永嘉通球阀门有限公司

2023 年“浙江制造”认证

自评报告

二零二四年一月

目录

1 术语/释义.....1
1.1 公司/部门简称.....1
1.2 释义.....1
1.3 术语.....1
2 组织概述.....2
2.1 组织简介.....2
2.2 公司主要产品、服务及交付方式.....3
3 公司产品和服务的基本特征.....7
3.1 品质卓越.....7
3.2 自主创新.....8
3.3 产业协同.....10
3.4 社会责任.....10
4.0 公司环境和战略.....13
4.1 战略制订.....13
4.2 理解相关方的需求和期望.....21
4.3 确定管理体系的范围.....22
5 领导作用.....24
5.1 领导作用和承诺.....24
4.4 管理体系及其过程.....25
5.2 方针.....27
5.3 公司各部门的岗位、职责和权限.....27
5.4 组织治理.....28
5.5 社会责任.....30
6 策划.....34
6.1 应对风险和机遇的措施.....34
6.2 目标及其实现的策划.....39
6.3 变更的策划.....41
7 支持.....42
7.1 资源.....42
7.2 能力.....54
7.3 意识.....55
7.4 沟通与信息交流.....56
7.5 成文信息.....56
8 运行.....58

8.1 运行的策划和控制.....58
8.2 产品和服务的要求.....59
8.3 产品和服务的设计和开发.....61
8.4 外部提供过程、产品和服务的控制.....65
8.5 产品和服务的提供.....66
8.6 产品和服务的放行.....69
8.7 不合格输出的控制.....70
8.8 应急准备和响应.....71
9 绩效评价.....73
9.1 监视、测量、分析和评价.....73
9.2 内部审核.....78
9.3 管理评审.....79
10 改进.....81
10.1 总则.....81
10.2 不合格、事件调查、纠正措施.....81
10.3 持续改进.....82
附录 1 浙江制造管理体系职责分配表.....85
附件 2：各部门战略目标分解.....88

1 术语/释义

1.1 公司/部门简称

永嘉通球阀门有限公司，以下简称（通球公司）；

各部门设置见公司结构图（图 2.1-1）；

1.2 释义

GB/T19001-2016/IS09001 :2015/
GB/T24001-2016/IS014001:2015/
GB/T45001-2020/IS045001:2018/等标准中的术语和定义适用于本报告。

1.3 术语

1）创新

以现有的思维模式提出有别于常规或常人思路的见解为导向，利用现有的知识和物质，在特定的环境中，本着理想化需要为满足社会需求，而改进或创造新的事物、方法、元素、路径、环境，并能获得一定有益效果的行为。

2）创新能力

创新能力是技术和各种实践活动领域中不断提供具有经济价值、社会价值、生态价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力。

3）新型能力

为适应快速变化的环境，不断形成新的竞争优势，整合、建立、重构组织的内外部能力，实现能力改进的结果。

4）产业协同

在产业链的不同环节间通过流程、价格、信息等一系列要素的设置，实现产业链的高效运转。

5）品牌

能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。

2 组织概述

2.1 组织简介

永嘉通球阀门有限公司是专业生产球阀球体的公司，公司座落于享有“中国泵阀之乡”美誉的永嘉县瓯北街道东瓯工业园区。

本公司是集设计、生产、销售、服务为一体的专业球阀球体制造企业，拥有雄厚的技术、先进的生产工艺，精良的设备，完美的检测手段和全面的售后服务，为用户提供性能稳定、质量可靠、外形美观的球阀球体。主要生产 A105、304、316、硬密封等各种不同材料、规格球阀球体。

“以人为本，科技兴业”为更好地满足不同的客户的需求，通球阀门公司非常注重人才的培养，以保证产品的质量和根据市场的需求不断研发出更好更新的产品。

公司十分注重企业内部管理和服务质量，逐步形成了一套富有成效的企业管理制度和质量管理体系，目前已建立了符合 ISO9001：2015 质量管理标准的质量管理体系。所有服务都将严格按照公司所建立的质量管理体系的要求进行，确保为顾客提供满意的、高质量的产品和优质的信息技术服务。

联系地址：浙江省温州市永嘉县瓯北街道东瓯工业园区(和三村舟山路)(温州华江实业有限公司第一层厂房

电　话：0577-67952818

传　真：0577-67953818

网　址：www.china-valve-ball.com

公司总体战略方向：

在对公司内外部环境分析基础上，公司依托温州地域优势和公司高管人员独特的企业家精神，整合社会资源，实现管理创新，在未来五到十年内把公司发展成为球阀球体行业配套服务国内一流品牌。

2021 年底，通球公司启动了至 2026 年的发展战略规划，主要内容涉及：

1. 战略总目标：至 2026 年，成为国内阀门领域用球阀球体产品最竞争力的供应商之一。

公司选择标杆：球豹阀门有限公司

竞争对手：丽水欧意阀门有限公司、浙江集工阀门有限公司

2. 通球公司所在的阀门领域，市场潜力巨大，已形成如球豹阀门、丽水欧意阀门、浙江集工阀门等品牌形成稳定的认知，同时面临着激烈的市场竞争。为此，通球公司的应对策略就是：专业化与差异化，即：

1)追求产品核心价值的差异化、低成本与高性价比；

2)以专业化品牌对冲行业的多元化大品牌。

我们期望未来的通球公司是一个以专业著称的品牌，专注于球阀球体的生产、销售。

2.公司从成立至今至实现战略总目标的发展路线主要分为以下三大阶段：

1)前期发展阶段（2009 - 2019 年）：引进了国内外先进技术和工艺，通过为诸多国内、国外的销售服务，积累了较多的生产管理经验，主要实现产品的销售渠道和规模，保证企业能够正常运行发展。

2)中期发展阶段（2020 - 2022 年）：以创新的产品方案，提供球阀球体被充分满足需求的产品解决方案，至 2022 年实现营业收入 10000 万。主要工作是：产品上解决高差异化和高竞争力，并使现有产品与互联网链接，拓宽销售渠道，打造知名度。目前，相关工作正在筹划中。

3)战略达成阶段（2022 - 2026 年）：成为提供球阀球体高端市场专业顶级服务商之一，至 2026 年实现营业收入 20000 万以上。具体分解部署如下：

为了实现企业的总体发展战略目标及使命、愿景和核心价值观，公司制订了创新发展战略：成为集产品研发、科技攻关为一体的，并具有提供球阀球体产品的研发与制造能力，成为提供并解决产品。

2.1.2.1 技术战略：

利用已建成的现有资源和技术力量，全力支持公司业务发展，完美支撑公司"**做可靠质量产品，服务社会大众**"的发展战略目标；建立并完善"以人为本、以质求胜、锐意进取"的组织架构，做到贴近市场，贴近客户，能对市场变化和需求做出快速反应；加强对高技术人材的培养与引进，建立起一支有丰富研发及行业经验的人材队伍。努力提升硬密封固定球产品的研发能力。未来主要针对低温 LNG 球阀用球体、高温工况、多晶硅市场需求，对球阀进行研制，从标准的研制、加工工艺的优化、试验装置的优化等。

新产品的研发方向：

未来需要更新迭代的新产品：工业石油、石化等相关工业用球阀用球体解决市场球阀逸散性功能，满足消费者的需求。

2.1.2.2 生产战略：

公司运用管理模式，现制造生产基地。拥有先进的球体生产制造设备 100 余台套，先进的检测与试验仪器设备 43 套，完成球体年产量超过 2000 万套。未来将继续投入新厂房建设及相关产品的专用制造设备，配合企业电商平台系统的实施，实现数字、智能目标，努力提升企业产品的核心竞争力。

公司 2023 年生产产值 7300 万元，未来每年通过、高精度智能自设备引进，计划在 2026 年实现球阀产值达 1 个亿以上。

2.1.2.3 服务战略：

目前随着新兴技术的发展，我们也在不断探索和运用电商、微商等途径，拓展营销网络，公司建立了一套完善的售前与售后服务体系，接下来将加大储备业务及技术等方面的专业人材，不仅平台上面提供售前、售中及售后的技术、安全操作及安全使用等方面的服务工作，坚持 24×7 永不占线技术支持服务模式；线下承诺接到售后需求后 24 小时内必须达到现场。

主要顾客的服务工作

顾客接触途径	接触要求	接触人员或部门	要求的展开方式
顾客通过网站的留言板，电子邮件，咨询电话，传真等了解公司及产品情况	网站信息准确，及时更新，24 小时开放	公司网站和邮箱及咨询电话值班人员	（网站管理办法）规定负责维护网站人员及时更新信息，及值班制度规定人员值班
展会，交易会	展示，产品说明，对产品进行介绍	销售人员，技术员	产品知识，业务技能，沟通技巧
客户用电话，传真，电子邮件，邮件等提出投诉，抱怨，建议等	熟悉产品知识，服务政策，善于倾听，礼貌用语，快速处理问题，解决客户困难并及时回馈	销售人员	产品知识，服务政策，沟通技巧，投诉处理流程等的培训
客户来访，回访客户	业务熟悉，了解客户	销售人员	来访客户接待流程的规定，商务

			礼仪的把握，定期访问客户

对于公司的关键顾客，公司通过多种渠道了解和确定其需求与期望。针对直接顾客和间接顾客侧重采用不同的方式，将收集到的相关信息经过汇总分析并形成报告，作为公司产品开发、市场开发和过程改进的决策参考和依据。

2.1.2.4 品牌战略：

公司遵循"**创新、责任、求实、品牌**"的产品价值定位，采取系列化产品的传播和推广活动，持续提升公司品牌知名度、美誉度和忠诚度。

品牌战略是企业发展的重要战略，其品牌的核心价值体现在：

服务：增加与客户的粘性，超越顾客的期望。

质量：可替代进口，具有性价比的比较优势。

实力：整合公司各种资源，保持橡胶鞋底制造与供应系统处在同行领先地位。

创新：通过经营理念创新、科技创新、体制创新、制度创新等，促进企业实现转型升级。

采取灵活多样的方式进行公司和产品的系统推广

序号	开展方式	开展内容
1	体验式活动	开展主题参观，走进通球公司。让顾客感知先进制造过程、走进小林等活动，有效提升了公司的知名度和美誉度
		微活动：通过微信平台发布公司及产品最新动态并全员推广宣传
2	主动对接	主动联系并拜访客户，有效进行公司和系列产品的系统推广
3	官网建设	官网等商务网站对公司及产品进行推广和传播；公司官方网站进行设计改版，动态展示公司新产品等信息，提升公司品牌知名影响力。

2.1.2.5 人才战略：

公司发展需要，提升企业的核心竞争优势，公司制订人才战略规划，具体如下：

1、技术研发部：专业人才引进 2-3 名，提升技术水平
2、IT 人才：引进 1-2 名
3、生产部：管理人才引进 2-3 名
4、企业管理：专业人员引进 1-25 名（其中体系管理 1 名）
5、品质部：引进专业人才 1-2 名，提升品质管理能力和制程控制水平

2.1.2.6 财务战略

保持企业利润持续增长，完善企业配套设施设备，提升企业行业竞争能力，承担社会责任，造福全体员工，回报社会，财务部具体规划如下：

1、2026 年产品销售额突破 1 个亿；

2、在环保安全方面投入不少于 6 万元/年；
3、研发费用投入比例保持 4%以上；
4、慈善事业投入不少于 30000 元/年

2.1.2.7 品质战略

进一步提升检测能力和过程控制水平，以优质的产品服务于客户，品质部具体规划目标如下：

1、大力引进先进品质人才 1 至 2 名，对品质人员进行培养培训，提升检测能力；

2、保持供货产品一次交验合格率≥95%；

3、基本实现“零缺陷”制造。

2.1.2.8 采购战略

1、采取就近原则，2026 年实现浙江本地采购率 100%；

2、采购原辅材料入库合格率≥98%；

3、积极发展优质供应商，所有原辅材料供应商按供货质量、供货准确率和及时性确定第一、第二供应商。

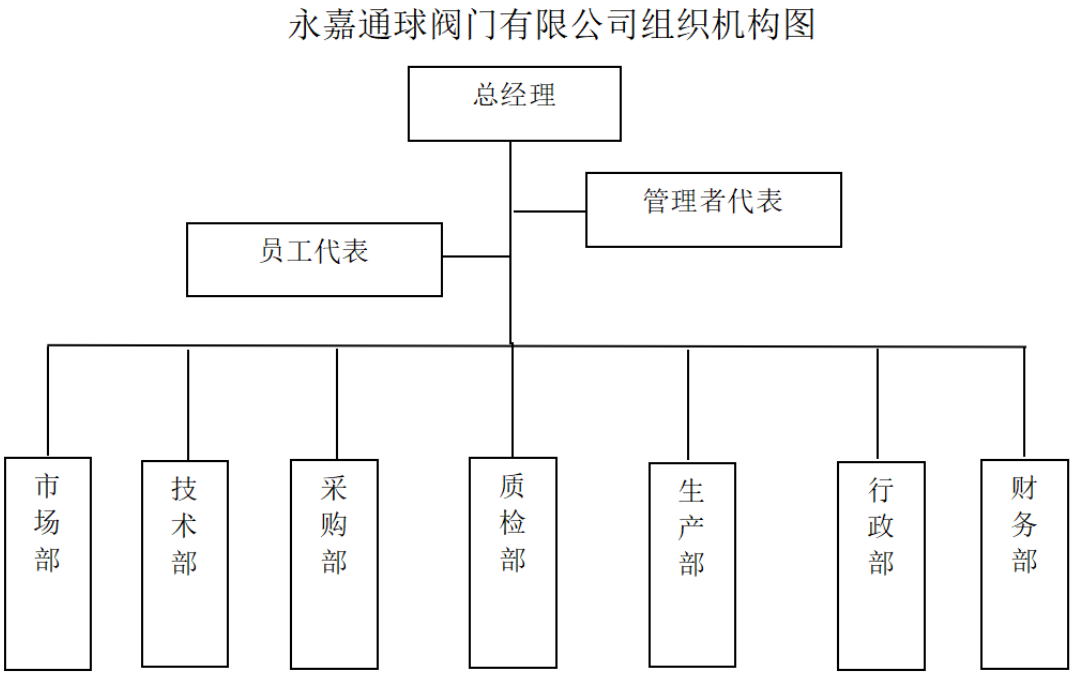


图 2.1-1 永嘉通球阀门有限公司组织机构图

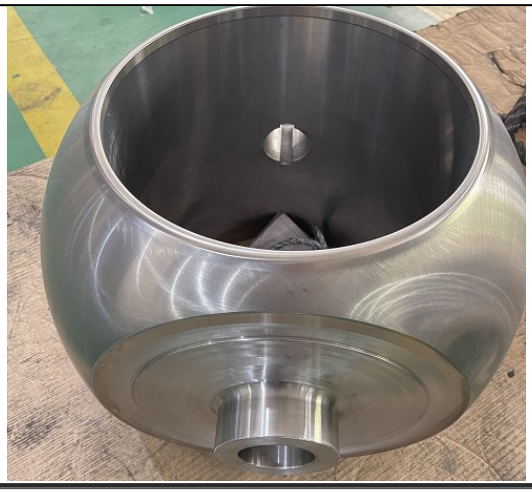
2.2 公司主要产品、服务及交付方式

根据行业的特点，通过对市场的综合研究分析，公司从多角度对行业市场和顾客进行解剖细分，并根据公司的战略及自身的竞争优势，确定目标顾客和市场。

表 2.2-1 按顾客群分类

顾客类型	面向的主要客户群及其特性	销售模式	顾客类别	需求特性顺序
关键行业客户	石油、化工、冶金、机械、轻纺、船舶、电力和军工等工业管道球阀制造商	招投标	重要顾客	质量、价格、品牌、功能、售后服务
消费者	电子商务平台	代理	重要顾客	质量、价格、品牌、功能、服务

表 2.2-2 公司主要产品明细

产品分类/名称	图片	备注（占比）
浙江制造产品 浮动球球体		10.7%
浙江制造产品 固定球球体		12.7%

通球主要为客户专业提供阀门球体产品。

图 2.2-1 营业执照

基本信息

商标图案			
商标名称	T	国际分类	6类 金属材料
申请/注册号	18928575	商标状态	已注册
是否共有商标	否	商标类型	普通商标
优先权日期	-	商标形式	-
国标注册日期	-	后期指定日期	-
类似群	0602		

法律节点

商标申请日期	2016-01-19	专用权期限	2017-02-21 至 2027-02-20
初审公告期号	1528	初审公告日期	2016-11-20
注册公告期号	1540	注册公告日期	2017-02-21

图 2.2-2 注册商标

3 公司产品和服务的基本特征

3.1 品质卓越

永嘉通球阀门有限公司推行质量管理体系，建立质量管理小组，通过培训灌输质量管理理念，并对车间、办公区域进行全面整改，经过多年的实践，企业环境整洁，员工习惯良好，将此管理理念已融入到企业文化之中，成为每个员工的工作习惯，作为基础管理工作的一部分，并为其他管理活动提供支持。

公司将持续在自动化上加大投入，逐步对现有的设备进行升级改造，目前公司也在加大自动化设备投入，未来几年将实现全程的质量信息自动采集与可视化管理，实现从供方管理、物料采购、产品制造过程直到入库交付以及各岗位操作人员信息的全程即时可追溯使公司在质量管理水平上实现质的飞跃。

公司秉承“科学管理，规范操作，持续改进，顾客满意”方针，不断提升技术创新能力。公司目前拥有有效国家 10 项专利，实用新型专利 10 项。

公司质量管理严格遵守国家法规和标准，实施并通过 GB/T19001/IS09001 质量管理体系认证，不断完善质量管理过程，通过技能比赛、推荐考核等程序，进行岗位调整，扩大质检团队，增强质量管理的力量。

公司在同行业中具有先进的生产和检测设备。为了实现公司的长短期发展战略，提高产品质量和产量，引进了先进的自动化设备。公司开关产品先进指标及先进设备设施见下表。

表 3.1-1 技术先进性指标

主要技术指标	本企业水平	同行业水平	标杆水平
180＜SΦD≤500 同轴度 ≤0.04	≤0.03	≤0.04	≤0.04
180＜SΦD≤500 圆跳动≤ 0.10	≤0.08	≤0.10	≤0.10
180＜SΦD≤500 圆度≤0.03	≤0.02	≤0.03	≤0.03

表 3.1-2 公司部分核心设备与设施

序号	主要生产线	主要工艺技术和装备	水平
1	数控车磨一体机	其自动化程度高,功能强。对能实现车、磨自动工作。	国内先进
2	数控车床	对加工尺寸进行一致性控制。	国内先进

表 3.1-3 部分检测设备和仪器

序号	设备名称	型号	数量
1	三坐标测量机	Dragon875	1

序号	设备名称	型号	数量
2	手持式光谱仪	Truex 800	1
3	里氏硬度计	XH500	1
4	洛氏硬度计	HR-150A	1
5	屏显式液压万能试验机	WEW-300	1
6	涂层测厚仪	MiniTest-600	1
7	表面粗糙度仪	SJ-210	1
8	台式粗糙度测量仪	E-RM-S248B	1
9	手持式光谱仪	**SI TITAN**	1
10	手持式光谱仪	**X5**	1
11	圆度仪	RD3011	1
12	全自动影像测量仪	WEIMI-543HA	1

3.2 自主创新

设计开发能力是公司战略发展的核心，也是确保业务发展、提升竞争优势的关键。通过不断自主开发技术和产品，不断加强公司的技术势力，建立了强大的技术资源，从而在行业始终保持技术领先。

公司围绕战略规划要求，积极跟踪国际先进技术，重视新技术的应用和技术改进，推进技术创新工作，为企业的发展提供了强有力的技术资源保障。

近四年以来，公司在产品和服务方面，获得了政府及社会的多项荣誉，在产品的创新方面也取得了多项成果。

表 3.2-1 公司核心技术

序号	专利名称	专利号/申请号	专利类型	公开公告日期
1	防泄漏异型通道金属密封球体	16985379	实用新型	2022-04-19
2	高精度镜面研磨阀门球体	16934321	实用新型	2022-04-01
3	高温密封防火固定球阀阀座	16969046	实用新型	2022-04-12
4	石化用防爆式阀门球体	16942846	实用新型	2022-04-01
5	双重密封补偿式球阀阀座	17028449	实用新型	2022-04-01
6	一种防泄漏高压密封球阀阀座	16980311	实用新型	202-04-06
7	一种高硬度高精度球阀阀体	16978473	实用新型	2022-04-01
8	一种自清洁耐腐蚀硬密封阀座	16971522	实用新型	2022-04-07
9	整体式双向密封球阀阀座	16936164	实用新型	2022-04-01
10	一种高低温自适应球阀阀座	17083970	实用新型	2022-04-06

3.3 产业协同

目前公司原材料、配套件等供方浙江省内的占了绝对比例。目前合格供应商共有 11

家，其中浙江地区 10 家，占比达到 90.9%。自身发展的同时有效促进了下游产业发展，带动了区域经济拓展。

表 3.3-1 主要供应商清单

序号	联系人	供方名称	产品名称
1	王成璋	华唯机械制造有限公司	锻件
2	林晓平	福建胜阀机械制造公司	锻件
3	张绪	温州市龙康阀门有限公司	锻件
4	蒋良芳	永嘉县博大机械热处理有限公司	热处理
5	鲍相兵	永嘉县瓯北街道相兵木箱加工厂	木箱
6	张显青	永嘉县人和包装有限公司	泡沫
7	朱仁达	永嘉县美尔达包装厂	泡沫
8	邵存金	浙江华旭检测科技有限公司	无损检测
9	朱昆仑	温州汇远科技有限公司	表面喷涂
10	池胜利	温州伟业五金电镀有限公司	表面电镀
11	陈经理	浙江时代铸造有限公司	铸件

表 3.3-2 浙江省内供应商占比

项目	家数（个）
浙江省内	10
总计	11
占比统计（%）	90.9

3.4 社会责任

积极履行社会责任是公司义不容辞的责任和义务。在公共责任方面，公司与时俱进，不断创新，把绿色环保、节能降耗、安全生产作为重点进行持续改进，不断优化，取得了一次又一次阶段性的成果；在道德行为方面，与相关方建立良好的关系；在公益支持方面高层领导积极带头，员工热烈响应，以实际行动积极参与社会各项公益事业。

公司谋求企业与环境的和谐，积极回报社会。通过对公司在企业运营中可能给社会造成的危害影响进行风险识别，并严格按照各种法律和法规，采取各种有效的措施，使之达到法律法规要求，维护社会公共利益。

表 3.4-1 公共责任控制措施与指标

控制项目	影响因素	公司要求	法律法规要求	测量方法及过程	控制措施
环境保护	污水	达到标准要求。	符合环境相关法律法规要求。	定期监测	1）持续提高实施目标管理以及配套的任务管理、人本管理与文化管理的能力和水平。2）循序渐进地整合目标管理的科学流程。3）引进管理规定要求。4）建设改进系统等。
安全生产	火灾等造成人身事故等	重大工伤事故为零、职业病及职业危害事故为零、无火灾、爆炸事故、无食物中毒事故等。	安全生产标准化相关要求	定期监测	1）降低职业健康、安全风险。2）加强教育提高员工安全意识。3）实施安全生产标准化。
能源利用	资源紧缺等带来的能源危机。	产量综合能耗量等。	按照《中华人民共和国计量法》和《计量法实施细则》等相关法律来节能。	实施监测	1）公司积极引进一流的制造设备。 2）合理调配生产及用电等。

公司通过对顾客及相关方的市场调研，数据分析及顾客满意度调查等深入研究得出目前公众关注点主要环保方面。公众隐忧，产生原因及措施见表 3.4-2。

表 3.4-2 公众隐忧，产生原因及措施

公众隐忧	产生原因	应对措施
环境污染	废水等排放；废弃物处理过程中产生的环境污染物质，会释放或渗漏到周围环境中，从而对人类健康和生态环境造成了危害。	1）按环境方面法律法规的要求严格控制 2）从分析工艺流程和物料平衡开始，确定废弃物产生的部位，分析原因，提出削减废弃物和节能增效的具体方案。
能源消耗	电力、水等资源紧缺，会造成能源价格上涨，导致产品成本提高等。	1）从原辅材料和能源、技术工艺、设备、过程控制、生产安排等方面着手，降低能源消耗。 2）不断完善相关保障体系和制度。

