

天能宪章

目 录

| | |
|-----------------|----|
| 第一章 总则 | 1 |
| 第二章 企业理念 | 2 |
| 一、动力文化 | 2 |
| 二、核心理念 | 5 |
| 第三章 战略法则 | 14 |
| 一、发展战略 | 14 |
| 二、基本经营政策 | 15 |
| 三、研究与开发战略 | 20 |
| 四、市场营销战略 | 24 |
| 五、生产运营战略 | 26 |
| 六、投融资战略 | 26 |

| | |
|------------------|----|
| 第四章 企业组织 | 28 |
| 一、基本原则 | 28 |
| 二、管控机制 | 29 |
| 三、职能管理服务平台 | 31 |
| 第五章 人才发展 | 40 |
| 第六章 奋斗机制 | 53 |
| 第七章 附则 | 60 |

天能宪章

第一章 总则

第一条【制定宪章的目的】

《天能宪章》是在充分总结天能集团发展历史的基础上,吸收国内外优秀企业的成功经验和管理成果,结合天能未来较长时间的发展需求制订的,用以在天能集团内确立统一的价值观,以统一的理念来指导与规范天能的一切行为,确保天能事业的高质量可持续发展。

第二条【宪章的地位】

《天能宪章》是全集团的基本准则,是各项

管理制度的总纲领,是各层级管理团队的价值理念,是所有成员企业与全体员工的行为规范。集团公司及其所属企业的任何战略、政策、制度的制定和执行都不得与《宪章》的条款相违背。

第二章 企业理念

一、动力文化

第三条【企业文化冠名】

动力文化

天能企业文化的特征是“动力文化”,我们强调“人人都是动力源”。

天能企业文化之所以冠名为“动力文化”,主要源于四点:

1、**产业动力**:天能是全球新能源电池行业

的龙头企业,并以中国动力电池第一股在香港主板上市,“动力文化”带有天能鲜明的产业特色。

2、精神动力:我们坚持“核心价值观”,用公司的愿景和使命激发员工个人工作动机,以公司的发展提供员工成长的机会,营造幸福奋斗的组织氛围,激发组织和员工持续奋斗的精神动力。

3、物质动力:我们坚持“多劳多得”,优化和完善全产业链价值与分享机制,让为公司创造价值的奋斗者获得更多价值回报,让更多、更优秀的人才积极参与到公司的价值创造中来,让各类人才更愿意、更好地创造更大的价值。

4、组织动力:我们坚持“动车组原理”,致力打造生产、市场等一线作战平台和后方职能

管理服务平台团结作战、协同共进的“动车组”型组织。每位天能人、每个团队都要像自带动力的“动车组”，在企业核心价值观的指引下，自加压力、自我驱动、同向同行、形成合力，驱动企业发展的车轮和谐、快速地运转，迈上高端、高质、高效的发展快车道。

第四条【企业文化建设方向】

天能是一座平台，天能是一所学校，
天能是一个家庭，天能是一支军队。

1、天能是一座平台。

天能致力打造赋能型的生态组织，让所有员工扎根天能这个平台，创业创新，协作共进，成就美好事业，实现发展梦想。

2、天能是一所学校。

天能始终将人才视作企业成长的第一动力，注重组织和个人的学习，为组织和员工提

供各种学习、培训与成才的机会。全体天能人都要站在天能这个巨人的肩膀上,更快地进步与提升能力,学以致用,学有所为。

3、天能是一个家庭。

所有员工乐居其中,有尊严地工作,快乐地分享,幸福地生活,感受家庭一样的温暖与信任。

4、天能是一支军队。

全体天能人要以职业军人的高标准来严格要求自己,纪律严明、高效执行、团结作战、敢于牺牲、召之即来、来之能战、战之能胜。

二、核心理念

第五条【企业使命】

奉献绿色能源,缔造美好生活。

奉献绿色能源:

天能坚持走绿色发展、生态友好的能源新

文明发展道路,以专业的绿色能源解决方案,为社会提供更多高质量的绿色产品和综合服务,满足人类日益增长的美好生活需要和优美生态环境需要。

缔造美好生活:

1、**为客户缔造美好生活。**天能以高质量的产品和服务,为客户创造最优质的绿色能源解决方案,以及崭新的生活方式和消费体验,满足客户的“美好需求”。

2、**为员工缔造美好生活。**天能为员工创造实现自我价值的事业平台,不断满足员工日益增长的物质与精神需求,使每位员工都在工作中活出生命的意义,以共同发展成就员工的“美好价值”。

3、**为股东缔造美好生活。**天能追求稳健的增长,降低经营风险,为企业持续创造效益,

以持久保值增值实现股东资本的“美好增长”。

4、为战略伙伴缔造美好生活。天能坚持友商、共赢商理念,帮助合作伙伴提升价值,以共创多赢的生态发展系统成就战略伙伴的“美好财富”。

5、为社会缔造美好生活。天能在做好企业自身发展的同时,积极从事社会公益活动,做优秀的企业公民,以高度责任助力社会“美好发展”。

第六条【企业愿景】

成为最受尊敬的世界一流新能源公司

1、最受尊敬:

天能坚持通过高尚的社会责任立德,以高度的使命感推动企业与环境、社会的和谐发展,创造可持续价值,成长为对社会卓有贡献的企业;

天能坚持通过卓越的产品和服务立业,以大国工匠的精神不断创新产品和服务,成长为行业内最有价值、最值得信赖的企业;

天能坚持通过优秀的企业文化立言,为员工提供一流的工作环境和平台,成长为员工心目中的最佳雇主。

2、世界一流:

