



## 2019 年深圳市市长质量奖-经济类铜奖

### 深圳市汇顶科技股份有限公司

安卓阵营指纹识别解决方案全球第一供应商

使命：创新技术，丰富生活

愿景：成为世界一流的创新科技公司

价值观：用心、团队、创新、绩效

深圳市汇顶科技股份有限公司（以下简称：汇顶科技）成立于 2002 年 5 月 31 日，是一家基于芯片设计和软件开发的整体应用解决方案提供商，汇顶科技作为全球人机交互及生物识别技术领导者，目前已在包括手机、平板电脑和可穿戴产品等在内的智能移动终端领域构筑了领先优势，2016-2019 连续四年，汇顶科技跻身中国集成电路十大设计公司。汇顶科技作为全球移动终端品牌高端旗舰机中唯一的一颗中国“芯”，在生物识别和人机交互领域创造了多个全球第一。在全球共设 18 个研发中心/技术支持中心/办事处。公司在全球雇员 1800 余人，其中研发人员占比 90%以上，硕士及以上学历员工占比 50%以上。荣获国家级高新技术企业、深圳市企业技术中心、深圳市工程实验室、第十二届“中国芯”最佳市场表现产品、第十三届“中国芯”优秀技术创新产品、首届深圳品牌百强企业等荣誉。在生物识别领域和人机交互领域达到世界先进水平。

汇顶科技始终以“创新技术，丰富生活”为公司使命，以“成为世界一流的创新科技公

司”为公司愿景，从最早开发多功能电话机芯片到触控产品的研发，再到生物识别技术的创新，走出了一条以客户需求为中心、通过持续的技术创新为客户创造独特价值的发展之路。通过逐渐构建六大“芯”质量管理模式，包括高质量的“芯”文化建设、安全保障的“芯”工作系统、卓越创新的“芯”研发体系、以人为本的“芯”研发团队、精益求精的“芯”供应链管理、新颖周全的“芯”产品服务，助力汇顶科技打造世界级的中国“芯”，形成“中国芯”卓越创新管理模式。

## 最佳运营管理实践经验

### ❖ 高质量的“芯”文化建设

汇顶科技公司处于初创时期，便定位芯片设计和软件开发，公司核心领导坚持“创新技术”的科技创新管理理念，以技术创新带动生活丰富，以生活丰富激励技术创新。公司高管领导与员工同心协力，在半导体产业技术创新方面与员工共进退，同发展，为汇顶科技企业文化建设形成用心、团队、创新、绩效的核心价值观。

### ❖ 安全保障的“芯”工作系统

公司根据 ISO9001 质量管理体系理论、美国生产力与质量中心（American Productivity and Quality Center，简称为 APQC）的流程分类框架（Process Classification Framework, PCF）理论，结合公司的使命与愿景、行业特点，设计和创新了公司的整个工作系统，建立了完善的工作体系。对整个工作系统定义为战略规划过程，业务运营过程与管理支撑过程，并对每类过程再细分职能过程，以确保整个工作系统职责清楚、流程清晰、运行畅通，最终创造良好的结果。

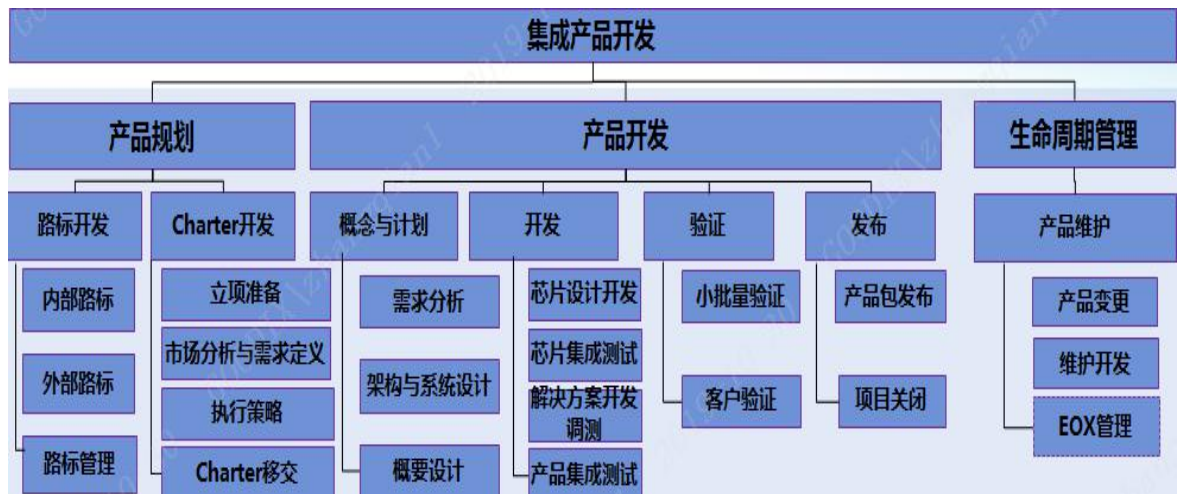


汇顶科技工作系统图

### ❖ 卓越创新的“芯”研发体系

公司从 2015 年开始学习与借鉴业界成熟与先进的 IPD（集成产品开发）模式、理念与方法，对产品研发设计过程进行优化和改进，规范产品全生命周期的管理，以达到缩短研发周期，满足市场客户的多样性需求，提升产品质量。

