

湖北凯龙化工集团股份有限公司

战略管理办法

第一章 总则

第一条 为加强湖北凯龙化工集团股份有限公司（以下简称“公司”）战略规划管理工作，保证公司持续稳定发展和战略目标的实现，根据财政部、中国证监会等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第2号—发展战略》要求，结合公司实际情况，制定本办法。

第二条 本办法所称战略规划是指企业根据国家发展规划和产业政策，在对外部环境和内部条件现状及其变化趋势进行综合分析和科学预测的基础上，为企业的长期生存与发展所作出的未来一定时期内的整体性、全局性、方向性的定位、发展目标和相应的实施方案。

战略管理是指对企业发展战略规划进行制定、实施和控制、评价，直到实现战略目标的整个动态管理过程。

第三条 公司战略管理体系包括总体层战略、业务层和职能层战略、子公司战略三个层次。总体层战略是第一层次的战略，是公司整体的战略总纲；业务层（经营单元）和职能层战略是子战略，为第二层次，是总战略的有机组成部分和具体分解细化；子公司战略为第三层次，是执行单位的发展规划。

第四条 总体层战略（公司战略）全面规划公司未来的发展方向和目标，确定总体战略方针、发展定位及战略举措。

业务层战略（经营单位战略）是指各项主营业务的具体发展规划，是公司总体战略方针、目标和举措在各主营业务上的具体体现，是公司战略目标实现的主要途径。

职能层战略是指为贯彻、实施和支持公司战略与业务战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略，是总体战略方针、目标和举措在管理职能上的具体体现，是公司战略目标实现的重要保证。职能层子战略主要包括投资管理、运营管理、财务管理、科技管理、安全环保管理、信息化建设、人力资源管理、企业文化建设等职能管理领域的战略

规划。

子公司战略是各子公司根据公司对其业务定位和战略分工而制定的发展规划。

第五条 本办法是公司开展战略管理工作的依据，适用于公司本部及所属分子公司。

第二章 战略管理的组织机构及职能

第六条 公司战略管理机构及其主要战略管理职能：

（一）公司股东大会

公司股东大会是公司战略规划的最高决策机构，审定公司的经营宗旨和经营方针；审定公司的整体战略规划及年度调整修订提案；对公司重大战略事项进行决定。

（二）公司董事会

公司董事会是公司战略规划的日常决策机构，负责明确提出公司的使命和愿景，审议公司的经营宗旨、经营方针；审议公司战略规划及年度调整修订提案；决定公司年度经营计划；审批有关战略管理的制度等。

（三）公司董事会战略委员会

公司董事会战略委员会是公司战略规划的研究咨询、审核机构，负责对公司经营目标、发展方针、发展规划进行研究并提出意见；审议公司总经理办公会拟定的战略规划方案并提出修改建议；对公司章程规定须经董事会批准的重大投融资、资本运作和资产经营方案等影响公司发展战略的重大事项进行研究并提出建议；对公司和子公司执行战略规划的情况进行监控和评价等。

（四）总经理办公会（公司领导层）

公司总经理办公会是企业战略规划的日常执行机构，负责制定审议公司战略规划；审议子公司战略规划方案；组织对公司战略规划进行分解和落实；拟定并组织实施年度经营计划；根据战略规划执行反馈情况对公司战略规划提出修订提案等。

（五）战略管理办公室

战略管理办公室是公司战略管理具体工作的归口部门，设于公司计划处，主要负责收集分析与公司发展战略相关的外部信息和情报（产业政策、行业和竞争对手信息等）

及内部经营相关信息；组织进行公司战略规划相关重要问题的研究；组织编制公司中长期战略规划及年度经营计划；协助公司总经理组织实施公司战略规划,跟踪分析各分子公司和公司职能部门贯彻实施公司战略规划的情况等。

（六）公司各职能部门

公司各职能部门负责制定相关职能管理领域规划,并通过制定年度工作计划等措施予以实施。职能层各专项规划及编制部门如下:

