

华为基本法

第一章 公司的宗旨	2
一、核心价值观	2
二、基本目标	2
三、公司的成长	3
四、价值的分配	3
第二章 基本经营政策.....	4
一、经营重心	4
二、研究与开发	5
三、市场营销	6
四、生产方式	7
五、理财与投资	7
第三章 基本组织政策.....	8
一、基本原则	8
二、组织结构	8
三、高层管理组织	10
第四章 基本人力资源政策	11
一、人力资源管理准则	11
二、员工的义务和权利	12
三、考核与评价	13
四、人力资源管理的主要规范	13
第五章 基本控制政策.....	14
一、管理控制方针	14
二、质量管理和质量保证体系	15
三、全面预算控制	16
四、成本控制	16
五、业务流程重整	17
六、项目管理	18
七、审计制度	18
八、事业部的控制	19
九、危机管理	19
第六章 接班人与基本法修改.....	20
(继承与发展)	20

第一章 公司的宗旨

一、核心价值观

(追求)

第一条 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

(员工)

第二条 认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。

(技术)

第三条 广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

(精神)

第四条 爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是是我们行为的准则。

(利益)

第五条 华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

(文化)

第六条 资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

(社会责任)

第七条 华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

二、基本目标

(质量)

第八条 我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务，满足顾客日益增长的需要。

质量是我们的自尊心。

(人力资本)

第九条 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

(核心技术)

第十条 我们的目标是发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系。

(利润)

第十一条 我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的合理的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

三、公司的成长

(成长领域)

第十二条 我们进入新的成长领域，应当有利于提升公司的核心技术水平，有利于发挥公司资源的综合优势，有利于带动公司的整体扩张。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能使我们避免大的风险。

只有当我们看准了时机和有了新的构想，确信能够在该领域中对顾客作出与众不同的贡献时，才进入市场广阔的相关新领域。

(成长的牵引)

第十三条 机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，就会加快公司的成长。

(成长速度)

第十四条 我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

(成长管理)

第十五条 我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。始终保持造势与做实的协调发展。

四、价值的分配

(价值创造)

第十六条 我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

(知识资本化)

第十七条 我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

(价值分配形式)

第十八条 华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

(价值分配原则)

第十九条 效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

(价值分配的合理性)

第二十条 我们遵循价值规律，坚持实事求是，在公司内部引入外部市场压力和公平竞争机制，建立公正客观的价值评价体系并不断改进，以使价值分配制度基本合理。衡量价值分配合理性的最终标准，是公司的竞争力和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识。

第二章 基本经营政策

一、经营重心

(经营方向)

第二十一条 我们中短期经营方向集中在通信产品的技术与质量上，重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目，产品或事业领域多元化紧紧围绕资源共享展开，不进行其他有诱惑力的项目，避免分散有限的力量及资金。

我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是，成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。我们要严格控制进入新的领域。

对规划外的小项目，我们鼓励员工的内部创业活动，并将拨出一定的资源，支持员工把出色的创意转化为顾客需要的产品。

(经营模式)

第二十二条 我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。我们将按照这一经营模式的要求建立我们的组织结构和人才队伍，不断提高公司的整体运作能力。

在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。日本产品的低成本，德国产品的稳定性，美国产品的先进性，是我们赶超的基准。

(资源配置)

第二十三条 我们坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。

在资源的分配上，应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的分配，首先是对优秀人才的分配。我们的方针是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

(战略联盟)

第二十四条 我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，积极探索在互利基础上的多种外部合作形式。

(服务网络)

第二十五条 华为向顾客提供产品的终生服务承诺。

我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的最根本的利益所在。

我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。

二、研究与开发

(研究开发政策)

第二十六条 顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。

我们的产品开发遵循在自主开发的基础上广泛开放合作的原则。在选择研究开发项目时，敢于打破常规，走别人没有走过的路。我们要善于利用有节制的混沌状态，寻求对未知领域研究的突破；要完善竞争性的理性选择程序，确保开发过程的成功。

我们保证按销售额的 10% 拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。

(研究开发系统)

第二十七条 我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大研究系统，即产品发展战略规划研究系统，产品研究开发系统，以及产品中间试验系统。随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优势的地区，建立分支研究机构。

在相关的基础技术领域中，不断地按“窄频带、高振幅”的要求，培养一批基础技术尖子。在产品开发方面，培养一批跨领域的系统集成带头人。把基础技术研究作为研究开发人员循环流程的一个环节。

没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

（中间试验）

第二十八条 我们十分重视新产品、新器件和新工艺的品质论证及测试方法研究。要建立一个装备精良、测试手段先进、由众多“宽频带、高振幅”的优秀工程专家组成的产品中间试验中心。为了使我们中间试验的人才和装备水平居世界领先地位，我们在全世界只建立一个这样的大型中心。要经过集中的严格筛选过滤新产品和新器件，通过不断的品质论证提高产品的可靠性，持续不断地进行容差设计试验和改进工艺降低产品成本，加快技术开发成果的商品化进程。

三、市场营销

（市场地位）

第二十九条 华为的市场定位是业界最佳设备供应商。

市场地位是市场营销的核心目标。我们不满足于总体销售额的增长，我们必须清楚公司的每一种主导产品的市场份额是多大，应该达到多大。特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、服务和市场份额是支撑市场地位的关键要素。

（市场拓展）

第三十条 战略市场的争夺和具有巨大潜力的市场的开发，是市场营销的重点。我们既要抓住新兴产品市场的快速渗透和扩展，也要奋力推进成熟产品在传统市场与新兴市场上的扩张，形成绝对优势的市场地位。

作为网络设备供应商，市场战略的要点是获取竞争优势，控制市场主导权的关键。市场拓展是公司的一种整体运作，我们要通过影响每个员工的切身利益传递市场压力，不断提高公司整体响应能力。

（营销网络）

第三十一条 营销系统的构架是按对象建立销售系统，按产品建立行销系统，形成矩阵覆盖的营销网络。

（营销队伍建设）

第三十二条 我们重视培育一支高素质的、具有团队精神的销售工程师与营销管理者队伍，重视发现和培养战略营销管理人才和国际营销人才。

我们要以长远目标来建设营销队伍，以共同的事业、责任、荣誉来激励和驱动。

（资源共享）

第三十三条 市场变化的随机性、市场布局的分散性和公司产品的多样性，要求前方营销队伍必须得到及时强大的综合支援，要求我们必须能够迅速调度和组织大量资源抢夺市场先机和形成局部优势。因此营销部门必须采取灵活的运作方式，通过事先策划与现场求助，实现资源的动态最优配置与共享。

四、生产方式

(生产战略)

第三十四条 我们的生产战略是在超大规模销售的基础上建立敏捷生产体系。因地制宜地采用世界上先进的制造技术和管理方法，坚持永无止境的改进，不断提高质量，降低成本，缩短交货期和增强制造柔性，使公司的制造水平和生产管理水平达到世界级大公司的基准。

(生产布局)

第三十五条 顺应公司事业领域多元化和经营地域国际化的趋势，我们将按照规模经济原则、比较成本原则和贴近顾客原则，集中制造关键基础部件和分散组装最终产品，在全国和世界范围内合理规划生产布局，优化供应链。

五、理财与投资

(筹资战略)

第三十六条 我们努力使筹资方式多样化，继续稳健地推行负债经营。开辟资金来源，控制资金成本，加快资金周转，逐步形成支撑公司长期发展需求的筹资合作关系，确保公司战略规划的实现。

(投资战略)

第三十七条 我们中短期的投资战略仍坚持产品投资为主，以期最大限度地集中资源，迅速增强公司的技术实力、市场地位和管理能力。我们在制定重大投资决策时，不一定追逐今天的高利润项目，同时要关注有巨大潜力的新兴市场和新产品的成长机会。我们不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多元化经营。

(资本经营)

第三十八条 我们在产品领域经营成功的基础上探索资本经营，利用产权机制更大规模地调动资源。实践表明，实现这种转变取决于我们的技术实力、营销实力、管理实力和时机。外延的扩张依赖于内涵的做实，机会的捕捉取决于事先的准备。

资本知识化是加速资本经营良性循环的关键。我们在进行资本扩充时，重点要选择那些有技术、有市场，以及与我们有互补性的战略伙伴，其次才是金融资本。

资本经营和外部扩张，应当有利于潜力的增长，有利于效益的增长，有利于公司组织和文化的统一性。公司的上市应当有利于巩固我们已经形成的价值分配制度的基础。

第三章 基本组织政策

一、基本原则

(组织建立的方针)

第三十九条 华为组织的建立和健全，必须：

- 1、有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。
- 2、有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化。
- 3、有利于提高协作的效率，降低管理成本。
- 4、有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出。
- 5、有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。

(组织结构的建立原则)

第四十条 华为将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权。

战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

(职务的设立原则)

第四十一条 管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应作出明确规定。

(管理者的职责)

第四十二条 管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作，使公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

(组织的扩张)

第四十三条 组织的成长和经营的多元化必然要求向外扩张。组织的扩张要抓住机遇，而我们能否抓住机遇和组织能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织的效率和效果时，公司将放缓对外扩张的步伐，转而致力于组织管理能力的提高。

二、组织结构

(基本组织结构)

第四十四条 公司的基本组织结构将是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

（主体结构）

第四十五条 职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般也应按此原则划分部门。

公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源……是公司的公共资源。为了提高公共资源的效率，必须进行审计。按职能专业化原则组织相应的部门，形成公司组织结构的主体。

（事业部）

第四十六条 对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。

事业部的划分原则可以是以下两种原则之一，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部是扩张型事业部，按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。

扩张型事业部是利润中心，实行集中政策，分权经营。应在控制有效的原则下，使之具备开展独立经营所需的必要职能，既充分授权，又加强监督。

对于具有相对独立的市场，经营已达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。

（地区公司）

第四十七条 地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

（矩阵结构的演进）

第四十八条 当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，就在组织上形成了矩阵结构。

公司组织的矩阵结构，是一个不断适应战略和环境变化，从原有的平衡到不平衡，再到新的平衡的动态演进过程。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会给公司组织运作造成长期的不确定性，削弱责任建立的基础。

为了在矩阵结构下维护统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性和提高组织的效率，我们必须在以下几方面加强管理的力度：

- 1、建立有效的高层管理组织。
- 2、实行充分授权，加强监督。

3、加强计划的统一性和权威性。

4、完善考核体系。

5、培育团队精神。

（求助网络）

第四十九条 我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的网络动作方式，以激活整个组织，最大限度地利用和共享资源。我们既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通，又要对逆向和横向的求助系统作出及时灵活的响应，使最贴近顾客，最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工，能够及时得到组织的支援，为组织目标作出与众不同的贡献。

（组织的层次）

第五十条 我们的基本方针是减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次，另一方面要减少职位的层次。

三、高层管理组织

（高层管理组织）

第五十一条 高层管理组织的基本结构为三部分：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。

公司的高层管理委员会有：战略规划委员会，人力资源委员会，财经管理委员会。

（高层管理职责）

第五十二条 公司执行委员会负责确定公司未来的使命、战略与目标，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续成长。

高层管理委员会是由资深人员组成的咨询机构。负责拟制战略规划和基本政策，审议预算和重大投资项目，以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。

公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监控。公司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。

高层管理任务应以项目形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体工作和制度，并入某职能部门的职责。

（决策制度）

第五十三条 我们遵循民主决策，权威管理的原则。

高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。

高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针是，放开工层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落在实处。

各部门首长隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对形成的决议有监督权，以防止一长制中的片面性。各部门首长的日常管理决策，应遵循部门首长办公会确定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员签名，报告中要特别注明讨论过程中的不同意见。

公司总裁有最后的决策权，在行使这项权力时，要充分听取意见。

（高层管理者行为准则）

第五十四条 高层管理者应当做到：

- 1、保持强烈的进取精神和忧患意识。对公司的未来和重大经营决策承担个人风险。
- 2、坚持公司利益高于部门利益和个人利益。
- 3、倾听不同意见，团结一切可以团结的人。
- 4、加强政治品格的训练与道德品质的修养，廉洁自律。
- 5、不断学习。

第四章 基本人力资源政策

一、人力资源管理准则

（基本目的）

第五十五条 华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的，是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。

（基本准则）

第五十六条 华为全体员工无论职位高低，在人格上都是平等的。人力资源管理的基本准则是公正、公平和公开。

（公正）

第五十七条 共同的价值观是我们对员工作出公平评价的准则；对每个员工提出明确的挑战性目标与任务，是我们对员工的绩效改进作出公正评价的依据；员工在完成本职工作中表现出的能力和潜力，是比学历更重要的评价能力的公正标准。

（公平）

第五十八条 华为奉行效率优先，兼顾公平的原则。我们鼓励每个员工在真诚合作与责任承诺基础上，展开竞争；并为员工的发展，提供公平的机会与条件。每个员工应依靠自身的努力与才干，争取公司提供的机会；依靠工作和自学提高自身的素质与能力；依靠创造性地完成和改进本职工作满足自己的成就愿望。我们从根本上否定评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义。

（公开）

第五十九条 我们认为遵循公开原则是保障人力资源管理的公正和公平的必要条件。公司重要政策与制度的制定，均要充分征求意见与协商。抑侥幸，明褒贬，提高制度执行上的透明度。我们从根本上否定无政府、无组织、无纪律的个人主义行为。

（人力资源管理体制）

第六十条 我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

（内部劳动力市场）

第六十一条 我们通过建立内部劳动力市场，在人力资源管理中引入竞争和选择机制。通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，促进优秀人才的脱颖而出，实现人力资源的合理配置和激活沉淀层。并使人适合于职务，使职务适合于人。

（人力资源管理责任者）

第六十二条 人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，而且是全体管理者的职责。各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

二、员工的义务和权利

（员工的义务）

第六十三条 我们鼓励员工对公司目标与本职工作的主人翁意识与行为。

每个员工主要通过干好本职工作为公司目标做贡献。员工应努力扩大职务视野，深入领会公司目标对自己的要求，养成为他人作贡献的思维方式，提高协作水平与技巧。另一方面，员工应遵守职责间的制约关系，避免越俎代庖，有节制地暴露因职责不清所掩盖的管理漏洞与问题。

员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把握机会，躲避风险，以及减轻灾情作贡献。但是，在这种情况下，越级报告者或便宜行事者，必须对自己的行为及其后果承担责任。

员工必须保守公司的秘密。

（员工的权利）

第六十四条 每个员工都拥有以下基本权利，即咨询权、建议权、申诉权与保留意见权。

员工在确保工作或业务顺利开展的前提下，有权利向上司提出咨询，上司有责任作出合理的解释与说明。

员工对改善经营与管理工作具有合理化建议权。

员工有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉。申诉必须实事求是，以书面形式提出，不得影响本职工作或干扰组织的正常运作。各级主管对下属员工的申诉，都必须尽早予以明确的答复。

