

# 天能宪章



..... 1

.....

	.....	28
、	.....	28
、	.....	29
、	.....	31
	.....	40
	.....	53
	.....	60

# 天能宪章

## 第一章 总则

【 】

《 》

,

,

第

,

,

,

。

【 】

《 》

,

《 》

## 第二章 企业理念

【 】

“ ”，

“ ”。

“ ”，

:

1、 :

,  
“ ”

○

2、 : “ ” ,  
 ,

“ ”

○

“ ” ,

’

’

’

’

、 ○  
、  
、 ○  
3、 ○  
、 、  
、 、  
○

4、 ○  
、 、 、 、  
、 、 、 ○  
、  
【      】  
、 ○  
:  
、

， ，  
，  
○  
：

1、 ○

，  
，  
“ ” ○

2、 ○

，  
，  
“ ” ○

3、 ○

“ ”  
○

4、  
○

、 ’  
“

”  
○

5、  
○

、 ’  
“

”  
○

【 】

1、 :

、

、

、 ’

;



、 ) \*  
+ , 。

## 七【 值观】

责任 创 奋斗 分享

1、责任：

， - ，  
、 · 、 / ；  
， 0 , 1 2 , 3 4  
、 4 、 4 5  
, 6 7 0 8 9  
、 。

2、创 ：

： ; , <  
= = : > ? @A、  
B=C 、 DE F G……HI  
J K =L, MN = ,

O , P Q, +, R 、 、  
、 、>?、 、 、ST U  
M 。

### 3、奋斗:

V 7W 。

XY Z[ , , 。

,\] ^\_ `

Y ,ab Y c

, de f

,gh i 、 j

kA " 。

### 4、分享:

, V +

, Q , ' 。

c,

， ‘ ， 。  
 3 ， ， ，  
 ， ， ，  
 。

## 八 【 3 】

行健， 无限

1、 行健：

“ ， l m n ” ，  
 。 o p  
 ， q ， r ， n 。

2、 无限：

s : t u ，  
 v w x ， y 。 M N  
 z , M { ， x | ， n ，  
 } ~ 、 ， 3  
 、 、 。

## 九 【 人 右铭】

在我 ,我 在 。

## 十 【服务观】

值至上,管 就 服务。

• ! ! 。 !  
" # , !  
。 ,3  
,  
,\$ % &  
'、 ( 。  
。 ) ,\* 8+  
3 } 。  
, 1 , 。 V  
- . / 、  
。

## 十 【绩效观】

团 绩效 ， 人绩效 。

、

' , ,  
? @ , ,  
A 。

### 第三章 战略法则

、发展

+ 【发展思维】

D B RC, d  
“ ” 。

B , , 、 、  
、 E , \ ] B

FG。

+ 【 】

H , I J K ,

L : MN L、

OP L、  
L、 Q L、  
R L、S T  
L。

第 UV、  
， V ， 。 4  
“ ”， 第 W  
。 XY 第  
、Z[ 8。

、基本经营政策

十 【经营 针】

；

\

十 【资 配置原则】

] ^、

" # 。

熟型 务： — 、 、  
 S ， “ ”  
 “ # ， a X > b  
 ， C 、 cd ，  
 S e 。

长型 务： 、  
 、 d  
 ， “ ” “ # ，  
 、 ， fg h 。

培育型 务： fg i '  
 j ， “ k ” “  
 # , 3l mn , o ? T ,  
 ， ， p , q r s  
 t u ， 、 v wx 。

### 十七 【竞合】

V ， V

y z。

/ , { D ,  
| } DE, ~• .

。

, ' RC}

, 、 i 、

、 , 、

, ,

e 。

## 十八 【全球 经营】

: i

, i , G,

。

人才全球 : h

, f i

, d

>? 、 、 、  
 RC T ST>? i } 。  
 管 全球 : +  
 、 ,gh i  
 , i  
 } , 。  
 技术全球 : 8 i  
 + >? , , ,  
 >?、 ^ b 、  
 , i DE 。  
 市场全球 : ,  
 P 。 ,  
 f Q i S  
 , ' S、>?、  
 、 、 U , E  
 , 。

