

浙江菲达环保科技股份有限公司战略管理办法

一、总则

第一条 为规范浙江菲达环保科技股份有限公司(以下简称“公司”)战略管理,增强风险防范与核心竞争能力,促进公司可持续发展,特制定本办法。

第二条 公司股东大会授权董事会围绕公司的使命和愿景进行全面战略管理。

第三条 本办法适用于公司战略管理的整个过程。

第四条 战略分公司总战略、职能战略、子公司战略。

第五条 公司董事会战略委员会负责组织制订公司总战略及战略目标并提交董事会审定。公司设立或指定相关部门为战略管理工作常设办事机构(以下简称“战略办事机构”)。战略办事机构接受战略委员会领导,负责战略相关制度的制订;组织战略的分析、论证,并形成公司战略初稿;负责战略实施过程的测量分析,并提出调整建议。

第六条 各职能部门负责本职能战略的制订、实施、监控与调整。职能战略及调整方案须报战略委员会批准实施。

各子公司应根据公司总战略、职能战略,组织分析、制订、实施、监控所在单位的发展战略及调整方案。子公司战略及调整方案须报战略委员会批准实施。

第七条 公司经营班子负责战略实施过程的管控,以及所需资源的配置与协调。

二、战略制订

第八条 战略制订分四步,包括信息搜集、战略分析与论证、方案制订和战略选择。战略办事机构负责制订、分解有关公司总战略制订的计划及方案。

第九条 公司战略办事机构组织各职能部门、子公司通过政府部门、行业协会、互联网、媒体、市场、竞争对手与标杆、第三方调查、各类行业会议等途径,收集、汇总公司内外部信息,具体安排如下:

序号	信息内容	收集部门
----	------	------

1	顾客和市场的需要、期望以及机会	销售、技术及投资部门
2	行业格局、竞争对手、潜在竞争者	销售部门
3	影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化	行政、销售、技术及售后服务部门
4	国内外技术、标准	技术部门
5	国内外经济形势的变化；法律法规、文化、道德、风俗习惯以及其他方面的潜在风险	行政、销售部门
6	企业资源（包括组织、品牌、合作伙伴及供应链等等）及配置优化	经营班子、各职能部门、子公司
7	可持续发展的要求和相关因素	
8	竞争能力	

除上述信息内容，如发现其它对公司战略制订有较大影响或可能产生较大影响的信息，应及时归整、分析、汇报。

第十条 战略办事机构、各信息收集部门对收集的内外信息进行分析、整理，形成系统的分析报告，为战略制定提供依据。

第十一条 战略委员会、战略办事机构综合战略分析和讨论的结果，制作战略方案（含战略及一年、三年、五年的战略目标），提交董事会研究。

第十二条 董事会在广泛吸取各方意见的基础上对战略方案进行分析，在综合各项因素的基础上，确定公司战略方向，选择发展战略和战略目标。必要时提出修改意见，由战略委员会、战略办事机构重新拟定战略方案。

第十三条 各职能部门、子公司根据公司总战略制定分战略和分目标。

三、战略部署

第十四条 企划部根据公司总战略、职能战略及子公司战略规划建立战略绩效指标体系，报总经理办公会议批准。

第十五条 各职能部门、子公司根据已确立的战略指标体系，分解制定二级关键绩效指标体系，包括时间进度、绩效考核目标等，预测相应竞争对手及标杆数据，同时制定与战略相匹配的实施计划。

第十六条 公司各职能部门、子公司对所需战略资源进行识别，提出资源需求计划、要求。

第十七条 战略办事机构发布战略管理相关的规章制度，并进行指导、监督，保证战略工作的有效开展。

四、战略绩效测量、分析

第十八条 企划部根据战略要求建立战略绩效指标体系考评方法，以量化的指标测量战略实施过程。

第十九条 对各职能部门、子公司的战略绩效考核，按《公司关键绩效管理办法》、《高层领导绩效考核办法》执行。

第二十条 各职能部门、子公司，每季度对关键绩效指标完成情况进行分析，形成职能战略、子公司战略指标完成情况报告，提交公司经营班子。

第二十一条 战略办事机构每半年根据战略绩效指标完成情况，提交战略委员会研究，及时对关键绩效、指标体系等进行调整。

五、战略调整与改进

第二十二条 公司的战略规划以5年为一个规划周期，并动态管理；每年根据内外部形势的变化和企业的发展情况作适当修订，各职能部门、子公司的发展规划与考核同时作相应调整。

第二十三条 出现下列情况应对战略进行调整：

- （一）内、外部环境发生重大变化；
- （二）国家政策、法律、法规要求；
- （三）绩效测量结果与战略目标有较大差别；
- （四）战略思路调整。

第二十四条 战略委员会在年初主持一次战略分析会（可在年度经营工作会议中进行），分析战略规划执行，确定是否对战略规划作出调整或对资源进行重新调配，形成年度战略分析会议纪要。

如对公司战略进行修订或调整，须提交董事会审议通过。

第二十五条 战略委员会对年度绩效完成情况进行评价，从指标设置情况和管理方面识别改进需求，制定战略实施改进报告。

六、附责

第二十六条 本办法由董事会拟订，股东大会审批实施。

第二十七条 本办法解释权归属公司董事会。

浙江菲达环保科技股份有限公司

2012年12月31日