

昆船智能技术股份有限公司

发展战略规划管理规定

2024年10月

第一章 总 则

第一条 为加强昆船智能技术股份有限公司（以下简称昆船智能公司或公司）发展战略和发展规划（以下统称发展战略规划）管理，规范发展战略规划的编制，提升战略管理的科学性、系统性、有效性、及时性和可操作性，根据国家法律法规和《中国船舶集团有限公司发展战略和规划管理规定》（中船制度基本〔2020〕44号）、《昆明船舶设备集团有限公司发展战略规划管理规定》（昆船规制度〔2020〕39号）、《企业内部控制基本规范》《信息化和工业化融合管理体系要求》《卓越绩效评价准则》《昆船智能技术股份有限公司章程》（以下简称《章程》）、《昆船智能技术股份有限公司“三重一大”事项决策管理办法》（昆船智能党政联〔2022〕1号）、《昆船智能技术股份有限公司管控体系文件管理办法》（昆船智能〔2021〕144号）等有关规定，特制定本规定。

第二条 本规定适用于昆船智能公司及全资子公司（以下简称子公司）发展战略规划的研究、编制、组织实施、评估、调整及可持续竞争优势和新型能力的识别、调整、评审、确定工作。

第二章 职 责

第三条 为推动发展战略规划的谋划和编制，设公司发展战略规划领导小组和发展战略规划工作小组。

（一）公司发展战略规划领导小组

组 长：董事长（或授权人）

副组长：总经理、分管发展规划的公司领导

成 员：总经理助理级及以上领导、规划发展管理部门主要负责人。

(二) 公司发展战略规划工作小组

组 长：分管发展规划的公司领导

成 员：规划发展管理部门分管发展战略规划的负责人、各相关职能部门的负责人、子公司分管发展战略规划的负责人、相关内外部专家和聘请的咨询机构。

第四条 公司发展战略规划管理按照《章程》和《昆船智能技术股份有限公司“三重一大”事项决策管理办法》（昆船智能党政联〔2022〕1号）实行分层管理。

(一) 公司股东会

决定公司中长期发展战略及调整战略、公司五年发展规划及调整规划。

(二) 公司董事会

1. 决定公司发展战略规划管理制度；
2. 审议公司中长期发展战略及调整战略、公司五年发展规划及调整规划；
3. 决定公司三年滚动规划；
4. 按照《章程》决定影响公司发展战略规划的重大事项。

(三) 公司董事会战略委员会

1. 审议公司发展战略规划管理制度；
2. 审议公司中长期发展战略及调整战略、公司五年发

展规划及调整规划；

3. 审议公司三年滚动规划；
4. 按照《章程》审议或影响公司发展战略规划的重大事项。

（四）公司办公会

1. 审议公司发展战略规划管理制度；
2. 审议批准公司发展战略规划编制工作方案；
3. 审议公司中长期发展战略及调整战略、五年发展规划及调整规划、三年滚动规划；
4. 审议批准公司发展战略规划启动调整建议；
5. 行使《章程》或董事会授予的与发展战略规划相关职权；
6. 组织实施公司发展战略规划。

（五）公司党委会

发挥领导作用，把方向、管大局、促落实。对提请股东会、董事会、董事会战略委员会、公司办公会的公司发展战略规划相关议题前置研究讨论，对与党和国家方针政策、法律法规不符或脱离实际的情况及时提出意见，团结带领全体党员和广大职工群众，推动公司发展战略规划的实施。

（六）公司发展战略规划领导小组

1. 负责公司发展战略规划工作的组织领导和安排部署；
2. 将上级单位有关战略部署和指示批示要求贯彻落实到公司的发展战略规划中；

3. 审核公司中长期发展战略及调整战略、公司五年发展规划及调整规划、公司三年滚动规划；

4. 组织开展发展战略规划重大问题研究和工作任务协调。

（七）公司发展战略规划工作小组

1. 统筹谋划公司发展战略规划；
2. 负责协调战略规划编制工作；
3. 协调、参加子公司发展战略规划的评审；
4. 推进发展战略规划在子公司落实；
5. 完成领导小组交办的其他相关工作任务。

