

云南能源投资股份有限公司

战略管理制度

第一章 总 则

第一条 为加强和规范云南能源投资股份有限公司（以下简称“公司”）战略管理工作，进一步强化战略引领，落实战略管控，组织战略实施，提高公司战略决策的科学性和民主性，做强整个公司的核心竞争力，根据《云南省省属国有企业发展战略和规划管理暂行办法》，并结合公司实际制定本制度。

本制度规定了公司战略管理的职责、工作流程和周期。

本制度适用于公司战略规划编制、执行与修订工作。

第二条 本制度所称业务部门是指公司行政管理、运营管理、证券管理、人力资源、财务管理、法务等业务部门；所属公司是指公司对之行使主要经营管理权的公司下属全资或控股公司。

第三条 本制度所称战略规划，是根据国家及地区发展规划、产业政策和国内国际经济形势，在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为公司获取长期竞争优势和实现可持续发展做出的未来一定时期内的方向性、整体性、全局性的定位、发展目标和相应的实施方案。公司战略规划主要为3-5年中期发展规划，战略规划体系包括整体战略规划及子规划，子规划包括业务规划、专项规划和子企业规划。

第四条 本制度所称战略管理，是指对战略规划体系的全过程管理工作。主要包括战略研究，战略规划制订、审批或备案，战略实施、控制、调整、评价考核、档案管理等。

第二章 战略管理机构

公司战略管理机构由战略决策机构、管理机构和实施机构等三个部分组成。

第五条 战略决策机构主要包括公司董事会、公司总经理办公会、公司战略与发展委员会。

（一）公司董事会是公司战略规划的最高决策机构，其职责包括：

1. 确定公司整体的战略发展方向及目标，制定战略方针。
2. 审批通过公司整体战略规划。
3. 审批通过公司整体战略规划调整方案。

（二）公司战略与发展委员会是公司发展战略参谋机构，对公司董事会负责，其职责包括：

1. 对公司整体战略规划、业务规划、专项规划及子企业规划进行审议，并提出修改建议。

2. 对公司整体战略规划、业务规划、专项规划及子企业规划的分解落实进行监控和支持。

3. 对公司整体战略规划、业务规划、专项规划及子企业规划的执行情况进行考核和评价。

（三）公司总经理办公会是公司发展战略的审议机构，其职责包括：

1. 审批通过公司各项业务规划、专项规划及子企业规划。

2. 审核公司整体战略规划，报请董事会审批。

3. 审核公司整体战略规划调整方案，报请董事会审批。

第六条 战略管理机构

战略投资部是公司战略管理的归口管理部门，其主要职责为：

（一）收集公司相关行业、各板块业务发展的信息，为公司领导战略决策提供支持。

（二）组织编制公司中长期五年战略发展规划、三年滚动规划等整体规划草案，及年度规划执行情况报告编制工作。

（三）负责执行落实战略决策机构意见，开展公司子规划的编制指导、审议、备案等工作。

（四）负责战略宣贯培训等日常战略管理工作。

第七条 战略实施机构

战略规划实施机构是公司具体执行战略规划的战略实施主体，包括公司各业务部门及所属公司。其主要职责为：

（一）贯彻、执行和落实公司整体战略规划及子规划。

（二）根据工作职责，负责编制并根据批复或备案组织实施子战略单元相关战略规划。

（三）公司各业务部门根据工作职责履行战略管控、所属公司战略规划审核、战略实施控制等战略管理工作。

