

内部受控文件

厦门钨业股份有限公司

制度文件编号：XTC 01 1 001 - 2025



战略规划管理制度

版本：4.0

2025-11-25

厦门钨业股份有限公司

战略发展中心

(版权所有，翻版必究)

Copyright©XIAMENTUNGSTENCO.,LTDAllRightsReserved

目录

1	目的	1
2	适用范围	1
3	机构与分工	1
3.1	厦钨战略规划管理机构	1
3.2	权属公司的战略规划管理机构	2
3.3	境外权属公司的战略规划管理机构	3
4	重点防控风险	4
5	战略规划的编制	5
5.1	战略规划的类别	5
5.2	战略规划的编制原则	6
5.3	厦钨战略规划编制	6
5.4	权属公司战略规划编制	7
5.5	战略规划数据	7
6	战略规划的实施、评估和调整	8
6.1	战略规划沟通	8
6.2	战略规划实施	8
6.3	常态化市场洞察	8
6.4	战略规划执行评估	9
6.5	战略规划调整	9
7	业务和产品管理	11
7.1	产品管理	11
7.2	业务边界管理	12
8	战略规划管理信息化系统	12
9	禁止事项及警示事项	12
9.1	禁止事项	12
9.2	警示事项	12
10	通则	13

1 目的

为加强厦门钨业股份有限公司（以下简称厦钨）及其权属公司的战略规划管理，更好地整合内外部资源，规范战略管控，强化战略协同，增强厦钨和权属公司核心竞争力和可持续发展能力，根据《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》、厦钨《公司章程》《经营管理大纲》《经营决策和经营管理规则》，特制订本管理制度。

2 适用范围

本制度适用于厦钨及其下属技术中心、分公司、全资、控股以及实际控制公司（以下统称公司或企业）。

3 机构与分工

3.1 厦钨战略规划管理机构

厦钨战略规划管理机构包括：厦钨董事会、党委、总裁班子及战略发展中心。

3.1.1 厦钨董事会，是厦钨战略规划管理的最高决策机构，其战略规划管理职责包括：

- （1）审议批准厦钨战略规划管理制度。
- （2）审议批准厦钨中长期战略发展规划及其调整方案。
- （3）对厦钨战略规划管理的其他各项重大事项进行决策。

3.1.2 董事会战略发展委员会，是董事会设立的专门工作机构，负责研究公司提出的长期发展战略规划并提出建议。

3.1.3 党委和总裁班子，是厦钨战略规划管理的领导机构，其主要职责包括：

- （1）组织制订厦钨中长期发展战略规划及调整方案，提交厦钨董事会审批。
- （2）审议批准厦钨职能规划、资源规划及其调整方案。
- （3）审议批准权属公司的公司战略规划和产品经营战略规划及其调整方案。
- （4）审议批准产品或业务的新增（进入）、变更和终止。
- （5）对厦钨战略规划管理的各项重大事项进行讨论，形成意见。

3.1.4 战略发展中心，是厦钨战略规划管理的执行机构，其主要职责包括：

- （1）起草厦钨战略规划管理制度。
- （2）起草厦钨中长期发展战略规划及其调整规划。

- (3) 组织编制和审核职能规划、资源规划、公司规划、产品经营战略规划。
- (4) 跟踪战略规划执行情况，实施战略规划评价。
- (5) 管理产品或业务的新增（进入）、变更和终止。
- (6) 组织权属公司的战略规划调整。
- (7) 管理产品产能、制造基地布局和业务范围。
- (8) 组织战略规划培训、战略规划宣贯。
- (9) 开展战略课题规划研究。
- (10) 推进战略规划管理职能建设。

3.2 权属公司的战略规划管理机构

3.2.1 权属公司应按照厦钨要求，根据具体情况设立战略规划管理机构，明确战略规划管理机构的工作职责。总经理直接领导所在公司的战略规划管理工作。

3.2.2 权属公司的各级岗位责任

(1) 厦钨派往下属控股、参股公司的董事应对所派往公司的战略规划执行情况进行监控，确保权属公司业务发展按照厦钨确定的战略发展方向进行。

(2) 权属公司总经理主导制定公司总体战略规划，指导制定事业部产品经营战略规划，负责组织战略规划的实施。

(3) 产品事业部总经理在主体公司总经理的指导下，落实公司总体战略布局安排，具体制定事业部战略规划，并组织实施。

(4) 产品线经理在产品事业部总经理的指导下，落实事业部总体战略布局安排，具体制定产品线战略规划，并组织实施。

3.2.3 权属公司应健全战略规划管理职能，明确权限、责任以保障其有效开展工作。

(1) 应当设立战略规划管理职能部门。可单独设立战略市场部，负责战略规划管理职能。业务相对单纯的，可以由其它部门负责战略规划管理职能。由其它部门承担战略规划管理工作的，要特别报备战略发展中心。

