



深圳能源

深圳能源内部治理指引

(2011 V1.0)

www.sec.com.cn

深圳能源集团股份有限公司

前言

深圳能源在发展成长和商业实践中，积累、沉淀了具有自身特色的管理思想、经营理念和方法，形成了深圳能源特有的企业品格和为全体员工所共同遵守的价值观，这是深圳能源持续创造优异业绩、赢得社会尊重的重要法宝，也是深圳能源打造“常青企业”，实现未来持续健康发展的重要成长基因。

为了使企业成长基因得到有效传承和发展，深圳能源集中内部智慧和力量，借鉴外部经验和方法，深入对深圳能源的历史与现状、愿景与目标、公司治理、企业文化、经营管理等问题进行研究，编写形成了《深圳能源内部治理指引》（以下简称“公司内部指引”）。

“公司内部指引”是对外部法律法规和作为集团公司内部最高准则的《公司章程》的贯彻落实和细化，是深圳能源战略思想、经营管理理念、文化理念等软性约束条件的集成和诠释，是深圳能源管理制度体系建设和业务流程设计的指引和依据。

“公司内部指引”在企业管理中的地位和作用可以通过下图例得到清晰的反映：



“公司内部指引”是深圳能源内部治理各项工作的指南，各级管理人员和全体员工都应认真学习，领会其精神实质，掌握其思想方法，有效指导管理实践，提高管理艺术和工作水平，增强为深圳能源事业奋斗的信心和力量，共同创造深圳能源更加美好的未来。

为便于理解和执行，“公司内部指引”对公司称谓作出如下定义：

“深圳能源”是以深圳能源集团股份有限公司为核心，与分公司、子公司（含全资、控股企业）所组成的企业集合体。

“集团公司”是深圳能源集团股份有限公司的简称。

目录

前 言	I
第一章 战略思想与目标	01
第一条 愿景与使命	01
第二条 战略方针	01
第三条 战略定位	01
第四条 经营理念	02
第五条 经验传承	02
第六条 战略管理	03
第七条 中长期发展规划	03
第二章 企业精神与文化	04
第八条 核心价值观	04
第九条 企业品格	04
第十条 企业公民责任	04
第十一条 企业基本行为准则	05
第十二条 员工基本行为准则	05
第十三条 品牌形象	05
第十四条 企业文化观	06
第三章 公司治理与运作	06
第十五条 治理原则	06
第十六条 股东大会及其运作	07
第十七条 董事会及其运作	07
第十八条 监事会及其运作	07
第十九条 经理局及其运作	08
第二十条 决策管理	08
第二十一条 经营者激励与约束	08
第二十二条 信息披露	08
第二十三条 投资者关系	09
第二十四条 公司市值维护	09
第二十五条 党群组织保障	09
第四章 组织管控与事权	10
第二十六条 管控模式	10
第二十七条 集团公司职能	10
第二十八条 集团公司与子公司法人治理的关系	10
第二十九条 集团公司与分公司、子公司的管理关系	11
第三十条 集团公司对分公司、子公司的管控	11
第三十一条 组织结构设置	12
第三十二条 职位管理	12
第五章 人力资源配置与发展	12
第三十三条 人力资源基本政策	12
第三十四条 人力资源规划与配置	13
第三十五条 培训与发展	13
第三十六条 绩效管理	14
第三十七条 薪酬与激励	14
第三十八条 代职与授权	14
第三十九条 员工劳动关系	14
第四十条 员工权利与义务	15
第六章 生产经营与管理	15
第四十一条 质安健环管理	15
第四十二条 电力资产管理	16
第四十三条 燃料供应链管理	16
第四十四条 工程建设管理	17
第四十五条 清洁生产	18
第四十六条 科技创新与研发	18
第七章 综合经营与管理	18
第四十七条 综合经营计划管理	18
第四十八条 全面预算管理	19
第四十九条 财务管理	19
第五十条 投资管理	20
第五十一条 股权管理	20
第五十二条 合同管理	21
第五十三条 招标管理	21
第八章 风险控制与防范	21
第五十四条 风险管理	21
第五十五条 内部控制	22
第五十六条 内部审计	22
第五十七条 突发事件管理	23
第五十八条 成长风险防范	23
第五十九条 公司商业利益保护	23
第六十条 道德约束与反舞弊	24
第九章 管理支持与服务	24
第六十一条 行政支持	24
第六十二条 信息化支持	25
第六十三条 法律事务管理	25
第六十四条 制度管理	26
第六十五条 知识管理	26
第六十六条 公共关系	27
第六十七条 品牌管理	27
第十章 附则	27
第六十八条 本指引的修订、解释和发布	27

第一章 战略思想与目标

第一条 愿景与使命

深圳能源的愿景：为社会进步和生态发展提供不竭优质动力。

深圳能源的使命：为社会提供清洁、安全、高效的能源产品和服务；为股东创造长期稳定增长的投资回报；为员工提供广阔的创业平台和发展空间。

第二条 战略方针

深圳能源致力打造“责任能源、实力能源、环保能源、和谐能源”，努力成为受社会尊重、具有市场竞争力、科技创新力、价值创造力和可持续发展能力的卓越上市公司。

责任能源。牢记企业的信托责任和社会责任，为股东和投资者尽责，为促进社会经济发展和提高民生福利尽责，做能源电力行业科学发展的探索者和先行者，做受社会尊重和信赖的企业公民。

实力能源。立足科学发展、有效发展，不断增强企业在资产质量、企业规模、盈利能力、发展能力等方面的硬实力，不断提升企业在创新能力、管理机制、商业模式、企业文化等方面的软实力，造就行业领先的整体素质和综合竞争力。

环保能源。秉承环境出效益、环境造就竞争力、环境提升企业公民责任的理念，以技术创新和产业结构升级为动力，实现高效利用资源和最大限度减排污染物，建设资源节约型、环境友好型企业，做清洁生产、低碳发展、增进环境福利的模范。

和谐能源。营造团结友爱的内部工作环境和互利友好的外部营商环境，强调统筹协调、团结协作，尊重利益相关者权益，建立稳定共赢的合作关系，实现企业内部与外部环境的和谐。

第三条 战略定位

深圳能源确立两个基本战略定位：坚持绿色环保特色经营，做全国低碳清洁电力供应商的领跑者；做强做大能源环保产业，做城市固体废物综合解决方案的技术提供商和投资商。

第四条 经营理念

深圳能源确立“安全至上、成本领先、效益为本、环境友好”的经营理念。

安全至上。坚持“安全责任重于泰山，生命尊严高于一切”，实行安全生产“一票否决制”，健全“质安健环”综合管理体系，重视安全文化建设，正确处理安全与发展、改革、效益的关系，打造本质安全型企业。

成本领先。发挥全面预算管理在经营管理中的主导作用，构建基于企业整体价值链的标准成本体系，加强技术创新和管理创新，实施全过程、全方位、全员的成本控制，努力实现综合成本控制能力同行业领先。

