

## 深圳市建筑科学研究院股份有限公司 2023 年度全面预算目标方案

公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

### 一、编制原则、基本假设与编制范围

#### （一）编制原则

##### 1. 坚持战略导向，指引经营目标

以公司“十四五”战略规划为纲领，锚定既有“绿色城市科技产业集团”战略目标和路径，结合“科改示范行动”二期任务清单，分解制订年度经营目标及实施路径。

##### 2. 加强科创引领，优化资源配置

在对外部市场环境、自身发展条件充分研究的基础上，公司继续高举“科技创新”引领之大旗，进一步聚焦“双碳”新发展格局、强化“科技孵化变现”之新发展理念，优化资源配置，提升公司价值。

##### 3. 深化管理改革，提升运营效率

持续推进业财融合、协同创效，采取先业务预算、后财务预算的编制方式，做到预算有依据、有支撑。建立预算资源配置与经营责任目标考核、薪酬配置的联动机制，以全面预算指标为基础，落实经营业绩指标；以全面预算的管理深化组织架构变革，提升运营效率。

#### （二）基本假设

1. 预算期限内公司经营所处的宏观环境、行业形势、业务领域不发生巨大波动，不出现重大不利之变化；
2. 预算期限内无重大会计政策、会计估计的变更；
3. 预算期限内无其他不可预见的重大不利影响。

#### （三）编制范围

2023 年全面预算编制范围包括公司合并范围内的母公司、全资子公司及控股子公司；纳入预算的企业户数共 19 户（应纳入企业已全覆盖），同比上年减少

企业 1 户，为 2022 年已转让深圳市建信筑和科技有限公司。

## 二、主要指标及预算实施主要保障措施

### （一）主要预算指标

基于公司“十四五”规划，结合 2023 年至 2025 年三年滚动经营计划，遵循企业发展达到的“业务规模”上下限制订经营目标，具体可理解为业绩基准线（内生）、业绩超越线（内生+外延<sup>1</sup>），编制公司 2023 年度全面预算，并以“业绩基准线的增速为不低于公司过去五年复合增速（同时不低于 GDP 的预测增长率）”为编制逻辑设定 2023 年度经营目标。

### （二）保障预算完成的主要措施

#### 1. 夯实全面预算管理管理体系，降本增效提升公司运作效率

完善全面预算管理管理体系，将经营指标层层分解，市场和业务板块完成预算闭合，责任落实到每一个预算单元和责任人，确保公司每项指标有责任人、能落地；纵向分解到月和季度，做好预算执行监控；编制 2023 年经营计划，拟定预算保障措施和实施路径。

##### （1）强化预算的执行控制力度

深化业财一体化工作，强化预算管控能力和成效。严格执行“无预算不报销”，推行“降本增效，预算先行”；通过预算赋能，提升资金审批及支付效率、资金使用效率；加强对各预算单元执行情况的监控，及时提供预算执行报告，建立定期分析机制，及时发现和解决问题，实现对公司经营决策的实时支撑功能。

##### （2）完善绩效考核及激励机制

进一步完善公司及各子公司、各预算单元的绩效考核办法，明晰责权利关系，提质增效融入预算编制及执行管控。

#### 2. 完善人力资源管理体系，提升人力资源管理效率、人员效能

（1）结合公司全面预算管理，完成公司人力资源归集盘点，形成公司人力资源预算报表系统；

（2）基于人力资源预算，完善优化和拉通公司招聘管理、考核管理、职业发展管理、人力资源评价等员工管理体系；

（3）结合“科改示范行动”重点任务，开展以生态型组织为核心的员工考

---

<sup>1</sup> “外延”为“大外延”内涵，不单指收、并购手段，也包含科研成果转化和产业孵化等方式

核激励机制创新，推动公司薪酬激励体系整体改革工作。

### 3. 稳固“三驾马车”的发展结构，护航高质量发展

#### （1）深化营销模式改革，提升市场竞争力

市场部门聚焦城市客户、渠道客户提升市场效率，形成组合业务的比较优势和增强抗风险韧性；产品部门强化能力建设，突出双碳和城市高质量建设技术特色，整合资源，增加业务竞争力。

#### （2）持续推动科技创新，促进核心业务高质量发展

推进光储直柔成果转化，推动公司建筑虚拟电厂业务实现规模化的突破，努力成为公司 2023 年新增长点；未来大厦作为公司“重大场景创新式平台”和重要资产正式投入运营，与公司战略及研发部门协同，实现未来大厦绿色运营及“三有”绿色生活场景模块的财务平衡。

#### （3）发挥资本平台价值，促进科技创新链产业融合

聚焦国家“双碳”重大战略，围绕产业链及创新链上下游，参与完善投研机制与流程，建立广度、深度兼备的合作资源池，加快实施并购整合；充分发挥国资上市公司优势，在董事会领导下，执行和配合年度资本运作计划，借助资本市场力量更好撬动公司规模增长，实现公司中长期发展和股东效益提升的“双赢”。

### （三）风险分析及应对策略

#### 1. 政策风险

当前，中国经济正处于由高速增长阶段转向高质量发展阶段的时期，近年来经济转型、创新驱动、产业结构优化、生态文明建设、区域改革试点等政策不断出台，深化供给侧结构性改革、深化要素市场化配置改革、完善国企改革方案、实施区域协调发展战略等推动经济高质量发展的举措不断推进，行业市场竞争格局发生着深刻变化，新技术、新业态、新模式、新经济都将对公司发展产生影响，需要公司不断提升环境适配能力。

