

中国全聚德（集团）股份有限公司

战略管理制度

(2026 年 8 月 20 日公司董事会第十届八次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 目的

为规范中国全聚德（集团）股份有限公司（以下简称“集团公司”）及所属企业战略管理工作，提高战略管理的科学性，保障战略规划制定、实施、监督各项工作有序推进，实现集团公司高质量可持续发展，根据国家法律、行政法规有关规定，结合集团公司实际，制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于集团公司及所属分公司、全资子公司、控股子公司及具有实际控制力的参股子公司（以下简称“企业”），其他参股公司可参照本制度执行。

第三条 主要应对的风险

- （一）战略规划制订中的风险。
- （二）战略规划实施中的风险。

第四条 释义

本制度所称战略规划，是指依照集团公司发展愿景、使命以及规划方向，经过科学的分析论证程序而提出的可行性、价值性和差异性的战略目标及相应的实施规划的文本文件，是指导集团公司资源配置行为和发展方向的基本依据。

第二章 战略管理机构及职责分工

第五条 集团公司党委履行“把方向、管大局、保落实”的领导职责，严格按照国企治理及“三重一大”决策相关规定，对集团公司战略规划编制、修订调整等重大战略管理事项开展前置研究讨论。

第六条 集团公司董事会履行“定战略、作决策、防风险”核心职责，统筹审定集团公司整体发展战略规划，主导集团公司重大战略布局与顶层设计，保障

集团公司战略科学精准、稳健可行。

第七条 集团公司董事会战略委员会负责对战略规划、重大投资决策进行研究，结合行业发展趋势和集团公司经营实际提出专业意见建议，为董事会决策提供支撑依据。

第八条 集团公司总经理办公会负责战略规划落地执行的统筹组织、日常推进、过程管控与动态反馈。

第九条 集团公司品牌战略部为战略管理归口职能部门，负责战略规划全流程日常管理工作，具体职责如下：

（一）统筹制定完善集团公司战略管理相关制度体系，规范战略规划编制、执行、评估、调整全流程工作机制；

（二）牵头组织集团公司战略规划的编制、中期评估、调整论证及专项报告编制等全链条工作，统筹推进集团公司战略迭代优化。

第十条 集团公司各相关职能部门及所属企业按照职责分工，协同配合品牌战略部开展战略规划编制、落地实施、过程监督、评估调整等各项工作，压实专项职责、强化业务联动，形成上下协同、齐抓共管战略管理工作格局。

第三章 战略规划制定

第十一条 集团公司战略规划内容体系全面、重点明晰，主要包括但不限于以下内容：

（一）整体战略与发展环境分析。系统复盘上一周期战略规划实施成效与落地情况，全面研判规划期内宏观经济、消费市场、餐饮行业及同业竞争格局等外部发展形势；客观梳理集团公司发展阶段、品牌优势、市场地位及核心竞争优势等内部基础条件，精准研判发展机遇，全面排查各类战略风险与发展挑战。

（二）集团公司整体发展战略。立足集团公司老字号发展特色与经营实际，结合国家产业政策及行业发展趋势，科学研判并确立集团公司战略愿景、核心发展定位、中长期发展目标及整体发展路径。

（三）核心业务布局规划。聚焦集团公司餐饮和食品两大核心业务板块，明确各自发展策略、优化盈利模式、完善市场营销体系、制定差异化竞争举措，健全配套支撑保障体系，持续深化“餐饮+食品”双轮驱动、协同发展的产业格局。

（四）战略实施保障与推进举措。明确集团公司战略规划落地的实施路径、重点专项任务、常态化推进机制，统筹部署各项落地举措与保障工作，确保战略任务有序推进、落地见效。

（五）财务指标规划。统筹测算集团公司整体及各核心业务板块未来五年关键经营业绩指标，科学构建量化可控、贴合实际的目标体系，实现战略目标标准化、可量化、可考核、可落地。

第十二条 集团公司战略规划一般以五年为固定周期统筹编制，建立常态化动态调整机制。规划实施周期内，若宏观经济、行业政策、市场环境发生重大变化，或集团公司业务布局、经营发展出现重大调整，可结合实际发展需要，依规对战略规划内容进行适度优化调整，保障战略规划的科学性、适配性和引领性。

第十三条 集团公司品牌战略部为战略规划编制归口管理部门，牵头组织总部各职能部门、所属企业开展战略规划调研、研讨及草案编制工作。规划编制启动前，须制定专项工作方案，明确编制原则、组织架构、职责分工、时间节点及相关工作要求。规划草案编制完成后，严格履行集团公司内部审批流程，按规定报送首旅集团备案后组织实施。

第十四条 集团公司财务管理中心统筹归集、提供战略规划编制所需各类财务基础数据，对规划拟定的财务目标、经营指标及测算逻辑的合理性、准确性开展专项审核研判。结合集团公司财务资源储备、承载能力及中长期财务管控要求，开展综合分析论证，提出专业审核意见及优化建议，保障财务目标贴合集团公司战略发展实际。

第十五条 集团公司各相关职能部门立足自身岗位职责与业务领域，梳理本领域发展思路、重点任务与推进举措，积极参与战略规划编制研究工作。对照职责分工对规划相关内容开展全面审核、严谨论证，精准提出意见建议，保障规划内容贴合业务实际、举措务实可行。

第十六条 为进一步提升战略规划的前瞻性、科学性与专业性，根据规划编制工作需要，集团公司可依规聘请外部专业战略咨询机构，为规划编制提供前期课题研究、专业工作指导及决策咨询支撑，助力完善集团公司战略布局与发展体系。

