

## 组织概述

### B.1 组织描述

浙江欧感机械制造有限公司，位于浙江省杭州市。公司主要从事有自主知识产权的桩基承载力检测设备的生产、研发及推广应用，以及桩工施工设备的海外销售。欧感公司成立以来，旗下各个产业均在业内取得卓越成绩，包括：欧感公司自行引进及研发的自平衡荷载箱，拥有至少五项业内独创的核心技术，并且公司已受邀参与编写了山东、天津、甘肃、广西等多个地区的产品应用规程；与全国上百家检测机构发展了业务合作关系；除了国内市场的成功开发，欧感公司长期重视国际化的发展。目前系业内首家在海外成立合资企业并服务于当地市场的企业；并且在北美、东南亚、澳洲、俄罗斯、非洲及中东均建立了长期的业务合作关系。2015年，欧感公司逆流而上，在营业收入、效益、市场占有率等各个方面实现了持续增长。本着以人为本的信念，公司极其重视人才的引进、培养和使用。公司以先进的技术和服务为核心，与多家大型知名企业建立了长期友好的战略合作伙伴关系，能随时根据业界的最新发展动向调整自身的生产技术，提供完整全面的业务解决方案。凭借精益求精的产品质量、专业化的客户服务、良好的商业信誉，公司业绩蒸蒸日上，赢得了众多企业和业内人士的一致认可。公司将一如既往地追求更好的品质、更专的技术、更强的实力，在市场的竞争中体现价值，为行业的发展做出贡献。

公司秉承“顾客至上，锐意进取”的经营理念，坚持“客户第一”的原则为广大客户提供优质的服务。欢迎惠顾！

本厂实行客户至上，质量第一，技术先行、诚信经营的理念，拥有完善的质量保证体系和及时的售后服务，与客户建立长期友好合作关系，实行互利双赢。

#### B.1.1 组织的环境

##### a) 主要的产品和服务及其交付方式

公司主导产品为工程桩自平衡法静载试验用荷载箱系列产品，公司主导产品对组织成功重要性及交付方式具体见下表：

表 B-1 公司主导产品对组织成功重要性及交付方式

主导产品系列	交付方式
工程桩自平衡法静载试	线下按照交付

验用荷载箱	
-------	--

**b) 组织文化特色，组织的使命、愿景和价值观**

欧感在企业的发展、成长的过程中，逐步认识到，无论企业创新能力的培育、客户关系维系还是产品与服务质量的提高都与员工的素质水平和敬业精神紧密相关，人是企业生存、发展的最重要的因素。公司以关爱、培训、激励、发展的手段培养员工的归属感、帮助员工的成长、激发他们的工作热情并由此促进公司的成长，形成了一种以人为本的企业文化，公司企业文化内容具体如下表：

**表 B-2 企业文化**

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
经营理念	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

**c) 员工概况**

截止 2020 年 12 月底公司总人数 2897 人，岗位构成、教育水平、年龄构成具体见下表。

**表 B-3 员工结构**

人员类型	人数	素质结构	人数	年龄结构	人数
高层管理	8	研究生	1	45 岁以上	12
中层管理	11	本科	12	31-45 岁	31
基层管理	10	大专	28	30 岁以下	31
一般员工	45	高中及以下	33		

**d) 主要的技术和设备设施**

占地面积 6000 平方米。目前公司拥有员工近 80 名，年生产能力 1000 万台。各类加工基础设备 50 多台（套），拥有高速自动弯管机、冲床等先进设备，生产水平处于国内上游水平；2020 年投资 300 多万元智能仓储系统投用，借助

码垛机器人和物联网系统，能容纳 3 万台产品的仓库管理作业仅需 10 名员工就可完成。

创新是引领发展的第一动力。公司每年投入研发的费用都在 350 万元以上。此外，还在杭州设置了前端研发中心，第一时间消化市场反馈，加速产品迭代升级。截止 2020 年底，公司已有近 10 款工程桩自平衡法静载试验用荷载箱，截止 2020 年底，公司已获 19 项国内专利，其实用新型专利 19 项

#### e) 运营的法律法规和政策环境

公司定期检讨、跟进、执行国家及业务范围区域相关法律法规，包括认可、认证、注册要求、国家标准、行业标准、环境、财务、产品法规，安全法规及环保法规，具体见下表。

**表 B-3 适用法律法规清单**

类别	名称
职业安全与健康	《劳动法》、《劳动合同法》、《浙江省工伤保险条例》、《浙江省职工基本养老保险条例》、《安全生产法》、《职业病防治法》、《公共卫生法》等
环境管理	《环境保护法》、《环境噪声污染防治法》、《水污染防治法》、《固体废物污染环境防治法》、《消防法》、《节约能源法》、《再生资源回收管理办法》等
财务	《公司法》、《企业所得税法》、《个人所得税法》、《会计法》、《企业会计准则》、《证券法》、《审计法》、等
产品	《消费者权益保护法》、《产品质量法》、《产品质量责任条例》、《标准化法》、《计量法》等

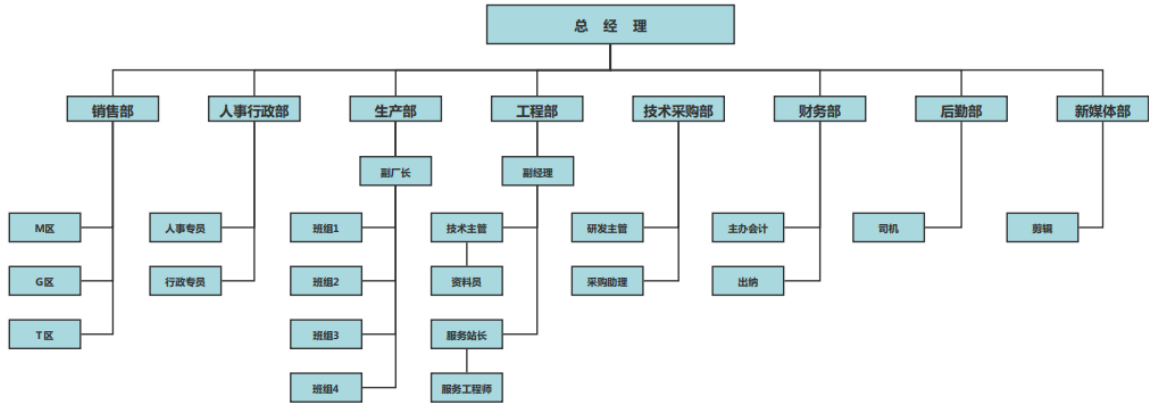
### B. 1. 2 组织关系

#### a) 组织的结构和治理体制

股东大会是公司的最高权力机构，董事会是公司的决策机构，对股东大会负责。公司设有监事会，行使监事职责。总经理负责公司的日常经营活动，执行公司董事会决议。公司组织架构见下图：《组织架构图》

**图 B-1 组织架构图**

## 浙江欧感机械制造有限公司



### b) 顾客群和细分市场，顾客的需求和期望

公司根据发展战略与自身优势，与对顾客和市场的广泛调查、分析现状和发展趋势，公司对顾客群和市场进行了有效细分。目前公司主要按区域进行划分，又按照客户等级和产品类别进行划分。公司通过顾客市场调研、顾客满意度调查、相关行业研究与期刊等多种途径了解顾客的需求和期望，确定不同的顾客在产品质量、价格、交货周期、服务质量等方面的要求与期望。

### c) 关键供应商类别及其作用和关键的供应链要求

公司以共同进步的理念为出发点，从质量、价格、服务、信誉等方面考虑，慎重选择最优秀的供应商建立长期稳定的战略合作伙伴关系。在互利合作中，供应商均实现了与欧感的同步发展。具体见下表：

**表 B-4 供应商类别及其作用和关键的供应链要求**

类别	角色	供应链要求
A 类供应商	为公司战略顾客所需产品提供物料	高品质、短交期、服务好、互利
B 类供应商	为公司良好伙伴供应商，为重要顾客，国内顾客等所需产品提供物料	品质有保证、交付及时、价格优惠
C 类供应商	合格供应商	质量保证，价格合理

### d) 与关键顾客和供方的伙伴关系和沟通机制

公司坚持与关键原材料、原器件供应商通过签订供货协议等方式实行战略合

作。此外，为了与供应商进行充分的沟通，规范管理，公司每年根据各供应商全年的供货情况（质量、交货及时率）、供应商大会等，评定供应商级别，提出改进意见及建议，签订供货合同，确定战略合作伙伴关系。

公司通过调研、走访、技术交流等多种渠道了解顾客需求，对战略顾客高层领导每年进行走访，建立长期战略合作关系，并采用客户关系管理，跟踪联系等多种方式、方法，及时与顾客沟通，听取顾客反馈，维护顾客关系。

## B.2 组织面临的挑战

### B.2.1 竞争环境

#### a) 竞争地位和竞争对手情况

公司工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品在产能、市场份额、主营业务收入等方面居全球第一。公司的工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品市场地位也呈现逐年上升趋势，根据各方面综合分析，公司为行业的龙头企业；主要竞争对手是天喜控股集团有限公司、浙江比依电器股份有限公司。

#### b) 决定公司超越竞争对手的关键因素和影响竞争格局的关键变化

关键在于生产型企业的三要素：质量，交期和成本在质量控制方面，导入卓越绩效管理，增加设备的投入。交期方面，通过加强供应商的交货期，各生产单元的交货期管理，来缩短整体交货期。成本方面，陆续启动自动化项目，对各生产单位进行自动化改造，用机器代替人工；先后导入 ERP、SAP、eHR、WMS、金蝶等信息管理系统，节省了人工成本，通过引入考核制度，对关键岗位的成本进行考核。

#### C) 竞争性数据的关键来源及数据获取能力的局限性

为充分掌握信息，提高决策质量，公司高度重视宏观市场数据与行业内比较性和竞争性数据的获取与整理。公司通过行业协会、竞争对手公司网站、国内外研究机构的报告、相关报纸与杂志、顾客与市场调查、行业展览、各类统计年鉴等多种渠道收集信息。通过分析和有效利用，及时改进和采取一些相应措施。具体见下表：

表 B-5 竞争性数据来源

数据	来源	具体内容
国内同行数据	行业协会	行业协会、各类统计年鉴

数据	来源	具体内容
	国内杂志	会刊等
供应商信息	供应商	通过电话、微信、网络了解
国外行情	国内网站	相关网站、国内外研究机构的报告、顾客与市场调查
竞争对手数据	市场信息	竞争对手公司网站、展览会、行业会议、行业杂志、报表、客户访问

## B. 2. 2 战略挑战和优势

### 公司面临以下挑战：

- 1、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。
- 2、机械制造产品企业数快速增长，市场不正当竞争加剧。
- 3、公司和国内国际知名机械制造企业相比较，我们的品牌较弱。
- 4、随着经济高速增长，原材料价格上涨幅度大，并持续波动。
- 5、个人性化需求多样，生产和营销难度加大。
- 6、公司产品主要销售海外，受国际局势和海外政策影响比较大。

### 公司优势：

- 1、有一支忠实和敢于创新的员工队伍（研发）。
- 2、拥有国内领先的技术和国际先进的设备。
- 3、研发能力强+雄厚的资金保障+核心零器件技术储备（研发中心）。
- 4、拥有注塑/五金模具+装配制造一体的生产能力。
- 5、掌握磷化和水性等喷涂技术，在喷涂方面具有一定优势。
- 6、拥有稳定的顾客群体及战略合作伙伴。
- 7、品牌知名度不断提高，并建立了公司网络销售平台（荣誉）。
- 8、公司建立完善行政管理体系、财务管理体系、知识产权管理体系、实验室管理体系、卓越绩效管理体系等 12 大内部管理体系。

## B. 2. 3 绩效改进系统

### 1、绩效改进驱动

公司导入卓越绩效模式，建立公司年度目标，单位 KPI 指标、个人 KPI 指标，完善了绩效体系（KPI），对关键指标进行测量、分析与评价。同时开展 5S、精

益生产等改善提案活动、品质解析活动等，实施标准化管理，提升管理水平，通过多种方法全面改进公司绩效系统。

## 2、绩效改进实施和监测

公司采用数据表等方式，对改进和创新活动进行跟踪验证。具体见下表

表 B-6 改进和创新方法

改进和创新方法	实施概要	监测方法
日常决策改进	通过外部审核、定期内部审核、内部稽核活动，发现问题，并实施改进。	跟踪检查
	通过定期管理例会，年度管理评审，生产经营会，绩效改善会，确定重要的需要改进方面	跟踪验证
	顾客反馈、走访和满意度调查	责任部门落实
	部门间联系	责任部门落实
	品质改善、5S 持续改进团队	优化效果评估
流程优化	进行流程梳理，优化流程步骤，注重流程效率提升和成本降低	优化效果评估
过程改进	通过立项、改进、跟踪、落实，提高效率	优化效果评估
群众性质量管理活动	通过提案改善，提升管理水平	落实，评估
	QC 小组活动	落实，评估
	5S 管理	落实，评估
技术创新和攻关	新产品开发项目小组，改善提案	检测能力评估

## 3、绩效改进知识共享

公司极其重视知识的管理，通过内部积累、与顾客和供应商沟通、参加产品发布会、技术交流会，并从互联网、学术杂志、报刊媒介等多种途径获取知识。建立了多种平台促进知识共享，并通过内部会议、报刊、杂志、内网、培训等多种方式分享知识。

公司重视知识的管理，各部门按照业务职能，通过各种渠道收集各种信息和资料。各主管部门收集、分析、归纳，使知识充分利用，形成一个良性的知识循环积累、分享过程。

## 4.1 领导

### 4.1.1 总则

本部分主要描述公司高层领导的作用，组织治理及组织履行社会责任等情况。公司领导充分发挥了引领和推动作用。根据企业历史文化沉淀，经过梳理、提炼，确立了公司的使命、愿景和价值观，明确公司的发展方向、绩效目标，完善组织的治理，评审组织的绩效，营造良好的经营环境，积极履行社会责任。

#### 4.1.2 高层领导的作用

欧感实行董事会领导下的总经理负责制，总经理作为高层管理者，确立公司的发展战略、服务质量目标、经营方针，遵纪守法经营。瞄准国际前沿技术，致力于中国的机械制造行业产业发展。

a) 使命、愿景和价值观的确定和贯彻以及高层在落实组织的价值观方面的表率作用

##### 1) 创建特色企业文化

公司高层依据公司现有的发展基础、自身优势、拥有资源，根据内外部环境的影响确立企业的战略规划、行为准则、公司使命、愿景、核心价值观、企业精神及企业性格，并确保以上内容在公司内部得到广泛认同。详见下表。

表 4.1-1 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

2) 将使命、愿景和价值观贯彻到全体员工，并影响到组织的供方、合作伙伴、顾客及其他相关方。详见下表。

表 4.1-2 文化宣传途径

对象	影响渠道	方式
员工	岗前培训、拓展训练、在职培训、早会、专业培训	员工参与
	企业文化宣传栏、企业文件	传播为主、注重反馈
	LED显示屏	传播为主、注重反馈
	文体比赛、公益活动	员工参与
	优秀员工、优秀干部、优秀团队、操作能手	榜样激励



对象	影响渠道	方式
	员工满意度调查	双向沟通
经销商、顾客	高层拜访、现场拜访、电话沟通、顾客访谈、顾客满意度调查	双向沟通
供应商	高层拜访、电话沟通、电子邮件沟通、合同、协议	双向沟通
政府 社会团体	网站、参观指导	传播为主、注重反馈

### 3) 高层在落实组织价值观方面起表率作用

公司高层领导在履行价值观方面一直以身作则，把公司价值观作为准则并率先垂范，详见下表。

表 4.1-3 高层对价值观的表率作用

核心价值观	对核心价值观的表率
忠诚 感恩	是欧感员工对公司应有的最基本的态度，公司的生存发展需要所有人齐心协力，不做任何有损公司利益的事，处处以公司利益为先，以大局为重，忠于公司。 要着力培养员工感恩心态，以强化员工对公司的热爱和无私地奉献以及对同事的理解、忍让、宽容、友爱，创造浓厚感恩心态的企业文化，用文化氛围来引导员工树立高尚的人生观、价值观，有利于公司的长久发展。
负责 廉洁	是欧感员工在做人方面对自己的最基本要求。 我们对负责评价的唯一标准是工作绩效结果，负责任的员工不可能被淘汰。廉洁是出于对公司利益的维护方面而要求每一位员工尤其是干部应具备的能力和品格。 遵纪守法、不为利所缚，不为欲所惑，常怀律己之心、常修从业之德。
尊重 沟通	是欧感人之间共事的基本行为准则。 我们视尊重为公司发展的基础之一，在此基础上打造具有良好氛围的共事平台，以团队合作的方式高效开展工作。 沟通是一种有效的管理方式，每一个欧感人应该具备的技能，学会沟通是欧感管理者的必修课，通过沟通把大家联系在一起，共同实现公司的目标。
创新 高效	是欧感树立工作绩效评估的标准。 我们视创新为引领公司发展的第一动力。重视创新人才培养，重视创新成果的应用及推广，并对创新有功人员进行奖励，以此来激发员工的创新活力。 工作效率是公司生存的根本，养成高效工作的习惯比工作效率本身更重要。
专业 坚韧	欧感人应具备的工作素养，就工作对自身的一个基本要求。 干部的工作专业化：以一流的人格感化下属，以一流的业务水平指导下属，以一流的工作作风带动下属，以一流的工作效率激励下属，以一流的清廉影响下属。

核心价值观	对核心价值观的表率
	<p>员工的工作专业化：情商高、软硬技能好、专注工作、干事靠谱。</p> <p>坚韧：坚韧是意志最好的助手，不为掌声的诠释，不为刻意的征服，只有辛勤的汗水化作追求的脚步，心中坚定的信念，脚下沉稳的步伐，用行动诉说着一个不变的真理，没有比脚更长的路，没有比人更高的山，相信成功属于全体欧感人。</p>
合作 共赢	<p>欧感人共事所应达到的境界。</p> <p>我们强调凝聚力、紧密协作及目标实现，充分理解工作中配合的重要性。从真诚的合作中受益并出色完成工作，在成就自己的同时成就他人，成就公司。</p>

### 3) 确定远大发展方向、制定宏伟绩效目标

公司高层领导矢志追求卓越绩效管理，在战略制定过程中，依据公司的愿景和经营理念，综合考虑国家产业政策、社会经济发展水平、产品周期特征、国内外市场需求、内部资源和绩效情况，听取专家、顾问的建议，把握发展趋势，确立了长、短期发展方向和主要绩效目标。具体有销售目标、产品质量目标、能耗目标、费用目标、效益目标等等。

### 4) 相对均衡协调顾客及其他相关方利益

基于公司愿景、行为准则、长短期发展方向与目标，公司建立关键绩效指标体系，确定均衡的绩效目标。在目标体系中，顾客方面主要有顾客满意度、顾客忠诚度等；员工的利益方面主要有员工满意度、员工收入增长率等指标；社会利益方面主要有万元工业增加值能耗下降比例、纳税总额、慈善捐赠。详见下表：

表 4.1-4 相对均衡协调顾客及其他相关方利益方式

主要相关方	具体措施	测量指标
员工	<p>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。</p>	<p>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。</p>

主要相关方	具体措施	测量指标
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) 多种方式宣传和传递公司价值观、发展方向和绩效目标

公司采用多种方式和活动全方位宣传公司企业文化、发展方向和绩效目标。公司领导亲自参与企业文化、发展方向、绩效目标宣贯和传递活动中。如董事长及总经理经常性组织公司领导探讨企业文化、最新市场动态，及时更新企业发展方向，使高层领导深刻掌握公司发展目标，理解发展目标的意义。

高层领导通过信息交流与沟通、信息资源控制，建立动态的沟通管理机制，拓宽公司内部自上而下到员工、自下而上到领导之间的沟通渠道，加强外部与顾客、供应商、合作伙伴及公众间的双向沟通，实施多渠道、全方位的沟通方式，传播公司的使命、愿景、经营理念、企业精神、行为准则、发展方向和绩效目标。详见下表：

表 4.1-5 公司主要沟通方式

沟通对象	沟通和展开方式	沟通内容
员工、股东、合作伙伴	企业网站、企业宣传手册、杂志、企业 OA 平台、企业微信、各种会议、大型活动、公司电子屏幕、文件形式。	企业文化，企业目标，员工对企业的建议。

客户	行业杂志，企业宣传手册，企业网站，走访客户，销售人员言谈举止，广告。	企业文化、发展方向，客户意见。
供应商	供应商走访，企业网站，企业宣传手册，采购人员言谈举止。	企业文化、发展方向，供应商意见。
社会公众	社会公益等活动。	企业文化，企业形象。

图4.1-1 公司OA办公系统审批流程

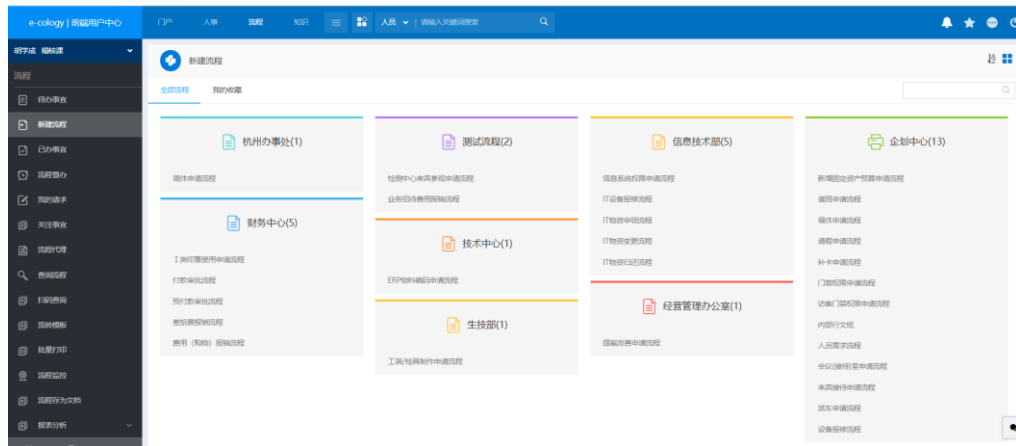


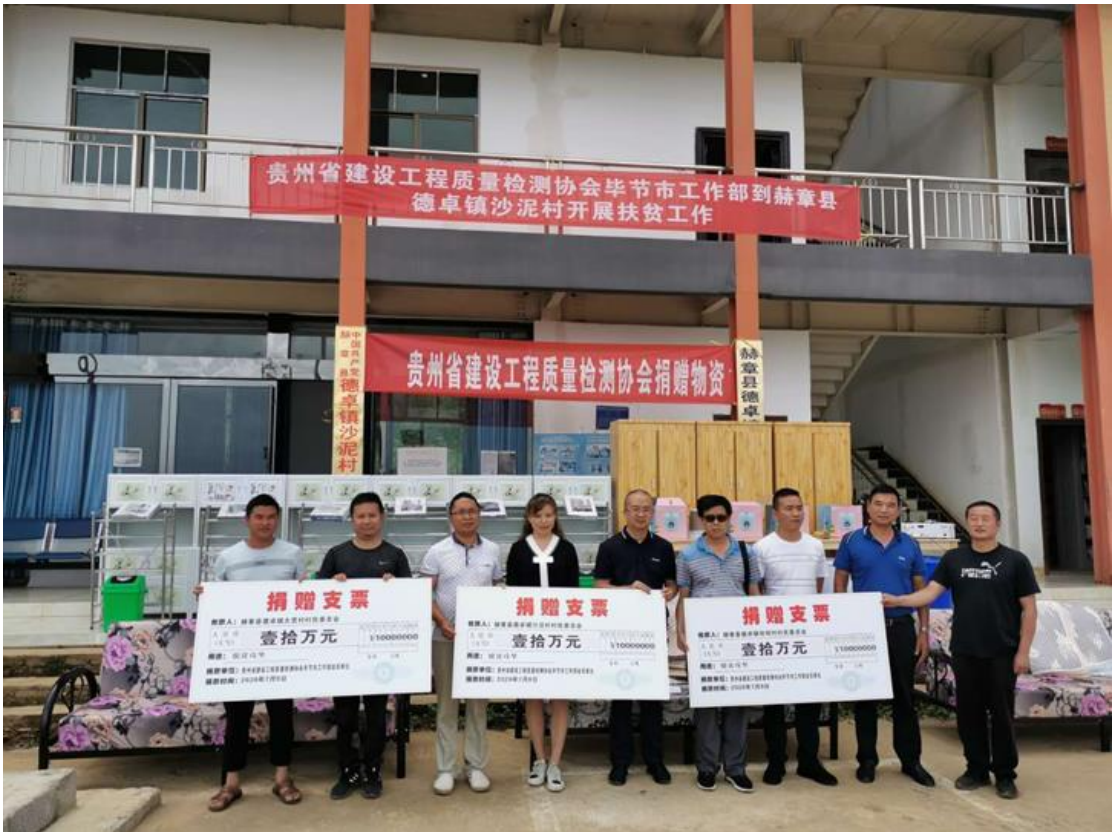
图4.1-2 公司管理团队拓展



图4.1-3 公司联谊



图4.1-4 助力脱贫



c) 创造良好的企业内部环境

高层领导结合公司发展战略，充分发挥公司文化的功能，培育了有利于授权、主动参与、创新和快速反应的环境；营造了良好的学习氛围；充分调动了员工主动参与公司管理与改进的积极性；树立了守法、诚信、进取的良好企业形象，并通过实际行动影响相关方。

