

金华市汇丰电器股份有限公司

2022 年“浙江制造”认证

自 评 报 告



2022 年 04 月

目 录

条 款	内 容	页码
1	术语	4
2	组织简介	5
3	基本特征	9
4.0	组织环境和战略	15
4.1	战略制定	19
4.2	理解相关方的需求和期望	33
4.3	确定管理体系的范围	34
4.4	管理体系及其过程	35
5.0	领导作用	36
5.1	领导作用和承诺	36
5.1.1	总则	36
5.1.2	以顾客关注焦点	41
5.2	方针	41
5.2.1	制定方针	41
5.2.2	沟通方针	42
5.3	公司的岗位、职责和权限	42
5.4	组织治理	43
5.5	社会责任	46
6	策划	53
6.1	应对风险和机遇的措施	53
6.1.1	总则	53
6.1.2	环境因素	56
6.1.3	危险源辨识和风险评价	57
6.1.4	合规义务	57
6.1.5	控制措施策划	59
6.2	目标及其实现的策划	61
6.2.1	战略目标	61
6.2.2	目标部署和措施的策划	62
6.3	变更的策划	65
7	支持	66
7.1	资源	66
7.1.1	总则	66
7.1.2	人力资源	67
7.1.3	基础设施	81
7.1.4	过程运行环境	84
7.1.5	监视和测量资源	85
7.1.6	组织的知识	87
7.1.7	信息和安全	90
7.2	能力	95
7.3	意识	96
7.4	沟通与信息交流	97

目 录

条款	内 容	页码
7.5	成文信息	97
7.5.1	总则	97
7.5.2	创建与更新	98
7.5.3	成文信息控制	98
8	运行	99
8.1	运行的策划和控制	99
8.2	产品和服务的要求	100
8.2.1	顾客关系的建立与沟通	100
8.2.2	产品和服务要求的确定	108
8.2.3	产品和服务要求的评审	108
8.2.4	产品和服务要求的更改	109
8.3	产品和服务设计和开发	109
8.3.1	总则	109
8.3.2	设计和开发策划	109
8.3.3	设计和开发输入	111
8.3.4	设计和开发控制	112
8.3.5	设计和开发输出	113
8.3.6	设计和开发更改	114
8.4	外部提供的过程、产品和服务的控制	115
8.4.1	总则	115
8.4.2	控制类型和程度	116
8.4.3	提供给外部供方的信息	117
8.5	生产和服务的提供	118
8.5.1	生产和服务提供的控制	118
8.5.2	标识和可追溯性	123
8.5.3	顾客或外部供方的财产	123
8.5.4	防护	124
8.5.5	交付后的活动	124
8.5.6	更改控制	125
8.6	产品和服务的放行	125
8.7	不合格输出的控制	127
8.8	应急准备与响应	129
9	绩效评价	131
9.1	监视、测量、分析和评价	131
9.1.1	总则	131
9.1.2	合规性评价	133
9.1.3	顾客满意	134
9.1.4	分析与评价	134
9.2	内部审核	144
9.3	管理评审	145
9.3.1	总则	145
9.3.2	管理评审输入	145
9.3.3	管理评审输出	146
10	改进	146
10.1	总则	146
10.2	不合格、事件调查	147
10.3	持续改进	147
附录	职能分配表	148

自评报告颁布令

为使浙江制造管理体系有效实施，确保浙江制造管理体系持续有效运行，各项浙江制造管理活动的全过程处于规范稳定受控，浙江制造的产品质量符合规定要求。公司于 2020 年本公司依据 DB33/T944.1-2014 “浙江制造”评价规范 第 1 部分 通用要求、DB33/T944.2-2019 “浙江制造”评价规范 第 2 部分 管理要求；浙江制造《汽车微电机用换向器》（T/ZZB 0642—2018）团体标准要求，结合本公司生产和管理的实际情况而编制本公司浙江制造自评报告。现报告予以发布。

编制人：方岳逃

2022 年 04 月 08 日

审批：朱慧俏

2022 年 04 月 08 日

批准：俞志辉

2022 年 04 月 08 日

1 术语/释义

(一) 公司/部门简称:

- 金华市汇丰电器股份有限公司，以下简称（汇丰电器）；
- 各部门设置见公司结构图；

(二) 释义:

- 报告中所称的 TPM 指全面生产(设备)维护。
- GB/T19001、GB/T24001、GB/T45001 等标准中的术语和定义适用于本报告。
- 报告中所称“换向器”指“汽车微电机用换向器”。

(三) 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。

6) 汽车微电机用换向器:

是汽车微电机电流分配的零部件。

2、组织简介

2.1组织概述

金华市汇丰电器股份有限公司起源于金华汇丰换向器厂，建于1996年，是金华市最早的专业换向器厂。企业性质民营，是金华市汽摩配协会成员。工厂位于金华市金东区金义（金华—义乌）重镇——孝顺镇，国家级工业开发区——金东开发区内，工厂交通方便，近邻杭金衢高速、金温高速、甬金高速及330国道和03省道。

工厂随着浙江省电动工具制造中心——金东、永康、武义电动工具行业的不断发展而不断增强，已成为金华重点骨干企业。工厂于2003年通过GB/T19001/ISO9001质量管理体系审核，2006年通过CQC产品认证。2009年又通过了TC16949:2009质量管理体系认证。工厂不断完善和改进质量、环境和职业健康安全及浙江制造管理体系，努力提高产品质量。采用先进的生产、检测设备和先进的制造工艺，以优异的产品质量赢得了电动工具厂的信赖。同时也培养了一批技术精湛的技术骨干队伍，为工厂的今后发展奠定了扎实的基础。

为全面提升公司的产品质量和服务品质，公司已将推进实施管理体系认证的工作作为近期重要的目标，最终以优质服务、诚实的信誉，来换取顾客对汇丰公司的信赖。

公司为全面履行本公司的社会责任和员工安全健康，公司于2020年3月推进实施GB/T24001:2016环境管理体系和GB/T45001-2020 idt ISO45001:2020职业健康安全管理体系认证。公司发展不忘回馈社会，公司自创建以来，一直以客户为中心，主动承担社会责任，积极维护员工的合法权益，诚信、公平地对待所有供应商、客户和消费者；抱感恩之心反哺社会，在环境保护、公益事业、五水共治、文化教育等方面努力奉献，实现公司与社会、自然的和谐共生共长。

公司组建一支在工艺、机械、电子软件、产品设计等方面处于业内领先的专家团队，以“独立研发、自主创新”为基点，旨在不断解决传统制造行业不断变化的市场需求、不断突破国外厂家长期以来形成的技术和专利壁垒。

金华市汇丰电器股份有限公司秉承“**为客户创造价值，为员工提供机会，为社会创造效益**”的使命，为实现“**致力于成为全球一流的换向器制造服务商**”的企业愿景，坚持“**以人为本 创新创造**”的核心价值观，以满足顾客需要为己任，

愿与国内外客户携手共勉，创造美好明天。

金华市汇丰电器股份有限公司高度重视质量管理体系的建设，建立了完善的质量管理体系。在同行业率先通过了 GB/T19001 质量管理体系认证，为公司进一步开拓市场提供了可靠的质量保证。公司建立了一套科学、完善的质量控制体制，产品均符合各客户所要求的产品质量标准，受到国内外客户的广泛认可。与此同时，企业还先后建立了 GB/T24001 环境管理体系和 GB/T45001 职业健康安全管理体系，并通过认证。

公司连续近年被评为“国家高新技术企业”，金华市“科技创新先进单位”、“金华名牌产品”、开发区“爱心企业”、镇“纳税大户”、“先进理事单位”等荣誉称号，2020 年获得浙江制造认证，2020 年导入卓越绩效管理模式，以推进区质量奖。

公司发展不忘回馈社会，金华市汇丰电器股份有限公司自创建以来，一直以客户为中心，主动承担社会责任，积极维护员工的合法权益，诚信、公平地对待所有供应商、客户和消费者；抱感恩之心反哺社会，在环境保护、公益事业、五水共治、文化教育等方面努力奉献，实现公司与社会、自然的和谐共生共长。

公司生产厂区面积达 25000 平方米，建筑面积达 32000 平方米。拥有先进的自动生产装置和先进的检测实验室设备；汽车微电机用换向器年生产能力 5000 万只。

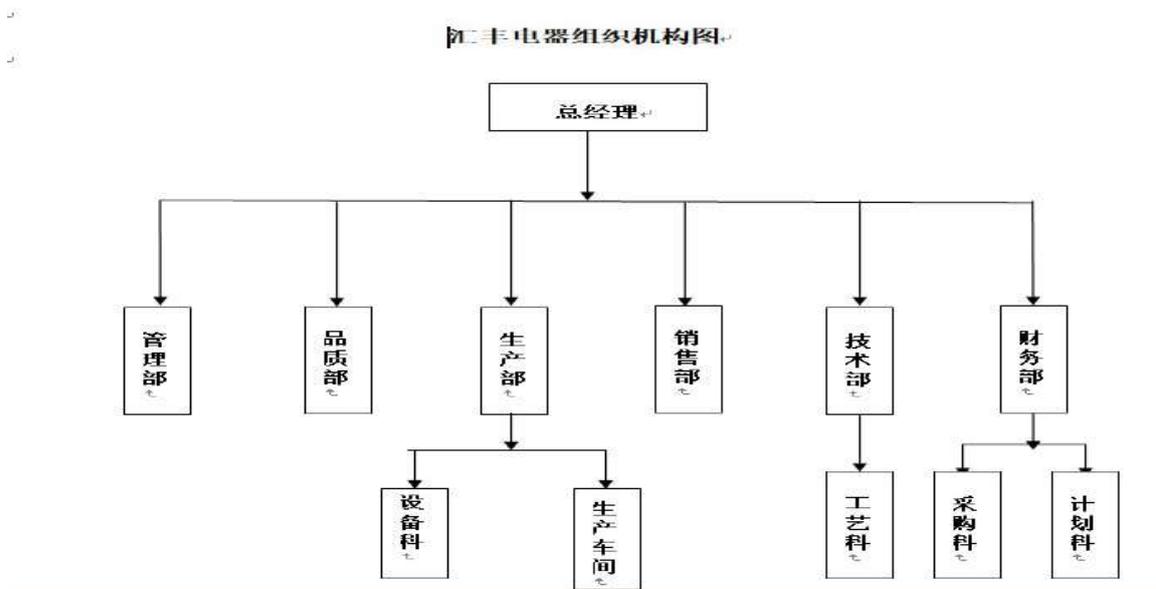


图2-1：金华市汇丰电器股份有限公司“浙江制造”认证涉及的公司机构

2.2 公司主要产品、服务及交付方式

公司主要产品为汽车微电机用、电动工具用、家用电器用、其他电机用换向器等产品。目前公司“汽车微电机用换向器”产品在内销和外贸销售，公司产品主要通过内销直销方式进行。本次认证是“汽车微电机用换向器”系列产品。产品售后服务工作由公司销售部负责，由销售部按合同要求交付。



图2-2 营业执照

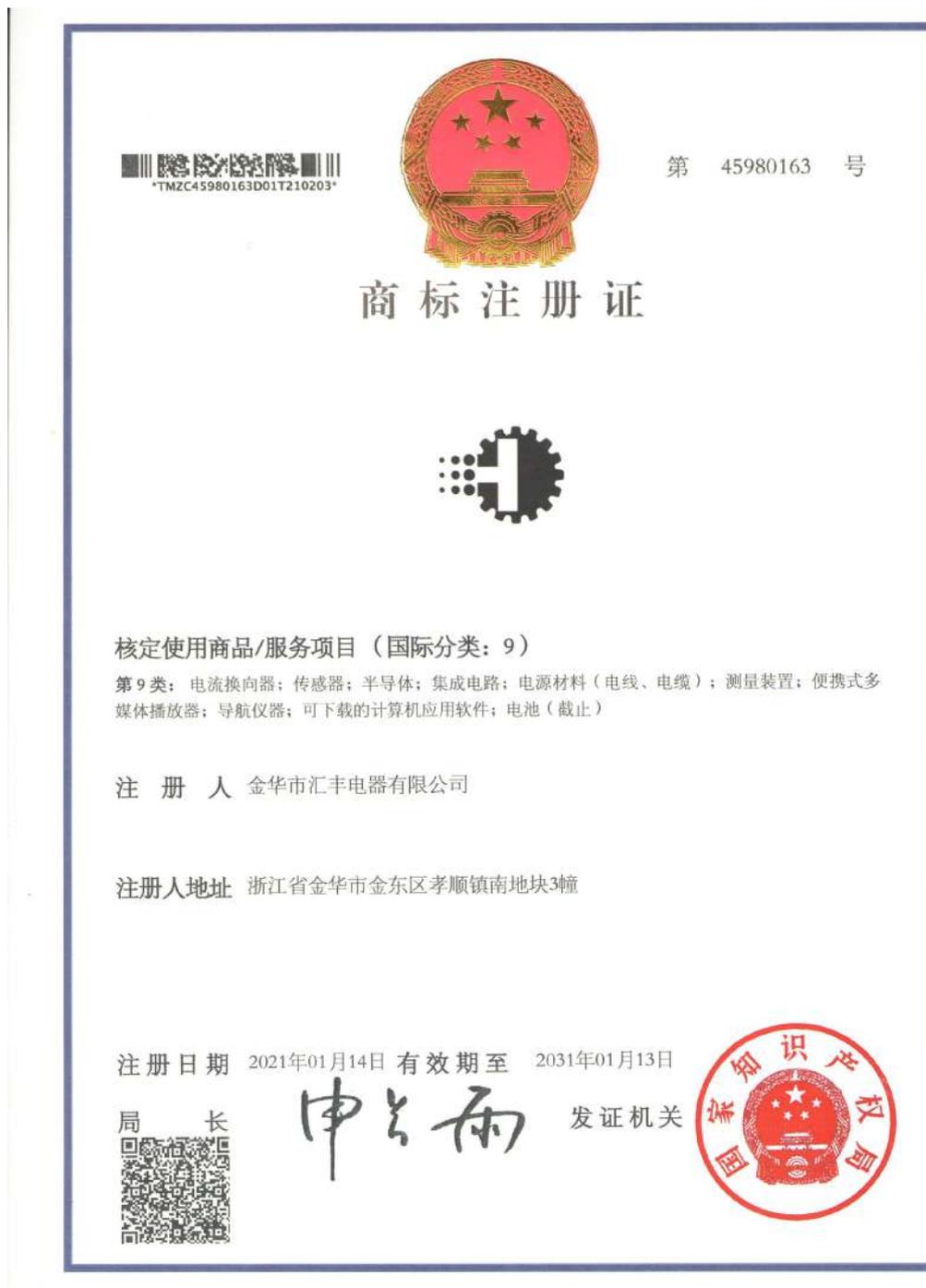


图2-3 注册商标



图2-4 高新企业证书



图2-5 科技创新先进单位证书



图2-6 金华名牌证书

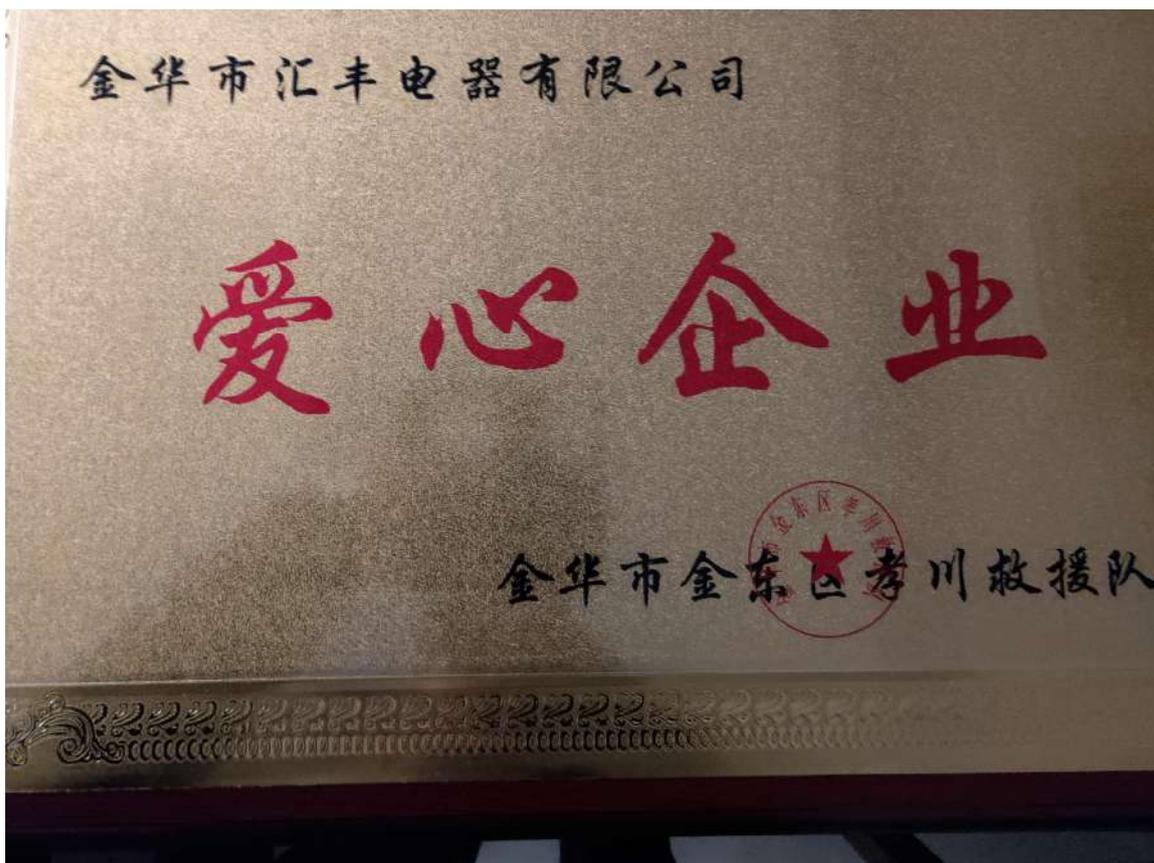


图2-7 爱心企业证书

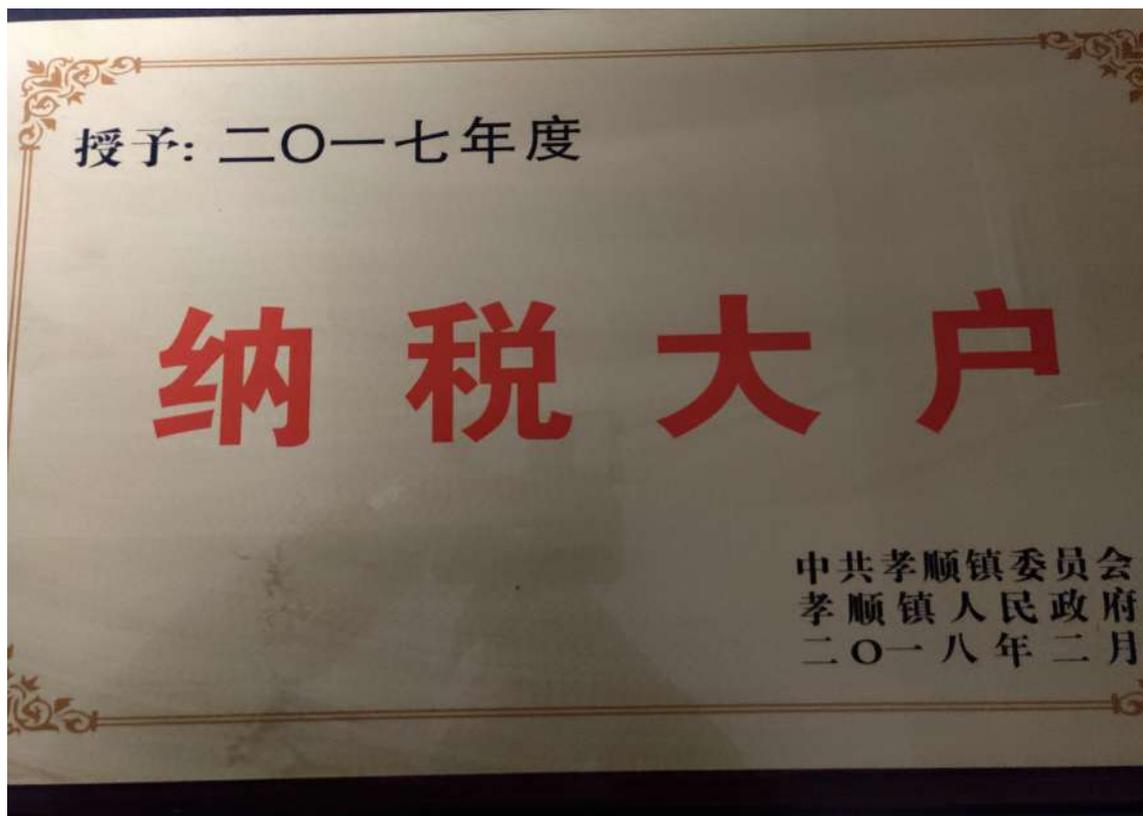


图2-8 纳税大户企业证书

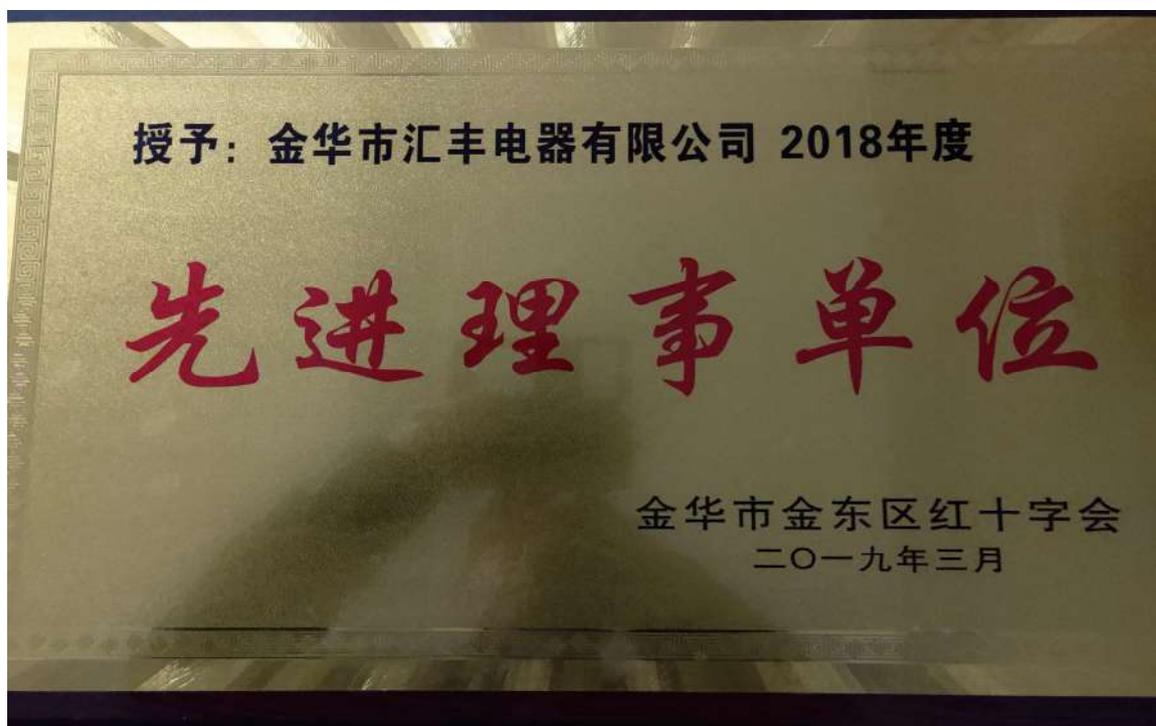


图2-9 先进理事单位证书



图2-10 浙江制造证书

公司完善品牌建设，先后导入 GB/T19001、GB/T24001 和 GB/T45001，运用 PDCA 的科学管理方法、目标管理、标准化等管理手段，夯实质量管理基础；搭建质量管理平台，通过 QC 小组活动、全面质量管理等活动的开展，运用先进的质量管理工具，进行持续质量改进。



