

奥克斯空调股份有限公司

2017 年度企业社会责任报告



目录

一、公司概况	3
(一) 公司基本情况	3
(二) 公司治理结构	3
(三) 2017 年经营状况	1
二、公司对社会责任的认识	1
三、在促进经济可持续发展方面履行的社会责任	2
(一) 完善公司治理，合法合规经营	2
(二) 依法诚信纳税	7
(三) 构建和谐的相关方关系	7
(四) 为客户提供高质量的产品和服务	10
四、在促进生态及环境可持续发展方面履行的社会责任	27
(一) 注重能源节约	27
(二) 注重清洁生产	28
五、在促进社会可持续发展方面履行的社会责任	29
(一) 保障股东权益	29
(二) 强化员工培训	29
(三) 深入了解员工需求	38
(四) 加强安全生产	40
(五) 积极投身公益	40
六、公司荣誉	41
七、2018 年展望	42

一、公司概况

（一）公司基本情况

奥克斯空调股份有限公司（前身为宁波奥克斯空调有限公司，以下简称“奥克斯”或“公司”）成立于1994年，在23年的时间，规模成长1000倍，成为空调业全国前四；2017年电商市场占有率行业第一，15-17年销售增长率约50%，增速行业第一。奥克斯拥有强大的研发能力，在变频控制、舒适健康、智能前瞻技术领域处于行业先进水平，获得“中国节能产品”、“高新技术企业”等荣誉称号。

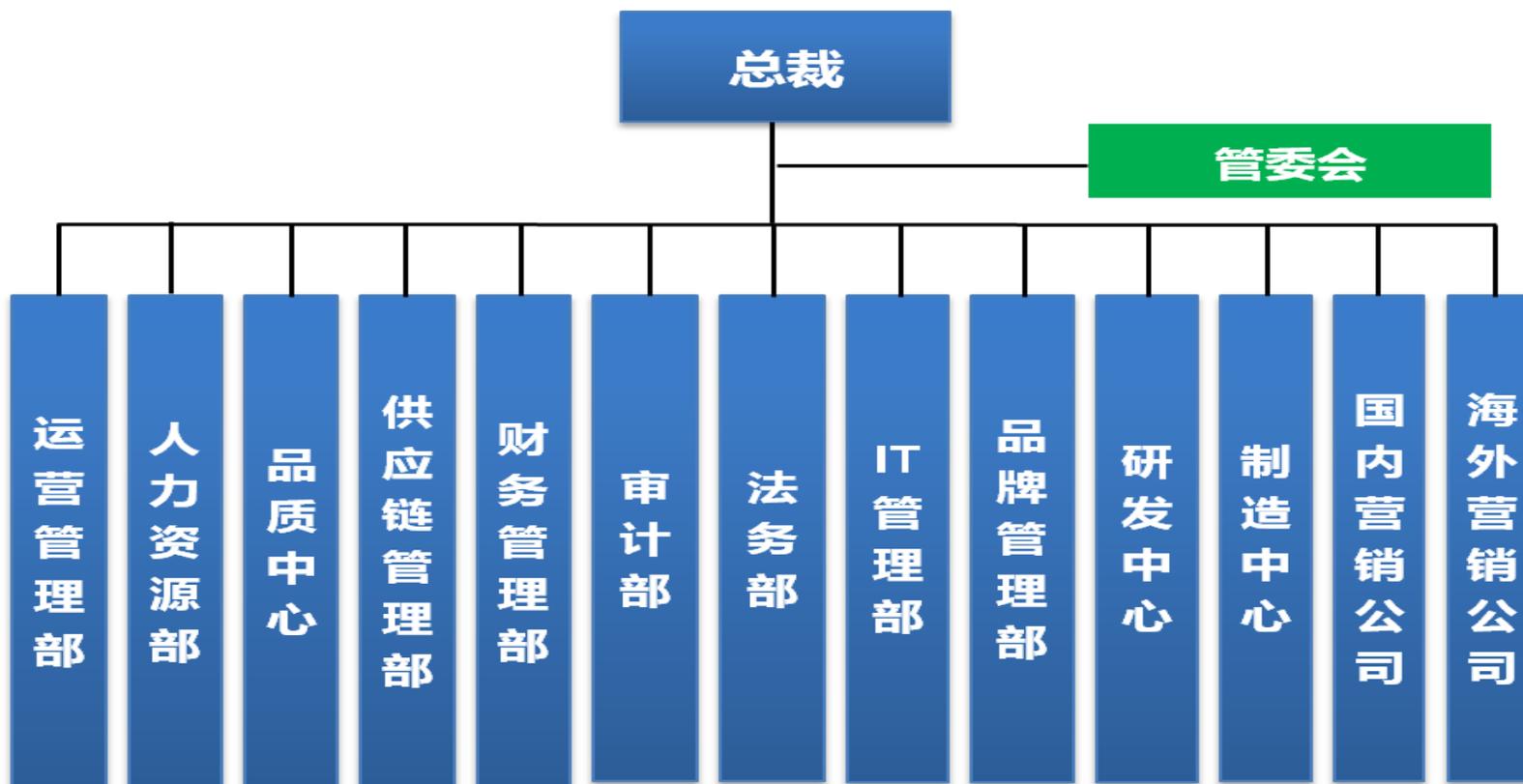
奥克斯空调总部位于占地面积为1443亩的姜山国际产业园，同时拥有南昌、天津、马鞍山（在建）三个生产基地。拥有1个国家级企业技术中心，1个国家级博士后工作站，2个国家CNAS认可实验室，1个模具中心，2个工业设计中心，4个产品开发部，3个研究院（日本研究院、公共技术研究院和变频研究院）。

在“环保、健康、科技、智能”为主旋律的21世纪，作为“健康空调倡导者”的奥克斯，将致力于为地球的每一个角落带来“奥克斯健康、智能空调”。

（二）公司治理结构

奥克斯空调股份有限公司完善法人治理结构，采用总经理负责制。为保证公司运作规范，公司严格按照《公司法》、《公司章程》以及国家有关规定，制订了《公司治理细则》，公司组织结构治理图如下图所示。

奥克斯空调股份有限公司



组织结构治理图

(三) 2017 年经营状况

2017 年，奥克斯空调股份有限公司年产量 1000 余万套，实现销售总年内外销增长率超 50%，销售遍布中东、欧洲、亚太、非洲、美洲等 100 多个国家和地区。

二、公司对社会责任的认识

首先，奥克斯空调股份有限公司遵守各项法律法规，并依据国家法律法规等要求按年度输出“法律法规及其他要求识别清单”，各项经营活动都依法进行。

其次，公司遵守社会公德和商业道德。公司出台了《厂纪厂规》、《品质管理禁令》、《新廉政五条规定》、《环境安全管理制度》等规章制度，通过价值观教育，要求管理人员和普通员工都要恪守职业道德、遵守法律法规。公司高层、供应链、销售人员均签订廉政承诺，杜绝不规范的商业操作，对于违反道德规范的事例严肃处理，并设立总经理信箱作为反映渠道。公司建立道德行为监测体系，用于监测公司的道德行为。

再次，公司强调诚信经营，经营活动都接受政府和社会公众的监督。通过监督使公司行为更为规范化，有效维护国家利益、社会公众利益及自身合法权益。

最后，公司积极承担社会责任。奥克斯空调股份有限公司作为现在社会主导地位的商业主体，其运作不仅关系到股东、监事会及高管人员、职工等内部利害关系人的利益，也关系公司债权人的利益和与公司所在社区、地区、社会的公共利益。因此，公司在促进经济、社会可持续发展方面全面履行社会责任。

三、在促进经济可持续发展方面履行的社会责任

(一) 完善公司治理，合法合规经营

1 公共责任

1.1 产品、服务和运营对质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的影响所采取的措施

奥克斯产品及生产、运营过程对顾客健康、环境污染、社会风险不良影响较小，但仍非常重视相关公共责任，将生产、研发的每个环节都纳入 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系、OHSAS18001 管理体系认证，每年通过健康风险、环境因素、危险源识别等方法明确产品、服务和运营对社会的影响并采取相应的措施。

不良影响识别及采取的应对措施

涉及方面	识别方法	负责部门	不良影响事项	预防、控制和改进措施
产品质量 安全	国内外产品标准、顾客需求、产品认证要求等	品质中心	会引发产品着火和触电等人身伤害	①设计输入时严格执行企标及国标； ②投入环保
产品噪音、能耗	依据 JB12021.3 JB21455	研发中心、品质中心	能耗不达标会浪费电能源	设施。 ③每年开展监测。
生产环保	与政府社区的交流、环境检测报告、周边	总经办	会造成周边“空气、水污染、土壤、噪音”等污染	④全员宣贯节能要求，定

涉及方面	识别方法	负责部门	不良影响事项	预防、控制和 改进措施
	单位和居民投诉			期检查执行情况。
生产节能	能耗指标监控	技术部能源管理科	产生大量的废水、废弃、废物，浪费水、电、气等资源	
资源综合利用	废料回收、循环水利用等	总经办	资源浪费，可回收利用的资源	
公共卫生	环境卫生、传染病的防治	总经办	会造成环境污染、员工受到伤害等	

1.2 公众对产品、服务和运营所产生的负面社会影响隐忧的预见和应对

公司通过社会调查、座谈会等各种方式，主动预见公众对产品、服务和运营在上述各方面的隐忧。仔细分析后，认为奥克斯空调股份有限公司主营业务为空调的制造与销售，虽然在公司生产经营过程中，对社会带来的不良影响和风险总体较小，但仍然需要关注废水固废的处理、保护员工职业健康、生产现场或设备对员工造成的伤害以及质量问题对顾客造成的影响，对此，公司分别建立并有效运行 ISO14001、OHSAS18000 和 ISO9001 等体系。如：奥克斯空调股份有限公司建立并通过 ISO14001 体系，在生产经营过程中控制污水排放公司风险管理思想是预防为主，识别产品和运营风险，制定各项紧急预案，指引各部门、生产作业现场对可能出现的各种环境、安全等重大事故进行预防管理，建立风险管理体系。

从基础建设阶段起就纳入“三同时”管理，通过选择国家甲级资质环保、职业健康安全评价机构对厂区建设进行安全、环保、职业健康的预评价、验收评价

和现状评价；选择专业检测机构对消防、防雷防静电、电气防爆等安全设施进行综合检测；外聘中国机械工业卫生协会专家组对厂房、设施、管理进行综合评估，采纳实施改善意见等措施，来不断完善、细化“三同时”管理制度。

