

北京京运通科技股份有限公司

战略管理办法

第一章 总 则

第一条 为加强北京京运通科技股份有限公司（以下简称“公司”）和各全资、控股子公司（以下简称“各子公司”）战略管理，更好地优化配置与利用优势资源，获取竞争优势，实现企业的高速发展，根据《企业内部控制基本规范》和公司经营业务的实际情况，特制定本管理办法。

第二条 本管理办法中的战略规划，是指公司的中长期发展战略规划，以及各子公司在公司的领导下，在充分保障各子公司经营自主性的前提下，所做出的企业中长期发展战略规划。

第三条 本管理办法对企业战略规划的流程、周期与内容做出规定，是开展战略规划工作的依据，公司和各子公司必须遵照执行。

第二章 战略管理机构

第四条 战略管理机构包括公司董事会、董事会战略委员会、总经理办公会和战略管理工作组。

第五条 公司董事会是企业战略管理的最高决策机构，其职责包括：

- （1） 审批公司战略规划；
- （2） 审批公司重大战略规划修订提案；
- （3） 决议相关公司战略规划的各项重大事项；
- （4） 提出公司经营宗旨，确定公司中长期发展方向和发展目标。

第六条 公司战略委员会是公司重大战略决策的审核机构和咨询机构。其主要职责包括：

- （1） 审议公司整体战略规划提案；
- （2） 审议公司重大战略修订提案；
- （3） 审议子公司战略规划提案；
- （4） 审议子公司战略修订提案；
- （5） 组织开展公司重大战略问题的分析和研究，提供辅助决策和专业咨询

意见。

第七条 公司总经理办公会是企业战略的审核机构，其主要职责包括：

- (1) 审核公司战略规划；
- (2) 审核公司重大战略规划修订提案；
- (3) 审议各子公司战略规划；
- (4) 审议各子公司战略规划修订提案；
- (5) 研讨相关公司和子公司战略规划的各项重大事项并形成意见；
- (6) 审批非重大战略规划修订提案，形成决议。

第八条 公司总经理办公会在审议企业战略规划议题时，各子公司相关负责人应列席并参加讨论。

第九条 公司战略管理工作组是企业战略工作的归口管理部门，其职责包括：

- (1) 组织制订公司战略管理的工作流程、有关制度和管理办法；
- (2) 组织制订公司战略规划，对公司战略规划进行修订；
- (3) 建议并审核各子公司战略规划，审核各子公司战略规划的修订；
- (4) 组织进行公司和子公司战略规划相关重要问题的研究；
- (5) 监督公司和子公司战略规划的实施。

第三章 战略规划内容要求

第十条 战略规划包括公司战略规划和各子公司战略规划。

第十一条 公司战略规划需要包括以下内容：

- (1) 整体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、核心竞争力做出系统分析和综合评价；
- (2) 整体战略规划：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；战略规划应当明确发展的阶段性和发展程度，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径；
- (3) 核心业务发展战略：规划公司核心业务的发展策略、盈利模式和支持体系；
- (4) 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。

第十二条 各子公司战略规划需要包括以下内容：

（1）各子公司战略总结与环境分析：对各子公司内外部环境、现有业务的市场前景、经营状况、核心竞争力做出系统分析和综合评价；

（2）各子公司战略规划：分析并确定各子公司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，该部分内容必须同公司整体战略保持一致；

（3）各子公司核心业务发展战略：分析并确定各子公司核心业务的发展策略、盈利模式、营销策略、竞争策略、支持体系，该部分内容必须同公司整体战略保持一致；

（4）各子公司战略措施规划：分析并确定各子公司营销措施规划、生产（工程）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，该部分内容必须清楚界定每一措施的目标、时间进度、措施步骤；

（5）各子公司组织调整和辅助支持系统：评估现有组织架构对未来战略的适应性、调整组织架构构想、相关辅助支持系统调整；

（6）各子公司财务指标规划：对各子公司整体和各核心业务未来的财务业绩指标进行系统分析和设定，该部分内容中关键指标必须与公司整体战略保持一致。

第四章 战略规划的编制及修订

第十三条 公司战略规划编制的管理程序包括：

（1）根据董事会提出的公司发展目标，公司总经理办公会在集体讨论的基础上形成初步战略构想；

（2）战略管理工作组收集行业、市场信息，组织编制战略规划报告，相关业务部门、各子公司参与编写，反馈意见，并提交分管业务副总经理审核；

（3）战略管理工作组汇总形成战略规划报告，提交分管战略管理工作副总经理审核并提出相关意见后，提交总经理办公会对战略规划的可行性、客观性、合理性等进行审议；

（4）战略委员会对公司战略规划报告的全局性、客观性、可行性等进行审议后提交董事会对全局性、长期性和可行性等进行审批；

（5）战略规划报告经董事会审批通过后执行；

- (6) 公司战略管理工作组确定战略规划正式稿，由董事长签发；
- (7) 公司战略管理工作组发布公司战略并组织实施，同时进行战略宣贯。

第十四条 公司战略规划修订的管理程序包括：

- (1) 当经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素发生重大变化等情况，公司相关业务部门编制战略调整方案，并提交分管副总经理审核；
- (2) 战略管理工作组汇总战略调整方案，并提交分管战略管理工作副总经理审核后，提交总经理办公会审批；如涉及重大战略调整，需要提交战略委员会或董事会审批；
- (3) 战略调整经审批后，由战略管理工作组发布战略调整方案，同时开展战略宣传工作。

