



宁波华美达机械制造有限公司

“浙江制造” 认证

自 评 报 告



二〇二一年三月



目 录

条 款	内 容	页 码
1	术语	3
2	组织概述	5
3	基本特征	10
4.0	组织环境和战略	14
4.1	战略制定	14
4.2	理解相关方的需求和期望	27
4.3	确定管理体系的范围	29
4.4	管理体系及其过程	29
5.0	领导作用	31
5.1	领导作用和承诺	31
5.1.1	总则	31
5.1.2	以顾客关注焦点	35
5.2	方针	36
5.2.1	制定方针	36
5.2.2	沟通方针	36
5.3	公司的岗位、职责和权限	37
5.4	组织治理	38
5.5	社会责任	41
6	策划	46
6.1	应对风险和机遇的措施	46
6.1.1	总则	46
6.1.2	环境因素	50
6.1.3	危险源辨识和风险评价	50
6.1.4	合规义务	51
6.1.5	控制措施策划	52
6.2	目标及其实现的策划	54
6.2.1	战略目标	54
6.2.2	目标部署和措施的策划	55
6.3	变更的策划	56
7	支持	56
7.1	资源	56
7.1.1	总则	56
7.1.2	人力资源	57
7.1.3	基础设施	70
7.1.4	过程运行环境	72
7.1.5	监视和测量资源	73
7.1.6	组织的知识	74
7.1.7	信息和安全	76
7.2	能力	81
7.3	意识	82
7.4	沟通与信息交流	83
7.5	成文信息	83
7.5.1	总则	83
7.5.2	创建与更新	83
7.5.3	成文信息控制	84
8	运行	84
8.1	运行的策划和控制	84
8.2	产品和服务的要求	86
8.2.1	顾客关系的建立与沟通	86
8.2.2	产品和服务要求的确定	90



目 录

条 款	内 容	页 码
8.2.3	产品和服务要求的评审	91
8.2.4	产品和服务要求的更改	91
8.3	产品和服务设计和开发	91
8.3.1	总则	91
8.3.2	设计和开发策划	91
8.3.3	设计和开发输入	92
8.3.4	设计和开发控制	93
8.3.5	设计和开发输出	94
8.3.6	设计和开发更改	95
8.4	外部提供的过程、产品和服务的控制	96
8.4.1	总则	96
8.4.2	控制类型和程度	97
8.4.3	提供给外部供方的信息	97
8.5	生产和服务的提供	97
8.5.1	生产和服务提供的控制	97
8.5.2	标识和可追溯性	101
8.5.3	顾客或外部供方的财产	102
8.5.4	防护	102
8.5.5	交付后的活动	102
8.5.6	更改控制	102
8.6	产品和服务的放行	103
8.7	不合格输出的控制	104
8.8	应急准备与响应	106
9	绩效评价	108
9.1	监视、测量、分析和评价	108
9.1.1	总则	108
9.1.2	合规性评价	110
9.1.3	顾客满意	110
9.1.4	分析与评价	110
9.2	内部审核	115
9.3	管理评审	116
9.3.1	总则	116
9.3.2	管理评审输入	117
9.3.3	管理评审输出	117
10	改进	118
10.1	总则	118
10.2	不合格、事件调查	118
10.3	持续改进	120
附 录	职能分配表	122

1 术语/释义

1.1 公司/部门简称

1.1.1 宁波华美达机械制造有限公司，以下简称华美达（或公司）。

1.1.1 各部门设置见公司组织结构图。

1.2 释义

1.2.1 报告中报告中所称“ERP”、“OA”指公司办公的平台。

1.2.2 GB/T19001-2016、GB/T2400-2016、GB/T28001-2011、GB/T17580、GB/T29467、DB33/T944.1界定的标准中的术语和定义适用于本报告。

1.3 术语

1.3.1 创新 innovate

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，本着理想化需要或为满足社会需求，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。

1.3.2 创新能力 innovation ability

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。

1.3.3 技术 technology

为实现某一目的所需的技能、方法、手段、工具、知识或规则的组合。

1.3.4 创新管理 innovation management

以组织结构和体制上的创新，确保整个组织采用新技术、新设备、新物质、新方法成为可能，通过决策、计划、指挥、组织、激励、控制等管理职能活动和组合，为社会提供新产品和服务。

1.3.5 新型能力 new ability

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。



1.3.6 品牌 brand

能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。

1.3.7 产业 industry

由利益相互关联、具有不同分工、围绕着共同产品而展开的，由各个相关行业所组成的业态总称。

1.3.8 协同 coordination

两个或者两个以上的不同资源或者个体，协同一致地完成某一目标的过程或能力。

1.3.9 产业协同 industrial Synergy

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。

1.3.10 社会责任 social responsibility

组织承担的高于其自身目标的社会义务。



2 组织概述

2.1 组织简介

宁波华美达机械制造有限公司地处“中国塑机之都”的浙江省宁波市，是一家专业化生产塑胶注塑成型机械的高新技术企业，经过不断的技术创新，公司开发制造的产品已广泛应用于汽车、电子、医疗、包装等众多注塑制品行业，目前，华美达已经成长为具有规模和雄厚竞争实力的注塑机械研发制造企业。

华美达公司拥有 4 个生产基地，超过 10 万平方米厂房设施，各种大型先进精密加工设备，团结了一支高素质的企业管理与技术创新团队。公司一直致力于高效节能型注塑机的开发生产与市场推广，已成功推出的有伺服节能注塑机、二板注塑机、全电动注塑机、高速精密注塑机、双色注塑机等多个系列各种通用及专用型产品。

为贴近客户，公司大力开拓国际市场，在国内外建立 60 余处完善的销售机构及海外服务中心，华美达注塑机受到了中东、南美、东南亚、东欧等各个国家和地区客户的使用和欢迎，建立了面向国际市场的营销体系。

华美达公司通过了 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 管理体系认证以及 CE 产品认证，所生产的各系列注塑机均配备世界知名品牌的液压、电器及控制系统，引进国际领先设计理念，通过严格的检验、装配、调试，为客户提供最优质的产品与服务。

一流的品质，是华美达执着追求的重要目标。尽力满足顾客需求，以精益求精、开拓进取的企业精神缔造辉煌的未来，公司始终坚持“专心专注，做好塑机”的企业理念，为中国注塑机械产业的发展和提高做出自己的贡献。

公司珍爱企业信誉，重视与每一位顾客的合作，竭尽所能满足顾客的每一个要求。公司真诚接受各方的意见及建议，热忱欢迎广大新老顾客、行业专家莅临指导。

地址：浙江省宁波市北仑区戚家山街道林唐村新唐家弄 336 号

浙江省宁波市北仑区小港装备园区安居路 368 号

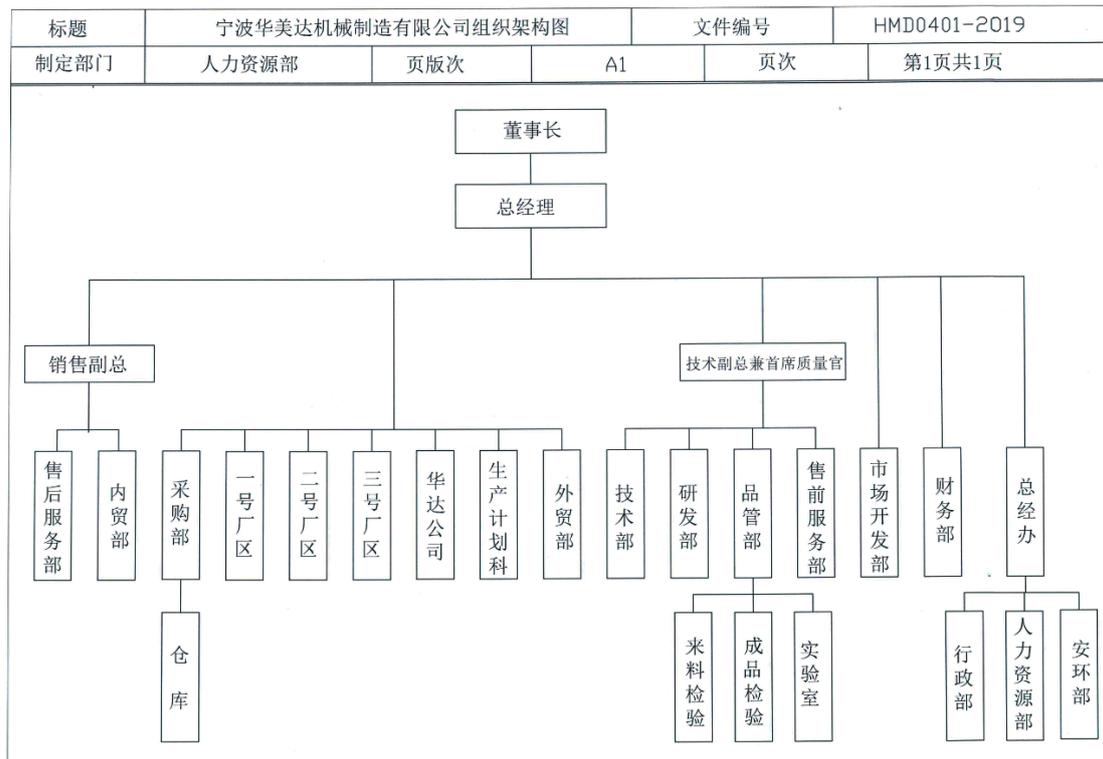
电话：0574-86179958 86179918

传真：0574-86179958

邮编：315803

2.2 组织机构图

总经理负责公司的日常经营,形成了系统的管理职能,使公司运营管控更精细、快速和高效。



2.3 认证单元概述

本次“浙江制造”认证,公司确定高速精密塑料注射成型机产品为认证单元。公司生产的高速精密塑料注射成型机核心技术处于国内一流,国际先进行列。该产品目前国内市场占有率达 15%左右,国内行业排名第一,拥有相当的市场地位和技术优势。国际市场主要出口韩国、越南等国。主要客户有:天津市鼎锐塑料模具有限公司、重庆朗维建材有限公司、山东成武正大塑料容器有限公司、佛山南海区西樵恒胜精细包装厂等。

公司组织机构中涉及高速精密塑料注射成型机产品的主要有外贸部、销售部、售后服务部、研发中心、技术部、品管部、采购部、总经办、装备厂区以及相关支持活动的部门共有 12 部门,涉及公司所在地:浙江省宁波市北仑区戚

家山街道林唐村新唐家弄 336 号。

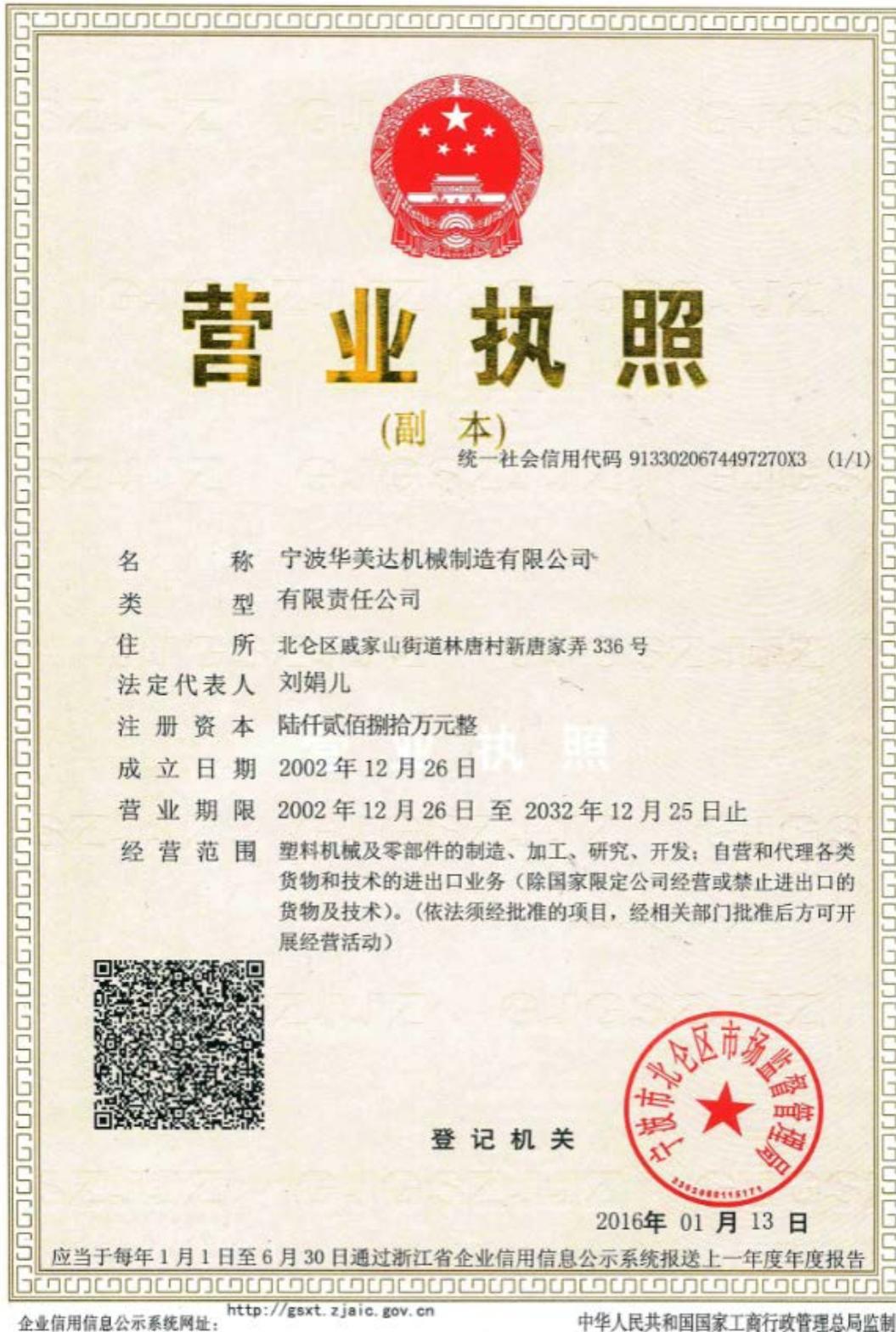


图2-1 营业执照



图2-2 注册商标



3 公司产品和服务的基本特征

3.1 品质卓越

公司经过多年的磨合、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创新意识，已成为国内生产高速精密塑料注射成型机产品领先者。

公司导入并实施卓越绩效管理模式，赋予公司使命：“为了客户利益而努力创新。”。始终坚持“客户导向，品质成就未来；以人为本，合作创造价值”的核心价值观，为“中国的华美达，世界的工匠心”的愿景而不懈努力。

公司先后获得“浙江省著名商标”、“宁波市高新技术企业”、“浙江省名牌产品”、“工信部节能产品”等荣誉。

3.2 自主创新

技术开发能力是公司战略发展的核心，也是确保业务发展、提升竞争优势的关键。公司注重自主创新能力建设，多年来一直努力提升自主研发能力，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，拥有硕士以上2人，大专和本科学历25人。

公司通过多年的精耕细作，拥有授权发明专利8项，拥有授权实用新型专利39项。同时，公司拥有国内先进生产工艺，技术创新能力强，技术竞争优势明显。

公司建有省高新技术企业研发中心，通过与浙江万里大学进行全方位技术合作，取得了不少科技创新成果。



图 3-2 省级研发中心



图 3-3 省级高新技术企业



3.3 产业协同

公司目前拥有40家合格供应商（含采购件），其中省内合格供应商有31家，占77.5%。公司对不同的供应商在供货比例、新产品开发等方面采取不同的策略，通过与主要供应商建立战略合作关系，采取帮扶、评估、考核等措施，使公司在自身发展的同时有效促进了供应商提升，促进了下游产业的发展，带动了区域经济的拓展。在产业协同方面，公司除加强与优秀供应商的联系、合作，还努力与重要客户建立战略合作关系。公司学习和借鉴优秀供应商的管理理念和宝贵经验，帮助供应商改进提升，长期与供应商建立定期沟通机制。

3.4 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，始终坚持在企业发展的同时，积极反哺社会，努力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。多年来，公司时刻牢记自己应承担社会责任，奉献社会，造福一方，积极投身社会公益事业，爱心回报社会，在积极回馈社会方面，公司做了大量的工作。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/T19001-2016 质量管理体系、GB/T24001-2016 环境管理体系和 GB/T28001-2011 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。