良好的企业内部环境主要体现在以下几个方面：

### 1、营造诚信守法的环境

◆一是，健全管理制度，积极推进诚信守法建设。

公司不断强化各级管理人员和职工的诚信观念，建立并适合《法务管理控制程序》、《合同管理控制程序》及《员工廉洁管理控制程序等》诚信相关的制度，培育公司诚信文化，塑造公司诚信形象，增强公司各级经营管理人员和职工的诚信观念和信用素质；公司领导班子成员遵纪守法、诚实守信。公司能依法按时申报和足额纳税；能按期归还贷款和借款，认真履行各类经济、劳动等合同、协议，保证产品质量安全，重视产品售后服务，维护消费者合法权益，无因消费投诉产生不良社会影响。

◆二是，遵守法律法规，提高依法决策管理能力。

公司内部管理不断完善，依法制定充分体现维护公司和职工利益的公司各种规章制度，公司成立以来依照法律、法规和政策，汇编成册公司制定的涉及劳动纪律、安全生产、经营管理、安全保卫、合同管理、财务管理、节能减排、卫生创建、环境保护等一套切实可行的规章制度及各部门（单位）职责，公司内部各项管理有标准、有规范，各部门职责明确，将需要贯彻执行的法律、法规和公司的规章制度逐类分解，责任到各个归口部门，并按照归口管理进行考核。严格遵守劳动保障、就业等方面的法律法规，依法规范用工行为，保障和维护职工合法权益，依法调处劳动争议，构建和谐劳动关系。严格遵守安全生产相关法律法规，建立健全安全生产责任制度，加强监督管理，确保安全生产。严格遵守产品质量安全相关法律法规，加强质量管理，确保产品质量安全。严格遵守工商、税收、财会、金融、海关等相关法律法规，信用信誉良好。严格遵守合同、价格、反倾销、反不正当竞争、招标投标、禁止商业贿赂等法律法规，诚信经营。严格遵守知识产权法律法规，进一步增强了自主创新的能力。严格遵守了环境保护、节能减排、资源利用等法律法规，认真抓好了节能降耗减排工作，保护资源环境。

### 2、营造创新的环境

创新是公司的精神，公司能够做大做强，创新是关键。公司建立完整的创新机制，鼓励企业员工进行产品创新，技术创新和模式创新等创新。设立了产品和技术创新制度，对产品和技术创新取得成果的的进行奖励。建立了一整套从选题、立项、评估、推进、试用及改进等奖励的知识产权奖罚制度和创新管理办法。对方向性的创新项目进行重点推进和激励。

◆产品创新，公司以提高消费者体验、解决消费者痛点为产品创新的方向，产品不断推陈出新。在使用机械制造的过程中，产品效能是影响消费者体验的重要因素，以工程桩自平衡法静载试验用荷载箱系列产品为例，公司研发人员打破传统工程桩自平衡法静载试验用荷载箱产品小体积的约束，开发出了从 1500t 到 6000t 不同体积的系列产品，适用不同的使用场景，满足不同的客户的需求，从而帮助品牌商不断提升产品性能，赢得客户青睐。

◆技术创新，公司坚持提升产品使用的稳定创新方向，经过多年的研发努力，形成了多项核心技术。公司科技创新取得丰富的成果，截至 2020 年 12 月 31 日，公司已有近 10 款工程桩自平衡法静载试验用荷载箱，公司已获 19 项国内专利，其中国内实用新型专利 19 项

◆模式创新，公司针对机械制造功能和品类发展较快的特点建立了快速研发模式，指导供应商和外协供应商建立匹配与响应机制，形成了立体联动的研发-试产系统，创新性地解决了效率较低、时间较长、响应客户和市场需求慢的问题。

### **3、营造快速反应的环境**

高层领导以顾客为中心，以市场为向导，建立了快速反应机制。公司建立了信息化系统，各部门和市场信息都能及时反映上来，同时各部门都能及时准确的了解整个公司的经营状况和市场信息。

### **4、营造学习的环境**

创新离不开学习，公司领导十分重视员工的培训和学习。如中、高层领导有计划地外派学习，组织管理层到优秀企业参观学习，不断提高管理能力和领导能力；公司还鼓励员工进行再教育，考评技术技能等，并采取有效的激励政策。建立并完善了《内部讲师管理控制程序》，选拔培养了一批公司自己的内部讲师，通过学习培训，提升了管理人员及基层员工科学素养和岗位操作技能，提高了员工的技术业务能力，培养了员工学习自觉性，各岗人员综合技能明显提高，营造了一种积极向上、团结一致、好学实干的工作、学习氛围。

#### **d) 积极履行组织提供产品和服务质量安全的责任**

企业对产品质量负有第一责任，严格履行质量安全的主体责任是企业发展壮大前提。严格责任落实，不断强化员工责任意识，开展员工培训，强化过程控制，构建预警机制，确保企业产品质量主体责任的落实。

##### **1) 牢固树立企业质量安全主体责任意识，奠定提升质量安全的基础。**

公司不断加强对《产品质量法》、《安全生产法》等法律法规的宣传培训力度，依据相关法规并结合企业实际建立完善全面质量管理体系、安全生产责任制、应急预案和安全生产管理制度，编制了各工种的操作规程，通过认真培训教育，使全员牢固树立主体责任和社会责任意识，并从财务角度设立质量成本科目，通过分析质量预防成本、内外部质量损失等，为确保质量安全奠定良好的基础。

##### **2) 认真做好员工培训教育工作，实现全员持证上岗。**

公司制定了《绩效考核管理控制程序》、《培训管理控制程序》，帮助和激励员工不断学习提高工作技能，了解设备结构性能、工艺流程，熟记工艺指标控制、操作步骤、应急处置等。全员参与岗位技能培训学习，不合格不予出徒、不准上岗。认真落实三级安全教育和开展“5S”活动，坚持灌输先安全后生产的管理理念，努力提高全员质量安全意识。积极联系培训机构，对作业人员进行全员培训，实现岗位作业人员持证上岗。

##### **3) 加强过程控制，全面排查整治隐患，确保质量安全。**

坚持“安全第一，预防为主；控制风险，综合治理；平安和谐，持续改进；遵章守法，安全发展”的安全管理方针，在预防上下功夫。使原料质量、生产工艺、操作规程、质量检验等影响质量安全的因素处于受控状态，严格监督检查，定期进行隐患排查治理，定期组织分析攻关活动，确保隐患排查到位、治理有效，加强生产过程控制，保障安全生产。

#### **e) 积极推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平**

公司高层领导深刻认识到企业在质量品牌方面的主体作用，只有通过推广先进质量管理方法、支持涉及质量品牌的技术改造项目等工作，才能提高企业质量品牌工作的能力。具体措施如下：

◆一是，“以诚实守信为荣，以见利忘义为耻”，让诚信经营成为全体员工的共同理念和行为准则。

◆二是，严格遵守法律、法规要求，承担产品全生命周期的质量责任。坚决



抵制以次充好、虚假宣传等侵害顾客权益的违法行为。

◆三是,实施全面质量管理,追求卓越,坚持不懈地加强技术创新和质量改进,不断提高产品和服务质量水平。

◆四是,积极采用适宜的先进质量标准,为顾客提供满意的产品和服务。

◆五是,自觉接受顾客、政府和社会监督,支持行业自律管理,将履行质量承诺、追求质量诚信作为企业发展不懈追求的目标。

◆六是,创立自有品牌“欧感”,欧感从创立之初就组建自己的核心科研团队,并已突破多项创新技术,相继推出工程桩自平衡法静载试验用荷载箱、并且开创了“荷载箱中低压加载设计”、“50%加载面”、“荷载箱导流结构”、“分体组合型荷载箱”、“全液压截面环形荷载箱”、“可回收式位移拉索测试系统”等多项业内领先技术。核心产品工程桩自平衡法静载试验用荷载箱,通过招投标、市场推广的营销,目前欧感工程桩自平衡法静载试验用荷载箱国内已进入类目TOP3,越来越多项目开始选择欧感产品。

f)强化风险管理意识,推动组织持续经营,并积极培养组织未来的领导者

#### 1、风险管理

公司领导深知随着市场环境更加严峻,竞争更激烈,优胜劣汰的市场机制将促使企业树立风险意识,只有做好风险预测和防范工作,抵御经营风险,才能加强企业的风险管理,保证企业持续、健康地经营发展。公司在月度办公会议上,由总经理牵头,对公司内部业务操作流程、库存管理、运输管控、和经营风险的多个方面进行了认真的了解、分析和诊断,认真细致,不放过任何容易产生风险的管理缺陷,从多方面入手,提出改进意见。公司风险管控见下表。

表 4.1-6 公司风险识别及应对措施表

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

类别	风险源识别	预防及改进措施
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

## 2、未来接班人的培养

为了满足公司持续发展需要，公司高层领导十分重视后备人才培养，将后备人才培养列入公司培训制度的一大模块，对关键且稀缺人才培养、培养核心竞争能力所需的接班人，比如核心技术人才，中层管理人才，高层管理人才。

高层领导深知人才对于企业持续发展的重要性，始终把继任者的培养列入议事日程，提前做好培养和对接以推动持续性经营，从愿景、价值出发，结合公司的战略，选择合适的人员，进行培养：

- ①人力资源部依据企业经营会议的战略方向，规划和实施培养公司未来高层领导者的继任，建立公司的人才梯队，及对继任的要求和标准参与选拔评比一定数量储备人员，参加国内外高学历教育的培养、深造；
- ②依据将来计划任用的岗位，安排相关岗位上进行实战技能锻炼；
- ③高层领导会对培养人员的工作业绩进行考核与指导，促进全面提升，达到未来领导人所具备的能力。

### g) 组织绩效的评审

公司高层领导依据公司的使命、愿景及目标等，结合顾客与市场的变化，确定公司战略目标和关键绩效指标体系，并定期进行分析与评价，根据分析结果，与相关方进行沟通，确定企业绩效改进的方向和先后次序，不断创新与优化，全面提高公司的绩效水平。

#### 1) 组织绩效和能力的评审

公司高层领导从整体战略出发，根据年度战略目标制订年度预算报告、年度经营工作计划、年度预算，在此基础上，制定了年度《绩效管理方案》、《行政奖惩作业管控控制程序》、《各级主管积分制考核管理控制程序》、《职员个人KPI考核管理控制程序》、《班组（线）长考核管理控制程序》等考核制度，形成了科学的组织绩效评价体系；公司根据卓越绩效模式，结合KPI，高层领导对公司绩效的评审主要集中在公司的主要财务绩效、顾客市场绩效、人力资源绩效等方面来定义关键绩效指标。其中公司的财务指标主要包括主营业务收入，利润总额，净资产收益率等。

#### 2) 关键绩效指标的评审及近期评审结果

公司领导围绕着以顾客和市场为中心，提升企业核心竞争力，如顾客满意度，市场占有率等，对其进行定期的计划和目标的分解，并予以跟踪监督检查实现程度。公司高层领导定期从财务、顾客与市场、内部流程、学习等关键指标来评价组织绩效，并根据评价结果落实改进措施，确保组织按计划实现预期绩效目标。详见下表：

表 4.1-7 对关键绩效的评审

项目	绩效指标	评价方法	评价周期	实施部门	实施领导
顾客/市场	顾客满意度、市场占有率等。	满意度测评	每年一次	营销中心 质控中心	营销中心总监、质控中心总监、制造中心总监
		产销会议	每月一次		
		质量分析会	每季度一次		
财务	产品销售额、净资产收益率、产品成本、利润总额、现金流量、税金总额等。	财务会议	每月一次	公司领导 财务中心	财务中心总监、制造中心总监、营销中心总监
		董事会	半年一次		
		成本分析会	每月一次		
内部流程	企业发展规划目标实	产销会议	每月一次	相关部门	各部门总监

项目	绩效指标	评价方法	评价周期	实施部门	实施领导
	现率、内部管理制度执行率等。	部门例会	每月一次		
		管理评审会	每年一次		
		质量分析会	每季度一次		
学习成长	企业文化的认知度、员工的学习创新率等。	员工满意度测评	每年一次	企划中心	企划中心总监
社会责任	纳税总额，万元产值能耗，公益支持等	财务统计	每年一次	财务中心 公司领导	财务中心总监

高层领导以综合绩效的目标管理模式构建并确定公司的关键绩效指标体系，定期对指标进行考核评审，并与竞争对手对比，及时反馈，注重持续改进。具体近期数据见结果部分。公司通过分层次的组织绩效的测量与分析来达到和完成公司质量、目标等要求。每年一次开展组织绩效的管理和有效性测量。每年通过对各个指标的实现情况，分析原因，并实施纠正措施，使公司能够长期处于一种良性的运作状态，并持续改进。

### 3) 根据绩效评审结果确定并落实改进关键业务和创新的机会

公司高层领导坚持走质量效益型和低成本发展道路，确定无论什么条件下，都必须把质量、成本作为持续改进和突破性改进的第一任务。健全了品质保证体系，当质量、成本呈现不良发展趋势时，立即组织相关部门，召开相关会议进行整改。各部门均编制月度计划，中高层也编制日程计划，总经理工作指令、会议记录、公司年/季计划的分解，审核的不符合项均纳入改进范围，并由专人进行跟踪，统计计划完成率，确保改进得以实施。当改进涉及到客户与供方时，通过营销与采购将相关要求传递到相关方实施，以确保与公司的改进一致。

## 4.1.3 组织治理

### a) 组织治理考虑的关键因素

#### 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，设立了股东会、董事会和监事会，强化了董事会决策能力。建立和如图 B-1 所示的组织结构图，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，上受董事会、股东会和监事会的监督考评，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，董事会每年给公司领导下达经营指标，要求公司领导每半年向董事会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，并签订经营责任书和生产安全责任书，每年进行业绩考核。

### ◆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。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《企业会计准则》、《企业财务通则》，建立健全了包括资金管理制度、固定资产管理制度、成本核算流程规范、存货管理制度、废旧物资管理制度、应收账款管理制度、税务管理制度、发票管理制度、预算管理制度、财务管理制度在内的一系列财务规章制度，规范财务管理，进一步完善和加强财务的管理和监督。

### ◆明确财务责任和权限

根据《公司章程》和相关财务管理制度对董事会、经理层的财务责任和审批权限作了明确的规定。特别是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股东会批准。

### ◆完善财务内部监管机制

根据《公司章程》和《监事会议事规则》，监事会对董事会、经理层以及其他高级管理人员的财务管理行为实施监督，定期检查公司经营运转情况，确保企业各项经济活动决策的合理性与科学性，以规避公司财务风险。

## 3) 经营管理的透明性和信息披露

《公司章程》对信息披露的一系列规范和要求做了相关规定。公司通过各种

会议、宣传栏、OA 系统等对公司重大经济活动予以披露。

每周/月召开周/月经营回顾会，披露周/月经营信息。

每半年及年度工作会议披露半年及年度经营信息。

利用 OA 系统发布经营过程数据，公布经营过程管理信息。

利用重大活动（如年终庆典活动）披露公司经营信息。

#### **4) 确保内部审计和外部审计的独立性**

公司制订了《内部审计管理控制程序》，独立监督和评价公司财务核算、经济活动的真实性、合法性、效益性，并直接向董事会和监事会汇报，以保证内审的独立性和有效性。

另外，公司聘请与公司及股东无直接经济利益关系的会计师事务所负责外部审计，确保保护股东和其他相关方的利益。

#### **◆ 股东利益的保护**

公司每年召开年度股东大会，并根据需要召开临时股东会议，通报年度财务管理情况和公司临时重大事宜；通过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；发挥监事会作用，定期对公司财务行为进行监督。

#### **◆ 员工利益的保护**

建立“员工说事”制度，凡涉及员工切身利益的建议和意见都通过“员工说事”机制进行讨论决定，并在限定日期内给与答复。严格按照国家劳动法有关规定制订和履行劳动合同。

#### **◆ 供应商利益的保护**

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**

坚持以客户需求为导向，按时为其提供高质量的产品和服务，快速响应客户反馈的问题，正确处理市场开拓与客户利益保护之间的关系。

#### **◆ 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

每年年底从董事会、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，详见下表：

表 4.1-8 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

## 4.1.4 社会责任

### 4.1.4.1 提要

积极履行社会责任是公司义不容辞的责任和义务。在公共责任方面，公司与时俱进，不断创新，把绿色环保、节能降耗、安全生产作为重点进行持续改进，不断优化，取得了一次又一次阶段性的成果；在道德行为方面，与相关方建立良好关系；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。

### 4.1.4.2 公共责任

#### 4.1.4.2.1 履行公司运营和服务过程的公共责任

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。详见下表：

表 4.1-9 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

#### 4.1.4.2.2 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 4.1-10 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。

#### 4.1.4.2.3 遵循法律法规

公司通过环境和职业健康安全体系，建立有法律法规获取、识别和更新程序；建立了质量保证体系；公司针对能源消耗，通过运用系统方法识别出潜在风险，积极采取相应措施。在节能降耗方面采取技术改造措施，通过新技术、新工艺、新产品的应用，淘汰高耗低效设备，改革落后生产工艺，开展节能宣传培训等能源管理措施。公司的关键过程、测量指标和目标具体见下图表。

表 4.1-11 不良影响的应对措施监测指标

测量范围	影响	法规要求	关键过程	测量方法	目标值	措施
环境保护	污水、粉尘、噪声对环境的污染	《环境保护法》、《环境噪声污染防治法》、《水污染防治法》	1、环保设施	环保机构检测	检测合格	1、安装污水收集装置 2、制造环保装置，改善车间环境
	废弃物对环境的污染	《固体废物污染环境防治法》	1、按《垃圾分类管理控制程序》分类存放、处置	统计	100%处理	固体废弃物由有资质单位处理
节能降耗	能源的消耗影响企业持续发展	《节约能源法》、《再生资源回收管理办法》	1、通过照明灯的改善，节约用电 2、通过工艺改善，降低资源消耗、节约能源、改善环境 3、改造太阳能电板	统计分析	万元产值综合能耗降低 5%	实施节能降耗方案
安全生产	对生命及	《中华人	1、配备专职	安全检	合格	签署安全生产

测量范围	影响	法规要求	关键过程	测量方法	目标值	措施
	财产的影响	《中华人民共和国安全生产法》	安全员，定期巡查 2、特种岗位持证上岗 3、严格执行安全生产制度	查，专家组审核		责任状
产品安全	对生命及财产的影响	国际国内安全认证	产品设计时严格按指令执行	1、国家监督检验 2、内部检测试验	检测合格	件材料的选用，加强产品性能检测
公共卫生	环境卫生、传染病的防治、对公众健康带来的隐患	《公共卫生法》	严格执行卫生管理制度	国家监督检验	检测合格	制定具体管理措施
安全消防生产生活	火灾隐患	《消防安全法》	严格执行消防安全	内部定期检验 测量安全隐患	安全达标	制定安全消防措施，消防演习

#### 4.1.4.3 道德行为

##### 4.1.4.3.1 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。

##### 4.1.4.3.2 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 4.1-12 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

#### 4.1.4.4 公益支持

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, 重点支持抗击新冠疫情、社会公益事业、教育体育事业、慈善、提高员工收入等。详见 4.7 结果篇。

表 4.1-13 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

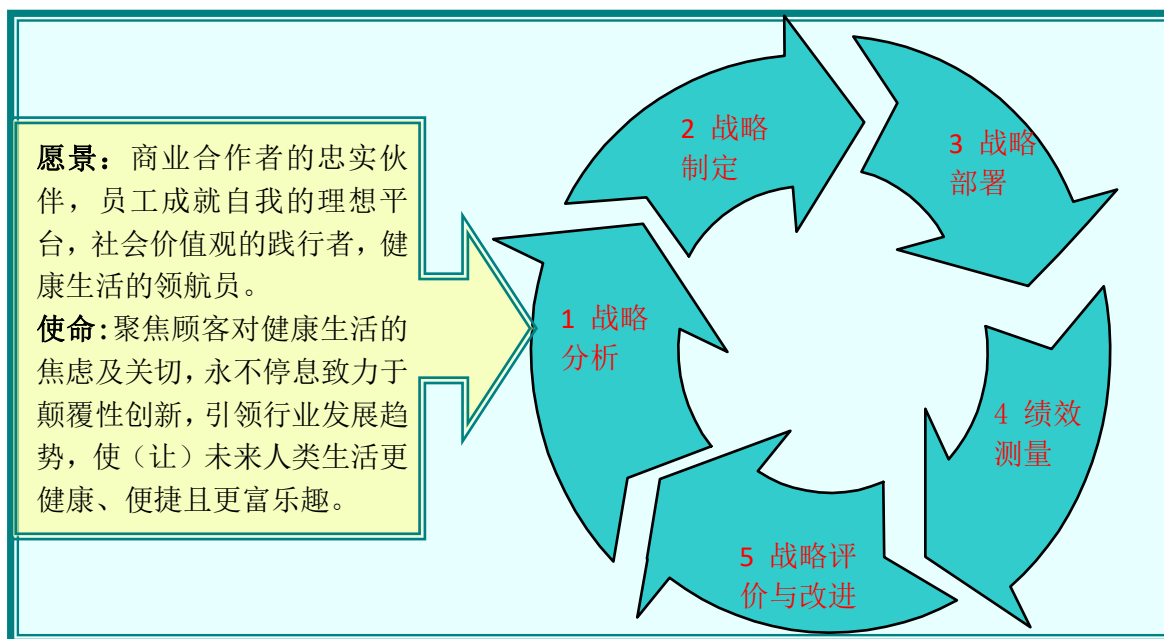
## 4.2 战略

### 4.2.1 总则

公司专注于工程桩自平衡法静载试验用荷载箱等机械制造系列产品的研发、生产和销售, 瞄准国际前沿技术, 坚持以产业经营为根本, 以市场营销为手段,

二者循环促进，推动公司成为行业的创新者和领导者，并以致力于“使（让）未来人类生活更健康、便捷且更富乐趣”为长远战略目标。公司建立了战略管理机制，明确了战略管理的部门、职责、流程，形成一个良性的战略管理循环，为经营管理的有序运营提供了战略方向、战略目标和指导纲领。公司的战略管理流程如下：