此外，通过将“安全情景联想力”纳入企业安全文化核心内容，不断听取专业评价、专家会审意见，对未来隐忧进行提前预见，通过不断引进、更新、改造，安全保障和环境保护设施，形成了一套结构优化，危险、隐患充分受控的治理设施系统。

1.3 为满足法律法规要求和达到更高水平而采用的关键过程及绩效指标，以及在应对产品、服务和运营的相关风险方面的关键过程及绩效指标

公司设定了以下关于产品、服务和运营中公共责任的关键过程的绩效测量指标和目标。

公共责任方面的控制和改进措施

关键过程	重大环境因素/危险源	法律法规要求	内控指标	测量方法	主要控制/改进措施
产品质量安全	触电 / 着火 / R22 泄漏	国内：《家用和类似用途电器的安全第 1 部分：通用要求》GB4706.1-2005 《家用和类似用途电器的安全 热泵、空调器和除湿机的特殊要求》GB4706.32-2012 国外：按照各销售国的国家标准执	(人身死亡事故/重伤事故/重大火灾事故)为 0	1、新品样机、生产线及成品三个环节公司内部都进行严格检验； 2、国家质监局、省质监局、市质监局定期监督检验	①设计输入时严格执行企标及国标； ② 所有产品均经过 CCC 认证、CE/CB、GS 等产品安全认证； ③外壳设计加强绝缘，避免触电； ④、收集市场问题，用于设计输入，从源头控制； ⑤、原材料升级，电控系统软件升级，降低事

关键过程	重大环境因素/危险源	法律法规要求	内控指标	测量方法	主要控制/改进措施
		行。			故发生率。
产品 噪音、 能耗	噪音、 能耗	国内：GB 21455-2013 转速可控型房间空气调节器能效限定值及能效等级； GB 12021.3-2010 房间空气调节器能效限定值及能效等级 GB 19606-2004 家用和类似用途电器噪声限值 国外：按照各销售国的国家标准执行	企业标准（高于/等于国家标准、国际标准）		①建立博士后站，请专家长期研究风道设计改进，降低空调噪音； ②倡导绿色设计、绿色供应链管理，实施绿色环保节能认证，降低空调能耗。
生产 环保	废水	污水综合排放标准 GB8978-88	PH: 6~9 CODcr ≤ 100mg/L SS ≤70mg/L P ≤0.5mg/L	① 每年一次委托第三方检测； ② 环保局不定期监测 ③ 公司每天自测	投资300万建成处理能力800 m ³ /天的工业污水处理站,并有效运行; 投入87万对设备进行改造升级,并将废水回收再利用(作为测试中心的冷却水)
	废气	烟气黑度(林格曼级) ≤I级	烟气黑度(林格曼级) ≤I级	①每年一次委托第三方检测; ②环保局不定期监测	① 管道集中收集烟尘 ②水墨装置过滤烟尘 ③不断淘汰旧设备
	厂界噪声	GB12348-1990 《工业企业厂界噪声标准》Ⅲ类标准 ≤65dB(A) (昼间)	≤65dB(A) (昼间) ≤55dB(A) (夜间)	①每年一次委托第三方检测; ②环保局不定期监测	①两器冲床、塑胶粉碎机全部加隔音房,减少噪音 ②逐步淘汰噪音大的钣金冲压设备,全部改为

关键过程	重大环境因素/危险源	法律法规要求	内控指标	测量方法	主要控制/改进措施
		≤55dB(A) (夜间)			自动化流水线, 减少噪音
	危险固废	100%由有资质单位处理	危险固废回收处置 100%	每月统计转移重量	公司于宁波北仑固废处置有限公司、宁波科环新型建材股份有限公司签订长期合同
生产	能耗	宁波市“十二五规划”要求: 万元产值综合能耗同比下降 5%	综合能耗≤0.005 吨标准煤/万元产值, 同比下降 6%	每月统计产值、能耗	①设备节能改造、房屋节能改造 ②开展节能降耗主题活动、每日专人稽查 ③每月分析能耗, 督促各部门改善
公共 卫生	① 苯及苯系物、粉尘 ② 噪声	①《工业场所有害因素职业接触限值》 ②《工业企业设计卫生标准》	①职业病为 0 ②噪声≤85dB(A)	宁波中一检测研究院有限公司每年检测	①持续改进设备、工艺和原材料 ②穿戴劳保用品 ③对有毒有害从业人员体检, 建立职业健康档案

1.4 道德行为

1.4.1 确保组织遵守诚信准则, 建立组织的信用体系

1) 高层领导亲自参与制定公司行为准则, 凡是要求员工做到的, 高层领导自己首先做到。

2) 高层领导召开员工大会、座谈会等会议时都会宣传公司规章制度和行为准则。

3) 公司制定与相关方交往中道德行为各项制度是根据国家法律法规, 结合公司的实际情况, 经奥克斯空调股份有限公司工会联合会及员工代表待会所决定的。

4) 高层领导带头遵守公司行为准则, 接受员工和相关方监督; 员工通过“总

经理信箱”、“投诉电话/邮箱”和“奥克斯空调股份有限公司 OA 合理化管理建议”等平台监督公司高层的执行情况。

1.4.2 确保组织行为符合道德规范，用于促进和监测组织内部、与顾客、供方和合作伙伴之间及组织治理中的行为符合道德规范的关键过程及绩效指标

公司出台了《空调事业部厂纪厂规管理制度》、《品质管理禁令》、《新廉政四条规定》、《环境安全管理制度》等规章制度，通过价值观教育，要求管理人员和普通员工都要恪守职业道德、遵守法律法规。公司高层、供应链、销售人员均签订廉政承诺，杜绝不规范的商业操作，对于违反道德规范的事例严肃处理，并设立总经理信箱作为反映渠道。公司建立道德行为监测体系，用于监测公司的道德行为，见下图表。

(二) 依法诚信纳税

在市场经济条件下，一个企业的美誉度不仅包括在生产经营活动及商业交易中的诚信度，还包括其诚信纳税的情况。诚信纳税是企业的无形资产，它传播着企业良好的商业信誉，成为衡量企业商业信誉的重要尺度。只有诚信纳税的企业才会赢得较高的商业信誉和更多的商机。奥克斯空调股份有限公司将持续规范经营，依法纳税，诚信纳税。

(三) 构建和谐的相关方关系

国内顾客群需求和期望

不同顾客群		关键需求、期望及差异（按照重要度排序）
经	连锁商	品牌影响力、信任度，产品的品质及技术性能，售后服务的响应速度；
销	经销商	新品的上市速度、服务安装费结算速度，以及产品的定价体系。

不同顾客群		关键需求、期望及差异 (按照重要度排序)
直 销	电商	产品性价比、产品创新性功能，以及送装一体的服务举措
	工程客户	产品品质、售后服务及时性
终端消费者		产品品质、功能的创新需求、产品的性价比等
OEM 客户		性价比、强大的产品设计创新能力

3.2 国外关键顾客群及其关键需求、期望

国外关键顾客群需求和期望

不同顾客群		关键需求、期望及差异 (按照重要度排序)
按渠道 商重要 性分	A 级	工厂实力、产品质量、产品价格、交货期、账期支持、外观设计、完整的解决方案、问题处理速度、个性化服务
	B 级	产品质量、产品价格、交货期、账期支持、外观设计、工厂实力
	C 级	产品价格、产品质量、交货期、外观设计
	D 级	产品价格、交货期、外观设计
	E 级	产品价格、交货期
	O 级	产品价格、交货期
按品牌 分	自有品牌	品牌影响力、对代理的支持力度、产品价格、账期支持、推广方案
	代工 OEM	产品的性价比、工厂实力、交货期、账期支持
按区域 分	东南亚大区	性价比、个性化服务、完整解决方案
	亚美大区	性价比、个性化服务、完整解决方案

	中东大区	性价比、交货期、产品稳定性
	非洲大区	性价比、交货期、产品稳定性
	东欧大区	性价比、能效要求、个性化服务
	西欧大区	能效、性价比、个性化服务

3.3 其他相关方及其关键需求和期望

其他相关方及其关键需求和期望

其他相关方	关键需求和期望
股东	公司持续、健康、稳健发展，较高的利益回报
员工	详见上图表
供应商/合作伙伴	履行合同，及时付款，双方共同成长
政府/社会	依法经营，依法纳税，积极提供就业机会，履行社会责任

a) 关键供方类别及其角色及供应链要求

供应商分类及供应链要求

主要供应商	重要度	角色	供应链要求
A类供应商	关键	为公司提供核心零部件压缩机、铜管、铝箔及涉及强电的电子电器部分等关键零部件	质量可靠、供货及时、价格合理、服务迅捷
B类供应商	重要	为公司提供涉及弱电的电子电器部分及对产品性能有影响的物料	
C类供应商	一般	为公司提供涉及结构、标准件、包辅类等物料	

b) 关键顾客和供方的伙伴关系和沟通机制

伙伴关系和沟通机制

类别	合作关系	沟通机制
关键顾客	战略合作伙伴、销售实现的平台	高层拜访、定期会晤、走访卖场、电话及时交流、团队拜访、实时电话沟通、微博、微信、短信、经销商大会、展会及论坛交流、及时通讯工具交流等
关键供应商	战略合作伙伴、创新的参与者	年度供应商恳谈大会、优秀供应商年度评选、组织团队对主要供应商进行现场审核和访问、鼓励主要供应商参与产品研发项目的共同开发，共同进行新技术应用和新材料降本

(四) 为客户提供高质量的产品和服务

4.1 顾客关系

1) 差异化顾客关系管理

公司销售管理部、品质中心、技术支持部组成了专业的顾客关系管理团队，形成了成熟的顾客关系管理模型。针对不同顾客群体采取差异化的管理，具体如下：

差异化的国内顾客关系建立措施

国内市场细分		差异化顾客关系建立措施
经销	连锁商	高层互访、战略性订制产品提供、长期合作、业务培训等
	经销商	招商大会、行业展会、加盟授权、经销商大会、专题研讨会、培训、同业拜访等
直销	电商	1、建立“奥粉社区”-奥粉来源（1、CSS系统客户群、微信大号等）；2、C2B专业客户定制，通过社区的交互，开发公司的定制产品；3、通过旗舰店的互动活动增加买家的体验感、娱乐感及惊喜感；4、借助第三方团购网（美团、聚划算等）开展工厂内购会；5、奥粉定期反馈优惠信息，让他们成为公司的“淘宝客”
	工程客户	高层互访、业内拜访、项目合作、行业展会、商务谈判等

