

# 金华市人民政府质量奖申报材料 暨卓越绩效自评报告（2024年更新）



2024年1月

# 目 录

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 申 报 表 .....                       | 5  |
| 组 织 概 述 .....                     | 20 |
| B.1 组织描述 .....                    | 20 |
| B.1.1 组织的环境 .....                 | 20 |
| B.1.1.1 主要产品和服务 .....             | 20 |
| B.1.1.2 组织文化 .....                | 21 |
| B.1.1.3 员工基本情况 .....              | 21 |
| B.1.1.4 主要技术和设备设施 .....           | 22 |
| B.1.1.5 组织运营的法规和政策环境 .....        | 24 |
| B.1.2 组织的关系 .....                 | 24 |
| B.1.2.1 组织机构和治理系统 .....           | 24 |
| B.1.2.2 关键顾客群及相关方群体的关键需求和期望 ..... | 25 |
| B.1.2.3 价值创造过程中供应商和销售商的角色 .....   | 27 |
| B.1.2.4 与主要供应商和顾客的伙伴关系和沟通机制 ..... | 28 |
| B.2. 组织面临的挑战 .....                | 29 |
| B.2.1 竞争环境 .....                  | 29 |
| B.2.1.1 竞争格局 .....                | 29 |
| B.2.1.2 关键成功要素 .....              | 29 |
| B.2.1.3 标杆比对 .....                | 29 |
| B.2.2 战略挑战 .....                  | 30 |
| B.2.3 绩效改进系统 .....                | 30 |
| 自 评 报 告 .....                     | 31 |
| 4.1 领导 .....                      | 31 |
| 4.1.1 组织的领导 .....                 | 31 |
| 4.1.2 高层领导的作用 .....               | 31 |
| a) 逐步建立、完善企业文化，确立公司发展方向 .....     | 31 |
| b) 与全体要员工及其他相关方沟通 .....           | 34 |
| c) 营造有利于组织发展的环境 .....             | 34 |
| d) 强化质量安全责任 .....                 | 36 |
| e) 推进品牌建设、打造“梦娜袜业”特色品牌 .....      | 36 |
| f) 强化风险意识，积极培养未来领导者 .....         | 38 |
| g) 改进组织绩效，实现战略目标 .....            | 39 |
| 4.1.3 组织治理 .....                  | 41 |
| a) 组织的治理 .....                    | 41 |
| b) 高层领导的绩效评价 .....                | 43 |
| 4.1.4 社会责任 .....                  | 44 |
| 4.1.4.1 提要 .....                  | 44 |
| 4.1.4.2 公共责任 .....                | 44 |
| 4.1.4.3 道德行为 .....                | 46 |
| 4.1.4.4 支持公益事业，共建和谐社会 .....       | 47 |
| 4.2 战略 .....                      | 49 |
| 4.2.1 总则 .....                    | 49 |
| 4.2.2 战略制定 .....                  | 49 |
| 4.2.2.1 提要 .....                  | 49 |
| 4.2.2.2 战略制定过程 .....              | 49 |
| 4.2.2.3 战略和战略目标 .....             | 55 |
| 4.2.3 战略部署 .....                  | 60 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 4.2.3.1 提要                         | 60  |
| 4.2.3.2 战略规划的制作与部署                 | 61  |
| 4.2.3.3 绩效预测                       | 69  |
| 4.3 顾客与市场                          | 72  |
| 4.3.1 总则                           | 72  |
| 4.3.2 顾客与市场的了解                     | 72  |
| 4.3.2.1 提要                         | 72  |
| 4.3.2.2 顾客与市场的细分                   | 72  |
| 4.3.2.2.1 确定目标顾客群和细分市场             | 72  |
| 4.3.2.2.2 挖掘潜在市场和竞争对手顾客            | 76  |
| 4.3.2.3 顾客需求和期望的了解                 | 77  |
| 4.3.2.3.1 多方式、多渠道了解顾客需求和期望的方法      | 77  |
| 4.3.2.3.2 利用信息用于产品与服务的改进与创新        | 78  |
| 4.3.2.3.3 了解顾客需求和期望以适应发展方向         | 79  |
| 4.3.3 顾客关系与顾客满意                    | 80  |
| 4.3.3.1 提要                         | 80  |
| 4.3.3.2 顾客关系的建立                    | 81  |
| 4.3.3.2.1 建立并保持良好的顾客关系             | 81  |
| 4.3.3.2.2 建立完善的顾客接触渠道              | 81  |
| 4.3.3.2.3 快速有效的顾客投诉管理              | 82  |
| 4.3.3.2.4 建立顾客关系方法的定期评价和改进创新       | 83  |
| 4.3.3.3 顾客满意的测量                    | 84  |
| 4.3.3.3.1 顾客满意的测量方法与应用             | 84  |
| 4.3.3.3.2 对产品、服务质量的跟踪              | 85  |
| 4.3.3.3.3 多途径收集与竞争对手和行业标杆对比的顾客满意信息 | 86  |
| 4.3.3.3.4 测量顾客满意的方法与战略规划相适应        | 86  |
| 4.4 资源                             | 88  |
| 4.4.1 总则                           | 88  |
| 4.4.2 人力资源                         | 88  |
| 4.4.2.1 提要                         | 88  |
| 4.4.2.2 工作的组织和管理                   | 89  |
| 4.4.2.3 员工绩效管理                     | 91  |
| 4.4.2.4 员工的学习与发展                   | 93  |
| 4.4.2.4.1 员工的教育与培训                 | 93  |
| 4.4.2.4.2 个性化职业发展体系                | 94  |
| 4.4.2.5 员工的权益与满意程度                 | 95  |
| 4.4.2.5.1 员工权益                     | 95  |
| 4.4.2.5.2 员工满意程度                   | 97  |
| 4.4.3 财务资源                         | 98  |
| 4.4.4 信息和知识资源                      | 100 |
| 4.4.4.1 信息源的识别、开发和管控               | 101 |
| 4.4.4.2 配备先进软硬件信息系统，确保其可靠、安全、易用    | 101 |
| 4.4.4.3 使信息系统适应发展方向及业务需要           | 102 |
| 4.4.4.4 有效的知识资产管理和分享               | 103 |
| 4.4.4.5 多项举措并举，保障信息和知识的特性          | 104 |
| 4.4.5 技术资源                         | 105 |
| 4.4.5.1 技术评估，比较分析                  | 106 |
| 4.4.5.2 对标先进技术和先进标准                | 106 |
| 4.4.5.3 技术积累与知识产权管理                | 108 |
| 4.4.5.4 制订目标，确保技术的先进性和实用性          | 108 |
| 4.4.6 基础设施                         | 109 |
| a) 依据战略实施计划和过程管理的要求，提供完善的基础设施      | 109 |
| b) 建立健全预防性、保障性的维护保养制度              | 110 |

|  |           |
|--|-----------|
| c) 加大技改力度、提高设备技术水平 .....                 | 110       |
| 4.4.7 相关方关系 .....                        | 111       |
| 4.5 过程管理 .....                           | 113       |
| 4.5.1 总则 .....                           | 113       |
| 4.5.2 过程的识别与设计 .....                     | 113       |
| 4.5.2.1 提要 .....                         | 113       |
| 4.5.2.2 过程的识别 .....                      | 113       |
| 4.5.2.3 过程要求的确定 .....                    | 114       |
| 4.5.2.4 关键过程的设计 .....                    | 116       |
| 4.5.2.4.1 关键过程设计 .....                   | 116       |
| 4.5.2.4.2 对应突发事件，采取应急准备 .....            | 120       |
| 4.5.3 过程的实施与改进 .....                     | 121       |
| 4.5.3.1 过程的实施 .....                      | 121       |
| 4.5.3.2 过程的改进 .....                      | 127       |
| 4.6 测量、分析与改进 .....                       | 130       |
| 4.6.1 总则 .....                           | 130       |
| 4.6.2 测量、分析和评价 .....                     | 130       |
| 4.6.2.1 提要 .....                         | 130       |
| 4.6.2.2 绩效测量 .....                       | 130       |
| 4.6.2.2.1 建立绩效测量系统，有效应用数据信息 .....        | 130       |
| 4.6.2.2.2 树立标杆，对比外部信息数据，促进经营、决策及创新 ..... | 133       |
| 4.6.2.2.3 信息与绩效测量系统的改进 .....             | 133       |
| 4.6.2.3 绩效分析和评价 .....                    | 134       |
| 4.6.2.3.1 全面科学绩效分析评价 .....               | 134       |
| 4.6.2.3.2 根据绩效评价结果，确定改进项优先次序，落实改进 .....  | 135       |
| 4.6.3 改进与创新 .....                        | 136       |
| 4.6.3.1 提要 .....                         | 136       |
| 4.6.3.2 改进与创新的管理 .....                   | 136       |
| 4.6.3.3 改进与创新方法的应用 .....                 | 138       |
| 4.7 结果 .....                             | 139       |
| 4.7.1 总则 .....                           | 139       |
| 4.7.2 产品与服务结果 .....                      | 139       |
| 4.7.2.1 主要产品和服务的关键绩效指标的当前水平和趋势 .....     | 139       |
| 4.7.2.2 主要产品和服务的关键绩效指标与竞争对手对比的结果 .....   | 140       |
| 4.7.3 顾客与市场结果 .....                      | 140       |
| 4.7.3.1 提要 .....                         | 140       |
| 4.7.3.2 顾客方面的结果 .....                    | 140       |
| 4.7.3.3 市场结果 .....                       | 141       |
| 4.7.4 财务结果 .....                         | 143       |
| 4.7.5 资源结果 .....                         | 143       |
| b) 信息和知识资源结果 .....                       | 错误！未定义书签。 |
| c) 技术资源结果 .....                          | 错误！未定义书签。 |
| d) 基础资源结果 .....                          | 错误！未定义书签。 |
| e) 相关方关系资源结果 .....                       | 错误！未定义书签。 |
| 4.7.6 过程的有效性结果 .....                     | 143       |
| 4.7.7 领导方面的结果 .....                      | 143       |
| 1) 战略目标和战略规划完成情况 .....                   | 错误！未定义书签。 |
| 2) 组织的治理结果 .....                         | 143       |
| 3) 组织的社会责任结果 .....                       | 145       |

附件 2:

# 金华市人民政府质量奖 申报表

企业（组织）名称：浙江梦娜袜业股份有限公司（公章）

所属行业：纺织（针织）

所在地区：金华市（义乌市）

填表日期：2024年1月18日

金华市人民政府质量奖评审委员会行政中心印制

## 企业（组织）申报情况说明

### 1、企业（组织）申报创奖总体考虑

浙江梦娜袜业股份有限公司（以下简称“梦娜袜业”或“公司”）是中国最大的针织袜业企业之一，在激烈的竞争环境中一直处于行业领先地位。为了不断提升企业的核心竞争力，公司一直虚心向优秀的企业学习、聘请管理咨询公司或专家为企业的管理提升制定方案，并按方案积极开展实施。

2008年，浙江省质量技术监督局/金华市/义乌市质量技术监督局举办“卓越绩效模式”培训班，公司董事长宗谷音率公司副总、经理们参加了学习。在学习后的分享中，董事长敏锐的意识到卓越绩效模式是一套系统地引导企业不断改善走向卓越的方法。培训后，公司确立了“导入卓越绩效模式，提升企业管理成熟度”的目标，并成立了卓越绩效模式小组。公司聘请了省内“导入卓越绩效模式”方面的优秀团队作为顾问，从分层次的培训、到各职能部门积极开展管理过程提升，及时组织开展自我评价活动，上下同心，企业管理成熟度得到了有效提升。导入卓越绩效模式以来，公司“战略意识和社会责任感”不断提升，通过实施战略研讨和战略规划，并“围绕战略配置资源”、运用平衡计分卡确定“关键绩效指标”，建立“持续的改进”的机制，以不断提升企业的核心竞争力，应对来自经营环境、来自竞争对手、来自市场的压力。

在公司追求卓越的道路上，为避免“井底之蛙坐井观天”，将申报各级政府质量奖作为外部动力，将与追求卓越的企业的同台竞争，以及将荣获“质量奖”荣誉的企业作为卓越的对标单位，作为企业追求进步的“捷径”。2011年申报首届义乌市政府质量奖并获得了此项荣誉。获得义乌市政府质量奖只是追求卓越道路上的第一步，公司持续深化推行卓越绩效模式，2018年郑重向金华市人民政府质量奖评审行政中心递交申报材料，希望通过申报金华市奖（乃至浙江省人民政府质量奖）、通过借助评审组专家们的专业评审，不断发现改进机会，持续追求卓越。

## 2、企业（组织）申报材料准备起始时间

公司每年度进行自我评价，2019年4月，公司开始着手在前几年自我评价及改善的基础上进行金华市人民政府质量奖申报材料的编写。2019年8月，在质量奖申报通知正式下达后，公司填写申报表、完善组织概述、自评报告、证实性材料，并定稿按时提交。

## 3、企业（组织）申报材料撰写团队（姓名、职务、联系电话；如有咨询公司必须注明公司名称、咨询人员姓名、联系电话等具体情况）

## 企业（组织）申报材料撰写团队

| 序号 | 姓名  | 职务        | 联系电话     | 分工                                |
|----|-----|-----------|----------|-----------------------------------|
| 1  | 吴小彬 | 副总经理      | 85679899 | 4.1/4.2/4.4.5/4.5/4.6/4.7.6       |
| 2  | 李志浩 | 副总经理      | 85999999 | 4.1/4.2/4.4.7/4.5/4.6/4.7.5/4.7.6 |
| 3  | 秦润  | 国内营销中心总监  | 85999999 | 4.1/4.2/4.3/4.5/4.6/4.7.2/4.7.6   |
| 4  | 陈俊秀 | 行政人力资源部经理 | 85999999 | 4.1/4.2/4.4.2/4.5/4.6/4.7.5       |
| 5  | 何峰  | 财务部经理     | 85999999 | 4.1/4.2/4.4.3/4.5/4.6/4.7.4       |
| 6  | 汝国宾 | 财务部主管     | 85999999 | 4.1/4.2/4.4.3/4.5/4.6/4.7.4       |
| 7  | 徐芳  | 品管部经理     | 85999999 | 4.1/4.2/4.4.4/4.5/4.6/4.7.5/4.7.6 |
| 8  | 宋国丹 | 品管部检测主管   | 85999999 | 4.1/4.2/4.5/4.6/4.7.6             |
| 9  | 朱浩飞 | 生产厂长      | 85999999 | 4.1/4.2/4.3/4.4.7/4.6/4.7.7       |
| 10 | 黄少雄 | 开发部主管     | 85999999 | 4.1/4.2/4.3/4.4/4.5/4.6/4.7       |
| 11 | 叶翔  | 采购部经理     | 85999999 | 4.1/4.2/4.3.4.5/4.6/4.7           |
| 12 | 黄小扬 | 研发中心总工    | 85999999 | 4.1/4.2/4.4.5/4.5/4.6/4.7.6       |

4、企业（组织）导入卓越绩效模式专家辅导情况（包括内容、时间及专家姓名，隶属咨询公司名称，联系电话）

法定代表人（签字）：

企业（组织）公章：

日期： 2024 年 1 月 18 日

## 承 诺 书

### 本企业（组织）郑重承诺：

1、已充分了解《金华市人民政府质量奖管理办法（2015年修订）》及其《金华市人民政府质量奖评审管理实施细则（2015年修订）》的有关规定，并严格遵守。

2、所提交的申报材料真实、准确、有效，并承担相应的责任。

3、如获得金华市人民政府质量奖后，同意向社会公开、宣传、共享及介绍本企业（组织）实施卓越绩效管理模式的先进经验和方法，积极履行社会责任和义务；每年向社会公布以质量建设为主要内容的《卓越绩效管理白皮书》；进一步加强技术创新和管理创新，每年依据《卓越绩效评价准则》开展自我评价，4月底前向市评审办提交书面报告、《获奖企业信息反馈表》。

4、严格按照规定宣传和使用所获得的金华市人民政府质量奖荣誉及奖牌和标识。

法定代表人（签字）：

企业（组织）公章：

日期：2024年1月18日

表 1

## 基本情况（一）

组织名称： 浙江梦娜袜业股份有限公司

通讯地址： 浙江省义乌市稠江街道恒通路 768 号 邮编： 322000

法人代表姓名： 宗谷音 电话： 0579-85999999

最高管理者姓名： 宗谷音 电话： 0579-85679899

质量管理机构名称： 品管部 负责人： 徐芳

电话： 0579-85670868 传真： 0579-85693051

组织成立日期： 1994 年 6 月 29 日 经济类型： 股份（非上市）

所属行业： 纺织（针织） 注册登号： 91330700609786760D

提供营业执照复印件： 是 否 组织规模： 大型 中型 小型

职工总数： 636 人 研发人员： 46 人

管理人员： 122 人 其中质量管理人员： 55 人

主要产品： 针织袜子

- 注：1、经济类型指国有、有限责任、股份、集体、联营、私营、港澳台资、外商投资企业等。  
详见国家统计局 2011 年颁发的《关于划分企业登记注册类型的规定》。
- 2、企业规模划分详见国家统计局 2011 年颁发的《大中小型企业划分暂行标准》。
- 3、所属行业按国家统计局行业分类标准填报。



认定产品名称：1、铜氨再生纤维素纤维柔软袜 2、植物精油驱蚊功能袜  
3、导湿快干聚酰胺酯（仪纶）超仿棉针织袜 4、腈纶再生纤维素纤维混  
纺吸湿发热功能袜

认定时间：2016 年

认定产品名称：1、高品质甲壳素混纺纤维抑菌功能袜 2、薄荷改性黏胶  
纤维针织袜

认定时间：2017 年

认定产品名称：1、舒适透气型裤裆无缝丝袜 2、一体织不掉跟单向导湿  
功能袜

认定时间：2018 年

市级以上品牌荣誉： 中国名牌  浙江名牌  市级名牌  
 驰名商标  省著名商标  市级著名商标

获奖产品或商标名称：“梦娜”、“原子弹”系列袜子产品

获得时间：中国名牌 2007 年 9 月（国家质监总局）

获得时间：驰名商标 2008 年 4 月（国家工商总局）

获得时间：浙江名牌 2004 年（浙江省质监局）

获得时间：浙江出口名牌 2008 年（浙江省外经贸厅）

获得时间：浙江省著名商标 2002 年（浙江省工商局）

获得时间：“原子弹”商标浙江省著名商标 2005 年（浙江省工商局）

获得时间：金华市名牌 2001 年（金华市质监局）

获得时间：金华市著名商标 2000 年（金华市工商局）

省级以上工程质量奖： 鲁班奖  钱江杯 （\_\_\_\_\_ 奖）

获奖工程名称：\_\_\_\_\_ 获得时间：\_\_\_\_\_

市场准入类的认证、许可、资质情况：

强制性认证，认证名称：\_\_\_\_\_

获证产品名称：\_\_\_\_\_ 获证时间：\_\_\_\_\_

生产（制造、经营）许可证，许可证名称：\_\_\_\_\_

获证产品、服务名称：\_\_\_\_\_获证时间：\_\_\_\_\_

资质等其他（证书名称）：\_\_\_\_\_

获证名称：\_\_\_\_\_获证时间：\_\_\_\_\_

注：带“□”的项目，请在符合项的“□”内打“√”。

### 联系方式

联系部门：\_\_\_\_\_总经办\_\_\_\_\_ 联系人：\_\_\_\_\_吴小彬\_\_\_\_\_

地 址：\_\_\_\_\_义乌市稠江街道恒通路 768 号\_\_\_\_\_ 邮 编：\_\_\_\_\_322000\_\_\_\_\_

电 话：\_\_\_\_\_0579-89987677\_\_\_\_\_ 手 机：\_\_\_\_\_

传 真：\_\_\_\_\_0579-85693051\_\_\_\_\_ E-mail：\_\_\_\_\_wuxiaobin@mengna.com.cn\_\_\_\_\_



表 4

## 前三年其他与质量安全相关的情况

| 时 间                       | 2021 年  | 2022 年  | 2023 年  |
|---------------------------|---|---|---|
| 各级工程质量监督检查不合格或有违法行为       | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 |
| 各级服务质量监督检查不合格或有违法行为       | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 |
| 各级环境保护监督检查不合格或有违法行为       | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 |
| 各级安全生产监督检查主要特性指标不合格或有违法行为 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 |
| 质量、安全、环境污染、公共卫生重大事故       | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 |
| 受到相关方的重大有效投诉              | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 |
| 其他违反法律法规的行为               | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 | <input type="checkbox"/> 有<br><input checked="" type="checkbox"/> 无 |
| 情形简述                      |   |   |   |

注：1、可根据所属行业和产品（工程、服务、环境）的实际情况填写；

2、在相关的符合项的“□”内打“√”并附具体情况说明

表 5 主要经济效益、安全、环境指标 (略 详见报告正文)

表 6 主要市场指标 (略 详见报告正文)

表 7

### 近三年获奖情况

| 序号 | 名称                                  | 颁授部门       | 年份             |
|----|-------------------------------------|------------|----------------|
| 1  | 浙江省商标品牌示范企业                         | 浙江省市场监督管理局 | 2019 年         |
| 2  | 自营出口超 3 亿元生产企业 (2019 年度)            | 金华市人民政府    | 2019 年         |
| 3  | 义乌市工业企业五十强 (2019 年度)                | 义乌市人民政府    | 2019 年         |
| 4  | 年度工业亩产效益 A 类企业                      | 义乌市经信委     | 2019 年         |
| 5  | 浙江省省级工业设计中心                         | 浙江省经信厅     | 2019 年         |
| 6  | 国家级高新技术企业                           | 科技部        | 2018 年         |
| 7  | 中国 120 家重点跟踪培育服装家纺<br>自主品牌企业 (袜业唯一) | 国家工信部      | 2017 年         |
| 8  | 义乌市工业企业五十强、A 类企业                    | 义乌市人民政府    | 2017-2018<br>年 |
| 9  | 金华市商标品牌示范企业                         | 金华市市场监督管理局 | 2018 年         |
| 10 | 中国名牌                                | 国家质监局      | 2007 年         |
| 11 | 驰名商标                                | 国家工商行政管理局  | 2008 年         |
| 12 | “梦娜”浙江省著名商标                         | 浙江省工商行政管理局 | 2014 年         |
| 13 | “原子弹”浙江省著名商标                        | 浙江省工商行政管理局 | 2016 年         |
| 14 | 中国袜业行业标志性品牌                         | 中国品牌研究院    | 2008 年         |
| 15 | 浙江出口名牌                              | 浙江省商务厅     | 2018 年         |

|    |                |                     |       |
|----|----------------|---------------------|-------|
| 16 | 全国守合同重信用单位     | 国家工商行政管理局           | 2007年 |
| 17 | 浙江省知名商号        | 浙江省工商行政管理局          | 2014年 |
| 18 | 浙江省创新型示范企业     | 浙江省科技厅、发改委、经信委、财政厅等 | 2013年 |
| 19 | 浙江省专利示范企业      | 浙江省知识产权局、经信委        | 2012年 |
| 20 | 浙江省标准创新型企业     | 浙江省质监局              | 2012年 |
| 21 | 浙江省慈善奖         | 浙江省人民政府             | 2014年 |
| 22 | 浙江省绿色企业        | 浙江省经信委、环保厅          | 2013年 |
| 23 | 义乌市安全生产示范企业    | 义乌市人民政府             | 2010年 |
| 24 | 金华市十大优秀企业（金星奖） | 金华市委组织部、经信委、总工会等    | 2010年 |
| 25 | 金华市劳动关系和谐企业    | 金华市人民政府             | 2011年 |
| 26 | 金华市发展强党建强示范单位  | 金华市委组织部             | 2010年 |
| 27 | 金华市五星基层党组织     | 金华市委组织部             | 2018年 |
| 28 | 义乌市政府质量奖       | 义乌市人民政府             | 2011年 |

注：填写获市级以上（含市级）的主要奖项情况，如名牌、驰名商标等并提供证书复印件。

表 8

## 同行业主要竞争伙伴情况

名称 厚木株式会社

地址 神奈川县海老名市大谷北 1-9-1 邮编

产品 连裤袜、棉（丝）袜、内衣 品牌 ATSUGI

联系人 工藤 洋志 电话  传真

名称 浪莎针织有限公司

地址 浙江省义乌市经发大道 308 号 邮编 322000

产品 丝袜、连裤袜、内衣 品牌 浪莎

联系人 朱清华 电话 0579-85438888 传真 0579-85435788

名称 浙江宝娜斯袜业有限公司

地址 中国浙江省义乌市机场路 627 邮编 322099

产品 丝袜、连裤袜 品牌 宝娜斯

联系人 朱慧英 电话 0579-89928330 传真 0579-89928330

名称 浙江健盛集团股份有限公司

地址 浙江省杭州市萧山经济技术开发区金一路 111 号 邮编 311215

产品 棉袜、丝袜、内衣、内裤 品牌 JASON HOME

联系人 夏海玲 电话 0571-22897170 传真 0571-22897100

名称 浙江耐尔集团

地址 浙江省海宁市海昌开发区硖川路 333 号 邮编 314499

产品 袜品、内衣 品牌 耐尔、蓝勋、乔安贝、OHNO、I'LL、铁洛尼、AFLERAY

联系人 沈丹 电话 0573-87093777 传真 0573-87098267

注：国内及市内同行业竞争伙伴各提供 2 家。

表9

## 推 荐 意 见

县（市、区）政府质量奖评审委员会行政中心推荐意见：

签字（负责人）：

年 月 日  
(盖章)

县（市、区）政府意见：

年 月 日  
(盖章)

## 组 织 概 述

### B.1 组织描述

浙江梦娜袜业股份有限公司成立于1994年，是全球规模最大的袜业生产基地之一。公司生产的“梦娜”系列袜子产品已荣获“中国名牌”、“国家免检产品”、“浙江出口名牌”；“梦娜”商标获得国家工商总局认定的“中国驰名商标”；“梦娜”还被认定为“中国行业标志性品牌”。公司拥有意大利、韩国等国家世界先进的袜机生产设备6000余台套，产品远销欧洲、东南亚、拉美等十多个国家和地区。先后成为北京2008年奥运会袜类产品独家供应商和中国航天事业合作伙伴。公司曾连续八年荣膺义乌工业企业50强排名首位。公司主持或主要参与制定国家标准《袜子表面疵点彩色样照》（GSB16-2610-2010）和行业标准《袜子》（FZ/T 73001-2016）、《针织运动袜》（FZ/T 73037-2010）等8项，于2010年被评为国家火炬计划重点高新技术企业。



#### B.1.1 组织的环境

##### B.1.1.1 主要产品和服务

公司主导产品为袜品，自有品牌主要采用纵向一体化的经营模式，包括产品研发、采购、生产制造、分销及零售。公司目前拥有“梦娜”、“原子弹”、“梦露”、“比奇乐园”、“梦娜丽莎”、“富安莱”、“十元良品”、“爱国者”等多品牌，“梦娜”、“原子弹”袜子系列产品已荣获“中国名牌”、“国家免检产品”和“浙江出口名牌”；“梦娜”商标荣获国家工商总局认定的“驰名商标”，“梦娜”还被认定为“中国袜业行业标志性品牌”，广受各类消费者的喜爱与好评。营销网络遍布全国各省区。同时，产品远销欧盟、美国、日

本、东盟、中南亚等二十几个国家和地区。

公司通过开设直营店，在全国特许加盟商（省代及二级分销），将产品布局到商超、专柜、社区店、电商平台、微商等。在注重产品的面料及款式创新的同时，注重客户体验，通过社区品牌店，提供不同性别、不同年龄、不同阶段的袜品一站式选购方案（如梦娜、原子弹、梦露等），同时提供多品类产品的搭配（如比奇乐园），并将产品与社区生活相融合（如10+元良品，提供代收代寄等服务），从而提高客户粘性。详见图表 4.3-3 品牌定位介绍。



### B.1.1.2 组织文化

公司经过长期积淀、提炼、升华，形成了以“让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及”为企业使命，以“成为全球领先的多品牌 专业化 国际化产业集团”为企业愿景，以“梦想始于足下”为核心价值观的企业文化体系。详见图表 4.1-1 企业文化及释义、图表 4.1-2 梦娜袜业文化管理驱动经营管理做法。

“梦想，始于足下”。二十多年来，梦娜人本着“脚踏实地 志存高远”的精神，一直专注主业，坚持以市场为导向，以创新为动力，不断加快企业转型升级步伐。2006 年开始梦娜从“奥运会袜类产品独家供应商”、“袜类行业标志性品牌”、“中国航天事业合作伙伴”、“国家高新技术企业”以及“全国守合同重信用单位”、“五十强企业”、“创新型示范企业”、“经济贡献奖”和“十大关爱员工企业”、“最具社会责任企业”等多项殊荣，无不证明梦娜的战略发展和强劲实力。



### B.1.1.3 员工基本情况

公司目前总人数 636 人，技术研发人员 46 人，大专以上人员 62 人，多年发展及人才

的培养及选拔，公司的人力资源结构优于同行企业：

图表 B. 1-1 员工基本结构一览表 (%)

| 层级      | 人数 636 人 |        | 学历    | 人数 636 人 |        |
|---------|----------|--------|-------|----------|--------|
|         | 全公司      | 所占比例   |       | 全公司      | 所占比例   |
| 高级职称    | 4        | 0.63%  | 硕士及以上 | 2        | 0.31%  |
| 中级职称    | 38       | 5.97%  | 大专及以上 | 62       | 9.75%  |
| 初级职称    | 128      | 20.13% | 其他    | 572      | 89.9%  |
| 年龄      | 人数 636 人 |        | 构成    | 人数 636 人 |        |
|         | 全公司      | 所占比例   |       | 全公司      | 所占比例   |
| 51 岁以上  | 133      | 20.91% | 管理人员  | 122      | 19.18% |
| 41-50 岁 | 174      | 27.36% | 技术人员  | 46       | 7.23%  |
| 31-40 岁 | 191      | 30.03% | 销售人员  | 29       | 4.56%  |
| 30 岁以下  | 138      | 21.70% | 财务人员  | 9        | 1.42%  |

通过人力资源的访谈、满意度测评等，公司识别了不同类别员工具有个性化需求，因此公司赌赢采取差异化的支持策略，确保员工满意及员工成长。

图表 B. 1-2 员工个性化需求分析

| 员工          | 个性化需求          | 支持和改进措施                                     | 员工   | 个性化需求                            | 支持和改进措施   |
|-------------|----------------|---|------|----------------------------------|---|
| 高层领导        | 事业成就、归属感       | 充分授权、提供事业平台；生涯规划，晋升通道；车房津贴；管理培训；行业内高层次交流等   | 基层员工 | 生活保障<br>工作强度<br>学习成长             | 调整一线工人工时，减轻劳动强度；加强员工劳动安全保护；领导慰问、座谈、表彰技能能手；技能培训、岗位轮换；晋升通道                            |
| 中层管理和关键岗位员工 | 个人价值实现<br>学习成长 | 岗位轮换、竞聘上岗、充分授权；继任计划实施和人才梯队建设；有竞争力的薪酬；职业生涯规划 | 所有员工 | 安全和健康<br>尊重和公平<br>工作和生活平衡<br>归属感 | 改善工作环境和劳动条件；设立员工基金和医疗互助基金，救助困难员工；制度公开、待遇公开、公开竞聘；建立效率优先，充分激励，贡献者重奖的绩效考核机制；鼓励员工参与公司管理 |

#### B. 1. 1. 4 主要技术和设备设施

公司成立以来，非常注重技术和产品创新。近三年来，公司注重科技创新投入，累计投入研发费达 6193 万元，实施科研项目 36 项，其中国家级火炬计划项目 1 项、省级工业新

产品项目 8 项，市级重大科技计划项目 2 项，公司自主立项 25 项，公司以市场为导向，以技术为依托，不断利用新技术开发新产品，取得了显著成效。公司在科技成果转化上实力雄厚，专门设置了新产品小批量投产的制作小组，有着单独的生产设备、实验人员、专业进行工艺制作人员，验证并解决新产品小批量投产过程中所发生的问题，以便批量生产时顺利投产，三年累计转化出 25 项科技成果，并已进行批量性生产。应用自主知识产权转化出的科技成果有：棉袜全自动柔性包装生产线、细旦包芯纱纺织装备、舒适性亚麻吸湿透湿针织袜、铜离子纤维红色毛癣菌抑菌袜、远红外涤纶保暖袜、抗菌吸湿速干袜、防紫外线丝袜、铜氨再生纤维素纤维环保袜、任意裁剪不脱丝袜子、环保丝袜、棉锦丝袜、植物精油驱蚊功能袜等 22 项，年平均科技成果转化数十项。近年来，公司通过自主研发方式获得 200 余项核心自主知识产权，其中发明专利 18 件，实用新型专利 103 件，外观设计专利 67 件，软件著作权 10 件，版权著作权 12 件。

公司主持或主要参与制定国家标准《袜子表面疵点彩色样照》（GSB16-2610-2010）和行业标准《袜子》（FZ/T 73001-2016）、《针织运动袜》（FZ/T 73037-2010）等 8 项，于 2010 年被认定为国家火炬计划重点高新技术企业。

公司经过二十几年的努力发展，已成为一家专业生产袜子及袜子材料的中国最大袜类企业，子公司分布于浙江义乌、金华和江西鹰潭等地，公司总部占地 36 万平方米，建筑面积 20 万平方米，资产总值 13.9 亿元，拥有意大利、韩国产袜机 6000 台/套。在生产袜子环节，公司已基本自动化，一个织袜工人可以操作 10-20 台自动织袜机，并且实现袜子的自动化包装，自制全自动柔性包装生产线包含自动订纸牌、自动插入挂钩、自动贴条码标签、自动装入塑料袋等创新点，每台每天产出 10000 双左右。



梦娜袜业（义乌生产基地）



金华梦娜纺织（金华生产基地）



江西梦娜（鹰潭生产基地）

织袜机罗纳地 1083 台



织袜机兄弟机 329 台



自动缝头机 BTW-180 40 台



进口缩水率测试仪



色牢度试验机



电子单纱强力仪



摩擦牢度仪



### B. 1. 1. 5 组织运营的法规和政策环境

图表 B. 1-3 组织运营的法规和政策环境

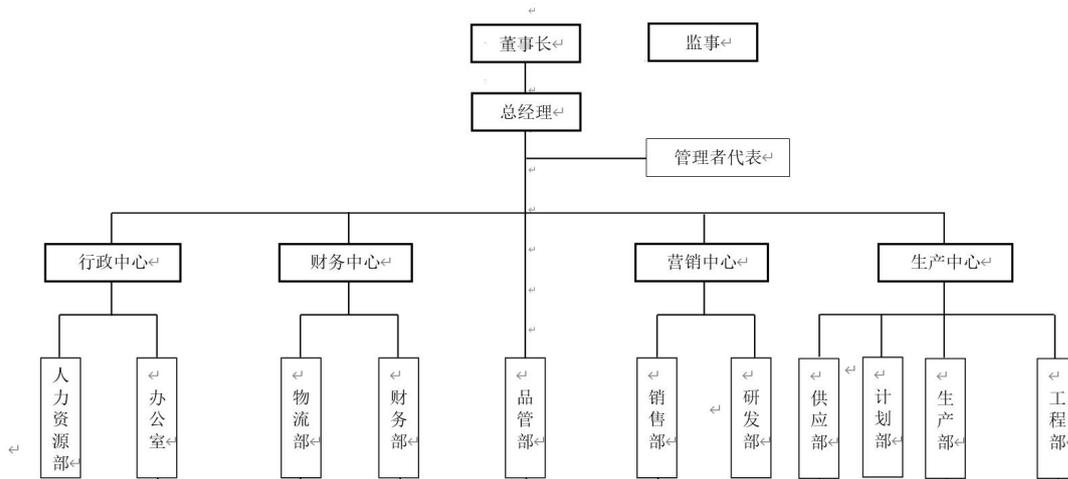
| 类别              | 内容   |
|-----------------|--|
| 公司规范治理          | 《公司法》、《新会计准则》、《财务通则》、《合同法》、《产品质量法》、《企业所得税法》、《商标法》等                                     |
| 保障员工权益与社会责任     | 《劳动法》、《工会法》、《消费者权益保护法》、《环境保护法》、《安全生产法》、《职业病防治法》、ISO9001:2000、ISO14000 标准、OHSMS18000 标准 |
| 产品标准的执行与制定/市场准入 | FZ/T73031-2016《针织运动袜》、GB 31701 和 GB 5296.4、GB 18401 等                                  |
| 内外部审计机制         | 公司设有监事会、内审部等机构，并和永嘉海天会计师事务所签订长期审计协议，完善了独立的内外部审计机制                                      |

### B. 1. 2 组织的关系

#### B. 1. 2. 1 组织机构和治理系统

公司建立以董事会领导下的公司治理结构，各部门职责明确，层次清晰。同时，公司还设立了党总支、工会、团委组织和职工代表大会，为公司发展出谋划策、保驾护航。

图表 B. 1-4 梦娜组织结构图



### B.1.2.2 关键顾客群及相关方群体的关键需求和期望

在营销网络建设方面，公司积极推行以市场为导向的布局策略，通过经销与直营相结合的渠道发展模式，有效整合社会资源。一方面，网络布局中公司充分发挥直营店对传播品牌形象，提升品牌影响力、知名度和辐射周边市场的作用；另一方面公司充分利用加盟商的人、财、物等资源实现了快速扩张，形成布满全国范围的销售网络。涵盖商场百货、SHOPPING MALL、步行街等全国各大中城市主流商圈的 350 余家销售店面，产品畅销全国 32 个省市自治区。

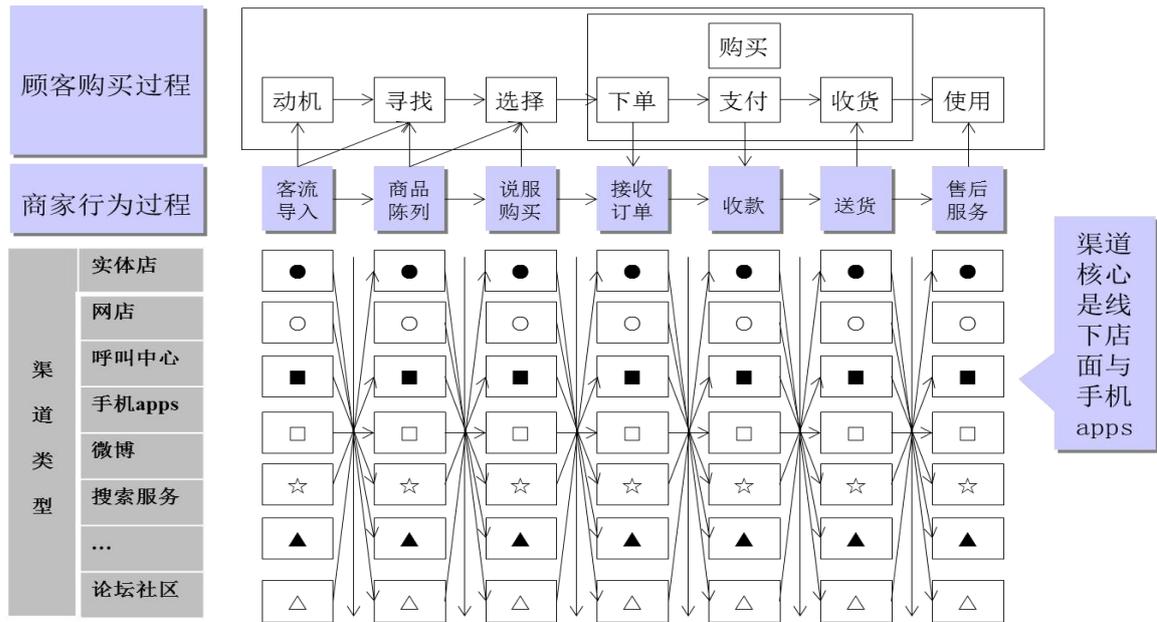


图表 B.1-4 按客户细分

| 按客户分类        | 应用领域分类细分       | 基本需求             | 激励需求                                | 潜在需求   | 当前市场 | 竞争对手市场 | 未来市场 |
|--------------|----------------|------------------|-------------------------------------|--|------|--------|------|
| 代理商<br>(分公司) | 有品牌经营或零售经验的代理商 | 品类丰富；价格优势；品牌影响力大 | 总部能倾听他们的意见，并及时做出回应；总部对代理商的支持政策能及时到位 | 总部能利用互联网支持其开拓客户，利用线上为其线下引客；投资的风险控制；与总部的强互动；区域化产品 | √    | √      | √    |
|              | 分公司            | 品类丰富；价格优势；品牌影响力大 | 支持政策及时到位                            | 投资的风险控制；与总部的强互动；区域化产品                            |      | √      | √    |
|              | 经营能力较弱的代理商     | 产品能时尚舒适畅销，及时响    | 总部有清晰的营销思路并传                        |  | √    | √      | √    |

| 按客户分类               | 应用领域分类细分                         | 基本需求                               | 激励需求                           | 潜在需求   | 当前市场 | 竞争对手市场 | 未来市场 |
|---------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--|------|--------|------|
|                     |                                  | 应市场；公司的产品质量问题应由公司承担；总部对形象店租金有支持    | 达下去；总部能帮助其提升销售与管理能力            |  |      |        |      |
|                     | 电子商务                             | 品类丰富；便捷；价格优惠                       | 及时更新；差异化策略                     |  | √    | √      | √    |
| 终端加盟商/联营商（单店/两店/多店） | 有成功经营经验的                         | 品类丰富；便捷；价格优惠                       | 畅销货品及时补单                       | 更密切；合适终端盈利模式   |      | √      | √    |
|                     | 没有成功经营经验的                        | 选址评估；进货指导；商品陈列；广宣资料；专卖督导；货源支持；经营指导 | 适当的降价补贴；亏损店面租金与货架补贴            | 开店培训；促销活动；库存消化指导   | √    |        | √    |
| 用户                  | 八大品牌各自细分定位：商务男性、时尚女性、快乐儿童、运动休闲等  | 新款时尚；穿着舒适；价格合适；有一定的品牌知名度           | 高性价比；高情感消费；注重五感的综合感受，想酷、有意思、好玩 | 店里有 WIFI，随时可以手机上网，有很多的社交群，喜欢就不一样                             | √    |        | √    |
|                     |                                  |                                    |                                | 手机购物比重大；从注重款式到注重舒适；着装搭配顾问注重品牌知名度；注重购买体验主动选择意识会增强；网络订购；及时售后服务 | √    | √      | √    |
| 海外                  | 发达国家高档消费者（欧美、韩国、日本、俄罗斯、东南亚、中南亚等） | 追求舒适、高雅、高品位                        | 高情感消费；                         | 品牌共鸣；个性定制，独特性  | √    | √      | √    |

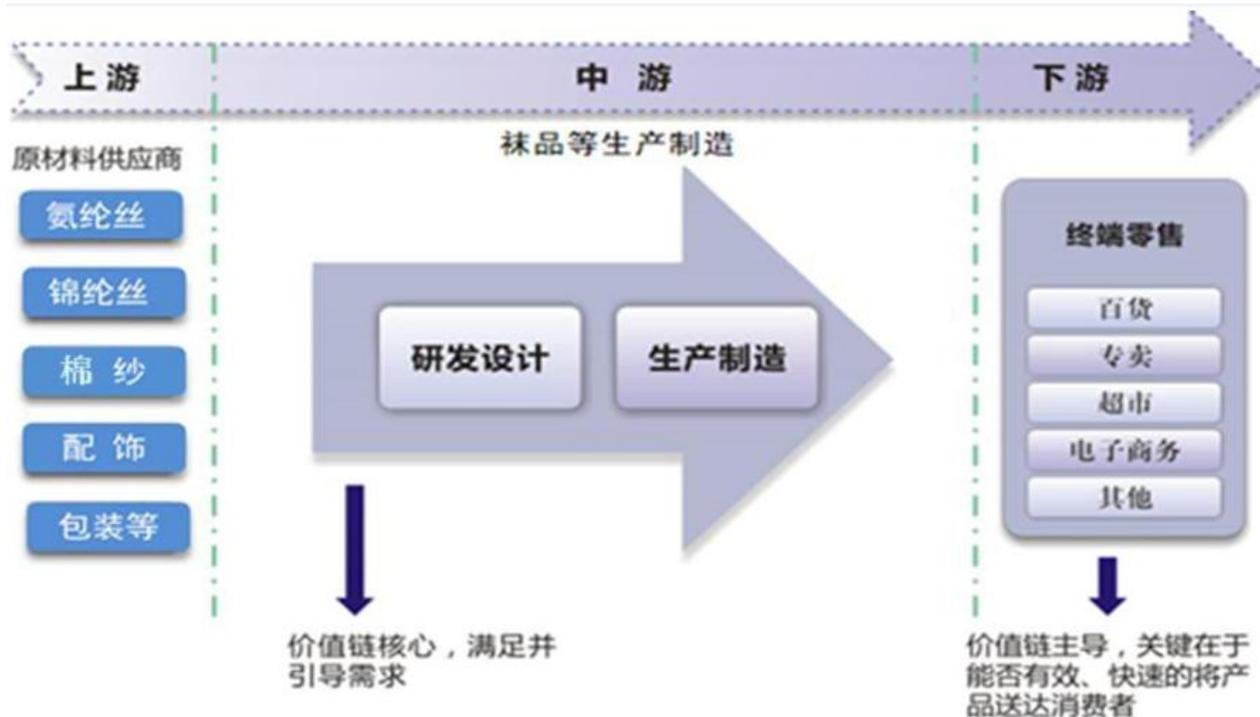
图表 B. 1-5 按渠道通路细分



梦娜袜业的渠道结构是顾客可以在购买过程中随意选择渠道，并可以随时切换渠道，最终完成完整的购物过程。渠道核心是线下店面与手机 APPS。

### B.1.2.3 价值创造过程中供应商和销售商的角色

对袜品行业来讲，产业链的两端“研发与渠道”产生的附加值较高。研发、设计是袜品行业产业价值链的驱动力所在，也是体现品牌价值的根本所在，研发能力决定了袜业创造价值的大小。销售渠道一方面由于其创造的附加价值较高，另一方面也是由袜品本身的属性决定，通过销售渠道将产品的理念和功能有效的传达给最终的消费者是袜品价值实现关键的一环。