（四）根据战略决策机构的决定和战略管理机构的组织，参与公司战略研究，战略规划制订、审查，战略规划实施、控制、评估、调整，重大战略任务评价考核等战略管理工作。

（五）公司所属公司应明确具体战略规划管理职能责任部门，并指定相应专兼职人员负责承担有关具体工作。

（六）公司根据工作需要，可阶段性聘请战略规划咨询机构，对公司战略规划进行前期研究、工作指导和提供决策咨询意见。

第三章 战略研究

第八条 战略研究是战略管理的起点和基础，是对外部环境、内部条件现状及其变化趋势进行的信息收集和分析判断过程。

第九条 公司发展环境分析由战略投资部牵头组织，公司和业务部门协同开展研究论证。

（一）外部环境分析：包括与公司发展相关的国内外法律、政策、经济、科技、行业形势、主业市场前景、主要竞争对手等分析。

（二）内部环境分析：包括公司核心能力、资源状况和现实营运状况等。战略投资部组织公司各业务部门进行市场销售情况、人力资源状况、财务资源、技术资源、企业文化等分析。

第四章 战略制订

第十条 整体战略规划制订，是指在综合分析公司内、外部环境的基础上，提出未来一定时期内公司发展的整体战略安排和具体规划方案。公司整体战略规划制订流程包括以下步骤：

（一）启动。由公司战略投资部提出《整体战略规划编制工作方案》。

（二）编制。由公司战略投资部组织开展战略规划编制工作，并形成公司整体战略规划草案。

（三）审核。公司整体战略规划草案由公司总经理办公会开展内部审核，必要时组织专家团队进行外部审核，并根据审核意见修改完善并形成修改稿。

（四）审议。公司整体战略规划修改稿由公司战略与发展委员会进行审议。

（五）上报和印发。公司整体战略规划上报上级单位，印发公司内部执行。

第十一条 各专项规划、业务规划以及子企业规划，由各发起编制责任单位（部门），在公司整体战略规划指导和战略管理机构组织下，分工编制子规划，形成完整的公司战略规划体系，确保战略实施单元和战略支持体系协调一致、坚定行动，确保公司战略方向全面、协调、可持续发展。

第十二条 战略规划期的确定。公司战略规划与国家规划同步，每五年编制一次，期间根据实际情况滚动修编。公司按五年发展规划和三年滚动规划确定规划期，各所属公司战略管理的重点为三年滚动规划。

第五章 审批与备案

第十三条 战略规划的审批，是指对战略规划（送审稿）进行评审，提出反馈意见，审议通过并批复实施规划的过程。

第十四条 战略规划评审要素

（一）战略规划结构、内容和指标体系的科学性、完整性。

（二）与外部环境和内部条件的适应性、匹配度。

（三）对核心能力培育和长期可持续发展的关注度、保障力。

（四）战略规划与公司发展阶段实际以及经营计划、财务预算、业绩考核等衔接性、融合度。

（五）改进和解决发展短板的方案措施的持续性和有效性。

（六）所属公司战略规划贯彻公司整体战略规划、落实公司对该战略单元具体战略安排的符合性、执行力。

（七）其他应关注的内容。

第十五条 审批程序

（一）公司的整体战略规划，由战略投资部组织公司各部门进行内部初步评审、外部专家团队评审，并根据评审意见及时组织修订完善后，再上报公司总经理办公会审核、战略与发展委员会审议、公司董事会审批。

（二）业务规划、专项规划，由负责发起的公司各业务部门组织公司各部门进行内部初步评审、外部专家团队评审，并根据评审意见及时组织修订完善后，再上报公司总经理办公会审批。

