

深圳市特发信息股份有限公司

战略管理办法

(经董事会第六届四十八次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为加强深圳市特发信息股份有限公司(下称“公司”)的战略管理,提高战略管理的科学性和战略执行力,防范战略风险,制定本办法。

第二条 本办法对公司的战略管理组织机构、战略研究工作、战略规划的内容、规划编制流程和周期、战略规划的执行和战略绩效管理、战略规划执行情况的评估与规划调整等重要事项做出规定,是公司开展战略管理工作的依据。

第三条 本办法以国家财政部等五部委 2008 年 5 月颁行的《企业内部控制基本规范》和 2010 年 4 月颁行的《企业内部控制应用指引 2 号—发展战略》为依据,制定本管理办法,充分体现公司战略发展和管控要求。

第二章 战略管理机构

第四条 公司战略管理机构包括公司董事会、董事会战略委员会及公司管理层。

第五条 公司董事会战略管理职责包括:

- (一) 决定公司战略规划;
- (二) 审议公司战略规划方案和战略规划年度修订方案;
- (三) 审议有关战略管理的政策和制度;

（四）决定重大战略事项等。

第六条 公司董事会战略委员会是董事会战略管理专门工作机构，负责对公司发展战略等重大决策进行研究并提出建议，按照《董事会战略委员会工作条例》开展工作。战略委员会主要战略管理职责如下：

- （一）对公司的战略规划进行研究并提出建议；
- （二）对公司的战略规划调整方案进行研究并提出建议；
- （三）董事会授权的其他事宜。

第七条 公司管理层的战略管理的主要职责包括：

- （一）制定公司发展战略规划，向董事会战略委员会汇报；
- （二）制定公司发展战略规划调整方案，向董事会战略委员会汇报；
- （三）对公司战略管理的各重大事项进行讨论，形成意见；
- （四）组织实施公司战略规划及战略决策。

第八条 公司战略管理的牵头工作机构为**董事会秘书处**。

第三章 战略研究

第九条 战略研究主要内容包括：宏观环境和政策研究，行业研究，公司自身资源能力研究，标杆企业研究，专题研究等等。

第十条 宏观环境研究包括政治、经济、技术、政策等，重点关注：

（一）国内外政治格局的发展变化，其中蕴含的机会与风险；

（二）国内外重大产业政策法规及其变化和影响；

（三）国内外宏观经济整体与局部特征，经济周期、发展趋势及其对公司经营的影响；

（四）国内外的科学技术发展动向、重大科研成果及其影响；

（五）其他专项重要方面。

第十一条 行业研究报告应包括以下主要方面：

（一）行业本身所处的发展阶段及其在国民经济中的地位；

（二）行业影响因素及其影响力度；

（三）行业市场结构与竞争态势；

（四）行业的未来发展趋势；

（五）行业投资价值及其风险。

第十二条 内部资源研究，主要研究内容如下：

（一）公司总体的资源整合能力如何；

（二）公司各业务板块的战略协同能力如何；

（三）公司综合竞争力或核心竞争能力情况如何；

（四）公司核心产业的资源能力如何；

（五）其他相关研究等。

第十三条 标杆研究。内部标杆研究主要内容包括：公司下属企业的科技研发、组织结构、管理制度、商业模式等，通过内部标杆研究，发扬其发展潜力价值。外部标杆研究的

内容、对象包括但不限于：国内外企业标杆的管理模式、发展战略、战略执行状况、商业模式、海外拓展战略、人力资源管理方法，等等。

第十四条 专题研究。公司董事会、战略委员会、公司管理层认为有必要立项研究的课题，均可作为战略性专题研究的内容。

第十五条 在内部研究能力不足的情况下，可借助外部咨询机构。

第四章 发展战略规划

第十六条 公司发展战略规划包括但不限于以下内容：

（一）发展战略总结与环境分析：对公司内外部环境、现有产业及（或）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；