国内市场细分	差异化顾客关系建立措施
终端消费者	终端卖场直接沟通，微信、微博的实时交互，定期上门清洗保养，以及展览展会论坛、大型促销（如干县万镇品质大巡展活动）平面、电视广告等交互方式
OEM 客户	定期拜访、邮件沟通、市场走访

目前在奥克斯空调股份有限公司的终端消费群中，呈现出“两极化”趋势，一方面是当前年轻消费群体的快速崛起，另一方面则是老一代消费群体。面对这种差异化的消费群体和顾客关系，奥克斯在营销手段、沟通方式等方面实施了差异的对待。针对年轻消费群体，利用新出现的微信、微博等方式进行沟通，建立并开通了多个平台的奥克斯空调股份有限公司官方微博，同时还专门建立了奥克斯的微信公众号订阅号和服务号。针对老一代消费群体，则以电视、报纸、广播等传统载体，强化这些媒体的广告投入，还通过“干县万镇品质大巡展活动”强化和推动奥克斯与乡镇的老一代消费群体之间的面对面交流和沟通。

顾客类型	差异化顾客关系建立措施
自有品牌顾客	网站、行业论坛、产品展示会；销售/服务日常沟通、与客户技术、品质等负责人当面沟通、高层领导互访、客户回访；顾客满意度调查；供货及时性、产品质量、给予的优惠政策，价格折扣、广告宣传支持等
OEM 顾客	行业论坛、产品展示会；与客户技术、品质等负责人当面沟通技术协议、高层领导互访；客户的招标文件、顾客满意度调查表；供货及时性、产品质量、给予的优惠政策，价格折扣

2) 贴近顾客与市场的密集营销和服务网络，为消费者的购买和服务提供便利

公司在国内拥有 63 余个营销中心（办事处），9000 余个销售点，2300 多个安装售后服务站，连锁售后服务人员 6.5 万余人。空调不仅热销国内市场，而

且远销意大利、阿根廷等 100 多个国家和地区。

3) 以个性化服务提升顾客体验，加强良好顾客关系的建立

奥克斯空调股份有限公司一直本着“以人为本，诚信立业”的企业理念服务于全世界的用户，加速品牌扩张之路，全面提升从配件生产、组装到渠道布局再到营销、销售，最后到售后服务的全服务链品质。

奥克斯在保证服务快捷的基础上，专注于深化服务细节。在服务承诺上，奥克斯提出“派工后 30 分钟内联系用户”“与用户约定的时间提前 15 分钟到场”等；在服务平台上，奥克斯全面升级客户中心，搭建全国统一服务热线平台“4008-268-268”，为用户提供 7*24 小时服务，配合奥克斯官网平台“在线自助服务”的强大功能，不仅加快了信息反馈速率，更成功打造集便捷、快速、高效为一体的服务通道。

4) 一系列品牌推广活动、创新的服务举措增进顾客情感，提升顾客忠诚

为了更好地贴近不同时代、不同年龄层次消费者的需求和偏好，奥克斯先后携手中国国足教练米卢、国际足球名星以及国际功夫巨星李连杰担当品牌代言人。同时，面对已经到来的互联网时代和年轻一代消费者的需求，奥克斯又面向全球社会大众实施了卡通形象吉祥物征集大赛，并确立了智慧牛的全新品牌形象。

为了进一步面向年轻主流消费者的需求，奥克斯近年来还积极实施一系列跨界营销和娱乐营销。先后联合《中国好声音》、《变形金刚 4》、《不二神探》，以及娃哈哈等，展开了面向年轻消费者的主动跨界营销。

同时，为了更好地服务其它用户，奥克斯还专门推出了“空调十年免检”、“十年免费包修”等一系列创新服务举措。

顾客接触渠道，确定并传递、落实顾客接触要求：

目前，奥克斯空调股份有限公司已经构建了面向用户的立体化、多层次营销服务和物流配送渠道，其核心就是一方面整合国美、苏宁等全国连锁商，以及奥克斯专营店、旗舰店等线下渠道，另一方面则是通过奥克斯的售后服务中心，奥克斯直营门店。同时，还借助线上的天猫、京东电商平台，与用户建立最直接的沟通和交流渠道。

主要接触渠道及主要接触要求的确定和落实

类别	主要顾客接触方式	关键的顾客接触要求	顾客接触要求的展传递、落实	实施部门
查询	电视报纸杂志	全面准确，时尚大气	收集杂志信息及读者对象，针对性选择投放	推广部
	微信微博	海量信息、充实丰富	专人负责信息维护与更新	推广部
	第三方网站	网站信息准确、更新及时，24小时开放	专门负责跟踪收集信息	推广部
	企业官网	内容及时更新，及时反馈	信息的准确，用户需求的反馈	市场部
	企业总机/业务专线	专人接呼，及时回复	专人专职专岗，快速有效沟通	服务部
	4008268268 服务热线	24小时接听，及时回复	实时准确高效率	服务部
交易	国美苏宁	礼貌；业务流程、营销政策熟悉，产品熟悉；反馈及传递消息及时	掌握《销售话术》，《公司售后政策》	市场部
	天猫京东	及时快速、信息准确，交流真诚	《公司终端标准手册》掌握产品知识、网络导购技巧、订单处理及发	市场部

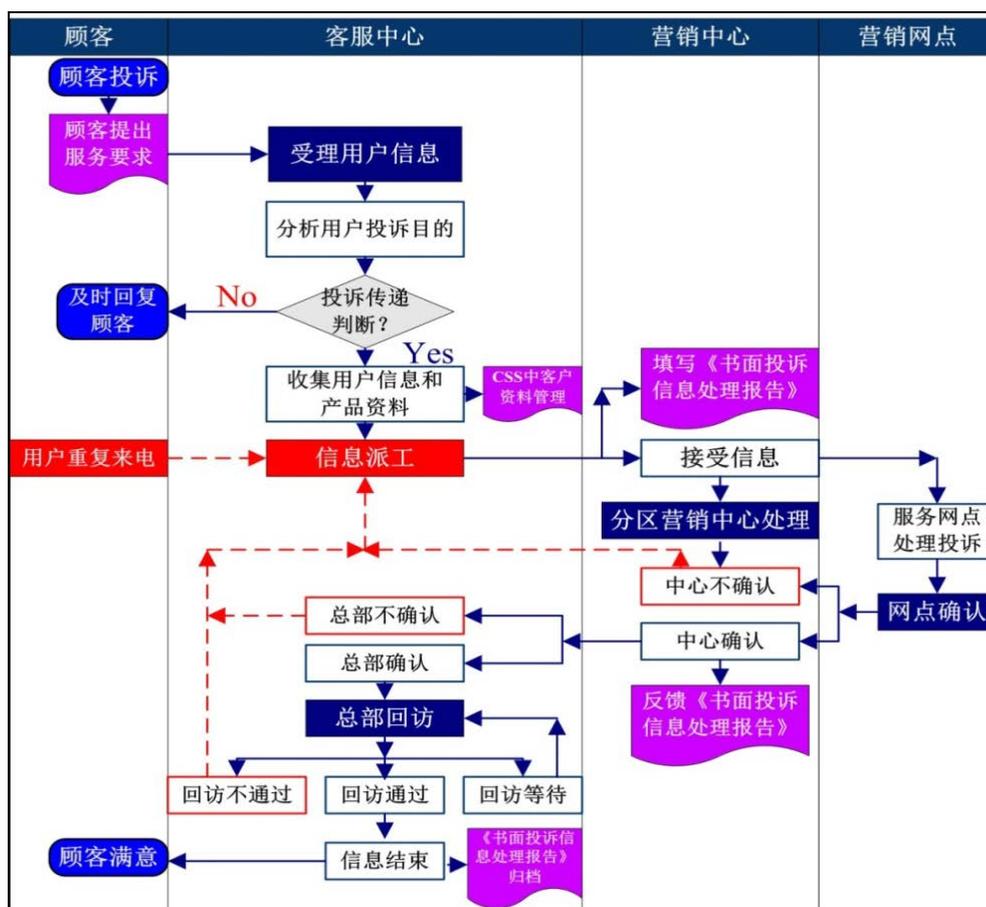
类别	主要顾客接触方式	关键的顾客接触要求	顾客接触要求的展传递、落实	实施部门
			货流程	
	奥克斯专营店	热情礼貌、口齿清楚、熟悉产品及服务政策、了解区域方位，掌握沟通技巧、懂得简单故障处理	按《营销政策》解答；	市场部
	aux_air@auxgroup.com 服务邮箱	每天查收，及时回复	按照《公司服务手册》	服务部
	信函	及时回复	按照《公司业务指南》	服务部
	业务传真	专人处理，及时回复	按照《公司业务指南》	市场部
	顾客现场来访	专人接待，及时回复	按照《公司来访接待流程》	市场部
投诉	电话热线	专业、礼貌、准时，熟悉产品知识及服务政策，了解竞品优缺点	按照《公司服务手册》	服务部
	微信微博	向顾客传递品牌理念及产品信息	按照《公司服务手册》	服务部
	服务中心	热情礼貌、熟悉产品知识及服务政策，有谈判技巧、产品知识、沟通技巧	《新品介绍》、《公司来访接待流程》	服务部
	aux_air@auxgroup.com 服务邮箱	每天查收，及时回复	按照《公司服务手册》	服务部
	信函	及时回复	按照《公司服务手册》	服务部

4.1.2 顾客投诉处理

4.1.2.1 内销顾客投诉处理

1) 有效处理顾客投诉, 确保投诉得到有效、快速的解决, 最大限度地减少顾客不满和业务流失

奥克斯空调股份有限公司建立了完善的顾客投诉处理系统, 通过管理制度和内部投诉流程确保乘客要求得到迅速受理、处理、分析和反馈, 并通过实际投诉的处理, 不断重新审视该流程的合理性和效率性, 从而降低投诉处理成本。公司按照技术规范要求和顾客的特殊要求, 建立顾客投诉管理程序, 明确了相应的管理职责: 用户服务中心总体负责顾客服务(含投诉)管理; 各营销中心分别负责国内顾客投诉的处理工作。为了持续改进提高, 满足顾客期望, 公司对顾客投诉进行汇总, 定期组织召开分析会议, 对顾客投诉系统分析, 落实改进方案和具体措施, 明确责任部门、责任人进行改进。