效益为本。把经济效益作为企业生存和发展的根本，贯穿于企业经营管理的全过程，通过不断提升企业的价值创造能力和盈利水平，实现企业规模扩张和可持续发展，追求企业价值最大化。

环境友好。勇当环境保护的积极倡导者和实践者，从战略规划、产业调整、技术创新等方面入手，探索建立低能耗、低排放、高效率的低碳能源发展模式，实现企业与社会、环境的协调发展。

第五条 经验传承

深圳能源在成长历程中探索和积累的宝贵经验，是公司保持长足、稳定发展的重要法宝，应该加以传承：

坚持优先做强战略。努力追求企业资产质量、盈利水平、管理能力的行业领先，不片面追求企业规模，做大服从于做强，做强必须做实。

坚持市场前瞻研究。通过对电力市场、资源市场、资本市场的深入研究和准确快速判断，及时调整企业战略和投资决策。

坚持成本效益优势。实施投资项目的全生命周期成本控制，从项目设计阶段入手，严格控制决策成本、建设成本、生产成本、管理成本，保持在行业内的成本和效益优势。

坚持环保特色经营。高度重视技术创新，大力推广清洁生产方式，积极发展能源环保产业，使环保低碳成为企业的核心竞争力。

坚持集中有效管控。强调深圳能源整体运作一盘棋，以战略引领全局，优化公

司治理，规范经营管理，缩短管理链条，强化风险控制，确保企业有效管控和稳健经营。

坚持正确用人导向。把各级管理团队和专业技术人才队伍建设摆在重要位置，重视人才的价值体现和对企业的贡献，把品德、能力和业绩作为衡量人才的基本标准。

第六条 战略管理

深圳能源的战略规划与国家、省、市的“五年规划”周期同步，根据战略规划制订年度战略地图，使战略规划落实到企业年度经营目标和策略中。战略管理包括战略制定、战略实施和战略评价。

战略制定。战略规划要求符合国家产业发展方向，与区域经济发展和国家、省、市有关规划相适应，体现能源电力企业的基础性、公共性和先导性，符合科学发展和低碳经济原则。通过对企业内外环境的充分分析，确立企业战略定位、战略目标和措施，编制战略规划。

战略实施。按照战略规划，调整组织架构，整合企业资源，充分调动全体员工的积极性，营造有利于战略实施的内外环境，通过SM(战略地图)、OGSM(目的/目标/策略/衡量)、KPI(关键绩效指标)、DDP(部门发展计划)、PDP(个人发展计划)等绩效管理手段，确保公司战略目标的实现。

战略评价。对战略规划进行中期和末期实施效果评价，通过对战略目标和实施效果的对照，找出偏差，分析原因，根据外部边界条件的变化及时调整战略目标和策略，同时为下一期战略规划的编制提供参考依据。

第七条 中长期发展规划

深圳能源坚持以电为主、配套经营，着力推动电力产业、环保产业和能源金融的发展。深圳能源中长期产业发展目标：

电力产业。重点发展大容量、高参数、高效率的清洁燃煤环保机组，积极发展天然气发电、风电、水电、核电、太阳能发电等清洁能源，兼顾发展上下游相关产业。加大科技研发力度，积极推动新能源和节能减排技术进步。

环保产业。以城市垃圾焚烧发电作为环保产业发展的支撑点，加强对减量化、无害化、资源化垃圾处理技术的研究开发，做城市固体废物综合解决方案的技术提供商和投资商；推进电厂废水零排放技术产业化，探索利用碳捕捉等前沿技术，抢占能源环保产业竞争制高点。

能源金融。通过集中管控实现集团内部金融资源的规模效益，保障集团投资项目资金需求，借助资本运作，充分利用外部资源，创新发展“绿色金融”，有效控制金融风险，实现能源金融与电力产业、环保产业的有机融合、协调发展。

第二章 企业精神与文化

第八条 核心价值观

深圳能源奉行“公平、正义、宽容、诚信”的核心价值观。

第九条 企业品格

深圳能源崇尚“自信、负责、稳健、内敛”的企业品格。

第十条 企业公民责任

深圳能源以实际行动履行企业公民责任，为人、环境和社会的和谐发展贡献价值。

诚实守信的商业行为。遵守商业原则，维护商业秩序，反对不正当竞争，尊重商业活动中利益相关者的权益，谋求与客户的互利共赢、共同发展，做守法经营的诚信企业。

自觉负责的环保行为。自觉保护并合理利用自然资源，摒弃以破坏环境为代价的发展模式，大力推行清洁生产方式，积极发展新型环保和节能技术，做环保示范企业。

感恩社会的回馈行为。心怀对社会的感恩，尽最大能力为社会提供优质高效的清洁能源产品和服务，热心公益事业，积极帮扶贫困，做有社会责任感的爱心企业。

第十一条 企业基本行为准则

深圳能源以“清简务本、行必责实”作为企业基本行为准则，强化代理人意识、责任意识和市场竞争意识。

清简务本。“清简”就是政治清明、作风清新、队伍清廉，不搞繁文缛节、文山会海，力戒形式主义、官僚主义，反对铺张浪费、内部关系庸俗化。“务本”就是求真务实、脚踏实地，夯实企业发展基础，推动企业稳健发展。

行必责实。就是树立正确业绩观，把行为责任落到实处，落实工作目标责任，落实考核奖惩，鼓励多干有利于企业改革发展的大事，有利于创造和谐发展环境的实事和能够让广大员工满意的好事。

第十二条 员工基本行为准则

深圳能源以“尊重他人、诚信为人、勤勉做人”作为员工基本行为准则。

尊重他人。每位员工要把“尊重他人”放在“受他人尊重”同等重要的心理位置，保持良好的素养和豁达的心态。


诚信为人。每位员工要忠诚企业、以诚待人、信守承诺，敢于承担责任，远离急功近利、重利轻义、损人利己。

勤勉做人。每位员工要敬业爱岗、勤勉尽责、团结协作、包容奉献，做有责任感、荣誉感和进取心的人。

第十三条 品牌形象

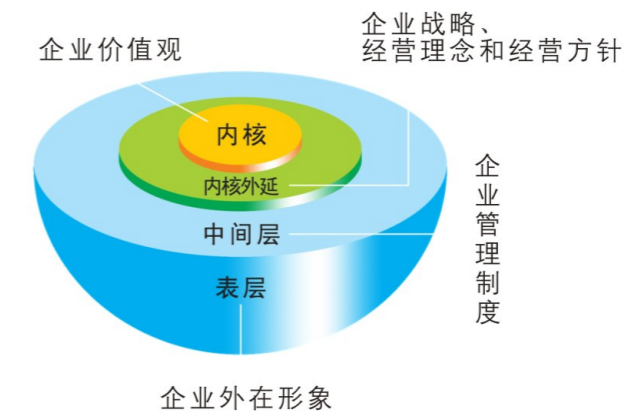
深圳能源着力塑造“绩优、环保、创新、规范”的品牌形象。品牌塑造立足于企业价值的提升和创造，来源于企业文化内涵，服务于企业发展战略。通过创建、培育品牌资产，树立企业独特形象，提升企业市场价值。

