

发展战略和规划管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步完善长春欧亚集团股份有限公司（以下简称公司）发展战略和规划管理体系，规范和细化战略管理工作，提高公司战略管理水平，确保公司战略规划目标的实现，特制定本办法。

第二章 战略规划管理的内容、原则和构成

第二条 战略规划管理的内容

战略规划管理是通过战略和规划的分析与制定、评价与选择及实施与控制，以保证公司战略目标得以实现的动态的、不间断的管理过程，是对制定、实施、评价公司战略规划全部活动的总称。一般包括战略规划制定、战略规划实施和战略规划评价三个基本阶段。

（一）战略规划制定阶段是公司决策机构组织各方面力量，按照一定程序和方法，为公司选择适宜的战略规划的过程。公司的发展战略和规划的建议方案由多个部门协同配合，上下结合，根据公司发展战略和规划方案框架，经过反复研讨、征求意见和修订形成；必要时，邀请中介机构和外部专家予以协助。

（二）战略规划实施阶段是公司采取各种措施，组织各种力量，为实现战略规划目标所采取的行动及自上而下的动态管理过程。一般包括战略分解、战略调整、实施保障等三个环节。

（三）战略规划评价阶段是对公司所提出或制定的战略规划及其实施和完成情况进行评价的过程。按照时间顺序包括事前评价、事中评价、事后评价等三个环节。

第三条 战略规划管理的原则

（一）贯彻落实科学发展观，坚持效益优先、股东收益最大化和可持续发展原则；

（二）符合国家发展规划和产业政策，突出主业，培育核心竞争能力；

（三）谋划全局、放眼长远、狠抓落实，发挥战略统领作用；

（四）完善体系，动态控制，提高战略管理的协同性和有效性。

第四条 战略规划的构成

（一）战略规划体系

公司战略规划按层级分为总体战略规划、业务发展规划、职能战略规划以及所属公司发展规划；按周期分为中长期发展战略、五年发展规划、年度综合发展计划等。

（二）按规划层级划分

1、总体战略规划是公司最高权力机关指导和控制公司全部行为的最高行动纲领，是对公司发展方向和发展目标的全面规划，是统领公司全局的纲领性文件。

2、业务发展规划是为实现公司总体战略规划确定的业务板块发展目标所制定的发展规划，是公司总体战略规划在特定业务上的具体体现。

3、职能战略规划是公司各职能部门为贯彻、实施和支持公司总体战略规划和业务发展规划而在特定职能活动领域制定的战略规划。

4、所属公司发展规划是公司所属分、子公司根据公司总体战略规划、业务发展规划和职能战略规划确定的战略定位、业务分工和发展目标，结合本单位实际所制定的发展规划，是公司总体战略规划的组成、细化和支撑。

（三）按规划周期划分

1、中长期发展战略是公司根据国内外发展趋势，结合所在行业和本公司的特点，所确定的公司愿景、使命、战略定位和 10 年或 10 年以上的远景目标和实施规划。

2、5 年发展规划是公司根据中长期发展战略所确定的远景目标和方向，结合国内外经济形势、所在行业的发展趋势和公司自身特点所确定的 5 年内的发展目标和实施规划。

3、年度综合发展计划是公司年度目标和实施计划。

第三章 战略规划管理的机构和职责分工

第五条 公司发展战略和规划管理工作实行统一领导、分层管理，组织机构由战略规划决策机构、战略规划管理机构、战略规划实施机构和战略规划咨询机构组成。

第六条 战略规划决策机构

战略决策机构包括股东大会、董事会、董事会发展战略委员会。

（一）股东大会是公司战略管理的最高决策机构，其主要职责是：

1、确定公司中长期发展方向和目标 and 经营方针。

- 2、审批战略委员会拟定的公司规划方案。
- 3、对公司战略规划过程中的各项重大事项进行决定。

(二) 董事会是公司战略的审核机构，其主要职责是：

- 1、审核战略委员会所制定的公司战略规划方案。
- 2、审议各子公司所制定的战略规划，形成决议。
- 3、对公司和子公司战略规划过程中的各项重大事项进行讨论，提出意见。

