

# 督查督办通报

2020 年第 10 期

---

## 一、 部门定位

### 1. 太极公司内部定位：

做物联产品技术支撑供应商。对公司内部其他部门推广本部门边缘计算产品以及物联网管理平台。

### 2. 太极公司行业市场定位：

做基础设施物联产品及服务提供商。基于客户业务创新需求，着力物联网应用场景建设，形成物联数据，探讨数据建模及开发利用，我们要做的第一步是梳理应用场景。

部门核心竞争力：一是基于物联技术的应用创新能力，二是以数据为驱动的行业服务模式转型。

3. 核心产品及领域解决方案

(1) 产品系列

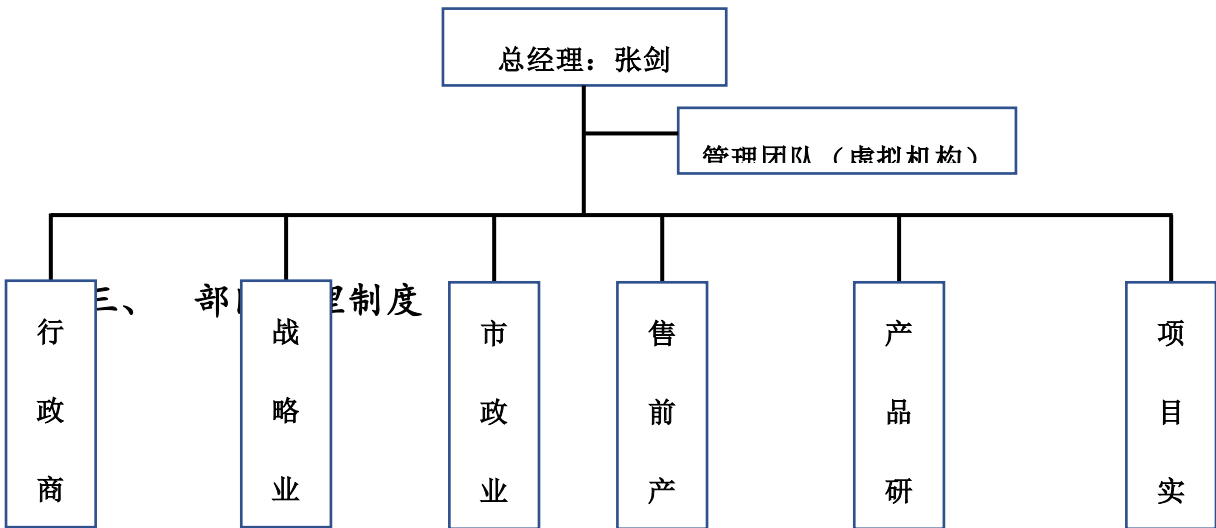
- 1) 物联网平台
- 2) 边缘计算控制器、网关和传感器等。

(2) 解决方案

- 1) 数字建筑解决方案
- 2) 智慧园区解决方案
- 3) 社会精细治理解决方案。

二、 部门组织架构

目前，部门根据业务发展需要设置了六个二级部门，即行政商务部、战略业务部、市政业务部、售前产品部、产品研发部和项目实施部。



部门根据公司、集团和部门战略发展要求制订了一下管理制度。部门下属各个二级部门制订的管理制度必须遵循一下制度。并根据部门自身业务特点制订更加细化的制度，便于工作规范、高效和便捷。

## **(一) 行政商务相关制度**

员工福利

部门年会

安全生产

工会活动

## **(二) 部门日常管理制度**

### **1. 财务管理（项目垫款、应收账款、应付账款、现金流等）**

材料 ---销售发起 ---PMO---项目经理---BU 总 --- 月 ----项目现金流必须是正的，负看情况，

### **2. 报销管理**

部门将执行公司报销制度。

### 3. 质量管理

根据公司、集团和部门项目实施情况，实时掌握项目实施情况，把项目实施风险降到最低，同时，帮助项目实施团队，把项目高质量实施的基础上，形成可复制、可推广、具备部门特点的解决方案。实现二次营销或多次营销。形成经验能力和技术能力。