“能者承载未来”是深圳能源的品牌口号。“能”意味着能量和能力；“能者”指深圳能源品牌的人格化形象，也指人类美好生活的创造者；“未来”就是深圳能源和社会大众共同追求美好生活的愿景。

“”是深圳能源的品牌标识，融合文字图形内涵和结构韵律，象征企业锐意进取、众志成城、蓬勃向上。

第十四条 企业文化观

企业文化决定企业命运。它以企业价值观为核心，植根于企业的组织、制度和流程，影响企业和员工的思想与行为。企业文化的要素构成与层级关系如图：



“增长型企业文化”是深圳能源企业文化的基本特征，其实质是以业绩论英雄，一切以企业与员工价值的有效增长为导向。

“制度文化”是深圳能源企业文化的基本支撑，强调制度出规范，制度出效率，制度出廉洁。凡事有章可循，一切按制度办事。

“春风化雨，文化耕心”是深圳能源企业文化建设的基本方法，由里及外、全员参与、循序渐进，达成员工对企业精神与文化的高度认同，营造开放、包容、和谐、进取的人文环境。

第三章 公司治理与运作

第十五条 治理原则

集团公司董事会向股东大会负责，经理局向董事会负责。监事会独立行使监督权，向股东大会负责。

集团公司建立健全股东大会、董事会、监事会和经理局权责分明、各司其职、有效制衡、协调运作的法人治理机制，促进公司决策和执行的规范高效运作，不断

将优秀的公司治理实践制度化，注重股东价值回报，维护债权人、员工、供应商、社区等利益相关者的权益，提升公司整体价值。

第十六条 股东大会及其运作

股东大会是集团公司的最高权力机构，享有法律、法规和公司章程规定的合法权利，依法行使公司经营战略方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的决定权。

集团公司平等对待全体股东，保障股东依法行使知情权、查询权、分配权、质询权、建议权、表决权等权利；积极为股东行使权利提供便利，确保股东大会在召集、召开、通知、提案、表决等环节的依法规范运作，切实保障股东特别是中小股东的合法权益。

第十七条 董事会及其运作

董事会是集团公司的决策机构，依法行使公司的经营决策权，是集团公司法人治理结构的核心。董事会贡献其专长和经验，以专业、客观、稳健的态度指导和引领经理局实现公司目标，对经理局进行聘任和考核。

为了维持董事会决策的客观性和独立性，集团公司董事会大多数的成员为外部董事。董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会，其中审计委员会、薪酬与考核委员会和提名委员会在独立董事的领导下开展工作。

集团公司董事会有责任督导公司和经理局遵守所在地的法律法规，关注面临的风险。董事会有责任确保公司内外部审计的客观真实，信息披露的及时完整，风险管理和内部控制的有效运作。

第十八条 监事会及其运作

监事会是集团公司的监督机构，是集团公司法人治理结构的重要组成部分，负责检查集团公司财务，对董事、高级管理人员履行职责的合法合规性进行监督。集团公司监事会依据国家法律、法规和公司章程的规定，立足于公司经营发展的实际，立足于公司内部治理的健康、有效运作，立足于维护股东和员工的利益，实现

严格监督、有效监督、和谐监督。

第十九条 经理局及其运作

经理局是集团公司的执行机构，由总经理、副总经理、总经济师、总会计师、总工程师、财务总监组成，实行总经理负责制。在董事会的指导和引领下，认真贯彻董事会的决策意图，组织实施股东大会、董事会决议事项，主持公司的生产经营管理工作。

总经理商董事会后对经理局成员进行工作分工，经理局其他成员协助总经理开展工作，对分管部门和企业进行协调、指导。

总经理办公会议是经理局对公司经营管理工作的集体议事形式，采取集体讨论，由总经理对职责范围内事项进行决策。监事会主席、党委副书记、工会主席等列席总经理办公会议。

第二十条 决策管理

集团公司按章程明确划分股东大会、董事会和经理局的决策权限。重大事项决策需经股东、董事充分沟通讨论，重视中小股东的意见和诉求，充分发挥外部董事和独立董事的中立、专业作用。在公司战略规划、高层人事选聘、绩效考核、审计监督等重要方面，充分发挥董事会专门委员会作用，提高决策质量和效率。

第二十一条 经营者激励与约束

深圳能源建立统一的经营者业绩考核体系，依据业绩进行季度、年度奖金激励，并择机实施以集团公司股票(包括股权期权或限制性股票等)为激励形式的长效激励与约束机制。

集团公司内部董事、经理局成员每年度向董事会书面述职并接受考核，考核结果与薪酬等级和任职挂钩。

第二十二条 信息披露

集团公司及时、公平地向社会公众披露真实、准确、完整的公司信息，做一个

透明的上市公司，披露的信息应符合以下要求：有用性，满足投资者的需求，有助于投资者增加对集团公司的了解并做出有效判断；可靠性，真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏；中立性，用语中肯、客观陈述，让投资者了解客观实际，降低投资决策盲目性与风险。

坚决遏制内幕信息知情人员泄露信息或利用内幕信息谋取私利的行为。

第二十三条 投资者关系

集团公司平等对待投资者，开展各种形式的投资者关系活动，同时借助证券监管机构和新闻媒体的作用，增强投资者、潜在投资者对公司的理解和价值认同，树立投资者信心，增进相互了解和信任，建立长期、稳定的良性互动关系，优化公司外部治理环境。

第二十四条 公司市值维护

集团公司时刻关注公司股票价格的合理估值，重视通过派发现金、赠送红股、转增股份等分红方式回报股东，让股东分享公司成长的收益；采取控股股东增持、承诺、锁定等方式增强投资者信心，保障全体股东利益。

第二十五条 党群组织保障

深圳能源党群组织主要包括党组织、工会、共青团、青联及其领导的各类群众性协会，是党和国家方针政策的贯彻者，是企业文化建设的组织者、生产经营的服务者、改革发展的推动者和重大决策的参与者。党群组织坚持“围绕中心，服务大局，推动改革，促进发展”的工作方针，支持股东(大)会、董事会、监事会和经理局依照《公司法》和《公司章程》行使职权，对公司治理具有重要保障作用。

高度重视发挥党群组织在企业生产经营和改革发展中的保障和推动作用，企业重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额资金运作等事项，须经企业党组织集体研究，并遵循《公司法》、《上市公司治理准则》、《公司章程》规定。凡涉及员工集体利益的重大事项须提交职工代表大会讨论通过。

