

深圳市新南山控股(集团)股份有限公司

企业经营管理制度

第一章 总则

- 第一条** 为保证深圳市新南山控股(集团)股份有限公司(以下简称“公司”)企业经营管理系统化、规范化、科学化,制定本制度。
- 第二条** 本制度适用于公司总部,公司全资、控股及直接管理单位(以下简称“各公司”)。参股企业可参照执行。
- 第三条** 公司企业经营管理的宗旨是:采取科学、规范、有效的管理体制、方式、措施及手段,不断提高公司整体经营管理水平,以取得良好的经济效益和社会效益。

第二章 经营管理模式

第四条 公司经营管理的主要原则

(一) 企业分级管理的原则

针对各公司的不同隶属关系,按照市场规律,依据层级管理模式与经营理念,确立公司总部与各公司的经营管理责权关系,采用集中管理与分散经营相结合、决策制定与执行管理相结合、监督管理与协调控制相结合的方式。

1. 公司总部作为决策和管控中心,主要负责公司战略的研究、制定和实施;资源的配置及内部交易的协调;各公司日常经营管理的指导和协调。其主要职能为:

- (1) 公司战略的研究、制定及实施:制定公司整体发展战略和中长期发展规划与目标;确定各公司的经营管理模式;制定公司年度预算和生产经营计划;建立和完善公司经营管理模式;制定管理基础的标准、规范并监督实施;制定绩效评估和审核标准;审批各公司年度预算和生产经营计划;审批各公司的项目投资

与资产处置；研判新行业的进入和研究新的市场机会。

(2) 资源的配置及内部交易的协调：根据战略方针确定公司中长期和年度的投资方向、规模和速度；协调公司内部交易；合理安排和调动资金。

(3) 各公司日常经营管理的指导和协调：通过指导各公司的运营管理、市场管理、财务管理、建设开发、人力资源开发和培训等工作，不断提高各公司的经营管理水平和经营绩效；通过建立各种共享平台和协调机制，增强各公司之间的协调与合作。

2. 各公司是公司的产业管控平台，主要负责其下属企业的管理，其经营管理的主要职能为：贯彻落实公司战略规划与计划，制定年度生产经营计划、财务预算；执行公司经营管理规章制度，针对行业特点，制定相关企业经营管理的标准、规范及 KPI 考核指标并监督实施，按要求完成生产经营任务。

3. 各公司的下属企业作为利润中心和经营主体，经营管理的主要职能为：贯彻落实各公司战略规划与计划，按照各公司的考核要求制定年度生产经营计划、财务预算；执行各公司经营管理规章制度，针对业务特点，制定相关企业经营管理的标准、规范并监督实施，按要求完成生产经营任务。

(二) 管理体制合法、实效的原则

针对各公司的不同资产属性，根据现代企业制度要求，实事求是地建立和优化适应各公司不同产权特性的经营管理体制。

1. 对各公司采取直接调控的管理体制。依据公司行政管理架构，在股东大会、董事会、经营班子领导下，通过职能部室对各公司进行集中、统一、协调的经营管理。各公司必须服从公司总体计划、组织、指挥、协调与控制。法律另有规定的除外。

2. 对公司参股企业采取董事会的管理体制。按照公司相关规定办法要求，通过公司委派董事依法行使与维护股东权益；公司应根据参股企业的实际情况，贯彻实施经营方针与战略规划。

(三) 管理基础健全、优化的原则

针对各公司的不同经营特点，根据现代企业科学管理要求，通过加强管理基础工作，强化企业经营管理，并不断改进与优化，以提高公司整体运作效率及绩效。

第三章 企业规划与计划

- 第五条** 公司制定中长期规划，以确定规划期内的发展方向、发展目标、发展水平及保障措施等整体战略，通过合理配置资源，实现规模效益和结构效益。
- 第六条** 公司中长期发展规划须以公司长远发展战略为依据，在对外部经济形势进行科学预测和对内部发展条件进行实事求是评估的基础上，根据量入为出、量力而行、稳中求进等可持续发展的原则进行编制。公司应明确工作职责，加强公司战略管控，重视战略的落地实施。
- 第七条** 公司总体规划通过各公司业务和专项发展规划的综合平衡得以实现。公司总部对中长期规划实施动态管理，根据内外部情况的变化进行适当的调整或修订。
- 第八条** 公司中长期规划为五年，由公司总部负责组织编制。
- 第九条** 公司总部对各公司实施经营计划管理。通过健全企业经营管理责任与激励机制，将企业经营计划完成情况与经营者利益挂钩，确保年度经营计划任务的完成。
- 第十条** 各公司须根据公司可持续发展要求、规划目标、行业平均盈利水平、资产基本回报要求及企业内外部客观条件，编制本单位的年度经营计划，经公司总部批准后付诸实施。
- 第十一条** 公司按照科学、合理、实效的原则，建立和不断完善经营计划的制定、跟踪、监督、评价及考核体系。
- 第十二条** 五年规划修编工作及经营计划管理工作以公司战略与计划相关规定办法进行规范管理。