(三) 董事会战略委员会（以下简称战略委员会）对董事会负责，其主要职责是：

- 1、对公司发展战略进行研究并提出建议。
- 2、按照董事会要求部署战略规划制定工作。
- 3、审议与公司战略规划相关的事项，如需提交董事会审议决定的事项，按规定审核通过后提交董事会审议表决。
- 4、评估、审议总体战略规划的年度执行情况。

第七条 战略规划管理机构

发展战略研究室（以下简称研究室）是公司战略管理工作的主管部门，其主要职责是：

(一) 根据经济形势发展和企业现实状况，制定和调整企业发展战略，编制企业发展的规划，并提交董事会战略委员会研究和董事会决定；

(二) 组织、指导公司各部门和所属企业开展专项战略规划和所属企业发展规划的编制工作，审核并提交战略委员会审议、决定；

(三) 拟订、修订公司战略规划管理办法；

(四) 组织开展重大战略课题研究与咨询；

(五) 定期开展公司总体战略规划的评价工作，并组织开展专项战略规划和所属企业发展规划的评价工作；

(六) 组织开展公司战略规划的宣贯和工作交流、培训及规划的执行、检查、诊断、评估和修订等相关工作；

(七) 负责收集、整理、汇总和分析有关战略管理信息，为公司提高核心竞争力和管理、经营创新提供建设性意见。

第八条 战略规划实施机构

公司各职能部门及公司所属分、子公司是公司战略规划的实施单位。

(一) 公司各职能部门在战略管理工作中的主要职责是：

1、按照公司统一部署和职责分工，开展专项战略规划编制、实施和评价，并将情况报发展战略研究室；

2、参与公司总体战略规划的制定、评价工作，按照要求提供相关的基础数据和资料；

3、收集、整理、汇总和分析专项战略规划相关信息，开展专项战略规划课题研究；

4、组织开展专项战略规划的宣贯和培训等。

(二) 公司所属分、子公司在战略管理中的主要职责是：

1、参照本办法并结合自身实际，建立健全本单位的战略规划管理体系；

2、按照公司统一部署和职责分工，开展本公司发展规划的编制和实施工作；

3、负责本公司发展规划的评价，并将评价结果报公司发展战略研究室；

4、参与公司总体战略规划、专项战略规划的编制、评价工作，按照要求提供相关的基础数据、资料。

第九条 战略规划咨询机构

根据战略规划管理工作需要，公司可组织或聘请公司内外部的行业、经济、管理、法律等方面的专家对公司战略规划开展前期研究、方案论证和咨询建议。

第四章 战略规划的主要内容

第十条 战略规划包括公司战略规划、业务发展规划、职能战略规划、所属公司发展规划。主要内容包括公司现状与发展环境分析、发展战略与指导思想、战略规划目标、规划实施要点和保障措施五部分的主要内容。

第十一条 公司战略规划

(一) 公司现状包括：公司概况、主要经济技术指标、主要业务状况等方面内容。

(二) 公司发展环境分析包括： 外部环境分析（宏观环境分析、产业发展分析、竞争对手分析等三个方面）和内部环境分析（采用战略研究工具与方法分析公司的发展条件和能力，确定竞争优势和劣势，明确公司的业务范围及核心业务）。

(三) 战略规划目标包括：公司规划期内要达到的指标体系（综合指标体系、经济指标体系、技术指标体系等组成）和重点工作目标（包括业务结构、产品结构、组织结构调整目标，融投资目标、人力资源目标、技术进步目标、公司文化目标等）。

(四) 规划实施要点包括：规划实施的关键点及量化的指标。

(五) 规划实施保障措施包括：宣传学习、组织领导、战略支撑、重点工作、年度生产经营计划编制等方面。

第十二条 业务发展规划

包括各业务板块现状、存在问题、面临的形势、指导思想、发展方向、主要目标、业务(产品)重点、主要措施、实施计划等方面内容。

第十三条 职能战略规划

包括职能现状、存在问题、面临的形势、指导思想、主要目标、工作重点、主要措施、实施计划等方面内容。

第十四条 所属公司发展规划

参照公司总体战略规划的结构和要求，结合公司业务特点和实际情况编制。

第五章 战略规划的制定要求和编制流程

第十五条 战略规划的制定要求

(一) 公司的战略构想、发展方向和目标建议等是构成发展战略和规划方案框架的前提，由研究室提交总经理办公会审议，公司董事会和股东大会决策。根据董事会和股东大会决策，形成公司发展战略和规划方案框架。

