

浙江欧感机械制造有限公司

2021年“浙江制造”认证

自评报告

二〇二一年十一月

目 录

1 术语/释义.....	3
1.1 公司/部门简称.....	3
1.2 释义.....	3
1.3 术语.....	3
2 组织概述.....	5
2.1 组织简介.....	5
3 产品和服务的基本特征.....	7
4 公司环境和战略.....	11
4.1 战略制订.....	11
4.2 理解相关方的需求和期望.....	21
4.3 确定管理体系的范围.....	23
4.4 管理体系及其过程.....	23
5 领导作用.....	25
5.1 领导作用和承诺.....	25
5.2 方针.....	28
5.3 公司的岗位、职责和权限.....	28
5.5 社会责任.....	32
6 策划.....	37
6.1 应对风险和机遇的措施.....	37
6.2 目标及其实现的策划.....	42
6.3 变更的策划.....	44
7 支持.....	45
7.1 资源.....	45
7.2 能力.....	62
7.3 意识.....	63
7.4 沟通与信息交流.....	64
7.5 成文信息.....	65
8 运行.....	67
8.1 运行的策划和控制.....	67
8.2 产品和服务的要求.....	68
8.3 产品和服务的设计和开发.....	75
8.4 外部提供过程、产品和服务的控制.....	79
8.5 生产和服务提供.....	81
8.6 产品和服务的放行.....	85
8.7 不合格输出的控制.....	86
8.8 应急准备和响应.....	87

9 绩效评价.....	88
9.1 监视、测量、分析和评价.....	88
9.2 内部审核.....	97
9.3 管理评审.....	97
10 改进.....	99
10.1 总则.....	99
10.2 不合格、事件调查、纠正措施.....	99
10.3 持续改进.....	101
附录 1 浙江制造管理体系职责分配表.....	102

1 术语/释义

1.1 公司/部门简称

1.1.1 浙江欧感机械制造有限公司，以下简称公司。

1.1.1 各部门设置见公司组织结构图。

1.2 释义

1.2.1 报告中所称 **OA** 是公司的各自的运行平台。

1.2.2 GB/T 19001-2016、GB/T 24001-2016、GB/T 45001-2020、DB33/T944.1、DB33/T944.2-2017 界定的标准中的术语和定义适用于本报告。

1.3 术语

1.3.1 创新 innovate

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

1.3.2 创新能力 innovation ability

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

1.3.3 技术 technology

为实现某一目的所需的技能、方法、手段、工具、知识或规则的组合。

1.3.4 创新管理 innovation management

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

1.3.5 新型能力 new ability

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

1.3.6 品牌 brand

能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。

1.3.7 产业 industry

由利益相互关联、具有不同分工、围绕着共同产品而展开的,由各个相关

行业所组成的业态总称。

1.3.8 协同 coordination

两个或者两个以上的不同资源或者个体，协同一致地完成某一目标的过程或能力。

1.3.9 产业协同 industrial Synergy

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

1.3.10 社会责任 social responsibility

组织承担的高于其自身目标的社会义务。

2 组织概述

2.1 组织简介

浙江欧感机械制造有限公司

地址：浙江省杭州市建德市乾潭镇五金工业区龙新路 29 号

电话：0574-63406088

传真：0574-634061496

2.2 组织机构图

总经理负责公司的日常经营，策划组织制定公司发展战略、中长期、年度等经营计划和行动计划。形成了系统的管理职能，使公司运营管控更精细、快速和高效。

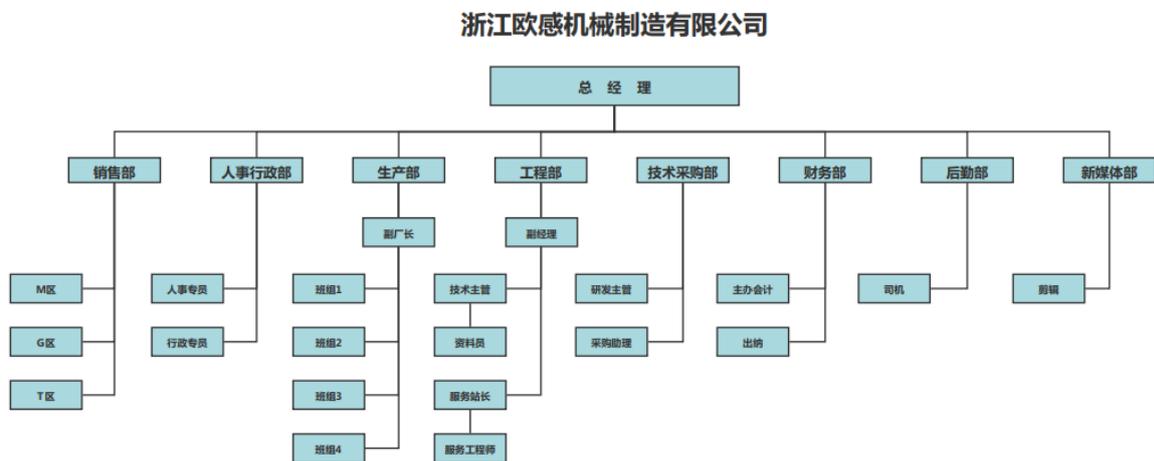


图1浙江欧感机械制造有限公司组织架构图

2.3 认证单元概述

本次“浙江制造”认证，公司确定工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品为认证单元。公司生产的工程桩自平衡法静载试验用荷载箱核心技术处于国内一流，国际先进行列，具有相当的市场地位和技术优势。

公司组织机构中涉及工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品的主要有办公室共 8 大部门，涉及公司所在地浙江省杭州市建德市乾潭镇五金工业区龙新路 29 号

图 2-1 营业执照



国家企业信用信息公示系统网址: <http://www.gsxt.gov.cn>

市场主体应当于每年1月1日至6月30日通过国家信用信息公示系统报送公示年度报告。

国家市场监督管理总局监制

图 2-2 商标注册证

国家知识产权局

地址:北京市西城区茶马南街1号 邮政编码:100055

邮政编码: 310000 浙江省杭州市建德市乾潭镇五金工业区龙新路29号 浙江欧感机械制造有限公司	发文编号: TMZC56440764CSGG
申请日期: 2021年5月27日 申请号: 56440764	
申请人: 浙江欧感机械制造有限公司	

商标注册申请初步审定公告通知书

根据《商标法》和《商标法实施条例》有关规定,上述商标注册申请已初步审定并公告,刊登于第1766期《商标公告》,初步审定公告日期为2021年11月6日。

申请人可以登录中国商标网**bj.cnipa.gov.cn**查询。

特此通知。

浙江金道律师事务所 当前页/总页: 1/1

3 产品和服务的基本特征

3.1 品质卓越

公司对标 T/ZZB 2543—2021《工程桩自平衡法静载试验用荷载箱》 浙江制造团体标准，努力生产出国际先进、国内一流的工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品，让欧感产品品牌成为中国最有影响力的工程桩自平衡法静载试验用荷载箱生产品牌之一。

3.2 自主创新

公司制定了企业中长期技术创新战略及实施计划。

公司的研发占比为：2018年 5.32%、2019年 5.36%、2020年 5.38%。

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

为推动技术开发和创新改造工作，公司每年制定当年的产品研发和项目改造目标和计划，并对目标和计划进行详细的技术、经济论证和可行性分析。近三年公司取得专利 19项。

3.3 产业协同

公司目前拥有 17家合格供应商，其中浙江省有 11家，占 64.71%。公司对不同的供应商在供货比例、新产品开发等方面采取不同的策略，通过与主要供应商建立战略合作关系，采取评估、考核等措施，使公司在自身发展的同时有效促进了供应商提升，促进了下游产业的发展，带动了区域经济的拓展。在产业协同方面，公司除加强与优秀供应商的联系、合作，还努力与重要客户建立战略合作关系。公司学习和借鉴优秀供应商的管理理念和宝贵经验，帮助供应商改进提升，与供应商建立定期长效沟通机制。

3.4 社会责任

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

3.4.1 公共责任

a) 履行公司运营和服务过程的公共责任

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

表 3-2 公共责任控制措施与指标

控制项目	影响因素	公司要求	法律法规要求	测量方法及过程	控制措施
产品质量安全	产品质量及安全性能	达到法规及客户要求	《产品质量法》、《家用和类似用途电器的安全第1部分：通用要求》	进料检验、过程检验、出厂检验	控制产品零件材料的选用、过程参数控制
环境保护	废气、污水	达到标准要求。	符合环境相关法律法规要求。	定期监测	1) 持续提高实施目标管理以及配套的任务管理、人本管理与文化管理的能力和水平。2) 循序渐进地整合目标管理的科学流程。3) 引进管理规定要求。4) 建设改进系统等。
安全生产	火灾等造成人身事故等	重大工伤事故为零、职业病及职业危害事故为零、无火灾、爆炸事故、无食物中毒事故等。	安全生产相关要求	定期监测	1) 降低职业健康、安全风险。2) 加强教育提高员工安全意识。3) 实施安全风险排查。
节能	万元产值能耗	达到政府相关要求	《中华人民共和国节约能源法》	定期监测、能源计量	导入清洁生产项目
能源利用	资源紧缺等带来的能源危机。	产量综合能耗量等。	按照《中华人民共和国计量法》和《计量法实施细则》等相关法律法规来节能。	实施监测	1) 公司积极引进一流的制造设备。 2) 合理调配生产及用电等。
公共卫生	职业危害因素	无职业病发生	(工作场所所有害因素职业接触限值 GBZ2-2019)	第三方监测	建立并实施职业健康安全管理体系

2) 对公众的隐忧保持敏感、积极采取应对措施

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

表 3-3 公众隐忧，产生原因及措施

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

3) 遵循法律法规

公司建立了质量保证体系，先后通过 GB/T 19001 质量管理体系、GB/T 24001 环境管理体系、ISO 45001:2018 职业健康安全管理体系认证，并有效导入到各岗位，提升各部门的管理水平。公司的产品、服务和运营主要涉及到质；公司针对能源消耗，通过运用系统方法识别出潜在风险，积极采取相应措施。在节能降耗方面采取技术改造措施，通过新技术、新工艺、新产品的应用，淘汰高耗低效设备，改革落后生产工艺，开展节能宣传培训等能源管理措施。

3.4.2 道德行为

1) 公司积极遵守诚信准则，建立了完善的信用体系

公司全面推行“诚信和谐，高效务实”的行为准则，主要表现为：对员工、供应商、顾客、股东、政府和社会等负责。

2) 公司积极完善道德检测体系

公司道德行为活动的测量方法和指标见下表。

表 3-4 公司道德行为监测体系

道德行为类型	监督对象	监督部门	测量方法与过程	测量指标
企业内部	员工	企划中心	1) 加强道德培训，提高员工的素质等。 2) 开展评先评优活动等。	员工满意度，员工培训时间等。

企业外部	股东	总经办及相关部门	1) 遵纪守法、信息真实。 2) 以《公司法》为准绳, 合法生产, 合法经营等。	企业利润等
	供应商		1) 建立《供应商管理控制程序》、《物资采购招标管理控制程序》等管理控制。 2) 按照制度要就供应商进行考核评价。	供货合格率、及时率等
	政府		1) 依法纳税、廉洁自律。 2) 严格按照国家税法、会计法等法律法规进行操作等。	纳税金额等
	社会公众		1) 诚信经营、保护公众利益。 2) 实施环境管理体系, 保护环境等。	环境指标等
	顾客	营销中心	1) 加强品质控制, 提高优质产品。 2) 对于顾客投诉解决应对等。	顾客满意度等

3.4.3 公益支持

a) 重点支持慈善活动, 大力发展教育事业

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

公司高层领导高度重视公益事业, 充分发挥表率作用, 总经理经常支持公益捐助, 支援灾区或者义务献血, 他都身体力行。

b) 高层领导率先示范, 员工积极支持公益事业

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

表 3-5 近三年公司公益捐款情况

支持重点	合作单位	内容
扶贫助农	贵州省建设工程质量检测协会	3 万元
抗击新冠疫情	杭州市总商会	捐款 3 万元
抗击新冠疫情	杭州市政府	捐赠口罩 5 万只
节能环保	杭州生态环境局	2020 年节电 77.4 万千瓦时, 减少二氧化碳排放 680 吨

4 公司环境和战略

4.1 战略制订

4.1.1 公司确定了战略目标及方向，努力打造信息化环境下的新型能力，获取与公司战略匹配的可持续竞争优势相关并影响其实现质量、环境和职业健康安全、质量诚信管理体系预期的结果的各种外部和内部因素。

a) 顾客和市场的需求、期望以及机会；

1) 了解顾客需求和期望的方法

不同的顾客需求和期望的侧重点不同的，公司采取不同倾听和了解方法来确定关键顾客的需求。规定市场营销人员深入市场调查研究，针对不同客户群体，如在国内顾客、竞争者顾客和潜在顾客中采用专题会议，收集包括产品、交付和服务要求等信息，确定当前和未来需要。公司对收集的需求进行分析和排序。

为了赢得顾客，公司一是准确、深入地把握目标顾客的关注价值，并通过技术、营销手段向顾客展示产品价值；二是对顾客施加影响，使顾客关注价值恰好是产品和服务所能提供的价值。公司通过深入细致的售前服务，了解顾客的需求和期望，定期调查顾客对公司与竞争对手产品的选择。同时每年都能有针对性地安排活动，采用多种方法来了解各类顾客的不同需求。在活动中突出自己的产品在顾客认为最为重要的质量特性，并通过各种努力来证明自己提供的这些产品的质量特性是真实可靠的。

公司针对不同的顾客群体的需求和期望，采用不同的了解方法。对战略顾客和重点顾客加倍重视，还采取了如下措施：

◆邀请顾客考察生产流程，展示企业实力，使顾客增强对产品品质、供货能力、厂家信誉度等方面的信心；

◆邀请顾客参加交流会，通过演示、演讲、现场试验等方式向顾客介绍产品的技术，现场与顾客进行技术交流，使顾客全面了解企业的产品，消除疑虑；

◆向顾客展示业绩、权威机构对质量、标准、技术水平、项目实施能力等方面的资质和认证，或邀请顾客方技术权威或顾客认可的第三方对产品技术水平进行评价和认定，增加顾客对价值真实性的认可。

表 4-1 了解不同顾客群体需求的方法

细分角度	需求特性顺序	了解顾客需求和期望的方法
战略顾客	交货期、产品质量、服务、优惠政策	开展战略合作会、定期走访

重点客户	产品质量、交货期、服务	定期用户回访，电话、邮寄联系
一般顾客	产品质量、价格	不定期走访、电话、邮件联系

公司近年来将目标定位于重点客户。从客户维度看，看重公司产品的品质，会坚持长期合作，不会轻易改换其他品牌。从产品难度看，公司产品主要以工程桩自平衡法静载试验用荷载箱为主，技术含量较高。公司主要通过以下途径了解关键顾客的需求和期望，并采取针对性的措施。

2) 顾客需求信息在研发与改进过程中的应用

公司对顾客的需求信息非常重视，内部专业技术人员会利用专业技术能力，将这些要求转化为关键的产品的服务特征。分析这些特征将对收入和销售有何影响。投诉数据和顾客满意度调查数据都将由销售部人员进行分析，运用分析来确定倾听和了解的方法的相关性和准确性。

公司还通过对顾客档案中的市场信息、顾客资料、产品信息、交易信息等分析，确定顾客要求，采用不同的策略（见下表），规避风险，挖掘新需求。

表 4-2 根据信息采取不同的营销策略

各种情况下的营销策略	
顾客信息情况	营销策略策略
信息继续有效	正常维护，开展工作
信息发生变动，但仍有机会成为公司的客户	分析状况，针对性做出有关调整，使之合作成功
信息已无效	分析状况，以上情况的公司当地重新组建网点
信息继续有效，但顾客已经流失或中断	分析双方合作中的有关细节，加强平时交流或走访，使有潜力的客户恢复正常合作

公司积极运用市场的关键信息，调整了销售部门架构、细分工作界面，成立一条龙规范化管理和“一站式”亲情服务，以服务贯穿全过程，用服务铸造品牌；和客户签订协议，选择性地建立在库存、资金、价位等各方面给予特别优惠的政策，促进了市场营销战略规划的全面实现。

3) 定期评价与改进了解顾客需求和期望的方法

为了支持公司的持续改进核心，用于确定关键顾客要求的倾听和了解的方法处于持续监控之中。公司通过内审、顾客关系管理等方式对顾客需求、期望了解方法的适

应性、有效性进行分析，并进行持续改进以适应公司发展战略的需要。

b) 竞争环境及竞争能力；

公司作为一家工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品的生产厂家，在产能、技术等方面居行业领先地位。公司市场地位呈现逐年上升趋势，根据各方面综合分析考虑，选取浙江春江茶叶机械有限公司公司为主要竞争对手。

c) 影响产品、服务及运营方式的重要创新、产业带动趋势或变化；

公司注重技术创新和新产品开发，在行业中处于领先水平。公司秉承“没有落后的产业，只有落后的技术”，“科技是第一生产力”，“没有质量就没有尊严”，依托雄厚的技术力量，使产品的研发能力和质量控制水平大大提升。

近三年自主创新研发 19 项专利。

公司通过管理制度规范，基础设施齐全、先进，配备了专门的管理人员，科研条件优越。通过建设，为企业技术创新项目的实施打下更为扎实的人才和知识基础。

公司打造了一支经验丰富、素质优异、具有较强自主创新能力的研发团队，着力提升研发实力。

公司近三年研发投入占比为：2018年 5.32 %、2019年 5.36 %、2020年 5.38 %。

目前公司原材料、配套件等合格供方有 17 家，浙江省有 11 家，占 64.71 %，同时有效促进了下游产业发展，带动了区域产业经济拓展。

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

公司拥有设施一流的生产车间及占地面积达 6000 m² 的生产基地；基于公司战略与发展计划，结合产能，配置了大量的先进设备。公司贯彻机器换人的经营策略，坚持自我改造、联合开发与引进相结合的方针，积极提升生产水平，不断技术改造。

公司作为集研发、生产、销售工程桩自平衡法静载试验用荷载箱相关产品的技术企业，根据企业自身和相关方的需求确定并提供所必需的基础设施。公司高度重视自动化程度以及高效率生产，配套有国内一流的研发、生产、检测设备以及相应的基础设施。公司制定并实施了《基础设施管理控制程序》、《设备管理程序》，针对与生产设备、工装设备进行有效管理与维护，确保生产的连续性。

表 4-3 先进生产设备举例

序号	名称	改造内容	投入金额
1	胶管切割机	油管切割	国内一流
2	高速自动弯管机	U型条拉弯	国内一流

序号	名称	改造内容	投入金额
3	气动切割机	U型条切割	国内一流
4	气保焊机	压力单元焊接	国内一流
5	锥体专业卷板机	导流体制作	国内一流
6	卷板机	环板制作	国内一流
7	BZD 立柱型旋臂起重机	荷载箱组装	国内一流
8	虎王牌套丝机	管子切槽	国内一流
9	等离子布袋除尘设备	环保设备	国内一流
...

