

四川广安爱众股份有限公司

战略管理办法（修订稿）

第一章 总则

第一条 目的

为促进四川广安爱众股份有限公司（以下简称“公司”）可持续发展，规范公司战略管理体系建设，提高战略规划的前瞻性、科学性，增强战略执行的协同性和可行性，发挥战略规划的核心引领作用，推动战略业务做强做大、做活做优，有效防范战略管理中的风险，制定本办法。

第二条 术语解释

本办法所称战略规划是指公司根据国家行业发展规划和产业政策，在对外部环境和内部条件现状及其变化趋势进行综合分析和科学研判的基础上，为公司的长期生存与发展所作出的未来一定时期内的整体性、全局性、方向性的定位、发展目标和相应实施方案。战略管理是指对公司发展战略规划进行研究、制定、实施、评估和调整，直到实现战略目标的整个动态管理过程。

第三条 适用范围

本办法是公司开展战略管理工作的依据，适用于公司及下属子公司。

第四条 战略管理的原则包括：

- （一）全过程管理和闭环管理原则；
- （二）持续优化迭代和长期发展原则；

(三) 目标导向、结果导向和问题导向原则。

第二章 战略管理的组织机构及职能

第五条 公司战略管理机构及其主要战略管理职能：

(一) 公司董事会

公司董事会是公司战略管理的最高决策机构，在股东大会授权范围内履行以下职责：

1. 审定公司战略管理制度；
2. 审定公司总体战略规划及修订方案；
3. 审定公司年度经营目标、对外及固定资产投资等重要执行事项；
4. 审定公司不同周期的战略执行报告；
5. 其他需要董事会审议的战略管理相关的重要事项。

(二) 公司董事会战略与投资委员会

公司董事会战略与投资委员会是董事会下属的战略管理专门工作机构，负责对公司发展战略等重大决策进行研究并提出建议，按照《董事会战略与投资委员会工作细则》开展工作，其职责至少包括：

1. 对公司的总体战略规划草案和修订方案进行研究并提出建议；
2. 对公司不同周期的战略执行报告进行评估并提出建议；
3. 董事会授权的其他事宜。

(三) 公司党委会

1. 前置审议公司战略管理制度；
2. 前置审议公司总体战略规划及修订调整方案；
3. 前置审议公司年度经营目标、对外及固定资产投资等重要执行事项；

4. 前置审议公司不同周期的战略执行报告；
5. 其他需要前置审议的战略管理相关的重要事项。

(四) 公司总经理办公会

总经理办公会负责组织拟订、审核公司战略规划并执行董事会审定的总体战略规划，其主要职责包括：

1. 审核公司战略管理制度及相关规范；
2. 组织拟订并审核公司总体战略规划及修订方案；
3. 审核公司年度经营目标、对外及固定资产投资等重要执行事项；
4. 组织实施公司总体战略规划；
5. 审核公司不同周期的战略执行报告；
6. 审核公司业务战略规划、职能战略规划及调整请求。

(五) 战略管理部门

战略管理部门是公司战略规划起草的牵头机构和战略执行的归口管理机构，其职责包括：

1. 牵头编制公司战略管理制度与流程；
2. 牵头定期开展公司总体战略规划的起草工作，完善公司战略规划内容体系及分析模板、工具；
3. 根据总经理办公会的安排，统筹相关职能部门和子公司制定职能战略规划和业务战略规划；
4. 收集、整理职能战略规划和业务战略规划，并组织会审；
5. 负责对公司总体战略规划、职能战略规划、业务战略规划的执行情况进行跟踪和分析，并根据部门、子公司的资源需求提出协调建议，及时上报推动战略执行落地；

6. 结合战略规划的执行情况，适时提出战略调整和优化建议；
7. 在总经理办公会的统筹下，定期开展公司战略规划的评估工作按期形成《战略执行报告》；
8. 组织重要战略专题项目的分析研讨¹。

(六) 公司其他职能部门主要职责

1. 配合开展公司总体战略规划起草、战略执行评估和专题项目分析研究工作；
2. 根据公司审定的总体战略规划或修订方案组织拟订或调整相关职能战略规划；
3. 组织做好本部门职能范围内的相关战略的执行及督导工作；
4. 积极做好对其他职能部门、子公司的战略协同和职能支撑；
5. 其他与战略管理相关的职责。

