

品牌培育能力自我 评价报告

山东罗欣药业集团股份有限公司

二〇一六年十二月

目 录

前 言.....	1
第一部分 公司及品牌培育概述.....	2
1. 公司简介.....	2
2. 公司拥有企业品牌/产品品牌的情况.....	4
2.1 公司拥有企业品牌.....	4
2.2 产品品牌的情况.....	5
3. 公司品牌培育战略、方针目标.....	6
3.1 总则.....	6
3.2 战略和方针的制定.....	7
3.3 战略和方针的部署.....	10
4. 企业最近 3 年（含今年预期）的销售收入.....	13
5. 各品牌产品的主要目标市场，及市场占有率.....	13
5.1 各品牌产品的主要目标市场.....	13
5.2 市场占有率.....	14
6. 各品牌的目标顾客群体，及顾客满意度/忠诚度情况.....	14
6.1 品牌的目标顾客群体.....	14
6.2 顾客满意度/忠诚度情况.....	14
7. 主要竞争对手以及可以体现竞争优势的指标水平.....	15
7.1 主要竞争对手.....	15
7.2 与竞争对手相比的竞争优势及可以体现竞争优势指标水平.....	15
第二部分 自我评价的内容.....	16

1. 范围.....	16
2. 引用和参考文件.....	16
3. 术语和定义.....	16
3.1 品牌.....	16
3.2 品牌培育.....	17
3.3 品牌培育管理体系.....	17
3.4 品牌战略.....	17
3.5 品牌培育方针.....	17
3.6 品牌培育目标.....	17
3.7 KPI.....	17
4. 品牌培育管理体系.....	17
4.1 总要求.....	17
4.2 管理职责.....	18
4.3 组织环境.....	20
4.4 相关方需求和期望.....	20
5 品牌战略和方针.....	21
5.1 总则.....	21
5.2 战略和方针的制定.....	21
5.3 战略和方针的部署.....	25
5.4 战略和方针的沟通.....	27
6. 资源配置.....	27
6.1 总则.....	27

6.2 财务资源配置.....	28
6.3 人力资源配置.....	28
6.5 信息.....	30
6.6 技术.....	32
7. 过程管理.....	38
7.1 总则.....	38
7.2 过程的策划和控制.....	38
7.3 过程的职责和授权.....	42
7.4 品牌培育的关键过程.....	43
8. 监视、测量、分析、评审与改进.....	45
8.1 总则.....	45
8.2 监视.....	46
8.3 测量.....	46
8.4 数据信息分析.....	50
8.5 管理评审.....	53
8.6 改进.....	54
第三部分 附录.....	56
附录 A 自我评价工具.....	56
附录 B 分值分配.....	65
附录 C 成熟度评价分级原则.....	66
附录 D 评价等级.....	66

前 言

建立和实施品牌培育管理体系，持续增强组织的品牌培育能力，提升品牌价值是组织的一项战略性决策。品牌培育的成功取决于品牌培育过程与组织管理的其他方面（如质量、财务、风险、环境、职业健康安全等）的协调一致。

品牌战略的实质就是差异化的竞争战略。培育品牌有助于组织提高特定顾客群体对其产品的认知程度，增强市场竞争能力；培育品牌还有助于组织发挥在信誉、文化、管理和技术等方面的优势，提高顾客对其产品的忠诚度和美誉度，创造品牌溢价，提升组织盈利能力。

品牌管理是指有效的运用各种内外部资源么通过计划、组织、领导、控制等管理职能创立、维护、塑造品牌以使品牌价值最大化的过程。品牌管理是建立、维护、巩固品牌的全过程，是一个有效监管、控制品牌与消费者之间的管理的全方位管理过程，只是通过品牌管理才能实现品牌愿景、最终确立品牌的竞争优势。品牌管理是基于建立、增进、维护与增强品牌的艺术、手段，使企业行为更忠于品牌核心价值与精神，从而实现品牌长青不坠。

山东罗欣药业集团股份有限公司注重品牌带动战略，组建了品牌培育领导小组，以科技创新、质量信誉为基础，努力打造驰名商标，推动培育自主品牌，全面实施品牌培育计划，提升企业核心竞争力。建立了以“罗欣”企业品牌为核心，“罗欣”为主体的自主产品品牌协同发展的品牌战略，并逐步通过 COS、FDA 国际化认证，将企业品牌打入国际市场。

本次编制的《自评报告》，将有效推进企业品牌推广工作，实现公司品牌战略的发展目标。

第一部分 公司及品牌培育概述

1. 公司简介

山东罗欣药业集团股份有限公司是由山东罗欣制药厂改制重组、罗欣医药集团有限公司控股、联合沈阳药科大学等共 11 家发起人共同设立的股份制公司，是严格按照现代企业制度和国家 GMP 要求组建的制药企业，被国家商务部评为“AAA①”级诚信企业，多次被国家、省、市授予“AAA 级信誉企业”、“守合同重信用企业”、“文明单位”、“医药行业先进单位”等荣誉称号。

公司股份于 2005 年 12 月在香港 H 股挂牌上市，自 2006 年开始公司连续进入中国制药工业百强企业和中国十大最具成长力药企，是国家重点高新技术企业。公司先后被认定为“国家综合性新药研发技术大平台（山东）产业化示范企业”、“中国医药研发产品线最佳工业企业”、“中国专利山东明星企业”、“中国企业教育先进单位百强企业”、“中国优秀民营科技企业”。

罗欣集团坚持“科技兴企”的战略方针，在上海张江高科园内设立了研发中心，由国内外高端科技人才组建的科研团队，借助张江高科园内各项优势资源，承担集团高科技项目的研发和高科技人才的培养，和总部形成了三位一体的科研体系，更加强势的推动新药的开发。公司设有国家认定企业技术中心、国家博士后科研工作站、国家地方联合工程实验室、“泰山学者一药学特聘专家”岗位、山东省企业院士工作站、山东省冻干粉针剂药物工程技术研究中心、山东省冻干粉针剂药物工程实验室、山东省冻干粉针剂药物重点实验室，沈阳药科大学设立了罗欣药业博士后流动工作站、教学培养基地、实习基地、毕业生就业基地，形成了强势的国家级科研技术中心，为企业高速发展注入生机。集团 6 个产品被列入国家“重大新药创制”科技重大专项，4 个产品被列入“国家重点新产品计划”，12 个产品被列入“国家火炬计划”，113 个项目被列入山东省火炬计划、山东省科技发展计划、山东省技术创新项目，多种产品获得“科学技术进步奖”，中药冻干粉针剂福士克林等 113 个产品

获得中国发明专利证书，专利保护 20 年。

目前，公司建有三个生产制造基地，拥有粉针剂、冻干粉针剂、固体制剂（含头孢菌素类）、喷雾剂、气雾剂、预灌封、大容量注射剂、小容量注射剂、化学原料药、头孢菌素类原料药等五十多条生产线，已有十几个剂型、300 多个品规的产品投放市场，其中国家级新药 48 个。公司可年产粉针剂 10 亿支，冻干粉针剂 5 亿支，大容量注射剂 4 亿瓶（袋），小容量注射剂 5 亿支，片剂 70 亿片，胶囊剂 20 亿粒，颗粒剂 3 亿袋，干混悬剂 8000 万袋，微丸剂 300 吨，原料药 1000 吨，气雾剂 3000 万罐，喷雾剂 1 亿支，预灌封 1 亿支。

企业积极实施科技创造产品名牌，以名牌产品提高企业知名度，以企业知名度带动产品销售的策略，为企业发展奠定了坚实的后劲和基础。为加快科技创新的实施，公司加大了科技投入，目前公司正加快实施的科研项目三十多个，临床验证项目二十多个，其中临床前和临床中实施的具有自主知识产权的一类新药有多个。

罗欣药业的市场网络以迅猛之势辐射全国各地，借助罗欣股票在香港上市的平台，罗欣快步走向国际市场，在产品与营销两大领域实现与世界同步。

为加快企业发展，公司目前正全力实施通过“六个突破”，推动“三个提升”战略。实施六个突破：产品全部达到一致性评价突破、营销体系的突破、原料规模化销售突破、团队技能提升突破、融资平台突破、经营国际化的突破。推动三个提升：1、价值观的提升（罗欣的价值观就是“回报员工、回报客户、回报股东、回报社会、固强企业”。①回报员工：给员工提供更大的发展空间和回报。②回报客户：为客户创造最大的所需价值空间。③回报股东：做强做大公司，给予股东创造最大投资回报。④回报社会：为国家贡献更多的税金，积极参与社会扶弱济贫，为社会安置就业机会，为广大患者治疗和康复提供更多、更好的高科技药品。⑤固强企业：罗欣将更好、更大、更强。); 2、品牌的提升（企业的商誉、产品的品牌、员工队伍的素质将有更大的提升); 3、规模效益和社会效益的提升。继续强化和整合七个创新：

观念、体制、科技、管理、机制、市场开发、人力资源开发的创新。

罗欣集团坚持诚信为本、改革创新指导思想和“回报员工、回报客户、回报股东、回报社会、固强企业”的价值观，不断为广大客户创造最大的所需价值空间，坚持以优质的产品、优惠的价格、优良的服务面向顾客。

罗欣集团愿和医药界同仁携手并进，传递健康，共创辉煌。

2. 公司拥有企业品牌/产品品牌的情况

2.1 公司拥有企业品牌

罗欣药业坚持实施品牌提升企业核心竞争力的战略，重视自有品牌的培育，建立了以企业品牌为主打，自主产品品牌支撑的品牌模式。经过多年发展，目前公司形成了“罗欣”这一企业品牌和以“罗欣”为主体的 208 个自主产品品牌，如“罗欣方捷”、“罗欣恩康”、“罗欣首抗”、“罗欣快字”、“罗欣力”、“罗欣风”、“罗欣威”等。2010 年公司因在质量管理、品牌建设方面成绩优秀，被评为“临沂市市长质量奖”；公司所生产的产品“注射用头孢曲松钠”、“盐酸头孢他美酯分散片”被山东省质量技术监督局、山东省名牌战略推进委员会评选为“山东省名牌产品”；兰川产品被评为中国化学制药行业消化系统类优秀产品品牌、中国医药企业成长力产品品牌，卡西伦、津欣被评为中国化学制药行业消化系统类优秀产品品牌，辛伐他汀片等 6 个产品被评为山东省医药行业消化系统药品优秀品牌。罗欣及图商标 2006 年被山东省工商局评为“山东省著名商标”，2009 年被国家工商行政管理总局商标局评为“中国驰名商标”。2016 年 12 月，公司被中国医药企业管理协会、全国卫生产业企业管理协会、中国医药物资协会、全国医药精英俱乐部评选为 2016 年度“最佳品牌价值奖”。

多年来，企业积极实施科技创造产品名牌，以名牌产品提高企业知名度，以企业知名度带动产品销售的发展策略，通过加强质量管理争创产品品牌，建立了有效运行的质量管理体系，形成了自我完善的持续改进机制。企业注重强化质量意识，不

断解决质量管理上深层次的问题，进一步提高产品质量水平，打造名牌产品。为提升罗欣品牌的知名度和公司的整体形象，根据药品的消费群体进行立体及平面交叉的广告宣传，利用媒体、网络、报刊、杂志等进行企业形象宣传；同时每年参加“中国药品交易会”、“中国新特药品交易会”、“中国国际医药原料药交易会”等活动，并通过内部员工培训、宣传以及罗欣月刊等杂志，将罗欣品牌深入到每一位员工心中，以员工的行为宣传企业，塑造罗欣人形象品牌，带动企业品牌提升。通过承担国家、省级科研项目，获得国家省市级荣誉等来宣传企业、提升企业品牌形象，并获得国家省市级科技奖励 100 多项；先后获得各类社会荣誉 300 项。

公司 2005 年在香港 H 股成功上市，利用香港国际金融中心的地位和股票上市平台，提升了国际品牌与世界十大制药企业建立了良好的合作关系。同时公司在网络上建有自己的网站，进行企业形象宣传及产品的推广，且为中国质量新闻网、山东省红盾信息网等多家网站的理事单位。这些活动为公司的品牌宣传创造了良好的效果，以科技创新和产品质量角度出发，强化了受众对公司产品的科技及质量信赖感，极大的提高了罗欣品牌在国内的知名度。近几年来，公司的广告费用达数千万元，罗欣药业飞速发展，经济效益以每年超过 40% 的速度递增，公司从 2006 年开始连续进入中国制药工业百强企业和中国十大最具成长力药企，为企业发展奠定了坚实的后劲和基础。

2.2 产品品牌的情况

“罗欣”商标早在 1995 年就开始使用，已经走过了二十多年的风风雨雨，诚信和艰苦创业为罗欣奠定了雄厚的财富，多年来罗欣积累了丰富的经验，打造了开拓创新的罗欣精神。整个“罗欣”商标的标志由红、绿两种颜色组成，标志着罗欣人凝心聚力、科技兴企，共同打造、托起一颗耀眼的明星企业，以及罗欣人向人类传递健康的美好愿望。

“罗欣”商标于 1998 年获准注册，2003 年在香港获准注册，被广泛用于企业生

产的 310 多个规格的药品中，在罗欣全体员工的精心培育下，“罗欣”品牌茁壮成长，在广大消费者的爱护和支持下罗欣品牌深入人心，知晓度大大提高，成为质量的保证和良好声誉的象征。“罗欣”成为了企业的一个标志，在使用上，企业将此标志用所有产品的说明书、药瓶、铝塑板、铝盖、标签、包装盒、大箱、合格证等上。除此之外，还在大量的看到的识别系统广泛使用，如罗欣的旗帜、宣传彩页、贺卡、挂历、台历、邀请函、赠送的礼品、一次性水杯、手提袋等；分支机构临沂罗欣医药公司，下设的沂罗大药店、龙潭药店、双月药店等几十家药店都用此标志。现在“罗欣”商标已成为广为消费者熟知的知名品牌。2006 年被山东省工商局认定为“山东省著名商标”，2009 年 04 月被国家工商行政管理总局商标局认定为“中国驰名商标”，其声誉享誉全国。

罗欣公司在艰苦创业、持续发展过程中，逐步打造出一支吃苦耐劳、能打硬仗的营销队伍，在成功推出了“罗欣”这一企业品牌之后，又逐步形成了以“罗欣”为主体的 208 个自主产品品牌，如“罗欣方捷”、“罗欣恩康”、“罗欣首抗”、“罗欣快宇”、“罗欣力”、“罗欣风”、“罗欣威”等自主创新品牌产品，因质量稳定，安全性好、疗效高一度在全国销售市场占有率第一位，受到了用户的一致好评。

2010 年，公司投资扩建裕欣制剂分厂、恒欣原料分厂，在品牌战略规划中又提出了“裕欣”、“恒欣”两大品牌战略。目前，公司已成功注册申请 196 个商标，将推出更多的品牌，不断实现着罗欣人回报员工，回报客户，回报股东，回报社会，固强企业的价值观。

3. 公司品牌培育战略、方针目标

3.1 总则

以公司董事长刘保起为品牌培育第一责任人，直接领导实现罗欣品牌战略规划目标实施。

3.2 战略和方针的制定

3.2.1 品牌制定过程

公司建立品牌战略管理组织系统，以董事长刘保起为最高领导者，完善品牌战略管理机制及管理流程，引导公司持续发展。

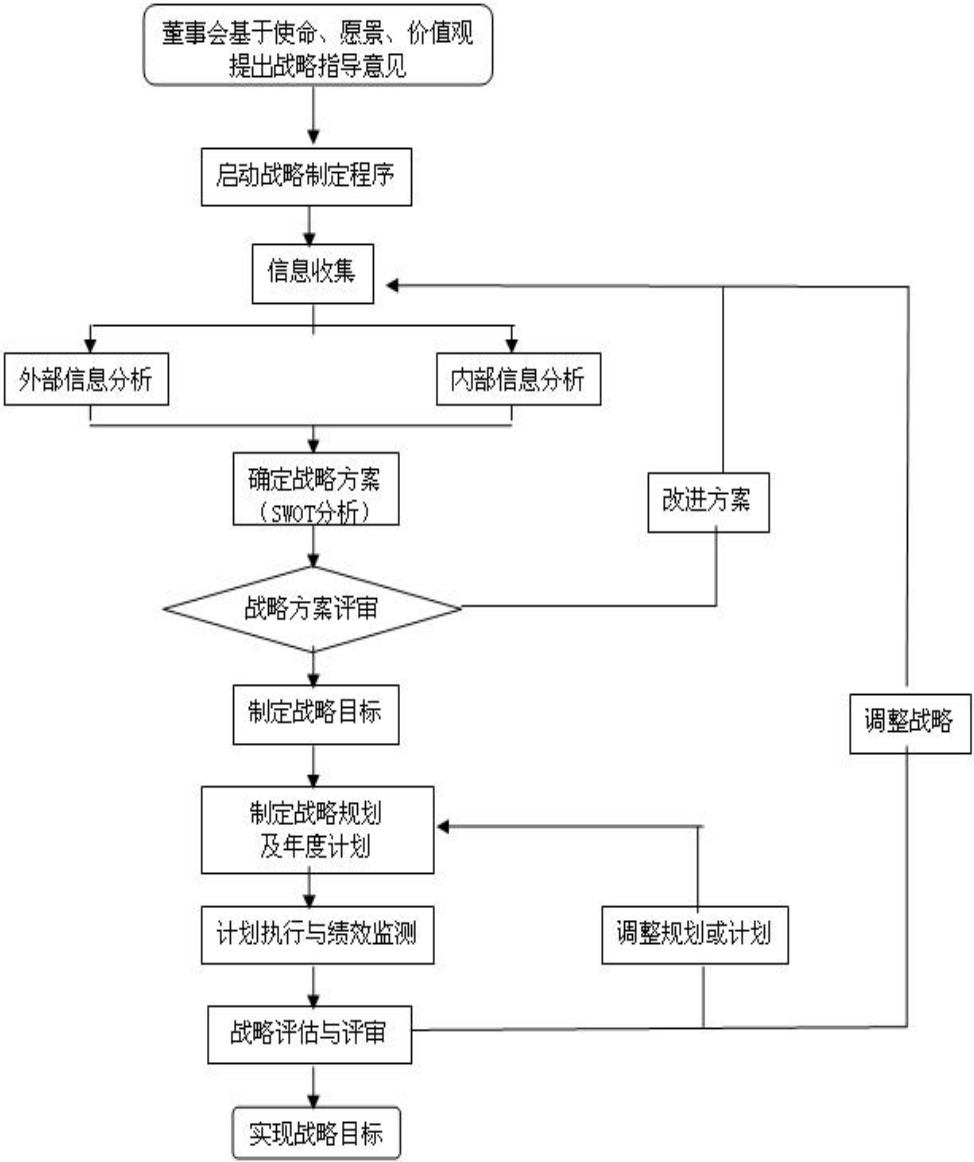


图 1 品牌战略管理流程图

公司设立了董事会领导下的战略发展委员会，下设管理部和由各职能部门参与的七个职能战略小组，确保战略制定的系统性和战略规划的有效实施，见图 2。

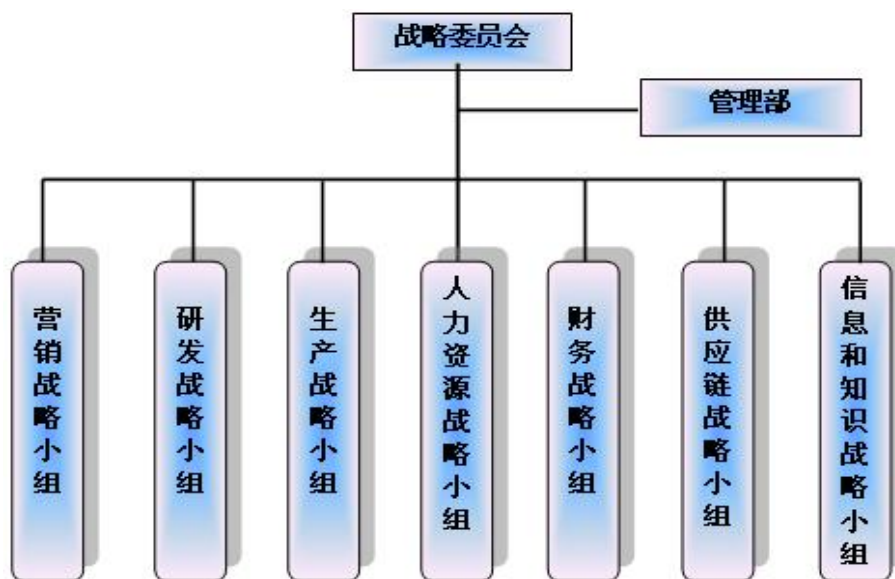


图 2 公司战略管理机构图

a) 品牌战略长短期时间区间的界定

因医药产业市场竞争激烈、企业发展迅速、企业内外部环境变化较快等因素影响，确定公司长期战略期为 10 年，短期战略为 3 年，同时基于对医药行业长期发展的信心确定长期发展方向（10 年）。

b) 品牌战略制定与长短期时间区间相对应

公司每年第四季度滚动更新后三年品牌战略，并据此制定下一年的品牌战略；每半年进行一次董事会会议对品牌战略执行情况进行回顾；每月召开经营管理会议，按月安排与品牌战略相关的工作内容，保证公司的品牌战略每年能够得到持续的滚动式修订。当外部环境发生重大变化时，对品牌战略进行调整。

c) 品牌战略与公司长、短期发展方向一致

公司每年制定品牌战略时，均系统评估使命、愿景、价值观的适宜性，在分析战略目标实现情况、社会与行业发展环境及速度等基础上，对长期发展方向（10 年）进行滚动更新。

基于长期发展方向，在系统进行战略分析的基础上，公司每年滚动修订三年品牌战略目标和规划，并与中期发展方向（5 年）相一致；同时，公司每年制定的年度品牌战略目标和规划也与短期发展方向（3 年）相一致；以确保品牌战略与长期发展方向的协调一致性。

