

厦钨新能源材料股份有限公司

战略管理制度

1 目的

为加强厦门厦钨新能源材料股份有限公司（以下简称“公司”）及其全资、控股或拥有控制权的子公司（以下简称“子公司”）的战略管理，更好地整合公司内外部资源，规范公司战略管控，强化公司战略协同，增强公司和子公司核心竞争力和可持续发展能力，根据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》《厦门厦钨新能源材料股份有限公司公司章程》《总经理工作规则》《子公司管理制度》，特制订本管理制度。

2 适用范围

本制度适用于公司及各子公司。

3 定义

无。

4 相关文件

《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》

《厦门厦钨新能源材料股份有限公司公司章程》

《总经理工作规则》

《子公司管理制度》

5 职责

公司战略管理机构包括公司董事会、公司党委、公司领导班子、战略投资部。公司可根据战略管理需要增加其他成员。

5.1 公司董事会

公司董事会是公司战略管理的最高决策机构，其战略管理职责包括：

- （1）审议批准公司战略管理制度。
- （2）审议批准公司中长期战略发展规划及其调整方案。
- （3）对公司战略管理的其他各项重大事项进行决策。

5.2 战略与可持续发展委员会

战略与可持续发展委员会是公司董事会设立的专门工作机构，负责研究公司提出的长期发展战略规划并提出建议。

5.3 公司党委和公司领导班子

公司党委和公司领导班子是公司战略管理的领导机构，其主要职责包括：

- (1) 组织制订公司中长期发展战略规划及其调整方案，提交公司董事会审批。
- (2) 审议批准公司职能规划、资源规划及其调整方案。
- (3) 审议批准公司的年度经营预算。
- (4) 对公司战略管理的各项重大事项进行讨论，形成意见。

5.4 战略投资部

战略投资部是公司战略管理的执行机构，其主要职责包括：

- (1) 组织建立、完善公司战略管理制度。
- (2) 组织编制公司中长期发展战略规划及其调整规划。
- (3) 组织编制和审核职能规划、资源规划、产品经营战略。
- (4) 跟踪战略执行情况，检视六方定位和五维目标，跟进战略任务清单落实，实施战略评价。
- (5) 组织制定经营预算。
- (6) 管理产品产能、制造基地布局和业务范围。
- (7) 组织战略培训、战略宣贯。
- (8) 开展战略课题研究。

6 战略规划的编制

6.1 战略规划的类别

- 6.1.1 战略规划包括公司战略发展规划及相应的职能规划、资源规划、产品经营战略等。
- 6.1.2 公司战略发展规划确定公司意图、指导思想、战略布局和目标，由公司党委和公司领导班子组织制定，战略投资部负责起草，董事会审核批准。

与国家五年规划同步，公司要相应编制五年发展规划，由公司党委和公司领导班子组织制定，公司战略投资部负责起草，董事会审核批准。

- 6.1.3 职能规划确定对公司战略具有高度重要性的职能战略。职能规划的范围、对象由公司战略投资部建议，由指定职能部门或子公司负责起草，公司党委和公司领导班子审核批准。
- 6.1.4 资源规划确定对公司战略具有高度重要性的新能源材料资源战略。需要制定资源规划的品种对象由公司战略投资部建议，由指定职能部门或子公司负责起草，公司党委和公司领导班子审核批准。
- 6.1.5 产品经营战略是针对具体产品或其细分产品、细分市场制定的战略规划，是各项规划的基础。产品经营战略确定产品的战略定位、战略目标和发展路径，明确需要构建的核心竞争力，将目标和举措分解到各业务模块和职能。产品经营战略由公司总经理指导，产品经营相关职能部门负责人、子公司总经理组织落实，公司党委和公司领导班子审核批准。

6.2 战略规划的编制原则

- 6.2.1 应当在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标。
- 6.2.2 应当做好内外部环境研究特别是市场洞察。在制定战略规划过程中，要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劣势等影响因素。
- 6.2.3 战略之重，在于定位。为了清晰描述战略定位，产品战略需要从产品定位、市场定位、用户定位、竞争定位、价格定位、渠道定位等六个方面去精准卡位，即“六方定位”。
- 6.2.4 应当根据发展目标制定战略规划。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。
- 6.2.5 要建立“五维”战略管控指标体系细化分解战略目标。产品经营战略应从规模与市场（市场影响能力）、财务与盈利（产品盈利能力）、客户与交付（顾客交付能力）、运营与效率（运营管理能力）、组织与人才（学习成长能力）等五个维度选择关键指标。战略管控指标体系要能够支撑全面体检、认识自我，正确衡量业绩变化、有效对标等目的。

