

中国西电电气股份有限公司

战略管理制度

第一章 总则

第一条 为规范中国西电电气股份有限公司（以下简称“公司”）战略管理工作，提高公司战略制定的科学性，强化战略的执行力，防范战略管理风险，确保公司战略目标的实现，依据《中华人民共和国公司法》、《中央企业发展战略和规划管理办法（试行）》（国务院国有资产监督管理委员会令第10号）、《关于开展中央企业发展战略与规划编制工作的通知》（国资厅发规划[2004]10号）、《关于印发〈中央企业发展战略与规划编制大纲（修订稿）〉的通知》（国资厅发规划[2006]26号）和财政部等五部委颁布的《企业内部控制应用指引第2号—发展战略》，以及国务院国资委发布的规划编制工作的通知，特制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及各子企业战略管理工作。

第三条 定义

（一）战略管理 公司确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。包括战略制定，战略实施和战略评价三个阶段。

（二）公司战略 公司最高层次的战略，是公司整体战略总纲。确定公司未来一段时间的总体发展方向，协调各子企业和业务部门之间的关系，合理配置资源，培育公司核心能力，实现公司总体目标。

（三）业务战略 在公司战略的总框架下指导公司业务单元产品和服务经营活动的战略。业务战略要着眼于自身的市场领域，是业务单元的重大决策和行动方案。

（四）职能战略规划 为贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而在公司的职能管理领域制定的战略规划。职能战略规划重点是提高公司专项资源的优化配置和利用，主要涉及具体执行和操作问题。

第二章 战略管理体系

第四条 公司战略管理体系包括：公司战略和业务战略；公司战略与规划（含五年战略与规划和三年滚动规划）、业务战略规划和职能/专项战略规划。

第五条 公司对不同的子企业采取不同的管控模式：采取战略管控模式和运营管控模

式的企业，公司战略实行统一领导，分层级、分职能管理；采取财务管控模式的企业，可依据本制度编制自己的战略规划并执行。

第六条 公司战略管理组织架构分为两层，决策层是董事会，战略规划及执行委员会（以下简称“战略委员会”）辅助决策；执行层由总经理办公会、职能部门和子企业组成；战略与规划的重大事项由党委常委会前置研究。

第三章 职责与权限

第七条 公司董事会是公司战略决策机构，负责提出制定公司战略的要求，确定公司战略方向；审批公司战略与规划；审查公司战略执行的评价结果，对公司战略的调整和改进提出要求。公司战略与规划经董事会审议通过后，由董事长签发。

第八条 公司战略委员会是董事会的参谋机构。职责包括：对战略制定进行指导并提出意见；评审战略与规划并提出修改意见；评审战略执行评价报告；评审战略调整报告；开展专项战略研究，向董事会提出建议和意见。

第九条 公司党委常委会对公司战略和业务战略、公司战略与规划、公司战略调整进行前置审议。

第十条 公司总经理办公会负责业务战略规划和职能/专项战略规划的审批，组织战略的宣贯、分解及实施。

第十一条 公司战略管理部门主要职责包括：

- （一）负责编制公司战略与规划；
- （二）负责组织编制业务战略；
- （三）负责组织编制公司职能规划与业务规划；
- （四）负责组织公司战略与规划的宣传贯彻；
- （五）负责组织公司战略与规划的评审、上报、评价等工作；
- （六）负责组织开展公司战略与规划的前期研究工作；
- （七）负责组织开展战略管理专项课题的研究工作；
- （八）负责组织开展公司战略与规划实施情况的监测及评价工作。

第十二条 公司人力资源管理部门负责通过平衡计分卡开展公司战略与规划的实时监测、执行评价和考核工作。

第十三条 公司职能部门参与、配合公司战略与规划的制定；承接公司总体战略，研究制定职能战略规划；负责将职能规划分解纳入年度计划，并组织实施。

第十四条 子企业职责包括：

- （一）参与和配合公司战略的制定；
- （二）承接公司战略，制定业务或企业战略与规划，经规定程序审批后，报公司

战略管理部门备案；

(三) 负责实施业务战略与规划；

(四) 负责本企业所处行业情报信息的收集研究，并提供公司内部共享；

(五) 负责通过平衡计分卡战略管理工具的应用，对本企业战略与规划实施进行控制、评价和考核管理；

(六) 负责本企业战略与规划的评审、评价和调整；

(七) 对公司战略管理工作和战略与规划提出意见和建议。

本制度权责清单见附件 1。

第四章 战略管理

第十五条 公司战略管理包括战略制定、战略实施、战略评价等主要内容，公司战略管理流程见附件 2。

第一节 战略制定启动

第十六条 公司战略制定由董事长启动。董事长依据国家五年规划纲要、公司要求、公司内外部环境重大变化启动战略制定工作。

第十七条 董事长启动战略制定工作时应在集体讨论的基础上形成公司未来几年发展的战略意图和战略思想，作为公司战略制定的指导。

第十八条 公司战略委员会根据董事长的要求指导战略制定工作。

第十九条 公司战略管理部门根据董事长的要求组织策划公司战略制定工作方案，包括拟定公司战略编制组织机构（必要时可成立发展战略和规划编制委员会及编制工作组）、总体思路、编制方案、编制计划、编制要求等内容。

