

甘肃省敦煌种业集团股份有限公司 战略规划管理制度

目 录

- 第一章 总 则
- 第二章 战略规划内容
- 第三章 战略规划管理体系
- 第四章 战略规划管理流程
- 第五章 战略规划文档归档和查阅
- 第六章 违规责任
- 第七章 附 则

第一章 总 则

第一条 为加强甘肃省敦煌种业集团股份有限公司（以下简称“公司”）战略管控，规范公司战略规划管理工作，有效发挥战略规划引领作用，促进公司高质量发展，实现公司战略目标，制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及所属分公司、全资子公司、控股子公司及职能部门的战略规划管理。

第三条 本制度中战略规划是指公司根据国家发展规划和产业政策，在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为公司长期生存与发展构建的未来一定时期内方向性、整体性、全局性的定位、发展目标以及相应实施方案。

第二章 战略规划内容

第四条 公司战略规划包括公司层战略规划（公司总体发展规划）、业务层战略规划（成员单位规划）和职能层战略规划（职能部门专业规划）。

第五条 公司层战略规划描述公司的总体发展战略，体现了公司董事会和经理层基于内外部发展环境的统一认识做出的方向性和整体性重大决策，也是业务层战略规划和职能层战略规划制定的指导性文件。

公司层战略规划主要内容包括战略总结与环境分析（对内外部发展环境、业务市场前景、经营状况、核心竞争力做出系统分析

和综合评价)、发展目标(收入、利润、负债率、劳动生产率、产量、产值指标等)、发展思路定位、生产规模、产品方案、规划项目、支撑条件及保障措施(科技创新、生产加工、营销策略、公司治理、财务管控、人力资源等的需求分析及解决方案)等。

第六条 业务层战略规划展示公司成员单位的业务发展规划,是在公司总体发展规划指导下,各业务经营单元为获得竞争优势而制定的战略规划。

业务层战略规划主要内容包括发展环境分析(对内外部环境、上一规划期的发展状况、当前生产情况等的评价)、发展思路(自我定位、发展方向及产品未来需求预测等)、发展目标(生产规模、产品结构、劳动生产率及成本、产销量指标等)、规划项目、支撑条件及保障措施(工艺技术、产线装备、人力资源等的需求分析及解决方案)等。

第七条 职能层战略规划是为支撑公司层战略规划和业务层战略规划实现而在某些特定职能管理领域所专门制定的战略规划。专业规划主要包括运营管理规划、人力资源规划、安全环保规划、财务规划、市场营销规划、技术创新规划、资产设备管理规划等。

第八条 战略规划的周期

公司战略规划周期为五年,根据企业外部环境和内部情况的变化适时滚动调整。

第三章 战略规划管理体系

第九条 战略规划工作遵循“统一规划、分层实施、过程监控”的管理模式。

(一)统一规划。公司层战略规划是指导公司一定时期内各项

业务活动的纲领性文件，公司各业务的优化和发展、职能的充实和完善，必须围绕战略规划这一核心，做出系统谋划，经公司决策后协调一致行动。公司重大经营活动不得游离于战略规划之外。

（二）分层实施。公司各相关职能部门及成员单位按照职责分工，分别推进实施各层级规划。

（三）过程监控。公司对规划实施实行过程监控。重大规划投资项目、重大业务重组、重大管理实施方案必须报公司统一决策后方可实施，公司根据规划实施情况的评估，对公司层战略规划做出优化调整。

第十条 战略规划管理职责。

（一）公司董事会是战略规划的决策机构，负责审定公司总体战略规划和重大规划调整方案，听取公司总体战略规划执行情况的评估报告。

（二）公司经理层负责审议公司总体战略规划，协调规划编制中的重大问题；负责审定业务层战略规划、职能层战略规划；负责协调解决规划实施过程中出现的重大问题，并监督和检查规划的执行效果。

（三）公司战略规划主管部门负责组织研究、策划、编制公司总体战略规划，组织业务层战略规划和职能层战略规划的编制与预审；负责制订和分解战略规划指标体系；负责跟踪、组织评估公司总体战略规划、业务层战略规划、职能层战略规划的执行情况。

（四）公司各成员单位及相关部门负责在公司层战略规划框架内，编制各业务层战略规划及职能层战略规划；负责各自规划的实施推进，并根据环境变化及实施情况对各自规划提出调整建议。

