

宝塔实业股份有限公司

发展战略管理制度

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

第一章 总 则

第一条 为强化宝塔实业股份有限公司(以下简称“公司”)的核心竞争力和可持续发展能力，根据《中华人民共和国公司法》和《企业内部控制基本规范》等法律法规，制定本管理制度。

第二条 发展战略对公司战略发展方向的确定、经营目标的实现等都具有重要的意义，是公司围绕主业经营，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，制定并实施的具有长期性和根本性的发展目标与战略规划。

第三条 制定和实施发展战略应当关注下列风险：

一、缺乏明确的发展目标或战略规划实施不到位，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。

二、战略规划过于激进，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。

三、战略规划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。

第四条 发展战略将结合公司的发展和外部环境的变化，每五年制定一次，若因外部宏观环境的、内部生产经营发生重大变化，依据需要调整战略规划。

第二章 发展战略的制定

第五条 公司发展战略和规划管理实行统一协调，分层管理。分为以下几个层次：党委会、董事会、董事会战略委员会、公司经营班子、公司董事会办公室等本部职能部门、分（子）公司。编制流程如下：

一、经营层提出战略规划编制要求，董事会办公室牵头组织编制战略规划草案，各部门准备相关调研资料；负责进行宏观环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的初步研究。

二、董事会办公室牵头汇总相关资料进行研究分析，确定公司未来发展思路、中长期发展目标等要素，组织编制公司战略规划方案初稿提交公司党委会前置讨论、总经理办公会审议。

三、总经理办公会对战略规划方案初稿进行审议后提交战略决策委员会。

四、战略决策委员会对战略规划进行研究并提出修改建议

意见，必要时可邀请行业专家、战略规划专家等专业人员对战略规划进行评审，战略规划经战略决策委员会审议通过后提交董事会审议。

五、公司发展战略方案经董事会审议通过后实施，若超出公司董事会权限的需按照规定程序提交股东大会表决。

第六条 发展战略应当体现战略期内技术创新、市场占有、盈利能力、资本实力等应达到的程度，确保公司具有长期竞争优势。

明确发展目标和制定发展战略，必须遵循以下原则：

- 一、符合国家产业政策和中长期发展规划要求。
- 二、符合行业发展趋势和特点。
- 三、符合公司自身的发展要求及自身条件。
- 四、充分利用国家的有关优惠政策。

第七条 公司发展战略需要包括但不限于以下内容：

一、公司发展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、核心竞争力作出系统分析和综合评价。

二、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。

三、公司核心业务战略规划：分析并确定公司核心业务的发展策略、盈利模式、营销策略、竞争策略和支持体系。

四、公司发展战略措施规划：分析并确定公司营销措施规划、生产管理措施规划、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、时间进度和措施步骤。

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

第八条 在制定发展目标、战略规划前要充分调查研究、征求意见和分析预测，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。

公司各部门及分（子）公司负责搜集、整理与本部门密切联系且与公司战略发展相关的信息，并提供信息分析报告，提交董事会办公室。由董事会办公室牵头，经营管理部和财务中心配合确定公司中长期发展目标。

各层级、部门及分（子）公司具体职责为：

一、公司党委会是公司发展战略和规划管理相关重大事项的前置审议机构。

二、公司董事会是发展战略和规划管理决策机构，其主要职责包括：

(一) 制定公司发展战略和规划管理基本制度。

(二) 审定公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划及实施评估报告。

(三) 审定公司各发展战略和规划的重大决策及重大修订建议。

(四) 其它依据公司章程及董事会议事规则确定的发展战略和规划管理相关重要事宜。

三、董事会战略委员会是董事会设立的专业委员会，其主要职责包括：

(一) 对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议。

(二) 审议公司的中长期发展战略和实施策略。

(三) 组织审查、检讨公司的战略规划，适时提出战略调整计划，审议公司战略的修订。

(四) 制定公司的战略评价标准、战略评价程序及评价周期，监控和评价战略的执行情况，指导开展公司直属企业战略执行情况的评估考核。

(五) 董事会授权的其他事宜。

四、公司经营班子为发展战略和规划管理日常决策机构，其主要职责包括：

(一) 组织编制并实施公司总体发展战略和规划、职能与

业务发展战略和规划。

（二）审议公司发展战略和规划管理基本制度。

（三）审议公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划及实施评估报告，以及审定各发展战略和规划的实施
方案。