公司优化供应链。产品采购大体可分为五大块：棉纱、氨纶、锦纶、包覆纱、配饰、包装材料及设备、配件采购；采购又从众多供应商中以各供应商的供货业绩、商誉评价等方面又将供方分为战略供方、重点供方和一般供方。公司每年从品质、成本、价格、服务水平、交货期、履行合约等方面重新进行评价，从而实现动态管理，做到每年定期对合格供方名录作一次调整。

图表 B. 1-6 供应商角色

| 供方类别 | 主要供应产品               | 公司要求  | 供应商要求                                       |
|------|----------------------|---|---|
| 战略供方 | 棉纱、毛纱、尼龙、氨纶、包覆纱 (7家) | 长期稳定的战略合作，包括货源充足、供货准时、性能稳定，符合法律法规和技术要求的质量水平，实现双方共赢。         | 长期稳定的战略合作，公平交易，公正合理的质量验收和结算方式，及时付款。         |
| 重点供方 | 配饰、包装材料 (5家)         | 长期稳定的战略合作，包括货源充足、交付准时、性能稳定，符合法律法规和标准、规范及公司技术要求的质量水平，实现双方共赢。 | 长期稳定的供货协议，明确的质量要求和交付要求，公正合理的质量验收和结算方式，及时付款。 |
| 一般供方 | 其他原材料及辅助材料 (3家)      | 充足的货源，稳定的资金链，与公司拓展市场要求相一致的销售渠道和销售品种。                        | 明确的质量要求和交付要求，公正合理的质量验收和结算方式，及时付款。           |

#### B. 1. 2. 4 与主要供应商和顾客的伙伴关系和沟通机制

公司通过提供资金、技术、管理支持，与主要供应商、顾客（加盟商）建立起战略合作

伙伴关系。通过供应商评价、技术交流、召开供应商会议、高层访谈等方式实现双向沟通；通过召开营销会议、顾客满意度调查、公司网站、高层互访等方式，与顾客（加盟商）保持紧密沟通。将与公司进行长期战略合作、交货及时、质量上乘的供应商列为关键供应商，对其关键要求为：文化认同、合作共赢。

## B. 2. 组织面临的挑战

### B. 2. 1 竞争环境

#### B. 2. 1. 1 竞争格局

公司产品在全国各大中城市主流商圈拥有 350 余家销售店面，产品畅销全国 32 个省市自治区和港澳特区，公司出口额连续九年位居国内同行业之前茅；公司经济贡献率曾连续九年名列义乌市五十强工业企业之前茅。公司生产的“梦娜”、“原子弹”袜子系列产品已荣获“中国名牌”、“国家免检产品”和“浙江出口名牌”；“梦娜”商标荣获国家工商总局认定的“中国驰名商标”，“梦娜”还被认定为“中国行业标志性品牌”，广受消费者的喜爱与好评。

公司国内主要竞争对手有：浪莎针织、宝娜斯袜业、耐尔袜业、健盛袜业，标杆为日本厚木株式会社（ATSUGI）。

#### B. 2. 1. 2 关键成功要素

- （1）企业文化引领优势。
- （2）战略优化布局优势。
- （3）品牌厚积成功优势。
- （4）人力资源综合优势。
- （5）技术创新优势。
- （6）客户资源丰富优势。
- （7）现场基础夯实优势。

#### B. 2. 1. 3 标杆比对

公司通过竞争对手网站、第三方研究机构、行业协会、加盟商和供应商等来收集行业内比较性和竞争性数据。行业外类似过程的比较数据主要通过文献资料、企业交流、权威网站信息等途径。收集到的数据信息经整理分析，为公司的战略决策、日常经营和改进创新提

供依据，通过与竞争对手、标杆数据进行比对，查找差距，确立改进和提升的方向。

### B.2.2 战略挑战

(1) 关键业务方面：袜业是一个成熟的、完全竞争市场，近年来竞争格局更加复杂，公司面临国际品牌、国内品牌的冲击与挑战。

(2) 供应链方面：原材料供应商和外协件供应商管理水平、技术水提升速度较慢，供应链保障能力不强的挑战。

### B.2.3 绩效改进系统

#### (1) 绩效的持续改进

公司建立了以战略目标为导向，以信息和知识管理平台为支撑，基于卓越绩效模式的持续绩效改进系统。

①推行卓越绩效管理模式，每年对公司的总体经营情况进行评审和回顾，找出改进的机会。

②年度战略研讨会回顾上阶段战略的执行情况，根据战略目标制定或者调整行动计划。

③建立全公司的绩效测量体系，对各部门的运营情况进行监测，对不良绩效进行改进。

④管理体系内外部审核和管理评审驱动，根据审核和评审提出的改进方向进行改进。

⑤通过季度经济工作会议、区域主管会议对生产、采购、研发、销售、服务等各个环节的问题进行总结、分析，统一安排各部门的工作。

⑥建立并推行合理化建议等制度，开展 QC 小组、技术比武等活动，提高产品质量和服务质量。

#### (2) 学习及共享知识的整体方法

公司通过会议、总结、报表等方式分层级分享内部运营信息；通过 OA、ERP、电话会议、视频会议系统、QQ 群、微信群、看板管理等信息化手段等分享市场信息及企业内部信息；通过技术交流会、技术比武、跨部门项目小组等方式，共享技术信息；通过公司网站、会议等途径与员工及社会分享公司公开信息。

## 自评报告

### 4.1 领导

#### 4.1.1 组织的领导

公司拥有一支充满热情、创新和责任感、从业经验丰富的高层领导团队，对产业发展趋势具有深刻的洞察力，放眼世界、不断创新，带领企业持续快速发展。

#### 4.1.2 高层领导的作用

##### a) 逐步建立、完善企业文化，确立公司发展方向

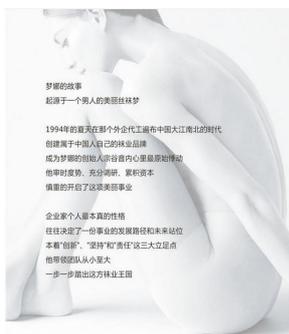
公司企业文化始创于 1994 年。

1994-2005 年，公司着力于袜子的设计、研发、生产、销售；

2006-2009 年，注重品牌规划和国际化视野，梦娜袜业通过国际奥委会的审核，正式被北京奥组委认定为 2008 年北京奥运会袜类产品独家供应商，与奥运成功牵手，成为世界奥运历史上第一家袜子企业赞助商而载入史册；2009 年，与中国航天基金会成功合作，成为国内行业独家航天事业合作伙伴企业；

2010-2016 年，管理创新、技术创新、中国质造、智能制造，持续发展。2010 年公司导入卓越绩效模式，2012 年荣获义乌市政府质量奖，并于同年获批成立浙江省梦娜新型袜品研究院并通过审核验收；邀请上海管理咨询公司进行企业文化梳理，确立“让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及”的使命。

2017 年至今，追求卓越永无止境。



MengNa



##### 2) 企业文化释义

图表 4.1-1 企业文化及释义

| 名称     | 释义  |
|--------|---|
| ★使命    | 让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及  |
| ★愿景    | 成为全球领先的多品牌 专业化 国际化产业集团  |
| ★核心价值观 | 梦想 始于足下   |
| 梦娜精神   | 志存高远 脚踏实地   |
| 营销理念   | 认识自己 了解他人   |
| 服务理念   | 做好细节  |
| 质量理念   | 质量就是尊严  |
| 经营重点   | 1. 多品牌、多品类，多风格线，买手制<br>2. 全渠道（实体店+O2O+微营销+C2B）<br>3. 聚焦用户满意度与重复购买率<br>4. 实现 GMROI(存货毛利回报率) 最优<br>5. 打造柔性供应链   |
| 经营信条   | 1. 坚持用户驱动的原则<br>2. 结果导向，目标明确<br>3. 时时有创意，处处有创新<br>4. 定价是经营之本<br>5. 轻资产、重收益<br>6. 有业绩，有尊严；有盈利，有未来<br>7. 燃烧激情，不达目的决不放弃<br>8. 感恩利他，至诚至善<br>9. 并肩作战，团队共赢才是真的赢 |

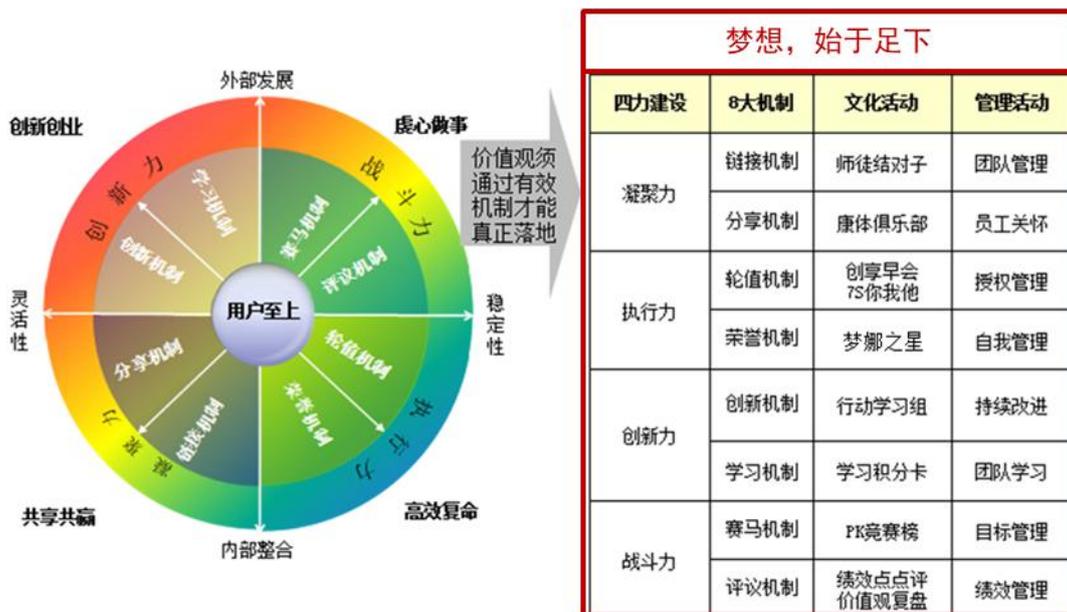
图表 4.1-2 梦娜袜业文化管理驱动经营管理做法

| 梦娜袜业文化管理核心                      | 经营管理做法  |
|---------------------------------|---|
| 使命<br>让梦娜产品无处不在<br>使消费者触手可及     | ①以用户需求为导向，采用买手制运营模式组织多品类、多风格线产品，以满足用户个性化和多样化需求<br>②通过全渠道（实体店+O2O+微营销）+C2B 实现线上、线下双通道的管理统一，提高库存周转率，提升用户购物体验<br>③聚焦用户满意度与重复购买率<br>④实现 GMROI(毛利回报率)最优，以增强产品研发及渠道建设投入，提升用户体验<br>⑤打造柔性供应链，快速响应用户 |
| 愿景<br>成为全球领先的多品牌 专业化<br>国际化产业集团 | 详见图表 4.2-15A 围绕愿景/战略实施流程优化/开展项目对应表  |
| 核心价值观<br>梦想，始于足下                | 有理想，有执行力；扎实、踏实；坚持用户驱动的原则：一切以满足用户需求为中心，坚持用户驱动战略不动摇；<br>创建学习型组织，营造学习型氛围；<br>推行阿米巴合伙制，让员工参与经营，共同创业。  |

### 3) 企业文化宣传贯彻

公司创始人宗谷音先生深知“企业文化是企业的软实力，文化驱动未来”。为使《梦娜核心文化》真正成为企业经营管理的“大纲”，实现纲举目张、统领企业发展的目的，高层领导指示相关部门将《梦娜核心文化》分解为若干项文化要素落地要求，并将这些要求分解应建立的企业制度流程、改进项目指导各系统工作。企业文化理念在制度流程中有所体现，让制度流程有了灵魂，同时制度流程也强化了企业文化理念的指导作用。以《梦娜核心文化》为指导的工作方式，逐渐体现在公司各系统的工作中，《梦娜核心文化》中的理念逐渐成为梦娜梦娜袜业的特定语言。

围绕梦娜“梦想，始于足下”的核心价值观，进行梦娜袜业价值观落地的八大机制建设，八大机制包含链接机制、分享机制、轮值机制、荣誉机制、创新机制、学习机制、赛马机制、评议机制。八大机制的建设真正的实现了企业文化管理的日常化，将抽象的企业文化理念通过自动自发的各项管理机制相结合，有力地在基层将经营管理和文化管理融为一体，探索出一条文化管理常态化的道路。



梦娜袜业也非常重视企业文化日常机制建设及文化管理队伍建设。由集团企业文化部发起的梦娜袜业全员健身运动在集团正如火如荼地展开，建立了梦娜袜业八大员工活动俱乐部，如义工俱乐部、舞蹈俱乐部、瑜伽俱乐部等，并正在筹划组建全国文化管理队伍，负责公司文化传播与执行。

#### 将企业文化向外传递，影响到合作伙伴、加盟商和其他相关方

实施了企业文化对外传播实施工程，通过会议、宣传媒体、宣传资料、市场走访调研等方式向供方和合作伙伴以及客户沟通公司的价值观、发展方向和绩效目标；利用供应商、加盟商媒体和经营场所，社会主流媒体、专业媒体资源，向社会各界传递梦娜企业文化。

## b) 与全体要员工及其他相关方沟通

视政府、投资者、员工、客户、供应链伙伴、同业者、环境与社区为最重要的利益相关方，注重与各利益相关方沟通（途径见表 4.1-3），倾听他们的需求，认真对待他们的反馈，并根据实际情况及时调整沟通机制与方式。

图表 4.1-3 企业价值观双向沟通方式

| 相关方          | 企业价值观双向沟通方式  |
|--------------|--|
| 员工           | 《梦想，从足下开始》、梦娜公众号、公司入职、在职企业文化培训、员工沟通平台（专设企业文化专栏）；员工代表大会、公司宣传栏 |
| 高层           | 月度行政中心例会、经营分析会、战略研讨会、文化管理研讨会等                                |
| 代理商/加盟商及合作伙伴 | 选货会、订货会、《梦想，从足下开始》   |
| 终端顾客         | 《梦想，从足下开始》、广告、顾客访谈、顾客调查、VIP 顾客互动项目、梦娜官方网站主页、公众号、官方微信         |
| 供应商          | 供应商大会、供应商现场评审、供应商培训、《梦想，从足下开始》                               |
| 股东           | 股东大会、董事会会议、《梦想，从足下开始》  |

高层领导高度重视并大力推行卓越绩效模式，通过实施战略导向，明晰公司的发展方向和重点，建立一系列物质和精神激励措施，引导全体员工积极开展实现卓越绩效的活动，形成评价、改进、创新和分享的学习循环。

## c) 营造有利于组织发展的环境

### 1) 积极营造诚信守法环境

#### ★恪守诚信

用诚信回报社会，用诚信树立品牌。公司积极响应行业道德规范的倡导，成为自律典范。保质保量按期为客户提供产品，不拖欠供应商货款，不拖欠员工工资，用合同履约率、付款及时率、员工满意度等指标进行考核。公司制定《优秀员工、先进集体评选管理制度》，在评先创优、员工晋升中，将诚信列为第一要因，营造守法经营、诚信做事的氛围。

#### ★遵纪守法

高层领导带头遵守法律法规和规章制度。在与客户、供方等合作伙伴签订合同中，将廉政建设协议作为合同的主要组成部分。公司严格按照《信息披露制度》履行信息披露义务。多年来，公司依法纳税，上缴国家税金一直位居义乌市工业企业前列。有效运行 ISO14001 环境体系、OHSAS18001 职业健康安全体系，持续关注员工职业安全与健康、节能降耗以及“三废”排放。

### 2) 营造有利于改进、创新和快速反应的环境

#### ★持续改进制度化，鼓励创新

公司从科技创新、机制创新、管理创新、文化创新全方位鼓励创新。制定了《项目申报管理及奖励办法》、《专利管理办法》等制度，出台了工艺技术革新奖励、精益生产自主改善等一系列激励机制，优化创新环境，增强创新动力，调动员工参与创新的积极性，近三年，公司在技术创新、管理创新、文化创新方面的奖励投入了 800 余万元。

公司始终坚持“以创新为动力，以渠道为基础，以品牌为灵魂，以产品为保证”。在创新团队不断努力下，近年承担完成国家、省、市各级各类科技项目 80 余项，主持或参与国家标准和国家行业标准 8 项，现拥有有效国家授权发明专利 18 件，实用新型专利 103 件、外观设计专利 67 件；软件著作权 10 项、设计版权 12 项。公司研发机构年均开发新产品 600 余项，每年都将 75% 以上的新技术产品转化成科技成果广泛面向国内外市场，并取得很好的经济和社会效益。

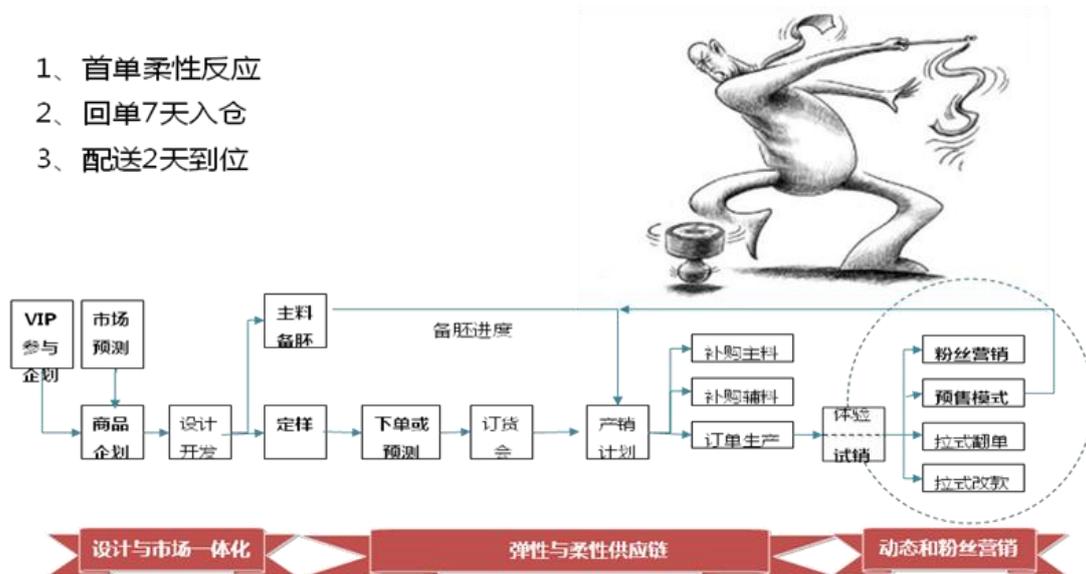
为提高设计的效率，公司从市场需求分析、创意实现、产品开发等环节设立了一套完整的袜品设计管理机制，尤其重视关键流程的优化、流程质量的管控，系统、全局地进行质量方面的把控，从而让新产品创新在严格、完善的体系制度下进行，最大限度的降低新产品创新风险。

随着公司规模的不不断扩大，公司对研发的投入不断增加，研发、设计实力不断增强。

### ★快速反应模式

为保证对市场、顾客需求等变化快速反应，公司建立了“快时尚柔性供应链”，以快速响应市场需求为导向，拉动设计、供应、生产、服务等活动交叉同步进行。通过信息系统，各部门即时获取节点信息，有效协作，实现快速反应。

图表 4.1-4 柔性供应链，实现快速反应，体现使命要求



### 3) 建立学习型组织

公司的组织形式从职能制向矩阵制、无边界组织发展，为促进公司内部的沟通和协助，增进沟通和创建相互学习的氛围，公司成立了“梦娜商学院”，并建立“内部讲师”运营机制，定期在总部及分公司举办公开课及一系列专业课程，由总部培训部及零售培训部对内部讲师课程的开发和资格认证进行指导，建立了内部讲师的课程津贴标准。于此同时，公司制订了企业内部各类核心人才成长与发展的学习地图，针对新员工、中高层举办雏鹰、飞鹰及雄鹰等管理培训班、以多种形式的培训学习实现了跨部门的学习沟通，营造了良好的学习型氛围，是对公司建立“公平的学习平台”最好诠释。

为提升员工的文化素养和职业技能，梦娜袜业还相应建立了党工图书馆，并制定《图书馆管理制度》对图书的借阅和归还进行规范化管理。

公司建立了系统的知识管理平台和知识库，随时分享员工的经验成果，组织员工向兄弟单位、先进企业学习交流。公司高层领导以身作则，加强自身学习和素质提升，每年开展 2-3 次不同主题的集中学习研讨，分享交流经验，提升管理水平。

#### **d) 强化质量安全责任**

为实现公司质量安全责任目标，公司建立健全质量安全领导机构，成立了由董事长任主任的产品质量安全领导委员会，各部门设立分委员会，负责产品质量安全工作的监督考核。公司始终坚持“质量是企业生命”的真理和原则，建立健全质量保证体系，率先在同行业内通过了 ISO9001 质量管理；ISO14001 环境管理；GP/T28001 职业健康安全三标体系的认证。公司先后通过近 30 家公证行的认证审核，如 SGS、ITS、CSCC 等，并已取得 WRAP 环球社会责任体系认证，此类认证在国内袜企也是第一家通过。通过每年 6 月的“质量月”活动宣贯质量安全知识，强化员工质量安全意识。2014 年公司建立了“首席质量官”制度，实施“一票否决权”。通过质量、环境体系审核，及时发现与消除安全隐患。公司还引进 FMEA 分析和防差错设计降低设计研发过程中的风险，同时 2014 年始建立买手制模式，降低新品推向市场的营销风险；生产过程中通过加强设备改造、关键工序的检查及“五检”确保品质。

#### **e) 推进品牌建设、打造“梦娜袜业”特色品牌**

公司在中国市场采取多品牌经营策略，旗下主要品牌包括梦娜、原子弹、梦露、比奇、梦娜丽莎、爱国者、F&L（富安莱）等，结合定制企业团购、礼品袜、国际品牌代理、专卖连锁体系等项目，形成了无缝全覆盖的国内销售网络体系。并构建了以商场、大卖场、超市、品牌直营店等为主的多类型终端渠道，与大型连锁卖场如家乐福、大润发等商家密切合作。近年来，公司积极通过发展电子商务和微商，已建立起强大的电商、微商营销队伍，营销业绩得以迅猛增长。已形成线上线下全方位联动的创新营销模式。



在品牌经营方面，同时经营多个品牌，各品牌定位清晰，覆盖不同年龄段的不同需求人群，并拥有自己的主打品牌及其他品牌；

在生产、采购方面，拥有自己的生产基地，并具备较大的生产规模，自主采购原材料并生产公司各系列产品，完全掌控采购和生产的各个环节；

在销售模式的选择上，以直营为主，其销售渠道以主要城市的商场专柜为主要形式，直营销售比重较高，有效掌控销售渠道；

在研发、设计方面，拥有自身的研发、设计部门，研发、设计能力较强，能紧跟国际潮流。

总体来看，梦娜作为袜业的领军企业具备完整的产业链，涵盖研发、设计到生产、销售等各个环节，能自主掌控产业链上的各个核心环节，品牌知名度高，拥有对自身品牌相对稳定的消费群体。

公司制定《企业文化与品牌建设三年规划方案》，致力于将品牌建设和提高产品质量及服务水平两者有机整合，用优异的产品质量及服务来提升品牌形象，用优秀的品牌来促进产品质量和服务的提升。

公司拥有健全的品牌对内对外传播系统。对内通过品牌建设的学习和培训、互动活动，使领导和员工的品牌意识不断增强，自觉维护和推广“梦娜袜业”品牌形象。梦娜袜业品牌 LOGO 详见图表 4.4-20。对外通过各种渠道传播给客户、利益相关方及公众（图表 4.1-5）。

图表 4.1-5 “梦娜袜业”传播系统

|      |  |
|------|--|
| 传播对象 | 五大相关方  |
| 传播内容 | 发展历程、企业文化、技术领先性、业务优势、优质产品、品质保障、服务团队和服务承诺   |
| 传播方法 | 品牌建设的学习和培训、《梦娜报》、企业宣传册、企业宣传片、企业视觉识别系统 CIS、产品样本、企业网站、QQ 群、微信群、公司办公大楼标识、生产制造车间布置、工作服、办公用品报刊杂志、电视媒体 |
| 传播平台 | 行业展览、行业会议、企业年会、网络  |

随着公司业务发展和战略转型，结合公司文化建设，公司对《品牌管理制度》重新进行修订，使品牌内涵和品牌形象不断得到丰富和提升，经过多年的努力，公司已成为全球规模最大的袜业生产基地之一，“梦娜”系列袜子产品已荣获“中国名牌”、“浙江出口名牌”；“梦娜”商标荣获国家工商总局认定的“中国驰名商标”；“梦娜”还被认定为“中国行业标志性品牌”。



2006年1月，梦娜袜业通过国际奥委会的审核，正式被北京奥组委认定为2008年北京奥运会袜类产品独家供应商，与奥运成功牵手，成为世界奥运历史上第一家袜子企业赞助商而载入史册。

2009年8月，梦娜袜业曾与中国航天基金会成功合作，成为国内行业独家航天事业合作伙伴企业。

2009年，公司被认定为“国家重点扶持高新技术企业”并已通过三次复审认定。公司是“浙江省创新型示范企业”、“浙江省技术中心”、“浙江省高新技术研发中心企业”。

2012年，公司获批成立了浙江省梦娜新型袜品研究院并通过审核验收。



## f) 强化风险意识，积极培养未来领导者

### 1) 风险管理常态化

公司以稳健发展理念，重视风险管理，以实现持续经营、基业长青。

✚ 高层领导定期举行风险分析会议，分析公司现阶段所面临的战略风险、财务风险、市场风险、运营风险以及法律风险等。

✚ 制定《内部控制制度》、《重大事项报告制度》、《重大资产经营管理办法》、《应急预案》、《风险管理制度》、《公司内部控制管理手册》，分析各个环境的风险因素，制定控制矩阵和控制制度。

✚ 审计部在进行审计监督的同时，对业务层面的经营风险及人员履职能力做出风险提示，防范公司遭受意外损失。

### 2) 积极培养公司未来的领导者

公司为创新干部管理机制，建立《人才梯队建设管理制度》，实现从基层员工到中层管理者再到公司高层经营者的阶梯状递进式晋升机制。

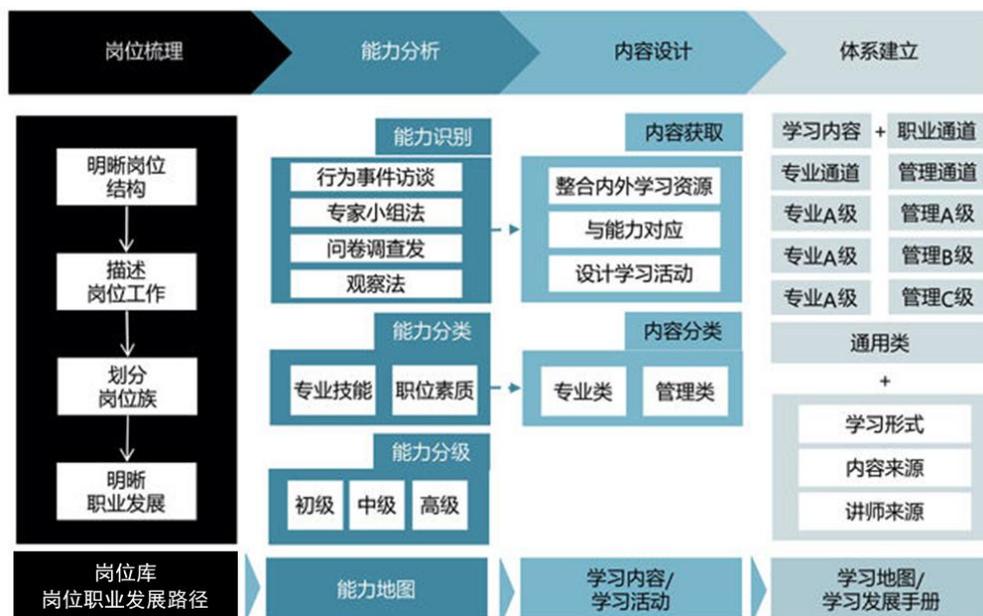
★对新入职的基层员工。由部门领导和人力资源部共同帮助其职业发展规划，确定其自身职业发展目标。制定并实施关键岗位继任者和后备骨干甄选计划以及岗位轮换计划、在职培训计划等人才培养与开发计划，建立了员工职业晋升体系，挖掘、培养骨干队伍。关键岗位继任者与后备骨干每年晋升比例为 3%以上。

★对中层干部队伍的培养。公司分类、分层制定干部培养计划，选派参加高校举办的培训班、MBA 班，以及邀请高校教授来企授课。依据《数据考核表》，对中层干部进行月度和年度考核。月度考核包括工作绩效、职业操守等，由主管领导考核；年度考核由主管领导考核和员工评议两部分组成，各占总分的 50%。考核结果作为对其奖惩、晋升及任免的重要依据。

★对高层领导的培养。制定“雄鹰计划”；价值观引导、高管轮岗、内外部交流、高级管理人员研修班学习等方式，全面提升高管团队的综合素质和能力，为培养未来的领导者打好基础。

2014 年以来，公司推行阿米巴合伙制，让员工参与经营，共同创业，并构建梦娜袜业 Y 型职业发展通道，针对不同通道定制化绘制学习地图。

图表 4.1-6 梦娜袜业学习地图



### g) 改进组织绩效，实现战略目标

#### 1) 持续改进组织绩效

公司提出预计“2020 年达到 17 亿元”战略目标，人力资源部根据公司战略目标建立战略绩效指标体系，各职能部门分解制定二级关键绩效指标体系，确定部门人员编制、财务和费用预算、考核以及激励政策，制定行动计划。公司制定《绩效管理制度》、《合理化建议管理办法》等，用以激励绩效改进行为，促进公司各级人员改进绩效，进而改进组织绩效，实现战略

目标，并达成愿景。

## 2) 组织关键绩效指标的评价及管理

公司以战略目标为基础，综合考虑相关方利益，从财务、客户、内部运营、学习成长及社会责任五个维度均衡考虑，确定公司级关键绩效指标，通过与目标值和标杆值比对，寻找差距，由高层领导组织召开绩效分析会、管理评审会等开展分析评价，识别改进机会，由相关部门制定改进计划并实施，人力资源部跟踪改进效果。2015年以来，公司在组织结构变革、品牌推广、新店运营管理等方面有了一定的提升，电子商务的销售额提升了20%以上。设计部的推进，加大了新产品的开发力度及成功率，缩短了新品上市的速度，得到了梦娜袜业粉丝的热捧。

通过绩效评价，公司也识别了改进机会，按照与战略关联的重要性、紧急性等，确定了后期的重点工作：

在组织架构方面，继续深入推进变革，推进品牌管理、买手制等职能；持续加强企业基础设施，主要是围绕信息化系统建设和物流系统建设，一方面更好地满足决策、管理的需要，另一方面也可以更好地为消费者服务，统筹规划信息化和提高市场竞争力；积极推进各项新业务开展，挖掘未来成长机会。

随着人们生活水平的提高，人们对袜类产品的需求不仅仅着眼于适用性，产品的舒适性、美观性、环保型及独特性已成为现代人们所追求的热点。这对袜业企业研发人员提出了更高的要求，除对袜子本身性能要求越来越高外，人们还要求产品应尽量避免使用对人体有害的化学整理剂，产品生产应尽量降低对环保的危害，同时人们对穿着舒适、健康的不断追求，外在质感和内在保健功能的珠联璧合又是服饰消费中新趋势。同时创新品牌内涵、创新营销模式也是发展趋势。

**环保与健康：**坚持绿色设计理念；在产品设计上，尝试采用新材料新工艺，产品零部件使用后可以回收；给工人提供安全、卫生的工作环境，节能低碳，坚持低能耗、低排放、低污染的运输方式；在袜品消费方面，倡导消费者无包装袋的购买形式。

**生产加工技术：**舒适、细腻、柔软；多样化（电脑提花、数码印花等）；染整技术、后处理技术不断发展。

**工艺设备：**自动化、精细化程度提高、电脑程序取代经验手工。

**供应链：**行业的存货规模和SKU数量较大，存货管理要求较高；形成总仓、区域、终端的三级物流配送的体系。

### 4.1.3 组织治理

#### a) 组织的治理

##### 1) 严格规范管理层的责权利

公司严格遵照国家《公司法》、《劳动法》等有关法律法规的要求，结合公司实际，建立了由股东大会、董事会、监事会和总经理经营班子等组成的现代企业法人治理结构。董事会制定了“三会”议事规则（即：《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》和《监事会议事规则》）和《总经理工作细则》，实现了所有权、经营权和监督权的分离和制衡。

公司建立了明确的管理权限层级，当发生越权、渎职或其他在行使权力的过程中对公司产生了任何不良后果时，依据公司《章程》，决策者及有关责任人承担相应行政责任或法律责任。

图表 4.1-7 公司授权明细表

| 类别 | 权限                       | 使用者            | 授权依据                  |
|----|--------------------------|----------------|-----------------------|
| 一级 | 高中层人事权<br>全部财务权<br>资产处理权 | 董事会、董事长<br>经营层 | 公司章程、公司组织规程           |
|    | 中基层人事权<br>部分财务权          | 各中心            | 公司规章制度<br>公司组织规程      |
| 二级 | 财务权<br>人事权<br>事务性权限      | 各中心<br>下属职能部门  | 公司组织规程<br>部门规章制度、部门职责 |
|    |                          | 因工作动态而做出的特别授权  | 工作联系单<br>专门会议决议       |
| 三级 | 事务性权限                    | 销售、物控、生产等一线人员  | 岗位说明书<br>授权委托书、工作联系单  |

##### 2) 财务责任

公司从制度上明确各级管理层的财务责任，建立健全系统的财务管理制度，建立了从预算、审批、执行、稽核、分析、监控、资金运筹等立体式的“七合一财务管理”有机系统，确保资金管理有序高效和资产的保值增值。

公司《章程》、《董事会议事规则》、《组织手册》等明确了董事会、总经理层的财务责任和国有资产保值增值的责任。在股东大会和董事会上，经营层必须把每年的经营业绩、财务责任、资产保值增值情况进行汇报，接受薪酬与考核委员会的绩效评价并计划下一年的业绩指标。

日常经营中对经常性业务和特殊业务进行区别、分级授权审批，落实各管理层的财务责任和权限。

##### 3) 经营管理的透明性和信息披露的及时性

公司制定《职代会报告制度》，把与员工利益相关的重大事项提交职代会讨论，做到民主决策、公开透明，使员工都能了解并参与企业经营管理。

公司严格按照法律法规的规定和要求自觉自愿履行信息披露义务，做好信息披露工作，确保信息披露的真实、准确、及时、完整和公平，以利于公司股东和债权人及时了解、掌握公司经营动态、财务状况及所有重大事项的进展情况。

#### 4) 内外部审计的独立性

公司制定了审计管理的相关规定，采用对董事会、经理层的经营和财务运作进行实时监控，杜绝经营舞弊行为，规避财务和管理风险。

**★内部审计：**公司颁布了《内控及审计章程》，对审计部的各项权利和职责作了明确的阐述，在组织架构、制度、部门职能、项目、人员管理上对内审独立性采取充足的防护措施。

内部审计体系是保障公司及公司成员安全的体系，包括三个子体系：财务审计（财务报表真实性）、商务审计（内部合规性）、法律审核（外部合规性）。审计内容包括：评估公司规章制度的完善状况；检查公司政策、计划、程序、法律和规章制度的执行情况，指出任何违规违法行为；核查财务和经营数据的真实性和可靠性，并对数据的收集、分类、汇报所采用的方法进行检查；检查公司的资产和权益是否受到损害，在必要的情况下，确认资产存在的真实性。

**★外部审计：**公司委托浙江至诚会计师事务所对公司的资产负债表、损益表、现金流量表等财务情况进行审计，出具正式的审计报告。这些中介机构具备相应资质条件，具有良好的专业履职能力，与公司没有关联利益关系，确保了外部审计的独立性。几年来，至诚会计师事务所均出具了标准无保留意见审计报告。

#### 5) 股东及其他相关方利益的保护

##### ★股东利益的保护

公司自股改以来，严格按照股份制的要求，结合本公司的《章程》，明确规定同股同权，股东大会严格按照规定召集、召开和表决，公司鼓励投资者参加公司股东大会，充分行使权利，严格规范与关联方的资金往来，杜绝大股东非经营性占用公司资金情况；公司《章程》还规定须执行持续稳定的分红政策，详细明确了现金分红的条件与比例政策，有关利润分配事宜须经三分之二以上独立董事通过并提交网络股东大会审议。有效地保护了股东尤其是中小股东的利益。

##### ★员工利益的保护

公司对涉及员工切身利益的重大事项，如员工劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利待遇等事项与公司行政进行集体协商，签订集体合同；设立劳动争议调解委员会，解决劳动纠纷，维护员工合法权益；建立医疗互助基金和员工基金，为重大疾病医疗和特

殊困难的员工提供补助，出台员工三项福利待遇（结婚、生育、子女升学）有力地保障了员工的合法权益，维护稳定和谐的劳动关系。

**★供应商利益的保护**

公司通过招投标制度，建立公平竞争机制，切实保护供方平等竞争的权利。与重要供方建立战略合作伙伴关系，通过同质同价优先选用，提高预付款比例等方式，保证其利益。与关键配套件供方建立技术合作模式，帮助供方降低开发及生产成本。所有合同都严格要求及时支付货款，保证供应商的利益。

**★客户利益的保护**

公司根据顾客需求，保质保量及时为客户提供高性价比的产品，降低其投资成本；保障售后服务及顾客投诉快速反应；与客户签订保密协议，确保顾客的隐私和知识产权利益；与客户建立终身技术支持承诺，降低其运营成本。

**★社会利益的保护**

公司通过有效运行 ISO14001 环境体系和 OHSAS18001 职业健康安全体系，实施节能降耗，严格控制和消减“三废”、噪声对社区的污染，营造良好的生态环境。通过领先的技术工艺水平和行之有效的 ISO9001 质量体系，确保产品的质量安全、节能环保。

**b) 高层领导的绩效评价**

对公司高层领导、组织治理机构的有效性评价，主要分为董事会、管理层、员工、三个层面的内容进行评价（图表 4.1-8）。

图表 4.1-8 公司领导的绩效评价

| 评价层次 | 评价方式   | 评价方法 | 评价指标          | 评价结果          | 识别薄弱环节         | 改进机会   |
|------|--------|------|---------------|---------------|----------------|--------|
| 董事会  | 年度方针目标 | 定量评价 | 年度方针目标指标      | 按考核年度评价结果     | 那些方面应该做得更好     | 改进领导效率 |
| 管理层  | 管理团队互评 | 定性评价 | 工作态度和<br>工作能力 | 优秀、称职、<br>不称职 | 个人分管业务<br>存在问题 | 改进意见   |
| 员工   | 民主评议   | 定性评价 | 德能勤职述<br>职报告  | 优秀、称职、<br>不称职 | 个人分管业务<br>存在问题 | 改进意见   |

公司根据评审结果，将市场绩效、顾客满意度、合作伙伴信息作为评价高层领导的重要外部信息，以此改进高层的决策与管理，决定高层领导的绩效奖励。

如：根据评价结果，确定改进关键业务的优先次序，兑现奖罚，并将绩效与竞争对手、标杆企业进行比较分析，通过年度总结表彰大会、半年度会议、专题会等多种方式介绍推广。对

业绩一般或绩效不佳的，力求寻找突破口，有针对性地落实改进措施，并通过公司文件、会议等传递给相关方并通过信息化系统进行任务下达与跟踪，保持协调一致。

#### 4.1.4 社会责任

##### 4.1.4.1 提要

公司高层领导认识到，企业的生存发展需要一个和谐的社会环境，为此，公司对公共责任、道德行为、公益支持等实行全过程管理，以切实履行企业的社会责任。

##### 4.1.4.2 公共责任

###### 4.1.4.2.1 识别公司产品、服务和运营产生的影响，实施对关键过程的控制

公司在质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面都严格遵循环保安全标准，通过了 ISO9001、ISO14001 体系认证，深化对作业场所的过程设计，规范操作规程，风险识别与测量控制表（图表 4.1-9）。

图表 4.1-9 风险识别与测量控制表

| 控制类别 |    | 影响指标风险评估       | 国家/行业标准                                | 内控指标                        | 测量方法               | 过程控制及方法   |
|------|----|----------------|--|-----------------------------|--------------------|---|
| 质量安全 | 产品 | 甲醛芳香胺          | 《国家纺织产品基本安全技术规范》GB18401                | 质量安全事故发生：0起                 | 外部检测<br>内部测试<br>检验 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 实施产品质量安全责任制</li> </ul>   |
| 生产安全 | 运营 | 电气安全：触电导致人身伤亡  | 《电气设备安全设计导则》                           | 重大伤亡：0；<br>轻伤：<10次（2000元以下） | 月度统计               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 电气安全联锁装置</li> <li>▶ 高压设备悬挂警示标志</li> <li>▶ 使用说明书告知</li> <li>▶ 提供操作培训</li> </ul> |
|      |    | 火灾：导致财产损失及人员伤亡 | 《消防法》、《机关、团体、企业、事业单位消防安全管理规定（公安部61号令）》 | 无火灾事故发生                     |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 员工定期进行消防安全知识教育</li> <li>▶ 定期进行消防演练</li> <li>▶ 开展安全检查，消除火灾隐患</li> </ul>         |
| 环保   | 运营 | 三废：导致环境污染      | 《大气污染物综合排放标准》、《污水综合排放标准》               | 排放达标                        | 公司内部检测、环境部门检测      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 生产现场合理选址，远离社区</li> <li>▶ 工艺改善降低噪音</li> <li>▶ 废弃物分类管理，妥善处置</li> </ul>           |
|      |    | 噪音：导致环境污染      | 《工业企业厂界环境噪声排放标准》                       | 3类 ≤ 65dB (A)               |                    |   |

| 控制类别   | 影响指标风险评估                           | 国家/行业标准 | 内控指标      | 测量方法   | 过程控制及方法  |
|--------|------------------------------------|---------|-----------|--------|--|
| 节能     | 运营<br>节能                           | 《节约能源法》 | 万元能耗      | 年度统计   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 提倡节约用电</li> <li>▶ 通过更新设备，推广利用新技术、新工艺等方法降低能耗</li> </ul>    |
|        |                                    |         | 单台降耗 (kW) | 单台统计   | 采用稳定高效的高频电源，有效降低能源消耗   |
| 资源综合利用 | 运营<br>资源利用                         | 《循环经济法》 | 材料利用率     | 年度统计   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 提倡废品回收利用</li> <li>▶ 通过更新设备，推广利用新技术、新工艺，提高资源利用率</li> </ul> |
| 公共卫生   | 运营<br>生活垃圾<br>生产废料<br>闲置物品<br>灰尘污渍 | 清洁卫生    | 厂区 5S 管理  | 公共卫生检查 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 严格执行公司管理手册</li> <li>▶ 例行检查</li> </ul>                     |

#### 4.1.4.2.2 主动预测风险，消除隐患

公司认真履行社会公共责任，关注公众关心的袜品质量安全问题。公司率先通过 ISO9001 质量管理、ISO14001 环境管理、GP/T28001 职业健康安全三标体系的认证；并通过国际 WRAP 社会责任认证，以及 BSCI、SGS 等二十几项国际机构认证，实施安全和环境、产品、安全生产、公共安全等全方位有效管理。

公司推行安全生产现场管理制度，推行 7S 管理，执行“安全第一、预防为主”的方针，与各级主要责任人签订安全绩效目标责任书；建立安全预警机制和安全事故应急处理机制，全员定期开展消防演练活动，并配备有消防车 1 辆和公司专职消防员 10 人，成立了义乌市首家企业消防队。

公司注重和谐环境的打造，在新上项目、扩建项目、改造项目之前进行环境因素评价，征询当地社区居民的意见和建议。在施工建设期间，遵循“三同时”制度，防止环境污染。投产后，根据产品的生产特点和交付使用的特性，通过环境评价、安全评价、环境因素识别、危险源识别、方案论证等方法来预测公众对当前和未来产品服务和运营等方面的隐忧。识别出的主要隐患及应对措施（图表 4.1-10）。

图表 4.1-10 公众隐忧及应对表

| 公众隐忧     | 内容描述      | 应对措施   |
|----------|-----------|--|
| 对公共卫生的隐忧 | 公共卫生事件的发生 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ü 配备足够的防护用具</li> <li>ü 对相关工作人员安体检和接种</li> <li>ü 制定应急预案</li> <li>ü 加强企业内部医务管理</li> </ul> |
| 对安全生产的隐忧 | 安全事故      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ü 建立职业健康安全管理体系</li> </ul>   |

| 公众隐忧         | 内容描述     | 应对措施                         |
|--------------|----------|------------------------------|
|              | 职业健康隐患   | ü制定应急预案                      |
| 对质量安全的隐忧     | 人体健康与安全  | ü推行清洁生产<br>ü加强原材料控制，推行生态产品认证 |
| 对公司生产环境保护的隐忧 | 排污、噪声、能耗 | ü采用绿色资源<br>ü建立应急预案           |

#### 4.1.4.2.3 风险过程和指标

公司严格遵照法律法规的要求，不断完善公司法人治理结构、健全公司治理制度。制定了《应急准备和响应控制程序》公司各部门责任人作为突发事件的预警、预防工作第一负责人；应急工作领导小组负责决策、部署、公关等工作。

