

集团公司 经营协调管理制度

第一章 总 则

第一条 为全面确保实现集团总体效益最大化，更好地发挥企业集团整体体制优势，充分行使股东权益，规范协调集团成员企业经营行为，进一步提高集团整体效能和实力，推动企业可持续发展，依照《公司法》、《集团章程》和法人治理结构的有关规定，特制定本管理制度。

第二条 本管理制度中的“经营协调”行为，是指 12 集团总部业务部门对各企业成员单位之间和各企业成员单位之间及其相互之间的业务关系等，在规定的范围内进行协调管理及处理的行为。

第三条 本管理制度中的“经营协调”的主体包括：集团总部业务部门；集团各成员企业；其它经济组织。

第二章 经营协调的原则与目的

第四条 经营协调的原则：平等、公平、互利、互惠、高效。

第五条 经营协调的目的：

（一）实现 12 集团整体效益最大化，股东财富最大化和社会

贡献最大化；企业可持续发展。

（二）实现集团整体资源合理流动和充分利用，盘活存量，优化配置，确保资产保值增值。

（三）加强服务监督和协调，提高生产经营运行效率。

第三章 经营协调的主要内容

第六条 集团各成员企业应遵守集团章程，恪守集团宗旨，坚持平等、互惠、互利原则，在关联活动中相互提供积极的协作沟通和服务。

第七条 成员企业之间的协作、贸易、服务等交易行为关系均应以书面约定形式为主。

第八条 按照市场经济规律的交易原则，在同等条件下集团各成员单位应优先考虑相互之间在经济运行、贸易往来等经营活动范围内需求关系。

第九条 成员企业在产品供求、工程项目、劳务、运输等面向社会公告的行为中应及时通知集团内相关成员企业。

第十条 经营协调的主要内容包括：

（一）集团总部业务部门与成员企业之间在业务指导方面的关系协调，包括：1、围绕集团公司整体生产经营计划的审核、协调、汇总；2、日常生产中重大问题的协调；3、计量与总体设备监督；4、产品质量的监督；5、互供介质计量结算的协调；

6、各种异常情况下的处理协调等；

(二) 在集团范围内施工的各类项目、各类工程安装运行的协调；

(三) 成员企业之间的产品原料供求，动力能源供应；

(四) 设备检修、制作；

(五) 相互之间劳务关系；

(六) 由成员单位提供的其它相关业务；

(七) 由集团公司代言代行的部分社会职能；

(八) 集团公司出于集团总体利益考虑需要协调的相关事宜。

第十一条 各交易方应按照市场经济的原则和要求保证产品、劳务、服务等工作质量，提高效率，重合同守信用。

第四章 协调与仲裁

第十二条 对总部业务部门与各成员企业之间、各成员企业之间出现的正常业务往来及产生的矛盾和问题，均采取先协调后仲裁的原则。

第十三条 集团成员企业之间在生产经营过程中出现的关联交易行为原则上按照市场定价自行协商进行，但不得以损害集团整体利益为前提。

第十四条 集团总部业务部门与各成员企业之间；各成员企业之间出现的业务协调和生产经营过程中出现的纠纷，自行不能协

商解决的，需上交集团公司进行协调或仲裁。

集团公司成立协调仲裁领导小组，负责协调仲裁工作。成员组成由总裁、分管副总裁、相关业务部门经理组成。

仲裁领导小组下设办公室，设在经营协调部。

第十五条 对业务协调和生产经营中出现的业务和关联交易纠纷，任何行为方均可向集团公司协调仲裁小组提出协调仲裁申请。

第十六条 受理协调仲裁的程序是：

（一）由请求协调仲裁的行为方将书面意见上报集团总部，由经营协调部统一受理；

（二）经营协调部首先就职权范围内的内容进行相关各方的协调工作；

（三）在协调未果的情况下，由经营协调部上报协调仲裁领导小组；

（四）协调仲裁领导小组需就仲裁事项通过专题会议等途径形成裁决意见；

（五）由经营协调部统一就裁决情况反馈到仲裁请求方；

（六）裁决意见必须在协调仲裁领导小组接到仲裁申请后 7 日内做出，特殊情况可适当延长；

（七）仲裁请求方有权就裁决情况提出质询意见。协调仲裁小组需就质询意见做出答复。

第十七条 协调仲裁的原则：确保集团整体利益，兼顾成员企业利益。

第十八条 在确保集团整体利益的前提下，仲裁后交易方出现的局部损失问题，由集团公司通过适当方式进行合理处理或提出弥补意见。对未经仲裁协调或不执行仲裁意见而由交易行为造成损失的：

（一）对集团整体利益造成损失的，由集团公司依照相应规定，通过有效手段对行为方进行处罚；

（二）对交易方由于自身原因造成损失的，由其自身承担，集团公司视对集团整体利益造成损失情况和责任轻重通过有效手段提出相应处理意见。

（三）一方交易方对另一方造成损失的，在不能提供合理有效的证据情况下，要赔偿对方损失，并由集团公司通过有效手段提出相应处理意见。

第五章 附 则

第十九条 本管理制度由集团公司经营协调部负责起草、修订和解释。

第二十条 经营协调部为本管理办法的执行监督部门。

第二十一条 本管理制度自 之日起执行。此前在关联交易和经营协调方面有与之相抵触的规定或办法以本管理制度为准。