第二十条 公司战略制定工作方案经分管负责人审核、董事长批准后，由公司办公室以通知形式下发。

第二节 战略制定

第二十一条 公司职能部门及各子企业接到通知后，要认真研究责任范围内业务领域的外部环境，并发现机会和威胁；分析本组织的资源情况，识别出自身的优势和劣势；将相关文字形成《“XX 五”战略分析报告》经公司分管负责人审定后提交战略管理部门作为公司战略编制的依据。《“XX 五”战略分析报告》模板见附件 3。

第二十二条 公司战略编制组织机构应结合战略研究的结果和战略情报信息，梳理出公司战略的机会与威胁、优势与劣势；形成公司战略和业务战略初稿，经公司分管负责人审定后提交公司战略委员会；公司战略委员会评审公司战略和业务战略，提出评审意见及建议。战略编制组织机构根据评审意见完善公司战略和业务战略。

第二十三条 公司战略编制组织机构将公司战略和业务战略评审稿及建议提交党委常委会审议研究，根据审议意见完善公司战略和业务战略。

第二十四条 公司战略编制组织机构将公司战略和业务战略审批稿提请公司董事会审批。董事会审批通过公司战略和业务战略，并由董事长签发。

第三节 战略实施

第二十五条 公司战略实施主要包括战略宣贯、战略分解、计划实施、监测等内容。

第二十六条 公司战略宣贯分为两个层次，战略管理部门负责公司内部战略分级宣贯，通过向各相关职能部门负责人和所属有关单位发放公司战略文本，在有限范围内就公司战略的内涵、目标和实施要求进行宣贯；宣传工作管理部门负责在公司社会责任报告和企业文化建设中对相关方和全体员工进行公司战略、愿景及目标的宣传。

第二十七条 公司总经理办公会主持战略分解工作，通过战略分解，形成五年战略规划，三年滚动规划，职能战略规划和业务战略规划，详见《战略规划管理办法》。

第二十八条 公司及各子企业应承接公司战略，在各自战略规划指导下，将围绕战略开展的具体工作体现在年度经营计划中贯彻实施，通过制定年度经营计划，编制年度全面预算，将年度目标分解、落实。详见《计划工作管理制度》、《经营计划管理办法》、《全面预算管理制度》。

第二十九条 公司各职能部门承接公司总体战略，将各自负责的职能/专项战略规划分解到公司年度经营计划及年度全面预算中，并组织开展战略规划实施工作。

第三十条 公司各职能部门、各子企业每年应及时更新平衡计分卡相关内容，以便于公司通过平衡计分卡实现对战略规划执行情况的实时监测。详见《平衡计分卡管理办法》。

第四节 战略评价

第三十一条 公司战略管理部门对战略执行情况进行过程监督和控制。详见《战略执行效果评价办法》。

第三十二条 公司战略管理部门组织开展战略评价，战略评价分事前、事中和事后评价。

第三十三条 事前评价是指公司战略编制完成后，战略委员会组织评审会议或扩大会议（主要企业负责人和专家）对公司战略文本进行全面评价，得出综合评价结论。战略管理部门按照评审意见对公司战略进行完善。

第三十四条 事中评价是指公司战略在执行过程中，定期组织召开战略回顾会，对公司战略进行事中评价。详见《平衡记分卡管理办法》。

第三十五条 事后评价是指公司在公司负责人任期或公司五年战略规划到期结束后

进行的评价。根据公司战略目标实际完成情况和预期目标的对比情况，综合评价公司战略规划的完成情况，形成公司战略评价报告。评价结果作为下一规划期公司战略制定和调整战略方向的依据。详见《战略执行效果评价办法》。

第五节 战略调整

第三十六条 公司内外部环境发生重大变化时，董事长决策是否启动战略调整工作。

第三十七条 公司战略调整审批按照战略制定的审批流程进行。

第三十八条 公司战略调整后，相应业务/职能战略与规划应一并进行调整。

第五章 责任追究

第三十九条 存在以下情形的，按公司《责任追究管理制度》追究有关单位及个人的责任：

- （一）公司和子企业未制定战略与规划；
- （二）公司职能部门和子企业对公司战略未承接和分解，战略规划执行不力。

第六章 附则

第四十条 本制度自董事会审议通过之日起生效，原《发展战略和规划管理制度》同时废止。

第四十一条 本制度由公司董事会负责解释。

第四十二条 各子企业可根据本制度制定相应的管理制度。