



2019 年深圳市市长质量奖-经济类金奖

欣旺达电子股份有限公司

文化引领组织流程化、过程标准化的双核驱动模式

使 命：创新驱动新能源世界进步

愿 景：成为受人尊重的世界级新能源企业

价值观：成就客户、自我批判、诚信本分、激情奋斗、团队合作

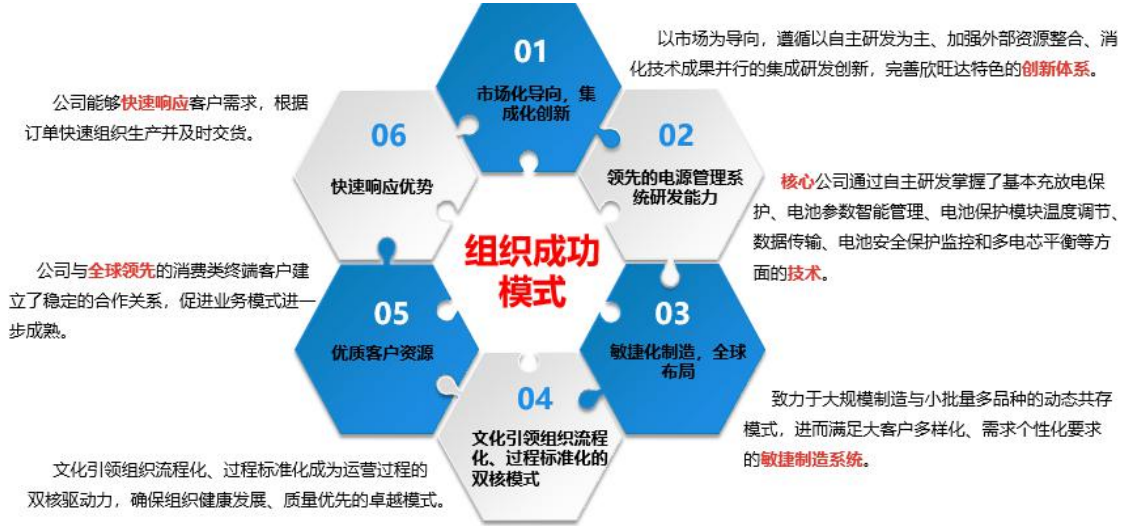
欣旺达电子股份有限公司成立于 1997 年 12 月，注册资本 15.49 亿元，扎根深圳宝安发展已有 20 余年，于 2011 年 4 月在创业板上市（300207），是创业板第一家“锂电池模组整体解决方案提供商”上市企业，目前智能手机电池占有率全球排名第一。

公司以锂离子电池产业为核心，向产业上游延伸到电芯正负极材料、动力电芯制造等产业，向下游延伸到电动汽车、储能电站等，迎合中国制造 2025 以及优先发展战略性新兴产业的规划，在新能源领域全面布局。

基于科技与模式创新，打造新能源及其衍生产业平台，构建新能源一体化解决方案的生态体系，推动传统制造产业转型升级，改变社会能源消费结构，为利益相关方创造更大价值。以 3C 消费电池为核心，以电动汽车电池为龙头，智能终端产品提升布局，储能电池及系统解决方案、智能制造、检测服务等配套及培育市场。

欣旺达作为国家高新技术企业，在市场竞争日益白热化的态势下，不断加大研发创新投

入力度，精耕细作，积极配合国际国内客户需求，市场份额逐步攀升，客户认可度和满意度进一步提高，实现了公司收入、净利润的稳定增长，公司核心竞争力得到进一步巩固和提升，已成为全球领先的锂电池生产厂商。企业的成功模式，主要体现在以下几个方面：



市场化导向，集成化创新

研发必须以客户为中心、市场为导向，才能真正为客户和企业创造价值，才是有价值的研发，反之，技术脱离产品、脱离市场和客户都是没有价值的。我们坚持认为，没有专业技术的深度，就没有产品开发和系统集成的高水准；没有市场和产品开发的牵引，专业技术就会偏离正确的方向。

一是持续加大技术研发投入，欣旺达确保有足够的研发经费来保障研究与开发项目的顺利开展。

二是遵循以自主研发为主、加强与外部资源的合作、收购消化技术成果并行的集成研发创新，完善欣旺达特色的知识管理体系。对技术资产进行高效管理，注重技术向专利、产品、客户满意度的转化，制定企业技术标准，积极参与相关行业标准的制定，逐步打造具有自主知识产权的技术体系。

