

Q/NESC

中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业标准

Q/NESC QF04-2025

代替Q/NESC QF02-2016

发展规划管理办法

2025-09-30发布

2025-10-08实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布

编制说明			
版本	发布日期	主要规范事项	批准权属
V	2016.4	公司规划的编制、评审、报送等事项。	公司党委会
主办部门		主要起草人	解释权属
企业发展部		孙运涛	企业发展部
修订记录			
版本	发布日期	修订内容	主要修订人
V1	2025.9	1. 新增术语和定义； 2. 新增职责； 3. 明确发展规划管理机构、原则和要求； 4. 新增发展规划遵循的流程； 5. 新增发展规划实施与控制管理； 6. 增加战略规划参考模版和规划编制流程图。	韩丽平

目 次

前 言	III
1 目的	4
2 范围	4
3 术语和定义	4
3.1 发展规划	4
3.2 发展规划和目标	4
3.3 发展规划管理	4
3.4 发展规划实施与控制	4
4 职责	4
4.1 董事会	4
4.2 办公会	5
4.3 公司领导	5
4.4 企业发展部	5
4.5 各部门及分公司	5
4.6 全资子公司	5
5 管理内容和方法	5
5.1 发展规划管理机构设置	5
5.2 发展规划管理原则及要求	6
5.3 发展规划编制	6
5.4 发展规划实施与控制管理	8
5.5 发展规划评价管理	8
5.6 其他	9
6 附录	9
附 录 A	10
附 录 B	11
附 录 C	12

前 言

为规范和加强中国电力工程顾问集团新能源有限公司规划管理，提高公司发展规划管理水平，强化规划引领作用，提高规划管理的科学性、有效性和适用性，以促进公司持续、健康发展，根据国务院国资委《中央企业发展规划管理办法》、《中国能源建设集团有限公司战略规划管理规定》（CEEC 0301A-001-2022(V1)）、结合中国电力工程顾问集团新能源有限公司实际情况，制定本办法。

本办法由中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业发展部提出并归口。

本办法由中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业发展部起草并负责解释。

本办法主要起草人：韩丽平

本办法校核人：刘鹏博、宿栋华、俞欣艳、童 飞、尹 森、刘晓峰、柴 雨、李 磊、
李 然、董胜亮、陈立志、黄元安、赵 宏、孙欧亚、韩重阳

本办法审核人：王永吉

本办法批准人：陈稼苗

发展规划管理办法

1 目的

为规范公司发展规划的制订、实施与控制等管理过程，强化发展规划对企业经营管理的指导作用，明确发展规划管理的职责、方法，流程等，特制定本办法。

2 范围

本办法适用于公司发展规划管理的全过程。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本标准。

3.1 发展规划

根据国家发展规划和产业政策，在分析外部环境和内部条件、现状以及变化趋势的基础上，在上级集团总体战略和发展规划指导下，为公司长期生存与发展进行的未来一定时期内的方向性、整体性、全局性的定位、制定发展目标和实施方案。

3.2 发展规划和目标

指公司确定的一定时期的方向性发展目标，一般是用于统一认识的非定量性纲领性目标。规划目标是指规划期内可操作、可实施、可评估的量化发展目标。

3.3 发展规划管理

指对公司发展规划的制订程序、内容进行审核，对发展规划实施情况进行控制与监督，对发展规划执行结果进行评价与分析，对发展规划进行动态调整，确保发展规划目标实现的动态管理过程。