3.2.2 关键数据的收集与分析

a) 战略制定的关键因素及相关信息

公司在品牌战略制定过程中，注意识别各种关键因素。各职能部门分工负责，通过各种渠道，收集与企业经营相关的数据和信息，并采用有效的分析工具，对数据和信息进行分析，见表 1。

表 1 公司关键数据信息收集及分析

分析层面	数据和信息类别	收集部门	来源	主要内容
外部分析	顾客和市场的需求、期望以及机会	内贸部、外贸部	客户满意调查、各途径交流反馈	顾客需求反馈，顾客建议，顾客期望，包括质量、成本、工期、服务等
	竞争环境及竞争能力	各相关职能部门	内外部调研分析、行业协会、咨询机构	行业规定，公司核心竞争能力和不足之处，市场环境变化、竞争对手及标杆企业分析等
	影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化	内贸部、外贸部、技术开发部、供应部	内外部调研分析	市场开拓和服务的手段及内容，公司信誉、服务、资金、创新方面优劣势，竞争对手数量、新增市场等
	经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险	高管层及职能部门	主管部门、行业协会、国家统计局、网络、期刊等	财务风险、法律风险（合同、土地、规划，环保、民工权益）等
	国内外经济形势的变化	高管层及职能部门	主管部门、行业协会、国家统计局、网络、期刊等	国民经济增长，区域市场发展，中部崛起、工业立市等；技术创新政策，支持中小企业发展政策
内部分析	资源重新配置到优先考虑的产品、服务和领域的机会	内贸部、外贸部、技术开发部	行业协会、咨询机构、网站反馈	市场网络资源，资金，技术实力，设备水平以及资源配置等
	人力资源和其他资源方面的优势和劣势	人事行政部、工程环保部、财务部、信息中心、管理部	内部调研分析	人员结构，岗位管理，员工满意度，员工流失率等
	组织特有影响经营因素	高管层及职能部门	内部调研分析	企业供应链、产品、生产、技术、品牌、质量保证、财务、人力等
	可持续发展的要求和相关因素	高管层及职能部门	内外部调研分析、行业协会、咨询机构	宏观环境、市场状况、行业分析、竞争分析、企业内部分析等

b) 战略分析方法

公司职能部门收集数据和信息并初步整理后上报公司高层领导，高层领导采用头脑风暴法、专家法等不同方法，通过集中-分散-集中方式，筛选数据、确定信息，运用 PEST 分析、波特五力分析模型、关键成功因素（KSF）、SWOT 分析模型等有效工具进行数据分析，将分析结果提交品牌战略发展委员会充分论证，最终确定公司外部的机遇、挑战和内部的优势、劣势。

2016 年，根据重新收集的数据和信息，公司面临的外部环境和内部环境发生了较大变化，如：国家加强宏观调控、政府出台限抗政策、新医保政策、公司技术创新能力有所提高、技改扩产建设有较大进展等。据此，对内外部环境分析进行了复审和调整。

c) 战略方案的确定

根据企业优劣势分析，将组织自身的资源、能力相对于竞争对手的优势和劣势同外部环境中的机会与威胁进行匹配，公司提出了总体战略规划：树立百年罗欣品牌，铸造世界级医药品牌。短期战略：兰川、罗丹消化系统用药品牌战略，津欣呼吸系统品牌战略，卡仑西抗感染品牌战略以及依凡奥、罗茜抗肿瘤品牌战略。长期战略规划：以罗欣品牌为主体的多元化品牌战略。

d) 战略方案的评价

公司组织专家运用综合加权评分，从与使命、愿景、价值观和方针的一致性、内外部环境条件的适应性、竞争优势、绩效提高、可行性、可接受性及战略预案等方面，对经过战略匹配产生的 4 项短期战略进行评价优选，确定战略方案的优先顺序：P1（兰川、罗丹消化系统用药品牌战略）、P2（津欣呼吸系统品牌战略）、P3（加快卡仑西上市，实施卡仑西抗感染品牌战略）、P4（拓展推进依凡奥、罗茜抗肿瘤品牌战略）。

公司通过对战略方案的评价，明确了战略定位，即以重点市场开拓着力点，经济增长方式由生产加工型向技术研发型转变。

e) 结论

公司通过对战略方案的评价，明确了战略定位、方向和目标。

3.3 战略和方针的部署

公司的品牌战略规划由战略发展委员会统一领导，品牌管理推进小组部牵头组织制定和实施，各部门/职能战略小组是品牌战略规划制定与实施的主体。

3.3.1 战略和方针的制定及展开

公司依据品牌发展战略和战略目标，制定了《罗欣药业 2016-2018 年三年品牌发展规划》，并报经董事会审议和批准。

公司采用平衡计分卡原理，从财务、顾客与市场、内部运营、学习与发展四个维度，建立关键绩效指标体系，明确责任部门 and 责任人，完善监测方法，配置资源，确保战略的有效实施和战略目标的实现。

公司每年制订年度品牌工作计划，确定发展目标和工作重点，分解至各部门，并与各部门负责人签订目标管理经营责任书；各部门再将指标目标进一步落实到岗。

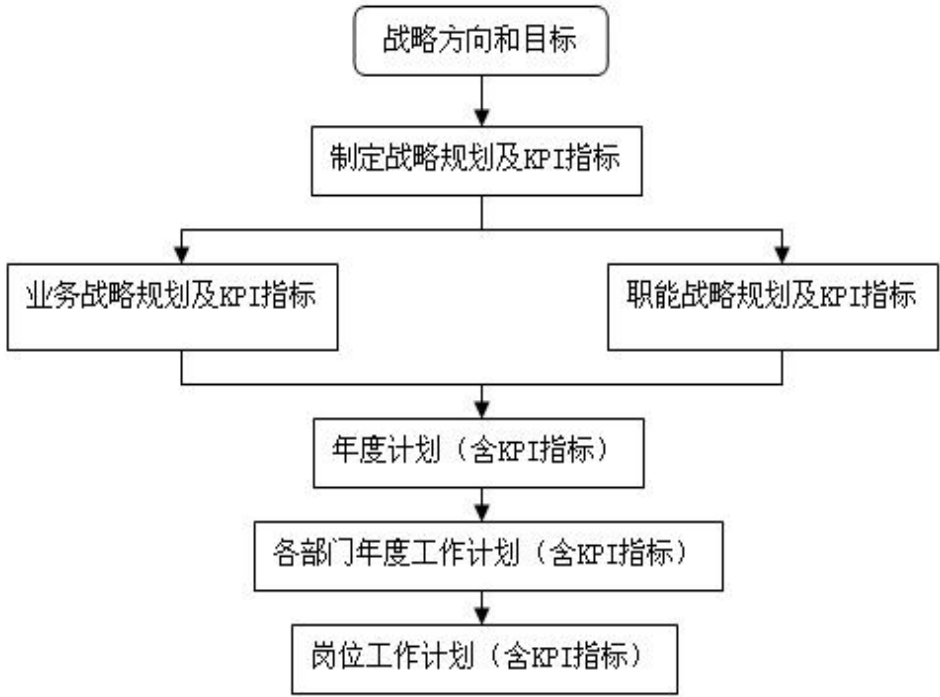


图3 公司战略规划制定和部署流程图

3.3.2 经营战略规划制定及部署

公司各部门按照公司总体战略目标制定品牌战略规划，主要责任部门为品牌管理推进小组，相关部门财务部、审计部、人力资源部门、售后服务部、俱乐部为辅助管理部门。

公司通过与各部门签订《目标管理经营责任书》的方式落实品牌战略规划。公司将战略目标进行横向和纵向分解后，把各部门的年度主要绩效指标汇入《目标管理经营责任书》，由公司与经营单位负责人签订并作为考核依据，保证经营单位的工作重心围绕公司战略目标展开，见图4 目标管理经营责任书管理流程图。

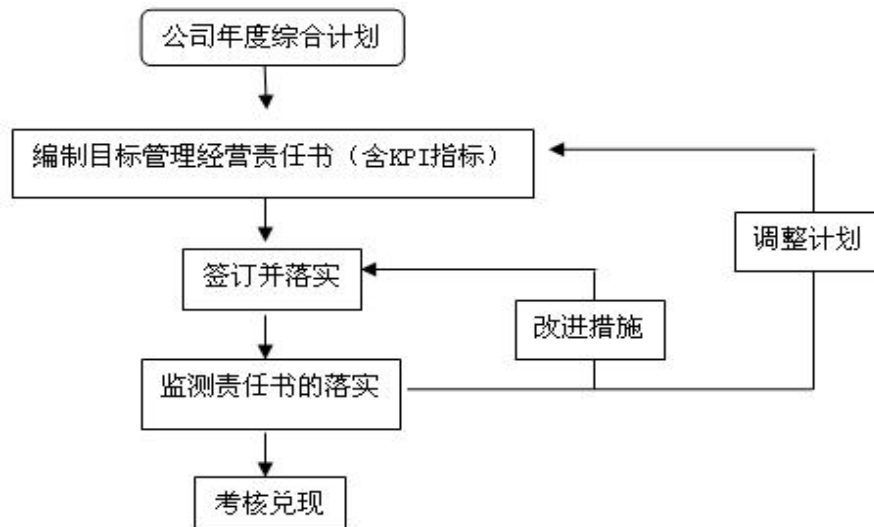


图4 目标管理经营责任书管理流程图

2016年初，公司根据集团品牌战略规划实施，结合内部经营机制的创新和公司发展的新要求，签订了2016年度品牌目标管理经营责任书。

3.3.3 资源配置

为应对面临的战略挑战，确保战略部署，公司通过职能战略规划、年度规划和全面预算，为实现跨越式发展提供人力、财务、信息化建设等资源保障。

a) 人力资源配置

公司以3P模型构成人力资源管理的核心，即由职业评价系统(Position evaluation system)、绩效评价系统(Performance appraisal System)和薪酬管理系统(Pay administration system)为核心内容构成人力资源管理系统。

第一，通过工作分析，对岗位的职责和要求进行明确，编制岗位说明书，以此为依据对应聘人员进行筛选，把好公司人员的入口关。

第二，通过绩效考核进行分析，将已选用的人员放到实际工作岗位中进行使用，制定规范的绩效考核体系对其德、能、勤、绩等各方面进行综合评价，把好用人关。

第三，通过有竞争力的薪酬管理，公司逐步实行宽带薪酬机制。员工的薪酬待遇每年以10%的速度递增，在合肥当地工业企业中十分具有薪酬竞争力。

通过人力资源配置，2016年品牌培育试点工作员工总数达到100人，一线员工占59%，管理人员占8%，技术人员占27%，营销人员占6%，形成多层次、高素质的

员工队伍。

b) 财务资源配置

为解决品牌培育工作经费问题，公司在财务规划中明确了抽取销售收入的 1-2% 作为品牌培育工作专项经费，运用 ERP 系统和全面预算工具，对年度业务计划进行全面分析，对未来资金做出相应预算，保障公司品牌发展的资金需求。

3.3.4 战略监测

公司建立了班组-部门-公司和月度-季度-年度双维度、三级战略监测系统，并进行实时监控，保证了战略在推行过程中的有效性。

公司运用卓越绩效平衡计分卡方法，从顾客与市场、财务、内部运营、学习与成长四个维度，确定了实现战略目标的 KPI 指标体系，明确相应的监测方法。

KPI 指标体系中包括了涉及多部门的关键流程的衡量指标，促进不同部门的协作，使得公司战略实施、资源配置、专业展开和行动计划成为一个整体，提高公司对战略实施情况的监测，全面推动战略目标的实现。

4. 企业最近 3 年（含今年预期）的销售收入

表 2 企业最近 3 年（含今年预期）的销售收入

年度	销售收入
2014	651511万元
2015	651890万元
2016	720000万元（预期）

5. 各品牌产品的主要目标市场，及市场占有率

公司建立了以产品多元化、市场多元化为核心的立体营销模式，立足中国、布局全球，践行经营致胜成长五项理念，全面识别、满足并超越顾客的需求和期望，与关键顾客建立长期、稳定、合作、共赢的战略伙伴关系，赢得和保持顾客的满意和忠诚，不断拓展市场，实现顾客和公司的共同发展。

5.1 各品牌产品的主要目标市场

公司通过对市场调研，了解和确定顾客与市场的需求、期望和偏好，按照市场

地域特性、产品交付方式和客户消费层次的不同进行市场细分，并紧密关注潜在顾客的需求，在保证重点目标市场和顾客群的基础上，提供满足不同顾客需求和期望的产品和服务。以罗欣快字、索迪菲等为代表的药品，重点以儿童市场用药为目标；以兰川、卡佩莱、开济、罗丹、恒坤、罗旭、罗润等为代表的药品，主要目标市场为消化系统用药市场，重点以兰川、罗丹为推广产品；以卡仑西、裴南、罗帝、罗欣严达、罗欣首抗等为代表的药品，主要市场为各大医院感染科，重点推广卡仑西；以罗欣津、润津、津欣、欣润等为代表的药品，主要市场为呼吸系统用药市场，重点推广产品以罗欣津、润津、津欣为主；以方坦、罗茜、依凡奥为代表的产品，主要市场为各大医院肿瘤科市场，重点推广罗茜、依凡奥等新上市产品。

5.2 市场占有率

公司主营业务为中西药品、生物制品、医药原料及制剂的研制、开发、生产和销售，目前有十几个剂型、310个产品规格上市。公司主导产品包括：心脑血管类、抗肿瘤类、消化系统类、呼吸系统类、抗菌类等多个系统专科用药，包括国家1类新药加替沙星，国家3类新药巴洛沙星，普卢利沙星，盐酸头孢吡肟，泛酸钠、硫酸头孢匹罗、注射用兰索拉唑、国家四类新药注射用盐酸氨溴素及其它各类药物，适用范围涉及消化系统、呼吸系统、神经系统、抗肿瘤、抗病毒、抗感染等方面，市场占有率达到50%以上，部分产品达到90%以上。

6. 各品牌的目标顾客群体，及顾客满意度/忠诚度情况

6.1 品牌的目标顾客群体

由于药品的特殊性决定了药品的目标客户群体，我公司产品的主要客户群体为各大医院、医药公司、连锁药店等客户。由于根据药品的用途划分为消化系统用药、呼吸系统用药、抗感染药物等。目前，我公司客户群体遍及全国各地以及东南亚、韩国、俄罗斯、印度等国家和地区。

6.2 顾客满意度/忠诚度情况

罗欣积极实施科技创造产品名牌，以名牌产品提高企业知名度，以企业知名度带动产品销售的策略，为企业发展奠定了坚实的后劲和基础。

加强质量管理争创产品品牌，确保药品质量是药企树立品牌的关键。罗欣药业

建立了有效运行的质量管理体系,形成了自我完善的持续改进机制。注重强化质量意识,不断解决质量管理上深层次的问题,设有专门的质量监督和检验机构,配备一流的质量检验设备,是国内首批通过国家GMP认证的企业之一。一流的研发和管理,确保了质量过硬的产品,使得客户一直亲睐我公司产品。同时我公司始终坚持:用户是上帝,质量是生命线。一流的质量和售后服务深受顾客好评。

通过问卷调查和市场实地调研等方式综合评价,为企业品牌战略发展提出存在问题,及时修正品牌发展规划,为企业品牌发展战略调整起到积极作用。近年来,公司努力争创名牌、发展名牌、保护名牌,品牌强企战略取得了明显成效。通过各地调查问卷,2016年上半年顾客好评率98%以上。

7. 主要竞争对手以及可以体现竞争优势的指标水平

7.1 主要竞争对手

目前,公司主要竞争对手有石药集团、江苏恒瑞等制药企业。

7.2 与竞争对手相比的竞争优势及可以体现竞争优势指标水平

与竞争对手相比的竞争优势有:①成本考核和管理优势;②从采购、配方设计、产品生产制造等方面开展降低产品成本的优势;③节能降耗,提高资源综合利用效率的优势;④企业品牌培育管理优势。

第二部分 自我评价的内容

本部分内容主要包括范围，引用和参考文件，术语和定义，品牌培育管理体系，品牌战略和方针，资源，过程管理，监视、测量、分析、评审和改进等 8 部分内容：

1. 范围
2. 引用和参考文件
3. 术语和定义
4. 品牌培育管理体系
- 4.1 总要求
-
- 7.4.2 品牌设计
-

1. 范围

本报告仅为本公司建立和实施品牌培育管理体系，增强品牌培育能力，持续改善品牌培育绩效提供指导，并为评价组织的品牌培育能力和绩效提供了框架。

2. 引用和参考文件

本本参考了以下文件和标准：

- 《关于加快我国工业企业品牌建设的指导意见》（工信部联科[2011]347 号）
- ISO9004:2009 《组织持续成功管理——一种质量管理方法》
- GB/T19001—2008（ISO 9001:2008，IDT） 《质量管理体系 要求》
- GB/T19000—2008（ISO 9000:2005，IDT） 《质量管理体系 基础和术语》
- ISO10668:2010 《品牌评价——货币化品牌评价要求》