### 4. 例会管理（部门管理）

部门每周一下午召开部门例会，例会主要解决：日常管理相关问题、市场机会问题、项目实施问题、能力建设问题等等。

（ZKLH-1-1）《部门例会纪要》

### 5. 汇报管理（工作流程管理）

为了提高工作效率，在部门职责规定下，工作汇报由牵头人逐级上报机制。跨级汇报必须汇知直接主管。

突发事件可以越级汇报。

跨部门工作可会多条线逐级汇报。由主管副总或总经理负责。

个人情况可以跨级汇报。

## 6. 周报管理（部门管理）

管理团队周报：每周五下班前上报主管副总和总经理。

职能部门周报：每周五下班前上报主管副总和总经理。

（ZKZB-1-1）售前周报

（ZKZB-1-2）项目周报

（ZKZB-1-3）研发周报

（ZKZB-1-4）管理周报

周报样式见五、附件

## 7. 外出、出差及加班管理

### （1） 外出管理

项目中固定人员的外出管理由项目经理或二级部门经理签批。项目经理、二级部门经理或副总外出由部门总经理签批。

### （2） 请假管理

半天请假由二级部门经理或主管副总审批。一天（含）以上请假由部

门主管副总或总经理审批。

(ZKQJ-1-1) 《请假登记表》

### (3) 出差管理

项目经理申请，二级部门经理审批，由主管副总或总经理审批。

(ZKCC-1-1) 《出差登记表》

### (4) 加班管理

由项目经理申请，二级部门经理审批，部门总经理审批，部门质量管理人员登记备案。

(ZKJB-1-1) 《加班登记表》

## (三) 市场营销管理

### 1. 市场机会管理

市场机会管理主要对潜在机会项目进行统一管理。各个二级部门每周登记本部门的关注项目的跟踪情况。对跟踪项目按项目所处的招标阶段、立项阶段、策划阶段分类；并按项目可控程度（必须说明客观依据：直接客户、间接客户、其它）排序登记表格。每周提交给部门主管副总和总经

理。

部门非市场人员提供的市场机会信息可以登记到部门两个市场部门的任何一个部门。

要求各个二级市场营销部门，每周做一次市场营销例会，做市场分析，登记（ZKSC-2-1）《预报项目管理表》，每周五必须提交给部门主管副总和总经理。

## **2. 项目报备管理**

对于部门中标正在实施的项目，按自实施和外包分类，每周做项目汇总。从销售角度对项目进行管理。

把项目按实施进度及收付款节点，登记到（ZKSC-2-2）《在实项目财务进度登记表》。

要求各个二级市场营销部门，每周做一次在实项目财务执行情况分析例会，做项目风险分析，登记（ZKSC-2-2）《在实项目财务进度登记表》，每周五必须提交给部门主管副总和总经理。

## **3. 项目技术支持管理**

每周五下午，各个市场营销部门提出（ZKSC-2-3）《技术支持申请表》，申请由销售人员提出申请，二级部门经理审批，登记到《技术支持申请表》，每周五必须提交给相关部门。

#### **（四） 项目管理**

##### **1. 实施项目管理**

在实施项目是指中标以后正在实施，没有验收的项目。项目管理将根据公司、集团项目管理要求，主要开展如下工作：进度管理、文档管理、营收付账款管理、外包管理、项目评审、项目成本管理等等。

部门质量管理部门组织项目经理、实施部经理、项目相关人员每周五例会分析本周项目实施情况。

对在实项目存在的问题进行客观分析，提出解决问题的责任人、需要支持二级部门经理、副总和总经理。对可能产生重大损失或存在风向的项目，可以实时组织项目分析会。

对部门项目实施进行分析基础上，登记填写（ZKPM-1-1）《部门在实项目执行情况表》。



## 2. 验收项目管理

项目验收以后，部门质量管理部门组织项目组，一是总结项目实施情况，总结项目的得失，以及市场机会及未来可预期价值；二是总结项目经验，形成解决方案和形成特定功能的产品；三是制订项目质保期内的运维服务方案和监督方案。

(ZKPM-1-2) 《项目总结及解决方案登记表》

## (五) 绩效管理

部门将采用按劳分配、多劳多得、公开公正、员工和部门双赢。

绩效评价办法。??? 谁用人工作量登记到谁名下，并负责确认工作量。销售、项目经理、组长、二级部门经理、主管副总、总经理再确认工作量。

(ZKJX-1-1) 员工年度工作量统计表

## (六) 核心技术能力管理

考虑到部门定位和战略发展。部门将加强培训和培育：物联网软件开发、传感协议解析、硬件开发、大数据、人工智能、园区业务、数字建筑、智慧城市方面的技术高端人才；同时，为了实现产品和解决方案的推广和营销，建立配套的产品策划和营销团队。