国内市场顾客投诉流程图

2) 客户服务系统 (CSS) 帮助企业及时有效解决顾客投诉

奥克斯空调股份有限公司公司制定顾客管理的各项规章制度,通过信息化技术和网络平台将顾客投诉处理过程固化,根据顾客和投诉事件的重要性定位后,设置相应的时间节点。其中,客服中心起到传递投诉信息、监督处理进度和总结投诉经验的桥梁纽带作用。同时,通过流程化的处理,减少顾客投诉处理中主观因素的影响,帮助企业及时有效的解决顾客投诉问题,整个处理流程共分为 8 个步骤:



奥克斯用户服务中心工作规范

①客户档案管理: 话务员通过用户来电号码, 或用户提供的其它联系号码, 在 CSS 客户服务系统中调取用户资料, 核对用户资料、产品信息; 通过用户电话无法调取到资料, 则询问用户信息、产品信息, 并在 CSS 客户服务系统中做好详细登记。书面受理的信息在 CSS 客户服务系统录入后, 同时填写《书面投诉信息处理报告》, 随用户书面投诉内容一并传真到营销中心。

②分区营销中心受理投诉: 完成信息录入后, 系统根据电话区号自动把信息派工到所属营销中心。属于重要投诉, 和需要限限时处理信息, 派工后应同步电话通知营销中心, 并确保信息的可追溯性。信息处理级别对应使用条件要求, 参照《处理级别规范要求》, CSS 管理界面:

客户信息						
客户姓名	陈直勇					
省	浙江省					
市	宁波市					
区	江北区					
详细地址	江北区人民路645弄白瑞婚庆广场116号 龙嘉楼缺摄影					
家庭电话	0574					
移动电话	13586877557					
移动电话2	15558382329					
是否延保卡用户	否					
延保卡号						
延保卡地址						
Email						
保修卡号						
产品信息						
品牌	奥克斯					
产品大类	家用空调					
整机型号	KFR-35GW/NPH+3					
整机编号	3581					
购买日期	2014-06-01					
是否延保	<input type="radio"/> 是 <input checked="" type="radio"/> 否					
延保年限	1.5P					
内机编号	111936001402121084					
外机编号						
购买单位	苏宁云商集团股份有限公司					
安装单位	宁波甬宁苏宁云商有限公司					
升级历史						
处理历史						
类型	业务时间	报单/完工情况	处理历史	业务描述	业务人	处理单位
1 报单				待反馈 重电维修 陈女士修改地址：江北区人民路645弄白瑞婚庆广场116号 发起人综合管理徐宝A 发起时间:2017-12-02 12:41:51		
2 总部完工确认	2017-12-03 09:23:58			处理结果:正常完工 故障修复 应反馈:无遗留问题,是否遗留:否,完工确认时间:2017-12-03 09:23:58,完工确认人:方博博,完工原因:上门清洗过滤网等,试机正常,电话:13586877557用户, 表示满意	方博博	总部
3 报单	2017-12-03 09:23:58			关闭 重电维修 陈女士修改地址：江北区人民路645弄白瑞婚庆广场116号 发起人综合管理徐宝A 发起时间:2017-12-02 12:41:51	方博博	总部
4 中心完工确认	2017-12-02 14:56:23			处理结果:正常完工 故障修复 应反馈:可以回访,故障解决由售后及时解决,完工确认时间:2017-12-02 14:56:23,完工确认人:宁波中心董晓露1,完工原因:上门清洗过滤网等,试机正常,电话:13586877557用户, 表示满意	57407宁波中心董晓露1	宁波营销中心
5 报单	2017-12-02 14:56:23			关闭 升级维修 原级别:一级工单升级成二级一级工单升级触发原因:重点客户升级为一级工单 发起人综合管理徐宝A 发起时间:2017-12-02 13:46:11	57407宁波中心董晓露1	宁波营销中心
6 报单	2017-12-02 14:56:23			关闭 升级维修 原级别:一级工单升级成二级一级工单升级触发原因:重点客户升级为一级工单 发起人综合管理徐宝A 发起时间:2017-12-02 13:46:11	57407宁波中心董晓露1	宁波营销中心

客户投诉处理 CSS 管理界面

③区域网点受理投诉：营销中心接到信息后，信息派工到服务网点处理或者营销中心处理。营销中心依据《信息处理跟踪标准》判断信息处理状态，服务网点人员根据《奥克斯空调股份有限公司售后服务管理手册》和《奥克斯空调股份有限公司售后服务绩效考核条例》及时处理顾客投诉和反馈处理结果，投诉处理明细表如下所示：

投诉受理明细表

序号	工作内容	指标明细
1	服务网点信息接收时间	30 分钟内
2	服务网点与用户联系确定上门时间	30 分钟内
3	上门服务时间（市区）	12 小时内
4	上门服务时间（乡镇）	24 小时内
5	服务信息 1 天内解决率	80%
6	服务信息 2 天内解决率	90%
7	服务信息 3 天内解决率	95%

8	服务信息 5 天内解决率	100%
9	处理完毕后回访用户时间	1 小时内
10	服务后用户服务满意度	100%

④客服中心服务跟进: 客服中心督促营销中心或服务网点在指定时间内及时解决用户投诉, 不能按期处理的投诉, 客服中心应主动跟进, 了解原因, 并根据《重复来电标准》、《信息督办单使用流程须知》、《信息处理跟踪标准》, 要求营销中心落实解决措施和完成时间。

- 对于限期限时解决的信息, 客服中心在处理时间临近时, 应及时跟踪投诉是否解决;
- 对于联系不上用户的信息, 客服中心应通过听取录音数据进行核实;
- 遇到正常处理程序不能解决的信息, 应及时通知上级领导, 确定处理方案;
- 重大安全质量信息, 客服中心第一时间通知并移交用户服务中心技术服务科处理;
- 客服中心做好信息解决后的 CSS 客户服务系统状态确认工作。

⑤投诉处理落实监督: 营销中心监督服务网点的工作质量, 根据《信息确认标准》确认能否执行中心确认, 不确认信息返回服务网点继续处理。

⑥总部确认: 客服中心根据《信息确认标准》确认能否执行总部确认, 不确认信息返回营销中心继续处理。客服中心操作总部确认需要重点关注:

- 二次确认或多次确认的信息;
- 投诉服务乱收费的信息;
- 用户自行联系处理的信息;

- 通过性能方式鉴定作为处理方法的信息；
- 需要转为优先回访的信息；

⑦书面受理信息反馈：营销中心完成中心确认后，须将《书面投诉信息处理报告》和有用户签字的服务单复印件（无论包内还是保外）传真到公司。客服中心完成总部确认后，须将《书面投诉信息处理报告》整理归档。

⑧公司其它部门参与投诉处理：公司其他部门转发的客诉信息，如对方要求答复的，应在回访完成后及时回复处理结果。回访结果选择要求

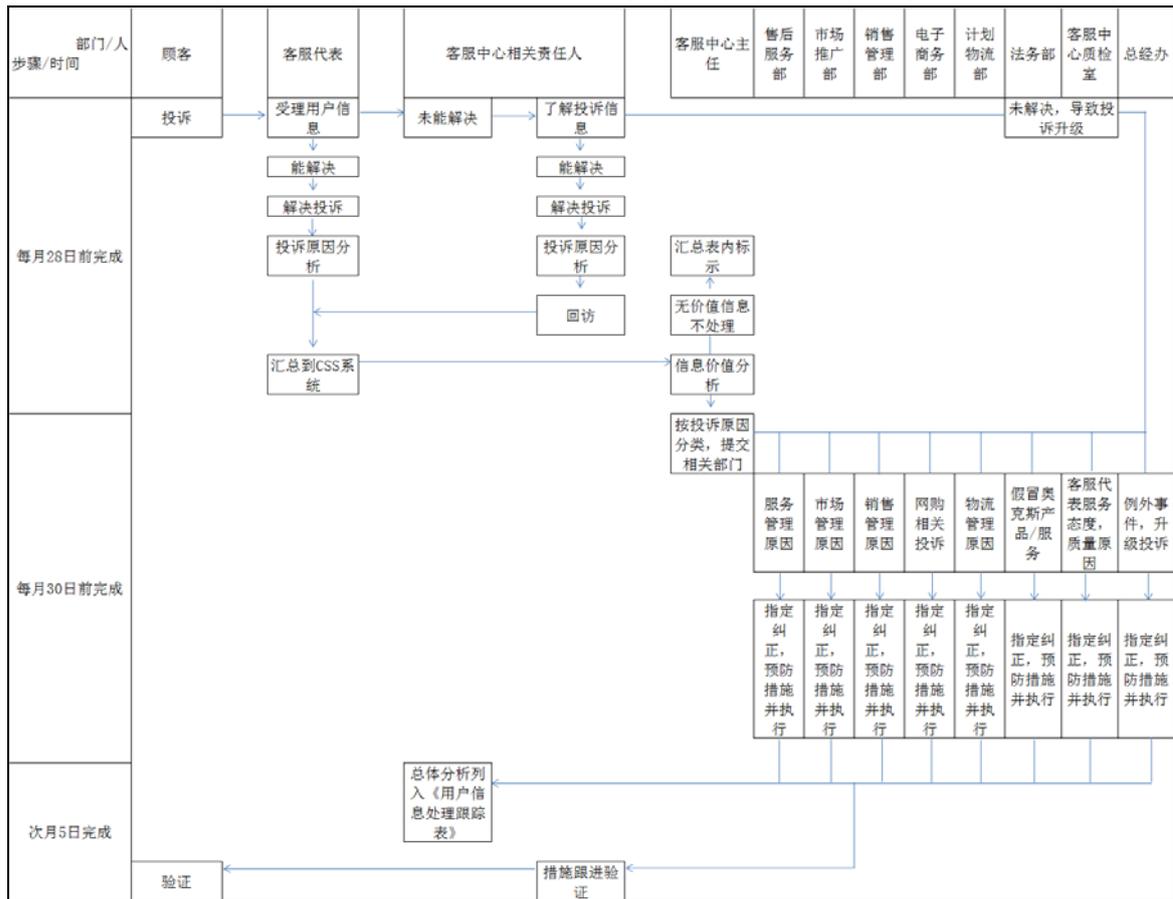
--回访通过：回访中用户对服务过程及处理结果满意，信息流程结束。

--回访不通过：回访中用户对服务过程或处理结果不满意，信息返回到营销中心继续处理。

--回访等待：回访中连续 3 次（非同一天）以上都无法联系上用户，可根据具体情况回访确认。

3) 积累与分析投诉信息以用于组织及合作伙伴的改进

公司订立了“用户在我心中，服务在我心中”的管理理念，明确了处理顾客抱怨（涉及产品和服务不满意）、投诉（涉及顾客安全、严重产品和服务质量问题）的制度《顾客投诉处理程序》，规定了投诉受理初步评审、响应、跟踪、终止、结果的分析和反馈等环节的职责和时限承诺，各部门在处理投诉时沟通畅通、协调一致，确保顾客投诉得到有效、迅速的解决，实施了滚动式的顾客投诉纠正和预防措施及跟踪方法，实现了从产品设计、制造、服务等源头上解决问题，并将经验教训作为知识积累的一部分补充到公司知识库，有效避免类似问题的再次发生。