图 4.2-1 公司战略管理流程图



## 4.2.2 战略制定

### 4.2.2.1 提要

公司成立战略管理委员会，制定了相关的工作细则，战略制定过程遵循明确的流程，通过对相关数据和信息进行科学的收集和分析，保证制定的结果适合欧感的发展方向。

### 4.2.2.2 战略制定过程

公司董事会下设有战略管理委员会，全面负责战略分析、战略制定、战略部署、绩效测量、战略评价与改进，保证了战略实施的可行性和实施的有效性。

#### 4.2.2.2.1 系统的策划过程，科学的制定方法

##### a) 高层主持，多方共同参与

公司成立了由董事长亲自挂帅、由董事会成员、高层领导和主要职能部门领导组成的战略管理委员会。主要负责对公司发展战略和重大投资决策进行研究，

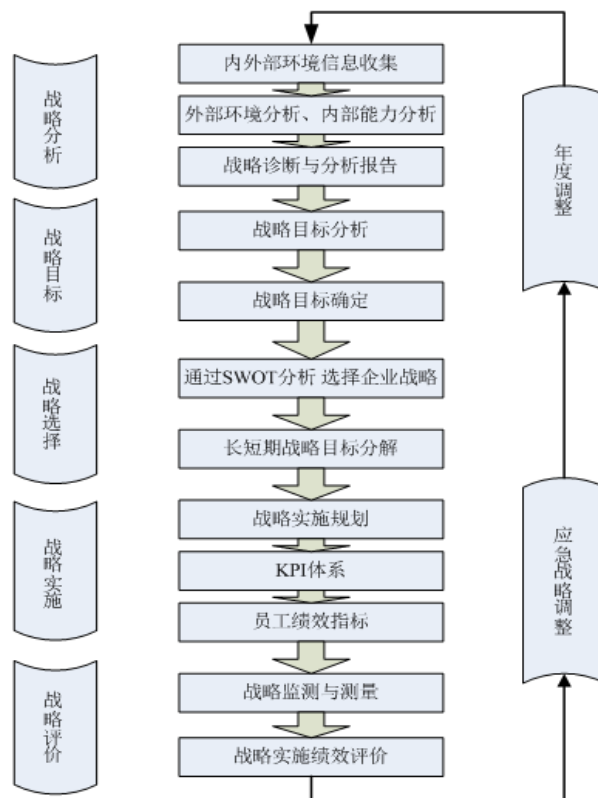
提出方案，并对董事会负责。

### b) 成熟的战略制定过程

公司采用科学的战略制定方法，主要是通过前期调研，内外部环境分析，战略目标设定及分解，实现目标的策略，制定评估业绩的标准等步骤对企业的战略规划进行系统的分析与判断，战略由各职能部门领导及组员群策群力，共同参与。

1) **战略分析**:主要包括前期调研、企业内外部环境分析、SWOT 分析、成功关键因素分析、企业资源与能力分析等。在制定战略规划前期，对内外部信息进行采集、整理、分析、筛选、加工等处理。对国家政治、经济、文化和技术、行业、竞争对手、市场和顾客等方面的信息进行分析，识别出外部获得的机会（O）和面临的威胁（T）；用 KSF（关键成功要素）法对内部环境进行分析，主要是对公司使命、愿景、战略运行效果、人力、物力、财力、产品、技术等有形资源和无形资源的利用状况，企业文化和组织结构，价值链和竞争能力等方面的信息进行分析，识别出内部具有的优势（S）和存在的劣势（W）。

图 4.2-2 战略制定过程图



2) **战略目标的设定与分解**：战略管理委员会根据战略分析提出公司战略方向及目标，各分管领导对本系统过去工作情况进行总结分析的基础上，对未来发展作出预测分析，并在经营管理办公室会议上进行讨论，提出公司经营战略目标及方案。董事会审议并通过领导班子提出的经营战略目标及方案，再把目标分解落实，制定相应的细分策略。

3) **业绩评估标准的制定及战略执行的跟踪调整**：由总经理牵头，与相关部门一起根据领导班子制定的经营战略目标，参照部门职责的划分，层层分解，并根据指标制定相应的评估标准，对指标的完成情况进行跟踪。一旦环境因素发生突变，或者指标完成情况出现大的偏差，则根据实际完成情况及对未来环境因素的预测进行调整。

### c) 战略长短期计划时间区间

#### 1) 长、短期计划时间区间

公司战略规划分为中长期战略规划和短期战略规划，中长期规划年限为 3~5 年。短期战略规划年限为 1 年。短期规划的制定是围绕中长期规划制定的。

#### 2) 战略制定过程与长、短期计划区间的适应性

公司召开股东大会、董事会、年度工作会议等，对本年度战略实施情况进行分析和评价，制定下一年度公司经营目标和年度计划，确保公司战略制定与中长、短期计划区间相适应。

## 4.2.2.2.2 全面收集信息，科学分析关键因素

### a) 全面收集信息数据

公司在战略策划过程中，充分考虑关键因素，并对关键因素信息进行全面收集和科学分析。

表 4.2-1 关键因素信息收集与分析

信息类别		主要渠道	关键因素	主要内容	分析方法	职能部门
外部信息	宏观环境	主流媒体 权威杂志 行业网站 咨询机构 行业报告 顾客调查 对手网站 展览会	经济、社会、道德、法律、法规以及其他方面的潜在风险；国内外经济形势的变化。	金融政策、投资环境、经济形势、环保政策、税收政策、产品发展指导政策、国家规划。	因果分析 SWOT 分析	总经办
	行业动态		竞争环境及竞争能力；资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域机会。	行业准入政策、集中度、产业应用成熟度、替代品、前沿技术、垄断格局、落后产能、未来发展方向。	横向对比 纵向对比 趋势分析	营销中心

顾客和市场	国内外考察	顾客或市场的需求、期望以及机会；影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化。	产品品种与质量、技术支持与服务、顾客评定、需求与供给增长态势、顾客满意度。	调查 SWOT 分析 趋势分析	营销中心	
	其他	可持续发展的要求和相关因素。	行业动态、技术发展趋势、竞争对手发展态势。	分析法	营销中心 研发中心 技术中心	
内部信息	公司内部运营过程及结构	内部信息系统跟踪记录 评审报告 调查分析报告 工作报告 员工座谈	影响产品服务及运营方式的重要创新或变化；人力资源或其他资源方面的优劣势，公司特有影响经营因素。	产能、能耗、成品率、人力资源构成、供应链管理、产品成本。	SWOT 对比分析法	总经办、研发中心、财务中心、质控中心等相关部门

### b) 公司战略制定中的环境分析

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 4.2-2 外部环境分析 (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载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载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</p>

政治环境分析 (P)	经济环境分析 (E)
	<p>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、检测操做也做了相关规定。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句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)
<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。 ◆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。 ◆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。 ◆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 4.2-3 公司内部关键成功因素分析

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	<p>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。</p>
牢固的市场地位	<p>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。</p>



先进的技术	公司在广东佛山设有前沿产品开发中心,在总部宁波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 300 款工程桩自平衡法静载试验用荷载箱,截止 2020 年底,欧感已有近 300 款工程桩自平衡法静载试验用荷载箱,公司已获 280 项国内专利、9 项国际专利,其中国内发明专利 5 项、实用新型专利 97 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。

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,如表 4.2-4 所示:

表 4.2-4 SWOT 矩阵分析

<p><b>内部优势与劣势</b></p> <p><b>外部机会与威胁</b></p>	<p><b>优势 (S)</b></p> <p>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。</p>	<p><b>劣势 (W)</b></p> <p>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</p>
<p><b>机会 (O)</b></p> <p>O1 市场容量增长态势; O2 宏观经济的持续增长;</p>	<p><b>方案一: SO 战略</b> <b>(发挥优势,把握机会)</b></p> <p>(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。</p>	<p><b>方案二: WO 战略</b> <b>(把握机会,剔除劣势)</b></p> <p>(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。</p>
<p><b>挑战 (T)</b></p> <p>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。</p>	<p><b>方案三: ST 战略</b> <b>(发挥优势,应对挑战)</b></p> <p>(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。</p>	<p><b>方案四: WT 战略</b> <b>(剔除劣势,应对挑战)</b></p> <p>(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。</p>

### c) 战略定位

在对公司内外部环境分析基础上，整合社会资源，实现管理创新，在未来三至五年把公司自主品牌发展成为全国范围内的知名品牌。

#### 4.2.2.3 战略和战略目标

##### 4.2.2.3.1 战略目标以及关键指标

公司在每一个三年周期的末年，根据内、外部因素和竞争态势的变化，结合上一个周期战略目标的执行情况，开展制定下一个发展周期的战略。在每一年末，制定下一年度公司的目标计划，确保公司战略制订与短期计划区间的适应性。

##### 4.2.2.3.2 战略应对措施

###### a) 把握机会和应对挑战的措施

公司在战略目标制定时，充分考虑机会、挑战，结合竞争对手绩效目标，制定了把握机会措施（见表 4.2-5）和应对挑战措施（见表 4.2-6）

表 4.2-5 把握机会的措施

时间区间	机会	把握机会的措施和目标	
		措施	目标
短期	市场容量很大	扩大产能，拓展市场	2021 年实现工程桩自平衡法静载试验用荷载箱国际市场占有率达 30%以上
	国家优惠政策	扩大产能，加大新产品开发的力度	
	行业门槛及标准提高	加速整合，扩大自身优势	
长期	宏观经济持续增长	以经济增长为契机扩大产品销售	扩大产能，拓展市场，2023 年实现主营业务收入 45 亿元，其中自主品牌比例达到 30%
	开放的环境	分析环境，进一步拓展全国市场	

表 4.2-6 应对挑战措施表

时间区间	主要挑战	应对挑战的措施和目标	
		措施	目标
短期	原材料及能源价格上涨	节约资源，增收节支，与供应商达成战略合作伙伴关系，最大限度降低采购成本，增强企业成本控制能力。	到 2021 年，力争将能源消耗减少 3%。
	同行业竞争激烈	加强对竞争对手的研究；实施战略布点和低成本扩张。	继续开拓新的市场。

	熟练工人技术工人短缺	建立长效激励机制，提高员工满意度；取消劳务工。	合同制员工比例 100%；熟练工比例达到 85%。
长期	企业国际化潮流来临，对人才素质要求越来越高	实施人才战略，利用集团优势，加强人才培养力度。	到 2023 年，实现科技类人员比例 10%以上，研发项目达 40 项以上。
	同行业企业越来越多	加大技术研发能力，研发具有自主知识产权的核心技术。	

#### b) 各个关键绩效指标的战略受益方

作为一家负责任的企业，公司不仅要满足股东的利益诉求，提高员工的工资福利和生活水平，同时还肩负着企业公民应尽的职责。

**表 4.2-7 战略指标兼顾五大相关方**

相关方	关键战略指标
股东	主营业务收入、净利润、净资产收益率、资产负债率、应收账款。
顾客	用户满意度、一次性交检合格率、准时交货率、服务响应时间、市场占有率。
员工	员工收入增长率、员工培训学时、工伤事故、员工满意度。
社会	上缴税额、公益投入、万元增加值综合能耗。
供应商及合作伙伴	战略供应商采购比。

### 4.2.3 战略部署

#### 4.2.3.1 提要

公司对战略总体规划进行了年度目标分解，并通过年度工作计划目标进行部署与考核；根据实际完成情况与关键绩效预测的对比进行调整，实现对战略实施的测量和控制并不断改进。公司建立了完善的绩效指标体系，并进行跟踪检测，以确保战略的有效实施。

#### 4.2.3.2 实施计划的制定与部署

公司以愿景使命为指导，确定中长期发展规划，并将规划分阶段、分层次进行分解，把总体目标细化为具体目标，分层次开展实施。

##### 4.2.3.2.1 规划的制定与展开

###### a) 战略规划的制定

公司各部门根据职能范围，确定关键绩效目标，并将规划提交公司战略管理委员会批准执行。

表 4.2-8 职能战略对总体战略的支撑重要性

职能规划	重要性描述
人力资源规划	人力资源战略是公司战略的重要组成部分,为适应公司战略需要而进行人才配置、引进、培养、激励、成长、发展等一系列过程的指导方针。
财务规划	财务战略规划是为进行公司转型升级、不断扩张而提供风险控制的重要保障,也是为了公司进一步完善信用评定机制和财务结算制度。
技术规划	技术战略规划是公司保证国内领先地位以及进一步加强国际竞争力的实力规划措施,规划中明确提出了公司下一阶段技术发展的重点及突破方向。
生产规划	导入精益生产、提升产品品质和产能、实现客户满意的重要战略过程。
营销规划	营销战略规划涵盖了从市场分析、客户需求、产品研发、产品延伸、价格测量、渠道组合、区域拓展到客户满意的各个环节,公司通过营销战略规划使产品价值在各个环节得到实现,并最终实现多方的共赢。
质量规划	质量战略规划是公司以卓越绩效的管理模式,为全面提升和维护公司产品质量,继续推进全面质量管理进而对质量战略进行管理,并通过严格的跟踪考核达到追求卓越的效果。
采购规划	采购规划是以降低采购物资的总拥有成本及提高供应链竞争能力为目的的一系列计划、实施、控制战略性和操作性采购决策的过程,目的是指导所有的采购活动都围绕提高企业能力展开,以实现企业目标计划。

#### b) 环境变化与战略调整

受到外部环境变化的影响和企业内部核心竞争力、企业文化、领导行为等因素的影响,战略制定实施一定时间后必须进行相应的调整以满足条件变化的需求。公司由于产品和市场的特点,受宏观经济因素的影响比较大,因此,市场的波动和政府政策的变化都可能会对公司的战略产生影响。公司需要时刻关注宏观环境,根据市场的发展趋势对未来的经营业绩进行重新评估和修正。另公司的战略调整机制分为三种:第一种是滚动调整,第二种是年度调整,第三种是应急调整。

#### c) 滚动调整

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

一年。

#### d) 年度调整

公司每三年制定一次战略规划，战略发展委员会每年召集各相关职能部门召开战略检讨与分析会议，对公司前一个阶段的战略实际完成情况与战略绩效指标进行评估，从而根据实际情况来及时修正并细化下一年的战略目标与规划。

#### e) 应急调整

对公司实现战略有重大影响的变化或者事件发生时，比如国家政策调整、原材料的价格上涨、竞争对手的重大经营举措等等，根据发生的实际事件提出紧急调整建议报战略管理委员会进行论证，如需调整则由总经理组织各相关职能部门商讨具体调整方案，经董事长审核后下发执行。

### 4.2.3.2.2 公司的长短期计划及主要变化

#### a) 支撑战略目标的职能战略规划

公司为实现总体战略制定和展开战略规划，分为长、短期计划，内容主要包括人力资源战略（见表 4.2-9）、研发战略（见表 4.2-10）、市场营销战略（见表 4.2-11）等三个职能战略来支撑关键战略目标的实现。

公司充分了解企业最宝贵的资源是人才，通过深入实施人才强企战略，强化人力资源能力建设，以适应公司发展所需的高素质员工队伍；通过培训激励与职业生涯规划等举措，更好地激励公司各级人员为公司贡献力量。具体人力资源计划目标见表 4.2-9。

表 4.2-9 人力资源计划目标

项目	措施	短期目标（2021 年）	中长期目标（2023 年）
人才引进和人才建设	提高高学历人才比例； 招聘具有统筹能力的优秀管理人才，具有经验的销售人员及较强技术创新能力的研发人员； 健全与完善后备干部培养机制。	管理人员大专及以上学历人数不低于 55%。	引进行业专家不少于 15 人，大专及以上学历人数不低于 60%，关键人才流失率控制在 3%以下。
员工教育培训	采取多种培训方式，内外部培训相结合。	全年培训不少于 48 课时/人； 培训费不低于 180 万元。	全年培训不少于 72 课时/人； 培训费不低于 300 万元。
薪酬激励	建立和完善薪酬管理制度	实现全员参保，员工收入增长率不低于 10%。	员工收入增长率不低于 12%。

项目	措施	短期目标（2021年）	中长期目标（2023年）
职业生涯	完善员工职业发展规划。	建立完善职业生涯规划机制，加强职员规划体系。	形成科学的新老员工职业生涯规划体系。
员工满意度	薪酬激励，人性化管理，增加福利待遇，发展空间和平台，价值观引导等等	80%以上	88%以上

公司产品发展以创新为源动力，积极引进先进设备，不断提升研发与创新能力，并保持公司在行业中的技术领先地位。具体技术研发计划目标见表 4.2-10。

表 4.2-10 技术研发计划目标

类型	年度	完成值			短期目标	中长期目标	
		2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
技术人员数（人）		8	12	15	22	28	36
研发费用（万元）		273.723	389.93	383.06	420	450	520
措施		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 完善与梳理工艺文件，编制相关设备的工艺卡片，保持其与公司体系运行及生产的衔接；</li> <li>● 组织全体人员进行相关培训，提高人员素质；</li> <li>● 产品开发按照项目制进行，加强对各工艺纪律考核；</li> <li>● 进行定额的工艺验证；</li> <li>● 积极开展与产品相关的专利开发与申报工作，增强企业产品技术含量；</li> <li>● 着重开发较利于市场开拓及提高企业知名度的产品；</li> <li>● 根据生产一线及市场提出的问题，加强服务。</li> </ul>					

注：未来的研发方向主要集中在较利于目标市场开拓产品的开发，以及具有发展潜力的应用领域的产品开发，并引进高端技术人才，加强基础研究投入。

表 4.2-11 公司市场销售计划目标

销售区域	完成值（万元）			主营业务收入目标（万元）		
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
国内、国际市场	5145.17	7274.87	7120	9256	12032.8	15642.64

措 施	<p>建立健全并加强对销售网点的管理，并扩大市场销售。</p> <p>积极拓展新的业务增长点，加大营销业务，扩大市场份额。</p> <p>发展新的营销合作模式，扩大客户群。</p> <p>加强销售人员队伍建设，提升销售过程中的服务水平，如业务引导、合理安排计划减少工作失误率。</p> <p>继续完善业务流程，拜访客户等方式，了解客户动态，在维护好老客户的同时，开发新客户，维持业务增长。</p>
-----	--

## b) 关键变化

表 4.2-12 产品和服务、顾客和市场、运营方面的关键变化

类别	现状	发展
产品方面	在专业程度上加强	为保证新产品研发,公司每年计划投入占销售额 5% 以上的研发费列入公司年度财务预算。
市场方面	产品定位于中、高端市场	因公司产品主要以机械制造产品为主。目标市场分布主要以美国、欧洲等国际市场为主导,国内市场为辅。
顾客方面	主要集中国际市场	挖掘市场发展空间,进一步拓展国际市场。
运营方面	产品质量顾客满意度良好	保证质量,顾客满意度达到 95% 以上。

### 4.2.3.2.3 资源配置

表 4.2-13 资源配置计划

资源类型	2021-2023 年资源配置计划
人力资源	员工总人数在 150 人; 管理人员在 20 人以内; 技术人员达到 29 人以上; 关键人才流失率控制在 10% 以下, 努力在近年内打造一支一流的经营管理者队伍和员工队伍, 提升企业核心竞争力。
财务资源	从新产品立项开始, 预估新产品能够带来的收入, 新产品前期研发支出、模具的投入、采购成本、内部制造成本、工装夹具检具投入, 人员配置、财务资源配置, 税金贡献、净利润。正式项目投入需要满足董事会利润率及投资回报率要求。

资源类型	2021-2023 年资源配置计划
信息化建设	再投资 300 万元完善公司的信息管理系统，逐步采用数据库等系统，对企业原材料、生产信息和发货信息进行全面监控，加大硬件和软件的投资；投资 100 万元对公司现有服务器进行更换及维护；逐步更新企业计算机、交换机、网络机，光纤及网络服务设备等硬件设施。
技术资源	扩展佛山前端技术研发中心，每年 R&D 费用增速不低于 20%，加强新产品开发和技术创新工作，打造精品；作为竞争性行业的生产企业，以层出不穷的新技术、新产品抢占市场是企业长期发展的重要因素，必须加大力度进行新技术的研究。在产品开发落实“4 个面向”的要求，每年要提高新产品的占有比例；缩短新产品开发周期；加强工业设计工作；做好专利的申报和管理工作；积极研究和引进国外先进技术，建立欧感智能技术领先的优势。
基础设施	新建成品立体库以提升仓储效率，降低人工成本；新建自动装配线，提升成品品质，提高单位产能，降低员工劳动强度；对原有的职工宿舍及公寓进行升级改造，全面提升员工住宿舒适度，让员工安心、舒心、开心的生活工作。
相关方	进一步完善与普及网络系统，保证企业供应商 100%通过系统进行管理，实现多部门协同进行采购管理；完善信息系统，争取 100%的用户通过系统实现动态化管理；对公司市场开拓实现信息支持。

#### 4.2.3.2.4 绩效监测

公司建立三级战略监测系统实时监控。三级监测系统为操作监测、职能监测、战略监测。见表 4.2-14。

表 4.2-14 公司三级监测系统

操作监测	职能监测	战略监测
监测级别：一级	监测级别：二级	监测级别：三级
监测频率：月度	监测频率：月度	监测频率：季度/年度
监测部门：各职能部门	监测部门：总经理、总经办	监测部门：战略管理委员会
监测对象：各单位及部门指标	监测对象：职能部门所承担的专业计划指标，对标指标	监测对象：关键战略绩效指标，对标指标
汇报对象：部门领导	汇报对象：战略管理委员会	汇报对象：董事会

根据战略目标，从财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长层面，系统地制定了绩效测量指标，涵盖了所有关键的战略部署领域和相关方，并层层分解落实到所有相关部门，以确保协调一致性。关键绩效通过绩效测量体系进行测量和评估，以量化的指标评价战略实施过程，通过对比分析发现战略实施的偏差，



采取改进措施，保证战略目标的实现。

#### 4.2.3.3 绩效预测

组织根据所确定的关键绩效测量指标对绩效进行预测，组织的长、短期计划期内的绩效预测情况。公司运用趋势分析、市场调查、SWOT 分析等方法，对本公司、竞争对手的绩效进行定量、定性预测。公司的各种关键绩效指标值的历史值对比以及未来长期预测参见表 4.2-16。公司选择美的集团做为行业标杆，选择天喜机械制造作为主要竞争对手进行绩效对比（见表 4.2-15）。