(2) 战略规划管理职能部门经理应当统筹本公司的战略规划管理职能工作。应当主动对接厦钨战略发展中心，做好内部战略规划管理工作。

(3) 权属公司应设立战略规划管理岗位，具体负责战略规划管理各项具体工作。

产品事业部和产品线应相应设立战略规划管理 BP，承接公司战略规划管理职能相关工作的落实。权属公司的各级战略规划管理岗位人员应当具备相应知识能力，理解战略规划管理体系、知晓涉及的相关市场、知晓业务情况，应当通过胜任力评估。未通过胜任力评估的，权属公司应在两个月内调整人员安排。权属公司战略规划管理岗位人员的胜任力评估专业模块由厦钨战略发展中心会同人力资源管理中心设定。

战略规划管理职能部门对产品事业部和产品线战略规划管理 BP 具有建议权，对于无法落实战略规划管理的战略规划管理 BP 可建议更换。

(4) 战略规划管理职能部门经理和战略规划管理岗位人员的变更，需及时报备厦钨战略发展中心。

3.2.4 权属公司的战略规划管理职能部门主要职责包括：

- (1) 落实厦钨战略规划管理制度和相关要求，制订本公司的战略规划管理相关制度。
- (2) 组织编制和审核公司各项战略规划，组织规划调整。
- (3) 组织公司内部战略规划培训、战略规划宣贯。
- (4) 负责组织本公司的常态化市场洞察。
- (5) 组织跟踪战略规划执行情况。
- (6) 开展战略规划课题研究。
- (7) 管理产品的新增、变更和终止，管理业务边界、基地布局和产能变化。
- (8) 定期向厦钨战略发展中心报告公司战略规划管理相关事宜。重大变化发生时，应当及时报告。
- (9) 把握本公司各业务单元的市场情况、业务发展情况。
- (10) 协同预算、绩效相关工作，以推动管理闭环和战略规划的有效落地。
- (11) 完成厦钨战略发展中心安排的各项工作。

3.2.5 权属公司应当建立制度机制，保障战略规划管理职能有效开展工作。

3.3 境外权属公司的战略规划管理机构

境外权属公司的战略规划管理，由归属母公司的战略规划管理职能部门负责。

境外权属公司一般应当设立战略规划管理 BP，向归属母公司的战略规划管理职能部

门报告战略规划管理相关工作。

4 重点防控风险

（1）外部环境风险。因业务所在地区政权更迭、战争制裁、排华或疫情等政治动荡，叠加经济波动、外汇管制、腐败低效、贸易壁垒、技术封锁及极端灾害、地质资料失真、征地补偿争议和地方政府沟通不畅等持续恶化，可能导致供应链中断、工厂停产、合规与运营成本剧增、市场拓展受阻，最终对公司造成收入锐减、利润下滑、投资回收延迟甚至项目整体失败的重大损失。

（2）行业风险。因经济下行、红海竞争与龙头价格战，行业利润被持续压缩；同时，新商业模式、新技术与革新性产品快速涌现，若公司因文化守旧、决策迟缓、研发储备不足而无法及时转型或盲目跟风，将丧失既有竞争优势、市场份额迅速萎缩甚至被市场淘汰，最终造成收入锐减、利润亏损及前期投资沉没的重大损失。

（3）战略判断风险。因公司未能持续、准确地洞察宏观环境、行业趋势、竞争格局、供应链保障和产业变革，并对内部核心能力缺乏系统盘点，导致战略规划制订与执行反复出现重大偏差且调整滞后，最终使公司错失关键窗口、资源配置失效、核心竞争力下滑，造成战略规划目标落空、市场份额和利润大幅缩水的系统性损失。