6.2.6 应当对发展目标和战略规划进行可行性研究和科学论证，关注全局性、长期性和可行性。

6.2.7 战略规划应当做好分解落实和保障。要做好目标、举措的承接，要分解到各业务模块和职能，要做好战略保障和风险防控。

6.3 公司战略规划编制

6.3.1 公司战略发展规划一般在董事会换届时启动编制。

6.3.2 董事会、公司党委和公司领导班子认为必要时，可以指令公司战略投资部在其它时间启动编制。

6.3.3 公司战略发展规划期间一般为从编制当年起算五年，必要时可调整。

6.3.4 公司战略发展规划制定流程主要是：

（1）公司董事长、党委和公司领导班子形成公司的战略意图和战略思想，作为公司发展战略规划编制的指导。

（2）公司战略投资部组织编制工作，发布编制通知和编制指南，分解工作任务。

（3）公司总部各职能部门和子公司按照要求完成相关任务，提交公司战略投资部审核。

（4）公司战略投资部起草公司战略发展规划草案。

（5）公司党委和公司领导班子专题会议审核草案。

（6）公司董事会审议批准公司中长期发展战略规划。

6.3.5 职能规划和资源规划一般和公司战略发展规划同步编制。必要时可以单独编制。需要编制的职能规划、资源规划标的及编制单位由公司战略投资部建议，公司党委和公司领导班子决定。编制单位一般为主要承担该项职能的公司职能部门，也可以指定子公司负责编制。职能规划和资源规划由职能部门或子公司起草后，经公司战略投资部审核，最终由公司党委和公司领导班子批准。

6.4 战略规划存档

6.4.1 战略规划审议批准后，由公司战略投资部发文。本制度所称各项规划文件均以公司战略投资部发文为准。

6.4.2 战略规划文档原则上以电子文件存档。公司战略投资部保存所有正式发布的战略规划文档。

6.4.3 规划文档允许相关权责人员在业务范围内调取和查阅。超过权责范围的，需要批准。

(1) 公司各职能部门、子公司查阅、复制涉及本部门或本公司自身的规划文档时，应当经由部门负责人或子公司总经理批准。

(2) 公司各职能部门、子公司对公司外人员或单位提供规划文档查阅或复制前，应当经由公司战略投资部经理批准。

(3) 公司各职能部门、子公司向战略投资部查阅、复制其它部门或子公司规划文档的，或需要对外提供规划文档的，应当经由战略投资部经理批准。

7 战略规划的实施、评估和调整

7.1 战略沟通

7.1.1 公司战略投资部负责组织战略宣贯。

7.1.2 公司党委和公司领导班子、子公司总经理、各职能部门负责人要通过会议等形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。

7.1.3 公司人力资源部要通过安排必要的教育培训，落实战略宣贯工作。

7.1.4 公司企业管理部负责公司战略内部沟通的工作。主要通过会议、内部网站、邮件系统平台、报刊等形式，及时将公司中长期发展战略及其分解落实情况传递到公司内部各管理层级和全体员工，以促进公司战略规划的落实到位。

7.1.5 公司董秘办负责公司战略外部沟通工作。主要通过定期报告、外部媒体专访等形式，将公司中长期发展战略规划有关内容及时、准确向外界进行沟通。由于公司是一家公众上市公司，在对外沟通战略时需严格遵循上市公司信息披露制度中的有关规定。

7.1.6 子公司总经理要负责组织本公司的战略宣贯。

7.2 战略实施

7.2.1 公司领导班子和子公司总经理负责组织实施战略规划。

7.2.2 子公司和职能部门要各司其职，完成战略规划的分解目标和任务。

7.2.3 公司每年应制定年度经营预算，以承接、落实战略规划。

7.2.4 公司通过目标绩效管理，建立公司战略执行的激励和约束机制。

7.3 经营预算

7.3.1 公司每年应制定年度经营预算。公司财务中心组织编制。

7.3.2 年度经营预算的编制要求

（1）年度经营预算承接战略规划，将年度目标结合环境变化分解、落实。

（2）应当正确、有效地洞察市场。要研究市场驱动要素，正确评估、判断市场需求（增速）及其结构。

（3）经营思路应当落实公司战略意图，承接公司战略定位，能够构建核心竞争力。

（4）承接五维战略管控指标体系，建立和不断完善经营预算管控指标体系。

（5）以客户为重要管控单元（颗粒度）。确定各客户的份额、毛利率目标，以支撑年度经营预算规模、盈利目标。对重要客户（营收、利润贡献大的，重点提高份额、毛利率的）制定经营策略和重点任务。