公司制定并实施了《监视和测量设备管理控制程序》，以保证公司使用的监视和测量资源能被有效地管理、使用、校准和维护

表 4-4 先进测量设备举例

序号	仪器名称及型号	检测项目	先进水平
1	深度尺	测量深度	国际先进
2	氧压力表	管道气体	国内先进
3	管道压力表 2	管道气体	国际先进
4	乙炔压力表	试压区	国际先进
5	数显压力表	测量长度	国内先进
6	数字扭力扳手	接头扭力测试	国内先进

e)经济、社会、道德、法律法规以及其他准入、规范要求等方面的潜在风险；

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

表 4-5 战略、市场、运营、法律法规及其他风险分析

类别	风险源识别	预防及改进措施
战略风险	行业准入门槛较低，在行业高速发展时间，造成产品同质化严重，市场竞争加剧。	发挥技术和设计能力特长，设计出高附加值产品。

类别	风险源识别	预防及改进措施
法律、安全、环保相关风险	从产品原材料采购到生产销售过程中由于相关法律法规、环境保护等要求带来的影响。	密切关注行业最新法律法规动态要求。严格高标准执行，从消费者和社会公众较大思考，努力生产安全的产品。
人力资源风险	招不到合格员工、人员能力不足、人员缺乏培训、人才不足、流失率高	建立实施人力资源管理过程
产品设计风险	设计周期长、脱离工艺能力、产品功能和性能无法满足客户需求、产品存在缺陷	建立实施设计开发控制过程
采购风险	采购周期长、采购质量达不到要求、采购成本过高	建立实施采购控制过程
生产风险	生产效率低、延迟交货、不合格率高、生产成本过高	建立实施生产过程控制过程
销售风险	客户流失、销售量增长缓慢、开发新客户困难、营销成本高、回款延期	建立实施销售过程控制过程
财务风险	利率和汇率变化、投资回报率低、财务预算失控、资金使用超标、资金周转困难	建立实施财务管理制度
环境风险	存在污染物排放限量超标	建立实施环境管理体系
质量风险	客户退货、客户投诉、产品返工多、报废率高、客户索赔	建立实施质量管理体系

f) 国内外经济形势的变化；

在全面搜集公司内外环境信息的基础上，采用 PEST 分析法分析工程桩自平衡法静载试验用荷载箱行业发展的外部机会，帮助公司推断与制定公司战略，具体如下。

表 4-6 公司竞争环境分析 (PEST)

政治环境分析 (P)	经济环境分析 (E)
<p>◆贸易政策的变动会对国际贸易形势产生影响。各国经济政策发生变动导致国际贸易摩擦日益加剧。以中美贸易战为例，美国对从中国进口的商品大规模加征关税并限制中国企业对美投资并购，阻碍了我国部分出口企业的发展。美国对中国出口美国的商品多次调整关税税率。2018年9月，美国对中国出口至美国的基桩自平衡法静载试验用腔式荷载箱产品关税从0调整到10%；2019年5月又进一步调整至25%。2020年4月起公司基桩自平衡法静载试验用腔式荷载箱产品免征关税。</p>	<p>行业类别、产品用途、行业规模、本行业绿色制造和智能制造发展水平、发展趋势和发展前景；</p> <p>行业类别： 建筑基桩自平衡法试验用静荷载箱属于液压动力机械及元件制造行业。</p> <p>行业规模： 据不完全统计，目前国内基桩自平衡静荷载箱的市场规模超过3个亿，其中华东地区占据大部分的市场份额。</p> <p>本行业绿色制造和智能制造发展水平、趋势和前景： 未来5年内，随着国内基建市场，自平衡法将被更多机构认可，预计每年将以30%左右的速度增长，2024年可望达到7个亿左右。</p> <p>现阶段行业的国际水平、国内水平，国内行业前五企业描述： 基桩自平衡检测技术最先有荷兰人提出，其后人创立了 Afar Vasela 公司将该检测方法进行推广，后由美国西北大学教授 Osterberg 先生的推广应用，截止至今该检测方法已经在国外交通、房建、铁路等项目成功应用，技术不断更新进步，截止目前为止数以万计根桩采用了此检测方法。为了适应强大的市场需求，更专业化的技术支撑，在2018年由 ASTM（美国材料与试验协会）发布实施一份专门针对桩基承载力自平衡测试法应用标准（标准名称：《Standard Test Methods for Deep Foundations Under Bi-Directional Static Axial Compressive Load 》D8169/D8169M-18），该标准不仅规范了产品质量信息参数，且对产品的安装、检测操作也做了相关规定。该标准提高了行业产品质量，更是规范化了行业操作，因此全面打开了国外自平衡检测市场。目前东南亚的：印度尼西亚、马来西亚；亚洲：新加坡、菲律宾、柬埔寨、沙特阿拉伯；北美洲：多米尼加；非洲：肯尼亚；南亚：印度等国家已经把这种自平衡检测方法作为一种不可或缺的检测技术。国内行业排名前五的企业包括这欧感机械制造有限公司、南昌永祺科技发展有限公司、南京赛宝液压设备有限公司、德州海联液压科技有限公司、广西岩土新技术有限公司。浙江欧感机械制造有限公司，年产值6000万，国内市场覆盖率35%以上，涵盖国内及海外市场。</p>
技术环境分析 (T)	社会文化分析 (S)

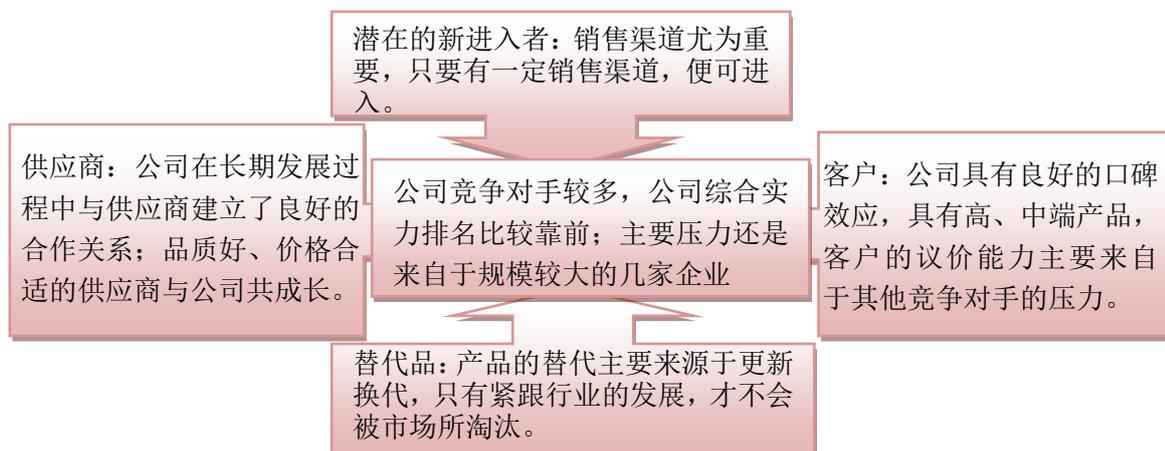
政治环境分析 (P)	经济环境分析 (E)
<p>◆信息化水平的提高大幅提升了公司管理的效率，节省了管理成本。</p> <p>◆各种新材料、新技术、新工艺的开发应用提高了产品的附加值，增强了产品的竞争力。</p> <p>◆整个产业设备先进性在提高，从而提高了高效，以及产品质量等。</p>	<p>◆教育水平的提高促进了人口素质的不断提高，为企业提供了具有竞争力的人力资源。</p> <p>◆同时员工对工作的需求也发生了变化，需求层次不断提高。</p>

表 4-7 公司的关键成功因素

公司可持续发展的重要因素	具体解释
高层领导的决策与战略执行力	1、高层领导洞悉市场变化能力强，能够快速反应，做出正确的决策； 2、借鉴同行业企业的成功经验及相关政策的引导，做出正确的决策； 3、中层的积极配合，响应高层号召，具有较强的执行力。
牢固的市场地位	公司通过与战略合作客户建成较完善的销售与服务网络，市场地位牢固，实现互利双赢、共同发展。
先进的技术	公司在浙江杭州设有前沿产品开发中心，在总部杭州设有中后端技术研发中心、制订了《技术研发管理控制程序》，建立了创新和激励制度，不断提升技术创新能力。截止 2020 年底，欧感已有近 10 款基桩自平衡法静载试验用腔式荷载箱，已获得专利 19 项，其中实用新型专利 19 项。
企业文化	公司形成了独具特色的企业文化，主张团结、协作，使每位员工都有归宿感及更广阔的空间。

公司运用五力模型图对行业竞争环境进行分析，具体见下图。

图 4-9 五力模型图对行业竞争环境进行分析



综合对公司的外部宏观环境、产业环境和企业内部资源的分析，运用 SWOT 分析方法，结合当前的实际运营状况，总结出公司发展中的比较优势、面临问题、发展机遇和存在的挑战，如下表所示：

表 4-8 SWOT 矩阵分析

内部优势与劣势 外部机会与威胁	优势 (S) S1 强大的生产能力； S2 市场地位牢固； S3 先进的技术； S4 完善的上游产业配套基础。	劣势 (W) W1 效率偏低 W2 战略合作伙伴供应商有待提高，议价能力有待增强
机会 (O) O1 市场容量增长态势； O2 宏观经济的持续增长；	方案一：SO 战略 (发挥优势，把握机会) (1) 利用自身产品的质量和制造优势，继续拓展国际和国内市场，扩大产品市场占有率； (2) 利用公司的产业链进一步整合上下游资源； (3) 坚持主业，做大做强，提高企业竞争力。	方案二：WO 战略 (把握机会，剔除劣势) (1) 打造自主品牌，提升品牌竞争力； (2) 推进和完善管理干部队伍的建设，继续引进有相关经验的行业人才。
挑战 (T) t1 市场不正当竞争，国内同行业竞争激烈； t2 原料质量、价格； T3 对高级人才素质的要求越来越高，人才需求竞争加剧，关键岗位熟练工和技术工短缺。	方案三：ST 战略 (发挥优势，应对挑战) (1) 加强对竞争对手的研究； (2) 利用国家政策，实施战略布点和低成本扩张； (3) 利用各种新材料、新技术、新工艺的开发应用提高产品的附加值，增强产品的竞争力。	方案四：WT 战略 (剔除劣势，应对挑战) (1) 突破原有管理模式，在目前体制的基础上加大效率提升； (2) 加强对高端产品的研发与市场营销，并增加战略供应商比例。

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

公司从质量、价格、服务、信誉等方面考虑，慎重选择优秀的供应商建立长期稳定的合作伙伴关系。目前，公司按照原材料的重要程度和供应数量，将供应商分为 A、B、C 三级，A 级为提供影响最终产品功能起关键作用的物资的供应商，B 级为提供影响对最终产品功能起重要作用的物资的供应商，C 级为提供辅助物资的供应商。对关键供应商的要求是质优价廉，供货及时，公司与他们建立了互惠互利的战略伙伴关系。

提高供应链控制程度：对于大宗原料，由于成本较高，且供方控制能力强，通过

培育多家供应商，并开发新的供方作为储备，鼓励供方不断自我提高，进一步巩固供应链，提高了供应链控制能力。

1) 公司主要的优势有：

- ①强大的生产能力；
- ②市场地位牢固；
- ③先进的技术；
- ④拥有产业群带来的产品配套优势。

2) 公司主要的劣势有：

- ①高端技术人才缺乏；
- ②新产品推广力度不够。

h) 可持续发展的竞争性趋势需求和相关因素：

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

表 4-9 可持续发展的竞争性需求及相关因素

项目	内容
战略挑战	1、市场不正当竞争，国内同行业竞争激烈； 2、原料价格波动大； 3、对高级人才素质的要求越来越高，人才需求竞争加剧，关键岗位熟练工和技术工短缺。
战略优势	1、技术研发能力强，技术工艺持续改善，专利多； 2、公司产品质量过硬，顾客美誉度高； 3、生产设备国内先进，自动化程度较高； 4、公司财务信用等级高，在资本市场上形象良好，融资能力强； 5、团队凝聚力强，员工满意度较高，流失率在本地区处于较低水平。

i) 战略的执行能力：

1) 公司机构和职责保障

公司依据“业务差异化，职能专业化”的原则，建立了与战略相匹配，基于业务发展需要的设置了销售部、技术采购部、生产部、工程部、采购部等 8 大部门；对个别部门基于降本增效考虑，采用直线职能制形式构架，集中管控，整合资源，实现集约化运营，并逐步向分公司方向发展，以强化管理职能。

基于公司架构，公司制定实施《人力资源管理程序》，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《岗位职责》。每年初，管理部根据公司年度工作计划，充分征求用人部门意见，对各部门的岗位编制进行调整。

2) 确定部门和岗位的职责权限

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

3) 建立各部门的绩效考核机制

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

4.1.2 公司通过对内、外因素进行监视和评审,由管理部识别内外因素的变化和对公司的影响,采取必要措施以利公司的经营和发展。

1) 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。

表4-10内外部信息收集

渠道	信息系统	主要数据与信息	收集整理方式	责任部门
内部信息的收集	ERP/SAP 系统	生产、采购、成本、库存、销售、财务信息数据	授权填报	财务中心
	财务系统	财务相关数据和信息	各相关部门	财务中心
	文件系统	公司公文管理、通知、管理制度、日常工作、个人办公、体系文件等	各部门上传	各部门
外部信息的收集	通过行业协会、公众媒体、行业年会、经验交流会、参观访问、与科研院所合作,以及税务、工商、统计等政府部门获取,必要时通过商业调查获取外部数据信息。		各有关方式	各部门

2) 对内、外因素的变化和战略调整:

为保证对市场、顾客需求等变化快速反应,公司建立了以订单为中心,推动设计、供应、生产服务等活动交叉同步进行。

公司坚持将快速反应作为“强化执行力”的最基本要求,建立了一套完善的分级、分责授权机制;通过合理授权及分工,营造积极主动、不断进取、创新求变、勇担责

任的企业氛围。同时，倡导积极向上的企业文化，鼓励员工主动参与内外部事务管理，积极提出合理化建议，主动对公司的各项决策提供参考意见，从而形成良性互动。

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

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

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

4.1.3 公司制定并成文信息：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：技术创新的内容。并包括质量卓越、技术创新、产业协同、社会责任等。具体见下表公司战略目标。

表 4-11 公司战略目标

序号	战略内容	战略具体要求
1	品牌战略	通过打造技术先进性，产品专业化，体现差异化，提供品牌产品的顾客满意度和忠诚度，提升公司的品牌知名度。
2	技术创新	据行业发展的特点，确保技术领先，保持和提升市场竞争力。
3	新型能力	根据公司产品发展的特点，确保质量、技术领先，增强市场竞争力。
4	产业协同	重要原材料是决定产品品质、交期、价格的关键，通过加强战略供应商管理，整合供应链优势，强化产业协同。
5	社会责任	关注社会弱小群体，继续支持公益事业。

4.2 理解相关方的需求和期望

a) 确定与管理体系统有关的相关方：

公司十分重视与供方、顾客、员工和社区的交流，建立“双向交流”的互动机制，积极邀请供方、顾客、社区参观考察，寻求各方合作；通过双向交流，展开战略合作，取得了较好的成果。与关键供方、顾客建立战略合作关系，参加供应商稽核，对其予以优先报价、同质同价优先选用、提高预付款比例等支持；与关键配套件供应商建立技术合作模式，帮助供方降低开发及生产成本，共同抵御市场风险。员工每年召开联

欢会和其他文化生活活动，公司与社区建立社会管理和信息合作沟通渠道。公司与管理体系有关的相关方建立沟通渠道，以了解相关方的需求和期望。

表4-12 公司与各相关方沟通方式

主要相关方	具体措施	测量指标
员工	坚持并落实“以人为本”，充分调动员工的创造性和积极性，制定各种激励政策。如：设立员工提案改善奖、优秀团队奖、优秀干部奖、优秀员工奖和绩效考核等奖惩机制，对各岗位业绩突出的人员进行适时奖励；高层领导重视营造良好的人居环境，公司提供了较好的生活和工作环境；企划中心推行企业内部职称评定；公司内部不定期的组织员工参加集体活动，如旅游、文艺比赛、篮球比赛等。	员工满意度、员工收入增长率、作业环境改善、后勤保障满意率、文体活动参与率等。
顾客	公司建立并实施了《销售订单评审控制程序》、《顾客满意度评价控制程序》，本着诚实守信的原则，与客户建立长期良好的战略合作关系，按照公正公平、互惠互利的原则实现了共同发展；在顾客需求的识别上，公司尽最大可能了解顾客需求；重点确立顾客满意度指标，增强了顾客对购买公司产品的信心。	产品交付合格率、产品到货及时率、服务满意率、投诉处理满意率等。
供应商	建立并实施了《采购管理控制程序》及《供应商管理控制程序》，高层领导坚持对外合作准则和“优势互补、利益共享”原则，打造卓越的供应链，结成配套式战略伙伴；对主要供应商提供技术和必要的人力支持，以增强供应链的配套协作能力，提高供应商的满意。	到货及时率、原材料检验合格率等。
股东	公司全面推行风险管理，建立了《内部审计管理控制程序》、《法律法规及其它要求控制程序》、《风险和机遇管理控制程序》等管理控制程序，规避了重大风险事故的发生和事故发生后的减灾；为股东创造了稳定的回报。	安全事故率、营业外支出、净利润等。
政府，社会团体及公众	公司接受社会公众的参观考察，共享公司企业文化和交流管理经验；坚持依法纳税。积极支持公益事业和社区建设。	纳税额，慈善捐赠额，万元工业增加值能耗下降比例等。

b) 这些相关方的要求；

公司在提升自我技术和管理水平的同时，结合技术创新服务平台，通过区域行业产业技术和先进质量管理的深化工作，带动了供方尤其是重要的供应商，公司进行技术、质量等方面的技术和管理知识支持，协助其提升管理水平和综合实力司共同发展。

- 1) 在产品销售方面的顾客的要求的质量、价格、交货期、服务；
- 2) 在满足员工方面的要求有，福利、薪酬、中餐补助、文化生活等；
- 3) 在满足社区方面要求公司给予社会以物质方面的支持；

4) 在满足股东方面有公司效益不断提供, 成本下降, 产品开发持续。

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

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

4.3 确定管理体系的范围

公司确定了管理体系的边界和适用性, 与质量、环境、职业健康安全及卓越绩效和质量诚信管理要求, 满足品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面要求。

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

此次作为今年开展“浙江制造”品牌认证企业, 公司高度重视并积极筹备, 成立工作小组, 确定工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品为认证单元。

近年来, 公司根据工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品特点和发展需要, 通过逐步整合管理功能, 不断健全部门职责, 使公司运营管控更加精细、快速和高效。该产品国内、国际市场拥有相当的市场地位和技术优势。公司组织机构中涉及工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品的主要有销售部、技术采购部、生产部、工程部、采购部共 8 大部门, 涉及公司所在地浙江省杭州市建德市乾潭镇五金工业区龙新路 29 号。

4.4 管理体系及其过程

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

公司确定浙江制造管理体系所需的过程及其在整个公司中的应用, 需要:

a) 公司确定浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出;

通过“浙江制造”团体标准 T/ZZB 2503-2021《工程桩自平衡法静载试验用荷载箱》 引用、原材料控制、产品和工艺的设计、检测能力保障、生产流程及作业文件来指导生产。

b) 确定这些过程的顺序和相互作用;

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

图确定这些过程的顺序和相互作用。

c) 确定和应用所需的准则和方法，（考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素等方面的监视、测量和相关的绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制；

公司编制生产过程的作业指导书、操作规程等，以确保这些过程有效运行和控制。

d) 确定这些过程所需的资源并确保可获得；

根据公司**工程桩自平衡法静载试验用荷载箱**产品特点确定所需的资源为生产设备 50 余台，检测设备（仪器）22 余台、生产厂房 **6000 m²**以及相应人力资源、技术资源、资金资源等。

e) 分配这些过程相关的责任和权限；

公司通过相关文件及职能表分配这些过程的责任和权限并根据各过程控制要求和生产要求对各部门规定了责任和权限。

f) 按照 6.1 要求应对风险和机遇。确定关键过程要求，应对突发事件、采取应急准备；

对内外风险进行分析和评价，编制了内外风险机遇识别分析表。

g) 评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程，减少过程波动与非增值性活动。实施所需变更，以确保实现这些过程的预期结果；

h) 改进过程和管理体系，优化关键过程的整体成本，为创新提供依据；

为推动技术开发和创新改造工作，公司每年制定当年的产品研发和项目改造目标和计划，并对目标和计划进行详细的技术、经济论证和可行性分析。通过技术改进，优化整体成本优化，达到全行业最优。

