

甘肃省敦煌种业股份有限公司 战略管理制度

(五届董事会第十次临时会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为加强甘肃省敦煌种业股份有限公司(以下简称“公司”)战略管理工作,确保公司在未来的市场竞争中占据优势地位,实现公司资源的有效配置,并保证各下属子公司与公司整体战略方向和目标的一致性,特制定本制度。

第二条 公司的战略制定遵循“科学、客观、可行”的原则;战略实施遵循“快速、高效、务实”的原则。

第三条 战略管理是指对企业战略进行制定、选择、实施和控制、评价,直到达到战略目标的全过程。战略管理过程主要包括三个阶段:战略制定、战略实施、战略评价。

第二章 战略管理的组织及职能

第四条 公司的战略管理组织包含公司本部及子公司两个层次。

第五条 董事会是公司战略的最高决策机构,负责明确提出公司的使命和愿景;确定公司中长期战略发展方向和发展目标;审批和签发公司整体战略规划。

第六条 董事会战略发展委员会是董事会按照股东大会决议设立的专门工作机构,主要负责对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议;讨论并确定公司战略规划和业务发展规划,提交董事会审批;对战略策划部分解落实公司战略规划和业务发展规划进行监控和支持;对公司和子公司执行战略规划的效果进行考核和评价。

第七条 战略策划部是公司战略管理的业务部门。负责会同业务部门及子公司汇集与公司发展战略相关的行业、竞争对手、宏观环境等信息;汇集公司各业务单元的信息,并为制定业务发展战略提供技术支持;向公司管理层提供缜密客观的市场环境分析和有条理的建

议；协助公司管理层制订公司的远景发展目标和整体发展战略；制订高效率的战略规划、实施、执行程序；负责年度战略制订程序，确保业务战略制订工作按时、高质量地完成；汇集战略规划、执行过程中的相关信息，分析业务发展战略的执行和完成情况，向董事会提供分析报告和评估建议。

第八条 子公司负责本行业业务发展规划制订和执行。其主要职责是：

- （一） 在公司制订整体战略规划时，提供相关业务信息和建
议；
- （二） 依据公司确定的战略发展方向和发展目标，子公司制订
本公司业务发展规划，接受公司的质询和督导；
- （三） 执行战略规划并对实施结果进行总结，并向公司管理层
汇报。

第三章 战略规划内容

第九条 公司战略规划和业务发展规划可分为长期（五年至十年）和中期（三年至五年），公司可根据实际情况确定。

第十条 公司制定战略规划和业务发展时，需要认真分析以下内容：

- （一）宏观经济和行业发展现状及预测；
- （二）目标客户需求现状及发展趋势；
- （三）竞争对手经营现状及发展预测；
- （四）行业及专业技术研究和应用现状和未来发展；
- （五）公司现有内部资源和可利用的外部资源分析。

第十一条 子公司业务发展规划的主要内容包括：

- （一）公司业务发展方向；
- （二）公司主要经济指标；
- （三）公司企业管理目标；
- （四）公司人力资源目标；
- （五）发展措施及实施步骤；
- （六）其他相关内容。

第四章 战略管理过程

第十二条 公司战略制定：

（一）董事会提出发展战略规划的指导意见；

（二）战略策划部根据董事会发展战略规划指导意见，对公司外部环境和内部资源进行全面分析，同时听取各子公司的建议，初步提出公司整体发展战略，提交公司总经理办公会议讨论；

（三）战略发展委员会对经总经理办公会议讨论通过的公司战略规划进行质询和论证，提出修改意见；

（四）战略策划部根据战略发展委员会的修改意见，完善战略规划，提交董事会审议；

（五）董事会审议通过后，遵照执行。

第十三条 战略实施。

（一）战略目标任务分解：将公司的战略目标任务按行业分解到各分、子公司，并将战略目标任务细化为年度工作计划；

（二）制定实施战略的各项措施：战略策划部根据公司战略规划，协同相关部门制定出支持战略规划实施的激励机制，经董事会批准后实施；

（三）战略宣传：公司战略策划部及分、子公司根据公司战略规划要求，对战略发展的意义、内容、目的、实施步骤等进行广泛的宣传，使得战略实施成为全公司上下的统一目标和自觉行动。

第十四条 战略评价与反馈

（一）公司战略策划部是公司战略规划实施督导与信息反馈的职能部门。

（二）各子公司对本单位发展规划实施效果形成自我评估意见，上报公司战略策划部；

（三）根据公司及各子公司对战略目标任务执行情况的自我评估意见，战略策划部进行综合分析并提出初步评价报告（如实施结果与战略目标差异较大的，还应提出调整建议）上报董事会战略管理委员会，战略管理委员会对战略实施结果进行研究，做出继续实施战略规划或调整战略规划的提议，提交公司董事会决策。

第十五条 战略调整

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

（二）公司战略实施结果与战略目标出现重大偏差时，公司应及

时对偏差进行调整，重新制定战略目标。

第五章 附则

第十六条 本制度由公司董事会负责解释。

第十七条 本制度自公司董事会通过之日起执行。