

中汽研汽车试验场股份有限公司

战略规划管理办法

第一章 总则

第一条 为规范和优化中汽研汽车试验场股份有限公司（以下简称“中汽股份”）战略规划管理工作，提高战略规划的科学性和民主性，确保战略规划的持续性和有效性，强化规划的战略导向和发展统领作用，制订本办法。

第二条 本办法所指战略规划包括发展战略与发展规划。发展战略是指公司长远性、全局性的发展方向和布局，是战略规划的前置工作和内嵌环节，发展规划是发展战略实施的具体载体，发展规划服务于发展战略。

第三条 战略规划的制定和管理应遵循以下原则：

（一）战略规划要坚持客观、公正、科学、统筹，遵循前瞻性、指导性、可操作性，是企业各项生产经营活动的行动纲领和刚性约束。

（二）战略规划要坚决贯彻党中央、国务院决策部署，积极落实国家大政方针和发展规划，符合政府管理汽车产业的政策法规。

（三）战略规划要以国有企业发展的根本要求为基础，要有利于中汽股份做强做优做大和高质量发展，要有利于提升中汽股份的竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。

第二章 战略规划管理周期

第四条 战略规划主要分为五年发展战略规划和三年滚动发展规划。

五年发展战略规划是对公司发展方向和发展目标的全面规划，是统领全

局的纲领性文件，与国家每五年的国民经济和社会发展规划周期对应、保持一致，董事会另行要求的除外。三年滚动发展规划是在五年发展战略规划的指引下，结合规划实施情况和内外部环境变化，对未来三年规划内容进行必要调整形成的滚动发展规划(不含当年)，依此逐年推进。

第三章 战略规划管理职责分工

第五条 公司战略规划管理责任主体主要包括董事会、总经办、战略规划与科技创新部（简称“规划创新部”）及各部门。

（一）公司董事会是战略规划最高决策机构，负责审议公司的战略规划以及相关政策、制度，审议重大战略规划调整方案。董事会战略委员会根据议事规则，为董事会审议提供咨询意见和建议。根据公司董事会授权，总经办可以专题会形式审定战略规划具体工作方案。董事会具体职责参照公司《章程》、《董事会议事规则》执行。

（二）总经办负责公司战略规划的拟定和组织实施。

（三）规划创新部是战略规划管理的日常机构，负责起草相关管理制度，具体组织公司战略规划研究和实施、过程管控以及优化调整等工作。

（四）各部门应按照规划创新部统一要求，做好部门相关规划编制、实施、评估、修订等工作，并报规划创新部归口管理。

第四章 战略规划管理具体环节

第六条 战略规划管理包括研究制定、实施控制、考核评价和优化调整的全过程。

（一）研究制定是基础环节，遵循前瞻性、指导性、可操作性原则，把握

引领各项生产经营活动的要求，开展并完成制订和决策程序。

(二) 实施控制是核心环节，重点针对战略规划的执行实施，确保达成目标任务，防止执行偏离和不及预期。

(三) 落实考核是关键环节，通过将年度重点任务纳入部门年度经营业绩考核指标，对实施过程进行考核，有效督促各部门推动规划落地。

(四) 优化调整是必要环节，基于内外部环境变化和发展需求进行纠偏、补充、完善，实时确保战略规划的科学性。

第五章 发展战略研究制定

第七条 发展战略是指公司愿景、公司使命、战略定位、战略目标、战略纲领、重大任务等内容。

第八条 发展战略研究按照工作持续性和组织方式，分为日常战略研究和专题战略研究。

(一) 日常战略研究是指为执行实施发展规划和支撑日常经营工作，而开展的政策跟踪、行业研究、竞争对手分析等重要研究。

(二) 专题战略研究是指为支撑决策层进行重大经营决策，围绕亟待解决的关键性问题，专门立项组织开展的战略研究，分为定期战略研究和不定期战略研究。定期战略研究主要围绕五年发展战略规划和三年滚动规划制定开展，采取年度计划模式。不定期战略研究主要解决公司发展过程中的重大、具体问题，临时组织开展，开展方式和目标成果一事一议。

