

南海发展股份有限公司

战略管理制度

(2013年3月)

目 录

第一章 总则	3
第二章 机构与职责	3
第三章 战略规划编制	4
第四章、战略规划实施与监控	6
第五章 战略规划评估与调整	7
第六章 归档、保管和查阅	8
第七章 附则	8

第一章 总 则

- 第一条 为加强南海发展股份有限公司的战略管理，更好地整合优势资源，获取竞争优势，实现公司的持续稳步发展，特制定本制度。
- 第二条 本制度中除特殊注明之外，公司是指南海发展股份有限公司，公司总部为公司职能机构简称，事业总部是公司内设立的相关业务板块的利润责任主体，子公司为公司的全资子公司和控股子公司。
- 第三条 本制度对公司战略规划编制、实施、监控、评估、调整等内容做出规定，是公司开展战略管理工作的依据，公司和各子公司必须遵照执行。

第二章 机构与职责

- 第四条 公司战略规划的管理机构包括公司股东大会、董事会、战略委员会、公司总经理会议和企业管理部。
- 第五条 股东大会是公司长期（大于5年）战略规划的最高决策机构，负责审批公司的长期战略规划方案。
- 第六条 董事会是公司中短期（少于5年，含5年）战略规划的最高决策机构，其职责包括：
1. 审批公司中短期的战略规划方案；
 2. 审批公司战略规划年度调整提案；
 3. 对与战略规划相关的各项重大事项进行决策。
- 第七条 战略委员会是公司战略规划决策的支持机构和战略规划编制的组织机构，其职责包括：
1. 组织公司战略规划的编制、评价、调整工作；
 2. 积极参与战略调研，为公司战略执行、调整提供建议或报告。
- 第八条 总经理会议是公司战略规划的参与者和执行者，其主要职责包括：
1. 审议公司的总体战略规划方案并形成意见；
 2. 审议公司战略规划年度调整提案并形成意见；
 3. 根据公司总体战略规划，审批公司各事业总部和子公司的战略规划方

案以及年度调整提案；

4. 负责将公司战略规划转化为年度经营计划并组织实施；
5. 负责组织对公司战略规划实施过程进行控制，并建立与公司战略规划相适应的绩效管理和激励机制，确保年度主要经营任务和战略规划的实现。

第九条 企业管理部是公司战略规划编制的执行机构和公司战略管理的日常工作机构，其职责包括：

1. 负责公司战略规划相关管理制度的拟定和修订；
2. 根据公司指令，负责牵头组织编制公司战略规划方案，对公司战略规划进行年度调整修编；
3. 负责收集战略委员会成员及其他董事对公司战略规划的调研报告、建议；
4. 审核各事业总部和子公司的战略规划方案和年度调整提案并形成意见；
5. 负责公司既定战略规划的宣贯工作；
6. 组织进行公司战略规划相关重要问题的研究分析；
7. 监控、协调公司各部门、各事业总部和子公司的战略规划实施；并组织对战略执行情况进行分析评价，定期向公司总经理会议报告，对公司战略规划提出调整建议。

第十条 公司各个事业总部、子公司、职能部门是公司战略规划的协作部门，均有义务为公司战略规划工作提供支持，并完成相关工作。

第三章 战略规划编制

第十一条 公司发展战略规划分为详本和简本，详本仅限于集团内部使用，简本可依据需要报送地方政府和国家主管部门。为争取国家和地方政府及相关部门的支持，公司发展战略规划可报送有关部门进行审查。

第十二条 公司发展战略规划包括 1-5 年中短期发展规划和 5 年以上的长期战略规划。编制重点为 5 年发展规划，并根据企业外部环境、内部情况的变化和发展适时滚动调整。

第十三条 公司发展战略规划编制与管理应当坚持以下原则：

1. 稳步持续发展原则；
2. 核心业务突出原则；
3. 积极市场资本运营原则；
4. 客观、科学、统筹原则；

第十四条 公司总体战略规划包括以下内容：

1. 公司内外部环境分析：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. 公司总体发展战略：分析并确定公司愿景、使命和价值观，明确现有业务和待发展业务的战略定位、发展目标及业务组合选择；
3. 公司核心业务发展战略：规划公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；
4. 战略规划目标：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科学设定。
5. 实现途径与保障措施：对公司战略规划目标实现应确定相应的实现步骤、方法、商业模式和保障措施。