投诉受理明细表

奥克斯通过 CSS 系统、公司网站等收集顾客抱怨及投诉数据，进行系统性分析并采取改进措施，所采取的产品和服务改进措施输入到 CSS 系统产品故障库以及制造、服务等部门的作业规范及标准、供应商产品标准及工艺规范，防止类似问题的再次发生。

改进措施表

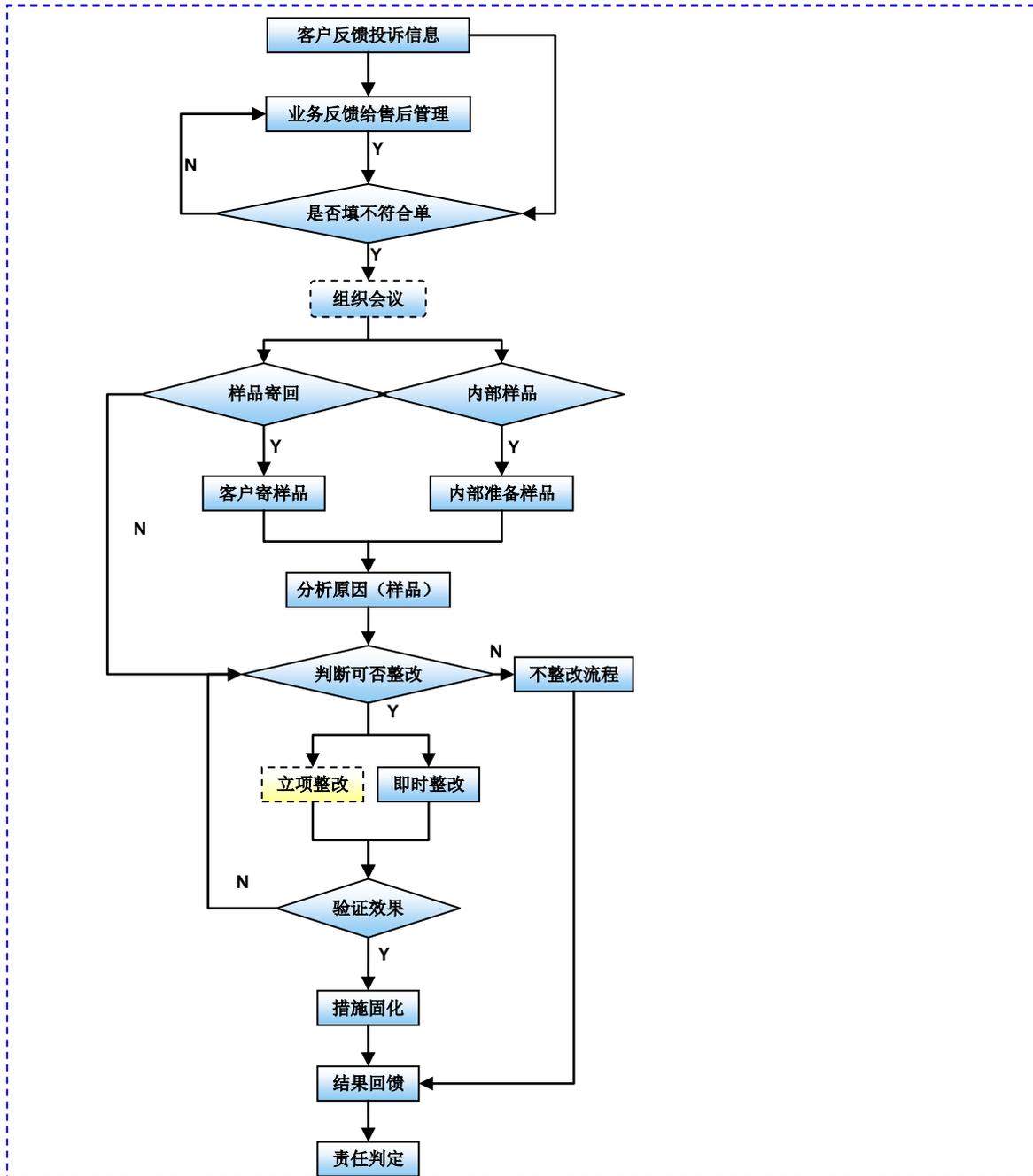
投诉抱怨类别	原因分析	改进措施	负责人	实施时间
乱收费	未出示价格公示表	加强培训力度，加强回访，督促、提醒网点	售后经理 客服人员	每天
	个别收费标准与当地标准有差异	及时根据情况，结合市场需要进行调整	总部售后经理	根据情况
	网点故意乱收费	考核网点，退回费用给顾客	售后经理	每天

投诉抱怨类别	原因分析	改进措施	负责人	实施时间
服务不及时	旺季期间服务需求激增，服务能力跟不上	积极引入其他服务网点，制订旺季激励方案	售后经理	旺季前
	偏远地区网点布局问题	强化网络布局，拓展现有服务商服务半径		根据情况
	因录入用户信息不准确而没有找到用户家	信息录入时保证正确性，若出现类似问题，及时补救	信息员	每天
服务态度差	服务意识差、服务用语不规范	加强技能、服务意识、服务政策培训	售后经理	每周

4.1.2.2 外销顾客投诉处理

1) 建立顾客投诉处理系统，确保投诉得到有效、及时解决

海外营销公司建立了完善的顾客投诉处理系统，通过管理制度和内部投诉流程确保顾客要求得到迅速受理、处理、反馈和分析，并通过实际投诉的处理，不断重新审视该流程的合理性和效率性，从而降低投诉处理成本。公司按照技术规范要求和顾客的特殊要求，建立顾客投诉管理程序，明确了相应的管理职责：海外技术支持部负责顾客投诉的处理工作，具体流程如下：



国外顾客投诉处理流程

顾客投诉处理方法

投诉类别	受理部门	处理周期	处理方法
质量投诉	海外技术支持部	3天	聆听顾客, 询问顾客, 解决方案, 达成协议
索赔事件	海外技术支持部	7天	聆听顾客, 询问顾客, 解决方案, 达成协议
质量危机事件	海外技术支持部	3天	聆听顾客, 询问顾客, 解决方案, 达成协议

2) 积累与分析投诉信息以用于改进

售后管理工程师根据投诉性质指定整合责任部门和责任人, 整改责任部门和责任人根据故障描述或样品着手分析根源性原因, 根据原因制定整改计划, 客观地制定每项改善措施的改善目标和改善周期, 并进行改善效果验证, 对于验证有效的改善措施通过相应手段予以固化, 以防止人员变动、组织架构变化等原因造成问题复发。此外, 公司定期对投诉进行汇总分析, 找到投诉集中点, 并进行改进, 以避免同样投诉反复发生。

4.1.3 使建立顾客关系的方法适合组织发展方向及业务需要

面对当前互联网技术的快速发展, 以及奥克斯成倍增长的用户规模和个性化、差异化的用户需求, 奥克斯的顾客关系服务和沟通如何适应新形势下的变化和需要, 无疑考虑着整个公司的市场运营和服务团队。为使顾客关系的方法与组织经营需求和发展方向同步, 公司形成了持续改进的机制, 每年通过营销经营分析会等方式定期评审改进建立顾客关系的方法。

近年来, 通过定期的评审陆续增加了新的建立顾客关系的方法, 如开通奥克斯官方微博、官方微信订阅号和服务号, 搭建一个快速高效的用户服务平台和沟通平台。针对微博的及时交互特点, 以及微信的智能服务特点, 进行了针对性功能定位和设置。当前手机的全面快速普及, 还建立了庞大的顾客短信服务系统, 对于所有客户来电进行全程跟踪, 并通过短信实时告知服务进程和服务结果。从而让用户可以随时感受到企业的服务态度和服务进程。

以消费者需求为导向, 立足精品战略的实施, 进一步强化与消费者之间的零距离沟通平台打造, 从而在及时动态掌握消费者需求的同时, 变成企业发展过程中的重要推动力量。

4.1.2 顾客满意的测量

4.1.2.1 顾客满意和忠诚的测量

1) 根据不同顾客群所采取的不同的顾客满意和忠诚测量方法

针对国内、海外不同顾客群采取不同的调查方法，详见下图表。

差异化的顾客满意度调查

顾客群体		调查方法	主要调查内容	负责部门
国内 市场	渠道顾客	内部问卷调查	产品品质、服务	服务部
		电话调查	服务态度、服务效率和结果	服务部
	终端消费者	明信片调查	服务态度、建议和想法	服务部
		电话调查	服务态度、产品技术和功能	服务部
		问卷调查	技术研发、新品进程、服务解决	市场部、服务部
国外 市场	销售代理商 OEM 顾客	问卷调查 电话调查	产品技术、产品品质与性能、产品价格、服务、行业排名、期望改进方向等	海外技术支持部

为更准确了解顾客对奥克斯空调股份有限公司的感受，用户服务中心通过网络平台开通明信片调查活动。调查内容包括用户对产品质量、安装质量、服务质量，以及购买原因、再次购买可能性等影响顾客购买意愿内容的了解。

2) 顾客满意信息应用与改进和创新

年度顾客满意度调查结束后，主要针对关键顾客及上次调查中不满意的顾客在 6 个月左右时进行跟踪调查，用以监控改进活动的有效性，主要内容围绕改进效果展开，这对于及时识别调查及改进活动的充分性和有效性有极大的帮助。

