

晋西车轴股份有限公司 发展战略管理制度

第一章 总则

第一条 为规范晋西车轴股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略的制定、决策和实施程序，提升战略管理的科学性、有效性和及时性，实现公司资源的有效配置，规范战略管理流程，根据证监会等五部委《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度适用于公司各部门、各分公司（以下简称“各单位”），公司下属全资及控股子公司战略规划管理可参照本制度执行。公司下属子公司在公司整体战略指导下，根据公司分解目标，结合自身资源和经营能力、竞争状况制定发展战略和经营策略。

第三条 本制度所称“发展战略”，指在经过宏观环境、产业结构、内部资源状况和经营能力等分析后，结合公司愿景和战略定位，制定的公司中长期战略目标及核心业务、战略业务、新兴业务的发展方向与整合策略。公司发展战略规划周期包括远景规划、五年长期发展战略规划、三年中期滚动发展规划，编制重点为五年长期发展战略规划。

第四条 公司发展战略的管理包括确定公司的使命、愿景，明确战略目标、制定战略规划、战略实施管理及战略评估与调整等环节。

第五条 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、发展战略偏于保守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。

第二章 战略管理机构

第六条 公司董事会负责审议发展战略规划；战略管理机构包括公司董事会下设的战略决策委员会、公司经营层；发展规划部为战略规划工作的归口管理部门，公司各部门和各分、子公司是战略工作的支撑部门。

第七条 公司董事会应重点关注战略规划的全局性、长期性和可行性。

第八条 战略决策委员会是董事会下设专门工作机构，主要负责公司中长期发展战略规划审定，对重大战略性投资进行可行性研究，监控战略的执行，为董事会在战略发展方面的决策提供建议支持，并协助董事会完成相关工作。负责组织评估发展战略规划实施情况，适时提出战略调整计划，并可根据需要聘请社会专业人士担任委员会相关专题的顾问。

第九条 公司总经理对董事会负责，协助公司战略决策委员会，领导战略管理部门具体拟定、实施战略规划方案，

并适时提出战略规划调整建议。公司副总经理按照本制度和
其它规定要求配合总经理的工作，并具体负责各自分管业务
的职能战略拟定、实施和提出调整建议。

第十条 发展规划部组织编制公司战略规划初稿，负责
公司战略规划的日常管理工作，以及承担战略决策委员会委
派的其他工作；负责公司经营模式的研究与应用等。

第十一条 公司办公室负责收集整理行业标准及发展
趋势的信息；收集研究国家、地方、行业相关政策，以及专
题研究、专项调研；内部各部门、各子公司研究成果的汇总；
公司领导层管理思想的研究。

第十二条 法律与合规管理部负责收集国家、地方、行
业关于法治建设、依法治企的政策信息以及上级单位法治工
作规划的有关要求，负责先进管理制度设计等。

第十三条 技术中心负责提出技术创新规划方案，各领
域产品的研发五年规划及长期规划方案。收集与研究国内相
关行业五年科研规划和长期发展规划的信息；研究国内外最
新行业发展动态；进行科研保障条件研究以及方案设计论
证；筹划新产品的研发立项规划、与外部的科研合作等；提
出各领域产品核心能力建设和生产线建设方案并论证，进行
新技术新工艺的研究与应用。

第十四条 营销部门负责提出各领域产品五年营销规
划及长期营销发展规划方案。收集与研究各领域五年营销规
划及长期营销规划的信息；进行国内外市场需求分析、竞争
对手分析并形成相关市场分析报告。

第十五条 人力资源部负责进行公司人才需求分析；人才培养引进计划的编制与执行；中层干部和骨干、带头人队伍的培养选拔计划；人员的管理政策研究，包括劳动合同、薪酬制度、工时制度、保险管理等。

第十六条 财务部负责全面预算管理工作的研究与推动；成本价格控制方法的研究推行；年度经营指标与绩效目标的设计与考核；资金的最佳运作及风险管控；财政、税收、金融政策的研究与争取。

第十七条 证券部负责上市公司政策研究；公司内部资产重组及运行管理；外部资本合作的研究与合作项目的组织推动。

第十八条 运营管理部负责先进生产组织方法的研究推广应用；生产瓶颈窄口问题的研究与解决；公司设备需求分析及能源需求分析；设备、能源配置保障计划的编制与执行。

第十九条 各分子公司负责提出本公司五年及长期规划方案。收集整理主要顾客五年及长期规划信息；进行国内外市场需求分析、竞争对手分析；各分子公司参照公司各部门工作内容收集各种信息，开展各项研究工作。