第十五条 公司其他专题战略规划可参照以上内容编制。

第十六条 公司战略规划编制审批流程包括以下步骤：

1. 公司董事会下达编制指令，或上一期五年战略规划期满前一年；
2. 公司发出战略规划准备通知到各职能部门与各事业总部，提出各职能部门和各事业总部需提供的战略规划相关信息；
3. 各职能部门准备并提供本部门的战略规划相关信息；各事业总部准备并提交本事业总部战略规划相关信息；
4. 企业管理部进行企业内部资源和外部环境分析，并依据各部门提交的战略规划相关信息制订公司战略规划初步方案；征求相关部门意见完善后提交公司总经理会议和战略委员会讨论审核；
5. 战略委员会组织审议战略规划初步方案，总经理会议应向战略委员会就战略规划初步方案提出意见或建议。
6. 战略委员会将修订完善后的战略规划方案提交董事会审议。董事会对

中短期的公司战略规划提案进行审批，5 年以上的长期战略规划提案经董事会审议后须报公司股东大会审批；

7. 企业管理部确定战略规划定案稿；
8. 公司总部各职能部门、各事业总部及子公司根据公司战略规划制定本部门（单位）的战略实施计划；
9. 企业管理部将相应文件归档保管。

第四章 战略规划实施与监控

第十七条 公司战略规划审批定案后，由企业管理部组织由上到下对内宣贯，使全体员工了解公司的战略发展方向和目标，塑造战略规划实现的企业文化；由董秘办对外宣传公司战略规划主要信息，促进公司品牌和影响力提升。

第十八条 计划管理和预算管理是公司战略规划实施的主要抓手，绩效管理体系和激励机制是战略规划实现的驱动载体。

第十九条 公司战略规划必须按年度分解到年度经营计划及预算指标中，并纳入公司绩效管理体系和激励体系中予以监控、评价，形成公司战略规划强有力的执行体系。

第二十条 各部门、各事业总部及子公司是公司战略规划实施的责任主体，应科学调配相关资源，确保战略规划的有效实施。并将相关指标、目标逐层分解，纳入部门、员工的绩效考核体系。

第二十一条 战略委员会必要时可对公司战略规划的科学性、执行的有效性以及战略规划执行遇到的问题进行专题调研，为董事会决策提供专业意见。

第二十二条 企业管理部应密切关注公司内外部环境的变化，对影响公司战略规划实现的重大因素变化应及时收集相关信息，形成分析报告及建议及时报公司领导参考决策。

第五章 战略规划评估与调整

第二十三条 战略委员会负责组织战略规划评估工作，并向董事会报告战略规划执行评估报告；薪酬与考核委员会应将战略执行情况纳入董事及高级管理人员的考核体系；战略执行评估应纳入公司经营分析会和业务分析会。

第二十四条 公司职能及业务部门进行年度工作总结，应比照公司战略和经营计划，进行偏差分析，并将分析结果与各部门进行讨论确认，提议是否进行指标的修正，并把最终结果提交公司领导决定。

第二十五条 根据公司战略规划执行情况和内外部环境变化，必要时可召开战略务虚会或研讨会，对公司战略执行情况进行全面总结评估。

第二十六条 当出现下列情况时，战略委员会或总经理会议可提出关于调整公司战略规划的建议：

1. 公司内部经营业务、目标等发生重大调整；
2. 外部经营环境（宏观政策、产业政策等）发生重大变化；
3. 公司经营出现重大经营风险。

战略委员会根据建议组织评估，并根据评估结果向董事会提出是否进行战略规划调整的建议。

第二十七条 公司战略规划调整流程包括以下步骤：

1. 公司董事会下达调整指令；
2. 公司发出战略调整准备通知；
3. 公司各部门和各事业总部提供战略调整意见；
4. 企业管理部制订战略调整提案提交总经理会议和战略委员会讨论审议；
5. 战略委员会审议战略规划调整提案，并形成审议意见；
6. 战略委员会组织对调整提案的审议，总经理会议应就调整提案提出意见和建议。
7. 战略委员会将修订完善后的战略规划调整提案提交董事会审批。

第二十八条 战略规划调整后，应按新的战略进行宣贯并组织实施。

第六章 归档、保管和查阅

第二十九条 公司战略规划文档包括公司战略规划文件、公司战略规划调整文件、公司战略实施计划等。

第三十条 公司战略规划文档统一由办公室档案室长期保存，并建立相应的保密等级。

第三十一条 公司战略规划未经董事会或股东大会批准，不得对外公布。

第七章 附 则

第三十二条 本制度由董事会讨论通过并负责解释，其变更、修订需经董事会批准。

第三十三条 本制度由董事会批准之日起正式生效、实施。

南海发展股份有限公司

2013年3月23日