

东莞发展控股股份有限公司
战略规划管理制度

(经公司第九届董事会第四次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 目的

为提高东莞发展控股股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略的科学性，防范发展战略制定与实施中的风险，规范公司战略规划管理工作，确保公司战略目标的实现，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度是公司开展战略规划工作的依据，适用于公司、下属单位（分公司、全资子公司、控股子企业和实际控制企业）。

第三条 引用标准及关联制度

- （一）《企业内部控制基本规范》
- （二）《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》
- （三）《东莞发展控股股份有限公司公司章程》

第四条 术语定义

本制度所称战略规划，是指企业为实现长期发展愿景，对未来3-5年时期内企业战略定位、主责主业、发展目标、业务组合、发展路径和关键举措进行的系统性、全局性谋划。战略规划管理包括战略规划方案制订、修订、实施及考评过程中的各项工作。

第五条 战略规划编制原则及依据

公司战略规划方案应遵循企业价值最大化的原则。战略规划方案必须全面、完整、具体，并将战略目标层层分解落实。

第六条 战略规划编制依据

战略规划编制的依据和基础为：宏观环境（包括政治、经济、文化和技术等方面）研究、行业研究、公司自身资源和能力研究、标杆企业研究、专题研究及上年度战略规划执行情况的分析等。

第二章 组织职责

第七条 公司董事会职责

公司董事会是战略管理的最高决策机构，其战略管理职责包括：审批公司功能定位、主业界定与调整；审批公司发展战略规划；审批有关战略管理的制度；决定重大战略事项。

第八条 公司董事会战略委员会职责

公司董事会战略委员会是公司重大战略决策的咨询机构，对管理层拟定的公司战略规划进行研究并提出建议。其主要职责包括：

- （一）对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议；
- （二）对公司章程规定须经董事会批准的重大投资融资方案进行研究并提出建议；
- （三）对公司章程规定须经董事会批准的重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议；
- （四）对其他影响公司发展的重大事项进行研究并提出建议；
- （五）对以上事项的实施进行检查；
- （六）董事会授权的其他事宜。

第九条 公司党委会职责

公司党委会对公司及下属单位战略规划及调整进行前置研究，提交公司董事会、总裁办公会审议的战略规划事项，须事先征询公司党委会意见。

第十条 总裁办公会职责

负责公司战略规划的拟定和执行。其相关职责包括：

- （一）拟定公司战略规划，并报董事会审批；
- （二）审批战略规划调整方案；
- （三）审批下属单位公司战略规划；
- （四）对影响公司战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见等；
- （五）贯彻执行公司战略规划及战略决策。

第十一条 战略投资中心职责

战略投资中心为公司战略规划工作归口部门，负责公司战略规划的日常管理。其职责包括：

- （一）组织编制公司战略规划，对公司战略实施情况进行跟踪分析并提出年度滚动调整建议；
- （二）对下属单位战略规划的制订及调整提出指导意见；
- （三）对下属单位战略执行情况进行跟踪分析；
- （四）进行公司战略规划相关重要问题的研究；
- （五）负责协调公司战略日常管理工作以及其它相关事项等。

第十二条 总部各职能部门职责

总部各职能部门作为战略规划制定配合部门及具体实施部

门，其职责包括：

- （一）负责战略制定过程中相关信息的提供；
- （二）部门经营、财务等数据分析；
- （三）负责公司战略实施，企业管理部将规划中的发展重点、实施计划和保障措施的具体落实转换到企业年度经营计划中；
- （四）制定职能部门战略规划或战略保障措施以支撑公司战略实施。

第十三条 下属单位职责

（一）根据本单位实际情况设立或明确承担战略规划管理职责的相关机构，指定战略管理专职或兼职人员并及时报告总部战略投资中心。

（二）制定本单位的战略规划管理制度及相关配套文件，规范战略规划管理流程，构建战略规划管理体系。

（三）制定本单位的战略规划，报总部党委会前置研究、总裁办公会批准后执行。

（四）结合内外部环境变动，视情况制定本单位的战略规划调整方案，报总部党委会前置研究、总裁办公会批准后执行。

（五）负责本单位战略规划的全面执行管理。

（六）协助总部完成公司战略规划的编制（或修编）。

第三章 战略规划内容

第十四条 公司战略规划包括以下内容：

（一）回顾与总结：对上一轮战略规划实施情况或经营情况进行回顾总结，梳理企业所取得的成就、存在的主要困难与问题；

（二）环境分析：对公司内外部环境、现有核心业务的市场前景、经营状况、核心竞争力做出系统分析和综合评价；

（三）公司整体战略：分析并确定公司愿景、战略定位、指导思想、发展思路、财务目标、业务组合选择；

（四）公司核心业务发展战略：公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；

（五）战略保障措施：党建引领保障、战略管理保障、科技创新保障、组织建设保障、人力资源保障、财务管理保障、品牌文化保障、风险管理保障等；

（六）战略执行风险控制：在战略执行过程中可能面临的风险及相应的应对措施。

第十五条 下属单位的战略规划内容参照本制度第十四条。

第四章 战略规划的流程

第十六条 公司战略规划的流程包括：战略规划提案，分管副总裁参与，党委会前置研究、总裁办公会审核，董事会战略委员会复审，董事会审批。

第十七条 公司战略规划的具体流程如下：

（一）战略投资中心下发战略规划编制通知书，其中战略投资中心就公司整体提出战略规划提案，下属单位负责人根据各自

业务情况提出战略规划提案，各职能部门负责人根据部门情况提出部门战略规划提案，由各分管业务的领导审核，由战略投资中心将其汇总形成初稿。战略规划提案，可咨询外部专家的意见。

