

# 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，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：战略制定、战略实施、战略评估。

**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) 公司经营班子：

- 1、负责组织编制公司发展战略，报董事会战略委员会审议；
- 2、负责组织实施公司发展战略；
- 3、根据战略执行情况定期进行评价并组织修订；
- 4、审议子公司发展战略规划并监督执行。

(二) 企业发展部：

- 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年度工作计划，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。

(三) 公司各职能部门：

- 1、参与制定公司发展战略；
- 2、组织落实本部门分目标战略工作。

(四) 子公司：

- 1、在公司制定整体战略规划时，提供相关业务信息和建议；
- 2、负责对行业变化和竞争对手的状况进行分析；
- 3、依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、执行战略规划并对实施情况进行自查。

### 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；

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** 子公司战略规划的主要内容包括：

- (一) 企业发展环境、竞争力分析及公司基本情况描述；
- (二) 公司投资规划及经营业务的发展方向及目标；
- (三) 公司核心业务营销战略及规划；

- (四) 公司经营业务发展措施及人力资源战略及规划；
- (五) 其他参照公司战略规划的主要内容。

## 第四章 战略规划程序

**第十二条** 公司战略规划程序一般包括四个环节：制定、实施、评估、调整。

### (一) 战略规划制定：

- 1、企业发展部组织编制发展战略规划；
- 2、经营班子审核发展战略规划并提交战略委员会审议；
- 3、战略委员会审议发展战略规划并提交董事会审议；
- 4、董事会审批公司发展战略规划。

### (二) 发展战略的实施：

- 1、企业发展部组织进行任务分解，明确公司各职能部门、子公司的单项任务，形成书面方案；
- 2、经营班子审批任务分解方案；
- 3、公司各职能部门、子公司组织分解任务实施，量化分解的任务同时纳入经营绩效管理。

### (三) 发展战略的评估：

- 1、公司各职能部门及子公司按照实施计划分阶段自查，每半年向企业

发展部报送自查报告；

2、企业发展部分分析各单位自查报告，汇总后向经营班子汇报实施情况；

3、企业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。

(四) 发展战略的调整：

1、企业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；

2、发展战略的调整程序参照第十二条规定执行。

## 第五章 附 则

**第十三条** 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。

**第十四条** 本制度自公司董事会会议审议通过后生效。

**第十五条** 本制度由董事会负责修订和解释。

广州广日股份有限公司

二〇一三年四月二十三日