（四）组织协调对公司发展战略和规划的评估、优化调整
等工作。

（五）审议公司各发展战略和规划重大决策及重大修订建
议。

（六）经董事会授权，其他与发展战略和规划管理相关重
要事宜。

五、公司经营管理部为发展战略和规划管理归口管理部门，
其主要职责包括：

（一）负责编制公司总体发展战略和规划及实施方案；对
公司发展战略和规划实施效果进行监控，定期提交评估与建议
报告，分析偏差并提出改进措施。

（二）配合各相关职能部门编制和实施、评估、优化调整
职能与业务发展战略和规划。

（三）牵头制定公司发展战略和发展规划中的各项重点任
务和主要目标分解。开展公司各部门及各单位年度战略执行工

作的跟踪、分析与评估考核。

（四）指导、监督分（子）公司发展战略和规划的编制与实施。组织后评估工作。审议直属企业的发展战略和规划，监督、评估直属企业的发展战略和规划执行效果；跟踪落实战略委员会各项会议，并向战略委员会汇报。

（五）拟定公司发展战略和规划管理基本制度，建立和完善公司发展战略和规划管理机制。

（六）组织研讨和拟订公司总体发展战略和规划的重大修订建议。

（七）负责国家宏观经济与产业政策研究，分析和预测行业发展趋势，研究竞争对手与标杆企业发展策略，为管理层决策提供参考和建议；组织开展重大发展战略课题研究与咨询，收集、整理、汇总和分析有关发展战略和规划管理信息；对公司现有产业及今后可能涉足的产业及业务进行专题研究与规划，牵头制定业务发展规划与竞争策略；组织开展企业发展战略和规划管理工作交流、培训等。

（八）开展有关重大决策研究工作，为决策提供参考和建议；配合其他部门开展重大投资和重大项目的有关工作。

（九）完成公司党委会、董事会、战略委员会和公司经营班子交办的与发展战略和规划管理相关的其他事宜。

六、公司各职能部门根据部门工作职责：协助参与公司总体发展战略和规划的制定、实施、评估、优化调整和控制工作，负责各自职能与业务发展战略和规划的制定、实施、评估、优化调整和控制工作。

（一）各部门、分子公司提供市场需求、市场竞争情况、行业发展、技术、产品发展动态等信息，提供国家宏观经济政策、产业政策、投资方向和动态、国内外同行及公司技术经济指标数据及增长率信息、现有技改规划实施情况、设备情况、生产情况信息。

（二）财务中心提供公司财务状况信息、金融税收等政策。

（三）综合管理部提供公司人力资源发展状况信息。

第九条 发展目标和战略规划的制定工作在战略发展委员会领导下，由战略规划领导小组及编写工作小组成员负责编写。领导小组组长由董事长担任，副组长由主管副总经理担任，组员为有关各部门负责人。编写工作小组承担编写工作，主管副总经理任主编，主管副总经理任副主编，组员为各部门编写人员。

一、各分（子）公司负责编制本公司的发展目标和战略规划；

二、技术中心负责编制技术改造规划、科技发展规划；

三、营销中心负责编制市场开拓、营销管理等方面的规划及措施；

四、综合管理部负责编制人力资源、人才工程、培养和使用规划；

五、财务管理部负责编制筹融资、资金财务管理方面的规划、措施；

六、董事会办公室为编制战略规划的单位，负责汇编提交战略发展委员会。战略发展委员会对发展目标和战略规划进行审议，提出审议意见，报董事会批准后实施。

第十条 当发展战略自上而下制定的，总经理会同公司管理层、各相关系统、单位相关领导商讨形成发展战略初稿，下发至董事会办公室，由董事会办公室进行整理汇总。

第三章 发展战略的实施、评估与调整

第十一条 根据发展目标和战略规划，结合战略期间时间进度安排，制定阶段性经营目标—即年度生产经营计划和年度财务预算，确保战略规划分解、落实。

第十二条 发展目标和战略规划制定完成后，公司经营班子负责公司发展战略和规划的全面实施指导工作，对发展战略和规划进行多种方式的宣贯、培训、沟通，充分发挥发展战略和规划能够凝聚共识的作用，使战略规划深入人心，成为全体