（八）规划发展管理部门职责

1. 归口管理发展战略规划；
2. 组织研究编写、修订公司发展战略规划管理规定；
3. 组织编写公司发展战略规划编制工作方案（内容应包括工作思路、工作目标、计划安排、任务分工等）；
4. 组织研究、编制、实施、评估、调整公司中长期发展战略及调整战略、公司五年发展规划及调整规划、公司三年滚动规划；
5. 指导子公司开展发展战略规划的研究编制工作；
6. 组织开展公司两化融合现状调研和自评估工作，提出可持续竞争优势及新型能力清单。

（九）子公司主要职责

1. 参与昆船智能公司发展战略规划及调整战略规划以及两化融合现状调研和自评估工作，根据需要，配合提供与

本单位职能相关的基础数据、资料；

2. 根据昆船智能公司发展战略规划编制工作方案，组织研究、编制、实施、监测、评估、调整与本单位职责相关的发展战略规划及调整战略规划；

3. 在昆船智能公司规划发展管理部门的统筹组织下，接受审核、审议与本公司职责相关的发展战略规划及调整战略规划；

4. 根据本公司发展战略规划制定年度工作计划并实施监测及年度总结；

5. 负责建立健全本公司战略规划管理的相关规章制度，明确负责本公司发展战略规划管理的领导人员和归口管理部门。

（十）各职能部门主要职责

1. 参与公司发展战略规划及调整战略规划以及两化融合现状调研和自评估工作，根据需要，配合提供与本部门职能相关的基础数据、资料；

2. 根据公司发展战略规划编制工作方案，组织研究、编制、实施、监测、评估、调整与本部门职责相关的发展战略规划及调整战略规划；

3. 在规划发展管理部门的统筹组织下，接受审核、审议与本部门职责相关的发展战略规划及调整战略规划；

4. 根据发展战略规划制定年度工作计划并实施监测及年度总结；

5. 财务部门负责根据发展战略规划、预算管理等管理

要求，组织编制预算，实行全面预算管理并实施监测；

6. 运营管理部门负责制定三年滚动科研生产经营计划，并根据发展战略规划、三年滚动科研生产经营计划、年度工作计划、经济责任制等管理要求的完成情况开展业绩考核；

7. 审计法规部门根据需要开展发展战略规划审计工作，并对公司发展战略规划管理制度进行规范性及合法合规性。

第三章 发展战略规划体系及主要内容

第五条 昆船智能公司遵循高质量持续发展的原则，兼顾客户、股东、员工等相关方利益和社会责任，建立“三层三类”发展战略规划体系，“三层”即按层级可划分为公司层战略、子公司层战略、职能层战略，“三类”即按时间周期可划分为中长期发展战略、五年发展战略、三年滚动规划（三年行动计划）。“三层三类”发展战略规划之间相互衔接、相互协调、相互支撑，共同构成公司发展战略规划体系。

三类 三层	中长期发展战略	五年发展规划	三年滚动规划 (三年行动计划)
公司层	公司 中长期发展战略	公司 五年发展规划	公司 三年滚动规划
子公司层	子公司 中长期发展规划	子公司 五年发展规划	子公司 三年滚动规划
职能层	各职能部门 中长期发展规划	各职能部门 五年发展规划	各职能部门 三年滚动规划

(一) 中长期发展战略：是为贯彻落实国家及上级单位相关产业方向和专项领域中长期发展战略，指导昆船智能公司中长期发展而研究提出的十年或十年以上的战略定位、使命愿景、发展目标、发展路线、战略任务和重要举措等纲领性内容，以实现对公司发展的战略性引导。

1. 公司中长期发展战略是公司“三级三类”战略规划体系的根本统领，着重明确公司发展的纲领性内容，管全局、管方向、管长期，是公司推进高质量发展的最高行动纲领。

2. 子公司中长期发展战略是昆船智能公司中长期发展战略在各子公司的具体落实，用于指导子公司在各业务专项领域的中长期发展。各子公司的中长期发展战略的具体设置应与昆船智能公司中长期发展战略的重点任务协调一致，并结合实际情况进行适当调整。

