

# 战略规划管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为加强集团战略管理，更好地整合优势资源，获取竞争优势，实现集团的高速发展，特制定本制度。

**第二条** 本制度中的 77 集团战略规划是指 77 集团在集团公司的领导下，在充分保障集团权属公司经营自主性的前提下，所做出的集团中长期发展战略规划。

**第三条** 本制度中除特殊注明之外，“集团公司”是指 77 合成革集团有限公司，“集团”是指集团，“权属公司”是指 77 合成革集团有限公司拥有实际控制权的对外投资企业。

**第四条** 本制度对 77 集团战略规划的流程、周期与内容做出规定，是 77 集团开展战略规划工作的依据，77 集团公司和集团各权属公司必须遵照执行。

## 第二章 战略规划管理机构

**第五条** 77 集团战略规划的管理机构包括 77 集团公司董事局、77 集团公司总裁办公会和 77 集团公司战略发展部

**第六条** 77 集团公司董事局是集团战略规划的最高决策机构，其职责包括：

- (1) 审批 77 集团战略规划；
- (2) 审批 77 集团战略规划年度调整提案；
- (3) 审议 77 集团权属公司战略规划，形成决议；
- (4) 审议 77 集团权属公司战略规划年度调整提案，形成决议；

- (5) 对相关 77 集团战略规划的各项重大事项进行决定。

**第七条** 77 集团公司总裁办公会是集团战略的审核机构，其主要职责包括：

- (1) 审核 77 集团战略规划，形成意见；
- (2) 审核 77 集团战略规划年度调整提案，形成意见；
- (3) 审核 77 集团权属公司战略规划，形成意见；
- (4) 审核 77 集团权属公司战略规划年度调整提案，形成意见；
- (5) 对相关 77 集团战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见。

**第八条** 77 集团公司总裁办公会在审议集团战略规划议题时，权属公司相关负责人应列席并参加讨论。

**第九条** 77 集团公司战略发展部是集团战略规划的执行机构，在 77 集团公司分管副总裁领导下开展工作，其职责包括：

- (1) 组织制订 77 集团各项战略规划管理制度；
- (2) 组织制订 77 集团战略规划，对 77 集团战略规划进行年度调整；
- (3) 建议并审核权属公司战略规划，审核权属公司战略规划的调整；
- (4) 组织进行集团战略规划相关重要问题的研究；
- (5) 监督集团战略规划的实施。

### 第三章 战略规划内容要求

**第十条** 77 集团战略规划包括集团战略规划和权属公司战略规划

**第十一条** 集团战略需要包括以下内容：

- (1) 集团战略总结与环境分析：对集团内外部环境、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；
- (2) 集团战略规划：分析并确定集团愿景、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；
- (3) 集团核心业务发展战略：规划集团核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；
- (4) 集团财务指标规划：对集团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。

**第十二条** 权属公司战略需要包括以下内容：

- (1) 权属公司战略总结与环境分析：对权属公司内外部环境、现有业务的市场前景、经营状况、核心竞争力做出系统分析和综合评价；
- (2) 权属公司战略规划：分析并确定权属公司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，该部分内容必须同集团战略保持一致；
- (3) 权属公司核心业务发展战略：分析并确定权属公司核心业务的发展策略、盈利模式、营销策略、竞争策略、支持体系，该部分内容必须同集团战略保持一致；
- (4) 权属公司战略措施规划：分析并确定权属公司营销措施规划、生产管理措施规划、技术研究开发措施规划、新业务发展措施规划、人力资源发展措施规划，该部分内容必须清楚界定每一措施的目标、时间进度、措施步骤；
- (5) 权属公司组织调整和辅助支持系统：评估现有组织结构对未来战略的适应性、调整组织结构构想、相关辅助支持系统调整；
- (6) 权属公司财务指标规划：对权属公司整体和各核心业务未来的财务业绩指标进行系统分析和设定，该部分内容中关键指标必须与集团战略规划保持一致。

## 第四章 77 集团战略规划流程

**第十三条** 77 集团战略规划流程包括集团战略规划编制流程、集团战略规划调整流程。

**第十四条** 集团战略规划编制流程包括以下步骤：

- (1) 集团公司战略发展部发出战略规划准备通知；
- (2) 集团公司各部门和集团权属公司准备并提供本单位的战略规划相关信息；
- (3) 集团公司战略发展部制订集团战略规划草案；
- (4) 集团公司分解集团战略规划目标，征求集团公司各部门和集团各权属公司的建议和意见；
- (5) 集团公司各部门和集团各权属公司就本单位的战略发展目标提出建议和意见；