图 2-11 质量管理体系认证证书



图 2-12 环境管理体系认证证书



图 2-13 职业健康安全管理体系认证证书

3 公司产品和服务的基本特征：

1)、品质卓越

公司经过近 20 年的磨合、历练，形成了一支诚信务实、团结进取的高层领导团队，形成了独特的产品服务与的创新意识，已成为国内行业领跑者。

公司 2020 年导入并实施卓越绩效管理模式，赋予公司使命：“为客户创造价值，为员工提供机会，为社会创造效益，和确立核心价值观：”以人为本 创新创造”，领导率先垂范，员工自觉践行，核心价值观在公司和员工自身发展中发挥了良好的导向作用。

公司连续多年被评为“公司连续近年被评为“国家高新技术企业”，金华市“科技创新先进单位”、“金华名牌产品”、开发区“爱心企业”、镇“纳税大户”、“先进理事单位”等荣誉称号。

2)、自主创新

公司应用同行中处于国际领先水准的质量管理，打造浙江省企业技术中心、省、市级等创新平台，通过产、学、研合作等模式不断创新研发，引领行业发展，赶超国内外同行。将“原始创新、引进消化吸收再创新”相结合，开展自主技术创新，不断提高公司的技术创新能力，公司获得专利共有 23 项，其中发明专利 2 项。

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研发团队，管理部云集换向器研发生产等各专业人才 30 余人，着力提升研发实力。公司 2021 年新产品开发费用占销售额的 4.65%，新产品销售占销售总额 85.72% 以上。

公司灵活运用自主创新研发、引进消化吸收再创新、产、学、研合作、国际化合作等多种研发模式，多快好省地推进项目研发，与多所高等院校（金华职业技术学院）开展了产、学、研合作，自主创新研发 23 多项，新开发汽车微电机用换向器新产品 2 项。



图3-1 知识产权证书

3)、产业协同

目前公司原材料、配套件等供方有9家，浙江省有6家，占66.5%，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。

4)、社会责任

公司高层以科学发展观为指导，强化“企业公民”意识。公司高层始终坚持，在企业发展的同时，要积极反哺社会，为社会做出力所能及的贡献，这是企业的责任所在，也是企业价值的真正体现。作为当地利税大户，公司 2021 年创造税收 529 万元，直接安排员工 230 人就业，并带动周边关联产业发展；公司恪守道德规范，在环境保护、能源消耗、安全生产等方面严格执行法律法规，并积极推动公益事业发展，切实履行企业社会责任，公开发布社会责任报告和诚信报告；

公司先后通过了 GB/T19001 质量管理体系、GB/T24001 环境管理体系和 GB/T45001 职业健康安全管理体系认证，并有效导入到各岗位，提升各部门的管理水平。

公司的产品、服务和运营主要涉及到质量安全、环境保护、能源节约、资源综合利用、安全生产、公共卫生等方面的影响。公司严格按照《环境保护法》、《大气污染防治法》、《水污染防治法》、《安全生产法》、《消防法》、《固体废物污染环境防治法》等国家有关法律法规，制订公司《应急预案》、《设备安全操作规程》等制度。

公司非常关注自身产品、服务及运营方面对未来质量安全、环境、能源消耗、资源综合利用以及公共卫生等方面可能存在的公众隐忧，积极研究对策并预先做出应对准备。为此，公司编制了《应急预案》，充分将上述公众隐忧纳入制度规范。

公司对产品、服务和运营中对在质量安全、环境保护、能源节约、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生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。

公司以”以人为本 创新创造”为核心价值观，在发展过程中坚持和倡导诚信，强调诚信经营、诚信品质、诚信纳税、诚信守法，切实履行法律法规和道德规范。公司对客户诚信，以顾客为导向，注重做好产品销售与售后服务，赢得了客户的信任、支持和肯定；公司对员工诚信，在工作、生活等方面身体力行关爱员工，提高员工满意度。公司合同履约率 100%，确保与合作伙伴建立

健康、规范的良好合作关系，打造信用企业。

在企业发展的同时，时刻牢记奉献社会，造福一方，积极投身社会公益事业，爱心回报社会，勇于承担社会责任。公司将“慈善捐助、发展教育事业、推进环保事业、支持新农村建设”等四个领域确定为公益事业支持重点。如公司每年给红十字会捐款、投入新农村建设、重阳节为周边村镇的老人送去节日礼品，捐赠资金投入人力积极参与五水共治活动，近三年来公司用于公益事业的支出累计约 110.0 万元。

公司以”以人为本 创新创造”核心价值观，积极履行社会责任，在促进行业发展、回报员工客户、环境保护、灾难救助、新农村建设、文化教育等方面恪尽企业职责，以实际行动体现出了公司强烈的社会责任感，树立了良好的公众形象，赢得了社会各界的广泛好评，实现了企业发展与实现企业社会价值的共赢。

（见表 3-1）；

表 3-1：公益事业支持

重点支持领域	2019 年	2020 年	2021 年
推进环保事业、支持新农村建设、公益支出、慈善事业、五水共治（万元）	20	40	50
合计（万元）	110		

4、公司环境和战略

4.1 战略制订

4.1.1 公司识别和确定了公司的目标及战略方向，在全球信息互联互通的环境中，建立可持续发展并有竞争优势的生产经营管理理念，通过浙江制造、质量、环境和职业健康安全管理体系实施、质量诚信管理要求的实践，分析和评价了公司达到预期的结果的内、外部因素具体见表《外部环境监视和评价表》、《内部环境监视和评价表》。

4.1.1.1 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。经过多年的市场开拓和培育，

公司产品产量和国内外销售均位居国内前列，公司已经成为国内产量靠前的“汽车微电机用换向器”生产企业之一。

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。

（详见下表 4-1）。

表 4-1：公司主要产品

分 类	代表产品	主要客户	主要产品示例
汽车微电机用换向器	汽车微电机 汽车启动电机		
电动工具电机用换向器	电钻电机 角向磨光机电机		
家用电器电机用换向器	空调电器电机 洗衣机电机		
其他电器电机用换向器	健身器材电机 医疗器械电机		

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，目前公司产品广泛应用于人们生活之中，国际、国内市场发展潜力巨大。

表 4-2 主要顾客的沟通机制

方法/途径	具体方式
信息沟通	电话、传真、电子邮件、QQ、微信、业务人员随时响应，意见沟通与反馈。
	业务员通过定期走访，随时去了解客户的需求和意见。
	公司高中层也会定时与一些重点客户直接联系了解他们的情况。
会议恳谈	每年定期举行各类营销会议，预期集体会晤，交流市场策略、采购策略、一体化策略、产品策略等。
高层走访	公司高中层定期针对客户进行市场走访。

顾客沟通机制：所有与顾客接触所获得的信息均由销售部、品质部专人整理，形成书面（电子）信息，反馈到相关部门。重要信息在每月分析会上向全体中层以上管理人员通报。然后分别按《信息交流与沟通管理程序》实施，以满足顾客的要求。

4.1.1.2 识别竞争环境和增强竞争能力

目前公司产品竞争相当激烈，一是产品质量竞争、二是价格竞争、三是创新及技术的竞争。公司以管理部为核心科技创新研发团队，经过多年的研发和技术攻关，突破国外汽车微电机用换向器关键技术封锁，攻克汽车微电机用换向器关键制备技术瓶颈，研制了国内最先进的”汽车微电机用换向器生产核心技术、自主创新的开发产品及工艺、及独特的产品工艺设计，并实现了自动化生产，开发的高性能汽车微电机用换向器产品达到国际先进水平，已广泛得到国内外客户的认可，产品已成为汽车微电机用换向器行业标杆，产品品质受到国内外客户的高度评价。经过 20 多年的发展，公司已经成为国内汽车微电机用换向器行业规模最大、市场占有率最高、最有技术优势和具有较强的竞争能力的企业之一。

公司通过运用 KSF（关键成功因素）等方法，公司识别出品牌、技术、产品、人力资源等方面的竞争优势和能力。

表 4-3 关键成功因素（KSF）

关键成功要素分类	关键成功要素内容
----------	----------

关键成功要素分类	关键成功要素内容
技术与工艺	1) 自主开发设计方面：公司具有研发团队的研发能力、自主设计产品的关键加工设备，并创造性的提升了设备生产不同工装工艺； 2) 产品设计方面：公司主要产品均为公司自主研发而成，公司研发人员大都具有长期“汽车微电机用换向器”产品开发的经验且技术力量雄厚，后备力量充分等； 3) 工艺方面：“汽车微电机用换向器”具有生产核心技术、自主创新的开发产品及工艺、及独特的产品工艺设计。
品牌建设	公司“汽车微电机用换向器”是名牌产品，相应标准已经颁布为浙江省团体标准，公司产品品牌影响力大大加强。在严格质量控制措施之下，公司先后通过了 GB/T19001、GB/T24001、GB/T45001 国际管理体系认证，公司产品等指标已达到国内外优势公司“汽车微电机用换向器”产品的性能水平，优质的产品与优异的服务使公司形象得以提升，2020 推行质量奖，品牌口碑良好。
产品质量	在公司“汽车微电机用换向器”产品研发的经验基础上，公司研发团队开发的“汽车微电机用换向器”等产品，于 2001 年小批量生产，“汽车微电机用换向器”是的行业发展趋势。推动了汽车微电机用换向器 产业发展和技术革新。
人力资源	“汽车微电机用换向器”的研发和生产是一个集高技术含量、高管理要求和高资金投入为一体的产业，要求企业管理团队具有深厚的专业背景和管理经验。公司核心团队成员大多数具有国内知名企业或外资企业的任职经历，部分团队人员具有深厚的专业学术背景，对“汽车微电机用换向器”行业具有深刻的理解，对市场趋势具有准确的判断和把握能力。
地域	相对于国外企业，公司作为本土企业更加贴近客户和及时快速地供货。“汽车微电机用换向器”行业的区域布局与终端厂商区域分布基本一致，每个客户均有对应销售负责人。各区域设置了对应的售后客服，保障服务质量。
市场	有国有企业的管理基础，有大市场的机电生产技术优势，在与顾客关系上有诚信经营的信誉，有专业技术团队的售后服务支持，公司产品稳定，深受顾客的认可，产品安全性可靠，公司创新能力强，能满足顾客的需求；生产设备自动化程度高，产品质量稳定。
资金	公司以进一步扩大生产规模、增强研发实力，有银行适度补充公司营运资金以缓解公司规模快速扩张带来的营运资金压力。

通过分析，金华市汇丰电器股份有限公司已经明确竞争环境和公司的竞争能力，目前公司竞争内部环境在中上游，能与各竞争对手竞争，公司在价格、质量、服务方面的都有优势，同时公司通过创新，开发新产品，技术改进，降低成本等，增强竞争能力。

4.1.1.3 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：

金华市汇丰电器股份有限公司灵活运用自主创新研发、引进消化吸收再创

新、产学研合作、国际化合作等多种研发模式，多快好省地推进项目研发，与多所高等院校（浙江工业大学）等大专院校开展了产、学、研合作，自主创新研发 23 项系汽车微电机用换向器系列新产品。

金华市汇丰电器股份有限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换向器研发团队云集汇丰电器公司，各专业人才 30 余人，着力提升研发实力。公司新产品开发费用占销售额的 4.65% 以上，新产品销售占销售总额 85.7% 以上。

目前公司主要原材料及辅材等供方有 9 家，浙江省有 6 家，占 66.5%，自身发展的同时有效促进了下游产业发展，带动了区域产业经济拓展。

4.1.1.4 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；

公司拥有设施一流的生产车间及占地面积达 25000 平方米的生产基地；拥有完整生产车间，及基础设施 300 台套；生产线配有自动排片机、冲压设备、全自动排片自动生产线、压制自控设备、打磨自动处理机、输送线及全自动换向器视觉检测线。公司拥有光谱仪、万能测试仪、自动检测系统等完善的检测设备，检测能力行业领先。基于公司战略与发展计划，结合公司产能需求，配置了大量的先进设备（国际先进设备配备率 65% 以上）。公司贯彻机器换人的经营策略，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自动化水平，2021 年投入 760 多万元用于生产过程的技术改造。

公司根据企业自身和相关方的需求确定并提供所必需的基础设施。公司作为集研发、生产、销售汽车微电机用换向器于一体的高新技术企业，注重自动化程度以及高效率生产，配套有国内一流的研发、生产、检测设备以及相应的基础设施。

公司制定并实施了《**设备管理制度**》、针对与生产有直（间）接关系的机器设备（包括附属设备及其他有关水、电、冲压机、拉伸设备、喷涂设备、供电等设备）进行有效管理与维护，确保生产的连续性。根据该管理程序，生产设备维护划分为日常维护保养和年终维护保养。

表 4-4:先进生产设备举例

使用车间	先进设备名称	设备用途	数量	设备领先水平
------	--------	------	----	--------

挤压车间	300 冷挤压生产线	冷挤压	2	国内先进
排机车间	精拉排机	拉排	2	国内先进
拉排车间	三联拉排机	拉排	2	国内先进
拉排车间	自动轧机	直拉	2	国内先进
冲片车间	J23-6.3 冲床	冲片	40	国内先进
排材车间	自动排片机	排片	19	国内先进
金工车间	GD-8066 铣槽机	铣槽	42	国内先进
金工车间	自动挤角机	挤角	12	国内先进
金工车间	自动弯钩抛光生产线	弯钩抛光	4	国内先进
金工车间	数控自动内孔车床	内孔	25	国内先进
检验车间	换向器生产视觉检测线	检测	8	国内先进

表 4-5:先进测量设备举例（部分）

序号	设备名称	检测项目	产地	先进水平
1	电液式万能试验机	抗拉强度、延伸率	上海	国内先进
2	硬度计	表面硬度	山东	国内先进
3	电液式试验机	径向拉力	上海	国内先进
4	耐压测试仪	绝缘耐压性能	南京	国内先进
5	超速试验台	热态超速性能	上海	国内先进
6	金相分析仪（显微镜）	金相分析	上海	国内先进
7	光谱仪	材料分析	上海	国内先进

4.1.1.5 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，详见表 4-6。

表 4-6: 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	科学规划，合理布局，以发展公司优势产品为重点，

风险类别	风险说明	采取行动
	态等对企业未来发展的影响。	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	来自客户的偏好、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	产品原材料、材料采购、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/T19001:2015 质量管理体系，从原材料、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。
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。

4.1.1.6 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，本公司下游是制造行业，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，制造行业需求就会增加，从而带动公司的发展，反之则会延缓需求增长，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。

各长短期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如下：

表 4-7 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	用户”汽车微电机用换向器”需求增加，应用范围增加，产品向多样化、多功能化、高性能发展。
市场方面	产品定位于中高端市场，并朝新兴制造业领域发展，且公司”汽车微电机用换向器 ”自主品牌实施将不断扩大。
顾客方面	“汽车微电机用换向器 ”、应用客户主要集中在国内外知名品牌企业，同时在等国外品牌量产，逐步拓展海外市场。
运营方面	价格和产品质量是顾客关注的重点，内外部市场的关税壁垒和与顾客满意度的要求提升，公司要有应变的能力，并将每年的水平持续上升。建立全球性

类别	关键变化
	的自主品牌销售网络。

4.1.1.7 针对公司特有的影响经营的因素，适用时，对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，详见表 4-8；

表 4-8 五力分析

五力	环境要素分析与推断
新进入者威胁 (低)	一些相关的”汽车微电机用换向器”企业在经济危机时，有的倒闭、有的被并购，对”汽车微电机用换向器”行业，新进入者对原有生产商造成一定的威胁，但是要求企业需要有深厚的技术积累，且行业技术更新换代较快，创新性高因而新进入企业技术壁垒较高，同时建立庞大的分销渠道和忠诚的客户需要长时间的积累，故而新进入者威胁较低。
客户议价能力 (高)	客户：由于生产企业相对而言，优秀的生产企业产品技术要求都符合国家标准，对于一般常规性产品，品牌商选择较多，生产商讨价还价的能力高； 客户：公司新拓展市场，终端客户希望配合开发新产品，需要同时具有价格、品质、技术等各方面的优势，并时刻与其他多家竞争对手相比较，故而竞争压力大。
替代品威胁 (低)	目前无替代品，无对”汽车微电机用换向器”造成一定的威胁，但是”汽车微电机用换向器”目前还是市场的主流。
供应商议价能力 (低)	公司原材料为公司通过持续导入其他更有价格优势的备选供应商，降低原材料成本，在议价环节占有主动权，供应商议价能力低。
竞争对手(高)	随着”汽车微电机用换向器”生产企业逐渐增多，市场竞争越来越激烈，一些企业通过打价格战来抢占更多的市场，导致整个行业进入不正当竞争状态，竞争风险较大；退出成本高，企业因为投入大量资金设备无法轻易退出；因此为了维持生存，或是加大投资提高竞争力，或通过一些非正常竞争手段，行业竞争必然进一步加剧。

潜在竞争者进入能力，小型企业在本轮经济发展中因资金链等问题有不少已被并购或自动停产，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，且全球经济开始回暖缓慢，潜在市场对大公司比较有利，对公司进行创新战略发展比较有利。

4.1.1.8. 识别可持续发展的竞争性趋势需求和相关因素；

公司从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，并确定可持续发展的竞争性趋势需求和相关因素。

表 4-9 可持续发展的竞争性趋势需求和相关因素

项目	内容
战略挑战	<ol style="list-style-type: none"> 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. 原材料、辅料等基础原材料价格具有波动的特点，价格上涨会直接影响本行业的毛利率； 4. 外部市场环境变化极快，快速反应需进一步提升； 5. 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 背靠大市场，有产业优势、管理优势、客户优势、支撑优势，有集团人才技术后备支持，研发能力强，具有较强的技术和人才后备优势；公司建立了管理部； 2. 公司产品在国际和国内有较高的美誉度，与进口产品比较，具有较好的价格优势；大市场机电的市场份额进一步扩大，具有市场优势， 3. 是国家标准制定企业、引领行业发展，产品可靠性高，出厂产品合格率高于 100%。产品生产线拥有核心技术。领先国内，国际一流的工艺水平； 4. 产品类型丰富，具有完善的产品和销售体系；市场覆盖范围广，具有稳定的客户群优势；市场占有率达 5% 5. 关键技术依托国家发明专利，拥有自主知识产权优势；发明专利达 23 项； 6. 完善的体系建设，较强的质量保证能力； 7. 领导团队高瞻远瞩，有一支忠实和敢于创新的研发人员和员工队伍。

4.1.1.9 保障战略的执行能力；

1)、公司机构和职责保障战略的执行能力

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，基于业务发展需要的“先分后集”型公司机构，设置 9 个部门；对个别部门基于降本增效考虑，采用直线职能制形式构架，公司集中管控，整合资源，实现集约化运营，并逐步向分公司方向发展，以强化管理职能。

基于公司架构，公司制定实施《人力资源控制程序》，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《岗位说明书》。每年初，管理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增强战略的执行能力

公司编制发布了《员工手册》《岗位说明书》，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；由管理部编制了岗位说明书，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激发战略的执行能力

公司制定了完善的组织机构章程和内部考核制度，形成了近 109 余项管理制度以及其他工作标准，包括《员工手册》、《薪酬管理制度》《内部审计控制程序》、管理评审等监督和考核制度，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。

4.1.1.10 对内、外因素的监视和评审；

公司通过平时的安全、工作环境现场检查，绩效考核，供方评价、顾客满意度调查、内审和管理评审、收集内外部信息，通过对《外部环境监视评价表》《内部环境监视评价表》等的实施，以实现对内、外因素进行监视和评审；

表 4- 10 内外部信息收集

信息类型		信息内容	信息要素	收集渠道	评价方法	负责部门
外部信息	宏观信息	政治法律 经济形势 社会文化 技术环境	经济、社会、技术、法律法规及其他方面的潜在风险国内外经济形势变化	政府网站、公报、外部专家 国内外权威杂志、行业协会	PEST 分析 五力分析	销售部 管理部等
	行业信息	供应商 顾客 潜在竞争者	竞争环境及竞争能力、公司特有的影响经营的因素、资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会	供应商座谈会 客户座谈会 产品展会 其他展会	行业分析 五力分析	生产部 管理部 销售部、 品质部等
		竞争对手 标杆	行业竞争状况、竞争对手经营管理情况（包括产品、份额、渠道、品牌建设、管理团队等）	市场调研 专业咨询机构 行业协会 行业展会	五力分析	销售部
内部信息	内部运营过程结果	生产 营销 人力资源 研发 采购	采购、制造、研发、人力资源、营销、销售、售后服务、品牌建设等公司价值创造及支持过程运营情况 管理层战略执行力	公司内部财务信息、年度审计报告、顾客与市场信息、过程管理的关键指标信息	绩效分析 五力分析	各相关职能部门

公司通过对内、外因素进行监视和评审,由管理部编制内外部环境因分析表,识别内外因素的变化和对公司的影响,采取必要措施以利公司的经营和发展。

4.1.1.11 对内、外因素的变化反应和战略调整;

为保证对市场、顾客需求等变化快速反应,公司建立了生产计划和“订单需求机制”,以生产计划为中心,推动采购、生产服务等活动交叉同步进行。

公司坚持将快速反应作为“强化执行力”最基本的要求,建立了一套完善的分级、分责授权机制;通过合理授权及分工,营造积极主动、不断进取、创新求变、勇担责任的良好工作氛围。同时,公司倡导积极向上的“责任”文化,鼓励员工主动参与内外部事务管理,积极提出合理化建议,主动对公司的各项决策提供参考意见,从而形成良性互动。

公司具有较强的市场反应能力,使公司能够通过各种渠道和途径,第一时间倾听顾客需求和期望,便于公司快速灵敏识别和确定不同顾客的关键需求、期望及差异,及时将其应用于研发设计、服务改进和品牌建设活动中。

公司注重提升客户满意度,通过加强和客户的面对面交流等措施,强化和客户的联系,为客户提供全方位的服务体验。公司不断拓宽产品售后服务内涵,加强营销体系建设,同时研发人员深入销售一线,通过优良的产品、完善的解决方案,力求为客户提供、产、销服“一条龙”服务,有力地支持了公司的品牌建设。

高层领导定期公司召开战略研讨会、绩效分析会、管理评审会等,开展绩效的分析和有效管理评价,并识别存在问题和改进机会,确定改进计划并落实相关部门改进,品质部跟踪改进效果。

4.1.1.12 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、国内知名高校、管理部所等开展密切合作,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

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,管理部牵头,各部门通过行业协会、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以及公司驻外办事机构,全面收集内外部信息,避免出现信息盲点。收集的信息经过鉴别、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、波特力五力分析模型等分析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。

运用 PEST 分析模型确定影响公司发展的政治、法律、经济、文化、技术创新、社会道德等方面的影响因素。

表 4-11 运用 PEST 分析宏观环境

要素	有利因素	不利因素
环境 (P)	国家通过一系列改革,经济发展良好,政治环境稳定; 税收减免等优惠政策落地; 浙江省大力推进“浙江制造”品牌建设;	国家出台的相关环境控制计划, 形势总体趋势向好; 产品市场告别黄金时代, 走入平稳“新常态”; 新《环保法》出台; 影响产业发展;
经济 (E)	“一带一路”走出去国家战略; 产品外贸成为新亮点; 西部开发进一步扩大,	原材料市场价格一路上涨; 中国产品企业的集中度逐步提升, 市场面临挤压;
社会文化 (S)	市场: 产品行业的集中销售、服务等一条龙服务已是大势所趋;	在原材料上变化, 用户偏变化;
科技创新 (T)	提倡安全、节能、绿色、环保、智能化; 浙江推进“浙江制造”创新型的品牌建设;	节能环保装置增加成本; 用户对于产品的认识程度较低;

全球汽车微电机用换向器消费持续增长,国内汽车微电机用换向器产量保持稳健快速发展。根据行业调查分析,目前中国有超过 100 多家的汽车微电机用换向器生产企业,国内汽车微电机用换向器生产企业已进入微利时代。巨大的商机集中到有品牌、有实力、有道德底线、有创新能力的企业及合作伙伴身上。

