

天马微电子股份有限公司

战略规划管理制度

(2022年8月修订)

1.0 目的

本制度规定了天马微电子股份有限公司（以下称“公司”）企业战略规划管理的要求，旨在通过系统化和全面化的战略规划和实施程序，加强对公司发展战略的管理，促进企业自主创新，增强企业的核心竞争力，有效控制因战略规划失误而丧失发展机遇和动力，或因过度扩张而经营失控，资源浪费等风险，实现公司持续、稳定、健康发展。

2.0 定义和范围

2.1 定义

2.1.1 战略：本制度所称的“战略”，是指公司在对现实状况和未来形势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的具有全面性和长期性的发展目标与战略规划，包括中长期发展规划和战略规划年度滚动调整。

2.2 范围

2.2.1 本制度适用于结合公司使命、愿景和实际经营状况制定的战略规划管理，涉及战略的提出、制定、实施及评估与调整。

3.0 关键控制点

3.1 避免缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

3.2 避免发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。

3.3 避免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持续发展。

3.4 避免对战略实施过程中内外部环境变化未进行及时有效的评估，可能因公司战略调

整不及时，导致公司利益受损。

4.0 权责

4.1 董事会

4.1.1 董事会发挥“定战略、作决策、防风险”的作用。决定公司中长期发展规划。

4.1.2 董事会战略委员会是董事会下设专门工作机构，主要负责对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议，向董事会报告工作并对董事会负责。

4.2 总经理及总经理办公会

4.2.1 总经理对董事会负责，组织提出公司发展规划，并在批准后组织实施。副总经理应按照本制度和其它规定要求配合总经理的工作，并具体负责各自分管业务的战略的制定，实施和调整。

4.2.2 总经理办公会决定公司战略规划年度滚动调整。

4.3 党委

4.3.1 公司党委发挥领导作用，“把方向、管大局、促落实”，对公司中长期发展规划进行前置研究讨论并听取战略规划年度滚动调整报告。

4.4 战略管理部

4.4.1 战略管理部作为公司战略管理的职能部门，负责研究宏观政策及行业发展动态，组织制定公司中长期发展规划并推进实施落地。

5.0 制度要求

5.1 战略管理程序

5.1.1 战略管理的不相容职务一般包括：

- 制定与审批；
- 审批与实施；
- 实施与评估。

5.1.2 公司董事会负责审议战略委员会的议事规则和决策程序，对战略委员会会议的召

开程序、表决方式、提案审议、保密要求和会议记录等作出规定，确保议事过程规范透明、决策程序科学民主。

- 5.1.3 公司应当在充分调查研究、征求意见和分析预测的基础上制定发展目标。
- 5.1.4 公司在制定发展目标过程中，应当综合考虑市场机会与需求变化、竞争对手状况、可利用的资源水平和自身优势与弱点等情况。
- 5.1.5 公司应当根据发展目标制定战略规划，战略规划应当体现战略期内技术创新、市场占有率、盈利能力、资本实力、行业排名和履行社会责任等应达到的程度，确保公司具有长期竞争优势。

5.2 战略实施

- 5.2.1 公司董事、监事和高级管理人员应当树立战略意识和战略思维，并采取教育培训等有效措施将发展目标和战略规划传递到公司内部各个管理层级和全体员工。
- 5.2.2 各相关部门应当积极配合总经理工作，培育有利于战略实施的公司文化，建立支持战略实施的组织架构、人力资源管理制度和信息系统。
- 5.2.3 总经理应当根据发展目标和战略规划，结合战略期间时间进度安排，组织提出阶段性经营目标、年度工作计划和全面预算体系，确保发展战略分解、落实到资产规模、利润增长幅度、投资回报要求、技术创新、品牌建设、人才建设、制度建设、企业文化、社会责任等各个方面。
- 5.2.4 相关业务的分管副总经理应根据发展目标、战略规划以及总经理制定的阶段性经营目标、年度工作计划等具体负责各自分管业务的战略的制定，实施和调整。
- 5.2.5 总经理对战略实施进程和效果进行动态监控，分管相关业务的副总经理协助进行战略实施相关信息的收集、筛选、分析、处理和预警，增强公司对内外部环境变化的敏感度和判断力。

5.3 战略评估与调整

- 5.3.1 总经理配合战略委员会对战略制定与实施的事前、事中和事后进行评估。
 - 事前评估应结合成本效益原则，侧重对战略的科学性和可行性进行分析评价。
 - 事中评估应结合战略期内每一年度工作计划和经营预算完成情况，侧重对战略执行能力和执行效果进行分析评价。
 - 事中评估是战略调整的基础，其侧重点在于判断战略执行的有效性。

- 事后评估应结合战略期末发展目标实现情况，侧重对战略的整体实施效果进行概括性的分析评价，总结经验教训，并为制定新一轮的发展战略提供信息、数据和经验。

5.3.2 战略应当保持相对稳定。公司在开展战略评估过程中，发现下列情况之一的，应按照战略拟订流程重新进行战略调整，促进公司内部资源能力和外部环境条件的动态平衡。

- 经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局等外部环境发生重大变化，对公司战略实现产生重大影响的；
- 公司经营管理内部条件发生重大变化，确需对战略做出调整的。

6.0 其他

6.1 本制度自发布之日起开始实施，最终解释权归属于董事会。

错误!未找到引用源。