

# 四川浩物机电股份有限公司

## 战略规划管理办法

### 第一章 总则

第一条 为规范公司战略规划管理工作，进一步完善战略管理体系，增强核心竞争力，促进公司持续、健康、科学发展，制订本办法。

第二条 本办法适用于公司及其控股子公司。

第三条 战略规划是指根据外部环境和内部资源及能力状况，为求得生存和长期稳定地发展，为不断获得新的竞争优势，对未来一定时期内方向性、整体性、全局性的定位、发展目标及其实现途径和措施的总体谋划。

第四条 战略规划管理是指通过战略规划的分析与制订、执行与控制、监督与评估，以保证公司实现发展目标动态的不间断管理过程。

第五条 战略规划体系分为公司战略规划、公司专项规划、子公司战略规划。

第六条 战略规划应坚持以下基本原则：

1. 必须坚持从实际出发、科学发展的原则；
2. 必须符合国家发展规划和产业政策；
3. 必须突出主业，提升公司核心竞争力；
4. 坚持前瞻性、指导性、可操作性的原则。

### 第二章 组织管理机构及职能

第七条 战略投资部是公司战略规划的制订（修订）机构，主要职责是：

1. 负责制订（修订）公司中长期战略规划；
2. 负责审核公司专项规划、子公司战略规划；
3. 负责战略规划执行过程的监控；
4. 负责阶段性战略执行情况的评估。

第八条 公司各职能部门、子公司是公司战略规划的执行机构，其主要职责是：

1. 根据公司战略规划，制订（修订）公司专项规划和子公司战略规划；
2. 负责公司中长期战略规划的审议；
3. 负责对战略规划执行过程监控的审议；
4. 负责对阶段性战略执行情况评估的审议；
5. 负责公司战略规划、公司专项规划、子公司战略规划的具体执行；
6. 负责本单位每年规划目标数据完成情况的分析；
7. 负责为本单位下一轮业务或相关规划积累技术数据和经验。

第九条 公司战略规划的决策程序是：

1. 公司战略投资部制订（修订）公司战略规划；
2. 子公司总经理、公司各职能部门负责人审议；
3. 公司战略投资部分管领导、总经理办公会、总经理审核；
4. 公司董事会战略委员会审批。

第十条 公司专项规划的决策程序是：

1. 公司各职能部门负责人制订（修订）公司专项规划；
2. 公司战略投资部、战略投资部分管领导审核；
3. 公司总经理审批。

第十一条 子公司战略规划的决策程序是：

1. 子公司总经理制订（修订）子公司战略规划；
2. 公司战略投资部、战略投资部分管领导、总经理办公会审核；
3. 公司总经理审批。

第十二条 公司各职能部门、子公司应当设置或指定专人具体负责本单位相关规划的管理工作。

### 第三章 战略规划的编制

第十三条 公司战略规划的编制，具体程序如下：

1. 战略投资部根据国家宏观经济形势和行业发展政策、内外部经营环境变化等情况对公司战略规划中需要重点研究的问题、规划的内容和时间安排等提出具体方案。
2. 战略投资部认为有必要时，可设立规划组，成员由系统内外的行业专家中选聘，负

责趋势研判，对公司战略规划提出建设性意见。

3. 战略投资部组织编制完成后，经相关部门审议通过，报战略投资部分管领导、总经理办公会、总经理审核通过，提交公司董事会战略委员会审批通过后执行。

第十四条 公司专项规划的编制，具体程序如下：

1. 各职能部门根据公司战略规划，结合本部门业务，编制相应的专项规划。
2. 战略投资部根据公司战略规划对专项规划进行初审，经战略投资部分管领导审核通过后，报公司总经理审批通过后执行。

第十五条 子公司战略规划的编制，具体程序如下：

1. 子公司根据公司战略规划，结合本公司业务，编制相应的子公司战略规划。
2. 战略投资部根据公司战略规划对子公司战略规划进行初审，经战略投资部分管领导、总经理办公会审核通过后，报公司总经理审批通过后执行。

第十六条 战略规划编制应包括以下主要内容（可根据情况适当调整）：

1. 分析和评价公司现行战略规划，主要是上一期规划执行情况分析。
2. 现状分析和环境分析，包括本单位基本情况、企业发展内外环境分析、市场分析、企业竞争力分析等。
3. 本单位愿景与使命、发展定位、指导思想和发展思路。
4. 本单位规划发展目标、发展重点、执行步骤与方案，包括但不限于产业及经营结构、组织结构的调整方式、核心业务发展方向、技术创新与科研开发规划、投资规模和计划、重大投融资项目等。
5. 规划执行的保障措施，包括但不限于体制机制、人力资源、投融资、文化建设、安全稳定等保障措施。
6. 风险分析及应对预案。