（二）总体规划：分析并确定公司愿景、战略定位、指导思想、发展思路；现有产业及（或）业务和规划产业及（或）业务的中长期发展目标；产业组合与产业链选择；

（三）关键业绩目标规划：对公司整体和各产业及（或）业务未来的关键业绩指标进行系统分析和设定；

（四）产业及（或）业务发展战略：规划公司产业及（或）业务的中长期发展目标、路径、核心措施；

（五）职能发展战略规划：如人力资源战略、财务战略、品牌战略、信息化战略、文化战略，等等；

（六）投资规划：规划为实现公司战略规划和经营目标

需要投资的产业项目。

第十七条 发展战略规划编制流程：

- （一）公司管理层决定启动发展战略规划编制工作；
- （二）组建公司战略规划专门工作机构，制定工作计划，必要时聘请战略管理专业咨询机构；
- （三）**董事会秘书处**作为具体工作机构牵头组织公司战略规划编制工作；
- （四）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；
- （五）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；
- （六）董事会对公司战略规划进行审批；
- （七）公司管理层组织实施战略规划。

第五章 战略执行及绩效管理

第十八条 公司每年度将根据公司发展战略，分解出战略任务及其考核指标，落实到具体责任人，落实到年度绩效考核体系中，战略任务指标考核结果与薪酬、职位调整挂钩。

第十九条 公司通过年度绩效管理或项目管理，落实战略规划目标。

- （一）每年底，公司人力资源部会同经营管理部、**董事会秘书处**根据公司发展战略规划，牵头制订下一年度的战略任务考核指标，将公司战略规划目标转化为每年战略任务考核指标；

(二) 各事业部、各控股企业和本部各职能部门根据公司年度战略任务指标，制订完成计划；

(三) 公司还可通过项目管理，由人力资源部制定专项的战略事项考核与激励，管控战略事项目标实现。

第二十条 公司人力资源部牵头对各控股企业和本部各职能部门的年度战略指标完成情况进行考核、评价，考评结果报公司管理层批准；其中，列入项目管理的战略事项，由人力资源部联合相关部门对战略事项完成情况进行考核，考核结果作为人力资源部年度考核的依据。公司董事会对公司经营班子年度战略指标实现情况监督考评。

第六章 战略评估

第二十一条 公司董事会秘书处持续跟踪公司战略规划的执行情况。

第二十二条 公司董事会秘书处原则上每年十一月底前完成年度战略评估报告，具体以公司董事会要求为准。

第二十三条 公司年度战略评估报告作为战略规划调整的依据之一。

第七章 战略调整

第二十四条 公司发展战略规划调整是指公司发展战略思路、方向、业务范围或战略规划目标的调整。

第二十五条 公司发展战略规划在以下情况下应进行调整：

(一) 公司发展战略思路、方向或业务范围拟调整、变动；

(二) 主要战略规划目标营业收入、核心产品规模等实际运营情况与战略规划目标发生较大偏差(20%以上偏差)；

(三) 外部环境发生了重大变化；

(四) 内部资源和能力发生了重大变化；

(五) 战略执行评估结果建议实施战略规划调整；

(六) 董事会或公司管理层基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划。

第八章 档案管理

第二十六条 公司发展战略规划文档包括公司发展战略规划文件、公司发展战略规划调整文件、公司企业发展战略规划文件及其附件、公司企业发展战略规划调整文件及其附件等。

第二十七条 公司战略规划文档统一由公司办公室进行保管，同时董事会秘书处保存相关备份文件。公司办公室根据公司档案管理制度，对战略规划文档进行统一存档管理。

第二十八条 公司战略规划文档是重要的档案，公司办公室应严格执行分级保密管理制度，防止文档被窃或被无关人员查阅。

第九章 附则

第二十九条 本办法经公司董事会审议通过后实施。

深圳市特发信息股份有限公司

二〇一八年十月二十三日