

厦门钨业股份有限公司

经营管理大纲

（第六届董事会第九次会议 2013 年 4 月 1 日第四次修订）

第一章 总则

第一条 根据《公司章程》、公司管理架构设置思想和公司经营发展战略，为规范公司管理，特制定本大纲。

第二条 制定本大纲的指导思想是：通过规范公司对下属控股子公司、分公司的管理行为，建立良好的企业运行体系和运作机制，在按照市场经济规律、供求关系和价值规律经营的同时，逐步形成适合本企业特点的厦钨企业集团管控模式。

第二章 基本原则

第三条 公司尊重下属控股子公司的法人地位，赋予分公司模拟法人地位。作为最大（全部）投资人，公司对下属控股子公司、分公司有依法依规管理，保障投资人权益的责任和权利。下属控股子公司、分公司有依法依规自主经营、自负盈亏、自我约束，在厦钨发展战略原则下自我发展，实现投资人利益最大化的责任、权利和义务。

第四条 公司投资设立下属控股子公司、分公司的目的，是通过各下属控股子公司、分公司的发展实现厦钨公司的发展。下属控股子公司、分公司涉及上、下游关系，相同产品和市场关系的，其经营思想和行为必须符合厦钨发展战略和整体利益最大化原则。

第五条 厦钨公司是公司集团型企业，面对日益激烈的市场竞争，公司必须作为一个整体形成整体核心竞争力。同一的核心价值观和企业文化是凝聚公司形成整体核心竞争力的纽带。公司鼓励下属公司创新。下属公司之间应相互学习，取长补短，并学习、借鉴国内外先进管理经验，共同塑造厦钨企业文化。公司有组织、宣导、推动的责任，下属公司应予以贯彻。

第六条 公司对控股子公司、分公司的管理原则：发展规划统一、经营灵活放开，对外步调一致、监督严格规范、协调坚决有效。

第三章 自主管理

第七条 在公司确定的基本原则下，控股子公司、分公司在以下方面实行

自主管理：

（一）经营业务活动自主

1、各下属公司自主决定除公司特别规定以外的物资采购、产品销售的市场与客户选择、合同（合作）方式和价格，但为了提高议价实力，集团可以协调相关公司统一对外采购报价和谈判。

2、各下属公司自主选择技改、基建等设计、土建施工、安装队伍。

3、各下属公司自主选择运输、通关等业务合作伙伴和合作方式，但为了提高运输、保险等议价实力，集团可以协调相关公司统一对外报价和谈判。

4、在集团资金统一管理的原则下，各下属公司根据自身业务需要，自主安排现金收支。

5、控股子公司、分公司在经营活动方面应贯彻以下原则：

（1）各下属公司之间有相同产品和相同业务的，不得以价格、赊销和各种优惠条件争夺市场和客户；

（2）采购、建安工程、运输等业务应采用招投（议）标等竞价方式；

（3）树立“做大市场，获长远利”的经营思想，以兼顾市场份额和销售利润的市场策略从事经营活动；

（4）为了强化市场整体竞争力，公司根据实际情况，决定在某些公司对某些产品采取统一、协调等各种经营方式，在此范围内，有关下属公司在经营活动方面不得产生矛盾；

（5）在遵循市场规律的前提下，集团内上、下游产品的内部采购（销售）数量、价格采用内部协商、合理平衡、按决定执行的政策；

（6）不得从事股票、期货、外汇等投机业务。

（二）机构设置和用工自主

1、在公司制定的《下属公司组织设计原则》指导下，根据生产经营发展需要，决定和调整内部机构设置，经各控股子公司董事会（分公司经总裁办公会）批准实施。

2、根据生产经营需要定岗定编。

3、聘用和解聘除财务、IT 经理外中层（含）以下各级管理干部和技术人员。

4、招收和解聘员工。

5、机构设置和用工方面应贯彻以下原则：

（1）机构设置要坚持精简、高效原则，坚决不设对生产经营管理无实际作用、无实质意义、无明确职责的部门；定岗定编要坚持效率、科学原则，坚持以岗位任务选人，坚决不设“平衡岗”、“安慰岗”；

（2）建立科学、合理的人员招聘甄选流程，以择优、适用的原则从社会公开招聘公司员工；

（3）建立科学、合理的任职素质评价模型和绩效考核体系，在保持员工队伍基本稳定的同时，实行优胜劣汰机制，采取不同方式及时调整或淘汰不适岗员工。对泄露公司商业和技术秘密、以损害公司利益换取私人利益的员工予以处理；

（4）除生产分厂（车间）外，提倡在部门实行一“长”制，一般不设立副职。在中层管理干部和相当职务的技术干部中实行竞争机制，自 2009 年起普遍采用竞聘方式选择中层管理干部和相当职务的技术干部。提倡任期制，但不提倡任期届满大换班。对考核不能胜任的干部应及时调整或撤换。

