

SUNWODA
欣旺达



深圳市第一职业技术学校
THE FIRST VOCATIONAL TECHNICAL SCHOOL OF SHENZHEN

2021届现代学徒制班

欣旺达企业文化及管理体系课程教材

教研组组长 : 尹庆玲、朱建顺、刘会龙

教研组成员 : 向彩玲、袁晓敏、王东、冯骏阳、初湛、郑平、杨婷、
陈曦、彭仁婉、

教务组 : 蔡哲豪、刘艳玉、肖国政、胡燕妮、罗昱

(排名不分先后)

校企合作·现代学徒制学徒手册第一版
校企合作项目组编

出版机构 : 欣旺达大学

出版日期 : 2019-09-12

页数 : 165

开本 : 210mm*290mm

版次 : 2019年09月第一版

欣旺达电子股份有限公司

Sunwoda Electronic Co.,Ltd.

电话: 86-755-29516888

邮编: 518108

网址: <http://www.sunwoda.com>

地址: 深圳市宝安区石岩街道石龙社区颐和路2号

公司内部资料, 严禁外传。

Sunwoda confidential



目录

第 1 章 欣旺达企业文化	6
第 1 节 企业文化概述.....	7
1.1 企业文化的缘起	7
1.2 企业文化的定义	7
1.3 企业文化的本质	8
第 2 节 公司发展历程.....	10
2.1 公司简介	10
2.2 董事长致辞	12
2.3 发展历程	12
2.4 企业荣誉	14
2.5 业务板块	16
第 3 节 欣旺达 10 大成功经验梳理.....	19
3.1 企业家战略行为	20
3.2 运营行为	21
3.3 组织行为	23
3.4 人力资源行为	24
第 4 节 企业核心理念.....	26
4.1 【企业使命】创新驱动新能源世界进步.....	26
4.2 【企业愿景】成为受人尊重的世界级新能源企业.....	30
4.3 【核心价值观】阳光之道.....	38
第 2 章 薪酬福利体系认知	53
第 1 节 薪酬的概念.....	54
1.1 薪酬的概念	54
1.2 薪酬形式	54
第 2 节 福利项目解读.....	55
2.1 社保公积金	55
2.2 法定假期+年假	56
2.3 团建活动	58



2.4 传统节日礼品	61
2.5 商业保险	62
2.6 薪酬计算	63
2.7 薪酬查询与异常处理、保密规定	65
2.8 新设六项专项附加扣除	66
2.9 个人所得税预扣率表	66
2.10 薪酬调整	67
第3章 绩效管理流程体系认知	69
第1节 绩效管理体系概述	70
1.1 概念	70
1.2 公司绩效管理制度框架	70
第2节 绩效管理体系—能力评估	71
2.1 能力概念	71
2.2 冰山模型	71
2.3 能力模型构建原理	71
2.4 能力模型的类型	72
2.5 能力的测评	72
2.6 公司能力素质模型	73
2.7 能力描述示例	74
2.8 能力评价方法	75
2.9 公司潜力发展模型	75
2.10 潜力描述示例	75
2.11 评价方法	76
2.12 能力评估结果应用	76
第3节 绩效管理体系—业绩评估	77
3.1 绩效计划制定	77
3.2 绩效评估	78
3.3 绩效结果反馈与面谈	79
3.4 绩效结果申诉	81



3.5 绩效结果应用	82
第4节 绩效管理体系—综合评估.....	83
4.1 评估目的	83
4.2 体系框架	83
4.3 评估内容	83
4.4 人才盘点九宫格概述及应用	84
第4章 安全知识	89
第1节 工业安全.....	89
1. 工业安全管理概念.....	89
2. 电气安全.....	90
3. 危险化学品.....	96
4. 我司施工作业管理简介.....	101
第2节 园区安防培训.....	102
2.1 涉外安全	103
2.2 出入安全	106
2.3 宿舍安全	109
2.4 投诉渠道	110
第3节 环保卫体系介绍.....	112
3.1 环保管理概况	113
3.2 危废分类及处理流程	114
3.3 废气处理工艺	115
3.4 环安卫体系介绍	115
第4节 消防安全.....	118
4.1 石龙仔园区总平面图	119
4.2 事故案例	119
4.3 消防基础知识	125
4.4 灭火器使用	129
4.5 消火栓使用方法	130
4.6 消防警铃使用方法	130



4.7 消防应急灯	131
4.8 消防安全门	131
4.9 预防火灾的四个能力	132
第5节 职业健康安全.....	133
5.1 职业病定义	133
5.2 劳动过程防护	134
5.3 工伤保险知识	135
5.4 常见急救方法	136
5.5 流行病防疫	138
第5章 体系管理知识	141
第1节 ISO9000(QMS)质量管理体系.....	141
1.1 背景	141
1.2 基本思想	141
1.3 质量管理八项基本原则	141
1.4 质量体系文件	142
第2节 ISO14000(EMS)环境管理体系.....	143
2.1 背景	143
2.2 ISO14000 标准族	143
2.3 可持续发展	143
2.4 环境法律法规	144
2.5 环境污染源的概念	144
2.6 环境污染防治技术	144
第3节 OHSAS18000(SMS)职业健康安全管理体系.....	146
3.1 背景	146
3.2 OHSMS18000 控制范围	146
3.3 职业健康安全风险	146
3.4 危险源的分类和辨识方法	146
3.5 事故的分类	147
3.6 选择风险控制措施应考虑的因素	147



第 6 章 奖惩管理规定	149
6.1 奖惩管理规定概述	150
6.1.1 三要素	150
6.1.2 目的	150
6.1.3 类别	150
6.1.4 对比	151
6.1.5 现状	151
6.1.6 原则	151
6.1.7 流程	152
6.1.8 补充说明	152
6.2 奖励管理条例及案例	153
6.2.1 奖励条款	153
6.2.2 奖励案例	154
6.3 惩处管理条例及案例	156
6.3.1 惩处条例（节选）	156
6.3.2 常用条款.....	161



第 1 章 欣旺达企业文化

【教学目标】

通过学习，使人员加深了解欣旺达企业文化核心理念，了解公司的 20 余年企业发展的历程，让人从内心深处尊崇敬重与价值观认同。

【课程大纲】

1. 教学目的：使人员了解欣旺达企业文化；
2. 教学要求：讲师人员通过章程的分解逐一向学员传授相关知识内容，学员通过学习需掌握相关要求知识；
3. 教学内容：欣旺达企业文化之道。

第 1 节 企业文化概述

1.1 企业文化的缘起

二十世纪七十年代，日本企业的全面崛起和美国企业竞争力量的相对减弱导致日美比较研究的兴起。如图所示

日美比较

- 国土面积仅相当于蒙大拿州；
- 地产价格高昂，交通拥挤不堪；
- 基本没有天然资源，原材料绝对依赖进口；
- 养活了一亿一千五万人口；
- 成本远比美国高；
- 投资率和国民生产总值增长率均比美国高一倍；
- 在摩托车领域使美国黯然失色，在汽车领域超过了西德和美国，在手表、照相机、光学仪器方面超过了德国和瑞士，在美国一向占优势的炼钢、造船、拉链和电子消费品等方面都大大超出.....

对于美日的差距，美国学者研究认为美日两国企业之间的差距不在技术、设备、资本等物质要素方面，而在于两种企业文化的差异。

当今时代，企业文化受到越来越多企业的关注与重视。“企业文化”，已经成为一种时尚和潮流。那么，究竟什么是企业文化？企业文化的本质又是什么？

1.2 企业文化的定义

企业文化就是企业内部大多数员工所真正信奉并切实践行的、具有本企业特色的理想、价值标准和做事原则。对此，可以从两个方面加以理解：

首先，企业文化是一种客观存在。任何企业，即便是处于初创阶段、缺乏明确的理念主张，都有自己与生俱来的企业文化。因为思想决定行动，但凡战略决策的取舍，制度、政策和方案的拟定，经营管理的具体行为和每个人的工作表现，产品的设计研发、品牌形象的塑造以及环境、氛围的营造，都是由人们内心深处的真实价值观念和做事原则所支配和驱使的。

其次，企业文化是一个综合体。企业文化包含精神文化、制度文化、行为文化和物质文化四个层



次，因此，孤立看待企业文化的任何一个层次，都是片面和错误的。现实中常常存在这样的现象，一个企业所宣传和倡导的未必是员工相信和认同的，也未必真正体现在制度和政策之中，更何况说到不等于做到，甚至你即使做到了，也不等于别人理解和认识到了。

因此，企业文化最终表现为内部员工和外部客户乃至社会公众对一个企业的真实的性格与品格的认知。有一种最简单的方法，可以对一家公司企业文化特征做出有效判断，即分别请员工和客户用一个词形容自己对这家公司的印象，在足够的样本数下，所得出的共性结论往往就是这家公司的企业文化的核心内涵。

1.3 企业文化的本质

企业文化的本质就是为经营服务。企业文化内化为员工的思维和灵魂，外化为员工的行为和习惯，固化为公司的规范和制度，从而形成了企业的核心竞争力。

企业文化不同于一般意义上的“泛文化”概念，它是一种经营之道。因为，资金、人才、技术、品牌、市场网络等任何单一元素的暂时领先，都不足以构成一个企业的持久竞争优势。在企业的所有内外部资源中，惟有根植于企业灵魂深处、贯穿经营管理全局的优秀企业文化，才能构筑完整意义上的优质企业生态环境，使得企业具备不断应对巨变和持续增长的能力。

企业文化是战略的战略。企业的战略规划和战略决策必须依据企业文化的理念指引，企业的战略实施与战略实现需要企业文化的有力保障。

企业文化是最高效的经营。哈佛商学院的科特和赫斯科特两位教授历时十一年的实证研究表明，重视企业文化的不重视企业文化的企业相比，营业收入的增长率高出四倍、股票市值增长率高出十二倍，他们由此得出结论，企业文化对长期经营业绩的影响不是推动而是直接提高。

企业文化管理是最高效的管理。以文化心，方能以制度行。改变人心比建立制度更重要，任何先进的管理工具与技术、任何规范的管理制度要想真正发挥作用，都离不开观念的转变和思想的统一。企业文化管理的基本原理就是在系统思考、统筹规划的基础上，从根本上解决人们的观念、原则、方向和思路的问题，进而有序推进企业各项工作的开展。

企业文化是最长效的激励。优秀的企业文化充分地尊重人性需求，可以从精神、制度、行为、物质四个层次，全方位满足员工在不同成长阶段的综合需求。一项针对中国 500 家民营企业的调查表明，重视企业文化的企业与不重视企业文化的企业相比，员工满意度、员工敬业度、员工快乐度、员工忠诚度等指标的评价得分均高出 50%!

企业文化是最低成本的营销。企业文化的系统建设与外部传播，将在广大客户和社会公众中塑造



良好的企业形象，大力提升品牌的知名度、美誉度和客户忠诚度，进而直接带动产品的市场营销。

总之，企业文化竞争是现代企业竞争的最高境界。正如享有“CEO 之神”美誉的 GE 前总裁杰克·韦尔奇所说：“要想获得胜利，我们必须寻找使生产力持续增长的关键因素……企业文化，这才是维持生产力增长的最终动力，也是没有极限的动力来源。”因此，企业文化创造理应成为企业运营管理始终不变的主线！

【课后思考】企业文化对于企业来说，价值在哪里？

第 2 节 公司发展历程

2.1 公司简介

欣旺达电子股份有限公司成立于 1997 年，2011 年在创业板上市，是创业板第一家以“锂电池模组整体研发、制造及销售”的企业。公司一直保持快速增长，2017 年位列中国电池百强第 6 位，深圳企业百强第 51 位。基于锂电池模组的研发与制造能力，欣旺达逐渐形成了动力电池及动力总成、储能系统与能源互联网、3c 消费类电池、智能硬件、自动化与智能制造、以及第三方检测六大产业群。近年来，公司持续加大对动力电池、动力电芯及储能系统等领域的技术和产品研发，业绩年增长率超 20%，形成了较强的市场竞争力，并与清华大学、北京大学、南开大学等多所国内知名高校在电动汽车电池、石墨烯、电池材料等多领域开展产学研合作。为了配合公司未来的持续扩张和产业链战略整合实施，公司已形成石龙仔工业园、光明工业园、博罗新能源产业园等多个制造及研发基地，总占地面积近百万平方米。欣旺达秉承“成就客户、自我批判、诚信本分、激情奋斗、团队合作”的核心价值观，朝着成为受人尊重的世界级新能源企业目标前行，求真务实，成就欣旺达的中国梦。

【深圳宝安】 石龙仔产业基地 建筑面积：7 万 m²



【深圳光明】光明产业基地 建筑面积：12 万m²



【惠州博罗】博罗产业基地 建筑面积：170 万m²





【印度新德里】北方邦诺伊达厂区 建筑面积：约 1 万m²

2.2 董事长致辞

二十余年来，欣旺达一直秉承“成就客户、自我批判、诚信本分、激情奋斗、团队合作”的核心价值观，时时践行科技与模式创新，现已成为国内锂能源领域设计能力最强、配套能力最完善、产品系列最多的锂离子电池模组制造服务提供商之一。

在主张“新能源、环保、低碳”的新时代，欣旺达一方面巩固和发展手机数码类锂离子电池、笔记本电脑类锂离子电池业务，一方面持续加大研发投入，不断夯实在电动汽车电池、储能电池、智能电网等领域的研发与创新，以更精专的产品与服务，为客户提供具有竞争力的新能源一体化解决方案服务。

欣旺达通过在新能源领域的持续专注与创新，不断提升组织能力，为客户创造更大价值，为员工提供更广阔的成长空间，为股东获得丰厚的投资回报，为供应商提供更多的合作机会，并积极推动新能源产业的进步和发展，履行更多社会责任。

在新能源领域深耕二十余年，欣旺达非常荣幸，也深感责任重大。未来，我们将不忘初心、砥砺前行，继续与国内外优秀企业合作，不断创造更大价值，共筑绿色、环保、平衡、和谐的世界，用实力与激情谱写新的篇章。

欣旺达电子股份有限公司董事长 王威

2.3 发展历程

◆1997

深圳市欣旺达电子有限公司成立
成为电池 OEM、ODM 供应商

◆2000

与康佳、飞利浦、NEC 展开合作
与海尔展开合作

◆2003

销售突破 1 亿元
进入联想、ATL 供应链
通过 ISO9000 认证



新投资配套工厂：模具、注塑、表面处理

◆2008

股改为欣旺达电子股份有限公司
开始电动汽车锂离子电池模组研发
进入三星、中兴、OPPO 等供应链
获得国家高新技术企业认证

◆2010

进入亚马逊等国际品牌供应链
欣旺达商标评为“广东省著名商标”
新型笔记本电脑电池评为“广东省自主创新产品”
荣获 2010 年度深圳市科技进步奖

◆2011

营业收入突破 10 亿元
公司实现整体上市，股票代码 SZ300207
进入华为、小米等供应链
高性能便携式计算机锂电池模组荣获科技部“国家重点新产品”证书

◆2012

营业收入达到 15.26 亿元
石龙仔 7 万多平米新能源产业园正式启用
成立自动化事业部
进入国际高端 3C 数码类品牌供应链

◆2013

营业收入达到 22.03 亿元
欣旺达博罗产业园奠基并开建

◆2014

营业收入达到 42.79 亿元
投资成立欣旺达电动汽车电池有限公司
收购东莞锂威科技有限公司
投资成立禹州禹科光伏电力有限公司



◆2015

营业收入达到 64.72 亿元
欣旺达光明 12 万多平米新能源产业园正式投入使用
欣旺达第一届技术专家委员会正式成立

◆2016

营业收入达到 80.52 亿元
副总理汪洋亲临欣旺达考察
欣旺达惠州博罗产业园投入使用
推行集团化管控
梳理企业文化，制定《欣旺达基本法》
投资成立欣旺达综合能源有限公司

◆2017

欣旺达成立 20 周年
投资成立欣旺达动力电芯子公司
欣旺达惠州新能源产业园开园
印度工厂正式投产

◆2018

营业收入突破 200 亿元
全资收购东莞锂威
动力电芯迎来投产
国家企业技术中心揭牌

2.4 企业荣誉

◆2004 年

被评为“深圳市 50 强民营企业”
认定为“深圳市高新技术企业”

◆2005 年

王明旺董事长获得宝安区科学技术“区长奖”及“科技进步三等奖”
被认定为“深圳市企业技术中心”



◆2006 年

被认定为“广东省清洁生产企业”

被评为“深圳市循环经济示范项目”

◆2007 年

入选“深圳市 2007 年度工业 500 强企业”

被评为“深圳市技术创新岗”

◆2008 年

被评为宝安区民营 100 强企业

获得宝安区第四届区长质量奖

认定为“国家级高新技术企业”

◆2009 年

评为宝安区知识产权优势企业

公司的“锂离子电池”认定为深圳市重点自主创新产品

获得宝安区 2007-2008 年度科技创新奖

◆2010 年

评为广东省诚信示范企业

“欣旺达”商标被认定为“广东省著名商标”

公司实验室获得国家实验室 CNAS ISO1 7025 认证

◆2011 年

认定第五批广东省创新型试点企业

认定为宝安区民营百强企业

◆2012 年

宝安区工业百强企业

获得宝安区科技进步奖

公司总裁王明旺评为宝安区建区二十周年 50 名优秀人才

◆2013 年

被评为深圳市鹏城减废卓越企业

被评为宝安区战略性新兴产业百强企业

广东省清洁生产企业



◆2014 年

广东省制造企业百强

荣获小米公司“优秀商务奖”

荣获华为“质量优秀奖”

普瑞赛思荣获中国合格鉴定国家认可委员会颁发“实验室认可证书”

◆2015 年

荣获小米公司“优秀伙伴奖”

荣获“广东省制造业 500 强”

荣列深圳工业百强榜第 38 位

◆2016 年

荣列深圳工业百强榜第 28 位

荣获 2016 年中国电子信息百强第 79 位

◆2017 年

荣列中国电子信息百强第 60 位

荣列中国电池行业百强企业第 6 位

荣列深圳百强企业第 51 位

荣列深圳工业百强榜第 14 位

◆2018 年

进入《锂离子电池行业规范条件》名单

认定为国家级企业技术中心

2.5 业务板块

经过二十余年的积累，欣旺达逐步形成了动力电池及动力总成、储能系统与能源互联网、3c 消费类电池、智能硬件、自动化与智能制造、第三方检测六大产业群。

2.5.1 动力电池及动力总成

子公司欣旺达电动汽车电池有限公司致力于通过先进的锂电池集成技术，为全球新能源车企提供电动汽车电池系统整体解决方案。公司目前已经建立了动力电池系统领域完整的研发、制造、综合测试评价能力，拥有完全自主知识产权的电池管理系统（BMS），高度自动化的电芯分选、模组成组和电池系统总成装配全自动化生产线。迄今为止，欣旺达电动汽车电池有限公司已经与海内外众多知名汽



车厂商建立了深度合作关系。

动力电池业务板块领域，欣旺达在原有的业务格局和平台基础上，制定了明确的“三全”战略，即全面进入动力电池产业、全面把控核心资源和全产业链战略布局，为新能源行业提供动力电池系统整体解决方案，以“创新驱动新能源世界进步”为使命，求真务实，成就欣旺达的中国梦。

2.5.2 储能系统与能源互联网

储能是公司能源战略的重要组成部分，公司下设深圳市欣旺达综合能源服务有限公司，产品和解决方案覆盖电网储能、大规模工商业分布式储能、风光储微网储能、家庭储能以及光伏发电等业务领域，已成为行业领先的综合储能解决方案提供商。公司已完成国家电网吉林电科院“移动式兆瓦级调频储能系统”项目、江苏南瑞淮胜电缆有限公司“大规模储能需求侧商业应用”项目、中标山西省重点研发计划“10兆瓦级锂电池储能系统关键技术与工程示范”和南方电网广东电科院“大工业用户分布式储能建设运营商业项目”，其余合作的多个国内外储能项目也已经确认并正在实施。

2.5.3 3C 消费类电池

公司传统核心业务稳步发展，手机数码类锂离子电池模组保持了稳定增长，同时公司积极扩大市场份额，与国际大客户合作广度与深度进一步加强，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手机，提高单位产品的附加值。目前，公司已成为众多国内外一线移动终端厂商的主要供应商。

2.5.4 智能硬件

随着智能硬件行业兴起，公司凭借国内一流的光学实验室、专业检测设备及专用无尘组装车间，为客户提供 VR 穿戴设备、VR 一体机、无人机、电子笔、智能音箱、翻译机、平衡车、故事机、智能家居等智能硬件产品，成为国内外知名品牌智能硬件整体解决方案供应商。未来，欣旺达将以投资孵化为主，通过“智能硬件孵化园+物联网云平台+智能制造+智能硬件产业投资基金”，打造完整的智能硬件创新孵化平台。

2.5.5 自动化与智能制造

公司对内合理规划生产管理模式，进行自动化产线升级改造和核心装备研发，提供数字化工厂系统整体解决方案，实现了全自动高柔性自动化装配生产线、充放电测试类设备、AGV 自动物流系统、MES 系统、大数据采集及分析系统等环节的有效整合，全面打造智能化工厂，降低成本，提升产品盈利能力。对外公司积极整合国际国内的自动化和智能制造行业资源，推动智能制造领域业务的布局和发展，积极布局商业智能 BI、基于物联网的云计算和大数据技术，构建工业互联网平台，提供智能工厂全面解决方案，力争成为行业内领先的智能制造装备和解决方案企业。



2.5.6 第三方检测

子公司深圳普瑞赛思检测技术有限公司是专注于锂电池产业链及其相关产品提供一站式检测认证的第三方检测机构，具有国家 CNAS 实验室认可资质。公司是 WPC 世界无线充电联盟国内仅有的两家 Qi 认证认可实验室之一，2016 在 WPC 全球 Qi 认证业务排名第一。2016 年，公司建成华南区首个能力完善的新能源汽车电池及核心部件检测中心并正式对外营业，该中心具备美国、德国、国产的门类齐全的先进电池检测设备。测试中心可为动力电池生产企业、整车制造商、系统集成商提供本地化的测试评价服务。目前普瑞赛思打造了行业专业团队 100 余名，分布在新能源材料、电池及模组、动力电池，电机电控及失效分析等新能源汽车核心领域，为多家全球知名企业提供电池和材料的性能、安全、可靠性等测评及分析服务。普瑞赛思参与起草、编制的国家标准、地方标准、协会标准将近 30 项。测试中心现已取得 TUV 南德、CSA 集团等国际知名测试机构在动力电池及储能电池系统资质授权。



第3节 欣旺达10大成功经验梳理

【课程目标】

了解欣旺达10大成功经验

【课程重点和难点】

- (1) 知道10大成功经验相关的案例；
- (2) 理解这些经验如何助推企业的稳健运作和发展。

【章节概述】

企业文化部门对欣旺达的成功经验进行了梳理，一共有十大成功经验，将十大成功经验对应企业运作的不同层面进行分类，一共归纳成四大行为，分别是：企业家战略行为、运营行为、组织行为、人力资源行为。因此课程将分为四大部分、十个小节来讲述。

【章节内容】

- 一、 企业家战略行为：1、坚持电池行业发展；2、务实稳健地成长；3、责任担当与个人魅力
- 二、 运营行为：4、大客户市场策略；5、品质塑造行业口碑；6、持续改进的客户服务能力
- 三、 组织行为 7、良性企业管理机制；8、标准化、体系化建设
- 四、 人力资源行为：9、建设优秀的人才队伍；10、具有分享精神的激励机制



3.1 企业家战略行为

3.1.1 坚持电池行业发展

公司始终坚持深耕电池行业，确立专注主业的经营方针，并且坚持做到最好。

(1) 1993年-2005年 艰苦创业，确立主业

1993年，创始人王明旺先生开始了艰苦的创业阶段，经营手机电池业务；1995年，发展自有品牌——“旺达”牌手机电池，实现了原始积累；2000年，转型为知名品牌的ODM厂商，成为飞利浦供应商。几经探索，欣旺达最终确立未来发展方向，主营电池行业。

(2) 2006年-2010年 行业调整，企业重生

2006年，坚持品质，定位高端客户，接下大客户订单；2007年，山寨手机横行，国内手机品牌受到冲击，业务开始萎缩，公司坚持做好产品的品质，拒绝做山寨产品；2008年，金融危机爆发，欣旺达坚持主业，行业重新调整后，公司进一步扩大市场份额，同年公司股改，巩固核心骨干团队，公司开始筹划上市工作，加大投资力度。

(3) 2011年-至今 上市融资，规模发展

2011年，公司成功上市，行业影响力逐步提升；2012年，启用石龙仔厂区，企业规模迅速扩大，同年获得小米、华为等大额订单；2013年，推行事业部独立核算试点，2014年全面推行事业部独立核算；2015年引入多家咨询公司，推行阿米巴经营，实现管理更上一个台阶；随后，欣旺达围绕电池模组核心业务的基础，进行多元化的发展布局。

【案例分享1】

1993年初，创始人王明旺先生开始与人合作创业，做大哥大的手机电池，三、四万元起家，王明旺主要做内部管理。年底，别人就跟他分了家，没赚多少钱。94到95年，王明旺又跟两个高中同学合作，工厂在顺德，产品向广州批发，弟弟王威来帮他做销售，他们赚了90多万，但是合作方又要分家，王明旺把现金分给合伙人，自己留下了工厂来做。当时，工厂的设备、材料等加起来就二、三十万，他还把仅有的两千多块现金全部寄回家里，给刚出生不久的小孩和妻子，继续埋头苦干以求生存。正是这份坚持和眼界，从一开始在电池行业的摸索前行，然后不断地在行业深耕、钻研，最终公司逐步走向发展和壮大。

3.1.2 务实稳健地成长

务实稳重是欣旺达一直传承者的一种优秀文化，无论是从做事还是做产品，都秉承着务实本分的



价值观。欣旺达提倡一种解决问题的文化，只要客户或团队提出问题，都要努力去解决问题。

【案例分享 2】

在欣旺达例行的高管会议上，创始人王明旺和高管们更加关注的是怎样开一场有意义的会、怎样行之有效地开会。王明旺先生表示，在会议上最重要的是发现问题、反馈问题、解决问题，对事不对人，要把这种“对事不对人”的作风贯穿到整个团队中来。因此，在高管会议上，大家畅所欲言，充分沟通交流，了解问题，解决问题，最终达到了互相理解的双赢局面，这就是欣旺达人自我批判、务实成长的文化精神。

3.1.3 责任担当与个人魅力

创始人王明旺先生作为家族长子，对员工有担当、对客户有担当、对股东有担当、对行业/社会有担当，带领的高管团队团结协作、情谊与工作并重、与人才互信，共同引领企业良好风气，铸就受人尊敬的世界级新能源企业。

【案例分享 3】

“信用本身是一个企业的信条和准则，答应别人的事情就必须兑现。”这是王明旺先生对信誉的执着，也是对客户的一种担当。为了履行对客户的承诺，欣旺达就出现了老板连夜督工下车间，员工通宵加班赶进度的火热生产场面。起因是海尔在某年的 10 月 1 号要搞一个活动，但他们的采购员忘记下订单，直到 9 月 29 日才发现，海尔采购部门的老总打电话给欣旺达寻求帮助。本着客户第一的理念，欣旺达接下来这个加急的订单。为了能按时完成，王明旺亲自组织生产，和相关部门协调沟通，29 日晚上通宵加班。这时恰好缺个零部件，他就自己到设备旁边，琢磨如何提升产能，指挥生产，当天晚上五千个产品顺利按时完成。30 号，用飞机把货送去海尔活动现场，保证了十一活动顺利进行。

3.2 运营行为

3.2.1 大客户市场策略

历经行业的惨烈竞争和洗牌，欣旺达依靠大客户迈向了规模化的发展，用产品的品质和扎实的技术，赢得了与飞利浦、康佳等大客户的合作，跟苹果项目合作后转型开拓新的自动化设备市场，跟大疆、小米合作，推动智能硬件的孵化，与大客户合作推动了欣旺达的转型升级。

【案例分享 4】

欣旺达是自己找上门要和飞利浦合作的，但对方觉得欣旺达工厂太小，跟自己不是“门当户对”。



2003 年，飞利浦的某家电池供应商出现了严重的品质问题，其电池发生燃烧、漏液甚至爆炸等现象，而这时，飞利浦又赶着出货，一时半会根本找不到可替代的电池。紧急时刻，飞利浦想到了欣旺达——这家公司做过这款手机电池，而且通过了严格的设备测试，质量、价格均超出预期。随即，飞利浦主动与欣旺达取得了联系。欣旺达克服了时间短、人员少的现实困难，在一个星期之内，紧急供应飞利浦 60000 套电池，解了飞利浦的燃眉之急。自此，欣旺达正式进入了飞利浦的供应链系统。一个月后，飞利浦分管产品的副总裁专程来到欣旺达，对王明旺董事长和王威副总裁在此次事件中的付出表示衷心感谢。

【案例分享 5】二十一个不眠夜

彩电行业的龙头企业康佳，在九十年代开始打造自己的手机品牌，在国内物色合适的电池企业，欣旺达主动找上了门，寻求与康佳的合作。当时欣旺达规模较小，康佳的第一反应便是拒绝。王明旺董事长没有退缩，在没有图纸的情况下，仅拿了一个电池样板便回到了公司，并坚定地康佳总裁表明：“如果我们把电池制作出来，再寻求后续合作。”

接下来，王明旺与公司的技术骨干一起潜心于康佳手机电池的研究，内部工程师将电池拆分，逐个逐个地分析零部件，集结全公司的力量，将细节处弄懂摸透，然后开始进行画图、设计、定模等一系列的工序。经过 21 天的加班加点、刻苦钻研，他们把这款电池造了出来，而且该款产品的质量在原来基础上大幅度提升，价格更下降了 30%。

三个星期后，王明旺再次来到了康佳，向康佳总裁展示这款耗时 21 天，质量大幅提升，价格下降 30% 的产品，康佳总裁见到产品后，惊讶复又高兴地称赞：“产品做得非常不错。”就这样，1999 年年底，欣旺达正式开始了与康佳的项目合作。

3.2.2 品质塑造行业口碑

长期沉淀的品质、工艺管控能力，专注高端产品，拒绝山寨产品，诚信至上，正直经营，眼光长远，重视长期回报，与客户广泛合作，共赢互利。

【案例分享 6】黑天鹅事件

2007 年，由于供应商的线路板出现微短路，欣旺达给飞利浦做的一批货出现了质量瑕疵，发现问题时已有部分产品流入国外市场。王明旺非常重视，亲自组织几个人到俄罗斯和法国零售点、批发点一个个地更换、回收产品，并主动赔偿。对客户的认真和负责、对品质的重视，让公司最终转劣势为优势。王明旺先生表示：“这本来是不好的事情，但是我们凭借认真到位的服务，站在客户角度解决问题，负责任的态度和执行力后来得到了客户的认可。”这次事件虽然损失 300 多万元，但为欣旺达的品



质挽回了口碑，也成为推动欣旺达进步的力量。

3.2.3 持续改进的客户服务能力

(1) 快速交付 成本控制

快速而稳定地交付；项目式工作，奖金激励；保持高端性价比优势

(2) 持续改良 持续创新

前向一体化，扎根技术：建立电芯研究院，收购锂威开始生产电芯，向产业链前端延伸。

后向一体化，扎根客户：与高端客户一起研发、一起解决问题、一起站在行业最前端。

(3) 持续进步的文化根源

老板引领的自我批判文化和不断学习的精神

“错就错，对就对，失败面前坦诚分析，未来不要犯同样的错误。”

“如果我错了，我一样给员工道歉，一样给兄弟们道歉。”

3.3 组织行为

3.3.1 良性企业管理机制

(1) 企业家与管理团队良性互动关系

在公司创业期王明旺先生与弟弟王威，一个负责外部跑市场，一个负责内部管理运营，发挥各自优势，互相协作；公司生产规模扩大后，吸引了许多人才的入驻，充分授权，集合团队的力量，慢慢将最初的一个小作坊改造成规范化的工厂。

(2) 推进现代企业制度，股份制改革

欣旺达不存在家族式管理的问题，引进了职业经理人，通过计划、目标进行激励，实行限制性股票，激发所有的主人翁意识；

(3) 实行阿米巴经营模式

2014年，公司推行阿米巴经营模式，事业部/分公司全面实施利润考核，自负盈亏，部分职能部门实施阿米巴利润中心考核独立核算，极大地调动了所有人的积极性。

3.3.2 标准化、体系化建设

(1) 业务标准化建设



研发管理标准、采购管理标准、制造管理标准、检测管理标准、项目管理标准

(2) 管理体系化建设

战略管理体系、目标管理体系、流程体系、人力资源体系

3.4 人力资源行为

3.4.1 建设优秀的人才队伍

有稳定、团结的领导层团队

引进有激情、有担当的职业经理人

聘用技能专业的工程师队伍

3.4.2 具有分享精神的激励机制

(1) **企业家分享精神**：尊重员工价值、老板具有分享精神、追求员工幸福；

(2) **业绩导向的绩效体系**：基于价值贡献与劳动态度的价值评价，增量机制推进考核体系顺利推行，业绩导向的薪酬体系；

(3) **价值分配向价值创造者倾斜限制性股票激励机制**：增加激励覆盖面，激励机制激活员工，员工分享企业发展成果。

【章节小结】

所有的成功背后都有着无数的辛酸与付出，欣旺达从一个小作坊成长为制造业 500 强的规模化企业，更是积淀了许多的得失教训与经验。通过本章节的学习，让大家可以了解欣旺达从创业到发展所积淀的经验，从生动、真实的案例读懂欣旺达成功的“秘诀”，进而对理解企业文化理念或是对个人的成长发展有一定的启发帮助。





第4节 企业核心理念

4.1 【企业使命】创新驱动新能源世界进步

欣旺达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。

创新驱动：创新成为驱动发展的第一动力，加快从传统业务规模驱动发展向以创新驱动发展为主。事业理论创新提供“脑动力”，科技创新提供“主动力”，模式创新提供“原动力”，文化创新提供“软实力”。事业理论创新从关注产品到关注行业发展问题；科技创新谋求新能源前沿科技研发突破；模式创新探索业务平台化与组织平台化；文化创新致力于长治久安基本法与自我驱动的阿米巴文化与合伙人文化。

新能源世界进步：泛指新能源业务平台进步、新能源行业进步、新能源社会进步、欣旺达的利益相关者进步。新能源平台进步：努力成为产业价值链组织者，汇聚全世界优势合作企业，组织前端客户资源、后端供应链资源，构建共创共享新能源产业平台，驱动新能源业务模式变革。

新能源行业进步：新能源产业存在技术、材料、成本等尚未解决的问题，产业瓶颈意味着产业机遇，我们承担引领新能源行业变革角色，驱动世界向健康新能源时代转变。

新能源社会进步：人类文明的每一次跃进都有其能源基础，从化石能源到新能源的变迁，将极大改变人类生产方式，美化人们生活，推动人类社会文明进入新的阶段。

欣旺达利益相关者进步：欣旺达与客户、员工、合作方等利益相关者情感与共，利益与共，命运与共，共创事业。通过持续创新，创造更大价值，让利益相关者享有事业成就和更高品质生活。

【使命】创新驱动新能源世界进步

欣旺达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。

欣旺达创始人王明旺：做企业得有一股正气

你想的是一个企业的问题，只能把一个部门管好；你想的是一个行业的问题，就可能把一个企业管好；你想的是一个国家的问题，就可能把一个行业管好；你想到的是全球的问题，就可能把一个国家管好。你的视野决定你能做多大的事情。

——欣旺达创始人王明旺

1991年，在改革开放的狂热创业浪潮中，从茂名市电白县（现为电白区）岭门镇走出来的王明旺，毕业后选择到一家香港遥控音响的企业打工。正当中国企业如雨后春笋般生长的黄金时代，又身处经济开发前沿城市，如果说天时、地利都已具备，那么接下来就看王明旺能不能把握和创造“人和”这



个条件了。

企业起步的基石：信任、坚持

事实上，当时的王明旺已经显示出了日后成为优秀企业家所要具备的基本素质：处事有原则、做事非常执著，肯吃苦、有想法、有眼界。半年后，他换到了另一家做手机电池的企业，只有十几个工人，除了营销之外，生产、技术、财务全部都是他一个人在管。1992年的时候，手机电池价格很贵，市场需求又大，如果他拿公司的货去卖，老板也不会知道。但是他没有这么做，而且帮着把公司打理得井井有条，深得老板信任。王明旺说：“我打工就有这种心态，不属于你的东西，你就不能动。靠自己的努力，自己创造出的东西才是属于自己的。”

