

秦川机床工具集团股份有限公司

战略管理办法

（本办法已经公司 2022 年 10 月 28 日召开的
第八届董事会第十八次会议审议通过）

2022 年 10 月

目 录

第一章	总则	1
第二章	战略规划制定原则、内容和范围	1
第三章	战略管理组织机构	3
第四章	战略管理程序	4
第五章	附则	6

第一章 总 则

第一条 为规范秦川机床工具集团股份公司（以下简称“集团公司”）战略管理体系，提高集团公司战略规划的科学性、前瞻性和可操作性，有效实现战略规划与战略措施的紧密结合，确保战略规划的有效实施，促进集团公司高质量发展，依据集团公司相关制度，特制定本办法。

第二条 本办法所称的战略规划，是指集团公司对一定时期内的发展目标及其实现途径所做的前瞻性筹划，即在分析外部环境和内部条件及其变化的基础上，制定在未来一定时期内具有方向性、整体性、全局性的发展定位、发展目标和相应实施方案。

第三条 本办法所称的战略管理，是指集团公司对战略规划的制定、执行、评价和调整的全过程管理。

第四条 集团公司的战略规划体系按照管理层次分为集团公司战略规划以及各子公司战略规划；规划遵循“统一管理，分级负责”的管理模式。

第五条 集团公司的战略规划应体现集团公司的发展愿景和陕西省国资委的管理要求，坚持可持续发展和市场导向的原则；坚持相关利益的平衡，因地制宜、突出重点、合理利用，提高集团公司发展的经济、社会和环境效益，适应地方社会与经济发展总体规划目标。

第二章 战略规划制定原则、内容和范围

第六条 战略规划制定须遵循以下原则：

- （一）符合国家、国资监管部门的相关规划文件；
- （二）符合国家、地方规划和产业政策，突出主业，促进产业

协同，培育核心竞争能力；

（三）坚持效益优先，贯彻创新、协同发展理念，具有一定的前瞻性；

第七条 集团公司战略规划编制以五年为周期，各子公司战略规划周期应与集团公司的战略规划周期同步。

第八条 集团公司战略规划是根据集团公司的发展历史、现状、结合市场要素的变化所制定的目标体系以及为实现此目标所做的安排。

第九条 集团公司战略规划应提出集团公司的总体发展目标，具体内容包括：

（一）综合评价集团公司发展的资源条件与基础条件；

（二）全面分析市场需求，科学测定市场规模，合理确定集团公司发展目标；

（三）确定集团公司发展战略，明确集团公司产品业务组合；

（四）综合平衡集团公司产业要素组合，统筹安排投资项目、设施建设；

第十条 集团公司战略规划的分析内容包括：

（一）宏观经济环境分析和行业与竞争环境市场分析；

（二）内部资源和内部能力分析；

（三）行业及产品技术研究的应用现状和未来发展；

（四）机会、威胁及自身产品优劣势分析，竞争对手发展现状等。

第十一条 集团公司战略规划包括总体战略规划和职能战略规划。具体为：

（一）集团公司总体战略规划--是为实施集团公司发展战略而在

未来5年内集团公司层面上开展重点工作的行动计划；

(二) 集团公司职能战略规划--主要包括研发规划、投资规划、财务资金规划、人力资源规划、信息化规划、国际化规划、改革改制规划等，各职能战略规划的编制周期视具体情况确定。

第三章 战略管理组织机构

第十二条 集团公司董事会是集团公司战略管理的最高决策机构，负责审定和批准集团公司战略规划。

第十三条 集团公司董事会下设战略委员会，主要职责（涉及战略管理部分）为：

(一) 对集团公司整体战略规划进行研究并提出建议；

(二) 对集团公司研发、投资、财务、人力资源、信息化、国际化、改革改制等职能战略规划进行研究并提出建议；

(三) 对集团公司战略规划调整方案进行研究并提出建议；

(四) 向董事会反馈战略规划的评价信息。

(五) 针对集团公司重大战略性事项，为总经理办公会提供辅助决策和专业咨询意见。

(六) 根据国家有关法规和集团公司章程要求，组织开展集团公司重大战略问题的分析和研究，并形成初步建议；

第十四条 总经理办公会是集团公司战略管理的执行机构，其主要职责为：

(一) 审核集团公司总体战略规划和职能战略规划，提交董事会审议；

(二) 推进整体战略规划和职能战略规划的实施，分解战略目标，落实具体措施，评估战略实施效果。

第十五条 战略发展总部是集团公司战略规划的归口管理部门，统筹战略规划的起草编制、报批、执行、跟踪、分析、评估、调整等管理工作。集团公司各部门及各子公司是集团公司战略规划的具体执行机构，参与集团公司战略规划的制定、调整、评估等工作。主要战略管理职责包括：