员工有权保留自己的意见，但不能因此影响工作。上司不得因下属保留自己的不同意见而对其歧视。

三、考核与评价

(基本假设)

第六十五条 华为员工考评体系的建立依据下述假设：

- 1、华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。
- 2、金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。
- 3、工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。
- 4、失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。
- 5、员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

(考评方式)

第六十六条 建立客观公正的价值评价体系是华为人力资源管理的长期任务。

员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。

在各层上下级主管之间要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须实现良好的沟通，以加强相互的理解和信任。沟通将列入对各级主管的考评。

员工和干部的考评实行纵横交互的全方位考评。同时，被考评者有申诉的权利。

四、人力资源管理的主要规范

(招聘与录用)

第六十七条 华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。

我将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

(解聘与辞退)

第六十八条 我们利用内部劳动力市场的竞争与淘汰机制，建立例行的员工解聘和辞退程序。对违反公司纪律和因牟取私利而给公司造成严重损害的员工，根据有关制度强行辞退。

(报酬与待遇)

第六十九条 我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的最大化，但是公司保证在经济景气时期与事业发展良好阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平。

(自动降薪)

第七十条 公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

(晋升与降格)

第七十一条 每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实施破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

(职务轮换与专长培养)

第七十二条 我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

(人力资源开发与培训)

第七十三条 我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。

为了评价人力资源开发的效果，要建立人力资源开发投入产出评价体系。

第五章 基本控制政策

一、管理控制方针

(方针)

第七十四条 通过建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性。在此基础上对各级主管充分授权，造成一种既有目标牵引和利益驱动，又有程序可依和制度保证的活跃、高效和稳定的局面。

(目标)

第七十五条 公司管理控制系统进一步完善的中短期目标是：建立健全预算控制体系、成本控制体系、质量管理和保证体系、业务流程体系、审计监控体系、文档体系以及项目管理系统，对关系公司生存与发展的重要领域，实行有效的控制，建立起大公司的规范运作模式。

(原则)

第七十六条 公司的管理控制遵循下述原则：

分层原则。管理控制必须分层实施，越级和越权控制将破坏管理控制赖以建立的责任基础。

例外原则。凡具有重复性质的例常工作，都应制订出规则和程序，授权下级处理。上级主要控制例外事件。

分类控制原则。针对部门和任务的性质，实行分类控制。对高中层经营管理部门实行目标责任制的考绩控制；对基层作业部门实行计量责任制的定额控制；对职能和行政管理部门实行任务责任制的考事控制。

成果导向原则。管理控制系统对部门绩效的考核，应促使部门主管能够按公司整体利益最大化的要求进行决策。

公司坚决主张强化管理控制。同时也认识到，偏离预算（或标准）的行动未必一定是错误的；单纯奖励节约开支的办法不一定是一种好办法。公司鼓励员工和部门主管在管理控制系统不完善的地方，在环境和条件发生了变化的时候，按公司宗旨和目标的要求，主动采取积极负责的行动。

经过周密策划，共同研究，在实施过程中受到挫折，应得到鼓励，发生的失败不应受到指责。

（持续改进）

第七十七条 部门和员工绩效考核的重点是绩效改进。

公司的战略目标和顾客满意度是建立绩效改进考核指标体系的两个基本出发点。在对战略目标层层分解的基础上确定公司各部门的目标，在对顾客满意度节节展开的基础上，确定流程各环节和岗位的目标。绩效改进考核指标体系应起到牵引作用，使每个部门和每个员工的改进努力朝向共同的方向。

绩效改进考核指标必须是可度量的和重点突出的。指标水平应当是递进的和具有挑战性的。只要我们持续地改进，就会无穷地逼近高质量、低成本和高效率的理想目标。

二、质量管理和质量保证体系

（质量形成）

第七十八条 优越的性能和可靠的质量是产品竞争力的关键。我们认为质量形成于产品寿命周期的全过程，包括研究设计、中试、制造、分销、服务和使用的全过程。因此，必须使产品寿命周期全过程中影响产品质量的各种因素，始终处于受控状态；必须实行全流程的、全员参加的全面质量管理，使公司有能力持续提供符合质量标准和顾客满意的产品。

我们的质量方针是：

- 1、树立品质超群的企业形象，全心全意地为顾客服务。
- 2、在产品设计中构建质量。
- 3、依合同规格生产。
- 4、使用合格供应商。

- 5、提供安全的工作环境。
- 6、质量系统符合 ISO—9001 的要求。

(质量目标)

第七十九条 我们的质量目标是：

- 1、技术上保持与世界潮流同步。
- 2、创造性地设计、生产具有最佳性能价格比的产品。
- 3、产品运行实现平均 2000 天无故障。
- 4、从最细微的地方做起，充分保证顾客各方面的要求得到满足。
- 5、准确无误的交货；完善的售后服务；细致的用户培训；真诚热情的订货与退货。

我们通过推行 ISO—9001，并定期通过国际认证复审，建立健全全公司的质量管理体系和质量保证体系，使我们的质量管理和质量保证体系与国际接轨。

三、全面预算控制

(性质与任务)

第八十条 全面预算是公司年度全部经营活动的依据，是我们驾驭外部环境的不确定性，减少决策的盲目性和随意性，提高公司整体绩效和管理水平的重要途径。

全面预算的主要任务是：

- 1、统筹协调各部门的目标和活动。
- 2、预计年度经营计划的财务效果和对现金流量的影响。
- 3、优化资源配置。
- 4、确定各责任中心的经营责任。
- 5、为控制各部门的费用支出和评价各部门的绩效提供依据。

公司设立多级预算控制体系。各责任中心的一切收支都应纳入预算。

(管理职责)

第八十一条 公司级预算和决算由财经管理委员会审议，由公司总裁批准。公司级预算由财务部负责编制并监督实施和考核实施效果。各级预算的编制和修改必须按规定的程序进行。收入中心和利润中心预算的编制，应按照有利于潜力和效益增长的原则合理确定各项支出水平；成本或费用中心的预算编制，应当贯彻量入为出、厉行节约的方针。

公司以及事业部和子公司的财务部门，应定期向财经管理委员会提交预算执行情况的分析报告。根据预算目标实现程度和预算实现偏离程度，考核财务部预算编制和预算控制效果。

四、成本控制

(控制重点)

第八十二条 成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。

应重点控制的主要成本驱动因素包括：

- 1、设计成本。
- 2、采购成本和外协成本。
- 3、质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本。
- 4、库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料。
- 5、期间费用中的浪费。

（控制机制）

第八十三条 控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用。应当根据公司经营活动的特点，合理地分摊费用。

公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞争性市场价格。

必须把降低成本的绩效改进指标纳入各部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。

五、业务流程重整

（指导思想）

第八十四条 推行业务流程重整的目的是，更敏捷地响应顾客需求，扩大例行管理，减少例外管理，提高效率，堵塞漏洞。

业务流程重整的基本思路是，将推行 ISO—9001 标准与业务流程重整和管理信息系统建设相结合，为公司所有经营领域的关键业务确立有效且简捷的程序和作业标准；围绕基本业务流程，理顺各种辅助业务流程的关系；在此基础上，对公司各部门和各种职位的职责准确定位，不断缩小审批数量，不断优化和缩短流程，系统地改进公司的各项管理，并使管理体系具有可移植性。

（流程管理）

第八十五条 流程管理是按业务流程标准，在纵向直线和职能管理系统授权下的一种横向的例行管理，是以目标和顾客为导向的责任人推动式管理。处于业务流程中各个岗位上的责任人，无论职位高低，行使流程规定的职权，承担流程规定的责任，遵守流程的制约规则，以下道工序为用户，确保流程运作的优质高效。

建立和健全面向流程的统计和考核指标体系，是落实最终成果责任和强化流程管理的关键。顾客满意度是建立业务流程各环节考核指标体系的核心。

提高流程管理的程序化、自动化和信息集成化水平，不断适应市场变化和公司事业拓展的要求，对原有业务流程体系进行简化和完善，是我们的长期任务。

（管理信息系统）

第八十六条 管理信息系统是公司经营运作和管理控制的支持平台和工具，旨在提高流程运作和职能控制的效率，增强企业的竞争能力，开发和利用信息资源，并有效支持管理决策。

管理信息系统的建设，坚持采用先进成熟的技术和产品，以及坚持最小化自主系统开发的原则。

六、项目管理

（必然性）

第八十七条 公司的高速增长目标和高技术企业性质，决定了必须在新技术、新产品、新市场和新领域等方面不断提出新的项目。而这些关系公司生存与发展的、具有一次性跨部门特征的项目，靠已有的职能管理系统按例行的方式管理是难以完成的，必须实行跨部门的团队运作和项目管理。因此，项目管理应与职能管理共同构成公司的基本管理方式。

（管理重点）

第八十八条 项目管理是对项目生命周期全过程的管理，是一项系统工程。项目管理应当参照国际先进的管理模式，建立一整套规范的项目管理制度。项目管理进一步改进的重点是，完善项目的立项审批和项目变更审批、预算控制、进度控制和文档建设。

对项目管理，实行日落法控制。控制项目数量以实现资源有效利用和提高组织整体运作系统。项目完成验收后，按既定程序转入例行组织管理系统。

七、审计制度

（职能）

第八十九条 公司内部审计是对公司各部门、事业部和子公司经营活动的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。

公司审计部门除了履行财务审计、项目审计、合同审计、离任审计……基本内部审计职能外，还要对计划、关键业务流程及主要管理制度等关系公司目标的重要工作进行审计，把内部审计与业务管理的进步结合起来。

（体系）

第九十条 公司实行以流程为核心的管理审计制度。在流程中设立若干监控与审计点，明确各级管理干部的监控责任，实现自动审计。

我们坚持推行和不断完善计划、统计、审计既相互独立运作，又整体闭合循环的优化再生系统。这种三角循环，贯穿每一个部门，每一个环节和每一件事。在这种众多的小循环基础上组成中循环，由足够多的中循环组成大循环。公司只有管理流程闭合，才能形成管理的反馈制约机制，不断地自我优化与净化。

通过全公司审计人员的流动，促进审计方法的传播与审计水平的提高。形成更加开放、透明的审计系统，为公司各项经营管理工作的有效进行提供服务和保障。

（权限）

第九十一条 公司审计机构的基本权限包括：

1、直接对总裁负责并报告工作，不受其他部门和个人的干涉。

2、具有履行审计职能的一切必要权限。

八、事业部的控制

(方针)

第九十二条 事业部管理方针是：

- 1、有利于潜力的增长。
- 2、有利于效益的增长。
- 3、有利于公司组织与文化的统一性。

(绩效考核)

第九十三条 事业部是利润中心，在公司规定的经营范围内自主经营，承担扩张责任、利润责任和资产责任。

对事业部的考核指标主要为销售收入、销售收入增长率、市场份额和管理利润。考核销售指标的目的是鼓励事业部扩张；考核管理利润的目的是兼顾扩张、效益和资产责任。公司将按照对各事业部的不同发展要求，通过调节与事业部销售收入、销售收入增长率和管理利润各部分挂钩的利益分配系数，影响事业部的经营行为。

事业部的全部利润由公司根据战略和目标统一分配。

(自主权)

第九十四条 我们的方针是，只要符合事业部控制的“三个有利于”原则，就对之实行充分的授权。

事业部总经理的自主权主要包括：预算内的支出决定权和所属经营资源支配权，以及在公司统一政策指导下的经营决策权、人事决定权和利益分配权。

(控制与审计)

第九十五条 公司对事业部的控制与审计主要包括：

- 1、事业部的总经理、财务总监、人力资源总监、审计总监由公司任免。
- 2、依据经过批准的总部预算对事业部的收支进行总量控制。
- 3、公司统一融资，事业部对资金实行有偿占用。
- 4、对现金实行集中管理，事业部对自身的现金流量平衡负责。
- 5、事业部定期向公司财经管理委员会提交财务绩效报告。
- 6、公司审计部对事业部履行审计职能。

(服务型事业部)

第九十六条 服务型事业部的职能是以低利方式提供内部服务，以促进整体扩张实力。内部运作实行模拟市场机制。

(联利计酬)

第九十七条 事业部实行按虚拟利润联利计酬的报酬制度。在事业部的报酬政策上，公司遵循风险和效益与报酬对等的原则。

九、危机管理

(危机意识)

第九十八条 高技术的刷新周期越来越短，所有高科技企业的前进路程充满了危机。华为公司由于成功，公司组织内部蕴含的危机也越来越多，越来越深刻。我们应该看到，公司处于危机点时既面临危机又面临机遇。危机管理的目标就是变危险为机遇，使企业越过陷阱进入新的成长阶段。

(预警与减灾)

第九十九条 公司应建立预警系统和快速反应机制，以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化；处理公司高层领导不测事件和产品原因造成的影响公司形象的重大突发事件。

第六章 接班人与基本法修改

(继承与发展)

第一百条 华为经年积累的管理方法和经验是公司的宝贵财富，必须继承和发展，这是各级主管的责任。只有继承，才能发展；只有量变的积累，才会产生质变。承前启后，继往开来，是我们的事业兴旺发达的基础。

(对接班人的要求)

第一百零一条 进贤与尽力是领袖与模范的区别。只有进贤和不断培养接班人的人，才能成为领袖，成为公司各级职务的接班人。

高、中级干部任职资格的最重要一条，是能否举荐和培养出合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还必须使自己的接班人更优秀。

我们要制度化地防止第三代、第四代及以后的公司接班人腐化、自私和得过且过。当我们的高层领导人中有人利用职权谋取私利时，就说明我们公司的干部选拔制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制度上寻找根源，那我们距离死亡就已经不远了。

(接班人的产生)

第一百零二条 华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。

公司高速增长中的挑战性机会，以及公司的民主决策制度和集体奋斗文化，为领袖人才的脱颖而出创造了条件；各级委员会和各级部门首长办公会议，既是公司高层民主生活制度的具体形式，也是培养接班人的温床。要在实践中培养人、选拔人和检验人。要警惕不会做事却会处世的人受到重用。

我们要坚定不移地向第一、二代创业者学习。学习他们在思想上的艰苦奋斗精神，勇于向未知领域探索；学习他们的团队精神和坦荡的胸怀，坚持和不断完善我们公正合理的价值评价体系；学习他们强烈的进取精神和责任意识，勇于以高目标要求和鞭策自己；学习他们

实事求是的精神，既具有哲学、社会学和历史学的眼界，又具有一丝不苟的工作态度。走向世界，实现我们的使命，是华为一代一代接班人矢志不渝的任务。

（基本法的修订）

第一百零三条 每十年基本法进行一次修订。修订的过程贯彻从贤不从众的原则。

在管理者、技术骨干、业务骨干、基层干部中推选出 10% 的员工，进行修改的论证，拟出清晰的提案。

然后从这 10% 的员工中，再推选 20% 的员工，与董事会、执行委员会一同审议修改部分的提案。并将最终的提案公布，征求广大员工意见。

最后，由董事会、执行委员会、优秀员工组成三方等额的代表进行最终审批

《基本法》是公司宏观管理的指导原则，是处理公司发展中重大关系的对立统一的度。其目的之一是培养领袖。高、中级干部必须认真学习《基本法》，领会其精神实质，掌握其思想方法