跟踪产品和服务质量，获得及时、有效的反馈信息并将其用于改进与创新活动。

跟踪产品和服务质量的方法

方法		具体描述
内 销	面对面访问	直接进入用户家中，就产品使用的体验，产品操作的便捷度，以及产品的稳定性和可靠性进行专项调研；
	服务回访	对产品服务的态度、服务的水平、服务的过程中进行专门的调研。同时对用户的产品需求进行回访；
	顾客满意度调查	对于每年推出的新品，功能、款式、性能等参数指标，进行全面的调查。从而确立今后新品发开发的方向和改变的重点。
	顾客需求度调研	对于未来消费趋势以及用户需求的变化，进行专项调查，从而确立产品的未来研发方向和趋势。
外 销	市场终端客户现场走访	在海外产品销售区域，每年会安排2-4人次技术支持、研发人员进行国外市场调研和走访，专项获取客户对产品的反馈情况，特别是公司有新全产品推出上市第1年，收集客户质量、使用习惯要求、舒适度和价格等方面的反馈信息，把外部信息输入研发、技术系统，作为产品改进和后期新品开发的目标信息。
	售后信息邮件反馈通道	设立专用售后邮件地址，建立客户质量反馈信息档案，专人跟进和解答客户售后反馈、投诉问题的解决。

4.1.2.2 对手与标杆顾客满意信息的获取和应用

公司主要通过高层互访，厂家驻外人员交流、一线销售服务人员的日常接触等方式收集竞争对手，如价格、产品性能、服务等信息，同时也在调查问卷中列入顾客对竞争对手的感受，此外，公司还积极收集第三方测量的我国空调行业顾客满意度，奥克斯空调股份有限公司公司整体处于中国空调业第一梯队，在性价比、产品质量可靠性和服务质量上有优势，但品牌形象和满足顾客需求上有些不

足。根据顾客满意度结果，围绕在品牌形象以及满足需求程度两个方面的主要问题，公司通过认真分析品牌在新时代的形象打造，以及面向如何在互联网时代更好的满足消费者需求等特点，公司在品牌上强调了互联网时代的新媒体、年轻化等元素和标签的打造。同时在满足需求方面，通过新媒体手段（如微信等）搭建新的沟通和交流平台，并强化与第三方公司的合作。

4.1.2.3 满意度和忠诚测量方法适应发展方向及业务需要

1) 内销

公司每个月都会召开管理评审会评审测量顾客满意度的方法。由用户服务中心门与品质中心门等共同召开，科学分析用户对产品品质、功能等需求，以及服务中的方法和手段，及时发现问题并提出改进建议，由公司高层评审后确定改进意见，使后续的测定方法更适合公司的战略规划及发展方向。

重点围绕标杆企业格力和主要竞争对手美的的两家企业在顾客满足度和忠诚度等方面的成熟经验，全面“学习”和“赶超”。在用户满足度方面，强化了与第三方专业服务商的合作力度，特别是通过服务资源的标准和结算速度的提升，保证奥克斯空调股份有限公司的安装速度和质量。

同时，结合品牌忠诚度的问题，进一步强化通过微信、微博新媒体手段与用户的及时交流。同时通过举办一些有奖参与活动，有奖调查等吸引用户参与，从而进一步提升品牌的忠诚度。

2) 外销

公司通过内部管理评审会等方式，评审顾客满意度测量方法的有效性、适宜性。随着公司走出去和大客户战略的实施，公司拟调整顾客满意度测量方法，如针对大客户，在电话会议基础上增加视频会议，通过视频会议深度了解大客户对

公司的满意情况。

四、在促进生态及环境可持续发展方面履行的社会责任

(一) 注重能源节约

1、能源管理

1) 制定能源管理制度，加强公司能源管理,真正做到合理利用能源，降低能源消耗，组织公司各部门、分厂广泛开展节能减排活动，提高全体员工节约意识，改善环境，同时提高企业的综合经济效益。

2) 投入 220 万元对厂区电能计量进行升级，安装智慧能源集抄系统，便于实时监控各部用能情况。

3) 园区所有办公室开展节约用电工作

a) 白天 (7:30—17:00) 在不影响工作的情况下禁止开灯，充分利用阳光。冬季注意添衣保暖，严禁使用暖手宝、电暖气等取暖设备。

b) 下班后，办公室、生产车间设备必须断电，限电稽查组将对执行情况进行检查。

c) 办公室、会议室使用家用空调及中央空调，制冷：开启温度需 $\geq 30^{\circ}\text{C}$ ，设定温度大于 $\geq 26^{\circ}\text{C}$ ；制热：开启温度需 $\leq 6^{\circ}\text{C}$ ，设定温度大于 $\leq 20^{\circ}\text{C}$ 。

2、应急限电方案

园区如收到政府限电预警，则立即启动应急限电方案如下：

第一轮：负荷控制 7500KVA，停塑胶分厂一半生产设备；

第二轮：负荷控制 5000KVA，停塑胶分厂、B5 测试中心、A1 钣金分厂、B7 测试中心。

单机能耗由 16 年的 10.79 千克标准煤/套，降到 17 年的 9.35 千克标准煤/套，单台能耗下降率为：13.35%。

(二) 注重清洁生产

公司引进了国际先进的节能型设备和环保清洁技术及设备，实施绿色供应链管理，每年进行环境管理全面评审，制订和实施了《能源管理制度》、《原材料能源消耗管理规定》。同时，日常加强用水的统计，查找用水异常，对老厂区 10 余年前的地下供水管道进行监测，计划投资 200 万元对疑似漏水区域进行自来水管网改造。

同时，利用技术创新，将生产过程中产生的二氧化硫等废气采用石灰石沉淀的方式固化，让化学有害物质以天然稳定的形式存在于固体之中，不仅实现了二氧化硫零排放，还能将其作为水泥的生产原料实现循环利用。在废水处理方面，公司引进先进技术并加以创新，建立了中水循环使用系统，将工业产生的废水经过处理，回用于生产。

在将资源节约、环境友好的理念融入自身生产过程的同时，公司也一直将节能环保的理念传递给上游的供应商，与其开展技术合作，运用高新技术和先进管理理念促进上游企业生产出更安全环保的原料，进而构建一个科学高效的供应链体系。公司也在努力把优越的产品性能信息传递给政府部门，体现产品节能环保价值，以承担起更大的社会责任。

五、在促进社会可持续发展方面履行的社会责任

(一) 保障股东权益

股东及其他相关方利益的保护

利益相关方	重点关注	利益保护措施
股东	持续增长、稳定的利益分配	保证公司持续营利，长期可持续健康发展
顾客	产品质量和服务质量	通过对研发、采购、生产、经销商等环节的严格把控，打造优质的产品和一流的服务回馈用户
供应商/合作伙伴	长期稳定合作关系	建立供应商选择、评价制度，与优质供应商建立长期合作关系
员工	薪酬、福利、职业发展、工作环境和氛围	设立工会，保障员工权益。设有工会主席、劳动争议调解主任等职位，对涉及员工利益的决策和制度出台进行监督
政府/社会	节约资源、保护环境	1.不断增加技改投入，来保障生产过程的绿色环保； 2.增加研发科研投入，打造绿色环保的产品； 3.高层领导与员工开展青年志愿者活动及参与社区服务； 4.制定公益投入计划，积极履行社会责任

(二) 强化员工培训

人对了，企业就对了！在当下严峻的市场竞争背景下，家电企业的核心竞争力，归根到底是人才的竞争。谁拥有一流的人才，谁就能赢得市场、赢得未来，人才战略必然要摆在一个极高的位置，奥克斯内部学院应运而生。

学院负责教育和培养，本着“以人为本，诚信立业”的企业宗旨，建立了包括针对职能、营销、研发、制造等系统的专业知识和技能培训课程体系，传播企业文化和管理思想，传授管理知识与技能，提升管理水平和综合素养，同时将学员的培养成果与其绩效评估挂钩，实现人才培养的闭环管理，是一个集培养、提升、研究、评估为一体的人才输出机构。

学院培育项目包含：人才梯队专项培训、营销精英班培训、研发创新提升培

训、精益生产专项培训、学位教育、企业内训、选派外训、OJT 培训、TTT 培训、新员工培训、制度培训、一线操作培训等，奥克斯育才系统正在不断发展与完善，为企业的持续发展储备有用之才。

奥克斯内部学院对内服务员工，是员工求知求学、技能提升、管理思维拓展的成长基地，是职业发展规划、干部胜任力评估和员工技能鉴定的顾问，更是业务系统合作伙伴和企业变革推动者；对外面向顾客和供应商，是他们了解奥克斯产品品质、员工品质的一扇最直观的窗口，是吸引更多人才加盟的重要保障，是提升与客户合作关系、企业美誉度、社会满意度的坚实后盾。

1) 培训需求识别与确定

奥克斯空调股份有限公司从组织发展和员工发展两个层次对公司各系统部门提出的需求进行科学合理的分析与识别，针对系统需求与个人需求的申请，从不同的维度判定，同时也结合新老员工的不同特征确定培训需求。

需求申请分析

申请对象	需求申请分析			
系统	人力资源规划	系统组织中长期目标	系统近期推行项目难关	系统变革技术需求
个人	人力资源规划	部门发展需要 及上级领导意见	个人职业人生规划	绩效考评结果

各系统/部门负责人和员工个人可根据系统/部门工作实际情况提出培训申请，填写相对应的表单，交由人力资源部门统一安排者。

2) 培训体系职责定位

奥克斯三级培训体系搭建至今,趋于完善，具体职责定位如下：

奥克斯三级培训体系

管理 层级	管 理 机 构	职责定位	主要职责
一级	空 调 人 力 资 源 部	管理监控、 专业支持	制订和完善公司培训管理制度、培训体系
			构建和完善公司内部讲师体系
			策划组织人才梯队培训
			策划和实施各职能部门专业体系的培训项目（财务管理、品质管理、供应链管理、运营管理、人力资源管理等）
			策划和实施跨业务单位、职能部门的相关培训项目
			负责对各业务单位的年度培训规划进行审核，并指导和协助各业务单位日常培训工作的开展
二级	各 单 位 系 统	执行实施、 协调配合	根据公司有关制度与各系统实际情况，制订培训管理有关制度，并广泛宣贯和严格执行
			根据公司的总体战略目标和本单位规划，制订、实施本单位年度培训规划
			负责组织本系统各类培训活动，监控月度、年度培训计划达成情况
			配合、协助公司、集团各类培训项目的开展
三级	各 部 门	明确需求、 督导效果	根据各部门的具体情况，向公司提出相应的培训需求
			积极参与各级人力资源部门组织的培训项目
			各级直线经理需通过绩效表现对各类培训项目效果进行督导，并及时反馈相关部门