第十七条 规划编制前，各单位必须认真做好基础调查、信息搜集，如涉及重大项目的要做好前期论证工作，及时与有关方面进行沟通协调。

第十八条 各单位应高度重视规划衔接工作，公司各职能部门专项规划和子公司战略规划应服从公司战略规划，各规划之间不能存在矛盾，各类规划要协调一致，形成合力。

第十九条 重大战略规划调整包括主要经济指标（经营收入、利润总额、总资产、科技投入等）、重大投融资项目、国内外合作项目、重大业务变更、产权结构、组织结构变更

等。在内外环境发生重大变化，各单位应当对战略规划进行调整，并按原审批流程办理审批事项。

## 第四章 战略规划的执行

第二十条 战略规划与年度经营计划管理、投资计划管理、预算管理、业绩考核等紧密衔接、相互配合。战略规划是公司发展改革的根本，年度经营计划是对战略规划的分解，年度预算和业绩考核是对战略规划的支持和落实。

战略规划的执行主要通过公司各职能部门、子公司的年度经营计划和年度预算来实现。年度经营计划依据战略规划制订，是对规划确定的年度战略目标和战略举措的具体分解；年度预算依据战略规划和年度经营计划制订，在每年预算编制工作开展之前，各职能部门、子公司应根据本单位发展规划并结合经营环境的变化，编制下年度预算，以详细的财务指标定量表示经营计划的预期成果，实现预算与规划的有效衔接。

第二十一条 各单位应在公司范围内大力宣传本单位的战略规划，用战略规划凝聚人心、鼓舞人心，使全体员工积极参与战略规划的执行，明确自身的职责任务。

第二十二条 各单位每年通过编制年度经营预算及投资计划，分解本单位的战略规划，并具体落实。涉及产业结构调整、科技创新等各项工作也必须严格按照公司及本单位战略规划要求开展。

第二十三条 公司对战略规划的执行情况进行监控、评估：

1. 公司每半年对战略执行情况进行监控，战略投资部提出监控方案并对各单位执行情况说明，报相关部门审议，经公司战略投资部分管领导审核后，报公司总经理审批。

2. 公司阶段性对战略执行情况进行评估，战略投资部提出评估方案并对各单位执行情况进行评估，报相关部门审议，经公司战略投资部分管领导、总经理办公会审核后，报公司总经理审批。

3. 公司每一规划期对战略规划的执行情况进行系统地总结评估，为下一轮战略规划的制订提供依据。

第二十四条 公司根据业务发展需要，将不定期与各单位就战略规划工作进行沟通、交流、指导，必要时组织力量对各单位战略规划和管理工作进行评议。

## 第五章 战略规划的评价

第二十五条 公司对各单位制订（修订）的战略规划、执行及进展情况以及预期目标完成情况进行评价。一般包括事前评价、事中评价和事后评价。

第二十六条 事前评价是指公司对各单位制订（修订）的战略规划文本进行全面评价。各单位按照评价意见修改形成本单位战略规划草案，按照决策程序进行审核。

评价应包括以下重点内容：

1. 战略定位、战略目标表述是否准确可行，是否与公司发展战略一致；
2. 指标体系是否科学规范；
3. 战略规划中投资计划是否在企业投资可承受能力范围内；
4. 战略规划中重点项目和重大举措是否能够支撑战略目标实现；
5. 资源配置是否合理；
6. 对策与措施是否有针对性和可操作性；
7. 战略执行过程中的风险控制方案以及出现重大风险的应急方案是否可行。

第二十七条 事中评价是指各单位战略规划经审批执行后，执行期间的各种评价。事中评价最主要的是年度战略评价，通过各单位年度经营绩效考核情况与年度分解目标相对比进行评价，综合评价企业年度战略目标完成情况，由各单位自行组织开展。

评价结论一般包括总体结论、修改意见和风险防范内容。各单位根据战略规划中提出的预期目标与目前实际完成目标的对比情况，提出对本单位规划的调整意见、对战略执行能力的改进建议以及对风险控制方案的意见。各单位每年年底可以将战略规划的执行情况自查和分析，写入年度工作总结。

第二十八条 事后评价是指公司对各单位战略规划期结束后开展的后评价。根据各单位负责人任期业绩考核指标的完成情况、战略目标实际完成情况和预期目标的对比情况等，综合评价各单位战略的完成情况。

评价结论一般包括总体结论、修改意见和风险防范内容。公司根据各单位负责人任期业绩考核指标的完成情况、战略规划中提出的预期目标与规划期结束后的实际完成目标的对比情况，提出下一规划期战略规划的调整意见、具体改进建议以及对公司风险控制方案的意见。

第二十九条 公司战略投资部牵头组织对各单位战略规划执行情况进行评价，评价结果作为各单位制订（修订）战略规划和投资决策的参考和依据。通过战略评价找出目标与实

际结果的差距，分析各单位经营管理的薄弱环节，进而加强公司整体能力建设，提高公司经营管理水平。

## **第六章 附则**

第三十条 本办法经公司董事会审批通过。

第三十一条 本办法由公司战略投资部负责解释。

四川浩物机电股份有限公司

二〇二三年四月二十日