高度重视党建工作创新，实行党群工作程序化、标准化管理，推行党组织绩效考核和党员先进性考核，创建“党员先锋岗”，保持党组织的生机活力。

高度重视党风廉政建设，构建教育、制度、监督并重的惩防体系，落实廉政责任制，按照“参与管理，融入流程”的工作思路，针对生产经营中容易发生腐败的关键环节，采取防范措施，杜绝舞弊行为，实现监督工作与经营工作的有机结合。

第四章 组织管控与事权

第二十六条 管控模式

深圳能源依据行业特点、企业规模和产业分布情况，采取集中管控模式。由集团公司对分公司、子公司的发展战略进行统一管理，对核心业务和主要经营活动进行监督指导，对人力资源进行统筹配置。

第二十七条 集团公司职能

集团公司依法自主经营，行使投资决策、资产管理、战略管理、资本运营以及对分公司、子公司监管等职能。

集团公司管理职能由集团公司各部门具体承担和实施。集团公司各部门实行总监负责制，落实集团公司发展战略，承担日常经营管理和业务事项处理，对分公司、子公司进行业务指导，为集团公司提供决策参考，推进管理变革创新。

第二十八条 集团公司与子公司法人治理的关系

按照建立现代企业制度的要求，保障和推进子公司股东(大)会、董事会、监事会、经理局等各治理机构的完善和规范有效运作。

集团公司向子公司选派董事和监事。董事、监事必须忠实执行集团公司的意志，参与子公司决策，维护股东权益。通过不断完善董事、监事的评价考核、激励约束制度，加强董事和监事人才队伍建设，不断提高决策及监管水平。

第二十九条 集团公司与分公司、子公司的管理关系

集团公司以产权关系为依据，依法对分公司、子公司行使监管的权利。

集团公司充分尊重具有法人资格的子公司的独立经营地位，保障其对法人资产拥有占有权、使用权、收益权和处分权。

分公司根据集团公司的决策部署和授权进行经营管理。

第三十条 集团公司对分公司、子公司的管控

集团公司对分公司、子公司的管控以不影响分公司、子公司活力及正常的经营活动，保证所有者权益为原则。管控内容主要包括：

股权管理。集团公司作为出资人，以资本为纽带，依法行使股东权利。实行产权代表报告制度，通过“三会”议案管理体现集团公司意志，通过股权运作提升公司价值。（参见第七章第五十一条“股权管理”）

投资管控。集团公司统一编制战略发展规划，作为深圳能源的投资决策中心，统筹安排投资项目，组织项目论证，进行科学决策，确保战略发展规划有效实施。（参见第一章第六条“战略管理”和第七章第五十条“投资管理”）

财务管控。实行统一的会计政策和财务管理，集团公司对分公司、子公司的投资规模和方向、资产结构、成本利润、资产安全等实施监管。（参见第七章第四十九条“财务管理”）

人事管控。实行统一的人力资源管理政策，集团公司对分公司、子公司的组织结构和岗位编制、关键职位任免、人员招录与调配、薪酬与绩效考核等实施管控。（参见第五章“人力资源配置与发展”）

风险管理。指导分公司、子公司进行风险辨识与评估，重点监控财务风险、税务风险、合同风险、安健环风险、法律风险及突发事件等重大风险；督导制定相应的风险管理制度及应对策略和方案；对分公司、子公司风险控制制度设计及执行有效性进行检查和审计。（参见第八章第五十四条“风险管理”）

制度管理。构建一体化的制度管理平台，分公司、子公司按照集团公司统一的制度建设理念、原则、方法开展制度建设，重要制度须报集团公司审核备案。（参见第九章第六十四条“制度管理”）

信息管理。建立统一的信息管理平台，实现基础数据信息共享，提高管理效率。通过信息系统对分公司、子公司经营状况进行监控、分析和预警，为各管理层级提供决策支持。（参见第九章第六十二条“信息化支持”）

第三十一条 组织结构设置

深圳能源根据管控模式设置组织结构，对分公司、子公司的组织结构实行统一管理，组织结构和调整遵循以下原则：

扁平化。缩短管理链条，减少管理层级，降低组织成本，提高管理效能。

模块化。建立各类发电企业、非电企业的标准职能模块，确保同类型企业组织结构的一致性。

法定化。组织结构应保持相对稳定，需要调整时，原则上须经本企业董事会批准。

责权利对等。授予管理者与职责相对应的权利，实行分级授权，强化个人责任，明确汇报关系，体现岗位价值。

第三十二条 职位管理

深圳能源建立统一的现代企业职位管理体系。

职位设置。按照“公司——部门——业务单元——职位”的路径进行职责分解，设置职位，编制《职位说明书》。

职位评估。按照“知识技能、影响与责任、解决问题与决策、沟通技能、行动自由度、工作条件”六因素进行职位评估，确定职位价值和等级。

职位分类。按照“管理、技术、专业、辅助”4个职位序列进行分类管理。

第五章 人力资源配置与发展

第三十三条 人力资源基本政策

“五湖四海，任人唯贤”是深圳能源事业成功的基础，是人力资源配置与发展的基本

原则，唯才是举、任人唯贤、用人所长，反对团团伙伙、反对任人唯亲、反对人身依附。

“公平竞争、优胜劣汰”是深圳能源人才成长和选拔任用的基本准则，不唯学历看能力、不唯职称看技术、不唯资历看业绩、不唯身份看素质，优者上、平者让、庸者下。

打造“三支人才队伍”（即战略型高级管理人才、职能型管理人才和技术型专业人才）是深圳能源人才队伍建设的基本任务。在战略项目的拓展建设中培养战略型高级管理人才，在管理支持与服务中培养职能型管理人才，在技术攻关中培养技术型专业人才。成长机会向生产一线岗位倾斜，向环境艰苦岗位倾斜，向技术创新岗位倾斜，向认同企业价值观并为企业带来价值增长的员工倾斜。

第三十四条 人力资源规划与配置

人力资源规划。根据深圳能源战略发展规划制定人力资源规划，与深圳能源“五年规划”同步，规划内容包括人力资源战略、人员配置、薪酬、培训、职业发展与人才梯队建设等方面。每年根据市场环境变化和规划实施情况进行滚动修订与调整，确保人力资源战略的有效实施，为公司发展提供有效的人力资源保障。

人力资源配置。深圳能源致力于构建“人岗适配，人尽其才”的有效机制，实行市场化人才配置。通过校园招聘保持对基础性人才的长期有效供给，通过内部招聘促进内部员工的合理流动，通过岗位轮换培养复合型的管理和技术人才，通过外派方式为异地企业配置高管和关键岗位人才，通过社会招聘等方式配置稀缺人才。

关键岗位管理。对分公司、子公司实行关键岗位统筹配置，向子公司派出董事或监事作为产权代表，同时通过子公司董事会掌握子公司经营班子、人事和财务部门负责人及其他重要管理职位的任免，决定分公司经营班子、人事和财务部门负责人等重要职位的任免。

