

藏格矿业股份有限公司

发展战略管理办法

第一章 总则

第一条 为增强藏格矿业股份有限公司（以下简称“公司”）核心竞争力和可持续发展能力，规范公司发展战略规划管理工作，进一步完善战略规划管理体系，确保公司发展战略目标的实现，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》以及《公司章程》《战略委员会工作细则》等规定，特制定本办法。

第二条 本办法所称发展战略，是指公司在分析外部环境和内部条件现状及预测其未来变化趋势的基础上，为公司可持续发展所制定并实施的战略规划。

第三条 本办法是公司实施发展战略规划工作的依据，适用于公司各部门及所属各子（分）公司。

第二章 机构设置和职责分工

第四条 董事会战略委员会向公司董事会提交发展战略规划方案、有关战略管理的政策和制度等，董事会对其进行审议。

第五条 公司董事会下设的战略委员会，按《战略委员会工作细则》的要求，履行相关职责。

第六条 战略委员会对经总经理办公会审议、提交的公司发展战略规划进行研究并提出可行性建议，履行下列主要职责：

（一）对公司长期发展战略规划以及技术和产品的发展方向进行研究并提出建议；

（二）对《公司章程》及公司相关制度规定须经董事会或股东大会批准的重大投融资方案进行研究、评估并提出建议；

(三) 对《公司章程》规定须经董事会或股东大会批准的重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议；

(四) 对其它影响公司发展的重大事项进行研究并提出建议；

(五) 对以上事项的实施进行检查；

(六) 董事会授权的其它事项。

第七条 总经理办公会负责做好董事会战略委员会决策的前期准备工作，提供包括下列内容的有关方案或者提案：

1、制定公司发展战略规划及发展战略规划年度调整方案；

2、对影响公司发展战略规划的各项重大事项进行讨论，形成意见等；

3、对公司发展战略规划初稿进行评审，并向董事会战略委员会提交正式方案或者提案；

4、进行公司发展战略规划相关重要问题的研究。

第八条 董事会办公室负责公司发展战略规划编制和修改的筹备工作，以及实施过程中的日常管理工作，主要履行下列职责：

1、组织筹备编制和修改公司发展战略规划；

2、每年适时召开公司专项会议，搜集、整理管理层对发展战略规划的实施及调整意见；

3、负责协调公司战略日常管理工作以及其它相关事项等。

第三章 发展战略规划编制原则及依据

第九条 公司发展战略规划制定应当遵循下列主要原则：

(一) 贯彻落实科学发展观，坚持效益优先、股东收益最大化和可持续发展的原则；

(二) 符合国家发展规划和产业政策的原则；

(三) 突出主业，培养核心竞争力的原则。

第十条 发展战略规划编制，应当依据对宏观经济和政策环境的变化分析，行业环境、市场环境、竞争环境的变化分析，公司资源和能力的分析，公司的发展目标及上年度发展战略规划执行情况的分析等。

第四章 发展战略规划内容

第十一条 公司发展战略规划主要包括以下内容：

- 1、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；
- 2、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；
- 3、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；
- 4、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，该部分内容应当清楚界定每一措施的目标、时间进度、措施步骤；
- 5、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；
- 6、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。

第五章 发展战略规划编制、调整流程

第十二条 公司发展战略规划每五年编制一次。需要进行调整时，由董事会办公室结合当年年度经营计划提出调整方案，按流程审批。

第十三条 子（分）公司发展战略规划应遵循公司发展战略规划编制和调整时间的相关规定。

第十四条 公司发展战略规划编制应当遵循下列流程：

- 1、公司董事会提出发展战略规划编制要求，由公司下达正式的编制计划，各部门准备相关基础资料；
- 2、董事会办公室负责下达编制发展战略通知，各业务部门根据对宏观经济环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的研究进行组织筹备，形成本

业务单元战略规划，并提交董事会办公室。董事会办公室根据各业务单元战略规划编制公司发展战略规划方案草稿；

3、公司总经理办公会对公司发展战略规划草稿进行评审后提交董事会战略委员会；

4、董事会战略委员会在对公司发展战略规划进行审议后，向公司董事会提交议案进行审批；若超出公司董事会权限的需按照规定程序提交股东大会审议批准；

5、各子（分）公司根据公司下达正式的编制计划的要求，负责编制其本单位的五年发展规划，按照以下程序审定：各子（分）公司相关职能部门在汇总分析各部门准备的基础资料的基础上，编制本单位五年发展规划草稿，提交总经理办公会讨论进行审批。

第十五条 当出现下列情形时，发展战略规划应随之调整：

- 1、公司的发展战略进行了重大调整；
- 2、上一年度经营情况与发展战略规划中的年度滚动规划目标出现重大差异；
- 3、公司外部环境发生了重大变化；
- 4、公司内部资源和能力发生了重大变化；