彭剑锋曾经这样总结，华为基本法最大的作用，就是将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识，这是一个权力智慧化的过程。

1996 年 12 月 26 日，“基本法”第四讨论稿刊登在了当日出版的第 45 期《华为人》报上，任正非要求所有职工带回去读给家人听，回到公司后提出意见和建议。经过 1997 年一年的讨论、修改，“基本法”改到了第八稿。到最终定稿，前后共进行了 10 次删改，此时是 1998 年 3 月。从开始筹备到成稿前后经历了 3 年时间。

华为基本法只涵盖了两方面的问题：一是总结华为成功的关键因素；二是抛出华为将来能够成功的关键因素。”参与制定华为“基本法”的中国人民大学教授吴春波说。

“‘基本法’当时的局限性很明显，关于企业的核心价值观、流程和客户方面的问题提的都很少。”吴春波透露，“制定‘基本法’时，这些在企业成功的关键因素中所占的比例不像今天这么重。”

与跨国企业接触得越多，任正非越认识到客户的重要性。企业有必要遵守通行的商业价值观和一系列标准流程和制度，保证企业使命的实现。而且，竞争对手或合作伙伴除了关心你的产品，还关心你的业务流程、财务管理、人力资源、员工福利、劳工待遇等各个方面，考察你是不是具有长期发展的潜力，而且还要对你进行一系列严格的资格认证。

公司战略新增加了四部分：为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力；质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力；持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付；与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

华侨城宪章

目錄

- [第一章 集团定位](#)
- [第二章 文化品格](#)
- [第三章 运行机制](#)
- [第四章 管理体制](#)
- [第五章 持续成长](#)
- [第六章 人力资源](#)
- [第七章 管理方略](#)
- [第八章 附 则](#)

华侨城集团宪章

华侨城集团的崛起，是中国改革开放壮美进程的缩影，是几代创业者艰辛奋斗、开拓进取的见证面对新的更严峻的挑战，为了集团的可持续发展，有必要提炼经验，整合理念，明晰战略，统一意志，优化行动，特制定本宪章。

本宪章以未来 10 年为时间跨度，以知识经济、经济全球化和中国经济体制转轨变革为宏观背景，以 制度创新、经营创新和管理创新为主题，以变革为核心，提出集团产权革命和经济形态升级双重战略任务，确定集团未来发展的一些重大战略选择以及运行机制、管理体制变革的基本思路；阐明集团的价值主张和文化取向。她是华侨城集团面对环境变化所作出的主动、系统并具有未来意义的回应。

本宪章是各级管理人员的行为纲领；是指导各项经营管理工作的基本准则；是统领其他管理制度、政策、规范、战略、对策等的基础法则。

本宪章来源于实践智慧的常青之树，将指引、帮助华侨城人推开新世纪的成功之门。

第一章 集团定位

第一条 基本性质

华侨城集团公司是具有独立法人地位的企业组织，是自主经营，自负盈亏的市场竞争主体。

华侨城集团是由华侨城集团公司作为核心企业发起的，以及由其投资的子公司即全资、控股和参股企业所组成的企业集团。

第二条 使命和愿景

华侨城集团致力于人们生活质量的改善、提升和创新，以及高品位生活氛围的营造，致力于将自身的发展融入中国现代化事业推进的历史过程中。

华侨城集团是企业家创新的舞台，是明星企业的孵化器，是创业者梦想成真的家园，是具有高成长性和鲜明文化个性的国际化企业。

第三条 主要目标

华侨城集团追求实现可持续成长和确保业界一流地位。在未来 10 年内（自 2000 年起），总体发 展目标是：资产规模以提高资产质量、优化资本结构为前提迅速增长，净资产达到 300 亿元人民币的总量水平；同时，在经济发展质量上，实现经济形态的升级， 提高主营产业竞争力。

三大主导产业的发展目标是：

（一）消费类电子工业：康佳集团的主体产品按市场占有率指标排名居全国前两位，并具有国际竞争能力。

（二）旅游业：“旅游城”成为中国大陆主题公园旅游景区第一品牌，与境外同类景区交映生辉。

（三）房地产业：在华侨城开发区内、外开发建成具有国内房地产业发展典范意义的“中国二十一世纪生活居住示范区”。

第四条 基本经验

华侨城集团成立 14 年来，经历了奠定基础、产业突破和发展壮大三个阶段，在消费类电子业、旅游业、社区综合开发及房地产业三大产业领域形成了市场优势。应继承的基本经验有：

（一）经营理念和战略选择。“规划就是财富”，“环境就是资本”，“结构就是效益”等超前、创新的经营理念以及开发区开发建设模式是华侨城人经营智慧的结晶，是集团成功的内在根据。产业领域选择的合理和产业结构的优化，是集团高速成长的关键之一。

（二）市场导向行为。坚守企业本位，遵循市场规律，立足于企业的长远发展；逐步剔除政企合一的遗传基因，摆脱惯性思维的掣肘，不追求与企业目标相背离的其他目标。

（三）著名品牌培育。在资源配置上向重点行业、重点企业、重点品牌倾斜，在 10 余年时间内培育 出康佳、锦绣中华、世界之窗、中国民俗文化村、欢乐谷、华侨城地产等著名产品品牌以及“康佳 A”、“华侨城 A”等著名国内资本市场品牌，为民族工业、旅游 业的发展增添了光彩。

（四）社会资源整合能力。在具有中国特色的社会主义市场经济环境中，在经济体制转轨和特区经济发展宏观背景下，充分利用多种资源并优化资源组合，驾驭多种矛盾关系，敏锐抓住市场机会，超常规高倍速发展。

（五）不良资产退出机制。内部资产的调整和重组，产业结构调整和资产结构调整的有机结合，是集团快速发展的重要手段。尤其是不良资产的清理，突破了国有资产存量调整的制度性障碍，保证企业肌体的健康和集团经济总体质量的提高。

（六）多民族移民文化。华侨城人（其中包括归国华侨）来自五湖四海，既有中华民族优秀文化的渊 源，又有国际化文化背景。在经济特区的环境里，在艰苦创业的实践中，孕育产生了充满创造力和活力的华侨城文化。开放意识，创新精神，包容心态，变革勇气， 是华侨城之魂。主题公园等多项国内首创，是华侨城创新文化的结晶和象征。

第二章 文化品格

第五条 文化基调

华侨城集团在汇集中华民族优秀文化的基础上，吸收借鉴世界优秀文化，创造充满活力的文化生态。

源远流长、博大浩阔的中华民族文化，乃至全人类文化是华侨城集团成长的无尽源泉。民族化和国际化是华侨城文化的基本取向；热爱祖国、走向世界是华侨城文化的基点--“中国心，世界情，华侨城。”

第六条 宗旨和核心价值理念

集团的宗旨是：致力于顾客利益的最大化；致力于所有者权益的充分实现；致力于与员工共同成长；致力于为社会做出贡献。

集团的核心价值理念是：创造新的生活品质。

集团的基本价值主张是：贯通中西文化；重视知识资本；坚守市场导向；强调责任意识；倡导敢为人先。

第七条 企业精神

全体员工应认同和信奉的企业精神是：同根，同心，求实，求精；敬业，合作，学习，创新。

第八条 品牌的文化个性

华侨城集团是以文化含量高为特征的企业。“华侨城”这一品牌综合的文化特色是：

时尚--雅俗交融，恢弘气派；

典雅--品质高贵，追求一流；

现代--开放文明，面向未来。

第九条 企业文化积累和建设

华侨城人重视企业文化的积累和继承光大；诚挚总结、提炼企业前辈所创造的优良文化基因，使之成为集团发展的底蕴。还将吐故纳新，对企业文化进行滋养、丰润和淘洗，永葆企业文化的青春活力和对环境的高度适应性。需要防范和消除小生产文化、封建文化对企业发展的制约。

每位员工都有培育、认同、维护、发展和传递企业文化的使命和责任。

集团以统一的企业文化指导、规范内部企业子文化；同时，允许并鼓励企业子文化的培育、创造和个性发展。企业子文化的成熟、健康发展是集团企业文化向纵深发展的坚实基础。

第十条 组织氛围

集团营造公平、公正、公开的组织氛围。遵循人权理念和相互尊重、人格平等的人际关系准则；在理性的基础上，按法治的原则确定组织伦理（价值分配原则和用人基本准则）；创造内部有效沟通的体制和制度环境；形成管理者和被管理者融洽配合的良性互动。

第十一条 文化是土壤，人才是种子

集团将企业文化作为吸引人才的重要机制。同时，为优秀人才尤其是企业家人才提供丰富的企业文化营养和优良的企业文化环境，使之在成长过程中摆脱滞后的文化理念的制约，不断开阔视野，提升境界，增强竞争力。

第三章 运行机制

第十二条 制度变革

集团追求企业制度的变革和创新，对其中不适应企业发展和环境变化的部分进行大胆的改革，保持企业制度的超前性，并以此获得超额收益。

第十三条 内部产权革命

根据产业结构调整和内部机制转换的双重要求，集团将在部分产业及企业推行产权置换，实现产权结构的多元化；逐步扩大企业股份中员工尤其是经营管理人员和高科技专业人

员持股的比例，使员工的“主人翁”地位具有产权上的依据。

第十四条 新分享经济

集团重视并承认经营者和员工尤其是知识劳动者对企业价值创造的重要作用，并在企业收益分配中予以体现。

集团依据知识经济时代劳动尤其是智力劳动的贡献法则，进行以劳动价值论为渊源的企业分配制度的创新，对智力劳动起决定性作用的部分高科技和现代文化经营领域实行分享制度，即企业经营者及员工除工资性报酬之外，可分享企业利润。分享比例视不同情况由集团公司派驻的产权代表、企业经营者和员工代表协商确定。

第十五条 资产责任人格化

集团公司确定子公司中所属资产的人格化责任主体，并将其公布于众。责任人的个人利益，与资产的保值增值状况密切关联。若群体共同负责，则要具体划定群体中各人的责任边界。

第十六条 经营者选拔考核的市场化、外部化

市场化和外部化是集团公司选拔子公司经营者的有效途径之一。可选择公开方式，可引入出资人和经营者之间的谈判机制；可邀请集团外部专家或委托社会专业机构对候选人进行评价，提出咨询意见或参与决策。对子公司经营者考核时，同样可以通过外部化方式，依据市场标准进行。

第十七条 经营者选拔的连带责任机制

凡参与子公司经营者选拔的决策者，无论集团内还是集团外，均需承担用人不察之责。用人不当时决策者要承担收入、职权、机会、声誉等方面损失。

第十八条 经营者激励与监控

集团公司通过目标责任制向子公司经营者传递资产保值增值责任，使其报酬与业绩直接挂钩。

经营者激励形式主要有：享受年薪，参与赢利分配，持有企业股票（包括股票期权）等形式，以及其它配套的长期报酬政策。不同成长周期，不同规模和效益水平，不同性质的企业，其经营者激励形式和力度不同。

对子公司经营者的监控由该企业董事会、监事会实施，主要方式有：

（一）绩效考核制。在目标管理制度下，以实体绩效考核为基础，以个人绩效考核为基准来监控经营者的工作表现，分析评价个人的贡献与失误。

（二）财务监督制。对企业的经营、财务运作情况及经营者行为进行有效的过程检查和审计。

（三）企业监察制。以企业的管理哲学、管理制度、管理规范为准绳，核察、监督企业经营者的工作行为。

第四章 管理体制

第十九条 集团公司领导体制

集团公司经营机构即集团公司经理层，是集团公司经营管理决策中心。集团公司总经理是集团公司法定代表人。

集团按《中国共产党章程》以及中央有关政策、规定建立党组织，充分发挥党组织的作用。集团公司党委是集团的政治核心。

集团公司经理层和集团公司党委成员可双向进入，互相兼任。

第二十条 集团公司职能

集团公司根据资本经营和实业经营相结合的经营性质定位，具有财务投资和产业统筹的

双重角色，主要行使投资决策、资本经营、子公司监管、资金资产管理和战略管理等职能。

根据集团公司的职能定位，其职能部门包括：战略研究部门、投资管理部门、企业管理部门、财金管理部门、人力资源管理部门、行政管理部门等。

第二十一条 集团公司和子公司管理关系

集团公司以产权关系为依据确定与各类子公司及委托管理的企业之间的管理深度和分权方式。对子公司的管理，集团公司依据以下原则：

（一）集团公司对于具有法人资格的子公司的独立经营地位和独特经营个性，给予充分的尊重；通过相应的管理制度，保障子公司对其法人资产拥有占有权、支配权、处分权和收益权。

（二）集团公司与子公司之间的管理关系主要在集团公司与子公司董事会之间发生。集团公司职能部门与子公司职能部门之间的管理关系主要是业务系统内指导与被指导的关系。

（三）集团公司和子公司之间的授权关系严格按《公司法》规范确定。对于有弹性的部分，如投资项目审批权限等，将按子公司的资产存量、经营规模、经济效益、发展阶段等不同情况，在集团公司、董事会、经营班子之间作适当的划分。基本原则是：在监管约束有效的前提下充分授权。

第二十二条 完善子公司法人治理结构

集团公司保障和推进子公司董事会和监事会的规范化有效运作。集团公司向子公司选派合格的董事和监事。集团公司的决策意志通过子公司董事会中的董事来体现；集团公司的监管目标通过子公司监事会中的监事来实现。

集团公司未来的一项重要战略任务是：培养、发掘、引进能胜任董事和监事之职的高级人才。同时，建立健全董事、监事的评价考核、激励约束制度。

集团公司所派董事、监事需维护集团权益，忠实执行集团公司的决策，尽职尽守，并不断提高决策及监管水平。

集团公司将在子公司董事会中逐步导入外部董事制度。

第二十三条 集团公司对子公司的监控

集团公司对子公司的监控以不影响子公司活力及正常的经营活动，保证所有者权益为原则。控制方式包括：

（一）股权控制。集团公司作为出资人，以资本纽带，行使公司法中规定的股东权力，包括管理监督权、利益分配权、股份处分权等。

（二）财务控制。集团公司按“大财务”理念对子公司的投资规模和方向、资产结构、资产安全、成本利润等实施监督、指导和调节。

（三）人事控制。集团公司向子公司派出董事或监事作为产权代表。同时透过子公司董事会掌握子公司重要管理职位的任免权。集团公司将不断完善产权代表管理制度。

（四）制度控制。按照国际惯例对子公司实施定期报告制度，实体考核制度，监督审计制度等。

（五）信息控制。集团公司凭借信息网络动态掌握情况，及时发现问题并做出反应。

第二十四条 集团公司职能部门的创新功能

变革创新是集团公司职能部门的最基本功能和存在的主要理由。职能部门务必保持危机意识、变革冲动和创新激情，成为集团新的运行机制、管理体制、经营战略的设计者、倡导者和推进器。

