

新疆塔里木农业综合开发股份有限公司

发展战略管理制度

第一章 总 则

第一条 为了促进公司提高发展战略的科学性和执行力，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，增强公司的核心竞争力和可持续发展能力，根据国家有关法律法规和《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，特制定本制度。

第二条 本制度所称发展战略，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，制定并实施的长远发展目标与战略规划。

第三条 本制度适用范围为公司总部及分、子公司（含“控股子公司”）。

第二章 发展战略的制定

第四条 发展战略的编制原则及依据

1. 发展战略的编制原则：公司制定发展战略遵循公司价值最大化的原则。发展战略方案必须全面、完整、具体，并将经营指标层层分解落实。

2. 发展战略编制的依据和基础：宏观经济和政策环境的变化分析；行业环境、市场环境、竞争环境的变化分析；公司资源和自身的能力分析；以前年度发展战略执行情况的分析等。

第五条 发展战略的制定层次

发展战略的制定可以分为发展目标和战略规划两个层次。其中，发展目标是公司发展战略的核心和基本内容，表明公司在未来一段时期内所要努力的方向和所要达到的水平。战略规划是为了实现发展目标而制定的具体规划，表明公司在每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径。

第六条 发展目标的制定

1. 公司在制定发展目标过程中，要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。

2. 发展目标作为指导企业生产经营活动的准绳，通常包括：盈利能力、生产效率、市场竞争地位、技术领先程度、生产规模、组织结构、人力资源、用户服务、社会责任等。

第七条 战略规划的制定

1. 公司根据发展目标制定战略规划。战略规划要明确发展的阶段性和发展程度，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径。

2. 公司战略规划需要包括的内容

2.1 公司战略总结与环境分析：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；

2.2 公司整体战略：分析并确定公司愿景、使命、价值观、现有业务和规划业务的战略定位、发展目标及业务组合选择；

2.3 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；

2.4 公司财务指标规划：对公司整体和各核心业务未来的关键业绩指标进行系统分析和设定。

第八条 审批程序

1. 证券法务部制定战略草案后，提交战略委员会。战略提案由战略委员会、董事会审核、股东大会审批。

2. 战略修改提案由战略委员会、董事会审核、股东大会审批。

3. 战略管理委员会、董事会应当严格审议战略提案和战略修改提案，重点关注其全局性、长期性和可行性。具体包括：

3.1 发展战略是否符合国家行业发展规划和产业政策；

3.2 发展战略是否符合国家经济结构战略性调整方向；

3.3 发展战略是否突出主业，有助于提升公司核心竞争力；

3.4 发展战略是否具有可操作性；

3.5 发展战略是否客观全面地对未来商业机会和风险进行分析预测；

3.6 发展战略是否有相应的人力、财务、信息等资源保障等。

第三章 发展战略的实施

第九条 发展战略实施的领导

1. 公司经理层应当担当发展战略实施的领导者。要本着

“统一领导、统一指挥”的原则，围绕发展战略的有效实施，卓有成效地发挥公司经理层在资源分配、内部机构优化、企业文化培育、信息沟通、考核激励相关制度建设等方面的协调、平衡和决策作用，确保发展战略的有效实施。

2. 战略委员会要加强对发展战略实施情况的监控，定期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。

3. 证券法务部负责对战略的实施过程进行管理、监控和研究分析。具体包括对发展战略的实施情况进行跟踪监控，提出改进或调整建议；对公司的重大战略事项进行研究等。

第十条 分解落实发展战略

1. 总经理办公会应根据发展战略，制定年度工作计划。

2. 按照上下结合、分级编制、逐级汇总的原则编制全面预算，将发展目标分解并落实到产销水平、资产负债规模、收入及利润增长幅度、投资回报、风险管控、技术创新、品牌建设、人力资源建设、制度建设、企业文化、社会责任等可操作层面，确保发展战略能够真正有效地指导公司各项生产经营管理活动。

3. 进一步将年度预算细分为季度、月度预算，通过实施分期预算控制，促进年度预算目标的实现。

4. 通过建立发展战略实施的激励约束机制，将各责任单位年度预算目标完成情况纳入绩效考评体系，切实做到有奖有惩、奖惩分明，以促进发展战略的有效实施。

第十一条 保障发展战略有效实施

1. 培育与发展战略相匹配的企业文化。企业文化是发展战略有效实施的重要支持。发展战略制定后，总经理办公会要充分利用企业文化所具有的导向、约束、凝聚、激励等作用，统一全体员工的观念行为，共同为发展战略的有效实施而努力奋斗。

2. 优化调整组织结构。公司在发展战略制定后，总经理办公会应尽快调整企业组织结构、业务流程、权责关系等，以适应发展战略的要求。

3. 整合内外部资源。公司如何调动和分配企业不同领域的人力、财力、物力和信息等资源来适应发展战略，是促进公司发展战略顺利实施的关键所在。公司在战略实施过程中，只有对拥有的资源进行优化配置，达到战略与资源的匹配，才能充分保证战略的实现。

4. 相应调整管理方式。公司在战略实施过程中，在管理体制、机制及管理模式等方面实施变革，为发展战略的有效实施提供强有力的支持。

第十二条 总经理办公会要重视发展战略的宣传培训工作，通过内部各层级会议和教育培训等有效方式，将发展战略及其分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工。

第四章 发展战略的调整

第十三条 加强对发展战略的实施进行监控评估

1. 证券法务部要建立发展战略监控评估机制，加强对战略制定与实施的事前、事中和事后评估。重点放在对发展战略实施中及实施后的评估。

2. 证券法务部结合战略期内每一年度工作计划和经营预算完成情况，侧重对战略执行能力和执行效果进行分析评价。事后评估是对发展战略实施后效果的评估，结合战略期末发展目标实现情况，侧重对发展战略的整体实施效果进行概括性的分析评价，总结经验教训，并为制定新一轮的发展战略提供信息、数据和经验。

3. 在发展战略监控评估过程中，采取定性定量相结合、财务指标与非财务指标相结合的方法。发展战略制定与实施过程中存在的问题和偏差，要及时进行内部报告，并采取措施予以纠正。

第十四条 当以下情况出现时，发展战略随之调整：

1. 经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等外部环境因素发生重大变化；

2. 公司内部资源和能力发生了重大变化；

3. 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；

4. 证券法务部、总经理办公会、战略管理委员会、董事会成员均可以提出战略调整提案。

第五章 附 则

第十五条 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。

第十六条 本制度由公司证券法务部负责解释。

第十七条 本制度经公司董事会审议通过后施行。原《新疆塔里木农业综合开发股份有限公司发展战略管理制度》同时废止。