

# 广西能源股份有限公司 战略规划管理办法

## 第一章 总 则

**第一条** 为加强广西能源股份有限公司（以下简称“公司”）战略规划对公司及其所属企业重大经营活动的指导作用，提高公司战略协调、控制能力，确保公司战略方针与目标的贯彻和落实，依据《中央企业发展战略和规划管理办法（试行）》和《广西壮族自治区人民政府国有资产监督管理委员会监管企业发展战略和规划管理暂行办法》，制定本办法。

**第二条** 本办法所指战略规划是指公司根据国家和自治区的经济发展及相关规划、产业政策，在深入分析内外部环境和自身条件的状况及其变化的基础上，为谋求公司的长期生存与发展所制定的，在未来一定时期内具有方向性、整体性和全局性的战略方向、发展目标以及相应的实施方案。

**第三条** 本办法所称所属企业是指由公司全资、控股的投资企业。

**第四条** 本办法适用于公司及其所属企业。

## 第二章 战略规划管理的内容和原则

**第五条** 战略规划管理的内容

战略规划管理是通过战略和规划的分析与制定、评价与选择及实施与控制，以保证公司战略目标得以实现的动态管

理过程,包括战略规划制定、战略规划实施和战略规划评价三个基本阶段。

(一) 战略规划制定阶段是公司决策机构依据公司战略总体目标组织各方面力量,按照一定程序和方法,为公司选择适宜的发展战略和规划方案的过程。公司的战略发展规划方案由公司各职能部门及各所属企业协同配合、上下结合,根据公司的发展战略和规划方案框架,经过反复研讨、征求意见和修改完善形成;必要时可邀请中介机构和外部专家予以协助。

(二) 战略规划实施阶段是公司采取各种措施,组织各种资源,为实现战略规划目标所采取的行动及自上而下的动态管理过程,包括战略分解、战略调整、实施保障三个环节。

(三) 战略规划评价阶段是对公司所提出或制定的战略规划及其实施和完成情况进行评价的过程。

#### **第六条 战略规划管理的原则**

(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原则。

(二) 符合国家、自治区、公司发展规划和产业政策,突出主业,培育核心竞争能力。

(三) 谋划全局、着眼长远、注重落实,发挥战略统领作用。

(四) 完善体系,动态控制,提高战略管理的协同性和有效性。

### **第三章 组织体系和职责分工**

**第七条** 公司战略规划管理的组织体系由决策机构、管理机构和实施机构三个层面构成。

**第八条** 公司战略规划决策机构

公司党委会、总裁办公会、董事会共同构成公司总体战略的决策机构体系。

（一）党委会研究讨论、参与决策公司总体战略规划，是总裁办公会、董事会决策公司总体战略规划的前置程序。

（二）总裁办公会是公司发展战略规划的集体议事机构，其主要职责是：

1. 审议总体战略规划。
2. 审议公司总体战略规划调整方案。
3. 审议公司总体战略规划实施方案。
4. 审批职能战略规划和所属企业发展规划。
5. 审批职能战略规划、所属企业发展规划调整方案。
6. 审批所属企业发展规划实施方案。
7. 对相关战略规划管理的各项重大事项进行讨论。

（三）董事会是公司总体战略规划的决策机构，其主要职责是：

1. 决定公司总体的中长期宏观战略目标和发展方向。
2. 决定公司整体业务组合和核心业务。
3. 根据环境变化做出战略调整决策。
4. 审批公司总体战略规划与总体战略规划调整提案。
6. 审批公司总体战略规划实施方案。
7. 对相关战略规划管理的各项重大事项进行裁决。