“世界一流”是天能不断追求的目标,主要表现为质量高、价值优。

质量高:是指产品和服务能更好满足人民日益增长的美好生活需要的高质量发展,是体现创新、协调、绿色、开放、共享发展理念的高质量发展,也是生产要素投入少、资源配置效率高、资源环境成本低、经济社会生态效益好的高质量发展。

价值优:是指净利润率、投资回报率、业务

收入、品牌价值等主要价值指标达到世界同行企业的先进水平。

第七条【核心价值观】

责任 创新 奋斗 分享

1、责任：

作为企业,我们要以产业报国为已任,尊重客户、善待员工、回报股东、回馈社会;作为员工,我们要主动履责,勇于担当,把对企业负责、对自己负责、对家庭负责作为日常行为准则,认真履行应尽的责任和义务,实现员工与企业共同发展、企业与社会共同进步。“

2、创新：

天能身处极富成长性的能源产业,唯一不变的就是变化本身:能源技术日新月异、客户需求千变万化、市场竞争日趋激烈……无论外界风云如何变幻,我们永葆创新精神不变,与

时俱进,开拓进取,敢为人先,以思想、体制、机制、管理、技术、产品、服务、知识的全面创新推动企业的永续发展。

3、奋斗：

只有奋斗者才是天能的真正财富。天能鼓励员工脚踏实地,持续奋斗,创造价值。天能积极为奋斗者赋能,构建向奋斗者倾斜的评价机制和激励机制,旗帜鲜明地激励高绩效团队和个人,坚持选拔和任用具有奋斗精神的人才,按照奋斗者所创造的实际价值、贡献大小实行差异化分配。

4、分享：

所有的天能人,只有先帮助企业产生效益,让企业获取收益,自身才能分享利益。任何组织与个人的物质和精神回报都来自于员工为企业所创造的价值与业绩,对企业做出的

贡献越大,员工所获得的利益回报就越大。各级管理者都要把企业价值最大化放在第一位,带领员工持续奋斗,奋斗越多,贡献越多,分享的回报也就越多。

第八条【企业精神】

天行健,能无限

1、天行健:

“天行健,君子以自强不息”,这是天能集团的精神特质。全体天能人都要像刚强劲健的天体一样,奋发图强,进德修业,运行不息。

2、能无限:

天能还处在迈向世界级公司的爬坡中,路遥途艰,不进则退。全体天能人都要永葆创业激情,永远赋满能量,艰苦奋斗,自强不息,向更高标准看齐、向卓越目标迈进,把每一项工作做到最好、做到一流、做到极致。

第九条【天能人座右铭】

天能在我心,我心在天能。

第十条【服务观】

客户价值至上,管理就是服务。

客户包含外部客户与内部客户。外部客户指一般意义上的顾客和共赢商,内部客户指企业的员工。天能坚持客户导向,把全心全意向客户提供专业化和标准化的服务,为客户创造价值,当作企业经营的核心命题和判断工作是非、优劣的第一标准。

我们强调管理就是服务。管理者要好自己的定位,不要把自己看作特权者,而应该把自己看作全体员工的服务员。管理的本质就是服务,想做管理者就要勇于付出更多。只有那些乐于奉献、全心全意服务的人才有资格做管理者。

第十一条【绩效观】

团队绩效第一,个人绩效第二。

天能评价员工的工作绩效有多大,不是单纯地以个人工作量作为贡献标准,而要看员工所在的团队取得了多大价值,看员工为团队做了多大的贡献。

事实和数据是检验价值的唯一标准。做得好不好,不是空嘴说的,而是要用事实和数据说话。

第十二条【成就观】

员工的普遍成就是企业的最大成就。

作为一个职业人在企业收获的最大成就不是钱,而是自己的成长价值。我们为每位员工提供施展才华的平台和机会,通过一流的事业培育一流的人才。我们坚持把培训学习作为

员工最大的福利,通过各种形式的培训,将员工培育为训练有素的、职业化的优秀人才,让员工成就精彩的人生。

第三章 战略法则

一、发展战略

第十三条【发展思维】

我们坚持战略牵引的发展思维,追求所选择的每一个产业都以“行业第一”为战略目标。我们将以战略目标为牵引,进行市场、客户、产品、组织等平台资源的整合,构建战略牵引型的产业布局。

第十四条【产业战略】

我们要坚守实业,聚焦主航道,重点发展六大产业板块:铅蓄电池解决方案产业板块、

智慧能源解决方案产业板块、高能新能源解决方案产业板块、资源再生解决方案产业板块、现代服务业解决方案产业板块、金融与创客孵化平台板块。

我们坚持多产业间产业的均衡、协同发展,平衡风险,提升效益。不同产业肩负不同的“使命”,产业之间的合理组合能够使企业的综合效益最大化。我们必须注重产业之间的协同、互补效应。

二、基本经营政策

第十五条【经营方针】

用户个性化 员工创客化 资源开放化 组织扁平化

第十六条【资源配置原则】

我们对不同阶段、不同类型的业务坚持不同的资源配置原则。

成熟型业务:对于比较成熟、为公司提供现金流的主要业务,我们坚持“稳”的原则进行资源配置,保障充分的运营和必要的研发技改资源,使其维持、巩固和加强市场地位,以确保公司现金流的持续健康。