第三十五条 培训与发展

培训是员工的重要福利。深圳能源为员工提供与岗位、职业发展相关的培训机会，建设学习型组织，构建现代职业培训体系，帮助员工规划职业生涯。

建立中高层管理人员培训讲习制度。对中高层管理人员实行岗位轮换政策，包括本

企业岗位轮换、跨企业岗位轮换和敏感岗位轮换，保证人才的全面发展和健康成长。

开辟技术人员、专业序列人员晋升通道，进行工程师、专家能力认证，设立专家工程师、首席工程师等高级技术职位，以及高级专家、首席专家等高级职能职位，鼓励员工走专业技术成才道路。加大对科技创新人才的培养激励，造就研究型人才和技术领军人才。

鼓励员工内部创业，提出符合公司战略和发展方向、对公司发展有价值的商业建议和创业计划，探索建立资金保障、方案评审、创业培训、获利回报、退出的配套机制。

第三十六条 绩效管理

深圳能源实施以KPI考核为核心的绩效管理，通过“SM—OGSM—KPI—DDP—PDP”，将深圳能源的战略目标层层分解和落实，确保公司整体战略目标和年度经营目标的实现。通过持续的绩效管理活动，使员工按岗位职责和标准完成工作任务。通过绩效评价和绩效反馈，为员工的绩效改进、培训开发提供参照，为人员配置、薪酬调整等人事决策提供依据。

第三十七条 薪酬与激励

深圳能源以岗位价值为基础，以业绩为导向，以市场为标杆，建立统一的薪酬体系。简化薪酬结构，提高薪酬分配透明度，保持薪酬水平的行业竞争力。

以岗定薪，根据岗位职等确定薪酬标准。以绩定奖，根据企业和个人业绩确定绩效奖金。支持战略，根据企业在深圳能源整体战略中的重要性调节薪酬水平。分享成功，建立人力资本参与企业价值分配机制，让员工分享企业发展的成果。

第三十八条 代职与授权

深圳能源实行代职与授权制度，对于因出差、休假等原因离开岗位不能履职，或因特殊原因出现空岗缺员时，应指定代职人代为履行职务，并根据授权范围对代职期间的行为负责。代职需由被代职人员的上一级管理人员批准签发。

第三十九条 员工劳动关系

深圳能源致力于构建平等、和谐、稳定的员工劳动关系。依法与员工签订劳动

合同，变“身份管理”为“合同管理”，构建员工与企业平等合作的伙伴关系。依法保障、维护员工合法权益，尊重员工的人格尊严和劳动价值，为员工打造实现自我价值的职业发展平台。

第四十条 员工权利与义务

员工基本权利。深圳能源员工有按照劳动法规签订劳动合同的权利；有在工作劳动中获得尊重和人格平等的权利；有及时获得约定劳动报酬、休假、职业技能培训的权利；有获得安全健康工作环境和必要劳动保护的权利；有对公司经营和管理工作提出合理化建议的权利；有认为受到不公正对待或不当处理，向公司提出申诉的权利；有在不影响工作前提下保留自己意见的权利。

员工基本义务。深圳能源员工有遵守劳动法规和劳动合同约定的义务；有遵守公司各项规章制度，履行工作职责，按时完成岗位工作任务的义务；有接受上级领导、服从工作安排的义务；有团结协作，为他人创造工作便利的义务；有发现公司管理和生产活动中存在错误和缺陷，及时向上级报告的义务；有关心和了解组织目标，并为之付出努力的义务；有维护公司权益，保守公司商业秘密，遵守社会公德，诚实守信，做守法公民的义务。

第六章 生产经营与管理

第四十一条 质安健环管理

深圳能源坚持采用国际、国内领先的管理标准，建立质安健环管理体系。

质量管理。贯彻“设备可靠、优质生产、持续改进”的方针，建立健全质量管理体系，严格执行技术标准和作业规范，最大限度地保证工程建设质量和机组设备的安全、稳定、经济运行。

安全职业健康管理。贯彻“安全第一、预防为主、综合治理”的方针，坚持“管生产必须管安全”。落实安全生产责任制，建立安全职业健康监督体系。倡导先进的安全文化，建立员工安全健康指引，提高安全职业健康管理水平。

环境保护管理。贯彻“自觉负责、超前投入、闭环管理”的方针，严格执行国家和地方的各项环境保护法律、法规和标准，建立健全环境保护监测、统计、考核管理体系，自觉地把环境保护作为企业的社会责任，把控制排放、减少污染、保护环境贯穿于生产经营和发展的全过程。

第四十二条 电力资产管理

深圳能源对所属电厂的生产经营管理以电力资产全生命周期管理为中心，以计划管理和绩效评估为主要手段，以投入产出比作为决策的主要依据，建立健全生产管理制度，实现从规划、设计、购置、安装、调试、运行、维护、检修、改造、报废的全过程管理。使电力资产以最佳工况运行，实现系统可靠性和能耗的最佳匹配，追求电力资产全生命周期的价值最大化。

规划建设阶段管理。通过对新电力项目的技术路线进行深入的调研和分析，对技术方案选择进行专题论证，优化设计方案；运行及维护人员在安装调试阶段提前介入，实现建设与生产的无缝对接。

生产运营阶段管理。以电力资产效益最大化为原则开展电力市场营销。强化经济运行，降低生产能耗。推行状态检修，严控检修成本，提高检修质量。建立通用物资采购管理平台和联合储备机制，降低库存和采购成本。规范技改项目管理，实施电力建设项目后评估。通过ERP等信息化手段，实现电力资产的精细化管理。

退出处置阶段管理。对于非经济性电力资产，通过产能转移等方式加以利用。对已达到设计使用寿命的电力资产，通过更新改造延长使用寿命或退出运行报废处理。

第四十三条 燃料供应链管理

深圳能源制定统一燃料(燃煤、燃油和燃气)供应战略，对燃料供应链实行集约化管理，以应对市场环境变化，提高燃料供应保障能力，有效控制燃料成本，降低交易风险，发挥规模效应。

燃料采购模式。燃煤采购实行集中管理，对所属电厂的煤炭统一计划、采购、调度和运输。采取重点供应商战略，与国内大型煤炭生产供应商签订长期的大宗采购协议，进行年度计划采购和市场采购。根据市场发育情况，逐步建立燃油、燃气

的集中采购平台和管理机制。

燃煤供应商管理。建立涵盖规模、信誉、品质、商务条款、性价比、稳定性、可靠性等重要指标的供应商评价模型，形成供应商管理信息库，对供应商进行公开、透明、动态的评级分类，择选优质供应商，巩固和发展燃料供应商的战略合作关系。

燃煤供应链建设。加强上游资源掌控和运输保障，以及港口口岸、物流仓储等配套设施的建设。实行供应链全流程管理，加强货源组织、港口装卸、运输仓储、混配燃用，以及计划调配、付款结算的全链条整合，构建“责任清晰、价值最大、利益分享、风险共担”的商业化、市场化运作模式，实现燃料供应链各环节的无缝对接和高效运作，体现协同效应和规模效益，提高抗风险能力。