#### 4.1.4.3 道德行为

##### 4.1.4.3.1 构建诚信体系

公司努力构建内外部的信用体系，结合各相关方的利益需求，从员工工资福利发放，合同履行，及时付款，按期纳税、还贷公开信息披露等方面设立指标定期测量监控。

##### 4.1.4.3.2 完善以诚信为基础的道德规范体系

公司依照国家法律法规及公司章程，依法经营，诚实守信。遵循“公平、公正、公开”的原则参与各类投标，重大事项均由集体讨论、民主决策；通过岗位述职、职务监管、内部审计等方式及资产保值增值、上缴国家税收、员工收入增长等指标考核，监测和促进公司道德规范体系建设。

公司与供应商、客户实行“阳光交易”，严格履行合同，公开服务承诺，确保合同双方权益不受损害。在信息披露方面，坚决杜绝一切弄虚作假行为。

公司采用自查、社会公众及其他相关方监督、第三方测量相结合的方法，量化绩效指标，全面评价并促进组织内部及与顾客、供方和合作伙伴之间、公司治理中的诚信和道德行为（图表 4.1-11）。



图表 4.1-11 公司诚信与道德体系表

| 体系             | 对象        | 诚信准则<br>道德标准 | 监督部门        | 监控指标                | 保证措施                                 |
|----------------|-----------|--------------|-------------|---------------------|--------------------------------------|
| 员工<br>诚信<br>道德 | 中高层<br>领导 | 勤奋、廉政、高效     | 董事会、审计<br>部 | 诚信记录、测评得<br>分、违法犯罪率 | 思想道德教育、廉政教育，<br>接受民主测评、定期审计、<br>监督检查 |

| 体系                   | 对象   | 诚信准则<br>道德标准         | 监督部门    | 监控指标                  | 保证措施                     |
|----------------------|------|----------------------|---------|-----------------------|--------------------------|
| 体系                   | 普通员工 | 规范、诚信、守法             | 党委、行政中心 | 违规通报次数、违法犯罪率          | 思想道德教育、内部纪律检查            |
| 公司<br>诚信<br>道德<br>体系 | 员工   | 关爱、尊重                | 工会      | 员工满意度、关键岗位员工流失率       | 以人为本，建立创新的培养机制，完善发展的激励制度 |
|                      | 供方   | 拓展供方、优化供方、投资供方、发展供方  | 供方      | 供应商满意度、付款及时率          | 按时付款、友好合作                |
|                      | 顾客   | 品质赢得市场、服务保障市场、科技引领市场 | 顾客      | 合同履约率、顾客满意度           | 提供高性价比产品、优质服务            |
|                      | 社会   | 回报社会公众               | 政府、社区   | 信用等级、纳税及时率、环保达标率、公益投入 | 依法纳税、三废及噪音控制、热衷公益事业      |
|                      | 股东   | 切实保护股东特别是中小股东的利益     | 董事会     | 所有者权益                 | 稳定分红、及时公开的信息披露           |

#### 4.1.4.4 支持公益事业，共建和谐社会

公司积极参与公益事业，把公益事业纳入日常工作环节。公司根据企业发展阶段和发展目标，结合政府、社会和其他相关方对公司的期望，确定“地方经济行业发展”、“教育文化”“医疗卫生”“环境建设”“慈善事业”等作为重点公益支持领域。高层领导率先垂范，积极参与公益活动。公司已累计向义乌市慈善总会捐款超亿元；捐助青川板桥中心学校“梦娜”教学楼；资助河北贫困大学生 20 名；赞助市残联“梦娜之光”大型演出；开展“光明行”活动，资助 100 万元给市白内障患者进行医治；每年两次向市福利院儿童、老人进行捐助和探访；春节给企业周边 5 家村庄老年协会进行捐助和探访等多种形式的公益事业项目。近年来公司荣获金华市授予的“扶贫济困 热心企业”荣誉、“年度慈善捐赠突出贡献奖”等荣誉。2014 年，公司获得浙江省人民政府颁发的“浙江省慈善奖”（图表 4.1-12）。

图表 4.1-12 重点公益支持内容

| 支持领域         | 支持目的             | 支持重点                       | 支持方式                   | 方法和机制              |
|--------------|------------------|----------------------------|------------------------|--------------------|
| 地方经济<br>行业发展 | 振兴地方经济<br>推动行业发展 | 税收<br>义博会<br>行业活动<br>袜业产业链 | 按时纳税<br>赞助活动<br>创造就业机会 | 依法依规<br>政府监督<br>实施 |
| 教育文化         | 提升企业形象<br>吸引人才   | 希望工程<br>捐建学校               | 捐资、捐助<br>赞助            | 实施<br>政府监督         |

| 支持领域 | 支持目的                                  | 支持重点   | 支持方式                   | 方法和机制                         |
|------|---------------------------------------|--|------------------------|-------------------------------|
|      |                                       | 文娱演出   |                        |                               |
| 医疗卫生 | 改善医疗条件, 促进员工身体健康                      | 梦娜医务室<br>定期健康检查<br>义乌中心血站                          | 经费支持<br>员工体检<br>员工献血活动 | 划拨<br>每年 2-3 次 3000 多人次       |
| 环境建设 | 创造人居环境                                | 厂区环境美化<br>义乌市绿化美化                                  | 投资<br>捐资               | 实施<br>政府监督                    |
| 慈善事业 | 回报社会<br>符合公司展现承担社会责任的企业形象, 提升企业的社会责任感 | 义乌市慈善总会<br>残疾人基金会<br>福利企业<br>福利院<br>重大灾害<br>大型爱心活动 | 捐资<br>捐助               | 企业捐资<br>组织捐款<br>政府和社会公开<br>监督 |

壹仟万元公益捐赠



积极建设学生实习基地



无偿献血



志愿者活动



## 4.2 战略

### 4.2.1 总则

公司为实现“让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及”的使命，以及“成为全球领先的多品牌 专业化 国际化产业集团”的愿景目标，不断完善战略管理机制，科学地制定了《战略规划》，以系统的战略部署和监控，逐步实现战略目标。

### 4.2.2 战略制定

#### 4.2.2.1 提要

公司依据《战略规划管理办法》要求，通过广泛收集内外部信息，运用科学的战略管理分析，明确内外部经营环境中的机会和威胁，识别自身的优势及劣势，通过上下反复论证确定发展战略。

#### 4.2.2.2 战略制定过程

##### 4.2.2.2.1 完善的制定流程，合理的区间界定

##### 1、组织保证

公司董事会下设决策委员会，负责对集团人事薪酬、战略规划和重大经营事项、年度预算进行决策。围绕战略制定，公司成立战略委员会、业务战略组、职能战略组，通过公司各方共同参与战略管理，确保战略制定和部署的科学有效。

公司战略委员会由董事长兼总经理任主任，副总经理组成；行政中心为常设办事机构，职能/业务单元战略组是战略编制的参与者；公司聘请行业、管理、技术专家等作为战略制定的“外脑”，为战略决策提供智力支持（图表 4.2-1）。

图表 4.2-1 战略管理参与者职能定位表

| 参与者          | 职能定位  |
|--------------|---|
| 董事会          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 确定战略目标与方向，选择和批准战略方案</li> <li>➢ 审定长期战略规划</li> </ul>   |
| 战略委员会        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 拟定战略方案</li> <li>➢ 拟定长期战略规划</li> </ul>  |
| 行政中心         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 负责研究、论证、评审战略分析报告与执行报告</li> <li>➢ 组织、协调各部门开展工作</li> <li>➢ 负责战略实施以及战略执行情况的监控、动态分析评价</li> </ul> |
| 业务单元<br>职能部门 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 业务单元：零售、电商等业务战略组；部门职能：人力资源、财务资源、技术管理、信息化、营销战略组等组成；</li> </ul>                                |

| 参与者  | 职能定位  |
|------|---|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 以战略项目组为单位参与战略调研，收集内外部环境信息，并进行分析论证</li> <li>▶ 负责参与制定、调整与整体战略配套的业务单元/职能战略，并组织实施</li> </ul> |
| 外部专家 | ▶ 为战略的制定与部署提供智力和信息支持  |

## 2、制定步骤

公司战略制定流程包括信息收集、分析、方案制定、选择等（图表 4.2-2）。公司战略制定过程由战略委员会统一领导，主要步骤如下：

- 1) 行政中心组织各业务和职能战略组，全面收集公司内外部环境信息，评估分析经营状况及竞争态势，形成系统的分析预案。
- 2) 战略委员会同外部专家通过战略研讨会形式，结合分析预案，提出可选择的战略方案，提交董事会决策。
- 3) 董事会在广泛听取各方意见的基础上，对战略目标及方案进行评审，最终确定公司战略方向与战略目标。
- 4) 各业务/职能战略组依据总战略方案参与研讨确定所属子战略方向与目标。

## 3、区间界定

### 1) 长期规划

依据袜业与国家经济政策较高关联性，产品技术更新换代周期短、市场变化快等行业特性，公司拟定长期战略规划时间为 10 年，保证公司发展战略与宏观环境、产业环境相匹配。每个五年规划的最后一年，公司按照战略制定流程制定下一轮五年战略；每年年底战略规划滚动向前修订，保持五年周期。2015 年战略研讨会期间，公司制定了“十三五规划”，对创新模式下的企业未来，规划至 2028 年。

### 2) 短期规划

为保持对国际政治、经济环境、国家政策、市场动态需求、行业竞争的敏捷反应，公司根据长期战略目标以及战略绩效监测与预测结果，于每年年底制定下年度经营计划，与各业务单元、职能部门签订《经营目标责任书》，实现运营与战略的有机结合。

## 4.2.2.2 战略信息收集、分析体系

### 1) 全面的信息收集

公司通过政府部门、行业协会、互联网、媒体、市场、竞争对手与标杆网站、第三方调查、各类行业会议等外部途径以及公司驻外办事机构等，全面收集内外部信息。

图表 4.2-2 关键信息收集表

| 分析层面   | 信息要素 | 主要信息内容指标<br>(关键因素)   | 信息来源  | 收集部门  | 分析工具<br>及方法         |   |
|--------|------|--|---|---|---------------------|---|
| 外部环境分析 | 宏观环境 | 国内外政治状况<br>国内外经济发展状况<br>社会环境<br>法律法规<br>技术环境及趋势                                | 国内外政治环境<br>国内外经济形势变化<br>经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险<br>林业技术变化  | 国家统计局   | 行政中心                | PEST 分析<br>趋势分析<br>外部因素评价矩阵 (EFE)                   |
|        | 行业分析 | 行业趋势<br>产业价值链<br>可持续发展<br>行业竞争态势<br>行业技术水平<br>替代产品                             | 资源配置到有限考虑的产品、服务或领域机会<br>产品生命周期潜在风险<br>竞争状况<br>行业工艺技术创新、产品所处阶段   | 主流媒体<br>权威杂志<br>行业协会<br>行业期刊<br>行业研究报告政府部门                                    | 营销中心<br>设计部         | 五力模型分析<br>行业关键成功因素分析                                |
|        | 市场状况 | 市场容量<br>市场需求<br>盈利模式<br>客户需求管理   | 顾客和市场需求关注点<br>影响产品、服务的重要创新或变化<br>市场容量及分布  | 专家咨询<br>顾客调查<br>供应商<br>各公司网站<br>上市公司年报  | 营销中心                | 趋势分析<br>综合分析  |
|        | 竞争分析 | 财务数据分析<br>总体竞争环境<br>行业上下游竞争态势<br>潜在进入者情况<br>主要竞争对手分析                           | 竞争环境及竞争能力分析<br>各产品市场占有率<br>竞争对手市场占有率<br>企业资源方面的优劣势  |   | 营销中心<br>财务中心        | BCG 矩阵分析<br>SWOT 分析                                 |
| 内部能力分析 | 使命愿景 | 企业使命<br>发展愿景<br>企业文化   | 企业使命和愿景<br>企业核心价值观  | 企业文化手册  | 行政中心                | 头脑风暴法   |
|        | 经营状况 | 组织架构<br>设计研发<br>市场营销<br>生产运营<br>物资采购<br>人力资源<br>资本运作<br>品牌运营<br>战略合作伙伴<br>战略执行 | 组织架构与组织治理<br>前沿技术研发状况<br>业务增长率<br>各系列产品质量与性能<br>供应商数量及质量<br>人力资源优劣势<br>各项财务指标<br>品牌价值<br>战略合作伙伴评价<br>战略执行情况 | 访谈调研记录<br>评审审计报告<br>例会记录<br>财务报表<br>工作报告<br>员工座谈<br>ERP 系统<br>OA 系统<br>战略绩效记录 | 行政中心<br>经营班子<br>各中心 | 内部因素评价矩阵 (IFE)<br>价值链分析<br>SWOT 分析<br>三层面分析<br>对比分析 |

## 2) 系统的信息分析

公司将收集的信息经过甄别、分类和分析，形成分类专辑和分析报告，包括：

外部环境分析：运用 PEST 等方法对国家宏观环境、行业竞争态势、市场和顾客等关键信息进行战略分析，识别公司面临的机会 (O) 和威胁 (T)。

内部环境分析：运用 SWOT、五力模型分析、内部资源分析等工具，对公司能力和资源状况进行分析，识别公司的优势（S）和劣势（W）。

①PEST 分析：识别影响公司及行业未来发展的宏观环境因素（图表 4.2-3）。

《产业结构调整指导目录（2011 年本）》、《纺织工业“十二五”发展规划》、《纺织工业调整和振兴规划》：采用自动化、数字化、信息化生产工艺技术，加强信息化集成系统、大规模定制技术的开发应用，提高产品质量。创新营销模式，建立快速反应体系，推进规模化、品牌化、网络化经营。建立品牌统计、评价、跟踪体系，开展服装家纺品牌企业创建工程。

图表 4.2-3 PEST 分析表

| 政策法律 (P)   | 经济 (E)   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 促进国内消费、加快推进中国产品品牌提升工程</li> <li>➢ 本届政府在推进市场经济基础设施建设、提高知识产权保护、以及改善营商环境等方面，力度不断增强</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 经济新常态</li> <li>➢ 居民收入持续提升，改善型需求有望扩张</li> <li>➢ 零售渠道较大变化</li> <li>➢ 时尚品牌和零售商普遍面临增长乏力，利润挤压的挑战</li> <li>➢ 中国经济增长继续减速，全年国内生产总值增长 7.4%，全国城镇居民人均可支配收入名义增长 9.0%，社会消费品零售总额增长 12.0%</li> <li>➢ 市场流行趋势变化速度加快，同时我国不同区域的袜品消费市场也存在较大差异</li> </ul>              |
| 社会文化 (S)   | 技术 (T)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 消费者行为模式转变</li> <li>➢ 袜品在设计、款式、材质等方面的不断更新，带给消费者的体验也不断提升</li> <li>➢ 品牌经营已成为袜业经营的核心和重点，各品牌差异化程度不断增加，忠诚消费者不断扩大，带来价格的溢价</li> <li>➢ 人们对生活质量的要求也会逐渐提高，对袜品的需求也会向高品质、多元化的方向发展</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 创新的设计、制造技术在行业迅速推广。高精度、高效率的智能化生产线投入使企业生产方式加速变革</li> <li>➢ 国家加大知识产权保护力度，提升了企业自主开发的积极性</li> <li>➢ 袜业已形成了成熟、完整的产业链，为行业发展提供了保障</li> <li>➢ 中高端产品除满足基本功能之外，更多需要满足消费者不断提高的审美和内心体验需求</li> <li>➢ 互联网发展迅速，基于互联网的 ERP、SCM 和电子商务等新型企业管理方式将促进企业的管理升级</li> </ul> |

②内部源能力分析：评估公司内部资源和能力，识别内部优势及劣势。

图表 4.2-4 内部资源、能力分析一览表

| 关键成功因素 | 内部资源、能力分析（◆优势、●劣势）  |
|--------|---|
| 研发     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 拥有多项专利</li> <li>◆ 研发投入大，整合国际资源实施开发：韩国设计中心、日本设计团队</li> <li>◆ 采用买手制模式</li> </ul> |
| 制造     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 浙江义乌、金华、江西三大生产基地，先进的生产设备、检测装备等，实施精益生产行业领先</li> <li>● 生产信息化、自动化一两化融合</li> </ul> |

| 关键成功因素 | 内部资源、能力分析（◆优势、●劣势）   |
|--------|--|
| 供应     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆供应链管理日趋完善，拥有长期稳定的供应系统</li> <li>●对供应商的信息系统管理需持续提升</li> </ul>  |
| 营销     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆以品牌运作理念，凭质量和诚信建立了长期顾客群</li> <li>◆市场占有率和经营稳居全国同行前列。</li> <li>◆粉丝互动强，品牌忠诚度高</li> <li>●各产品市场拓展能力不均衡，营销队伍建设机制略欠完善</li> <li>●袜业企业的业绩很大程度上取决于企业能否及时预测、评估和准确把握消费者的需求</li> <li>●互联网+模式运用不足，商业模式需要整合</li> </ul> |
| 物流     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆便捷和低成本物流</li> <li>●信息化、物联网、智能化技术应用不足</li> <li>●物流资源整合不足</li> </ul>   |
| 人力资源   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆建立完善的人力资源体系，形成适应战略需求的人才梯队</li> <li>◆绩效考核机制与和谐的人文环境，造就了一批适应市场竞争、勇于开拓创新的科技、营销和管理骨干</li> <li>●人力资源配置集中在营销和技术领域，综合性管理人才相对欠缺</li> </ul>   |
| 质量保证   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆质量稳定，行业口碑佳；杜绝低价竞争，以质取胜</li> </ul>  |
| 信息化    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●信息系统与国外同行业尚存较大差距</li> </ul>  |

### ③行业分析：对行业所处的竞争环境进行分析，（图表 4.2-5）

袜品除满足穿着等基本功能外，还具有美学和象征意义的文化价值。

**欧美等发达国家市场品牌消费日趋成熟：**欧美袜品市场品牌消费已相当成熟，市场细分清晰、各品牌定位明确、个性风格差异明显，品牌的知名度和忠诚度较高。知名品牌与普通品牌价格差异非常大，品牌价值和影响力差别明显。这跟欧美市场消费者具有成熟的袜品消费意识、经营者长期注重品牌建设、管理和推广传播有关。

**国际知名品牌专注设计与营销，将生产外包：**在成本压力的驱动下，国际袜品企业在积极的寻找有效控制成本的方法，其中之一是将生产转移到具有成本优势的区域，如中国、东南亚地区，而将价值量较高的设计和营销等环节放在总部。这对全球袜品产业的影响一方面加剧了国际竞争，另一方面带动了全球袜品产业的发展。对于中国袜品企业而言，这是一种机遇，同时也将面临一定全球化进程带来的竞争压力。

**发达国家袜品市场趋于成熟，新兴市场增长迅速：**欧美袜品市场趋于成熟，市场需求稳定，预计未来这种格局仍然维持，欧美市场规模虽大，但增长空间有限，而未来新兴市场的发展潜力较大，欧美各品牌越来越注重包括中国在内的新兴市场的开拓力度。

**中高端袜品成为袜品市场新的增长点：**发展中国家高收入女性消费群体自身收入和消费意识的快速提高，使得对国际中高端品牌袜品的需求越来越旺盛。一些高档的服装奢侈品牌也拓展了袜品产品线，进行品牌延伸，不断加强本地和在发展中国家的市场拓展和品牌推广。国内

的一线袜品品牌也非常重视该领域的市场，在技术开发、产品设计、品牌推广等方面积极准备，适应较高收入群体的消费需求。

**我国国内市场容量：**中国袜业企业众多，集中度不高，消费方面具有消费人群广，消费习惯、消费能力差异大等特点。

随着袜品消费意识的成熟，消费能力的提高，我国袜品行业还有很大的成长空间。与此同时，中国经济的快速发展、居民收入的快速增长带动了中高端袜品的消费需求，消费者对袜品的需求从款式、面料、工艺质量等基本功能需求逐渐上升到对归属和情感价值的高层次需求，越来越重视袜品的人文关怀和品牌价值，关注消费过程的体验，消费者购买中高档袜品的比例越来越大。

**行业集中度提高，品牌竞争力凸显。**

图表 4.2-5A 行业发展趋势图

| 项 目     | 内 容   |
|---------|---|
| 品牌发展趋势  | 袜业行业由产品经营、渠道经营为主向品牌经营为主过渡；品牌定位细分市场越来越精细，品牌风格差异化明显；知名品牌的顾客忠诚度提高；行业市场规模的品牌集中度逐步提高。            |
| 产品发展趋势  | 产品设计时尚元素逐步与国际流行趋势接轨；产品设计的系列感增强；产品注重与外衣的搭配，注重低碳和环保，更加注重内在质量和穿着的舒适性，已产生个性化定制的商业模式。            |
| 生产发展趋势  | 自主生产是品牌厂商主要的生产模式；生产设备现代化、自动化程度提高；普遍采用柔性和精益生产方式；逐步将形成技能和知识水平较高的产业工人群体。                       |
| 供应链发展趋势 | 各品牌的供应商和生产商高度协同使生产效率得到提高；自建规模化的物流配送中心，物流配送扁平化、一体化，以及信息化管理应用程度大幅提高，使商品供应的效率得到有效提升。           |
| 渠道发展趋势  | 渠道由粗放增长转向精细化经营；直营终端仍为品牌袜品的主要渠道，知名品牌的渠道运营能力得到加强，品牌的市场覆盖面加大；各品牌注重提高终端的用户体验；电子商务作为新兴渠道，规模快速增长。 |

图表 4.2-5B 行业分析图

| 行业分析 | 内 容  |
|------|--|
| 品牌壁垒 | 袜品消费逐渐进入个性化、多样化和时尚化阶段，袜品行业已经从单纯产品功能的竞争逐渐转变为包括品牌形象、产品美誉度等因素的综合性竞争，品牌对产品销售的影响力不断提高。消费者对知名品牌具有较高的认知度与忠诚度。而知名品牌的形成是建立在对行业的深刻理解之上的，同时还要投入大量人力和物力在产品设计、产品质量和营销网络建设等环节，以及需要长期对消费群体的了解和关怀。   |
| 技术壁垒 | 不仅需要美观时尚，更注重穿着的舒适性，同时必需具备一定的保健和矫正功能，需要设计的环节多，原料、款型、结构、功能性、工艺设计、穿着舒适性评价、耐久性测试等每个环节均很重要。这就要求袜品研发技术需要从人体工程及袜品舒适性研究出发，追踪分析消费者的生理、心理需求，了解其生活方式，结合设备创新，紧跟国际潮流趋势，实现袜品的适体性、穿着的方便性、安全的稳定性等需求。因此，知名品牌企业普遍是通过基础研发及创新技术平台的搭建、专利申请、专用设备、特殊工艺处理等方法确保公司产品在市场竞争中难以被模仿， |

| 行业分析 | 内容   |
|------|--|
|      | 以保持持续的竞争优势。  |
| 渠道壁垒 | 日益注重体验，建立覆盖面广、效益较高的营销网络，需要科学管理，如商品管理、人员管理和终端形象管理等  |
| 资金壁垒 | 竞争激烈，成本管控要求越来越高，需要形成规模效应，同时技术研发、营销网络、品牌推广需要较大资金支撑。 |

经过战略研讨，公司已经明确积极介入时装品类，耐心培养相关人才和技能。第一，时装业务与袜业业务在客户群上存在较强的共性，网点拓展和零售管理上有较多协同性。第二，时装业务，特别是潮流时装业务，比较贴近时尚前端，对于我们把握潮流动态、消费者偏好，将产生积极帮助。第三，发达市场的零售格式，往往是以品牌为中心，涵盖多个品类的丰富产品，积极介入时装领域，有利于我们尝试和培养未来的零售新模式。

④SWOT分析：综合内外部环境分析结论，梳理公司面临的机遇、挑战、优势、劣势，以寻找制定适合公司实际情况的发展战略（图表 4.2-6）。

图表 4.2-6 SWOT 综述一览表

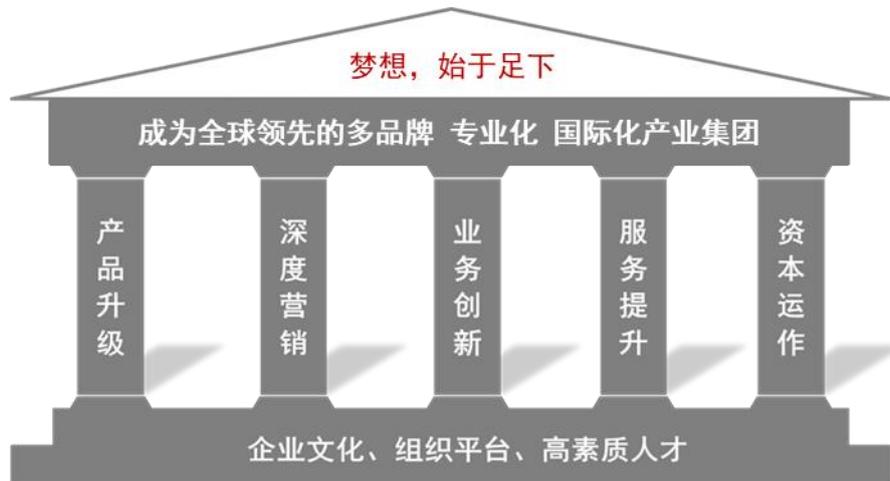
|      |  |   |      |
|------|--|---|------|
| 优势 S | <ul style="list-style-type: none"> <li>公司在网络营销与销售上积累了丰富的经验，目前搜索率与成交位于同业前列</li> <li>实体门店积累了 100 万以上 VIP 用户，微信微博营销已展开，梦娜袜业的口碑效应明显</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>产品政策支持</li> <li>行业快速增长，消费层次不断提升</li> <li>行业集中度提高，品牌竞争力凸显</li> <li>目标用户群的生活与消费模式越来越来社交化、移动化、个性化、虚拟化</li> <li>网上销售比例越来越高，营销影响力越来越大</li> <li>中高端袜品除满足基本功能之外，更多需要满足消费者不断提高的审美和内心体验需求。</li> </ul> | 机会 O |
|      | 内 部  |   |      |
| 劣势 W | <ul style="list-style-type: none"> <li>目前销售模式遇到了较大的压力，需要利用多种方式增加客流、转化率、客单量</li> <li>成本优势不明显，利润率偏低</li> <li>信息化和全自动化应用不高</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>标杆企业越来越注重与用户的互动，更精准满足用户需要，利用多渠道无缝链接，提升用户体验</li> <li>时尚消费品企业对市场的反应越来越快，如韩都衣舍等创新营销模式</li> <li>原材料价格的波动较大，劳动力等综合成本持续上升，不利于成本控制</li> <li>行业竞争不规范</li> </ul>                                      | 威胁 T |

### 4.2.2.3 战略和战略目标

#### 4.2.2.3.1 “十三五”（2016-2020）战略体系及滚动修订战略

##### 1) 确定方向和战略目标

基于以上分析，公司确定了“用户驱动型战略”。2015 年底，公司的战略研讨会，制定公司的“十三五规划”（2016-2020 年）。



### ① 战略方向

图表 4.2-7 战略方向描述

|      |  |
|------|--|
| 战略描述 | 深入研究目标用户的需要与消费模式，快速组织多样化的产品，提升用户体验，提高忠诚度，实现公司的快速增长   |
| 核心用户 | 八大品牌客户定位，差异化   |
| 优势领域 | 利用数字化营销平台与用户互动，深度把握用户生活、消费模式，与用户互动；快速组织多样化的时尚产品满足用户需求，提高体验；买手制；全渠道；C2B   |
| 战略举措 | 建立服务于门店终端的公司官网，使门店数字化，完善全渠道的营销平台，利用大数据研究用户，与用户互动，打通线上线下渠道，实现全渠道无缝链接；继续拓展线下终端，重新定位与设计门店形像，提升终端导购与服务能力，提升购物体验；重组公司供应链，加强部门之间的互动，缩短研发与上柜的时间，持续推出新款； |
| 业务范围 | 品牌塑造、推广、终端形象的设计与维护；多种时尚品类产品的研发、生产与组织；扁平化的组织运行架构和与用户全渠道的互动关系。   |

### ② 战略步骤

公司按照战略发展重点，将整体规划分为培育期、发展期、扩张期三个阶段，各阶段的战略目标如下：

图表 4.2-8 战略三阶段

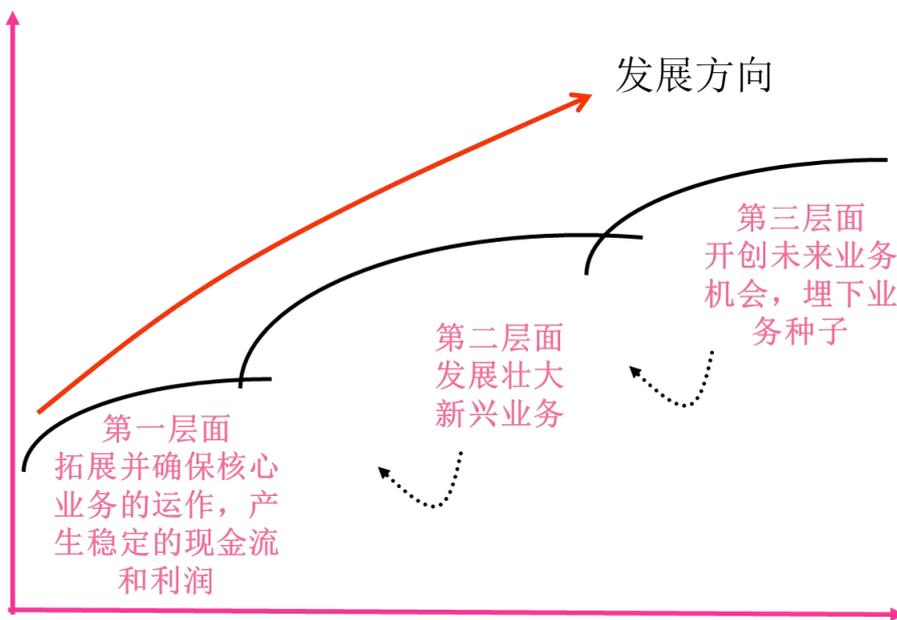
| 战略规划期                            | 规划内容   |
|----------------------------------|--|
| 2016 年—2018 年<br>“打造核心能力，获取竞争优势” | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 切实贯彻用户驱动型战略，着力打造、完善用户研究与互动平台，为代理商和加盟商提供更优质的多样化产品、销售服务和营销平台，加快供应链流程</li> <li>➢ 建立有效的人力资源开发与管理体系</li> <li>➢ 优化梦娜袜业的采购与物流体系，持续改善生产分工，提升产品品味</li> <li>➢ 2018 度实现含税销售额 8.22 亿</li> </ul> |

| 战略规划期                              | 规划内容  |
|------------------------------------|---|
| 2018年—2020年<br>“多品牌多品类的<br>全国领先品牌” | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 继续巩固梦娜袜业强大的销售平台和产品供应链优势，进一步扩大梦娜袜业品牌市场影响力</li> <li>➢ 通过资本运作，收购相关时尚用品品牌，并代理国际同类产品品牌，持续提升女包及其他时尚用品销售比重，成为全国影响力的领袖品牌</li> </ul>                    |
| 2021年以后<br>“成为国内行业工<br>业 4.0+标杆”   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 深化卓越绩效模式，提高企业精细化管理成熟度；</li> <li>➢ 利用销售平台继续开发、推广新的各品牌的全品类市场，尤其是个性化定制服务类产品及其他时尚用品市场份额的快速增长；</li> <li>➢ 全面实现智能制造，产能继续扩张，国际市场的开发有进一步发展。</li> </ul> |

## 2) 业务战略

梦娜袜业可持续发展的关键是现有核心业务的增长减慢之前，新的业务迅速发展为核心业务，同时为未来的核心业务作好准备。（图表 4.2-9）。第二层面的新业务为利用梦娜袜业品牌和市场优势，进军内衣等针纺品领域；第三层面为进军中高端服装等全品类领域。

图 4.2-9 业务维度三层面分析图



| 层面     | 第一层面        | 第二层面           | 第三层面        |
|--------|-------------|----------------|-------------|
| 衡量标准   | 利润；投资资本回报   | 销售收入；净现值       | 选择方向的价值     |
| 关键成功因素 | 集中于业绩       | 营造创业环境         | 未来业务中得地位    |
| 员工     | 维持并发展者      | 建立新业务者         | 思考者与探索者     |
| 能力     | 自身拥有完整的能力基础 | 可以整合或自己发展需要的能力 | 能力要求可能不是分清楚 |
| 激励理念   | 以财务方面为主     | 以里程碑为主         | 以行为和具体工作为主  |

## 3) 关键战略目标分解

公司在综合考虑近几年战略执行情况及各相关方利益的基础上，结合竞争对手和标杆绩效，从财务、客户、内部运营、学习与发展、社会责任五个维度对关键战略目标进行分解，并根据公司运行状况适时调整（图 4.2-10）。

图表 4.2-10 公司的长短期关键战略目标分解

| 指标维度    | 关键成功因素    | 绩效指标             | 2019年<br>(实际) | 2020年<br>(实际) | 2021年<br>(合并) | 2022年<br>(合并) | 2023年<br>(合并) |
|---------|-----------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 财务指标    | 资产运营能力    | 主营业务收入（亿元）       | 6.7           | 5.38          | 13.79         | 17.23         | 18.33         |
|         |           | 其中               |               |               |               |               |               |
|         |           | 核心品牌销售额          | 4.69          | 3.76          | 10.00         | 12.00         | 13.00         |
|         |           | 其他品类             | 2.01          | 1.62          | 2.00          | 3.00          | 3.00          |
|         |           | 电子商务收入（亿元）       | 0.96          | 0.51          | 3.00          | 5.00          | 5.50          |
|         |           | 利润总额（万元）         | 8326.26       | 20747.76      | 11036.00      | 13784.00      | 13986.00      |
|         |           | 资本保值增值率（%）       | 110.32        | 125.06        | 112.0         | 114.0         | 113.0         |
|         |           | 流动资产周转率（%）       | 0.54          | 0.65          | 2.5           | 3.0           | 3.0           |
| 顾客与市场指标 | 市场能力      | 顾客满意率（%）         | 85.9          | 86.5          | 87.0          | 88.0          | 89.0          |
|         |           | 市场占有率（国内综合）（%）   | 3.77          | 4.0           | 5.0           | 6.0           | 5.8           |
|         |           | 品牌数量（个）          | 8             | 8             | 10            | 10            | 10            |
| 内部运营指标  | 设计和技术创新能力 | 年度新产品开发数量        | 240           | 260           | 350           | 400           | 392           |
|         |           | 新产品销售占比（%）       | 71            | 75            | 78            | 80            | 80            |
|         |           | 验货一次合格率（%）       | 95.30         | 95.50         | 95.80         | 96.00         | 96.80         |
|         |           | 万元质量损失费（元）       | 21            | 20            | 19            | 18            | 13            |
|         |           | 供应商满意率（%）        | 96            | 96.2          | 96.3          | 96.4          | 96.7          |
| 学习成长指标  | 人力资源管理能力  | 员工满意率（%）         | 87.5          | 88.0          | 89.0          | 90.0          | 90.0          |
|         |           | 劳动生产率（万元/人年）     | 19.24         | 20.55         | 30.0          | 50.0          | 50.0          |
|         |           | 信息和智能化建设投入（万元）   | 250.0         | 300.0         | 6000.0        | 15500.0       | 500.0         |
|         |           | 培训计划完成率（%）       | 89.0          | 90.0          | 92.0          | 95.0          | 96.0          |
| 社会责任指标  | 社会责任      | 重大伤亡事故率（%）       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
|         |           | 纳税总额（万元）         | 4057.7        | 3661.06       | 8500.0        | 11000.0       | 5000.0        |
|         |           | 万元产值综合能耗（吨标煤/万元） | 407.61        | 402.11        | 330.0         | 310.0         | 330.0         |
|         |           | 公益支持（万元）         | 150.0         | 200.0         | 250.0         | 300.0         | 150.0         |

#### 4.2.2.3.2 战略目标的适应性

##### 1) 均衡应对长短期机遇及挑战

公司识别“十二五”战略三阶段的关键机遇和挑战，依靠自身资源与能力优势，制定相关

目标与措施，充分把握机遇，抵御风险（图表 4.2-11~12）。

图表 4.2-11 挑战应对措施表

| 战略挑战   | 战略举措  | 战略指标   |
|--|---|--|
| 现有中、高级人才难以支撑公司发展运营                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢加强高端人才（管理、营销、技术等）引进和培养，优化人才结构</li> <li>➢完善员工学习及发展平台</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢关键人才引进计划完成率</li> <li>➢关键岗位流失率</li> <li>➢培训计划完成率</li> </ul> |
| 管理水平及流程执行偏弱  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢深化推进卓越绩效管理模式等管理方法</li> <li>➢职能型向流程型管控转变</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢利润增长率</li> <li>➢新产品销售占比</li> <li>➢人均产值</li> </ul>          |
| 竞争对手缩短新款研发与上柜时间，加大产品时尚新颖，提升产品的性价比<br>大量开店，使用户购买便利性大大强化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢加大产品开发投入，拓宽产品品类，为用户提供更多的时尚搭配元素和更多的时尚顾问服务，形成梦娜袜业风格</li> <li>➢实现全渠道无缝链接，提升用户购买体验，粘住客户，通过丰富多彩的粉丝活动吸引更多的用户</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢研发费用</li> <li>➢新产品数量</li> <li>➢新增店铺数量</li> </ul>           |
| 原材料价格波动较大，劳动力等成本上升，不利于成本控制                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢加强降本增效内控管理</li> <li>➢加强对供应商的系统管理</li> <li>➢推进精益生产，引进智能高效设备，实现工艺革新</li> <li>➢定岗定编，优化人力成本</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢供应商满意度</li> <li>➢万元能耗</li> </ul>                           |

图表 4.2-12 机会应对措施表

| 战略机会                              | 战略举措  | 战略指标  |
|-----------------------------------|---|---|
| 国家政策对安全、环保、节能行业的支持和鼓励             | 瞄准市场需求，加大对前瞻性高、附加值高的新品研发力度，加快新品产业化步伐  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢年度新产品开发数量</li> <li>➢新产品销售占比</li> </ul>              |
| 目标用户群的生活与消费模式越来越来越社交化、移动化、个性化、虚拟化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢营销模式创新，提升客户体验，互动营销</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢主营业务收入</li> <li>➢电子商务销售占比</li> <li>➢粉丝数量</li> </ul> |
| 网上销售比例越来越高，营销影响力越来越大              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢利用互联网技术，大力进行模式创新，通过电子商务平台加大 B2C、O2O、微营销等销售占比</li> <li>➢以战略性融资、兼并、收购及合资合作等方式推动产业整合，完善产品系列</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢新产品销售占比</li> <li>➢电子商务销售占比</li> </ul>               |
| 用户驱动型战略                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢创新营销模式，推行买手模式，围绕品牌新产品开发力度，提升客户体验</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢粉丝数量</li> </ul>                                     |

## 2) 识别创新机会

公司在制定战略目标时，综合考虑产品、服务、运营模式、经营管理、社会责任等方面的创新机会，并制定相关举措，实现创新突破（图表 4.2-13）。

图表 4.2-13 创新机会与战略目标对应表

| 创新机会 | 战略目标                      | 关键举措   |
|------|---------------------------|--|
| 产品   | 丰富梦娜袜业品牌内涵，陆续推出新产品；打造高端品牌 | 为应对日益激烈的产业竞争，公司采用产品差异化策略，通过技术引进及创新，通过买手模式加大产品创新  |
| 服务   | 多层次、多渠道、优化服务结构，提升服务质量     | 为满足客户对营销服务的需求，挖掘互联网技术的潜力，通过大数据及云平台的打造，公司持续提升服务能力 |
| 运营模式 | 运营模式创新、无边界、阿米巴、引入买手       | 创新快时尚运营模式，打造快速供应链                                |
| 经营管理 | 持续强化内部管控能力                | 通过深入推行卓越绩效管理模式、精益生产管理等现代化管理方法，整合、优化资源配置，实现管理创新   |
| 社会责任 | 节能减排<br>资源综合利用            | 通过工艺改善、技术改进与设备更新改造，降低“三废”排放，提高资源利用率              |

### 3) 平衡相关方需求

公司在制定战略目标时，综合考虑股东、顾客、员工、供应商、社会各相关方的发展和利益（图表 4.2-14）。

图表 4.2-14 战略目标与相关方需求表

| 相关方 | 主要期望      | 战略指标   |
|-----|-----------|--|
| 股东  | 出色的财务表现   | 主营业务收入、净利润、净资产收益率、资产负债率、流动资产周转率  |
|     | 高效的内部运营   | 品牌市场占有率、专利数量、研发经费占销售收入比、新品销售占比、首次通过率、退货率、翻箱率、回单 15 天完成率、关键岗位员工流失率、人均产值 |
| 顾客  | 优质的产品与服务  | 顾客满意度、首次通过率、退货率、客户投诉处理及时率  |
| 员工  | 良好的职业发展   | 员工满意度、培训费用   |
| 供应商 | 增加合作，实现共赢 | 供应商满意度   |
| 社会  | 积极履行社会责任  | 重伤事故次数、纳税总额、万元能耗、员工人均年收入、公益支持投入  |

## 4.2.3 战略部署

### 4.2.3.1 提要

公司将战略目标层层分解落实，通过业务及职能规划及年度经营计划实现战略落地；采用趋势分析、标杆分析等方法对关键绩效指标进行预测；通过战略预警监测体系对战略实施进行有效监测，实现持续改进。

#### 4.2.3.2 战略规划的制定与部署

##### 4.2.3.2.1 战略规划体系

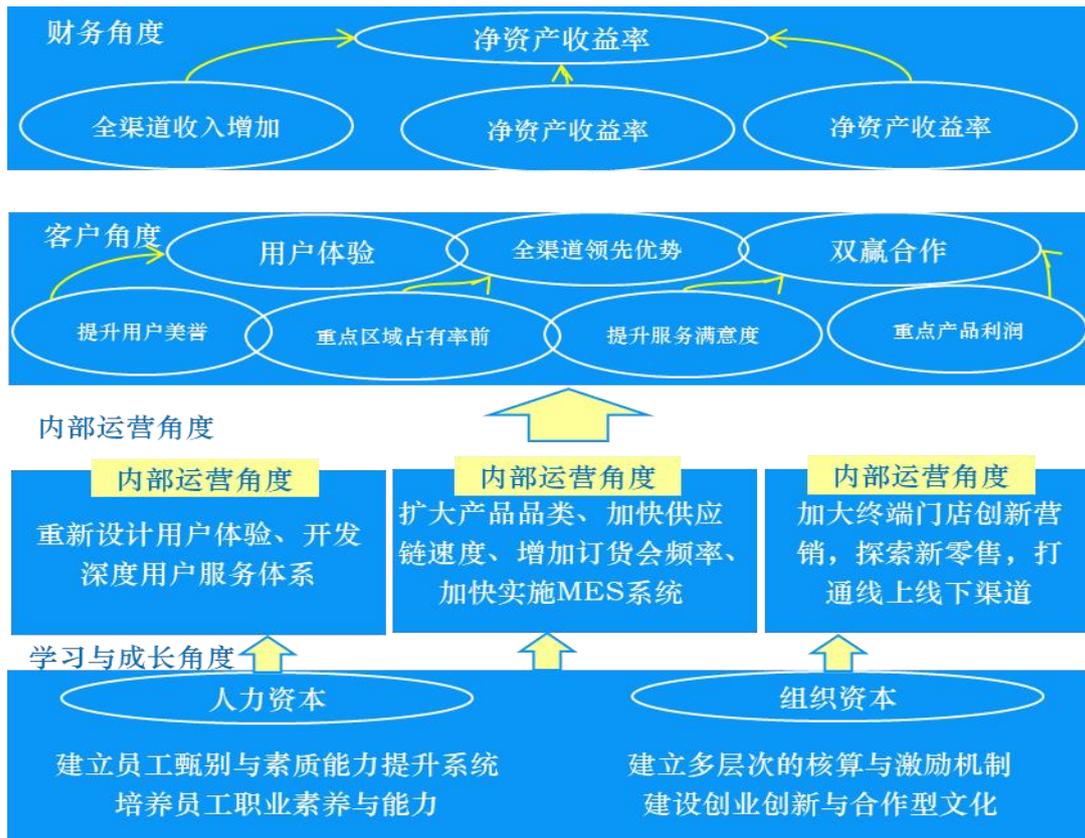
###### 1) 战略目标分解

公司由战略委员会/行政中心组织对总体战略目标进行分解，确保企业的战略目标、战略部署和绩效管理成为一个联系紧密的整体（图表 4.2-15）。

图 4.2-15A 围绕愿景/战略实施流程优化/开展项目对应表

| 梦娜袜业战略/愿景               | 流程优化或开展项目  |
|-------------------------|--|
| 到 2025 年梦娜袜业全渠道零售额 51 亿 | 1、以新零售实体店+线上线下为主的全渠道运营模式<br>2、明确各渠道零售额分配并制定年度目标计划，建立闭环机制<br>3、优化激励措施<br>4、拓展用户互动渠道，创建梦娜袜业 APP，培养粉丝   |
| 成为一家高度响应用户需求的品牌报务型公司    | 1、打造一线流供应链，实现订单快速反应，订单 24 小时入仓，配送 24 小时到位。<br>2、开展智能制造工业 4.0+项目，优化管理流程，提高管理效率<br>3、为用户提高个性化订制及多样化产品<br>4、制定品牌战略规划，规划品牌定位、品牌架构，提出每年品牌宣传主张<br>5、研发中心每年提出世界时尚研究报告 |
| 全体事业伙伴幸福指数位列同行前列        | 1、制定梦娜袜业社会责任发展计划，每年编制梦娜袜业社会责任报告，并向社会广泛传播<br>2、建立任职资格体系；优化绩效薪酬管理体系<br>3、供应商、代理商政策梳理优化<br>4、优化福利制度及员工晋升管理制度  |

