

福耀玻璃工业集团股份有限公司

战略管理制度

(2026年第一次修订)

第一章 总 则

第一条 为规范福耀玻璃工业集团股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略的规划、决策和实施程序，保证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，确保公司战略目标的实现，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》、中国证券监督管理委员会发布的《上市公司治理准则》、财政部等五部门联合发布的《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》等有关法律、法规、规章、规范性文件以及《福耀玻璃工业集团股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）、《福耀玻璃工业集团股份有限公司董事局战略发展委员会工作规则》等公司制度的规定，结合公司的实际情况，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，制定并分解实施的具有长期性和根本性的发展目标与战略规划。

第三条 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，可能导致公司盲目发展，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，可能导致公司过度扩张，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 战略管理机构和职责分工

第四条 公司战略管理实行统一领导，分层管理。与公司战略相关的具体事项原则上由公司总经理办公会审议决定。如需提交公司董事局战略发展委员会

（以下简称“战略发展委员会”）研究、董事局或股东会审议批准的，在经总经理办公会通过，还需提交战略发展委员会研究、逐层上报董事局或股东会审议表决。

第五条 公司股东会是企业战略规划的最高决策机构，其职责包括：

- （一）审批公司战略规划；
- （二）审批公司战略规划年度修订提案；
- （三）审批需提交股东会审议的与公司战略规划有关的各项重大事项；
- （四）决定公司的经营宗旨、经营方针，确定公司发展方向和发展目标。

第六条 公司董事局是企业战略的日常决策和执行机构，其主要职责包括：

- （一）拟订公司战略规划；
- （二）拟订公司战略规划年度修订提案；
- （三）审批与公司战略规划有关的具体事项；
- （四）拟订公司的经营宗旨、经营方针以及公司发展方向和发展目标；
- （五）《公司章程》规定的以及股东会授予的其他职权。

公司董事局应当严格审议战略发展委员会提交的发展战略方案，重点关注其全局性、长期性和可行性。董事局在审议方案中如果发现重大问题，应当责成战略发展委员会对方案作出调整。

第七条 公司总经理办公会是企业战略的审核机构，其主要职责包括：

- （一）审核公司战略规划，形成意见；
- （二）审核公司战略规划年度修订提案，形成意见；
- （三）对相关公司战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见。

第八条 战略发展委员会是公司重大战略决策的研究和咨询机构，其主要职责包括：

- （一）审议公司整体战略规划提案，并提出审议意见和建议；
- （二）审议公司整体战略修订提案，并提出审议意见和建议；
- （三）对公司长期发展战略和重大投资决策等进行分析和研究并提出建议，提供辅助决策和专业咨询意见。

公司战略发展委员会应当组织有关部门对公司的发展目标和战略规划进行可行性研究和科学论证，形成发展战略建议方案；必要时，可借助中介机构和外

部专家的力量为其履行职责提供专业咨询意见。

第九条 公司总经理办公室（即总裁办，下同）是企业战略工作的归口管理部门，其主要职责包括：

- （一）组织制订公司战略管理的工作流程、制度和管理办法；
- （二）组织制订公司战略规划，对公司战略规划年度修订提出建议或意见；
- （三）组织进行公司战略规划相关重要问题的研究；
- （四）协助总经理组织实施公司战略规划，督促公司各职能管理部门、子公司贯彻实施公司的战略规划。

第三章 战略规划内容

第十条 本制度所称战略规划，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，制定并实施的公司发展目标与战略规划。

第十一条 公司战略规划包括但不限于以下内容：

- （一）整体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、核心竞争力作出系统分析和综合评价；
- （二）整体战略规划：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）核心业务发展战略：分析、规划并确定公司核心业务的发展策略、盈利模式、营销策略、竞争策略和支持体系；
- （四）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；
- （五）实现公司发展目标的措施：分析并确定公司的营销策略措施规划、生产管理措施规划、技术研究开发措施规划、人力资源发展措施规划等。

第四章 战略规划的编制及修订

第十二条 公司发展战略规划原则上每五年编制一次，在非计划编制年度，公司发展战略规划若有调整的，公司总经理办公室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。

第十三条 公司在制定、修订发展战略规划时，应当综合考虑宏观经济政策、法律法规的要求、市场准入条件、国内外市场需求变化、技术发展趋势、行业及竞争对手情况、可利用资源水平和公司自身的优势及劣势等影响因素。