成长型业务:对于市场快速增长、可以进入资本市场、选定的战略生长点等成长型业务,我们坚持“强”的原则进行资源配置,集中人力、物力和财力,实现快速突破和市场扩展。

培育型业务:对于市场突破和盈利尚不明朗的业务,我们坚持“试”的原则进行资源配置,把握战略节奏,耐心培育孵化,强化风险控制,切实稳中求进,不可急于求成,避免陷入业务沼泽地,产生过大的、盲目的沉没成本。

第十七条【竞合战略】

我们坚信只有合作才能做大市场,只有分

享才能带来长期共荣。

我们奉行友商理念,主张竞合与共赢,以积极的态度迎接竞争,以宽广的胸襟对待合作。

我们坚持与友商共同发展,以利他思维看待友商和合作伙伴的价值,打造开放、弹性、灵活、安全的平台,与合作伙伴、业界同行共同分享行业价值链,共创良好的商业生态环境,推动行业的健康可持续发展和社会进步。

第十八条【全球化经营】

资本全球化:我们要积极依托国际资本市场,引入国际战略投资,形成资本多元化格局,增强企业参与全球资本市场运作能力。

人才全球化:我们要逐步扩大海外人才引进的规模和范围,加大对国内具有国际视野和海外经验的高素质人才的引进力度,适时选派

管理和技术骨干赴国外培训、考察、学习,促进人才思维意识和知识技术与国际接轨。

管理全球化:我们要积极引入国外先进的运营模式、方法和经验,按照国际标准完善管理制度和规范,使企业管理和经营运作与国际接轨,树立行业标杆。

技术全球化:我们要积极引进和应用国际先进技术,不断完善研发体系,优化工艺流程,促进技术、产品和生产手段的改进、转型和升级,提高产品的国际竞争力。

市场全球化:我们要立足国内市场,积极拓展海外市场。在保持自主发展前提下,通过与具有共同价值取向的国际知名企业结为战略合作伙伴,与利益相关者进行资金、技术、市场、人才、管理等方面的合作,提高资源整合能力,推进产业全球化和市场全球化。

第十九条【内部市场化】

在自主经营体变革的基础上,全面推进内部市场化变革,导入“内部客户”概念,在企业内部逐步建立起全心全意为客户服务的市场生态体系,实现高效的流程化运作,确保端到端的优质交付。

我们坚持实施内部客户链管理,上道工序(供应商)必须要树立强烈的为下道工序(客户)提供优质产品和服务的责任与意识,下道工序(客户)对上道工序(供应商)提供的产品与服务有检查、考核的权利与义务。

我们要构建同一目标下的内部市场化契约机制,坚持以客户订单为唯一驱动源,一切以满足客户需求为前提,以契约界定职级、职能、工序客户间的协同关系,构建利益共同体、价值共同体。

我们要以服务来定队伍建设的宗旨,以客户满意度作为衡量一切工作的准绳。我们将把对内部客户的服务评价作为一个关键要素,纳入对所有职位的绩效考核,使全心全意为客户服务在天能蔚然成风。

三、研究与开发战略

第二十条【技术领导力】

技术领先是天能的成功之道。我们坚持引进、消化、吸收再创新,着力推进集成创新、应用创新;整合全球研发资源,形成具有天能特色的自主研发能力和核心技术体系,提升技术的市场转化率,实现产业技术领导力,提升行业话语权,成为全球新能源行业的创领者和规则制定者。

第二十一条【产品开发】

我们坚持以满足市场需求和引领客户消

费作为产品开发的“双驱引擎”,生产一代、开发一代、储备一代,以最快的速度把先进的技术转化为市场欢迎的产品。我们不止于做一个仅满足客户需求的供应商,更要不断挖掘、激发、牵引出客户的新需求,形成全新的行业价值体系,为客户、合作伙伴乃至整个行业打造商业新价值。

产品开发项目都应视同投资项目进行考量和管理。质量、市场适应性、成本、产品开发周期、产品生态化是所有产品研发团队和科研人员必须关注的指标,通用化、标准化、系列化、模块化是所有产品科研人员必须遵循的研发创新原则。

第二十二条【知识产权管理】

技术、品牌、商标、域名、著作权等都是具有特殊价值和时效性的企业核心资产。我们

坚持持续提升知识产权资产数量和质量,通过合理的标准制定和专利布局,筑强竞争壁垒,提升企业核心竞争力。

第二十三条【研发团队】

我们坚持传统产业研发人才以自主培养为主,新兴产业研发人才以外部引进为主的团队建设原则。

我们在人才内培方面,要建立针对不同专题的学习型研发团队,通过内部导师、知识共享体系、项目拉练等形式,加快内部研发人才的成长速度;同时,采用“竞培”的方式将学科带头人和优秀研发人才输送到国内外科研院所、知名企业学习深造,积极组织研发人员观摩和参加世界级的新能源行业展览会、学术交流会,培养一批基础技术尖子和跨领域的系统集成技术带头人。

我们在人才外引方面，要采取项目加盟、柔性合作、技术转让、创客孵化等多种形式，引进一批新兴产业的科研领军人才和复合型科研管理人才，有效利用全球范围内的研发人才资源，满足世界一流的新能源企业自主研发的需求。

我们要为研发人员设计专门的成长路径和薪酬体系，激励创新，包容失败，营造宽松、开放、严谨的研发环境和创新氛围，促使研发人才脱颖而出。

第二十四条【研发投入】

我们优先、稳定和足额保障研发的财务资源投入，保证研发经费每年不低于销售额的3%；我们鼓励在战略发展领域、前沿项目的创新投入；鼓励通过众智众筹模式，开发技术创

新专项,激发员工创新、创业、创效的动力和活力。

四、市场营销战略

第二十五条【市场地位】

天能的市场定位是全球领先的绿色能源解决方案商。

第二十六条【市场拓展】

市场营销不仅要注重战略市场的争夺,也要注重潜力市场的开发,努力激活潜在需求,积极引导市场消费;在准确把握市场需求的前提下,以提高客户满意度为导向,系统制定各种营销与服务管理政策,构建具有天能特色的营销体系。

