

桑德环境资源股份有限公司发展战略管理制度

第一章 总 则

第一条 为规范桑德环境资源股份有限公司（以下简称“公司”或“本公司”）发展战略管理工作，增强公司核心竞争力和可持续发展能力，规范公司发展战略的制定和决策，提升战略管理水平，确保公司战略目标的实现。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》等法律法规，以及《公司章程》、《董事会战略委员会实施细则》等制定本制度。

第二条 本制度所称发展战略，是指公司围绕经营主业，在对现实状况和未来形势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的具有中长期性和根本性的战略目标与发展规划。

第三条 本制度对公司发展战略管理的组织机构、工作内容和工作程序等事项进行了规定。

第四条 公司战略管理的原则：

- （一）坚持效益优先、股东收益最大化和可持续发展原则；
- （二）符合国家发展规划和产业政策，突出主业，培育核心竞争能力；
- （三）谋划全局、放眼长远、狠抓落实，发挥战略统领作用；
- （四）完善体系，动态控制，提高战略管理的协同性和有效性。

第五条 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。

第六条 本制度适用于本公司及所属控股子公司。

第二章 发展战略管理机构

第七条 公司发展战略管理实行统一领导，分层管理。公司的战略管理组织划分为公司、子公司两个层次。子公司的战略规划纳入公司发展战略的统一管理。

第八条 公司发展战略的重点是业务的中长期发展战略规划。

第九条 子公司战略是公司发展战略的具体细化和补充。子公司战略从发展方向、规划目标、行动计划上要符合公司整体发展战略规划。

第十条 公司发展战略工作的管理及实施机构主要包括公司董事会、董事会战略委员会以及总经理办公会。

第十一条 公司董事会是公司发展战略的决策机构，其职责包括：

- 1、 确定公司中长期战略发展方向和发展目标，审批公司发展战略方案；
- 2、 审批公司发展战略规划年度调整方案；
- 3、 对公司发展战略相关的各项重大事项进行决策。

第十二条 董事会战略委员会是公司发展战略规划的议事机构，对董事会负责，其具体职责包括：

- 1、 对公司中长期发展战略规划进行研究并提出建议；
- 2、 对公司重大投融资方案、重大资产收购出售行为、涉及经营方向调整的规划项目进行研究并提出建议；
- 3、 制订公司的经营计划和投资方案；
- 4、 在股东大会授权范围内，制订公司对外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易方案；
- 5、 在股东大会授权范围内，制订公司对外投资、非因日常经营活动收购或者出售资产（包括股权）、提供财务资助、非因日常经营活动租入或者租出资产（包括股权）、签订管理方面的合同（含委托经营、受托经营等）、赠与或受赠资产（包括股权）、债权或债务重组、研究与开发项目的转移、签订许可协议等非与日常经营相关的交易事项方案，上述方案的审批权限均不得超公司股东大会对董事会的授权范围。
- 6、 依照董事会重大项目投资的权限，制订公司重大项目投资（新建、技改项目等）的方案，当投资额超过董事会审批权限时，还需由股东大会批准对其他影响公司发展的重大事

项进行研究并提出建议。

第十三条 总经理办公会是公司发展战略的执行机构，其职责包括：

- 1、 负责公司的战略执行；
- 2、 对公司中长期战略进行分解和落实；
- 3、 根据战略执行反馈对公司战略提出修订建议；
- 4、 负责对公司发展战略的竞争环境分析研究；
- 5、 审核下属子公司发展战略规划，提出战略调整方案修改建议；
- 6、 对公司发展战略规划实施效果进行监控，对发展偏差进行分析并提出改进措施
- 7、 讨论并确定公司战略规划，报请董事会审议。

第十四条 公司各职能部门及控股子公司：

公司各职能部门、控股子公司负责制定相关职能规划和专业规划，并通过制定年度计划等措施予以实施。

第三章 发展战略的制定

第十五条 公司应当综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、技术发展现实、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，在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展战略目标。

第十六条 发展战略的制定：

1、 公司管理层提出发展战略规划编制要求，公司发文通知编制发展战略规划草案，各部门准备相关研究资料；

2、 公司总经理办公会在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上对宏观环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的初步研究，并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，对发展目标和战略规划进行可行性研究和科学论证后编制公司发展战略规划方案草稿；

3、 公司董事会战略委员会对公司发展战略规划草稿进行评审，并进行审议，审议过程中涉及违反相关规定的内容应及时向公司管理层反映并进行审核、修改、调整，确认无误后

提交公司董事会进行审议；

4、董事会对公司战略规划进行审议后提交股东大会审批；

5、股东大会对公司发展战略规划进行审议通过后，发布实施。

6、公司总经理办公会负责组织和督促公司所属各分子公司、各部门贯彻落实公司发展战略，并组织适当的培训。

第十七条 公司应当根据发展目标制定发展战略规划。发展战略规划应当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。公司发展战略规划主要包括（但不限于）以下内容：