（4）战略定位风险。因对市场、用户、竞争及自身资源能力缺乏系统洞察，公司在产品、市场、用户、竞争、价格、渠道及整体价值链上出现多重错位定位，导致战略方向与资源禀赋脱节、竞争策略失效，最终造成竞争力持续下滑、业务结构失衡、盈利空间压缩的长期损失。

（5）目标规划风险。因战略规划目标设定脱离市场洞察、六方定位与资源能力评估，导致目标或激进扩张、或保守错失、或逻辑断裂、或与定位脱节，最终使战略规划无法落地、资源错配、竞争力下滑，公司陷入盈利萎缩和发展受阻的双重损失。

（6）能力规划风险。因市场影响力、盈利、交付、运营管理与组织人才五大维度的能力规划均缺乏有效环境洞察、资源匹配与六方定位，指标体系缺位或目标失当，导致战略规划无法落地、关键能力缺口持续放大，最终使公司市场话语权削弱、盈利下滑、交付迟滞、运营失控并陷入人才断层，整体竞争力与可持续发展能力遭受系统性损失。

（7）关键举措风险。因战略、采购、研发、制造及营销等关键举措均脱离内外部

环境洞察与六方定位，出现举措与目标错位或缺失，导致整体战略规划无法落地、各环节协同失效，最终使公司错失市场窗口、资源浪费、竞争力骤降并陷入盈利下滑的系统性损失。

（8）战略规划执行风险。因战略规划执行不到位、缺乏定期战略规划检视以及战略规划目标与竞争差距评估，且关键举措未基于环境与六方定位制定，导致战略规划持续偏离方向、资源错配与执行失效，最终使公司错失市场机遇、竞争优势丧失并陷入业绩下滑和投入沉没的系统性损失。

5 战略规划的编制

5.1 战略规划的类别

- 5.1.1 战略规划，包括厦钨战略发展规划及相应的职能规划、资源规划，以及权属公司组织编制的公司规划和产品经营战略规划等。
- 5.1.2 厦钨战略发展规划，确定厦钨意图、指导思想、战略布局和目标，由厦钨党委和总裁班子组织制定，战略发展中心负责起草，董事会审核批准。
- 5.1.3 职能规划，确定对厦钨战略规划具有高度重要性的职能战略规划。职能规划的范围、对象由厦钨战略发展中心建议，由指定职能部门或权属公司负责起草，厦钨党委和总裁班子审核批准。
- 5.1.4 资源规划，确定对厦钨战略规划具有高度重要性的矿产资源战略规划。需要制定资源规划的品种对象由厦钨战略发展中心建议，由指定职能部门或权属公司负责起草，厦钨党委和总裁班子审核批准。
- 5.1.5 产品经营战略规划，是针对具体产品（线）或其细分产品、细分市场制定的战略规划，是各项规划的基础。产品经营战略规划确定产品（线）的战略定位、战略目标和发展路径，明确需要构建的核心竞争力，将目标和举措分解到各业务模块和职能。产品经营战略规划由公司总经理指导，产品事业部总经理组织落实，厦钨党委和总裁班子审核批准。
- 5.1.6 公司规划，用于确定公司的业务定位、战略目标、战略布局和发展路径，相应分解目标和举措，要关注资源配置和能力建设，要关注未来发展。基地公司可基于产品经营战略规划合并编制本公司的战略规划。公司规划由公司总经理负责组

织，厦钨党委和总裁班子审核批准。

5.2 战略规划的编制原则

5.2.1 应当在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制定发展目标。

5.2.2 战略之重，在于定位。为了清晰描述战略定位，产品战略需要从产品定位、市场定位、用户定位、竞争定位、价格定位、渠道定位等六个方面去精准卡位，即“六方定位”。

5.2.3 战略规划应当明确发展的阶段性和发展程度，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径。

5.2.4 要建立“五维”战略规划管控指标体系细化分解战略规划目标。产品经营战略规划应从规模与市场（市场影响能力）、财务与盈利（产品盈利能力）、客户与交付（顾客交付能力）、运营与效率（运营管理能力）、组织与人才（学习成长能力）等五个维度选择关键指标。战略规划管控指标体系要能够支撑全面体检、认识自我，正确衡量业绩变化、有效对标等目的。