(二) 公司的发展目标、发展战略和规划方案应按照法人治理结构权限规定，提交董事会审议、批准后发布实施。董事会在审议方案中如果发现重大问题，应当责成战略委员会组织对方案做出调整。

第十六条 编制战略规划的流程：

(一) 战略委员会应于上一个规划期的最后一年年初提出制定本期规划的要求。

(二) 研究室根据战略委员会的要求，部署总体战略规划、专项战略规划以及所属公司发展规划编制工作。

(三) 公司各职能部门和公司所属分、子公司在公司中长期发展战略指导下，

完成相应专项规划和所属公司发展规划草案的编制，并报送研究室。

（四）研究室在公司中长期发展战略的指导下，编制总体战略规划草案，并提交战略委员会审议。

（五）战略委员会对总体战略规划草案进行审议，研究室根据审议意见对规划草案进行修订、完善。

（六）董事会对总体战略规划进行审议决定，研究室根据董事会意见对总体战略规划进行修订完善后，以公司文件形式发布。

（七）公司各职能部门根据公司发布的总体战略规划对各专项战略规划进行修订、完善，经战略委员会审议并修订后以公司文件正式发布。

（八）公司所属各分、子公司根据公司发布的总体战略规划和专项规划对本公司发展规划进行修订、完善，报公司研究室审核，经战略委员会批准后由公司发布执行并备案。

第六章 战略规划的调整保障

第十七条 战略规划的调整

（一）公司发展战略和规划通过两个途径贯彻和实施。一是通过专项规划逐项细化、分解，在各部门发展战略和规划中落实。二是通过年度综合发展计划并通过签订《经营目标考核责任书》对经营计划分解落实。

1、研究室会同有关部门，将总体战略规划中的指标和重点工作分解至各职能部门、各所属公司。

2、公司各职能部门根据所承担的规划内容和分解指标编制相应的专项战略规划，并结合具体年度的实际情况细化为可操作的年度执行计划。

3、所属各分、子公司根据公司总体战略规划和专项战略规划编制相应的公司发展规划，并结合具体年度的实际情况细化为可操作的年度执行计划。

4、研究室根据各部门提报的年度专项计划汇总形成具体年度的公司发展规划。年度发展规划通过年度预算、运营监控和绩效考核等环节进行分解和落实。

5、规划实施过程中，战略研究室会同有关职能部门定期对战略规划实施情况进行评价，并将评价结果向公司总经理及战略委员会报告。

（二）公司建立战略实施管理机制。在每年年末就发展战略和规划、专项规划、年度计划执行情况进行总结、分析和研究，根据实施情况提出下一阶段工作

要求。

第十八条 战略规划的调整

为保证战略规划的有效性，在战略规划实施过程中，当发展环境或公司经营条件与能力出现重大变化时，需要对正在执行的战略规划进行及时的调整。

战略和规划调整需调整的，由战略委员会组织拟定战略规划调整建议方案，并按照战略规划制定的相关权限和程序履行审议及批准程序后发布。

第十九条 战略规划实施的保障体系

战略实施保障体系包括公司经营管理的多个方面。公司要不断完善管理体制，创新经营机制，加快建立结构化、系统化的规划执行保障体系。

（一）落实组织保障。按照组织服务战略的要求，调整建立与公司发展战略和业务发展规划相适应的组织架构，健全制度流程体系，为规划实施提供有利的组织环境、制度环境。

（二）加强预算管理。加强预算与战略规划、发展计划的紧密衔接，全力支持规划目标和重点任务的执行，保持整体目标与时间分解目标、层级分解目标的动态一致。

（三）完善统计体系。加强统计与战略规划、发展计划工作的协同，建立健全与战略规划指标体系相适应的统计指标体系，强化对战略规划实施情况的跟踪分析，及时、准确、全面地掌握规划指标和重点任务的执行情况。

