

肯特催化材料股份有限公司

发展战略管理制度

第一章 总则

第一条 为加强肯特催化材料股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略管理，规范公司发展战略的制定和决策，提升战略管理的科学性、有效性和及时性，确保公司战略目标的实现，根据《企业内部控制基本规范》等有关法律法规、其他规范性文件及《公司章程》等规定，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度适用于公司各职能部门及公司各子公司。

第三条 本制度所指发展战略管理是指公司在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的长远发展目标与战略规划的活动。

第四条 公司制定与实施发展战略至少要关注下列风险：

（一）缺乏明确的发展战略或者发展战略实施不到位，可能导致盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。

（二）发展战略过于激进，脱离公司实际能力或者偏离主业，可能导致过度扩张，甚至经营失败。

（三）发展战略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。

第二章 战略管理机构及职责

第五条 公司发展战略管理实行统一领导，分层管理。与公司发展战略相关的重大事项需提交公司董事会战略委员会研究、董事会或股东会审议表决。与公司发展战略相关的具体事项原则上由公司总经理办公会审议决定。

第六条 公司董事会和股东会是发展战略管理的决策机构，主要职责包括：

- （一）审批公司发展战略管理制度；
- （二）审批公司发展战略规划；
- （三）审批公司发展战略规划的调整方案；
- （四）决定公司发展战略的相关重大事项。

第七条 董事会下设董事会战略委员会，负责发展战略管理工作，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）对公司重大投资、融资方案进行研究并提出建议；
- （三）对公司重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议；
- （四）对其他影响公司发展的重大事项，进行研究并提出建议；
- （五）对上述事项的实施，进行检查督促并提出报告；
- （六）董事会授权的其他事项。

具体职责范围和议事规则详见公司《董事会战略委员会议事规则》。

第八条 公司各个职能部门及相关单位参与公司发展战略管理，组织落实战略实施工作。

第三章 发展战略的内容

第九条 公司在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展战略规划。在制定发展战略过程中，应综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化以及技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用资源水平和自身优势与劣势等影响因素。

第十条 公司发展战略规划应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）公司整体发展战略规划：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）公司核心业务发展战略规划：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、时间进度和实施步骤；

（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。

第四章 发展战略编制、调整及审批流程

第十一条 公司发展战略编制、审批程序如下：

- （一）董事会战略委员会提出发展战略编制要求；
- （二）各职能部门及各分、子公司制定本职能体系或业务体系的发展方案；经汇总整理后，形成公司发展战略规划方案初稿；
- （三）公司总经理办公会审核后，提交董事会战略委员会对公司发展战略规划方案初稿进行审议，形成提案提交公司董事会审批。

第十二条 公司发展战略应保持相对稳定。公司在开展战略评估过程中，发现下列情况之一的，确需对发展战略规划作出调整的，由战略委员会起草调整方案并报公司董事会审议：

- （一）上一年度经营情况与年度规划目标差异较大；
- （二）公司外部环境发生了重大变化，如经济形势、产业政策、行业状况、竞争格局等，将对公司发展战略实现产生重大影响的；
- （三）公司内部资源和能力发生了重大变化，确需对发展战略作出调整的；
- （四）股东会或董事会基于对经营情况的判断，认为有必要调整战略规划的其他情形。

第五章 发展战略的实施和评估

第十三条 公司应当根据发展战略，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径；建立公司各层面的关键绩效指标考核评价体系，确保公司发展战略规划在运营各层面得以具体落实。

第十四条 公司应通过下发文件、组织会议和主题宣传等方式，将发展战略及其分解落实情况传递到公司各管理层级和全体员工。公司各部门及分、子公司应当分解公司发展战略及年度工作计划，形成公司各部门及子公司自身的年度工作计划。

第十五条 公司应定期对战略规划的实施情况进行评估，评估应结合战略期内年度工作计划和经营预算完成情况，综合技术、产品、市场、资源等多方因素，对战略执行能力和执行效果进行分析评价。

第十六条 战略委员会应当加强对发展战略实施情况的监控，收集和分析相关信息，对于明显偏离发展战略的情况，及时报告董事会审议。

第六章 附则

第十七条 本制度未尽事宜，按国家有关法律法规、其他规范性文件和《公司章程》的规定执行；本制度如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的《公司章程》相抵触时，按国家有关法律法规、其他规范性文件和《公司章程》的规定执行，并及时修订。

第十八条 本制度由公司董事会负责修订与解释，经公司董事会审议通过之日起实施，修改时亦同。

肯特催化材料股份有限公司

2026年3月14日