

浙江朗迪集团股份有限公司

战略管理制度

第一章 总则

第一条 为促进浙江朗迪集团股份有限公司（以下简称“公司”）提高发展战略的科学性和执行力，防范发展战略制定与实施中的风险，规范公司战略规划管理工作，确保公司战略目标的实现，根据财政部等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》的要求，制定本制度。

第二条 本制度是公司开展战略规划工作的依据，适用于公司、全资子公司、控股子公司及具有重大影响的参股公司。

第三条 战略管理是指对企业战略进行制定、实施、评估和调整等过程。战略管理过程主要包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评估。

第二章 战略管理的组织及职能

第四条 公司的战略管理组织分公司、子公司两个层次。

第五条 战略管理职能

（一）公司董事会

公司董事会负责决定公司发展战略；审批公司战略规划；审批有关战略管理的政策、制度；对重大战略事项进行决定等；

（二）总经理/总经理办公会

总经理/总经理办公会对公司战略规划和所有子公司拟订的业务发展规划草案进行质询、提出修改建议；讨论并确定公司战略规划和业务发展规划，报请董事会审批；对分解落实公司战略规划和业务发展规划进行监控和支持；对公司及其子公司执行战略规划的效果进行考核和评价；

（三）集团办

集团办负责公司战略规划的日常管理。其职责包括：编制公司战略规划初稿，对公司战略实施情况进行跟踪分析并提出年度调整建议；对子公司战略规划的制订及调整提出指导意见；对子公司战略执行情况进行跟踪分析；进行公司战略规

划相关重要问题的研究；负责公司战略管理的其它相关事项等。

第六条 子公司战略管理职能

子公司执行董事负责相应业务发展战略的制订和执行组织。其主要职责是：在公司制订整体战略规划时，提供相关业务信息和建议；依据公司确定的战略发展方向和发展目标，制订子公司业务发展战略，接受公司的质询并进行修改完善；执行战略规划并对实施情况进行总结。

第三章 战略规划编制原则及依据

第七条 公司战略规划方案应遵循股东利益最大化的原则。战略规划方案必须全面、完整、具体，并将经营指标层层分解落实。

第八条 战略规划编制的依据和基础为：宏观经济和政策环境的变化分析；行业环境、市场环境、竞争环境的变化分析；公司资源和能力的分析；上年度战略规划执行情况的分析等。

第四章 战略规划内容

第九条 公司战略规划需要包括以下内容

（一）公司战略总结与环境分析：对公司内外部环境、现有核心业务的市场前景、经营状况、核心竞争力做出系统分析和综合评价；

（二）公司整体战略：分析并确定公司愿景、使命、价值观、现有业务和规划业务的战略定位、发展目标及业务组合选择；

（三）公司核心业务发展战略：公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；

（四）公司财务指标规划：对公司整体和各核心业务未来的关键业绩指标进行系统分析和设定。

第十条 子公司的战略规划需要包括以下内容

（一）子公司战略总结与环境分析：对子公司内外部环境、现有业务的市场前景、经营状况、核心竞争力做出系统分析和综合评价；

（二）子公司整体战略：分析并确定子公司现有业务和规划业务的战略定位、发展目标及业务组合选择；

（三）子公司核心业务发展战略：分析并确定子公司核心业务的发展策略、盈利模式、营销策略、竞争策略、支持体系；

（四）子公司战略措施规划：分析并确定子公司营销措施规划、生产管理措施规划、技术研究开发措施规划、新业务发展措施规划、人力资源发展措施规划等，该部分内容必须清楚界定每一措施的目标、时间进度、措施步骤；

（五）子公司组织调整和辅助支持系统：评估现有组织结构对未来战略的适应性、调整组织结构构想、相关辅助支持系统调整；

（六）子公司财务指标规划：对子公司整体和各核心业务未来的财务业绩指标进行系统分析和设定。

第五章 战略管理过程

第十一条 战略制定

（一）由董事会在集体讨论的基础上形成公司战略思想；

（二）总经理/总经理办公会根据公司董事会的战略思想，对公司外部环境、内部资源和能力以及利益相关者的期望进行分析，同时听取各子公司的建议，初步提出公司整体发展战略；

（三）集团办根据总经理/总经理办公会提出的公司整体发展战略，形成公司战略规划初稿，并报批；

（四）总经理/总经理办公会根据集团办提交的公司战略规划初稿进行修改完善后报董事会审议；

（五）董事会审议通过后，以正式文件下发公司及各子公司。

第十二条 战略实施

（一）战略目标分解：

1. 根据战略规划，制定年度工作计划。

2. 按照上下结合、分级编制、逐级汇总的原则编制全面预算，将发展目标分解并落实到产销水平、资产负债规模、收入及利润增长幅度、投资回报、风险管控、技术创新、品牌建设、人力资源建设、制度建设、企业文化、社会责任等可操作层面，确保发展战略能够真正有效地指导企业各项生产经营管理活动。

3. 进一步通过实施分期预算控制，促进年度预算目标的实现。

4. 通过建立发展战略实施的激励约束机制，将各责任单位年度预算目标完成情况纳入绩效考评体系，切实做到有奖有惩、奖惩分明，以促进发展战略的有效实施。

（二）制定支持战略、实施战略的各项政策：集团办根据公司战略规划，协同相关部门制定有关支持战略实施的激励及其它政策；各子公司根据公司战略及子公司业务战略，制定有关支持战略实施的激励及其它政策；

（三）组织机构调整及变动：集团办根据公司战略的要求，制定公司组织结构调整方案，经公司总经理审核报董事会批准后实施；

（四）战略宣传：集团办及子公司根据公司战略及子公司业务战略的要求对战略的内容、意义、目的、实施步骤等进行广泛的宣传，使得战略实施成为全公司上下的统一和自觉行动。

第十三条 战略评价与反馈

（一）各子公司根据各公司战略实施效果进行总结，上报集团办；

（二）由公司集团办根据子公司对战略实施的评估意见进行综合分析，提出战略实施评估意见并反馈。

第十四条 战略调整

（一）当公司外部环境发生了重大变化，出现了重大机遇或重大威胁时，此时，不仅要及时对公司战略目标和战略部署进行重大调整，在特殊情况下，公司还要适时做出新的战略决策；

（二）公司战略实施结果与战略目标出现重大偏差时，公司领导层需及时对偏差进行研究，并做出战略调整或战略目标的决策；

（三）当出资人对公司的经营目标要求发生了重大变化，必须改变战略目标时，公司可按要求制定新的公司战略。战略调整流程参照第十一条战略制定流程。

第十五条 战略规划编制和调整时间安排

公司战略规划每五年编制一次，在非计划编制年度，公司战略规划若有调整必要，集团办应结合当年年度经营计划进行调整。战略规划编制和调整时间根据当年实际情况另行规定；

第六章 战略规划文档归档、保管

第十六条 公司战略规划文档包括公司战略规划文件、公司战略规划调整文件、子公司战略规划文件、子公司战略规划调整文件。

第十七条 公司战略规划文档是重要档案，根据公司档案管理制度，统一由集团办进行归类、标识及保管，实施分级保密管理制度。

第七章 附则

第十八条 本制度自公司董事会审议通过之日起正式生效并执行。

第十九条 本制度未尽事宜，遵照国家有关法律、法规、规章、规范性文件及《公司章程》执行；如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的《公司章程》相抵触时，按国家有关法律、法规和《公司章程》的规定执行，并及时修订本制度。

第二十条 本制度解释权归公司董事会。

浙江朗迪集团股份有限公司董事会

2017年10月24日