第五章 持续成长

第二十五条 经济形态升级

鉴于集团所拥有的资源条件变化和环境的变化，经济形态升级是未来几年内统揽集团发展全局的战略任务，是集团持续经营变革的主题。

经济形态的升级，意味着集团经济质量的根本改善和提高，经济内在活力的增强和新的增长点的培育、形成，集团整体竞争力的提升。它有两方面的含义：

(一) 从资源型经济向知识型经济转变。即从主要凭借得天独厚的土地资源以及其他物质资源发展经济转变为主要凭借文化资源、科技资源以及智力资源发展经济；进言之，发挥知识资本的决定性作用，增加经济中的科技、文化含量。

(二) 从区域型经济向跨区域型经济转变。即从主要在华侨城开发区范围内开发经营转变为在更大的空间范围（国内、国际）内投资经营。集团经济要从拥有政策优势转变拥有企业优势，要走出华侨城，走向更广阔的市场，进入更为复杂、更富挑战性也更加充满机会的新环境。

第二十六条 知识就是优势

根据经济形态升级的战略要求，集团要通过良好的体制、文化环境，富有吸引力的机制和政策，强有力的投入，着重开发、培育、保护、增加知识资源，在国内形成知识资源优势，同时营建走向世界的知识资源基础平台。

集团的核心竞争力表现为组织的整体经营智能和科技创新能力。前者具体表现为学习能力，决策能力，管理输出能力，创造具有市场优势的运作模式和业绩的经营能力。后者具体表现为专有技术以及新产品等的开发能力。

集团提倡营造“工作+学习”的工作氛围，比别人更善于学习是华侨城人核心竞争力的关键。

第二十七条 激活就是价值

激活资本要素，即物质资本、无形资本和人力资本，是集团经营管理的核心命题。激活是指将沉寂的 资本要素转为充分利用和充分实现价值；以现有的资本要素为基础，在更为广阔的空间内整合利用更为丰富和博大的资源，即以“小资本”驱动“大资本”，以“无 形资本”驱动“有形资本”；重新发现和评估资本要素价值；以更加积极的态度进入波澜壮阔的国内外资本市场。

集团通过各类资本的综合营运，通过资本在集团内部、外部的流动和交易提高集团整体资产的市场价值。资本经营运作时，依照实业经营与资本经营相结合，战略调整和资产重组相结合，内部重组与外部重组相结合，资产重组和金融运作相结合，资产重组与管理整合相结合的基本原则。

集团将充分利用内地、香港及国际资本市场，拓展融资能力。通过资产重组及金融创新，顺利进入新产业，退出部分经营领域，迅速实现技术水平的提升，扩大利润来源，提高资产收益。

第二十八条 创新就是未来

创新是集团经营管理过程中恒久不变的主旋律。在经营创新方面，重点之一是资源模式的创新--以 新的方式和途径开发、增加集团所拥有的各类资源尤其是具有独特价值的资源；重点之二是商业模式的创新--改变市场游戏规则，创立或导入新的商业运作方式； 重点之三是产品模式的创新--开发新的产品和项目引导市场潮流。

员工的创新意识、组织的创新机制和团队的创新能力是三位一体的创新基本结构。对这三项要素，集团采取有效、有力方式进行改善和提升。集团力求成为创新项目生根、开花、结果的沃土。

第二十九条 国际化战略导向

集团在国际市场背景下，审视自己的位置，练就自身的能力，增强与国际市场的互动，取得生存与发 展的机会和空间。国际化包括市场的国际化--现有产品生产和营销外移，选

择主要面向国际市场的新兴产业，开发具有国际竞争力的产品，以及旅游游客构成的国际化等；包括研发的国际化--到国外嫁接或组建高科技研发平台；还包括资本运作的国际化；企业管理的国际化以及人才队伍的国际化等。

国际化并不仅仅是一种战略选择，而是集团在经济全球化和中国加入世贸背景下的必由之路。在实施过程中，要循序渐进，量力而行，防范风险。

第三十条 产业结构和新的增长点

依据“结构就是效益”的成功法则，集团在产业结构选择上以“专业化为主，多元化为辅”为指导思想。在不断提升主营产业核心竞争力的基础上，按照市场统一性或技术统一性或资源统一性原则，实现相关产业的多元化。

继续保持以消费类电子工业、旅游业和房地产业为主导产业的格局不变，同时逐渐开拓和进入一些新的产业领导。由此，新的经济增长点一方面来自于现有主导产业的经营深化--产品升级换代，以及拓展经营宽度--产品的相关多元化；另一方面来自于新的产业领域：

- (一) 具有“大产业、大市场”前景的高科技产业；
- (二) 适应集团资本经营要求和资源积累要求的新金融项目，以及收购兼并等资产重组项目；
- (三) 与主导产业关联性强的诸如影视、媒体、演出等文化产业。

集团努力提高各产业的科技水平和科技含量，提高各产业的抗风险能力和长期的竞争能力，以高科技打造长寿公司。

第三十一条 主导企业和新兴企业

与产业格局相适应，集团将形成以三大企业集团为主体，以新兴企业及其他有关企业为辅的子企业结构。其中主体企业集团为：消费类电子工业集团；旅游文化投资集团；房地产开发集团。

新兴企业包括：高科技投资企业（主要负责集团高科技项目的投资以及整合、协调）；金融服务企业（主要负责以集团为客户的投资银行服务以及有关资本经营项目的操作）等。

集团知识经济的组织载体和组织依托以主体企业为主。同时重视和扶持具有良好前景的中小型高科技项目和企业。集团在未来将努力书写出中小企业从丑小鸭到白天鹅的精彩篇章。

第三十二条 华侨城，旅游城

华侨城开发区集中外文化、生态环境、先进科技于一体，以旅游为主体概念，将成为具有未来意义的“中国二十一世纪生活居住示范区”。要把华侨城开发区建成城市环境优美，服务功能齐全，社会风尚健康，管理先进，富有文化内涵的文明社区。

在华侨城开发区建设和管理过程中，需真正重视以服务导向的软环境的营造，保持鲜活和富有生机的整体形象。

第六章 人力资源

第三十三条 基本劳动关系：契约制

华侨城集团与员工之间建立以竞争、自由选择和契约为基础的长久合作关系，双方结为同命运共成长的利益共同体。契约制破除注重个人资格品位的“身份制”，承认市场交换关系，尊重、维护、保障员工权益。

劳动契约和心理契约是连结集团与员工的双重纽带。前者是双方利益关系的基本规则，后者则是双方精神上的依恋和融合。

第三十四条 人本主义

人力资源是集团成长的第一要素。集团发展的目的之一在于提高员工素质，拓展员工发

展空间，保障并提高员工经济所得，充分实现员工的价值。提高人的积极性是集团全部管理工作的中心之一。

全体员工要遵守职业道德，强化责任意识和角色意识，努力提高自身素质和技能。集团内各级管理者和被管理者要形成相互尊重，融洽配合，理性高效的良性互动关系。

第三十五条 功绩原则

功绩原则是集团人力资源政策和人力资源管理的基础原则：以业绩多寡论英雄，业绩面前人人平等。

从功绩原则出发，集团建立客观、公正、有效的人才选拔机制、绩效考核管理体系和价值分配制度。

第三十六条 人力资本优先投资

造就出一支谙熟市场脾性、具有创新精神和竞争力的企业家队伍，一支具有企业经验、善于经营管理 的职业经理队伍，一支掌握科技知识、精通专门技术的科技及专业人才队伍，一支具有熟练的岗位技能、精力充沛的基层员工队伍，是集团持续、长期的任务之一。 要加大对人力资本的投资力度，并将其放在优先考虑和安排的位置，为广大员工创造、提供学习和训练的机会，使集团成为工作、学习一体化组织，使集团整个人力 资本迅速增值。

全体员工需强化自我人力资本投资意识和终身学习意识，不断提高自身素质和技能。

第三十七条 内部竞争机制和内部创业机制

集团创建公开招聘、公开竞争、竞争上岗、内部劳动力市场等形式的人才内部竞争机制，向集团内部 传递市场压力，发现优秀人才，适当淘汰不合格人员；集团防范和消除人员臃肿、剩余人员沉淀等组织老化现象；妥善安排和处理新老员工及管理人员的交替。集团 向具有创业意愿和能力的员工提供创业资源和创业机会，鼓励员工内部创业。

第三十八条 价值分配

集团以市场原则、功绩原则为价值分配的基本准则，运用支付月薪、颁发年薪、赋予职权、提供个人发展机会及培训学习机会、持有股份等形式以及不同的报酬组合，满足员工多元化混合需求；同时，作为调节集团内部利益关系和激励机制的多重手段。

集团针对不同类别的员工实行分类分层的分配制度。不同类别的员工各自行走在彼此有一定对应关系的收入轨道上；每类员工又区分为若干分配层次；伴随着员工的职业生涯，其收入具有丰富的变化空间。

忠诚企业、肯于奉献、精通业务的经营管理骨干和专业技术人才是企业的中坚力量，要在发展机会、经济利益、组织权力等方面明确地向他们倾斜。

第三十九条 企业家的摇篮

基于集团的经营性质和战略任务要求，集团要花大力气发现、培养企业家尤其是青年企业家人才。提供高层次的培训和经营实践机会，是企业家人才培养的主要途径。

少年的华侨城呼唤少年英雄。华侨城集团将培育出面向新世纪的青年企业家群体，保证事业后继有人。

第七章 管理方略

第四十条 成长风险管理

华侨城人应始终居安思危，在高速成长中对风险进行有效的控制。

（一）规模控制。严格执行集团产业政策，遵循已达成共识的投资理念；遵守效益优先，适度扩张的准则，力忌头脑发热的思维方式和“大跃进”式的发展情结。尤其在集团高速增长阶段，要对风险防微杜渐，保持足够的控制力。

（二）财务保守。恪守稳健的财政政策，保持合适的负债率和良好的资产结构。规范集

集团公司与子公司的资产关系和责任限度，防范子公司将债务负担转嫁到集团公司。

（三）冲突缓解。在集团快速发展过程中，通过制度规范及时有效地调整组织内部利益关系，通过疏导沟通化解可能造成风险的各类冲突和矛盾。

（四）危机处置。设立风险预警系统；设定危机处理的程序；明确危机事件的处置责任人；提高处理危机事件的能力。

（五）领导架构。实践充分证明，领导班子的稳定是降低、消除企业风险的重要条件。集团要通过制度，保证领导体制的规范，领导政策的稳定，领导人的平稳过渡和理念、政策、战略的延续。

第四十一条 决策管理

决策管理的目的在于保证决策过程的科学性和决策结果的有效性。主要原则有：

（一）在各级决策主体之间规范而明确地划定各自的决策权限范围，避免越级决策或推诿责任的现象出现。

（二）各级经济实体的决策主体均按法定的决策程序决策。任何人不得搞非程序决策。

（三）各级决策主体决策时，每个参与决策的人员均需承担相应的决策责任。各项决策，均需保留可核实和查证的记录。

（四）决策中主张多体现民主，决策后强调体现集中。对决策过程、执行情况、实施结果要进行制度化的监控。

（五）决策应广泛汲取集团内外各方面的智慧源泉，尤其对利用外脑给予充分重视，并视为顺应知识经济的明智之举。

第四十二条 信息网络管理

信息管理是新世纪企业管理的核心内容。集团重视采用计算机和网络新技术，改进企业管理手段。

（一）导入数字化管理概念，积极发展和推进电子商务。在集团内部各企业构建信息网络平台，提高内部信息资源共享的程度；对外与国际互联网络高速互联，逐步实现集团业务管理和商务活动电子化，信息流转扁平化，从而提高对市场的反应速度和运行效率，增强信息时代的适应能力和前瞻行为能力。

（二）以超前的思维、积极的态度和实用高效的原则建设信息网络。在信息网络系统运行管理上，明确各环节的责任人和操作规范，注重信息的真实性、安全性和时效性。

（三）充分利用集团在互联网上的信息窗口，宣传集团形象与品牌，加强与顾客的联系和沟通，为未来发展寻找机遇。

第八章 附 则

第四十三条 宪章的制定和修订

集团公司负责制定本宪章及其相关的制度、政策文件，推动本宪章实施。

本宪章将随着集团的发展而补充、完善。原则上每五年修订一次。修订的程序、方式和责任人由集团公司决定。

本宪章由集团公司或由其指定的职能部门负责解释。

二零零零年一月

中国深圳•华侨城

新奥企业纲领

[第一章 基本理念](#)

[第二章 文化品格](#)

[第三章 发展战略](#)

[第四章 集团体制](#)

[第五章 人本政策](#)

[第六章 经营策略](#)

[第七章 财务体系](#)

[第八章 管理要略](#)

