



# 荣安地产股份有限公司 发展战略管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为规范公司发展战略管理工作，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，并保证各下属子公司、各职能部门与公司整体战略方向和目标的一致性，防范发展战略制定与实施中的风险。根据证监会等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》和公司实际情况要求，特制定本制度。

**第二条** 本制度所称发展战略是指在对公司现实状况和所涉及行业未来发展趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并分解实施具有全局性和长期性的发展目标与经营策略规划。战略管理是指对公司战略进行制定、选择、实施和控制、评价，直至达到战略目标的全过程。战略管理过程主要包括四个阶段：战略制定、战略实施、战略评估和战略调整。

**第三条** 公司的战略制定遵循“科学、客观、可行”的原则；战略实施遵循“稳健、高效、务实”的原则。

**第四条** 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。

（四）对战略实施过程中内外部环境变化未进行及时有效的评估，进而公司战略调整不及时，导致公司利益受损。

**第五条** 本制度适用于公司及下属子公司。

## 第二章 战略管理组织机构



## 第六条 组织机构

### （一）公司董事会

公司董事会是公司的战略决策机构，负责明确提出公司的使命和愿景，确定公司中长期战略发展方向和发展目标，确定公司整体战略规划，审批公司战略及战略的修正建议。

### （二）战略委员会

战略委员会是董事会下设的专门工作机构，主要负责研究公司的战略发展方向，对公司中、长期发展目标、战略规划、重大战略性投资进行可行性研究并提出建议。

战略委员会根据总经理每年提交的公司整体经营状况、战略完成情况以及内外部环境变化的评估报告，向董事会在战略发展方面的决策提供建议。战略委员会行使董事会授予的权力，履行职责，向董事会做出报告及提出建议，协助董事会完成相关工作，以提高董事会的工作效率、报告水平、透明度及客观度。战略委员会可根据需要，委聘社会专业人士担任委员会的顾问。

### （三）总经理

总经理对董事会负责，组织相关部门拟定公司发展战略，承担公司战略规划实施工作，并对实施结果进行评估，根据评估结果及时拟定公司战略调整草案。

### （四）分管领导

分管领导应按照本制度和其他规定要求配合总经理的工作，并负责组织各自分管业务拟定公司发展战略，承担公司战略规划实施工作，协助总经理做好战略实施结果评估。

### （五）战略投资部

- 1、负责收集与公司发展战略相关的行业、竞争对手、宏观环境等信息。
- 2、负责收集公司各部门、各子公司的信息，并为制定发展战略提供技术支持。
- 3、协助公司高层制定公司的发展目标和战略规划。
- 4、起草战略规划流程，协助总经理做好战略规划的提出与修订，确保战略制定工作按时、高质量地完成。
- 5、收集战略规划执行过程中的相关信息，分析年度经营计划的执行和完成情况，评估战略规划的执行情况，向总经理提供分析报告和评估建议。
- 6、建立投资管理的流程体系和评估体系，提出具体投资方案，并负责实施。



7、遇外部环境出现重大变化或内部资源出现重大变化等情况下，及时提出战略调整建议。

(六) 运营管控部

- 1、负责对影响公司发展战略的法律环境进行分析。
- 2、负责根据发展目标和战略规划进行年度分解，组织计划落地、实施。
- 3、负责公司各部门、各子公司组织绩效考核。
- 4、负责评价当前组织绩效和预定目标的完成情况。

(七) 各部门、各子公司

- 1、分析公司各部门、各子公司所处的内、外部环境，为公司制定战略提供依据。
- 2、参与制定和修订战略规划报告。
- 3、根据公司目标和战略制定本部门目标和职能战略。
- 4、执行部门战略并及时纠偏。

### 第三章 战略制定

**第七条** 战略投资部根据董事会的战略思想，结合运营管控部对当前组织绩效和预定目标的完成情况的评价等进行分析，形成战略分析报告，提交总经理，总经理组织各部门进行讨论，形成修改意见后提交战略委员会评议，战略委员会提出建议，呈报董事会，董事会以此为依据，集体讨论后确定公司的发展目标。

