

浙江米皇新材股份有限公司 2021年“浙江制造”认证

自评报告



二零二一年十二月



目录

条 款	内 容	页 码
1	术语	4
2	组织简介	5
3	基本特征	8
4.0	组织环境和战略	16
4.1	战略制定	16
4.2	理解相关方的需求和期望	38
4.3	确定管理体系的范围	41
4.4	管理体系及其过程	42
5.0	领导作用	45
5.1	领导作用和承诺	45
5.2	方针	47
5.3	公司的岗位、职责和权限	55
5.4	组织治理	65
5.5	社会责任	70
6	策划	79
6.1	应对风险和机遇的措施	79
6.2	目标及其实现的策划	85
6.3	变更的策划	87
7	支持	91
7.1	资源	92
7.2	能力	92
7.3	意识	92
7.4	沟通与信息交流	94
7.5	成文信息	95
8	运行	98
8.1	运行的策划和控制	98
8.2	产品和服务的要求	102
8.3	产品和服务设计和开发	106
8.4	外部提供的过程、产品和服务的控制	110
8.5	生产和服务的提供	116
8.6	产品和服务的放行	118
8.7	不合格输出的控制	120
8.8	应急准备与响应	122
9	绩效评价	123
9.1	监视、测量、分析和评价	125
9.2	内部审核	128
9.3	管理评审	130
10	改进	135
10.1	总则	137
10.2	不合格、事件调查	141
10.3	持续改进	143



1.0 术语/释义

1.1 公司/部门简称

- 浙江米皇新材股份有限公司，以下简称公司；
- 各部门设置见公司架构图；

1.2 释义

- GB/T19001、GB/T24001、GB/T28001、GB/T19580、GB/T29467 标准、准则、实施规范中的术语和定义适用于本报告。

1.3 术语

1.3.1 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。

1.3.2 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。

1.3.3 创新管理

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，为社会提供新产品和服务。

1.3.4 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。

1.3.5 品牌

能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。

1.3.6 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。

1.3.7 社会责任

承担的高于其自身目标的社会义务。



2.0 组织概述

2.1 组织简介

“浙江米皇新材股份有限公司”前身为“浙江众发铝业股份有限公司”，是浙江米皇集团于 2008 年投资新建的专业生产建筑铝型材及工业铝型材的股份企业。公司座落于“中国童装名镇”——浙江省湖州市织里镇，紧邻 318 国道和申苏浙皖高速公路，交通十分便利。

米皇新材占地面积 15 万平方米，其中建筑面积为 10 万平方米。共投资 3.6 亿元，拥有员工 500 余人，年产新颖绿色环保铝型材 60000 吨，产品涉及建筑用门窗、幕墙、装饰类铝型材及光伏、家电、家具、汽车、通讯、洁具、机械制造等行业的工业用铝型材。公司先后通过 ISO9001 国际质量管理体系认证、ISO14001 国际环境管理体系认证、OHSMS18001 国际职业健康安全管理体系认证、ISO50001 能源管理体系认证及知识产权管理体系认证。

公司坚持“质量第一”的生产和管理理念，巨资引进了熔铸圆棒、挤压型材、阳极氧化着色、超强电泳、无铬钝化静电喷涂等多条先进的生产线和先进的检测设备，拥有一套完善的质量管理体系，从生产到管理流程上严格执行 GB/T5237-2012 标准，确保产品具有机械性能好、耐腐蚀性强、强度高、色泽均匀、光洁度好等特点，其化学成分、力学性能、表面处理等各项指标，均符合国家标准。生产硬件与管理软件完美的结合，确保了铝型材产品的优良品质，给用户带来全新的生活享受和全面的品质保证。

米皇新材永远把客户的需求放在第一位，公司拥有一支从技术开发、生产到销售的高素质的专业技术队伍，汇集了一批经验丰富、技术精湛的工程技术人员。作为高新技术企业，公司建有“米皇节能环保高精铝合金型材省级高新技术企业研究开发中心”，产品已申报和取得国家发明等各项专利 50 余项，荣获市级专利示范企业、市级企业技术中心称号。公司本着诚实守信、双赢发展的精神，通过强化管理、科技创新，不断为我们的客户和合作者提供强有力的支持，成为最贴心、最值得信赖的合作伙伴。



2.1.1 组织机构图及认证单元概述

2.1.1.1 组织机构图

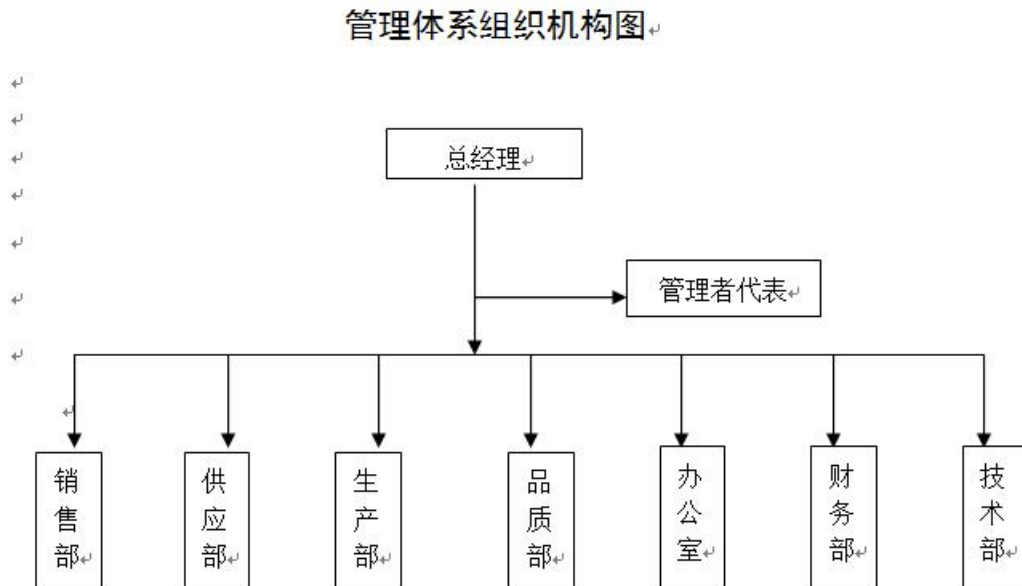


图 2-1 公司组织架构

2.1.1.2 认证单元

公司产品划分为：复合式铝合金隔热建筑型材为认证单元。

2.1.1.3 认证范围

本次认证单元产品涉及部门为：管理层、办公室、供应部、销售部、技术部、生产部（含各车间）、品质部、财务部。

2.2 公司主要产品、服务及交付方式

2.2.1 主要经营产品

公司产品有工业型材和民用型材，工业型材主要包括太阳能边框、光伏边框铝型材、流水线铝型材、电子机械铝型材、装饰家居铝型材、电梯导轨系列铝型材、散热器系列铝型材、汽车窗框系列铝型材等，民用型材包括穿条节能隔热系列门窗、注胶隔热系列门窗、高气密推拉系列门窗、高气密平开系列门窗、明框/隐形幕墙系列、通用型材系列等。

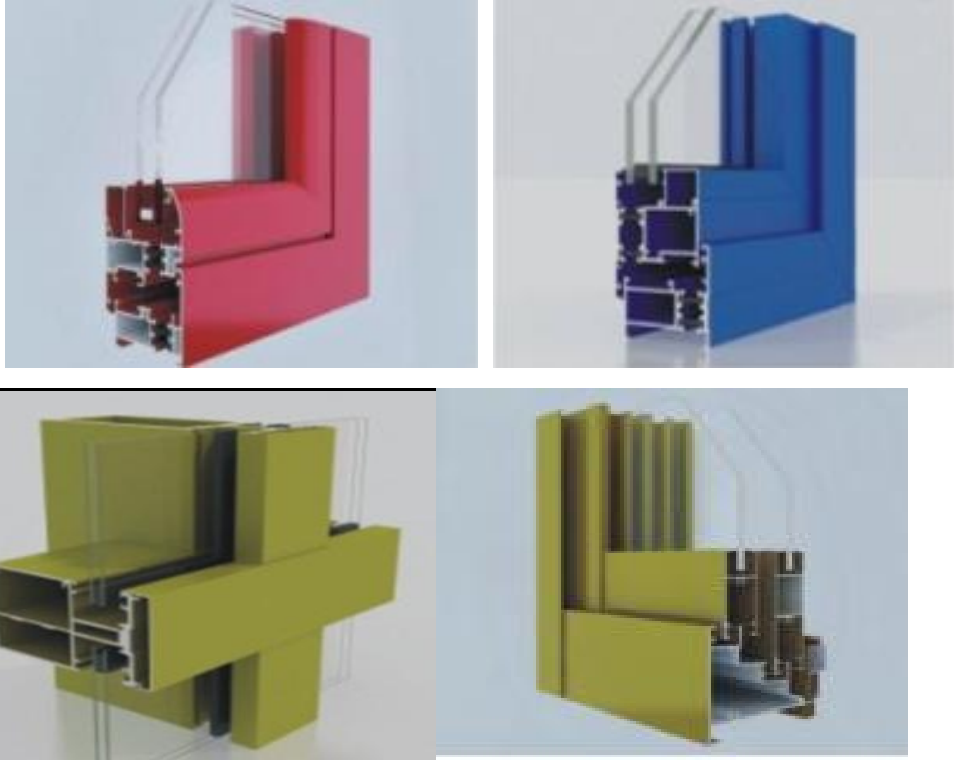


图 2-2 公司产品展示

2.2.2 交付方式

公司通过多种销售渠道，将产品交付给客户；设有专业的销售队伍，大部分采用经销商销售模式，部分采用铝材加工厂和太阳能公司代工制造；公司经过多年沉淀，目前老客户稳定，主要通过下单供货计划，生产部组织生产，产品完成后，由物流公司货运到客户工厂。



图 2-3 公司营业执照



2.2.3 服务提供

公司以“专业、专注、服务、创新”的企业精神和专业化的服务，真诚对待每一位客户。公司各经营、技术、制造等团队，全力以赴在第一时间为客户提供优质、性价比合理的产品和服务，公司研发、技术人员提前介入各项目的沟通环节，在详尽了解客户的真实需求后，或定制开发、或专项调整配方，制造出让客户满意的产品，并与客户一起向下游终端客户提供技术、研发支撑，以获得终端客户的认可和认证，保持了下游产业链的稳定发展，达成战略合作伙伴关系。

米皇新材永远把客户的需求放在第一位，公司拥有一支从技术开发、生产到销售的高素质的专业技术队伍，汇集了一批经验丰富、技术精湛的工程技术人员，公司本着诚实守信、双赢发展的精神，通过强化管理、科技创新，不断为我们的客户和合作者提供强有力的支持，成为客户最贴心、最值得信赖的合作伙伴。

3.0 公司的基本特征

3.1 品质卓越

公司创建于2008年4月，经过十多年的磨合、历练、发展形成了一支诚信务实、团结进取的高层领导团队。公司以绿色环保、科技创新为导向；以高品质、高服务、高附加值、多元化为发展思路，充分依靠自身领先的技术力量，结合多年的研究成果和专利技术，已发展成为型材行业知名企业。公司自创建以来，始终坚持“以人为本，顾客至上，追求卓越”的核心价值观，重视团队建设及企业文化建设，积极营造良好的工作氛围和生活环境，提升企业的凝聚力和向心力，同时确立了公司的愿景、使命、核心价值观为：

●愿景

跃入国内一流铝型材品牌行列，为顾客提供高性价比的绿色产品，成为中国铝型材行业最具竞争力的十强企业。

●使命

为客户提供最有价值的产品和服务，为股东提供长期稳定的回报，为员工提供发展空间，为社会提供绿色产品，与利益相关方一起实现可持续发展。

●核心价值观

以人为本 顾客至上 追求卓越。

●核心竞争力



公司经过十多年的发展沉淀，逐渐形成了自身的核心竞争力。

核心竞争力	说明
品牌优势	<p>公司是国内铝合金新材产品的知名企业，米皇新材的“众发”品牌在行业内部已享一定的知名度和美誉度，2017年被浙江省质量技术监督局认定为浙江名牌产品。经过十多年的市场历练，“众发”以其质优、高性价比成为国内外著名企业配套的首选品牌。</p>
绿色环保	<p>公司为湖州市环保产业协会会员单位，通过能源管理体系认证，并于2018年通过湖州市“中国制造2025”试点示范城市建设小组“四星绿色工厂”认定，目前公司所有的材料都是属于绿色环保无污染产品。公司进行了氧化线无镍封孔工艺改造，使用了无镍的原辅料。氧化废水从含镍废水变成了无镍废水，生产排液只需调整PH值就可以排放，无需处理重金属镍。既减轻环保处理压力，又节省人工和药剂。每吨氧化料节省60元污水处理费，年产约30000吨喷涂料，年节省约180万环保处理费用。</p>
人才、技术	<p>公司为国家重点扶持的“高新技术企业”，目前专职研发人员18人，其中本科或中级职称以上人员8人，另有外聘技术顾问专家3人，拥有一支具有丰富专业经验的研发、管理团队，与国内同行交流密切，与设备厂商长期接触，为公司的持续发展提供了强大的技术保障。近些年，公司已累计取得国家知识产权局颁发的专利共49项，其中发明专利5项，实用新型专利40项，外观专利4项。每年均有2个以上的新产品推向市场，产品技术性能指标保持先进水平。</p>
产品质量	<p>公司坚持“质量第一”的生产和管理理念，巨资引进了熔铸圆棒、挤压型材、阳极氧化着色、超强电泳、无铬钝化静电喷涂等多条先进的生产线和先进的检测设备，拥有一套完善的质量管理体系，通过了ISO9001认证，确保产品具有机械性能好、耐腐蚀性强、强度高、色泽均匀、光洁度好等特点，其化学成分、力学性能、表面处理等各项指标，均符合标准要求。生产硬件与管理软件完美的结合，确保了铝型材产品的优良品质，给用户带来全新的生活享受和全面的品质保证。</p>
服务	<p>公司拥有国内最好的技术服务团队，产品在出现质量问题后能在24小时内给予回复，必要时有专业技术人员到厂服务。对于客户对产品的特殊要求，公司能够组织相关技术人员进行技术攻关去满足客户的要求。对所有客户实现专业化的对接的服务，以求客户用上最适宜的产品，服务质量好。</p>

图 3-1 公司核心竞争力



3.2 自主创新

3.2.1 依托平台

公司技术部，现有专职研发人员 18 人，其中本科或中级职称以上人员 8 人，配备一流的铝合金型材研究、测试和专用化验设备，公司每年下达铝合金型材的研究开发项目计划，由技术部负责实施，公司按“技术部绩效考核制度”对项目进行单独考核，实现了研发投入按项目单独记账、预算、决算和审计，每年用于新技术、新产品等项目的研发经费占销售额的 3% 以上。公司通过对研发人员的绩效考核、升值等奖励措施，极大地激发了研发人员的工作热情，为高新技术产品的开发和企业的可持续发展提供了有力的保证。



图 3-2 企业荣誉

3.2.2 研发投入

公司每年将销售收入的 3% 以上用于研发投入，2018 年研发投入 2816 万元，2019 年研发投入 2550 万元，2020 年研发投入 2436 万元。

年度	2018	2019	2020
研发支出	2816	2550	2436
销售收入	92440	83064	75402
研发投入占销售收入比	3.05	3.07	3.09



3.2.3 知识产权

近年来，公司已累计取得国家知识产权局颁发的专利共 49 项，其中发明专利 5 项，实用新型专利 40 项，外观专利 4 项。每年均有 3 个以上的新产品推向市场，产品技术性能指标保持先进水平。



图 3-3 专利证书

3.2.4 认证产品先进性指标

序号	项目	T/ZZB 1555—2020	GB/T5237	公司产品
		指标	指标	指标
1	壁厚尺寸	超高精级	高精级	±0.06mm
2	6063T5 抗拉强度试验值 RM	195MPa	160MPa	247MPa
3	6063T5 非比例延伸强度 Rp0.2	180MPa	110MPa	222 MPa
4	断后伸长率%	10	8	13
5	韦氏硬度 HW	12	8	14
6	室温纵向抗剪特征值	不小于 30MPa	不小于 24MPa	71 MPa
7	室温横向抗拉特征值	不小于 30MPa	不小于 24MPa	123 MPa
8	高温持久荷载性能(横向抗拉)	不小于 30MPa	不小于 24MPa	96 MPa

图 3-4 主要性能参数

3.3 产业协同

公司注重相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会）的关系，特别是与供应商和合作伙伴的长期战略合作伙伴关系，以满足公司战略的需要。

公司按照《采购控制程序》对供应商进行管理。公司重视供货的成本管理，采用货到付款的方式，实现供货成本的最小化。



3.3.1 订单激励

对供应商每年评定一次。对于评定优秀的供应商，公司通过加大订单的方式进行激励，是最为有效对供应商进行激励的手段。

3.3.2 付款方式的激励

通过提供更有诱惑力的付款方式来激励优秀的供应商。

3.3.3 新品配套使用的激励

公司开发的新品材料供应，倾向于优秀的供应商提供，促进持续的发展和壮大。自身发展的同时有效促进了下游产业发展，带动了区域经济的拓展。

截止目前，浙江米皇新材股份有限公司共有供应商 18 家，其中浙江省内供应商 10 家，占总供应商数量的 55.6%。

3.4 社会责任

公司以科学发展观为指导，强化“企业公民”意识。公司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。2020 年创造税收 1067 万元，新增就业岗位 50 人，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、职业病防护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；

公司积极认真履行社会责任，包括公共责任、道德行为和公益支持等方面。

3.4.1 公共责任

3.4.1.1 有效控制，持续改进

公司在 2017 年初就导入了 ISO9001/ISO14001/GB/T28001 质量环境和职业健康安全管理体系，并通过了质量环境安全管理体系认证，获得了认证证书。根据环境、职业健康安全管理体系要求，进行了环境因素和危险源的识别，确定重大环境因素和重点控制风险，设立目标和管理方案并分解至各部门，每半年跟进计划的进展，在管理体系评审会中，报告年度目标、管理方案的达成状况，制定控制和改进措施。

在环境保护、节能降耗、安全生产、职业健康安全等方面的控制/改进措施，详见下图：



控制项目	影响指标	相关风险	国家行业标准	内控指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	工业废气、废水、固体废弃物和噪音等	污染水体；空气污染，危害人体；污染大气；干扰居民生活	环境空气质量标准 工业企业厂界噪声标准 污水综合排放标准	达到或超过国家和地方相应标准；废弃物分类管理；	公司内部自测、公司测量和开发区环境检测部门测量	按照环境和职业健康管理体系标准手册、程序文件对项目进行环境影响评价，实施环保“三同时”管理
产品安全	产品使用安全性	产品安全指标	标准规定和顾客要求	客户要求及质量管理体系要求	内部检测，外部检测。严格按照规范设计产品。	严格执行工艺规程。制定相关内部管控程序。品质部的检查。
能源资源消耗	水、电、汽、油和纸张等	增加生产成本；浪费能源资源；影响可持续发展	中华人民共和国节约能源法	根据环境和职业健康管理体系目标和指标制定能源消耗月计划和指标。	内部监测和统计与分析	完善公司节能管理制度；加强宣传和各部门的监督力度；推广利用节能新技术、新材料、新设备和新工艺。
安全生产	火灾、触电、机械伤害、中毒和高处坠落等	人员伤亡；财产损失；影响社会稳定	根据环境和职业健康管理体系的目标：全年无火灾事故；无员工中毒事故；无员工伤亡；职业病事故为0起/年	杜绝重大事故，生产安全和职业健康保护	安全评价、定期检查	按照职业健康安全管理体系，推进“危险辨别—标准化操作—安全培训—安全评价；执行“三同时”
公共卫生	固废和噪音	导致职业病	生产过程安全卫生要求总则	执行行业标准	疾控中心负责抽检	健全职业卫生档案，个人防护用品发放和佩戴；每年组织员工体检

图3-5 公共责任方面的有效控制和改进

3.4.1.2 预见隐忧，主动应对

政府、民众和相关方对环境保护、安全生产的关注度日益提高，为消除外界对公司这方面的隐忧，公司积极做好应对准备。

公众隐忧	产生原因	应对措施
环境污染	公司向环境排放的废水、废气和噪声等污	1. 建造废气处理设施，对排放的废气进行处置，保证达标排放；



	染物对周边环境造成的影响	<ol style="list-style-type: none"> 2. 建造了污水处理站，对喷涂等加工废水进行处置，达标后排放； 2. 建造隔音降噪设施，确保公司的生产经营活动不会对周边居民产生印象； 3. 严格执行建设项目“环境影响评价”制度； 4. 加强管理，定期进行培训宣传，提高员工环保意识。
安全生产	对人身造成伤害，致社会、家庭负担。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加强新员工与在职员工安全生产教育。 2. 每日安全检查与整改（安全生产日日清检查）。 3. 从2014年起，与各车间签订安全生产管理目标责任书，有效控制工伤事故的发生。

图3-6 预见隐忧与应对

3.4.1.3 设定关键过程，制订关键绩效指标

为满足法律法规要求和达到更高水平，根据公司实际情况，采用关键过程及绩效指标和在应对产品、服务和运营的相关风险方面的关键过程及绩效指标来达到有关的要求。

维度	序号	KPI名称	关注方	评审周期	评审方式
财务与预算	1	流动资产周转率（%）	股东、经营者	次/年	ERP
	2	主营业务利润（万元）		次/月	ERP
	3	销售收入（万元）		次/月	ERP
	4	总资产贡献率（%）		次/月	ERP
顾客	5	顾客满意度（%）	顾客	次/年	顾客满意度调查表
	6	客户投诉反馈及时率（%）		次/月	反馈投诉处理记录
生产运营	7	新产品产值率（%）	股东、经营者	次/月	ERP
	8	一次检验合格率（%）		次/月	质量报表
	9	交付及时率（%）		次/月	ERP
	10	设备完好率（%）		次/月	生产报表
	11	原材料检验合格率（%）		次/年	年度总结
以人为本	12	员工满意度（%）		次/年	员工满意度调查统计
	13	员工培训费用（万元）		次/月	人事报表
社会责任	14	纳税（万元）	社会	次/年	年度总结
	15	安全、环境保护		次/月	安全事故报告、环境测试报告



维度	序号	KPI名称	关注方	评审周期	评审方式
	16	公益事业（万元）		次/年	公益事业记录

图3-7 2019年度公司关键过程绩效指标

3.4.2 道德行为

3.4.2.1 建立道德规范体系

公司注重搞好与外部的协作与合作，与客户、供应商和终端用户实行战略合作，实现多赢；与社区、社会各界和睦相处；在内部，倡导为员工营造一个和谐的企业环境和文化氛围，并将企业文化和思想化为员工的自觉意识和自觉行为。为规范员工职业行为，树立廉洁从业、勤勉敬业的良好风气，公司制订了一系列道德行为准则，组织员工认真学习，遵守公司的职业道德和行为准则。办公室对各部门的经营行为和业务往来进行法律指导和监督把关，保证企业诚信经营。公司遵守社会道德规范，诚信经营，遵纪守法。正确处理好与顾客、投资者、合作伙伴、银行、社会等关系，做到重信誉、重承诺、重合同、守信用，精诚合作、互惠双赢。

3.4.2.2 监测内外部道德行为的主要方法和指标

监测公司治理中的道德行为主要体现在公司治理结构、勤政、廉政、管理行为的公正性、生产经营活动的规范性、日常行为等方面。

公司采用自查、政府专职机构等测量的方法，综合评价公司的道德行为。公司针对不同的过程明确了相应的测量方法和指标。

监督对象	监测过程	监督部门	测量方法	测量指标
公司高层	公司治理结构	股东会	会议、检查	非公司高管（1人或以上）参加董事
	勤政、廉政	办公室	投诉举报	违纪违法事件为零
公司中层及职能部门	管理行为的公正性	办公室监督和通报集体劳动合同履行率 100%		
		公司员工满意度测量工满意度 80%		
	税务部门	税务检查及评价	依法纳税	
	银行	银行信用评价	按时还贷	
生产经营活动的规范性	公司中层及职能部门有关主管部门	财务检查	财务报表 100% 真实	



监督对象	监测过程	监督部门	测量方法	测量指标
		合作伙伴	合同兑现	合同兑现率 100%
公司员工	日常行为	办公室	违纪处理	杜绝不文明行为

图3-8 道德行为的主要过程、测量方法和指标

公司制定了《人力资源管理程序》、《员工行为准则》等文件，对全体员工进行道德行为的约束。

3.4.3 公益支持

公司以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神。公司积极参与行业发展、抗疫救灾、环境保护、送温暖等多项社会公益事业。

支持领域名称	支持内容	金额（元）
社会公益	每年向区慈善总会捐款，救灾扶贫、困难家庭救助。	2.2 万
捐款	抗击疫情，捐物资(口罩、手套等)和捐款。	50 万
员工关怀	公司工会牵头，每年开展对家庭困难职工、患大病员工的帮贫扶捐助困慰问和捐助活动；每年安排员工进行健康体检；另外还对员工食堂环境进行长期监管，修缮员工宿舍楼各种生活和文体设备设施。	4.5 万

图3-9 公司公益事业支点领域持重



图3-10 捐款、志愿者公益等活动

4.0 组织环境和战略

4.1 战略制订

制定战略，实施战略是米皇新材发展的导向，公司高层凭借多年从事铝合金型材的生产积累的经验，依托国内外市场的高度成长性，以战略引领发展，并通过自下而上、自上而下的反复分析论证来确定公司的发展战略。通过战略的制定和部署，明确目标，建立适合公司的战略体系，并通过不断评价和战略绩效考核



来持续改进战略，形成战略制定、评价、反馈、修正系统，并以此来驱动米皇新材公司管理系统能力的不断发展前进，实现战略规划中各阶段与各层次的目标指标。

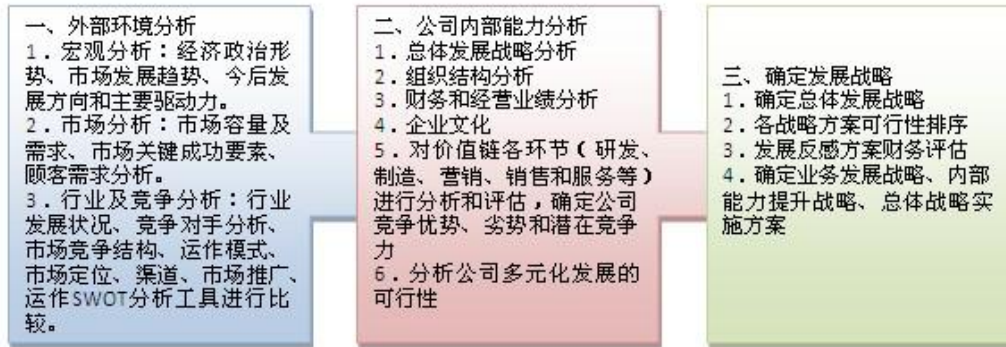


图4-1 战略制定主要阶段流程

公司分析了内部资源和外部资源、公司优势和劣势、外部环境所带来的机会和威胁，最终提出公司五年总体发展战略：**公司通过持续导入卓越绩效模式，坚持创建学习型组织和持续改进，调整经营结构，转变增长方式，创新经营机制，突破并超越传统的、低水平的市场竞争格局，以实现均衡持续和谐健康发展。**