目前国内较大规模的”汽车微电机用换向器生产企业有 10 多家以上,前 5 家”汽车微电机用换向器企业的出口总量占行业生产总量的 30 %左右。随着经

济发展，未来汽车微电机用换向器市场竞争会进一步加剧，具有品牌、规模、渠道、研发与技术优势，成功转型升级的企业必将在竞争中胜出。

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。

表 4- 12 战略要素分析

要素	内容
技术创新方面	<p>1、作为国内较早汽车微电机用换向器研发、生产和销售的企业，公司自成立以来一直专注于“汽车微电机用换向器”生产技术和生产工艺的升级和创新，自主进行汽车微电机用换向器产品的研发、拥有自主研发的核心技术。公司通过长期的研发投入和技术设计工艺。公司的技术和工艺的优势为保持丰厚的利润空间提供了技术保障，确保了公司行业内的竞争地位。</p> <p>2、背靠大市场，有产业优势、管理优势、客户优势、支撑优势，有集团人才技术后备支持，研发能力强，具有较强的技术和人才后备优势；公司建立了管理部；</p> <p>3、是国家标准制定企业、引领行业发展，产品可靠性高，出厂产品合格率高于 99.99%。产品生产线拥有核心技术。领先国内，国际一流的工艺水平；</p> <p>4、关键技术依托国家发明专利，拥有自主知识产权优势；发明专利达 2 项；</p> <p>5、完善的体系建设，较强的质量保证能力；</p> <p>6、领导团队高瞻远瞩，有一支忠实和敢于创新的研发人员和员工队伍。</p>
品牌建设方面	<p>在严格质量控制措施之下，公司先后通过了 GB/T19001 国际质量管理体系认证、GB/T24001 环境管理体系认证，公司部分产品的优等率等指标已达到国际先进水平，优质的产品与优异的服务使公司形象得以提升，品牌口碑良好同时还获得信用单位和省名牌产品。</p>
产业协同（采购）方面	<p>公司品质部根据《采购控制程序》对供应商进行现场考察与评审，以确保原材料供应商以质量为评审依据，实施对供应商进行现场评审，各部门代表将负责的评审结果统一反馈给供应商实施改善，供应商以《供方调查表》和为评审依据，实施对供应商进行现场评审，各部门代表将负责的评审结果统一反馈给汇总到发送给供应商实施改善，并收集厂商的改善报告和改善证据，组织相关部门对改善结果进行验证。每二年对供方进行复评并在《供方复评表》中记录。</p>
新型能力（人力资源）方面	<p>公司核心团队大多数具有国家授于专业学术职称，在部分专业人员是公司的创始成员，对汽车微电机用换向器的生产独有的专利技术，对汽车微电机用换向器行业具有深刻的理解，对市场趋势具有准确的判断和把握能力。因此，公司的核心团队不仅是优秀的企业管理者和领导者，同时是汽车微电机用换向器领域的专家。</p>
市场优势	<p>1、相对于国外企业，公司作为本土企业更加贴近客户和及时快速地供货。</p>

要素	内容
	<p>汽车微电机用换向器行业的区域布局，为聚集点的华东地区，以江浙为中心块状分布的华南地区和华北地区。公司在每个客户均有对应销售负责人。各区域设置了对应的售后客服，保障服务质量。</p> <p>2、公司产品在国际和国内有较高的美誉度，与进口产品比较，具有较好的价格优势；机电大市场的市场份额进一步扩大，具有市场优势，</p> <p>3、是国家标准制定企业、引领行业发展，产品可靠性高，出厂产品合格率高于 100%。产品生产线拥有核心技术。领先国内，国际一流的工艺水平；</p> <p>4、产品类型丰富，具有完善的产品和销售体系；市场覆盖范围广，具有稳定的客户群优势；市场占有率达 5%</p>
信息技术及安全方面	<p>公司借鉴国际国内同行的先进经验，收集现场各单位信息化的需求，充分利用先进管理理念和信息技术制定信息化建设战略规划和实施细则。构建了生产自动化系统等网络基础设施建设、设计并启用了用友支持多部门网络平台（财务）、支持自建应用（用印申请\设备管理\费用报销）、支持线上业务审批流（办公自动化）、平台应用，使组织内部信息沟通更加准确快速，提升工作效率，实现工业化与信息化的两化融合。</p>
资金资源方面	<p>目前公司无银行贷款，为公司的创新发展，由总公司提供适度补充公司营运资金以缓解公司规模快速扩张带来的营运资金压力，助力公司更快、更好地向前发展。</p>
社会责任方面	<p>公司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。同时积极捐赠社会的公益事业。在社会公益事业方面得到社会认可。</p>

针对以上分析，公司在制定战略目标时，应充分考虑内外经济环境、行业政策、技术创新能力、新型发展能力、产业协同基础、以及企业目前发展的优势和竞争能力等方面的状况，制订符合公司实际经营方向的战略。

公司总战略为：

战略目标：到“2025 年”末，经过全员奋斗，实现主营业务收入 1.8 亿元，利润 1500 万元，总资产突破 1.5 亿元；完全实现“国内领先，世界一流”，实现公司在汽车微电机用换向器制造领域的战略定位。未来，公司将扩大产能，积极推进“机器换人”，对生产线进行自动化改造，争取现场改善，人工节约，成本下降，质量稳定工作；坚持品牌化战略不放松；只接业内高端、中端的订单，不参与低端价格战，在以质取胜的基础上保证顾客至上，服务优先，确保高端顾客资源的持续增长，稳定和扩大市场占有率，2025 年全球市场占有率达

5%以上；确保“汇丰”品牌的汽车微电机用换向器在顾客中的美誉度；为长远生存发展考虑，要加强除外的产品的调研和开发。加快公司信息化建设，实现管理信息化。通过不断创新和完善，加强员工队伍建设，促进企业持续、稳定、快速、健康发展。

公司每年年底，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，按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，具体战略目标包括：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。具体见下表公司分项战略：

表 4-13 公司分项战略及目标

序号	战略内容	战略具体要求
1	品牌战略	精准定位客户需求，以精湛的技术、娴熟的技艺，通过持续的技术创新，高标准、严要求，持续提升工作质量和服务质量，提升品牌知名度、顾客满意度和忠诚度。争创省、市、区级质量奖。
2	技术创新	据行业发展的特点，确保技术领先，保持和提升市场竞争力。3年内申请新产品专利达 5-8 项。
3	新型能力	根据公司产品发展的特点，确保质量、技术领先，增强市场竞争力。3年内市场所占率达 25%
4	产业协同	重要原材料是决定产品品质、交期、价格的关键，通过加强战略供应商管理，整合供应链优势，强化产业协同。在 3 年内优良供应商达 65%以上；
5	社会责任	以地方龙头企业的社会责任感，持续并不断增加参与地方建设，公益事业力度。重点做好工业反哺农业、村企、社企文明共建，捐资助学、扶贫助灾等。今后三年内向社会各界捐赠各项款物累计近 150 万元，参加各类社会公益活动 25 多人次，荣获多项社会荣誉。

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 确定与管理体系统有关的相关方；

公司与管理体系统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，编制《相关方需求和期望识别管理程序》，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，我公司相关人员也会参加供应商审核，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；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：见表4- 13。

4-13 公司与各相关方沟通方式

沟通对象	沟通渠道	沟通方式
公司员工	员工手册、新员工培训、在职培训、技能培训	员工参与
	公司企业宣传册、宣传片、宣传栏、企业发展战略（经营战略规划）	潜移默化广泛传播
	公司网站、内部网络系统、电子邮件系统、梦想信箱	双向沟通
	文体比赛，如乒乓球、篮球、拔河比赛等	员工参与
	优秀单位、部门、员工评选等	榜样激励
	早会、员工代表会、各级座谈会、部门例会、工作报告会、年度总结表彰大会、月度经营分析会、员工满意度调查	交流座谈
股东	股东会、个别沟通、网站	双向沟通
客户	高层拜访、现场走访、电话沟通、客户服务热线、邮件沟通、顾客满意度调查	双向沟通传播为主
	各种展销会、行业论坛	注重反馈
供应商	走访、电话沟通、电子邮件、合同协议、供应商会议	双向沟通
政府公众	工作汇报、参观指导、公益活动、慈善捐赠、绿色环保计划、公司网站、宣传册、宣传片；	传播为主注重反馈

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，结合技术创新服务平台，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、中餐补助、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, 详见《相关方的需求和期望监测和评审表》;

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。

此次作为本公司开展“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“汽车微电机用换向器”产品为认证单元。

近年来, 公司根据“汽车微电机用换向器”产品特点和发展需要, 构建了具有金华市汇丰电器股份有限公司管理特色, 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。该产品国内、国际市场拥有相当的市场地位和技术优势。公司机构中涉及管理部、品质部、生产部、销售部、技术部、财务部、采购科、设备科、工艺科、生产车间以及相关支持活动的 9 个部门, 涉及公司所在地: 浙江省金华市金东区孝顺镇镇南地块 3 幢内区域。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 公司已按 DB33/T 944.2-2019 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并需要:

- a) 公司确保浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出; 通过生产工艺流程图(工艺单)及作业文件及目标来指导生产;
- 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“流程图、操作规程”等，以确保这些过程的有效运行和控制；

确定这些过程所需的资源并确保可获得；

根据产品特点要确定这些过程所需的资源，公司生产设备 300 台套，检测设备 60 台套、生产厂房 32000. 平方米、人力资源；技术资源，资金基本满足；

- d) 公司通过相关文件及职能说明书分配这些过程的责任和权限并根据各过程控制要求和生产要求对各部门规定了职责；
- e) 公司按照风险分析的要求对市场、法律法规的变化的风险和机遇的外部风险进行分析和评价，编制了内外风险及机遇分析表。
- f) 评价特殊过程实施的有效性和效率，改进特殊过程，减少过程波动与非增值性活动，实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；

公司识别了**压制过程**为特殊过程编制了作业文件，对相关设备和人员、工艺进行评价控制。

- g) 改进过程和管理体系，优化关键过程的整体成本，为创新提供依据。生产成本，通过技术改进及供方管理，优化过程整体成本优化，达到最优。
- h) 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。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，通过信息管理，进行系统分析并优化过程控制。

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) 保持成文信息以支持过程运行；公司编制了作业指导书等文件：流程图等成文信息以支持过程运行。

b) 保留成文信息以确认其过程按策划进行；公司对各过程均保留成文信息，形成过程记录表单。

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，

表 5-1 使命、愿景和核心价值观

项 目	内 容
企业使命	为客户创造价值，为员工提供机会，为社会创造效益。
企业愿景	致力于成为全球一流的换向器制造服务商
核心价值观	以人为本 创新创造
质量理念	满足顾客需求，标杆业绩导向。把握客户需求，精准市场定位。技术创新力强，通过持续的创新更新迭代优质产品。以最低成本，最大效能、高质量生产制造。高标准，严要求，持续提升产品质量和服务质量。
经营理念	发
安全理念	一切事故都是可以预防的。安全第一，预防为主，让综合治理落到实处。关爱生命、关注健康，让安全行动发自内心。规范细节，从我做起，使安全行为成为习惯，落实责任，强化执行，使本质安全得以保障。
发展理念	全球视野、专注专业。在全球范围内全球发展机会，关注产业链的关键环节。客户需求和技术创新双轮驱动，关注客户长期价值，坚持技术积累和研发“拳头产品”，实现共性关键技术与核心技术的突破。坚持高中上产品发展。聚焦战略主航道，保持战略定力与耐心，重视内涵式发展。反对机会主义，反对盲目多元化。
组织理念	充分授权、高效协同。资源和权利向前线倾斜，根据任务需要给予基层必要的人权、事权、财权。事前充分放权，事后从严监管。以客户为中心持续优化组织流程，精简审批环节。强化内部客户服务意识，前端服务客户，后端服务前端，领导服务员工。注重部门协同，业务协同，通过合理的利益分享机制促进灵活高效的分工与协作。强调积极补位，求大同存小异。
用人理念	品德至上，绩效为先。认同和践行公司核心价值观是选才、用才的前提，高绩效是选才、用才的关键。优先从一线艰苦地区提拔人才和干部。能力优于资质，绩效优于能力，不论资排辈。
环保理念	循环经济、绿色发展。技术引领，唯有通过技术才能将环保和发展统一起来。持续技术投入，坚持技术引领推动减量化、资源化、无害化。坚持发展循环经济，引领低碳生活，全面建设资源节约型和环境友好型企业。

公司 1996 年创立伊始，高层领导带领团队积极探索、精心培育，形成了与时俱进、具有深厚底蕴的公司文化体系，确立了公司使命和愿景，提炼了”以人为本人创新创造”的核心价值观。由于领导团队率先垂范、身体力行，全体员工自觉践行，公司的核心价值观在公司发展中发挥了良好的导向作用。

◆ 企业使命、愿景、价值观及其内涵

使命：为客户创造价值，为员工提供机会，为社会创造效益。

诠释：要为客户创造价值，为员工提供机会，为社会创造效益，首先，产业领先。力争取得国内综合性领先地位，占领其行业内产业制高点，取得领导地位，拥有对我国汽车微电机用换向器的市场定价权。其次，积极承担社会责任。加快实现安全生产，经营管理风险，健康可持续发展和廉政风险的有效管理体制；企业周边社区城市化与社会建设同步发展；企业的迅速发展为社会和人民作出更大的贡献。最后，在汇丰电器公司效益不断增长的同时，能够不断增加员工的收入，让员工可以体面的生活工作，并受到社会尊重。

愿景：致力于成为全球一流的换向器制造服务商；

诠释：汇丰电器公司要强化产业竞争意识，提升产业发展空间，产业竞争是一个企业核心竞争力的直接体现。在产业发展上，要发挥大市场的综合优势，确立循环经济、生态化的理念，确立国际化的导向，致力于成为全球一流的换向器制造服务商。

核心价值观：”以人为本人创新创造”

以人为本人——认真理解每一位客户的业务需求，真诚关注每一位员工的个人价值实现；

创新创造——始终坚持制度创新、技术创新、管理创新，充分发挥员工的创新力和创造力，为客户不断创造新的价值。

2) 企业文化发展规划

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。

3) 企业文化的全方位宣贯

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，打造了具有金华市汇丰电器股份有限公司特色的企业文化。

b) 总经理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，对浙江制造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；

方针和目标：（见表5-3）；

d) 确保管理体系要求融入公司的业务过程；

管理体系各要求分解到各部门的业务中，通过绩效考核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，管理体系要求融入到公司生产经营各过程中，克服不重视的管理弊端。

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，才能避免发生错误。公司通过内外风险分析并进行记录。详见《风险和机遇分析表》。

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，公司厂房建筑面积达 32000.00 平方米，主要生产设备有 300 台，测量设备有 60 台，人力资源充足，生产所需的资源配置完善，详见设备台帐及表 4-12：

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。（表 5-2 有效沟通）

表 5-2 有效沟通方式

沟通对象	传播方式渠道	沟通方式
公司员工	新员工培训、在职培训、技能培训	员工参与
	《员工手册》、企业宣传册、宣传片、宣传栏、企业发展战略规划	潜移默化 广泛传播
	公司网站、电子邮件系统、总经理信箱、企业微信公总号	双向沟通
	文体比赛，如羽毛球、篮球、拔河、钓鱼比赛等	员工参与
	优秀员工等	榜样激励
	职工代表大会、各级座谈会、部门例会、工作报告会、年度总结表彰大会、季度经营分析会、员工满意度调查	交流座谈
股东	股东大会、个别沟通、网站	双向沟通
客户	高层拜访、现场走访、电话沟通、客户服务热线、邮件沟通、顾客满意度调查	双向沟通 传播为主
	行业展销会、行业论坛	注重反馈
供应商	高层拜访、电话沟通、电子邮件、合同协议、供应商会议	双向沟通
政府公众	工作汇报、参观指导、公益活动、慈善捐赠、绿色环保计划、公司网站、宣传册、宣传片；	传播为主 注重反馈

h) 如何确保管理体系实现预期结果：

通过每月 KPI 考核（计件及奖励），对考核的各部门根据责任制考核制度，每月评一次对上月指标完成情进行评估，根据结果进行发放当的绩效奖金。

i) 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，公司通过各种奖励制度的实施，管理体系培训，自评报告的编制，内部审核，管理评审，战略目标的制订及实施，促使各级人员积极参与管理体系的有效性作出贡献。

j) 如何推动改进：

公司将“创新”纳入企业价值观，积极鼓励公司员工开展创新活动。

在管理创新方面，公司制定合理化建议、管理创新奖、先进部门和个人奖、QC 评选等奖项鼓励员工进行创新，并通过不断学习，不断提升公司整体管理水平。

在技术创新方面，公司不断加大研发投入，为产品的持续发展和不断完善提供有力的资金支撑。公司的核心技术均为公司自主研发，至今已取得已授权

实用新型专利技术 23 项，并制定《知识产权管理制度》，近年来发明专利方面每年新增一项以上，参与制定并已经颁发实施国军、地方、团体、行业标准 1 项。

k) 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。

5.1.2 以顾客为关注焦点

最高管理者通过下述方式实现以顾客为关注焦点的承诺：

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；

销售部每年进行一次以上的客户调查，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，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《产品的检查和测量控制程序》，根据顾客要求进行评审，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，为公司经营寻找机会。

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诚信。

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意识。

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，引进先进科技。例如，公司为更好的了解顾客需求和期望，引入了自动化生产设备，有力地推动公司的产品质量控制。

5.2 方针

5.2.1 制定方针：

总经理已制定发布、实施和保持质量、环境、职业健康安全、质量诚信方针：

- a) 公司方针适应公司的宗旨和环境，并支持其战略方向；
- b) 公司方针为建立目标提供框架；
- c) 公司方针满足适用要求、质量诚信、保护环境、防止人身伤害与健康损害及履行其合规义务的承诺；
- d) 公司方针持续改进管理体系的承诺。
- e) 公司方针充分体现基于数据、技术、业务流程、组织结构四要素互动创新和持续优化的发展模式。

表5-3 质量、环境和职业健康安全及质量诚信方针方针

项目	内容
质量方针	汇集优秀人才、丰富先进设施、优化制造过程，质量严密监测
环境方针 职业健康安全方针	遵守法律法规，全员预防污染，按章精心操作、消除安全隐患，强化内部管理，持续改进业绩
质量诚信方针	诚实守信、优质保量；按时交付、尽职服务。
质量目标	1、过程巡检合格率大于 96%，成品一次合格率大于 97.5； 2、顾客满意度达大于 90%
环境目标	1、各类废弃物 100%有效处置， 2、降低噪音对环境的影响，噪音排放达标排放， 3、节约用电，降低能源消耗；
职业健康安全目标	1、做好各各事故预防，杜绝事故发生； 2、工作防护用品及时发放，发放率为 100%； 3、预防职业病，病发率为零，各种事故为零；
质量诚信目标	1、产品质量三包实施率 100%； 2、产品投诉处理率 100%。

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) 公司通过会议，宣传册、网络、管理手册可获取并保持成文信息；

- b) 在公司内通过会议，宣传册、网络、管理手册得到沟通、理解和应用；
- c) 公司使方针随时可为有关相关方所获取。

5.3 公司的岗位、职责和权限

公司编制了《岗位说明书》，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。员工入职后经岗位职责对各自责任形成进一步认知，使岗位职责和权限得到充分的沟通和理解。

最高管理者分配职责和权限，以确保：

a) 确保管理体系符合本标准的要求：

编制公司“浙江制造”自评报告，确保自评报告符合《浙江制造评价规范第2部分》管理要求，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《产品的检查和测量控制程序》、浙江制造产品标准《汽车微电机用换向器》(T/ZZB 0642—2020)，公司“成品出厂和检验规范”等文件，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：

通过内审和管理评审，日常的在检查等的报告中对管理体系的绩效及其改进机会进行报告。

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：

金华市汇丰电器股份有限公司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) 宣传渠道：

- 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) 组织营销，塑造品牌形象，提高公司声誉。

(2) 宣传效应

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，有效迅速地提升了客户信赖度及品牌影响力，加快公司的品牌建设。

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《**文件和资料控制程序**》，并通过内审和管评，对确保在策划和实施管理体系的变更时保持其完整。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，管理手册、程序文件及涉的记录表单均作出相应改动，有效确保公司管理体系文件整体的完整个性。

5.4 组织治理

公司对治理的关键因素进行识别，以及对最高管理者和治理机构成员的绩效进行评价；

a) 公司治理考虑了以下关键因素：

1) 管理层所采取的行动责任

经营责任：公司按照《公司法》和《公司章程》要求，建立了科学规范的治理结构，设立了董事会和监事会。

公司的最高权利机构是股东大会，股东大会选举和产生董事会；董事会聘任总经理；监事行使监事职责，实现所有权、经营权和监督权的分离和制衡。在决策程序、运作上，公司按照治理文件的规则和要求来贯彻执行。公司在经营管理实行总经理负责制，直接对董事会负责，由董事会决定总经理报酬。监事会则按照公司章程依法行使对财务、董事、经理层管理人员的监督权。

道德责任：公司高层领导积极践行并树立诚信经营义务，同时《公司章程》明确规定高层管理者不得从事与公司有利益关联的经营活动，要求高层必须严格遵循道德规范和准则，坚决杜绝行为不正之风。公司定期对关键领导岗位进行内部审计，促使高管人员肩负起忠实义务和勤勉义务。

法律责任：公司高层认真学习并履行《公司法》、《经济法》、《社会法》、《行政法》、《安全生产法》、《劳动保护法》等有关法律法规规定的各项责任和义务，自觉维护相关方权益。在国家规定的法令、规章、制度范围内进行经营活动，遵守企业的章程、决议、制度。公司监事会、内审机构等对公司高管行为加以监督与检查。公司高管多年来无违纪违法事件发生。

2) 财务方面的责任

公司根据上市公司要求，遵守国家企业会计准则、企业会计制度以及相关财税法规，结合公司性质及经营特点，公司制定了《**财务管理制度**》等制度，严格执行财务管理制度，编制财务收支计划和利润计划，负责资金筹措与运用，负责处理会计业务；负责对资产及资金运用的监督，对费用开支的合规合理性进行审核，监督资金回笼计划的实施，实施成本管理，进行税务筹划和效益分析，编制财务报表，使公司财务管理过程正常、合法、有序进行。

3) 经营管理的透明性及信息披露政策

公司根据《公司法》等有关法律法规的规定，建立健全公司法人治理结构与内部控制体系，规定发行人的董事、监事、高级管理人员及其他信息披露义务人应当忠实、勤勉地履行职责，保证披露信息的真实、准确、完整、及时、公平，不得有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，提高公司信息披露管理水平和信息披露质量，保护公司股东及员工的合法权益。

4) 内外部审计独立性

公司建立有审计委员会，内设单独的审计部门，在董事会的领导下严格按照《**财务管理制度**》的要求，独立行使审计权，每年年初制定审计计划，采用定期和不定期的方式对公司的财务收支、经济效益、内部管理制度的执行情况进行审计和例行检查。

在外部审计方面，公司聘请“**浙江中健会计师事务所**”对公司进行审计，近年均出具了无保留意见的审计报告，对公司的组织治理水平给予高度评价和肯定。

5) 股东及其他相关利益方的保护

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《采购控制程序》，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，同时确保供方权益。

顾客利益：与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：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。表 5-4 公司对相关方利益的保护。

表 5-4 公司对相关方利益的保护

相关方	主要保护措施
保护股东权益	公司通过规范化管理，确保股东利益保值增值；定期召开股东大会，由董事会向股东汇报公司运作情况；公司及时、准确、严格向股东披露财务信息及其他重大信息，与外部审计机构进行沟通，对公司的内部控制进行监督，预测公司存在或潜在的各种风险。
维护员工合法权益	根据相关法律法规要求，与员工签定劳动合同并提供必要的社会保障，制定各项制度，维护员工合法权益；每年开展员工满意度调查，制定并实施员工满意度改善措施及行动计划；持续改善员工薪酬福利和工作生活环境。
维护客户权益	稳定并提升产品质量，建立快速响应的售后服务机制，并定期进行顾客满意度测评，有效保障客户权益。
维护供应商利益	公开、公正、公平选择供应商，根据供应商管理制度进行供应商管理，诚信相处，互惠共赢，共同发展。
政府及社会公众	公司依法纳税，诚信经营，提供丰富的就业机会，促进地方经济振兴和繁荣；公司还主动参与公众慈善事业，以感恩之心回馈社会。