第九条 发展战略制定是指在建立工作组织、开展研究、形成成果的基础上，专门组织召开会议研讨并上报决策确定。日常战略研究成果由规划创新

部定期上报，定期战略研究成果由规划创新部根据年度计划按期上报，不定期战略研究成果由规划创新部根据实际要求上报。由规划创新部负责，每年定期组织召开公司战略研讨会，重点开展战略规划执行情况审视以及相关发展战略研究成果研讨。

第六章 发展规划研究制定

第十条 发展规划是发展战略的落脚点，是公司中长期发展的行动方案。

第十一条 发展规划研究制定主要包括建立工作组织、起草制订、组织研讨、审议批准等。具体程序和要求如下：

（一）起草制订前需成立公司层面工作组织，包括领导小组、工作小组、咨询小组等。领导小组由公司分管领导组成，全面指导开展起草制订工作。工作小组由规划创新部牵头，各部门主要负责人组成，具体负责起草制订。咨询小组由规划创新部提出方案，注重整合内外部专家资源，参与研究制订，讨论并提出意见建议。

（二）根据已研究制定的发展战略，由工作小组完成研究拟订草案工作。

（三）针对发展规划的草案版本，规划创新部组织领导小组、咨询小组开展专题研讨，根据研讨结果，形成研讨纪要并进行修订完善。

（四）规划创新部将修订形成的发展规划审议稿提报总经办进行审核，根据总经办审核意见修订形成正式稿，由董事会履行后续审批程序。

第七章 战略规划实施控制

第十二条 战略规划实施控制主要包括宣传宣贯、解码细化、执行实施和过程管控等。

第十三条 在完成战略规划研究制定的基础上，由规划创新部负责开展公司级战略规划的宣传宣贯，确保全员全覆盖，知悉战略规划、认同战略规划、践行战略规划。

第十四条 解码细化主要包括战略规划的发展目标、重点任务、保障措施等关键内容的定性和定量分解，确保战略规划经分解后可操作、可衡量、可考核。解码细化以五年发展规划为依据，以三年滚动规划为重点，以年度计划的形式组织实施。

第十五条 各部门均为落实战略规划的责任主体，均应严格执行战略规划。

第十六条 过程管控主要包括机制建立、前置控制和过程监督等。

（一）战略规划的执行实施责任主体，同时承担过程管控职责。各部门均需将过程管控程序，内嵌入改革发展和生产经营的决策环节。

（二）前置控制以战略规划符合度为核心指标，各部门在编制年度预算、实施重大投资、布局重大科研项目、推动重大改革等方面工作时，作为前置环节予以评估。

（三）过程监督聚焦战略规划执行实施的监控和预警。规划创新部建立针对战略规划执行情况的跟踪分析机制，各部门在执行实施阶段，以定期简报、年度总结形式报规划创新部。针对执行实施过程中产生的重大影响，规划创新部建立预警、上报及应急机制。

第八章 战略规划考核评价

第十七条 各部门将与部门相关的战略规划重点任务纳入年度经营业绩考核指标，由总经理对各部门战略规划年度完成情况进行考核，考核结果应用

由综合管理部统一执行。

第九章 战略规划优化调整

第十八条 战略规划优化调整主要包括执行审视、触发条件判断、执行优化调整以及后续关联环节等。

第十九条 规划创新部归口管理年度执行审视工作，各部门对标三年滚动规划及年度计划要求对部门承接的指标、重点任务、重点项目执行情况进行自我审视，为战略规划评估调整提供依据。

第二十条 当发生以下情况时，战略规划应随之优化调整：

（一）内外部环境发生重大变化，出现重大机遇、重大风险，以及组织架构等关键要素发生重大变革。

（二）总经办基于其它情况，开展研判并做出决定，以及董事会以及上级主管部门的另行要求。

战略规划如确需进行调整，由规划创新部提出评估调整建议，并严格参照研究制订、审议批准的相关程序进行报批。

第十章 附 则

第二十一条 文档归档、保管

（一）战略规划文档包括公司五年发展战略规划、三年滚动规划的发布文本，以及过程重要记录、重要方案和其它重要材料。

（二）规划创新部根据相关档案管理制度，针对战略规划文档进行公司层面的归档、保管。

第二十二条 本管理办法由规划创新部负责制定和解释。

第二十三条 本管理办法经公司董事会审议通过，自发布之日起施行。