5.2.5 应当对发展目标和战略规划进行可行性研究和科学论证，关注全局性、长期性和可行性。

5.2.6 战略规划应当做好分解落实和保障。要做好目标、举措的承接，要分解到各业务模块和职能，要做好战略规划保障和风险防控。

5.3 厦钨战略规划编制

5.3.1 厦钨战略发展规划一般在董事会换届时启动编制。

5.3.2 厦钨董事会、公党委和总裁班子认为必要时，可以指令厦钨战略发展中心在其它时间启动编制。

5.3.3 厦钨战略发展规划期间一般为从编制当年起算五年，必要时可调整。

5.3.4 厦钨战略发展规划制定流程主要是：

（1）厦钨董事长、党委和总裁班子形成厦钨的战略意图和战略思想，作为厦钨发展战略规划编制的指导。

（2）厦钨战略发展中心组织编制工作，发布编制通知和编制指南，分解工作任务。

(3) 厦钨总部各职能部门和权属公司按照要求完成相关任务，提交厦钨战略发展中心审核。

(4) 厦钨战略发展中心起草厦钨战略发展规划草案。

(5) 厦钨党委和总裁班子专题会议审核草案。

(6) 厦钨董事会审议批准厦钨中长期发展战略规划。

5.3.5 职能规划和资源规划一般和厦钨战略发展规划同步编制。必要时可以单独编制。

5.3.6 需要编制的职能规划、资源规划标的及编制单位由厦钨战略发展中心建议，党委和总裁班子决定。编制单位一般为主要承担该项职能的厦钨职能部门，也可以指定权属公司负责编制。职能规划和资源规划由职能部门或权属公司起草后，经厦钨战略发展中心审核，最终由党委和总裁班子专题会议批准。

5.4 权属公司战略规划编制

5.4.1 权属公司应当持续做好战略规划环境研究，以保障战略规划的有效性。

5.4.2 权属公司应当编制公司规划和产品经营战略规划。

5.4.3 权属公司总经理负责组织本公司的各项战略规划的组织编制。战略规划管理部门负责落实总经理对编制组织的具体安排。

5.4.4 权属公司各项战略规划应当由公司执委会或经理班子审议通过后，按要求报送厦钨战略发展中心组织审核，由厦钨党委和总裁班子审议批准。

5.5 战略规划数据

5.5.1 战略规划审议批准后，由厦钨战略发展中心发文。本制度所称各项规划文件均以厦钨战略发展中心发文为准。

5.5.2 战略规划原则上在战略规划管理信息化系统中保存。

5.5.3 战略规划数据允许相关权责人员在业务范围内在战略规划管理信息化系统中查阅。超过权责范围的，需要批准。

(1) 权属公司内相关部门查阅、复制本公司或归属事业部的规划数据时，应当经由公司总经理批准。

(2) 各权属公司对本公司外人员或单位提供规划数据查阅或复制前，应当经由厦

钨战略发展中心总经理批准。

(3) 厦钨内各公司向厦钨战略发展中心查阅、复制其它公司战略规划数据的，或需要对外提供战略规划文档的，应当经由厦钨战略发展中心总经理批准。

6 战略规划的实施、评估和调整

6.1 战略规划沟通

6.1.1 厦钨战略发展中心负责组织战略规划宣贯。

6.1.2 厦钨党委和总裁班子、权属公司总经理、事业部总经理要通过会议等形式将发展战略规划及其分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工。

6.1.3 厦钨人力资源管理中心要通过安排必要的教育培训，落实战略规划宣贯工作。

6.1.4 厦钨总裁办公室负责厦钨战略规划内部沟通的工作。主要通过会议、内部网站、邮件系统平台、报刊等形式，及时将厦钨中长期发展战略规划及其分解落实情况传递到厦钨内部各管理层级和全体员工，以促进厦钨战略规划的落实到位。

6.1.5 厦钨董秘办负责厦钨战略规划外部沟通工作。主要通过定期报告、外部媒体专访等形式，将厦钨中长期发展战略规划有关内容及时、准确向外界进行沟通。由于厦钨是一家公众上市公司，在对外沟通战略规划时需严格遵循上市公司信息披露制度中的有关规定。