为充分体现“以人为本”的企业理念，公司将人力资源作为第一资源，尊重员工人格，引导员工积极参与企业管理，规范劳动用工，所有员工一进公司便签订符合法律规定的劳动合同，明确工时与工资标准，支付的最低工资不低于法律相关的宁波市最低保障工资标准，做到按时足额发放工资。公司关注员工的生命安全和身体健康，努力改善工作环境，为所有员工办理工伤保险，对于高危工种，按规定配置劳保防护用品，添置排热、降温设备，保障员工人身安全，当出现一般工伤事故、劳动纠纷时，积极负责解决，切实保障了员工的利益。公司注重员工的普法教育和综合素质的提升，引导员工知法守法，学会运用法律维护自身权益，以保障员工自身利益不受侵害。公司加强安全生产管理，规定新员工均需经过上岗前培训，规定不定期的组织员工学习新设备的安全操作规程等，并定期组



织安全检查，与各车间部门负责人签订企业内部安全管理责任状，制定《应急预案》，组织火灾及其他突发事件的演习活动，确保突发事故及时处理。

公司自觉遵守诚信准则和道德规范，明确“诚信经营”的原则，遵循国家法律法规、履行对员工应尽的义务，承担对股东、客户、供应商、社会的责任，做到在企业内部对股东和公司员工负责，在企业之间对供应商和代理商负责，在企业外部对顾客、政府和社会负责，并引导积极的企业文化，将对外提高公司声誉，对内提升企业凝聚力和向心力，从而增强公司的综合竞争力，作为公司可持续发展的坚实基础。公司注重“顾客至上、服务用心”的道德诚信氛围培养，将“顾客满意度100%”作为追求的目标，不仅严格履行产品品质保证期内的职责，也对超过品质保证期限的客户提供了优惠的易损件和无偿进行维修。

在致力于自身发展的同时，公司还以更具社会责任感的行为，致力于成为卓越的企业公民，自觉负起保护生态环境的责任和义务，对环境保护、能源节约、资源综合利用、安全生产、积极研究对策并预先做出应对准备，严格执行《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，并将其转化为内部控制程序，从强化管理、规范流程到改进工艺，减少生产过程的污染物，降低固体废物、污水、废气的排放，以降低产品、服务和运营对社会的影响，消除公众隐忧。

公司定期捐助慈善基金会，心系社会，回报社会；

公司与黑龙江工程学院合作建立了就业实习基地，为广大学生提供就业实习机会。

公司还积极组织员工参加各类公益性活动，开展献爱心活动，参与“北仑红十字会捐款”、抗震救灾捐款等活动，赢得了社会的一致好评。

4 组织环境和战略

4.1 战略制订

公司识别和确定了公司的目标及战略方向，打造信息化环境下的新型能力，获取与公司战略匹配的可持续竞争优势相关并影响其实现质量、环境和职业健康安全、质量诚信管理预期的结果的各种外部和内部因素。

4.1.1 识别和了解顾客和市场的需求、期望以及机会

a) 识别并了解顾客和市场需求

1) 公司通过各种倾听和了解顾客的方法来确定各类顾客的要求和期望及其关注要素（见图表 4-1）。通过这些方法的运用，使顾客的要求和期望得到转化和满足，促进公司市场的拓展和服务的改进。

方法	目的	频次/形式
顾客满意度调查	了解顾客对公司产品及服务的满意程度，了解顾客的需求和建议，从而制定产品质量、服务质量等改进计划	每年/顾客满意度报告
市场调研	了解顾客对产品的需求情况，发现新的机会点、改进点作为需求输入研发流程，将顾客需求转换为目标规格	年度/调研报告
行业交流	通过行业协会及专业平台了解相关信息	随时
经销商调查	了解经销商对公司产品及服务的满意程度	每年/经销商满意度报告
参加展览会	借助展览会这个平台，与顾客进行交流洽谈，了解顾客需求及最新市场动向	不定期
顾客投诉/建议信息收集	及时了解用户对产品的疑问，解决客户的抱怨，处理投诉、选择有建设性的意见改进	随时
售后服务/上门安装	通过售后服务了解顾客对公司产品质量的看法	随时
售后电话回访	了解顾客对公司售后服务的满意情况	随时
上门拜访客户	通过上门与顾客直接接触，了解顾客对公司产品和服务质量的评价	随时/客户走访记录
高层互访	了解顾客的发展变化态势及需求、我司所处位置，调整合作策略，改进合作关系	口头/书面报告
顾客上门参观访问	向顾客展示公司的实力，收集顾客对公司的评价信息	不定期
服务热线/网站留言/Email 等	接受顾客对产品和服务的反馈和建议，及时了解顾客对产品的疑问，解决顾客的抱怨，进行咨询答复	随时

图表 4-1 倾听和了解顾客需求和期望的方法

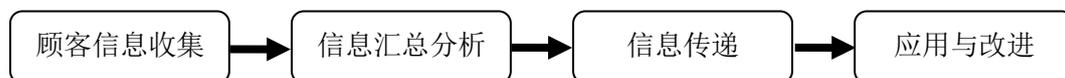
2) 公司针对不同地区的顾客采取不同的倾听和了解方法（见图表 4-2），通过与客户的双向沟通，以更好地了解客户的需求。

顾客类别	主要需求和期望	采取的倾听方法
国外客户	质量要求高、技术含量高、信誉良好，长期稳定合作	高层出国拜访、客户上门参观、国际展览会互访、国际行业论坛交流、各种问卷调查（顾客满意度问卷调查）、电话、传真、邮件往来
国内客户	产品质量好、技术力量强、服务及时到位、价格合适	定期互访，电话回访、售后服务、日常电话沟通、各种问卷调查（顾客满意度调查），展览会拜访、传真及邮件往来

图表 4-2 不同地区顾客的了解方法

3) 当前和以往顾客信息的运用

公司十分重视将通过不同渠道和方式收集到的当前和以往顾客的信息加以利用，并作为公司制定发展方向、产品定位和市场策略的重要依据。公司对来自顾客的各类信息及时汇总分析，分门别类建立档案资料，形成顾客满意度调查报告、市场调研报告等，及时将信息传递到相关部门，并召开专题会议进行分享、讨论、研究，提出改进计划并落实，将顾客的需求和期望转化为公司的生产及服务要求（见图表 4-3）。



图表 4-3 顾客信息的运用

针对顾客的投诉咨询和意见建议，以及顾客满意度调查中获得的顾客不满意信息，销售部、品管部、装备厂区等联合成立问题解决小组，进行专题研讨，分析原因，提出改进措施。对于重复出现的技术问题，以及各类服务问题，有针对性地加强监督与培训，必要时进行工艺和设备改造，并由研发中心进行技术攻关。

当顾客对产品提出新的需求后（比如新技术或功能、价格要求等），销售部联合研发中心、装备厂区等一起分析和研究如何有效地改进产品方面的工艺、性能、价格、服务等各项指标，及时研发，加强对顾客的提案能力。

公司还对竞争对手顾客和潜在市场顾客的顾客信息的研究与分析，努力查找与竞争对手和标杆的差距，作为实施产品研发和服务改进的重要输入，使公司的战略规划、产品研发更具有针对性，市场响应速度大大提升。

4.1.2 识别竞争环境和增强竞争能力

公司充分考虑宏观环境对注塑机制造行业及自身的影响，运用 PEST 分析方法，从政治（包括法律法规）、经济、技术和社会这四个方面对国内外宏观信息和数据进行分析，见图表 4-4。

因素	环境要素分析与推断
政治 P	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 国家、省、市发布《中国制造 2025》、《国务院关于加快培育和发展战略性新兴产业的决定》、《高端装备制造业“十二五”发展规划》、《浙江省高端装备制造业发展规划（2014-2020 年）》、《宁波市人民政府关于加快发展智能装备产业的实施意见》等政策文件，为机械装备制造行业的发展指明了方向； ❖ 国外技术性贸易壁垒对出口会有影响；
经济 E	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 存在汇率变化影响：英镑贬值，美元升值，人民币处于下降通道之中； ❖ 高端产品的技术水平和产能还不能满足国内需求，高端塑机多数依赖进口； ❖ 上游原材料的价格、技术水平、供给能力对行业的经营有一定的影响； ❖ 下游产业应用领域非常广泛，受下游单一行业发展周期及波动的影响较小； ❖ 国内市场竞争激烈，国际大公司对市场的冲击加大； ❖ 顺应全球装备制造产业智能制造、绿色升级的变革趋势，宁波发展高端装备制造业逐渐呈现集群、成套、趋智的发展新脉络。
社会 S	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 劳动力市场变化越来越快，劳动力成本增加，劳动者职业健康保护意识日益提高； ❖ 社会各界对安全、环保、节能、降耗的意识越来越强
技术 T	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 国家重要装备制造业向大型化和重型化发展已成趋势，未来将向大型、重型、超重型非标定制产品方向发展； ❖ 金属成形制造行业将向高速、高精度、复合、柔性、智能、自动化方向发展； ❖ 制造企业将由生产型制造商向现代服务型制造商转变，由提供单一产品向提供成套产品、成线产品转变，逐步提供软件、信息咨询服务能力； ❖ 随着客户需求的个性化与快速响应要求提升，传统大批量生产模式难以满足顾客的需求

图表 4-4 PEST 分析法

公司运用 KSF 分析方法，识别出影响成功的关键因素，包括：技术、产品质量、市场与服务、领导能力等，见图表 4-5。

项目	关键成功因素
技术	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 研发能力强，技术积累深厚； ❖ 拥有大量具有自主知识产权的技术； ❖ 具备定制化能力，根据顾客需求进行研发设计； ❖ 与国内高校合作，产学研一体化；
产品质量	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 技术指标达到 JIS 标准的一级产品要求 ❖ 严格的产品质量检测要求； ❖ 通过国家塑料机械产品质量监督检验中心检测；

项目	关键成功因素
市场与服务	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 产品定位和市场细分明确; ❖ 形成遍布全国的售后服务网络; ❖ 具备快速服务响应能力;
领导能力	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 高层领导的专业化知识与前瞻眼光; ❖ 公司具备持续学习能力与创新精神; ❖ 具有与国际市场接轨的宽阔视野。

图表 4-5 关键成功因素分析

结合外部环境分析和关键成功因素分析,运用 SWOT 分析法总结出现阶段公司内部存在的优势和劣势,以及外部的机会和挑战,并进行战略的组合与选择,详见图表 4-6

类别	分析要素
优势 S	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 技术研发能力强,具备定制开发和服务能力 ❖ 领导思路清晰,战略定位明确 ❖ 产品技术水平高,达到 JIS 标准的一级产品要求 ❖ 国内外销量最大的冲床生产企业 ❖ 产品质量过硬,质量稳定有保证 ❖ 技术支持和售后服务
劣势 W	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 品牌还比较年轻 ❖ 难以实现大批量生产,供货周期较长 ❖ 生产场地等基础设施难以满足公司的发展需要 ❖ 人力资源(熟练操作工、国际化人才等)紧缺 ❖ 信息化和自动化水平还有待于进一步提高
机会 O	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 市场对定制化需求加大 ❖ 有机会争取到与更多的国内企业合作,联合设计开发相关产品 ❖ 智能装备需求旺盛,市场潜力巨大
威胁 T	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 社会对于节能降耗、绿色环保企业的要求越来越高 ❖ 同行竞争越来越激烈 ❖ 竞争对手成长的速度较快

图表 4-6 SWOT 分析

策略	策略分析
SO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 挖掘市场潜力,拓展市场细分,加大出口力度 ❖ 加强产品研发,开发大型化、智能化高精冲床 ❖ 提高定制化水平,与客户联合开发产品
WO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 优化内部资源,提高人才储备 ❖ 维持竞争优势,巩固现有市场
ST	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 与客户合作研发,提高国内外市场份额 ❖ 研究竞争对手和标杆,走差异化发展道路
TW	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 提高自身管理水平,学习标杆 ❖ 提高自动化、信息化水平,降低能源消耗

图表 4-7 SWOT 战略选择策略

4.1.3 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

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，与高等院校、开展了产学研合作，（近三年）自主创新研发 16 项新产品。

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。公司 2017 年新产品开发费用占销售额的 3.1%，新产品销售占销售总额 17.73% 以上。

目前公司原材料、配套件等供方有 18 家，浙江省有 17 家，占 94.4%，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。

4.1.4 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 **79000** 平方米的生产基地；基于公司战略与发展计划，结合公司产能需求，配置了先进设备。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水平，先后投入 **2040** 万元用于的设备改造。

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、销售塑机的高新技术企业，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。

序号	名称	型号	用途	先进水平
1	数显落地铣镗床		生产	国内一流
2	龙门立式加工中心	GU611	生产	国内一流

表 4-8 先进生产设备举例

公司制定并实施了《设施控制程序》、针对与生产设备进行有效管理与维护，确保生产的连续性。根据该控制程序，生产设备维护划分为日常维护保养（一级保养）、定期维护保养（二级、三级保养）。

序号	仪器名称及型号	检测项目	先进水平
1	电脑全自动碳硫分析仪	HXE-7B	国内一流
2	电脑多元素分析仪	HXS-3AD	国内一流



3	微机液压万能试验机	VFN600B	国内一流
4	无线精密拉杆锁模力感测仪	SML-WMEH/8	国内一流

表 4-9 先进测量设备举例

4.1.5 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。

风险类别	风险说明	采取行动
战略风险	近年来，随着人口红利的消失，一线工人成本不断升高，人员流动速度加大。	1、定岗定编，优化人力成本。2、实行更为科学的工时制度，调动员工积极性。3、采用“机器换人”和导入精益生产，优化生产流程，提高生产效率，降低人力资源成本。
市场风险	原材料价格波动大，给企业经营带来许多不稳定因素。	提高管理企业管理水平，提高原材料的利用效率，同时通过产品升级换代，提高产品的附加值。
运营管理风险	快速发展引起组织模式和管理机制不尽完善	加强组织建设能力，形成规范的制度和流程；完善内部管理机制，通过管理创新持续优化管理水平
法律、安全、环保相关风险	从产品原材料采购到生产销售过程中由于相关法律法规、环境保护等要求带来的影响	密切关注行业最新法律法规动态要求。严格高标准执行，从消费者和社会公众较大思考，努力生产高效节能环保产品
产品风险	产品原料采购、研发、生产等环节可能存在的质量技术等风险及在使用过程中由于使用不当产生的风险	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。
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

表 4-10 经济、社会、道德、法律法规及其他风险分析

4.1.6 识别国内外经济形势的变化

运用 SOWT 分析：

类别	分析要素
优势 S	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 技术研发能力强，具备定制开发和服务能力 ❖ 领导思路清晰，战略定位明确 ❖ 产品技术水平高，达到 JIS 标准的一级产品要求 ❖ 国内外销量最大的冲床生产企业 ❖ 产品质量过硬，质量稳定有保证

类别	分析要素
	❖ 技术支持和售后服务
劣势 W	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 品牌还比较年轻 ❖ 难以实现大批量生产，供货周期较长 ❖ 生产场地等基础设施难以满足公司的发展需要 ❖ 人力资源（熟练操作工、国际化人才等）紧缺 ❖ 信息化和自动化水平还有待于进一步提高
机会 O	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 市场对定制化需求加大 ❖ 有机会争取到与更多的国内企业合作，联合设计开发相关产品 ❖ 智能装备需求旺盛，市场潜力巨大
威胁 T	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 社会对于节能降耗、绿色环保企业的要求越来越高 ❖ 同行竞争越来越激烈 ❖ 竞争对手成长的速度较快

图表 4-11 SWOT 分析

策略	策略分析
SO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 挖掘市场潜力，拓展市场细分，加大出口力度 ❖ 加强产品研发，开发大型化、智能化高精冲床 ❖ 提高定制化水平，与客户联合开发产品
WO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 优化内部资源，提高人才储备 ❖ 维持竞争优势，巩固现有市场
ST	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 与客户合作研发，提高国内外市场份额 ❖ 研究竞争对手和标杆，走差异化发展道路
TW	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 提高自身管理水平，学习标杆 ❖ 提高自动化、信息化水平，降低能源消耗