1993年初开始与人合作创业，做大哥大的手机电池。三、四万块钱起家，在宝安区19区租一个两房一厅的房子，买材料，买工具，基本上就没什么钱了。王明旺主要做内部管理。年底，别人就跟他分了家，也没赚多少钱。94到95年，他又跟两个高中同学合作。工厂在顺德，产品向广州批发。94年中，弟弟王威来帮他做销售。那一年他们赚了90多万，后来合作方又要分家，王明旺留下了工厂自己做，设备、材料等真正有用的加起来就二、三十万，现金只剩下两千多块。当时他的第一个小孩出生三个月，还没有见过父亲的面。思念和牵挂深藏在心，他把仅有的现金全寄给了翘首期盼他回家的妻子，继续埋头苦干以求得生存。

怎样成长为飞利浦供应商？品质第一，积极服务客户之后，两兄弟把工厂搬到了深圳石岩，开始真正自己创业。从95年开始创业，到97年正式注册欣旺达公司，再到如今的行业第一，回头审视自己的创业历程，王明旺说：“有时候真的是天都在帮你。”算起来，有两次“天助”。95年8月，一家日本著名企业的电芯工厂烧掉了，手机锂电池供不上货，价格涨得很快。这时，他第二次打工的老板找到了替代的镍氢电池，不卖给别人，就卖给他。有时候每天做一千个多，一个赚五、六百块钱，一天可以赚几十万。

“最重要的一点，当时我给老板打工的时候，他对我做事、做人的原则比较认同，所以他的材料不卖给别人，就卖给我。”王明旺一直记得那个老板叫李启文。

欣旺达是自己找上门要和飞利浦合作的。但对方觉得欣旺达工厂太小，跟自己不是“门当户对”。2003年，飞利浦的供应商——松下出了品质问题，有燃烧、漏液现象。飞利浦有订单，要赶着出货，又想起欣旺达。刚好这时欣旺达仓库有几万套材料，马上在一个礼拜之内非常顺畅地供了几万个。自此，欣旺达顺利成为飞利浦的供应商。从做好准备到正式拿下飞利浦的业务经过了一年半的时间。在此期间，欣旺达买飞利浦的产品回来，分析透了之后，做出的产品品质比原来的好，价格又低。飞利浦做了很严格的测试，均高于他们的标准，但还是没有答应合作，直到他们供货商出现品质问题。此



后欣旺达的货在飞利浦有好几年都是免检。王明旺回忆说：“当时给他供货一个多月之后，飞利浦的副总裁亲自回来请我们两兄弟吃饭，感谢我们，这确实是非常开心的一件事。当时我们为什么能做到客户的生意？一是我们提前做好了准备。二是通过我们的技术创新，把产品做到质量又好、价格又低、服务又好。在他有品质问题的时候，我们能顶上，确实帮到客户，给他创造了价值。”

所以，与其说是有天在帮，不如说是自己在帮自己，而所谓的“天助”不过是在本份内提前做好准备的基础上顺势而来的机会而已。

成为华为、苹果的供应商——认真、负责为客户服务是企业成长的动力

与欣旺达合作的很多重要客户都是欣旺达绞尽脑汁“投怀送抱”才谈成的。飞利浦之前，康佳也是用这种“死皮赖脸”的方式拉过来的。王明旺说：“只有给客户创造价值，对方才会愿意跟你合作，给你机会，企业才能做起来。在和大企业合作的过程中，一方面想办法帮助客户提升品质，做好产品；另一方面向客户学习，把客户的要求化作自己的动力，人家提出我做得不好的地方，我接受批评，来规范自己的企业，提升企业的管理能力。客户来审核我们的工厂，达不到要求的地方，我们马上去改变、修正、进步，最终达到客户的要求。”2007年，由于供应商的线路板出现微短路，给飞利浦做的一批货也有质量瑕疵，发现问题时已有部分产品流入国外市场。王明旺非常重视，亲自组织几个人到俄罗斯和法国零售点、批发点一个个更换、回收产品，并主动赔偿。对客户的认真和负责是王明旺的信条，所以最终转劣势为优势：“这件事本来是不好的事情，后来我们这么认真到位的服务，站在客户角度解决问题，而且我们解决问题的态度比客户还要努力，还要投入，我们负责任的态度和执行力度后来得到了客户的认可。”这次事件虽然损失300多万元，但也成为推动欣旺达进步的力量，对于发现问题、解决问题、修复问题的能力提升很大。

除了对品质的追求，“信用本身是一个企业的信条和准则，答应别人的事情就必须兑现。”由于对信誉的执着，欣旺达就出现了老板连夜督工下车间，员工通宵加班赶进度的火热生产场面。起因是海尔10月1号要搞一个活动，但他们的采购员忘记下订单，直到9月29号才发现，海尔采购部门的老总赶紧打电话给他们。按道理，这么急的订单可以不接，也并不是他们的责任。但本着客户第一的理念，欣旺达还是接了、完成了。王明旺亲自组织生产，和相关部门协调解决，29号晚上通宵加班。这时恰好缺个零部件，他就自己到设备旁边，琢磨如何提升产能，指挥生产，保证了当天晚上五千个产品完成。30号，坐飞机把货送去海尔，保证了十一活动顺利进行。而走正常程序，这么多货要好几天才能完成。

目前欣旺达的大客户有苹果、华为、小米、oppo、步步高等。成为这些优秀企业的供应商，欣旺达已经形成了一种比较成熟的合作模式，因此都是水到渠成，自然而然地谈成了。王明旺反而觉得：



“跟前期创业阶段相比，没有那么‘精彩’，就显得比较平淡。”“平淡”是合作模式的驾轻就熟，可王明旺那种想方设法、不遗余力争取的努力，并没有丝毫缩水。2013年之前，欣旺达通过ATL与苹果间接合作，王明旺就下定决心要成为苹果的正式供应商。苹果要求做自动化产线，欣旺达也有个自动化事业部，就开始给苹果做自动化产线，公司重视，项目奖励，团队投入，五、六个月加班加点，做成了苹果供应商里面最好的自动化产线，奠定了在苹果的地位，合作就顺理成章了。

为客户创造价值、团队合作——欣旺达的两个重要基因

因为一直是自己做产品和找客户，王明旺总是强调“做品牌的时候我们始终有个理念，就是要对客户有价值，要把品牌的知名度和产品的品质做好，让客户用起来放心，让客户觉得我们是好品牌。”把客户对品质的要求看作是企业的信仰，从95年开始，王明旺就一直坚持着这个理念。

好产品、好服务、技术创新、真正帮助客户创造价值，王明旺做企业这么多年始终贯穿这个理念，这也是欣旺达最重要的基因。客户决定了欣旺达的生存与发展，客户价值的实现是欣旺达一切价值追求——员工个人价值、组织自我价值和企业社会价值实现的前提。因此，“我们必须坚持以客户为中心，这表达了对市场的遵从和敬重。这一观念是带有终极性、决定性意义的，必须渗透进我们生产、研发和服务全过程。”王明旺如是说。

2008年是欣旺达的核心转折点。公司股改，吸引了很多国企、外企的人才。欣旺达一步步走过来，得益于王明旺与兄弟王威的合作。团队合作的精神也是欣旺达的重要基因。王明旺和王威互相欣赏，分工明确，配合默契。自2008年以来公司吸引的很多高管，就是冲着这两兄弟的团结，做好企业、服务客户的认真和执着的态度来的。王明旺强调：“欣旺达的团队非常团结，绝没有山头，很认真、执着，有同一个目标，就是把企业做成、做大。到现在高管们都说，我们两兄弟的合作是个典范。”

做有情怀的企业，要帮更多企业在国际上立足

2011年公司上市，拥有了更好的平台，用股权激励吸引了一帮有能力、做事业的人加盟。这时，王明旺做企业想的更多的不单是给客户创造价值，也想到给员工、给行业、给国家创造价值。这么多年与国外企业合作，王明旺有一种情结，一定要为国家、为民族，在行业做出典范，不要让老外觉得中国人不行。“我的梦想就是把欣旺达构建成一个很好的平台，让更多的人在这个平台上创业成功，把自己的才华发挥好，给国家、行业做一些贡献，给客户带来一些价值，推动行业的进步。”这种对公司使命的定位，与其说是一种社会责任，毋宁说是一种情怀。

王明旺很喜欢用“情怀”这个词。“我们做企业的，首先要有情怀，敢付出，要做有情怀的人！”“正直！诚信！有情怀！只要做到了这些，不管做什么企业，你都能做好。”“怎样才能成事？有情怀，敢付出，重品质，做事情要像模像样，对他人有贡献，用利他理念成就客户。”欣旺达的情怀是什么？



王明旺这样描述：“从产品做到平台，再做到服务，让更多民营企业强大起来，这是我们欣旺达的情怀。”这种情怀使得欣旺达不但要发展好自身，更要有带动产业的宏大理想：“想着在产业里怎么去帮助更多的人，让更多的企业做好，在国际上有立足之地。”

和 OPPO 的合作，王明旺看重的也是情怀。2007 年，OPPO 开始创业的时候，欣旺达已经在业界声望卓著。刚刚起步，很多供应商不愿意给它做电池。王明旺跟其中一些高管谈过后，觉得他们是想实实在在把产品做好，把企业做好，做一个有理想、有情怀的企业。就因为与自身理念的一致，欣旺达对这样的客户非常重视。在 OPPO 还没做大的时候，欣旺达予以支持，在电池方面一直为其品质保驾护航。

4.2 【企业愿景】成为受人尊重的世界级新能源企业

团队的梦想驱动着企业的发展，我们愿意付出不懈的努力，打造新能源产业生态平台，使欣旺达成为思想融通、利益共享、理想共赴的世界级新能源企业，去实现一个千亿级企业梦想。

受人尊重企业：不仅仅因为我们的产品被市场认可，而是被人从内心深处尊崇敬重与价值观认同；通过企业对社会产生有益影响，通过企业的努力解决力所能及的社会问题。

世界级企业：拥有世界级公司的格局，主要业务规模和营业收入均能居于世界前列；拥有世界级企业的工作方法与制度机制；拥有世界级职业化与专业化水平员工；拥有世界级技术与制造水准。

新能源企业：把握行业发展大势，融入并引领新能源产业潮流；我们对产业链资源进行横向及纵向整合，为客户提供全产业链综合服务解决方案，引领新能源产业生态演进。

【愿景：成为受人尊重的世界级新能源企业】

相对于其他企业家，王明旺似乎更重实战而少谈理论，但他十分推崇德鲁克，尤其推崇《卓有成效的管理者》这本书。书中谈到管理者怎样以决策影响组织的整体绩效，剔除职位与权力影响，使得所有人站在同一标准下思考自己的价值。王明旺形容自己看完以后的体会是“脑洞大开”，知道了去管理一个企业，对企业战略、市场、品质要怎么做，做到什么程度，有了更深入的思考。德鲁克所言的“组织/个体存在的唯一理由，就是为外部环境提供良好的服务”，使他更坚定信念：把客户做成全球最好的客户，产品品质百分百保证，企业员工享有越来越好的福利，有强烈的企业集体荣誉感和自豪感。他说：“我们的高管团队勇于自我批判，有一种永不满足的心态。这个阶段，我们的产品已经做到行业第一了，但还是要想办法做到更好。”

王明旺很谦虚地说自己不擅长系统总结。但是他看得很多，想得很多。经验和眼界让他能跳出来看问题：“你想的是一个企业的问题，只能把一个部门管好；你想到的是一个行业的问题，才可能把一个企业管好；你想到的是一个国家的问题，就能把一个行业管好；你想到的是全球的问题，就能把一



个国家管好。你的视野决定你能做多大的事情。”

未来的创新有两个层面。一般层面是在产品、技术、工艺、流程上的优化和改善，不断提高效率，降低成本。另一个层面，也是创新真正的本质，是给企业创造一个未来生存的资源。欣旺达的愿景是做一个有社会责任的、全球领先的绿色能源企业。在创新的这两个层面，王明旺都有自己的规划。第一个层面，基于产业特点，王明旺说：“华为跟我们的行业不一样，所以做法不一样。华为是给人做系统，它自己可以创新，自己颠覆自己。但我们是做配件，跟着别人做，我们是配角，不需要颠覆创新，要做好工艺的创新、结构的创新。”

欣旺达现在主要有六大块业务。第一是起家的产品，移动、3c 类电池，王明旺打算进一步围绕原有产品，做周边的智能化产品，发展智能化终端，包括 AR、VR、扫地机、自动机器人等，从电池到电池应用的智能化终端产品。第二是新的产业链的搭建，比如电动汽车电池。第三是智能硬件，包括电子笔、VR、无人机、扫地机等风口业务。第四是储能，包括储能系统、分布式发电、储能系统的平台和服务。第五是智能化制造，自动化工厂。第六是检测业务，3c 类电池、动力类电池等全方位检测。二、三、四项业务可以说都是为企业创造未来的生存资源，是第二个层面的创新。王明旺敏锐洞察到了未来行业的走向：“未来最有得做的产业，就是储能。第一是市场足够大，第二是能解决国家能源问题，第三是如果做好了，把平台建好，把服务平台做好，就是几十亿的服务固定收入。”

对标企业“三好”，对员工、企业、社会有个交代

宋劲松：请谈谈您这么多年自己做企业的心得和感受。

王明旺：我自己有什么好讲的呢。（笑）格鲁夫说“只有偏执狂才能生存”，我觉得太夸张了，激情比较重要。从创业到现在，我对做这个行业，做好企业的想法，一直蛮有激情的。不过格鲁夫讲战略转折点的观点我很认可，这么多年做企业，每一个节点都要做选择，迎战还是退缩？以前没想过自己会当老板，就是一根筋地“迎战”，“糊里糊涂”从自己创办一个小作坊一直做下来，没想到欣旺达能做到这个程度，坚持的是一份追求、一份责任，自然而然就做成这样。大家都讲初心，我始终想到的是行业内数一数二，也一直比较有信心。但是，这么多年，想到家人觉得自己亏欠太多，心里头还是很黯然的。以前往前冲的时候就没想过个人得失，没想过能得到多少回报，或者让别人怎么尊重自己，只想一心投入，“糊里糊涂”地走到了今天。

宋劲松：有人说企业家是天生的，是被选中的，您刚才也谈到了“初心”，能否具体解释一下您做企业的“初心”？

王明旺：只讲初心，显得有点玄虚。我讲讲驱动我做企业的内部力量和外部力量吧。外部力量首先源



自于客户的信任，还有我们的行业呈现高发展态势的推力，这两方面推动我要把企业做好。欣旺达过去是以客户为中心，未来还以客户为中心。不管什么情况下，客户是衣食父母，尤其是客户信任你，他的产品品质与你息息相关，那对我们而言，再艰难也得逆水行舟。很多人说企业要以人为本，我理解的以人为本，前提是以事为本，以员工价值创造、价值贡献为本，如果没了客户，你再讲人性，那是没用的，像诺基亚那样的“以人为本”，企业最后全死掉了。以员工为本和以客户为中心两者并不冲突。

再说内部力量，可能是我有一点使命感，也有好心态。心态不健康，事业做不好，要做成事，需要有意志有信念，有上进心，有使命必达的精神。我特别认同华夏基石彭剑锋老师的观点，做好企业要有“三个好”：好人好产品好管理。现在我们就是要对照这“三个好”，让企业往前走，持续增长，对企业，对员工，对社会有个交代。

宋劲松：您怎么评价自己这一路走来的得失？

王明旺：人其实不好自我评价的，也没什么好讲的。说到得失，我这个人的性格是这样，从来不会计较得失，不计成功与失败，不记得不快乐的东西，没想过自己会有多痛苦或者多么有成就感。不知道外界怎么看，我觉得自己啥都不是，就是一个很普通的人。偶尔见到一些领导或者商界的，说很佩服我。我感觉自己没有什么可以佩服的。

一定要说的话，可能我一直在想尽办法去做好一件事，不屈不挠，不怕辛苦，就想把它做透彻。这算不算一种工匠精神？这么多年自己也没有很成功的感觉。当时公司上市的时候，告诉我们通过了，其他人抱在一起很激动。我就觉得心里很平静，觉得这个事情是一定可以达到的。不过，这些年大客户主动过来找我们，还是有一些成就感。

有时候也有困扰，但不是外界带来的，主要是家里有时候不那么理解你、支持你，有时候想不通。你对员工这么好，你自己再优秀，但不是为了家人幸福做这件事，而是为了企业、行业内更多人幸福。家里人不理解，就会有点心理落差。

想做长久一点的事——做百年企业，提供一个创业平台

宋劲松：对于企业未来发展，您有什么规划和愿景？

王明旺：企业现在做的业务主要是六个板块，每个板块的产品都要做到行业前三。围绕电池业务，大力开发周边的产品，智能化终端产品现在刚刚起步，是一个千载难逢的机会。还有电动汽车电池，发展潜能很大，国家给予了非常大的支持，我们也已经进入了这个产业，未来也会有所突破。欣旺达经过十几年的积累，已经具备了一定基础，但是，相对于华为这类企业，我们还是小企业。不过，我们



有做好的信心，从逐步往自己的品牌、服务去发展，真正提供一个给大家创业的平台，长久做下去。随着社会进步，我们也不断进步，特别是往服务这方面靠。真正在这个行业内对行业有些贡献，干点有意义的事情。我最近也在想，怎么样做才能把企业做到百年企业。看到国外的一些企业，对我特别有启发。日本有家企业在半山腰做酒店，做了四百多年，我就很羡慕这些企业，真的很有价值。我们现在做电池、能源，能不能做到这么久？随着技术的发展，说不定哪天就没了。能源不断更新换代，所以我经常想这个企业未来能做多久。原来没想过这个问题，现在更多想的是自己的人生价值，而不像初期创业只想着产品、客户。在有生之年，我想做长久一点的事，通过做企业让生命延长。

比如说，我们这个企业要做成一套制度，形成一种文化，吸引有能力的人才加盟，希望构建一套体系，能服务好这些人，让他们在这能够幸福。记得包政老师讲过，要成为百年企业，就要去做产业链的组织者。我们欣旺达要致力于打造一个平台，这个平台跟互联网不一样，互联网是靠移动服务，我们是靠实体的平台。我们有设备，有制造能力，有管理能力，你来我们这里创业，我们很容易帮助你把想法、创意、产品做起来。我们不是互联网+，我们是+互联网。未来，欣旺达不但做产品的制造，也要做产品的孵化，打造“智能化终端产品制造平台”。我们有实力，也有以往的经历，我们敢做。

再比如说，要做一个有情怀的产业，不能仅仅关注企业内部，也得为社会尽到一份责任。现在中国食品安全问题严重，需要下功夫去改变这种现状，我们企业就可以去做农业方面的投资。我觉得做农业是有情怀的，所以对农业很有兴趣，也有强烈的憧憬。如果涉及到安全问题，我一定会把安全排第一，不会像某些人为了赚钱不择手段。前两年回老家，我还租了些土地搞种植。今年全国支持一百多个县搞农业示范基地。我们电白区有一个名额，就推荐了我们企业，以后可以做成旅游、养老、农业、加工一体化的示范基地，推动当地的经济发展和农业发展。

我也有一股冲动，想回老家搞一搞教育。我们那边教育挺落后的，很多人到城里面打工了，留下来的抽白粉、打架的人很多，留守儿童处境也很可怜。我想在那边建学校，从幼儿园到高中，形成一种好的管理，改变当地的这种局面。没有能力去做全国的大局面，最起码先从我们当地做起来。

做企业得有一股正气

宋劲松：您认为企业家和商人有什么区别？

王明旺：我认为真正的企业家，做企业有一股正气。企业最终还是为客户创造价值，但是很多企业为了掠夺资源，不择手段，这样做不长久。做企业没有一种正气，想的不是更多人的利益问题、客户的问题，这种企业最终都会倒闭。

有没有社会责任感，有没有正气，大概是一个企业家与商人的区别。企业家是用心、用力去做好



一件事。我觉得大家都埋头干事，就没有什么干不成。我们现在做小产品，智能化终端产品，成就不了一个大的品牌。接下来要在汽车产业好好做，做出数一数二的东西来，过个十年八年，欣旺达在这个行业内会有一些的影响力，或许会成为一家伟大的企业。那样才能承担更多的社会责任，推动行业产业，为整个社会创造更大的价值。

【愿景目标】成为受人尊重的世界级新能源企业

团队的梦想驱动着企业的发展，我们愿意付出不懈的努力，打造新能源产业生态平台，使欣旺达成为思想融通、利益共享、理想共赴的世界级新能源企业，去实现一个千亿级企业梦想。

【案例分享】

在面临新的挑战时，使命必达的勇气、旺盛的斗志，能凝聚全体人员的意志、智慧和力量，去创造新的成果，开拓新的局面。作为光伏行业的新生儿，欣旺达用脚踏实地的实干精神，废寝忘食的拼搏精神，吸引了大批优秀合作伙伴并肩作战，最终，“630”创造了开通速度的奇迹。但我们也应理性地总结项目过程中失败的经验与教训。只有强化质量与安全关，才能将新能源的行业道路铺得更远！

2016年6月30日，欣旺达全资子公司深圳市欣旺达综合能源服务有限公司参与投资建设的“禹州市禹科光伏电力有限公司50MW光伏电站项目”成功并网发电，项目经过80天的抢装，最终，1500亩的荒山变成了壮阔的光伏海洋。

犹记得项目临时变更投资方时，欣旺达储能事业部总经理孙威快速响应，拉动业内资源争取项目，并组织由投资经理苏滋津牵头的五人项目团队，两天熬夜对项目进行可行性研究，对项目提供方江苏旭源公司做尽调。尽管这个项目前期可研及手续齐备，但欣旺达从未涉足光伏电站领域的经验，对于初始预估总投资5亿元的项目，团队接手时真的是喜忧参半。在对所有项目文件做了一整天的剖析后，大家对项目的认知从最初的犹豫不决变成势在必得。几个门外汉熬夜准备项目谈判的资料、PPT和财务预算，即使已经反复修改方案条款给律师论证确认合同的严谨性，但公司对项目的决断结果也让大家忐忑不安夜不能寐。当第四天所有项目信息展示在创始人王明旺面前时，他果断地拍板说：“做！”所有人如释重负。就这样，50MW光伏项目打响了第一枪，做可研、做股权转让、签合同等在10天内一气呵成！

但项目进展并未像我们想象中那么顺利，从4月10日紧急动工开始，就遭遇EPC合作方葛洲坝设计方案蓝图未完成、项目现场人员及进出车辆太混乱、村民日夜阻工等问题。欣旺达作为投资方承担了最重的项目责任，总经理孙威几次召开紧急会议梳理团队分工。任务逐渐明晰后，深圳与河南的团队兵分两路，一方由黄娟带队不停走访两地央行、各大商行等10多家银行，为压缩贷款时间降息降利率与银行争持谈判；一方由苏滋津带队在河南现场周转连动各方资源，项目公司旭源负责解决纠纷及



外力抵抗，EPC 总包商争分夺秒赶工，监理严把质量大关，供应商按时输送货物。从 5 月 31 日第一块光伏板安装，6 月 27 日外送线路 23 级塔架设完毕，整个施工现场最多的时候有一千多人加班加点，每天商混车辆供应高峰多达四十多辆。项目最紧急的时候，现场 12 台挖掘机、22 台桩机，25 台铲车没有停止过运作。光伏施工队从每天凌晨五点工作到晚上七八点，外送线路施工队加班到第二天凌晨三点还不停歇，整个团队没有周末，没有节假日，顶着烈日轻伤也不下火线。六月下旬工期加急，解决村民纠纷的施工队员被打得头破血流，线外每天跑政府各级部门办理并网手续的团队踏破鞋底，进驻供应商工厂的采购团队就差没有 24 小时睡在车间里紧盯产出，各方拧成了一股绳，倾力为“630”而战！

“630”如约而至，抢装并网成为每个光伏人的关键词。因我们齐心协力地奋战，6 月 30 日并网的计划提前至 6 月 27 日，大家满心期待并网的时候，110kv 外送线路电缆头第一次打耐压测试被击穿。6 月 28 日晚上，开关、配电室通讯等问题点也相继出现，并网进入焦灼的阶段。欣旺达、葛洲坝及旭源负责人在山上处理了两天一夜，才把所有致命问题逐一攻破。就在电站全线并网工作进入整装待命时，却遭遇了 6 月 30 日当天极度恶劣的天气，正午 12 点仍是大雾遮挡零光照，几个方阵的上电量微乎其微。所有人顶着压力修补问题点，也做好了不能并网的心理准备。一直到下午两点左右，云雾逐渐拨开，天气慢慢转暖，终于，不负所望，发电量居然一点点增加了。奇迹般地，电量一跃而上汇入电网，所有人欢欣鼓舞，喜极而泣，卸下重担的几方责任人差点抱头痛哭，揪心的抢装之役终于宣告胜利！

80 天并网发电，欣旺达 50MW 光伏项目成为河南许昌市所有光伏电站中开工最晚，却是最早签订购售电合同的项目。禹州市委书记用三个“不错”充分肯定禹科光伏项目：“新能源产业项目多，整体任务完成好，不错！禹科光伏建设时间短、进展快，不错！电表转，已收益，不错！”。

回忆那些碎泥石、消淤泥、挖地坑的日子，所有参与者牢牢抱成团，欣旺达光伏人用智慧与信念构建的这座绿色能源电站点燃了绿色的能源梦想！

【案例分享】

公司强调专注，积极培养和发展国际化中高端技术队伍，时刻把握锂电行业的发展脉搏，不断提高检测水平和服务水平，为客户创造价值和提供差异化服务。与此同时，不断创新和合作，分享我们在锂电池领域的检测能力和经验，共同促进行业的健康和可持续发展，推动绿色能源科技不断进步。普瑞赛思立志成为“最值得信赖的新能源测试评价机构”，以“让绿色能源更安全可靠”为愿景，为国家绿色能源的持续发展贡献自己的力量！



前些年，国内手机锂电池突然起火而引发的安全事故引起社会的广泛关注。相比之下，国外的手机电池事故却很少发生。因为手机电池安全性能上的差异，用户更多地去选用国外品牌，国内厂商损失惨重并开始痛定思痛：国外品牌的手机电池大都在中国生产，为什么同一个工厂同一批设备同一批工人生产的电池性能差异会那么大？

在 2009 年锂电高峰论坛上，一位外企老板在演讲中详细列举了 50 多项锂电池的检测项目，他提到，他们生产的锂电池都需要经过这些严苛的检测程序，只有通过了，产品才能流向市场进行销售。这让台下的国内手机厂商开始意识到自身产品检测环节的草率——为了产品的产量而牺牲了质量，让那些不合乎标准的“定时炸弹”流向了市场，这不仅给客户带来安全隐患，还给自己的企业形象造成恶劣影响。

深圳作为中国电子行业发展的领军城市，需要更加专业的锂电检测技术企业为整个行业的健康发展保驾护航。欣旺达电子股份有限公司作为 3C 消费类锂离子电池行业的龙头企业，一直以来都把高质量的产品作为企业发展的基石。

深圳普瑞赛思检测技术有限公司作为欣旺达的全资子公司，敏锐地察觉到检测行业的发展机遇，乘势而为。集团公司先期规划石龙仔厂区两层楼近 3000 平方米的面积作为普瑞赛思的本部，主要负责 3C 消费类锂电的专业检测服务，包括锂电池的电性能测试、环境适应性测试和安全性能测试等。其中，锂电池的环境滥用测试，因其测试难度大，安全风险高，普瑞赛思特聘请行业资深顾问，很好地解决了测试过程中的可靠性和安全问题。

因为提供高水准的测试服务，普瑞赛思先后获得了华为、Lenovo、OPPO、VIVO 等国内知名品牌的订单。2015 年，随着动力电池检测需求的快速增长，集团公司又在光明规划了 10000 多平方米厂区作为普瑞赛思动力电池检测项目的实验室。动力电池检测实验室成立后，普瑞赛思又迅速与吉利、广汽等汽车厂商达成了合作意向，预计一年累计的测试项目将达到上百万次。

目前，普瑞赛思已成为国内锂电池领域测试能力最综合最全面的第三方检测服务机构。

测试范围覆盖锂电池全产业链，包括锂电池、锂电池模组、移动电源、电池材料、电池保护电路、电子元器件等产品测试认证、化学成分及有害物质检测分析以及无线充电设备 Qi 认证。

随着中国经济的快速发展，企业越来越重视欧美市场的开拓，产品迫切需要通过欧美发达国家的严苛标准。为了更好地服务客户，普瑞赛思从海外采购了更高灵敏度的电池测试系统，并和华南理工大学合作成立材料技术联合实验室，与北京大学建成新材料检测服务平台，整合一流高校的科研实力进行技术难度的重点攻关。在让客户获得最权威检测报告的同时，也让公司在整个测试行业积累了良好的口碑。



普瑞赛思先后通过了 CNAS 认可,是中国化学与物理电源行业协会移动电源唯一指定的第三方检测机构、国际电工委员会 CBTL 认可实验室资质、德国莱茵 TUV 全球电池安规认证资质授权、英国 Intertek 电池安规认证资质授权、德国 DECRA 电池 CB 认证资质授权等,获得了苹果等国外优质客户的持久订单。目前,普瑞赛思已成为国内检测手机锂离子电池 IEC62133、UN38.3、CB 数量最多的一家检测机构。

像这样的例子在欣旺达数不胜数,不仅仅因为我们的产品被市场认可,而是被人从内心深处尊崇敬重与价值观认同;通过企业对社会产生有益影响,通过企业的努力解决力所能及的社会问题。



4.3 【核心价值观】阳光之道

成就客户——

为什么成就客户：为客户服务是欣旺达存在的唯一理由，客户需求是欣旺达发展的原动力，唯有成就客户，欣旺达才可以在竞争激烈的环境中生存下来，并获得持续发展的机会。

价值判断标准是什么：成就客户就是成就自己，当遇到个人、团队、公司与客户利益矛盾时，优先站在客户一方思考、判断、选择。

践行价值观怎么做：

（客户为先）以客户利益为先，想客户之所想，急客户之所急，快速响应客户需求。

（前瞻服务）前瞻性地预测客户需求可能的发展趋势，提前做出筹划，为客户提供有效服务，实现客户目标；持续为客户创造长期价值，超越客户期待。

（长期伙伴）与客户缔结利益共同体，建立长期的伙伴关系，与客户共建，与客户共担，共同应对未来挑战，携手客户获得长期成功，赢得客户的忠诚。

自我批判——

为什么自我批判：自我批判的目的是不断学习，不断改进，不断创新，而不是自我否定，只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。

价值判断标准是什么：当遇到问题与自身面子矛盾的时候，敢于正视自身弱点、缺陷，敢于承认新形势下已经不再灵验的经验，敢于谋求突破，敢于超越自己。

践行价值观怎么做：

（自省接纳）不断反省完善自身，总结失败的经验教训，善于从自身找问题；接触、了解、接受一些新观念、新思想、新技术等新事物。

（持续学习）戒骄戒躁，不自满，谦虚；广泛学习和借鉴当代科学的新思维，持续学习新知识、新技能，学以致用。

（改进创新）有创新的思维，抛弃“守”的心态，树立“拼”的精神，敢为天下先；发现新问题，寻找新需求，开辟新途径，持续突破自我；勇于尝试新的方法，不断改进，持续改善，创造新境界。

诚信本分——

为什么诚信本分？欣旺达希望与生态链坦诚沟通，平等互信，互利共赢，发展成为健康长久的合作典范。诚信本分价值观规范了与客户、供应链、权益相关人的合作格局。只有将本分地对待生态服务商的概念融入整个公司的理念、产品、服务中去，做卓越的产品，才能让客户惊喜。只有不被外在的事务牵动才能把事情做到极致，这样可以触动客户，触动客户的产品，市场必有你的一席之地。

价值判断标准是什么？当面临压力、利益诱惑与诚信本分之间出现矛盾时，选择坚持诚信本分不动摇。



践行价值观怎么做：

（诚实守信） 忠于事物的本来面貌；讲信用，讲信誉，信守承诺，忠实于自己承担的义务，忠诚地履行自己承担的义务。

（回归本源） 把握住事情该有的状态，秉持一颗平常心，采取行动时摒弃外在的诱惑，回归事务的本来面目进行思考，面对所有人秉持合理积极心态就是本分。

（责于自己） 出现问题时，首先责于自己的态度，本分是要求你做的比说的更好，没有说的东西没有人看到的东西你必须做“积德虽无人见，存心自有天知”。

激情奋斗——

为什么要激情奋斗？ 激情奋斗是一种强烈的情感表现形式，人在激情的支配下，常能调动身心的巨大潜力。在欣旺达，激情奋斗是一种工作状态，是员工在工作中最难能可贵的品质。在这个充满了机遇和挑战的时代，我们需要每个员工都要有主人翁的意识，拿出创业般的激情，重新上路。

价值判断标准是什么？ 当工作目标可达到 80 分并有机会实现 100 分时，不满足于 80 分，千方百计调动激情，激发自己实现并超越 100 分奋斗目标。

践行价值观怎么做？

（激情投入） 以创业的激情来面对日常工作，以开创事业的心态来投入每一天的工作。激发自己对工作成就的渴望，调动释放自身潜在能量，把枯燥的工作变得生动有趣。

（改进绩效） 勇敢面对压力，以乐观自信的心态，不满足现状，主动思考工作中仍能提高的地方，并积极采取行动。

（坚持奋斗） 敢于承担挑战性的工作和任务，即使在看似不可能达成的情况下，全力行动，以求最大可能地达成所奋斗的目标。

团队合作——

为什么团队合作？ 二人成仁，三人成众。我们的业务不断扩大，员工也越来越多，个人英雄主义已经不适用于企业现在的发展，需要的是团队成员的精诚合作，密切配合，才能不断取得成功。团队合作不仅是跨文化的群体协作精神，也是打破部门墙、提升流程效率的有力保障。

价值判断标准是什么？ 当面临“争抢存量”与“做大增量”矛盾选择的时候，选择做大增量；当面临个人独享与他人分享矛盾的时候，选择与他人分享。

践行价值观怎么做？

（相互信任） 要善于信任他人，敢于托付，互相尊重，相互体谅，互信互助，做到“让人在战斗中也能把后背交给我们”。

（精诚合作） 以大局为重，整体利益为先，分工合作，共同解决问题。当他人需要支持时，主动提供帮助。

（致力共赢） 具有分享精神，关注长远利益，而不计较短期利益的损失，通过不断协商，探求共



赢方案，建立彼此协作模式，产生协同效应，实现彼此共同目标。

【核心价值观之成就客户】

成就客户：为客户服务是欣旺达存在的唯一理由，客户需求是欣旺达发展的原动力，唯有成就客户，欣旺达才可以在竞争激烈的环境中生存下来，并获得持续发展的机会。

【案例分享】

急客户所急，想客户所想，或许许多企业可以做到。在此基础上，欣旺达做到的是，想客户所未想，真正为客户提供有价值的服务，帮助客户规避风险，让客户成功，最终达到共创共赢。

2015年8月，欣旺达董事长王威与投资发展部副总经理陈秋果前往一家生产机器人的公司，与其商量投资、融资等合作事宜。

在参观厂区和产品的过程中，该企业负责人向王威和陈秋果详细介绍了其中的一款玩具机器人，目前，这款产品正在市场上热销，备受家长和小朋友的青睐。

整体看上去，机器人线条优美，造型独特，功能强大。从讲解员将机器人拆解演示的过程中也可以看出，该产品的内部构造井然有序。然而，与他人的关注点不同，王威却把目光投向了另一侧——放置一旁的机器人电池上。原来，在拆解的过程中，王威注意到了这块电池，这块没有任何过充过放保护装置的电池。危险！

看到这一幕后，王威当即向对方负责人提出了他的看法：“在工艺上，这款机器人产品无疑是可圈可点的，但是在电池上，显得有点‘简单粗暴’，电池没有过充过放保护措施，这样的电池存在安全隐患，极易发生安全问题，最终伤害到用户权益和企业名誉。”

王威的此番言论引起了对方的重视，因为在这之前，包括客户，乃至电池供应商，都从未提及如此严肃的安全问题。

“您认为应该如何解决呢？”对方意识到产品存在的安全漏洞和风险，寻求解决方法。

“电池最重要的是安全，保障安全需要多方面的工序，包括材料、组装、热管理、过充电保护、BMS控制、老化检测、高低温检测、防爆防水检测等等，每道工序都要过关，这才是一个安全完整的电池产品。”王威娓娓道来。

多年的电池行业从业经验让王威树立了一个牢固的观念——安全问题永远排在企业第一位。作为一家有社会责任的企业，欣旺达始终秉持高质量的产品理念，这种理念已经深深地扎根在每一个欣旺达人的心里。

