

厦门钨业股份有限公司

产品事业部运营管理大纲

（第七届董事会第七次会议 2016 年 4 月 26 日审议通过）

第一章 总则

第一条 设置产品事业部的目的

为使厦钨的每个产品具有较强的生命力和市场竞争能力，使产品经营更加专业化以培育产品竞争力，从而使公司产品优胜劣汰，有利于人才成长、人才结构的调整，设产品事业部。

在多产品经营的公司，按照产品制造和市场特性分类经营，设产品事业部；分布在不同公司和地域的同一产品，归集到优势公司统一管理，依托优势公司设产品事业部。

第二条 产品事业部的定义

集专业采购、产品开发、生产、销售、应用服务为一体的利润中心组织，承担以该产品和服务为载体的利润指标和其他关键业绩指标，而公共职能由依托所属公司指导。

第三条 产品事业部与板块事业部的区别

生产属性相似、市场属性相同、产品横向或纵向衔接的多个产品集群运营组织，或类似属性的公司集群运营组织，被称为板块事业部。板块事业部的行业跨度大，而产品事业部仅在一个行业。

板块事业部主要从事合横并纵的业务整合、新市场和产品领域的拓展、交叉市场和重大客户的协调等功能，并不取代产品事业部从事日常研产销的功能，产品事业部并不因为板块事业部而消失。

第四条 产品事业部的基本属性

产品事业部具有：完整性、独立性、唯一性、依附性。

（一）完整性

负责研产销用完整的价值链条，是一个利润中心。产品事业部是产品价值实现的完整链条，包括：产品开发、采购、制造、销售、服务。其中，采购作业使用各公司采购平台，但具有专业物资采购审批权。

（二）独立性

独立地面对市场，承担经营任务。对产品的运营指标负责，包括：原材料、在制品、产成品的库存及其周转，交货和制造周期，产品开发速度和新产品贡献率，产品交付与应收，产品市场占有率，产品盈利指标等等。

（三）唯一性

产品事业部不重复设置。一个产品或一类产品，只设一个产品事业部。若一个产品在多家公司生产，则该产品事业部依托优势公司设置，仍作为一个利润中心。分布在不同公司的部分，作为该产品事业部的利润分中心。

（四）依附性

产品事业部依托各公司而设置，使用所属公司的公共人力、物资、和管理资源，服从所属公司及厦钨总部的职能管理。

第五条 产品事业部设置的总体思路

（一）在分、子公司内部设产品事业部

在多产品的分、子公司，按照制造属性和市场属性进行分类，将单一产品或相同属性的产品，组成产品事业部，设产品事业部总经理，负责与该产品相关的专业物资采购、开发、生产、销售、服务，对该产品的运营效果和利润实现负责。

（二）跨公司的产品事业部

跨公司的产品依托优势公司设产品事业部，实现对该产品的统一经营。

（三）厦钨层面上不设置产品事业部，可根据实际需要设板块事业部。

第六条 产品事业部的运营目标

让每个产品高度专业化，产销规模和盈利能力始终占据全国前两名

第七条 产品事业部实施范围

除滕王阁公司以外的各分、子公司。

第二章 产品事业部分类设置

第八条 产品事业部组织定位

产品事业部是分、子公司内部的一个经营组织，受所依托公司的领导。

第九条 产品事业部功能定位

具体负责产品的研、产、销、用的主价值链运行，独立面对市场，承担经营任务，对经营结果和利润负责，是一个利润中心。

第十条 产品事业部与所依托的公司的关系

（一）依托公司领导产品事业部

依托公司领导产品事业部，依托公司的总经理或经理班子，授权产品事业部的经理班子管理和经营该类产品。授权须用书面清单方式协议约定，授权程度可视产品事业部的经营能力进行调整。

（二）依托公司为产品事业部提供的公共服务职能

实施分工派驻或内部市场化运营管理，对产品事业部起职能支撑和支持作用。

（三）负责制定所属产品事业部运行管理实施细则。

第十一条 跨公司产品事业部与各公司的关系

（一）授权经营

各公司授权产品事业部经营该类产品，各公司与产品事业部是委托和受托关系。

（二）公共服务属地管理

除研产销外的公共服务功能，包括但不限于质控、人力资源、财务、技改、维修、安全、环保、总务等，由属地公司进行日常管理。

第十二条 跨公司产品事业部依托的主体公司与该事业部涉及的其它公司的关系

（一）主体公司具有职能管理主导性

跨公司产品事业部所依托的主体公司的职能部门，联合产品事业部涉及的各公司的职能部门，制定与产品价值实现和保障的各类作业标准，包括但不限于各类质量标准、检验标准、维修标准、技术等级标准、安全标准、环保标准等，产品事业部涉及的公司执行该等专业标准，主体公司的职能部门负责监督落实。

