

中农发种业集团股份有限公司

发展战略和规划管理办法

(2018 年 3 月制订)

第一章 总则

第一条 为规范中农发种业集团股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略和规划管理工作，进一步完善公司战略管理体系，增强公司核心竞争力，促进公司持续、健康、科学发展，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司和各所属公司（以下简称“各企业”），所属公司包括公司全资、控股、拥有实际控制权及托管的公司。

第三条 本办法发展战略和规划是指各单位根据外部环境和内部资源及能力状况，为求得生存和长期稳定地发展，为不断获得新的竞争优势，对未来一定时期内方向性、整体性、全局性的定位、发展目标及其实现途径和措施的总体谋划。发展战略和规划是企业合理配置资源、编制年度经营计划、财务预算的基本依据，也是确定所属公司经理层任期目标的主要依据。

第四条 本办法发展战略和规划管理是指通过战略和规划的分析与制定、实施与控制、监督与评估，以保证公司实现发展目标动态的不间断管理过程。

第五条 本办法发展战略和规划体系分为总体规划（公司本部五年发展规划和三年滚动规划）、各所属公司规划（各所属公司五年发展规划和三年滚动规划）、专项规划等。各企业发展战略和规划的总体规划以五年期为编制重点，三年发展规划采取滚动编制的方法，在初始年度制定未来三年发展规划，从第二个规划年度始，相应后推一年，形成新的三年规划。

第六条 本办法发展战略和规划应坚持以下基本原则：

- （一）必须坚持从实际出发、科学发展的原则；
- （二）必须符合国家发展规划和产业政策；
- （三）必须突出主业，提升公司核心竞争力；

(四) 坚持前瞻性、指导性、可操作性的原则。

第二章 组织管理机构及职能

第七条 公司董事会是公司战略规划决策机构。公司董事会下设战略委员会作为公司战略规划的审议和监督机构。主要职责是：

- (一) 负责对公司发展战略和规划提出指导性意见；
- (二) 负责审议公司发展战略和规划；
- (三) 负责监督公司发展战略和规划的执行；
- (四) 负责公司发展战略和规划执行效果的评价。

第八条 公司经理层是公司战略规划的制定和执行机构，主要职责是：

- (一) 负责制定公司发展战略和规划草案；
- (二) 负责执行公司发展战略和规划；
- (三) 负责审议公司专项规划；
- (四) 负责审议各所属公司发展战略和规划；
- (五) 负责各所属公司发展战略和规划执行效果的评价。

公司经理层认为有必要时，可设立规划组，成员由系统内外的行业专家中选聘，负责趋势研判，对公司发展战略和规划提出建设性意见。

第九条 公司设立战略投资部作为战略规划管理部门，主要职责是：

- (一) 负责组织相关职能部门编制公司发展战略和规划草案；
- (二) 负责公司发展战略和规划的滚动修订；
- (三) 负责公司发展战略和规划的宣传贯彻；
- (四) 负责对各所属公司发展战略规划的指导、评估和审核等管理工作；
- (五) 负责指导和监督各所属公司发展战略规划的实施。

第十条 公司相关职能部门和各所属公司是公司发展战略和规划的实施机构，其主要职责是：

- (一) 负责根据公司战略和规划，制定专项规划或所属企业发展战略和规划的实施方案；

- (二) 负责公司及相关专项规划的具体实施;
- (三) 负责对公司和各所属公司发展战略和规划方案及方案调整进行评审、评估;
- (四) 负责本公司每年规划目标数据完成情况的分析;
- (五) 负责为下一轮业务或专项规划积累技术数据和经验;

第十一条 公司发展战略和规划的决策程序是:

- (一) 公司战略委员会提出制定(修订)公司发展战略的要求;
- (二) 公司经理层办公会议制定(修订)公司发展战略和规划草案;
- (三) 公司战略投资部负责具体组织编制或修改公司发展战略和规划草案;
- (四) 公司党委会对公司发展战略和规划草案进行前置研究;
- (五) 公司经理层办公会议研究审议通过公司发展战略和规划草案;
- (六) 公司战略委员会审议通过公司发展战略和规划草案;
- (七) 按国资有关规定, 战略投资部负责将公司发展战略和规划报上级主管部门审核;
- (八) 各所属公司依照公司发展战略和规划制定(修改)本企业发展战略规划, 报公司经理层审核。
- (九) 公司职能部门依照上级主管部门及公司发展战略和规划要求, 编制相关的专项规划, 报公司经理层审议。