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

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

4.4.2 在必要的程度上，公司应：

a) 保持成文信息以支持过程运行；

b) 保留成文信息以确信其过程按策划进行。

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 总则

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

a) 确定组织的使命、愿景和核心价值观，并贯彻执行；

随着公司的不断壮大，高层领导认识到传统的管理模式不再是适应公司的发展，甚至阻碍伟望的发展，只有优良的企业文化，才能拓宽企业的发展道路，加快企业发展速度。总经理首先提出，要创建公司独特的企业文化，来应对公司的不断壮大。

伴随着公司的成长、发展，企业的理念、思路、使命、价值观在不同的时期有不同的特征。

表 5-1 企业价值观形成与发展的三个阶段

阶段	时间	主题	关键事件
一	1970-1990	创业与发展	② 住市场机遇，围绕同一目标，齐心协力； ② 开拓进取，专业工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品。
二	1991-2000	成长与提炼	① 优化产业结构，坚持以人为本； ② 坚持走大市场专业化发展道路。
三	2001-2025	创新与升级	① 扩大产能，完善技术队伍； ② 实施管理升级，建设创新体系。

表 5-2 企业文化系统表

理念	内容
企业使命	用品质服务和创新帮助客户成功。
企业愿景	成为全球工程建设行业专业的施工设备、检测和监测设备及服务提供商。
企业精神	客户至上、革故鼎新、以终为始、励德同心
经验理念	品质立足、服务固本、创新致远
质量方针	一丝不苟，卓越品质，精益求精、满足客户需求

公司高层领导通过开展企业文化知识培训和合理化建议活动，鼓励广大员工积极参与公司企业文化活动。

b) 对管理体系的有效性承担责任；

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

c) 确保制订管理体系的方针和目标，并与组织环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致；

公司制定的管理体系的方针和目标应与组织环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致。

c) 确保管理体系要求融入组织的业务过程；

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

e) 促进使用过程方法和基于风险的思维；

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

f) 确保获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源；

公司对过程所需的资源进行识别，根据生产过程要求配置的各过程所需的资源，公司厂房面积达 **6000 m²**，主要生产设备 **50 余台**，检测设备（仪器）22 余台，人力资源与资金充足，技术先进。

g) 沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性；

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

h) 确保管理体系实现预期结果；

通过每月 KPI 考核，对考核的各部门根据责任制考核制度，每季评一次，对上季度各月指标完成情进行评估，根据结果进行发放当的绩效奖金。

i) 促使人员积极参与、指导和支持他们为管理体系的有效性作出贡献；

公司领导对各中层管理人员管理职责明确，对工作中的成绩奖罚分明，充分调动员工的工作积极性。通过员工信箱、合理化建议等方式收集员工意见与建议，促使各

级员工对公司管理体系有效性作出有力贡献。

j) 推动改进；

公司将“创新”纳入企业价值观，积极鼓励公司员工开展创新活动。

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

在技术创新方面，公司不断加大研发投入，为产品的持续发展和不断完善提供有力的资金支撑。公司的核心技术均为公司自主研发，近三年已取得授 **19 余**项专利项。

k) 支持其他相关管理者在其职责范围发挥领导作用。

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

5.1.2 以顾客为关注焦点

最高管理者通过下述方法实现以顾客为关注焦点的领导作用：

a) 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求；

销售部每年进行一次的客户调查，主要调查内容包括客户公司方面信息、顾客市场情况、顾客团队、顾客满意情况和采购量等。公司通过不同方式获知不同顾客需求与期望，制定针对性营销策略，满足并超越顾客期望，稳固了现有顾客，赢得新顾客，开发了潜在顾客，引入竞争对手的顾客。公司建立顾客投诉意见的快速反应机制，制定了售后服务管理制度，配置足够资源，捕捉客户信息及变化，以方便及时处理产品售后服务问题。

b) 确定和应对能够影响产品和服务合格以及增强顾客满意能力的风险和机遇；

公司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，建立了《事件、不符合、纠正措施控制程序》。公司定期进行顾客满意调查，提高顾客满意度和忠诚度，提高自身服务水平，降低客户流失风险，为公司经营寻找机会。

c) 始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力。

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

定期与长期顾客进行高层领导战略对话，沟通、建立共同的价值理念；销售人员、技术人员经常与长期顾客对口部门人员进行互动、交流，在不同层级和专业寻求合作。

➤ 公司专门制定了客户分级管理制度、客户淘汰制度等，对顾客进行管理，同顾客建立长期稳定的关系。

➤ 公司提供不同的沟通平台，方便顾客查询信息、交易和投诉。

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、环境和职业健康安全方针：

质量方针：一丝不苟，卓越品质，精益求精、满足客户需求。

环境方针：努力实现绿色开发，实现循环利用。

职业健康安全方针：创造友好工作环境，确保员工健康。

公司通过以下方式与相关方沟通公司方针：

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

5.3 公司的岗位、职责和权限

公司编制了岗位职责，明确岗位职能要求，确保公司内相关岗位职责、权限科学分配。员工经培训后对各自职责形成认知，使岗位职责与权限得到充分的沟通和理解。

公司最高管理者分配职责和权限以确保：

- a) 管理体系符合《“浙江制造”评价规范第2部分：管理要求》标准中的要求；

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

- b) 确保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《供应商管理控制程序》、《订单生产管理控制程序》、《产品和过程监视测量管理程序》、《不合格品管理控制程序》等控制程序和相关文件，通过完善的管理控制体系，确保各过程可获得其预期输出。

- c) 报告管理体系的绩效及其改进机会，特别向最高管理者报告；

在管理评审的报告中对管理体系的绩效、改进进行总结并向公司总经理报告。

- d) 确保在整个公司推动以顾客、相关方为关注焦点的品牌建设；

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信心，通过各类媒体向社会各界宣传公司信息。除此以外，公司积极组织员工参与社会公益活动，树立良好的企业品牌形象。公司主要宣传方式有：

- 1) 通过在网络平台投放商业广告；
- 2) 策划公关活动，向业内人士介绍产品项目，寻求合作伙伴；
- 3) 参与行业评选，提升公司知名度，扩大影响力；
- 4) 组织营销，塑造品牌形象，提高公司声誉。

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

e) 确保在策划和实施管理体系的变更时保持其完整性。

公司编制了《管理评审控制程序》，从总体结构上保障管理体系文件、手册、程序及记录表格等变更的一致性，有效确保了公司管理体系文件的完整性

5.4 组织治理

a) 组织治理的关键因素

1) 完善治理结构和落实管理责任

按照《公司法》和公司章程，建立了科学规范的公司治理结构，高层领导的职权行使、重大投资、财务收支和经济活动等组织行为均纳入监管范围，下受来自员工的监督，并负有经营、道德、法律方面的责任。

◆ 明确经营责任

公司已实行经营责任制，公司每年给各位领导下达经营指标，要求公司领导每半年向总经理汇报公司的经营情况，包括生产、营销、资产运行、税务、利润等有关情况，每年对经营者进行一次考核。高层领导又把经营责任层层分解给下属部门，每年进行业绩考核。如资产经营责任方面：把“保障所有权、落实经营权”作为实施资产经营责任制的出发点，并把这种思想贯穿到资产经营责任制实施办法的全过程。

◆ 道德责任

公司恪守法律法规的要求，严格按照法律法规的要求办事，依法承担相应的责任。公司收集了法律法规，建立了技术标准、工作标准和管理标准，并形成企业标准体系等。公司重视组织行为和个人行为的道德责任，保护消费者，社会的权益及自然环境。

◆ 法律责任

经营班子及成员对其经营行为必须承担法律责任，确保公司经营活动不得违反国家有关法律法规，规范组织的经营行为。

2) 落实财务责任

◆ 完善财务制度

依据《会计准则》、《财务通则》，建立健全了包括资金管理规范、投资管理规范、资产管理规范、税务管理规范、成本费用管理规范、收入盈余管理规范、预算管理规范、财务报告管理规范在内的一系列财务管理制度，使财务规范管理。

◆ 明确财务责任和权限

《公司章程》和相关财务管理制度对总经理、经理层的财务责任作了明确的规定。特别是对对外投资和对外担保的数额和程序作了明确的规定，超过授权限额的重大投资要经管理者评审会批准。

◆ 完善财务内部监管机制

根据《公司章程》和相关财务管理制度，总经理及经理层需对财务管理行为实施监督，以规避公司财务风险。

3) 经营管理的透明性和信息披露

公司制定了一系列的制度，对经营管理的透明度做了规定，同时也制定了信息披露的一系列规范和要求。比如，通过详细的年度报告、半年度报告以及季度报告等向公众发布公司的相关经营信息。

4) 确保内部审计和外部审计的独立性

公司制订了《审计管理制度》，独立监督和评价公司财务收支、经济活动的真实性、合法性、效益性，并直接向总经理汇报，以保证内审的独立性和有效性。

5) 保护其他相关方的利益

◆ 股东利益的保护

公司每年召开股东会议，通报年度财务管理情况；通过会计委派督查制度，定期检查公司会计政策、财务状况和财务报告程序；与外部审计机构进行沟通，对公司的内部控制进行监督，预测公司存在或潜在的各种风险；定期对公司财务行为进行监督。

◆ 员工利益的保护

严格按照国家劳动法有关规定制订和履行劳动合同；实行收入分配公开制度，对各单位的绩效薪酬分配过程和结果公开。

◆ 供应商利益的保护

公司保证付款及时、保护供应商知识产权。实行分级管理，分层次提供信息共享、资金支持、订单保障、管理输出等支持。

◆ 顾客利益的保护

设立顾客服务热线，受理顾客对营销服务和产品质量方面的投诉，保护顾客利益。

◆ 其他相关方利益的保护

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

b) 高层领导和治理机构的绩效评价

高层领导通过年度战略研讨会、月度例会等，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。

表 5-3 绩效评审方式及方法

分类	关键成功因素	关键绩效指标	测量频次	测量部门
战略	战略支持	战略目标和公司级关键绩效指标	2次/年	核心高层、部门经理
财务	综合盈利能力	净资产收益率	月/季/年度	财务中心
		净利润		
		纳税总额		
		主营业务收入		
	资产运营能力	资产负债率	年度	
		流动资产周转率		
顾客与市场	市场能力	销售数量	月/季/年度	营销中心
		顾客满意度	年度	
		市场占有率	年度	
内部运营	设计和技术创新能力	研发费用控制率	年度	研发中心 财务中心
		新产品销售占比	年度	
		开发周期	年度	
	过程控制能力	一次交检合格率	月度	质控中心、 制造中心、 财务中心、 企划中心
		产品交货及时率	月度	
		目标成本实现率	年度	

分类	关键成功因素	关键绩效指标	测量频次	测量部门
		安全无事故率	年度	
		战略供应商采购占比	年度	采购部
		退货率	月度	质控中心
		原材料交货及时率及合格率	月度	采购部
		财务预算准确率	季度	财务中心
		设备利用率	月度	企划中心
		设备完好率	月度	
学习与成长	人力资源管理能力	员工满意度	年度	企划中心
		考核达标率	季度	
		全员劳动生产率	年度	
		培训计划完成率	年度	
		员工流失率	年度	
	社会责任	公益资金投入	年度	财务中心

高层领导以绩效目标管理模式构建并确定公司的关键绩效指标体系（KPI），定期对指标进行考核评审，与标杆及竞争对手企业展开对比，及时反馈并改进。

在确定公司关键业务优先顺序并掌握发展新机遇后，高层通过各类拜访、会议、电话、论坛、展会等多种方式与利益相关方进行充分沟通，取得他们的理解与支持，从而确保价值观的一致，实现互惠互利、共赢发展。

同时，每年年底从总经理、员工、同级领导、顾客四个角度对高层领导进行定性和定量的绩效评价，见下表。

表 5-4 高层领导绩效评价表

评价层次	评价方式	评价方法	评价指标	评价结果	识别薄弱环节	改进机会
总经理	年终奖业绩考评	定量评价	高管绩效指标	按考评结果计发年薪续聘依据	识别经营管理中所存在的问题	改进；领导效率
同级领导	同级评议	定性评价	团队精神	优秀、称职、不称职	沟通、相互协作方面存在的问题	提高效率
员工	民主评议	定性评价	述职报告、德、能、勤、绩	优秀、称职、不称职	分管业务存在的问题	改进意见
顾客	满意度评价	趋势对比	顾客满意度指标	调查报告	公司业务存在的问题	建议反馈

5.5 社会责任

在公共责任方面，公司把节能降耗、安全生产作为重点进行持续改进，不断优化，取得了一次又一次阶段性的成果；在道德行为方面，与相关方建立良好的关系；在公益支持方面，高层领导积极带头，员工热烈响应，以实际行动参与社会各项公益事业。

5.5.1 公共责任

a) 履行公司运营和服务过程的公共责任

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

表 5-5 公共责任控制措施与指标

控制项目	影响因素	公司要求	法律法规要求	测量方法及过程	控制措施
产品质量安全	产品质量及安全性能	达到法规及客户要求	《产品质量法》、《家用和类似用途电器的安全第1部分：通用要求》	进料检验、过程检验、出厂检验	控制产品零件材料的选用、过程参数控制
环境保护	废气、污水	达到标准要求。	符合环境相关法律法规要求。	定期监测	1) 持续提高实施目标管理以及配套的任务管理、人本管理与文化管理的能力和水平。2) 循序渐进地整合目标管理的科学流程。3) 引进管理规定要求。4) 建设改进系统等。
安全生产	火灾等造成人身事故等	重大工伤事故为零、职业病及职业危害事故为零、无火灾、爆炸事故、无食物中毒事故等。	安全生产相关要求	定期监测	1) 降低职业健康、安全风险。2) 加强教育提高员工安全意识。3) 实施安全风险排查。
节能	万元产值能耗	达到政府相关要求	《中华人民共和国节约能源法》	定期监测、能源计量	导入清洁生产项目

能源利用	资源紧缺带来的能源危机。	产量综合能耗量等。	按照《中华人民共和国计量法》和《计量法实施细则》等相关法律来节能。	实施监测	1) 公司积极引进一流的制造设备。 2) 合理调配生产及用电等。
公共卫生	职业危害因素	无职业病发生	(工作场所所有害因素职业接触限值 GBZ2-2019)	第三方监测	建立并实施职业健康安全管理体系

2) 对公众的隐忧保持敏感、积极采取应对措施

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

表 5-6 公众隐忧，产生原因及措施

公众隐忧	产生原因	应对措施
产品安全	随着对环境保护和人类健康的重视，客户对产品中有害物质的要求越来越高	1、建立以法人为首的领导小组，并与各管理系统签订安全责任书，同时将安全责任进行细分到最底层，职责明确，责任到人。同时还建立了相关生产安全制度和消防安全制度，并邀请了台州防火中心到公司举行多次培训，新员工上岗前进行安全教育培训，特殊工种实现持证上岗，定期召开生产安全例会，定期进行安全检查，并将安全不合格项定期公布，接受监督检查。
		2、要求供方加强对新的有害物质的控制，不能满足要求的进行材料替代，确保供给公司的产品符合要求
环境保护 能源消耗 资源综合利用	随着人类生存环境的不断遭到破坏，各国都加大了对环保、能耗和新能源开发的重视，贯彻落实科学发展观，切实建设资源节约型、环境友好型企业	1、顶立添翼通过应用新材料、新技术、新工艺，完善产品 规划设计，进行价值工程、价值分析活动，把节能降耗作为公司社会责任的技术研究方向
		2、公司实施清洁生产节能减排，实现经济与环保“双赢”。 坚持从工业生产的源头抓起，包括工业设计、原材料使用、生产过程、产品和产品使用寿命结束以后对人体和环境影响的各个环节都采取清洁措施，预防污染的产生或者把污染危害控制在最低限度，概括地说就是低消耗、低污染、高产出。

3) 遵循法律法规

公司通过环境和职业健康安全体系认证，建立有法律法规获取、识别和更新程序；建立了质量保证体系，通过了 GB/T 19001-2016 质量管理体系、GB/T 24001-2016、环

境管理体系、GB/T 45001-2020 职业健康安全管理体系认证；通过运用系统方法识别出潜在风险，在节能降耗方面采取技术改造措施，通过新技术、新工艺、新产品的应用，淘汰高耗低效设备，改革落后生产工艺，开展节能宣传培训等能源管理措施。

5.5.2 道德行为

1) 公司积极遵守诚信准则，建立了完善的信用体系

公司全面推行“诚信和谐，高效务实”的行为准则，主要表现为：对员工、供应商、顾客、政府和社会等负责。

2) 公司积极完善道德检测体系

公司道德行为活动的测量方法和指标见下表。

表 5-7 公司道德行为监测体系

道德行为类型	监督对象	监督部门	测量方法与过程	测量指标
企业内部	员工	企划中心	1) 加强道德培训，提高员工的素质等。 2) 开展评先评优活动等。	员工满意度，员工培训时间等。
企业外部	股东	总经办及相关部门	1) 遵纪守法、信息真实。 2) 以《公司法》为准绳，合法生产，合法经营等。	企业利润等
	供应商		1) 建立《供应商管理控制程序》、《物资采购招标管理控制程序》等管理控制。 2) 按照制度要就供应商进行考核评价。	供货合格率、及时率等
	政府		1) 依法纳税、廉洁自律。 2) 严格按照国家税法、会计法等法律法规进行操作等。	纳税金额等
	社会公众		1) 诚信经营、保护公众利益。 2) 实施环境管理体系，保护环境等。	环境指标等
	顾客	营销中心	1) 加强品质控制，提高优质产品。 2) 对于顾客投诉解决应对等。	顾客满意度等

5.5.3 公益支持

a) 重点支持慈善活动，大力发展教育事业

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

公司高层领导高度重视公益事业，充分发挥表率作用，总经理经常支持公益捐助，支援灾区或者义务献血，他都身体力行。

b) 高层领导率先示范，员工积极支持公益事业

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

表 5-8 公益支持

支持重点	合作单位	内容
扶贫助农	贵州省建设工程质量检测协会	3 万元
抗击新冠疫情	杭州市总商会	捐款 3 万元
抗击新冠疫情	杭州市政府	捐赠口罩 5 万只
节能环保	杭州生态环境局	2020 年节电 77.4 万千瓦时，减少二氧化碳排放 680 吨

