

# 战略管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为加强辽宁和展能源集团股份有限公司（以下简称“公司”）战略管理，更好地整合优势资源，增强核心竞争力，实现公司可持续发展，根据《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》和公司的实际情况，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的基础上，制定并实施的具有全局性和长期性的发展目标与经营策略规划。

**第三条** 本制度适用的范围，包括确认公司的使命和愿景，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。

## 第二章 战略管理机构

**第四条** 董事会是战略方案制订、实施的最高决策机构。

**第五条** 董事会应当严格审议战略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。董事会在审议方案中如果发现重大问题，应当责成战略委员会对方案作出调整。战略委员会是董事会专门工作机构，在战略管理过程中对公司中长期发展战略规划、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，并协助董事会完成相关工作。战略委员会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。

**第六条** 战略制订领导小组是战略方案制订的领导机构。战略制订领导小组由董事长任组长，总经理任副组长，组员为公司其他领导。

**第七条** 董事会战略委员会为公司战略管理机构，是战略归口管理部门。

**第八条** 总经理对董事会负责，与战略委员会配合，拟定、实施战略规划方案，并适时提出战略规划调整建议。

**第九条** 各主管副总经理按照本制度和其它相关规定配合总经理的工作，动员公司各中心、部门和子公司参与、配合战略方案制订工作，协调解决战略方案制订过程中的重大问题。

### 第三章 战略规划的制定

**第十条** 公司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。

战略规划的范围包括公司的发展定位、品牌建设和风险控制等职能战略内容。

**第十二条** 公司战略规划具体编制流程：

（一）由公司战略委员会组织公司各业务职能部门或外部专业机构进行充分的调研，在充分研究公司内外环境的基础上，确定公司未来发展思路、中长期发展目标等要素，编制战略规划草案并报董事会决策；

（二）公司董事会充分讨论战略委员会对公司战略规划草案的论证意见，形成决议后组织实施；

（三）一个五年战略规划期的最后一年，应启动战略规划总结和下一个五年战略规划的编制工作。战略规划总结应于该年度的8月前完成，下一个五年战略规划的编制工作应于该年度的8月-10月间完成；

（四）在非五年战略规划编制年度，下年度战略规划实施方案应于每年第四季度结合下一年度经营计划制定，并对战略规划进行审视和调整，使之与内外部环境相适应。

**第十三条** 董事会在审议战略规划时发现重大缺陷，应要求战略委员会对方案重新论证及进行相应的调整。

### 第四章 战略规划的实施

**第十四条** 公司各业务职能部门根据战略规划，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系统，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。

**第十五条** 公司年度经营计划包括职能部门业务发展计划和年度预算两部分，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职能部

门的业务发展设想。年度经营计划应注重可操作性，其内容是公司战略控制、业绩衡量具体标准的主要来源。

**第十六条** 公司年度经营计划以战略规划为依据，于每年第四季度，由公司各业务职能部门组织制定并报董事会审批后实施。

**第十七条** 公司重视战略宣传工作，通过内部各层级会议、绩效反馈和其他途径，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。

**第十八条** 公司战略委员会通过定期收集和分析相关信息，加强对公司战略实施情况的监控，对于明显偏离公司战略规划的情况，应及时报告董事会并提出改进建议。

**第十九条** 由于经济环境、国家政策、市场需求、竞争格局、自身资源和能力等因素发生重大变化，导致原有公司战略规划不再适应公司发展需要，战略委员会应组织各业务职能部门或外部专业机构制定战略规划和年度经营计划调整方案，并报董事会审批通过后执行。

## 第五章 战略规划文档归档、保管和查阅

**第二十条** 战略规划文档包括战略规划文件、战略规划调整文件。

**第二十一条** 战略规划文档统一由战略职能管理部门进行保管。

**第二十二条** 战略职能管理部门根据公司文件、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。

**第二十三条** 战略规划文档是重要的档案，战略职能管理部门要实施分级保密管理制度。

## 第六章 附则

**第二十四条** 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规和《辽宁和展能源集团股份有限公司章程》的规定执行；如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的《辽宁和展能源集团股份有限公司章程》相抵触时，按国家有关法律、法规和《辽宁和展能源集团股份有限公司章程》的规定执行。

**第二十五条** 本制度由公司董事会授权，总经理办公会负责修订和解释。

**第二十六条** 本制度自董事会审议通过之日起生效。