

# 上海交运集团股份有限公司

## 战略规划管理制度

**第一条** 为了增强上海交运集团股份有限公司（以下简称“公司”）核心竞争力和可持续发展能力，规范战略规划的编制和战略目标的管理工作，提高战略规划的及时性、科学性、民主性和有效性，根据《中华人民共和国公司法》等有关法律法规、《企业内部控制基本规范》和公司章程，制定本制度。

**第二条** 本制度所称的战略规划是指公司及所属一级全资及控股子公司（以下简称“子公司”）在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的长远发展目标与战略筹划。

本制度所称的出资人代表是指公司委派的履行出资人职责的代表。

**第三条** 战略规划的编制和战略目标的管理和实施，适用本制度。

**第四条** 公司董事会负责审议公司发展战略规划方案和有关战略管理的政策和制度，确定公司中长期战略发展方向和发展目标。

公司战略委员会是公司董事会下设的常设专门工作机构，负责公司战略规划方案草案进行评审，提出建议方案，讨论并确定公司战略规划，报请公司董事会审议。

公司战略发展部门作为战略规划管理的职能部门，根据公司提出的中长期发展使命和愿景，负责宏观市场的战略研究及公司主业的市

场研究,做好战略发展专项策划相关工作,负责公司战略规划方案的资料收集与研究,战略规划的起草编制、滚动修订、宣传贯彻,经公司批准后并会同有关部门组织实施、评估和控制以及对子公司战略规划指导、审核、评估和监督的日常管理工作。

**第五条** 战略规划的编制应当符合国家法律法规、上市规则以及国资管理相关规定,保持战略上的统一协调,同时根据本企业分类和实际情况,突出自身发展的动力、活力和能力。战略规划的编制应遵循股东利益最大化,同时兼顾其他相关利益者利益的原则。战略规划的编制必须全面、完整、具体,把握决策目标的前瞻性与可行性的重要性、一致性。

战略规划是公司和子公司编制年度实施计划和资产经营预算的基本依据。

战略规划的编制和执行情况是公司对其派出的出资人代表实施考核和奖惩的重要依据。

**第六条** 在各子公司战略规划编制和管理工作中,出资人代表应当贯彻公司意图,监督战略规划的实施,报告战略规划的管理情况。

**第七条** 公司战略规划的编制应当符合国家与地方社会与经济发展总体要求。子公司战略规划的编制应当符合公司发展战略规划的总体要求。

公司及子公司在编制与实施战略规划时应当关注包括但不限于以下三个风险:

一、缺乏明确的发展战略或实施不到位,可能导致企业盲目发展难以形成竞争优势,丧失发展机遇和发展后劲。

二、发展战略过于激进，脱离自身实际或偏离主业，可能导致企业过度扩张或经营失败。

三、发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和可持续发展。

**第八条** 战略规划应当明确发展的阶段性和发展程度，确定每个发展阶段的具体目标、战略任务和实施路径，重点突出三年滚动规划的可行性。

战略规划一般可包括但不限于下列重点内容：

- （一）企业定位、愿景和目标；
- （二）企业发展情况评估；
- （三）内外部环境分析；
- （四）战略目标及指标体系；
- （五）核心业务和重大项目规划、实施计划；
- （六）实施保障措施。

**第九条** 公司编制战略规划应按照下列程序进行：

一、公司战略发展部门负责下达编制战略规划的通知，各部门及子公司开始进行基础资料收集和研究论证，形成各自业务单元战略规划并提交战略发展部门，战略发展部门根据汇总收集的信息和各业务单元战略规划，组织专题会议进行论证，在集体讨论的基础上形成公司战略规划草案，提交公司总裁办公会议讨论；

二、公司总裁办公会议对战略规划草案进行审议，根据审议意见进行修正，形成战略规划提案，上报战略委员会审议；

三、公司战略委员会对战略规划提案进行审议，重点对三年滚动规划内容进行审核，形成战略规划建议方案呈报董事会；

四、公司董事会审议战略委员会提交的战略规划建议方案，重点关注其可行性。董事会在审议方案中如果发现重大问题，应当责成战略委员会进行调整。

五、公司董事会批准通过后的战略规划正式稿，正式下发执行。

子公司编制战略规划应按照下列程序进行：

一、出资人代表根据公司下达正式的战略规划编制的计划要求，负责组织编制子公司的战略规划，并向公司战略发展部门提交战略规划草案；

二、公司对提交的子公司战略规划草案进行审议和论证，并向出资人代表反馈审核意见；

三、出资人代表将经子公司法人治理结构决定的，或者依据子公司规定的决策程序决定的战略规划报公司备案。

**第十条** 出资人代表向公司报送战略规划时，应当提供下列材料：

一、子公司战略规划文本；

二、子公司战略规划审查的程序性文件，包括子公司董事会、股东会审议情况或者依据子公司规定的决策程序的审议情况等；

三、其他文件或者材料。

**第十一条** 公司及子公司应当根据战略规划，制定年度实施计划，编制资产经营预算，将战略规划目标分解、落实。

公司战略发展部门会同有关部门负责对公司及子公司战略规划的实施过程和实施效果进行评估。战略规划评估内容应主要包括以下三个方面：

（一）按照战略规划目标要求，对战略规划总体执行情况作出基本判断；

（二）通过定性、定量分析，评估战略目标的完成情况和重要任务、重点项目实施进展情况；

（三）分析存在的偏差及成因，提出相关建议，对重大偏差提出并实施纠偏措施。

子公司应当及时总结并由出资人代表向公司报告年度战略规划的实施和控制情况。

**第十三条** 战略规划一经决定，一般不得调整。因经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力因素发生重大变化时，应及时对战略规划（包括年度实施计划）进行调整，确保公司抓住发展机遇及避免投资风险。规划调整应当充分说明原因及调整内容。战略规划调整流程参照战略规划编制程序执行。

**第十四条** 本制度由公司董事会授权战略发展部门负责解释。

**第十五条** 本制度自公司董事会审议通过之日起生效并实施。