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 总则

公司充分考虑了 4.1 所描述的因素和 4.2 所提及的要求，编制了《风险机遇识别分析表》，策划管理体系，确定了所需应对的产品和服务、环境因素、危险源、合规义务、社会责任，包括品牌和质量信用、知识产权、信息安全、能源和原材料及其他需要应对的风险和机遇，以便：

a) 识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求；

1) 员工能力需求与现状比较分析

公司对于员工所需能力是根据《岗位职责》等要素予以确定的。

公司识别出各岗位的素质能力要求，以比较分析并采取措施弥补差距。

表 6-1 员工能力现状与未来能力需求分析

分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
一线员工	具备较系统的行业知识和专业技能，有较强的学习能力和创新能力	工作考核	技能、学习和创新能力有待于进一步加强	内部培训 早会培训
高层管理人员	具有战略眼光，准确把握宏观经济形势，洞悉市场经济热点和机会，做好公司近期和远期的发展规划	经济指标考核	发展规划应更具科学性和战略性	高级管理课程和研讨会培训
中层管理人员	具有全面、系统、专业的管理知识，具有卓越的管理、创新能力，满足公司参与国际化竞争的要求	绩效考核 岗位评审	管理专业知识和创新能力有待于进一步提高	内部培训 外部培训
基层管理人员	具备较强的专业技术知识，具有一定得管理知识与能力，具备较强的执行能力和担当能力，能够独立处理生产中出现的的问题	绩效考核 群众评价	管理知识与能力有待于进一步提高，执行能力和担当能力有待于进一步提高	内部培训
技术人员	要求专业知识系统、扎实，掌握国内外行业现状及发展趋势，技术创新居行业内领先水平	绩效考核 岗位评审	创新思维有待于进一步提高	学历教育 专业技术培训
营销人员	具有一定的技术知识，具有良好的沟通能力，具备较全面系统的营销知识和敏锐的市场洞察力	业绩考核 市场拓展 客户维护	营销知识有待于进一步学习	销售培训
行政支持人员	具备深厚的专业理论知识和管理知识，具备较强的团队意识，具有良好的沟通能力和组织完成工作流程的能力	绩效考核 群众评价	执行力、理论知识和团队合作及思维创新意识有待提高	内部培训

b) 识别信息化环境下的新型能力及其目标；

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

表 6-2 新型能力及其目标实施计划

项目	主要实施计划
技术研发	1) 公司将进一步扩大产品市场份额，巩固公司在行业地位。 2) 保持行业领先优势，确保在今后市场竞争中立于不败之地。 3) 不断开发新产品，满足市场需求。
市场营销	1) 不断加强市场推广力度，实现每年销售额的递增。 2) 每年开发新产品，与客户形成紧密共赢的战略合作。
生产管理	1) 提前做好人员储备和设备负荷分析，不断提升产能； 2) 加强人员培训，提高实战技能。通过班组教育训练、部门教育训练，结合现场实际教育培训，提升一线员工的综合技能与素质。 3) 公司不定期组织部门主管和骨干参加相关外部培训，积极引进先进技术和理念。 4) 强化车间安全生产管理和培训，保证安全生产零事故。
人力资源	公司将进一步加强人力资源管理，建立健全高效、灵活的人才培养和管理机制： 1) 通过培训、引进和外聘等方式，扩充公司发展所需的技术研发和市场营销人员。 2) 制定合理周密的培训计划，通过内培外训等多种形式，全面提高公司员工的整体素质。同时加强公司中层领导和后备管理人员的管理技能培训，使公司中高级管理人员成为集经营、管理、技术为一体的复合型人才。 3) 积极探索和建立对各类人才有持久吸引力的绩效评价体系相应福利政策、激励机制，使公司人才资源稳定，实现人力资源可持续发展，从而建立一支高素质人才队伍，确保公司竞争实力不断增强。

c) 确保管理体系能够实现其预期结果；

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

d) 增强有利影响；

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

e) 避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响；

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

f) 实现改进。

公司内、外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素进行识别，建立改进措施，避免或减少不利影响。

确定管理体系范围内的潜在紧急情况，特别是那些可能具有环境影响或其他相关的潜在紧急情况。

公司潜在紧急情况有异常、事故发生和紧急的事件，内部火灾、突然停电、设备

故障等，外部有台风等自然灾害，战争等。对相关潜在紧急情况，编制预案。保持对风险和机遇的成文信息，并确信按报告中所需的过程按策划要求得到实施。

6.1.2 环境因素

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

b) 公司通过了环境管理体系体系认证，以保护环境为己任，在材料利用、固废回收、废气、废水、噪声排放等方面设定目标值；根据《环境因素识别、评价及管理程序》每年开展环境因素的识别，按三种状态、三种时态、多因子评分法，对产品、生产过程、设备维护、办公及后勤、经营管理各项活动进行充分分析并控制。

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

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

e) 公司对环境治理设施定期进行检查，发现问题时及时采取措施进行整改。每年委托第三方检测机构进行监测，确保环境各项指标满足国家排放要求。

6.1.3 危险源辨识和风险评价

a) 公司建立了职业健康安全管理体系，编制了《危险源识别和评价控制程序》，每年开展危险源识别工作，确定风险等级，并针对不同级别风险制定相应控制措施，形成《危险源辨识与风险评价表》，确定《不可接受风险清单》。

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

c) 公司每年对所有员工进行体检，关键要岗位、现场职业卫生委托第三方机构进行噪声、废气检测，监测职业病的发生。公司定期对安全生产工作和危险源控制情况进行督查，对安全防护装置和设备进行检查，对发现的安全隐患进行通报和整改。

6.1.4 合规性义务

公司编制《法律法规和其他要求识别与评价控制程序》，对生产、办公、服务等过程对与公司管理体系有关的法律法规识别。

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

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

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

3) 适用性确认：与公司安全及内部环境因素及区域内的相关方环境因素有关的，必须是环境安全法律、法规及其他要求的最新版本。管理部将确认法律法规及其他要求列入《环境职业健康安全法律法规清单》中；如发现有新的增加，或原来适用的发生变化，应及时更新，每年至少进行一次系统性的《环境职业健康安全法律法规清单》更新情况检查，并对受控的环境安全管理体系中的该部分内容进行更换。

b) 确定如何将这合规义务应用于要公司各项活动；

每年由管理部组织各部门采用多种形式和方法学习与本公司相关的《环境职业健康安全法律法规清单》，不定期对公司员工进行法律法规培训教育，增强员工守法合规意识，并在管理体系运行中严格遵守。

c) 公司如何在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时必须考虑这些合规义务。

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

公司保持合规义务相关文件化信息《环境职业健康安全法律法规清单》。

6.1.5 控制措施的策划

公司已策划应对各项风险与机遇的措施，并使其与活动、产品和服务符合性的潜在影响相适应。

a) 公司采取措施管理其：

1) 产品和服务；

编制了《产品和过程监视测量管理控制程序》等文件对产品质量进行管控。不合格产品按《不合格品管理控制程序》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《事件、不符合、纠正措施控制程序》以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施。

2) 重要环境因素；

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

3) 职业健康安全风险；

公司按《不可接受风险清单》中确定危险等级，针对重大危险源适时策划管理方案，以应对方面危险源的风险与机遇的措施。

4) 合规义务；

编制《法律法规和其他要求识别与评价控制程序》，对管理体系有关的法律法规和要求进行识别控制，确定遵守法律法规以及其他必须遵守的文件和要求，每年对环境和职业健康安全法律法规进行评价，确保合规义务实施。各部门负责人对管理体系的运作情况进行日常监控，对于是否合规情况应记录在合规性评价记录上，对于不符合项按照《事件、不符合、纠正措施控制程序》的相关规定整改。

5) 品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇。

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

表 6-3 风险管控措施

类别	风险源识别	预防及改进措施
人力资源风险	招不到合格员工、人员能力不足、人员缺乏培训、人才不足、流失率高	建立实施人力资源管理过程
产品设计风险	设计周期长、脱离工艺能力、产品功能和性能无法满足客户需求、产品存在缺陷	建立实施设计开发控制过程
采购风险	采购周期长、采购质量达不到要求、采购成本过高	建立实施采购控制过程

类别	风险源识别	预防及改进措施
生产风险	生产效率低、延迟交货、不合格率高、生产成本过高	建立实施生产过程控制过程
销售风险	客户流失、销售量增长缓慢、开发新客户困难、营销成本高、回款延期	建立实施销售过程控制过程
财务风险	利率和汇率变化、投资回报率低、财务预算失控、资金使用超标、资金周转困难	建立实施财务管理制度
环境风险	存在污染物排放限量超标	建立实施环境管理体系
质量风险	客户退货、客户投诉、产品返工多、报废率高、客户索赔	建立实施质量管理体系

b) 在管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施控制措施；

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

c) 评价这些措施的有效性；

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

当策划这些措施时，公司如何考虑其可选技术方案、财务、运行和经营要求。

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

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

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

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

风险和机遇。

表 6-4 战略目标实施计划

目标	目标指标值	2021 年	2023 年	2025 年
品牌战略目标	通过打造技术先进性，产品专业化，体现差异化，提供品牌产品的顾客满意度和忠诚度，提升公司的品牌知名度。	品字标 浙江制造	杭州市政府 质量奖	浙江省政府 质量奖
技术创新目标	根据行业发展的特点，确保技术领先，保持和提升市场竞争力。	新产品专利 达 20 个	新产品专利 达 30 个	新产品专利 达 40 个
新型能力目标	根据公司产品特点，确保质量、技术领先，增强市场竞争力。	市场占有率 达 10%	市场所占 率达 13%	市场所占 率达 16%
产业协同目标	通过加强战略供应商管理，整合供应链优势，强化产业协同。	优良供应商 达 90 %	优良供应商 达 95%	优良供应商 达 98%
社会责任目标	关注社会弱势群体，继续支持公益事业。	社会支持 达 50 万元	社会支持 达 80 万元	社会支持 达 120 万元

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

6.2.2 目标部署和措施策划

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

a) 采取的措施：

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

b) 需要的资源：

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

c) 有谁负责：

由管理部负责战略目标的推行考核，由各部门对所承担目标负责实施；

d) 何时完成：

根据计划，每年进行一次考核，对未完成的转入下年的指标，并按计划限期完成；

e) 如何评价结果，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的参数；

根据计划每年进行一次考核，包括用于监视实现其可测量目标的进程所需的数据；

f) 如何对方案进行动态控制，必要时进行更改。

管理部组织各职能部门定期收集战略执行情况信息，形成当年战略执行情况报告，提交战略制定领导小组。战略制定领导小组召集会议，于每年 12 月对公司现行总体战略和职能战略的实施效果进行分析和评估，为下一年度目标计划的制定下一个战略目标提供参考。

6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时，变更应按所策划的方式实施；

公司已考虑：

a) 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和风险；

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

b) 对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

由生产部和管理部对影响员工承包方职业健康安全的任何变更进行协商。

c) 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；

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销售部、管理部进行评价。

d) 融入信息化时，管理体系的连续性和完整性；

管理部对各相关的信息融入信息化时，管理体系的连续性和完整性要得到保持。

e) 资源的可获得性；

管理层确保变更时的资源的适时可获得。

f) 责任和权限的分配或再分配。

对管理体系变更时，由总经理对原先责任和权限的进行再分配，使管理体系连续性和完整性得到保持。

7 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

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

a) 现有内部资源的能力和局限；

公司目前的资源配置有注册资金 1000 万元，占地面积 **6000 m²**，基础设施 **50 余台**，人力资源充裕，员工人数 **74 人**，公司财务资源充足、技术力量雄厚，生产基础设施完善、检测设备齐全，设有功能齐全的实验室，保证了产品的高品质。但尚有技术资源需要提升，基础设施资源需要更新；

表 7-1 公司主要内部资源

序号	资源名称	用途	数量	状况
1	注册资金	生产经营	1000 万	良好
2	土地面积	生产经营	6000 m²	良好
3	基础设施	生产设备(台)	50 余台	良好
4	人力资源	全公司	74 人	良好
5	财务资源	流动资金	3500 万	良好

b) 资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理；

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

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

c) 如何加快资金周转，提高资产利用率；

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

d) 如何需要从外部供方获得的资源。

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

采购部依据提供产品和服务的类型分为：**原材料供应商**。

对供应商每年评价一次，重点为质量、交货、价格、服务评价。

7.1.2 人力资源

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

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

1) 公司认识到企业发展，人才是关键，公司坚持“唯才是用、唯德重用”的用人理念，坚持“有德有才、破格重用；有德无才、培养录用；无德有才、限制录用；无德无才、坚决不用”的选才原则。同时在维护和保障员工的利益，公司建立了规范的流程，并不断完善薪酬及激励机制，对工作和职位进行组织和管理，以应对战略战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，公司坚持“招好人、用好人、留好人”，实现公司与员工的共同发展。公司严格遵守《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规的相关规定，制定了关于劳动、薪酬、休假、福利等相关各项规章制度，明确职工在劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训及劳动纪律等方面的权利和义务，以调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

2) 遵循公司“德才兼备，以德为先”的用人思路及“人岗匹配”的原则

公司建立了较完善的招聘体系，对内采取公开竞聘、人才库选调等方式盘活内部人力资源；对外创新形式，除常规的网络、劳动力市场招聘外，采取微信、校园招聘等新渠道聚集人才。

① 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。

② 公司建立了一套“引才、育才、用才、留才”的人才机制，通过安排科学合理的培养计划提升人力资源管理的水平，积极推进人力资源的开发，为员工的职业生涯发展提供广阔舞台。另外，公司积极关注各类员工的关键需求和期望，并制定相应薪

酬福利制度加以满足。公司注重人才培养，建立适合人才成长的职业规划体系，打造管理、技术研发、营销等各种通道职业晋升体系，以实现企业和人共同发展。

表 7-2 公司人员组成结构表

年龄	人数	比例
45 岁及以上	12	16.22%
31-45 岁	31	41.89%
30 岁以下	31	41.89%
合计	74	100%

表 7-3 公司员工学历分布情况

学历	人数	比例
本科及以上	13	17.57%
大专	28	37.84%
高中及以下	33	44.59%
合计	74	100%

表 7-4 公司员工岗位分布情况

学历	人数	比例
工程技术人员	15	20.27%
管理人员	19	25.68%
员工	40	54.05%
合计	74	100%

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

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，明确各岗位任职要求，对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求；形成《岗位职责》，根据岗位职责和人员能力等因素，合理配置人员编制。

员工及相关方意见和建议收集信息；

公司开展员工及相关方意见和建议收集信息活动，鼓励员工参与公司的各项生产改进和质量提升，营造全员参与管理和提合理化建的氛围。为了进一步激励员工的积极性，公司制定了各类激励措施，对建设性意见给予物质或精神上的奖励。

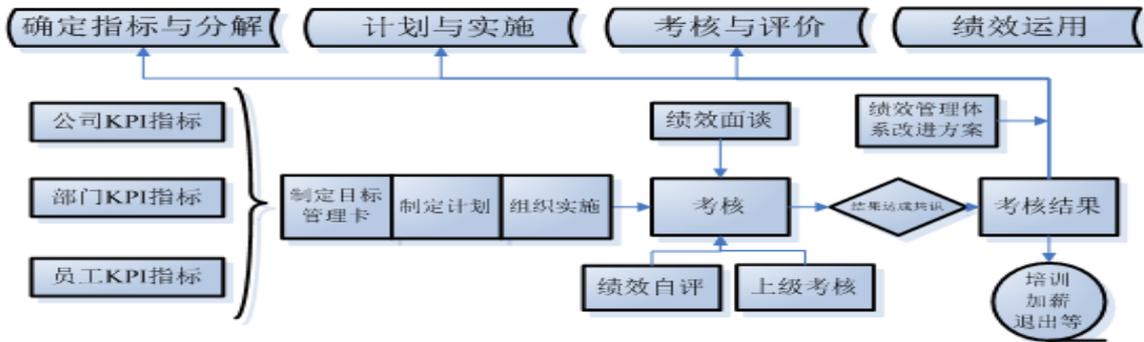
d) 员工绩效管理、绩效考核制度及其考评；

1) 规范的多层次绩效考核体系

绩效管理以企业价值创造为核心，推行目标管理，使公司整体战略目标得以层层分解，责任到岗，并保证目标一致性；公司遵循方案统一、公开公平、直接考核、时效性和客观性原则，依据《职位体系管理规定》中岗位类型分不同目标进行考核。员工绩效考核结果与其绩效工资挂钩，根据考核的结果确定绩效工资系数。客观评价员

工的工作业绩，把经营业绩与公司、部门和个人的回报相结合，保证公司整体战略目标贯彻执行，并指导帮助员工不断发展。以下为公司绩效管理体系流程图；

图 7-5 绩效管理体系流程图



2) 公平合理的薪酬体系

公司根据薪酬管理原则，实行职能、贡献层级薪酬机制，将人员分为管理人员、技术人员、员工三类，以类型确定年薪制或者月薪制，每类又分为不同等级。等级薪酬标准综合考虑同行业薪酬水平、公司薪酬实际情况及预算、消费者物价指数以及本地消费水平等因素设定，薪酬政策由高层领导负责制定，薪酬实施由管理部牵头负责。

薪酬由固定工资、绩效工资和福利构成。员工薪酬中固定工资和绩效工资两项总额及比例根据员工所处岗位类型和等级确定；年薪人员依据薪酬因素评价准则进行评价，该准则包括工作责任、知识技能、工作强度、工作环境四大评价要素进行量化评价并分别加权得出分数，确定该员工所处的薪酬等级，然后根据公式考虑绩效因素确定总工资。月薪人员主要依据学历和岗位工作经验定薪，并用公式得出员工薪酬。

表 7-6 薪酬管理原则

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

3) 丰富多样的员工激励措施

公司在内部设立多种类型奖励，从物质和精神上激励员工开拓创新、公司创优。

表 7-7 主要激励措施

奖励类别	奖励项目	奖项说明
------	------	------

物质奖励 精神奖励	薪酬、提案改善奖、优秀员工奖、优秀干部奖等。	各项奖项创建以来，提高了公司员工积极性，全体员工立足本职、集思广益、积极创新，进一步增强公司的自主创新能力，不断的为公司创造更高的价值；提高了企业形象，在企业中树立了典型、表彰了先进，形成争先创优、尊重劳动、激励创新的良好风尚。
--------------	------------------------	--

f) 制订员工职业发展规划；

公司建立阶梯式人才培养机制、多渠道的发展通道，为员工提供顺畅的发展空间。

1) 推拉结合，发挥员工潜能和主动性

推：公司建立员工竞争上岗和退出机制，给员工绩效和能力提升加压，不进则退。如绩效和能力不达标，采取调岗、转岗或取消技能工资等措施，促使员工成长。

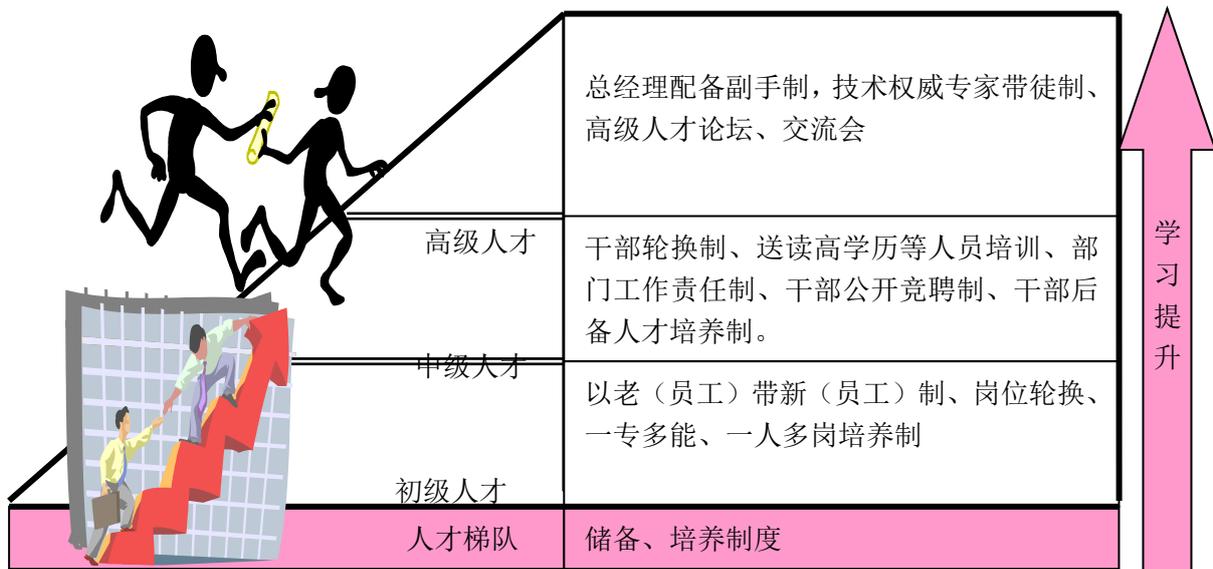
拉：公司建立了以员工评价体系为基础的全方位的薪酬激励体系

明确岗位职责，充分授权，引导员工自主地创造性开展工作，充分发挥员工潜能。

2) 建立多渠道的人才培养制度，提供员工学习与发展空间

建立多渠道、分层次的人才培养制度，为员工学习与成长创造机会，具体见下图。

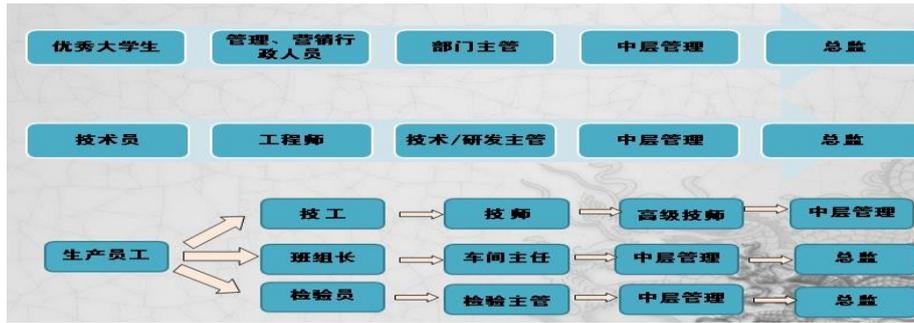
图 7-8 人才培养与发展模式



c) 职业生涯规划和发展平台

为实现公司战略目标与员工职业价值双赢，公司对包括高层领导在内的所有员工进行职业生涯规划与设计工作，共同制订员工的职业生涯规划发展目标与行动计划，并提供相应的支持。具体见下图：