公司运行了环境和职业健康安全体系，建立有法律法规获取、识别和更新程序；建立了质量管理体系，通过了 GB/T19001/IS09001 认证；公司针对能源消耗，通过运用系统方法识别出潜在风险，积极采取相应措施。在节能降耗方面采取技术改造措施，通过新技术、新工艺、新产品的应用，淘汰高耗低效设备，改革落后生产工艺，开展节能宣传培训等能源管理措施。

公司全面推行“诚信 感恩 学习 共赢”的行为准则，主要表现为：对员工、供应商、顾客、企业、政府和社会等负责。

公司道德行为活动的测量方法和指标见下表。

表 3.4-3 公司道德行为监测体系

道德行为类型	监督对象	监督部门	测量方法与过程	测量指标
企业内部	员工	行政部	1）加强道德培训，提高员工的素质等。 2）制定《员工道德行为规范》。 3）开展评先评优活动等。	员工满意度，员工培训时间等。
企业外部	企业	行政部及相关部门	1）遵纪守法、信息真实。 2）以《公司法》为准绳，合法生产，合法经营等。	股东满意度，企业利润等。
	政府		1）依法纳税、廉洁自律。 2）严格按照国家税法、会计法等法律法规进行操作等。	纳税金额等
	社会公众		1）诚信经营、保护公众利益。 2）实施环境管理体系，保护环境等。	捐赠金额等
	顾客	市场部	1）加强品质控制，提高优质产品。 2）对于顾客投诉解决应对等。	顾客满意度等

表 3.4-4 近三年公共责任结果统计表

项目	2021 年	2022 年	2023 年
行政处罚（次）	0	0	0
重大工伤事故	0	0	0
职业病发生	0	0	0
火灾	0	0	0
环保事故	0	0	0
经营违法事件	0	0	0
产品质量事故	0	0	0
废水排放指标	符合标准	符合标准	符合标准
噪声排放指标	符合标准	符合标准	符合标准
固体废弃物排放指标	符合标准	符合标准	符合标准
合同履行率（100%）	100	100	100

公司高层领导团队十分重视并积极投入公益事业。公司领导以身作则积极参与社会的公益活动，同时公司也积极参与节能环保公益活动。

公司三近年来社会公益捐赠情况

序号	年度	慈善捐助费用（万元）	物资及折价费用（万元）
1	2020	防疫物资捐赠 2	/
2	2021	防疫物资捐赠 1.8	/
3	2023	助学贫困学子 3	/
合计		6.8	/

4.0 公司环境和战略

4.1 战略制订

公司高层通过细致的市场调查，识别市场及消费动向、行业的发展态势和企业自身的优势和存在的问题等，分析和评价公司内外部影响因素，结合公司自身的资源现状，谋划制订有针对性的战略规划。

4.1.1 识别和了解顾客和市场的需求、期望以及机会

a)识别并了解顾客和市场需求

公司在运营过程中，围绕产品和市场发展情况，深入进行市场调研，着眼于顾客的需求，与顾客建立长久的合作关系，立足于满足和超越顾客的期望，以提高顾客满意度和忠诚度从而打造自己的竞争优势。

公司在确定顾客和市场需求时，凭借领先的设计理念和技术水平、迎合顾客需求的服务以及良好的顾客关系等优势，将业务量相对较小的顾客、尚未与公司建立产品业务关系但有业务合作意向的潜在顾客以及竞争对手的顾客，亦纳入市场策划的范围，有的放矢地进行市场开拓。

根据对市场的上述分析研究，结合公司的战略及自身优势，确定产品定位、识别顾客和市场需求，不断创新，开发各种产品，满足不同类型的顾客和市场。

b)识别和了解顾客的期望以及机会

通过电话、网络、展示会等了解顾客对公司的期望，顾客的期望就是我们希望，顾客对公司的期望有价格，交货期，服务等。目前公司的顾客覆盖全国大部分地区，市场发展潜力巨大。

公司按照普通客户和重点客户二个方面来制定针对性的需求获取方式，并了解不同客户的关键需求，见下表。

表 4.1-1 主要顾客的沟通机制

顾客接触途径	接触要求	接触人员或部门	要求的展开方式
顾客通过网站的留言板，电子邮件，咨询电话，传真等了解公司及产品情况	网站信息准确，及时更新，24 小时开放	公司网站和邮箱及咨询电话值班人员	（网站管理办法）规定负责维护网站人员及时更新信息，及值班制度规定人员值班
展销会，交易会	展示，产品说明，对产品进行介绍	销售人员，技术员	产品知识，业务技能，沟通技巧
客户用电话，传真，电子邮件，邮件等提出投诉，抱怨，建议等	熟悉产品知识，服务政策，善于倾听，礼貌用语，快速处理问题，解决客户困难并及时回馈	销售人员	产品知识，服务政策，沟通技巧，投诉处理流程等的培训
客户来访，回访客户	业务熟悉，了解客户	销售人员	来访客户接待流程的规定，商务礼仪的把握，定期访问客户

对于公司的关键顾客，公司通过多种渠道了解和确定其需求与期望。针对直接顾客和

间接顾客侧重采用不同的方式，将收集到的相关信息经过汇总分析并形成报告，作为公司产品开发、市场开发和过程改进的决策参考和依据。

4.1.2 识别竞争环境和增强竞争能力

公司采用 PEST 分析法，对宏观政治法律环境、经济环境、社会环境和技术环境的变化发展趋势进行全面分析总结，挖掘战略机遇。见下表。

表 4.1-2 宏观环境 PEST 分析

PEST	关键影响要素
政治法律环境	国家产业政策支持，行业发展
经济环境	国际整体经济低迷，国内经济退出内循环的概念，预计以拉动内部消费，GDP 增加预计为 2.5～3.5%
技术环境	个性化需求促进技术进步。
社会文化环境	客户需求的多元化与快速响应要求提升。

目前公司产品竞争相当激烈，一是质量竞争、二是价格竞争、三是创新及技术的竞争。经过多年的发展，公司已经成为国内阀门行业的一流企业。

在战略中充分考虑了公司当前所面临的长短期战略挑战以及产品、服务、经营等方面的创新机会，并尽力在顾客满意度、社会责任方面考虑了相关方的需要。

表 4.1-3 SWOT 矩阵分析

优势（S）	弱势（W）
内部优势-S 1、产品优势：自动化程度高，规模化生产；独特的精益化生产，成本性价比最好。 2、采购优势：良好的供方关系，稳定的采购渠道；充足的原料备库，有效应对市场波动。 3、研发优势：与科学院校深度开展“产学研”合作；前瞻型研发与维护型研发并行；独立的研发实验室，满足客户个性化需求。 4、服务优势：配备优秀的专职销售经理，迅速反馈；配备经验丰富的成型技术支持团队。	内部劣势——W 1、产品品种多，换产频繁，对生产效率存在影响。 2、行业发展日新月异，公司在高速发展中，批量产品更新换代快，存在一些被替代产品的积压，导致浪费。 3、人员逐步年轻化，年轻人比较浮躁，对公司安环管理工作开展多少有些阻碍。
机会（O）	**威胁（T）**
机会——O 1、“一带一路”政策以及阀门市场良好发展态势，需求量不断上升。 2、“环保行动”的开展，对同行的竞争造成压力。	威胁——T 市场对价格敏感，面临价格冲击

表 4.1-4 SWOT 主要战略选择

SO 战略 （发挥公司优势，利用外部机会）	WO 战略 （利用外部机会，弥补自身不足）
1、根据顾客不同需求开发不同类型产品； 2、加大售后服务投入，提升顾客满意度及品牌美誉度。	1、利用消费市场增长机会，快速布局国内市场销售渠道，提高产品或服务的能力； 2、利用行业整合机会，加强管理团队建设，完善相关管理制度，管理流程标准化及规范化；

	3、针对消费者需求的多样化逐步丰富产品线，增加品牌内涵； 4、强化供应商管理，满足客户对产品或服务的要求。
ST 战略 （利用公司优势，规避外部威胁）	**WT 战略 （减少自身劣势，规避外部威胁）**
1、利用企业品牌影响力，避免产品同质化导致的同行低价竞争； 2、加强原材料控制，避免原材料价格波动所导致产品盈利能力的不稳定； 3、利用技术、品牌优势提升产品利润率； 4、加强自身商业模式创新，积极应对新的商业环境。	1、加强研发团队建设，开发多样化产品，促使产品销量快速及可持续增长，规避经营成本增加、市场价格下降影响企业的盈利和可持续发展的风险； 2、加强人力资源开发建设，建立与公司发展相适应的激励性薪酬体系，加强各部门团队建设，吸引各类人才加盟，规避人才流失风险； 3、提升供应链管理水平，有效控制成本，保障产品质量，保证供应安全。

4.1.3 通过对各战略方案进行论证，确定公司未来战略

公司发展阶段、现阶段战略达成预测、各部门战略职能，见下表：

4.1.3-1 公司发展阶段

发展阶段	发展情况	企业文化内容
成长期 （2009-2019 年）	专业发展，持续投入，改善生产设备，完善产品类型，迎合市场需求	以专业求发展
品牌战略期 （2020 年-2022 年）	强化通球品牌价值，注重社会责任，为客户提供专业服务	做球阀球体的领军企业，诚信+ 尊重+合作+创新

4.1.3-2 战略达成的预测

4.1.3-3 战略达成的职能规划

指标类别	指标名称	单位	2019	2020	2021	2022 年目标值	2023 年目标值	2024 年目标值	2025 年目标值	202 年目标
财务绩效	销售收入	万元	5903.97	4258.05	5373.27	10000	10500	15000	17500	2000
	利润总额	万元	171.48	92.99	200.18	300	320	400	600	700
顾客和市场绩效	顾客满意度	%	95.3	96.3	96.6	98.57	98.75	98	98	98
内部过程绩效	产品一次校验合格率	%	100	100	100	100	100	100	100	100
	产品准交率	%	100	100	100	100	100	100	100	100
	采购及时率	%	100	100	100	100	100	100	100	100
	供方评审合格率	%	100	100	100	100	100	100	100	100

	开发费用投入	万元	310.52	225.63	282.54	320	320	380	420	500
相关方	采购合同履行率	%	100	100	100	100	100	100	100	100
人力资源绩效	员工满意度	百分制	80.5	81.6	83.5	84	85.9	85	86	87
	核心员工流失率	%	0	0	0	0	0	0	0	0
	员工收入增长率	%	1.22	5.83	9.50	10	11.5	11	11.5	12
组织治理社会责任	工伤率	%	0	0	0	0	0	0	0	0

图表 4.1.3-2 各职能战略主要内容

战略规划项目	战略规划期间主要任务描述	责任部门
技术领先战略	公司将以市场需求为导向，以现有产品为基础，不断加大新产品的研发力度，提升满足客户定制需求的能力，重点开发各阀门领域高技术含量产品。重点研发球阀球体，目前已计划申报浙江制造标准。	技术部
市场差异化战略	全面加强与上游原料厂商、经销商、相关细分市场领域的石油、化工、冶金、机械、轻纺、船舶、电力和军工等球阀制造商，开展全产业链合作，建立战略联合体，保持供货渠道畅通，拓展业务链，提升承接重大项目订单的综合竞争力。	市场部
	推行差异化市场策略，细分目标市场，明确市场定位，以差异化产品满足客户需求，重点拓展高附加值产品市场。协同上下游，建成增值、高效、安全、低成本、个性化、资源调控能力强的战略供应链，成为供应链价值创造的重要活动者和发动者。	市场部
人力资源战略	坚持“以人为本、全面发展”的原则，不断完善“选、育、用、留”机制，围绕公司总体战略需求，随着未来主营业务规模的快速增长，公司将对中层管理、项目经理、技术骨干等人力资源提出迫切需求。公司将秉持“任人唯贤、唯才是举”的原则，提倡员工与企业同步发展，通过三大举措扩充业务发展所需的人才：一是在公司内部发掘和培训有发展潜能的员工，建立人才储备机制和梯队递补机制；二是通过与一批高职院校或技校合作，丰富校园招聘，吸引高技术和高学历人才；三是通过网络、人才市场等渠道招聘，招聘经验丰富的生产、管理、营销和研发方面的人才。 同时公司将积极完善企业培训机制，将其贯穿于新人岗前培训、员工技能提升训练、高中基层干部培养深造等各个环节中，促使每一个员	行政部

战略规划项目	战略规划期间主要任务描述	责任部门
	工都拥有自己完备的个人职业生涯规划蓝图。除了提升薪资水平、增加员工福利投入之外，公司还将培育良好的企业文化，提升员工的使命认同感，将员工凝聚成为总体目标共同奋斗的强大团队。	
采购战略	以“知难而进、追求卓越”为指导原则，对主要供应商提供技术和质量管理支持，培养战略合作伙伴 4 家，提高原材料一次检验批次合格率，每年力争达到 100%，确保物资供应的高品质和稳定性。	采购部
先进制造能力战略	加强产销衔接，规范生产计划和生产流程管理，生产计划完成率 100%；加强生产过程管理与控制，改进工艺管理，加强操作规程培训和检查，提升员工操作技能；将安全视为生产的第一要素，保障安全生产；深化六西格玛管理，加强改善推进。	生产部
企业 IT 战略	保证公司信息化设备（网络、硬件）稳定运行，稳定运行率达 99%以上；按照“整体规划、分布实施”的原则，建立支持全程链、协同作业、管控一体、应用集成的统一平台，ERP 系统覆盖率达 100%；加强决策信息的支持力度，实现对生产、管理、决策分析的知识信息共享。运用信息技术，提高办公效率。	行政部
安全与环境战略	坚决贯彻“保障健康、安全权生产，以人为本、永续发展，遵守法规、持续改进”的管理方针，不断学习和吸收先进企业的 EHS 管理经验，建立更为规范的、覆盖各级的管理体系；加强安全监督检查，发动全员参与 EHS 管理改善和创新，实行安全环保重大事故一票否决制；保障员工的职业健康与安全，无重大安全环保事故。	行政部 技术部
财务战略	实施稳健发展型战略，以创造和提升企业价值为导向，建立和完善以价值为基础的系统、具体的业绩衡量标准；加强公司预算管理，降低管理经营成本，审慎选择投资领域，控制财务风险，实现效益与规模并重的发展之路。	财务部
设备及节能降耗	合理配置生产及检测设备，为先进制造能力提供设备支持；实施设备三级保养制度，主作业线设备综合效率 85.00%以上；强化能源计量管理，加强能资源消耗的日常监控；	技术部
社会责任	成为国内清洁生产、绿色环保示范性企业；成为服务社会、回报社会的国内企业典范。	行政部

4.1.3c）战略达成的市场竞争对手分析

公司选择标杆：球豹阀门有限公司、竞争对手：丽水欧意阀门有限公司、浙江集工阀门有限公司，公司超越竞争对手、取得成功的关键因素为：

①人才优势：专业技术人员和管理人员队伍；管理团队和骨干技术人员都是超过多年以上工龄的、经验丰富的优秀人才。

② 阀门球体工艺技术装备全球行业：经过近年的建设，公司系统集成了当今世界最先

进的工艺技术装备，实现了阀门球体自动化、工艺现代化、生产高效化、环境清洁化和产品绿色化。

③ 企业管理优势：通球独特的管理模式。

④ 科技创新能力持续增强：每年保持较大的研发费用投入，已经形成核心技术。

⑤产品全覆盖、高端化、特色化：依托先进的工艺技术装备和强大的技术创新实力，公司加强开发阀门球体制造精度，以满足不同行业和环境的需要。

⑥绿色发展水平国际一流：率先在国内应用推广先进的循环经济工艺技术，形成了低能耗、低污染、低排放、高效益的固态、液态、气态废弃物三大循环经济产业链。在打造企业内部三个循环产业链的同时，不断拓展企业在高能效产品制造、能源转换、废弃物消纳处理、绿化美化等方面的功能，加快推进由企业自身的小循环向城市的大循环转变，提升城市的和谐发展水平。公司主要节能减排指标目前处于行业领先水平。

竞争地位的主要变化：宏观经济环境更加错综复杂，全球经济复苏进程缓慢。行业产能过剩，市场需求不旺，出口困难；需求结构多样化与产品同质化竞争的矛盾不断加剧。下表是这三家公司的经营业绩。

表 4.1.3 c-2 主要竞争对手的整体规模

标杆/竞争对手	关键绩效测量指标	2021 年	2022 年	2023 年
球豹阀门有限公司（标杆）	销售收入（亿元）	2.2	2.63	2.95
	利润总额（万元）	1950	2200	2760
	市场占有率（%）	12.7%	11.5%	12.5%
丽水欧意（竞争对手）	销售收入（亿元）	0.5	0.68	0.98
	利润总额（万元）	274	365	450
	市场占有率（%）	4.8%	4.4%	4.7%
浙江集工阀门（竞争对手）	销售收入（亿元）	2725.6	3612.7	3812.7
	利润总额（万元）	163.36	201.81	210.66
	市场占有率（%）	2.5%	2.9%	2.55%

在总体业绩上，以上公司虽然占据优势，但在差异化这类产品上，通球在国内属于一流行业，甚至在部分指标上超越以上竞争对手。

表 4.1.3 市场占有率分布（%）

年份	2021 年	2022 年	2023 年
通球	2.7%	3.3%	4.9
球豹阀门	12.7%	11.5%	15.3
丽水欧意	4.8%	4.4%	5.1
浙江集工阀门	2.5%	2.9%	3.2

表 4.1.3 c-3 **球阀球体产品指标对比表**

主要技术指标	本企业水平	同行业水平	标杆水平
180 < SΦD≤500 同轴度 ≤ 0.04	≤0.03	≤0.04	≤0.04
180 < SΦD≤500 圆跳动 ≤ 0.10	≤ 0.08	≤ 0.10	≤ 0.10
180 < SΦD≤500 圆度 ≤ 0.03	≤0.02	≤0.03	≤0.03

4.1.4 影响产品、服务及运营方式的重要创新、产业带动趋势或变化

公司灵活运用自主创新研发、引进消化吸收再创新、国际化合作等多种研发模式，多快好省地推进项目研发，公司打造了一支经验丰富、素质优异、具有较强自主创新能力的工作团队。

4.1.5 识别资源方面的优势和劣势，资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会

公司作为集设计开发、生产、销售于一体的高新技术企业，注重自动化改造以及高效率生产，配套有国内一流的生产、检测设备，本着自我改造、联合开发与引进相结合的方针，以机器换人的方式积极提升生产制造的自动化水平。

4.1.6 识别经济、社会、道德、法律法规以及其他准入、规范要求等方面的潜在风险

公司经过反复论证，识别出公司主要的经济、社会、道德、法律法规以及其他准入、规范要求的机会与威胁、优势和劣势，并运用矩阵分析，拟订措施。

表 4.1-6 经济、社会、道德、法律法规及其他风险分析

风险类别	风险说明	采取行动
战略风险	产业投资方向、行业发展状态等对企业未来发展的影响	科学规划，合理布局，以发展公司优势产品为重点，不断提升产品质量及性能水平，以稳定并拓展客户并在规划内提升产品种类及多样性
市场风险	来自消费者偏好、竞争对手策略等方面带来的风险	关注竞争对手、标杆企业的动态，分析市场竞争成功要素，努力形成自身核心竞争优势，把握市场变化，注重产品创新与质量提升，提升顾客满意，稳定并拓展客户
运营管理风险	快速发展引起组织模式和管理机制不尽完善	加强组织建设能力，形成规范的制度和流程；完善内部管理机制，通过管理创新持续优化管理水平
法律、安全、环保相关风险	从产品原材料采购到生产销售过程中由于相关法律法规、环境保护等要求带来的影响	密切关注行业最新法律法规动态要求。严格高标准执行，从消费者和社会公众较大思考，努力生产高效节能环保产品
产品风险	产品原料采购、研发、生产等环节可能存在的质量技术等风险及在使用过程中由于使用不当产生的风险	在行业内率先同时通过 GB/T19001-2016 质量管理体系，从原材料采购、产品生产、入库检查等环节进行质量控制，建立了产品追溯体系并不断完善质量控制体系。

风险类别	风险说明	采取行动
人才储备	人才储备成为企业可持续发展的关键之一	建立人才库，注重人员内部培训与外部引进；建立储备干部培养制度

4.1.7 识别国内外经济形势的变化

公司经过收集信息，识别出国内外的经济变化对公司主要经济形势变化的机会与威胁。

根据以往的经验数据，国内外经济的发展具有周期性波动的特征，其发展与国民经济的景气程度有很强的相关性，如果经济发展速度快，消费产品需求就会增加，从而带动公司的发展，反之则会抑制需求增长，进而影响本公司的业绩，给本公司的生产经营带来一定的风险。

各职能长短期实施计划实施后所反映出的在产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化：

表 4.1-6 产品和服务、顾客与市场的关键变化

类别	关键变化
产品方面	产品多样性将进一步发展，个性化用户需求增多，产品向智能化、个性化、高性能发展。
市场方面	产品定位于中高端市场，并朝智能、节能化领域发展。
顾客方面	主要集中在电商，同时将进一步拓展外贸市场。
运营方面	产品合格率与顾客满意度将每年持续上升。健全全球性销售服务网络。

4.1.8 针对公司特有的影响经营的因素，包括个人消费者市场的经营性品牌、合作伙伴和供应链方面的需求及公司的优势和劣势

针对本公司特有的经营的因素，主要是合作伙伴和供应链方面的需求，运用五力分析模型分析供应商的讨价能力、购买者的还价能力、潜在竞争者的进入能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力，从而识别行业竞争状况。

潜在竞争者进入能力，小型企业在本轮经济危机中因资金链等问题有不少已申请破产，中型企业则被大型企业收购兼并，目前新的竞争者进入比较少，且全球经济持续回暖，潜在市场比较大对公司有利；通过以上分析，当前行业竞争比较激烈，随着全球经济持续回暖，潜在市场比较大，对公司进行创新战略发展比较有利。

4.1.9 识别可持续发展的竞争性趋势需求和相关因素；

公司综合考虑内部优势和劣势、外部机遇和威胁以及组织的核心竞争力并确定了可持续发展的竞争性趋势需求和相关因素。

表 4.1-8 可持续发展的竞争性需求及相关因素

项目	内　容
战略挑战	1.生产厂商的数量和规模不断扩大，产品同质化严重，市场竞争激烈；

	2.买方议价能力强； 3.外部市场环境变化极快，快速反应需进一步提升； 4.众多国内知名上市企业的相继进入，加剧了市场竞争。
战略优势	1.产品线全，优势产品群差异化明显，竞争力突出 2.渠道销售多元结构稳定，新兴渠道优势明显 3.科技创新能力强 4.产能大、成本低 5.本质量管理体系 6.与众多院校的技术合作

4.1.10 保障战略的执行能力；

1）公司机构和职责保障

公司依据“业务差异化，职能专业化”的原则，建立了与战略相匹配，基于业务发展所需要的部门；对个别部门基于降本增效考虑，采用纵向以产品线贯穿、横向以行政职能制构架，整合资源，实现集约化运营。

基于公司架构，公司制定实施《人力资源管理和培训控制程》，本着“人、岗、事”三者之间合理匹配的原则，从核心业务流程入手，开展职位分析，实行定岗定编管理，并形成《岗位工作任职要求》。每年初，行政部根据公司年度工作计划和经营业绩预期，充分征求用人部门意见，对各部门的岗位编制进行调整。

2）确定部门和岗位的职责权限

公司编制发布了《岗位工作任职要求》，对各职能部门的职责和权限做出了详细规定，作为开展工作的依据；由行政部编制了岗位工作任职要求，明确工作任务、职责、权限、工作环境、任职资格要求等内容，并发放到各个部门和岗位。

3）建立各部门的绩效考核机制

公司制定了完善的组织机构规程和内部考核制度，形成了多项管理制度以及其他工作标准，包括《人力资源管理和培训控制程》、《内部审核控制程序》、《管理评审控制程序》等监督和考核制度，确保管理要求的落地和执行。及时对发现存在的问题和改进空间并制定措施落实改进，确保管理体系的适宜性、充分性、有效性。

4.1.10 对内、外因素的监视和评审；

在整个战略规划的过程中，通过各种渠道、方法连续不断的对内外部环境发展情况进行监测，为战略规划提供信息基础，主要包括权威媒体发布数据、行业协会信息、上市公司公告、市场考察、消费者调研、内部统计分析、各项跟踪记录等方式。