为了确保公司发展战略的成功实施，提出了营销创新、技术创新、管理创新、积极开辟新的国内市场领域等四个方面的主要措施。

4.1.1 战略制定过程

浙江米皇新材股份有限公司坚持以市场需求为导向，不断完善技术创新体系建设，通过引进技术和消化吸收，在不断提高企业产品开发和技术创新能力的同时，加强产、学、研联合，调整组织结构，优化资源配置，使企业能够获得在同行业中的技术优势或规模优势，大大提高企业参与国内外市场竞争的实力。为保证公司战略发展与宏观环境、市场环境的适应性，公司将核心战略按时间跨度划分为长期发展战略和短期发展战略，并将长期发展战略时间区间定为5年，以应对行业竞争的挑战和我国宏观环境变化的挑战而确定；将短期发展战略时间区间定为1年（即相当于年度经营目标和计划），与我国按“年度”进行财务核算的传统习俗相吻合，同时为了应对市场快速变化的挑战而确定，且每年进行滚动修订，有效地把公司长期战略与日常业务工作结合起来，保障公司年度目标的实现和整体战略获得成功。

公司战略制定过程的主要步骤及参与者如下图表：

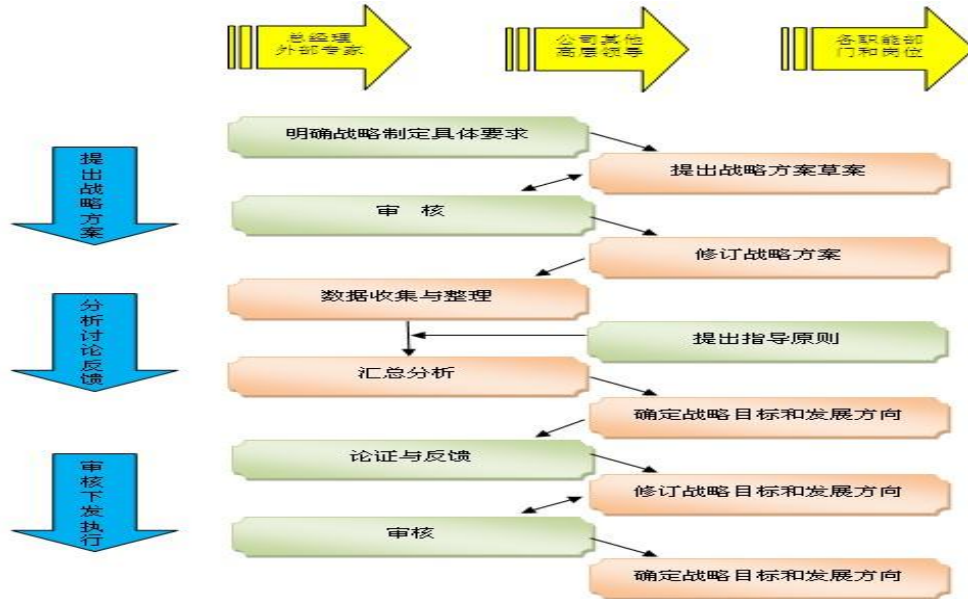


图4-2 公司战略制定流程图

战略制定步骤名称		参加人员	时间	输入	输出
1	战略筹备会	公司高层领导	2-3 天	公司内、外部因素和竞争态势的变化，上一阶段战略目标的执行情况	五年发展战略初稿
2	战略研讨会	公司高层领导	1-2 天	五年发展战略初稿、本年度战略实施情况	五年发展战略报批稿、下一年度公司的经营目标和年度计划
3	职能战略研讨会	各职能部门领导	1 天	五年发展战略报批稿、下一年度公司的经营目标和年度计划、公司内部外部环境关键信息	职能部门规划
4	战略评审、修改、定稿	公司高层领导	每 年 12 月	五年发展战略报批稿	战略批准稿
5	战略调整会	公司高层领导	1-2 天	经营环境变化信息、国家法律法规变化条文、战略批准稿	年度战略调整稿

图4-3 战略制定步骤

公司在每一个长、短期计划的末期，根据内、外部因素和竞争态势的变化，结合上一阶段战略目标的执行情况，制定下一阶段的发展战略，且每年末公司高层领导组织召开战略研讨会，对本年度战略实施情况，进行分析和评价，并制定



下一年度公司的经营目标和年度计划，确保公司战略制定过程与短期计划区间的适应性。

由各职能部门负责对公司内外部环境关键信息的收集、整理和筛选，职能部门通过大型展会、互联网络、供方座谈会、顾客问卷调查、绩效测评等各种渠道和方式常年收集、整理和筛选信息，向公司高层传递，以利高层领导在制定战略时予以充分考虑。

4.1.1.1 识别和了解顾客和市场的需求、期望以及机会

1) 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。主要由销售部人员等通过与顾客的沟通、拜访、信息反馈等方式，对顾客要求、产品定位、服务定位、接触方式等信息进行收集，并对汇集的信息依据公司的实际情况进行汇整。销售部人员通过有关部门对行业内相关数据的了解，对行业发展趋势、客户需求变化、技术发展、产业变化、产业盈利性进行分析，并出具书面分析报告供领导层参考。

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。

公司产品包括：工业型材和民用型材，其中工业型材主要包括太阳能边框、光伏边框铝型材、流水线铝型材、电子机械铝型材、装饰家居铝型材、电梯导轨系列铝型材、散热器系列铝型材、汽车窗框系列铝型材等，民用型材包括穿条节能隔热系列门窗、注胶隔热系列门窗、高气密推拉系列门窗、高气密平开系列门窗、明框/隐形幕墙系列、通用型材系列等。

2) 识别和了解顾客的期望以及机会

通过电话、网络、展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，目前公司高端产品技术、品质领先，市场发展前景很大。

方法/途径	具体方式
信息沟通	电话、传真、EMAIL、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
	公司中高层也会定时与一些重点客户直接联系了解他们的情况



方法/途径	具体方式
会议恳谈	每年定期参加行业协会会议，交流市场策略、供应策略、一体化策略、产品策略等
高层走访	公司中高层定期针对客户进行市场走访

图 4-4 主要顾客的沟通机制

顾客沟通机制：所有与顾客接触所获得的信息均由专人整理，形成书面报告，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。然后分别按信息管理程序、产品设计与开发控制程序实施，以满足顾客的要求。

4.1.2 竞争环境和增强竞争能力

a) 运用多种方法分析关键因素

在战略制定过程中，公司采用 SWOT 分析法，积极从内、外部因素着手，收集优势、劣势、机会、威胁四方面关键信息，并将这些信息运用 SWOT 分析，建立战略矩阵，据此确定公司的战略目标。目前公司产品竞争相当激烈，一是质量竞争、二是价格竞争、三是创新及技术的竞争。公司通过运用 KSF（关键成功要素）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。

b) 铝型材行业分析

目前全球铝型材产销状况，从产能分布来看，2019 年全球可出产铝型材的国家和地区约 95 个，出产公司约 2200 余家，其间中国的产能占国际总产能的比重超越 50%，位列榜首。跟着全球经济添加及铝型材用途不断拓展，全球铝型材的耗费量由 2009 年约 869 万 t 添加至 2019 年约 1550 万 t，年复合添加率约为 7.5%。估计 2020 年，全球铝型材花费量将达约 1669 万 t。

我国正处在工业化发展的中期阶段，铝型材占到铝型材总应用量约 30%，主要应用于交通运输业、机械设备制造业、耐用消费品业等行业，分别在我国铝型材应用中占比约 10%、10%和 12%。而同期的欧洲、北美和日本的铝型材消费结构中，工业耗用比例分别达到为 60%、55%和 40%，远高于我国。铝型材行业概括及现状指出，消费结构的差异反映出我国铝型材在工业领域的生产、开发和应用方面的不足。

从企业规模来看，各不同规模企业产能利用率都有不同程度的下滑，产能介于 5 万至 10 万吨的大中型企业产能利用率环比降幅最小，降幅只有 0.16%；而



产能大于 10 万吨的超大型企业降幅也控制在 1%之内，这主要是受行业淡季、房地产投资增速放缓等影响，产量均有所下滑，但是 2020 年的另一特殊情况是，疫情、环保等因素导致环保资质不达标小厂的部分订单流向大型企业，支撑起大型企业的开工。

从省份产量来看，河南、山东、广东分居前三位，产量分别为 1212.49 万吨、1066.58 万吨和 538.40 万吨，仅两个省市产量超过 1000 万吨。除此之外，江苏、广西、浙江、湖南和内蒙古的产量均高于 200 万吨，共有 6 个省市企业产量超过 200 万吨。产量在 100-200 万吨的省市有 5 家，其余 16 个省市的产量均低 100 万吨。

根据“十三五”有色金属工业规划，到 2020 年我国铝消费总量将达到 4300 万吨，2019-2020 年期间的年均复合增长率(Growth rates)(CAGR)将达到 7.24%。据铝型材行业概括及现状数据，2019 年我国铝消费总量达到 3250 万吨，同比增长 8%，预计 2020 年铝消费将达到 3470 吨，同比增长 6.77%。

与此同时，随着我国铝(Al)型材行业快速增长，铝型材行业的销售收入也将逐年增加。门窗铝型材门窗材料中，与墙体相连接的材料。其主要特点是与墙体相接处表面多为平面，固定在墙体上，不能移动。由铝合金建筑铝型材制作的框、扇结构的窗。

电解铝行业产能过剩问题长期来看难以根治：低成本产能扩张导致产能“西进东不退”，而限制产能政策在保增长压力下难以落实。此外，在铝价反弹之际，停产的产能随时可能复产，而下游铝材加工行业也遭遇严重的过剩压力，市场期待的需求驱动行业及价格回暖的可能性不大。

上游电解铝行业产能难以遏制之际，过剩压力也向铝材加工企业传导，这导致下游消费对铝价及铝行业的盈利情况形成拖累。铝加工企业数量虽多，但生产集中度低、生产规模小。未形成高水平的现代化大型铝业集团群。数据显示，中国铝加工企业目前有 1400 家左右，其中铝挤压厂 780 多家，铝板带箔厂 650 多家，但大、中型企业不足 20%，落后的小型企业占 80%以上，全国铝加工企业平均产能仅 2.5 万吨/年左右。产能最大的西南铝为 80 万吨/年，而工业发达国家



的铝加工企业产能平均在 10 万吨/年以上，最大的产能达 170 万吨/年。

此外，中国铝材加工行业综合技术水平低，科技创新和自主开发能力弱，也是导致中国铝材出口竞争力不足的原因之一。尽管我国部分铝加工企业在引进、消化、吸收国外先进技术和工艺装备的基础上，通过自主开发和创新，使某些单一技术达到或接近了国际先进水平。但从整个产业来看，很多企业仍处于上世纪 90 年代的生产水平，受体制、机制、资金及技术方面所限，技术改造乏力。

总之，电解铝产能过剩是个顽疾，铝价反弹给停产的产能带来复产的动力。对铝材加工企业而言产能过剩越发突出，在外需减弱和出口环境恶化的情况下，尽管铝消费在轻型汽车、太阳能光伏等方面前景看好，但是结构矛盾或将在长时间内抑制铝价和铝行业扭转困局。

c) 铝型材行业竞争环境分析

公司通过五力分析法分析行业竞争环境，如图表 4-5 所示：

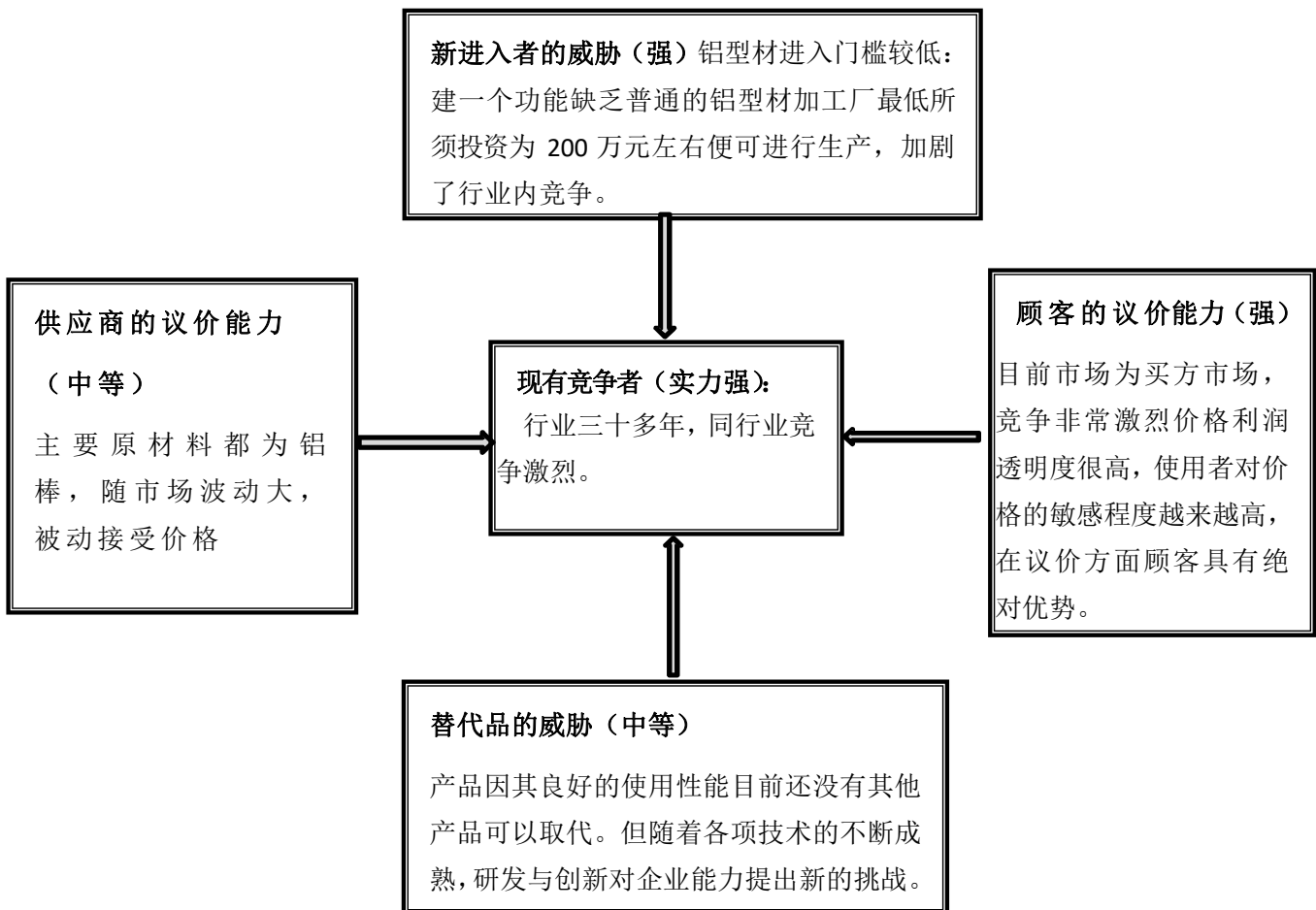


图 4-5 五力分析结果



根据波特五种竞争力分析来看，随着铝型材行业出现三十多年，低价位竞争的情况在该行业中仍普遍存在，但仍有一部分缺乏竞争力的企业很快被淘汰出局，经过一段时间的行业洗牌之后，会有一部分具备竞争力的企业脱颖而出。

1) 现有竞争对手间争夺的激烈程度

同行竞争的激烈程度是由竞争各方的布局结构和所属产业的发展水平决定的。竞争各方的情况包括企业自身的固定成本和库存成本、产品差异化程度、产业的市场容量和市场增长速率、竞争对手的复杂程度、退出壁垒的高低等等。这些因素通常相互作用，共同决定着竞争的激烈程度。如果企业之间没有“龙头老大”式的行业垄断者，势均力敌，而且产品的差异化程度小，说明该产业市场已经趋于饱和而没有多大增容空间，退出壁垒较高。如生产线的专用性，过剩产能转移困难等，那么这就很可能导致更加激烈的竞争。当然，这些因素中也存在着此消彼长的相互抵消。判断现有竞争者的竞争强度，需要对上述各种因素进行详细而具体的全面分析，而不是仅仅比较市场份额、利润率和增长速率几个简单的数据。

2) 客户价格谈判实力

通常，客户的议价能力同客户的购买量、渠道商的盈利情况、产品对客户的影响程度、客户对本行业信息的掌握程度等因素相关。

3) 供应商的价格谈判能力

供应商的价格谈判能力与以下几个因素有关，供应商所属行业的集中度、供应商产品的替代性、供应商产品在本企业成本组成中的重要性、供应商进行前向一体化的能力等等。对公司来说，主要的供应商有银、铜等原材料供应商。上游行业的供应市场稳定和加工波动对本行业的经营会有一定的影响，目前铝波动幅度较大。

4) 潜在的参加竞争者

进入威胁：任何一个产业，只要有可观利润，就必然会召来对这一产业的投资。投资必然带来本产业的产量增加，价格回落，利润率下降，并冲击原有在位企业的市场份额，这就是进入威胁。进入威胁的大小通常取决于两个因素，一是进入壁垒的高低，二是现有在位企业的报复手段。如果这一产业的进入壁垒强大，或者新进入者预期在位者会进行激烈的报复，那么进入威胁就会相对较小。铝合金型材行业，同行业竞争激烈，行业基本处于完全竞争状态，产品利润越来越低，



不具备投资的吸引力，所以从世界范围来看新参加者的可能性不大。

在国内市场，米皇“众发”的竞争品牌主要是浙江博奥铝业，公司具有以下优势：

- 1、产品线方面，本公司产品线丰富，产品涉及建筑用门窗、幕墙、装饰类铝型材及光伏、家电、家具、汽车、通讯、洁具、机械制造等行业的民用和工业用铝型材。
- 2、品牌传播方面，米皇新材有较强影响力。
- 3、规模经济：在生产、研究与开发、采购、市场营销等职能上已经形成了一定的规模经济。
- 4、产品差异：米皇铝合金型材注重细节，品质稳定，性价比高于对方。

企业	对比项						综合评分
	价格	产量	质量	财务资源	服务	品牌	
米皇新材	4	4	4	5	4	4	25
浙江博奥铝业	4	3	3	4	4	4	22
万邦德栋梁铝业	4	5	5	5	4	5	28

图4-6 公司主导产品与主要竞争对手对比情况

通过以上分析，当前行业竞争比较激烈，随着全球经济持续回暖，潜在市场比较大，对公司进行创新战略发展比较有利。

通过上述分析，公司战略小组认为米皇公司通过以下竞争措施来加强行业竞争能力：通过提升企业综合管理水平，提高核心竞争力；强化专业能力，积极开发新产品，提供产品利润；加强成本控制，推进精细化管理；不断提升品牌影响力。

d) KFS 关键成功因素分析

战略小组根据公司发展情况和现状罗列公司的关键成功因素：

关键成功要素分类	关键成功要素内容
品牌优势	公司是国内铝合金新材产品的知名企业，米皇新材的“众发”品牌在行业内部已享一定的知名度和美誉度，2017年被浙江省质量技术监督局认定为浙江名牌产品。经过十多年的市场历练，“众发”以其质优、高性价比成为国内外著名企业配套的首选品牌。



关键成功要素分类	关键成功要素内容
绿色环保	<p>公司为湖州市环保产业协会会员单位，通过能源管理体系认证，并于2018年通过湖州市“中国制造2025”试点示范城市建设小组“四星绿色工厂”认定，目前公司所有的材料都是属于绿色环保无污染产品。公司进行了氧化线无镍封孔工艺改造，使用了无镍的原辅料。氧化废水从含镍废水变成了无镍废水，生产排液只需调整PH值就可以排放，无需处理重金属镍。既减轻环保处理压力，又节省人工和药剂。每吨氧化料节省60元污水处理费，年产约30000吨喷涂料，年节省约180万环保处理费用。</p>
人才、技术	<p>公司为国家重点扶持的“高新技术企业”，目前专职研发人员18人，其中本科或中级职称以上人员8人，另有外聘技术顾问专家3人，拥有一支具有丰富专业经验的研发、管理团队，与国内同行交流密切，与设备厂商长期接触，为公司的持续发展提供了强大的技术保障。近些年，公司已累计取得国家知识产权局颁发的专利共49项，其中发明专利5项，实用新型专利40项，外观设计专利4项。每年均有2个以上的新产品推向市场，产品技术性能指标保持先进水平。</p>
产品质量	<p>公司坚持“质量第一”的生产和管理理念，巨资引进了熔铸圆棒、挤压型材、阳极氧化着色、超强电泳、无铬钝化静电喷涂等多条先进的生产线和先进的检测设备，拥有一套完善的质量管理体系，通过了ISO9001认证，确保产品具有机械性能好、耐腐蚀性强、强度高、色泽均匀、光洁度好等特点，其化学成分、力学性能、表面处理等各项指标，均符合标准要求。生产硬件与管理软件完美的结合，确保了铝型材产品的优良品质，给用户带来全新的生活享受和全面的品质保证。</p>
服务	<p>公司拥有国内最好的技术服务团队，产品在出现质量问题后能在24小时内给予回复，必要时有专业技术人员到厂服务。对于客户对产品的特殊要求，公司能够组织相关技术人员进行技术攻关去满足客户的要求。对所有客户实现专业化的对接的服务，以求客户用上最适宜的产品，服务质量好。</p>

图 4-7 关键成功要素

e) SWOT 分析

在以上分析的基础上，运用 SWOT 分析法确定公司的优势、劣势、机遇、挑战，确定公司发展方向和战略地位，SWOT 分析的结果如图表图 4-8 所示：



<p style="text-align: center;">内部优势与劣势</p> <p style="text-align: center;">外部机遇与挑战</p>	<p>优势 (S)</p> <p>S1、行业领先的核心技术与能力 S2、“米皇新材公司”良好的口碑业界的口口相传。 S3、铝型材市场地位的牢固 S4、企业实力处于行业领先地位； S5、拥有一支经验丰富、执行力强、高凝聚力的管理团队。</p>	<p>劣势 (W)</p> <p>W1、人力成本增速过快，导致企业盈利能力的不足。 W2、原料铝棒的价格波动大，影响了产品的定价。 W3、管理成本过大。</p>
<p>机会 (O)</p> <p>O1、建筑、光伏行业持续发展，前景广阔； O2、企业标准化适应社会发展和顾客需求，公司在标准化工作上走在了行业的前端。</p>	<p>方案一：SO 战略 (发挥优势，把握机会)</p> <p>1、充分利用“米皇公司”在客户中的口碑，提高市场份额； 2、加大科研、信息化建设投入，进入提高产品的技术含量； 3、进一步提高管理团队水平，提升企业综合竞争力。</p>	<p>方案二：WO 战略 (剔除劣势，把握机会)</p> <p>1、积极开拓新的领域，寻找新的客户； 2、抓住发展机遇，提高生产效率，加大主要产品的市场份额，拓宽产品渠道，提高企业竞争力； 3、寻求外部合作伙伴。</p>
<p>挑战 (T)</p> <p>T1、数字时代创新速度不断加快； T2、行业内部低成本竞争者的挑战；</p>	<p>方案三：ST 战略 (发挥优势，应对挑战)</p> <p>1、建立战略联盟，与供应商签订长期合作协议； 2、开展资源综合利用，发展循环经济，降低生产成本； 3、加强管理，降低企业运行成本，提高利润； 4、重视合同跟踪，加快回款速度。</p>	<p>方案四：WT 战略 (剔除劣势，应对挑战)</p> <p>1、加快人才队伍建设，提高管理水平，调动员工积极性； 2、引入人才竞争机制，打破现有管理模式，最大限度减低运行成本。</p>

图 4-8 公司 SWOT 战略分析

通过分析，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上游，能与各竞争对手竞争，本公司在技术、质量、服务方面的有优势，同时公司通过创新，开发新产品，开拓新市场（太阳能光伏）、技术改进，提升管理，降低成本等，增强竞争能力。

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。



序号	战略内容	战略具体要求
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。同时响应国家号召，开拓清洁能源（太阳能光伏发电）新市场。
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。

图 4-9 公司战略内容

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

4.1.3.1 营销创新

铝合金型材市场品牌较多，竞争激烈。公司目前在以建筑铝型材市场为主，在新能源（太阳能光伏）市场还需要进一步提升，提高占比。公司要提高新兴市场占有率，获得更大的发展，获取更多的利润，就必须进一步加强品牌建设，同时，改善营销渠道的模式，改善措施如下：

- 1) 加强营销队伍建设，提高营销人员素质和专业水平；
- 2) 重视销售渠道建设，积极与销售渠道的战略合作；
- 3) 加强市场调研及广告宣传。

4.1.3.2 技术创新

公司为国家高新技术企业，在新产品开发和生产技术方面有较强的实力。目前技术中心创新团队已有人员 18 人，本科及中级以上职称的工程技术人员 10 人，另有外聘技术顾问专家 3 人，拥有多台先进的研发和检测设备。公司将重点以人才发展创新、产品创新和管理创新为重点，形成层次结构鲜明，创新能力强的创新团队，健全企业技术创新管理体系，把技术创新、产品创新、人才创新和管理机制的创新完美融合，完善健全企业整体创新与激励机制。公司建有完善各项组织管理规章制度，包括技术中心管理制度、研发投入核算体系、绩效考核奖励制度等一系列科技创新管理制度，保证了科研项目的顺利实施，激发了科技人员的工作热情，建立了有效的专利申请、管理、保护、运用、奖励以及专利信息利用机制。公司的其他制度如《薪酬福利管理制度》，其政策明显向科技人员倾斜，《员工培训制度》侧重于科技人员的培养教育和企业员工技能水平的提高。



近些年，公司已累计取得国家知识产权局颁发的专利共 49 项，其中发明专利 5 项，实用新型专利 40 项，外观专利 4 项。每年均有 3 个以上的新产品推向市场，产品技术性能指标保持先进水平。