**风险应对策略：**及时深入分析政策变化、积极响应国家政策导向、抓住新的行业发展机遇。

#### 2. 市场竞争风险

行业政策、业主需求变化等因素会对公司市场拓展产生直接影响。同时，随着行业资质管理改革的深入，行业市场化进程将进一步推进，包括工程总承包企业、业内新企业和业外企业等不断进入，公司将面临更为激烈的市场竞争环境，

存在因市场竞争加剧导致盈利水平下降的风险。

**风险应对策略：**建立规范的市场战略管理机制。每年对公司战略和市场战略规划执行情况进行检查与评估，及时发现总体规划实施过程中存在的问题，并提出改进建议；按照三年周期，对规划进行滚动调整，并在遇到外部环境（如宏观经济形势和行业政策等）或内部条件发生重大变化的情形，适时适当修订战略规划。

### 3. 技术风险

科研创新及成果转化是公司业务创新的重要支撑，这意味着公司需要持续保持一定的研发投入，但研发投入客观上也存在无法转化为技术成果或科研产业化失败的风险。

**风险应对策略：**基于董事会市场与科技创新委员会建设，完善公司研发管理体系和技术成果转化的业务体系对接，规范化决策程序、过程控制和成果评估。注重决策风险控制，强化过程监督的同时落实好科研容错管理。

### 4. 业务运作风险

相比传统设计咨询公司，公司项目类型更为多元化，新的工程、运营、投资等项目受市场、政策、管理等方面的因素影响，面临周期长、协调环节多、运作更为复杂等情况，客观存在项目运作风险。

**风险应对策略：**持续完善全面风险与内控管理制度体系，迭代公司风险管理手册，以有效指导日常工作；以风险信息收集、风险辨识为着力点，全面促进各业务单元风险管控体系建设和风险评估工作开展，督促风险管理策略有效落实，确保公司整体风险可控、受控；加强合规与廉洁自律及对监督体系的投入，严把安全生产管理。

### 5. 项目管理风险

在国家推行“建筑师负责制”的背景下，建筑师在工程项目全过程中被赋予了更为关键的设计质量把控和管理的职责，对建筑师在质量、成本、进度、跨专业协调、采购、施工等的项目管理能力提出了更高的要求。公司不断加强全过程及协同服务能力，在行业领域的水平扩张和产业价值链的垂直整合、全国化拓展和跨区域经营对于资源整合、组织及项目的有效管理和无缝对接的要求不断提升。同时，信息、项目、人力资源、资金等内部资源的调配和管理，与客户、政府部门、施工单位、监理单位等外部合作单位之间的沟通和协调，都对公司的管理能力提出了更高要求。此外，随着 EPC 工程总承包业务的持续推进，公司也面临

项目管理、合同管理、进度管理、采购及施工分包等方面的风险因素。

**风险应对策略：**提升项目管理水平，严格把控项目进展，以优质的服务提升客户及市场的满意度。

## 6. 人才风险分析

公司作为科技型企业，在人才激励、职业发展体系建设、知识价值认定等方面仍存在较大可提升空间；同时，在深化机制改革和业务模式转型过程中，对于新型人才仍存在大量需求，其中就包括投资管理人才、产业运营人才、高级研发人才等，这类人才与技术类人才有较大的差异性，客观上存在人才的招募、激励、管理等方面的风险。

**风险应对策略：**加强人力资源管理，继续推动薪酬和激励机制改革，健全骨干人才培养体系，促进现有人员提升视野、专业创新能力、职业化和效率的提升，加强技术专家返聘；建立科学的人才引进、选拔、适用的竞争机制，加大具有创业意识和能力、国际视野和职业化水平的人员引入；继续推动管理者素质评估和战斗力；根据公司战略及时调整组织结构，提升业务协同作战力，提高工作效能；压实员工内部培训及外部交流工作，帮助员工提高认知，在新业务中塑造更强战斗力。

## 7. 数据信息及网络安全风险

随着各行业数字化转型的推进，数据安全事件频发。近年来国家高度重视并已出台《中华人民共和国数据安全法》，广东省及深圳市也相继出台相关规定，不断完善健全我国数据监管体系。但同时国际环境日趋复杂，网络攻击（特别是境外）更加活跃，针对上市企业、服务型企业的攻击时有发生，公司信息系统和数据资产存在网络安全威胁。

**风险应对策略：**健全公司数据安全与信息安全管理体系统，加强公司信息化系统的安全措施；定期开展数据防泄漏管理排查，完善数据安全风险防控。着力树立员工的信息安全意识和定期开展数据与网络安全处置演练。进一步落实国家关于数据安全的相关政策要求，充分发挥行业数据价值，公司持续开展建筑、城市数据的合规流通和安全应用等方面的研究，在加固自身数据安全保护的同时，推动行业的数据要素安全应用。

## 三、下一步工作安排

本方案为 2023 年度公司整体预算目标；公司围绕经营目标，制定 2023 年经

营计划，并将经营指标层层分解、责任落实到各预算单元和责任人，形成全面预算工作方案，确保实现 2023 年经营目标。

本方案已经第三届董事会第十六次临时会议及第三届监事会第十二次临时会议审议通过，尚需提交股东大会批准并授权董事会审批《公司 2023 年度全面预算工作方案》，经营班子根据该工作方案落实推进各项管理举措。

特此公告。

深圳市建筑科学研究院股份有限公司

董事会

2023 年 4 月 26 日