第三章 发展战略的制定

第二十条 公司在综合分析宏观经济和政策环境的变化、行业发展趋势、市场需求变化和竞争状况、自身的资源和能力现状等因素，充分调查研究和系统思考的基础上制定战略目标。

第二十一条 公司根据战略目标制定战略规划，明确未来一定时期内达成战略目标的具体策略和路径。公司战略规划以五年规划为主，原则上每五年重新制定一次。五年规划应能适应公司总体战略阶段性实施的需要。

战略规划的范围包括公司的产品、技术、市场、运营改善、人力资源开发、财务、品牌、企业文化、风险控制等方面。战略规划内容包含公司的发展思路、战略方向、原则和路径，市场和产品策略，公司当前和未来的能力、发展目标。

第二十二条 公司战略规划具体编制流程：

（一）经营层提出战略规划编制要求，发展规划部组织编制战略规划草案，各部门准备相关调研资料；发展规划部负责进行宏观环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的初步研究。

（二）发展规划部汇总相关资料进行研究分析，确定公司未来发展思路、中长期发展目标等要素，组织编制公司战略规划方案初稿提交公司党委会前置讨论、总经理办公会审议。

（三）总经理办公会对战略规划方案初稿进行审议后提交战略决策委员会。

（四）战略决策委员会对战略规划进行研究并提出修改建议意见，必要时可邀请行业专家、战略规划专家等专业人员对战略规划进行评审，战略规划经战略决策委员会审议通过后提交董事会审议。

（五）公司发展战略方案经董事会审议通过后实施。

第四章 发展战略的实施

第二十三条 财务部根据战略规划制定年度经营计划，编制全面预算，对年度经营目标进行系统分解，建立公司各层面的关键业绩指标体系，确保公司战略规划在运营各层面的具体落实，保障战略规划的有效实施。

第二十四条 公司年度经营计划包括部门业务发展计划（含公司产品品种产销量指标、主要经济技术指标、资本性支出计划、培训计划等）和年度预算两部分，其编制依据是战略规划目标、上年计划执行情况、内外环境变化趋势和各部门的业务发展设想。年度经营计划应注重可操作性，其内容是公司发展战略的体现和业绩评价的具体标准。

第二十五条 公司应当重视公司战略的宣传工作，通过内部各层级会议、绩效反馈、教育培训和内部网站、报刊等方式，将公司战略实施的具体要求传递到内部各管理层级和全体员工。

第二十六条 董事会战略决策委员会应当加强对发展战略实施情况的监控。

第二十七条 发展规划部应适时收集和分析相关信息，对于明显偏离发展战略的情况，应当及时报告战略决策委员会。

第五章 发展战略的评估和调整

第二十八条 战略决策委员会对公司整体经营状况、战略完成情况等内部条件，经济形势、产业政策、技术进步、行业状况及不可抗力等外部条件进行评估，分析讨论是否需

要对公司总体战略做出调整，形成评估报告提交董事会。

第二十九条 由于经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素发生重大变化，或者公司战略执行结果与战略目标出现了重大偏差、公司主营业务发生重大变化等情况时，确需对发展战略作出调整的，战略决策委员会应当及时组织专题战略研究，编制战略调整方案，按照规定程序调整发展战略。

第六章 战略规划文档管理

第三十条 战略规划文档包括战略规划文件、战略规划调整文件等。

第三十一条 战略规划文档统一由发展规划部进行保管。

第三十二条 发展规划部根据公司文件、档案管理制度，对战略规划文档进行归类 and 标识以方便查阅，妥善保存相关文档。

第三十三条 战略规划文档是公司重要的档案，各相关部门要实施分级保密管理制度，防止文档被无关者查阅。

第七章 附 则

第三十四条 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规以及公司《章程》的规定执行。本办法如与有关法律、法规或经合法程序修改后的公司《章程》的规定相抵触时，依照有关法律、法规和公司《章程》的规定执行。

第三十五条 本制度由发展规划部负责解释。

第三十六条 本制度经公司董事会审议通过后施行。原《晋西车轴股份有限公司发展战略管理制度（试行）》（企划〔2013〕35号）同时废止。