(七) 子公司主要职责

1. 配合开展总体战略规划起草、战略执行分析和专题项目研究工作；
2. 根据公司审定的总体战略规划或修订方案组织拟订或调整业务战略规划；
3. 组织做好本单位工作范围内的相关战略的执行工作并将执行情况反馈至公司相关职能部门；
4. 定期收集、整理、分析本单位行业趋势、市场环境、财务及其他运营管理信息并提交公司相关职能部门；
5. 其他与战略管理相关的职责。

第三章 战略规划的制定

第六条 公司战略规划坚持以客户为中心，坚持以价值创造为导向，坚持正确、科学的战略研究方法论²，是以高质量的可持续发展为目的的整体性、全局性、方向性规划。

第七条 公司战略规划的拟订由总经理办公会统筹部署，战略管理部门组织协调；战略规划期原则上与国民经济和社会发展规划期一致，包括五年总体战略规划(展望十至十五年中长期远景目标)和业务、职能战略规划。

第八条 公司战略规划的主要原则

- (一) 要符合社会公共利益和国家发展规划方向；
- (二) 要遵循市场经济发展的客观规律且具有可持续性；
- (三) 要具有前瞻性、科学性和合理性。

第九条 公司战略规划的主要内容

- (一) 总体战略规划；
- (二) 业务战略规划；
- (三) 职能战略规划。

第十条 总体战略规划的主要内容

- (一) 公司使命、愿景、核心价值观；
- (二) 公司发展定位与战略目标；
- (三) 公司战略思路与路径；
- (四) 公司主要战略任务。

第十一条 业务战略规划的主要内容

- (一) 各个产业群、板块的愿景、定位；
- (二) 各个产业群、板块的发展目标；

- (三) 各个产业群、板块的发展路径；
- (四) 各个产业群、板块的战略任务。

第十二条 职能战略规划的主要内容

- (一) 市场营销发展规划；
- (二) 生产运维发展规划；
- (三) 技术发展规划；
- (四) 供应链规划；
- (五) 人力资源规划；
- (六) 财务发展规划；
- (七) 企业文化发展规划；
- (八) 品牌规划；
- (九) 资本战略规划（含投融资与市值管理）；
- (十) 其他相关内容。

第十三条 战略规划的流程

(一) 准备阶段：通过明确战略意图³、差距分析⁴、内外部环境分析⁵和标杆研究⁶等方式进行战略研究；

(二) 编制阶段：通过战略研究的结果设定战略目标、战略举措，设计战略实施路径，形成可落地的战略规划草案；

(三) 核准阶段：召集利益相关者对战略规划草案进行充分审议和研讨，完善后提交相关战略管理机构审核，审定形成战略规划。

第十四条 经过董事会审定后的总体战略规划由战略管理部门牵头组织宣讲和解读；各职能部门和子公司应在总体战略规划发布后的三个月内形成各自的职能战略规划或业务战略规划并开展本单位的

战略解码工作，职能战略规划和业务战略规划应提交战略管理部门会审、备案。

第十五条 公司和各职能部门、子公司应在战略规划实施前结合内外部环境变化对规划内容进行充分讨论并评估，适时优化调整。

第十六条 新的战略规划周期内，公司和各职能部门、子公司应对现有管理体系进行重新评估与调整，保障战略规划的可执行性，重点是经营计划管理体系、组织体系(含组织结构、管理流程、制度体系及岗位管理体系)、绩效考核体系、薪酬管理体系等，战略规划确定的发展方向及具体战略任务、举措应作为公司管理体系设计与调整的重要依据。

第十七条 战略管理部门应逐步建立宏观环境及行业信息库和战略规划模型及工具库，并不断优化战略规划制定流程和程序，确保其适用性，为各职能部门和子公司的职能战略和业务战略制定、实施、评估提供必要的指导。