深入交谈之后，对方负责人被王威的安全观和所呈现的责任意识打动，同时，感谢他提出的中肯建议，并表示出合作的意愿。



为了改善机器人电池的安全问题，一个月后，对方主动与欣旺达电池事业部取得联系，寻求在机器人电池方面的长期合作。不久，双方正式签订了合作协议。

【案例分享】

面对新的机遇和挑战，欣旺达人始终坚持“客户第一，成就客户”的经营理念，用高效的团队合作，长期的不懈努力，在合作中给客户以“惊喜”，不断增强客户粘性，赢得一个又一个订单。

2006年，是欣旺达塑胶事业部快速发展的关键一年。公司领导意识到塑胶事业部要做大做强，不能仅做电池类单一且结构简单的产品，要提高工模及注塑加工水平，必须引进一些国际知名客户，在服务品牌客户的过程中提升欣旺达的综合加工能力。

欣旺达市场部敏锐地了解到广州松下电工在国内寻找模具加工及注塑合作伙伴。面对这一机会，市场部倾力投入，很快争取到了合作项目，但是面对规模如此庞大的国际客户，挑战与机遇并存。在前期开模制作中，工模部面对第一次见到的复杂结构造型，显得有点不知所措；面对多项高品质要求，显得格外小心翼翼。

如何在规定的时间内交付超出客户期望的产品？成了首要的难题。

欣旺达人没有被挑战吓倒，坚持“客户第一，成就客户”的经营理念，打破常规思维，克服种种困难，复杂的结构从简单基础开始做起，在一次次失败挫折中总结摸索经验，为满足交期，开发人员经常通宵达旦打板送样。在注塑生产中，为达到松下的品质要求，调机技术员常常要调试百余种参数才能稳定生产。品质人员检查也是细致入微，不放过任何品质缺陷。

记得有一次做电动牙刷，有一内置件有防水要求，合模线段差必须在0.03mm以下，由于是圆弧面合模，又是一模两穴，难度很大，为保证第二天交样，项目成员、工模钳工、成型技术员全部守在机台边，边试边改善，一次次的失败，一次次的修改，从当天下午一直到第二天凌晨3点，终于功夫不负有心人，滴水未进不敢休息怠慢的技术员们终于做出合格样板。

样板交到松下并通过测试，得到日本客户的一致称赞，并多次给予掌声，竖起大拇指！

在前期几个项目成功量产以后，为加强与客户沟通对接，欣旺达还派人常驻松下，在第一时间高效处理异常。

欣旺达赢得了松下的信任，合作项目也越来越多，如男用剃须刀、女用脱毛器等产品，松下都是优先考虑与欣旺达合作。即使在2008年全球金融危机时，其他客户订单骤减，唯独松下订单不受影响，为欣旺达销售业绩增长做出了很大贡献。到现在，欣旺达仍然与松下保持着良好的合作。

【核心价值观之自我批判】

我比较喜欢自省，错误不要紧，要紧的是从错误中学到什么。



——王明旺

你不能总是说别人不好，遇到事情犯了错误就推卸责任，你要做好自我反省，想清楚为什么自己没有做好，推动引导，这样才能进步，才能获得更多的经验。犯错不要紧，要坚持用正确的思想纠正错误，下次不要再犯同样的错误。

——王明旺

我做企业这么多年，事实也是犯了很多错误。犯了错误不要紧，但要自己自我反省，我错了就错了，我分析犯错误的原因，记清我的错误。我做错了，一样给员工道歉，一样给兄弟们道歉，错就错，对就对，失败面前坦诚分析，未来不要犯同样的错误。

——王明旺

做个诚实的人，不得说谎话，不要欺骗别人，更不要欺骗自己，我们包容错误，尤其是有价值的错误。

——王明旺

【案例分享】

安全高于一切，三星 Note 7 爆炸事件拉响了整个电池行业的质量警报，客户的高要求高标准带来的联动效应，让欣旺达人自我反省，自我加压，知难而上，不断挑战新的目标，让客户放心，让消费者放心，这，是态度，更是责任！

2016 年 9 月 21 日-22 日，华为团队对欣旺达各模块进行联合审核，包括 QSA、CSR、信息安全、三化一稳定和严进严出等，在首次会议中，华为审核小组就对欣旺达人员传达了华为对质量的要求和理念，欣旺达王总也表示欣旺达会配合华为进行这两天的联合审核，针对发现的问题点也一定会虚心接受，坚决整改。

首先，华为专家向我们介绍了华为公司的大致情况，并着重强调华为的质量战略就是以质取胜，让华为成为 ICT 行业高质量代名词，这也是华为对供应商的要求。近几年来华为最大的战略就是高质量，华为深知，产品要做精品，人员就要有工匠精神，我们要一起审视过去的做法有哪些是可以的，哪些要改进的，才能成就产品高质量，华为希望供应商可以跟得上华为的步伐。华为总裁任正非曾经强调：在过剩的经济时代，只有以质才能取胜，最终的竞争就是质量的竞争。并且提出三个质量的概念，固有质量、魅力质量、感动质量。很多公司目前只是停留在固有质量上，仅仅满足客户最基本的需求，也有部分公司已经达到魅力质量，超出客户的期望，而很少有公司可以达到感动质量，即在质量上能够大大超出客户的期望和要求，主动站在客户的角度上提升品质，要转变原有的质量观念，要



超越客户期望值，从固有质量转变到魅力质量，最终达到感动质量。

华为也向欣旺达传达了华为的质量理念，何为三化一稳定，严进严出？

- **管理 IT 化。**所有动作都要流程化，所有流程都要 IT 化，同时，举例华为的 IT 系统可以在 3 分钟内将相关数据整理出来，这样的 IT 系统是很强大，这些都是在显示华为对质量的看重；
- **生产自动化。**所有工序都打开看，已经自动化的跟之前比较，质量改进多少？效率提升多少？降低了多少人力成本？对于纯手工工序，有没有可能再改进？且一定要有严防死守的措施，要分析，要有对策，一点点进步，层层拦截，有有效检出机制；
- **人员专业化和关键岗位人员稳定。**梳理生产上的关键工序，每个岗位对应的资质要梳理，经验、技能、知识结构要梳理，人员的再沟通，产生认同感，提升其稳定性。
- **严进严出：**严进，严格管控好输入物料的质量；通过“三化一稳定”管控好生产制造过程质量；严出，严格把关好输出成品的质量。

目前，三星 Note 7 爆炸事件拉响了整个行业的质量警报，截至目前 35 次爆炸，已卖出的 250 万部旗舰 note7 将全部召回，这件事对三星不仅仅造成直接的经济损失，对品牌的影响也是远远无法估量的，对华为乃至整个行业也是一个警示，要不断提升产品和服务质量、追求极致用户体验，持续构建质量竞争优势！

为期 2 天的审核，华为团队发现了欣旺达很多的问题点，欣旺达的领导高层对质量没有重视起来，整体质量理念不足，只是停留在过去固有质量的观念和运作管理，没有进步到业界普遍倡导的魅力质量和感动质量层次；团队组织层次及能力不足，中基层主管对质量管理体系落实不到位等问题，审核人员表示：如果停留在过去的质量标准，欣旺达能基本满足，但不能支撑华为高质量的要求。这一次的审核对欣旺达来说是一次很好的机会，审核结束后，CEO 王总、VP 项总亲自召开全公司经理级别以上人员开会宣导，会上，王总、项总及时地将华为高质量要求及相关理念传达到相关核心人员。王总说：“经营企业这么多年，经历了那么多次国际化大客户的审核，只有这次华为审核，对我触动最大，感受最深！真切地感受到，我们欣旺达离华为这样的国际化大客户的高质量标准要求还有着非常非常大的差距，而我们欣旺达还停留在过去的固有质量水平，并且已经麻木，无法匹配华为高质量要求战略……”。对此，王总、项总等管理团队，已经深切的认识到目前欣旺达的严重不足，公司将积极的做出批评与自我批评，由王总和项总亲自牵头召开专题会议讨论问题，掘地三尺、找出根因，举一反三，彻底整改。王总、项总深刻的检讨与审视了过去欣旺达走过的路及质量管理上存在的不足，及时地将华为高质量要求及相关理念传达到公司内部核心人员——改变思想，统一观念，重视质量，学工匠精神，对品质精耕细作，“平行一厘米，深耕一公里”。同时，欣旺达所有核心人员也已经意识到了



质量的重要性，如公司研发中心首席技术官在会上讲到：“落地措施比概念更重要。面对客户审核，内部应有更专业更有思想的质量专家在场，提高与审核员沟通有效性。学习好的理念，戒骄戒躁，清楚欲速则不达的道理。”“来欣旺达3年，从来没见过公司这么大阵仗，看来华为这次审核对领导高层的触动很大，欣旺达要有大动作了。”电池一部项目部的一位同事说。

以后每周公司高层由王总亲自组织会议进行深入的根因分析，制定切实可行的改善措施和改善计划，并每周向华为反馈书面改善报告，汇报审核问题点的改善进展和改善效果。这次的审核只是一个契机，让我们在快速发展的同时能够静下心来思考，我们也相信，在领导高层的重视和带领下，欣旺达一定会再上一个台阶！

【案例分享】

王明旺先生认为一个企业要成功，必须要有自我批判的意识，失败经历的收获往往更可贵。希望将自我批判的态度传递给公司的每一位员工，共同促进欣旺达的发展。

1993年，欣旺达创业团队刚刚成立，仅有包括王明旺先生在内的十余人，一切都处于起步阶段。

当时，欣旺达的材料不缺，产品也成功研制生产，但是成品做出来之后，棘手的问题出现了——团队内没有人负责销售产品，产品该通过什么渠道卖出去？该由谁来负责销售？正当所有人都在为这件事情发愁的时候，王明旺突然想到一个合适的人，是他的老乡，销售能力很强。创业团队顿时有了干劲，迅速找到这位老乡商量产品销售渠道、方法，准备开始迎接公司的第一单。

一切似乎都进行得很顺利，王明旺和同事们都很开心。然而，就在大家都期待着成功售出产品的时候，出乎意料的事情发生——这位老乡带走了欣旺达所有的产品，甚至还带走了一些人，从此杳无音讯。这无疑给了刚起步的欣旺达一个巨大的打击，这些产品，耗尽了创业团队的心血和几近所有的资金，直接造成60多万的损失，只剩下30万的货款。

60万！这在20世纪90年代初，可是一个不小的数目。幸运的是，虽然这一件事情让欣旺达承担了不小的损失，创业团队也遭受了相当大的打击，并让当时的欣旺达团队陷入了十分困难的境地，但王明旺没有过多地为这一次的损失而感到失落。相反，带领团队重新振作起来，从这次失败中学会了理性地思考问题；在挫折过后的自我反省、自我批判当中吸取了深刻的教训；在错误用人的教训中学会了科学地选择合作伙伴。也正因如此，欣旺达在接下来的二十几年里，发展得越来越快，规模不断扩大。如果当初王明旺和创业团队一蹶不振，就不会有欣旺达蓬勃发展的今天。

2016年5月31日，王明旺创始人在公司召开的“高管大讲堂”会议上讲述了这个故事。

“错不可怕！只要我们能在事后自我批判，汲取教训，引以为戒，日后避免类似错误发生，往往最后收获到的更可贵！”王明旺创始人激动地说。



【核心价值观之诚信本分】

诚信就是诚实守信，是我们处理与员工、客户、股东和社会关系的基本操守。我们主张诚信做人，用心做事；员工之间坦诚相待，真诚交流。对客户，我们谨守服务承诺；对股东，我们谨守回报承诺；对社会，我们谨守使命承诺。我们深信：诚信将使我们与所有伙伴持久合作。

——王明旺

诚信包括两个方面：第一，兑现承诺，只要有承诺，就要兑现；第二，说到做到，做好应该做的事。欣旺达发展到今天，没有客户因为钱不跟欣旺达合作，除非它的品质有问题。和欣旺达合作的企业，从来没有赚不到钱的。

——王明旺

【案例分享】

诚信是欣旺达的立身之本。欣旺达人一直坚守本分，树立了良好的行业口碑，同时因为这份诚信，得到了众多客户的信赖。

2016年6月18日，欣旺达账上收到一笔奇怪的汇款，共143000元。

经核实，这是一笔由上海葡萄纬度科技有限公司，以下简称“葡萄科技”于2016年6月17日转入公司的款项。奇怪的是，该公司与欣旺达素无业务往来，怎么会有资金转入？

18日上午10时，财务中心应收会计发现这一情况后，马上向财务主管汇报。财务主管与销售人员查实后，确定这是对方汇错的款项。18日下午，销售人员通过网络、电话等方式与葡萄科技取得了联系并说明情况，经过双方沟通确认，原来是葡萄科技因员工工作失误，将这笔款项误转入欣旺达。19日上午，欣旺达财务人员、销售人员马上按公司流程将汇款归还。

与对方取得联系的时候，葡萄科技对欣旺达以这么快的速度反馈这个信息感到非常惊讶。他们对接的财务人员坦诚地说：“我们还正在想对策怎么联系欣旺达，怎么要回这笔款项，没想到你们这么快速地、主动地联系我们。原以为要大费周章，没想到这么简单这么快就解决了。”

半个月过去了，电池事业一部的销售人员突然接到葡萄科技业务人员洽谈合作的电话，对方业务人员多次赞叹欣旺达在行业中的诚信果真名不虚传。通过上次主动退款事件后，葡萄科技对欣旺达做了全面了解和评估，知道欣旺达不仅以诚信为本，产品品质、客户服务等也是行业一流水准，正巧他们有这块业务需求，所以最先想到了欣旺达。

2016年7月中旬，葡萄科技和欣旺达正式达成合作。

【案例分享】



回首内控自查工作全过程，能够有效地落实整改问题，其核心原因在于欣旺达人所坚持的务实本分价值观，不浮夸、不忽悠，以脚踏实地的态度夯实基础，这也正是欣旺达能够持续快速成长、创造远大前程的根本。

2016年，证监会对上市公司的内部控制提出了更高的监管要求，在此背景下，王明旺创始人要求审计部对公司的内部控制工作开展自查，并对自查发现的问题点推动改善。工程庞大、轰轰烈烈的自查工作拉开了序幕。

说起内部控制工作，许多上市公司在2016年之前并不重视此项工作，即便是实际开展了，也并未认真地落实下去。因为很多人想，只要能通过证监会的检查，不出什么岔子就行了嘛。然而，王明旺创始人并不这么看，他要求整个内控自查工作必须秉承公司一贯的务实本分的价值观，脚踏实地地发现公司内控层面的问题，并且切实解决。

启动会议，全体高管按时出席。审计部全体同事在实际执行的过程中展现了优秀的务实本分精神，虽然面临着协调部门多、样本量大、项目时间紧迫等问题，但全体审计员仍然不畏艰辛、倾情投入，一度为确保项目进度而加班至凌晨，各项样本、底稿均不打折扣地认真完成，真正做到了脚踏实地，夯实内控。

自查结束之后，王明旺创始人并没有就此止步，他要求不搞“运动式”自查，而是要形成定期的系统性的内控自查，通过持续的跟进切实地解决各个环节发现的问题，为公司增添效益。

【核心价值观之激情奋斗】

企业要做好，首先要有人，要有拥有共同目标并为之不懈奋斗的人。如果是一盘散沙的人，那也没有用。

——王明旺

欣旺达正在高速成长，各位伙伴都是公司的核心人员，千万不能落后于公司，我衷心希望大家不要守在昨天的成绩上，我们要不停进攻、不断进取，坚持艰苦奋斗。

——王明旺

我们做任何事情，一定要有激情才能成功，这种激情要求我们要敢于去承担责任。

——王明旺

我们要有成就员工之心，这样员工才会好好干事，员工好好干之后，他才会把客户服务好，他才



能把股东服务好。我们的最高境界就是你把企业做好，股东才有钱赚。我服务好我的员工，员工才会诚心诚意，投入一腔激情，把工作当成自己的事业去干。

——王明旺

各管理成员需理解“欣旺达同路人”的内涵，用激情点燃梦想。

——王明旺

【案例分享】

人心齐，泰山移，团结合作，激情奋斗，是企业持续发展的基石。欣旺达人正是在这种核心价值观的灌溉下，不断超越，不断进取，不断前进，携手客户，共创更加辉煌的明天。

“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”形容 2013 年欣旺达自动化事业部的经营状况最贴切不过。2013 年 7 月，自动化团队接到了第一个全球知名的国际客户大订单——A 项目 13 条 pack 全自动生产线。大家高兴不已却又焦虑万分。

众所周知，A 客户的全自动生产线，对设备的要求十分苛刻。设备产能、产品良率、稳定性、设备稼动率等要求特别高。时间紧迫，任务艰巨，全自动生产线如何从 0 到 1，如何从 1 到批量生产，这是对当时成立仅 2 年的自动化团队前所未有的巨大挑战。若能顺利完成此任务，对于自动化事业部和公司都有里程碑式的重要意义，它将奠定自动化事业部在智能制造领域技术领先的优势，同时将奠定公司在电池制造行业的领导地位。

当时，电池事业一部项目部副总朱建顺去美国拜访客户，他作为电池行业的专家，精通电池设计制造工艺，对客户提出的严苛工艺要求，他胸有成竹，对答如流，而对于电池 pack 全自动生产线能否按期交付却把握不足。

重担落到自动化事业部团队。大家白天调试设备，晚上总结问题点，讨论和验证产品和全自动生产线的方案，同时安排第二天的工作。到了凌晨还要通过全球连线和美国 A 客户开电话会议，向客户汇报工作进展和遇到的问题，提供改善方案和解决对策。开完电话会议，马上根据客户的要求第一时间调整设计方案，同时，依据每天验证结果，修改全自动生产线的设计方案，整理工艺方案、PDT、进度表、MIL、buyoff、3D SOP 等各类文件，快速高效地反馈给客户。困了，大家在会议室就地休息，天一亮，又以饱满的激情继续投入工作。会议室到产线，产线到会议室，两点一线，大家憋着一股劲，一定要证明自己，证明欣旺达自动化水平，证明欣旺达完全有能力配合全球最顶尖的客户完成大批量的智能装备设计制造。

在项目的关键时刻，团队遇到了棘手的问题：设备量产 UPH 和良率未达到客户要求，客户对进度



表达了不满。面对这个情况，自动化事业部总经理张建华迎难而上，冲到生产最前线，带领郭登旺、强晓阳、周瑜、廖林凤、李伟、王铁柱、廖茂安等团队成员不知疲倦通宵达旦地工作，采用“鱼骨”分析法，将每条产线出现的问题和潜在的问题逐一列出，明确每个细项的改善方案、完成时间、责任人，强力推动部门经理和各部门负责人到生产第一线，坚决贯彻“问题不过夜，有问题解决不了及时升级到高层协调解决”原则，一起度过每个艰难的夜晚。

最终，自动化团队在公司领导的支持和帮助下，团结一致努力付出众志成城，集中全公司最优势的资源攻坚克难，通过顽强拼搏、锲而不舍的激情奋斗，历经 12 个月，将国际领先的 13 条 pack 全自动生产线交付客户量产，得到了 A 客户各个部门的一致认可和好评，A 客户还预定了后续的一系列项目订单。

这是自动化事业部乃至公司发展历史上具有里程碑意义的重要事件，它不但奠定了公司在电池行业的领导地位，而且巩固了公司和 A 客户的战略合作地位。项目过程中，虽然条件艰苦，但大家齐心协力，团结合作，激情奋斗，既锻炼了开拓创新的团队，又引领了智能制造的时代潮流；项目过程中，研发团队提升和沉淀了技术，管理团队规范了项目管理流程，理顺了内部沟通和配合机制，工作执行力大大增强；项目过程中，团队成员收获了成功的喜悦，更收获了个人的快速成长。

苦尽甘来的喜悦，是对自我价值的提升、认可和肯定，更是每一个团队成员职业生涯里最可贵的财富。

【案例分享】

欣旺达从艰难创业到现在的高速发展，离不开新老辈欣旺达人艰苦奋斗的优良作风。电梯查封，我们没有被动等待，46 人接力、没电梯组人梯的场面让我们看到了这样的顽强品格，艰苦奋斗融入每一位欣旺达人的内心深处。

2016 年 8 月 12 日，阿宝工业区传来紧急消息：三台仓库电梯被宝安区质监局查封，来料车辆无法下货，仓库物料也无法配送至各厂区供应生产。经过了解，阿宝仓库电梯被封是因为物业、房东未能及时进行安全检查，电梯存在安全隐患，质检不合格。

问题摆在眼前！电梯如果不能尽快运行，电芯物料得不到及时供应，石龙仔工业园和光明产业园涉及 6000 余名员工的生产线将直接停产，更严重的是会影响与客户的交期，造成不可挽回的损失！

消息传来后，公司领导马上进行紧急方案的布置。一方面，事业部无论如何先想办法把物料从 5 楼仓库运出，确保产线正常的电芯供应，不误交期；另一方面，行政安全中心即刻与政府部门、阿宝仓库的物业方、房东进行紧急协调，争取让电梯运行。

电梯被查封，公司不能被动等待。“在这个关键时候，要辛苦大家了，由管理者带头，员工一个一



个接力，这批货一定可以下得来！”会议上，一位同事的提议马上得到了众人认可。决定后，所有人员说干就干了。电池事业一部计划副总经理任向娟查看了排拉、计划和交货的情况，并根据交期的紧急程度安排此次的接力人员。12日下午，从阿宝仓库的1楼到5楼，电池事业一部F栋1A拉的46名同事一个接一个地排起了弯道长龙。傍晚6点10分，电芯包从第一个同事的手里传递到了第二个，第三个……第46个。一盒两盒的电芯重量可能微不足道，但几十盒几百盒甚至几千盒呢？接力的同事从最开始的闲谈笑语，到慢慢吃力，到汗水逐渐浸湿衣裳，到最后的疲惫不堪。两个半小时接力传货的过程中，没有一个人想应不应该去搬货，要不要去搬货，没有一个人发牢骚、耍脾气。

时间一分一秒地过去，电芯源源不断地传送下来，货物堆高了一叠又一叠。“加油，我们再加快速度，尽快完成任务。”队员的喊声鼓舞了现场的接力同事，传货速度又加快了，配送车开走了一辆接一辆。晚上8点30分，行政部门传来了好消息——电梯解禁，可以暂时运行。“耶，耶，电梯来了！”接力人员松了一口气，露出了欣喜的笑容。一根筷子轻轻被折断，十根筷子牢牢抱成团，人梯接力也可以创造小小的奇迹。两个半小时，近十万个电芯在每一位接力人员手上进行了传递，因为这次的人梯接力，事业部的电芯得到了供应，没有影响承诺的交期。

【核心价值观之团队合作】

企业需要“精细化的管理，团队协作的观念”，管理人员要随时随地随人随事地拿一些小案例来培训各自的下属。

——王明旺

工作要有分工，更要有合作，在实际工作中，“相互合作”要求我们要把责任从“发现、解决自己的问题”延伸到“要积极发现、反馈并协助解决团队中其他环节的问题”上来；“相互合作”并不是让我们被动地配合，更要求我们主动的去沟通；“相互合作”不仅要求我们做好自己的本职工作，更要求我们站在团队整体的高度，要有与团队共存亡的责任感，而这种“与团队共存亡”的责任感要求我们及时反映在工作中所发现的其他部门的问题，不能因为“事不关己”或顾忌别人反感而闭口不提，甚至坐观火起，要把别人的问题当作自己的问题，不要等到问题已造成重大损失或无法弥补之时才提出，做无功之举。

——王明旺



鼓励和促成同事的进步，鼓励团队的健康发展和氛围，不要搞小动作，不鼓励小聪明、小技巧。

——王明旺

所谓团队合作，就是大家想做事，高管比较有激情去做些事，然后作出决定。一旦定下来的事，就要去做，就要做成。

——王明旺

【案例分享】

时间紧迫！从收到临时通知到做好十足准备，欣旺达人打了一场“硬仗”。在这场“战斗”中，分工中有合作，团结中有效率，有了这一切，才吹响了项目申请成功的胜利号角。

2016年5月21日下午4点，一阵清脆的电话铃声打破了欣旺达子公司普瑞赛思办公室的宁静。

几分钟后，许辉勇总经理带来了一个令全办公室沸腾的消息：普瑞赛思向深圳市科技创新委员会申请的技术创新项目——“Qi 无线充电技术检测研究及其应用”已成功通过基本审核，并需于22日上午9点前往科创委进行项目答辩。

还记得，一个月前，大家东奔西跑搜集申报信息、没日没夜准备申报材料、不知疲惫地埋头实验室，忙得不可开交，现在看来这一切都值了。正当大家正欣喜不已的时候，忽然有个声音响起：“就算包括晚上的时间，离明天的答辩也只有15个小时了，然而对于答辩环节，我们还没有任何准备。”

思索了片刻，许辉勇发话了：“大家不要慌，虽然时间十分紧迫，但我们是一个团队嘛，只要大家相互配合，我相信一定没有问题的。”接下来，他组织市场客服部、技术部、项目部等相关人员进行讨论，确定了工作思路和分工。

话音刚落，大家便忙活开了。市场客服部负责与科创委进行沟通，尽可能获取更多与项目答辩相关的信息；技术人员进行技术资料整理编制；项目部人员负责整理公司的经营证件、资质荣誉、财务数据等硬性资料；市场客服部汇总所有资料并制作答辩PPT；答辩小组进行反复的预演……

所有准备工作有条不紊地进行着，等到最终排练结束时，已是凌晨2:45。看到经历了十余回预演的答辩人员从准备不足到信心满满，大家眼里闪耀着兴奋的光芒，近8个小时准备工作带来的疲惫一扫而光。



第二天 9:00, 答辩汇报人员负责演讲答辩, 相关人员就评审老师提出的公司运营管理、技术积累、财务等做出了针对性的回答。有了大家的密切配合, 答辩如期顺利完成。在此半个月后, 公司收到了科创委项目申请通过的消息。

附:

欣旺达奋斗十二条

二十年深耕发展, 欣旺达承载的早已不再是个人的理想, 它承担着为员工谋幸福、为股东谋效益、为客户创价值的大任, 欣旺达最终要为行业、为民族、为国家做点事情。

二十年, 欣旺达虽然发展壮大, 但离世界 500 强企业还有很长的距离。现在, 我们正处在瞬息万变的竞争中, 必须要有危机感、责任感和使命感。

六反对

一、我们反对官僚主义, 反对不作为, 反对发牢骚、讲怪话。

二、我们反对文山会海, 反对繁文缛节, 要学会复杂问题简单化。

三、我们绝不贪污受贿, 绝不造假, 也绝不允许我们当中任何人这样做, 要爱护自身人格。

四、干部是干出来, 不是任命出来的。我们绝不允许结党营私、搞小团伙的不良行为出现在欣旺达。

五、我们拒绝铺张浪费, 摆花架子, “设备要用一流, 车只是代步”, 欣旺达艰苦奋斗的传统要牢记在心。

六、永远不要想着将产品品质蒙混过关或心存侥幸, 我们做企业要一身正气, 产品永远都要质量第一。

六提倡

七、我们坚守成就客户, 以客户利益为先, 超越客户期待; 与客户缔结利益共同体, 共同应对未来挑战。

八、我们鼓励自我批判, 不断自省接纳, 总结失败经验; 错就错, 对就对, 我们包容错误, 尤其是有价值的错误。

九、我们坚守诚信本分, 说到就要做到, 做的一定要比说的好。



十、我们推崇激情奋斗，以创业的激情来面对日常工作，以开创事业的心态来投入每一天的工作。

十一、我们倡导团队合作，让人在战斗中也能把后背交给我们，不搞小动作，不要小聪明。

十二、我们要做有情怀、有理想、有担当的欣旺达人，为成为受人尊重的世界级新能源企业而不懈奋斗



第 2 章 薪酬福利体系认知

【课程名称】

人力资源-薪酬福利体系

【课程目标】

了解薪酬相关法律法规常识与公司薪酬福利基本管理规定

【课程大纲】

1. 薪酬的概念
2. 薪酬计算
3. 福利解读
4. 薪酬查询与异常处理
5. 薪酬水平与职业发展

【课程重点】

了解薪酬情况与异常处理流程，清晰公司福利项目



第 1 节 薪酬的概念

1.1 薪酬的概念

薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳，包括狭义和广义的概念。**狭义的薪酬**指货币和可以转化为货币的报酬。**广义的薪酬**除了包括狭义的薪酬以外，还包括获得的各种非货币形式的满足。欣旺达薪酬采用全面薪酬的概念，即广义薪酬。

1.2 薪酬形式

一般薪酬主要分为两大类：总体薪酬与相关性回报。总体薪酬包括直接以现金形式获得的报酬或间接以福利方式获得的报酬，相关性回报更多强调从心理学角度对薪酬的分类。我们基于此分为以下四类：

1. 现金薪酬：包括岗位工资、绩效、加班费、其他奖金等；

岗位工资：为固定工资，以岗位价值、个人能力为要素评估得出

绩效奖金：为浮动工资，反映的是工作绩效表现，绩效奖金基数=岗位工资×绩效比例，不同的职级有相应的绩效比例标准。

加班费：生产类人员及部分职员加班有加班费，加班费倍数按法律规定计算。

年终奖：月薪员工发放年终奖，与公司效益、部门效益和个人绩效挂钩。

其他奖金：其他奖金一般针对专项人员设置专项奖金，比如：销售人员设置提成、项目人员设置项目奖等。

2. 中长期激励：包括限制性股票、员工持股计划等；

公司是上市公司，通过授予股权的形式，使得员工能分享企业的利润增长成果，也帮助公司促进员工为实现长期绩效目标付出努力。

3. 福利：包括社保公积金、各类有薪法假与带薪年假、月度部门活动经费、传统节日礼品、商业保险等。

4. 其他相关性回报：包括职业发展、行业知识积累、学习机会。



第 2 节 福利项目解读

2.1 社保公积金

社会保险是一种为丧失劳动能力、暂时失去劳动岗位或因健康原因造成损失的人口提供收入或补偿的一种社会和经济制度。

社会保险的主要项目包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险。

2.1.1 养老保险

养老保险是指为未来提供保障，参加基本养老保险的个人，达到法定退休年龄时累计缴费满十五年的，按月领取基本养老金。

缴费方式：单位与个人各支付一定比例，统一由公司代扣代缴。

2.1.2 医疗保险

医疗保险一般指基本医疗保险，是为了补偿劳动者因疾病风险造成的经济损失而建立的一项社会保险制度。通过用人单位与个人缴费，建立医疗保险基金，参保人员患病就诊发生医疗费用后，由医疗保险机构对其给予一定的经济补偿。

使用方式：缴纳医疗保险，办理医保卡之后，持卡在相应医疗机构看病时或看病后报销。

缴费方式：单位与个人各支付一定比例，统一由公司代扣代缴。

2.1.3 生育保险

生育保险是通过国家立法规定，在劳动者因生育子女而导致劳动力暂时中断时，由国家和社会及时给予物质帮助的一项社会保险制度。

缴费方式：单位缴纳

2.1.4 工伤保险

工伤保险是指劳动者在工作中或在规定的特殊情况下，遭受意外伤害或患职业病导致暂时或永久丧失劳动能力以及死亡时，劳动者或其遗属从国家和社会获得物质帮助的一种社会保险制度。

缴费方式：单位缴纳

2.1.5 失业保险

失业保险是指国家通过立法强制实行的，由社会集中建立基金，对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助进而保障失业人员失业期间的基本生活，促进其再就业的制度。

领取条件：在我国，失业人员在满足：非因本人意愿中断就业；已办理失业登记，并有求职要求；按照规定参加失业保险，所在单位和本人已按照规定履行缴费义务满 1 年三个条件后，方可享受失业



保险待遇。

缴费方式：单位与个人各支付一定比例，统一由公司代扣代缴。

2.1.6 住房公积金

住房公积金是职工按规定存储起来专项用于住房消费支出的个人住房储金。使用方式：按规定用于购、建、大修自住住房，或交纳房租。职工在离退休、死亡、完全丧失劳动能力并与单位终止劳动关系或户口迁出原居住城市时，才可提取本人账户内的住房公积金。

缴费方式：单位与个人各支付一定比例，统一由公司代扣代缴。

2.2 法定假期+年假

欣旺达为在在职的员工提供带薪的法定假期，包括病假、工伤假、婚假、丧假、产检假、产假陪产假、带薪年假。

2.2.1 病假

职工患病或非因工负伤治疗期间，公司按法律规定支付病假工资。

患病或非因工负伤职工的病假假期根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，按法律规定给予三个月到二十四个月的医疗期。

实际工作年限	本单位工作年限	医疗期
10 年以下	5 年以下	3 个月
	5 年以上	6 个月
	5 年以下	6 个月
	5-10 年	9 个月
10 年以上	10-15 年	12 个月
	15-20 年	18 个月
	20 年以上	24 个月

2.2.2 工伤假

员工因执行职务而致残疾、伤害或患职业病者，可以依法申请工伤假，公司依法支付工伤假工资。伤残者经治疗至痊愈或者处于相对稳定状态时，由医疗机构作出医疗终结。自工伤事故发生之日起至医疗终结的期限不得超过十八个月。因病情需延长治疗的，应当经市医务劳动鉴定机构同意。

2.2.3 婚假

员工入职公司后登记结婚者，可以申请 3 天有薪婚假。



2.2.4 丧假

员工直系亲属（父母、配偶、子女）或员工配偶的父母死亡，可申请3天有薪丧假，以天为请假单位一次性休完（含公休日及法定节假日）。

2.2.5 产检假

符合国家/地方政府计划生育政策的怀孕女职工，自怀孕12周（即3个月）起至32周（即8个月）间每隔4周（即每个月）享有8小时的产检假，33-35周享有8小时的产检假，36至42周分别享有8小时的产检假，共有13次产检假每次8小时有薪假。女员工怀孕7个月以上的，每天安排1小时工间休息，

2.2.6 产假

女职工生育享受98天有薪产假（含产前假15天），生育多胞胎者，每多生育1个婴儿，可增加产假15天。难产者（如因医学需要剖腹产），可增加产假30天。产假以天为请假单位一次性休完（含公休日及法定节假日）。

工作常驻地点在广东省内的，符合计划生育政策者可增加计划生育奖励假80天，工作常驻地点在其他省份的参照当地相关法律法规执行。

2.2.7 哺乳假

女职工产假期满，经本人申请、用人单位批准，可以享有每天1小时的哺乳假直至婴儿1周岁。

2.2.8 陪产假

男性员工妻子生育的，可以在妻子分娩前后1个月内申请有薪陪产假15天。陪产假以天为单位一次性休完（含公休日及法定节假日）。

2.2.9 年休假

适用对象：工作年资（集团年资+厂外年资）满一年以上的集团员工。

员工享受年休假期限及时间：工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。工作不满一年者，不享有当年年休假。

员工在集团以外同一或者不同用人单位工作的年资（简称厂外年资）可计为累积工作年资，须于入职后3个月内提供社保缴纳历史记录等具有法律效力的材料。

员工在职期间，可休年休假天数和期限需根据其员工本人入职日期和当年在公司上班天数进行比例折算，合理安排休假时间。

2.3 团建活动

2.3.1 月度部门活动经费

公司会给予部门月度活动经费，部门内部可自由选择活动安排，以此促进部门交流和沟通，提升部门凝聚力，如观看电影、聚餐、体育活动、KTV 等，活动应有利于身心健康、符合企业文化要求，活动资金仅为部门活动专用。

2.3.2 年度旅游

公司各部门每年会组织一次年度旅游活动。各部门自由选择一个风景优美的景点作为团建的场地，将团建趣味游戏和景点观光、景区特色项目融合起来，通过一系列的团建小游戏，不仅促进了员工彼此的感情，还能反映出日常工作中存在的问题，提升了工作效率，通过旅游观光放松了心情，夜晚还可以加入篝火、烧烤、KTV 作为娱乐。



2.3.3 拔河比赛

趣味运动是近几年非常盛行的一种团建方式，而且并不仅仅局限于室外，参与难度不大，直接上手玩即可，所以很容易调动大家参与的积极性。有合作有交流，员工在不知不觉就变得更加熟悉亲密，同时赢取丰厚奖金哦。

根据公司产业分布区域，分为石龙仔赛区，光明赛区、博罗赛区冠亚军、水田赛区、锂威赛区冠

军共 8 队伍进入总决赛。进入决赛队伍每队奖励 800 元；进入总决赛的队伍冲击前四名，冠军 5000 元，亚军 3000 元，季军 2000 元，优秀团队奖 1000 元。