图 7-9 员工职业生涯规划通道及发展平台设计



g) 对高、中层领导岗位及关键技术岗位的编制继任计划;

1) 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。

通过多种方法进行培训需求的调查与分析确保培训工作的有效性与针对性,。

表 7-10 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求调查方法

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一手资料。
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
访谈法	与员工进行面对面的交流,加深对员工工作的了解以获取培训需求信息。
培训评估	通过培训效果的评估确定是否还需要进一步加强。

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

表 7-11 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求分析表

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

2) 高、中层领导岗位及关键技术岗位教育培训计划制定

根据公司战略要求、人力资源规划要求,结合高、中层领导岗位及关键技术岗位员工职业生涯发展需要及岗位胜任能力评价,公司有针对性地开发涉及企业文化、业务技能培训、人员管理技能培训、自我开发技能培训等方向的培训课程,针对各层

级人员展开不同类型的培训活动。针对培训要求，确保培训计划能满足员工的发展和组织目标的实现。

表 7-12 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训层级体系表

培训对象	培训形式	培训目的	说明
中高层管理人员	参观访问	学习先进的管理模式	了解国际先进的技术、运营模式等
	MBA 学习	掌握生产、财务、金融等知识和管理技能,使其具备战略规划的眼光和敏锐的洞察力	与外部合作,高层领导参与了多项 MBA 学习等
	讲座、研讨班	交流、提高,分享管理经验	参与各种经济论坛与研讨班
员工	拓展训练	培养销售人员的团队合作精神	户外拓展
	师带徒	加快对员工的技能、业务培训	师傅带徒弟已形成了相关的规章制度
	培训班、讲座	提高各部门人员专业能力和学习相关政策信息	比如短期培训班提供制造技术专业知 识
	学历教育	提高员工的综合素质	公司出具了学历奖励制度以及加薪制度,并且学历对于晋升起到一定的影响作用
技术业务			
技术人员	校企合作	为企业培养专业人才	比如多次参加外部培训
	技术交流研讨	增加技术人员的技术经验	参加协会举办的各种会议
新员工	职前教育培训	使员工尽快融入公司,投入工作	公司概况及相关规章制度、早会、消防安全教育、产品工艺流程、质量管理等内容

h) 增强员工权益、福利与满意程度。

1) 员工权益

公司营造良好的工作环境和氛围,根据不同需求,提供个性化支持,提高全员参与的积极性和满意度。

(1)依法管理、创建舒适的工作环境

公司严格执行国家《劳动法》、《安全生产法》、《职业病防治法》等劳动、安全生产法律法规,通过安全生产标准化,不断改善员工工作环境中的安全条件。

公司制订并实施安全生产标准化,制订了事故处理控制程序等相关制度,帮助组织与员工识别安全生产注意事项,群策群防,确保安全生产标准化体系要求能够有效运行。关键工作场所的测量项目、测量方法和测量指标见下表

表 7-13 关键工作场所的测量项目、测量方法和测量指标

关键场所	测量项目	测量方法	测量指标
------	------	------	------

工作场地	温度	仪器检测法	控制在国家标准内。
设备操作现场	机械隐患	目视检测法、巡检抽样检测法	死亡、重伤、轻伤率控制在国家标准内,隐患整改率 100%。
生产现场	噪声	仪器检测法	符合要求
易燃、易爆工作场地	防火防爆设施	目视检测法、抽样检测法	无火灾事故、爆炸事故发生,隐患整改率 100%
办公场地	连续工作时间	询问调查法	工作精神状态良好

(2)应急预案

通过制订各种应急预案,对相关人员进行相应的培训,每年不定期进行应急预案演习,并作演习效果评估,对演习中存在的问题进行改进,提高组织的应急能力及员工处理各种紧急情况的能力。

表 7-14 公司应急预案

紧急状况	应急预案	应急准备
火灾	《防火紧急预案》	1、成立领导小组,由总经理担任负责人。总经办是防火事务的执行部门,本部门主管为防火责任人,主要负责防火工作日常检查、防火设备的维护和检查。2、每年举行至少一次以上消防实战演练和一次以上消防知识培训。
中毒	《中毒事故应急处理预案》	1、公司设立“应急准备和紧急应变小组”,总经理任组长,成员为各部门负责人。2、中毒事故监测预警:根据中毒类别,制定计划。
防台风 抗洪灾	《防台风、抗洪灾紧急预案》	总经理是公司防台风、抗洪灾指挥部的负责人,各级领导分级负责、层层落实。
紧急 疏散	《紧急疏散预案》	总经理是公司紧急疏散指挥部的负责人,各级领导分级负责、层层落实。

(3)应急充分,确保经营的连续性

为确保公司生产经营的连续性,公司建立小组成员全天候 24 小时待命的快速反应机制,配备应急设备,在可能发生的危险情况和紧急状态如火灾、台风、断电等时,迅速启动相应的应急预案,充分发挥应急小组的指挥作用,制订技术保障、物资准备措施,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。

公司与核心供应商建立战略合作伙伴关系,与主要供应商、一般供应商建立长期合作关系的同时,通过评审选择一般供应商和临时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。

(4) 整合群众性质量管理活动，创造参与平台

公司营造员工积极参与群众性质量管理活动的机制，并基于卓越模式，把 QC 小组、合理化建议、5S 活动，为员工的质量管理活动提供平台，提供活动所需的资源支持，并通过对活动成果评定、认可和激励，调动员工参与质量管理活动的积极性。

表 7-15 卓越活动资源支持情况

支持方面	支持措施
明确组织机构	企划中心是卓越班组活动归口管理部门，提供避免多头管理，多头检查的机构保障。
明确活动方式方法	明确采用（方法—展开—结果/PDCA）思路，通过自主创新、过程展开（5S 思维行为习惯、QC 方法工具）、结果（技能目标、质量目标、现场改善目标、工作任务（成本）来运作。
评优活动	各车间（或班组）组织评选活动。
建立评定机制	由企划中心组织每月考核评定一次，区分评定级别，并予以公布。
激励措施	对有价值的提案改善和 5S 管理比较优秀的车间和部门进行奖励。

2) 员工满意程度

(1) 确定影响员工权益、满意度和积极性的关键因素

公司高层领导始终坚持“以人为本”的管理理念，通过半年度、年度述职报告，绩效面谈和满意度调查的渠道听取和采纳员工建议，并分析、评估、确定影响员工权益、满意度和积极性的影响因素。员工需求及期望信息的主要收集方式见下表。

表 7-16 需求及期望信息收集表

收集渠道	收集对象	收集的信息	责任部门/人	收集频次
面试	新员工	员工对于公司的期望，员工职业发展规划和目标，员工的关键需求	企划中心、职能部门管理人员	入职时
绩效面谈	公司所有参与考核人员	工作中碰到的问题、困难，需要提供的支持，希望得到的培训；绩效改进计划的制定	管理人员 绩效专员	每月
述职报告	各部门员工	通过自我总结、公开述职的形式评价个人履职能力，促进素质提升	总经理 各部门经理	半年、年度
离职面谈	离职员工	影响员工流失的关键因素	部门管理人员 企划中心	离职时
员工满意度	车间员工	影响生产基层员工满意度、工作积极性的关键因素	企划中心	每年度

调查	科室员工	影响生产基层员工满意度、工作积极性的关键因素	企划中心	
相关网站、报刊、信箱	全体员工	国家劳动法规政策，本行业薪酬竞争能力情况，公司所在领域关键人力资源供给状况	企划中心	每年度

通过多样化的员工信息收集渠道，识别不同员工满意度的关键影响因素。

表 7-17 影响员工权益、满意度和积极性的关键因素

关键因素	影响对象	可能的影响
工作环境	初级人才	身体健康
薪酬		工作积极性
福利		工作积极性
工作时间		身体健康
培训		职业发展
住房		心理压力
职业发展	中级人才	工作态度
培训		产生抱怨
工作压力		流失
团队合作	高级人才	惰性

(2) 针对员工的个性化需求，提供个性化支持

公司以人为本，根据不同员工的不同需求，制定了各种保障措施，有针对性地提供个性化支持。

表 7-18 员工个性化需求及支持

员工	个性化需要	支持措施
生产一线员工	安全生产的需要	提供安全生产培训，健全安全生产配套设备、物资，建立安全生产示范岗
	技能提升的需要	理论知识培训结合实际操作培训
	生活保障的需要	实行薪酬与绩效挂钩、困难员工慰问金
	工作稳定的需要	晋升机制、提供住宿、食堂
一般管理人员 (技术人员)	工作回报的需要	实行薪酬与绩效挂钩、专业技术职称评聘机制
	实现价值的需要	晋升机制、领导关心
	学习成才的需要	提供各类培训
中层干部/技术干部	实现价值的需要	竞争上岗、专业技术职称评聘机制、工作充分授权
	学习成才的需要	工商管理课程、管理能力提升培训
高层领导	事业成功的需要	改进沟通方式、加强交流、营造合作氛围
	公司发展的需要	品牌宣传、企业形象地位的提升

所有员工	情感的需要	节日祝福、社会保险
	生活休闲的需要	提供多种文体设施、举办各项文体活动

(3) 对员工满意指数进行测评，及时改进工作

公司坚持每年都通过访谈调查和问卷调查对员工满意度进行调查，主要指标包括对工作条件的满意度，对工作本身的满意度，对工作回报的满意程度，对公司人际关系的满意度和对公司整体的满意度。

满意度的调查流程如下：

- ① 根据上一年度的满意度调查结果以及《满意度调查表》进行修正。
- ② 发放问卷，以分层按比例随机抽样调查，按照性别、部门、层次以及年龄进行分类。
- ③ 问卷回收，并采用均值法进行统计分析。
- ④ 对改进建议进行可行性分类，目前可以给予改进的进行改进，不可以的需要向员工解释，并制定改进计划和实施时间。
- ⑤ 跟踪改进结果。调查结果显示普通员工对目前的工作环境、工作时间的安排比较满意，体现出各部门之前的沟通和合作也比较融洽，员工对自己的工作职责非常明确，对公司各级领导也都充满希望，而且大部分员工都能得到部门领导的认可和好评，但是，也有一部分员工认为自己还没有完全发挥自己的才能或认为自己受到多重领导。

7.1.3 基础设施

公司注册资金 1000 万元，占地面积 6000 m²。公司拥有 50 余台 等各种门类齐全、精良的生产加工设备。厂区所在地水、电、通讯等市政公用工程配套完善，办公等辅助设施齐全。

公司制定并实施了《基础设施管理控制程序》、《生产设备管理控制程序》针对与生产设备进行有效管理与维护，确保生产的连续性，以确定、提供和维护质量、环境和职业健康安全过程运行、获取、传递、分析和发布数据和信息以及满足品质量卓越所需的基础设施，以获得合格产品和服务，确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性。公司是技术企业，在基础设施方面，生产、检测设备齐全。

a) 根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施：

公司依据战略目标，充分考虑相关方利益，结合设计研发、生产、全环境等过程管理要求，合理配置和优化利用基础设施。基于公司战略与发展计划，结合公司产能需求，配置了先进设备，积极提升生产的硬件设施，先后投入 2300 万元，使得公司设备处于行业领先。

表 7-19 先进生产设备举例

序号	名称	改造内容	投入金额
1	胶管切割机	油管切割	国内一流
2	高速自动弯管机	U型条拉弯	国内一流
3	气动切割机	U型条切割	国内一流
4	气保焊机	压力单元焊接	国内一流
5	锥体专业卷板机	导流体制作	国内一流
6	卷板机	环板制作	国内一流
7	BZD 立柱型旋臂起重机	荷载箱组装	国内一流
8	虎王牌套丝机	管子切槽	国内一流
9	等离子布袋除尘设备	环保设备	国内一流
...

b) 制定并实施基础设施、工装设备的预防性和故障性维护保养制度；

公司建立了《基础设施管理控制程序》、《生产设备管理控制程序》等有效的维护保养体系文件，确保生产的连续性。建立了部门和车间共同负责的三级预防性维护保养体系。

表 7-20 设备预防性维护保养制度

维护保养内容	控制范围	责任人	说明
预防性自主保养	设备一般部位	操作者，维修工协助	在作业之前操作工对使用的设备按要求对相关部位进行日常检查，清理，加油及简单的部件维修和更换，做好日常保养。
预防性专业维护	设备关键部位	维修工，操作工协助	对各设备的关键部位，需维修人员按照规定的周期进行全面检查，清理维护。
预防性专业性维修	设备关键部位	设备管理员，维修工	对重点设备的关键核心部位由设备管理组织维修工按规定的对其提前检查维修或更换，防止在运行中出现故障造成更大的损坏。

c) 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施技术水平的先进性；

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

表 7-21 近三年基础设施与设备的更新改造项目举例

序号	名称	改造内容	投入金额
1	胶管切割机	油管切割	国内一流
2	高速自动弯管机	U型条拉弯	国内一流

序号	名称	改造内容	投入金额
3	气动切割机	U型条切割	国内一流
4	气保焊机	压力单元焊接	国内一流
5	锥体专业卷板机	导流体制作	国内一流
6	卷板机	环板制作	国内一流
7	BZD 立柱型旋臂起重机	荷载箱组装	国内一流

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

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

2) 公司按照惯例体系运行要求，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 5S 管理，设立安全生产宣传栏，定期组织安全检查并跟进安全隐患的整改，同时不断对容易产生环境和职业健康安全问题的基础设施进行改造、升级。

7.1.4 过程运行环境

公司确定、提供并维护所需的环境，以运行过程，并获得合格产品和服务。

a) 公司全面导入环境、职业健康安全管理体系，严格遵守国家《劳动法》、《安全生产法》、《工作场所有害因素接触限值》等法律法规，通过改善作业条件、降低手工操作比例及劳动作业强度等硬件设施为员工营造健康、安全的工作环境。

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

c) 公司总占地面积达 **6000 m²**，营造“生态型”办公、生产环境。

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

e) 公司按照环境和职业健康安全管理体系的要求，对基础设施会引发的环节影响环境和职业健康安全风险进行了系统识别和评估，并制定了相关的环境和职业健康安全管理体系方案。

表 7-22 基础设施环安卫因素应对措施表

基础设施	环安卫因素	应对措施
生产车间	防暑	安装空调、风扇，发放防暑物品
	消防	消防栓和灭火器等消防设施
设备	操作	编制安全操作规程
五金部环保压滤机	喷涂车间的废料回收	购买新压滤机，废料经压滤后集中处理
宿舍	舒适度	配套独立卫生间、安装空调、热水器等

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

7.1.5 监视和测量资源

7.1.5.1 总则

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

公司对检测设备的采购非常重视，公司先后采购了国内外先进的检测设备，公司的检测设备和检测技术处于国内同行业的先进水平，用来验证产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求。

表 7-23 先进测量设备举例

序号	仪器名称及型号	检测项目	先进水平
1	深度尺	测量深度	国际先进
2	氧压力表	管道气体	国内先进
3	管道压力表 2	管道气体	国际先进
4	乙炔压力表	试压区	国际先进
5	数显压力表	测量长度	国内先进
6	数字扭力扳手	接头扭力测试	国内先进

a) 适合所开展的监视和测量活动的特定类型；

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

b) 得到维护，以确保持续适宜其用途。

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

7.1.5.2 测量溯源

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

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

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

b) 保留产品标识，以确定其状态；

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

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

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

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

7.1.6 组织的知识

公司如何确定必要的知识，以运行过程，以获得合格产品和服务。

建立《知识管理控制制度》，在以下活动时规避知识产权的侵权：

a) 设计与开发；

公司制定了产品研发及技术创新流程，产品研发前进行查侵过程，以规避知识产权的侵权行为。

b) 采购产品、技术和服务；

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

c) 提供生产和服务；

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

d) 产品销售或境内参展。

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

公司拥有与产品质量、安全、节能环保相关的设计或生产的自主知识产权或技术成果，包括专利引进等方面的知识应予以保持，并能在公司内所需的部门经批准可得到相关知识。

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

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

7.1.7 信息和安全

公司应将信息资源作为战略性基础资源予以管理。

公司应建立机制，以确保：

a) 不断推进信息资源的标准化；

公司建立了《信息安全管理制度》。以一体化、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。

b) 识别并采集、获取、存储相关的数据，并确保其准确性和及时性；

公司建立以文件共享服务器系统为核心的信息与知识管理平台，根据战略需要和《信息安全管理制度》对来自员工、顾客、供方及其他相关方的信息进行识别、采集和获取、传递，存储相关的数据，确保准确、及时。

表 7-24 知识信息一览表

类别	名称	知识内容	知识收集	知识传递与共享	主管部门
顾客与市场	客户档案, 顾客满意度及质量反馈, 营销团队人员评价、新产品反馈表	订单、合同及其他与交易投诉过程有关的资料、客户基础资料、客户信用资料, 客户评级资料、竞争对手的相关资料、新产品开发和市场信息、市场占有率	销售员每次出差评价汇报, 客户质量反馈, 团队人员收集, 新产品反馈表反馈, 市场调研	每月召开总经理办公会议, 将相关信息传递给各个相关部门; 通过电话、邮件、营销会议以及营销团队的人员出差反馈给客户。	销售部
供应商	供应商档案	优秀供应商信息、战略合作伙伴信息、合同管理、供应商基础资料	电话、网络、传真、供应商拜访	提供给高层领导; 通过电话、网络、传真、业务员走访途径反馈给供应商。	生产部
内部管理知识	工作简报	管理工作动态、各项工作监控情况、管理标准、安全通报、增节降情况通报	从各部门收集	以工作报告形式, 供相关领导查阅。	管理部
产品结果以及改进	质量分析会议记录	原材料、过程、成品抽样结果以及相关成品改进成果	由采购部及各车间收集集中到品质部	召开质量分析会讨论, 贡献资源。	质量部

d) 适宜时, 统一管理数据, 并挖掘、提炼信息和知识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;

1) 内部知识: 各职能部门按照职责收集、整合内部知识, 实施标准化管理, 档案在行政部进行统一管理。

2) 外部知识: 由技术部、生产部、销售部等部门, 通过网络信息、订阅报刊杂志、参加行业会议、客户间走访等途径对外部知识进行收集、整合, 并定期上报, 转化为内部知识。

e) 公司如何信息资源的可用性、完整性和保密性。

公司根据《信息安全管理制度》等相关管理制度, 有针对性地采取相应措施, 以确保数据、信息和知识的完整性、及时性、可靠性、安全性、准确性和保密性。

表 7-25 数据、信息和知识的六大属性确保方法

属性	确保方法	监测方式	如何改进
准确性	职能部门分类管理, 各级领导层层审核, 实施谁审核谁负责的责任机制, 并通过一致性检查等手段减少信息录入的出错机率。	采用统计分析技术, 由专业人员对信息系统进行监控。	对数据信息异常原因进行分析并采取相应的改进措施。
完整性	提供多种渠道, 如访问网站、订阅报刊杂志、参加行业会议、展销会等, 全员参与按职责分类收集、整合来自公司内外的数据信息和知识, 确保完整性。	通过信息系统模块间的接口检查数据完整性。	拓展信息源, 不断加强信息系统的整合性。

