

战略管理制度

第一章 总 则

第一条 为规范北京电子城高科技集团股份有限公司（以下简称公司）战略管理工作，提高战略规划的科学性，对公司中长期发展的导向作用，促进公司持续稳定发展，特制定本制度。

第二条 公司战略管理的内容包括战略制订、战略实施与战略控制及重大战略问题管理等。

第三条 本制度适用于公司、业务平台、业务单元（股份公司除外）、托管公司。

第二章 职责内容

第四条 公司战略管理的主责部门为战略企划部，其职责为：

- （一）负责进行内外部环境研究；
- （二）负责组织编制公司战略规划及相关行动计划；
- （三）负责组织战略实施并进行评估，根据评估结果组织战略修订。

第五条 相关部门负责按照公司战略整体要求制定、执行及评估职能子战略。

第六条 业务平台负责按照公司战略整体要求制定、执行及评估本平台及业务单元的战略。

第七条 党委会负责对战略管理相关事项进行前置审议，把方向、管大局、保落实。

第八条 总裁办公会负责对战略管理相关事项进行审议，并组织战略规划实施。

第九条 公司董事会为公司战略的决策机构，负责审批战略规划。

第三章 战略管理体系

第十条 公司战略管理体系可分为三个层次，包括总战略、业务子战略、职能子战略。总战略为第一层次，是统领全局的纲领性文件和公司总体的战略定位、使命与发展目标；业务子战略为第二层次，是总战略在执行单位或业务平台的具体规划与落实措施；职能子战略为第三层次，是总战略的有机组成部分和在各职能单位的具体分解细化。

第十一条 公司总战略全面规划公司未来发展方向和目标，确立公司产业定位、市场定位、管理定位、业务模式及业务平台定位，制订总体战略方针和措施。

第十二条 业务子战略是业务平台根据公司对其产业定位和战略分工而制订的具体规划与落实措施。业务子战略的责任单位为业务平台及所属子公司。

第十三条 公司职能子战略是总战略方针在管理职能上的具体体现，包括人力资源、财务管理、资本运作、风险管控、信息化/数字化等方面的战略规划。职能子战略责任单位为公司相关职能部门。

第十四条 按照“五三一”周期运行，五年设为一个战略规划期，实现不同年份差异化管理。战略规划实施第五年制定下一个规划期发展规划，第三年开展战略规划中期评估与中长期战略滚动修订，第一、第二、第四年开展上一年度战略规划评估与修订。

第四章 战略制定

第十五条 公司战略规划原则上每五年编制一次，根据公司管理要求进行编制及修订。

第十六条 相关业务平台根据公司战略管理要求进行子战略编制。

第十七条 战略和规划编制原则：

- （一）科学性原则、市场性原则、持续性原则、前瞻性原则；
- （二）符合国家发展规划和产业政策原则；
- （三）突出主业、培养核心竞争力原则；
- （四）各子战略与总战略保持协同一致原则。

第十八条 战略规划应包括的主要内容：

（一）上期战略执行情况评估。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）公司发展环境分析。包括分析与公司相关的国际国内政策、经济、前沿技术、科技产业发展趋势、产业市场环境等面临的发展机遇与挑战，以及与行业标杆企业的差距分析；

（三）公司内部条件分析。采用战略管理分析工具与方法，分析公司的发展条件，确认公司核心主业、公司的竞争优势和劣势，包括：

1. 公司基本发展条件分析。包括公司财务、人力、创新、组织管理等资源现状，主要经营管理指标水平；
2. 核心竞争力分析；
3. 公司发展中存在的主要问题分析。

（四）战略定位、愿景与使命。包括公司战略定位与战略描述，公司的愿景与使命；

（五）公司发展目标。包括公司长期发展目标、公司中长期目标及年度目标分解。公司中长期发展目标和年度目标分解要对资产规模、营业收入、盈利水平、财务状况等指标进行量化；

（六）发展战略分解。公司战略规划编制重点是中长期发展计划。不同层次的战略规划内容各有侧重，一般包括下列内容：

1. 主要业务发展及拓展计划，包括重点举措、重点任务等；
2. 投资计划；
3. 财务与融资计划；
4. 其他。

第十九条 总战略制订的工作程序。公司制订战略规划的工作计划，由战略企划部内部组织或委托外部咨询机构协助编制战略规划文本，履行并完成相关决策程序。具体工作程序包括：

（一）制定战略思路与目标。战略企划部通过市场调研，对业态、经济形势、政策、竞争对手等情况进行研究，结合客户信息反馈及各部门运转执行情况，提炼战略发展方向，起草战略思路与目标，经专题研讨后，制定战略规划工作计划；

