

北方化学工业股份有限公司

战略规划管理实施办法(试行)

第一章 总 则

第一条 为全面贯彻落实集团公司和北化研究院集团的战略构想，进一步规范北方化学工业股份有限公司（以下简称公司）战略管理工作，保证公司各项发展目标的顺利实现，依据集团公司和北化研究院集团战略管理的相关办法和有关要求，特制定本实施办法。

第二条 公司战略管理流程主要包括战略研究、规划制定、目标分解、计划安排、过程监控、评估修订等基本流程，并以五年规划管理为主，通过三年行动（滚动）计划、年度计划的实施与管理，保证公司战略顺利落实落地。

第三条 公司战略与规划体系由总体规划（也称发展规划）、专项职能与主营业务（产业）规划、子公司规划三级构成。公司五年总体规划是发展的战略性、纲领性、综合性规划，集中体现了公司的战略构想、战略目标和战略重点，是公司各级各类规划的统领和总纲。专项职能与主营业务（产业）规划是公司总体规划在特定领域的延伸与细化，是指导公司该领域一段时期工作的重要依据。子公司规划是指导各子公司发展的纲领性文件，是公司总体规划在子公司层面的延伸、落实和保障。三年行动（滚动）计划是五年总体规划阶段性目标的细化与分解，体现总体规划的发展路径和阶段目标。

第四条 按集团公司和北化研究院集团要求，对公司发展战略实行集中统一管理，并遵循以下基本原则：

（一）总纲引领原则。公司战略管理必须以公司发展战略和总体规划为总纲，各专项职能与主营业务（产业）规划、各子公司规划的制定与实施，必须服从和服务于公司发展战略和总体规划。

（二）闭环管理原则。公司对战略活动实行全过程闭环管理，在做好战略研究、规划制定和决策管理工作的基础上，加大对战略与规划实施过程的监控力度，并根据形势变化和发展要求及时总结、纠偏和修订战略与规划。

（三）战略协同原则。建立健全公司战略管理组织体系和工作程序，明确公司总部各职能部门、子公司战略管理的职责分工和工作接口，形成无缝对接、流转顺畅的战略协同管理流程。

（四）分工协作原则。公司总部各职能部门、子公司的战略管理责任，既包括对所制定的发展战略、五年总体规划和三年行动（滚动）计划进行目标任务分解和年度计划安排，同时也肩负着实施过程监控和评估修订任务。

第五条 本办法适用于公司总部和子公司。子公司根据各自实际情况，可补充完善本办法相关内容。

第二章 组织机构与管理职责

第六条 公司战略管理组织体系由公司董事会、战略委员会、经理层、总部相关职能部门、子公司构成。

第七条 公司董事会是战略管理的决策机构，决定公司的发展战略和中长期发展规划并对其进行监控，决定公司的经营计划和投资方案，确定应由公司董事会决定的重大固定资产投资、对外投资项目的额度，批准额度以上的投资项目。公司经理层对公司战略管理具有建议权，并负责战略分解和落实。

第八条 战略发展部是公司战略管理的归口管理部门，负责组织编制公司发展战略、总体规划、专项职能与主营业务（产业）规划，指导子公司开展规划编制工作。公司相关职能部门负责公司专项职能与主营业务（产业）规划的制定与管理。

第九条 子公司以公司发展战略和总体规划为指导，由董事会负责组织本单位发展战略与各类规划的制定与管理（未设董事会的单位由经营层负责组织）。

第三章 战略研究与规划制定

第十条 根据公司战略管理流程和战略体系，公司层级战略及规划编制工作程序如下：

（一）战略发展部根据集团公司和北化研究院集团发展规划部门统一部署、公司董事会统一安排，结合公司改革发展中存在的重大问题，组织开展公司规划前期战略研究工作，布置落实规划前期战略研究任务。

（二）总部各相关职能部门根据所承担的战略研究任务与要求，组织开展重大问题的战略研究。

(三) 战略发展部原则上在五年规划期前一年组织公司总部各职能部门、子公司开展五年发展规划编制工作，战略发展部根据集团公司和北化研究院集团五年总体规划编制大纲和编制要求，结合公司董事会提出规划总体思路和框架，下发规划编制要求。