表 4.1-9 关键信息及数据收集与分析

信息类别	主要渠道	关键因素	主要内容	分析方法	职能部门

外部信息	宏观环境	主流媒体权威杂志行业网站咨询机构标杆网站行业报告顾客调查	经济、社会、道德、法律、法规以及其他方面的潜在风险；国内外经济形势的变化。	金融政策、投资环境、经济形势、环保政策、税收政策、产品发展指导政策、国家规划。	因果分析 SWOT 分析	行政部
	行业动态		竞争环境及竞争能力；资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域机会。	行业准入政策、集中度、产业应用成熟度、潜代品、前言技术、垄断格局竞争对手于标杆、落后产能、未来发展方向。	横向对比纵向对比趋势分析	市场部
	顾客和市场	对手网站展览会国内外考察	顾客或市场的需求、期望以及机会；影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化。	产品品种与质量、技术支持与服务、顾客评定、需求与供给增长态势、顾客满意度。	调查 SWOT 分析趋势分析	市场部
	其他		可持续发展的要求和相关因素。	行业动态、技术发展趋势、竞争对手发展事态。	分析法	市场部
内部信息	公司运营过程及结构	内部信息系统跟踪记录 评审报告 调查分析报告 工作报告 员工座谈	影响产品服务及运营方式的重要创新或变化；人力资源或其他资源方面的优劣势，公司特有影响经营因素。	产能、能耗、成品率、人力资源构成、供应链管理、产品成本。	SWOT 对比分析法	行政、财务部 质检部等相关部门

4.1.11 对内、外因素的变化的反应和战略调整

受到外部环境变化的影响和企业内部核心竞争力、企业文化、领导行为等因素的影响，战略制定实施一定时间后必需进行相应的调整以满足条件变化的需求。公司由于产品和市场的特点，受宏观经济因素的影响比较大，因此，市场的波动和政府政策的变化都可能会对公司的战略产生影响。公司需要经常关注宏观环境，根据市场的发展趋势对未来的经营业绩进行重新评估和修正。对战略目标、战略规划进行调整，以适应企业发展的需要。

公司的战略调整机制分为三种：第一种是滚动调整，第二种是年度调整，第三种是应急调整。

A) 滚动调整

战略制定领导小组每年召集战略委员会及各相关职能部门召开一次战略检讨与分析会议，对公司前一个阶段的战略绩效完成情况进行评估。逆向评审每一次战略调整的结果是否有助于战略目标实现，并及时修正并细化当年的整体战略目标与规划，制定下一年的详细战略规划，将公司的三年计划向前动态滚动一年。

B)年度调整

公司每五年制定一次战略规划，战略发展委员会每年召集各相关职能部门召开战略检讨与分析会议，对公司前一个阶段的战略实际完成情况与战略绩效指标进行评估，从而根据实际情况来及时修正并细化下一年的战略目标与规划。

C)应急调整

4.1.12 实施战略及战略目标的制订

1) 全面的收集内外部信息收集

外部信息收集:公司通过聘请行业高层专家为顾问、主办发展论坛等形式积极与专家保持联系与互动，同时与外部专业机构、国内知名企业等开展密切合作，获取重要外部信息公司相关的职能部门重视加强信息调研与收集，如通过专业网站以及国内外主流媒体、权威杂志、行业统计分析报告以及驻外人员等渠道收集经济、社会、法律法规以及行业竞争环境、技术发展、市场与顾客需求等外部信息。

内部信息收集：公司利用信息系统对内部各业务数据信息进行收集；获取公司经营中资源、管理、员工和利益相关方的动态信息。

公司编制了战略管理方案，明确了信息收集的要求和归口部门，行政部牵头，各战略项目组通过行业协会、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，全面收集内外部信息，避免出现信息盲点。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。

2）系统的信息分析

公司运用 PEST、五力分析等工具对信息数据进行分类、汇总与分析，挖掘影响价值驱动因素的深层次信息，识别分析外部存在的机会与威胁，自身的优势和劣势的相关信息。

公司制定战略目标时，充分考虑国际形势、宏观经济环境、行业政策、相关行业发展等方面带来的挑战，制定应对策略，同时也把握行业发展带来的机遇，促进公司发展。

每年年底，公司依据总体战略规划以及上年度经营分析结果，拟定下年度经营计划，报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，具体战略计划包括：技术创新、市场营销、生产运营、产业协同、社会责任等，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。

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 确定与管理体系有关的相关方

公司与管理体系有关的相关方有股东、供方、顾客、员工和社会等,公司十分重视与供方、顾客、员工和社区的交流，建立“双向交流”的互动机制，如公司积极邀请供方、顾客社区参观考察，我司相关人员也会参加供应商稽核，以寻求在各方面开展更多的合作；公司定期与供方、顾客的进行沟通；通过双向交流，展开战略合作，取得了较好的成果。与关键供方、顾客建立战略合作关系，对其予以优先报价、同质同价优先选用、提高预付款比例等支持；与关键配套件供应商建立技术合作模式，帮助供方降低开发及生产成本，共同抵御市场风险。员工每年召开联欢会和其他文化生活活动，公司与社区建立社会管理和信息合作沟通渠道。公司与管理体系有关的相关方建立沟通渠道，以了解相关方的需求和期望。

表 4.2-1 公司与各相关方沟通方式

沟通对象	沟通内容	沟通形式	频次	效果评价
员工	通过人性化的管理方式，为员工创造良好的工作和生活环境，多渠道倾听员工心声，建立畅通的沟通渠道，充分落实核心价值观。	员工大会、文体活动、员工培训课、公告栏、邮件	经常或定期开展	员工满意度调查
顾客	及时了解顾客需求，把握市场趋势，通过优质的产品及一流的售后服务将企业文化潜移默化传达给经销商及消费者。	客户座谈会、客户走访、高层互访、品牌文化共建等	经常或按年开展	顾客满意度调查
供方等相关方合作伙伴	签署战略合作伙伴协议，共同合作开发产品；同时通过高层走访、技术人员互访等形式深入洽谈合作计划与目标，跟踪处理相关问题。	聚会、电话、信函、商品交易会、走访、高层互访等	经常或按年开展	相关方评价
董事会	通过透明公开的方式披露公司信息，明确股东权益，充分考虑投资者权益。	现场调研、高层领导演讲、座谈会、热线电话、电子邮件、公司宣传册等	随时或定期开展	董事会反馈意见
第三方检测、认证机构	要求通过检查测试，确保体系每年持续改进，运行有效；保证产品质量，通过相关检测。	现场审核、报告、邮件等	定期开展	审核结果或检测报告
社会	积极履行社会责任、热心社会公益事业，为构建和谐社会贡献力量。	地市、省、国家级各类媒体	随时发布	社会反馈意见或新闻媒体反映
政府	要求要求守法经营，符合政策引导，安全生产，节能减排，多安排就业，依法交税	现场走访、公告等	随时发布	合规性评价

4.2.2 了解与管理体系有关的相关方的要求

公司在提升自我技术和管理水平的同时，带动其他相关企业共同进步，通过区域行业产业技术和先进质量管理的深化工作，结合技创新服务平台，带动了供方及行业中小企业的发展。尤其对重要的供应商，公司进行技术、质量等方面的技术和管理知识支持，协助其提升管理水平，全方位壮大供方的综合实力，使其与公司共同发展。

1）在产品销售方面的顾客的要求的质量、价格、交货期、服务；

2）在满足员工方面的要求有，福利、薪酬、补助、文化生活等；

3）在满足社区方面要求公司给予社会以物质方面的支持；

4）在满足股东方面有公司效益不断提供，成本下降，产品开发持续；

5）公司通过平时的安全环境现场检查，绩效考核，供方评价、顾客满意度调查、内审和管理评审等对相关方进行监视和评审，了解与管理体系有关的相关方的要求。

4.3 确定管理体系的范围

公司确定了管理体系的边界和适用性，与质量、环境、职业健康安全以及卓越绩效和企业质量诚信管理要求的范围，并满足品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求。

在确认范围时已经考虑以下要求，包括各种内外部因素，相关方的要求，组织的产品和服务以及品牌影响力，对信息化环境下的新型能力，业务流程、组织单元和区域等。

此次作为今年开展“浙江制造”品牌认证企业，公司高度重视并积极筹备，成立工作小组，确定球阀球体为认证单元。

近年来，公司根据产品特点和发展需要，并通过逐步整合管理功能，不断健全部门职责，推进公司的公司管理向扁平化方向发展，使公司运营管控更加精细、快速和高效。

公司所在地：浙江省温州市永嘉县瓯北街道东瓯工业园区(和三村舟山路)(温州华江实业有限公司第一层厂房)。

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 总则

最高管理者如何通过以下方面，证实其对质量、环境、职业健康安全管理体系领导作用和承诺：

a）确定公司的使命、愿景和核心价值观并实施

经过近几年的发展，公司逐渐形成了产品创新、体制创新、管理创新；质量追求卓越、技术追求卓越、工艺追求卓越；对顾客诚恳、对员工诚恳、对供应商诚恳；与员工共同发展、与顾客共同发展、与社会共同发展的企业文化，其核心价值观为开拓创新、追求卓越、诚恳守信、共同发展。公司根据发展的历史和未来的趋势，凝练出了企业的使命、愿景和价值观，构成了公司文化的四大核心要素。

表 5.1-1 公司文化体系表

企业文化要素	内容
企业使命	为全球客户提供优质的球阀球体配套件
企业愿景	坚持质量为先原则，为客户创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益
核心价值观	诚信 尊重 合作 创新
经营理念	满足客户需求是我们的首要责任，每个客户满意是我们的工作标准
企业精神	以人为本，科技兴业
品质承诺	依法依规做精品，快速响应做服务，迈向目标零缺陷
质量方针	坚持科技创新、强化质量管理、持续改进体系、确保顾客满意
质量诚信方针	诚信经营、持续改进

公司注重以创新文化、管理文化、安全文化、教育文化、家园文化、和谐文化价值为传播体系，通过开展各项活动传播文化的力量，发挥“内有聚力，外有张力”的文化效应。

为了使公司文化能够及时有效地传达到员工、并影响到组织的供方、合作伙伴、顾客和其他相关方等，公司建立了多样化的文化宣贯方法。公司通过以下四层次的建设，深化企业文化的影响：

精神层：使命、愿景、价值观、经营理念等。

物质层：员工手册、公司宣传片、宣传标语、培训中心等。

制度层：员工手册、公司发展规划等。

行为层：各种文体娱乐活动等。

公司以创新文化为基础，融合创新思想理念，借鉴现代企业运作模式，打造了具有特色的企业文化。

b）管理层对管理体系的有效性负责

公司总经理对浙江制造管理体系的建立及运行非常重视，成立了以总经理为首的领导小组，确定各部门的职责，对本标准的要求进行分解并落实到各部门，对各部门通过绩效考核的机制进行有效性评价。

c) 公司制订了管理体系的方针和目标，与公司环境相适应，与战略方向相一致

d) 确保管理体系要求融入公司的业务过程

将管理体系各要求分解到各部门的业务中，通过绩效考核进行体现融入公司的业务过程的程度；做到工作过程中与管理体系要求相一致，将管理体系要求融入到公司生产经营各过程中，克服“两张皮”的管理弊端。

e) 促进使用过程方法和基于风险的思维

风险无处不在，事事处处都存在风险，在我们生产和经营过程中同样存各种各样的风险，所在使用过程方法量要基于风险的思维，才能避发生错误。

f) 确保获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源

公司对过程所需的资源进行识别，根据生产过程要求配置的各过程所需的资源，人力资源与资金充足，技术先进。

g）沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性

公司通过每月总结会议，每周的生产例会、季会、每日的早会，电话、网络等进行有效沟通，确保管理体系有效运行。

h）促使人员积极参与、指导和支持他们为管理体系的有效性作出贡献

公司领导对各中层管理人员管理职责明确，对工作中的成绩奖罚分明，充分调动员工的工作积极性。通过员工信箱、合理化建议等方式收集员工意见与建议，促使各级员工对公司管理体系有效性作出有力贡献。

i）推动改进

创新是公司的精神所在，公司能够做大做强，创新是关键。公司建立完整的创新机制，鼓励企业员工进行管理创新，产品创新和设备技术等创新。设立了管理和技术创新制度，对管理和技术创新取得成果的进行奖励。建立了一整套从选题、立项、评估、推进、试用及改进等奖励的创新管理办法。对方向性的创新项目进行重点推进和激励。

j)支持其他相关管理者在其职责范围发挥领导作用

公司领导明确了各级职责分工和责任承担机制采用明确责任，明确定义了各级管理者的定位和职责。同时根据组织所处的时期与战略方向，带头发挥领导作用。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 公司已按标准的要求，采用过程方法建立、实施、保持和持续改进浙江制造管理体系，包括所需的过程及其相互作用，并对信息化环境下的新型能力进行策划、实施、运行评价与改进，确保获取与组织的战略相配的可持续竞争优势。

公司确定浙江制造管理体系所需的过程及其在整个公司中的应用，需要：

a)公司确定浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出： 通过“浙江制造”团体标准引用、原材料控制、产品和工艺的设计、检测能力保障、生产流程及作业文件来指导生产；

b)确定这些过程的顺序和相互作用：根据产品生产过程的先后顺序和相互作用，编制工艺流程；根据产品生产过程确定这些过程的顺序和相互作用，并针对过程要求编制作业文件和规范，通过生产流程图确定这些过程的顺序和相互作用；

c)确定和应用所需的准则和方法，（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等方面的监视、测量和相关的绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制。公司编制了生产过程的作业指导书、操作规程等，以确保这些过程的有效运行和控制；

d)确定这些过程所需的资源并确保可获得：根据产品特点确定所需的资源为生主要产设备，主要检测设备，以及相应人力资源；技术资源，资金资源等；

e)公司通过相关文件及职能表分配这些过程的责任和权限并根椐各过程控制要求和生产要求对各部门规定了职责；

f)公司按照 6.1 的要求对市场、法律法规的变化的风险和机遇；对内外风险进行分析和评价，编制了内外危险源辨识和风险评价控制程序。

g)公司识别了焊接为特殊过程，对焊接过程编制的作业文件，对相关设备和人员、工艺进行控制；

h)通过技术改进，优化生产过程整体成本优化；

i)公司对于融入信息化的过程应体现基于数据、技术、业务流程、组织结构要素互动创新和持续优化的发展模式要求，通信息管理。

4.4.2 在必要的范围和程度上，公司已经保持以下成文信息：

a)公司编制了作业文件：图纸等成文信息以支持过程运行。

b)公司对各过程均保留成文信息，形成了记录表单。

5.1.2 以顾客为关注焦点

公司最高管理者通过下述方法实现以顾客为关注焦点的领导作用：

a）确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求

市场部每年进行一次的客户调查，主要调查内容包括客户公司方面信息、顾客市场情况、顾客团队、顾客满意情况和采购量等。公司通过不同方式获知不同顾客需求与期望，

制定针对性营销策略，满足并超越顾客期望，稳固了现有顾客，赢得新顾客，开发了潜在顾客，引入竞争对手的顾客。公司建立顾客投诉意见的快速反应机制，售后部制定了售后服务管理制度，配置足够资源，捕捉客户信息及变化，以方便及时处理产品售后服务问题。

b)确定和应对能够影响产品和服务合格以及增强顾客满意能力的风险和机遇

公司建立了客户投诉处理制度，根椐顾客要求进行评审，减少风险，并通过多种渠道与顾客接触，满足并超越顾客期望，建立起稳定的顾客关系。公司完善了与顾客接触的各种渠道的管理，明确了顾客投诉的处理流程，并定期进行顾客满意调查，提高顾客满意度和忠诚度,提高自身服务水平，降低客户流失风险，为公司经营寻找机会。

c)始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力

公司组建了专门的市场营销队伍，建立了完善的顾客关系管理系统，以不断创新的优质品质和持续改进的服务，满足和超越顾客期望，稳步提高顾客满意度和忠诚度，显示了公司与顾客建立关系的方式。

公司根据市场发展的需要，结合国内外市场发展前沿信息，对了解顾客需求和期望的方法的适宜性、有效性进行评估和调整，使其适应业务需要和市场变化。开展对竞争对手和标杆企业的调查，学习先进的方法，引进先进技术。

5.2 方针

5.2.1 制定方针

公司已制定、发布、实施和保持质量、环境、职业健康安全方针：

质量管理方针：

坚持科技创新、强化质量管理、持续改进体系、确保顾客满意

环境管理方针：

治废降耗、循环利用，遵纪守法、保护环境

职业健康安全管理方针：

安全第一，预防改进；行为规范，健康和谐

质量诚信方针：

诚信经营、持续改进

5.2.2 沟通方针

公司通过以下方式与相关方沟通公司方针：

a) 管理方针由最高管理者批准，以文件的形式发布，并号召全体员工贯彻执行；

b) 通过宣贯培训和内部沟通，使员工充分理解；

c) 管理方针通过正常工作渠道，使上级主管、地方政府或其他相关方了解。

管理方针是管理评审重要内容之一，每年要对其进行适宜性评审。

5.3 公司各部门的岗位、职责和权限

公司编制了各岗位工作任职要求，明确各岗位的职能要求，并确保公司内相关岗位的职责、权限得到分配。员工入职后经在岗培训对各自职责形成进一步认知，使岗位职责与权限得到充分的沟通和理解。

公司最高管理者分配职责和权限以确保：

a）管理体系符合浙江制造标准要求：编制公司浙江制造自评报告，通过内审、管理评审，日常监审及目标考核，以确保管理体系符合本标准的要求。

b)各过程获得其预期输出：制定了各项过程管理文件或控制程序，如各类检验规范、《顾客服务和满意度测量控制程序》、《过程的监视和测量控制程序》等，通过完善的质量控制体系，确保各过程可获得其预期输出。

c)报告管理体系的绩效及其改进机会，特别向最高管理者报告：在管理评审的报告中对管理体系的绩效及其改进机会作出总结并向公司总经理进行报告。

d)确保在整个公司推动以顾客、相关方为关注焦点的品牌建设：主要采取服务宣传与信息宣传相结合的方式，利用已获得的优良信誉增强客户购买信心，通过各类媒体向社会各界宣传公司信息。除此以外，公司积极组织员工参与社会公益活动，树立良好的企业品牌形象。公司主要宣传方式有：

1)通过在电视、报纸以及网络等平台投放商业广告；

2)策划公关活动，向业内人士介绍产品项目，寻求合作伙伴；

3)参与行业评选，提升公司知名度，扩大影响力；

4)组织慈善营销，塑造品牌形象，提高公司声誉。

通过各宣传方式，公司在客户群体间建立起良好的企业品牌形象，有效迅速地提升了相关方信赖度及品牌影响力，加快公司品牌建设。

e)确保在策划和实施管理体系的变更时保持其完整性。

公司编制了《内部审核控制程序》与《管理评审控制程序》，并在管理体系发生变更时，从总体结构考虑，保证管理体系文件变更的一致性，质量手册、程序文件及涉及的记录表格均统一作出相应改动，有效确保了公司管理体系文件整体的完整性。

5.4 组织治理

公司对治理的关键因素进行了识别，并对最高管理者和治理机构成员的绩效进行评价。

a)完善组织治理的关键因素

1)管理层所采取行动的责任

公司成立后，依据《公司法》、《公司章程》的相关规定设立了公司的管理机构，明确了职责、权限和议事规则等，公司章程的具体条款内容符合现行法律法规的要求。

公司总经理参与对公司的战略目标制定，今后将及时检查其执行情况，并以工作报告

的形式对管理层业绩进行评估。公司已经建立了相关及其他利益相关者的表决权回避制度管理机构有能力承担公司章程及其他管理制度所规定的义务，能够按照前述规章制度规定的权限参与决策，积极参与公司经营事务的讨论和表决，切实发挥作用。

公司已经建立了健全的治理架构及决策机制，并得到有效的运行。

2）财务方面的责任

总经理要求由核心领导层每月对财务绩效和行动计划进行详细的审核以确保持续的财务生存力。公司的财务管理严格执行国家相关的财务法律制度，并制定和完善企业的财务管理制度，建立以预算管理为中心的财务管理体系，规范财务行为。

公司严格执行国家颁发的《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》、《企业财务通则》以及相关法律法规要求，建立健全了各项财务规章制度，强化内控制度，按季度组织编报财务报表。各项费用支出严格按审批程序进行。依法实行会计互相监督，建立了比较完善的会计核算机构与财务管理体系，规避财务管理的风险。

3）确保运营的透明性

公司不断完善组织治理机构及保持经营管理透明性，每年聘请专业会计师事务所进行外审，以此保证公司经营管理的透明性。

4）确保审计的独立性

在审计方面，公司委托专业会计师事务所对公司财务收支、经济效益以及内控制度的执行情况进行审计、咨询等服务，该事务所具备外部审计的独立条件。具有相关专业的履职能力，与公司没有关联利益关系，确保了外部审计的独立性。

负责外部审核的会计事务所均出具了无保留意见的审计报告，对公司的组织治理给予高度肯定。

5）其他相关方利益的保护

公司注重股东利益、员工利益、供应商利益、顾客利益和其他相关方利益的保护。

股东利益：经营业务收入、利润总额、所有者权益、总资产贡献率等；

员工利益：凡涉及员工切身利益的方案议案都必须经过讨论,实行收入分配制度,严格按照国家劳动法有关规定制订和履行劳动合同。

供应商利益：公司建立物资采购管理制度，公开、公平、公正地选择供应商，确保公平、公正，保证付款及时性，保护供应商知识产权，提供订单保障、管理输出等支持，切实履行与供方签订的采购合同、技术合作协议中规定的权力和义务，保护供方权益，同时确保客户权益。

顾客利益：与优质类客户建立战略合作伙伴关系，设立顾客服务热线，受理顾客对营销服务和产品质量方面的投诉，保护顾客利益。

其他相关方利益的保护：在依法纳税、诚信经营的同时，公司积极为社会提供就业机会，承担社会责任，注重环境保护和降低能源消耗。

公司始终把股东、顾客、社会、员工以及其他相关方受益最大化作为企业价值的衡量标准，平衡各方受益者的利益，并纳入绩效目标中，见表。

表 5.4-1 相关方关键绩效指标

相关方	指标内容
企业	总资产、主营业务收入、利润总额、所有者权益、总资产贡献率、资本保值增值率、人均产值
顾客	市场占有率、顾客满意度
员工	工资增长率、员工满意度、核心员工流失率
供方	战略供应商占供应商总数比
第三方认证、检测机构	外审、检测报告
社会	上缴税收、公益支持、安全指标达标率、环境指标达标率
政府	合规性评价

b）开展监督评价高层领导的绩效，保持领导体系的高效性

1）对高层领导的绩效评价

公司高层领导在公司内建立分管领导目标考核体系、各部门关键指标考核体系来确保公司年度指标的完成，公司每年组织一次管理体系评审会。过评审来评价组织的成就、竞争绩效以及长短期目标的进展和评价组织的应变能力；评审质量目标及目标的实现结果；确定并落实改进的要求，并识别创新的机会；评价高层领导的管理业绩，改进高层领导及领导体系的有效性。

高层领导定期对公司的绩效情况进行检查考核，了解企业长、短期目标的实现情况，并与竞争者及标杆企业进行对比，找出企业的优势及不足，保证各项绩效指标不断提升。

2）运用绩效评价结果改进高层领导及领导体系的效率

公司采用 360 度评价方法，对高层领导的绩效进行全方位评价，同时识别和落实改进机会、提高其有效性。公司将顾客及供方的对公司的满意度评价等结果输入对公司领导层的绩效评审，从两个横向角度评价公司领导层在保障顾客及供方利益方面工作绩效。根据评价结果，由总经理负责安排和监督领导层采取应对措施，改进领导体系的有效性。

5.5 社会责任

a）确定产品和服务过程对质量、职业健康安全、环境保护、节能减排、资源综合利用、公共卫生方面产生的影响与采取的措施

公司建立了质量管理体系、环境管理体系、以及职业健康安全管理体系，确保质量安全，评估并确定产品、服务和运营给社会带来的环境保护、能源消耗、资源综合利用、产

品安全、公共卫生等方面的影响，并针对相关风险，在生产服务运营中严格运行相关体系确立满足和超越法律法规要求的关键过程、测量方法和指标，制定相应的对策和改进措施。

1)公共责任的措施

公司建立了质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系，确保质量安全，评估并确定产品、服务和运营给社会带来的环境保护、能源消耗、资源综合利用、产品安全、公共卫生等方面的影响，并针对相关风险，在生产服务运营中严格运行相关体系，确立满足和超越法律法规要求的关键过程、测量方法和指标，制定相应的对策和改进措施。

