

南京中央商场（集团）股份有限公司

发展战略管理办法

第一章 总 则

第一条 为促进公司增强核心竞争力和可持续发展能力，规范公司发展战略管理工作，进一步完善战略管理体系，提高发展战略规划的科学性，确保公司发展战略目标的实现，根据《企业内部控制基本规范》及相关法律、法规的规定要求，特制定本办法。

第二条 本办法所称发展战略，是指公司在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为公司可持续稳定发展所制定并实施的发展目标与战略规划。

第三条 本办法适用于公司发展战略规划（总战略）、职能战略规划、业务板块发展规划、专业规划，以及控股子公司业务发展规划的制定、实施、评价等工作。

第二章 战略规划的组成

第四条 公司发展战略规划周期包括远景规划、5 年长期发展战略规划和年度经营计划，编制重点是 5 年长期发展战略规划。

第五条 公司发展战略规划由公司总战略、职能战略规划、业务板块发展规划、专业规划，以及控股子公司业务发展规划等组成。

第六条 公司总战略是对全公司发展方向和发展目标的全面规划，是统领全局的纲领性文件。

第七条 职能战略规划是公司总战略在管理及业务职能上的具体体现，包括经营发展战略规划、人力资源战略规划、财务战略规划等，是对总战略实施的支持和保证。

第八条 业务板块发展规划是指公司主管业务的具体发展规划，是公司总战略在主营业务上的具体体现，是总战略的组成和细化，是实现总战略目标的主要途径，也是对总战略的支撑。

第九条 专业规划是根据国家、母公司及公司自身管理需要对某一单项业务进行的规划。

第三章 管理机构和职责分工

第十条 公司董事会下设战略委员会，按照公司《董事会专门委员议事规则》的要求，履行相关职责。战略委员会应当组织相关部门对发展目标和战略规划进行可行性研究和科学论证，形成发展战略建议方案；必要时，可借助中介机构和外部专家的力量为其科学决策提供专业咨询意见。

第十一条 公司董事会应当严格审议战略委员会提交的发展战略方案，重点关注其全局性、长期性和可行性，针对方案重大缺陷，应当责成战略委员会对方案进行调整。

第十二条 公司职能战略规划、业务板块发展规划、专业规划，以及控股子公司业务发展规划、年度经营计划由公司总经理办公会议审议决定。

第十三条 公司 部是公司战略委员会日常事务管理部门，负责公司战略管理的组织协调，具体职责是：

- （一）负责组织制定公司总战略，并提交公司董事会审议；
- （二）负责组织制定公司职能战略、业务板块发展规划、专业规划，以及控股子公司业务发展规划，并提交总经理办公会审议。
- （三）负责制定战略管理流程，组织研究和规范战略研究工作的方法及程序，并制定有关规定；
- （四）负责组织开展重大战略课题研究咨询；
- （五）负责总战略的评价，负责组织职能战略、业务板块发展规划、专业规划，以及控股子公司业务发展规划的评价。
- （六）负责组织开展公司战略管理工作交流、培训等。
- （七）负责收集、整理、汇总和分析有关战略管理信息。

第十四条 公司其他职能部门及业务板块的管理单位参与公司总体战略的管理，并负责相关职能战略或业务板块规划的管理工作。

第十五条 根据部门工作职责，公司相关部门在战略管理中的职责是：

- （一）经营部门，负责经营业务开发战略规划的制定、实施和评价。
- （二）人力资源部，负责人力资源战略规划的制定、实施和评价。
- （三）财务会计部，负责财务战略规划的制定、实施和评价。
- （四）信息部，负责信息技术、电子商务战略规划的制定、实施和评价。

（五）综合体业务。负责综合体业务板块（房地产业务）的管理、规划制定、实施和评估。

第四章 战略规划制定

第十六条 战略规划制定的主要原则：

（一）以科学发展观为指导，坚持效益优先、回报股东和可持续发展的原则。

（二）符合国家发展规划和产业政策的原则。

（三）突出主业，培养核心竞争力的原则。

（四）业务板块发展规划的方向、目标与总战略保持一致的原则。

第十七条 公司总战略的主要内容：包括公司现状、公司内外部发展环境分析、发展战略与指导思想、公司发展规划目标、规划实施要点、保障措施 6 部分。

（一）公司现状。包括公司概况、组织机构、法人治理结构、主要经济技术指标、主要业务构成、其他等方面内容的介绍。

（二）公司内外部发展环境分析

1. 公司发展外部环境分析。包括宏观环境分析、产业发展分析、竞争对手分析等 3 个方面。

2. 公司内部环境分析。采用分析工具与方法，分析公司的发展条件和能力，确定公司的竞争优势和劣势，明确公司的业务范围及核心业务。

（三）发展战略与指导思想。包括公司发展战略、公司愿景、发展模式和指导思想描述。

（四）公司发展规划目标。包括公司远景规划目标、5 年长期发展战略规划目标、年度经营工作计划目标和主要经济技术指标，以及业务结构、组织结构调整目标、人力资源目标，技术进步指标和投融资计划等。

（五）规划实施要点。按业务板块分别提出规划实施的关键点及量化的指标。

（六）规划实施保障措施。从宣传学习、组织领导、战略支撑、重点工作、年度经营计划编制等大的方面提出规划实施的保障措施。

第十八条 职能战略的主要内容。包括职能业务现状、存在问题、面临的形势、指导思想、主要目标、工作重点、主要措施、实施计划 8 部分。

第十九条 业务板块发展规划的主要内容。包括业务板块现状、存在问题、指导思想、发展方向、主要目标、业务重点、主要措施、实施计划。

专业规划结合专业业务的具体要求拟订规划内容。

第二十条 在公司内外部环境经营环境与条件发生重大变化，原有发展战略规划与环境不相适应时，由公司总经理办公会、董事会决定修订或重新制定公司发展战略规划。

第五章 战略规划实施和评价

第二十一条 为确保发展战略规划总目标实现，公司以年度经营计划和相关经济技术指标作为发展战略规划的年度目标，适时调整规划目标，确保发展战略规划总体目标的实现。

第二十二条 公司经营、财务、信息、人力等职能部门将发展战略规划年度目标分解下达到各业务板块、各运营单位组织实施，并纳入年度绩效考核目标。

第二十三条 公司定期对战略实施情况进行评价，周期为每年一轮总结性评价，战略期末进行全面评价。

第二十四条 对公司经营与未来发展有重大影响的问题，包括经济环境变化的影响、国内政策变化的影响、市场变化的影响，应及时组织专题战略研究，提出应对措施，作为战略调整的依据。

第二十五条 战略规划评价内容，应包含但不限于以下内容：

（一）用定性和定量相结合，重在定性的方法对本期（年）发展战略规划以及实施情况进行公正客观的评价。

（二）板块发展状况。

（三）战略规划实施及完成情况。

（四）战略规划实施及存在的问题。

（五）战略规划调整措施。

第七章 附 则

第二十六条 本办法由公司董事会负责解释。

第二十七条 本办法自公司董事会批准之日起施行。

南京中央商场（集团）股份有限公司董事会

2014年10月27日