

# 西藏矿业发展股份有限公司

## 战略规划管理办法制度

（经公司第七届董事会第八次会议审议通过）

二〇二一年八月

## 1 总则

1.1 为规范西藏矿业发展股份有限公司（以下简称公司）战略规划管理工作，发挥战略的统领作用，促进公司创新、迭代、快速发展，实现公司战略目标，有效控制因管理不当导致的战略方向偏离、战略举措无法落地等风险，依照上级公司《战略规划管理制度》，特制定本制度。

1.2 本管理办法适用于公司及全资及控股（含相对控股）子公司、主导经营公司、托管公司及其延续机构（以下简称子公司）。

## 2 定义

2.1 战略规划是根据公司愿景和战略目标，在分析外部环境和内部条件的现状及发展趋势的基础上，为公司长期生存和发展做出的未来一定时期内方向性、整体性和全局性的包含定位、发展路径和实施方案等在内的总体性谋划。

### 2.2 战略规划的体系结构

战略规划包括公司（层）战略规划、业务（层）战略规划和职能（层）战略规划。

2.2.1 公司战略规划描述了公司的总体发展战略，包含了公司业务组合、业务进入或退出、战略目标和实现路径等内容，体现了公司董事会以及经营管理层基于内外部发展环境的统一认识上做出的方向性和整体性重大决策，也是业务规划和职能规划的指导性文件。

2.2.2 业务战略规划是在公司总体战略的指导下，公司总部各部门和子公司在选定的业务市场上为获得竞争优势而制定

的战略规划。

2.2.3 职能战略规划是为支撑公司规划和业务规划实现而在某些特定职能管理领域所专门制定的战略规划。

### 3 战略规划管理体系

3.1 公司战略规划管理体系自上而下，其分三个层次，即：董事会、总经理办公会（经营层）、公司总部相关部门及各子公司。

3.2 董事会主要负责制定公司发展战略，为公司发展指明方向，并负责审定公司规划。

3.3 总经理办公会负责参与公司战略制定，并负责审议公司规划，协调规划编制中的重大问题；负责审定公司职能规划和业务规划；负责解决规划实施过程中出现的重大问题，负责监督和检查战略规划的执行效果。

3.4 规划投资部是公司战略规划的归口管理机构，负责组织编制总体战略规划，负责制定和分解战略规划指标体系，负责提出对各业务规划和职能规划的审查意见，负责跟踪、组织评估公司规划、业务规划、职能规划的执行情况，提出调整建议。

3.5 公司总部相关部门分别负责各职能规划、业务规划的编制，负责各自规划的实施推进，并根据环境变化对各自规划提出调整建议。

3.6 各子公司配合公司总部各部门编制职能规划和业务规划；负责本公司业务规划编制，负责实施规划；负责评估规划实施效果，提出调整建议。

3.7 公司总部各部门和子公司根据本单位的运行特点，明确本单位承担规划管理职能的对口组织和责任人，建立健全本单位的规划管理体系。

#### 4 管理要求

##### 4.1 战略规划的周期

4.1.1 公司一个规划周期的时间跨度为六年，包括前三年的实施规划和后三年的展望规划。实施规划要求规划目标具体、规划举措详实、规划项目节点清晰，尽可能以量化指标为要素；展望规划为后三年发展展望，以揭示远景目标和发展思路为主。

4.1.2 公司六年规划每年滚动制定一次，即六年规划的年度规划将执行完毕时，在进行环境分析和规划实施效果评估的基础上编制下一轮六年规划。

4.2 规划工作遵循“统一规划、分层实施、过程监控”的管理模式。

4.2.1 统一规划。战略规划是指导公司一定时期内各项业务活动的纲领性文件，公司各业务的优化和发展、职能的充实和完善，必须围绕公司战略目标这一核心，再做出系统谋划和制订统一规划，经过公司决策后采取协调一致行动，公司任何重大经营活动不得游离于战略规划之外。

4.2.2 分层实施。公司总部各相关职能部门、业务部门负责相应职能规划与业务规划的推进，各子公司是其业务规划的实施主体。

4.2.3 过程监控。公司对规划实施实行过程监控。重大规划投资项目、重大业务重组项目、重大管理项目实施方案必须

报公司统一决策后方可实施，公司组织对规划实施情况的绩效评估，并对总体规划做出优化调整。

## 5 规划管理流程

### 5.1 规划的编制和批准

5.1.1 在每轮规划期前一年的 9 月底前，规划投资部组织公司总部各部门、各子公司开展规划评估工作，对上一轮规划执行情况进行系统总结。规划投资部在上级公司战略规划部门支撑下，研究分析未来外部环境的趋势变化和中长期市场展望。公司董事会和经营班子召开专门的战略务虚会，研讨公司未来战略，提出制定公司发展战略的设想。规划投资部在此基础上，制定战略规划编制大纲（纲要），作为总部各部门、各子公司编制业务和职能规划的前提和指导，并上报公司审核。

