

# 四川宏达股份有限公司

## 发展战略管理制度

### 第一章 总 则

**第一条** 为贯彻落实财政部、证监会等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》及配套指引，建立全面、系统、科学、完善的内部控制体系，提升公司内部控制管理水平和风险防范能力，促进四川宏达股份有限公司(以下简称“宏达股份”或“公司”)长期可持续发展，保障公司经营管理合法合规、资产安全、与财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，切实保障投资者合法权益，依据中国证券监督管理委员会四川监管局《关于做好上市公司实施内部控制规范有关工作的通知》（川证监上市【2012】14号）文件要求，公司特制定本实施方案。

**第二条** 本制度所称发展战略管理是指公司在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并分解实施具有长期性和根本性的发展目标与战略规划等的活动。战略管理过程主要包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评估。

**第三条** 公司的发展战略制定遵循“科学、系统、可行”的原则；战略实施遵循“稳健、高效、务实”的原则。

**第四条** 公司制定与实施发展战略至少应当关注下列风险：

- （一）缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。
- （二）发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致过度扩张，甚至经营失败。
- （三）发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及公司的生存和持续发展。

**第五条** 本制度中所指“子公司”包括全资子公司、控股子公司。

**第六条** 本制度适用于公司本部及其全资子公司、控股子公司。

## 第二章 战略管理的组织及职责

**第七条** 公司发展战略管理实行统一领导，分层管理。子公司的战略规划纳入公司发展战略的统一管理。

**第八条** 公司发展战略的重点是以现有产业为主体的中长期发展战略规划。

**第九条** 子公司战略是公司发展战略的具体细化和补充。子公司战略从发展方向、规划目标、行动计划上要符合公司整体发展战略规划。

**第十条** 公司战略管理职能：

(一) 董事会：

- 1、董事会是公司发展战略的决策机构，负责明确提出公司的使命和愿景；
- 2、确定公司中长期战略发展方向和发展目标，确定公司整体战略规划；
- 3、审议和签发公司整体战略规划。

(二) 董事会战略委员会：

- 1、组织开展重大战略问题的研究，就公司发展战略相关问题向董事会决策提供参谋意见；
- 2、对战略发展规划和子公司的战略规划草案进行质询、提出修改建议；
- 3、对公司和子公司执行战略规划的效果进行评价。
- 4、董事会授权的其他事宜。

(三) 总经理办公会：

- 1、总经理办公会是公司发展战略的执行机构，负责公司的战略执行；
- 2、对公司中长期战略进行分解和落实；
- 3、根据战略执行反馈对公司战略提出修订建议；
- 4、讨论并确定公司战略规划，报请董事会审议。

(四) 企业管理部：

- 1、企业管理部是公司发展战略的日常管理部门，负责组织编制公司总体发展战略规划；
- 2、负责对公司发展战略的竞争环境分析研究；
- 3、审核下属子公司发展战略规划，提出战略调整方案修改建议；
- 4、对公司发展战略规划实施效果进行监控，对发展偏差进行分析并提出改进措施。

(五) 公司各职能部门：

公司各职能部门、控股子公司负责制定相关职能规划和专业规划，并通过制定年度计划等措施予以实施。

**第十一条** 子公司战略管理职责：

- (一) 负责对行业变化和竞争对手的状况进行分析和跟踪；
- (二) 在公司制定整体战略规划时，提供相关业务信息和建议；
- (三) 依据公司确定的战略发展方向和发展目标，制定子公司发展战略规划，接受公司的调研并进行修改完善；
- (四) 执行战略规划并对实施情况进行总结。

### 第三章 战略规划内容

**第十二条** 公司应当综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用资源水平和自身优势与劣势等影响因素，在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展战略目标，根据发展战略目标制定战略规划。

公司战略规划的主要内容包括：

(一) 企业发展环境分析：

- 1、宏观环境分析，包括法律、政策、经济、科技等与企业发展相关的国内外环境分析；
- 2、公司所在行业的国内外现状和发展趋势分析，包括产业结构调整、重组、技术发展趋势等；
- 3、公司主业的国内外市场分析，包括主要产品的国际国内市场需求变化预测、市场份额（市场占有率）等。

(二) 企业竞争力分析：

- 1、企业发展条件对比分析，行业及竞争对手状况分析，与国内外一流企业在体制、机制、地域、资源控制能力、经济技术指标、管理、人才、技术、营销等方面的优劣势比较分析；
- 2、核心竞争力分析，包括公司的资源获取能力、成本控制能力、自主知识产权与技术控制能力、企业文化和可持续发展能力等。

(三) 发展战略与规划：

- 1、公司总体战略发展方向与发展目标；
- 2、战略发展的阶段划分，包括每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径等。