图表 4-12 SWOT 战略选择策略

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

类别	预期变化	对策
产品方面	对品质要求越来越高，大型化、智能化产品成为未来发展方向	提高研发能力，加大新产品开发；以高标准来组织生产，持续提升产品品质
市场方面	生产厂家相互进入各自市场领域，市场竞争更加激烈	以提高企业的快速反应能力，了解竞争对手市场和潜在市场；进一步扩大海外市场
顾客方面	定制化需求增加，对服务要求更高	提高技术研发能力，关注顾客细分化需求。加强销售服务队伍建设
运营方面	技术动态变化，信息化、自动化水平提高，节能降耗要求提高	及时掌握国际国内最新技术变化，提高企业标准，加强质量控制；对设备进行改造和更新，降低能源消耗；加强信息化建设

图表 4-13 长短期计划反映的关键变化

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

a) 优势

- 1) 技术优势：公司于 2002 年进入该领域，通过多年的精耕细作，取得 40 项专利，且大部分转化为生产力，同时，公司拥有国内先进生产工艺，技术创新能力强，技术竞争优势明显。
- 2) 质量优势：公司生产的塑机核心技术有自主知识产权，其技术水平达到了国际同类产品的先进水平，性价比高，产品已经为广大客户所认可。
- 3) 产能优势：公司各项基础设施完备，完全可以满足未来发展需求。
- 4) 品牌优势：2015 年被评为浙江省著名商标、2016 年通过复审再次评为宁波名牌产品，华美达“高速精密节能型塑料注射成型机”于 2017 年进入浙江制造培育名单。公司还获得了“中国塑料机械产业著名品牌”、“中国塑料机械制造 15 强企业”、“省研发技术中心企业”等荣誉称号。

b) 劣势

- 1) 受地理环境影响，对高端人才吸引力不足。
- 2) 一线员工素质有待提高。

4.1.8 识别可持续发展的竞争性趋势需求和相关因素

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

挑战	面临的挑战	应对的措施	对应的战略目标
短期挑战	国内外市场竞争激烈	加大技术创新力度，提高品牌知名度	研发投入，销售收入，出口额
	竞争对手成长的速度较快	标杆学习，提高管理水平、加强信息化建设、人才引进等	销售收入，培训费用投入
	劳动力市场变化越来越快	提高员工福利待遇，稳定一线员工队伍；	员工满意度
长期挑战	大型化、智能化设备成为未来发展方向	加大技术研发，保持行业领先，推出高品质新型冲床	研发投入，知识产权数
	与国内外大公司和标杆企业还存在较大差距	加快人才引进和培养，提高品牌知名度，实施精细化管理，运用信息化、自动化手段提高内部管理效率	销售收入，出口额，培训费用投入

图表 4-14 长短期战略挑战及应对措施



4.1.9 保障战略的执行能力

为应对面临的战略挑战，确保战略部署，公司通过职能战略规划、长短期工作计划，提供人力、财务、设施设备、技术等资源保障，实现可持续发展。

1) 人力资源配置

根据公司的战略规划和年度工作计划，制定相应的人力资源规划和年度人力资源工作计划，明确组织架构、人员需求、人才引进、培训开发、薪酬福利、绩效考核等内容，制定岗位职责说明书。针对公司在人力资源方面存在的不足和面临的挑战，有针对性地制定重要岗位的人才引进和培养计划，包括研发、外贸、制造、管理等方面的专业人才，打造适合战略发展的人才团队，形成适宜于可持续发展的人才梯队。

2) 财务资源配置

公司建立健全财务预算与管理制度，根据战略规划和年度工作计划，每年编制资金预算、执行、控制方案，做好财务核算。并在此基础上，进一步做好产品的成本核算，以适应公司发展的需求。公司将逐步加强财务分析管理，扩大财务分析的广度和深度，通过对各重要管理节点的及时分析，为公司领导的正确决策提供重要依据；同时强化财务风险管理，对可能存在的各种风险进行识别、度量和评价，采取及时有效的方法进行防范和控制，保障资金的安全合理使用，并与战略发展保持一致

3) 设施设备配置

根据公司的战略规划和年度工作计划，分析评估现有基础设施和设备的提供能力，及时做好设备更新计划、技术改造计划、设备大修计划等，并按需完成设施设备的配备。在保证产能不受影响的情况下，逐步引入新设备、淘汰旧设备。为达到节能降耗的目的，将采用新型节能设备。针对下一步市场拓展、产能增加的情况下，可能面临场地、设备等不足的现象，公司将合理布局空间、优化设备使用、提高设备使用率，确保公司得到持续发展。

4) 技术资源

为打造卓越品质，提供世界一流的塑料机械，公司不断强化创新意识，完善研发体系，充实技术人才队伍。面对日趋激烈的竞争环境，公司已形成了市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，保障公司行业领先地位。公司以打造具有

自主知识产权的技术为核心，加强新技术的开发，不断推出新产品，形成公司独具特色的竞争优势。

4.1.10 对内、外因素的监视和评审

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、收集内外部信息，对内、外因素的监视和评审表等对内、外因素进行监视和评审。

信息类型		信息内容	信息要素	收集渠道	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	销售部 /外贸部 /总经办
	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	品管部 /销售部 /外贸部 /采购部
		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	销售部 /外贸部
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	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	各相关 职能部门

表4-15内外部信息收集

公司通过对内、外因素进行监视和评审,由总经办编制内、外因素评价表,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。

4.1.11 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“订单需求机制”,以订单为中心,推动设计、供应、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“一站式”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，总经办跟踪改进效果。

4.1.12 实施战略及战略目标的制订

a) 全面的收集内外部信息收集

外部信息收集：公司过聘请行业高层专家为顾问、主办发展论坛等形式积极与专家保持联系与互动，同时与外部专业机构、国内知名高校、科研院所等开展密切合作，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，总经办牵头，各战略项目组通过行业协会、互联网、媒体、市场、竞争对手与标杆网站、第三方调查、各类行业会议等外部途径以及公司驻外办事机构及研究院，全面收集内外部信息，避免出现信息盲点。收集的信息经过甄别、分类和分析，形成分类专

辑和分析报告。

b) 系统的信息分析

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

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

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，报职能部门及个人依据公司年度计划制定相应的年度、月度工作计划，具体战略计划包括：技术创新、市场营销、生产运营、产业协同、社会责任等，以滚动式短期计划的有效实施来驱动长期战略规划的落地，具体见下表公司战略。

序号	战略内容	战略具体要求
1	品牌战略	通过打造技术先进性，产品专业化，体现差异化，提供品牌产品的顾客满意度和忠诚度，提升公司的品牌知名度。
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	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。
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。
5	社会责任	关注社会弱小群体，继续支持公益事业。

表 4-16 公司战略

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 确定与管理体系有关的相关方

公司与管理体系有关的相关方有股东、供方、顾客、员工和社会等，公司十分重视与供方、顾客、员工和社区的交流，建立“双向交流”的互动机制，如公司积极邀请供方、顾客、社区参观考察，我司相关人员也会参加供应商稽核，以寻求在各方面开展更多的合作；公司定期与供方、顾客的进行沟通；通过双向交流，展开战略合作，取得了较好的成果。与关键供方、顾客建立战略合作关系，



对其予以优先报价、同质同价优先选用、提高预付款比例等支持；与关键配套件供应商建立技术合作模式，帮助供方降低开发及生产成本，共同抵御市场风险。员工每年召开联欢会和其他文化生活活动，公司与社区建立社会管理和信息合作沟通渠道。公司与管理体系有关的相关方建立沟通渠道，以了解相关方的需求和期望。

沟通对象	沟通方式	沟通频次	沟通性质
公司员工	公司网站、宣传册、宣传窗	常年	单向
	内部邮箱、合理化建议、QQ	常年	双向
	入职培训、安全培训、技术培训、员工三级培训	常年	双向
	生产例会	常年	双向
	员工大会	定期	双向
	班组会	常年	双向
股东	股东会、董事会、个别沟通、网站、宣传册、宣传视频	常年	双向
客户	高层拜访、现场走访	常年	双向
	业务经理工作联系	定期	双向
	电话沟通、客户服务热线、邮件沟通、顾客满意度调查	常年	双向
	公司宣传手册	常年	单向
	行业展销会、行业会议	定期	双向
供应商	工作联系、工作拜访	常年	双向
	公司宣传手册、公司网站	常年	单向
	供方考察、指导	常年	双向
政府公众	公司网站、宣传册、行业会议、学习交流	常年	双向
	公益活动、新闻媒体	常年	双向

表4-16 公司与各相关方沟通方式

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，结合创新服务平台，带动了供方及行业中小企业的发展。尤其对重要的供应商，公司进行技术、质量等方面的技术和管理知识支持，协助其提升管理水平，全方位壮大供方的综合实力，使其与公司共同发展。

- 1) 在产品销售方面的顾客的要求的质量、价格、交货期、服务；
- 2) 在满足员工方面的要求有，福利、薪酬、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。

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办，业务流程、组织单元和区域等。

此次作为今年开展“浙江制造”品牌认证企业，公司高度重视并积极筹备，成立工作小组，确定高速精密塑料注射成型机产品为认证单元。

近年来，公司根据高速精密塑料注射成型机产品特点和发展需要，构建了具有华美达管理特色，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。公司组织机构中涉及高速精密塑料注射成型机产品的主要有销售部、外贸部、采购部、研发中心、技术部、品质部、总经办、一号装备厂区、三号装备厂区以及相关支持活动的部门共有12部门，涉及公司所在地：浙江省宁波市北仑区戚家山街道林唐村新唐家弄336号。

4.4 管理体系及其过程

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

公司确定浙江制造管理体系所需的过程及其在整个公司中的应用，需要：

- a) 公司确定浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出：通过“浙江制造”团体标准 T/ZZB0326-2018《高速精密塑料注射成型机》引用、原材料控制、产品和工艺的设计、检测能力保障、生产流程及作业文件来指导生产；
- b) 确定这些过程的顺序和相互作用：根据产品生产过程的先后顺序和相互作用，编制工艺流程；根据产品生产确定这些过程的顺序和相互作用，并针对过程要求编制作业文件和规范，通过生产流程图确定这些过程的顺序和相互作用；
- c) 确定和应用所需的准则和方法，（考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素等方面的监视、测量和相关的绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制。公司编制了生产过程的作业指导书、操作规程等，以确保这些过程的有效运行和控制；
- d) 确定这些过程所需的资源并确保可获得：根据产品特点确定所需的资源为生产设备 129 台，检测设备 22 台、生产厂房 79000 平方米以及相应人力资源；技术资源，资金资源等；
- e) 公司通过相关文件及职能表分配这些过程的责任和权限并根据各过程控制要求和生产要求对各部门规定了职责；
- f) 公司按照 6.1 的要求对市场、法律法规的变化风险和机遇；对内外风险进行分析和评价，编制了内外风险和机遇的应对措施策划表。
- g) 公司识别**喷漆**为特殊过程，对特殊过程编制的作业文件，对设备和人员、工艺进行控制；
- h) 通过技术改进，优化整体成本优化，达到全行业最优；
- i) 公司对于融入信息化的过程应体现基于数据、技术、业务流程、组织结构要素互动创新和持续优化的发展模式要求，通信息管理。

4.4.2 在必要的范围和程度上，公司已经保持以下成文信息

- a) 公司编制了作业文件等成文信息以支持过程运行。
- b) 公司对各过程均保留成文信息，形成了记录表单。

5 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

1) 使命、愿景和核心价值观的确立

公司坐落在美丽的东方大港——宁波北仑小港经济开发区，公司拥有 4 个生产制造基地，超过 10 万多平方的生产厂房，各种大型先进精密的加工设备，拥有一支高素质的企业管理团队与技术创新队伍，公司一直致力于高效节能型注塑机的开发生产与市场推广，为了客户利益、社会责任而不断努力创新，成功推出了伺服节能注塑机、传统变量泵/定量泵注塑机、PET 高速瓶胚注塑机、高速射出成型机以及各种专用型注塑机等多个系列几十个规格型号产品。经过十几年的发展过程，公司不断追求卓越，提炼总结了使命、愿景和价值观，形成了独具特色的企业文化，作为企业文化的核心内容，是企业的生命力。

使命——为了客户利益而努力创新

利益：公司创建以来，始终关注客户利益。十多年前国内 90% 的企业使用的注塑机 是比较落后的设备，耗能高，效益差、安全性差。 公司高层领导敏锐地洞察到，产品更新换代将在国内迎来广泛的市场前景。公司为了继续开拓市场，为客户创造价值，进而形成利益双赢，近三年公司已成功帮助供应商、合作伙伴开发出十几个新产品，全部实现成果转化， 这些开发的项目帮助和提高了公司产品的科技含量和技术水准，适应了市场需求，取得了有效成就。为公司品牌建设打下了基础，帮助客户获得效益，取得发展，构建了合作共赢平台。

创新：在公司 发展过程中，高层领导意识到，创新的目的是为用户创造价值，人人皆可创新，事事皆可创新；敢于突破，勇于尝试，不惧失败，善于总结。这是保障企业提升竞争力的关键。公司把创新理念贯穿到整个管理当中和整个生产过程中上。从小事做起，把小事做精，把细节做亮，逐步培养起广大员工开拓创



创新的理念，有效地保证了产品的含金量，在塑料机械行业的大好市场前景与国际化推进、产业升级的行业发展趋势下，以“为了客户利益而努力创新”将是我们终身为之奋斗的不懈使命。

愿景——中国的华美达，世界的工匠心

公司创立的初衷就是让“华美达”品牌达到国内一流先进水平，美誉全球，定位于为全球高端塑料机械市场。十多年来，始终坚持“打造百年企业”品牌理念，通过优秀的企业文化与管理，引领企业健康发展，让“华美达”特色的产品成为国际先进，国内一流的品牌。

精于工，匠于心，品于行，就是每个人所从事的工作锲而不舍，对质量的要求不断上升，精益求精，追求完美和细，打造极致。让中国的“精益求精、专注敬业”的工匠精传承下去，通过不懈努力、精雕细琢，打造好每一台“华美达”塑机。

核心价值观——客户导向，品质成就未来；以人为本，合作创造价值。

公司高层领导认为，上下一心，其利断金。公司遵循使命和愿景，经过多年的积累和沉淀，提炼形成了自己的核心价值观：客户导向，品质成就未来；以人为本，合作创造价值。并做了详细的诠释：

一、客户导向，品质成就未来：是指企业以顾客为中心，增加顾客价值为企业经营出发点，在经营过程中，特别注意客户的消费能力、偏好、行为的调查分析，重视新产品开发和营销手段的创新，以适应和满足顾客需求。品质是企业的生命线，是我们赖以生存的基础，也是企业的追求，只有立足品质才有发展之路，才能在这个激烈的竞争中赢得先机，成就未来。

二、以人为本，合作创造价值

企业以人为本，以市场为导向，以质量为基础。人的品质直接体现在工作品质，工作品质直接影响产品品质。只有优秀的员工才能做出品质优良的产品。

合作为了达到共同目标而互相配合，相互协作的一种活动。合作能集聚力量，启发思维，开阔视野、激化创作性和奉献精神。精诚合作会使我们分享到成功的愉悦，互助互惠能让企业取得更大成功，合作的结果不仅有利于自身创造价值，

也有利于对方。

随着公司的发展壮大，人员和业务规模都有了较大的增加，管理难度也逐渐加大。为确保企业健康发展，公司系统构建了企业文化体系（见图表 4.1-1），以使命、愿景和核心价值观为统领，形成一套完整的管理理念（见图表 4.1-2）。引领全体员工不断学习，不断追求卓越。



图表 5-1 公司企业文化体系

使命： 为了客户的利益而努力。

愿景： 世界的华美达、中国的工匠心。

核心价值观： 客户导向、品质成就未来；以人为本，合作创造价值。



图表 5-2 公司使命、愿景和核心价值观及管理理念

2) 使命、愿景和核心价值观的贯彻落实

公司高层领导非常重视企业文化理念的贯彻落实，在确立核心价值观后，组织公司上下广泛讨论如何践行核心理念，并率先垂范，通过多种方式对企业文化进行宣传和贯彻，把使命、愿景和核心价值观传递给员工、顾客、供应商、合作



