



## 中国长江三峡工程开发总公司战略管理办法（试行）

2006-12-06 00:00

### 中国长江三峡工程开发总公司战略管理办法（试行）

2005年9月21日,中国三峡总公司以三峡计字〔2005〕306号文通知总公司各部门、各单位遵照执行

#### 第一章 总 则

第一条 为规范中国长江三峡工程开发总公司（以下简称总公司）集团范围内的战略管理工作，提高企业发展战略和规划的科学性和民主性，促进总公司战略实施，确保总公司发展战略目标的实现，根据国家有关法律、法规，以及《中央企业发展战略和规划管理办法》《中国长江三峡工程开发总公司章程》《中国长江三峡工程开发总公司领导工作规则》等的规定，特制定本办法。

第二条 本办法适用于总公司各职能部门、建设管理部门和全资及控股子公司。

#### 第二章 战略管理范围和内容

第三条 总公司发展战略、总公司中长期发展规划、总公司3~5年发展规划、总公司年度工作计划构成总公司的战略体系。

第四条 总公司发展战略是对总公司的远景、使命、价值观、战略定位、远期发展目标、总体发展思路等进行的总体谋划。

第五条 总公司中长期发展规划是指为实现总公司战略目标，对未来较长时期内（10~15年），总公司业务组合策略、竞争策略、运营策略、企业发展路径、阶段性目标等进行的选择与设计，涉及目标、策略、行动计划等内容。

第六条 总公司3~5年发展规划包括总公司总体发展规划、专项规划和全资及控股子公司发展规划三类。

总公司总体发展规划是指为实施总公司发展战略而在未来3~5年内总公司层面上开展重点工作的行动计划。

总公司专项规划是在总公司总体发展规划的指导下，对未来规划期内，总公司具体业务发展、专项领域工作的总体规划。总公司专项规划主要包括水电开发规划、新能源开发规划、市场营销规划等业务类规划和人力资源规划、资本运营规划、信息化建设规划、企业文化建设规划、管理提升与组织优化规划等职能类规划，各专项规划的编制周期根据具体情况确定。

全资及控股子公司发展规划是在总公司总体发展规划的指导下，对未来规划期内，全资及控股子公司经营策略进行的总体规划，涉及目标、策略、行动计划等内容。全资及控股子公司发展规划的规划期一般为3~5年。

第七条 总公司年度工作计划包括总公司综合计划和全资及控股子公司经营计划，是根据总公司专项规划与全资及控股子公司中期经营规划中目标分解，对未来一年各项重点工作的具体安排。

第八条 总公司战略管理包括战略、规划、计划的制订、修订、调整以及实施情况监控等工作。

#### 第三章 战略管理的机构和职能

第九条 总公司总经理办公会是总公司的战略决策机构，负责总公司战略体系内各层次战略、规划、计划的审批。

第十条 总公司投资委员会是总公司战略决策的咨询机构，负责总公司战略体系内各层次战略、规划、计划的审议，并在总公司重大战略性事项方面，为总经理办公会提供辅助决策和专业咨询意见。

第十一条 总公司计划发展部是总公司战略管理的归口管理部门。其职能包括：

- （一）组织制订总公司发展战略、中长期发展规划、3~5年发展规划和总公司年度综合计划草案；
- （二）指导、协调总公司各专项规划、二级经营单位发展规划和年度经营计划的制订、修订与调整；

整；

- （三）组织召开战略质询会，分析、评估、监控总公司战略实施，并提出改进建议。

第十二条 总公司各职能部门负责与部门职责相关的专项规划的制订、实施、修订和实施监控。

第十三条 总公司各建设管理部门负责本建设项目规划的编制和实施。

第十四条 各全资及控股子公司负责本公司发展规划和年度经营计划的制订、实施、修订和实施监控。各全资及控股子公司要明确负责本公司发展规划管理的归口部门。

#### 第四章 ■战略体系的制订和修订

第十五条 总公司发展战略、中长期发展规划、3~5年总体规划的制订由总经理办公会下达编制决议，计划发展部组织具体实施。经投资委员会审议通过后，报总经理办公会审批。

总公司发展战略和规划由总经理办公会审批后还需报国务院国有资产监督管理委员会等上级主管单位核准。

第十六条 总公司发展战略、中长期发展规划和3~5年总体规划的制订，应遵循上下结合、内外结合和充分论证的原则，广泛征求总公司内、外部专家和总公司投资委员会、政府主管部门等各方面的论证意见。