（四）强化绩效考核。完善以战略为导向的绩效评价考核体系，强化对战略目标和重点任务完成情况的综合评价考核，并将考核结果作为各级领导班子调整和领导干部选拔任用、奖励惩戒的重要依据。

（五）抓好规划宣传。要通过各种形式做好总体规划和各专项规划的宣贯工作，使全公司上下进一步明确战略规划的内涵、目标和实施要求，统一思想，明确任务，提高广大员工执行公司战略规划的认同感。

（六）公司各部门和所属各子、分公司要相互配合，协同共进，消除管理盲点，提高战略执行力。

（七）加强公司战略规划管理、发展战略研究队伍建设，重视战略管理人才的培养，不断提高战略管理人员的专业水平和综合素质。

（八）建立畅通的战略信息渠道，确保能及时获得政府、重要客户、主要竞

竞争对手的重要信息，保持公司内部信息畅通。

（九）根据公司内幕信息管理的相关制度，做好战略管理保密工作。

第七章 战略规划的评价

第二十条 战略规划的评价包括事前评价、事中评价和事后评价。

第二十一条 事前评价。

事前评价是公司战略规划在正式批准执行前所进行的是否可以批准执行的综合评价结论。一般分为内部评价和外部评价。

（一）内部评价

战略规划草案编制完成后，规划起草部门应组织公司内部有关部门进行审核。审核评价的重点是：

- 1、战略定位表述、战略目标表述是否准确可行；
- 2、指标体系是否科学规范；
- 3、战略规划中投资计划是否在公司投资可承受能力范围内；
- 4、战略规划中重点项目和重大举措是否能够支撑战略目标实现；
- 5、资源配置是否合理；
- 6、政策与措施是否有针对性和可操作性；
- 7、战略实施过程中的风险控制方案以及出现重大风险的应急方案是否可行；
- 8、评审中所提出书面修改意见的采纳情况。

（二）外部评价

外部评价是对公司总体战略规划或重大专项战略规划组织的行业、财务、金融、管理方面的专家对规划进行的评价。审核评价的重点是：

- 1、是否符合国家发展规划和产业政策；
- 2、是否符合国有经济布局和结构的战略性调整方向；
- 3、是否突出主业，提升公司核心竞争力；
- 4、是否坚持效益优先和可持续发展原则。

第二十二条 事中评价

战略规划经正式批准执行后，发展战略研究室要在五年规划期的第四年年初组织公司各职能部门、公司所属各公司对前三年战略规划执行情况做全面评价。

第二十三条 事后评价

公司战略规划期结束后开展的事后评价。包括五年发展规划后评价和中长期战略规划后评价。

第二十四条 评价报告的内容

（一）总体战略规划评价内容包括：总体评价、战略规划实施情况、业务板块发展状况、战略规划实施存在的问题及建议等。

（二）业务发展规划评价内容包括：总体评价、目标和经济指标完成情况、存在的问题、未来发展趋势及对规划的调整意见等。

（三）职能战略规划评价内容包括：规划总体执行情况、规划目标完成情况、规划实施情况总结、存在的问题、未来发展趋势分析及对规划的调整意见、对战略实施能力的改进建议等。

（四）所属公司发展规划评价内容应参照公司总体战略规划评价内容进行。

第二十五条 评价结果应用

通过战略评价找出目标与实际结果的差距，分析公司经营管理的薄弱环节，加强公司能力建设，提高公司的经营管理水平。同时，评价结果也可作为上级考核、内部人事调整和薪酬分配等的重要参考。

第八章 战略规划的考核

第二十六条 战略规划的考核由研究室组织落实，撰写考核报告，提交董事会战略委员会审定。

第二十七条 公司各职能部门、所属分、子公司的战略规划管理工作按年度考核纳入各自绩效考核。

第九章 附则

第二十八条 本办法由公司董事会制定，其解释权和修订权亦归董事会所有。

第二十九条 本办法自董事会审议通过之日起生效实施。