

国机精工集团股份有限公司

发展规划管理办法

第一章 总 则

第一条 为规范国机精工集团股份有限公司（以下简称国机精工或公司）发展规划管理工作，提高国机精工及所属企业发展规划决策与执行的科学性和有效性，强化战略规划落地实施，根据国家、中国机械工业集团有限公司（以下简称国机集团或集团）等有关文件，制定本办法。

第二条 本办法所称发展规划或三类规划是指国机精工总体发展规划、专项规划和所属企业规划；所称发展规划管理是指发展规划的编制、执行、评估、调整闭环管理工作；所称所属企业，是指国机精工直接管理的全资、控股和实际控制的下一级（管理层级）企业。

第三条 本办法适用于国机精工总体发展规划、专项规划和所属企业规划的管理。

总体发展规划是指国机精工根据国家、国机集团发展规划和产业政策，在分析外部环境和内部条件及其变化趋势的基础上，对未来一定时期内公司发展作出的方向性、全局性部署，突出对产业布局优化结构调整的战略性、整体性安排，是引导公司整体发展的共同纲领和重要依据。

专项规划是指国机精工依据总体发展规划，围绕公司战略性新兴产业发展、职能管理等重点领域制定的子规划，在

专项领域内对国机精工改革发展具有指导性意义。

所属企业规划是指所属企业为贯彻落实国机精工总体规划、专项规划和满足企业自身中长期生存发展需要，所制定的本企业总体规划。

第四条 原则上，属于部门日常工作事项或任务实施期不超过三年的事项，不编制规划；能力建设类工作可不单独编制规划，相关内容根据需要纳入企业总体规划或其他专项规划；对于国机精工管理层级三级及以下子企业编制规划不作要求。

第二章 发展规划决策机制

第五条 公司发展规划管理实行统一领导、分类管理。

第六条 公司董事会审议批准总体规划、规划年度工作计划及执行情况报告等重大事项，并对其实施进行监督。董事会下设战略与投资委员会，负责研究公司总体规划、规划年度工作计划及执行情况报告，向董事会提出审议意见。董事会应当召开会议专题研究发展战略定位等重大问题，指导发展规划的制定。董事长是发展规划管理第一责任人。

第七条 党委会前置研究讨论总体规划。必要时，对规划年度工作计划与执行情况报告、有关专项规划和所属企业规划进行讨论。

第八条 总经理负责统筹发展规划管理工作。经理层负责拟订总体规划建议方案、规划年度工作计划及执行情况

况报告，审议批准专项规划，并组织实施。

第三章 发展规划管理机制

第九条 公司战略运营部是发展规划归口管理部门，负责牵头组织总体发展规划的编制、执行、评估、调整，负责编制规划年度工作计划及执行情况报告，履行内部决策程序后，向国机集团报告；负责组织推动专项规划和所属企业规划的编制、执行、评估、调整等；参与专项规划的会审、评估等工作；对所属企业规划编制进行指导与审核，并对其执行进行监督检查。

第十条 公司有关职能部门、有关所属企业是专项规划的主体责任单位，负责专项规划的编制、执行、评估、调整。专项规划经战略运营部及相关部门会签，总经理办公会审议批准后交战略运营部备案。

第十一条 所属企业负责本企业发展规划的编制、执行、评估、调整。所属企业规划经本企业党委会前置研究讨论、董事意见征集完善后，报国机精工战略运营部审核，并按照审核意见修改后，由本企业董事会审议批准，批准后的规划报国机精工战略运营部备案。

第四章 主责主业管理

第十二条 主责是公司的战略定位、重要使命和重大责任，依据习近平总书记重要指示批示精神、国家战略导向、国资委及国机集团监管要求、企业核心功能等确定。

第十三条 依据主责将公司业务划分为核心业务、拓展业务、未来业务三类。核心业务是企业营收利润占比最高、具备成熟竞争壁垒与稳定现金流的业务，体现公司核心竞争力，持续发展能力较强，能够支撑公司长远发展，是当前经营发展的基本盘；拓展业务是依托现有资源延伸布局的增量业务，是为适应转型升级、探索新增长点、培育战新产业等需要，具备一定发展基础，纳入公司发展规划作为核心业务培育的业务，承接企业中期增长任务；未来业务是在未来较长时间之后会给企业带来增量的业务，是企业构筑长期竞争优势、培育第二/第三增长曲线、实现可持续发展的战略储备业务。

