

深圳市特力（集团）股份有限公司

战略规划管理制度

（经 2016 年 1 月 29 日公司八届董事会第四次临时会议审议通过，2017 年 10 月 25 日、2018 年 4 月 2 日修订）

第一章 总则

第一条 为提高深圳市特力（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略的科学性，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 2 号——发展战略》要求，制定本制度。

第二条 战略规划管理内容包括战略规划方案制订、修订、实施及考评过程中的各项工作。

第三条 本制度是公司开展战略规划工作的依据，适用于公司和公司持股比例 50%以上的绝对控股子公司，公司拥有实际控制权的相对控股子公司及参股企业可参考本制度。

第二章 战略管理机构和职责分工

第四条 公司股东大会是战略管理的最高决策机构，其战略管理职责包括：审批公司发展战略规划；审批公司发展战略规划调整方案。

第五条 公司董事会负责审议公司战略规划；审议公司战略规划方案和战略规划年度修订方案；审议有关战略管理的政策和制度；决定重大战略事项；并提交股东大会审批。

第六条 公司董事会战略委员会是公司重大战略决策的咨询机构，对管理层拟定的公司战略规划进行研究并提出建议。其主要职责包括：

（一）对公司长期发展规划、经营目标、发展方针进行研究并提出建议；

（二）对公司的经营战略包括但不限于产品战略、市场战略、营销战略、研发战略、人才战略等进行研究并提出建议；

（三）对公司章程规定须经董事会批准的重大投融资方案、重大资本运作、资产经营项目等影响公司发展战略的重大事项进行研究并提出建议等。

第七条 公司管理层负责公司战略规划的拟定和执行。其相关职责包括：

（一）拟定公司战略规划及战略规划年度滚动调整方案，并报董事会审议；

（二）审批子公司战略规划；

（三）对影响公司战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见等；

（四）贯彻执行公司战略规划及战略决策。

第八条 企业管理部负责公司战略规划的日常管理。其职责包括：

（一）组织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滚动调整建议；

（二）对子公司战略规划的制订及调整提出指导意见；

（三）对子公司战略执行情况进行跟踪分析；

（四）进行公司战略规划相关重要问题的研究；

（五）负责协调公司战略日常管理工作以及其它相关事项等。

第三章 战略规划编制原则及依据

第九条 公司战略规划方案应遵循企业价值最大化的原则。战略规划方案必须全面、完整、具体，并将战略目标层层分解落实。

第十条 战略规划编制的依据和基础为：宏观环境（包括政治、经济、文化和技术等方面）研究、行业研究、公司自身资源和能力研究、标杆企业研究、专题研究及上年度战略规划执行情况的分析等。

第四章 战略规划内容

第十一条 公司战略规划包括以下内容：

（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、战略定位、指导思想、发展思路；现有业务和规划业务的中长期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；