公司在谋求企业与环境的和谐发展，在取得合理利润与经济效益之下，积极投入先进设备和技术。通过对公司在企业运营中可能给社会造成的危害影响进行风险识别，并严格遵照各种相关的法律和法规，采取各种有效的治理措施，使之达到法律法规要求，维护社会公共利益。

公司的产品及生产、运营过程对环境污染、社会风险不良影响较小，但公司仍非常重视环境影响控制，严格贯彻国家相关法律法规，规定了公司环境、安全、能源消耗等测量指标、方法、控制过程。

公司建立安全预警机制和安全事故应急处理机制，每年定期开展消防演练、紧急集合演练活动，实现环境和安卫目标。同时，公司还制定了节能管理制度，采用节能设备，制定资源回收利用制度，对可利用资源进行回收利用再回收再利用,充分利用有限资源,节能环保。

表 5.5-1 公司的产品、服务和运营对社会影响及应对措施

关键过程	现有控制和改进措施
质量安全	➢ 严格执行产品各类安全标； ➢ 制定产品追溯体系并不断完善质量控制体系； ➢ 全过程质量控制。
环境保护	➢ 废水处理：定期监测 ➢ 固废处理：回收处理 ➢ 噪音控制：定期监测
节能降耗	➢ 生产现场的设备根据生产需要随用随开，禁止长时间空载运转 ➢ 在选择新材料、生产流程设计时，充分考虑原材料的有害物质限量要求、工艺流程的节省情况，优先选择有利于环保的材料和设备设施 ➢ 每月统计并与基数进行比较，进行能耗分析，督促相关部门整改 ➢ 设备节能改造
安全生产	➢ 严格按照 GB/T45001 职业健康安全管理体系要求 ➢ 建有安全生产领导小组，不定期进行安全生产教育培训。安全生产管理专员进行日常定期/不定期检查 ➢ 员工安全意识培养，组织三级安全教育培训

关键过程	现有控制和改进措施
	➢ 成立应急救援小组，制定完善的应急预案，开展应急演练 ➢ 在具有安全隐患的位置放置安全标识、安全标语 ➢ 各工序制作严格的安全操作规程
职业健康	➢ 严格按照 GB/T45001 职业健康安全管理体系要求 ➢ 按时发放劳保用品，监督员工正确佩戴使用情况、定期组织体检。
公共卫生	➢ 推行精细化和目视化管理，确保整齐清洁的工作环境 ➢ 加强办公场所环境的绿化、美化、净化，做到行政部整洁有序、窗明几净 ➢ 注重环境宣传教育，使职工养成良好卫生习惯，自觉保持工作环境整洁、清洁

2）积极预防，消除隐患

公司定期对生产过程及产品进行全面监督检查，识别未来在环保、节能等方面的隐忧并提前做好准备。

表 5.5-2 预见隐忧并积极预防

控制项目	隐忧	提前准备
环境保护	粉尘污染、噪声影响居民生活	除尘设备、设备更新
		按照《工业企业厂界环境噪声标准》、GB/T24001 环境管理体系实施
节能降耗	增加生产成本、浪费能源资源、影响可持续发展	推广利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺
产品安全	产品不达标	严格按照 GB/T19001 质量管理体系要求进行产品质量管理，运用先进质量管理工具，建立产品追溯体系
安全生产	安全事故	制定管理制度和应急预案，采取有效的控制和治理措施；制定安全管理制度；消防演练；组建安应急救援小组；进行安全检查与考核
	随着《新劳动法》实施，以员工为焦点成为社会发展的新趋势	每年安排员工体检，发放劳保用品，注重特殊岗位员工职业健康安全维护。
公共卫生	生活垃圾、固废等会影响员工的 健康及周边环境	制定员工行为手册和准则，对生活垃圾进行分类管理并按照相关要求进行处理。

3）关键过程及绩效指标

公司在环境保护、安全生产、产品质量、节能降耗、职业健康等方面进行风险识别，确立目标及测量方法，并在关键过程采取有力措施。

表 5.5-3 公共责任指标测量与控制方法

责任重点	控制项目	控制指标	指标要求	测量方法	控制方法
环境保护	废水 固废	达到或超过国家标准和地方相应标准，及企业环评标准	/	由环保局、第三方测定	按照环境体系标准手册、程序文件、作业指导书对环境影响进行管理、运行控制和改进
资源	水/电/能源	根据环境体系确定的	每万元不变	统计分析	设备改造，节能控制，新材

责任重点	控制项目	控制指标	指标要求	测量方法	控制方法
保护		能源消耗指标	产值综合能耗有所下降		料、新技术应用
安全生产	工伤、火灾等职业健康指标	达到职业健康目标、指标，杜绝重大事故	无	统计分析	危险源识别—标准化操作—安全培训—安全评价—执行—改进
产品安全	含有害物质	低毒、低害、环保材料	无国家禁止物品	统计分析	选择供应商，采用环保材料
	危化物	回收率	100%	统计分析	回收作业控制，设备维护、更新
职业健康	噪声	达到相关标准符合率	100%	由环保局、第三方测定	按职业健康管理文件执行

b)建立并遵守诚信准则和质量诚信体系，确保组织行为符合道德规范

公司高层领导以自身行动为表率，自觉纳税，遵纪守法，切实履行法律法规和道德规范所赋予的各种义务，得到了社会的肯定，树立了良好的企业形象。

公司努力在企业内部建成诚信道德的环境，引导员工遵纪守法、诚实守信。

公司在与供应商、客户等的交易和来往中建立起了诚信合作、互惠互利的伙伴关系，为保障其利益，公司实现透明化管理。每年发公司公开发布质量诚信报告。

公司领导层十分注重法律法规的宣传教育工作，恪守经营道德，倡导“先做人，后做事”，遵循国家法律法规、履行对员工应尽的义务。同时，公司制定《员工手册》，在规范员工行为的同时灌输员工企业文化的内涵，藉以直接的应用在工作当中。

c）按 4.4.1 要求，建立组织内部与顾客、供方和合作伙伴之间，以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

公司建立健全了道德行为监测体系，用于监测公司与顾客、供方和合作伙伴之间全体员工（包括中高层领导）的道德行为。

表 5.5-4 公司道德行为的测量指标及方法

道德行为类型	监督对象	监督部门	测量方法与过程	测量指标
企业内部	员工	行政部	1）加强道德培训，提高员工的素质等。 2）制定《员工道德行为规范》。 3）开展评先评优活动等。	员工满意度，员工培训时间等。
企业外部	股东	行政部及相关部门	1）遵纪守法、信息真实。 2）以《公司法》为准绳，合法生产，合法经营等。	股东满意度，企业利润等。
	政府		1）依法纳税、廉洁自律。 2）严格按照国家税法、会计法等法律法规进行操作等。	纳税金额等
	社会公众		1）诚信经营、保护公众利益。 2）实施环境管理体系，保护环境等。	捐赠金额等
	顾客	内、外销部	1）加强品质控制，提高优质产品。 2）对于顾客投诉解决应对等。	顾客满意度等

d)尊重他人知识产权，避免知识产权引进过程中的侵权行为发生；

公司在不断发展的同时积极履行公共责任、恪守道德范，尊重他人知识产权,在开发和引进新技术过程中没有侵权行为发生。

e）最高管理者及员工积极参与重点支持的公益领域

公司在不断发展的同时积极回报社会。企业发展离不开社会各界的支持，同时企业对社会也应履行社会责任。公司领导十分重视公益支持，积极主动履行公共责任，回报社会，重点支持社会公益事业、教育事业、慈善、扶贫等。

高层领导及员工积极为社会公益事业做出很大的贡献，高层领导起了很好的带头示范作用。

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 总则

公司考虑了 4.1 所描述的因素和 4.2 所提及的要求，建立了《危险源识别和风险评价程序》，对所存在的风险进行分析，确定了所需应对的产品和服务、环境因素、危险源、合规义务、社会责任，包括品牌和质量信用、知识产权、信息安全、能源和原材料及其他需要应对的风险和机遇，以便：

a)识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求

员工能力需求与现状比较分析

公司对于员工所需能力是根据《岗位工作任职要求》等要素予以确定的。

公司识别出各岗位的素质能力要求，以比较分析并采取措施弥补差距。

表 6.1-1 员工能力现状与未来能力需求分析

分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
一线员工	具备较系统的行业知识和专业技能，有较强的学习能力和创新能力	工作考核	技能、学习和创新能力有待于进一步加强	内部培训 早会培训
高层管理人员	具有战略眼光，准确把握宏观经济形势，洞悉市场经济热点和机会，做好公司近期和远期的发展规划	经济指标考核	发展规划应更具科学性和战略性	高级管理课程和研讨会培训
中层管理人员	具有全面、系统、专业的管理知识，具有卓越的管理、创新能力，满足公司参与国际化竞争的要求	绩效考核 岗位评审	管理专业知识和创新能力有待于进一步提高	内部培训 外部培训
基层管理人员	具备较强的专业技术知识，具有一定得管理知识与能力，具备较强的执行能力和担当能力，能够独立处理生产中出现的问题	绩效考核 群众评价	管理知识与能力有待于进一步提高，执行能力和担当能力有待于进一步提高	内部培训
技术人员	要求专业知识系统、扎实，掌握国内外行业现状及发展趋势，技术创新居行业内领先水平	绩效考核 岗位评审	创新思维有待于进一步提高	学历教育 专业技术培训

分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
营销人员	具有一定的开关制品技术知识，具有良好的沟通能力，具备较全面系统的营销知识和敏锐的市场洞察力	业绩考核 市场拓展 客户维护	营销知识有待于进一步学习	销售培训
行政支持人员	具备深厚的专业理论知识和管理知识，具备较强的团队意识，具有良好的沟通能力和组织完成工作流程的能力	绩效考核 群众评价	执行力有待于加强，理论知识有待于进一步学习，团队合作意识和思维创新意识有待于进一步提高	内部培训

b)识别信息化环境下的新型能力及其目标

公司识别信息化环境下的新型能力的创建，将总体战略在各部门进行分解，并编制各部门年度目标，确保新型能力的创建的落地。

表 6.1-2 新型能力及其目标实施计划

项目		2024 年	2025 年	2026 年
市场营销		大力发展自主品牌建设，充分利用好互联网技术，建立起合理的销售模式。	形成全国范围内较为均衡的网络体系以及稳定增长的客户群体；为新产品的拓展提供资金、网络、管理等方面的支持。	深化合作模式，巩固好战略合作客户
财务		完善预算管理，建立全面预算管理系统	建立公司成本核算体系，降低生产成本，提高效率	保证资金供给，为新开发项目的正常运转提供资金保障
内部运营	技术	加大对产品加工工艺的改进，降低生产成本，提升生产效率	加大新产品研发的投入，为战略供应商提供技术支持	进一步完善研发体系建设，缩短研发周期
	生产	加大生产线整合力度，优化生产过程控制	打造国内领先的技术平台，推行精益生产，提质增效	建设高效管理机制，扩大生产规模，缩小与标杆企业差距
	质检	各项主要技术指标均超越竞争对手	投入检测设备，加强过程品质管理	技术指标达到标杆企业水平
	销售	建立供应链管理系统	加大对战略供应商的支持，提高战略供应商比例	与战略供应商合作开发原材料
学习与成长	人力资源	完善人力资源管理系统，建立和实施薪酬管理体系	引进高端技术人才，为新产品开发提供人力资源保障	引进高端管理人才，充实中层管理干部，为新生产基地的运行提供保障
	公益支持	明确公益支持方向	加大公益支持力度	加大公益支持力度
信息	信息化	规划信息化投入	投入办公自动化系统，增加硬件设施投入	整合信息化与自动化系统

c)确保管理体系能够实现其预期结果

公司通过内、外管理体系审核、管理评审，KPI 考核，日常的 6S、安全、环境、生产工艺检查，来料检验和过程检验，出厂检验等措施确保管理体系实现其预期结果。

d)增强有利影响

公司通过管理的有效运行，来料检验和过程检验控制，出厂检验的把关等措施，确保产品质量合格，通过顾客满意度调查，以获得顾客的良好感受，以增强有利影响。

e)避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响

公司明确生产经营过程中可能存在的风险因素，并积极采取有效措施加以预防并改善，以推动公司持续经营。外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素进行识别《危险源识别和风险评价程序》并采取措施，避免或减少不利影响。

f)实现改进

公司内、外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素进行识别《危险源识别和风险评价程序》，在表间明改进措施，避免或减少不利影响。

g）确定管理体系范围内的潜在紧急情况

公司异常、事故发生和紧急的事件，公司内部火灾、突然停电、工人闹事、设备故障等，外部有台风等自然灾害，战争等，由行政部对相关潜在紧急情况，编制预案。由行政部及相关部门保持对风险和机遇的成文信息，并确信按报告中所需的过程按策划要求得到实施。

6.1.2 环境因素

公司已在所界定的环境管理体系范围内确定了公司经营活动、产品和服务中可控和可施加影响的环境因素及相关的环境影响。公司行政部门编制了《环境因素识别和评价程序》文件，依据法律、法规和其他要求，环境影响的严重程度、持续时间、发生频率、范围与相关方的关注度，对环境因素进行了评价与分级，确定了具有或可能具有重大影响的环境因素，形成《环境因素评价表》与《重要环境因素清单》文件。

建立了 GB/T24001 环境管理体系。公司以保护环境为己任，在材料利用、固废回收、废气、废水、噪声排放等方面设定目标值；根椐《环境因素识别和评价程序》每年开展环境因素的识别，按三种状态、三种时态、多因子评分法，对产品、生产过程、设备维护、办公及后勤、经营管理各项活动进行充分分析并控制。

通过评价和确定环境因素和相关法律法规要求,评价重要环境因素，并制定和落实目标、指标和管理方案和控制措施，预防环境事故发生，持续提高环境绩效。

公司制定了火灾、消防、环境相关管理制度，编制了多项应急预案以应对可能带来环境问题的紧急情况，每年进行应急演练。

公司行政部对环境治理设施定期进行检查，开展噪音等的内部测量工作，发现问题时

及时采取措施进行整改。每年委托第三方检测机构进行噪声、废水等的监测，确保环境各项指标满足国家排放要求。

6.1.3 危险源辨识和风险评价

公司建立了职业健康安全管理体系，通过了职业健康安全管理体系认证。公司已编制了《危险源识别和风险评价程序》，每年开展危险源识别工作，按相关法律法规要求，形成对风险的确认、风险优先次序的区分，确定风险等级，并针对不同级别风险制定相应控制措施，形成《危险源识别和评价表》。

公司根据重大危险源清单，并编制职业健康安全管理目标和指标方案并控制实施；按消除、替代、工程控制、标识警告、个人防护顺序制定实施风险控制措施。公司根据重大危险源,对识别的风险点，制定了相应的应急预案，定期开展应急演练，预防风险，降低风险危害，满足相关法律法规要求。

公司每年对所有员工进行体检，主要岗位委托第三方检测机构进行检测，监测职业病的发生。现场职业卫生监测每年委托第三方检测机构进行噪声、废气等的监测。公司设立安全生产委员会，定期对安全生产工作和危险源控制情况进行督查，对安全防护装置和设备进行检查，对发现的安全隐患进行通报和整改。

6.1.4 合规性义务

公司已编制了《合规性评价控制程序》，对生产、办公、服务等过程对与公司管理体系有关的法律法规识别。

a）确定和获取了与公司产品和服务、环境因素、危险源风险评价和风险评价策划有关的合规义务

1）法律法规识别范围：有关的国际公约、国家环保法律法规和标准、地方环保法规、公司内部相关内控标准、其他环境要求、和政府机构的协定、和顾客的协议、非法规性指南、自愿性原则或生产、服务规范等；

2）获取的途径：从互联网、法律机构、咨询机构等公开渠道获取国家和省的法律、法规、标准及其他要求。从上级相应部门获取本地环境保护行政规章及其他要求，由质检部从各部门收集获取有关的环境安全法律、法规及其他文件化信息。行政部应及时将最新发布和修订的适用的环境安全法律法规和其他要求更新，每年底对更新情况进行检查。

3)适用性确认：与公司安全及内部环境因素及区域内的相关方环境因素有关的,必须是环境安全法律、法规及其他要求的最新版本。质检部将确认法律法规及其他要求列入程序中；如发现有新的增加，或原来适用的发生变化，应及时更新，每年至少进行一次系统性的合规义务性评价检查，并对受控的环境安全管理体系中的该部分内容进行更换。

b)确定如何将这些合规义务应用于要公司各项活动

每年由行政部组织各部门采用多种形式和方法学习与本公司相关的适用法律法规及其

他要求，不定期对公司员工进行法律法规培训教育，增强员工守法合规意识，并在管理体系运行中严格遵守。

c)公司如何在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时必须考虑这些合规义务

公司在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时，确定每年对相关法法规实施情况通过内外部审核、管理评审，每年的环境和职业健康安全管理体系相关要求进行例行检测以确保这些合规义务得到实施。

公司保持合规义务相关文件化信息《合规性评价控制程序》。

6.1.5 控制措施的策划

公司已策划应对各项风险与机遇的措施，并与其对于活动、产品和服务符合性的潜在影响相适应，详见《危险源识别和风险评价程序》。

a)公司采取措施管理

1）产品和服务

公司在产品和服务方面进行了有效管理，编制了各类检验规范对产品质量进行管控。不合格产品按《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》进行管理，对顾客有关要求服务的或投诉的情况公司编制了《顾客服务和满意度测量控制程序》，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施。

2）重要环境因素

公司在《重要环境因素清单》中对所有重要环境因素项目提出了相应的控制方式与责任部门，做到对重要环境因素进行有效管控。

3）职业健康安全风险

公司已编制了《危险源识别和风险评价程序》，每年开展危险源识别活动，按程序文件及相关法律法规要求，确定危险等级，编制重大危险源清单。针对重大危险源适时策划管理方案，以应对多方面危险源的风险与机遇的措施。

4）合规义务

公司已编制了《合规性评价控制程序》，对于管理体系有关的法律法和其他要求进行识别控制，确定遵守法律法规以及其他必须遵守的文件和要求，每年对环境和职业健康安全管理进行评价，以确保这些合规义务得到实施，以应对法律法规和其他要求方面的风险与机遇的措施。各部门负责人对管理体系的运作情况进行日常监控，对于是否合规情况应记录在合规性评价记录上，对于不符合项按照《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》的相关规定实施。

5）品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇

公司产品质量始于生产，由于公司严格管理，产品质量稳定，得到了顾客群体的广泛认可，树立了品牌、质量信用，但是一旦放松管理，没有创新，在产品质量上没有改进，也将失去公司的信誉。

表 6.1-3 风险管控措施

相关因素	管控措施
产品和服务	公司编制《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》、和《顾客服务和满意度测量控制程序》，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施
重要环境因素	公司建立的《环境因素识别和评价程序》文件，针对重大环境因素适时策划管理方案，以应对方面环境的风险与机遇的措施
职业健康安全风险	公司编制了《危险源识别和风险评价程序》，识别重大危险源。针对重大危险源适时策划管理方案
合规义务	公司已编制了《合规性评价控制程序》，每年对环境和职业健康安全管理体系相关控制因素进行年度例行检测，以确保这些合规义务得到实施。以应对法律法规和其他要求方面的风险与机遇的措施
品牌、质量信用	树立了品牌、质量信用，但是一旦放松管理，没有创新，在产品质量上没有改进，也将失去公司的信誉

b)在管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施控制措施

公司通过生产工流程，作业指导书对过程控制，通过 KPI 考核，安全生产检查、产品质量检验等要作，努力实现管理体系过程或其他业务过程中如各项风险与机遇的控制措施。

c）评价这些措施的有效性

公司通过内、外部审核，管理评审，日常检查，对风险与机遇应对措施实施有效性进行评审。《危险源识别和风险评价程序》中列有采取措施前后的各项风险源的风险系数，该数值的下降意味着风险得到了有效控制。

d）当策划这些措施时，公司如何考虑其可选技术方案、财务、运行和经营要求

公司对于控制措施的策划是基于公司自身情况出发，综合考虑了可选技术方案、财务能力、运行可行性以及公司经营状况，选取最优控制措施方案，多数措施通过多年的运行证实是可行且符合公司实际的。

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

公司根据确定的战略，制定了品牌和技术创新、新型能力战略目标，并制定措施及相关的关键绩效指标，根据长、短期措施计划期内的关键绩效指标的预测结果，确定组织未来的绩效。

公司针对其相关职能和层次建立创新目标、新型能力目标。明确数据、技术、业务流程、组织结构创新和持续优化的需求和实现方法。此时须考虑组织的产品质量特性、重要环境因素、与职业健康安全有关的危险源以及相关的合规义务，并考虑其风险和机遇，对目标进行动态管理并每月考核。

公司战略目标与方针保持一致，可测量，考虑到适用的要求；从业务流程与组织结构的优化出发；确保技术支持；充分利用数据；确保支持条件和资源的获得，与提供合格产品和服务以及增强顾客满意相关；通过考核得到监视；与内外部的相关方得到沟通，并适当时更新。公司保持目标的成文信息。

6.2.2 目标部署和措施策划

制定和部署实现战略目标的品牌和技术创新、新型能力实施方案，包括品质卓越、产业协同、社会责任，并融入其业务过程，策划如何实现目标时，公司已确定：

a）采取的措施；

1）建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标

为了确保公司的战略规划、年度方针目标与长短期计划的实现，公司从**品质卓越、技术创新、新型能力、产业协同、社会责任**五个维度指标，通过建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标,层层分解目标，将公司战略目标转化为公司层面、部门层面、岗位层面 KPI 的指标控制体系，对每个关键绩效指标明确责任部门和责任领导，

a) 需要的资源；

公司从人、财、物三个方面，统筹调度战略执行所需的人力、信息、财务、基础设施、技术资源，并细化到各职能部门的战略规划及年度工作计划中，实现战略目标与资源的匹配。

表 6.2-1 年度主要资源配置计划表

资源类型	2022-2026 年资源配置计划
人力资源	在现有基础上逐年新增招工人数 30-45 人，管理人员在 15%左右；技术人员达到 15 人以上；核心人才流失率控制在 1%以下，努力在近年内打造一支一流的经营管理者队伍和员工队伍，提升企业核心竞争力。
实物资源与设备	在原基础上继续改善生产车间 ，严格按照质量管理体系生产。
信息化建设	规划导入信息管理系统，逐步采用数据库等系统，对企业原材料、生产信息和发货信息进行全面监控，加大硬件和软件的投资。
相关方	实现多部门协同进行采购管理；对公司市场开拓实现信息支持。

b) 由行政部负责战略目标的推行考核，由各部门对所承担目标负责实施；

c) 根据计划，每年进行一次考核，对未完成的，转入下年的指标，并按计划限期完成；

d) 如何评价结果，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的参数

根据计划每年进行一次考核，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的数椐

e) 如何对方案进行动态控制，必要时进行更改

行政部组织各职能部门定期收集战略执行情况信息，形成当年战略执行情况报告，提交战略制定领导小组。战略制定领导小组召集会议，于每年 12 月对公司现行总体战略和职能战略的实施效果进行分析和评估，为下一年度目标计划的制定提供参考。

6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时，变更应按所策划的方式实施；

公司已考虑：

a) 由行政部负责对在管理体系中或组织活动、产品和服务中与该变更相关的环境因素、职业健康安全危险源风险评价和风险进行变更；

b) 由行政部对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

c) 对变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境因素、职业健康安全的潜在后果由行政部进行评价；

d) 公司研究小组对各相关的信息融入信息化时，管理体系的连续性和完整性要得到保持；

e) 管理层确保变理时的资源的适时可获得;

f) 对管理体系变理时，由研究小组对原先责任和权限的进行再分配，使管理体系连续性和完整性得到保持。

7 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

公司确定并提供为战略规划和经营业务发展以及建立，实施、保持和持续改进管理体系所需的资源，包括财务、人办资源、基础设施、过程运行环境、监视和测量资源、知识信息和安全。

a)现有内部资源的能力和局限；

公司目前的资源配置:注册资金 1180 万元，占地面积 5500 平方米，主要生产设备 107 台，人力资源充裕，员工人数 103 人，其中技术人员 32 人，公司财务资源充足、技术力量雄厚，生产基础设施完善、检测设备齐全，设有功能齐全的实验室，保证了产品的高品质。但尚有技术资源需要提升，基础设施资源需要更新。