3. 术语和定义

3.1 品牌

为组织带来溢价、产生增值的无形资产。其载体是用以与其它竞争者的产品相区分的名称、名词、符号、设计等，或者它们的组合。在本质上代表组织对交付给顾客的产品特征、利益和服务的一贯性承诺。

3.2 品牌培育

组织为提升品牌价值而开展的旨在提高履行承诺能力、增强竞争优势，并使这一承诺和竞争优势被其顾客获知和信任的全部活动。

3.3 品牌培育管理体系

在品牌培育方面指挥和控制组织的管理体系。

3.4 品牌战略

组织为增强品牌培育能力，改善品牌培育绩效而制定的总体发展规划和行动方案。

3.5 品牌培育方针

由组织最高管理者正式发布的关于品牌培育方面的全部意图和方向。

3.6 品牌培育目标

在品牌培育方面所追求的目的。

3.7 KPI

关键绩效指标法(KPI)，它是一种把对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核，将关键指标当作评估标准，把员工的绩效与关键指标作出比较的评估方法，在一定程度上可以说是目标管理法与帕累托定律的有效结合。关键指标必须符合 SMART 原则：具体性 (Specific)、衡量性 (Measurable)、可达性 (Attainable)、相关性 (Relevant)、时限性 (Time-based)。

4. 品牌培育管理体系

2016 年年初，公司组织编制了企业品牌培育管理手册，并于 7 月正式印发。

4.1 总要求

品牌培育管理由企业品牌管理推进小组统筹管理，由其他相关部门提供相关帮助，董事长为第一责任人，品牌管理推进小组为品牌培育管理主要责任部门，其分管副总为第二责任人，品牌管理推进小组下设有策划部、知识产权部、行政部、规

划发展部、售后服务部主要责任部门，承担各自领域品牌培育管理职责。

4.2 管理职责

4.2.1 第一责任人

董事长为品牌培育管理第一责任人。

a) 目的

全面了解罗欣药业发展战略，理解企业的品牌战略。在品牌开发过程中全面把控品牌的制定、维护、宣传推广工作。

b) 职责

①根据品牌发展战略，部署品牌培育管理工作。

②把控企业品牌的制定、维护、宣传推广工作。

③把控产品品牌的制定、维护、宣传推广工作。

5.2.2 品牌责任部门

a) 目的：

全面了解企业发展战略，理解企业品牌战略。在品牌开发过程中全面执行品牌制定、维护、宣传推广工作。

b) 职责：

①全面负责品牌培育管理工作。

②品牌内涵管理工作。

③负责品牌展示区设置工作。

④负责电视媒体和平面媒体的品牌投放工作。

⑤负责新闻发布会、药品交易会等品牌活动的组织工作。

⑥负责日常新闻传播管理工作。

⑦负责网站及网络论坛管理工作。

⑧负责品牌危机管理及品牌维护工作。

⑨负责项客户品牌满意度维护工作。

⑩负责品牌培育工作总体考核评价工作。

c) 部门职责划分

策划部：负责公司品牌策划，创建品牌项目的组织、制定、实施以及各项目落实进度的跟踪、管理，各项品牌管理、产品展览及品牌主题活动、使用管理和各职能部门协调沟通，品牌工作总体考核评价。

知识产权部：负责商标的申请注册、续展、转让、使用、印刷、价值评估、宣传、保护等方面的监督管理。

行政部：主要负责电视媒体和平面媒体的品牌投放、品牌活动和高端传播等工作。

规划发展部：主要负责公司项目、荣誉、平台的申报及维护。

售后服务部：进行企业品牌评价和信息反馈，维护商标和公司合法权益和利益。

4.2.3 各部门专员的职责

a) 目的

全面了解企业发展战略，理解企业品牌战略。在品牌开发过程中全面落实品牌制定、维护、宣传推广工作。

b) 职责

①负责落实品牌形象建设工作。

②负责落实品牌内涵管理工作。

③负责落实品牌活动管理工作。

④负责落实电视媒体和平面媒体的品牌投放工作。

⑤负责落实《新闻发布会策划方案》、《药品交易会策划方案》等方案的编制工作。

⑥负责落实日常新闻传播管理工作。

⑦负责落实网站及网络论坛管理工作。

⑧负责落实品牌危机管理及品牌维护工作。

⑨负责落实项客户品牌满意度维护工作。

⑩负责落实品牌培育工作总体考核评价工作。

4.3 组织环境

在战略的实施过程中，为保证战略与环境、资源的匹配性，公司及时评估环境、资源和竞争形势的变化，并根据战略实施情况做出适时调整，每年滚动制定三年战略。

（1）年度评审和调整：每年底，由管理部组织相关部门对战略目标和规划的完成情况进行总结和评审，对战略目标和规划的进展情况进行差异分析，根据评审结果，并结合系统的战略分析，对公司未来三年、一年的战略和目标进行修订，提交战略发展委员会审议通过后，提交董事会评审、批准。

（2）紧急调整：当公司经营环境发生重大变化（如国家产业政策调整或行业重大变化等），管理部提出紧急调整建议，战略发展委员会就其调整的必要性进行讨论，如需调整则由管理部组织各相关部门进行战略分析，召开专题会议提出具体调整方案，经战略发展委员会审议通过，并经董事长批准后下发执行。

4.4 相关方需求和期望

公司采用座谈会、问卷调查、客户访问、顾客满意度调查等多种方法，了解顾客、股东、员工、供方、合作伙伴以及社会的需求、期望和偏好，重点考虑那些影响股东、员工、供方、合作伙伴以及社会的需求、期望偏好。公司按照重要程度不同而采取对其需求和期望的不同了解方法，使得相关方的要求和期望得到转化和满足，并促进公司市场的拓展和服务的改进。

表3 相关方及其对品牌的需求和期望

相关方	需求和期望
顾客	产品质量、价格和交付表现； 通过品牌获得身份认同； 获得与品牌宣传相一致的产品和服务。
股东	持续高效的盈利能力。
员工	收入提高、自我价值实现、个人能力提升。
供方和伙伴	业务连续性、品牌价值的共同提升。
社会	落实质量责任、维护质量信誉、保障经济发展。

5 品牌战略和方针

5.1 总则

以公司董事长刘保起为品牌培育第一责任人，直接领导实现罗欣品牌战略规划目标实施。

5.2 战略和方针的制定

5.2.1 品牌制定过程

公司建立品牌战略管理组织系统，以董事长刘保起为最高领导者，完善品牌战略管理机制及管理流程，引导公司持续发展。

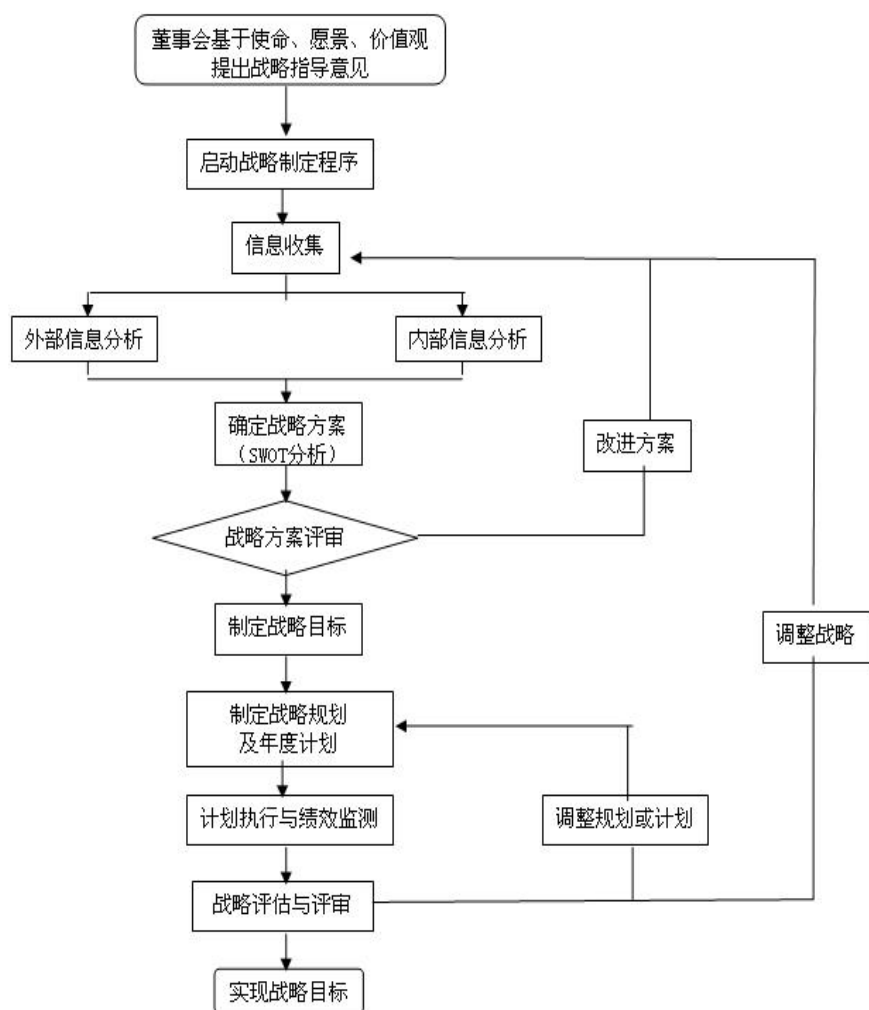


图 5 品牌战略管理流程图

公司设立了董事会领导下的战略发展委员会，下设管理部和由各职能部门参与的七个职能战略小组，确保战略制定的系统性和战略规划的有效实施，见图 7。

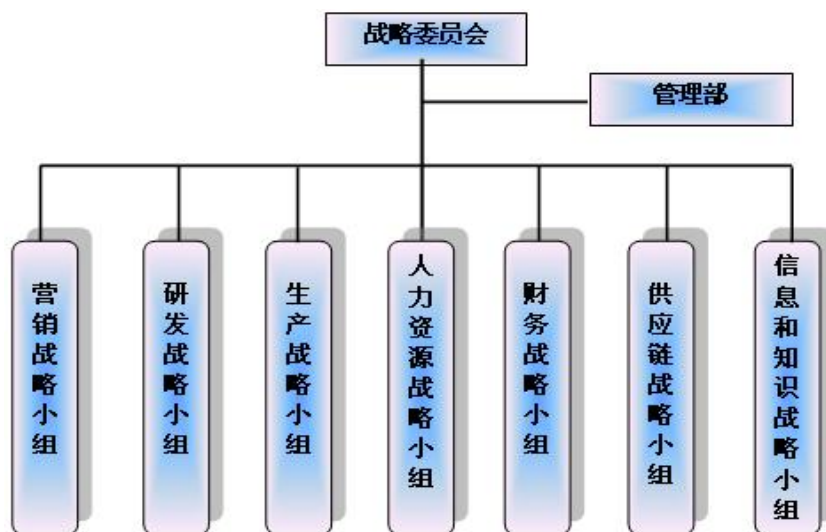


图 6 公司战略管理机构图

a) 品牌战略长短期时间区间的界定

因医药产业市场竞争激烈、企业发展迅速、企业内外部环境变化较快等因素影响，确定公司长期战略期为 10 年，短期战略为 3 年，同时基于对医药行业长期发展的信心确定长期发展方向（10 年）。

b) 品牌战略制定与长短期时间区间相对应

公司每年第四季度滚动更新后三年品牌战略，并据此制定下一年的品牌战略；每半年进行一次董事会会议对品牌战略执行情况进行回顾；每月召开经营管理会议，按月安排与品牌战略相关的工作内容，保证公司的品牌战略每年能够得到持续的滚动式修订。当外部环境发生重大变化时，对品牌战略进行调整。

c) 品牌战略与公司长、短期发展方向一致

公司每年制定品牌战略时，均系统评估使命、愿景、价值观的适宜性，在分析战略目标实现情况、社会与行业发展环境及速度等基础上，对长期发展方向（10 年）进行滚动更新。

基于长期发展方向，在系统进行战略分析的基础上，公司每年滚动修订三年品牌战略目标和规划，并与中期发展方向（5 年）相一致；同时，公司每年制定的年度品牌战略目标和规划也与短期发展方向（3 年）相一致；以确保品牌战略与长期发展方向的协调一致性。

5.2.2 关键数据的收集与分析

a) 战略制定的关键因素及相关信息

公司在品牌战略制定过程中，注意识别各种关键因素。各职能部门分工负责，通过各种渠道，收集与企业经营相关的数据和信息，并采用有效的分析工具，对数据和分析信息进行分析，见表 4。

表 4 公司关键数据信息收集及分析

分析层面	数据和信息类别	收集部门	来源	主要内容
外部分析	顾客和市场的需求、期望以及机会	内贸部、外贸部	客户满意调查、各途径交流反馈	顾客需求反馈，顾客建议，顾客期望，包括质量、成本、工期、服务等
	竞争环境及竞争能力	各相关职能部门	内外部调研分析、行业协会、咨询机构	行业规定，公司核心竞争能力和不足之处，市场环境变化、竞争对手及标杆企业分析等
	影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化	内贸部、外贸部、技术开发部、供应部	内外部调研分析	市场开拓和服务的手段及内容，公司信誉、服务、资金、创新方面优劣势，竞争对手数量、新增市场等
	经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险	高管层及职能部门	主管部门、行业协会、国家统计局、网络、期刊等	财务风险、法律风险（合同、土地、规划，环保、民工权益）等
	国内外经济形势的变化	高管层及职能部门	主管部门、行业协会、国家统计局、网络、期刊等	国民经济增长，区域市场发展，中部崛起、工业立市等；技术创新政策，支持中小企业发展政策
内部分析	资源重新配置到优先考虑的产品、服务和领域的机会	内贸部、外贸部、技术开发部	行业协会、咨询机构、网站反馈	市场网络资源，资金，技术实力，设备水平以及资源配置等
	人力资源和其他资源方面的优势和劣势	人事行政部、工程环保部、财务部、信息中心、管理部	内部调研分析	人员结构，岗位管理，员工满意度，员工流失率等
	组织特有影响经营因素	高管层及职能部门	内部调研分析	企业供应链、产品、生产、技术、品牌、质量保证、财务、人力等
	可持续发展的要求和相关因素	高管层及职能部门	内外部调研分析、行业协会、咨询机构	宏观环境、市场状况、行业分析、竞争分析、企业内部分析等

b) 战略分析方法

公司职能部门收集数据和信息并初步整理后上报公司高层领导，高层领导采用头脑风暴法、专家法等不同方法，通过集中-分散-集中方式，筛选数据、确定信息，运用 PEST 分析、波特五力分析模型、关键成功因素（KSF）、SWOT 分析模型等有效工具进行数据分析，将分析结果提交品牌战略发展委员会充分论证，最终确定公司外部的机遇、挑战和内部的优势、劣势。

2013 年，根据重新收集的数据和信息，公司面临的外部环境和内部环境发生了较大变化，如：国家加强宏观调控、政府出台限抗政策、新医保政策、公司技术创新能力有所提高、技改扩产建设有较大进展等。据此，对内外部环境分析进行了复审和调整。

c) 战略方案的确定

根据企业优劣势分析，将组织自身的资源、能力相对于竞争对手的优势和劣势同外部环境中的机会与威胁进行匹配，公司提出了总体战略规划：树立百年罗欣品牌，铸造世界级医药品牌。短期战略：兰川、罗丹消化系统用药品牌战略，津欣呼吸系统品牌战略，卡仑西抗感染品牌战略以及依凡奥、罗茜抗肿瘤品牌战略。长期战略规划：以罗欣品牌为主体的多元化品牌战略。

d) 战略方案的评价

公司组织专家运用综合加权评分，从与使命、愿景、价值观和方针的一致性、内外部环境条件的适应性、竞争优势、绩效提高、可行性、可接受性及战略预案等方面，对经过战略匹配产生的 4 项短期战略进行评价优选，确定战略方案的优先顺序：P1（兰川、罗丹消化系统用药品牌战略）、P2（津欣呼吸系统品牌战略）、P3（加快卡仑西上市，实施卡仑西抗感染品牌战略）、P4（拓展推进依凡奥、罗茜抗肿瘤品牌战略）。

公司通过对战略方案的评价，明确了战略定位，即以重点市场开拓着力点，经济增长方式由生产加工型向技术研发型转变。

5.3 战略和方针的部署

公司的品牌战略规划由战略发展委员会统一领导，品牌管理推进小组部牵头组织制定和实施，各部门/职能战略小组是品牌战略规划制定与实施的主体。

5.3.1 战略和方针的制定及展开

公司依据品牌发展战略和战略目标，制定了《罗欣药业 2016-2018 年三年品牌发展规划》，并报经董事会审议和批准。

公司采用平衡计分卡原理，从财务、顾客与市场、内部运营、学习与发展四个维度，建立关键绩效指标体系，明确责任部门和责任人，完善监测方法，配置资源，确保战略的有效实施和战略目标的实现。

公司每年制订年度品牌工作计划，确定发展目标和工作重点，分解至各部门，并与各部门负责人签订目标管理经营责任书；各部门再将指标目标进一步落实到岗位。

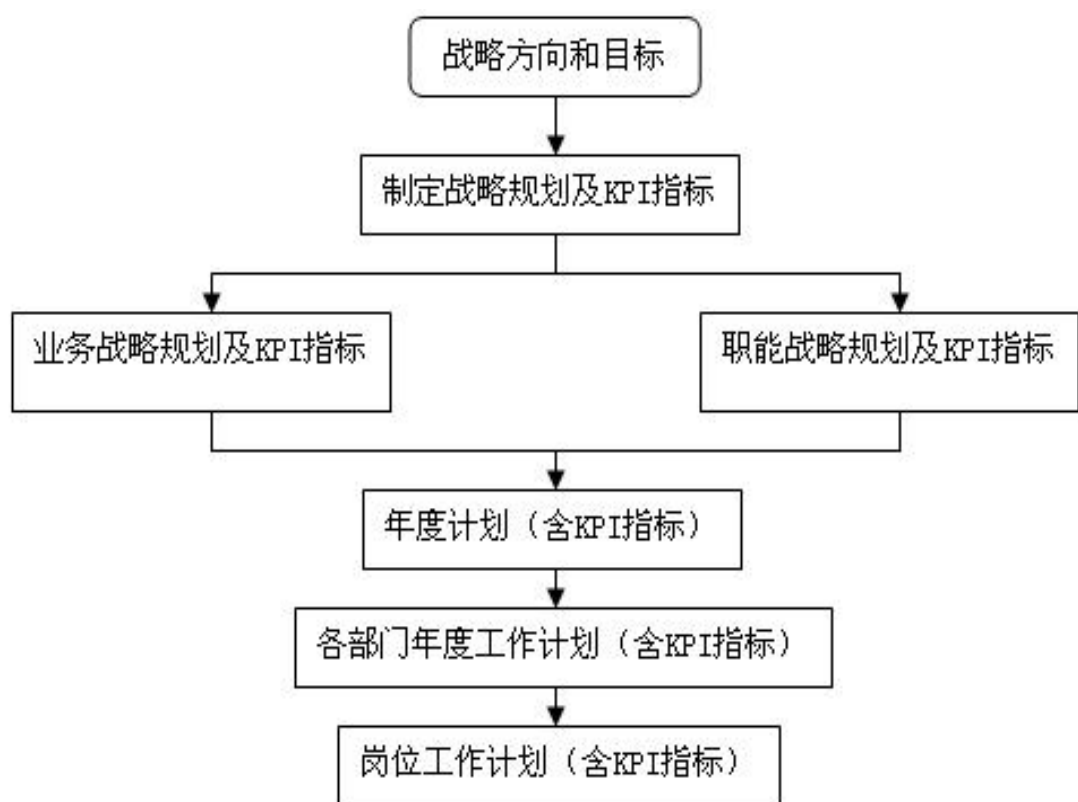


图 7 公司战略规划制定和部署流程图

5.3.2 经营战略规划制定及部署

公司各部门按照公司总体战略目标制定品牌战略规划，主要责任部门为品牌管理推进小组，相关部门财务部、审计部、人力资源部门、售后服务部、俱乐部为辅助管理部门。

公司通过与各部门签订《目标管理经营责任书》的方式落实品牌战略规划。公司将战略目标进行横向和纵向分解后，把各部门的年度主要绩效指标汇入《目标管理经营责任书》，由公司与经营单位负责人签订并作为考核依据，保证经营单位的工作重心围绕公司战略目标展开，见图 8 目标管理经营责任书管理流程图。