（二）主体公司具有规则管理主导性

事业部所依托公司负责制定跨公司的产品事业部实施细则。牵头事业部所涉及的公司审议事业部提交的各类议案。

（三）主体公司具有辐射性

主体公司负责输出产品生产技术和管技术，负责本地和异地的产能扩展。

（四）贸易往来公平性

无论是否在同一个人产品事业部，不同法人实体或公司之间贸易往来，要按照市场化原则进行结算；劳务输出按照市场行情支付人工费；技术援助和技术改造，

按照市场化原则收取项目费用。

第十三条 产品事业部与厦钨总部的关系

（一）厦钨利润中心管理单位

产品事业部不仅是各公司的利润中心，同时也是厦钨利润中心的管理单元。厦钨总部将以产品事业部为单元，按照经营指标，对各公司开展测评和考评。

（二）厦钨对职能管理起指挥和协调作用

厦钨总部根据厦钨《经营管理大纲》，指挥和协调各产品事业部、各分、子公司的职能管理工作。

第十四条 产品事业部划分的原则

（一）产品范围划分原则

将制造特性相近、市场特性相同的产品划分为一个产品事业部。依客户群体划分，并兼顾制造特性和技术与人力资源共享。不能以现在手头的管理人员的能力和自我管理的方便性来划分。

尽量以单项产品划分产品事业部，但不是每个单项产品就划分为一个产品事业部。如果某产品规模太小，就合并到同类产品中，组成一个产品事业部。

（二）事业部规模划分原则

具体的规模不设置上下限，有利于效率提升和业务发展即可。

（三）事业部职能划分原则

与产品直接相关的业务或该产品的专属业务，都可以归集到产品事业部，如：产品开发、制造、销售、应用服务外、专业物资采购（或者采购审批权）、专属检测与质控、营销宣传等，除此之外与产品特性不直接相关的公共服务职能，不要划到产品事业部。

第三章 产品事业部实施步骤

第十五条 各公司分产品核算，实施产品分类经营

各公司实施产品分类核算，使每个产品成为一个利润中心，实施产品分类经营。

第十六条 组建独立的研产销经营团队

各公司按照产品类别和市场属性，组建独立地研产销团队。

第十七条 试点实施产品事业部

试点产品事业部，将产品经营权下放给产品经营团队。同时试点依托主体公司的跨公司的产品事业部。试点期不超过2年。各公司可根据产品和人才成熟度，

自主决定试点方案，向厦钨企管中心、各自公司董事会（分、全资子公司向总裁办公会）报备。

第十八条 厦钨各分、子公司全面实施产品事业部

全面实施产品事业部制，每个产品事业部成为各分子公司和厦钨的利润中心。各公司的产品事业部设置方案，经各控股子公司董事会（分公司、全资子公司经总裁办公会）批准后实施。

第四章 产品事业部运营与管理

第十九条 产品事业部经理班子和机构设置

（一）产品事业部设经理班子

产品事业部设经理班子，负责产品事业部内所属范围的人、财、物、产、供、销的资源调配。每个产品事业部设总经理一名，全面负责该产品的经营，是该产品经营和利润实现的第一责任人，另设副职若干名。一般按照研发、生产、营销等职能进行分工。事业部的经理班子必须精简高效。

产品事业部总经理可以是公司经理班子成员、也可以不是。

跨公司的产品事业部，根据地域或职能，可设多个副职，负责产品开发、生产技术、营销、应用服务、以及各属地职能和事物。

产品事业部经理班子设置，由所在公司提议，经各控股子公司董事会（分公司、全资子公司经总裁办公会）批准后实施。

（二）产品事业部的组织机构

在厦钨统一产品事业部组织设计指导原则下，但各产品事业部可根据产品特点，自主设计，可以设置与研、产、销、用等相关的职能部门，但不允许设与产品不直接关联的公共职能部门。单一公司业务属某跨公司产品事业部管理，其公共服务职能属地化，但受事业部依托公司的公共职能部门的业务指导。