伙伴及其他相关方：

- 董事长亲自挂帅，创建企业文化体系；
- 总经理在每周晨会及各种会议中阐述公司文化，解读使命、愿景和核心价值观；
- 利用高层互访和会谈，把公司文化传递给顾客、供应商和合作伙伴；
- 在新员工入职培训时，高层领导亲自解读公司文化与核心价值观；
- 董事长/总经理每年发表新年寄语，展望公司发展，解读企业文化内涵；
- 通过关心员工生活、开展文艺活动等多种形式来宣贯企业文化。

b) 管理层对管理体系的有效性负责：

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

c) 公司制订了管理体系的方针和目标，与公司环境相适应，与战略方向相一致。

d) 确保管理体系要求融入公司的业务过程

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

e) 促进使用过程方法和基于风险的思维

风险无处不在，事事处处都存在风险，在我们生产和经营过程中同样存各种各样的风险，所在使用过程方法量要基于风险的思维，才能避发生错误。公司通过内外风险分析并进行记录，详见《风险和机遇的应对措施策划表》。

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，公司厂房面积达 79000 平方米，主要生产设备 129 台，检测设备 22 台，人力资源与资金充足，技术先进。

g) 沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性

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

h) 确保管理体系实现预期结果

通过每月 KPI 考核，对考核的各部门根据责任制考核制度，每季评一次，对上季度各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，充分调动员工的工作积极性。通过员工信箱、合理化建议等方式收集员工意见与建议，促使各级员工对公司管理体系有效性作出有力贡献。

j) 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、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，至今已取得已授权发明专利技术 16 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

公司最高管理者通过下述方法实现以顾客为关注焦点的领导作用：

a) 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求

销售部每年进行一次的客户调查，主要调查内容包括客户公司方面信息、顾客市场情况、顾客团队、顾客满意情况和采购量等。公司通过不同方式获知不同顾客需求与期望，制定针对性营销策略，满足并超越顾客期望，稳固了现有顾客，赢得新顾客，开发了潜在顾客，引入竞争对手的顾客。公司建立顾客投诉意见的快速反应机制，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《合同评审控制程序》，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，提高自身服务水平，降低客户流失风险，为公司经营寻找机会。

c) 始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力

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

公司根据市场发展的需要，结合国内外市场发展前沿信息对了解顾客需求和期望的方法的适宜性、有效性进行评估和调整，使其适应业务需要和市场变化。

开展对竞争对手和标杆企业的调查，学习先进的方法，引进先进技术。例如，公司为更好的了解顾客需求和期望，引入了 ERP 系统，有力地推动公司的业务发展。

5.2 方针

5.2.1 制定方针

公司已制定、发布、实施和保持质量、环境、职业健康安全方针：

质量方针：

专心专注，做好塑机。

环境方针：

环境美好，行绿色制造。

职业健康安全方针：

健康安全，建和谐企业。

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) 公司以文字方式向公司员工传递公司方针理念；
- b) 在公司内通过会议，使公司方针得到沟通、理解和应用；
- c) 公司在网站上公布各项方针，可使方针随时为有关相关方所获取。

5.3 公司的岗位、职责和权限

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

公司最高管理者分配职责和权限以确保：

- a) 管理体系符合《“浙江制造”评价规范第2部分：管理要求》标准中的要求：编制公司浙江制造自评报告，通过内审、管理评审，日常监审及目标考核，以确保管理体系符合本标准的要求。
- b) 各过程获得其预期输出：制定了各项过程管理文件或控制程序，如《采购控制程序》、《生产过程控制程序》、《不合格控制程序》等，通过完善的质量控制体系，确保各过程可获得其预期输出。
- c) 报告管理体系的绩效及其改进机会，特别向最高管理者报告：在管理评审的报告中对管理体系的绩效及其改进机会作出总结并向公司总经理进行报告。
- d) 确保在整个公司推动以顾客、相关方为关注焦点的品牌建设：华美达主要采取服务宣传与信息宣传相结合的方式，利用已获得的优良信誉增强客户购买信心，通过各类媒体向社会各界宣传公司信息。除此以外，公司积极组织员工参与社会公益活动，树立良好的企业品牌形象。公司主要宣传方式有：
 - 1) 通过在电视、报纸以及网络等平台投放商业广告；
 - 2) 策划公关活动，向业内人士介绍产品项目，寻求合作伙伴；
 - 3) 参与行业评选，提升公司知名度，扩大影响力；
 - 4) 组织慈善营销，塑造品牌形象，提高公司声誉。

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

- e) 确保在策划和实施管理体系的变更时保持其完整性。

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

5.4 组织治理

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

a) 完善组织治理的关键因素

1) 管理层所采取的行动责任

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，设立了股东会、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》、《预算管理制度》、《项目成本管理制度》、《信贷管理制度》、《税务管理制度》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《内部审计制度》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，公司聘请中汇会计师事务所（特殊普通合伙）宁波分所对公司进行审计，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：公司建立物资采购管理制度，公开、公平、公正地选择供应商，确保公平、公正，保证付款及时性，保护供应商知识产权，提供订单保障、管理输出等支持，切实履行与供方签订的采购合同、技术合作协议中规定的权力和义务，保护供方权益，同时确保客户权益。

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

其他相关方利益的保护：在依法纳税、诚信经营的同时，公司积极为社会提供就业机会，承担社会责任，注重环境保护和降低能源消耗。表 5-1 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，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。

表 5-3 公司对相关方利益的保护

公司始终把股东、顾客、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。

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

表 5-4 相关方关键绩效指标

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、公共卫生方面产生的影响与采取的措施。



1) 公共责任的措施

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

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

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

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； ➤ 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：无 ➤ 废气处理：配备废气处理设备 ➤ 固废处理：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 ➤ 设备节能改造
安全生产	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 严格按照 OHSAS18001 职业健康安全管理体系要求 ➤ 建有安全生产领导小组，不定期进行安全生产教育培训。安全生产管理专员进行日常定期/不定期检查 ➤ 员工安全意识培养，组织三级安全教育培训



关键过程	现有控制和改进措施
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 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 OHSAS18001 职业健康安全管理体系要求 ➢ 专人装卸领取化学品原料，制定并执行《化学品管理规定》制定张贴宣传各类化学品的 MSDS ➢ 对员工进行公司现用化学原料的 MSDS 培训，按时发放劳保用品，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，做到总经办整洁有序、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

表 5-6 关键过程控制

2) 积极预防，消除隐患

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

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 GB12348-2008《工业企业厂界环境噪声排放标准》中 3 类标准、ISO14001 环境管理体系实施
节能降耗	增加生产成本、浪费能源资源、影响可持续发展	推广利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺
产品质量安全	产品原材料成分、产品设计制造	严格按照 ISO9001:2015 质量管理体系要求进行产品质量管理，运用先进质量管理工具，建立产品追溯体系
安全生产	安全事故	制定管理制度和应急预案，采取有效的控制和治理措施；制定安全管理制度；消防演练；组建应急救援小组；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。

表 5-7 预见隐忧并积极预防

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。

项目	关键指标	目标	控制措施	测量方法
环境保护	废气	喷漆废气：大气污染物综合排放标准（GB16297-1996）“新污染源大气污染物排放限值”二级标准。	油膜除漆雾后经2道活性炭吸附后通至15m高排气筒排放，调漆房位于密闭喷漆线内，废气收集处理后排放。	委外监测
	噪声	GB12348-2008《工业企业厂界环境噪声排放标准》中3类标准。	设备减震，维护保养。	委外监测
能源消耗	水、电、材料等	能耗降低目标	采用节能设备，推动工艺革新，推广节能产品，鼓励管理与技术创新	统计分析
安全生产	员工生命安全	重大安全事故为零	员工岗前培训、安全培训、安全评价、员工年度体检、职业病预防、员工工伤保险与意外保险	统计分析
产品安全	产品质量	无因使用公司产品发生伤亡事故	原材料采购管理；产品设计、生产工艺严格按标准执行；实行全面质量管理；提高制造与检测设备先进性、可靠性。	质量分析会、新产品鉴定会
公共卫生	水质	环境良好	6S管理等	每月检查

表 5-8 公共责任指标测量与控制方法

b) 建立并遵守诚信准则和质量诚信体系，确保组织行为符合道德规范

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

公司努力在企业内部建成诚信道德的环境，引导员工遵纪守法、诚实守信。

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

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



工作当中。

c) 按 4.4.1 要求，建立组织内部与顾客、供方和合作伙伴之间，以及组织治理中的行为符合道德规范的关键过程及绩效指标

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

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	合作伙伴	合同兑现	合同违约性
		合同法	有关主管部门	财务检查	报表客观真实
		财务制度	税务部门	税务检查及评价	依法纳税
		税收制度	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 岗位职责	总经办	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	总经办	违纪处理	违纪违法事件数

表 5-6 公司道德行为的测量指标及方法

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，由总经办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。

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	总经办
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	总经办



重点支持 公益领域	公益支持项目	理由	负责部门
慈善	市慈善总会	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
	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	总经办
	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

表 5-10 公司公益事业支持重点领域

在企业不断发展的同时积极履行公益事业建设、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。

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 总则

公司考虑了 4.1 所描述的因素和 4.2 所提及的要求，编制了《风险和机遇的应对措施策划表》，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《岗位职责》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

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

表 6-1 员工能力现状与未来能力需求分析

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。

项目	主要实施计划
技术研发	1) 1) 公司将进一步扩大塑机市场份额，巩固公司在行业标杆地位。 2) 保持行业领先趋势，以在以后的竞争中立于不败之地。 3) 不断开发新产品，满足市场要求。
市场营销	1) 不断加强市场推广，实现每年销售额递增。 2) 公司每年开发新产品，与客户形成紧密的共赢关系。 3) 海外市场开拓市场。
生产管理	1) 提前做好人员储备、设备负荷分析，不断提升所生产。 2) 加强人员培训，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。 3) 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。 4) 强化车间生产安全教育、培训及管理，保证无安全事故发生。
人力资源	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： 1) 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，尤其是技术开发人员和市场营销人员。 2) 公司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。 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。 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。

表 6-2 新型能力及其目标实施计划

c) 确保管理体系能够实现其预期结果

公司通过内、外管理体系审核、管理评审，KPI 考核，日常的 6S、安全、环

境、生产工艺检查，来料检验和过程检验，出厂检验等措施确保管理体系实现其预期结果。

d) 增强有利影响

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

e) 避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响

公司明确生产经营过程中可能存在的风险因素，并积极采取有效措施加以预防并改善，以推动公司持续经营。外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素进行识别《风险和机遇的应对措施策划表》并采取措施，避免或减少不利影响。

f) 实现改进

公司内、外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素进行识别《风险和机遇的应对措施策划表》，在表间明改进措施，避免或减少不利影响。

g) 确定管理体系范围内的潜在紧急情况

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

6.1.2 环境因素

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

公司建立了环境管理体系，并通过了环境管理体系体系认证。公司以保护环境为己任，在材料利用、固废回收、废气、废水、噪声排放等方面设定目标值；根据《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,编制了应急预案以应对可能带来环境问题的紧急情况,每年进行应急演练。

公司总经办对环境治理设施定期进行检查,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监测,确保环境各项指标满足国家排放要求。

6.1.3 危险源辨识和风险评价

公司建立了职业健康安全管理体系,编制了《危险源辨识与风险评价控制程序》,每年开展危险源识别工作,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《危险源辨识表》、《危险源清单和评价表》,确定《重点控制危险源清单》。

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

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

6.1.4 合规性义务

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

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

1) 法律法规识别范围:有关的国际公约、国家环保法律法规和标准、地方环保法规、公司内部相关内控标准、其他环境要求、和政府机构的协定、和顾客的

协议、非法规性指南、自愿性原则或生产、服务规范等；

2) 获取的途径：从互联网、法律机构、咨询机构等公开渠道获取国家和省的法律、法规、标准及其他要求。从上级相应部门获取本地环境保护行政规章及其他要求，由总经办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。总经办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。总经办将确认法律法规及其他要求列入《适用法律、法规和其他要求清单》中；如发现有新的增加，或原来适用的发生变化，应及时更新，每年至少进行一次系统性的《适用法律、法规和其他要求清单》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

每年由总经办组织各部门采用多种形式和方法学习与本公司相关的适用法律法规及其他要求，不定期对公司员工进行法律法规培训教育，增强员工守法合规意识，并在管理体系运行中严格遵守。

c) 公司如何在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时必须考虑这些合规义务

公司在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时，确定每年对相关法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例行检测，以确保这些合规义务得到实施。

公司保持合规义务相关文件化信息《适用法律、法规和其他要求清单》。

6.1.5 控制措施的策划

公司已策划应对各项风险与机遇的措施，并与其对于活动、产品和服务符合性的潜在影响相适应，详见《重点控制危险源清单》。

a) 公司采取措施管理

1) 产品和服务

公司在产品和服务方面进行了有效管理，编制了《采购控制程序》和《过程和产品的监视和测量控制程序》文件对产品质量进行管控。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《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

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

3) 职业健康安全风险

公司已编制了《危险源辨识与风险评价控制程序》，每年开展危险源识别活动，按《危险源清单和评价表》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

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

5) 品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇

公司产品质量始于生产，由于公司严格管理，产品质量稳定，得到了顾客群体的广泛认可，树立了激智智科技的品牌、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。

相关因素	管控措施
产品和服务	公司编制《采购控制程序》和《过程和产品的监视和测量控制程序》，《不合格品控制程序》和《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《环境因素识别和评价控制程序》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《危险源辨识与风险评价控制程序》，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《合规性评价控制程序》，每年对环境和职业健康安全管理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



相关因素	管控措施
品牌、质量信用	树立了华美达品牌、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 6-3 风险管控措施

b) 在管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施控制措施

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

c) 评价这些措施的有效性

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

d) 当策划这些措施时，公司如何考虑其可选技术方案、财务、运行和经营要求

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

6.2 目标部署和措施的策划

6.2.1 战略目标

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

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



目标	目标指标值	2019年	2020年	2021年
品牌战略目标	通过打造技术先进性，产品专业化，体现差异化，提供品牌产品的顾客满意度和忠诚度，提升公司的品牌知名度。	高质量发展	单项冠军培育企业	龙腾企业
技术创新目标	根据行业发展的特点，确保技术领先，保持和提升市场竞争力。5年内获得新产品专利10个	新产品专利达2个	新产品专利达3个	新产品专利达5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。5年内市场所占率达93%。	占有率达90%	占有率达91%	占有率达93%
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，整合供应链优势，强化产业协同。5年内优良供应商达98%。	优良供应商达96%	优良供应商达97%	优良供应商达98%
社会责任目标	关注社会弱小群体，继续支持公益事业，5年内社会支持达105万元。	社会支持达20万元	社会支持达30万元	社会支持达60万元

表 6-4 战略目标实施计划

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

6.2.2 目标部署和措施策划

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

a) 采取的措施：

1) 建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标

为了确保公司的战略规划、年度方针目标与长短期计划的实现，公司从品质卓越、技术创新、产业协同、社会责任上，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。

b) 需要的资源：

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

- c) 由总经办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) 根据计划，每年进行一次考核，对未完成的，转入下年的指标，并按计划限期完成；
- e) 如何评价结果，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的参数；

根据计划每年进行一次考核，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的数据；

- f) 如何对方案进行动态控制，必要时进行更改。

总经办组织各职能部门定期收集战略执行情况信息，形成当年战略执行情况报告，提交战略制定领导小组。战略制定领导小组召集会议，于每年 12 月对公司现行总体战略和职能战略的实施效果进行分析和评估，为下一年度目标计划的制定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，变更应按所策划的方式实施；公司已考虑：

- a) 由总经办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) 由装备厂区对影响员工方职业健康安全的任何变更进行协商；
- c) 对变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境因素、职业健康安全潜在后果由总经办进行评价；
- d) 公司研究所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，由研究所对原先责任和权限的进行再分配，使管理体系连续性和完整性得到保持。

7 支持

7.1 资源



7.1.1 总则

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

a) 现有内部资源的能力和局限

b) 公司目前的资源配置有注册资金 6820 万元，占地面积 79000 平方米，基础设施 129 台，人力资源充裕，员工人数 215 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；

序号	资源名称	用途	数量	状况
1	注册资金	生产经营	6280 万元	良好
2	土地面积	生产经营	79000 平方米	良好
3	基础设施	生产车间	129 台	良好
4	人力资源	全公司	215 人	良好
5	财务资源	流动资金	丰厚	良好