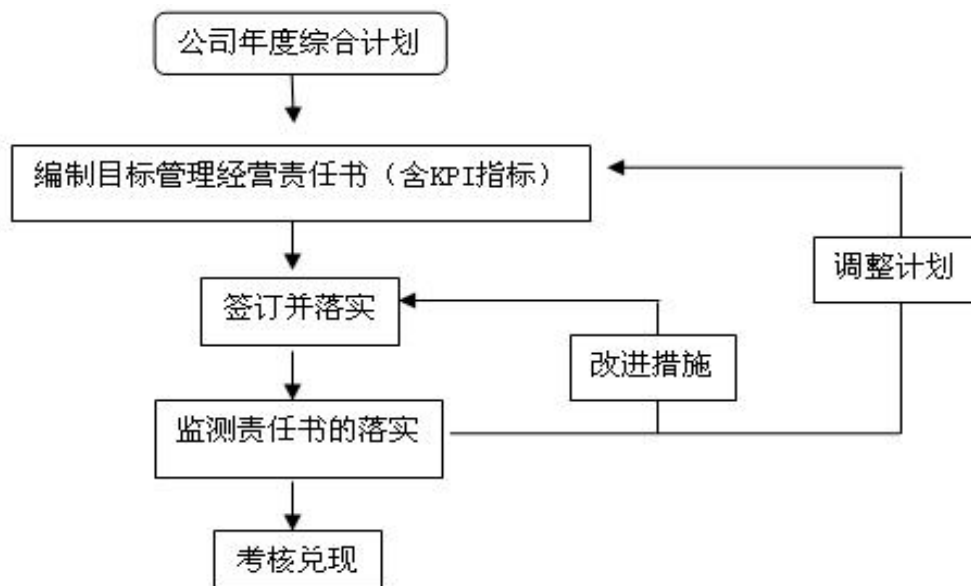


图8 目标管理经营责任书管理流程图

2016年初，公司根据集团品牌战略规划实施，结合内部经营机制的创新和公司发展的新要求，签订了2016年度品牌目标管理经营责任书。

5.4 战略和方针的沟通

公司建立了班组-部门-公司和月度-季度-年度双维度、三级战略监测系统，并进行实时监控，保证了战略在推行过程中的有效性。

公司运用卓越绩效平衡计分卡方法，从顾客与市场、财务、内部运营、学习与成长四个维度，确定了实现战略目标的KPI指标体系，明确相应的监测方法。

KPI指标体系中包括了涉及多部门的关键流程的衡量指标，促进不同部门的协作，使得公司战略实施、资源配置、专业展开和行动计划成为一个整体，提高公司对战略实施情况的监测，全面推动战略目标的实现。

6. 资源配置

6.1 总则

为应对面临的战略挑战，确保品牌战略部署，公司通过职能战略规划、年度规划和全面预算，为实现跨越式发展提供人力、财务、信息化建设等资源保障。

6.2 财务资源配置

为解决品牌培育工作经费问题，公司在财务规划中明确了抽取销售收入的1-2%作为品牌培育工作专项经费，运用ERP系统和全面预算工具，对年度业务计划进行全面分析，对未来资金做出相应预算，保障公司品牌发展的资金需求。

6.3 人力资源配置

公司以3P模型构成人力资源管理的核心，即由职业评价系统(Position evaluation system)、绩效评价系统(Performance appraisal System)和薪酬管理系统(Pay administration system)为核心内容构成人力资源管理系统。

第一，通过工作分析，对岗位的职责和要求进行明确，编制岗位说明书，以此为依据对应聘人员进行筛选，把好公司人员的入口关。

第二，通过绩效考核进行分析，将已选用的人员放到实际工作岗位中进行使用，制定规范的绩效考核体系对其德、能、勤、绩等各方面进行综合评价，把好用人关。

第三，通过有竞争力的薪酬管理，公司逐步实行宽带薪酬机制。员工的薪酬待遇每年以10%的速度递增，在合肥当地工业企业中十分具有薪酬竞争力。

通过人力资源配置，2013年品牌培育试点工作员工总数达到100人，一线员工占59%，管理人员占8%，技术人员占27%，营销人员占6%，形成多层次、高素质的员工队伍。

6.4 供方和伙伴

6.4.1 供方和合作伙伴类别

公司践行“互利、合作、共赢、和谐发展”的原则，与供应商、运输外包商、大专院校、科研院所、咨询公司、银行、合作伙伴等相关方建立并保持与战略实施相适应的良好关系，保证品牌战略利益最大化。

表 5 供方和合作伙伴类别

供方和合作伙伴类别		在价值创造过程中的角色	最重要的供应链要求
供应商	A 类供应商（战略）	提供原材料、半成品、设备	产品质量合格、供货及时、价格合理
	B 类供应商（一般）		
	C 类供应商（临时）		
运输外包商		产品运输，传递到顾客手中	拥有运输企业的营运资质
大专院校、科研院所		信息交流，达成产学研合作，提供技术、人员支持、人才培养和实验检测设备等	在聚氨酯树脂和合成革学科领域具有一定的科研实力，可以联合进行技术攻关
咨询公司		提供第三方调查或咨询、诊断、上市辅导服务等	咨询能力较强、社会影响较大、咨询师有扎实的知识背景和丰富的实践经验
银行、担保公司等金融机构		方便资金的筹措与融通	实力雄厚、机制灵活、信誉良好

6.4.2 公司与供方和合作伙伴的伙伴关系

公司建立《采购管理制度》和《采购管理工作程序》，按所供原辅材料的重要程度将供应商分类。公司与战略供应商建立战略合作关系、与一般供应商建立长期合作关系、与临时供应商建立合作关系。公司与供方和合作伙伴的沟通机制和伙伴关系见下表：

表 6 供方和合作伙伴类别

供方类别		沟通机制	伙伴关系内涵
供 应 商	A 类战略 供应商	高层定期沟通、实地考察、座谈会、资金支持、技术支持等	高层定期沟通机制、经营层伙伴关系、优势领域互补帮助机制、货源优先保证、价格优惠待遇、新产品开发、信息共享、产品技术支持、培训指导
	B 类一般 供应商	实地考察、座谈会、资金支持、技术支持等	公司整合物资需求和财务资源、加强诚信建设，为供方提供各类支持；供方为公司提供资金、物资保障支持，建立长期合作伙伴关系
	C 类物资 供应商	实地考察、信息沟通等	互为诚信，建立合作关系

通过致力于供应商及合作伙伴等建立了相互和谐发展的关系，特别与重要的供应商建立了良好的战略合作伙伴关系，有效实现了信息传送与共享，提高协同效率，保证了公司对市场变化的快速反应能力，缩短采购周期，降低采购成本，提高了产品质量和服务效率, 为品牌战略的有效实施提供了保障。

6.5 信息

6.5.1 识别和开发信息源

为确保信息准确和及时，公司明确了各责任部门和责任人所需获取的数据、信息以及获取途径，同时不断地识别开发新的信息源，开发使用先进的信息获取工具确保其可获得性、充分性和适用性。

表 7 信息识别、开发、采集途径表

信息源	信息类别	信息内容	获取、传递、共享渠道	责任部门
外部	市场信息	国家产业政策、市场需求、产品信息、合作伙伴信息、社会经济发展水平、行业信息、竞争对手和标杆信息	互联网、电话、传真、直接接触、行业杂志、报纸、调查公司	内贸部、外贸部
	人材机价格信息	不同专业劳动力价格、各种原材料价格、各种生产研发设备采购价格信息	互联网、行业网站、拜访客户、专业刊物	人事行政部 工程环保部 供应部
	供应商信息	企业资质、生产供应能力、品牌、体系认证状况、社会信誉	拜访供应商、调查问卷、行业信息刊物、互联网	供应部
	生产技术信息	最新生产技术信息、新工艺和新技术推广应用反馈信息	互联网、行业杂志、报纸、行业网站、咨询公司	技术开发部
	售后服务信息	顾客需求、投诉、相关产品服务信息，顾客满意度信息	调查问卷、与客户交流、网站留言板、电话、传真	内贸部、外贸部
	政策法规信息	国家产业政策、国家法律、法规、行业标准、环境安全法规	互联网、政府网站、政府文件、专业刊物	各职能部门
内部	生产技术信息	公司内部生产技术信息、专利信息	生产管理部上报、统计报表	生产管理部
	采购信息	供应商名录、采购价格、采购合同	互联网、统计报表、公司内部信息平台	供应部
	产品成本信息	质量等级品率、新产品产值率、万元总产值综合能耗、DMF回收率等	生产管理部、统计报表、回收车间等	生产管理部
	人事信息	员工个人信息、人事政策、薪酬福利、绩效考核、培训发展、考勤、员工满意度	人力资源子系统、调查问卷、公司档案	人事行政部

为确保获取、传递、分析和发布数据信息的准确和有效，公司由信息主管部门根据《信息与知识管理办法》，组织相关部门对信息源识别、获取、传递、应用等环

节进行评估，同时听取使用单位的反馈意见或建议，并根据生产经营发展和市场开拓的新需求， 不断识别、开发新的信息资源。

6.5.2 建立和运行信息管理系统，包括软、硬件配备

2004 年起，公司有计划、有步骤地实施以计算机网络为主脉的信息化建设，以分步实施为原则，系统规划。

公司成立了信息中心，负责实施和维护公司网络、ERP 软件和其他信息化产品。根据公司生产经营的需要，通过引进、实施 ERP，ERP 功能模块与业务的结合，达到了库存、销售、采购、利润、成本等数据的及时更新和共享。此外，还针对各部室工作职能制订了平台管理办法、配备了各种专业软件。

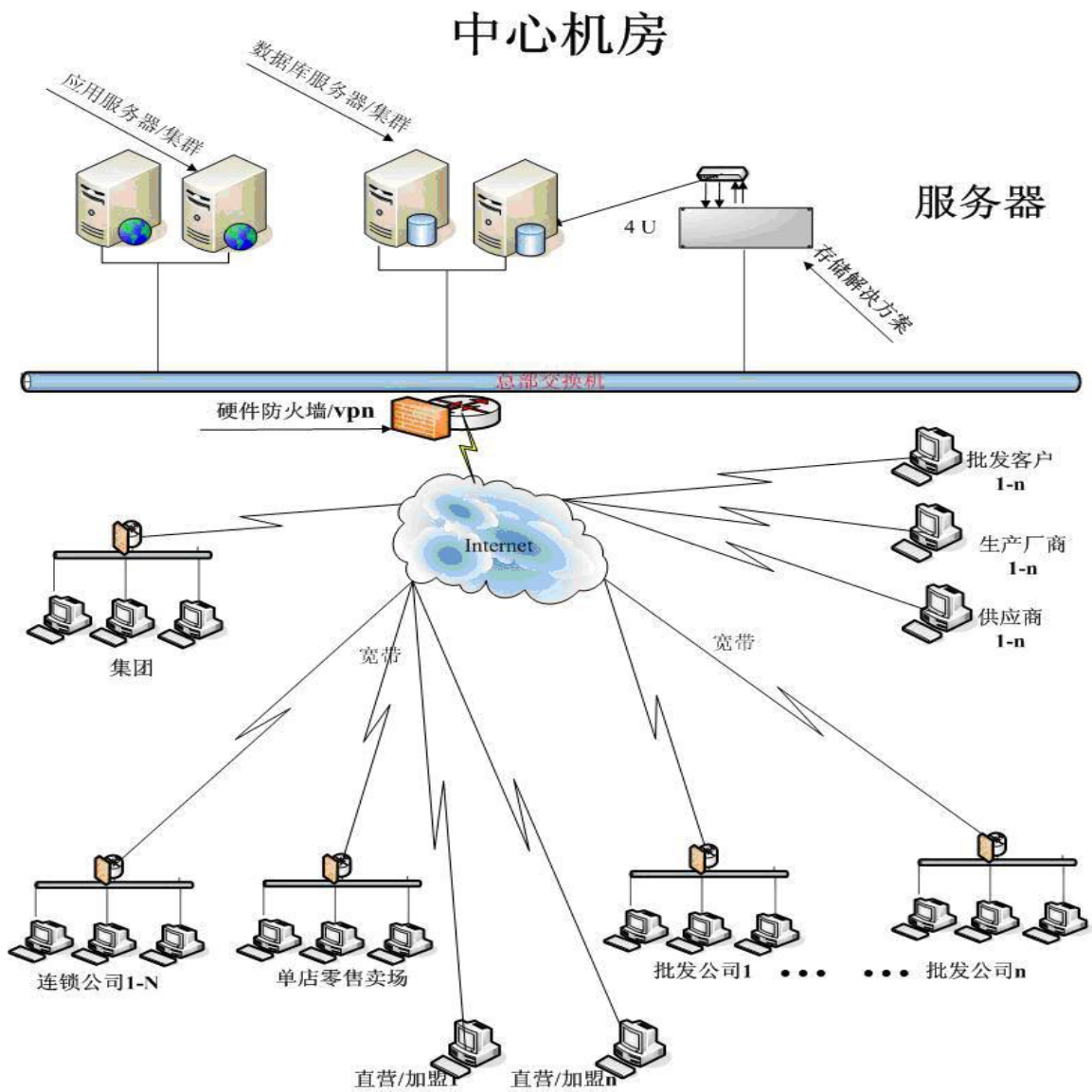


图 9 公司网络拓扑图

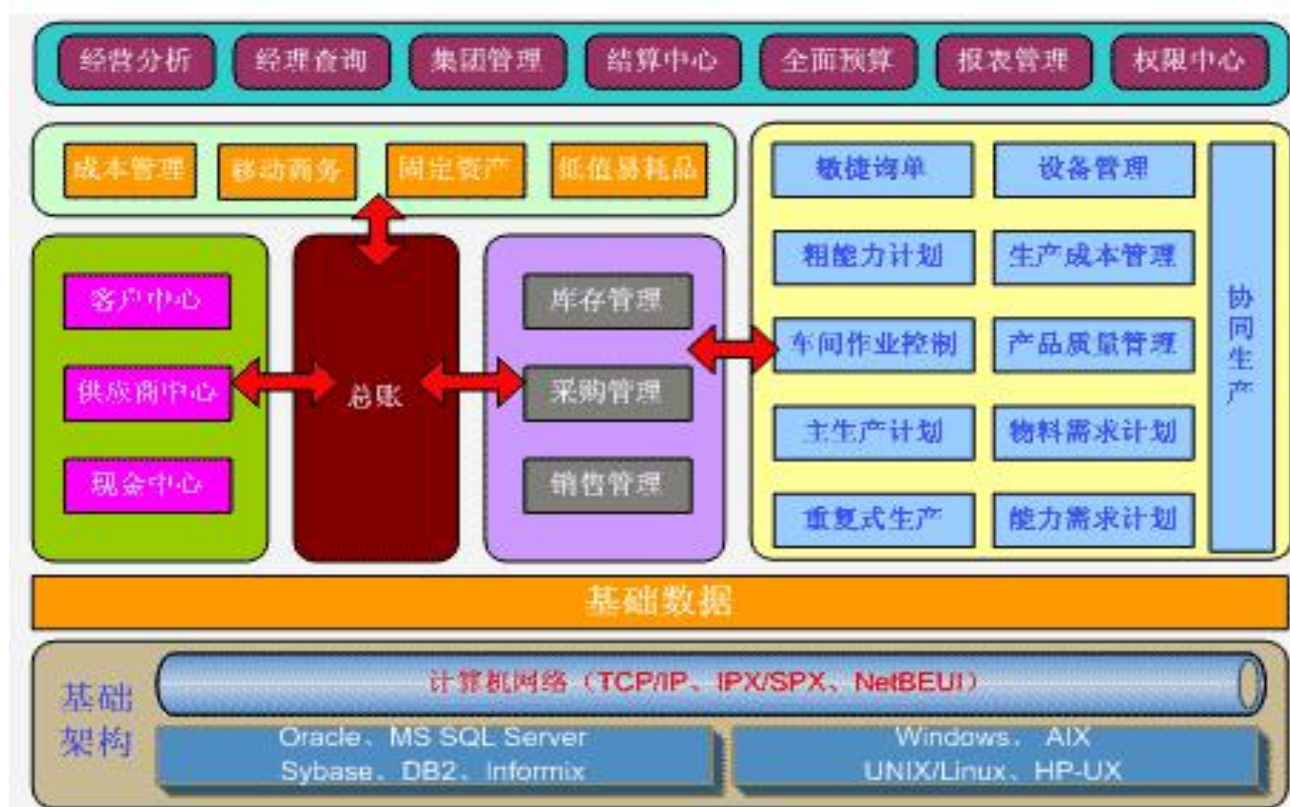


图 10 ERP 软件功能模块图

6.6 技术

公司是“国家火炬计划重点高新技术企业”，拥有全国同行业内仅有的冻干粉针剂药物制备技术国家地方联合工程实验室，是“国家技术创新示范企业”、“山东省优秀企业技术中心”，是“国家综合性新药研发技术大平台产业化示范企业”、“山东省创新型企业”，同时还建有国家认定企业技术中心、国家博士后科研工作站、院士工作站、泰山学者药学特聘专家岗位、山东省工程技术研究中心、山东省重点实验室、临沂市工程研究中心，与国内外众多高校、科研机构联合成立了技术攻关小组，并与其建立了良好的技术交流关系。

6.6.1 完善的技术评估体系，雄厚的技术研发能力

公司建立了技术委员会和专家委员会为主体的技术评估体系（见图 11），将高校的专家、学者、行业专业技术人才等纳入专家委员会，对内外部技术现状和创新能力、发展趋势进行了分析和评估，并对现有产品及技术水平与同行进行了综合比较，确定公司科技能力和发展的重点领域和方向，为公司产品技术研发战略制定提供参