4.1.3.3 管理创新

企业黄金是在生产一线，生产管理的好坏直接影响生产成本的高低。公司在生产管理上逐步形成了一套完善的管理机制，从产品质量管理、成本管理、效率管理等方面入手，实现车间的精细化管理。首先，我们通过建立适合的管理方法，有效降低了生产过程损耗以及材料消耗，提高了工作效率，同时减少了不良品的产生，进一步为实现最优成本战略打好基础。其次，通过完善公司的生产管理系统，使相关各项生产数据一目了然，从而实现及时、有效地管控。三是设立各项运行指标，各生产车间根据公司的目标进行分解，考核落实到各班组及管理人员，并进行有效跟踪和考核，提高了管理人员的工作积极性和成就感，使管理工作取得了较好的成效。后期公司将全面推进绩效管理制度，在全公司范围内提倡管理降成本、管理出效益的理念。

4.1.3.4 人才培养与激励

企业管理的基本原则是“天行健，君子以自强不息。地势坤，君子以厚德载物”。树立和落实“惟贤惟德”的科学发展观，既是企业人力资源工作的客观需要，也是人力资源工作服务企业发展大局，实现新发展、谋求新突破的内在要求。在战略制定时，充分秉承“以人为本”的理念，将“以人为本”的思想贯穿于人力资源管理和人才资源开发的全过程，通过搭建平台、重用人才、完善机制等措施，激发员工的工作热情，增强员工的事业心和工作使命感。

“以人为本”是现代企业人力资源管理的核心，其目的就是要教育和激励广大员工为企业的目标而共同奋斗。给员工搭建实现自我价值与企业共同发展的平台，是人才培养与激励的一条有效途径。

1) 搭建学习平台，满足员工渴望成才的需求

随着知识经济的不断发展以及“科学技术是第一生产力”理念的逐步深入，越来越多的员工认识到，通过学习来提升自己，比物质激励更能体现自己的人生价值。因此，企业要坚持“培训是最好的福利”的工作思路，用工作的横向提升、知识的更新积累去代替人的纵向提升、职务升迁，以提高员工对企业的满意度和忠



诚度，激发员工的积极性和创造性。通过制订与出台一系列有效鼓励员工岗位成才、自学成才的规章制度，企业形成良好的学习氛围、筑造学习型企业。

2) 注重人才开发，让人才成为企业发展的生力军

科学的人才观要求必须树立“人才资源是第一资源”的观念和坚持“以人为本”的观念，这就要求在人力资源工作中，要注重引进人才、发现人才，把人才开发作为企业发展的第一推动力量，促进企业员工的全面发展。

企业在招募员工时，就注意到志向、年龄、知识结构的甄别和选择，特别是对研发及管理专业人才的招揽，更要达到求贤若渴的境地。人才的短缺是制约企业发展的把手，因而，要不惜一切代价，在引进和开发专业人才上做好文章。学生到企业后，要从尊重人才、关心人才、爱护人才出发，不仅妥善安排他们的生活，而且第一时间将他们放到生产一线锻炼，让他们熟悉和了解企业生产流程，掌握生产实践的第一手资料，然后将他们派到各管理岗位上大胆使用，信任他们的能力，调动他们的才干，发掘他们的潜能，使企业取得一步一阶梯的发展。

3) 完善激励和保障机制，促进人才的成长

知识和人才需要尊重，劳动和创造需要激励，人才的日常生活也需要得到保障。因此，企业“以人为本”的基本要求和具体体现就是要建立和完善激励、保障机制。在完善激励机制方面，公司从个人价值和贡献价值两方面激励人才。该奖酬办法在尊重组织责任的同时，更加充分体现运营绩效，使公司集体凝聚力和团队协作能力得到充分加强，最大限度地调动了人才的工作积极性和主动性。

4.1.3.5 积极开辟新兴市场

在巩固与现有客户的合作之外，公司将进一步开拓新兴销售市场，提高公司在新兴市场的市场份额，优化现有的客户结构。同时，依托公司在铝合金型材领域的技术积累以及经验积累，公司将进一步依照市场需求和客户的要求开发新产品，丰富公司产品种类，提高公司产品在细分领域的市场占有率，为客户提供更满意的产品和服务。

4.1.4 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

公司对总体战略规划和各职能部门的战略规划进行细分后，从人力、财力和物力三个方面对各部门进行资源配置，实现战略目标与资源的匹配。



4.1.4.1 人力资源配置

公司采取多种形式对管理人员、技术人员、营销人员及操作人员进行针对性地有效培训，全面提高人员素质；实行外部引进与内部培养相结合的方式培养有创造性的优秀人才；每年去人才市场或大专院校进行大学生的招聘活动。

4.1.4.2 财务资源配置

财务部通过财务账务系统，对公司的各项财物指标全面监控和分析，并对未来资金需求做出预算，以便根据资金余缺情况及时制定资金筹集方案，保证战略目标执行过程中各项资金的及时供给。

4.1.4.3 实物资源配置

公司积极通过技术改造计划、设备维修计划、物资供应计划等具体计划，从基础设施建设、设备管理、物资供应三个方面对公司实物资源进行科学安排和调度。

公司在设备先进性方面在国内同行中处于领先地位，公司充分利用技术、检测、试验资源，建立了产品化验室，配置精密的检测分析设备，对产品的研发、持续改进提高等提供强有力的支撑。同时在生产设备方面，公司巨资引进了熔铸圆棒、挤压型材、阳极氧化着色、超强电泳、喷涂等多条先进的生产线和先进的检测设备，为公司产品制造提供了保障。

4.1.5 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

从产业角度看，影响产业发展的因素可分为政治、经济、社会和技术四大方面。通过 PEST 分析可以发现，目前铝合金型材行业发展面临的环境为公司发展提供了机遇的同时又存在一定的风险。

4.1.5.1 法律、政策因素分析

法律、政策因素从根本上影响着企业的竞争，企业必须认真分析政府机构新的商业政策和思想。随着全球节能、环保意识的增强、节能降耗、减少环境污染，已成为一项基本国策。随着国家对高质量发展的重视，智能化、绿色化的转型已成为铝合金型材行业发展的必然趋势。

4.1.5.2 经济形势分析

宏观经济状况会影响到企业销售能力和盈利水平，乃至企业的经营战略。由于经济全球化所带来的国家之间经济上的相互依赖，企业尤其需要搜索、监测和评估本国以外国家的经济状况。例如，随着全球疫情的爆发，工业、生产活动的大规模停滞，导致需求持续下滑。因此，必须随时把握国家乃至国际经济环境变



化，及时调整企业的经营战略，才能在纷繁复杂的经济环境中立于不败之地。疫情虽给全球的经济带来了严重的影响，但也因中国对病毒控制得当，经济恢复迅速，为中国企业发展提供了巨大的机遇。

国内消费市场拓展空间很大，中国是 13 亿人口的发展中国家，与发达国家比较，居民生活水平比较低，改善生存状态的要求比较普遍。在收入持续较快增长的支持下，预计在住房改善等方面的需求会持续扩大。与巨大的人口规模、巨大的城乡之间转移的人口规模联系，可以认为中国未来消费市场拓展的空间十分广阔。

4.1.5.3 社会文化分析

目前，社会文化对企业文化的影响以及两种文化的互动关系，已成为各国普遍关注和重视的重要课题。经高速发展的中国经济正面临着通缩型减速，对社会方方面面影响巨大。研究当代中国社会文化对企业文化的影响因素， 助于企业利用社会文化与企业文化的互动机制，构建先进的企业文化模式。随着人们生活水平的提高，有更多人关心自己的社会责任。人们对环保、对不可再生资源越来越重视。

4.1.6 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，铝合金型材行业的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，相关行业需求就会增加，从而带动公司的发展，反之则会抑制需求增长，进而影响公司的业绩，给公司的生产经营带来一定的风险。

序号	类别	关键变化	应对方案
1	政策法规	政府越来越重视新能源和节能减排工作，同时也是企业提高竞争力和可持续发展的迫切要求。	加大投入，引进先进技术、先进工艺和先进设备，实现低能耗零排放。
2	产品和服务	不断地开发出新产品满足顾客市场的需求，提高产品的合格率。	每年设定具体的质量指标，并分解到各职能部门，实施目标措施制由各部门按职责展开实施。
3	顾客和市场	客户对建筑装饰材料高档化、差异化的需求日益增长。	加强公司研发技术储备、市场反应能力、多元化生产能力等。



图4-10 关键因素的变化及应对方案

4.1.7 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。

项目	内容
战略挑战	1. 生产厂商的数量和规模不断扩大，产品同质化严重，市场竞争激烈； 2. 买方议价能力强； 3. 外部市场环境变化极快，快速反应需进一步提升；
战略优势	1. 研发能力强，具有较强的技术和人才优势； 2. 产品种类丰富，具有完善的产品和销售体系； 3. 市场覆盖范围广，具有稳定的客户群优势； 4. 关键技术依托国家发明专利，拥有自主知识产权优势； 5. 完善的体系建设，较强的质量保证能力； 6. 领导团队高瞻远瞩，有一支忠实和敢于创新的员工队伍； 7. 米皇“众发”牌铝合金型材在国内市场有一定品牌优势。

图 4-11 可持续发展的竞争性需求及相关因素

4.1.8 战略的执行能力

4.1.8.1 公司机构和职责保障

公司建立了与战略相匹配，基于业务发展需要的职能机构，集中管控，整合资源，实现集约化运营，并逐步向分公司独立核算方向发展，以强化管理职能。基于公司架构，公司制定实施《人力资源管理程序》，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，办公室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。

4.1.8.2 确定部门和岗位的职责权限

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；由办公室编制了岗位说明书，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。

4.1.8.3 建立各部门的绩效考核机制



公司制定了完善的组织机构规程和内部考核制度，形成了管理制度以及其他工作标准，包括《薪酬管理制度》《内部审核控制程序》等监督和考核制度，确保管理要求的落地和执行。及时对发现的问题和改进空间，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。

4.1.9 对内、外因素的监视和评审；对内、外因素的变化快速反应和战略调整。制定并成文信息：品牌和技术创新战略和战略目标，并包括使命、愿景以及企业质量诚信方面的内容。并包括：质量卓越、技术创新、产业协同、社会责任。

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。公司确定了未来 5 年目标和指标如下：

指标纬度	绩效指标	公司各年度战略目标				
		2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
财务指标	销售收入（万元）	90000	100000	120000	140000	160000
	主营业务利润（万元）	4000	5000	6000	8000	10000
	流动资产周转率（%）	150	180	200	220	230
	总资产贡献率（%）	12	13	14	15	17
	资本保值增值率（%）	165	170	175	180	190
顾客与市场指标	顾客满意度（%）	95	95.5	96	96.5	97
	顾客忠诚度（%）	70	72	78	80	85
	市场占有率（%）	3.6	3.8	4.5	4.9	5.5
	客户投诉反馈及时率（%）	100	100	100	100	100
内部运营指标	新产品产值率（%）	75	78	80	81	83
	一次交验合格率（%）	97	97.5	98	98.5	98.5
	交付及时率（%）	100	100	100	100	100
	设备完好率（%）	100	100	100	100	100
	新增专利数（项）	5	8	10	12	14
	原材料检验合格率（%）	98	98	98	99	99
学习成长	员工满意度（%）	82	83	84	85	86
	员工培训费用（万元）	12	15	18	21	24
	岗位胜任率（%）	100	100	100	100	100
	培训人次	100	110	120	130	150



指标	培训满意度(%)	98	98	98	98	98	
组织治理 与社会责任 指标	纳税(万元)	3900	4000	4200	4500	5000	
	环境指标达标率%	100	100	100	100	100	
	安全 指标	重大安全事故	0	0	0	0	0
		职业病	0	0	0	0	0
	公益支持(万元)	30	35	40	45	50	

图 4-12 2020~2024 年公司战略目标指标

产品领域	2020 年~2024 年产品发展方向和销售目标
太阳能边框及工业型材领域	提高工业型材在总量中的比例，销售产值不低于 6 亿
建筑型材领域	研发建筑型材系统窗，拓展系统窗材料以及成品的市场，力争 5 年内完成销售目标 10 亿

图 4-13 发展方向和销售目标

公司在战略目标制定过程中，充分考虑优劣势，并结合机遇威胁，充分掌握竞争对手的相关资讯，制定了把握机遇和应对威胁的措施。

目标类型	战略目标内容	机遇和挑战	影响
短期	2020 年,浙江米皇新材股份有限公司销售收入实现 9 亿元人民币。	原材料价格波动幅度大。	威胁
		人力资源成本不断增加。	威胁
长期	2024 年,浙江米皇新材股份有限公司销售收入实现 16 亿元人民币。	销售市场进一步扩展(国家对清洁能源扶持的加大),可投资扩大产能。	机会
		行业竞争的不断加剧,不确定性因素增多。国家产业政策的不确定性,如环保、房地产等。	威胁

图 4-13 长短期战略目标应对长和挑战、短期的机遇

1) 战略目标的分解

公司从“顾客与市场、财务、资源、过程有效性、组织的治理和社会责任”五个方面，对长、短期关键战略目标进行了分解。根据企业优劣势的分析，对战略目标进行细化和分解，制定了未来五年的战略目标。形成各岗位的绩效考核目标具体指标数据和对应时间表。

2) 战略调整



公司每年召开经营工作会议专题对短期战略执行的结果进行回顾，根据战略执行过程中出现的问题，重新分析、设定新的目标。从战略制定到目标结果的反馈，这样一个过程充分体现了战略管理的动态特征。

公司每次进行战略调整，均由总经理统一组织，高层领导和各相关部门负责人对战略目标的完成情况进行总结和评估，并根据评估结果对公司发展目标和战略进行修订。

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

公司注重相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会）的关系，特别是与供应商和合作伙伴的长期战略合作伙伴关系，以满足公司战略的需要。

4.2.1.1 与供应商建立战略合作伙伴关系

1) 供应商管理和合作

公司将供应商按照年度采购量、供货反应速度及采购材料质量等综合指标，分类为关键供应商、重要供应商、一般供应商三大类（即 A、B、C 三类）并进行分类管理。

公司重视供货的成本管理，采用月结 30 天~90 天及部分物料零库存的方式，实现供货成本的最小化。

公司建立有效的双向激励机制：

A、订单激励。对于评定优秀的供应商，公司通过加大订单的方式进行激励，是最为有效对供应商进行激励的手段。

B、付款方式的激励。通过提供更有诱惑力的付款方式来激励优秀的供应商。

2) 供应商考核

公司按月度、年度分别对供应商进行综合考评，根据考核结果进行分类调整，公司与供应商签订《采购协议、质量协议、保密协议、商业廉洁协议、备货协议》及《相关方告知书》等，同时确立供货质量技术要求以及技术保密协议，用以规范和测评供应商的质量管理及技术能力。

3) 沟通与扶持：

A、沟通：公司长期与供应商进行良好合作，及时对顾客反馈的相关信息进行传达与沟通，促进提供的材料符合顾客的要求。方式采用 E-mail、电话、传真、



面谈、高管拜访、定期供应商审计与考核、供应商大会、质量改善会议等。

B、技术支持：为增强公司产品的市场竞争力，提升产品质量，降低材料成本，公司技术人员多次与供应商进行技术要求方面的交流，并提供了一些技术资源。

4.2.1.2 与顾客建立长期合作，互相促进的伙伴关系

公司与顾客的关系不仅是简单的顾客关系，而是长期合作、共赢促进的战略伙伴关系。公司积极与知名公司、业内著名企业建立战略合作，每年实现近9亿元国内销售额。

4.2.1.3 与员工建立相互依存，和谐发展的关系

员工队伍是公司最重要的资源和财富，公司与员工的关系不只是雇佣和被雇佣的关系，而是一种相互依存、和谐发展的合作关系。公司的员工满意度一直处于优秀状态。

4.2.1.4 与股东建立互信、负责的良好关系

公司将与股东之间关系准则理解为一种责任、权力、义务对等的契约关系，公司在治理文化上坚持公平对待全体投资人，坚持在经营决策中维护全体股东利益，在股利分配上实行同股同权，确保大小股东享有公平、对称的信息。努力为股东获取长期、丰厚的投资回报。

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
	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、ERP系统、电子邮件系统、铝合金型材内刊、微信平台、总经理信箱	双向沟通
	文体比赛、文体活动等	员工参与
	年度优秀员工、优秀团队、优秀管理者等	榜样激励
	各级座谈会、部门例会、工作报告会、年度总结表彰大会、员工满意度调查等	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
	展会、行业论坛、行业会议	注重反馈
供应商	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



图 4-14 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

相关方定义是指能够影响公司决策或活动，受公司决策或活动影响，或感觉自身受到公司决策或活动影响的个人或组织。

公司的相关方包括：顾客、供方（也叫供应商）、社区（工业区附近居民区）、监督部门（如：市场监督管理、环境和职业健康安全管理体系、工商税务等部门）、非政府组织（顾客协会、行业协会、民间团体等）、投资方（等）和员工。

公司明确了影响企业绩效或受到企业经营影响的相关方，通过调查、访谈了解上述相关方的要求。同时公司还通过访谈、网站、媒体或其它社交平台，向社会告知企业联系方式和经营情况，持续与相关方沟通，了解相关方要求，对他们的要求进行评审。

a)顾客：提供符合要求的产品和服务、满意的价格和交期、产品符合认证标准、建立严格的质量/环境/职业健康安全管理体系并通过第三方认证、建立社会责任和知识产权管理体系等；

b)供方：订单批量大些、价格合理些、付款及时些、产品验收标准明确些、能得到公司的技术支持等；

c)社区：控制废气、粉尘、污水、固废、噪音等排放，没有给居民区造成环境污染等。

d)监督部门：合法守法经营和生产、没有发生重大质量是个和环境污染，没有出现重大质量/环境/职业健康安全投诉、监督检查合格等；

e)非政府组织：不能损害顾客权益、遵守行业管理规则等；

f)投资方：投资项目前景好、经营正常、盈利能力强、效益佳、投资回报率高

等；
g)员工：企业文化健康，工作和生活环境好，责权利明确，工资福利能有所增长，个人受到尊重，学习培养机会多，成长空间大，能实现自我价值等。

公司根据确定的相关方需求和期望，将确定哪些将成为合规义务内容，详见《法律法规清单》以及相关作业程序流程、规章制度。

4.3 确定管理体系的范围

公司按照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。

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

此次作为今年开展“浙江制造”品牌认证企业，公司高度重视并积极筹备，成立工作小组，确定**复合式铝合金隔热建筑型材**为认证单元。

近年来，公司根据产品种类特点和发展需要，构建了具有公司管理特色，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。该产品在国内市场拥有相当的市场地位和技术优势。公司机构中涉及该产品的办公室门：管理层、办公室、供应部、销售部、技术部、生产部（含各车间）、品质部、财务部，公司地址：浙江省湖州市织里镇湖织大道东 288 号。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 体系过程的建立

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合的可持续竞争优势。

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：

4.4.1.1 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生产流程图、作业文件及目标来指导生产；

4.4.1.2 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；

4.4.1.3 确定和应用所需的准则和方法，（考虑质量、安全、生产周期、交付、节能降耗、环境保护、成本控制及其它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

公司编制了各工序的作业指导书、设备安全操作规程等，以确保这些过程的有



效运行和控制。

4.4.1.4 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设备、设施及其它资源为：挤压机、铝棒加热炉、全自动数控锯床、模具加热炉、时效炉、氧化电泳涂漆线、喷涂生产线、盐雾试验箱、涡流测厚仪、金属光谱分析仪、自动影像测量仪等，厂区 125969 平方米以及相应人力资源，技术资源，资金资源等。

4.4.1.5 公司通过相关文件及职能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

1)公司按照 6.1 的要求对市场、法律法规的变化的风险和机遇；对公司内、外风险进行分析和评价，编制了《风险和机遇评价与应对措施表》。

2)公司识别了**时效处理**和**静电喷涂**工序为关键过程，对关键过程编制了控制要求，对相关设备和人员、工艺进行控制；

3)通过技术改进、过程整体成本优化，达到全行业最优；

4)公司对于融入信息化的过程已体现基于数据、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。

4.4.1.6 公司按照 6.1 的要求对市场、法律法规的变化的风险和机遇；对内外风险进行分析和评价，编制了内外风险分析表。

4.4.1.7 通过技术改进，优化生产过程，达到全行业最优；

4.4.1.8 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 体系过程的记录

在必要的范围和程度上，公司已经保持以下成文信息：

4.4.2.1 保留成文信息以支持过程运行

公司编制了工艺文件、设计文件、检验文件、图纸等成文信息以支持过程运行。

4.4.2.2 保留成文信息以确定其过程按策划进行

公司对各过程均保留成文信息，形成了记录表单。

5.0 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：

5.1.1.1 确定和展开组织的使命、愿景、核心价值观并贯彻实施

1) 公司领导亲自组织确定公司的使命、愿景和价值观。

公司创建于 2008 年 4 月，经过十多年的磨合、历练、发展形成了一支诚信务实、团结进取的高层领导团队。公司以绿色环保、科技创新为导向；以高品质、高服务、高附加值、多元化为发展思路，充分依靠自身领先的技术力量，结合多年的研究成果和专利技术，已发展成为型材行业知名企业。公司自创建以来，始终坚持“以人为本，顾客至上，追求卓越”的核心价值观，重视团队建设及企业文化建设，积极营造良好的工作氛围和生活环境，提升企业的凝聚力和向心力，同时确立了公司的愿景、使命、核心价值观为：

● 愿景

跃入国内一流铝型材品牌行列，为顾客提供高性价比的绿色产品，成为中国铝型材行业最具竞争力的十强企业；

● 使命

为客户提供最有价值的产品和服务，为股东提供长期稳定的回报，为员工提供发展空间，为社会提供绿色产品，与利益相关方一起实现可持续发展；

● 核心价值观

以人为本，顾客至上，追求卓越。

2) 高层领导通过多种方式将公司的使命、愿景、核心价值观层层贯彻到全体员工，并影响到相关方：

传递对象	传递方式	传递效果
1、公司员工 2、股东 3、客户 4、供应商、合作伙伴 5、社会及其他相关方	公司通过墙上公布、公司主页、杂志、标语、网络邮件、专题会议等方式进行传递。	通过墙上公布后，顾客、供应商、合作伙伴、社会及其他相关方，都清楚公司的使命、愿景、核心价值观。
		通过杂志刊登、标语、公司主页、网络邮件、专题会议等宣传，使公司员工、股东明确公司的使命、愿景、核心价值观，并为之践行。

图 5-1 使命、愿景、核心价值观的传递方式



3)公司领导在落实组织的价值观方面起表率作用。

公司高层领导以实际行动主动践行公司的核心价值观。自公司创立以来，领导人自强不息、拼搏奋进、创新发展的艰苦创业历程，充分体现了公司领导在落实核心价值观方面的表率作用。公司高层领导亲自下车间，听取工人师傅们对产品生产过程中是否有可以改进的方法，是否有节约成本的地方，还亲自带领研发、营销队伍，拜会顾客，争取订单，并注重产品技术创新和管理思想的创新。

公司领导在米皇新材价值观的表率方面还包括：

- 主持米皇公司企业文化内容的制定。
- 通过自上而下的沟通，向全体员工广泛宣传企业文化、核心价值观、发展方向和绩效目标。如召开总结动员大会和员工座谈会，年度管理评审会、发布各类管理文件等；组织团队对内部典型、管理创新及安全事故案例进行学习与交流。
- 高层领导通过设立意见箱、工厂目视看板、合理化建议和黑板报等自下而上、自上而下的 2 种复合型结合的沟通渠道，了解员工的思想动态和对公司企业文化的认可程度，及时改进公司企业文化宣贯与落实的方式。
- 领导带头实践核心价值观



图 5-2 公司价值观宣贯

5.1.1.2 管理层对管理体系的有效性负责

公司总经理对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。



5.1.1.3 制订了管理体系的方针和目标，并与公司环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致

公司每年度的管理评审会议中提出下一年度的管理体系的方针和目标，公司的方针和目标与公司环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致

5.1.1.4 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。

5.1.1.5 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在各种各样的风险，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《风险和机遇评价与应对措施表》。

5.1.1.6 确保获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源

公司能确保获取对过程所需的资源，详见 6.2.2.2

5.1.1.7 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、经营会议、日常的电话、微信、邮件等进行有效沟通，确保管理体系有效运行。

1)公司与全体员工及其他相关方实行坦诚、双向的沟通。

高层领导非常注重企业文化建设，以使命、愿景和核心价值观为核心理念，构建了企业文化体系，公司办公室全面负责企业文化的推进工作，公司将企业文化列为员工必备的学习内容和考核范围。

方式		传播途径	传播目的
双向沟通	内部沟通	(1) 每年定期召开员工代表大会。 (2) 公司介绍宣传、企业文化手册、《人力资源管理程序》、杂志、厂区宣传栏、电子邮件、产品宣传手册等详细介绍的企业文化。 (3) 组织对全公司员工进行培训。 (4) 将企业文化作为新员工入职培训、员工晋升的考核内容之一，强化员工的理解等。 (5) 公布了高层领导信箱、电话。	对企业文化进行诠释、系统解读和宣贯，提升员工对企业文化的认知、认同和践行。



方式		传播途径	传播目的
		在评选年度优秀员工、优秀团队、优秀管理者等过程中，注重核心价值观的行为表现；及时公布员工违反纪律的行为。	
	外部沟通	顾客、供应商、政府及其他相关方参观公司厂区来了解产品的制作过程，召开相关会议，如双方沟通洽谈等方式来展示企业文化。	提升企业形象，为与顾客、供应商和合作伙伴的长期合作、奠定文化基础。

图 5-3 企业信息的传播和双向沟通

5.1.1.8 确保管理体系实现其预期结果

公司制定关键绩效指标考核办法，对员工的合理化意见和建议、顾客的产品质量投诉、节约成本的实效、技术创新的行为、新产品开发等均列入了考核范畴。定期对各部门、岗位员工进行考核。每年一次举行公司表彰大会，对评选出的“先进个人、先进团队与公司优秀员工”等各类先进个人及团队进行表彰。通过这些活动的开展，极大地调动了员工参与管理改进工作的积极性。

公司建立了科学的关键绩效考评机制。将公司的年度工作计划、指标分解到各个部门，并由各个部门制订年度计划对岗位员工进行考量。以此产生了各岗位员工必须以公司战略目标为中心，以实现各项关键绩效指标的业绩，作为评价的内容。从而将员工的激励与公司绩效直接挂钩，创建了自动晋级或加薪机制。此项个人绩效与公司业绩相关联的考核，将以公司发展的理念传递到各个岗位员工行为的方式，取得了良好的效果。