(四) 总部各相关职能部门、各子公司根据所承担任务与五年规划编制大纲要求，研究提出各自五年规划的草案建议，按工作节点报送战略发展部。

(五) 战略发展部分析梳理总部各职能部门专项规划建议和各子公司的五年规划草案建议，研究提出公司五年总体规划草案，对公司五年规划草案进行调整、修改和完善，形成公司总体规划，按程序审定，经公司股东会审批后实施。

第十一条 根据公司战略管理流程，公司主营业务（产业）规划编制工作程序如下：

(一) 战略发展部根据公司董事会审定的公司规划目标体系、指导意见，提出公司主营业务（产业）发展方向和规划编制要求，并印发各子公司。

(二) 战略发展部根据行业特点，结合公司主营业务（产业）发展方向和规划编制要求，组织编制公司主营业务（产业）发展五年规划草案。

(三) 战略发展部根据产业特点和所属行业，及相关主营业务（产业）发展五年规划草案要点，组织研讨和广泛征求意见修改后，形成公司主营业务（产业）发展五年规划，按程序审定实施。

第十二条 根据公司战略管理流程，公司职能（专项）工作规划编制工作程序如下：

(一) 公战略发展部根据公司董事会提出的公司规划目标体系、指导意见，提出公司职能工作规划编制要求，并印发给公司各相关职能部门。

(二) 各相关职能部门根据公司五年规划编制工作要求和各部门工作职责，研究提出各自职能工作五年规划草案，按工作节点报送公司战略发展部，战略发展部汇总各专项规划，统筹分析平衡后提出建议草案，并报经归口管理公司领导审议。

(三) 总部各相关职能部门根据审议的规划草案进行调整、修改和完善，形成公司各职能（专项）工作五年规划，报送公司战略发展部，并提请公司经理层审定。

第十三条 根据公司战略及规划体系层级，各子公司总体规划编制工作程序如下：

（一）各子公司根据公司关于编制五年总体规划的指导意见、工作方案和编制大纲要求，研究提出本单位五年总体规划草案，按工作节点报送公司审查。

（二）各子公司根据公司五年总体规划草案要点，对各自五年规划草案进行调整、修改和完善，形成本单位五年总体规划、主营业务（产业）五年规划和职能（专项）工作五年规划。总体规划按工作节点报送公司审查。

（三）各子公司五年总体规划经公司组织审查修改后，子公司董事会审批实施（未设董事会的单位由经理层负责实施）。

第十四条 根据战略流程闭环管理要求，公司与子公司三年行动（滚动）计划编制工作程序如下：

（一）战略发展部根据集团公司和北化研究院集团发展规划部门要求和公司改革发展需要，组织开展公司和子公司三年行动（滚动）计划编制工作，提出指导意见。

（二）按照公司的指导意见和编制大纲要求，各子公司编制三年行动（滚动）计划，并按要求上报公司战略发展部，并抄送公司各相关职能部门。

（三）战略发展部对各子公司上报的三年行动（滚动）计划进行审查备案；在分析梳理各子公司三年行动（滚动）计划的基础上，组织编制公司三年行动（滚动）计划，经公司经理层审定实施。

第四章 战略规划的实施与监控

第十五条 根据公司战略管理流程，公司战略目标分解工作程序如下：

（一）战略发展部负责组织公司五年总体规划、主营业务（产业）规划和三年行动（滚动）计划的总体经营目标、效益效率目标、市场地位目标、重大项目建设目标等战略目标的分解并布置落实入各单位、分（子）公司绩效考核、经营目标和三年任期等责任书。

（二）各相关职能部门在战略发展部的统一安排下，按工作节点负责对本部门职能工作五年规划进行战略目标分解，制定规划期各年度的目标、任务和工作重点。

（三）各子公司负责对本单位五年规划和三年行动（滚动）计划进行战略目标分解，制定规划期各年度的目标、任务和工作重点。

第十六条 根据公司战略管理流程，公司年度计划制定工作程序如下：

（一）公司办公室负责汇总公司年度工作计划，会同人力资源部对年度、季度、月度工作计划的完成进展进行督办；负责组织制定公司总部信息化建设、总部办公楼相关投资（非对外投资）和费用预算，经批准后组织实施。