表 7.1-1 公司主要内部资源

序号	资源名称	用途	数量	状况
1	注册资金	生产经营	1180 万元	良好
2	土地面积	生产经营	5500 平方米	良好
3	主要生产设备	生产车间	138 套（台）	良好
4	人力资源	全公司	107 人	良好
5	财务资源	流动资金	丰厚	良好

b)资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理；

公司注重对资金流的管理，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理，为加强资金流量分析预测，严格控制资金流入和流出，保证支付能力和偿债能力。公司将资金流管理贯穿于资金管理的各个环节，高度重视支付风险和资产流动性风险，对经营活动产生的资金流量进行严格管理。

公司根据总体目标制定切实可行的目标成本指标，并纳入经济责任制体系进行分解、落实和考核。

c）如何加快资金周转，提高资产利用率

公司为加快资金周转，通过对供应链的优化，减少原材料的库存，加强预算管理等措施，加快资金周转，提高资产利用率。

d) 如何需要从外部供方获得的资源

对于外部供方是公司合作伙伴，对于外部供方提供的产品是公司组成产品的重要组成部份，公司重视与供应商的合作伙伴关系，以采购合同规范双方责权利，保障供应商权益通过在技术、质量、管理等方面的扶持，促进同步共赢。

市场部依据提供产品和服务的类型分为：原材料供应商、辅助材料供应商、办公用品

供应商和服务行业供方。

根据《外部提供过程、产品和服务的控制程序》，市场部、质检部实施对供应商交货表现的评分，重点为品质、交期、配合度等，市场部将供应商交期和配合度的评估结果汇总发给质检部，质检部将品质、配合度的评估结果汇总，经副总经理审批后共享给市场部作为以后采购数量和价格的主要参考依据。对于外部供方资源获得是通过有条件的供给。

7.1.2 人力资源

公司制定并实施包括实现战略规划、品牌建设、技术创新、新型能力等所需的人力资源规划，并开展以下活动以有效实施管理体系，并运行和控制其过程。

a)公司对工作和职位进行组织和管理，以应对战略战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力；

公司认识到企业发展，人才是关键，公司坚持“唯才是用、唯德重用”的用人理念，坚持“有德有才、破格重用；有德无才、培养录用；无德有才、限制录用；无德无才、坚决不用”的选才原则。同时在维护和保障员工的利益，公司建立了规范的行政部管理体系，并不断完善薪酬及激励机制，对工作和职位进行组织和管理，以应对战略战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，公司坚持“招好人、用好人、留好人”，实现公司与员工的共同发展。

公司严格遵守《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规的相关规定，制定了关于劳动、薪酬、休假、福利等相关各项规章制度，明确职工在劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训及劳动纪律等方面的权利和义务。以调动员工的积极性主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

公司建立了一套“引才、育才、用才、留才”的人才机制，通过安排科学合理的培养计划提升人力资源管理的水平，积极推进人力资源的开发，为员工的职业生涯发展提供广阔舞台。另外，公司积极关注各类员工的关键需求和期望，并制定相应薪酬福利制度加以满足。公司注重人才培养，建立适合人才成长的职业规划体系，打造管理、技术研发、营销等各种通道职业晋升体系，以实现企业和人共同发展。

b）对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求；

公司开展职位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求；形成《岗位工作任职要求》，并根据岗位职责和人员能力等综合考虑，合理配置人员数量。

c）员工及相关方意见和建议收集信息；

公司每年开展员工及相关方意见和建议收集信息活动，鼓励员工参与公司的各项生产

改进和质量提升，营造全员参与管理和提合理化建议的氛围。为了进一步激励员工的积极性，公司制定了各类激励措施，对建设性意见给予物质或精神上的奖励。

公司在创新方面，努力建成省、市新技术创新环境，为员工提供了改进、创新的平台。

为员工提供培训、学习交流机会。例如，为员工提供内部培训机会，提升他们的岗位技能，提升他们进行改进和创新的能力。

d）员工绩效管理、绩效考核制度及其考评；

公司员工绩效管理系统包括绩效评价体系与薪酬激励管理体系。

（1）建立以 KPI 为主的绩效评价体系

公司建立了基于 KPI 为依据绩效考核体系，如图 7-1 所示。

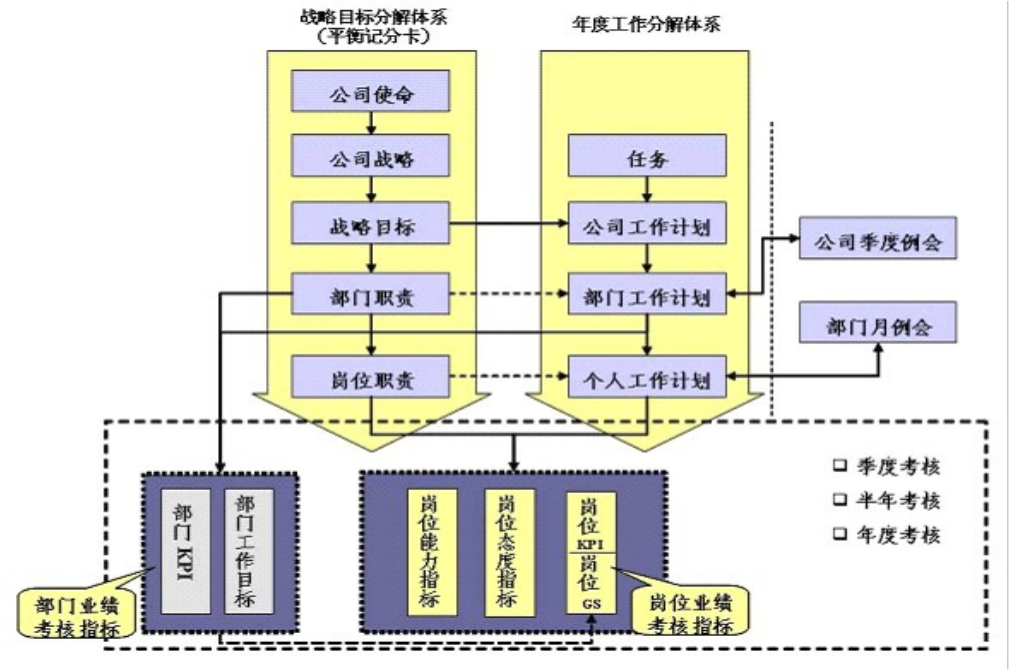


图 7.1-1 绩效考核体系

行政部组织制定和分解公司的 KPI 指标，并将其逐级分解成部门 KPI 指标，并采用量表法、目标管理法等对员工和高层人员绩效进行考评。

（2）建立有效的薪酬激励体系

公司针对不同类型员工，制定了差异化的薪酬机构模式，在激励体系中，公司多种激励措施。具体内容见表。

表 7.1-2 永嘉通球阀门有限公司激励措施表

类别	激励对象	激烈措施
物质激励	管理人员	为公司副经理级以上的管理人员、车间主任、销售骨干、技术骨干等有绩效考核
	销售人员	按销售额和销售利润按比例提成
	技术人员	对于有专利、开发新产品的员工给予物质奖励
精神激励	内部员工	授予荣誉称号

e）薪酬体系以及包括技术创新的激励政策和措施；

公司建立了《薪酬管理制度》和《员工手册》，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，促进公司绩效提升。

公司根据发展战略、效益、薪酬策略，及结合市场薪资水平和各岗位的价值等因素，建立了一套行之有效的薪酬体系，由行政部负责管理、运作，公司薪酬管理委员会对薪酬体系及制度进行审定，并有薪酬争议的最终裁定权。

1.公司薪酬遵循按劳取酬的分配原则，从经济性收入与非经济性收入两大方向进行设计，确立了以计时薪酬、计件薪酬为主体，多种方式并存的分配模式。

2.公司设定薪资晋升机会，依据员工绩效结果，提升业绩优秀人员岗位工资，对于公司满一年的员工每月给予工龄补贴。

f)制订员工职业发展规划；

对于员工的职业发展，公司建立了纵横结合的发展通道，提供了广阔的发展平台。纵向发展，只要员工在为公司绩效贡献的同时提升个人能力，在公司的绩效考核体系中，就能得到公正的认可，不断获取晋升空间；横向发展，公司为员工提供了多个空间、多种可能，只要员工具备胜任不同岗位的知识和能力，就可在公司行政部的指导下，分析确认自我职业取向，选择适合自己的职业道路。

为进一步完善企业管理制度，增强激励和约束机制，建立一支结构优化、业务精良、精干高效的管理队伍，实现人力资源的合理配置，公司建立多渠道、分层次的人才培养制度，为员工的学习与成长创造机会。

为提高员工队伍的文化水平和业务技术素质，推进员工教育培训工作科学化、规范化、制度化，公司以帮助员工掌握新知识、新技能和提高员工整体素质为目的，坚持“全面规划、突出重点、因人施教、讲求效果、常抓不懈”的原则开展教育培训工作。

公司行政部于每年 12 月依据《人力资源管理和培训控制程》,进行培训需求调查，结合“重点培养管理、技术、销售、检测和一线技能员工”的教培方针，针对不同岗位、不同层次的员工，基于对其现有能力、自我需求和职业发展需要的综合考虑，拟定个性化、差异化的培训计划。并且根据培训内容，提前预报培训经费、保证培训质量。在编制培训计划时,采用与用人部门主管面谈、发放问卷调查等方式收集各部门教培需求，对于其他临时性、针对性的培训部题，由参培人员提出申请，行政部备案后实施。

表 7.1-3 培训系统

培训级别	培训载体	典型代表	师资系统	教材系统
一级	各类院校、社会培训机构、国内外企事业单位、教学站等	温州大学、百度文库、中华培训网等	外部讲师	课件库、网络
二级	公司各职能部门	技术部、质检部等部门	公司讲师	自编教材、各类出版教材

三级	各部门内部、班组	各部门职能岗	公司讲师	自编教材、文件、资料、各类出版教材

g）对高、中层领导岗位及关键技术岗位的编制继任计划；

公司从长、短期战略规划出发，以提升当前公司的运营效率和今后发展的潜力、让各岗位人员不断适应公司发展要求和今后发展需要为目的，结合各部门的培训需求，制定高中层领导岗位及关键技术岗位的编制继任发展计划，规定各个岗位人员应接受的培训项目和应达到的目标等。

为确保培训工作的有效性与针对性，公司正在尝试通过多种方法进行培训需求的调查与分析。

表 7.1-4 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求调查方法

方法	目　的
调查人事档案	对人员基本情况及历史纪录进行调查，了解培训需求。
问卷调查	通过了解员工自身的兴趣、爱好发现培训的需求。
观察法	到工作岗位了解员工的具体情况，从而获得培训需求的最原始的手资料。
报告记录法	通过对组织效力指标的分析与评价，确定培训需求的方法。如员工工作绩效报告、核心员工流失率、客户投诉率等信息。
访谈法	与员工进行面对面的交流，加深对员工工作的了解以获取培训需求信息。
培训评估	通过培训效果的评估确定是否还需要进一步加强。

在进行培训需求调查的同时，公司根据公司的高、中层领导岗位及关键技术岗位员工能力现状和人力资源规划，通过组织、业务、个体三个层次的分析确定培训需求。

表 7.1-5 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求分析表

需求分析层次	主要分析内容	目的
组织分析	结合公司发展战略，从企业内外部的对比分析，从公司生产经营现状和问题对比分析，确定培训需求。	满足公司长期发展战略和绩效改进的需要
业务分析	着重从业务情况、技术变革情况、岗位责任说明书标准与担任职位成员进行对比分析，确定培训需求。	满足公司业务发展和技术革新的需要
个体分析	着重对关键工作、关键岗位的人员素质、工作技能进行分析，从而确定培训需求。	满足员工绩效改进、职业发展的需要

1）高、中层领导岗位及关键技术岗位教育培训计划制定：

根据公司战略要求、人力资源规划要求，结合高、中层领导岗位及关键技术岗位员工职业生涯发展需要及岗位胜任能力评价，公司有针对性地开发涉及企业文化、业务技能培训、人员管理技能培训、自我开发技能培训等方向的培训课程，针对各层级人员展开不同类型的培训活动。针对 2020 年底提出的培训要求，公司制定了《2021 年度培训计划》，确保培训计划能满足员工的发展和组织目标的实现。

2）培训实施：

① 分级培训体系建立

为保证培训计划的有效实施，公司依据总体培训规划，明确了分级培训体系（见表 7-12），分别针对高管人员、中层人员和关键技术岗位人员确定相应的培训目的、培训内容及主要培训方式，使得培训项目的实施更加符合公司整体战略发展规划.

表 7.1-6 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训层级体系表

培训级别	培训目的	主要培训内容	培训方式
高管人员	使其掌握经营环境的变化、行业发展趋势以及进行决策的程序和方法，提高洞察能力、思维能力、决策能力、领导能力，以确保决策人正确地履行职责。	侧重于观念、理念方面，此外还有市场经济所要求的系统管理理论和技能，如管理学、组织行为学、市场营销、企业经营战略、企业经营过程控制、领导科学与艺术等。	由公司或外派培训为主。研修班、高级论坛、赴外地考察等等。
关键技术岗位基层人员	提高其专业技术水平和业务能力，掌握本专业的新知识和新技术。	针对在岗员工岗位职责、专业技能、操作规程、业务流程等进行反复强化培训,以使员工在充分掌握理论的基础上,能自由地应用、发挥、提高。	参考中层管理人员。

② 培训投入

为保证培训计划顺利实施，公司保持培训资源较大投入。

人力投入：公司注重内部培训师的培养，采用“优中选优”原则，选择德才兼备、理论过硬、经验丰富、注重实效的人才作为内部培训师；根据培训技能、开发课程数以及专业知识等方面，将“内部培训师”划分等级；外训方面聘请众多外部专家讲师。

财力投入：公司培训费逐年增加，每年按战略方针分解成子目标，根椐子目标和公司目前团队的能力、文化和知识现有状况，作出培训规划，每年递增，对于上级要求的常规培训，按实际费用报销。公司人力资源教育培训费用，为加大员工培训力度，并将培训执行情况作为年度考核指标之一。

物力投入：公司有专业的培训教室，满足网络培训、技术开发培训、公开课演讲培训等要求，并购置符合要求的桌椅、空调、投影仪、电脑、白板、教材等设施，提高员工受训舒适度和学习效率。

③ 培训活动多样化

公司培训以内训、外训方式，公司组织学习为辅；采用在岗培训和脱产培训相结合、集中培训与分级培训相结合；思想素质培训与专业技能知识培训相结合。培训类型明确，培训实施形式多样。

3）培训效果评价

为了检验培训的质量与效果，为培训工作的改进提供依据，公司通过培训有效性评价等多种方式收集员工培训结果。根据公司培训构思，拟在下一阶段，针对部分重要课程、部分人员尝试依据培训对象、培训内容、培训目的等

4）培训改进

公司十分注重对培训效果的评估并及时改进相应的培训方法。行政部及各部门在每次重要的培训活动结束后都会进行培训总结，分析培训实施过程中遇到的问题和改善对策，并形成文字记录以备今后举行同类培训时借鉴。同时，公司还不定期举行各级“各专业研讨会”，采用头脑风暴的方式发表各自对培训管理的意见和建议，促进公司培训管理水平持续提升。

h)增强员工权益、福利与满意程度；

1）员工权益

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，实施 GB/T24001 环境体系和 GB/T45001 安全体系管理，定期开展员工的职业健康安全教育，强化员工的安全意识，公司并制定了管理制度。每月由行政部联合现场单位组成联合检查小组巡查工作场所，以减少安全隐患，委托检测部门定期进行噪声及污水排放的监测。每年对全体员工进行健康检查，并委托市疾控中心对特殊工种从业人员进行专业体检预防职业病。

公司制定了《应急准备与相应控制程序》及应急预案，成立应急抢险分队，每年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）员工福利

公司实行全员劳动合同制， 为员工缴纳“五险一金”、发放工作服、劳保用品，每逢元旦、五一、中秋、国庆、春节等节日期间组织集体活动、并发放礼品或礼金，定期组织健康体检，为中高层管理人员及部分特殊岗位人员报销话费及提供油补。

公司针对劳动（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制定了相关管理制度。针对不同员工群体，充分了解个性化需求，提供多样化支持，切实保障员工的合法权益，维护稳定和谐的劳动关系，旨在建立德、智、体全面发展的长久企业。见下表 7.1-7；

表 7.1-7： 员工个性化需求表

员工	个性化需要	个性化支持措施
生产人员 一线操作工	健康的需要	改善工作环境，加大对车间除尘、降温、降噪等方面的投入，根据员工意愿缴纳五险一金，定期开展员工体检，保障身心健康。
	工作回报的需要	充分调动工人劳动积极性；对于优秀员工进行物质奖励，对于车间创新人员公司给予物质奖励。

员工	个性化需要	个性化支持措施
	学习成长的需要	通过内部以师带徒、外部送培、技能比赛、转岗锻炼等形式提高员工的业务技能。
管理类人员 技术类人员	工作报酬的需要	高管人员实行年薪制，根据级别今后可以购买相应数量的原始股股票，成为公司的股东。 中层人员实行年薪制，贡献股分红+绩效考核，提高管理人员积极性； 对于专业技术、管理人才提供优惠住房和用车，解决后顾之忧。
	工作精神需要	现场技术改进攻关；合理化改善提案制度；每月对各单位各班组进行考核排名，建立竞争激励机制，以“优秀员工”、“优胜班组”、“提案改善奖”等表彰形式增强员工的成就感。
	学习、发展空间需要	帮助设计职业生涯，提供紧缺型培训，定期公司储备干部和员工进行培训，设置员工图书馆，给内部人才充电补课，给予岗位人员的等支持；与外部资源密切合作，定期选送人员进修、培训。
90 后员工	成长与发展	90 后员工逐步在成为公司的发展后劲，甚至中坚力量，对于该层次员工，公司有针对性的后备选拔，给予其发展通道，开展储备干部专项培训班，提高业务技能和个人素质。

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，并提供场地和专项活动经费，提供培训指导，保证活动时间，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。

3）**员工满意程度测评**

公司注重与员工长期和谐发展，把员工满意程度视为早期警戒和改善员工关系的重要指针，通过员工问卷调查、员工访谈、论坛讨论等方法搜集信息，识别影响员工满意度和积极性的关键因素，并按“三层三类”分别设计差异化问卷，纵向分高中基三层按不同层级员工关注因素进行设计，横向按管理、技术、技能三类人员进行分类细化，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。

7.1.3 基础设施

公司技术力量雄厚，生产、检测设备齐全，保证了产品的高品质。

公司编制《产品和服务的要求控制程序》，以确定、提供和维护质量、环境和职业健康安全过程运行、获取、传递、分析和发布数据和信息、以及满足品质量卓越所需的基础设施，以获得合格产品和服务，确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性。

a)根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施

公司根据战略规划与战略目标，结合产品特性与规模等，有计划地投入资金来改善公司基础设施的总体结构，提高公司基础设施的使用效果和技术状态，不断增强公司的生产能力，保持强有力的发展后盾。

b）实现设备设施的自动化、数字化、网络化和智能化水平，与新型能力目标相适应：

公司根据发展战略要求，结合公司产能需求，配置了大量的自动化和智能化水平的生

产和测量设备，描准与新型能力目标相适应的先进设备，公司坚持自我改造、联合开发与引进相结合的方针，积极提升生产制造的硬件设施，

c)制定并实施基础设施、工装备的预防性和故障性维护保养制度；

公司制定了《产品和服务的要求控制程序》，通过加强设备维护保养责任制的落实、检查、考核，实现设备采购、使用、维护保养、检测、报废全过程控制，提高设备完好率，保证设备正常运行，为公司正常生产活动及提高产品质量提供保障。

针对设备维护保养，从预防性维护和故障性维修两个方面落实。

●预防性维修：定期点检，提早维修，对设备的异状进行早期发现和早期维护。公司每年定期负责编制发布设备年度维护计划，各部门将设备维护落实到个人。

●故障性维修：各车间负责人、设备管理员根据设备现状进行分析，对需要进行大修的设备编制维修计划，报设备部审核后实施维修，由设备部负责检查各单位实施情况。

d）制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施技术水平的先进性；

为了确保设备的先进性，公司每年根据生产过程的需要，投入大量的资金来安排基础设施的更新换代和改造，确保基础设施满足不断增长的经营需求。

e）识别基础设施突发故障可能影响环境、职业健康安全和资源利用的问题，制订应急预案。

公司成立应急救援小组，制定事故应急预案，定期进行演练。一旦发生设备安全和环境事故,则启动应急救援预案。预案内容包括立即停止设备运转（或切断电源）、采取措施减小事故损失（人身伤害和财产损失）、保护事故现场并迅速报告相关部门和单位领导、查明事故原因，实行“三不放过原则”、确定事故等级并妥善处理等。

公司按照管理体系运行要求，公司对所有设备设施均进行重大环境因素和危险源的识别、管理，并预先对各种需要处置的基础设施制定方案。公司实施 6S 管理，设立安全生产宣传栏，定期组织安全检查并跟进安全隐患的整改，同时不断对容易产生环境和职业健康安全问题的基础设施进行改造、升级。

7.1.4 过程运行环境

公司确定、提供并维护所需的环境，以运行过程，并获得合格产品和服务。有效运行环境管理和职业健康安全体系，严格控制危险源和重大环境因素。

a)公司结合产品结构，对生产环境进行系统识别，通过不断扩建厂房、改进设备自动化水平等方式，实现生产、生活环境的持续改善；

b)公司营造了“生态型”办公、生产环境；

c)公司定期对设备检查，发现问题及时进行故障维修；每年制订维护检修计划，确保设备运行有效；对有隐患的设备，增加防护装置，营造良好的工作环境，避免员工受到伤害。

d)公司按照 GB/T45001 环境管理体系的要求，对基础设施会引发的环节影响和职业

健康安全风险进行了系统识别和评估，并制定了相关的管理方案和控制程序。

表 7.1-9 基础设施环安卫因素应对措施表

设施类别	使用/处置不当	具体问题	引发的问题	应对措施
生产设备	操作不当 维护不善 污染源处理不当	灰尘、漏油、机械事故、废弃物处理不当	伤人 污染环境	建立岗位责任制 健全各类管理制度 制订应急预案 增加环保资源投入加强培训
基础设施维修	维修不当 废弃物丢弃 污染源处理不当	废气排放、碰撞、触电、机件毁损、噪音、油污滴漏	伤人 污染环境	

f)公司成立应急救援小组，制定事故应急预案，定期进行演练。一旦发生设备安全和环境事故,则启动应急救援预案。预案内容包括立即停止设备运转（或切断电源）、采取措施减小事故损失（人身伤害和财产损失）、保护事故现场并迅速报告相关部门和单位领导查明事故原因，实行“四不放过原则”、确定事故等级并妥善处理等。

7.1.5 监视和测量资源

7.1.5.1 总则

确保结果有效和可靠，利用监视或测量活动来验证产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求时，公司确定并提供所需的资源，确保结果有效和可靠；

公司对检测设备的采购非常重视，公司先后采购了先进的检测设备，三坐标测量机、手持式光谱仪、里氏硬度计、屏显式液压万能试验机、屏显式液压万能试验机等实验设备，公司的检测设备和检测技术处于国内同行业的先进水平，用来验证产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求。

表 7.1-11 先进检测设备举例

序号	主要设备	装备水平
1	三坐标测量机	国内一流
2	手持式光谱仪	国内一流
3	里氏硬度计	国内一流
4	洛氏硬度计	国内一流
5	屏显式液压万能试验机	国内一流
6	涂层测厚仪	国内一流
7	表面粗糙度仪	国内一流
8	圆度仪	国内一流
9	全自动影像测量仪	国内一流

a）适合所开展的监视和测量活动的特定类型；

根据对监视和测量的设备进行评价，目前本公司所使用的监视和测量资源是满足本公司产品、环境、安全所要求的监视和测量活动，具有充分性和适宜性，满足监视和测量活动的特定类型。

b)得到维护，以确保持续适宜其用途。

公司保留适当的测量资源检定合格的成文信息，作为监视和测量资源适合其用途的证据。

公司是有完善测量管理方案，制定实施了完善的计量器具管理程序，对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对计量器具和试验装置编制了检定/校准周期表，并按月制定检定/校准计划，定期开展检定/校准。

7.1.5.2 测量溯源：

当要求测量溯源时，或公司认为测量溯源是信任测量结果有效的基础时，则测量设备能满足：

a)对照能溯源的国标或国家标准的测量标准，按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定，当不存在上述标准时，应保留作为校准或验证依据的成文信息；