2.3.4 篮球赛

为加强企业文化建设，丰富员工的业余文化生活，增强欣旺达人的凝聚力和向心力，企业文化部联合工会策划组织欣旺达男子篮球赛活动。公司每年会举行一次长达一个月的篮球赛。



2.3.5 卡拉 OK 大赛

公司每年会举行一次蒙面歌王大赛。丰富员工精神文化生活，为员工提供展示自我的平台，充分展现员工的个人实力。如图示（每年有可能会对金额进行调整）：

序号	内容	数量	预算	备注
1	冠军	1名	3000	第一名
2	二等奖	2名	2000	第二、三名
3	三等奖	3名	1000	第四、五、六名
4	最具创意奖	1名	800	节目、服装、称号有创意
5	优秀奖	10名	500	入围奖



2.3.6 亲子活动

公司从 2017 年开始举
为进一步加强员工关怀，关
满关爱、温馨的企业文化氛
策划组织关爱员工子女活动，
作环境，同时也增进员工与子女之间的互动交流。

办亲子活动，受到广大员工的好评。
心员工的精神和生活所需，营造充
围。由企业文化部联合欣旺达工会
既让职工孩子感受体验父母的工

为员工及子女免费提供亲子服装，员工及子女免费安排 3 天嘉年华亲子游，免费项目包含（三天活动中的住宿费、所有活动中的服务费、从活动指定集合点到参观或旅游活动点的往返大巴费、参观景点的景点门票及团体险等费用）。

2.3.7 女神节

为体现公司及工会对欣旺达全体女员工的特别关爱，在3月8号妇女节欣旺达工会特别订制专属的节日礼物，在活动当天给员工们送上祝福，让大家感受到浓浓的节日气氛。



2.3.8 联谊

为解决公司单身男女士的个人问题，给各位青年搭建一个良好的交友、交流平台。企业文化部每年都会组织单身交流联谊活动，希望借此机会能促进年轻人交流，促成有情人终成眷属。

3.9 生日会
企业是一个大家庭，每个员工都是这个大家庭的一员，为了使广大员工真正地融入集体大家庭，以企为家，增强员工与公司、员工与员工之间的联系，让员工感受到家庭的温暖与朋友同事之间的关怀。公司决定从2019年起部门内部每月为员工举办生日 Party。



2.4 传统节日礼品

元宵、中秋抽奖、端午/中秋礼品，公司会把诚意满满的礼品送到每一位职工手中，跟大家一起欢度每一个节日。



2.5 商业保险

公司引入商业保险，通过团体保障的方式，以更低的价格，为职工寻求最大的保障。



2.5.1 团体意外险

团体意外伤害保险一般是指企业作为投保人，员工作为被保险人，统一以团体方式投保的人身意外保险，其保险责任通常包含意外身故、意外伤残、意外医疗、意外住院津贴等。一般为公司为驻印度公司员工购买境外保险，以保障他们在境外的医疗及意外保障。

缴费方式：单位缴纳

2.5.2 团体医疗

商业医疗保险是医疗保障体系的组成部分，个人自愿参加。国家鼓励用人单位和个人参加商业医疗保险。是指由保险公司经营的，赢利性的医疗保障。消费者依一定数额交纳保险金，遇到重大疾病时，可以从保险公司获得一定数额的医疗费用。

缴费方式：个人缴纳

2.6 薪酬计算

2.6.1 薪资核算标准和计算方法详见下表：

工资项目	计算方法（元/月）
正常工作时间工资	工程师及以上正常工作时间工资=岗位工资×51%，不低于最低工资标准
助理工程师以下正常工作时间工资	助理工程师以下正常工作时间工资=岗位工资×31%，不低于最低工资标准
自由加班费	=岗位工资-正常工资时间工资
绩效奖金	=绩效奖金基数×当月奖励系数÷当月应出勤天数×实际出勤天数
平时加班费	=正常工作时间工资÷21.75÷8×1.5×月平时加班工时
周末加班费	=正常工作时间工资÷21.75÷8×2×月周末加班工时
法定假日加班费	=正常工作时间工资÷21.75÷8×3×月法定假日加班工时
提成	按提成的文件执行，不与出勤挂钩
各类奖金	按各类奖金分配明细表，不与出勤挂钩
工龄奖	按工龄标准执行，如当月无出勤则扣除当月工龄
岗补	=岗补标准÷当月应出勤天数×实际出勤天数
夜班津贴	=津贴标准×夜班天数
通讯补助	按岗位标准执行，如当月无出勤则扣除当月通讯补助
高温津贴	=津贴标准÷当月应出勤天数×实际出勤天数
加薪	=加薪额×（当月最后一天一生效日期）÷当月总天数（统计天数为工作日）



降薪 = 降薪额 × (当月最后一天 - 生效日期) ÷ 当月总天数 (统计天数为工作日)

2.6.2 请休假薪资核算标准详见下表:

假期类别	计算方法	说明
事假	无薪	
病假	正常工作时间工资 × 80% ÷ 当月应出勤天数 × 病假天数	病假假期按法律规定执行。
工伤假	月工资 ÷ 当月应出勤天数 × 工伤假天数 月工资 = 工伤前 12 月应发工资平均数, 不足 12 月的按实际月份平均计算	工伤假期间的公休日和法定假日不重复计薪。最低计薪基数为当地最低工资标准。
婚假	正常工作时间工资 ÷ 当月应出勤天数 × 婚假天数 (工作日)	婚假含公休日, 工时直接体现在《考勤汇总表》中。
丧假	正常工作时间工资 ÷ 当月应出勤天数 × 丧假天数 (工作日)	工时直接体现在《考勤汇总表》中。
产检假	正常工作时间工资 ÷ 当月应出勤天数 ÷ 8 × 产检假工时	工时直接体现在《考勤汇总表》中。
产假	月工资 ÷ 当月应出勤天数 × 产假天数 月工资 = 产假前 12 月应发工资平均数, 不足 12 月的按实际月份平均计算	产假期间的公休日和法定假日不重复计薪。最低计薪基数为当地最低工资标准。
哺乳假	正常工作时间工资 ÷ 当月应出勤天数 ÷ 8 × 哺乳假工时	工时直接体现在《考勤汇总表》中。
看护假	正常工作时间工资 ÷ 当月应出勤天数 × 看护假天数 (工作日)	看护假含公休日, 工时直接体现在《考勤汇总表》中。
停工待料	正常工作时间工资 ÷ 当月应出勤天数 ÷ 8 × 80% × 停工工时	
迟到 / 早退	以分钟为单位, 每月迟到/早退 10 分钟内不扣工资, 超出 10 分钟不计薪。 扣减公式: 正常工作时间工资 ÷ 当月应出勤天数 ÷ 8 ÷ 60 × (月累计迟到/早退分钟 - 10)	每月迟到/早退 10 分钟为限, 超出不计薪。
旷工	无薪	月累计旷工达 8 小时者按



		《奖惩管理规定》执行。
--	--	-------------

2.7 薪酬查询与异常处理、保密规定

2.7.1 薪资发放:

在职人员每月工资发放时间为每月7日,遇节假日或公休日则按公司要求提前或推后发放;离职人员工资按公司规定在辞职后3个工作日内发放,正常工资发放均通过银行转形式发放;

2.7.2 查询方式:

每月工资发放当天后,员工就可以登录【欣旺达官微-薪资查询】查询本人的工资明细

2.7.3 异常处理:

查看薪资明细后应立即确认明细内容,发现异常应在领2个工作日内上OA提交《薪资异常问题一览表》,无OA人员由部门文员代写;实际到账金额与工资条记录的金额不符时,请打印银行流水与薪资核算专员核实。确认工资异常的,统一在下月工资中补发。

2.7.4 薪资信息保密与查阅规定:

员工本人可以随时查阅本人薪资,不得跨部门查阅或探听他人薪资,一经发现立即按《奖惩管理规定》处理。

2.7.5 个人所得税:

个人所得税,简单来说是国家对本国公民、居住在本国境内的个人的所得和境外个人来源于本国的所得征收的一种所得税。

【计税方式】

2019年1月1日起,对工资薪金,采用累计预扣法:

累计预扣预缴应纳税所得额=累计收入-累计免税收入-累计减除费用-累计专项扣除-累计专项附加扣除-累计依法确定的其他扣除。

本期应预扣预缴税额=(累计预扣预缴应纳税所得额×预扣率-速算扣除数)-累计减免税额-累计已预扣预缴税额。

【概念注释】

累计收入: 累计每月收入

累计免税收入: 国债和国家发行的金融债券利息;保险赔款等等

累计减除费用: 每月5000元



累计专项扣除：累计的三险一金金额

累计专项附加扣除：累计的六项专项附加扣除金额

【案例分享】

某职员 2015 年入职，2019 年每月应发工资均为 30000 元，每月减除费用 5000 元，“五险一金”等专项扣除为 4500 元，享受子女教育、赡养老人两项专项附加扣除共计 2000 元，没有减免收入及减免税额等情况，以前三个月为例，应当按照以下方法计算各月应预扣预缴税额：

1 月份： $(30000 - 5000 - 4500 - 2000) \times 3\% = 555$ 元；

2 月份： $(30000 \times 2 - 5000 \times 2 - 4500 \times 2 - 2000 \times 2) \times 10\% - 2520 - 555 = 625$ 元；

3 月份： $(30000 \times 3 - 5000 \times 3 - 4500 \times 3 - 2000 \times 3) \times 10\% - 2520 - 555 - 625 = 1850$ 元；

2.8 新设六项专项附加扣除

子女教育：三岁及以上子女，每月每个子女扣除定额 1000 元。

继续教育：1. 学历继续教育，每月 400 元。

2. 技能人员职业资格继续教育支出，专业技术人员职业资格继续教育支出，每年 3600 元。

首套住房贷款利息支出：每月 1000 元。

住房租金：每月 1500 元（例如深圳）；每月 1100 元（例如东莞和惠州）。

赡养老人：1. 独生子女每月扣除 2000 元。

2. 非独生子女：每月每人不超过 1000 元。

大病医疗：医保以外，个人自付部分超过 15000 元，不超过 80000 元的部分，在次年个税自行汇算清缴过程中，据实扣除。

2.9 个人所得税预扣率表

个人所得税预扣率表一

（居民个人工资、薪金所得预扣预缴适用）

级数	累计预扣预缴应纳税所得额	预扣率（%）	速算扣除数
1	不超过 36000 元的部分	3	0
2	超过 36000 元至 144000 元的部分	10	2520



3	超过 144000 元至 300000 元的部分	20	16920
4	超过 300000 元至 420000 元的部分	25	31920
5	超过 420000 元至 660000 元的部分	30	52920
6	超过 660000 元至 960000 元的部分	35	85920
7	超过 960000 元的部分	45	181920

个人所得税预扣率表二

(居民个人劳务报酬所得预扣预缴适用)

级数	预扣预缴应纳税所得额	预扣率 (%)	速算扣除数
1	不超过 20000 元的	20	0
2	超过 20000 元至 50000 元的部分	30	2000
3	超过 50000 元的部分	40	7000

2.10 薪酬调整

2.10.1 各类人员薪酬水平制订原则

根据公司目前工作岗位的性质、职责、应负责任的复杂程度、任职素质要求等将目前的职位划成五大

职族（管理族、营销族、专业族、技术族、操作族）。针对不同职族，设定不同薪酬结构。根据不同职级分类，给予相应的薪资水平。新员工入职时，根据公司各岗位与级别的要求进行定级定薪

2.10.2 薪酬调整

薪酬调整的类型分为转正调薪、年度调薪、晋升/级或调岗薪酬调整、政策性调整、特殊调薪、降职降薪。

转正调薪：入职时约定试用期薪酬，员工试用期结束后，参与转正答辩，根据答辩评定结果实施调薪。

年度调薪：年度调薪实施时间一般为每年7月，各部门调薪额按每年的调薪方案确定。

晋升/级或调岗薪酬调整：是指因员工职级发生变化或因工资结构发生变化(如有加班费改为无加班费)而

进行的工资调整

政策性薪酬调整：指的是深圳市最低工资标准上调后，低于新的最低工资标准薪资调整。此类调整由人力资源中心主导，按政府最低工资要求对低于最低工资标准者做出相应调整。



特殊调薪：指因员工具有特别贡献、具有突出绩效，或外部人才薪酬状况有了突发的变化，而对个别岗位、

个别人员进行的非晋升/级、调岗调薪。

降职降薪：因不能胜任工作但工作意愿良好者考虑给予培训、调岗、再培训，仍不能胜任工作则给予降职降薪任用。



第 3 章 绩效管理流程体系认知

【课程目标】

了解公司绩效管理流程体系及职业发展通道相关管理规定

【课程大纲】

绩效管理体系认知；能力评估与业绩评估；员工职业发展

【课程重点】

了解公司绩效管理流程体系，对公司绩效考核有个清晰的认知；对个职业发展及职业生涯规划起到一定的指引作用

【课程学时】

2H



第 1 节 绩效管理体系概述

1.1 概念

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

1.2 公司绩效管理制度框架

1.2.1 目的：为促进个人绩效、部门绩效和公司绩效的不断改进和提升，建立以业绩和能力评价为基础的人才选拔、评价和发展体系，协助员工的职业发展和达成公司的经营目标

1.2.2 原则：业绩导向、持续发展、客观公正

1.2.3 体系类别：公司绩效体系分为业绩评价体系和能力评价体系

1.2.4 考核周期及考核对象：主要分为月度考核、季度考核及年度考核（年度综合评估）；职员和关键岗位普工实行月度考核；自动化事业部/电芯研究院/普瑞赛思、公司高管实行季度考核；当年度 7 月 1 日前入职的所有职员需要参与年度综合评估。

1.2.5 相关制度文件：《绩效管理规定》、《事业部项目考核激励管理规定》、《产品线“两条线”考核》《自动化薪酬激励制度》、《营销人员绩效考核制度》《年度综合评估方案》、《素质模型》

第 2 节 绩效管理体系—能力评估

2.1 能力概念

能力是在既定的岗位、角色、组织和文化中，驱动一个人产生优秀工作绩效的各种行为特征。拥有这些特征，就会使卓越表现的行为更多的出现在不同的情景中，创造更佳的工作绩效。

2.2 冰山模型

冰山模型是美国著名心理学家麦克利兰于 1973 年提出了一个著名的模型，所谓“冰山模型”，就是将人员个体素质的不同表现表式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。

其中，“冰山以上部分”包括基本知识、基本技能，是外在表现，是容易了解与测量的部分，相对而言也更容易通过培训来改变和发展。冰面以上部分，对高绩效来说是必要的，但不是充分的

而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。冰山以下部分，提供长远成果的驱动力，是高绩效的重要因素

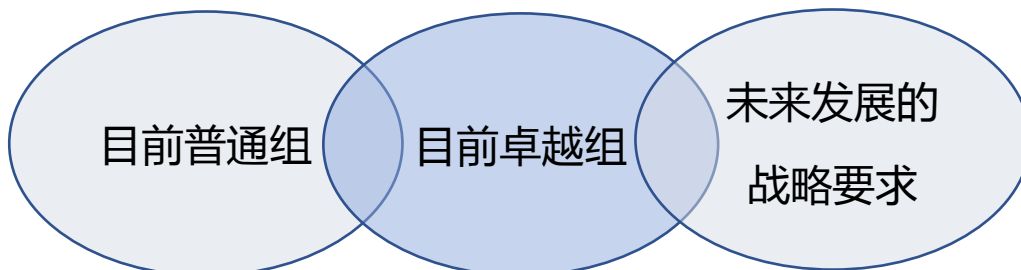
区分绩效表现：能力反映了在一个具有特定文化的组织中，可以区分卓越表现和普通表现的特点。

以行为来衡量：这些特点以可观测到的典型行为来体现，并有着程度和频度的区分；具备某种素质，就意味着代表这种素质的某些行为更多和更大程度地出现，其结果将使工作绩效更好。

与情境相关联：不同的情境下，有利于产生高绩效的行为也不尽相同，评价素质的“高低好坏”的标准也就不一样。

2.3 能力模型构建原理

核心原理：“普通组”、“卓越组”与未来战略的比较；

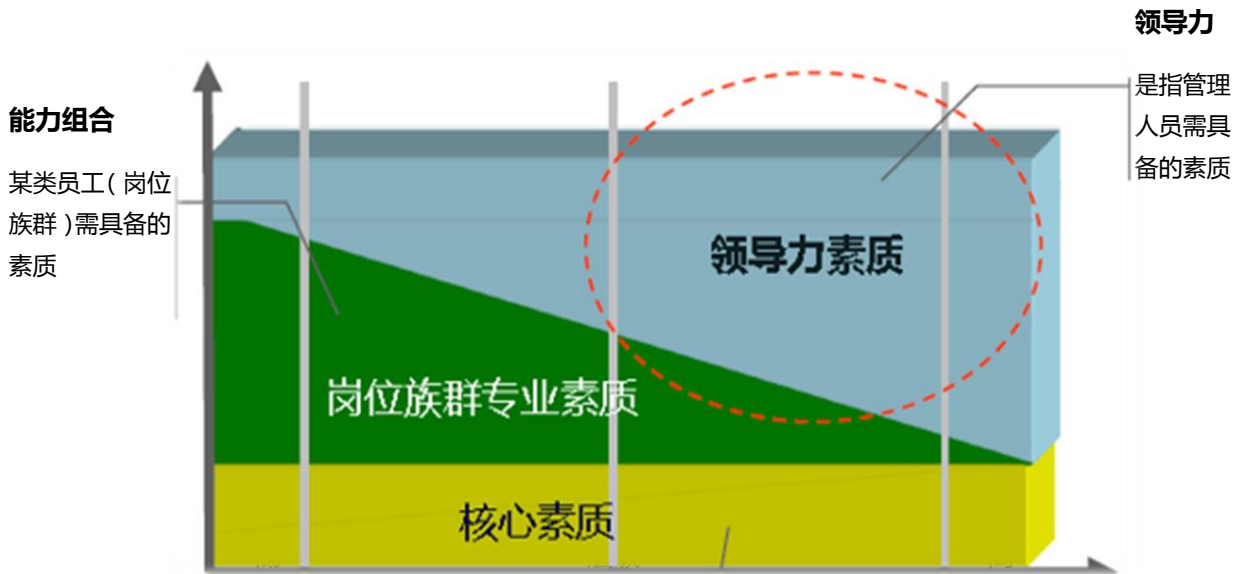


起码的素质要求

做明星的素质要求

潜在的改进目标（甚至明星也欠缺）

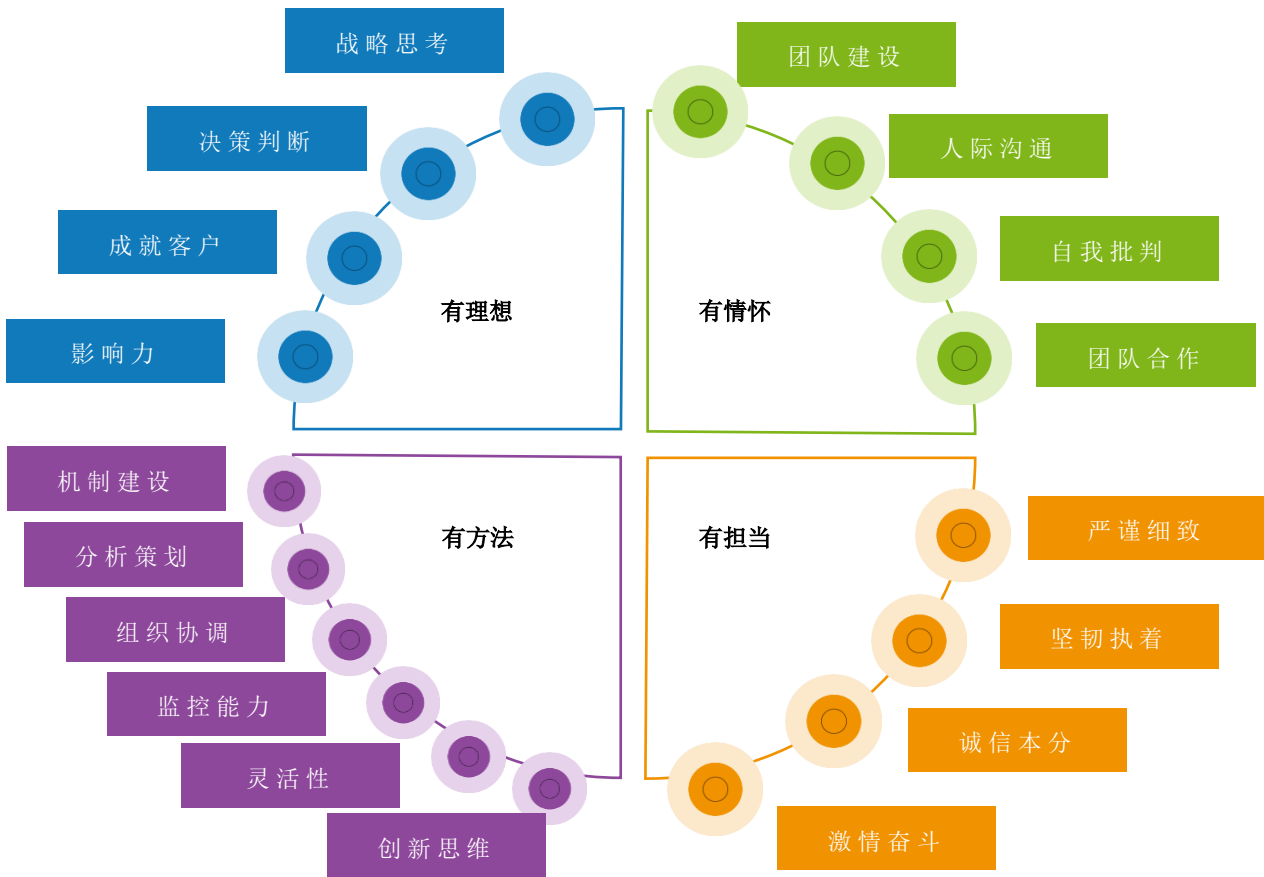
2.4 能力模型的类型



2.5 能力的测评



2.6 公司能力素质模型



公司能力素质模型分为 14 个序列，分管理素质、专业素质和通用素质（即公司核心价值观）三大类能力，共 18 项。具体如下图所示：



素质 职类	素质序列	适用岗位	管理素质					专业素质							通用素质					
	素质项		战略思考	决策判断	团队建设	机制建设	影响力	分析策划	组织协调	人际沟通	监控	严谨细致	灵活性	坚韧执着	创新思维	诚信本分	自我批判	激情奋斗	团队合作	成就客户
管理序列	高层	总经理/总监及以上岗位	√	√	√	√	√								√	√	√	√	√	
	中层	副总、经理级管理岗位 (副经理、经理、高级经理)		√	√	√	√		√						√	√	√	√	√	
	基层	(副) 主管级管理岗位		√	√		√		√						√	√	√	√	√	
专业序列	财会	财务、审计类岗位						√			√	√			√	√	√	√	√	
	供应链	采购、关务、物流、PMC、仓储类岗位						√		√		√	√		√	√	√	√	√	
	战略投资	战略规划、投资管理、公共关系、证券类岗位						√		√				√	√	√	√	√	√	
	人力资源	人力资源、企业文化、法务类岗位						√	√	√	√				√	√	√	√	√	
	行政文秘	行政安全、文秘类岗位							√	√	√	√			√	√	√	√	√	
	营销	销售、业务员、客服类岗位								√			√	√	√	√	√	√	√	√
	品质	SQE、QAE、DQE、检测组长等品质类岗位						√	√	√	√	√			√	√	√	√	√	√
	制造工程	生产拉长、PE、IE、EE、TE、装配、加工类岗位								√		√		√	√	√	√	√	√	√
	项目管理	项目、产品、运营、体系、流程管理类岗位						√	√	√	√		√		√	√	√	√	√	√
	技术	IT、研发 (含测试)、自动化设计、模具设计类岗位						√		√				√	√	√	√	√	√	√
	基建工程	土建、水电、工程预算、造价类岗位						√	√	√	√			√		√	√	√	√	√

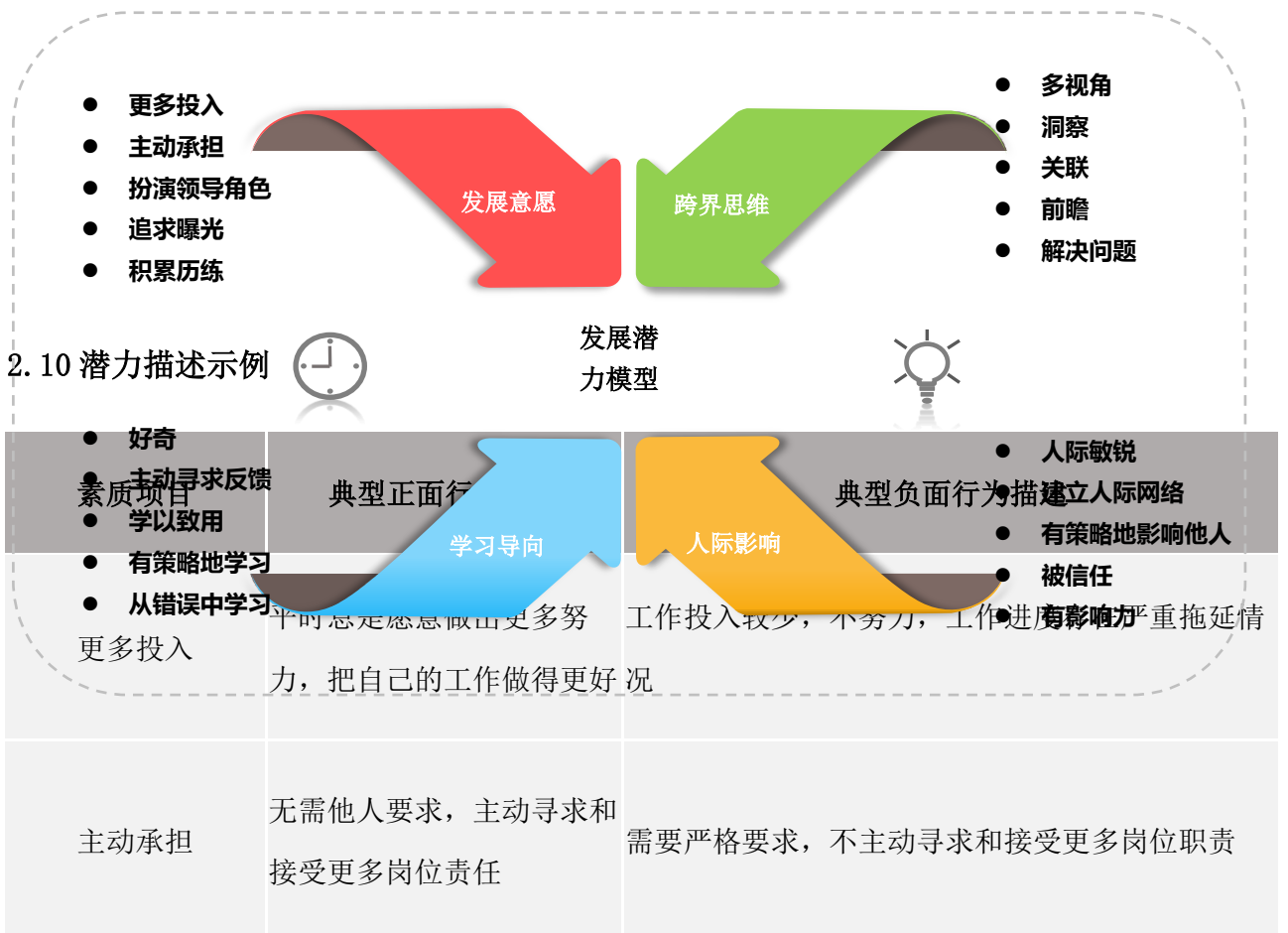
2.7 能力描述示例

素质项目	典型正面行为描述	典型负面行为描述
战略思考	<p>1、洞察未来，感知并理解已经发生的变化和趋势，把握行业、客户、产品、竞争对手的发展和变化；</p> <p>2、深刻理解公司的业务本质，理解组织使命和能力状况，清晰地知道组织应该做什么，能做什么，为什么而做；</p> <p>3、结合外部机会和内部状况，制定发展战略，明确业务发展方向、路径、重点与节奏；</p> <p>4、将发展战略目标进行分解，明确组织责任、预算及相关资源配置，监控战略落地并动态地进行调整和更新；</p> <p>5、理解战略、新业务对意识、能力的要求与变化，突破原有观念或思维模式的禁锢和阻碍，与时俱进，引领未来。</p>	<p>1、只了解本事业部的产品、业务模式，对其他事业部或者公司整体的不了解或者不关心；</p> <p>2、对所处行业缺乏了解，只顾自己做事，很少关心竞争对手在做什么；</p> <p>3、不能有效制定本部门未来 1-3 年的业务发展规划；</p> <p>4、未能按照公司既定的战略规划进行有效的目标分解和执行，并且对于战略实施成败没有总结和反馈。</p>

2.8 能力评价方法

分值	等级	含义
5	卓越	成为大家的楷模；即使在很复杂特殊的情况下也能表现
4	优秀	在通常情况下，能持续表现此项行为能力
3	良好	在通常情况下，能经常表现此项行为能力
2	合格	偶尔表现该项行为能力；理解该项行为能力，知道如何运用但未能经常表现
1	待改进	没有表现此项行为能力，还不时与描述的行为相悖

2.9 公司潜力发展模型





2.11 评价方法

分值	等级	含义
5	卓越	成为大家的楷模；即使在很复杂特殊的情况下也能表现
4	优秀	在通常情况下，能持续表现此项行为能力
3	良好	在通常情况下，能经常表现此项行为能力
2	合格	偶尔表现该项行为能力；理解该项行为能力，知道如何运用但未经常表现
1	待改进	没有表现此项行为能力，还不时与描述的行为相悖

2.12 能力评估结果应用

能力素质模型是整个人力资源管理框架中的关键环节，它将企业战略与到整个人力资源管理业务紧密连接，避免脱节。能力素质模型作为人力资源管理的一种有效的工具，广泛应用于人力资源管理的各个模块中，如招聘选拔、培训发展、人才盘点、绩效评估等。



第3节 绩效管理体系—业绩评估

3.1 绩效计划制定

3.1.1 绩效合约的签订：

- **合约订立：**由被考核人和直接上司协商共同拟定。
- **合约变更：**公司战略变更；部门侧重点变更、岗位变动、阶段工作变更；另外包括指标、权重、目标值、指标的计算方法或定义，变更后需重新签订绩效合约。
- **合约签订：**（每月月初5号前发邮件兼职绩效专员《新进及晋升调岗需签订绩效合约名单》）新入职或新调岗所有考核范围人员均需在考核月度前签订岗位《绩效合约》，如7月绩效参加考核，6月底前签订合同，合约生效日期为7月1号（合约生效日期均定为xx月1号）。
- **绩效合约的签核流程：**
（上级与员工沟通之后）本人提交绩效。

3.1.2 科学有效的绩效考核表

在制定一份科学有效的绩效考核表之前，应着重从指标、指标数量、权重、评价标准、目标值、数据来源/评价人六个方面去考虑、把握：

- 指标选取上应该对上有承接、能反映下游/客户主要诉求、体现岗位核心价值/职责
- 指标数量一般在7-9个为宜（个别职责面宽的岗位除外）
- 权重要有区分，重点突出；单个指标在10%-30%之间且应为5%的倍数（特殊情况下可超30%比例）
- 评价标准：定量指标需要计算公式科学，加减分幅度合理；定性指标需要尽可能的标准化、具体化
- 目标值设置：定量指标需富有挑战但不脱离实际；定性指标需明确、具体的实效标准要求
- 数据来源需准确、可靠，有明确数据提供责任人、规范的核算流程、明确的完成时间；数据源尽可能由第三方部门提供，尽量避免自己出数据考核自己的情况。

3.1.3 明确目标

绩效计划制定过程中，找到了目标，就明确了工作的方向、重点，这也是订指标的前提。目标的确定主要从四个维度去考虑：

- **战略：**集团的经营目标；业务单位的战略规划；
- **客户：**外部客户需求；公司领导的要求；上下游部门的要求；



- 工作短板：既往未达标的；虽达标但仍有改进空间的；周边反馈时效不佳的；
- 核心职责：该组织的核心职能、贡献、增值点而非日常全部职责；能创造价值，能带来变化的职责而非日常事务性工作。

3.1.4 选指标、定权重

指标是对目标的衡量。有效的指标能客观、全面、真实反映业务结果、状态，为经营分析、管理改进提供依据，也是科学管理的重要抓手。选指标的核心是将指标背后的逻辑梳理清晰，即：在明确工作目标的基础上，找到实现目标的关键成功因素并从结果层面设置指标。

原则上，战略指标/上级的指标或支撑上级指标的二级指标、重要的客户指标、体现核心职责的指标、重要工作短板形成的指标应纳入考核，其他运营类指标应从与近期运营工作重点的相关性、改进空间大小、可控力/影响力、评估难度/成本四个维度筛选。权重的确定，需要遵循以下几个原则：

- 重要度、主导性强、影响力大的指标，权重应该更高；
- 不平均分配，一般 2-3 个高权重指标能体现其对组织核心贡献（实际上每个组织/人都要找到体现其独特价值（意味着与其他有区分性）的核心指标）
- 承担战略性指标且主导性强、影响度高的指标，权重应该不低于 30%
- 直接承担上级的结果性指标，权重大，原则上应不低于 15%
- 一般，单个指标应不高于 30%（特殊情况除外），不低于 10%
- 应为 5%的倍数

3.2 绩效评估

- **考核内容：**业绩
- **考核流程：**绩效合约制定—上级审批—间接上级复核—绩效自评—上级评价—间接上级复核—部门负责人审批—上级绩效反馈与辅导—员工确认结束
- **评价标准：**

绩 效 等 级	A (超出期望)	B (符合期望)	C (基本符合期望)	D (不符合期望)
------------------	-----------------	-----------------	-------------------	------------------



评价判断标准	1. 实际表现显著，超出预期目标或岗位职责要求。 2. 在目标或岗位职责要求所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩。	1. 实际表现达到或部分超过预期目标或岗位职责要求。 2. 在目标或岗位职责要求所涉及的主要方面都取得比较出色的成绩。	实际表现基本达到预期目标或岗位职责要求，或在主要方面有明显不足或失误。	实际表现未达到预期目标或岗位职责要求，或在很多方面失误或主要方面有重大失误。
绩效比例	≤25%	≤45%	≥25%	D≤5%
绩效系数(Y)	0.81≤Y≤1.0	0.60<Y≤0.80	0.30≤Y≤0.60	Y=0

3.3 绩效结果反馈与面谈

3.3.1 绩效面谈与辅导—绩效诊断箱

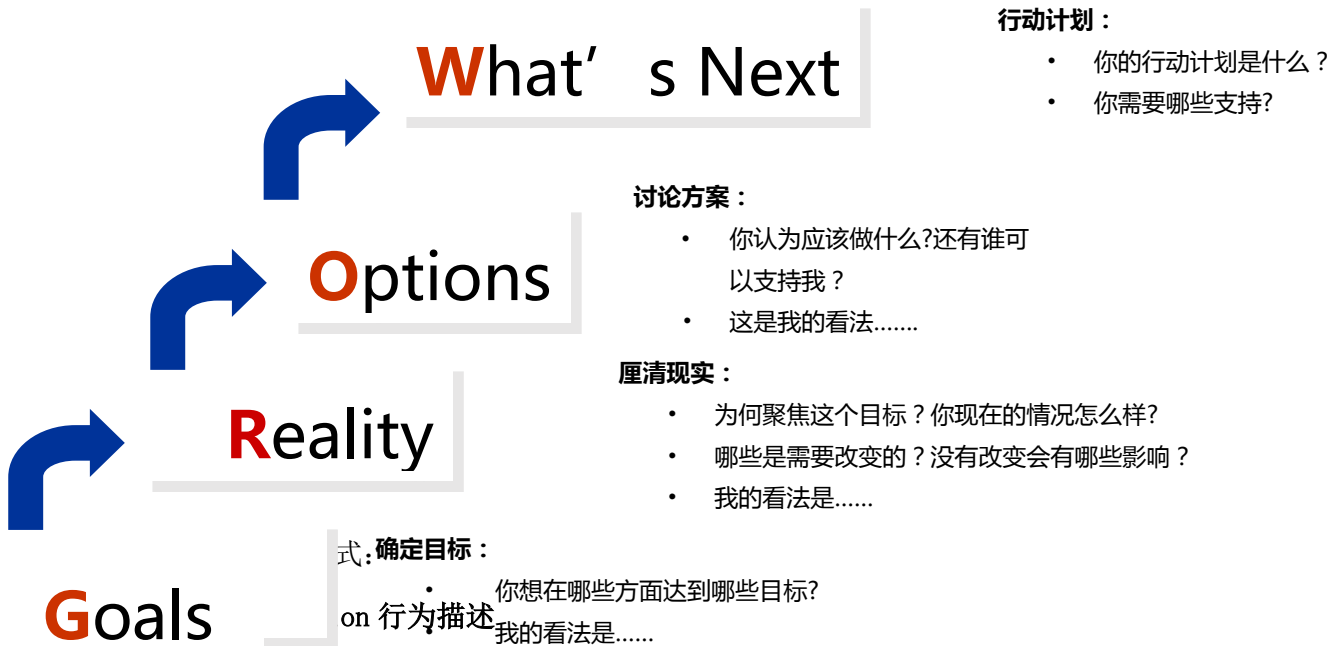
绩效诊断与解决方案制定：识别差距进一步对原因进行分析，一般可从知识、技能、态度、外部障碍四个维度进行分析。不同维度采取不同的提升策略（解决方案）：