6.1.6 权属公司总经理要负责组织本公司的战略规划宣贯。

6.2 战略规划实施

6.2.1 厦钨总裁班子和权属公司总经理负责组织实施战略规划。

6.2.2 权属公司、事业部和职能部门要各司其职，完成战略规划的分解目标和任务。

6.2.3 厦钨通过全面预算管理将战略规划转换为年度预算。

6.2.4 厦钨通过目标绩效管理，建立厦钨战略规划执行的激励和约束机制。

6.3 常态化市场洞察

6.3.1 战略之基，在于明势。各业务单元都要做好常态化市场洞察，以有效支持战略规划的制订和调整、战略规划检视、预算制订等。

- 6.3.2 各公司应当要建立可落地、有效果的常态化市场洞察机制，明确职责、确定市场调研、数据到位的工作方法，明确分析方法、报告形式和应用，以实现组织到位、人员到位、作用到位，
- 6.3.3 各业务单元积极开展各种形式的市场调研包括有针对性的专题调研。业务单元要持续进行市场调研，以确保及时把握市场动态。
- 6.3.4 数据是市场洞察的基础成果，应当及时在战略规划管理信息化系统中录入处理。数据的覆盖面、质量、更新频度和及时性，是市场洞察成果的重要衡量标准。
- 6.3.5 对数据及时进行分析，以评估市场变化和发现机会、识别风险，是市场洞察的重要产出。要建立适宜的行业指标集和竞争对标模板，以展现公司、事业部、产品单元的重要市场趋势。要对本行业相关突发事件、宏观政策及时跟踪解读。
- 6.3.6 要生成市场分析/检视报告作为交付成果。报告要通过持续监测市场变化，评估机会和风险，实现环境检视的目标。
- 6.3.7 市场洞察工作要做好成果转化，要通过专题研讨会、经营分析会等场景展现，支持跨职能/跨部门协作、交流，共享市场洞察成果，并形成评估成果或会议决议。各公司都要基于市场洞察，结合战略规划检视，在细分市场优化、六方定位优化、举措调整、规划调整、产品调整等方面提出战略建议。

6.4 战略规划执行评估

- 6.4.1 加强对战略规划实施情况的监控。厦钨和权属公司通过战略规划检视机制常态化监控战略规划执行情况，并做必要处理。
- 6.4.2 权属公司战略规划管理部门一般要每季度收集和分析战略规划执行相关信息，并报告厦钨战略发展中心。如发现有内外部环境重大变化或业务发展明显偏离发展战略规划的情况时，应及时报告公司总经理和厦钨战略发展中心。
- 6.4.3 对于有必要进行专项业务评估的业务，经分管战略副总裁批准，由厦钨战略发展中心牵头，会同相关职能部门实施业务评估。

6.5 战略规划调整

- 6.5.1 内外部环境发生重大变化可能导致战略规划无法有效执行、战略规划目标偏离幅

度巨大时，权属公司可向厦钨战略发展中心申请规划调整，或由厦钨战略发展中心向党委和总裁班子提议对厦钨和权属公司的相关战略规划做出调整。厦钨党委和总裁班子同意后启动规划调整程序。

6.5.2 厦钨或权属公司的战略规划出现如下可能导致原战略规划失效的情形时，应当向战略发展中心申请规划调整：

- (1) 厦钨或权属公司战略意图、六方定位、发展方向或业务范围拟重大调整的。
- (2) 战略规划目标与实际出现巨大偏差（一般为 30%以上）的。
- (3) 外部环境如市场需求、竞争形势发生了重大变化的。
- (4) 内部资源和能力发生了重大变化。例如，规划投资大幅变动（提前、延后或增减规模）的，实施了规划外投资、兼并收购活动的。
- (5) 战略规划执行评估结果建议实施战略规划调整。
- (6) 董事会或经营班子基于对经营形势的判断认为有必要调整战略规划的。
- (7) 对产品归属组织进行调整或对产品进行合并、拆分的；
- (8) 战略发展中心认为应当调整的其它情形。

6.5.3 厦钨战略规划调整的基本流程

- (1) 厦钨战略发展中心根据战略规划评估结果，向党委和总裁班子提出战略规划调整指导意见草案。
- (2) 厦钨党委和总裁班子同意启动战略规划调整。
- (3) 厦钨战略发展中心组织战略规划调整，发布调整指导意见。
- (4) 厦钨和权属公司完成战略规划调整草案。
- (5) 厦钨党委和总裁班子审议同意厦钨战略规划调整方案，批准权属公司战略规划调整方案。
- (6) 厦钨董事会审议批准厦钨战略发展规划调整方案。