第十八条 战略规划在内部研究能力不足的情况下，可委托专业机构提供咨询服务。

第四章 战略规划的执行

第十九条 公司战略规划的执行是基于战略规划，以战略目标完成成为直接目的。

第二十条 战略规划的执行原则

- (一) 以目标为导向；
- (二) 统筹兼顾，突出重点；
- (三) 方向一致，协同作战；

(四) 资源聚焦，全力以赴。

第二十一条 战略规划的执行流程

(一) 战略解码：将战略规划总体目标分解到规划期和年度，组织梳理战略规划并制定关键路径、重点任务和质效指标；

(二) 年度经营计划编制：根据战略解码结合实际经营情况于当年第四季度内组织编制次年经营计划；

(三) 财务预算制定：根据年度经营计划及相关工作计划，按照从上至下、从下至上、条块结合和统筹平衡的原则组织编制年度财务预算；

(四) 目标分解：对审定的年度经营目标，按照“横向到边、纵向到底”的原则组织层层分解，落实到岗、到人，并组织相关职能部门、子公司签订年度/任期绩效合同；

(五) 计划制定及执行：各部门、子公司应制定详细的行动计划，明确行动计划内容、时间节点及责任人；

(六) 执行过程管理：每月定期统计数据，每季度定期组织检查，开展经营分析，优化经营报告系统，做好重点关键任务/项目的监督，把控重要节点和风险；

(七) 绩效考核：各职能部门、子公司的年度工作目标、关键任务和重要质效指标通过绩效管理进行考核。

第二十二条 各职能部门、子公司应定期总结战略规划的执行情况，分析执行差距和资源需求，并按季度将战略规划的执行情况总结反馈给公司战略管理部门。

第二十三条 战略管理部门对公司战略规划的执行总体情况进行汇总、分析，针对战略规划执行过程中存在的问题组织会商，做好组织能力和资源调配，及时调整和补充，对于发现战略规划执行中的重大问题，经初步会商后报总经理办公会组织研究。

第二十四条 战略管理部门定期对各职能部门战略规划的执行情况进行跟踪和分析，对各子公司战略规划的执行情况进行检查并通报。

第五章 战略执行的评估

第二十五条 战略执行的评估以目标完成结果为直接反馈，作用于战略执行资源调配和奖惩机制调整，也可直接作用于战略规划的修订与调整。

第二十六条 评估的原则

- (一) 全面性、客观性和公平性原则；
- (二) 实事求是和目标导向相结合的原则；
- (三) 科学性和合理性相统一的原则。

第二十七条 评估的内容

- (一) 目标达成的情况及差距；
- (二) 内外部环境的适配及变化情况；
- (三) 资源调配及落实情况；
- (四) 战略执行的能效情况；
- (五) 利益相关者的反馈情况；
- (六) 风险与机遇的把控情况。

第二十八条 评估分为年度战略执行评估和规划期战略执行评估。年度战略执行评估的周期为一年，规划期战略执行评估的周期原则上和战略规划期的周期一致。

第二十九条 年度战略执行评估由公司战略管理部门负责组织，应聚焦战略规划执行质效、差距分析与应对建议，经逐级审议、审核后形成年度《战略执行报告》后向董事会进行报告；年度战略执行评估可通过召开战略质询会的方式进行。

第三十条 各规划期的战略执行评估应全面总结战略执行成效，战略管理部门应在评估期中期和末期前六个月统筹组织各单位在充分调研的基础上编制完成所负责的职能战略规划、业务战略规划的执行情况，采用定性⁷、定量⁸及综合⁹评估方法，整合外部专家评审意见，形成初步战略执行评估结果并纳入规划当期《战略执行报告》一并报审。

第三十一条 经董事会审定的《战略执行报告》作为组织管理、业务管理、预算管理、风险防控、考核评价和战略规划修订与调整的重要基础和依据。

第六章 战略规划的修订与调整

第三十二条 通常在以下情况发生时应进行战略修订与调整：

(一) 当公司外部环境发生了重大变化，出现了重大机遇、重大威胁或不可抗力变化时；

(二) 当年度或规划期战略执行评估结果与战略规划出现了重大偏差时；

(三) 当董事会或董事会战略与投资委员会结合公司经营形势,判断认为有必要调整战略规划时。

第三十三条 战略规划的修订与调整由总经理办公会统筹组织相关机构,在对外部环境、内部偏差或变化要求进行充分研究后,按照本办法适时编制修正与调整的建议并报董事会审定。

第三十四条 当各子公司在业务战略规划的执行过程中遇到第三十二条所述情况时,应向公司战略管理部门上报修正与调整方案,审批通过后,再列入公司总体战略规划一并调整。

第七章附则

第三十五条 公司战略规划文档包括战略规划编制、执行、评估及修订与调整的资料(包括书面文件、图片、音像及其他形式的资料)。统一由公司战略管理部门指定人员按公司《档案管理办法》及时归档管理。