## 十九 【内部市场】

! = , “ ! ” ,  
! ]  
, ,  
, .  
= ! ,  
( 8 )XY G ( )  
) T,  
( ) ( 8 )  
5 、 ) ' .  
\\] !  
, O < ,  
,  
、 第 , \\] ' 、  
。

]

“ ”, R、  
 R、 R, 3+ >  
 ? | 。  
 8 , 、  
 、B ,  
 , 、 E  
 。  
 8  
 。 、 8; 、 、  
 y、  
 XY , 、 、  
 、 L XY  
 。

十 【知识 权管】

>?、 )、 、 、 ) f  
 ; 。

ST ) 3 ,  
' FG, DE ,  
DE 。

### 十 【研发团】

, !  
] 。

U, ]  
% , ! ,ST  
, @ , !  
;? , “D ”

,S ,  
, ?

, >? m

U, Q 、  
; >? 、 T ,

, ' ,

,

o

, Y , • , ~ 、  
、 ,

\* o

+ 【研发投入】

+、 a

,

3%; XY 、

;XY O , >?

， 、 、

。

## 、市场营销

十 【市场 】

+

。

十 【市场拓展】

E ，

， ，

； 31

， ，

， \ ] f

。

P E ，

' ，

、C W ， ，

E 8 ,  
" # ,  
G。

### 十七 【营销服务 伍】

,  
+ ,XYf W 。]  
f ; , 、 、  
z 、 G ,  
。  
,  
C ,  
) 。  
Q ' \* ' 、  
' ,  
。

、运营

十八【】

H \$

, + i

>? , b ,

b , ,

, \*

。

十九【布局】

8

h{ F , %、 、"

'、— ,

FG。

、投融资

十【投资】

I J , y

, ,>?  
o ,  
,  
U ' ( o  
+ 【资本运营】  
, “ , ”, U  
S ,b \,  
" # h{ o  
, , ^ Q >? ,+  
, ,  
o

## 第四章 企业组织

、基本原则

十 【 计】

决策短 快： ，  
， e。

扁 ： B 、

\ ，

) ' ， :34 、

； w、) ； 、

； T 2、 。 !

， 、 ，

! 、 4 。

十 【管 者职责】

\$ +

B , 2 2  
, 2  
, Y、 、  
, 、 c 。  
O , 2 )  
; } 。

、管控机

十 【集团管控模式】

、 、  
, 、 ) , \ ] 、  
! 、 ! 、 、  
, )  
" , U 。

十 【集团管控原则】

对 导原则: ! m  
8 ! = , q

r n , .  
原则: m

,m XY h ;m

,

Y .

H :

,XY ) ; ; ,

, XY .

十 【决策机】

1、决策 : 4 —

! n、 34;

; . , 、 、 .

2、决策原则:

, R , ' , ] % ,

! ; ,

3、决策责任: 、,]

、, |

, } 2 。

、职 管 服务

十七 【 管 】

B , C  
、C 、C 、C  
U C , ,

。 C XY  
、 + ; f ; 。

十八 【 管 】

UU,  
U } ,]  
z ,

十九 【 管 】

1、 领 识: +  
! , "  
#

\$  
2、全 全 管 :

% y ,  
% 、 、 、  
、 、 、

m, ,  
U C

# 十【 务管 】

## 1、全 控 :

U&' , &  
' ,&' ( ) m 、 !  
。

## 2、本控 :

“\*j <+ ” ,  
、 , 、+ ,  
y —,  
a。  
T, U O  
— ,V \$  
。  
\] U , &  
- 、 、 、 ' 、 .  
、 / , a

+ O 。

十 【 管控】

1、全 管 ：

] 、 • 1 、 、 、 、 、

U ， a

、 、 34 、 S 、

n 、 ST ) ， “ ”] 。

2、机管 ：

] 2 & 3 、 2 4 &

58 ， 2 E

： 6 ， & 4 ：

2 7。

XY R2, y x | ，

8 9 \* : ;