产品事业部的组织机构设计方案，由所依托的公司审议后，经各控股子公司董事会（分公司、全资子公司经总裁办公会）批准后实施。

第二十条 产品事业部体制下各公司经理班子与机构的设置

（一）各公司经理班子

各公司实施产品事业部后，各公司仍设经理班子，由总经理和副总经理组成，是公司的领导机构。但班子分工由“职能分工制”，变为“职能和业务分工”制。公司职能只设公共管理职能，与产品经营直接相关的研、产、销、用等产品经营

职能直接设在各产品事业部。公司总经理可分管某一项或多项公司公共职能，也可再设职能副总分管公司其它公共职能，业务副总兼任产品事业部总经理。公司总经理和也可以兼任产品事业部总经理。

各公司经理班子设置，经各控股子公司董事会（分公司、全资子公司经总裁办公会）批准后实施。

（二）各公司组织机构

各公司的经理班子是各自公司的领导集体，产品事业部+公共职能服务平台，是各自公司日常运营的执行机构。在厦钨统一的下属公司组织设计原则下，各公司根据其的规模和管理幅度，自行设计与调整，经各控股子公司董事会（分公司、全资子公司经总裁办公会）批准后实施。

第二十一条 产品事业部经理班子与各公司经理班子的职责分工

（一）各公司经理班子职责

各公司总经理班子的主要职责是：定战略、做预算、问绩效、定规则、建机制、控风险。

1、定战略，就是督促各产品事业部制定并审议每个产品的经营战略和目标实现的措施；

2、做预算，就是通过预算对产品事业部的经营活动进行事前、事中控制，以及事后总结与纠正预防；

3、问绩效，就是通过绩效管理的手段和方法确定产品事业部的经营目标、对过程进行辅导和监控、对结果进行评价和应用；

4、定规则，就是制定事业部运营规则和各公共职能管理规则，实现内部自我优化和对顾客服务价值的提升；

5、建机制，就是建立产品事业部的激励机制和约束机制，充分释放产品事业部的活力，并合规合法；

6、控风险，就是建立相应的管理规程并监督执行，控制产品经营和公司运行的各类风险。

（二）产品事业部经理班子职责

产品事业部经理班子就是要实现产品的经营战略意图和战略目标，使产销规模和盈利能力居本行业全国的前两名，执行年度预算和完成年度绩效目标，具体负责该产品的日常经营和利润实现。

第二十二条 产品事业部自主经营

执行厦钨《经营管理大纲》，产品事业部全面负责该类产品的经营，承担产品的利润指标、运营指标和战略发展指标。具有该类产品经营权、用人权、薪酬总额内分配权、激励分配权。

1、经营权，包括专业采购、产品开发、生产、销售、应用服务等与产品价值实现的指挥权；

2、用人权，包括用多少人、用什么样的人的选择权；

3、薪酬总额内分配权，包括在薪酬总额内薪资调整、减人增资的调整权利；

4、激励分配权包括按照事先约定方案分配超额利润、利润提成、项目奖励等业绩激励分配权。

第二十三条 对产品事业部的统一管理

根据厦钨《经营管理大纲》，执行统一管理的各项规定；刚性地执行厦钨和各依托公司的战略目标和经营指标；各个公司的产品事业部必须“统一薪酬体系、统一财务管理、统一质控体系、统一人力资源管理、统一设备维修”。

第二十四条 对产品事业部的监督管理

在对产品事业部充分放权的同时，各公司和厦钨总部加强监督，对是否刚性执行纪律和禁令进行督查，对是否执行战略意图和经营目标进行督查。各产品事业部刚性执行各项禁令，不能踩红线和碰高压线。