第四章 战略规划执行

第十七条 集团公司战略规划通过年度工作部署、年度经营计划、专项战略行动项目等路径逐层分解、落地实施。持续培育适配战略规划的企业文化，常态化开展战略规划宣贯工作，将集团公司发展愿景、使命、战略定位、发展目标、整体规划及阶段性落实进展，全面传导至各管理层级及全体员工，统一思想认知、凝聚发展合力，为战略落地营造良好内部氛围。

第十八条 集团公司战略规划执行实行“总体规划引领、专项规划支撑、年度计划落地、分级协同推进”的管理机制。集团公司各职能部门及所属企业须严格对标集团公司总体战略导向，层层分解战略任务、压实主体责任，确保各项战略部署纵向贯通、横向协同，保障集团公司战略规划稳步落地、有序推进。

第十九条 集团公司品牌战略部作为战略规划执行的牵头管理部门，负责统筹、组织、协调、督导集团公司整体战略规划的落地实施。牵头细化战略规划总体任务，分解年度、阶段性战略工作目标，建立战略落地台账，统筹协调各职能部门、所属企业的战略推进工作，常态化跟踪战略执行进度、督办重点战略任务落地。集团公司各相关职能部门立足自身分管职责，配合做好本领域战略配套落地、业务支撑、过程管控等协同工作；所属企业严格对标集团公司总体规划，承接分解战略任务，细化落实本企业战略执行举措，协同保障集团公司整体战略有序落地、落地见效。

第二十条 集团公司财务管理中心紧扣集团公司战略规划总体部署，结合战略中期评估结果、既定的战略规划财务发展目标、经营指标体系，统筹开展年度全面预算编制与审核工作。围绕集团公司餐饮和食品业务板块，科学测算营收、利润、成本、投融资、现金流等关键财务指标，合理配置财务资源，有效衔接战略目标与年度预算目标。

第二十一条 集团公司行政办公室依托集团公司整体战略规划明确的重点战略任务、发展布局和年度工作方向，牵头统筹集团公司年度重大经营项目、重点工作任务的梳理、立项、编排与组织推进。结合集团公司战略重点，细化年度重大项目清单、重点工作台账，明确项目推进节点、责任分工、推进标准。统筹协调集团公司各职能部门及所属企业抓好重大项目落地实施，常态化督办项目进度、统筹解决推进难题，以年度重点项目、专项任务落地，有效承接和支撑集团公司战略规划落地实施。

第二十二条 集团公司各相关职能部门依据集团公司总体战略规划部署，结合自身职责分工、分管业务领域发展重点，对照集团公司整体发展目标、业务布局及专项战略任务，牵头编制本领域专项子规划及配套实施方案。相关职能部门严格落实子规划年度执行工作，细化阶段任务、推进举措和责任分工，建立专项工作推进台账，常态化开展自查自纠，有序推进本领域专项战略落地。同时做好业务协同、数据报送、进度汇报工作，确保各专项子规划与集团公司总体规划高度统一、同向发力，全面支撑集团公司整体战略落地见效。

第五章 战略规划评估与调整

第二十三条 集团公司建立战略规划常态化评估机制，定期汇总收集战略执行进展、经营业绩指标及相关配套数据。重点在战略规划实施中期组织开展系统性中期评估，全面复盘规划落地成效、查找执行偏差、研判阶段性发展短板，为战略优化、年度工作调整提供依据。

第二十四条 当集团公司面临内外部发展环境发生重大变化、出现重大不可抗力因素，可能对战略目标达成造成实质性、关键性影响，或董事会结合宏观形势、行业变化及集团公司经营实际研判，确有必要优化原有战略布局时，可依规对战略规划进行动态调整，实现集团公司内部资源能力与外部市场环境的动态适配，保障战略发展科学可控。

第二十五条 集团公司战略规划调整须坚持审慎严谨、充分论证的原则，开展全方位研究分析。董事会负责对规划调整的必要性、合理性和可行性进行审查研判，重点核查调整内容是否契合国家产业政策及行业发展导向、是否符合集团公司整体发展定位、目标设定是否贴合企业经营实际、调整举措是否具备落地操作性，确保战略调整科学合规、精准务实。

第二十六条 集团公司战略规划的修订、调整工作，严格比照战略规划编制、审议的全流程程序组织实施，严格落实“三重一大”决策及相关治理要求，规范修订流程、压实审核责任，确保规划修订工作程序合规、流程闭环。

第二十七条 集团公司严格按照上市公司监管法律法规、证券交易所规则及公司内部管理制度要求，规范开展战略规划相关信息披露工作，保障信息披露合规、风险可控。

第六章 战略规划文件归档、保管和查阅

第二十八条 集团公司战略规划相关文件，由品牌战略部负责分类整理，原件移交行政办公室统一进行存档。

第二十九条 集团公司行政办公室对移交归档的战略规划文件的完整性进行审核并妥善保管，以方便查阅。

第三十条 集团公司战略规划文件是重要的档案，行政办公室要根据文件涉密要求进行存档，并严格执行档案借阅利用手续。

第七章 附则

第三十一条 本制度未尽事宜，按国家有关法律、行政法规、规范性文件和《公司章程》规定执行。

第三十二条 本制度由集团公司品牌战略部起草、修订及解释。

第三十三条 本制度经集团公司董事会审议通过后，自发布之日起生效。