可靠性	通过正规渠道收集信息，建设高质量的信息系统，确保信息处理过程可靠性，使测量方法和获取途径保持一致。同时，职能部门分类审核，主管领导把关，确保数据信息的可靠性。	从多个角度对收集的信息加以验证；专业人员对信息系统进行监控。	优化信息收集渠道和方式；升级软、硬件系统。
及时性	归口部门有专人跟踪收集维护相关数据信息，通过集成化的信息系统和网站处理利用信息，确保信息及时传递与反馈，当需要时、获得授权时可实时获取。	定期对信息更新情况进行检查；通过信息系统手段监测信息传递及处理的速度，对数据滞后原因进行及时分析。	完善制度和流程，加强信息系统建设，以加快信息提供、信息传递和信息处理的速度。
安全性	采用防火墙、设置全网病毒监控、灾难防护和恢复系统进行实时防护，保证数据、信息和知识的安全性。	切实做好安全防范措施，所有的计算机都安装正版的防病毒软件，并对病毒、木马、黑客攻击进行跟踪监控。	不断升级软件、硬件系统，跟踪预防各类病毒。
保密性	通过信息化手段防止数据失密；制定了《保密管理制度》，对于掌握生产经营核心机密、技术机密人员以及新进员工均与公司签订保密协议。	定期检查相关文档的归档情况，对网络数据传递进行监控。	完善信息系统权限控制，加强硬件监管力度，提高信息系统保密性。

公司应：

a) 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。

b) 确立信息安全责任制，完善管理和防范机制；

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

c) 提供必要的技术条件和设施保障；

公司购置了防火墙，提供必要的技术条件和设施保障信息安全；在公司内部设置了安全措施，信息安全的完善管理机制。

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

公司建立了《信息安全管理制》，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

公司应：

a) 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合规义务的履行，管理体系绩效和有效性；

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

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

为提高公司绩效与管理水平，促进有效沟通，公司采取直线制的组织设计，减少管理层次，设立销售部、技术采购部、生产部、工程部、采购部等 8 个职能部门，各部门间配合协调，最大程度提高组织运作效率。在岗位设置方面，公司坚持“人岗匹配”原则，通过系统的工作分析，灵活调整岗位设置及人员配置，明晰各部门职责及工作范围，制定详尽的《岗位职责》。

c) 基于在适当的教育、培训或经历，确保这些人员具备所需能力；

d) 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性；

管理部于每年 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、自我需求和职业发展需要的综合考虑，拟定个性化、差异化的培训计划。在编制培训计划时，采用与用人部门主管面谈、发放问卷调查等方式收集各部门教培需求，对于其他临时性、针对性的培训问题，由参培人员提出申请，管理部备案后实施。

e) 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据。

保留适当的成文信息，如员工档案、培训记录等。

7.3 意识

公司如何确保在其控下工作人员知晓：

a) 方针；

公司质量、环境和职业健康等方针通过宣传栏，会议、网络等，确保在其控下工作人员知晓方针。

b) 相关的战略以及分解的职能目标；

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

解表。

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

通过对环和职业健康安全管理体系的标准培训和建立，通过对环境因素和危险源的分析评价和重要环境因素和不可接受风险，提高员工对与其工作相关的重要环境因素、不可接受风险意识。

d) 对管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处；

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

e) 不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响；

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

f) 提升对打造信息化环境下新型能力的意识。

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

7.4 沟通与信息交流

7.4.1 公司确定与管理体系相关的内部和外部沟通与信息交流，包括：

保持公司内外部沟通顺畅；通过洽谈会、研讨会、走访、邮件、微信、QQ 等方式进行交流沟通。

a) 明确沟通内容；

b) 明确沟通时间；

c) 明确沟通责任部门；

d) 明确沟通方式和要求；

e) 明确负责沟通责任人。

f) 明确相关法律法规等合规义务的沟通。

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

公司营造良好的沟通氛围，通过设置总经理信箱、邮件、微信、QQ 等，广泛听取各层面员工的意见或建议，保持公司内部沟通顺畅；通过洽谈会、研讨会、走访等

多种形式，倾听顾客、供方等相关方的意见及建议。公司领导倡导“沟通无限”，建立了互动双向沟通机制，多渠道听取员工及其他相关方要求，多种方式实现不同部门、不同职位、不同地区间的有效沟通。

保留适当沟通记录的成文信息，作为沟通、交流的证据。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

公司的管理体系包括：

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

7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司应确保适当的：

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

7.5.3 成文信息的控制

7.5.3.1 公司管理体系和本部分所要求的成文信息，以确保：

- a) 在需求的场合和时机，均可获得并使用；

公司制定了《文件管理程序》等文件，规定各类文件的编审批、发放、回收、修改、作废等要求。

- b) 予以妥善保护（如：防止泄密、不当使用或缺失）。

明确了不同性质文件的管控职责和要求，由管理部发放控制。

7.5.3.2 为控制成文信息，适用时，公司应进行下列活动：

- a) 分发、访问、检索和使用；

管理部对浙江制造的成文信息进行控制分发、访问、检索和使用。

- b) 存储和防护，包括保持可读性；

管理部对浙江制造的成文信息进行存储和防护，包括保持可读性。

- c) 变更控制（如版本控制）；

管理部对浙江制造的成文信息进行变更控制，（比如版本控制）。

d) 保留和处置。

管理部对浙江制造的成文信息进行保留和处置。

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

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

公司制定了《记录管理控制程序》等文件，规定了记录编号规则以及填写、保管、借阅、复制、处置等要求。由管理部负责对公司整个记录文件的归口管理，收集记录文件及保存期限，编制《记录清单》。

8 运行

8.1 运行的策划和控制

为满足产品和服务提供的要求，并实施第 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。并确保建立自主创新和协同创新的机制。这些措施包括：

a) 确定产品和服务、质量诚信、品牌建设、环境保护、职业健康和安全的的要求；

公司对成品的质量性能、功能、寿命、可靠性等有直接影响的工序进行了控制，。通过对关键过程控制、生产环境控制、生产过程控制、生产设备的控制，以保障产品的质量。通过 5S 检查表来保障生产所需的环境保护和职业健康安全要求。

b) 建立过程运行、产品和服务的接收准则并实施控制或施加影响；

制定了对供应商所提供的生产物料、非生产物料、生产设备、检验设备、生产消耗物料、办公设施及耗材、服务性采购以及外部供方财产的接收准则、控制过程、施加影响都做了详实的描述，并通过采购文件进行记录。

c) 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化；

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

d) 确定所需的资源以使产品和服务符合要求；

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

为确保生产设备、环保设备的正常运行，维持正常的生产能力，使生产的产品符合规定的要求，确保生产过程能力。生产部制定了《基础设施管理控制程序》、《设备维护保养规定》以保证设备的正常运行。《产品监视和测量管理控制程序》中表述了测量所需的仪器设备的管理流程。

e) 按照准则实施过程控制；

公司对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、生产方法控制予以明确公司对产品和服务提供进行活动的特征进行规定。

f) 在确定的风险和目标的范围和程度上，确定并保持、保留成文信息。

- 1) 公司通过记录来确定过程已经按照策划来进行
- 2) 公司对产品生产过程及产品完成各阶段进行控制，确保产品的质量要求得到满足。对不合格产品通过《不合格品管理控制程序》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浙江制造团体标准的要求。

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。

8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

公司与顾客沟通，包括：

识别顾客、顾客群和市场的细分，考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场；多方了解顾客和市场信息，进行包括市场区域和销售渠道等形式分析在内的市场细分，通过客户拜访、客户投诉、建议等信息收集、新产品试用反馈、营销会议等手段和方式了解顾客需求和期望，并对顾客信息进行相应的分析。

b) 顾客和市场的细分

(1) 顾客、顾客群和细分市场的识别

国内茶机行业的特点是市场空间巨大，竞争充分。作为该行业企业之一，公司坚持各项工作的展开以顾客和市场为中心，最大范围、最快速度地了解 and 满足客户的需求和愿望，实现自身的发展壮大。

为了准确把握市场方向，公司经过市场调研、数据分析、初步决策、验证调整等一系列步骤确定细分市场，见下表。

表 8-1 确定细分市场的步骤

序号	步骤	工作内容	目的
1	市场调研	通过参观考察、走访用户、调查表、互联网搜索，行业市场聚集调研等方式，了解顾客和市场需求、产品发展趋势，掌握顾客、潜在顾客、竞争对手顾客信息	获得客观准确的基础数据
2	数据分析	对所搜集的信息进行分类汇总，对顾客、市场进行分层统计	查找规律性
3	初步决策	根据公司战略、竞争优势拟定多个分类方案，形成相应市场标准和顾客选择依据	提出市场分类结果和目标顾客清单
4	验证调整	在初步决策基础上，针对市场细分情况和不同顾客需求，拟定不同营销策略，对分类标准和方法与营	确定目标市场和顾客分类

	销策略进行双向优化调整	
--	-------------	--

(2)对顾客群和市场的细分

公司始终坚持以市场为导向，把市场营销作为企业生产经营的出发点和落脚点。在营销方面，重点抓客户的建设，进行大规模的机构建设和开发，公司积极维护业务，公司顾客遍布国内与国外，销售服务网络遍及全国并出口欧美等国家和地区。

表 8-2 主要顾客群

细分角度	顾客群分类	顾客及交易特点
按地区	欧美/东南亚/非洲大等	主要客户群为各地桩基检测单位、设计院、研究院
按层次	高端	对品牌，性能，可靠性和服务差异化要求高。
	中端	对供应商资质和产品价格比较关注。
	低端	关注性价比，价格比较挑战。
按关系	稳定交易	长期稳定采购，有发展合作基础。
	选择交易	收市场价格影响，替换采购。
	潜在发展	新市场，新顾客或者竞争对手顾客，要花大力气。

(3)按营销区域客户等级细分市场

公司积极开拓市场，范围可分为国外、国内、政府工程、私人企业等，根据公司所属行业性质、产品特性，我们应确保核心业务在国内外市场中占据绝对竞争优势地位，来确定目标顾客群和细分市场。

2) 如何考虑竞争对手的顾客及其他潜在的顾客和市场

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

公司把目前还没有购买工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品的顾客视作公司潜在顾客，把一直选择其它品牌的顾客作为公司竞争对手顾客。在细分市场和确定公司目标顾客群过程中，针对竞争对手，由销售部负责竞争情报的收集和分析工作。通过市场调研，竞争对手实力及产品和服务的分析、竞争对手顾客群需求和潜在顾客要求的分析进行市场细分，确定了目标顾客群。

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

1) 公司坚持“以品牌统领营销、以服务支撑品牌、以品牌提升价值”的理念, 完善品

牌建设流程。通过网站、终端户外广告等众多媒介传播品牌形象。

2) 公司确定品牌核心价值, 制定品牌中长期规划。

公司完善品牌管理各项制度规范, 除争取 2021 年完成“浙江制造”认证, 获得品字标; 2023 年国家高新技术企业; 2025 年浙江省质量奖。

3) 品牌战略是我公司市场策划的重要内容, 其目标是: 以创品牌工作为动力, 树立企业的良好形象; 以品牌产品为导向, 促进产品销售, 拓宽国内、国际市场的销售渠道; 以品牌工作为契机, 提高全体员工的凝聚力; 以品牌工作为重点, 开源节流, 增加企业的经济效益; 以品牌为中心, 使企业成为区域/行业经济的龙头。品牌战略的实施, 有效地提高了公司和产品的知名度, 保护了企业的合法权益不受侵害, 同时增强了企业的市场策划、拓展和竞争能力。

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

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

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

1) 公司提供给顾客查询信息、交易和投诉的主要接触方式:

公司对顾客评论、投诉、开展业务和搜寻信息的不同方式进行了分类, 建立起多种接触和沟通渠道, 见下表。

表 8-4 顾客查询信息、交易和投诉的主要沟通渠道

细分角度	需求特性顺序	了解顾客需求和期望的方法
品牌客户	产品质量、交货期、服务	定期用户回访, 电话、邮寄联系
服务电话	24*7	客服人员
移动电话	立刻行动	客服人员
网站	24*7	客服人员
电子邮件	立刻行动	客服人员

2) 公司针对关键顾客对接触方式的主要要求, 以电话、报告等形式传达到相关部门, 及时解决顾客需求。

大多数顾客按照连续的、三班倒模式运营, 这些顾客要求每天每分钟都能联系到一个有权处理顾客问题的负责人。较小规模顾客通常每天只有一两班, 要求并没有这么高, 所有与顾客有接触的员工都被要求参加一个关于如何与顾客进行有效联系的培训。公司对顾客接触层面的员工提出了不同的要求, 比如业务人员的态度和业务素质, 在和顾客接触的过程中的行为规范以文件形式加以明确。

表 8-5 顾客接触的方法

接触类别	主要接触方式	关键顾客要求的确定	顾客要求的传达
交易方式	订货渠道: 电话、邮件	由业务人员与顾客充分沟通确定主要的接触方式, 报营销中心按权限逐级审批, 同意后, 进行实际性的业务交易操作。	由业务人员传达至公司的各个相关职能部门及公司领导(主要有电话、报告、汇报、会议等形式)。
	交货方式: 物流、海运		
	付款方式: 货到付款		
查询方式	电话	24 小时接听来电	通过这些形式, 由业务人员掌握顾客信息, 并作出分析和处理, 开展实质性的业务工作。
	网页	让顾客更加了解公司及产品信息	
	各类宣传资料	提供详尽的产品信息, 以便顾客查询	
	邮件	24 小时接收, 并做到有效的回复	
投诉方式	电话	24 小时接听	由业务人员和相关部门沟通进行初步的投诉分析, 了解投诉情况。
	顾客满意度调查	每年开展一次	形成调查报告传达到公司各部门。
	照片	第一时间由顾客或业务人员采集	取得与投诉产品有关的质量证据, 进行分析研究投诉原因, 确定投诉归责, 以尽快回复顾客。
	样品	第一时间由顾客或业务人员采集	

3) 顾客投诉管理

(1) 建立规范的顾客投诉管理程序

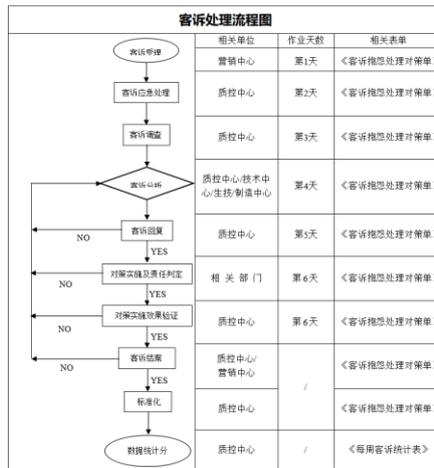
公司使用规范的投诉管理系统来解决所有顾客的担忧、问题和抱怨。顾客的问题输入后, 就开始信息处理。相关人员经过培训, 以确保采取行动之前问题已经记录。建立了程序规范、反应快速的投诉管理流程。

(2) 加强顾客投诉基础管理, 缩短处理周期

公司建立了《事件、不符合、纠正措施控制程序》, 加强顾客投诉基础管理, 缩

短处理周期。

图 8-6 顾客投诉处理流程



(3)注重收集、整合和分析投诉信息，并将其用于公司及其合作伙伴的改进，不断研究改进与顾客关系的建立方法

投诉记录后，问题负责人必须在 24 小时内和顾客取得联系，确认已经知道了问题。问题负责人可尝试解决问题或与顾客另约时间以跟踪解决。问题负责人然后调查问题的日期。有些顾客要求即时的援助，另一些可能要求过些时候再解决。当采取正确的解决措施后，顾客被要求评估问题解决的满意度。这个信息会记录成为顾客资料中。

投诉信息进行汇总，分析趋势，并且作为顾客满意度评审的一部分让上级管理部门进行评审，会引起步骤、过程、和组织重大变化的新的问题要进行归类。另外，严重的顾客问题——那些对顾客满意度有严重潜在影响的——要由职能部门经理进行评审。这些问题要列在顾客问题清单上，它要发到职能部门经理和销售部在内的全体组织成员手中。

(4)评价建立维护顾客关系的方法，使其与经营战略相符合

公司建立关系以获得、维持并使顾客满意的方法有效促进了其总的扩张战略。同样，各种定期组织的总结会议，积极评审顾客关系建立以及营销方法的可行性，以确认当前客户服务方法的有效性，并对这些方法归类以提高公司的绩效。

按照市场与顾客相关的关键绩效指标的执行情况，组织有关部门召开专题座谈会，对顾客投诉进行分析，并对满意度调查结果使用分析，以决定在建立顾客关系和顾客接触方法方面的改进活动。由此列出行动方案的优先次序，从而使建立顾客关系和顾客接触的方法与企业的需要和发展方向保持一致。与顾客加强联系而收到的反馈促使

公司和顾客形成伙伴关系。

5) 顾客对企业提出抱怨或投诉是表明他们对企业仍有期待，希望企业能改进服务水平，顾客的投诉与抱怨实际上是企业改进工作，提高客户满意度的机会。

本公司质量承诺：

1、产品交付后，企业提供 6 个月质保服务。

2、客户对产品质量有诉求时，应在 12 小时内作出响应，48 小时提供服务和解决方案。

3、制造商应建立质量可追溯体系。

公司的顾客财产其管理流程为：

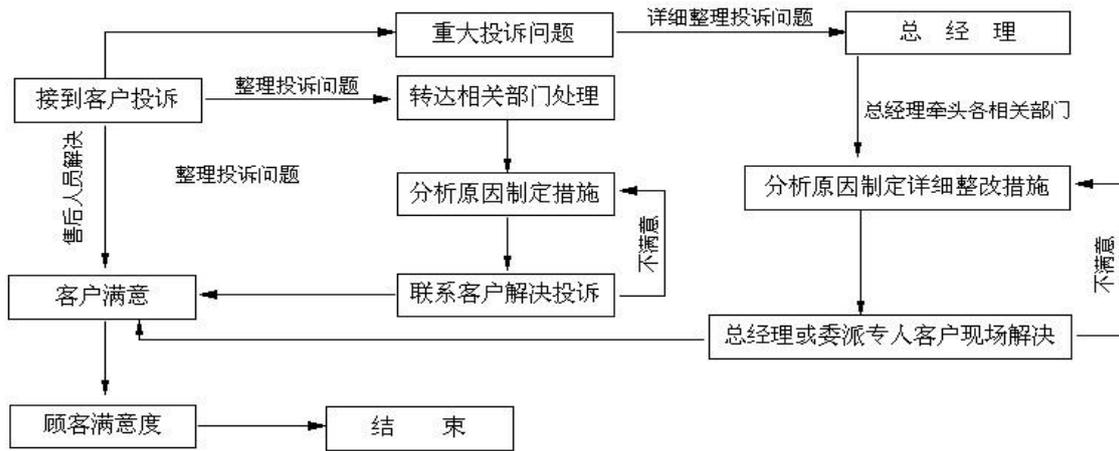
- 1) 公司应（如何）爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。
- 2) 对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产，公司应予以识别、验证、保护和维护。
- 3) 若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况，公司应向顾客或外部供方报告，并保留所发生情况的成文信息。
- 4) 公司对顾客提供财产进行管理。接受到顾客财产后，接收者登记顾客财产的相关信息。
- 5) 顾客财产必须按顾客指定的用途使用，未经顾客同意不得擅自挪作它用或处理。顾客财产须严格保密，为经顾客同意，不得进行扩散。
- 6) 顾客财产须按其储存要求进行储存，并定期检查和维护，如发现不适用、损坏、遗失等情况时由接受者及时与顾客联系，协商解决办法，并做好相关记录。
- f) 制定应对措施，确保优化业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理；

