

# 广州市昊志机电股份有限公司

## 战略管理制度

### 第一章 总则

**第一条** 为加强广州市昊志机电股份有限公司（以下简称“公司”）战略规划管理工作，提升战略管理的科学性、有效性和及时性，保证公司持续稳定发展和战略目标的实现，保护公司及全体员工、股东合法利益。根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《企业内部控制应用指引第2号—发展战略》及其他相关法律、法规和规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

**第二条** 本制度是公司开展战略管理工作的依据，适用于公司本部、下属子公司及分支机构。

**第三条** 本制度所称战略规划是指：企业根据国家发展规划和产业政策，在对外部环境和内部条件现状及其变化趋势进行综合分析和科学预测的基础上，为企业的长期生存与发展所作出的未来一定时期内的整体性、全局性、方向性的定位、发展目标和相应的实施方案。

本制度所称战略管理是指：对企业发展战略规划进行制定、实施和控制、评价，直到实现战略目标的整个动态管理过程。

### 第二章 战略管理体系

**第四条** 公司战略管理体系包括总体层战略、业务层和职能层战略、子公司及分支机构战略三个层次。总体层战略是第一层次的战略，是公司整体的战略总纲；业务层和职能层战略是子战略，为第二层次，是总战略的有机组成部分和具体分解细化；子公司及分支机构为第三层次，是执行单位的发展规划。

（一）总体层战略（以下简称“公司战略”）是指全面规划公司未来的发展方向和目标，确定总体战略方针、发展定位及战略举措。

（二）业务层战略（经营单位战略）是指各项主营业务的具体发展规划，是公司总体

战略方针、目标和举措在各主营业务上的具体体现，是公司战略目标实现的主要途径。

职能层战略是指为贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略，是公司战略方针、目标和举措在管理职能上的具体体现，是公司战略目标实现的重要保证。职能层子战略主要包括投资管理、运营管理、财务管理、安全环保管理、信息化建设、人力资源管理、企业文化建设等职能管理领域的战略规划。

(三) 子公司及分支机构战略是各子公司、分支机构根据公司对其业务定位和战略分工而制定的发展规划。

### 第三章 职责与权限

**第五条** 公司股东大会是公司战略规划的最高决策机构，审定公司的经营宗旨和经营方针，审定公司的整体战略规划及年度调整修订提案；对公司重大战略事项进行决定。

**第六条** 公司董事会是公司战略规划的日常决策机构，负责明确提出公司的使命和愿景,审议公司的经营宗旨、经营方针；审议公司战略规划及年度调整修订提案；决定公司年度经营计划等。

**第七条** 董事会发展战略委员会（以下简称“战略委员会”）是公司战略规划的管理机构，其主要职责：研究咨询、公司经营目标、发展方针、发展规划进行研究并提出意见；审议公司总经办拟定的战略规划方案并提出修改建议；对公司章程规定须经董事会/股东大会批准的重大投融资、资本运作和资产经营方案等影响公司发展战略的重大事项进行研究并提出建议；对公司执行战略规划的情况进行监控和评价等。

**第八条** 公司总经理办公室（以下简称“总经办”）是公司战略委员会的常设机构和公司战略管理具体工作的归口部门，其主要职责：收集分析与公司战略规划相关的外部信息和情报（产业政策、行业和竞争对手信息等）及内部经营相关信息；组织进行公司战略规划相关重要问题的研究；组织编制公司中长期战略规划及年度经营计划；组织对公司战略规划进行分解和落实；协助公司总经理组织实施公司战略规划,跟踪分析各分子公司和公司职能部门贯彻实施公司战略规划的情况，并定期向战略委员会进行汇报；审议下属子公司及分支机构战略规划方案。

**第九条** 公司各职能部门、子公司及分支机构负责收集相关内外部环境信息，参与分析、研讨公司战略、拟定职能和业务战略规划，通过制定年度工作计划等措施予以实施并

总结反馈执行情况。

## 第四章 战略规划的分析与制定

**第十条** 战略规划的主要内容包括：

（一）上期战略执行情况评价：包括上期战略规划目标完成情况、战略措施执行情况、评价上期战略方案和总结经验教训；

（二）外部环境分析：主要包括宏观环境分析、行业发展分析、竞争对手分析等三个方面；

1、宏观环境分析，主要是分析与企业相关的国际国内政治法律、经济、社会文化及技术环境等对企业的影响；

2、行业发展分析，主要是分析行业发展现状、竞争环境以及未来发展趋势，预测企业主要产品（服务）的国际国内市场容量，企业面临的发展机遇与挑战；

3、竞争对手分析，主要是分析国际和国内对标企业的现状、发展模式、主要经济指标等。

（三）内部资源能力分析：采用战略管理分析工具与方法，分析企业内部的资源和能力，确认企业的竞争优势和劣势，包括：

1、内部资源分析，主要分析企业的无形资产、财务资源、人力资源以及业务资源等资源现状，确认优势和劣势；

2、内部能力分析，主要分析企业的战略管理能力、核心竞争力、母子公司管理能力、人力资源管理能力、财务管理能力、业务运营管理能力等，确认企业的优势和劣势。

（四）发展战略：包括企业的愿景、发展思路、发展方向与定位以及主营业务发展规划。

（五）发展目标：包括企业十年远景目标、三--五年中长期目标、年度分解目标。发展目标要对企业规模、盈利水平、财务状况、投融资、市场占有率、科技投入与技术进步、人力资源开发等指标进行量化。

（六）战略举措：主要是实现企业发展目标而采取的各种保障措施，不同层次的战略举措，内容各有侧重，一般包括投资管理、运营管理、内控管理、财务管理、科技管理、安全环保管理、人力资源管理、企业文化建设等方面的工作措施。

