



北京翠微大厦股份有限公司

战略管理制度

第一章 总则

第一条 为加强和规范北京翠微大厦股份有限公司（以下简称“公司”）的战略管理，合理利用公司优势资源，增强公司核心竞争力，防范发展风险，促进公司持续、快速、协调发展，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度适用于公司总体发展框架下、中长期战略规划的管理。

第三条 本制度公司各部室、各分子公司遵照执行。

第二章 战略管理机构及职责

第四条 董事会是公司发展战略的决策机构，负责提出公司的经营宗旨，确定公司中长期发展方向和发展目标，审议董事会战略委员会（以下简称“战略委员会”）拟定的公司发展战略规划，并对战略制定过程中的重大事项进行决定。

战略委员会是公司发展战略的审议机构，负责审议公司整体战略和子公司所制定的发展战略，形成意见。对公司重大战略问题进行分析研究，提出辅助决策建议。

总经理办公会是公司发展战略的审核机构，负责审核公司整体战略和子公司所制定的发展战略，形成意见，制定实施方案。对公司和子公司战略制定过程中的重大事项进行讨论，提出意见。

总经理办公室是公司战略管理的归口管理部门，根据公司董事会的战略构想组织制定公司中长期战略规划；开展战略执行管理和监督；建议并审核子公司发展战略；组织进行公司战略规划相关重要问题的研究。

公司各部室、分公司及子公司是公司发展战略规划的分解实施单位，负责职能范围内战略信息的调研、分析和草案的规划，根据公司要求逐级分解和组织战略的实施，并接受监督和管理。



子公司负责本单位战略信息的收集、调研和分析，可根据公司总体战略目标制定本子公司战略规划，并组织实施。

第三章 战略制定管理

第五条 公司总体战略规划每五年编制一次。战略制定由董事会指明战略构想，战略委员会、总经理办公会做出战略规划启动指令，由总经理办公室实施归口管理。

（一）公司各部室、分公司按照总经理办公室下达的公司战略规划草案拟定要求，根据自身职能调研、分析并提出战略发展建议。

（二）总经理办公室对各项职能建议进行分析、论证，组织可行性研究，在各单位充分讨论的基础上拟定公司战略规划草案。必要时公司可聘请外部专业机构参与制定公司战略规划方案。

公司战略规划草案的制定，应充分考虑且不限于以下影响因素：充分调查研究、科学分析预测、广泛征求意见确定发展目标；综合考虑宏观经济政策、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势与劣势等。

（三）总经理办公会根据公司发展实际对规划草案进行审核。

（四）战略委员会组织对公司战略规划草案的可行性研究和论证，形成发展战略建议方案。

（五）董事会审核战略建议方案，报股东会批准后形成公司战略规划方案，由公司总经理负责组织实施。

（六）董事会、总经理认为必要时，可以聘请外部机构和专家对战略规划方案进行咨询和论证。

（七）子公司可根据公司总体战略目标，按照总经理办公室要求制定本公司战略规划草案，经公司董事会审议后，报总经理办公室纳入公司战略方案整体规划。子公司负责组织本单位战略规划的分解和实施，接受公司战略管理机构的监督和考核。



第四章 战略实施管理

第六条 公司发展战略规划是指导公司组织开展各项工作的目标和依据。公司管理层在企业内树立战略意识和战略思维。通过会议、培训、企业文化建设等方式将公司愿景、目标等发展战略总体要求传导到公司各级管理人员和全体员工。

第七条 公司用阶段性工作目标和年度工作计划的方式进行战略规划的分解、实施和监督。

（一）公司根据发展战略规划制定阶段性经营目标，总经理办公室负责组织公司各部室及分子公司，对照战略目标要求，通过确立年度经营目标和制定年度工作计划的方式实现公司战略的分解。重点在经营质量和销售规模、收入及利润增长幅度、企业规模及业态发展、品牌成长、投资回报、人力资源等可操作层面，对称公司年度目标，设定工作任务项目和考核指标。

（二）总经理办公室对照公司战略规划和阶段性目标的要求，审核并组织调整和确定各部门战略分解计划。需要时，根据战略实施的关键管控要求组织相关部门制定专项战略计划草案。