第十五条 各子公司战略规划编制的管理程序包括：

- (1) 公司战略管理工作组根据公司战略规划，形成对各子公司战略规划的建议；
- (2) 各子公司根据自己的战略调研分析和公司战略管理工作组提供的建议，制订本公司战略规划；
- (3) 公司战略管理工作组审核各子公司战略规划提案，并出具相关意见；
- (4) 公司总经理办公会审议各子公司战略规划提案，并做出审议意见；
- (5) 公司战略委员会审议子公司战略规划提案，并形成决议。

第十六条 各子公司战略规划修订的管理程序包括：

- (1) 当经济形势、产业政策、技术进步、行业状况以及不可抗力等因素发生重大变化等情况，各子公司制订本公司战略修订提案；
- (2) 各子公司将战略修订提案转交公司战略管理工作组审核，战略管理工作组出具相关意见；
- (3) 公司总经理办公会审议各子公司战略修订提案，并做出审议意见；
- (4) 公司战略委员会审议子公司战略修订提案，并形成决议；
- (5) 公司战略管理工作组根据战略委员会决议，制订对各子公司战略实施的建议。

第五章 战略规划的实施和监控

第十七条 战略规划通过公司年度经营计划贯彻实施。相关业务部门执行公司发展战略并进行战略分解。

第十八条 根据需要，对于公司的重大战略性事项，战略管理工作组组织进行研究分析，并在总经理办公会的指导下，与相关部门或单位共同推进实施。

第十九条 战略管理工作组负责对战略规划的内部实施情况和外部环境情况进行全面监控，定期收集和分析相关信息，对于明显偏离发展战略的情况，应当及时报告。

第二十条 公司各部门及各子公司有关规划、计划的实施情况，将作为关键性考核因素，纳入其部门（公司）及其负责人绩效考核体系。

第六章 战略规划编制和修订时间安排

第二十一条 公司战略规划每三年编制一次。在编制年度内，公司战略管理工作组自 5 月 1 日开始相关准备工作，在 11 月 1 日前提出战略规划提案，经决策层研讨、修改、审批，在 12 月 31 前完成编制工作。公司战略规划调整将视情况不定期进行。

第二十二条 各子公司战略规划每三年编制一次。在编制年度内，各子公司自 5 月 1 日开始相关准备工作，在 11 月 1 日前提出战略规划提案，经决策层研讨、修改、审批，在 12 月 31 日前完成编制工作。各子公司战略规划调整将视情况不定期进行。

第七章 战略规划文档归档、保管和查阅

第二十三条 由公司战略管理工作组指定人员对战略规划文档进行保管。战略规划文档包括公司战略规划文件、公司战略规划修订文件、各子公司战略规划文件、各子公司战略规划修订文件。

第二十四条 公司战略管理工作组根据公司档案管理有关规定，对战略规划文档进行归类 and 标识以方便查阅，妥善保存相关文档。战略规划文档是重要的档案，公司战略管理工作组要实施分级保密措施，防止文档被无关者查阅。

第八章 附 则

第二十五条 本办法由战略管理工作组起草并负责解释，战略管理工作组归口管理。

第二十六条 本办法根据需要或日后实际情况不定期进行修订。各相关部门均有权根据业务需要对本办法内容提出修改意见，并提交战略管理工作组。战略管理工作组负责收集整理相关部门提出的修改意见，并安排有关人员进行专题讨论，对修改信息进行全面评估后组织修订本办法及相关文件。

第二十七条 本办法由公司董事会审议通过后生效实施。

北京京运通科技股份有限公司

年 月 日

附件：

《战略规划书》

1. 本公司发展宏图及三年战略目标
2. 宏观经济环境及行业发展分析及对本公司影响的评估
 - a) 国内、外宏观经济环境发展变化趋势
 - b) 行业的发展展望
 - i. 发展趋势
 - ii. 主要法规及经营环境变化
 - c) 宏观经济和行业发展将对本公司造成的影响
 - i. 创造的主要机会
 - ii. 造成的主要威胁
3. 本公司现状分析
 - a) 本公司近年业绩及发展趋势
 - b) 本公司主要竞争优势及弱点
4. 公司面临的主要竞争对手分析(国内外竞争者)
 - a) 竞争对手近几年业绩分析(和公司比较)
 - b) 竞争对手在之后五年可能采用的战略举措
 - c) 竞争对手战略举措对本公司的潜在威胁
5. 本公司战略方案
 - a) 今后将在哪些市场竞争
 - i. 地理市场
 - ii. 市场定位
 - iii. 商业模式
 - iv. 业务领域
 - b) 如何竞争
 - c) 主要战略举措
 - i. 市场扩张

- ii. 战略合作伙伴的建立
 - iii. 内部竞争优势的提升
- 6. 本公司三年经营及财务目标预测
 - a) 主要增长点预测
 - b) 总销售额
 - c) 市场份额
 - d) 投资资本回报(ROIC)
 - e)
- 7. 配合本公司战略的主要资源需求预测
 - a) 资本投资
 - b) 人力资源
 - c) 技术研发
 - d)