图表 4.2-15B 战略地图



## 2) 战略规划的制定与分解

公司按照“战略目标—长期战略规划—业务/职能规划—年度经营计划”的层级，分解和展开战略目标，制定相应的长短期行动计划。

### ① 长期规划

公司形成以公司级长期战略规划为统领，业务/职能战略规划相互支撑和协同的长期规划体系（图表 4.2-16）。

图表 4.2-16 长期规划分解层级图

| 维度        | 战略主题     | 战略目标        |
|-----------|----------|-------------|
| 财务角度      | 净资产收益率   | 扩大销售额       |
|           |          | 新增品牌、品类销售增长 |
|           |          | 稳定的净利润增长    |
| 用户角度      | 愉悦的购物体验  | 用户美誉度高      |
|           | 区域市场上的领先 | 指定市场占有率居前茅  |
| 客户角度（分公司） | 双赢的合作关系  | 服务满意度       |
|           |          | 区域化产品的响应速度  |
| 内部运营角度    | 用户服务     | 重新设计用户购物体验  |
|           |          | 建设 CRM 管理体系 |
|           | 客户服务     | 完善门店运营体系    |
|           |          | 分公司诊断分析体系   |

| 维度      | 战略主题 | 战略目标                 |
|---------|------|----------------------|
|         | 供应链  | 扩大产品品类               |
|         |      | 一线流供应链速度             |
|         |      | 加快推出新品               |
|         |      | 智能制造的全面实施            |
|         | 渠道关系 | 加大终端门店授权力度           |
|         |      | 拓展线上线下渠道             |
| 学习与成长角度 | 人力资本 | 建立员工的甄别与素质能力系统       |
|         |      | 培养员工职业素养与能力          |
|         |      | 降低员工流失率              |
|         | 组织资本 | 完善多层级利润中心            |
|         |      | 与公司战略相一致，建设创业创新合作型文化 |

## ② 短期计划

公司依据总体战略规划以及上年度经营分析结果，每年底拟定下年度经营计划，报董事会审核后下发执行。各业务单元、职能部门及个人依据公司年度计划制定相应的年度、月度工作计划，以滚动式短期计划的有效实施来驱动长期战略规划的落地。

同时，公司运用全面预算管理，将长期战略规划与年度经营计划中的财务目标值通过预算形式层层量化为年度与月度指标值，并落实到各运营层级，按月度进行监控和考核，确保计划与目标符合实际，保证战略规划的可执行性。

## 3) 战略评估与调整

公司定期评估战略实施情况，结合宏观经济环境和内部环境变化，适时对战略进行微调或重大调整。

### ① 微调

公司每半年由战略委员会召集经营班子、业务单元及职能部门负责人召开战略分析会议，对行业与市场形势和公司经营绩效进行总结、评估与分析，对战略目标、年度工作重点及实施计划进行局部微调。

### ② 重大调整

当公司内外部环境发生重大变化时，如发生国家产业政策、法律、法规要求变化、战略思路调整、绩效测量结果与战略目标有较大差距等情况时，战略委员会应及时组织召开临时战略研讨会进行分析、评估，提出战略调整建议，经董事会审批后执行。如：2012年以来，行业内竞争进一步加剧，为了更好地迎接调整，公司全面优化组织架构、引进快时尚行业的先进操作模式-买手模式，进而引发对战略的调整。

## 4.2.3.2.2 科学合理的长短期计划

## 1) 主要长短期计划

公司从人力资源、技术研发、财务、营销、信息化五个职能层面制定长短期行动计划，以保证战略规划的贯彻与执行。主要战略规划摘要（图表 4.2-17~19）。

图表 4.2-17 职能战略规划表（摘要）

| 类别         | 战略主题  |
|------------|---|
| 人力资源<br>管理 | 目标是建设一支深入洞察用户需求、创造美与时尚、主动适应未来市场与行业变革要求、与公司平台共同创业创新一起发展的员工队伍，能满足公司多品牌多品类多元化发展的业务发展要求                 |
|            | 人力资源部本身要深入了解业务及其对人力资源的素质、经验、知识、技能的要求，努力成为业务部门的合作伙伴，从人力资源管理角度支持业务部门，与业务部门管理一体化                       |
|            | 公司中坚人物目前以外聘为主，三年内主要由内部培养  |
|            | 绩效管理划小核算单位，推动公司战略目标和内部协调一致实现为原则   |
|            | 激励方面采用阿米巴模式，注重整体激励、长期激励和短期激励的配合   |
|            | 提拔晋升优先专业化、创新化、有激情、学习适应能力强的人   |
| 财务管理       | 通过财务核算、控制、决策功能，帮助公司建立健康的（资金运营）财务体系，培养各部门收益与成本费用意识、投入与产出意识，使公司中高层管理人员建立起短期经营意识和长期投资观念，并贯彻在日常的经营管理行为中 |
|            | 分析产品供应链一体化、大数据辅助决策的投入产出，将相关支持费用合理分摊到各事业伙伴/利润中心等，支持公司的战略   |
|            | 深入了解业务及各项经营管理行为的费用与产出，努力成为业务部门的合作伙伴，从财务管理角度支持业务部门，与业务部门管理一体化  |
|            | 深入分析各项产生短期与长期收入的投入，通过重组投资组合提升公司价值   |
|            | 通过财务控制与分析，寻找公司成本费用浪费的地方，如响应时间、库存、价格等，加以控制，降低成本费用  |
| 技术管理       | 目标是尽快完成将封样产品投入到生产的技术准备  |
|            | 研发中心本身要深入了解市场部门对产品的具体要求和时间，以合理安排技术转移的进度，满足相关部门的要求   |
|            | 成为买手、生产、电商、商品计划、供应部等部门的合作伙伴，从技术转移角度支持商品推广，商品生产，保证质量，降低成本，提高供应速度                                     |
|            | 确定商品形象款后即尽快进行复版与调版工作，加快订货到投产时间  |
|            | 激励方面注重整体激励和短期激励   |
| 买手运营<br>管理 | 目标是根据公司品牌定位和品类分类，及时将国际国内时尚元素转化为公司产品，不断满足目标用户群需要   |
|            | 买手本身要深入了解目标市场的时尚与舒适要求，从用户的角度按公司产品风格快速组织开发产品，把握时尚与流行趋势，确保产品时尚舒适体验                                    |
|            | 成为营销中心的合作伙伴，从买手角度支持商品运营的分析与决策，提升销售效果  |
|            | 加快产品开发节奏，组织各品牌市场订货会的次数增加到每年 10—15 次，服务和参与各品牌市场客户订货会，使商品的季节性层次性更加清晰                                  |
|            | 激励方面注重产品销售的效益   |
| 营销管        | 目标是利用大数据通过大众传播、小组活动甚至个别性互动中确立梦娜袜业品牌在目标人群中的定位，   |

| 类别        | 战略主题   |
|-----------|--|
| 理         | 并使其体现在用户接触梦娜袜业的每一个关键点  |
|           | 用户营销中心本身要深入研究用户，知道用户的显在与潜在需要，与用户互动，开发各品类卖点，吸引新用户，粘住老用户，促进销售                                      |
|           | 通过会员管理，使用户不断获得国际国内时尚信息与梦娜袜业产品的最新信息，树立梦娜袜业时尚穿戴专家的形象，帮助用户认识最新的消费动态                                 |
|           | 公司品类与形象产品的宣传应在品牌定位与产品整体风格的指引下实质性地促进销售，并支持品牌形象  |
|           | 公司品牌 VI 与 SI 设计及产品视觉陈列提升终端体验，给用户不一样的感受   |
| 品保管理      | 目标是按公司品牌要求，确保产品外观、内在质量、工艺、舒适度等完全符合客户的要求  |
|           | 应对外部供应商进行评审、绩效管理、优化及对品保体系的培训提升   |
|           | 对内部工厂的品保体系优化、培训，确保品质持续提升   |
|           | 用户所反馈的产品质量问题不仅是提升公司产品质量的机会，也是用户提升用户满意度的机会，需要从品牌发展的角度来处理售后服务问题                                    |
| 生产管理      | 需要参与每季新品的评审和大货批量生产前的工艺品质评审，争取在问题发生前解决隐患，避免批量问题出现   |
|           | 定期统计分析市场退货的原因，并找出问题根源，并采取必要的措施，确保品牌产品品质持续提升  |
|           | 按时尚产业小批量多品种的要求及时生产出市场所需要的产品，满足公司多品牌多品类多元化发展的业务发展要求   |
|           | 深入了解市场对产品供应的要求，努力缩短市场产品的供应时间，降低期货比重，提高现货与补单比重，以促进销售  |
|           | 各生产线要逐渐稳定生产品类，形成生产线的特色优势，提升产品质量与品味，降低生产成本，加快交货期  |
| 供应链系统中心管理 | 绩效管理以推动降低期货比重，提高现货与补单比重为原则   |
|           | 激励方面注重整体激励和短期激励  |
|           | 目标是按质按量及时将目标用户所需要的梦娜袜业产品展现在用户面前满足其需要   |
|           | 要深入把握梦娜袜业产品销售动态，及时调整供应链结构，使各区域差异化的需要得到及时满足   |
| 终端门店（含线上） | 在满足下游需要的前提下降低业务价值链之间的协调时间，在保证质量的前提下压缩各业务价值链内部的运营时间是供应链的基本使命                                      |
|           | 充分利用供应链软件系统提高供应链处理速度是供应部的基本工作  |
|           | 作为集团前台服务用户的一线部门，负责在集团的用户营销和店面基础条件上吸引客流进店，做好店内服务提高购买率、客单量，做好售后服务，提高重复购买率，实现店面的销售和利润增长，是集团最基本的利润中心 |
| 信息化管理     | 在集团平台基础上创新营销方法和运营管理手段，利用顾问式销售和关系式销售策略提高店面赢利能力  |
|           | 洞悉用户着装搭配方面需求，利用公司赋予的资源快速及时满足用户，及时向总部准确反馈用户深度信息   |
|           | 建设公司信息化平台，为公司多品种、小批量的经营提供一体化所需要的内部信息支撑、使公司的供应链能快速响应用户  |
| 信息化管理     | 信息部本身要深入了解业务及其对信息管理的相关要求，努力成为业务部门的合作伙伴，从信息管理角度支持业务部门，与业务部门管理一体化                                  |
|           | 绩效管理以对其他部门的业务响应为关键考核指标   |

| 类别 | 战略主题                                     |
|----|--|
|    | 激励方面注重长期激励                               |
|    | 提拔晋升优先考虑专业化、创新、在学习适应网络时代对企业信息管理要求方面能力强的人 |

图表 4.2-18 战略保障策略

|           |  |
|-----------|--|
| 愉悦互动的会员关系 | 利用会员管理系统与用户建立分级分类的互动关系，粉丝级（至尊VIP）用户达到50个，帮助开发、推广、销售梦娜袜业各类产品        |
| 小而美的数字化门店 | 面积在60-120平米，富有时尚魅力的视觉与音响体验，通过WIFI和二维码扫描进入无线网络系统，在不同渠道中随意进入         |
| 职业化零售团队   | 提升零售人员时尚顾问服务能力，使门店店长、督导持有门店股份，吸引优秀的零售人员，提升工作积极性与责任心                |
| 买手制产品开发   | 迅速将国际国内时尚潮流趋势转化为目标用户所需要的产品，研发到订货会时间控制在30天以内                        |
| 精益的供应链系统  | 每年8次供应商会议，90%首单上市时间缩短到1-2天，各销售区域每周提供补货订单，降低存货的库存量，补货上市时间90%不超过1-2天 |
| 阿米巴式组织管理  | 层层划小核算单位，使更多的管理层成为公司的事业合伙人，仔细考虑投入产出比，服务好内外客户                       |

图表 4.2-19 关键的人力资源规划

| 项目           | 内容   |
|--------------|--|
| 人力资源战略       | <p>目标是建设一支深入洞察用户需求、创造美与时尚、主动适应未来市场与行业变革要求、与公司平台共同创业创新一起发展的员工队伍，能满足公司多品牌多品类多元化发展的业务发展要求</p> <p>人力资源部本身要深入了解业务及其对人力资源的素质、经验、知识、技能的要求，努力成为业务部门的合作伙伴，从人力资源管理角度支持业务部门，与业务部门管理一体化</p> <p>公司中坚人物目前以外聘为主，三年内主要由内部培养</p> <p>绩效管理划小核算单位，推动公司战略目标和内部协调一致实现为原则</p> <p>激励方面采用阿米巴模式，注重整体激励、长期激励和短期激励的配合</p> <p>提拔晋升优先专业化、创新化、有激情、学习适应能力强的人</p> |
| 人力资源管理的价值观   | <p>专业化：能为高层和其他部门提供人力资源管理专业的判断与支持</p> <p>增值服务：事务性的工作比重逐渐降低，增值性工作越来越高</p> <p>业务导向：从业务部门的角度来看人力资源工作，从人力资源角度来分析、支持业务部门</p>   |
| 人力资源管理运行机制优化 | 明确总部与各业务单位人力资源管理的关系，建立规范的人力资源管理系统。总部人力资源部为各业务单位提供方向性技术指导，各业务单位人力行政负责将公司总部的人力资源管理政策体系、制度规范的推行落实。  |
| 组织改进和流程优化    | 整合资源，合并职能，公司就相关职能重新分配合并，设置以市场为导向，可以对市场作  |

|           |  |
|-----------|--|
|           | 出快速反应的组织结构。  |
| 人员配置准确及时  | 准确盘点本企业人才储备及预测人才需求，针对不同层次不同类别的人才采取形式多样的引进策略。（管理/专业技术人才：高端猎头合作+内部猎手+内部竞聘；关键/特殊人才：网络招聘+优先导向关键岗位；储备人才：校园招聘+校企合作+集中市场招聘） |
| 培养开发与职业规划 | 根据企业发展目标及岗位任职资格要求，结合员工的素质与性格特征测评，实施富有针对性的能力开发和职业管理。  |
| 人才梯队建设    | 根据企业发展目标要求，建立人才梯队培养“鹰计划”，并组织实施，面向不同阶层人员的“雏鹰计划”、“飞鹰计划”和“雄鹰计划”，为企业发展提供源源不断的优秀人才。                                       |
| 考核机制有效评估  | 通过绩效考核，把员工聘用、职务升降、培训发展、劳动薪酬相结合，促使员工不断提升工作绩效与工作胜任力，进而提高组织整体工作效能。  |
| 员工关系管理    | 以国家相关法规政策及公司规章制度为依据，明确劳动者和用人单位的权利和义务，合法规避劳动法规政策，节约企业人力资本支出，为企业业务开展提供一个稳定和谐的环境。                                       |
| 培训团队建设    | 做好培训管理运作（开发、计划、预算、组织、奖惩、评估）的同时，公司同步进行讲师体系、课程体系等软实力的建设：建立一支优秀的内部讲师团；制定一套内部讲师选拔、培养、管理、评估、激励、认证机制为公司内部讲师队伍建设护航。         |

### 2) 产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化（图表 4.2-20）。

**图表 4.2-20 产品和服务、顾客和市场等关键变化表**

| 项目    | 关键变化   | 应对计划   |
|-------|--|--|
| 产品和服务 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 时尚、舒适、科技</li> <li>➢ 提升服务能力</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 技术研发规划：买手模式，进行专业化设计研发，提供专业化产品</li> <li>➢ 人力资源规划：买手人力资源体系的建立与完善</li> <li>➢ 工艺与质量改进计划：改进生产工艺及设备，深化质量理念，提升产品品质</li> </ul>  |
| 顾客与市场 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 创新营销模式</li> <li>➢ 提升客户互动体验</li> <li>➢ 提升粉丝数量</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 营销战略规划：互动营销、粉丝营销、微营销、O2O 等</li> <li>➢ 品牌建设计划：提升品牌价值</li> <li>➢ 客户关系建设计划：进一步强化客户服务职能和顾客满意度测评与改进系统，全面提升服务效率和质量</li> <li>➢ 财务战略规划：拓展筹融资手段，强化金融支持功能，有效支持各业务的快速发展</li> <li>➢ 人力资源规划：引进、培养专业营销人才</li> </ul> |
| 经营管理  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 快时尚供应链体系</li> <li>➢ 组织机构调整，关键业务流程优化</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 各业务战略规划：多渠道、多品牌</li> <li>➢ 精益管理规划：提高关键业务流程效率</li> <li>➢ 卓越绩效推进方案：持续推进卓越绩效模式提升运营质量</li> </ul>  |

| 项目 | 关键变化  | 应对计划  |
|----|---|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>管理成熟度提升</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>人力资源规划：引进高端管理人才，落实领导力培训方案</li> </ul> |

#### 4.2.3.2.3 系统的资源配置

公司从人力、信息、财务、基础设施、技术等方面综合考虑，在强化做好相关方关系的基础上，细化到各职能部门的战略规划及年度工作计划中。

图表 4.2-21 主要资源获取计划表

| 资源类别   | 配置目标   |   | 获取方式  |
|--------|--|---|---|
|        | 短期（2020）   | 中长期（2021-2022）  |   |
| 人力资源   | <ul style="list-style-type: none"> <li>教育经费占工资总额 3%</li> <li>买手及人才储备 20-30 名；新增管理人员 15 名，从事战略管理、绩效管理、内控管理</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>教育经费占工资总额 <math>\geq 5\%</math></li> <li>买手储备人员 40-60 名；</li> <li>品质工程人员 30 名，后备服务人员 100 名</li> <li>金融类专业人员 5 名，高级管理人员 5 名，投资决策分析人员 3 名</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>实施差异化、多渠道教培方案，培训计划达成率达 99%</li> <li>实现人力资源供需平衡，招聘计划完成率达 95%</li> <li>强化人才梯队建设</li> </ul> |
| 财务资源   | <ul style="list-style-type: none"> <li>项目建设投资 1000 万元</li> <li>银行授信总额为 8.2 亿元</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>2021 年，投资完成 2.9 亿元</li> <li>2022 年银行授信提高到 20 亿元，</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>多元融资渠道：股权融资、债务融资等</li> <li>通过全面预算管理，加强成本统筹能力</li> </ul>                                  |
| 信息资源   | <ul style="list-style-type: none"> <li>信息化升级投入 350 万元</li> <li>实现 OA 系统升级(手机办公)</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>信息化建设累积投入 500 万元</li> <li>SAP ERP 系统持续升级</li> <li>进一步升级网络设施</li> </ul>   | 针对信息化薄弱环节增加投入，为公司运营构造敏捷、高高效的信息化服务平台   |
| 基础设施资源 | <ul style="list-style-type: none"> <li>精益生产项目 300 万元</li> <li>物流基地：日吞吐量 &gt;20 万双</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>预计 2019 年底完成搬迁，开发袜业产业园，公司投产后将建成袜子智能化生产线三条，并满足 8000 人生活的完善配套设施，最大优势整合资源与供应链</li> <li>柔性智能制造生产线</li> <li>建成智能化物流仓储中心，实现从生产到销售市场的 24 小时服务。</li> </ul> | 依据战略需求，公司于每年年初编制固定资产（生产设备、配套设备、仪器等）投资计划，实现基础设施资源的合理配置   |
| 技术资源   | <ul style="list-style-type: none"> <li>产品舒适特性研究、环保特性研究；环保功能再生可循环研究</li> <li>研发新产品数量 350 项，专利数量年增加 20 件</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>产品专业特性研究（高科技含量）；功能性、环保、保健、抗菌等新材料、新工艺、新染整技术研究。</li> <li>新产品数量逐年增加 100 项，专利数量逐年增加 30 件</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>省级研究院、技术中心、研发中心、省级设计中心、重点实验室</li> <li>合作高校院所</li> </ul>                                  |

#### 4.2.3.2.4 战略预警监测体系

公司在《战略管理办法》中规范战略监测数据的收集、传递、分析以及改进流程，并在此基础上建立内外部环境变化预警监测系统，保证战略调整的及时性。

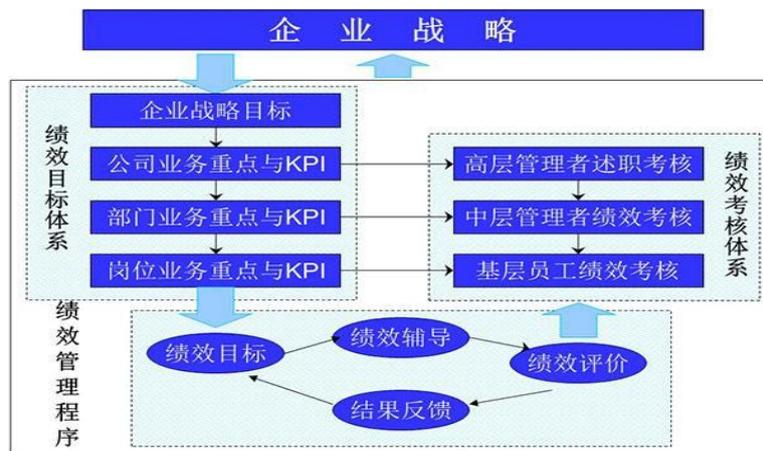
### 1) 外部环境监测

从政策法规、经济、社会文化和科技等方面构建监测标准，通过广泛渠道收集前瞻性宏观政策、市场态势、资源供需等信息（图表 4.2-2）。

### 2) 内部运营监测

①公司构建“公司-部门-岗位”三级关键绩效指标体系，有效落实战略执行的“责任机制”，指标体系覆盖所有关键业务领域，并综合考虑了各相关方需求（图表 4.2-22）。

图表 4.2-22 以公司战略为导向的三级绩效体系



②公司通过运行绩效测量系统，对各级指标进行实时监控，并依托半年度、年度战略分析会议体系与战略执行评价体系，从战略管理、企业文化、人力资源、技术创新、市场营销、品牌建设、资本运作等多方面对现有战略执行情况进行监控与评价，监测结果为战略决策与调整提供数据支持。

③公司通过财务审计体系加强监测关键绩效指标数据及战略执行评价数据的真实性，有效地检查预算完成情况和战略协同要求的执行情况，并以此强化全面预算管理的落实。

## 4.2.3.3 绩效预测

### 1) 预测方法

公司定期、多渠道收集与公司核心业务有关的政策与发展数据、行业标杆和竞争对手企业信息、公司关键绩效指标测量结果等信息，保证绩效预测信息来源的可靠性与及时性。公司采用内外部环境分析、趋势分析、相关性分析、比较分析、专家预测等多种方法对公司未来关键绩效指标进行预测，并与公司以往绩效、主要竞争对手及标杆的绩效进行纵横向对比。

基于难以获得竞争对手及标杆的绩效预测数据，公司根据其以往三年数据，运用趋势分析法得出其绩效预测数据进行比对。

## 2) 主要预测结果及对比

公司关键绩效预测（图表 4.2-10）。公司与竞争对手和标杆企业绩效预测对比（图表 4.2-24）。

目前国内知名袜业品牌商几乎全部采取多品牌经营战略，主要采取主打品牌系列化、自创多品牌、收购或代理其他品牌等策略。多品牌经营可以给消费者更多的展示接触机会，使企业产品渗透到不同的市场部分，占领更大的市场。同时多品牌还可以采取共进退的策略，这无疑也增加了与强势商场、百货终端谈判的砝码。在市场竞争方面，多品牌策略可以从销售渠道减少对手竞争的可能，从功能、价格诸多方面对市场的细分，更令竞争者难以插足。这种高进入障碍无疑大大提高了对手的竞争成本。另一方面，多品牌策略使公司在顾客心目中树立起实力雄厚的形象，从而培养消费者对本企业某个品牌的偏好，提高其忠诚度。

图表 4.2-23A 标杆与竞争对手的品牌系列对比

| 公司     | 品牌   |
|--------|--|
| 厚木株式会社 | ATSUGI                                       |
| 浪莎控股国际 | 浪莎（袜业、内衣）、浪仕威（LANSWE）、白莎、立芙、瓢忆、安星、蓝色枫叶、森态等   |
| 宝娜斯    | 宝娜斯  |
| 健盛袜业   | 健盛之家 Jasan Home                              |
| 耐尔袜业   | “全家的袜箱”耐尔、铁洛尼、ohno、蓝勋、乔安贝（0-6）、Afleray、I’ LL |

图表 4.2-23B 竞争对手对比分析表

| 比较        | 标杆：厚木  | 第一竞争者宝娜斯   | 第二竞争者（健盛袜业）   |
|-----------|--|--|---|
| 战略        | 为了女性的美丽和健康而持续努力。厚木的产品有八大系列近千个品种，每年还有 200 个左右的品种更新换代。每一位女性都可以找到适合的厚木袜子。 | 借助明星效应，提升品牌；以丝袜为主，配以其他时尚产品；自营为主，直控终端，成熟的零售运营管理提升渠道的赢利能力；总部下单，大规模生产，加快订单至上柜时间；低价销售，迅速出货；掌控省代与终端，保证代理商与加盟商基本收益，商品经营方面总部负责，决策快、执行力强；资金周回速度快 | 棉袜为主<br>专攻 ODM、OEM，与国际品牌配套；                               |
| 优势领域      | 国际化的品牌优势；先进的生产及运营模式  | 国际化的品牌优势；成熟的零售管理体系；  | 大规模生产的低成本优势；产品直供体系；                                       |
| 业务范围与组织体系 | 国际化的品牌优势；  | 品牌塑造、推广、终端形象的设计与维护；产品的自主开发、生产；原材料的采购与外协成品的组织；直线职能式的组织管理模式；   | 品牌塑造、推广、终端形象的设计与维护；产品自主开发、生产；原材料的采购与外协成品的组织；直线职能式的组织管理模式。 |

\*厚木品牌是日本丝袜第一品牌，拥有强大的技术实力，可以生产高吸湿、放热、防紫外线、美白、远红外等高科技含量产品。同时，厚木公司拥有数个世界第一：最早推出无缝制尼龙袜；世界最早推出包芯丝连裤袜；世界最早全包芯丝连裤袜；世界最早推出股部立体成型，使用扁平断面丝的连裤袜；世界最早推出高吸放湿全包芯丝连裤袜；推出使用远红外材料防止寒冷

的连裤袜。

2) 对比及改进

3) 图表 4.2-24 公司与标杆、对手的绩效预测对比

| 序号 | 绩效指标            | 单位             | 2021 年预测 | 2022 年预测 | 2023 年预测 |
|----|-----------------|----------------|----------|----------|----------|
| 1  | 工业产值<br>(亿元)    | 梦娜袜业           | 13.79    | 17.23    | 17.53    |
|    |                 | 宝娜斯袜业          | 5        | 6.5      | 6.5      |
|    |                 | 耐尔袜业           | 3.5      | 4        | 4.3      |
|    |                 | 健盛袜业           | 12.5     | 14       | 14.5     |
|    |                 | 浪莎控股集团         | 4        | 5        | 4.9      |
|    |                 | <b>☆厚木株式会社</b> | 110      | 115      | 115.6    |
| 2  | 人均产值<br>(万元/人年) | 梦娜袜业           | 94.89    | 106.67   | 102.3    |
|    |                 | 宝娜斯袜业          | 73       | 85       | 85       |
|    |                 | 耐尔袜业           | 96       | 107      | 103      |
|    |                 | 健盛袜业           | 86       | 96       | 97       |
|    |                 | 浪莎控股集团         | 83.5     | 94.1     | 94.7     |
|    |                 | <b>☆厚木株式会社</b> | 8        | 9        | 9.1      |
| 3  | 品牌知名度<br>(%)    | 梦娜袜业           | 80       | 82       | 83       |
|    |                 | 宝娜斯袜业          | 82       | 83       | 82.7     |
|    |                 | 耐尔袜业           | 78       | 79       | 79       |
|    |                 | 健盛袜业           | 71       | 72       | 73       |
|    |                 | 浪莎控股集团         | 78       | 78       | 78       |
|    |                 | <b>☆厚木株式会社</b> | 74       | 75       | 75       |
| 4  | 总资产贡献率<br>(%)   | 梦娜袜业           | 25       | 30       | 30       |
|    |                 | 宝娜斯袜业          | 2.2      | 2.5      | 2.5      |
|    |                 | 耐尔袜业           | 10.22    | 1.6      | 1.6      |
|    |                 | 健盛袜业           | 17       | 18       | 18       |
|    |                 | 浪莎控股集团         | 1.5      | 1.8      | 1.9      |
|    |                 | <b>☆厚木株式会社</b> | 22       | 23       | 23.5     |
| 5  | 成本费用利润率<br>(%)  | 梦娜袜业           | 13.9     | 14.5     | 14.5     |
|    |                 | 宝娜斯袜业          | 3.5      | 3.8      | 3.8      |
|    |                 | 耐尔袜业           | 18       | 19       | 18.9     |
|    |                 | 健盛袜业           | 14       | 15.5     | 15.5     |
|    |                 | 浪莎控股集团         | 13.1     | 13.3     | 13.3     |
|    |                 | <b>☆厚木株式会社</b> | 20       | 21       | 20.9     |
| 6  | 资产负债率<br>(%)    | 梦娜袜业           | 40       | 35       | 36       |
|    |                 | 宝娜斯袜业          | 55       | 60       | 59       |
|    |                 | 耐尔袜业           | 60       | 60       | 58       |
|    |                 | 健盛袜业           | 52       | 51       | 51       |
|    |                 | 浪莎控股集团         | 65       | 65       | 63       |
|    |                 | <b>☆厚木株式会社</b> | 55       | 55       | 53       |

☆为公司的标杆

### 4.3 顾客与市场

#### 4.3.1 总则

#### 4.3.2 顾客与市场的了解

##### 4.3.2.1 提要

#### 4.3.2.2 顾客与市场的细分

##### 4.3.2.2.1 确定目标顾客群和细分市场

###### 1、全方位信息收集分析

公司根据日新月异的市场变化情况，重视市场信息的调查研究，关注市场研究调查整个流程的效率和动态调整，公司按月对市场信息进行收集、整理和分析，形成市场研究报告（图表 4.3-1）。

图表4.3-1 市场调研方式和内容一览表

| 产品周期                                     | 概念期     | 改良期     | 发展期     | 完善期     | 转型衰退期 |
|--|---------|---------|---------|---------|-------|
| 市场周期                                     | 准备期     | 导入期     | 成长期     | 成熟期     | 调整变动期 |
| 市场细分研究                                   | 品牌形象与价值 | 市场占有率研究 | 市场占有率分析 | 市场与需求研究 |       |
| 市场需求研究                                   | 认知与态度研究 | 认知与态度研究 | 广告效果测试  | 市场占有率研究 |       |
| 产品定位研究                                   | 动机与行为研究 | 动机与行为研究 | 促销效果测试  | 动机与行为研究 |       |
| 市场潜力研究                                   | 价格弹性测试  | 广告效果测试  | 顾客满意度测试 | 价格弹性研究  |       |
| 概念测试                                     | 广告创意测试  | 促销效果研究  | 市场竞争分析  | 销售潜力研究  |       |
| 产品属性研究                                   | 广告效果测试  | 顾客满意度研究 | 销售渠道评估  | 品牌价值研究  |       |
| 定位研究                                     | 媒体消费研究  | 市场竞争分析  | 销售分析    |         |       |
| 销售渠道研究                                   | 销售渠道研究  | 销售渠道分析  | 市场需求研究  |         |       |
| 销售潜力研究                                   | 销售计划与定额 | 销售分析    | 价格重定位研究 |         |       |
| 销售预测研究                                   | 促销效果研究  |         | 市场重定位研究 |         |       |
| 全周期研究：消费者研究、品牌形象与价值、媒体消费习惯、市场竞争分析、生活形态研究 |         |         |         |         |       |

###### 2、多维度细分市场确定

公司依据行业特点、发展趋势、自身技术、品牌和资源优势，以及与竞争对手技术和资源的对比，识别不同顾客群和市场的的需求、期望和偏好，多维度进行细分市场（图表4.3-2~3）。

图表4.3-2 按客户细分

| 按客户分类                          | 应用领域<br>分类细分   | 基本需求   | 激励需求                                | 潜在需求   | 当前<br>市场 | 竞争<br>对手<br>市场 | 未来<br>市场 |
|--------------------------------|----------------|--|-------------------------------------|--|----------|----------------|----------|
| 代理商（分<br>公司）                   | 有品牌经营或零售经验的代理商 | 品类丰富；价格优势；品牌影响力大                             | 总部能倾听他们的意见，并及时做出回应；总部对代理商的支持政策能及时到位 | 总部能利用互联网支持其开拓客户，利用线上为其线下引客；投资的风险控制；与总部的强互动；区域化产品             | √        | √              | √        |
|                                | 分公司            | 品类丰富；价格优势；品牌影响力大                             | 支持政策及时到位                            | 投资的风险控制；与总部的强互动；区域化产品  |          | √              | √        |
|                                | 经营能力较弱的代理商     | 产品能时尚舒适畅销，及时响应市场；公司的产品质量问题应由公司承担；总部对形象店租金有支持 | 总部有清晰的营销思路并传达下去；总部能帮助其提升销售与管理能力     |  | √        | √              | √        |
|                                | 电子商务           | 品类丰富；便捷；价格优惠                                 | 及时更新；差异化策略                          |  | √        | √              | √        |
| 终端加盟商<br>/联营商<br>（单店/两店/多店/百货） | 有成功经营经验的       | 品类丰富；便捷；价格优惠                                 | 畅销货品及时补单                            | 更密切；合适终端盈利模式   |          | √              | √        |
|                                | 没有成功经营经验的      | 选址评估；进货指导；商品陈列；广宣资料；专卖督导；货源支持；经营指导           | 适当的降价补贴；亏损店面租金与货架补贴                 | 开店培训；促销活动；库存消化指导   | √        |                | √        |
| 用户                             | 25岁左右刚毕业工薪族    | 新款时尚；穿着舒适；价格合适；有一定的品牌知名度                     | 高性价比；高情感消费；注重五感的综合感受，想酷、有意思、好玩      | 店里有WIFI，随时可以手机上网，有很多的社交群，喜欢就不一样                              | √        |                | √        |
|                                |                |  |                                     | 手机购物比重大；从注重款式到注重舒适；着装搭配顾问注重品牌知名度；注重购买体验主动选择意识会增强；网络订购；及时售后服务 | √        | √              | √        |

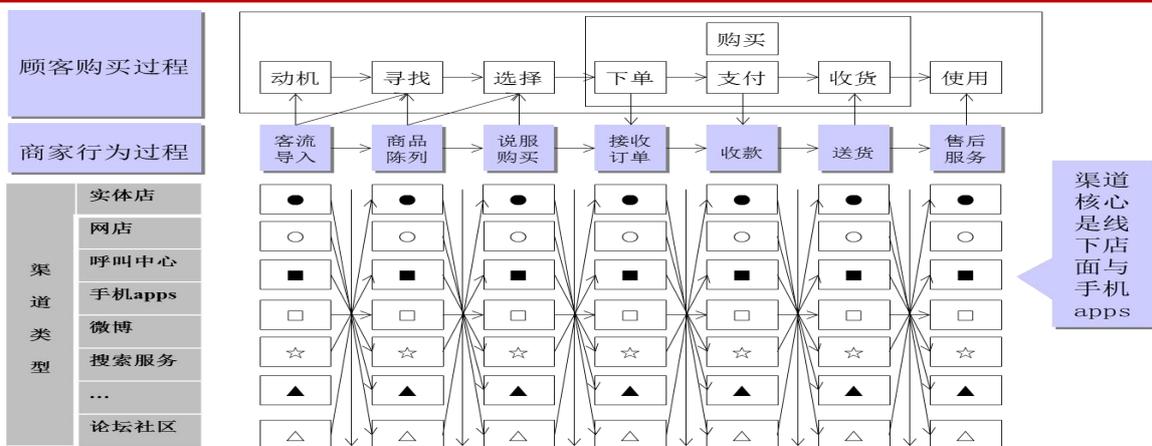
图表4.3-3 按品牌细分

| 品 牌   | 品牌细分  |
|---|---|
|    | <p>行业标志性品牌；业务遍及欧洲、中南亚、拉美等二十多个国家和地区；2008年“中国行业标志性品牌”获得者</p>  |
|    | <p>男士著名品牌<br/>  用一张拍摄于90年代的照片，开创并代表了中国“狗咬袜”的历史，创造了一个男袜经典品牌。它定位于成熟男人，彰显男人的力量与胸怀。历经多年的市场洗礼，经典产品畅销不衰，深受消费者的喜爱和青睐。产品时尚的同时还特别关注耐穿的功能性设计，“耐穿又时尚”已成为消费者对  品牌的赞誉。</p> |
|   | <p><br/>         是国内高端袜品领军品牌；定位都是优雅、的时尚女性，产品从手感的柔软性、色泽、穿着的舒适度都无法比拟；梦露独特的的设计衬托出女性的性感和妩媚，同时将女性腿部曲线完美地修饰出来。梦露，象征着无限的性感魅力！2006年正式成为北京2008奥运会袜类产品独家供应商，产品在中国、美国、德国、意大利、丹麦、俄罗斯等国家深受消费者喜爱。在北京、上海等高端商场销售。</p>   |
|  | <p>2016年创建；是国内第一个以快乐游乐园为主题设计的儿童针织品牌，代表着憧憬、希望与童心！品牌率先打破传统化儿童针织产品设计思路，以崭新的跨界多元化搭配设计，让每一双袜品都成为一件件艺术品，并以清新、明快、亮丽、雅致的环保色彩为基本色系，倡导自然、舒适、环保、个性的精致风格。</p>   |
|  | <p>把一件日常生活中随处可见的平凡物品变成集情感、设计与品质于一体的快乐艺术品。<br/>         也许生活面临波折、创伤、隐痛、任何一件事的进程都不那么一帆风顺，如同达芬奇笔下的蒙娜丽莎夫人，无论生活怎样，一定要记得微笑。<br/>         蒙娜丽莎丝袜，用最真挚的匠心和数不尽的设计、颜色、图案搭配你的每一种心情，最终，让你露出会心的微笑</p>  |
|  | <p>中高档个性品牌。富安莱，科技改变未来！<br/>         每一件产品都拥有令人难以置信的触感和美感，她以科技为基底，严苛控制每个环节的生产流程，从全球搜罗最上等面料，只生产具备极强功能性和舒适性的高端产品。<br/>         她是优雅至上的生活态度，更是女人们的第二层肌肤，科</p>   |

| 品 牌   | 品牌细分   |
|---|--|
|   | 技与美的绝妙融合。  |
|  | 简单生活<br>街边小针织便利店品牌；希望简化你的购物流程<br>在原材、工艺、款式、色彩等维度重重把关已为你做好第一层筛选<br>留下最好十元良品，恭请挑选，让你的生活更简单！                |
|  | “爱国 爱家 爱国者”为品牌价值理念，重产品，精质量，为国人用心打造属于自己的本土好品牌<br>品牌经过多年的市场培育和运作，得到行业内高度认可，被誉为“最高性价比”第一袜品，成为中国娃也内销市场上的一大亮点 |

图表4. 3-3 按渠道通路细分

| 渠道    | 细分  |
|-------|---|
| 直营渠道  | 在各区域市场设立负责管理当地市场的分公司（办事处）或设立负责销售的直营、联营专卖等销售终端销售公司；直营专柜和直营专卖店。                                   |
| 经销商渠道 | 与经销商签订经销合同，以经销价向经销商销售公司产品，经销商再以零售价向消费者销售  |
| 电子商务  | 通过淘宝商城、京东商城及唯品会等大型电子商务平台进行销售。   |
|       | 天猫商城：SOP；终端消费者；技术服务费 6 万元/年/店铺，保证金 5 万元；佣金比例 5.5%；支付宝   |
|       | 唯品会：代销；每次售卖结束后，编制出货款结算单，根据结算情况金额开具发票；银行汇款<br>京东网上商城：SOP；平台使用年服务费 6 万元/年，佣金比例，销售额 8%；银行汇款或其他平台支付 |
| OEM   | 客户提供设计稿，公司主导完成产品打样及生产资料输出的模式。   |



注：SOP 是指商家利用电商平台（如天猫商城、京东商城）提供的前端网站和交易平台完成商品销售和货款收取等服务，并向对方支付相关费用的经营模式。

梦娜袜业的渠道结构是顾客可以在购买过程中随意选择渠道，并可以随时切换渠

道，最终完成完整的购物过程。渠道核心是线下店面与手机 APPS。

图表4.3-4 用户全渠道购物过程中全渠道解决方案和服务

|     |   |                                     |         |
|-----|---|-------------------------------------|---------|
| 到店前 | 定制并查询喜欢的门店、促销信息、新品到店信息、热卖商品信息；<br>定制自己的购物清单，并获得优惠券；<br>了解其他用户对门店、品牌和商品的点评和评价； | 店内导购，店长，全渠道订单中心，<br>渠道服务，数据通        | 数字化员工   |
| 到店后 | 扫描二维码读取商品信息；<br>手机得到实时促销活动信息；<br>电子广告互动式导购；<br>店内手机导航；<br>查看同店的其他用户买了哪些商品；    | 移动商店<br>PC 网上商店<br>社交商店             | 数字化渠道   |
| 结账时 | 自动收款机前自动结账、装袋、付款；<br>使用手机优惠券、手机会员卡；<br>使用手机二维码结账；                             | 全渠道 ERP 管理<br>社交 CRM<br>全渠道供应链和物流管理 | 全渠道后台系统 |
| 离店后 | 对购买的商品进行评价；<br>对购买的商品进行推荐；  | 全渠道营销平台                             | 数字化营销   |

#### 4.3.2.2.2 挖掘潜在市场和竞争对手顾客

##### 1、竞争对手的顾客和潜在的顾客

图表4.3-5 可能的潜在客户

| 可能的潜在客户 |  | 潜在客户偏好                                 | 应该提供的产品/服务  | 增值服务端   |
|---------|--|--|---|---|
| 代理商     | 有资金、有时尚消费品营能力、有网络的商家   | 相信卓诗妮品牌的发展前景；<br>梦娜袜业的导入支持；<br>产品认同度高； | 清晰完整的品牌经营思路；<br>适销对路的产品及延伸产品；<br>给予相应的价格空间；<br>对公司的问题产品及相关要求及时予以解决；       | 加大服务与培训力度，提升代理商经营能力；加大研发投入和产品规划；构建规范的连锁加盟经营管理体系；完善推广分销系统软件；可追溯性的售后服务体系；建立和谐的客情关系； |
| 终端加盟商   | 对梦娜袜业品牌有一定认同的行业内优秀店长；经营竞争品牌的客户因竞争品牌的变化决定另外选择；有自己店面的客户；百货、卖场； | 投入不大；<br>货源支持；<br>经营指导；<br>开店培训；       | 标准的终端连锁运营体系；<br>配送及时；<br>合作模式多样化；<br>分销系统延伸到终端；<br>销售奖励政策事先明确；<br>库存消化指导； | 与公司时尚氛围相一致的店面体验；提供与用户紧密的客情关系模式；关于导购方面的完整培训体系；及时的畅销款式信息与畅销款的供应；线上线下一体化的吸引用户的系统；    |
| 用户      | 25 岁左右，激情，活力，爱美，时尚，喜欢日韩风、讲究                                  | 有一定的品牌消费意识、要求产品舒适度高、款式活泼、              | 一定的品牌知名度、舒适时尚的丰富产品和顾问式时尚服务；   | 丰富的(延伸)时尚产品供应；一定的品牌知名度；继续提升产品舒适性 with 耐用  |

| 可能的潜在客户    | 潜在客户偏好                     | 应该提供的产品/服务 | 增值服务点                              |
|------------|----------------------------|------------|------------------------------------|
| 享受的女学生与白领； | 价格适中、有愉悦的购物体验 and 完善的售后服务； |            | 性；整洁的购物环境与顾问式的贴心服务；朋友式的社群；随时的免费上网。 |

2、目标顾客和目标市场的确定：详见图表 4.3-2~5。

### 4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

#### 4.3.2.3.1 多方式、多渠道了解顾客需求和期望的方法

##### 1、分析确定关键顾客群的决策购买因素

公司采用了多种调查方式接近市场，通过客户拜访、行业协会会议、行业展会、技术论坛、第三方调查、新产品发布会、行业信息网站、顾客满意度问卷、日常电话/邮件沟通等，对影响关键顾客购买的决策因素进行分析研究，识别出18个主要因素，针对不同顾客群的差异化需求进行量化打分，按照重要性排序，确定各类顾客群体的决策购买因素和建立长期关系的相对重要性（图表4.3-6）。

图表 4.3-6 关键顾客决策购买因素表

| 细分维度 |             | 客户分类 |       |     | 附加服务 |
|------|-------------|------|-------|-----|------|
|      |             | 代理商  | 终端加盟商 | 消费者 |      |
| 功能需求 | 时尚          | 8    | 9     | 10  | -    |
|      | 舒适          | 9    | 9     | 10  | 10   |
|      | 科技含量        | 9    | 8     | 9   | -    |
|      | 款式多样        | 8    | 9     | 10  | 10   |
|      | 质量          | 8    | 9     | 9   | 10   |
| 服务需求 | 服务态度        | 8    | 9     | 10  | 10   |
|      | 购买便捷        | 8    | 8     | 9   | -    |
|      | 支付便捷        | 7    | 7     | 8   | -    |
| 价格需求 | 性价比         | 9    | 8     | 8   | 10   |
| 企业形象 | 品牌影响力       | 9    | 9     | 9   | 9    |
|      | 公司实力        | 8    | 9     | 7   | 9    |
| 形式需求 | 店铺形象（实体及线上） | 6    | 7     | 9   | 9    |
|      | 包装          | 6    | 7     | 8   | 9    |
| 其他需求 | 品牌理念        | 7    | 8     | 9   | -    |
|      | 形象代言        | 8    | 9     | 8   | -    |
|      | 互动          | 7    | 8     | 9   | 9    |

| 细分维度             | 客户分类 |       |     | 附加服务 |
|------------------|------|-------|-----|------|
|                  | 代理商  | 终端加盟商 | 消费者 |      |
| 说明：重要度 1-10 分递增。 |      |       |     |      |