- 外部障碍：管理者应该首先在本人权限范围内，最大限度地排除它们，或尽可能减少其影响。
- 态度问题：管理者必须在解决发展问题之前解决态度问题。态度问题不解决，一切预期变化不可能发生。
- 知识和技能欠缺：通过提供培训与辅导、经验传授、自学等方式予以解决。

3.3.2 绩效辅导实施

绩效辅导实施：选择合适的时机、地点，与员工进行一对一的绩效面谈与辅导，尽量通过开放性提问引导员工自我思考、找到解决方案。具体可以参考 GROW 模型

● GROW 模式



为清楚自己到底做了些什么，利用实际的例子，不是简单概括，用客观和明确的词语描述行为

● Express feelings 表达感受/后果

直接地表达感觉或对状况的反应，用平和的语气去表达，并询问对方的感觉或反映

● Solicit input or suggest options 征询看法或建议

询问员工的意见或提出认为应该继续的行为或要更改的行为，建议要具体，是针对个人行为而非其个性

● Talk about positive outcomes 指出正面的结果

向他指出该行为改变后的积极效果，对个人带来什么好处

【案例分享】

- 小周，你刚才的演示非常成功。你非常自然的运用了语言技巧，并很好的回答了客户的问题。（行为描述）
- 我很高兴你经过努力成为可以独当一面的销售工程师。（表达感受）
- 你对自己的表现感觉怎样？（征询看法或提出建议）

- 如果你能再多一些演练，你的演讲水平会更加专业。（提议和谈论积极的结果）

常用的面谈技巧-汉堡原理：



- 先表扬特定的成就，基于真心的鼓励
- 提出需要改进的“特定”的行为表现
- 最后以肯定和支持结束

【经典案例】

第一步：小赵，最近用人部门招聘需求比较多，看你最近每天晚上加班到很晚，辛苦了。

第二步：但是，很少看你在面试前准备面试指南，所以在面试过程通常会遗漏询问重要的问题，例如他为什么会离开原来的雇主。这样，我们很难保证面试的质量，同时也给应聘者留下不专业的印象。

第三步：建议你面试前准备一份完整的面试指南，我相信你的面试质量和效率会有很大提高，我们也能更加准确的招聘到我们需要的员工。

公司绩效面谈与改进

在绩效评估的过程中由直接上司与被评估人就其工作中的表现进行绩效面谈，肯定其做得好的地方、同时指出存在的不足之处，对具体改进给予指导形成书面计划，并追踪改进效果，每季度至少与员工本人进行一次绩效面谈，连续三个月未面谈的将在全公司予以通报批评。员工可在欣旺达 APP、部门兼职绩效专员或 HR 绩效专员处查询考核结果。

3.4 绩效结果申诉

步骤一：向部门提出申诉

绩效结果公布 5 日以内，被评估人提交《绩效申诉表》向部门负责人或部门兼职绩效专员提出申诉

步骤二：部门安排调查

部门负责人于 5 个工作日内安排调查并给出处理意见；

（若被评估人不同意处理意见）

步骤三：5 个工作日内，向人力资源中心提出申诉

步骤四：绩效组组织调查



绩效组在 5 个工作日内组织调查，给出申诉处理最终意见。

3.5 绩效结果应用

3.5.1 绩效奖金的核算：

入职当月：绩效奖金=绩效奖金基数*0.5*出勤率，与次月工资一起发放。

入职次月：绩效奖金=个人月度绩效奖金基数*绩效系数*出勤率，与次月工资一起发放。

PS：出勤率=实际出勤天数/应出勤天数*100%；

【举例】4 月份入职，4 月份的绩效工资统一按 0.5 的绩效系数依入职当月的出勤率核算，随 5 月份工资于 6 月 7 日发放；5 月份开始实施绩效考核，6 月提交绩效考核结果，5 月份的绩效工资与 6 月份的工资一起在 7 月 7 日发放。

3.5.2 人力资源管理决策的重要依据：

年度调薪、年度综合评估、评优、晋升、降级、调岗、培训、任职资格管理、核心人才计划等。

3.5.3 否定性指标的应用：

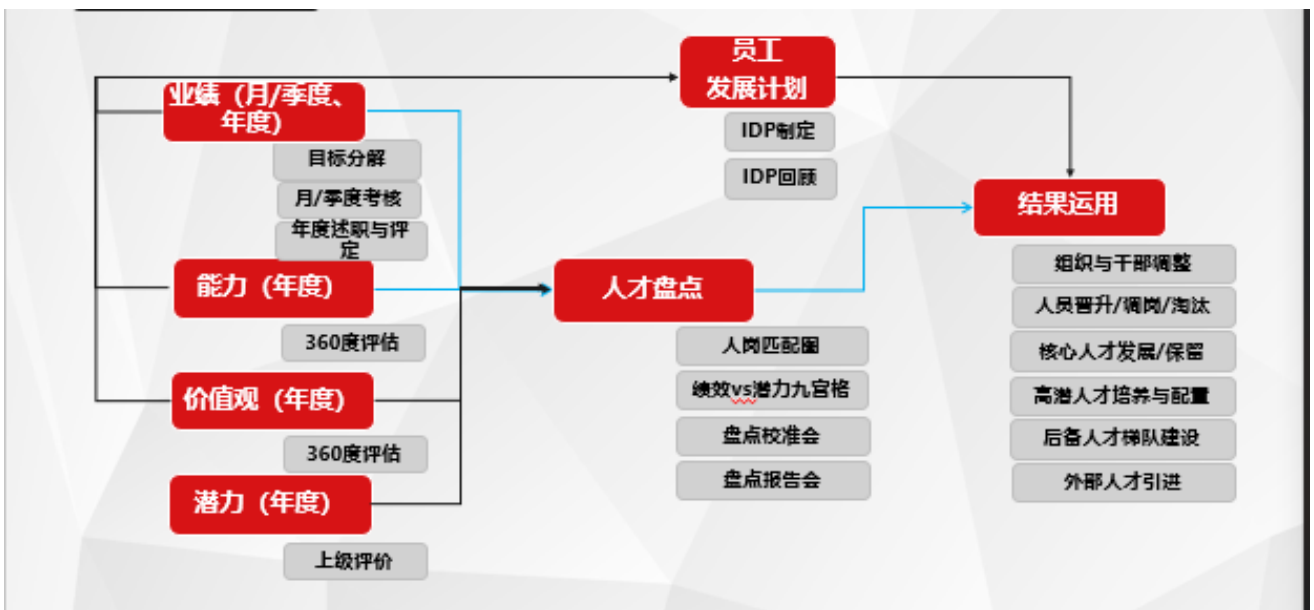
依据奖惩处理、安全事故（工伤、火灾、重大品质事故）等级，直接减免绩效奖金。

第 4 节 绩效管理体系—综合评估

4.1 评估目的

- 对一年工作进行总体回顾，总结经验教训，为明年发展奠定基础；
- 通过客观全面衡量员工业绩、价值观和关键素质能力的表现，对员工行为发展起导向作用，同时通过帮助员工分析绩效，制定发展计划牵引员工职业能力提升；
- 通过综合评估结果的综合应用，有效区分和发展人才，激励大家往前努力，促进员工与公司共同发展。

4.2 体系框架

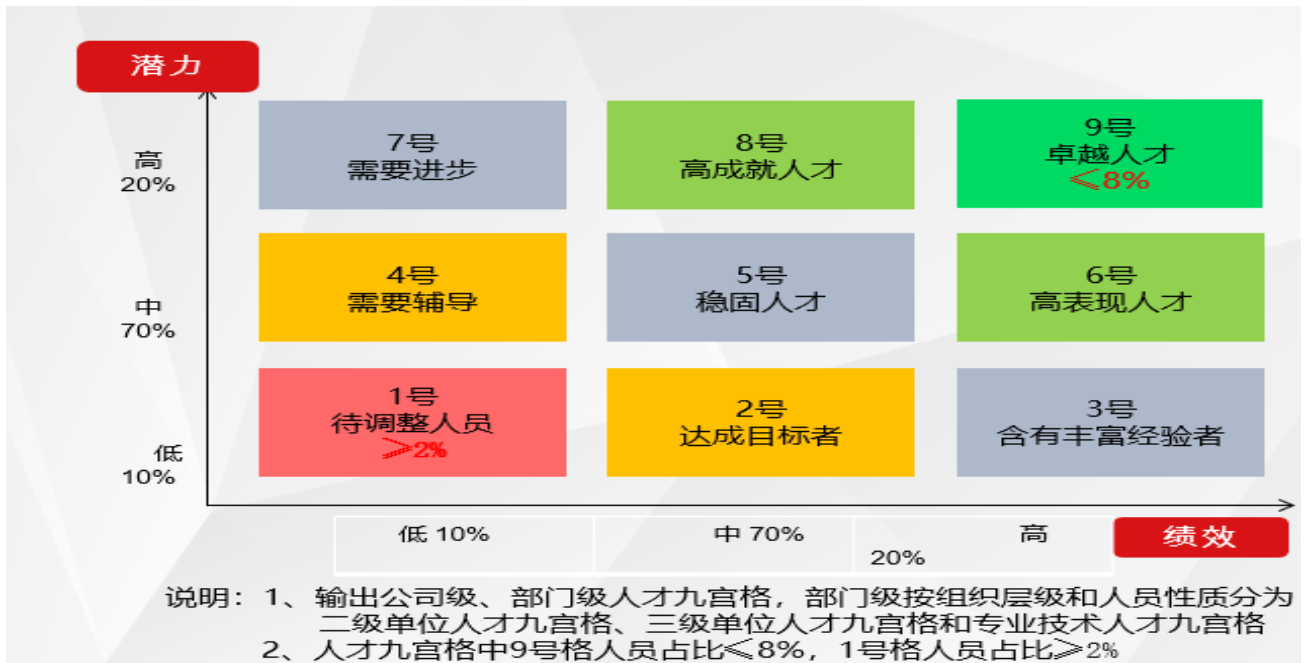


4.3 评估内容

- **个人业绩表现：**以近一年月度/季度绩效考核结果为准
- **核心价值观：**评估员工价值观念与公司核心价值观的匹配程度
- **核心素质能力：**评估员工核心素质能力现状
- **潜力测评：**上级评价员工发展潜力

4.4 人才盘点九宫格概述及应用

年度综合评估结果应用于人才盘点中，具体评价标准如下：



4.4.1 绩效评价标准：以年度绩效为输入，绩效=业绩+能力。参与盘点人员未参与年度综合评估者，由部门领导根据员工实际工作情况进行评估。

绩效	中	低
年度绩效	A/B	C/D
管控比例	70%	$\geq 10\%$

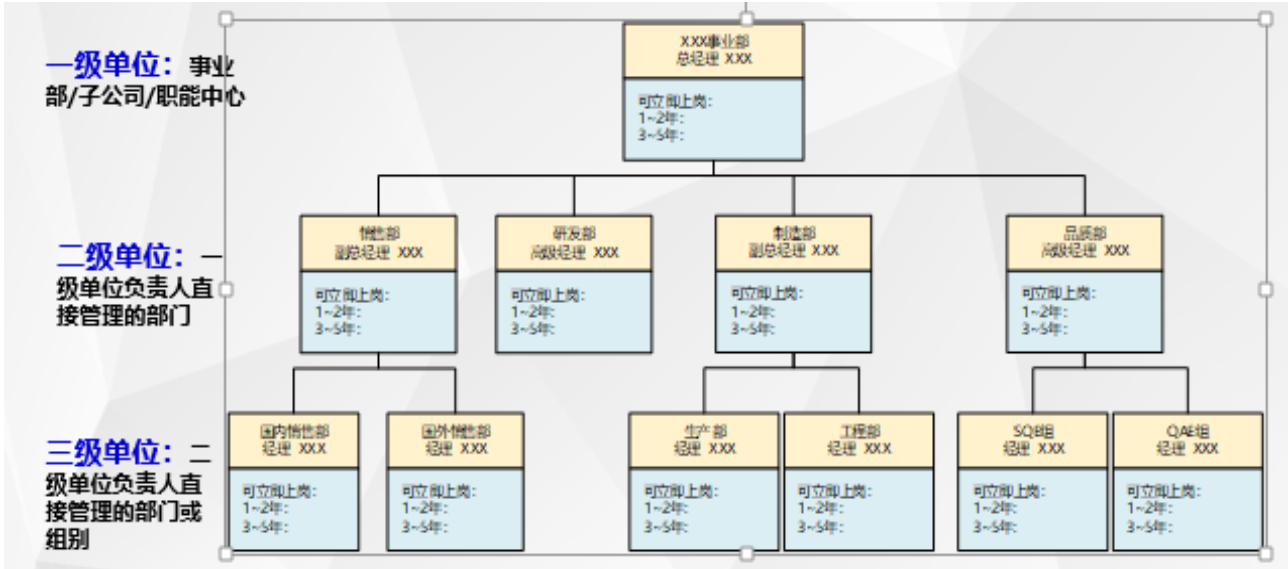
4.4.2 潜力评价标准：指候选人胜任更高级别岗位的可能性和准备度。

类别	定义	测评得分	管控比例
高	未来可晋升2个职级	≥ 4.5	$\leq 20\%$
中	未来可晋升1个职级	≥ 3.5	70%

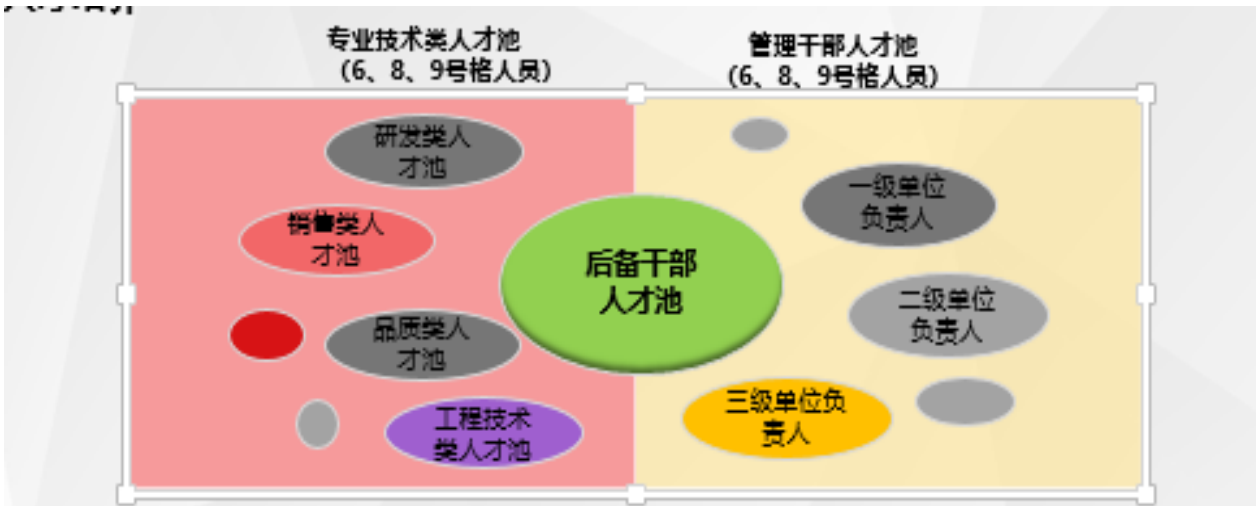
低	维持现职级发展	<3.5	≥10%
---	---------	------	------

4.4.3 人才盘点结果应用

- 后备干部选拔：从6、8、9号格核心人才名单中择优选择，根据后备人才的准备度，将后备人才分为已经准备好可立即上岗的，1~2年可上岗的，3~5年可上岗三类。



- 人才培养：



专业技术类人才池

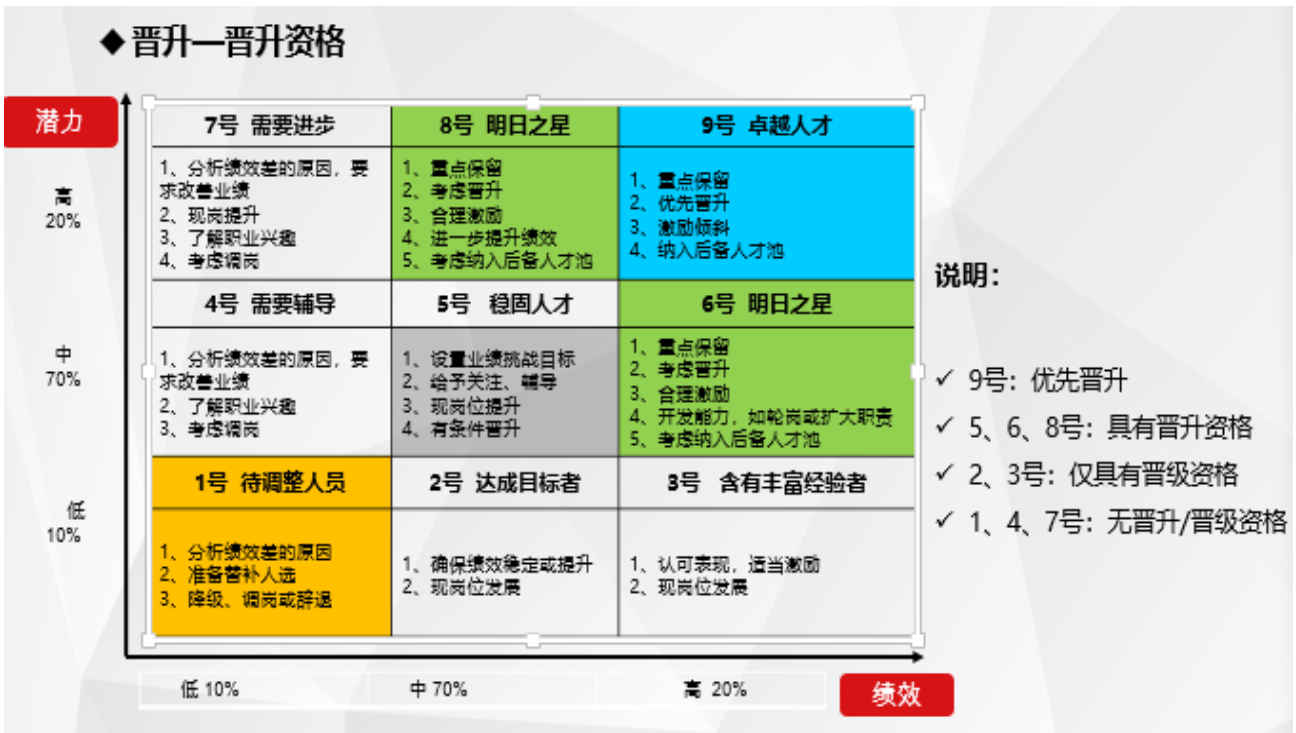
- 作为专业技术骨干人员的资源储备池；
- 培养策略：
 - 参与公司专题技术培训；
 - 技术专家辅导；
 - 培训资源倾斜；

- 晋升：
 - 外部行业交流或技术研讨活动。

后备干部人才池

- 作为高、中、基层管理资源储备池；
- 培养策略：
 - 一级单位负责人后备：公司统一组织培养，采取外部教练、导师制培养；
 - 二级单位负责人后备：公司统一组织培养，导师制+集中培训+IDP；
 - 三级单位负责人后备：各单位自行安排。

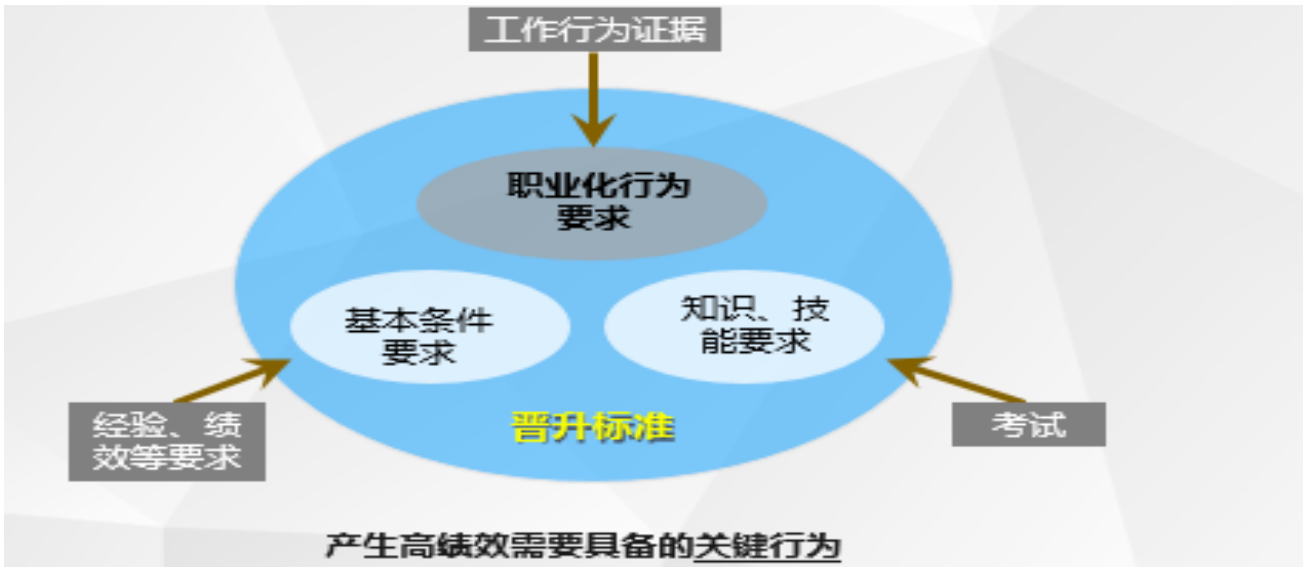
◇ 晋升资格：



◇ 晋升通道：

职业发展双通道，管理通道和专业技术通道的切换尊重员工选择。即在符合公司业务发展和组织建设需要。员工可以根据个人兴趣爱好转换职位系列并得到持续发展。

◇ 晋升标准：



【案例分享】

从初级技术员到中级技术员的晋升，需满足以下条件：

- ✓ 工作行为证据：



1、奖惩记录：

- 1) 晋升前一年内无大过
- 2) 晋升前 6 个月以内无惩罚记录

2、满足 L2 职等的岗位要求：

- 1) 基本能独立完成本岗位技术相关的工作。
- 2) 对本岗位中存在的技术问题，能提出 1-2 项可行性改善或优化建议。
- 3) 可以独立完成本岗位 1-2 项操作文件或工艺改善报告。

✓ **考试（知识技能要求）：**

专业知识与技能

- 1、掌握本岗位工作流程和工作标准；
- 2、了解所在行业的法律法规和国家政策；
- 3、本岗位相关的专业技能测试/理论知识在 80 分及以上

✓ **经验绩效等要求：**

1、学历及工作经验要求：

大专：应届毕业生

高中/中专：3 年及以上同性性质岗位工作经验

2、绩效要求：

- 1) 近一年内月度考核无 D
- 2) 年度考核 C 等或以上
- 3) 月季度绩效 C 等比例不超过 50%（晋级者无要求）

◇ **晋升流程**

部门提出申请、HR 进行资格审查、申请人笔试和晋升答辩、公司领导审批。



序号	步骤	责任单位/人	提报/审查材料	说明
1	部门申请和审批	部门提名/推荐或个人提出申请	《晋升/级申请表(二)》《晋升答辩报告》	岗位有空缺编制
		审核：直接、间接领导	《部门关键岗位人员图》	
		签核：部门最高负责人		
2	人力资源中心	任职情况调查：人才管理部	《晋升/级申请表(二)》《晋升答辩报告》	1. 按HR审批权限表 2. 晋升为副经理级及以上人员、越级晋升人员必须经过经营决策委员会审批。 3. 流程笔试
		笔试：人才管理部		
3	公司高管	晋升答辩：直接上级、间接上级、拟晋升岗位资深人士、工作上游同事、工作下游同事、(根据评定对象的不同选调部门领导组成)	《部门关键岗位人员图》《晋升资格审查报告》	
		经营决策委员会		
		总裁		
4	总裁核准	总裁		
5	晋升公示	人才管理部发出晋升公示	公示通告	公示期：7天
6	晋升通知	人才管理部发出晋升通知	晋升通知	公示无异议人员晋升考核期满后发布



第4章 安全知识

第1节 工业安全

【课程目标】

1. 简单了解工业安全管理方法
2. 简单了解电气安全
3. 简单了解危险化学品

【课程大纲】

1. 工业安全管理简介
2. 电气安全
3. 化学品安全
4. 施工管理

【课程重点】

1. 安全管理的基本流程、安全管理的目标
2. 电气带来的风险
3. 电气危害的防护方法
4. 电气伤害的急救
5. 危险化学品分类
6. 危险化学品危害
7. 危险化学品储存、暂存、运输
8. 施工管理的目的
9. 施工作业审批制度

1. 工业安全管理概念

1.1 安全管理概念

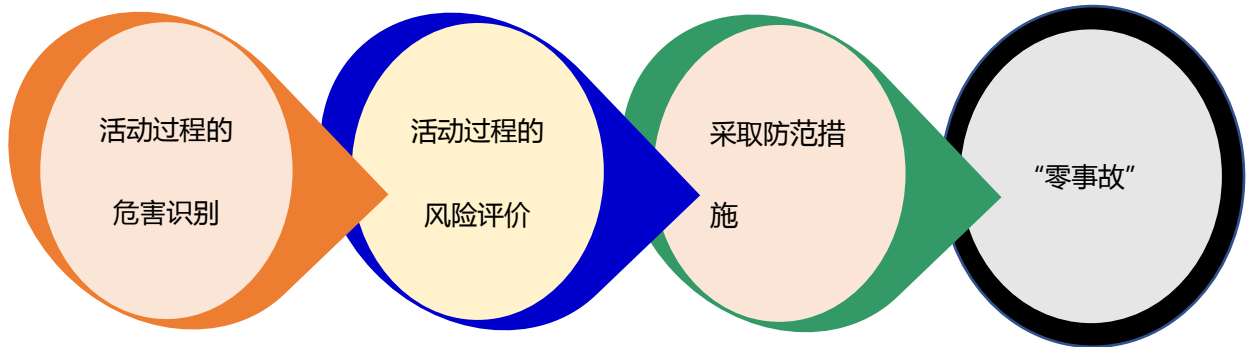
针对活动过程中的安全问题，运用有效资源，进行有关决策、计划、组织和控制等活动，实现活动过程中人与客观物质环境的和谐，始终保持安全状态，实现活动目标；简单来说就是：风险可控。

1.2 风险

风险是发生事故的可能性和事故后果的严重程度的组合

1.3 安全管理的目标

零事故



2. 电气安全

2.1 电气事故

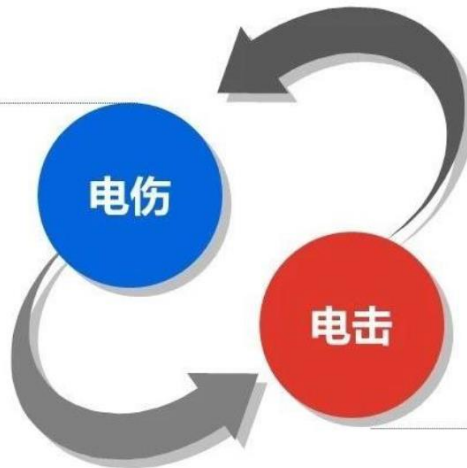
电气事故是作用于人体或电能失去控制所造成的意外事件，即与电能直接关联的意外害。电气事故将使人们的正常活动中断，并可能造成人身伤亡和设备、设施的毁坏。管理、规划、设计、安装、试验、运行、维修、操作中的失误都可能导致电气事故。

常见的电气事故包括：（1）触电事故；（2）电气装置事故；（3）雷击事故（4）静电事故；（5）电离辐射事故。

2.1.1 触电：分为电击和电伤，电伤现象：烧伤、皮肤金属化等；电击现象：导致心室震颤（骤停）

电伤危害

电流的热效应、化学效应、机械效应等对人体所造成的伤害。伤害多见于机体的外部，往往在机体表面留下伤痕。能够形成电伤的电流通常比较大。
电伤的危害程度决定于受伤面积、受伤深度。受伤部位



电流通过人体，刺激机体组织，使肌体产生针刺感、压迫感、打击感、痉挛、疼痛、血压异常、昏迷、心率不齐、心室颤动等造成伤害的形式。严重时破坏人的心脏、肺部、神经系统的正常工作，形成危及生命的伤害

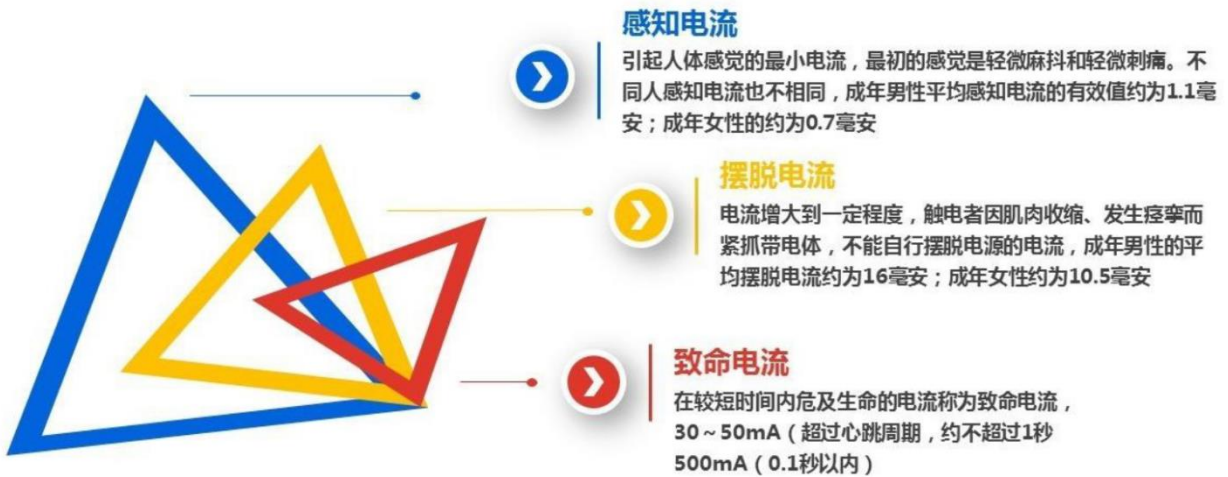
电击危害

2.2 电流类型:

2.2.1 感知电流: 能感受到轻微麻刺的最低电流, 成年男性约 1.1mA, 成年女性约 0.7mA

2.2.2 摆脱电流: 电流达到一定程度触电者肌肉收缩不能自主摆脱的电流, 男性约 16mA, 女性约 10.5mA

2.2.3 致命电流: 30~50mA (超过心跳周期), 500mA (0.1s 内)



2.3 常用电气防护

绝缘、屏护、间距、安全特低电压、漏电保护、接地保护

2.3.1 绝缘:

绝缘

绝缘是指利用绝缘材料对带电体进行封闭和隔离。长久以来，绝缘一直是作为防止电事故的重要措施，良好的绝缘也是保证电气系统正常运行的基本条件

常用的绝缘材料（囚禁“电老虎”的笼子）：瓷、玻璃、云母、橡胶、木材、胶木、塑料、布、纸和矿物油等



应当注意：

在机械制造行业，绝缘失效大多是因为受到机械力损伤和绝缘材料受热变性造成的！另外，很多绝缘材料受潮后也会丧失绝缘性能，或在强电场作用下会遭到破坏，丧失绝缘性能

2.3.2 屏护

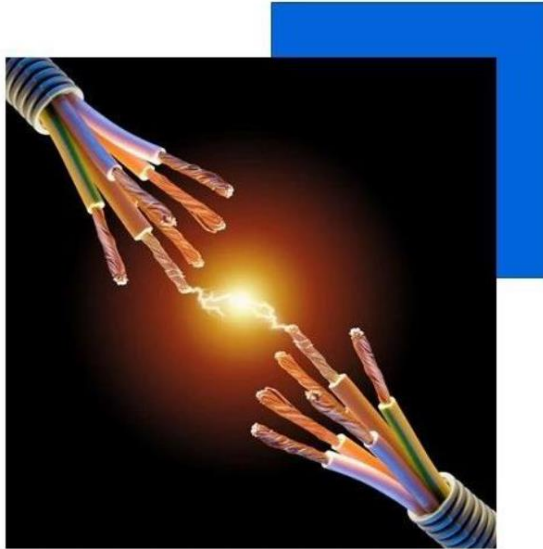


屏护即采用遮栏、护罩、护盖、箱体等把带电体同外界隔离开来。

电器开关的可动部分一般不能使用绝缘，而需要屏护。高压设备不论是否绝缘，均应采取屏护

屏护装置的种类：永久性屏护装置和临时性屏护装置；固定屏护装置和移动屏护装置

2.3.3 间距：



间距：是指带电体与地面之间，带电体与其他设备和设备与设施之间，带电体与带电体之间的必要安全距离，距离的大小取决于电压高低、设备类型、安装方式和周围环境等

- ◆是防止人体触及或接近带电体造成触电事故；
- ◆防止电压放电和各种短路故障导致火灾事故，
- ◆避免车辆或其他器具碰撞或过分接近带电体造成事故

2.3.4 安全特低电压



安全电压

又称特低电压，是属于兼有直接接触电击和间接接触电击防护的安全措施

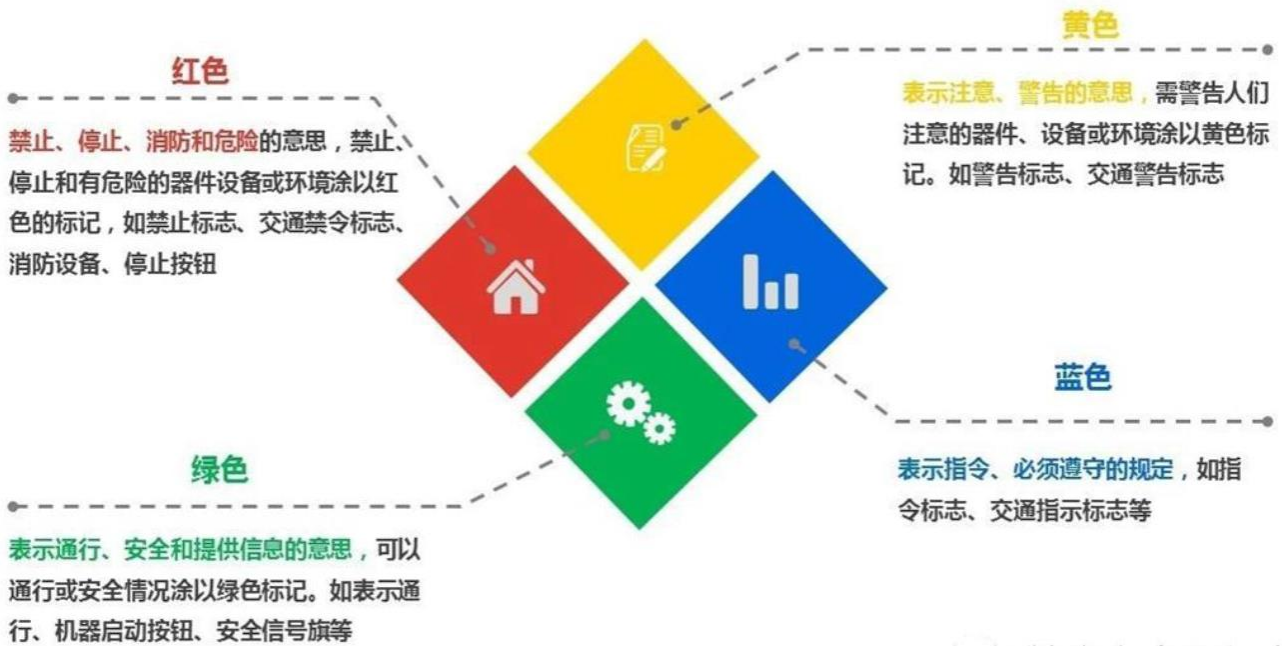


人体电阻 一般情况下，人体电阻可按1000 - 2000欧考虑。由于安全电流取30mA.因此，人体允许持续接触的安全电压为50V，人体电阻由体内电阻和皮肤电阻两部分组成。皮肤电阻随皮肤表面的干湿洁污状态及接触电压而发生很大变化，不利情况下只有几百欧姆

$$U=IR$$

保护原理通过对系统中可能会作用于人体的电压进行限制，从而使触电时流过人体的电流受到抑制，将触电危险性控制在没有危险的范围内

2.3.5 安全色：红（禁止）、黄（警告）、蓝（指令）、绿（提示）



2.3.6 常见图标识别



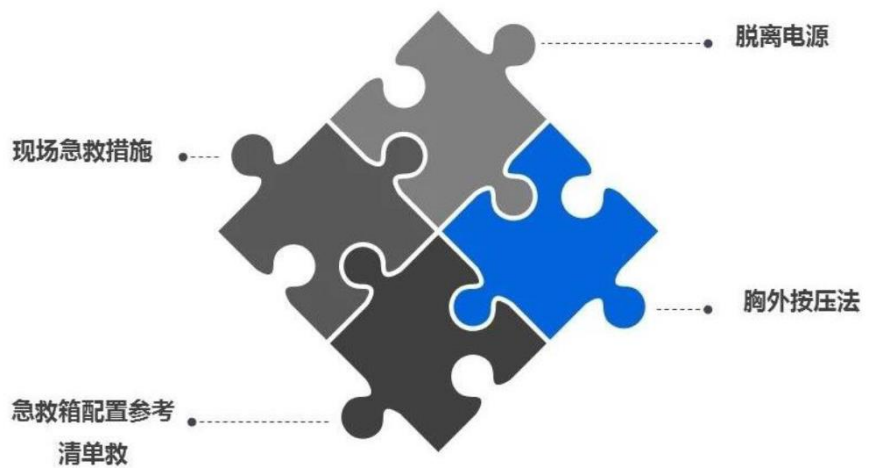
2.4 触电急救:

