

# 云南能源投资股份有限公司

## 战略管理制度

### 第一章 总 则

**第一条** 为加强和规范云南能源投资股份有限公司（以下简称“公司”）战略管理工作，强化战略规划引领，落实战略实施管控，组织战略复盘纠偏，根据《云南省国有企业战略规划管理办法》，结合公司实际，制定本制度。

**第二条** 本制度所称战略规划，是根据国家和我省发展规划、产业政策和出资人机构要求，在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为公司获取长期竞争优势和实现可持续发展作出的方向性、整体性、全局性的总体谋划，科学确定未来一定时期内战略定位、发展目标和实施路径，全面指导公司持续发展的纲领文件。

公司战略规划主要为3年滚动发展规划、5年中长期发展规划。战略规划体系包括总体战略规划及子规划，子规划包括业务规划、专项规划。

**第三条** 本制度所称战略规划管理，包括战略规划的研究制定、审核批准、贯彻执行、评估调整、考核评价等全过程闭环管理，以及对战略落地实施的指导、审核、督促等工作。

**第四条** 公司战略规划管理遵循战略引领、整体最优、分类管理、动态调整的原则。

**第五条** 本制度适用于公司及公司实际控制的所属各级全资或控股公司、分公司、生产单位。

### 第二章 战略管理机构

**第六条** 战略决策机构主要包括公司总经理办公会、公司董事会。

（一）公司董事会为公司战略管理的责任主体和实施主体，主要职责包括：

- 1.决定公司总体战略和发展规划。
- 2.决定公司内部资源整合、业务重组、战略资源配置方案。
- 3.决定将重点培育发展的新业务领域调整为公司主业的相关重大事项。

（二）公司总经理办公会是公司发展战略的审议机构，其职责包括：

- 1.决定公司业务规划、专项规划。
- 2.审核公司战略规划，提报公司战略与可持续发展委员会审议，审议通过后报请董事会审定。
- 3.审核公司战略规划调整方案，提报公司战略与发展委员会审议，审议通过后报请董事会审批。

**第七条** 公司战略管理部门是公司战略管理的归口管理部门，主要职责包括：

（一）组织开展公司5年中长期发展规划、3年滚动发展规划等总体规划草案的编制，以及战略解码方案、战略执行复盘报告的起草工作，并根据上级单位要求报送相关战略规划及执行复盘报告。

（二）研究制定公司战略规划指标体系，并负责规划指标的分解。

（三）牵头开展公司业务规划、专项规划的编制指导、战略专题会审核和备案。

（四）组织对所属公司的年度重大战略任务进行管理。

（五）牵头开展战略宣贯培训、战略管理数据库维护等日常战略管理工作。

**第八条** 公司总部各部室、所属公司是战略规划的执行主体，主要职责包括：

- （一）贯彻、执行和落实公司战略规划和年度重大战略任务。
- （二）根据工作职责履行子规划的编制、审核、控制等工作。
- （三）参与公司战略研究，总体战略规划制定、审查，战略规划实施、控制、复盘、调整，重大战略任务管理等工作。

**第九条** 公司根据工作需要，可阶段性聘请外部战略规划咨询机构，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 战略研究

**第十条** 战略研究是战略管理的起点和基础，是对外部环境、内部条件现状及其变化趋势进行专项调查研究、信息收集和分析判断的过程。

**第十一条** 战略研究由战略管理部门牵头组织，各部室、所属公司协同开展。研究内容包括与公司发展相关的国内外法律、政策、经济、科技、行业形势、主业市场前景、主要竞争对手等分析；公司核心能力、资源状况和实际运营状况等。公司人力资源状况、财务资金、技术资源、企业文化等分析。

### 第四章 战略规划制定

**第十二条** 公司总体战略规划制定履行以下内部流程：

- （一）启动。提出《战略规划编制工作方案》。
- （二）编制。按审定的《战略规划编制工作方案》，组织相关部室、所属公司开展战略规划编制工作。
- （三）评审。组织相关部室开展战略规划内部评审，组织行业主管部门、社会专家等论证评审并修改完善。
- （四）审核。提交总经理办公会审议，履行党委前置研究程序，修改稿提交董事会战略与可持续发展委员会审议。
- （五）审批。由董事会战略与可持续发展委员会提交公司董事会审批。
- （六）上报和印发。经审批的战略规划报上级单位备案，印发公司内部执行。

**第十三条** 公司子规划由各发起编制责任单位在公司总体战略规划指导和战略管理机构组织下根据职能分工编制，注重上下衔接、统筹协调。

**第十四条** 战略规划期的确定。公司战略规划与国家规划、省级规划同步，每5年编制一次，5年发展规划和3年滚动规划确定规划期，子规划结合实际情况以3年滚动规划为重点，也可适度开展5年发展规划制定。

### 第五章 战略规划审批与备案

**第十五条** 战略规划的审批是指对战略规划（送审稿）进行评审，提出修订意见，审议通过并批复（或备案）的实施过程。

**第十六条** 战略规划评审要素：

- （一）战略规划结构、内容和指标体系的科学性、完整性。
- （二）是否遵循国家产业政策、我省国民经济和社会发展规划和相关行业规划，以及市场准入条件。
- （三）是否符合本地国有企业改革发展思路，本地国有资本布局和结构的战略性调整的要求。
- （四）是否有利于突出主业，优化资源配置，调整优化企业内部结构，全面提升企业盈利能力、核心竞争力和可持续发展能力。
- （五）是否贯彻了新发展理念，坚持效益优先和高质量发展的原则。