维度	序号	KPI名称	关注方	评审周期	评审方式
财务与预算	1	流动资产周转率 (%)	股东、经营者	次/年	ERP
	2	主营业务利润 (万元)		次/月	ERP
	3	销售收入 (万元)		次/月	ERP
	4	总资产贡献率 (%)		次/月	ERP
顾客	5	顾客满意度 (%)	顾客	次/年	顾客满意度调查表
	6	客户投诉反馈及时率 (%)		次/月	反馈投诉处理记录
生产运营	7	新产品产值率 (%)	股东、经营者	次/月	ERP
	8	一次检验合格率 (%)		次/月	质量报表
	9	交付及时率 (%)		次/月	ERP



维度	序号	KPI名称	关注方	评审周期	评审方式
以人为本	10	设备完好率 (%)		次/月	生产报表
	11	原材料检验合格率 (%)		次/年	年度总结
	12	员工满意度 (%)		次/年	员工满意度调查统计
	13	员工培训费用 (万元)		次/月	人事报表
社会责任	14	纳税 (万元)	社会	次/年	年度总结
	15	安全、环境保护		次/月	安全事故报告、环境测试报告
	16	公益事业 (万元)		次/年	公益事业记录

图 5-4 公司关键目标指标及评审方法

评审方面	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
发展成就	产量、收入等运行指标	通过生产日报监测	次/月	各部门
	公司及各车间指标的完成情况 (包括产量、收入、质量、成本、利润)	经营办公会议	次/月	
		员工代表会	次/年	
长短期目标实现程度	季度预算执行情况、销售收入、成本、费用、现金流、利润等	预算分析会	次/季度	高层
	战略实施情况、战略评价	战略研讨会	次/年	
竞争绩效	主要指标 (同上) 与标杆企业的对比	对标分析会	次/年	高层
管理有效性	生产、交通、消防安全及职业健康等工作落实情况	安全工作会	次/半年	副总经理
		安全检查	次/季度	
	部门管理创新及绩效	部门检查	次/半年	各部门
	ISO14001 环境管理体系的有效运行	内部审核、外审管理评审	次/年	高层、办公室
	ISO9001 质量管理体系的有效运行			
GB/T28001 职业健康安全管理体系				

图 5-5 绩效评审方式及方法

高层领导通过年度战略研讨会、月经营办公会议等，开展公司绩效评审，评价公司的绩效和能力，包括阶段性的成就、目标进展，以及竞争绩效和应变能力。



2019年，公司基本实现了相关方、股东关键指标考核目标，但原材料成本一再上扬，需规范成本运作，而在生产现场管理、人力资源规划等方面还存在着改进的空间。为此，公司高层利用管理评审会议时机，专门就以上工作完成情况进行对比分析，并制定了今后的工作改进方案。

5.1.1.9 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。通过总经理信箱、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。

5.1.1.10 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。

5.1.1.11 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：

5.1.2.1 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。

5.1.2.2 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《与顾客有关的过程控制程序》，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。

5.1.2.3 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、质量诚信方针：

●质量方针

强化管理、造铝业精品；质量可靠、让顾客满意。

●环境方针

污染预防、让环境减负；不断创新、做百年企业

●安全方针

安全生产、让员工安心；遵纪守法、让社会放心

●质量诚信方针

质量第一，守法经营，诚信务实，顾客满意

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 在公司内通过会议、培训，使公司方针得到沟通、理解和应用；

B 公司在管理手册上公布各项方针，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。员工入职后经培训对各自职责进一步认知，使岗位职责与



权限得到充分的沟通和理解。

5.3.1 公司最高管理者分配职责和权限以确保

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，日常监督及目标考核，以确保管理体系符合本标准的要求。

5.3.2 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》《生产和服务提供的控制程序》《质量内控标准》等，通过完善的质量控制体系，确保各过程可获得其预期有效输出。

5.3.3 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。

5.3.4 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

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，通过行业会议、各类媒体平台向社会宣传公司信息。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：

- A、通过在企业网站、专业会议、行业媒体等平台投放商业信息；
- B、策划公关活动，向业内人士介绍产品，寻求合作伙伴；
- C、参与行业评选，提升公司知名度，扩大影响力；
- D、参加品牌评选，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。

5.3.5 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》进行了有效实施，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。

5.4.1 公司治理的关键因素

5.4.1.1 管理层所采取行动的责任

公司严格按照《公司法》《公司章程》进行规范运作。

公司在经营过程中，与时俱进，不断完善整体结构，建立了一套较为完善的企业法人治理结构，实现了所有权、经营权和监督权的分离和制衡。

① 明确经营责任

《公司章程》对董事会、监事、经理层的职责和权限都进行了明确规定，董事会批准总经理提出的公司的经营方针和投资计划和批准公司的年度财务预算方案、决算方案、利润分配方案和弥补亏损方案和决定公司的生产规模、融资、投资、合并、分立、变更公司形式，解散和清算等一切重大事宜。

② 明确道德、法律责任

公司建立了《公司章程》，对董事、监事、经理层贯彻执行法律、行政法规，遵守诚实、守信的原则，规范企业、经营层以及政府等其他利害关系人之间的关系，坚持合法经营，依法纳税，诚信为本，认真履行道德和法律责任。

5.4.1.2 财务责任

公司依据国家会计准则以及相关法律法规要求，建立健全了包括资产管理规范、资金管理规范、技术开发费用管理规范、发票管理规范、成本费用管理规范、财务报告管理规范等规章制度。建立了全面的财务报表体系，按月编制和上报各类财务会计报表。对公司重大投资决策和经营活动进行财务分析，规避公司经营风险。

根据公司相关财务管理制度，公司完善内控制度，强化内部制约制度，所有业务均须由经办人注明事由，部门负责人审核和公司领导审批，以确认其真实性和合法性，财务部严格把关。公司各类费用支出严格按照规定权限进行审批。对重大项目建设资金支出，按项目实施计划和工程进度，由项目执行负责人审核，分管领导签署确认意见，财务部门严格把关。

5.4.1.3 保持经营管理的透明性，建立信息披露制度

公司建立广泛的信息沟通渠道实施厂务公开，让每一位公司员工及时了解企业的战略发展与经营决策信息；通过职工代表、党员、工会参与事关企业发展、事



关职工利益等重大的决策，进一步实现企业决策的民主化和科学化，为企业的发展提供强大的动力等。

5.4.1.4 保持内、外部审计的独立性

公司每年的年末都要进行内部审计，每年年初进行一次外部审计。公司实行内部独立审计制度，对公司内部财务收支、经营活动、合同进行审计。聘请会计事务所，为外部审计的独立性提供保障。除从机构的设立上确保审计的独立性外，审计人员专职聘任，不由其他部门人员兼任。

公司聘请会计师事务所有限公司进行外部审计，为公司提供会计报表审计、咨询等服务，公司定期对其进行独立性核查。会计师事务所审计人员具有相关专业的履职能力和丰富的审计工作经验，多年来均出具无保留意见的审计报告。

5.4.1.5 股东及其他相关方利益的保护

通过建立共赢的合作伙伴关系，实现企业、员工、顾客、供应商、社会的同步可持续发展，公司制定了一系列的规章制度，确保员工、合作伙伴等相关方的利益

相关方	主要保护措施
维护员工权益	公司建立工会制度，凡涉及员工切身利益的方案议案都必须经过工会讨论；严格按照国家劳动法有关规定制订和履行集体合同；建立高层领导与员工沟通互动的渠道，为员工办实事，解决困难；确保员工年均收入同比增长等。
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，并定期进行客户满意度测评，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，主动支持政府的各类规章制度，自觉执行。积极参加防疫等各类公益事业，为社会谋幸福。

图 5-6 公司对相关方利益的保护

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、员工满意度、员工流失率



相关方	指标内容
供方	主要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

图 5-7 相关方关键绩效指标

5.4.2 高层领导及治理机构成员的绩效评价及其结果的运用

公司高层领导实行分级管理制度，明确管理职责和权限，根据分管项目的落实情况进行评估。各分管领导通过月度汇报的形式向总经理汇报分管部门的运行绩效。总经理根据运行绩效和评价结果与每位高层进行沟通，确定其优劣势与改进措施。管理团队的薪金和公司经营业绩以及其主管系统的业绩和考评结果挂钩。另外，通过员工和顾客调查，获取对公司高层的评价和意见、建议，根据综合评价结果，及时改进高层领导绩效及领导体系的工作效率。

5.5 社会责任

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

公司建立了质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系以及安全生产标准化，确保产品质量安全，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。

5.5.1.1 公共责任的措施

1) 有效控制，持续改进。为此公司先后建立了完善的质量、环境、职业健康安全管理体系。

序号	体系名称	获得认证时间
1	ISO9001 质量管理体系	2020
2	ISO14001 环境管理体系	2020
3	GB/T28001 职业健康安全体系	2020

注 根据环境、职业健康安全管理体系要求，进行环境因素和危险源的识别，确定重大环境因素和重大风险、不可容许风险，设立目标、指标和管理方案并分解至各部门，每半年跟进计划的进展，在管理体系评审会中，报告年度目标、管理方案的达成状



况，制定控制和改进措施。

图 5-8 公司建立管理体系情况

2) 在环境保护、节能降耗、安全生产、职业健康安全等方面的控制/改进措施，详见下图。

控制项目	影响指标	相关风险	国家行业标准	内控指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	工业废气、废水、固体废弃物和噪音等	污染水体；空气污染，危害人体；污染大气；干扰居民生活	环境空气质量标准 工业企业厂界噪声标准 污水综合排放标准	达到或超过国家和地方相应标准；废弃物分类管理；	公司内部自测、公司测量和开发区环境检测部门测量	按照环境和职业健康管理体系标准手册、程序文件对项目进行环境影响评价，实施环保“三同时”管理
产品安全	产品使用安全性	产品安全指标	标准规定和顾客要求	客户要求及质量管理体系要求	内部检测，外部检测。严格按照规范设计产品。	严格执行工艺规程。制定相关内部管控程序。品质部的检查。
能源资源消耗	水、电、汽、油和纸张等	增加生产成本；浪费能源资源；影响可持续发展	中华人民共和国节约能源法	根据环境和职业健康管理体系目标和指标制定能源消耗月计划和指标。	内部监测和统计与分析	完善公司节能管理制度；加强宣传和各部门的监督力度；推广利用节能新技术、新材料、新设备和新工艺。
安全生产	火灾、触电、机械伤害、中毒和高处坠落、职业病等	人员伤亡；财产损失；影响社会稳定	根据环境和职业健康管理体系的目标：全年无火灾事故；无员工中毒事故；无员工伤亡；职业病事故为0起/年	杜绝重大事故，生产安全和职业健康保护	安全评价、定期检查	按照职业健康安全管理体系，推进“危险辨别—标准化操作—安全培训—安全评价；执行“三同时”
公共卫生	固废和噪音	导致职业病	生产过程安全卫生要求总则	执行行业标准	疾控中心负责抽检	健全职业卫生档案，个人防护用品发放和佩戴；每年组织员工体检

图 5-9 公共责任方面的有效控制和改进

3) 积极预防，消除隐患

政府、民众和相关方对环境保护、安全生产的关注度日益提高，为消除外界对公



司这方面的隐忧，公司积极做好应对准备。

公众隐忧	产生原因	应对措施
环境污染	废气、噪声、粉尘、固废等	<ul style="list-style-type: none"> ● 制定文件控制； ● 按ISO14001 环境管理体系标准管理； ● 环境影响评价，制定环境管理目标、指标和方案。
能源消耗	生产过程中水、电等的消耗	<ul style="list-style-type: none"> ● 积极推行节能降耗，有效控制能源消耗。 ● 所有设备在设计、选型等诸多方面都强调节能和成本控制，主要设备均采用当今国内国际先进设。
资源综合利用	资源紧缺，价格上升，增加生产成本	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效控制能源消耗 ● 进行严格的成本控制
产品安全	产品安全隐患	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立严格的质量管理体系 ● 加强公司内部质量安全意识培训 ● 加强内外部产品监测
安全生产	人员伤亡、财产损失、影响社会稳定	<ul style="list-style-type: none"> ● 制定文件控制； ● 按职业健康安全管理体系标准管理； ● 签订安全管理责任状； ● 完善企业应急预案； ● 实施三级安全教育。
公共卫生	食物中毒、传染病、职业病、生活垃圾排放。	<ul style="list-style-type: none"> ● 对公共卫生工作坚持“以防为主，防治结合”的方针，实行分工管理，综合治理，减少员工及社会的担忧。

图 5-10 预见隐忧并积极预防

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。

5.5.2 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。

5.5.3 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**

监测公司治理中的道德行为主要体现在公司治理结构、勤政、廉政、管理行为的公正性、生产经营活动的规范性、日常行为等方面。

高层领导高度重视道德规范建设，公司制订《廉政承诺》等制度，通过制度约束,促进公司树立正气，弘扬各级管理人员以身作则、清正廉洁的工作作风，纠正各种不当管理行为和不正之风，建立健康、和谐的组织人事关系，提高全体管理人员的综合素质。

公司通过工会活动，加强员工的思想教育，树立爱岗敬业的道德的风尚。开展以自学国家政策，开展自我学习和自我批评等活动形式，参加街道组织的创先争优活动，加强员工的自身素质。

监测公司治理中的道德行为主要体现在公司治理结构、勤政、廉政、管理行为的公正性、生产经营活动的规范性、日常行为等方面。

公司采用自查、政府专职机构等测量的方法，综合评价公司的道德行为。公司针对不同的过程明确了相应的测量方法和指标。

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，见下图所示。

监督对象	监测过程	监测依据	监督部门	测量方法	测量指标
顾客、供方和合作伙伴	诚信经营 生产经营活动规范性	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	公司治理结构	目标责任书	股东会	会议、检查	非公司高管（1人以上）参加董事会
	勤政廉政		公司上级有关部门	投诉举报	违纪违法事件为零
公司中层及职工	管理行为的公正性	目标责任书	公司内、外审计组	审计	重大经营活动无违规
			公司顾客	满意度测量	顾客满意度 90%以上



监督对象	监测过程	监测依据	监督部门	测量方法	测量指标
	生产经营活动的规范性		公司工会	监督和通报	集体劳动合同履行率 100%
			公司员工	满意度测量	员工满意度 80%
			税务部门	税务检查及评价	依法纳税
			银行	银行信用评价	按时还贷
			有关主管部门	财务检查	财务报表 100%真实
			合作伙伴	合同兑现	合同兑现率 100%
公司员工	日常行为	员工手册 劳动合同	媒体、办公室	媒体曝光、违纪处理	杜绝不文明行为

图 5-11 公司道德行为的测量指标及方法

公司制定了《人力资源管理程序》《员工行为准则》等文件，对全体员工进行道德行为的约束。开展“先进个人、优秀员工、先进团队、创新、技改、科技进步”等评选活动，充分发挥典型示范作用。

5.5.4 尊重他人知识产权，避免知识产权引进过程中的侵权行为发生

公司在不断发展的同时积极履行公共责任、恪守道德范。公司尊重他人知识产权,在设计 and 开发活动及引进新技术过程中通过行业协会，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，能规避知识产权的侵权，至今没有侵权行为发生。

5.5.5 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，根据公司的企业精神、愿景、使命与核心价值观等，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，由办公室负责综合协调和日常管理，制定公益支持计划，每年发布社会责任报告。

公司以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神。公司积极参与行业发展、环境保护、抗疫救灾、送温暖等多项社会公益事业。

支持领域名称	支持内容	金额（元）
社会公益	每年向区慈善总会捐款，救灾扶贫、困难家庭救助。	2.2 万
捐款	抗击疫情，捐物资(口罩、手套等)和捐款。	50 万



员工关怀	公司工会牵头，每年开展对家庭困难职工、患大病员工的帮贫扶捐助困慰问和捐助活动；每年安排员工进行健康体检；另外还对员工食堂环境进行长期监管，修缮员工宿舍楼各种生活和文体设备设施。	4.5 万
------	--	-------

图 5-12 公司公益事业支点领域持重



图5-11 捐款、志愿者公益等活动

6.0 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《风险和机遇评价与应对措施表》，对所存在的风险进行分析与评估，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：

6.1.1.1 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。

公司识别出各岗位人员的能力要求，比较分析与评估并采取措施，以提高人员素质，满足岗位人员的能力要求。

分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
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



分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
高层管理人员	具有战略眼光,准确把握宏观经济形势,洞悉市场经济热点和机会,做好公司近期和远期的发展规划	经济指标考核	发展规划应更具科学性和战略性	高级管理课程和研讨会培训
中层管理人员	具有全面、系统、专业的管理知识,具有卓越的管理、创新能力,满足公司参与国际化竞争的要求	绩效考核 岗位评审	管理专业知识和创新能力有待于进一步提高	内部培训 外部培训
基层管理人员	具备较强的专业技术知识,具有一定得管理知识与能力,具备较强的执行能力和担当能力,能够独立处理生产中出现的问题	绩效考核 群众评价	管理知识与能力有待于进一步提高,执行能力和担当能力有待于进一步提高	内部培训
技术人员	要求专业知识系统、扎实,掌握国内外行业现状及发展趋势,技术创新居行业内领先水平	绩效考核 岗位评审	创新思维有待于进一步提高	学历教育 专业技术培训
销售人员	具有一定的产品知识,具有良好的沟通能力,具备较全面系统的营销知识和敏锐的市场洞察力	业绩考核 市场拓展 客户维护	营销知识有待于进一步学习	销售培训
行政支持人员	具备深厚的专业理论知识和管理知识,具备较强的团队意识,具有良好的沟通能力和组织完成工作流程的能力	绩效考核 员工评价	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

图 6-1 员工能力现状与未来能力需求分析

2) 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	致力于铝合金型材的设计开发,制定先进的产品生产工艺,缩短产品生产流程,节省生产成本,创造最大的经济效益。公司技术部坚持“以客户为导向、努力开发新品”的发展路线,开发市场中高端产品,各种大众化产品的研发路线。
市场营销	公司将加强营销网络建设,加大营销投入,继续坚持以客户为导向的营销策略,依托公司现有的客户群体,加深与客户的战略合作伙伴关系; 依托公司在行业内的品牌信誉、研发实力、产品及服务水平开拓新的客户群体,优化客户结构。
生产管理	1 根据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。 2 公司积极推动自动化、智能化、信息化的技术改造,不断提升产品质量和生产效率。 3 做好人员操作技能培训。通过班组教育训练、部门教育训练,结合现场实际教育培



项目	主要实施计划
	训，提升一线员工的综合技能与素质，培养多能手。 4 公司不定期组织部门主管参加相关学术会议与培训，吸取先进制造技术与经验，提升创新思维与方法，为我所用。 5 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 加强人力资源规划战略，建立支持公司长期战略发展的人才储备机制，确保关键职位人才的引进和储备，通过激励措施提高现有人才对公司的忠诚度，保障公司关键研发、生产、销售岗位的人才需求； 2 公司将逐步增加员工培训方面的投入，构建学习生组织，以专业培训和综合素质培训为核心对员工进行系统培训。对不同岗位、不同层级的员工有针对性的进行培训。

图 6-2 新型能力及其目标实施计划

3) 确保管理体系能够实现其预期结果

公司通过内、外部管理体系审核、管理评审，KPI 考核，日常的 6S、安全、环境、生产工艺检查等措施确保管理体系实现其预期结果。

4) 增强有利影响

公司通过管理体系的有效运行，生产过程控制、环境及职业危害因素监测与控制、品牌宣传、顾客满意度调查，以获得相关方的良好感受，以增强有利影响。

5) 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

公司充分识别与评价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，以推动公司持续发展。公司通过战略分析与研究，对外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素运用 SWOT、五力模型的科学工具进行了识别与评价，列入《风险评价与应对措施表》进行实施，避免或减少不利影响。

6) 实现改进

公司通过风险评价与应对措施的实施、检查、改进，进一步有效避免或降低了各项风险的潜在威胁，持续避免或减少不利影响。

6.1.1.2 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、化学品泄漏、污水处理站泄漏、设备故障等，外部有台风、地震等自然灾害，由办公室及相关部门对有关潜在紧急情况，按制定的预案进行,并保持对风险和机遇的成文信息，严格按策划的要求得到实施。

6.1.2 环境因素



公司建立并实施 ISO14001:2015 环境管理体系，充分考虑产品生命周期观点，在界定的管理体系范围内，确定了公司活动、产品中能够控制和能够施加影响的环境因素和环境影响，并考虑了变更，包括已纳入计划的或新的开发，以及新的或修改的活动、产品；异常状况和可合理预见的紧急情况。

公司制定了《环境因素识别与判定程序》对公司生产活动、产品和服务中能够控制和可能施加影响的环境因素及造成的环境影响进行识别、评价、登记和更新，确定重要环境因素，为目标、指标、管理方案及运行控制的制定提供依据，以确保重要环境因素得到有效地控制。

公司识别环境因素时充分考虑公司的经营管理活动、产品和服务，既是公司可控制的，如生产现场的产品、原材料等，也包括可望施加影响的，如供方、合作方等。

公司根据如下文件和资料识别环境因素：厂区平面布置图、工艺流程图；物料使用及废弃情况；能源、资源使用统计；化学品使用情况及化学品材料安全参数（MSDS）表；办公、固废产生；设备运行中的环境影响；产品和服务中可能产生的环境影响的环节；公司机构和职责划分，现行环境管理措施、设备及控制文件；环评报告及批文、“三同时”验收报告、近一年来环境监测报告等；排污管网图、排放口和排气筒位置；排污许可证等；相关方（供方、固废处置方等）提供的产品和服务中可能产生的重大环境影响的环节；相关方投诉及处理结果；近五年来的重大环境、安全事故，全厂主要事故隐患；

生产部采用过程分析法逐一对每一活动、产品和服务中的输入、输出进行分析，从中识别出环境因素。非生产性部门根据职能所及的活动和现场，用现场调查法等识别出环境因素。

公司依据相关法律法规；环境影响的规模及程度；发生的频率及持续时间；监控措施；相关方意见等，采用直接判断法（此法优先）和打分法来评价重要环境因素。

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。公司已编制了《危害源识别与风险评价程序》，每年开展危险源识别工作，按《危险源辨识和风险评价》表及相关法律法规要求，形成对危险源的确认、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《危险源辨识和风险评价表》。

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

公司每年对有职业危害因素岗位员工进行体检，对有职业危害因素岗位委托第三方检测机构进行检测与评价，监测职业病的发生。公司设立安全生产检查组，定期对安全生产工作和安全防护装置和设备、危险源控制情况进行检查，对发现的安全隐患进行通报和整改。

6.1.4 合规义务

公司已编制了《法律法规及其它要求管理程序》，对生产、研发、销售服务等管理过程运行是否符合有关的法律法规进行识别与评价。

6.1.4.1 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、和政府机构的规定、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，由办公室从各渠道收集获取有关的环境安全法律、法规及其他文件化信息。办公室应及时将最新发布和修订的适用环境安全法律法规和其他要求更新，每年定期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。办公室每年组织对合规性评价会议。将确认法律法规及其他要求列入《法律法规及其他要求一览表》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《法律法规及其他要求一览表》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。

6.1.4.2 确定如何将这合规义务应用于公司各项活动



每年由办公室组织各部门采用多种形式和方法学习有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。

6.1.4.3 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，环境和职业健康安全管理体系相关要求进行的例行监测，以确保这些合规义务得到实施。

公司保持相关合规义务成文信息，并把有关内容列入《法律法规及其他要求一览表》中。

6.1.5 控制措施的策划

公司已管理体系的要求策划了应对各项风险与机遇的措施，并与其对应承的管理活动、产品和服务符合性的潜在影响相适应，详见《风险和机遇评价与应对措施表》。

6.1.5.1 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》《生产和服务提供的控制程序》、《检验规程》等文件，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《与顾客有关的过程控制程序》、《顾客满意度监测管理程序》，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

公司制定《环境因素识别与判定程序》，在有效对各过程（部门）进行识别与评价的基础上，列出了《重要环境因素清单》，并对所有重要环境因素项目提出了相应的控制要求与目标，做到对重要环境因素进行有效管控。

3) 职业健康安全风险

公司编制了《危害源识别与风险评价程序》，每年开展危险源识别活动，按风险等级划分标准及相关法律法规要求，确定危险源等级，编制重大危险源清单。针对识别与评价的重大危险源适时策划管理方案，制订与实施对应的危险源的风险与机遇的措施，有效对各类危险源的风险进行了控制。



4) 合规义务

公司已编制了《合规性评价控制程序》、《监视测量和评价控制程序》，对于管理体系有关的法律法规和其它要求进行识别控制，确定遵守法律法规以及其它必须遵守的文件和要求，每年对环境和职业健康安全管理体系运行中涉及到的法律法规和其它要求进行评价，以确保这些合规义务得到实施，以应对法律法规和其它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，对于是否合规情况记录在合规性评价记录上，对于不符合项按照《纠正/预防措施控制程序》的相关规定实施。

5) 品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇

公司产品从设计开发、采购、制造、贮存、交付、使用、服务等生命周期内，始终把严格的质量管理贯穿于其中，多年来产品质量稳定，得到了顾客的广泛认可，树立了“米皇新材”的良好品牌。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》《生产和服务提供的控制程序》《监视测量和评价控制程序》和《不合格品控制程序》，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《环境因素和危险源识别与评价程序》《风险和机遇的应对控制程序》文件，针对重大环境因素适时策划管理方案，以应对环境方面的风险与机遇。
职业健康安全风险	公司编制了《环境因素和危险源识别与评价程序》《风险和机遇的应对控制程序》，识别重大危险源。针对重大危险源适时策划管理方案，实施风险管控措施。
合规义务	公司已编制了《法律法规及其它要求管理程序》《合规性评价控制程序》，每年对环境和职业健康安全管理体系运行控制的情况，结合年度对环境、职业健康安全的例行监测结果，进行合规性评价，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
品牌、质量信用	树立了米皇“众发”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

图6-3 风险管控措施

6.1.5.2 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

公司通过工艺文件、作业指导书、设备操作规程等对生产过程进行控制，通过 KPI 考核，安全生产检查、产品质量检验等活动，努力实现管理体系过程或其



他业务过程中的各项风险与机遇的控制目标。

6.1.5.3 评价这些措施的有效性

公司通过内外部审核、管理评审、日常检查等方式来对风险与机遇应对措施实施有效性进行评审。制定的《风险和机遇评价与应对措施表》中列有对采取措施前后的各项风险源的风险评估要求，可确切了解采取相关措施的有效程度。

6.1.5.4 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，证实是可行且符合管理实际的。

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

公司进行了战略研究与分析。根据公司战略，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，确定未来的绩效。

公司针对其相关职能和层次建立创新目标、新型能力目标。明确数据、技术、业务流程、组织结构创新和持续优化的需求和实现方法。同时，考虑公司的产品质量特性、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。编制了《方针、目标指标管理方案管理程序》，对目标进行动态管理并进行考核。战略目标：

