

广东省高速公路发展股份有限公司

发展战略和规划管理制度

(经第九届董事会二十三次（临时）会议审议通过)

广东省高速公路发展股份有限公司 发展战略和规划管理制度 目录

- 第一章 基本规定
- 第二章 发展战略和规划的组成
- 第三章 发展战略和规划管理组织机构及职责
- 第四章 发展战略和规划的编制
- 第五章 发展战略和规划的实施
- 第六章 发展战略和规划的评估及优化调整
- 第七章 发展战略和规划的保障措施
- 第八章 其他

第一章 基本规定

第一条 为规范广东省高速公路发展股份有限公司（以下简称：“公司”）发展战略和规划管理工作，提高企业发展战略和规划的科学性与民主性，发挥发展战略和规划对公司及直属单位中长期发展的导向作用，确保发展战略和规划目标的实现，根据财政部《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》、省国资委《广东省省属企业发展战略和规划管理暂行办法》等相关法律和文件，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和规划是指公司根据国家发展规划和产业政策，在分析外部环境和内部条件现状及其变化趋势的基础上，为企业长期生存与发展所做出的未来一定时期内方向性、整体性、全局性的定位、发展目标及相应的实施与保障方案。

第三条 本制度所称发展战略和规划管理是指公司在本制度适用范围内对发展战略和规划研究、制定、决策、实施、保障、评估、优化调整和控制的全过程管理。

第四条 本制度适用于公司及直属企业（指公司全资子公司、控股子公司和分公司）。

第二章 发展战略和规划的组成

第五条 公司发展战略和规划体系主要包括：公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划、直属企业发展战略和规划等三个层级。

第六条 公司总体发展战略和规划是对公司的愿景、使命、价值观、发展战略定位、中长期发展目标、总体发展思路等进行的总体谋划，是统领全局的纲领性文件，主要内容包括企业现状、企业内外部发展环境分析、指导思想、发展定位、发展目标、发展思路、保障措施和实施计划等。

第七条 职能与业务发展战略和规划是公司总体发展战略和规划方针、目标、措施在具体职能与业务领域上的体现，是对总体发展战略和规划在实施上的支持和保障。主要内容包括职能与业务现状、存在问题、面临形势、指导思想、发展方向、主要目标、工作重点、保障措施和实施计划等。

第八条 直属企业发展战略和规划是公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划在直属企业的拓延和实现，是执行单位的经营发展战略和规划。主要内容包括企业现状、企业内外部发展环境分析，发展目标，发展思路、以及保障措施和实施计划等。

第三章 发展战略和规划管理组织机构及职责

第九条 公司发展战略和规划管理实行统一协调，分层管理。分为以下几个层次：党委会、董事会、董事会战略委员会、公司经营班子、公司证券事务部等本部职能部门、直属单位。

第十条 公司党委会是公司发展战略和规划管理相关重大事项的前置审议机构。

第十一条 公司董事会是发展战略和规划管理决策机构，其主要职责包括：

- （一）制定公司发展战略和规划管理基本制度。
- （二）审定公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划及实施评估报告。
- （三）审定公司各发展战略和规划的重大决策及重大修订建议。
- （四）其它依据公司章程及董事会议事规则确定的发展战略和规划管理相关重要事宜。

第十二条 董事会战略委员会是董事会设立的专业委员会，其主要职责包括：

- （一）对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议；
- （二）审议公司的中长期发展战略和实施策略；
- （三）组织审查、检讨公司的战略规划，适时提出战略调整计划，审议公司战略的修订。
- （四）制定公司的战略评价标准、战略评价程序及评价周期，监控和评价战略的执行情况，指导开展公司直属企业战略执行情况的评估考核。
- （五）董事会授权的其他事宜。

第十三条 公司经营班子为发展战略和规划管理日常决策机构，其主要职责包括：

- （一）组织编制并实施公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划。
- （二）审议公司发展战略和规划管理基本制度。
- （三）审议公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划及实施评估报告，以及审定各发展战略和规划的实施方案。
- （四）组织协调对公司发展战略和规划的评估、优化调整等工作。
- （五）审议公司各发展战略和规划重大决策及重大修订建议。
- （六）经董事会授权，其他与发展战略和规划管理相关重要事宜。

