

云南煤业能源股份有限公司战略规划管理办法

(2018 年 8 月修订)

第一章 总则

第一条 目的

为了提高公司发展战略规划的科学性和执行力，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，特制定本管理办法。

第二条 适用范围

本办法适用于云南煤业能源股份有限公司各职能部门、各分公司、各全资（或控股）子公司。

第三条 术语

3.1 公司战略及规划包括母公司总体战略、分战略；母公司总体发展规划、子公司发展规划、职能规划和产业发展规划等。

3.2 总体战略是指在公司愿景和使命牵引下，为实现公司长远目标所采取的总体性谋略，是统筹各项发展规划的全局性指导纲领。

3.3 分战略是指在总体战略下制定的专项战略。

3.4 总体发展规划是指在总体战略的指导下，根据国家政策和行业发展规划，在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为企业的长期生存与发展所做出的对未来一定时期内的方向性、整体性、全局性的发展定位、发展目标和相应的实施方案，是战略实施与控制的重要途径和手段。编制的重点为 3-5 年的中长期发展规划，并根据公司外部环境及内部情况的变化和发展适时滚动调整。

3.5 产业发展规划侧重于产业层面对总体发展规划的支撑。

3.6 职能规划和子公司发展规划是对总体发展规划的支撑，是战略实施与控制的重要组成部分。

3.7 战略及规划管理是指按照本办法对公司战略及规划的制定、执行、控制、反馈以及修改的全过程的管理。

第四条 管理职责

（一）公司股东大会是公司战略规划的最高决策机构，其职责包括：

- 1、审批公司战略规划；
- 2、审批公司战略规划调整提案；

（二）公司董事会是公司战略规划的决策机构，其职责包括：

- 1、审议公司战略规划；
- 2、审议公司战略规划调整提案；

（三）公司董事会战略委员会是公司战略规划的审查机构，其职责包括：

- 1、审议公司整体战略规划提案，并做出审议意见；
- 2、审议公司整体战略修订提案，并做出审议意见；
- 3、开展公司重大战略问题的研究和分析，提供辅助决策和专业咨询意见。

（四）公司总经理办公会是公司战略规划的审议机构，其职责包括：

- 1、审议公司战略规划，形成意见；
- 2、审议公司战略规划调整提案，形成意见；
- 3、对公司战略规划的重大事项进行讨论，形成意见。

（五）战略发展部是公司战略规划的归口管理部门，其职责包括：

- 1、负责组织落实战略规划的前期调研等工作；
- 2、负责编制和修订公司总体战略、总体发展规划和产业发展规划；
- 3、指导子（分）公司和职能部门分战略、专项职能规划和子公司规划的编制和修订；
- 4、负责协调和组织整个公司总体战略、分战略、总体发展规划、产业发展规划、职能规划和子（分）公司发展规划的审议、审批及发布实施。
- 5、负责发布后的规划的实施管理、督促检查和分析评价。

（六）各职能管理部门、各子（分）公司是公司战略规划的具体执行机构，其职责包括：

1、提供母公司制定总体战略、总体发展规划和产业发展规划所需的相应信息和建议；

2、明确相应工作机构，建立相应的工作机制，与母公司战略发展部做好衔接工作；

3、组织进行公司专项、子战略规划中涉及的重大问题的研究；

4、组织制定公司专项、子战略规划（草案），并根据实际情况适时对战略规划进行调整；

5、负责本单位、本企业专项规划或子规划的具体实施；

6、按期对执行情况进行评价并向母公司的战略发展部定期提交规划执行报告。

第二章 战略规划的主要内容

第五条 公司战略规划需包括以下内容：

（一）前期战略规划的总结：取得的主要成绩，存在的主要问题；

（二）公司内外部环境、现有核心业务的市场前景、经营状况、核心竞争力的系统分析与综合评价；

（三）规划指导思想和遵循的发展原则；

（四）整体战略规划：分析并确定公司发展目标体系（包括总体目标、经营目标、产能产量、技术创新、安全环保、节能降耗等目标和分年度目标）；现有业务与规划业务的战略定位；核心业务发展策略、盈利模式和保障体系等；

