广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 1 / 9

广州广日股份有限公司
发展战略管理制度

第一章 总 则
第一条 为加强广州广日股份有限公司(以下简称“公司”)的发
展战略管理工作，规范公司发展战略的制定和决策，实现“五位一
体”战略管理闭环，提升战略管理的科学性、有效性和及时性，确
保公司在未来的市场竞争中占据优势地位，实现公司资源的有效配
置，根据《企业内部控制基本规范》等有关法律法规及公司规章制
度等的规定，结合公司实际情况，特制定本制度。
第二条 本制度所称发展战略管理是指公司在对现实状况和未来
趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并分解实施具有长期
性和根本性的发展目标与战略规划等的活动。战略管理过程主要包
括三个阶段：战略编制及审批流程、战略实施、战略评估及调整。
第三条 公司的发展战略制定遵循“科学、系统、可行”的原
则；战略实施遵循“稳健、高效、务实”的原则。
第四条 公司制定与实施发展战略至少应当关注下列风险：
（一）缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，可能导致
盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。
（二）发展战略过于激进，脱离企业实际能力或偏离主业，可
能导致过度扩张，甚至经营失败。
（三）发展战略因主观原因频繁变动，可能导致资源浪费，甚

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 2 / 9

至危及公司的生存和持续发展。
第五条 本制度适用于公司和子公司。
第二章 战略管理的组织及职责
第六条 公司发展战略管理实行统一领导，分层管理。公司的战
略管理组织划分为公司、子公司两个层次。子公司的战略规划纳入
公司发展战略的统一管理。
第七条 公司发展战略的重点是业务的中长期发展战略规划。
第八条 子公司战略是公司发展战略的具体细化和补充。子公司
战略从发展方向、规划目标、行动计划上要符合公司整体发展战略规
划。
第九条 职责和分工。
（一）公司董事会
1.审批公司发展战略管理制度；
2.审批公司发展战略及其调整方案；
3.对公司发展战略的各项重大事项进行决策。
（二）公司经营班子
1.负责组织编制公司发展战略，经党委会前置研究、总经理办公
会审议后报董事会战略委员会及董事会审批；
2.负责组织实施公司发展战略；
3.根据战略执行情况进行定期评价并组织修订；

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 3 / 9

4.审议子公司发展战略规划并监督执行。
（三）投资发展部
1.负责公司发展战略的日常管理，编制公司总体发展战略规
划；
2.负责对公司发展战略的竞争环境分析研究；
3.负责收集和整理行业变化和竞争对手的状况并进行分析；
4.负责根据发展战略制定三年行动计划、年度事业计划，分解
和落实年度目标；
5.负责将公司发展战略传递到公司执行层；
6.指导下属子公司编制发展战略规划，提出修改建议；
7.对公司及子公司发展战略规划实施效果进行监控，对发展偏差
进行分析并提出修改建议。
（四）公司各职能部门
1.协助投资发展部制定公司发展战略规划，完成本部门制定有
关发展规划的分任务；
2.落实本部门分目标战略工作。
（五）子公司
1.配合公司制定整体战略规划，提供相关业务信息和建议；
2.对子公司所处行业的变化和竞争对手状况进行分析；
3.根据公司确定的战略发展方向和发展目标，制定子公司发展
战略规划，接受公司的调研并进行修改完善；
4.制定子公司战略规划并对实施情况进行自查。

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 4 / 9

第三章 战略规划内容
第十条 公司应当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
优势与劣势等影响因素，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战略目标。公司战略规划的主要内容包
括：
（一）企业发展环境分析
1.宏观环境分析，包括法律、政策、经济、科技等与企业发展
相关的国内外环境分析；
2.公司所在行业的国内外现状和发展趋势分析，包括产业结构
调整、重组、技术发展趋势等；
3.公司主业的国内外市场分析，包括主要产品的国际国内市场
需求变化预测、市场份额（市场占有率）等。
（二）企业竞争力分析
1.企业发展条件对比分析，行业及竞争对手状况分析，与国内
外一流企业在体制、机制、地域、资源控制能力、经济技术指标、
管理、人才、技术、营销等方面的优劣势比较分析；
2.核心竞争力分析，包括公司的资源获取能力、成本控制能
力、自主知识产权与技术控制能力、企业文化和可持续发展能力
等。
（三）企业发展战略与指导思想
1.公司的愿景与使命；