物联网平台产品研发：为了保证产品的更新迭代和持续发展，保持 20-30 人的研发队伍。

物联网硬件产品：为了保证产品的更新迭代和持续发展，保持 10-20 人的研发队伍。

智慧园区、数字建筑和智慧城市智能算法和模型产品：为了保证部门的专业、高端和高价值发展，建立 20-30 人的工智能队伍，主要攻关智慧园区数据模型、算法；数字建筑模型、算法；智慧城市数字模型和算法产品研发。争取一到两年后，部门在智慧园区、数字建筑、市政领域提供类似人脸识别、视频模型、智能互动等智能产品。

每年年底各个职能部门根据部门发展要求，提交本部门人员使用及培养计划，人岗对应。

## **(七) 职业发展管理**

考虑到部门发展的专业性和综合性。我们对技术人员、产品策划人员、领域专家提供专业的发展通道。

智慧园区智能专家：专业培训、必备知识、考核、贡献等

数字建筑智能专家：专业培训、必备知识、考核、贡献等

智慧市政智能专家：专业培训、必备知识、考核、贡献等

产品策划及咨询专家：专业培训、必备知识、考核、贡献等。

## **(八) 知识管理**

部门将根据部门管理及业务发展要求建立电子书库，主要存储部门售前文档、解决方案、项目文档；培训资料；产品资料、产品程序等。

每个二级部门都要设置文档管理员，收集归档本部门文档资料。

文档以项目做单元管理，谁负责谁归到本部门文档管理员处。谁负责归拢文档，做闭环管理。

### **1. 文档归档管理**

售前文档：无论项目中标与否，都要定期归档。中标项目文档，售前

负责人交接给项目经理，项目经理按公司、集团和部门要求归档到部门质量管理员处。未中标项目文档，归档到本部门文档管理员处。

解决方案：中标项目形成的解决方案首先归档到本部门文档管理员处，同时归档到部门质量管理员处。部门解决方案归档到部门质量管理员处。其它解决方案归档到本部门文档管理员处。

项目文档：项目文档由项目经理管理，定期归档到部门质量管理员处。

培训资料：部门培训资料归档到部门质量管理员处。其它培训资料归档到本部门文档管理员处。

产品资料：产品宣传、介绍、市场推广文档归档到本部门文档管理员处，同时归档保存到部门质量管理员处。

产品程序：产品文档（设计、手册等）、产品程序归档到部门质量管理员处，同时归档保存到本部门文档管理员处。

（ZKZS-2-1）文档归档登记表。表样见五、附件章节内容。

（ZKCX-2-2）产品程序归档管理表。表样见五、附件章节内容。

## 2. 文档借阅管理

### (1) 部门级文档

部门文档根据文档性质，分级分权共享和使用。

内部共享管理：由使用部门二级部门经理提出申请，部门主管副总或总经理审批后，部门质量管理员授权给相关人员使用。

外部共享管理：由二级部门经理申请，部门主管副总或总经理审批后，部门质量管理员提供给申请人员。

资料涉及的合同、采购清单、报价必须由部门主管副总或总经理审批后方可对外提供。

(ZKZS-1-1) 文档借阅登记表。表样见五、附件章节内容。

(ZKCX-1-1) 产品程序管理表。表样见五、附件章节内容。

## **(2) 二级部门级文档**

二级部门文档部门内部借阅，借阅双方协商共享。对外事业部或机构借阅，必须通过部门主管副总或总经理审批，方可借阅。

所有借阅资料必须登记。

文档借阅登记表（ZKZS-2-1）。表样见五、附件章节内容。

## **(九) 公司年度任务及部门战略落实管理**

### **1. 年度部门任务及分解管理**

部门年度任务将分解到每个市场及实施团队。通过设置监督关键点，保证年度任务的落实。

各个职能单元根据任务提交实施计划，提交给质量管理员。

### **2. 部门年度解决方案策划及任务管理**

部门解决方案主要围绕智慧园区、数字建筑、智慧城市策划和设计。

要求解决方案能够开发、推广和复制应用。

年度解决方案将分解为独立的项目，按项目管理方式进行管理和绩效，避免部门造车，脱离实际。

### **3. 部门年度产品研发策划及任务管理**

部门产品研发主要围绕物联网平台、物联网硬件、智能应用开发平台三个领域展开。

研发部门每年年底提出研发内容、计划、成本、预期营销规模（与市场、产品策划、实施共同确定）。

战略产品研发：考虑到部门长期发展战略，部门将对智慧园区、数字建筑、智能市政、智慧城市创新开发智能产品（算法、模型：人工智能），产品类似华为园区平台中的各种算法、模型和仿真模拟器等。