表 4.2-15 竞争对手绩效对比预测表

性质	企业	指标	2018 年	2019 年	2020 年	绩效预测		
						2021 年	2022 年	2023 年
标杆	永祺科技	主营业务收入（万元）	2168	2794	2857	3003	3174	3355
		利润总额（万元）	20.2	24.2	27.2	31.5	36.5	40.7
		市场占有率（%）	5%	7%	7.9%	7.2%	8.9%	10%
竞争对手	赛宝液压	主营业务收入（万元）	1151	1760	2000	2600	3380	4400
		利润总额（万元）	10	20	21	29.5	38.4	49.9
		市场占有率（%）	3%	4.3%	7.2%	7%	9.5%	10.7%
公司	欧感智能	主营业务收入（万元）	5145.17	7274.87	7120	9256	12032.8	15642.64
		利润总额（万元）	27.59	63.45	127.55	462.8	601.64	782.13
		市场占有率（%）	16.2%	18.6%	35%	37.2%	38.5%	39%

表 4.2-16 公司长短期关键战略目标汇总表（补充下表数据）

指标类别	指标名称	2018	2019	2020	2021-2023 年绩效预测			测量方法
					2021E	2022E	2023E	
财务绩效	主营业务收入(万元)	5145.17	7274.87	7120	9256	12032.8	15642.64	销售量*销售价格
	利润总额(万元)	27.59	63.45	127.55	462.8	601.64	782.13	财务统计
顾客和市场绩效	顾客满意度(%)	68	82	92	95%	97%	98%	顾客访谈/调查
	市场占有率(%)	16.2%	18.6%	35%	37.2%	38.5%	39%	全球各主要生产厂家的产能计算、行业协会资料
	万元产值综合能耗(吨/万元)	393/1554	370/132	350/107	300/99	295/92	282/88	能耗标准折算法

	故障停机率 (%)	35%	27%	18%	15%	13%	10%	日常统计
	一次交验合格率 (%)	98%	95%	93%	97%	98%	99%	日常统计
	设备维修及时率 (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	研发费用万元	273.723	389.93	383.06	420	450	520	
<b>相关方</b>	采购合同履行率 (%)	68%	82%	92%	93%	95%	97%	
<b>人力资源绩效</b>	员工满意度	88%	90%	96%	97%	98%	99%	员工调查/访谈
	关键人才流失率 (%)	4%	5%	4%	5%	4%	6%	年度汇总统计
	培训经费投入 (万元)	55	76	82	100	150	220	日常统计
	员工收入增长率 (%)	-	35.53%	17.34%	16%	18.5%	20%	比率分析
	全员劳动生产率 (万元/人)	76.45	73.89	96.22	100	105	110	财务统计
<b>组织治理社会责任</b>	千人工伤率 (%)	2.3	1.4	0.2	0	0	0	日常统计
	纳税总额 (万元)	47.21	174.34	97.87	221.14	288.79	375.42	财务统计
	慈善捐赠 (万元)	50	80	100	150	200	300	日常统计

注：表格中年份带 E 的数值为预测值。

### 4.3 顾客与市场

#### 4.3.1 总则

公司围绕顾客与市场，明确目标市场和竞争环境，创新顾客关系管理，超越顾客期望，不断拉近与顾客的距离，提高顾客满意度、忠诚度。公司主营工程桩自平衡法静载试验用荷载箱等机械制造，生产技术领先，综合实力国内同行业翘楚。

#### 4.3.2 顾客和市场的了解

##### 4.3.2.1 提要

公司从多方面了解顾客和市场的信息，首先从多种形式下细分市场，包括按照市场区域和销售渠道等形式，针对不同市场，同时，公司还通过客户拜访、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应用。

##### 4.3.2.2 顾客和市场的细分

#### 4.3.2.2.1 顾客、顾客群和细分市场的识别

作为工程桩自平衡法静载试验用荷载箱行业的龙头企业，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，见表 4.3-1。

表 4.3-1 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销策略进行双向优化调整	确定目标市场和顾客分类

##### a) 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，主要以国际大型超市的建设和开发，公司积极维护业务，近年来国际市场每年递增，公司客户遍布全球，产品销往欧洲、美国等多个国家和地区。公司市场分布主要以国际市场为主，国内市场为辅，见表 4.3-2。

表 4.3-2 顾客群、细分市场综合分类

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。

细分角度	顾客群分类	顾客及交易特点
	潜在发展	新市场，新顾客或者竞争对手顾客，要花大力气。

#### b) 按营销区域客户等级细分市场

公司积极开拓市场，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。

#### 4.3.2.2 竞争对手的顾客及其它潜在顾客和市场的考虑

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欧感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，由营销中心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。

#### 4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

##### 4.3.2.3.1 了解关键顾客的需求、期望和偏好

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，以及他们对产品重要到不重要的排列顺序，并能够在适当时机影响顾客的购买决策过程。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，展示公司实力，使顾客增强对公司产品品质、供货能力、信誉等方面的信心；

◆邀请顾客参加交流会、展会，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，使顾客全面了解公司的产品，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表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 4.3-3 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
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
折扣型客户	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，不会轻易进行更换。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。

#### 4.3.2.3.2 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营销中心人员进行分析，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（见表 4.3-5），规避风险，挖掘新需求。

表 4.3-5 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

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，以上情况的公司在当地重新组建网点
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

几年来，公司积极运用市场的关键信息，调整了营销中心架构、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。

#### 4.3.2.3.3 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。

#### 4.3.3 顾客关系与顾客满意

##### 4.3.3.1 提要

顾客是企业存在的根本，顾客关系的建立、发展和维护一直是欧感矢志不渝的目标，公司顾客满意度的测量主要是营销中心，对顾客追求一个全方位的了解，并不断改进建立顾客关系的方法和顾客满意度调查的方法。

##### 4.3.3.2 顾客关系的建立

###### 4.3.3.2.1 以合作共赢建立和维护顾客关系

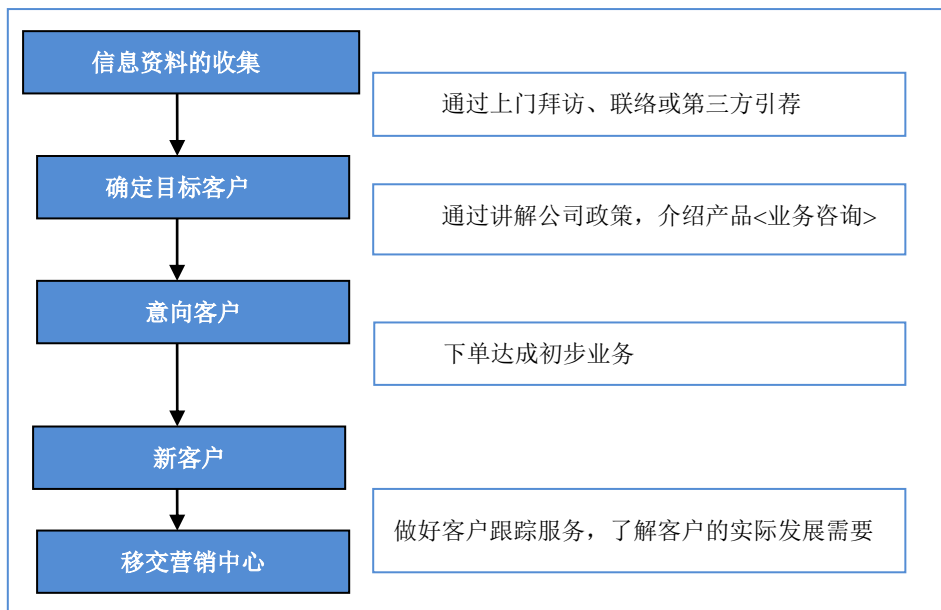
公司通过多种途径与不同的顾客群体建立起长期合作关系，及时与顾客沟通，听取顾客反馈，维护顾客关系。从战略上来讲，“发现需求——满足需求并保证顾客满意——营造顾客忠诚”是公司营销的三步曲。

###### a) 建立顾客沟通渠道，发掘潜在顾客

公司使用各种途径和方法与潜在顾客建立联系，建立顾客关系。

在建立顾客关系的过程中，注意充分了解顾客需求，满足和超越顾客期望，维护顾客关系，提升满意度和忠诚度，见图 4.3-1：

图 4.3-1 顾客关系的建立和维护



## b) 与顾客建立长期合作关系

公司通过各种渠道了解顾客的需求、经营状况及发展前景，对战略顾客和重点顾客建立长期合作关系，每年安排公司高层领导进行走访，听取顾客的声音，从而增加顾客信任、培养顾客的忠诚度，把顾客从一般的业务关系提高到战略合作关系。

针对客户的管理，公司建立对话互访关系和多渠道信息沟通，通过交流或商务活动，力争得到客户的认同，把客户关系从个体忠诚提升为组织忠诚。公司成功的秘诀就是能够有效协同制造、技术、质控、营销等多个部门，组成跨部门、跨职能的客户服务组织，多项服务以及一体化解决方案为客户提供了更大价值。首先，欧感与客户之间是一种建立在双赢基础之上的合作，互信互依，共同制定产品升级与创新计划或为降低整个系统的成本而共同努力。其次，公司投入大量资源，专注于深度参与客户的发展，客户也深度关注欧感发展并给予支持。

公司还通过数据和信息管理、面向顾客的应用程序以及对基础设施和体系结构的投资，建立自己的价值观和客户服务体系，以此提升客户的忠诚度。

## c) 满足并超越顾客期望，提高满意度和忠诚度

公司在全面分析自身发展阶段及竞争优势，综合考虑行业竞争趋势及未来热点的基础上，从以下 3 个方面赢得、满足并超越顾客期望。

1) 继续倡导以品质为中心的发展理念，大幅提升欧感美誉度及忠诚度。在完全的市场经济里，竞争最终体现为质量竞争，虽然目前本行业的实际情况为低

价竞争，但随着相关法律进一步健全，谁先建立起自己的品牌，谁就会在未来的市场竞争中具有先发优势。本公司将在现有市场的基础上首先对重点区域展开形式多样的宣传攻势，如借助广告、推广活动、网站，提升影响力。

2) 继续深化“用心服务”理念，把用户当作自己的亲人看待，全面提高售前、售中、售后服务水平。进一步梳理管理框架，充分体现以用户为中心的核心意识，以营销中心牵头，实行一站式服务，融合内部所有与用户直接相关的服务链。

3) 拓展市场。通过目前业务的基础，将企业营销进一步整合，扩大市场。

#### 4.3.3.2.2 建立顾客查询信息、交易、投诉的沟通渠道

a) 公司提供给国内顾客查询信息、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（见表 4.3-6）。

表 4.3-6 国内、外顾客查询信息、交易和投诉的主要沟通渠道

接触方式	接触时间	负责人	顾客担忧怎样被监测和管理
服务电话	24*7	客服人员	分配服务人员或安排服务
移动电话	立刻行动	客服人员	与公司员工直接接触
网站	24*7	客服人员	了解公司信息
电子邮件	立刻行动	客服人员	与公司员工直接接触

b) 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 4.3-7 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
	交货方式：物流、海运		



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
	付款方式: 货到付款		式)。
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	

#### 4.3.3.2.3 顾客投诉管理

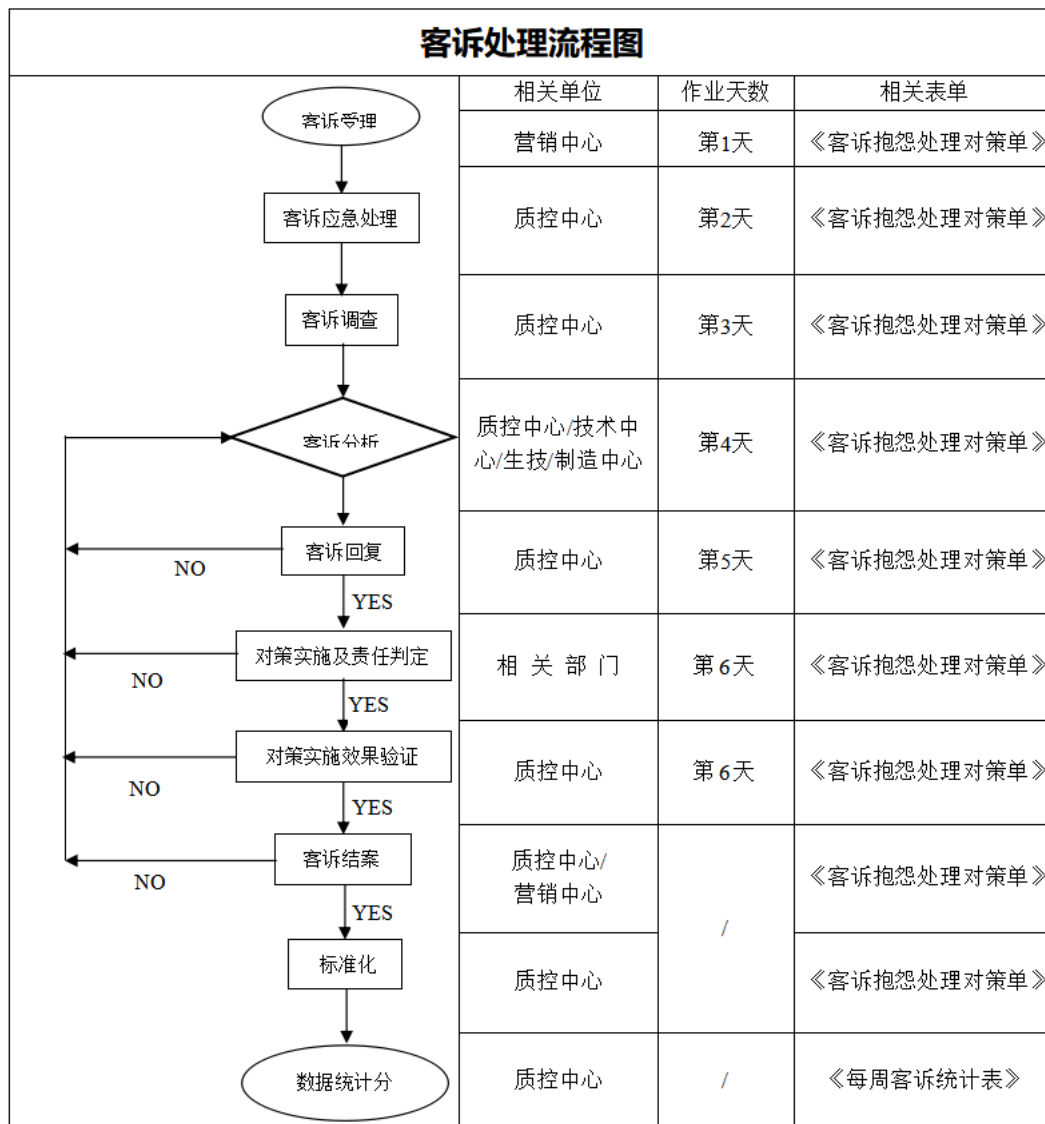
##### a) 建立规范的顾客投诉管理程序

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。建立了管理控制程序、反应快速的投诉管理流程。

##### b) 加强顾客投诉基础管理, 缩短处理周期

公司建立了顾客投诉应急流程, 加强顾客投诉基础管理, 缩短处理周期

图 4.3-2 顾客投诉处理流程



c) 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。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，它要发到职能部门责任人和营销中心在内的全体组织成员手中。

#### 4.3.3.2.4 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，以确认当前顾客服务方法的有效性，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。

#### 4.3.3.3 顾客满意的测量

##### 4.3.3.3.1 顾客满意度测量

公司使用管理体系程序文件《顾客满意度管理控制程序》进行顾客满意度的调查与测量。多年以来，坚持做到每年开展最少一次顾客满意度的测评。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，营销中心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，公司由营销中心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。

营销中心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。营销中心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。

图 4.3-3 顾客满意度调查流程图

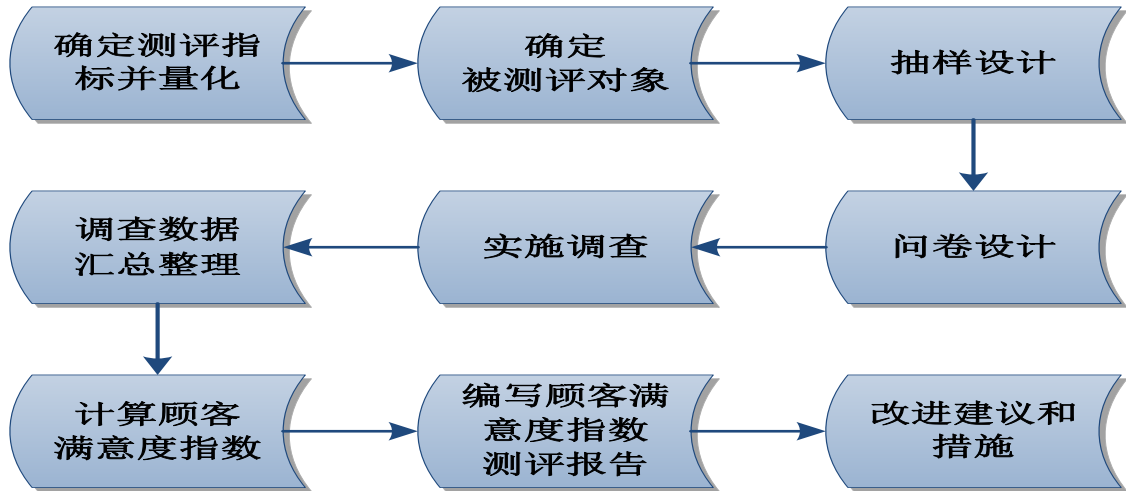


图 4.3-4 顾客满意度调查表

顾客满意度调查表

尊敬的顾客 \_\_\_\_\_:

QR/SE-05 A/0 NO.:201501001

为持续提高对顾客的产品和服务质量，本公司特进行满意度调查，烦请勾选下表选项，以作为本公司产品和服务质量改进的依据。  
 请将本表填写后传真回本公司，本公司将尽快给予答复。谢谢合作！

调查项目	本公司产品和服务的满意程度			
	很满意 (A)	满意 (B)	基本满意 (C)	不满意 (D)
您对产品质量、性能的满意程度	<input type="checkbox"/> 产品质量、性能优异	<input type="checkbox"/> 产品质量、性能良好	<input type="checkbox"/> 产品质量、性能一般	<input type="checkbox"/> 产品质量、性能差
意见栏				
您对服务人员的满意程度	<input type="checkbox"/> 服务人员素质高	<input type="checkbox"/> 服务人员素质较高	<input type="checkbox"/> 服务人员素质一般	<input type="checkbox"/> 服务人员素质差
意见栏				
您对交货情况的满意程度	<input type="checkbox"/> 交货时间和数量准确	<input type="checkbox"/> 交货时间和数量基本准确	<input type="checkbox"/> 交货时间和数量有时不准	<input type="checkbox"/> 交货时间和数量经常性不准
意见栏				
您对反馈/投诉处理及服务质量的满意程度	<input type="checkbox"/> 服务质量优，服务措施得当有效	<input type="checkbox"/> 服务质量较好，服务不足是极个别时候，服务措施有效	<input type="checkbox"/> 服务质量一般，服务措施有效性一般，在某一方面出现问题，但可以接受	<input type="checkbox"/> 服务质量差，服务措施不当，导致不能接受
意见栏				
综合意见栏				

顾客签名/日期:

图 4.3-5 顾客满意度汇总分析报告



产品和服务信息跟踪及顾客对竞争对手满意度收集，了解到公司不足方面，作为公司改进的方向。

#### 4.3.3.3.4 评价顾客满意程度方法的适宜性

通过定时的测评，进一步完善了公司顾客关系管理体系，提升了服务质量，不断提高顾客满意度。完善顾客信息资料库以记录顾客与公司之间每次的往来情况，将公司与顾客接触时收集到的信息进行汇总并标准化，形成统一的数据库。然后对信息按顾客进行分类整理并进行分析。从中获悉顾客的需求和特点，以指导公司各项工作的开展。坚持以行业为区域服务、行业为区域补充的原则，互相配合，互相促进，充分有效挖掘了顾客的价值，提高了市场份额。

此外，公司还根据战略部署的需要，结合行业发展的形势，通过内部自审、流程诊断等方式对顾客满意测量方法的适应性、有效性进行评估，实施改进顾客满意测量方法，这为持续满足和超越顾客期望指明了方向。

表 4.3-8 顾客满意度测量方法改进举例

改进点	具体措施	目的	应用情况
扩大测量对象范围	增加最终顾客调查比例	适应公司做大市场的发展战略	识别出最终顾客的需求和期望
调整测量重心	对一次性顾客不发调查表，仅通过交易过程测量	在顾客满意度测量中更多关注长期客户的感受	提高顾客满意调查效率，节约资源
开展竞争对手顾客满意的了解	在调查本公司顾客满意的同时，了解竞争对手的顾客满意度	了解本公司产品在市场中所处的地位，寻找改进空间	实行高品质战略和灵活定价测量，以超值的性价比赢得顾客，抵消竞争对手的优势
增加调查视角	顾客满意度调查	确保调查结果的客观性准确性	客观审视产品质量和价格满足顾客的程度，持续改进服务

## 4.4 资源

### 4.4.1 总则

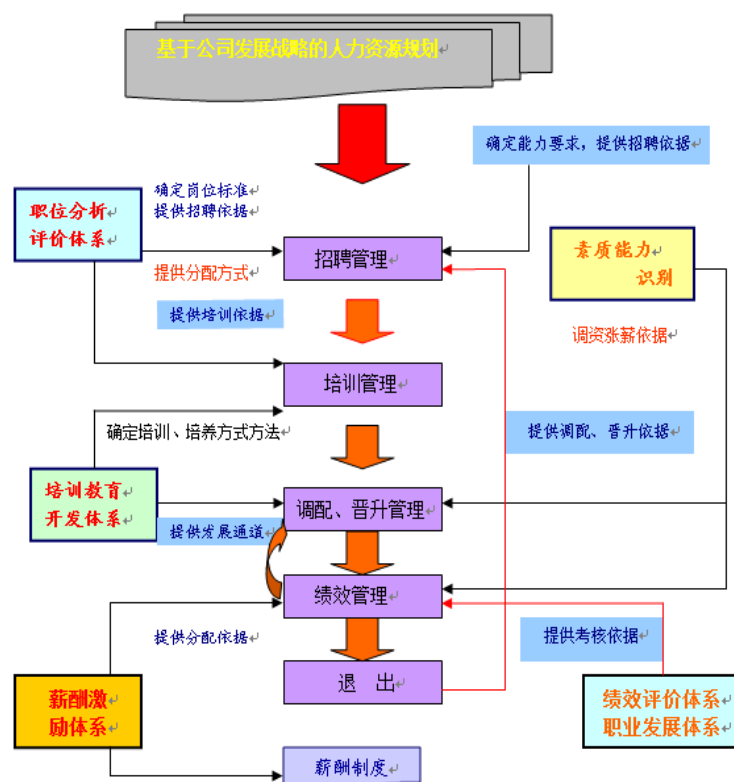
公司明确资源是企业战略成功的必然要素，因此将有限的资源配置于战略控制点上以确保战略规划和目标的实现；除此之外，从过程管理的需求识别、过程设计、管理控制到改进创新，公司提供人、财、物、技术、信息及相关方关系等方面的资源确保了过程管理的有效运行。