（三）所属公司战略规划由所属公司总经理办公会审议、公司董事会审批后，以公文形式上报公司，上报内容包括战略规划文本、决策程序文件及有关的论证评审材料等。

（四）公司战略投资部组织公司各部门对所属公司报送的战略规划（送审稿）进行评审，评审通过后上报公司总经理办公会进行审批。

第六章 战略实施

第十六条 战略实施是战略付诸实践，并为实现战略目标持续进行的行动与管理过程。

第十七条 为保证中长期战略和中期规划的稳步推进和顺利实施，由战略投资部每年根据战略规划分解情况，编制年度发展计划，年初提交董事会战略与发展委员会审批后执行。

第十八条 战略实施体系通过年度发展计划与经营计划、财务预算、业绩考核等运营管理体系有机衔接，强化战略协同，优化资源配置，强力推动战略实施。

第七章 战略控制

第十九条 战略控制是检查和评价战略实施的进展和业绩，并与既定的战略目标、业绩目标进行比较，发现差距、分析原因、纠正偏差的一系列管理过程。

第二十条 公司采取阶段控制和过程控制两种战略控制方式，以过程控制为主。

（一）战略阶段规划期结束采取阶段控制（事后控制）。一般以省属企业负责人三年任期和国民经济社会发展五年规划为周期，与相应时段内的公司规划目标进行比较评估，有关战略偏差分析与纠正措施在下一个规划期内予以体现。

（二）以年度为周期和以关键过程为对象采取过程控制（随时控制）。公司每年度末编制年度战略执行报告，与战略规划进行比较评估，有关战略偏差分析与纠正措施在本年度公司发展计划和新一轮滚动规划中予以体现。此外，公司对战略实施中的关键环节或关键活动的全过程进行过程控制，随时纠正实施偏差。

第二十一条 公司强力推动战略实施，逐步完善与战略实施和控制的相关组织、制度和文化。坚定保持战略刚性，推动公司战略实施和有效控制；同时适度保持战略弹性，确保公司战略适应环境的多样性和不确定性。

第八章 战略调整

第二十二条 战略规划调整是指在外部发展环境和内部资源能力条件发生重大变化的情况下，及时调整正在实施中的公司整体战略规划，以保证公司发展战略的适宜性、可行性和利益相关方的可接受性。

第二十三条 有以下情形之一发生时，可启动公司整体战略规划调整程序。

（一）公司进行重组并购，致使成员企业、经营规模、市场领域、业务组合发生重大变化时。

（二）公司外部发展环境发生重大变化，致使公司战略目标提前一年以上实现或连续二年未能完成规划目标、既定战略面临重大考验时。

第二十四条 战略调整是公司实施战略转移或战略突变的重大事项，严格遵循以下调整程序。

（一）由战略投资部牵头组织开展战略研究，制定公司整体战略调整提案，依本制度战略制订程序开展相关工作并履行内部决策程序。

（二）战略实施机构应在公司修编调整后的整体战略规划指导和战略投资部的组织下，根据实际情况分工修编调整子规划。

（三）及时将修编调整后的战略报告上级单位。

第二十五条 战略规划调整是公司为更好实现既定战略，在编制五年发展规划、三年滚动规划和年度发展计划过程中，根据上个规划期或上年度战略评估反馈修正，及时调整执行策略与规划指标。

第二十六条 公司董事会新作出的重大战略决定，应作为战略补充或战略调整，按照动态调整原则，及时列入公司战略规划体系。

第九章 战略合作协议管理

第二十七条 公司战略投资部归口管理公司及所属公司战略合作协议（主要包括战略框架协议、合作框架协议、意向性合作协议等）。

第二十八条 所属公司与其他企业或机构建立战略合作关系，拟签订战略合作协议应以正式文件上报公司，由战略投资部商相关部门进行审批通过后执行。签订后的战略合作协议文本应报公司战略投资部备案，并定期报送战略合作协议履行情

况。

第十章 战略文档归档、保管和查阅

第二十九条 战略规划文档包括公司整体战略规划文件、公司整体战略规划调整文件、子规划文件、子规划调整文件。

第三十条 公司战略规划文档统一由公司战略投资部进行保管，并根据公司档案管理制度，对战略文档进行归类和标识以方便查阅，妥善保存相关文档。

第三十一条 战略文档是公司重要档案资料，公司战略投资部要实施分级保密措施，防止文档被无关者查阅。

第十一章 附 则

第三十二条 本制度的相关规定如与日后颁布或修改的有关法律、法规、规章和依法定程序修改后的《公司章程》相抵触，则应根据有关法律、法规、规章和《公司章程》的规定执行，董事会应及时对本制度进行修订。

第三十三条 本制度解释权属于公司董事会。

第三十四条 本制度经董事会批准后实施。