公司始终把股东、顾客、供方、社会、员工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（详见图表 5-5）。

表 5-5：相关方关键绩效指标

相关方	指标内容
股东	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、新开发客户数
员工	人均培训学时、工资增长率、员工满意度、关键员工流失率
供方	战略供应商占供应商总数比
社会	上缴税收、公益支持、安全指标达标率、环境指标达标率；

b) 高层领导的绩效评价与改进

公司高层领导绩效的评审由董事会考评、监事会监督、民主评议和自评构成。考评的依据为岗位标准的工作内容及目标协议规定的各项业务指标，分别以月度例会和年度经营会议的形式，对月度绩效与年度绩效进行考评。

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、公共卫生等方面产生的影响所采取公共责任的措施；

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。

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《**应急准备与响应控制程序**》及《**应急管理预案**》和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，并严格遵守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，颁布并实施了《**应急管理预案**》等，公司每年与各部门签订安全管理目标责任书。

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 5-6 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	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 严格执行产品各类安全标准； ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 废水处理：入开发区政管网；定期监测； ➢ 固废处理：由有资质的单位回收处理， ➢ 噪音控制：定期监测，
节能降耗	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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
安全生产	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 ➢ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 严格按照 GB/T45001 职业健康安全管理体系要求 ➢ 对员工按时发放劳保用品，定期做职业危害监测，定期组织体检
公共卫生	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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，做到管理部整洁有序、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、节能等方面的隐患并提前做好准备。

表 5-7 预见隐忧并积极预防

控制项目	隐忧	提前准备
环境保护	目前国内外加大了对低碳环保、节能降耗的重视、噪声影响居民生活	实现节能减排，消除公众隐忧
		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

控制项目	隐忧	提前准备
产品质量安全	产品原材料、产品设计制造	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	安全事故时有发生,	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 5-8 公共责任指标测量与测量方法

控制项目	控制项目	风险因素	国家行业标准	测量指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	污水排放	水体污染	GB8978-1996 污水综合排放标准三级标准	PH值: 6~9 COD _{cr} ≤500mg/L 氨氮≤35mg/L 悬浮物≤400mg/L	委托检测	污水处理系统进行污水处理 在线监测
	废气排放	影响居民生活	GB16297-1996 大气综合排放标准	氨浓度≤30mg/m ³ 二甲苯浓度≤40mg/m ³ ;	委托检测	进行控制
	厂界噪声排放	影响居民生活	GB12348-2008 工业企业厂界环境噪声排放标准	昼 dB (A) ≤65 夜 dB (A) ≤55	委托检测	进行控制
安全生产	火灾工伤等	财产损失、人员伤亡	安全生产法	火灾发生次数为零 千人轻伤率	安全检查	安全生产管理制度、消防应急预案
资源能源	原料消耗、煤	浪费资源, 增加	能源相关法律与标准	万元产值综合能耗	目标考核	对能源进行管理, 开展清洁

控制项目	控制项目	风险因素	国家行业标准	测量指标	测量方法	控制过程及方法
利用	电水等	成本				生产
公共卫生与职业健康	职业健康	影响员工健康	按国家标准	无职业病发生 职业健康体检率100% 劳动防护满足率		定期职业健康场所检测，职业危害人员体检，劳动防护
质量	安全性	质量安全	产品标准	安全性、整体使用率	目标考核	质量保证体系

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**遵守诚信准则**，主动纳税，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) 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，见表所示。

表 5-9 公司道德行为的测量指标及方法

监测对象	监测项目	监测依据	监督者	测量方法	测量指标
顾客、供方和合作伙伴	诚信经营 生产经营 规范性	公司法 合同法 财务制度 税收制度	合作伙伴	合同兑现	合同违约性
			有关主管部门	财务检查	报表客观真实
			税务部门	税务检查及评价	依法纳税
			银行等机构	银行信用评价	按时还贷

高层领导	廉政、勤政	目标责任书	审计小组	投诉举报	经营活动无违规
中层干部	管理公正 工作态度	目标责任书 岗位说明书	人力资源	内部审计 职能监察	违纪事件为零
			公司员工	满意度测评	员工满意度
员工	日常行为 道德行为 工作态度	员工手册 劳动合同 人事制度	人力资源	违纪处理	违纪违法事件数

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；

公司在企业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,有计划地推进知识产权管理体系的建立。公司明确了在新产品研发,订立技术合同(技术转让、技术服务、技术开发、技术咨询等活动中,先在知识产权网上查询,规避知识产权侵权的活动。在采购产品时,对采购的产品,先在知识产权网上查询,所采购的产品是否是侵权的产品,规避知识产权侵权的活动。在来料加工、贴牌生产、委托加工时,对来料加工、贴牌生产、委托加工的产品,先在知识产权网上查询,所来料加工、贴牌生产、委托加工的产品是否是侵权的产品,规避知识产权侵权的生产和销售。

在产品出口或国内销售活动时,对所生产的产品,应通过知识产权网上查询,产品出口或国内销售的产品是否是侵权行为,以尊重他人知识产权和规避知识产权,防止侵权的产品的生产和销售。

e) 最高管理者及员工积极参与重点支持的公益领域。

公司非常重视公益活动,根据公司的宗旨、愿景与核心价值观等,通过公益事业,提升公司品牌知名度和美誉度。公益事业的费用列入公司的年度预算范围,由管理部和财务部负责综合协调和日常管理,制定年度公益支持计划,每年发布社会责任报告。

表 5-10 公司公益事业支持重点领域

重点支持公益领域	公益支持项目	理由	负责部门
教育	地方职业院校、中小学赞助、奖学金	提高公司在地方的企业形象和影响力	管理部
文体	政府主导的运动会等	提高公司在地方的企业形象和影响力	工会
慈善	市慈善总会	培育爱心和责任感,符合公司做卓越	工会、党支

重点支持公益领域	公益支持项目	理由	负责部门
		企业的价值观	部
	发动员工无偿献血	培育爱心和责任感，符合公司做卓越企业的价值观	管理部
	关注孤寡老人、留守儿童	培育爱心和责任感，符合公司做卓越企业的价值观	工会、党支部

在企业不断发展的同时积极履行公共责任支持公益事业建设、公司员工、政府等相关方的利益；在公益支持方面，高层领导率先垂范，员工积极参加，积极回报社会。

公司积极支持公益事业，从日常经营活动中鼓励员工从身边的小事做起，以点滴之事为公益事业献出自己的一份力量。公司将儿童扶助、慈善捐助、环境保护等作为公司公益事业重点。

公司全员在高层领导的带领下，努力为公司履行社会责任贡献自己的一份力量。高层领导关爱公司员工并鼓励公司员工团结友爱，相互扶持，带领员工踊跃参加振灾捐款、环保公益活动、无偿献血、社区志愿活动等社会公益活动。公司长期与当地政府及村镇开展合作活动，以实际行动为各位受捐人带去温暖和关爱。公司还向市慈善总会捐赠慈善款，希望爱心传递，帮助更多的人。此外，公司还带领员工们给农村村民捐款，与他们互动爱心传递。



图 5-1 公司员工文化活动

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 所描述的内外环境和 4.2 所提及的要求，管理部编制了《风险和机遇评价表》，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

1) 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《岗位说明书》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 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
营销人员	具有一定的“汽车微电机用换向器”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

分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
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 6-2 新型能力及其目标实施计划

项目	主要实施计划
技术研发	<p>1) 公司将进一步扩大汽车微电机用换向器市场份额，巩固公司在“汽车微电机用换向器”行业市场地位。市场需求在强劲增长，公司计划每年推出三到五款新品，以满足客户需求，等系列；</p> <p>2) 同时，公司积极布局“汽车微电机用换向器”关键技术的开发，保持行业领先趋势，以在以后的竞争中立于不败之地。</p> <p>3) 新增生产线一条，以满足顾客的需求；</p>
市场营销	<p>1) 传统市场汽车微电机用换向器方面：以“汽车微电机用换向器”为自主品牌市场，不断加强市场推广，并实现每年销售额3%以上的递增；</p> <p>2) 新兴市场汽车微电机用换向器方面：开发新产品，了解其需求并争取在3家以上客户常期合作，并与客户形成紧密的共赢关系；</p> <p>3) 市场开拓：2020年增加3个内贸客户，2021年增加5个内贸客户，2022年增加8个内贸客户；市场覆盖东南亚、欧美等地区。</p>
生产管理	<p>1) 对年度销售目标分解生产计划和产能分析，提前做好人员储备、设备负荷分析、</p> <p>2) 物料和场地等条件准备，不断提升所生产产品优良率；</p> <p>3) 公司积极推动工人专业技能的提升等等，持续运用自动化、智能化等相关软件，加强数字化管理水平。</p> <p>4) 人员培训，技能提升计划。通过班组教育训练、部门教育训练，结合现场实际教育培训，提升一线员工的综合技能与素质。</p> <p>5) 公司不定期组织部门主管和骨干去参加相关培训机构开设的课程，积极引进先进技术，学习其他企业好的工艺、方法，吸收创新，为我所用。</p> <p>6) 强化车间生产安全教育、培训及管理，保证无安全事故发生。</p>
人力资源	<p>1) 公司将进一步加强人力资源管理，建立完善、高效、灵活的人才培养和管理机制，通过培养、引进和外聘等方式，扩充公司发展所需的各种人才，尤其是技术开发</p>

项目	主要实施计划
	<p>人员和市场营销人员。</p> <p>2) 公司将制订周密的培训计划, 通过内部培训、外聘专家授课等方式, 全面提高公司员工的整体素质。同时加强公司中层领导和后备管理人员的管理技能培训, 使公司中高级管理人员成为集经营、管理、技术为一体的复合型人才。</p> <p>3) 公司还将继续积极探索和建立对各类人才有持久吸引力的绩效评价体系和相应的</p> <p>4) 激励机制, 使公司人才资源稳定, 实现人力资源可持续发展, 从而建立一支高素质人才队伍, 确保公司竞争实力不断增强。</p>

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, 日常的安全环境检查、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) 如何增强有利影响;

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;

公司管理部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《风险和机遇分析表》并采取措施, 避免或减少不利影响。

f) 如何实现改进。

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《风险和机遇分析表》, 在表中明确改进措施, 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, 特别是那些可能具有环境影响或其他相关方的潜在紧急情况。

公司内部异常事件、事故发生和紧急的事件, 公司内部火灾、危废泄露、工伤事故、设备故障等, 外部有台风等自然灾害, 战争等, 由管理部对相关潜在紧急情况进行分析并编制预案。

公司由生产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**管理部**已确定所界定的环境管理体系范围内,确定其活动、产品和服务中能够控制和能够施加影响的环境因素及相关的环境影响。公司已考虑了生命周期观点,对产品的生命周期后的产品的环境因素进行识别,以满足环境管理体系标准要求。公司**管理部**建立的《**环境因素识别、评价控制程序**》等文件,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《**环境因素识别评价表**》与《**重要环境因素清单**》文件。根据《**重要环境因素清单**》, **管理部**编制环境管理目标和指标方案(目标责任书)并控制实施。

公司建立了环境管理体系并运行,并通过了 GB/T24001 体系认证。公司以保护环境为己任,在材料利用、固废处理、废气、废水、噪声排放等方面设定目标值;根据《**环境因素识别、评价控制程序**》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,评价出重要环境因素,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《**应急管理预案**》等可能带来环境问题的紧急情况,每年进行应急演练。

公司**管理部**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、废气等的监测,对危险固废通过有资质的处理公司进行处理,并签订协议,按《**危险废物转移联单**》进行处理,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,并于 2020 年通过了职业健康安全管理体系认证。公司**管理部**编制了《**危险源辨识与风险评价管理程序**》等对**危险源辨识和评价**,每年开展危险源识别工作,按 LECD 评价法及相关法律法规要求,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《**危险源与风险识别评价表**》和《**重要危险源清单**》。

公司**管理部**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。

公司根据重大危险源清单，**管理部**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。公司管理部根据重大危险源，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**管理部**每年组织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**管理部**编制了《**法律法规和其他要求控制程序**》，对生产、办公、服务等活动过程对与公司管理体系有关的法律法规识别：

a) 确定和获取与其产品和服务、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：国际环保公约、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（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、书店、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法规及其他要求。由**管理部**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。**管理部**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。管理部部将确认法律法规及其他要求列入《**法律法规和其他要求清单**》中；如发现有新的增加，或原来适用

的变化，应及时更新，每年至少进行一次系统性的更新情况检查，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**管理部**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，并在管理体系运行中严格遵守。

表 6-3 法律法规学习方式

公司员工	入职培训、上岗前培训、在职培训、专业培训等
	企业文化墙、读书会、官方网站、公司文件、车间宣传栏等
	主题辩论、文化讨论、公益活动等
	优秀员工、年终总结大会及先进表彰大会等
	每月部门工作例会、工作汇报会、各级座谈会、季度生产经营分析会、半年及年度经营工作总结会等；
	顾客服务、员工满意度调查等；
相关方活动	企业参观、电话沟通、顾客访谈、顾客满意度调查、客户服务热线、客户投诉等。
	公司宣传画册、公司网站、宣传栏、产品展览、企业宣传片等
	新产品培训、技术服务培训等
政府 社会团体	企业宣传画册、公司宣传片、官方网站、工作汇报、参观指导、工作调研、公司公益活动等

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。

公司保持其合规义务相关文件化信息《**法律法规和其他要求清单**》。

6.1.5 控制措施策划

公司已策划应对这些风险与机遇的措施，并与其对于活动、产品和服务符合性的潜在影响相适应：

a) 公司所采取管理措施：

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《产品的检查和测量控制程序》、并实施浙江制造”《《汽车微电机用换向器》(T/ZZB 0611-2021)标准及相关检验规范，对产品质量进行管控，对不合格产品按《不合格品控制程序》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《产品的检查和测量控制程序》，公司编制并实施《顾客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；

公司根据所建立的《环境因素识别、评价控制程序》文件，确定这些具有或可能具有重大影响的环境因素，如通过《重大环境因素清单》控制措施，针对重大环境因素适时策划管理方案，以应对环境方面的风险与机遇的措施进行管控。

3) 职业健康安全风险；

公司根据编制《危险源辨识与风险评价管理程序》，每年开展危险源识别活动，按 LECD 评价法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，以应对方面危险源的风险与机遇的措施。

4) 合规义务；

公司编制《合规性评价程序》，对涉及生产及办公活动、产品和服务等过程对与公司管理体系有关的法律法规识别和收集；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《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》的相关规定实施；

每年对相关法规实施情况通过内外部审核、管理评审，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。

5) 品牌、质量信用及所识别的风险与机遇。

公司产品质量始于生产过程，由于公司严格管理，产品质量稳定，得到了各顾客认可，树立了汇丰电器的品牌、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 6-4 风险管控措施

相关因素	管控措施
产品和服务	公司编制《产品的检查和测量控制程序》和《不合格品控制程序》、《产品的检查和测量控制程序》，并实施《顾客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、评价控制程序》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《危险源辨识、风险评价控制程序》，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《法律法规和其他要求控制程序》，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	树立了汇丰电器的品牌、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) 在其管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施这些措施；

公司通过生产工艺流程，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中或其他业务过程中融合。

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。《危险源辨识与风险评价管理程序》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：

公司立足于开发高品质的产品，对技术开发项目进行备案制，将每个技术方案、技术项目进行资料库管理，并进行专利技术奖励制，将技术人员的各类创新形成档案。公司的核心技术均为公司自主研发，目前拥有多项授权发明专利。同时，公司已形成良好的激励机制来提高创新氛围，激励员工创新新产品或获得专利产品，并给予项目奖励或专项奖励，并要求本人给予经验分享，使整个团队都能得到正能量。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，制定品牌和技术创新、新型能力等战略目标，并制定措施及相关的键绩效指标，根据长、短期措施计划期内的键绩效指标的预测结果，确定组织未来的绩效。

战略目标是战略管理中将战略构想转化为行动的关键环节。公司制定了完善的总体战略规划，进而分解形成职能战略规划及年度工作计划，细化形成行动计划及绩效指标体系；通过目标绩效系统监测，实现对战略实施的跟踪测量和控制并不断改进，以确保长短期战略的有效实施和战略目标的实现。

公司根据确定的战略，制定了财务、品牌、运营、顾客与市场、技术创新、新型能力、学习与成长等方面的战略目标，并制定措施及相关的键绩效指标，根据长、短期措施计划期内的键绩效指标的预测结果，确定组织未来的绩效。针对相关职能和层次，明确数据、技术、业务流程、组织结构动创新和持续优化的需求和实现方法，具体指标详见表 6-5。制定过程中考虑了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。

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 目标部署和措施的策划

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：

建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标。

表 6-5 战略目标预测表

层面	KPI	单位	2022 年	2023 年	2024 年
经营财务 层面	营业收入	亿元	0.9	1.2	1.5
	纳税总额	万元	216.0	256.0	520.0
	利润总额	万元	50.0	58.0	65.0
	资本保值增值率	%	2.0%	3.0%	3.0%
顾客 与市场层 面	市场占有率	%	4,5%	5%	5.5%
	顾客满意度	%	95.5%	96.5%	97.0%
	顾客投诉次数	次	0	0	0
创新能力	新产品开发数量	项	4	5	6
	新产品销售率	%	100%	100%	100%
产业协同	采购计划完成率	%	98%	98%	98%
	采购一次合格率	%	96%	97%	97.5%
	浙江供方	家	7	8	10
运营管理	成品检验一次合格率	%	100	100	100
	全员劳动生产率	万元/人	35.5	36.0	36.5
社会责任	安全事故次数	次	0 次/年	0 次/年	0 次/年
	环境指标达标率	%	100%	100%	100%
	社会捐赠	万元	50	60	70
人力资源	员工流失率	%	1.5	1.8	2.5
	招聘计划完成率	%	100	100	100
	员工满意度	%	88.0	89.0	90.0
	培训投入	万元	12	10	12
新型能力	新产品市场占有率	%	15	20	25
	新产品开发人员	人	12	12	14
品牌建设	争取获得市、省的质量奖。广告投入	万元	30	35	40

表 6-6 与竞争对手绩效预测

企业名称	战略指标	单位	2022 年	2023 年	2024 年
汇丰电器	营业收入	亿元	0.9	1.2	1.5
	市场占有率	%	3	4.5	5
	顾客满意度	%	96	96.5	97

企业名称	战略指标	单位	2022 年	2023 年	2024 年
标杆企业 (宁波华瑞)	营业收入	万元	380000	390000	395000
	市场占有率	%	4	5.5	6
	顾客满意度	%	97.2	97.5	97.8
竞争对手 (宁波安固)	营业收入	万元	150000.00	200000.00	250000.00
	市场占有率	%	6	8	10
	顾客满意度	%	95.8	96.00	97.00

对公司编制的分项战略目标进行计划并确定时间表：

表 6-7：战略目标实施计划

目标	目标指标值	2019	2020	2021
技术创新目标	据行业发展的特点，确保技术领先，保持和提升市场竞争力。3 年内获得新产品专利达 6 个	新产品专利达 3 个	新产品专利达 3 个	新产品专利达 2 个
新型能力目标	根据公司产品发展的特点，确保质量、技术领先，增强市场竞争力。3 年内市场所占率达 6.5%	市场占有率达 5%	市场占有率达 5.5%	市场占有率达 6%
产业协同目标	重要原材料是决定产品品质、交期、价格的关键，通过加强战略供应商管理，整合采购链优势，强化产业协同。在 3 年内优良供应商达 75%；	优良供应商达 65%	优良供应商达 70%	优良供应商达 75%
社会责任目标	关注社会弱小群体，继续支持公益事业，3 年内社会支持达 150 万元，	社会支持达 40 万元	社会支持达 50 万元	社会支持达 60 万元

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**品质卓越和技术创新、新型能力、产业协同、社会责任**等五个维度指标，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，以确保战略的有效实施和战略目标的实现。

b) 需要的资源：

1) 人力资源配置

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。

公司着眼于长远发展战略需求，将通过引进专业性的人力资源管理人才，完善人力资源管理体系和建立“引人、育人、用人、留人”的人才机制，完善绩效考核管理和薪酬激励机制，搭建企业内部教育训练体系，结合外部人才引进，来培育能够支持企业将来发展的管理人才队伍和技术人才队伍，提升全员劳动素质和作业技能水平。

2) 基础设施配置

通过技术改造计划、设备维修计划等具体计划，从基础设施建设、设备管理、物资采购三个层面对公司实物资源进行科学安排和调度，增加自动化生产线，引进在线监测设备，并将引进智能运输工具提高效率。

3) 财务资源配置

制定财务及资本运营规划，根据公司战略发展需求的投资额以及生产经营等需求的资金额等，开展战略期内公司现金流量预算，测算公司自有资金额，通过争取政策性资金、和进行银行贷款等多种途径，开拓财力资源，保障公司战略发展的资金需要。

c) 战略目标相关职责

由管理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。

d) 完成期限

根据所制定的计划，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。

e) 结果评价 包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的参数；

依据制定的 KPI 指标进行结果评价，每年一次实现可测量的目标相关数据的监测，保障战略实施进度。

f) 对方案进行动态控制，必要时进行更改

管理部组织各职能部门，通过季度会议定期收集战略执行情况信息，确定战略目标实施方案的完成进度。战略制定领导小组召集会议，公司于每年 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下一个战略目标提供参考。

6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时（包括目标），变更应按所策划的方式实施；公司已考虑：

- a) 由管理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) 由管理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) 公司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管理部进行评价；
- d) 公司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) 管理层确保变更时的资源的适时可获得；
- f) 对管理体系变更时，由管理层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、人力资源、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有注册资金 1168.00 万元，占地面积 25000 平方，基础设施 300 台套，人力资源充裕，公司有员工 230 人，其中工程技术人员 10 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 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	1168.00 万元	良好
2	土地面积	生产经营	25000 平方米	良好
3	基础设施	生产产品	300 台	良好
4	人力资源	全公司	230 人	良好

5	财务资源	流动资金	1000 万元	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。

根据公司战略，制定了相适应的财务战略和融资战略，灵活选择内源融资、银行借款等融资方式确保了公司在不同发展阶段的资金供给，其特点首选成本最低的融资方式。快速，利用财务杠杆作用，但需还本付息。目的是保证了与期间稳健的财务战略相适应。

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；

为了提高资金的利用效率，根据年度的资金使用计划制订月度计划，首先是开源节流，增收节支。对资金实施跟踪管理，合理安排资金使用。由于资金的使用周转牵涉到公司各个部门，通过增加现金流入控制现金流出取得日常经营和扩张所需的资金，再次是降低现金流动过程中的风险，确保预测资金收回和支付时间。

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分，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；通过技术、质量、管理等方面的扶持，促进同步共赢。

品质部依据提供产品和服务的类型分为：零原材料供应商、辅助材料供应商、生产耗材供应商、办公用品供应商和服务行业供方。

根据《**采购控制程序**》，采购科实施对供应商交货表现的评分，重点为品质、交期、配合度等，每月采购科将供应商成本（每年度评估 1 次）、交期和配合度的评估结果汇总为《**供应商调查表**》发给采购科将品质、配合度的评估结果汇入年度“**供方绩效评价表**”，经主管审批后共享给采购科，作为以后采购数量和价格的主要参考依据。

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。公司坚持选、育、用、留的理念，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；

遵循公司“德才兼备，以德为先”的用人思路及“人岗匹配”的原则，公司建立了较完善的招聘体系，每年进行春秋两季的招聘，对应届生入职进行培训，建立技术委员会，对初级职称进行评审，对内采取公开竞聘、人才库选调等方式盘活内部人力资源；对外创新形式，除常规的网络、劳动力市场招聘外，采取微信、校园招聘等新渠道聚集人才。

公司经过多年发展，公司拥有一支经验丰富、高素质的研发队伍。目前，公司技术拥有研发人员 30 余人，其中“汽车微电机用换向器”研发核心技术人员 10 人。

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。目前公司有工程技术人员 30 名。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，以实现公司企业和人共同发展。公司截止 2021 年 12 月，公司现有员工 230 人（涉及浙江制造认证人员 80 人），员工构成分类如表 7-2。