第一章 基本理念

●第一条（企业使命）

新奥致力于创造高品质公共服务，成为客户信赖、社会尊重、最有价值并具国际影响力的公用事业企业。

●第二条（核心价值观）

以人为本，事求卓越，和谐共生。

●第三条（社会责任）

倡导洁净能源、提升生活品质是新奥的神圣职责。服务社会、造福民众是新奥的庄严承诺。新奥坚信：守法就是投资，诚信就是资本，安全与满意就是新奥的自尊。

●第四条（利益相关者）

员工：员工是新奥之本。认同企业文化、富有责任感、具有合作精神、善于学习和敢于创新的员工是企业的最大财富，新奥努力实现员工的安全和富裕，使员工与企业共同成长。

客户：客户是新奥的衣食父母。新奥以高品质公共服务增加客户价值，创造客户满意，赢得客户信赖与忠诚。

股东：股东是新奥事业的动力源泉。新奥不断拓展增值空间，努力降低投资风险，实现合理收益，确保股东利益的长期化和最大

化。

合作者：合作者是新奥的事业伙伴。新奥提倡在平等互利的基础上开展竞争与合作，结成策略联盟，实现多赢与价值共享。

第二章 文化品格

●第五条（象文化）

象是新奥文化的象征，体现为：诚信、实力、稳健、敏锐、团队与和谐共生。

诚信：坚实的脚步与和善的眼神显示了象诚实守信的品格。诚信是新奥人的心理承诺。

实力：象没有咄咄逼人的霸气与张扬，却有毋庸置疑的勇气和力量。实力不是盛气凌人，而是一种让人心悦诚服的能力。从容与自信是新奥人实力的体现。

稳健：象脚踏实地、一步一个脚印的形象，就是稳健的化身。谦虚自尊、勤奋务实是新奥人的基本素养，认准目标、稳步向前是新奥人的工作作风。

敏锐：象虽是庞然大物，但嗅觉灵敏，对周围环境变化能够迅速做出反应。应变敏捷、行动迅速是新奥人的行事风格。

团队：每一只象都是强大而有力的，但并不因此而成为孤独的斗士，他们相互帮助、彼此补位，结成一个更为强大、更为有力的群体。团队作战、群体奋斗是新奥人的处事态度。

和谐共生：象始终能适应自然环境变化，与各种动物友好相处，不参与无谓的纷争与冲突。和谐共生、谋求共赢是新奥人的处世哲学。

●第六条（雪莲品格）

新奥要求员工象高山上的雪莲一样：洁身自爱，坚韧不拔，奋发向上。

洁身自爱：新奥人要做到道德高尚、行为磊落，不被社会不良风气所沾染，始终廉洁自律。

坚韧不拔：新奥人要勇于直面艰难困苦，不畏艰险，不惧重压，竭尽全力，勇往直前，争创佳绩。

奋发向上：新奥人要保持旺盛斗志，勇挑重担，化压力为动力，

化危机为转机，不断突破环境限制，不断超越自我。

●第七条（员工意识）

成就意识：企业的成功源于员工的成就。新奥员工要以实际业绩衡量自身工作，用成就感焕发动力和激情。

危机意识：安全是新奥的行为底线。新奥员工要有强烈的危机意识，居安思危、居危思进，时刻关注企业生存环境的细微变化，以不断否定自我和持续追求卓越的勇气跨越成功陷阱。

竞争意识：新奥遵从市场竞争法则，勇于、善于竞争但反对恶性竞争，新奥员工要把外部竞争压力转化为内部工作动力，激发斗志，脱颖而出。

节约意识：节约就是美德，节约就是利润。新奥员工要从点滴做起、从自身做起，提高企业资源利用效率。

●第八条（企业精神）

新奥的企业精神是：负责、协作、学习、创新。

负责：尊重客户、善待员工、回报股东、回馈社会是企业的责任。新奥要求员工具有高度负责的精神，对工作负责就是敬业，对企业负责就是忠诚，对客户和合作者负责就是守信。

协作：在充分发挥员工个人才能的基础上，强调沟通与协作，提倡个人智慧服务集体目标、局部发展服从整体规划。新奥注重策略联盟，重视与政府、社会各界建立良好的公共关系，谋求与合作者共同发展。

学习：新奥营造学习型组织，内生知识与经验，倡导比竞争对手学得更快、更好，比拼知识管理能力，提高员工终身就业能力。

创新：服务创新、技术创新、管理创新和组织创新是新奥持续发展的永恒主题，新奥鼓励员工的创新行为，努力营造民主、宽松、和谐等有利于创新的组织氛围与机制。

●第九条（企业作风）

新奥的企业作风是：明、快、严、实。

明：目标明确，责任清晰，信息共享，管理透明。

快：加强协同，优化流程，快速响应，雷厉风行。

严：严格标准，自觉自律，恪尽职守，超越自我。

实：实事求是，少说空话，多干实事，讲求实效。

●第十条（企业口号）

新奥的企业口号是：今日我为新奥自豪，明天新奥为我骄傲。

●第十一条（文化变革）

体贴、热情、纪律和高效是新奥的文化基调。新奥注重过往经验的积淀与升华，更重视兼收并蓄和吐故纳新，保持价值观念的开放性和先导性，不固步自封，乐于接受新观点，实践新理论，在变革与创新中不断丰富企业文化内涵。

第三章 发展战略

●第十二条（事业领域）

公用事业是新奥的主要事业领域。新奥构筑以燃气、燃气机械和房地产互动的“品”字型产业群，通过燃气接入网的价值链延伸，不断探索与发展公用事业及相关领域的新能源、新业务。同时，跟踪和应用新能源（包括能源洁净化）技术，推动能源产业的升级换代，创造新的事业空间。

●第十三条（战略思想）

★新奥坚持产业互动，增强核心能力，追踪发展机会，鼓励变革创新，扩大竞争优势，实现持续成长。

●第十四条（近期目标 2001-2005 年）

★抢建接入网，完成全国性抢点布局，力争成为国内覆盖客户最多的城市燃气运营商。

★掌握领先技术，争取燃气机械设备企业尽早上市，成为国内最大的燃气机械设备供应商。

★有选择地跟进燃气主业，探索城镇建设的企业化运作模式，建设样板城镇，成为国内有影响力的、与公用事业配套的房地产开发商。

★利用燃气接入网的客户资源与服务品牌，积极探索社区公共服务的商业机会与运营模式，有选择地开展社区公共服务，尝试进入其它公用事业领域。

★密切跟踪与探索世界新能源技术的开发与应用。

★建立稳固的融资渠道，支持主业发展，积累资本运营经验，锻

炼人才队伍。

★利用 3%-5%的资源捕捉和培植新的增长点，不放过相关领域的重大发展机会。

●第十五条（中期目标 2006-2010 年）

★实施大规模并购重组，完成燃气网络的战略布局，使客户保有量（包括已有客户和潜在客户）全国最多，稳居行业龙头地位，燃气产业进入大规模经营收益和稳定发展阶段。

★依托燃气接入网的客户资源和服务品牌，全面进入公用事业领域和社区公共服务，打造高品质的公用事业品牌。

★不断提高燃气机械产业的市场价值，适时进行经营转型。

★全面实施跟进主业战略，推广样板城镇，打造地产品牌，完成地产企业的上市，成为国内知名的、与公用事业配套的房地产开发商。

★新能源应用技术取得突破性进展，新能源产业跻身全国一流，成就一家上市公司。

★资本平台足以支撑产业发展，具有完善的资本管道、运作工具和专业队伍。

●第十六条（远期目标 2011-2030 年）

产业经营和资本运营并重，品牌推广与事业拓展并举，拥有多家上市公司，成为国内最有价值的企业之一。

★树立行业标杆，成为具有国际影响力的中国燃气公用事业第一品牌。

★完成房地产与公用事业的全面融合，形成从房地产开发、物业管理到社区服务功能齐全的全国性置业集团。

★全面发展样板城镇，成为推进中国城镇现代化建设的先行者。

★拥有新能源利用的核心技术，实现燃气机械与新能源产品的融合创新，成为新能源及其相关的能源机械应用和推广的领先者。

★建成有核心业务和创新产品的全国性金融机构。

●第十七条（长期目标）

★在推动中国城镇现代化建设的进程中，把新奥建设成为世界一流综合性公用事业企业。

★培育常青企业，成就百年宏图。

●第十八条（商业模式）

以燃气接入网为主线，以客户资源平台和资本支撑平台为依托，不断延伸和拓展燃气产业价值链的增值环节，充分把握市场、资源和产业之间的互动关系，全面推进燃气、燃气机械、房地产（含城镇样板建设）和公用服务等事业板块的持续成长，完善价值网络，培育产业群落。

新奥的商业模式体现“一条主线，二个平台，三种关系，四大板块”。

★一条主线：燃气接入网是新奥现实业务结构的核心与未来价值成长的主线，构建强大的燃气接入网是新奥的当务之急。

★二个平台：客户资源平台和资本支撑平台是新奥事业拓展的基础，新奥通过燃气接入网构建庞大的客户资源平台，通过推进海内外上市、加强资本运作搭建坚实的资本支撑平台。

★三种关系：在事业拓展中着重把握市场、资源和产业之间的互动关系，通过燃气接入网价值链的不断延伸，构建具有最大增值潜力的价值网络。

★四大板块：以价值最大化为目标，全面发展燃气、燃气机械、房地产和公用服务四大业务板块，培育以燃气为核心的产业群落。

●第十九条（核心资源）

新奥着力培育和发展四类核心资源：

★接入网资源：城市燃气输配管网及其庞大的客户群。

★组织资源：有效的组织架构与管理模式、企业家群体与职业经理人团队、品牌与企业文化等。

★公共关系资源：与政府、公众及社会的良好公共关系。

★金融资源：支撑新奥事业发展的资本运作平台。

●第二十条（资源配置原则）

★燃气主业发展优先。在未来 10 年内，新奥将坚守主业，集中主要资源于燃气接入网的构建、运营与拓展；兼顾燃气机械设备、房地产、公用事业以及新能源技术发展的资源需要。

★人力资源发展优先。人力资本增值优先于财务收益目标，新奥

持续加大人力资源开发投资力度,不断提升员工素质和技能。

●第二十一条（核心能力）

新奥的核心能力是创造满意，体现在四个方面：

★安全为底线的运营。

★客户满意为导向的服务。

★社会公众利益为基础的公共关系。

★基于战略与竞争要求的员工核心技能与专长。

新奥的未来发展取决于核心能力的培育和增强。

●第二十二条（产业扩张原则）

★符合新奥事业成长方向。

★能够实现资源共享，发挥整体优势。

★有利于培植和增强核心能力与竞争优势。 第二十三条（国际化经营）

立足本土、走向世界是每一位新奥人的心愿。新奥从资本国际化和人才国际化入手，不断推进管理国际化，继而实现技术国际化和市场国际化，最终成为国际知名的跨国公司。

★资本国际化：利用已有的海外上市公司和业务窗口，打通国际资本通道；不断培育、推动符合海外上市要求的其他产业，适时发行海外债券，吸引战略投资，拓宽国际资本渠道，增强企业参与全球资本市场运作能力。

★人才国际化：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吸引力度，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，推动员工队伍转变思想观念，更新知识结构，从而提升企业整体素质。

★管理国际化：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，使企业和经营运作与国际接轨，树立行业标杆，以先进的管理确保一流的产品和服务。

★技术国际化：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。

★市场国际化：把握全球产业转型、分工和重组的有利时机，逐步扩大技术、设备、元器件及其他材料的国际采购比重，积极参与国际化协作生产体系，培育独特的比较优势，通过资本、人才、管理和技术的国际化，推进产品国际化和市场国际化。

●第二十四条（战略变革）

把握产业趋势，掌控竞争格局，适时调整战略规划，积极创新商业模式，不断提升企业价值，促进事业领域的扩张和升华。

第四章 集团体制

● 第二十五条（建制原则）

新奥集团建制坚持有利于：

★规范决策体系，发挥集体智慧，降低决策风险，提高决策科学性和时效性。

★实施分权与制衡，强化专业管理，搭建事业平台，激发创业精神，培育职业经理人。

★明确责任边界，建立内部秩序，树立理性权威。

★促进核心业务发展与管理流程优化，提高运营效率，适应外部环境变化与战略转型要求。

★共享信息资源，内生知识与经验，促进先进思想和技术的有效传播与应用。

★确保企业文化与核心价值观的内在统一。

●第二十六条（产权结构优化）

随着企业实力的增强和品牌影响力的上升，新奥逐步开放和持续优化企业产权结构，不断提高经营者和骨干员工的股权比例。

●第二十七条（职权结构优化）

新奥实行三权分立与制衡，并对专业集团和成员企业逐步分权。

★在发展战略、重大投融资、重要人事任免等方面，采取集权管理。

★除财务、审计、督查、信息及文化管理直接延伸到最基层外，专业系统的管理跨度不超过三级。

★依据职业经理人的成熟程度和管理模式的完善程度，逐步分权。

●第二十八条（新奥集团结构）

新奥集团是依据《新奥集团章程》运作的企业联合体，形成以集团总部为决策层、各专业集团为经营管理层、各成员企业为执行层的三层组织架构。 第二十九条（新奥集团总部）

新奥集团总部是决策中心、投资中心、监督中心和支持保障中心。主要权责是：

★建设和传播企业文化。

★制定和批准基本组织政策与管理制度。

★制定和监督实施集团及各专业集团的发展战略，审批与监管重大投融资项目。

★审定、批准集团及各专业集团的年度经营计划和财务预算，对经营业绩进行考核。

★选拔、培养和任免要职员（包括各级财务负责人），建立人才培养基地。

★监督与管控各专业集团和重点企业的财务活动，确保新奥财务政策的贯彻落实。

★监督和支援各专业集团的经营管理活动。

★组建项目小组，跟踪新技术，培育新产业。

★建立和维护统一的信息网络系统。

集团总部的权责采取列举制，专业集团的权责采取保留制。

总部履行权责的方式和方法

集团总部通过重大决策制定、产权管理、要员任免、财务控制、目标管理、支持保障、业务协同、文化建设、信息掌控和督查审计等方式履行权责，使专业集团处于正常的战略管理状态。

★重大决策制定：集团战略规划、整体形象策划、重大人事任免、资本运营、投融资决策等事项，由集团总部直接运作或审批，以决议形式下达，并不断跟踪落实。

★产权管理：集团总部通过决定投资方、股本总额、股权比例、出资形式，确保对新设企业的控制；通过向专业集团或成员企业选派董事，保证集团意志和战略意图的传达落实；通过决定企业

合并分立和股权调整转让，实现集团资产的保值增值。

★要职员管理：集团总部对全系统要员的选拔、引进、培养、考核和任免进行统一管理、统一调配，确保对集团全系统关键岗位的有效控制。

★财务控制：集团总部主要通过关键财务人员配置，资金筹措、调拨与使用控制，预算和成本控制，财务信息反馈和内部稽核系统，对专业集团和成员企业的财务状况进行有效管理。

★目标管理：集团总部根据战略要求确定集团总体年度目标，审定专业集团年度经营目标并进行考核；对专业集团和成员企业经营状况进行实时跟踪、反馈，及时提出预警和修正意见，使各项指标落到实处；集团总部不直接负责对成员企业的考核，但保留对考核结果的质疑权。

★支持保障：集团总部相关部门接受集团领导、专业集团或成员企业委托，对专业集团和成员企业进行系统调研，提出诊断、检查建议，对专业集团、成员企业的日常管理、经营策略等方面提供咨询支持。

★业务协同：集团总部负责指导、协调专业集团间的业务关系，根据各专业集团的战略地位、业务性质和计划目标等因素，对集团资源进行统筹规划，实现效用最大化。

★文化建设：集团总部通过统一基本理念、基本制度、企业形象和重大公关宣传活动，推进全系统的文化建设。

★信息掌控：集团总部建立统一的信息平台和快速的信息渠道，使总部政策和动态信息及时传递给专业集团和成员企业，使专业集团和成员企业的重要经营管理信息直接反馈至总部；集团全系统应实现经营管理活动信息化、现场信息透明化，集团总部可根据需要随时调看专业集团和成员企业的经营管理信息，监控经营流程；集团总部建立灵敏、快捷的报告制度，防止信息衰减、失真；遇到重大或特殊情况，成员企业应直接汇报。

