

内蒙古博源化工股份有限公司

发展战略管理制度

(2025年9月修订)

第一章 总则

第一条 为规范内蒙古博源化工股份有限公司（以下简称公司）发展战略的规划、决策和实施程序，保证公司发展战略规划管理工作的科学性、有效性和及时性，防范发展战略规划制定与实施中的风险，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》的要求，结合公司的实际情况，制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及下属各企业。

第二章 定义与原则

第三条 本制度所称的“战略”，是指公司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，制定并实施的具有全面性和长期性的发展目标与战略规划。

第四条 公司战略发展管理旨在通过系统化和全面化的战略规划和实施程序，加强对公司发展战略的管理，促进公司自主创新，增强公司的核心竞争力，有效控制因战略规划失误而丧失发展机遇和动力，或因过度扩张而经营失控，资源浪费等风险，实现公司持续、稳定、健康发展。

第五条 战略发展管理是指对公司战略进行制定、选择、实施和控制、评价，直至达到战略目标的全过程。战略发展管理过程主要包括五个阶段：战略提出、战略制定、战略实施、战略评价和战略调整。

第六条 公司的战略制定应遵循以下原则：

- (一) 股东利益最大化；
- (二) 科学性；
- (三) 客观性；
- (四) 可行性；
- (五) 整体性；
- (六) 充分性。

第七条 战略实施遵循“快速、高效、务实、经济效益”的原则。

第八条 公司制定与实施发展战略至少应当关注下列风险：

（一）避免发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致公司过度扩张，甚至经营失败。

（二）避免对战略实施过程中内外部环境变化未进行及时有效的评估，可能因公司战略调整不及时，导致公司利益受损。

（三）避免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。

（四）避免战略制定仅考虑局部利益而影响公司整体的发展，危及公司的生存和持续发展。

（五）避免缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致公司盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

第三章 战略发展管理各组织职能

第九条 战略发展管理职能

（一）公司董事会

公司董事会是公司的战略决策机构，负责明确提出公司的使命和愿景；确定公司中长期战略发展方向和发展目标；审批和签发公司整体战略规划。

（二）战略委员会

战略委员会是董事会下设的专门工作机构，主要负责对公司长期发展战略规划、重大战略性投资进行可行性研究，向董事会报告工作并对董事会负责。战略委员会主要负责研究公司的战略发展方向，拟订公司发展战略规划，监控战略的执行，适时调整公司战略和管理架构，为董事会在战略发展方面的决策提供建议。战略委员会行使董事会授予的权力，履行职责，向董事会作出报告及提出建议，协助董事会完成相关工作，以提高董事会的工作效率、报告水平、透明度及客观度。战略委员会可根据需要，委聘社会专业人士担任委员会的顾问。战略委员会对公司证券事务部拟订的公司战略规划草案进行审阅、提出修改建议，讨论并确定公司战略规划，报请董事会审批；对证券事务部分解落实公司战略规划进行监控和支持；对公司和分、子公司执行战略规划的效果进行评价。

（三）总经理

总经理对董事会负责，与战略委员会配合，承担公司的战略发展管理工作，组织相关部门拟定、实施和调整（拟订方案）公司的战略。

（四）副总经理

副总经理应按照本制度和其他规定要求配合总经理的工作，并负责组织各自分管业务的战略拟定，实施和调整（拟订方案）。

（五）证券事务部

1. 负责收集与公司发展战略相关的行业、竞争对手、宏观环境等信息。
2. 负责收集公司各部门及分、子公司的信息，并为制定发展战略提供技术支持。
3. 协助公司高层制订公司的远景发展目标和整体发展战略。
4. 制订高效率的战略规划程序，负责公司年度经营计划、中长期发展战略规划的提出与修订，确保战略制订工作按时、高质量地完成。
5. 收集战略规划执行过程中的相关信息，分析年度经营计划的执行和完成情况，评估战略规划的执行情况，向战略委员会提供分析报告和评估建议。
6. 承担战略委员会有关的具体工作。

（六）各企业是相应业务发展战略的执行组织。

其主要职责是：在公司制订整体战略规划时，提供相应业务发展战略规划草案；执行公司制定的战略规划并对实施情况进行总结。

第四章 战略规划及分析

第十条 公司战略规划可分为长期（五年至十年）和中期（三年至五年），公司可根据实际需要确定。

第十一条 公司战略规划的分析内容包括：

（一）宏观经济和行业现状及预测：对整个世界及国家宏观经济和行业发展的现状及未来进行预测，进行宏观分析。

（二）公司战略总结与环境分析：对公司内外部环境、现有核心业务的市场前景、经营状况、核心竞争力做出系统分析和综合评价。

（三）公司整体发展战略：分析并确定公司愿景、使命、价值观、现有业务和规划业务的战略定位、发展目标及业务组合选择。

（四）公司核心业务发展规划：公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系。

（五）目标客户需求现状及发展趋势：分析并确定公司目标客户需求现状及需求发展的趋势。

（六）竞争对手经营现状及发展预测：分析并确定竞争对手经营现状及预测未来发展的规划。

（七）公司战略措施规划：分析并确定投资发展措施规划、资本运营及资金管理措施规划、生产管理措施规划、公司营销策略措施规划、技术研究开发措施规划、新业务发展措施规划、人力资源发展措施规划等，该部分内容必须清楚界定每一措施的目标、时间进度、措施步骤。