公司应当积极践行绿色发展理念，将生态环境保护要求融入发展战略和公司治理过程，主动参与生态文明建设，在污染防治、节约集约、绿色低碳等方面发挥示范引领作用。

第十四条 公司战略规划编制流程包括以下步骤：

（一）总经理办公室通知公司各职能管理部门、子公司开始着手拟订战略规划的准备工作，组织各职能管理部门、子公司进行充分的调研、分析，广泛收集制订战略规划所需的基础数据、信息和资料，必要时公司可以聘请外部专家协助调研；

（二）公司各职能管理部门、子公司准备并提供本部门或本单位的战略规划相关信息；

（三）总经理办公室制订公司战略规划草案，分解战略规划目标；

（四）公司各职能管理部门、子公司就本部门或本单位的战略发展目标提出建议和意见，形成战略规划子计划；

（五）总经理办公室修改和补充战略规划草案，形成战略规划提案；

（六）公司总经理办公会审议战略规划提案，并形成审议意见；

（七）战略发展委员会审核战略规划提案并获通过后，报董事局审议；

（八）公司董事局审议通过战略规划提案后，报股东会审议通过后实施。

第十五条 公司战略规划修订流程包括以下步骤：

（一）公司总经理办公室通知公司各职能管理部门、子公司开始着手战略规划的调整准备工作；

（二）公司各职能管理部门、子公司准备并提供本部门或本单位的战略规划调整意见，并拟订调整方案；

（三）总经理办公室拟订公司战略规划调整草案；

（四）公司总经理办公会审议战略规划调整提案，并形成审议意见；

（五）战略发展委员会审核战略规划调整提案并获通过后，报董事局审议；

（六）公司董事局审议通过战略规划调整提案后，报股东会审议通过后实施。

第五章 战略规划的实施和监控

第十六条 公司应当根据战略规划，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，编制全面预算，将年度目标分解、落实；同时完善战略管理制度，确保战略规划有效实施。

第十七条 战略规划通过公司年度经营计划贯彻实施。公司各职能管理部门及子公司根据公司发展战略，制定本部门或本单位的年度工作计划和预算，将战略规划分解、落实到具体工作中，确保战略规划的有效实施。

第十八条 根据需要，对于公司的重大战略性事项，总经理办公室组织进行研究分析，并在总经理办公会的指导下，与相关部门共同推进实施。

第十九条 公司应当重视发展战略的宣传工作，通过内部各层级会议和教育培训等有效方式，将公司的愿景、目标、战略规划等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。

第二十条 公司各职能管理部门及子公司应当加强对战略规划实施情况的过程监控，定期收集和分析相关信息，对于明显偏离战略规划的情况，应当及时向公司分管副总经理及总经理进行内部报告。

第二十一条 总经理办公室对战略规划的实施情况进行全面监控，如遇战略规划进行调整时，应当向总经理办公会提交公司战略规划实施情况分析和建议报告。

第二十二条 战略发展委员会应当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，应当及时向董事局报告。

第二十三条 由于经济形势、产业政策、技术进步、行业状况等因素发生重大变化以及发生不可抗力或其他意外事件，或者公司战略执行结果与战略目标出现了重大偏差等情况时，确需对发展战略作出调整的，公司应当按照规定权限和程序调整发展战略。

第六章 战略规划文档管理

第二十四条 战略规划文档包括公司战略规划文件、公司战略规划修订文件等资料（包括但不限于书面文件、光盘、磁盘、闪存盘、移动硬盘、录音带、录

像带、图片、照片或其他介质的资料)。

第二十五条 战略规划文档统一由公司总经理办公室指定人员进行保管并按公司《档案管理规定》及时归档至公司档案室。

第二十六条 公司档案室根据公司《档案管理规定》和《保密管理规定》，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，并防止战略规划文档被无关者查阅、复制或泄密。

第七章 附 则

第二十七条 本制度未尽事宜，应当依照国家有关法律、法规、规章、规范性文件 and 《公司章程》的规定执行。

第二十八条 本制度的规定如与国家日后颁布或修改的法律、法规、规章、规范性文件的强制性规定相抵触的，应当依照有关法律、法规、规章、规范性文件的规定执行。

第二十九条 本制度由公司董事局负责修订和解释。

第三十条 本制度自公司董事局审议通过之日起生效施行，修改时亦同。自本制度生效之日起，公司原《战略管理制度》自动失效。