燃煤供应链绩效。建立针对采购、运输、装卸、电厂用户等供应链主体的绩效管理体系，引入市场对标、行业对标、历史对标和附加值对标，对供应链整体及各重大环节的运作效率和效益进行考核奖惩，发挥各方经营积极性，提升供应链价值。

第四十四条 工程建设管理

深圳能源的工程建设管理以设计为龙头，以提高工程项目全生命周期投资效益为核心，以设计先进、质量优良、投资节省、安健环达标、进度合理为控制目标，建立分工明确、责任清晰、运行高效的管理体系，实现工程建设管理的程序化和标准化，提升项目的市场竞争力。

工程建设管理模式。独立经营、独立核算的项目推行项目法人责任制，项目公司是工程建设的实施主体，对工程建设进行全过程管理，对工程质量、造价、安健环、进度负全面责任。集团公司根据国家、行业的工程建设管理政策法规，建立健全工程建设管理的规章制度，对分公司、子公司的工程建设项目进行指导、协调、监督、考核和服务。

工程建设管理方法。强化设计在工程建设中的主导作用，通过抓好专题调研论证及评审、初步设计审查等环节，加强设计配合，促进设计优化，提高设计质量；坚持安全第一、质量优先，合理设置进度目标，不片面追求工期；强化质量验收，创建优质工程；实行工程造价目标管理，造价控制贯穿项目规划、设计、建设、移交全过程，通过控制设计标准、开展执行概算审查和考核、规范招标和采购、强化

合同管理等措施，严格控制工程造价，实现预定造价目标；鼓励使用现代化项目管理方法和手段，积极实施工程建设信息化管理；针对工程管理预定目标，实施综合考核激励，确保工程建设项目成功。

第四十五条 清洁生产

深圳能源以“节能、降耗、减污、增效”为核心深入探索和全面推行清洁生产方式，加强节能环保新技术、新工艺的自主研发和推广应用，积极参与碳排放权交易，全力推进治污保洁工程和环保技改项目，保持排放物绩效控制的行业领先水平。依托重点项目建设，坚持吸收引进和自主研发相结合，积极研究应用国际最先进的环保技术和环保措施，努力建造节能、环保、低碳型国家级示范项目。

第四十六条 科技创新与研发

深圳能源的科技创新与研发以企业为主体、市场为导向，产学研相结合，鼓励科技创新，激励创新人才，实现各种创新要素的全面协调和优化配置，增强企业核心竞争力和发展质量。

建立行业领先的科技创新和研发机制，加大对科技创新与研发的投入。坚持自主开发与合作开发相结合，实现与高等院校、科研机构、电力同行之间的智力共享。坚持知识产权购买引进与消化吸收、再创新相结合，实现在关键技术、产品、设备和产业领域的突破。坚持参与开发和投资并重，以市场为导向，加强新技术、新工艺的产业化运用，扩大业务范围，创造新的利润增长点。

第七章 综合经营与管理

第四十七条 综合经营计划管理

深圳能源每年根据战略发展规划、经营形势和股东要求，制定集团公司及分公司、子公司年度经营目标及实施措施，形成年度综合经营计划。开展经济运行分

析，指导年度生产经营活动，及时检查计划执行情况，提示经营风险，提高集团公司管控能力，保障年度经营目标的实现。

第四十八条 全面预算管理

深圳能源强化全面预算管理对企业战略实施的保障和支持作用，通过规范制度、优化流程、明确责权、严格考核，借助信息系统，构建全方位、全过程、全员参与的全面预算管理体系。集团公司和各分公司、子公司分别设立预算管理委员会，对本企业董事会负责。

通过ERP平台搭建标准成本体系，优化预算编制流程，采用科学的预算编制方法，确保预算编制的准确度和精细度；严格预算的刚性管理，防止预算与执行相脱节，通过信息系统实现预算的实时控制、事前控制以及集团公司对所属企业的远程控制；及时提供预算差异分析，对预算执行结果实施考核。

第四十九条 财务管理

深圳能源建立财务战略目标，健全会计核算体系和财务管理体系，强化资金管理、成本管理、税务管理等工作，突出财务监督与管控，规避财务风险，实现企业价值的最大化。

会计核算。规范财务会计基础工作，健全机构设置和人员配置，建立和健全各项财务管理规章制度，真实、准确编制和提供财务会计报告，提高信息披露质量。

资金管理。遵循“资金运作集约化、融资渠道多元化、管理手段信息化”的原则，搭建以财务公司为业务平台，集团公司——各分公司、子公司二级资金集中管理体系，提高资金使用效率，降低资金使用成本，保障资金安全。

成本管理。坚持成本领先战略，建立具有深圳能源特色的标准成本体系，推行产品全生命周期的成本管理，把控企业生产经营成本的关键环节，深入挖掘降低企业成本的潜力。

税务管理。规范纳税行为，依法履行纳税义务，合理控制税务风险，防范税务违法行为，在涉税零风险的基础上进行纳税筹划。

财务风险管理。设立财务风险预警系统，建立财务风险监控和报告机制，优化

财务风险处理程序，明确财务风险处理责任人，提高财务风险管理能力。

财务分析。遵循准确性、及时性、相关性、完整性、系统性和动态性的原则，系统分析企业财务状况、经营成果和现金流量状况，全面评价企业的经营绩效，预测企业的未来经营发展趋势，为经营决策和风险控制提供支持。

第五十条 投资管理

深圳能源坚持审慎稳健、效益为本、清洁发展的投资策略，按照公司战略发展规划，重点投资电力、能源环保、能源金融产业，实现资产有效增长。根据国家产业政策和市场需求，实现投资项目梯级储备、有序开发、滚动发展。

集团公司是深圳能源的投资决策中心，统筹安排投资项目，组织项目论证，强化风险控制。项目开发坚持科学优选、注重效益、突出主业、审慎决策、防范风险，着力推进重大战略项目的开发建设，积极发展新能源和清洁能源，优化电源结构，稳健开拓海外电力市场。

第五十一条 股权管理

集团公司对以各种出资方式形成的股权类权益进行规范管理，体现出资人意志，维护出资人权利，实现公司价值最大化。

股权信息管理。客观记载股权管理的全过程信息，对股权信息进行统计、分析，为股权管理决策提供依据。

“三会”议案管理。严格规范子公司、参股企业“三会”议案管理。会前产权代表向集团公司请示表决意见，集团公司进行审核批复；会上产权代表按批复意见表决；会后产权代表将会议情况及决议向集团公司备案。

产权代表管理。产权代表须签订《履职承诺书》承诺勤勉尽责，严格执行“三会”议案管理程序，提交企业状况定期报告、述职报告、重大事项报告。建立产权代表任期考核和奖惩制度。

