

青岛德盛机械制造有限公司 程序文件	文件编号: QG/DS II 05.01—2006	编制:
	审核:	批准:
标题: 企业战略管理程序	发布日期: 2006 年 8 月 28 日	文件管制章:
	执行日期: 2006 年 9 月 1 日	

1. 目的

根据公司长远的发展需求, 结合国家有关的产业政策, 规划公司未来的发展前景, 明确公司阶段性的业务计划和经营目标及发展战略, 不断增强企业的竞争能力, 使企业在稳定中求发展, 在发展中求提升。

2. 范围

本程序适用于公司短期的 (**1-2 年**) 和长期 (**3 年或 3 年以上**) 的业务计划。

3. 引用文件

QG/DS II 04.02—2006 《记录管理程序》

QG/DS II 05.02—2006 《信息管理程序》

QG/DS II 08.01—2006 《顾客满意度管理程序》

4. 术语和定义

年度业务计划: 指公司根据每年实际的生产经营状况所制定的下一年的年度业务计划 (包括经营目标), 其主要着重于跟上一年度相关生产经营状况的数值比, 并根据年度业务计划中的相关内容制定出各相应的目标或指标, 使公司全体人员都能围绕经营目标或指标进行工作。

长期业务计划: 指公司根据长远的发展需求和未来的发展前景所制定的 **3 年或 3 年以上** 的长期业务计划 (包括经营目标), 其主要着重于引导和指明公司的经营方向和发展战略。

基准确定: 指调查确定竞争对手或同类厂家的产品和过程性能水平, 将其与公司现有水平进行分析、比较, 并明确其差距和制定赶超计划并付诸实施的活动。

5. 职责

总经理负责制定公司中长期业务计划。

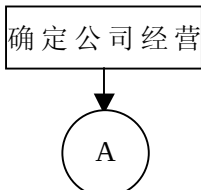
管理委员会负责制定公司年度业务计划并对计划执行情况进行跟踪及效果验证和评价。

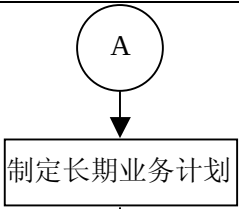
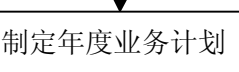
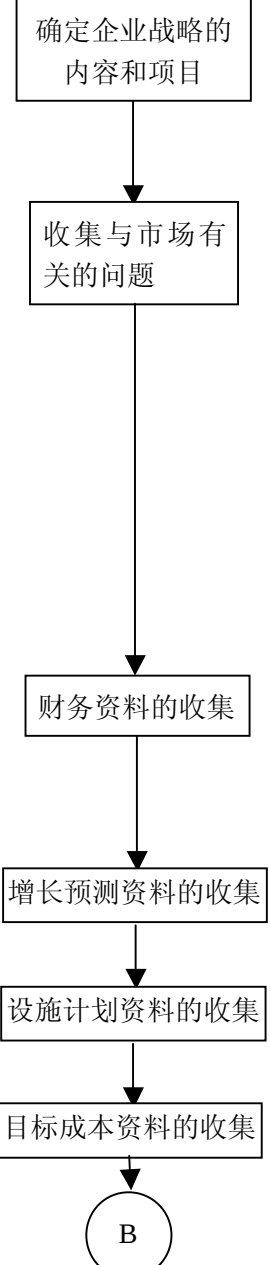
相关部门负责业务计划的实施和执行。