表 7-1 公司主要内部资源

c) 资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理；

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

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

d) 如何加快资金周转，提高资产利用率；

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

e) 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。

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

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，公司建立了规范的总经办管理体系，并不断完善薪酬及激励机制，对工作和职位进行组织和管理，以应对战略战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，公司坚持“招好人、用好人、留好人”，实现公司与员工的共同发展。公司严格遵守《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规的相关规定，制定了关于劳动、薪酬、休假、福利等相关各项规章制度，明确职工在劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训及劳动纪律等方面的权利和义务。以调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力；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，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。

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 26 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，以实现华美达企业和人共同发展。

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

公司开展职位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求；形成《岗位职责》，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。

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。

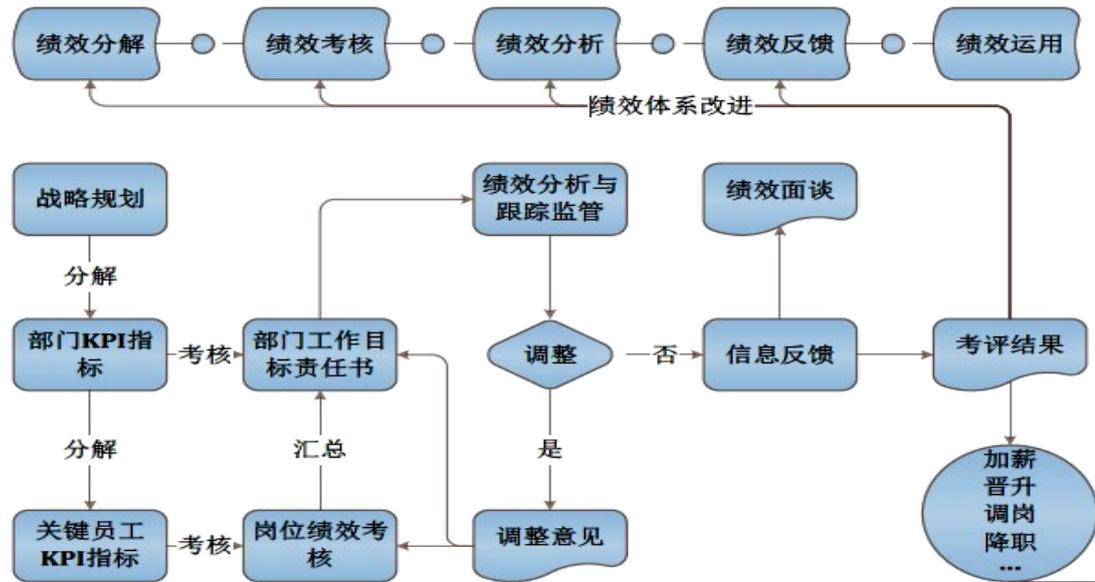


图7-2绩效管理体系流程图

2) 公司根据绩效管理原则

公司根据绩效管理原则，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，实施由总经办和各职能部门负责。例如对销售人员，实行销售业绩考核办法，业绩越高，结算费率也越大。

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 and 当地政府制定的有关法律法规

表 7-3 绩效管理原则

3) 丰富多样的员工激励措施

公司建立了《绩效考核管理制度》、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，并作为员工薪酬调整、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。

项目	公司员工	优秀员工、提案改善奖	及年度优秀员工评选规定
自我增值提升	骨干人员	年薪制、年终奖	《绩效考核管理制度》及合
	专业技术人员	职称奖励、项目专项奖励	《绩效考核管理制度》
良性团队竞争	班组等团队	优胜班组、优胜团队	《绩效考核管理制度》
弹性福利政策	公司员工	体检、医药费、提供住	《人事行政管理制度》
基础物质激励	外销人员	计时工资、销售收入提	《人事行政管理制度》
		成奖、员工绩效考核年终奖、月度绩效工资、	《薪酬管理制度》、《绩效管理制

表 7-4 激励措施

公司运用 KPI 指标，建立了系统的员工绩效管理体系，如图 7-9；



图 7-5 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《薪酬管理制度》和《员工手册》，建立了科学合理的绩效管理体系和薪酬体系，以充分发挥员工潜能，满足个人价值实现，促进公司绩效提升。

公司根据发展战略、效益、薪酬策略，及结合市场薪资水平和各岗位的价值等因素，建立了一套行之有效的薪酬体系，由总经办负责管理、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，对于公司满一年的员工每月给予工龄补贴。

f) 制订员工职业发展规划

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

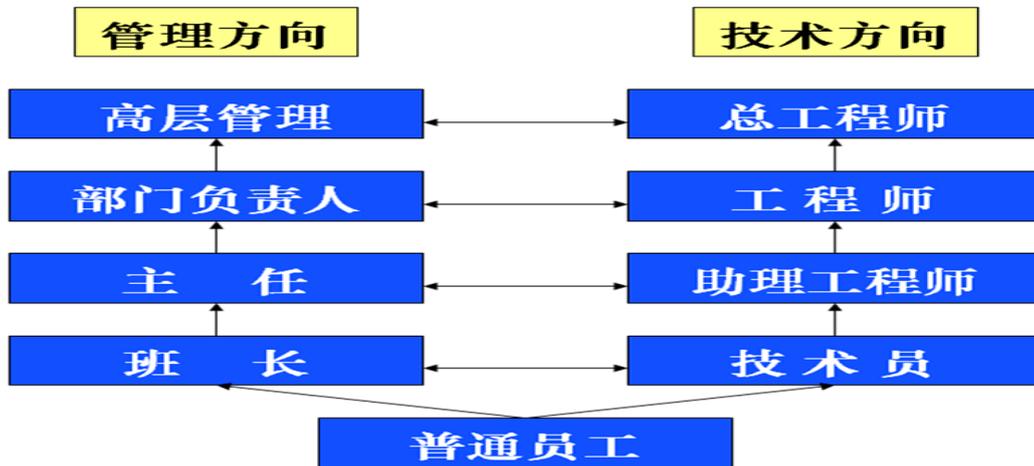


图 7-6 职业发展通道

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。

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。
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。

表 7-7 促进员工职业发展的机制

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。

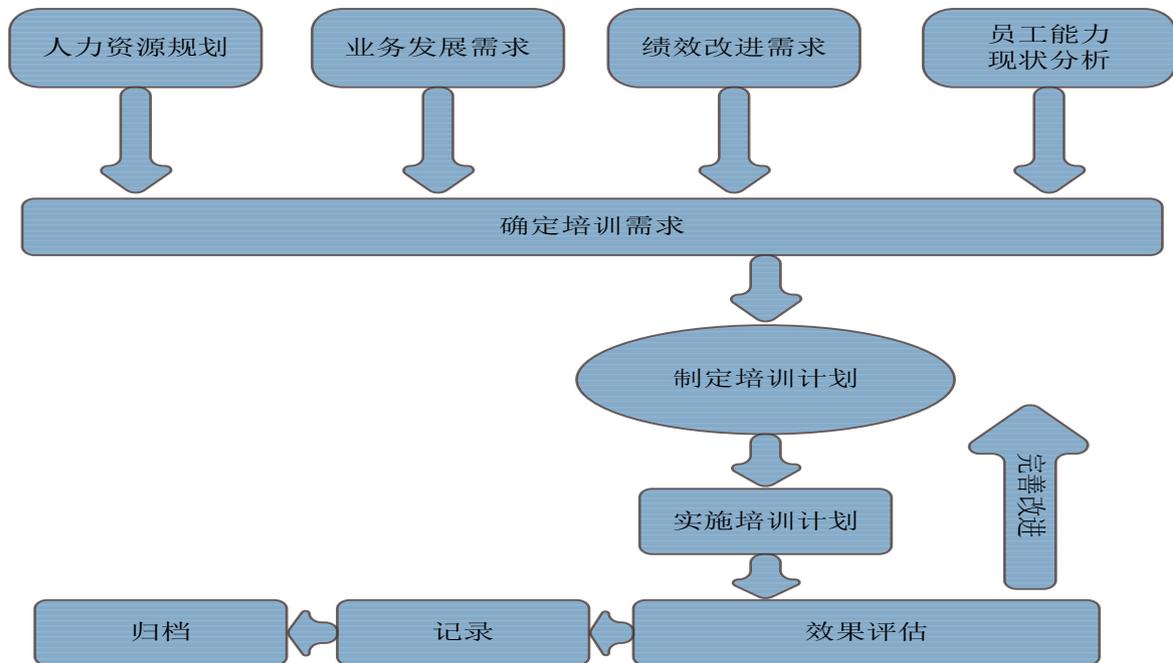


图 7-8 员工培训流程图

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。

公司总经理办于每年 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。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，总经办备案后实施。

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	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	MBA/EMBA 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/股份料的知识和应用。	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。
	生产服务人员	提升生产服务能力		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/股份料的知识和应用	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。
	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。

表 7-9 个性化教培计划

g) 对高、中层领导岗位及关键技术岗位的编制继任计划

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

个岗位人员应接受的培训项目和应达到的目标等。

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

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。

表 7-10 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求调查方法

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。

需求分析层次	主要分析内容	目的
组织分析	结合公司发展战略，从企业内外部的对比分析，从公司生产经营现状和问题对比分析，确定培训需求。	满足公司长期发展战略和绩效改进的需要
业务分析	着重从业务情况、技术变革情况、岗位责任职责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

表 7-11 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求分析表

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 2018 年培训要求，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

为保证培训计划有效实施，公司依据总体培训规划，明确了分级培训体系，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培训目的、培训内容及主要培训方式，使培训项目的实施更加符合公司整体战略发展规划。

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。	管理基本知识与技能：管理学、组织行为学、人力资源开发与 管理、市场学、领导科学与艺术等课程。 业务知识及技能：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。	以公司内训为主，外训为辅。
关键技术岗位基层人员	提高其专业技术水平和业务能力，掌握本专业的新技术和新技术。	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。

表 7-12 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训层级体系表

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 and 公司目前团队的能力、文化和知识现有状况，作出培训规划，每年递培，对于上级要求的常规培训，按实际费用报销。公司人力资源教育培训费用，为加大员工培训力度，并将培训执行情况作为年度考核指标之一。
- 物力投入：公司有专业的培训教室，满足网络培训、技术开发培训、公开课演讲培训等要求，并购置符合要求的桌椅、空调、投影仪、电脑、白板、教材等设施，提高员工受训舒适度和学习效率。

③培训活动多样化

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

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。总经办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 ISO14001 环境体系和 OHSAS18001 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，集团公司并制定了《劳保用品发放管理规定》。每月由总经办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（含退休人员）进行健康检查，并委托市疾控中心对特殊工种从业人员进行专业体检，预防职业病。

公司制定了《环境和职业健康安全运行控制程序》和《应急准备与响应程序》及应急预案，成立应急抢险分队，每年举行消防演练和外伤急救演练等，确保员工生命和财产安全。

2) 员工福利

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

公司从劳动（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。

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，全体员工缴纳五险一金，定期开展员工体检，
	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。

	工作精神需要	现场技术改进攻关；合理化改善提案制度；每月对各单位各班组进行考核排名，建立竞争激励机制，以“优秀员工”、“优胜班组”、“提案改善奖”等表彰形式增强员工的成就感。
	学习、发展空间需要	帮助设计职业生涯，提供紧缺型培训，定期公司储备干部和员工进行培训，设置员工图书馆，给内部人才充电补课，给予岗位人员的等支持；与外部资源密切合作，定期选送人员进修、培训。
90 后员工	成长与发展	90 后员工逐步在成为公司的发展后劲，甚至中坚力量，对于该层次员工，公司有针对性的后备选拔，给予其发展通道，开展储备干部专项培训班，提高业务技能和个人素质。

表 7-13： 员工个性化需求表

公司积极为员工营造民主公平的参政议事环境，鼓励员工树立主人翁意识，并提供场地和专项活动经费，提供培训指导，保证活动时间，并对改进和创新成果予以表彰和奖励，提高员工参与热情，吸引员工持续参与管理和改进。

3) 员工满意程度测评

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

7.1.3 基础设施

公司注册资金 6280 万元，占地面积 79000 平方米，公司技术力量雄厚，生产、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。

公司编制《设施控制程序》，以确定、提供和维护质量、环境和职业健康安全过程运行、获取、传递、分析和发布数据和信息、以及满足品质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：

公司是国家级高新技术和浙江省科技型中小企业，建有省高新技术企业研发研发中心。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实验室。

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，配置了先进设备，积极提升生产制造的硬件设施，先后投入 2040 万元，使得公司设备处于行业领先。

序号	名称	型号	用途	先进水平
1	数显落地铣镗床		生产	国内一流
2	龙门立式加工中心	GU611	生产	国内一流

表 7-14 先进生产设备举例

b) 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

公司装备厂区分制定了《设施控制程序》等相关制度，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。公司装备厂区分负责设备管理工作，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。

级别	保养周期	保养人员	保养内容
日常保养	每天	装备厂区分	装备厂区分在每天班前、班后，对设备进行清洁、擦拭，保持设备及环境整洁。装备厂区分按《设备维护保养规范》对设备的电子、电气性能、机械性能进行检查和维护。
定期维护保养	依设备保养计划周期执行	装备厂区分	装备厂区分根据《设备管理台账》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。

表 7 -15 生产设备保养

装备厂区分编制设备维护保养计划和备件计划，定期（每月）安排设备进行日常保养并检查落实情况。装备厂区分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。

c) 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

序号	名称	改造内容	投入金额
1	厂房改造	厂房建设	暂无法统计
2	设备	购置设备	2050 万元

表 7-16 2020 年基础设施与设备的更新改造项目举例

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“四不放过原则”、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。
- b) 公司结合产品结构，对生产环境进行系统识别，通过不断扩建厂房、改进设备自动化水平等方式，实现生产、生活环境的持续改善；

- c) 公司总占地面积达 79000 平方米，营造“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) 公司按照环境管理体系的要求，对基础设施会引发的环节影响和职业健康安全风险进行了系统识别和评估，并制定了相关的管理方案和控制程序。

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	

表 7-17 基础设施环安卫因素应对措施表

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

7.1.5 监视和测量资源

7.1.5.1 总则

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



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。

序号	仪器名称及型号	检测项目	先进水平
1	电脑全自动碳硫分析仪	HXE-7B	国内一流
2	电脑多元素分析仪	HXS-3AD	国内一流
3	微机液压万能试验机	VFN600B	国内一流
4	无线精密拉杆锁模力感测仪	SML-WMEH/8	国内一流

表 7-17 先进测量设备举例

a) 适合所开展的监视和测量活动的特定类型

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

b) 得到维护，以确保持续适宜其用途。

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

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，能溯源的国标或国家标准的测量标准。

b 保留产品标识，以确定其状态；

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

c) 予以保护，防止由于调整、损坏或衰减所导致的校准状态和随后的测量结果失效。

当发现测量设备不符合预期用途时，公司应确定以往测量结果的有效性是否受到不利影响，必要时采取适当的措施。



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

7.1.6 公司的知识

1) 公司如何确定必要的知识，以运行过程，以获得合格产品和服务。

建立知识产权管理制度，在以下活动时应规避知识产权的侵权：

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

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	总经办 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		
	总经办	法律法规政策		
	研发中心 销售部	行业政策及信息	网络、报刊杂志、展会、专家、顾客	网络、报刊杂志、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 品管部	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、	
供应部	供应商	供应商信息	供应商、网络、专刊	
内部信息	品管部	产品成本、工艺技术	产品质量、产品工艺	会议、期刊、报纸、内部培训、CRM、OA
	销售部	市场占用率 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、CRM
	财务部	项目预算与支出信息	销售收入、利润、资产	K3、内部会议
	总经办	员工需求	员工满意度	座谈会、HR 系统、合理化建议、满意度调查
	总经办	股东信息、公益、企业文化		会议、培训、内部刊物

表 7-18 知识分类收集职责分工

公司在产品设计与开发时；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，公司做到没生产经营权的产品不采购、不使用、不转让。在技术转让和服务中，做到不侵权。

c) 提供生产和服务；

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

d) 产品销售或境内外参展。

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

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

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

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

7.1.7 信息和安全

7.1.7.1 软件管理系统

公司根据业务发展战略、IT 技术的发展状况，进行信息化需求调查和分析，然后实施最佳信息化项目，建立了与业务需要、发展方向和技术变化同步的数据和信息可获得性机制以及覆盖整个华美达科技的信息化架构，构建了相互集成、稳定可靠的核心业务信息化运作平台。