考依据。

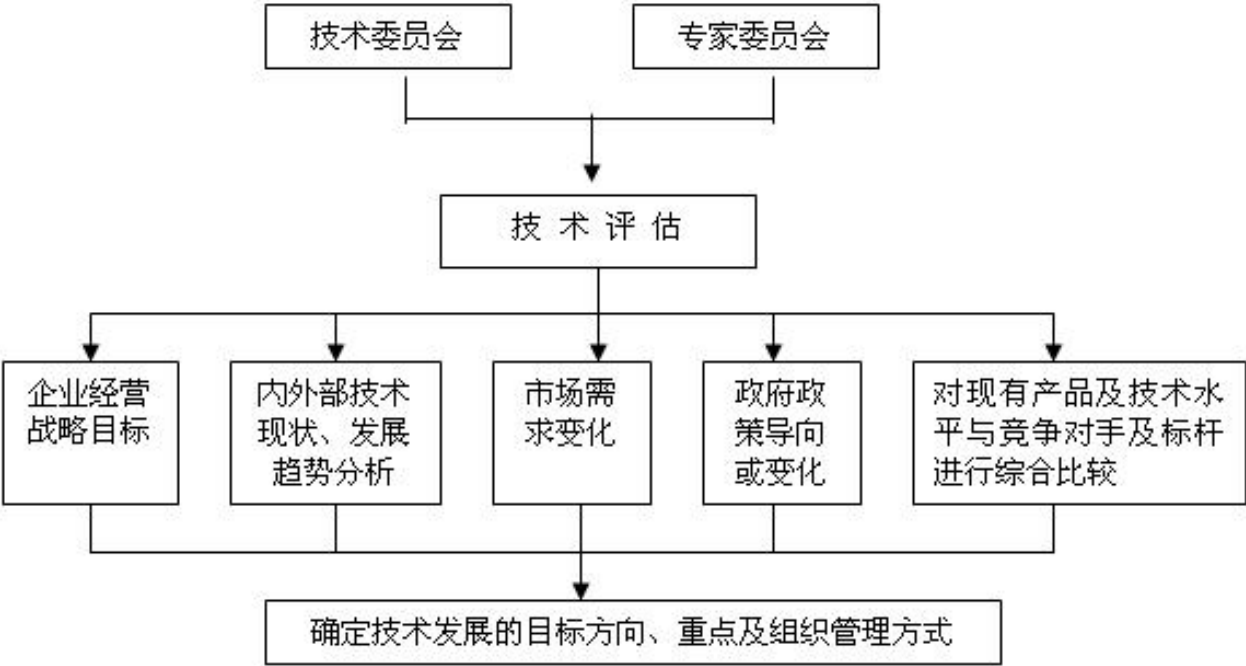


图 11 技术评估体系

目前，公司通过原始创新、集成创新、引进消化吸收等方式，已研制开发出一批技术含量高、市场前景好的技术产品，形成了一批具有自主知识产权的核心技术，其中部分产品总体技术达到了国际先进水平，实现了与国外先进技术的同步发展。

6.6.2 积极开发、引进和采用先进技术和标准，提升技术创新能力

依托科技进步，坚持自主创新，罗欣药业的发展得益于对科技创新的重视。在二十多年的发展中，罗欣药业重视对医药研究信息前沿的掌握，注重人才引进，以省级企业技术中心为平台，广泛与国内外科研院所合作，开展了一系列引进技术消化吸收、产学研合作、企业间技术合作等项目，形成原创性创新、仿制开发等成果的迅速产业化，在技术创新方面取得了显著成效，也带来了良好的经济效益和社会效益，技术创新工作一年一个新台阶。2016 年，罗欣药业被评为“国家技术创新示范企业”，已经具备了以企业为主体进行创新的能力，主要体现在以下几个方面：

a) 产品情况

拥有生产批件 310 多个，国家新药证书 48 个，全部实现产业化，涉及领域囊括用药 80%类别，如抗肿瘤类、抗肿瘤辅助类、神经系统、呼吸系统、消化系统类、循环系统类、抗病毒类、营养类，抗菌类、解热镇痛类、变态反应类等。

b) 专利情况

拥有发明专利 149 项，外观设计专利 3 项；另有 110 多项发明专利处在申报及实审中。被评为“中国专利山东明星企业”。

c) 承担的科研项目情况

先后承担承担国家“十一五”、“十二五”国家重大新药创制专项 6 项；承担国家火炬计划项目 6 项；承担国家重点新产品计划项目 2 项；承担省市级技术创新项目、科技发展项目 96 项

d) 新产品开发情况

目前公司已申报在审评中项目有 81 个品种 108 个规格；已获临床批件在做临床试验研究的有 18 个品种；正在研究研发的项目有 102 个；公司计划每年新立项产品 50 个。

e) 牵头制定质量标准

牵头制定国家质量标准116项；研究制定过程控制、中间体控制等方法及标准近千项。

表 8 近三年获国家发明专利明细

序号	国家发明专利名称	申请国别	专利号/授权号	授权日期
1	一种雷贝拉唑钠药物组合物冻干粉针剂及其制备方法	中国	ZL 201210011133. X	20130109
2	美罗培南组合物注射用粉针剂	中国	ZL201210014120. 8	20130213
3	更昔洛韦片剂组合物及其制备方法	中国	ZL201110247904. 0	20130213
4	一种拉米夫定片剂组合物及其制备方法	中国	ZL 201110258125. 0	20130213
5	磷酸肌酸钠组合物注射用粉针剂	中国	ZL 201210014132. 0	20130327
6	一种雷贝拉唑钠晶体化合物及其制备方法	中国	ZL 201210011134. 4	20130327
7	一种雷贝拉唑钠组合物及其制备方法	中国	ZL 200910305832. 3	20130327

8	一种盐酸法舒地尔组合物注射液及其制备方法	中国	ZL 201210013519.4	20130410
9	一种奥拉西坦组合物注射液及其制备方法	中国	ZL 201210014086.4	20130417
10	一种盐酸氨溴索组合物及其制剂	中国	ZL 201210415123.2	20130417
11	一种头孢克洛组合物颗粒及其制备方法	中国	ZL 201210014134.X	20130605
12	一种雷贝拉唑钠组合物冻干粉针及其制备方法	中国	ZL201210011135.9	20130619
13	头孢哌酮钠和他唑巴坦钠组合物注射用粉针剂	中国	ZL 201210014047.4	20130626
14	头孢克肟晶体、其制备方法及其含有该晶体的片剂组合物	中国	ZL 201110283865.X	20130703
15	一种L-精氨酸化合物晶体及制备方法	中国	ZL 201210414961.8	20130703
16	头孢匹胺钠粉针组合物及其制备方法	中国	ZL201110253844.3	20130703
17	一种比阿培南结晶化合物及其组合物粉针	中国	ZL 201110362611.7	20130710
18	盐酸伊立替康化合物及其药物组合物	中国	ZL201210345264.1	20130710
19	一种罗红霉素氨溴索片剂组合物及其制备方法	中国	ZL 201110332016.9	20130724
20	一种头孢米诺钠结晶化合物及其组合物粉针	中国	ZL 201110258681.8	20130807
21	一种奥美拉唑钠晶体化合物及含有该晶体化合物的药物组合物	中国	ZL 201210338305.4	20130807
22	罗红霉素一水合物结晶、其制备方法及其含该结晶和盐酸氨溴索组合的组合物干混悬剂	中国	ZL 201110262939.1	20130807
23	一种他唑巴坦钠化合物及其药物组合物	中国	ZL 201210345261.8	20130814
24	一种盐酸氨溴索化合物的精制方法	中国	ZL 201310045450.8	20130814
25	一种克林霉素磷酸酯组合物冻干粉针及其制备方法	中国	ZL 201210014090.0	20130814
26	盐酸非那吡啶的晶体化合物及其药物组合物片剂	中国	ZL 201110307637.1	20130821
27	一种阿魏酸钠组合物冻干粉针及其制备方法	中国	ZL 201110315142.3	20130918
28	一种盐酸氨溴索化合物的合成方法	中国	ZL 201310045463.5	20131016
29	头孢特仑新戊酯晶体、其制备方法及其含有该晶体的组合物片剂	中国	ZL 201110262840.1	20131016
30	一种头孢丙烯化合物晶体及其药物组合物	中国	ZL 201110261377.9	20131016
31	一种头孢妥仑匹酯组合物片剂及其制备方法	中国	ZL 201210338911.6	20131023
32	一种头孢西丁钠结晶化合物及其组合物粉针	中国	ZL 201110258682.2	20131106
33	一种头孢拉宗钠的合成方法	中国	ZL 201210356233.6	20131204
34	一种银杏内酯B化合物及其制备方法	中国	ZL 201310098469.9	20140305
35	一种新的银杏内酯B化合物及其制备方法	中国	ZL 201310098467.X	20140305
36	一种硝酸益康唑化合物晶体、其制备方法及其药物组合物	中国	ZL 201210414475.6	20140326
37	奥硝唑水合物晶体、其制备方法及其含有该晶体的组合物片剂	中国	ZL 201110293567.9	20140423
38	醋氯芬酸肠溶微丸颗粒组合物及其制备方法	中国	ZL 201210336203.9	20140507
39	一种替比培南匹伏酯的制备方法	中国	ZL 201310035944.8	20140507
40	一种头孢地尼组合物胶囊及其制备方法	中国	ZL 201310223462.5	20140514
41	一种硝呋太尔的合成方法	中国	ZL 201210401059.2	20140528

42	一种头孢呋辛赖氨酸的药用组合物	中国	ZL201310105856.0	20140709
43	一种奈拉滨注射液组合物及其制备方法	中国	ZL201310105280.8	20140730
44	磷酸二甲啡烷片组合物及其制备方法	中国	ZL201310106253.2	20140903
45	一种夫西地酸钠冻干粉针剂及其制备方法	中国	ZL201310125429.9	20140820
46	一种硫酸氢氯吡格雷组合物片剂及其制备方法	中国	ZL201310275510.5	20140820
47	一种硝呋太尔组合物片剂及其制备方法	中国	ZL201210388820.3	20140820
48	一种依达拉奉组合物注射液及其制备方法	中国	ZL201310187673.8	20140917
49	一种头孢泊肟酯组合物干混悬剂及其制备方法	中国	ZL201310164771.X	20141112
50	一种头孢尼西钠的新晶型及其制备方法	中国	ZL201310193746.4	20141112
51	注射用埃索美拉唑钠组合物及其制备方法	中国	ZL201310166280.9	20150304
52	一种夫西地酸钠冻干粉针剂专用注射剂及其制备方法	中国	ZL201310383401.5	20150114
53	盐酸头孢卡品匹酯组合物片剂	中国	ZL201210014056.3	20150311
54	一种乙酰半胱氨酸组合物颗粒剂及其制备方法	中国	ZL 201310109894.3	20150311
55	一种多索茶碱化合物及其药物组合物	中国	ZL201410101694.8	20150311
56	兰索拉唑晶型化合物	中国	ZL201310166993.5	20150408
57	一种硫酸氢氯吡格雷的新晶型及其制备方法	中国	ZL201310443241.9	20150311
58	银杏内酯 B 化合物及其制备方法	中国	ZL 201310098468.4	20150401
59	兰索拉唑晶型化合物制备方法	中国	ZL201310165832.4	20150422
60	一种头孢地尼的新晶型及其制备方法	中国	ZL201310438731.X	20150401
61	复方盐酸氨溴索组合物片剂及其制备方法	中国	ZL201310166801.0	20150422
62	一种注射用头孢拉宗钠组合物粉针及其制备方法	中国	ZL 201310109517.X	20150408
63	一种瑞舒伐他汀钙组合物及其制备方法	中国	ZL 201210468866.6	20150408
64	一种制备帕拉米韦的方法	中国	ZL201310470351.4	20150408
65	氟伐他汀钠组合物胶囊及其制备方法	中国	ZL201310165570.1	20150605
66	一种新型抗生素化合物的精制方法	中国	ZL 201410327595.1	20150729
67	一种奈拉滨结晶化合物及其制备方法	中国	ZL 201310103874.5	20150708
68	苯甲酸阿格列汀的制备方法	中国	ZL 201310105789.2	20150729
69	一种头孢呋辛赖氨酸的合成方法	中国	ZL 201310105586.3	20150805
70	一种替比培南匹伏酯组合物颗粒剂	中国	ZL 201310493646.3	20150729
71	一种头孢地尼组合物颗粒剂及其制备方法	中国	ZL 201310248312.X	20150729
72	一种头孢呋辛赖氨酸及其制剂	中国	ZL 201310104835.7	20150909
73	一种头孢呋辛赖氨酸及其制剂	中国	ZL 201310105858.X	20150923
74	以高纯度银杏内酯 B 为活性成分的组合物及其制备方法	中国	ZL201310098886.3	20150923
75	一种含高纯度银杏内酯 B 的组合物及其制备方法	中国	ZL 201310098735.8	20150923
76	一种新型抗感染药物的制备方法	中国	ZL 201410327560.8	20150923
77	一种头孢噻吩钠的新晶型及其制备方法	中国	ZL201310439087.8	20151007
78	埃索美拉唑钠晶型化合物及其合成方法	中国	ZL 201310176414.5	20151104
79	一种头孢克肟组合物混悬颗粒剂及其制备方法	中国	ZL 201310269295.8	20151118

80	蒺藜皂苷元衍生物及其制备和应用	中国	ZL 201210461111.1 3	20151028
81	雷贝拉唑钠晶型化合物的制备方法	中国	ZL 201310166983.1	20160120
82	一种头孢哌酮钠舒巴坦钠共晶与组合物及其制备方法	中国	ZL 201510175892.3	20160406
83	一种奥沙利铂水合物晶体及其冻干粉针剂	中国	ZL 201510226732.7	20160323
84	一种头孢呋辛赖氨酸及其制剂	中国	ZL 201310105787.3	20160504
85	一种头孢呋辛赖氨酸及其制剂	中国	ZL201310106241.X	20160504

6.6.3 制定技术开发改造计划

公司每年年初依据战略规划制定技术开发与改造的目标和计划，经专家、技术委员会审定报总经理批准后组织实施，见图 12。

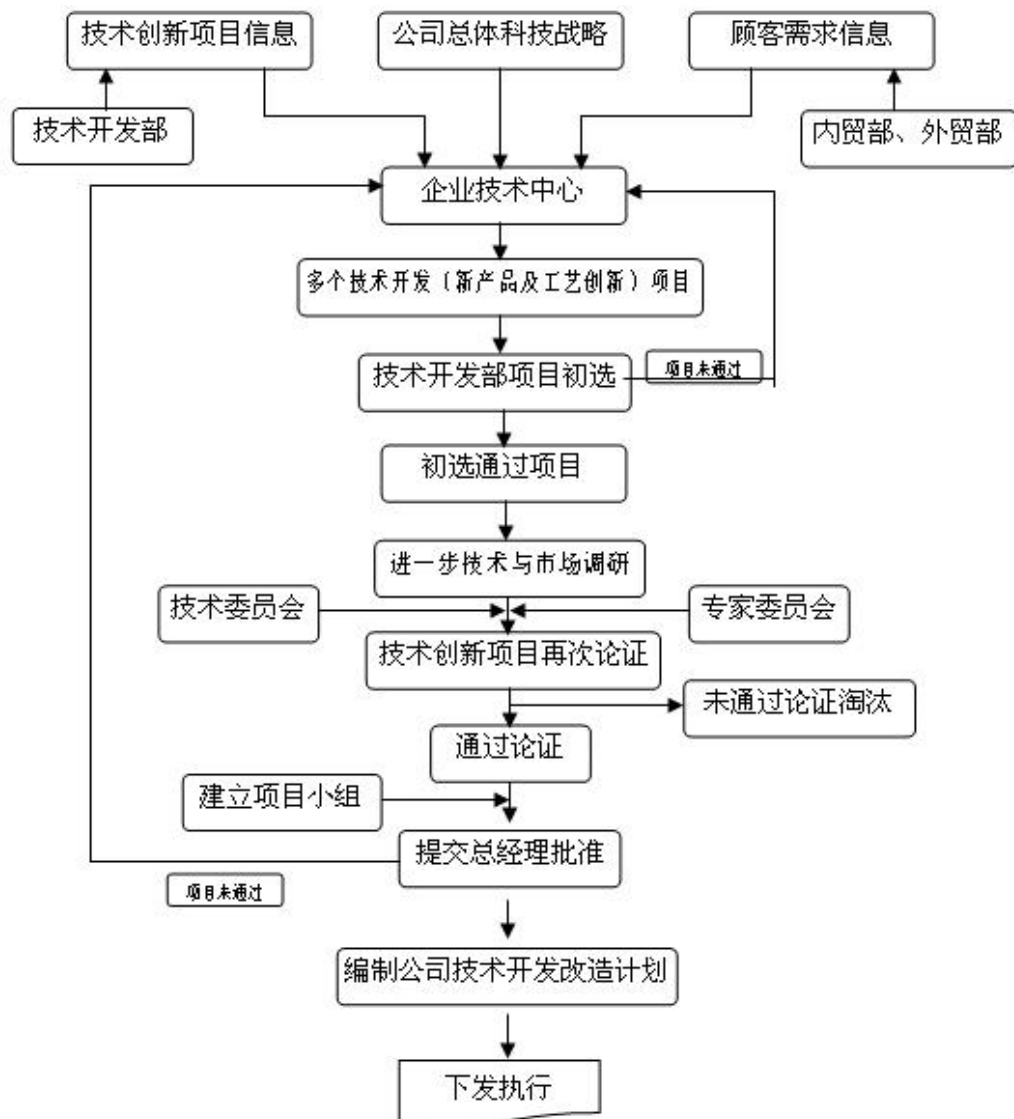


图 12 产品和技术立项实施过程

7. 过程管理

7.1 总则

公司以品牌战略目标为导向，以顾客为中心，实施系统、有效的过程管理，最大程度地满足顾客、股东、供应商和合作伙伴、社会等利益相关方的要求，详见图 13。

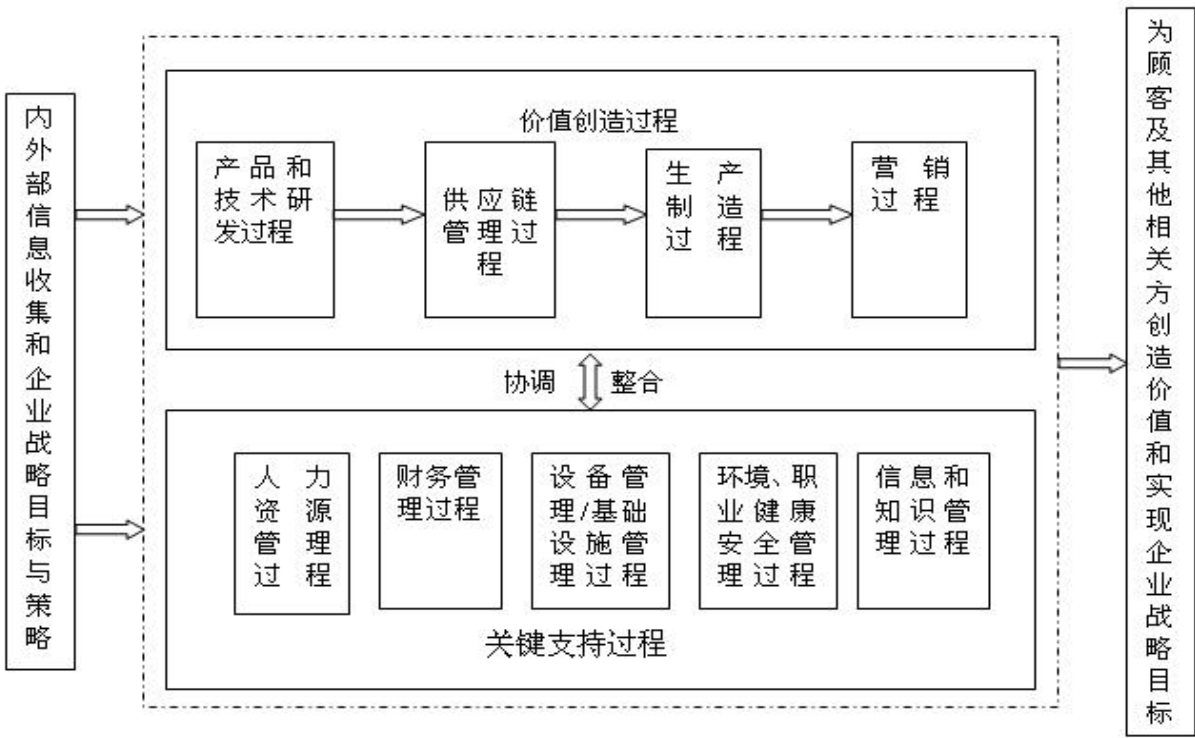


图 13 公司品牌战略过程管理结构

7.2 过程的策划和控制

7.2.1 价值创造过程的识别

公司召开专题研讨会，在中国质量协会咨询中心专家的指导下，对各过程进行识别和对要求进行确定，分析从市场开发、签订合同、产品设计、原材料采购、生产、销售到服务的全过程，以及各过程对公司绩效和成功的贡献，将主要价值创造过程确定为产品和技术研发过程、供应链管理过程、生产制造过程和营销过程。