★督查审计：集团总部对专业集团和成员企业及其管理者进行督查审计，及时发现问题，提出推广经验和纠正错误的建议。

除非专业集团或成员企业出现重大经营问题或遇到重大经营危机，集团总部一般不越过专业集团对成员企业进行直接管理。

●第三十条（集团董事局）

集团董事局是集团的最高决策机构，依照国家有关法律、法规及《新奥集团章程》行使决策权。

董事局下设策略委员会、执行委员会和督察委员会，其成员由董事局任免。

●第三十一条（策略委员会）

策略委员会为集团董事局的辅助决策机构，根据董事局授权，行使战略、投资、年度经营计划和财务预决算等决策权。策略委员会为常设机构，主要由集团经验丰富的干部及内外部专家组成，主要职责是：

- ★研究、制订新奥集团发展战略。
- ★分析、评价重大投资项目。
- ★审定集团年度经营计划与财务预算。
- ★把握国家政策动向、行业发展走势和市场竞争态势，建立经营预测和预警系统。
- ★构建开放式智力支持平台。
- ★负责委员会直属机构领导任免。

●第三十二条（执行委员会）

执行委员会是集团的决策执行机构，负责实施新奥集团发展战略。执行委员会为常设机构，由集团及专业集团有关领导组成，执委会主席由集团公司总裁担任。主要职责是：

- ★提出重大项目投资建议。
- ★审批重大组织政策与管理制度。
- ★负责委员会下属机构领导、专业集团领导班子和经营管理委员会成员、成员企业总经理等重要人事任免。
- ★审批专业集团年度经营计划和财务预算。
- ★负责对专业集团日常经营管理的指导、协调和控制。
- ★负责对专业集团及其重要人事的评价、考核与奖惩。

●第三十三条（督察委员会）

督察委员会是集团的监督机构，按照“只查不究”原则搜集资料、发现问题、提出建议。督察委员会为常设机构，由集团内原则性

强且经验丰富的干部及专业人员组成。主要职责是：

★监督、检查集团经营决策的执行情况，对集团年度目标考核结果和奖惩方案提出调整建议。

★监督、检查集团重要组织政策、管理制度的贯彻落实和要职要员的经营管理行为。

★监督、检查经营管理活动的异常情况，提出整改建议和防范措施。

★建立科学规范的督察制度，按照制度程序进行深入调查分析并提出妥善处理意见，重大问题一查到底。

★受董事会委托，独立开展集团内部审计工作。

●第三十四条（专业集团）

专业集团是战略业务单元，是经营管理中心和一级利润中心，拥有日常经营管理权，主要权责是：

★拟订经营方针和经营目标，编制经营计划和财务预算。

★明确市场定位，控制经营方向，协调各成员企业间的生产经营活动。

★负责项目论证和项目运作，合理配置资源，确保资产的保值增值。

★审定、批准各成员企业的年度经营计划和财务预算，并对经营业绩进行考核，确保专业集团经营方针和经营目标的实现。

★执行新奥集团的组织政策与管理制度。

★传播新奥企业文化，维护新奥公众形象，提升品牌价值。

★研发、推广与应用新技术、新工艺和新产品。

★招聘、培养与使用管理和专业技术骨干，确保新奥人力资源政策的贯彻实施。

★制定并监督执行价格政策。

★负责对成员企业日常经营管理工作的监督与控制。

专业集团履行权责的方式和方法

专业集团通过重要决策论证、计划预算、绩效考核、人员配置、制度规范、职能管理、业务指导、品牌推广和检查监督等方式，

使各成员企业处于良好的经营管理状态。

★**重要决策论证**: 根据专业集团发展战略对成员企业的重要经营决策进行详细论证，经审批后组织实施，并根据实施情况和环境变化提出调整意见。

★**计划预算**: 按照专业集团的总体目标进行分解，审定成员企业的年度经营计划和财务预算，明确资源配置方案和时间、责任要求，进行动态跟踪和掌控。

★**绩效考核**: 专业集团针对成员企业及其管理者建立以目标管理为导向的绩效评价体系，对关键绩效指标进行动态考核，并根据目标任务对成员企业的经营管理者建立有效的激励与约束机制。

★**业务指导**: 专业集团对成员企业提供市场营销、公关宣传和专业管理等方面的策略支持与业务指导。

★**人员配置**: 专业集团负责审定成员企业定员、定岗、定编事宜和薪酬福利总额，有权审批成员企业领导班子任免和调动成员企业员工。

★**制度规范**: 专业集团应根据行业特点形成统一的经营模式，并根据各成员企业经营规模和发展阶段的不同进行推广；对成员企业重要规章制度进行审核批准。

★**职能管理**: 对其他关键职能如技术、质量、工程、物资、服务、研发等，各专业集团应根据行业特点和区域跨度的不同，确定不同的管理范围和深度。

★**品牌推广**: 对专业集团自有品牌进行统一的规划、宣传与推广，对成员企业的品牌使用进行集中管理。

★**检查监督**: 对成员企业的经营管理状况进行调研、检查，及时发现问题，提出处理意见，预防经营风险。

专业集团在行使关键职能管理和监督控制时，要恪守管理边界，原则上不介入成员企业的日常经营管理，保障成员企业基本完整的经营自主权，确保成员企业的活力和效率。

燃气集团内部管理主线与控制要点

燃气集团的管理主线是服务过程，通过挖掘潜在需求、改进工作流程、完善服务规范、提高业务水平，不断创造客户满意。具体要点如下：

★安全：加强工程监管，确保质量；建立和维护严密的燃气管网安全监控系统；提高安全防范意识，确保突发事故的快速处理。

★服务：制订和实施完善的服务行为规范，利用先进的技术和管理手段，提升服务水平，创造服务品牌。

★物资：建立统一的燃气物资管理平台，对涉及质量安全的重要物资统一采购渠道和价格。

★管理：建设燃气样板工程，建立和推广规范化燃气管理模式。

★市场开拓：积极开拓新市场，科学评价和严格监控项目投资，防范投资风险。

★业务拓展：利用燃气接入网的服务品牌、服务平台和客户资源，拓展业务领域，发展公用事业。

燃气机械集团内部管理主线与控制要点

燃气机械集团的管理主线是产品经营，通过把握产品定位、控制产品成本、提高产品质量和更新产品技术，为用户提供优质适价的产品。具体要点如下：

★营销：细分目标市场，明确产品定位，制定营销策略，推进网络建设，推广新产品，塑造产品品牌。

★研发：组织新产品开发，推动老产品升级换代，提供技术支持，形成自有核心技术。

★生产：构建社会化协作生产体系，加强物流管理，监控质量成本，提高投入产出比。

置业集团内部管理主线与控制要点

置业集团的管理主线是项目运作，通过加强项目策划、控制工程质量、完善配套服务，不断为客户提升生活品质、改善生活环境。具体要点如下：

★项目决策：进行科学评价，全面权衡收益与风险，审慎选择开发项目。

★工程监管：严格预决算审核，控制工程成本；加强施工监管，确保工程质量。

★服务推广：深化物业管理，拓展服务项目，提升品牌价值。

●第三十五条（专业集团内部管理体制）

专业集团实行经营管理委员会领导下的总经理负责制。经营管理委员会是各专业集团的集体决策机构，审议并决定本专业集团的重要经营管理事项，凡属董事会职权范围内的经营管理事项，应经董事会通过后实施。经营管理委员会由专业集团总经理、副总经理、重要成员企业总经理、重要职能部门经理组成；经营管理委员会主席由专业集团总经理担任。第三十六条(区域协调中心)区域协调中心是专业集团的派出机构，主要作用在于缩小管理半径，提高工作效率，共享区域资源。主要职责是：

★依据总体战略规划，负责本区域新市场的调查、分析、预测与论证。

★负责本区域新项目筹备及新企业组建。

★负责组织本区域各成员企业间的业务交流和临时性协作。

★负责推荐本区域各成员企业的领导干部。

●第三十七条（成员企业）

成员企业是新奥集团的二级利润中心，是专业集团的生产经营单位。除集团总部和专业集团列举的权力外，各成员企业全权负责本企业日常经营管理活动，并对经营结果承担责任。

新奥集团对成员企业的管理要点如下：

控股企业：通过强化董事会决策功能，保证企业发展方向和经营目标不偏离专业集团总体发展战略要求；通过强化计划和预算管理，提高企业日常经营活动的有效性；通过企业文化建设和传播，保持新奥价值观念和行为准则的一致性；通过统一的信息平台，使各企业共享经营管理信息、知识与经验。

参股企业：通过选派合格董事，参与企业经营管理决策；通过推荐高层管理者，参与企业经营管理活动；通过输出企业和管理模式，传递新奥集团核心价值观和经营理念；通过人才培养基地，帮助参股企业提升管理能力与专业素质；增强参股企业对新奥集团的认同，与新奥集团共同成长。

托管企业：通过组建高水平的管理团队，实现对托管企业的有效经营与管理；通过移植新奥经营模式，保证企业实现盈利目标与持续发展；通过企业文化传播和人才培养，提高员工素质，增强认同感和归属感；通过价值评价与价值分配体系的推广，激发托管企业员工的积极性与创造性。第三十八条（决策规则）

新奥的各项重要决策应遵循"详细分析、科学论证、民主决策、专家辅助"的决策原则，注重"决策讲求质量，执行重在速度"，按照规范的决策程序进行决策，要点如下：

决策民主化：在充分调查论证和深入分析的基础上，广泛听取相关人员的意见和建议，鼓励不同意见，保证决策的客观性与可行性。

权力智慧化：引入专家辅助决策系统，充分吸收和尊重专家意见，保证决策的科学性与可靠性。

裁决效率化：明确决策责任主体，防止议而不决、互相推诿，保证决策的时效性与准确性。

行动迅速化：一旦形成决策，相关人员不论事前意见如何，都必须无条件执行，并以积极的态度强力推进，保证决策的有效性与执行性。

监督全员化：在实施过程中，任何员工都可以对决策的实施过程进行监督，并以事实为根据，有权对决策效果越级提出质疑，保证决策的公开性与公正性。

第五章 人本政策

●第三十九条（人本理念）

★新奥员工共同建设了新奥，是新奥之本。

★视人才为企业竞争力源泉，根据发展战略与竞争的要求不断开发员工的核心技能与专长。

★坚持以宏大事业感召人，优厚待遇吸引人，优秀文化凝聚人，创造条件成就人，使员工始终处于激活状态。

●第四十条（人力资源目标）

★建立一支具有良好的服务意识和过硬的职业技能、高度团结与协作的职业化队伍，形成自我激励、自我约束、自我管理、自我发展的人才成长机制。

★通过创设兴奋机制，激发全体员工工作热情，使员工以勇于竞争、善于竞争的态度投入工作，与成功的过去、更高的标准以及更严的要求展开竞争。

●第四十一条（人力资源管理机制）

新奥建立以正向激励为导向的全力创造价值、科学评价价值和合理分配价值的人力资源管理体系。

★视员工为客户，创造员工满意，着力经营人才，提升企业竞争力。

★以劳动契约为基础，以心理契约为导向，构建企业与员工长期合作的利益共同体，实现员工与企业的共同成长。

●第四十二条（人力资源管理责任）

新奥人力资源管理是各级领导和全体员工的共同责任。

人力资源管理部门负责贯彻新奥人力资源政策与制度。要实现员工队伍的职业化，首先必须建立一支高度专业化的人力资源管理队伍。

★选人、育人、用人、留人是各级领导的直接责任，能否举贤荐能与合理配置人力资源是评价领导干部是否合格和能否升迁的主要标准。职位的权力并不表示领导的权威，尊重下属人格是每位管理者的基本要求。

★员工要承担自我开发与自我管理的责任。

●第四十三条（招聘）

★新奥操作人员的招聘强调实际操作技能和敬业精神，专业人员和管理人员的招聘注重个人素质---现实工作能力和未来发展潜力是比学历和经验更重要的因素。新奥注重学历，但不唯学历；新奥承认经验，但不唯经验。

★集团总部和集团主业，新招聘的员工整体水平要略高于当前工作需要，并根据发展战略进行适当人才储备，进人数量适度从宽。非主业的新招聘员工整体水平以满足当前工作需要为准，进人数量从紧，以控制人工成本。 第四十四条（新老融合）

★倡导新老员工之间的真诚沟通与合作，以企业整体利益和事业发展为重，融为一体。新员工要承认老员工的贡献，学习老员工的工作经验和敬业精神，尽快融入新奥文化；老员工要充分发挥榜样示范作用，以博大的胸怀、热情的态度关心、支持、帮助和指导新员工，并从新员工身上汲取优点，不固步自封，不墨守成规，不断提升和超越自我。

★尊重老员工，承认老员工的历史贡献，用薪酬待遇、福利保障、股权荣誉等方式使老员工得到物质回报和精神鼓励，并不断为老

员工提供学习机会，帮助老员工提高知识水平和工作能力；新奥努力为有潜力的新员工提供事业发展机会，使新员工在实践中增长才干。 第四十五条（用人政策）

★以员工实际工作能力和发展潜力为重。比别人学得更快、持续改进和创新、勇于否定自我、敢于挑战极限、不断创造杰出业绩的员工是新奥的优秀人才。

★尊重人才，但不迁就人才，任何人才都必须接受组织管理和制度约束。

★遵循"贤者居上、智者居侧、能者居中、平者居下"的原则，不拘一格选拔人才。

★开设多个晋升通道，创造均等发展机会，鼓励员工通过自身努力获得发展。

★人才配置做到优势互补，结构合理，形成合力。

★人才选用不求全责备，鼓励多出成绩，允许犯错误，但不允许犯同样的错误。

★引进人才实行试用制，干部任职实行见习制，实习员工实行指导教师制。新进高级管理人才在明确目标职务的前提下，采取"小步快跑、梯级递进"的晋升方式。

★建立竞争上岗和末位淘汰机制，无功即过。骄傲自满、不思进取、碌碌无为的员工应被劝退，违法乱纪的员工应被开除。

●第四十六条（职业通道）

★新奥员工的职业发展通道为管理、技术开发、营销、工程、生产、专业、服务等。

★为了使每位员工对企业发展做出最大的贡献，新奥鼓励员工选择最适合自身发展的职业通道。

★新奥注重对企业内部员工的培养，对管理干部重点培养通用型和复合型管理人才，对专业人员重点培养精深技能的专业带头人，对基层员工重点培养兢兢业业的模范员工。

★通过自上而下，从重点到一般的方式，逐步推行职业生涯计划。

●第四十七条（价值评价）

★价值评价是实现企业战略的杠杆。价值评价要基于企业的核心

价值观，有利于促进战略目标实现，有利于推动员工的自我开发与管理，有利于提高企业核心竞争力。

★新奥价值评价方法以纵向考核为主，横向考核为辅；新奥价值评价内容以结果指标为主，过程指标为辅。

●第四十八条（关键绩效评价体系）

新奥建立以战略目标为导向的关键绩效评价体系。

★建立分层分类的关键绩效评价体系，高层领导采用述职报告制度，中基层员工采用季度绩效考评制度，操作层员工采用月度测评制度。

★绩效目标的设立源于企业的战略目标和职位的责任，对高层领导的考核更强调结果指标，对中基层管理者的考核要关注行为过程，对操作类员工要强调量化指标。

★绩效考核是绩效管理的一个环节，各级干部要重视绩效目标的设定和对下属的工作辅导。

★绩效考核等级结果力求符合正态分布，考核结果与员工的分配和晋升挂钩。

●第四十九条（职业化行为能力评价体系）

新奥建立以任职资格标准为导向的职业化行为能力评价体系。

★任职资格标准是对新奥高绩效员工行为的分析、总结和提炼，是各级各类员工职业化行为模板，是员工的工作指引。

★通过任职资格标准等级体系，建立管理类、技术开发类、营销类、生产技术类、专业类、服务类等多种职业发展通道，使员工找到适合自我发展的职业通道，引导员工自我学习和自我发展，形成各业务领域的职业梯队。