三是重视市场创新和规划、客户需求理解和产品定义能力的不断提高，这是研究与开发的基础和关键成功要素。我们坚持研发选择必须根据市场规划、客户需求和客户价值，进行技术和产品的路标规划，提高研究与开发工作的目标性和节奏感。

四是强化研发的流程管理，规范从市场研究、项目选择到技术实现和验证的过程管理，确保研究与开发项目的成功。

五是不断积累产业链分析、行业应用研究等方面的经验，提高产品和解决方案的研发能力；持续提升与客户共同研发（JDM）的能力水平，提升客户价值，并有效支撑公司自主品牌产品的研发。

领先的电源管理系统研发能力

公司通过自主研发，掌握了基于充放电保护、电池参数智能管理、电池保护模块温度调节、数据传输、电池安全保护监控和多电芯平衡等方面的核心技术并申请相关专利，拥有已获授权及正在申请的多项发明专利。

构建矩阵型项目研发组织，有效识别、协调和获得研发项目成功所需的资源，如技术、人才、资金以及公司决策层的支持等，以专注于利用知识、技能、工具和技术来提高项目成功的可行性。项目具体运作采用经理责任制，强化协同管理，项目成员在项目经理领导下协同作业，项目完成验收后，按既定程序转入例行组织经营管理系统。

以客户和市场为导向，有效地在新订单、新产品、新市场、新领域、新工艺和新技术上建立新项目，并最终实现项目成功，同时注重获取相应领域的核心竞争力。

项目管理关注产品、服务或成果的成功交付，不断地以可预见的方式取得更好的绩效、更好的结果及可持续的竞争优势。对于运作过程中环境发生变化、风险较大、趋势不明朗或困难重重的项目，需要及时审视、论证和检讨，做出调整决定。

通过项目范围管理、成本管理和风险管理，项目经理需具备评估项目可行与否、继续与否及申请分配公司资源优先级别的能力，以实现有效的投资管理和预期的商业价值。

基于项目化运作模式，逐步建立和完善跨部门协调的长效机制，不断强化全局视野，树立内部顾客意识，强调换位思考，成立横向协调部门等，形成具有小企业灵活特点的项目化管理平台。



敏捷化制造，全球化布局

敏捷化制造：大客户的多样化、客户需求的个性化对生产方式提出了新的要求，我们致力于大规模制造与小批量多品种敏捷制造动态共存，不断向智能制造进行产业升级，持续改进，实现高品质、高效率、高柔性的生产。

全球布局：顺应事业领域多元化和异地制造的趋势，根据欣旺达业务规划，按照比较优

势、贴近客户的原则，全球化布局生产要素，实现对客户精准服务。搭班子、定场地、建产线、育人才，建立与业务要求相匹配的、分布式的强大制造能力。

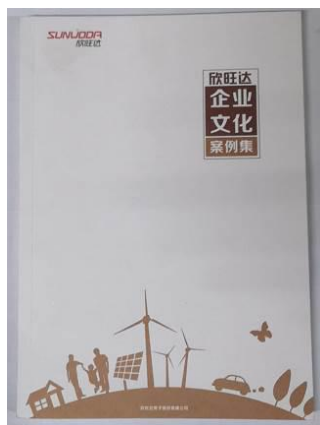
一是快速响应客户需求，以客户为标准，认真研究消化客户的标准和要求，转化为对人员能力、制造流程、工序能力的定义，并对照实施。切实保障整个制造系统包括人、机、料、环、法、IT、物流、EHS等，都必须符合客户的标准和要求。

二是成熟产业按敏捷生产体系，即考虑自动化、标准化、流程化的智能制造和大量制造；非成熟产业按小批量多品种，快速反应、柔性生产；公司层面的孵化产业，小试做基地，个性化制生产，同时可考虑布局形象基地。

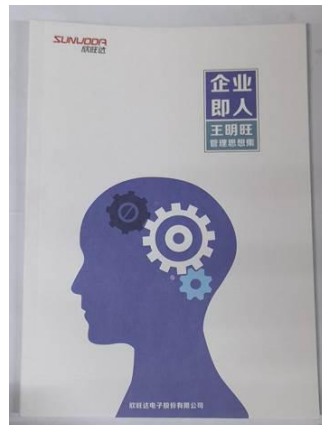
三是对汽车、储能等大型工业品系统采用不同的生产模式，根据周期长、投资大的特点，强调集成制造、运作效率和可靠性工程。

文化引领组织流程化、过程标准化的双核驱动模式

欣旺达坚持文化引领未来、文化驱动发展的经营理念，形成了“三化一体（既：人本文化、质量文化、文化战略）”的引领模式。在文化引领的牵引下，组织流程化、过程标准化成为运营过程的双核驱动力，确保组织健康发展、质量优先的卓越模式。