（二）战略发展部负责编制公司年度主业投资预算；负责组织提出公司军品核心能力建设、民品产业发展年度计划；负责编制项目年度投资预算、制定年度工作目标，负责制定和分解落实公司资产经营计划，负责编制公司资本运作、资产重组方案、辅业投资预算，经批准后组织实施，指导相关职能部门和子公司对公司各项战略活动中存在的决策风险、投资风险、运营风险、财务风险等进行防范。负责编制总部管理部门及分（子）公司的年度经营计划目标和年度绩效考核责任书经批准后组织实施并对实施完成情况进行绩效考核。

（三）财务金融部负责公司全面预算管理和全面成本管理，编制公司年度财务预算方案、年度成本控制目标和工作计划，经批准后组织实施。

（四）人力资源部负责制定公司人力资源年度计划，提出年度人力资源增减预算、人员结构调整优化、人才队伍建设方案，以及公司全员绩效管理体系建设等工作方案，经批准后组织实施。

（五）生产技术质量部负责组织提出公司军民品科技自主开发项目年度计划和经费预算方案，制定年度质量工作目标，经批准后组织实施。

（六）安全环保部负责组织制定公司和子公司的安全生产、职业卫生、节能减排等年度目标和考核指标，负责年度安全生产费和环境保护费用方案，经批准后组织实施。

（七）纪检部、审计部负责公司监督体系和后评价管理体系建设，编制纪检、审计及后评价等年度计划，经批准后组织实施。

（八）采购供应部负责制定采购管理工作年度计划，经批准后组织实施。

（九）证券部会同相关职能部门对公司各项战略活动中存在的法律风险进行防范。

（十）党群工作部门负责制定公司党建、工会、团建、党建思想政治工作与宣传工作要点等工作计划，经批准后组织实施。

（十一）各子公司根据公司批准的年度经营目标和预算方案组织实施。

第十七条 根据公司战略管理流程，公司战略目标过程监控工作程序如下：

（一）总部各职能部门、各子公司各司其职，对分管领域的战略目标和各类规划实施过程进行监督与控制，及时发现和解决问题，保证发展战略和各类规划的顺利实施。

（二）总部各职能部门、各子公司根据各自工作特点，建立和完善各类数据信息定期报表制度，构建资源共享平台，形成快速反应机制，完善战略监控手段，提高战略监控能力。

（三）总部各职能部门、各子公司在发展战略与各类规划实施过程中发现问题，应及时将问题、原因和处理方案建议通报公司战略发展部，重大问题向公司经理层、董事会做专题汇报，研究调整方案，并按程序审批后组织实施。

第五章 战略规划评估与修订

第十八条 五年规划评估工作程序如下：

（一）战略发展部负责组织公司和子公司五年规划执行情况的检查评估。评估分为中期评估和期后评价两类，中期评估工作原则上在规划期第三年进行；期后评价工作原则上在规划期最后一年的下半年进行。根据实际需要，评估工作可据实调整。

（二）中期评估和期后评价。子公司总体规划、各职能工作规划的中期评估和期后评价将根据实际需要，采取战略发展部组织评估、委托咨询机构评估或各单位、子公司自评等方式进行，相关评估报告汇总至公司战略发展部。公司总体规划的中期评估和期后评价由公司经理层组织评估。

第十九条 公司和子公司的规划评估报告是修订各自五年规划和下一年工作计划的基本依据。公司各职能部门、各子公司根据各自负责管理的战略目标和各类规划执行情况、内外部条件变化，原则上在五年规划中期评估后研究提出战略目标和规划内容修订方案建议，并按照本办法相关规定履行逐级审批程序。

第二十条 纪检部、审计部负责或组织咨询机构对公司重大投资、资本运营、资产经营等重大战略事项的执行情况进行后评价，研究编写评价报告和相关建议，并向公司经理层报告。

第二十一条 战略发展部会同人力资源部和财务金融部相关考核部门对公司总部各职能部门和子公司领导班子开展年度绩效和任期战略目标考核评价工作，经公司经理层批准后组织实施。

第六章 附 则

第二十二条 本办法由董事会负责解释。

第二十三条 本办法经董事会审议通过后生效并施行，修改时亦同。

北方化学工业股份有限公司

董 事 会

二〇二二年七月二日