## **四、 部门下属部门管理制度**

## **(一) 行政商务部**

## **(二) 战略业务部**

## **(三) 市政业务部**

## **(四) 售前产品部**

部门下设四个小组：园区及治理组、雪亮工程组、产品池、售前池。

负责售前、产品、解决方案和运营等四个方面的工作。其中产品包括市场宣传、应用场景策划以及基于产品的售前等；运营包括数据策划、建模、数据应用及数据服务等。

### **管理原则**

按照绩效考核、按劳分配；统一管理、分类细化；团队打造、梯队培



养的原则进行统一管理、统一培养、统一考核。

### 1) 统一管理

- 周报制（每周）：包括工作内容、工作量、项目进度（每周五晚上提交，年底工作量统计）；
- 周例会（1-2 周）：讨论项目进度、风险及问题；
- 出差申请制：出差统一申请审批，记录事由与销售（如有），2 天内有效；
- 项目主责制：牵头负责人对项目负责；
- 产品宣传制：定期为部门内部、销售团队做产品培训（各牵头负责人列出产品培训计划：物联网平台-魏乐霞、智慧园区-魏乐霞、智慧楼宇-王岩、智慧水务-刘亚然，10 月 21 日完成）；
- 项目总结制：每个项目进行总结提炼，形成案例或解决方案，并进行分享（新航城顶层设计-陈明达、规建信息平台-张盼盼、吴忠运营管理中心-王岩，雪亮工程-夏冰，11 月 1 日完成）；
- 职级评定制：职级评定，为每个有能力的人提供快速通道（考证）；

- 统一考核：考勤统一考核；
- 知识库管理：每人梳理各自的项目清单，提交文档服务器（由张萃萃负责，拉出进度计划，11月30日完成）。

## 2) 统一培养

- 部门培训：定期主题培训+考核（王岩负责收集需求、并列出计划，持续更新）；
- PPT 比赛：定期 PPT 比赛；
- 培训资金：建立培训资金，鼓励部门每个人员进行培训；
- 证书考取：鼓励考取多种证书，除公司奖励外，进行部门资金奖励（注册咨询师、高工：2000；高项、PMP：1000；中项：工程师 500（证书获得时间为 2019 年 10 月起，并共享给部门投标使用））；
- 论坛学习机制：鼓励参加论坛，并将论坛的材料进行分享学习（彭方方负责收集，持续更新）；
- 商机跟踪：定期跟踪物联网相关的招标文件（杨帆负责，持续更新）；
- 专家探讨：定期组织专家进行沟通交流（部门内部专家、行业内专

家) (王岩负责收集,持续更新)。

### 3) 绩效考核

- 以创造价值的情况作为评价的核心标准;
- 用“数字说话”,让员工的付出与收获“数字”可见;
- 工资+年终奖 VS 年薪,结合公司的绩效考核指标及平时工作情况进行微调。

## (五) 产品研发部

## (六) 项目实施部

## 五、 附件

## **(一) 部门例会纪要**

**(ZKLH-1-1) 《部门例会纪要》**

## **(二) 周报样式**

**1. (ZKZB-1-1) 售前周报**

**2. (ZKZB-1-2) 项目周报**

**3. (ZKZB-1-3) 研发周报**

4. (ZKZB-1-4) 管理周报

(三) 外出、出差及加班登记样式表

1. (ZKQJ-1-1) 《请假登记表》

2. (ZKCC-1-1) 《出差登记表》

3. (ZKJB-1-1) 《加班登记表》

(四) 市场及技术支持登记样式表

1. (ZKSC-2-1) 《预报项目管理表》

2. (ZKSC-2-2) 《在实项目财务进度登记表》

3. (ZKSC-2-3) 《技术支持申请表》

(五) 项目管理样式表

1. (ZKPM-1-1) 《部门在实项目执行情况表》

2. (ZKPM-1-2) 《项目总结及解决方案登记表》

(六) 员工年度工作量统计表

1. (ZKJX-1-1) 员工年度工作量统计表

## (七) 知识管理

### 1. 文档档案管理样式表

(1) (ZKZS-2-1) 文档归档登记表。

(2) (ZKCX-2-2) 产品程序归档管理表。

### 2. 文档借阅管理样式表

(1) (ZKZS-1-1) 文档借阅登记表。

(2) (ZKCX-1-1) 产品程序管理表。