表 9 主要价值创造过程的识别

序号	过程	过程对组织绩效和成功的贡献
1	产品和技术研发过程	是创造产品价值的重要过程，对产品质量和技术水平具有直接影响。
2	供应链管理过程	采购成本约占产品总成本的 70%，在成本控制中起着举足轻重的作用，采购产品的质量对合成革产品的质量品质、生产成本以及关键供应商的同步成长影响都很大。
3	生产制造过程	这是把资本转化为商品的直接过程，公司通过先进的生产工艺、领先的生产技术和严谨的生产过程，为顾客及时提供高品质、高性价比的产品。
4	营销过程	实现产品转化为资金，是公司发展战略得以完成的关键，是价值创造过程的源头，实现资本增值。

8.2.2 价值创造过程要求的确定

根据以上的分析，结合国家相关政策、产业发展情况、公司品牌战略目标、企业的长期绩效、顾客对产品和服务的期望、企业过程控制能力、安全环保等因素和各个过程的特点，并通过对供方、顾客、员工、股东、社会等相关方要求的分析，从环保、质量、产量、成本、周期、应变能力等方面，确定对过程的要求，并确保其清晰和可测量。主要价值创造过程及其关键要求见表 10。

表 10 主要价值创造过程要求

过程名称	要求	主要测量指标	测量方法	参与部门
产品和技术研发过程	缩短研发周期	新产品研发周期（年）	项目管理考核	技术开发部 财务部
	提高产品研发能力	新产品销售收入占比（%）	ERP 系统、APQP	
		新产品市场命中率（%）		
	提高研发效率	新产品开发个数（个）		
		新产品开发完成率（%）		
	提高研发质量	新产品等级品率（%）	统计分析	
降低成本	成本费用下降率（%）			
供应链管理过程	降低采购成本	同比成本降低（%）	EPR 系统、质量 管理系统	供应部 财务部 质量部门
	提高采购效率 和质量	物料批次合格率（%）		
		采购提前期（天）		
	新材料开发	新材料采购占比（%）		
	加强与供方的战略合作	物资到货及时率（%）		
		战略合作伙伴采购占比（%）		
生产制造过程	提高产品质量	一级品率（%）	ERP 系统 质量管理系统	生产管理部
		配料合格率（%）		
		废品率（%）		
		顾客投诉率（%）		
	提高生产效率	生产误工费（%）		

	降低生产成本	订单按时完成率 (%)		
		生产计划准确率 (%)		
		短少率 (%)		
		配方设计成本 (元)		
		耗材使用次数 (次)		
		设备损耗率 (%)		
		消耗指数		
营销过程	提高市场占有率	市场占有率 (%)	ERP 系统 质量管理体系	销售部 外贸部 财务部
		新客户发展数量 (个)		
		新增市场销售占比 (%)		
	提升顾客满意	顾客拜访次数		
		顾客满意度 (分)		
		顾客投诉处理满意率 (%)		
	拓展战略客户	战略客户销售占比 (%)		
		前五名客户销量占比 (%)		
	节约营销费用	营销费用占比 (%)		
	完成或超过销量目标	营销计划完成率 (%)		

7.2.3 价值创造过程的设计

为满足价值创造过程的主要要求，公司通过管理评审会、经营管理会议，利用 FMEA、APQP 等方法，进行过程的设计和逐层分解，并适时评估和改进过程设计。

公司按照以下方法对各个过程进行优化设计：

a) 列出所识别出的各利益相关方的过程要求，特别是主要、关键和特殊的过程要求；

b) 均衡地考虑上述要求，并使之达到尽可能最佳的融合或兼顾；

c) 搜索和考虑如何有效地利用新技术和组织获得的有关信息；

d) 应用过程方法，进行逐个的过程设计；

e) 进行过程链或过程网络的设计，优化过程间的接口，并充分考虑过程并行的可能性，以最大限度地增进过程的有效性及敏捷性；

f) 进行过程试运行，验证其目标实现效果，如不能有效实施或者过程要求有了显著的变化，则进行过程的重新设计。

g) 价值创造过程的实施

为实现品牌价值创造过程主要要求，在过程设计优化后，公司确立了监测品牌价值创造过程实施的绩效指标、测量方法，对各个过程实施的有效性进行适时的监

测与控制。由公司各部门主管牵头负责，将绩效监测情况形成报告、图表等，进行过程有效性分析，通过会议、信息平台等手段传达到各级人员，以保证有效、高效地实施价值创造过程。公司每一层次的人员逐级汇报每月绩效指标完成情况，并接受每半年和每季度的工作检查。对于价值创造过程，我们主要从以下四个方面来策划实施：

（1）产品和技术研发过程的实施

公司新产品的开发和老产品的改进任务由技术开发部承担，营销、采购、品管等相关部门配合。公司制定了《产品开发手册》和《技术开发手册》，成立了专家技术委员会，在充分有效利用现有资源的基础上，从项目立项、项目实施到成果转化的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目目标，提高研发效率，保证研发效果。

公司运用研发信息管理系统对新产品开发周期、新产品销售收入占比等主要过程绩效指标进行测量、控制和改进，确保满足过程要求。

（2）供应链管理的实施

根据供应链管理过程的要求，从采购业务过程和供应商管理两个方面组织实施，并通过设置绩效指标，确定测量方法对实施过程进行监控。

（3）生产制造过程的实施

公司借助 ERP 系统形成产品设计、生产、营销、服务于一体的完整精益生产系统，建立了订单“拉动式”生产模式，实现从合同签订、优化排产、资源配置、工艺执行全过程高效运行，不断降低生产成本，提升产品质量和过程的有效性。

公司建立了完善的质量管理体系，先后通过了原料、冻干粉针剂、粉针剂、固体制剂、小容量注射剂等车间新版 GMP 认证，同时运用了统计过程分析、可靠性技术等工具和技术，实施班组自主改善活动、落实质量责任制等举措，提高产品质量和过程的有效性。公司通过标准化的制造工艺技术进行工艺优化，组织策划、协同指挥整个生产制造过程，并实行细致、完整的考核指标体系，充分调动整个生产过

程各部门和岗位的主动性和积极性。

（4）营销过程的实施

公司坚持以客户为中心，通过营销过程的有效实施，不断满足客户需求。公司为提高客户的忠诚度，提高市场拓展和客户开发的成功率，对客户采取上、中、下全方位的关系网构建，并加大客户关系的管理力度，加强与客户的技术交流和沟通的频次，强化生产过程的控制，提高合同的交付率和合格率。公司注重收集和了解并解决客户反馈的信息和需求，提高客户服务的响应时间，通过绩效的测量与评价，提高营销过程的精细化管理水平，全面改进和优化营销流程控制。

表 11 营销过程绩效指标、测量方法和控制措施

过程内容	实施要求	绩效指标	测量方法	控制措施
市场信息收集与分析	信息准确、有效、全面、及时	市场调研报告评审	评审	开展市场调研或市场信息收集，形成分析报告，提出产品开发或市场开发提案
市场开发	提高市场占有率	市场占有率	统计取数	开展市场开发工作，争取潜在或直接顾客
		新客户发展数量	统计取数	
		新增市场销售占比	新增市场销售额/销售总额×100%	
建立业务关系	良好的业务关系	顾客满意度	自我测评和第三方测评	商务会谈，签订合作协议，形成业务往来关系
顾客关系维护	维护和扩大合作范围和领域	顾客投诉处理满意率	顾客投诉处理满意数/顾客投诉数×100%	进一步巩固和扩大合作品类和范围，跟踪服务，反馈信息
		战略客户销售占比	战略客户销售额/销售总额×100%	

7.3 过程的职责和授权

罗欣药业品牌价值创造过程的实施基于 PDCA 管理循环，确保了整个过程都能保证服务质素和持续改善。具体职责包括：

策划（Plan）：无论是生产、销售、质量检测、售后服务、技术研发等的实施均由相关负责部门制定有关计划或时间表，经领导人确认执行。为减少之间变异，确保效益，预防失误，企业制定各部门所需之作业指引及程序，以及相关的绩效指标。

实施（Do）：价值创造过程中相关部门（包括生产、销售、质量检测、售后服务、技术研发等部门）按照程序 / 指引及具体计划或时间表内容执行，在各个环节过程中，进行有效的绩效测量和评估，对于顾客提出的特别要求和协助，负责的员工须以“顾客利益至上”的态度，在授权的原则下处理。

检查（Check）：在生产的各个环节过程中，部门需按照程序对完成之工作记录，于每日部门会议上向领导层汇报情况，对于直接接触顾客之客户服务完成后，会与顾客确认满意及作记录，至于未能直接与顾客确认满意之服务，由相关部门负责评估。此外，透过巡查、与顾客保持密切的联系等措施，公司及早发现未符要求和需改善之处。对于各项目物业管理之整体情况，汇总成为每月报告向领导层汇报，并在定期管理会议中作讨论、分析和问题跟进。

跟进（Act）：对于各项服务不论是在过程中还是完成工作后发现需改善之处，按照问题的性质分由不同层级的人员依照既定的权限跟进改善，在保障顾客利益的前提下，投入资源改善。

公司在价值创造过程中，重视“成本最小化”的策略，在策略上着重预防性的设备投入和员工质素的提升，从而最大程度地减少因失误而造成的时间、经济 and 机会的损失，降低总成本。

7.4 品牌培育的关键过程

7.4.1 人力资源

我们在强调人的重要性的同时，强调对人性的理解和尊重。管理科学对于人性的认识可以说随着生产方式从“手工制造”到“批量生产”再到“大量满足客户个别需求”的转变而日益丰富和生动起来。我公司在人性化管理方面，进行了以下几方面的探索。①实行员工参股：在我们看来，员工是企业的一份子，是企业发展的支柱，让员工持股，参与管理，可以体现员工是企业主人翁的地位，同时可以使我们的决策更符合企业的实际和最广大员工的利益，在具体运作方面，我们推行认股机制，扩大员工的参股面，让员工真正参与到企业管理中来。②实行弹性化的人性化管理：我们在管理过程中，力求“管而不死，放而不乱”，提倡“知识超越管理，充分挖掘人的潜能”，并提倡“自我管理、自我控制、自我完善、自强不息”的四自

精神。对于一线操作人员，制度的约束占的比例要大一点，越是到管理层和研发人员那里，管理越趋于人性化、弹性化，充分发挥其创造性。③尊重员工的需要，努力改善员工的工作环境：我们不仅从劳动生产率方面，更从员工的情感感受和对工作环境的满足程度方面考虑，在更深的层次上，我们深刻关注员工的发展需要和发展需要，定期发放培训需求表，了解他们的工作中需要什么样的支持和培训，然后有针对性的进行培训。总之，易地而处，利用换位思维，时时处处为员工着想是我们的一贯原则。④让基层员工参与管理：为了使我们的项目在推行时更符合企业实际，我们在运做项目时，项目组的组成人员中会加入适当比例的一线员工，在管理和决策过程中充分听取他们的意见，可以在充分调动基层员工积极性的同时，充分发挥一线人员的聪明才智，使项目运行不脱离实际。⑤以人为本的另一重要方面就是有序的公平竞争环境、完善的人才培训和提升系统。组织在用人方面，以才取人，才尽其用；我们的企业始终对员工负责，从不轻易解雇员工，我们认为没有哪个员工天生是不合格的，关键是没有把他放在合适的位置上。把合适的人才放在合适的位置上，是我们一贯的原则。人才的发展速度只有高于企业的发展速度，企业才能拥有更高的发展速度和达到更高的境界。在人才的培训方面，我们认为，合格的管理者一定是合格的培训者，高质量的产品，源于高水平的人，源于认真而细致的培训。

7.4.2 财务管理

坚持会计职业道德检查与奖惩制度：建立持证会计人员诚信档案与业绩档案，建立内部会计控制制度；建立内部审计制度，包括建立独立内部审计机构、内部审计师制度，确保审计的独立性、权威性；获取外部审计支持；规范财务核算管理制度、提供详尽外部审计所需资料、加强沟通与协作；加强会计职业道德教育，会计监督与管理审计；建立主营业务收入、利润总额、总资产报酬率、资产负债率、流动资产周转率、成本费用利润率等主要财务评价指标。

7.4.3 企划管理

公司的各类产品包装及宣传品专门机构负责实施管理和服，以保证整体形象的统一。企划中心负责对所有公司的包装材料进行统一的管理，每月直接派员或委

托派员随时进行抽查。分析公司客户需求，充分理解客户意图，进行创意及实施创作，积极与公司客户沟通，确保设计方案能得到领导和相关公司各部门的充分理解和认可并得到顺利实施。

8. 监视、测量、分析、评审与改进

8.1 总则

公司关注对品牌培育关键指标和品牌培育日常监控指标的监视、测量、分析、评审与改进，将品牌培育加入到《绩效管理办法》中。成立了品牌培育绩效考核管理小组，董事长担任组长，各相关部门领导参与。通过月度品牌培育绩效跟踪与预警、季度品牌培育绩效分析、年度品牌培育绩效会议、品牌培育战略研讨等方式进行监视、测量、分析，并充分灵活的使用数据、信息改进绩效改进。

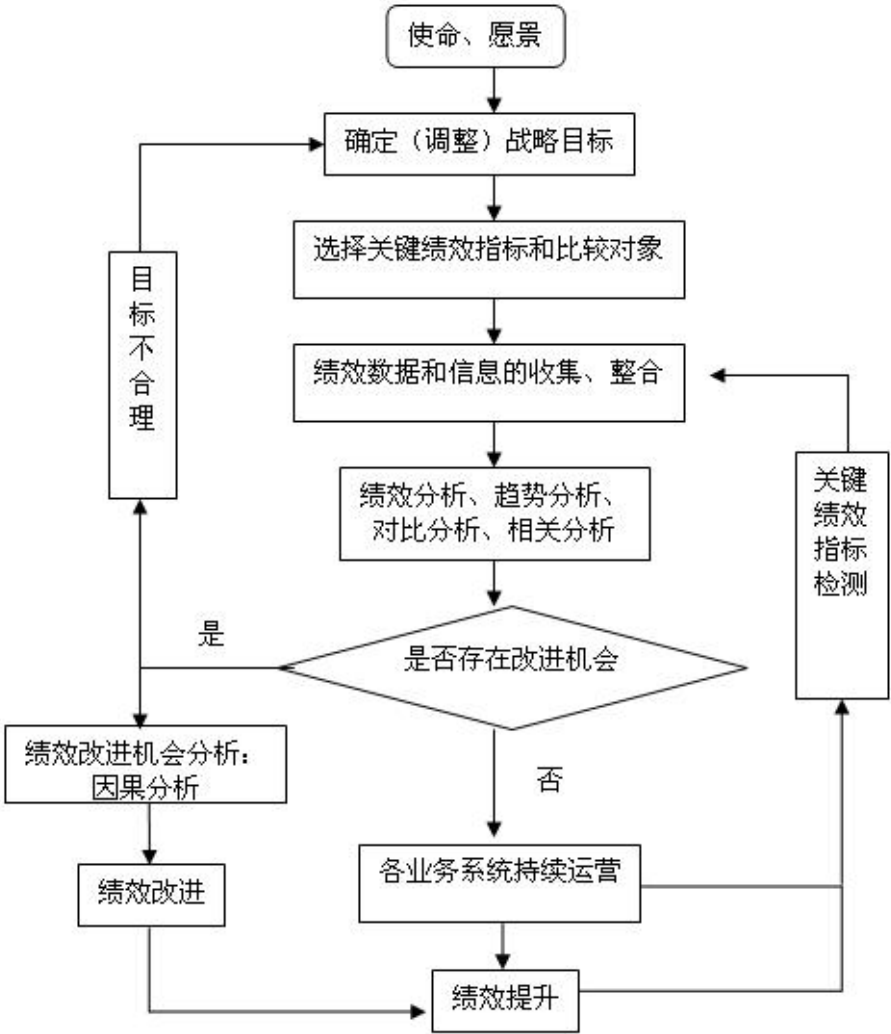


图 14 品牌培育绩效监视、测量、分析、评审与改进过程

8.2 监视

公司组织成立了品牌培育绩效考核管理小组，董事长担任组长，各相关部门领导参与。同时，公司还成立了以董事长为组长，品牌管理推进小组分管副总为副组长，品牌管理推进小组、销售公司、售后服务部等职能部门主要负责人组成的品牌培育市场巡查小组和品牌培育评价小组。定期对公司开展的品牌培育工作进行巡视监测和评价。

8.3 测量

8.3.1 总则

根据公司品牌战略目标和要求，确定和选择内外部数据和信息，以“平衡计分卡”作为品牌培育考核系统的测量手段，建立起从财务、顾客、内部流程、学习与成长等四个系列的具体指标，覆盖了公司、分公司、品牌管理推进小组以及员工等各层次，形成了以高层领导为核心，由职能部门管理控制，相关部门具体实施的绩效测量系统。公司各部门根据职责权限收集、整理相关数据和信息，定期进行测量分析并驱动改进。

8.3.2 品牌培育的关键绩效指标

公司按照真实、准确、及时的原则对数据和信息进行选择、收集和整理，实施组织品牌培育绩效及日常运作的监测。为获取评价组织成就、竞争绩效以及长短期目标进展绩效的数据和信息，公司将品牌培育战略目标按照平衡计分卡分解成 12 个关键绩效指标，各相关部门按职责分工要求对口负责收集、整理（见图 15）。



图 15 品牌培育绩效指标确定、分解流程

为掌握各职能战略关键绩效的数据和信息,公司在 ERP 为重点的信息平台上收集、整理所要求的数据与信息。对用于监测公司日常运作的主要价值创造过程和关键支持过程的数据和信息,通过各个管理层次收集获取,建立数据库,对组织的绩效和日常运作进行全面监测。