第十二条 所属公司应当设置专门部门或指定专人负责本企业发展战略和规划的管理工作。对公司所属控股、参股企业, 公司派出的董事会成员应当在企业股东会或董事会上充分表述公司对该企业发展战略和规划的审核意见。

第三章 发展战略和规划的编制

第十三条 公司发展战略与规划的编制按照“自上而下、自下而上”相结合的原则, 具体程序如下:

- (一) 公司根据国家宏观经济形势和行业发展政策、上级主管部门要求、内外部经营环境变化等情况, 由公司经理层适时下达编制和修订发展战略与规划的

指导文件，对规划编制工作的指导思想和原则做出要求，对公司发展和战略规划中需要重点研究的问题、规划的内容、规划的组织领导和时间安排等提出具体要求。

（二）各所属公司经理层根据公司的要求，结合本企业的实际制定本企业发展规划方案，报送公司战略投资部。战略投资部进行完整性和合规性审查，组织公司相关职能部门会审，各所属公司将根据审核意见对发展规划方案进行修订或完善。

（三）公司战略投资部将发展战略与规划的方案或提纲按职能分工分解到相关职能部门，在充分调查研究的基础上，综合考虑各所属公司的规划方案，组织共同编制，最终由战略投资部负责汇编形成公司发展战略和规划征求意见稿，向公司领导、公司各部门、各所属公司征求意见。

（四）公司战略投资部对反馈意见进行汇总，必要时可聘请相关领域专家进行咨询，根据各方面意见进行修改和完善，报公司党委会前置研究，公司经理层审定，提交公司战略委员会审议通过后，报上级主管部门审核，批复后实施。

第十四条 各所属公司根据公司的发展战略和规划，对本企业的发展战略与规划方案进行修改后，形成本企业的发展战略与规划的初稿报公司，由公司战略投资部组织相关职能部门会审，各所属公司根据审核意见，对发展战略与规划修订后，形成发展战略与规划正式文本呈报公司。经公司经理层审议通过，由所属企业董事会审批后实施。

第十五条 公司有关职能部门根据上级主管部门要求及公司发展战略和规划，结合本部门业务，编制相应的专项规划，战略投资部根据公司发展战略和规划对专项规划进行初审，经相关职能部门分管领导同意后，报公司党委会前置研究，经公司经理层审批通过后执行。需经上级主管部门审核的，按规定报送审核后执行。

第十六条 发展战略和规划编制内容可参考《中国农发集团企业发展战略与规划编制大纲》（可根据情况适当调整），应包括以下主要内容：

（一）分析和评价公司现行发展战略，主要是上一期规划实施情况分析。

（二）现状分析和环境分析，包括本企业基本情况、企业发展内外环境分析、市场分析、企业竞争力分析等。

（三）本企业愿景与使命、发展定位、指导思想和发展思路。

（四）本企业规划发展目标、发展重点、实施步骤与方案；包括但不限于产业及经营结构、组织结构的调整方式、核心业务发展方向、技术创新与科研开发规划、投资规模和计划、重大投融资项目等。

（五）规划实施的保障措施，包括但不限于体制机制、人力资源、投融资、文化建设、安全稳定等保障措施。

（六）风险分析及应对预案。

第十七条 规划编制前，各企业必须认真做好基础调查、信息搜集，如涉及重大项目的要做好前期论证工作，及时与有关方面进行沟通协调。

第十八条 各企业要高度重视规划衔接工作，各所属公司发展规划和公司本部专项规划应服从公司发展战略和规划，各规划之间不能存在矛盾，各类规划要协调一致，形成合力。

第十九条 重大战略规划调整包括主要经济指标（经营收入、利润总额、总资产、科技投入等）、重大投融资项目、国内外合作项目、重大业务变更、产权结构、组织结构变更等。在企业内外部环境发生重大变化，各企业应当对战略规划进行调整，并按原审批流程办理审批事项。

第四章 发展战略和规划的实施

第二十条 战略规划与年度经营计划管理、投资计划管理、预算管理、业绩考核等紧密衔接、相互配合。战略规划是公司发展改革的根本，年度计划是对战略规划的分解，年度预算和业绩考核是对战略规划的支持和落实。

公司发展战略与规划的实施主要通过各所属企业的年度工作计划和年度预算来实现。年度计划依据战略规划制定，是对规划确定的年度战略目标和战略举措的具体分解；年度预算依据战略规划和年度计划制定，在每年预算编制工作开展之前，所属公司应根据本企业发展规划并结合经营环境的变化，编制下年度预