6.5.4 权属公司有如下情形时，应当向厦钨战略发展中心报告。根据厦钨战略发展中心安排，组织相应的战略规划调整：

- (1) 导致产能超出当前规划的重大投资的。
- (2) 产品拟新增、分拆、合并或终止的。
- (3) 产品结构有重大调整的。

(4) 业务布局有重大变更的。

7 业务和产品管理

7.1 产品管理

7.1.1 规划产品单元和细分产品的新增、变更和终止的，各公司应当向厦钨战略发展中心申请，说明变更原因以及对战略规划等的影响。由厦钨战略发展中心审核，并评估后续流程。

(1) 规划产品单元，指厦钨编制战略规划的产品管理基本维度。一般对应二级利润中心。

(2) 细分产品，指规划产品单元之下划分的产品单元。一般对应三级利润中心。

7.1.2 规划产品单元的新增，应当实施新业务进入论证。论证通过后，才可以开展投资、量产等经营活动。业务单元要提交如下论证的相关材料，由战略发展中心组织论证：

(1) 基于市场分析报告，论证市场理解的可靠性，评估进入的机会、风险。

(2) 基于产品新增申请，论证进入该业务的必要性、可行性、先进性。

(3) 战略规划论证。论证进入新业务的资源和能力，论证战略意图、六方定位、业务模式、发展目标、举措等的有效性、可行性。

7.1.3 产品名称一般应直观体现产品或市场边界。除业务边界调整或行业规范变更外，一般不予变更名称。

7.1.4 权属公司设立产品线的，产品线的新增、调整、关闭等，按照规划产品单元管理方式进行管理。产品线新设时，原则上要编制产品线战略规划。

7.1.5 战略规划管理职能部门应当审核ERP分类码与规划产品单元、细分产品的对应关系，避免产品分类错误，避免产品未经批准即投产。

7.1.6 新增产能，原则上不得超过规划的次年产能。超过的，应当向战略发展中心提出申请。战略发展中心视情形确定是否启动规划调整程序。没有规划新增产能的，原则上不得投资。

7.1.7 权属公司应当每年度向厦钨战略发展中心报备产品的在建和实际产能等数据。所报备的对象不限于销售产品，还应包括自用即生产用于下道工序使用的中间产品

产能。

7.1.8 产品产能新增、缩减的，或转产其它产品的，或在制造基地间调整的，应当在公司决策后一个月内向厦钨战略发展中心申报产能变更，并按相关制度规定的投资和资产流程报批。

7.1.9 正在实施产品投资活动的，权属公司应当根据投资进展及时报备产能变化。

7.2 业务边界管理

7.2.1 业务边界一般以六方定位进行管理。

7.2.2 产品分布在多个制造基地的，应当确定各制造基地的定位，明确各基地生产产品的种类或范围，服务范围或市场方向（如国外、内部供应或不限）。

7.2.3 权属公司应当向厦钨战略发展中心报备制造基地定位、产品范围和市场方向。

7.2.4 权属公司拟变更制造基地生产产品种类、服务范围或市场方向的，应当事先向厦钨战略发展中心申报，战略发展中心评估同意后方可变更。

8 战略规划管理信息化系统

（1）战略发展中心负责战略规划管理信息化系统的建设和应用。

（2）权属公司负责在战略规划管理信息化系统中按要求开展应用，对系统建设提出意见和建议。

（3）厦钨 IT 部门负责战略规划管理信息化系统的建设和维护。

9 禁止事项及警示事项

9.1 禁止事项

9.1.1 各公司严禁未经流程批准就新增产品。

9.1.2 各单位严禁违规编制、调整、变更战略规划。

9.2 警示事项

9.2.1 公司产品战略定位要从产品定位、市场定位、用户定位、竞争定位、价格定位、渠道定位等六个方面去精准定位，即“六方定位”。

9.2.2 公司产品经营战略规划要从规模与市场（市场影响能力）、财务与盈利（产品盈

利能力）、客户与交付（顾客交付能力）、运营与效率（运营管理能力）、组织与人才（学习成长能力）等五个维度选择关键指标，即“五维目标”。

10 通则

本制度经厦钨董事会审议通过生效，自正式发布之日起实施，修订时亦同。本制度解释权归厦钨战略发展中心。