第三十六条 本办法经公司董事会审定通过后实施。

名词解释

序号	办法条款	名词	解释
1	第五条	专题项目的分析研讨	(一) 明确研讨目标; (二) 内外部资料收集; (三) 充分地实地调研; (四) 核心参与者与专家; (五) 适当的研讨模式(小组、头脑风暴、引导);
2	第六条	方法论	(一) 环境分析法; (二) 案例研究法; (三) 建模仿真法; (四) 小步迭代法等;
3	第十三条	战略意图	(一) 整体战略:以股份公司为主的愿景,使命,价值观,战略目标;战略目标以有效、合理、灵活的运营模式赢得市场的增长机会,同时保持快速适应市场变化的能力,包括但不限于:产品、服务、市场、客户、技术和时机; (二) 中长期目标主要包括以子公司为主的业务经营目

			标和业务投资组合；近期目标为业绩可衡量的指标，主要包括利润、成长率、市场份额、客户满意度及新产品开发。
4	第十三条	差距分析	<p>对已实施战略规划的执行差距分析，包括业绩差距分析和机会差距分析。</p> <p>(一) 业绩差距分析指业务经营结果与上一周期确定期望值之间的量化差异，差距分析主要从关键业务流程入手，“识现状、找差距、找根因”，通过量化指标体系考核各个流程环节的达成情况；</p> <p>(二) 机会差距分析则需要把目光放远，从市场洞察和行业标杆入手，形成对市场机会的认知，通过长期价值牵引战略和组织升级。</p>
5	第十三条	外部环境 (宏观环境研究)	<p>(一) 国内外政治格局的发展变化，其中蕴含的机会与风险；</p> <p>(二) 国内外重大货币、财政、政策法规及其变化和影响；</p> <p>(三) 国内外宏观经济整体与局部特征，经济周期、发展趋势及其对公司经营的影响；</p> <p>(四) 国内外的科学技术发展动向、重大科研成果及其影响；</p> <p>(五) 国内外社会、文化和自然环境发展趋势及其影响；</p> <p>(六) 其他专项重要方面。</p>
		外部环境 (行业趋势研究)	<p>(一) 行业趋势：行业本身所处的发展阶段及其主要特征，以及在国民经济中的地位；行业主要影响因素及其影响力度；行业市场结构与竞争态势；行业的未来发展趋势；行业投资价值及其风险。</p> <p>(二) 价值转移趋势：变化中的客户偏好；行业间的边界模糊；全球化/新进入市场的全球性竞争者；行业内突破性的新技术；新的/变化中的商业模式。</p>
		内部环境	<p>(一) 公司总体的资源整合能力情况；</p> <p>(二) 公司各业务板块的战略协同能力情况；</p> <p>(三) 公司综合竞争力或核心竞争能力、核心资源以及短板情况；</p> <p>(四) 公司核心产业的资源、能力以及核心竞争力、短板情况；</p> <p>(五) 重要合作伙伴；</p> <p>(六) 支柱、成长业务；</p> <p>(七) 财务指标；</p> <p>(八) 获客方式、客户的深度价值；</p> <p>(九) 其他相关研究等。</p>
6	第十三条	标杆研究	<p>包括内部标杆研究和外部标杆研究。</p> <p>(一) 内部标杆研究内容、对象包括但不限于：公司下属企业的科技研发、组织结构、管理制度、商业模式等，通过内部标杆研究，发挥其发展潜力价值、引领作用。</p> <p>(二) 外部标杆研究的内容、对象包括但不限于：国内外企业标杆的技术应用与储备、运营管理模式、发展战略与市场覆盖、战略执行状况、商业模式、海外拓展战略、人力资源管理方法、关键指标数据等等。</p>
7	第二十三条	定性评估	<p>(一) SWOT、BCG、PESTEL、GE 等分析工具；</p> <p>(二) 情景分析、场景模拟、焦点小组、专家小组等；</p>

8	第二十三条	定量评估	(一) 关键绩效指标法； (二) 经济增加值； (三) 业务结构变化； (四) QSPM 等战略规划模型；
9	第二十三条	综合评估	(一) 差距分析法； (二) 对标分析法； (三) 战略地图分析法； (四) ESG 等综合评估；