第四章 投资决策

- 第十三条** 公司投资决策管理的基本原则是：权限集中、逐级负责、统筹兼顾、科学决策。
- 第十四条** 除公司明文授权外，投资项目以项目投资相关规定办法报公司总部审批。

第十五条 公司总部及各公司享有投资项目建议权，应广开信息渠道，并寻找投资获利机会。

第十六条 投资项目一般应符合以下基本原则：

- （一）符合项目所在地的有关法律和政策；
- （二）符合公司中长期规划和年度经营计划；
- （三）以经济效益为中心，预计投资回报率不低于规定的标准或行业标准；
- （四）符合公司业务相对多元化和产业专业化发展的原则；
- （五）主营业务的合营项目一般由我方控股，并审慎选择合作伙伴。合营公司原则上不得再投资新项目。

第十七条 公司投资实行专业管理和逐级审批制度。

第十八条 股东大会、董事会及经营班子是各类投资活动的决策机构。各决策机构严格按照《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》和《总经理工作细则》及本制度规定的权限，对公司投资活动做出决策。

第十九条 根据党内法规，公司党组织研究讨论重大项目投资决策，提出相关建议。

第二十条 公司设立投资审核委员会（以下简称“投审会”），由战略管理部、财务部、审计风控部为投审会主要参与部门，协助进行项目审批工作。

第二十一条 投资项目审批工作以公司项目投资相关规定办法进行规范管理。

第五章 资产与产权管理

第二十二条 公司资产管理遵循资产管理与预算管理相结合、资产管理与财务管理相结合、实物管理与价值管理相结合的原则，目的在于“提高使用效率，确保资产增值”。

第二十三条 公司通过收购、兼并、转让、停业、清盘等资产优化手段，适时地改善和调整产业、行业结构及区域分布，提高资产质量。

第二十四条 资产管理工作以公司资产管理等相关规定办法进行规范管理。

第二十五条 各公司的设立、变更、终止以公司相关规定办法报公司总部审批。

第二十六条 各公司设立、变更、终止应及时进行内部登记。

第二十七条 公司设立、变更、终止的审批及内部登记工作以公司产权管理相关规定办法进行规范管理。

第六章 统计与经营分析

第二十八条 按照“真实准确、全面系统、规范统一、安全保密”的基本原则，科学、有效地组织开展统计工作，并以准确、及时、全面的统计信息和分析资料，作为公司科学决策的重要依据。

第二十九条 根据经营管理要求，公司总部定期对各公司的经营情况进行统计、跟踪、分析。

第七章 参资企业管理

第三十条 公司对参资企业的主要管理工作：

- （一）制定参资企业的管理目标及长远发展政策；
- （二）及时掌握参资企业的财务、经营等方面的基本情况和信息，参资企业重大事项须及时向公司汇报；
- （三）严格监控参资企业的投资活动以及发行债券、借贷、担保、抵押等融资活动；
- （四）加强投资回报管理，高度重视对参资企业利润分配政策的监管；
- （五）监督参资企业合法经营，保障股东合法权益及财产安全。

第三十一条 董事会制的管理模式主要通过公司向参资企业委派的董事、监事来实施。所有受委派的董事、监事须充分表达股东意见，依法行使管理职权，履行义务及承担责任。

第三十二条 参资企业管理工作以公司参资企业及派出董监事相关规定办法进行规范管理。

第八章 责任追究

第三十三条 对于违反本规定、未履行或未正确履行企业经营管理职责，造成公司损失或其他严重不良后果的单位和个人，应依照有关规定，视情节轻重，对责任者给予相应处理。公司保留对其因违规经营而造成经济损失追究责任及诉诸法律的权利。涉嫌犯罪的，应依法移送国家监察或司法机关处理。

第九章 附则

- 第三十四条** 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规和《公司章程》的规定执行。
- 第三十五条** 本制度如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的《公司章程》相抵触时，按国家有关法律、法规和《公司章程》的规定执行，并按相关程序进行修订。
- 第三十六条** 公司董事会授权经营班子负责制定实施细则。
- 第三十七条** 本制度由董事会负责解释和修订。
- 第三十八条** 本制度经董事会审议通过后生效。公司原《对外投资管理制度》同时废止。

深圳市新南山控股（集团）股份有限公司

2023年10月31日