

福建闽东电力集团股份有限公司

战略管理制度

(2025年9月29日经公司第九届董事会第九次临时会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为规范福建闽东电力集团股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略管理，实现公司可持续、稳定、健康发展，防范发展战略规划制定与实施中的风险，确保公司发展战略目标实现，根据《中华人民共和国公司法》、《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》及《公司章程》等相关规定，结合公司实际，制定本制度。

第二条 本制度所称发展战略规划，是指公司根据国家及地区发展规划、产业政策，在综合分析和科学预测外部环境、内部条件现状及其变化趋势的基础上，为企业长期生存与发展所做出的未来一定时期内方向性、整体性、全局性的定位、发展目标及相应的实施与保障方案。

第三条 本制度所称战略管理，是指对战略规划体系的全过程管理工作。主要包括战略研究，战略规划制订、调整及审批，战略实施、监控及档案管理等。

第四条 本制度适用于公司总部及水电事业部、风电事业部、各分公司、全资及控股子公司（以下简称“下属单位”）。

第五条 公司战略规划应以国家及行业相关政策为导向，符合市场发展趋势，并遵循以下原则：

（一）目标可行原则。战略目标的设定，应具有一定的前瞻性和适当的挑战性，使战略目标通过一定的努力可以实现，并能够使长期目标与短期目标有效衔接，有助于公司可持续发展。

（二）资源匹配原则。根据各职能部门、下属单位与战略目标的匹配程度进行资源配置，层层分解落实。

（三）权变原则。当企业内外部环境发生重大变化，原定战略目标的实现变为不可行时，应当及时进行战略调整，保障股东利益最大化。

第二章 组织机构及职责

第六条 公司党委发挥“把方向、管大局、促落实”的领导作用，根据公司“三重一大”决策制度对战略管理相关事项进行前置研究讨论。

第七条 公司董事会是公司发展战略的最高决策机构，发挥“定战略、作决策、防风险”的作用，主要职责包括：

- （一）审批公司战略管理制度；
- （二）审批公司发展战略规划报告；
- （三）审批公司发展战略规划的调整方案；
- （四）对公司发展战略规划的各项重大事项进行决定。

第八条 公司董事会战略委员会是公司董事会下设的专门委员会，对董事会负责，向董事会报告工作，主要负责对公司长期发展战

略和重大投资决策进行研究并提出建议。

第九条 公司经理层发挥“谋经营、抓落实、强管理”的作用，是公司发展战略的审议机构及执行机构，主要职责包括：

- (一) 组织拟订公司战略管理制度；
- (二) 组织拟订公司发展战略规划报告；
- (三) 组织拟订公司发展战略规划的调整方案；
- (四) 组织实施公司发展战略规划；
- (五) 执行公司董事会安排的其他发展战略相关重大事项。

第十条 公司战略发展部是公司战略管理具体工作的归口管理部门，主要职责包括：

- (一) 具体负责起草公司战略管理制度；
- (二) 具体负责起草公司发展战略规划报告；
- (三) 具体负责组织公司发展战略的评估及调整，并起草公司发展战略规划的调整方案；
- (四) 对发展战略规划的实施进行跟踪管理，并负责协调各职能部门及下属单位发展战略日常管理工作；
- (五) 收集公司相关行业、各板块业务发展的信息，分析内外部环境，为公司领导战略决策提供支持；
- (六) 妥善保管战略规划相关材料，防止被无关人员查阅或泄密；
- (七) 其他与战略管理相关的职责。

第十一条 公司各职能部门负责收集、整理本部门相关战略信息，根据公司总体战略规划，结合实际拟订本职能或业务领域的专项规划，

并对本部门相关战略实施情况进行过程监控。在发展战略评估调整阶段，按要求提出调整与其职责相关的规划内容的建议。

第十二条 下属单位是负责业务战略规划制订和执行的组织。主要职责包括：按照公司战略规划编制要求提供信息资料和产业发展目标和规划建议；按照公司整体战略规划，编制、调整、组织实施本单位业务发展规划。