第十四条 公司对核心业务、拓展业务、未来业务实施动态调整。战略运营部依据国机集团有关要求、公司主责主业、总体发展规划，对所属企业主责主业进行动态管理。

第五章 发展规划编制

第十五条 公司战略运营部统筹推动三类规划的编制和组织实施，加强与各职能部门、所属企业战略协同，确保各级规划定位准确、功能互补、统一衔接。

第十六条 总体发展规划由战略运营部按照国家规划周期，依据中央企业总体发展规划、中央企业重点任务规划、国机集团总体发展规划等组织制订，经理层拟定建议方案，经党委会前置研究通过、战略与投资委员会审议通过，报国机集团相关部门审核，根据审核意见修改后，报公司董事会

审批。总体规划经董事会批准后报国机集团备案。

第十七条 编制总体发展规划应当贯彻落实国家战略部署、行业发展要求，立足“锻造国机所长，服务国家所需”，坚持聚焦主责主业，统筹发展和安全，确保内容完整、目标清晰、措施可行、科学有效。

公司总体发展规划应当包括以下内容：

（一）发展现状，包括企业基本情况、发展基础、发展环境、行业对标及竞争力分析；

（二）总体战略，包括战略定位、整体思路、管控模式、发展目标；

（三）业务布局安排，包括业务定位、业务目标、发展思路、重点工程项目等；

（四）资源安排配套，包括与业务规划配套的财务、人才、技术等资源安排；

（五）发展规划执行落地的保障措施；

（六）其他应当纳入的有关内容。

第十八条 公司专项规划由有关职能部门、有关所属企业依据国机精工总体发展规划编制，制订时需就总体工作计划、编制框架、主要内容等事先与战略运营部沟通。专项规划经战略运营部等相关部门会签、总经理办公会审议通过后发布实施。

第十九条 所属企业依据公司总体发展规划及专项规划框架、要求，结合自身实际，编制本企业规划，履行前期

研究、编制起草、专家论证、内部决策等程序。应当在规划期前一年启动预研工作，深入研判内外部环境形势、行业发展态势，明确规划重点。

第二十条 所属企业规划需在本企业董事会审批前报国机精工审核，战略运营部组织审核论证，重点审核以下内容：

（一）是否承接国家、国机集团发展规划，是否符合相关产业政策；

（二）是否满足国机精工总体发展规划及专项规划相关战略定位和目标要求；

（三）是否符合企业结构调整和转型升级要求；

（四）是否突出主业，提升企业核心竞争力；

（五）是否坚持有质量增长和可持续发展原则；

（六）其他需审核内容。

第二十一条 所属企业根据国机精工审核意见对其规划进行修改，经所属企业董事会审批后发布实施。

第二十二条 原则上，各专项规划、所属企业规划的周期应与国机精工总体发展规划周期保持一致。

第六章 发展规划实施

第二十三条 总体规划、专项规划及所属企业规划的实施要对发展目标和战略任务进行分解，并结合年度业务计划和全面预算制定具体措施，建立保障机制，加强执行力，并对实施情况进行跟踪、评估和反馈，构建一体化战略闭环管

理体系。

第二十四条 国机精工战略运营部组织建立由《任期经营目标责任书（三年）》《年度经营目标责任书（一年）》及战略运营重点管控项目等构成的战略分解机制，确保战略目标及重点举措分解、落实。

第二十五条 所属企业开展经理层任期制和契约化工作时，应依据《任期经营目标责任书（三年）》《年度经营目标责任书（一年）》及战略运营重点管控项目等内容，将战略目标及战略行动分解、落实至经理层，层层压实责任。

