

厦门港务发展股份有限公司战略规划管理制度

(经公司 2020 年 12 月 7 日第六届董事会第四十一次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为加强厦门港务发展股份有限公司（以下简称“公司”）战略发展能力，规范公司战略管理，保障公司战略定位和总体目标的实现，根据国有资产监督管理部门战略管理有关要求，结合公司实际，制定本制度。

第二条 本制度所称公司战略规划，是指公司根据国家、地方经济和产业发展的中长期规划及相关产业政策，在深入分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，制定的在未来一定时期内具有方向性、整体性和全局性的，促进公司长远、持续、健康发展的战略定位、产业布局、规划目标及相应的实施方案。

第三条 本制度适用公司本部及成员企业。

第二章 战略规划的组织机构与职责

第四条 公司战略规划的组织机构包括：公司股东大会、董事会、战略发展委员会、公司经营层、投资管理部等。

第五条 公司股东大会是公司战略规划的决策机构，主要职责为：审批公司战略规划报告及滚动调整方案；研究决策涉及公司战略规划管理的其他重大事项。

第六条 公司董事会及董事会下设的战略发展委员会是公司战略规划的审议机构，主要职责为：审议公司战略规划报告及其滚动调整方案，提出审议意见；审议战略实施的中期评估报告，提出审议意见。

第七条 公司经营层是公司战略规划的审核机构，主要职责为：部署公司战略规划的编制、滚动调整工作；审核公司战略规划报告及其滚动调整方案，形成意见；审批成员企业战略规划报告及其滚动调整方案。

第八条 投资管理部是公司战略规划管理的职能部门，主要职责为：制订公司战略规划管理制度；组织战略研究和产业研究；组织编制公司战略规划及其滚动调整方案；审核成员企业战略规划报告及其滚动调整方案，形成建议；提出公司战略目标的分解方案并下达；跟踪、评价公司战略规划的实施情况。

第九条 成员企业股东会、董事会、经营层及负责战略管理的职能部门参照本制度第五至八条的职责分工，分别落实本企业的战略规划管理工作。

第三章 战略规划体系与基本内容

第十条 公司战略规划体系包括以下四个层面：

1. 公司战略：即公司整体战略定位、指导思想、发展思路、规划目标。
2. 产业战略：即主业方向、定位、布局、区域、目标。
3. 职能战略：即保障战略实施的投资、融资、资本运作等各项专业职能的工作思路、目标和行动方案。
4. 经营运作战略：即成员企业或业务单元的产品定位、目标市场、商业模式、竞争策略、中长期经营目标。

第十一条 公司重点围绕以下主业开展产业研究和战略规划研究：散杂货码头经营；港口物流业务；现代物流产业；供应链综合服务。成员企业应结合公司整体战略规划，重点围绕本公司产业做好战略规划研究，突出成员企业或业务单元的经营运作战略。公司各职能部门要做好职能战略研究，为战略实施提供保障。

第十二条 投资管理部要积极组织、持续开展主业以外的产业研究，重点是与主业相关的上下游产业链、与公司资产资源相关的转型升级产业以及其他战略性新兴产业，对公司新产业布局提出建议，并形成书面报告。

第十三条 公司可视实际需要聘请外部专家或专业机构参与产业及战略研究工作，或者召集专家论证会对相关研究成果进行审议、论证。公司应做好产业及战略研究的外部调研工作，可组织对同行业先进企业的现场考察与交流，开展对标工作。

第十四条 公司战略规划的研究包含以下基本内容：

1. 公司基本情况及上一轮战略规划实施情况的总结分析。
2. 内外部环境分析：公司经营现状、核心竞争力；宏观经济形势；行业发展现状；行业政策等。
3. 分析并构建公司中期及远景战略规划：战略定位、指导思想、发展目标、成员企业产业定位及目标设定、阶段性及分年度目标任务设定。
4. 核心产业战略：核心产业调整重点与实施计划；关键业绩指标的分析与设定；新兴业务的发展思路及目标；对标企业选择与对标指标设定。

5. 战略保障措施：投资、财务、人力等职能保障；企业内部治理的改革完善；非核心产业的调整（扩大、保持还是退出）；关键资源获取计划；需要政府给予的政策支持等。

6. 战略实施方案：目标及工作任务的分解、下达及宣贯工作方案。

7. 战略执行的跟踪评价与绩效管理方案。

第四章 战略规划的编制与调整

第十五条 公司战略规划每五年编制一次，每三年开展一次战略执行情况的中期评估工作，并结合评估情况进行滚动调整。

第十六条 公司战略规划编制的原则：

1. 因应环境原则：即战略编制要以客观充分的内外部环境分析为基础。

2. 全员参与、全过程管理原则：即由公司高层领导统一指挥，统一领导，全员参与，全过程管理。

3. 整体最优原则：即战略要立足全局、保证公司整体利益最大化。

4. 反馈修正原则：即编制时要上下沟通、反复研讨，实施中要持续跟踪，并在内外部环境发生重大变化时及时调整、修正。

第十七条 公司战略规划的编制的步骤：

1. 前期酝酿：公司上一轮战略规划到期的最后一年，公司投资管理部应提前开展下一轮战略规划的酝酿工作，包括对战略实施的总体情况进行反思，提出下一轮战略定位、产业方向等初步建议，并报告公司经营层。

