

长城汽车股份有限公司

战略及可持续发展委员会 管理制度

(本制度自2021年12月31日第七届董事会第三十次会议批准通过后生效)

目 录

第一章	总则	1
第二章	战略规划及可持续发展管理机构	1
第三章	战略管理工作内容要求	2
第四章	战略规划编制和调整时间安排	4
第五章	战略规划文档归档、保管和查阅	5
第六章	附则	5

第一章 总则

第一条 为加强长城汽车股份有限公司(以下简称“股份公司”或“公司”)战略管理,适应公司可持续发展需要,更好地整合优势资源,获取竞争优势,增强公司核心竞争力,提高重大投资决策的效益和决策的质量,完善公司治理结构,根据《中华人民共和国公司法》、《公司章程》及其他有关规定,特制定本制度。

第二条 本制度中的公司战略规划是指,在充分保障公司各业务模块经营自主性的前提下,所做出的公司中长期发展战略规划。

第三条 本制度对公司战略规划及可持续发展管理的流程、周期与内容做出规定,是公司开展战略规划工作的依据,股份公司和各职能模块必须遵照执行。

第二章 战略规划及可持续发展管理机构

第四条 公司战略规划及可持续发展的管理机构包括长城汽车股份有限公司董事会、战略及可持续发展委员会,经营管理本部。

第五条 长城汽车股份有限公司董事会是公司股东大会以下战略规划及可持续发展的最高决策机构,其职责包括:

- (1) 审批公司战略规划;
- (2) 审批公司战略规划年度调整提案;
- (3) 审阅公司可持续发展、ESG事项相关报告;
- (4) 审批公司各职能模块战略规划,形成决议;
- (5) 审批公司职能模块战略规划年度调整提案,形成决议;
- (6) 审批相关公司战略规划的其他重大事项,形成决议。

第六条 战略及可持续发展委员会是董事会下设的专门工作机构,是公司战略及可持续发展的审议机构,主要负责对公司长期发展战略和重大投资决策、对外公共政策、可持续发展和环境、社会及管治政策等进行研究并提出建议。

第七条 战略及可持续发展委员会成员由三至七名董事组成,其中应至少包括一名独立董事。

战略及可持续发展委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三

分之一提名，并由董事会选举产生。战略及可持续发展委员会设主任委员（召集人）一名，负责主持战略及可持续发展委员会的工作，由公司董事长担任。

战略及可持续发展委员会任期与董事会任期一致，委员任期届满，连选可以连任。期间如有委员不再担任公司董事职务，自动失去委员资格，并由委员会根据本条规定补足委员人数。

第八条 战略及可持续发展委员会委员的主要职责权限为：

- (1) 按时出席本委员会会议，就会议讨论事项发表意见，并行使投票权；
- (2) 提出本委员会会议讨论的议题；
- (3) 为履行职责可列席或旁听本公司有关会议和进行调查研究及获得所需的报告、文件、资料、等相关信息；
- (4) 充分了解本委员会的职责以及其本人作为委员会委员的职责，熟悉与其职责相关的本公司经营管理状况、业务活动及发展情况，确保其履行职责的能力；
- (5) 充分保证其履行职责的工作时间和精力；
- (6) 本制度规定的其他职权。

第九条 战略及可持续发展委员会主要职责：

- (1) 审议公司战略规划，形成意见；
- (2) 审议公司战略规划年度调整提案，形成意见；
- (3) 审议公司各职能模块战略规划，形成意见；
- (4) 审议公司各职能模块战略规划年度调整提案，形成意见；
- (5) 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，形成意见；
- (6) 对相关公司战略规划的其他重大事项进行讨论，形成意见。
- (7) 对公司可持续发展，以及环境、社会及管治（ESG）等相关事项开展研究、分析和风险评估，提出可持续发展的制度、战略与目标；
- (8) 组织或协调公司可持续发展及ESG事项相关政策、管理、表现及目标进度的监督和检查，提出相应建议
- (9) 审阅公司可持续发展、ESG事项相关报告，并向董事会汇报；

第十条 长城汽车股份有限公司战略及可持续发展委员会在审议公司战略规划议题时，各职能模块相关负责人应列席并参加讨论。

第十一条 战略及可持续发展委员会每年至少召开两次会议，并于会议召开前七天通知全体委员，会议由主任委员主持，主任委员不能出席时可委托其他一名委员（独立董事）主持。

战略及可持续发展委员会会议应由三分之二以上的委员出席方可举行；每一名委员有一票的表决权；会议做出的决议，必须经全体委员的过半数通过。

第十二条 战略及可持续发展委员会会议应当有记录，出席会议的委员应当在会议记录上签名；会议记录由公司董事会秘书保存。战略及可持续发展委员会会议通过的议案及表决结果，应以书面形式报公司董事会。