员工奋斗的目标。

一、要培育与战略规划相匹配的企业文化。战略规划制定后，要充分利用企业文化所具有的导向、约束、凝聚、激励等作用，统一全体员工的观念行为，共同为战略规划的有效实施而努力奋斗。

二、要优化调整组织结构。在战略规划制定后，尽快调整企业组织结构、业务流程、权责关系等，以适应战略规划的要求。

三、要整合内外部资源。在战略实施过程中，只有对拥有的资源进行优化配置，达到战略与资源的匹配，才能充分保证战略的实现。

四、要相应调整管理方式。在战略实施过程中，需要克服各种阻力，改变企业日常惯例，在管理体制、机制及管理模式等方面实施变革，为战略规划的有效实施提供强有力的支持。

第十三条 根据战略规划制定年度生产经营计划和专项计划，编制年度财务预算，将年度目标分解下达各有关部门。为维护计划严肃性，公司的发展目标和战略规划、年度生产经营计划和年度财务预算等一旦下达，各部门必须认真执行。在计划实施过程中，按照责、权、利相结合的原则，对年度计划实施结果进行年度考核，由经营管理部根据《薪酬管理办法》和

《宝塔实业股份有限公司目标绩效管理责任书》等相关制度评估，按《董事会薪酬与考核委员会实施细则》提交董事会薪酬与考核委员会进行考核，董事会审议通过后兑现，确保各级目标的实现和完成。

第十四条 公司定期对发展战略和规划实施情况进行评估，原则上每年开展一次小结性评估，发展战略和规划期末进行全面评估。发展战略和规划评估结果是公司编制下一期发展战略和规划及进行重大决策的重要依据，作为对分（子）公司考核的重要参考。

第十五条 发展战略和规划评估报告应包含但不限于以下内容：

一、发展战略和规划及其实施情况总体评估。

二、发展战略和规划目标完成情况及未来目标预计完成情况。

三、发展战略和规划实施过程中存在主要问题分析。

四、发展战略和规划调整及管理改进意见与建议等。

第十六条 因发展战略和规划周期较长，为确保发展战略和规划总目标实现，公司以年度生产经营计划和相关经济技术指标作为发展战略和规划的年度目标。并根据企业外部环境、内部情况的变化和发展，可适时滚动调整，特别是当宏观经济、

产业政策发生重大改变时，需对发展战略和规划进行适应性调整。并参照发展战略和规划编制的流程开展相关工作。公司各部门和分(子)公司根据公司董事会对发展战略和规划的调整，对总计划和年度计划进行相应调整。公司经营管理部和其他职能部门可以在发展战略和规划评估中，提出对发展战略和规划调整的建议；分(子)公司在发展战略和规划实施情况报告中，提出对战略和规划调整的建议。

第十七条 战略发展委员会实时关注与战略相关的内外部环境、政策信息，或根据《战略执行分析评估报告》及公司发展情况判断是否需要进行战略调整。若需要进行战略调整则形成《公司战略规划调整方案》，按规定程序报公司总经理和董事会审批后调整。

第十八条 战略规划调整应当按照规定的权限和程序进行：

一、各战略执行单位提出各自的战略规划评估报告和修订意见。

二、董事会办公室汇总各单位意见，并提出修订后的战略规划草案。

三、战略发展委员会对修订后战略规划草案进行评估论证，向董事会提出战略规划建议方案。

四、公司董事会严格审议战略发展委员会提交的战略规划

建议方案。按公司章程规定，董事会审议通过的方案须报经股东大会批准，还应履行相应的程序。

五、董事会办公室将批准的新战略规划，下发各战略执行单位遵照执行。

第十九条 战略期末，董事会办公室应结合发展目标实现情况，召开专题会议，总结经验教训，并为制定新一轮的战略规划提供信息、数据和经验。

第四章 发展战略的信息披露

第二十条 根据国家有关法律法规，适时披露发展目标和战略规划，以增强投资者特别是战略投资者对公司发展的信心和关注度。同时披露影响战略规划实现的重大风险因素及其应对措施。

第五章 附 则

第二十一条 本制度如有未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行。

第二十二条 本制度由公司战略发展委员会负责解释，董事会办公室负责整理、修订，报董事会批准后实施。

第二十三条 本制度自颁布之日起施行，原《发展战略管理制度》同时废止。

特此公告。

宝塔实业股份有限公司董事会

2023年1月19日