急救定义 **定义:** 当意外或急症发生时, 在医护人员未到达前, 以医学原则, 利用现场人力、物力对伤病者施行初步援助及护理

原则目的 **原则:** 第一时间施救, 群众性自救和互救, 为挽回生命争取时间, 每推迟1分钟抢救, 病人的死亡率就上升3%, 抢救越早, 成功率就越高
目的: 保存生命, 防止伤势或病情恶化, 促进复原

CPR **CPR(Cardio Pulmonary Resuscitation)**
心肺复苏法=体外心脏按压法 + 人工呼吸法+后续治疗

触电急救原则: 必须遵循先“救”后“送”的原则, 即对伤员先进行现场急救, 采取必要的救护措施, 然后通过各种通讯工具向医疗机构求救, 或直接送医院进行抢救



人触电以后, 可能由于痉挛或失去知觉等原因而难以脱离带电体! 因此, 对于不能自行摆脱电源者, 首先必须尽快使触电者脱离电源

2.4.1 CPR 急救示意图



胸外按压姿势：抢救者双臂伸直，肘关节定不能弯曲，双肩部在病人正上方，垂直下压胸骨，胸部正中 连线水平（胸骨下1\2处）
双手掌根重叠

胸外按压：

深度：5 cm

频率：100次 / 分



口对口人工呼吸，在保持患者仰头抬颌前提下，施救者用一手捏闭的鼻孔（或口唇），然后深吸一大口气，迅速用力向患者口（或鼻）内吹气，然后放松鼻孔（或口唇），在这个时间抢救者应自己深呼吸一次，以便继续口对口呼吸，直至专业抢救人员的到来

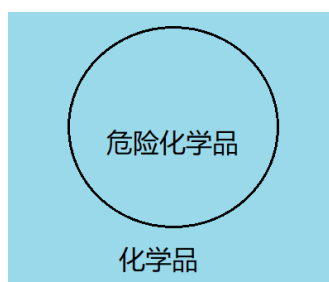
3. 危险化学品

指具有爆炸、易燃、毒害、腐蚀、放射性等性质，在运输、装卸和贮存保管过程中，容易造成人身伤亡和财产损失而需要特别防护的化学物质。多数危险化学品兼具以上多种危害

3.1 一般化学品

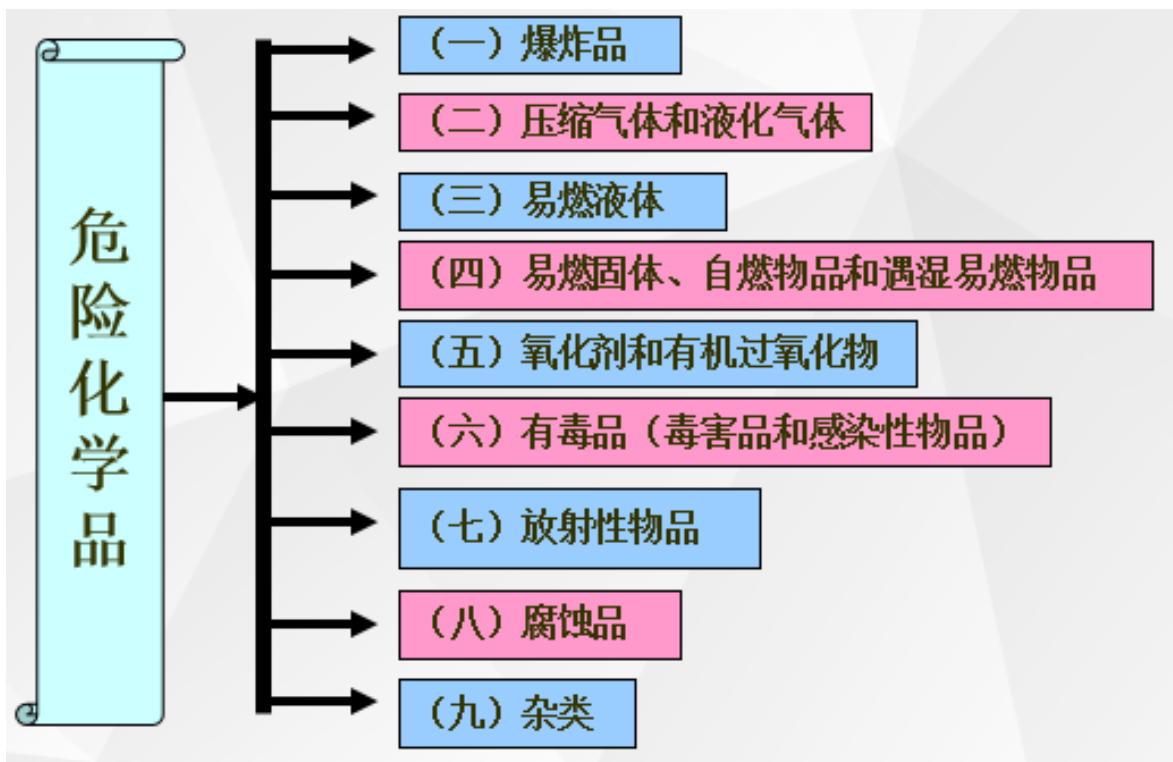
指除危险化学品之外的化学品。**备注：化学品≠危险化学品**

危险化学品和化学品的关系



【练习题】

你能区分一般化学品和危险化学品么？



3.2 危险化学品分类

3.2.1 爆炸品：爆炸物呈固态或液态，爆炸时产生大量气体，体积迅速膨胀，压力急剧升高。

常见：火药、硝酸甘油等；发火物质也属爆炸品（如白磷）

(1) 爆炸品的特性：

能发生剧烈的化学反应

瞬时产生大量的气体，造成高压

产生大量的热量

爆炸冲击波有很大的破坏作用

(2) 爆炸的分类：物理爆炸、化学爆炸、核爆炸

3.2.2 压缩气体和液化气体

定义：指压缩、液化或加压溶解的气体

分类：(1) 易燃气体：乙炔；(2) 不燃气体（无毒、不燃气体，含助燃气体）：氮气、压缩空气、氧气、氩气；(3) 有毒气体



3.2.3 易燃液体

易燃液体：易燃液

体、

液体混合物或含有固体物质的液体，但不包括由于其危险特性已列入其他类别的液体；其闭杯试验闪点等于或低于 61 度

闪点：指在规定条件下，试样被加热到它的蒸气与空气混合气接触火焰时，能产生闪燃的最低温度。

闪点是一个大气压下能发生爆炸的最低温度；车间内，任何闪点低于车间温度（22℃）的液体若在使用过程中较长时间持续挥发并且无局部排风，在静电放电、火花、闪光、激光等作用下即可发生爆炸。



3.2.4 易燃固体、自燃物品和遇

湿易燃物品

（1）易燃固体：指燃点低，对

热、撞击、摩擦敏感，易被外部火源点

燃，燃烧迅速，并可能散发出有毒烟雾或有毒气体的固体，但不包括已列入爆炸品的物质，如硫磺；

（2）自燃物品：指自燃点低，在空气中易于发生氧化反应，放出热量，而自行燃烧的物品；自燃点：可燃物质不需火源的直接作用就能发生自行燃烧的最低温度称为自燃点。自燃点越低，危险性越大，如黄磷；

（3）遇湿易燃物品：指遇水或受潮时，发生剧烈化学反应，放出大量的易燃气体和热量的物品。有些不需明火，即能燃烧或爆炸，如钠。



（1）有机过氧化物：指在常温常压下，含有过氧基的有机物，其本身易燃易爆，极易分解，对热、震动或摩擦极为敏感；如过氧化苯甲酰。

（2）有机过氧化物：指分子组成中含有过氧基的有机物，其本身易燃易爆，极易分解，对热、震动或摩擦极为敏感；如过氧乙酸。



3.2.6

有毒品

有毒品（毒害品

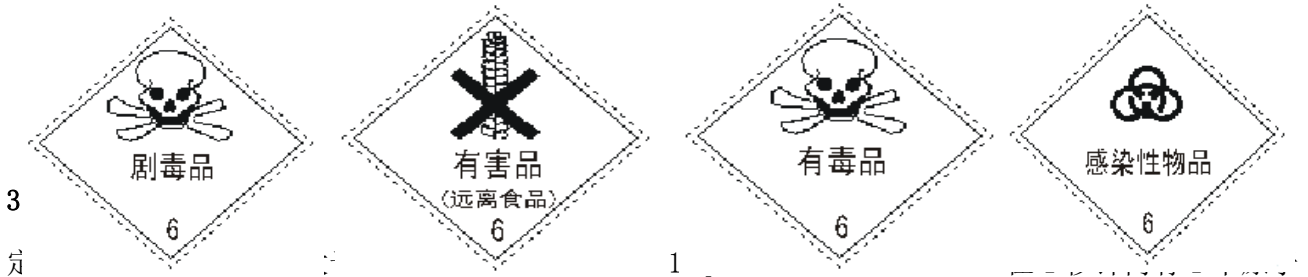
（毒害品）：指进

和感染性物品）

入肌体后，累积达

一定的量，能与体液和组织发生生物化学作用或生物物理学作用，扰乱或破坏肌体的正常生理功能，引起暂时性或持久性的病理状态，甚至危及生命的物品。按照《化学品安全标签编写规定》分三类：

- (1) 剧毒品 (2) 有毒品 (3) 有害品



核发生衰变。



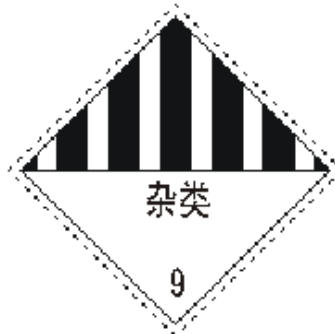
定义：指能灼伤人体组织并对金属等物品造成损坏的固体或液体。

- (1) 酸性腐蚀品：如 H_2SO_4 、 HCl 、 HNO_3
 (2) 碱性腐蚀品： $NaOH$
 (3) 其他腐蚀品：氯化铜、氯化锌



3.2.9 杂类

- (1) 磁性物品；(2) 另行规定的物品：固体 CO_2



4. 我司施工作业管理简介

- (1) 所有施工人员必须先经过欣旺达安全培训，考核合格；获得施工证后，方可入厂施工；未按要求参加培训者/考核未通过人员严禁入厂施工。
- (2) 入厂施工人员必须穿着反光马甲（自备），工作证件(包括特种作业证件)必须随身携带；
- (3) 入厂施工人员自主携带必须的劳防用具（安全帽、安全鞋等）；
- (4) 进入厂区施工必须遵守本公司的各项规定
- (5) 非指定吸烟区，严禁吸烟；
- (6) 必须依指定门岗进出公司；
- (7) 配合本公司监工人员的工作。





第 2 节 园区安防培训

【课程名称】

园区安防培训

【课程目标】

新入职员工知晓公司安防制定，维护公司人、车、物的安全。

【课程大纲】

涉外安全

出入安全

宿舍安全

【课程学时】 1H

2.1 涉外安全

2.1.1 行人交通安全宣导

- 行人要走人行道，没有人行道的靠路边行走。
- 通过路口或者横过道路，应当走人行横道或过街设施；
- 有交通信号灯的人行横道，应当按照交通信号灯指示通行。
- 没有交通信号灯、人行横道的路口，或者在没有过街
- 设施的路段横过道路，应当在确认安全后通过



【警示】交通事故图片

2.1.2 乘客交通安全宣导

不携带易燃易爆等危险物品上车。

不在机动车道上拦乘机动车，在机动车道上不得从机动车左侧上下。

车辆行驶过程中，不要将手、头等部位伸出窗外。

车辆未停稳不要上下车、上下车不要拥挤，乘客下车后，

从车尾横过马路，并停顿下来观察，不要猛跑或突然横穿。

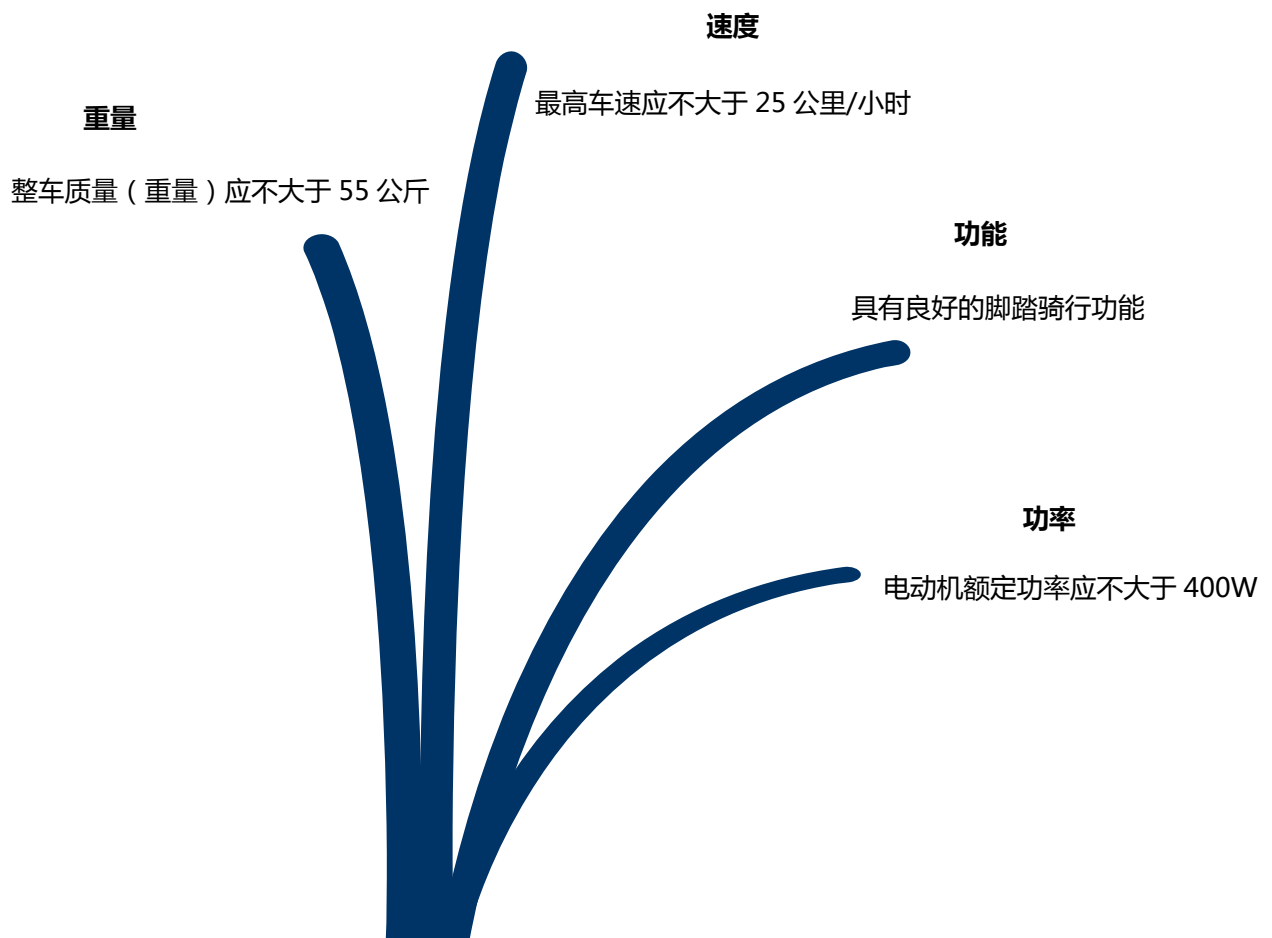
乘坐小汽车，前座乘客要系好安全带。

乘坐摩托车必须戴好安全头盔，不倒坐或侧坐。



【警示】交通事故图片

2.1.3 非机动车安全知识





2.1.4 园区车辆管理

(1) 机动车：园区车辆通过“车辆入园通行证”识别车辆是否有入园权限。公司员工可以通过提交申请单，排队等候，申请“车辆入园通行证”；

(2) 非机动车：园区非机动车统一停在园区指定位置，禁止乱停乱放。

首页 > 流程管理 > 欣旺达/Sunwoda > 安全管理/Safety Management > 车辆入园通行证申请/Vehicle entrance permission application

审批内容

主题	提交时自动生成								
车辆入园通行证申请 记录代码:F-SUN0-38.2.11									
申请部门	*	申请人工号	*	申请人姓名	*	申请人职务	*	申请人电话	*
车主姓名	*	<input type="checkbox"/> 公司职工 <input type="checkbox"/> 职工家属 <input type="checkbox"/> 合作伙伴		紧急联系人	*	紧急联系人电话	*	驾驶人现居住地址	*
车牌号码	*	车辆品牌	*	申请进入园区	==请选择== *只可申请进入一个主园区，临时出差到其他园区需将车辆停在临时停车区（限停4小时，超时视为违规）	行驶证上传	上传 请选择要上传的文件*	申请停车时间段	<input type="checkbox"/> 周一至周五白天 <input type="checkbox"/> 周六日及节假日 <input type="checkbox"/> 夜间 <input type="checkbox"/> 全天候 *

【车辆入园通行证申请 OA 单】



2.2 出入安全

2.2.1 园区出入安全管理

- (1) 所有公司员工进出公司，均需要全程佩戴厂牌，并配合保安安检；
- (2) 员工使用门禁闸机应遵守门禁闸机使用规范，禁止尾随或代陌生人刷卡；
- (3) 公司员工在厂区里面发现非本公司员工，有责任和义务及时反馈给安全中心相关负责人或保安。

SUNWODA 欣旺达

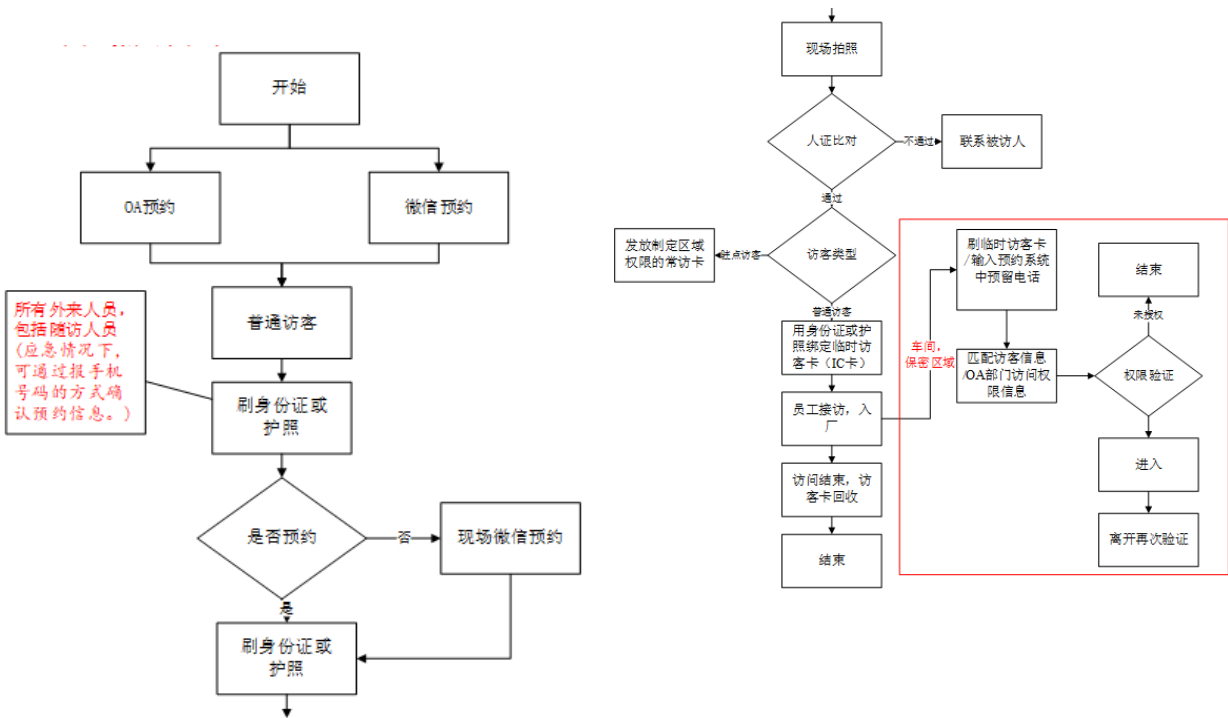
门禁闸机使用SOP

温馨提示：通过闸机时，请勿低头玩手机通行。

序号	错误操作	错误操作示范	存在风险	正确操作	正确操作示范
1	人员/货物尾随刷卡 人员进出		人员拉着或推着人员/货物通行，后者易被闸机夹伤！	人员：禁止尾随通行！ 货物：将货物放在闸机上面，人员刷卡通过后另一侧取走物品。	
2	刷卡人员代人员/货物刷卡， 违规反向进出		人员/货物刷卡后反向通行，反向通行人员/货物，易被闸机夹伤！	一人一闸正向刷卡通行。	

2.2.2 外来访客预约

公司门岗配有访客系统，外来人员可以通过微信小程序、门岗扫描二维码或让接待人在 OA 上帮忙预约进入公司。



【案例分享 1】

2018年6月8日，公司某友商供应链货车司机贾某上和搬运工贾某航在公司G厂区，利用给公司收货

物的便利，在仓库人员开具物品放行条后，私自将公司有价值的纸箱和吸塑搬运到货车，再通过蒙混过关的方式非法运出公司。17点00分出公司大门时，被值班保安当场查获，并移交公安机关处理。经宝安区人民法院审判：贾某上、贾某航犯盗窃罪（涉案金额8000余元），各判处有期徒刑8个月，各处罚金人民币1000元。被告人对犯罪事实均无异议，认罪受罚。

此事警示我们：“莫伸手、伸手必被抓”。欣旺达全体员工一定要引以为戒，坚定的做一名遵纪守法、爱企如家的好员工，秉持“成就客户、自我批判、诚信本分、激情奋斗、团队合作”的理念，通过自己勤劳的双手、追求美好幸福的生活。



【案例分享 2】

10月16日晚，电池事业二部员工谭某与韦某外出喝酒后回公司。在经过食堂闸机处时，韦某刷卡通过闸机，谭某未刷卡直接跳过闸机，被当值保安拦下询问。保安要求谭某交出厂牌进行拍照登记，谭某不配合安检。韦某从旁进行劝解，让保安通融，沟通过程中韦某与当值保安发生言语冲突。

10月17日凌晨韦某后口袋处携带菜刀到公司大门叫嚣，要找当值保安报复，被大门当值保安趁其不备时夺下菜刀制服，并报警。派出所民警将韦某带到所里接受调查，并将其治安拘留。

①电池事业二部员工韦某因**受到治安拘留**，根据公司《奖惩管理规定》5.6.8.9条规定**解除劳动合同**

②电池事业二部员工谭某因不服从保安正常检查，根据公司《奖惩管理规定》第 5.6.4.21 条规定记大过一次。



2.3 宿舍安全

2.3.1 宿舍安全要点：

- (1) 集体宿舍严禁在宿舍内大声喧哗、放收录机、电视机及从事一切影响他人休息的活动；
- (2) 集体宿舍男女员工不得相互串门及在走廊里逗留, 不得留宿异性 22:00 以后同性不得串门；
- (3) 集体宿舍晚上 23:00 以后回宿舍（倒班的除外）需向宿管员说明原因并做好登记，醉酒回宿舍的向其部门进行通报；并取消其入住资格；
- (4) 严禁向窗外泼水、乱倒杂物；
- (5) 禁止私自安装电器、插座（含排插）、拉接电源线及使用电炉、电热丝、电热器、电熨斗、1400 瓦以上吹风机等大功率电器；对违规电器的处理措施：第一次发现可写保证书，再次发现将按销毁处理；
- (6) 严禁宿舍放长流水、开长明灯或开灯睡觉，将发通知进行全公司通报批评；
- (7) 不得在宿舍内酗酒、吵架、打闹、耍酒疯及吸毒、赌博、看黄色书籍等违法行为；
- (8) 注意宿舍安全，个人贵重物品请妥善保管。严禁携入易燃易爆物品、违禁刀具，及时排除事故隐患；
- (9) 宿舍严禁存放管制刀具及危险品，对查出宿舍存放管制刀具、菜刀及水果刀不予退还按销毁处

理。

- (10) 严禁电动车在宿舍楼内充电。

2.3.2 宿舍特殊事件处理

- (1) 遇台风、火警、盗窃、斗殴等突发情况请及时报警并及时报告当班保安及主管或宿舍管理员，并协助管理人员处理；
- (2) 在宿舍附近遇有可疑人员徘徊或不良分子生事时，应及时上报值班保安或宿舍管理员；5.12.3 牢记以下电话：火警 119, 匪警 110, 急救电话 120；
- (3) 遇公安人员办案, 任何人员应主动积极配合, 不得借故推诿或阻挠；
- (4) 行政中心和安全中心联合进行宿舍安全检查实行不定期与不提前通知检查，发现违规物品将没收处理。



2.4 投诉渠道

厂区内安保违规举报电话：(0755) 2305 3462





第3节 环保卫体系介绍

【课程名称】 环保体系

【课程目标】

了解目前公司危废种类及处置措施，目前公司废气处理措施，初步掌握环保基本知识，解读环安卫政策，了解环安卫体系运行状况。

【课程大纲】

环保管理概况

环安卫体系介绍

【课程重点】

环保工作重点环节，危废管理，废气的产生及处理，环安卫体系

【课程学时】 1 小时

3.1 环保管理概况

推行清洁生产，采用先进技术、淘汰有毒原材料，节约原材料和能源。

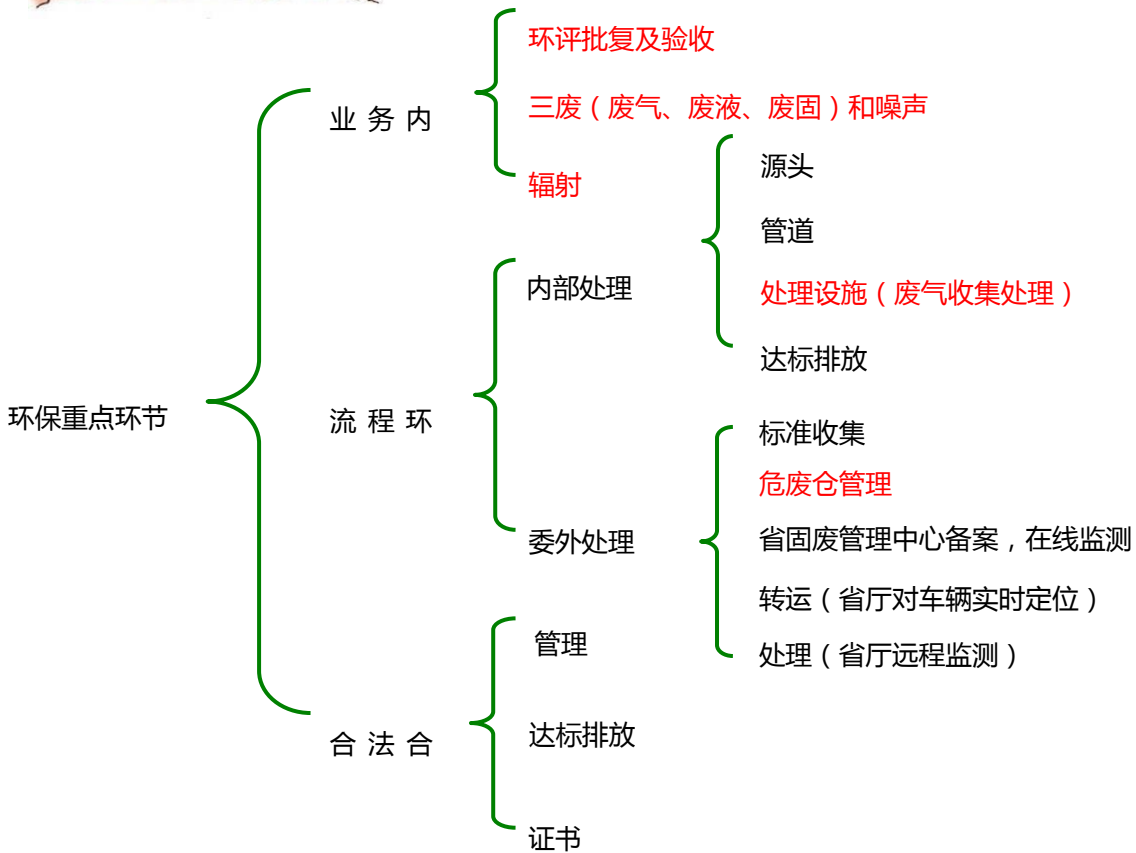
控制废水、废气、固废和噪声的排放，减少对环境的影响。

定期对机器做维护保养，延长设备使用寿命。

废物要分类收集，分类处理，回收可再利用资源，减少丢弃的垃圾量。

减少打印次数，纸张要双面打印。

废物料于制程中再加工利用再制或再生（包括合成及其他生物）。

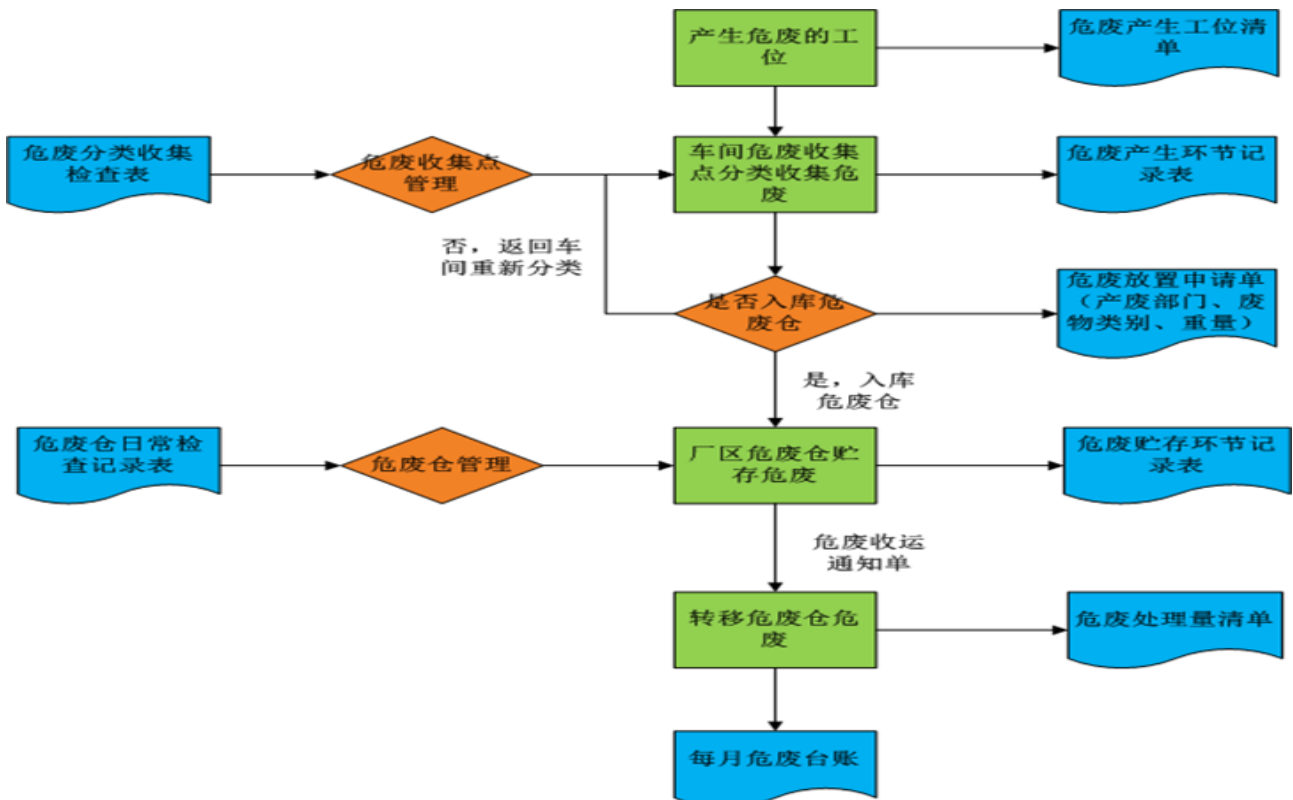


3.2 危废分类及处理流程

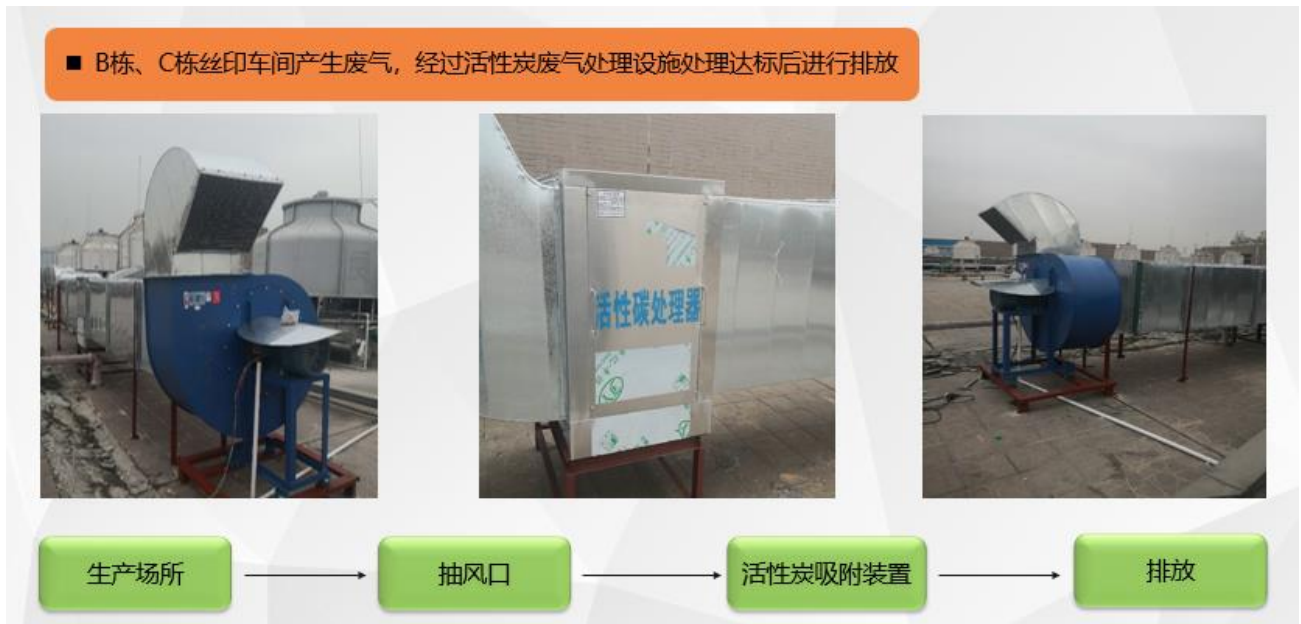
根据《[中华人民共和国固体废物污染环境防治法](#)》的规定，危险废物是指列入国家危险废物名录或者根据国家规定的危险废物鉴别标准和鉴别方法认定的具有危险特性的固体废物。

