

# 公司战略规划管理制度

## 第一章 目的及适用范围

### 1. 目的

1.1 本程序规定了公司战略规划制定必须遵循的原则、程序，使公司战略规划制定工作规范化、程序化和制度化，并明确各部门/单位的职责，以提高公司战略规划制定工作的效率和质量。

### 2. 适用范围

2.1 本制度适用于公司和各事业部的战略规划制定工作。

## 第二章 定义

3. 公司战略规划——指公司为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的发展方向和发展目标，它具有全局性、长远性、纲领性、竞争性、风险性等特征。公司战略规划的主要内容包括，但不仅限于：

公司战略规划执行情况分析；

公司内、外部环境变化分析；

公司战略规划调整原因分析；

公司近、中、远期发展方向及战略目标等。

战略目标包括市场目标、创新目标（技术创新、制度创新和管理创新）、

盈利目标、社会目标（公共关系目标、社会责任目标、政府关系目标）等。

4. 事业部战略规划——指事业部为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和

稳定发展而制定的总体性和长远性的发展方向和发展目标，它具有全局性、长远性、纲领性、竞争性、风险性等特征。事业部战略规划的主要内容包括，但不仅限于：

- 事业部战略规划执行情况分析；
- 事业部内、外部环境变化分析；
- 事业部战略规划调整原因分析；
- 事业部近、中、远期发展方向及战略目标等。

战略目标包括市场目标、创新目标（技术创新、制度创新和管理创新）、盈利目标、社会目标（公共关系目标、社会责任目标、政府关系目标）等。

### 第三章 原则

5. 公司和事业部的战略规划制定应遵循及时性、协作性和可行性等三项原则：

**及时性**：公司整体战略的回顾与评审应及时根据内外部环境变化情况而进行，以保证公司的发展方向不发生偏差；

**协作性**：各部门之间在战略规划的制定过程中应紧密合作，加强沟通，以保证公司整体战略规划制定的顺利进行；

**可行性**：战略规划的制定应遵循符合实际、切实可行的原则，不要盲目追求过快、过大、不切合实际的发展目标。

### 第四章 部门职责和权限

6. 战略规划部：战略规划部负责公司战略规划制定的组织、编制工作，并对各事业部战略规划制定工作进行指导、检查和监督。

7. 各事业部：负责制定本部门的战略规划，并协助战略规划部制定公司发展战略规划。
8. 市场营销部：负责对公司市场情况的变化进行分析，并编制报告，协助战略规划部、各事业部编制公司发展战略规划。
9. 计划资金部/财务部：负责对公司经营业绩进行分析，编制公司整体战略目标实施情况报告，并协助战略规划部、各事业部制定战略规划。
10. 董事会：对公司和事业部的发展战略规划进行审核和批准。

## 第五章 工作流程

### 11. 定期对公司的战略规划进行调整

#### 11.1 战略规划执行情况分析

11.1.1 每年 8 月 1 日前，计划资金部/财务部对公司上年 7 月 1 日至当年 6 月 30 日的战略目标执行情况进行分析，并编制公司整体战略目标实施情况报告。

11.1.2 每年 8 月 1 日前，各事业部对本部门上年 7 月 1 日至当年 6 月 30 日的战略目标执行情况进行分析，并编制战略目标执行情况分析报告。

11.1.3 战略规划部根据计划资金部/财务部和各事业部编制的战略目标执行情况分析报告，于 8 月 20 日之前完成对公司整体战略执行情况的回顾与分析。

#### 11.2 编制公司战略规划

11.2.1 市场营销部于 8 月 20 日之前完成市场情况变化分析报告

11.2.2 战略规划部根据公司整体战略执行情况的回顾与分析报告，以及市场情况变化分析报告，对公司的内、外部环境变化进行分析，于9月5日之前完成公司内外部环境分析报告，报公司主管执行副总裁。

11.2.3 根据公司主管执行副总裁的意见，战略规划部修改公司的内、外部环境分析报告，并在此基础上，由战略规划部牵头，组织计划资金部/财务部、市场营销部和各事业部共同编制公司整体战略规划调整方案初稿，于10月10日之前报公司主管执行副总裁审批。

11.2.4 战略规划部根据公司主管执行副总裁的意见，对公司整体战略规划调整方案初稿进行修改，并在此基础上提出公司整体战略规划调整方案，于10月20日报公司主管执行副总裁和董事会讨论、批准。

11.2.5 根据公司主管执行副总裁和董事会的意见，战略规划部修改公司整体战略规划调整方案，于下年11月10日之前完成公司整体战略规划终稿，并下发到各事业部。

### 11.3 编制事业部战略规划

11.3.1 各事业部根据公司整体战略规划终稿编制事业部战略规划，于11月20日前报战略规划部。

11.3.2 战略规划部审核各事业部上报的事业部战略规划，于11月25日之前确定各事业部的战略规划，并下发到各事业部。

11.3.3 各事业部于11月30日之前以文件形式将事业部战略规划报公

司战略规划部备案（一式五份）。由战略规划部分送机关有关职能部门。

## 12. 对公司战略规划的不定期调整

12.1 战略规划部应及时发现、关注公司经营过程中出现的新问题，并组织成立特别战略工作小组进行深入调查。

12.2 战略规划部及特别战略工作小组负责对重大事项及其对公司战略规划的影响进行分析和研究，并报公司主管执行副总裁和董事会。

本管理制度由战略规划部制定，战略规划部负责对本管理制度进行解释和修订。

本管理制度自发布之日起执行。