2. 发出通知：根据公司董事会、公司经营层部署，由投资管理部发出战略规划编制的通知，组建编制工作组，部署公司职能部门及成员企业开展战略规划相关信息、资料搜集整理，为战略分析做好准备。

3. 战略分析：公司投资管理部组织多轮、多层次的战略研讨，对核心产业、关键领域进行深入研究，形成战略方向、产业范围、规划目标的战略规划建议书（规划大纲），上报公司经营层审核。

4. 编制草案：公司投资管理部结合公司经营层审核意见，构建公司整体战略规划草案，分解成员企业与年度目标，并由各成员企业提出子战略规划草案和实施建议、意见及保障措施等。

5. 研讨修正：各产业、职能分管领导组织相关单位和部门对子战略等内容进

一步分析讨论，提出意见，公司投资管理部根据反馈意见修改、补充、完善，形成正式的公司战略规划报告。

6. 审议审批：公司经营层审核报告，提出意见；公司党委会听取报告，把方向、控大局；董事会及战略发展委员会审议报告，提出审议意见；公司股东大会审批报告。公司投资管理部根据审议审批意见进一步修改补充完善。

7. 战略规划报告获得批准后由投资管理部组织发布、宣贯。

第十八条 公司战略规划的调整参照第十七条所述步骤进行。

第十九条 公司可视实际需要聘请外部专家或专业机构参与公司战略规划的编制，或者召集专家论证会对规划报告进行审议、论证。

第五章 战略规划的实施与跟踪

第二十条 公司战略规划的宣贯：公司战略规划确定后，应尽快召开多层面的战略宣贯会和培训会。

1. 公司层面召开由所有公司领导、中层干部及本部管理人员参加的战略宣贯会，对公司发展的内外部环境、战略定位、发展思路、五年规划目标、调整和改革重点、实施方案和保障要求等内容进行解读、宣贯，凝聚共识、统一思想，形成战略执行的合力。

2. 成员企业召开所有成员企业领导和下属企业领导及成员企业本部管理人员参加的成员企业战略宣贯会，对公司产业发展的战略规划内容进行解读、宣贯。

3. 公司投资管理部及相关职能部门应召开由各级职能部门管理人员参加的职能战略培训会，对保障战略执行的重点工作、管理举措进行解读、培训。

第二十一条 公司重点加强本部资源配置能力，建立科学高效的协同共享体系、人才培育体系、审计监督体系和绩效管理体系，保障公司战略的实施、落地。

第二十二条 公司战略规划目标任务的分解、下达：投资管理部牵头对公司战略规划确定的目标任务按产业板块和年度进行分解，并下达各成员企业；成员企业进一步细化、分解本公司目标任务，下达下属企业、业务单元。

第二十三条 战略规划中的重点项目和重点工作按年度分解后，列入责任主体的年度生产经营工作重点，纳入公司重点工作管理体系进行跟踪、管理。

第二十四条 战略规划目标中的主要财务指标和生产经营指标按年度分解后，作为责任主体年度预算编制的主要依据，纳入公司全面预算管理体系。

第二十五条 每年一季度，公司投资管理部牵头分析研究对战略有重大影响的核心产业发展情况及关键性业绩指标完成情况，进行战略反思并提出建议。

第二十六条 战略规划实施过程中内外部环境发生重大变化导致规划目标的实现出现重大偏差的，应及时提出应对措施直至启动战略规划的调整工作。

第六章 战略绩效评价与考核

第二十七条 公司绩效考核体系以战略为中心，根据战略目标分解、下达给职能部门、成员企业，成员企业和业务单元的重点工作和关键性业绩指标是公司进行绩效评价和考核的重点。

第二十八条 公司通过年度经营者业绩考核、战略反思、战略中期评价等方式，对职能部门、成员企业及其经营者或负责人的战略绩效进行评价并考核。

第二十九条 战略绩效评价及考核的结果作为公司对成员企业资源配置调整以及对其经营者进行激励奖惩的重要依据。

第七章 附则

第三十条 本制度由公司投资管理部负责解释、修订。

第三十一条 本制度经公司董事会审议通过后，自印发之日起施行。

厦门港务发展股份有限公司董事会

2020年12月7日