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 5 / 9

2.公司战略发展的指导思想和思路；
3.公司战略定位与战略概述。
（四）企业发展规划目标
1.公司远景规划目标；
2.公司五年发展目标；
3.公司三年滚动发展规划目标。
（五）企业发展实施规划
1.公司体制、机制创新规划；
2.公司资产（资源）结构调整规划；
3.公司产业（经营）结构调整规划；
4.公司投资规划；
5.公司组织结构调整规划；
6.公司人力资源战略及规划；
7.公司技术创新与科研开发战略及规划；
8.公司企业文化建设战略及规划；
9.公司核心业务营销战略及规划。
第十一条 公司及子公司围绕自身的发展战略编制三年行动计划，
三年行动计划主要包括但不限于以下内容：业务发展具体指标、业务
发展具体策略、业务发展详细举措。制定三年行动计划时，对目标偏
离进行研究和管控。
第十二条 子公司参照第三章战略规划内容，并根据自身情况确

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 6 / 9

定其战略规划的主要内容。

第四章 战略编制及审批流程
第十三条 战略编制时间
（一）公司发展战略：以五年为一个周期，周期最后一年初启
动下一个五年发展战略的编制工作，并于10月31日前完成审批。
（二）三年行动计划：每年 7 月初启动三年行动计划编制及滚动
调整，于 9 月 30 日前完成审批。
第十四条 根据职责分工，由以下部门（单位）负责公司发展战
略的具体编制：
（一）投资发展部是公司发展战略的归口管理部门，是公司发展
战略的主要监督、控制、评估的管理部门，主要负责公司发展战略编
制工作计划的制订、公司发展战略的编制、指标体系的制定及分解；
指导子公司开展发展战略的编制等。
（二）投资发展部牵头制定三年行动计划，指导子企业做好三
年行动计划的制定。
（三）投资发展部负责根据公司发展战略及三年行动计划目标组
织公司年度事业计划编制。
（四）其他职能部门分别承担相应职能战略的编制。
（五）子企业负责编制本企业发展战略及三年行动计划。
第十五条 战略审批流程
投资发展部牵头编制公司发展战略，经公司党委会前置研究、
总经理办公会审议后报董事会战略委员会及董事会审批。

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 7 / 9

第五章 战略实施
第十六条 战略实施主要包括战略目标分解、年度事业计划制
定、年度预算制定、年度事业计划考核评估和激励兑现五个环节。
战略实施应遵循“五位一体”管理模式，实现五个环节之间的有机
联动，以“五位一体”为核心，提升公司战略管理水平和经营管理
能力。
第十七条 战略目标分解
投资发展部组织公司各部室、各子企业开展战略目标分解工
作，制定三年行动计划，明确各年度目标和重点事项。
第十八条 年度事业计划
（一）年度事业计划要围绕三年行动计划的年度目标制定。
（二）年度事业计划作为年度全面预算制定、年度考核评价、
激励兑现的基础。
第十九条 全面预算管理
各预算单位根据本单位年度事业计划，逐级编制本单位的年度
全面预算草案，充分考虑年度事业计划执行的资金资源匹配。
第二十条 年度事业计划考核评估和激励兑现
人力资源部负责组织企业事业计划考评工作，制定并兑现激励方
案等。
第二十一条 “五位一体”的其他管理要求
针对战略重大任务，设置明确的分阶段完成的时间节点和各阶
段目标，并且与年度事业计划在时间节点和目标保持一致。

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 8 / 9

第六章 战略评估及调整
第二十二条 战略的评估
（一）公司各职能部门及子公司按照实施计划分阶段自查，每
半年向投资发展部报送自查报告；
（二）投资发展部牵头，组织各部门分析子企业、各职能部门
的自查报告，并组织编制公司自查报告，汇总后向经营班子汇报实
施情况；
（三）投资发展部检查与分析战略规划的执行效果，出现重大
偏差时，对规划方案的适用性和实施情况进行专题评估，征求公司
各职能部门及子公司意见后，形成战略评价报告向经营班子汇报。
第二十三条 战略的调整
（一）投资发展部跟踪发展战略实施情况，确认需要调整时，
征求公司各职能部门及子公司意见后，形成发展战略调整报告；
（二）发展战略的调整程序参照第四章规定执行。

第七章 附 则
第二十四条 术语解释
1.年度事业计划是公司发展战略最小单元，年度事业计划目标应
紧紧围绕公司发展战略年度目标。
2.战略重大任务是支撑实现公司发展战略目标的重大举措，来源

广州广日股份有限公司发展战略管理制度 GR-GS-26 第二版
 9 / 9

于公司发展战略、业务战略、职能战略、三年行动计划，包括但不限
于重大投融资、重大改革、重大研发、重大风险防控等项目。
第二十五条 本制度未尽事宜，按有关法律、行政法规和规范性
文件及《公司章程》的规定执行。本制度如与国家日后颁布的法律、
行政法规和规范性文件或修改后的《公司章程》相冲突，按国家有关
法律、行政法规和规范性文件及《公司章程》的规定执行，并及时修
订本制度报董事会审议通过。
第二十六条 本制度自公司董事会会议审议通过后生效。
第二十七条 本制度由董事会负责修订和解释。

广州广日股份有限公司
二〇二三年八月二十四日