（二）战略规划工作计划。由战略企划部根据公司战略体系基本框架制订下达。公司战略规划工作计划应明确各项战略编制的责任单位、工作程序和时间要求；

（三）编制公司战略规划初稿。根据战略规划工作要求，战略企划部组织各相关单位、部门制订战略规划，配合开展企业诊断和企业调查，并经本单位研究、咨询、评估论证，形成战略规划初稿；

（四）审核修订。根据评审意见，战略企划部组织公司有关分管领导和职能部门对战略规划初稿进行审核，并形成审核意见。战略企划部及各战略责任单位按照公司的修改意见对战略规划初稿进行修订完善；

（五）审批通过。公司总战略提交公司党委会、总裁办公会审议，战略企划部根据意见进行修改完善，提请董事会审议后批准执行；

（六）公司董事会为公司总战略的最终决策机构。公司聘请外部咨询机构协助公司制订公司发展战略的工作程序参照以上条款执行；

（七）业务平台根据公司总体战略要求编制业务子战略规划，经业务平台总经理和分管领导审核后，提交战略企划部组织征求意见，修改完善后，履行所属平台党组织、

总经理办公会等相关程序审议后，报公司战略企划部，组织公司总裁办公会审议和批准执行；相关部门根据公司总体战略要求编制职能战略规划，经部门主管领导审核后，提交战略企划部组织征求意见，修改完善后，报公司战略企划部，组织公司总裁办公会审议和批准执行。

第五章 战略实施

第二十条 根据总战略目标和职能战略、业务子战略，战略企划部会同有关部门提出战略任务及年度计划目标的分解，战略任务清单履行总裁办公会决策程序。

第二十一条 根据总战略分解措施要求，战略企划部联合运营管理部、人力资源部、财务管理部等相关部门将公司战略发展重点和各项发展计划，纳入公司、分子公司年度重点工作计划和考核，以及相关人员绩效管理。

第二十二条 公司、各部门、业务平台根据公司总战略、年度预算计划和绩效考核目标，结合本单位战略规划，制订其年度工作计划并组织实施。

第六章 战略评估与调整

第二十三条 战略规划评估与修订分为中期战略规划评估与修订、年度战略规划评估与修订。战略规划实施第三年开展中期战略规划评估与修订工作，结合战略规划中期评估，进行中长期战略规划滚动修订。战略规划实施第一年、第二年、第四年开展年度战略规划评估与修订工作，进行上一年度战略执行情况评估，修订既定周期战略规划。若评估与修订不涉及规划指标调整或重大内容变化，履行公司党委会、总裁办公会决策程序。

第二十四条 公司相关部门、业务平台根据本单位子规划实施效果进行年度评估与修订、中期评估与修订，上报公司战略企划部，战略企划部审核后，组织报公司总裁办公会审议批准。

第二十五条 当公司内外部环境发生了重大变化、出现了重大机遇或重大威胁时，需及时对公司战略目标和战略部署进行评估，在特殊情况下，公司还要适时做出新的战略决策。战略企划部形成评估报告，报公司党委会、总裁办公会审议和董事会批准。

第二十六条 公司战略实施结果与战略目标出现重大偏差时，公司领导层需及时对偏差进行研究，并做出战略调整或战略目标修订的决策。

第七章 重大战略问题管理

第二十七条 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、宏观或产业政策变化、重大市场及技术变化等，列入公司重大战略问题进行管理。

第二十八条 对于出现的重大战略问题，战略企划部会同相关部门或业务平台、业务单元应及时组织专题研究，提出明确应对措施。

第二十九条 重大战略问题专题研究成果报告，必要时应征求党委会意见或建议，或报请公司总裁办公会审议决策后组织实施，视情况可纳入战略调整内容。

第三十条 重大战略问题研究成果的实施情况，组织形成专题报告，与子战略年度执行情况评估报告一并报备公司战略企划部。

第三十一条 战略企划部负责组织和协调相关资源，跟踪和评价重大战略问题应对措施的实施效果。

第八章 战略保障体系

第三十二条 公司、各业务平台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、有关行业协会、互联网及媒体等。公司内部信息渠道，应包括公司与业务平台间纵向信息渠道，以及各业务平台间、公司职能部门间的横向信息渠道。

第三十三条 公司、各业务平台应重视行业研究和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。

第三十四条 公司、各业务平台在战略管理工作中应建立保密制度，具体参见《保密管理规定》。

第九章 文档归档、保管和查阅

第三十五条 公司战略规划文档包括公司战略规划文件、公司战略规划调整文件。

第三十六条 公司战略规划文档统一由公司战略企划部进行保管。

第三十七条 公司战略企划部对战略规划文档进行归类和标识，妥善保存相关文档，具体参见《档案管理规定》。

第十章 附 则

第三十八条 本制度自公司董事会审议通过之日起生效。

第三十九条 本制度由战略企划部负责解释。

第四十条 本制度自公告之日起实施。