— 。

十 【 与全管】

H  
 ,gh , ,  
 < , , ,  
 , , =  
 , , ,H> ,H? ,H@A  
 , a ,  
 。

,  
 , BC 。

D [ n ]  
 = ,  
 ! ,  
 \ , E = , ,  
 , EF G ,  
 b , , b



8 。 8 ,  
 8 8 \$  
 ; 。 KL] 8 M ,  
 。  
 N 8 ,  
 O H 。 5,  
 P+ ,  
 ] 8 ,  
 , 、 、 Q  
 y、 , 、 8 U  
 。?  
 , 8 ST  
 , DE 。  
 + 【 计 管 】  
 1、内部 计: ! R S  
 , • T U) R ,

V % R 、 、  
W 、 6 Q ,f •  
R 、 R 、  
R 、 R 、 c R  
% R 。 ! R O ,  
8 X 、 ; , !  
Y Z, [ ! R ,X  
\\ ] ^ \\ = ! R 。  
2、政 : \_ ,  
: ` @、a ) b c %  
7, ] de\_ =  
。 } f G g4 h,  
O Y Z, ,!  
XYH 7" 。 \_  
4 , - i j c k l m, g  
:

、 U Eb , \_

。

十 【品 管】

) )

H ,

) “ 、m) 、 n ”,

) S 、 o

。

十七 【 管】

p q

q 。 、 r 、 SM

p ,

、 t 。

## 第五章 人才发展

### 十八 【人才】

### 十九 【领 人才】

1、 奋斗 :6

, u v ' , wx y , HI Q , c、 , MN z , x

|      。 HI [ z { | }    7    ,  
H , ~ C } •

。

2、    局    识：                    pne

4、团 领导 :f ,  
 , 2\$, ,  
2 ; W ,  
 , O , c ,  
 / ;f • ,  
 ; ,  
 , Y ,  
 , v } ; W \$  
 A 、 Y 、  
 , , c 。  
5、 我 : W &  
 6T, , 7 、  
 , 、 、 Um、 q  
 %,1 ;  
 5R,s 5R,  
 , 7、 %、

， #、5R K ，

。

十【部】

1、 : , 2\$, )

; , ,1

} 。

2、 : R 、 、 , z

{ z, , ;

, ~, , W %。

3、 : W ; Yx

。

十【部十八】

! XY D :

1、 :

2 \* ,

X\* , zx -

2y X。 ,V Y  
 Z m, 1 。  
 [ %、| } , . “  
 ”。 、 , 、 、  
 8, 。  
 2、 : Y  
 , , “  
 ”; Y 3 S ,“  
 @ ”。  
 3、 : \* , d  
 e ,5 } ; U %  
 , ` , l 2 。  
 V 9, `、 、  
 、 Um。

4、 : • e

, \* 2  
 , } , } = 。  
 3 , H ; l ; x  
 , T ; 2  
 , =  
 x。

5、 人: , ;  
 ,UUO 。 x  
 , ' ! 。  
 " % ` EI ,  
 、 " 、 # ? \$ % ,  
 &' ^ ( , O , ? ) ,  
 \* , ( + +  
 。

6、 : , - . ,  
 . S 4 / , . . . - , }

O- 。 , 1\_ ,  
 n , V , n  
 < , <! ; , - .  
 % , b ; , 23 4  
 | " % , • %。  
 7、 伍: z , x ,  
 2\$, , 、 、  
 。  
 8、 者 : n \* ;  
 : : ; ,  
 2- { ; 25< 。 ' ,  
 ! < ! , 6 77 ,  
 8 %。 n ,  
 “D ” , 9“ ” , 2“  
 ” 。  
 9、 :VS | ,

} , : , ; ; << , , = = |  
 | , 9 , ,  
 , > 第 >

。

10、奋斗 : y ,  
 \$y , ? m  
 @2A,R 2B。 +C,  
 j D{ , j D{  
 f g, E “CF” ,G j 6 ,  
 H I 、HJ K、H 、H 。j ,  
 6, , ! 3

。

11、 : , < X , X  
 X , LM , \$X N,  
 , H , , U OP  
 QR, , 。

12、 :6 ,  
 , % , - “H  
 ” STR , H , U ,  
 , R Q, , V VZ,  
 W m,XH] , H 。

13、 : : T Y  
 ,9ZZ 。 : -  
 ,9 &[ • ,  
 • ,\* \} } ,] , ,  
 , - ,4 s ,^ ^ , \_ 。