产品模块	使用部门
财务管理	财务部
采购管理	采购部
销售管理	销售部
库存管理	财务部+仓库
生产管理	装备厂区

表 7-19 第一阶段 ERP 模块列表

7.1.7.2 硬件网络

公司信息化系统有效支撑了公司的管理、运营和决策，实现了财务、成本、销售、采购、物流、生产等核心业务一体的信息化管理，提高了公司的运行效率考虑到持续发展的需要，公司近年来加强了网络基础设施建设，并制定了相关制度性文件，对数据和信息及软硬件进行管理，提高数据和信息管理软件的可靠性、安全性、易用性，确保信息系统基础建设符合公司战略发展的需要。

1) 可靠性措施：硬件及软件系统购买知名品牌，定期维护服务器及各种软件系统并备份数据，保证系统的稳定及数据的安全。通过路由器保证系统的稳定及数据的安全对用户进行上网控制，确保公司网络畅通。

2) 安全性措施：通过使用 360 安全卫士企业版，利用 360 云端的威胁感知数据和大数据分析能力，利用边界和终端的安全控制能力，实现对整个网络威胁的联合感知和联合防御。

3) 易用性措施：网络设备分配专门用途，避免复杂配置，功能模块统一化设计；对公司内部员工定期进行各种专项培训。

4) 运行结果

公司信息化系统有效支撑了公司的管理、运营和决策，实现了财务、成本、销售、采购、物流、生产等核心业务一体的信息化管理，提高了公司的运行效率。

7.1.7.3 信息系统满足公司长短期发展

公司面临行业竞争日趋激烈、行业重新洗牌的巨大压力，与时俱进大胆采用先进的管理理念和信息技术，建立起以市场为核心的快速反应机制，确保信息系统适应组织的发展方向及业务需要。

未来几年，公司将建立与市场互联网互相的华美达信息平台，使华美达的



信息纳入“大数据”系统，使客户在互联网上知会。

未来几年，公司在新制造的产品里安装远程监控模块，使公司能足不出户就能所制造的设备在客户中运行的情况。

信息源		信息作用	优先级	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	总经办
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	总经办规划依据、调配晋升依据、培养依据、总经办管理改进依据	2	员工满意度调查	总经办
供方	产品质量、供货能力、服务能力、研发能力、管理水平、信誉度	供应链管理依据、订单依据、合格供方评审依据	2	供应管理系统、现场评审、供应商走访、网站	研究所 采购
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	总经办
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、库存等	经营决策依据、绩效评估依据、过程改进依据	2	ERP、供应管理系统等	各职能部门

表 7-20：信息源识别及传递

传递对象	传递途径	传递内容
社会公众	公司官方网站	企业形象、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	分析处理安全事故，检查事故隐患，研究确定防范措施
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
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。

表 7-21 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	刊物	公司要闻、企业文化。
	公司网站	公司形象、要闻、公司年报、半年报、财务报告。
中高层	内部会议	了解公司整体运营情况，了解公司管理过程中的问题及分析与改善。
员工	公司年会	工作报告、总结表彰。
	部门会议	部门计划与总结。
	座谈会	员工满意度。
客户	合同、邮件、电话、展会、信函、网站	技术交流、产品信息、商务洽谈。
供应商	供应商年会、电话、拜访、邮件、信函、供应商网站	供应商相关信息。

表 7-22 数据信息传递

d) 公司如何适宜时，统一管理数据，并挖掘、提炼信息和知识；

公司由总经办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。

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

属性	控制措施
准确性	知识共享者对共享的知识的准确性负责
完整性	通过多渠道提出自己的建议或意见，如邮件、会议、合理化建议等
可靠性	部门负责人对信息进行分类和评价
及时性	各职能部门人员，将工作中所产生的信息，通过即时通信系统及时传递和反馈，同时对所创建的文档负责，并且进行维护与更新
安全性	使用防火墙，杀毒软件，对设备命名等方面进行了要求，各项数据备份及时
保密性	加强内部管理，增强各级人员的职业道德，同时对网络数据传递进行监测

表 7-23 数据、信息和知识的六大属性确保方法

2) 公司采取以下措施:

a) 确保全员认识到信息安全的重要性和紧迫性，增强信息安全意识;

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

b) 确立信息安全责任制，完善管理和防范机制;

由总经办负责信息安全，公司对相关网络进行安全设置（防火墙），确保信息安全。完善信息安全管理机制，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。

7.2 能力

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

公司开展职位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，形成《岗位职责》，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，设立销售部、品管部、装备厂区、总经办、财务部、采购部、研发研发中心、研发中心等多个职能部门，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《岗位职责》；

a) 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；

公司总经办于每年 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；

公司总经办于每年 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。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，总经办备案后实施。

e) 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据。如员工档案、培训记录等。

7.3 意识

公司如何确保在其控下工作人员知晓：

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

b) 相关的战略以及分解的职能目标：

公司针对相关战略目标，通 KPI 及相关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，促进员工对与其工作相关的职业健康安全风险、重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响的意识；

d) 对管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处：

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

e) 不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响：

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

f) 提升对打造信息化环境下新型能力的意识。

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

7.4 沟通与信息交流

7.4.1 公司确定与管理体系相关的内部和外部沟通与信息交流，包括：

公司编制《沟通、参与和协商控制程序》，保持公司内部沟通顺畅；通过洽谈会等方式进行交流沟通。

a) 明确沟通内容；

b) 明确沟通时间；

c) 明确沟通责任部门；

d) 明确沟通方式和要求；

e) 明确负责沟通责任人。

f) 明确相关法律法规等合规义务的沟通。

7.4.2 公司对按其合规义务的要求及其建立的信息交流过程，就有关的环境绩效

的信息进行内部和外部信息交流。

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

7.4.3 公司保留适当沟通记录的成文信息，作为沟通、交流的证据。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

公司的管理体系包括：

- a) 本部管理体系要求的成文信息；
- b) 公司确定的新型能力和为确保管理体系有效性所需的成文信息。
- c) 证明履行其合规义务需要的信息。

7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司应确保适当的：

- a) 标识和说明，（如：标题、日期、作者、索引编号等）；
- b) 格式（如：语言、软件版本、图表）和载体（如：纸质的、电子的）；
- c) 评审和批准，以确保适宜性和充分性。

7.5.3 成文信息的控制

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

- a) 由总经办对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，由总经办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管（如：防止泄密、不当使用或缺失）。

7.5.3.2 如何为控制成文信息，适用时，公司应进行下列活动：

- a) 由总经办对浙江制造的成文信息进行控制分发、访问、检索和使用；
- b) 由总经办对浙江制造的成文信息进行存储和防护，包括保持可读性；
- c) 由总经办对浙江制造的成文信息进行变更控制，（比如版本控制）；

d) 由总经办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，公司总经办应进行适当识别，并予以控制。

由总经办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《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。由总经办负责对公司整个记录文件的归口管理，收集记录文件及保存期限，编制“记录清单”等。

8 运行

8.1 运行的策划和控制

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

8.1.2 公司确保建立自主创新和协同创新的机制。这些措施包括：

a) 确定产品和服务、质量诚信、品牌建设、环境保护、职业健康和安全的的要求；公司制定了《生产和服务过程控制程序》，其中对成品的质量性能、功能、寿命、可靠性等有直接影响的工序进行了控制，识别了特殊的过程**喷漆**工序。通过对特殊过程控制、生产环境控制、生产过程控制、生产设备的控制，以保障产品的质量。通过《6S 检查记录》来保障生产所需的环境保护要求。

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：

公司目前没有外包过程。制定了《采购控制程序》，其中采购部对供应商(外包过程)所提供的生产物料、非生产物料、生产设备、检验设备、生产消耗物料、办公设施及耗材、服务性采购以及外部供方财产的接收准则、控制过程、施加影响都做了详实的描述，并通过采购文件进行记录。

c) 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化；

公司通过网络、邮件、微信群平台进行沟通，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动，来达到公司创新和持续优化的效果。



d) 确定所需的资源以使产品和服务符合要求；

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

为确保生产设备、环保设备的正常运行，维持正常的生产能力，使生产的产品符合规定的要求，确保制造过程能力。装备厂区制定了《设施控制程序》，并对生产设备制定了设备维护保养规范，以保证设备的正常运行。

e) 按照准则实施过程控制；

公司针对生产过程设立了整机产品一次交检合格率90%以上、各类设备的完好率达到95%以上等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司编制了《生产和服务提供控制程序》、《过程和产品的监视和测量控制程序》、《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) 公司通过记录：《安装派工/流程卡》、《巡检记录单》、《最终检验记录单》等，通过记录来确新过程已经按照策划来进行。

2) 公司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，以证明产品和服务符合要求。

8.1.3 控制策划的变更，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施消除不利影响。公司对体系变更、产品变更、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。公司确保外包过程受控。

8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

a) 识别顾客、顾客群和细分市场，考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场

公司自创立开始，就明确了产品定位：用欧美技术，面向中高端，塑料制品行业和销售注塑机。公司产品主要分为 x 大系列，面向的顾客群体主要以汽车制造行业、五金塑料制品行业、塑胶制品行业、家电、通讯等或经销商为主。



代表企业	产品类别	市场定位	产品与市场策略
公司	注塑机	国内中高端市场、欧美中端市场、其他国家市场	高性价比，一流的技术，过硬的品质，亲民的价格
海天（标杆）	注塑机	欧美、国内高端市场	大型生产线
海达	注塑机	国内中高端市场、其他国家市场	一流的技术，过硬的品质

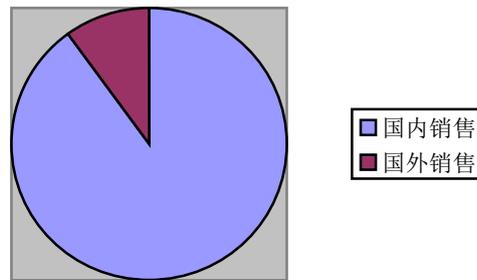
图表 8-1 产品市场定位

产品系列			主要特征	主要客户群
M8-S 系列	伺服节能性注塑机	60-3300T	采用伺服节能技术, 高使用寿命,	民用品行业
M8-SP 系列	高速伺服节能型注塑机	168-500T	采用伺服节能技术, 纳米加热节能技术, 高射胶速度, 高刚性系统, 生产周期快	薄壁包装行业
M9-S 系列	高性能伺服节能型注塑机	108-288T	采用伺服节能技术, 高刚性系统, 高使用寿命.	高端客户群
EM 系列	全电动节能型注塑机	108-228T	采用伺服电机带动高精密丝杆传动, 高清洁无油污染, 高节能, 高精度.	医疗行业
DU 系列	二板式伺服节能型注塑机	650-2800T	采用伺服节能技术, 占地面积小	汽配行业
M8-S 系列	伺服节能性注塑机	60-3300T	采用伺服节能技术, 高使用寿命,	民用品行业

图表 8-2 主要产品分类

公司的销售市场主要在国内，国内市场顾客分为经销商和直销客户两类。公司现有 32 个销售办事处，遍布大部分省市。产品销售主要以华东地区和华南地区为主，集中在广东和山东一带。为进一步拓展国内市场，公司积极拓展销售渠道，目标是建成布全国的经销网络和售后服务网络，经销商对市场的拓展与维护起到了重要作用。

公司以卓越品质、真诚服务为宗旨，在国际、国内市场赢得了良好的声誉，华美达塑机产品不但在国内占据了极大的市场份额，还远销美国、墨西哥、加拿大等北美地区和东南亚市场。近几年，公司产品在国际市场的影响力越来越大，市场份额逐渐加大，2020 年外贸销售额约占公司年度销售收入的 16%。



图表 8-3 国内市场和国际市场份额

在国际市场，公司通过代理商的方式，分别在美国、马来西亚、印度尼西亚设立经销处，为提高国际市场占有率打下了坚实基础。公司每年积极参加国际大型机械展览会、交易会，如中国国际塑料机械展销会、上海塑料机械国际展会、上海大型国际塑料机械展会等，通过以上方式使产品远销欧美高端市场，以及东南亚十几个国家和地区。

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, 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。不断通过网站、终端户外广告等众多媒介传播品牌形象。

公司确定品牌核心价值, 制定品牌中长期规划。

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, 未来五年争取获得中国名牌产品, 成为国内外知名制造商。

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。

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

表 8-3 了解顾客需求和期望的主要渠道

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；

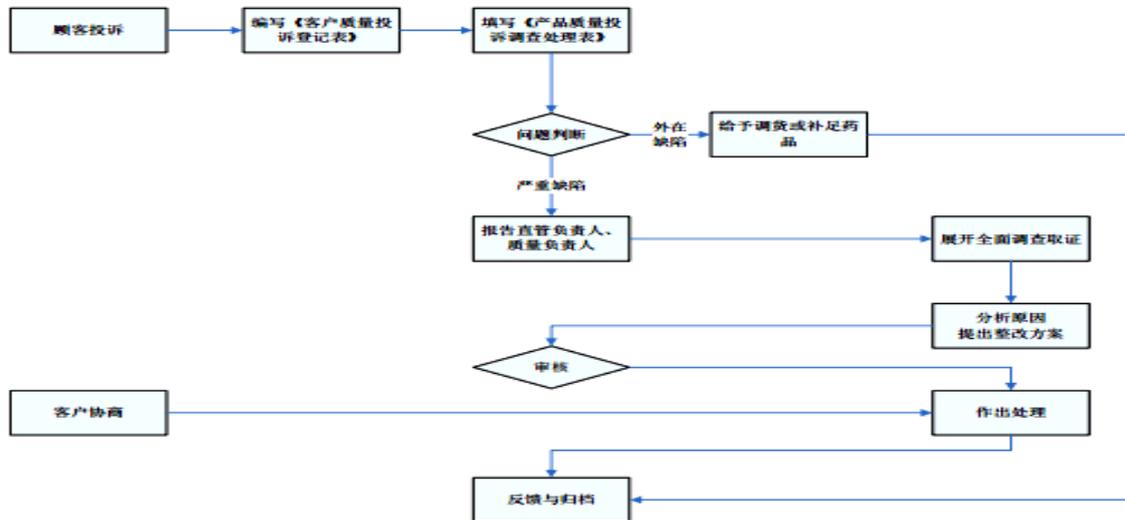
无顾客财产。

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。

公司编制《顾客满意度控制程序》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) 为规范顾客投诉处理流程，公司制定了投诉处理程序，对公司产品质量管理，及时处理并答复客户反馈质量信息，售后服务部受到客户质量反馈信息，负责处理客户反馈问题。



2) 售后服务部负责投诉的受理、传递，负责将处理结果与投诉客户沟通、解释，包括对客户投诉当时情绪的安抚。

3) 售后服务部组织投诉原因的追查、纠正预防措施的监督落实。

4) 其他部门对投诉的原因进行分析与调查。

5) 售后服务部在接到市场信息的 24 小时内进行答复客户（碰到电话不能解决的问题时）。

6) 根据顾客投诉处理规范，对投诉信息进行收集、整合和分析，及时解决并加以反馈，将其用于公司及合作伙伴的改进，并对整改进行监督、评价。

7) 信息收集、整合管理。通过顾客回访、网站发布信息、顾客反馈等方式收集投诉信息，受到投诉信息后，进行记录、分析和整理，并根据流程转发到相关部门进行处理。在分析投诉信息时，借助相关的统计分析工具；在分析一些技术类或人员素质的问题时采用头脑风暴等方法。

8) 信息分析、共享，与改进管理。

g) 对关系重大时，制定应急措施的特殊要求。

公司编制《顾客满意度控制程序》规定了在业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理方法。

8.2.2 与产品和服务要求的确定

在确定向顾客提供的产品和服务的要求时，公司如何确保：

a) 细分顾客，确保产品和服务的要求得到规定，包括：

公司根据产品特性、销售渠道及客户重要程度三要素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

a) 公司销售部《与顾客有关要求的评审控制程序》，以确保有能力向顾客提供满足要求的产品和服务。并在承诺向顾客提供产品和服务之前进行评审，公司对如下各要求进行评审，以满足法律法规要求和顾客规定的要求；

1) 顾客规定的要求，包括对交付和交付后活动的要求；

2) 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；

3) 公司规定的要求；包括运送、安装、维修、保证等在消费领域给予顾客的好处；

4) 适用于产品和服务的法律法规要求；

5) 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。

b) 适用时，公司应保留下列方面有关成文信息；

1) 公司对每份合同及评审记录进行收集并存档；

2) 针对顾客对产品和服务的新要求，公司根据不同情况有针对性地进行处理。

8.2.4 产品和服务要求的更改

当产品和服务的要求发生更改，公司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 产品和服务的设计和开发

