

# 黑龙江交通发展股份有限公司

## 战略管理制度

### 第一章 总 则

第一条 为加强黑龙江交通发展股份有限公司（以下简称“公司”）战略工作管理水平，规范公司战略制定及执行过程中的各项管理工作，确保公司战略目标的实现，根据财政部等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引—发展战略》的要求，制定本制度。

第二条 公司的战略制定遵循“科学合理、结合实际、适度超前”的原则；战略实施遵循“高效务实、平稳连贯、可持续发展”的原则。

第三条 本制度是公司开展战略规划工作的依据，适用于公司和公司持股比例 50%以上的绝对控股子公司，及公司拥有实际控制权的相对控股子公司。

第四条 战略管理是指对企业战略进行制定、选择、实施和控制、评价，直到达到战略目标的全过程。我公司战略管理主要包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评价。

## 第二章 职责分工

第五条 我公司战略管理机构，包括：黑龙江交通发展股份有限公司董事会、战略和投资委员会、董事会秘书、公司经理层、企业策划部。

第六条 公司董事会是公司战略规划的最高决策机构。其相关职责包括：

- (1) 审批公司整体战略规划；
- (2) 审批公司战略管理制度；
- (3) 决策公司战略规划的各项重大事项等。

第七条 战略和投资委员会对董事会负责，负责公司战略规划研究并提出议案。其相关职责包括：

(1) 审核公司战略管理制度及其调整修改议案，提交董事会审批；

(2) 审核经理层提交的公司战略规划草案，并提交董事会审批；

(3) 研究公司长期发展规划、经营战略、发展方针等问题，并适时提出建议；

(4) 对公司章程规定须经董事会批准的重大投融资方案、重大资本运作、资产经营项目等影响公司发展战略的重大事项进行研究并提出建议等。

第八条 公司经理层负责做好战略与投资委员会决策

的前期准备工作，向委员会提供所需材料，并负责公司战略规划的全面执行。其相关职责包括：

（1）审议公司战略规划草案，形成意见，提交董事会战略投资委员会；

（2）审议公司战略规划调整方案，形成意见，提交董事会战略投资委员会；

（3）负责公司战略规划的全面执行；

（4）审核分子公司战略规划及调整方案；

（5）研究影响公司战略规划的重大事项等。

第九条 董秘处和企业策划部分别在公司董事会和经理层领导下开展工作，辅助董事会和经理层进行战略管理，协调负责战略管理的日常事务。相关职责包括：

（1）编制公司战略规划初稿；

（2）对战略实施情况进行跟踪分析并提出调整建议；

（3）审议研究分子公司战略规划、分子公司战略规划调整方案，形成意见；

（4）对分子公司战略实施情况进行跟踪；

（5）进行公司战略规划相关重要问题的研究；

（6）负责公司战略管理的其它日常事项等。

第十条 各控股子公司在公司总部的指导下负责自身业务发展战略的制订和执行。其在公司战略管理中的职能包括：

(1) 在公司制订整体战略规划时，提供自身业务板块的信息和建议；

(2) 依据公司确定的整体战略方向和发展目标，制订自身业务发展战略，接受公司总部的指导并进行修改完善；

(3) 执行自身战略规划并对实施情况进行总结等。

### **第三章 战略规划编制原则及依据**

第十一条 公司战略规划方案应遵循股东利益最大化的原则。战略规划方案必须全面、完整、具体，并将经营指标层层分解落实。

第十二条 战略规划编制的依据和基础为：宏观经济和政策环境的变化分析；行业环境、市场环境、竞争环境的变化分析；公司资源和能力的分析；上年度战略规划执行情况的分析等。

### **第四章 战略规划内容**

第十三条 公司战略规划和业务发展规划可分为中长期（十至二十年）和中短期（三至十年），公司可根据实际需要确定。公司战略规划包括公司总体战略规划和子公司战略规划。

第十四条 公司战略规划需要包括以下内容：

（1）公司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）公司整体战略：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；

（3）公司核心业务发展战略：公司核心业务的发展策略、目标、盈利模式和支持体系；

（4）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。

第十五条 子公司的战略规划需要包括以下内容：

（1）子公司战略总结与环境分析：对子公司内外部环境、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）子公司业务发展战略：分析并确定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；分析并确定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。

（3）子公司战略措施规划：分析并确定子公司营销措施规划、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、措施步骤；

（4）子公司财务指标规划：对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。

## 第五章 战略规划方案编制、调整流程

第十六条 公司战略规划编制流程如下：

（1）董事会战略和投资委员会和高级管理层提出战略规划编制要求，公司总部发出启动战略规划编制工作的通知，启动战略规划编制流程。各部门按要求准备并提供本部门管辖业务的战略规划意见、信息和相关材料，子公司准备编制自身战略规划草案，企业策划部进行宏观环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的初步研究；

（2）企业策划部组织编制公司战略规划方案初稿，公司各部门和各子公司全力配合，按要求将相关资料汇总至企业策划部，方案编制完成后提交公司经理层；

（3）公司总经理办公会对战略规划方案进行研究审议，形成意见，提交战略和投资委员会；

（4）战略和投资委员会对经理层制定的战略规划进行审核并提出意见，提交董事会审批；

（5）董事会对公司战略规划进行审议直至批准。

第十七条 公司战略规划调整流程参照公司战略规划

编制流程执行。当以下情况出现时，战略规划应随之调整：

- （1）公司的发展战略进行了重大调整；
- （2）上一年度经营情况与战略规划中的年度目标差异较大；
- （3）公司外部环境发生了重大变化；
- （4）公司内部资源和能力发生了重大变化；
- （5）董事会或总经理基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划。

## **第六章 战略规划实施与监督**

第十八条 企业策划部在公司管理层的领导下，对战略的实施过程进行管理、监控和研究分析。具体包括对公司及子公司战略规划的实施情况进行跟踪监控，提出改进或调整建议；对公司的重大战略事项进行研究等。

## **第七章 战略规划编制和调整时间安排**

第十九条 公司战略规划每五年编制、调整一次。在非计划编制年度，公司战略规划若有调整必要，可结合当时年度经营计划进行调整。

第二十条 子公司战略规划每三年编制、调整一次。子

公司战略规划若有调整必要，子公司应结合当年年度经营计划进行调整。

## 第八章 战略规划文档归档、保管

第二十一条 公司战略规划文档包括：公司战略规划文件、公司战略规划调整文件、子公司战略规划文件、子公司战略规划调整文件、公司战略研讨会会议纪要、总经理办公会会议纪要及决议文件、董事会及股东会决议等。

第二十二条 公司战略规划文档是重要档案，严格按照公司档案管理制度进行保管，实施分级保密管理制度，防止文档被无关者查阅。

## 第九章 附则

第二十三条 本制度经公司董事会通过后实施。

第二十四条 本制度自发布之日起施行。