

深圳市特力（集团）股份有限公司

战略规划管理制度

（经 2013 年 12 月 31 日第七届董事会第十五次临时会议审议通过）

第一章 总则

第一条 为提高深圳市特力（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略的科学性，防范发展战略制定与实施中的风险，规范公司战略规划管理工作，确保公司战略目标的实现，根据财政部等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引 2 号——发展战略》的要求，制定本制度。

第二条 战略规划管理包括战略规划方案制订、修订、实施及考评过程中的各项工作。

第三条 本制度是公司开展战略规划工作的依据，适用于公司和公司持股比例 50%以上的绝对控股子公司及公司拥有实际控制权的相对控股子公司。

第二章 战略管理机构和职责分工

第四条 公司董事会负责决定公司战略规划；审议公司战略规划方案和战略规划年度修订方案；审议有关战略管理的政策和制度；决定重大战略事项等。

第五条 公司董事会战略委员会是公司重大战略决策的咨询机构，对管理层制定的公司战略规划进行研究并提出建议。其主要职责包括：

1、对公司长期发展规划、经营目标、发展方针进行研究并提出建议；

2、对公司的经营战略包括但不限于产品战略、市场战略、营销战略、研发战略、人才战略等进行研究并提出建议；

3、对公司章程规定须经董事会批准的重大投融资方案、重大资本运作、资产经营项目等影响公司发展战略的重大事项进行研究并提出建议等。

第六条 公司管理层负责公司战略规划的执行。其相关职责包括：

1、制定公司战略规划及战略规划年度滚动调整方案；

2、执行公司战略规划；

3、对影响公司战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见等。

第七条 董事会秘书处负责公司战略规划的日常管理。其职责包括：

1、组织编制公司战略规划初稿，对公司战略实施情况进行跟踪分析并提出年度滚动调整建议；

2、对子公司战略规划的制订及调整提出指导意见并进行评价；

3、对子公司战略执行情况进行跟踪分析；

4、进行公司战略规划相关重要问题的研究；

5、负责协调公司战略日常管理工作以及其它相关事项等。

第三章 战略规划编制原则及依据

第八条 公司战略规划方案应遵循企业价值最大化的原则。战略规划方案必须全面、完整、具体，并将战略目标层层分解落实。

第九条 战略规划编制的依据和基础为：宏观经济和政策环境的变化分析；行业环境、市场环境、竞争环境的变化分析；公司资源和能力的分析；上年度战略规划执行情况的分析等。

第四章 战略规划内容

第十条 公司战略规划需要包括以下内容：

- 1、公司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、公司整体战略：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、公司核心业务发展战略：公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；
- 4、公司财务指标规划：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。

第十一条 子公司的战略规划需要包括以下内容：

- 1、子公司战略总结与环境分析：对子公司内外部环境、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、子公司整体战略：分析并确定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；
- 3、子公司核心业务发展战略：分析并确定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；

4、子公司战略措施规划：分析并确定子公司营销措施规划、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等，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、子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、子公司财务指标规划：对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。

第五章 战略规划方案编制、调整流程

第十二条 公司战略规划编制及审批流程如下：

1、管理层提出战略规划编制要求，公司发文编制战略规划草案，必要时可聘请咨询机构协助工作；

2、各部门准备相关调研资料，子公司准备编制各自战略规划草案；董事会秘书处负责进行宏观环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的初步研究；

3、董事会秘书处汇总相关资料及子公司战略规划草案并进行研究分析，编制公司战略规划方案初稿提交公司管理层；

4、公司管理层对战略规划方案初稿进行研究并制定公司战略规划；

5、战略委员会对管理层制定的战略规划进行研究并提出建议，审核通过后提交董事会审议；

6、董事会对公司战略规划进行审批；

7、管理层组织实施战略规划。

第十三条 公司战略规划每五年编制一次，在非计划编制年度，公司每年根据实际经营情况对战略规划进行滚动调整。

公司战略规划调整流程参照第十二条公司战略规划编制流程执行。

当以下情况出现时，公司应及时调整战略规划：

- （1）公司的发展战略进行了重大调整；
- （2）上一年度经营情况与战略规划中的年度滚动规划目标差异较大；
- （3）公司外部环境发生了重大变化；
- （4）公司内部资源和能力发生了重大变化；
- （5）董事会或总经理基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划。

第六章 战略规划编制和调整时间安排

第十四条 公司战略规划每五年编制一次，董事会秘书处结合当年年度经营计划进行滚动调整。战略规划编制和调整时间根据当年实际情况另行规定。

第十五条 子公司战略规划每五年编制一次，子公司结合当年年度经营计划进行滚动调整。编制和调整时间遵循公司战略规划编制和调整时间的相关规定。

第七章 战略规划的实施、宣传与评价

第十六条 董事会秘书处负责对战略的实施过程进行管理、监控、研究分析并进行评价。具体包括对公司及子公司战略规划的实施情况进行跟踪监控，提出改进或调整建议；对公司的重大战略事项进行研究等。

第十七条 公司战略规划审批通过后，由董事会秘书处负责在公司内部发布，并向各职能部门有关人员和子公司经营管理层就公司战略规划的内涵、目标和实施要求进行宣贯。人力资源部负责在企业文化建设中对全体员工进行公司战略、愿景及目标的宣贯。

第十八条 公司战略规划实施应具备有效性，规划中的发展重点、实施计划和保障措施的具体落实需转换到企业年度计划予以实施，通过年度预算、季度/月度经营分析、绩效管理和业绩考核等环节分解到各经营单位并予以落实，并将完成情况纳入年终绩效考评范围。

第十九条 公司战略规划的评价是指对规划的制定、实施及进展情况以及预期目标完成情况进行的评价。公司的评价体系包括事前评价、事中评价和事后评价三个阶段。

（一）事前评价：公司战略规划编制完成后，董事会秘书处应至少组织一次评审，对战略规划文本进行全面评价，得出综合评价结论，并应按照评审意见对战略规划进行修改完善。

（二）事中评价：公司战略规划在执行过程中，应每年进行年度战略评价，通过公司年度经营绩效与年度分解目标对比进行，根据年度业绩考核情况等综合评价公司年度战略目标完成情况，评价结果

作为下一年度规划滚动调整的依据。评价结论包括总体结论、修改意见和风险防范等内容。

（三） 事后评价：公司在战略规划到期结束后应进行公司战略规划的后评价。根据公司战略目标实际完成情况和预期目标的对比情况，综合评价公司战略规划的完成情况。评价结果作为下一规划期战略规划制定及调整战略方向的依据。评价结论包括总体结论、修改意见和风险防范等内容。

第八章 战略规划文档归档、保管

第二十条 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、子公司战略规划文件、子公司战略规划调整文件。

第二十一条 公司战略规划文档是重要档案，根据公司档案管理制度，统一由公司行政办公室进行归类、标识及保管，实施分级保密管理制度。

第九章 附则

第二十二条 本制度经公司董事会审议通过后实施。

第二十三条 本制度由公司董事会秘书处负责解释和修订。

深圳市特力（集团）股份有限公司

2013 年 12 月 31 日