8.3.1 总则

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

8.3.2 设计和开发策划

在确定设计和开发的各个阶段及其控制时，应考虑：

- a) 设计和开发活动的性质、持续时间和复杂程度；
- b) 所要求的过程阶段，包括适用的设计和开发评审；
- c) 所要求的设计和开发验证、确认活动；
- d) 设计和开发过程涉及的职责和权限；
- e) 产品和服务的设计和开发所需的内部、外部资源；
- f) 技术获取方式包括自主开发、共同开发、外包、外购等；
- 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；
- h) 设计和开发过程参与人员之间接口的控制需求；
- i) 顾客和使用者参与设计和开发过程的需求；
- j) 后续产品和服务提供的要求；
- k) 顾客和其他相关方期望的设计和开发过程的控制水平；
- l) 证实已经满足设计和开发要求所需的成文信息。

8.3.3 设计和开发输入

公司应针对所设计和开发的具体类型产品和服务，确定必需的要求。要求应考虑：

a) 功能和性能要求

设计和开发输入考虑了产品主要功能、技术参数、性能指标和 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信赖性试验要求，根据客户需求对产品的性能进

行设计。同时考虑其生命周期各阶段的环境要求；

c) 来源于以前类设计与开发活动的信息；如技术数据的开发利用

适当利用以前类似设计提供的信息如技术数据、生产工艺等对新项目作为指导；

d) 法律法规要求

满足适用的各标准、法律法规、环境方面的要求等，国家强制性标准必须满足；

e) 公司已承诺实施的国际或国家标准和行业规范中的先进性指标

根据不同顾客的特殊要求，引入产品各项先进指标；同时，按照浙江制造团体标准《高速精密塑料注射成型机》中的先进性指标对塑机产品进行生产、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

塑机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性能进行设计。同时考虑其失效的潜在后果；；

g) 适用时，对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响。

设计和开发输入的内容需全部列入《企业技术开发项目计划书》中，并进行对此计划书进行评审，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，交由研发中心主管审核、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《设计开发控制程序》，按产品研发流程，根据客户要求，对产品进行设计与开发。

d) 设计和开发过程涉及的职责和权限

研发中心根据《董事会决议》确定立项，并负责主持产品的各阶段鉴定并批准产品鉴定报告；研发中心负责编制监督执行设计和开发全过程的组织和协调，开发新项目的整个实验过程并记录相关数据，找出试验的最佳条件，发现实验过程中的问题并予以解决，最终确定可实行方案以投入生产。

8.3.4 设计和开发控制

公司应对设计和开发过程进行控制，以确保：

a) 规定拟获得的结果，对技术实现过程实施监视和测量，以获得技术实现

过程中的动态信息；由研发中心、品管部、装备厂区与项目主导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；

由项目组长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。项目组依据《企业技术开发项目计划书》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。

c) 实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入要求；

项目组组织各相关部门对每一阶段的输出进行验证。对于验证过程中发现的问题和不足，应提出改善措施，并由项目组组长安排实施与追踪，以确保最终输出能够满足输入的要求。

d) 实施确认活动，以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期用途。

设计确认一般针对实验最终产品。在最终样品完成前的各阶段，研发中心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，并由项目组进行实施、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《董事会决议》、《企业技术开发项目计划书》、《项目实施结果评审表》等文件内容汇总后由公司研发中心保管。

8.3.5 设计和开发输出

公司应确保设计和开发输出：

a) 满足输入的要求；

项目组根据申请表及设计计划要求，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。

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；

有项目组长和本项目组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；

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) 生产设备基础资源的达到要求；
- 4) 由研发中心对相关技术知识向装备厂区门进行移交并有效转移。

所开发的产品的特性，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、监测有害物质污染或混杂的风险过程，使生产过程更加环保绿色。

由项目组长和本项目组成员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。项目组长需要收集整理该项目设计开发过程的所有数据；项目组成员根据已批准的设计开发方案在该项目组长的指导下，在规定时间内完成方案的小实验具体工作，并总结其实验结果

8.3.6 设计和开发更改

公司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、良率目标)及原材,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。

对于已经通过量产会议的项目,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、可靠性要求等造成影响的变更,须参照相关文件执行变更。

b) 评审的结果

项目组需列出产品的设计性能与产品性能,通过比较二者以评审设计与开发结果的符合性。若不相符,则需列出主要存在问题,并制定改善措施与改善期限,由研发中心主管审核批准。

c) 变更的授权

由项目组长进行策划,通报市场、质量、资材、生产、由研发中心主管进行审核,批准后需要重新进行项目可行性评估并重新制定《企业技术开发项目计划书》。

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,由项目组进行实施、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。

由项目组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,并由项目组组长安排实施与追踪,以确保最终输出能够满足输入的要求。验证结果汇入《项目实施结果评审表》中。

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,制定浙江区域内的供货商达到50%以上的目标计划。确保外部提供的过程、产品和服务符合要求。

组织与外部主要供方建立长期合作关系。在生产和服务的各个环节建立紧密



联系，共享信息，以应对市场需求变化带来的风险。确定对外部提供的过程、产品和服务实施的控制：

- a) 外部供方的过程、产品和服务构成公司自身的产品和服务的一部分；
- b) 外部供方代表公司直接将产品和服务提供给顾客；

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

- c) 公司决定由外部供方提供过程或部分过程。

公司基于外部供方按照要求提供过程、产品或服务的能力，公司编制《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，公司采购中心保存外部供方相关成文信息。

8.4.2 控制类型和程度

公司编制了《采购控制程序》，对各供应商进行评审，并建立《合格供应商名单》，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

- 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—审核—订单（合同）—审核回交—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（进料异常处理单）；

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，尤其注重加强供应链管理，目前供方共有 18 家，浙江占 17 家。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元器件/部件/材料的控制及其输出结果的控制；

公司对关键元器件/部件/材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由采购、技术、品管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，只有品管部对供应商提供的物料样品进行检测或试制检验合格后，方能确定为合格供应商，并签约。

在供应商的考核与激励方面，公司明确了各部门在物资供应过程中的责任，



供应部负责供应商供货业绩的监控和重新评审，品管部对供货质量进行检测和监控，并对质量情况汇总，然后采购部、品管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) 采购的原材料由品管部进行验收，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

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

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

公司对重要原材料、配套件及外协件都制定了相应的检验规范, 明确了检验方案和合格判断标准, 并传递给供方。所有采购产品到公司后由供应部出具报验单给品管部, 由品管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。

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) 由采购经是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元器件/部件/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/部件/材料一致；关键元器件/部件/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。

8.5 生产和服务提供

8.5.1 生产和服务提供的控制

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特征；

公司针对生产过程设立了 等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司编制《生产和服务提供控制程序》、《不合格品控制程序》、《过程和产品的监视和测量控制程序》、《检验工艺》等文件。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。

2) 以获得的结果。

公司装备厂区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；

公司装备厂区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。

序号	设备名称	规格型号
1	外径千分尺	0~600mm
2	内径百分表	18~600mm
3	特殊带表内外卡规	0~130mm
4	数显深度尺	0~300mm
5	螺纹环规	M8~M30 M18×1.5~M40×1.5
6	长爪内侧游标卡尺	10~200
7	螺纹密封管螺纹塞规	Rc1/8、Rc1/4、Rc3/8、Rc3/4、Rc1

序号	设备名称	规格型号
8	半径规	R1~R25
9	数字钳式万能表	Fluke
10	光电式转速表	DT2334B
11	表面洛氏硬度计	RHR-1(便携式)
12	镀层	TT220
13	洛氏硬度计	HR-150A
14	硬度测量仪	SH-21A-E2a
15	硬度仪	TH110
16	光洁度测量仪	TR200
17	数字超声波探伤仪	AF-8000
18	金相显微镜	4XC
19	电脑全自动碳硫分析仪	HXE-7B
20	电脑多元素分析仪	HXS-3AD
21	微机液压万能试验机	VFN600B
22	无线精密拉杆锁模力感测仪	SML-WMEH/8

表 8-5 生产过程的检测设备示例

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；

c) 公司装备厂区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；

d) 为过程的运行使用适宜的基础设施，并保持适宜的环境；

公司合理配置生产及监测所需设备，明确设备控制要求：设备主要按设备管理制度执行；生产用计量器具和测量设备按相关文件执行；生产用工装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装备厂区确认，并定人定机，实施重点检查、重点维修。

公司制定《设备控制程序》，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。

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

e) 配备胜任的人员，包括所要求的资格；

公司对进入生产现场的操作人员须经上岗考试，合格才能上岗，新员工在入职一个月后进行入职考试，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) 若输出结果不能由后续的监视或测量加以验证，应对生产和服务提供过程实现策划结果的能力进行确认，并定期再确认；

公司经识别，生产过程中的**喷漆**过程为特殊过程，公司由装备厂区对其过程进行评定；根据产品的工艺变化和设备、人员变化适时进行再确认；

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，对营销渠道的分销商、代理商、零售商等通过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。

i) 公司编制《劳动防护用品发放标准》，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。

j) 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，减少能资源消耗，预防或减轻不利的环境影响。

公司先后通过 ISO14001 和 OHSHA18001 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，对能资源消耗进行成本考核，预防或减轻不利的环境影响。

8.5.2 标识和可追溯性

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。

1) 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，由公司装备厂区对生产过程、仓库的材料、半成品、成品进行必要的标识，以确保：

a. 采用适当的方法识别产品，避免混淆；

b. 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产品检验状态，避免非预期使用；

c. 在生产、制造、交付等各阶段，相关人员必须认真保护产品标识正确无误；若要求可追溯，应对产品施加唯一性标识，如批号、编号、日期并予以登记，可根据产品标识追溯到产品的来源、责任者及产品的去向。保留实现可追溯性所需的记录。

8.5.3 顾客或外部供方的财产

无顾客财产。

8.5.4 防护

为保证公司的产品和服务从生产直至交付到合同规定的交付地点期间进行必要防护，以确保符合要求。

公司产品和服务应进行有效的防护，对产品和服务的标识、搬运、包装、贮存和保护进行控制。

防护可包括防护标识、处置、污染控制、包装、储存、传送或运输以及防护。

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，保持和提升品牌效应。考虑提供与产品或服务的运输或交付、使用、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。

在确定交付后活动的覆盖范围和程度时，公司应考虑：

a) 法律法规要求；

b) 与产品和服务相关的潜在不良后果；

c) 产品和服务的性质、用途和预期寿命；

d) 对服务外包方予以监控并确保服务达到质量承诺的内容和要求；

e) 顾客要求；

f) 顾客回馈。



8.5.6 变更控制

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

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

公司对供应商、顾客和内外部相关部门提出的变更,按规定职权要要求批准。

研发中心负责生产和服务提供过程更改的控制,与产品生产有关的过程更改需求应向研发中心提出建议,任何部门和个人不能擅自更改。

研发中心组织对更改需求进行评审,需要更改时填写《技术更改通知单》,发到相关部门。经主管领导批准后才能实施变更。

装备厂区按通知要求组织车间实施更改。品管部根据更改后的要求进行检验和验证。

8.5.6.2 可能需要对过程进行更改的情况包括:

- a) 过程的要素变更时(如:生产过程的设备、人员、材料、工艺方法等变更);
- b) 过程的准则变更(如:产品标准变化、过程输出要求变更);
- c) 顾客及相关方要求变更;
- d) 过程控制状态不能满足要求时(如:出现不合格采取纠正措施);
- e) 持续改进过程需要时。

8.5.6.3 应对生产和服务提供的更改过程控制的相关记录予以保留。包括有关更改评审结果、授权进行更改的人员以及根据评审所采取的必要措施等。

8.5.6.4 更改由管理者代表或责任部门提出,由原策划部门更改,更改在实施前应进行必要的评审,并由原策划负责人批准。必要时,采取措施消除不利影响。

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。

公司品管部制定并实施产品及零件的例行检验过程按《进货检验工艺》、《过程检验工艺规程》,《最终检验工艺规程》对材料进厂、生产过程各工序半成品及最终



产品质量进行检验与试验，完成对于产品质量的监视和测量，确保经检验或试验合格的产品才能转入下道工序或出厂。

公司确保与产品有关的关键元器件的质量控制、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，为产品的可靠性和高品质提供了强有力的保障，赢得了良好的市场声誉。

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

在产品生产环节，公司制造中心制定合理的工作流程、作业指导书，维护、保养设备，确保正常动作；装备厂区对产品品质负责，操作人员按各个工序的作业指导书要求的项目、频率做自检，装备厂区各级干部不定时巡查作业品质状况。

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

对于所有出现的不合格，均有详细记录，并由专人进行统计分析后，由责任单位依据《改进控制程序》制定纠正措施并进行整改，评估纠正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，充分应用 PDCA 循环，持续改善，追求卓越。

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

8.7 不合格输出的控制

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

公司建立了《不合格品控制程序》，通过规范不良材料、不合格半成品、生



产时不合格成品、客户退货品的识别和控制，避免非预期的使用或交付，确保顾客满意；并规范客户退货管理流程，确保每批退货产品均能得到及时、妥善处置。

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；

品管部进行纠正，并保持相关记录；

b) 隔离、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；

装备厂区门负责不合格品在制造环节中的区分、记录、隔离和限制处理、仓库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；

d) 获得让步接收的授权；

e) 对不合格的输出进行纠正之后应验证其是否符合要求。

针对不合格品的输出主要有报废、变卖、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《改进控制程序》执行。

8.7.2 公司保留下列成文信息：

a) 描述不合格；

经过不合格的判定，通过《产品质量不合格品报告单》等进行描述，由品管部进行存档。

b) 描述所采取措施；

不合格品的采取的措施有不良材料及外协件、生产时不合格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；

d) 识别处置不合格的授权。

类别	处理方式	参与评审	批准	标识（隔离）和处理记录
不良材料/ 外协件	退换货	质量/资材/生产/ 市场/研发	质量经理	标退货品，放在退货区采购安排退换货
不合格品	返工	质量/生产	生产经理	生产结束后再次检验，合格后流入下道工序。

表 8-6 处置不合格的授权

8.8 应急准备和响应

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

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

公司为了预防和减少各类事件的发生，控制、减轻和消除所引起的有害环境影响或人员疾病、伤害，规范突发事件应对活动，保护员工生命安全，公司特制定《应急准备和响应控制程序》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、公用事业的供应中断、劳动力短缺、关键设备故障等等)和化学品事故，以保障生产和生活正常运行。

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

公司通过策划措施做好响应紧急情况的准备，建立了严密的安全生产规范化管理制度保障体系，制定了《环境因素识别与评价控制程序》、《应急准备和响应控制程序》等控制程序和应急预案，通过多种形式宣传安全生产的控制程序，对员工进行安全教育培训，提高员工安全生产意识。对相关方进行沟通应急准备的事项，相关各装备厂区要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，由公司董事长担任总指挥、各有关部门负责人和各部门相关人员组成，负责对公司突发事件应急处理统一领导，统一指挥。

公司于 2020 年 04 月 11 进行火灾及人员紧急疏散应急演练。（附现场图片）





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

公司自成立以来, 一直把实现安全生产作为最高标准, 认真执行《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国职业病防治法》等国家有关安全生产和劳动保护政策及法规, 遵循“安全第一、预防为主”的方针, 实行法定代表人负责制, 建立安全领导小组, 层层签订安全生产责任书, 把安全生产工作纳入到公司领导任期责任目标和公司经营目标中严格考核。

e) 可行时, 定期试验所策划的响庆措施, 并让有关的相关方适当参与其中;

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

f) 定期评审并修订过程和策划的响应措施, 特别是发生紧急情况后进行及试验后; 公司每次组织应对突发事件的演练, 演练后对演练结果进行评审, 同时每年定期评审并修订应急预案响应措施。

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

公司制定了火灾、消防相关安全管理制度, 编制了《应急准备与响应控制程序》和《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。

公司保留了相关应急演练(培训记录、演练报告等)记录, 以确信过程已按策划要求得到实施。

9 绩效评价

9.1 绩效预测

公司运用专项市场调查、趋势分析法等方法, 对公司、竞争对手以及标杆的绩效进行定量、定性预测, 便于及时发现公司与竞争对手的差距, 有针对性的调整战略, 以保持公司持久竞争力。