股权价值评价。对子公司、参股企业的法人治理规范程度、经营状况、行业发展前景等进行定量分析，评估股权价值，为股权运作提供决策依据。

股权运作。依据集团公司发展战略，通过收购、转让、增资、重组等方式对股

权进行优化配置，提升公司价值。

第五十二条 合同管理

为防范与控制合同风险，维护公司权益，保障项目安全、资金安全和人员安全，深圳能源建立规范统一的合同管理制度。

集团公司制定合同管理程序，规范合同审批、合同履行过程管理、合同履行情况评估；指导分公司、子公司制定合同管理程序并进行备案管理；统一集团公司、分公司、子公司合同编码规则，并通过信息系统实现合同管理流程固化和合同实时备案。

分公司、子公司按照集团公司的要求，建立相应的合同管理制度和流程，向集团公司履行相应的备案手续。

第五十三条 招标管理

深圳能源招投标管理遵守国家和地方的招投标法律法规，坚持公开、公平、公正和择优原则。实施统一的招标管理制度，包括项目立项、事前备案、招标文件审批、评标专家管理、事后备案、中标结果公示等内容，通过信息系统固化管理流程。招标人是招标管理的责任主体。

集团公司招投标委员会是深圳能源招标管理的领导机构，由集团公司内部董事、经理局成员、党委纪委主要领导组成，负责制定集团公司招标管理制度，决定重大招标事项；核准备案分公司、子公司招标管理制度及重大招标事项；监督检查招标管理制度的执行情况。监事会主席列席招投标委员会会议。

分公司、子公司按照集团公司的要求，建立相应的招标管理机构，制定相应的制度和流程，向集团公司履行相应的备案手续。

第八章 风险控制与防范

第五十四条 风险管理

深圳能源树立“风险无处不在、风险无时不有”的风险意识，实行全员全过程

风险管理，建立健全风险防范机制和突发事件应急机制，提高企业经营管理过程中的风险防范和应对能力。

建立风险管理日常化机制，通过制度规范、内部控制以及风控信息化建设，实现风险管理与业务流程中的控制活动对接，明确风险管理责任。通过检查、审计、考核等手段，促进风险管理措施有效执行。

强化重大风险管理，强调对非常规、关系企业整体和生存发展的重大风险预测管控。建立发展战略、重大投资决策、财务管理、法律事务等重大风险的规范管理机制，以较低成本实现对重大不利事项的事前防范，在危机中寻找发展机遇，建立公共事件和突发事件应急风险机制和处理流程，保障企业持续稳健发展。

第五十五条 内部控制

深圳能源遵循全面性、重要性、制衡性、适应性和成本效益性原则，建立健全与企业发展战略、管理实践和组织架构相适应的内部控制体系，保障企业合法合规经营、科学决策、信息披露真实准确。

科学运用企业的组织设置、制度安排、流程设计实现内部管理的有效制衡，优化治理与管控，着重建立健全高风险业务和重要业务的内部控制制度。

通过开展内部控制有效性的自我检查与评价，以及外部中介机构的定期审计，及时发现和纠正内部控制的缺陷，改进和完善内部控制机制，确保内部控制有效执行。

借助ERP等信息化手段，实现内部控制日常工作的流程化和标准化，实现对重要业务流程的自动监控和重大风险事项的及时预警，提高内部控制的效率和质量。

第五十六条 内部审计

深圳能源秉持独立性、客观性、公正性原则，构建以风险为导向、以控制为主线、以治理为目标、以增值为目的的内部审计模式，发挥“免疫”功能，规避公司经营管理风险，保障公司持续稳健发展。

实行审计和风控相结合，在传统审计中导入风控因素，在内审工作中引入风控职能，形成相对独立的风控和内审双防线；逐步实行内审外审化，提高对企业重大事项审

计的独立性、客观性和权威性；充分发挥审计的监督职能，提升审计的评价服务效果。

推进审计信息化建设，实现审计软件与OA、ERP信息系统的集成，实现事后与事中审计相结合、静态与动态审计相结合、现场与远程审计相结合。

第五十七条 突发事件管理

深圳能源坚持预防为主、常备不懈的原则，加强突发事件管理，在制度上保证突发事件的应对关口前移至预防、准备、监测、预警。

在突发事件处置上坚持统一领导、部门分工、属地为主、分级负责，建立有系统、分层次、分工明确、相互协调的突发事件处置体系。该体系包括应急组织体系，由集团公司应急领导小组、应急办公室、应急专家组、集团公司各职能部门、分公司、子公司等组成，统一协调处置各类突发事件；应急物资保障体系，为突发事件的处置提供物资保障；应急预案体系，指导各类突发事件的预防预警以及发生时的处置。

第五十八条 成长风险防范

深圳能源居安思危，强调对成长风险的防范和控制。

产业风险防范。坚持战略导向原则，严格遵循产业发展战略，围绕电力主业做强做大，审慎进行产业延展，审慎进入新产业、新区域。

项目风险防范。坚持科学选优、合理排序、合法合规原则，项目发展综合考量国家产业政策、区域发展前景、公司自身投资能力，积极发展战略性项目和赢利性项目，避免投资失误。

规模风险防范。坚持效益优先、有效增长原则，注重资产质量和效益，适当控制规模，确保企业健康成长。

财务风险防范。坚持财务稳健原则，保持适度负债率、良好现金流和资产结构，保障项目发展资金需求；规范与子公司的资产关系和责任界限，避免子公司将债务风险转嫁到集团公司。

第五十九条 公司商业利益保护

深圳能源成员企业和员工必须自觉维护公司利益。

保守商业秘密。强化员工保密责任意识，健全保密管理制度，完善保密防范措施和保密管理责任体系，重点加强涉及自主知识产权和关键技术、招投标、内部经营信息等商业秘密的保密管理，维护公司利益。

保护知识产权。注重对公司知识产权的保护，包括但不限于对公司商标和LOGO、发明专利及其他商业秘密的保护，在商务合作中尊重合作方知识产权。

避免利益冲突。员工应避免可能与工作职责或公司利益发生冲突的行为或关系，包括但不限于滥用公司资源、知识产权、工作时间或设备，滥用公司影响力，自我交易，未经公司批准的兼职，未按程序及时报告可能与公司利益发生冲突的特定事项。

第六十条 道德约束与反舞弊

深圳能源员工必须严格遵守职业道德和社会公德，签订并共同遵守《深圳能源员工道德公约》。深圳能源设立员工道德管理委员会，对员工进行道德教育和监督，对违反道德公约的员工进行道德规劝或提出处分建议。