（一）收集、汇总、整理和分析与集团公司战略相关的信息，组织制定集团公司中长期战略规划草案；

（二）根据集团公司总体战略规划，进行战略目标分解并组织职能部门编制职能战略规划；

（三）对各业务职能部门提交的职能战略规划进行初审；

（四）分析、评估、监控集团公司战略规划实施情况，并提出调整建议。

第十六条 各职能部门是集团公司战略规划的具体执行、实施部门，其职责包括：

（一）参与集团公司战略规划的制定，提供基础分析数据和相关资料；

（二）负责相关职能战略规划的制定、实施和修订。

第四章 战略管理程序

第十七条 董事会和总经理办公会提出战略编制要求，初步确定战略方向、目标、业务范围。

第十八条 战略发展总部根据董事会和总经理办公会的要求，制定战略规划编制大纲，下发战略规划编制通知。

第十九条 集团公司各职能部门调研、分析与其职责相关的战略发展问题，完成相关职能战略规划的编制，提交战略发展总部；各

子公司结合自身实际，编制本单位的战略规划，提交战略发展总部。

第二十条 战略发展总部对各部门职能战略规划以及各子公司战略规划进行审核、汇总平衡，必要时聘请外部专业咨询机构，组织开展战略规划咨询，形成集团公司战略规划初稿。

第二十一条 战略发展总部负责组织召开战略研讨会，必要时邀请外部专家，对各子公司战略规划及职能战略规划进行质询。

第二十二条 各子公司及职能部门根据质询意见修订完善战略规划，提交战略发展总部。战略发展总部汇总形成集团公司战略规划（修订稿），提交集团公司党委会、总经理办公会审核。

第二十三条 战略发展总部根据集团公司党委会、总经理办公会审核意见，修订完善后形成集团公司战略规划（审核稿），提交集团公司战略委员会、董事会审议。

第二十四条 集团公司战略委员会、董事会审议通过后，战略发展总部根据审议意见（如有）修订完善形成集团公司战略规划（批准稿），经董事长签批后下发执行。

第二十五条 各子公司根据集团公司下发的战略规划，对本单位战略规划进行修订完善，履行内部法定审批程序后下发执行，并向集团公司战略发展总部报备。

第二十六条 战略发展总部对集团公司战略规划的实施过程进行日常管理，包括根据战略规划制定年度工作计划，将年度目标进行分解落实。

第二十七条 战略发展总部在战略规划执行期间，对各职能部门、各子公司战略规划的情况进行督查、评估，并就发展的问题提出改进意见，对影响战略规划实施的重大风险及时提出预警。

第二十八条 在公司内外经营环境与条件发生重大变化、原有战略规划不再适应的情况下，根据董事会和总经理办公会对战略规划的修订意见，重新制定中长期发展规划，并报董事会审批：

（一）公司外部环境发生了重大变化，出现了重大机遇或重大威胁，需要及时对公司战略目标和战略部署进行重大调整；

（二）公司战略执行结果与战略目标出现了重大偏差，需要及时对偏差进行分析研究，并做出调整战略规划或战略目标的决策；

（三）公司董事会对公司的经营要求发生重大变化，必须改变战略目标。

第二十九条 战略规划全过程管理纳入各子公司及职能部门的年度绩效考核管理。

第五章 附 则

第三十条 各子公司参照本办法制定本单位战略规划管理办法。

第三十一条 本办法由集团公司战略发展总部负责制订、修订及解释。

第三十二条 本办法经公司董事会审议通过后正式生效。

秦川机床工具集团股份有限公司

董 事 会

2022年10月29日