办建议包括明确承办部室、子公司、办理时限和工作要求等，其中重大事项和负责事项，在提出初步拟办意见后，应征求有关方面的意见，在承办部室、子公司认可的情况下，报分管领导审定。拟办意见要做到任务量化、限时具体化、责任明确化。

（二）立项：办理意见确认后，即可登记立项。立项坚持一事一项的基本原则，一个工作部署或一项决策，立为一项。

(三)承办：办公室采取发《督办单》的形式，把督办事项交有关部室、子公司承办。

相关部室、子公司接受督查任务后，要按照专人负责的要求，指定专人负责落实，迅速组织实施。对非本部室、子公司职责范围的承办任务，必须在2个工作日内及时报告并由办公室进行协调。

(四)检查催办：办公室应根据办理时限要求，采取电话催办、现场督办、会议督办、上门催办等方式进行督查，及时了解进展情况，检查督办事项的完成情况，对未按期完成的督查事项采取发《催办单》的形式进行催办，催办承办部室、子公司及时处理。对承办事项，办理落实确有困难需要协调的，由办公室负责协调，确需报请分管领导协调的事项报请分管领导，以促成问题尽快解决。

(五)延期处理：对情况特殊需要延长办理时间的督查事项，承办部室、子公司必须在规定的事项完成期限前，及时提出延期申请。

延期申请应写明申请延期的原因和预计完成时间，并报告工作进展情况，报办公室初审，初审后根据具体情况批复申请人或转报分管领导审批。

(六)办理结果反馈：在工作任务完成后，承办部室、子公司应形成办理情况报告。督办事项形成的文件、资料必须齐全，办理情况报告需承办部室、子公司负责人签字。

(七) 审核反馈报告：对承办部室、子公司报送的办结报告按程序进行审核；先由办公室进行初审，办公室根据具体情况和权限，做出退办、办结的处理意见并报分管领导审核；分管领导签署审核意见后，办公室应根据领导意见进行退办或办结归档处理。

对退办的事项，分管领导或办公室应写明退办的原因和退办事项完成的期限。

(八) 归档：督办事项办结后，应将各种有关的文字材料包括领导批示、办结报告、检查反馈等，整理归档。

第四章 考核奖惩

第十二条 考核分值设定。各部室、子公司月度考核基础分为零分，对提前完成工作的给予加分奖励，对未兑现事项给予扣分惩处。

第十三条 考核细则：

(一) 考核管理实行每月独立计分，当月分值不延续上月计分结果，每季度对各月度计分结果进行汇总合计。

(二) 考核计分严格按照办公室收到各部室、子公司提报完成情况的时间核算。

(三) 按期完成督办事项并提报完成情况的，不扣分。提前完成督办事项并提报完成情况的加1分。

(四)交办工作事项、办理、报送不及时不规范的，每件(次)扣1分。

(五)逾期未完成的事项，每逾期1次，扣2分。

(六)逾期未完成并重新提报完成时限的事项，以新的完成时限作为办结时限，但不撤销已经扣除的分数。

(七)需多个部门、单位协同完成的事项，根据各承办部室、子公司任务分工比重大小或分工完成情况，按比例承担考核结果。

第十四条 考核奖惩管理：

(一)纳入绩效考核。督查考核分值结果按照日照盐粮集团薪酬绩效考核实施方案要求，将月度得分和排名情况与本部室、子公司绩效考核成绩挂钩，折算计入总分或作为单元扣分重要参考。

(二)实行通报管理。采用月通报的方式开展，每月汇总各部室、子公司工作效能管理和督查督办考核得分和排名情况，以《督查通报》的形式在全公司范围内进行通报。

(三)推行约谈提醒。连续两次通报排名末尾的部室、子公司，由公司分管领导对其主要负责人进行约谈；连续三次通报排名末尾的部室、子公司，且因工作失误对公司发展造成不良影响的，取消该部室、子公司年终评先树优资格。

第五章 附则

第十五条 本办法由公司办公室负责解释。

第十六条 本办法自印发之日起执行。

- 附件： 1. 日照盐粮集团有限公司督办单
2. 日照盐粮集团有限公司督办事项回复单
3. 日照盐粮集团有限公司督办事项催办通知单
4. 日照盐粮集团有限公司督办事项登记表

附件 1

日照盐粮集团有限公司督办单

督办事项			
主办部门		协办部门	
交办时间		办结期限	月 日 时前
督办内容 及要求			
拟办 意见			
分管领导 批准意见			
备注			

本表一式三份，办公室一份，主办部室或子公司一份，协办部室或子公司一份。

附件 2

日照盐粮集团有限公司督办事项回复单

集团办公室：

根据_____的要求，现将_____（事项）办理结果报告如下：

（可加页。要言简意赅，重点说明承担工作的完成情况；以文件形式落实的，应在反馈中体现文件名称及文号；若因特殊原因未完成，要上报落实进展情况，存在问题、解决问题的措施，需要集团协调解决的相关建议、意见）

承办单位（盖章）：

负责人（签字）：

经办人员（签字）：

办结日期： 年 月 日

附件 3

日照盐粮集团有限公司
督办事项催办单

编号：2021 年第 号

被催办单位		催办时间	
催办事项	该事项要求你单位于____年____月____日前完成并上报办理情况，现已快到（超过）办结时限，特此催办。请接此催办通知后迅速督促落实，____日内将办理情况报办公室。		
拟办意见			
办理结果			

附件 4

日照盐粮集团有限公司 督办事项登记表

日照盐粮集团有限公司办公室

2021年8月16日印发