第十四条 公司证券事务部为发展战略和规划管理归口管理部门，其主要

职责包括：

（一）负责编制公司总体发展战略和规划及实施方案；对公司发展战略和规划实施效果进行监控，定期提交评估与建议报告，分析偏差并提出改进措施。

（二）配合各相关职能部门编制和实施、评估、优化调整职能与业务发展战略和规划。

（三）牵头制定公司发展战略和发展规划中的各项重点任务和主要目标分解。开展公司各部门及各单位年度战略执行工作的跟踪、分析与评估考核。

（四）指导、监督直属企业发展战略和规划的编制与实施。组织后评估工作。审议直属企业的发展战略和规划，监督、评估直属企业的发展战略和规划执行效果；跟踪落实战略委员会各项会议，并向战略委员会汇报。

（五）拟定公司发展战略和规划管理基本制度，建立和完善公司发展战略和规划管理机制。

（六）组织研讨和拟订公司总体发展战略和规划的重大修订建议。

（七）负责国家宏观经济与产业政策研究，分析和预测行业发展趋势，研究竞争对手与标杆企业发展策略，为管理层决策提供参考和建议；组织开展重大发展战略课题研究与咨询，收集、整理、汇总和分析有关发展战略和规划管理信息；对公司现有产业及今后可能涉足的产业及业务进行专题研究与规划，牵头制定业务发展规划与竞争策略；组织开展企业发展战略和规划管理工作交流、培训等。

（八）开展有关重大决策研究工作，为决策提供参考和建议；配合其他部门开展重大投资和重大项目的有关工作。

（九）完成公司党委会、董事会、战略委员会和公司经营班子交办的与发展战略和规划管理相关的其他事宜。

第十五条 公司各职能部门根据部门工作职责，协助参与公司总体发展战略和规划的制定、实施、评估、优化调整和控制工作，负责各自职能与业务发展战略和规划的制定、实施、评估、优化调整和控制工作。

第十六条 直属企业可根据本公司章程，负责建立健全本单位发展战略和规划管理制度。并依据公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划，结合本单位实际情况制订本单位发展战略和规划及实施方案。

第四章 发展战略和规划的编制

第十七条 发展战略和规划编制主要是在综合分析外部环境和内部资源能力变化趋势的基础上，制定具备前瞻性和可实施性的发展定位、发展目标、

发展思路以及具体实施保障措施。

第十八条 发展战略和规划编制包括 3-5 年中期发展规划和 10 年远景目标编制。编制重点为 3-5 年发展规划，并根据企业外部和内部情况变化和发展实施滚动调整。

第十九条 公司总体发展战略和规划、职能与业务发展战略和规划编制主要工作程序包括：成立机构、编制草案、组织评审、征求意见、修改完善、提请审议、报送备案或审批、组织宣贯及实施等。制定与修编的主要工作流程图详见附件。

第二十条 直属企业根据粤高速发展战略和规划的目标要求，结合本单位实际情况，制订本单位的发展战略和规划讨论稿、职能与业务发展战略和规划讨论稿，并遵照本单位内部管理程序和管理权限进行初审后，送粤高速证券事务部复审。直属企业根据复审意见对本单位的发展战略和规划进行修改后，提交本单位董事会审定，并报粤高速备案后组织实施。

第二十一条 在发展战略和规划期满前一年，或者期限内，当公司内外部经营环境与条件发生重大变化，原有发展战略和规划与环境发生严重不相适应的情况时，由公司董事会决定修订或重新制定发展战略和规划。

第二十二条 发展战略和规划编制应充分借助外脑以及中介力量，发扬民主，增加透明度，采用访谈、调研、座谈、讨论等各种形式广泛听取意见，鼓励广大员工积极参与，有效提高发展战略和规划的科学性、民主性和有效性。

第五章 发展战略和规划的实施

第二十三条 公司经营班子负责公司发展战略和规划的全面实施指导工作，对发展战略和规划进行多种方式的宣贯、培训、沟通，充分发挥发展战略和规划能够凝聚共识的作用，形成有利于发展战略和规划目标实现的良好工作氛围。

第二十四条 公司总体发展战略和规划实施工作由公司证券事务部牵头组织，其他相关职能部门及直属企业负责实施相关内容；职能与业务发展战略和规划分别由相应职能部门及直属企业负责实施；直属企业发展战略和规划由直属单位组织实施。

第二十五条 公司发展战略和规划实施应将发展战略和规划中的目标、任务进行分解、细化，落实具体单位和部门，明确时间，并进行归纳、汇总后形成发展战略和规划实施工作计划，注重发展战略和规划与年度工作的衔接，在