IPD 包括产品规划、产品实现、产品生命周期管理三个主要的过程，每个过程又向下分成若干个子过程。每个子过程定义了各参与角色、职责、活动与交付件，有序规范了职能部门的人员分工，确保了各部门的高效协作。通过在产品开发过程中设立不同的阶段 TR 技术评审点、DCP 决策评审点，实现了产品开发进程以及质量的有效管控。



汇顶科技产品研发过程流程图

汇顶科技先后推出全球领先的单层多点触控芯片、全球首创的触摸屏近场通信技术 Goodix Link™、全球首家应用于 Android 手机正面的按压式指纹识别芯片、全球首创的触控与指纹识别一体化技术 Invisible Fingerprint Sensor (IFS™)、全球首创支持玻璃盖板的指纹识别芯片、全球首创应用于移动终端的活体指纹检测技术 Live Finger Detection™等。

深圳市汇顶科技股份有限公司近三年来研发项目 27 项，其中汇顶支持盖板的触摸式指纹识别芯片、汇顶支持涂层的触摸式指纹识别芯片、汇顶屏下光学指纹识别芯片等多项技术已转化到实际生产和销售中，为企业带来明显的经济效益。

截止至 2020 年第一季度，公司累计专利申请数量 4369 件，其中，国内专利申请 1724 件，国外专利申请 1356 件，PCT 申请 1289 件。截止至 2020 年第一季度，公司累计授权专利 873 件，其中，国内累计授权专利 500 件，国外累计授权专利 373 件，在人机交互芯片及生物识别芯片领域形成了具备自主知识产权的核心技术。

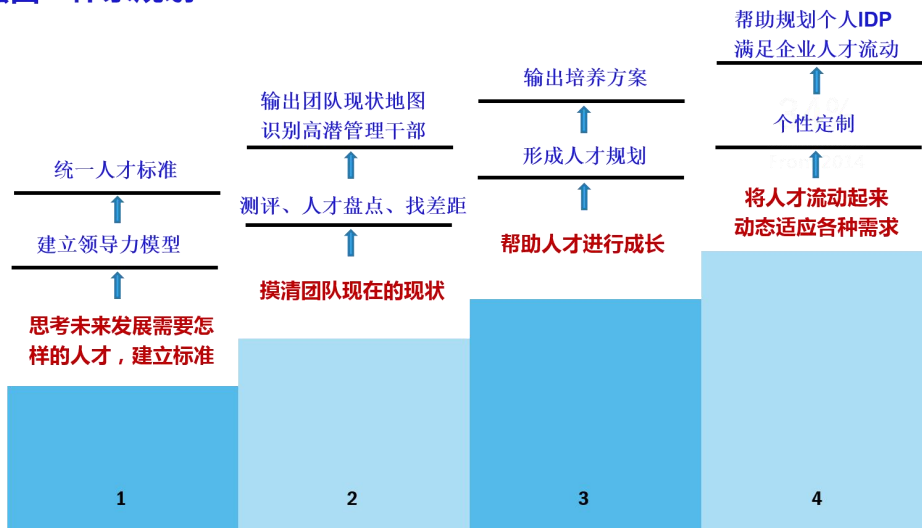
### ❖ 以人为本的“芯”研发团队

公司扎根中国、全球运营，总部设置在深圳，在全球共设 18 个研发中心/技术支持中心/办事处。公司在全球雇员 1800 余人，其中研发人员占比 90%以上，硕士及以上学历员工占比 50%以上，研发人员近四年增长率超过 300%。公司除了给员工提供国家规定的福利外，结合公司生产、经营特点，建立了个性化的服务和福利体系，有效提升团队的凝聚力，增加企业竞争力。人力资源部根据员工满意度调查和意见进行改善，随着公司的发展而不断完善。

建立员工绩效管理系统、员工薪酬激励体系，促使公司能顺利完成战略规划的各项运行指标，汇顶科技公司充分重视员工的正向激励，倡导“奖多罚少”，通过建立物质和非物质激励的全方位激励体系，充分地激励和调动公司各类人员的工作热情和积极性，并且尽可能满足员工不同层次的需求，以实现员工发展与公司战略相一致的目标。

打造学习型组织，每年投入预算用于组织各类培训课程，建立基础的培训管理体系，依据培训计划，根据培训前、培训中、培训后的实施要点，组织实施各项培训。公司不断优化培训体系，提升培训的效度，推动公司员工的职业发展与自我完善。