## 4.4.2 人力资源

### 4.4.2.1 提要

公司建立了由职位分析评价体系、绩效评价体系、素质能力识别体系、教育培训开发体系、薪酬激励体系、职业发展体系等体系构成的人力资源开发与管理系統（见图 4.4-1），营造卓越的阶梯式人才培养、多渠道的职业发展空间，有效促进企业与员工的共同发展。

图 4.4-1 人力资源开发与管理系統



### 4.4.2.2 工作的组织与管理

#### 4.4.2.2.1 建立完善的组织机构，实施人性化的管理

##### a) 工作系统的完善

为实现公司发展战略目标，按照“聚焦顾客对健康生活的焦虑及关切，永不停息致力于颠覆性创新，引领行业发展趋势，使未来人类生活更健康、便捷且更富乐趣”。的企业使命，公司建立了三位一体的人力资源开发与管理系統，高效、完善、严密的管理體系，形成了“企业发展，员工成长，和谐共赢”的发展格局。

公司根据未来整体发展战略的目标，实行以职能中心为基础，资源平台共享的职能制组织结构，并在发展过程中不断优化公司组织机构，为公司持续发展和

战略目标实现奠定了坚实基础。

#### b) 建立扁平化的组织结构

组织结构是公司组织意识和组织机制赖以存在的基础。为提高工作效率，公司在岗位分析基础上，构建了扁平化的组织结构形式，制定了《权限管理控制程序》，明确岗位权限进行授权，各部门目标明确，各项经营管理活动有条不紊，有效地提高了决策效率，促进了企业战略的实施。

为强化各部门管理职能和协调功能，确保定位准确，目标明确，公司还制定了《部门职责管理控制程序》和《岗位说明书》，明确部门、岗位职权职责、岗位任职资格等。为保证组织的有效运行，最大限度发挥其应有作用，公司人力资源中心每年对各个职能部门的执行情况进行检查，对工作效率进行评定，对横向管理与纵向管理的协调关系进行监督，对发现的问题进行及时整改，对岗位人员进行调整。

#### c) 合作创新授权的团队文化

为提高工作效率，激发各级领导和职能部门的积极性、主动性，公司以《权限管理控制程序》和《岗位说明书》的形式进行了授权，职责明确，职权清晰，使公司高层从繁忙的具体事务中解脱出来，专注于研究公司发展战略，处理公司重大事务。为确保工作顺利，公司制定了完善的管理制度，并依托信息化管理系统加强流程管理，确保在授权的情况下，权利受到约束。

根据《权限管理控制程序》和《岗位说明书》，中层干部根据公司业务需要和部门实际，拥有计划权、人事任免权、工资决定权、奖金分配权，基层管理人员拥有班组员工岗位调整权等。公司还细化各种管理制度如《单位绩效考核管理控制程序》、《薪酬管理控制程序》等，为各级管理人员运用人事管理权提供了依据。

同时依据不同时期的主要目标任务和生产经营、管理等各方面的关键问题，适时组成灵活多样的各种工作小组，进行重点攻关和创新活动。同时公司设立多种跨部门职能小组，如项目组、改善小组等，这些职能小组有利于员工授权，营造员工积极参与管理的氛围。

表 4.4-1 班组长及以上管理干部职责权限一览表

项目管理层	人事	业务	资源	支撑文件
-------	----	----	----	------



项目管理层	人事	业务	资源	支撑文件
高层管理人员	员工任免调动建议权	流程改造、制度建设的建议权	设备购买建议权、人员编制建议权	《权限管理控制程序》 《岗位说明书》
中层管理人员	技能等级评定权、工资调整建议权	应急处理权、质量评定权、	低值易耗品购买建议权、人员借调权	《权限管理控制程序》 《岗位说明书》
基层管理人员	员工绩效考核权、工作分配权	业务调整权、工艺创新建议权	生产劳保资源分配权	《权限管理控制程序》 《岗位说明书》

#### 4.4.2.2.2 员工的招聘、任用及留用

##### a) 科学合理的公开招聘

公司用人部门提出需求计划，企划中心根据人力资源规划以及研究评估岗位空缺情况之后经过审批，与用人部门沟通起草招聘要求。对于不同的招聘对象，公司采取不同的招聘渠道，尽最大可能的招募到符合企业发展、具备公司要求能力的人才。（表 4.4-2）

表 4.4-2 公开招聘渠道

渠道类别	招聘渠道	招聘对象（主要）
外部招聘网站渠道	前程无忧/智联招聘/猎聘网/慈溪人才网/智通人才网等专业或行业类招聘网站/线上招聘会	中高级人才及一般管理/技术/文职人员等
外部线下招聘渠道	招聘会/校招双选会或宣讲会/专业沙龙&交流会/参与相关领域线下活动/本公司或目标公司门口招聘告示/设摊招聘或发传单	中高级人才及一般管理/技术/文职人员/普工等
社交平台招聘渠道	公司或其他微信公众号/微信朋友圈/社交 APP 或社群/微博/论坛/相关领域线上活动/区域生活网等	中高级人才及一般管理/技术/文职人员/普工等
内部推荐招聘渠道	企业人才库/员工或其亲属朋友推荐	一般管理/技术/文职人员/普工等
第三方机构合作	猎头公司/RPO（招聘流程外包）/人才中介/劳务派遣	中高级人才/普工等
备注：公司鼓励员工推荐优秀人才，由企划中心本着平等竞争、择优录用的原则按程序考核录用。		

##### b) 确保员工具备卓越模式运行所需能力

公司成立卓越绩效领导小组及卓越模式实施团队，参加了卓越绩效模式标准培训；聘请权威专家讲授卓越绩效知识；卓越模式实施团队组织开展全员的卓越绩效知识培训，组织有关人员开展卓越绩效模式专题研讨会；根据卓越绩效标准

知识，向公司全体人员宣贯，充分调动员工学习热情，使员工具备卓越模式运行所需的能力。

### c) 公司当前和未来员工能力需求与现有能力的比较分析

公司基于战略发展，对各层次员工的素质能力要求与现有人员能力的比较分析见表 4.4-3。

表 4.4-3 战略发展对员工能力需求与当前能力水平比较分析

类别	当前员工能力评价	未来员工能力需求
工作热情与积极主动 (全体员工)	能够主动承担工作任务并认真完成，具有工作热情	积极主动地承担工作任务，能够提出有创新的工作方法，勇于从正面角度反映不同意见
沟通能力 (销售、行政类)	注意与同事及客户沟通的方式方法，具备口头及书面表达能力	及时/坦诚/主动/正面与公司同仁分享信息；能主动反馈与汇报，在交流中发现商机；具备很好的口头及书面表达能力，并善于倾听
团队精神 (全体员工)	参与/接受并支持团队的决定，与同事相处和睦	与同事及客户有效合作以达共同目标，为团队决策献技献策
组织能力 (管理人员)	能组织一般的工作，基本无差错	能组织复杂的项目，有条有理，基本无差错，受属下员工敬佩
自我管理能力 (全体员工)	自我管理尚可，能遵守公司的规章制度及工作程序；个人发展目标明确	善于自我管理，并遵守公司的管理性规范，寻找具有挑战性机会，追求自我发展
学习能力 (全体员工)	能够从工作中吸取新经验，但不注意学习书本知识	领悟力强，能够自觉地从书本及工作中学习新知识，并注意知识积累，善于在工作中学习
专业能力 (全体员工)	具备并表现出的本岗位所需的单一技术专长，具有处理本专业的技巧	拥有并表现出复合的专业技能，具有应用专业知识的策划能力

### e) 提高员工技能、业务水平

公司通过岗位分析，区分出一般、重要、关键岗位，针对不同岗位人员采取差异化能力提升培训，如公司内岗位技能培训、业务知识培训、助理制、师带徒制，提升现有人员的业务与技能水平，确保员工能力适应公司发展要求。

### f) 极具优势的留人措施

公司制定了详细的留人策略，采取了多项极具优势的措施。

表 4.4-4 公司留人策略

留用对象	留人措施
------	------

技术人员	1、将公司未来发展愿景同个人的目标相结合，用事业留人。公司要制定清晰而目前的发展目标、愿景，制定切实可行的发展规划。另外，公司为关键员工进行职业生涯规划，让员工有明确的奋斗目标，感受到在公司里“有价值、有奔头、有收获”，愿意在企业长期做下去； 2、提供较好的收入，适合人才发展与市场的水平，公平与诚信相结合，保持薪酬待遇的竞争性； 3、机制留人，做到能者上，庸者下； 4、用沟通的企业文化留人，要想真正留住优秀的员工，就必须塑造信任、沟通的文化氛围，当领导者同员工目标一致，沟通顺畅时，就必须能产生归属感、认同感，最终实现留人又留心； 5、提高工作、生活水平，丰富员工业余文化生活。
管理人员	
骨干力量	

补充图片？

#### 4.4.2.2.3 积极听取和采纳相关方的意见，畅通沟通渠道，促进技能共享

##### a) 公司内部外沟通、交流和分享

公司通过多种形式与渠道积极听取员工和顾客的意见及建议，合理采纳，以促进各项工作持续改进与提高，也使得员工有更多机会将声音传达到高层，具体见表4.4-5。

表4.4-5 内外部双向沟通渠道一览表

沟通对象	形式	频次	内容
员工	职工代表大会	年度	就公司的生产经营、收入分配、福利政策、民主评议、教育培训、劳动合同、劳动保护等规章制度充分发表意见和建议，收集广大员工的意见，进行落实和改进。
	员工说事	不定时	了解员工同思想动态，听取意见和建议，针对合理意见进行工作改进。
	OA系统	随时	员工可随时向上级领导发送即时消息，进行一对一的沟通，通过交流，领导层能随时了解员工的思想，适时采纳员工的合理建议。
	总经理信箱	随时	
	党建活动	随时	
	企业微信	随时	
	绩效面谈	年度	对考核结果与员工进行交流，并接受绩效申诉，妥善处理申诉结果。
	职业技能比赛	不定时	通过不定期举办各工种职业技能比赛，提升员工操作技能和归属感。
	提案改善	随时	根据《提案改善管理控制程序》，鼓励员工积极参加，将提案改善传给主管部门，对采纳的意见给予奖励。
员工满意调查	定期	根据满意度调查结果，积极做好改进工作。	

沟通对象	形式	频次	内容
顾客	企业网站	随时	投诉产品、服务质量及其他建议和意见等。
	电话	随时	
	走访	定期/不定期	
	邮件	随时	
供应商	走访供应商和高层领导互访	一年一次以上	对采购原料或辅料的产品质量、服务水平及其他建议和意见等。
	会议	一年一度	
	对供应商技术指导 and 咨询	随时	



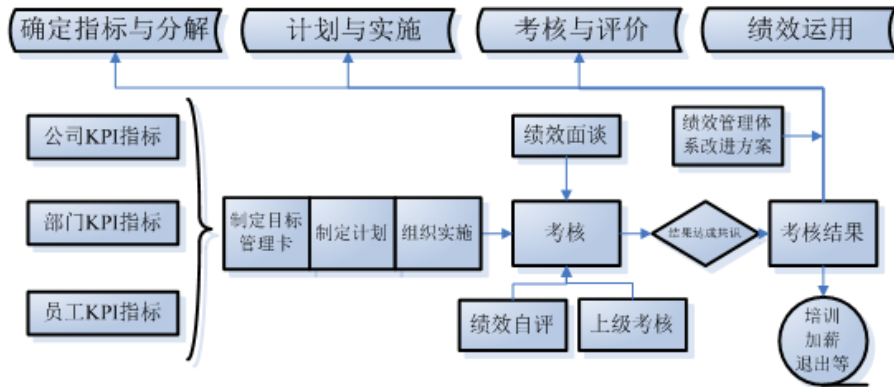
图4.4-X 安装职业技能大赛颁奖仪式

#### 4.4.2.3 员工绩效管理

##### a) 规范的多层次绩效考核体系

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。绩效管理的意义在于以企业价值创造为核心，推行目标管理，使公司整体战略目标得以层层分解，责任到岗，并保证目标一致性；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 4.4-2)：

图 4.4-2 绩效管理体系流程图



### b) 公平合理的薪酬体系

公司根据薪酬管理原则（表 4.4-7），实行职能、贡献层级制的薪酬机制，将人员分为管理序列、营销序列、操作序列、工程技术序列、质量控制序列、实验技术序列以及专业序列（分为会计专业、审计专业、经济专业及统计专业四个子序列）等七个类别，以类别确定年薪制或者月薪制，每类别又分为不同等级。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，薪酬实施由人力资源中心牵头负责。

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评价要素、知识技能评价要素、工作强度评价要素、工作环境评价要素四块，量化评价并分别加权得出分数，根据所处范围确定该员工在此岗位中所处的薪酬等级，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 4.4-7 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

### c) 丰富多样的员工激励措施

公司在内部设立多种类型的奖励（表 4.4-8），从物质和精神上激励企业员工开拓创新、公司创优。

表 4.4-8 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。
--------------	------------------------	--

#### 4.4.2.4 员工的学习与发展

##### 4.4.2.4.1 员工的教育和培训

###### a) 识别培训需求

随着公司的高速发展，对员工的培训、教育变得更加重要。公司企划中心结合人力资源规划、部门主管对员工的培训需求分析以及员工自身的兴趣和能力设置个性化的培训计划。每年12月15日前，各部门将《年度培训需求调查表》提交企划中心，企划中心在收到各单位《年度培训需求调查表》后，进行汇总和讨论后，编制公司级《年度培训计划》并呈报企划中心总监审批，经经管办核心成员核准，于当年的12月31日前将批准的《年度培训计划》下发给各单位。此外，新员工培训计划由企划中心制定，将三类培训需求汇总以后，根据上一年的培训情况对于课程进行一定的调整，最后形成《年度培训计划》。

表 4.4-9 职能培训项目

职能	培训项目名称	职能	培训项目名称	
设备管理	资格培训	财务管理	成本压缩控制与库存管理	
	上岗培训		纳税人培训	
	消防演练和如何使用灭火器等		防伪税票培训	
	设备维护和安全生产知识		公司财务分析及风险防范	
人力资源	人力资源管理		统计管理	会计证年审培训
	企业绩效管理和团队目标			核销业务
	《劳动合同法》相关知识	中高层管理	物料控制与库存管理	
	打造企业实战培训体系		档案管理人员培训	
	劳动保障法规政策培训		企业创新理念途径	
	人力资源战略与管理		中国式管理培训	
养老保险制度实施办法	如何成为优秀管理干部			
生产管理	安全培训	企业规范化管理培训		
	员工上岗培训	员工职业化素质的打造		
	内审员培训	创建学习型组织与管理五项修炼		
	生产计划与交货期培训	赢利能力与企业家智慧变革暨领导力思维与影响力		
	卓越班组长管理技能提升训练	接轨国际一流公司的战略管理		
	车间管理能力提升培训			

职能	培训项目名称	职能	培训项目名称
	生产一线成本管控	技术管理	打造中国企业新中层职业经历技能培训
	干部如何管理现场控制成本		新产品研发项目管理
	企业班组长目标管理		短期培训班
营销管理	业务流程培训		质量专业人员继续教育
	销售技巧与策略		管理体系知识
	实战操作培训		标准化体系知识
	服务营销培训		技能培训
	市场竞争与专业化培训		科技服务培训
	个性化客户服务		质量体系培训

### b) 科学制定培训计划

企划中心负责公司《年度培训计划》的制定及组织实施。根据员工类型来分，新员工培训及转岗包括岗前培训（岗前培训分为公司岗前培训、单位岗前培训、班组岗前培训）与岗位培训等，具备科学的定岗培训流程；在岗人员每年至少进行一次全面的岗位技能培训和考核；特殊岗位培训中，特殊、关键工序和关键测量过程操作人员参与定期培训（每季度至少一次），不断了解产品的行业新标准、新知识、新工艺、新问题，以提升对产品的认知和实际问题的解决能力，考核合格方可上岗；重大环境影响和重大风险岗位由所在岗位的部门负责人进行培训，培训后考核合格后上岗；工程技术人员及管理人员培训一般邀请外部专家来企业授课或外派这些人员进行学习。根据职能划分公司培训项目如表 4.4-10。

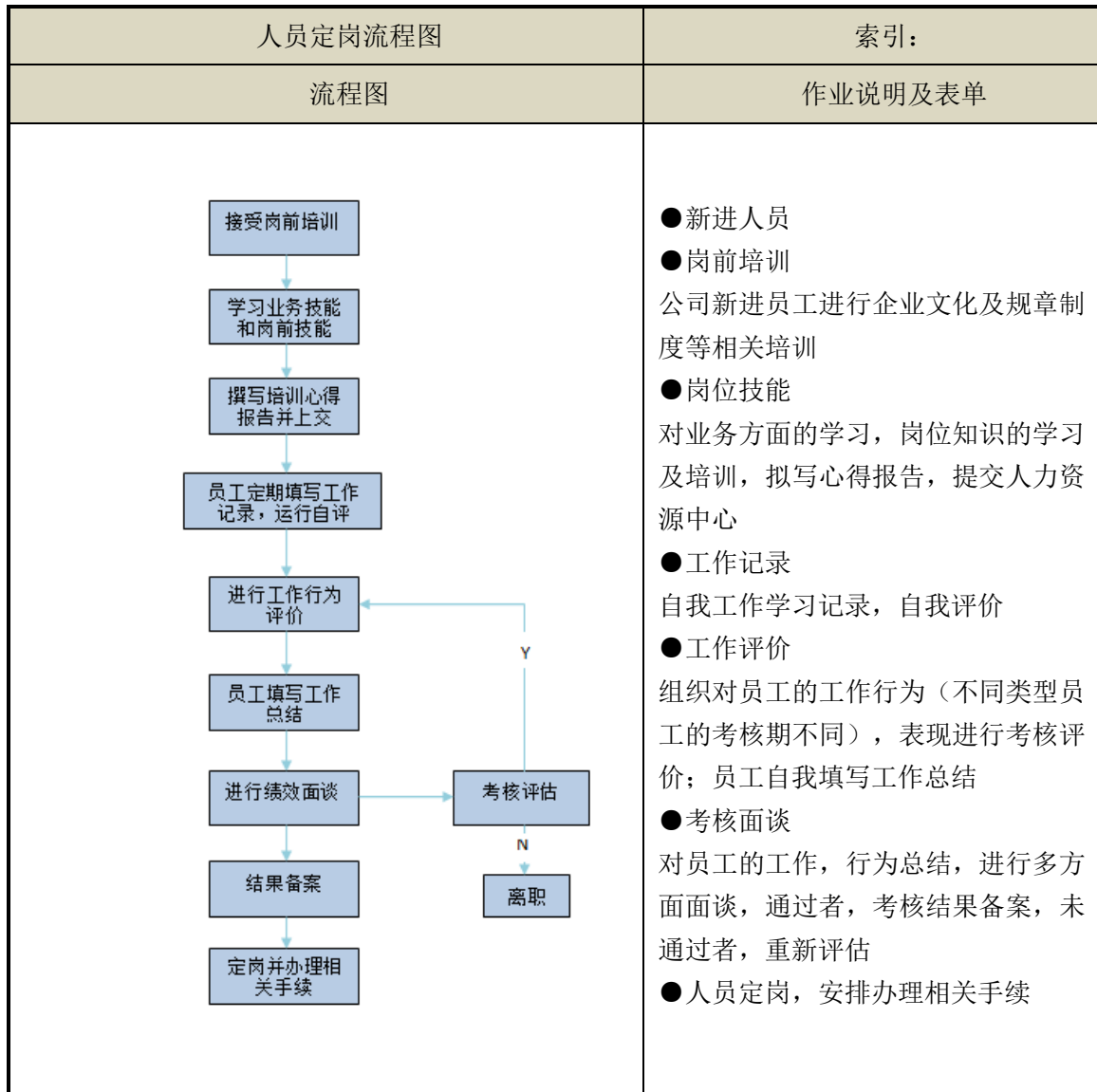
表 4.4-10 员工分类培训汇总

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 技术业务	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	校企合作	为企业培养专业人才	比如多次参加外部培训

人员	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

新进人员定岗培训效果的评估与考核流程如下图 4.4-3。

图 4.4-3 新进人员定岗培训效果的评估与考核流程图



### c) 确定培训流程

公司的培训体系与战略规划和经营目标相联系, 构建了完善的培训流程(图 4.4-4), 明确了培训系统的运作环节, 为培训的有效实施提供指引。

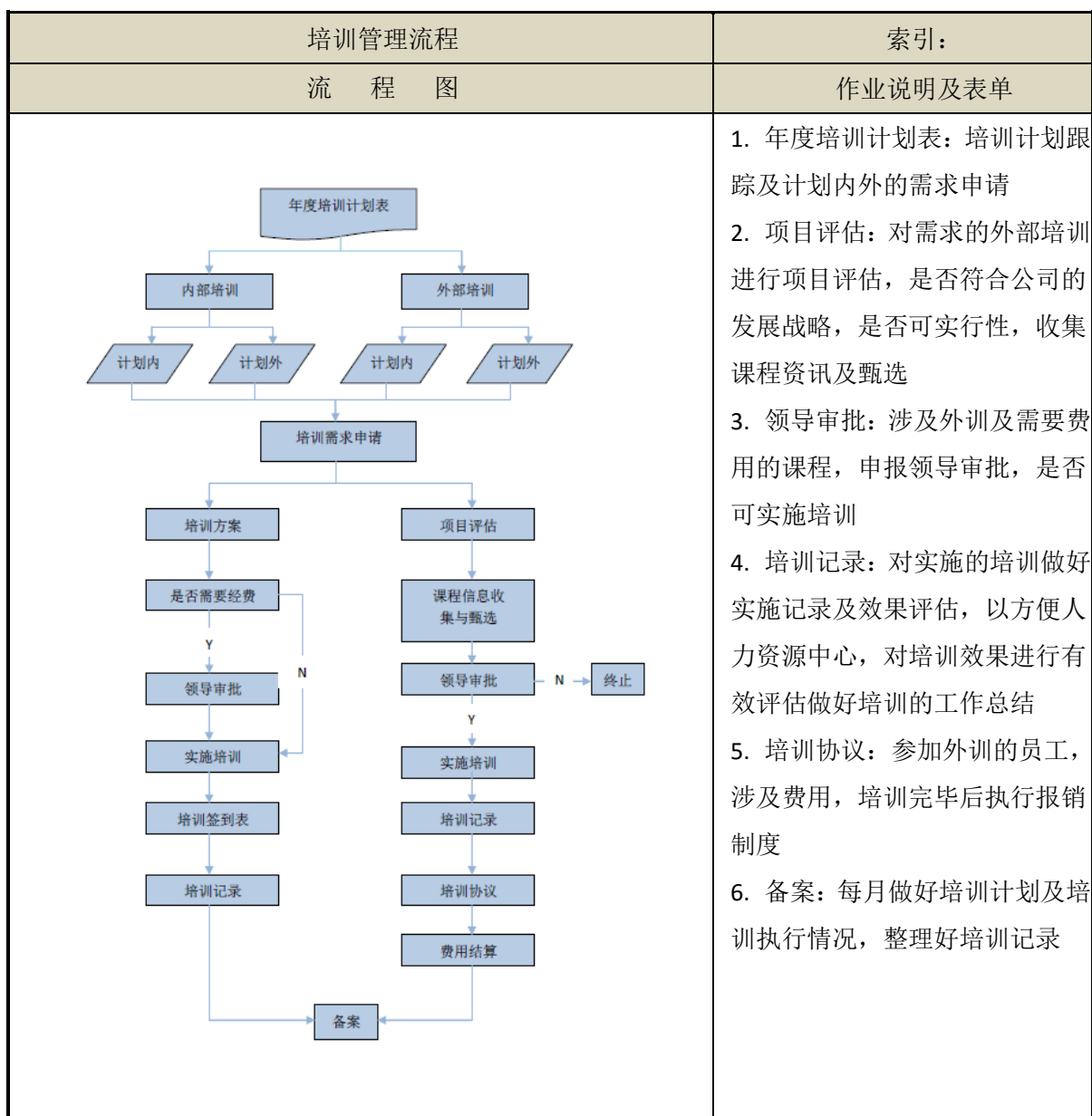
### d) 实施培训的支撑

◆ 内部培训资源: 截止至 2020 年底, 公司内部讲师成员共 15 人, 内部培训共有 130 多种课程, 每年按照需求开设一定数量的课程。



◆培训经费投入：2020年总投入培训经费82万员，平均每人接受培训40小时。根据公司的发展趋势，为了提升员工的职业素质及技能，更好的培养公司的人才，公司每年将逐步递增培训费用，让更多的员工参加和吸收外界的知识，提升自我的能力。