3.4 发展规划实施与控制

指为贯彻执行既定的公司发展规划所采取的策略、方式、方法和控制措施等活动的总称。

4 职责

4.1 董事会

4.1.1 负责制定公司发展愿景、确立公司使命和公司整体战略定位。

4.1.2 负责评审公司总体发展目标、业务发展目标。

4.1.3 负责评审公司发展规划报告（报批稿）。

4.2 办公会

4.2.1 负责评审公司总体发展目标、业务发展目标。

4.2.2 负责评审公司发展规划报告（初稿）。

4.3 公司领导

4.3.1 负责审核分管部门/分公司的业务、技术、职能发展规划。

4.3.2 负责审核分管部门/分公司编制的业务、职能发展规划报告内容。

4.3.3 负责审核分管部门/分公司的业务、职能规划目标。

4.4 企业发展部

4.4.1 负责公司发展规划的归口管理工作。

4.4.2 负责组织编制公司发展规划报告。

4.4.3 负责组织制定和分解公司发展规划目标。

4.4.4 负责组织、指导各部门/分公司编制业务、技术、职能发展规划报告。

4.4.5 负责监督、检查公司发展规划的实施与控制管理。

4.5 各部门及分公司

4.5.1 负责编制本部门/分公司业务、技术、职能发展规划报告。

4.5.2 负责本部门/分公司发展规划目标的制定与分解。

4.5.3 负责本部门/分公司发展规划的实施与控制。

4.6 全资子公司

全资子公司依照公司发展规划制定本单位年度计划，推进公司规划的实施落地；条件成熟的全资子公司，也可在公司发展规划的指导下，制定本单位的发展规划。

5 管理内容和方法

5.1 发展规划管理机构设置

公司发展规划管理机构设置审议机构、控制管理机构、执行机构三个层次：

1) 审议机构是公司董事会、办公会；

2) 控制管理机构为企业发展部；

3) 执行机构为各部门/分公司及全资子公司。

5.2 发展规划管理原则及要求

5.2.1 发展规划管理流程包括调研及资料收集、发展规划编制、发展规划培训和宣贯、发展规划实施与控制、发展规划执行情况评价、发展规划调整。

5.2.2 公司发展规划应符合国家发展规划和产业政策，符合国有经济布局 and 战略结构调整要求，并以上级集团发展规划为指导。

5.2.3 公司发展规划应符合集团公司对所属公司管理的要求，有利于实现集团化运营、子公司差异化发展，坚持效益优先和可持续发展原则。

5.2.4 公司发展规划应突出主业，强化公司核心能力和竞争优势，不断增强公司创新能力，保持公司可持续发展及国有资产的保值增值。

5.2.5 公司发展规划一经制定应保持相对稳定，但在有重大内外部环境发生变化时，应对发展规划进行调整。

5.2.6 公司发展规划应经过办公会评审、董事会审议环节后，上报上级集团批准、备案才能发布实施。

5.2.7 公司发展规划制定后应该强化规划的实施与控制，确保规划的执行和推进。

5.3 发展规划编制

5.3.1 公司发展规划包括长期（10～15年）远景规划及中短期（3～5年）发展规划。长期规划按照国资委、上级集团要求在充分调研和内外部环境分析的基础上进行制定和编制。

5.3.2 公司中短期（3～5）年发展规划是企业发展规划的重点，应在中长期发展规划基础上进行编制，并根据内外部环境变化进行定期滚动修订和调整。

5.3.3 公司发展规划的编制应把握远粗近细的原则。中长期规划应着眼于公司愿景，把握大局和方向；中短期发展规划应详细分解出逐年发展目标、分业务单元目标、技术发展目标和职能发展目标；明确发展重点、发展思路；制订详细的规划实施计划和保障措施。

5.3.4 规划目标的制定依照自上而下、自下而上、上下沟通的原则进行。规划目标应该具有合理性、科学性、先进性及挑战性，同时具有可操作、可实施、可评估、可量化的特点。