公司制定了《事件、不符合、纠正措施控制程序》确保优化业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理。

- g) 对关系重大时，制定应急措施的特殊要求。

到重大投诉时，由总经理直接安排处理，专人负责，直至客户满意。

表 8-7 顾客抱怨和投诉处理流程图



8.2.2 与产品和服务要求的确定

在确定向顾客提供的产品和服务的要求时，公司如何确保：

a) 细分顾客，确保产品和服务的要求得到规定，包括：

公司根据产品特性、销售渠道及客户重要程度三要素对顾客与市场进行细分，从公司技术研发实力及公司所提供产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。根据不同顾客需求及适用的法律法规要求；公司认为的必要要求，确保产品和服务的要求得到规定。

b) 对其所提供的产品和服务，进行品牌维护并能够满足所声明的要求；

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

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

8.2.3 产品和服务要求的评审

8.2.3.1 公司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，公司对如下各项要求进行评审：

- 顾客规定的要求，包括对交付和交付后活动的要求；
- 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；
- 公司规定的要求；包括运送、安装、维修、保证等在消费领域给予顾客的好处；
- 适用于产品和服务的法律法规要求；
- 与以前表述不一致的合同或订单的要求。

公司应确保与以前规定不一致的合同或订单要求已得到解决。

若顾客没有提供成文的要求，公司在接受顾客要求前应对顾客要求进行确认。

8.2.3.2 适用时，公司应保留下列方面有关成文信息：

- a) 公司对每份合同及评审记录进行收集并存档；
- b) 针对顾客对产品和服务的新要求，公司根据不同情况有针对性地进行处理。

8.2.4 产品和服务要求的更改

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

8.3 产品和服务的设计和开发

8.3.1 总则

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

8.3.2 设计和开发策划

在确定设计和开发的各个阶段及其控制时，应考虑：

- a) 设计和开发活动的性质、持续时间和复杂程度；
- b) 所要求的过程阶段，包括适用的设计和开发评审；
- c) 所要求的设计和开发验证、确认活动；
- d) 设计和开发过程涉及的职责和权限；
- e) 产品和服务的设计和开发所需的内部、外部资源；
- f) 技术获取方式包括自主开发、共同开发、外购等；
- g) 可行时，确定使用质量功能展开（QFD）、产品质量先期策划（APQP）、失效模式和效果分析 FMEA）、生产件批准程序（PPAP）、测量系统分析（MSA）、统计过程方法（SPC）、故障早期激发改进（FSI）等相关工具；
- h) 设计和开发过程参与人员之间接口的控制需求；
- i) 顾客和使用者参与设计和开发过程的需求；
- j) 后续产品和服务提供的要求；
- k) 顾客和其他相关方期望的设计和开发过程的控制水平；
- l) 证实已经满足设计和开发要求所需的成文信息。

8.3.3 设计和开发输入

公司应针对所设计和开发的具体类型产品和服务，确定必需的要求。要求应考虑：

a) 功能和性能要求；

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

b) 考虑其生命周期各阶段的环境要求；

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

c) 来源于以前类似设计与开发活动的信息；如技术数据的开发利用；

适当利用以前类似设计提供的信息如技术数据、生产工艺等对新项目作为指导；

d) 法律法规要求；

满足适用的各标准、法律法规、环境方面的要求等，国家强制性标准必须满足；

e) 公司已承诺实施的国际或国家标准和行业规范中的先进性指标；

根据不同顾客的特殊要求，引入产品各项先进指标；同时，按照 T/ZZB 2543 《工程桩自平衡法静载试验用荷载箱》 中的先进性指标对产品进行生产、检验和控制要求；

f) 由产品和服务的性质所决定的，失效的潜在后果；

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

g) 适用时，对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响。

针对设计和开发的目的，输入应是充分、适宜的，且应完整、清楚。

相互矛盾的设计和开发输入应得到解决。

公司应保留有关设计和开发输入的成文信息。

8.3.4 设计和开发控制

公司对设计和开发过程进行控制，以确保：

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

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

b) 实施评审活动，以评价设计和开发的结果满足要求的能力；

由项目组长与各部门对公司设计和开发过程进行评审，以评价设计和开发的结果

满足要求的能力。项目组主导对每一实施阶段过程的具体实施情况进行评审。评审的内容包括标准的符合性、功能的符合性、HSF 的符合性、技术参数的可行性、采购可行性、生产可行性、检验可行性等。

c) 实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入要求；

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

d) 实施确认活动，以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期用途。

设计确认一般针对实验最终产品。在最终样品完成前的各阶段，技术部组织各单位在适当范围内实施局部确认。

c) 针对评审、验证和确认过程中确定的问题采取必要措施，有效防范技术风险。

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

f) 保留这些活动的成文信息。

上述活动过程中所形成的文件内容汇总后由技术部保管。

8.3.5 设计和开发输出

公司应确保设计和开发输出：

a) 满足输入的要求；

项目组根据设计计划要求，转化成内部的一个项目要求和标准，设计相应的方案，以满足输入的要求。

b) 适当时，确定产品和服务采购中的环境要求；

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

c) 满足后续产品和服务提供过程的需求；

有项目组长和项目组成员对输出设计方案进行讨论、评审，并评估后续产品和服务提供的能力。

d) 包括或引用监视和测量要求，适当时，包括接收准则；

项目技术要求以及标准的符合性、功能的符合性、HSF 的符合性、技术参数的可行性、采购可行性、生产可行性、检验可行性等。

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

- 1) 使产品和服务处于国内一流，国际先进的程度的核心技术和关键工艺；
- 2) 产品使用过程的环保、节能降耗；
- 3) 生产设备基础资源的达到要求；
- 4) 由技术部对相关技术知识向生产部进行移交并有效转移。

所开发的产品的特性，对产品指标、结构、包装要求进行规定，使公司所提供的产品和服务处于国内一流，国际先进水平，向客户提供卓越的品质与优异的服务。控制、识别、监测有害物质污染或混杂的风险过程，使生产过程更加环保绿色。

由项目组长和本项目组成员对相应的输出设计方案进行讨论、评审，批准后进行设计开发活动。项目组长需要收集整理该项目设计开发过程的所有数据；项目组成员根据已批准的设计开发方案在该项目组长的指导下，在规定时间内完成方案的小实验具体工作，并总结其实验结果。

8.3.6 设计和开发更改

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

公司应保留下列成文信息。

a) 设计和开发的变更；

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

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

对于已经通过量产会议的项目，如果在量产过程中需要做原材料、工艺等可能会对产品的价格、外观、功能、安全、品质、可靠性要求等造成影响的变更，须参照相关文件执行变更。

b) 评审的结果；

项目组列出产品的设计性能与产品性能，通过比较二者以评审设计与开发结果的

符合性。若不相符，则需列出主要存在问题，并制定改善措施与改善期限，由技术部主管审核批准。

c) 变更的授权；

由项目组长进行策划，通报市场、品质、采购、生产、由技术部门主管进行批准，批准后需要重新进行项目可行性评估。

d) 为防止不利影响而采取的措施；

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

由项目组组织各相关部门对每一阶段的设计和开发输出进行验证。对于验证过程中发现的设计和开发存在的问题和不足提出改善措施，并由项目组组长安排实施与跟踪，以确保最终输出能够满足输入的要求。

8.4 外部提供过程、产品和服务的控制

8.4.1 总则

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

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

a) 外部供方的过程、产品和服务构成公司自身的产品和服务的一部分；

b) 外部供方代表公司直接将产品和服务提供给顾客；

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

c) 公司决定由外部供方提供过程或部分过程。

公司基于外部供方按照要求提供过程、产品或服务的能力，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，公司生产部保存外部供方相关成文信息。

8.4.2 控制类型和程度

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

a) 确保外部提供的过程保持在其质量管理体系的控制之中；

1) 公司对采购过程通过采购流程进行控制；

2) 公司长期坚持“诚信双赢”的经营理念，与供方和合作伙伴等相关方建立并保持着良好的关系以满足企业发展需要，尤其注重加强供应链管理，目前供方共有 **17 家**，浙江省有 **11 家**，占 **64.71 %**。与供方和合作伙伴建立良好的战略合作伙伴关系。

b) 规定对外部供方的控制关键元器件/部件/材料的控制及其输出结果的控制；

1) 公司对关键元器件/部件/材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由技术部、质量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，只有质量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。

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

c) 公司已经考虑了

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

2) 通过产品验证证实对外部供方实施控制的有效性；

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

8.4.3 提供给外部供方的信息

确保与外部供方沟通之前所确定的要求是充分和适宜的。

公司与外部供方已沟通以下要求：

a) 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；

- 1) 公司在采购时编制采购计划,明确所采购的原材料,配件的质量要求。采购时通过合同或订单也明确所采购的原材料的技术、质量和管理要求。
- 2) 公司对重要原材料、配套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采购部出具报验单给质量部,由质量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。
- 3) 在评价供方时公司要求供方需提供的过程、产品和服务相关的环境和职业健康安全要求合格证据;
 - b) 对下列内容的进行批准:
 - 1) 产品和服务,并确保其所用的关键元器件/部件/材料符合相关产品标准或技术要求,与产品描述中的关键元器件/部件/材料一致;关键元器件/部件/材料扩展/变更要求;
 - 2) 方法、过程和设备;
 - 3) 产品和服务的放行;
 - c) 供方生产关键岗位人员的能力,包括所要求的人员资质;
 - d) 公司与供方通过电话,网络、走访等进行的互动;
 - e) 公司通过年度供方产品合格率、服务态度等对外部供方绩效的控制和监视;
 - f) 公司或其顾客拟在外部供方的现场实施验证或确认活动在合同中明确。

8.5 生产和服务提供

8.5.1 生产和服务提供的控制

公司能在受控条件下进行生产和服务提供。受控条件应包括以下方面:

- a) 可获得形成文信息,以规定以下内容:
 - 1) 生产的产品、提供的服务或进行的活动的特征;

公司针对生产过程设立了关键绩效指标,以监测过程实施的情况。公司生产计划编制、生产作业过程控制、产品质量控制均予以明确公司对产品和服务提供进行活动的特征进行规定。

- 2) 质量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。

- b) 可获得和使用适宜的监视和测量资源;

质量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。

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

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。

d) 为过程的运行使用适宜的基础设施，并保持适宜的环境；

1) 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《基础设施管理控制程序》、《设备维护保养规定》执行；生产用计量器具和测量设备按《产品监视和测量管理控制程序》执行；

2) 公司制定《设备维护保养规定》，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。

3) 公司生产现场开展现场 6S 管理，以确保生产现场工作环境的适宜性。

e) 配备胜任的人员，包括所要求的资格；

公司对进入生产现场的操作人员须经上岗考试，合格才能上岗，新员工在入职后进行入职培训和考试，考核通过后上岗，在生产过程中，若满足相应的岗位职责，可进行晋升申请，达到晋升要求进行晋升。生产线相关操作均有对应的作业指导书。

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

公司由生产部对其过程进行评定，根据产品的工艺变化和设备、人员、方法、材料变化适时进行再确认。

g) 实施放行、交付和交付后活动，对营销渠道的分销商、代理商、零售商等采取控制措施，确保营销渠道相关的销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求；

公司销售部对产品交付后，对营销渠道的分销商、代理商、零售商等通过合同的约束的控制措施，确保营销渠道相关的销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求；

h) 配备必要的劳动防护用品，对设施和设备和安全防护装置运行采取控制措施，防止人为错误；

公司按劳保规定发放劳动防护用品，并对设施和设备和安全防护装置运行采取控制措施，防止人为错误。

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

公司通过环境和职业健康安全管理体系认证，对产生噪声、废水、废气、粉尘、固体废物排放的过程实施有效控制，对安全生产进行管控，对能源资源消耗进行成本考核，预防或减轻不利的环境影响。

8.5.2 标识和可追溯性

公司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。在生产和服务提供的整个过程中，对生产过程、仓库的材料、半成品、成品进行必要的标识，以确保：

- a) 采用适当的方法识别产品，避免混淆；
- b) 在生产和服务提供的整个过程中按照监视和测量要求识别产品检验状态，避免非预期使用；
- c) 在生产、生产、交付等各阶段，相关人员必须认真保护产品标识正确无误；若要求可追溯，应对产品施加唯一性标识，如批号、编号、日期并予以登记，可根据产品标识追溯到产品的来源、责任者及产品的去向。保留实现可追溯性所需的记录。

8.5.3 顾客或外部供方的财产

公司的顾客财产其管理流程为：

- 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) 公司对顾客提供财产进行管理。接受顾客财产后，接收者登记顾客财产的相关信息。
- 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) 顾客财产须按其储存要求进行储存，并定期检查和维护，如发现不适用、损坏、遗失等情况时由接受者及时与顾客联系，协商解决办法，并做好相关记录。

8.5.4 防护

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

防护可包括防护标识、处置、污染控制、包装、储存、传送或运输以及防护。

8.5.5 交付后活动

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

在确定交付后活动的覆盖范围和程度时，公司应考虑：

- a) 法律法规要求；
- b) 与产品和服务相关的潜在不良后果；
- c) 产品和服务的性质、用途和预期寿命；
- d) 对服务予以监控并确保服务达到质量承诺的内容和要求；
- e) 顾客要求；
- f) 顾客回馈。

8.5.6 变更控制

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

1) 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。

2) 公司对供应商、顾客和内外部相关部门提出的变更，按规定职权要要求批准。

3) 生产部负责生产和服务提供过程更改的控制，与产品生产过程有关的更改需求应 4) 向技术部提出建议，任何部门和个人不能擅自更改。

5) 需要更改时技术部填写相关单子发到相关部门，经主管领导批准后才能实施变更。

生产部按通知要求组织车间实施更改，质量部根据更改后的要求进行检验和验证。

b) 可能需要对过程进行更改的情况包括：

- 1) 过程的要素变更时（如：生产过程的设备、人员、材料、工艺方法等变更）；
- 2) 过程的准则变更（如：产品标准变化、过程输出要求变更）；

- 3) 顾客及相关方要求变更；
 - 4) 过程控制状态不能满足要求时（如：出现不合格采取纠正措施）；
 - 5) 持续改进过程需要时。
- c) 应对更改过程控制的相关记录予以保留, 包括有关更改评审结果、授权进行更改的人员以及根据评审所采取的必要措施等；
- d) 更改由责任部门提出, 由原策划部门更改, 更改在实施前应进行必要的评审, 并由原策划负责人批准。必要时, 采取措施消除不利影响。

8.6 产品和服务的放行

公司建立产品检验制度, 以验证产品和服务的要求已得到满足。

质量部制定并实施产品及零件的例行检验过程按《质量保证手册》对材料进厂、生产过程半成品及最终产品质量进行检验与试验, 完成对于产品质量的监视和测量, 确保经检验或试验合格的产品才能转入下道工序或出厂。

公司确保与产品有关的关键元器件的质量控制、产品例行检验、确认检验, 以及相关服务的放行符合接收准则。除非得到有关授权人员的批准, 适用时得到顾客的批准, 否则在策划安排的已圆满完成之前, 不应向顾客放行产品和交付服务。

公司注重产品质量把控, 从原材料采购、产品生产、入库检查等环节进行质量控制, 建立了产品追溯体系并不断完善质量控制体系, 为产品的可靠性和高品质提供了强有力的保障, 赢得了良好的市场声誉。

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

在产品生产环节, 公司生产部合理的工作流程、作业指导书, 维护、保养设备, 确保正常动作; 生产部对产品质负责, 操作人员按各个工序的作业指导书要求的项目、频率做自检, 质量部不定时巡查产品质状况。

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

对于所有出现的不合格, 均有详细记录, 并由专人进行统计分析后, 由责任单位依据《事件、不符合、纠正措施控制程序》制定纠正措施并进行整改, 评估纠正措施

有效之后方能关闭问题项。并在日常研发、生产作业中，强调系统化，通过持续改善等活动及质量工具的展开，充分应用 PDCA 循环，持续改善，追求卓越。

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

8.7 不合格输出的控制

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

公司建立并保持《风险和机遇管理控制程序》，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、控制对组织品牌效应产生的负面影响。

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

公司已通过下列一种或几种途径处置不合格的输出：

a) 来料检验发现不合格品处理可分以下以几个方式：

- 1) 退货；
- 2) 让步接收。

b) 生产过程及出厂检验不合格品处理方法分为：

- 1) 返工；
- 2) 让步接收；
- 3) 报废。

不合格品的纠正与预防参照《不符合、事件、不符合、纠正措施控制程序》执行。

8.7.2 公司保留下列成文信息：

a) 描述不合格；

b) 描述所采取措施；

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

c) 描述获得让步；

e) 识别处置不合格的授权。

表 8-8 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	拒收	质检	质检经理	标退货品，放在退货区。 采购安排退换货。
	让步接收	品质	质检经理	跟踪。
不合格半成品	返工	质检/生产	质检经理	再次检验，废弃不合格部分。
	报废	质检/生产	质检经理	当废品卖掉，或别的用途（非卖品）。
	让步接收	品质/生产	质检经理	跟踪。
不合格成品	返工/返修	质检/生产	质检经理	再次检验，废弃不合格部分。
	报废	质检/生产	质检经理	当废品卖掉，或别的用途（非卖品）。
	让步接收	品质/生产	质检经理	跟踪。

8.8 应急准备和响应

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

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

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

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

公司通过策划措施做好响应紧急情况的准备，建立了严密的安全生产规范化管理制度保障体系，制定了《应急准备和响应控制程序》控制程序和应急预案，通过多种形式宣传安全生产，对员工进行安全教育培训，提高员工安全生产意识。对相关方进行沟通应急准备的事项，相关各生产部门严格遵守各项安全管理制度和安全操作流程，加强安全生产工作。

c) 对实际发生的紧急情况做好响应；

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

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

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

公司一直把实现安全生产作为最高标准, 认真执行《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国职业病防治法》等国家有关安全生产和劳动保护政策及法规, 遵循“安全第一、预防为主”的方针, 实行法定代表人负责制, 建立安全领导小组, 层层签订安全生产责任书, 把安全生产工作纳入到公司领导任期责任目标和公司经营目标中严格考核。

e) 可行时, 定期试验所策划的响庆措施, 并让有关的相关方适当参与其中;

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

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

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

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

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

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织应(如何)策划监视、测量、分析和评价管理体系, 确定:

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

通过对人力资源中的薪资增幅、员工流失、员工数量和员工满意度调查等数据、基础设施资源中设备损耗、增量、改进以及提升产能产量的数据、监视测量设备的实时数据、生产运行的控制中环境要求、技术要求、产品参数等数据、顾客满意程度调查、设计开发过程中的数据、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，实现各部门技术、业务流程、组织结构同步创新和持续优化方案的实施。

b) 选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构；

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。

c) 在业务系统中部署适用的数据应用模型；

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

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

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

e) 确保有效结果所需要的监视、测量、分析和评价方法；

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

f) 评价其绩效所依据的准则和适当的参数；

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

g) 何时实施监视和测量；

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

h) 何时对监视和测量的结果进行分析和评价；

公司每年至少一次管理评审(间隔不超过 12 个月)，对管理体系进行监视和测量的

结果进行分析和评价，当遇有以下情况之一时可以决定进行管理评审。

- 1) 公司组织机构、产品范围发生重大变化；
- 2) 质量、环境和职业健康安全体系需作重大调整；
- 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。
 - i) 制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