（6）目标要承接战略规划，体现先进性。经营预算目标要分解战略规划的年度目标，结合行业变化、竞争对手、内部历史数据综合确定经营预算目标。

（7）明确责任，做好分解、承接。目标、举措要归口到责任部门。举措要确定要达到的目标并按进度量化。

7.3.3 年度经营预算的编制流程

（1）9月中旬前，公司财务中心制定年度经营预算编制指南，明确年度经营预算的编制主体、编制日程、模板等。

（2）年度经营预算编制指南经公司党委和公司领导班子批准后发布实施。

（3）各职能部门、子公司参与编制。

（4）公司财务中心组织审核。

（5）年度经营预算经公司党委和公司领导班子审议通过后确定实施。

7.3.4 年度经营预算的应用

（1）年度经营预算的目标、思路、举措等经由公司党委和公司领导班子审议决定后，必须依照会议纪要逐一落实。

(2) 年度经营预算目标特别是产品产销量、毛利率及其它明确指定的重要指标一经审议决定后，必须严格承接，不得向下调整。

(3) 年度经营预算未列产品在投产前需要补充经营预算。

7.3.5 公司财务中心根据需要，可组织子公司、职能部门编制滚动经营预算，以跟踪年度经营预算的重要目标、经营思路和举措的落实情况。

7.3.6 年度经营预算模板、滚动经营预算模板由公司财务中心制订，并根据必要性适时调整。

7.4 战略执行评估

7.4.1 加强对发展战略实施情况的监控。公司和子公司通过月度财务分析、滚动预算、绩效跟踪等机制常态化监控战略规划的执行情况。

7.4.2 公司战略投资部通过年度经营预算和滚动经营预算，收集战略执行情况信息，并做必要分析。如有明显偏离发展战略的情况，要向公司领导班子报告。

7.4.3 公司各职能部门要至少每季度收集和分析战略执行相关信息，并报告公司战略投资部。如发现有明显偏离发展战略的情况，要及时报告公司战略投资部。

7.4.4 公司战略投资部、公司各职能部门要加强战略环境研究。如经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素发生重大变化时，公司各职能部门要及时报告公司领导班子。

7.4.5 公司战略投资部根据所收集的战略执行相关信息和环境评估信息，每年开展战略执行综合评估。对于有必要进行专项业务评估的业务，经分管战略的公司领导批准，由公司战略投资部牵头，财务中心、主材采购部、生产管理部、销售部、人力资源部等相关职能部门协同，实施业务评价。业务评价结果提交公司领导班子决策。

7.5 战略规划调整

7.5.1 内外部环境发生重大变化可能导致战略无法有效执行、战略目标偏离幅度巨大时，公司战略投资部可以向公司党委和公司领导班子提议对公司和子公司的相关战略规划做出调整。公司职能部门或子公司可向公司战略投资部申请调整。公司党委和公司领导班子同意后启动规划调整程序。

7.5.2 公司的战略规划出现如下情形时，可申请调整：

- （1）公司战略意图、发展方向或业务范围拟发生重大调整的。
- （2）战略目标与实际出现巨大偏差（一般为 30%以上）的。
- （3）外部环境发生了重大变化，导致战略规划无法继续有效执行的。
- （4）内部资源和能力发生了重大变化。
- （5）战略执行评估结果建议实施战略规划调整。
- （6）董事会或经营班子基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划的。

7.5.3 战略规划调整的基本流程

- （1）公司战略投资部根据战略评估结果，向党委和公司领导班子提出战略规划调整指导意见草案。
- （2）党委和公司领导班子同意启动战略调整。
- （3）公司战略投资部组织战略规划调整，发布调整指导意见。
- （4）公司完成公司战略规划调整草案。
- （5）公司党委和公司领导班子审议同意公司战略规划调整方案。
- （6）公司董事会审议批准公司战略规划调整方案。

7.5.4 子公司或制造基地有如下情形时，应当向公司战略投资部申请调整。

- （1）导致产能超出当前规划的重大投资决策前。
- （2）增加业务、产品或中止生产产品时。
- （3）产品结构有重大调整时。
- （4）产业布局有重大变更时。

7.5.5 关于子公司或制造基地战略规划调整的基本流程

- （1）公司战略投资部根据战略评估结果，向党委和公司领导班子提出战略规划调整草案。
- （2）公司党委和公司领导班子审议批准关于子公司或制造基地战略规划调整方案。

8 产品管理

8.1 产品管理

8.1.1 公司、子公司产品名称应当规范命名。如有调整产品范围或变更产品名称，应当及时向公司战略投资部报备产品命名变更原因，相应说明对战略规划、经营预算等的影响。

8.1.2 产品类别新增或中止生产的，应当及时向公司战略投资部报备，并按要求补充说明对战略规划、经营预算等的影响等。由公司战略投资部评估是否启动规划调整程序。

8.2 产能管理

8.2.1 生产管理部应当每年度向公司战略投资部报备产品产能。所报备的对象不限于销售产品，还应包括自用即生产用于下道工序使用的中间产品产能。

8.2.2 战略规划文件所规划的产能，应当按相关投资制度规定流程批准后实施。但是，超过规划产能的应当向公司战略投资部报备，由公司战略投资部评估是否启动规划调整程序。

8.2.3 产品新增、缩减产能的，或设备转产其它产品的，或在制造基地间调整的，按相关制度规定的投资和资产流程报批。由公司战略投资部评估是否启动规划调整程序。

8.3 制造基地布局管理

8.3.1 产品分布在多个制造基地的，应当确定各制造基地的定位，明确各基地生产产品的种类或范围，服务范围或市场方向（如国外、内部供应或不限）。

8.3.2 战略投资部每年度组织确定制造基地定位、产品范围和市场方向，报公司领导班子审批。

8.3.3 公司拟变更制造基地生产产品种类、服务范围或市场方向的，由公司战略投资部评估后报公司领导班子审批。

9 通则

本制度经公司董事会审议通过后生效，自发布之日起实施，修改时亦同。
本制度解释权归战略投资部。