5.3.5 发展规划报告要求简明扼要、层次合理、条理清楚、数据准确、目标明确。

5.3.6 公司发展规划报告应当包括（但不限于）下列主要内容：

1) 内外部环境分析

包括公司概况及发展优势和劣势分析；宏观环境、行业发展和公司竞争能力分析等。应重点突出对市场环境、竞争格局、行业发展的分析。

2) 总体发展规划

应包括公司发展指导思想与公司使命、公司愿景、发展目标及思路、核心能力及总体规划、重点规划的实施步骤等。

3) 业务发展规划

应包括总体业务结构及各业务的发展目标、发展思路和发展重点、规划步骤与实施路径、满足业务发展的资源配置和体制机制要求和建议。

4) 职能发展规划

重点提出满足企业总体发展规划和业务发展规划需要的职能发展规划重点、发展思路和实施的步骤规划，确保企业组织机构、机构职能随着企业发展规划变化及时调整。

5) 近期（3～5）年发展规划

规划期前（3～5）年的逐年发展目标、业务、职能发展目标，规划调整重点、路径及实施计划。

6) 发展规划实施的保障措施

提出满足公司发展规划实施的机构保障、制度保障、人力资源、资金等资源保障及措施。要求结合公司发展实际情况、发展需求，具有针对性、可行性。

7) 其他需要包括的内容。

指不在以上几条范围内，但又需要进一步阐明的发展规划相关内容。

5.3.7 发展规划编制遵循以下流程：

1) 办公会提出公司发展规划的编制要求；

2) 企业发展部进行公司发展规划编制的策划；

3) 办公会对编制策划书进行审批；

4) 企业发展部按照策划要求启动、推进公司发展规划编制工作；

5) 企业发展部组织制定公司总体发展目标和业务发展目标，提出公司总体发展规划及思路；

6) 办公会对公司总体发展目标、业务发展目标及总体发展规划、发展思路进行评审；

7) 各相关部门根据总体发展目标、业务发展目标及公司总体发展规划制定业务发展规划、职能发展规划，编制公司发展规划与规划报告初稿；

- 8) 办公会对公司发展规划与规划报告初稿进行评审；
- 9) 企业发展部修改、完善公司发展规划报告，提交董事会评审，上报上级集团审核；
- 10) 企业发展部根据上级集团审核意见修改公司发展规划报告，上报上级集团批准、备案；
- 11) 企业发展部发布企业发展规划报告，并在公司内部进行广泛宣传、推进贯彻实施。

5.4 发展规划实施与控制管理

5.4.1 公司发展规划制定后，应重点推进实施与控制、确保落地与执行。

5.4.2 公司发展规划实施与控制遵循以下管理流程：

- 1) 企业发展部每年一季度以企业发展规划作为指导性文件，对企业发展规划目标（与当年上级集团下发的经营目标不符的，以上级集团下发为准）进行分解，形成企业年度经营管理目标，经办公会评审后发布；
- 2) 企业发展部将年度公司经营管理目标分解为各生产经营部门年度、季度目标；
- 3) 各生产经营部门将部门目标分解为岗位目标；
- 4) 各部门按照部门年度目标制定生产计划，落实保障措施、推进规划实施。

5.5 发展规划评价管理

5.5.1 公司发展规划执行过程中应根据上级集团要求或者按照年度定期进行规划执行情况的评价分析，及时发现规划执行的偏差，找出偏差出现的原因，提出规划调整的建议。

5.5.2 企业发展部对各生产经营部门规划执行过程进行监督和检查，保持规划执行、监督信息的有效沟通，确保规划的有效执行。

5.5.3 上级集团有要求时，应编制年度规划执行情况报告并上报集团，报告应包括以下内容（具体按照集团要求报送）：

- 1) 公司规划年度总体执行情况概述。
- 2) 上年度公司发展规划目标指标实现情况的详细图表分析及说明。
- 3) 规划的实施与控制情况，要求包括以下几个问题：
 - ◆ 是否根据规划对阶段目标进行细化分解，提出明确的年度工作目标；
 - ◆ 有无对近期规划目标和规划重点措施调整，调整情况如何；
 - ◆ 对未完成规划目标的分析；

- ◆ 规划组织机构设置、人员配备、管理制度及工作流程是否完善；
- ◆ 存在的主要问题及建议。

5.6 其他

本办法中相关条款与上级集团相关管理制度不符的，以上级集团为准。

6 附录

附录A 中长期发展战略参考提纲

附录B 五年规划参考提纲

附录C 五年规划编制流程图

附 录 A

中长期发展战略参考提纲

编号：

一、前言

二、发展基础及面临形势

（一）发展总体情况

（二）成绩及问题

（三）优势能力分析

三、战略环境分析

（一）宏观形势

（二）相关行业形势

（三）市场研判

（四）竞争环境分析

四、战略定位与目标

（一）战略愿景和定位

（二）主业定位

（三）发展目标

五、发展思路和策略

（一）总体发展思路

（二）发展路径和竞争策略

六、业务发展战略

七、职能发展战略

附 录 B
五年规划参考提纲

编号：

一、发展基础及面临形势

- （一）上一个五年规划期发展总体情况
- （二）中国能建发展规划
- （三）中电工程发展规划
- （四）境外发展环境
- （五）境内发展环境
- （六）SWOT分析及发展方向
- （七）竞争能力分析

二、发展思路和目标

- （一）指导思想
- （二）发展定位
- （三）发展策略
- （四）产业布局
- （五）发展目标

三、业务发展规划

四、职能发展规划

五、规划实施保障措施

附录 C
五年规划编制流程图

