

上海现代制药股份有限公司

战略管理制度

(2021年8月26日经七届十一次董事会审议通过)

第一章 总则

第一条 为促进上海现代制药股份有限公司（以下简称“公司”）提高战略的科学性和执行力，更好地整合优势资源，提高核心竞争力，实现公司资源的有效配置以及战略管理流程的规范性，防范战略规划制定与实施中的风险，确保公司战略目标的实现，推进公司的可持续发展，根据中国证监会等五部委联合发布的《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》《上海现代制药股份有限公司章程》及《上海现代制药股份有限公司董事会战略与投资委员会实施细则》的规定，并结合公司实际，特制定本制度。

第二条 发展战略是企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的中长期发展目标与战略规划，包括管理者在经营时所运用的所有竞争行动和业务措施。

第三条 公司的战略管理是指确立公司使命，根据公司外部环境和公司经营要素设定公司发展目标，保证目标的正确落实并使公司使命最终得以实现的一个动态过程，包括对公司战略的制定、分解、实施、跟踪、控制、优化和评估等全过程管理。

第四条 公司战略管理应遵循统一领导、分级负责、严格实施、规范调整的原则。

第五条 本制度适用于公司及所有权属单位。

第二章 战略管理机构

第六条 董事会是战略方案制订、实施的决策机构，公司战略发展规划经董事会审议通过后付诸实施。

董事会的战略管理职责包括：

(一) 确立公司战略制定的指导思想，明确战略定位，制定公司需要达成的战略目标和实施规划；

- (二) 审批公司中长期战略发展规划；
- (三) 审批公司中长期战略发展规划调整方案；
- (四) 审批董事会战略与投资委员会提出的与战略规划有关的建议、决策、行动等；
- (五) 对公司战略管理的其他各项重大事项进行审议、决策。

第七条 董事会战略与投资委员会是董事会专门工作机构，由三名董事组成，委员会委员由董事长、二分之一以上的独立董事或全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生。战略与投资委员会对董事会负责，战略与投资委员会的提案提交董事会审议决定。战略与投资委员会的主要职责权限为：

- (一) 对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议；
- (二) 对《公司章程》规定须经董事会批准的重大投融资方案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资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议；
- (四) 对其他影响公司发展的重大事项进行研究并提出建议；
- (五) 对以上事项的实施进行检查；
- (六) 董事会授权的其他事宜。

第八条 战略与投资委员会下设战略规划推进小组，由董事长担任组长。战略规划推进小组可以设置副组长协助组长工作，组员由战略规划部、董事会办公室、其他相关部门及其负责人、各子公司总经理组成。战略规划推进小组的主要职能是：

- (一) 负责跟踪企业内外环境变化，组织开展调研，收集信息并进行分析，为公司战略制定和决策提供依据；
- (二) 组织公司战略规划方案和专项战略的编制，并就各业务条线、子公司的任务、战略、经营计划与预算问题提出建议；
- (三) 对战略规划进行宣贯、监督战略规划的落实情况；
- (四) 战略实施中，负责监督实施结果与原预期目标的差异，根据内外部环境变化对战略规划进行及时修订，并提交战略与投资委员会审议；
- (五) 全面评估战略规划的落实情况，编制战略规划实施评估报告，呈报战

略与投资委员会审议。

(六) 负责公司“战略、规划、计划”体系建设、运行、评估等工作，统筹协调解决体系实施中遇到的问题，推进体系的持续优化改进。

第九条 为使战略管理更完善地进行，经董事会战略与投资委员会同意，战略规划推进小组可以委托有相应资质的管理咨询机构配合战略规划部进行战略的制订、修订与调整。

第十条 战略规划部为负责战略管理日常工作的主要职能部门，其主要职责为：

(一) 组织公司发展战略、发展规划、实施计划的制订、修订与调整等具体事务；

(二) 指导、协调权属单位战略的制订、修订与调整；

(三) 收集战略规划执行过程中的相关信息，分析业务发展战略的执行和完成情况，提供分析报告和评估建议。

第三章 公司战略的内容

第十一条 公司战略分为三个层次：公司总体战略、业务条线专项战略、权属单位战略。

第十二条 公司总体战略是公司的战略总纲，是公司指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。

第十三条 公司总体战略的侧重点是：

(一) 公司的战略定位、发展目标；

(二) 公司未来发展的具体规划；

(三) 公司实现战略目标需要实施的举措、保障等；

(四) 各业务条线专项战略、各权属单位战略规划。

第十四条 业务条线专项战略，是公司根据业务发展特点，在有关业务发展重点领域制定的战略，包括并不限于各业务板块发展战略、研发专项战略、营销专项战略、人力资源专项战略、外延发展专项战略、企业文化专项战略等。