坚决预防和惩治贪污贿赂、挪用公款(物)、违规决策、统计舞弊、虚假报告、恶意宣传、误导等舞弊行为，建立反舞弊举报制度、举报人保护制度、调查处理制度。

坚持廉政、安全、环保“三个不手软”，这是公司文化和价值观所不容的“高压线”，一旦触及，一律严肃处理。

第九章 管理支持与服务

第六十一条 行政支持

深圳能源建设“高效、简洁、低成本”的现代行政管理体系，承担综合协调、催办督办、服务保障等基本职能。通过制定规则、明晰标准、优化流程，不断提升企业的规范化水平；创造良好内外环境，有效沟通上下、协调左右、联系内外，不断提升企业的整体运行效率和工作合力；统筹协调办文、办会、办事，确保集团公司政令畅通，推动集团公司决策部署贯彻落实。

统筹深圳能源的行政资源，推行行政管理服务创新。建立深圳能源行政协作机

制、后勤资源和服务采购平台。强化服务主动性，提供“超半拍”式的有效服务，提高行政综合保障能力。

第六十二条 信息化支持

深圳能源信息化以战略发展和业务需求为驱动，坚持“规划先行、分步实施、迅速上线、应用为王”方针，建设“全覆盖、动态、可视化”的信息化系统，提升集团规范化、程序化、精细化管理水平。

信息化规划与建设。由集团公司实施信息化规划与建设“五统一”：统一建设规划，各分公司、子公司据此制定本单位的规划或建设方案，共同推进信息化建设；统一项目实施，各分公司、子公司配合落实，确保信息化项目的高效协同和信息系统的统一集成；统一技术标准，包括网络标准、应用系统标准、数据标准、安全标准、集成标准等，各分公司、子公司按集团公司的统一标准执行；统一技术平台，包括网络平台、集成平台、信息系统软件平台等，各分公司、子公司在统一的平台上开展业务操作；统一系统运维，建设基于ITIL的运维体系，对深圳能源主要应用系统进行统一维护。

信息系统使用与运维。集团公司建立信息系统使用规章制度，对已投运的信息系统使用情况进行跟踪、分析和考核，杜绝已实现信息化管理的业务活动出现“体外循环”。采用统一管理、集中运维的模式，培育专业运维队伍，掌握核心技术，为用户提供高效的运维服务。

信息系统优化与升级。基于全生命周期管理的现代信息应用系统管理理念，持续优化和升级包括集团ERP、OA、SIS、视频会议系统、数据仓库和商业智能系统等在内的信息应用平台；持续优化和升级网络设备、服务器等硬件设备，满足公司发展和业务管理提升的需要。

第六十三条 法律事务管理

集团公司按照“事前预防、事中控制、事后补救”的方针，建立法律事务管理制度，实行法律风险全过程控制，促进公司规范运作，防范和控制公司法律风险，维护公司合法权益。

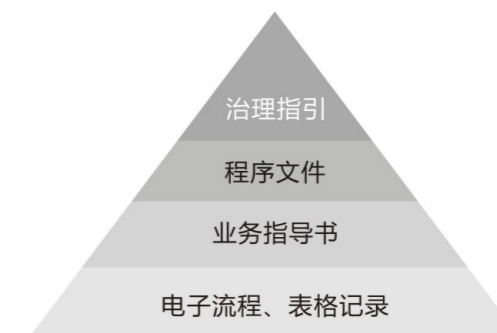
深圳能源将法律风险全过程控制贯穿于项目投资、合同谈判、合同审查和法律纠纷等事务中，通过提供法律咨询、培训提高员工法律风险防范意识，通过外聘法律顾问增强公司法律风险控制能力。

分公司、子公司的法律风险是集团公司法律风险的构成部分。集团公司对分公司、子公司的法律风险管理工作进行指导和监督，实行法律纠纷备案和报告制度。

第六十四条 制度管理

深圳能源实施系统化、标准化、程序化的制度管理，具有实用性，全员参与、写我所做、做我所写；权威性，制度文件由不同层级主管签发生效，体现人格化；时效性，每年一次例行修订，出现两次例外情形即进行实时修订。全体员工在制度约定的授权范围内行使管理和工作职能。有制度依据的要严格执行，例外事项须请示上级主管后执行。

集团公司的管理制度体系按四个层次划分，形成金字塔形的体系结构(如图所示)。



在制度体系建设中，重视过程的管理和控制，重视管理层的领导、承诺和问责，重视全员参与和培训，重视标准文件体系的建立，重视持续改进和提高，重视制度文化的培育。按照“制度策划、制度编写、制度宣贯、制度执行”的方法步骤，不断提升制度管理质量。

第六十五条 知识管理

深圳能源着力构建现代企业知识管理体系，激励员工主动学习新知识、新技能，并通过系统性地利用企业信息、专家技能和流程支持，使员工能快速便捷地获


取所需要的知识和技能，实现企业知识的积累、保护、开发、共享和有效传承，增强组织记忆能力，开发知识资产价值，减少不必要的重复劳动，提升企业创新能力和市场响应能力。

第六十六条 公共关系

一个企业离社会有多近，离成功就有多近。深圳能源坚持企业交往人格化，使公共关系成为企业立足社会、实现价值的“润滑剂”和“催化剂”。

在处理公共关系中，对政府监管部门和行业协会，应准确及时地沟通、汇报和请示，寻求理解和支持；对股东和潜在投资者，应平等对待和充分尊重，加强沟通，增进了解，赢得信赖和支持；对债权人，应体现诚信负责；对供应商，应互利共赢，注重建立长期友好合作关系；对客户，应信守承诺，保证产品和服务质量；对社区，应融洽相处，努力回馈社会；对公众媒体，应建立沟通渠道，实施归口管理，坚持实事求是，维护公司权益。

第六十七条 品牌管理

“深能”、“”商标的合法持有人是集团公司。深圳能源实施统一品牌战略，“深圳能源”、“深能”为母品牌，“深能 **”为子品牌，集团公司授权各分公司、子公司使用“深能 **”子品牌，实行规范管理，使用统一的品牌视觉识别系统。各分公司、子公司一般不设立独立品牌，特殊情况需要设立时，须经集团公司批准。

深圳能源的品牌宣传紧扣企业核心价值理念、服务企业发展战略，以《深圳能源》杂志、集团公司网站(<http://www.sec.com.cn>)为主要宣传窗口，并利用公众媒体、重要活动等载体，塑造良好品牌形象，实现企业无形资产增值。

第十章 附则

第六十八条 本指引的修订、解释和发布

本指引的修订由集团公司相关职能部门提出修订草案，提交集团公司董事会审

议，集团公司股东大会批准。

本指引由集团公司负责解释。

本指引经集团公司董事会审议，集团公司股东大会批准发布，自发布之日起实施。

《深圳能源内部治理指引》（2011 V1.0）：

2011年11月8日经集团公司党政联席会议审议通过；

2011年11月9日经集团公司董事会战略委员会2011年第一次会议审议通过；

2011年11月9日经集团公司董事会六届二十八次会议审议通过；

2011年12月1日经集团公司2011年第三次临时股东大会审议通过，批准发布。