

广西绿城水务股份有限公司发展战略管理制度

第一章 总则

第一条 为适应广西绿城水务股份有限公司（以下简称“公司”）发展需要，增强核心竞争力和可持续发展能力，规范公司战略规划管理工作，并保证下属子公司与公司整体战略方向和目标的一致性，根据财政部等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》《企业内部控制配套指引》和南宁市国资委《关于印发南宁市国有企业发展战略和规划管理办法（试行）的通知》（南国资发〔2014〕1号）等规定，制定本制度。

第二条 本制度所称发展战略，是指公司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，制定并实施的长远发展目标与战略规划。

第三条 战略管理原则

（一）目标可行原则。战略目标的设定，应具有一定的前瞻性和适当的挑战性，使战略目标通过一定的努力可以实现，并能够使长期目标与短期目标有效衔接。

（二）资源匹配原则。根据各职能部门、单位与战略目标的匹配程度进行资源配置。

（三）责任落实原则。将战略目标落实到具体的责任部门、单位和责任人，构成不同层级彼此相连的战略目标责任圈。

（四）协同管理原则。以实现战略目标为核心，考虑不同责任部门、单位业务目标之间的有效协同，加强各部门之间的协同管理，有效提高资源使用的效率和效果。

（五）权变原则。当企业内外部环境发生重大变化，原定战略目标的实现变为不可行，应当及时进行战略调整。

第四条 本制度适用于公司本部及下属全资、控股子公司。

第二章 管理职责

第五条 公司董事会是战略规划的决策机构，其主要职责包括：

- （一）审批公司发展战略管理制度；
- （二）审批公司战略规划方案；
- （三）审批公司战略规划的定期评估报告与调整方案；
- （四）审批与公司发展战略相关的其他重大事项。

第六条 公司董事会下设战略与投资委员会，负责对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议。

第七条 公司经营班子负责公司发展战略规划的组织实施，主要职责包括：

- （一）组织拟订公司发展战略管理制度；
- （二）组织拟订公司发展战略方案；
- （三）组织拟订公司发展战略评估报告和调整方案；
- （四）组织实施公司发展战略规划；
- （五）执行公司董事会安排的其他发展战略相关重大事项。

第八条 发展战略管理部门是公司战略规划日常管理部门，其主要职责包括：

- （一）具体负责起草公司发展战略管理制度；
- （二）具体负责组织起草公司发展战略规划方案；
- （三）具体组织公司发展战略的评估和调整，编制评估报告和调整方案；
- （四）负责协调各部门及分公司、子公司发展战略日常管理工作以及其他相关工作；
- （五）追踪、督促公司发展战略规划的实施情况；
- （六）其他与战略规划管理相关的职责。

第九条 公司各职能部门、分公司职责

- （一）按照公司战略规划编制要求提供相应经营信息资料和业务发展目标 and 重点任务建议；
- （二）在发展战略评估调整阶段按要求提出调整与其职责相关的规划内容的建议；
- （三）落实公司发展战略规划。

第十条 各子公司职责

- （一）按照公司战略规划编制要求提供相应经营信息资料 and 产业发展目标和规划建议；
- （二）按照公司整体战略规划进行分解、落实，编制本企业发展战略；
- （三）在发展战略评估调整阶段按要求调整本企业发展战略规划；
- （四）组织执行本企业发展战略；
- （五）定期收集、整理、分析本企业日常运营、财务及管理信息并提交公司相关部门。

第三章 战略规划的内容

第十一条 战略规划周期

公司战略规划按照时间跨度可分为十年远期，以及三至五年中期的战略目标和发展规划，重点是三至五年发展规划，每年需根据外部环境和内部情况的变化和发展进行评估，必要时对战略规划进行调整。

第十二条 战略规划层级

公司战略规划按照层次通常可划分为：整体战略规划和子公司战略规划。整体战略规划是公司战略总纲领，子公司战略规划是整体战略之下的子战略。子公司战略规划按照整体战略规划框架编制。

第十三条 整体战略规划通常包含以下内容：

- （一）当前公司发展情况总结；
- （二）公司的愿景、使命；
- （三）指导思想；
- （四）公司内部和外部环境分析；
- （五）公司发展规划目标体系；
- （六）公司发展调整重点与实施计划、重要战略举措；
- （七）公司业务布局；
- （八）公司财务预测：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；
- （九）公司风险分析；
- （十）实施目标的保障措施；
- （十一）其他相关内容。

