

河南同力水泥股份有限公司战略管理办法

(2011 年 11 月 16 日公司第四届董事会 2011 年度第十一次会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为加强河南同力水泥股份有限公司（以下简称“公司”）和各全资、控股子公司（以下简称“各子公司”）战略管理，更好地优化配置与利用优势资源，获取竞争优势，实现企业的高速发展，特制定本管理办法。

第二条 本管理办法中的战略规划，是指公司的中长期发展战略规划，以及各子公司在公司的领导下，在充分保障各子公司经营自主性的前提下，所做出的企业中长期发展战略规划。

第三条 本管理办法对企业战略规划的流程、周期与内容做出规定，是开展战略规划工作的依据，公司和各子公司必须遵照执行。

第二章 战略管理机构

第四条 战略管理机构包括公司董事会、总经理办公会、战略委员会和计划部。

第五条 公司董事会是企业战略管理的最高决策机构，其职责包括：

- (1) 审批公司战略规划；
- (2) 审批公司战略规划年度修订提案；
- (3) 对相关公司战略规划的各项重大事项进行决定；
- (4) 提出公司经营宗旨，确定公司中长期发展方向和发展目标。

第六条 公司总经理办公会是企业战略的审核机构，其主要职责包括：

- (1) 审核公司战略规划，形成意见；
- (2) 审核公司战略规划年度修订提案，形成意见；
- (3) 审议各子公司战略规划，形成决议；
- (4) 审议各子公司战略规划年度修订提案，形成决议；
- (5) 对相关公司和子公司战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见。

第七条 公司总经理办公会在审议企业战略规划议题时，各子公司相关负责人应列席并参加讨论。

第八条 公司战略委员会是公司重大战略决策的咨询机构。其主要职责包括：

- (1) 审议公司整体战略规划提案，并做出审议意见；

- (2) 审议公司整体战略修订提案，并做出审议意见；
- (3) 审议子公司战略规划提案，并形成决议；
- (4) 审议子公司战略修订提案，并形成决议；
- (5) 开展公司重大战略问题的分析和研究，提供辅助决策和专业咨询意见。

第九条 公司计划部是企业战略工作的归口管理部门，其职责包括：

- (1) 组织制订公司战略管理的工作流程、有关制度和管理办法；
- (2) 组织制订公司战略规划，对公司战略规划进行年度修订；
- (3) 建议并审核各子公司战略规划，审核各子公司战略规划的修订；
- (4) 组织进行公司和子公司战略规划相关重要问题的研究；
- (5) 监督公司和子公司战略规划的实施。

第三章 战略规划内容要求

第十条 战略规划包括公司战略规划和各子公司战略规划。

第十一条 公司战略规划需要包括以下内容：

- (1) 整体战略总结与环境分析：对公司内外部环境、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) 整体战略规划：分析并确定公司愿景、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) 核心业务发展战略：规划公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；
- (4) 财务指标规划：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。

第十二条 各子公司战略需要包括以下内容：

- (1) 各子公司战略总结与环境分析：对各子公司内外部环境、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) 各子公司战略规划：分析并确定各子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，该部分内容必须同公司整体战略保持一致；
- (3) 各子公司核心业务发展战略：分析并确定各子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，该部分内容必须同整体战略保

持一致；

（4）各子公司战略措施规划：分析并确定各子公司营销措施规划、生产（工程）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）各子公司组织调整和辅助支持系统：评估现有组织架构对未来战略的适应性、调整组织架构构想、相关辅助支持系统调整；

（6）各子公司财务指标规划：对各子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公司战略规划保持一致。