公司对2016年到2022年的关键绩效指标进行了预测, 结果基本与规划一致。公司确定海天集团为主要标杆企业, 海达、伊之密、双马机械为主要竞争对手。根据对行业大发展趋势及标杆企业与竞争对手综合实力的变化预测, 公司将自身

与标杆、竞争对手在销售收入、总资产贡献率、总资产周转率、市场占有率等方面进行预测。

表 9-1 华美达与标杆、竞争对手的绩效预测对比

序号	绩效指标	单位	2017年	2018年	2019年	2020年
1	销售收入 (亿元)	海天(标杆)	5.3	6.7	7.5	13
		海达塑料机械	1.3	1.5	1.7	2
		伊之密精密机械	1.7	1.9	2.0	2.5
		双马机械	1.2	1.6	1.7	2.3
		华美达	3.6	6.2	6.5	7.5
2	顾客满意度 (%)	海天集团(标杆)	94.5	96	96.5	96.5
		海达塑料机械	91	91.5	92.5	92
		伊之密精密机械	91.8	93.4	94.6	94.8
		双马机械	84.6	85.8	86.5	88
		华美达	95.2	96.4	97.5	98
3	市场占有率 (%)	海天集团(标杆)	40	57	65	68
		海达塑料机械	8.5	14.5	17	18
		伊之密精密机械	10	16.1	19.5	20
		双马机械	7.1	15	20	22
		华美达	31	34	38	42
4	准时交货率 (%)	海天集团(标杆)	98	99	99.9	99.9
		海达塑料机械	97	97	97.5	97.5
		伊之密精密机械	97	98	98	98.2
		双马机械	95	95.5	96.5	96.5
		华美达	98.2	98.9	99	99.1

9.2 监视、测量、分析和评价

9.2.1 总则

组织应(如何)策划监视、测量、分析和评价管理体系,确定:

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

通过对人力资源中的薪资增幅、员工流失、员工数量和员工满意度调查等数据、基础设施资源中设备损耗、增量、改进以及提升产能产量的数据、监视测量设备的实时数据、生产运行的控制中环境要求、技术要求、产品参数等数据、顾客满意程度调查、设计开发过程中的数据、外部提供产品合格率、合格供应商数、供货及时率等数据、不合格产品数量的汇总等数据分析和评价体系的建立,结合各个部门的需要,如品管部、装备厂区、研发中心、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

品管部负责全公司的相关数据的收集，得用收集到的数据分析及应用。数据分析的目的在于通过数据分析与方法应用有助于发现产品或过程有变异或变差并在有变异或变差的情况下，帮助组织寻找适宜的方法利用相关数据进行分析，作出决策、解决存在的问题，进行改进。由品管部选择所需的数据，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，如装备厂区建立不合格品统计分析表、研发中心对数据进行模型分析，销售部建立月、季、年度销量报表（同比、环比）、顾客满意度调查分析表等，便于发现变异或变差的情况，并进行合理的分析。

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

总经办应对适用公司的法律法规进行合规性的评价对公司的品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，装备厂区对生产环境、生产产品数量进行监视和测量，研发中心对生产工艺、现场生产状况等进行监视和测量，品管部对原材料合格率、产品合格率等关键数据进行进行监视和测量、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

统计技术方法的应用要具备一定的基础知识，实施前由品管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

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

g) 何时实施监视和测量

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

h) 何时对监视和测量的结果进行分析和评价

公司每年至少一次管理评审(间隔不超过 12 个月)，对管理体系进行监视和

测量的结果进行分析和评价，当遇有以下情况之一时可以决定进行管理评审。

- a) 公司组织机构、产品范围发生重大变化；
- b) 质量、环境、HSPM 体系需作重大调整；
- c) 国家有关质量、环境政策、标准及法律法规和相关要求发生较大变更；
- d) 发生重大质量、环境、安全事故；
- e) 顾客及相关方有严重问题投诉或连续投诉；
- f) 即将进行第二、三方审核；
- g) 内部审核时出现严重不符合。
- i) 制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

为有效的防范数据开发利用的风险，公司对信息进行了受控、非受控的分类。

组织应评价管理体系的绩效和有效性。

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

组织应保留适当的成文信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。

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

9.2.2 合规性评价

公司编制《合规性评价控制程序》，程序中对公司适有的法律法规符合情况进行评价，明确了合规性评价每年一次的要求，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 and 对其合规性情况的理解，公司提供《合规性评价记录》文件，作为合规性评价结果的证据。

9.2.3 顾客满意

公司制定了《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。

9.2.4 分析和评价

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

a) 产品和服务的符合性

产品绩效方面，为表明产品的技术水平，产品和服务的符合性如下表 9-2 所示。

指标项	单位	2017年	2018年	2019年	2020年
原料进厂检验合格率	%	98.74	98.96	99.05	99.08
半成品检验合格率 (%)	%	97	97	97.5	98.0
成品检验合格率 (%)	%	97	98	98.5	98.7
成品一次性交付合格率 (%)	%	95	96	97	97.2
客诉及时受理率	%	100	100	100	100
顾客满意度	%	96.00	96.40	97.20	98.00

表 9-2 主要产品和服务绩效

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，产品性能的主要指标按照浙江制造先进水平设定的标准要求。公司每年不断增加技术投入，产品性能逐年提升。

b) 顾客满意程度

年份	2017年	2018年	2019年	2020年
顾客满意度	96.00%	96.40%	97.20%	97.50%

表 9-1 近三年企业顾客满意度情况表

c) 必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知

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

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

公司通过业务流程与组织结构优化，提高数据、技术、业务流程、组织结构的运行效率，并利用《开发设计控制程序》等程序，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

序号	项 目	单位	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
1	总资产	万元	29054	29639	33531	54430
2	主营业务收入	万元	35559	43247	43741	80141
3	投资收益	万元	0	0	0	0
4	营业外收入	万元	354	205	540	351
5	销售额	万元	35870	43453	44281	80365
6	利润总额	万元	1779	2186	2445	5307
7	创汇总额	万美元	979	696	573	1618
8	上缴税收	万元	492	793	829	1960
9	总资产贡献率	%	10.28	9.95	10.24	15.37
10	资本保值增值率	%	124.86	142.02	151.78	140.58
11	资产负债率	%	73.71	63.14	72.23	67.18
12	流动资产周转率	次	2.4	2.35	2.45	2.50
13	成本费用利润率	%	5.19	5.27	5.35	7.04
14	全员劳动生产率	万元/人	17.8	21.25	25	36
15	产品销售率	%	97.76	97.95	98.39	98.80

表 9-3 财务绩效结果一览表

项 目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
全员劳动生产率（万元/人）	17.8	21.25	25	36
人均产值（万元/人）	152	159	166	249
人均利润（万元）	7.44	7.89	8.05	16.30
人均利税额（万元）	8.4	9.67	10.55	21.25

表 9-4 员工绩效情况

指标	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
新产品开发个数（个）	5	6	4	6
研发投入占比（%）	3.1	3.2	3.3	3.3



新产品销售率 (%)	17.73	34.75	36.58	37.56
新产品销售额 (万元)	6451	15032	18154	30101

表 9-5 新产品开发情况

年份 指标	2018 年	2019 年	2020 年
合理化建议数量 (项)	10	8	10
QC 小组数量	3	3	3
紧急事故演练次数 (次)	1	1	1
生产伤害事件件数 (件)	0	0	1

图表 9-6 近三年员工权益主要测量指标及其结果

年份 指标	2018 年	2019 年	2020 年
员工满意度 (%)	88	90	95
员工缺勤率 (%)	0.57	0.42	0.35

图表 9-7 近三年员工满意主要测量指标及其结果

年份 指标	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
基础设施完好率%	98	98	98	98
基础设施利用率%	100	100	100	100

图表 9-8 公司基础设施相关指标结果

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
合同履约率 (%)	99	99	99	99
顾客满意度 (%)	96.00	96.40	96.5	96.6
合同评审有效率 (%)	100	100	100	100
应收帐期 (天)	30	30	30	30
客户投诉平均反应速度 (小时)	4	4	4	4
成品交付准时率 (%)	95	96	96	96

图表 9-9 销售与服务指标结果



项目	2017年	2018年	2019年	2020年
采购物质合格率 (%)	93	97	97.5	97.5
采购成本降低率 (%)	2	4	3	3
到货及时率 (%)	93	98	98	98
售后服务满意度%	96.00	96.40	96.50	96.60

图表 9-10 采购过程相关指标结果

项目	2017年	2018年	2019年	2020年
维修满意率 (%)	100	100	100	100
故障排除时间 (小时)	16	16	16	16
网络接通率 (%)	100	100	100	100

图表 9-11 设备管理过程指标

年度 \ 应急预案名称	火灾	台风	停电停水	食物中毒	综合演练
2017年	1	1	1	1	1
2018年	1	1	1	0	1
2019年	1	1	1	0	1
2020年	1	1	1	1	1

项目	2016年	2017年	2018年	2019年
员工满意度 (%)	85	86	88	90
员工流失率 (%)	5	5	6	3
生产伤害事件 (件)	1	0	0	1
三废排放超标次数	0	0	0	0
设备利用率 (%)	96	98	98	98
文件资料归档率 (%)	100	100	100	100

图表 9-12 应急演练情况

排放物	排放情况	达标情况
废气	喷漆废气：大气污染物综合排放标准 (GB16297-1996) “新污染源大气污染物排	达标



	放限值”二级标准。	
噪声	GB12348-2008《工业企业厂界环境噪声排放标准》中3类标准。	达标
固废、废桶	委托有资质单位处理	达标

图表 9-13 公司 2020 年环境管理绩效指标一览表

项目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
重大工伤事故	无	无	无	无
职业病发生	无	无	无	无
火灾	无	无	无	无
环保事故	无	无	无	无
经营违法事件	无	无	无	无
合同履约率	100%	100%	100%	100%

图表 9-14 生产和服务的社会责任统计

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

9.3 内部审核

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

关部门，由相关责任部门进行整改，并接受审核员跟踪、监督。每年按计划进行内部审核，发现问题及时纠正。

9.3.2 公司对浙江制造内审管理要求

- a) 依据有关过程的重要性、对公司产生影响的变化和以往的审核结果，策划、制定、实施和保持审核方案，审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告；
- b) 公司内审计划中规定每次审核的准则和范围；
- c) 审核组选择审核员并实施审核，能确保审核过程客观公正；
- d) 审核完成后由审核组报告审核结果给总经理和相关部门的管理者；
- e) 确保对审核中的问题由各相关部及时采取适当的纠正和纠正措施；
- f) 公司能确保对内部审核保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

9.4 管理评审

9.4.1 总则

公司总经理每年按照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、变更需要等进行综合讨论，确定后期资源需求和改进内容。管理评审由总经办负责落实，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。

9.4.2 公司管理评审输入信息

公司能按策划的要求实施管理评审并已考虑了列内容：

- a) 由公司总经办对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告；
- b) 由公司总经办对对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；
- c) 公司供应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) 公司编制《顾客满意度测量控制程序》对顾客满意或品牌感知以及相关方的反馈，包括合规义务进行分析；
- 2) 公司总经办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) 由公司总经办公司对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结；
- 4) 由公司品管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) 公司装备厂区对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结；
- 6) 公司品管部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告；
- 7) 由公司总经办对内、外部审核结果进行分析并报告；
- 8) 公司采购部对外部供方的绩效进行分析并报告；
- d) 公司装备厂区对资源的配置充分性进行分析；
- e) 公司总经办对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告；
- f) 公司总经办对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告；
- g) 公司研究所对可持续竞争优势的获取进行策划；
- h) 公司总经办对管理，产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.4.3 管理评审的输出

公司管理评审的输出包括与下列事项相关的决定和措施：

- a) 公司确定改进的优先次序，并识别可持续竞争优势需求、新型能力及目标、创新的机会；
- b) 公司确定管理体系所需的变更；
- c) 公司资源需求的策划。
- d) 明确了任何与公司战略方向相关的结论。

公司保留管理评审成文信息，作为管理评审结果证据。

10 改进

10.1 总则

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

- a) 改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；
- b) 纠正、预防或减少不利影响；
- c) 改进管理体系的绩效和有效性。

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1 若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司应（如何）：

a) 对不合格作出应对，适用时：

1) 采取措施以控制和纠正：

品管部编制《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。

品管部门主导质量体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作，在接收到顾客退货等质量失信的时，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。

总经办对环境影响，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。

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

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

1) 评审和分析不合格：

品管部、总经办对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《事件调查和处理控制程序》、《改进控制程序》等，顾客退货、环境影响、职业健康安全等事件进行了评审流程的规范，综合调查得出不合格的原因，保证分析结论、采取措施的有效性。

2) 确定不合格的原因:

品管部、总经办针对不合格事件,按照《不合格品控制程序》等程序文件,经质量、生产、资财等部门进行综合分析,确定不合格原因的正确性;

3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格;

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

c) 实施所需的措施:

各部门负责人必须在信息收集后3天内组织实施纠正和预防措施,把不合格(潜在不合格)的分析结果及纠正和预防措施要求填写到《纠正预防措施表》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《风险与机遇控制程序》进行部门分析。建立全面的风险和机遇管理措施和内部控制的建设,增强抗风险能力。

f) 需要时,变更管理体系:

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

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

10.2.2 公司应(如何)保留成文信息,作为下列事项的证据:

a) 保留不合格纠正成文信息(记录)主要包括有《纠正预防措施表》。以证实不合格的性质以及随后所采取的措施有效性;

b) 纠正措施的结果。

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



10.3 持续改进

公司应（如何）持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性。

公司编制了《内部审核控制程序》和《管理评审控制程序》及《改进控制程序》等文件，对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。如纠正和预防措施效果不明显则进入下一个循环，采取更有效的纠正和预防措施。

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

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

日常持续改进方面：

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

2、公司每年根据绩效评价结果，确定关键改进项目，从影响经营目标程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入容易程度等四个类目进行加权评分，确定关键改进项目的优先次序，逐项落实改进。对仍具潜力空间的关键绩效指标，充分识别创新机会，采用“立项”方式，明确责任部门和责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司确定改进关键业务次序和识别创新机会后，一方面做好内部策划实施工作；另一方面及时传递给顾客、供方及其他合作伙伴，进行协调沟通，以便步调一致，同步跟进，取得事半功倍的效果。

3、品管部根据检验结果，公司开展QC小组活动，坚持“小、实、活、新”，鼓励群众性改进；总经办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。总经办根据内审、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，研发研发中心公司开展科技项目攻关，完成产品研发和技术创新；精益管理由总经办负责全面推行、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。



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	总经办
	战略地图、平衡记分卡（BSC）	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	研发中心
	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	品管部
生产	直方图、控制图	过程能力分析	装备厂区
	折线图、柱状图	趋势分析	

表 10-1 常用统计工具与方法



附录 1

浙江制造管理体系职责分配表

浙江制造条款	管 理 层	总 经 办	研 发 中 心	技 术 部	生 产 计 划 科	装 备 厂 区	品 管 部	外 贸 部	销 售 部	售 后 服 务 部	采 购 部	财 务 部	仓 库
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	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
5.2 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	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
6.1 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	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
6.3 变更的策划	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
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	△	△	△	△	△	△	★	△	△	△	△	△	△



附录 1

浙江制造管理体系职责分配表

浙江制造条款	管 理 层	总 经 办	研 发 中 心	技 术 部	生 产 计 划 科	装 备 厂 区	品 管 部	外 贸 部	销 售 部	售 后 服 务 部	采 购 部	财 务 部	仓 库
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	△	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
8.1 运作策划和控制	△	△	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
8.2 产品和服务的要求	△	△	△	△	△	△	△	★	★	△	△	△	△
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	△	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
9.1.1 总则	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
9.1.2 合规性评价	△	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
9.1.3 顾客满意	△	△	△	△	△	△	△	△	△	★	△	△	△



附录 1

浙江制造管理体系职责分配表

部 门	管 理 层	总 经 办	研 发 中 心	技 术 部	生 产 计 划 科	装 备 厂 区	品 管 部	外 贸 部	销 售 部	售 后 服 务 部	采 购 部	财 务 部	仓 库
浙江制造条款													
9.1.4 分析与评价	△	△	△	△	△	△	★	△	△	△	△	△	△
9.2 内部审核	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
9.3 管理评审	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
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)