- (五) 规划投资重点和项目分年度计划(含投融资计划)；
- (六) 规划实施的保障措施。

第三章 战略规划管理流程

第六条 公司战略规划制定周期原则上以五年为一个周期，必要时根据公司要求，可做三年或特定时段的规划。

第七条 公司战略规划管理流程包括战略规划编制流程、战略规划执行与控制流程和战略规划调整流程。

(一) 公司总体战略规划编制流程

- 1、公司总经理办公会通知开展战略规划编制准备工作；
- 2、公司各职能管理部门准备并提供本部门的战略规划相关信息；
- 3、战略规划部牵头编制公司总体战略规划。通过对公司发展历程的回顾和总结，分析内、外部环境的发展和变化，分析公司拥有的各项资源、核心能力和优势，分析现有和可能涉足业务的特征、行业发展现状和趋势等，提出公司发展战略目标和主要措施，编制完成战略规划初稿。
- 4、初稿征求公司领导、各职能部门和子(分)公司的意见。
- 5、根据反馈意见和建议，修改完善后形成公司总体战略规划，逐级提交公司总经理办公会、战略委员会、董事会和股东大会初审、审议和审批。
- 6、审批通过后，正式颁布下发公司总体战略规划。

(二) 公司职能规划编制流程

1、公司技术中心、经济运行部、人力资源部、证券部、市场分析部等职能部门，在公司总体战略规划下发后，应结合本部门职能，细化各项目标和保障措施，在总体规划下发后一个季度内编制完成相应的职能规划（初稿）并提交战略发展部预审。

2、战略发展部对照公司总体战略规划，在征求职能部门主管领导意见的基础上，向各职能部门提出预审的反馈建议。职能部门修改完善后，由战略发展部提交公司总经理办公会和战略委员会审议批准。

3、经审批的职能规划由总公司发布实施。

（三）子（分）公司发展规划编制流程

1、各子（分）公司按照总公司总体发展规划，在客观分析企业所处的外部环境和内部条件的基础上，确定企业的发展目标和保障措施，在总体战略规划下发后一个季度内编制完成子（分）公司发展规划（初稿），提交公司战略发展部预审。

2、战略发展部对照公司总体战略规划，在征求相关主管领导意见的基础上，向各子（分）公司提出预审的反馈建议。子（分）公司修改完善后，由战略发展部提交公司总经理办公会和战略委员会审议批准。

3、经审批的子（分）公司发展规划由总公司发布实施。

（四）战略规划的执行控制流程

1、各级各类战略规划发布实施后，应在公司一定范围内进行宣贯，统一思想。

2、总公司和子（分）公司制定年度经营计划时要结合规划年度分解目标。每年3月底前各职能部门和子（分）公司对上年度规划执行情况进行总结，编写各自的规划执行报告，提交战略发展部汇总分析。

3、战略发展部每年5月底前形成总公司规划年度执行报告，提交总经理办公会、战略发展委员会和董事会审核。

4、战略发展部对各发展规划的目标完成情况实施监督，并在年度考核时对各职能部门和子（分）公司的规划执行结果（规划目标值和规划执行报告完成情况）做出评价，评价结果纳入年度绩效考核指标中。

（五）战略规划的调整流程

1、战略发展部根据公司董事会提出的新的战略目标和战略构想，结合内、外部环境因素的变化，梳理战略规划，提出改进方案，提交公司总经理办公会、战略委员会和董事会初审、审议和审批。

2、战略发展部根据公司对规划年度执行报告的意见，结合内、外部环境因素的变化，于每年7月底前完成公司总体战略规划的修订，提交公司总经理办公会、战略委员会和董事会初审、审议和审批。

3、战略发展部下达经审批后的调整的总体规划，各职能部门、各子（分）公司以此为指导，结合内、外部环境因素的变

化进行职能规划和子（分）公司规划的调整修改，提交公司战略发展部预审、总经理办公会和战略委员会审议、审批。

4、调整后的战略规划由总公司发布实施。

第四章 战略规划文档管理

第八条 战略规划文档包括公司总体战略规划和职能部门、子（分）公司战略规划文件、战略规划调整文件及战略规划执行情况报告、报表等各类文件。

第九条 战略规划文件统一由战略发展部保管，并根据档案管理办法及时将战略规划文档移交公司办公室进行归类和标识归档，妥善保存。

第十条 战略规划文档是公司重要的档案，公司办公室要实施分级保密措施，防止文档被无关者查阅。

第五章 附 则

第十一条 本办法由战略发展部负责解释和修订。

第十二条 本办法经董事会审议通过后实施，原管理办法同时废止。