

龙建路桥股份有限公司 发展战略和规划管理办法

(2020.4.28)

第一章 总 则

第一条 为规范龙建路桥股份有限公司（以下简称公司）发展战略和规划（以下简称规划）管理工作，丰富完善公司战略管理体系，提高规划的科学性有效性，确保实现规划期发展目标，根据《黑龙江省建设投资集团关于印发发展战略和规划管理办法》（黑建投发〔2019〕95号）和《龙建路桥股份有限公司战略规划管理制度》（龙建发〔2012〕49号）及相关规定，结合公司改革发展实际，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司、各单位，各单位包括公司各事业部、全资及控股子公司、分公司。

第三条 本办法中规划是指公司和各单位根据国家、区域经济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基础上，为自身长期生存与发展作出的未来一定时期内的方向性、整体性、系统性、全局性定位、发展目标及其实现途径和措施的总体谋划。

规划是公司合理配置资源、编制年度经营计划和财务预算的基本依据，也是确定各单位负责人年度和任期经营业绩考核目标的主要依据。

第四条 本办法中规划包括三年滚动规划和五年发展规划。编制重点为三年滚动规划，并根据公司战略定位、外部环境和内部情况的变化和发展逐年滚动调整。

第五条 本办法中公司规划分为公司总体规划、公司专项规划、各单位规划。

公司总体规划是公司改革发展事业的总遵循，是公司破解发展难题、增强发展动力、厚植发展优势、描绘事业蓝图的重要行动指南，是指导推动公司高质量发展的行动纲领。

公司专项规划是以业务管理职能或专项工作任务为对象编制的规划，是公司总体规划在特定领域的延伸和细化，是公司总体规划实施的重要支撑。

各单位规划是各单位为贯彻落实公司总体战略，围绕公司主业及主业相关板块、多元板块发展制定的发展战略，是支撑公司总体战略实现的子战略，是在工程细分市场领域针对具体的产品和服务，构建核心竞争力获取竞争优势，满足自身长期生存发展需要，对未来一定时期内发展所作出的总体谋划。

第六条 本办法中规划管理是指根据公司章程规定权限分级对发展战略和规划的分析与谋划、编制与审核、实施与控制、监督与评估，并对其实施情况进行动态管理过程。

第七条 本办法在遵循股东利益最大化基础上，公司发展战略和规划管理应坚持以下原则：

（一）立足企业实际。规划要契合公司改革发展事业实际，

围绕主业主责，坚持问题导向、坚持高质量发展、坚持短期和长远发展有机统一。

（二）坚持科学分析。规划要尊重经济规律遵守市场规则，充分运用科学思维方式更多运用信息化、数字量化工具增强科学分析能力，对现实和未来、内部和外部、政策与趋势时间与空间等信息做出准确判断。

（三）统筹内外需求。规划要统筹内外部环境变化和供需要求，对标对表行业产业政策找准内需外求契合点，以自身禀赋条件与发展需求最大限度融合进适应于外部需求。

（四）促进持续创新。规划要持续探寻创新发展路径，发挥企业优势推动基础性创新和应用性创新，以战略创新和商业模式创新持续引领企业发展。

第二章 管理机构

第八条 公司董事会是公司规划管理的决策机构。公司董事会及其战略委员会作为公司规划的指导、审核、监督及实施推动机构，主要职责如下：

（一）负责对公司规划审议提出指导性意见；

（二）负责审批和下达公司规划；

（三）负责监督公司规划的执行；

（四）负责决定重大战略事项调整、审核规划年度调整方案，研究对影响规划的内外部环境重大因素，形成总体指导性方向性

意见；

(五) 负责公司总体规划、专项规划执行效果的评价。

第九条 公司管理层是公司总体规划、专项规划的制订和执行机构，主要职责如下：

(一) 负责制订公司总体规划及规划年度调整方案；

(二) 负责执行公司总体规划；

(三) 负责研究公司专项规划；

(四) 负责各单位规划执行效果评价。

第十条 公司设立战略规划管理职能部门，负责公司规划的日常管理，主要职责如下：

(一) 负责组织公司相关职能部门编制公司总体规划；

(二) 负责公司总体规划的跟踪分析并提出具体调整建议；

(三) 负责公司总体规划的宣贯；

(四) 负责公司专项规划编制的咨询、指导；

(五) 负责各单位规划编制的咨询、指导和监督实施，对涉及重大内外部政策和问题的持续研究等。

第十一条 公司机关各部门、各单位是公司总体规划的实施机构，同时负责公司专项规划或本企业规划的制定、实施、评估、调整与修订。

第十二条 各单位应把规划管理纳入董事会日常工作。建立规划管理机构，配齐配强工作人员，健全相关工作制度。机构和人员发生调整和变化的，应及时向公司报告，确保工作渠道畅通。

第三章 规划编制

第十三条 公司总体规划和各单位规划主要内容

（一）分析和评价本单位现行发展战略，主要是对上一期规划实施情况总体评价与分析；

（二）现状分析和环境分析，包括本单位基本情况、内外环境分析、政治经济形势分析、改革发展形势分析、市场分析、竞争力分析等；

（三）本单位愿景与使命、战略定位、指导思想、顶层设计、战略主题和发展思路；

（四）本单位规划发展目标、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；

（七）其他内容。

第十四条 公司在制定发展战略和规划时，可参照省国资委、建投集团关于发展战略和规划编制管理的有关规定，根据实际情况进行适当调整，但应涵盖本办法第十三条中规定的内容。