市场拓展是集团的一种整体运作,我们要通过影响每个员工的切身利益,通过责任捆绑、绩效捆绑等途径,层层传递市场压力,不断

提高集团整体响应能力,实现资源的动态最优配置与共享,形成前后方协同作战的大营销格局。

第二十七条【营销服务队伍】

天能是一支军队,营销服务团队是天能铁军的先锋,必须具备足够的市场冲击力。建设一支具有狼性精神和亮剑精神,忠诚、高效、激情、勤奋并有强烈使命感的营销服务队伍,是天能人力资源管理和营销管理的重要任务。

营销服务人员要忠实践行以客户为中心的营销理念,用自己的言行举止体现出对共赢商和客户的尊重以及对其价值的维护,以赢得共赢商和客户对于天能品牌及其产品的忠诚。任何为牟取私利而有损于天能利益和共赢商、客户利益的个人,都要坚决清除出营销服务队伍。

五、生产运营战略

第二十八条【生产战略】

我们要遵守效率最大化和成本最优化的生产组织原则,不断地导入和贯彻先进的国际制造技术与管理体系标准,持续改进工艺,不断提高品质和改善成本,使公司的制造水平和生产管理水平达到国内乃至世界级生产制造一流新能源公司的基准。

第二十九条【生产布局】

我们将顺应集团事业领域和经营地域的战略扩张趋势,考虑规模经济、贴近市场、配套便利、比较成本等因素,在全国乃至全球范围内合理规划和优化生产布局。

六、投融资战略

第三十条【投资战略】

我们要聚焦主业,以期最大限度地集中资

源,迅速增强集团的生产能力、技术实力和市场地位。在制定重大投资决策时,要关注有巨大潜力的新兴市场和新产品的成长机会,不片面追逐今天的高利润项目。

第三十一条【资本运营战略】

我们要在产业领域经营成功的基础上开展资本经营,通过“产融结合,双核驱动”,全面增强企业的资金实力,改善企业的资本结构,实现资本的全球化配置和快速扩张。要通过合资、合作、并购等资本手段获取尖端技术、先进管理,在若干个产业中成为领袖企业,实现产业发展速度与资本增值相同步。

第四章 企业组织

一、基本原则

第三十二条【组织设计】

决策短平快：战略决策委员会主方向，执行委员会主经营，内控监察委员会主健康。

组织扁平化：形成战略牵引型、客户导向型的扁平化组织与流程，并基于以下原则明确责权利关系，以激发组织活力：数据上移、平台管理；责任下沉、权力下放；内化市场、自主经营；共识共担、共创共享。强化大部制运营的理念，流程大缩短、职能大合并，杜绝一个职能多个部门、多人负责。

第三十三条【管理者职责】

各级管理者要率先在天能企业文化价值

理念的牵引下,提高承担责任的意愿与承担责任的能力,使所担任的职务服务价值充分发挥出来,不断地激励、约束、指导与帮助团队成长,以及出色地完成工作、实现绩效目标。管理者履行职责的程度,决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

二、管控机制

第三十四条【集团管控模式】

遵循分层管理、分类控制、结果导向的管控方针,进行有序、可控分权,构建集团管总、事业部主战、平台职能部门主服务、自主经营体主经营的高效管控模式,确保权力与责任相匹配,全面激发经营活力。

第三十五条【集团管控原则】

对口指导原则:集团公司职能部门对子公司相应职能部门的工作实施对口业务指导,避

免出现信息孤岛,确保管理链条顺畅。

母子同规原则:集团公司出台且适用于子公司的规章制度,子公司必须遵照执行;子公司的规章制度不得与集团公司制度相抵触,重要制度须报集团公司批准后执行。

无折扣执行原则:集团公司的决策一经出台,必须要体现出权威性和严肃性,即使有不同意见,也必须不折不扣地执行。

第三十六条【决策机制】

1、决策依据:坚持决策依据的三大来源——公司内外部充分的信息、事实数据;公司价值观;战略目标。因此,基于事实、基于文化、基于未来发展要求是天能进行决策的三大基石。

2、决策原则:坚持民主集中制的决策原则,以系统思考核心理念为指导,以天能利益最大化为准绳,建立重大问题决策流程,规范

决策程序,保证决策的科学性,最大限度的减少决策失误。

3、决策责任:坚持评价决策质量,建立决策后评估机制与问责机制,促进管理者严谨论证,注重决策质量。各级主要负责人作出最后决定,直接承担决策责任。

三、职能管理服务平台

第三十七条【战略管理】

坚持以战略为牵引,以战略绩效管理为主线,通过目标管理、绩效评价、绩效辅导、绩效兑现,有效传导经营压力,激发工作动力。全面强化绩效管控,加强运营监督和协调,及时控制纠偏。战略绩效考核指标必须是可度量的、递进的、先进性的和具有挑战性的。

