

中青旅控股股份有限公司

战略管理制度

1 总 则

1.1 为规范和完善中青旅控股股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略管理工作体系，提高公司发展战略规划的科学性和有效性，确保公司发展战略目标落地实施，增强公司核心竞争力和可持续发展能力，特制定本制度。

1.2 本制度所称发展战略，是指公司在内、外部资源的现实状况和未来趋势进行综合分析、科学预测的基础上，制定并实施的中长期发展目标与战略规划。本制度所称发展战略管理是指围绕着公司发展战略而进行的分析、制定、实施、评价、优化等管理工作。

1.3 本制度适用于公司发展目标、总体战略规划、业务发展战略规划、职能战略规划等的分析、制定、实施、评价、优化等工作。

2 发展战略的组成

2.1 发展目标是公司发展战略的核心和基本内容，是在最重要的经营领域对公司使命的具体化，明确公司在未来一段时间内所要努力的方向和所要达到的水平。

2.2 战略规划是为了实现发展目标而制定的具体规划，明确公司在每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径。战略规划由总体战略规划、业务战略规划、职能战略规划等组成。

2.3 总体战略规划是对公司发展目标进行的阶段性任务分解而制定的统领全局工作的纲领性规划。

2.4 业务战略规划是公司总体战略在业务职能上的具体体现，包括业态模式、行业领域、产业布局、区域分布、客户选择等规划，是总体战略规划得以实施的重要依托。

2.5 职能战略规划是公司总体战略在管理职能上的具体体现，包括人力资源战略规划、企业文化战略规划、财务战略规划、内控管理战略规划、投资战略规划、品牌战略规划、信息技术战略规划、客户服务战略规划等，是总体战略规划得以实施的有力保障。

3 管理机构和职责分工

3.1 公司在董事会战略委员会领导下开展发展战略规划的相关工作。

3.2 公司战略投资部是公司发展战略管理的主管部门，承担董事会战略委员会具体工作，负责公司发展战略管理工作的组织协调，具体职责是：

3.2.1 负责协调与组织公司发展目标、总体战略规划、业务战略规划、职能战略规划的分析、制定、审核、调整，并提交审议。

3.2.2 负责制定发展战略管理流程，组织研究和规范发展战略研究工作的方法及程序。

3.2.3 负责组织开展重大发展战略课题、专项发展战略课题的研究与咨询。

3.2.4 负责公司发展战略实施的考核、评价，提出战略实施的优化建议。

3.2.5 参与公司各业务板块发展规划、发展模式的制定与研究，并提出建议意见。

3.2.6 参与公司各业务板块的对外战略合作、中长期及年度战略目标制定、创新业务支持等工作。

3.2.7 负责收集、整理、汇总和分析有关行业动态和发展战略管理信息。

3.3 公司其他职能部门对公司总体战略的制定提出建议，并负责相关职能战略的管理工作。

4 发展战略的制定

4.1 发展战略制定的主要原则：

4.1.1 公司发展战略要在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标，不应过于激进，也不应过于保守。

4.1.2 战略规划在发展目标的指引下，应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。

4.1.3 以公司愿景和使命为依据，综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、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劣势等影响因素，建立主业有序发展、核心竞争力不断增强、公司治理架构健康可持续、公司风险可控的原则。

4.1.4 符合国家产业政策发展导向及规划，符合公司各级相关者（股东、客户、员工等）的共同利益的原则。

4.1.5 业务战略和职能战略的方向、目标要与总体战略保持一致的原则。

4.2 公司发展战略的制定由战略投资部牵头组织，公司各业务板块和职能

部门负责人参与制定过程并具体负责所在板块的规划起草，战略投资部通过广泛收集公司内外部信息后进行深度分析和综合讨论，组织相关单位以及外部专家进行研究、咨询、论证，形成发展战略初稿并提交公司经营班子审议。

4.3 公司总裁主持召开总裁办公会，就战略投资部提交的发展战略广泛听取其他经营班子成员意见，结合公司愿景和使命对发展战略进行修订，提交公司董事会战略委员会进行审议。

4.4 公司董事会战略委员会对公司经营班子提交的发展战略进行可行性和科学论证，应重点关注发展目标的方向性、可行性、可操作性、完善程度，形成发展战略建议方案提交董事会审议。必要时，可借助中介机构和外部专家的力量为其履行职责提供专业咨询意见。

4.5 公司董事会审议通过战略委员会提交的发展战略方案，应着力关注其全局性、长期性和可行性。董事会在审议方案中如果发现重大问题，应当责成战略委员会对方案进行调整。

5 发展战略实施、考核、评价

5.1 公司根据发展战略制定年度工作计划、编制年度全面预算等，逐步细化、分解发展战略，确保发展战略的落地实施。

5.2 公司将年度战略发展目标和年度预算指标分解到各战略执行单位，将年度预算和年度业务计划作为组织、协调各项生产经营的基本依据。

5.3 公司通过企业文化的宣传与建设、组织架构的优化与调整、内外部资源的整合与分配、管理方式的改进与创新、发展战略的宣传与培训等方式增加内部的协同机制，提高工作运转效率，建立健全战略实施的保障机制，确保发展战略的贯彻实施。

5.4 公司建立发展战略实施的激励约束机制，将各战略执行单位年度战略发展目标完成情况纳入绩效考评体系，切实做到有奖有惩、奖惩分明，促进发展战略的有效实施。

5.5 公司建立并加强对发展战略的阶段性实施情况的考核机制，战略投资部按照公司预算管理相关制度及办法，参与对各战略执行单位预算目标设置、预算执行考核等工作。

预算目标设置方面，战略投资部应对战略执行单位的下年度预算目标、业务计划以及重大经营举措进行审核，重点关注其业务计划是否符合中长期或年度战略规划，并出具意见。

预算考核执行方面，战略投资部应重点关注和考核战略执行单位对公司发展战略的实施情况、对行业发展趋势及竞争态势的研判应对情况等，并出具合理性建议。对于明显偏离发展战略的情况，及时向公司经营班子报告并要求战略执行单位采取措施纠正。

5.6 公司定期对战略实施情况进行评价。战略规划期内每一年度结合年度工作计划完成情况对发展战略进行评价，侧重对战略执行能力和执行效果进行分析评价。战略规划期末进行一次全面评价，对发展战略的整体实施效果进行概括性的分析评价，总结经验教训，并为制定新的发展战略规划提供信息、数据和经验。

5.7 由于经济形势、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，确需对发展战略做出调整的，应由战略投资部与相关部门修订、优化发展战略，按照第四章规定的程序进行发展战略调整的提交、审批。

6 附 则

6.1 本制度自董事会批准之日起实施。

中青旅控股股份有限公司董事会

二零一二年十月三十日