第十五条 公司总体规划编制

（一）公司董事会战略委员会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，研究启动公司总体规划编制工作，确定公司发展方向和发展目标。

（二）公司战略规划管理职能部门按照战略委员会要求，制订公司总体规划编制方案或提纲，明确研究内容、研究重点、组织领导和时间安排等内容，经公司战略委员会审核后，按职能分工分解到公司相关职能部门。

（三）公司战略规划管理职能部门牵头相关职能部门共同编制规划，汇编形成公司总体规划征求意见稿，并向公司各职能部门、各单位、总经理办公会、党委会、董事会征求意见。

（四）公司战略规划职能部门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，根据各方面意见修改形成公司总体规划审议稿，报公司战略委员会审核、总经理办公会研究、党委会讨论、董事会审批通过后，向上级主管部门报告结果。

第十六条 公司专项规划编制

公司职能部门根据业务管理或专项工作需要和公司总体规划，结合工作实际，编制相应专项规划，经分管领导同意后，报公司相关专业委员会审核、总经理办公会研究、党委会讨论、董事会审批。需经上级主管部门审核的，按相关规定办理。经审核通过后的公司专项规划需报公司战略规划职能部门备案。

第十七条 各单位规划编制

公司三年滚动规划正式下发1个月内，各单位结合自身实际，

编制完成本企业三年滚动规划，履行决策程序后，下发实施并报公司战略规划职能部门备案。

公司五年发展规划正式下发2个月内，各单位结合自身实际，编制完成本企业五年发展规划，履行决策程序后，下发实施并报公司战略规划职能部门备案。

第十八条 各单位规划报送事宜

各单位三年滚动规划每年报送1次，五年发展规划每5年报送一次。

三年滚动规划报送内容包括：规划文本1份、编制说明1份及电子文件1份。

五年发展规划报送内容包括：规划文本1份、编制说明1份及电子文件1份。

第十九条 公司各职能部门、各单位要高度重视规划衔接工作，公司专项规划和各单位规划应服从公司总体规划，各类规划应协调一致、形成合力。

第二十条 根据规划编制工作需要，经公司批准，可聘请咨询机构或外部专家参加公司总体规划、专项规划编制的相关工作。聘请前应对咨询机构或外部专家进行资格审查。

第四章 规划实施

第二十一条 公司总体规划实施主要通过各单位年度计划和预算实现，各单位年度计划依据本企业规划制定，是对规划确定

的战略目标和战略举措的具体分解；年度预算依据年度计划制定，通过详细财务指标定量表示经营预期成果，实现预算与规划的有效衔接。规划实施的主要步骤如下：

（一）按照公司内部管理层级对规划进行总目标、指标分解与年度计划分解。

（二）根据公司规划，相关职能部门、各单位需制定实施有关支持性战略及配套政策。

（三）在规划实施过程中，公司及各单位应按制定下达的年度计划，对实施情况与发展目标进行对比评价，及时调整。

（四）公司对规划的目标和实施，纳入对公司管理层及各单位负责人经营业绩考核的内容。

第二十二条 各单位应当加大公司总体规划和本企业规划宣贯力度，引领全体员工明确自身职责和使命，积极参与规划实施，用规划汇聚民智、凝聚人心、指引方向、规划未来。

第二十三条 公司每年底组织安排听取各单位规划实施动态报告，协调解决各单位在规划实施过程中遇到的困难和问题，推动规划落地。

第二十四条 公司战略规划职能部门每年底组织相关职能部门对公司规划实施情况进行分析总结，按照上级集团要求报告公司规划实施情况动态。

第五章 规划评价

第二十五条 公司战略规划职能部门负责公司规划的评价管理。对各单位规划实施进展及预期目标完成情况进行评价。一般包括过程评价和结果评价。

第二十六条 过程评价是指规划实施期间，公司对各单位的综合评价，主要通过公司对各单位的年度经营业绩考核实施。

第二十七条 结果评价是指规划期结束后开展的后评价，主要通过公司对各单位的任期经营业绩考核实施。

第六章 规划调整修订

第二十八条 每年3月底前，公司战略管理职能部门牵头组织相关职能部门调整公司三年滚动规划，经公司战略委员会审核、总经理办公会研究、党委会讨论、董事会审批通过后，向上级主管部门报告结果。

第二十九条 公司内外部环境发生重大变化时，公司战略委员会应在充分评估的基础上，及时组织开展对公司总体规划的修订工作。当以下情况出现时，公司规划应随之调整：

（一）省国资委或上级集团对公司发展定位做出重大调整，并履行相关法律程序后；

（二）上一年度经营情况与规划中的年度滚动规划目标差异较大时；

（三）公司外部环境发生重大变化时；

（四）公司内部资源和能力发生重大变化时；

(五) 公司董事会基于对总体形势的判断认为有必要调整时。

公司规划调整，参照本办法第四、十三、十四条等有关战略规划编制、审核、实施流程进行。

公司总体规划修订后或部门业务管理领域、各单位所处内外部环境发生重大变化时，公司相关职能部门、各单位应及时对公司专项规划或本企业规划进行修订并报公司战略管理职能部门备案。

第七章 附 则

第三十条 公司规划文档是重要档案，根据公司档案管理制度，统一由公司档案管理部门进行归类、标识及保管，实施分级保密管理制度。

第三十一条 各单位参照本办法制定本企业规划管理办法。

第三十二条 本办法自公司董事会审议通过之日起施行，《龙建路桥股份有限公司战略规划管理制度》（龙建发〔2012〕49号）同时废止。

第三十三条 本办法由公司战略管理职能部门负责解释和修订。