表 7-2 全公司员工年龄分布情况

年龄	人数	比例
45 岁以上	60	26.1%
31-45 岁	112	48.6%
20-30 岁	55	23.9%
18-20 岁	3	1.4%
合计	230	100%

表 7-3 公司员工学历分布情况

学历	人数	比例
本科生、大专生	24	10.4%
高中	49	23.4%
初中及以下	157	68.2%
合计	230	100%

表 7-4 公司员工岗位分布情况

岗位	人数	比例
工程技术人员	30	13.1%
管理人员	18	7.8%
员工	182	79.1%
合计	230	100%

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《各岗位职责及岗位说明书》，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。公司员工学历分布情况表 7-4

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；

1) 建立具有公司特色的绩效考核体系

公司公司绩效管理的意义在于以企业价值创造为核心，推行目标管理，使公司公司整体战略目标得以层层分解，责任到岗，并保证目标一致性，保证公司公司整体战略目标贯彻执行，并指导帮助员工不断发展。(图7-1)

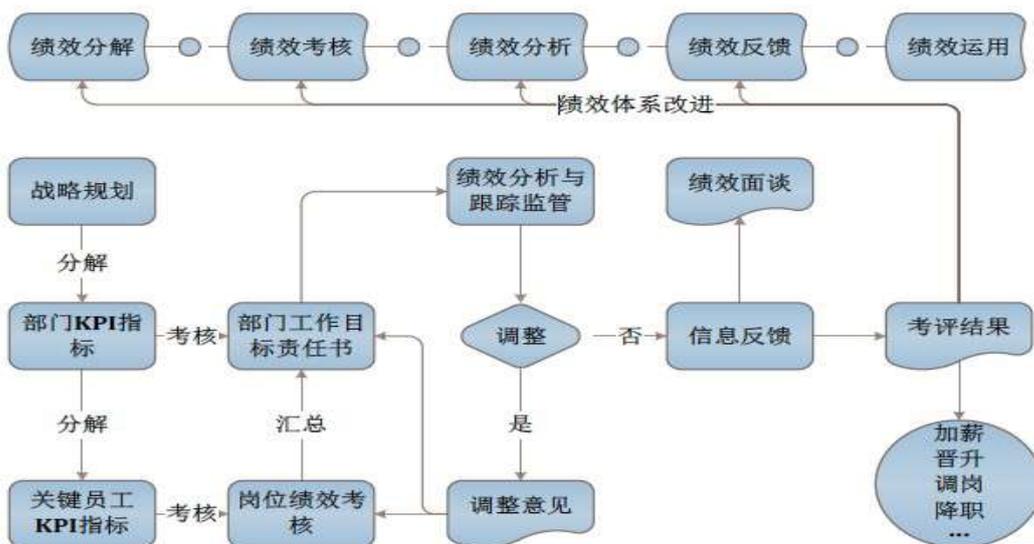


图7-1绩效管理体系流程图

2) 公司根据绩效管理原则

公司根据绩效管理原则（见表 7-5），依据岗位工作内容、素质要求、难度

系数等因素，核定岗位工资，进一步体现多劳多得的原则与激励机制，确立了以由岗位工资、绩效工资为主体，多种考核方式并存的绩效考核模式。绩效考核标准综合考虑同行业绩效考核方法、公司绩效考核实际情况及与结果一致，绩效考核政策由高层领导负责制定，实施由管理部和各职能部门负责。例如对销售员，实行销售业绩考核办法，业绩越高，结算费率也越大；对车间操作工实行计时和计件工资。

表 7-5 绩效管理原则

薪酬管理原则	说明
公平性原则	薪酬因素评价和工作绩效考核作为薪酬依据。
竞争性原则	每年通过调查地区、行业水平，确保公司薪酬处于中上水平。
激励性原则	充分发挥薪酬杠杆作用，对员工实施有效激励。
守法性原则	薪酬政策必须符合国家和当地政府制定的有关法律法规。

3) 丰富多样的员工激励措施

公司建立了《员工手册》和《薪酬管理办法》、通过形式多样的绩效激励措施。绩效考核结果直接影响员工绩效工资、年终奖、销售提成的发放，并作为员工薪资调整、晋升、培训、评优、职业发展等的重要依据。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，由各负责管理、运作，公司高层领导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。具体见下表（表 7-6）；

表 7-6 激励措施

激励措施	适用对象				措施说明
	中高层 管理人员	知识型员工	一线骨干	一线员工	
工艺创新奖	√	√	√	√	奖金
成本节约奖	√	√	√	√	奖金
新产品开发提成奖		√			奖金
专利奖		√			奖金
销售收入提成奖、新客户开发奖	√	√			奖金
专题项目奖		√	√	√	奖金
优秀操作能手		√	√	√	证书、奖金
优秀员工奖		√	√	√	奖金

激励措施	适用对象				措施说明
	中高层 管理人员	知识型员工	一线骨干	一线员工	
管理创新成果奖	√				证书、奖金
质量奖、超产奖、		√	√	√	奖金
优秀党员、 劳动模范年度先进个人、团队等	√	√	√	√	奖状、奖金

公司运用 KPI 指标，建立了系统的员工绩效管理体系，如图 7-2；



图 7-2: 员工绩效管理体系框图

本着“岗位责任明晰，量化指标明确，考核指标合理，兑现考核坚决”的原则，对高层、中层、基层员工进行“三层四类”差异化绩效评价，并通过 OA 或信函等反馈传递给被考评员工，必要时主管人员与被考评员工进行绩效面谈，分析存在的差距，进一步明确目标，设计个人改进方案，并通过公司员工培训、经验交流分享等帮助员工改进绩效，以实现员工绩效的提升。同时，绩效评价结果与员工的薪酬、职业晋升与发展、各类评优创先等直接挂钩，以促进员工绩效提升。

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《员工手册》和《薪酬管理办法》，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，由管理部负责管理、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). 公司设定了每年一次的薪资晋升机会，依据员工绩效结果，提升业绩优秀人员岗位工资，近三年员工年人均工资增长幅度保持在 6-8%左右。

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能力，就可在公司管理部的指导下，分析确认自我职业取向，选择适合自己的职业道路。

(图7-3)；

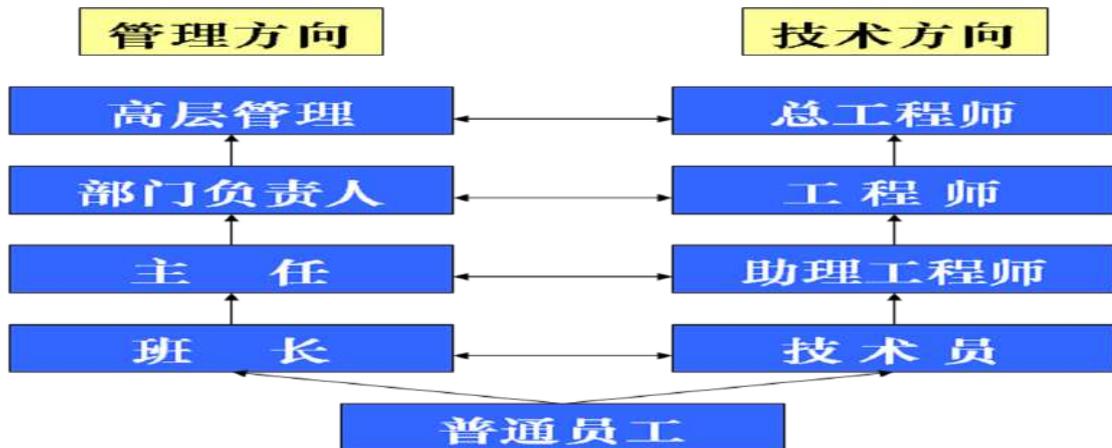


图 7-3 职业发展通道

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。(表 7-7)

表 7-7 促进员工职业发展的机制

机制类别	说明
内部办班	公司每年定期举行岗位知识技能培训，利用掌握的技术优势，对相关岗位的技术人员和生产人员进行针对性极强的培训，让一般的员工快速了解和学习到先进技术，迅速提升技术水平。

机制类别	说明
外部送培	公司非常注重持续性教育，与培训机构及技校签订协议，进行不断的培训，同时，也根据岗位的特点，去参加针对性的短期培训。
岗位调动	根据员工的能力特点、员工自我的意愿、以及公司岗位人员的需求情况，公司为员工的岗位调动提供了一个开放宽松的环境，岗位的调动不仅提高了员工的综合素质和各方面能力，也提高了公司人力资源价值。
内部竞聘	对于部分岗位，公司提前公布岗位工作职责和要求，采用员工自我申报、竞争上岗、公平面试的方式确定人选，为员工提供了一个内部晋升的有效通道。
外派锻炼	对于一些销售人员，公司通过本部的培养后，派员到各地进行工作，独挡一面的，充分锻炼员工的能力并是员工能力迅速获得提升。
制度支持	公司建立一系列包括招聘制度、薪酬制度、绩效制度和培训制度，让每个员工充分了解情况，了解自己可获得的权益。

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。(图 7-4)；

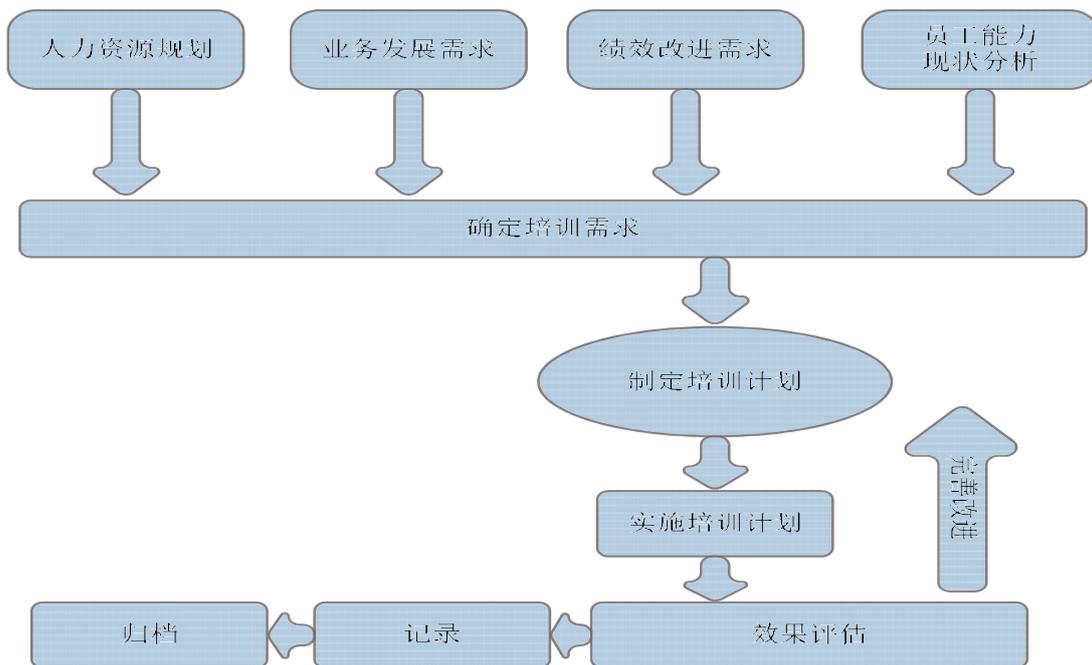


图 7-4 员工培训流程图

公司高层领导通过完善制度、激励措施和以身作则，鼓励各部门各层次人员主动参与形式多样的员工职业发展管理活动，制订员工职业发展规划。

案例 1:

羊苹，2010 年 5 月入职公司，是机械制造与自动化专业，大专学历，原先

在生产车间工作, 2011 年为调机员, 负责生产设备调试、人员管理及现场品质控制, 因工作认真, 现负责挤压、拉排、冲裁车间的工艺、模具等相关技术管理, 从一名普通员工成长为技术主管;

案例 2:

金依婷, 2019 年 8 月入职公司, 是由电子商务专业, 大专学历, 由原来负责销售部文档资料整理, 协助业务员公司内部生产跟单, 现负责金华地区及外贸的产品销售及售后工作。

4、岗位晋升, 通过综合评估其专业、能力及业绩, 已符合晋升条件, 提拔为销售部区域主管。

公司管理部于每年 12 月依据《人力资源控制程序》, 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。并按员工工资总额 3.0%~4% 计提教育经费。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, 管理部备案后实施。(表 7-8);

表 7-8: 个性化教培计划

教培对象		教培目标	主要教培内容		主要教培方式
			共同点	差异点	
管理类	高层领导	提升管理能力	企业文化、现代企业管理理念	领导力、战略决策、管理创新、资本运营	高校进修、行业论坛、专题讲座、国内外考察、继续教育
	中层干部			领导力、执行力、创新能力、实战能力	高校进修、拓展训练、国内外考察、岗位交流、继续教育
	基层干部			业务技能、执行力	业务知识进修、参观学习、岗位交流、拓展训练、继续教育
专业技术类	技术人员	提升专业技术能力	企业文化、基本管理知识、质量/安全/环境三体系教育	专业技能、前沿技术、新工艺的知识和应用	专业技术讲座、专家驻站交流、项目挂职锻炼、外语培训、岗位交流、继续教育

	营销人员	提升营销能力		国际商务礼仪、市场开拓、营销策略、谈判技巧、人际关系	营销知识讲座、项目挂职锻炼、模拟训练、外语培训、岗位交流、继续教育
	服务人员	提升服务能力		国际商务礼仪、专业技术、工程服务、人际关系	服务知识讲座、项目挂职锻炼、现场训练、外语培训、岗位交流、继续教育
一线及新进员工	一线技能员工	提升操作技能	企业文化、质量/安全/环境三体系教育	操作技能、职业资格、特殊工种、新工艺的知识和应用	技能讲座、师带徒、职业带头人传帮带、操作训练、技术比武、资格考试、岗位”《汽车微电
	新进员工	岗位胜任		岗位知识、操作技能	岗前培训、师带徒、基地锻炼、岗位后培训

g) 对高、中层领导岗位及关键技术岗位的编制继任计划;

1) 培训需求调查

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（见表7-9）进行培训需求的调查与分析。

表 7-9 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、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7-10）；

表 7-10 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、岗位职责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

2) 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 年培训要求，公司制定了《2020 年度培训计划》，对管理人员进行业务，确保培训计划能满足员工的发展和组织目标的实现。

3) 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 7-11），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 7-11 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。
中层人员	使其更好地理解 and 执行企业高层管理人员的决策方针，具备多方面的才	管理基本知识 with 技能：管理学、组织行为学、人力资源开发与 管理、市场学、领导	以公司内训为主，外训为辅。

培训级别	培训目的	主要培训内容	培训方式
	干和更高水平的管理能力，改善管理工作绩效、提高管理水平和管理质量，为企业决策层培养接班人。	科学与艺术等课程。 业务知识与技能：负责的电缆业务领域如技术、销售等领域的知识与技能。 工作改进：工作分配、工作方法的改进、工作流程的改进。	
关键技术岗位基层人员	提高其专业技术水平和业务能力，掌握本专业的最新知识和新技术。	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，根据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，2021年投入培训费用约在 12 万元，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、教材等设施，提高员工参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。

4、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。

5、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。管理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，公司制定了《劳动防护用品管理制度》，每月由管理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、空气及污水排放的监测。每年对全体员工进行健康检查，并委托金东区中医院对有害工种从业人员进行专业体检，预防职业病。

公司制定了环境《环境运行控制程序》和《应急准备与响应控制程序》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，每天提供午餐补贴，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。

公司从劳动（集体）合同、职业安全卫生、员工民主管理、工资福利待遇、女职工保护、职业教育、劳动争议调解等方面共制定了十多个管理制度。针对不同员工群体，充分了解个性化需求，提供多样化支持，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 7-12；

表 7-12： 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，全体员工缴纳五险，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。
	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，岗位股与贡献股分红，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	帮助设计职业技能，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。
年轻员工	成长与发展	80 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，设置《合理化信箱》、《QC 小组活动管理办法》制度等，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。



图 7- 4 员工文体活动

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,2020 年员工满意度达 90.0%。2021 年达 92.0%;



图 7-5 员工餐厅

7.1.3 基础设施

公司注册资金 1168.00 万元，占地面积 25000 平方米，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《设备管理程序》，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。基础设施包括：厂房、办公设施、生产设备及辅助设备。

公司是国家高新技术企业，在基础设施方面，生产、检测设备齐全，设有现代化的生产车间和功能齐全的检验试验室。

a) 根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施；

公司依据战略目标，充分考虑相关方利益，结合设计研发、生产制造、安全环境等过程管理要求，合理配置和优化利用基础设施。基于公司战略与发展计划，结合公司产能需求，配置了大量的先进设备（国际先进设备配备率 80%以上）。公司贯彻机器换人的经营策略，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，近三年先后投入 1100 万元，开发自动排片机、自动检测机等先进设备。自动化率达 65%以上，覆盖生产制造全过程，使得公司设备处于行业领先。公司设备见设备台帐及（见表 7-13）。

见表 7-13，公司设备清单

使用车间	先进设备名称	设备用途	数量	设备领先水平
挤压车间	300 冷挤压生产线	冷挤压	2	国内先进
排机车间	精拉排机	拉排	2	国内先进
拉排车间	三联拉排机	拉排	2	国内先进
拉排车间	直拉机	直拉	2	国内先进
冲片车间	J23-6.3 冲床	冲片	40	国内先进
排材车间	自动排片机	排片	19	国内先进
金工车间	GD-8066 铣槽机	铣槽	42	国内先进
金工车间	自动挤角机	挤角	12	国内先进
金工车间	自动弯钩抛光生产线	弯钩抛光	4	国内先进

金工车间	数控自动内孔车床	内孔	25	国内先进
------	----------	----	----	------

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、数字化、网络化和智能化水平的生产和测量设备，瞄准与新型能力目标相适应的先进设备（国际先进设备配备率 65%以上）。公司智能化的经营策略，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，目前公司生产自动生产线有二条，通过智能系统进行控制。

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；

公司生产部制定了《设备管理制度》等制度，对设备前期购置、中期使用保养、后期报废处理进行了详细规定，确保基础设施的配置和管理有序化、规范化。公司管理部负责设备管理工作，组建设备管理网络，监督管理各部门的设备使用，车间设备员、使用人员共同参与生产维修，建立了 TPM 全员生产维修体制。生产部负责编制《设备操作规程》，实施有效的、有计划性的全面预防性维护系统。具体见下图 7-14

表 7 -14 生产设备保养

级别	保养周期	保养人员	保养内容
日常保养	每天	生产部	生产部在每天班前、班后，对设备进行清洁、擦拭，保持设备及环境整洁。生产部按《设备安全操作规程》对设备进行检查和维护。
定期维护保养	依设备保养计划周期执行	生产部	生产部根据《设备安全操作规程》制定《年度设备维护计划》，按计划实施维护。定期维护情况在《设备维修、维护记录表》中予以记录。

生产部根据设备故障统计情况据以分析，编制设备维护保养计划和备件计划，实施关键设备失效机理分析，定期安排设备进行日常保养并检查落实情况。生产部还不定期检查各车间设备使用情况，杜绝出现违规操作，确保安全生产。

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；

公司为满足产品升级换代，提高产品质量，降低能耗和物耗，满足安全环保

及生产工艺要求，提高设备综合效能，对基础设施满足顾客和市场要求的能力进行自我评价，及时制订设备更新改造计划。并对计划项目进行市场、技术、经济、环保和安全等方面的可行性论证，提高基础设施的技术水平，以更好的适应公司发展的需要。

表 7-15 基础设施与设备的更新改造项目举例

序号	名称	改造内容	投入金额
1	年产 5000 万只微电机用换向器进圈装置研发项目	本项目 2020 年 1 月至 2020 年 12 月完成，装置系统，采用自控技术，使公司原有产能提升至原来的 4 倍。年效益增加 60 万元。	100 万元
2	年产 5000 万只微电机用换向器自动进圈压制工艺改造	本项目 2021 年 1 月至 2021 年 12 月，本项目使公司的微电机用换向器产品产量有了大幅度增长，丰富了产品系列，使公司在压制过程环境和效进一步提升。年效益 50 万元。	90 万元
3	年产 5000 万只微电机用换向器自动压环研发项目	本项目 2021 年 1 月至 2021 年 12 月完成，装置系统，采用自控技术，使公司原有产能提升至原来的 2 倍。年效益增加 100 万元。	105 万元

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。

a) 公司全面导入环境、职业健康安全管理体系，严格遵守国家《劳动法》、《安全生产法》、《工作场所有害因素接触限值》等法律法规，通过改善作业

条件、降低手工操作比例及劳动作业强度等硬件设施为员工营造健康、安全的工作环境，生产现场实施安全生产管理控制。

b) 公司结合产品结构，对生产环境进行系统识别，通过不断优化厂房、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；

c) 公司总占地面积达 25000 平方米，绿化率达 20%，营造了“生态型“办公、生产环境。

d) 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。

e) 公司按照 GB/T24001 环境管理体系的要求，对基础设施会引发的环节影响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，见表 7-16。

表 7-16 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
运输设备	操作不当 维保不善 污染源处理不当	超载、超速、疲劳、饮酒、违章、噪音、尾气排放不达标	伤人 污染环境	
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“三不放过原则”、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

为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，公司先后采购了国内外先进的检测设备，配置和完善“《汽车微电机用换向器》测试等实验设备，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，检测设备见”监视测量设备台账”表 7-17。

表 7-17 过程监视测量设备举例”（部分）

序号	设备名称	检测项目	产地	先进水平
1	卡尺	尺寸	上海	国内先进
2	塞尺	尺寸	上海	国内先进
3	硬度计	表面硬度	山东	国内先进
4	耐压测试仪	绝缘耐压性能	南京	国内先进
5	油标卡尺	尺寸	上海	国内先进
6	自动内径检测仪	内径尺寸	自制	国内先进
7	自动外径检测仪	外径尺寸	自制	国内先进

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”汽车微电机用换向器”监视和测量活动的特定要求。

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，由有资质的检测单位进行检定，能溯源的国标或国家标准的测量标准。

b) 保留检定合格标识，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。

公司品质部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。



图 7-6 先进的检测设备

7.1.6 组织的知识

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《文件和资料控制程序》和《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。在设计与开发、采购产品、技术和服务、来料加工、贴牌生产、委托加工、产品出口或赴境外参展等类似活动中明确规定尊重他人知识产权和规避知识产品侵权的措施。

表 7-18 知识分类收集职责分工

信息类别	责任部门	信息源	主要信息	信息的收集、获取渠道
外部信息	管理层 销售部	世界宏观经济政策	政治、法律、经济趋势、社会文化、技术环境	电视、网络、报刊杂志、会议、政府相关文件
		国家宏观经济政策		
	管理部	法律法规政策		
	管理部 销售部	行业政策及信息	网络、报刊杂志、展会、专家、顾客	网络、报刊、展会、专家、顾客
		竞争对手产品信息		网络、报刊杂志、展会、专家、顾客
		标杆企业信息		网络、年报、展会、顾客、行业报告
	销售部 管理部	市场信息	顾客需求 市场形势	网络、行业研究报告、顾客、展会
		顾客信息	顾客关系 物资采购	供应商、网络、顾客、
	品质部	供应商	供应商信息	供应商、网络、专刊
	内部信息	管理部	产品成本、工艺技术	产品质量、产品工艺
销售部		市场占有率 销售量销售价格	顾客满意度、市场占有率	市场调研、顾客访谈、信息系统；
财务部		项目预算与支出信息	销售收入、利润、资产	NC、内部会议
管理部		员工需求	员工满意度	座谈会、合理化建议、满意度调查
董事会、管理部		股东信息、公益、企业文化		会议、培训、内部刊物

公司在产品设计与开发时；在涉及知识产权有关的活动，均先在知识产权网

上查询,通过行业协会,销售部门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;

公司在原材料采购过程中,关注采购产品生产的知识产权关系,公司做到没有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。在设计与开发、采购产品、技术和服务、来料加工、贴牌生产、委托加工、产品出口或赴境外参展等类似活动中,均先在知识产权网上查询,明确规定尊重他人知识产权和规避知识产品侵权的措施。