3. 各职能部门中长期发展战略应贯彻落实公司中长期发展战略纲领，并对公司各业务专项领域中长期发展战略形成支撑及保障。结合公司战略定位，公司加强对各职能部门

中长期发展战略的统筹协调，推动各职能部门的中长期发展战略相互协同、形成合力。

（二） 五年发展规划：是在对上一规划期内发展规划的实施情况进行总结，对国内外宏观环境、行业发展趋势及现有和潜在业务市场经济环境及发展趋势等外部环境因素进行分析，以及将公司主要指标、资源、经营管理能力、信息化现状等内部环境因素与业内企业进行综合对比分析的基础上，结合战略定位、使命愿景、价值观，明晰可持续竞争优势和需求、薄弱环节和需要打造的新型能力，研究提出下一个五年发展的指导思想、总体思路、发展目标、重点任务（含新型能力培育）及保障措施等内容。五年发展规划应与昆船公司五年规划同步，与行业发展及市场需求同步。

1. 昆船智能公司五年发展规划是五年规划期间对公司中长期发展规划的具体落实，同样是管全局，但与中长期发展战略相比，五年发展规划更加突出五年规划期间对公司发展任务、发展举措的部署。

2. 子公司五年发展规划是对子公司中长期战略的具体落实，用于指导子公司的五年发展。其具体设置应与昆船智能公司五年发展规划中的重点任务协调一致，进一步细化目标及任务，可结合实际情况进行适当调整。

3. 各职能部门五年发展规划应贯彻落实昆船智能公司五年发展规划，进一步细化目标及任务，并对公司各业务专项领域形成支撑及保障，提高规划的可操作性。

（三） 三年滚动规划[含公司三年滚动规划（三年行动

计划)是三年规划期间依据中长期发展战略和五年发展规划,结合相关年度的重点发展任务,对发展现状和环境、未来三个年度发展的指导思想、主要经济指标、产业发展和深化改革等方面的重点措施等进行规划和部署。三年滚动规划根据需要研究制定,需与公司三年滚动科研生产经营计划相衔接。

子公司三年滚动规划是在相应期间贯彻落实公司发展规划,进一步细化具化目标和任务,提高规划的可操作性,用于指导子公司期间内发展。子公司发展规划根据需要研究制定。

各职能部门应贯彻落实公司三年滚动规划,进一步细化相应目标及任务。

第六条 发展战略规划统领各项工作。建立“战略定位、使命愿景——内外部环境分析(含可持续竞争优势识别以及数字化、网络化、智能化所带来的影响)——发展路线、指导思想、总体思路——发展目标(含新型能力目标)——战略(重点)任务(含新型能力打造)、保障措施——三年滚动科研生产经营计划、年度工作计划和预算——实施、运行——三年滚动科研生产经营计划、年度工作计划和预算监测——年度业绩考核——单位工资总额和员工绩效收入与业绩考核结果挂钩”的发展战略规划实施路径。

第四章 制定程序

第七条 公司战略规划的编制,应遵循上下结合、内外结合、科学民主、充分论证的原则,应广泛征求子公司、内外部专家、股东及其他利益相关方等各方面的意见。

第八条 公司中长期发展战略编制的基本程序及有关要求：

在内外环境、条件或要求发生重大变化，原中长期发展战略已不适用的情况下，根据公司相关要求，由规划发展管理部门启动新的中长期发展战略编制工作，原则上遵循以下基本编制程序：

（一） 规划发展管理部门组织编写中长期发展战略编制工作方案，内容应包括工作思路、工作目标、计划安排、任务分工等，履行程序获得批准后下发。

（二） 规划发展管理部门组织发展战略规划工作小组并协调相关单位（部门）开展有关专题研究、论证工作，编制中长期发展战略方案；以书面、会议等形式征求公司内外部意见和建议，在修改完善后按照相关机构职责权限履行审议、决策程序。

（三） 审议、决策程序通过后，需上报备案并印发执行。

第九条 公司五年发展规划编制基本程序及有关要求：

（一） 每个五年规划期的第四年，由规划发展管理部门结合股东要求，提出编写公司五年发展规划编制工作方案，内容包括工作思路、工作目标、计划安排、任务分工等，经履行程序批准后下发。

（二） 按照规划编制工作方案安排，规划发展管理部门组织发展战略规划工作小组并协调相关单位（部门）开展专题研究、调研和基础资料收集等工作，编制公司五年发展规划思路材料，提交规划发展管理部门；