（五）各成员单位及相关部门根据本单位的运行特点，明确本

单位及部门内部承担规划管理职能的部门和责任人，建立健全本单位的规划管理体系。

第四章 战略规划管理流程

第十一条 战略规划的编制和批准

（一）在每轮规划期前一年的3月底前，公司战略规划管理部门组织各分子公司和职能部门开展规划评估工作，对上轮规划的执行情况进行系统总结。公司董事会与经理层召开战略规划专题会议，研讨公司未来战略，提出制定公司战略规划的设想和要求。战略规划管理部门据此制定战略规划编制大纲（纲要），经公司审核后下发，作为公司总体战略规划、业务层战略规划、职能层战略规划编制的依据和指导。

（二）公司总体战略规划编制工作启动后，建立由各分子公司及职能部门参加的规划编制工作体系，制订工作计划，落实业务层战略规划、职能层战略规划编制的责任单位和责任人，协调解决规划编制遇到的问题。具体工作由战略规划管理部门组织。

（三）业务层战略规划、职能层战略规划在启动后四个月内编制完成。成员单位和职能部门按月将编制进展和需协调事项报告战略规划管理部门，战略规划管理部门按月组织检查规划编制进度。在规划编制过程中，如需调整、修改战略规划编制大纲，战略规划管理部门及时将变化内容通知成员单位和职能部门。战略规划管理部门负责组织对业务层战略规划、职能层战略规划进行预审，提出审核意见，并上报公司经理层审定。

（四）成员单位和职能部门在规划编制完成后，将业务层战略规划、职能层战略规划提报公司战略规划管理部门。战略规划管理

部门在此基础上提炼和集成，必要时委托专业咨询机构，编制形成公司总体战略规划。公司总体战略规划经党委会前置研究讨论，总经理办公会审议通过后，上报董事会决策。

第十二条 战略规划的实施

（一）公司总体战略发展规划经董事会批准后，公司战略规划管理部门负责规划的总体推进实施；公司各成员单位及职能部门负责相应具体规划的推进实施。

（二）公司各成员单位及职能部门负责人是本单位规划实施的责任人，规划确定的各项目标是负责人任期的主要考核指标。

（三）公司年度经营发展计划是将规划中各项目标、任务和措施转化为行动的通道。公司战略规划管理部门在每年经营发展计划编制工作开展之前，根据规划确定的分阶段目标、重要举措和重大规划项目的实施要求并结合经营环境变化，提出下年度落实公司战略规划的重点工作，与公司年度经营计划执行部门联动，实现战略规划与经营发展计划的衔接。

第十三条 战略规划的检查评估

（一）公司建立战略规划实施的检查评估机制，战略规划管理部门负责组织推进检查评估工作，公司相关职能部门和各成员单位负责具体实施。检查评估工作原则上每年开展一次，在当年底及下年初组织对全年规划实施情况开展系统性评估，年度规划评估报告上报公司经理层审核。规划评估的重点包括规划目标的进度，规划实施中的成绩与不足，找出制约规划目标实现的问题并制定对策，根据外部环境的变化，评估战略规划的适应性，提出战略规划调整的建议。

（二）规划评估是规划调整的基本依据，规划执行效果纳入相

关职能部门和各成员单位负责人的年度业绩考核体系。

第十四条 战略规划的调整

（一）战略规划根据每年的检查评估结果视需要进行调整。战略规划调整的主要依据是宏观环境、市场需求、竞争对手、突发事件和产业政策等变化以及规划的实施效果。

（二）战略规划调整的流程参照本制度第十一条“战略规划的编制和批准”流程执行。

（三）业务层战略规划、职能层战略规划确需调整的，由各成员单位和职能部门提出修改意见，战略规划管理部门初审后，报公司经理层批准后实施。

第五章 战略规划文档归档和查阅

第十五条 公司战略规划文档包括公司层战略规划、业务层战略规划文件和职能层战略规划文件。

第十六条 公司战略规划管理部门对战略规划文档进行归类 and 标识以方便查阅，妥善保存相关文档。

第十七条 公司战略规划文档保密管理执行公司保密管理相关制度。

第六章 违规责任

第十八条 出现下列情形之一的，战略规划管理部门承担管理责任：

- （一）对公司战略规划管理制度及管理体系不健全承担责任；
- （二）负责编制的规划质量低劣、未能体现出公司董事会与经理层制定的战略规划的设想和要求；未按要求履行审核程序；未按

要求时间节点上报。

第十九条 出现下列情形各成员单位和职能部门承担直接责任：

负责编制的规划质量低劣；未按要求履行审核程序；未按要求时间节点上报；影响公司层战略规划编制和上报。

第二十条 违反本制度规定，涉及考核、问责情形的，执行公司考核和问责管理相关制度。

第七章 附 则

第二十一条 本制度自董事会审议通过之日起执行。