

深圳市特发信息股份有限公司

战略管控办法

(经董事会第八届五十一次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 制定目的、依据

为进一步打造“智能制造+信息尖兵”总部，加强深圳市特发信息股份有限公司（下称“公司”或“特发信息”）及下属经营单位的战略管控，系统规范的制订、调整、执行公司战略规划，根据《深圳市特发信息股份有限公司章程》、《深圳市特发信息党委会议事规则》，结合公司战略管控体系及实际情况，制定本办法。

第二条 适用范围：

本办法适用于特发信息、特发信息下属经营单位、技术中心、销售中心、光缆制造中心、新基建事业部和物业经营事业部（下称其他单位）。

第三条 职责分工：

公司党委会、董事会、经营班子会、职能部室在战略管控工作中的职责分工具体如下：

一、公司党委会发挥“把方向、管大局、促落实”的

领导作用，其战略管控职责包括：

- （一）对公司战略管控制度进行前置研究；
- （二）对公司的战略规划及其调整方案、三年滚动规划、商业计划、经营方针进行前置研究；
- （三）对下属经营单位和各其他单位业绩评价指标及指标考核结果、经理人评价结果进行前置研究。

二、公司董事会发挥“定战略、作决策、防风险”的决策作用，其战略管控职责包括：

- （一）决定公司战略规划；
- （二）审批公司战略规划方案和战略规划修订方案；
- （三）审批有关战略管控的政策和制度；
- （四）在股东大会授权范围内决定重大战略事项等。

三、公司经理层发挥“谋经营、抓落实、强管理”的执行作用，其战略管控职责包括：

- （一）制订公司战略管控制度；
- （二）制订公司战略规划、三年滚动规划、商业计划；
- （三）组织落实公司战略规划及战略决策、三年滚动规划、商业计划；
- （四）审批下属经营单位和其他单位业绩评价指标及

指标考核结果、经理人评价结果。

四、公司职能部门分工如下

(一) 公司董事会秘书处是公司战略管控的牵头部门，负责组织拟订公司战略规划；开展战略专题研究，组织行研工作和对标分析；牵头战略规划中期评估工作；编制年度投资计划，汇报月度进展情况。

(二) 公司经营管理部牵头编制公司三年滚动规划、商业计划、管理报告等。

(三) 公司人力资源部统筹下属经营单位和其他单位的业绩评价和经理人评价的执行及结果应用等。

(四) 公司财务管理部负责战略规划、三年滚动规划、年度经营预算中的财务指标的汇总、审核、分解、下达及落实情况的跟踪分析。

(五) 公司审计部负责构建与公司战略落地紧密结合的内部审计体系，监督战略执行过程及结果情况，为业绩评价、考核与任免提供依据。

第二章 战略管控的定义

第四条 战略管控定义

特发信息战略管控体系是特发信息及下属经营单位

和各单位战略规划制订、执行、监督、评价的管理体系，根据自身特点分解细化为六个工作模块，分别是战略规划、商业计划、管理报告、内部审计、业绩评价、经理人评价。

第五条 战略规划

战略规划是战略管控工作的起点，确定公司的发展方向、业务定位、资源配置、中长期战略目标和重大战略举措等。下属经营单位和其他单位的业务规划或工作计划，应顺应和承接公司战略规划的落地实施。

第六条 三年滚动规划

三年滚动规划是推动公司战略规划落地的具体工作方法，通过每年积极研究和跟进宏观环境、行业情况、竞争情况、自身情况，对战略规划未来三年的目标和资源配置进行动态调整，提高战略规划的适应性和科学性。

第七条 商业计划

商业计划是对战略规划的年度分解，是在三年滚动规划的基础上，制订年度经营策略、行动计划、财务预算等。

第八条 管理报告

管理报告是监控、分析战略执行过程及结果的工

具。通过跟踪、分析企业运营及重点关注项目执行进展，与外部对标，提出风险预警，督导、跟踪并推进解决发现的问题。

第九条 内部审计

为业绩评价、经理人考核与任免提供依据，对战略执行的方向、商业计划与战略的一致性、战略执行结果的真实性等进行评价。

第十条 业绩评价

业绩评价是对下属经营单位和其他单位围绕公司战略规划及商业计划执行情况的评价体系，旨在通过落实战略执行的考核和奖惩机制，建立战略导向性组织。

第十一条 经理人评价

主要基于经理人短期、长期目标，结合内部审计、业绩评价等依托，持续地对经理人做出业绩评估、适任性判断和价值评价，以及提出职业发展建议等，为使用、激励、发展经理人提供依据。