（八）公司现有内部资源和可利用的外部资源分析：分析公司现有的内部资源及公司战略发展涉及的外部资源的分布及可获得情况。

（九）公司财务指标规划：对公司整体和各个核心业务未来的关键业绩指标进行系统分析和设定。

（十）公司组织调整和辅助支持系统：评估现有组织结构对未来战略的适应性、调整组织结构构想、相关辅助支持系统调整。

第五章 战略发展管理过程

第十二条 公司在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定战略目标和战略规划。公司在制定过程中，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。

第十三条 公司发展战略规划以五年规划为主，原则上每五年制订一次。每年评估一次，根据评估结果决定是否调整。

第十四条 战略提出

由董事会在集体讨论后确定公司的战略思想。

第十五条 战略制定

（一）公司在充分调查研究、征求意见和分析预测的基础上制定发展目标；公司在制定发展目标过程中，必须综合考虑市场机会与需求变化、竞争对手状况、可利用的资源水平和自身优势与弱点等情况；公司根据发展目标制定战略规划，战略规划应当体现战略期内技术创新、市场占有率、盈利能力、资本实力、行业排名和履行社会责任等应达到的程度，确保公司具有长期竞争优势。

（二）证券事务部根据董事会的战略思想，对公司外部环境、内部资源以及利益相关者的期望进行分析，结合各分、子公司战略发展规划草案，初步提出公司整体发展战略。

（三）战略委员会对证券事务部提出的公司战略规划进行评议，通过后报董事会批准实施。

第十六条 战略实施

根据公司发展战略规划，编制年度工作计划。

（一）战略目标分解：将公司的战略目标从两方面进行分解，一方面是按照战略管理的层级分解为公司战略目标和分、子公司战略目标，另一方面是将战略目标分解为年度经营目标。

（二）制定支持战略、实施战略的各项政策。

（三）公司董事、高级管理人员应当树立战略意识和战略思维，并采取有效措施将发展目标和战略规划传递到公司内部各个管理层级和全体员工。

（四）总经理应当根据发展目标和战略规划，结合战略时间进度安排，组织提出阶段性经营目标、年度工作计划和全面预算方案，确保发展战略分解、

落实到资产规模、利润增长幅度、投资回报要求、技术创新、品牌建设、人才建设、制度建设、企业文化、社会责任等各个方面。

（五）相关业务的分管副总应根据发展目标、战略规划以及总经理制定的阶段性经营目标、年度工作计划等，具体负责各自分管业务战略的实施。

（六）各相关部门及分、子公司负责战略方案的具体实施。

（七）总经理对战略实施进程和效果进行动态监控，分管相关业务的副总经理协助进行战略实施相关信息的收集、筛选、分析、处理和预警，增强公司对内外部环境变化的敏感度和判断力。

第十七条 战略评价与反馈

（一）各企业对各自的公司战略目标实施情况进行总结，上报证券事务部。

（二）由证券事务部对各分、子公司战略目标实施情况总结进行综合分析，提出战略实施评估意见及整改建议上报战略委员会，战略委员会对战略实施结果进行研究，做出战略继续实施或战略规划调整的建议，提交公司董事会决策。

第十八条 战略调整

总经理配合战略委员会对战略制定与实施的事前、事中和事后进行评估。事前评估应结合成本效益原则，侧重战略科学性和可行性的分析评价。

事中评估应结合战略期内每一年度工作计划和经营预算完成情况，侧重战略执行能力和执行效果的分析评价。事中评估是战略调整的基础，其侧重点在于判断战略执行的有效性。

事后评估应结合战略期末发展目标实现情况，侧重战略的整体实施效果进行概括性的分析评价，总结经验教训，并为制定新一轮的发展战略提供信息、数据和经验。

战略应当保持相对稳定。公司在开展战略评估过程中，发现下列情况之一的，或多种情形出现时，应按照战略规划制定流程重新进行战略调整，促进公司内部资源能力和外部环境条件的动态平衡。

（一）当经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局等外部环境发生了重大变化，对公司战略实现产生重大影响时（出现了重大机遇或重大威胁时），不仅要及时对公司战略目标和战略部署进行重大调整，在特殊情况下，公司还要适时做出新的战略决策。

（二）公司战略实施结果与战略目标出现重大偏差时，公司领导层需及时对偏差进行研究，并做出战略调整的建议，经战略委员会评议后提交董事会进行审议批准实施。

第六章 战略规划文档管理

第十九条 战略规划文档包括公司战略规划文件、公司战略规划修订文件

等资料（包括书面文件、光盘、磁盘、录音带、录像带、图片、照片或其他介质的资料）。

第二十条 战略规划文档统一由公司指定人员进行保管并按公司《档案管理制度》及时归档至公司档案管理职能部门。

第二十一条 公司档案管理职能部门根据公司《档案管理制度》和相关保密管理规定，对战略规划文档进行归类和标识以方便查阅，妥善保存相关文档，并防止战略规划文档被无关者查阅或泄密。

第七章 附则

第二十二条 本制度未尽事宜，按照国家有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》规定执行。本制度规则如与国家颁布的法律、法规或经合法程序修改后的《公司章程》相抵触时，执行国家法律、法规和《公司章程》的规定。

第二十三条 本制度由董事会负责解释。

第二十四条 本制度自董事会审议通过之日起施行。