**第八条** 公司要在综合分析宏观经济政策、行业发展趋势、市场需求变化和竞争状况、自身优势与劣势和能力现状等因素，在充分调查研究和系统思考的基础上制定发展目标。公司在制定发展目标过程中，应当以企业使命为依据，综合考虑市场机会与需求变化、竞争对手状况、可利用的资源水平和自身优势与劣势等情况。

(一) 发展目标应当突出主业。在确定发展目标时突出主业，将其做精做强，不断增强企业核心竞争力。

(二) 发展目标不能过于激进，不能盲目追逐市场热点，不能脱离企业实际。

(三) 发展目标不能过于保守，否则会丧失发展机遇和动力。

(四) 发展目标方案拟定后，应当组织多方面的专家和有关人员发展目标进行研究论证。论证的主要内容包括：一是发展目标方向准确性，即发展目标要符合企业精神，符合企业整体利益和发展需要，符合外部环境和未来发展的需要；二是发展目



标的可行性，即按照目标要求，分析企业实际能力，找出目标与现状的差距，分析用以消除这个差距的措施；三是发展目标的完善程度，即分析目标明确性，内容的一致性。

**第九条** 公司应根据发展目标制定战略规划。战略规划应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；应当体现战略期内技术创新、市场占有率、盈利能力、资本实力、行业排名和履行社会责任等应达到的程度，确保公司具有长期竞争优势。公司战略规划可分为长期（五年至十年）和中期（三年至五年），公司可根据实际需要确定。

**第十条** 总经理组织各相关部门及子公司做好战略规划工作，由战略投资部根据董事会的战略思想，对公司外部环境、内部资源以及利益相关者的期望进行分析，同时听取各部门及子公司的建议，初步提出公司整体战略规划，提交总经理审议，并由总经理提交战略委员会。

**第十一条** 战略委员会对总经理提交的公司战略规划进行评议，提出修改意见，并由总经理最终呈报董事会。董事会审议通过后，以正式文件下发至公司总部及子公司。公司应根据战略规划，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径；制定年度工作计划，编制年度预算，将年度目标分解、落实，确保战略规划有效实施。

## 第四章 战略实施

### 第十二条 战略实施

（一）战略目标分解：将公司的战略目标从两方面进行分解，一方面是按照战略管理的层级分解为公司发展目标和各职能部门发展目标，另一方面是将发展目标分解为年度经营目标。

（二）制定支持战略、实施战略的各项政策。

（三）公司董事、监事和高级管理人员应当树立战略意识和战略思维，并采取教育培训等有效措施将发展目标和战略规划传递到公司内部各个管理层级和全体员工。

（四）总经理应当根据发展目标和战略规划，结合战略期间时间进度安排，组织提出阶段性经营目标、年度工作计划和全面预算体系，确保发展战略分解、落实到资产规模、利润增长幅度、投资回报要求、技术创新、品牌建设、人才建设、制度建设、企业文化、社会责任等各个方面。



(五) 相关业务的分管领导应根据发展目标、战略规划以及总经理制定的阶段性经营目标、年度工作计划等具体负责各自分管业务的战略的制定、实施和调整。

(六) 各相关部门应当积极配合总经理工作，培育有利于战略实施的公司文化，建立支持战略实施的组织架构、人力资源管理制度和信息系统。

(七) 总经理对战略实施进程和效果进行动态监控，分管领导协助进行战略实施相关信息的收集、筛选、分析、处理和预警，增强公司对内外部环境变化的敏感度和判断力。

## 第五章 战略评估和调整

### 第十三条 战略评估和调整

(一) 战略投资部每年对公司整体经营状况、战略实施情况等内部条件，对经济形势、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，形成评估报告提交总经理，并由总经理负责组织分析讨论是否需要对公司（总体）战略做出调整，形成评估报告提交战略委员会，战略委员会评议后，将修改后的评估报告提交董事会。

(二) 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发展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，确需对发展战略做出调整的，战略委员会应当及时组织专题战略研究，总经理组织编制发展战略调整方案，发展战略调整方案报董事会审议批准后实施。

## 第六章 附则

**第十四条** 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行。

**第十五条** 本制度由公司董事会负责解释和修订。

**第十六条** 本制度经公司第八届董事会 2013 年第八次临时会议审议通过后生效施行。

二〇一三年十一月十四日