8.3.3 内部审核

公司对品牌培育过程绩效指标和公司级 KPI 定期进行绩效分析,具体分析方法见表 12。

表 12 主要绩效分析方法

分析周期	指标类别	分析方式	负责人/部门	参与部门	应用工具
日	日常运作绩效	生产调度会	生产管理部	各车间、技术开发部	趋势分析
		质量信息分析	品管部	各车间、技术开发部	趋势分析
月	过程绩效	质量分析会	品管部	各车间、技术开发部	排列图、直方图、因果分析
		安全分析会	生产管理部	各车间	调查、统计分析
	公司级 KPI	经济责任分析会	公司领导	人事行政部等	排列图、直方图、因果分析
		预算分析会	财务部	生产管理部	对标法、排列图、直方图、因果分析、趋势分析
季	过程绩效	部门例会（质量、生产、环保、设备、财务、营销等）	各相关部门	部门相关人员	对标法、排列图、直方图、因果分析、趋势分析、回归分析、统计分析等
		部门述职	公司领导	各部门领导	调查统计
	公司级 KPI	对标分析会	公司领导	各部门、车间领导	对标法、排列图、直方图、因果分析、趋势分析
		通报会	公司领导	各部门、车间领导	对标法、趋势分析
半年	公司级 KPI	董事会会议	董事长	董事会、经营管理层	SWOT 分析、对标法、趋势分析
		职代会	公司领导	职工代表	对标法、趋势分析
年	过程绩效	质量体系管理评审	公司领导	各部门、车间	对标法、排列图、直方图、因果分析、趋势分析
	公司级 KPI	年度预算分析会	董事长	董事会、经营管理层、各部门、车间	对标法、趋势分析

公司每月通过经济责任分析会进行财务、产品质量、安全等进行系统分析品牌培育情况，并建立部门述职制度，每半年听取部门绩效完成情况述职并打分，以此为部门薪酬绩效考核依据。每年年底进行质量体系管理评审和年度预算分析会，对品牌培育战略规划的实施完成情况和竞争力水平提升进行全面评价，为战略规划调整和总体改进思路提供依据，落实到下一年的全面预算和对标计划、战略预算等工作中去。

公司通过多种形式将绩效分析的结果按部门车间等逐层进行传递，为其正确决

策和改进提供支持。具体方法见表 13。

表 13 绩效分析结果的传递

层次	分析结果	传递渠道	改进措施	激励机制
公司	职代会	会议、内网	经营管理层提出 季度、半年和年度 行动计划	预算、对标评价 结果与员工奖金挂 钩，部门绩效评价 结果与部门年度工 作业绩挂钩，绩效 评价结果作为评优 评先的考核依据
	通报会	会议、月刊、内网		
	经济责任分析会	会议		
部门	质量/安全分析会	会议、内网、月刊、 文件传递、报栏、看 板、绩效面谈	财务部负责指标 改进要求，品管部 负责质量改进要 求，部门、车间制 定行动计划	
	质量日（周、月）报			
	生产日报			
	设备/环保/安全月报			
岗位	部门例会	会议、文件、绩效面 谈	通过部门/车间 内外绩效对比提出 改进要求，落实到 人，提出行动计划	
	班前会			
	经验交流会			

各部门以日、周、月、季为周期，通过通报会、职代会、信息平台、文件和统计报表等方式，及时将绩效分析结果传递到各个部门和层次，人事行政部和财务部每月对总经理报告经济责任制完成情况，支持其有效决策，实现持续改进和提高。

8.3.4 自我评价

公司根据《品牌培育管理体系 评价指南》以及公司品牌培育绩效考核进行的自我评价，详见品牌培育能力评价记录表，我公司目前品牌培育总体情况是已经建立起了品牌培育管理体系，但是在过程管理、监视、测量、分析、评审和改进过程中还尚存在误区和需要改善的地方。

8.3.5 标杆

公司建立了竞争力对标体系，致力于比、学、赶、帮、超，注重竞争对手及行业标杆信息的收集和分析，通过走访、沟通、参展、第三方调研等多渠道的收集、整理、分析数据和信息，形成绩效对比分析报告，识别公司的优劣势，通过整合内外部资源，制定针对性改进措施，有效提升公司管理水平与核心竞争力。

表 14 公司标杆对比数据和信息收集一览表

数据和信息类别	名称	标杆	责任单位	信息收集频次
综合类	——	辉瑞	战略发展委员会	每半年一次
产品类	消化系统类	阿斯利康	营销部	每季一次

	呼吸系统类	勃林格殷格翰	营销部	
	抗肿瘤类	赛诺菲	营销部	
研发类	——	辉瑞	战略发展委员会	每半年一次

公司有计划地组织各业务系统向行业标杆学习，选择台湾三芳作为全面对标企业，同时选择浙江禾欣、昆山协孚等企业的数据，进行绩效对比，以驱动改进。公司制定三年对标目标和年度滚动计划，各级对标指标构成分层次 KPI。对标指标主要涉及经济运行及财务、研发能力、营销、人力资源等方面。公司通过在与三芳的交流中，对其在生产制造中的一些先进经验和做法进行了深入的调查和分析，决定借鉴创新，提升现场管理水平。

实物质量对标是竞争力对标的重要方面之一，公司从 2006 年就开始实施实物质量对标，同时应用统计工具进行分析，提高产品质量和研发能力，更加贴近顾客需求。

8.4 数据信息分析

8.4.1 运用各种渠道获取信息，进行分析利用，提升信息使用价值

公司各管理责任单位所收集信息，归口信息中心负责信息的汇总分析，并建立了门户网站和搭建了基于 ERP 的综合信息管理系统，实现了各项目之间、部门之间的数据信息传输和资源共享。

a) 通过 ERP 管理公司的运营信息

2004 年公司建立了 ERP 企业综合资源信息管理系统，并成立了专门负责 ERP 系统运行和维护升级的信息中心，通过 ERP 的运行，公司实现了第一，ERP 系统随着生产经营活动的发展，24 小时不断从生产线、营销部门、仓库、财务部等搜集各类信息，保证了生产经营信息收集的及时性、全面性和准确性，有利于公司随时掌控全部过程。第二，通过 ERP 系统与人事薪资系统、CRM 等其他信息系统的信息传递和交换，从不同管理层次产生的各种信息支撑公司整个经营管理。第三，公司 ERP 系统采用 ORACLE 数据库，利用现有信息资源建设了生产管理信息、销售信息、财务信息等数据库，为各个部门及时提供报表及统计分析，并通过对数据的挖掘使用，充分利用信息资源。

b) 建立科技信息系统为研发提高决策信息

公司的科技信息系统由技术中心负责，建立了一套支持产品开发的技术资料、

标准和规范的信息源，开发了相应的书目数据库，并购买了一些重要的数据库用户账号，方便实现联机检索，为公司的研发工作提供了前沿信息和技术文献资料支持。同时，定期将收集到的数据信息进行整合分析后，反馈给相关领导，及时提供研发投资决策依据。

c) 通过互联网、电话、传真、邮件、直接交流、拜访的方式与客户、供应商获取数据和信息；通过各种专业杂志、报刊、政府文件、调查问卷等方式获取相关方的数据和信息；通过报表文件、看板、ERP 系统、网络共享、FTP 共享等方式获取公司内部数据和信息。

公司拥有自己的门户网站 (<http://www.luoxin.cn>)，申请了独立中文域名—罗欣药业。其网络框架中的公司概况、产品展示、科研开发、销售网络、等栏目保证了公司对外宣传；并通过企业微信公众号、百度搜索引擎、产品咨询、在线留言等功能加强了与顾客和供方之间的沟通 and 交流。



图 16 公司网站截图

8.4.2 采取有效手段，确保公司软件和硬件的可靠、安全、易用

信息中心负责公司 IT 基础平台的设计、实施和所有服务器的日常管理、软硬件维护和数据备份工作。

可靠性：信息中心有专业的技术人员来支持这些应用，并有先进的厂商技术支

持和规范的管理制度作为保障。ERP 数据服务器和 FTP 服务器都采用了双硬盘自动备份方式，并且每天都使用备份软件将 ERP 数据进行备份，每月将备份数据整理后刻录光盘保存，以保证系统的即时恢复。

安全性：为了数据安全，信息中心建立计算机网络系统安全、信息化知识全员培训等管理制度；在因特网端口配备了企业级网络版杀毒软件、网御神州硬件防火墙，防止来自网络内部和外部的黑客入侵；各专业系统软件设置安全保密功能，对不同的用户实行分级授权，加密口令验证。

易用性：公司软件开发引进时让使用者参与选型、试用，提高软件可操作性。建立了软硬件使用情况反馈机制，由信息中心专职技术人员定期收集使用情况反馈表，优化软件功能，保证软硬件易用性。公司每年对 ERP 软件进行 1-3 次升级，计算机平均每 3-4 年左右进行更新，持续进行功能拓展和弊端修正，保证其使用速度。

8.4.3 结合公司品牌战略发展规划，积极推进公司信息化建设

公司在考虑品牌战略规划、信息化建设长远发展的基础上，持续完善公司获取数据和信息的设施，近三年的规划重点是：OA 系统、CRM 子系统、安全监控系统和在新厂区建设容灾系统。



图 17 公司 OA 办公系统

公司在研究业内先进管理理念和未来发展趋势的前提下，对信息化系统进行长远的规划，首先是保证组织内部之间、组织与外部之间的信息畅通，充分发挥信息资源的作用，其次要有稳定持续的投资，对公司基础设施进行升级改造，建立先进高效的软硬件平台，确保公司的业务系统运行在高效可靠的平台上；再次，要通过持续的流程优化和采用先进技术手段，保证信息系统的提升改进。

公司将逐年添置和更新服务器、微机，使其数量、性能满足不同阶段信息技术应用的需求，完善信息平台功能，适时适量提高存储容量和性能，逐步建立各专业大型数据库和数据仓库。计算机网络逐步向全公司全面推广、使用，使每一个部门或车间都能畅通地在公司网络平台上交换信息，计划逐步提升局域网性能，加大网络的带宽，为公司信息化提供坚实的基础。

为满足公司扩大生产能力后的信息化建设需求，公司在建设门户网站的基础上，采用多种链路，提高新区和老区的远程通信能力，并逐步添置和更新远程通信设备，为异地办公打下良好的基础，使位于不同厂区的从事项目管理的团队都能迅速方便地交换和共享信息，更为有效地协同执行。

8.5 管理评审

我们在评价组织的品牌培育绩效和能力方面，主要是通过对成员个人的考核和对组织业绩和资源的整合情况的考核来完成的。在评估过程中，我们主要的员工绩效考核方法是等级评估法，即把被考评岗位的工作内容划分为相互独立的几个模块，在每个模块中用明确的语言描述完成该模块工作需要达到的标准，按“不断超越、有时超越、达到及未达到公司品牌期望”四个标准对被考评人实际工作表现进行评估；评估的主要依据是目标的完成情况，就是根据被考评人和组织的工作说明书和相关工作目标的完成情况来进行考核；在评比过程中，注意工作中重大事件的参评；同时，为了避免互评过程中的“老好人”现象，我们根据当年的业绩和部门的业绩状况，确定该部门优、良及其他等级员工的比例。为了力求公正，避免短期效应，我们采取每月评估存档年底汇总的办法，在设立标准之后，要经过员工评审，使评审结果真正能体现员工的工作情况。我们评价组织长、短期目标的实现情况，主要是通过结果与预期的对比，结果与过程控制的联系来完成的。

主要方法是等级评估法、目标评估法、对比法、强制比例法、互评与自评结合

法、过程与结果相结合的方法等。

8.6 改进

8.6.1 明确所有部门和层次的改进计划 and 目标

公司建立了《品牌培育持续改进/创新管理程序》，明确了改进的管理部门及职责、建立了改进流程并积极推进各层次的改进活动。

a) 根据战略目标确定改进计划

公司根据每年品牌培育战略部署的要求，基于战略绩效评价结果，根据顾客和相关方的要求，由董事会和经营层研究确定公司主要改进方向及课题，制定改进计划和目标，明确改进实施责任人和完成期限。

b) 根据竞争力水平确定改进目标和计划

建立对标体系，公司级和部门级对标指标分别成为各层次改进目标。

c) 根据绩效考评结果确定改进目标和计划

根据年度预算和对标目标结果，公司对相关部门提出改进要求，各部门据此确定改进目标和计划。

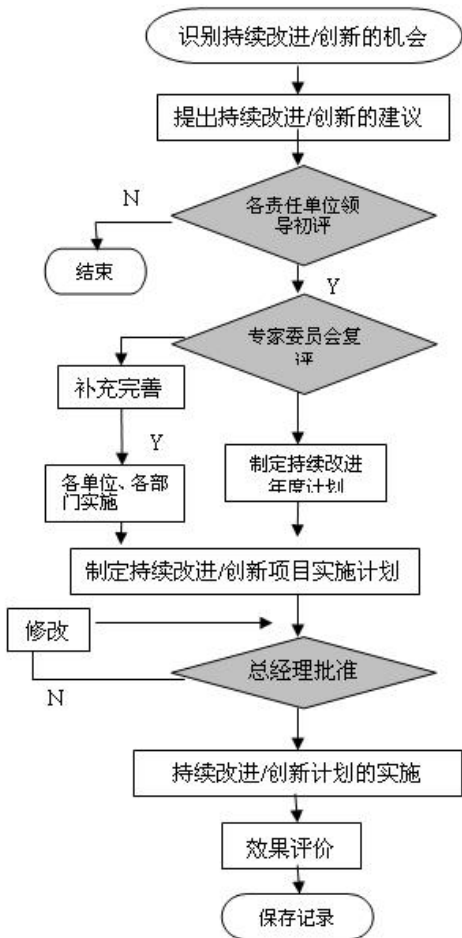


图 18 持续改进流程

8.6.2 实施改进和测量改进活动

公司实施了以六西格玛管理体系改进为切入点的系统改进模式，整合 QC 小组、合理化建议等方式，依据改进内容类别和改进目标的难度、广度，选择最佳改进办法，实施全方位的改进，并加强对改进过程的监督控制。

8.6.3 建立评价和激励机制，提高改进效果

公司依据《品牌培育持续改进/创新管理程序》，建立科技、创新成果鉴定、管理评审和每月一次的合理化建议评价机制，通过评价对改进结果及成效进行确认，采取公开表扬、奖金激励、与绩效考核挂钩等方法提高员工的积极性和参与度，并在信息平台公布，促进经验的有效改进公司绩效，主要激励项目见表 21。

表 15 公司主要激励项目

主要奖项	奖励和认可内容	频次
总经理特别嘉奖	奖金	每年两次
科技成果奖	奖金、证书	每年一次
管理创新奖	奖金	不定期
QC 成果	奖金、证书	每年一次
合理化建议	物质奖励 50-200 元不等	每年一次
优秀新员工和优秀员工	出国旅游	每年一次
骨干员工	参加讲座、论坛、培训等	不定时
骨干员工、后备人才等	选送深造进修，报销一定比例学费；住房资助计划；配车计划	每年一次

第三部分 附录

附录 A 自我评价工具

A.1 总则

品牌培育管理体系自我评价是对照所选择的准则或指南，对组织的品牌培育活动和结果进行的综合性、系统性评审。

品牌培育管理体系自我评价能够提供对组织品牌培育能力和绩效，以及管理体系成熟度的全面评价。它能够帮助组织识别品牌培育改进和创新的领域，并确定后续活动的优先顺序。

自我评价的结果应该作为管理评审的输入。

本附录给出的品牌培育管理体系自我评价工具包括《品牌培育管理体系 第一部分 实施指南》（以下简称《实施指南》）的关键要素和细节要素的自我评价表。

品牌培育管理体系自我评价表可以直接使用，也可以根据组织的具体情况修改后使用。

注：与自我评价不同，内部审核是用于确定品牌培育管理体系要求被满足的程度。审核发现被用于评价品牌培育管理体系的符合性和有效性，并识别改进机会。

A.2 成熟度模型

本自我评价工具使用五级成熟度。附录B给出了满分为1000分的评价分数分配准则，以便使评价活动更加直观地识别当前品牌培育的能力和绩效水平。表A.1给出了一个基于本指南的填写完整的表格的例子。

A.3 关键要素的自我评价

品牌培育关键要素的自我评价应由最高管理者定期进行，以获得品牌培育活动以及当前绩效的总体概况（见表A.1）。

A.4 细节要素的自我评价

品牌培育细节要素的自我评价由品牌培育工作负责人以及过程负责人进行，以获得对品牌培育活动和当前绩效的深入了解。

本部分自我评价的要素包含在表A.2至A.6中，并与《实施指南》的条款相一致。当然，组织可以自行定义额外的或者是不同的准则，以满足其品牌培育特定的需求。

A.5 自我评价工具的使用

组织进行品牌培育管理体系自我评价的步骤是：

a) 确定品牌培育管理体系自我评价的范围，按照品牌培育的过程和准则来

确定评价的类型，例如：

- 关键要素的自我评价
- 基于《实施指南》的细节要素的自我评价
- 基本《实施指南》以及额外的准则和层级的细节要素的自我评价；

b) 确定自评活动的责任人以及进行自评活动的时间；

c) 确定自评活动的实施方法。评价活动可以由团队或个人进行，也可以指定协助者帮助完成这个过程；

d) 识别品牌培育每个单独要素的成熟度。可以通过将当前情况与表中所给出的例子进行对照来实现。从第一层级开始，并向更高层级转移，确定当前表现处于相应要素的级别，并判断在相应级别中的程度；

e) 按照附录C，确定该要素的得分比重；

f) 将得分比重与附录B中该要素的单项总分值相乘，得到在该要素的分数；

g) 将各要素分数相加，即得到自我评价的总分数。总分数的的高低说明组织品牌培育过程成熟度的差异，也说明组织品牌培育能力和绩效的水平。附录D给出了四级评价等级的参考分数。

组织在不同的品牌培育要素上，其成熟度可能有所不同。对这种差距的识别，可以帮助最高管理者为提高某个要素的成熟度进行策划，并优先安排改进和创新活动。

A.6 自我评价结果以及改进和创新策划

品牌培育管理体系自我评价的结果应是一个改进和创新的行动计划。该计划应提供给最高管理层作为策划和评审的输入。

从品牌培育管理体系自我评价所获得的信息也可用于：

- a) 在整个组织范围内的品牌培育活动的激励、对比和分享；
- b) 与其他组织的品牌培育管理体系进行标杆比照；
- c) 定期进行的自我评价可以监视品牌培育的进展；
- d) 识别改进领域并进行优先排序。

表A.2 章节4的细节要素自我评估—品牌培育管理体系

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
4.1 总要求	品牌培育管理体系是职能导向的，并且基于程序。	存在一个基于过程的品牌培育管理体系。	形成覆盖整个组织的品牌培育管理体系，遵循有关管理原则、形成文件，并实施和保持。	组织的品牌培育管理体系得到拓展，并与其他领域进行整合。如，质量管理体系，环境管理体系，职业健康安全管理体系等。	品牌培育管理体系已实现对品牌战略和方针的全面部署
4.2 管理职责	最高管理者对品牌培育的管理是随机性的； 组织在年度评审时将品牌培育绩效与预算进行比较。	最高管理者按计划参与品牌培育； 能够定期对品牌培育计划与绩效进行评审。	最高管理者全面参与品牌培育； 在过去的几年，品牌培育能力和绩效显示出持续改进的趋势。	在过去的几年，品牌培育能力和绩效持续改进； 有证据显示组织对短期未来进行策划（例如未来2年）。	在过去的几年，品牌培育能力和绩效有持续的改进； 有证据显示对中长期未来进行了策划（例如未来5年）。
4.3 组织的环境	组织对影响品牌培育的变化有所反应。	有计划地防止以往出现的影响品牌培育的问题再次发生。	定期进行风险评估以考虑环境变化对品牌培育的潜在影响。	建立了应对品牌培育风险的应急计划。	持续实施品牌培育风险评估和风险消减措施，有效控制与品牌培育相关的所有风险。
4.4 相关方需求和期望	组织关注的是自己的管理目标，如年度的利润。	品牌培育主要是根据顾客的需求和期望来驱动。	利益相关方对品牌培育的需求和期望得到一定的满足。	利益相关方的需求和期望成为最高管理者决策的重要输入信息。	在过去的几年，所有品牌培育的利益相关方的需求和期望均得到了满足。