（五）职能战略规划：人力资源战略、财务战略、品牌战略、信息化战略、文化战略等；

（六）投资规划：为实现公司战略规划和经营目标需要投资的项目；

（七）战略执行风险控制：在战略执行过程中可能面临的风险及相应的应对措施。

第十二条 子公司的战略规划包括以下内容：

（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 战略规划方案编制、调整流程

第十三条 公司战略规划编制及审批流程如下：

（一）管理层提出战略规划编制要求，公司发文编制战略规划草案，必要时可聘请咨询机构协助工作；

（二）各部门准备相关调研资料，子公司准备编制各自战略规划草案；企业管理部负责进行宏观环境及行业环境的初步研究；

产权层级为公司三级及三级以上的企业，须将相关资料和战略规划草案直接报公司企业管理部审批；

（三）企业管理部汇总相关资料及子公司战略规划草案并进行研究分析，编制公司战略规划方案初稿并提交公司总经理办公会审议；

（四）管理层研究战略规划方案初稿，并拟定公司战略规划；

（五）战略委员会研究管理层拟定的战略规划，并提出建议，审核通过后提交董事会审议；

（六）董事会审议公司战略规划，并提交股东大会审批；

（七）股东大会审议公司战略规划；

（八）管理层组织实施战略规划。

第十四条 公司战略规划每五年编制一次，在非战略规划编制年度，公司每半年根据实际经营情况对战略规划进行评估，并由企业管理部存档，作为战略规划中期调整的依据之一。

公司战略规划调整流程参照第十三条公司战略规划编制流程执行。

当以下情况出现时，公司应及时调整战略规划：

（一）公司的发展战略进行了重大调整；

（二）上一年度经营情况与战略规划中的年度滚动规划目标差异较大（超过 20%）；

- (三) 公司外部环境发生了重大变化；
- (四) 公司内部资源和能力发生了重大变化；
- (五) 董事会或总经理基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划。

第十五条 公司战略规划调整方案经公司股东大会审批后生效、执行。

第六章 战略规划编制和调整时间安排

第十六条 公司战略规划每五年编制一次，企业管理部结合当年年度经营计划**每半年**进行滚动调整必要性的研讨。战略规划编制和调整时间根据当年实际情况另行规定。

第十七条 子公司战略规划每五年编制一次，子公司结合当年年度经营计划进行滚动调整。编制和调整时间遵循公司战略规划编制和调整时间的相关规定。

第十八条 战略规划每半年评估后，可避免调整的，给予相关奖励：

- (一) 既定的战略规划的可执行性高，公司给予编制者（团体）奖励；
- (二) 在战略规划实施过程中，相关部室及企业切实贯彻执行既定战略规划，避免不必要的调整的，公司给予相关员工、团体奖励；

(三) 具体奖励办法由人力资源（党群）部根据相关规定确定。

第七章 战略规划的实施、宣传与评价

第十九条 企业管理部负责对战略规划的实施过程进行管理、监控、研究分析。具体包括对公司及子公司战略规划的实施情况进行跟踪监控，提出改进或调整建议；并对公司的重大战略事项等进行研究。

第二十条 公司战略规划、战略规划调整方案审批通过后，由企业管理部负责在公司内部发布，并向各职能部门有关人员和子公司管理层就公司战略规划的内涵、目标和实施要求进行宣贯。人力资源部负责在企业文化建设中对全体员工进行公司战略、愿景及目标的宣贯。

第二十一条 公司战略规划实施应具备有效性，规划中的发展重点、实施计划和保障措施的具体落实需转换到企业年度计划予以实施，通过年度预算、季度（月度）经营分析、绩效管理和业绩考核等环节分解到各经营单位予以落实，并将完成情况纳入年终绩效考评范围。

第二十二条 公司战略规划的评价是指对规划的制定、实施及进展情况以及预期目标完成情况进行的评价。企业管理部、审计监督部组织负责对战略规划的评价。公司的评价

体系包括事前评价、事中评价和事后评价三个阶段。

（一）事前评价：公司战略规划编制完成后，企业管理部应至少组织一次评审，对战略规划文本进行全面评价，得出综合评价结论；并应按照评审意见对战略规划进行修改完善。

（二）事中评价：公司战略规划在执行过程中，审计监督部应每年进行年度战略评价，通过公司年度经营绩效与年度分解目标对比进行，根据年度业绩考核情况等综合评价公司年度战略目标完成情况，评价结果作为下一年度规划滚动调整的依据。评价结论包括总体结论、修改意见和风险防范等内容。

（三）事后评价：公司在战略规划到期结束后审计监督部应进行公司战略规划的后评价。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。评价结果作为下一规划期战略规划制定及调整战略方向的依据。评价结论包括总体结论、修改意见和风险防范等内容。

第八章 战略规划文档归档、保管

第二十三条 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。

第二十四条 公司战略规划文档是重要档案，根据公司档案管理制度，统一由公司行政办公室进行归类、标识及保管，实施分级保密管理制度。

第九章 附则

第二十五条 本制度经公司董事会审议通过后实施，公司以往的相关制度规定同时作废。

第二十六条 本制度由公司企业管理部负责解释和修订。