- 1、公司投融资管理规划——公司投资证券处;
- 2、公司财务管理规划——公司财务中心;
- 3、公司科技创新和质量管理规划——公司技术中心;
- 4、公司安全环保管理规划——公司安全环保处;
- 5、公司信息化建设规划——公司总部办公室。
- 6、公司人力资源管理规划、企业文化建设规划——公司人力资源政治工作处。

第七条 分子公司战略管理职能

分子公司是负责业务战略规划制订和执行的组织。其主要职责是:在公司制订整体战略规划时,提供相关业务信息和建议;依据公司发展战略规划,制订分子公司相应的业务战略规划,组织实施战略规划并总结反馈执行情况等。

第三章 战略规划的制定

第八条 战略规划的主要内容包括:

（一）上期战略执行情况评价:包括上期发展战略目标完成情况、战略措施执行情况、评价上期战略方案和总结经验教训。

（二）外部发展环境分析:主要包括宏观环境分析、行业发展分析、竞争对手分析等三个方面。

1、宏观环境分析,主要是分析与企业相关的国际国内政治、经济、技术环境及其对企业的影响;

2、行业发展分析，主要是分析行业发展现状、竞争环境以及未来发展趋势，预测企业主要产品（服务）的国际国内市场容量，企业面临的发展机遇与挑战；

3、竞争对手分析，主要是分析国际和国内对标企业的现状、发展模式、主要经济指标等。

（三）内部资源能力分析：采用战略管理分析工具与方法，分析企业内部的资源和能力，确认企业的竞争优势和劣势，包括：

1、内部资源分析，主要分析企业的无形资产、财务资源、人力资源以及业务资源等资源现状，确认优势和劣势；

2、内部能力分析，主要分析企业的战略管理能力、核心竞争力、母子公司管理能力、人力资源管理能力、财务管理能力、业务运营管理能力等，确认企业的优势和劣势。

（四）发展战略：包括企业的愿景、发展思路、发展方向与定位以及主营业务发展规划。

（五）发展目标：包括企业十年远景目标、三—五年中长期目标、年度分解目标。发展目标要对企业规模、盈利水平、财务状况、投融资、市场占有率、科技投入与技术进步、人力资源开发等指标进行量化。

（六）战略举措：主要是实现企业发展目标而采取的各种保障措施，不同层次的战略举措，内容各有侧重，一般包括投资管理、运营管理、内控管理、财务管理、科技管理、安全环保管理、人力资源管理、企业文化建设、党建工作等方面的工作措施。

第九条 子公司战略规划以公司战略规划为指导，主要内容包括：

（一）企业发展环境、竞争能力分析；

（二）经营业务的发展方向及目标，本部分内容必须与公司整体战略保持一致；

（三）核心业务营销策略及盈利模式规划，本部分内容必须与公司整体战略保持一致；

（四）经营业务发展措施，参照公司战略措施的内容。

第十条 公司各层次战略规划编制和审定程序：

(一) 公司战略规划编制与审定程序

1、公司总经理办公会提出编制新战略规划的建议，报公司战略委员会审议后，战略管理办公室组织公司各职能部门及各分子公司收集、整理、分析战略相关信息，编制战略规划初稿；

