

北京中关村科技发展（控股）股份有限公司

战略管理制度

第一章 总则

第一条 为了保证北京中关村科技发展（控股）股份有限公司（下称：公司）发展战略规划管理工作的科学性、有效性和及时性，防范发展战略规划制定与实施中的风险，规范公司发展战略规划管理工作，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—发展战略》的规定要求，制定本制度。

第二条 本制度是公司实施发展战略规划工作的依据，适用于公司总部和公司各业务单元及子（分）公司。

第二章 机构和职责分工

第三条 公司发展战略规划方案须经公司董事会审议后实施。

第四条 公司在董事会下设战略委员会，按《董事会战略委员会工作细则》开展工作。

第五条 战略委员会对经总裁办公会审议通过的公司发展战略规划进行研究并提出可行性建议。

第六条 总裁办公会负责做好战略委员会决策的前期准备工作，提供有关方案及提案。包括如下内容：

- （一）制定公司发展战略规划及发展战略规划调整方案；
- （二）对影响公司发展战略规划的各项重大事项进行研究、讨论；
- （三）对公司发展战略规划初稿进行评审，并向战略委员会提交正式提案。

第七条 公司战略管理部门负责公司发展战略规划编制和修改的筹备工作。其相关职责包括：

- （一）筹备编制和修改公司发展战略规划工作；
- （二）每年适时组织召开公司专项会议，研究、讨论公司发展战略规划的实施情况。

第三章 发展战略规划编制原则及依据

第八条 公司发展战略规划方案应遵循股东利益最大化的原则。发展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。

第九条 发展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，公司的发展目标及近年经营情况的分析等。

第四章 发展战略规划内容

第十条 公司发展战略规划需要包括以下内容：

（一）公司经营总结与环境分析：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）公司整体发展战略：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）公司核心业务发展规划：公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；

（四）公司战略措施规划：分析并确定投资发展规划、资本运营及资金管理规划、生产管理规划、公司营销策略规划、技术研究开发规划、新业务发展规划、人力资源发展规划等，该部分内容必须清楚界定每一规划的目标、时间进度、规划实施步骤；

（五）根据战略规划，公司调整组织管理结构构想；

（六）公司经营指标规划：对公司整体和各个核心业务未来的关键业绩指标进行设定。

第五章 发展战略规划方案编制流程

第十一条 公司按照实际内、外部环境变化，决定对公司发展战略规划进行重新编制时，由公司战略管理部门结合上期战略发展规划实施情况和实际环境情况提出建议，并按流程审批。

第十二条 公司各业务单元及子（分）公司发展战略规划的编制和调整应遵循公司整体发展战略规划编制和调整。

第十三条 公司发展战略规划编制流程如下：

（一）公司董事会提出发展战略规划编制要求；

（二）公司战略管理部门负责下达编制发展战略通知，公司各业务单元及子（分）公司根据对

宏观经济环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的研究进行组织筹备，形成本业务单元战略规划。公司战略管理部门根据各业务单元战略规划编制公司发展战略规划方案草稿；

(三) 公司总裁办公会对公司发展战略规划草稿进行评审后提交战略委员会；

(四) 战略委员会在对公司发展战略规划进行审议后，向公司董事会提交议案进行审批；

(五) 若超出公司董事会权限的需按照规定程序提交股东大会表决。

第六章 发展战略规划的实施

第十四条 公司战略管理部门负责对发展战略规划的实施过程进行日常管理、监控和研究分析，确保发展战略规划有效实施，并根据实施情况提出改进或调整建议。

第十五条 公司通过内部各层级会议和培训等有效方式宣传公司的发展战略规划，将发展战略及其分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工。

第十六条 公司董事会、战略委员会定期对发展战略规划实施情况、重点发展战略目标的完成情况进行评估考核。

第七章 战略评估管理

第十七条 战略评估与调整实施周期

公司战略委员会认为必要时，将对公司战略规划成果实施评估，重点关注战略成败总结、战略环境变化与战略调整。

第十八条 战略评估实施程序

公司的战略评估方式主要是采用内部研讨的形式进行，其主要程序如下：

(一) 公司战略管理部门收集战略实施评估所需的材料、信息、数据，并整理、汇总。

(二) 组织召开战略实施评估研讨会，主要由公司中高层管理人员和各业务单元及子(分)公司负责人参加，就战略实施评估的核心议题进行充分研讨。

(四) 最后由公司战略管理部门对研讨结果进行汇总，撰写《战略实施评估报告》，并提交董事会战略委员会进行审定。

第九章 战略调整管理

第十九条 战略调整

公司在战略评估过程中，发现下列情况之一的，可以按规定程序进行战略调整，促进公司内部资源能力和外部环境条件的动态平衡。

（一）经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局等外部环境发生重大变化，对公司经营战略实施产生重大影响的；

（二）公司经营方向以及经营管理内部条件发生重大变化，需对经营战略做出调整的；

（三）基于对经营形势的判断，认为有必要调整战略的。

第二十条 战略调整责权划分

对公司发展战略进行调整和修正，由战略委员会报董事会审批后执行。

第二十一条 战略调整实施程序

（一）发出战略调整通知。

（二）各业务单元及子（分）公司提供战略调整建议。

（三）根据各业务单元及子（分）公司战略调整建议，制定战略调整方案。

（四）战略委员会审核战略调整方案，并提出审核意见。

（五）根据战略委员会审核意见，对战略调整方案进行修改。

（六）将修改后的战略调整方案提交战略委员会审议后，提交董事会审批。

（七）经董事会审批通过后的战略调整方案下发执行。

第十章 附则

第二十二条 本制度由公司战略管理部门制订并负责解释。

第二十三条 本制度自董事会审议通过之日起实施。