各年度全面预算、重点工作任务、绩效管理和业绩考核等环节中分解和落实，促进发展战略和规划的具体落实。

第二十六条 公司直属企业每年 3 月 31 日前上报上一年度发展战略和规划实施情况及本年度实施工作计划的报告。对照上年度实施工作计划，分析相关战略规划在上一年度的完成情况、存在问题、本年度工作计划，以及是否需要调整本年度实施工作内容及计划。

第六章 发展战略和规划的评估及优化调整

第二十七条 公司定期对发展战略和规划实施情况进行评估，原则上每年开展一次小结性评估，发展战略和规划期末进行全面评估。发展战略和规划评估结果是公司编制下一期发展战略和规划及进行重大决策的重要依据，作为对直属企业考核的重要参考。

第二十八条 发展战略和规划评估报告应包含但不限于以下内容：

- （一）发展战略和规划及其实施情况总体评估。
- （二）发展战略和规划目标完成情况及未来目标预计完成情况。
- （三）发展战略和规划实施过程中存在主要问题分析。
- （四）发展战略和规划调整及管理改进意见与建议等。

第二十九条 因发展战略和规划周期较长，为确保发展战略和规划总目标实现，公司以年度生产经营计划和相关经济技术指标作为发展战略和规划的年度目标。并根据企业外部环境、内部情况的变化和发展，可适时滚动调整，特别是当宏观经济、产业政策发生重大改变时，需对发展战略和规划进行适应性调整。并参照发展战略和规划编制的流程开展相关工作。公司各部门和直属企业根据公司董事会对发展战略和规划的调整，对总计划和年度计划进行相应调整。公司证券事务部和其他职能部门可以在发展战略和规划评估中，提出对发展战略和规划调整的建议；直属企业在发展战略和规划实施情况报告中，提出对战略和规划调整的建议。

第三十条 公司证券事务部根据战略规划按年度分解至直属企业实施情况、重点发展战略目标完成情况，纳入对直属企业经营业绩考核中一并计分考核。

第三十一条 对公司发展战略和规划产生重大影响的政策、决策、投资、项目等，将列为重大发展战略问题单独进行管理。

- （一）对于出现的重大发展战略和规划问题，各职能部门或直属企业应及

时提请公司经营班子进行专题研究，提出应对措施。

（二）直属企业的重大发展战略和规划问题解决方案报告，在完成其内部管理及审批程序后，报送上级单位审定后组织实施，必要时可纳入发展战略和规划调整内容。

（三）重大发展战略和规划问题解决方案的实施情况，由各有关实施单位形成专题报告，每年3月31日前报公司证券事务部。

（四）公司证券事务部对重大发展战略和规划问题进行跟踪、评估。

第三十二条 直属企业对本单位发展战略和规划的实施情况进行跟踪、评估，每年开展一次小结性评估，发展战略和规划期末进行全面分析和总结，并形成中长期发展战略和规划实施评估工作报告，报送公司证券事务部。

第七章 发展战略和规划的保障措施

第三十三条 公司应通过多种渠道和方式，提高公司上下尤其是各级领导的发展战略意识，高度重视发展战略和规划管理工作，强化发展战略和规划引领作用。通过各种形式开展发展战略和规划宣传工作，宣贯公司发展战略和规划的内涵、目标，统一思想、明确重点，提高认同感。

第三十四条 加强公司与直属企业发展战略和规划管理制度建设，完善相关部门发展战略和规划管理职能分工及协调机制，将发展战略和规划管理与风控工作有机结合，进一步夯实公司发展战略和规划管理基础，保障发展战略和规划目标有效实现。

第三十五条 加强公司发展战略和规划管理队伍的建设。

（一）公司除证券事务部外其他部门，要指定人员负责发展战略和规划管理的有关工作；直属企业要明确分管领导、部门，指定人员；从事发展战略和规划管理的工作人员应保持相对稳定，以利于不断积累经验，保持工作延续性，提高发展战略和规划管理工作水平。

（二）对从事发展战略和规划管理的工作人员应进行定期培训和教育，不断提高政治素质和业务素质，提供发展战略和规划管理工作人员阅读重要文件和信息、参加主要会议所需的工作条件。

（三）重视发展战略研究专家库的建设，应充分发挥外部专家在发展战略研究、编制、实施、评估和优化调整过程中的作用。

第三十六条 公司的各项经营考核指标、投资计划、年度预算方案和企业文化宣贯，应保持与发展战略和规划的紧密衔接。

第三十七条 公司及直属企业开展发展战略和规划研究、考察、编制、评

审等所需费用，纳入公司预算，保障发展战略和规划管理工作的正常开展。

第三十八条 公司证券事务部定期或者不定期对发展战略和规划实施过程进行分析，及时向分管领导和总经理办公会提交公司发展战略和规划实施情况分析改进建议报告。

第三十九条 公司应建立畅通的信息渠道，确保能及时获得政府、合作伙伴及行业发展的重要信息；公司证券事务部及战略相关岗位人员应参加公司组织的各种业务会议，例如生产经营分析、投资计划、安全生产等，保持公司内部信息畅通；建立发展战略和规划管理数据台帐、信息模块，为发展战略和规划制定、实施、评估和优化调整提供基础数据和信息支撑。