第三十八条【文化管理】

坚持以文化统领经营管理,推动核心价值

观融入企业发展的方方面面,实现企业文化与发展实践的全面对接,建立起企业与员工之间内在的文化纽带和情感纽带,确保天能核心价值观与员工价值追求的同向同行。

第三十九条【质量管理】

1、质量领先意识:质量领先是天能过往赖以成功的源泉,也是天能未来赖以生存与发展的基石。持之以恒地为客户提供高品质的产品与服务将始终是天能全体员工不懈的追求。

2、全生命周期和全员质量管理:我们坚信质量贯穿产品的全生命周期,坚持将质量管理贯穿于客户需求、研发设计、采购和生产、销售和售后服务、交付使用直至循环利用等各环节,以过程质量保证产品质量和服务质量,以全员和全面的质量保证体系维护企业的质量高地。

第四十条【财务管理】

1、全面预算控制：

集团公司实行全面预算管理,设立多级预算控制体系,预算涵盖所有的子公司、职能部门及专业事项。

2、成本控制：

坚持“花小钱办大事”的成本观,以卓越的产品、可靠的质量、先进的系统解决方案,实现优越的全生命周期效能费用比,为客户提供有效成本保障。

坚持提高全员成本意识,以人均效益和单位投入产出比为核心指标,衡量管理效率的持续提升。

坚持构建全面成本管理体系,通过成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核,形成成本管理的闭环,保障总成

本领先战略落地。

第四十一条【风险管控】

1、全面风险管理：

建立、完善包括战略、市场、财务、法律、运营等在内的全面风险管理机制，重点保障环保安全、生产安全、数据安全、资金资产安全、信息安全、知识产权安全，推动“平安天能”建设。

2、危机管理：

建立危机预警系统、重大危机防范预案和快速反应机制，保证危机出现后整个系统立即处于高效运作状态，预防和及时处理各类重大危机事件。

我们必须居安思危，长期坚持艰苦奋斗，任何时候都不能因为天能的发展壮大而丢掉我们的根本——奋斗文化。

第四十二条【环保与安全生产管理】

严格遵守国内外环境保护相关法律法规及标准要求,按照生产绿色化、产品绿色化、工厂绿色化的要求,充分、合理地开发和利用各种资源、能源,持续开展以清洁生产为主线的环保管理,实现集约、高效、无废、无害、无污染的绿色工业生产,保障企业与环境和谐共生、同步发展。

我们对环保和安全生产管理坚持全员全程监控原则,严格实行环保和安全生产问责制、一票否决制。

第四十三条【流程与信息化管理】

我们要不断深化管理流程变革创新,对集团各部门和各种职位的职责进行精准定位,以组织扁平化、程序简洁化、作业标准化、职责明确化、控制关键化为原则,不断精简岗位编制,持续改进、优化和缩短业务流程,系统地改进

公司的各项管理,更敏捷地响应客户需求,实现业务运营效率最大化。

天能所有的业务运营及管理平台最终都要实现信息化,形成高效透明的业务运营体系和管理体系。我们遵循规范化、标准化、简单化、IT化、数据化、智能化的路径,实行自上而下的系统规划和自下而上的系统设计,对信息实行集中统一开发与管理,完成天能信息化平台,以提高流程运作和职能控制的效率,增强企业的核心竞争能力。

第四十四条【供应链管理】

我们坚持聚焦全球优质供应商,致力维护供应链生态系统的良性发展,善待供应商、共赢商和利益相关者,实现客户价值、投资者利益和企业发展的互动共赢。

我们要着力推进集成供应链变革,全面优

化供应链管理。对内优化供应链业务流程,提高供应链的市场响应效率和产品服务的质量稳定性。对外探索建立供应链战略联盟,营造良好的商业生态环境。

协同并不意味着对供应链合作伙伴低水平管理的纵容和无原则的让步。相反,天能将首先以自身管理的提升获得信赖与尊重,同时要建立严格的供应链协同体系管理制度,不断向合作伙伴传递市场压力,在品质、成本、交货期、服务水平、响应速度等方面提出更高的要求。?我们坚持通过输出有天能特色的文化、管理,让供应链协同伙伴共享我们的知识与经验,实现价值链体系竞争力的提升。

第四十五条【审计监察管理】

1、**内部审计**:内部审计实行集团统一归口管理,广泛开展全过程全覆盖的审计工作,主

要侧重于经济活动及职能管理的审计、监督、鉴定、确认与内控风险的再管理,具体包含财务与资产审计、运营与管理审计、内控与风险审计、项目与投资审计、目标与绩效审计及经济责任审计等内容。内部审计在履行职能时,应保持其独立、客观和时效性,不受其他部门或个人的干涉,若遇内部审计资源不足,必要时聘请中介机构实施外部委托审计。

2、廉政监察:严格监督廉政制度执行,坚决查处各种贪污、贿以权谋私等腐败问题及违法违纪案件,积极创建阳光廉洁高效的文化氛围。监察工作直接向董事局主席负责并报告,不受其他任何单位或个人干涉,各公司、部门必须无条件配合监察工作。廉政监察工作重在防范,对已暴露出的腐败和薄弱环节,除按规定对相关人员进行问责处理外,必须从机

制、管理等方面系统整改和完善,并将廉政与监督工作前移。

第四十六条【品牌管理】

天能品牌和各个不同的业务品牌都被视为天能最重要的无形资产,集团对所属各个业务品牌实行“统一管理、授权使用、分别经营”,确保天能品牌的知名度、美誉度和忠诚度不断得到提升。