## 第九条 战略规划管理机构

规划发展部是公司战略规划管理工作的主管部门，其主要职责是：

（一）根据公司的部署，负责公司总体战略规划的具体编制和调整工作，提交公司党委会、总裁办公会、董事会研究。

（二）组织、指导公司各部门、所属企业开展职能战略规划或所属企业发展规划的编制工作，审核并提交公司党委会、总裁办公会审议。

（三）组织编制公司总体战略规划的实施方案，审核所属企业发展规划实施方案，并提交公司党委会、总裁办公会审议。

（四）拟订、修订公司战略规划管理办法。

（五）组织开展重大战略课题研究与咨询。

（六）定期开展公司总体战略规划的评价工作，并组织开展职能战略规划的评价工作。

（七）组织开展公司战略规划的宣贯和工作交流、培训及规划的执行、检查、诊断、评估和修订等相关工作。

（八）负责收集、整理、汇总和分析有关战略管理信息，为提高核心竞争力和管理、经营创新提供建设性意见。

## 第十条 战略规划实施机构

公司各职能部门及所属企业是公司总体战略规划的实施单位。

（一）公司各职能部门在战略管理工作中的主要职责是：

1. 按照公司统一部署和职责分工，开展职能战略规划编制、实施和评价，并报规划发展部。

2. 参与公司总体战略规划的制定、评价工作，按照要求提供相关的基础数据和资料。

3. 收集、整理、汇总和分析职能发展规划相关信息，开展职能战略规划课题研究。

4. 组织开展职能战略规划的宣贯和培训等。

(二) 所属企业在战略管理中的主要职责是：

1. 参照本办法并结合自身实际，建立健全本企业的发展规划管理体系。

2. 按照公司统一部署和职责分工，组织开展本企业发展规划的编制和3年行动实施方案的实施工作。

3. 负责本企业发展规划的评价，并将评价结果报公司规划发展部。

4. 参与公司总体战略规划、职能战略规划的编制、评价工作，根据要求提供相关的基础数据、资料。

**第十一条** 各所属企业要明确发展规划的主管部门和责任人，负责配合公司开展战略规划相关工作。

## **第四章 战略规划的构成、内容和编制流程**

### **第十二条 战略规划的构成**

(一) 按规划层级划分的构成。根据规划的层级，公司的战略规划构成包括公司总体战略规划、职能战略规划、所属企业发展规划。三者相互衔接、相互协调、相互统一，职

能战略规划是公司总体战略规划的延伸，所属企业发展规划应服从公司总体战略规划。

1. 总体战略规划是公司指导和控制公司全部行为的最高行动纲领，是对公司发展方向和发展目标的全面规划，是统领公司发展全局的纲领性文件。

2. 职能战略规划是公司各职能部门为贯彻、实施和支持公司总体战略规划而在特定职能活动领域制定的战略规划。

3. 所属企业发展规划是为实现公司总体战略规划确定的所辖业务发展目标所制定的发展规划，是公司总体战略规划在特定业务上的具体体现。

（二）按规划周期划分的构成。根据规划期限，公司的战略规划分为5年战略规划、3年行动实施方案和3-5年滚动发展规划。

1. 5年战略规划是根据公司外部环境变化、自身现有资源和生产经营状况，从公司整体的发展出发，研究制定的战略发展规划，是与国家、自治区5年规划同步的中长期规划。

2. 3年行动实施方案是按照中长期规划明确的发展战略，根据国内外经济形势、行业发展环境和企业自身发展阶段的特点，以3年发展目标为指导，进行年度分解，突出年度目标和实施计划的具体实施方案。

3. 3-5年滚动发展规划是根据公司的实际发展需要，在5年战略规划实施的中后期，结合国内外经济形势、所在行业的发展趋势、自身状况以及对5年战略规划实施情况的评价，研究制定的未来3-5年发展目标和实施规划，是对公司5年战

略规划的补充和调整，属于机动规划。

### **第十三条 战略规划的主要内容**

（一）现状与发展环境分析，根据企业现有情况，结合公司内外部发展环境，对现有核心业务的市场前景、经营状况、核心竞争力等进行系统分析和综合评价。

（二）战略方针的指导思想、总体思路和发展路径。

（三）发展方向、目标、资源配置策略和主要业务组合。

（四）核心业务规划、实施步骤和配套的重大项目，以及分年度的投融资计划及重大投融资项目等。

（五）未来5年或3-5年发展、调整重点与实施步骤、实施计划。

（六）实施步骤（技术创新或商业模式创新、行业进退、股权结构优化、人才、品牌、海外战略、投融资等）以及体制、机制的改革创新安排。

（七）规划实施的保障措施。

（八）根据实际情况认为需要包括的其他内容。

### **第十四条 编制战略规划的流程**

（一）董事会应于每一个规划期的最后一年年初作出制定下一期规划的部署。

（二）规划发展部根据董事会的部署，编制公司发展战略规划工作方案并报公司党委会、总裁办公会审议，通过后根据方案组织部署公司总体战略规划、职能战略规划及所属企业发展规划编制工作。