算，以详细的财务指标定量表示经营计划的预期成果，实现预算与规划的有效衔接。

第二十一条 各企业应在企业范围内大力宣传本企业的发展战略与规划，用发展战略与规划凝聚人心、鼓舞人心，使全体员工积极参与企业发展战略和规划的实施，明确自身的职责任务。

第二十二条 各企业每年通过编制年度经营预算及投资计划，分解本企业的发展战略和规划，并具体落实。企业的产业结构调整、科技创新等各项工作也必须严格按照企业发展战略和规划要求开展。

第二十三条 公司对所属公司经理层实行发展战略和规划质询制度：

（一）公司分年度对所属公司经营班子就本企业发展战略和规划的实施情况提出质询；

（二）所属公司新的经营班子就任前，一律对其开展发展战略和规划总体构想与实施措施的质询。

第二十四条 公司对发展战略和规划的实施情况进行监控、评价：

（一）公司每年对发展战略和规划及经营预算落实情况进行分析、评价，对存在的问题提出整改要求；

（二）根据各所属公司经理层任期目标考核的要求，每一规划期对各所属公司发展战略和规划的实施情况进行系统地总结评价，为下一轮战略和规划的制定提供依据。

第二十五条 公司根据业务发展需要，将不定期与各所属公司就发展战略和规划工作进行沟通、交流、指导，必要时组织力量对各所属公司发展规划与管理工作进行评议。

第五章 战略评价

第二十六条 公司对各企业制定的战略规划、实施及进展情况以及预期目标完成情况进行评价。一般包括事前评价、事中评价和事后评价。

第二十七条 事前评价是指对各企业制定的战略规划文本进行全面评价。各企业按照评审意见修改形成企业发展战略规划草案，按照决策程序进行审核。

评价应包括以下重点内容：

- （一）战略定位表述、战略目标表述是否准确可行，是否与公司发展战略一致；
- （二）指标体系是否科学规范；
- （三）战略规划中投资计划是否在企业投资可承受能力范围内；
- （四）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；
- （五）资源配置是否合理；
- （六）对策与措施是否有针对性和可操作性；
- （七）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。

第二十八条 事中评价是指各企业发展战略规划经正式批准执行后，战略规划实施期间的各种评价。事中评价最主要的是年度战略评价，通过企业年度经营绩效考核情况与企业年度分解目标相对比进行评价，综合评价企业年度战略目标完成情况，由各企业自行组织开展。

评价结论一般包括总体结论、修改意见和风险防范内容。根据企业战略规划中提出的预期目标与目前实际完成目标的对比情况，提出对规划的调整意见、对战略实施能力的改进建议以及对企业风险控制方案的意见。各所属企业每年年底可以将发展规划的执行情况进行自查和分析，写入年度工作总结。

第二十九条 事后评价是指企业战略规划期结束后开展的后评价。根据各企业经理层任期业绩考核指标的完成情况，企业战略目标实际完成情况和预期目标的对比情况等，综合评价企业战略的完成情况。

评价结论一般包括总体结论、修改意见和风险防范内容。根据各所属公司经理层任期业绩考核指标的完成情况、企业战略规划中提出的预期目标与规划期结束后的实际完成目标的对比情况，提出下一规划期战略规划的调整意见、具体改进建议以及对企业风险控制方案的意见。

第三十条 原则上每年 12 月份，公司战略投资部组织相关职能部门对公司发展规划的执行情况进行自查和分析，形成自查分析报告，提请经理层审批后，在 12 月 15 日前报送上级主管部门。

公司对所属企业战略规划执行情况进行评价，评价结果作为所属公司编制规划和投资决策的参考和依据。通过战略评价找出目标与实际结果的差距，分析企业经营管理的薄弱环节，加强企业能力建设，提高企业经营管理水平。

所属公司每年 1 月底前上报经过顺延的三年滚动调整规划。原则上每年 2 月初，由战略投资部牵头组织相关职能部门编制公司经过顺延的三年滚动调整规划，2 月底前报送上级主管部门。

第三十一条 各所属公司对本企业战略规划的编制、评估、实施、调整等负责。战略规划经本企业董事会批准后，直接作为各所属公司经营班子业绩考核的主要依据之一。

第六章 附则

第三十二条 本办法经公司董事会审议通过后实施。

第三十三条 本办法由公司战略投资部负责解释。

第三十四条 本办法发布实施后，原《中垦农业资源开发股份有限公司战略规划管理制度》同时废止。

中农发种业集团股份有限公司董事会

2018年3月21日