第四章 战略规划的编制及修订

第十三条 公司战略规划编制流程包括以下步骤：

（1）根据董事会提出的公司发展目标，公司总经理办公会在集体讨论的基础上形成初步战略构想；

（2）计划部发出战略规划准备通知，公司各部门和各子公司准备并提供本单位的战略规划相关信息；

（3）公司分管领导督导计划部制订公司和子公司战略规划草案，分解战略规划目标；

（4）公司各部门和各子公司就本单位的战略发展目标提出建议和意见，形成战略规划子计划；

（5）公司分管领导督导计划部修改和补充战略规划草案，形成战略规划提案；

（6）公司总经理办公会/战略委员会审议战略规划提案，并做出审议意见；

（7）公司董事会审批战略规划提案；

（8）战略规划提案经董事会审批通过后执行。

（9）公司计划部确定战略规划正式稿，董事长签发批准。

第十四条 公司战略规划修订流程包括以下步骤：

（1）公司计划部发出战略修订准备通知；

（2）公司各部门和各子公司提供战略修订意见及相关资料；

（3）公司计划部制订战略修订提案；

- (4) 公司分管领导审核战略修订提案，并出示意见；
- (5) 公司总经理办公会/战略委员会审议战略修订提案，并做出审议意见；
- (6) 公司董事会审批战略修订提案；
- (7) 公司计划部确定修订后的战略规划正式稿，董事长签发批准。

第十五条 各子公司战略规划编制流程包括以下步骤：

- (1) 公司战略合作部根据公司战略规划，形成对各子公司战略规划的建
议；
- (2) 各子公司根据自己的战略调研分析，和公司计划部提交的建议，制订
本公司战略规划；
- (3) 公司计划部审核各子公司战略规划提案，并出示专业意见；
- (4) 公司总经理办公会审议各子公司战略规划提案，并做出审议意见；
- (5) 公司战略委员会审议子公司战略规划提案，并形成决议。

第十六条 各子公司战略规划修订流程包括以下步骤：

- (1) 各子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，
制订本公司战略修订提案；
- (2) 各子公司将战略修订提案转交公司计划部审核，计划部出具专业意
见；
- (3) 公司总经理办公会审议各子公司战略修订提案，并做出审议意见；
- (4) 公司战略委员会审议子公司战略修订提案，并形成决议；
- (5) 公司计划部根据战略委员会决议，制订对各子公司战略实施的建议。

第五章 战略规划的实施和监控

第十七条 战略规划通过公司年度经营计划贯彻实施。

第十八条 根据需要，对于公司的重大战略性事项，计划部组织进行研究分
析，并在总经理办公会的指导下，与相关部门或单位共同推进实施。

第十九条 计划部对战略规划的实施情况进行全面监控，每年进行战略规划
修订时，同时向总经理办公会提交公司战略规划实施情况及建议报告。

第二十条 公司各部门及各子公司有关规划、计划的实施情况，将作为关键性
考核因素，纳入其部门（公司）及其负责人绩效考核体系。

第六章 战略规划编制和修订时间安排

第二十一条 公司战略规划每三到五年编制一次。在编制年度内，公司计划部自 5 月 1 日开始相关准备工作，在 11 月 1 日前提出战略规划提案，经决策层研讨、修改、审批，在 12 月 31 前完成编制工作。

第二十二条 在非规划编制年度，公司战略规划每年修订一次。公司计划部自前一年 11 月 1 日开始相关准备工作，在当年 12 月 1 日前提出战略规划修订提案，在 12 月 31 日前完成战略规划修订工作。

第二十三条 各子公司战略规划每三到五年编制一次。在编制年度内，各子公司自 5 月 1 日开始相关准备工作，在 11 月 1 日前提出战略规划提案，经决策层研讨、修改、审批，在 12 月 31 日前完成编制工作。

第二十四条 在非规划编制年度，各子公司战略规划每年修订一次。各子公司自前一年 11 月 1 日开始相关准备工作，在当年 12 月 1 日前提出战略规划修订提案，在 12 月 31 日前完成战略规划修订工作。

第七章 战略规划文档归档、保管和查阅

第二十五条 战略规划文档包括公司战略规划文件、公司战略规划修订文件、各子公司战略规划文件、各子公司战略规划修订文件。

第二十六条 战略规划文档统一由公司计划部指定人员进行保管。

第二十七条 公司计划部根据公司档案管理办法，对战略规划文档进行归类 and 标识以方便查阅，妥善保存相关文档。

第二十八条 战略规划文档是重要的档案，公司计划部要实施分级保密措施，防止文档被无关者查阅。

第八章 附 则

第二十九条 本管理办法由公司计划部拟定，计划部解释。

第三十条 本管理办法接受中国法律、法规以及公司章程的约束。本管理办法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抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并立即修订，报董事会审议通过。此前公司的相关管理规定，凡与本管理办法有抵触的，均依照本管理办法执行。

第三十一条 本管理办法未尽事宜，执行国家有关法律、法规和公司的有关规定。

第三十二条 本管理办法经公司董事会审议通过后生效实施。