图 4.4-4 培训管理流程图



### e) 评估和考核培训效果

企划中心定期组织公司负责人及员工代表等召开年度培训工作会议，评价培训有效性。对于公司新进人员，采取系统的定岗培训及评价流程，力求能够引进适应公司文化、学习能力强的人才，并迅速发挥其才能。此外，还通过理论考核、操作考核、业绩评价、观察等方法进行培训效果评价（表 4.4-11）。

培训记录将会记入个人档案，通过对个人档案的调用，可以进一步明确员工所培训的项目以及员工目前所处的水平，以作为考核、晋升的依据。

表 4.4-11 培训效果评价方式

评价方式	评价主体	评价对象
问卷调查	新员工、岗位需求学员	内部讲师、外部讲师
理论考试	内部讲师、外部讲师	新员工、业务员、质量及技术人员
实习总结	见习人员、销售人员	应届大学生、见习人员、销售人员
技能测试等	内部讲师	操作人员、见习人员、特殊岗位
培训实施记录及评估	内部讲师、外部讲师	全体受训学员
访谈问卷	外聘讲师	高层管理人员

#### 4.4.2.4.2 员工的职业发展

公司建立阶梯式的人才培养机制、多渠道的发展通道，为员工提供顺畅的发展空间。

##### a) 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。如绩效和能力达不到要求的，采取调换岗位，转岗培训或取消技能工资等措施，促使员工不断学习，主动发挥。

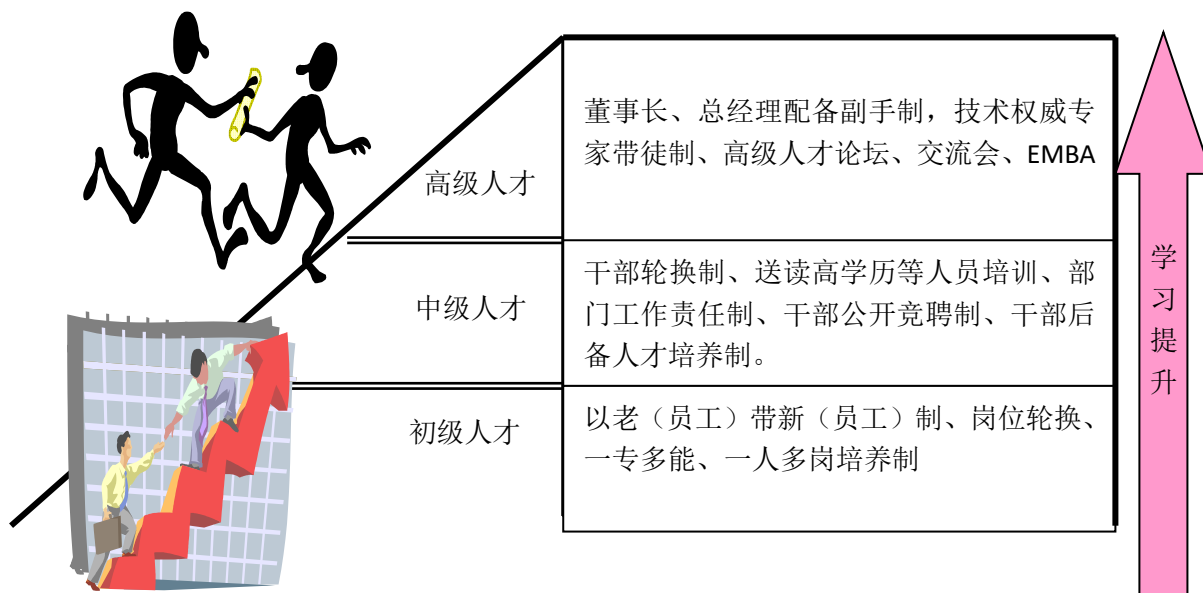
**拉：**公司建立了以员工评价体系为基础的全方位的薪酬激励体系

明确岗位职责，充分授权，引导员工自主地创造性开展工作，充分发挥员工的潜能。

##### b) 建立多渠道的人才培养制度，提供员工学习与发展空间

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，具体见图 4.4-5。

图 4.4-5 人才培养与发展模式



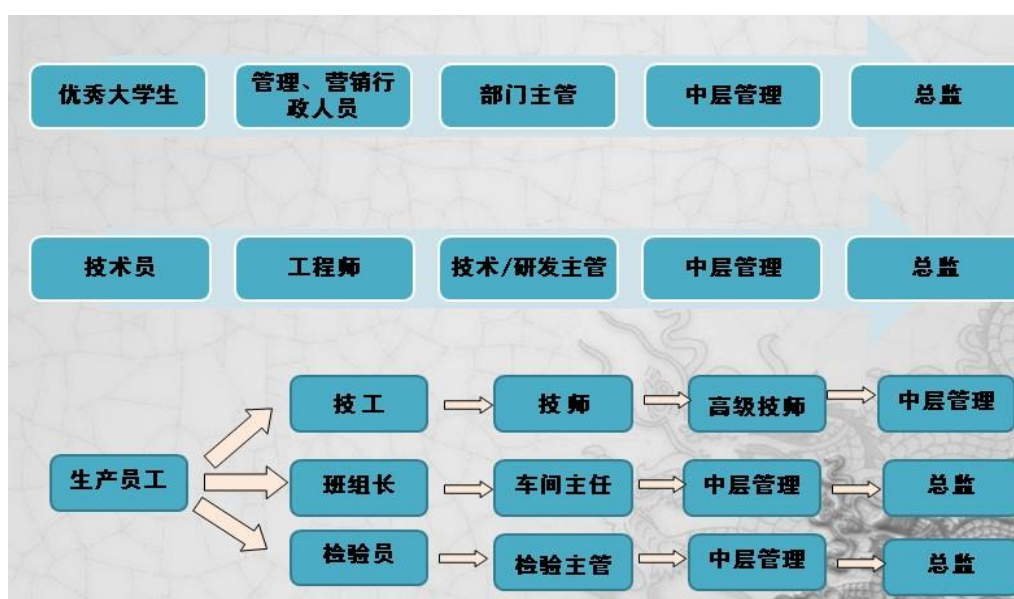
人才梯队	储备、培养制度
------	---------

图 4.4-6 员工职业生涯发展通道及发展平台设计

### 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发展目标与行动计划，并提供相应的支持。具体见表 4.4-6。

图 4.4-6 员工职业生涯发展通道及发展平台设计



## 4.4.2.5 员工的权益与满意程度

### 4.4.2.5.1 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。

#### a) 依法管理、创建舒适的工作环境

公司严格执行国家的《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，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管理相关制度，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 4.4-12。

表 4.4-12 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

### b) 应急预案

通过制订各种应急预案（见表 4.4-13），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 4.4-13 公司应急预案

紧急状况	应急预案	应急准备
火灾	《防火应急预案》	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、抗洪灾应急预案》	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。

### c) 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，公司组建各种应急小组、建立小组成员全天候 24 小时待命的快速反应机制，配备应急设备如照明设备、消防设备、通讯设备、医疗设备及急救人员，在可能发生的危险情况和紧急状态如火灾、台风、断电等时，迅速起动相应的应急预案，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

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。

**b) 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 4.4-17）。

**表 4.4-17 员工个性化需求及支持（建议补充福利方面的内容？）**

员工	共性支持措施	个性化支持措施
生产一线员工	节日祝福、社会保险、提供多种文体设施、举办各项文体活动	提供安全生产培训，健全安全生产配套设施、物资，建立安全生产示范岗
		理论知识培训结合实际操作培训
		实行薪酬与绩效挂钩
		晋升机制、提供住宿、食堂
一般管理人员（技术人员）		实行薪酬与绩效挂钩、专业技术职称评聘机制
		晋升机制、领导关心
		提供各类培训
中层干部/技术干部		竞争上岗、专业技术职称评聘机制、工作充分授权
		工商管理课程、管理能力提升培训
高层领导		改进沟通方式、加强交流、营造合作氛围
		品牌宣传、企业形象地位的提升

补充图片？

**d) 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、提案改善活动、5S 活动整合为卓越班组活动，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（见表 4.4-14），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 4.4-14 卓越班组活动资源支持情况**

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。

提案改善活动案例？

#### 4.4.2.5.2 员工满意程度

##### a) 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 4.4-15 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
员工满意度调查	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
	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	全体员工	国家劳动法规政策，本行业薪酬竞争力情况，公司所在领域关键人力资源	企划中心	每年度

刊、信箱		供给状况		
------	--	------	--	--

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如下所示。

表 4.4-16 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

#### c) 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。

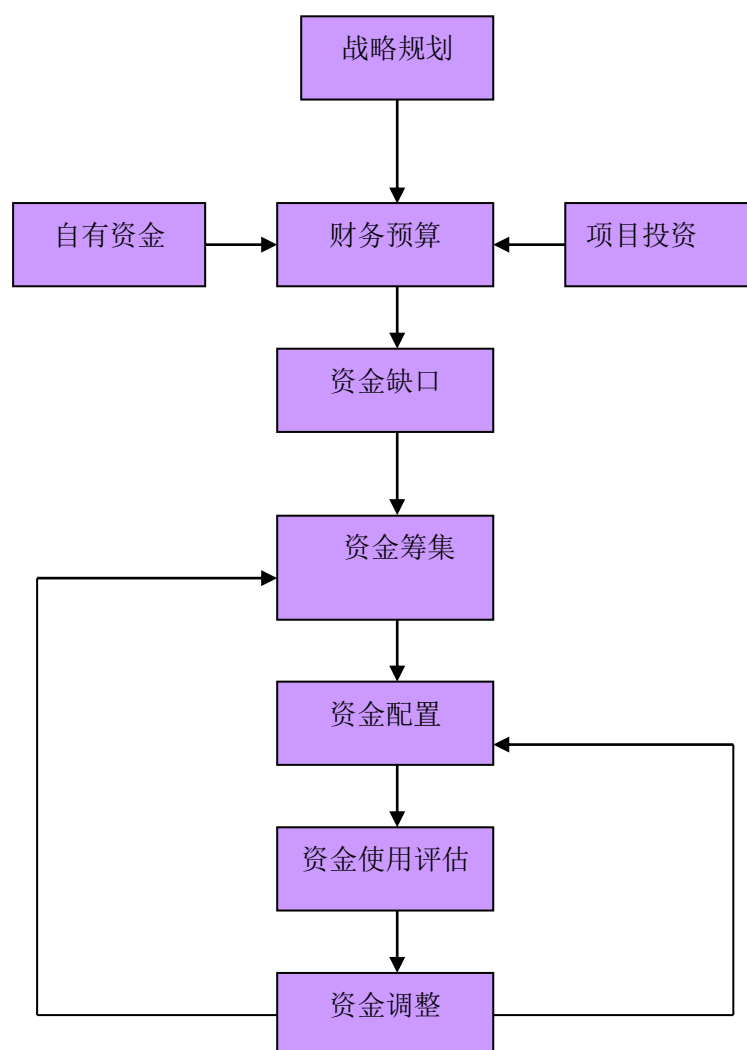
在此可截图满意度调查表、调查报告及改进的案例？

#### 4.4.3 财务资源

##### a) 根据战略目标，采用多种筹资方式，保障资金供给

根据公司的发展战略及年度经营目标需要，确定资金的需求量和流动方向，在确立资金需求基础上，结合现有资金状况，充分利用公司优良资信度和自身资金积累优势，以商业信用和留存收益作为筹资主要手段，明确融资方案。通过加

强销售款的回笼速度、及时与战略合作银行签订信贷额度，保证资金的供给。



#### b) 准确测定资金需求

通过全面预算工具，根据公司战略发展规划和建设项目进行估计，并且对年度业务和生产计划进行分析，对未来资金需求做出相应预算。财务会计部根据资金余缺情况确定资金筹集方案，充分保证资金需求得到满足，以支撑公司的战略发展规划。

公司每年四季度制定下一年度的经营目标，开始下一年度预算，由总经理提出预算思路与目标（预算大纲），上报公司董事会审核批准，根据董事会核准的预算大纲，由各预算执行部门结合自身情况编制预算草案，由财务中心进行初步协调和汇总，公司召集各业务负责人进行协调各级预算，形成最终预算，经审批通过，分解落实到各相关职能部门。



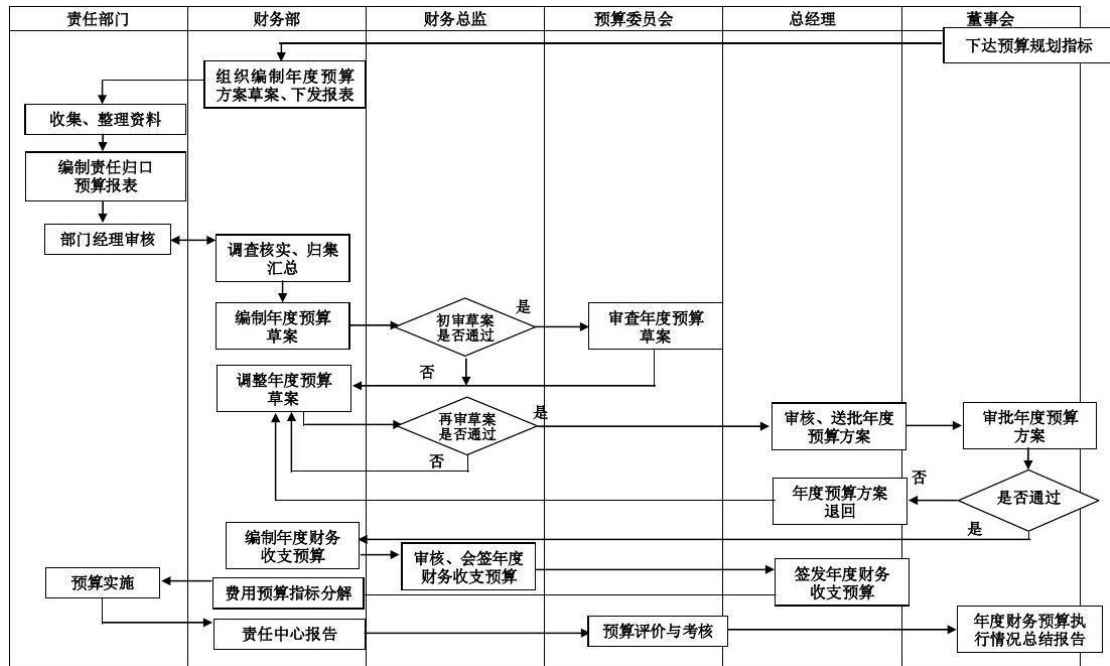


图 4.4-X 年度预算流程图

### c) 加强成本管理，控制和降低成本

公司实行成本定额管理、全员管理和全过程控制。企业实行费用归口、分级管理和预算控制，建立必要的费用开支范围、标准和报销审批制度。例如：公司技术研发所需经费，通过建立研发准备金筹措，据实列入相关资产成本或者当期费用。公司实行以部门为单位的“部门核算”方法，把部门成本控制列入考核指标，极大地调动了中层管理人员、员工的积极性和责任心，成本利润与个人利益挂钩，每个部门、每个主管、每个员工都会密切关注成本利润，追求最优成本和最大利润，从而实现公司经营成本降低和利润最大化。各项费用的明细计算到各个各部门。

公司采用集中采购，货比三家必要时采取招标方式进行采购在保证材料质量的前提下，选择性价比较好的产品，并对采购考核采购成本的降价率。在生产成本管理上，确定每个产品的标准成本，对生产的实际成本与标准成本相比较，严格控制生产成本，减少额外支出。

每年年中财务部统一对收入和支出进行评估，评估后的数据发放到各职能部门，作为其他一切预算的基础，使各个部门按照工作进度适时调整预算，对预算执行情况，财务部协同各职能部门，每年两次向董事会做汇报，并对预算执行情况进行跟踪及控制，严格控制成本。

### d) 财务风险控制

公司实施风险控制管理措施，对财务风险的控制，落实到每一个项目中，从项目报价开始到项目量产，增量、稳定供货到结束供货，都有一套跟进措施进行风险控制。公司向来重视财务管理适应能力和应变能力，提高财务人员风险意识，提高财务决策科学化水平，科学控制财务风险。

在应收回款管理上，对客户信用等级分类管理，加强营销人员的回款技能，从源头上避免应收款尤其是坏账的发生；在生产资金管理上，提高生产计划和销售计划的配比性，在保证正常生产经营基础上，最大程度减少半制品和产成品的积压。

#### **e) 加强资产管理，保障公司财产安全**

制定了《固定资产管理控制程序》，依据此制度将固定资产按性质划分给各相关职能部门管理，每个固定资产都必须登记编号，建立资产管理台账。固定资产的购置验收、转移、封存、启封、报废均需办理相关手续。

#### **f) 通过财务分析，及时采取措施适时调整**

公司建立每月财务分析制度，分析每月的收入、费用、利润的预算完成情况及原辅材料消耗的执行情况。对实际与预算执行差异深入分析原因，必要时财务中心报告总经理对部分指标进行调整。公司规定各项投资项目都要进行可行性分析，项目投产后，跟进财务分析过程，继续分析项目的盈利情况。

#### **g) 加快资金周转，提高资产利用率，实现财务资源的最优配置，提高资金的使用效率**

为了提高资金的利用效率，根据年度计划和月度计划，财务部合理安排资金，严格执行资金使用管理制度，有效地进行系统性的监控和管理，提高资金周转率。每年均委托外部进行财务审计审核工作，评估资金效能。

为保证战略发展的需要，公司通过增加现金流入和控制现金流出取得维持日常生产经营和扩张所需的资金，降低现金流动过程中的风险，准确预测资金收回和支付的时间，加强存货、应收账款的管理，灵活仓储物资，提高资金转周速度。

在应收款项控制上，按周跟进应收款项，监控应收款的异常状况，确保第一时间回款。

加强采购资金管理。采购计划要按需求安排，严把采购关，要货比三家，要选择质优价廉，有较好售后服务；其次，要充分考虑进货时间，不该早买的，坚决不早买，

加强生产资金管理。财务部门熟悉生产工艺和生产过程，并作为对生产车间材料进行考核，降低材料的损耗，杜绝水、电、气等低值易耗品浪费现象

加强库存资金管理。定期清仓查库，对超储积压的原材料、辅助材料等及时处理，这样可以使沉淀的资金变活，增强资金的流动性。

#### 4.4.4 信息和知识资源

##### 4.4.4.1 识别和开发信息源

公司根据战略发展需要，把信息划分为外部信息与内部信息，识别各类信息源，并由专门部门通过各种渠道负责获取信息

表4.4-18 主要信息内容、作用和收集渠道

信息类别	信息源	主要信息	收集渠道	收集部门	
外部信息	宏观经济政策	国家宏观经济政策	网络、报刊杂志、会议	总经办	
		世界经济形势	网络、报刊杂志、会议		
		法律法规政策	网络、国家标准文件		
	行业态势	行业政策及信息	潜在进入者 替代品	网络、报刊杂志、会议、行业协会	总经办
		竞争对手产品科研信息、经营动态	发展趋势 竞争态势 原料供应商	网络、杂志、顾客访谈、展会	质控中心 营销中心
	顾客和市场	市场信息	顾客需求 市场形势	网络、行业研究报告、顾客走访、展会	营销中心
		关键顾客信息	顾客关系管理 物资采购	网络、顾客走访	营销中心
		供应商信息	供应商关系管理	网络、杂志期刊、供应商大会	采购部
	其他	合作伙伴信息	公司投资 技术研发等	第三方经验、网络、报刊杂志、会议	总经办
	内部信息	运营过程	技术水平、产品质量 采购、合格率、设计 产能、产量、工伤率 、安全防护用品发放 率、设备防护、能源 消耗率、废次品率	网络、报刊杂志、外部 培训、自学、内外部交 流沟通各职能部门汇 总	各相关部门
销售量与销售价格 信息 市场占有率			顾客满意度 市场占有率 研发费用	各职能部门汇总 顾客访谈、市场调研、 内部分析	营销中心

信息类别		信息源	主要信息	收集渠道	收集部门
	资源信息	员工信息 其他资源	员工满意度 培训经费 原辅材料质量 设备利用率	各职能部门汇总、员工 调查、内部分析	企划中心
	财务信息	项目预算与支出	主营业务收入利润 总额 资本保值增值率	各职能部门汇总 内部分析	财务中心
	其他信息	股东信息公益活动企业文化信息		董事会 各职能部门汇总	财务中心 总经办

公司面临行业竞争日趋激烈、与时俱进大胆采用先进的管理理念和信息技术，建立以市场为核心的快速反应机制。在公司统一部署下，按照“全面铺开分步实施、综合利用、紧跟时代”的思想，逐步将 SAP 系统上线使用。

#### 4.4.4.2 建立和运行信息系统

##### a) 全面的信息管理措施，配备相应的设施

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

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

对于生产信息，公司有系统的生产运行数据收集、传递、汇总、分析流程，车间、班组、部门配备统计人员，专门从事生产运行数据管理，公司生产计划管理、生产流程单、生产流程统计单等数据和信息全部放在文件服务器系统上。

对于采购、市场、仓储等供应链管理信息，依托 ERP/SAP 理流程和单据，所有运营信息全部记录在 ERP/SAP 系统上。

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

对于客户管理信息，客户卡片、客户联系记录、客户交流、顾客投诉、往来对账等信息依托公司管理系统进行全面管理。

##### b) 健全的信息支撑系统

公司针对财务、采购、仓储、销售、生产、人事、产品生命周期等业务应用开发信息管理软件系统。目前公司已建成网络信息中心，主要由数据中心和服务

中心构成，并配备相应的数据备份系统和网络安全系统；同时网络信息中心配备有完整的机房环境控制系统数据、安全中心，为企业提供一个相对安全的服务中心。目前的软、硬件系统数量情况详见下表。