表A.3 章节5的细节要素自我评估—品牌战略和方针

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
5.1 总则 5.2 战略和方针的制定	品牌培育策划是非正式的过程； 没有制定品牌战略、方针和目标，或部分地得到了定义； 支持建立品牌战略和方针的输入是非正式的，仅仅从部分方面，如产品和财务，提供了支持。	具有结构化的建立品牌战略和方针的过程； 品牌战略和方针的建立过程包括了对顾客需求和期望的分析，以及对法律法规要求的分析。	品牌战略和方针的建立过程采纳了对更广泛的利益相关方的需求和期望的分析； 品牌培育策划的过程包括了对变化趋势的分析，在需要进行重新调整。	品牌战略、方针和目标通过结构化的方式建立。品牌战略和方针涵盖了与利益相关方有关的各方面； 根据品牌战略和方针建立的输出与其利益相关方的需求相协调； 威胁、机会以及资源的可获得性得到评估并在策划前得到确认； 存在对品牌培育过程策划的结构化程序，包括对定期评估的要求。	品牌战略的结果实现了品牌目标； 利益相关方对品牌培育做出贡献得到肯定和鼓励； 存在有效的监控和报告机制，包括监控品牌培育过程，以及从利益相关方处获得反馈等； 组织对持续提升品牌培育能力和绩效的信心得到增强。
5.3 战略和方针的部署	在日常运营中，短期目标得到部署和应用； 战略性计划应用于产品实现领域。	在组织的不同层次，将品牌战略和方针转化为品牌目标； 以满足顾客需求和期望的方式，部署品牌培育计划； 品牌战略和方针得到实施，顾客需求体现在品牌培育过程和品牌目标之中，并作为有关评审和审核的基础。	实现品牌战略、方针和目标进展方面的测量得到实施； 对品牌培育计划而言的正面的和负面的变化得到分析并采取了措施。	为每个品牌培育过程和组织的每个层级定义了可测量的品牌目标，并与品牌战略相协调； 根据品牌战略的变化，品牌培育管理体系得到了评审和更新； 对品牌目标进展的测量显示出很多积极的趋势。	使用监视和分析组织环境所得到的数据，品牌战略和方针得到了定期的评审和更新； 对过去绩效的分析表明组织能够成功克服所出现的或潜在的有关品牌培育方面的难题。
5.4 战略和方针的沟通	沟通的方式是反应式的。	内部和外部沟通的过程已得到了确定和实施。	具有与组织内有关人员有效沟通品牌战略和计划变化的体系。	品牌战略和方针的变化已与组织的所有层面和利益相关方进行了沟通。	定期对沟通过程的有效性进行评审； 有证据表明，沟通过程满足了利益相关方的需求。

表A.4 章节6的细节要素自我评估—资源

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
6.1 总则	资源得到了确定，其配给是非正式的。	资源的策划过程，包括对资源的识别、提供和监视得到了实施。	定期进行资源可获得性和适宜性的评审； 对资源的策划包括了短期和长期目标。	潜在的资源稀缺性风险得到了评估； 资源管理的方法被证实是有效的和有效率的。	通过标杆寻求改进资源管理的机会。
6.2 财务资源	财务资源得到了确定，其配给是非正式的； 应用短期财务资源计划。	策划、监视和控制财务资源的过程得到实施； 财务管理是系统化的、结构化的。	对财务资源使用的有效性进行定期的评审； 财务风险得到了识别。	财务风险得到了消减； 未来的财务需求得到了预测和策划。	财务资源的分配为品牌目标的实现做出贡献； 建立了对财务资源分配进行再评估的连续性过程。
6.3 人力资源	人员被视作资源，但与品牌培育相关程度低； 培训是以非正式的方式提供，很少进行能力评审。	在给定品牌战略、方针和目标的条件下，人员被视作资源； 进行与品牌培育相关的人员能力评审。	人员具有清晰的品牌培育职责和目标，并知晓他们在组织内部是如何关联的。	员工知晓他们的个人能力以及在何处他们可以为组织的品牌培育改进做出最大的贡献。	员工参与品牌培育过程的改进； 有证据说明员工知识和技能完全满足对提升品牌培育能力和绩效的需要。
6.4 供方和伙伴	与供应商的沟通局限在投标，订单处理或问题的解决方面。	存在与供应商进行沟通，对供应商进行选择、评价、再评价和分级的过程。	与品牌战略相关的来自供应商和伙伴的机会和风险得到识别； 存在开发、管理与供应商和伙伴关系的过程。	与伙伴进行与品牌培育相关的沟通。	有证据表明供应商和伙伴为组织的品牌培育做出贡献。
6.5 自然资源	在一个很有限范围内对自然资源使用进行管理。	存在确定和控制组织所需资源的过程。	部署了测量组织对自然资源使用效率的过程； 自然资源稀缺性的风险得到了评估，并根据未来持续的供应情况采取了措施。	存在优化使用自然资源的过程并考虑替代资源的使用； 组织考虑了整个产品生命周期的环境保护。	组织能表明其使用自然资源的方法满足了当前的需求，而且不以牺牲未来需求为代价； 对自然资源使用情况与行业标杆对比，并取得满意的结果。
6.6 知识、信息和技术	存在基本的品牌培育知识、信息和技术的管理方法。	建立了识别、获得、评估、使用、保护和维护品牌培育信息、知识和技术的过程。	品牌培育信息、知识和技术在组织范围内得到分享，并定期进行评审； 需要时，可通过供方和伙伴获取关键知识、信息和技术。	品牌培育的信息、知识和技术与伙伴和其他利益相关方进行分享。	对品牌培育信息、知识和技术进行管理的结果与其他相似组织相比较，表现良好。

表 A.5 章节 7 的细节要素自我评估—过程管理

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
7.1 总则 7.2 过程策划与控制	品牌培育过程策划和管理的方式是非正式的。	品牌培育过程得到识别，过程之间的接口得到定义和管理； 品牌培育过程的有效性得到系统性的测量，并根据结果采取措施。	品牌培育过程的策划与战略部署进行整合； 利益相关方的需求和期望被作为品牌培育过程策划的输入； 品牌培育过程能够实现可预期的结果； 品牌培育过程的有效性和效率得到评审； 有证据表明品牌培育过程效率得到改进。	在敏捷性、灵活性和过程创新方面的改进能够得到证实； 考虑了所有利益相关方的愿望和需求； 识别了品牌培育过程之间的冲突并有效解决。	品牌培育过程的绩效与类似组织进行比较，并将比较的结果用于改进品牌培育过程； 在过去的几年内，品牌培育过程的有效性和效率高于行业平均水平，并在一部分过程中处于领先水平； 有证据表明，在过去的几年内，组织在获取新技术、开发新产品和稳定产品质量等方面的能力得到持续增强。
7.3 过程职责和权限	品牌培育过程职责以非正式的方式进行确定。	品牌培育过程的职责和权限得到清晰的确定。	存在避免和解决品牌培育过程之间潜在争端的程序。	品牌培育过程负责人的能力得到持续的改进。	品牌培育过程负责人和利益相关方共享学习过程。
7.4 品牌培育的关键过程	没有识别和管理品牌培育关键过程的系统方法。	品牌培育关键过程得到确定； 识别了所确定关键过程的输入和输出，并制定了相应的管理文件； 在部分关键过程上设立了关键绩效指标。	在所有关键过程上设立了目标和关键绩效指标，并明确了监视和测量的方法； 对关键过程人员的能力进行了评价； 为关键过程选择并设立了标杆。	对关键过程进行的监视和测量表明，关键过程可以实现相关的目标和关键绩效指标； 有证据表明，关键过程的有效性和效率得到持续改进； 与标杆对比，关键过程的多数关键绩效指标高于行业平均水平。	关键过程的关键绩效指标高于行业平均水平，部分指标达到行业领先水平； 有证据表明，关键过程有效性和效率的提高对增强品牌培育的能力和绩效有显著影响。

表 A.6 章节 8 的细节要素自我评估—监视、测量、分析、评审和改进

条款	成熟度等级				
	第一级	第二级	第三级	第四级	第五级
8.1 总则 8.2 监视	偶尔进行环境监视，但不存在环境监视的过程； 监视的焦点是特定品牌的产品。当出现问题时采取措施； 识别了法律法规的要求，但对这些要求发生变化时的反应是非正式的。	监视过程定期进行； 监视的焦点是来自于市场和顾客的品牌信息；	监视过程得到了定期的评价以改进其有效性； 监视的焦点包括了供应商并有限地关注了其他利益相关方； 当前的品牌培育过程能力得到监视； 跟踪法律法规要求的过程是有效的和有效率的。	系统性地实施环境监视过程。包括与外部数据的横向对比； 有系统地对所需资源进行评估； 通过调查以及其他机制，对顾客满意度、忠诚度、品牌溢价、信誉形象等信息进行专业化的收集。	监视过程能够传递可靠的数据，并分析未来趋势； 监视的焦点是组织在品牌价值、行业地位、竞争力发展、技术水平、以及资源状况等方面的变化，这种监视对改进品牌培育过程产生重要影响； 监视活动的结果表明，在过去的几年内，组织的品牌培育能力的环境和条件处于受控状态，并得到持续改善。
8.3 测量 8.3.1 总则 8.3.2 关键绩效指标	支持管理层决策和跟踪措施进展所需的来自测量和评价的数据非常有限； 基本的指标得到使用； 数据并不始终可靠。	在主要品牌培育过程方面，具有正式的关键绩效指标； 指标大部分基于内部数据； 管理层的品牌培育决策是基于品牌培育管理体系评审结果，以及额外的关键绩效指标进行的。	品牌培育的目标与关键绩效指标之间是关联； 有可获得的数据用于与其他组织的品牌培育绩效进行比较； 影响品牌培育能力和绩效的主要因素得到了识别，并通过适宜的、可行的指标进行追踪； 管理层的品牌培育决策得到了来自测量系统的可信任的数据支持。	可以获得表示品牌培育关键绩效指标进展情况的数据； 品牌战略和方针的部署和展开情况得到监视； 通过对数据的系统分析，可对未来品牌培育的能力和绩效进行预测。	通过系统地分析数据，能够可信地预测未来的品牌培育绩效； 数据分析的结果为进行品牌战略决策做出贡献； 关键绩效指标的设立为预测趋势和战略决策提供支持。随着组织品牌培育能力和绩效的改进，对关键绩效指标进行调整和更新； 风险分析作为支持品牌培育过程改进的方法得到应用。
8.3.3 内部审核 8.3.4 自我评价	一些数据得到收集，但未使用正式的方法； 内部审核是反应式的，根据问题来进行审核； 所收集的数据大部分是用于解决产品的问题。	定期从品牌培育关键过程中收集一些数据； 审核数据用于系统地评审品牌培育管理体系； 自我评价范围和程度比较有限； 预防措施开始使用数据和评估结果。	数据收集被整合到一个结构化的过程之中； 对数据进行验证，特别是通过判断、选择等方式获得的数据； 审核确保了数据的准确性以及品牌培育管理体系的符合性和有效性； 自我评价得到实施，其结果被用于确定品牌培育管理过程的成熟度，以及品牌培育的能力和绩效。	数据收集过程持续得到评估，其有效性和效率得到改进； 自我评价的输出与品牌战略策划过程进行了整合； 识别出了与更高成熟度层级之间的差距，并与品牌战略进行了对比。组织采取了有计划的措施以缩短这些差距。	内部审核的结果表明，组织的品牌培育管理体系处于持续改进之中； 自我评价在组织的所有层次均得到了实施； 自我评价的结果表明，在过去的几年内，组织的品牌培育能力和绩效得到持续改善。
8.3.5 标杆	组织范围内的最佳实践的交流极少； 与竞争对手的品牌进行了一些比较。	最高管理层支持最佳品牌培育实践的识别和颁布； 一些主要竞争对手的品牌策略得到了分析和比较。	一些外部的标杆活动得到了组织领导层的支持。	形成了系统的标杆管理方法； 通过系统化的方法，对内部和外部标杆的关键绩效进行了测量。	系统化地应用标杆方法，以识别改进、创新和学习的机会； 组织经常被外部实体邀请成为其标杆伙伴； 随着品牌培育能力和绩效的改进，保持更新标杆。

8.4 数据信息分析	数据分析的案例极少；只确定了经济和财务方面的目标作为数据分析的参考； 对于顾客的抱怨，仅有有限的分析。	定期进行有关品牌培育的内部和外部信息的分析；应用了一些基本的统计工具；进行评估，以确定顾客需求和期望得到满足的程度； 品牌培育的改进是基于这些分析进行的；	具有由广泛使用的统计工具支持的系统的分析过程；分析被用于识别利益相关方的需求和期望； 有效的品牌培育决策和行动是基于信息分析的。	具有评估新资源、新技术、新产品和新市场的分析过程；分析过程的有效性通过与伙伴以及其他知识来源的分享而得到了强化；通过对信息的分析，独特的品牌特性得到了识别，产品得到了增值。	政治、环境、社会、技术相关的可比较的数据得到了分析和使用；那些可能影响长期和短期品牌目标实现的风险和机会得到了识别和分析；品牌战略和方针的决策基于按计划收集和分析的信息。
8.5 管理评审	品牌培育管理体系评审是非正式的行为，一般是反应式的。	定期进行评审以评价品牌目标的实现情况和品牌培育的绩效； 在评审时，所有进行中的项目和改进行动均对照相应的计划和目标进行评价。	定期地对品牌培育关键绩效指标和相关目标进行系统性评审； 在有负面趋势出现的时候，均有应对的措施； 评审过程应反映提供的资源是否充分。	评审的输出与一些利益相关方进行分享，并将之作为协助、合作和学习的一种方式； 进行了内部比较，以识别和分享良好实践。	不同的信息源表明在组织所有的品牌战略和操作层面上，均有良好的能力和绩效； 评审的输出用于改进品牌培育能力和绩效。
8.6 改进	品牌培育改进活动是非正式的，并且是基于顾客抱怨或法律法规问题的。	存在基于纠正和预防措施的基本的品牌培育改进过程； 组织提供了关于品牌培育过程持续改进方面的培训。	改进的努力能够在大部分产品和品牌培育关键过程上得到证明； 品牌培育改进过程的焦点与品牌战略和目标协调一致； 品牌培育持续改进过程在组织，供应商和伙伴的一些层级上起作用。	改进过程产生的结果强化了组织的品牌培育绩效； 品牌培育改进过程得到了系统性的评审； 改进应用于产品、过程、组织的结构，运行模式以及组织的品牌培育管理体系之中。	有证据表明品牌培育改进与组织实现高于行业平均水平品牌培育绩效结果之间存在很强的相关关系； 品牌培育改进与整个组织的常规活动进行了整合，也与供应商和合作伙伴的活动进行了整合； 聚焦改进品牌培育能力和绩效，包括学习和变革的能力的提升。

附录 B 分值分配

品牌培育评价总分为 1000 分，各部分分值分配如下：

序号	评价指标	单项级别	单项总分值
品牌培育管理体系（总分 150 分）			
1	总要求	1-5 级	30
2	管理职责	1-5 级	30
3	组织的环境	1-5 级	60
4	相关方的需求和期望	1-5 级	30
品牌战略和方针（总分 150 分）			
5	总则 战略和方针的制定	1-5 级	70
6	品牌战略和方针的部署	1-5 级	50
7	品牌战略和方针的沟通	1-5 级	30
资源（总分 150 分）			
8	总则	1-5 级	20
9	财务资源	1-5 级	30
10	人力资源	1-5 级	30
11	供方和伙伴	1-5 级	20
12	自然资源	1-5 级	20
13	知识、信息和技术	1-5 级	30
过程管理（总分 300 分）			
14	总则	1-5 级	40
15	过程的策划和控制	1-5 级	80
16	职责和授权	1-5 级	30
17	品牌培育的关键过程	1-5 级	150
监视、测量、分析、评审和改进（总分 250）			
18	总则 监视	1-5 级	30
19	测量 总则 关键绩效指标 内部审核 自我评价 标杆	1-5 级	130
20	数据信息分析	1-5 级	30
21	管理评审	1-5 级	30
22	改进	1-5 级	30

附录 C 成熟度评价分级原则

对过程的评价按照其成熟度不同分为1—5级。1级代表初始管理状态，5级代表最佳管理状态。不同成熟度水平的典型特征及得分比重见下表。

级别	级别表述	典型特征	得分比重
1	初始级	没有正式方法：没有采用系统方法的证据，没有结果、结果不好或未达到预期结果。	0 %—30%
2	管理级	反应式的方法：基于问题或纠正问题的系统方法；改进结果的数据很少。	30%—50%
3	定义级	正式稳定的系统方法：系统的过程方法，处于系统改进的初期阶段；可获得符合目标的结果和存在改进的趋势。	50%—75%
4	完善级	持续改进：对过程进行持续改进；结果良好且保持改进趋势。	75%—90%
5	优化级	最佳实施：最强的综合改进过程；证实达到了标杆的最好结果。	90%—100%

附录 D 评价等级

参照GB/T23791—2009标准，品牌培育评价分为A、B、C、D四个等级，分别表示组织的品牌培育能力和绩效状况为很好、好、一般和差。

评价等级与评价得分的对应关系为：

评价得分	评价等级
1000—800	A 等（很好）
799—650	B 等（好）
649—500	C 等（一般）
499 及以下	D 等（差）

山东罗欣药业集团股份有限公司

地址：临沂国家高新技术产业开发区罗七路

邮编：276017

电话：0539-8259660

邮箱：lx8259660@126.com

山东罗欣药业集团股份有限公司自评打分表

序号	评价指标	单项级别	单项得分
品牌培育管理体系（总分 150 分）			
1	总要求	5 级	30
2	管理职责	5 级	30
3	组织的环境	5 级	60
4	相关方的需求和期望	5 级	30
品牌战略和方针（总分 150 分）			
5	总则 战略和方针的制定	5 级	70
6	品牌战略和方针的部署	5 级	50
7	品牌战略和方针的沟通	4 级	27
资源（总分 150 分）			
8	总则	5 级	20
9	财务资源	5 级	30
10	人力资源	5 级	30
11	供方和伙伴	5 级	20
12	自然资源	5 级	20
13	知识、信息和技术	5 级	30
过程管理（总分 300 分）			
14	总则	5 级	40
15	过程的策划和控制	5 级	80
16	职责和授权	5 级	30
17	品牌培育的关键过程	4 级	135
监视、测量、分析、评审和改进（总分 250）			
18	总则 监视	5 级	30
19	测量 总则 关键绩效指标 内部审核 自我评价 标杆	4 级	117
20	数据信息分析	4 级	27
21	管理评审	4 级	27
22	改进	5 级	30
24	总分		963