

苏美达股份有限公司 发展战略和规划管理办法

(2019年4月19日经公司第八届董事会第十八次会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为规范苏美达股份有限公司(以下简称“公司”)发展战略和规划(以下简称“战略规划”)管理工作,提高公司及所属子公司战略规划决策与执行的科学性和有效性,促进战略规划有效落地,打造一支分则能战、合则能胜的“联合舰队”。现根据《苏美达股份有限公司章程》《苏美达股份有限公司“三重一大”事项集体决策制度实施办法》及相关规定,制定本办法。

第二条 本办法所称战略规划,是指公司根据国家产业政策,在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上,为公司的长期生存与发展所作出的未来一定时期内方向性、整体性、全局性的战略定位、发展目标和实施方案。

第三条 本办法适用于公司总体战略规划、所属子公司战略规划的管理。

公司总体战略规划是公司的战略总纲,是管理层指导公司发展的最高行动纲领,面向公司整体。

所属子公司战略规划是指所属子公司为了贯彻落实公司总体战略,围绕业务板块发展制定的战略,是支撑公司总体战略实现的子战略,是在具体的产品和服务领域,构建核心竞争力获取竞争优势,满足企业自身长期生存发展需要,对未来一定时期内发展所作出的总体谋划。

第四条 本办法中的战略规划管理是指战略的制订、审核、实施、评估与修订等工作。

第五条 本办法中的所属子公司是指公司管理的所属二级控股企业。

第二章 管理机构

第六条 董事会是公司战略规划管理的决策机构，负责确定公司中长期战略发展方向和发展目标，审批公司总体战略规划，并对其实施进行监督。

第七条 党委会、总经理办公会对公司战略规划进行审议，总经理办公会对所属子公司战略规划实施进行监督。

第八条 战略投资部负责公司总体战略规划的相关课题研究、组织战略规划制订和修订、实施效果评估。

第九条 所属子公司负责本企业战略规划的制定、实施、评估和修订。

第十条 公司按照建设“战略引领型总部”目标，要求所属子公司结合本企业的发展需要，加强相关专业力量的配备，有条件的子公司可设立相应的管理组织。

第三章 制订、审议与批准

第十一条 本办法中战略规划的规划期分为长期（一般为五年）和中期（一般为三年）。

第十二条 战略规划的内容应主要包括但不限于：

（一）现状与发展环境。包括企业基本情况、环境分析和竞力分析等；

（二）愿景、使命、价值观与指导思想；

- (三) 发展目标;
- (四) 发展、调整重点与实施计划;
- (五) 实施保障措施;
- (六) 需要包括的其他内容。

第十三条 公司总体战略规划要充分分析、研判公司内外部环境和资源能力等因素，必要时可借助外部机构开展对标等相关专题研究。战略投资部负责组织制订公司总体战略规划，提交董事会战略与投资委员会研究，经党委会、总经理办公会审议，报董事会审议批准后实施。

第十四条 所属子公司战略规划应以公司总体战略规划为依据，结合自身实际情况制定。所属子公司战略规划制订后需报公司进行审核。战略投资部牵头组织公司总部相关部门，必要时可邀请外部相关专家，对所属子公司战略规划进行论证、会审。主要审核以下内容：

- (一) 是否符合国家产业政策、公司总体战略;
- (二) 是否符合国有企业结构调整和转型升级要求;
- (三) 是否突出主业，提升企业核心竞争力;
- (四) 是否坚持高质量可持续发展原则;
- (五) 是否满足公司总体战略规划的相关战略定位和目标要求。

第十五条 所属子公司根据公司审核意见对其战略规划进行修改、完善。所属子公司战略规划经本企业决策审批后，需将正式文本（一式三份）及其电子文档报送公司（战略投资部）备案。

第十六条 所属子公司战略规划的规划期限原则上应与公司总体战略规划的规划期限保持一致。

第四章 实施、评估与修订

第十七条 战略规划的实施全过程须贯穿高质量可持续发展理念，坚持目标导向、问题导向，围绕全球产业链，聚焦主业，聚力核心竞争优势，开展各项经营管理活动。

第十八条 战略规划的实施需加强对战略规划的宣贯，对发展目标和战略任务进行分解，并结合年度计划和财务预算，制定具体措施，建立保障机制，加强执行力，对实施情况进行跟踪、评估和复盘，形成闭环。

第十九条 为保证公司总体战略目标的如期实现，公司与所属子公司就发展目标、重大项目、重点工程、重要举措，签订“战略实施责任书”。所属子公司应按照该“责任书”，全力加强战略推进和执行。

战略投资部于规划期届满，撰写所属子公司战略实施评价意见，作为对所属子公司的重要考核依据。

第二十条 战略投资部需定期开展对公司总体战略规划的实施情况进行评估（一般分为年度评估、中期评估、规划期评估），完成评估报告，报公司相关领导审阅。

第二十一条 所属子公司应每年（一般在每年1至2月之间）对上一年度的企业战略规划实施情况进行评估。所属子公司战略规划评估报告应报送公司（战略投资部）备案，战略投资部对所属子公司战略实施情况予以意见反馈。

第二十二条 战略投资部应及时组织编制公司总体战略

规划的三年滚动规划，经党委会、董事会审核后实施。

内外部环境发生重大变化时，战略投资部应在充分评估的基础上，及时组织力量对公司总体战略规划进行调整。

第二十三条 所属子公司应根据公司总体战略规划的调整和企业内外部环境的变化，及时对本企业战略规划进行修订并报送公司（战略投资部）备案。

第五章 附 则

第二十四条 所属子公司可参照本办法制定本企业战略规划管理办法。

第二十五条 本办法由战略投资部负责解释。

第二十六条 本办法自发布之日起施行。