（六）战略规划与公司发展阶段实际以及经营计划、财务预算、业绩考核等衔接性、融合度。

（七）改进和解决发展短板的方案措施的针对性、持续性和有效性。

（八）业务规划、专项规划贯彻公司总体战略规划、落实公司对该战略单元具体战略安排的符合性、执行力。

（九）其他应关注的内容。

#### **第十七条 审批和备案程序：**

（一）公司总体战略规划，履行内部决策程序后报上级单位备案。

（二）公司业务规划、专项规划，由负责发起的编制责任单位组织内部初步评审、专家论证会外部评审，修订完善后报总经理办公会审议，履行党委前置研究程序，提交公司董事会决定。

### **第六章 战略规划宣贯与实施**

**第十八条** 公司总体战略规划由战略管理部门牵头组织在全公司内进行宣贯、解读、培训等，加强公司员工对战略规划的了解和认识。公司子规划由发起单位牵头进行宣贯、解读与培训。

**第十九条** 公司建立战略实施体系，董事会战略与可持续发展委员会及战略管理部门是组织实施战略规划的机构，负责将发展战略逐步细化，通过年度经营计划、战略执行复盘报告、重点战略任务清单、全面预算等对董事会决策的战略规划事项进行督促落实。其他战略实施单元的经营计划、财务预算、管理计划等应贯彻落实公司年度经营计划、年度战略执行复盘报告、重点战略任务清单并有机衔接。

**第二十条** 公司战略管理部门对战略规划的实施采取阶段控制和过程控制，就战略规划的实施情况与既定的战略目标、业绩目标进行比较，发现差距、分析原因、纠正偏差。

（一）阶段控制以国民经济社会发展5年规划为周期，与相应时段内的公司规划目标进行比较评估，形成《规划期战略规划复盘报告》，战略偏差分析与纠正措施在下一个规划期内予以体现。

（二）过程控制以年度为周期、关键过程为对象，每年度末编制战略规划复盘报告，有关战略偏差分析与纠正措施在本年度公司重大专项工作任务清单和战略规划调整中予以体现。

### **第七章 战略规划调整**

**第二十一条** 公司战略规划遵循动态调整原则，根据外部宏观环境及内部资源条件变化及时调整规划指标和执行策略，以保证发展战略的适宜性、可行性和利益相关方的可接受性。公司子规划在公司总体战略规划修编调整后根据实际进行调整和修编。

**第二十二条** 有以下情形之一发生时，需启动公司战略规划调整程序。

（一）因经济形势、产业政策、技术进步、行业状况、企业重组及其他因素发生重大变化时，需进行动态调整。

（二）公司董事会新作出的重大战略决定，应作为战略补充或战略调整，及时列入公司战略规划体系。

（三）根据战略规划执行复盘报告，公司战略目标提前1年以上实现或连续2年未能完成规划目标、既定战略面临重大考验时。

**第二十三条** 公司总体战略规划调整应充分论证研究，调整后的战略规划履行内部决策程序后，报上级单位备案。

## 第八章 重大战略任务评价

**第二十四条** 重大战略任务既包括战略规划解码专项行动、年度公司重大专项等专项方案下达的重点工作任务，包括所属公司根据公司战略自主确定、对公司全局具有战略意义的任务。

**第二十五条** 重大战略任务评价是战略管理体系衔接业绩考核体系，强化战略执行和评价、推动战略实施和落地的重要管理工具。重大战略任务评价由战略管理部门按照公司战略规划及董事会决策部署，负责提出具体任务及进行评价，在公司下达本部及所属公司年度预算、经营业绩考核、任期制契约化考核时统筹安排。

## 第九章 战略合作协议管理

**第二十六条** 战略管理部门归口管理公司及所属公司战略合作协议（主要包括战略框架协议、合作框架协议、意向性合作协议等）。

**第二十七条** 所属公司需提请以公司名义对外签署战略合作协议的，由所属公司通过数字能投或公文系统报文至公司战略管理部门，由战略管理部门组织审查并履行内部决策程序后签署。所属公司拟与外部单位签订战略合作协议的，由所属公司通过数字能投或公文系统报文至公司战略管理部门，战略管理部门牵头公司相关部室组织审查，通过后所属公司自行签订。签字盖章的协议文本及相关文件扫描件应通过公文系统报战略管理部门备案。

## 第十章 战略文档归档、保管和查阅

**第二十八条** 战略文档包括公司战略规划文件、公司战略规划调整文件，以及内外部评审专家意见、决策文件、公司对外签署的战略合作协议等资料。

**第二十九条** 公司战略文档由战略管理部门保管，并根据公司档案管理制度，统一移交归档。战略管理部门留存规划文本、决策文件及战略协议复印件以便查阅，按要求实施保密管理。

## 第十一章 附 则

**第三十条** 本制度的相关规定如与日后颁布或修改的有关法律、法规、规章和依法定程序修改后的《公司章程》相抵触，则应根据有关法律、法规、规章和《公司章程》的规定执行，董事会应及时对本制度进行修订。

**第三十一条** 本制度经公司董事会审议批准，自正式印发之日起实施。

**第三十二条** 本制度解释权、修订权属于公司董事会。