5.1.2 公司六年规划编制工作启动后，要建立由各规划管理责任单位参加的规划编制工作体系，制订工作计划，落实各专项规划编制的接口，协调解决专项规划编制遇到的问题。具体工作由规划投资部牵头。

5.1.3 各业务规划和职能规划通常在启动后三个月内编制完成。各编制单位要定期将编制进展和需协调事项报告规划投资部，规划投资部定期组织检查规划编制进度。如果在规划编制过程中，发现需对战略规划编制大纲进行调整、修改，规划投资部要及时将变化内容通知对应单位。规划投资部负责对各业务规划和职能规划进行预审，并上报公司经营班子进行审定。

5.1.4 （关键控制活动）公司总部各部门和各子公司对规划进行修订完善后，共同报规划投资部，规划投资部在此基础

上进行汇总和集成，形成完整的公司总体规划，上报党委会、经营班子审查后，上报董事会、股东会审查，最终上报上级公司决策，经批准后实施。

5.1.5 公司规划得到上级公司批准后，应按要求在全公司范围内开展宣传贯彻活动，达成战略共识。

5.1.6 公司各业务规划和职能规划，应在得到公司审批后的一周内将正式电子版报规划投资部归档和备案，并注意保密。

## 5.2 规划的实施

5.2.1 规划经上级公司批准后，规划投资部负责规划整体实施的推进；总部各部门、各子公司负责对应规划的具体实施推进。

5.2.2 总部各业务部门和各子公司负责人是对应业务规划实施的责任者，规划确定的战略目标是负责人任期的主要考核指标。各子公司要落实部门和人员负责规划实施的组织、推进和检查。

5.2.3 公司商业计划是将规划中各项目标、任务和举措转化为行动的通道。为确保公司总体规划的实施，经营财务部在每年预算编制工作开展同时，根据规划确定的分阶段目标、重要举措和重大规划项目的实施要求并结合经营环境的变化，牵头制订公司年度商业计划，实现规划与预算的衔接。

5.2.4 各子公司在编制年度商业计划时，必须将公司规划中明确可量化的年度目标、重要举措和重大规划项目体现在商业计划中，以确保规划的有效落实。

5.2.5 总部各部门、各子公司的重大投资项目、重大业务

调整项目以及合资合作项目的实施按公司具体管理程序执行，同时纳入规划管理，规划投资部对拟实施的项目提出是否契合公司战略和符合规划的合规性审核意见。

### 5.3 规划的评估

5.3.1 公司建立规划实施的评估机制，规划投资部负责规划实施评估工作的组织推进，总部各部门、各子公司负责具体实施。规划实施的检查每年一次，在次年一季度组织对上年度规划实施情况的系统性评估，各业务规划、职能规划的规划评估报告由规划投资部汇总形成公司上年度规划评估报告，上报给公司党委会、经营班子审核，并报告给公司董事会、股东会。规划评估的重点包括规划目标的进度，规划实施中的成绩与不足，找出制约规划目标实现的问题所在，制订对策，并根据外部环境的变化，评估发展战略的适应性，提出规划调整的建议。

5.3.2 规划评估是规划调整的基本依据。子公司规划评估结果作为战略绩效评价的组成，纳入子公司组织绩效评价体系。

5.4 规划调整 5.4.1 规划根据上年度检查评估结果视需要进行调整。规划调整的主要依据是宏观环境、市场需求、竞争对手、突发事件和产业政策等变化以及规划的实施效果。

5.4.2 在规划期中确需调整规划的，由总部各部门、各子公司提出建议，经规划投资部初审后，报公司党委会、经营班子、董事会以及股东会批准后实施。

### 5.5 时间要求

公司规划的年度评估和调整工作原则要求在评估启动后一个月内完成。

## 6 附则

6.1 本制度由公司规划投资部负责解释。

6.2 各子公司可参照本制度，制定相应的管理制度/办法/细则。

6.3 本制度自实施之日起生效。

附件：规划编制流程

西藏矿业发展股份有限公司

董 事 会

2021年8月25日



# 规划编制流程