## 2、多渠道沟通了解不同顾客需求

公司多渠道了解顾客的需求和期望，针对不同顾客、顾客群与细分市场，采取差异化的了解方法（图表 4.3-7）。

图表4.3-7 不同类别客户的沟通渠道

| 顾客类型                | 关系建立方式                                      | 主要了解方法  |
|---------------------|---|---|
| 加盟商加盟商、代理商为重点顾客     | 加盟商、代理商大会；总经理、销售人员、企划人员定点定时培训；划活动方案推广研讨、恳谈等 | 年度加盟商大会；定期产品知识、业务知识培训与考核；各区域为单位区域恳谈会；活动推广方案宣贯会等 |
| 天猫、京东、淘宝等网上商城为直接顾客。 | 高层互访、展会，网络推广等                               | 每年度互访、拜访；同步开发项目等                                |
| 社会公众为潜在客户           | 电视广告、报纸、杂志、户外高炮、楼宇广告、网站等                    | 各主流电视、网络、报纸等主流媒体广告投放，建立品牌联系和产品推广                |

### 4.3.2.3.2 利用信息用于产品与服务的改进与创新

公司通过《质量提升计划》、《顾客投诉跟踪记录表》、《质量问题反馈单》、《市场人员信息反馈表》等规范信息收集系统，按照产品质量与性能、销售与服务、新产品需求等进行分类整理，输出相应分析报告，在每月的产销、质量例会上定期汇报并传达给相关部门实施改进（图表4.3-8）。

图表4.3-8 顾客信息收集利用表

| 信息分类                                 | 信息收集渠道                                  | 信息收集负责部门     | 改进与创新                              |
|--------------------------------------|---|--------------|------------------------------------|
| 市场信息<br>顾客赢得信息<br>顾客流失信息<br>竞争对手顾客信息 | 加盟商、代理商信息收集<br>网站信息收集<br>顾客走访           | 营销中心<br>研发中心 | 调整营销策略<br>优化产品设计<br>产品创新<br>发现市场机会 |
| 顾客投诉信息<br>顾客满意度信息                    | 服务人员跟踪记录<br>24小时服务热线<br>顾客交流<br>委托第三方调查 | 营销中心         | 结果分析，反馈，改进                         |
| 顾客建议<br>顾客咨询                         | 顾客回访<br>顾客座谈会<br>项目联络会                  | 营销中心         | 完善服务过程<br>预测顾客需求<br>发现市场机会         |

如：营销中心定期通过网络平台、微信平台等对消费者进行调研，2018年收集到创新建议235条，其中13条得到了内部技术立项，产品推向市场；收集有效投诉信息41条，

都进行了立项整改。

互联网购物是新兴消费群体的主要消费方式，是线下直营店重要的渠道补充，公司重视互联网销售渠道。根据国家统计局数据，2018年全国网上零售额9万亿元，比上年增长28.5%，其中，实物商品网上零售额7万亿元，增长25.4%，在实物商品网上零售额中，穿类商品增长20.3%，增速较去年同期提高2.2个百分点。

目前，公司的互联网销售主要通过天猫、京东、唯品会等电子商务平台进行。2018年度，公司电商渠道销售收入5630万元，持续增长中。

#### 4.3.2.3.3 了解顾客需求和期望以适应发展方向

为确保公司市场信息的收集方法适合公司战略转型需要，由营销中心通过月度市场分析会等形式评价了解顾客需求的及时性与全面性，通过内外部管理评审评价了解顾客需求的规范性与有效性，通过专家诊断评价了解顾客需求方法的科学性，形成了持续改进机制。

伴随电子商务的快速发展，公司加大力度通过网络互动了解顾客需求。如在天猫、京东等平台，针对每一个客户的评价进行收集、回复、分析，并形成企业内部改善的输入。2015年以来，微信公众平台与粉丝的互动也成为了解顾客需求和期望的新方式。

#### 天猫商城客户评价示例

### 京东商城客户评价示例

**W\*\*\*\*U** ★★★★★

宝贝收到，还没试穿。看着挺好的，手感还行。穿后再评。

4黑3肤2灰1咖 均码 2018-03-31 19:25

**z\*\*\*\*使** ★★★★★

超值优惠，一直买这个牌子的丝袜，手感非常好，很喜欢，很性感，嗯，最主要的是这一次优惠力度特别特别大，所以一两组套餐，20双，够穿好久了，丝袜控哦。

4黑3肤2灰1咖 均码 2017-11-13 18:27

**丸\*\*\*\*n** ★★★★★

挺好的有弹性棒棒的了以后就他家了

8黑2灰 均码 2017-10-30 20:46

**j\*\*\*\*1** ★★★★★

宝贝收到，这是帮同事买的，她看到我穿，质量，上身效果好

## 4.3.3 顾客关系与顾客满意

### 4.3.3.1 提要

公司注重与顾客发展长期关系，建立健全《顾客满意度测量办法》、《售后服务管理办法》、《顾客投诉处理管理办法》等。针对不同类型顾客的需求采用不同的顾客关系维护策略，同时采用科学的方法对顾客的满意度进行分类测量，不断提高顾客的满意度和忠诚度。

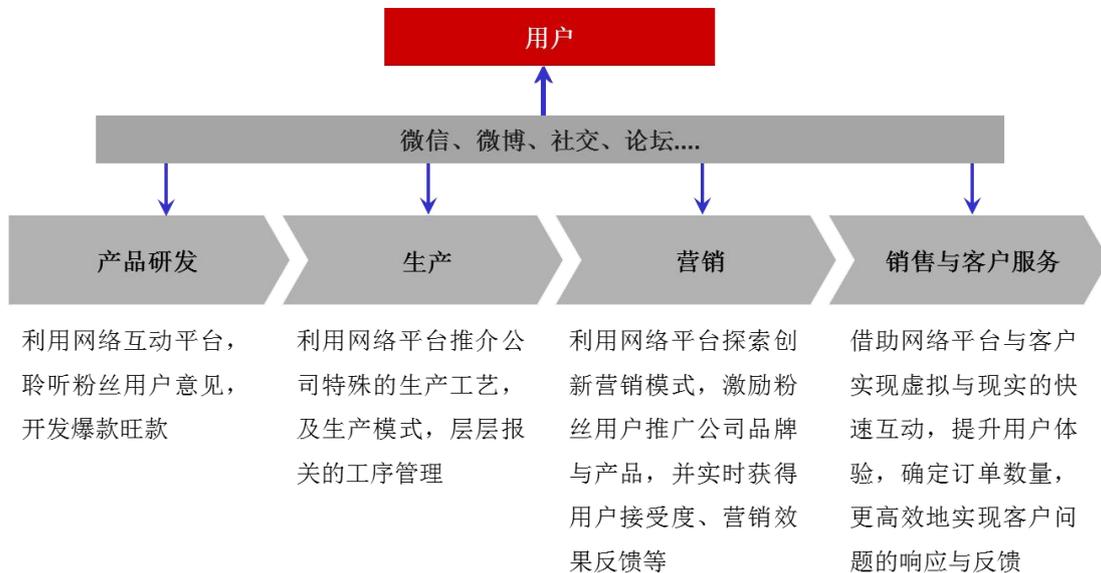
### 4.3.3.2 顾客关系的建立

#### 4.3.3.2.1 建立并保持良好的顾客关系

公司非常重视与顾客的关系维护，以“巩固现有顾客，拓展重点顾客，开发潜在客户”等方式，持续提升客户满意度和忠诚度，从而降低公司的市场成本（图表4.3-10）。

伴随着创新模式的推进，利用大数据研究用户生活与消费模式的系统有助于建立并保持良好的顾客关系。用户关系分为：用户、朋友、社群三层关系，导购人员成为客户时尚助理、顾问、朋友。渠道通路为：数字化的中小型实体体验店、移动商店、网店、社交商店、上门服务、个人微店等全渠道无缝链接。

图表4.3-9公司顾客关系维护主要举措和实施策略

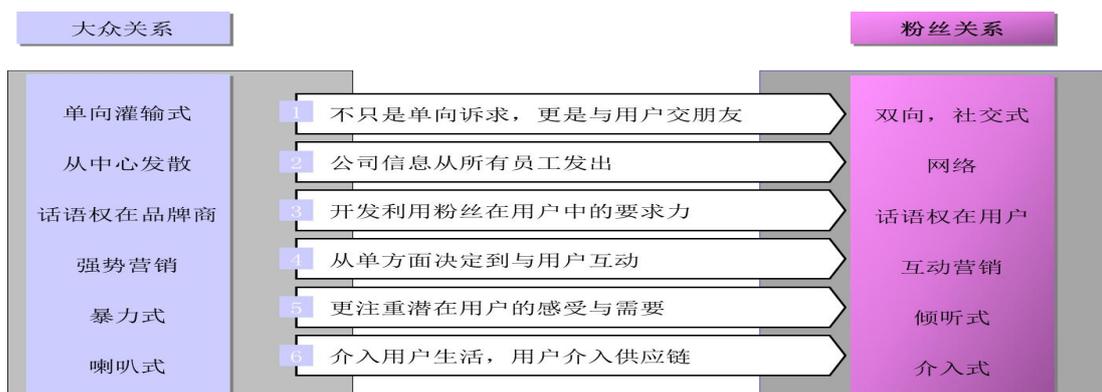


#### 4.3.3.2.2 建立完善的顾客接触渠道

##### 1、完善与顾客接触和交流的方式来满足顾客的要求

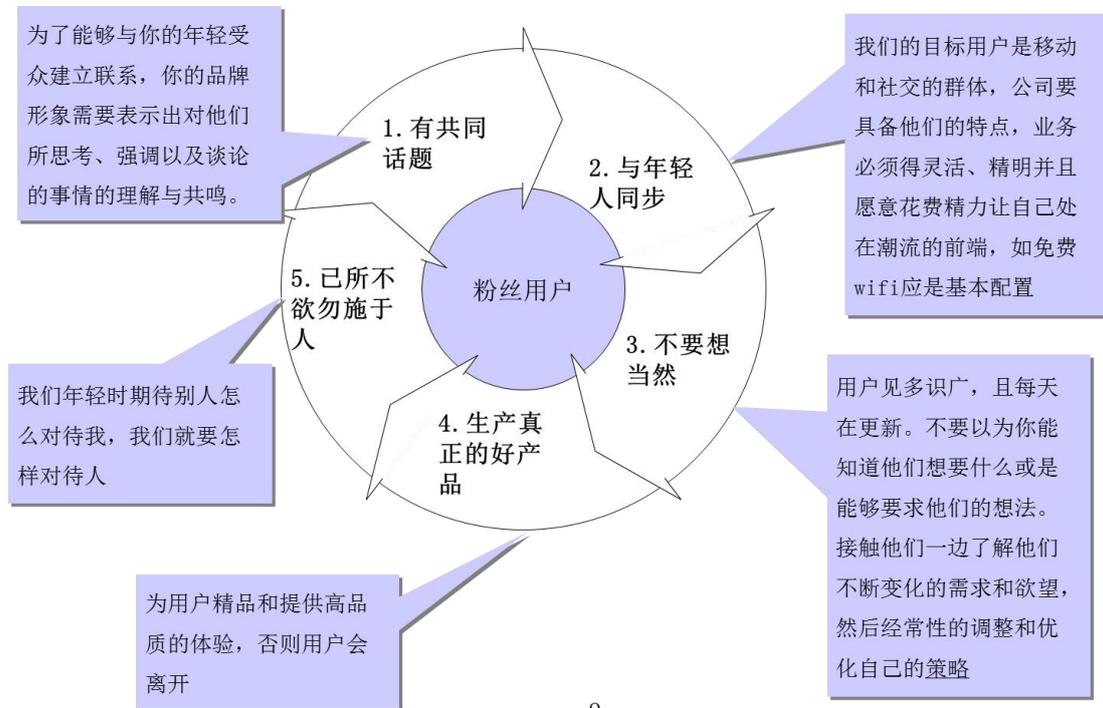
数字互动平台上的多层次用户关系（图表4.3-10）。

图表4.3-10 利用大数据分析、互联网平台培育粉丝关系



## 2、梦娜袜业培养忠诚用户基本策略

图表4.3-11 培养忠诚用户基本策略



9

## 3、导购透过用户影响更远的人群

图表4.3-12 通过导购增加用户影响力

| 用户关系           | 用户各层次关系的特色   | 导购角色 |
|----------------|--|------|
| 客户关系<br>(粉丝关系) | 不稳定的强关系，包括每个用户与公司和导购的关系                              | 时尚助理 |
| 朋友关系           | 稳定的强关系，包括每一顾客与购物紧密相关的家人、闺蜜或同事之间的关系                   | 时尚顾问 |
| 社群关系           | 弱关系，基于有共同品味、共同需求、共同英雄、共同品牌爱好的一群人的关系，“物以类聚，人以群分”的消费部落 | 朋友   |

### 4.3.3.2.3 快速有效的顾客投诉管理

公司明确投诉处理过程及相关职责，建立快速反应机制，通过服务热线、电子邮件、管网、电商平台、微信平台等多种渠道，及时受理顾客投诉，对与顾客直接接触的营销、服务人员充分授权，确保投诉得到有效、快速地解决，最大限度减少顾客不满和业务流失。

公司制定了《顾客投诉处理管理办法》，要求投诉的责任部门，在接到顾客投诉后，能现场给予解决的，必须立即解决，不能立即解决的，必须现场给予答复，并承诺24小

时内给予解决，通过设立的服务网络及专业化的服务队伍，有效保障顾客投诉问题的及时解决。

投诉管理机制：以顾客满意度为中心；信息响应率（2小时响应率）；3天闭环率；实施特权处理。

营销中心、品管部每月对顾客投诉进行分析评价，形成《顾客投诉月度分析报告》组织整改，并由品管部组织验证，及时将投诉信息和改进措施传达到公司相关部门：研发、生产、采购、营销与服务部门等，和相关方、加盟商，加盟商、分公司等优化现有的作业标准和流程。

★对于**一般投诉**，由售后服务人员通过电话指导顾客解决问题，同时做好记录、分类建档，在一周内由客服人员跟踪问题解决效果。

★对于**重大投诉**，售后服务人员在第一时间报告公司领导，组织跨职能部门会议，进行原因分析并提出处理方案，同时相关部门立即做出整改措施，杜绝类似事件再次发生。

★伴随电商的快速发展，为了提高线上顾客的满意度，公司通过《服务管理手册》建立了完善的服务体系，高效解决顾客抱怨或投诉。公司在官网设立了顾客投诉信箱，方便顾客便捷投诉；对于特殊情况发生的质量问题或者重大问题，建立了一条与总部跨部门的快速处理流程，及时与各部门沟通研究解决方案，从而提高对顾客服务的时效性。

#### 4.3.3.2.4 建立顾客关系方法的定期评价和改进创新

公司按照“定期评价——改进——完善提高——再评价”的循环提升机制，定期评估建立顾客关系方法的适用性和有效性，并加以改进，支持公司战略规划的实施。

##### 1、日常评价机制

1) 每月召开月度经营计划会议，分析月度经营情况，对存在的问题提出改进并组织落实。

2) 每半年召开管理评审会议，共同商讨经营发展方向，同时对建立顾客关系的方法进行评估，并组织改进。

3) 每年年底召开经营计划会，对年度的经营环境、经营目标进行分析，同时对影响经营目标实施的顾客关系建立方法提出改进要求。

##### 2、竞争变化时期的评估机制

对长期顾客、战略合作伙伴，定期进行评价，以巩固、维护双方友好合作的共赢关系。遇到市场波动，供求变化、不可抗力、公司战略调整等不确定因素时，处理与顾客关系的方法也将随之做出相应的调整。

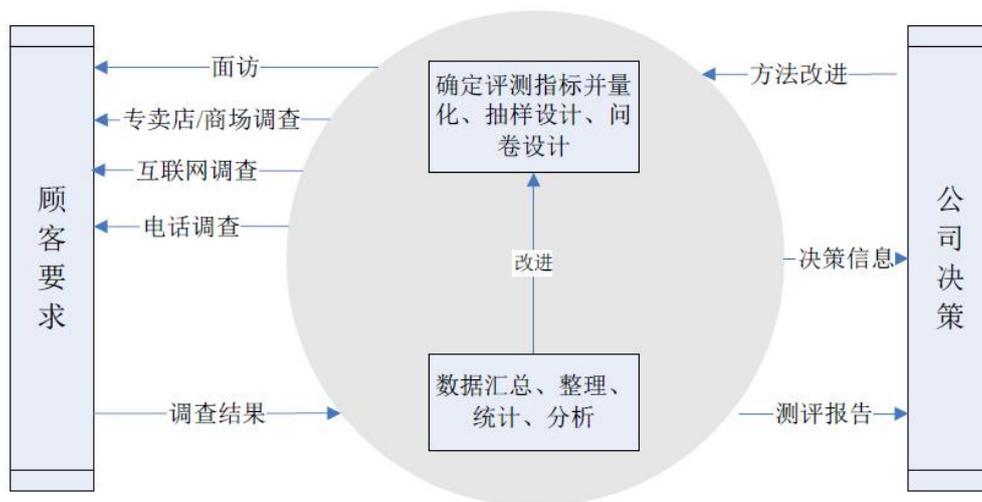
### 4.3.3.3 顾客满意的测量

#### 4.3.3.3.1 顾客满意的测量方法与应用

##### 1、建立内外结合的顾客满意测量体系

###### 1) 内部调查，立足于及时发现问题，有针对性的改进

为了及时掌握顾客对公司产品和服务的满意状况，用户营销中心采取日常和定期调查相结合的方式，进行顾客满意度调查，立足于及时发现问题，迅速采取有针对性的改进措施。



★用户营销中心通过对客户开展全年不间断的回访，发现产品及服务中存在的问题，了解客户的满意度。

★用户营销中心跟踪网络平台上的实时客户评价，及时做好统计分析，形成改进措施；

★针对加盟商、加盟商每半年通过问卷调查的形式，了解顾客对营销系统在销售服务和售后服务方面的满意状况，对调查结果进行统计分析，形成《满意度调查报告》，根据调查结果进行针对性改进，

★公司还通过中高层领导、用户营销中心服务人员走访关键顾客、用户座谈等方式收集顾客满意信息，及时解决顾客关键问题，提高顾客满意度。

###### 2) 委托第三方调查，着眼科学、规范和权威性

促进系统改进公司建立了着眼系统改进的满意度测评模型，为了测评的科学、规范和权威性，公司定期委托第三方专业机构根据公司的需求和测评模型进行顾客满意度调查，如公司委托上海咨询公司实施用户满意度的测评。

##### 2、确保测量能够获得可用信息

公司在指标体系设计上，根据识别的顾客决策要素设计指标体系和问卷，运用结构

方程、交叉分析、因子分析等方法 and 工具确定这些需求和期望的重要性(权重)，通过面访竞争对手和标杆的顾客，进行顾客满意对比，使得获取的信息更加全面和完整（图表 4.3-13~14）。

图表4.3-13 顾客满意度指标及分值

| 顾客类型  | 关注满意要素                         |
|-------|--------------------------------|
| 终端顾客  | 质量、款式、舒适度、时尚、便捷性（网络、支付等）、售后服务等 |
| 加盟商顾客 | 产品更新速度、物流速度、供应链体系、信息管理系统等      |

图表4.3-14 顾客满意度多样调查方式

| 顾客类别     | 测量与调查方式 |           |        |     |
|----------|---------|-----------|--------|-----|
|          | 问卷调查    | 高层、部门领导走访 | 销售人员走访 | 座谈会 |
| 代理商      |         | ☆         | ☆      | ☆   |
| 加盟商      |         | ☆         | ☆      | ☆   |
| 线下实体店消费者 | ☆       |           |        | ☆   |
| 线上消费者    | 网上调查及评价 |           |        |     |

### 3、顾客满意测量结果的运用

图表 4.4-15 第三方测评顾客满意度结构变量指标

| 结构变量  | 品牌形象  | 质量期望  | 质量感知  | 价值感知  | 满意度   | 用户抱怨  | 忠诚度   |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 满意度指标 | 84.92 | 82.18 | 83.16 | 88.78 | 86.43 | 88.34 | 88.49 |

针对2017年的第三方满意度调查所提供的测评结果，公司对满意度调查的结果进行深度分析，特别是对用户抱怨、价值感知和忠诚度进行深度分析，根据各指标的重要性和满意度得分的两个维度，结合与标杆产品的对比，得出清晰的改进矩阵，拟定改进计划。

对营销服务方面问题，由营销中心实施改进，对产品设计方面问题，由研发中心实施改进，对产品质量方面问题，由品管部实施改进，并通过下一轮满意度调查，验证上一轮改进效果。

#### 4.3.3.3.2 对产品、服务质量的跟踪

公司主要通过以下方法对产品和服务质量进行跟踪，获取可用信息，并反馈给相关责任部门。

- 1) 产品交付前，由品管部对产品的所有测试项目进行测试，记录测试结果。
- 2) 产品交付后，由营销人员跟踪客户对产品质量的反馈信息。

- 3) 组织技术人员、服务人员到客户生产现场，走访顾客，了解产品及服务质量。
- 4) 定期委托法定机构对产品开展全项目检验。
- 5) 在顾客满意度调查问卷中设计相关产品、服务质量的调查内容。
- 6) (如投诉、问题处理)的信息都会在用户营销中心登记，在每次服务结束后，由用户营销中心对顾客进行投诉或问题处理进行关闭处理，确保服务有效性。

#### 4.3.3.3.3 多途径收集与竞争对手和行业标杆对比的顾客满意信息

##### 1、获取竞争对手顾客满意信息的途径

- 1) 委托第三方咨询机构对竞争对手和标杆企业的顾客满意信息进行收集分析
- 2) 主动进行市场监测，了解竞争对手和标杆企业的顾客满意状况
- 3) 代理商、加盟商或分公司的营销服务反馈。

##### 2、对竞争对手和标杆顾客满意信息的比较运用

公司通过高层互访、一线销售服务人员的日常接触等方式收集竞争对手价格、产品性能、交货期、服务等信息，从而有助于调整和改善公司的产品和服务。

通过行业协会了解竞争对手如浪莎、耐尔、宝娜斯、健盛袜业等公司及产品的信息，将其管理优势、产品优势等作为改进产品和服务的参考，如新业务需求管理和技术支持方面的改进，同时将其劣势作为赢得市场的良好机会。

直接从客户如终端客户、加盟商、大客户那里获取客户使用竞争对手产品的满意情况或产品样品，学习竞争对手的优点，避免竞争对手的缺点，从而保持卓越。

#### 4.3.3.3.4 测量顾客满意的方法与战略规划相适应

1) 每半年通过管理评审、营销专题会等形式对顾客满意度调查的组织形式、调查方法、测量指标等进行系统全面评估，根据评估的结果进行适应性调整，以不断提高其有效性和适应性。

2) 随着公司发展规模的扩大和战略规划的调整，加盟商对公司的满意状况直接影响公司业务的拓展。2010年起构建代理商、加盟商满意度测评体系，用定性和定量相结合的方法对加盟商进行了调查，了解代理商、加盟商对公司在运营支持、营销激励、管理监督、沟通协调等方面的满意情况，增强了加盟商对公司产品的信心和忠诚度，为公司业务的快速发展奠定了基础。

3) 随着公司用户营销中心的运营模式的完善，公司兼顾代理商、加盟商、线上线下顾客的满意度调查，根据测评结果针对性的改进各项工作，从而持续全面提升市场顾客满意度。

4) 2016年始，公司开展“神秘顾客项目”。神秘顾客是指受过相关培训或指导的

个人或小组以潜在消费者或者真实的消费者的身份对一种顾客服务过程进行体验与评价，然后通过某种方式详细客观地反馈其体验。梦娜袜业的神秘顾客将对“店铺环境”、“服务”、“商品陈列”等进行检查。

图表 4.4-16 检查的流程设计



通过神秘顾客项目的开展，有效地反映出门店管理问题，2016年共派出神秘顾客157人次，检查整改项258项。有效地提升了企业的服务品质和品牌形象。

#### 4.4 资源

##### 4.4.1 总则

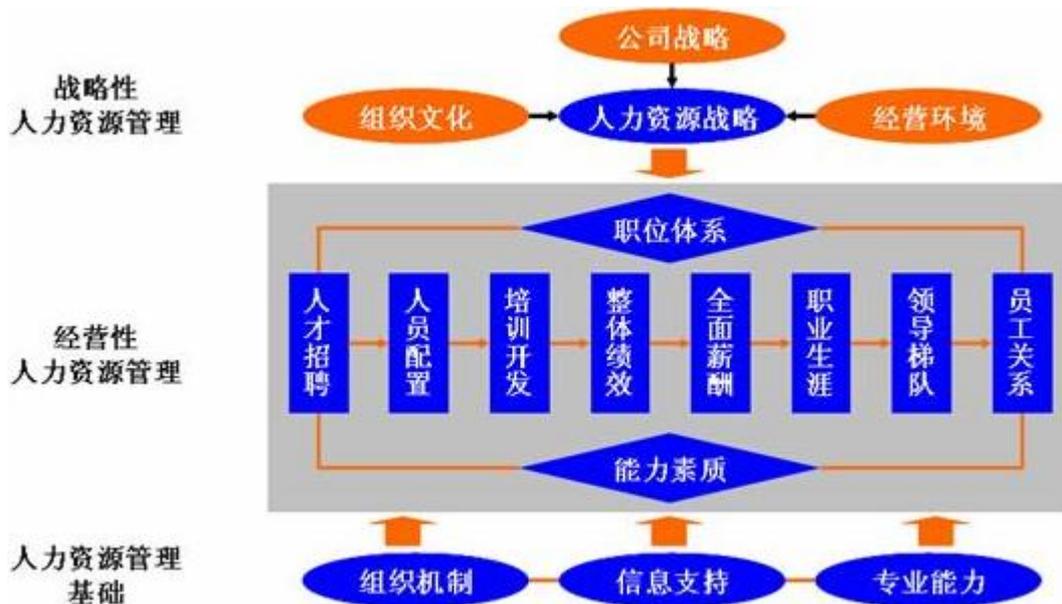
公司紧密围绕战略规划，配置和管理人力、财务、基础设施、信息、技术、相关方等资源，为公司运营过程的高效实施和战略目标的实现提供保障。

##### 4.4.2 人力资源

###### 4.4.2.1 提要

根据公司发展战略，本着“以德为先，德才兼备”的用人理念，公司积极营造关爱的人文环境，建立创新的培养机制，完善共享的考核激励制度，实现公司与员工共同发展。公司的人力资源管理体系，经过多年的实践与不断改进，形成以系统的人力资源管理架构，以满足战略转型及长期发展的需要（图表 4.4.-1）。

图 4.4-1 人力资源管理系统框架图



人力资源目标：建设一支深入洞察用户需求、创造美与时尚、主动适应未来市场与行业变革要求、与公司平台共同创业创新一起发展的员工队伍，能满足公司多品牌多品类多元化发展的业务发展要求。

人力资源部本身要深入了解业务及其对人力资源的素质、经验、知识、技能的要求，努力成为业务部门的合作伙伴，从人力资源管理角度支持业务部门，与业务部门管理一体化；3. 绩效管理划小核算单位，推动公司战略目标和内部协调一致实现为原则；激励方面采用阿米巴模式，注重整体激励、长期激励和短期激励的配合。

#### 4.4.2.2 工作的组织和管理

##### 4.4.2.2.1 灵活高效，快速反应，激情活力

根据公司用户驱动型的战略思想和“多品类、多风格线、买手制”的经营核心理念，结合公司管理的实际需要，持续推进企业组织结构的优化，明确各业务的流程设计和组织各管控节点的权限边界，逐步实现企业最大程度的扁平化组织运营目标，从工作效率和企业安全管控二者相统一的角度来实现流程的最优设计。组织机构图（图表 B.1-7）。

公司推崇开放式和弹性化管理，建立柔性的组织架构，根据管理提升、技术研发或项目改进需要，建立一些机动灵活的跨职能团队，如“联合攻关小组”、“6S 管理小组”、“精细化管理小组”、“QC 小组”、“合理化建议小组”、“治理专项活动领导小组”、“科技立项与成果评审委员会”等，促进内部的沟通合作，充分调动员工的积极性和主动性，提高工作效率和执行力。

##### 4.4.2.2.2 战略考量，合理配置，适时调整，按需培养

###### 1) 基于战略的人力资源需求分析

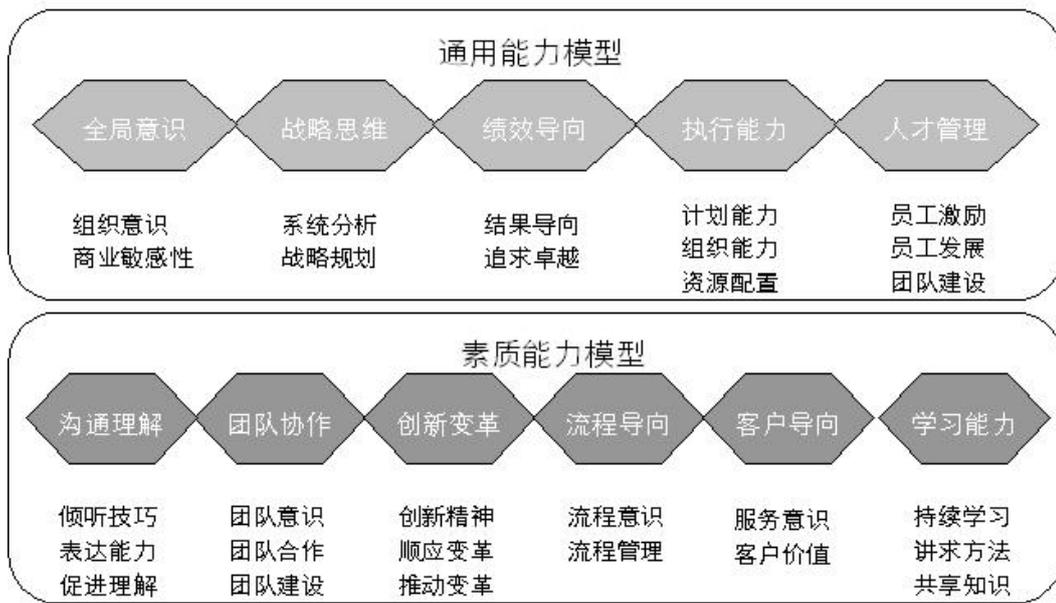
基于战略要求对组织架构和岗位进行优化，按照“无边界组织，复合多能”的原则设置岗位和确定人员配置。

**优化人才引进机制，打造企业内部猎头运作平台：**公司一方面在大力优化外部人才招聘渠道的同时，进一步优化内部的人才引进激励机制，形成“人人招聘”的意识。更重要的是通过内部团队的打造，在企业招聘中大胆借鉴猎头公司的运作模式，并实施设立伯乐奖和人才引进积分制的运作，努力构建企业内部的猎头运作平台，全面提升公司的人才引进尤其是中高层人才的引进能力。

**能力素质模型：**以实证调研为基础，以企业战略和文化为导向，采用归纳法、演绎法、验证法相结合，经过数据调研分析、模型校验、成果汇编三个阶段，形成了公司全员通用素质模型、高中基层管理者素质模型及其管理手册，并制定了各层级管理者培养标准和学习课程地图。。

###### 2) 能力的培养与提升(图表 4.4-2)

图表4.4-2 能力素质模型图



| 岗位序列层级 | 培养目标         | 关注点             | 重点发展的胜任力        |
|--------|--------------|-----------------|-----------------|
| 高级     | “高手” 80-100分 | “素质” knowwhy    | 素质 attitude     |
| 中级     | “熟悉” 60-80分  | “关键技能” knowhow  | 技能 skill        |
| 初级     | “上手” 0-60分   | “作业任务” knowwhat | 关键工作任务 key task |

知识 knowledge

3) 公司将员工分为五星级，并对公司当前和未来员工能力需求与现有能力的比较分析：

图表 4.4-3 星级员工发展通道设置及角色定位

| 星级 | 必备职业资格等级 | 角色定位描述  |
|----|----------|---|
| 五星 | 高级技师     | 能够熟练运用基本技能和特殊技能在本职业的各个领域完成复杂的、非常规性的工作；能组织开展技术改造、技术革新和进行专业技术培训；具有重大质量项目攻关和生产管理的能力。 |
| 四星 | 技师       | 能够熟练运用基本技能和专门技能完成本生产线较为复杂的、非常规性的工作；能培训一般操作人员；具备质量攻关和生产线生产管理的能力。                   |
| 三星 | 高级       | 能够熟练运用基本技能和专门技能完成本班组所有岗位的工作；能参与班组管理。  |
| 二星 | 中级       | 能够熟练运用基本技能独立完成本岗位的常规工作；能够与他人进行合作；掌握基本的教导技能，能在本岗位上独立教导徒弟。                          |
| 一星 | 初级       | 能够运用基本技能独立完成本岗位的常规工作，能发现偏离岗位标准的问题并予以表达，并能参与解决。                                    |

#### 4.4.2.2.3 一事多议 集思广益 有效沟通

公司倡导“沟通无限”，建立了互动双向沟通机制。多渠道听取并采纳员工、顾客和其他相关方的意见，采用会议讨论、面谈交流、媒体宣传、网络沟通等多种方式实现

不同部门、不同职位、不同地区间的有效沟通，（图表 4.4-4）。

图表 4.4-4 主要沟通渠道

| 分类                         | 对象   | 沟通方式                         | 责任部门     | 频次     |
|----------------------------|------|------------------------------|----------|--------|
| 内部系统                       | 内部员工 | 平等对话——工作讨论和座谈，交流例会           | 人力资源部    | 月、季    |
|                            |      | 基层实地办公——公司领导现场巡视制            | 公司高层     | 每月一次   |
|                            |      | 沟通绿色通道——董事长/总经理邮箱            | 行政中心     | 每半月一次  |
|                            |      | 管理改善桥梁——员工关系专员和人力资源部热线       | 人力资源部    | 随时     |
|                            |      | 真诚面对面——工作面谈制                 | 车间/部门/中心 | 随时     |
|                            |      | 员工满意度调查                      | 人力资源部    | 每年一次   |
|                            |      | 点滴改变，从我做起——创新改善项目活动/提案       | 行政中心     | 随时     |
|                            |      | 现场看板、早会                      | 车间/部门/中心 | 随时     |
|                            |      | 开展跨部门的项目攻关                   | 全部       | 随时     |
|                            |      | 开展以师带徒活动、导师制度等方式建立传、帮、带的培训体系 | 全部       | 按计划    |
|                            |      | 建立内部培训师管理制度                  | 全部       | 按计划    |
|                            |      | 开展梦娜（商学院）大讲堂活动               | 全部       | 按计划    |
| 外部系统                       | 供应商  | 走访供应商，现场评审和考察                | 供应部      | 一年两次以上 |
|                            |      | 供应商大会                        | 供应部      | 两年一次   |
|                            |      | 将公司宣传资料寄给供应商                 | 供应部      | 不定期    |
|                            | 顾客   | 代理商、加盟商大会（会员、粉丝）             | 营销中心     | 一年一次   |
|                            |      | 市场推广会                        |          | 按计划    |
|                            |      | 走访调研、座谈会                     | 营销中心     | 按计划    |
|                            |      | 第三方调查质量月活动                   | 营销中心     | 按计划    |
| 听取顾客及相关方的意见的方式参见 4.3 顾客与市场 |      |                              |          |        |

#### 4.4.2.3 员工绩效管理

公司制定了《员薪资管理制度》、《员工岗位晋升管理制度》、《研发中心管理制度》、《员工激励绩效管理制度》、《技术革新创新奖励实施办法》等，建立了科学合理的绩效管理体系和薪酬体系，以充分发挥员工潜能，满足个人价值实现，促进组织绩效提升。

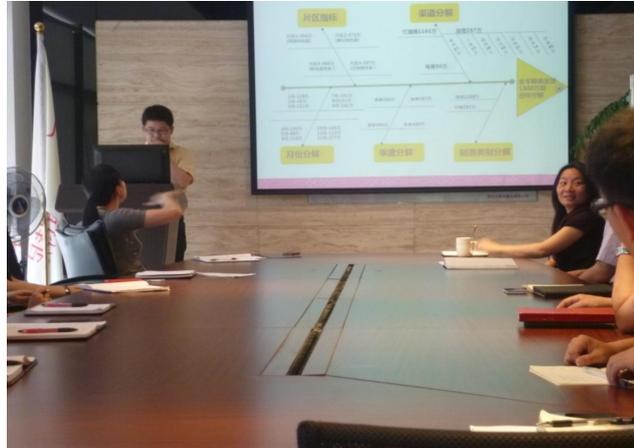
建立以战略为导向的员工绩效管理体系

根据组织战略制定薪酬策略，确定薪酬设计原则：统一性与差异化、竞争性与经济性、全面性与重点性、公平性与平稳性，建立薪资模型。组织开展内外部薪资调查，制定了公司统一的薪酬管理方案，并结合岗位体系人岗匹配工作实施薪酬套级。

公司将战略目标分解为“公司—部门—岗位”三级 KPI 指标，建立了系统的员工绩效管理体系。

图表 4.4-5 绩效考核及目标分解现场

| 指标 <sup>a</sup>      | 计算方式 <sup>a</sup>               | 权重 <sup>a</sup> |
|----------------------|---------------------------------|-----------------|
| 产量                   | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 30              |
| 人效                   | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 20              |
| 退货率                  | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 20              |
| 订单交期                 | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 15              |
| 回单交期                 | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 15              |
| 出货量                  | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 30              |
| 品牌净利率 <sup>a</sup>   | 每相差最低目标 0.5%，±2 分，达成比<60%，得 0 分 | 30              |
| 外购净利润                | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 20              |
| 箱包净利润                | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 20              |
| 直营终端销售额              | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 20              |
| 零售中心净利率 <sup>a</sup> | 每相差最低目标 0.5%，±2 分，达成比<60%，得 0 分 | 30              |
| 租销比 <sup>a</sup>     | 实际值/目标值*权重 <sup>a</sup>         | 20              |
| 直营老店增长               | 每相差最低目标 3%，±2 分，达成比<60%，得 0 分   | 15              |
| 代理商老店增长              | 每相差最低目标 3%，±2 分，达成比<60%，得 0 分   | 15              |



### 建立科学合理的薪酬体系

公司制定了《员工薪酬管理制度》，建立了“9 级 10 档”薪酬体系和全方位的激励措施，将员工绩效考评结果与薪酬挂钩，分类计发工资。对公司总经理、副总经理、总监、部门经理（含厂长），实行与绩效挂钩的年薪制。对营销中心项目经理级人员，主管/课长级以下（含）的月薪人员，包含计件人员的保底工资部分，实行月薪制。

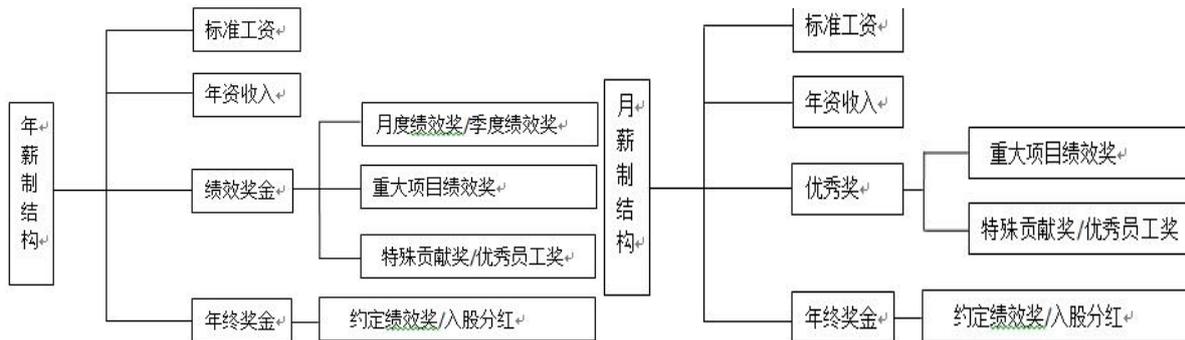
① 对于与企业效益及经营业绩密切的公司或部门，实行经济责任制考核，其员工的薪酬在实行岗位考核工资的基础上，根据经济责任制考核结果，再予业绩考核分配。

② 公司内部或引进特殊人才、高级专家，突破既定框架，进行重点倾斜的薪酬管理。

③ 公司从事管理、技术、营销、行政及后勤服务等部门的员工，实行岗位职系工资和月度绩效工资相结合的工资分配形式，年终根据企业经营业绩、效益水平和岗位工作考核，计发效益考核奖。

④ 在企业直接从事产品生产操作，实行工时定额考核的员工，实行以计件（工时）为主的工资分配形式，根据完成绩效计发薪酬。

图表 4.4-6 年薪制、月薪制构成



#### 4.4.2.4 员工的学习与发展

公司建立了《员工培训管理办法》和《员工职业发展管理办法》等制度，推进学习型组织的构建和人才梯队建设，营造公平竞争、良性发展的用人环境，促进员工与公司共同成长。

##### 4.4.2.4.1 员工的教育与培训

###### 1) 以“梦娜商学院”为载体，构建学习型组织

公司将培训列入到企业发展战略重点，制定了培训管理作业指导书，不断强化和完善培训管理机制，形成了班组、公司、送外教育培训等多种方式的培训体系。

公司 2011 年成立梦娜商学院，由公司一把手任院长，人力资源部负责日常管理和教培工作。

同时，全面推进“鹰计划”人才梯队建设计划和接班人人才培养模式，建立“雄鹰（中高层）、飞鹰（基层主管）和雏鹰（应届毕业生）”的三位一体人才梯队培养模式。再则，推行建立接班人机制的人才培养模式，实现干部的内部晋升和外部引进达到 7:3 的良性结构。

###### 2) 设计精品学习项目，培养教导型管理团队

公司每年按《创办‘梦娜商学院’管理规定》的要求，做教育培训预算，按需求每学期为学员统一缴纳学费等。依据《人力资源战略规划》，结合“重点培养管理、技术、营销和一线技能员工”的教培方针，针对不同岗位、不同层次的员工，拟定个性化、差异化的教培计划。有计划的设立如“陈列提升研修班”、“买手运营提升研修班”、“人力资源提升研修班”、“商品运营提升研修班”、“财务管理提升研修班”、“质量管理提升研修班”、“生产管理提升研修班”、“电子商务技术提升研修班”、“零售运营提升研修班”等专业型的学习项目。同时，通过开展“TTT”培训，充分挖掘内部管理团队的智慧，实现知识的共享，从而达到培养教导型团队的目标。详见图表 4.4-7

个性化教培计划。

### 3) “内外结合”开展形式多样的教育培训

① 外训：采用“请进来、走出去”方式，与知名高校和地方院校合作，开展多样化的培训与交流（图表 4.4-8）。

② 内训：建立“内训师”制度，挑选专业技术、技能带头人，担任培训讲师，开展内部培训。高层领导作为学习型组织带头人，每年须参与学习交流、亲自授课。

③ 回授：公司规定参加外部培训的员工，应在公司内部授课或交流经验和心得。

图表 4.4-7 个性化教培计划



### 3) 注重培训实效，建立“从课堂到岗位”的效果评价机制

① 课堂即时评价：培训期间，公司以问卷或面谈的方式，对参训员工的学习状况和员工对讲师培训满意度进行双向评价。

② 短期效果评价：培训结束后，通过考试、答辩或现场演示的方法，对参训员工的知识、技能、素质的提高程度进行短期评价。

③ 绩效跟踪评价：在绩效测量周期内，比较培训前后工作业绩、比较未培训同类员工绩效、结合部门绩效变化情况，进行长期评价。

### 4) 培训改进

结合员工、组织绩效以及培训满意度与各种培训效果，对教育培训方法的有效性、适用性进行综合评价，并制定、实施改进措施，不断提高培训效果。

#### 4.4.2.4.2 个性化职业发展体系

公司建立了“纵向可晋升、横向可拓展”的六通道职业晋升体系，按《员工职业发

展管理制度》，对包括高层领导在内的所有员工进行个性化职业规划，多渠道了解员工职业发展期望，为员工量身定制职业发展和计划，通过学习、培训、轮岗、晋升等帮助员工实现个人职业目标，实现员工个人价值和公司整体绩效的双赢。2013 年以来公司引进快时尚业界的“买手制”，因此针对买手这一特殊人力资源方面采取了个性化的管理。

图表 4.4-9 职业发展通道

|    |      |         |      |      |         |       |
|----|------|---------|------|------|---------|-------|
| 10 | 高层管理 | 总经理     |      |      | 销售总监    |       |
| 9  |      | 副总经理    |      | 高级职称 | 品牌总监    |       |
| 8  | 中层管理 | 总监      |      |      | 品牌主管    |       |
| 7  |      | 部门经理/厂长 |      | 高级技师 | 业务代表    | 五星级员工 |
| 6  |      | 部门主管    |      |      |         | 四星级员工 |
| 5  | 基层管理 |         | 车间主管 | 中级职称 | 客服主管/店长 | 三星级员工 |
| 4  |      |         | 班组长  | 初级职称 |         | 二星级员工 |
| 3  |      |         | 机修工  | 技师   | 客服/营业员  | 一星级员工 |
| 2  |      |         | 挡车工  | 技工   |         | 普通员工  |
| 1  |      |         | 普通工  |      |         |       |
|    | 管理序列 | 生产序列    | 技术序列 | 销售序列 | 支持序列    |       |

#### 4.4.2.5 员工的权益与满意程度

##### 4.4.2.5.1 员工权益

###### 1) 员工职业健康安全

公司为员工提供一个舒适的办公环境，增强员工对公司的归属感，树立公司形象。宽敞明亮的休息大厅，温馨舒适的行政中心，宽敞整洁的会议室，拥有各种绿化植物，让员工在工作时能够感受到家一般的温暖舒适。公司严格执行国家《劳动法》、《安全生产法》、《职业病防治法》等相关法律法规，通过了 ISO14001 环境体系和 OHSAS18001 安全体系认证。

公司定期开展员工的职业健康安全教育，强化员工的安全意识。通过安装环保专用处理设备，改善作业环境；引进智能化先进设备，降低员工劳动强度。每月组织检查小组巡查工作场所，以减少安全隐患，委托环保部门定期进行噪声、空气及污水排放的监测。每年组织对全体员工（含退休人员）进行 2 次健康检查，并定期安排到义乌稠州医