第二十五条 对产品事业部的协调管理

各产品事业部之间、产品事业部与公共服务部门之间、各公司之间，要遵循一定的游戏规则，要用规则来自动协调，而不能简单地用行政命令或长官意志来代替日常协调工作。

第二十六条 对产品事业部的服务

各职能部门和各公共服务部门，要创造性地工作，让每个产品事业部更好地参与市场竞争，增加市场竞争能力，更好地满足用户和顾客日益增长的需求。

第二十七条 产品事业部的费用分摊

（一）费用属地化分摊

以哪个主体（产品或公司）为载体，发生的费用，归集到哪个主体上，不拆分给其他主体，其他主体也不予以弥补。

（二）跨公司产品事业部公共费用分摊

不能具体属地归集的跨公司产品事业部的公共费用，由事业部与各公司书面约定分配原则，在属地公司列支或预支；或者在费用考评时分列，予以剔除与合

并。

第二十八条 跨公司产品事业部在各公司产品经营范围的划分

跨公司产品事业部，涉及到不同的生产基地，客户订单的分配应事先约定经营规则，具体可以按照“市场区域、产品规格、客户群体”三种维度进行划分。

第二十九条 产品事业部利益分配

（一）利益属地收益

产品事业部的损益及公共事务，归属所属公司。厦钨总部或其他公司不予以分拆或弥补。

（二）跨公司产品事业部在不同公司的利益分配

对跨公司的产品事业部，各公司承担各自分中心的损益和公共事务。贸易往来要按照市场化的原则。业务量按照事先书面约定的原则在各公司之间进行分配。

（三）跨公司的产品事业部业绩指标归集

跨公司产品事业部业绩，除按照法人单位归集外，在测评和考评时，同时归集到所依托的公司和关联公司。

第三十条 产品事业部运营内控与监督

（一）产品事业部所依托的公司

各公司建立产品事业部的控制与监督办法，对产品事业部的制度、流程和操作规范性进行稽核，并制定相应的处理及改善办法。

（二）厦钨监察审计部

厦钨总部监察审计部有权利对各个产品事业部进行抽查或专项审计，预防产品事业部出现经营风险。

（三）厦钨总部各职能部门

厦钨总部各个职能部门，根据职能分工，对产品事业部的运营开展专项管理监督。

第五章 产品事业部绩效考评与激励

第三十一条 设置各产品事业部的运营指标

分产品设置财务、运营、发展、人才成长等业绩指标，以及指标的目标值和健康值；根据产品特性和市场属性不同，将指标分为观察类、测评类、和考评类。产品事业部运营的效率与效果，要用观察、测评类、考评类指标，全面进行评估。

产品事业部所依托的公司负责设置各产品事业部各类评估指标。

第三十二条 设置各产品事业部的绩效任务书

（一）设计绩效任务书责任主体

产品事业部所依托的公司负责设置各产品事业部的绩效任务书，并报企管中心备案。企管中心做形式和内容审查。厦钨总部提供相应地指导意见和设计规范。

（二）绩效任务书指标类别

对观察类指标，只要在健康值范围内，不予以考究；对测评类指标，做趋势监控与分析；对考评类指标，重点监控，并列入绩效任务书。

（三）跨公司产品事业部绩效任务书

由所依托的主体公司负责联合关联公司，进行设计。产品事业部的绩效可与各公司按照约定的比例挂钩，具体挂钩比例由产品事业部所依托的主体公司确定。

产品事业部作为一个利润中心，制定事业部的总体运营指标。分配到各公司的利润分中心的指标，作为分指标。在测评时，既要计算总体指标，也要计算分指标。

第三十三条 由厦钨总部和各公司联合对所依托的产品事业部实施考评

（一）由各公司对所属的产品事业部实施考评。

（二）厦钨考核各公司经理班子时，同时考察各产品事业部的绩效。

厦钨对各公司的经理班子、产品事业部的总经理实行考评。但若某产品事业部中的某利润分中心，是一个独立法人的实体公司，则该公司的总经理纳入厦钨总部的考评范围。

（三）在实际操作时，由厦钨总部和各公司联合对所依托的产品事业部实施考评。

第三十四条 产品事业部经理班子效益年薪

按照厦钨年薪制管理办法计算产品事业部经理班子的效益年薪。若公司经理班子成员兼任产品事业部的总经理，则需分别计算其作为经理班子成员的效益年薪和产品事业部总经理的效益年薪，按孰高原则。

第三十五条 产品事业部超额利润分享

按照厦钨超额利润分享管理办法，计算产品事业部超额利润，按照规定程序审核后，由产品事业部分配。

第三十六条 产品事业部提出的其它激励措施

产品事业部也可以自行提出激励方案和措施，由所在公司审议，报各控股公司董事会（分公司、全资子公司报总裁办公会）审批后实施。

无论对于亏损或盈利的产品，产品事业部都可以设置增利指标，分别计算盈利和减亏的绩效。

各产品事业部员工使用厦钨统一的薪酬体系，日常工资按照属地公司的水平发放，奖金和激励部分，由产品事业部自主分配。

第六章 附则

第三十七条 本大纲经公司董事会通过后生效，修改时亦同。

第三十八条 本大纲由董事会负责解释。