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,由管理部保存,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,明确双方权利和义务,承诺对所承担的知识产权进行保护。公司对内外所需的知识进行识别,编制《**主要知识识别评价表**》进行利用。



图 7-6 专利证书

7.1.7 信息和安全

7.1.7.1 公司如何将信息资源作为战略性基础资源进行管理；

公司认识到信息资源是一各战略性基础资源，为此全公司配置了**核心路由器**（服务器）2台，终端有50台，应用软件如用友系统等。

表 7-19 软件信息系统

系统名称	用途	使用部门	功能模块
用友管理系统	财务管理	财务部	总账、报表、存货核算等
控制系统	资源管控、警报预警	中控室	自动化及远程控制
考勤系统	人员出勤情况	管理部	打卡、记录，了解员工出勤情况
制卡系统	统一配卡	管理部	制作生成员工使用的消费卡
消费系统	充值、消费	食堂	充值、消费
上网行为管理系统	上网管控	管理部	管理 IP 地址及流量控制

表 7-20 公司硬件设备统计

系统名称	已分配	未分配	总数
台式电脑	50	0	50
笔记本电脑	4	0	4
打印机	8	0	8
扫描仪	1	0	1
服务器	2	0	2
核心路由器	1	0	1
无线控制器	1	0	1
上网行为管理器	1	0	1
防火墙	1	0	1
交换机	10	0	10
无线	20	—	20

a) 如何不断推进信息资源的标准化;

公司依据行业特点,与行业协会等公司建立长期战略合作关系,建立了《信息安全管理制

度》,借鉴其成熟的信息化技术及管理经验,近三先后投入 50.0 万元引进、开发一系列涉及生产经营等信息化系统(如:财务管理系统(用友)、生产管理系统(自动化系统)等)。公司基本上建立了一体化、规范化、标准化信息平台,实现大系统管理模式,对各个网络分层独立运行,提高企业运行效率和反应速度,确保公司信息系统运行的规范化、标准化。如图 7-6。

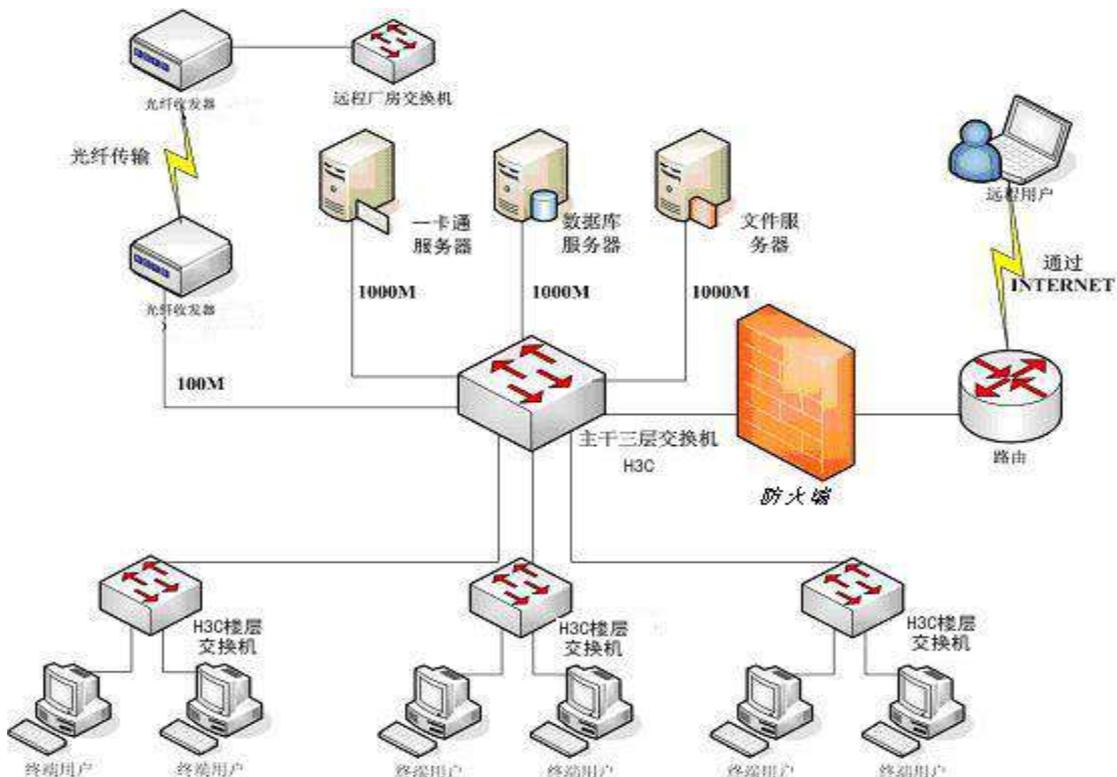


图 7-7 公司网络图

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;

公司建立以文件共享服务器系统为核心的信息与知识管理平台,根据战略需要和《信息安全管理制

度》对来自员工、顾客、供方及其他相关方的信息进行识别、采集和获取、传递,存储相关的数据,确保准确、及时,如(表 7-18)所示。

表 7-23: 信息源识别及传递

信息源	信息作用	优先级别	获取渠道	责任部门
-----	------	------	------	------

宏观环境	政治环境、金融政策、经济政策、法律、行业动态	战略决策、经营决策依据	1	网站、媒体咨询、市场调研	管理部
市场	竞争对手、标杆、市场趋势、市场份额、营销网络、顾客分布、行业排名	经营决策依据、营销策略制定、绩效评估依据	1	网站、行业协会	销售部
顾客	满意度、订单需求、消费趋势、质量投诉、服务需求	经营决策、研发决策、质量服务改进依据	1	网站、市场调研、第三方调查	销售部
员工	综合能力、专业特长、成长需求、满意度	管理部规划依据、调配晋升依据、培养依据、管理部管	2	员工满意度调查	管理部
供方	产品质量、供货能力、服务能力、研发能力、管理水平、信誉度	采购链管理依据、订单依据、合格供方评审依据	2	采购管理系统、现场评审、供应商走访、网站	品质部
合作伙伴	综合实力、信誉度	战略合作依据、合作方式选择依据、合同签订依据	2	网站、调研	管理部
内部运营信息	经营状况、财务状况、产品研发设计、产能水平、产品质量、库	经营决策依据、绩效评估依据、过程改进依据	2	ERP、采购管理系统等	各职能部门

C) 持续提高信息资源的传递和共享水平

表 7-22 信息传递内容一览表

传递对象	传递途径	传递内容
社会公众	公司官方网站	公司形象、企业当前大事、要闻等
中高层	营销会	每个月生产、销售完成情况及下月计划
	生产经营例会	各部门每月工作完成情况、存在问题及下月计划
	质量分析会	评价质量状况、分析质量事故、研究改进措施
	安全工作会议	分析处理安全事故，检查事故隐患，研究确定防范措施
	季度总结会	季度各部门工作完成情况及下季度工作计划
员工	年会	总结公司工作，总结表彰先进集体和个人
	宣传栏	企业文化、制度等

传递对象	传递途径	传递内容
	新员工座谈会	新员工对公司的满意程度以及意见、建议
	合理化建议箱	员工对公司的建议以及意见
	员工满意度调查分析报告	员工对公司不满意因素分析及改进策略
	网络系统	日常工作交流
客户	电话、邮件、合同、信函、展会、年会	技术交流、商务洽谈
供应商	供应商年会、电话、拜访、展会、邮件、信函	总结供应商管理及采购管理事项，并作改进

d) 公司如何适宜时，统一管理数据，并挖掘、提炼信息和知识；

公司由管理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

e) 公司如何信息资源的可用性、完整性和保密性。

公司根据《信息安全管理制

表 7-23 数据、信息和知识的六大属性及控制措施

序号	信息特性	保证信息“六性”措施
1	完整性	制定数据规范标准，保证数据输入过程中的完整性和规范性。公司通过各类信息系统实现了业务流程的数字化管理，通过信息系统的校验和防错技术，保证了系统中信息保存和传输的完整性。系统间的接口通过系统验证制保证了接口数据的完整性。
2	及时性	制定信息系统运行考核制度，保证数据输入、处理、输出等各个阶段维护的及时性。将数据推送给后续用户，便于及时处理。库存信息的重要性促使用户必须及时准备的输入信息，给上游和下游用户及时提供信息保障。通过系统的计划任务，自动完成数据更新，保证数据的及时性。
3	可靠性	通过登录账户验证机制，保证信息系统在数据使用过程中的可靠性。公司配备了获取数据和信息的专业设备，包括软件和硬件系统；外聘IT维护队伍，负责日常网络、软硬件的维护，保证其正常运行。
4	安全性	部署网络版杀毒软件，确保桌面系统的安全性。部署网络防火墙、入侵检测保护系统，保证公司网络的安全运行。根据各类信息系统的特点，制定相应的数据备份及恢复机制。通过网络、系统的审计机制，保证信息系统数据存取的可追溯性。制定各类安全制度，编制安全应急预案并定期演练，保证信息系统在紧急情况下，得到快速恢复。
5	准确性	制定信息系统运行考核制度，保证信息系统数据的准确性。通过信息系统中的可用性和逻辑性判断，确保数据录入过程中的准确性。通过信息系统中的审核、确认流程，保证数据在流转过程中得到准确的维护。通

序号	信息特性	保证信息“六性”措施
		过数据库系统本身的校验功能，确保数据保存的准确性。
6	保密性	公司与有关员工签订保密协议。在各类外协合同中有明确的保密条款或专门签订保密协议，确保供应商对公司信息的保密。通过各类信息系统中的授权机制，实现数据分级存取管理。对于保密系统，采用专人、专机、专网的手段实现数据保密。同时对档案的密级进行分类，对借阅资料人员进行登记，对外借及外单位人员的借阅须办理手续并经有关领导同意。

7.1.7.2 公司为确保信息资源管理有效，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《**信息安全管理**制度》，由管理部负责信息安全，公司对相关网络进行安全设置（防火墙），并每周进行备份，确保信息安全。完善信息安全管理机制，建立防范机制。

c) 提供必要的技术条件和设施保障；

公司购置了防火墙，提供必要的技术条件和设施保障信息安全；在公司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《**信息安全管理**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；

公司管理部开展职位分析，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《岗位说明书》，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，设立管理部、销售部、管理部、品质部、生产部、财务部、设备科等多个职能部门，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《岗位说明书》；

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；

公司管理部于每年 12 月依据《人力资源控制程序》，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；

公司管理部于每年 12 月依据《人力资源控制程序》，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。并按员工工资总额 3%~4%计拨教育经费。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，管理部备案后实施。

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

公司确保员工知晓以下信息：

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 及相关经济责任书分解的职能目标，详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《信息交流与沟通管理程序》，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，如会议记录、报告、联系单等。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

公司的管理体系包括：

- a) 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 创建与更新

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，从而保证成文信息的规范性。

7.5.3 成文信息控制

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，

公司制定了《**文件和资料控制程序**》等文件，对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，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**管理部**及个相关部门发放控制，以确保：

- a) 由**管理部**对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，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**管理部**应进行下列活动：

- a) 对浙江制造的成文信息进行控制分发、访问、检索和使用；

- b) 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) 对浙江制造的成文信息进行变更控制，（比如版本控制）；
- d) 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**管理部**应进行适当识别，并予以控制。

由**管理部**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。

公司制定了《**质量表单和记录控制程序**》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**管理部**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

为满足产品和服务提供的要求，并实施所确定的措施，公司通过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；公司对产品和服务的要求；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；应急准备和响应等过程进行策划、实施和控制，同时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**；

公司制定了各产品过程控制《**规程**》，对各过程对成品的质量性能、功能、寿命、可靠性等有直接影响的工序进行了控制，识别了关键的过程——磺化、聚合、喷雾工序；通过过程工艺控制、生产环境控制、生产过程设备控制、过程的材料、人员管理等进行控制，以保障产品的质量。通过 6S 活动来保障生产所需的工作环境要求。

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：

公司目前未有外包过程。采购制定了《**采购控制程序**》，其中品质部对供方（外协过程）所提供的生产物料，对外部供方进行评价、并通过采购文件如《**采购单**》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：

公司日常通过会议，电话等协商沟通，并通过及网络、用友系统、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，并利用网络等方式，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：基础设施资源、检测设备资源、工作环境资源、人员资源、资金资源、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。生产部制定了《**设备管理制度**》，并对生产设备制定了《**设备验收记录**》，以保证设备的正常运行。测量管理体系程序文件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《**采购单**》，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。《**设备管理制度**》中对生产工作环境、人力资源、技术资源等进行了描述，如：生产环境控制按要求控制，对特殊过程要求人员严格按照《**指导书**》进行控制、管理部根据之前的试验数据，将已确认的各种型号的试验信息记载于作业指导书来进行生产工艺参数的控制。

e) 按照准则实施过程控制；

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，公司生产部制订生产过程控制规程，《**监视和测量资源管理程序**》、《**不合格品控制程序**》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) 公司通过批记录证明产品质量的符合性：如有《**换向器关键材料技术要求及进厂验收规范汇编**》及进料检验记录》、《**过程检验计划**》、《**出厂产品检验报告**》等，通过记录来确保过程已经按照策划要求进行。

2) 公司制定了生产过程《**工艺规程**》，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《**不合格品控制程序**》来进行控制。策划的输出符合公司的运作要求，以证明产品和服务符合规定要求。

8.1.2 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《变更管理制度》，对体系变更、工程变更、组织机构变更、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

8.2.1.1 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；

a) 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，以适应未来个性化产品的需要。

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“汽车微电机用换向器”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。

b) 市场的细分

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。

(1) 根据产品顾客类型、销售区域、销售渠道、产品特性对市场进行细分

①公司主要生产销售“汽车微电机用换向器”，产品顾客类型以下。

表 8-1 按产品顾客类型细分市场

顾客类型	顾客定义	顾客特点	顾客需求
------	------	------	------

重要顾客	知名国际大公司、	全球机电行业领军企业，对汇丰电器产品推广力度大，创效能力强	注重品牌、产品要求高质量、供货能力强及优质的服务
一般顾客	其他公司	关注价格，一般质量，需求量能较大	产品价格适中、交货能力强、部分顾客对品牌的忠诚度不高
潜在顾客	新产品及未达成供需关系企业	后续产品推进，企业生命力强	注重价格、质量的稳定性，对服务和异议处理有较高要求

②按地理位置进行细分

公司目前主要销售客户市场主要包括国内的华南、华东地区和国际市场客户，具体如下表如下表所示。

1) 按销售区域细分市场

公司通过市场项目分布进行的矩阵分析，锁定公司业务区域及竞争领域。

(见表8-2)

图表 8-2 按地域细分主要市场 (●业务较多 □业务一般)

经济发展区域 产品类型	国内		国外	
	省内	省外	欧洲	美洲
汽车电机用换向器	●	●	□	□
电动工具用换向器	●	●	□	□
家用电器用换向器	●	□	□	□
其他电器用换向器	●	□	□	□

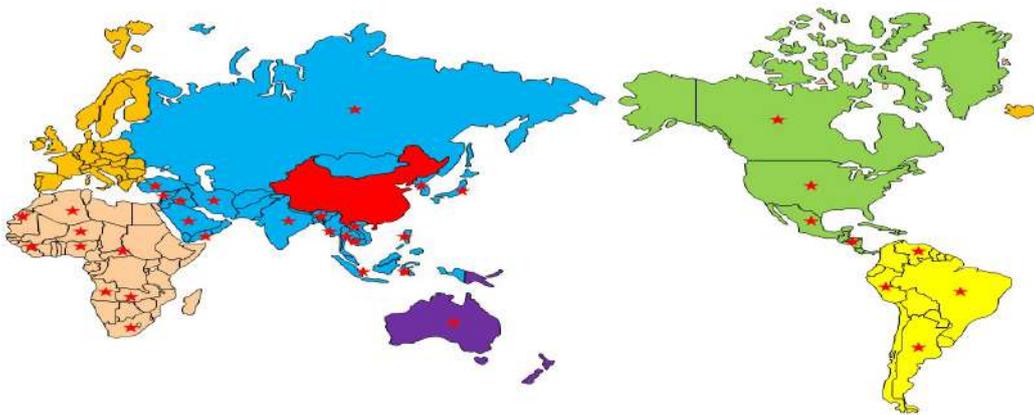


图 8-1 公司营销区域分布图

目前公司的主要客户分布主要在南北美洲、中东地区、日韩等东南亚地区和国内市场。

2) 按产品类别细分市场

表 8-4 按产品类别分类

业务比例 产品类型	2019年		2020年		2021年	
	销售量 (万只)	占比 (%)	销售量 (万只)	占比 (%)	销售量 (万只)	占比 (%)
汽车电机用换向器	3030	70.63	2950	65.27	2950	65.27
电动工具用换向器	1130	24.34	1360	30.09	1360	30.09
工业电机用换向器	130	3.00	230	4.64	230	4.64
其他电机用换向器	130	2.00	230	4.64	230	4.64

从统计的数据可以看出目前公司主要的经营模块是按照汽车微电机用换向器从 2020 年以来发展的势头也非常的迅速。

汽车微电机用换向器产品在人们生活中的产品等使用，本公司在国内市场占 5%。

3) 考虑竞争对手的顾客和潜在顾客

公司根据产品类型，在产品同质性的基础上综合考虑产品质量、技术研发实力、企业管理水平、市场拓展及售后服务等情况，公司的产品主要是《汽车微电机用换向器》，公司的竞争对手是同行的换向器制造公司，如安固、华瑞等公司。

目前，公司在生产汽车微电机用换向器领域有较为突出的优势，拥有稳定的顾客群，顾客的忠诚度高。

公司在确定目标市场与顾客后，通过对目标市场与顾客、竞争对手的调研分析，制订营销策略，始终贯彻实施富有特色的“稳定优质供给”和“长效互赢合作”市场运作模式。

稳定优质供给，是指基于公司先进的生产工艺和严格的生产管理，保证生产负荷和品质的高效和稳定，持续有效地为市场提供稳定和优越的产品，在市场上

树立了较高美誉度的企业形象和品牌形象。

长效互赢合作，围绕长远合作、互赢互惠为目标，服务于市场和客户，在多年的实践中，发展和沉淀出一大批的忠诚度高的客户。

表 8-4 竞争对手情况分析

标杆/竞争对手	主要竞争点	竞争对手分析	公司应对策略
标杆企业 (华瑞)	品质	主要优势：品质好 主要劣势：同型号产品售价高	专注高品质、低成本研发和制造，提升产品竞争力
竞争对手 (安固)	性能	主要优势：价格低 主要劣势：产品质量	提升产品性能和提高售后服务效率，增强新品的跟进。

表 8-5 影响顾客购买决策的关键因素

影响顾客购买因素	客户分类			
	关键客户	重要客户	一般客户	非竞争对手潜在客户
产品质量	★	★	★	★
产品价格	○	★	☆	☆
技术开发能力	★	☆	☆	○
服务	★	☆	★	★
交期	☆	○	★	★
品牌	○	○	○	☆
应对举措	不断提升技术实力，与客户共同开发新产品，严控质量并做好售后服务	确保公司产品性价比处于同行业较高水平	为赢得顾客，必须对顾客关注的质量、服务和交期上多做努力	因稳定的产品质量和优质的服务建立良好的品牌形象

备注：★（重要因素），☆（次要因素），○（一般因素）

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。

b) 确定品牌核心价值, 制定品牌中长期规划，制定品牌传播扩广的措施并有效实施；

公司领导长期重视品牌战略，由销售部推进品牌建设。公司坚持“以品牌统

领营销、以服务支撑品牌、以品牌提升价值”的理念，完善品牌建设流程。公司从 2020 年开始制定企业品牌建设规划，不断通过网站、终端户外广告等众多媒介传播金华市汇丰电器股份有限公司高端品牌形象，2020 年的广告投入 12.55 万、2021 年的广告投入 35.62 万元。

公司确定品牌核心价值,制定品牌中长期规划，以产品优良率为品牌核心价值。

公司建立品牌建设领导小组，完善品牌管理各项制度规范，公司除争取完成“浙江制造”认证，获得“品”字标外，未来五年争取获得省名牌产品，成为国内外知名制造商。公司积极推进产品的销售。



图 8-1 公司产品在参展会

c) 制定新型能力顾客关系的业务流程和组织结构优化方案，以适合其发展方向及识别创新的机会和业务需要；

公司制定了新型能力顾客关系的业务流程和组织结构优化方案，为满足差异化的产品需求，公司持续加大研发投入，不断提升研发效率，推出针对客户特殊需求的个性化产品和专用产品。同时综合考虑营销策略的组合，实现了较好的营销效果，提升品牌的影响力。扩大市场占有率为新型能力主要指标。

d) 建立与顾客接触的主要渠道，这些渠道方便顾客查询信息、处理问询、进行交易和获取有关产品和服务的顾客回馈，包括顾客投诉；

公司销售部针对不同的顾客类型，采用不同的方式了解顾客的需求及期望，并分析这些需求及期望影响顾客购买决策的相对重要性，把收集到的市场信息经过汇总分析，从而为公司的战略决策、市场开发、市场拓展、过程改进等提供依据、指明方向。每年公司召开新品发布会，拓展与顾客的沟通方式。

表 8-6 了解顾客需求和期望的主要渠道

沟通渠道	调查对象	调查内容	调查频次
高层领导互访	重要顾客	了解客户对于产品特性及技术性能、质量要求等各方面需求	不定期
与顾客互访	重要顾客	了解客户对于采购需求、产品价格、产品需求；对产品和服务的意见产品和服务需求	不定期
顾客满意度调查	所有顾客	了解公司产品和服务的优势以及需要改进的地方	1次/年
顾客投诉	所有顾客	明确公司产品和服务缺陷，并根据顾客要求进行改进	每日进行
参加顾客的供方大会	现有/潜在顾客	明确顾客需求产品特点	定期
行业协会	所有顾客	行业发展情况及趋势，行业客户需求特点变化	不定期
展会	所有顾客	沟通同行情况，了解顾客需求	定期
网站、网络平台、业内期刊杂志	所有顾客	了解顾客需求与公司产品的匹配性	每日进行
向与顾客共同的供方了解	重要顾客	明确顾客需求偏好	不定期
电话询问	一般顾客	了解产品信息	每日进行

公司通过上述沟通对顾客需求和期望的了解，识别影响顾客做出购买决定的关键因素为产品质量、产品价格、技术开发能力、服务、交期、品牌等。

e) 处置或控制顾客财产：

公司对顾客财产的管理流程为：（目前未有顾客财产）

公司应爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。目前未有顾客财产，如有对公司使用的或构成产品和服务一部分的顾客或外部供方财产，由公司销售部予以识别、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。

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。

f) **制定应对措施, 确保优化业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理。**

公司**销售部**编制《**产品的检查和测量控制程序**》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,

1) 出现客诉时, 由客诉接洽者第一时间接受客户的投诉意见, **销售部**及时收集信息, 需要到现场确认的, 应及时确认客诉原因。具体操作执行客诉处理要求; (客诉电话: 0579-888888)

2) 产品质量责任区分, 经双方协商, 决定不良品的处理方式。

3) 客户退货产品执行《**不合格品控制程序**》和《**产品的检查和测量控制程序**》规定。

4) **销售部**接到任何形式的客诉后, 应在 4 小时内回应客户, 协助客户进行原因分析和制定处理对策, 如客诉的内容不能口头或书面处理, 客服人员应在 2 个工作日内到达省内客户端现场调查原因和制定处理对策(省外客户 4 个工作日内到达客户端现场)。如客服人员现场确认客诉是由我司产品品质异常导致, 应在 3 个工作日内回复客户改善方案。如客户有要求, 则提供书面的改善报告(确认客诉情况后 3 个工作日内)。客户确认改善方案可行后, 应在 10 个工作日内重新送样到客户端确认改善效果。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。

g) 对关系重大时, 制定应急措施的特殊要求。

公司编制《**顾客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 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 公司销售部编制了《产品的检查和测量控制程序》，以确保有能力向顾客提供满足要求的产品和服务，以满足法律法规要求和顾客规定的要求。并在承诺向顾客提供产品和服务之前进行评审；

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；包括运输、退货、维护、售后服务等在消费领域给予顾客的满意；

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评审。

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，公司销售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 产品和服务设计和开发