- (6) 集团公司战略发展部修改和补充战略规划草案，形成战略规划提案；
- (7) 集团公司分管副总裁审核战略规划提案，并出示审核意见；
- (8) 集团公司总裁办公会审议战略规划提案，并做出审议意见；
- (9) 集团公司董事局审批战略规划提案；
- (10) 集团公司战略发展部确定战略规划正式稿。

**第十五条** 集团战略规划调整流程包括以下步骤：

- (1) 集团公司战略发展部发出战略调整准备通知；
- (2) 集团公司各部门和集团各权属公司提供战略调整意见；
- (3) 集团公司战略发展部制订战略调整提案；
- (4) 集团公司分管副总裁审核战略调整提案，并出示意见；
- (5) 集团公司总裁办公会审议战略调整提案；并做出审议意见；
- (6) 集团公司董事局审批战略调整提案；
- (7) 集团公司战略发展部确定调整后的战略规划正式稿。

## 第五章 权属公司战略规划审核流程

**第十六条** 权属公司战略规划审核流程包括权属公司战略规划审核流程、权属公司战略规划调整审核流程。

**第十七条** 权属公司战略规划审核流程包括以下步骤：

- (1) 集团公司战略发展部根据集团战略规划，形成对权属公司战略规划的提议；
- (2) 权属公司根据自己的战略调研分析，和集团公司战略发展部提交的建议，制订本公司战略规划；
- (3) 权属公司经营层将战略规划草案提交到董事会；
- (4) 集团公司外派董事审核权属公司战略规划提案，并出具意见；
- (5) 集团公司战略发展部审核权属公司战略规划提案，并出示专业意见；
- (6) 集团公司分管副总裁审核权属公司战略规划提案，并出示意见；
- (7) 集团公司总裁办公会审议权属公司战略规划提案，并做出审议意见；
- (8) 集团公司董事局审议权属公司战略规划提案，并形成决议；

- (9) 集团公司董事局主席在权属公司股东大会上代表集团公司对权属公司战略规划进行表决；
- (10) 权属公司股东大会表决通过后，形成权属公司战略规划正式稿。

**第十八条** 权属公司战略规划调整审核流程包括以下步骤：

- (1) 权属公司在战略修订准备期间，根据行业和企业一年来的发展情况，制订权属公司战略修订提案；
- (2) 权属公司将战略修订提案提交到权属公司董事会审议；
- (3) 集团公司外派董事将权属公司战略调整提案转交集团公司战略发展部审核，战略发展部出具专业意见；
- (4) 集团公司分管副总裁审核权属公司战略调整提案，并出示审核意见；
- (5) 集团公司总裁办公会审议权属公司战略调整提案，并做出审议意见；
- (6) 集团公司董事局审批权属公司战略调整提案；
- (7) 集团公司战略发展部根据董事局决议，制订对权属公司战略修订的意见；
- (8) 集团公司外派董事根据集团公司意见，在权属公司董事会对权属公司战略规划调整进行表决。

## 第六章 战略规划编制和调整时间安排

**第十九条** 77 集团战略规划自 2005 年起，每三年编制一次。集团公司战略发展部自前一年 8 月 1 日开始相关准备工作，在当年 3 月 1 日前提出战略规划提案，在 4 月 1 前完成编制工作。

**第二十条** 在非计划编制年度，集团战略规划每年调整一次。集团公司战略发展部自前一年 11 月 1 日开始相关准备工作，在当年 12 月 31 日前提出战略规划调整提案，在 1 月 31 日前完成战略规划调整工作。

**第二十一条** 权属公司战略规划自 2005 年起，每三年编制一次。权属公司自前一年 8 月 1 日开始相关准备工作，在当年 4 月 1 日前提出战略规划提案，在 5 月 1 日前完成编制工作。

**第二十二条** 在非编制计划年度，权属公司战略规划每年调整一次。权属公司自前一年 11 月 1 日开始相关准备工作，在当年 12 月 31 日前提出战略规划调整提案，在 1 月 31 日前完成调整。

## **第七章 战略规划文档归档、保管和查阅**

**第二十三条** 集团战略规划文档包括集团战略规划文件、集团战略规划调整文件、权属公司战略规划文件、权属公司战略规划调整文件。

**第二十四条** 集团战略规划文档统一由集团公司战略发展部进行保管。

**第二十五条** 集团公司战略发展部根据公司档案管理制度，对战略规划文档进行归类和标识以方便查阅，妥善保存相关文档。

**第二十六条** 集团战略规划文档是重要的档案，集团公司战略发展部要实施分级保密管理制度，防止文档被无关者查阅。

## **第八章 附则**

**第二十七条** 本制度由 77 集团公司战略发展部起草和修订，经由 77 集团公司总裁审批后发布。

**第二十八条** 本制度自发布之日起施行。

**第二十九条** 本制度由 77 集团公司战略发展部负责解释。