一、企业发展环境分析：

1、宏观环境分析，包括法律、政策、经济、科技等与企业发展相关的国内外环境分析；

2、公司所在行业的国内外现状和发展趋势分析，包括产业结构调整、重组、技术发展趋势等；

3、公司主业的国内外市场分析，包括主要业务的国际国内市场需求变化预测、市场份额（市场占有率）等。

二、企业竞争力分析：

1、公司发展条件对比分析，行业及竞争对手状况分析，与国内外一流企业在体制、机制、地域、资源控制能力、经济技术指标、管理、人才、技术、营销等方面的优劣势比较分析；

2、核心竞争力分析，包括公司的资源获取能力、成本控制能力、自主知识产权与技术控制能力、企业文化和可持续发展能力等。

三、企业发展战略与指导思想：

1、公司的愿景与使命；

2、公司战略发展的指导思想和思路；

3、公司战略定位与战略概述。

四、企业发展规划目标：

1、公司远景规划目标；

2、公司五年发展战略目标。

五、企业发展实施规划：

- 1、公司体制、机制创新规划；
- 2、公司资产（资源）结构调整规划；
- 3、公司产业（经营）结构调整规划；
- 4、公司投资规划；
- 5、公司组织结构调整规划；
- 6、公司人力资源战略及规划；
- 7、公司技术创新与科研开发战略及规划；
- 8、公司企业文化建设战略及规划；
- 9、公司核心业务市场战略及规划。

第十八条 子公司战略规划的主要内容包括：

- 1、企业发展环境、竞争力分析及公司基本情况描述；
- 2、公司投资规划及经营业务的发展方向及目标；
- 3、公司核心业务市场战略及规划；
- 4、公司经营业务发展措施及人力资源战略及规划；
- 5、其他参照公司战略规划的主要内容。

第四章 公司发展战略的实施

第十九条 公司根据发展战略，由公司总经理办公会布置并会同相关部门对公司整体战略规划进行分解，明确发展阶段、阶段目标、工作任务、实施路径等，并将具体目标和任务分配到各部门；各部门依据目标和任务编制具体工作计划，按照相应流程进行审核审批。

第二十条 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。

第二十一条 战略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，应当及时报告。

第二十二条 发展战略的评估与调整：

- 1、公司根据本制度加强对发展战略制定与实施的事前、事中和事后评估；
- 2、公司战略委员会根据实际需要提出发展战略评估的要求；
- 3、总经理办公会根据战略委员会的要求启动公司发展战略评估工作；

4、 总经理办公会讨论并提出发展战略评估方案,根据实际需要可经董事会授权成立工作小组完成方案设计;

5、 根据发展战略评估方案组织公司各企业、各部室开展分析和自我评价。公司各分子公司、各部门应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;

6、 工作小组根据各分子公司、部门反馈的信息,就公司发展战略的整体实施效果进行概括性的分析、总结、评估,并以此为基础编制发展战略执行情况评估报告;

7、 工作小组根据发展战略执行情况评估报告和实际需要提出对公司发展战略进行调整的意见,并编制发展战略调整方案,方案由总经理初审,战略委员会审核,然后报公司董事会审批下达。

第二十三条 公司在开展评估过程中,发现下列情况之一的,应当调整、优化发展战略,以促进公司内部资源能力和外部环境条件保持动态平衡:

1、经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局等外部环境发生重大变化,对公司战略实现产生重大影响的;

2、公司经营管理内部条件发生重大变化,确需对发展战略做出调整的。

第二十四条 在对公司各分子公司、各部门组织分解任务实施,量化分解任务的同时,要对实施发展战略规划的情况纳入经营绩效管理。

第二十五条 发展战略编制和调整的时间安排:

1、公司发展战略每五年编制一次。自前一年 11 月 1 日开始相关准备工作,在当年 3 月 1 日前提出发展战略书草稿,在 4 月 30 前完成发展战略制定工作。

2、在非发展战略编制年度,公司发展战略可以每年进行一次调整。自前一年 11 月 1 日开始相关准备工作,12 月 31 日前提出发展战略调整提案,在当年 4 月 30 日前完成发展战略调整工作。

第五章 发展战略文档归档、保管和查阅

第二十六条 公司发展战略文件编制、评估和调整文档统一由公司档案室保管。

第二十七条 公司档案室根据公司档案管理制度,对发展战略文档进行归类和标识以方便查阅及妥善保存。

第二十八条 公司发展战略文档为公司重要档案,档案管理部门根据分级保密管理制度

保管档案，防止文档丢失、受损，或被违规查阅。

第六章 附 则

第二十九条 本制度由公司董事会审议通过并实施，修订亦同。

第三十条 本制度如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并及时修改本制度，报董事会审批。

第三十一条 本制度自公司第七届董事会第十五次会议审议通过之日起实行。

桑德环境资源股份有限公司

二零一三年十月二十七日