8.3.1 总则

公司技术部制定并实施的根据顾客要求进行新产品设计开发，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。

公司技术部根据产品交货计划，对每个项目都编制设计任务计划，在开发设计方面，如项目的性质、持续时间和复杂程度等进行可行性评估。

b) 所要求的过程阶段，包括使用的设计和开发评审；

公司技术部在设计与开发策划阶段会对设计与开发输入、控制、输出、按单量产过程进行分析评审。

c) 所要求的设计和开发验证、确认活动。

在设计和开发项目策划阶段，由销售部编制《设计任务书》，其中应包含项目设计计划于设计和开发输入内容和设计和开发验证、确认活动，并通报各部门进行评审，以确保其充分性与适宜性。

d) 设计和开发过程设计的职责和权限；

在策划阶段，对各部分的责任人和完成实际进行分解，明确设计过程各个阶段、项目主设计和设计人员职责和权限、相关评审要求、进度要求等。

在策划阶段，技术部编制《设计开发计划表》对各部分的责任人和完成实际进行分解，明确设计过程各个阶段、项目主设计和设计人员职责和权限、相关评审要求、进度要求等。

根据顾客要求对产品项目进行测算，编制《设计可行报告》，并做好研发过程中的配件的计划工作；总经理负责评审项目可行性报告，召开管理部会议，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；管理部负责编制监督执行产品设计开发计划，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，找出试产的最佳条件，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。

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，要考虑人员、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，技术主管部门、工商管理)。

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，同时也与浙江工业大学等院校开展技术开发合作。

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)、故障早期激发改进 (FSI) 等相关工具；

公司利用质量功能展开 (QFD) 将顾客或市场的要求转化为设计要求、工艺要求及生产要求等，在设计及开发项目申请阶段利用其对新品开发项目进行审核，以此指导产品质量保证。此外，公司将 FMEA 分析应用于设计开发过程，通过对以往问题和经验的系统分析，确保设计满足要求，减少差错。公司根据市场情况，由公司制定研发创新项目计划，分解落实研发项目，有步骤开展研发工作，以持续提高产品技术水平。

h) 设计和开发过程参与人员之间接口的控制需求；

管理部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要求，包括销售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；

销售部负责通过市场调研或分析，获得开发信息或获得所需求信息及新产品动向。技术部利用质量功能展开（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，包括《项目立项任务书》、《项目说明书》、《标准审查报告》试验计划等记录。

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、性能指标和HSF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可靠性试验要求，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、顾客要求等；

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《汽车微电机用换向器》（T/ZZB 0642—2020）中的先进性指标对“汽车微电机用换向器”产品进行生产、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；

汽车微电机用换向器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的强度等性能进行设计。同时考虑其失效的潜在后果。

g) 适用时，对于个人消费者市场的经营性品牌的影响。

公司技术部根据客户要求对产品进行设计与开发，提供个性化产品与服务，这必将影响其他经营性品牌，对其造成一定冲击。同时，也带动了整个“汽车微电机用换向器”行业的发展，促进其他品牌自主创新以提升其竞争力。

针对设计和开发目的的输入充分、适宜且清晰完整，公司设计和开发输入的内容需全部列入小试进度中，并通报管理部长，并对此输入清单进行评审，以确保其充分性与适宜性。产品要求应完整、清楚，并且不能相互冲突。各部门提出意见，交由技术部主管审核、总经理批准。

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，制订了设计和开发计划，按产品研发流程实施，根据客户要求，对产品进行设计与开发。

8.3.4 设计和开发控制

公司技术部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；

由技术部与项目主研人员对技术实现过程实施监视和测量，规定具体各项标准并对过程中所体现的问题予以纠正。

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；

由技术部与各部门对公司设计和开发过程进行评审，以评价设计和开发的结果满足要求的能力。管理部依据《设计开发计划书》主导对每一实施阶段过程的具体实施情况进行评审。评审的内容包括标准的符合性、功能的符合性、HSF 的符合性、技术参数的可行性、采购可行性、生产可行性、检验可行性等。评审结果汇入《设计确认记录表》中。

c) 实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入要求；

技术部负责组织对每一阶段的输出进行验证。对于验证过程中发现的设计和开发存在的问题和不足，应提出改善措施，并由技术部长安排实施与追踪，以确保最终输出能够满足输入的要求。验证结果汇入《设计确认报告》中。

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。

设计确认一般针对实验最终产品，验证合格的样品由销售部负责联系送交顾客试用或由技术部组织召开新产品鉴定会，提交《样品检验报告》，应反映出顾

客对试样符合标准或合同要求的满意度及对试样适用性的评价。在最终样品完成前的各阶段，技术部组织各单位在适当范围内实施局部确认。

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；

对评审中发现的问题（包括 HSF 要求无法得到满足）提出改善措施，并由技术部进行实施、跟踪，以确保设计和开发的每一阶段的输出均能满足设计要求。

f) 保留这些活动的成文信息。

上述活动过程中所形成的《设计任务书》、《设计计算表》、《说明书》、《标准审查报告》中试验计划等记录和文件内容汇总后由技术部保管。

8.3.5 设计和开发输出

公司应确保设计和开发输出满足如下要求：

a) 设计和开发输出满足输入的要求；

管理部根据设计和开发输入要求，分析客户要求或所提供的样品，转化成内部的一个项目要求和标准，设计相应的方案，以满足输入的要求。技术部评价输出与设计及开发输入的符合性，并形成《设计图》、《材料清单》及作业文件。

b) 适当时，确定产品和服务采购中的环境要求；

当存在有害物质污染或混杂的风险过程时，应明确环境要求并根据要求控制、识别、监视和测量这些过程。

c) 满足后续产品和服务提供过程的需求；

由技术部成员对输出设计方案进行讨论、评审，并评估后续产品和服务提供的能力。

d) 包括或引用监视和测量要求，适当时，包括接收准则；

公司产品设计和开发输入项目技术要求以及标准的符合性、功能的符合性、HSF 的符合性、技术参数的可行性、采购可行性、生产可行性、检验可行性等。

e) 规定产品和服务特性，这些特性对于预期目的、安全和正常提供是必需的，以及产品的品质特征、造型、商标和包装要求，适用时，包括：

- 1) 使产品和服务处于国内一流，国际先进的程度的核心技术和关键工艺；
- 2) 产品使用过程的环保、节能降耗；

- 3) 生产部生产设备基础资源的达到智能化、数字化和标准化;
- 4) 由技术部对相关技术知识向生产部门进行移交并有效转移。

所开发的”汽车微电机用换向器”产品的特性,按照汽车微电机用换向器中对产品指标、结构、包装要求进行规定,使公司所提供的产品和服务处于国内一流,国际先进水平,向客户提供卓越的品质与优异的服务。控制、识别、监测有害物质的风险,使生产过程更加环保绿色。

由技术部对相应的输出设计方案进行讨论、评审,批准后进行设计开发活动。技术部需要收集整理该项目设计开发过程的所有数据;技术部成员根据已批准的设计开发方案在该管理部经理的指导下进行设计开发活动。

8.3.6 设计和开发更改

公司技术部应对产品和服务设计与开发期间以及后续所做的更改进行适当的识别,评审和控制,以确保这些更改对满足要求不会产生不利影响。

公司技术部应保留下列成文信息。

- a) 设计和开发的更改;

设计和开发策划随着设计和开发的进展,如存在下列问题时,应该提出项目变更对之前制定的设计计划予以修订:

- 1) 由于前期开发申请的局限及不完善,对产品要求(功能、外观、特性、技术参数、质量目标)及原材料,生产过程中所体现的问题予以纠正。
- 2) 修正最终的产品标准;
- 3) 项目计划时间的延长等等。

对于已经通过量产确定的项目,如果在量产过程中需要做原材、工艺等可能会对产品的价格、外观、功能、安全、品质、可靠性、HSF特性等造成影响的变更,

- b) 评审的结果;

技术部需在申请中列出产品的设计性能与产品量产性能,通过比较二者以评审设计与开发结果的符合性。若不相符,则需在申请中列出主要存在问题,并制定改善措施与改善期限,由技术部主管审核批准。

- c) 变更的授权;

技术部编制项目变更由技术部长进行策划,通报市场、质量、资材、生产、由管理部门主管进行批准后需要重新进行项目可行性评估并重新制定申请。

d) 为防止不利影响而采取的措施。

对于设计和开发评审过程中发现的问题需提出改善措施，由技术部进行实施、跟踪，以确保设计和开发的每一阶段的输出均能满足设计要求。

由技术部负责组织各相关部门对每一阶段的设计和开发输出进行验证。对于验证过程中发现的设计和开发存在的问题和不足提出改善措施，并由技术部部长安排实施与追踪，以确保最终输出能够满足输入的要求。

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”为己任，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：

公司对于存在以下情况的外部供方，公司将与其建立长期合作关系：

- 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；如原材料、辅料及包装物等；
- 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，由采购科提出申请，经总经理批准方可进行实施。

- c) 公司对外部供方提供过程或部分过程的外部供方管理。

公司对于上述供方，公司将与其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。

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《采购控制程序》，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，公司品质部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《采购控制程序》，对各供应商进行《供应商调查表》评审，并建立《合格供方名单》，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。在产品使用一年后对供方进行年度通过《供方业绩评价表》进行评价；

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；

公司编制了《采购控制程序》，对采购过程通过采购流程进行控制，采购需求—采购计划（合同）—供货—收货—验收合格—入库，发现不合格—异常处理—退货或换货、让步接收、进料异常处理；

公司长期坚持“诚信双赢”的经营理念，与供方和合作伙伴等相关方建立并保持着良好的关系以满足企业发展需要，尤其注重加强采购链管理，目前供方共有9家，浙江占6家、占比达66.5%。与供方和合作伙伴建立良好的战略合作伙伴关系。

b) 规定对外部供方的控制关键原材料/材料的控制及其输出结果的控制；

公司对关键原材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由采购科、技术部、生产部、品质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，只有采购科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采购过程中的责任，品质部负责供应商供货业绩的监控和重新评审，品品质部对供货质量进行检测和监控，并对质量情况汇总，然后采购科、技术部、生产部、品质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) 采购的原材料由品质部进行验收，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：

a) 公司在评价供方时，公司要求供方需提供的过程、产品和服务相关的环境和职业健康安全要求合格证据；

b) 由采购和品管对下列内容的进行批准：

1) 产品和服务，并确保其所用的关键原材料符合相关产品标准或技术要求，与产品描述中的关键元器件/原材料/材料一致；关键元器件/原材料/材料扩展、变更要求；

2) 方法、过程和设备

3) 产品和服务的放行；

c) 供方生产关键岗位人员的能力，包括所要求的人员资质；

d) 公司与供方通过电话，网络、走访等进行的互动；

e) 公司通过年度供方产品合格率、服务态度等对外部供方绩效的控制和监视；

f) 公司或其顾客拟在外部供方的现场实施验证或确认活动在合同中明确；

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品质部出具报验单，由品质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：

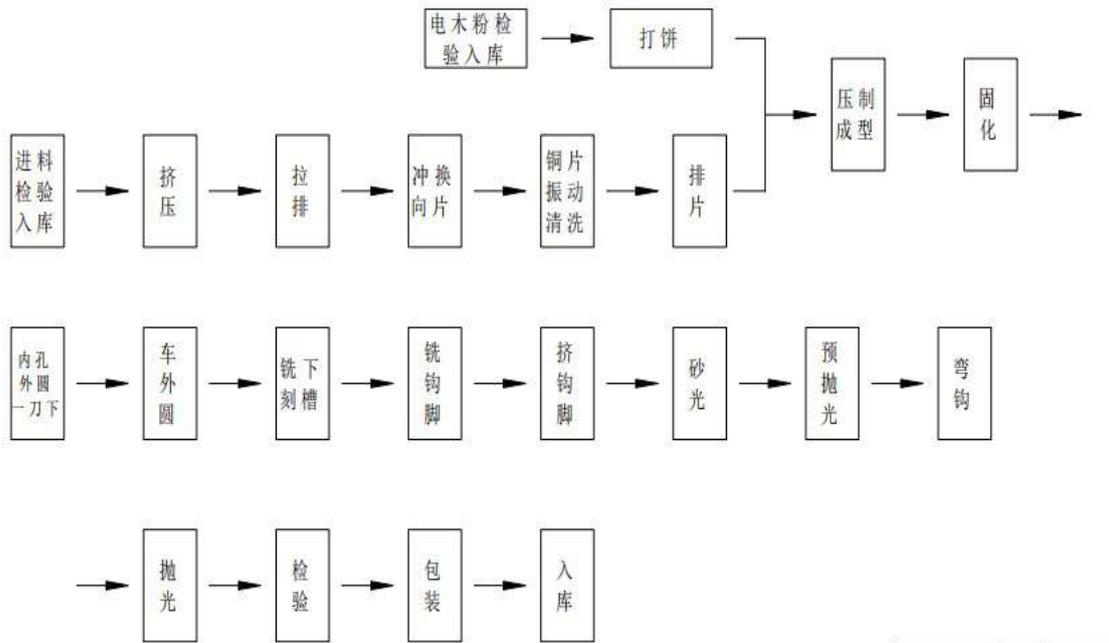
a) 可获得形成文信息，以规定以下内容：

1) 生产的产品、提供的服务或进行的活动的特征；

本公司采用自主创新的生产工艺，独特的产品设计，通过自行设计的自主研发生产产品系列，采用国内首创的生产技术。

公司生产的”《汽车微电机用换向器》(T/ZB 0642—2020) ”按工艺要求

组织生产。工艺流程图：



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。同时公司制订《进货检验规范》《过程检验规范》、《不合格品控制程序》等，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，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。

公司生产部通过对以上过程和管控，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。

a) 可获得和使用适宜的监视和测量资源：

公司品质部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。

b) 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；

公司生产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；

c) 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：设备主要按测量管理体系程序文件执行；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；关键和特殊过程的生产设备由生产部确认，并定人定机，实施重点检查、重点维修。

公司制定《设备操作规程》，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 8-3 设施管理流程

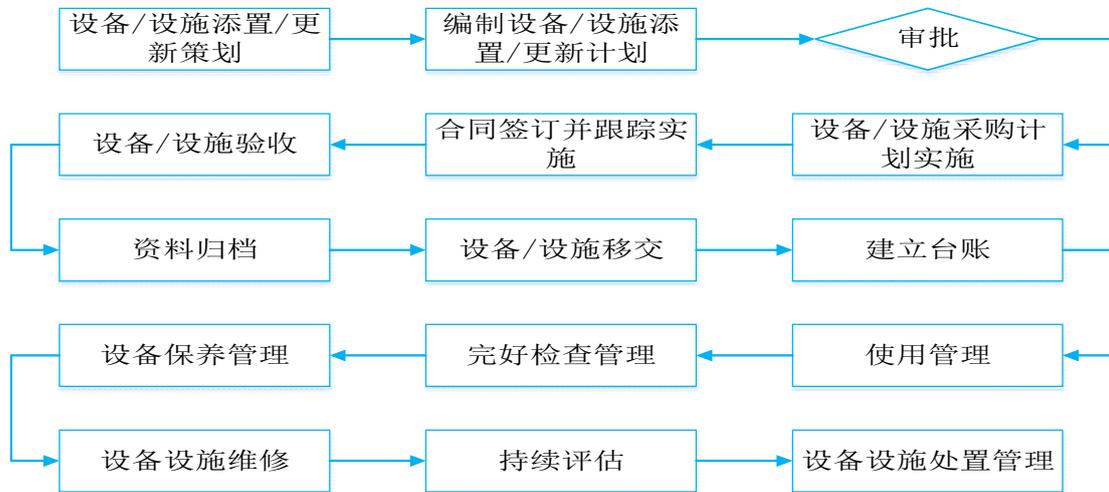


图 8-3 设施管理流程

公司生产现场开展现场清洁生产管理和看板管理，以确保生产现场工作环境的适宜性。



图 8-4 生产现场工作环境

e) 配备胜任的人员，包括所要求的资格；

公司对特殊工序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核通过后颁发“上岗证”，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。

f) 诺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；

公司经识别，生产过程的压制过程为输出结果不能由后续的监视或测量加以验证的过程，公司由生产部进对过程进行评定；根据产品的工艺变化和设备、人员变化适时进行再确认；公司对压制过程通过评价进行确认。

g) 实施放行、交付和交付后活动，对营销渠道的分销商、代理商、零售商等采取控制措施，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；

公司销售部对产品交付后，对营销的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；

h) 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《劳动防护用品管理规定》，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；

i) 对产生噪声、废水、废气、粉尘、固体废物排放的过程实施有效控制，减少能源消耗，预防或减轻不利的环境影响。

公司先后通过 GB/T24001 和 GB/T45001 管理体系认证，对产生噪声、废水、废气、粉尘、固体废物排放的过程实施有效控制，对安全生产进行管控，对能源消耗进行成本考核，预防或减轻不利的环境影响。



图 8-5 劳动防护用品使用

报告编号：杭广测检 2020 (HJ) 字第 0211 号 第 2 页 共 2 页

检测 报 告

四、检测结果

采样位置	项目名称	单位	检测结果	标准限值
污水纳管口	pH 值	无量纲	7.18	6-9
	化学需氧量	mg/L	22	500
	悬浮物	mg/L	23	400
	氨氮	mg/L	1.65	35
	总磷	mg/L	0.146	8
备注	标准限值为《污水综合排放标准》GB 8978-1996 表 4 中的三级排放限值，其中氨氮、总磷标准限值为《工业企业废水氮、磷污染物间接排放限值》DB 33/887-2013 表 1 中间接排放限值。			

****报告结束****

编制：黄平平
 审核：邵建明
 批准：程志军

杭州广测环境技术有限公司
 (检测专用章)
 批准日期：2020.05.14

图 8-6 公司废水排放检测报告

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。

公司在生产和服务提供的整个过程中，生产现场通过产品批号进行标识，划分和标识工作区域，对产品批号及标牌等进行标识；



图 8-7 产品标识

2) 当有可追溯要求时，公司通过输出的唯一性标识，确保产品标牌上标明的批次号、生产厂名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，对于本公司而言，目前未有顾客财产。

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予以识别、验证、保护和维护。如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。

公司对顾客提供样品进行管理。销售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。顾客财产须按对方储存要求进行储存，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

公司在生产和服务提供期间对输出进行必要的防护，以确保产品符合要求。

公司在成品在出厂前对产品进行铁桶包装防护,防止产品损坏；以确保符合要求。过程产品通过管道进行防护要求。产品通过纸质包装箱进行防护。



图 8-8 产品塑盒包装防护

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，从而实现品牌效应的保持乃至提升。公司充分考虑了提供与产品或服务的运输或交付、使用、寿命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，包括以下内容：

a) 法律法规要求

公司产品严格遵守《产品质量法》和《工业产品质量责任条例》，以及各项相关环境要求，保证对客户、对社会公众负责。

b) 与产品和服务相关的潜在不良的后果

公司对出厂产品进行全检，以降低产生潜在不良品的风险。产品或服务若出

现问题，可能会使公司信誉受损，因此公司十分重视提供的服务与产品的质量，定期检查出货进度，完善出货检验，确保交付的产品符合要求。

c) 产品和服务的性质、使用预期的寿命

“汽车微电机用换向器”的使用期内的服务，由于汽车微电机用换向器产品的使用的过程中，其预期的使用寿命与所应用于的产品寿命匹配。

d) 顾客要求

产品满足客户要求的个性化指标以及要求禁止使用的物质要求。

e) 顾客回馈

公司重视与顾客关系的维护，不定期上门拜访重要顾客与关键顾客，馈赠礼品并提供良好的售后服务。

8.5.6 更改控制

对于生产或服务提供发生更改时，公司会对变更进行评审和控制，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，从而防止公司信誉与品牌形象受到影响。

公司编制《变更管理制度》，对供应商、顾客和内外部相关部门提出的变更，按规定职权要求批准。

当公司工艺、产品结构发生变更时，由生产部形成《变更通知单》。当所更改的为量产品且成本发生变动时，可启动产品指导价更新流程，由销售部提合同变更并提交总经理进行审批。

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。

公司制定并实施《产品的检查和测量控制程序》、《例行检验和确认检验程序》、《汽车微电机用换向器》（T/ZZB 0642—2020 和浙江制造产品标准等文件，明确了原料、过程和产品检验等的标准；生产过程中，生产车间按工艺卡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“以质量拓市场、以创新求发展、以诚信保服务、以改进达致远”的质量方针，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。

根据《不合格品控制程序》，对于所有出现的不符合，检测人依据问题的严重从分别以口头或书面方式通知责任方整改，由责任方依据《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》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。并在日常研发、生产作业中，强调系统化，通过 QC 小组、持续改善等活动及质量工具的展开，持续改善，追求卓越。

公司保留有关产品和服务放行相关的成文信息记录，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。出厂质量证明书。图 8-9

 金华市汇丰电器股份有限公司		JH-PZ-B-TY-0015 产品出厂验收报告			第 1 页 / 共 1 页 生效日: 2019-09-18 版本号: 1.0 修订者: N/A 创建者: 朱慧娟					
产品代号: C127		规格: DZQC-JH32FG-30.3×17.5×8×20			月底按记录次序整理文品质部归档, 存档3年					
序号	项目	单位	要求	检查方案	检查结果					
1	外观	mm	外观完整, 工作面光滑, 无裂纹、毛刺、残留、锈蚀、等缺陷。	一般检查水平 I	OK	OK	OK	OK	OK	
2	斜片	mm	云母厚度的1/3	一般检查水平 I	OK	OK	OK	OK	OK	
3	内孔	mm	Ø8 ^{+0.055} / _{-0.04}	特殊检查水平S-3	OK	OK	OK	OK	OK	
4	外径	碳外	mm	Ø30.3 ^{+0.05} / ₀	特殊检查水平S-3	30.33	30.32	30.33	30.31	30.32
		线外/钩外	mm	37±0.2	特殊检查水平S-3	37.15	37.12	37.15	37.14	37.12
5	换向片长度	mm	17.4	特殊检查水平S-3	17.40	17.41	17.39	17.38	17.43	
6	接线台高或钩长	mm	4.9±0.2	特殊检查水平S-3	4.89	4.85	4.86	4.86	4.88	
7	径向圆跳动检查	mm	≤0.08	特殊检查水平S-3	0.02	0.03	0.03	0.03	0.01	
8	线槽尺寸	宽×深×长	mm	0.4±0.05×1.8 ^{+0.10} / ₀	特殊检查水平S-3	OK	OK	OK	OK	OK
9	下刻尺寸	宽×深×长	mm	开穿	特殊检查水平S-3	OK	OK	OK	OK	OK
10	硬度	HV	105-115	特殊检查水平S-3	109.27	108.75	108.32	109.54	109.14	
11	换向片径向拉力	N		特殊检查水平S-3	10842	10802	10735	10511	11376	
12	介电强度	片间	400V 历时1秒钟	特殊检查水平S-3	10802	OK	OK	OK	OK	
		片轴	3000V 历时30秒钟	特殊检查水平S-3	OK	OK	OK	OK	OK	
13	热态时 a: 工作面径向变化最大值 b: 相邻两片段差变化最大值	mm	试验条件: T=220℃ t=10min n=35000r/min 要求: a≤0.01mm b≤0.005mm	每年定期抽查	OK					
产品按标准T/ZB-0642-2018、JB/T10107-2006《电动工具换向器》和批准的产品图判定: 合格										
				检验员:						
				日期:						

图 8-9 出厂检验报告

8.7 不合格输出的控制

8.7.1 不合格输出的识别与控制

公司品质部门建立了《不合格品控制程序》和《处理流程》，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；

品质部制定了《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》等程序进行纠正预防。并保留相关记录；

b) 隔离、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；

生产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，仓储部负责不合格品在流通环节中的区分、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，可作采使用，由相关部门作成“不合格对策书”，由技术部审批特采后方可使用。

d) 获得让步接收的授权：

经过品质部、生产部、采购科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。

本公司针对不合格品的输出主要有报废、返工、返修、特采（让步接收）等途径，进行统计汇总。不合格品的纠正与预防参照《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》执行。