**第十三条** 子公司战略规划的主要内容包括：

- (一) 企业发展环境、竞争力分析及公司基本情况描述；
- (二) 公司投资规划及经营业务的发展方向及目标；
- (三) 公司核心业务营销战略及规划；
- (四) 公司经营业务发展措施及人力资源战略及规划；
- (五) 其他参照公司战略规划的主要内容。

#### 第四章 战略规划程序

战略管理过程总体上主要包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评估；具体细化的公司战略规划程序一般包括六个环节：立项、制定、审核、实施、评估、调整。

**第十四条** 战略规划立项：

- (一) 企业管理部编制立项申请报告；
- (二) 总经理办公会审核立项申请报告，提出书面意见；
- (三) 董事会审议立项。

**第十五条** 战略规划制定：

制定战略规划可以聘请外部专业咨询机构协助完成。聘请外部专业咨询机构的相关方案由企业管理部制定，提请总经理办公会批准。

- (一) 企业管理部组建项目组，制定和完善项目计划，组织项目的实施和协调，根据总经理办公会对项目成果提出质量要求，为项目组提供运作指导；
- (二) 项目组分阶段组织项目实施，阶段成果形成报告；
- (三) 总经理办公会审核项目组阶段报告；
- (四) 项目组汇总各阶段成果形成终期报告。

**第十六条** 战略规划方案审核批准：

- (一) 总经理办公会协调其它责任部门审核终期报告，提出相关意见和形成发展战略建议方案；
- (二) 董事会根据情况召集战略委员会对终期报告进行审议和提出建议方案，并由董事会战略委员会形成书面意见；
- (三) 董事会审批战略规划方案。

**第十七条** 战略规划实施：

- (一) 企业管理部组织进行任务分解，明确公司各职能部门、子公司的单项任务，形成书面方案；
- (二) 总经理办公会审批任务分解方案；
- (三) 公司各职能部门、子公司组织分解任务实施，量化分解的任务同时纳入经营绩效管理。

**第十八条** 战略规划评估：

- (一) 任务落实单位按照实施计划分阶段自查，定期向企业管理部报送自查报告；
- (二) 企业管理部分析各单位自查报告，汇总后向总经理办公会汇报实施情况；
- (三) 企业管理部检查与分析战略规划的执行效果，出现重大偏差时，对规划方案的适用性和实施情况进行专题评估，征求责任部门意见后，形成战略评估报告向总经理办公会汇报。

**第十九条** 战略规划调整：

- (一) 企业管理部跟踪战略规划实施情况，确认需要调整时，征求其它部门意见后，以重新立项方式对原有战略规划方案进行调整；
- (二) 战略规划的调整程序参照本办法第十四、十五、十六条规定内容执行。

## 第五章 子公司战略规划管理

子公司的战略规划纳入公司发展战略的统一管理。子公司战略规划是公司战略规划的具体细化和补充，从发展方向、规划目标、行动计划上要服从于公司战略规划。

### 第二十条 战略规划立项：

- (一) 子公司负责战略的相关部门编制立项申请报告；
- (二) 公司企业管理部审核立项申请报告，提出审核意见；
- (三) 公司总经理办公会审批立项。

### 第二十一条 战略规划制定：

- (一) 子公司组织本企业战略规划的制定。公司企业管理部可以参与、协调和指导子公司战略规划的制定工作；
- (二) 制定战略规划应以充分调研为基础，注重发展战略的前瞻性、科学性和行动计划的可操作性，应重视内部的广泛参与，适度借助外脑。

### 第二十二条 战略规划方案的审核批准：

- (一) 子公司董事会或经营层进行初审修订后报送公司企业管理部；
- (二) 公司企业管理部审核战略规划方案，形成书面意见；
- (三) 公司总经理办公会审议战略规划方案；
- (四) 公司董事会根据需要召集战略委员会对战略规划方案进行审议和提出建议，并由战略委员会形成书面意见；
- (五) 公司董事会审批战略规划方案。

### 第二十三条 战略规划实施：

子公司负责组织本单位战略规划的实施，定期总结实施情况报送公司企业管理部。

**第二十四条** 规划实施的评估：

- (一) 公司企业管理部检查与分析战略规划的执行效果，必要时进行专题评估，形成战略评估报告；
- (二) 公司总经理办公会听取企业管理部的战略评估汇报，做出相关决定。

**第二十五条** 战略规划的调整：

子公司战略规划的调整须经公司审定。

- (一) 子公司根据公司审核的意见，结合战略规划的实施情况制定调整计划；
- (二) 战略规划的调整程序参照本制度第二十、二十一、二十二条规定内容执行。

## 第六章 附 则

**第二十六条** 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行；如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，经 2013 年 1 月 11 日召开的第六届董事会十六次会议审议通过后实施。