

马鞍山钢铁股份有限公司战略规划管理办法

1 目的

为规范马鞍山钢铁股份有限公司(以下简称公司)战略规划管理工作,发挥规划的统领作用,促进公司持续、健康、科学发展,增强核心功能、提高核心竞争力,实现公司规划目标,特制定本办法。

2 范围

本办法适用于马钢股份及各分子公司。

3 术语

3.1 战略规划

是根据公司使命、愿景和战略目标,在分析外部环境和内部条件的现状及发展趋势的基础上,为公司长期生存和发展做出的未来一定时期内方向性、整体性和全局性的包含定位、目标、发展路径和实施方案等在内的总体性谋划。

3.2 战略规划的体系结构

包括公司战略规划、职能规划/业务规划和子公司规划。

3.2.1 公司战略规划

是对公司未来总体发展的描绘,包括公司使命与愿景、战略定位、业务组合、战略目标、实现路径、支撑保障措施等内容,体现了公司董事会及经营管理层基于对内外部发展环境的统一认识上做出的方向性和整体性重大决策,是规划期内公司总体经营管理工作的方向性、指导性文件,也是各类规划编制(修编)和子公司任期经营业绩责任书、年度商业计划编制的依据。

3.2.2 职能规划/业务规划

职能规划是由职能部门牵头制定、业务规划是由直属机构牵头制定,是为支撑公司战略规划的实现,由某些职能部门或直属机构专门制定的协同支撑举措等计划安排。职能规划/业务规划可作为公司整体规划的章节或单独编制。

3.2.3 子公司规划

是指子公司根据内外部环境变化情况、所属产业规划要求以及公司对该子公司的定位和公司发展需要,主动承接公司和相关产业发展目标而制定的本企业中长期发展计划。

4 职责分工

4.1 公司领导

4.1.1 董事会为公司战略规划最高决策机构,负责审定和批准公司战略

规划。

4.1.2 总经理根据公司授权，组织审定公司职能规划/业务规划、子公司规划、子公司主责主业。

4.1.3 董事会下设战略与可持续发展委员会，主要职责：对公司长期发展战略及中长期发展规划进行研究并提出建议；对公司发展规划的实施情况进行监控，对于明显偏离发展战略的情况，及时向董事会报告；对经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素的重大变化进行研究，并就公司是否需要调整发展战略提出建议；对影响公司发展的重大投资、融资方案以及重大资本运作、资产经营项目进行审核，并提出建议；对以上重大项目的实施进行检查、监督，听取项目后评估汇报并提出建议；董事会授予的其他职责。

4.2 规划投资部

4.2.1 负责公司战略规划的综合管理，制定公司规划编制工作方案。

4.2.2 组织编制公司战略规划，并履行相关决策程序。

4.2.3 负责制定和分解公司战略规划指标体系。

4.2.4 参与职能规划/业务规划的编制、预审并提出审查意见。

4.2.5 组织职能部门/直属机构对子公司规划预审并提出审查意见。

4.2.6 跟踪、组织评估公司战略规划、职能规划/业务规划、子公司规划的执行情况，提出是否调整及调整建议。

4.3 公司相关职能部门、直属机构

4.3.1 负责公司本领域职能规划/业务规划的编制、实施推进。

4.3.2 负责按决策程序组织本领域职能规划/业务规划的预审与审定。

4.3.3 负责根据环境变化对本领域职能规划/业务规划开展实施效果评估，提出是否调整及调整建议。

4.4 子公司

4.4.1 负责编制、组织实施本公司发展规划；评估规划实施效果，提出调整建议；配合公司相关职能、业务部门编制职能规划或专项规划。

5 工作程序

5.1 管理流程

管理流程图见附件。

5.2 规划周期

5.2.1 公司一个规划周期的时间跨度为五年，与国家五年规划周期同步。公司战略规划每五年编制一次；子公司发展规划原则上每五年编制一次，可根据公司实际情况确定编制周期。基于连续稳定和动态适应的原则，公

司根据内外部环境变化情况，适时对公司战略规划进行修编优化。

5.2.2 每轮规划期第三年，在进行环境分析和规划实施效果评估的基础上，对公司战略规划和子公司发展规划进行中期调整。

5.2.3 公司战略规划和子公司发展规划包括规划前三年的实施规划和后两年的展望规划。实施规划要求规划目标具体、规划举措详实、规划项目节点清晰；展望规划以揭示远景目标和发展思路为主。规划中期调整应进一步明确本轮规划期剩余年份的实施规划。

5.2.4 职能规划/业务规划根据需要适时编制。

5.3 规划管理体系

遵循“统一规划、分层实施、过程监控”的管理模式。

5.3.1 统一规划。公司战略规划是指导公司一定时期内各项业务活动的纲领性文件，公司各产业的优化和发展、职能的充实和完善，必须围绕公司战略目标这一核心，做出系统谋划、制订统一规划，经过公司决策后采取协调一致行动。

5.3.2 分层实施。规划投资部、各相关职能部门、直属机构和子公司分别负责公司总体规划、职能规划/业务规划和子公司规划的推进实施；各相关职能部门、直属机构和子公司是其规划的实施主体。

5.3.3 过程监控。公司对规划的实施实行过程监控。重大规划投资项目、重大业务重组项目、重大管理项目实施方案必须按公司相关决策流程报公司决策后方可实施，公司组织对规划实施情况的绩效评估，并根据需要对公司战略规划做出优化调整。

5.4 规划编制与批准

5.4.1 每轮规划期的第五年，在对本轮规划的执行情况进行系统评估与总结的基础上，以宝武集团战略纲要为依据，组织开展新一轮公司战略规划编制。

5.4.2 公司战略规划编制工作启动后，规划投资部牵头建立由各规划管理责任单位参加的规划编制工作体系，制订并发布规划编制工作方案，明确分工、时间节点等要求，报战略与可持续发展委员会审议。