3) 培训计划制定

奥克斯集团_____公司_____年度培训计划表															
编制:		审核:			审批:			填表日期:			AUX 02.02.002.10				
序号	单位	组织部门	课程类别	培训项目/课程	培训方式	培训时间	培训讲师	讲师类别	培训课时	预计培训人数	培训合计学时	培训对象	考核方式	预算费用(元)	备注
1													免试	0	
2													免试		
3													免试		
4													免试		
5													免试		
6													免试		
7													免试		
合 计										0	0	0		0	

年度培训计划表

各部门每年根据培训需求制定相应的培训计划，填写《年度培训计划表》，明确组织部门、类别、课程、讲师、课时、对象、预算等项目，在规定时间内上报人力资源部。人力资源部结合公司发展规划、上一年度的《月度培训计划与总结》、各部门人员的需求调查，确定第二年的整年规划与专项重点，制定科学合理的年度培训计划，月度监控、半年度进行微调，以满足薄弱项目的再完善，实现以人为本的培训初衷。

4) 培训计划实施

a) 合理配置人力、物力、财力，培养内部讲师，开发课程，保证培训顺利开展

为提升培训质量、确保培训工作顺利实施开展，公司投入了大量资源资金用于培训活动，为培训开设多个教学场地，配置音视频等专业设备，重金聘请行业内企业高管、专家学者到公司传播外部宝贵知识与经验，不断在原有的基础上提升教学水平。

内部培训讲师与课程库是企业培训工作的重要沉淀，也是公司人才培养最宝贵的财富，奥克斯内部学院对此非常重视。针对讲师的内部培养，学院制定了《内部讲师管理制度》，明确职责与权利，将内部讲师分为：特聘、初级、中级、高级四个等级，半年度选拔评审认证，配以相对应的TTT提升培训、内部分享与交流，并享有相对应内部讲师课酬，在精神与物质上给予这支队伍充分的肯定与荣

誉感，截止2017年奥克斯已有认证内部讲师近70名。

■ 内部讲师职责

内部讲师职责

职责 1	职责 2	职责 3	职责 4	职责 5	职责 6
完成所开发课程目标、 大纲的撰写	完成课程 需求分析	编写教材 PPT、备注	对内模拟 授课	根据公司要 求正式授课	对课程进行 调整和改进

在课程开发方面，学院有较为完备的课程开发体系，包含完整的课程大纲、课程讲义、课程等级评定、评审流程、课程开发费与课程版权费标准、学员手册、课程库等学习资料，是员工智慧的结晶，价值提升的积淀，公司知识管理的宝贵财富，为培训的顺利开展奠定坚实的基础。

■ 课程等级评定

课程等级评定

级别	适用范围	开发难度	开发程度	推广范围
一级课程	有效沟通、高效执行、团队合作、创新解难等属于奥克斯核心胜任能力模型范围内的课程；对某一职群的业务提升有较大帮助而外部供应商无法提供符合相应内容的课程	外部无可参考资料；课程框架需新开发	案例、分析比重大，且课程围绕案例与分析展开；包含互动、讨论、沙盘等授课方式	集团层面及跨公司层面
二级课程	专业技能、工作技巧课程、基本管理技能课程	外部可参考资料较少；课程框架不成熟	案例、分析比重较大；用案例、分析阐述课程观点	公司层面及跨部门层面
三级课程	语言培训、软件操作培训、公司运作培训、业务知识、经验介绍、行业动态介绍	外部可参考资料较多；课程框架已较成熟	案例、分析较少；或案例、分析仅为辅助	部门内部或职能模块内部

b) 搭建培训与人才开发体系，打造人才梯队，针对不同培训项目，混合多元培训方式

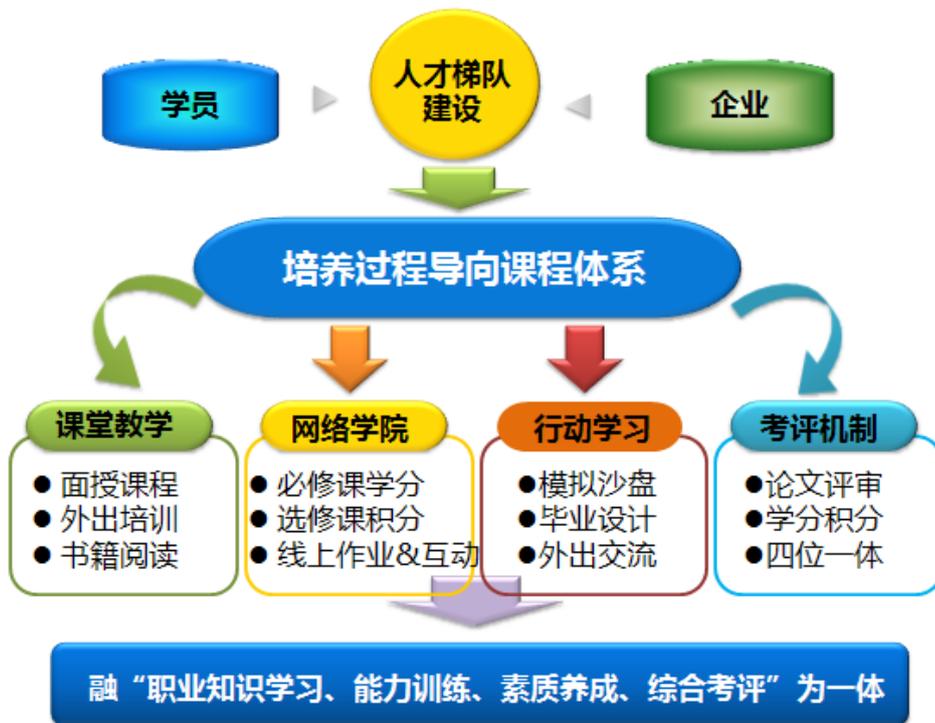
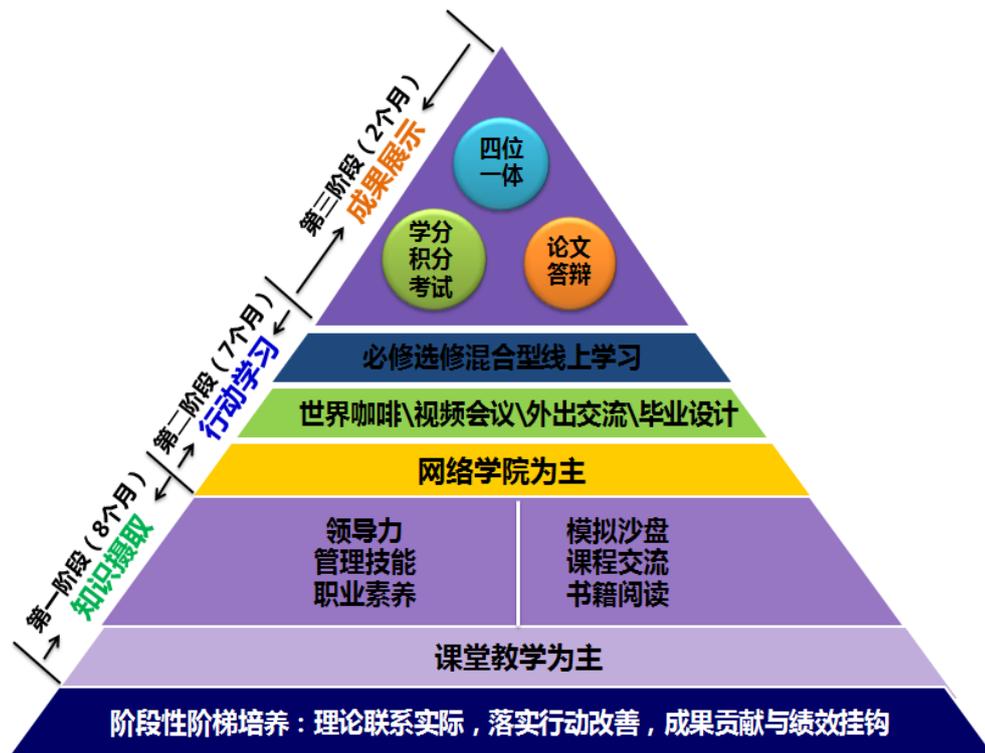
开展

公司针对中高层管理储备干部、业务系统专项培训需求、新员工、班组长等不同性质团队采用不同方式的培养,建立并逐步完善奥克斯培训与人才发展体系,通过公司内外训、员工自学、E-learning网络学院、学历教育、轮岗、支援一线等多种方式实施培训,提升人才思辨能力与综合素质。



奥克斯内部学院培训与人才开发体系（一）

- 储备干部晋升培训——A 系列人才梯队



A2 班培养模式

班培训阶段

奥克斯内部学院培训与人才开发体系（二）

公司对人才的选拔和储备干部的内部培养非常重视，坚持择优录取，内部培养，针对不同层级阶段的储备干部，学院对其量身定制推出了“A系列”培训计

划，以专项人才梯队班的形式，分析其发展阶段特征、瓶颈、需具备和提升的岗位技能，灌以最新最有效的管理思维、创新意识，配以系列课程，提升其领导力与执行力，快速实现角色转变。“A 系类”学员将获得与标杆企业管理层面对面交流的机会，在培养新一代管理储备干部的同时，提升未来企业中坚力量的整体综合管理素质，提高管理，为企业带来实际效益，是奥克斯最具特色和影响力的培训专项之一。