企业文化案例集



董事长思想集



欣旺达基本法

❖ 组织流程化

流程设计：以业务为目标，以流程为导向，打破部门间壁垒，构筑快速反应的高质量运营团队；

流程效率：变管理为服务，简化流程审批权限，梳理流程权限的合理分配，提升流程效率，全流程运营绩效监控与考评机制；

流程差异化：以战略系统高度集中，保障系统灵活延伸，运营系统权限下放，实现了集团不同业务单元，不同运营场景的差异化管理创新模式。

❖ 过程标准化

集团实行全供应链“标准三拉通模式”，即客户标准、制造标准、供应链标准的全过程标准拉通，形成了从供应端到客户端的全链标准统一模式，实现了客户要求快速响应至每个制造环节，减少制造成本，严格控制产品质量。过程要求前移管理，过程控制标准快速前移至供应链，实现供应端与制造标准的同步运营体系。

优质客户资源

经过多年的经营与发展，公司积累了大量的优质客户资源，对客户有着深刻的理解和认识。随着公司业务领域不断拓展，产品性能不断提升，公司市场覆盖全国和海外主要区域，客户群体逐年扩大，与全国乃至全球领先的消费类电子厂商建立了长期稳定的合作关系。公司在服务好老客户的同时，重点开拓了动力电池领域的优质客户，为公司未来持续健康发展奠定了坚实的基础。

公司紧贴客户需求，积极扩大市场份额，与国际化大客户合作广度与深度进一步加强，在国内手机数码类锂离子电池模组主要供应商的地位得到进一步的巩固，形成稳定的大客户群体，成为公司业绩增长的巨大保障。公司积极加大研发力度，加强品质管理，设计应用快充、双电芯方案等新技术于多款品牌旗舰手机，提高单位产品的附加值。

快速响应优势

共性要素集中管理：战略管理、品牌商誉、人才团队、资金及价值链资源、各类社会资源是各个业务单元都必需的共性要素，总部不断累积与集中运营共性资源要素，为各业务单元团队创造良好的外部经营环境，持续保障企业对共性资源的需求。

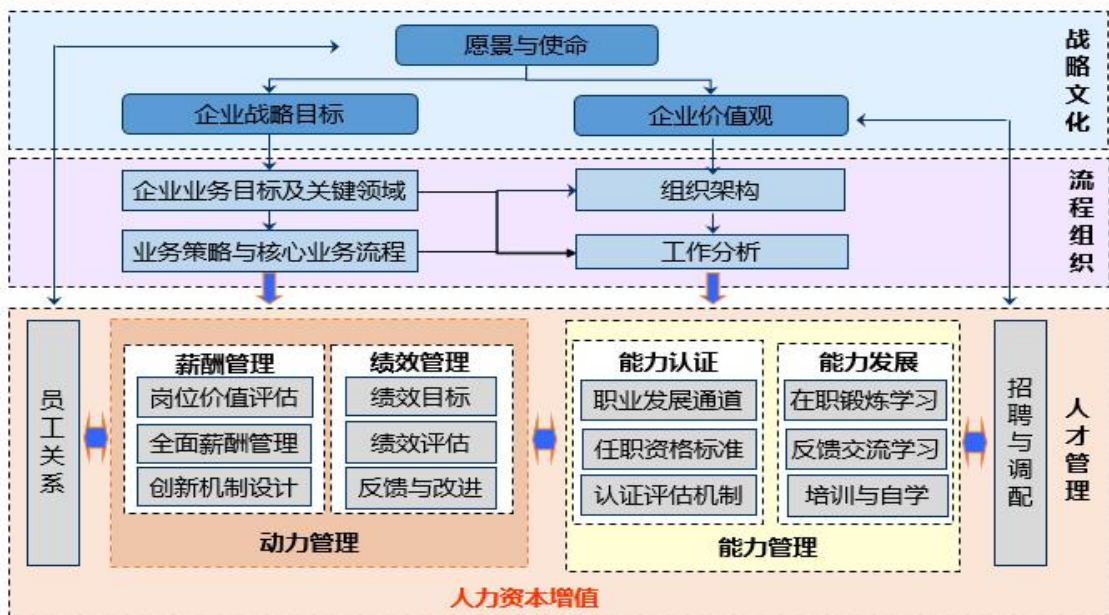
个性要素专业运作：客户、技术、市场等为个性要素，各业务单元团队则围绕技术与市场，聚焦企业家与团队精力，心无旁骛地专注于企业内部经营环境的塑造，专注于经营其个性化的产品与服务，持续满足客户需求。