第四十条 根据公司保密工作相关管理制度，做好相关发展战略和规划管理保密工作。

第八章 其他

第四十一条 本制度实施过程中如与新颁布的法律法规、政策的规定不一致的，以新颁布的法律法规、政策的规定为准。

第四十二条 本制度未规定的，比照适用国家有关法律、法规、政策性文件的规定。

第四十三条 本制度由公司董事会负责解释。

第四十四条 本制度经公司董事会审议通过，自印发之日起实施。原《广东省高速公路发展股份有限公司发展战略和规划管理制度》（粤高股投[2020]13号，自本办法施行之日起废止。

附件 1：公司总体发展战略和规划编制流程

序号	编制流程	工作内容和要求
1	下发编制要求	公司党委会、经营班子研究部署发展战略和规划编制工作的总体方向、基本原则和具体任务。公司证券事务部制定详细工作计划。
2	成立编制小组	成立公司发展战略和规划编制工作机构，成员由公司主要领导、各职能部门负责人、业务骨干及有关直属单位主要负责人和相关业务骨干构成。公司证券事务部负责具体组织工作。
3	战略和规划起草	发展战略和规划编制工作小组编写发展战略和规划纲要，草拟发展战略和规划初稿，并组织相关职能部门、直属单位、有必要时经公司主要领导同意可以聘请外部咨询机构，开展内部访谈调研、研究、咨询、论证，形成发展战略和规划报告讨论稿。
4	战略和规划征求意见	公司证券事务部向公司领导、各部门和直属企业发放发展战略和规划报告讨论稿，征求公司领导、各部门和直属企业的意见和建议。
5	完善战略和规划	公司证券事务收集、整理公司领导、各部门和直属企业提出的意见和建议，并吸收其中合理化意见和建议，形成公司发展战略和规划报告。
6	前置审核战略和规划	公司证券事务部将公司发展战略和规划报告提交公司党委会进行前置审核。
7	审核战略和规划	公司发展战略和规划报告经公司党委会前置审核后，报公司总经理办公会审核。通过后，报董事会及董事会战略委员会审议，形成公司发展战略和规划报告正式稿。
8	下发、报送战略和规划	公司发展战略和规划报告正式稿下发公司各职能部门及直属单位实施；同时编写编制说明，上报集团备案。

附件 2： 职能或业务发展战略和规划编制流程

序号	编制流程	工作内容和要求
1	下发编制要求	公司党委会、经营班子研究部署发展战略和规划编制工作的总体方向、基本原则和具体任务。有关职能部门制定详细工作计划。
2	成立编制小组	成立职能或业务发展战略编制工作机构，成员由公司分管领导、相关职能部门负责人、业务骨干及有关直属单位主要负责人和相关业务骨干构成。相关职能部门负责具体组织工作。
3	战略和规划起草	职能或业务发展战略和规划编制工作小组编写发展战略和规划纲要，草拟发展战略和规划初稿，并组织相关职能部门和直属单位、有必要时经公司主要领导同意可以聘请外部咨询机构，开展内部访谈调研、研究、咨询、论证，形成发展战略和规划报告讨论稿。
4	战略和规划征求意见	相关职能部门向公司领导、各部门和直属企业发放职能或业务发展战略和规划报告讨论稿，征求公司领导、各部门和直属企业的意见和建议。
5	完善战略和规划	相关职能部门收集、整理公司领导、各部门和直属企业提出的意见和建议，并吸收其中合理化意见和建议，形成公司发展战略和规划报告。
6	前置审核战略和规划	相关职能部门将公司职能或业务发展战略和规划报告提交公司党委会进行前置审核。
7	审核战略和规划	职能或业务发展战略和规划报告经公司党委会前置审核后，报公司总经理办公会审核。通过后，报董事会及董事会战略委员会审议，形成职能或业务发展战略和规划报告正式稿。
8	下发、报送战略和规划	职能或业务发展战略和规划报告正式稿下发公司各职能部门及直属单位实施；同时编写编制说明，上报集团备案。