14、局 针 : G 、  
 G ,3 、 , ` =  
 ' ab , ' zE , c  
 z } 。V#j ' , # ' ;  
 V# ' , # ' ;V#! ' ,  
 # ' ;V# # ,

' , \* z ; V # b  
 "d' ", e "f g", e 2b  
 R Y? h, e 。  
 15、 : \$ i , 。  
 , F , 、  
 , 6j , kl 。 m \$  
 "nj " , 3 , V  
 o p , \$ i W m, b  
 、 S b ; V q r 8  
 , , 23 U m 。  
 16、 人: { m "s t u、  
 v w x" y , Q ,  
 w , , e  
 7 , F r z } , {  
 x , } 。 { V ,  
 , \$ " " ,

# 第6卷

、 ，  
| 。

17、人 症 难 ； : : '

) ， ? ) ;} ~

• ， R ， ' • ! " -

• “ ” \* ' 。

H ， ， j ， v ，

j ? 。

18、嘴 管 手 住 ；

管 统 ； x S ， W ；

B ， # | ，

- ， H ) ' 。

[ ， 、 \$ 。 ' % &

' ， 。

管 统 手 ； j ' ； ，

、 6 、 ， \$ U

8、 8, 8、 1 8, ( ,  
( ,) 4 。

管 统 住 : ' ) ' H \*

: + , b' , : 。 U

, - , c . O。

+ 【 部管 】

1、 值观选 : x

、x c e, e。

/ dD ! , Y

O BC 。

2、 部坡 : / “1%” “d%”

, i 2Z d,

\* 。 + de;

+ 3 、 x | de; +

{ 7 、de;

+de- . f & 、 }

。

### 3、部培：

！，！，C`  
Y！，“”“  
”！。

### 4、部：4，

’”。  
}~，F}  
，6z。

### 5、部机：！U

、，1%，567、67  
5`，]w y  
！DE，！“、  
”，7W“，8”，

9R：，

。

+ 【     】

, ; < , ,

, 3

,

o

= C ,

嘴 难

2[ (.24 T

z C ,

DA、 E

F。

1、奋斗者 思： { R ,

G| , R , RC、

R 、 , ; 。

2、奋斗者 : { 9

9 ,Z[ , ;

;

, ,H7z、 7l、 7 ,

7 、 ,\* 、

、S 。

3、奋斗者 : 7

\* ,C 6 9H 。

{ J 2 、

KL, , , ) M

) 5 ,  
, !、 N 。  
4、奋斗者 : 第  
,x 第  
" , j , j  
第 Oy 、mP , 2  
7W 。

5、奋斗者 :x \$  
x ,  
, V  
c ,5 x \$ k; 、  
Q; 。

6、奋斗者 : R “  
”、“ ”  
, “ ^\_ ,  
, T、 2、 、

, S 、 Y  
, } 、 、 , ,  
TU ,  
; S 、  
“ ” “ , ”。

### 十 【奋斗者】

- 1、 : u ,  
} , 1 } 。
- 2、创 值: Q c ,  
。
- 3、 : , 1 2\$, [ , / , , ' 。
- 4、 : HI [ ! \* , M y , B V , \* 。
- 5、我 : & , 5R,

b , v 。

十 【奋斗】

1、 。 6 , | V

a z , 。 `

， } W W, ，

} ， ， }

x ， O1

、 “ | ” ` & X。

2、 行 : 8+3 z

f , \* Y j 2, t

Z z 9H: 。

十七 【奋斗】

x | ez ，

7 [ h。 HI

、 ， MN ， x |

AB ，

m

z, y, ,

\ m。

### 十八 【 值 】

1、 导 :]

de , T n 7W ,)

、 W 、

\* , > 。

2、 : }

4、 、 。

3、 内 : c 、 O

c、 7 、

。

### 十九 【 值分配】

1、分配导 : "

, k], g

6,

T^, Y,

, -, ' a

o

2、分配内 : Y、 Y

Y " o Y•1、

! S、' (、) 、y) Y ;

Y•1 !、 ; Y•1

Z O。

、 f ;  
 2 , ,  
 ; 策  
 8 , , 。

## 第七章 附则

+ 【 、 效】  
 Yf 6 X  
 r 。  
 f 4 g,  
 F 。