公司所使用的监视和测量的设备均按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定，由市计量院进行检定，能能溯源的国标或国家标准的测量标准。

b)保留产品标识，以确定其状态，公司所使用的监视和测量的设备通过检定合格好，对设备进行合格标识，以确定监视和测量的设备所处状态；

c)予以保护，防止由于调整、损坏或衰减所导致的校准状态和随后的测量结果失效。当发现测量设备不符合预期用途时，公司应确定以往测量结果的有效性是否受到不利影响必要时采取适当的措施。

公司实验室当发现测量设备不符合预期用途时，公司应确定以往测量结果的有效性是否受到不利影响，公司对相关产品进行重新检验，防止由于调整、损坏或衰减所导致的校准状态和随后的测量结果失效。

7.1.6 公司的知识

1）公司如何确定必要的知识，以运行过程，以获得合格产品和服务。

建立知识产权管理制度，在以下活动时应规避知识产权的侵权：

a)公司在产品设计与开发时；通过行业协会，销售相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息，充分了解相关的知识信息，在设计和开发活动时能规避知识产权的侵权。

表 7.1-12：知识分类识别及获取

信息类别		责任部门	主要信息	信息作用	收集渠道
外部信息	宏观经济政策	战略委员会行政部	国家宏观经济政策、国家产业政策及相关变化、影响本公司的法律法规政策、上级部门对公司提出的要求	战略制定	网络、会议、政府相关部门文件

信息类别		责任部门	主要信息	信息作用	收集渠道
	行业态势	总经理市场部	本行业相关企业发展变化情况、国内外新材料、新技术发展趋势及应用	运营过程调整	网络、会议、行业协会顾客反馈、行业报告
	顾客和市场	总经理市场部	顾客需求、客户意见、市场形势	运营过程调整 绩效分析	网络、行业信息、顾客走访、同行交流
	竞争对手、标杆企业	市场部	竞争对手、标杆企业发展情况	运营过程调整	网络、行业信息、同行交流
	供应商合作伙伴	市场部	供应商、合作伙伴相关信息及变化情况	运营过程调整	供应商会议、走访、考察
内部信息	运营过程	各部门	公司经营信息、各项工作开展情况、数据分析	过程控制及调整	内部会议、文件、
	财务信息	财务部	项目预算和支出信息、成本控制	财务管理改进	财务部门汇总、内部分析、报表
	员工信息	行政部	员工满意度、培训、招聘需求、人员配备	人力资源调整	满意度调查、员工座谈会
	绩效管理	行政部	企业文化建设、规章制度建设、考核情况	绩效分析 运营调整	考核情况、会议

公司在产品设计与开发时；通过行业协会，市场部相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息，充分了解产品相关的知识信息，在设计和开发活动时可规避知识产权的侵权。

b)采购产品、技术和服务：

公司在原料采购过程中，关注采购产品生产的知识产权关系，公司做到无生产经营权的产品不采购、不使用、不转让。在技术转让和服务中，做到不侵权。

c)提供生产和服务；

公司在产品生产和服务时；通过行业协会，充分了解相关的知识信息，在生产和服务时规避知识产权的侵权。

d）产品销售或境内外参展。

公司在产品销售或境内外参展时；同样要充分了解相关的知识产权信息，在产品销售或境内外参展时也来侵权。

2）公司对拥有与产品质量、安全、节能环保相关的设计或制造的自主知识产权或技术成果，包括专利引进等方面的知识应予以保持，由研究所保存，并能在公司内所需的部门经批准可得到相关知识。

3）公司为应对不断变化的需求和发展趋势，公司评审现有的知识的收集和使用情况，确定并获取或收集更多必要的知识和知识更新。以确保公司新知识的应用。

4）公司在进行知识产权引进时，审查了知识产权的有效性与法律状态，并通过合同界定双方的权利和义务。通过相关协议，明确双主权利和义务，承诺对所承担的知识产权进行保护。

7.1.7 信息和安全

1）公司如何将信息资源作为战略性基础资源进行管理

（1）公司根据战略需要，对信息化建设进行规划，持续完善或优化现有信息管理系

统。

（2）公司信息管理归口管理部门为行政部，公司通过制定管理制度，明确各部门信息管理的职责，确保信息系统的正常运行，为各层级决策与管理提供支持。

a)如何不断推进信息资源的标准化；

根据公司战略规划，制订并实施了《信息交流控制程序》，公司建设、配备获取、传递、分析和发布数据和信息的人员和设施，采取了全面的信息管理措施。

对于财务信息，公司建立了完整的会计核算体系，全面反映采购、仓储、生产、销售各个环节全过程的各项经济活动。

对于生产信息，公司有系统的生产运行数据收集、传递、汇总、分析流程，车间、班组、部门配备统计人员，专门从事生产运行数据管理，公司生产计划管理、生产流程单、生产流程统计单等数据和信息进行互通分享。

对与技术信息，技术标准、规范、设计文件、工艺流程文件、项目开发流程文件等数据信息依托产品生命周期管理系统进行管理。

对于人事管理信息，人员的招聘、培训、合同管理、档案、考核、工资、工作信息、系统信息等进行全面管理

对于客户管理信息，客户卡片、客户联系记录、客户交流、顾客投诉、往来对帐等信息进行全面管理。

b)识别并采集、获取、存储相关的数据，并确保其准确性和及时性；

c）公司如何适宜时，统一管理数据，并挖掘、提炼信息和知识；

公司由行政部统一管理信息资源数据，通过收集提炼和分类应用信息中的知识。

d)公司如何信息资源的可用性、完整性和保密性。

公司有针对性地采取相应措施，以确保数据、信息和知识的完整性、及时性、可靠性、安全性、准确性和保密性。

2）公司采取以下措施：

a)确保全员认识到信息安全的重要性和紧迫性，增强信息安全意识；

公司通过培训，宣传栏、网络、会议等方式对全公司人员进行培训和传递信息安全的重要性和紧迫性，增强信息安全意识，同时公司对相关网络进行安全设置，确保信息安全。

b)确立信息安全责任制，完善管理和防范机制；

公司编制了管理制度，由行政部负责信息安全，公司对相关网络进行安全设置（防火墙），确保信息安全。完善信息安全的管理机制，建立防范机制。

c)提供必要的技术条件和设施保障；

公司在内部设置了安全措施，信息安全的完善管理机制。

d）识别可能存在的信息安全风险，进行持续性管理，确保信息安全事件得到有效处理。

公司建立了管理制度，对可能存在的信息安全风险，进行持续性管理，确保信息安全事件得到有效处理。

7.2 能力

a）公司如何确定其控制下工作的人员所需具备能力，这些人员从事的工作影响管理体系绩效和有效性；

公司开展职位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，形成《岗位工作任职要求》，并根据岗位职责和人员能力等综合考虑，合理配置人员数量。对于特殊工种等需要持证上岗的岗位，公司把“持证”作为必备任职条件，实行一票否决制，同时对特殊工种等每年进行资格认定，定期开展教育培训和技能考核，确保持续满足各项规定要求，公司特殊岗位 100%持证上岗。

b）提升具备应用信息技术推动技术、类务流程、组织结构的优化、创新和变，持续提升数据的开发利用能力；

为提高公司绩效与管理水平，促进有效沟通，公司采取直线制的组织设计，减少管理层次，设立市场部、技术部、采购部、生产部、行政部、财务部、质检部等多个职能部门各部门间配合协调，最大程度提高组织运作效率。在岗位设置方面，公司坚持“人岗匹配”原则，通过系统的工作分析，灵活调整岗位设置及人员配置，明晰各部门职责及工作范围制定详尽的《岗位工作任职要求》；

c）基于在适当的教育、培训或经历，确保这些人员具备所需能力；

公司行政部于每年 12 月依据《人力资源管理和培训控制程》,进行培训需求调查，结合“重点培养管理、技术、营销、工程服务和一线技能员工”的教培方针，针对不同岗位、不同层次的员工，基于对其现有能力进行评价并进行培训；

d)适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性；

公司行政部于每年 12 月依据《人力资源管理和培训控制程》,进行培训需求调查，结合“重点培养管理、技术、营销、工程服务和一线技能员工”的教培方针，针对不同岗位、不同层次的员工，基于对其现有能力、自我需求和职业发展需要的综合考虑，拟定个性化差异化的培训计划。在编制培训计划时,采用与用人部门主管面谈、发放问卷调查等方式收集各部门教培需求，对于其他临时性、针对性的培训问题，由参培人员提出申请，行政部备案后实施。

e)保留适当的成文信息，作为人员能力的证据。 如员工档案、培训记录等。

7.3 意识

公司如何确保在其控下工作人员知晓：

a)公司质量、环境和职业健康、浙江制造的方针通过宣传栏，会议、网络等；确保在其控下工作人员知晓浙江制造的方针：

b)相关的战略以及分解的职能目标；

公司针对相关战略目标，通 KPI 及相关责任书分解的职能目标，祥见各部战略目标分解。

c）与其工作相关的职业健康安全风险、重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响；

通过对环境管理体系和职业健康安全管理体系的标准培训和建立，通过对环境因素和危险源的分析评价和重要环境因素和重要危险源的评价，促进员工对与其工作相关的职业健康安全风险、重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响的意识；

d)对管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处；

通过对浙江制造管理体系的标准培训和建立，通过对浙江制造管理体系的要求，促进员工与其工作对管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处的意识；

e)不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响；

公司通过对质量、环境和职业健康、浙江制造的方针学习，对浙江制造管理体系的标准培训学习，明确不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响的意识。

f)提升对打造信息化环境下新型能力的意识。

通过对质量、环境管理体系和职业健康安全管理体系、浙江制造管理体系的标准培训和建立，明确行业竞争的对公司的绩效影响，要在技术创新、管理创新等方面提升对打造信息化环境下新型能力的意识。

7.4 沟通与信息交流

7.4.1 公司确定与管理体系相关的内部和外部沟通与信息交流，包括：

公司编制《信息交流控制程序》，保持公司内部沟通顺畅；通过洽谈会等方式进行交流沟通。

a) 明确沟通内容；

b) 明确沟通时间；

c) 明确沟通责任部门；

d) 明确沟通方式和要求；

e) 明确负责沟通责任人；

f）明确相关法律法规等合规义务的沟通。

7.4.2 公司对按其合规义务的要求及其建立的信息交流过程，就有关的环境绩效的信息进行内部和外部信息交流。

公司营造良好的沟通氛围，通过设置总经理信箱、开展合理化建议活动等，广泛听取各层面员工的意见或建议，保持公司内部沟通顺畅；通过洽谈会、研讨会、走访等多种形式，倾听顾客、供方等相关方的意见及建议。公司领导倡导“沟通无限”，建立了互动双向沟通机制，多渠道听取员工及其他相关方要求，多种方式实现不同部门、不同职位、不同地区间的有效沟通。

7.4.3 公司保留适当沟通记录的成文信息，作为沟通、交流的证据。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

公司的管理体系包括：

a)本部管理体系要求的成文信息；

b)公司确定的新型能力和为确保管理体系有效性所需的成文信息。

c)证明履行其合规义务需要的信息。

7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司应确保适当的：

a)标识和说明，（如：标题、日期、作者、索引编号等）；

b)格式（如：语言、软件版本、图表）和载体（如：纸质的、电子的）；

c)评审和批准，以确保适宜性和充分性。

7.5.3 成文信息的控制

7.5.3.1 公司如何控制管理体系和本部分所要求的成文信息，公司行政部制定了《文件控制程序》等文件，规定各类文件的编审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和要求，由行政部发放控制。以确保：

a) 由行政部对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，由行政部对质量管理体系和浙江制造的体系文件进行发放，使适用的岗位均可获得；

b) 持有成文信息的部门予以妥善保护（如：防止泄密、不当使用或缺失）。

7.5.3.2 如何为控制成文信息，适用时，公司应进行下列活动：

a) 由行政部对浙江制造的成文信息进行控制分发、访问、检索和使用；

b) 由行政部对浙江制造的成文信息进行存储和防护，包括保持可读性；

c) 由行政部对浙江制造的成文信息进行变更控制，（比如版本控制）；

d) 由行政部对浙江制造的成文信息进行保留和处置。

对确定策划和运行管理体系所必需的来自外部的成文信息，公司行政部应进行适当识别，并予以控制。

由行政部对浙江制造的成文信息进行适当保留的，作为符合性证据的成文信息予以保护，防止非预期的更改。

公司行政部制定了《文件控制程序》等文件，规定了记录编号规则以及填写、保管、借阅、复制、处置等要求。由行政部负责对公司整个记录文件的归口管理，收集记录文件及保存期限，编制“记录清单”等。

8 运行

8.1 运行的策划和控制

8.1.1 为满足产品和服务提供的要求，并实施第 6 章所确定的措施，公司如何通过以下对所需的过程进行策划、实施和控制。这些过程包括但不限于；产品和服务的要求；设计和开发；外部提供过程、产品和服务的控制；产品和服务提供；产品和服务的放行；不合格输出的控制；应急准备和响应。

8.1.2 公司确保建立自主创新和协同创新的机制。这些措施包括：

a）确定产品和服务、质量诚信、品牌建设、环境保护、职业健康和安全的要求；

公司制定了《产品和服务的要求控制程序》，其中对成品的质量性能、功能等有直接影响的工序进行了控制，识别了特殊的过程—粘合/粘衬。

b)建立过程（包括：外包过程）运行、产品和服务的接收准则并实施控制或施加影响：

经识别，企业外包过程为热处理。制定了文件，其中市场部对供应商(外包过程)所提供的生产物料、非生产物料、生产设备、检验设备、生产消耗物料、办公设施及耗材、服务性采购以及外部供方财产的接收准则、控制过程、施加影响都做了详实的描述，并通过采购文件如《采购申请单》、《产品购销合同》等进行记录。

c)推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化；

公司通过《信息交流控制程序》及网络、邮件、微信群平台进行沟通，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动，并利用《产品和服务的要求控制程序》等程序，来达到公司创新和持续优化的效果。

d)确定所需的资源以使产品和服务符合要求；

公司主要所需的资源有：基础设备资源、检测设备资源、生产环境、人员资质、资金基础、技术资源等。

为确保生产设备、环保设备的正常运行，维持正常的生产能力，使生产的产品符合规定的要求，确保制造过程能力。《监视和测量设备的控制程序》中表述了测量所需的仪器设备的管理流程。由使用部门提交《请购单》，经过部门领导及公司领导的审批、验收、校验、日常维护等过程进行设备管理。

《产品和服务的要求控制程序》中对生产计划管理、生产实施过程、标识、包装和贮存等进行了描述，如：对特殊过程的确认，技术部组织质检部和生产车间按要求进行确认并做好确认记录。

e)按照准则实施过程控制；

公司针对生产过程设立了产量、一次合格率、各种产品合同履行率等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司技术部制订《产品和服务的要求控制程序》、《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》对公司产品的生产计划编制、生产作业

准备、生产作业过程控制、产品质量控制、生产方法控制、人员控制及生产作业统计分析均予以明确公司对产品和服务提供进行活动的特征进行规定。

f)在确定的风险和目标的范围和程度上，确定并保持、保留成文信息：

1）公司通过各类生产检验记录表单，通过记录来确新过程已经按照策划来进行。

2）公司制定了制程检验作业规范，对产品生产过程及产品完成各阶段进行控制，确保产品的质量要求得到满足。对不合格产品通过《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》来进行控制。策划的输出符合公司的运作，以证明产品和服务符合要求。

8.1.3 控制策划的变更

评审非预期变更的后果，必要时，采取措施消除不利影响。公司编制了文件，对工程变更、生产工艺变更等进行管理，以评审非预期变更的后果，适宜时，采取措施消除不利影响。

8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

a）如何识别顾客、顾客群和细分市场，考虑竞争对手的顾客及其他潜在的顾客和市场；

1）识别顾客、顾客群

在“持续改进，不断提高”的产品理念的指导下，公司在以品质制胜的同时，为广大客户提供了良好的售后服务和技术支持，赢得了一致认可。公司致力于打造权威品牌，争做行业领航者，走创新发展之路，不断开发适合市场的新产品，以适应未来个性化显示的需要。

公司坚持以顾客和市场为导向，确定目标市场定位；通过营销网络建设、面对面的深度沟通、技术服务等方式建立顾客关系；通过产品及服务的创新，聚焦公司将开关行业做精、做优的战略目标，以精准服务、优质服务、特色服务，提升顾客满意度和忠诚度。

公司通过建立系统的顾客和市场信息收集体系，全方位了解和关注顾客当前以及未来需求，识别当前和潜在的发展机遇，锁定目标顾客群和目标市场,不断开发新产品、开拓新市场。

2）市场的细分

公司始终坚持以市场为导向，把市场营销作为企业生产经营的出发点和落脚点。在营销方面，重点抓客户的建设，进行大规模的机构建设和开发，公司积极维护业务，近年来主要以国内市场为主，国内市场陆续在浙江、江苏等多个地区也建立了稳定的市场。公司目前客户类型如表 8.2-1 所示。

表 8.2-1 客户类型细分

顾客类型	面向的主要客户群及其特性	销售模式	顾客类别	需求特性顺序
关键行业客户	石油、化工、冶金、机械、轻纺、船舶、电力和军工等工业管道球阀制造商	招投标	重要顾客	质量、价格、品牌、功能、售后服务
消费者	电子商务平台	代理	重要顾客	质量、价格、品牌、功能、服务

公司积极开拓市场，拥有专业内、外销部门，销售网络良好。

3）考虑竞争对手的顾客和潜在顾客

通过对竞争者顾客和潜在顾客的信息收集，多种途径发掘他们的需求和期望。如通过与顾客交流、信息收集、市场渗透、市场开发、优势策略和邀请参观等，与竞争者顾客和潜在顾客加强沟通，使他们接触和了解公司的产品和服务，实现购买决策的转变。

在细分市场和确定公司目标顾客群过程中，针对竞争对手，由市场部负责竞争情报的收集和分析工作。通过市场调研，竞争对手实力及产品和服务的分析、竞争对手顾客群需求和潜在顾客要求的分析进行市场细分，确定了目标顾客群。通过不断深入的市场调研与市场细分，公司的战略部门与各级产品市场部门一直在关注和尝试进入新的潜在市场。

公司按照卓越绩效管理方法的分析与改进，每年对倾听和了解顾客要求及期望的方法进行定期评价，并结合公司的战略目标完成情况来判断在哪些渠道中获取的顾客需求和期望具有代表性和集中性并具备良好市场前景，在此基础上对收集市场信息的方式上加以改进和提升。

4）顾客投述

4.1 处理周期

① 一般问题的处理不得超过 24 小时，24 小时内处理结果反馈给客户职能人员；

② 影响较大的问题的处理不得超过 12 小时，12 小时内处理结果必须反馈给客户职能人员；

③ 严重及重大问题的处理不得超过 6 小时，6 小时内处理结果必须反馈给客户职能人员；

④ 顾客的建议处理周期为 3 天，任何处理意见均应在隔日内反馈客户职能人员。

4.2 客户确认改善方案可行后，应在 10 个工作日内按确定的改善方案进行处理。

4.3 客户端改善效果确认之后，持续对该客诉异常情况进行跟踪，并保存相关记录。

4.4 公司编制《顾客服务和满意度测量控制程序》规定了在业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理方法。

8.2.2 与产品和服务要求的确定

在确定向顾客提供的产品和服务的要求时，公司如何确保：

a)细分顾客，确保产品和服务的要求得到规定，包括：

公司根据产品特性、销售渠道及客户重要程度三个维度对顾客与市场进行细分，从公

司技术研发实力及公司所提供给产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。根据不同顾客需求及适用的法律法规要求；公司认为的必要要求，确保产品和服务的要求得到规定 。

b)对其所提供的产品和服务，进行品牌维护并能够满足所声明的要求。

1）对质量诚信目标进行宣传控制，对外发布和使用的广告内容真实，不欺骗和误导顾客，不含有虚假的内容，并符合法律法规和道德要求；

2）对产品说明、标识和包装进行控制，以确保对外发布和使用的产品说明和标识等内容真实、合法、有效，与产品质量相符，避免误导或不合理的暗示。

8.2.3 产品和服务要求的评审

8.2.3.1 公司市场部编制了客户投诉处理制度，以确保有能力向顾客提供满足要求的产品和服务。并在承诺向顾客提供产品和服务之前进行评审，公司对如下各要求进行评审，以满足法律法规要求和顾客规定的要求；

a) 顾客规定的要求，包括对交付和交付后活动的要求；

b) 顾客虽然没有明示，但规定的用途或已知的预期用途所必要的要求；

c) 公司规定的要求；包括运送、保证等在消费领域给予顾客的好处；

d) 适用于产品和服务的法律法规要求；

e）与以前表述不一致的合同或订单的要求。

公司应确保与以前规定不一致的合同或订单要求已得到解决。

若顾客没有提供成文的要求，公司在接受顾客要求前应对顾客要求进行确认。

8.2.3.2 适用时，公司应保留下列方面有关成文信息；

a）公司对每份合同及评审记录进行收集并存档；

b）针对顾客对产品和服务的新要求，公司根据不同情况有针对性地进行处理。

8.2.4 产品和服务要求的更改

当产品和服务的要求发生更改，公司市场部业务员对更改内容进行评审，并确保相关的合同进行修改，并确保相关人员知道已更改的要求。由公司原因引发的更改，应考虑对品牌产生的负面影响。

8.3 产品和服务的设计和开发

8.3.1 总则

公司制定并实施了有效的研究与开发流程，以确保企业产品及生产方法符合市场需求，实现产业结构的优化与产品结构的调整，增强企业的市场竞争力。

8.3.2 设计和开发策划

在确定设计和开发的各个阶段和控制时，公司已考虑：

a）设计和开发活动的性质、持续时间和复杂程度；

b）所要求的过程阶段，包括使用的设计和开发评审；

c）所要求的设计和开发验证、确认活动；

d）设计和开发过程设计的职责和权限；

e）产品和服务的设计和开发所需的内外部资源；

在进行项目可行性评估时，会考虑人员、信息、设备设施、材料、资金保证及其它相关内容等各项内外部资源配置需求。所需内部资源列举：需配置具备设计开发能力、技能和经验的科研人员；配置精度、数量满足要求的计量检测仪器；配置充足的资金满足进行各项设计与开发项目的需求；配置相应技术确保创新设计开发的持续输出。

所需外部资源：各级政府对研究开发活动的政策支持(银行，技术主管、工商等)。

f）技术获取方式，如自主研发或共同开发；

公司技术获取方式主要为自主开发，通过立项实现技术创新与发展。

g）可行时,确定使用质量功能展开（QFD）、产品质量先期策划（APQP）、失效模式和效果分析（FMEA）、生产件批准程序（PPAP）、测量系统分析（MSA）、统计过程方法（SPC）等相关工具；

h) 设计和开发过程参与人员之间接口的控制需求；

项目组明确的设计计划中包括设计和开发过程中每位成员的接口关系及控制需求。

i) 顾客和使用者参与设计和开发过程的需求；

公司产品设计和开发项目的来源之一为客户和使用者的要求，包括市场部与客户签订的新产品合同或技术协议，根据其对产品进行个性化定制，以此实现顾客参与设计和开发过程。

j) 后续产品和服务提供的要求

公司对新产品开发后，提供给顾客使用，在技术、使用方法、运输等提供产品在使用中的相关服务。

k) 顾客和其他相关方期望设计和开发过程的控制水平；

市场部负责通过市场调研或分析，获得开发信息或获得客户需求信息及新产品动向。项目组利用质量功能展开（QFD）工具，生成《QFD》报告，在其中列出顾客关注内容及相应关注度，将顾客和其他相关方期望融入产品设计和开发计划。

i) 证实已经满足设计和开发要求所需的成文信息。

经设计和开发过程，技术部最终形成正式已满足设计和开发要求的成文信息。

8.3.3 设计和开发输入

公司应针对所设计和开发的具体类型产品和服务，确定必需的要求。要求应考虑：

a）功能和性能要求；

设计和开发输入考虑了产品主要功能、技术参数、性能指标要求，这些要求主要来自顾客或市场的需求与期望；

b)考虑其生命周期各阶段的环境要求

设计和开发输入考虑了产品信赖性试验要求，根据客户需求对产品的理化特性和安全性等性能进行设计。同时考虑其生命周期各阶段的环境要求。

c)来源于以前类设计与开发活动的信息；如技术数据的开发利用；

适当利用以前类似设计提供的信息如技术数据、生产工艺等对新项目作为指导。

d)法律法规要求；

满足适用的各标准、法律法规、环境方面的要求等，国家强制性标准必须满足。

e)公司已承诺实施的国际或国家标准和行业规范中的先进性指标；

根据不同顾客的特殊要求，引入产品各项先进指标；同时，按照浙江制造团体标准中的先进性指标进行生产、检验和控制要求。

f)由产品和服务的性质所决定的，失效的潜在后果；

产品设计和开发输入考虑了产品信赖性试验要求，根据客户需求对产品性能进行设计。同时考虑其失效的潜在后果。

g)适用时，对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响；

公司建立了完善的研发项目管理流程图。考虑到公司目前的产品结构呈现多元化特征，制订了《设计开发控制程序》，按产品研发流程，根据客户要求，对产品进行设计与开发。

h)设计和开发过程涉及的职责和权限；

市场部负责负责考察市场，选择合适产品项目，由总经理负责评审项目可行性报告，召开技术会议，确定可行后立项，并负责主持产品的各阶段鉴定并批准产品鉴定报告；技术部负责编制监督执行产品生产开发计划，设计和开发全过程的组织和协调，开发新项目的整个实验过程并记录相关数据，找出试验的最佳条件，发现实验过程中的问题并予以解决，最终确定可实行方案以投入生产。