目标	目标指标值	2020	2021	2022
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，提高品牌产品的顾客满意度和忠诚度，提升公司的品牌知名度。争取获得区质量奖	做好创质量奖各项基础工作	继续做好创质量奖各项基础工作	区质量奖
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11个	新产品专利达3个	新产品专利达4个	新产品专利达4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年内市场所占率有率达4.5%	市场占有率达3.6%	市场占有率达3.8%	市场占有率达4.5%



目标	目标指标值	2020	2021	2022
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，通过加强战略供应链管理，整合供应链优势，强化产业协同。在3年内A类供应商达60%	优良供应商达40%	优良供应商达50%	优良供应商达60%
社会责任目标	关注社会弱势群体，继续支持公益事业，3年内社会支持达40万元	社会支持达30万	社会支持达35万	社会支持达40万

图6-4 战略目标实施计划

6.2.1.1 公司战略目标与管理方针保持一致

公司制定有短期和长期战略目标，每年的管理评审会议中按照制定的战略目标对管理体系方针进行修正，确保公司战略目标与管理方针保持一致。

6.2.1.2 可测量

公司根据战略目标制定关键绩效指标，达到可测量与考核的目的。

6.2.1.3 考虑到适用的要求

公司制定的战略目标时已经考虑到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。

6.2.1.4 与提供合格产品和服务以及增强顾客满意度相关；

公司战略目标包含产品合格率和顾客满意度。

6.2.1.5 通过考核得到监视；

公司每年度对战略目标实现情况进行考核以达到监视的目的。

6.2.1.6 与内外部的相关方得到沟通；

战略目标的实现情况通过会议或邮件的方式进行公布、沟通。

6.2.1.7 并适当时更新，

按照中长期战略目标的实施情况及实际经营情况进行及时的更新。

公司对上述战略目标的实现情况以及更新的记录，按照文件化信息控制程序的规定予以保存。

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：

6.2.2.1 采取的措施



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，公司从品质卓越和技术创新、新型能力、产业协同、社会责任五个维度指标，通过建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标，层层分解目标，将公司战略目标转化为公司层面、部门层面、岗位层面 KPI 的指标控制体系，对每个关键绩效指标明确责任部门和责任领导，

6.2.2.2 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，详见下表，实现战略目标与资源的匹配。

资源类别	配置目标		获取方式
	短 期	中 长 期	
人力资源	<ul style="list-style-type: none"> ▶培训经费占工资总额 2% ▶增加一线操作工 40 名，技术人员 3 名；管理人员 2 名 	<ul style="list-style-type: none"> ▶培训经费占工资总额 2% ▶增加一线操作工 80 名，技术人员 5 名，管理人员 4 名 	<ul style="list-style-type: none"> ▶实施多渠道教培方案，培训计划达成率达 100% ▶招聘渠道多元化 ▶强化人才梯队建设
财务资源	<ul style="list-style-type: none"> ▶项目投资投资 2000 万元 ▶银行授信总额 5 亿元 	<ul style="list-style-type: none"> ▶投资完成 5000 万元 ▶银行授信提高到 10 亿元 	<ul style="list-style-type: none"> ▶通过全面预算管理，加强成本统筹能力
信息资源	<ul style="list-style-type: none"> ▶信息化建设投入 50 万元 ▶实现 OA 系统升级 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ERP 系统化投入 100 万元 ▶提高准时准确率 30% 	<ul style="list-style-type: none"> ▶针对信息化薄弱环节增加投入，为公司运营构造敏捷、高效的信息化服务平台
基础设施资源	<ul style="list-style-type: none"> ▶生产设备进行升级改造，预算 1500 万元；新增专用检测设备。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶实现生产设备向信息化、自动化升级 	依据战略需求，由生产、技术部门于每年年初编制固定资产（生产设备、测量仪器等）投资计划，实现基础设施资源的合理配置
技术资源	<ul style="list-style-type: none"> ▶研发新产品数量 5-8 项，专利数量增加 3 项 	<ul style="list-style-type: none"> ▶新产品数量逐年增加 10-15 项，专利数量逐年增加 5 项 	<ul style="list-style-type: none"> ▶充分利用产学研合作载体 ▶启动标准科研建设

图6-5 主要资源获取计划表

6.2.2.3 由公司战略小组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；



6.2.2.4 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；

6.2.2.5 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。

6.2.2.6 对方案进行动态控制，必要时进行更改。

战略小组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：

6.3.1 变更的负责

由办公室、生产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；

6.3.2 变更的协调

由办公室对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

6.3.3 变更的评价

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办公室负责进行评价；

6.3.4 变更的实施

办公室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；

6.3.5 变更信息的获得

管理层确保变更时的资源的适时可获得；

6.3.6 变更的保持

对管理体系变更时，由办公室负责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。

7.0 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。

7.1.1.1 认证单元资源配置的能力和局限；

公司认证单元资源配置合理:财务资源充足、技术力量雄厚、生产基础设施完善、检测设备齐全并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	8400 万元	良好
2	土地面积	生产经营	125969 m ²	良好
3	基础设施	生产车间	140 余台套	良好
4	人力资源	全公司	500 人	良好
5	财务资源	流动资金	丰厚	良好

图7-1 公司主要内部资源

7.1.1.2 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。

7.1.1.3 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。

7.1.1.4 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，促进合作共赢。

根据《采购控制程序》，办公室、生产部、技术部实施对供应商交货表现的评分，重点为品质、交货期等，品质部将评估结果汇入《供应商考核表》进行公布，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，并开展相应活动以有效实施管理体系，并运行和控制其过程。

7.1.2.1 对工作岗位进行组织和管理，以应对战略挑战，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。

公司建立了以人为本的人力资源管理体系，促进员工的学习和发展，提高员工的满意程度。特别是通过股份激励的方式，把年轻干部和高技能人才融入企业。在人才符合受益人资格的情况下，公司以无偿或有偿的方式，对人才进行激励，取得了良好的效果。

公司认识到企业发展，人才是关键，公司坚持“人尽其才才尽其用”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”的选人原则。同时在维护和保障员工的利益，公司建立了规范的办公室管理体系，制定了《人力资源管理规划》，并不断完善薪酬及激励机制，对工作和岗位进行组织和管理，以应对战略挑战、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“招合适人、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“惟贤惟德”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，对内采取轮岗、选调等方式盘活内部人力资源；对外主动联系相关人力部门，湖州市就业局，区人才交流中心，通过校园招聘、网络招聘、人才市场现场招聘等渠道聚集人才。



招聘方式类型	详细描述
校园招聘	每年的校园招聘活动，从中选择比较适合公司的专业对口的学生提前进入公司实习，进而转化为公司正式员工。
招聘会	当地政府经常举办招聘活动，
网上招聘	对于临时紧缺人员，通过知名的人才网、以及 58 同城、智联招聘等网站的人才库搜索适合公司的人才并通过电话联系，视频面试等多种方式邀约。
广告招聘	公司在工厂大门处、工业园布告栏粘贴招聘广告进行招聘。
内部员工推荐	由公司内部员工推荐合适的人员进入公司，并对入职的熟练工给予推荐人员一定的奖励。

图7-2 公司招聘方式类型表

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。目前公司研发创新团队已有人员 18 人，本科及中级以上职称的工程技术人员 10 人，另有外聘技术顾问专家 3 人。

公司建立了一套“引才、育才、用才、留才”的人才机制，通过安排科学的培养计划提升人力资源管理的水平，积极推进人力资源的开发，为员工的职业生涯发展提供广阔舞台。另外，公司积极关注各类员工的关键需求和期望，并制定相应薪酬福利制度加以满足。公司注重人才培养，建立适合人才成长的职业规划体系，打造管理、技术研发、营销等各种通道职业晋升体系，以实现企业和员工共同发展。公司截止 2020 年 6 月拥有员工 500 人，其中中级（本科、大专）30 人，初级（中专、高中）76 人，大学以上学历占比为 21.2%。

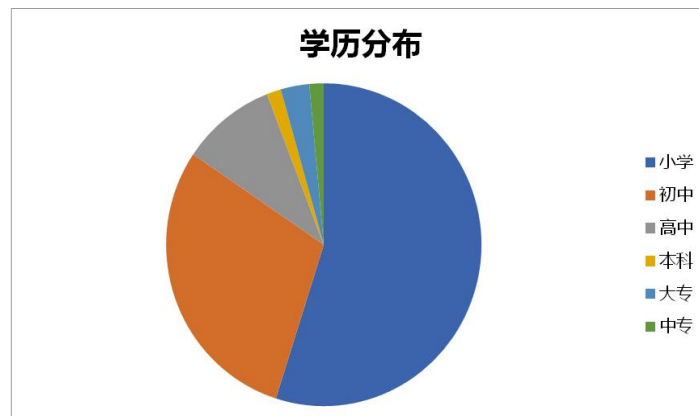


图 7-3 员工学历分布



7.1.2.2 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

公司从最大限度地运用人才的智力资源，做到人才的合理配置，注重以下几个方面：

- ① 人才总量配置合理。公司这几年发展很快，对人才的需求也较大。公司在新招人才时，会对人才的存量、增量及企业的发展进行全盘考虑，使人才资源在数量上与企业发展的规模、速度相适应。
- ② 专业结构配置合理。公司从实际出发，认真搞好专业人才结构的调整，根据自己的市场定位、产业结构高速发展的方向、行为特点等，建立自己所需要的专业人才队伍，对急需的人才要有计划的引进和培养，逐步实现专业人才结构上的合理化。
- ③ 学识能力配置合理。由于分工和岗位的不同，任何企业既不会全用高学历的人才，也不会全用低学历的人才。企业的发展需要有层次人才，能工巧匠与科技精英同等重要

因此，企业要根据岗位职责的不同要求，制定不同的学历标准和能力标准要求，培育不同层次的人才群体，分别把不同能力、不同知识结构的人才配置到相应的岗位上去。

公司在企业发展过程中听取员工及顾客的意见和建议，不断对工作和职位进行设计和管理，公司还聘请了咨询机构对公司的组织结构进行了调整，并对各岗位的职责进行了重新梳理。

岗位设置：公司按照因岗设人的原则，合理安排工作岗位，每个岗位都有《岗位说明书》和《作业指导书》，在管理岗位，都有岗位职责，详细地叙述了每个岗位应知、应会、应做的标准和人员上岗的资格。

7.1.2.3 员工绩效管理、绩效考核制度及其考评

公司制定绩效考核管理规定，规定了公司员工的月度和年度绩效考核，如下图所示：

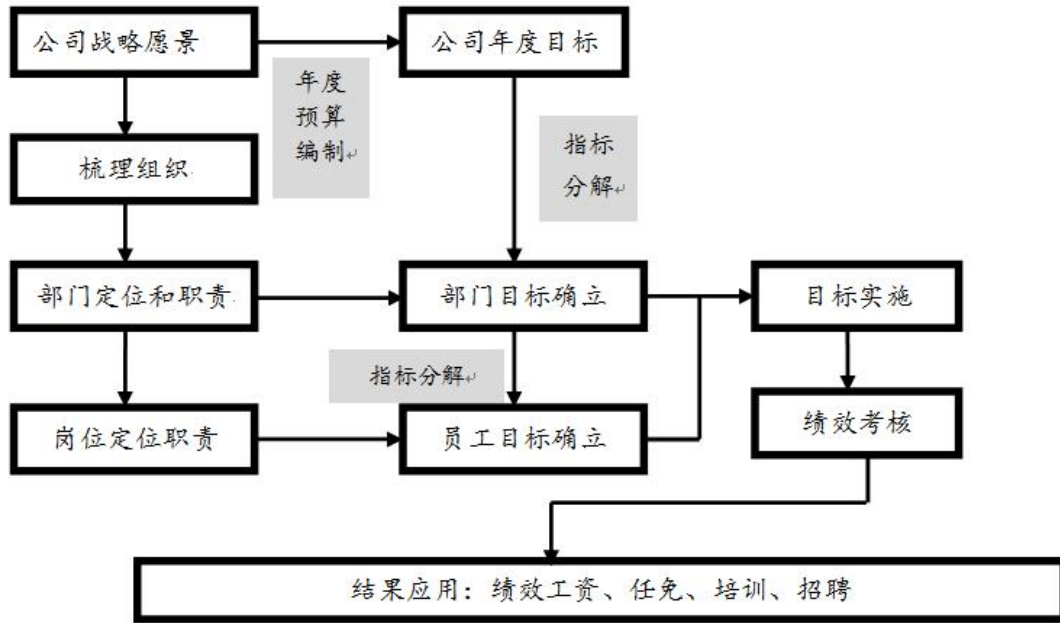


图7-4 员工绩效评估内容

考核类型 (层级)	适用范围	评价人	评价方式	指标类型	考核频次
第一级	高层管理人员	董事会	量化考核	公司年销售额、年利润等指标完成情况	年度考核
		总经理	量化考核	当月分管业务绩效考核	月度考核
第二级	中层管理人员	主管部门负责人	量化考核	分管部门绩效目标完成情况	月度考核
第三级	部门人员	部门负责人	在次月3日前将月度考核结果报办公室	岗位绩效目标、工作任务、劳动纪律	月度考核

图7-5 绩效考核体系框架表

办公室作为公司绩效管理工作的归口部门，负责绩效管理制度的制定、修订和完善，并组织、指导、监督公司各部门开展绩效管理工作，协调、处理各级人员关于绩效考核工作的申诉，并落实绩效考核记录的反馈与运用。

公司通过各种适当的形式向员工反馈考核结果，并进行绩效面谈，使被考核者了解自己在本绩效周期内的业绩是否达到既定目标、行为态度是否符合预定的标准，从而便于其对自身的工作有正确、客观的认识。同时，向员工传递组织远



景目标，帮助员工分析绩效不合格的原因，为下一个绩效周期工作的展开做好准备。

公司员工→公司各部门负责人→办公室→公司领导的逐级申诉机制，如被考核者对考核结果有异议的，可在被告知考核结果之日起三个工作日内向所属部门提出申诉。公司办公室在五个工作日内根据申诉者提出的问题进行调查处理。最后，把考核结果运用到以下几方面：

- 1) 引导员工行为为组织目标的有效办法。
- 2) 协助员工与主管建立良好的绩效伙伴关系。
- 3) 提供员工绩效改善的建议。
- 4) 作为招募和甄选有效性的一个依据。
- 5) 应用于员工的培训与开发有效性的判断依据。
- 6) 应用于员工职业生涯规划，为公司人才盘点提供有效的依据。

7.1.2.4 薪酬体系以及包括技术创新的激励政策和措施

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，由办公室负责管理、运作，对薪酬体系及制度进行审定，并合理解决薪酬争议。为规范公司员工薪酬管理、创建公平合理的薪酬体系、通过合理的薪酬安排，吸引优秀人才，保证公司的长期可持续发展，结合公司组织机构、部门职能和岗位职责相关要求，本着守法及现实的原则、战略一致性原则、公平性原则、市场竞争力导向原则、绩效挂钩原则，特制订了公司薪酬管理制度。

员工类别的确定由公司办公室组织相关人员进行岗位评估，根据评估结果形成以职位价值为基础的职级序列，并确定每个职级对应的工资标准。公司亟需的特殊人才，可据市场薪酬状况确定其薪酬水平，其薪酬水平不受此制度的限制。员工岗位工资级别调整和各项薪酬发放方案由公司办公室根据公司经营会议相关决定和绩效考核结果执行。为激励员工长期为公司服务和贡献，根据公司上年度经营业绩，确定本年度调工资方案。调工资由基础加额及职务、职称和工龄三选一项组成，按月发放。

公司每年进行一次年度评优评先的工作，建立公司内部的荣誉体系，树立员工身边的模范和榜样，引导员工和企业文化朝着有利于企业中长期发展的方向前



进。荣誉体系内容包括很多奖项设置，如下图。

奖项类别	奖项设置	核心评选条件
	优秀员工	(1) 在工作上勤勤恳恳，为公司利益不计个人得失、扎根本职工作； (2) 提高工作质量和效率； (3) 创造性的开展工作，给公司带来直接的经济效益，或曾避免了公司蒙受一定的经济损失者； (4) 重视学习，善于学习并通过自身学习成为业务上的标兵、技术上的骨干。
	公司之星	(1) 热爱公司，对公司忠诚，以公司利益为最高利益； (2) 敬业爱岗，本职业务能力强，开拓创新屡见成效； (3) 工作勤奋，团结协作，任劳任怨，团队精神强； (4) 在本职岗位上成绩显著，公认度高或有较突出贡献的。
创新、技改、科技进步	推荐区、市科技进步奖	一、在公司重大科研成果、重大技改、重大荣誉等方面有突出贡献者； 二、对公司整体发展和重大经营决策有所建议，被采纳后发挥重要作用的。

图7-6 评优评先奖项设置情况



图 7-7 优秀员工

7.1.2.5 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 and 能力，就可



在公司办公室的指导下，分析确认自我职业取向，选择适合自己的职业道路。

1) 员工储备与培养

员工按照公司的要求流程接受岗位技能基础知识培训，根据其本人的表现和部门的意见，分配到相应的部门，由师傅进行传帮带，进而合理地挖掘、开发、培养后备人才队伍，以建立公司的人才梯队，为公司的可持续发展提供智力资本支持。

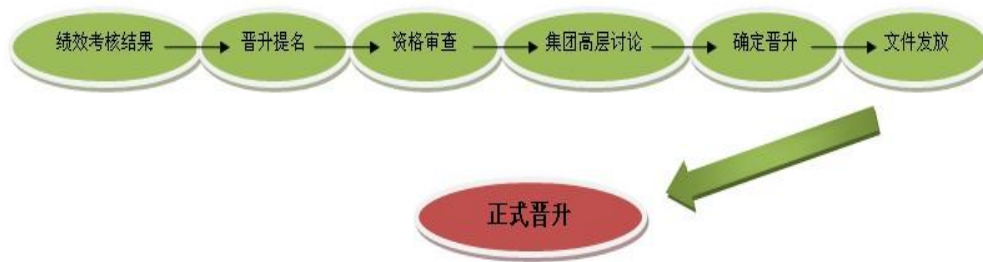


图7-8 中层领导晋升流程图

2) 人才梯队的建设（后备人才的培养）

公司非常重视梯队人才的培养，通过制定有效的岗位轮换计划、在职辅导、在职培训等人才培养与开发计划，合理地挖掘、开发、培养后备人才队伍，以建立公司的人才梯队，为公司的可持续发展提供智力资本支持。

人才梯队	储备、培养方式
高级人才	总经理配助理锻炼考察、工程师带徒、各地学习交流
中级人才	配助理锻炼考察、干部聘用、干部后备人才培养、各地学习交流
初级人才	以老带新、委托培养、国内学习交流、内部考察选拔

图7-9 公司人才培养与发展方式

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，与培训机构签订协议，进行不断的培训，同时，



机制类别	说 明
	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，公司为员工的岗位进行适合的调动机会，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。
外派锻炼	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。
制度支持	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。

图 7-10 促进员工职业发展的机制

根据公司《人力资源管理程序》，制定了员工的教育与培训计划，包括教育与培训的对象、内容和方式等要素，使之不断强化和完善，最终形成一套结合企业实际的科学有效的教育与培训体系。

3) 教育培训需求分析

每年 12 月，公司办公室根据企业生产发展需要，结合公司战略对绩效测量、改进和技术变化的需求，同时广泛征求各级部门对培训的需求意向，制定出次年的年度员工教育培训计划草案，并下发至各部门。汇总各部门的意见后，经公司经营会议讨论确定次年的年度员工教育培训计划，并由公司办公室具体负责、组织实施。

4) 实施培训，满足不同需求

A、培训资源投入

为保证培训计划顺利实施，公司近年来一直保持培训资源较大投入：

- ① 人力：由办公室负责并指定专项人员对员工进行各类培训。
- ② 财力：每年培训投入费用（目前主要是证书类培训，如：内审员、特殊工种等等）；

公司根据年度培训计划，组织各部门积极参加生产、技术、安全、管理相关的培训，由公司承担费用。同时，公司鼓励专业人员进行外部继续教育和技能等级考试，对考试合格、获得证书者的培训费用，公司将予以报销。



③物力：公司配备了培训场地，并配置了投影、音响、笔记本电脑等设备，用于理论培训和实操培训等。

B、 培训方式

公司为不同职级不同岗位的员工设置了丰富的培训方式，详见下表。

培训对象	培训目的	培训内容		培训方式	考核方式
管理人员	提升管理技能	高层领导	(1) 企业战略 (2) 企业经营理念 (3) 适应及改造环境的能力 (4) 领导管理能力	专题讲座 交流 参考考察 远程教学	学习心得 实施方案
		中层领导	(1) 领导能力 (2) 管理知识 (3) 人际关系 (4) 团队管理 (5) 精益生产管理		
研发技术人员	升级操作技能	(1) 岗位技能 (2) 职业资格等级技能 (3) 编程语言		外派培训 内培 自学 师徒帮带 业余进修等	理论考试 实践考核
普通员工	提高操作技能	(1) 法律法规 (2) 厂纪厂规 (3) 消防环保安全知识、安全生产知识 (4) 产品质量知识 (5) 岗位技能知识		内培 观看影像资料 师徒帮带等	
新进岗位员工	了解企业文化、掌握岗位操作技能	(1) 安全法律法规（安全教育） (2) 公司管理制度 (3) 消防环保安全知识、安全生产知识 (4) 企业发展史			

图7-11 主要培训方式及内容

C、 培训效果评估

公司办公室对每次内部培训都进行培训有效性评估，包括对培训内容的评估和对参训方的评估，所有培训结果均记录员工培训档案。

类型	方式	实施部门	开展时间	目的
反映评估	考试	各部门办公室	培训结束后进行	了解学员对培训效果的熟悉程度。



类型	方式	实施部门	开展时间	目的
行为评估	访谈、工作检查	各部门	培训后1-3个月	考察学员对培训知识的掌握应用程度。
绩效评估	绩效评估	各部门评估办公室汇总	每月	考察学员的工作绩效是否有改进和提高。

图7-12 有效性评估的类型表

7.1.2.6 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。

1) 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。

图7-13 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

图7-14 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。

3) 培训实施

A、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，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。

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。 业务知识与技能：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。



培训级别	培训目的	主要培训内容	培训方式
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。	

图7-15 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训层级体系表

B、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。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：公司有自己的培训地点，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。

C、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。办公室及各部



门在每次重要的培训活动结束后都会进行总结，分析培训实施过程中遇到的问题和改善对策，以备今后举行同类培训时借鉴，促进公司培训管理水平持续提升。



图 7-16 员工内部培训

7.1.2.7 增强员工权益、福利与满意程度

1) 员工权益

A、工作环境

① 以人为本，营造健康、安全、舒适的工作环境

公司认真贯彻执行《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国劳动合同法》《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》等法律法规，通过国家 ISO14001、GB/T28001 环境和职业健康安全管理体系，并有效运行，不断改善员工工作环境中的职业健康安全条件。通过加强对员工的安全生产教育宣传，使员工建立安全生产意识，并通过入职培训、岗位培训、转岗培训等专题培训使员工充分了解如何做到安全生产保持健康工作环境。

在产品生产过程中，公司对操作人员的人身安全、身体健康采取合理的保护和防护措施。公司制定了各工序的安全操作规程、常见事故与故障排除方法，并在机械设备的电机及电器配套装置上，加装安全保护(如漏电保护装置)、防护设施等措施，保障员工及周边人员的健康和安全。

为给员工提供舒适的工作环境，公司为各部门安装配置了电脑和空调器，车间安装了排风系统等，配备消防设施、张贴安全标志、保证安全通道畅通。

② 预防为主，制订各种应急预案

针对各类突发事件，制定了《应急预案汇编》包括火灾、化学品泄漏、机械伤害等 8 个预案，提高企业的应急能力和员工处理各种紧急情况的能力。根据公



司有关应急预案的处理程序，进行汇总整理，详见下图。

突发事件类别	预防及处理部门	预防措施	危机应急处理小组	应急处理的主要工作
突发性环境污染事件（化学品泄漏、污水站泄漏等）	办公室 生产车间	1. 按突发性环境污染应急预案； 2. 工艺处理； 3. 监测与消除。	及时成立处理小组	事故原因调查、总结、安全防护。
危险有害因素引起的事件	办公室 生产车间	1. 应急准备与响应控制程序； 2. 加强管理工作和日常运行检查制度； 3. 积极采取外培和内培的办法。	危险有害因素事故应急处理小组	1. 事故原因调查及总结。 2. 快速实施人员疏散和救援行动。
触电、机械伤害等事件	办公室 生产车间	1. 启动触电、机械伤害等应急预案； 2. 日常检查，及时整改安全隐患。	应急小组	迅速拉闸断电，将伤员脱离危险地，进行抢救，处理好善后工作。
环境、职业健康安全事故（如火灾、重大工伤、职业病等）	办公室 生产车间	落实公司安全生产责任制，日常运行制度检查，应急方案演习。	安全生产领导小组	1. 救灾及灾后恢复生产、事故原因调查及总结。 2. 员工沟通、工会沟通。
台风、暴雨、地震之类的自然灾害	办公室 办公室 生产车间	关注台风、暴雨、地震之类的新闻、媒体报道，落实应对措施。	及时成立处理小组	救灾及灾后恢复生产。

图7-17 危机情况应对措施表

B、确保经营的连续性

为了确保公司生产经营的连续性，公司组建各种应急小组，并配备应急设备如照明设备、消防设备、通信设备及医疗设备，在可能发生的紧急状况和危险情况，如断电、火灾等时，迅速启动相应的应急预案，充分发挥应急小组的作用，制定技术保障、物质准备措施，保障员工的利益及避免因事故造成停产，满足顾客对产品及时供给的需求。

同时，公司与供应商建立长期合作伙伴关系，通过评审、认证，选择次要供应商作为备选供应商，稳定供应链持续有效运作，确保公司生产经营的连续性，保障顾客的利益。

1) 合理化建议

由工会牵头，开展合理化建议工作。根据公司《人力资源管理程序》，对关心



公司提出合理化建议，经采纳并产生经济效益的，公司给予适当奖励。

2) 员工福利

公司实行全员劳动合同制，为员工缴纳“五险”、劳保用品，提供工作餐、定期全员国内旅游，五险一金，高温发放解暑饮料，节假日礼物。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。

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，加大对车间卫生、现场管理、降温等方面的投入，全体员工缴纳五险一金。
	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；合理化建议制度；以“优秀员工”、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，对公司储备干部和员工进行培训；与外部资源密切合作，不定期选送人员进修、培训。
青年员工	成长与发展	青年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，开展专项培训，提高业务技能和个人素质。