5.4.3 子公司规划的编制与批准

子公司根据公司规划编制工作方案要求，聚焦主责主业、动态承接并分解公司战略规划的目标，编制子公司规划初稿。规划经子公司经营管理层审议通过后，报规划投资部组织各职能部门、直属机构预审，子公司根据预审意见对规划文本进行修改完善。修改完善后的子公司规划由规划投资部按决策程序组织提交公司总经理办公会审批，子公司主责主业可与子

公司规划同步审定。

5.4.4 职能规划/业务规划的编制与批准

公司各相关部门、直属机构根据公司规划编制工作方案要求，与公司总体规划同步编制相应职能规划/业务规划。作为总体规划章节的职能规划/业务规划部分，由规划投资部统一组织预审并与公司战略规划同步履行审定程序。作为单独编制成册的职能规划/业务规划文本，由相应职能部门/直属机构组织、规划投资部参与预审，报公司分管领导审核后，按决策程序组织本领域职能规划/业务规划提交总经理办公会审批。

5.4.5 公司规划的编制与批准

规划投资部组织推进公司规划编制工作，在职能规划/业务规划初稿的基础上形成完整的公司战略规划，并与各编制单位沟通，动态协调解决规划编制中遇到的问题，控制规划编制进度。报总经理办公会审议后，按决策程序提交董事会审批。

5.4.6 各职能规划/业务规划、子公司规划初稿通常在启动后三个月内编制完成。

5.4.7 各职能规划/业务规划、子公司规划，应在完成决策程序后的一个月内将规划的纸质文件和电子版报规划投资部备案，并按保密文件处理。

5.5 规划实施

5.5.1 公司战略规划经履行决策程序后，规划投资部负责公司规划实施的任务分解与推进跟踪；公司各相关职能部门、直属机构和子公司负责对应职能规划、业务规划和子公司规划的具体实施与推进。

5.5.2 公司及各子公司制定任期经营业绩责任书、年度商业计划，其是规划实施的载体，是将规划中各项目标、任务和措施转化为行动的通道。公司及各子公司在编制任期经营业绩责任书、年度商业计划时，必须体现规划中明确的年度目标、重要举措和重大规划项目，以确保规划的有效落实。公司通过季度管理报告审查的形式，进一步保证商业计划执行的进度、效果与方向。

5.5.3 公司和各子公司的重大投资项目、重大产业结构调整项目以及合资合作项目的实施按公司具体管理办法执行，同时纳入规划管理，规划投资部会同有关单位对拟实施的项目提出规划符合性审核意见。

5.5.4 各子公司按照规划明确的发展方向和主业范围开展投资经营活动。违规开展非主业投资经营活动，造成资产损失或其它严重不良后果的，按照公司违规经营投资责任追究相关规定进行处理。

5.6 规划评估

5.6.1 公司战略规划实施的评估由规划投资部组织，公司各职能规划/业务规划实施的评估由相关职能部门、直属机构分别组织，子公司规划实施的评估由各子公司组织，评估报告同时报规划投资部。

5.6.2 每轮规划期的第三年年中和第五年年初，对规划实施情况进行系统性评估。规划评估的重点包括规划目标的进度、规划实施中的成绩与不足、制约规划目标实现的问题所在，并根据外部环境的变化，评估发展战略的适应性，提出规划调整建议。

5.6.3 规划投资部汇总形成公司规划执行情况评估报告，上报公司战略与可持续发展委员会审议，并向公司董事会报告。审计部视情况对子公司进行战略审计抽查，以确认其规划实施的完成度、真实性与战略符合性。

5.6.4 规划评估是规划调整和编制的基本依据，规划执行效果纳入对各规划管理责任单位负责人的业绩考核体系。

5.7 规划调整

5.7.1 公司根据宝武集团工作安排，在规划中期、末期评估的基础上开展规划调整；同步组织子公司开展规划调整。

5.7.2 规划调整的主要依据是公司新使命、新定位、内外部发展环境、股东意愿、产业政策和突发事件等变化以及规划评估结果。

5.7.3 规划调整的输入为公司董事会、经营管理层调整要求；或公司相关部门、直属机构、子公司提出的调整建议。

5.7.4 规划投资部牵头制定公司规划调整方案，根据决策流程履行公司决策程序后实施调整。

5.7.5 针对规划外的重大调整项目，子公司牵头的项目要报给公司投资管理部门审核，以评估其对规划目标的影响程度。

6 风险控制

序号	风险名称	风险简述	风险评级	风险应对措施	主管单位
1	战略规划选择风险	缺乏明确的发展战略，导致企业盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力；发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可能导致企业过度扩张，甚至经营失败。	重要	严格按照规划管理办法组织战略规划评审。	规划投资部、各相关单位
2	战略规划执行风险	战略发展规划实施不到位，导致企业发展方向偏离战略定位；发展战略因	重要	严格执行规划管理程序，确保公司战略规划自上而下顺利实	规划投资部、各相关单位

		主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚至危及企业的生存和持续发展。		施，做到公司重点工作、商业计划书、投资管理等均需以战略规划为指引；严格执行规划评估及调整。	
3	文件信息泄露风险	公司内部员工或合作伙伴向第三方泄露公司战略规划内容	一般	在符合公司保密制度的情况下，授权部分人员共享信息。	各单位

7 其他事项

- 7.1.1 本办法未尽事宜，按国家有关法律、行政法规及监管机构有关规范性文件和《公司章程》的相关规定执行。
- 7.1.2 本办法由董事会负责解释和修改。
- 7.1.3 本办法自董事会批准之日起执行。

附件

战略规划管理流程图