### 组织层面：体系规划

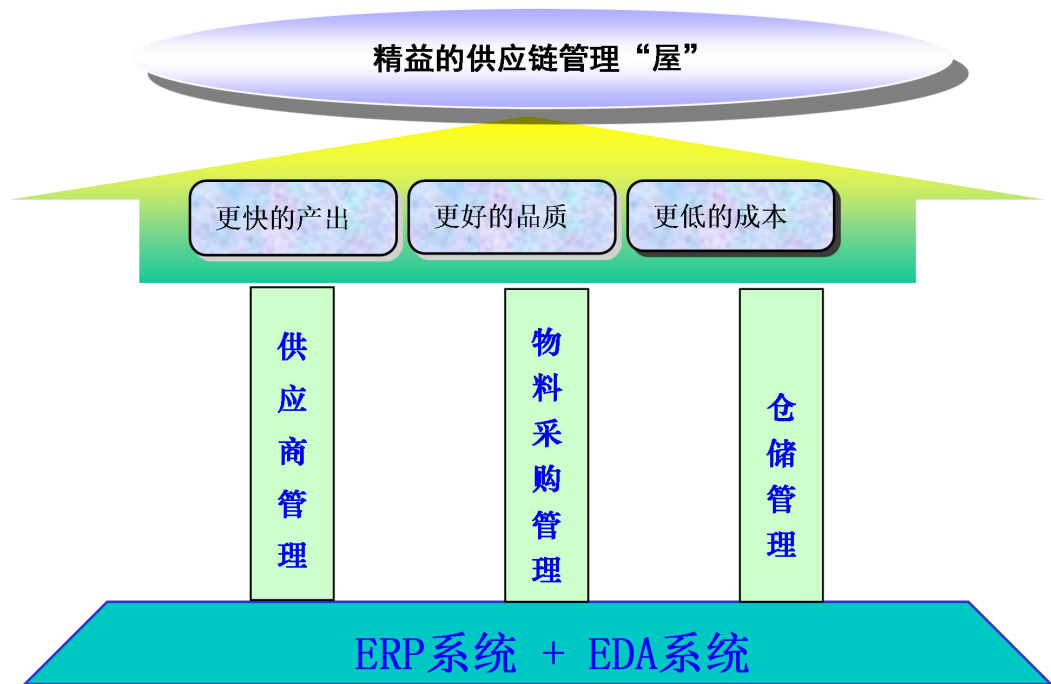


汇顶科技公司人才培养体系规划

### ❖ 精益求精的“芯”供应链管理

汇顶科技根据公司总体发展战略和市场需求，公司和供应商建立“互信互助共同成长、相知相依共谋发展”的良好关系，通过改善上、下游供应链关系，整合、优化供应链中的信息流、物流、资金流，搭建精益供应链管理“屋”，以获得公司的竞争优势。

建立从产品导入，生产过程监控和供应商考核的全系统管控体系，来保证供应商严格按照汇顶产品质量标准作业，过程数据实时回传汇顶 EDA 系统和监控，异常情况得到合理处置和对接例行考核的闭环管理效果。



汇顶科技供应链管理“屋”模型

#### ❖ 新颖周全的“芯”产品服务

“顾客第一、科技创新”是公司的核心价值理念之一，以顾客导向，讲求“速度、结果”，快速响应客户要求。公司各级人员要深入到销售一线，客户现场，全力协助服务客户，在公司高层的正确宣导下，公司形成了浓厚的关注顾客需求的文化氛围。

在产品研发方面，相关部门根据市场调研数据及客户需求，以客户需求作为设计输入，始终以客户需求为主导，市场部通过标杆/竞争对手的网站、行业协会、行业杂志和研讨会等途径，不定期调查收集标杆和竞争对手的新产品、行销活动、公司战略等各项信息，进行产品和服务的对比，进行市场分析，为产品规划及改进、生产工艺、产品宣传推广、客户服务、关键客户选择等提供参考依据。

在售后服务方面，公司服务宗旨是：全心全意、快速、高效、低成本、增值服务好每个客户到永远。针对不同的客户给予不同的服务方式，整个服务过程中，各部门注重对顾客评价的收集整理，并以此作为后续工作的改进方向。





产品服务生态布局图

## 创新亮点

### ❖ 基于 IPD 模式的高效研发过程管控能力

汇顶通过建设 IPD 集成产品开发管理系统，实现对每个开发项目有效管理，包括计划与任务、人员与费用、文档与评审等等，有效实现协同设计及支持 IPD 项目活动在系统中落地，为每个项目提供流程指导、监督项目按流程执行、规范项目管理，有序规范了职能部门的人员分工，确保了各部门的高效协作。通过在产品开发过程中设立不同的阶段 TR 技术评审点、DCP 决策评审点，实现了产品开发进程以及质量的有效管控。

### ❖ 大规模生产交付和质量保证能力

通过 IPM 系统对新产品导入进行项目过程管理，制造代表负责对产品量产过程的进度和问题进行监控，推动内部包括晶圆、IC 封装、量产测试、SQE 等各领域人员的有效协作。通过建设 OAM 运营管理系统等 IT 系统，实现对每个产品量产过程的问题进行有效管理，建立了月出货数千万片应用于高端产品的芯片生产交付和质量保证能力，并与上游晶圆、封装和测试厂商建立了良好的战略合作关系，为公司新产品的广泛应用和新市场的开拓提供了可靠的保证。