第四十七条【党群管理】

集团党委要在企业发展中发挥政治核心和政治引领作用。集团工会、共青团、妇联组织在集团党委的领导下开展工作,共同营造和谐、温馨的企业氛围。

第五章 人才发展

第四十八条【人才战略】

人才是天能实现战略目标的核心动力,我们坚持从战略高度投资人力资源,着力发展好三支人才队伍。即:以战略经营能力为核心素质的领军人才队伍;以敢做事、会做事、做成事为核心素质的干部人才队伍;以工匠精神为核心素质的员工人才队伍。

第四十九条【领军人才五有标准】

1、有使命感和持续艰苦奋斗精神:认同并践行天能文化,拥有超越利益之上的更高追求,矢志不渝地在天能核心价值观的驱动下,持续奋斗、奋发作为。无论取得多高地位、多大成绩、多大财富,都能永葆奋斗激情,保持艰

苦奋斗作风。无论遇到什么困难和条件限制，都能一往无前，排除万难去实现企业的战略目标。

2、有大局意识：不重视个人成就感，只注重组织目标的成就感；不计较小我得失，只注重大我利益；不搞个人主义、本位主义、山头主义，而是集体利益高于一切、集团利益高于一切；乐于付出，甘于奉献，受得了委屈、耐得住寂寞、守得住忠诚，无论何时、何地都以大局为重。

3、有战略经营能力：敢打仗，能打仗，打硬仗，打胜仗；有经营意识，关心投入产出比；有战略牵引思维和敏锐的商业洞察力，干着今天的，布局明天的，想着后天的，既会埋头苦干，又善抬头看路，既是实干家，又是思想家、战略家。

4、有团队领导力：具有较强的领导、协调和组织管理能力，有担当，敢于决策，敢于承担责任；能够带领团队进行清晰的战略解码，分解任务与责任，督导落实，评价绩效，形成目标管理闭环；具有开放包容的胸怀，可以任用不同行为风格的人才；善于发现人才，培养人才，激励人才，自己优秀更懂得让团队优秀，敢于培养超越自己的接班人；能够用表率行为和精气神感染团队、激励团队、带动团队，不断挑战高目标，持续创造高绩效。

5、有自我批判精神：能够通过自我批判对自己有更清醒的认识，做到深刻、真诚、尖锐，触及灵魂、深入骨髓、不留面子、不回避矛盾和问题，勇敢地揭开自己的伤疤；做到不仅个人反思，还带领团队集体反思，善于通过复盘模式，对战略事件、重大经营问题、项目运

作的结果及过程,进行回顾、反思与探究,促进团队进步和提升。

第五十条【干部核心标准】

1、**敢做事**:有责任感,敢于担当,在职权范围内敢于决策;有事业心,敢扛压力,勇于挑战高难目标。

2、**会做事**:善思考、勤动脑、爱创新,做什么事情,始终围绕目标,找规律抓关键;执行力强,服从安排,行动快速,能够解决问题。

3、**能成事**:能够完成挑战性目标或艰巨任务。

第五十一条【干部十八条文化红线】

天能干部必须摒弃以下十八种不良文化:

1、**自设天花板**:凡事一开始就从心里为自己设定了不可逾越的天花板,缺乏挑战高目标的自信与使命必达的信念,事情没开始便已心

生怯意打了退堂鼓。设定目标时,只想平地或踮着脚跟摘桃子,缺乏跳一跳的勇气。工作中遇到问题、困难时,总是找一些言词证实“不可能”。不敢、不愿挑战高目标,不作为、胡作为、应付式作为。

2、**月亮惹的祸**:完不成任务或工作中出现失误时,不从自身找根源,总是推诿责任,“都是你的错”;或是把责任归咎于客观因素,“都是月亮惹的祸”。

3、**一颗玻璃心**:很享受鲜花与掌声,有阳光就灿烂,反射到看不见自己;不敢面对问题与不足,一有批评就崩溃,脆弱到心碎了一地。只爱听表扬的话,听不得批评、受不得委屈、扛不得压力、放不下面子。

4、**温水泡青蛙**:迷醉在过去成功的光环

里,躺在一种温暖而危险的舒适区飘飘然不愿离开,不敢接受挑战,不愿接受变革。其结果是丧失市场警觉,市场敏感性严重弱化;斗志被麻痹,经营意识与压力严重缺位;缺乏危机感,在观望和犹疑中被变革创新的大潮所淹没。

5、充当老好人:老于世故,巧于敷衍;上捧下拉,面面俱圆。没有清晰的价值观和坚定的原则立场,拿企业和全体员工的利益做交易。对存在的问题不愿意展开批评和争论,对不合格、不称职、不作为的员工甚至是害群之马,缺乏雷霆手段与魄力,被动纵容,伤害组织士气,挫伤员工信心,直至产生劣币驱除良币的后果。

6、成天当怨妇:一天到晚是抱怨文化,像怨妇一样负能量缠身,怨天怨地、怨这怨那,看

公司这也不顺眼那也不顺心。一天到晚攀比,别人做的都不好,只有自己做的好,别人拿的钱多,自己拿的钱少;一天到晚抱怨流程有问题,从来不推动流程改进;一天到晚热衷于讨论存在的问题,从不去解决问题。

7、绵羊带队伍:缺乏激情,缺乏斗志,缺乏担当,缺乏亮剑精神,带不出能打仗、敢打仗、打胜仗的天能铁军。

8、打工者心态:我是在为别人而工作;此处不留人自有留人处;我是个打工的,我管不了那么多;打工就是为了挣钱等等。精于算计,出多少钱干多少事,太过斤斤计较,不站在公司的角度来考虑问题。因为是为别人,本来要“十分”的用心,结果却“八分”用心,得到了“六分”的结果。