院对特殊工种从业人员进行职业病体检。

公司制定了《职业健康安全教育制度》和应急预案，成立应急抢险分队，每月举行消防演练和外伤急救演练等，确保员工生命和财产安全。

## 2) 员工个性化支持

公司免费为员工提供员工食堂。员工可在食堂进行就餐，免费包吃三餐(两荤两素)。公司还为员工提供图书室，有书籍 1200 本左右，可供员工借阅图书资料。另外，为丰富员工业余生活，公司设有康体俱乐部，其中包括驴友、瑜伽、台球、篮球、电竞、棋牌、舞蹈、麦霸、羽毛球、义工等 10 个俱乐部。每月定期召开活动，不仅为员工在工作之余提供一个集体活动的平台，更是打造了企业特有的康体文化。

公司从劳动（集体）合同、职业安全卫生、员工民主管理、工资福利待遇、女职工保护、职业教育、劳动争议调解等方面共制定了 12 个管理制度。针对不同员工群体，充分了解个性化需求，提供多样化支持，旨在建立德、智、体全面发展的长久企业。

图表 4.4-10 公司全面员工支持体系

| 项目        |          | 内容  |
|-----------|----------|---|
| 健康管理平台    | 关注员工身体健康 | 每年定期开展健康体检工作。针对工作压力较大的管理人员全年开展健康管理跟踪与监督工作。  |
|           | 关注员工心理健康 | 举办心理健康、压力应对、家庭关系调适等方面专家讲座；从员工工作、学习和人际关系角度出发，组织开展员工沟通活动；组建心理辅导员队伍提供心理沟通服务。   |
| 沟通交流平台    |          | 建立从入职到离职的全过程沟通机制。   |
| 学习与成长机制   |          | 覆盖全体员工的职业发展通道体系，制定了员工个人发展计划管理办法，详细内容见 4.4.2.2 员工的职业发展。  |
| 工作回报激励与关爱 |          | 员工全方位关爱体系，探索从员工入职到离职的全生命周期关爱办法，开展员工关爱活动。  |
|           |          | 搭建“互动平台”、开设“员工关爱基金”并出台《职工关爱激励办法（试行）》，将职工关爱激励落到实处：   |
|           |          | 为职工结婚、生育送上祝福金；为职工生病送上慰问金；为职工自学获得毕业证书送上奖励；在节假日生产任务重时，邀请员工家属来公司与员工相聚并安排旅游等；利用社企区域共建平台，组织职工积极参加市总工会、团市委、区总工会等开展的各项文体活动；成立了羽毛球、足球、篮球等协会和俱乐部，定期开展活动； |
|           |          | 制定和执行《女工和未成年人保护制度》。   |

图 4.4-11 文化活动



### 3) 鼓励员工参与管理和改进活动

公司积极为员工营造民主公平的参政议事环境，鼓励员工树立主人翁意识，制定《合理化建议管理办法》、《群众性 QC 活动管理规定》、《员工申诉管理规定》等制度，并对改进和创新成果予以表彰和奖励，提高员工参与热情，吸引员工持续参与管理和改进。

图表 4.4-12 近三年员工参与管理和改进活动情况统计表

| 活动名称      | 数量    | 投入（万元） | 获得直接经济效益（万元） | 奖励（万元） |
|-----------|-------|--------|--------------|--------|
| 职工代表大会提案  | 16 项  | 19.4   | 190          | 8.5    |
| 合理化建议     | 251 条 | 20     | 45           | 22.35  |
| 降本增效合理化建议 | 22 项  | 12.5   | 250          | 50     |
| QC 活动     | 8 项   | 16.5   | 105.5        | 10     |
| 6S 管理项目   | 25 项  | 13.8   | 68           | 5      |

#### 4.4.2.5.2 员工满意程度

##### 1) 合理确定满意度关键因素

公司注重与员工长期和谐发展，通过员工问卷调查、员工访谈等方法搜集信息，分析影响员工满意度和积极性的关键因素，以及对高、中、基层和新进员工可能产生的影响。

图表 4.4-13 影响员工满意度的关键因素分析

| 类别   | 关键影响因素                                    |
|------|---|
| 管理人员 | ①领导与管理；②考评与激励；③薪酬与待遇；④工作与培训；⑤品牌与形象；⑥环境与条件 |
| 技术人员 | ①环境与条件；②薪酬与待遇；③工作与培训；④考评与激励；⑤领导与管理；⑥品牌与形象 |
| 营销人员 | ①品牌与形象；②薪酬与待遇；③考评与激励；④领导与管理；⑤工作与培训；⑥环境与条件 |
| 生产人员 | ①薪酬与待遇；②环境与条件；③考评与激励；④领导与管理；⑤工作与培训；⑥品牌与形象 |
| 后勤人员 | ①薪酬与待遇；②考评与激励；③环境与条件；④领导与管理；⑤工作与培训；⑥品牌与形象 |

## 2) 针对性测量和持续提升员工满意度

按“三方面三层次三类别”分别设计差异化问卷，横向按工作、学习、生活三方面和管理、技术、技能进行细化；纵向按高、中、基层员工关注因素进行设计。通过调查收集员工意见和建议，分析不满意原因，实施改进持续提升员工满意度和工作积极性。

如：针对业务学习，职工图书室，书籍杂志 1200 余册；电子阅览学习室，电脑 40 余台；针对文化娱乐，多种形式相结合的文化娱乐活动、食堂、宿舍全部安装无线 WIFI 和有线电视 460 余台，并每个房间配备空调、热水器以及开水房、洗衣房等设施，食堂、车间、厂区安装广播音响；夫妻员工全部安排夫妻房住宿；打造梦娜家人文化，为职工创造更多的业余生活空间和平台，成立 10 个内部俱乐部，其中有义工俱乐部、羽毛球俱乐部、驴友俱乐部、舞蹈俱乐部、篮球俱乐部等，供不同年龄层的职工选择不同的爱好，使工友之间有更多的学习与交流机会；针对员工追求思想上进的要求，公司党总支积极开展党建工作，每年发展预备党员 2-3 名。

### 4.4.3 财务资源

为有力支撑公司战略目标的实现，公司建立了健全的财务管理制度，并积极有效地进行财务资源的获取和配置，助力企业价值最大化。

#### 1) 全面资金预算，确定资金需求

根据公司中长期战略、年度经营计划和《全面预算管理制度》，结合投资与市场一体化目标确定战略性资金需求（近 5 年战略资金需求数据），细化研发创新技术资金投入和新设备、新技术运用等项目资金。同时，结合经济、金融等环境等因素，确定短期的经营性资金需求计划，报公司董事会批准执行。

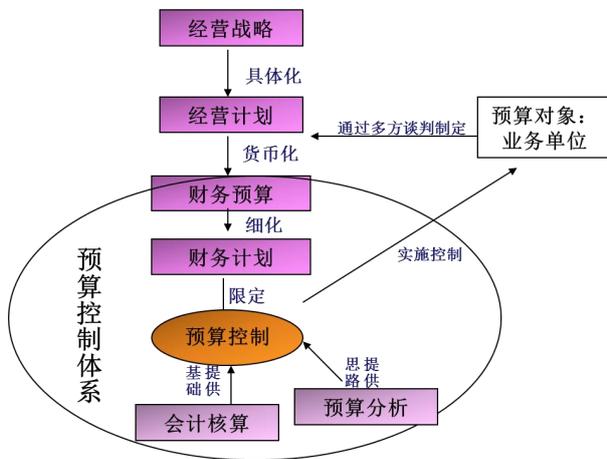
#### 2) 多渠道筹融资，保证资金供给

公司根据中长期战略规划与年度经营目标确定资金需求，定期根据企业的财务报表和财务预算对未来的资金流量进行预测和把握，并通过内部自有资金调配和外部筹集资金的方式来保障企业资金的供给需求。在内部自有资金的供给上，袜品销售具有长期稳定的现金流；在外部资金供给上，通过商业贷款等筹集资金的渠道满足企业资金需求。

#### 3) 实施全面预算管理，提高预算准确率

利用预算机制控制风险，保证预算目标的实现，实行动态管理，不定期地深入各级预算单位，检查预算执行情况。分析比较预算与实际的完成情况，对发现的问题，及时提出整改意见，财务中心定期向公司领导提交预算执行情况的报告。

强化全面预算管理，将公司整体的经营目标拆分至多个小成本中心或小利润中心单位，再由这些单位展开预算计划与行动方案，最后达成整个公司总体目标。工程项目、专项项目先由业务需求部门提出申请，然后与预算管理部门在项目开始前先进行项目预算，有效进行过程控制和事前控制，避免事后部门间推诿和浪费现象。



通过日常的审批管理、预算管理和招标采购等各种控制手段，降低生产经营过程中的各项费用，提升净利润率、总资产报酬率等指标。

公司采取信息化全面预算管理，优化配置各项资源，减少成本滞后反应。将预算细分为年度制订、半年度调整和月度计划模块。同时运用杜邦分析、对比分析、结构分析等，进行预算执行对比分析。并由预算管理委员会落实责任制考核，评估资金效能，提高预算准确率。

同时运用杜邦分析、对比分析、结构分析等，进行预算执行对比分析。并由预算管理委员会落实责任制考核，评估资金效能，提高预算准确率。

同时运用杜邦分析、对比分析、结构分析等，进行预算执行对比分析。并由预算管理委员会落实责任制考核，评估资金效能，提高预算准确率。

#### 4) 精细化成本管理

① 产品成本管理。根据公司经营预算，结合公司产品特性的多样化和个性化定制化，对各生产任务单产品的成本实施标准成本测算，根据公司各产品 BOM 表，编制标准成本，使各产品成本测算有据可依。

② 日常经营成本管理。根据财务预算和《成本费用管理制度》，实行经办人、部门领导和财务三重审核，严格发票结算和经营费用报销程序，以控制采购成本、制造成本和三大期间费用支出。

③ 成本监督审核管理。根据材料、工时、费用测算出目标成本，每月将采购价与目标成本分析比较，将目标成本降低率结果纳入业务部门的年度考评；各部门严格执行《差旅费报销制度》、《日常费用报销制度》等相关费用制度，并按月统计三项费用计划与实际对比表，以控制三项费用的超支超用，全力降低可控费用，减少公司整体费用开支。

#### 5) 集权管控，风险管理，确保财务安全

公司在生产经营过程中面临筹资、投资、资金回收、分配等方面风险，按内部控制管理实施和财务流程设计，识别出具体应当降低公司的担保、投资和资金回收方面风险。

① 公司按采用集权型财务管理，实行收支两条线管理，建立健全各项财务制度，统一规范各公司财务行为，降低财务风险和经营风险。

② 进行客户信用管理，降低应收款风险。以《客户信用管理制度》为根据，根据

付款进度、合同履行程度等，适时评价客户信用度，建立客户信用档案；同时，加大资金回收力度，落实责任制考核，加快应收款的回收。

③ 公司设立专门的内部审计部门，主要负责采购价格管理监督、审计制度体系的建立；负责公司及所属分子公司的日常审计、重要岗位人员的离任审计和采购物品的价格和重大经济合同的稽核。审计部门负责或会同其他部门查处公司内滥用职权、有章不循、违反财务制度、贪污挪用财物、泄密、贿赂等行为和经济犯罪的情况；定期或不定期地进行必要的内部专项审计、专案审计、离任审计和财务收支审计；参与招投标工作，对公司物资采购价格或经济事项的支出是否合理进行稽核。公司根据审计部门出具的审计报告或反馈的整改信息，结合公司管理现状，及时查漏补缺，有效控制公司的经营管理风险。

#### 6) 加快资金周转，提高资金使用效率

##### ① 落实资金回收责任制考核，加大资金回收力度

以《应收账款管理制度》中的资金回收管理条例和年度资金回收预算为依据，销售部门参照合同约定和执行进展，按月编制项目合同资金回收明细计划表，并交由财务部门资金管理人员跟踪催收。各项目责任落实到人，以月和年分别统计资金回收，年底由财务部门进行责任制考核，以此加快资金周转，保障公司资金运作。

通过对代理商进行总体评估，按照评估等级授予代理商的信用额度。严格按信用额度发货，控制应收款余额，加速了货款的回笼。将应收账款周转率作为考核指标，进一步提高流动资金周转率，保证资金的供给。

##### ② 统筹使用闲置资金，提高资金使用效率

根据《财务信息统计制度》，将日现金和各银行余额明细表报财务总监，形成各公司日余额汇总表。由财务总监根据用资需要统一调度，年终按银行同期利率统一计算，纳入各公司绩效考核。总公司根据需要统一调配资金，进行短期理财或还贷行为。

##### ③ 盘活存货和固定资产，提高资产利用率

根据《仓储管理办法》和《财产盘点制度》，财务中心连同仓库、采购部和设备部等部门按月度抽盘、年度全盘的原则于每月月底和每年 12 月底对各类存货和资产进行盘点，保证账实相符、账账相符，对于盘盈和盘亏的存货和固定资产，及时处理，盘活现有资产，提高资产利用率。

#### 4.4.4 信息和知识资源

公司制订《知识管理办法》和《信息管理办法》，建立以 OA 系统为核心的信息与知识管理平台，对来自员工、顾客、供方及其他相关方的信息，从识别、获取、加工、传

递到共享进行系统化管理，为公司高效运营提供信息和知识保障。

#### 4.4.4.1 信息源的识别、开发和管控

各职能部门及时识别和获取来自员工、顾客、供方及其他相关方的数据和信息，经加工整理后，由人力资源部通过信息与知识管理平台予以发布共享，（图表 4.4-14）信息源识别及开发表。

图表 4.4-14 信息源识别及开发表

| 相关方    | 信息源                              | 信息作用                            | 优先级别 | 获取渠道               | 责任部门     |
|--------|----------------------------------|---------------------------------|------|--------------------|----------|
| 宏观环境   | 政治环境、金融政策、经济政策、法律、行业动态           | 战略决策、经营决策依据                     | 1    | 网站、媒体咨询、市场调研       | 行政中心     |
| 市场     | 竞争对手、标杆、市场趋势、市场份额、营销网络、顾客分布、行业排名 | 经营决策依据、营销策略制定、绩效评估依据            | 1    | CRM、网站、行业协会咨询、市场调研 | 营销中心     |
| 顾客     | 满意度、订单需求、消费趋势、质量投诉、服务需求          | 经营决策、研发决策、质量服务改进依据              | 1    | CRM、网站、市场调研、第三方调查  | 营销中心     |
| 员工     | 综合能力、专业特长、成长需求、满意度               | 人力资源规划依据、调配晋升依据、培养依据、人力资源管理改进依据 | 2    | HR、OA、员工满意度调查      | 人力资源部、工会 |
| 供方     | 产品质量、供货能力、服务能力、研发能力、管理水平、信誉度     | 供应链管理依据、订单依据、合格供方评审依据           | 2    | SCM、现场评审、供应商走访、网站  | 采购部      |
| 合作伙伴   | 综合实力、信誉度                         | 战略合作依据、合作方式、合同签订依据              | 2    | 网站、调研              | 审计部      |
| 内部运营信息 | 经营、财务状况、产品研发设计、产能、产品、库存等         | 经营决策、绩效评估、过程改进依据                | 2    | ERP、OA、CRM、SCM 系统等 | 各职能部门    |

#### 4.4.4.2 配备先进软硬件信息系统，确保其可靠、安全、易用

##### 1) 硬件配置

公司根据《信息发展规划》，建立和完善公司局域网，配置有 IBM 等专用服务器和交换机，采用阿里云服务器、腾讯云服务器辅助产品技术研发，确保硬件系统的可靠、安全、易用性。

##### 2) 软件系统

公司已建立了集团化网络覆盖的基于德国 SAP 软件系统的袜业信息化平台，并采用 RAID 技术，确保服务器的安全可靠运行。利用专用的 SQL2005 Server 系统构架数据库，

支持数据库的安全海量访问。

### 3) 应用系统

公司建立了企业网站、公众号、OA、SAP ERP 等应用系统。SAP ERP 系统集成了财务、生产、采购、销售等十大模块，同时对重要文件进行加密存储，多举措确保信息系统的可靠性、安全性及易用性。

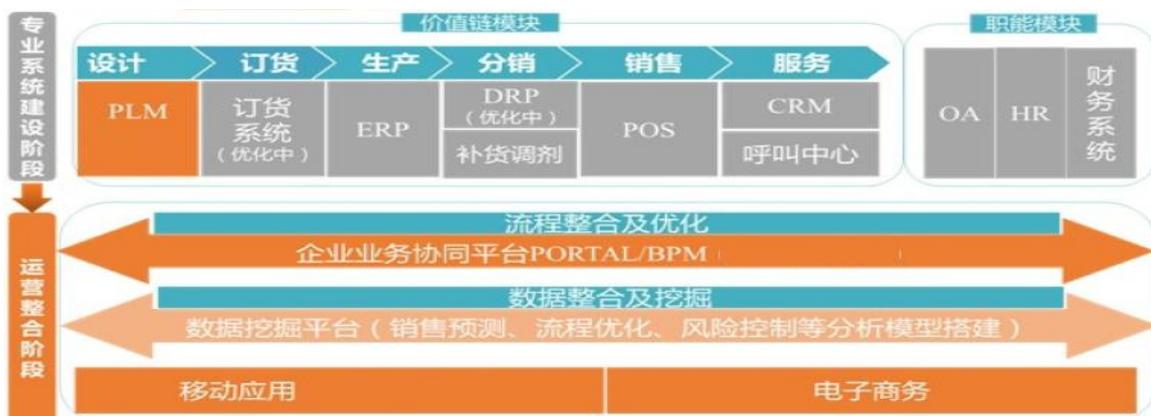
表 4.4-15 信息系统可靠性、安全性及易用性措施

| 要求  | 措施   | 责任部门 |
|-----|--|------|
| 可靠性 | 软硬件采用国内外知名品牌，硬件：IBM、联想等，软件：德国 SAP、 阿里云服务器、腾讯云服务器；管理上职能部门分类审核，专人把关，专家评价论证。              | 科信部  |
| 安全性 | 建立数据信息和知识的安全策略、安全体系，设置防火墙、全网病毒、IP 地址行为管控，采用 RAID0 等技术支持服务器运行，保证系统稳定可靠，定期备份系统和数据，异地存放备份 |      |
| 易用性 | 采用最新的系统和软件，易学易用  |      |

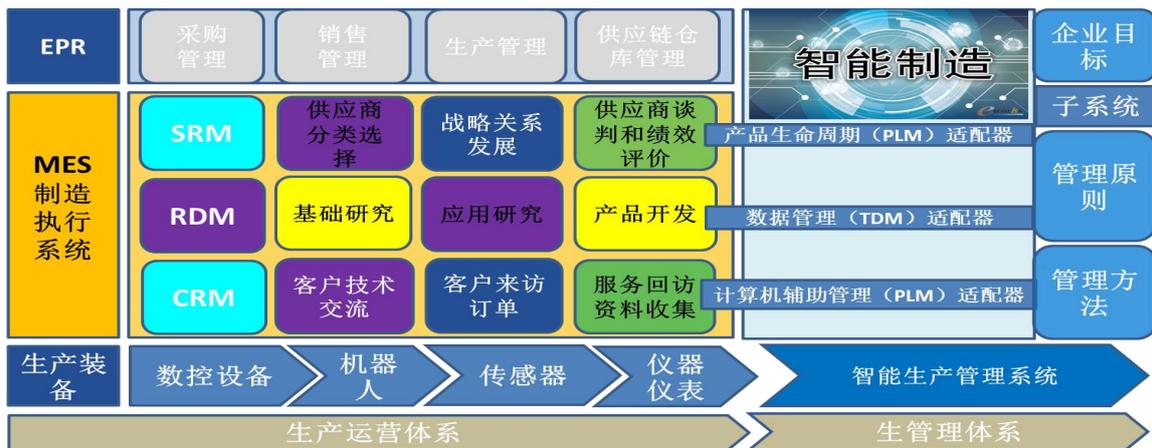
#### 4.4.4.3 使信息系统适应发展方向及业务需要

围绕公司战略，制定了《信息化战略规划》，逐年推进信息化技术应用。公司在信息化规划中重点提出了如何建设以品牌为核心的信息化系统，实现公司内部信息和行业信息的系统整合与集成，加快公司对市场变化的反应能力。公司信息化系统的不断完善，不断提升人员素质，提高信息管理系统的软硬件基础，是公司战略的重要组成部分，在历年的董事长工作报告中均有体现。公司信息化系统每年的费用投入是依据公司制定的“梦娜数字化总体规划”的阶段性的目标来进行确认和分配的。

梦娜袜业信息化建设规划图



智能制造实施方案



4.4.4.4 有效的知识资产管理和分享

1) 知识分类

按知识来源分为：外部知识和内部知识；按知识特征分为：显性知识和隐性知识；按内容分为：企业治理类、企业文化类、知识产权类、技术类、生产类、采购类、营销类、财务类、人力资源类及其他。

2) 知识获取

根据《知识管理办法》，各职能部门设立知识专员，负责收集和整理来自员工、顾客、供方及其他相关方的知识，（图表 4.4-16）。

图表 4.4-16 知识分类收集职责分工

| 知识类型  |    | 知识来源                                | 知识收集                               | 共享方式            | 管理方式         | 负责部门          |
|-------|----|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------|--------------|---------------|
| 市场与战略 | 市场 | 市场、行业、客户                            | 定期作调研、通过相关网站或刊物                    | OA 系统、电子档案、纸质档案 | 日常更新、年度汇总    | 营销中心          |
|       | 战略 | 同行业交流、公司战略讨论                        | 定期讨论总结、定期沟通回顾                      | 电子档案、纸质档案       | 季度、年度调整、年度回顾 | 行政中心          |
| 技术    | 研发 | 国内外期刊、信息网、数据库、国内外学术交流、内部交流、专利、新产品信息 | 收集日常技术问题<br>分析总结、定期知识汇总、不定期内外部交流总结 | 电子档案、纸质档案       | 日常更新、年度回顾    | 研发中心<br>买手设计部 |
|       | 检测 | 国内外期刊、信息网、数据库、国内、外学术交流、行业标准         | 收集检测分析报告、定期实验能力分析、不定期内外部交流总结       | OA 系统。相关培训及交流会议 | 日常更新、年度回顾    |               |

| 知识类型 | 知识来源            | 知识收集                    | 共享方式                | 管理方式            | 负责部门         |
|------|-----------------|-------------------------|---------------------|-----------------|--------------|
| 制造技术 | 内部员工、内外部专家、行业标准 | 收集失效分析报告、定期收集各种类型的改善总结  | 电子档案、纸质档案、参加培训及交流会议 | 季度、年度调整、年度回顾    | 生产中心         |
| 管理   | 生产管理            | 内部员工、内外部专家、行业标准         | OA 系统。相关培训及交流会议     | 日常更新、每月更新回顾     | 生产中心         |
|      | 辅助支持管理          | 内部员工、内外部专家、标杆企业、竞争对手的信息 | OA 系统、相关培训及交流会议     | 每半年更新回顾         | 研发中心<br>行政中心 |
| 专利   | 技术人员、行业         | 定期收集完成申请的专利、收集行业相关专利    | 电子档案、纸质档案、OA 系统     | 日常更新、每年更新回顾     | 研发中心         |
| 标准   | 内外部专家、内部员工、行业   | 收集行业信息、内外部交流总结          | 电子档案、纸质档案、相关培训及交流会议 | 日常更新<br>每半年更新回顾 | 研发中心<br>科信部  |
| 最佳实践 | 内部员工            | 优秀员工经验总结、技能总结           | 学习交流                | 年度更新回顾          | 行政中心         |

### 3) 知识发布与共享

行政中心负责安排知识收集、分类、存档以及安排培训或者网络平台共享。

各部门通过电子邮件、网络、文件、等将知识分级传递到各职能层次，必要时传递给供方、顾客及其他相关方，实现知识全面共享。

### 4) 隐性知识挖掘与共享

各部门根据需要采用技能比武、科技攻关、QC 活动、师带徒、经验交流等形式，将隐性知识通过文字、看板、录音、图片、视频等载体予以表达，使其显性化，并通过论坛、OA、媒体等途径实现共享。

### 5) 知识产权管理和知识成果奖励

行政中心负责知识产权的申请、注册、变更、维护、维权、整合等管理。对取得专利、发表论文、获得优秀成果的员工给予奖励。

#### 4.4.4.5 多项举措并举，保障信息和知识的特性

公司制定《知识管理办法》、《档案管理制度》等，系统管理公司知识库。每年定期组织知识评审，及时更新知识库，采取多种措施确保数据信息知识的完整性、及时性、可靠性、安全性、准确性、保密性，（图表 4.4-17）。

图表 4.4-17 知识、信息管理措施表

| 要求  | 措施  |
|-----|---|
| 准确性 | 各项数据由职能部门分类管理，各级领导层层审核，实施谁审核谁负责的责任制；培训业务人员，按公司的业务流程在系统中填入必须的基础资料和单据；  |
| 完整性 | 数据、信息和知识的收集、筛选、分类均由各信息管理子系统的归口部门负责。知识库中的知识按生产知识、技术知识、管理知识分类并细分到各个专业，按普通、专业、高级三个级别存放，及时更新，做到便于不同需求的查询；       |
| 可靠性 | 硬件、软件产品性能可靠，网络防火墙完善，专业人员经过培训后 24 小时维护，制定紧急预案、信息和知识均经过专门的管理人员进行分析确认；   |
| 及时性 | 各岗位负责人在业务产生时及时维护相关数据信息，依靠高效的信息系统确保数据信息和知识的及时传递、及时反馈，确保信息沟通零距离、零障碍；  |
| 安全性 | 建立数据信息和知识的安全策略、安全体系，设置防火墙、全网病毒、IP 网络行为管理监控，采用 RAID0、1、5 等技术支持服务器运行，保证系统稳定可靠，定期备份系统和数据，异地存放备份；               |
| 保密性 | 公司制定了相应的信息保密制度，不同级别的部门、不同身份的员工所能获取和查询的数据、信息、知识的级别和范围不同。对于重要的或需要及时传递的信息，视其密级以 FTP、E-Mail 或网络公告等形式通过局域网传输和发布。 |

#### 4.4.5 技术资源

公司整合社会上的创新研发资源，不断扩大企业的创新能力。公司研发中心先后被认定为浙江省高新技术企业研究开发中心、浙江省技术中心和浙江省梦娜新型袜品研究院。研发中心拥有先进的研发和检测设备，为开发新技术、新产品、新工艺的开发提供了有力保障；研究院设有专家委员会。定期对公司现有技术竞争对手水平、行业先进水平进行对比分析、评估。公司标杆是日本厚木株式会社，在技术创新方面，公司立足于国际竞争，主要体现在新品开发、设备自动化改造升级与创新、企业标准化等科技活动中：公司建立标准查询系统，并进行及时的更新换代，技术研发人员可通过此系统查询最新的企业技术标准。

公司自主从事袜类产品研究和设计开发。公司的产品研发、设计体系架构由研究院和研发中心组成，采用共性集中研发、个性独立设计的开发模式。

研究院主要负责新技术、新工艺、新材料及产品检测研发，设立有 9 个研究部门，如编制工艺与织造技术研究室、染整工艺与技术研究室、新型材料应用研究室、袜品检测技术研究室等机构。并主持和主要参与行业标准制定等方面的专业性和应用性研究工作。

公司还按各个品牌部门配备了 3-5 名研发中心的产品研发人员，深入到各品牌部门的产品研发人员要负责每季产品的企划、外观与结构设计以及物料开发，保证产品开发

计划达成。同时，研发人员对研究院的研究成果进行试用与验证，并进行应用分析。研究院和研发中心共同完成理论用于实践、实践验证理论的良性循环。

#### 4.4.5.1 技术评估，比较分析

为了有效实施技术水平的评估，公司广泛收集相关信息，并通过组织机构和制度来管理技术相关信息：

图表 4.4-18 梦娜新型袜品研究院信息情报收集途径及措施

| 类型       | 信息来源          | 分析与措施   | 频度   |
|----------|---------------|---|------|
| 日常工作     | 行业会议          | 每日资讯<br>月度市场分析报告<br>年度市场趋势分析报告<br>新技术分析报告<br>产品研究报告 | 每日   |
|          | 高层论坛          |   | 月度   |
|          | 购买行业数据采集      |   | 年度   |
|          | 订阅国内外针织产品类杂志  |   | 月度   |
| 数据库建设与购买 | 国内竞争对手产品的数据采集 |   | 月度更新 |
|          | 国情研究数据库       |   | 年度更新 |
| 行业会议     | 参加国内外展会       |   | 年度   |
|          | 行业研讨会         |   | 年度   |

研究院信息技术研究室和情报中心目前员工有 20 人，全部由高工、技术工程师及技师组成。技术评估活动将形成相关竞品评估报告，应用于不同的部门，通过建立相应的数据库，为后期分析提供数据支持。

图表 4.4-19 技术评价方式表

| 序号 | 评价方式   | 具体内容   |
|----|--------|--|
| 1  | 产品指标评估 | 竞品分析，以此对自身产品技术指标与同行业先进标杆水平进行比较和评价，找出自身的亮点和差距   |
| 2  | 检测机构评估 | 建立与国内外多家机构的技术合作关系，对产品进行相关分析和试验，以量化形式来评价产品技术水平；购买国内外市场产品进行测试、分析和对比；每年委托国内外权威机构对产品技术水平进行满意度调查； |
| 3  | 客户市场评估 | 让顾客对我们的产品进行一个理性的评估   |
| 4  | 技术成果鉴定 | 科技成果鉴定数达 43 项，其中获得国内领先及国内先进技术水平评价的达 29 项   |

#### 4.4.5.2 对标先进技术和先进标准

公司依据产品的技术领先要求，拥有意大利、日本等国家和地区的先进生产设备，先后成为北京 2008 年奥运会袜类产品独家供应商和中国航天事业合作伙伴。梦娜连续八年荣膺义乌工业企业 50 强排名首位。公司主持或主要参与制定国家标准《袜子表面疵点彩色样照》（GSB16-2610-2010）和行业标准《袜子》（FZ/T 73001-2016）、《针织运动袜》（FZ/T 73037-2010）等 8 项，于 2010 年被认定为国家火炬计划重点高新技

术企业。

### 1、前瞻性开发

研究院下设信息技术应用研究室和情报中心，主要负责市场信息与数据的搜集，对信息资源进行分类梳理，并分析当前流行趋势、风格、色系、功能性需求等，提前做出未来的趋势预测及下一季的新品规划。

公司注重大数据收集与分析，以新材料技术应用、新工艺的开发为重点，品质是决定袜品是否舒适和的关键。



### 2、先进的研发工具

公司引进 Delcam CRISPIN 3D 设计软件，基于 PC 运行的专业 CAD/CAM 系统，包含从图样、袜品设计到 2D 产品设计、打样和加工等多个软件模块，每个模块都可以独立运行，为企业提供了一套快速、有效地进行产品 2D、3D 设计、打样、织造（包括工艺）的最强大、最全面的解决方案。公司的研发周期大大缩短，研发效率大大提高。在战略规划期，公司已组建一支 50 余名年轻化、专业化人才的强大设计团队，实现高科技与传统生产制造业真正意义上的结合，既能节省时间、人力、物力为公司降成本、提效益；也能节省社会能源增加社会效益，履行企业该承担的社会义务。



### 3、产学研合作

公司与浙江纺织品测试研究院、中国科学院沈阳自动化研究所义乌中心、浙江师范大学签订了产学研科技合作协议, 进行长期合作，不断深化技术创新能力；

公司已建立一只由 60 余名设计人才组成的年轻化、专业化设计团队，并于 2017 年被认定为义乌市级工业设计中心，2019 年被认定为浙江省级工业设计中心。并接轨世界快时尚行业的买手运营模式。设计研发以自主开发和买手为工作主轴，统筹其所有的工作环节。设计师和买手是一种合作的关系，设计师一方面自己有研发设计的能力，另外也间接从买手那里获得资讯和国外高档潮流产品，学习与借鉴，这不仅保证了时尚资讯的及时性、开发品类的齐全性，还有利于品牌核心技术的国际化先进水平提升。

#### 4.4.5.3 技术积累与知识产权管理

公司十分注重知识产权的保护，近年来，公司通过自主研发方式获得 200 余件核心自主知识产权，其中发明专利 18 件，实用新型专利 103 件，外观设计专利 67 件，软件著作权 10 件，作品版权 12 件。近三年来，公司注重科技创新投入，累计投入研发费达 6232.29 万元，实施科研项目 42 项，其中国家火炬计划项目 2 项，省级工业新产品项目 8 项，市级科技计划项目 2 项，公司自主立项 30 项，公司以市场为导向，以技术为依托，不断利用新技术开发新产品，取得了显著成效。公司在科技成果转化上实力雄厚，专门设置了新产品小批量投产的制作小组，有着单独的生产设备、实验人员、专业进行工艺制作人员，验证并解决新产品小批量投产过程中所发生的问题，以便批量生产时顺利投产，三年累计转化出 25 项科技成果，并已进行批量性生产。应用自主知识产权转化出的科技成果有：

棉袜全自动柔性包装生产线；

舒适性亚麻吸湿透湿针织袜；

铜离子纤维红色毛癣菌抑菌袜；

远红外涤纶保暖袜；

抗菌吸湿速干袜；

防紫外线丝袜；

铜氨再生纤维素纤维环保袜；

任意裁剪不脱丝袜子；

环保丝袜；棉锦丝袜；植物精油驱蚊功能袜等 25 项，年平均科技成果转化为 70% 以上。

依据“自主研发，广泛合作，掌握核心技术”的研发战略，确立公司知识产权总体规划：广泛申请，重点布局；完善体系，全程监控；转化利用，专注营运。进行统一规划、管理、实施，颁布了《知识产权管理规定（试行）》、《专利档案管理办法（试行）》以及《科技进步工作管理办法》、《专利管理办法》，并通过《保密合同》、《密级管理规定》等强化制衡机制的有效性管理。

公司制定了《科技创新管理制度》，每年拨出专款来奖励专利、成果、科技论文的发明人。2016 年至 2018 年公司研发人员累计奖励金额达到 150 万元。

#### 4.4.5.4 制订目标，确保技术的先进性和实用性

公司的研发目标是摆脱袜业产品的同质化竞争，树立梦娜袜业的形象。公司不仅要成为国内袜业的技术领导者，未来还实现将走向国际的战略构想，为全球袜业服务。未

来，在保持发明专利数量稳居行业前列的基础上，承担研发职责的梦娜研究院将继续与国家标准化研究中心等政府部门保持合作关系，积极参与国家行业标准的制定与修订工作，并承担国家部门对人体工学研究的人体数据收集等任务。此外，研究院还不断加强与高校及科研院所进行深度合作，推进“人体-内衣（袜）-环境”人体工学方面的前瞻性技术开发，加强纺织新材料、智能设备和信息化技术等专业研究。

1) 舒适特性研究：根据不同国家和地区的人群脚型，利用 CAD/CAM 系统，设计出适合不同人群的产品；使用环保型新型材料、利用运动生物力学、人体工程学等多学科研究成果，设计出产品。

2) 能特性研究：应用纳米等高新技术使产品具有功能性、吸湿排汗、除臭抗菌、环保、保健等性能，而且穿着时具有多性能的舒适与防护性能。

3) 保特性：选用安全、环保的材料和辅料，使产品在穿着过程中对人体无毒、无害，生产过程对人体、环境无害。

4) 专业特性研究：采用科技含量高，处于技术前沿的材料、设备等所生产的产品，研究拥有职业技术特性的专业产品。

#### 4.4.6 基础设施

##### a) 依据战略实施计划和过程管理的要求，提供完善的基础设施

公司依据战略目标，充分考虑相关方利益，结合设计研发、生产制造、安全环境等过程管理要求，合理配置和优化利用基础设施。

1) 现拥有浙江义乌、金华、江西鹰潭等地三大生产基地，拥有世界最先进的意大利全自动织袜及辅助进口设备等 6000 余台（套），年产袜子 5 亿双。营造了“绿色生态型”办公、生产环境。

2) 公司瞄准国际前沿生产检测技术，建有先进的检测中心；公司现有检测设备 280 多台套，检测手段属国内行业内领先水平；目前拥有 4 条国际先进、国内领先的自动化环保生产线。



### b) 建立健全预防性、保障性的维护保养制度

公司本着“预防维护为主，故障维修为辅”的原则，制定了《设备管理制度》等制度，推行“一全、二定、三化”的管理方式，做到全员参与、定岗定责，日常保养经常化，定期保养制度化，预防性修理计划化，确保基础设施完好。基础设施预防性和故障性维护保养（图表 4.4-21）。

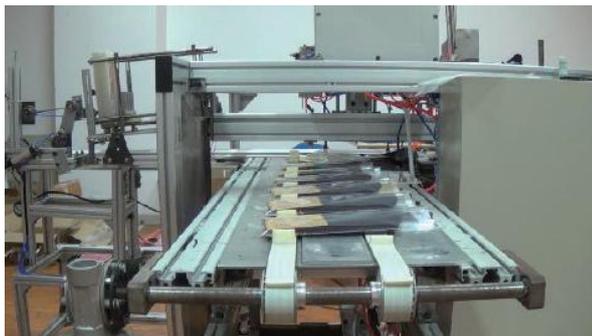
图表 4.4-21 基础设施预防性和故障性维护保养一览表

| 项目    | 控制范围         | 主要预防性维护保养内容   | 责任部门 | 周期  |
|-------|--------------|---------------|------|-----|
| 点检、巡检 | 公用设施、生产和检测设备 | 检查设备各关键点      | 设备部  | 班   |
| 保养    |              | 清洁、润滑、紧固、调整   |      | 天   |
| 检查    |              | 对操作、点检、保养进行监督 |      | 月/季 |
| 监检    | 特种设备         | 监检            | 设备部  | 年   |
| 校准    | 检测设备         | 校准、测试         | 设备部  | 年   |
| 计划检修  | 公用设施、生产设备    | 按检修内容实施       | 设备部  | 年   |
| 故障维修  | 公用设施、生产设备    | 及时维修，保障零延误    |      | 及时  |

### c) 加大技改力度、提高设备技术水平

公司根据中长期战略和年度方针目标，依据优质、高产、连续化、自动化、技术密集化的原则，加大技改力度，提高设备工艺装备水平。公司成立技改项目小组，通过对设备效率、维修成本、质量等过程数据进行系统分析，对不能满足生产、能耗、安全要求的设备设施进行评审和可行性论证，进而技改计划。在更新改造过程中，不断推广新技术、新工艺、新材料，使基础设施的技术水平得以不断提高。

#### 棉袜全自动柔性包装生产线的研发及在针织袜类企业中的示范应用



技改创新项目

| 项目名称            | 项目主要研发内容、目标  | 项目实施情况  |
|-----------------|--|---|
| 棉袜全自动柔性包装生产线的研发 | 实现整个报装流程自动化：袜子自动上料、吊牌吊卡自动供料、吊卡自动折合、自动插入挂钩、自动贴条码标签、自动装入塑料袋以及在线制袋等；生产线包装速度 12 双/分钟，单日最高产量 7200 双（按 | 开发全自动棉袜包装生产线两套，拥有发明专利 2 项，实用新型 1 项，外观专利 1 项；年增产值 4000 万元，利润 500 万元，税金 200 万元等 |

| 10 小时计)                     |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| 用于全织织物的细旦包芯纱纺织装备研究及信息化技术的应用 | 在针织行业，特别是丝袜、袜品加工制造业中，包芯丝处于价值链的高端，也是整个产业链的核心环节。生产包芯丝的装备性能和技术决定着整个产业链是否具有竞争优势。 | 提高下游产品的使用效率，极大提升技术附加值，产能提高 40%，节电 20%。   |
| 舒适性亚麻吸湿透湿针织袜设计开发            | 满足人们对袜类产品性能的新需求，将亚麻的优良品质和天然保健功能（抗菌、抑菌功能、吸湿散湿性优秀）                             | 采用适合针织编织的亚麻纱线并结合合适的针织袜制造技术及染整加工工艺，开发轻薄细腻、颜色艳丽、色系宽广、色牢度优、缩水率好，抗皱免烫易于护理，更柔更爽的产品。 |

#### d) 有效预测和处置因基础设施引起的环境和职业健康安全問題

公司高度重视环境和职业健康安全問題，严格贯彻 ISO14000 标准的要求，制定《设备安全操作规程》、《设备报废管理制度》、《安全生产制度》。

从基础设施建设源头抓起，立项时重点考虑影响环境和员工职业健康安全的因素，严格落实防护设施和生产设施“三同时”制度，严格控制“三废”排放和噪音污染。定期开展员工安全教育和应急演练，电工、特种设备操作等特殊岗位人员均经过培训考试，持证上岗。同时通过改造设备、改善工艺提高资源综合利用率。

如：1、公司投资 30 万元，车间加装风冷机，改善了车间作业环境，让员工有个良好舒适工作环境；

2、投入 10 余万元，使用天然气清洁能源，让废气排放要求达标、且有效节约能源；保护环境及操作人员健康。

3. 战略规划期内计划更新一批全自动下料机，自动刷胶机，车间通风工程等，预计投入经费约 400 万元。

#### 4.4.7 相关方关系

公司非常重视与供方、员工、销售加盟商、顾客、社会等各相关方保持良好的关系，达到长期、稳定、共赢的战略目标。

##### 1) 供方关系的建立

多年来的发展，公司已与供应商结成了相互依存的利益共同体。

##### a) 供方管理机制

公司采购的主要原辅料为：棉纱、氨纶、锦纶、尼龙、其他辅料及包材等。现有合格供应商近百家，已经完成供方评定的 80% 以上。

建立多轨机制：一种原材料/辅料采取两到三家供方配套，充分保障了生产稳定性

及降低供货风险；

建立比质比价的配额竞争机制：质量好、价格低的供应商享有较高配额原则，每种原辅材料由两到三家供方公开相互竞争，持续改进，不断提升企业综合实力；

建立完善的供方业绩监控体系，实行优胜劣汰制，充分搭建梦娜袜业品牌的高实力的配套平台。

#### b) 供方激励政策

公司希望供方可以做大做强，鼓励其向与公司进行战略合作的方向发展，同时对那些优秀的供方进行奖励，对尚未达到优秀的供应商起到激励的作用。

#### c) 建立互动机制

公司每年召开“供应商会议”，通报公司的发展战略、采购、质量、技术管理方面及供方的年度目标等情况，表彰那些优秀的供应商。公司还经常派领导、技术人员不定期去拜访供方、技术交流等活动，使双方不断磨合与进步，共同发展。

d) 与供方协同开发：公司非常重视供方的发展，经常鼓励供方与公司协同开发，合作解决疑难问题并采用多种方法来帮助供应商改进绩效。

e) 创建共同的利益联盟：公司与供方以产品利益线为原则，共同创造价值和分享利益，建立起了深厚的友谊。公司每年度召开供应商大会，促进合作共赢。

#### 2) 其他合作相关方关系

公司非常重视与各相关方的紧密联系，充分利用各方的资源优势，不断使自己强大起来。如与中国纺织协会、中国针织工业协会等建立了行业信息交流合作关系，保证了最新、最先进的技术在行业内的交流与获取；同时，公司还与中科院、浙江大学等建立了产学研合作关系；在资金方面，公司与各国有银行以及商业、外资等建立了紧密的融资战略合作关系；在设备方面，公司还与国内外知名设备供方建立了紧密的合作供求关系，实现了互惠双赢。

## 4.5 过程管理

### 4.5.1 总则

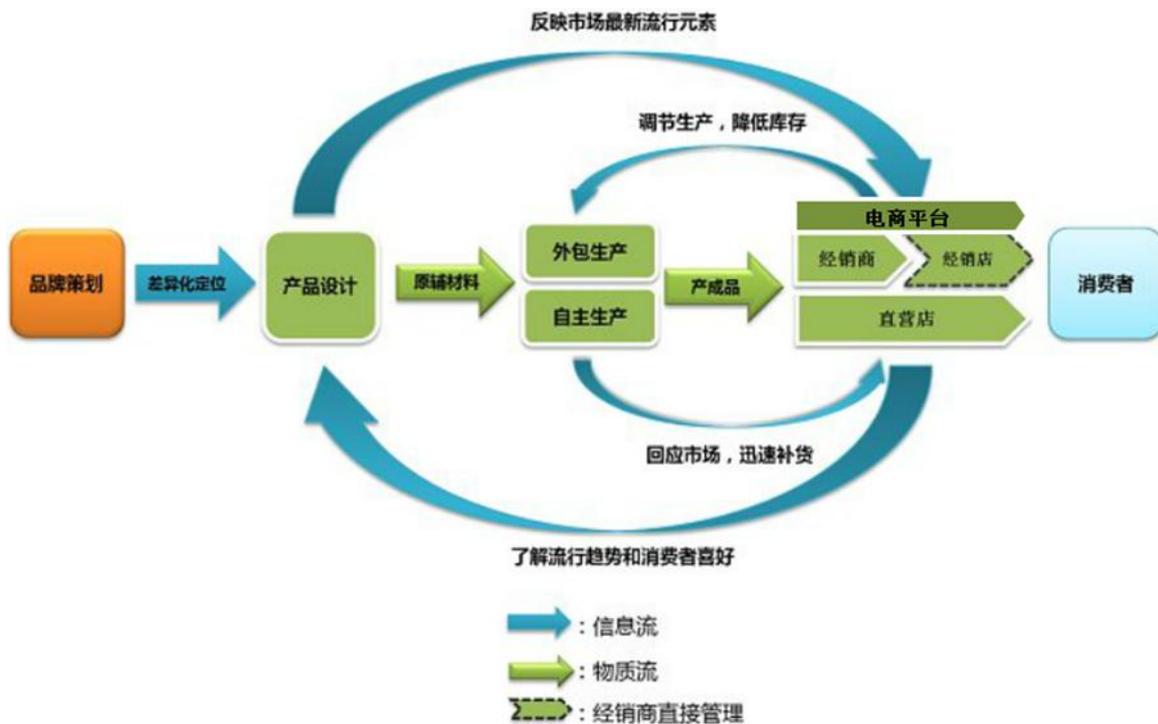
公司以长短期战略规划为依据，识别出公司运营过程中的关键过程及过程要求，通过科学设计，有效实施、评价及改进，为顾客和相关方创造价值，实现公司战略目标。