第十四条 公司发展战略管理部门牵头组织相关职能部门、分公司及子公司在战略制定、实施与评价过程中保持对内外部环境持续跟踪与分析，其主要内容包括：

- （一）宏观环境（政治、经济、技术、社会、法律等）分析与预测；
- （二）行业分析（行业价值链、关键成功因素等）与趋势预测；
- （三）行业竞争分析；
- （四）公司内部资源能力分析；
- （五）公司管理能力分析；

(六) 内部利益相关者分析;

(七) 其他相关内容。

第四章 战略规划的制定

第十五条 公司战略规划编制程序

(一) 公司董事会提出战略规划编制要求,初步确定公司发展理念和发展思路。

(二) 公司经营班子组织各职能部门、分公司和子公司根据战略规划编制要求搜集外部宏观环境、行业数据和企业内部资源能力状况,分析宏观环境及行业发展趋势与影响所带来的机会与威胁,评估内部经营优势与劣势,并由各职能部门、分公司和子公司根据自身职能与业务分工将相关经营信息资料、业务发展目标和重点任务建议提交发展战略管理部门。

(三) 发展战略管理部门对各职能部门、分公司和子公司提交的相关经营信息资料、业务发展目标和重点任务建议进行整理分析,形成整体战略规划方案,并征求各职能部门、分公司及子公司意见,进一步修改完善。

(四) 发展战略管理部门将修改完善后的整体发展战略规划方案逐级提交公司经营班子会、战略与投资委员会进行审议。战略与投资委员对整体战略规划方案进行研究,并提出建议上报董事会。董事会结合战略与投资委员建议对整体战略规划方案进行审批。董事会应严格审议战略规划方案,重点关注其全局性、长期性和可行性。

(五) 发展战略管理部门将经董事会审批通过的整体战略规划方案下发至各职能部门、分公司和子公司。各子公司根据公司整体战略规划方案制定本公司发展战略规划,按照内部决策程序审批后,报公司备案后实施。

第十六条 公司可以委托中介机构开展战略规划编制,由发展战略管理部门按照聘用中介相关规定进行选聘。

第五章 战略规划的实施

第十七条 公司应根据整体发展战略,确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径;制定年度工作计划,编制年度预算,将年度工作任务纳入绩效考核范围。

第十八条 公司整体战略规划经审批通过后,总经理应组织相关部门对组织架构、人力资源管理制等现有管理体系进行重新评估与调整,确保发展战略有效实施。

第十九条 公司应积极培育有利于发展战略实施的公司文化，重视发展战略的宣传工作，通过各层级会议和培训等方式，将公司的愿景、目标等发展战略总体要求，传递到内部各管理层级和全体员工。

第二十条 各职能部门、分公司应将与公司战略相关的具体行动和目标分解到本部门、分公司内各岗位，保证战略规划有效实施。

第六章 战略评估与动态调整

第二十一条 公司各职能部门、分公司和子公司应于每年 12 月 31 日前向发展战略管理部门反馈战略规划执行情况。发展战略管理部门应于每年初组织公司各部门、分公司和子公司，根据公司整体经营状况、战略完成情况等内部环境，结合经济形势、产业政策、技术进步、行业状况及不可抗力等外部环境进行评估，分析讨论是否需要对公司整体战略做出调整，必要时形成评估报告，经公司经营班子会、战略与投资委员会审议通过，提交董事会审批。

第二十二条 当以下情况发生时，应进行战略调整：

（一）当公司外部环境发生了重大变化，出现了重大机遇或重大威胁时，应及时对公司战略目标和战略部署进行重大调整，适时做出新的战略决策；

（二）公司战略执行结果与战略目标出现了重大偏差时，公司经营班子应及时组织对偏差进行研究，提出战略调整方案，按程序进行调整战略规划或战略目标的决策；

（三）公司战略规划调整流程参照“公司战略规划编制”程序执行。

第七章 附则

第二十三条 本制度由公司发展战略管理部门解释。

第二十四条 公司下属全资、控股应根据本制度，结合企业实际，制定相关管理制度。

第二十五条 本制度自董事会审批通过之日起施行。