9、茶壶装饺子:只知埋头苦干,不会抬头

看路,从早到晚,忙忙碌碌,一年到头,辛辛苦苦,却交付不出好的工作结果,不能为组织创造价值,既浪费自己的时间,更浪费公司的资源。

10、奋斗一阵子:缺乏长期奋斗的使命感,奋斗就是追求对投入的当期即兑,奋斗一阵子动力就熄了火,思想就长了锈。未富先贵,事业小有所成但远未成功,业务小有起色但远未突破,就开始滋生“贵族”习气,呈现小资状态,讲安逸、讲休闲、讲舒适、讲享受。小富即安,安于现状,不求上进,缺少把工作做到极致的自我追求。

11、水面一滴油:自以为是,唯我独尊,独来独往,搞个人英雄主义,当独行侠,不听从统一指挥,不讲究组织协同,就像水面上漂浮的一滴油,融不进集体的大海,融不进组织文化。

12、出工不出力：认为创新有风险，事干的越多，问题就可能出的越多，所以抱着“无过便是功”的懒汉思想，保守行事，消极怠工，出工不出力，不思进取，不敢创新，工作畏手畏脚，成天混日子，毫无建树，一事无成。

13、早醒不早起：明明很早就意识到某项工作很重要，却迟迟不能行动起来。明明早已作出的战略决策，却不能雷厉风行地去执行，主动地去出击，而是左看看，右望望，等这个，靠那个，讨价还价，拖拖拉拉，结果贻误战机。

14、格局像针眼：不能在全局中定位、在大局下行动，把决策出台、工作推进的过程，演变成利益博弈的过程，有利的事情争着上，麻烦的事情站着看。只顾小我利益，不顾大我利益；只顾个人利益，不顾团队利益；只顾部门利益，不顾公司利益；只顾指标不顾目标，指标可以

兑现利益,而目标是企业的事情;只顾分享改革“红利”,不肯动自己的“奶酪”,不肯承担改革的代价或阵痛,不肯为组织做出任何牺牲。

15、做官混日子:当官心态,脱离一线。缺乏扎实作风,飘在管理岗位上,不懂业务、不懂经营,空谈道理,瞎乱指挥。不想着怎样当好“店小二”和奋斗者,把客户服务好,只想着表皮功夫的形式主义,当官混日子,在其位不谋其政、在其位懒谋其政;只想着欺上骗下的应付主义,热衷于面子工程。

16、不带接班人:要么满脑子“教会徒弟、饿死师傅”的旧观念,经验再多也不分享,绝活打死也不外传,即使传帮带也会留一手,不肯亮真经,造成关键岗位人才青黄不接,一旦师傅出走,新人就接不上。要么只会自己干,不会带领下属干,当不好“导师”,不能促进下级

成长、进步,为下级创造上升空间,为公司培养优秀的人才梯队。

17、个人崇拜症:时时处处盘算着树立个人权威,严重伤害天能的组织权威;江湖风气浓郁,宗派思想严重,用天能的利益去奖赏那些忠诚于“己”的人而非忠诚于天能的人。目无组织,拉帮结派,搞小山头,个人超越一切,小公损害大公。

18、难管心嘴手:

管不住心:没有自知之明,不能正确处理天能平台与个人的牵引关系,自恃劳苦功高,这山望着那山高,向组织无止境地要权利要待遇,控制不住内心的贪欲。将个人利益凌驾于组织利益之上,将组织资源个人化。

管不住嘴:言谈举止充满随意性,对组织的方向、决策不理解、不认同、不执行,当面不

说、背后胡说,会上不说、会后乱说,带坏团队,带坏风气,给组织带来严重的负能量。

管不住手:利用手中的权利无任何底线地到处伸手,为个人谋利益、捞好处。在制度面前搞特殊化,乃至失职赎职、腐败堕落。

第五十二条【干部管理】

1、价值观统一:我们坚持没战略执行能力、没业绩者不提拔,不奋斗者不提拔。我们秉持用文化选择干部,文化价值观不统一者或不符合者一票否决。

2、干部选拔:我们秉持“赛马”中“选马”的原则,全力推进全员官兵互选,让优秀人才脱颖而出。我们坚持优先从成功团队中选拔;优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔;优先从影响公司长远发展的关键事件中考察、选拔;优先选拔那些具有自我批判精神的、培养出接

班人的人才。

3、干部培养:我们坚持在实战中培养干部,通过压力与挑战培养干部,通过绩效评估与机会激励培养干部,通过“干中学”和“学中干”培养干部。

4、干部流动:我们坚持天能一盘棋,强调管理者可以按需流动调配。每个天能人都要接受组织的安排,到最需要的岗位接受机会和挑战,以组织认可和创造价值为荣。

5、干部退出机制:强化干部的全面考核和评价,强调赛马,将末位淘汰、不胜任淘汰制度纳入日常评价工作,建立多途径的退出机制和内部的适度竞争机制,确保干部“能上能下、能进能出”,真正使“能者上,庸者下”,促进组织新陈代谢,保证天能事业的高质量可持续发展。