图7-18 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，设置《员工意见箱》、《推行 6S 活动》等制度，并提供场地和经费，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。



2) 员工满意程度

公司通过员工合理化建议、员工访谈等形式，确定影响员工权益、满意和积极性的关键因素。

员工	关键因素	支持及保障措施
高层	工作与家庭的平衡	下发并实施《员工带薪年假安排的通知》。
	收入与福利	与企业经济效益绩效挂钩。
	采取有效行动获取员工想法和见解来改进工作	加强高层之间的沟通与交流、开展员工满意度调查等。
管理、技术人员	收入和福利	公司的薪资体系逐渐完善，并根据市场竞争力分析和考核结果每年进行薪资调整。
	职业生涯发展和提升	开展对管理人员考核和专业技术人员职称评定工作。
	工作和家庭平衡	下发并实施《员工带薪年假安排的通知》。
一线员工	收入有吸引力	薪酬与绩效挂钩，工资形式有加班工资。
	福利待遇	过节费、高温补贴、加班费，福利用品发放。
	学习与成长	师傅带徒、岗位培训、内培与外培相结合等。
	及时获取和自己切身利益相关的信息	加强上级与员工之间沟通和交流：形式有员工工会、生产调度会、杂志等。

图7-19 对影响与员工满意度的关键因素所采取的措施

公司员工合同签订率 100%，加班时间按照国家法律法规规定执行（按劳动法保证员工工作时间不超过 40 小时/周），按法律法规规定缴纳社会保险，每年为员工办理住院医疗互助保障和家庭财产保险；员工享有年休假；每年的劳动节、国庆节等，均给予福利津贴。公司还通过举办合唱比赛文体活动，召开表彰大会等，活跃丰富员工的业余生活，增加企业的凝聚力。

在“员工的关爱”方面，公司还采取了以下措施：

- ①租房补贴：按贯彻落实政府的《关于鼓励企业引进和培养人才的实施办法》办理。
- ① 工探访：职工生病住院，公司及部门领导到医院进行看望、慰问。
- ② 难员工补助：公司对困难员工进行困难补助，帮助他们解决实际问题。
- ④提升企业文化：歌唱比赛、元旦文艺活动、操作技能比武等。



图 7-20 丰富多彩的员工活动

B、倾听员工的心声，解决员工工作和生活中的实际问题和困难

高层领导及时倾听广大员工的心声，进一步解决员工工作和生活中的实际问题和困难，对困难员工进行适当的补助。公司内设有员工意见箱，无论是建议还是意见，都可以通过意见箱进行反馈。开展走访、谈话等形式及时与员工进行沟通。

C、重视员工意见，倾听员工呼声

公司召开员工代表大会，倾听员工呼声，公司领导及时解答员工代表大会上提出的意见和建议，并对员工进行满意度调查，以监测员工权益、满意度情况，制定改进措施。内容涉及到绩效管理、薪酬福利、培训与发展、沟通、文化等方面。

D、实施员工满意度调查，提高员工满意度

2019 年公司对员工满意度调查表式进行了改进，进一步完善了员工满意程度的调查方式，充分反映了员工对公司的意愿。

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。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，2019 年员工满意度达 80%。



员工满意度调查表

序号	调查项目	评分	很满意	比较满意	一般	较不满意	不满意	很不满意
			90%—100%	80%—90%	70%—80%	60%—70%	50%—60%	50%以下
1	工作条件、环境	10						
2	健康和安全预防措施	10						
3	企业福利状况	10						
4	薪资体系	10						
5	员工与管理层的联系	10						
6	奖惩制度	10						
7	文化活动	10						
8	培训活动	10						
9	后勤饮食保障	10						
10	工作岗位	10						
合计								

图 7-21 员工满意度调查

7.1.3 基础设施

公司根据战略发展的需要，同时结合过程管理的要求，以及相关方的期望，从新产品的研发、生产及现有产品产能扩大的需要，确定和提供包括厂房和实验室，生产、检测和实验设备以及 IT 设施等基础设施。公司编制《设施和工作环境控制程序》，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：

7.1.3.1 根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施

公司是重点高新技术企业，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实验室。

1) 现代化的生产设施

序号	设施名称	数量	技术水平
1	节能时效炉	8	国内领先
2	挤压机	25	国内领先
3	铝棒加热炉	25	国内领先
4	全自动数控锯床	3	国内领先
5	模具炉	17	国内领先



序号	设施名称	数量	技术水平
6	喷砂机	8	国内领先
7	挤压辅助设备	25	国内领先
8	牵引机	9	国内领先
9	熔铸炉	2	国内领先
10	氮化炉	4	国内领先
11	切割机	6	国内领先
12	氧化电泳涂漆线	1	国内领先
13	氧化电泳涂装线	1	国内领先
14	喷涂生产线	2	国内领先

图 7-23 公司先进生产设备一览

2) 设施改造

公司 2020 年投入 1700 万元以上，用于设施的配备和改造。

技改类别	项目名称	投入资金(万元)	预期目标	完成时间
设备新增	污水综水回用	550	实现污水 60%回用	2020. 12. 20
设备新增	喷砂机 2 台	96	35 吨×2/天	2020. 12. 30
设备新增	2750 吨挤压生产线	1000	生产汽车产品	2021. 3. 30
升级改造	熔铸铸棒系统升级	50	自动点火预警装置	2020. 12. 15
升级改造	铝棒炉升级	38	净化表面，热均衡	2020. 12. 15

图7-24 设施技改

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

7.1.3.3 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

公司建立了《基础设施和工作环境控制程序》《设备日常保养维护记录》《设备年度保养维护计划》等维护保养制度，建立了三级预防性维护保养体系。



设备管理规程主要注重保养，突出日常预防维护。推行设备精细化管理，如日点检制、月巡检制。制定设备维修保养计划时，以降耗增效、减少维修为目标，根据设备的实际使用情况和以往的维修记录，分析设备的故障原因及规律，以杜绝因违规、不良操作引起的故障，并识别出设备的薄弱部件，做好备品配件的贮存，以便在设备出现临时故障时能够快速反应，快速恢复生产。

级别	保养周期	保养内容
日常保养	每天	车间在每天班前、班后，对设备进行清洁、擦拭，保持设备及环境整洁。按《设备管理规程》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	依设备年度保养维护计划周期执行	机修班组根据《设备管理台账》制定《设备年度保养维护计划》，按计划实施维护。定期维护情况在《设备日常保养维护记录》表中予以记录。

图7-25 生产设备保养

7.1.3.4 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

每年12月，根据公司年度计划制定相应的基础设施、新建、扩建、改建计划，并列入年度技改计划。公司组织实施基础设施建设及设备设施的采购、安装、调试、验收等，并同步完善设备固定资产的帐目管理，以及相关流程、操作说明、维护保养、点检制度的修订。

7.1.3.5 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。

对所有新建、改建、扩建项目，严格实行环境、职业健康安全“三同时”方针，进行建设项目竣工环境保护验收监测、建设项目职业病危害控制效果评价、安全评价、消防验收，从源头上预防环境和职业健康安全问题。

公司全过程预测和处置由于基础设施而引起的环境和职业健康安全问题，包括采购、使用、改造、维修保养等环节。

公司导入了环境管理体系（ISO14001）和职业健康安全管理体系（GB/T28001），对可能因基础设施而引起的环境与职业健康安全问题的相关因素进行了预测分析，并纳入了环境/职业健康安全管理体系目标、指标与管理方案。

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。

7.1.4.1 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。

7.1.4.2 公司结合产品生产特点，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；

7.1.4.3 公司厂区占地面积 125969 平方米，办公室和车间干净、清洁。

7.1.4.4 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。

7.1.4.5 公司按照 ISO14001、GB/T28001 环境安全管理体系的要求，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，见下图。

改造项目	环境/职业健康安全 风险	设施改造内容和 实施效果
针对污水处理产生的淤泥（固废）存放点改造	环保治理，按环保部门的要求，做好环境治理保护工作。	做好固废放置点的防渗漏措施。
工作场地（通风、光照、降温、废气排放等）	对员工的健康、呼吸、视力等造成影响	扩大场地的面积、改善通风、降温、照明条件，改进喷涂废气排放设施

图7-26 近3年环境和职业健康安全设施改造内容和实施效果

7.1.4.6 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，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。

7.1.5 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；公司采购了先进的检测设备：金属分析仪、漆膜冲击器、压痕试验仪、恒湿温箱等，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，如下表所示。

序号	检测设备名称	购置时间	数量(台)	技术水平
1	盐雾试验箱	2009.1	1	国内领先
2	电子万能试验机	2010.5	1	国内先进
3	洛氏硬度计	2009.1	1	国内先进
4	涡流测厚仪	2009.1	5	国内先进
5	韦氏硬度计	2009.1	5	国内先进
6	金属光谱分析仪	2009.1	1	国内先进
7	冲击试验机	2009.1	1	国内先进
8	快速测温仪	2009.1	10	国内先进
9	测色色差仪	2009.1	1	国内先进
10	漆膜划格仪	2009.1	3	国内先进
11	红外线模具加热炉	2016.5	2	国内先进
12	自动影像测量仪	2020.3	1	国内先进
13	金相手动切割机	2020.3	1	国内先进

图7-27 精密的检测分析设施

技术部实验室配备有各项检测设备，用来对新产品进行生产前的各项试验和验证工作。

1) 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，目前公司所使用的监视和测量资源是满足公司产品、环境、安全所要求的监视和测量活动，具有充分性和适宜性。

2) 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了《监视和测量设备控制程序》，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：

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

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

2) 予以标识，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后，对设备进行合格标识，以确定监视和测量的设备所处状态；

3) 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。

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

7.1.6 组织的知识

办公室通过制订管理办法，明确各单位信息收集与管理的职责及各类信息的分析方法、识别应用途径，对知识的识别、整理、分享、应用、总结和创新进行管理。对应于不同种类的知识，由各职能部门分别收集、整理来自公司内部外部的知识，构成公司的知识库。为了使公司的业务系统与公司的发展需要保持一致，适应现代信息技术高速发展，公司大力投入，并专门成立由各部门骨干和领导组成的信息化小组，加快通过软件系统把企业的人、财、物、产、供、销及相应的物流、信息流、资金流、管理流、增值流等紧密地集成起来，对公司的业务流程和网络系统进行改造，打造一个全面的信息数据综合管理平台，实现资源优化和共享，从而支持公司的业务扩张和快速增长。



公司确定必要的知识，以确保运行过程，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：

7.1.6.1 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。

知识来源	知识类别	知识内容	知识收集	管理系统
内部	技术成果	专利、技术资料、图纸、设计指标等。	各职能部门按照各业务要求负责收集、整理。	电脑存档
	员工知识	个人技能、工作经验、工作记录等。		公司报刊、经验交流会
	文件、规定	体系文件、制度、管理规定等。		学习、培训
	岗位知识	岗位说明书、操作规程、工艺文件、检验标准等。	由公司销售部、办公室通过行业通讯、网站、行业会议、顾客交流、报纸、期刊、与专业咨询公司合作等方式获得。	张贴、学习
外部	行业政策	国家、行业政策文件。		学习
	标杆、竞争对手信息	市场份额、竞争策略等。		了解
	顾客信息	顾客满意度、顾客忠诚度、顾客要求等。		沟通、调查、分析
	供应商信息	管理状况、生产能力、信用度等。	调查、评估、考核	

图7-28 知识分类收集职责分工

公司在产品研发时；通过行业协会，销售部收集的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。同时公司于2018年通过了知识产权管理体系认证。



图 7-29 知识产权管理体系证书



7.1.6.2 采购产品、技术和服务

公司在原辅材料采购过程中，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。

7.1.6.3 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。

7.1.7 信息和安全

公司应（如何）将信息资源作为战略性基础资源进行管理；

公司识别了战略制定和日常运营所需的外部、内部消息源，获取大量的数据、信息，并按照规定的程序进行收集、分类和储存。

根据公司战略发展和日常运营的需要，公司持续开发信息源，与咨询机构密切联系，加大了对国家宏观经济政策、行业信息的开发和管理力度；不断开发和完善信息化系统，更系统地收集顾客、市场和销售信息。

公司从建立之初即着手于信息化的建设，关注信息化网络的建设，创建一流的硬件设施。办公自动化设备：（台式、笔记本）电脑、打印机、扫描仪、复印机、投影等。通讯设备：固定电话、专线、移动电话等。接入电信 100M 光纤网络高速，保证各部门之间网络稳定运行。

名称	引进时间	用途
财务系统	2019.4	掌控企业资金流动情况，完成财务反应和监督职能。
考勤系统	2010	1、使管理人员从繁重的考勤管理工作中解脱出来，而且能够使考勤管理工作更加科学化、规范化、智能化； 2、在实现了自动生成报表，进行薪资统计，大大提高了综合行政部的工作效率。
OA 系统	2012	实现企业办公自动化减少人工的繁琐，提高工作效率，节约成本，优化企业资源
ERP 系统	2014.7	合理地配置企业资源（包括人员、物品、资金、设备、信息等），优化业务，提高企业的管理水平，增强企业的竞争力。



名称	引进时间	用途
视频监控系统	2012. 3	1、全天候、多方位的进行监视，节省人力物力； 2、实时监控录像，可以随时调出记录，方便对不法活动进行举证； 3、约束活动区域人员的行为，起到震慑作用； 4、方便管理人员全局把握情况，了解生产、工作情况； 5、提高生产效率。

图7-30 信息网络设施一览表

7.1.7.1 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》，借鉴其成熟的信息化技术及管理经验，近年来先后投入近 200 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、ERP 管理系统等）。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。

7.1.7.2 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

根据公司战略发展和日常运营的需要，公司持续开发信息源，与咨询机构密切联系，加大了对国家宏观经济政策、行业信息的开发和管理力度；不断开发和完善信息化系统，更系统地收集顾客、市场和销售信息

信息源	信息源类别	信息内容	获取、传递、共享渠道
外部	竞争对手与标杆企业	对手与标杆企业的相关的经营状况、战略、市场占有率等信息。	访问竞争企业网站；从顾客、服务站获取竞争企业信息；从供应商处获取竞争企业信息；通过行业协会收集。
	供应商等合作伙伴	经营范围、设备状况、生产能力、公司结构、管理体系认证状况等。	供应商走访与调查、供应商综合评价。
	政府和相关机构	国家产业政策、国家法律、法规、行业标准、环境安全法规。	官方网站。
内部	员工	个人信息、工作能力、综合素质、业务信息、员工满意度。	对员工满意度调查。



信息源	信息源类别	信息内容	获取、传递、共享渠道
	设计和开发	标准化信息、技术转让产品图纸及设计文件、自行设计技术资料、项目设计技术资料、CAD(计算机辅助设计)和PDM(产品资料管理)系统、产品说明书、安装使用手册等对外技术文件。	AUTO-CAD 设计软件。
	生产	生产计划、出库/入库信息、交付信息、车间管理信息、供应商名录、采购周期、供应商类别。	ERP 查询。
	质量	各种质量日报、月报表。	ERP 查询。
	售后服务	服务报告、顾客投诉处理、服务满意度报告等。	ERP 查询。
	销售财务	销售业务进度及开支状况、项目信息、销售额、主要竞争对手情况、各类财务报表, 各产品制造成本和销售成本率报表。	ERP 查询。

图 7-31 主要信息内容及获取方式

7.1.7.3 持续提高信息资源的传递和共享水平

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, 根据战略需要和相应制度对来自员工、顾客、供方及其他相关方的信息进行识别、采集取、传递, 存储相关的数据, 确保准确、及时, 如下表所示。

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



	问卷调查	员工满意度
	工作例会	日常工作交流
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	电话、拜访、邮件、信函、	总结供应商管理及采购管理事项，并作改进

图 7-32 信息传递内容一览表

7.1.7.4 适宜时，统一管理数据，并挖掘、提炼信息和知识；

办公室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

7.1.7.5 信息资源的可用性、完整性和保密性。

公司多项措施并举，保障公司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

1) 完整性

生产流程实现数据化管理，各工序和接口均通过完整的数据系统进行控制、传输，并确保数据完整、有效。

2) 及时性

制定了《信息管理程序》，标准化员、资料员负责定期更新有关的法律法规、标准、文件、顾客要求等，确保各类信息、知识的及时有效性。

3) 准确性

制定了《文件控制程序》，明确规范各类文件、数据的起草、审查、批准的一整套管理要求，确保文件、数据的准确性。同时，公司通过系统监测分析确保信息的准确性。

4) 安全性

采取使用计算机反病毒软件、防火墙、数据备份、异地存贮、纸质文件存档等措施来保证信息的安全。

5) 可靠性

制定了《文件控制程序》、《记录控制程序》规定各类数据、文件签名的要求，如填写错误必须用盖章等形式进行，确保信息的可靠性。

6) 保密性

使用的计算机对各类数据、文件、信息设有密码控制。通过资料借阅审批、



文件受控标识、机密数据设有专有 IP，规范过期数据的销毁等工作来杜绝各类数据、文件、信息的泄漏。并与供应商、顾客等相关方签订保密协议。

7.1.7.5 公司采取适当措施，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。

7.1.7.6 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》，由办公室负责信息安全，公司对相关网络进行安全设置（防火墙），确保信息安全。完善信息安全的管理机制，建立防范机制。

7.1.7.7 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。

7.1.7.8 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》，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

7.2.1 公司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

公司开展岗位分析，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。对于关键、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，同时对关键、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，公司关键、特殊岗位 100%持证上岗。

7.2.2 逐步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、创新和变化，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，公司的销售部、办公室、供应部、生产部、技术部、品质部等多个职能部门积极沟通，各部门之间配合协调，最大程度提高运作效率。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》。

7.2.3 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

办公室于每年 12 月依据《人力资源管理程序》，进行培训需求调查，结合“重点培养管理、技术、营销、生产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。

7.2.4 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性

在编制培训计划时，充分收集各部门培训需求，对于其他临时性、针对性的培训问题，由参培人员提出申请，办公室备案后实施。

7.2.5 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据

公司有《记录控制程序》文件，按规定建有员工档案、培训记录等成文信息。

7.3 意识

公司确保其控制下工作的人员知晓：

7.3.1 方针

公司质量、环境和职业健康、质量诚信方针通过宣传栏，会议、公司月刊、网络等，确保其控制下工作人员知晓：

7.3.2 相关的战略以及分解的职能目标

公司针对相关战略目标，通过 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。

7.3.3 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

公司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和重要环境因素和重要危险源的分析评价，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。

7.3.4 对管理体系有效性的贡献，包括改进其绩效的益处



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。

7.3.5 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、质量诚信方针学习，对浙江制造产品认证标准的培训学习，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影响的意识。

7.3.6 提升对打造信息化环境下新型能力的意识

通过对质量、环境和职业健康安全管理体系、浙江制造管理要求的标准培训和学习，明确行业竞争的对公司的绩效影响，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

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《信息管理程序》，保持公司内部沟通顺畅，通过各类会等方式进行交流沟通。

7.4.1 沟通内容

通过多渠道听取员工及其他相关方要求，保持公司内、外部沟通顺畅。

7.4.2 沟通时间

公司在各相关方有需求的时候随时能进行有效沟通与交流。

7.4.3 沟通对象

倾听顾客、供应商等相关方的意见及建议。

7.4.4 沟通方式和要求

公司营造良好的沟通氛围，采用设置总经理信箱、开展合理化建议活动、顾客、供应商走访等多种形式。

7.4.5 沟通责任人

公司相关职能部门实现与不同部门、不同岗位、不同地区间的有效沟通。

7.4.6 明确相关法律法规等合规义务的沟通

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

公司的管理体系应包括：

7.5.1.1 本部分管理体系要求的成文信息；

公司建立《文件控制程序》、《记录控制程序》，要求各部门按要求把管理体系运行中的情况进行记录，

7.5.1.2 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。

公司在管理体系运行中，非常注重新型能力和确保管理体系有效性所作的各项记录，并通过各项记录进行对有效性的验证与确认。

7.5.1.3 证明履行其合规义务需要的信息。

公司定期对国家法律法规及其他要求的信息进行收集，并通过合规性评价会议及有关活动的各项记录，来证明其履行合规义务。

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：

7.5.2.1 标识和说明，（如：标题、日期、作者、索引编号等）；

公司制定的《文件控制程序》规定了当创建和更新成文信息时，必须对成文信息进行标识和说明，如对所有质量记录进行标题、日期、记录人、索引编号等的要求。

7.5.2.2 格式（如：语言、软件版本、图表）和载体（如：纸质的、电子的）；

公司对所有质量记录的更新也规定了统一的格式和载体，并进行有效实施。

7.5.2.3 评审和批准，以确保适宜性和充分性。

当所有成文信息更新时，必须按公司制定的《文件控制程序》要求进行评审和批准，以确保适宜性和充分性。

7.5.3 成文信息的控制

7.5.3.1 公司应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，规定所有文件的审批、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，由公司资料室发放控制。以确保：

1) 由办公室对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，由资料室对管理体系文件进行发放，使适用的岗位均可获得；

2) 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 为控制成文信息，适用时，公司应进行下列活动：

- 1) 由办公室负责对管理体系的成文信息进行控制分发、访问，各部门人员当需要对成文信息进行检索和使用时，办理有关手续后方可进行；
- 2) 由各部门负责对管理体系成文信息进行存储和防护，包括保持可读性；
- 3) 由办公室负责对管理体系成文信息进行变更控制，（如版本控制）；
- 4) 由办公室资料室负责对管理体系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，办公室资料室应进行适当识别，并予以控制。

由各部门负责对管理体系的成文信息进行适当保留，作为符合性证据的成文信息予以保护，防止非预期的更改。

办公室制定了《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。由品质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。

8.0 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。公司确保建立自主创新和协同创新的机制。这些措施包括：

8.1.1 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《生产和服务提供的控制程序》，其中对产品的质量性能、功能、可靠性等有直接影响的工序进行了控制，识别了生产过程关键工序：**时效处理和静电喷涂**，通过生产环境控制、生产过程控制、关键工序的控制、关键设备的控制等，以确保产品的质量。通过安全生产检查活动来确保生产所需的职业健康安全要求。

8.1.2 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

公司对各过程（包括：外包过程）建立了运行、产品和服务的接收准则，公司年度制定了质量目标、环境安全目标及管理方案并进行了分解，各部门制定了《目标指标管理方案管理程序》，并进行了有效实施。同时，公司制定了《方针、管理程序》、《环境安全运行控制程序》等，各部门均按规定的程序文件要求进行运行。

8.1.3 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化

公司通过《信息管理程序》及网络、邮件、微信群平台进行沟通，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动，并利用《设计控制程序》《生产和服务提供的控制程序》等的有效实施，来达到公司创新和持续优化的效果。

8.1.4 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、信息和知识资源、财务资源、人力资源、技术资源、相关方关系等。

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，确保制造过程能力的稳定。办公室制定了《基础设施和工作环境控制程序》，并对生产设备制定了《设备维护保养规定》，以保证设备的正常运行。

文件中对生产环境、人员资质、技术资源等进行了具体要求的描述，对特殊过程岗位人员要求严格按照《工艺文件》的规定进行控制。

1) 财务资源：

为了用好、管好公司的资金，公司实行严密科学的财务管理体系。

月初根据销售回款、资源开支预算，对下月现金流进行滚动预测安排，密切关注资金余缺，并据此做好资金收支计划，同时通过降低库存、减少呆滞、缩短应收账款回收周期、合理使用银行承兑汇票、关注汇率等举措，提高资金周转速度，确保公司现金流转的健康，降低财务成本。

2) 节约资金成本具体安排原则：

A、公司货款现金回收首先安排支付员工薪酬社会保险福利、税金、水电费、办公旅差等日常经营费用，其次支付外协件先用后结帐及机物料劳保办公用品等采购的货款。不足部分以贴现资金递补。



B、信息和知识资源：

公司识别了战略制定和日常运营所需的外部、内部消息源，获取大量的数据、信息，并按照规定的程序进行收集、分类和储存。

C、技术资源：

根据公司战略及日常生产中遇到的各种问题，组成了工艺技术改造小组、QC小组，近几年来，完成了几项重要的工艺成果和设备改造工作。

D、相关方关系

公司注重相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会）的关系，特别是与供应商和合作伙伴的长期战略合作伙伴关系，以满足公司战略的需要。

8.1.5 按照准则实施过程控制

公司对质量管理体系识别了 32 个过程，各过程均设立了产量、生产计划完成率、产品合格率等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司制订了《采购控制程序》《生产和服务提供的控制程序》《产品标识和可追溯控制程序》《监视测量和评价控制程序》《不合格品控制程序》《纠正/预防措施控制程序》等文件，对公司产品的生产计划编制、生产操作准备、生产操作过程控制、产品质量控制、生产方法控制、生产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。

8.1.6 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

公司各部门均识别与分析了各类风险，并制定了应对措施，为实现管理体系目标的达成，提供良好保障。

1) 公司通过记录：如相关工序的产品情况记录、半成品检验记录、成品检验记录以及成品检验记录等，并通过记录来确保过程已经按照策划来进行。

2) 公司制定了《监视测量和评价控制程序》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。

8.1.7 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。



8.1.8 确保外包过程受控

公司按照管理体系的要求对外包过程进行有效管控，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

公司应与顾客沟通，包括：

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

1) 识别顾客、顾客群

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。公司致力于品牌建设，走创新发展之路，不断开发适合市场的新产品，以适应未来个性化显示的需要。

公司坚持以客户和市场为导向，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，聚焦公司将铝合金型材做精、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客户和市场信息收集体系，全方位了解和关注客户当前以及未来需求，识别当前和潜在的发展机遇，锁定目标客户群和目标市场，不断开发新产品、开拓新市场。

2) 市场的细分

为了准确的进行客户识别与定位，公司通过各渠道广泛收集市场信息，公司销售部每季度开展市场分析会议，通过对市场细分方法的回顾、检查分析，从而调整客户与市场细分的方法，进行更精确的客户市场细分，结合行业特点，确保细分方法满足公司目标市场定位选择的需求，更精确地确定目标客户。

识别和确定客户和细分市场，确保市场定位是企业经营成功的关键要素，为了全面准确地制定公司的战略，公司通过各种途径致力于信息收集工作，经过数据分析、识别战略挑战及优势，并重点针对客户需求的变化、市场环境、竞争对手的情况以及本身所具备的优势和弱点。结合公司战略规划和自身优势综合分析，从多维角度对市场及客户群进行细分。