★以任职资格标准为依据，对各级干部和员工的能力进行评价，使能者居上，庸者居下。

★通过任职资格等级认证，规范员工工作行为，使做实的人不断提高水平，使有能力的人不断做实。

★通过对员工任职能力的客观评价，为员工职位晋升与薪酬调整提供评价依据。

●第五十条（潜能评价体系）

新奥建立以员工素质模型为基础的潜能评价体系。

★从组织战略、客户需要和竞争要求出发，对各类职位中的高绩效员工的内在素质进行深入分析，总结各类员工的成功要素，建立素质模型。

★以素质模型为基础，建立相应的人才招聘标准，在招聘中重点评价应聘者的内在素质与职位要求的一致性及其发展潜力，真正做到选合适的人到合适的岗位。

★在内部人才选拔上，从员工的实际业绩和职业道德出发，重点评价员工个人素质特征与职位要求的符合性。在高级人才培养和关键人才引进上，重点评价人才的可持续发展能力。

●第五十一条（价值分配原则）

★价值分配以价值评价为基础，其目的是给员工劳动成果以合理回报，激励员工不断创造优异绩效。

★新奥遵循"效率优先、兼顾公平"原则。员工的总体报酬在同行业、同地区处于中等偏上水平，对关键人才，提供有竞争力的报酬，对有特殊贡献、特殊作用的员工予以特殊报酬。

★根据公司不同发展战略阶段、行业特点和竞争态势，确立相应的价值分配体系和不同的分配形式。

★当企业遭遇不可预测的重大风险时，依靠全体员工共渡难关，优先启用自动降薪制度，保留关键人才和高度敬业员工，平稳地实施裁员计划。

●第五十二条（价值分配形式）

价值分配的形式为：机会、荣誉、职权、工资、奖金、股权、福利与保险、学习培训等。

●第五十三条（机会）

以事业驱动为导向，为具有强烈事业追求、能为新奥创造明天、与新奥同心同德的"事业狂"提供更具挑战、更为广阔的事业发展空间。

●第五十四条（职权）

给最有智慧的人更高的荣誉和地位；给最有责任心、最有能力的人更大的权力和责任。

●第五十五条（工资）

★决定员工工资水平的因素为：职位对公司的价值、员工实际的贡献(即工作绩效)、员工担任职位的能力(即任职资格水平)、该职位相应的劳动力市场价格。

★内部各部门之间、各成员企业之间职位价值的评价保持一致，但工资水平则根据不同地域、不同行业特点、不同经营效益进行适当调整。

●第五十六条（奖金）

奖金是对员工当期业绩的直接回报。决定奖金的因素为员工个人绩效、部门绩效及企业自身经济效益。

●第五十六条（股权）

新奥的股权分配要体现企业与员工利益共享、风险共担的原则，员工与企业结成利益与命运共同体，增强归属感和主人翁意识。

★股权分配的对象主要为：在工作中做出累积贡献且未来能够做出持续性贡献、能够发挥重要作用的经营管理人员和专业、技术骨干。

★股权分配的主要评定标准包括：当前贡献、未来发展潜力、对企业文化及事业的认同、承担的责任等。新奥在企业发展过程中适度加大内部员工持股范围。

●第五十七条（培训与开发）

★按照"岗位需要为主，兼顾潜能开发"的原则建立分层分类的人力资源培训开发体系，不断提升人力资本价值。

★提炼经验、吸取教训、知识与信息分享是新奥人力资源开发的主要方式，工作中的言传身教是最好的培训。新奥提倡：人人受培训，人人培训人。

★以内部培训为主，通过建立人才培养基地，对员工及干部进行集中培训。同时，根据实际需要外派培训。

●第五十九条（晋职与晋级）

★任何员工的晋升都基于其自身的现实业绩和能力。新奥强调开放性、公平性和导向性，不断吸纳事业型人才进入新奥的核心队伍。对于高级干部的选拔，强调德才兼备，德为先；对于中基层干部和专业人才的选拔，以能为主，兼顾德。良好的职业道德是

每一位合格员工的基本条件。

★业务熟练、贡献突出、综合管理能力强的员工可以在管理岗位上晋职，业务精专、业绩突出的专业、技术人员可以在专业通道上晋级，特殊人才和有特殊贡献的员工可以破格晋升。第六十条（福利与保险）

新奥通过适度的福利和保险政策，提高员工的安全保障、生活品质和社会声誉。提供福利和保险的主要依据是资历、岗位责任、劳动态度和历史贡献。

★为员工提供基本社会保险和住房公积金。

★为管理干部和专业技术人才提供商业补充保险。

★为高级管理干部和高级专业技术人才提供汽车。

★为工作环境较差的员工、户外作业及一线操作员工办理人身意外伤害保险。

●第六十一条（救济与抚恤）

新奥崇尚扶危济困的传统美德，把企业当作大家庭。不仅对员工负责，而且对员工家庭负责，根据企业承受能力，热诚援助陷入生活困境或遭遇不幸的员工。第六十二条（本地化）

新奥保持企业文化的统一性和人力资源管理政策的一致性，各地新建成员企业进入正常运行后，员工应尽快实现本地化。新奥集团总部派遣到各地的干部要以身作则，与本地员工融洽相处，积极传播新奥文化，努力推进规范化管理模式；同时，要着力发现和培养本地管理干部，实现管理干部本地化。

●第六十三条（行为禁区）

新奥任何员工不得从事下述活动，否则将予以劝退、除名或开除，乃至承担法律责任：

★不得挪用企业资金或擅自将企业资金借贷给他人。

★不得自营或者为他人经营与本企业同类的业务。

★未经批准，不得以任何形式与本企业订立经济合同或进行交易。

★不得利用所在企业的地位和本人职权谋取私利。

★不得擅自对外提供担保，未经授权不得代表企业对外承诺。

★不得以任何形式将企业资产据为己有。

★未经批准，不得从事第二职业。

★不得从事任何其它损害企业利益的活动。

第六章 经营策略

●第六十四条（经营思想）

新奥坚持以战略统领全局、以文化凝聚人心、以市场引导方向，秉承诚信守法、安全稳健、客户至上的经营理念，遵循主业优先、板块互动、资源共享的经营方针，按照需求前导、技术领先、满意为本的原则，优化资源配置，注重开源节流，狠抓质量关键，支付规则成本，追求阳光利润，不断推进经营模式变革创新和业务结构转型升级，实现企业价值最大化。

●第六十五条（运作方式）

新奥各产业积极探索有效的市场竞争方式，严格按照法律法规要求规范经营，及时适应环境变化与自身发展需要。现阶段各产业运作方式的要点如下：

燃气事业：抓住传统能源向洁净能源过渡的有利时机，根据国家燃气管网的规划布局，充分利用各种资源，以雄厚的实力、良好的形象、丰富的经验、独特的管理、出色的公共关系和适度的利益共享赢得当地政府的支持，以合资、联营、自营、托管等多种方式获取燃气接入网专营权。在主干网辐射的经济距离内，迅速选点布局，在非管输技术能够辐射的经济范围内，积极建立“基站”，构建规模经济、布局合理的燃气接入网。在此基础上，按照“先建小区，展现业绩，联网成片，占据全市”的开发策略和“安全、高效、科学”的运营理念，不断探索灵活多样的市场拓展方式，形成有利的市场地位和品牌影响力。

燃气机械事业：充分把握燃气行业大规模发展所带来的对燃气机械的巨大需求，通过技术领先获取超额利润，以并购、合资、托管及引进技术等方式高起点切入燃气机械领域，凭借优越的机制、优秀的人才、强大的投资实力、快速的市场响应能力，激活企业潜能，抢占市场先机，壮大产业规模。

房地产事业。借助燃气发展中形成的品牌效应和公共关系资源，在具有竞争优势、地区比较优势和投资能力的前提下，审慎跟进燃气发展，开展与燃气配套的房地产开发建设；同时，新奥积极捕捉时机，选择有条件的中小城镇，进行城镇综合性现代化建设及运营，建立示范工程，探索中国城镇建设的企业化运作模式。

在慎重权衡收益与风险的基础上，积极推进房地产开发、物业管理和社会服务的共同发展。

新能源及能源洁净技术事业。密切跟踪世界新能源及能源洁净技术的发展动态，集中优势资源于研究开发和市场运作，走协作化生产道路，实施差异化战略，依靠技术引进、消化改进和提高，培育独特的产品竞争优势。

公用事业。对社区公共服务领域，以客户资源和客户关系渠道为基础，在燃气接入网所形成的客户平台上，不断挖掘客户价值，合理选择服务品种，逐步扩大服务范围，探索公用事业服务新模式，构建包括物流配送、金融保险服务、物业管理、家政服务、收费服务、信息咨询、旅行代理等的综合性连锁服务网络。对有成长潜力及市场机会的其它公用事业领域，利用良好的企业形象和服务比较优势，选择适当的合作对象，适时介入。

●第六十六条（竞合策略）

★新奥通过合理的利益安排，与利益相关者谋求共赢，分享产业链；以策略联盟的方式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，实现市场空间最大化。

★新奥坚信：只有合作才能做大市场，只有分享才能带来共荣。

●第六十七条（市场营销）

新奥注重市场整体策划与市场开拓，努力激活潜在需求，积极引导市场消费，优先考虑市场地位和市场份额；并致力于“四个一工程”建设，即培养、吸引一批战略营销管理人才，建立一支团结协作、拼搏进取的高素质营销队伍，推行一套绩效导向的薪酬激励制度，营造一张全方位的客户网络。新奥各产业市场营销策略要点如下：

燃气领域：科学划分目标市场，实施社会营销战略。根据市场特点确定开发对象和进程，通过教育加快客户对燃气的认知，加速市场启动；以人群传播、公共关系和广告为主要宣传手段，依靠示范效应和促销宣传，引导客户消费行为和市场方向，通过持续的服务创新，不断扩大市场空间。

燃气机械领域：凭借安全可靠、优质适价的产品和领先周到的技术服务，提供系统解决方案，深化客户关系，不断扩大市场份额。

新能源及能源洁净技术领域：准确定位目标客户，通过销售代理

有选择地建立营销网络，坚持优质适价和满意服务，重点拓展集团消费和特定市场。

公用事业领域：坚持社会营销战略，选择市场薄弱环节和比较优势领域，突破市场限制，不断推出巩固和扩大客户网络，实现市场扩张。

房地产领域：慎重选择开发地域，准确定位目标市场，充分利用新奥品牌影响，运用全面、超前的概念策划和系统、恰当的营销组合，牢牢吸引客户。依靠优良的物业管理和社会环境，解决住户的后顾之忧，提高住户生活品质和居住价值。通过建立和推广样板城镇，扩大品牌效应，推进房地产销售。

●第六十八条（研究开发）

新奥遵循市场引导研发、需求决定创新的研发原则，通过引进、消化、改进和提高，建立面向市场的技术创新机制，逐步形成具有自主知识产权的技术体系。以卓越的研发质量保证卓越的产品质量，以卓越的产品质量保证卓越的服务质量。新奥将优先考虑研发的资源投入，保证每年的研发经费达到年销售收入的3%-5%。新奥通过建立海外研发基地，及时跟踪世界最新技术，瞄准时机，高起点切入市场；通过与高等院校、科研机构的合作，拓宽研发平台。新奥各事业领域的研发要点如下：

燃气领域：着力于燃气规划设计、管网设计、输配技术研究以及新技术、新工艺、新材料、新设备的推广应用。利用先进技术确保安全运营，提高服务的技术含量，增强服务竞争力。

燃气机械领域：通过引进、吸收国内外先进技术，提高企业现有的技术水平，促进产品的持续改进和更新换代，不断提高产品竞争力。

新能源及能源洁净技术领域：紧密跟踪世界先进技术，重点探索光热、光电、风能、储能和传统能源洁净化技术创新，积极寻找合适的市场时机和市场切入点。

●第六十九条（生产运营）

新奥控制生产运营的要点如下：

生产领域：遵守效率最大化和成本最优化的生产组织原则，建立科学的生产流程和管理体系，注重全面成本管理和定额管理，健全产品、工艺、质量和消耗标准，安全、及时、保质、保量地完成生产任务。利用全成本核算控制生产成本，利用质量保证体系

控制产品质量。

运营领域：奉行“安全无事故，服务无投诉”的运营方针，建立规范化、标准化的业务流程和操作规范，重视运营费用和管理费用控制，以质量保安全，以质量促安全。

工程领域：加强政策调研和投资环境、地点选择，推行项目管理，通过业务流程优化，提高整体施工效率；通过严格筛选施工队伍、合理的施工管理、完善的质量保证体系，控制工程质量；通过优化设计和工程预决算体系，控制工程成本；通过合理的施工组织，周密的施工方案，控制工程进度。 第七十条（采购供应）

★遵循及时、适用、合理、配套、节约的原则，结合不同产业领域的特点建立适宜的物流控制系统，根据年度经营计划和实际需要确定物流计划，统筹安排采购和供应活动。

★建立规范的物流传输审批制度和完善的检测体系，通过供应商竞标、价格审查、进厂验收、跟产加工、质量调查等手段，优化物流采供链，降低采供成本，保证设备、材料、器件等物料的质量，实现最优性价比。 第七一条（资本运营）

产业经营是资本运营的基础，资本运营带动产业升级。新奥遵守产业经营与战略调整相结合，战略调整与资产重组相结合，资产重组与管理整合相结合的基本原则：

★要求资本运营必须有利于产业经营向纵深推进，有利于产业做大、做实、做强，有利于产业经营和资本运营的互动成长。

★通过有形资产和无形资产的综合运营，采用内部管理型战略和外部交易型战略并举的方针，运用并购、分立、转让等手段，优化资产结构，提升规模效益。

★充分利用海内外资本市场，搭建面向集团产业经营的开放式融资平台，打通战略性投融资管道，逐步探索和发展金融业务。 第七十二条（安全就是生命）

安全无小事。新奥千方百计确保员工、客户和公共安全。

★坚持预防为主、标本兼治的安全方针，将安全意识贯穿在企业生产经营的全过程，灌输在每一位员工的头脑中，确保员工安全。同时，不断加强用户安全宣传和教育，关注用户的安全防范措施，提高用户安全意识。

