

湖南天雁机械股份有限公司

战略规划管理办法

第一章 总 则

第一条 为规范湖南天雁机械股份有限公司（以下简称公司）战略规划管理，完善战略管理体系，强化规划的引领作用，提高公司战略规划的科学性和执行力，依据《中华人民共和国公司法》、《中央企业发展战略和规划管理办法（试行）》、《中国兵器装备集团有限公司战略规划管理办法（试行）》等有关文件，结合公司实际，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及所属子公司的战略规划管理工作。

第三条 本办法所称战略规划，是指公司根据长期发展需要，在对内外部环境进行综合分析和研判的基础上，制定未来一定时期内的方向性、整体性、全局性的定位、发展目标、重大工程项目、科技创新、改革重大举措及相应的实施方案。

第四条 公司的战略规划制定遵循“科学、系统、可行”的原则；战略规划实施遵循“稳健、高效、务实”的原则；战略规划评价遵循“全面、客观、求是”的原则。

第五条 公司以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，构建涵盖总体规划、专题规划、职能规划的战略规划一体化全过程动态管理体系，确保“上下一盘棋”、“一张蓝图干到底”，推动公司实现高质量发展，加快建设具有全

球竞争力的科技企业。

第二章 战略规划体系

第六条 坚持下位规划服从上位规划、下级规划服务上级规划、等位规划相互协调，构建形成以总体规划为统领、专题规划为支撑、职能规划为基础，定位准确、边界清晰、功能互补、统一衔接的战略规划体系。

第七条 公司总体规划（一般为五年规划）是与上级单位相关规划相衔接的综合性发展规划，关注总体发展大势，阐明公司战略意图，明确战略目标、发展策略和业务布局方向，部署相应的战略任务和支撑举措，是整个公司的行动纲领。

第八条 专题规划是以公司总体规划为牵引，制定的指导相关产业或职能发展的规划。产业规划围绕总体规划确定的产业结构，对总体规划有关内容进一步细化落实、对重大建设项目和实施时序进行综合统筹而编制的相关发展规划，是对产业发展的引领和安排，主要研究产业发展环境、发展趋势、竞争态势、基础现状、产业目标、发展策略、实施路径和保障措施等。

第九条 职能规划是以公司总体规划为指导，立足专业职能，围绕总体规划提出的重点任务，制定细化落实的时间表和路线图，支撑总体规划有关内容的贯彻实施，由公司各管理部门根据相关职能编制的职能性规划。

第十条 战略规划编制要结合公司自身发展环境和特点，立足科研、生产和营销一线，突出企业具体经营策略及

实施方案。

第十一条 各层级战略规划，一般应包括但不限于发展基础评价、发展形势研判、发展思路与目标任务、战略举措及实施保障等内容。

第十二条 公司战略规划方案必须全面、具体，具有前瞻性、科学性、可操作性，并将经营指标层层分解落实。战略规划编制的依据和基础，包括但不限于：

- （一）宏观环境和行业发展现状及预测分析；
- （二）目标客户需求和竞争对手现状及发展趋势预测；
- （三）公司资源和能力的分析；
- （四）上一轮战略规划执行情况的评估。

第三章 机构与职责

第十三条 将战略规划管理全面融入公司法人治理结构，明确各治理主体战略规划管理职责，形成定位清晰、权责明确、分工合理的组织管理体系。

第十四条 公司党委发挥把方向、管大局、促落实作用，贯彻执行党的路线、方针、政策，对公司战略规划及重大战略事项进行前置研究，确保党中央的重大决策部署和上级党组织决议在战略规划管理中贯彻落实。

第十五条 公司董事会是战略规划管理的决策机构，要充分发挥定战略作用，根据公司章程和有关规定，负责审议公司战略规划及重大战略事项，并监督实施。

第十六条 公司董事会战略委员会是董事会设立的专门机构，负责对公司战略规划及重大战略事项进行可行性研

究并提出建议，对董事会负责。

第十七条 公司经理层负责拟定战略规划并执行实施，负责审议战略规划管理过程中的一般事项。

第十八条 公司综合管理部是公司战略管理归口部门，负责公司战略管理体系及制度建设、公司战略规划全过程管理、指导各单位开展战略规划管理以及其他相关的工作。

第十九条 公司下属子公司依据公司总体战略发展方向和发展目标，制定和执行本领域内业务发展战略，接受公司的质询并进行修改完善，在公司制定总体战略规划时，提供相关业务信息和建议。

第二十条 各单位负责配合开展公司战略规划的研究、制定、评估、修订等工作，依据各单位职责组织编制和实施专题规划或职能规划。列入公司“三重一大”事项清单的职能规划，必须按照公司“三重一大”事项清单要求审议后实施。

第四章 战略规划管理

第二十一条 建立健全“战略研究-规划编制-规划分解-执行评估-考核评价”的全流程战略规划管理，确保高质量编制战略规划，高标准促进战略规划落实落地。

第二十二条 战略研究是指结合公司内外部环境变化，聚焦影响公司发展的全局性、前瞻性、关键性、深层次问题开展研究，是贯穿于整个战略管理流程的基础性工作，战略研究要注重全过程管理，提升研究成果的质量和水平，为规划编制提供更好支撑。