(三) 规划发展管理部门根据相关材料编制公司五年发展战略规划思路初稿，并以书面、会议等形式征求公司内外部意见和建议；

(四) 五年发展规划思路报发展战略规划领导小组组长、副组长审阅同意后进行下发，各子公司及各职能部门根据思路，按要求启动五年发展规划草案的编制工作；

(五) 结合子公司及各职能部门报送的相关草案，规划发展管理部门组织编制公司五年发展规划，以书面、会议等形式征求公司内外部意见和建议，组织修改完善后，提交公司发展战略规划领导小组及公司办公会履行审议、决策程序；

(六) 审议、决策程序通过后，需上报备案并印发贯彻执行。

第十条 公司三年滚动规划编制基本程序及有关要求：

(一) 公司三年滚动规划按照上级单位有关通知要求，原则每年12月启动编制工作；

(二) 规划发展管理部门会同子公司及各职能部门，根据公司中长期发展战略和五年发展规划，并结合年度工作会议的任务部署及昆船公司三年滚动规划内容的有关要求开展编制工作；

(三) 经公司发展战略规划领导小组及公司办公会审议、决策程序通过后，需上报备案并印发贯彻执行。

第十一条 子公司发展规划编制的程序及相关要求：

(一) 子公司根据昆船智能公司发展战略规划中设定的发展目标和对本单位的发展定位，组织编制本单位中长期

发展战略、五年发展规划和三年滚动规划；

(二) 子公司编制本单位中长期发展战略、五年发展规划和三年滚动规划时，应进行充分研究论证并严格履行内部决策程序；

(三) 子公司发展规划要与昆船智能公司发展战略规划中的发展定位、总体思路、发展目标、重点方向等保持一致，并充分考虑外部市场状态及竞争优劣势进行编制；编制完成后，报昆船智能公司规划发展管理部门，规划发展管理部门视情况组织研究后，批复或予以备案。

第十二条 各职能部门发展规划的编制及相关要求：

(一) 各职能部门根据昆船智能公司发展战略规划中设定的发展目标和对本部门的发展定位，组织编制本部门的中长期发展战略、五年发展规划，并根据公司三年滚动规划具体细化本部门相关任务；

(二) 各职能部门编制本部门中长期发展战略、五年发展规划时，应进行充分研究论证；

(三) 各职能部门的发展规划要与昆船智能公司发展战略规划中相关的发展定位、总体思路、发展目标、重点方向等保持一致，并能够根据部门的具体情况及时职责分工，为公司的发展战略提供具体保障；编制完成后，报昆船智能公司规划发展管理部门，规划发展管理部门视情况组织研究后，批复或予以备案。

第五章 相关要求

第十三条 内外部环境分析。发展战略规划各制定单位

（部门）重点围绕国内外政治、经济形势的变化；技术的更新迭代及涌现的新技术；行业的变化及发展；影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险；公司的资源及能力分析；可运用相关的战略分析工具进行分析研判，总结出发展面临的机遇、挑战、优势、劣势，以及数字化、网络化、智能化所带来的影响。

第十四条 可持续竞争优势需求识别和确定。规划发展管理部门定期组织相关单位（部门）围绕发展战略，结合内外部环境分析，识别出公司独有的、不可复制的竞争力，可包括公司的生产模式、组织管理、企业文化、营销手段、技术研发等方面，并形成书面报告。

第十五条 两化融合现状的调研分析。规划发展管理部门定期会商相关单位（部门），完成两化融合相关工作，并对公司两化融合进行整体性评估，分析评价公司两化融合现有水平、与行业标杆的差距，发现改进机会，形成“两化融合评估与诊断分析报告”，提出改进意见。

第十六条 新型能力体系。围绕可持续竞争优势需求，提出为实现公司的使命愿景和发展战略需要保持、提升、获取的新型能力体系，编制“可持续竞争优势和新型能力说明文件”，经评审，公司领导批准后下发，作为发展战略规划编制（调整）的一项输入。

第十七条 可持续竞争优势及相关新型能力，应满足以下要求：

- (一) 与公司使命愿景和发展战略保持一致；
- (二) 围绕保持、提升、获取可持续竞争优势；
- (三) 兼顾相关方利益；
- (四) 满足专业管理体系的要求（适用于职能发展思路）；
- (五) 提供制定发展目标和新型能力建设目标的框架。