（三）薪酬自主

1、根据公司《工资总额控制办法》和核定的工资总额、各自董事会批准的工资总额预算，在公司关于薪酬体系设计的指导原则框架内，自主决定员工薪酬和保险、福利制度。

2、自主分配除董事长、总经理以外员工的工资额、奖金额和其它福利待遇。

3、各下属公司薪酬制度应贯彻以下原则：

（1）劳动力、技能、知识的商品属性：

（2）在力争员工的人均年收入高于区域行业相应水平的前提下，应尽力精简人员，降低工资成本以保持公司的竞争力；

（3）薪酬分配应形成制度，应随社会和公司发展及时修订，但不随心所欲频繁变化；

（4）坚决摒弃平均主义，薪酬分配应拉开档次，坚定不移的向优秀员工倾斜；

（5）建立完善的绩效考核机制，薪酬分配努力做到公平、公正。

（四）依据公司的有关规章、指导意见和管理思想，自主制定和完善各项管理制度，并自主实施管理。

第四章 统一管理

第八条 公司对控股子公司、分公司实行以下统一管理；

（一）发展战略规划。公司统一制定发展战略、规划、产业产品政策，各控股子公司、分公司在此框架范围内制定各自的经营战略规划，不得超越范围。

（二）目标计划。各控股子公司、分公司按照公司规划发展要求和公司总裁会议关于生产经营发展目标精神等，以及各自的实际，编制下一年度预算，经公司总裁会议批准后再报送各自董事会讨论决定。

（三）公司统一资金融通和资金调度。

（四）实行统一的财务会计制度。各控股子公司、分公司依照公司财务管理标准和《财务管理标准指引》制定自己的财务管理标准。房地产公司及其下属公司实行统一的滕王阁房地产公司财务管理标准。

（五）公司统一聘用会计师事务所或资产评估机构进行年度财务审计或其它专项审计、评估。（六）各控股子公司、分公司根据规划和市场变化等拟增加投资、扩建现有生产线、新建项目、对外投资、股权变动等，应将方案报总裁会议讨论通过，再按照《经营决策和经营管理规则》规定履行程序。

（七）各控股子公司、分公司的高管人员考核、考察、聘免按照《高管人员管理规定》、《经营决策和经营管理规则》规定由公司统一执行。

（八）各控股子公司、分公司高管人员薪酬方案、员工工资总额由公司统一制定、核定后再报送各自董事会讨论决定。高管人员薪酬考核由企管中心、财务中心、监察审计部等职能部门考核、总裁会议研究同意后报各自董事会批准。

（九）对事关发展、体制、机制、风控等内涵的管理，如目标与绩效管理、员工薪酬与福利、应收账款、合同管理、工程管理、招投标、物资采购等，公司或制定制度、或发布指导意见，各控股子公司、分公司应在此原则框架下制定实施细则或适合本公司的具体规定加以落实。

（十）采用公司技术中心和下属公司技术中心相结合开展技术研发的策略。对事关公司发展的重大研发课题，统一由公司中心组织，其经费和成果享用政策另行制定。

（十一）公司设立 IT 中心，统一管理各控股子公司、分公司的 IT 规划、系统建设和管理。

（十二）各控股子公司、分公司除滕王阁房地产公司外应统一规范使用公司徽标、标识。产品可以无偿使用厦钨商标，也可以另外注册商标。各控股子公司、分公司应统一贯彻公司宗旨、公司方针。

第五章 监督管理

第九条 公司对各控股子公司、分公司实行以下监督：

（一）财务监督。 对各控股子公司、分公司制定和执行财务管理标准和会计政策、财务收支、应收账款等实行定期、不定期检查。

（二）审计。公司根据总裁会议决定或总裁指示对各控股子公司、分公司年度预算执行情况、财务标准执行情况、合同执行情况、运营效率等进行巡查、监察审计，以及总经理离任或其它专项审计。

（三）经营管理监督。对公司统一协调市场、价格的执行情况及日常经营活动实行监督。

（四）项目监督。对公司及各控股子公司、分公司项目投资、重大技改项目投资及效果进行监督。

（五）工程招标监督。对各控股子公司、分公司工程项目预、决算，招、投标实行监督。

（六）对各控股子公司、分公司的采购程序、采购价格和库存的合理性实行监督。

（七）对重大合同实行监督。

（八）对执行公司制度和决议，各控股子公司、分公司制度建设和落实情况
进行监督。

（九）对高管人员的行为实行监督。

第六章 协调服务

第十条 公司对控股子公司、分公司实行以下协调服务：

（一）两个以上公司有相同产品的市场、价格协调。

（二）有上、下游关联产品关系的供应、价格协调。

（三）协调集团内公司之间的技术协作。

（四）公司作为信息中心应提供的服务。

（五）公司提供各控股子公司、分公司的法律事务咨询服务。

第七章 附则

第十一条 本大纲经公司董事会通过后生效，修改时亦同。

第十二条 本大纲由董事会负责解释。