2、战略管理办公室就战略规划初稿征求各职能部门及分子公司的意见和建议，必要时可聘请专业咨询机构协助编制，战略规划初稿修改后的草案提交公司总经理办公会议审议；

3、公司总经理办公会对战略规划草案进行研究评审，提出修改、完善建议，形成公司战略规划方案提交公司董事会战略委员会审议；

4、公司董事会战略委员会对战略规划方案进行审议，必要时聘请外部专家论证提供专业咨询意见，形成议案提交公司董事会审议；

5、公司董事会审议公司战略规划方案，并形成议案提交公司股东大会审定；

6、公司股东大会公司对战略规划方案审定通过之后发布实施。

(二) 业务战略规划和职能战略规划编制与审定程序：

1、各业务经营单元（产品或业务板块）根据公司战略规划编制本业务战略规划草案，经其本业务经营单元讨论通过后，提交总经理办公会、董事会审定后实施。

2、公司各职能部门根据公司战略规划，编制本职能领域战略规划草案，经各分管领导审核后提交总经理办公会、董事会审定后实施。

(三) 子公司战略规划的编制与审核程序

1、子公司战略归口管理部门(办公室或综合管理部)组织子公司各职能部门收集、分析战略相关信息，编制子公司战略规划草案。

2、子公司战略规划草案经其经理办公会讨论通过后提交公司总经理办公会议审核和公司董事会战略委员会研究审批。

3、按公司董事会战略委员会审批意见，经子公司董事会和股东(大)会审议通过后实施。

第十一条 公司战略规划每五年编制一次,在非战略规划编制年份,公司战略规划若有调整必要,应结合当年年度经营计划进行调整。子公司战略规划的编制和调整与公司战略规划编制和调整同步进行。战略规划编制和调整时间根据当年实际情况确定。

第十二条 公司应根据企业外部环境、内部情况的变化和发展需要,适时调整战略规划。当出现以下情况时,公司战略规划应随之调整:

1、经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局、技术进步等外部环境发生重大变化以及不可抗力因素,对公司战略目标实现产生重大影响;

2、公司内部资源和能力发生重大变化;

3、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;

4、公司董事会或战略委员会基于对经营形势的判断认为有必要调整时。

战略规划调整程序按照本办法第十条战略规划编制审定程序执行。

第四章 战略规划的实施与评价

第十三条 公司应当根据战略规划,确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径;建立公司各层面的关键绩效指标考核评价体系,确保公司战略规划在运营各层面的具体落实。

第十四条 公司战略规划通过年度经营计划贯彻落实。公司战略管理办公室根据公司战略规划确定的每个发展阶段的具体目标和工作任务,公司各职能管理部门根据各职能战略规划,一同编制年度经营计划,经总经理办公会和董事会审议通过后下达执行。

第十五条 公司战略管理办公室根据年度经营计划制定年度经营目标责任书,作为对分子公司年度业绩考核的依据。各分子公司应对本单位的年度责任目标进一步分解并组织实施。

第十六条 公司通过组织季度、半年度经济活动分析会或专项经济工作会议,对全公司整体经济运行情况进行全面跟踪检查。

第十七条 公司根据绩效考核办法定期对各分子公司执行公司战略规划及年度经营计划的情况进行考核,实施奖惩。

第十八条 公司定期检查评价战略规划执行情况。年度终结时，各分子公司应对本单位上年度经济运行情况及战略规划执行情况进行总结评价；公司各职能部门应对本职能领域上年度战略规划执行情况进行总结评价，分别形成战略规划执行情况报告书报公司战略管理办公室。公司战略管理办公室汇总公司上年度经济运行情况及战略规划执行情况，分析存在的偏差及成因，对重大偏差提出纠偏措施建议，形成战略规划整体执行情况总结报告。为适时调整战略规划提供决策参考。

第五章 附 则

第十九条 公司战略管理职能部门和各分子公司应按各自的战略管理职能按时提交相应的战略规划、年度工作计划及措施、年度经营计划（工作计划）及战略规划执行情况报告等资料。未按要求提交的，每项次扣责任单位（部门）领导 500 元。

第二十条 公司战略规划文档包括战略规划编制、实施、评价及其调整修订文件资料等(包括书面文件、图片、音像及其他介质的资料)统一由公司总部办公室指定人员按公司《档案管理办法》及时归档管理。

第二十一条 公司总部办公室应根据公司《档案管理办法》和《重大信息内部保密制度》，对战略规划文档进行归类 and 标识以方便查阅, 妥善保存, 并防止被无关者查阅或泄密。

第二十二条 本办法如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相关内容抵触时, 及时进行修订并经公司董事会审定后执行。本办法由公司董事会战略委员会负责解释。