第十三条 经营管理本部是公司战略规划的执行机构，其职责包括：

- (1) 制订并解释公司各项战略规划管理制度；
- (2) 组织制订公司战略规划及公司战略规划年度调整工作；
- (3) 组织进行公司战略规划相关重要问题的研究；
- (4) 监督公司战略规划的实施并定期向战略及可持续发展委员会汇报实施进度情况。

第三章 战略管理工作内容及要求

第十四条 公司战略管理包括战略制定、战略部署和战略调整。

第十五条 战略制定

- (1) 公司高层领导在集体讨论的基础上形成公司发展的战略思想；
- (2) 战略及可持续发展委员会在对公司外部环境、内部资源和能力进行分析的基础上（信息中心、营销公司、产品企划本部主责进行外部宏观环境、行业、竞争对手、顾客市场需求等外部分析，各职能模块主责进行内部资源能力分析），初步提出公司的发展战略建议；
- (3) 公司决策层在多次听取各模块汇报和集体讨论的基础上，初步确定集团的战略发展方向与战略目标；
- (4) 经营管理本部根据公司高层的意见，制订若干战略备选方案；
- (5) 公司高层根据备选方案进行决策；
- (6) 经营管理本部根据高层决策将公司战略成文并下发；
- (7) 战略制定是一个复杂的动态过程。在战略方案的制定过程中，每一环节都可能因为多种因素的影响而发生多次反复，这是正常的。在战略决策确定之后，公司战略在较长时期内保持相对稳定，以确保方案的有效实施。除非情况发生重大变化，公司战略一般不做重大调整。

第十六条 战略部署

- (1) 公司战略部署按照“指标线”和“规划线”两条主线进行，搭建公司级、



部门级和岗位级三级指标体系；

- (2) 各职能模块根据公司战略要求，编制研发战略、生产战略、营销战略、配套战略、人力资源战略、财务战略、信息化战略、质量战略和品牌战略等职能战略规划及长短期计划；
- (3) 战略及可持续发展委员会审议各职能模块提交的职能战略规划，重点关注其全局性、长期性和可行性；
- (4) 各职能模块根据公司总体方针目标，制定本模块年度方针目标及经营计划，将年度目标分解、落实，确保各职能战略有效实施；
- (5) 经营监察本部对战略实施情况进行监控，定期收集和分析相关信息，对于偏离战略的情况及时报告战略及可持续发展委员会；
- (6) 经营管理本部每季度组织召开绩效分析会，每年度组织召开战略质询会，进行阶段性战略评估与检讨；

第十七条 战略调整

(1) 常规调整

为保证公司战略与内外部环境变化的适应性，公司依据常规调整机制对战略进行调整，持续改进，形成战略管理的 PDCA 循环：

- a. 当公司战略规划实施结果与战略目标出现了重大偏差，需及时进行战略纠偏，并做出战略规划或战略目标的调整；
- b. 当公司的经营要求发生变化，必须改变策略或目标时，公司可按要求进行战略调整。

(2) 异常调整

经营管理本部制定战略应急调整机制，以有效应对内外部环境的突发变化。根据变化对战略的影响程度，公司及时启动战略应急预案，针对异常事件、外部环境的变化点进行系统识别和分析，对既定的战略目标、策略及规划进行调整。

影响战略的信息触发点分为内部、外部两种：

- a. 内部触发点：关键运营能力（包括研、产、供、销各环节）、核心资源（人力、财务）的突变；重大组织结构调整、重大的人员变动（如主要技术骨干、重要高管人员等变动）；

b.外部触发点：宏观环境的重大变化、行业动态和趋势的剧变、竞争对手的策略突变、顾客与市场需求的变动。

第四章 战略规划编制和调整时间安排

第十八条 公司总体战略规划每五年编制一次。经营管理本部将组织各职能模块评审汇报、编制，年度具体时间安排如下表：

项目名称	责任部门	时间
公司内外部环境分析	研究院、信息中心、销售公司	3月-4月份
公司战略确定	战略及可持续发展委员会	5月份
产品规划及销量预测	研究院及销售公司	6月-8月
组织战略分解	经营管理本部	9月-11月中上旬
制定职能规划	各职能模块	
年度经营计划编制	各职能模块	11月中下旬-12月
年度经营计划发布	经营管理本部	12月-次年1月

第五章 战略规划文档归档、保管和查阅

第十九条 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、各职能模块战略规划文件、各职能模块战略规划调整文件。

第二十条 公司战略规划文档统一由经营管理本部进行保管。

第二十一条 经营管理本部根据公司档案管理制度，对战略规划文档进行归类和标识以方便查阅，妥善保存相关文档。

第二十二条 公司战略规划文档是重要的档案，经营管理本部要实施分级保密管理制度，防止文档被无关者查阅。

第六章 附则

第二十三条 本制度由长城汽车股份有限公司经营管理本部起草和修订，经由公司董事会审批后发布。

第二十四条 本制度自发布之日起施行。

第二十五条 本制度由长城汽车股份有限公司董事会负责解释。