公司充分利用平台化、集团化管理模式，形成了共性要素集团管理，个性要素业务单元专业化运营的特色运营模式，进而形成快速反应的服务优势，进一步提升了客户信赖与满意度。



自我驱动的人力资源体系

欣旺达倡导人人成为自驱者, 员工拥有对梦想、荣誉和空间的渴望, 愿意长期艰苦奋斗。自驱者能够自我决择如何最好地完成工作, 而非仅仅依赖于上级指示和制度流程的规定。自驱者要做到: 首先, 能清晰理解组织的使命和目的, 有方向感, 有节奏感。其次, 能独立思考 and 判断, 在职责权限内自我管理, 敢于独立自主做出决策; 既遵守规则, 又能够根据实际情况进行创新突破。第三, 与同事之间相互尊重, 建立信任关系, 主动推动组织和团队的进步, 表现出良好的组织公民行为。第四, 拥有执着的劲头, 只有这种执着才能实现卓越的工作目标, 进而促进公司愿景目标和使命的达成。



人力资源管理逻辑图

选人、育人、用人、留人：人力资源管理活动以薪酬管理体系和绩效管理体系为动力系统，激励员工创造高绩效；以任职资格管理体系为基础，牵引员工的能力提升和发展。

管理模式创新

高层领导重视创新管理，积极推行技术创新、产品创新、文化和管理创新，努力营造良好的创新氛围，在管理创新方面主要体现在：

集团化流程体系建设：成立了流程管理组织，持续优化各业务流程，为提升经营绩效提供保障。

质量成熟度推行：2018年成立质量成熟度推行委员会，进行对标、分析、改进与评价，设立欣旺达内部质量奖。

总部平台化支撑，单元自主化作战：总部业务部门定位资源支持平台，职能部门定位专业服务平台，逐步做精总部平台。通过总部与业务单元转型升级，提升专业化服务水平，聚合资源获得战略壁垒，实现业务单元相关多元化协同发展。

共性要素集中管理，个性要素专业运作：**共性要素集中管理：**战略管理、品牌商誉、人才团队、资金及价值链资源、各类社会资源是各个业务单元都必需的共性要素，总部不断累积与集中运营共性资源要素，为各业务单元团队创造良好的外部经营环境，持续保障企业对共性资源的需求。**个性要素专业运作：**客户、技术、市场等为个性要素，各业务单元团队则围绕技术与市场，聚焦企业家与团队精力，心无旁骛地专注于企业内部经营环境的塑造，专注于经营其个性化的产品与服务，持续满足客户需求。

大力发展工业互联网：提高运营效率，推动新能源产业智能制造

公司在发展过程中，结合科技产业发展融合化、网络化、智能化特征，积极运用集团总部+事业集群+事业部的组织管理形态，搭建产业平台和自动化与信息化平台，构建工业互联网平台，促进业务变革，进一步推动新能源产业链的智能化体系建设。

利用网格化、服务化、信息化、智能化的大数据平台，最终实现智能决策、智能研发、智能管理、智能制造、智能服务的现代化企业。

智能决策

充分利用 IT 信息化技术、工业化大数据进行全面预算、绩效考评，建立知识库及外部信息的收集，最终为智能决策提供更为科学的依据。

智能研发

公司通过 PDM/PLM、数字化样机、模拟仿真、知识库等系统，实现产品研究的智能化与创新平台，为智能制造提供核心技术支撑。

智能管理

通过组织流程化、过程智能化、日常管理信息化、现场管理自动化的多元综合治理模式，实现了公司的智能化管理。

智能制造

充分利用 QMS 过程监控、MES 生产执行系统、ERP 物料管理系统，实现智能调度、智能监控的全过程智能制造模式。

智能服务

智能服务主要体现在供应链服务、客户服务模式的信息化，客户信息的信息化管理、客户服务、客户投诉等信息化系统追踪与确认管理，进而实现顾客满意的智能服务模式。

智能产品

通过智能决策、智能研发、智能管理、智能制造和服务的系统过程，最终实现公司产品终端的智能化体现。

欣旺达引入智能化、数字化、绿色生产技术与手段，推动各项业务活动、工作在品质、效率、成本、敏捷性、有效性等方面持续改善，通过数字化平台的帮助，整合内外部平台能力与数据，共享核心业务与技术能力，引领企业数字化重塑，实现数字化时代用户新体验。

数字化平台是数字化时代企业开展智慧化经营与管理的核心能力平台，其对内整合各后台系统能力与数据资源，面向领导及员工提供数字化运营所需的业务能力与技术支持。