第三章 战略规划

第十二条 战略规划主要内容包含：

一、前期战略执行情况回顾及原因分析；

二、内部资源和能力分析（强项和弱项），以及外部环境分析（威胁和机遇）；

三、公司的愿景与使命分析，业务构建、战略定位和战略目标；

四、业务板块发展战略及关键举措，职能战略及重点工作举措；

五、战略实施路径、战略目标及分解；

六、风险分析和应对措施；

七、重点项目或战略投资项目计划。

第十三条 战略规划重大调整

公司战略规划经审批后原则上不予调整，以下情况除外：

一、因外部环境发生重大变化，出现重大机遇或重大威胁时；

二、主要战略规划指标落地与年度执行情况发生较大变化；

三、大股东对公司的经营目标要求发生了重大变化，必须改变战略目标。

第十四条 战略规划制订及审批流程

公司董事会秘书处牵头组织拟定战略规划，经公司党

委会前置研究、班子会审议通过后，提交公司董事会战略委员会审批。战略规划出现重大调整时，审批流程照此执行。

第四章 三年滚动规划与商业计划

第十五条 三年滚动规划与商业计划的报送工作

公司经营管理部按照公司的要求（包括内容、格式、期限）报送三年滚动规划与商业计划的审批材料。

第十六条 三年滚动及商业计划年度编制工作流程

具体工作由公司经营管理部根据工作要求落实完成。

第五章 管理报告

第十七条 管理报告报送内容

公司经营管理部从公司实际情况出发，结合公司的要求，确定管理报告的报送内容。

第十八条 管理报告报送时间

公司经营管理部应在每季度报送管理报告。

第十九条 管理报告报送流程

公司经营管理部拟定季度管理报告，需经部门分管领导或公司领导审阅。

第六章 内部审计

第二十条 内部审计工作安排

一、“年度经营 KPI 审计”，一般于每年 3-6 月份实施，结合公司战略，从年度 KPI 和预算完成结果情况，战略分解、落地情况，重大经营管理和投资事项等，监督和促进各企业年度经营目标落实。

二、“任期经济责任审计”，进一步深化其中战略管理部分的审计内容，以被审任期为审计周期，全面审计各企业战略落地，经营管理机制的建立健全情况，关注企业中长期战略的分解和落实、三年滚动计划、战略达成结果等。

三、“全过程工程审计”，充分重视基建类重大项目对战略目标达成的影响，重点督导整体工期和节点、工程成本、质量和日常管理，从及时性、经济性、规范性等，对基建类重大战略项目提供保障。

四、“投资后评价”，与内部审计相互融合补充，关注投资可研达成情况，评价重点战略项目的投后实际落地情况，加强对企业投资行为的监管和评价，促进战略投资计划的完善和优化。

第七章 业绩评价

第二十一条 业绩评价的分类

业绩评价主要分为战略规划业绩评价和年度业绩评价，一般从财务指标、管理指标、客户指标、学习成长指标等维度进行评价。其中：战略规划业绩评价主要评价组织五年战略规划关键目标的达成情况；年度业绩评价主要评价组织年度商业计划关键任务的达成情况。

第二十二条 业绩评价的实施

业绩评价的实施分为目标设置与考评两个部分，由公司人力资源部统筹安排，各相关部室配合与协调。战略规划业绩评价视战略周期启动并实施；年度业绩评价每年实施。

一、战略规划业绩评价目标原则上应围绕五年战略规划制定与审批；年度业绩评价目标原则上应围绕年度商业计划制定与审批。

二、战略规划业绩评价流程由公司人力资源部另行制定。

三、年度业绩评价流程由公司人力资源部另行制定。

第二十三条 业绩考评其他规定

业绩考评其他相关规定按特发信息经营单位班子人员绩效相关管理办法执行。

第八章 经理人评价

第二十四条 经理人评价构成

一、职务试用期评价：试用期评价对象为初次任职人员，侧重于对经理人胜任能力的考评，主要考察任职者能否达到岗位任职要求。

二、年度评价：主要以年度经营业绩评价为核心，侧重于对经理人经营业绩胜任能力的考评，考察经理人是否能完成组织业绩指标。

三、任期评价：任期考评侧重对长期履职能力评价，是对经理人任期内履职能力的综合性评定，是决定经理人是否续聘的关键参考。

第二十五条 经理人评价的实施

一、职务试用期评价的实施。原则上任职起1年内为职务试用期，董事会可根据需要调整期限。经理人职务试用期结束后，由企业董事会开展试用期考评工作，原则上试用期考评不合格的不得正式聘任。

二、年度评价的实施。考评周期以公历年为周期，以个人签订的年度经营业绩责任书为依据进行评价。经理人年度考评结果与个人年度薪酬紧密挂钩，是续聘、晋升、免职的重要参考依据。

三、任期评价的实施。考评周期按岗位聘任协议约定的执行。结合个人签订的任期经营业绩责任书、董事会综合评议等确定经理人任期考评结果。任期考评不合格的原则上不得续聘。

第二十六条 经理人员

以上所称经理人是指由公司董事会聘任的经营层人员。

第九章 附则

第二十七条 公司战略规划由公司办公室根据公司档案管理制度进行统一存档管理。

第二十八条 公司战略规划文档是重要的档案，公司办公室应严格执行分级保密管理制度，防止文档被窃或被无关人员查阅。

第二十九条 本管控办法由公司董事会负责解释。原《特发信息战略管理办法》（2018年10月22日公司董事会

审议通过) 同时废止。

深圳市特发信息股份有限公司

2023 年 11 月 30 日