第十七条 总公司各职能部门根据总公司发展战略、中长期发展规划和3~5年总体规划设定的发展目标、企业定位、发展策略，组织制订与本部门职责相关的专项规划。

各建设管理部门根据总公司发展战略和建设项目总体规划，制定建设项目中长期规划，配合相关部门制订专项规划。

全资及控股子公司根据总公司发展战略、规划中设定的总公司发展目标、对二级经营单位的定位，组织制订二级经营单位发展规划。

草拟完成的总公司专项规划与全资及控股子公司发展规划由总公司计划发展部审核，送投资委员会审议后，报总经理办公会审批。

第十八条 总公司计划发展部组织制订总公司年度综合计划，全资及控股子公司组织制订本公司年度经营计划。具体执行参照《三峡总公司综合计划管理办法》。

第十九条 公司3~5年发展规划到期前9个月，由总公司计划发展部向总经理办公会申请重新审议总公司发展战略适用性并制订下一规划期的总公司发展规划。

总公司专项规划与全资及控股子公司发展规划到期前9个月，由规划的原制订部门或单位组织制订下一规划期的规划方案。

第二十条 在总公司内外部经营环境与条件发生重大变化，原有发展战略或规划不再适应的情况下，由总公司总经理办公会决定修订或重新制订总公司发展战略或规划。

第二十一条 修订或重新制定发展战略或规划、计划的主体为原制订主体，其审批程序同制订的审批程序。

#### 第五章 ■战略的实施和监控

第二十二条 总公司发展战略通过总公司3~5年发展规划和年度工作计划贯彻实施。

第二十三条 总公司各职能部门、建设管理部门和全资及控股子公司是发展战略的实施主体，各部门或单位负责人为第一责任人。

第二十四条 对于总公司发展战略实施中涉及总公司层面的重大战略性事项，总公司在资源配置上给予优先投入和支持。

第二十五条 根据需要，对于总公司层面的重大战略性事项，计划发展部组织进行研究分析，并在总经理办公会的指导下与相关部门或单位共同推进实施，或由总经理办公会直接组织相关部门或单位实施。

第二十六条 总公司计划发展部对总公司发展战略和3~5年发展规划的实施情况进行全面监控，每年3月前向总经理办公会提交总公司年度战略规划实施情况分析和建议报告。

第二十七条 为及时、有效监控总公司发展战略的实施情况，总公司实行战略质询制度。

总公司原则上在每年7月份和次年1月份由总经理办公会对各职能部门、各建设管理部门负责人及全资及控股子公司领导班子就规划、计划实施情况进行质询，就各部门或单位规划和年度工作计划的实施情况进行评价，并就推进实施工作形成意见。质询内容主要包括：

（一）各职能部门、建设管理部门及全资及控股子公司在规划期内规划实施情况的简要分析，包括规划期内年度工作目标的完成情况，对未能完成目标原因做出的说明；

（二）各全资及控股子公司当期经营环境的重大变化及未来基本展望；

（三）各职能部门、建设管理部门及全资及控股子公司规划、计划实施过程中存在的问题；

（四）下一步工作中的改进措施和建议。

第二十八条 各职能部门、建设管理部门及全资及控股子公司应在质询会召开前向总公司计划发展部提交根据质询内容要求编制的书面报告，报计划发展部审核，计划发展部报请总经理办公会批准后，组织召开战略质询会议。

第二十九条 计划发展部负责跟踪战略质询会所形成意见的落实情况。

第三十条 总公司各职能部门、建设管理部门及全资及控股子公司有关规划、计划的实施情况，将作为关键性考核因素，纳入其部门（公司）及其负责人绩效考核体系。

#### 第六章 附 则

第三十一条 本办法自2005年10月1日起实行。

第三十二条 本办法解释权归属总公司计划发展部。

[关闭窗口](#)

[联系我们](#)

[集团邮箱](#)

[网站地图](#)

中国长江三峡工程开发总公司版权所有 ©2002 All rights reserved 未经书面授权严禁刊用本网站资料。若经授权刊用，请注明信息来源。

地址:湖北省宜昌市建设路1号 总机:0717-6276666 传真:0717-6270088 本网热线:0717-6762797 E-MAIL:webmaster@ctgpc.com.cn

中国长江三峡工程开发总公司主办 中国三峡总公司新闻宣传中心/信息中心制作维护 鄂ICP备05010722号