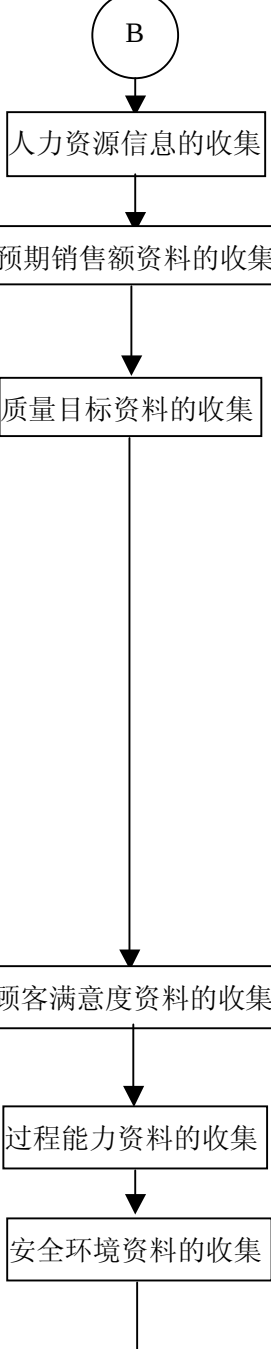
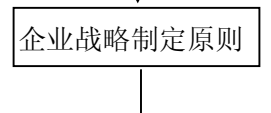
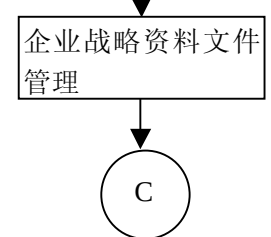
各部门主管负责对业务计划进行评审。

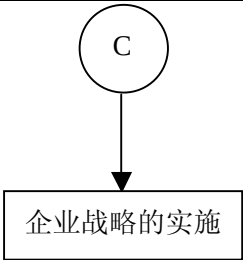
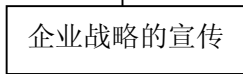
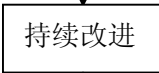
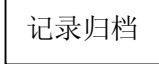
营销部负责收集顾客当前和未来的需求与期望的信息

6. 工作流程和内容

工 作 流 程	工 作 内 容 说 明	使 用 表 单
	1、 总经理根据公司长远的发展需求和未来的发展前景制定并颁布公司的基本经营方针, 以表明公司基本的经营理念。	

工 作 流 程	工 作 内 容 说 明	使 用 表 单
	2、 总经理于每年年度结束前根据企业的发展目标、行业发展趋势、竞争对手或同类厂家的产品性能水平、市场调研结果、市场风险评估、以及顾客当前和未来的需求与期望组织各相关部门主管以行业竞争对手分析手法制定正式的、形成文件的全面的长期业务计划。	
	3、 管理委员会在每年年度结束前根据公司长期业务计划和当年实际的生产经营业绩及各部门提供的相关资料组织各相关部门经理制定正式的、形成文件的、全面的下一年度的年度业务计划，并将竞争对手或同类厂家的产品性能水平与公司现有水平进行分析比较，然后明确其差距并制定赶超计划。	
	6.4. 企业战略（指年度业务计划和长期业务计划）的内容可采用以下客观的过程来确定信息范围和收集的频率及方法： 6.4.1 与市场有关的问题（如：产品在市场中的占有率、销售产值、销售额、销售利润、市场调研、市场开拓、目前相关产业的形势、竞争对手/同类厂家的产品/过程性能水平的趋势、顾客当前和未来的需求与期望等），营销部每年度结束前负责收集管理委员会汇总。 6.4.2 营销部每季度针对顾客对产品质量、交付、服务等所反馈的信息（包括需求与期望）、投诉（包括顾客退货）、满意度调查的结果、市场调研报告（包括市场的形势和产品在市场中的趋势）等进行统计、汇总，然后将其提交部门经理进行确认、审查后报管理委员会，由管理委员会在每年度结束前根据各部门每季度所统计、汇总的信息资料进行整理，列入公司的年度业务计划或长期业务计划中。 6.4.3 财务策划及成本（如：财务预算、采购成本、生产成本、质量成本{包括预防成本、鉴定成本、内部和外部不良质量的成本、销售成本等}），由财务部每年度结束前负责收集、汇总、统计并提供给管理委员会。 6.4.4 增长预测（如：利润增长预测、产量增长预测、产值增长预测、产能增长预测等），由生产部及财务部每年度结束前负责收集、汇总、统计并提供给管理委员会。 6.4.5 公司/设施计划（如：机器设备投资计划、企业扩大再生产投资计划等），由生产部每年度结束前负责收集、汇整、统计以上内容并提供管理委员会。 6.4.6 目标成本（如：销售目标成本、利润目标成本、质量目标成本等），由财务部等部门每年度结束前负责收集、汇整、统计并提交管理委员会。	