① 按区域市场进行市场细分：



国内区域市场细分为四个大类（由于公司产品直接供给国外客户在国内的工厂，因此公司目前无国外市场销售）：

（一）一线市场为华东的江浙沪赣 4 个省市，消费者品牌识别度高，消费水平较高，消费购买能力强，重点旨在提高品牌的美誉度；

（二）二线市场鲁豫皖湘鄂闽 6 个省市，重点旨在加大城市覆盖，缩短服务半径，提高品牌广度；

（三）三线市场为京津冀晋陕川渝贵云粤桂 11 个省市，重在旨在推行“渠道下沉策略”，提高品牌的深度；

（四）四线市场为黑吉辽蒙甘宁青新西 9 个省份，也是潜在购买人群的最大群体，重点旨在提高品牌的渗透度。详细细分情况见下表：

区域	市场分级	主要地域	市场特点	市场细分
国内 市场	一线市场	江苏、浙江、上海、江西	整体经济发展水平高；市场总量大；市场渗透率高；市场消费能力强劲，品牌认可度高	战略市场
	二线市场	山东、河南、安徽、湖南、湖北、福建	经济发展水平高或相对高；市场总量较大；市场消费力增长迅猛，品牌识别度高	重要市场
	三线市场	北京、天津、河北、山西、陕西、四川、重庆、贵州、云南、广东、广西	经济发展水平相对较高，市场竞争相对较小；区域消费潜力较大，品牌辨识度相对需开发	重要市场
	四线市场	黑龙江、吉林、辽宁、内蒙古、甘肃、宁夏、青海、新疆、西藏	经济发展水平一般；市场总量较小；竞争相对较小；市场潜力小；短期开发较难需更多人力	一般市场

图8-1 按区域市场细分表

② 按渠道类型进行市场细分：

公司主要客户按渠道可分为：经销商、铝材加工厂和太阳能科技公司等 3 大类，具体见下表：

区域	顾客群分类	顾客特点	主要营销措施	重要性
国内	经销商	1. 重视店面形象、标准，品牌性突出 2. 关注运营方式与渠道运营活动 3. 经营年份长，客群基础稳固；多渠道多方式经营，同一	1. 依托品牌当地影响力老用户销售，有活动基础和优势，人脉广 2. 多渠道，多方式经营，区域市场关系较好；以活动带动销量；参加当地或商场的异业联盟 3. 利用品牌优势参与工程，参加当地	一般



区域	顾客群分类	顾客特点	主要营销措施	重要性
		城市多家/多品类自营分店	装协会议、峰会 4. 依托品牌当地影响力老用户销售	
	铝材加工厂	集采制或项目制采购方式，多为招标方式，区域标志性较强，是重点开发方向	面对面沟通；客情带单；招标	一般
	太阳能科技公司	对产品品质、交期等均有较高要求；需求量大，订单稳定；货款压力较大。	1. 电话、网络沟通 2. 面对面沟通，带工厂参观 3. 定期拜访，了解客户的发展战略	重要

图8-2 按渠道类型细分市场

3) 目标市场选择

为了准确的客户识别与定位，公司通过各渠道广泛收集市场信息，由销售部研究细分，结合顾客反馈信息，了解其需求和期望，有针对性地对现有顾客市场进行精确的细分，结合行业特点、分析市场环境的影响，确定目标客户。

评估维度	项目类别及产品种类		选择依据	市场细分与市场策略
销售领域	经销商	建筑型材	产品线丰富 渠道下沉	推全线产品、品牌力
	铝材加工厂	工程建筑型材、工业用铝材	产品性能	重点推环保、质量产品
	太阳能科技公司	太阳能边框	产能保证、质量稳定	重点推主打产品

图8-4 目标市场及市场策略

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。

8.2.1.2 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；

公司坚持“以品牌统领营销、以品质支撑品牌、以品牌提升价值”的理念，完善品牌建设流程。公司从2010年开始制定企业品牌建设规划，不断通过网站、评奖创牌、产品认证等众多媒介传播“众发”中高端品牌形象。公司于2014年获得了浙江名牌产品荣誉证书。



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,还争取成为国内知名制造商。

8.2.1.3 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。

8.2.1.4 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;

公司按照倾听和了解顾客需求和期望的方法,对目标市场和顾客群作了深入、详细的调查研究,分析出顾客的主要需求和期望及其对于顾客购买决策的相对重要性,为产品开发、市场拓展、品牌建设及过程改进等指明方向并提供指导。

1) 了解顾客需求和期望的方法

渠道	方式	顾客	用途
人员走访	与顾客会谈	所有顾客	了解顾客对产品的价格、设计、性能、质量、服务等方面需求。
顾客满意度调查	满意度调查表收集	所有顾客	了解客户满意度、趋势,从而制定改进产品质量、服务质量等计划与措施。
新产品试用反馈	试用报告反馈	所有顾客	验证产品功能、质量,以及发现早期问题、了解顾客对新产品的评价,为下一步正式上市和推广作准备。
客户投诉(网站、电话、信函等)、建议等信息收集	信息反馈表	所有顾客	处理投诉、选择有建设性的意见并进行相应改进。
顾客网络信息平台访问	访问顾客平台	所有顾客	及时了解客户对产品质量、服务水平的真实评价、解决客户的投诉提出改进措施并验证效果。
参加行业会议、展销会、协会等获取	出席会议并收集资料	所有顾客	顾客对产品的新需求,行业发展趋势、政策,竞争对手情况等



渠道	方式	顾客	用途
高层领导 走访	与顾客会谈	A、B类 顾客等	行业发展趋势、A、B类顾客关注焦点

8-5 顾客需求和期望的主要收集渠道

2) 将收集的顾客信息应用于, 用于各相关部门的产品和服务设计、新品开发、营销、过程控制等。

将以上各渠道收集的顾客需求等信息, 经过整理分析分解到各相关部门, 落实分解后的顾客需求是否被满足; 如出现未满足, 部门内部需组织人员进行整改, 整改后要满足顾客的需求, 最后把完成的顾客需求反馈与顾客。

3) 定期评价了解顾客需求和期望的方法

公司通过每年的卓越绩效自评、管理评审, 评价和改进了解顾客的需求和期望的方法进行定期评价, 并不断改进了解顾客的需求方法。

A、每半年根据顾客满意度调查的结果, 对了解顾客的方法进行改进。

B、根据公司战略发展的要求, 对了解顾客的方法进行评价改进。

C、根据顾客的需求, 对了解顾客的方法进行评价改进。

8.2.1.5 处置或控制顾客财产;

公司对顾客财产的管理流程为:

1) 公司应(如何)爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。

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

3) 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。

4) 公司对顾客提供的财产进行管理。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在《顾客财产登记表》中。

5) 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。

6) 顾客财产严格按储存规定要求进行储存, 并定期进行检查和维护, 如发现不适用、损坏、遗失等情况由接受者及时与顾客联系, 协商解决办法, 并做好相关记录。

8.2.1.6 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《与顾客有关的过程控制程序》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，由销售部第一时间接受客户的投诉意见，并及时向品质部反馈，由品质部及时确认客诉原因，具体操作执行客诉处理流程。

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》的规定。

4) 客诉回复时间和处理跟踪：按公司技术、质量问题处理规定文件进行。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和预防，并保存相关记录。

8.2.1.7 对关系重大时，制定应急措施的特定要求；

公司编制《与顾客有关的过程控制程序》规定了在业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理的的要求。当发生与顾客关系重大问题时，规定了制定应急措施进行处理。

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：

8.2.2.1 细分顾客，确保产品和服务的要求得到规定，包括：适用的法律法规要求及公司认为的必要要求；

公司根据区域及渠道二个维度对顾客与市场进行细分，从公司技术研发实力及公司所提供给产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。根据不同顾客需求及适用的法律法规要求，确保产品和服务的要求得到规定。

8.2.2.2 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，对提供给顾客的各类内容真实，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，以确保提供给顾客的内容真实、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 公司编制了《与顾客有关的过程控制程序》，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；

公司对产品和服务要求进行评审时关注顾客的需求，包括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；

公司对产品和服务要求进行评审时，对顾客没有明示，但规定的用途或已知的预期用途所必要的要求也进行有效评审。

3) 公司规定的要求；包括运送、货款结算、返点、售后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；

公司在产品和服务要求的评审中充分考虑了合规性。

5) 与以前表述不一致的合同或订单的要求；

公司在产品和服务要求的评审中考虑客户要求的内容的连续性，关注客户合同或订单中与以前表述不一致的内容。

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；

1) 评审结果

公司对每份合同及评审记录进行收集并存档；

3) 针对产品和服务的新要求以及相应的处理措施；

公司根据不同情况有针对性的处理措施，事后进行整理和存档。

8.3 产品和服务的设计和开发

8.3.1 总则

公司建立、实施和保持设计和开发过程，确保后续的产品和服务的提供。

8.3.2 设计和开发策划

8.3.2.1 销售部根据市场需求或其他部门建议编写《项目建议书》，分管副总经理组织销售、技术、采购、生产等有关人员对所建议开发产品的市场、目标客户、预估销售量、价格、技术和质量要求进行评估，并由技术部出具《设计输入评审



报告》经与会人员会签后由总经理批准；销售部下达《新产品开发任务书》发给技术部实施。

8.3.2.2 技术部组成项目组，明确项目经理和相关人员，编制具体的《设计开发计划书》，以明确下列工作内容：

1) 设计和开发过程各人员安排、职责和权限，包括工作安排，以及参与人员之间接口的控制要求；

2) 设计和开发所需的内部和外部资源；

3) 所要求的过程各阶段，包括适用的设计和开发评审；

4) 所要求的设计和开发验证和确认活动；

5) 适用时顾客和使用者参与设计和开发过程的需求；

6) 后续产品和服务提供的需求，如生产工艺要求；

7) 顾客和其他相关方期望的设计和开发过程的控制水平；

8) 证实已经满足设计和开发所需的书面文件。

9) 设计和开发计划可随着设计和开发的进展及时进行更新，以适应变化的需要。

8.3.3 设计和开发输入

8.3.3.1 针对具体类型的产品和服务，公司要确定以下基本要求：

1) 主要的功能和性能要求，如主要的技术参数，型号规格等；

2) 来源于以前类似设计和开发活动的信息；

3) 适用的法律法规要求，如安全要求，环境要求等；

4) 公司承诺实施的标准和行业规范；

5) 由产品和服务性质决定的，失效的潜在后果；

8.3.3.2 设计和开发输入应完整，清楚，满足设计和开发的目的；

8.3.3.3 评审过程中，应解决相互冲突的设计和开发输入问题；

8.3.3.4 保留产品和服务设计和开发输入评审的记录。

8.3.4 设计和开发控制

对设计和开发过程进行控制，以确保规定拟获得的结果。

8.3.4.1 设计和开发的评审：

在设计和开发的适宜阶段，开发部应按设计和开发计划中的安排进行评审，以



便：

- 1) 评价设计和开发的结果满足要求的能力；
- 2) 识别设计过程中存在的任何问题并采取必要的措施。

参加评审的人员应包括与所评审的设计开发阶段有关的职能部门的代表，对评审的结果及任何必要措施应加以记录并长期保持。

8.3.4.2 设计和开发的验证

按照设计和开发策划的安排，开发部应组织或委托其他部门进行设计和开发的验证工作，以确保设计和开发的输出满足输入的要求。

- 1) 验证可以采用如样机试验等方法进行，也可委托第三方认可实验室进行；
- 2) 对于验证过程中确认的问题，采取必要的措施，并保留加以记录并保持。

8.3.4.3 设计和开发的确认

技术部应按照设计和开发策划的要求进行设计和开发确认工作，以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期的用途要求。

- 1) 公司采用对设计输出产品进行第三方认证或鉴定、内部评审或顾客试用等方式进行确认。
- 2) 只要可行，确认应在产品交付之前完成。
- 3) 针对确认过程确定的问题，要采取必要的措施。有关确认的结果及任何必要措施的记录应予以保持。

8.3.5 设计和开发输出

设计和开发的输出应以能对照设计输入进行验证，并在文件发放前进行批准，应做到：

- 1) 满足设计和开发输入的要求；
- 2) 对于生产和服务提供的后续过程是充分的，给出采购、生产运作提供适当的信息。如采购要求，产品图样，BOM 表，加工工艺等；
- 3) 包括或引用监视和测量的要求，适当时，包括接收准则（如检验规范、抽样标准）；
- 4) 规定实现预期目的、保证产品的安全和正常提供（使用）所必需的产品和服务特性；
- 5) 必要时，输出的内容还包括产品防护所需要的产品包装方式、储存运输的



防护要求、生产过程工装和工位器具要求等。

6) 保留有关设计和开发输出的形成文件的信息。

8.3.6 设计和开发更改

公司要识别、评审和控制产品和服务的设计和开发期间以及后续所做的更改，以便避免不利影响，确保符合要求。

1) 技术部负责对设计和开发的更改进行控制，有变更的授权，对更改方案进行评审，并在更改实施前得到批准，必要时更改后通过验证或确认。

2) 为防止不利影响而采取措施，包括考虑更改后对现有库存产品、组成产品部分和已交付产品的影响而采取措施。

3) 更改评审结果及任何必要措施的记录应予以保持。

8.3.7 自主创新能力

8.3.7.1 正确评估公司技术水平，为战略制定提供依据

(1) 技术信息收集途径

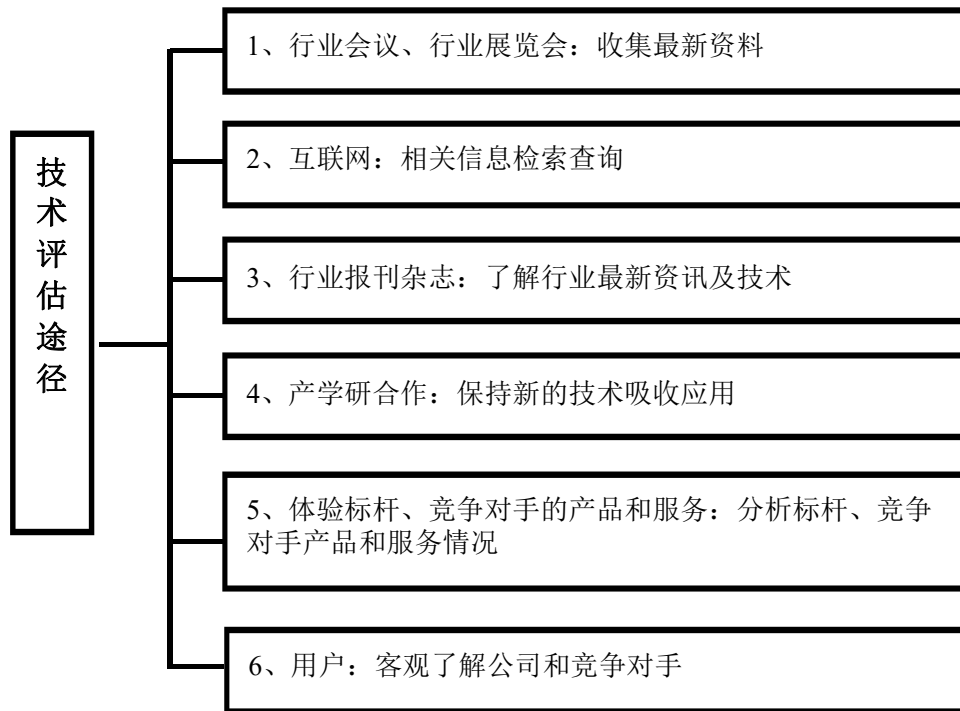
公司通过各类国内外行业网站、报刊、专业信息书籍和协作单位第三方机构，取得国内外行业动态信息及技术参考资料，保持与政府相关部门、行业协会和同行之间良好沟通、协调，获取信息；每年不定期的会对市场进行市场调研，分析并总结自身品牌存在的缺点以及同行、竞争产品的优点。

(2) 技术水平的评估

公司建立了以技术部为主导，生产部、供应部和销售部等各部门协同参与的技术评估机制，对收集到的各类技术信息进行分析、评估，及时了解公司现有技术与标杆企业的差距，为公司制定和评审发展战略提供了参考和依据。



公司现有的技术评估和比较方式主要有以下几种：



8-6 技术评估途径

公司每季收集国内外同行及标杆企业的产品及技术信息，进行技术质量水平对比分析，并通过产品实物测试和性能对比试验分析，作为产品技术水平评估依据。

8.3.7.2 开展技术引进，提升技术创新能力

在技术创新方面，公司立足于国际竞争，积极开发、引进和采用先进技术和标准，主要体现在新品开发、装备引进与创新、企业标准化等科技活动中：

(1) 协同开发

公司为了不断满足客户需求，提升客户对产品及其企业的满意度和忠诚度，建立了“生产一代、贮备一代、研发一代”协同开发新品的机构。近三年完成了十几项新产品项目。在新品开发期间，公司派技术骨干不定期的与顾客进行信息和技术交流，研讨、确定设计方案、设计参数，及时完成样品制作、可靠性试验，以最快的时间将新产品推向市场。

(2) 装备引进与创新

为适应国内外市场的激烈竞争和产品开发的需要，引进和购买一批与产品研发配套的先进试制和检测设备。进一步扩大技术中心规模，进行技术中心专项建设，购置先进的研发试制设备，完善中心的硬件设施，引进先进的设计软件，以提高中心的设计开发能力。



(3) 标准化的应用公司产品在引用国际、国内、行业标准的基础上，积极采用国际最先进的标准，积极宣贯新标准，采用标准化综合管理，把标准化的形式和功能运用到企业的方方面面，为企业做大做强，优化发展空间打好坚实的基础。

(4) 继续根据公司需要引进具有先进技术水平的产品，并掌握所引进产品的核心技术。进一步加强产学研合作，并与国内外高校和研究机构，搭建技术合作平台，加强研发力量推动科技进步及相关国际先进技术的消化吸收能力，缩短研发周期，为公司提供具有持续发展和重要意义的新产品和新技术。

8.3.7.3 以市场为导向，持续创新

1) 总体目标：以市场为导向，不断提高公司产品的技术含量，理解并满足客户需求。

2) 落实相关措施。作为资源的重要部分，公司对技术能力的培养和发展相当重视，在确定技术战略和产品发展的开发方案后，确定相关负责人，有负责人根据方案与人力资源部商讨确定工艺、技术等相关人员，成立团队开展工作。对于场地、设备等硬件设施需求，公司在方案确定后第一时间提供齐备，从而确保技术战略和产品发展的开发方案的最终实现。

3) 高效的技术决策机制与组织是其最终实现的有效保证
公司由技术部门负责研究前瞻性的技术课题，由技术服务部对整个公司的技术开发活动进行综合管理，这些都有为公司技术战略具有先进性和实用性提供了有力的保证。

4) 强大的技术后盾

公司管理层对技术创新的发展高度重视，投入巨大的人力和资金用于支持技术开发工作。依障技术中心的技术和硬件实力，始终把技术领先作为优势。

8.3.7.4 掌握核心技术自主知识产权

公司以科学发展观为指导，以机制创新、管理创新、技术创新为动力，一直坚持以顾客为中心，为满足顾客要求，不断地开发新产品，新技术，创新成果显著。

8.3.7.5 制定开发计划，确保技术实施的有效性

公司重视科技人才的引进、储备和培养，拥有专业的研究开发人才队伍和先进的研究仪器设备，通过与高校和科研院所合作，不断积蓄研发实力，拥有多项知识产权，为企业提供了有力的技术支撑。



公司做好人才管理工作，做好人才储备工作，高、中、低人才合理搭配、培养，使部门工作顺畅有序。做好新员工培训、帮带工作，对工作积极、业绩突出的老员工给予上报提拔和奖励。做好部门内部、外部协调工作，有计划的组织部门员工培训和部门集体活动，营造团结、合作、进取的工作氛围。做好对研发人员绩效考核奖励制度的修订，更好的激励研发人员。

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：

8.4.1.1 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；

如铝棒、聚酰胺型材、聚氨酯隔热胶、塑粉等。

8.4.1.2 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，公司对外部供方代表公司可直接将产品和服务提供给顾客，在提供前，由销售部提出申请，经公司批准方可进行实施。

8.4.1.3 公司决定由外部供方提供过程或部分过程；

公司根据产品的工艺流程，在确保产品质量符合要求的情况下，经评审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，公司生产部、供应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。

8.4.2.1 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；

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，截止目前，**公司共有供应商 18 家，其中浙江省内供应商 10 家，占总供应商数量的 55.6%。**与供方和合作伙伴建立良好的战略合作伙伴关系。

8.4.2.2 规定对外部供方的控制关键材料的控制及其输出结果的控制；

公司对关键材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由技术、品质、生产部等相关人员组成供应商调查小组对供应商进行现场评审，评审内容包括价格、技术水平、质量保证、生产能力等方面，只有技术部、品质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。

公司注重相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会）的关系，特别是与供应商和合作伙伴的长期战略合作伙伴关系，以满足公司战略的需要。

公司将供应商按照采购材料在成品中的占比重要性、年度采购量、供货反应速度等综合指标，分为关键供应商、重要供应商、一般供应商三大类（即 A、B、C 三类）并进行分类管理。

公司重视供货的成本管理，采用货使用后再付款的方式，实现供货成本的最小化。对于特殊产品，市场紧缺的产品，公司也会给予供应商定金上的支持。公司建立有效的双向激励机制。订单激励，对于评定优秀的供应商，公司通过加大订单的方式进行激励，是最为有效对供应商时行激励的手。付款方式的激励，通过提供更有诱惑力的付款方式来激励优秀的供应商，不合格供应商将予以淘汰。

8.4.2.3 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；

供应部负责供应商合规性的监控和重新评审，品质部对供货质量进行检测和监控，会同技术部、生产部共同对供应商进行考核。



2) 由外部供方实施控制的有效性;

对外部供方进行资格认定及年度监督审核,根据相关标准的符合性来确认外部供方实施控制的有效性

8.4.2.4 确定必要的验证或其他活动,以确保外部提供的过程、产品和服务满足要求;

通过对由外部供方提供的产品工艺验证、质量检验,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:

8.4.3.1 需提供的过程、产品和服务以及其他相关的环境和职业健康安全要求;

公司与外部供方签订有《采购协议、质量协议、保密协议、商业廉洁协议、备货协议》及《相关方告知书》等,同时确立供货质量技术要求以及技术保密协议,用以规范和测评供应商的质量管理及技术能力。明确有关环境和职业健康安全的要求,并在年度审核中关注上述要求;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。

8.4.3.2 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材料符合相关产品标准或技术要求,与产品描述中的关键材料一致;关键材料扩展\变更要求;

公司明确规定外部供方生产过程中涉及的关键材料的信息需要报备,并定期进行检查确认。

2) 方法、过程和设备;

公司在对外部供方资质认定时审核其工艺方法、生产过程和生产设备是否符合要求。

3) 产品和服务的放行;

公司对原材料、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质部,由生产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。



8.4.3.3 能力，包括所要求的人员资质；

公司在定期审核时，对关键原材料、配套件及外协件供应商的关键岗位人员的资质和能力进行确认。

8.4.3.4 外部供方与组织的互动；

公司与供方通过电话，网络、走访等进行的互动。

8.4.3.5 组织对外部供方绩效的控制和监视；

公司通过季度供方产品合格率、服务态度等对外部供方绩效的控制和监视；

8.4.3.6 公司或其顾客拟在外部供方的现场实施验证或确认活动；

在与供应商签订的采购合同中明确规定了必要时由公司或其顾客在供应商的现场实施验证或确认活动。

8.5 生产和服务的提供

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：

8.5.1.1 可获得成文信息，以规定以下内容；

1) 拟生产的产品、提供的服务或进行的活动的特征；

公司目前拥有氧化电泳涂装线、全自动数控锯床、节能时效炉等各类国内、外先进生产线 140 余台套，先进的产品工艺，通过国内外最先进的生产设备，国内拥有的核心的生产技术进行生产。

公司针对生产过程设立了产品合格率、成本控制、产品检验覆盖率等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司制订《生产和服务提供的控制程序》、《工艺文件》、《检验标准》、《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公司对产品和服务提供进行活动的特征进行规定。
生产工艺流程：

铝锭（熔铸）、铝棒---挤压---时效处理---前处理---静电喷涂---穿条---注胶---包装。

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。



8.5.1.2 可获得和使用适宜的监视和测量资源；

公司生产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，见监视测量设备台账。

8.5.1.3 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；

8.5.1.4 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《基础设施和工作环境控制程序》，对设备设施实施维护保养制度，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。

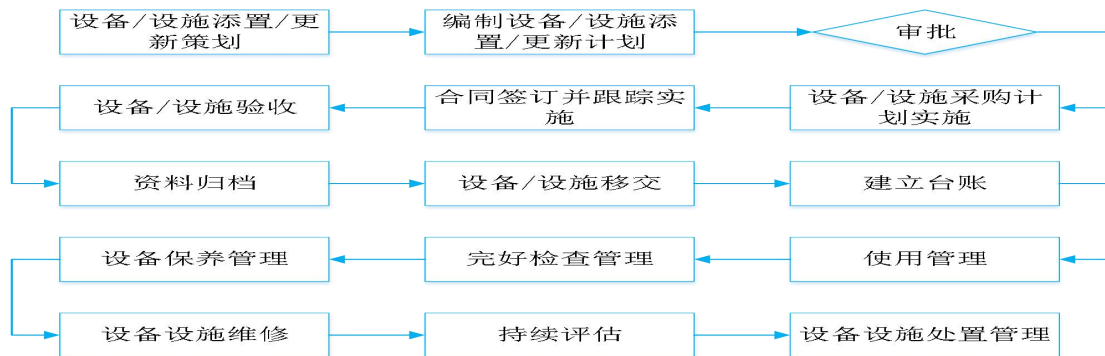


图8-6 设备管理流程

公司生产现场实行 6S 管理，以确保生产现场工作环境的适宜性。



图 8-7 生产现场工作环境



8.5.1.5 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培训，合格才能上岗，新员工在入职一个月后进行入职考评，考核通过后才能转正，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。

8.5.1.6 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，目前公司的**时效处理和静电喷涂**为特殊过程；按人、机、料、法、环的方式进行过程确认，控制该过程的产品质量。

1) 实施放行、交付和交付后活动，对营销渠道的代理商采取控制措施，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，对业务员通过各项的约束控制措施，确保公司销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求；

2) 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；

公司先后通过 ISO14001 和 GB/T28001 管理体系认证，公司对产生的噪声、废水、废气、粉尘、固体废物等进行控制，对安全生产过程进行管控。

8.5.2 标识和可追溯性

8.5.2.1 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。生产现场通过《产品标识卡》进行标识，划分和标识工作区域，对产品用编号、批号等相关信息的进行标识；半成品下线后，会随《流程卡》对半成品进行标识，在检测中发现异常，检验员会记录到《检验记录表》中。

