

三安光电股份有限公司

战略管理办法

第一章 总 则

第一条 为加强三安光电股份有限公司（以下简称“公司”）战略管理工作，提高企业发展战略和规划的科学性，更好地发挥其对公司中长期发展的导向作用，促进公司持续稳定发展，制定本办法。

第二条 本办法是公司开展战略管理工作的依据，适用于公司及所属全资、控股子公司（以下简称“子公司”）。

第三条 本办法所称企业发展战略规划是指企业根据国家发展规划和产业政策，在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为企业的长期生存与发展所作出的未来一定时期内的方向性、整体性、全局性的定位、发展目标和相应的实施方案。

第四条 企业发展战略规划包括 3-5 年中期发展规划和 10 年远景目标，编制重点为 3-5 年的发展规划。

第五条 企业战略管理内容主要包括战略制定、战略实施与战略评价、重大战略、战略保障问题管理等。

第六条 董事会是公司的发展战略决策机构，负责提出公司的使命和愿景，确定公司战略发展方向和发展目标，确定公司整体战略规划。

第七条 董事会下设战略与可持续发展委员会，主要负责对公司长期发展战略和重大投资决策、可持续发展和 ESG（环境、社会及公司治理）进行研究并提出建议。各相关业务职能部门为协助配合部门。各子公司要明确专门的战略管理机构，负责本单位战略管理，并协助公司的战略管理工作。

第二章 战略管理体系

第八条 公司战略管理体系分为三个层次，包括总战略、业务和职能子战略、子公司战略。总战略为第一层次，是统领全局的纲领性文件；业务和职能子战略为第二层次，是总战略的有机组成部分和具体分解细化；子公司战略为第三层次，是执行单位的发展规划。

第九条 公司总战略全面规划公司未来发展方向和目标，确立公司业务定位和子公司定位，制定总体战略方针、目标和举措。总战略责任单位为公司战略与可持续发展委员会。

第十条 公司业务子战略是指公司各项主营业务具体发展规划，是总战略方针、目标和举措在公司主营业务上的具体体现，是公司战略目标实现的主要途径。业务子战略责任单位为公司相关业务部门。

公司职能子战略是指投融资管理、财务管理、内控审计、人力资源管理、科技管理、安全质量管理、信息化建设、企业文化建设等职能方面的战略规划，是总战略方针、目标和举措在管理职能上的具体体现，是公司战略目标实现的重要保证。职能子战略责任单位为公司相关职能部门。

第十一条 公司子公司战略是各子公司根据公司对其业务定位和战略分工而制定的发展规划。子公司战略的责任单位为所属各子公司。

第三章 战略制定

第十二条 战略规划编制的主要原则

- (一) 以科学发展观为指导，坚持效益优先、回报股东和可持续发展的原则；
- (二) 符合国家发展规划和产业政策的原则；
- (三) 突出主业，培养核心竞争力的原则；
- (四) 各子战略的战略方向、战略目标与总战略保持一致的原则。

第十三条 战略规划编制的主要内容

(一) 上期战略执行情况评价。包括上期发展战略目标完成情况、战略措施执行情况、评价上期战略方案和总结经验教训。

(二) 企业外部发展环境分析。主要包括宏观环境分析、行业发展分析、竞争对手分析等三个方面。宏观环境分析主要是分析与企业相关的国际国内政治、经济、技术环境及其对企业的影响；行业发展分析主要是分析行业发展现状、竞争环境以及未来发展趋势，预测企业主要产品（含服务）的国际国内市场容量，企业面临的发展机遇与挑战；竞争对手分析主要是分析国际和国内对标企业的现状、发展模式、主要经济指标等。

(三) 企业内部资源能力分析。采用战略管理分析工具与方法，分析企业内部的资源和能力，确认企业的竞争优势和劣势，包括：

1. 企业内部资源分析。主要分析企业的无形资源、财务资源、人力资源以及业务资

源等资源现状，确定优势和劣势。

2. 企业内部能力分析。主要分析企业的战略管理能力、母子公司管理能力、组织管理能力、人力资源管理能力、财务管理能力、业务运营管理能力等，明确优势和劣势。

(四) 企业发展战略。包括企业的使命、愿景、战略定位、战略描述以及主营业务发展规划。

(五) 企业发展目标。包括企业远景目标，企业发展 3-5 年目标，企业年度目标分解。

企业中长期发展目标和年度目标分解要对资产规模、销售额、盈利水平、财务状况、投融资、生产效率、市场占有率、人力资源开发、科技投入和国有资产保值增值率等指标进行量化。