为有效的防范数据开发利用的风险，公司对信息进行了受控、非受控的分类。

公司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。

公司保留适当的成文信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。

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

9.1.2 合规性评价

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

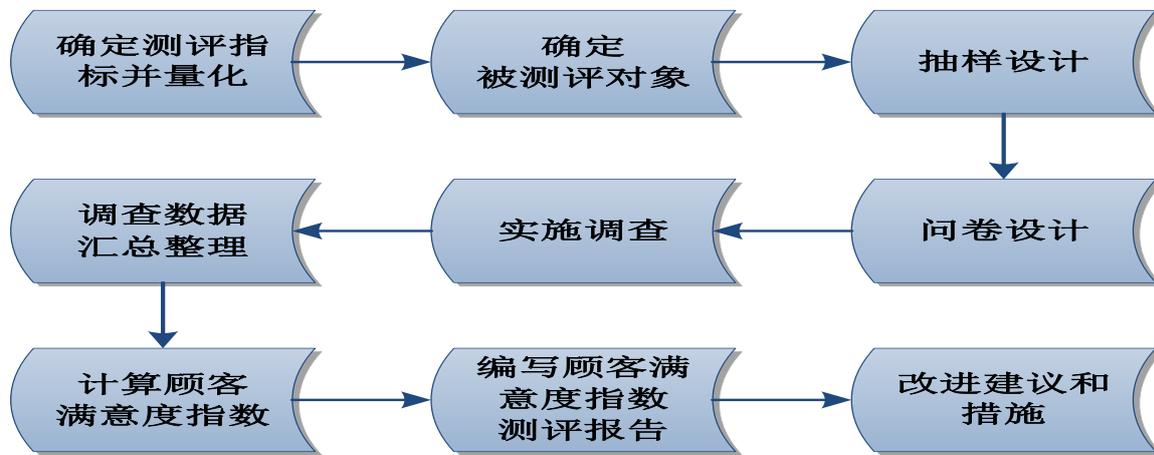
9.1.3 顾客满意

公司建立了《顾客满意度管理控制程序》，并进行顾客满意度的调查与测量，顾客满意度调查提高了公司的市场竞争能力。

在确保数据收集的客观性和有效性的基础上，销售部会使用问卷等方法来确定影响满意度的因素。在测量方法上，公司由销售部进行不定期的回访以作为顾客满意度测量的补充。公司顾客满意度测量的调查项目涉及生产能力、交货期、产品价格和总体评价等方面。通过顾客满意度调查得出结论，作为公司管理评审重要输入资料之一，

作为公司重点改善的方向。

图 9-1 顾客满意度调查流程图



销售部根据公司的总体布局，会定期走访顾客，了解顾客对公司的满意度情况。公司高层干部定期访问战略合作的顾客。访问时收集产品质量情况，听取顾客的意见，重点了解顾客对公司满意度情况，并编制出报告，必要时落实相关部门进行整改。销售部经常会对与顾客约定比例执行情况跟踪，发生约定比例执行下降时，就寻找造成的主要原因，采取措施进行改善。

9.1.4 分析和评价

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

a) 产品和服务的符合性；

产品绩效方面，为表明产品的技术水平，产品和服务的符合性如下表所示。

表 9-2 主要产品和服务绩效

指标项	单位	2018	2019	2020
原料进厂检验合格率	%	97.8	97.86	98.56
过程检验合格率	%	96.63	98.8	99.2
成品出厂检验合格率	%	100	100	100
客诉及时受理率	%	99	100	100

上表所示产品的主要性能指标可以看出，公司的产品性能稳定，其主要指标按照浙江制造先进水平设定的标准要求。公司每年不断增加技术投入，产品性能逐年提升。

b) 顾客满意程度；

表 9-3 近三年企业顾客满意度情况表

年份	2018年	2019年	2020年
顾客满意度	92%	95%	97%

c) 必要时,个人消费者市场的经营性品牌顾客感知；

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

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

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

e) 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；

表 9-4 近三年市场份额绩效

项 目	2018	2019	2020
国际市场占有率	6.8%	6.3%	7.2%
国内市场占有率	18.8%	21.4%	35%

表 9-5 财务绩效结果一览表

序号	项 目	单位	2018	2019	2020
1	总资产	万元	2819.36	4493.52	3244.17
2	主营业务收入	万元	5145.17	7274.87	7120
3	投资收益	万元	0	0	0
4	营业外收入	万元	2.80	41.79	67.36
5	销售额	万元	5145.17	7274.87	7120.00
6	利润总额	万元	27.59	63.45	127.55
7	创汇总额	万美元	0	0	0
8	上缴税收	万元	47.21	174.34	97.87

序号	项目	单位	2018	2019	2020
9	总资产贡献率	%	17%	23%	6%
10	流动资产周转率	%	2.02	2.09	1.99
11	成本费用利润率	%	0.54%	0.88%	1.81%
12	全员劳动生产率	万元/人	76.45	61.70	73.89
13	产品销售率	%	100%	100%	100%

表 9-6 员工绩效情况

项目	2018	2019	2020
全员劳动生产率（万元/人）	76.45	73.89	96.22
人均产值（万元/人）	53.63	51.22	73.89
人均利润（万元）	0.92	1.27	1.72
人均利税额（万元）	0.78	2.36	1.32

表 9-7 员工满意度绩效

项目	单位	2018	2019	2020
员工抱怨处理及时率	%	90%	98%	100%
员工满意度	%	88%	90%	96%

表 9-8 信息资源绩效

指标	单位	2018	2019	2020
计算机拥有数量	台	20	32	46
服务器数量	台	1	2	4
信息系统投入	万元	30	50	100
重大网络故障次数	次	0	0	0
系统正常运行率	%	100%	100%	100%
信息系统维护及时率	%	100%	100%	100%

表 9-9 主要过程有效性绩效结果

过程	关键绩效指标	2018	2019	2020
研发过程	新开发产品数	3	10	15
	新产品产值率（%）	20	25	35
市场营销	新开发客户数	20	24	14
	销售目标完成率（%）	80%	93%	100%
	市场占有率（%）	16.2%	18.6%	35%
	客户投诉次数	24	18	15
采购管理	顾客满意度（%）	68	82	92
	采购交期达成率（%）	68	82	92
	一次采购合格率（%）	98	95	93
	不合格品及时处理率（%）	100%	100%	100%

过程	关键绩效指标	2018	2019	2020
	供应商付款及时率 (%)	100%	100%	100%
生产制造	产值达成率 (%)	99	99	100
	生产计划完成率 (%)	88%	92%	99%
	订单达交率 (%)	100%	100%	100%
	重大安全事故数 (起)	0	0	0
质量管理	来料漏检次数占比 (%)	0	0	0
	产品合格率 (%)	100%	100%	100%
设备管理	设备保养执行率 (%)	93%	97%	99%
	设备维修故障率 (%)	100%	100%	100%
	设备维修及时率 (%)	100%	100%	100%

表 9-10 主要过程有效性绩效结果

过程	关键绩效指标	2018	2019	2020
人力资源管理	人均培训学时 (小时/年·人)	45H	35H	40H
	关键岗位员工流失率 (%)	12%	14%	10%
	员工参保率 (%)	36%	38.12%	35.14%
	员工满意度 (%)	95%	93%	94%
财务管理	资产负债率 (%)	78.4	75.2	75.8
	流动资产周转率 (%)	2.13	2.18	2.04
	核算及时率 (%)	100	100	100

表 9-11 公司过去三年战略实施绩效

层面	KPI	单位	2018	2019	2020
财务层面	营业收入	万元	5145.17	7274.87	7120.00
	利润总额	万元	27.58	63.45	127.55
	纳税总额	万元	47.21	174.34	97.87
	资产总额	万元	2819.36	4493.52	3244.17
	总资产周转率	%	1.91	1.99	1.84
	销售利润率	%	0.48%	0.79%	1.76%
	海外销售额	万元	0	0	0
	股东权益报酬率	%	2.30%	5.14%	10.02%
顾客与市场层面	市场占有率	%	16.2%	18.6%	22.8%
	顾客满意度	%	92	95	97
	顾客投诉次数	次	0	0	0
内部运营	新产品开发数量	项	3	10	15
	新产品销售额	万元	831.4	2781.3	1846.1
	采购计划完成率	%	98	95	93
	采购一次合格率	%	95	96	96.4
	成品检验一次合格率	%	93	94	95
	全员劳动生产率	万元/人	76.45	61.70	73.89
	安全事故次数	次	0	0	0

层面	KPI	单位	2018	2019	2020
	环境指标达标率	%	100%	100%	100%
学习与成长	员工满意度	%	95%	93%	94%
	招聘计划完成率	%	32%	28%	15%
	员工流失率	%	4	5	4
	培训投入	万元	55	76	82

表 9-12 公司道德体系绩效

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
招投标违法违纪次数（次）	0	0	0

f) 针对风险和机遇所采取措施的有效性

表 9-13 近三年公共责任指标绩效完成情况

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
安全生产管理	重大隐患整改率（%）	100	100	100
	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
职业健康管理	职业病和职业危害事故（起）	0	0	0
	重大工伤事故（起）	0	0	0

表 9-14 员工安全绩效情况

指标	单位	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
-------------	---	-----	------	-----

g) 外部供方绩效:

表 9-15 外部供方绩效情况

项目	单位	2018年	2019年	2020年
供应商总数	个	59	67	69
长期合作供应商数	个	22	34	41

h) 可持续竞争优势的获取结果:

表 9-16 可持续竞争优势绩效

指标	2018年	2019年	2020年
新品开发个数 (个)	3	10	15
研发投入占比 (%)	5.32%	5.36%	5.38%
新产品销售率 (%)	9.4%	22.8%	13.1%
新产品销售额 (万元)	831.4	2781.3	1846.1
授权专利数 (个)	0	8	11

表 9-17 公司近三年专利绩效

序号	专利名称	类型
1	带导流结构的荷载箱	实用新型
2	具有导流结构的荷载箱	实用新型
3	具有导向结构的腔式荷载箱	实用新型
4	腔体加载盒	实用新型
5	桩基自平衡法用的移位拉锁	实用新型
6	桩基自平衡法用的移位传递装置	实用新型
7

i) 管理体系改进的需求

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

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

9.2 内部审核

9.2.1 公司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：

a) 是否符合：

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

b) 是否得到有效的实施和保持。

每年按计划进行内部审核,发现问题及时纠正。

9.2.2 公司应：

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

9.3 管理评审

9.3.1 总则

总经理每年按照策划的时间间隔对公司的管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性，并与公司的战略方向一致。公司管理评审会议，对当前绩效水平、改进机会、变更需要等进行综合讨论，确定后期资源需求和改进内容。管理评审由管代负责落实，收集和准备输入资料，落实人员公司召开评审会议，并记录评审过程，形成管理评审报告，制定和跟踪改进措施。当出现下列情况时，公司增加管理评审频次，确保管理体系持续的充分、适宜、有效：公司公司机构、产品范围、资源

配置发生重大变化时；发生重大质量事故、顾客投诉或连续发生顾客抱怨时；质量审核中发生严重不合格时；当法律、法规、标准及其他要求有重大变化时；市场需求发生重大变化时。公司每年按计划进行管理评审,对提出改进要求进行纠正。

9.3.2 管理评审输入

公司能按策划的要求实施管理评审并已考虑了列内容：

- a) 对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告；
- b) 对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；
- c) 对有关管理体系绩效和有效性的信息，包括趋势进行总结：
 - 1) 公司编制对顾客满意或品牌感知以及关相关方的反馈，包括合规义务进行分析；
 - 2) 管理部对重要环境因素及重点控制的危险源进行分析并采取改进措施；
 - 3) 对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结；
 - 4) 质量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) 质量部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结；
 - 6) 质量部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告；
 - 7) 管理部对内、外部审核结果进行分析并报告；
 - 8) 采购部对外部供方的绩效进行分析并报告；
- d) 管理部对资源的配置充分性进行分析；
- e) 管理部对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告；
- f) 管理部对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告；
- g) 技术部对可持续竞争优势的获取进行策划；
- h) 技术部对管理，产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.3.3 管理评审的输出

公司管理评审的输出包括与下列事项相关的决定和措施：

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

公司保留管理评审成文信息，作为管理评审结果证据。

10 改进

10.1 总则

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

这应包括：

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

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1 若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司应（如何）：

- a) 对不合格作出应对，适用时：
 - 1) 采取措施以控制和纠正；

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

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。

质量部主导质量管理体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作，在接收到顾客退货等质量失信的时，公司通过客户端会判流程、品质判定流程等程序，召开品质会议，对不合格、客户投诉等进行原因分析，并采取纠正和预防措施。

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

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

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

- 1) 评审和分析不合格：

质量部、管理部针对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《不符合、事件、不符合、纠正措施控制程序》，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：

针对不合格事件，质量部、管理部按照《事件、不符合、纠正措施控制程序》等文件，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：

质量部、管理部负责收集不合格信息，进行统计分析，并通过公司会议、内审和管评会议、微信平台等途径传达给相关部门，使各部门进行自检，是否存在类似的不合格问题。以确定是否存在或可能发生类似的不合格。

c) 实施所需的措施：

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

d) 评审所采取的纠正措施的有效性：

针对各部门负责人提交的整改措施，经由主管领导进行有效性评审。

e) 需要时，更新策划期间确定的风险和机遇：

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

f) 需要时，变更管理体系：

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

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

10.2.2 公司应（如何）保留成文信息，作为下列事项的证据：

a) 保留不合格纠正成文信息（记录）主要包括有《纠正预防措施表》。以证实不合格

的性质以及随后所采取的措施有效性；

b) 纠正措施的结果。

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

10.3 持续改进

公司应（如何）持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性。

公司编制了《内部审核管理控制程序》和《管理评审控制程序》、《不符合、事件、不符合、纠正措施控制程序》等文件，对不合格整改的跟踪和验证。由责任部门负责人，对纠正和预防措施进行跟踪和验证。如纠正和预防措施效果不明显则进入下一个循环，采取更有效的纠正和预防措施。

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

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

- 1) 公司在制定年度计划时，考虑各项指标的提升空间，明确改进方法，并落实到责任部门，作为年终考核依据，确保改进活动与战略目标一致性。
- 2) 公司每年根据绩效评价结果，确定关键改进项目，从影响经营目标程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入容易程度等四个类目进行加权评分，确定关键改进项目的优先次序，逐项落实改进。对仍具潜力空间的关键绩效指标，充分识别创新机会，采用“立项”方式，明确责任部门和责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司确定改进关键业务次序和识别创新机会后，一方面做好内部策划实施工作；另一方面及时传递给顾客、供方及其他合作伙伴，进行协调沟通，以便步调一致，同步跟进，取得事半功倍的效果。

3) 管理部开展合理化建议征集评比, 鼓励员工广泛参与, 营造“赶、学、帮、超”的氛围。管理部根据内审、管评的结果开展分析工作, 同时在改进过程中灵活应用统计工具和方法, 确保改进活动有效实施。

4) 公司通过成立各种灵活的矩阵公司, 采用科技攻关、精益生产、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, 技术部开展科技项目攻关, 完成产品研发和技术创新; 精益管理由质量部负责全面推行、深化精益管理活动, 开展 5S 标准化管理, 以实现降本增效, 确保改进活动的有效, 如表 10-1 所示。

表 10-1: 常用统计工具与方法

改进类型	常用工具与方法	主要用途	归口部门
战略	PEST、SWOT、思维导图	战略分析	管理部
	战略地图、平衡记分卡 (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
技术研发	各种软件	设计分析	技术部
质量	QC 新老七种工具	质量分析	质量部
生产	直方图、控制图	过程能力分析	生产部
	折线图、柱状图	趋势分析	

附录 1 浙江制造管理体系职责分配表

质量、环境、职业健康安全 管理手册	版本	A
内容	修改次数	0
附录 2-1: 质量职能分配表	页码	40/46

质量、环境、职业健康安全 管理手册	版本	A
内容	修改次数	0
附录 2-1: 质量职能分配表	页码	41/46

章节	条款 (ISO9001: 2015)	管 理 层	质 检 部	销 售 部	采 购 部	生 产 部	办 公 室	财 务 部
4.0	组织环境							
4.1.1	理解组织及其背景	●	○	○	○	○	○	○
4.2	理解相关方的需求和期望	●	○	○	○	○	○	○
4.3	确定质量管理体系的范围	●	○	○	○	○	○	○
4.4	质量管理体系及其过程	●	○	○	○	○	○	○
4.4.1	总则	●	○	○	○	○	○	○
4.4.2	过程方法	●	○	○	○	○	○	○
5.0	领导作用							
5.1	领导作用和承诺	●	○	○	○	○	○	○
5.1.1	总则	●	○	○	○	○	○	○
5.1.2	以顾客为关注焦点	●	○	○	○	○	○	○
5.2	质量方针	●	○	○	○	○	○	○
5.3	组织的角色、职责和权限	●	○	○	○	○	○	○
6.0	策划							
6.1	应对风险和机遇的措施	●	○	○	○	○	○	○
6.2	质量目标及其实施的策划	●	○	○	○	○	○	○
6.3	变更的策划	●	○	○	○	○	○	○
7.0	支持							
7.1	资源	●	○	○	○	○	○	○
7.1.1	总则	●	○	○	○	○	○	○
7.1.2	人员	○	○	○	○	○	●	○
7.1.3	基础设施	○	○	○	○	●	○	○
7.1.4	过程运行环境	●	○	○	○	○	○	○
7.1.5	监视和测量资源	○	●	○	○	○	○	○
7.1.6	组织的知识	○	○	○	○	○	●	○
7.2	能力	○	○	○	○	○	○	○
7.3	意识	○	○	○	○	○	○	○
7.4	沟通	○	○	○	○	○	○	○
7.5	形成文件的信息	○	○	○	○	○	○	○
7.5.1	总则	○	○	○	○	○	○	○
7.5.2	创建和更新	○	○	○	○	○	○	○
7.5.3	形成文件的信息的控制	○	○	○	○	○	○	○
8.0	运行							
8.1	运行的策划和控制	○	○	○	○	○	○	○
8.2	产品和服务的要求	○	○	●	○	○	○	○

章节	条款 (ISO9001: 2015)	管 理 层	质 检 部	销 售 部	采 购 部	生 产 部	办 公 室	财 务 部
8.2.1	顾客沟通	○	○	○	○	○	○	○
8.2.2	与产品和服务有关要求的确定	○	○	○	○	○	○	○
8.2.3	与产品和服务有关要求的评审	○	○	○	○	○	○	○
8.2.4	产品和服务要求的更改	○	○	○	○	○	○	○
8.3	产品和服务的设计和开发							
8.3.1	外部提供过程、产品和服务的控制	○	○	○	○	○	○	○
8.4.1	总则	○	○	○	○	○	○	○
8.4.2	控制类型和程度	○	○	○	○	○	○	○
8.4.3	外部供方的信息	○	○	○	○	○	○	○
8.5	生产和服务提供	○	○	○	○	○	○	○
8.5.1	生产和服务提供的控制	○	○	○	○	○	○	○
8.5.2	标识和可追溯性	○	○	○	○	○	○	○
8.5.3	顾客或外部供方的财产	○	○	○	○	○	○	○
8.5.4	防护	○	○	○	○	○	○	○
8.5.5	交付后的活动	○	○	○	○	○	○	○
8.5.6	更改控制	○	○	○	○	○	○	○
8.6	产品生产和服务放行	○	○	○	○	○	○	○
8.7	不合格输出的控制	○	○	○	○	○	○	○
9.0	绩效评价							
9.1	监视、测量、分析和评价	●	○	○	○	○	○	○
9.1.1	总则	●	○	○	○	○	○	○
9.1.2	顾客满意	○	○	○	○	○	○	○
9.1.3	分析与评价	○	○	○	○	○	○	○
9.2	内部审核	○	○	○	○	○	○	○
9.3	管理评审	○	○	○	○	○	○	○
10.0	持续改进							
10.1	总则	○	○	○	○	○	○	○
10.2	不合格和纠正措施	○	○	○	○	○	○	○
10.3	持续改进	○	○	○	○	○	○	○

(★一表示主要责任部门、△--表示协助部门)