目前，我公司产生主要危废为生产性固废，主要为沾染化学品的布料、指套等。

废物代码	废物类别
HW06 (900-406-06)	有机溶剂废物（吸附化学品的布料、手指套、棉签）
HW49 (900-041-49)	废空容器
HW06 (900-408-06)	废有机溶剂
HW09 (900-006-09)	废切削液
HW08 (900-249-08)	废矿物油
HW49 (900-041-49)	废活性炭

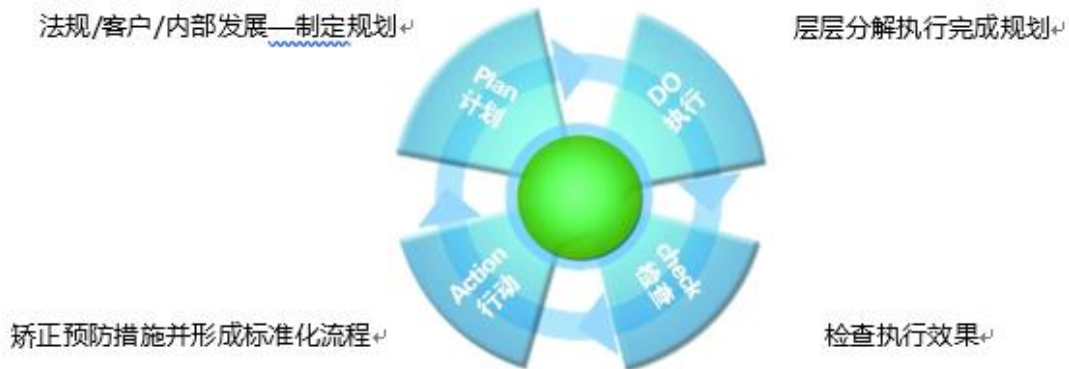


3.3 废气处理工艺



3.4 环安卫体系介绍

3.4.1 欣旺达环安方针



欣旺达的环安方针为：遵守法规、预防污染、以人为本、安全运营、节能降耗、持续改进

3.4.2 环安卫计划——法律法规鉴别

《中华人民共和国安全生产法》旨在加强安全生产工作，防止和减少生产安全事故，保障人民群众生命和财产安全而制定，最新修订自 2014 年 12 月 1 日起施行。

本法共：七章 114 条

第一章：总则

第三条：安全生产工作应当以人为本，坚持安全发展，坚持安全第一、预防为主、综合治理的方针，强化和落实生产经营单位的主体责任，建立生产经营单位负责、职工参与、政府监管、行业自律和社会监督的机制。



《中华人民共和国固体废物污染环境防治法》



人，必须采取防扬散、防流失、防渗透措施，防止造成环境污染。
遗撒固体废物。

- 1、分类回收；
- 2、分类标识；
- 3、密封性好；
- 4、远离水源及火源；
- 5、配置有消防器材；
- 6、配置有应急物资





第 4 节 消防安全

【课程名称】

消防安全培训

【课程目标】

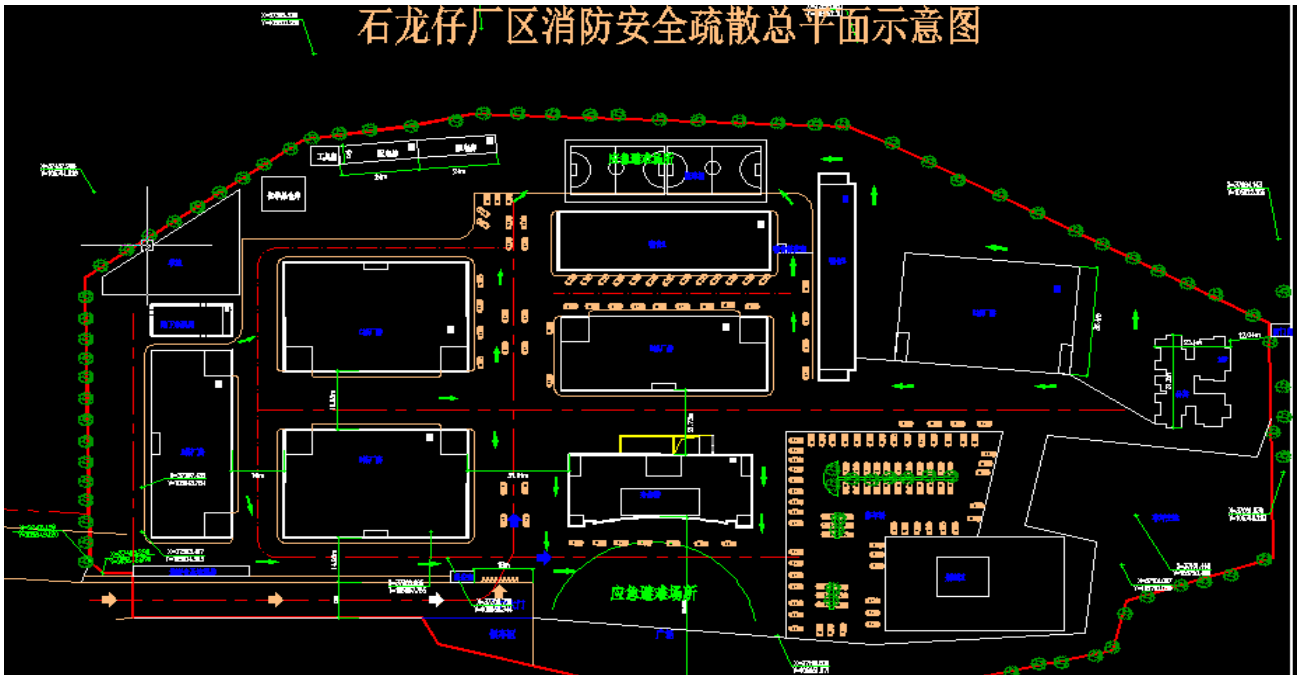
熟悉园区环境，了解消防基础知识及提高火灾逃生能力。

【课程大纲】

1. 熟悉园区环境, 了解各自所处位置;
2. 火灾所造成的危害;
3. 掌握逃生技能及消防基础知识。

【课程学时】 1 小时

4.1 石龙仔园区总平面图

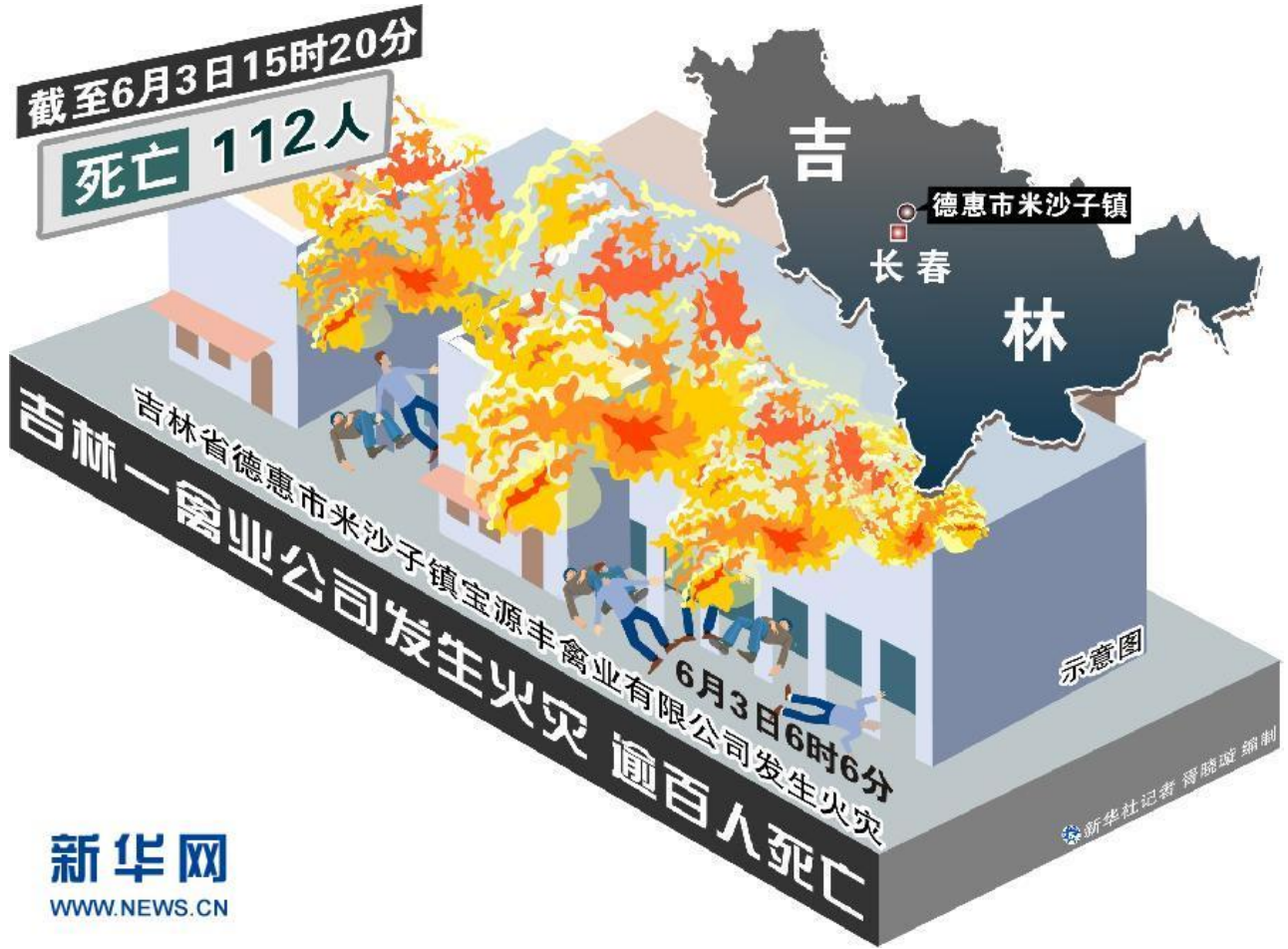


4.2 事故案例

4.2.1 历年火灾数据统计

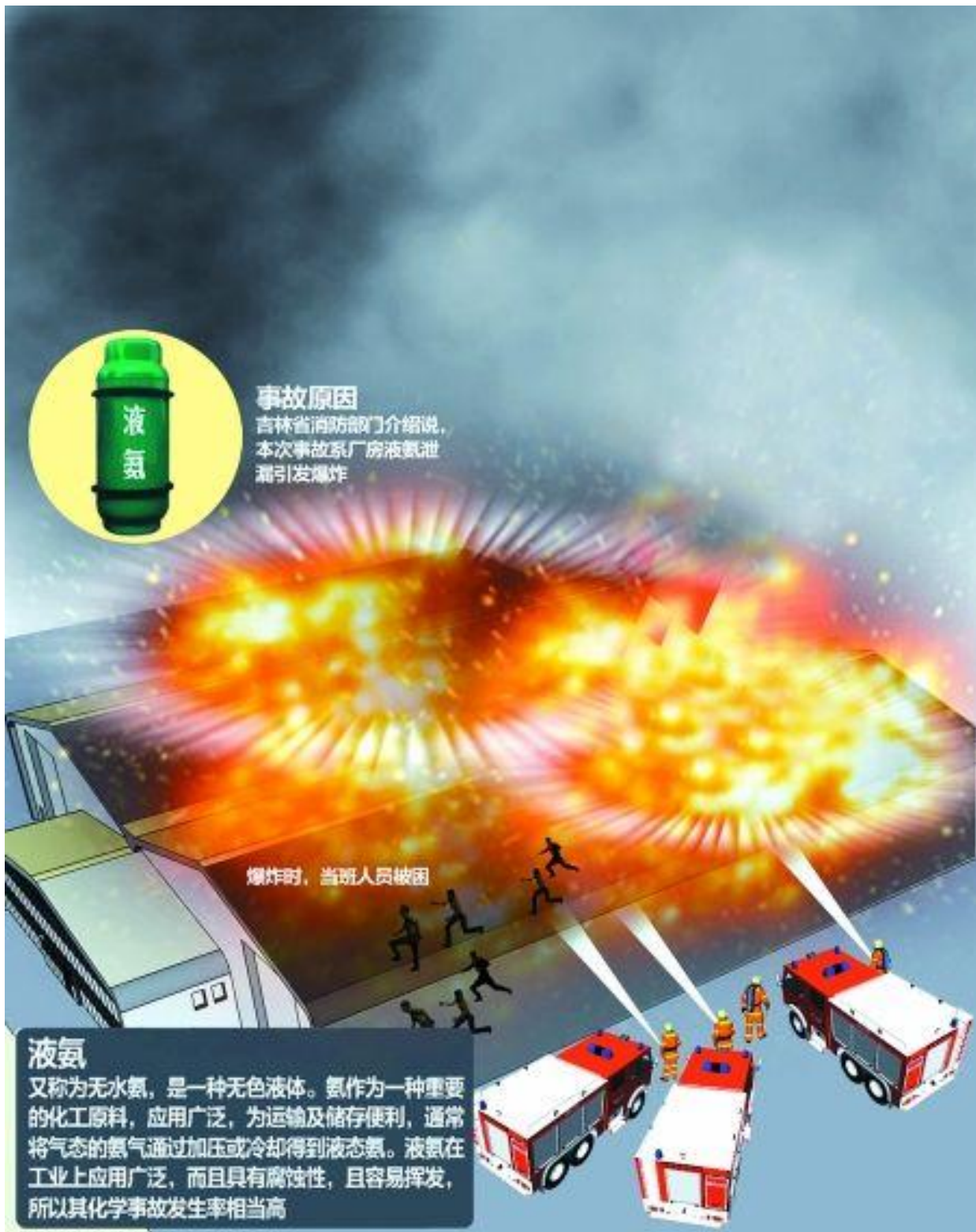
项目	单位	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2016年	2017年
发生	起	25393	252704	235941	222702	159000	133000	312000	289000
		2							
死亡	人	2482	2558	2496	1517	1418	1385	1582	1365
受伤	人	3087	296	2506	1418	863	684	1065	979
			9						
损失折款	万元	15908	167	1360	784	990	1500	3720	2120
		9	000	00	47	00	00	00	00

【案例分享 1】德惠宝源丰特大火灾



死 121 人，伤 77 人





【事故经过】

该公司一共有两个大车间，每个车间有工人 150 人左右，工人主要从事肉食鸡的屠宰、分割、包装、冷冻等工作。每年屠宰、分割肉鸡 100 万只。

3 日早上 5 点半，数百名工人走进车间开始工作。6 点 06 分，厂房突然发生火灾。39 岁的国燕当时正



在工作，她说听到“咔吧”一声，有人大喊“着火了”，眼前通红一片，灯也灭了。

“我马上往外跑，但逃生的门被堵死了，只能往羽毛车间跑，人都往这边涌，越来越多，拼了命才挤出来，靴子都被踩没了。”国燕说。

成功逃出的55岁的于国华说，这次火灾发生非常突然，而且强度很大，车间工人的工位又非常密集，这些都给逃生带来了困难。此外，工人平常缺乏火灾逃生技能和训练，很难有序逃离现场。还有一个重要原因，就是有的逃生门关闭，无法让逃生的人流有效通过。

21岁的柴金凤在公司工作不足3个月，在二车间从事打软骨工种。她说，事发时，班长突然说着火了，快救火。“当时我没听清，看到别人都在跑，前面火光一片，我就忙喊我身边的小妹快跑。”

“我们向平时出入的门跑去，但全是大火，我们折返回来，有人说往冷库跑，那里很冷可以控制一下大火。我们又急往那个方向跑去，这时全是浓烟，熏得我喘不过气来。我们跑到冷库附近，由于门关着，我们推也推不开，一个大叔很有力气，一下把门弄开，我们七八个人才逃了出来。”

【事故原因分析】

1. 可燃板材：厂房变成燃料库

3日，火灾事故现场，过火的车间只剩下钢框架结构，车间内堆满了过火后的废墟。1.7万平方米的失火车间，全部是使用彩钢板和苯板组成的易燃材料建成。

多位幸存者介绍，火灾突发时，厂房不仅没起到阻燃作用，反成为火灾中的燃料库。吉林省规定，建筑采用彩钢板必须加上阻燃材料。多名幸存者均表示，宝源丰禽业有限公司车间采用了彩钢板，没有用阻燃材料。“可燃苯板用在大型车间，一旦起火短时可燃遍几层楼，极易引发重特大火灾。”吉林省社科院研究员傅大中说。

2. 器材难寻 最基本的消防器材没见到，逃生通道被关闭

消防设备，本是抵御火灾的第一道关口。但在着火车间，没有发现灭火器、应急照明等火灾应急设备的痕迹。一位幸存者说，“最基本的消防器材都没有见到。”

失火车间日常只有一个出入的大门，没有专门设置的消防通道。据现场工人讲述，事故发生时，车间仅有一个侧门打开，而其他出入口均被反锁。据悉，事发工厂平时为方便管理，上班时间会将大部分车间门关闭，以防止随意走动扰乱工作秩序。生还者封岩说，她来到宝源丰禽业有限公司一个多月了，负责禽类产品的分割、包装。“平时大家就走更衣室一个通道。见过消防通道，但是从来没走过。”

“大火突袭，没有消防通道，消防设备也找不到，数百工人如何逃生？”

3. 疏散混乱：逃生者漆黑中互相踩踏

44岁的夏维刚在厂外做搬运工作，听说着火了就和工友一起去厂房门口救人，后来因脸部灼伤被送



到长春市中心医院治疗。他在医院对记者说：“厂子很少做安全方面的教育和培训。”他告诉记者，新来的员工根本不知道逃生路线，所以这次逃出来的多为老员工。

事发时，39岁的该公司女工国燕听到“咔嚓”一声，有人大喊“着火了”，看到前面的车间通红一片，灯随即灭了，漆黑一片，逃生者互相踩踏。

已在该公司工作3年多的国燕说：“我立即往外跑，由于知道起防火门被堵死，我就向羽毛粉车间方向跑，人都往这涌，人挤人、人压人，我摔倒了，只能摸着拼命往前爬，靴子被踩丢了，也顾不上了，好不容易，最终从车间东面逃了出来……”出来后，她跑到了离公司不远的102国道米沙子收费站附近。她在等她的伙伴们，但目前一个也没找到。

幸运逃生的王秀娟回忆：“在通道里大家都摔倒了，你压我我压你的，乱成一片，全是爬出来的，强（撑着）爬出来的。”

4. 管理不善：液氨查漏是否到位值得怀疑

液氨，又称为无水氨，是一种无色液体，有强烈刺激性气味，极易气化为气氨。因为氨的临界温度为132.4℃，低于此温度只要予以适当压力即可将其液化。氨作为一种重要的化工原料，应用广泛，为运输及储存便利，通常将气态的氨气通过加压或冷却得到液态氨。但液氨具有腐蚀性，且容易挥发。

按照规定，大型液氨制冷设备须24小时巡视，使用查漏设备检查的，工厂须1小时查漏1次并记录。据报道，发生氨泄漏的常见原因有管理不善，工人违章操作，设备、容器陈旧，管道破裂，阀门损漏，钢瓶或贮槽、贮罐爆炸，运输不当，贮罐暴晒等。

吉林宝源丰禽业有限公司火灾事故发生后，人们不禁要问，该公司液氨查漏工作做到位了吗

5. 液氨集中地 50吨液氨逃过消防抽检

多位搜救人员表示，现场搜救工作最大的难题，就是对液氨罐的处理。

事故现场，生产车间已大面积燃烧，事故单位存放了近**50吨液氨的车间，逃过消防部门备案抽检**，成为“非消防安全重点单位”。

长春市政府副秘书长赵显说，火灾现场一共有13个液氨罐，里面有50吨液氨。火灾发生时，有一只液氨罐发生泄漏，剩余的12个液氨罐中还有47吨液氨。

2009年11月16日，这家公司经网上消防设计备案未被定为抽查对象。同年12月16日，经网上竣工验收消防备案未被确定为抽查对象，为非消防安全重点单位

【案例分享2】美国911逃生



【美国纽约世界贸易中心大楼原貌】

2001年9月11日美国东部时间8点50分，一架载有81名乘客、11名机组人员的美国航空公司的波音767客机、由波士顿飞往旧金山的11号航班撞入纽约世贸大厦。

9·11灾难全过程，第一架飞机撞击世贸大楼的瞬间



2001年9月11日纽约世贸中心北楼遭客机撞击后，另一架联航175航班撞向南楼前的瞬间。第二架飞机撞击世贸大楼的瞬间。





世贸中心南楼从被撞到倒塌全过程

举世震惊的美国“9.11”事件中成功疏散 44000 多人。据报道，美国纽约世界贸易中心大楼受飞机撞击时，大楼内有工作人员 50000 多人，6000 多人在事故中失踪、死亡，而另外 44000 多人竟然奇迹般生还，这其中大楼内的安全疏散通道起到了重要的作用。据媒体报道当时飞机撞击部位是世贸大楼正常运行的电梯，电梯撞坏基本上不影响人员疏散，因为做为疏散用的垂直安全通道当时并未受到任何破坏，所以楼内人员在**大楼倒塌前的 20 分钟**有机会从疏散通道内安全撤出。死亡人员大部分是直接受撞击人员和来不及撤出的部分人员及消防救援人员。

4.3 消防基础知识

4.3.1 重大火灾案件发生因素



8.发现燃气泄漏，要迅速关闭气源阀门，打开门窗通风，切勿触动电器开关和使用明火，并迅速通知专业维修部门来处理。

用火不慎占比 30.6%



3.不乱接乱拉电线，电路熔断器切勿用铜、铁丝代替。

电气火灾占比 21.9%



2.不乱丢烟头，不躺在床上吸烟。

吸烟火灾占 7%



1.教育孩子不玩火，不玩弄电器设备。

玩火占 5.7%



10.家中不可存放超过 0.5 公升的汽油、酒精、香蕉水等易燃易爆物品。

违规操作占比 4.3%

4.3.2 不同场景的逃生方式

跳楼求生法：火场上切勿轻易跳楼！在万不得已的情况下，住在底楼层的居民可采取跳楼的方法进行逃生。但要选择较低的地面作为落地点，并将席梦思床垫、沙发垫、厚棉被等抛下做缓冲物。

管线下滑法：当建筑物外墙或阳台边上有落水管、电线杆、避雷针引线等垂直管线时，可借助其下滑至地面。同时应注意一次下滑的人数不宜过多，以防止逃生途中因管线损坏而致人坠落。

攀爬避火法：通过攀爬阳台、窗口的外沿及建筑周围的脚手架，雨篷等突出物以躲避火势。

楼梯转移法：当火势自下而上迅速蔓延而将楼梯封死时，住在上部楼层的居民可通过老虎窗、天窗等迅速爬到屋顶，转移到另一人家或另一单元的楼梯进行疏散。

卫生间避难法：当实在无路可逃时，可利用卫生间进行避难，用毛巾紧塞门缝，把水泼在地上降温，也可躺在放满水的浴缸里躲避，但千万不可钻到床底、阁楼、大橱等处避难，因为这些地方可燃物多，且容易聚集烟气。

火场求救法：发生火灾时，可在窗口、阳台或屋顶处向外大声呼叫、敲击金属物品或投掷软物品，白天应挥动鲜艳布条发出求救信号，晚上可挥动手电筒或白布引起救援人员的注意。

逆风疏散法：应根据火灾发生时的风向来确定疏散方向，迅速逃到火场上风处躲避火焰和烟气。

搭“桥”逃生法：可在阳台、窗台、屋顶平台处用木板、竹竿等较坚固的物品搭在相邻单元或相邻建筑，以此作为跳板过渡到相对安全的区域。

4.4 灭火器使用



4.5 消火栓使用方法



4.6 消防警铃使用方法

名称: 消防警铃
规格: 直径15CM
配置要求: 1个/消防栓
使用说明:

当发生火灾时按下手动报警按钮, 消防警铃, 就会发出火警警报, 提醒人们发生火灾。

消防警铃



名称: 消火栓报警按钮
型号: TCMK3205F
配置要求: 1个/消防栓
使用说明:

当发生火灾时按下报警按钮, 消防警铃就会发出火警警报, 提醒人们发生火灾。同时, 启动消防栓水泵。

手动报警器

手动报警按钮



4.7 消防应急灯

名称: 消防应急灯

配置要求: 6M/个

说明:

当发生火灾时通常会伴有停电等现象,消防应急灯是一种自动充电的照明灯,当发生火灾或停电时,消防应急灯会自动工作照明,指示人们安全通道和出口的位置,以免顾客找不到安全出口撞伤。



名称: 地面疏散标识

规格: 15cm×30cm

配置要求: 出入口、主通道, 8-10米/个

说明:

地面疏散标识是一种具有无限次在亮处吸光、暗处发光的消防指示牌,它可挂、可贴,主要用于在火灾发生时在黑暗场所自动发光,指示安全通道、安全门。



4.8 消防安全门

名称: 消防安全门

规格: 1.2M×2.4M

配置要求: 1付/逃生楼梯出口

说明:

消防安全门是发生火灾时人们用来逃生用的紧急安全出口,平时严禁上锁和堵塞。



名称: 手动报警按钮

规格: 圆形

说明:

遇突发火情时,按下紧急按钮,通过消防自动报警系统,自动启动消防警铃,发出警报。

电源指示灯

紧急按钮





4.9 预防火灾的四个能力

- (1) 检查和消除火灾隐患能力
- (2) 组织扑救初起火灾能力
- (3) 组织引导人员疏散逃生能力
- (4) 消防安全知识宣传教育培训能力



第5节 职业健康安全

【案例思考】

江苏省苏州工业园区内的某科技有限公司是一家以生产手机屏幕为主的高科技企业，来自湖南的19岁姑娘邓某某刚来公司的时候，觉得工作的环境特别干净，因为她在一个无尘的车间工作。但是不久前，她突然得了一种怪病。并且她的几十名同事也出现了类似的状况。

邓某某说，她有时候头会特别疼，然后突然感觉全身没力气，拿东西的时候会突然抓不住。邓某某是2009年5月到这家公司工作的，但是工作没多久就染上了这种怪病，在接下来的半年多时间内，她先后两次晕倒在车间里。

2009年下半年以来，该公司许多员工也都染上了这种怪病，而且症状与邓某某基本相似。这种怪病让员工们人心惶惶，那么他们到底得了什么病？究竟是什么引起的呢？在员工们的强烈要求下，该公司组织员工统一去体检。结果一出来，让许多人大吃一惊。根据医院检验报告和医生的诊断，这些患病员工的上下肢周围神经受到了损害，发生了病变，从而导致肢体周围神经的传导速度变慢，四肢瘫软、乏力。医生给的结论是上下肢周围神经源性损害。

据了解，从2009年8月到记者采访时为止，苏州市第五人民医院陆续收治了49名该公司的患病员工。医院查明原因，罪魁祸首是“正己烷”。

5.1 职业病定义

职业病：指企业、事业单位和个体经济组织的劳动者在职业活动中，因接触粉尘、放射性物质和其它有毒、有害物质等因素而引起的疾病。

职业禁忌：指从业人员从事特定职业或者接触特定职业危害因素时，比一般职业人群更易于遭受职业危害损伤和患职业病，或者可能导致原有自身疾病病情加重。

《中华人民共和国职业病防治法》

第三十二条 用人单位不得安排有职业禁忌员工从事接触职业危害岗位。

第三十五条 用人单位不得安排未成年工从事接触职业病危害的作业；

不得安排孕期、哺乳期的女职工从事对本人和胎儿、婴儿有危害的作业。

5.2 劳动过程防护

危害因素	主要健康危害	分布岗位	防护用品
辐射	接放射性疾病	X-RAY/XRF 作业	佩戴个人剂量计
噪声	职业性噪声聋	镟板、铣床、钻床、磨床、精雕、APE 调机、PACK 包装、PACK 检查、PACK 上料、PACK 组装、扣连接器、超声焊、装夹、打螺母等	佩戴防护耳塞或耳罩
		离子处理机等作业	
粉尘	尘肺	镟板、铣床、钻床、磨床、精雕、镭雕、搅拌、打磨等	佩戴防尘口罩
激光辐射	直射皮肤可引起灼伤	手动激光焊工、镭雕工	佩戴防护眼镜、防尘口罩
铅+二氧化锡	职业性铅中毒、尘肺	手工焊、浸锡工	佩戴防尘口罩
甲苯、二甲苯	职业性苯中毒	丝移印作业（移印、调油、喷码、半检、调机、品检等）	佩戴活性炭口罩、手套
正己烷、甲苯	职业性苯中毒、职业性正己烷中毒	点黄胶	佩戴活性炭口罩、手套





5.3 工伤保险知识

5.3.1 工伤认定

1、在**工作时间和工作场所内**，因**工作原因**受到事故伤害的

2、工作时间前后在工作场所内，从事与工作有关的**预备性或者收尾性工作**受到事故伤害的

3、在工作时间和工作场所内，因**履行工作职责**受到暴力等意外伤害的

4、**患职业病的**

5、因公外出期间，**由于工作原因**受到伤害或者发生事故下落不明的

6、在上下班途中，受到**非本人主要责任的交通事故**（包含同等责任、次要责任、无责任三种情形）
或者城市轨道交通、客运轮渡、火车事故伤害的

7、法律、行政法规规定应当认定为工伤的其它情形

5.3.2 视同工伤的情形

1、在工作时间和工作岗位，**突发疾病死亡或者在 48 小时之内**经抢救无效死亡的

2、在抢险救灾等维护国家利益、公共利益活动中受到伤害的

3、职工原在军队服役，因战、因公负伤致残，已取得革命伤残军人证，到用人单位后旧伤复发的

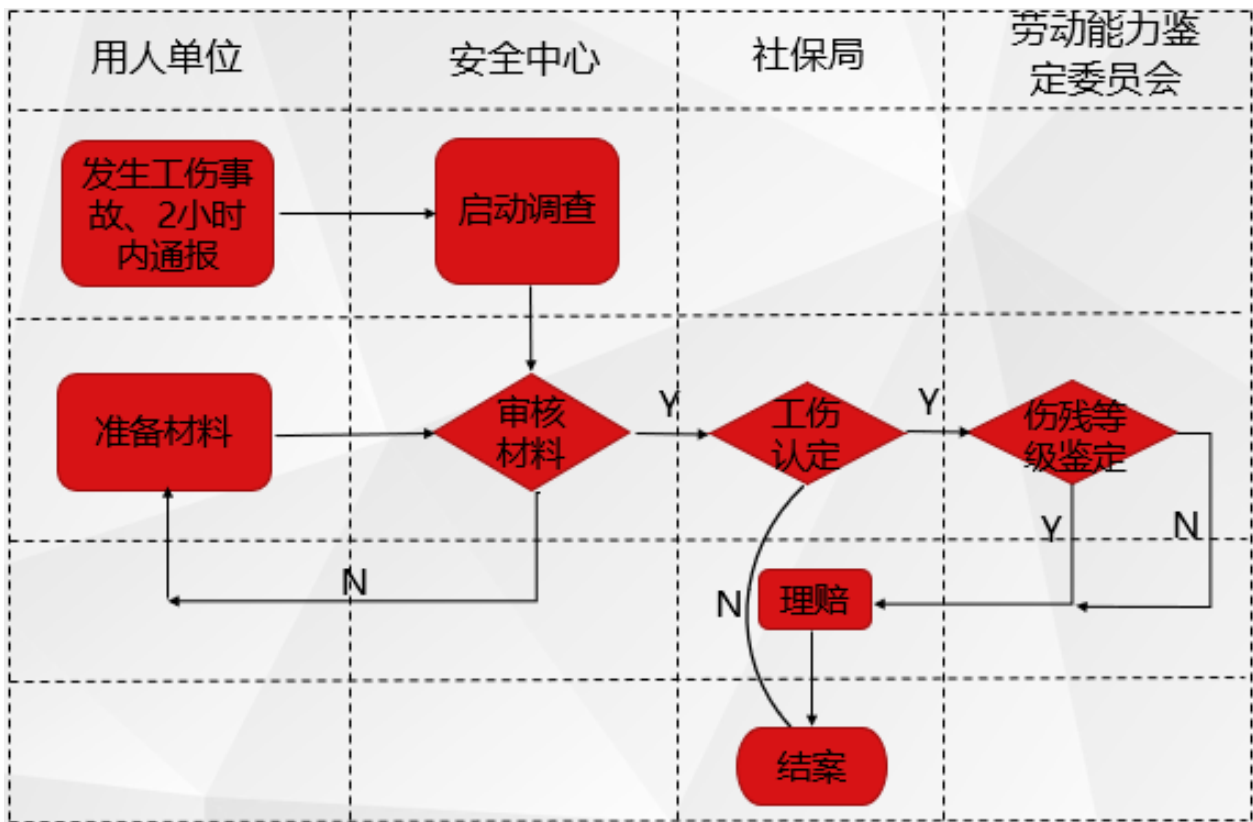
5.3.3 不能认定为工伤的情形

1、故意犯罪的；

2、醉酒或者吸毒的；

3、自残或者自杀的。

5.3.4 工伤办理流程

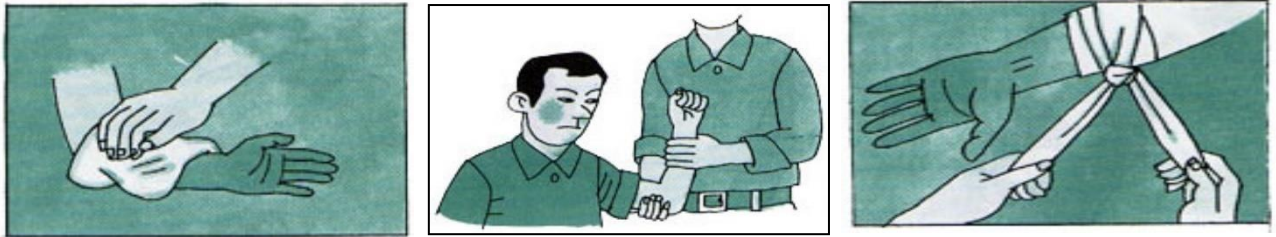


5.4 常见急救方法

5.4.1 开放性伤口急救处理：任何创伤都可能出血，止血是创伤抢救最常用、最主要技术。

- (1) 探明出血点，用消毒纱布或清洁的组织物等敷在伤口上，用手压迫止血。
- (2) 尽量抬高受伤部位，使之超过心脏水平线。
- (3) 用绷带或毛巾扎紧伤口，注意不要扎得过紧。

(4) 只要存在开放性伤口，定进行清创，同时在 24 小时内注射 TAT (抗破伤风疫苗)。



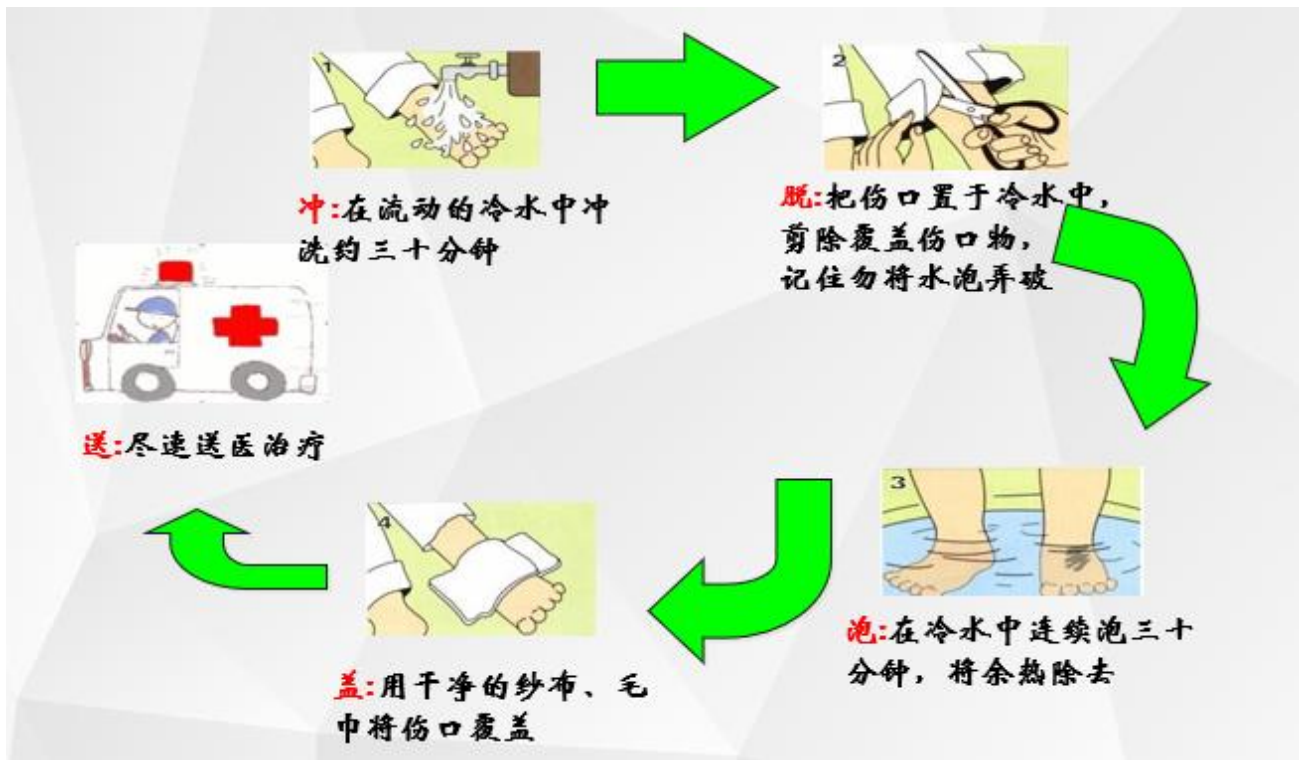
5.4.2 常见的止血方法

指压止血法：用手指将出血部位动脉的近心端，用力压在邻近的骨骼上，阻断血运来源。

加压包扎法：用拇指、手掌衬垫敷料紧压伤口处，或用绷带加压包扎，其松紧度以能达到伤口止血又不影响其远程血运为宜。

止血带止血法：适用于四肢大动脉出血且采用加压包扎不能有效止血时。

5.4.3 烧烫伤处理步骤



5.4.4 触电急救

(1) 切断电源，或用绝缘物使患者与电源脱离。(切记自己不要被触电)