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

公司采用多种方式对生产过程进行标识管理，如产品标识卡、首检记录表、



测试记录等，以实现产品可追溯性。

浙江米皇新材股份有限公司合格证			
产品名称	铝合金建筑型材	牌号	6063
执行标准	T/ZB 1555—2020	合金状态	T5
型号	6063T5 (HR5503)	隔热材料	PA66GF25 聚氨酯甲酸乙脂(PU)
表面处理	聚酯类喷涂粉末	原胶级别	I级
颜色	棕色	膜层代号	GA40
长度支数	6.02m 115	膜层性能级别	I级
生产日期	2020-12-13	检验员	何生
地址	浙江省湖州市织里镇湖织大道东 288 号		
电话：0572-3153672 传真：0572-3153888 网址：http://www.mihuangly.com			

图8-8 产品合格证

8.5.3 顾客或外部供方的财产

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。对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产，公司应予以识别、验证、保护和维护。若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况，公司应向顾客或外部供方报告，并保留所发生情况的成文信息。

8.5.4 防护

公司应在生产和服务提供期间对输出进行必要的防护，以确保符合要求。

公司在成品在出厂前对产品进行外包装,防止损坏。半成品在转运时通过周转箱进行包装防护,防止损坏；以确保符合要求。

8.5.5 交付后活动

公司能满足与产品和服务相关的交付后活动的要求，保持和提升品牌效应。考虑提供与产品或服务的运输或交付、使用、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：

8.5.5.1 法律法规要求

按法律法规的要求，公司在设计和开发中引用标准中的安全性能要求，全程采用符合要求的材料和工艺进行产品生产。

8.5.5.2 与产品和服务相关的潜在不良的后果；



公司在产品设计时采用 FMEA 等五大工具进行应用。

8.5.5.3 产品和服务的性质、质量承诺；

公司对标的电机制造用银钎料浙江制造标准时已规定服务及质量承诺。

8.5.5.4 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；

公司与运输公司签订有相关的协议，内容涉及能确保服务达到质量承诺的要求；并通过与相关方沟通获得信息以实现监控。

8.5.5.5 顾客要求；

公司建立有对顾客进行定期回访的机制，对顾客的要求有效处置。

8.5.5.6 顾客回馈。

公司有畅通的顾客回馈渠道，对接收到的信息及时进行分析处理，并传递给相关部门。

8.5.6 更改控制

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“众发”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时，按规定职权进行批准。

8.6 产品和服务的放行

8.6.1 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《监视测量和评价控制程序》、《检验标准》等文件，明确了原辅材料、过程和成品检验等的标准；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《T/ZZB 1555—2020 复合式铝合金隔热型材》标准，目前已经按此标准实施。

8.6.2 公司确保与产品有关的关键材料的质量控制、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“强化管理、造铝业精品；质量可靠、让顾客满意”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，公司通过 ISO9001:2015 质量管理体系，为产品的可靠性和高品质提供了强有力的保障，赢得了良好的市场声誉。

在材料采购环节，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，公司生产部制定合理的工艺流程、工艺文件，维护、保养设备，确保正常动作；品质部对产品品质负责，操作员须对应对各个工序的作业指导书要求的项目、频率做自检，车间管理员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》、《纠正/预防措施控制程序》《仓库管理制度》、《检验标准》对不合格品进行了严格管控。公司所有的产品都经过严格检验，合格后方可流入下道工序或出厂。任何不合格产品均有明确的标识、记录、隔离和处理等要求。

同时，根据《监视测量和评价控制程序》对于所有出现的不合格，均有详细记录，并由专人进行统计分析后，由责任单位依据《纠正/预防措施控制程序》制定纠正预防措施并进行整改，评估纠正预防措施有效之后方能关闭问题项。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。

8.6.3 保留有关产品和服务放行的成文信息记录

8.6.3.1 符合接收准则的证据；



浙江米皇新材股份有限公司			
产品质量保证书			
共 2 页, 第 1 页			
产品名称	铝合金建筑型材	牌号 状态	6063-T5
合同号 供货量	9622kg	生产许可证编号	XK10-002-00382
订单日期	2020年11月7日	商标	众发
出厂日期	2020年11月23日	工程名称	绿城上海松江洞泾高住项目三、四期
检验项目		出厂检验项目	
化学成分		Si: 0.41 mg: 0.59 Fe: 0.15	
膜层性能		60-80	
力学性能		≥14. 125. 9.	
尺寸偏差		—	
传热系数		—	
复合性能	复合式铝合金型材	纵向抗剪特征值	室温 低温 高温
		室温横向抗拉特征值	—
		高温持久荷载性能	—
		弹性系数	—
		蠕变系数	—
		抗弯性能	—
		热循环疲劳性能	—
		外观质量	—
注：“√”表示必需检验的项目，“—”表示不检验项目			
检验依据	GB5237.1-2008 等国家标准		
检验结果	经检测，该合同规定的各种规格型号的产品，化学成分、尺寸偏差、外观质量、等均符合国家标准要求。		

图 8-9 产品质量保证书

8.6.3.2 可追溯到授权放行人员的信息；

公司成品出厂检验记录有审核、批准人员签字或盖章。

8.7 不合格输出的控制

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

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

公司建立了《不合格品控制程序》、《顾客满意度监测管理程序》通过规范不良材料、不合格半成品、生产时不合格成品、客户退货品的识别和控制，避免非预期的使用或交付，确保顾客满意。并规范客户退货管理流程，确保每批退货产品均能得到及时、妥善的处置。

8.7.1.1 纠正；



公司按制定的《不合格品控制程序》、《纠正/预防措施控制程序》等程序进行纠正。并保留相关记录；

8.7.1.2 隔离、标识、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；

车间负责不合格品在制造环节中的区分、记录、隔离、标识和限制处理、品质部负责对不合格品在流通环节中的区分、记录、隔离和限制处理。

8.7.1.3 告知顾客；

当轻微不合格或不影响使用性能时，可作特采使用，由相关部门作成《不合格评审表》审批后方可使用。由品质部提交函由销售部与客户沟通。

8.7.1.4 获得让步接收的授权；

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

8.7.1.5 对不合格的输出进行纠正之后应验证其是否符合要求；

公司针对不合格品的输出主要有返修、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《纠正/预防措施控制程序》执行。

8.7.2 公司保留下列成文信息

8.7.2.1 描述不合格；

经过不合格的判定，通过《不合格品处理记录》、《质量问题反馈单》等进行描述，分别由生产部、技术部、车间进行存档。

8.7.2.2 描述所采取措施；

不合格品的采取的措施有返修、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。

8.7.2.3 描述获得让步；

针对轻微不合格或不影响使用性能的成品时，有关部门可提供《特采申请单》，由销售部与客户进行沟通并取得让步授权，过程中的相关沟通记录附于《特采申请单》之后。此外特采产品要进行明确的标识。

针对轻微不合格材料，办公室/办公室也可以提供《特采申请单》，经办理审批手续后，可先放行使用，并跟踪使用结果。

8.7.2.4 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	退换货	品质	品质部经理	标退货品，放在退货区采购安排退换货
	让步使用	品质/生产/销售/技术	品质部经理	可先放行使用，并跟踪使用结果
不合格半成品	停止生产	品质/生产/技术	部门经理	生产结束后再次检验，不合格的进行返工
	返工	品质/生产/技术	副总经理	返工后，再验证
生产时不合格成品	停止生产	品质/生产	部门经理	生产结束后再次检验
	返工或让步接收	品质/生产	副总经理	经客户同意，可降级让步接收。
客户退货品	停止出货	品质/生产/销售	品质部经理	再次检验满足别的客户品质要求，标示再出货

图 8-10 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。

8.8.1 公司应制定应急计划，以便在紧急情况下（如：动力资源的供应中断、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、污水站泄漏、触电事故及特殊气候(如台风、地震等等)和化学品事故，以保障生产和生活正常运行。

8.8.2 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《环境因素识别与判定程序》、《危害源识别与风险评价程序》、《应急准备和响应控制程序》、《应急处理预案》及各项安全生产管理制



度。大力加强生产现场安全督促监管，按照国家安全生产、消防安全等有关法律法规和公司生产特点，加强对容易引发安全事故等生产工序和关键部位的监督检查，公司办公室每月组织进行一次安全环境检查，公司每季组织一次安全环境的检查，并把检查的情况以及整改的要求反馈各部门、车间进行整改落实、闭环。

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，相关各办公室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。

8.8.3 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。

公司于2020年5月15日进行了消防应急演练。



图8-10 消防应急演练

8.8.4 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“依法管理，以人为本；预防为主，持续改进”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。

8.8.5 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)。

8.8.6 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。

8.8.7 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。

9.0 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织应(如何)策划监视、测量、分析和评价管理体系,确定:

9.1.1.1 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,如品质部、生产部、车间、技术部、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。

9.1.1.2 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;

办公室负责全公司的相关数据的收集,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，为推进管理创新提供决策。

9.1.1.3 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，如生产部建立不合格品统计分析表、技术部对DFMEA、PFMEA等数据进行模型分析，销售部建立月、季、年度销售报表、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。

9.1.1.4 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；

办公室应对适用公司的法律法规进行合规性的评价，并对供应商业绩、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，生产部和车间对生产环境、生产产品数量进行监视和测量，技术部对生产工艺、现场生产状况等进行监视和测量，品质部对原材料合格率、产品合格率等关键数据进行监视和测量、销售部对市场的价格，销量、顾客满意度等进行监视和测量。

9.1.1.5 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，实施前由品质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。

9.1.1.6 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。

9.1.1.7 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。

9.1.1.8 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。

- 1) 公司组织机构、产品范围发生重大变化；
- 2) 质量、环境、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。

9.1.1.9 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，公司制定了《信息管理程序》，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。

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

9.1.2 合规性评价

9.1.2.1 确定实施合规性评价的频次；

公司编制《合规义务和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。

9.1.2.2 评价合规性，必要时采取措施；

公司对合规性评价发现不符合法律法规的现象时，要求相关职能部门采取措施。

9.1.2.3 保持其合规情况的知识 and 对其合规状况的理解；

对评价的结果进行报告并提出改进措施，促进各职能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。

9.1.3 顾客满意

公司制定了《顾客满意度监测管理程序》，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。

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

公司应获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。适用时，对个人消费者市场的经营性品牌，可对顾客感知收集信息。

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

顾客满意度	2018年	2019年	2020年
米皇新材（本公司）	95%	96%	97%
浙江博奥铝业	90%	91%	93%
万邦德栋梁铝业（标杆）	96 %	98%	98.5%

图9-1 近三年企业顾客满意度与行业标杆和竞争对手对比

9.1.4.1 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所示。

指标项	单位	2018年	2019年	2020年
原料进厂检验合格率	%	97	97	98
过程检验合格率	%	98	98	99
成品出厂检验合格率	%	100	100	100
客户投诉次数	次	3	3	2
客诉及时受理率	%	100	100	100
顾客满意度	%	95	96	97

图 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



9.1.4.3 必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知；

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

9.1.4.4 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《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；

9.1.4.5 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；

企业	对比项						综合评分
	价格	产量	质量	财务资源	服务	品牌	
米皇新材	4	4	4	5	4	4	25
浙江博奥铝业	4	3	3	4	4	4	22
栋梁铝业（标杆）	4	5	5	5	4	5	28

图 9-3 产品与竞争对手、标杆公司产品对比表

公司主要产品和竞争对手浙江博奥铝业、标杆企业栋梁铝业相比，在产量、价格上有一定的优势，但在品质、服务、品牌方面对手有一定的不足。

序号	项目	单位	2018年	2019年	2020年
1	总资产	万元	57800	57844	59082
2	主营业务收入	万元	92440	83064	75477
3	投资收益	万元	0	0	0
4	营业外收入	万元	359	191	197
5	利润总额	万元	4499	3335	3630
6	创汇总额	万美元	106	80	80
7	上缴税收	万元	1838	3799	1067
8	总资产贡献率	%	13.51	11.79	9.65



序号	项目	单位	2018年	2019年	2020年
9	资本保值增值率	%	151.1	160.75	107.38
10	资产负债率	%	66.01	45.41	42.61
12	流动资产周转率	次	118.7	148.94	164.77
13	成本费用利润率	%	5.11	4.18	5.01
14	人均产值	万元/ 人	114	105	108
15	产品销售率	%	99.4	100.9	95
16	人均利税额	万元	7.9	7	6.6
17	股东权益报酬率	%	19.47	8.98	9.03

图 9-4 财务绩效结果一览表

过程	关键绩效指标	2018年	2019年	2020年
财务指标	销售收入（万元）	92440	83064	75587
	主营业务利润（万元）	4499	3335	3603
	流动资产周转率（%）	118.7	148.94	164.77
	总资产贡献率（%）	13.51	11.79	9.65
	资本保值增值率（%）	151.1	160.75	107.38
顾客与市场指标	顾客满意度（%）	96	97	96
	顾客忠诚度（%）	65	68	67
	市场占有率（%）	3	3.2	3.1
	客户投诉反馈及时率（%）	100	100	100
内部运营指标	新产品产值率（%）	60	70	71
	一次效验合格率（%）	97	97	97
	交付及时率（%）	100	100	100
	设备完好率（%）	100	100	100
	新增专利数（项）	3	3	3
	原材料检验合格率（%）	96	97	97
学习成长	员工满意度（%）	78	80	79
	员工培训费用（万元）	8	10	12
	岗位胜任率（%）	100	100	100
	培训人次	98	100	100



指标	培训满意度(%)	98	99	99	
组织治理 与社会责任 指标	纳税(万元)	1865	3799	1067	
	环境指标达标率%	100	100	100	
	安全 指标	重大安全事故	0	0	0
		职业病	0	0	0
	公益支持(万元)	23	30	20	

图 9-5 主要过程有效性绩效结果

监测指标	2018年	2019年	2020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

图 9-6 公司道德体系绩效

9.1.4.6 针对风险和机遇所采取措施的有效性;

指标	项目	2018年	2019年	2020年
环境保护(噪音、 粉尘、固废、污水)	环保指标达标率(%)	100	100	100
	重大隐患整改率(%)	100	100	100
安全生产管理	一般隐患整改率(%)	100	100	100
	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
职业健康管理	重大工伤事故(起)	0	0	0

图 9-7 近三年公共责任指标绩效完成情况



指标	单位	2018年	2019年	2020年
重大工伤事故数	件	0	0	0
参与体检比例	%	100	100	100
特殊工种员工体检覆盖率	%	100	100	100

图 9-8 员工安全绩效情况

9.1.4.7 外部供方的绩效:

项目	单位	2018年	2019年	2020年
A级供应商数量	个	10	11	12
B类供应商数量	个	5	4	4
C类供应商数量	个	2	3	3
供应商总数	个	17	18	19
A类供应商占供应商总数比	%	58	61	63

图 9-9 外部供方绩效情况

9.1.4.8 可持续竞争优势的获取结果:

指标	2018	2019年	2020年
新品开发个数(个)	14	14	11
研发投入占比(%)	2816	2816	2037
新产品销售率(%)	71	71	77
授权专利数(个)	8	8	13

图 9-10 可持续竞争优势绩效

序号	专利名称	类别	授权日期	专利号
1	高耐侯黑色阳极着色铝型材	实用新型	2017年12月19日	ZL201720524126.8
2	隔热明框幕墙铝型材	实用新型	2017年12月19日	ZL201720441641.X
3	一种铝合金自行车车圈	实用新型	2017年12月19日	ZL201720527710.9



4	汽车高铁用支架型材	实用新型	2017年12月19日	ZL201720528722.3
5	铝合金汽车防撞梁	实用新型	2017年12月19日	ZL201720524057.0
6	带溢胶槽的铝合金型材	实用新型	2017年12月26日	ZL201720452224.5
7	石材幕墙结构铝型材框架	实用新型	2018年1月26日	ZL201720452379.9
8	幕墙开启框扇	实用新型	2018年1月5日	ZL201720442183.1
9	铝合金注胶推拉门窗	实用新型	2017年12月26日	ZL201720524056.6
10	太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2017年12月19日	ZL201720452263.5
11	汽车天窗铝型材	实用新型	2018年2月13日	ZL201720442182.7
12	一种耐腐蚀铝合金型材	发明	2017年1月4日	ZL201510321524.5
13	一种高耐候性铝合金型材	发明	2017年1月4日	ZL201510320973.8
14	一种环保高韧性硬铝合金型材生产工艺	发明	2017年4月12日	ZL201510321001.0
15	一种新型太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年1月4日	ZL201821010317.3
16	一种太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年1月4日	ZL201821058039.9
17	一种太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年1月4日	ZL201821009737.X
18	一种木纹转印边框铝型材	实用新型	2019年2月1日	ZL201820999122.X
19	一种断桥注胶隔热门窗铝型材	实用新型	2019年2月1日	ZL201821000959.5
20	一种纺织机械用高强度铝型材	实用新型	2019年2月1日	ZL201821010365.2
21	太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年5月21日	ZL201821060700.X
22	一种家庭橱柜用铝型材	实用新型	2019年7月19日	ZL201821008962.1
23	一种太阳能光伏边框用新型铝型材结构	实用新型	2019年8月16日	ZL201822213269.4
24	一种新型太阳能板用边框铝型材	实用新型	2019年8月16日	ZL201822268949.6
25	一种可检测太阳能面板是否损坏的光伏边框	实用新型	2019年8月16日	ZL201822200948.8
26	一种直曲面光伏板均可使用的太阳能边框	实用新型	2019年8月16日	ZL201822249616.9
27	一种建筑模板用环保型铝型材	实用新型 实用新型	2019年10月15日	ZL201822214457.9



28	一种古典式阳光房铝型材	实用新型	2019年10月15日	ZL201822272613.7
29	一种织布机纺机片铝型材	实用新型	2019年12月24日	ZL201822249660.X
30	一种隔热推拉窗用穿条铝型材	实用新型	2019年12月24日	ZL201822200963.2
31	一种分体式支撑稳固型注胶隔热推拉窗用收口	实用新型	2019年12月24日	ZL201822201005.7
32	一种卡接紧固的铝木复合隔热穿条门窗用组合	实用新型	2019年11月8日	ZL201822200950.5
33	一种铝型材贴膜装置	发明	2020年7月21日	ZL201811542997.8
34	一种3D打印机用铝型材	实用新型	2021年4月16日	ZL202021675222.0
35	一种便于安装的光伏边框铝型材	实用新型	2021年4月6日	ZL202021675047.5
36	一种便于拆卸的光伏边框铝型材	实用新型	2021年3月30日	ZL202021675282.2
37	一种断桥隔热穿条窗纱铝型材	实用新型	2021年5月14日	ZL202021675455.0
38	一种高节能推拉窗铝型材	实用新型	2021年5月14日	ZL202021675062.X
39	一种具有散热功能的铝型材	实用新型	2021年3月30日	ZL202021675930.4
40	一种新型光伏边框铝型材	实用新型	2021年4月6日	ZL202021675224.X
41	一种用于电梯设备的高强度铝型材	实用新型	2021年3月16日	ZL202021675014.0
42	一种用于耐高温的光伏边框铝型材	实用新型	2021年4月6日	ZL202021675422.6
43	一种具有隔热功能的铝型材	实用新型	2021年6月15日	ZL202021675340.1
44	一种用于纺机片的铝型材	实用新型	2021年8月17日	ZL202021669675.2
45	一种注胶断桥隔热推拉窗铝型材	发明	2021年8月27日	ZL202010806793.1
46	电动轿车天窗铝型材	外观设计	2019年5月21日	ZL201830737882.9
47	墙面吊顶装饰LED灯外壳铝型材	外观设计	2019年5月21日	ZL201830737873X
48	电子器件组合箱体铝型材	外观设计	2019年5月21日	ZL2018307399632
49	纱窗边框用铝型材	外观设计	2019年9月10日	ZL201830738236.4

图 9-11 近年来获得的专利清单



序号	近年企业获奖情况	授奖单位	授奖日期
1	高新技术企业	浙江省科学技术厅、财政厅、税务局	2016.11
2	安全生产标准化三级企业（有色）	湖州市安全生产监督管理局	2015.12
3	湖州市二星级绿色工厂	湖州市“中国制造 2025”试点示范城市建设工作领导小组办公室	2018
4	湖州市专利示范企业	湖州市知识产权局、湖州市经济和信息化委员会	2017.10
5	江苏省建设科技成果推广项目认定书	江苏省住房和城乡建设厅科技发展中心	2016.1
6	上海市装饰装修行业协会会员证	上海市装饰装修行业协会建筑幕墙专业委员会	2015.2
7	吴兴区 2017 年底工业销售十强	中共吴兴区委 吴兴区人民政府	2018.2
8	浙江省名牌产品证书	浙江省质量技术监督局	2017
9	浙江省建设科技成果推广项目证书	浙江省建设科技推广中心	2015.4
10	2017 年度吴兴区机器换人先进企业	中共吴兴区委 吴兴区人民政府	2018.2
11	省级高新技术企业研究开发中心	浙江省科学技术厅	2018.11
12	浙江省节水型企业	浙江省住房和城乡建设厅、湖州市经济和信息化委员会	2016.12
13	湖州市四星级绿色工厂	湖州市“中国制造 2025”试点示范城市建设工作领导小组办公室	2018
14	吴兴区可持续发展（SCORE）项目示范企业	吴兴区安全生产监督管理局	2018.12
15	2018 年度工业企业销售收入十强企业	中共吴兴区委 吴兴区人民政府	2019.1

图 9-12 产品和技术所获荣誉绩效

9.1.4.9 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。



9.2 内部审核

9.2.1 组织按照策划的时间间隔进行内部审核，以提供有关管理体系的下列信息

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内部审核活动，覆盖管理体系标准所有条款和所有职能部门，按策划要求由办公室编制“内审计划”，由管理者代表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职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，对各部门管理体系的日常运行情况进行检查，发现不符合的事项，由审核组开具不符合报告，为确保公司管理体系持续有效运行，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 公司对内审管理要求

9.2.2.1 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；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，每年制定内审计划，包括频次、方法、职责、策划要求和报告的内容。

9.2.2.2 公司内审计划中规定每次审核的准则和范围；

年度内审计划中有规定审核的准则和范围。

9.2.2.3 审核组选择审核员并实施审核，能确保审核过程客观公正；

根据《内部审核控制程序》的规定，确定有资质的内审员参加审核，确保审核过程客观公正。

9.2.2.4 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；

每次的审核报告由资料室发放给总经理和相关部门的管理者。

9.2.2.5 确保对审核中的问题由各相关部门及时采取适当的纠正和纠正措施；

每次审核中发现的不符合项由相关部门采取适当的纠正和纠正措施。

公司能确保对内部审核保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

9.3 管理评审

9.3.1 总则

公司总经理每年按照策划的时间间隔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。管理评审由办公室负责落实，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 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：

9.3.2.1 以往管理评审所采取的措施的实施情况；

由办公室对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告。

9.3.2.2 与管理体系相关的内外部因素的变化；

由管理层对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；

9.3.2.3 有关管理体系绩效和有效性的信息，包括其趋势；

1) 顾客满意或品牌感知及相关方的反馈，包括合规义务；

公司编制《顾客满意度监测管理程序》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；公司由销售部门每年两次进行顾客满意度分析，并将满意度分析报告输入管理评审会议。

2) 重要环境因素；

公司办公室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) 战略目标、新型能力目标的实现程度；

由公司战略小组对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结。

4) 过程绩效以及产品和服务的合格情况；

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) 不合格及纠正措施；

由公司生产部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结。

6) 监视和测量结果；



由公司品质部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告。

7) 审核结果；

由办公室对内、外部审核结果进行分析并报告。

8) 外部供方的绩效；

由公司供应部对外部供方的绩效进行分析并报告。

9.3.2.4 资源的充分性；

管理层对资源的配置充分性进行分析。

9.3.2.5 来自相关方的有关信息交流，包括抱怨；

公司各职能部门对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告。

9.3.2.6 应对风险和机遇所采取措施的有效性；

管理层对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告。

9.3.2.7 可持续竞争优势的获取；

公司战略小组对可持续竞争优势的获取进行策划。

9.3.2.8 改进的机会；

办公室对管理，产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.3.3 管理评审的输出

9.3.3.1 公司管理评审会议中提出以下的输出内容，包括与下列事项相关的决定和措施：

1) 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；

2) 公司确定管理体系所需的变更；

3) 公司资源需求的策划。

4) 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 .0 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：

10.1.1 改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；



公司有制定《纠正/预防措施控制程序》，各部门按照程序文件的要求进行改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望。

10.1.2 纠正、预防或减少不利影响；

当出现不符合项时，责任部门根据《纠正/预防措施控制程序》制定相应的纠正预防措施并进行有效地实施，降低不利影响。

10.1.3 改进管理体系的绩效和有效性；

有对制定的改进管理体系绩效的措施的有效性进行验证和确认。

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）：

10.2.1.1 对不合格作出应对，适用时：

1) 采取措施以控制和纠正；

品质部编制《纠正/预防措施控制程序》、针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。

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。

办公室对环境影响、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。

办公室针对有紧急情况时，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。

10.2.1.2 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；



办公室对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《纠正/预防措施控制程序》等，对顾客退货、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；

责任部门针对不合格事件，按照《不合格控制程序》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；

品质部、车间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。

10.2.1.3 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《纠正措施报告》上，落实措施责任人员，并把书面结果上报管理者代表，由其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。

10.2.1.4 评审所采取的纠正措施的有效性；

针对各智能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。

10.2.1.5 需要时，更新策划期间确定的风险和机遇；

各职能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《风险和机遇的应对控制程序》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。

10.2.1.6 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：

10.2.2.1 不合格的性质以及随后所采取的措施；

保留不合格纠正成文信息（记录）主要包括有《不合格报告》、《纠正预防措



施报告》。以证实不合格的性质以及随后所采取的措施有效性。

10.2.2.2 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

10.3.1 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《纠正/预防措施控制程序》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《纠正预防措施报告》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。

10.3.2 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

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。

10.3.3 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

10.3.3.1 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) 品质部根据检验结果, 公司开展 QC 小组活动, 坚持“小、实、活、新”, 鼓励群众性改进; 办公室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。办公室根据内审、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、5S 管理、QC 小组活动、合理化建议等形式多样的方法, 全员、全方位参与改进与创新活动。根据改进和创新计划, 技术部公司开展科技项目攻关, 完成产品研发和技术创新; 精益管理由办公室负责全面推行、深化精益管理活动, 开展 6S 标准化管理、以实现降本增效, 确保改进活动的有效, 如下表所示。

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	管理层
	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、售后质量问题统计、顾客满意度调查	销售部
研发	直方图、正交试验	试验设计分析	技术部
	控制图	过程能力分析	
质量	QC 新老七种工具	质量分析	品质部
生产	直方图、控制图	过程能力分析	生产部、各车间
	折线图、柱状图	趋势分析	

图 10-1 常用统计工具与方法