A系列	蒲公英计划--A1班	蒲公英计划--P1班	A2班	A3班
培养对象	基层管理储备	基层管理储备	中层管理储备	高层管理储备
	管理提升方向	研发技术方向	管理突破方向	战略管理方向
培训周期	12个月	12个月	12个月	18个月
训练模型	TACT模式	TACT模式	课堂教学、网络学院、行动学习、“四位一体”考评机制	课堂教学与实践培养、行动学习线上与线下学习、成果评价
	教育培训、个人提高、导师辅导、行动学习	教育培训、个人提高、导师辅导、行动学习		
核心课程	课堂课程：9门 e-learning课程：18门必修 拓展：1次 外出交流：2次	课堂课程：9门 e-learning课程：18门必修 拓展：1次 外出交流：1次 卖场站柜：1次	课堂课程：8门 e-learning课程：21门必修 拓展：1次 外出交流：2次	课堂课程：8门 e-learning课程：15门必修 拓展：1次 外出交流：2次
	员工职业精神、MBTI 性格观察坊、时间管理、运营体系介绍、供应链体系介绍、生产体系介绍、财务体系介绍、营销体系介绍、项目管理、演讲技巧与呈现方式	员工职业精神、研发人员职业素养、产品设计与创新方法、知识产权管理、成功的产品经理、项目管理、技术走向营销、演讲技巧与呈现方式	管理者角色定位与职业心态提升、非人力资源的人力资源管理、非财务人员的财务管理、情商管理、6sigma工具课、情境领导、全脑思维(沙盘经营管理)	企业经营管管理、企业危机管理、领导力/情景领导、团队沟通管理与技能、非人力资源经理的人力资源管理、非财务经理的财务管理、压力与情绪管理、智慧人生修炼与提升
退出机制	末尾淘汰制、违纪除名制			

此外，奥克斯还有营销精英班、内部讲师团队、班组长提升班、OJT 培训、新员工培训、周末大讲堂等专项提升培训项目。

5) 培训效果评估

为检验培训的效果与反馈，吸取学员的宝贵意见，及时调整或改进下阶段培训工作，公司制定《课程满意度评估表》《培训效果跟踪调查表》分别对讲师课程和学员受益进行定性定量评估，从两个层面反馈培训效果。同时，针对专项培训，奥克斯还采取课后考试、行动改善计划、心得提交、论文提交并评审、培养期内晋升率、考评优秀杰出率等形式来评估周期性专项培训的培训效果。

评估层次	关注问题	评估内容	评估形式
反应层	学员对培训的感受如何	学员对讲师水平、课程内容、组织工作的直观评价，对培训的意见和建议	满意度评估、访谈
学习层	对课程知识的吸收转化量有多少	员工对课程内容的掌握程度：学到的知识、态度、技能、行为	表述、笔试、演练
行为层	是否采取行动改善计划，将所学运用于实际工作	学员提供培训后的行动改善计划，对比培训前后学员工作行为方式的变化；考察培训所得在实际工作中得到运用的真实案例	行动改善计划、问卷、访谈
结果层	个人绩效及部门公司乃至企业收益是否应培训而提高	360度个人考评结果，个人及部门绩效结果，对公司的贡献	绩效结果分析、述职成绩、对组织的贡献

■ 利用 OA 信息化手段对培训进行满意度评估；如对讲师课程满意度评估

如下：



A系列培训活动剪影

(三) 深入了解员工需求

通过以上多种方式，公司确定了影响员工契合度和满意度的关键因素。

影响契合度和满意程度的关键因素

员工类别	关键因素	可能产生的影响
综合管理类	权力与地位	成就感
	事业成功	成就感
	工作与家庭平衡	生活质量
	薪酬福利	成就感、目标长短导向
技术研发类	发展空间	工作积极性、流失
	薪酬福利	工作积极性、流失
	创新氛围	工作质量、归属感
	学习与成长	工作积极性、工作质量
市场营销类 行政辅助类	发展空间	工作积极性、流失
	薪酬福利	工作积极性、流失
	学习与成长	工作积极性、工作质量
生产操作类	薪酬福利	工作积极性、流失
	工作环境	身体健康、流失
	工作稳定	安全感、流失
	学习与成长	工作积极性、工作质量

1) 培养沟通开放、高绩效工作和员工契合的组织文化

为进一步提高组织运作效率，公司要求各部门、各职位及各地区间展开多种

形式的沟通和交流，促进资源上的合作共享和能力上的互助学习，打造沟通开放的组织文化。

部门、职位及地区间的沟通方式及内容

分类	沟通与共享方式	共享信息与技能
部门间	OA系统、RTX内部腾讯通、《耕耘》电子刊物、年度月度工作会、项目合作会、各类竞赛、跨职能小组等	内部工作、管理动向、管理知识、市场信息、竞争对手动向、管理制度，国家法律法规等
职位间	OA系统、RTX内部腾讯通电话、季度工作会、经验分享会、成果发表会、绩效面谈、工作例会等	业务流程、工作经验及技能、事故原因和防范、改进与措施等
地区间	互联网、OA系统、电话、传真、年度会议、经销商会议、培训会等	主要是与国内外销售和服务网点之间的沟通，内容包括公司战略、市场信息、产品知识、价格信息、销售技能等

公司还建立了有效的沟通机制，全方位、多层次、多途径地听取和采纳员工意见和建议，并设置合理化建议奖，鼓励员工参与公司日常管理和事务决策

听取和采纳员工意见和建议的途径

途径	频次	内容说明
董事长信箱 总经理信箱	随时	公司员工可以就自己所遇到的困难，对公司管理的意见和建议等致信董事长信箱和总经理信箱，公司派专人及时反馈和解决。
茶话会	不定期	高层领导与员工在轻松愉快的气氛内进行面对面交流，关注员工生活和工作中遇到的问题，征求意见和建议。
工作面谈	定期	新员工转正、员工调薪或岗位变动、工作评估、职业发展规划以及员工提出辞职等情况下，员工上司都与员工进行面谈，了解情况，听取意见。
工作讨论和会议	定期	公司倡导管理者在制定目标时，通过工作讨论和会议倾听团队意见，共同分享愿景。
E-mail	随时	当面对面交流不适合时，员工可以给任何人发送邮件，以迅速反映问题或解决工作中的疑惑。
员工热线	随时	当员工认为个人利益受到不应有的侵犯，或需要检举揭发某些违规行为时，可通过申诉程序进行投诉和检举揭发。
员工满意度调查	年度	通过定期不记名意见调查向员工征询对组织业务、管理等各方面意见，了解员工对工作环境的整体满意程度，实施改进措施。

途径	频次	内容说明
信息发布渠道	定期	每月一期的内刊《奥克斯报》《耕耘》等信息发布渠道，使员工方便、快捷地了解业界动态、组织发展动态和重要事件、通知。

2) 确保企业文化从员工多样化的创意、文化和思想中获益

奥克斯空调股份有限公司非常注重企业文化的建设，积极开展各种活动调动员工的积极性，促进员工之间的交流互动，使组织从员工多元化中受益，形成充满活力和激情的企业文化，不断提升员工的归属感和忠诚度。公司各系统均有特色的文化项目，是团队建设的重要组成部分，有助于增强集体凝聚力和向心力，为奥克斯空调股份有限公司事业发展奠定了坚实的文化基础。

(四) 加强安全生产

对于生产中的安全管理，首先签订《安全生产责任制》，安全责任到人，职责明确。实施安全三级培训：制造部进行一级安全培训；各分厂进行针对各自特点的二级安全培训，主要集中在厂纪厂规、安全规定等；各班组进行三级培训，主要是操作技能、操作安全隐患等内容。

为了实现战略目标，公司对存在的各种紧急隐患进行识别，制定了《安全生产例会管理制度》、《环境安全检查管理制度》、《危害辨识与风险评价实施方案》、《公司潜在事故、紧急事态处置和预防计划》、《自然灾害应急预案》等管理文件，使应急准备成为日常管理行为，为公司展开安全生产奠定了坚实的基础。

(五) 积极投身公益

a) 社会福利

奥克斯空调全面通过 ISO14001 环境管理体系认证和 OHSAS18001 职业健

康安全管理体系认证，这体现了奥克斯空调注重环保、关注职业健康和安全的理念，是为社会尽的责任和义务。

在社会提供的福利方面，为改善厂区环境和空气质量做贡献，在植树节组织员工参与义务植树活动；组织员工参加义务献血活动；高层领导捐赠特殊党费；实施“彩虹计划”。

b) 社区支持

尽公民义务是奥克斯空调“为社会创造繁荣”的一个重要方面，奥克斯空调多年的发展离不开社会各阶层的大力支持，公司高层领导非常重视回馈社会，根据公司所在地区和行业经济特点，利用自身优势，确定了对社会支持的重点：支持社会公益事业、支持医疗卫生事业、努力改善社区环境、努力增加社会就业。

奥克斯空调慈善捐助明细

明细
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 2017年向白玉兰谈家桢生命科学发展基金会捐赠300万 ➢ 捐资200万元设立“奥克斯院士博爱奖学金” ➢ 2017年捐资1500万元投建姜山镇中心幼儿园奥克斯分园

六、公司荣誉

荣誉主题	颁发时间	颁发单位
2017 最受消费者关注产品奖	2017	中国家用空调及空气净化产业协会
中国创造年度产品国际创新奖	2017	2017 中国创造北美高峰论坛组委会
2016-2017 年度红顶公益奖	2017	红顶奖组委会

2016 年度重点骨干企业	2017	宁波国家高新区管委会；宁波新材料科技城管委会
全国空调行业质量领先品牌	2017	中国质量检验协会
全国产品和服务质量诚信示范企业	2017	中国质量检验协会

七、 2018 年展望

2018 年，奥克斯空调股份有限公司计划年产量达 1800 万套，实现高产量、短交期、高品质的发展。从内销、外贸同步发力，保持电商销量行业第一，提升行业占有率。

为顺应时代潮流的发展，公司线上线下起头并进，线上分为各种电商平台，线下分为卖场、卖渠、渠道等传统模式；我们产品锁定年轻的消费者群体，将电商定为战略性发展方向，传统渠道作为对外窗口，是最贴近消费者的一个终端，我们正在推行的网批模式正是顺应潮流，让消费者更省钱，让经销商多赚钱！所以网批是我们坚定不移的推行的模式；未来的空调发展是更优、更省、更健康更美观的方向。今年我们公司目标规模较去年有 50% 的规模增长。最近我们线上重视电商平台，线下推行网批模式，精耕细作，这些动作支撑 150% 的规模增长。我司海外出口连续三年增长率行业排名第一，18 年海外市场目标是继续保持行业第三，全球品牌合作销量占比达 30%，通过联合开模等进一步深化“大客户战略”，支撑未来三年发展。

我们公司整体目标是，达成千亿市值、千亿规模、百亿利润！