

# 中航黑豹股份有限公司

## 发展战略规划管理制度

### 第一章 总则

第一条 为了保证中航黑豹股份有限公司（下称：公司）发展战略规划管理工作的科学性、有效性和及时性，防范发展战略规划制定与实施中的风险，规范公司发展战略规划管理工作，确保公司战略目标的实现，根据财政部等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》的要求，制定本制度。

第二条 本制度是公司开展发展战略规划工作的依据，适用于公司各部门及所属各子（分）公司。

### 第二章 机构设置和职责分工

第三条 公司董事会负责决定公司发展战略规划；审议公司发展战略规划方案；审议有关战略管理的政策和制度；决定重大战略事项等。

第四条 公司在董事会下设战略委员会，人员组成由公司董事会战略委员会实施细则规定。

第五条 公司设经理办公会，由公司经理管理人员组成。

第六条 战略委员会对经理办公会提交的公司发展战略规划进行研究并提出可行性建议。其主要职责包括：

（一）对公司长期发展目标、经营目标、发展方针进行可行性研究和科学论证，形成发展战略建议方案。

（二）对公司的经营战略包括但不限于产品战略、市场战略、营销战略、研发战略、人才战略等进行研究并提出建议。

（三）审批公司战略规划。

（四）审批公司战略规划年度调整提案。

（五）审议公司权属子公司战略规划，形成决议。

(六) 审议公司权属子公司战略规划年度调整提案，形成决议。

(七) 对公司《章程》规定须经董事会批准的重大投融资方案、重大资本运作、资产经营项目等影响公司发展战略规划的重大事项进行研究并提出可行性建议。

第七条 经理办公会负责做好战略委员会决策的前期准备工作，提供有关方案及提案。其相关职责包括：

- (一) 制定公司发展战略规划及发展战略规划年度调整方案。
- (二) 对影响公司发展战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见等。
- (三) 对公司发展战略规划初稿进行评审，并向战略委员会提交正式提案。
- (四) 进行公司发展战略规划相关重要问题的研究。

第八条 资产经营部负责公司发展战略规划编制和修改的筹备工作，以及实施过程中的日常管理工作。其相关职责包括：

- (一) 组织筹备编制和修改公司发展战略规划。
- (二) 每年适时召开公司专项会议，搜集、整理管理层对发展战略规划的实施及调整意见。
- (三) 负责协调公司战略日常管理工作以及其它相关事项等。

### **第三章 发展战略规划编制原则及依据**

第九条 公司发展战略规划方案应遵循股东利益最大化的原则。发展战略规划方案必须全面、完整、具体，并将经营指标层层分解落实。

第十条 发展战略规划编制的依据和基础为：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，公司资源和能力的分析，公司的发展目标及上年度发展战略规划执行情况的分析等。

### **第四章 发展战略规划内容**

第十一条 公司发展战略规划需要包括以下内容：

- (一) 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。
- (二) 公司整体发展战略：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。

（三）公司核心业务发展规划：公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系。

（四）公司战略措施规划：分析并确定投资发展措施规划、资本运营及资金管理措施规划、生产管理措施规划、公司营销策略措施规划、技术研究开发措施规划、新业务发展措施规划、人力资源发展措施规划等，该部分内容必须清楚界定每一措施的目标、时间进度、措施步骤。

（五）公司组织调整和辅助支持系统：评估现有组织结构对未来战略的适应性、调整组织结构构想、相关辅助支持系统调整。

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

## 第五章 发展战略规划方案编制、调整流程

第十二条 公司发展战略规划编制流程如下：

（一）公司董事会提出发展战略规划编制要求，公司经理办公会下达正式的编制计划，各部门准备相关基础资料。

（二）资产经营部负责下达编制发展战略通知，各业务部门根据对宏观经济环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的研究进行组织筹备，形成本业务单元战略规划，并提交资产经营部。资产经营根据各业务单元战略规划编制公司发展战略规划方案草稿。

（三）公司经理办公会对公司发展战略规划草稿进行评审。

（四）战略委员会在对公司发展战略规划进行审议后，向公司董事会提交议案进行审批；若超出公司董事会权限的需按照规定程序提交股东大会表决。

（五）各子（分）公司根据公司下达正式的编制计划的要求，负责编制其本单位的五年发展规划，按照以下程序审定：各子（分）公司相关职能部门在汇总分析各部门准备的基础资料的基础上，编制本单位五年发展规划草稿，提交经理办公会讨论进行审批。

第十三条 当出现以下情况时，发展战略规划应随之调整：

（一）公司的发展战略进行了重大调整。

（二）上一年度经营情况与发展战略规划中的年度滚动规划目标出现重大差

异。

(三) 公司外部环境发生了重大变化。

(四) 公司内部资源和能力发生了重大变化。

(五) 董事会或经理办公会基于对经营形势的判断认为有必要调整发展战略规划。

公司发展战略规划调整流程参照发展战略规划编制流程执行。

## **第六章 发展战略规划实施与监督**

第十四条 资产经营部负责对发展战略规划的实施过程进行日常管理、监控和研究分析，确保发展战略规划有效实施。具体包括根据发展战略规划制定年度工作计划，编制全面预算，将年度目标分解、落实；对公司及子（分）公司发展战略规划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分析等。

第十五条 资产经营部通过内部各层级会议和教育培训等有效方式宣传公司的发展战略规划，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。

第十六条 公司董事会、战略委员会每年对发展战略规划实施情况、重点发展战略目标的完成情况进行评估考核，对于完成或超额完成发展战略规划目标要求的给予表彰和奖励，对未完成的予以调整和处罚。

## **第七章 发展战略规划编制和调整**

第十七条 公司发展战略规划每五年编制一次，每年滚动修订，在非计划编制年度，公司发展战略规划若有调整，资产经营部应结合当年年度经营计划进行调整。发展战略规划编制和调整时间根据当年实际情况另行规定。

第十八条 子（分）公司发展战略规划应遵循公司发展战略规划编制和调整时间的相关规定。

## **第八章 发展战略规划文档归档、保管**

第十九条 公司发展战略规划文档包括公司发展战略规划文件、公司发展战略规划调整文件、子（分）公司发展战略规划文件、子（分）公司发展战略规划

调整文件。

第二十条 公司发展战略规划文档是重要档案,根据公司相关保密管理制度,进行保密管理。

## 第九章 附则

第二十一条 本制度自董事会审议通过之日起实施。

第二十二条 本制度由公司董事会负责解释和修订。

中航黑豹股份有限公司董事会

2012年4月19日