### 4.5.2 过程的识别与设计

#### 4.5.2.1 提要

以价值链分析为基础，结合战略、核心竞争力识别公司关键过程（图 4.5-1A），并以相关方要求、战略为输入信息对过程进行设计。

图表 4.5-1A 公司纵向一体化经营模式示意图：关键过程



#### 4.5.2.2 过程的识别

基于公司产品和行业发展特性，从“利润贡献度、战略支撑度、核心竞争力相关度、价值创造度、技术创新贡献度”等维度，对中高层领导进行问卷调查（按重要程度从 1-5 分排序），分别为研发创新与技术支持管理、供应商管理与采购管理、生产管理、营销服务管理、人力资源管理、设备管理、财务管理、安全环境、行政（党建）等内容，经综合分析后将研发创新与技术支持管理、供应商管理与采购管理、生产管理、营销服务管理、人力资源管理等 5 个过程列为关键过程（图表 4.5-2）。

### 1) 研发设计过程

公司依托“研发中心”、“梦娜新型袜品研究院”的技术研发体系，不断加大研发投入，持续进行技术创新，为顾客提供高技术含量的产品。

### 2) 采购供应过程

公司原材料采购成本约占总成本的 60%-70%，通过有机整合资源，优化供应链管理，为生产过程及时提供质量稳定、价格合理的原材料。

### 3) 产品制造过程

公司拥有义乌、金华、江西三大生产基地，先进的生产、检测设备及一流的技能员工，建有高效敏捷的生产体系，按期为顾客提供高性价比产品，为公司赢利提供保障。

### 4) 营销服务过程

公司确立“顾客驱动型”战略，为广大客户提供优质服务的营销理念，多渠道了解顾客需求和期望，竭力为顾客提供优质产品和增值服务。

### 5) 人力资源管理过程

公司围绕“以德为先、德才兼备”用人理念，建立了科学的人力资源管理机制，使公司拥有了一支专业化、高素质的人才队伍，为创造价值提供人才保障。

图表 4.5-1B 关键过程识别表

| 过程<br>权重<br>维度 | 生产<br>制造 | 采<br>购<br>管<br>理 | 设<br>备<br>管<br>理 | 人<br>力<br>资<br>源 | 财<br>务<br>管<br>理 | 公<br>共<br>关<br>系 | 销<br>售<br>服<br>务 | 法<br>律<br>事<br>务 | 信<br>息<br>知<br>识 | 安<br>全<br>环<br>境 | 行<br>政<br>政<br>工 | 产<br>品<br>研<br>发 |
|----------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 利润贡献度          | 5        | 5                | 3                | 4                | 4                | 2                | 5                | 1                | 2                | 2                | 1                | 5                |
| 战略支撑度          | 4        | 5                | 3                | 5                | 4                | 3                | 5                | 3                | 2                | 4                | 2                | 5                |
| 核心竞争力相关度       | 5        | 5                | 4                | 5                | 3                | 3                | 5                | 3                | 3                | 4                | 3                | 5                |
| 价值创造度          | 5        | 5                | 4                | 4                | 3                | 2                | 4                | 2                | 2                | 3                | 2                | 5                |
| 技术创新贡献度        | 4        | 4                | 3                | 4                | 2                | 3                | 5                | 1                | 2                | 2                | 2                | 5                |
| 总和             | 115      | 120              | 85               | 110              | 80               | 65               | 120              | 50               | 55               | 75               | 50               | 125              |

#### 4.5.2.3 过程要求的确定

根据公司战略规划和相关方要求，充分收集行业、竞争对手和标杆的相关信息，并对其进行整理分析，确定各关键过程的主要要求，为过程设计提供依据（图表 4.5-2）。

图表 4.5-2 关键过程主要要求及指标

| 关键过程       | 利益相关方 | 关键绩效要求    | 相关绩效测量指标      | 2023 年目标值       | 主要测量方法口径        | 测量频次 | 归口部门         |
|------------|-------|-----------|---------------|-----------------|-----------------|------|--------------|
| 研发设计       | 顾客    | 个性化定制     | 个性化定制率(%)     | ≥3              | 年数据统计           | 年    | 研发中心         |
|            | 员工    | 形成自主知识产权  | 专利数量(个)       | ≥10             | 专利证明登记统计        |      |              |
|            |       | 研发成果      | 新产品数量(项)      | ≥300项/年         | 年数据统计           | 年    | 研发中心         |
|            |       | 研发投入      | 研发经费占销售收入比(%) | ≥4.5            | 年数据统计           | 年    | 研发中心         |
|            |       | 新产品成果转化   | 新产品产值率(%)     | ≥75             | 统计              |      |              |
| 采购供应       | 供方    | 满意度高      | 供应商满意度(分)     | ≥92             | 问卷调查            | 年    | 采购部          |
|            |       | 付款及时      | 付款及时率(%)      | ≥95             | 统计              | 月    | 财务部          |
|            | 顾客    | 供货及时      | 供货及时率(%)      | ≥95             | 统计              | 月    | 采购部          |
|            |       | 质量优良      | 原材料一次校验合格率(%) | ≥99             | 统计              |      | 品管部          |
|            | 员工    | 降低采购成本    | 采购成本降低率(%)    | ≥1              | 统计              | 半年   | 采购部          |
| 生产制造       | 顾客    | 质量优良      | 返工率(%)        | ≤2              | 统计              | 月    | 生产中心         |
|            |       |           | 首次通过率(%)      | ≥95             | 统计              | 月    |              |
|            |       |           | 退货率(%)        | ≤2.5%           | 统计              | 月    |              |
|            | 完成计划  | 计划完成率(%)  | 100%          | 统计              | 月               |      |              |
|            |       | 订单交期率(%)  | ≥95%          | 统计              | 月               |      |              |
|            |       | 回单5天完成(%) | ≥90%          | 统计              | 月               |      |              |
|            | 员工    | 生产成本      | 制造费用率(%)      | ≤3              | 统计              | 月    |              |
|            |       | 提高生产效率    | 存货周转率(次)      | ≥5              | 统计              | 月    |              |
| 年人均产值(万/人) | ≥80   |           | 统计            | 年               |                 |      |              |
| 营销服务       | 顾客    | 提供优质产品服务  | 顾客满意度(分)      | ≥95             | 满意度调查表(委外)      | 半年   | 营销中心         |
|            |       |           | 顾客忠诚度(分)      | ≥85             |                 |      |              |
|            | 按期交付  | 交付及时率(%)  | ≥98           | 准时交付数/总交付数×100% | 月               | 生产中心 |              |
|            | 员工    | 销售目标      | 市场占有率(%)      | ≥10             | 销售量/市场容量×100%   | 年    | 营销中心<br>财务中心 |
|            |       |           | 新产品销售收入(亿元)   | ≥6.3            | 统计              |      |              |
| 销售额(电子商务)  |       |           | ≥0.6          | 统计              |                 |      |              |
| 人力资        | 员工    | 优化人才队伍    | 招聘计划完成率(%)    | ≥95             | 年度录用人数/年度计划招聘人数 | 季    | 人力资源部        |
|            |       |           | 关键岗位员工        | ≤1.5            | 每年流失的关键员工       | 年    |              |

| 关键过程     | 利益相关方 | 关键绩效要求  | 相关绩效测量指标       | 2023年目标值 | 主要测量方法口径          | 测量频次 | 归口部门 |
|----------|-------|---------|----------------|----------|-------------------|------|------|
| 源        |       |         | 流失率(%)         |          | 数/每年关键员工总数        |      |      |
|          |       |         | 全员劳动生产率(万元/人年) | ≥30      | 工业增加值/从业人员人数      |      |      |
|          |       |         | 培训计划达成率(%)     | ≥95      | 实际完成培训次数/计划完成培训次数 |      |      |
|          |       |         | 培训覆盖率(%)       | ≥85      | 参加培训的员工人次/员工总人数   |      |      |
|          | 员工    | 提高员工满意度 | 职业生涯规划覆盖率(%)   | 90       | 统计                | 年    |      |
|          |       |         | 员工满意度(分)       | ≥90      | 员工满意度调查           | 半年   |      |
| 培训费用(万元) |       |         | ≥150           | 统计报表     | 年                 |      |      |

#### 4.5.2.4 关键过程的设计

为满足相关方要求，公司有效利用新技术、新知识，并综合考虑市场变化、过程中可能存在的风险及危害，对过程进行设计。定期组织对过程有效性进行评价，根据评价结果，对相应绩效指标或指标值进行适当修改，通过开展精益生产、ERP 流程优化等活动对过程进行优化改进，确保过程实施的准确性、有效性和敏捷性。

##### 4.5.2.4.1 关键过程设计

###### 1) 确定指标、制度、流程图，满足相关方要求

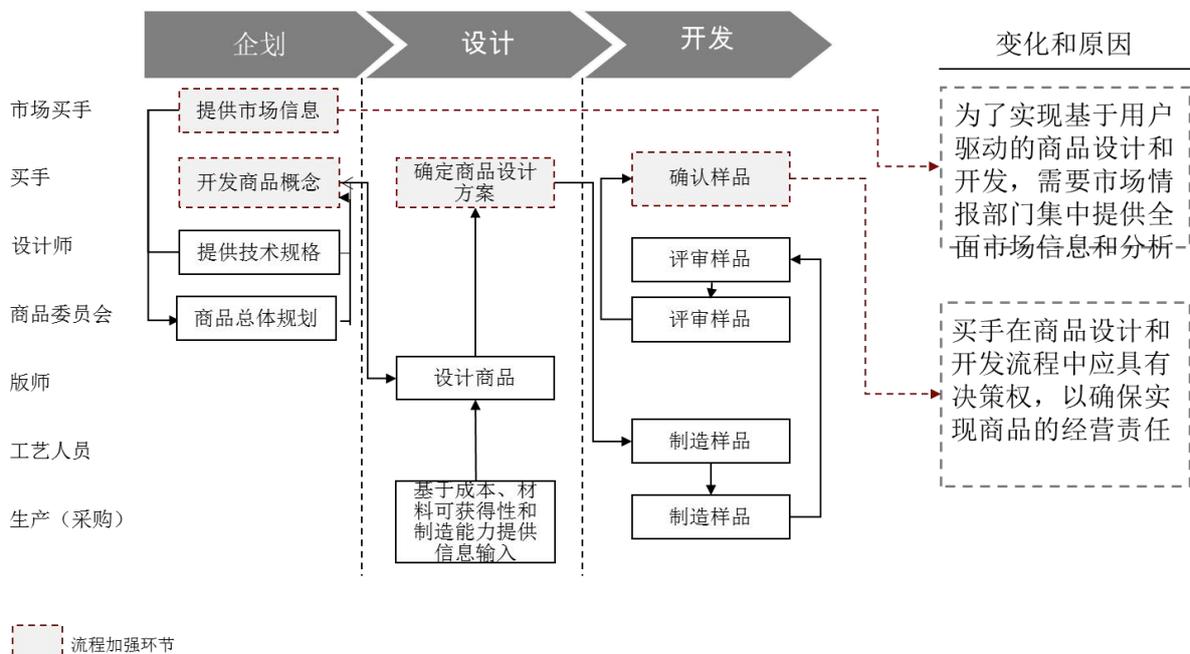
过程归口部门组织相关部门进行过程设计。结合来自顾客及其他相关方的要求，并考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素，确定过程的关键绩效指标（图表 4.5-2），建立相应的制度、程序以及流程。

图表 4.5-3 关键过程设计

| 过程       | 输入   | 输出  |          |
|----------|--|---|----------|
|          | 主要要求   | 制度或程序   | 结构设计/流程图 |
| 研创技术支持   | 根据国际流行趋势，结合不同区域的消费习惯和消费心理，遵循绿色、环保理念，开发新型材料及不同款式、不同档次的袜品，实现产品系列、规格、品种的增加，满足顾客个性化和多样化需求，实现新的经济增长 | 《研发管理制度》、《买手管理制度》、《设计管理制度》、《设计和开发控制程序》等         | 图表 4.5-4 |
| 供应商管理及采购 | 通过对供应商的分类管理和辅导，建立稳定的长期合作关系。获取符合质量、款式、颜色等要求的主辅料等原材料；确保原材料供给的及时性与稳定性，控制和降低采购成本，以达到稳定生产           | 《采购管理办法》、《供应商管理办法》、《招投标管理制度》、《仓储管理办法》、《采购控制程序》等 | 图表 4.5-5 |

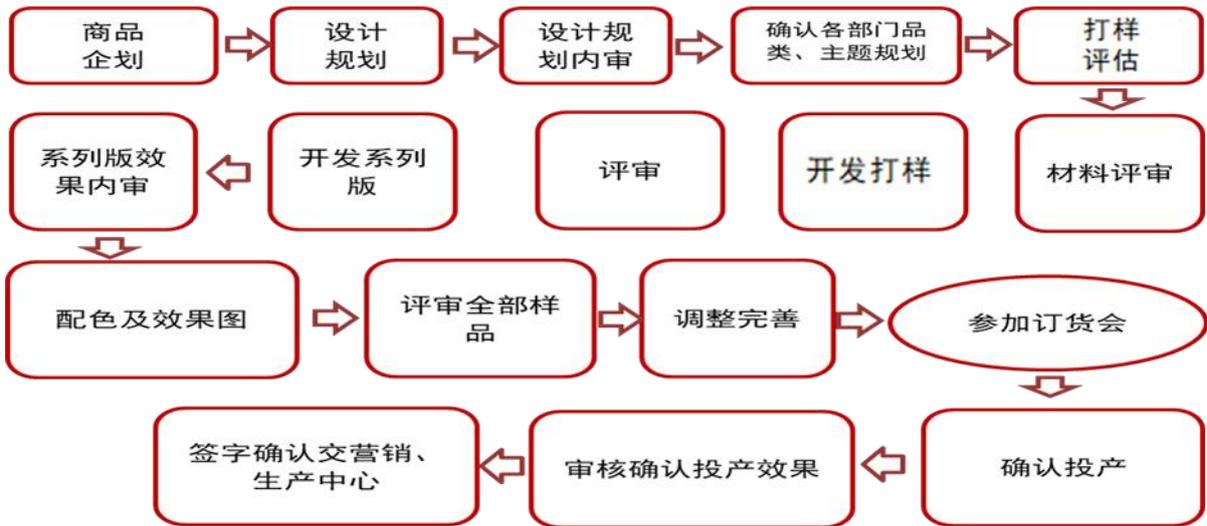
| 过程   | 输入  | 输出  |          |
|------|---|---|----------|
|      | 主要要求  | 制度或程序   | 结构设计/流程图 |
| 管理   | 过程、提升公司产品毛利，增强盈利能力。   |   |          |
| 生产管理 | 结合新技术、新工艺，通过生产转化为袜品，实现价值转换与增值。  | 《生产计划管理程序》、《委托加工管理办法》、《生产过程管理程序》、《不合格品控制程序》、《质量考核奖惩制度》等 | 图表 4.5-6 |
| 营销服务 | 建立完善的营销网络体系及创新的营销模式，将产品直接交付给顾客，实现公司利润增长和市场拓展，为高层决策和新产品开发提供信息，建立良好的顾客关系，树立企业品牌形象。      | 《合同评审程序》、《信息反馈处理办法》《售后服务管理办法》、《客户投诉处理办法》                | 图表 4.5-7 |
|      | 商品计划部：梦娜袜业商品销售目标的分解者、监控者，促销活动的规划与监督执行者  | 负责为零售部门提供及时的市场销售数据分析及问题判断，提供促销方面的建议，供决策参考               |          |
| 人力资源 | 通过就业保障、激励薪酬、共享信息、员工参与、技能开发、内部提升、组织结构变革等人力资源管理活动为组织提供人力资本，提升员工创造力执行力，增强公司盈利能力获得持续竞争优势。 | 《人力资源规划管理制度》《招聘管理制度》、《人力资源培训管理》、《职业健康安全管理制度》等 15 项      | 图表 4.5-8 |

图表 4.5-4 企划、设计、产品开发流程示意图

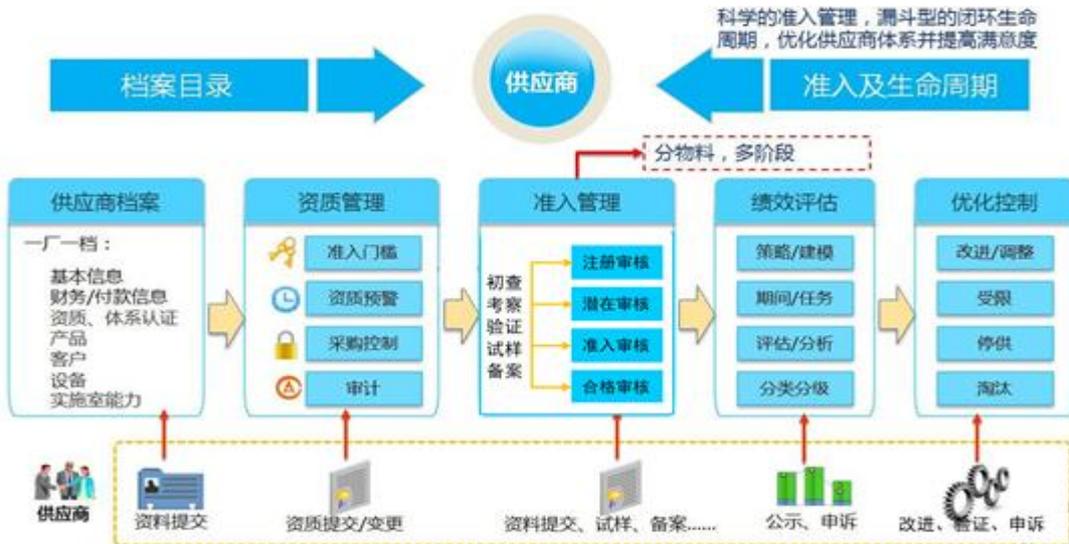


研发中心通过与的买手互动，同时加强市场信息收集。

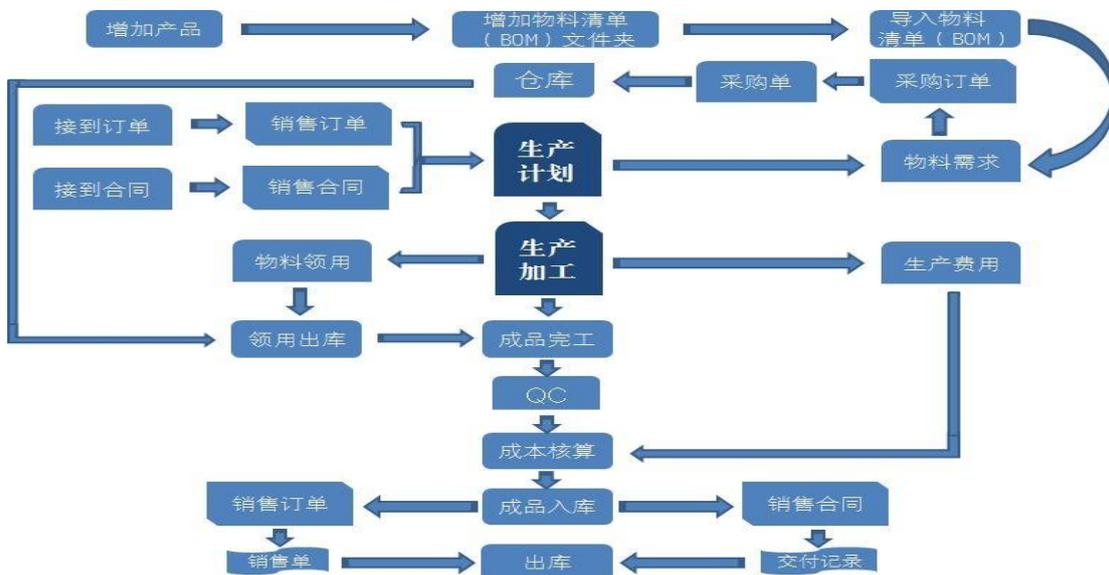
图表 4.5-4C 产品开发流程



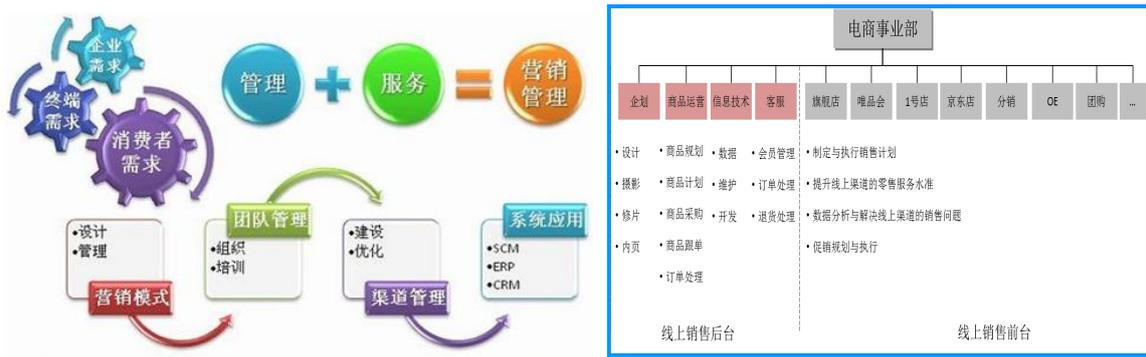
图表 4.5-5 供应采购管理流程图



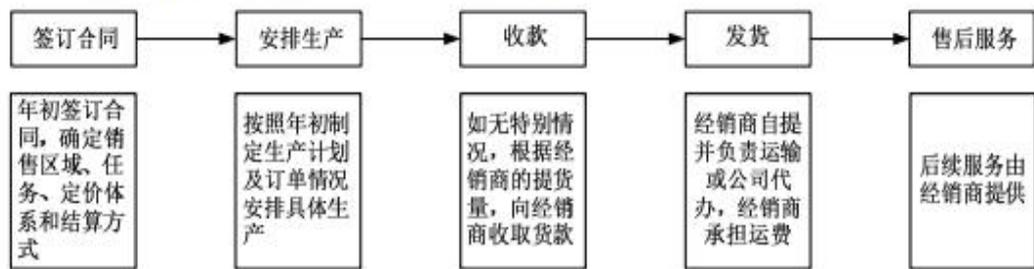
图表 4.5-6 产品制造流程图（生产单+样品+工艺单）



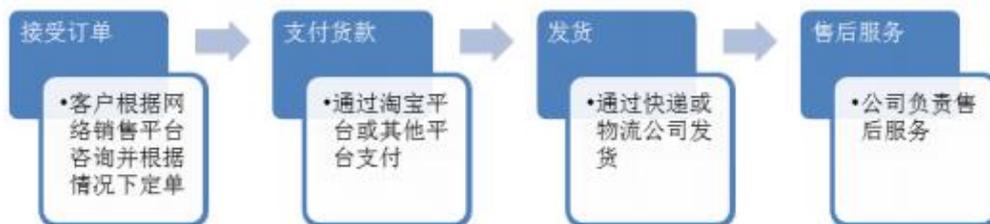
图表 4.5-7 营销服务流程图



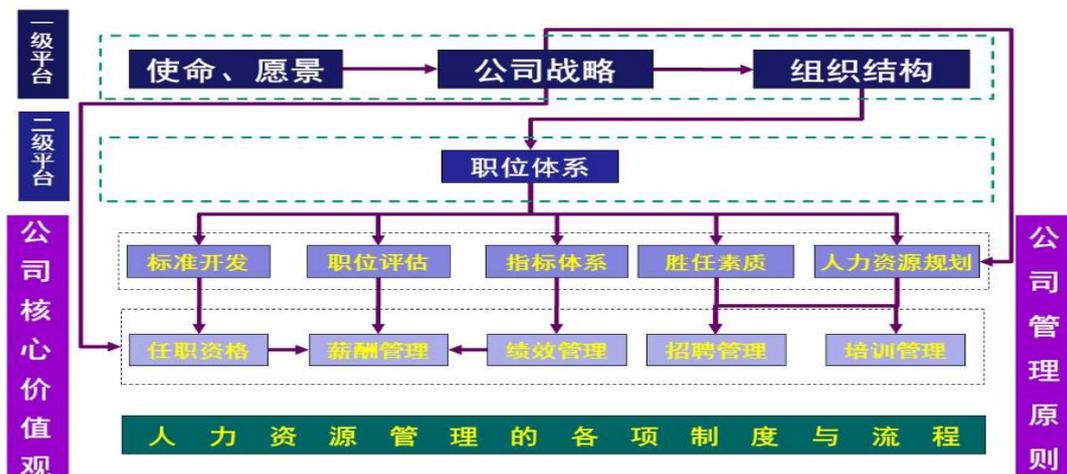
公司对国内经销商的业务管理流程如下图所示：



公司网络销售的业务流程如下图所示：



图表 4.5-8 人力资源管理组织结构及管理流程图



## 2) 新技术、新知识的使用

公司在关键过程设计时，充分使用新技术、新知识，确保过程有效性及效率。

图表 4.5-9 通过新技术、新知识实现敏捷制造

| 关键过程  | 体现“快时尚”要求 |
|---|-----------|
| 研发创新与技术支持<br>过程：梦娜袜业商品计<br>流程需要减少研发到<br>交样的等待与反复  |           |
| 生产管理：梦娜袜业袜<br>品生产流程应从生产<br>计划下达前就开始，并<br>考虑到下游的接收                                       |           |
| 物流配送：梦娜袜业物<br>流配送流程应在保证<br>供应的前提缩减仓储<br>时间，减少周转环节                                       |           |
| 营销服务：梦娜袜业终<br>端销售流程通过提升<br>终端氛围，及时监控库<br>存结构，确保旺款能及<br>时补货，滞销款能及时<br>处理，以提高赢利，降<br>低库存成 |           |

### 4.5.2.4.2 对应突发事件，采取应急准备

公司对过程运营中可能存在的突发事件进行识别，并制定相应的预防措施和应急措施（图表 4.5-10）。

图表 4.5-10 突发事件对应措施

| 突发事件       | 可能后果           | 应急策略  |
|------------|----------------|---|
| 火灾、台风等自然灾害 | 生产中断、人员伤亡      | 建立应急响应组织系统和应急预案，例《应急预案管理制度》、《防火安全管理制度》；培训员工正确应对技能             |
| 火灾、断电      | 数据丢失           | UPS 不间断电源；备用发电机；数据异地备份  |
| 关键面料供应中断   | 生产中断、无法向客户及时供货 | 对采购周期长的物料建立安全库存，同时供应商资源开发部应寻找易采购的、能完全替代的物料和供应商，拥有第二个资源直至风险解除。 |

| 突发事件      | 可能后果      | 应急策略                       |
|-----------|-----------|----------------------------|
| 辅料供应商交货滞后 | 影响生产交期及进度 | 生产基地相互之间调拨借用;备用供应商         |
| 蒸汽、水、电故障  | 生产中断      | 建立应急小组、应急计划、应急步骤、分析原因、总结汇报 |
| 断网        | 全国业务中断    | 电信、联通双链路;网络核心双机热备          |

### 4.5.3 过程的实施与改进

#### 4.5.3.1 过程的实施

按照过程设计要求实施关键过程，确保过程的有效性和效率。定期监控过程绩效指标，充分满足顾客及其他相关方要求。加强成本控制，实现成本最小化。

#### 1) 研发创新与技术支持过程

##### ①新商品开发过程中三位一体的分工协作

以市场需求为导向实施产品研发，并依据《年度激励考核办法》对研发全过程进行监督考核。实施过程如下：

由营销人员及技术人员、买手负责收集顾客需求，编写调研报告，提出《市场调研报告》与《立项申请书》、《项目任务书》，并由决策委员会审查、确定年度研发项目。

图表 4.5-11 研发创新过程的实施

| 职能活动 | 开发中的各个阶段                  |                             |                                     |                                    |                      |           |
|------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------|
|      | 概念开发                      | 商品开发计划                      | 详细的设计和开发                            |                                    | 商业准备                 | 市场导入      |
|      |                           |                             | 阶段一                                 | 阶段二                                |                      |           |
| 设计师  | 提出新材料新工艺，开发商品创意，建立模型，进行模拟 | 选择原材料并与买手互动，构建早期的样品，实验室商品架构 | 进行商品的详细设计并与买手互动，构建完整的样品，管理样品，进行样品测试 | 改进商品设计的细节，参加建立第二阶段的样品              | 评估和测试样品，解决问题         | 评估试穿效果    |
| 市场买手 | 提供基于市场的输入，提出并调查商品概念       | 确定商品参数，进行销售和毛利的估计           | 对样品进行用户试穿测试，参加样品的评估                 | 进行第二阶段的用户试穿测试，评估样品，制定商品展示计划，制定分销计划 | 为市场展示做准备，准备订单进入/准备系统 | 订单与补货     |
| 商品企划 | 提出并调查销售概念                 | 与粉丝用户进行早期互动，获取前期反馈          | 对用品进行销售测试，参加样品评估                    | 进行第二阶段的销售测试，进一步完善销售准备              | 培训销售人员和现场服务人员        | 与用户互动，并反馈 |

##### ②技术支持过程

及时复版为电商提供推广样品；快速缩版，组织工艺规程与标准制订为生产部门提供生产指导。生产部门则以消化生产工艺，按生产工艺进行生产，遇到问题及时向研发中心寻求帮助。

### ③有效利用相关方信息

公司密切关注快时尚趋势，提前布局，通过引进吸收与自主研发并重，前瞻性地研制出众多时尚、舒适、科技新产品。

- ✚ 美国、日本、韩国首尔等时尚设计研发中心；
- ✚ 定期走访韩国、日本、意大利等时尚资讯发源地；
- ✚ 与首尔、米兰、伦敦等国际时尚产品研发设计接轨；
- ✚ 拥有国际一流的产品设计资讯网站，为我们每季开发提供源源不断的灵感。例如 WGSN、POP-Shoes、碟讯高端等；

- ✚ 建立设计买手部，整个研发以买手为工作主轴，统筹其所有的工作环节。

### ④大数据应用

公司在梦娜袜业各大门店利用专业设备提取客户的关键值数据，做到更全面更精确，快速为梦娜袜业品牌积累用户的腿型、脚型等数据库，设计开发出更贴近腿型、脚型的袜品，来提升用户的品牌粘性。在销售过程中，将数据与相应袜品的数据进行契合度分析，方便客户选择最合适的产品，完美客户的购物体验，给予每一位消费者最佳的产品。

### ⑤成本控制

- ✚ 策划立项阶段设定成本目标，通过目标分解，细化到每个配件的成本；
- ✚ 设计前期加强方案评审，降低由设计变更产生的损失和试验成本；
- ✚ 通过工艺优化设计，提高原材料利用率，降低制造成本；
- ✚ 贯彻设计标准化、系列化、模块化来降低生产成本；
- ✚ 广泛开展“降本增效”活动。

## 2) 采购供应过程

为持续满足设计要求，利用顾客和相关方信息，对采购过程从供方、计划、成本、品质、信息等方面进行相应控制，不断优化采购成本。

### ①供方管理

根据《供方管理办法》，本着“共赢共享”理念，不断优化供应链管理。对供方实行分级差异化管理，每年底由供应部组织品管部等对供方进行评审，实行升降级和淘汰制度。通过提供技术培训指导、联合进行技术开发等深化与战略供方合作。

### ②计划管理

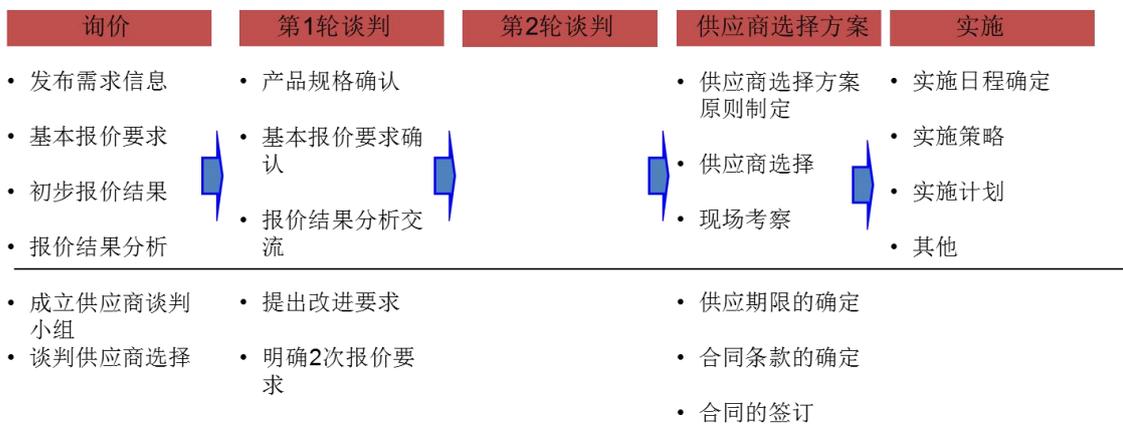
依据商品计划制定的各品类年度、季度销售计划和上市波段商品计划、终端零售数据分析、货品控制等，作为供应部的计划输入；配合具体业务计划，接单、下单、跟单计划；

制定采购计划时进一步依据：研发计划、外购计划、技转计划、材料计划、外购计划、产量分配、排产计划、进度跟踪、外发管理等。

### ③成本管理

根据行业市场环境和公司自身的需求状况，决定了采购策略应该为利用型：利用竞争优势减少整体成本；利用采购量作为谈判工具等。

图表 4.5-12 采购过程的成本管理



### ④品质管理

公司设有专门原材料入库检验员，负责原材料、配套件入库检验。依据《供方管理办法》，采用升降级淘汰制度，对每年累计出现三次供货不合格的供应商，取消其供货资格；对供货质量连续稳定的供应商，则予以升级或提供政策优惠。

### ⑤信息管理

通过多渠道实时监控原材料价格动态变化，每周建立《原材料价格变动表》上报部门领导并报财务部门、价格管理处，保证采购过程公正、透明。通过走访供应商，及时获取供应商信息，了解供应商需求，并用于改进。

## 3) 产品制造过程

公司建有高效敏捷的生产体系，建立了“拉动式、可视化”方式，全面实施精益生产，针对不同关键问题成立“自主研活动”小组，以项目推进方式解决关键问题点。

### ①计划管理

订单式计划生产：生产计划人员提前进入产品规划与开发和销售计划，合理规划公司产能，以满足生产需要。每个生产车间配置一名分管员，将生产过程的信息反馈到计划调度部门，对各条生产线的各车间生产实行动态管理。

“后拉式”派工作业：生产计划部根据原材料进仓状况和客户需求的时间，按照成型的实际产能排出有效的生产月计划、周计划，并依照打样周转数来排定轮次生产，生产单位严格按照排定的计划进行生产，充分满足客户需求。

### ② 协作方管理

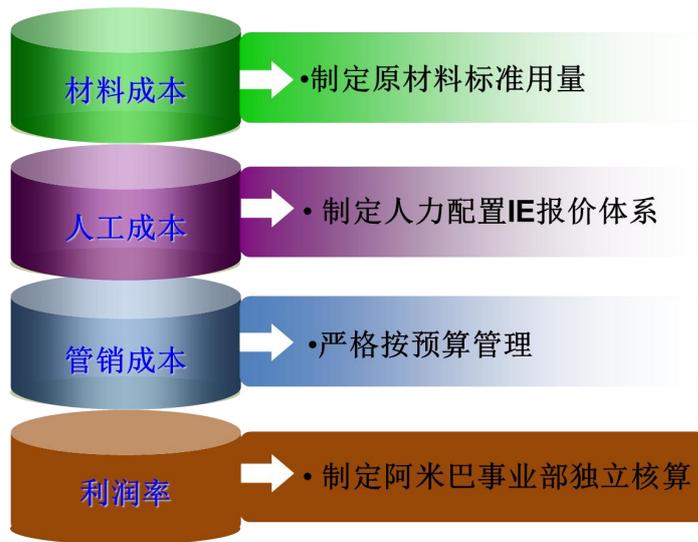
公司依据《委外加工管理办法》对协作方进行监督管理，派遣技术人员、检验人员进行工艺指导和产品监检。每年底依据《供应商管理办法》对协作方进行现场评审，实行升降级制度，并积极与发展前景较好的协作方进行投资合作。

### ③ 质量管理

公司本着“全员参与，持续改进”的质量理念，严格落实首检、抽检、终检、监检“四检”制度。通过引进先进检测设备，优化检测手段，确保检验及时准确。通过开展 QC 小组活动、周质量会、质量曝光等持续改进产品质量，充分应用 SPC 等统计技术，对生产过程中遇到的质量问题进行统计、分析。

### ④ 现场管理及成本管理

流程优化，从传统袜品生产模式（横向管理）优化为直线式生产模式（纵向管理）。



### ⑤ 节能降耗

通过引进新型节能设备，加强设备设施管控等方式降低能耗；采取严控库存，按单采购、按单领取生产物料，生产辅料实行定额按单发放制等方式降低物料消耗；采用改善工艺、合理利用余料，提高资源综合利用率。

### ⑥ 有效利用相关方信息

公司不断收集顾客的建议和投诉，以及其他相关方信息，如有关技术工艺方面的建议、社区有关环境改善方面的建议、员工有关职业健康方面的建议等，积极用于生产改进。

### ⑦生产过程的测量与监控

公司结合顾客等相关方“优质、高效、低成本”的要求，形成了生产过程的关键绩效指标。在日常运作中定期测量上述指标，充分运用各类统计工具进行统计分析，并根据分析结果对生产过程实施改进。

## 4) 营销服务过程

公司定期召开营销会议，根据各品牌的市场和顾客需求信息，结合公司自身的状况，确定有效的营销策略和服务策略，以有效的营销策略拉近与顾客的关系。

### ①市场调研管理

行业竞争动态情报的收集和分析；整体市场与用户研究；研究竞争动态情报的收集和分析。公司根据《市场细分管理办法》按区域和行业对市场进行细分并定位目标顾客群。参加新品展览会等积极推广新产品。不断优化营销模式，积极推行“体验式”营销。

### ②品牌管理

战略规划制定与年度评审、修订公司运营模式与赢利模式持续改进；制订品牌中长期营销目标；制订公司整体营销策略；品牌形象策划与宣传；制订品牌广告；品牌的统一市场促销活动的组织协调；品牌促销方式的研究；品牌产品营销方式的共享性研究。

依据袜品行业和市场分析，结合公司自身优势，公司选择品牌多元化发展战略，以此适应日趋成熟和不断细分的市场需求。目前已经运营的“梦娜”、“原子弹”、“梦露”、“比奇乐园”等品牌分别以时尚、优雅、年轻的风格在各自的细分市场中取得了一定的品牌知名度。公司已建立起总部负责制定战略、标准并实施考核，区域负责指导和监督、终端负责执行的三级品牌管理架构，具体的品牌运作要点如下：

(1) 视质量为生命。公司通过建立完善的质量管理体系和严格的考核标准，保证公司的产品质量，并通过梦娜研究院在人体与工艺、新材料和关键技术的研究基础上，不断改进袜品穿着的舒适性和功能性；

(2) 重视流行趋势和时尚研究，同时在创意设计和商品企划阶段与日本和韩国设计院进行深度合作，确保了公司产品和设计在国内外潮流与时尚领域的领先地位；

(3) 致力创建和提升销售终端良好的用户体验：依据品牌定位，不断优化渠道结构，提升终端质量；通过品牌 VI 和 SI 的标准化管理和定期终端陈列设施升级改造，保障品牌形象的鲜明和统一；通过定期对终端服务人员的培训和考核，不断提升服务质量和水平；

(4) 不断加强品牌的传播和社会沟通：公司已建立《梦娜》报、公司网站、公众号、终端商场内广告、外墙广告的固定品牌传播媒介系统，同时开发和应用户外广告、

媒体、时尚杂志、电视、网络等社会公共媒体资源，持续不断传播品牌理念和品牌形象；

(5) 公司定期进行市场和消费者的分析和研究，评估品牌运营效果、进行品牌运营总结和改进，并适时进行新品牌的开发策划活动。

品牌的对外拓展：寻找与公司战略发展匹配、品牌相适应的投资收购项目；重大投资的分析论证；投资执行与运营监督；投资后评估；代理商收购等。

商品计划：年度商品计划；年度商品财务计划；组织对在研产品进行阶段性评审；制订各品类年度、季度销售计划和上市季节商品计划、货控等。

陈列设计：根据公司各品牌定位，统一形象和店面空间设计、装修装潢以及道具、货品陈列方案，客户进入服务体验；根据客户体验标准设计室内灯光、音响；商品陈列及橱窗方案制定与执行、标准检查；根据媒介投放计划、终端促销要求，设计制作宣、促物料等；监督落实各项空间和声光工程设计落实；负责将各项道具管理和商品陈列设计标准监督落实到店面，并执行相应奖惩。

### ③ 零售及电子商务管理

管网运营；O2O 实施；线上线下业务协调与无缝链接；全国按八大品牌进行销售团队建设、零售服务提升，改善用户终端全方位体验；数据分析与解决区域内的销售问题；协调沟通总部与分公司之间的协调问题；促销规划与执行；区域内线下渠道规划；区域内线下渠道拓展等。

电子商务营销组内部强化后台对前台的支持，致力于提升公司整体的线上销售服务水平。

### ④ 会员管理

负责构建会员分级分类管理体系；监督落实分公司的会员管理；逐步引入 C2B，落实用户驱动战略。

### ⑤ 内部监控

公司实行全面绩效管理，将年度各类指标分解到各子公司和营销部门的销售人员，实行项目经理责任制，明确责、权、利，提升执行力。

### ⑥ 成本最小化

为使市场营销服务过程成本最小化，公司规范营销和差旅费用的审批程序，有效控制营销成本；推行“一人多岗”，降低公司人力资源成本。

## 5) 人力资源管理过程

### ① 科学的人力资源管理模式

围绕人力资源规划，按人力资源职能将工作划分为：组织架构、规划与招聘、组织关系、培训发展、职业规划、考核激励等。

规划与招聘：人力资源规划；招聘体系建设；招聘渠道及测评；背景调查；劳动合同；试用期管理；晋升体系；

组织关系：入职管理；异动管理；离职管理；社保、帮扶及 EAP 心理辅导；考勤管理；员工委员会；组织岗位设计；

考核激励：员工绩效体系优化；评价体系管理；KPI 及数据体系管理；薪酬体系优化及管理；福利体系优化及管理；薪资核算；

培训发展：培训政策体系；人才发展体系；人才梯队建设；人才激励政策；梦娜商学院建设。

针对公司买手、零售等特点，专门设立买手人力行政部门、零售人力行政部门及制造人力行政部门，分别针对差异化管理实施人力资源规划、招聘、绩效管理、薪酬激励、培训开发等。

## ② 优化成本

➤ 公司开展岗位分析，形成《岗位说明书》，实行定岗定编，达到人尽其用，人事相宜，岗酬相配。

➤ 实行网络招聘、员工推荐，降低招聘成本。

➤ 利用“梦娜商学院”现有设施和内部师资力量。

## 4.5.3.2 过程的改进

### 1) 评价

公司通过对过程绩效指标的测量，开展与目标值、历史最佳值、竞争对手和行业标杆数据的纵横向对比，以及通过质量、安全、环境等体系审核，充分评价过程实施有效性，并根据评价结果确定相应的改进项目。

### 2) 改进

公司对改进项目，从“影响经营目标程度、改进时间的紧迫性、绩效变化趋势、资源投入难度”等方面综合考虑，确定改进优先顺序。采用 QC 小组活动、合理化建议等多种方法，以及 QC 新老七种统计工具实施过程改进（图表 4.5-14），并对改进成果与预设目标进行对比，评价改进有效性，实现持续改进。