（三）公司各职能部门根据公司发展战略规划工作方案，

组织完成相应职能战略规划草案的编制，并报规划发展部。

（四）所属企业根据公司发展战略规划工作方案，组织完成相应所属企业发展规划草案的编制，并报规划发展部。

（五）规划发展部根据公司发展战略规划工作方案编制总体战略规划草案，征求各职能部门和所属企业意见后提交党委会、总裁办公会、董事会研究审议。

（六）规划发展部根据党委会、总裁办公会审议意见对总体战略规划草案进行修订、完善，并提交公司董事会审核。

（七）公司董事会对公司总体战略规划进行审议、决定后由公司发布实施。

（八）公司各职能部门根据公司发布的总体战略规划对各职能战略规划进行修订、完善，经公司党委会、总裁办公会审议并修订后以公司文件发布实施。

（九）所属企业根据公司发布的总体战略规划对所属企业发展规划进行修订、完善，经公司党委会、总裁办公会审议通过后，由对应的所属企业发布实施并报规划发展部备案。

## 第五章 战略规划的实施与监控

**第十五条** 公司及所属企业应依据正式批准后的战略规划，组织专门部门，由上至下对战略目标进行分解和落实，并对规划的实施过程和效果进行评估和监控，以保障规划的顺利实施和落地。

**第十六条** 战略目标分解和落实按照中长期规划明确的发展战略，各所属企业还要制定3年行动实施方案，并以三



年发展目标为指导，以重大项目为载体，进行年度分解，突出战略方向、年度目标、重点工作以及具体的年度实施计划。同时，将目标分解并落实到责任人，通过自上而下层层分解，将公司的战略重点和战略目标落实到企业、部门和个人年度绩效考核责任书，以及企业负责人任期制和契约化管理工作。

### **第十七条 实施和监控**

公司的战略监控主要是对公司战略规划实施年度监控，呈现方式为战略规划年度执行报告，其内容应包括上年度的战略实施情况（战略规划里程碑事项目标描述、已完成或开展的事项描述）、本阶段所面临的主要问题、风险及解决思路、经验总结以及下阶段工作计划等模块。

## **第六章 战略规划的评价与调整**

### **第十八条 评价机制**

战略规划的评价机制主要包括以下三个方面：

（一）按照战略规划目标要求，制定战略规划实施评价的定性、定量标准。

（二）建立信息报送和管理体系，及时反映战略规划实施进度情况和重点战略发展目标的完成情况。

（三）定期分析和评价战略规划实施成果，对战略规划实施情况进行总结，分析存在的偏差及成因，对重大偏差提出并实施纠偏措施。

### **第十九条 评价周期**

公司规划发展部应在五年规划期的第四年年初组织公

司各职能部门、各所属企业对前三年战略规划执行情况做全面评价，提出改进或调整建议并形成评估报告。

## **第二十条 评价内容**

（一）总体战略规划评价内容包括但不限于：总体评价、战略规划实施情况、业务板块发展状况、战略规划实施存在的问题及建议等。

（二）职能战略规划评价内容包括但不限于：规划总体执行情况、规划目标完成情况、规划实施情况总结、存在的问题、未来发展趋势分析及对规划的调整意见、对战略实施能力的改进建议等。

（三）所属企业发展规划评价内容包括但不限于：总体评价、目标和经济指标完成情况、存在的问题、未来发展趋势及对规划的调整意见等。

（四）所属企业发展规划评价内容应参照公司总体战略规划评价内容进行。

## **第二十一条 调整周期**

在非规划编制年度，战略规划应根据实施效果及内外部环境的变化，进行动态改进或调整。公司总体战略规划三年滚动调整一次，各所属企业发展规划调整时间安排与公司同步进行。公司规划发展部自前一年12月开始相关准备工作，在当年经党委会前置研究和总裁办公会审议后提出战略规划调整提案，并形成调整方案报董事会审议，完成战略规划调整工作。

## **第二十二条 调整内容**

战略规划制定后，因外部环境和内部条件发生重大变化，导致企业发展战略和规划目标难以实施和实现时，应当适时依照决策程序对发展战略和规划目标进行调整，并将调整原因及内容形成书面报告，经公司规划发展部报公司党委会、总裁办公会、董事会审核，经审核批准后方可实施。其中，企业外部环境和内部条件发生重大变化包括但不限于：企业发展方向的变化和主营业务的调整及重大建设项目的增加和取消；因国家相关产业政策变化等外部原因导致原发展战略和规划目标无法实现；根据有关法规政策要求，企业面临改制、破产、合并、拆分及重大产权转让等事项发生等。

## 第七章 附 则

**第二十三条** 本办法由公司规划发展部修订和解释。

**第二十四条** 本办法自印发之日起执行，公司原印发的广西桂东电力股份有限公司战略规划管理办法（桂东电司〔2022〕269号）同时废止。