★重视安全关键点的监控和安全关键设施的建设和维护，采取安

全防范预案，实施一把手安全责任制，建立完备的安全管理制度、快速的信息反馈系统和严密的安全监控体系，时时刻刻讲安全，分分秒秒重防范，确保运营安全万无一失。 •第七十三条（质量就是信誉）

质量无风险。新奥决不把质量问题留给客户，决不让客户承担质量损失。

★全面贯彻国际质量标准，构建完善的质量保证体系，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。

★预防为主、过程控制、全员参与、持续改进是新奥的质量方针。

•第七十四条（服务就是效益）

服务无止境。新奥视客户为衣食父母，客户的需要就是工作的指南，客户的困难就是行动的命令，让用户满意是新奥人永远的追求。

★发扬不分时间、不论地点、不计条件的服务精神，坚持真诚、热情、纪律、高效、文明、规范的服务作风，以技术提高服务水平，以管理提高服务质量。真诚无限、服务无限是新奥的服务信条。

★361度服务，努力多一点，满意多一点。

•第七十五条（客户就是资源）

★建立多载体客户资源管理系统，及时利用现代技术不断更新改造，对客户资源进行有效管理，不错失、遗漏任何客户资料，采集客户需求信息。将客户纳入新奥培训体系，输出新奥文化和管理，不断深化客户关系，持续提升客户资源价值。

★以呼叫中心为平台，建立及时、高效的客户服务网络，快速响应客户需求，及时反馈市场信息，充分挖掘和使用客户资源，发现新需求，满足新需求，进行客户资源再利用，拓宽业务领域，提升管理效率。

•第七十六条（品牌就是价值）

★新奥品牌凝聚着所有员工的心血，所有新奥人必须象爱护眼睛一样爱护品牌。通过每一位员工孜孜不倦的努力、持续不懈的创新，为品牌注入新的活力和价值，提升企业整体形象。

★在不断提高品牌价值的同时，新奥将充分发挥品牌的影响力和号召力，积极开展品牌运作，以无形资产驱动有形资产，延伸、放大甚至替代有形资产，增加企业的经济效益和社会效益。

第七章 财务体系

●第七十七条（财务思想）

★新奥坚持稳健的财务政策，实行合理分权的一体化管理，保持适度的负债比例和良好的资产结构，确保经营安全。

★新奥坚持财务全面参与经营管理，以资金管理为中心、成本管理为基础、利润管理为重点、价值管理为导向，辅助经营决策，确保预期收益。

★新奥坚持财务面向未来，适度开展多种形式的资金运作，搭建金融平台，支持产业发展，确保战略目标实现。

●第七十八条（财务管理原则）

★集权和分权相结合。在统一财务政策、统一资金运作、统一投融资、统一干部管理和集中财务信息的前提下，根据企业发展阶段和规模逐步下放其他权限。

★节流与开源相结合。在严格预算执行、强调成本控制的前提下，运用价值分析工具，充分挖掘内部潜力，不断发现新的利润增长点。

★保守与扩张相结合。在审慎财务核算、控制负债比例、核准投资评价的前提下，要求财务资源安排与业务拓展相匹配，支持新领域的进入与成长。

●第七十九条（财务组织）

新奥建立与集团架构相适应的财务组织体系，在集团总部、专业集团层面上实行总会计师负责制，在成员企业实行财务总监委派制，专业集团和成员企业财务部门接受所在单位和上一级财务组织的双重领导和双向考核。

★建立面向日常事务的稽核系统，运用先进的信息网络，通过完善的报表申报制度，对企业经营活动实行有效的财务监督。

★建立面向重大事项的独立审计机构，对企业各项重大经营事项以及财务体系实行有效监控，保证正确的经营方向。

●第八十条（财务人员）

新奥高级财务人员由集团统一管理，一般财务人员以本地化为主。财务人员的品德和素质是财务职能发挥的关键，良好的职业道德、优异的职业技能、审慎的工作作风、严格的工作原则、持续的学习能力是合格财务人员的基本要求，新奥将从源头控制和考察财务人员的道德品质和素质能力，建设一支勤奋敬业、团结协作、忠诚企业的财务队伍。

●第八十一条（融资）

★新奥注重拓宽直接融资渠道，努力塑造业绩优良、经营稳健和诚实守信的公众公司形象，保持企业在资本市场持续的融资能力。

★新奥建立和稳固间接融资渠道，通过适度负债将企业信用纳入政府和社会的公共信用系统，充分利用社会信用链提高企业抗风险能力。新奥将积极探索金融租赁、吸引战略投资等新型融资方式，不断扩大社会融资渠道，保障企业战略实施的资金需求。为调整企业资金来源构成、改善负债结构，新奥将在适当的时机发行企业债券。

★集团总部对专业集团和成员企业对外融资和担保事项进行严格控制，掌握集团整体负债情况，通过严格的程序和严密的制度防范潜在的融资风险。

●第八十二条（投资）

★新奥奉行慎重、稳健、安全的投资原则，优先安排产业投资，适当考虑证券投资，贯彻严格、规范、科学、理性的投资决策程序。投资要有利于实现战略目标，有利于促进产业经营，有利于优化收益结构，有利于培育持续的核心竞争力。

★新奥的产业投资必须符合发展战略要求，以主导产业为主，兼顾相关产业的拓展。在投资过程中要进行全面的可行性研究和评估，综合考虑现有资源和收益目标，确保正确的投资方向，防范投资风险。在进行证券投资时，要获得足够的市场信息，追求合理回报。

●第八十三条（全面预算）

新奥推行与经营目标挂钩、与绩效考核挂钩的全面预算管理，根据集团组织架构，合理划分投资中心、利润中心和成本费用中心，以计划为基础，以资金收支为主线，合理配置财务资源，控制成本和财务风险，建立自上而下、自个体至总体的全面预算体系。

★预算编制采取逐级编报、上下互动、滚动管理的办法，坚持厉

行节约、适度偏紧、保障重点、有利发展的原则，以计划指标为依据，以历史数据为参考，结合企业内外部环境变化及应对策略，达到目标清晰、责任明确、关系协调、资源优化的目的。

★年度预算由集团董事局或其委托的机构审议批准，预算一经确定，即成为企业内部组织生产经营活动的法定依据，不得随意更改，各有关部门必须严格遵照执行。

★预算控制系统要涵盖企业全方位业务，以现金流为重点，明确额度控制和等级控制标准，划分责任中心，确定权责范围，对预算的编制内容、执行过程和考核结果进行全过程控制，严格限制预算外资金支出，最大限度减少资金占用，真正把预算作为企业内部组织生产经营活动的法定依据。

★全面预算的执行需要全员参与，随着预算管理的推进，新奥将积极探索科学预算方法，不断简化预算程序。

●第八十四条（核算）

新奥的财务核算以全面性、真实性、及时性、准确性、一贯性、合理性为基本原则，反映企业经营情况，为企业经营管理决策提供财务信息。新奥针对成员企业的不同特点、区域环境、政策氛围等，确定合理的核算方法，满足管理者、投资者和债权人对经营信息的要求。

●第八十五条（成本控制）

★贯彻全员成本意识，将人的观念作为挖潜节约的最大源泉。

★推行一体化成本费用控制体系，从研发、生产、运营、服务全过程进行投入产出分析，确定标准成本和费用定额，严格控制人工成本，通过成本核算和分析，与经营管理系统形成闭合循环，实现全成本控制目标。

★建立成本奖惩机制，对降低成本的员工进行奖励，对增加损耗的员工进行惩罚。

●第八十六条（审计体系）

新奥在认真接受投资者、社会等外部审计的同时，通过直接对董事会负责的审计机构，开展独立的审计工作，把握审计重点，控制审计成本，提高审计效率。

★建立健全以财务审计为基础，包括工程预决算审计、经营审计、项目审计、离任审计在内的全方位审计体系。

★建立健全对业务活动全过程进行审计监控的全程审计体系。全程审计不仅要对财务会计信息和经营业绩真实性与合法性进行审计与监督，也要对企业规章制度和重大经营决策贯彻执行的过程进行审计和监督。

●第八十七条（信用管理）

★信用就是价值，信用就是资本。

★新奥坚持适度使用企业信用的原则，重视对自身信用的维护和对客户信用的管理，通过提高品牌形象和企业实力，提升信用等级，扩大信用规模，保障融资渠道畅通。

★通过调查、分析历史记录等方式评价客户的信用等级，预测客户的预期坏帐损失率，调整和规范企业的销售政策，保障经营安全性。

●第八十八条（负税）

依法经营、照章纳税是新奥恪守的法则，新奥将严格执行国家有关的财税法规和政策，决不偷税漏税、少报瞒报。同时，新奥拒绝各种不合理的税款，充分利用国家对企业的各项优惠政策，减少各种不合理支出，保证投资者利益。 第八十九条（财务结构优化）

不断寻求财务结构的优化是新奥财务管理的永恒主题。新奥通过长短期负债、有形资产和无形资产等财务要素的优化重组，实现企业财务结构的最优化。

第八章 管理要略

●第九十条（灯丝理念）

员工是灯丝。灯丝虽细，却能在不同的介质中发出不同的光彩，奉献自己的光和热。新奥要求员工具有灯丝意识，适应各种工作环境的要求，无论在任何岗位、任何行业都应该尽心尽职、优质高效地完成各项任务，以个体的优秀表现保证团队的高绩效。

●第九十一条（电光经营）

企业是电源。新奥认为企业经营的关键就是要不断增强企业的“供电”能力，创造发光条件，激活员工潜能，获取最大经营效益。通过组织结构优化和人员合理配置，构建企业的动力和压力传导机制，将目标“电流”层层传递到每位员工身上，最大限度激活个体潜能；通过资源优势的综合运用，以有限投入获取最大产出，

确保永续经营。

●第九十二条（制度化管理）

★新奥的管理制度要从控制导向逐步向客户导向、目标导向和价值导向转化。

★按照“先规范、后优化”的原则构建制度体系，用制度规范企业经营管理活动，保证企业有序运作和健康发展，并根据企业运营状况和环境变化不断改进、完善制度体系，确保制度的针对性和有效性。

★制度制定从细，制度执行从严，制度面前人人平等。各级领导必须以身作则，率先垂范，以高出制度要求的标准从严要求自己，示范下属，确保各项制度的贯彻执行。

●第九十三条（控制体系）

★控制的目的就是要保证企业经营行为不偏离经营目标。企业的各种经营活动都要处于受控状态，但要防止因过度控制而削弱企业的生机和活力。

★控制要抓住主线，做到松紧适度、收放自如，以不影响企业正常经营为原则，寻求控制成本与控制效果的最佳匹配，尽量减少控制的负面作用。

★通过政策制度、人事调配、资金调度、计划预算和督查审计，并充分发挥党群系统的民主监督作用，实现对企业经营的全面控制。

●第九十四条（目标管理）

新奥对年度经营管理活动实行目标管理，建立计划、预算、考核、评价的闭合循环体系。

★根据企业发展战略、市场预测情况和预期收益目标合理确定年度经营管理目标，通过目标责任书向各专业集团和成员企业下达，确保各级经营管理单元的目的性和计划性。

★经营单位的目标体系以财务、生产、技术、质量和安全指标，重点管理工作项目为主，职能部门的目标体系以重点管理工作和基本管理职能项目为主。

★建立完善的跟踪检查和信息反馈体系，确保各项经营目标处于有效的监控状态。通过关键绩效指标的考核，将目标实现与奖惩

直接挂钩。

●第九十五条（信息管理）

★新奥建立统一、迅捷、畅通的信息网络，确保各类信息在集团各层级、各业务单元之间的高效流转与共享。通过建立“防火墙”和设置管理权限，保证信息安全、可靠，使关键信息能够快速、准确传递，实现对上透明、对相关部门、单位和人员透明的目的。

★信息管理重在以信息流优化业务流程，提高各单位工作效率和集团整体运作效率；以信息集成支持重要决策集成，增强集团总部掌控能力和快速反应能力；以信息技术升级研发制造技术，加速新产品投放和老产品、服务的改进提高；以信息共享促进资源共享，实现资源开发利用的效用最大化；以信息渗透推动产业渗透，保障新业务的不断开发和成长。

●第九十六条（业务流程改进和重组）

以客户需要为导向，以核心流程为重点，以满意服务为归宿，积极培育独特的、可移植的基本业务流程，提高组织敏捷性和客户需求响应速度。以程序简洁化、作业标准化、职责明确化、控制关键化为原则，持续改进和重组业务流程，实现效率最大化。

●第九十七条（风险防范）

企业最大的风险就是不进步，企业持续成长就是对风险的最好防范。新奥快速成长的主要风险是：安全风险、财务风险、市场风险和人事风险。

★安全风险：通过完善的安全防范体系和危机解决方案，确保企业运营安全、客户安全。

★财务风险：新奥重点防范投融资风险，构建严密的财务管理体系，控制负债率，改善和优化负债结构，保持良好的财务状况和现金流，防止出现重大财务风险。

★市场风险：客户需求、竞争对手、经济社会环境的变化都会导致市场风险，新奥时刻关注需求变化，以创新服务实现客户满意；通过把握政策走向，维持并加强与社会、政府的良好关系，不断巩固和扩大市场优势；凭借独特的产品服务和卓越的品牌实力，赢得竞争胜利。

★人事风险：士气普遍低落、人才大批流失是最大的人事风险。新奥从战略高度对待人事风险，建立人才梯队，建设职业经理人

队伍，保证人才的延续和衔接；同时，建构规范化、制度化的良性运行机制，使员工追求与企业目标相一致，使企业运作摆脱对个人的过度依赖。

●第九十八条（变革创新）

★新的世纪是一个巨变的时代，新奥躬逢其盛。适应变化的挑战，新奥必须不断进行战略、组织、人事、制度、文化等方面的变革，以开放的姿态、广阔的胸襟、恢弘的气度吸纳一切先进文明和思想，推陈出新，时刻保持与社会同步、与世界共进，永远站在时代的最前沿。

★新奥努力顺应内外环境、产业结构和市场需求变化，及时调整战略方向，优化组织结构，激活人力资源，完善制度体系，创新企业文化，不断否定自我，持续超越成功，使组织有前途、工作有效率、员工有成就，推动企业与产业的不断成长，实现产业领先者的远大抱负。

★持续变革和创新，将成为新奥的一种工作方法和生存模式。适应变革是企业对员工的基本要求，引导变革是企业对领导干部的基本要求。每一位新奥人都应经得起变革的磨练，树立不懈的变革心态和创新意识。新奥反对因循守旧、惟我独尊的思想，反对经验主义、功劳主义、本位主义、官僚主义的作风。

变革奠定成功，创新造就未来！