（三）总经理办公室汇总公司战略计划分解情况和专项战略制定草案向公司总经理办公会报告，明确目标及方案，获批后作为战略实施过程中的监督和考核依据。

（四）公司各部室及分、子公司按照批准的战略分解计划组织宣贯和实施，定期开展战略执行情况和目标完成情况的自我监督及检查，在运行过程中及时修正战略计划执行过程中的问题，根据需要适时向总经理办公室提出战略分解计划的调整建议，接受调整的评估，确保战略的管理考核依据与企业经营管理的现实需要协调同步。

（五）公司各部室根据管控职能，在公司专项战略的管理中，负有专项规划、逐级分解和检查指导的责任，接受战略执行单位的监督和意见反馈，为战略执行的有效性提供保证。



第八条 公司按照上下结合、分级编制、逐级汇总的原则编制与年度工作计划相匹配的预算管理，并实施预算指标的分解。实施月、季、年分期预算控制，建立预算执行过程中的审核、制约和预警报告机制，严格履行预算调整的审批程序，将预算执行纳入业绩考核范畴。逐步推行公司全面预算管理，合理配置公司资源，深化公司战略控制。

第五章 战略评估与调整

第九条 公司通过发展战略评估实现总体战略的持续优化。战略评估和调整管理适用于公司以及分、子公司。

第十条 战略评估遵循年度评估和五年战略周期后评估的原则开展。

（一）结合年度总结工作，对照公司阶段性战略目标和年度工作计划的指标分解，从财务成本预算、指标数据完成、公司审计部监督、战略节点目标等方面对公司战略执行能力和执行效果进行年度评估评价。

（二）公司五年战略周期发展战略实施后，对公司战略运行的总体实施效果做出评价和分析，总结经验和规律，为后续战略制定服务。

第十一条 公司战略调整评估及控制方法：

（一）结合成本效益原则评价公司现行战略的运行价值及可行性。

（二）考察公司战略实施过程中外部环境和条件的重大变化，判定新机遇的同时，对重大影响制定预案，形成评估意见。

（三）在实施企业重大改革调整等重要时期前，进行阶段性战略评估，为战略调整提供充分依据。

（四）评估可在战略委员会主持下，由总经理办公室组织相关部门组成评估小组，可外聘专家参与评估。战略评估可采用资料提供、数据反馈和评估研讨会等形式开展，研讨结果形成评估意见。评估意见是公司实施战略调整的重要依据，需提交公司总经理办公会和战略委员会审议，报公司董事会审定。

第十二条 公司战略经批准下达后必须严格执行，在公司战略评估过程中如发现以下原因，可按规定程序进行战略调整：



（一）宏观经济形势、竞争格局、市场变化等外部环境发生重大变化，对公司经营战略实现产生重大影响的；

（二）公司经营方向以及经营管理内部条件发生重大变化，经主观努力不能克服确需对战略做出调整的；

（三）董事会或总经理办公会基于对经营形势的判断认为有必要进行战略调整的。

第十三条 发展战略调整程序：

（一）总经理办公室根据战略评估结果，结合公司发展实际，组织公司各部室及分、子公司提出调整意见，并负责公司总体战略调整方案的制定；

（二）公司总经理办公会审核战略调整方案，并提出审核意见；

（三）总经理办公室将修改后的方案提交公司战略委员会审议；

（四）战略调整方案经由公司董事会审批后下发执行。

第六章 监督及考核

第十四条 董事会审计委员会是公司总体战略的监督机构。公司各级领导及各战略执行单位应接受公司战略管理机构和监督机构的管理和监督，及时发现执行过程中的问题，有效解决，保证战略实施。

第十五条 公司总体战略经年度工作计划分解实施，年度工作计划的实施效果和评估结果纳入公司绩效考核。

第七章 附则

第十六条 本制度未尽事宜或本制度与有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》存在冲突时，按有关法律、法规、规范性文件及《公司章程》执行。

第十七条 本制度由董事会制定，董事会审议通过之日起生效，修改时亦同。

第十八条 本制度由董事会负责解释。