第二十三条 规划编制是战略规划管理的中心环节，要

坚持按照“顶层牵引，上下衔接”原则，实施“三下三上”，分规划启动、规划思路形成、规划定稿三个阶段有序组织，提高规划编制科学化、规范化水平。

第二十四条 公司规划启动阶段要成立编制工作领导机构和组织机构，制定工作方案并下达规划编制任务，重点明确规划编制依据、体系构成、时间进度安排、衔接要求等，各责任单位据此制定规划编制方案并报送至规划管理部门。

第二十五条 公司规划思路形成阶段要深入组织开展课题研究，分层分类组织战略研讨，在此基础上形成规划思路（或规划草案）并下达，重点明确战略方向、发展策略、业务组合、总体目标等内容，各责任单位据此编制形成自身的规划思路并报送至规划管理部门。

第二十六条 公司规划定稿阶段要深入贯彻落实国家及上级单位相关规划的要求，广泛征求意见，组织开展内部战略研讨，完善形成规划终稿后发布宣贯。各责任单位据此修订完善相关专题规划或职能规划。

第二十七条 公司要对战略规划组织评审，重点从特色优势是否鲜明、地位追求是否明确、融入公司战略是否到位、措施保障是否有力等维度进行评审，并落实备案管理。

第二十八条 规划分解是确保战略落地的有力保障，要发挥总体规划引领作用，既要将战略规划分解到年度，做好规划期各年度间的综合平衡，又要分解到各单位，进一步形成规划实施的分工方案、时间表和路线图。

第二十九条 执行评估是指动态分析研判内外部环境

的变化，对战略规划的实施过程和效果进行评估和监控，提出改进或调整建议，主要包括定期战略执行评估、中期战略执行评估、战略执行总结评估。

第三十条 公司开展定期战略执行评估，建立月度、季度战略执行评估机制，对宏观形势、产业形势和公司发展态势进行研判，针对可能存在的问题和风险提前制定对策；对核心战略指标进行监测，及时纠偏。

第三十一条 公司开展中期战略执行评估，在五年规划的实施中期（一般为第三年），全面开展执行评估。评估内容包括宏观形势、产业形势和发展态势分析，以及规划目标达成情况分析和重大战略举措推进情况分析。针对可能存在的问题和风险提前制定对策；对核心战略指标进行监测，及时纠偏，形成中期评估报告。

第三十二条 战略规划制定发布后，原则上不予修订，确需调整的，应该按照战略规划制定的决策程序执行。可调整的情况包括：

（一）外部环境发生重大变化，对公司战略规划实施产生重大影响且不可避免时；

（二）中期评估发现实际执行情况与战略目标发生重大偏差，且不可逆时；

（三）公司董事会或经理层认为必要时。

第三十三条 开展战略执行总结评估，在五年规划实施的最后一年组织开展系统评估，全面总结成绩、经验、差距与不足，并为新一轮规划编制提供基础支撑。

第三十四条 考核评价是指对战略规划的实施情况进行评价，公司将战略规划作为确定责任单位考核事项的主要依据，战略匹配度、战略指标达成情况、战略重大任务推进情况等纳入年度考核和任期考核。

第五章 年度战略规划实施机制

第三十五条 建立健全战略规划年度管理和实施机制，重点推进年度经营计划、年度重大课题研究、年度战略执行报告、年度战略研讨，更好促进战略规划落地。

第三十六条 制定规划年度经营计划，按年度对战略规划进行任务分解，将规划确定的主要目标分解形成年度目标，结合形势发展确定年度重点工作，明确重点任务、重大项目、关键举措等年度实施计划，将规划作为项目立项、投资决策、融资审批等主要依据，并通过全面预算管理、年度投资计划等做好落实，实现“规划-计划-预算”等衔接联动。

第三十七条 开展年度重大课题研究，创新战略规划研究机制，每年以重大问题研究或者公司级重点工作等形式公开发布，鼓励“揭榜挂帅”。研究课题主要针对当前及下一年度内外部环境变化及自身发展改革重大问题，承担单位在年终时对研究课题进行成果综合总结，支撑公司战略执行。

第三十八条 公司开展年度战略研讨，对宏观形式、产业形式和公司发展态势进行研判，专题研讨重大战略事项，进行重点任务部署。

第三十九条 编制年度战略执行报告，坚持问题导向，注重偏差分析，系统总结上一年度规划执行情况，既关注定

量指标完成情况，又关注重点任务推进情况，并提出下一年规划实施计划。

第四十条 战略规划文档包括战略规划文件、战略规划调整文件。战略规划文档管理要求：

（一）战略规划文档统一由公司档案管理部门进行保管。

（二）公司档案管理部门根据公司档案管理制度，对战略规划文档进行归类 and 标识，以方便查阅，并妥善保存。

（三）战略规划文档是重要的档案，公司档案管理部门要落实保密管理制度要求，防止文档被无关者查阅。

第六章 支持保障

第四十一条 加强战略规划管理的经费保障，五年战略规划编制设立专项经费，年度重大课题研究及战略规划研讨会列支年度支持经费，经决策后纳入公司年度预算管理。

第四十二条 加强战略管理人才队伍建设，加强战略管理人才的培训、培养、交流和使用，加强人才梯队建设，打造政治素质高、专业能力强、工作作风优的专业化战略管理队伍。

第四十三条 加强战略管理信息化建设，将各类规划纳入统一管理，逐步提升战略管理信息化数字化水平。

第七章 附则

第四十四条 本办法由公司董事会授权规划管理部门负责解释。

第四十五条 本办法自公司董事会审议通过之日起实

行。