(七) 子公司战略规划以公司战略规划为指导, 主要内容包括:

- 1、企业发展环境、竞争能力分析;
- 2、经营业务的发展方向及目标, 本部分内容必须与公司整体战略保持一致;
- 3、核心业务营销策略及盈利模式规划, 本部分内容必须与公司整体战略保持一致;
- 4、经营业务发展措施, 参照公司战略措施的内容。

#### **第十一条** 公司各层次战略规划编制和审定程序:

(一) 公司战略规划编制与审定程序

1、公司总经理办公会提出编制新战略规划的提议, 报公司战略委员会审议后, 总经办组织公司各职能部门及各分子公司收集、整理、分析战略相关信息, 编制战略规划初稿;

2、总经办就战略规划初稿征求各职能部门及分子公司的意见和建议, 必要时可聘请专业咨询机构协助编制, 战略规划初稿修改后的草案提交公司总经理办公会议审议;

3、公司总经理办公会对战略规划草案进行研究评审, 提出修改、完善建议, 形成公司战略规划方案提交公司战略委员会审议;

4、公司战略委员会对战略规划方案进行审议, 必要时聘请外部专家分析论证提供专业咨询意见, 形成议案提交公司董事会审议;

5、公司董事会审议公司战略规划方案, 并形成议案提交公司股东大会审定;

6、公司股东大会公司对战略规划方案审定通过之后发布实施。

(二) 业务战略规划和职能战略规划编制与审定程序

1、各业务经营单元(产品或业务板块)根据公司战略规划编制本业务战略规划草案, 经其本业务经营单元讨论通过后, 提交总经理办公会、董事会审定后实施。

2、公司各职能部门根据公司战略规划, 编制本职能领域战略规划草案, 经各分管领导审核后提交总经理办公会、董事会审定后实施。

(三) 子公司战略规划的编制与审核程序

1、子公司战略归口管理部门(办公室或综合管理部)组织子公司各职能部门收集、分析战略相关信息, 编制子公司战略规划草案。

2、子公司战略规划草案经其经理办公会讨论通过后提交公司总经理办公会议审核和公司战略委员会研究审批。

3、按公司战略委员会审批意见, 经子公司董事会和股东(大)会审议通过后实施。

**第十二条** 公司战略规划每五年编制一次，在非战略规划编制年份，公司战略规划若有调整必要,应结合当年年度经营计划进行调整。子公司及分支机构战略规划的编制和调整与公司战略规划编制和调整同步进行。战略规划编制和调整时间根据当年实际情况确定。

**第十三条** 公司应根据企业外部环境、内部情况的变化和发展需要，适时调整战略规划。当出现以下情况时，公司战略规划应随之调整，战略规划调整程序按照本规定第十一条执行。

（一）经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局、技术进步等外部环境发生重大变化以及不可抗力因素,对公司战略目标实现产生重大影响；

（二）公司内部资源和能力发生重大变化；

（三）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；

（四）公司董事会或战略委员会基于对经营形势的判断认为有必要调整时。

## 第五章 战略规划的实施与评价

**第十四条** 公司需根据战略规划，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径；建立公司各层面的关键绩效指标考核评价体系，确保公司战略规划在运营各层面的具体落实。

**第十五条** 公司战略规划通过年度经营计划贯彻落实。总经办根据公司战略规划确定的每个发展阶段的具体目标和工作任务，公司各职能部门根据各职能战略规划，一同编制年度经营计划，将年度目标分解、落实，经总经办和董事会审议通过后下达执行。

**第十六条** 公司总经办根据年度经营计划制定年度经营目标责任书，作为对分子公司年度业绩考核的依据。各分子公司应对本单位的年度责任目标进一步分解并组织实施。

**第十七条** 公司通过组织月度经营会议、半年度战略回顾会议等定期会议，对公司整体经济运行情况进行全面跟踪检查。总经办负责对战略实施执行计划进行跟踪，对实施情况进行监测，对战略执行情况定期进行检查、监控分析与评价。

**第十八条** 公司根据绩效考核办法定期对公司各职能部门、子公司及分支机构执行公司战略规划及年度行动计划的情况进行考核，并根据考核结果实施奖惩。

**第十九条** 公司定期检查评价战略规划执行情况。年度终结时，各子公司及分支机构及职能部门应对本单位（本职能领域）上年度经济运行情况及战略规划执行情况进行总结

评价，分别形成年终总结报告报公司总经办。总经办汇总公司上年度经济运行情况及战略规划执行情况，分析存在的偏差及成因，对重大偏差提出纠偏措施建议，形成战略规划整体执行情况总结报告，为适时调整战略规划提供决策参考。

**第二十条** 公司应重视发展战略规划的宣传工作，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。

## 第六章 附则

**第二十一条** 公司各职能部门、子公司及分支机构应按各自的战略管理职能按时提交相应的战略规划、年度工作计划及措施、年度经营计划（工作计划）及战略规划执行情况报告等资料。若未按要求提交的，公司有权根据相关制度、规定予以惩戒。

**第二十二条** 公司战略规划文档包括战略规划编制、实施、评价及其调整修订文件资料等(包括书面文件、图片、音像及其他介质的资料)，统一按公司《文件管理办法》及时归档管理。

**第二十三条** 总经办应根据公司《文件管理办法》和《内部保密管理制度》，对战略规划文档进行归类和标识以方便查阅，妥善保存，并防止被无关者查阅或泄密。

**第二十四条** 本制度如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相关内容抵触时，则应根据有关法律、法规和《公司章程》的规定执行，公司总经办应及时进行修订并经公司董事会审定后执行。

**第二十五条** 本制度由公司董事会负责解释。

广州市昊志机电股份有限公司董事会

2018年12月07日