工 作 流 程	工 作 内 容 说 明	使 用 表 单
 <pre> graph TD B((B)) --> A1[人力资源信息的收集] A1 --> A2[预期销售额资料的收集] A2 --> A3[质量目标资料的收集] A3 --> A4[顾客满意度资料的收集] A4 --> A5[过程能力资料的收集] A5 --> A6[安全环境资料的收集] </pre>	6.4.7 人力资源开发（如：人员内训/外训项目开发、人员招聘来源开发等），由管理委员会每年度结束前根据以上内容负责收集、汇整、统计。 6.4.8 预期销售额（如：月度预期销售额、季度预期销售额、半年度预期销售额、年度预期销售额等），由每年度结束前销售部负责收集、管理委员会汇总。 6.4.9 质量目标（包括：公司各部门的年度质量目标与公司总的年度质量目标{如不良率、合格率、报废率、交货准时率、生产产值、销售额、质量成本、顾客投诉等}，由管理委员会每年度结束前负责收集、汇整、统计（各部门负责于每年12月25前提报）。 6.4.10 公司年度质量目标的统计由各责任部门在每月度结束后10日内进行统计、汇总并进行质量分析评审。年度质量目标（包括各部门年度质量目标）如未能100%达成时各部门主管应对其进行原因分析，并提出纠正和预防措施对其进行改进，以便下一步能达成其质量目标；对已达成或超过的质量目标，由各部门主管每半年一次分析其可再提高的可能性，重新确定其新的目标值，并制定执行措施，确保达成新的质量目标从而实现质量管理体系有效性的持续改进。公司年度质量目标（包括各部门年度质量目标）完成情况各部门必须在每次管理评审会议上进行提报和分析。 6.4.11 顾客满意度由营销部每季度收集统计一次。 6.4.12 关键内部质量及运行能力指标（如：关键产品的质量过程能力指标 Ppk 或 Cpk、Cmk、PPM 等，由品保部每年度结束前负责收集、汇总、并提交管理委员会。 6.4.13 安全及环境问题（如：员工的安全保障、废品、废物、污水、垃圾等环保处理），由生产部每年度结束前负责收集、汇总。	
 <pre> graph TD A7[企业战略制定原则] </pre>	6.5 企业战略（指年度业务计划和长期业务计划）必须以对竞争对手产品的分析或汽车行业内同类厂家的产品性能水平的基准确定研究为基础。	
 <pre> graph TD A8[企业战略资料文件管理] --> C((C)) </pre>	6.6 企业战略（指年度业务计划和长期业务计划）和经营目标经总经理审核批准后，由管理委员会依《文件管理程序》进行分发、回收、归档等作业。 6.6.1 企业战略为公司机密文件，原则上只分发到部门主管，其内容不提交第三方认证机构审核，管理委员会应在文件上标明“机密”字样。严禁未经总经理或其授权人员的批准进行复印、拷贝等；企业战略修订、更新时，对过期或无效的由管理委员会依《文件管理程序》	

工 作 流 程	工 作 内 容 说 明	使 用 表 单
	进行回收、归档、销毁。	
	6.8 企业战略分发后，各部门主管根据相关内容及项目指标结合本部门实际情况将其转换为本部门计划和生产目标（制定相关具体措施或落实到个人作为个人的 KPI 指标），经部门主管审查、总经理核准后实施，并在本部门全体员工中进行贯彻和沟通，使其产生为实现该计划和目标而努力的积极性。各部门主管在每季度对本部门的计划进度进行追踪、总结，对未能达成的计划和目标进行检讨和原因分析并拟定纠正与预防措施，直到此问题得到有效处理。	
	6.9 企业战略经审核批准颁布分发后，总经理按《信息管理程序》在公司全体员工中进行贯彻，以确保计划和目标在整个公司中得到适当的实施和沟通，使公司全体员工产生为实现其计划和目标而努力的积极性。	
	6.10. 为确保企业战略的有效运作及执行，总经理在每年度结束前至少一次对业务计划的运行进行追踪、总结和评审，对未能达成的计划和目标由相关责任部门进行原因分析并拟定纠正与预防措施，并由综合部针对相关责任部门拟定的纠正与预防措施作效果确认，直到此问题得到有效解决。	
	6.11 相关记录执行《记录管理程序》	
7 附件 无		