第十三条 公司根据工作需要，可阶段性聘请战略规划咨询机构，对公司战略规划进行前期研究、工作指导和提供决策咨询意见。

第三章 发展战略规划内容

第十四条 公司发展战略规划的内容包括：

（一）公司整体战略与内外部环境分析：对公司发展内外部环境、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）公司整体战略规划：分析并确定公司愿景、使命、价值观、战略指导思想、战略定位、发展目标及业务布局；

（三）公司战略措施规划：分析并确定投资发展、资本运营、资金管理、生产管理、经营策略、人力资源、信息系统、企业文化、党建和群团工作等措施规划，该部分内容必须清楚界定每一项措施规划的目标、时间进度、措施步骤等；

（四）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；

（五）其他相关内容。

第十五条 下属单位的战略方向需与公司整体战略保持一致，并结合自身业务单元进行具体分析和规划。

第四章 发展战略规划制定

第十六条 公司发展战略规划每五年编制一次，当公司按照实际内、外部环境变化，决定对公司发展战略规划进行重新编制时，由公司战略发展部结合上期发展战略规划实施情况和公司实际情况提出建议，并按流程审批。

第十七条 发展战略规划的编制流程

（一）由战略发展部拟订建议编制发展战略规划的议案，经分管领导审核、经理层初议、党委会前置研究讨论后，提交总经理办公会审议，通过后方可正式启动编制工作。

（二）由战略发展部牵头组织公司相关部门及下属单位收集、整理、分析战略规划相关信息，共同编制战略规划报告，必要时可委托专业咨询机构或外部专家协助编制。

（三）发展战略规划报告经分管领导审核、总经理办公会初议、党委会前置研究讨论、总经理办公会、董事会战略委员会审议通过后，提交董事会审批并发布实施。

第五章 发展战略规划实施和管控

第十八条 发展战略规划通过公司年度经营计划贯彻实施。公司应当根据发展战略规划，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径；制定年度工作计划，编制年度预算。

第十九条 发展战略规划经审批通过后，公司应组织相关职能部门

门对公司内部资源和能力进行评估，科学、合理匹配相关资源，确保发展战略规划的有效实施。

第二十条 公司各职能部门、下属单位应根据发展战略规划，制定本部门、本单位的年度工作计划和预算，将发展战略规划分解、落实到具体工作中，确保发展战略规划在各层面的执行落地。

第二十一条 战略发展部牵头组织相关职能部门对公司战略规划的实施情况进行全面跟踪和管控，原则上每年末对发展战略规划的实施情况进行评估，分析战略偏差，提出纠正措施。

第二十二条 各职能部门、下属单位要加强对发展战略规划实施情况的全过程监控，定期总结分析规划执行情况，原则上每年末向战略发展部反馈本部门、本单位的战略规划执行情况。对于明显偏离发展战略规划的情况，战略发展部应会同各职能部门、下属单位进行研究、评估，分析讨论是否需要对公司整体战略做出调整，必要时形成评估报告，按程序提交公司董事会审批。

第二十三条 公司应积极培育有利于发展战略实施的企业文化，重视发展战略宣传工作，及时将公司愿景、目标、发展战略规划及其分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工。

第六章 发展战略规划调整

第二十四条 发展战略规划调整是指在公司内、外部环境发生重大变化，或不可抗力因素可能对战略目标实现产生重大影响，或公司董事会基于对经营形势的研判，认为有必要对原有战略进行调整时，可适当调整战略规划，促进公司内部资源能力和外部环境条件的动态

平衡。

第二十五条 当公司出现以下情况时，发展战略规划应随之调整：

（一）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（包括重大机遇和重大威胁）；

（二）公司经营方向以及经营管理内部条件发生重大变化，需对经营战略作出调整的；

（三）公司战略实施结果与战略目标出现重大偏差，公司主营业务发生重大变化等情况时；

（四）公司董事会基于对经营形势的判断认为有必要调整发展战略规划时。

第二十六条 由战略发展部会同各职能部门、下属单位对发展战略规划的调整进行研究、评估，按程序提交公司董事会审批。

第七章 附则

第二十七条 本制度如与国家法律、法规或公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并及时修订本制度，报董事会审批。

第二十八条 本制度自公司董事会审批通过之日起实施，由公司董事会负责解释和修订。