8.7.2 公司保留不合格输出成文信息：

a) 描述不合格成文信息；

经过不合格的判定，通过《不合格品控制程序》等进行描述，由管理部进行存档。

b) 描述所采取措施成文信息；

对不合格输出的采取的措施有报废、返工、返修、特采（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) 描述获得让步成文信息；

针对轻微不合格或不影响使用性能的成品时，由销售部与客户进行沟通并取得让步授权。

b) 识别处置不合格的授权成文信息。

识别处置不合格的授权成文信息由管理部批准审批。

8.8 应急准备和响应

公司建立、实施并保持对潜在紧急情况进行应急准备并做出响应所需的过程。

a) 制定应急计划

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《**应急准备与响应控制程序**》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、公用事业的采购中断、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) 响应紧急情况的准备

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《**生产安全事故应急预案**》等文件，通过多种形式宣传安全生产的控制要求，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，相关各生产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) 对实际发生的紧急情况做好响应

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。

d) 根据紧急情况和潜在环境影响的程度采取措施

针对各种不同类型的潜在紧急事故，公司均制定了相对应的措施以预防或减轻紧急情况所带来的后果，从而实现对潜在事故和紧急情况的有效控制。

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，同时给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) 向相关方提采购急准备和响应相关信息和培训

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

公司管理部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。



图 8-9 公司于 2022 年应急演练

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

公司对管理体系进行了策划、监视、测量、分析和评价，并确定以下要求：

a) 实现数据有效开发利用，加速技术、业务流程、组织结构的同步创新和持续优化方案；

通过对管理部的薪资增幅、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、PFMEA、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，（包括管理部、生产部、管理部、销售部等部门）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；**

各部门负责各自的相关数据的收集，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改进，作出决策、解决存在的问题，确保改进有效。由**品质部**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，如管理部建立不合格品统计分析表、管理部对 DFMEA、PFMEA、QFD 等数据进行模型分析，销售部建立月、季、年度销量报表，管理部负责对顾客满意度调查分析等，便于发现变异或变差的情况，并进行有效改进。

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；**

管理部应对适用公司的法律法规进行合规性的评价、管理部对公司的管理体系有效性及品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，生产部对

生产环境、生产产品数量进行监视和测量，管理部对生产工艺、现场生产状况等进行监视和测量，**品质部**对产品合格率、产品合格率等关键数据进行进行监视和测量、销售部对市场的价格，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；

统计技术的应用要具备一定的基础知识，实施前由管理部门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；

管理部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；

公司每年至少一次的内审和管理评审(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内审和管理评审。

- 1) 公司组织机构、产品范围发生重大变化；
- 2) 质量、环境、职业健康安全管理体系需作重大调整；
- 3) 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；
- 4) 发生重大质量、环境、安全事故；
- 5) 顾客及相关方有严重问题投诉或连续投诉；
- 6) 即将进行第二、三方审核；
- 7) 内部审核时出现严重不符合。
- 8) 制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

公司编制了《内部审核管理程序》、《管理评审控制程序》，通过对质量、环境、职业健康安全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、职业健康安全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、管理体系的策划有效性、质量、环境、职业健康管理体系持续的有效性等信息进行保留。

9.1.2 合规性评价

公司按《合规性评价程序》对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，公司提供对环境和职业健康安全管理体系《符合性评价报告》文件，作为合规性评价结果的证据。

9.1.3 顾客满意

公司已确定顾客满意、顾客忠诚度信息的获取、监视和评审的方法以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动。管理部制定了《顾客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（表 9-1）。

表 9-1 近三年企业顾客满意度情况表

指标项	2019 年	2020 年	2021 年
顾客满意度 (%)	96.8	96.90	95.66

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，具体如下表 9-2 所示

表 9-2 近三年企业顾客满意度与行业标杆和竞争对手对比

顾客满意度	2019 年	2020 年	2021 年
本公司	96.8%	97.10%	94.66%
标杆企业（华瑞）	97.0%	97.50%	95.00%
竞争对手（安固）	96.0%	96.0%	94.5%

9.1.4 分析和评价

公司为实现战略目标，在公司使命、愿景及核心价值的指引下，通过卓越的

组织绩效管理方法，进行监视、测量结果，证实在产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导等方面已取得良好绩效。

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，产品和服务的符合性如下表 9-3 所示。

表 9-3 主要产品和服务绩效

指标项	单位	2019年	2020年	2021年
原料进厂检验合格率	%	96.0%	96.2%	97.8%
过程检验合格率	%	96.5%	96.5%	97.5%
成品出厂检验合格率	%	96.5%	97%	97.5%
客诉受理数	件	0	0	0
客诉及时受理率	%	100%	100%	100%
顾客满意度	%	96.8%	97.10	94.66

上表表明了产品的主要性能指标，可以看出，公司的产品性能稳定且合格率高，符合规定要求。

c) 顾客满意程度：

公司销售部每年向顾客发送“顾客满意程度调查表”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表 9-1。

c) 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。主要顾客忠诚度逐年提高，顾客忠诚度趋势见表 9-4。

表 9-4 顾客忠诚度

绩效指标	2019	2020	2021
顾客忠诚度	88.0%	89.0%	90.0%

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，并利用产品开发管理，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；

公司管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况详见表 9-1 至表 9-20。

表 9-5 国内外一流竞争企业的”汽车微电机用换向器”产品绩效对比

指标项目	规格范围	标杆企业	竞争对手	本企业
出厂产品合格率%	%	100	99.9	100
外观质量	外观应完整，表面应光滑，无裂纹、无毛刺、无、无色斑等；	符合	符合	符合
尺寸要求	尺寸符合图纸要求，外圆直径的极限偏差不应超过 GB/T1804-2000 标准规定 m 级；内孔直径的极限偏差不应超过 GB/T1804-2000 标准规定 H8 级；钩与槽应沿圆周均匀分布，钩与槽夹角偏差为±1	符合	符合	符合
铜表面硬度	纯铜表面硬度 HB90~HB110；银铜表面硬度 HB100~HB120	符合	符合	符合
绝缘耐压性能	相邻两换向片之间≥500V；换向片与内孔之间≥1000V；	符合	符合	符合
热态超速性能	按 T/ZZB0642-2020 标准要求，结果 180℃±2，50000 转，≤0.012/0.002；	符合	符合	符合
换向器片径向拉力	大于等于 300N	符合	符合	符合

表 9-6 近三年换向器市场份额绩效

项 目	单位	2019 年	2020 年	2021 年
-----	----	--------	--------	--------

国际市场占有率	%	0.2	0.3	0.3
国内市场占有率	%	4.0	4.2	4.5

表 9-7 财务绩效结果一览表

序号	项 目	单 位	2019 年	2020 年	2021 年
1	总资产	万元	9579.72	10930	10948
2	主营业务收入	万元	8478.64	10249	15062
3	投资收益	万元	—	—	—
4	营业外收入	万元	86.51	114.5	213.6
5	销售额	万元	8478.64	10249	15062
6	利润总额	万元	72.05	198	484
7	创汇总额	万美元	0	0	0
8	上缴税收	万元	292.19	281	583
9	总资产贡献率	%	5.04%	6.4%	11.15%
10	资本保值增值率	%	1.06%	1.18%	1.32%
11	资产负债率	%	86.55%	86.4%	82%
12	流动资产周转率	%	1.51	1.44	1.91
13	成本费用利润率	%	0.96%	2.2%	3.6%
14	全员劳动生产率	万元/人	41.38	43.53	45.38
15	产品销售率	%	99.6%	99.7%	99.6%

表 9-8 员工绩效情况

项 目	2019 年	2020 年	2021 年
全员劳动生产率（万元/人）	41.38	43.53	45.38
人均产值（万元/人）	37.5	38.5	40
人均利润（万元）	0.31	0.39	1.42
人均利税额（万元）	1.3	1.38	2.27

表 9-9 员工满意度绩效

项目	单位	2019 年	2020 年	2021 年
----	----	--------	--------	--------

员工抱怨处理及时率	%	100	100	100
员工满意度	%	88.0	90.0	92.0

表 9-10 信息资源绩效

指标	单位	2019 年	2020 年	2021 年
计算机拥有数量	台	40	45	50
服务器数量	台	1	2	2
信息系统投入	万元	12	15	18
重大网络故障次数	次	0	0	0
系统正常运行率	%	100%	100%	100%
信息系统维护及时率	%	100%	100%	100%

表 9-11 主要过程有效性绩效结果 (KPI)

过程	关键绩效指标	2019 年	2020 年	2021 年
开发改进过程	新开发产品数	3	5	5
	新产品产值率 (%)	8478.64	10249	15062
	授权专利数 (项)	7	4	3
市场营销	新开发客户数	2	3	4
	销售目标完成率 (%)	100	100	100
	市场占有率 (%)	2.0	2.2	2.3
	客户投诉次数	0	0	0
	顾客满意度 (%)	96.8%	97.10	94.66
产业协同采购管理	采购交期达成率 (%)	98.0%	98.30%	98.0%
	一次采购合格率 (%)	95%	95.5%	96%
	不合格品及时处理率 (%)	100%	100%	100%
	供应商付款及时率 (%)	100%	100%	100%
生产制造	产值达成率 (%)	100%	100%	100%
	生产计划完成率 (%)	100%	100%	100%
	订单交付率 (%)	100%	100%	100%
	重大安全事故数 (起)	0	0	0
	一次合品率 (%)	98.6%	99.0%	99.2%
	合格品率 (%)	100	100	100

质量管理	来料漏检次数占比 (%)	0	0	0
	产品合格率 (%)	98%	98%	98.5%
	失效成本 (万元)	0.4	1.2	1.7
设备管理	设备保养执行率 (%)	100%	100%	100%
	设备维修故障率 (%)	0.3%	0.7%	0.9%
	设备维修及时率 (%)	100%	100%	100%
人力资源管理	人均培训学时 (小时/年·人)	24	32	48
	关键岗位员工流失率 (%)	0	0.8	0
	员工参保率 (%)	91%	90%	91.2%
	员工满意度 (%)	92.0%	90.0%	92.1%
财务管理	资产负债率 (%)	45.0	45.0	45.0
	流动资产周转率 (%)	47%	50%	47%
	核算及时率 (%)	100%	100%	100%

表 9-12 公司过去三年战略实施绩效

层面	KPI	单位	2019 年	2020 年	2021 年
财务层面	营业收入	万元	8478.64	10249	15062
	利润总额	万元	38.15	198	484
	纳税总额	万元	261.73	285.2	583.3
	资产总额	万元	8127.47	10930	10948
	流动资产周转率	%	1.65	1.42	1.91
	销售利润率	%	0.6%	2.2%	3.6%
	海外销售额	万元	1000.00	1000.00	1000.00
	股东权益报酬率	%	4.8%	5.0%	5.2%
	亩产值	万元/亩	235.5	284.6	418.3
顾客与市场层面	市场占有率	%	4.0	4.2	4.5
	顾客满意度	%	96.8%	97.10	94.66
	顾客投诉次数	4 次以下/年	0	0	0
内部运营	新产品开发数量	项	3	5	5
过程业绩	新产品销售额	万元	8478.64	10249	15062
	采购计划完成率	%	100%	100%	100%

	采购一次合格率	%	100%	100%	100%
	成品检验一次合格率	%	99.14%	99.24%	99.37%
	全员劳动生产率	万元/人	41.38	43.53	45.38
	安全事故次数	次	0	0	0
	环境指标达标率	100%	100%	100%	100%
学习与成长	员工满意度	%	88	90	92
员工方面	招聘计划完成率	%	100	100	100
	员工流失率	%	3.6	3.5	4.8%
	培训投入	万元	10	12	15

表 9-13 近三年公共责任指标绩效完成情况

指标	项目	2019年	2020年	2021年
环境保护（噪音、粉尘、固废、污水）	环保指标达标率 100%处理	100%	100%	100%
安全生产管理	重大隐患整改率（%）	---	---	---
	一般隐患整改率（%）	---	---	---
	安全教育受训率（%）	100	100	100
	火灾、爆炸事故（起）	0	0	0
	安全生产事故数（起）	0	0	0
职业健康管理	职业病和职业危害事故（起）	0	0	0
	重大工伤事故（起）	0	0	0

表 9-14 员工安全绩效情况

指标	单位	2019年	2020年	2021年
重大工伤事故数	件	0	0	0
参与体检比例	%	10	15	15
特殊工种员工体检覆盖率	%	100	100	100

f) 针对风险和机遇所采取措施的有效性；

表 9-15 近三年公共责任指标绩效完成情况

项目	2019年	2020年	2021年
环保指标达标率(%)	100	100	100
重大隐患整改率(%)	---	---	---
一般隐患整改率(%)	---	---	---
安全教育受训率(%)	100	100	100
火灾、爆炸事故(起)	0	0	0
安全生产事故数(起)	0	0	0
职业病和职业危害事故(起)	0	0	0
重大工伤事故(起)	0	0	0

g) 外部供方的绩效:

表 9-16 外部供方绩效情况

项目	单位	2019年	2020年	2021年
A级供应商数量	个	4	5	5
B类供应商数量	个	3	3	3
C类供应商数量	个	1	1	1
供应商总数	个	8	9	9
A类供应商占供应商总数比	%	50%	55%	55%
供应商满意度	%	97%	97.6%	98%

表 9-17 公司道德体系绩效

监测指标	2019年	2020年	2021年
重大经营活动违规事件(件)	0	0	0
高层领导违纪违法事件(件)	0	0	0
中层干部违纪违法事件(件)	0	0	0
员工违法违纪事件(件)	0	0	0
采购合同履行比例(%)	100	100	100
采购岗位违法违纪次数(次)	0	0	0
招投标违法违纪次数(次)	0	0	0

h) 可持续竞争优势的获取结果:

表 9-18 可持续竞争优势绩效

指标	2019年	2020年	2021年
----	-------	-------	-------

新品开发个数 (个)	3	5	5
研发投入占比 (%)	4.65	3.89	4.65
新产品销售率 (%)	100%	100%	100%
新产品销售额 (万元)	8478.64	10249	15062
授权专利数 (个)	8	4	3

表 9-19 公司专利绩效 (部分)

序号	专利号	专利名称	专利类型
1	201420134934X	一种挤钩脚设备	实用新型
2	201420137558X	一种浮动压模	实用新型
3	2019209639611	一种可降低外圆跳动换向器镗孔夹头	实用新型
4	201920963820X	一种自动分度检验装置	实用新型
5	2019209634868	一种半自动压环装置	实用新型
6	2019209634514	一种浮动弯钩模	实用新型
7	2019209629003	一种高速冲床产品到位检测装置	实用新型
8	2019209735572	一种自动排片机	实用新型
9	2019209656161	一种新型塑料模	实用新型
10	2019209761420	一种新型顶出式挤压模	实用新型
11	202120716755X	用于换向器的铜排冲压装置	实用新型
12	2021207167403	用于换向器的云母片冲压装置	实用新型
13	2021207167600	用于换向器的拉排模具	实用新型
14	2021207167916	铜线挤压装置	实用新型
15	2021207168529	用于换向器的片圈进圈装置	实用新型
16	2021233544596	便于自动绕线的换向器	实用新型
17	ZL202111223518.0	纯铜无云母换向器	发明专利
18	2014101755352	一种换向片半包精拉方式及其精拉模具	发明专利

表 9-20 所获荣誉绩效

序号	获奖名称	时间	颁奖部门
1	国家高新技术企业	2019	省科委

序号	获奖名称	时间	颁奖部门
2	省研发中心	2019	省科委
3	市研发中心	2014	金华市

i) 管理体系改进的需求。

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。

9.2 内部审核

9.2.1 公司编制《**内部审核管理程序**》应按照策划的时间间隔每年开展一次完整的管理体系内部审核活动，内部审核覆盖各个标准所有条款和所有职能部门，按策划要求由审核组编制“内审审核计划”，由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，对各部门检查管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 公司对管理体系内审管理要求：

- 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

公司总经理负责每年按照《管理评审控制程序》策划的时间间隔对公司的管理体系进行评审，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、变更需要进行综合讨论，确定后期资源需求和改进内容。管理评审由管理部负责落实，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 管理评审输入

公司能按策划的要求实施管理评审并已考虑了列内容：

- a) 由公司管理部对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告；
- b) 由公司管理部对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；
- c) 公司品质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：
 - 1) 公司对顾客满意或品牌感知以及关相关方的反馈，包括合规义务进行分析；
 - 2) 公司管理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；
 - 3) 由公司管理部公司对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结；
 - 4) 由公司品质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；
 - 5) 公司生产部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结；
 - 6) 公司品质部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告；
 - 7) 由品质部对内、外部审核结果进行分析并报告；
 - 8) 公司品质部对外部供方的绩效进行分析并报告；
- d) 公司生产部对资源的配置充分性进行分析；
- e) 公司管理部对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告；
- f) 公司管理部对应对风险和机遇所采取措施的有效性分析并绩效报告；
- g) 公司管理部对可持续竞争优势的获取进行策划；
- h) 公司品质部对产品、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) 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) 确定管理体系所需的变更；
- c) 确定资源需求。
- 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《管理评审报告》，作为管理评审结果证据。

10 改进

10.1 总则

公司通过以下确定和选择改进机会，并采取必要的措施，实现预期结果。满足顾客和丰关方要求并增强顾客满意。

这应包括：

- a) 通过《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；
- b) 通过《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》纠正、预防或减少不利影响；
- c) 通过《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》改进管理体系的绩效和有效性。

10.2 不合格、事件调查

10.2.1 若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司应采取以下措施：

- a) 对不合格作出应对；
 - 1) 采取措施以控制和纠正；

品质部编制《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》、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。

2) 对产品质量失信、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。

品质部主导质量管理体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作，

在接收到顾客退货等质量失信的时，公司通过客户端会判流程、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。

管理部对环境影响，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。

管理部针对有紧急情况时，须成立应急小组，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；

品质部负责对产品的不合格，纠正措施的分析的评审，根据《不合格品控制程序》等，顾客退货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。

管理部负责对环境和安全的不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《事故管理制度》等，对环境影响、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；

品质部与生产部等部门进行综合分析，确定不合格原因的正确性；管理部负责对产品的不合格，投诉事件，按照《不合格品控制程序》等程序文件处理；

管理部负责对环境和安全的不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《**事故管理制度**》等，对环境影响、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，确定不合格原因；管理部负责对不合格事件，按照《**事故管理制度**》等程序文件处理；

3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格；

品质部负责收集不合格品信息，进行统计分析，并通过品质会议、内审管评会议、网络、邮件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《纠正预防措施报告》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《风险和机遇管理程序》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 公司应对下列事项保留成文信息，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《不合格品控制程序》。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

公司编制了《内部审核管理程序》和《管理评审控制程序》及《不符合、纠正、预防及持续改进控制程序》等文件，对不合格（潜在不合格）整改的跟踪和验证。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《纠正和预防实施表》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。从而确保持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性。

公司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、管理部根据检验结果,开展 QC 小组活动,坚持“小、实、活、新”,鼓励群众性改进;管理部组织公司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。管理部根据内审、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矩阵公司,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,公司开展科技项目攻关,完成产品研发和技术创新;精益管理由管理部负责全面推行、深化精益管理活动,开展 6S 标准化管理、BPR 流程优化活动,以实现降本增效,确保改进活动的有效,如表 10-1 所示。

表 10-1: 常用统计工具与方法

改进类型	常用工具与方法	主要用途	归口部门
战略	PEST、SWOT、思维导图	战略分析	管理部
	战略地图、平衡记分卡	战略部署、绩效指标分解	

营销、服务	折线图、调查表、直方图	市场分析、售后质量问题	销售部
技术研发	FMEA	失效模式分析	管理部
	直方图、正交试验、散布图	试验设计分析	
	控制图	过程能力分析	
质量	QC 新老七种工具	质量分析	管理部
生产	直方图、控制图	过程能力分析	生产部
	折线图、柱状图	趋势分析	

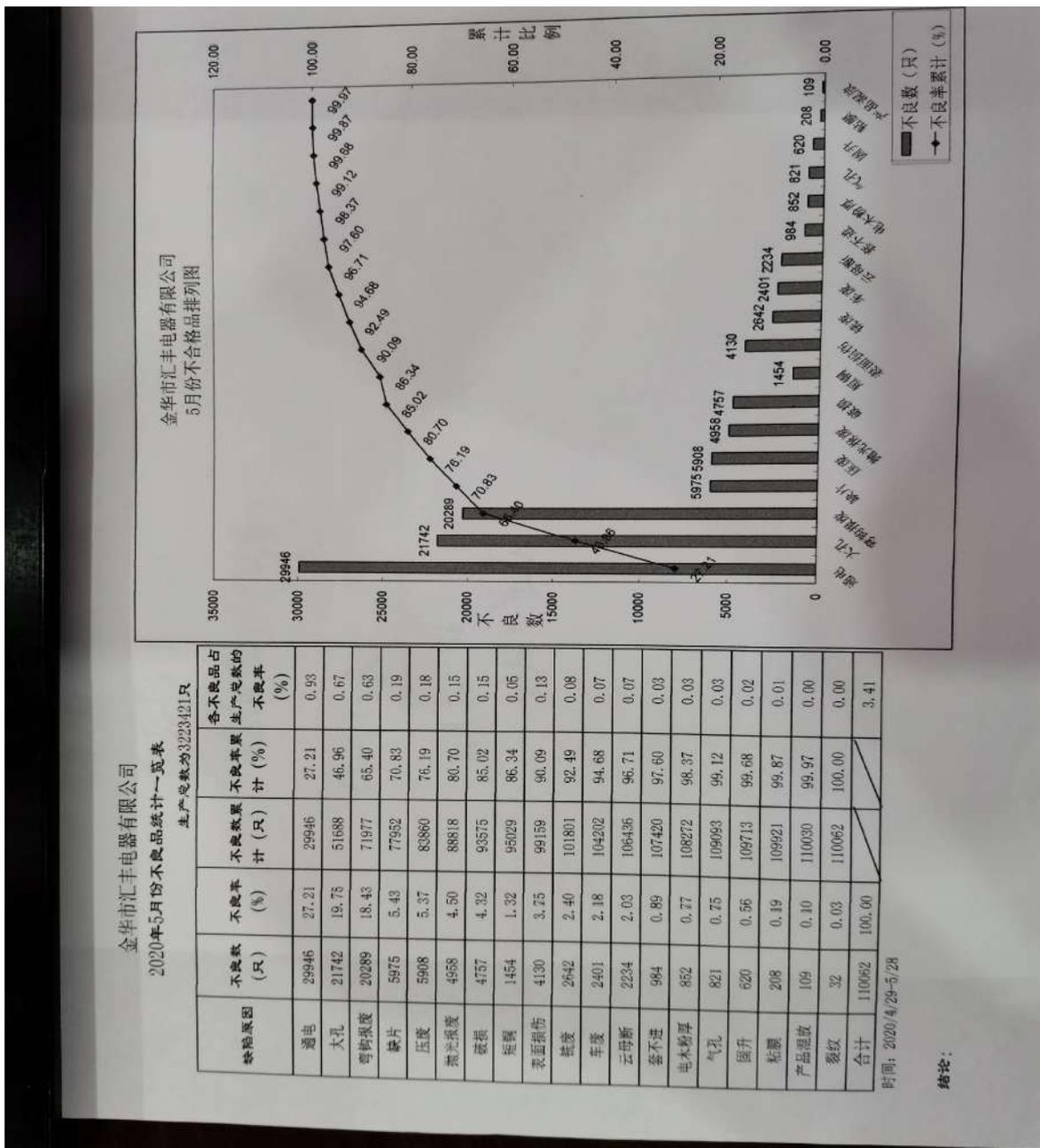


图 10-1 统计技术的应用

附录 A 1 管理体系职责分配表 (1)

管理体系职责分配表		版号									A/0
		页码									1/2
职能部门 管理要求		部门职责									
		管理层	管理部	生产部	销售部	采购科	品质部	技术部	设备科	财务部	生产车间
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	△	★	△	△	△	△	△	△	△	△	

附录 A1 管理体系职责分配表 (2)

管理体系职责分配表		版号								A/0
		页码								2/2
体系要求		部门职责								
		管理层	管理部	生产部	销售部	采购科	品质部	技术部	设备科	财务部
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)

附件 1: 质量诚信报告; 附件 2: 社会责任报告。