8.3.4 设计和开发控制

公司应对设计和开发过程进行控制，以确保：

a)规定拟获得的结果，对技术实现过程实施监视和测量，以获得技术实现过程中的动态信息；

b)实施评审活动，以评价设计和开发的结果满足要求的能力；

c)实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入要求；

d)实施确认活动，以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期用途。

e）针对评审、验证和确认过程中确定的问题采取必要措施，有效防范技术风险 ；

f）保留这些活动的成文信息。

8.3.5 设计和开发输出

技术部项目组依项目的输入文件开展设计工作，并按照本程序的要求按阶段编制并输出相应设计文件。

经方案确认、初步设计及详细设计。设计人员按要求进行产品图样设计，明确技术要

求和产品的特性，编制相关技术文件，为产品的采购、生产和服务提供必要的技术信息；

设计人员按要求完成任务后，将设计文件交给项目负责人进行校对；

校对完毕，经工艺性、标准化审查，部门负责人审核后，由技术分管领导组织设计输出的评审；

设计和开发输出文件包括：

a)满足设计和研发输入的要求，给生产和服务提供所需的信息，如产品设计图样及各类明细表、产品说明书、工艺文件、消耗定额、工时定额（行政部）、装箱清单、美工文件等；

b)符合采购要求的技术文件；

c)其他相关的技术文件、专利文件等；

d)规定对产品的安全和正常使用所必须的产品特性以及法律法规要求等。

e)全套合格的产品测试报告等。

8.3.6 设计和开发更改

在已评审确认的后一阶段发现相应设计问题或采购、销售、生产提出更改或质量改进时，由技术部进行设计更改。应对设计更改进行策划及评审，必要时需要再验证和确认，确保不因设计更改而发生新的质量问题。

设计文件有如下原因可进行设计更改：

a) 已明确的设计阶段中出现遗漏或错误；

b) 投产制造有困难或试制、生产、采购、售后服务过程中反馈的问题；

c) 零件结构有变动；

d) 顾客或供方要求的改变；

e) 环境、安全法规或其他要求的更改和标准的更改；

f) 因采取纠正措施而需进行更改；

g) 设计评审、验证、确认阶段要求的更改；

h) 为提高产品竞争力而采取更改措施。

更改要求：

更改某一文件时，应同时更改与其相关的其他文件，以保证相关文件的一致性。

更改方法：

样品设计确认前的设计更改可以进行划改，但必须做好可追溯的更改记录。试制阶段或试生产阶段的更改须在 “文件更改通知单”上注明“试制”或“试生产”字样。样品设计确认以后的更改按照文件执行。

更换规定：

在下列情况下，文件更改时需重新换版：

a) 经多次更改，文件已模糊不清；

b) 虽初次更改，但更改内容较多，更改后的文件已不清晰；

c) 文件更改栏内已填满；

d) 零件结构发生改变。

换发文件时，原文件必须收回，并按《文件控制程序》执行。

更改和更换程序：

产品图样更改或更换，产品设计人员编制“文件更改通知单”，在通知单相应内填写更改原因、更改前后的情况、更改人、日期等。经项目负责人审核，技术部负责人批准后发放。工艺文件的更改由工艺人员编制“文件更改通知单”，经工艺主管领导审核，技术分管领导批准后发放。

重大设计和工艺文件的更改或更换，需按“设计开发控制程序”执行，并须经总经理批准。

8.4 外部提供过程、产品和服务的控制

8.4.1 总则

公司已建立与其战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率，扩大品牌影响力。以“产业协同”为已任，制定浙江区域内的供货商达到 50%以上的目标计划。确保外部提供的过程、产品和服务符合要求。

组织与外部主要供方建立长期合作关系。在生产和服务的各个环节建立紧密联系，共享信息，以应对市场需求变化带来的风险。确定对外部提供的过程、产品和服务实施的控制：

a)外部供方的过程、产品和服务构成公司自身的产品和服务的一部分

b) 外部供方代表公司直接将产品和服务提供给顾客；

如果顾客有要求，公司对外部供方外代表公司可直接将产品和服务提供给顾客，在提供前，由市场部提出申请，经总经理批准方可进行实施。

c)公司决定由外部供方提供过程或部分过程。

公司基于外部供方按照要求提供过程、产品或服务的能力，公司编制文件，确定并实施外部供方评价、选择、绩效监视以及再评价的准则。对于这些活动和由评价引发的任何必要的措施，公司采购 中心保存外部供方相关成文信息。

8.4.2 控制类型和程度

公司编制了文件，对各供应商进行评审，并建立《合格供方名录》，确保公司产品在合格供应商中采购，以确保外部提供过程、产品和服务不会对公司稳定地向顾客交付合格产品和服务的能力产生不利影响。

a)确保外部提供的过程保持在其质量管理体系的控制之中；

供应链管理主要包括采购管理和供应商管理。采用由采购部集中统一采购，由财务部进行集中统一结算的流程。采购部直接负责公司的采购工作。由专门供方评审小组进行综合评审，选择和确定供方。质检部负责根据检验文件规范对采购物资进行检验。采购部将不定期的组织人员对供应商进行检查和现场考察。

b）规定对外部供方的控制关键部件/材料的控制及其输出结果的控制；

公司对关键部件/材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由采购、技术、质检部等相关人员组成供应商调查小组对供应商进行现场评审，评审内容包括价格、技术水平、质量保证、生产能力等方面，只有技术部、质检部对供应商提供的物料样品进行检测或试制检验合格后，方能确定为合格供应商，并签约。

在供应商的考核与激励方面，公司明确了各部门在物资供应过程中的责任，采购部负责供应商供货业绩的监控和重新评审，质检部对供货质量进行检测和监控，并对质量情况汇总，然后采购部、技术部、质检部共同对供应商进行考核。考核主要以供货及时性、质量合格率、价格竞争率、售后服务四个方面进行考评，并建立 ABC 分类管理合格供应商，并编制关键原材料清单。对优秀供应商将优先采购，不合格供应商将予以淘汰。

c）公司已经考虑了：

1）外部提供的过程、产品和服务对公司稳定地提供满足顾客要求和适用的法律法规要求的能力的潜在影响；

2)通过产品验证证实对外部供方实施控制的有效性；

d）采购的原材料由质检部进行验收，合格后方可入库，以确保外部提供的过程、产品和服务满足要求。

8.4.3 提供给外部供方的信息

确保与外部供方沟通之前所确定的要求是充分和适宜的。公司与外部供方已沟通以下要求：

公司在采购时编制采购计划,明确所采购的原材料(包括外包加工和委加工的供方),配件的质量要求。采购时通过合同或订单也明确所采购的原材料和所外包加工和委加工件的技术、质量和管理要求。

公司对重要原材料、配套件及外协件都制定了相应的检验规范，明确了检验方案和合格判断标准，并传递给供方。所有采购产品到公司后由市场部出具报验单给质检部，由质检部按规范等要求开展验证工作，只有质检员确认合格后才能登记入库，否则供货商不能结算货款。

8.5 产品和服务的提供

8.5.1 产品和服务提供的控制

公司能在受控条件下进行生产和服务提供。 受控条件应包括以下方面：

a)可获得形成文信息，以规定以下内容；

1）生产的产品、提供的服务或进行的活动的特征；

技术部(车间)对产品按相应工艺规程的要求进行控制；对于生产加工过程的控制，生产车间按相关的工艺规程进行控制，应控制其制成过程的产品尺寸/工艺参数，并作记录。除上述过程外，其余过程按相关工艺规程所规定的要求进行控制，并由相关人员进行不定期巡回检查，以监督操作工按工艺规程进行操作。

公司针对生产过程设立了产量、生产计划完成率、客户成品退货率等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司技术部及质检部等部门制定了各类管理制度及检验规程、《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》对公司产品的生产计划、作业准备、作业过程控制、产品质量控制、及生产作业统计分析均予以明确公司对产品和服务提供进行活动的特征进行规定。

2）以获得的结果。

公司技术部通对以上过程和管控，生产出符合规定要求的对产品进行检验合格并入库，根据合同订单要求进行交付。

b)可获得和使用适宜的监视和测量资源；

公司技术部门根据生产要求对生产过程中所需的监视和测量资源进行配置，以确保产品的质量要求和法律法规要求，以及顾客要求。

c)在适当阶段对关键过程参数和产品特性实施监视和测量活动，以验证是否符合过程或输出的控制准则以及产品和服务的接收准则,确保与标准样品的一致性,以稳定品牌效应；

公司技术部对生产车间的各生产过程进行控制并记录，以验证是否符合或输出的控制准则以及产品和服务的接收准则,确保与标准样品的一致性,以稳定品牌效应。

d)为过程的运行使用适宜的基础设施，并保持适宜的环境；

公司合理配置生产及监测所需设备，明确设备控制要求：生产用计量器具和测量设备按测量管理体系文件执行；生产用工装、工位器具由使用部门负责进行合理存放、保管和维护；特殊过程的生产设备由技术部确认，并定人定机，实施重点检查、重点维修。

公司制定并实施维护保养制度，使设备设施得到有效利用及控制，确保生产能力和过程能力符合要求。

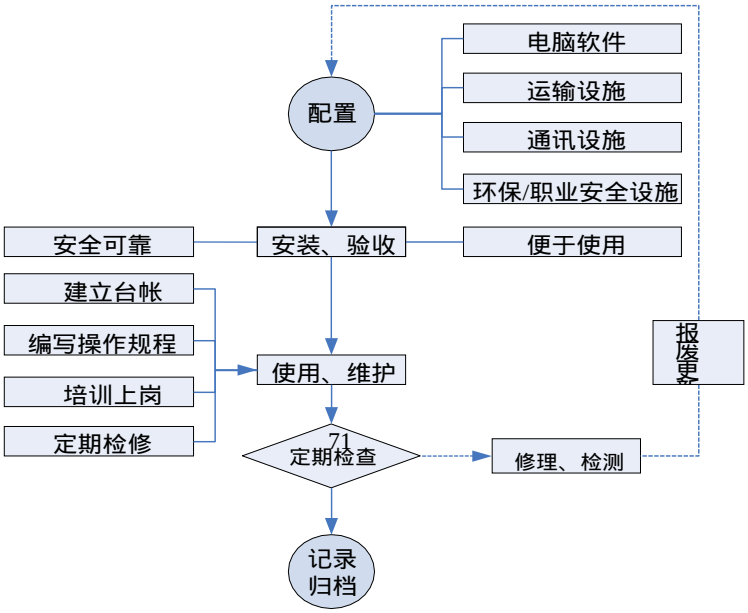


图 8.5-1 设备管理流程图

公司生产现场实行现场 6S 管理和看板管理，以确保生产现场工作环境的适宜性。

a)配备胜任的人员，包括所要求的资格。

公司对进入生产现场的操作人员须经上岗考试，合格才能上岗，新员工在入职一个月后进行入职考试，在生产过程中，若满足相应的岗位职责，可进行晋升申请，达到晋升要求后进行晋升。生产线相关操作均有对应的操作指导书，对相关动作进行指导。

b)若输出结果不能由后续的监视或测量加以验证，应对生产和服务提供过程实现策划结果的能力进行确认，并定期再确认。

c)实施放行、交付和交付后活动，对营销渠道的经销商、行业类企业等采取控制措施，确保营销渠道相关的销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求；公司市场部对产品交付后，对营销渠道的经销商、行业类企业等通合同的约束的控制措施，确保营销渠道相关的销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求。

d)配备必要的劳动防护用品，对设施和设备和安全防护装置运行采取控制措施，防止人为错误；公司编制关键岗位配戴劳保用品通用文件，配备必要的劳动防护用品，对设施和设备和安全防护装置运行采取控制措施，防止人为错误。

e)对产生噪声、废水、固体废物排放的过程实施有效控制，减少能资源消耗，预防或减轻不利的环境影响。公司根据 GB/T24001、GB/T45001 管理体系运行，对产生噪声、废水、固体废物排放的过程实施有效控制，对安全生产进行管控，对能资源消耗进行成本考核，预防或减轻不利的环境影响。

8.5.2 标识和可追溯性

1)公司如何采用适当的方法识别输出，以确保产品和服务合格。

公司应在生产和服务提供的整个过程中按照监视和测量要求识别输出状态。

2）当有可追溯要求时，公司通过输出的唯一性标识，确保产品和包装上标明的型号规格、批号等符合标准要求并与实物产品的参数一致。并应保留所需的成文信息以实现可追溯。

8.5.3 顾客或外部供方的财产

公司应（如何）爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。

对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产，公司应予以识别、验证、保护和维护。

若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况，公司应向顾客或外部供方报告，并保留所发生情况的成文信息。

公司对顾客提供图纸进行管理。市场部接受到顾客财产后,接收者将顾客财产的相关信息登记。顾客财产必须按顾客指定的用途使用，未经顾客同意不得擅自挪作它用或处理。顾客财产须严格保密，为经顾客同意，不得进行扩散。顾客财产须按其储存要求进行储存,并定期检查和维护,如发现不适用、损坏、遗失等情况时由接受者及时与顾客联系，协商解决办法，并做好相关记录。

8.5.4 防护

公司应（如何）在生产和服务提供期间对输出进行必要的防护，以确保符合要求。

公司成品在出厂前对产品进行外包装防护,防止损坏。半成品在转运时通过转运车和框架等进行防护,防止损坏；以确保符合要求。

8.5.5 交付后活动

公司能满足与产品和服务相关的交付后活动的要求，保持和提升品牌效应。考虑提供与产品或服务的运输或交付、使用结束后处理和最终处置相关的潜在重大环境影响的信息的需求。

在确定交付后活动的履盖范围和程度时，公司应考虑：

a) 法律法规要求；

b) 与产品和服务相关的潜在不良的后果；

c) 产品和服务的性质、使用预期的寿命；

d) 顾客要求；

e) 顾客回馈。

8.5.6 变更控制

公司已经对生产或服务提供的更改进行必要的评审和控制，对可能影响环境和职业健康安全、产品和服务与标准的符合性、一致性的所有技术更改进行有效控制，以确保稳定地符合要求。防止其品牌受影响。

公司保留变更的成文信息，包括有关更改评审结果、授权进行更改的人员以及根据评审所采取的必要措施。

公司已经编制文件，对供应商、顾客和内外部相关部门提出的变更，按规定职权要要求批准；

8.6 产品和服务的放行

公司已经明确在进料、过程、产品出厂等阶段实施产品检验的安排，以验证产品和服务的要求已得到满足。

公司质检部制定并实施各类检验规范文件,明确了原料、过程和产品检验等的标准；生产过程中，生产车间对各个工序产品进行检验。通过各项检验活动的实施，确保产品满足技术规范要求，保证产品质量符合合同要求和标准要求。

公司确保与产品有关的关键原材料的质量控制、产品例行检验、确认检验，以及相关

服务的放行符合接收准则。除非得到有关授权人员的批准，适用时得到顾客的批准，否则在策划安排的已圆满完成之前，不应向顾客放行产品和交付服务。

公司坚持 规范操作、高雅美观、为顾客持续提供满意的产品服务；遵法律法规，倡节能降耗，预防环境污染，共创绿色大自然；确保员工健康、安全，不断提高员工福利，加强防护，持续改进管理绩效。的管理方针，注重产品质量把控，从原材料采购、产品生产入库检查等环节进行质量控制，建立了产品追溯体系并不断完善质量控制体系；同时，公司在行业内率先同时通过 GB/T19001 质量管理体系，为产品的可靠性和高品质提供了强有力的保障，赢得了良好的市场声誉。

在原材料采购环节，公司建立和完善了供应商管理制度，组织供应商选择、考核与评价，设立供应商档案及合格供应商名录。公司定期或不定期地对主要原材料供应商的质量管理体系及相关认证进行审查，此外公司对采购的原材料进行抽样检查。

在产品生产环节，公司技术部制定合理的工作流程、作业指导书，维护、保养设备，确保正常动作；技术部对产品品质负责，作业员须对应各个工序的作业指导书要求的项目频率做自检，各车间主任需不定时巡查作业品质状况。

在产品入库环节，公司制定了《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》对不合格品进行了严格管控。公司所有的产品都经过严格检验，合格后方可流入下道工序或出厂。任何不合格产品均有明确的标识、记录、隔离和处理等要求。

同时，根据《监视和测量设备的控制程序》，对于所有出现的不合格，均有详细记录，并由专人进行统计分析后，由责任单位依据《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》制定纠正预防措施并进行整改，评估纠正预防措施有效之后方能关闭问题项，充分应用 PDCA 循环，持续改善，追求卓越。

公司保留有关产品和服务放行的成文信息记录，成文信息有检验记录和报告以符合接收准则的证据。记录中能可追溯到授权放行人员的信息。

8.7 不合格输出的控制

8.7.1 公司应确保对不符合要求的输出进行识别和控制。以防止非预期的使用或交付。

公司应建立并保持质量信用应急准备和响应机制，以针对潜在的质量失信事件或紧急、突发事件，做出快速及时的响应。避免、减少、控制对品牌效应产生的负面影响。

公司质检部建立了《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》，通过规范不良材料、不合格半成品、生产时不合格成品、客户退货品的识别和控制，避免非预期的使用或交付，确保顾客满意。并规范客户退货管理流程，确保每批退货产品均能得到及时、妥善的处置。

公司依据不合格的性质及其对产品和服务符合性的影响采取适当措施。这也适用于在产品交付后，以及在服务提供期间或之后发现的不合格产品和服务，包括但不限于国家和省级质量监督抽查、监督抽样检测、客户投诉产品。

公司已通过下列一种或几种途径处置不合格的输出：

a)纠正：

质检部制定了《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》程序进行纠正，并保相关记录。

b)隔离、限制、退货或暂停对产品和服务的提供。

技术部负责不合格品在制造环节中的区分、记录、隔离和限制处理。

c)告知顾客：

当轻微不合格或不影响使用性能时，可作让步使用，由相关部门提出，经审批后。由质检部提交由市场部与客户沟通。

d)获得让步接收的授权：

经过质检部、技术部等部门进行不合格评审，判定不良品是否不可使用或让步接收，进而进行退换货或者特采等程序。

e)对不合格的输出进行纠正之后应验证其是否符合要求。

8.7.2 公司保留下列成文信息

a)描述不合格:

经过不合格的判定，通过异常报告单等进行描述，由质检部进行存档。

b)描述所采取措施:

不合格品的采取的措施有报废、变卖、让步接收等，不良材料、不合格半成品、生产时不合格成品、客户退货品经特定权限的领导审批，进行不合格标识、隔离及保持处理记录。

c)描述获得让步:

针对轻微不合格或不影响使用性能的成品时，质检部可提供让步单，由市场部与客户进行沟通并取得让步授权，过程中的相关沟通记录附于让步单之后。此外特采产品要进行明确的标识。

针对轻微不合格材料，质检部也可以提供让步单，经质量经理审批，可先放行使用，并跟踪使用结果。

d)识别处置不合格的授权。

8.8 应急准备和响应

公司如何建立、实施并保持对 6.1.1 中识别的潜在紧急情况进行应急准备并做出响应所需的过程。

a)公司应制定应急计划，以便在紧急情况下（如：公用事业的供应中断、劳动力短缺、关键设备故障等）满足顾客的要求；

公司为了预防和减少各类事件的发生，控制、减轻和消除所引起的有害环境影响或人员疾病、伤害，规范突发事件应对活动，保护员工生命安全，公司特制定《应急准备与相

应控制程序》预防本公司范围内有可能发生的火灾事故、触电事故及特殊气候(如台风、暴雨、公用事业的供应中断、劳动力短缺、关键设备故障等等)和化学品事故，以保障生产和生活正常运行。

b）通过策划措施做好响应紧急情况的准备，考虑有关相关方的需求，如应急服务机构、相邻组织或居民。以预防或减轻它所带来的不利环境影响或职业健康安全不良后果；

公司通过策划措施做好响应紧急情况的准备，建立了严密的安全生产规范化管理制度保障体系，制定了《环境因素识别和评价程序》、《危险源识别和风险评价程序》等控制程序和应急预案，通过多种形式宣传安全生产的控制程序，对员工进行安全教育培训，提高员工安全生产意识。对相关方进行沟通应急准备的事项，相关各技术部门严格遵守各项安全管理制度和安全操作流程，加强安全生产工作。

c)公司每年组织开展应对突发事件的演练，建立突发事件应急医疗救护、现场处置、监督检查、检测检验等有关物资设备、设施、技术等人才资源储备。

公司成立应急救援领导小组，由公司总经理担任总指挥、各有关部门负责人和各部门相关人员组成，负责对公司突发事件应急处理统一领导，统一指挥。

公司每年安排消防应急演练。

d)根据紧急情况和潜在环境影响的程度,采取相适应的措施预防或减轻紧急情况所带来的后果；

公司自成立以来，一直把实现安全生产作为最高标准，认真执行《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国职业病防治法》等国家有关安全生产和劳动保护政策及法规，遵循“遵法律法规，倡节能降耗，预防环境污染，共创绿色大自然”的方针，实行法定代表人负责制，建立安全领导小组，层层签订安全生产责任书，把安全生产工作纳入到公司领导任期责任目标和公司经营目标中严格考核。

e)可行时，定期试验所策划的响应措施，并让有关的相关方适当参与其中；

公司每年组织开展应对突发事件的演练，建立突发事件应急医疗救护、现场处置、监督检查、检测检验等有关物资设备、设施、技术等人才资源储备,同时让相关方适当参与其中（社区及消防部门）。

f）定期评审并修订过程和策划的响应措施，特别是发生紧急情况后或进行及试验后；

公司每次组织应对突发事件的演练，演练后对演练结果进行评审，同时每年定期评审并修订应急预案响应措施。

g）适用时，向有关的相关方，包括在组织控制下工作的人员提供应急准备和响应相关的信息和培训。

公司制定了火灾、消防相关安全管理制度，编制了《应急准备与相应控制程序》等文件，每年进行应急演练，在演练前对相关人员进行的演练知识的培训。

公司保留了相关应急演练（培训记录、演练报告等）记录，以确信过程已按策划要求

得到实施。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织应（如何）策划监视、测量、分析和评价管理体系，确定：

a)有效地开发利用数据，加速技术、业务流程、组织结构的同步创新和持续优化方案。

通过对人力资源中的薪资增幅、员工流失、员工数量和员工满意度调查等数据、基础设施资源中设备损耗、增量、改进以及提升产能产量的数据、监视测量设备的实时数据、生产运行的控制中环境要求、技术要求、产品参数等数据、顾客满意程度调查、设计开发过程中的 DFMEA、QFD 等数据、外部提供产品合格率、合格供应商数、供货及时率等数据、不合格产品数量的汇总等数据分析和评价体系的建立，结合各个部门的需要，如质检部、技术部、市场部等部门进行合理的分析和评价，实现各部门技术、业务流程、组织结构同步创新和持续优化方案的实施。

b)选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构。

质检部负责全公司的相关数据的收集，得用收集到的数据分析及应用。数据分析的目的在于通过数据分析与方法应用有助于发现产品或过程有变异或变差并在有变异或变差的情况下，帮助组织寻找适宜的方法利用相关数据进行分析，作出决策、解决存在的问题，进行改进。由质检部选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构以推进管理创新提供决策。

c)在业务系统中部署适用的数据应用模型。

各部门负责相关数据收集、传递，负责本部门统计技术的正确选用与应用，应建立适用的数据应用模型，如技术部建立不合格品统计分析表、技术部对 DFMEA、PFMEA、QFD 等数据进行模型分析，市场部建立月、季、年度销量报表（同比、环比）、顾客满意度调查分析表等，便于发现变异或变差的情况，并进行合理的分析。

d)对法律法规的符合性、品牌和技术创新战略目标、社会责任目标、以及关键绩效进行监视和测量。

质检部应对适用公司的法律法规进行合规性的评价、行政部对公司的品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，技术部对生产环境、生产产品数量进行监视和测量，技术部对生产工艺、现场生产状况等进行监视和测量，质检部对原材料合格率、产品合格率等关键数据进行进行监视和测量、市场部对市场的价格，销量、顾客满意度等进行监视和测量。

e)确保有效结果所需要的监视、测量、分析和评价方法。

统计技术方法的应用要具备一定的基础知识，实施前由行政部组织有关人员进行必要的培训，以保证正确使用统计技术方法，确保有效的评价。

f)评价其绩效所依据的准则和适当的参数。

对选用的统计技术的适用性和有效性应组织实施部门进行评定。如果发现存在问题，应责成相关部门采取纠正或预防措施加以改正。

g)何时实施监视和测量。

各部门在业务过程中产生与产品质量有关的数据如质量记录、产品不合格信息、不合格品率、顾客投诉、内外部故障成本等情况时，需要进行实施监视和测量。

h)何时对监视和测量的结果进行分析和评价。

公司每年至少一次管理评审(间隔不超过 12 个月)，对管理体系进行监视和测量的结果进行分析和评价，当遇有以下情况之一时可以决定进行管理评审。

a)公司组织机构、产品范围发生重大变化；

b)质量、环境、职业健康安全体系需作重大调整；

c)国家有关质量、环境政策、标准及法律法规和相关要求发生较大变更；

d)发生重大质量、环境、安全事故；

e)顾客及相关方有严重问题投诉或连续投诉；

f)即将进行第二、三方审核；

g) 内部审核时出现严重不符合。

h)制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

组织应评价管理体系的绩效和有效性。

公司编制了《管理评审控制程序》，通过对质量、环境、职业健康管理体系按策划的时间间隔进行系统的评价，确保质量、环境、职业健康管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。