第十八条 发展目标应满足以下要求：

- (一) 与发展思路保持一致；
- (二) 具体、可测量、可实现、有时间要求。

第十九条 公司战略规划若涉及到专业管理体系要求，专业管理体系主管部门应将相关专业管理体系的要求体现在战略规划中。

第六章 实施

第二十条 公司党委和董事会是推动公司发展战略规划落地的责任主体，法定代表人是本单位战略规划实施的第一责任人，公司经理班子是确保本单位战略规划落地的责任主体。各单位（部门）按照职责分工负责相应发展战略规划的牵头组织实施。各单位（部门）的责任人应积极组织本单位（部门）按照昆船智能公司发展战略规划及本单位（部门）发展规划中有关要求开展工作，确保发展战略规划的落地实施。

第二十一条 每年，运营管理部门根据发展战略规划和上一年度经济运行情况，编制三年滚动科研生产经营计划，明确年度工作目标；公司下发通知组织各相关单位（部门）

根据发展战略规划和三年滚动科研生产经营计划分解制定年度工作计划，严格按照工作计划推进实施并纳入经济责任制考核；财务部门根据年度工作计划编制年度预算，以保障发展战略规划在年度工作中落地实施。

第二十二条 每年，子公司对昆船智能公司年度生产经营计划（大纲）进行分解，制定年度经营计划和相关工作计划，明确年度工作目标（含新型能力建设关键绩效指标）及保障措施，履行相关程序后发布，并报昆船智能公司备案。

第二十三条 专业管理体系有特殊要求的按其规定执行。如：安全生产标准化体系由质量安全环保部组织签订年度安全目标责任书。

第二十四条 公司使命、愿景、价值观、战略目标、专业管理体系方针等通过《管理手册》予以发布，并通过网络、文件、标语、板报、会议等多种方式进行宣传，使之得到广大员工的理解和认同。

第七章 监测、考核、审计

第二十五条 公司规划发展管理部门及子公司按照职责分工，对根据发展战略规划所分解制定的年度工作计划和各项工作完成情况进行监测。

第二十六条 考核部门组织开展业绩考核，负责根据发展战略规划、年度工作计划、经济责任制等工作完成情况开展业绩考核，按年度对相关单位（部门）及其负责人的经营业绩组织考评，并将考核结果与相关单位（部门）的工资总额及其负责人的薪酬收入挂钩，确保公司总体战略目标、产

业发展目标得以实现。

第二十七条 审计法规部门结合内部控制、单位负责人离任经济责任审计或专项组织开展发展战略规划审计，对开展情况、执行效果进行审查，提出改进建议。

第八章 评估、评价与调整

第二十八条 每年，规划发展管理部门组织相关部门、子公司开展年度工作计划执行情况的检查和评价。经评价需要在下一年度调整的，应在年度工作计划中体现；涉及2—3年工作任务调整的，应在三年滚动科研生产经营计划中体现。如制定的“三年滚动规划”需调整的，在“三年滚动规划”中体现。

第二十九条 公司对五年发展规划建立中期评估机制，即每个五年规划期的中期，规划发展管理部门组织发展战略规划工作小组并协调相关部门及子公司开展评估（中期评估结合内外部环境、各年度对发展规划执行情况，着重对规划目标、重点任务和主要措施等进行综合研究和系统评价，对比分析规划实施情况与预期目标的一致性，分析存在差异的原因），并根据评估的情况，向公司党委会、公司办公会、董事会提出是否启动发展战略规划调整的建议。经审议同意后，按照发展战略规划制定程序对发展战略规划调整进行制定。

第三十条 出现以下情况时，应对发展战略规划进行调整：

（一） 内外部环境发生了较大变化；

(二) 实际经营与发展战略规划出现重大偏离；

(三) 公司董事会或公司办公会基于对经营形势的判断认为有必要调整发展战略规划；

(四) 上层（类）发展战略规划调整后，下一层（类）发展战略规划相应进行调整；

(五) 相应的发展战略规划编制单位（部门）提出申请，经公司同意后。

第九章 附则

第三十一条 本规定由规划发展管理部门负责解释。

第三十二条 本规定自下发之日起执行。

昆船智能技术股份有限公司

2024年10月