5、董事会或总经理办公会基于对经营形势的判断认为有必要调整发展战略规划。公司发展战略规划调整流程依照发展战略规划编制流程执行。

第六章 发展战略规划实施、考核、评价

第十六条 董事会办公室负责对发展战略规划的实施过程进行日常管理、监控和研究分析，确保发展战略规划有效实施。具体包括根据发展战略规划制定年度工作计划，将年度目标分解、落实，确保发展战略的落地实施；对公司及子（分）公司发展战略规划的实施情况进行跟踪监控，提出改进或调整建议；对公司的重大战略事项进行研究分析等。

第十七条 董事会办公室通过内部各层级会议和教育培训等有效方式宣传公司的发展战略规划，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。

第十八条 公司董事会及其战略委员会每年对发展战略规划实施情况、重点发展战略目标的完成情况进行评估考核。

第十九条 公司定期对发展战略实施情况进行评价。战略规划期内每一年度结合年度工作计划完成情况对发展战略进行评价，侧重对战略执行能力和执行效果进行分析评价。战略规划期末进行一次全面评价，对发展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，并为制定新的发展战略规划提供信息、数据和经验。

经分析评价，由于经济形势、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，确需对发展战略做出调整的，应由董事会办公室与相关部门提出调整方案，并按程序报批。

第七章 发展战略规划文档归档、保管

第二十条 公司发展战略规划文档包括：公司发展战略规划文件，公司发展战略规划调整文件，子（分）公司发展战略规划文件，子（分）公司发展战略规划调整文件等。

第二十一条 公司发展战略规划文档是重要档案，按公司《档案管理办法》进行管理。

第八章 发展战略评估管理

第二十二条 公司发展战略应当每三年进行一次实施评估，最好是每年一小评，三年一大评。每年一小评重点关注战略实施绩效、战略实施障碍及其处理手段；三年一大评重点关注战略成败总结、战略环境变化与战略调整。

第二十三条 在实际操作中，战略评估一般分为事前评估、事中评估和事后评估三个层次，具体内容详见下表。

公司发展战略评估层次一览表

评估层次	评估层次说明	评估要点
------	--------	------

事前评估	事前评估即战略分析评估，它是一种对公司所处现状环境的评估，其目的是为了发现最佳机遇	事前评估应结合成本效益原则，侧重对经营战略的科学性和可行性进行分析与评价
事中评估	事中评估即战略选择评估，它是在战略的执行过程中进行的，以及时获取执行情况与处理战略目标差异，是一种动态评估，属于事中控制。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	事中评估应结合战略周期内每一年度经营计划和经营预算完成情况，侧重对战略执行能力和执行效果进行分析和评价
事后评估	事后评估即战略绩效评估，它是在期末对战略目标完成情况的分析、评价和预测，是一种综合评估，属于事后控制	事后评估应结合期末战略目标的实现情况，侧重对经营战略的整体实施效果进行概括性的分析与评价，总结经验教训，并为制定新一轮的经营战略提供信息、数据和经验

第二十四条 发展战略评估实施程序

本公司的发展战略评估方式主要是采用内部研讨的形式进行，其主要程序如下。

- 1、董事会办公室收集战略实施评估所需的材料、信息、数据，通过整理、汇总，做出初步分析。
- 2、董事会战略委员会拟定战略评估大纲，确定战略实施评估的主要议题，发送公司中高层管理人员与业务部门负责人，广泛追求意见、寻求观点、补充信息。
- 3、董事会办公室组织召开战略实施评估研讨会，主要由中高层管理人员、职能部门负责人、各个部门的业务精英、外部专家参加，就战略实施评估的核心议题进行充分研讨。

4、最后由董事会办公室对研讨结果进行汇总，撰写《战略实施评估报告》，并提交董事会的战略委员会进行审定。

第九章 发展战略调整管理

第二十五条 发展战略调整时机

公司在发展战略评估过程中，发现下列情形之一的，可以按规定程序进行战略调整，促进公司内部资源能力和外部环境条件的动态平衡。

- 1、经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局等外部环境发生重大变化，对公司经营战略实现产生重大影响的。
- 2、公司经营方向以及经营管理内部条件发生重大变化，需对经营战略做出调整的。
- 3、董事会或总经理基于对经营形势的判断认为有必要调整战略的。

第二十六条 发展战略调整责权划分

- 1、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，确实需要对发展战略进行调整和修正的，由董事会战略委员会负责，报董事会审议。
- 2、各职能部门负责人与相关人员提供战略调整意见。

第二十七条 发展战略调整程序

- 1、董事会办公室根据发展战略评估结果发出调整通知。
- 2、各部门负责人与相关人员提供发展战略调整意见。
- 3、董事会办公室根据发展战略调整意见，制定调整方案。
- 4、董事会战略委员会审核发展战略调整方案，并提出审核意见。
- 5、董事会办公室根据战略委员会审核意见，对发展战略调整方案进行修改。
- 6、董事会办公室将修改后的发展战略调整方案提交战略委员会审议后，提交董事会审议。
- 7、经审议通过后的战略调整方案下发执行。

第十章 附则

第二十八条 本办法由公司董事会负责修订与解释。

第二十九条 本办法自董事会审议通过之日起实施。