表 4.4-19 配套硬件设施

软件系统	支持设备名称	数量或规模
ERP	API、数据库服务器	23
财务系统	数据库服务器	1
内部邮件系统	邮件服务器	1
上网行为监控系统	监控服务器	2
视频监控系统	监控服务器	3
信息系统	监控探头	230
信息系统	路由交换设备	67

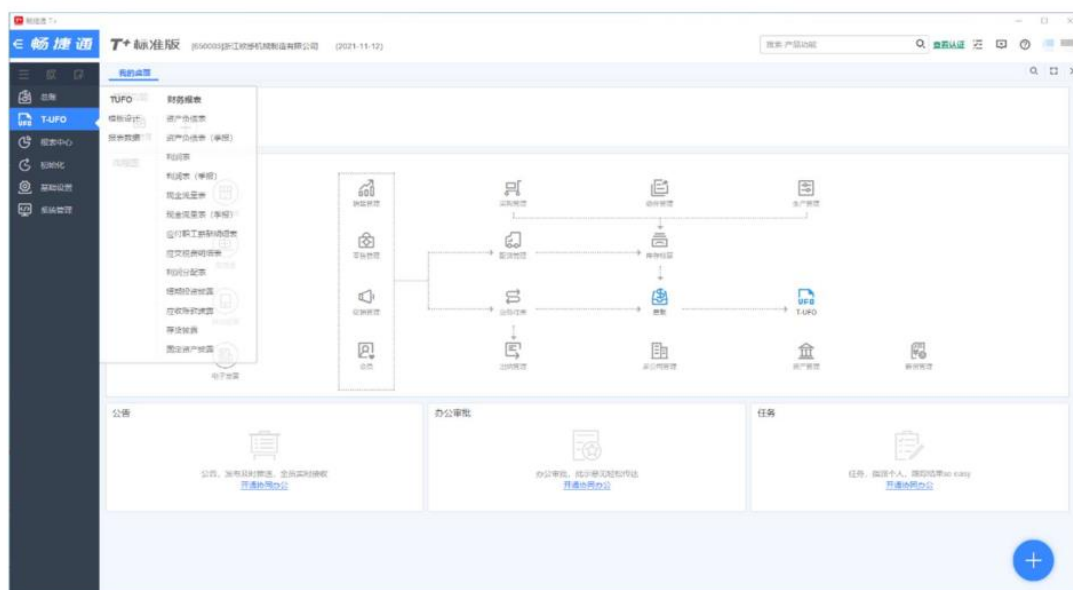


图 4.4-XX 畅捷通系统截图



图 4.4-XX 上网行为监控系统截图

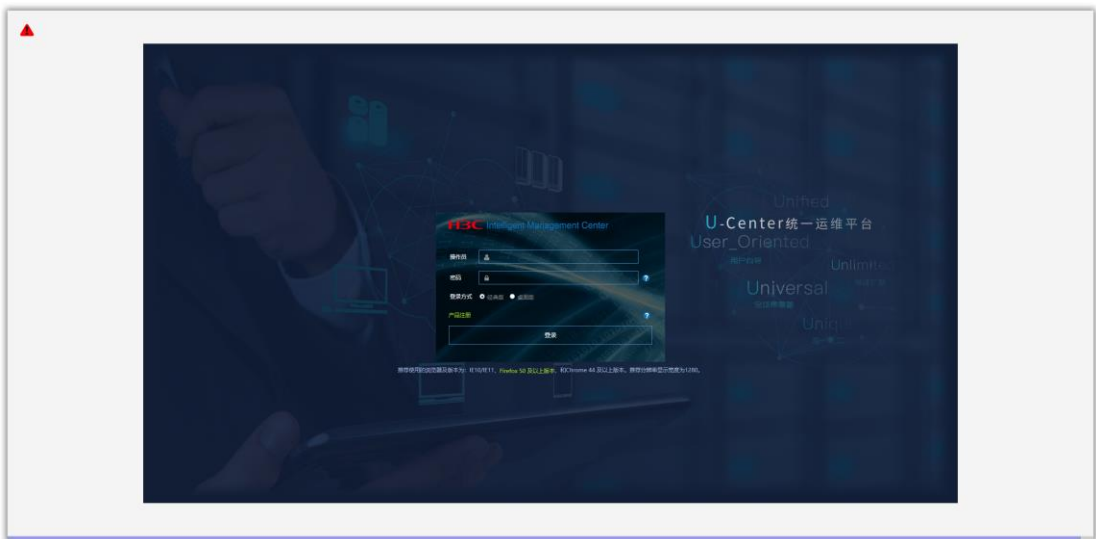


图 4.4-XX 信息系统路由交换系统截图

**c) 确保其软件和硬件的可靠性、安全性、易用性**

根据公司信息化战略和公司持续发展需要，公司近年来加强了网络基础设施建设，并制定了《信息安全管理控制程序》、《信息系统关键日志管理控制程序》、《企业邮箱管理控制程序》等，对数据和信息进行管理，提高数据和信息管理软件和硬件的可靠性、安全性、易用性，确保信息系统基础建设符合公司战略发展的需要。

表 4.4-20 软硬件维护措施一览表

类别	具体措施	负责部门	实施效果	支撑文件
可	采用品牌硬件系统和软件系统	信息技术部	系统稳定、效果良好	《信息安全管理控制程序》

类别	具体措施	负责部门	实施效果	支撑文件
靠 性	构建三层网络管理体系，实现分段管理	信息技术部	系统可靠、稳定	《信息安全管理控制程序》
	数据服务器采用高存储性能、数据安全存储解决方案	信息技术部	数据丢失率为0，效果良好	《信息系统关键日志管理控制程序》
安 全 性	制订信息安全管理制度，宣贯并执行	信息技术部	宣贯率 100%，实施效果良好	《信息安全管理控制程序》
	在网络设计上使用了硬件防火墙和软件防火墙及其外网地址虚拟映射等方法来控制外部对于系统内部网络的存取	信息技术部	效果良好，外网入侵、漏洞攻击率为0	《信息安全管理控制程序》、《信息技术风险管理控制程序》
	病毒库、木马控制，后台自动升级、自动打系统补丁，外来文件携毒，系统自动检测	信息技术部	效果良好	/
易 用 性	制订程序，规范信息交流与沟通方式方法规范等	信息技术部	规范、明了、有效	《企业邮箱管理控制程序》
	编写各种系统作业指导书，知识交流传递	信息技术部	应知、应会、效果良好	《操作手册》
	程序功能模块统一体系化设计，并编写帮助说明文件	信息技术部	在线帮助、效果良好	《项目可行性研究报告》、《在线帮助》

#### 4.4.4.3 信息系统适应组织的发展方向及业务需要

公司坚持“总体规划，分步实施”信息化实施策略，以 SAP 系统为核心，全面规划信息化建设，优化关键信息系统，以满足未来 3-5 年的信息化战略要求；公司还专门组建了信息技术部，对公司现有的信息平台进行开发和维护，以及建立新的更加全面可靠安全的信息平台，提高信息传递的效率和效果，提高公司决策的及时性。

◆ 公司已经建立邮件系统，网络管理系统以及数据储存备份，使公司各部门可以通过网络交流方式获得所需的数据和信息。如通知、公告、信息发布会等。

◆ 建立内部的通信平台（OA 系统）：建立信息发布的平台、实现工作流程的自动化、实现知识文档管理的自动化以及辅助办公、实现分布式办公、建立信息集成平台、搭建知识管理平台，有效节省企业办公费用支出，增强领导监控能力。

#### 4.4.4.4 构建知识管理体系，分享最佳实践

##### a) 数据信息的获取与提供

### 1) 内部数据信息的获取与提供

公司依据业务运营管理平台,协同管理平台等10多个信息系统高度集成的数据信息平台确保获取和提供所需数据信息。

### 2) 外部数据信息的获取与提供

公司通过专业网站、订阅报刊杂志、参加行业会议、展览展销会等获取市场、行业、竞争对手、产品技术、法律法规等相关信息,并将获得的数据和信息输入公司各信息系统。

### 3) 顾客、供方和合作伙伴的相关信息,确认、分享和传递

公司搭建起以计算机网络为主,其他交流方式为辅的信息快速传递通道,实现数据信息在内外部的及时传递和有效利用,使员工、供方和合作伙伴及顾客易于获取这些数据和信息。见表4.4-21。

表 4.4-21 与顾客、供方和合作伙伴的相关信息

传递对象	获取数据信息的途径、方式	传递的信息
供方	网站	采购计划、通知、质量整改信息等
	供应商会议、产品订货会	
顾客	电话、电子邮件、信函、网络、广告宣传、口头与顾客交流、等平台	产品和服务、相关知识等信息
	顾客访问网站	
	领导、技术人员、业务人员互访	
合作伙伴	互访、技术交流、网络、文件等	技术知识、经验等
员工	网络、办公系统、企业微信群、文件、宣传栏、手机短信等	日常经营信息、知识、企业文化等

为打造学习型、创新型企业,公司信息系统上构建了知识管理平台,将知识分类收集、整理后纳入知识库加以共享。

### b) 建立知识管理系统

公司组织建立知识管理体系,组织各部门对知识进行收集、分类、整理、分享、应用,并对各类知识进行创新和评估管理,对应于知识的种类不同,由各部门兼职知识管理员分类收集、整理,并纳入公司的知识库共享。

### 1) 知识的收集和整理

公司知识管理包括外来知识管理和内部知识管理,外来知识包括来自政府机



构、行业协会、顾客、供方、合作伙伴以及市场的信息等，内部知识是指来自公司内部积累的知识。公司制定了《知识管理控制程序》，运用信息知识库、互联网、ERP系统、钉钉系统、财务管理系统、邮件系统等先进技术对知识进行分类收集、整理和传递，规划知识管理内容，落实责任部门，见表4.4-22。

表4.4-22 知识分类收集及传递表

分类	内容	收集方式	责任部门	传递方式
政策法规	国家政策、法律、法规等	利用互联网、订购相关书籍、杂志、刊物等方式	总经办	定期举行培训和讲解
标准	国家/行业标准、企业标准、技术标准、工作标准、管理标准等	订购相关杂志；请咨询机构协助；通过安全生产标准化和质量体系认证等	质控中心 研发中心 技术中心 检测中心	编制标准化 管理文件等 方式传递
外部环境	出国考察报告、行业资料、竞争对手研究资料等	考察、市场调研、利用行业协会、互联网等资源。	高层领导、 职能部门	专题会议、网络等传递
基础管理	生产线作业指导书、操作规范、设备操作指南等、产品数据资料	日常管理的不断积累	质控中心 制造中心	ERP系统、工艺、培训的方式传递
	各项管理制度、管理手册等	相关部门参与起草、发布实施	相关部门	编制成册下发各部门贯彻实施
	通知、文件、档案等	内部发布收集、成立档案室	总经办	文件下发、档案室查找
工艺技术	工艺图纸、工艺文件、技术诀窍、产品研发等	工艺图纸、工艺文件、技术诀窍、专业研究、产品研发	在技术开发活动中收集	文件传递、订货会、专题会议、内部网络等方式传递
管理创新	提案改善、改进成果、5S、管理等	在改进活动中收集	相关部门	
顾客、供方、经销商等信息	客户档案、供应商名录、合作伙伴综合能力、技术水平、顾客满意度等	通过互联网、订货会、第三方调查等方式收集	营销中心 采购部	
市场信息	市场细分、市场占有率等	通过行业杂志、市场调研、参观考察、展览会等方式	营销中心	

## 2) 传递共享、创新运用

### ◆ 显性知识的共享运用

公司显性知识主要通过公司OA系统、培训、技术文件、会议文件、宣传栏等

形式传递给公司领导、各级员工、供应商、顾客、合作伙伴，实现知识的全面共享。内外部的知识使用者通过培训、经验交流、技术交流等方式有效运用知识并进行总结，提炼新的知识，使知识的积累不断深化，广泛应用于公司及各相关方绩效的持续改进和创新。

#### ◆ 隐性知识的共享运用

为了最大限度地挖掘专家、技术骨干等专业人才潜在的隐性知识，公司采取了多种方法，以促进隐性知识的显现转化和共享：

**内部教材/案例制作：**鼓励员工、尤其是中高层管理人员通过开发内部课程的方式，将各自业务中知识、经验、方法等进行总结、提炼，形成教材和案例。

**内部培训制度：**公司制定了《培训管理控制程序》，由内部具有丰富管理、技术经验的各级领导、技术技能人才，定期、分部门，将他们的丰富经验、专业知识传递给员工，并将培训内容录制成光盘或录音的方式存档共享。

**参观学习和市场考察：**公司适时组织人员到优秀的企业以及行业内企业学习参观，积极学习先进的管理和领先的工艺技术等；同时安排公司高层和内部员工进行市场考察，了解市场动态，并要求所有考察人员谈出考察心得，进行共享。

#### C) 建立知识管理激励机制

公司鼓励员工将经验、方法等进行总结、提炼、宣传共享，公司提供一定数额的课程研发奖励和授课津贴。另外，通过办公系统、宣传等渠道对其进行广泛宣传报道，提高员工成就感。

#### 4.4.4.5 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

公司采取有效措施，确保数据、信息和知识的完整、及时、可靠、安全、准确和保密性，见图4.4-7。

图4.4-7 数据、信息和知识特性控制措施

数据、信息和知识特性控制措施	
特性	控制措施
完整性	公司提供多种渠道（例如：访问网站、订阅报刊杂志、参加行业会议、展销会等），倡导全员参与，按部门职能分类收集、整合来自公司内外的数据信息和知识，确保完整性。
及时性	各岗位责任人在业务产生时及时维护相关数据信息，依靠高效的信息系统确保各类数据信息和知识的及时传递、及时反馈。
可靠性	各职能部门分类审核、专人把关，确保数据信息的可靠性、一致性。
安全性	对于应用程序、文档资料采用网络文件服务器备份、数据异地备份等措施对公司内部网路和外部网路、讯息设备进行有效的安全管控。
准确性	知识共享者对上传知识的准确性负责；知识管理流程的专家或领导的审核环节保证知识的准确性。
保密性	公司与技术、高管等重要岗位的人员签订《保密协议》等技术保密措施。

#### 4.4.5 技术资源

公司研发中心拥有一支资深技术队伍，负责产品开发，使公司新产品和质量始终处于行业领先。公司相关人员从外部获取信息，开展国内外行业技术跟踪，对公司技术进行评估，并与同行业先进水平比较分析，为制定战略提供充分依据。

##### 4.4.5.1 开展技术评估分析，为战略制定提供充分依据

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“科技是第一生产力”，积极与科研院校合作不断提升技术创新能力。

##### 4.4.5.2 公司的技术优势

企业通过管理制度规范，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。

◆实验室：公司拥有先进的检测设备，自导入质量管理体系后，经过运行完善和持续改进，形成了相对成熟的运转模式。文件覆盖范围完整，运行控制良好，体系的充分性、适宜性和符合性在不断的PDCA循环中得到持续改进。

◆与高校机构合作：共同致力于研究新技术，实现产学研相结合的理论实践道路。

##### 4.4.5.3 公司的技术成果

公司制定了产品研发及技术创新流程，根据流程形成了完整的图纸、工艺、

设计、操作规程、作业指导书、开发计划等文件。这些文件分别发放到各相关部门宣贯、指导贯彻到实施单位，保证文件的有效性和权威性。

公司为技术人员提供专利检索、专利文献、专利发布等信息，为技术人员技术创新提供信息平台。在项目的实施过程中，对形成的企业专有技术及时申报专利，并把公司的专利情况通过公司的信息平台、培训等形式传达到相关人员，做到信息共享。目前公司已拥有国内外专利近 280 项，这些专利已经在公司的主导产品中广泛应用，形成了公司产品的亮点，为公司创造了明显的效益。

#### 4.4.5.4 积极采取措施，增强技术的先进性和实用性

公司每年都有新产品开发计划。通过调研国际产品发展方向，调研客户需求，战略规划等得出今年将要研发的新技术新产品。研发中心着手开发，以取得技术上的领先地位。当研发中心通过重大项目认证评审以后，确认项目开发，成立项目小组，项目小组人员包括技术品质生产采购等跨部门的人员，降低技术开发的

风险。

公司采取多种措施，积极制定技术开发与改造的目标和计划，论证方案，落实增加技术的先进性，实用性。

公司始终将“创新”放在突出位置，坚持“以科技求发展”的管理思想，高度重视技术进步和科技创新。公司制定了《技术研发管理控制程序》、《技术资料管理控制程序》、《产品研发阶段合规性评审管理控制程序》、《知识管理控制程序》、《设计变更管理控制程序》。

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

#### 4.4.7 相关方关系

公司遵循“互利共赢，共同发展”的原则，与公司的顾客、相关合作方、供应商、员工、社会都与之建立了友好的协作关系，以适应公司战略实施的需要。

##### a) 进行供应商分级管理

公司制定了《供应商管理控制程序》，并遵循其中的管理内容对所有供应商进行管理。其中与战略供方采取优惠措施；不合格供方被淘汰。并对合格供方依据不同等级采取一系列奖惩制度。采购部每年组织评定小组对合格供方进行一次跟踪复评，由相关部门评审，最终由领导审批，记录填入《供应商评估报告》。

对合格供方的管理，要求建立存档文档表格和电子表格，存档文件包括《供应商质量审核报告》、《供货合同》、《合格供应商名单》、《供应商品质辅导改善报告》、《供应商评估报告》、供方进货质量及使用情况记录、供方产品质量问题处置记录和供方重大的环境污染行为或职业生产安全隐患整改记录，以及其他和往来单据等资料文档，按《质量记录管理控制程序》要求进行统一备份存档管理。

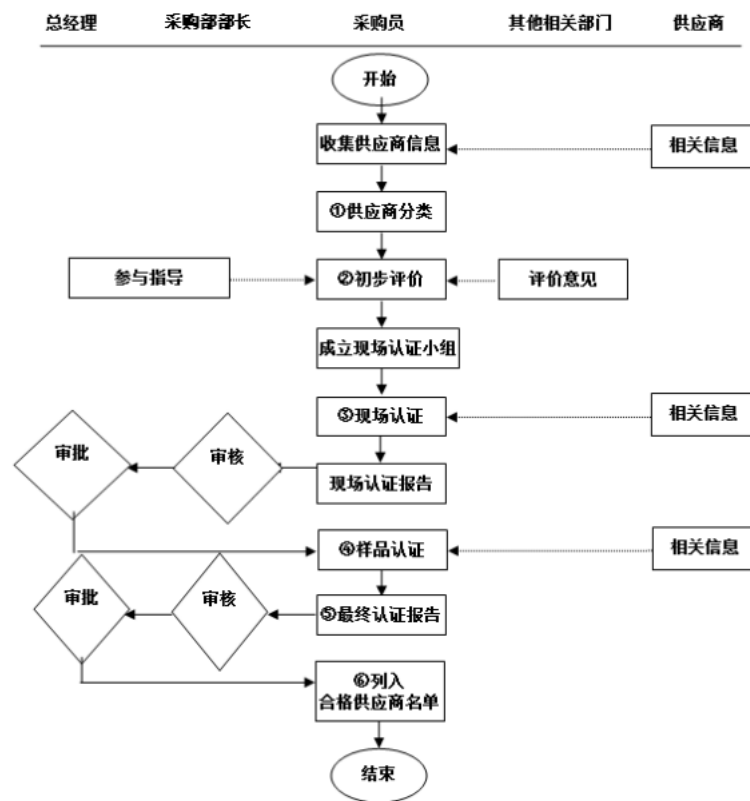


图 4.4-XX 供应商开发流程

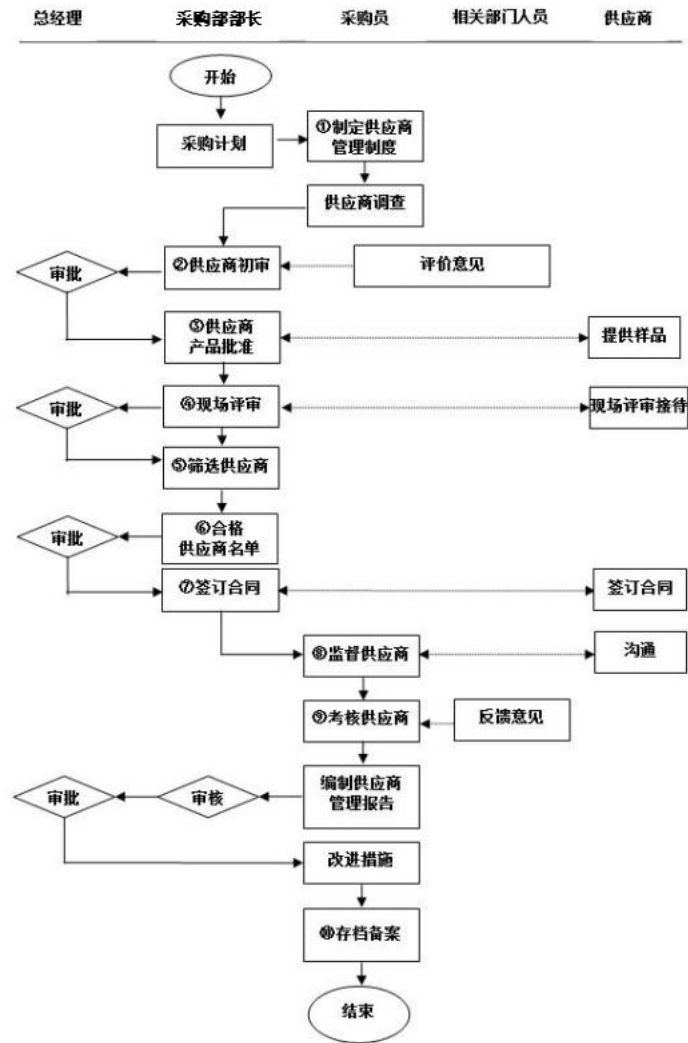


图 4.4-XX 公开招标流程

### b) 遍布全球的销售网络

公司通过与客户进行业务洽谈、跟踪各大项目。公司营销中心对各地用户进行管理，负责与客户就各种事项沟通协调。

### c) 与其他相关方建立良好关系

公司在行业协会与政府关系上，公司坚持积极响应政府为进一步推动企业做大做强、增强企业的综合实力、发展活力和国际竞争力，促进市经济更好更快的发展。

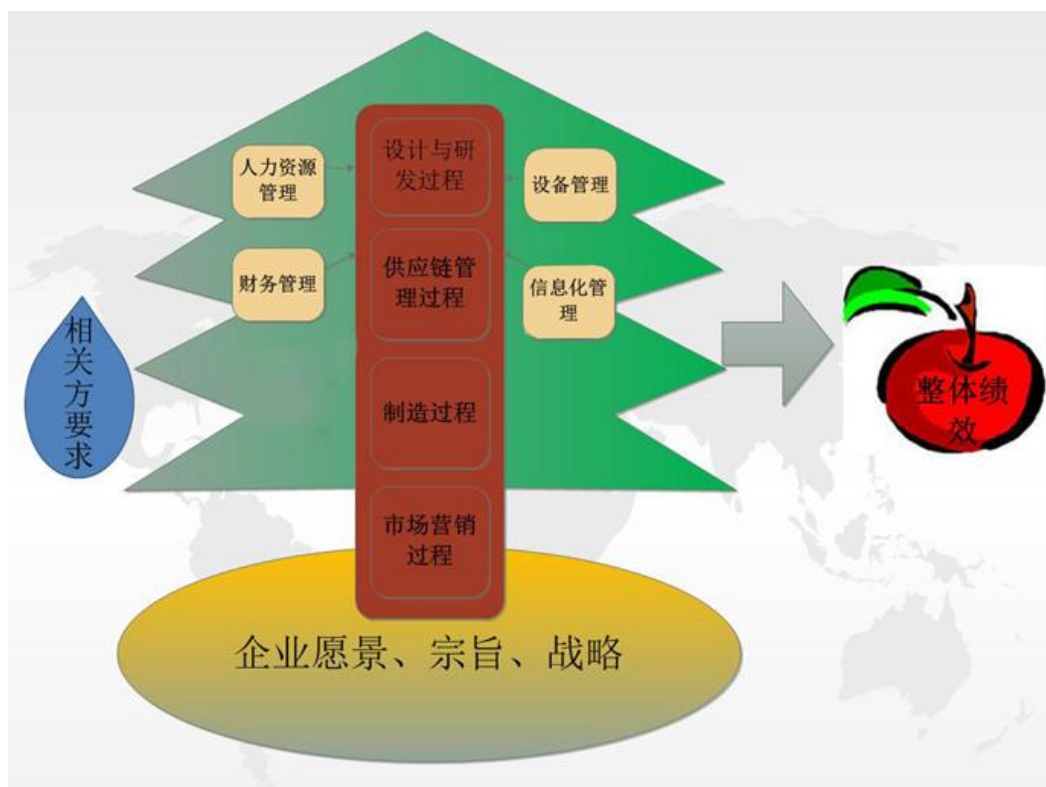
## 4.5 过程管理

### 4.5.1 总则

从质量体系到卓越绩效管理，使质量的概念从过程层面走到企业经营层面，

但是过程管理依然是企业经营管理质量控制中的大头，顾客价值来源于过程创造的价值，过程的有效管理只有从过程的识别、要求、设计、实施和改进中来控制，过程的要求指标是过程有效性监测的重点，相辅相成，缺一不可。为了最大限度满足顾客和其他相关方的需求，使公司战略目标和战略规划得到实现。见下图 4.5-1 所示。