第十五条 业务条线专项战略的侧重点是：

(一) 如何贯彻公司总体战略；

(二) 业务条线战略目标的论证、实施阶段的划分及战略措施的细化等；

(三) 战略实施中的风险分析和应变能力分析。

第十六条 权属单位战略，是在公司总体战略的指导下，具有独立经营管理权的权属单位制定的战略计划，需为公司整体战略目标的达成服务。

第十七条 权属单位战略的侧重点是：

- (一) 如何贯彻公司总体战略；
- (二) 产业发展的机会与风险分析；
- (三) 产业发展的内在条件分析；
- (四) 产业发展的总体目标和要求；
- (五) 战略实施阶段的划分及战略措施的细化等。

第四章 战略管理过程

第一节 战略规划

第十八条 内、外部环境分析。由战略规划部牵头，负责分析公司内、外部环境因素，进行或组织论证。

(一) 外部环境分析包括对国家宏观政治经济形势、行业发展态势、主要竞争对手、细分领域进展等进行分析，由战略规划部负责信息收集，并具体分析；

(二) 内部环境分析包括公司资源状况和实际营运状况等。由战略规划推进小组组织各职能部门、权属单位，进行生产运营分析、人力资源状况分析、财务分析、企业文化分析、信息资源分析和技术资源分析，完成公司内部环境分析。

第十九条 公司总体战略建议。战略规划推进小组提出公司总体战略建议，经董事会战略与投资委员会审核同意后，提交董事会审议。

公司总体战略建议经董事会审批通过后，形成公司总体战略。

第二十条 各业务条线和各权属单位围绕公司总体战略制定各自管理领域内的业务条线专项战略和权属单位战略，形成公司完整的战略规划体系。

第二节 战略实施

第二十一条 公司依据总体战略，组织实施对管理架构的战略调整和对企业资源的动态配置，以“战略、规划、计划”体系作为贯彻战略实施的主要手段。

第二十二条 公司根据总体战略规划，分解细化为年度工作计划及年度预算指标，由财务管理部组织各权属单位进行讨论，制订各权属单位年度工作计划

和预算指标，最终形成公司总体年度工作预案和预算预案，提交党委会、总裁办公会、董事会审批。

第二十三条 公司人力资源部根据公司和各权属单位年度工作计划和预算指标，分解量化形成各权属单位年度绩效合同。公司总裁与各权属单位总经理或主要负责人签订年度绩效合同，由人力资源部和战略规划部备案，同时为薪酬与考核小组制订绩效考核方案提供依据。

第二十四条 各权属单位根据当年的年度工作计划、预算指标和年度绩效合同，进入战略规划实施阶段，确保战略规划得到有效执行。

第二十五条 公司各职能部门依据业务条线专项战略制定各阶段工作和实施举措，落实各业务条线战略，确保业务条线专项战略目标的完成。

第三节 战略控制

第二十六条 公司战略规划推进小组跟踪各权属单位和各业务条线当年工作计划的实施，对行动结果趋势进行预测，并将预测值与既定目标进行比较和评价，如发现可能出现的偏差，应提前采取纠偏措施，使战略规划推进始终不偏离正确的轨道，保证企业战略目标的实现。

第二十七条 确定战略评价标准采用定性和定量相结合的方式。定性标准有：战略与环境的一致性，战略与资源的配套性等，定量标准有：营业收入、净利润、净资产收益率等指标。

第四节 战略修订

第二十八条 业务条线专项战略及权属单位战略的修订，可由相应的职能部门或权属单位根据实际需要提出优化方案，报战略规划推进小组审核同意后，报董事会战略与投资委员会审议，提交董事会审批后执行。

第二十九条 总体战略的修订。涉及中长期战略的修订，必须有充分的数据与论证，由战略规划推进小组提出修订方案，由董事会战略与投资委员会审核后，经董事会审批通过后执行。

第三十条 战略发展规划应当保持相对稳定。公司在开展战略评估过程中，发现以下情况的，应按照战略审批流程进行战略调整。

(一) 公司发展思路、方向或业务范围拟进行重大调整、变动；

(二) 主要战略规划目标、主要产品规模等实际运营情况与战略规划目标发生重大偏差(30%以上的偏差);

(三) 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,对公司战略实现产生重大影响的;

(四) 公司内部资源和环境发生重大变化,确需对战略做出调整的;

(五) 战略执行评估结果建议实施战略规划调整;

(六) 董事会基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划。

第三十一条 为及时、有效对战略体系做出必要调整,原则上于每年第四季度,由战略规划推进小组召集各职能部门及权属单位相关负责人召开战略专题会议,内容主要包括:

(一) 在规划期内规划实施情况的简要分析,并对未能完成的相关内容做出说明;

(二) 当期经营环境的重大变化及未来基本展望;

(三) 公司战略实施过程中存在的问题;

(四) 下一步工作中的改进措施和建议;

(五) 对战略体系调整的建议。

第五章 附则

第三十二条 本制度由公司战略规划部负责制定、修改并解释。

第三十三条 本制度自董事会审议通过之日起生效。