(2) 者意识:

a. 轻者让其喝些热饮、休息；轻度电灼伤可按一般烫伤处理

b. 出现呼吸、心跳骤停者立即进行心肺复苏术。



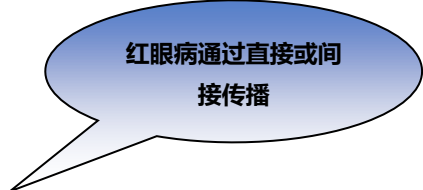
5.4.5 公司急救箱配置

序号	药品名称	图片	标准配置数量	序号	药品名称	图片	标准配置数量
1	止血带		1	9	创可贴		1
2	碘伏		1	10	手术剪		1
3	双氧水		1	11	风油精		1
4	正骨水		2	12	手术镊子		1
5	云南白药粉		1	13	医用纱布		2
6	医用棉签		2	14	医用胶布		1
7	医用药棉		2	15	滴眼水		2
8	烫伤膏		1	16	体温计		1

公司在车间都配置了急救箱和急救用品

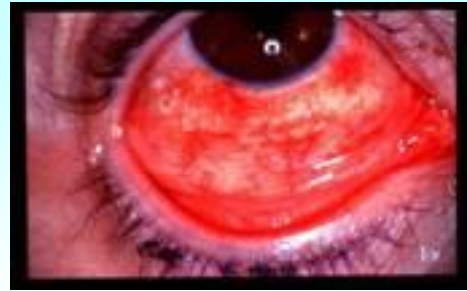
5.5 流行病防疫

5.5.1 红眼病



症状：

- 1.早期眼部有痒感、异物感、灼热感、怕光
- 2.逐后迅速出现眼睛发红、易流泪。并有分泌物出现
- 3.严重导致视物模糊



症状图

- 1.不用脏手揉眼睛，勤剪指甲、饭前便后洗手
- 2.不可和红眼病病人共享毛巾、脸盆、香皂等日常用品
- 3.在公众场合要做好预防措施，减少接触传染源
- 4.一项调查显示，电脑键盘、鼠标目前已成为红眼病细菌滋生的温床

5.5.2 流感

法定传染病类型：一类（属于血液传染病）

感染类型：病毒感染

传染源：流感患者及隐性感染者为主要传染源。发病后 1~7 天有传染性，病初 2~3 天传染性最强。猪、牛、马等动物可能传播流感。

各型流感病毒所致症状，虽有轻重不同，但基本表现一致



流感的传播途径

1. 空气中飞沫传播
2. 人与人之间接触传播
3. 被污染物品的接触传播



预防流感的几种常用小措施:

- 1、室内经常开窗通风，保持空气新鲜。
- 2、少去人群密集的公共场所，避免感染流感病毒。
- 3、加强户外体育锻炼，提高身体抗病能力。
- 4、秋冬气候多变，注意加减衣服。
- 5、多饮开水，多吃清淡食物。
- 6、注射流感疫苗。

勤洗手

种疫苗

常开窗





第 5 章 体系管理知识

第 1 节 ISO9000(QMS)质量管理体系

1.1 背景

ISO9000 系列标准，是由 ISO 的质量管理和质量保证标准化技术委员会 (TC176) 制定的，从 1986 年正式颁布 ISO8402《质量-术语》标准起，到现在已形成由 20 多个标准组成的标准族。我国对口 ISO/TC176 的机构是 CSBTS/TC151 全国质量管理和质量保证标准化技术委员会。

任何组织为取得最佳效益，获取最大利润，都须高度重视其产品质量。但影响产品质量的因素很多，单纯依靠检验把关，虽然能挑出不合格品，但却不能对所有影响因素进行控制，不可能以最 x 佳成本持续稳定地生产合格品。ISO9000 族标准是世界上许多国家质量管理经验的科学总结，通过实施这套标准，建立质量体系，可以使影响质量的各种因素处于受控状态，从而能有效地减少、消除和预防不合格，确保质量方针、目标的实现。

1.2 基本思想

- a、所有的活动、过程必须受控，在受控状态下达标
- b、控制的出发点是预防
- c、贯彻 ISO9000 的中心任务是建立并保持文件化的质量体系
- d、满足相关方的要求，尤其是要考虑持续地满足顾客需求
- e、对体系的有效性定期评价，以实现持续地改进
- f、始终强调管理者是关键。

1.3 质量管理八项基本原则

a、以顾客为关注焦点:公司依存于顾客。因此,公司应理解顾客当前和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望。

b、领导作用:领导者确立公司统一的宗旨和方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现公司目标的内部环境。

c、全员参与:各级人员都是公司之本,只有他们的充分参与,才能使他们的才干为公司带来收益。

e、过程方法:将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。

f、管理的系统方法:将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理,有助于公司提高实现目



标的有效性和效率。

g、持续改进:持续改进总体业绩应当是公司的一个永恒目标。

h、基于事实的决策方法:有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。

i、与供方互利的关系:公司与供方是相互依存的,互利的关系可增强双方创造价值的能力。

这八项质量管理原则形成了 ISO9001;2008 质量管理体系标准的理论基础。

1.4 质量体系文件

文件是信息及其承载媒体。文件的类型是依据文件中的信息来分类的。

质量体系文件包括:质量手册、质量计划、规范、指南、形成文件的程序、作业指导书、表格、记录等。

还可能包括描述质量方针与质量目标的文件、图纸、图样等。文件的价值表现为文件的作用和使用文件所产生的效果。文件表达了确定的信息,利用信息可以实现并完成某项活动,文件的产生和使用是一个过程,其目的应当是实现增值。

第 2 节 IS014000 (EMS) 环境管理体系

2.1 背景

IS014000 环境管理系列标准是国际标准化组织 (ISO) 环境管理标准化技术委员会 (TC207) 制定的, TC/207 成立于 1993 年 6 月。国际标准化组织计划颁布 IS014000 系列标准 100 余个, 已有 20 个左右的标准出台, 包括术语、环境标志、环境审计、生命周期评价等方面的标准。IS014000 系列有可能成为比 IS09000 还庞大的管理标准体系。

我国实施环境管理的机构是中国环境管理体系指导委员会 (以下简称指导委), 由国务院 28 个部委组成, 主任单位是国家环保总局, 第一副主任单位是国家技术监督局, 日常工作由国家环保总局科技标准司承担。

制定 IS014000 环境管理系列标准的目的是规范全球企业及各种组织的活动、产品和服务的环境行为, 节省资源、减少环境污染, 改善环境质量, 保证经济可持续发展。目前, IS014000 系列标准已被许多国家所采用, 我国等同采用的 GB/T24000-IS014000 环境管理系列标准已于 1997 年 4 月 1 日开始实施。

2.2 IS014000 标准族

第一批颁布的 5 个国际标准, 我国均已等同转化为国家标准, 即: GB/T24001-IS014001 环境管理体系规范及使用指南 GB/T24004-IS014004 环境管理体系 原则、体系和支持技术指南 GB/T24010-IS014010 环境审核指南—通用原则 GB/T24011-IS014011 环境审核指南—审核程序—环境管理体系审核 GB/T24012-IS014012 环境审核指南—环境审核员资格要求上述这 5 个标准, 前两个是有关建立环境管理体系的, 后 3 个是有关对环境管理体系进行审核的标准。ISO 颁布这 5 个标准的目的是, 是支持联合国环境与发展会议所提出的“可持续发展”目标, 对实施和改善环境管理体系的组织提供帮助, 向组织提供一套关于有效地建立、改善并保持环境管理体系的方法, 使组织具备适应未来环境工作及国家和国际社会不断发展的需要的能力。

2.3 可持续发展

可持续发展是满足当代人的需要, 又不对后代人满足其需要的能力构成危害的发展。

可持续发展逐步成为指导世界经济社会发展的总体战略。



2.4 环境法律法规

a、国际环境保护公约；

控制危险废物越境转移及其处置巴塞尔公约

保护臭氧层维也纳公约

联合国气候变化框架公约

生物多样性公约

国际植物新品种保护公约

b、环境保护标准；

环境质量标准；水、大气、土壤、生物、噪声、辐射、振动、放射性物质质量标准等。

污染物排放标准；大气污染物、水污染物排放标准 固体废弃物、噪声污染物控制标准。

方法标准；分析方法、采样方法、试验方法、操作方法等的统一规定。

标准样品标准

基础标准；定义、术语、基本概念的标准。

c、环境管理制度；

环境影响评价制度；在工程兴建前，调查、预测和评价其可能对环境造成的影响，提出环境影响及防治方案报告，经批准后方可进行建设。

“三同时”制度；指建设项目中的环境保护设施必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投产使用的制度。环境影响评价制度和“三同时”制度是相辅相成的。

2.5 环境污染源的概念

污染源是造成环境的污染物的发生源，通常是指向环境排放有害物质或对环境产生有害影响的场所、设备和装置的总称。

2.6 环境污染防治技术

a、清洁生产 对应末端治理

基本要素是污染预防。清洁的生产过程；原材料 能源 有效利用和替代、改进工艺和设备、生产系统内部循环利用清洁的产品；产品生命周期评价、产品的生态设计。

b、治理技术

大气污染物；除尘 机械、洗涤式、过滤、电除尘等 、气态污染物治理技术 吸附、吸收、催化、燃



烧、冷凝、生物、脱硫法等 废水;物理法 筛滤、沉淀、气浮、离心、蒸发等 、化学法 混凝、中和、氧化分离、电解、化学沉淀法 、物理化学法 吸附、反渗透、电渗透法等 、生物法 活性污泥、生物膜、厌氧消化、生物稳定塘法等 、废水处理系统 一级、二级、三级 。

固体废弃物;资源化、减量化 分选、破碎、压实、浓缩、脱水 、无害化 回收利用 焚烧、稳定化、固化、填埋。

噪声污染;声源控制 改进生产技术 、噪声传播途径控制 吸声、隔声、消声、减振降噪、接受者的防护 耳塞、耳罩等个人防护用品。



第 3 节 OHSAS18000 (SMS) 职业健康安全管理体系

3.1 背景

国际上一些大的跨国公司和现代化联合企业在强化质量管理的同时，也建立了与生产管理同步的安全生产管理制度，以提高社会形象和控制职业伤害给企业带来的损失。WTO 的最基本原则是“公平竞争”，其中也包含了环境保护和职业健康安全问题。

90 年代后期一些发达国家借鉴 ISO9000 的成功经验开展了实施职业健康安全管理体系的活动。1999 年英国标准协会等 13 个组织提出职业健康安全评价系列 OHSAS 标准，即 OHSAS18001《职业健康安全管理体系-规范》、OHSAS18002《职业健康安全管理体系-OHSAS18001 实施指南》。

2001 年 7 月国家质量监督检验检疫总局决定由国家认证认可监督管理委员会和国家标准化管理委员会组织专家，制定了 GB/T28001《职业健康安全管理体系 规范》和 GB/T28002《职业健康安全管理体系 指南》。

3.2 OHSMS18000 控制范围

常规和非常规活动。

所有接近工作场所的人员(包括分承包方和参观者)的活动。

工作场所的设施,无论是组织提供还是他人提供的。

3.3 职业健康安全风险

众所周知,在人们的工作活动或工作环境中,总是存在这样那样潜在的危险源,可能会损坏财物、危害环境、影响人体健康,甚至造成伤害事故。这些危险源有化学的、物理的、生物的、人体工效和其他种类的。

人们将某一或某些危险引发事故的可能性和其可能造成的后果称之为风险。风险可用发生机率、危害范围、损失大小等指标来评定。风险引发事故造成损失的因素有两类:个人因素和工作系统因素。

3.4 危险源的分类和辨识方法

根据能量意外释放理论,把生产过程中存在的,可能发生意外释放的能量 能源或能量载体或危险物质称作第一类危险源。而导致能量或危险物质约束或限制措施破坏或失效的各种因素称作第二类危险源。主要包括物的故障、人的失误和环境因素。



从广义角度分类：机械类、电气类、辐射类、物质类、火灾与爆炸类。再比如；物理性、化学性、生物性、心理生理性、行为性。

危险源辨识的常用方法：现场观察、查阅记录、获取外部信息、工作任务分析、安全检查表、危险与可操作性研究、事件树分析、故障树分析等。

3.5 事故的分类

a、按伤害程度分类；

轻伤：指损失工作日为1个工作日以上（含1个工作日）、105个工作日以下的失能伤害，但构不成重伤事故。

重伤：指损失工作日为105个工作日以上（含105个工作日）的失能伤害，重伤的损失工作日最多不超过6000日。

死亡：其损失工作日为6000日，这是根据我国职工的平均退休年龄计算的。

b、按事故严重程度分类；

根据《企业职工伤亡事故报告和处理规定》，事故可分为轻伤事故；指只有轻伤的事故

死亡事故；指一次死亡1-2人的事故

重大伤亡事故；指一次死亡3-9人的事故

特大伤亡事故；指一次死亡10人以上（含10人）的事故。

3.6 选择风险控制措施应考虑的因素

a、如果可能，完全消除危险源或风险，如用安全品取代危险品

b、如果不可能消除，应努力降低风险，如使用低压电器

c、在可能情况下，使工作适合于人，如考虑人的精神和体能等因素

d、利用技术进步，改善控制措施

e、保护每个工作人员的措施

f、将技术管理与程序控制结合起来

g、要求引入计划的维护措施，如机械安全防护装置

h、在其它控制方案均已考虑过后，作为最终手段，使用个人防护用具

i、应急方案的需求

j、预防性测定指标对于监测控制措施是否符合计划要求十分必要。





第 6 章 奖惩管理规定

【课程名称】

奖惩管理规定

【课程目标】

了解公司奖惩制度

【课程大纲】

1. 奖惩管理规定概述
2. 奖励管理条例及案例
3. 惩罚管理条例及案例

【课程重点】

1. 奖惩管理规定基本内容
2. 了解公司奖励条例
3. 了解公司部分惩处条例，严禁违反

【课程学时】 2H



6.1 奖惩管理规定概述

6.1.1 三要素

合法合规：《奖惩管理规定》是根据国家相关法律法规，结合公司实际情况制定；《奖惩管理规定》经过法务审核通过。

民主程序：《奖惩管理规定》经公司职工代表大会审核通过。

培训公示：全员培训；全公司公示文件存放地址，登陆 OA，点进文档中心，搜索《奖惩管理规定》。

6.1.2 目的

制定《奖惩管理规定》的目的：加强公司经营管理，明确奖惩的依据、标准和程序，使奖惩公平、公开、公正，更好地规范员工的行为，维护正常生产和工作秩序，鼓励和鞭策广大员工奋发向上，创造更好的工作业绩。

奖励的目的：表扬先进，激励后进，提高员工工作积极性，既能使员工得到心理及物质的满足，又能激励员工勤恳工作，奋发向上，争取更好业绩

惩处的目的：以教育为主，处罚与教育相结合，纠正违规违纪现象，规范员工行为，引导员工自觉遵守厂规厂纪，促使员工达到并保持应有的工作水准、惩前毖后，从而保障公司和员工的共同利益和长远发展。

6.1.3 类别

项目	类别	奖惩金额	备注
奖励	嘉奖	奖励 200 元/次	奖励金额与次月工资一同发放；确属功绩突出需额外奖励的，另行请示。
	记功	奖励 300 元/次	
	记大功	奖励 600 元/次	
处罚	警告	按照《绩效管理规定》进行绩效奖金减免	每月发布奖惩通报。
	记过		
	记大过		
	解除劳动合同		



6.1.4 对比

奖励：共计 28 条；惩处：共计 10 类 266 条；两者区别在于：

性质不同：奖励没有法律风险，惩处具有法律风险

要求不同：奖励条款相对比较宽泛，惩处条款必须细致详尽

运用不同：优异表现即可申请奖励，有违纪事实且证据充分方可予以惩处

导向不同：公司鼓励对优秀员工进行奖励，违纪员工惩处只是方式并非管理手段

6.1.5 现状

2016 年：奖励 69% 惩处 31%

2017 年：奖励 70% 惩处 30%

2018 年：奖励 59% 惩处 41%

2019 年：奖励 58% 惩处 42%

6.1.6 原则

奖惩处理的原则：

- A. 公平、公开、公正的原则
- B. 将功补过、功过相抵原则；
- C. 有功必奖，有过必惩；
- D. 禁止任何不当惩罚行为

奖惩累积的原则：

- A. 嘉奖两次相当于一次记功，记功两次相当于一次大功，从第一次奖励生效之日起连续 12 个月内累计两次大功可优先考虑给予晋升。
- B. 警告两次相当于一次记过，记过两次相当于一次大过，从第一次惩处生效之日起连续 12 个月内累计两次大过，视为严重违反公司规章制度，给予解除劳动合同处。
- C. 奖惩记录列入每月及年度绩效考核；职员或管理干部从第一次惩处生效之日起连续 12 个月内累计被警告 8 次及以上、被记过 4 次及以上者，应予以解除劳动合同处理，如确属绩效表现突出，部门同意继续留用的，可请示总裁核准，对其降职降级处理，其工作岗位也随之变动
- D. 对于有争议的奖惩或经济赔偿的事件，应调查取证，查明事实，经公司讨论并征求工会意见再决定



6.1.7 流程

提报：1. 部门内部由本部门负责提报；公共区域由人资、行政等部门负责提报；审计审核到的问题由审计下发通报员工关系提报；2. 奖惩在 OA 提单，提报奖惩需按要求填写《奖惩事实认定书》并上传附件

审核：1. 员工关系负责初审，详细检查奖惩 OA 单据情况，通过则继续审核，不通过则注明原因驳回修改；2. 后续由部门领导、人资领导根据权限审核；3. 如属解除劳动合同则需工会审核；如有重大经济奖励则需总裁签核

公告：1. 总部员工关系奖惩窗口于每月定期公告上月奖惩情况；2. 总部员工关系奖惩窗口将奖惩信息提报薪资部门进行奖金作业

存档：奖惩窗口收集汇整本部门《奖惩事实认定书》及相关资料并存档，以备客户审核及后续工作

6.1.8 补充说明

在奖惩工作中所有参与人员都必须尽职尽责，杜绝不合理现象，否则将对责任人进行惩处，负有管理责任人员连带处罚。

如对于奖惩处理结果有异议，可以向上级领导、员工关系或者工会进行申诉

严格禁止奖惩过程中带有任何污蔑诬告、打击报复等违规行为；员工有权利在实事求是的前提下对向员工关系部或工会进行检举揭发；

本规定未明文确定的行为，可以比照本规定同类或相似条款处理，或由员工关系部协同法务、工会等有关部门协商后决定



6.2 奖励管理条例及案例

6.2.1 奖励条款

员工奖励条例内容及处理标准规定		
条款号	奖励情形描述	处理类别
5.5.1	领导有方，开展工作有相当成效者；	嘉奖一次
5.5.2	预防或抢修机器设备或工程得宜，避免生产中断者；	嘉奖一次
5.5.3	在人员、工时不增的情况下，积极主动提升产能者；	嘉奖一次
5.5.4	工作认真及时发现异常上报主管并妥善解决者；	嘉奖一次
5.5.5	遇有非常事故，临机应变、处置得当者；	嘉奖一次
5.5.6	主动提出具有一定价值的合理化建议者；	嘉奖一次
5.5.7	工作勤勉，兢兢业业，有具体行为或事迹者；	嘉奖一次
5.5.8	维护公司荣誉与公司形象，有具体行为或事迹者；	嘉奖一次
5.5.9	积极提出技术改造，改善设备性能、效率，获得部门或客户认可嘉许的；	嘉奖一次
5.5.10	执行力佳，出色完成领导交办任务，远超出规划预期者；	记功一次
5.5.11	对于生产技术、生产工艺或管理制度，提出具体建议方案，经采纳确有成效者；	记功一次
5.5.12	专案工作推动有成效、持续推动工作改善具成效者；	记功一次
5.5.13	节省资源、消除浪费、善用废料、成本管控具有显著成效者；	记功一次
5.5.14	培养及举荐人才，热心帮助与辅导新人，成效卓彰足堪表扬者；	记功一次
5.5.15	及时发现重大异常或不良并报于主管及时加以纠正，为公司挽回损失者（折算金额在 5 万元 ≤ 折算金额 < 10 万元者）；	记功一次



5.5.1 6	遇到有意外事故或灾变，勇于负责，并处置得宜，免于损失或减少损失者（折算金额在 5 万元 \leq 折算金额 $<$ 10 万元者）；		记功一次
5.5.1 7	维护公司安全与利益，处理得当，避免重大损失或事故伤害者；		记大功一次
5.5.1 8	悉心钻研专业技术，有创造发明成果，对公司确有重大贡献者；		记大功一次
5.5.1 9	工作品质、交期及服务水准高超，获客户褒奖与表彰者；		记大功一次
5.5.2 0	研究改善公司安全卫生环境有特殊贡献者；		记大功一次
5.5.2 1	参加公共活动表现优异或舍己救人或有其他卓越表现，为公司赢得荣誉者；		记大功一次
5.5.2 2	对舞弊或有损本公司权益情况能事先揭发、举报或防止，使公司免受损失经查属实	折算金额 $<$ 5 万元者；	嘉奖一次
5.5.2 3		5 万元 \leq 折算金额 $<$ 10 万元者；	记功一次
5.5.2 4		折算金额 \geq 10 万元者；	记大功一次
5.5.2 5		其它特别功绩表现，足以为其他	折算金额 $<$ 5 万元者；
5.5.2 6	从业人员之表率者（努力抢险、举报有功或本职工作外绩效贡献突出）	5 万元 \leq 折算金额 $<$ 10 万元者；	记功一次
5.5.2 7		折算金额 \geq 10 万元者；	记大功一次
5.5.2 8	与上述情况相类似的行为者；		参照同类型奖励

6.2.2 奖励案例

第一位：第 5.5.4 条，工作认真及时发现异常上报主管并妥善解决者，嘉奖一次



【案例说明】

A. 2019年2月27日，深圳智能硬件事业一部后焊工程部员工马**发现 Ruby-S 自动螺丝机混入不同规格的螺丝并及时隔防止错混料品质风险。该员及时发现异常并阻止风险。值得表扬与学习，特给予嘉奖一次，以资鼓励；

B. 2019年3月26日，智能科技-品质部 IPQC 李**，巡线时发现在折 FCM 胶纸工位有电池短路隐患，该位置在机器内不易被发现，如问题电池流入客户端可能造成重大客诉及批量退货。该员及时发现异常，为公司节省返工费用约2万元，且避免公司质量口碑受影响。特给予嘉奖一次，以资鼓励。

第二位：第 5.5.7 条，工作勤勉，兢兢业业，有具体行为或事迹者，嘉奖一次

【案例说明】2019年2月，动力测试设备事业部莫**主动留年协助研发验证机柜性能，遇到问题及时分析处理并上报，并义务处理设备异常问题，确保如期完成交付。值得表扬与学习，特给予嘉奖一次，以资鼓励

第三位：第 5.5.3 条，在人员、工时不增的情况下，积极主动提升产能者，嘉奖一次

【案例说明】2019年3月，智能硬件一部员工李**，在 PCBA 车间任职代理拉长一职，做事积极，工作认真负责，带领团队产能从 140/H 保质保量提升至 180/H，效率提升 29%。值得表扬与学习，特给予嘉奖一次，以资鼓励

第四位：第 5.5.6 条，主动提出具有一定价值的合理化建议者，嘉奖一次

【案例说明】2018年12月6日，员工赵**提案“取消刮料步骤改善工艺时间报告”，取消刮料步骤节约 1H 生产时间，其它步骤均有缩短工艺改善动作的浪费，提高了生产效率。值得表扬与学习，特给予嘉奖一次，以资鼓励

第五位：第 5.5.12 条，专案工作推动有成效、持续推动工作改善具成效者，嘉奖一次

【案例说明】2019年1月22日，电池事业二部王** 在质量文化部推行的 QCC 活动中，组织小组成员集思广益，将 A 客户产品的 QA 批退率由 5.66%降低到 0.47%，为公司节省的返工费用达到 95000/月。值得表扬与学习，特给予记功一次，以资鼓励



6.3 惩处管理条例及案例

6.3.1 惩处条例（节选）

员工惩罚条例内容及处理标准规定		
条款号	惩罚情形描述	处罚类别
5.6.1.13	上班时，做与工作无关之事宜	在工作场所长时间打私人电话、长途电话或处理私人事务，聊天、嬉笑、玩闹者；
5.6.1.14		利用电脑、手机浏览与工作无关网页、电子书、玩游戏、上网聊天（微信、QQ）、看电影视频者等；
5.6.1.15		浏览与工作无关的小说、报刊杂志等，造成不良影响的。
5.6.1.25	工作失职或因自身过失或消极怠工导致工作延误或错误	情节轻微或经劝导能及时改正者；
5.6.1.26		情节较重或经劝导仍不改正，在同仁中造成较坏影响者；
5.6.1.27		情节严重或经多次劝导仍不改正，影响恶劣者；
5.6.1.28	在责任范围内有违纪行为或违规作业而未尽督导、管理责任	未造成严重后果者；
5.6.1.29		已造成严重后果者；
5.6.1.32	上班时间打瞌睡、睡觉	影响轻微，未造成后果者；
5.6.1.33		影响较大者；
5.6.1.34		态度恶劣或造成严重后果者；
5.6.2.3	在厂区内非指定区域用餐或吃零食者；	警告一次



5.6.2.9	将本人身份证、厂牌或识别证等资料借与他人使用或冒用他人身份证、厂牌或识别证者；		记大过一次
5.6.2.11	在厂区或宿舍区的非吸烟区吸烟	随地丢弃烟头，未造成火灾隐患者	警告一次
5.6.2.12		非高危区吸烟者；	记大过一次
5.6.2.13		高危区（如车间、化学品、仓库、电力设施等）吸烟者；	解除劳动合同
5.6.2.18	违反宿舍管理规定、擅自留宿非本宿舍人员（已办家属证者除外）	随意占用他人床位或擅闯同性宿舍或留宿同性者；	记过一次
5.6.2.19		留宿非本公司人员或擅闯异性宿舍或留宿异性者；	解除劳动合同
5.6.2.22	以任何形式参与任何赌博行为	煽动他人赌博或为他人提供赌博场所、赌博道具或赌博资金者；	记大过一次
5.6.2.23		在公司外，两人以上聚众或上下级关系共同参与赌博者；	记大过一次
5.6.2.24		在公司内（厂区、宿舍区内含公寓），任何时间以及任何形式参与赌博者；	解除劳动合同
5.6.2.25		与合作伙伴等存在工作利益的相关人员共同参与赌博的；	解除劳动合同
5.6.2.26		被公安机关抓获拘留者；	解除劳动合同
5.6.2.27		管理人员对本部门下属人员参与赌博不制止、不查处或隐瞒不报以及所在部门员工参赌屡禁不止的；	记过一次
5.6.3.1		工作时间至食堂就餐者；	



5.6.3.2	未到下班时间在卡机旁边等待刷卡者；		警告一次
5.6.3.3	漏刷考勤卡，月累计达到三次，每超过一次；		警告一次
5.6.3.5	进出公司不按规定刷门禁卡、考勤卡者或迟到故意不刷上班卡者（免刷卡除外）；		记过一次
5.6.3.12	未经书面委托，擅自代签他人考勤及相关单据（如：考勤单、工资单、入职申请表等）者；		记大过一次
5.6.3.16	相关人员对部门连续旷工三天	未造成后果者；	警告一次
5.6.3.17	的人员未及时进行确认其是否自动离职也未提交单据给人力资源中心	已造成后果者（如员工误报自离等）；	记过一次
5.6.3.18	因个人原因违反公司考勤异常处理时限，导致考勤异常，需	未造成不良影响者，直接责任人/责任文员	警告一次
5.6.3.19	要走薪资异常流程	造成不良影响者，直接责任人/责任文员	记过一次
5.6.3.20		未及时提交未造成后果者；	警告一次
5.6.3.21	考勤数据及考勤相关单据（如：考勤汇总表、加班单、请假单、	未及时提交已造成后果或会签/跟进时遗失、损坏、私自涂画者；	记过一次
5.6.3.22	补卡单、调休单、出差单等）	擅自修改考勤数据或私自撕毁考勤相关单据或虚报考勤数据或考勤相关单据者；	记大过一次
5.6.3.23		4小时 \leq X<8小时者；	记过一次
5.6.3.24		一天（8小时）者；	记大过一次
5.6.3.25	旷工（未提前请假或请假未经领导批准或因其他个人原因，私自不来上班，依实际旷工时间不计薪）	连续旷工3天以上（含3天）或全月（自第一次旷工之日起计算）累计旷工4天以上（含4天）或全年内（自第一次旷工之日起计算）累计旷工6天以上（含6天）者；	解除劳动合同



5.6.3.26	打上班卡后不按时到岗或脱岗者，脱岗或不在岗时间（含加班情形，依实际脱岗或不在岗时间不计薪）	15 分钟 \leq X<1 小时者；	警告一次
5.6.3.27		1 小时 \leq X<2 小时者；	记过一次
5.6.3.28		2 小时 \leq X<4 小时者；	记大过一次
5.6.3.29		X \geq 4 小时者；	解除劳动合同
5.6.3.30	委托他人代打考勤卡及代替他人打考勤卡者（含加班情形，依实际不在岗时间不计薪）；	代替他人打考勤卡者；	记大过一次
5.6.3.31		委托他人代打考勤卡，不在岗时间 X<4 小时者；	记大过一次
5.6.3.32		委托他人代打考勤卡，不在岗时间 X \geq 4 小时者；	解除劳动合同
5.6.4.2	未按照 7S 要求做整理整顿清洁清扫或保养管理者；		警告一次
5.6.4.3	未在规定时间内回复 7S 整改之直接责任人及直接责任人上级；		警告一次
5.6.4.4	未按照电梯乘坐规程使用电梯者；		警告一次
5.6.5.2	携带货物实际数量（或料号）与放行单数量（或料号）不符者；		记过一次
5.6.7.13	伪造、变造或盗用公司印章印鉴者或以虚假事实骗取用印或违反用印管理规定者；		解除劳动合同
5.6.7.14	填写公司文件/记录时，虚报资料或擅自篡改记录或伪造各类单据、报表、涂改账目、表单、制造假帐欺骗公司者；		解除劳动合同
5.6.7.15	隐瞒真实身份或提供个人虚假信息、证件、资料等入职者；		解除劳动合同
5.6.7.31	从第一次惩处生效之日起连续 12 个月内	累计有两次警告处罚者；	记过一次
5.6.7.32		累计有两次记过处罚者；	记大过一次
5.6.7.33		累计有两次记大过处罚者；	解除劳动合同
5.6.8.7	伪装、冒用他人帐号权限获取信息者；		记大过一次
5.6.8.23	未经许可，私自携带具通讯、录音、摄影、摄像、可移动式存储、复制等功能的设备（如 U 盘、MP3、MP4、带摄像头手机、智能型手机等）进出生产区域、研发部门或其他管制区域（一	属第一次携带，且内无公司机密者；	记过一次
5.6.8.24		属第一次携带，内有公司机密者；	解除劳动合同
5.6.8.25		属第二次携带；	解除劳动合同



	经发现无论是否使用)		
5.6.9.5	在厂区或者宿舍区打架	情节轻微者;	记大过一次
5.6.9.6		打架斗殴或造成人员伤亡者;	解除劳动合同
5.6.9.7		正当防卫或被迫自卫还击者;	视情节处理
5.6.9.8	盗窃、侵占或故意损坏公司或他人财物者		解除劳动合同
5.6.9.10	不服从安全管理人员(如保安、警卫等)正常检查与引导	情节轻微,经劝导立即改正者;	警告一次
5.6.9.11		妨碍工作执行者;	记大过一次
5.6.9.12		拒不接受,强行闯岗或发生冲突者;	解除劳动合同
5.6.9.16	签核单据时伪造、冒用领导或模仿其他权限人签字者;		解除劳动合同
5.6.9.17	自伤、自残或伤害他人,给公司管理造成严重困扰者;		解除劳动合同
5.6.9.31	管理者在责任区范围内对下属监督不到位,玩忽职守	导致下属人员有违规作业或导致下属人员发生轻微安全事件	警告一次
5.6.9.32		导致下属人员有违规作业或导致下属人员发生一般安全事件	记过一次 连带处罚一级
5.6.9.33		导致下属人员有违规作业或导致下属人员发生重大安全事件	记大过一次 连带处罚二级
5.6.9.34		导致下属人员有违规作业或导致下属人员发生安全事件,触及“否决项指标”	解除劳动合同 连带处罚三级
5.6.10.9	违法犯罪,被人民法院判处刑罚或违反治安管理处罚条例,受		解除劳动合同



	到治安拘留、劳教等治安处罚，或虽未受到处罚但已损害公司名誉、利益或妨碍生产、生活秩序者；	
5.6.10.10	其他参加非法组织或被依法追究刑事责任者；	解除劳动合同

6.3.2 常用条款

人事考勤类

第 5.6.3.1 条：工作时间至食堂就餐者，警告一次

第 5.6.3.18 条：因个人原因违反公司考勤异常处理时限，导致考勤异常，需要走薪资异常流程，未造成不良影响者，直接责任人/责任文员，警告一次

第 5.6.3.24 条：旷工（未提前请假或请假未经领导批准或因其他个人原因，私自不来上班，依实际旷工时间不计薪）一天（8 小时）者；记大过一次

工作纪律类

第 5.6.1.25 条：工作失职或因自身过失或消极怠工导致工作延误或错误，情节轻微或经劝导能及时改正者；警告一次

第 5.6.1.32 条：上班时间打瞌睡、睡觉，影响轻微，未造成后果者；记过一次

第 5.6.1.14 条：上班时间，做与工作无关之事宜，利用电脑、手机浏览与工作无关网页、电子书、玩游戏、上网聊天（微信、QQ）、看电影视频者等；警告一次

3. 着重提醒

以下条款绝对不能违反，否则给予解除劳动合同处理：

5.6.2.13：在厂区或宿舍区的非吸烟区吸烟，高危区吸烟者，解除劳动合同

5.6.3.29：打上班卡后不按时到岗或脱岗者，脱岗或不在岗时间， $X \geq 4$ 小时者，解除劳动合同

5.6.3.32：委托他人代打考勤卡及代替他人打考勤卡者， $X \geq 4$ 小时者，解除劳动合同

5.6.9.6：在厂区或者宿舍区打架，打架斗殴或造成人员伤亡者，解除劳动合同

5.6.10.8：因涉案被公安机立案并受到刑事拘留、逮捕、取保候审或其他刑事强制措施者，解除劳动合同

5.6.10.9：违法犯罪，被人民法院判处刑罚或违反治安管理处罚条例，受到治安拘留、劳教等治安处罚，或虽未受到处罚但已损害公司名誉、利益或妨碍生产、生活秩序者，解除劳动合同





欣旺达电子股份有限公司
Sunwoda Electronic Co., Ltd.

地址:深圳市宝安区石岩街道石龙社区颐和路2号欣旺达新能源产业园

电话:86-755-2951 6888 传真:86-755-2951 6999

网址:www.sunwoda.com