(二)战略投资中心与各职能部门负责人筹备和召开公司战略专题会，由各职能部门、下属单位分别派代表对发展战略进行报告，由公司总裁、副总裁、总部相关职能部门进行审核。

(三)各单位根据专题会审核情况，进行战略规划修改，并反馈至战略投资中心。战略投资中心汇总、更新发展战略后制订战略规划初稿提交至公司党委会前置研究、总裁办公会审核，审核通过后由战略投资中心制定公司整体战略规划定稿。

(四)董事会战略委员会就定稿进行复审，如需修改则由总裁组织修改，再提交董事会审批。

(五)经董事会审批通过后，由战略投资中心组织发布公司战略规划，由证券事务部根据董事会要求进行披露，由综合管理部归档保管。

第五章 变更与调整

第十八条 公司战略规划每五年编制一次，在非战略规划编制年度，公司每年根据实际经营情况对战略规划进行滚动调整。当以下情况出现时，公司应及时调整战略规划：

(一)公司的发展战略进行了重大调整；

(二)上一年度经营情况与战略规划中的年度滚动规划目标

差异较大；

（三）公司外部环境发生了重大变化，对公司战略规划实施可能或已经产生重大影响；

（四）公司内部资源和能力发生了重大变化，对公司战略规划实施可能或已经产生重大影响；

（五）董事会或总裁办公会议基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划。

第六章 战略规划的实施、宣传与评价

第十九条 公司战略规划实施

（一）公司战略实施应具备有效性，规划中的发展重点、实施计划和保障措施的具体落实需转换到企业年度经营计划予以实施，通过年度预算、季度经营分析、绩效管理和业绩考核等环节分解到各经营单位予以落实，并将完成情况纳入年终绩效考评范围。

（二）战略投资中心负责对战略规划的实施过程进行管理、监控、分析，每年撰写战略实施情况报告。具体包括对公司及下属单位战略规划的实施情况进行跟踪监控，提出改进或调整建议；并对公司的重大战略事项等进行研究。

第二十条 公司战略规划宣传

公司战略规划、战略规划调整方案审批通过后，由战略投资中心负责在公司内部发布，并向各职能部门有关人员和下属单位

管理层就公司战略规划的内涵、目标和实施要求进行宣贯。综合管理部负责在企业文化建设中对全体员工进行公司战略、愿景及目标的宣贯。

第二十一条 公司战略规划的评价

公司战略规划的评价是指对规划的制定、实施及进展情况以及预期目标完成情况进行的评价。战略投资中心负责对战略规划的评价。公司的评价体系包括事前评价、事中评价和事后评价三个阶段。

（一）事前评价：公司战略规划编制完成后，战略投资中心应至少组织一次评审，对战略规划文本进行全面评价，得出综合评价结论；并应按照评审意见对战略规划进行修改完善。

（二）事中评价：公司战略规划在执行过程中，战略投资中心应每年进行年度战略评价，通过公司年度经营绩效与年度分解目标对比进行，根据年度业绩考核情况等综合评价公司年度战略目标完成情况，评价结果作为下一年度规划滚动调整的依据。评价结论包括总体结论、修改意见和风险防范等内容。

（三）事后评价：公司在战略规划到期结束后战略投资中心应进行公司战略规划的后评价。根据公司战略目标实际完成情况和预期目标的对比情况，综合评价公司战略规划的完成情况。评价结果作为下一规划期战略规划制定及调整战略方向的依据。评价结论包括总体结论、修改意见和风险防范等内容。

第七章 战略管理考核

第二十二条 公司战略投资中心、企业管理部根据公司战略目标分解，结合下属单位、部门战略规划目标和任务，会同各下属单位、部门提取年度战略任务指标，经公司批准后，纳入组织绩效评价指标体系。

第二十三条 为提升公司战略管理水平和协同质量，除年度战略任务指标外，公司战略投资中心结合公司绩效管理体系要求，从战略管理体系完备程度、战略协同管理效率、战略分解执行力、战略谋划主动性等维度，另设战略管理相关指标，经公司批准后，纳入组织绩效评价指标体系。

第八章 战略规划文档归档、保管

第二十四条 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、下属单位战略规划文件、下属单位战略规划调整文件。

第二十五条 公司战略规划文档是重要档案，根据公司档案管理制度，统一由公司综合管理部进行归类、标识及保管，实施分级保密管理制度。

第九章 附则

第二十六条 本制度由战略投资中心解释。

第二十七条 本制度自董事会审议通过之日起执行。