第二十六条 战略运营部按照国机集团发展规划年度工作要求，牵头对公司总体发展规划目标、任务等进行分解，形成公司发展规划年度工作计划，明确当年工作目标、重点任务、项目等。所属企业每年形成本企业发展规划年度工作计划。

第二十七条 国机精工各级党委、董事会定期听取本企业发展规划执行情况，研究解决实施中的重大问题，优化工作目标和任务举措。

第二十八条 专项规划主体责任单位负责推动规划目标及任务落地。

第二十九条 所属企业负责建立本企业规划落地机制，推动规划目标及任务落地。

第七章 发展规划评估与调整

第三十条 国机精工战略运营部每年组织对总体发展

规划执行情况进行评估总结，形成年度执行情况报告及下年度工作计划，经董事会审议后于1月初报国机集团。

第三十一条 所属企业每年对企业发展规划执行情况进行评估总结，形成年度执行情况报告及下年度工作计划，经董事会审议后于12月中旬报国机精工。报告应包括以下内容：

（一）本年度发展规划执行情况，包括年度工作计划执行情况、规划目标任务完成情况、重点业务发展情况等；

（二）下年度工作计划，包括发展规划年度分解目标、业务发展安排、资源配置实施计划等；

（三）下年度投资计划；

（四）其他应当纳入的有关内容。

第三十二条 战略运营部于规划期第三年组织开展国机精工总体发展规划中期评估，形成中期评估报告报送国机集团。专项规划原则上应于规划期第三年组织开展专项规划中期评估，若上级部门另有规定的，遵照执行，并将评估报告报战略运营部备案。所属企业于规划期第三年组织开展企业规划中期评估，并将评估报告报送国机精工。

第三十三条 中期评估应当重点对内外部环境形势变化等进行分析，客观评判三类规划执行中发展目标、重点项目等完成情况，结合实际作出细化完善。

第三十四条 各主体责任单位应当强化三类规划的权威性、严肃性，审慎评估规划调整的必要性。公司总体发展

规划按照国机集团及《中央企业发展规划管理办法》等相关规定开展中期调整。专项规划和所属企业规划，根据内外部发展环境变化开展中期调整，按照上述第十条、第十一条履行相应程序。

第三十五条 战略运营部于规划期第五年组织开展总体发展规划总结评估，作为下一个规划期总体发展规划编制的重要依据。专项规划于规划期第五年组织开展专项规划总结评估，并将总结评估报告报战略运营部备案。所属企业于规划期第五年组织开展企业规划总结评估，并将总结评估报告报国机精工战略运营部备案。

第三十六条 公司治理部、战略运营部、党委巡察办、审计法务部等部门共同监督所属企业规划执行情况，对发展方向出现明显偏差、执行进度严重滞后、发展质量低下等问题，按照有关规定进行提示、约谈或通报，对偏离发展规划方向盲目投资等情况，根据情节严重程度给予考核扣分处理。

第八章 发展规划与有关职能的衔接

第三十七条 战略运营部负责建立完善公司总体发展规划分解落地机制，对发展规划年度工作计划明确的目标、任务进行分解，作为对所属企业、总部职能部门考核的依据。

第三十八条 财务投资部负责建立全面预算管理、投资管理与总体发展规划的衔接机制，将总体发展规划确定的年度经营目标作为全面预算管理的基准，对纳入总体发展规划

的重大项目、重大投资等，应当纳入公司投资计划，配套资源支持。

第三十九条 人力资源部负责建立履职评价与总体发展规划执行情况的衔接机制，将规划执行情况作为所属企业董事会评价、领导班子及领导人员综合考核评价的重要依据。

第九章 附 则

第四十条 所属企业可参照本办法制定本企业办法。

第四十一条 本办法由国机精工战略运营部负责解释。

第四十二条 本办法自发布之日起实施，原《国机精工集团股份有限公司战略规划管理办法》（精工战略〔2024〕271号）废止。