组织应保留适当的成文信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。

公司的主要保持了顾客满意或不满意程度、产品满足需求的符合性、过程、产品的特性及发展趋势、供方的绩效信息等信息进行成文保留。

9.1.2 合规性评价

公司编制《合规性评价控制程序》，程序中对公司适有的法律法规符合情况进行评价，明确了合规性评价每年一次的的要求，对评价的结果进行报告并提出改进措施，促进各部门对其合规情况的知识和对其合规性情况的理解，公司提供评价记录文件，作为合规性评价结果的证据。

9.1.3 顾客满意

公司制定了《顾客服务和满意度测量控制程序》，定期监视顾客对其需求和期望已得满足的感受程度的测量，把对顾客满意度调查作为公司管理体系绩效进行监督和测量的重要工具；公司持续对满意度的测量方法进行评价改进，使测量方法与时俱进，适应公司发展方向和业务需要。公司通过“顾客满意度调查表”，每年向顾客发送“顾客满意度调查表”并

进行回收，适时对顾客满意度进行评价分析，并提供顾客满意度报告给相关部门，近三年顾客满意度见下表 9.1-1：

表 9.1-1 近三年企业顾客满意度情况表

指标项	2021 年	2022 年	2023 年
顾客满意度（%）	96.5	97.1	98.75

公司已确定顾客满意、顾客忠诚度信息的获取、监视和评审的方法。确保测量能够获得有效的信息，以适应发展方向及业务需要并用于改进与创新活运。

公司应获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。

适用时，对个人消费者市场的经营性品牌，可对顾客感知收集信息。

为了全面了解公司顾客满意度水平在行业中的排名，并与竞争对手和同行业标杆进行对比，公司每年通过自己调查、与标杆企业进行学习交流等方式开展包括顾客满意度方面的比较分析工作。

9.1.4 分析和评价

公司利用监视、测量战略目标、组织治理、公共责任、道德行为以及公益支持、产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性、自主创新和专利、产类协同等方面的结果，分析和评价通过监视、测量获得的适宜数据和信息：

a)产品和服务的符合性:

产品绩效方面，为表明产品的技术水平，公司将企标与相应的国家标准及国际标准进行对比。目前产品达到“浙江制造”团体标准要求。主要性能指标高于目前国标水平。公司每年不断增加技术投入，产品性能逐年提升。

b)顾客满意程度；

c)必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知；

公司通过顾客满意度调查，走访问，展销会、购销等方式，充分了解决顾客对公司产品的需求，分析和评价公司产品的品牌感知。

d)业务流程与组织结构优化、技术实现、数据开发利用与打造的新型能力及其目标的适宜性；策划是否得到有效实施；

公司通过业务流程与组织结构优化，提高数据、技术、业务流程、组织结构的运行效率，来达到公司创新和持续优化的效果。业务流程与组织结构优化、技术实现、数据开发利用与打造的新型能力及其目标的适宜性并得到有效实施；

e)管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；

f)针对风险和机遇所采取措施的有效性；

g)可持续竞争优势的获取结果；

h)管理体系改进的需求。

表 9.1-2 员工绩效管理的关键绩效指标

项目 年份	2021 年	2022 年	2023 年
全员劳动生产率（万元/人）	16.01	17.21	18.02
工资增长率（%）	21.0	21.08	22.21

表 9.1-3 主要过程有效性绩效结果

绩效指标	2021 年	2022 年	2023 年
销售额(万元)	5341.15	5655.98	6373.18
利润总额(万元)	160.45	165.82	202.89
顾客满意度（%）	96.5	97.1	98.75
投诉响应及时率（%）	100	100	100
投诉有效解决率（%）	100	100	100

表 9.1-4 公司过去三年战略实施绩效

项　目	单位	2021 年	2022 年	2023 年
主营业务收入	万元	5341.15	5655.98	6373.18
营业外收入	万元	5.73	2.02	3.2
利润总额	万元	160.45	165.82	202.89
总资产贡献率	%	7.08	8.12	15.62
上缴税收	万元	167.30	194.67	253
资本保值增值率	%	219.11	70.39	118.93
资产负债率	%	91.58	94.73	94.34
流动资产周转率	次	2.03	1.38	1.51
全员劳动生产率	万元/人	15.95	16.88	18.15
顾客伤亡事故次数	起	0	0	0

表 9.1-5 组织治理结果

项目	2021 年	2022 年	2023 年
纳税逾限率（%）	0	0	0
员工收入增长率（%）	20.65	22.52	15.65
税务机关审查结果	优秀	优秀	优秀
重大事项讨论率（%）	100	100	100
董事会议程执行率（%）	100	100	100
会计师事务所审计结果	无保留意见	无保留意见	无保留意见

表 9.1-6 近三年公共责任指标绩效完成情况

年度及项目	2021 年	2022 年	2023 年
行政处罚（次）	0	0	0
法律诉讼（次）	0	0	0
重大产品质量事故（次）	0	0	0
重大安全事故（次）	0	0	0
员工环境安全培训率（%）	100	100	100
生产污水处理率（%）	100	100	100
废气排放指标	符合相关标准	符合相关标准	符合相关标准
噪声排放指标	符合相关标准	符合相关标准	符合相关标准
固体废弃物排放指标	符合相关标准	符合相关标准	符合相关标准

表 9.1-8 可持续竞争优势绩效

序号	年度	研发费用（万元）	主营业务收入金额（万元）	比例（%）	备注
1	2021	210.52	5702.18	5.01	
2	2022	215.63	4258.05	5.20	
3	2023	222.54	4373.27	5.11	
合计		648.69	1433.35	5.11	

表 9.1-9 公司近三年专利绩效（部分）

序号	专利名称	专利号/申请号	专利类型	公开公告日期
1	防泄漏异型通道金属密封球体	16985379	实用新型	202-04-19
2	高精度镜面研磨阀门球体	16934321	实用新型	2022-04-01
3	高温密封防火固定球阀阀座	16969046	实用新型	2022-04-12
4	石化用防爆式阀门球体	16942846	实用新型	2022-04-01

序号	专利名称	专利号/申请号	专利类型	公开公告日期
5	双重密封补偿式球阀阀座	17028449	实用新型	2022-04-01
6	一种防泄漏高压密封球阀阀座	16980311	实用新型	202-04-06
7	一种高硬度高精度球阀阀体	16978473	实用新型	2022-04-01
8	一种自清洁耐腐蚀硬密封阀座	16971522	实用新型	2022-04-07
9	整体式双向密封球阀阀座	16936164	实用新型	2022-04-01
10	一种高低温自适应球阀阀座	17083970	实用新型	2022-04-06

通过内审和管理评审，不符合的改进，日常检查，过程、产品出现重大问题； 管理评审发现不符合时 相关方抱怨或顾客对产品质量投诉时 内审发现不符合时；出现重大环境事故 供方产品或服务出现严重不符； 其他不符合方针、目标，或管理体系文件和资料要求的情况。确定管理体系改进的需求。

公司应确保获得数据开发利用过程中的动态信息。在合理的时间范围内实现数据、技术、业务流程、组织结构的有效匹配。

9.2 内部审核

9.2.1 公司编制《内部审核控制程序》应按照策划的时间间隔每年开展一次完整的浙江制造管理要求内部审核活动，覆盖各个标准所有条款和所有职能部门，按策划要求由行政部编制“内审计划”，由总经理任命审核组长并组建审核组，由审核组按计划要求对相关部门按责能要求进行内部审核，通过审核组对各部门的审核并形成记录，对各部门检查浙江制造管体系日常执行情况，发现不符合的事项，由审核组开具不符合报告，为确保公司自身管理体系持续符合管理体系标准要求，并有效实施和保持。在审核过程中发现的不符合或改进项，审核员以不符合报告或问题反馈单形式提交相关部门，由相关责任部门进行整改并接受审核员跟踪、监督。每年按计划进行内部审核,发现问题及时纠正。

9.2.2 公司对浙江制造内审管理要求

a) 依据有关过程的重要性、对公司产生影响的变化和以往的审核结果，策划、制定、实施和保持审核方案，审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告；

b) 公司内审计划中规定每次审核的准则和范围；

c) 审核组选择审核员并实施审核，能确保审核过程客观公正；

d) 审核完成后由审核组报告审核结果给总经理和相关部门的管理者；

e) 确保对审核中的问题由各相关部及时采取适当的纠正和纠正措施；

f) 公司能确保对内部审核保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

9.3 管理评审

9.3.1 总则

公司总经理每年按照策划的时间间隔组织进行管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性，并与公司的战略方向一致。公司管理评审会议，对当前绩效水平

改进机会、变更需要等进行综合讨论，确定后期资源需求和改进内容。管理评审由行政部负责落实，收集和准备输入资料，落实人员公司召开评审会议，并记录评审过程，形成管理评审报告，制定和跟踪改进措施。当出现下列情况时，公司增加管理评审频次，确保管理体系持续的充分、适宜、有效：公司公司机构、产品范围、资源配置发生重大变化时；发生重大质量事故、顾客投诉或连续发生顾客抱怨时；质量审核中发生严重不合格时；当法律、法规、标准及其他要求有重大变化时；市场需求发生重大变化时。公司每年按计划进行管理评审,对提出改进要求进行纠正。

9.3.2 公司管理评审输入信息

公司能按策划的要求实施管理评审并已考虑了列内容：

a)由公司质检部对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告；

b)由公司质检部对对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；

c)公司质检部对有关管理体系绩效和有效性的信息，包括趋势进行总结：

d)公司编制《客户投诉与满意度管理程序》对顾客满意或忠诚度以及关相关方的反馈，包括合规义务进行分析；

e)公司行政部对重要环境因素及重点控制的危险源进行分析并采取改进措施；

f)由公司行政部公司对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结；

g)由公司质检部对过程绩效以及产品和服务的合格情况进行分析和总结；

h)公司技术部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结；

i)公司质检部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告；

j)由公司行政部对内、外部审核结果进行分析并报告；

k)公司采购部对外部供方的绩效进行分析并报告；

l)公司技术部对资源的配置充分性进行分析；

m)公司行政部对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告；

n)公司行政部对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告；

o)公司管理层对可持续竞争优势的获取进行策划；

p)公司管理层对管理，产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.3.3 管理评审的输出

公司管理评审的输出包括与下列事项相关的决定和措施：

a)公司确定改进的优先次序，并识别可持续竞争优势需求、新型能力及目标、创新的机会；

b) 公司确定管理体系所需的变更；

c) 公司资源需求的策划。

d) 明确了任何与公司战略方向相关的结论。

公司保留管理评审成文信息，作为管理评审结果证据。

10 改进

10.1 总则

公司应（如何）确定和选择改进机会，并采取必要的措施，实现预期结果。满足顾客和相关方要求并增强顾客满意。这应包括：

a) 改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；

b) 纠正、预防或减少不利影响；

c) 改进管理体系的绩效和有效性。

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1 若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司应（如何）：

a)对不合格作出应对，适用时：

采取措施以控制和纠正：

质检部编制《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》、针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。

对产品质量、环境影响、职业健康安全事故或其他不合格事件进行调查，处置产生的后果，包括减轻不利的环境影响、职业健康安全不良后果。有关人员应适当参与事件调查。

质检部主导质量体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作，在接收到顾客退货时，公司通过客户端调查流程、品质判定流程等程序，召开品质会议，对不合格、客户投诉等进行原因分析，并采取纠正和预防措施。

行政部对环境影响，职业健康安全管理体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作。针对生产、工作过程中的环境影响，提出了策划、实施、监控等过程，对重大环境因素进行实施监控，对不符合事件进行处理、追踪和验证，并采取纠正和预防措施。

行政部针对有紧急情况时，成立应急小组，对重大危险事故进行演练，如每年进行消防演练等。

b)通过下列活动，评价是否需要的采取措施，以消除产生不合格的原因，避免其再次发生或者在其他地方发生；

1)评审和分析不合格；

质检部对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》等 ，顾客退货、环境影响、职业健康安全等事件进行了评审流程的规范，综合调查得出不合格的原因，保证分析结论、采取措施的有效性。

2)确定不合格的原因；

质检部针对不合格事件，按照《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程

序》等程序文件，经质检、生产、采购等部门进行综合分析 ，确定不合格原因的正确性；

确定是否存在或可能发生类似的不合格；

质检部负责收集不合格信息，进行统计分析，并通过品质会议、内审管评会议、微信平台等途径传达给相关部门，使各部门进行自检，是否存在类似的不合格问题。以确定是否存在或可能发生类似的不合格。

c)实施所需的措施；

各部门负责人必须在信息收集后 3 天内组织实施纠正和预防措施，把不合格（潜在不合格）的分析结果及纠正和预防措施要求填写到《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》上，落实措施责任人员，并把书面结果上报总经理。总经理督促相关部门必须按不合格的风险程度采用防错方法进行纠正和预防。

d)评审所采取的纠正措施的有效性；

针对各部门负责人提交的整改措施，经由主管领导进行有效性评审。

e)需要时，更新策划期间确定的风险和机遇；

各部门在进行不合格纠正的同时，在更新策划期间确定的风险和机遇，还需按照《危险源识别和风险评价程序》进行部门分析。建立全面的风险和机遇管理措施和内部控制的建设，增强抗风险能力。

f)需要时，变更管理体系。

各部门应保持不合格纠正记录，并为在管理体系中纳入和应用这些措施及评价这些措施的有效性，并对可能管理变更进行策划。

各部门对纠正措施进行评价，应与不合格所产生的影响（包括环境、职业健康安全影响）的重要程度相适应。

10.2.2 公司应（如何）保留成文信息，作为下列事项的证据：

a）保留不合格纠正成文信息（记录）主要包括有《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》相关记录。以证实不合格的性质以及随后所采取的措施有效性；

b）纠正措施的结果。

各部门保留不合格纠正和预防措施的跟踪和验证记录，部门负责人将跟踪验证结果整理归档，提交管理评审，以此作为文件更改的依据。

10.3 持续改进

公司应（如何）持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性。

公司编制了《内部审核控制程序》和《管理评审控制程序》及《不合格输出控制程序》、《不符合纠正措施控制程序》等文件，规定了对不合格（潜在不合格）整改的跟踪和验证的程序。由责任部门负责人，对纠正和预防措施进行跟踪和验证，并将跟踪和验证结果记入《纠正措施要求表》上。如纠正和预防措施效果不明显则进入下一个循环，采取更有效的纠正和预防措施。

公司考虑分析和评价的结果，以及管理评审的输出，采取适宜措施，推动数据、技术、业务流程、组织结构四要素互动创新和持续优化，不断打造信息环境下的新型能力，稳定获取与组织战略匹配的可持续竞争优势。确定持续改进的需求或机遇，包括创新的管理与方法或创新机会。

各部门应根据分析和评价的结果、管理评审的输出，采取相适宜的措施。通过部门间的信息交流，对不合格事件、环境影响事件、职业健康安全影响事件等加以沟通，使各部门举一反三，自查自检，以此来达到互动创新和持续优化的效果。通过对不合格事件的持续改进分析，制定有效的整改措施，并通过整改措施的风险和机遇分析，在不断的循环中积累产生新型能力，以应对快速变化的环境、不断形成新的竞争优势。

日常持续改进方面：

1.公司在制定年度计划时，考虑各项指标的提升空间，明确改进方法，并落实到责任部门，作为年终考核依据，确保改进活动与战略目标一致性。

2.公司每年根据绩效评价结果，确定关键改进项目，从影响经营目标程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入容易程度等四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。对仍具潜力空间的关键绩效指标，充分识别创新机会，采用“立项”方式，明确责任部门和责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司确定改进关键业务次序和识别创新机会后，一方面做好内部策划实施工作；另一方面及时传递给顾客、供方及其他合作伙伴，进行协调沟通，以便步调一致，同步跟进，取得事半功倍的效果。

3.质检部根据检验结果,组织开展 QC 小组活动，坚持“小、实、活、新”，鼓励群众性改进；行政部组织开展合理化建议征集评比，鼓励员工广泛参与，营造“赶、学、帮、超”的氛围。相关部门根据内审、管评的结果开展分析工作，同时在改进过程中灵活应用统计工具和方法，确保改进活动有效实施。

4.公司通过成立各种灵活的攻关小组，采用科技攻关、精益生产、6S 管理、QC 小组活动、合理化建议等形式多样的方法，全员、全方位参与改进与创新活动。根据改进和创新计划，技术部组织开展科技项目攻关，完成产品研发和技术创新；精益管理由行政部负责全面推行、深化精益管理活动，开展 6S 标准化管理、流程优化活动，以实现降本增效，确保改进活动的有效，如表 10-3 所示。

表 10.3-1 常用统计工具与方法

适用范围	改进活动类型	应用技术、工具及方法	管理形式	主要使用部门
产品研发	技术创新	标杆对比、项目负责制、流程图、柱状图、饼图	新产品研发计划、工艺项目	技术部
	精细化生产			

生产制造	QC 小组活动	排列图、流程图、直方图、饼图、过程决策程序图法、因果图	制度和流程改进计划、生产现场 6S 管理活动推进方案等	技术部/行政部
	合理化建议			
营销服务	业务流程再造	标杆对比、调查表、交叉分析、满意度指数模型分析	顾客满意度改进计划	市场部
	业务创新			
	提升顾客满意度			
质量管理	QC 小组活动	调查表、排列图、直方图、因果图、树图、控制图、过程能力分析法	管评改进计划	技术部/行政部
	管理评审			
	质量价值链			
	合理化建议			
	质量改进			
人力资源管理	提升员工满意度	满意度调查表、合理化建议	改进计划	行政部
财务管理	业务流程再造成本核算体系	ERP 系统、趋势分析	财务预算计划	财务部
战略管理	卓越绩效推进	标杆分析、对比分析、SWOT 分析、专业咨询意见	年度经营计划、项目计划、卓越绩效推进计划、年度员工培训计划	高层领导其他各部门

附录 1 浙江制造管理体系职责分配表

职能部门 管理要求	总经理	管代	行政部	生产部	质检部	市场部	技术部	采购部	财务部
4.1 战略制定	★	△	△	△	△	△	△	△	△
4.2 理解利益相关方的需求和期望	★	△	△	△	△	△	△	△	△
4.3 确定质量管理体系的范围	★	△	△	△	△	△	△	△	△
4.4 管理体系及其过程	★	△	△	△	△	△	△	△	△
5.1 领导作用和承诺	★	△	△	△	△	△	△	△	△
5.1.1 总则	★	△	△	△	△	△	△	△	△
5.1.2 以顾客为关注焦点	★	△	△	△	△	△	△	△	△
5.2 方针	★	△	△	△	△	△	△	△	△
5.3 组织的岗位、职责的权限.	★	△	△	△	△	△	△	△	△
5.4 组织治理	★	△	△	△	△	△	△	△	△
5.5 社会责任	★	△	△	△	△	△	△	△	△
6 策划	★	△	△	△	△	△	△	△	△
6.1 应对风险和机遇的措施	★	△	△	△	△	△	△	△	△
6.1.1 总则	★	△	△	△	△	△	△	△	△
6.1.2 环境因素	△	△	★	△	△	△	△	△	△
6.1.3 危险源识和风险评价	△	△	★	△	△	△	△	△	△
6.1.4 合规义务	△	△	★	△	△	△	△	△	△
6.1.5 控制措施	△	△	★	△	△	△	△	△	△
6.2 目标及其实现的策划	★	△	△	△	△	△	△	△	△
6.2.1 战略目标	★	△	△	△	△	△	△	△	△
6.2.2 目标部署和措施策划	★	△	△	△	△	△	△	△	△
6.3 变更的策划	★	△	△	△	△	△	△	△	△
7.1 资源	★	△	△	△	△	△	△	△	△
7.1.1 总则	★	△	△	△	△	△	△	△	△
7.1.2 人力资源	△	△	★	△	△	△	△	△	△

7.1.3 基础设施	△	△	△	★	△	△	△	△	△
7.1.4 过程运行环境	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.1.5 监视和测量资源	△	△	△	△	★	△	△	△	△
7.1.6 组织的知识	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.1.7 信息和安全	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.2 能力	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.3 意识	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.4 沟通与信息交流	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.5 成文信息	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.5.1 总则	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.5.2 创建和更新	△	△	★	△	△	△	△	△	△
7.5.3 成文信息的控制.	△	△	★	△	△	△	△	△	△
8.1 运作策划和控制	△	△	△	★	△	△	△	△	△
8.2 产品和服务的要求	△	△	△	△	△	★	△	△	△
8.2.1 顾客关系的建立与沟通	△	△	△	△	△	★	△	△	△
8.2.2 产品和服务要求的确定	△	△	△	△	△	★	△	△	△
8.2.3 产品和服务要求的评审	△	△	△	△	△	★	△	△	△
8.2.4 产品和服务要求的更改	△	△	△	△	△	★	△	△	△
8.3 设计与开发	△	△	△	△	△	△	★	△	△
8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制	△	△	△	△	△	△	△	★	△
8.5.1 生产和服务提供的控制	△	△	△	★	△	△	△	△	△
8.5.2 标识和可追溯性	△	△	△	★	△	△	△	△	△
8.5.3 顾客或外部供方的财产	△	△	△	△	△	★	△	△	△
8.5.4 防护	△	△	△	★	△	△	△	△	△
8.5.5 交付后活动	△	△	△	△	△	★	△	△	△
8.5.6 变更控制	△	△	△	★	△	★	△	△	△
8.6 产品和服务的放行	△	△	△	△	★	△	△	△	△
8.7 不合格输出的控制	△	△	△	△	★	△	△	△	△
8.8 应急准备和响应	△	△	★	△	△	△	△	△	△
9.1 监视、测量、分析和评价.	△	△	△	△	★	△	△	△	△

9.1.1 总则	△	△	★	△	△	△	△	△	△
9.1.2 合规性评价	△	△	★	△	△	△	△	△	△
9.1.3 顾客满意	△	△	△	△	△	★	△	△	△
9.1.4 分析与评价	△	△	△	△	★	△	△	△	△
9.2 内部审核	△	★	△	△	△	△	△	△	△
9.3 管理评审	★	△	△	△	△	△	△	△	△
10 改进	★	△	△	△	△	△	△	△	△
10.1 总则	△	△	★	△	△	△	△	△	△
10.2 不合格、事件调查、纠正措施	△	△	★	△	★	△	△	△	△
10.3 持续改进	△	△	★	△	★	△	△	△	△

(★—表示主责任部门、△--表示相关协助部门)