第五十三条【匠心员工】

执着专注,敬业勤恳,精益求精,追求卓越,把每一项工作都做到极致,这是天能匠心员工的核心体现。

我们视匠心员工为宝贵财富,关注匠心员工的培养与激励,通过不断优化人力资源机制和奋斗机制,促进匠心员工不断涌现,使匠心员工队伍始终处于高效能激活状态。

第六章 奋斗机制

第五十四条【奋斗者六要素】

奋斗是天能过去成功的奠基石,更是天能赢得未来的擎天柱。我们要创造以奋斗者为本的人才机制和文化土壤,致力于将天能打造

成奋斗者激情人生与成功人生的幸福大舞台，让这里成为奋斗者的幸福沃土、事业狂的幸福乐园。

1、奋斗者要勤思：我们主张思想的勤奋，提倡苦干加巧干，不断地思考，创新思维、创新思路、创新方法，创造性地开展工作。

2、奋斗者要实干：我们主张全体员工尽职尽责，脚踏实地工作，有效完成工作目标；各级管理者都要敬业务实，勤下基层，多到业务一线，贴近市场和客户，摸真情、出真招、下真功，真心实意服务一线、服务客户，达到既会干、又能干、还干成的效果。

3、奋斗者要肯学：奋斗者需要真实本领作底气，否则就会空有奋斗之心却无奋斗之能。我们主张全体员工要不断克服能力危机、本领恐慌，自觉学习，不断学习，终身学习，给脑袋

多充电、给自己常赋能,不断提升奋斗的能力和水平,即使是老干部、老员工也要回炉深造。

4、奋斗者要过程:我们深信工作时间是奋斗的重要保证和体现,没有时间保证的奋斗是不存在的,一天工作八小时,不愿牺牲八小时外的时间,不愿牺牲星期天、节假日,产生不了真正的奋斗者。

5、奋斗者要成果:没有成果和效率的奋斗是没有意义的,我们坚持通过战略解码来传递责任和压力的奋斗,坚持可以衡量效果和体现业绩的奋斗,反对没有效率和效益的瞎忙活、白忙活。

6、奋斗者要幸福:我们笃信“幸福都是奋斗出来的”、“奋斗本身就是一种幸福”的幸福奋斗观,坚持价值分配向奋斗者倾斜,引入并创新合伙机制,与奋斗者共识、共担、共创、共

享,致力于打造崇尚奋斗、激励奋斗的生态氛围,让所有员工都看到、听到、感受到,在天能,持续奋斗的价值创造者将获得丰厚回报,畅享幸福人生;让奋斗者有归属感、幸福感和成就感,从“要我干”到“我要干,我们一起干”。

第五十五条【奋斗者五条标准】

1、**挑战目标**:始终拥有更高追求,主动承接公司战略,勇于挑战高难目标。

2、**创造价值**:持续取得卓越绩效,持续为组织贡献价值。

3、**甘于奉献**:自动自发,勇于担当,主动补位,有奉献精神,不计较个人得失,集体利益高于一切。

4、**使命必达**:无论遇到多少挫折,都永不退缩,千方百计,达成目标。

5、**自我批判**:有自我批判精神,注重反思,

持续改进,不断实现自我超越。

第五十六条【奋斗误区】

1、把苦劳当功劳。我们坚持认为,苦劳只能博得同情,功劳才能赢得尊重。评价一个人是不是奋斗者,并不是看他累不累,加不加班,更重要的是要看他在工作中交付的结果,看他有没有为组织创造价值,绝不能单纯地以个人工作量、个人“苦劳”作为奋斗者的评判标尺。

2、空有情怀没有行动:我们应该把奋斗情怀转化为具体行动,而不是纸上谈兵,徒有一腔激情却无处发力。

第五十七条【终身奋斗】

艰苦奋斗是天能的光荣传统,也是天能发展历史的真实写照。无论我们的企业发展到多大、多强,我们都要永葆奋斗作风,让艰苦奋斗的传统扎根在天能的土壤中,融入到每一位

天能人的骨子里和自觉行动中。各级团队要始终保持创业激情,长期奋斗,终身奋斗,奋斗一辈子。

第五十八条【价值评价】

1、**评价导向**:建立以奋斗者为导向的评价选拔机制,识别和区分真正的奋斗者,给奋斗者客观、公正的价值评价,促进奋斗者的脱颖而出,让奋斗者不断涌现。

2、**评价核心**:以承接公司战略目标为依据,确保评价是对公司战略目标的贡献。

3、**评价内容**:推行以绩效成果、文化落地力为主要内容的价值评价体系,通过量化业绩、关键行为事件来客观评价员工的价值创造。

第五十九条【价值分配】

1、**分配导向**:坚持以奋斗者为本的分配导

向,强化结果运用,拉开差距,打破薪酬平衡,让奋斗者获得充分的认可和尊重,让奋斗者分享价值创造的丰硕成果,激励奋斗者,激发正能量,决不让奋斗者吃亏,决不让非奋斗者悠然自得。

2、分配内容:物质激励、机会激励和精神激励是分配三大类内容。物质激励包括薪酬、奖金、利润分享、股权、期权激励等方式;机会激励包括培养机会、任用机会;精神激励包括各类荣誉。我们承诺,在企业持续发展的前提下,保证员工的平均收入有计划按比例地逐步提高,形成同行业中最具竞争力的薪酬分配体系。

3、分配原则:坚持以“高目标、高绩效、高回报”为原则,促进“旱涝保收”的保健型工薪酬向“获取分享制”的激励型价值酬转变,让奋

斗者得到更多资源与机会、更具量级的平台；让奋斗者承担更大的责任，实现更高的成就，创造更大的价值；让奋斗者在最佳时间、最佳角色，产生最佳贡献，也畅享最合理的回报。

第七章 附则

第六十条【宪章的修订、解释和生效】

本宪章每三年或董事会认为必要时进行修订。

本宪章由集团公司负责解释，自集团公司发布之日起生效。