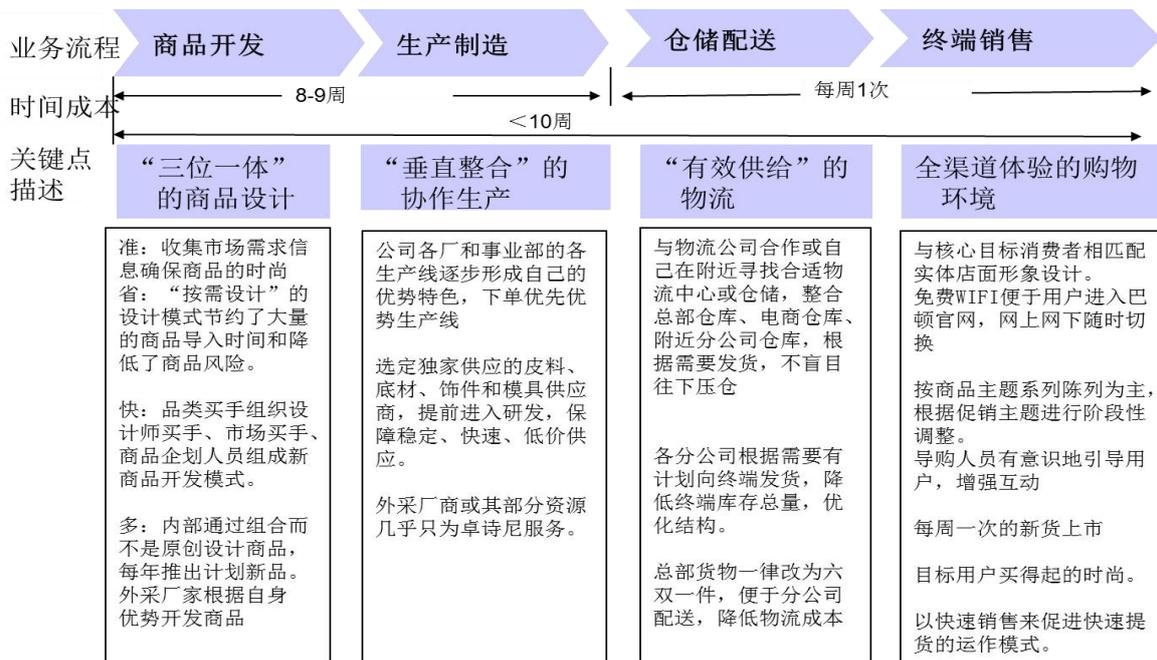
图表 4.5-14 过程改进

| 过程                        | 改进方法        | 改进内容  | 改进效果  | 改进时间                 |       |
|---------------------------|-------------|---|---|----------------------|-------|
| 研发创新<br>与技术支<br>持管理过<br>程 | 设立设计买手      | 设立买手组,通过国际先进的快时尚运营模式,将买手的敏锐引入研发设计                     | 实现了“工厂打样模式”向“品牌研发模式”的转变,提升自主创造力,获得更多专利  | 2014年始               |       |
|                           | 建立大数据库      | 着重改善设备,完善工艺,建立工艺技术数据库,狠抓产品的质量和舒适度                     | 在梦娜袜业各大门店利用专业设备提取客户脚部的关键值数据(脚长、脚宽、脚背高、脚掌高),做到更全面更精确,快速为梦娜袜业设计开发出更贴近脚型的工艺。在销售过程中,将数据与相应袜品的数据进行契合度分析,方便客户选择最合适的产品,完美客户的购物体验,给予每一位爱美时尚人士最佳的产品。为消费者提供个性化服务。 | 2015年                |       |
| 供应商管理<br>与采购管理            | 采购信息化       | SAP ERP 实现采购信息化                                       | 确保采购信息的高效,快速,准确   | 2010年                |       |
| 生产管理                      | 生产线改进       | 传统的横向生产模式改为直线生产模式(纵向管理)流程优化                           | 直线式生产模式   | 2014年                |       |
|                           | 自主研发活动      | 工艺创新并获得发明专利和成果应用                                      | 手工缝头全部改为梦娜盲缝,由每天350双,增至每天900双   | 2014年                |       |
|                           | 生产线改进       | 包装生产线自动化  |   | 节省人工5-6人,产量增至10000双天 | 2015年 |
|                           |             | 节能减排:缝纫机电机改换电脑罗拉车;活性炭排毒装置;节能环保烤箱、更换空压机等               |   | 年节约200万元以上           | 2015年 |
| 营销服务                      | 拓展营销网络      | B2C、O2O等  | 及时、高效地提供服务,线上线下综合开拓国内国际市场   | 2015 ~ 2017年         |       |
|                           | 优化营销策略      | 针对新技术、新产品采用粉丝互动体验的营销方式;电商节日促销                         | 更好地推广新技术、新产品  | 2015年                |       |
|                           | 完善顾客满意度测量体系 | 增加委托第三方顾客满意度测量,并对调查方式、问卷内容、调查频次等进行优化                  | 更客观、全面地测量顾客满意度  | 2015 ~ 2017年         |       |
|                           | 营销大数据管理     | 将数据与相应袜品的数据进行契合度分析                                    | 方便客户选择最合适的产品,完美客户的购物体验  | 2015年                |       |
| 人力资源                      | 阿米巴合作制      | 推行阿米巴合伙制,让员工参与经营,共同创业,并构建梦娜袜业Y型职业发展通道,针对不同通道定制化绘制学习地图 | 员工主动参与性大大提升,满意度忠诚度提升  | 2015年                |       |

| 过程 | 改进方法   | 改进内容                    | 改进效果              | 改进时间  |
|----|--------|-------------------------|-------------------|-------|
|    | 拓展招聘渠道 | 内部猎头制                   | 降低招聘成本，提高招聘效率     | 2012年 |
|    | 梦娜商学院  | 推行内聘讲师制度，不定期举行“讲师技能训练”  | 截止2015年6月培养内训师50人 | 2012年 |
|    |        | 自行编写课件、教材，开展专题模拟培训和交叉培训 | 截止2015年6月拥有235个课件 | 2012年 |

梦娜供应链的四个主要环节都要体现“新零售、快时尚”的要求。

图表 4.5-15 过程改进实现“快时尚”



### 3) 分享

公司对过程改进成果或经验教训，以 OA 系统、微信、会议交流、书籍、培训等形式与公司内、外部人员进行分享，实现共同发展(图表 4.5-16)。

图表 4.5-16 共同分享表

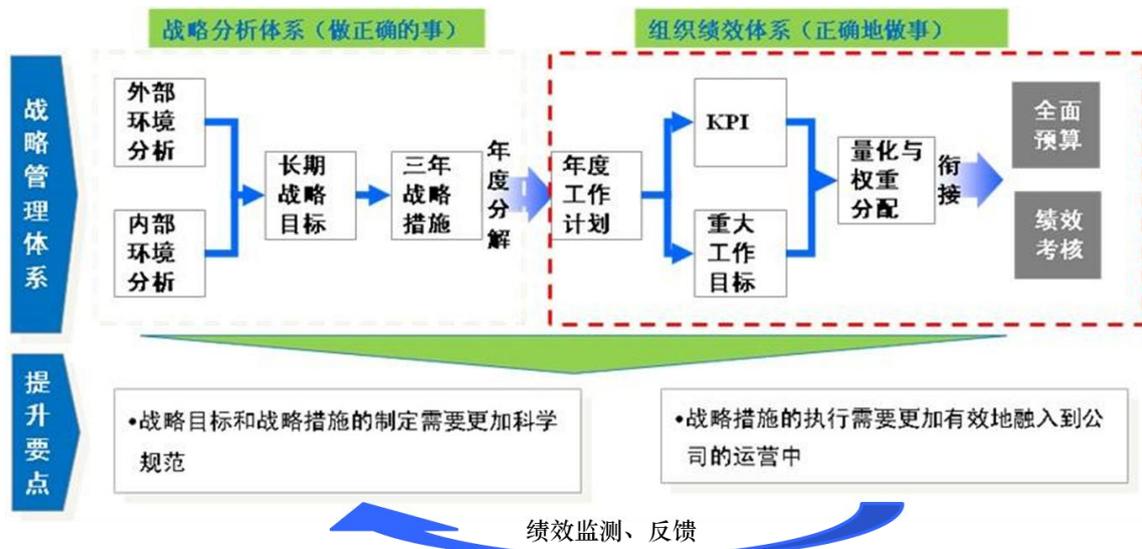
| 范围   | 主要分享方式                          | 效果   |
|------|---------------------------------|--|
| 内部分享 | 专题研讨、经验交流、培训、员工技能比武、企业标准、OA 系统等 | 通过 SAP ERP、OA 办公系统、文件管理系统等使用，充分保证了文件的正确性、真实性、可靠性和有效性，为公司的发展奠定了扎实的基础。 |
| 外部分享 | 公司网站、微信公众号、座谈会、行业报刊杂志、科技平台等     | 1. 分享经验教训、帮扶指导，达到行业共同发展<br>2. 同行及跨行业考察交流。                            |

## 4.6 测量、分析与改进

### 4.6.1 总则

梦娜袜业股份集团化管控系统包括信念与边界系统、目标控制系统和环境反应系统。公司建立了基于卓越绩效模式的绩效管理系统，（图表4.6-1），以信息与知识管理平台为支撑，通过及时有效地收集、分析、整理和比对数据信息，寻求改进机会，通过多种方法施以改进和创新，持续提升公司绩效，实现从优秀向卓越迈进。

图表4.6-1 组织绩效管理图



### 4.6.2 测量、分析和评价

#### 4.6.2.1 提要

公司通过有效运行绩效测量系统，选择关键的绩效指标和日常运营指标展开测量，建立并完善对标体系，开展与标杆、竞争对手数据的横向比较以及与历史数据的纵向比较，对测量、比对结果进行系统分析、评价，为改进创新提供依据。

#### 4.6.2.2 绩效测量

##### 4.6.2.2.1 建立绩效测量系统，有效应用数据信息

###### 1) 建立指标系统，明确指标来源

公司从财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长和社会责任五个维度确立了 22 项和相关方要求，将公司级指标分解落实到各部门，再结合岗位职责将指标分解为岗位绩效指标。由此构建“公司-部门-岗位”三级指标体系，形成公司绩效测量对象。

针对公司三级绩效指标体系，建立与之相适应的绩效测量系统。公司关键绩效指标、部门/过程及岗位执行/日常运营关键绩效指标的测量（图表 4.6-2）。

图表 4.6-2 公司关键绩效指标测量

| 层面   | 主要指标  | 测量方法      | 测量频次 | 归口部门 |       |
|------|-------|-----------|------|------|-------|
| 公司   | 财务    | 主营业务收入    | 报表统计 | 半年   | 财务中心  |
|      |       | 销售收入      |      |      |       |
|      |       | 利润总额      |      |      |       |
|      |       | 创汇总额      |      |      |       |
|      |       | 资本保值增值率   |      |      |       |
|      |       | 流动资产周转率   |      |      |       |
|      | 客户与市场 | 顾客满意率     | 报表统计 | 半年   | 营销中心  |
|      |       | 市场占有率     | 行业证明 |      |       |
|      |       | 应收账款周转次数  | 委外调查 | 年    | 财务中心  |
|      | 内部运营  | 年度新产品开发数量 | 报表统计 | 年    | 研发中心  |
|      |       | 新产品销售占比   | 报表统计 |      |       |
|      |       | 验货一次合格率   | 问卷调查 |      | 月     |
|      |       | 供应商满意率    | 报表统计 |      |       |
|      | 学习与成长 | 员工满意率     | 问卷调查 | 半年   | 人力资源部 |
|      |       | 劳动生产率     | 报表统计 | 年    |       |
|      |       | 信息化建设投入   | 报表统计 |      |       |
|      |       | 培训计划完成率   | 报表统计 |      |       |
|      | 社会责任  | 重大伤亡事故率   | 报表统计 | 月    | 行政中心  |
|      |       | 纳税总额      | 报表统计 |      | 财务中心  |
|      |       | 万元产值综合能耗  | 报表统计 | 年    | 工会    |
| 公益支持 |       | 报表统计      |      |      |       |

图表4.6-3 部门/过程及岗位执行/日常运营关键绩效指标测量

| 层面        | 主要指标                | 测量方法       | 测量频次 | 归口部门 |      |
|-----------|---------------------|------------|------|------|------|
| 部门/<br>过程 | 营销服务<br>管理          | 市场占有率      | 报表统计 | 半年   | 营销中心 |
|           |                     | 新产品销售收入    |      |      | 财务中心 |
|           |                     | 顾客满意度      | 委外调查 | 年    | 营销中心 |
|           |                     | 顾客忠诚度      |      |      |      |
|           | 研发创新<br>与技术支持<br>过程 | 研发经费占销售收入比 | 报表统计 | 年    | 研发中心 |
|           |                     | 专利数量       |      |      |      |
|           |                     | 新产品数量      |      |      |      |
|           |                     | 新产品产值率     |      |      |      |
|           | 供应商管<br>理与采购<br>管理  | 设计更改年降率    | 报表统计 | 月    | 财务中心 |
|           |                     | 付款及时率      |      |      | 年    |
|           |                     | 供应商满意度     |      | 月    |      |
|           |                     | 供货及时率      |      |      |      |
|           |                     | 原材料一次交验合格率 |      |      | 半年   |
|           | 采购成本降低率             |            |      |      |      |

| 层面          | 主要指标              | 测量方法  | 测量频次 | 归口部门     |
|-------------|-------------------|-------|------|----------|
| 生产管理        | 计划完成率             | 报表统计  | 月    | 生产中心     |
|             | 产品一次交验合格率         |       | 月    | 品管部      |
|             | 单位面积产量            |       | 年    | 生产中心     |
|             | 年人均产量             |       |      |          |
| 人力资源管理      | 员工满意度             | 报表统计  | 半年   | 人力资源部    |
|             | 关键岗位员工流失率         |       | 年    |          |
|             | 招聘计划完成率           |       | 季    |          |
|             | 全员劳动生产率           |       | 年    |          |
|             | 培训计划达成率           |       |      |          |
|             | 培训覆盖率             |       | 年    |          |
|             | 培训费用（万元）          |       |      |          |
| 员工职业健康检查覆盖率 |                   |       |      |          |
| 财务管理        | 资本保值增值率           | 财务分析  | 季    | 财务中心     |
|             | 净资产收益率            | 杜邦分析  |      |          |
|             | 资金周转率             | 财务分析  |      |          |
|             | 应收账款回收率           | 财务分析  |      |          |
|             | 成本费用降低率           | 财务统计  | 半年   |          |
|             | 预算准确率             | 预算差异  | 年    |          |
|             | 会计核算准确率           | 财务核查  | 月    |          |
| 设备管理        | 设备利用率             | 报表统计  | 月    | 设备部      |
|             | 设备完好率             |       | 季    |          |
| 信息与知识管理     | 信息化建设投入           | 报表统计  | 年    | 财务中心     |
|             | 网络故障率             |       | 年    | 科信部      |
|             | 重要文件加密率           |       | 月    | 研发中心     |
| 安全环境管理      | 重大伤亡/轻伤           | 报表统计  | 月    | 行政中心     |
|             | 万元能耗              | 报表统计  |      |          |
|             | 噪声                | 委外监测  | 年    |          |
|             | 粉尘排放              |       |      |          |
|             | 污水排放达标率           |       |      |          |
| 岗位执行/日常运营   | 工作任务              | 日报、周报 | 日/周  | 各岗位与职能部门 |
|             | 日常运行参数            | 在线监测  | 实时监控 | 相关岗位     |
|             | 岗位绩效管理方法，详见 4.4.7 |       |      |          |

## 1) 广泛收集与全面整合绩效数据与信息

### ① 内部数据信息收集、整理

信息部负责公司层面数据信息的收集整理，各职能部门负责部门/过程层面数据信息的收集整理，各岗位负责岗位执行/日常运行数据信息的收集整理，定期形成各种统计分析报表，通过 OA 传递，确保数据信息真实、准确、及时，以支持公司日常运营及战略决策。

## ② 外部数据信息收集、整理

公司通过设立信息专员，专门负责收集竞争对手和标杆的数据信息；另外，通过营销服务人员走访、第三方调查、参加行业活动、利用网站媒体等获取竞争对手及标杆的数据信息。收集到的数据信息经整理分析，为公司的战略决策、日常经营和改进创新提供依据。

### 4.6.2.2.2 树立标杆，对比外部信息数据，促进经营、决策及创新

#### 1) 合理选择标杆和竞争对手，建立对标体系

公司确定行业标杆为日本厚木株式会社，主要竞争对手为浪莎控股集团、宝娜斯袜业、浙江健盛袜业股份、耐尔袜业。根据公司自身成长和发展的需要，公司由信息中心、用户营销中心、行政中心等对标杆和竞争对手的信息进行收集，并进行趋势或相关性分析，以支持组织的运营和战略决策创新。

#### 2) 通过对比分析，支持决策与创新

公司将这些竞争对手和行业标杆的信息用于战略分析重要依据。另外，在年度的经营会议上也会分析、借鉴竞争对手和标杆的信息，以改进工作思路。比如，通过与浪莎控股集团公司价格和市场定位比对，进行了战略调整：一是实施品牌细分拉开价格范围；二是实施渠道细分以支撑品牌战略。公司在战略规划期将整合现有品牌系列，实现八大品牌，并适时调整市场营销策略。

梦娜袜业将日本厚木列为学习标杆，其学习流程如下：获取信息、剖析厚木市场调研、研发、客户中心等竞争模型，进行标杆对比、形成报告、出台改进措施。公司对其进行深度调研，通过收集厚木的公开信息和商业情报、开展高层互访和业务合作；分批派遣技术人员、质量管理人员到为厚木提供生产加工的工厂进行培训与学习。通过上述途径获取厚木全方位信息，深度剖析厚木，并将公司与标杆比较、找出差距、分析原因、制定改进措施，缩短与标杆的距离。

### 4.6.2.2.3 信息与绩效测量系统的改进

当信息与绩效测量系统出现下面几种情况出现时，公司将调整信息与绩效测量系统，包括绩效目标和定义方法，确保信息与绩效测量系统与公司的发展保持同步：

- ①在公司内部季度和年度评审会议上，关键绩效测量指标表现和目标不一致；
- ②信息与绩效测量系统的设置与客户要求不一致；
- ③信息与绩效测量系统的设置与国家法律法规不一致。

具体调整方法如下：

①战略绩效指标和目标的调整，由用户营销中心、信息部、行政中心收集各部门相关数据，并根据战略发展委员会等的评审意见，进行调整；

②关键绩效指标中的财务数据，由财务中心负责定义、收集，财务部门根据内部评审结果进行调整；

③日常运营数据的调整，由各职能部门、下属公司根据日常运营的数据和评审结果组织调整；

④行政中心负责收集整理国家法律法规的变化和体系审核的结果，确定相关指标的定义，并根据上述要求调整绩效测量指标；

⑤当客户的要求与监测数据不一致时，由用户营销中心对客户的要求进行分析和评审，在满足公司信息与绩效测量系统稳定性的前提下，与客户保持一致。

以上数据的调整需要经过公司管理层的审核和批准。绩效指标的调整活动贯穿公司运营决策整个过程，以快速满足组织内外的各种变化。

#### 4.6.2.3 绩效分析和评价

##### 4.6.2.3.1 全面科学绩效分析评价

###### 1) 科学建立绩效分析机制

根据《公司绩效管理办法》，公司建立了科学的绩效分析机制（图表 4.6-4），从公司、部门/过程、岗位执行/日常运营三个层面对绩效进行系统分析，并将分析结果传递到各层次、各部门，用于支持各层各部门绩效改进。

图表 4.6-4 绩效分析评价机制

| 层面    | 分析方式   | 内容                              | 主要指标     | 组织部门   | 输出结果   | 主要方法/工具               | 频次 | 传递方式      |
|-------|--------|---------------------------------|----------|--------|--------|-----------------------|----|-----------|
| 公司    | 战略研讨会  | 宏观环境、行业竞争环境、外部机会挑战、内部优劣势、战略实施情况 | /        | 行政中心   | 战略分析报告 | SWOT、PEST、五力模型、BCG 矩阵 | 半年 | OA、纸质文件传阅 |
|       | 经营分析会  | 公司经营财务状况、公司关键绩效指标               | 公司 KPI   | 人资中心   | 经营分析报告 | 趋势分析、对比分析、因果分析        | 半年 |           |
|       | 管理评审会  | 质量/环境/安全体系运行状况                  | /        | 品管部    | 管评报告   | 相关分析、因果分析             | 年  |           |
| 部门/过程 | 营销专题会议 | 销售业绩、市场推广、顾客满意情况                | 营销过程 KPI | 用户营销中心 | 会议纪要   | 趋势分析、对比分析、因果分析        | 季  | OA、纸质文件传阅 |
|       | 财务专题会议 | 销售收入、产品成本、现金流、资金周转率、预算准确率等      | 财务过程 KPI | 财务中心   |        |                       | 半年 |           |

| 层面      | 分析方式       | 内容                         | 主要指标           | 组织部门 | 输出结果           | 主要方法/工具                       | 频次     | 传递方式    |
|---------|------------|----------------------------|----------------|------|----------------|-------------------------------|--------|---------|
|         | 人力资源、信息专题会 | 员工招聘、培训、职业发展、满意情况，信息化建设情况  | 人力资源、信息过程 KPI  | 人资中心 |                |                               | 半年     |         |
|         | 生产调度会      | 生产进度、产能、生产设备、产品实物质量、材料采购情况 | 生产、采购、设备过程 KPI | 生产中心 |                | 过程能力分析、趋势分析、对比分析、因果分析、控制图、排列图 | 月      |         |
|         | 质量技术会议     | 质量保证情况，产品研发及试验情况           | 研发过程 KPI       | 品管部  |                | FEMA 分析、趋势分析、对比分析、因果分析、控制、排列图 | 半年     |         |
|         | 安全例会       | 生产安全、节能减排情况                | 安环过程 KPI       | 行政中心 |                | 趋势分析、对比分析、因果分析                | 季      |         |
| 岗位 / 日常 | 班组例会       | 岗位绩效，工作任务                  | 岗位 KPI         | 班组   | 日报<br>周报       | 趋势分析、对比分析、因果分析                | 日<br>周 | OA、班组园地 |
|         | /          | 日常运行参数                     | 保证稳定连续生产各类参数   | 班组   | 台帐<br>表单<br>记录 | 控制图、直方图、排列图、因果分析              | 即时     | OA、传真   |

① 公司高层领导组织对公司层面绩效进行分析，通过战略研讨会、经营分析会、管理评审会等形式，运用 SWOT、PEST、五力模型、趋势分析、对比分析等方法对公司内外部、竞争环境状况，公司关键绩效指标完成情况，质量/环境/安全体系运行状况进行系统分析，支持公司战略制定部署及绩效持续改进。

② 由分管领导及各职能部门通过部门例会、调度会、专题会等形式，运用趋势分析、对比分析、因果分析等方法对部门/过程绩效信息数据进行分析，支持绩效改进。

③ 各岗位通过班组例会等形式，运用柏拉图、特性要因图、直方图、控制图等工具对岗位执行/日常运营信息数据进行分析，支持岗位绩效提升，为公司的日常运营决策提供依据。

## 2) 系统评价公司绩效及应变能力

公司高层领导主持定期召开经营分析会，分析公司关键绩效指标实现结果，选定的竞争指标与对手、标杆的比对结果，综合评价公司的发展成就及竞争绩效；召开预算分析会和战略研讨会，全面分析评价预算执行和长短期目标、计划的实现情况；召开管理评审会议，评价管理的有效性和持续性。

### 4.6.2.3.2 根据绩效评价结果，确定改进项优先次序，落实改进

公司根据绩效评价结果，确定关键改进项目。从影响企业发展需求、经营目标实现

程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入难易程度等五个类目进行加权评分，确定关键改进项目的优先次序，逐项落实改进。2014 年关键改进项目优先次序及改进措施（图表 4.6-5~6）。

图表4.6-5 关键改进项目优先次序

| 关键改进项目          | 影响经营目标程度<br>优先系数：4   | 经营目标实现程度<br>优先系数：3 | 改进时间的紧迫度<br>优先系数：3 | 绩效变化趋势<br>优先系数：2 | 资源投入容易程度<br>优先系数：1 | 得分/优先次序 |
|-----------------|----------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|---------|
| 线上营销占比偏低        | 3                    | 3                  | 3                  | 2                | 1                  | 12/高    |
| 成本优势不明显，导致利润率偏低 | 3                    | 2                  | 2                  | 2                | 1                  | 10/中    |
| 专业化人才建设投入力度不足   | 2                    | 2                  | 1                  | 2                | 3                  | 10/低    |
| 评分标准            | 程度大：3分；程度中：2分；程度小：1分 |                    |                    |                  |                    |         |

图表4.6-6 关键改进项目改进措施

| 优先次序 | 关键改进项目           | 改进措施  | 责任部门                |
|------|------------------|---|---------------------|
| 高    | 围绕营销模式创新进行组织结构优化 | 全渠道建设、建立买手管理部、加大电商投资力度：<br>▶ 优化运行机制<br>▶ 加强买手管理部，加强买手胜任模型的考评；<br>▶ 加强会员体验，提升品牌粘度；<br>▶ 整合营销资源，优化营销激励制度，强化市场推广力度 | 财务中心<br>营销中心<br>设计部 |
| 中    | 成本优势不明显，导致利润率偏低  | 持续实施精益化管理，优化业务流程，实现降本增效：<br>▶ 严格控制三项费用支出<br>▶ 进一步优化采购方式和定价机制，降低采购成本   | 行政中心                |
| 低    | 专业化人才建设投入力度不足    | 加专业人才建设资金投入力度，投入资金逐年提高 15%左右  | 人力资源部               |

### 4.6.3 改进与创新

#### 4.6.3.1 提要

公司制订了《公司激励绩效管理制度》、《持续改进与创新管理办法》、《科技创新管理制度》、《合理化建议管理办法》、《QC 小组管理办法》等制度，建立了改进目标、改进模式、改进方法三者相结合的改进与创新管理体系。由行政部统一管理改进与创新。

#### 4.6.3.2 改进与创新的管理

##### 4.6.3.2.1 改进与创新的策划

公司从五个方面识别改进机会，驱动改进，建立改进与创新计划、项目和目标：

- ①卓越绩效自评驱动；
- ②关键绩效指标驱动；
- ③管理体系内外部审核和管理评审驱动；
- ④根据产品、服务和管理对标；
- ⑤内外部顾客抱怨、投诉及建议驱动。

#### 4.6.3.2.2 改进与创新的实施、测量和评价

##### 1) 改进与创新的实施与测量

公司在实施、测量改进与创新活动时，按公司、部门/过程、岗位执行/日常运营三个层面，组织到位、层层落实、制度完善、方法灵活，并本着“PDCA”原则进行跟踪管理。

图表4.6-7 改进的实施和检测方法

| 改进方法   | 实施概要                             | 监测方法   |
|--------|----------------------------------|--------|
| 日常工作改进 | 通过外部审核、定期内部审核、内部监督活动，发现问题，并实施改进； | 跟踪检查   |
|        | 通过定期管理例会，年度管理评审，确定重要的需要改进方面；     | 跟踪验证   |
|        | 顾客反馈、走访和满意度调查；                   | 责任部门落实 |
|        | 部门间联系；                           | 责任部门落实 |
| 流程优化   | 检测流程是否合理，注重流程效率提升和成本降低；          | 优化效果评估 |
| 合理化建议  | 通过合理化建议，提升管理水平；                  | 落实，评估  |
| 技术引进   | 技术引进、消化吸收、整合创新、培训；               | 检测能力评估 |

##### 2) 改进与创新的评价与分享

公司对改进成果进行科学、全面的评价。并分享、推广改进的成果，使改进活动步入良性循环。

图表4.6-8 改进的评价与激励

| 项目    | 评价 | 激励机制    | 改进内容                     |
|-------|----|---------|--------------------------|
| 日常改进  | 考核 | 物质或精神奖励 | OA 系统、梦娜<br>袜业内刊、看<br>板等 |
| 流程优化  | 论证 | 物质或精神奖励 |                          |
| 合理化建议 | 评比 | 金点子奖励   |                          |
| 技术引进  | 分享 | 物质和精神奖励 |                          |

图表4.6-9 战略改进示例

| 2015 年前战略   | 业内最强竞争对手的战略   |
|---|---|
| 拓展终端，线上线下同时发力，扩大市场份额<br>订货会批发模式，高比例首单，高库存<br>大量仿品，提升中单数量<br>部分产品外购，弥补内部研发设计能力不足<br>层层加价，加价较高                    | 总部下单，大规模生产，加快订单至上柜时间<br>低价销售，迅速出货<br>掌控省代与终端，保证代理商与加盟商基本收益，<br>经营方面总部负责，决策快、执行力强<br>资金周转速度快 |
| 战略改进点   |   |
| 改进开发模式，与上游供应商协同开发，买断或独家供应<br>实现产品区隔，从单件到整体，提升客户产品消费体验<br>加强终端建设，提升用户购物体验<br>调整生产管理模式，加快市场响应<br>以核心用户为导向的区域性产品研发 |   |

### 4.6.3.3 改进与创新方法的应用

#### 4.6.3.3.1 灵活组织，全员参与，有序推进

根据改进计划，公司成立各种灵活的组织，对各级改进活动进行有序管理，按照 PDCA 循环持续推进，通过有组织有计划的过程保证，激发广大员工积极参与，有序推进改进活动步入良性循环的持续改进通道。广泛开展的改进与创新活动形式主要有日常决策改进与创新、QC 小组活动、现场 5S 管理、合理化建议、技术比武等。

#### 4.6.3.3.2 巧借工具，善用方法，支持改进创新

公司通过定期开展统计技术应用知识培训，使员工熟练掌握各种统计技术和工具的应用方法，对各类数据信息和知识进行分析，为各层次绩效改进提供支持（图表 4.6-8）。

图表4.6-10 常用统计工具与方法

| 改进类型  | 常用工具与方法                       | 主要用途                  | 归口部门        |
|-------|-------------------------------|-----------------------|-------------|
| 战略    | PEST、SWOT、五力模型                | 战略分析                  | 行政中心、战略委员会  |
|       | 战略地图                          | 战略部署、绩效指标分解           | 人力资源部       |
| 营销、服务 | 折线图、调查表、直方图                   | 市场分析、售后质量问题统计、顾客满意度调查 | 营销中心        |
| 技术研发  | 顾客需求分析、QFD、FMEA、SWOT 分析法、标杆对比 | 试验设计分析                | 研发中心<br>设计部 |
|       | Xbar-R 控制图、Cpk                | 过程能力分析                |             |
| 质量    | QC 新老七种工具                     | 质量分析                  | 品管部         |
| 生产    | 直方图、Cpk、控制图                   | 过程能力分析                | 生产中心        |

## 4.7 结果

### 4.7.1 总则

公司在产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导等方面绩效结果呈良好趋势，与竞争对手比具有一定优势，但与标杆比较尚有差距。通过持续地关注结果及过程，为顾客、员工、供方及合作伙伴与社会创造更高价值，为评价和改进产品、服务和经营质量提供信息。

### 4.7.2 产品与服务结果

#### 4.7.2.1 主要产品和服务的关键绩效指标的当前水平和趋势

##### 1) 主要产品的关键绩效指标的当前水平和趋势

公司近三年主要产品质量指标呈良好趋势，产品质量指标通过对产品的各项参数、安全性、运行可靠性等综合评价后予以打分，采用 10 分制。

图表 4.7-1 质量指标及对比

| 主要技术指标  | 本企业（组织）水平 | 国内同行业先进水平 | 国际先进水平 |
|---------|-----------|-----------|--------|
| 耐洗色牢度   | 4         | ≥3        | 4      |
| 耐碱汗渍色牢度 | 4         | ≥3        | 4      |
| 耐酸汗渍色牢度 | 4         | ≥3        | 4      |
| 耐水色牢度   | 4         | ≥3        | 4      |
| 耐干摩擦色牢度 | 4-5       | ≥3        | 4      |
| 耐湿摩擦色牢度 | 4-5       | ≥3        | 4      |

##### 2) 服务绩效水平与趋势

公司近三年主要服务质量指标呈良好趋势，服务质量指标通过对技术咨询服务、售后服务质量以及交付、合同执行情况等综合评价后予以打分，采用 10 分制。

图表 4.7-2 公司主要服务绩效及对比

| 服务绩效指标        | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 | 2022 年对标指标 |       |      |
|---------------|--------|--------|--------|------------|-------|------|
|               |        |        |        | 浪莎集团       | 宝娜斯   | 健盛袜业 |
| 检验一次合格率 (%)   | 99.2   | 99.0   | 99.6   | 98         | 95.5  | 93.0 |
| 返工率 (%)       | 0.8    | 0.8    | 0.7    | 2.0        | 5.5   | 7.8  |
| 退货率 (‰)       | 2.0    | 1.8    | 1.3    | 2.1        | 2.4   | 3.1  |
| 客户定制达成率 (%)   | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0      | 100.0 | 98.5 |
| 合同履约率 (%)     | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0      | 100.0 | 99.0 |
| 客户投诉处理率 (%)   | 100.0  | 100.0  | 100.0  | 100.0      | 100.0 | 95.0 |
| 客户投诉处理满意度 (%) | 98.0   | 98.0   | 98.0   | 86.0       | 85.0  | 82.0 |

### 3) 产品和服务的特色和创新结果

公司经过多年发展已成为全球规模最大的袜业生产基地之一，“梦娜”系列袜子产品已荣获“中国名牌”、“浙江出口名牌”；“梦娜”商标荣获国家工商总局认定的“中国驰名商标”；“梦娜”还被认定为“中国行业标志性品牌”。

图表 4.7-3 公司主要产品的突出特色和创新成果

| 特色产品      | 特色描述  |
|-----------|---|
| 产品创新      | 新材料在产品编织缝纫结构上的变化，如任意提花图案、立体提花图案、抗菌纤维织造等；新染色工艺前提下产品的配色设计；具有专业功能的袜子分区结构设计；基于时尚及审美需求的工艺美术设计。   |
| 工艺创新      | 袜机控制程序编制；环保染色工艺设计及改造；提花、机附属设备改造。  |
| 新型原材料的新研制 | 近三年，自主研发的新产品有 300 余项，其中有 70% 新产品已转化成科技成果广泛面向市场，并取得很好的经济效益。自主研发的新工艺、新技术平均 80 余项，其中有 70% 以上的新产品已转化于生产之中。目前，还与东华大学、浙江理工大学进行合作，实施对功能性最新科技原材料的研发项目 2 项 |

#### 4.7.2.2 主要产品和服务的关键绩效指标与竞争对手对比的结果

##### 1) 产品绩效对比

公司近三年主要产品质量关键指标绩效基本超越竞争对手，但与标杆比较尚有差距(图表 4.7.-1)。

##### 2) 服务绩效对比

公司近三年主要服务质量指标呈良好趋势，服务质量指标通过对服务质量以及交付、合同执行情况等综合评价后予以打分，采用 10 分制。详见图表 4.7-2。

#### 4.7.3 顾客与市场结果

##### 4.7.3.1 提要

公司通过委托第三方调查发现，顾客与市场方面的结果指标总体趋势良好，基本超过竞争对手数据，具有一定竞争优势。

##### 4.7.3.2 顾客方面的结果

###### a) 顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势

公司总体及分产品顾客满意度趋势良好。

图表 4.7-4 第三方测评顾客满意度结构变量结果

| 结构变量  | 品牌形象  | 质量期望  | 质量感知  | 价值感知  | 满意度   | 用户抱怨  | 忠诚度   |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 满意度指标 | 84.92 | 82.18 | 83.16 | 88.78 | 86.43 | 88.34 | 88.49 |

图表 4.7-6 顾客满意关键绩效指标当前水平及变化趋势

| 绩效指标      | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 | 行业地位 | 变化趋势 |
|-----------|--------|--------|--------|------|------|
| 顾客满意度 (%) | 98     | 98     | 98     | 领先地位 | 趋势稳定 |
|           |        |        |        |      |      |
|           |        |        |        |      |      |

#### b) 顾客满意程度与竞争对手和标杆对比的结果

详见图表 4.7-6 顾客满意度。

#### c) 顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和趋势

公司顾客忠诚度逐年上升趋势明显，忠诚度明显高于标杆和竞争对手。

图表 4.7-8 客户忠诚度

| 类别       | 测量指标 | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 |
|----------|------|--------|--------|--------|
| 实体店梦娜袜业  | 再购率  | 95.2   | 95.5   | 95.6   |
|          | 推荐次数 | 16     | 18     | 18     |
| 电子商务梦娜袜业 | 再购率  | 99.2   | 99.0   | 98.0   |
|          | 推荐次数 | 18     | 20     | 20     |
| 竞争对手浪莎集团 | 再购率  | 93.0   | 92.0   | 91.3   |
|          | 推荐率  | 12     | 12     | 14     |
| 竞争对手宝娜斯  | 再购率  | 89.0   | 92.0   | 92.0   |
|          | 推荐率  | 15     | 17     | 18     |
| 梦娜忠诚度    |      | 84.7   | 88.49  | 88.59  |
| 标杆厚木忠诚度  |      | 86.0   | 88.0   | 88.3   |
| 竞争对手浪莎   |      | 78.5   | 78.0   | 77.5   |
| 竞争对手宝娜斯  |      | 76.5   | 78.0   | 78.0   |

### 4.7.3.3 市场结果

#### 4.7.3.3.1 市场的关键绩效指标的当前水平和趋势

图表 4.7-9A 市场绩效情况

| 市场指标        |      | 历年水平  |       |       | 预测值    |        |        |
|-------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|             |      | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2021   | 2022   | 2023   |
| 国内市场占有率 (%) | 梦娜袜业 | 9.24% | 9.5   | 11.9% | 11.50% | 12.00% | 12.51% |
|             | 宝娜斯  | 7.8%  | 8.0   | 10.3% | 10.3%  | 11.8%  | 11.9%  |
|             | 浪莎集团 | 13.9% | 13.0  | 16.9% | 17.1%  | 18.8%  | 18.7%  |
| 业务增长率 (%)   | 梦娜袜业 | 19.7% | 76.0  | 38.2% | 38.5%  | 38.9%  | 39.9%  |
|             | 宝娜斯  | 22.8% | 14.5  | 16.3% | 16.3%  | 14.0%  | 14.5%  |
|             | 浪莎集团 | 13.5% | 13.0  | 10.9% | 10.9%  | 10.1%  | 10.3%  |
| 新增市场/家      | 梦娜袜业 | 260   | 350   | 400   | 400    | 600    | 600    |
|             | 宝娜斯  | 67    | 38    | 60    | 60     | 50     | 50     |
|             | 浪莎集团 | 120   | 125   | 200   | 200    | 200    | 200    |

图表 4.7-9B 直营店及经销客户的增长变化

| 模式   | 2021年 |                      | 2022年 |                      | 2023年 |                      |
|------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|
|      | 数量    | 面积 (m <sup>2</sup> ) | 数量    | 面积 (m <sup>2</sup> ) | 数量    | 面积 (m <sup>2</sup> ) |
| 直营店  | 180   | 90748                | 180   | 90748                | 180   | 90748                |
| 直营客户 | 客户数量  |                      | 客户数量  |                      | 客户数量  |                      |
|      | 229   |                      | 347   |                      | 369   |                      |

直营门店及经销客户变化波动，因为：

原因 1 公司对直营店的品牌进行更换；

原因 2 市场对袜品品牌的门店位置进行调整，某些调整不符合公司品牌定位；

原因 3 门店经营业绩达不到目标；

原因 4 公司配合战略商场客户开业进驻，进驻到期后不再经营。

公司对市场的门店品牌进行更换，品牌的增加和调整通常是因为公司出于对不同品牌运营的考虑或者商场定位的变化来实施的。

#### 4.7.3.3.2 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的对比数据

详见图表 4.7-9 市场绩效趋势及与竞争对手、标杆对标表。

#### 4.7.4 财务结果

主要财务绩效指标及其当前水平和趋势总体呈上升趋势。详见下表 KPI 达成情况

#### 4.7.5 资源结果 详见下表 KPI 达成情况

#### 4.7.6 过程的有效性结果 详见下表 KPI 达成情况

#### 4.7.7 领导方面的结果 详见下表 KPI 达成情况

|      |      |      |               | 实际值      |          |          |
|------|------|------|---------------|----------|----------|----------|
| 类别   | 关注对象 | 考核部门 | 指标名称          | 2021     | 2022     | 2023     |
| 财务   | 股东   | 管理层  | 销售收入（万元）      | 59731.99 | 64471.28 | 60148.17 |
|      | 股东   | 管理层  | 利润（万元）        | 2847.31  | 3191.87  | 2170.93  |
|      | 股东   | 管理层  | 研发投入（万元）      | 2337.32  | 2878.12  | 2317.51  |
|      | 股东   | 管理层  | 研发投入比 %       | 3.9%     | 4.5%     | 3.85%    |
|      | 股东   | 管理层  | 新产品销售收入占比     | 71.00%   | 77.10%   | 72.86%   |
|      | 股东   | 管理层  | 新产品利润占比       | 80.0%    | 74.5%    | 79.28%   |
|      | 股东   | 管理层  | 纳税（万元）        | 4699.91  | 2036.48  | 2839.52  |
|      | 股东   | 财会处  | 财务报表无差错       | 无差错      | 无差错      | 无差错      |
|      | 股东   | 管理层  | 人均工业增加值（万元/人） | 15.26    | 17.47    | 19.24    |
| 客户   | 顾客   | 管理层  | 顾客满意度         | 98%      | 98%      | 98%      |
|      | 顾客   | 销售部  | 顾客忠诚度         | 98%      | 98%      | 98%      |
| 内部运营 | 公众   | 品管部  | 市场监督抽查合格率     | 100%     | 100%     | 100%     |
|      | 公众   | 品管部  | 客户品质投诉次数      | 2        | 2        | 0        |
|      | 公众   | 品管部  | 检测设备定检率       | 100%     | 100%     | 100%     |
|      | 公众   | 品管部  | 漏检率           | 0.4%     | 0.2%     | 0.3%     |
|      | 股东   | 生产部  | 批次交验合格率       | 97.5%    | 96.4%    | 97.2%    |
|      | 股东   | 工程部  | 设备完好率         | 98.0%    | 98.0%    | 99%      |

|       |    |       |           |       |       |       |
|-------|----|-------|-----------|-------|-------|-------|
|       | 股东 | 计划部   | 生产计划达成率   | 97.0% | 97.0% | 98.0% |
|       | 股东 | 物流部   | 库存差错      | 1     | 0     | 0     |
|       | 股东 | 研发部   | 图纸工艺正确率   | 96.7% | 91.8% | 97.3% |
|       | 股东 | 办公室   | 信息安全事故次数  | 0     | 0     | 0     |
|       | 股东 | 办公室   | 受控文件有效率   | 100%  | 100%  | 100%  |
|       | 供方 | 供应部   | 原料合格率     | 98.7% | 97.9% | 97.8% |
|       | 供方 | 供应部   | 辅料合格率     | 98.3% | 98.2% | 98.7% |
|       | 政府 | 供应部   | 浙江本地采购比例> | 54%   | 55%   | 54.6% |
| 学习与成长 | 员工 | 人力资源部 | 员工满意度     | 82%   | 85%   | 86%   |
|       | 员工 | 人力资源部 | 培训计划实现率   | 100%  | 100%  | 100%  |
|       | 员工 | 人力资源部 | 员工流失率     | 5.6%  | 6.3%  | 7%    |
| 社会责任  | 社会 | 生产部   | 万元产值吨标煤   | 0.14  | 0.08  | 0.05  |
|       | 社会 | 办公室   | 安全指标达标率   | 100%  | 100%  | 100%  |
|       | 社会 | 办公室   | 环境指标达标率   | 100%  | 100%  | 100%  |

## 2) 组织的治理结果

图表 4.7-20 组织行为的管理责任结果汇总

| 序号 | 年度     | 违纪率 | 合同违约率 | 信息披露次数（次） | 信息披露及时率（%） |
|----|--------|-----|-------|-----------|------------|
| 1  | 2021 年 | 0   | 0     | 按需        | 100.0      |
| 2  | 2022 年 | 0   | 0     | 按需        | 100.0      |
| 3  | 2023 年 | 0   | 0     | 按需        | 100.0      |

图表 4.7-22 内、外部审计的结果汇总

| 类别        | 绩效指标       | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 |
|-----------|------------|--------|--------|--------|
| 内外部<br>审计 | 内部审计完成率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 内部审计覆盖率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 外部审计完成率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 外部审计覆盖率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 审计意见采纳率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |

### 3) 组织的社会责任结果

#### ① 公共责任

图表 4.7-20 组织行为的管理责任结果汇总

| 序号 | 年度     | 违纪率 | 合同违约率 | 信息披露次数（次） | 信息披露及时率（%） |
|----|--------|-----|-------|-----------|------------|
| 1  | 2021 年 | 0   | 0     | 按需        | 100.0      |
| 2  | 2022 年 | 0   | 0     | 按需        | 100.0      |
| 3  | 2023 年 | 0   | 0     | 按需        | 100.0      |

图表 4.7-22 内、外部审计的结果汇总

| 类别        | 绩效指标       | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 |
|-----------|------------|--------|--------|--------|
| 内外部<br>审计 | 内部审计完成率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 内部审计覆盖率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 外部审计完成率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 外部审计覆盖率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|           | 审计意见采纳率（%） | 100.0  | 100.0  | 100.0  |

图表 4.7-26 安全环境卫生结果

| 指标名称     | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 |
|----------|--------|--------|--------|
| 重大事故率（‰） | 0      | 0      | 0      |
| 重伤事故率（次） | 0      | 0      | 0      |
| 职业病事故（次） | 0      | 0      | 0      |
| 重大环境事故   | 0      | 0      | 0      |

产品安全结果。公司严格遵守国家法规，多年来在产品安全方面没有发生产品安全事故。

信息安全结果。公司采取有效措施保障信息安全，近三年来未发生信息丢失、盗窃等重大信息安全事故，并开始推进 ISO27001 信息安全管理体系。

#### ② 道德行为

公司恪守道德规范、履行公民义务。公司始终坚持“求真、务实、创新、拼搏”的文化理念，在企业快速发展的同时，荣获了政府诸多项的荣誉与嘉奖。连年被金华市、义乌市政府评为“五十强企业”、“优秀企业”、“出口创汇先进单位”，“创新型示范”和多次荣获“经济贡献奖”；连年被评为浙江省“优秀诚信企业”；被评定为浙江省“AAA 级守合同重信用企业”；公司还荣获了国家工商总局评定的“全国守合同重信用单位”；荣获“金华市十大优秀企业（金星奖）”；荣获义乌市首届政府质量奖；公司还被评为浙江省“绿色企业”；义乌市安全生产示范企业；获得浙江省人民政府授予的“浙江省慈善（机构）奖”。

图表 4.7-27 履行道德行为方面的情况汇总

| 类别      | 过程名称        | 测量指标          | 2021 年 | 2022 年 | 2023 年 |
|---------|-------------|---------------|--------|--------|--------|
| 组织内部    | 职业道德教育      | 职业道德教育普及率 (%) | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|         | 员工劳动保护      | 员工满意度 (%)     | 82     | 85     | 88     |
|         |             | 轻伤事故率 (‰)     | 0.5    | 0.5    | 0.5    |
|         | 集体劳动合同管理    | 集体劳动合同履行率 (%) | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|         | 廉政建设        | 廉政教育普及率 (%)   | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|         | 信访处理        | 信访处理率 (%)     | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|         | 内部审计        | 审计覆盖率 (%)     | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|         | 外部审计        | 外部审计保留意见 (次)  | 0      | 0      | 0      |
|         | 监察          | 违纪违法事件 (次)    | 0      | 0      | 0      |
| 合作伙伴与顾客 | 采购管理        | 供应商有效投诉 (次)   | 0      | 0      | 0      |
|         |             | 合同履约率 (%)     | 100.0  | 100.0  | 100.0  |
|         | 营销管理与客户投诉处理 | 客户投诉处理率 (%)   | 100.0  | 100.0  | 100.0  |

### ③公益支持

公司积极履行公民义务，支持公益事业的主要测量结果。详见图表 4.1-12 重点公益支持内容。