(六) 战略举措。主要是指为实现企业发展目标而采取的各种保障措施。不同层次的战略举措，内容各有侧重，一般包括下列内容：

1. 战略管理
2. 投资管理
3. 内控体系
4. 组织运营
5. 人力资源管理
6. 财务管理
7. 信息管理
8. 科技管理
9. 项目管理
10. 企业文化建设
11. 其他

第十四条 战略规划编制的工作程序。

(一) 企业发展战略编制计划。由公司战略与可持续发展委员会根据公司战略体系基本框架制定下达。企业发展战略编制计划应明确各项战略编制的责任单位和时间要求。

(二) 编制企业战略和规划草案。各级战略制定单位应根据战略规划编制的主要内容，编制战略初稿和编制说明，组织研究、咨询、论证，形成战略规划草案。各业务职能部门制定的战略规划草案经本部门讨论通过后，送公司战略与可持续发展委员会。各子公司战略草案经各子公司总经理办公会通过，与编制说明一并以正式文件上报公司。

(三) 专家评审。公司战略与可持续发展委员会组织企业内外管理、投资、财务、营销、技术和法律等相关方面的专家对各战略草案进行评审。

(四) 审核。根据专家评审会的汇总意见，公司战略与可持续发展委员会组织公司有关分管领导和职能部门对战略草案进行审核，并形成修改意见。

(五) 修订。各级战略责任单位按照公司的修改意见对战略草案进行修订完善。

(六) 审议通过、实施。企业发展战略方案经董事会审议通过后，报经股东会批准实施。公司对全资、控股子企业和业务职能的发展战略和规划进行审核，在规定时间内将审核意见予以反馈。

第四章 战略实施与战略评价

第十五条 根据总战略目标，公司战略与可持续发展委员会会同有关部门将年度目标分解到公司各中心、子公司，并纳入年度绩效考核目标内。

第十六条 公司各中心、子公司根据公司总战略、年度预算计划和绩效考核方案，结合本单位战略规划，制定其年度工作计划并组织实施。

第十七条 公司通过定期组织经济活动分析，对全公司整体经济运行情况进行全面跟踪检查。

第十八条 公司根据绩效考核办法对各子公司、各中心战略实施情况进行考核，实施奖惩。

第十九条 定期检查评价战略执行情况。每年底，各中心、子公司应对本单位上年度战略执行情况进行检查评价，形成战略执行情况报告书，并于年底前报公司战略与可持续发展委员会。公司战略与可持续发展委员会根据战略执行情况及经济运行情况，于元月底前形成战略执行情况总体报告，对战略执行情况进行评价，并根据企业外部环境、内部情况的变化和发展需要，适时滚动调整战略规划。

第五章 重大战略问题管理

第二十条 对于公司生产经营与未来发展有重大影响的问题，包括国际国内政治经济变化的影响、国内政策变化的影响、市场变化的影响等，列入公司重大战略问题进行管理。

第二十一条 对于出现的重大战略问题，各级战略管理机构应及时组织专题研究，

提出应对措施。

第二十二条 各级重大战略问题研究成果报告，在报请同级董事会审议决策后组织实施，必要时可纳入战略调整内容。

第二十三条 重大战略问题研究成果的实施情况，由各级战略管理部门形成专题报告，与年度战略执行情况报告书一并报公司战略与可持续发展委员会。

第二十四条 公司战略与可持续发展委员会负责组织对重大战略问题的专题研究、应对措施、实施效果评价、跟踪和协调等工作。

第六章 战略保障体系

第二十五条 各级领导应高度重视战略管理，统一思想认识，做到在战略思维上有新视野，在企业发展上有目标，用战略目标统领企业发展。

第二十六条 公司和各子公司应重视战略管理人才的引进和培养，不断提高战略管理人员的专业水平和综合素质，努力建设一支适应企业发展要求的人才队伍。

第二十七条 公司和各子公司应有稳定的资金渠道保障战略管理工作的正常开展。

第二十八条 公司各级战略管理部门应建立内外信息渠道。公司外部信息渠道的建立，应包括重要客户、国内外同行的领先者、主要竞争对手、国家部委、地方政府、有关行业协会、互联网及媒体等。公司内部信息渠道，应包括公司与子公司间纵向信息渠道，以及各子公司间、公司各中心间的横向信息渠道。

第二十九条 各级战略管理部门在战略管理工作中应建立健全保密制度。

第七章 附 则

第三十条 各子公司可根据本办法制定本企业战略管理工作制度。

第三十一条 本办法由公司董事会战略与可持续发展委员会负责解释。

第三十二条 本办法自董事会审议通过之日起施行。

三安光电股份有限公司董事会

2025年8月