图 4.5-1 公司过程管理图



#### 4.5.2 过程的识别与设计

##### 4.5.2.1 提要

作为制造型企业，从产品价值链分析，一方面，设计与研发过程、供应链管理过程、制造过程和市场销售过程是公司经营管理的核心，是确保公司更好地实现产品和服务的关键环节。另一方面，公司通过人事管理、财务管理、信息化管理、设备管理等获取可持续发展的核心竞争优势，不断增强自身应对挑战的能力。通过对公司生产经营各过程价值贡献和战略重要度的定性分析，确定公司主要价值创造过程为：设计与研发过程、供应链管理过程、制造过程、市场销售过程。

##### 4.5.2.2 过程的识别

###### a) 设计与研发过程的识别

产品研发和工艺与应用是保持企业持续发展的源动力，决定了公司愿景的实

现。只有通过产品设计与研发，不断开发出技术含量更高、性能更好的产品才能促进公司快速发展。

#### **b) 供应链管理过程的识别**

供应链管理过程是公司降低成本，提高竞争力的关键环节。原材料直接影响公司的成本，直接关系企业的竞争力。因此，供应商提供的产品和服务对公司发展起着十分重要的作用。公司积极与关键供应商建立互利伙伴关系，帮助供方和合作伙伴改进绩效，共同减低运营成本，实现成本优势，进而实现双赢。

#### **c) 制造过程的识别**

制造过程是直接的产品实现过程，是公司创造附加值和利润的关键。由于制造工艺相对成熟，产品质量及价格是激烈竞争的关键。因此，不断提升制造过程能力，提高生产率，降低原材料能源消耗，制造出高品质、低成本的产品，是提高用户满意度，在市场竞争中获胜的关键。

#### **d) 市场营销过程的识别**

公司坚持把市场营销拓展作为企业生存和发展的前提，执行发展战略。公司以销售拉动生产，通过市场销售获取利润，实现企业战略目标，推动企业正常经营和快速发展。因此，市场营销过程是公司发展战略得以完成，战略目标得以实现的关键。

#### **e) 关键支持过程的识别**

根据为价值创造过程起支持作用的重要性，识别出人力资源管理、财务管理、设备管理、信息化管理为关键支持过程，运用关键绩效指标的原理，从如何能够为产品质量、整体成本、生产周期、交付的准时性、快速反应能力等方面为价值创造过程提供支持，收集过程信息，通过公司管理会议评审，确定关键支持过程的要求，并量化为具体的测量指标。

### **4.5.2.3 过程要求的确定**

应用过程分析方法，公司根据五大相关方来确定价值创造过程的需求：股东、员工、供应商、顾客和社会。过程要求包括了质量、生产率、成本、准时率等方面（见表 4.5-1）。公司通过年度、半年度、月度会议等对各过程的目标和实施情况进行考核和调整，以确保其与公司的战略目标相一致。



表 4.5-1 主要价值创造过程的要求与可测量指标一览表

过程	关键需求	要求	关键绩效指标	测量方法	负责部门
设计与研发过程	提升公司技术水平	开发新产品	研发数量	绩效考核	研发中心
	及时性	提高研发效率	研发按时完成率	统计分析	研发中心
	提高基础研发能力	提高研发能力	技术研发指数	统计分析	研发中心
		增强研发理论能力	级别数量	统计分析	研发中心
	技术优化	符合战略要求、性价比有改进	数量和经济效益	评审	研发中心
	提高产品研发能力	符合战略要求	新产品产值率 技术种类	统计分析	研发中心
	持续发展	开拓前沿市场	高级人才的数量 和比例	统计分析	企划中心
供应链管理过程	成本优化	降低采购成本	供方价格与市场价格的误差率	市场调查	采购部
	质量优化	质量符合要求并稳定	产品退货、 交货接收合格率	入厂检验	质控中心
	履约能力	按约履行合同	按时交货率	日常监测	采购部
	售后服务	保证优质售后服务	主动响应性	日常监测	采购部
	环境安全	环境卫生和职业健康安全	响应安全隐患	供方调查	供方评定小组
制造过程	质量优化	提高质量稳定性	一次交验合格率、 抽检合格率	每月统计考核	质控中心
	规范生产	规范生产管理	规范现场布局 日常管理	日常监控	制造中心
	环境保护	防止环境污染	污水排放量	统计考核	企划中心
	生产安全	安全生产	生产事故数	相关记录	制造中心
	提高生产效率	提高人均产量	劳动生产率	统计考核	制造中心
	成本优化	成本与消耗控制	原材料消耗	统计考核	制造中心
市场营销过程	满足顾客需求	满足市场需求	交付及时率 产品销售额	统计分析	营销中心
	提高资金利用率	资金回收速度快	资金回收率	统计分析	财务中心
		降低库存	产销率 库存周转率	统计分析	制造中心

过程	关键需求	要求	关键绩效指标	测量方法	负责部门
	提高顾客满意度	建立顾客伙伴关系 提供满意服务	顾客满意度 顾客忠诚度	顾客满意度调查	营销中心
	服务及时性	投诉响应速度	投诉响应及时率	统计分析	营销中心

#### 4.5.2.4 过程的设计

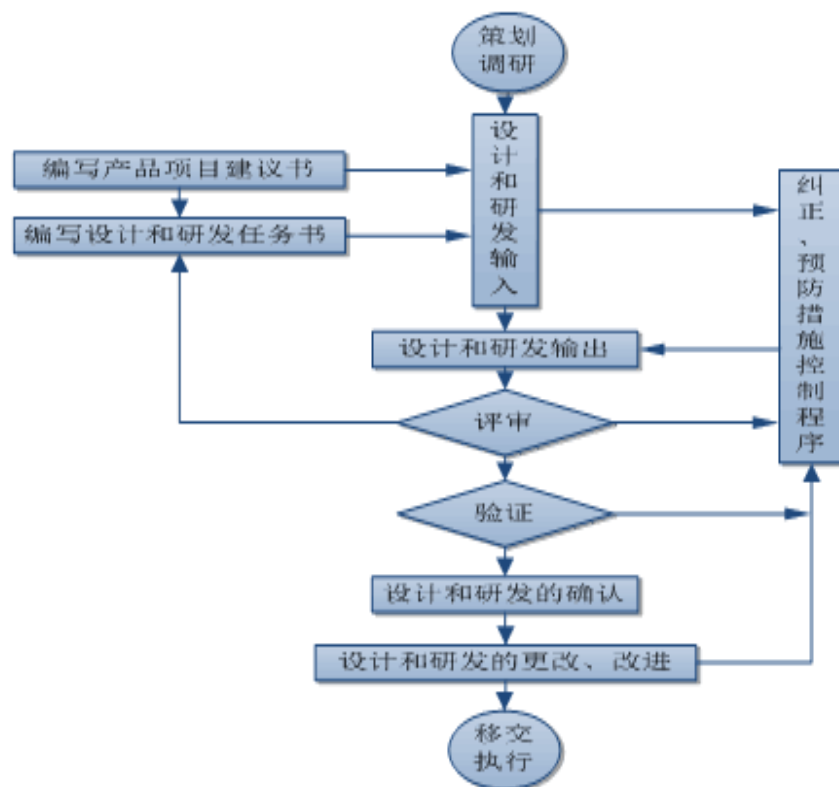
为满足价值创造过程的主要要求，实现可持续发展，公司根据各过程顾客和其它相关方的主要要求进行价值创造过程的设计，并在实施的过程中，对出现的新要求以及公司无法达到的要求进行分析，从而不断改善各主要价值创造过程。

##### 4.5.2.4.1 关键价值创造过程的设计

###### a) 技术研发过程的设计

公司设计与研发过程是在充分识别市场需求及顾客潜在需求的基础上，由研发中心负责设计、研发全过程的组织、协调、实施工作，进行设计和研发的策划，确定设计与研发的组织、技术接口、输入、输出、验证、评审、更改、改进和确认等。设计研发流程见下图。

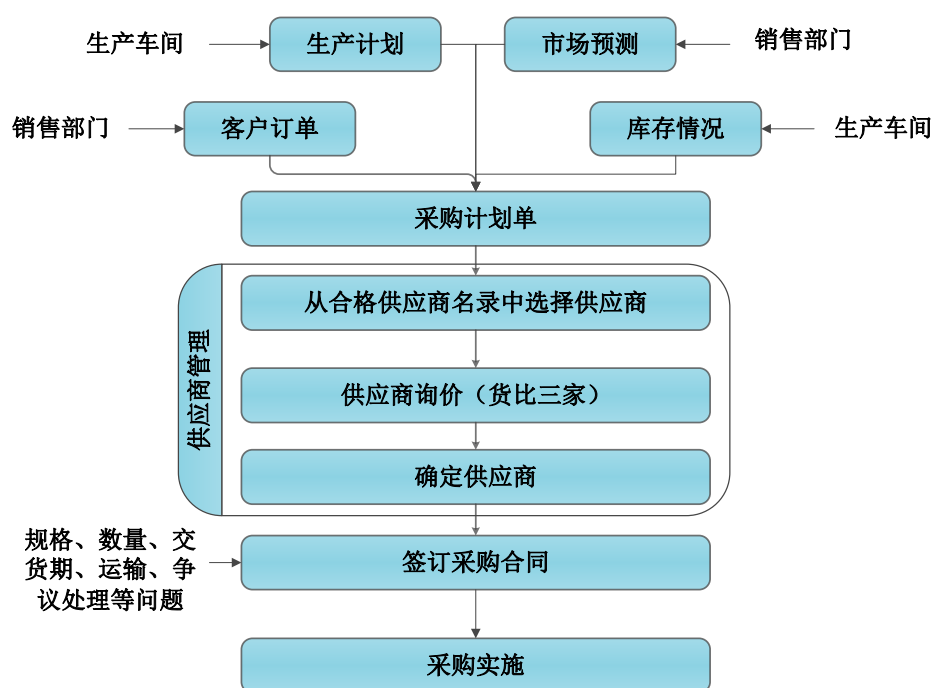
图 4.5-2 设计研发流程图



###### b) 供应链管理过程设计

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

图 4.5-3 供应链管理过程



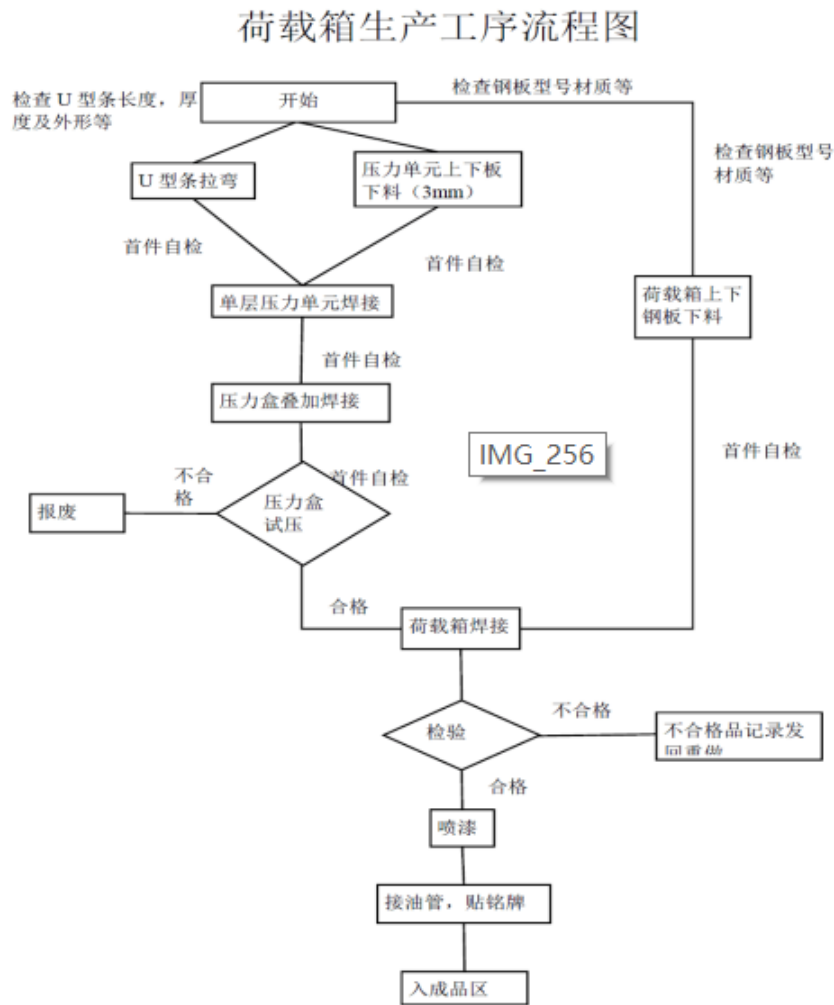
### c) 制造过程设计

制造过程主要保证生产满足订单需求，利用管理系统将计划合理分配，及时跟踪生产过程的各道工序，确保生产按计划完成，并同时具备应急计划安排调整功能。产品生产制造流程见下图 4.5-4。

图 4.5-4 工程桩自平衡法静载试验用荷载箱生产工艺流程图

质量、环境、职业健康安全 管理手册		版本	A
		修改次数	0
内容	附录 3:工艺流程图	页码	44/46

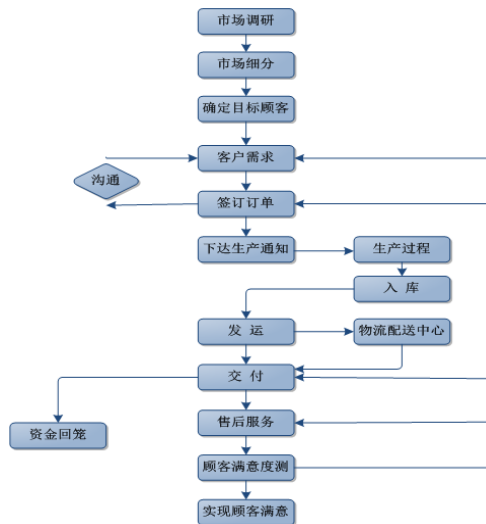
## 生产工艺流程



### d) 市场营销过程设计

公司近年来把业务重点放在国际市场，并大力发展潜力市场。为加强对销售区域的管理，将市场区域划分，建立了营销渠道。市场营销过程设计流程见图 4.5-5

图 4.5-5 市场营销过程设计流程



### e) 过程设计中不断引进新技术和信息化

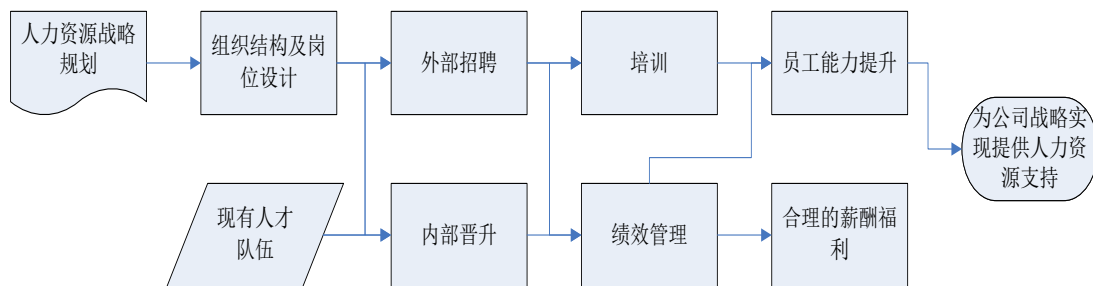
公司不仅要满足自身的发展目标还要不断地满足顾客对技术的新需求，为顾客提供持续稳定的优质产品和服务，不断使用新技术和信息，提高过程效率和有效性，公司在四个主要价值创造过程中均不断引进和自行开发新技术、新设备。

#### 4.5.2.4.2 关键支持过程的设计

##### a) 人力资源管理过程的设计

根据人力资源战略规划，公司制定《绩效管理控制程序》、《薪酬管理控制程序》、《培训管理控制程序》等标准，从组织机构和工作岗位设计、人员招聘、职业生涯和培训、优秀后备人才发展、绩效与奖励等方面设计人力资源管理过程。人力资源管理流程如下图 4.5-6 所示。

图4.5-6 公司人力资源管理过程



##### b) 财务管理过程的设计

公司的财务管理过程分为 11 个子过程：会计账务、出纳收付、资金限额使用管理、应收款管理、应付款管理、固定资产管理、材料仓库管理、成品仓库管理、存货管理、成本核算管理、费用处理。公司成本核算管理流程和会计账务如下图 4.5-7 和图 4.5-8 所示。

图 4.5-7 成本核算流程

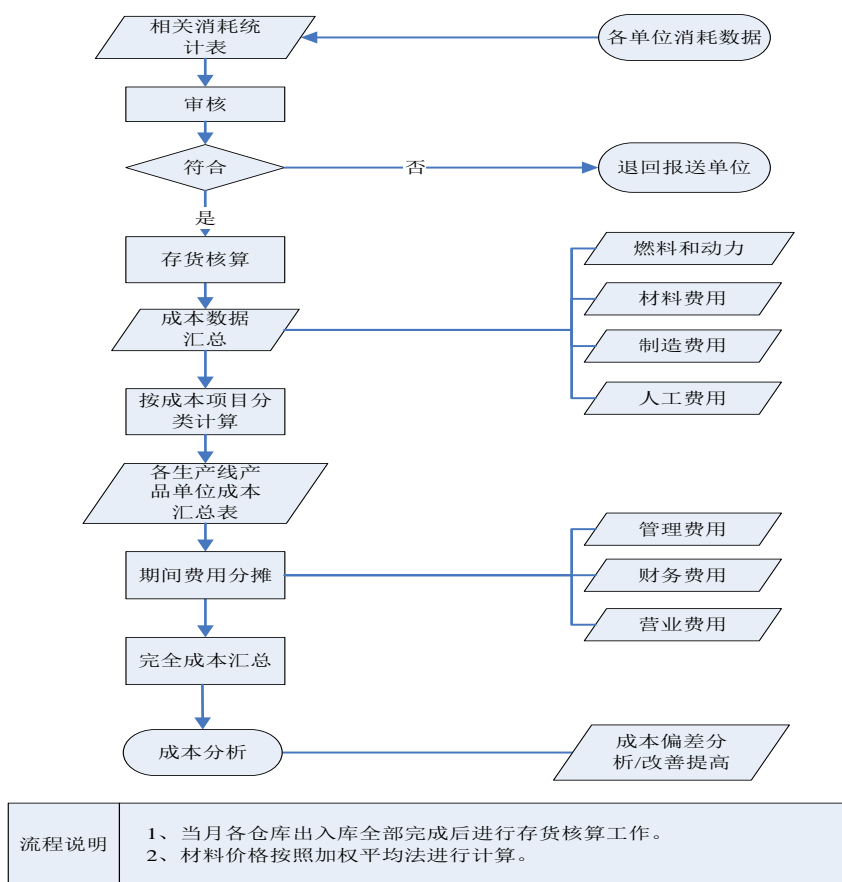
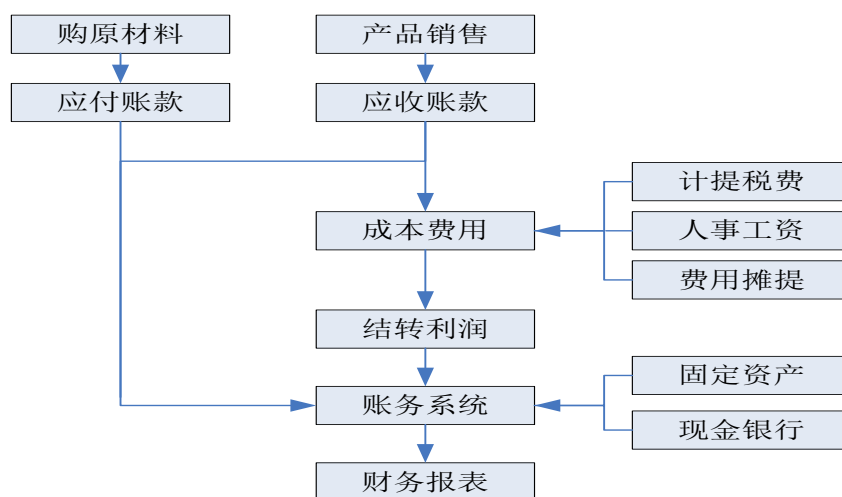


图 4.5-8 会计账务处理流程图



应急预案的建立：为确保资金流的正常运作，公司规定财务中心的所有工作必须走流程，严格执行财务中心的所有规章和制度，防止异常事件的发生。

### c) 设备管理过程的设计

设备管理流程主要包括设备采购管理、设备验收管理、设备的使用维护和保

养、设施的报废等管理过程。图 4.5-9 列示了设备管理流程图，表 4.5-2 则列示了设备管理文件制度。

图 4.5-9 设备管理流程图

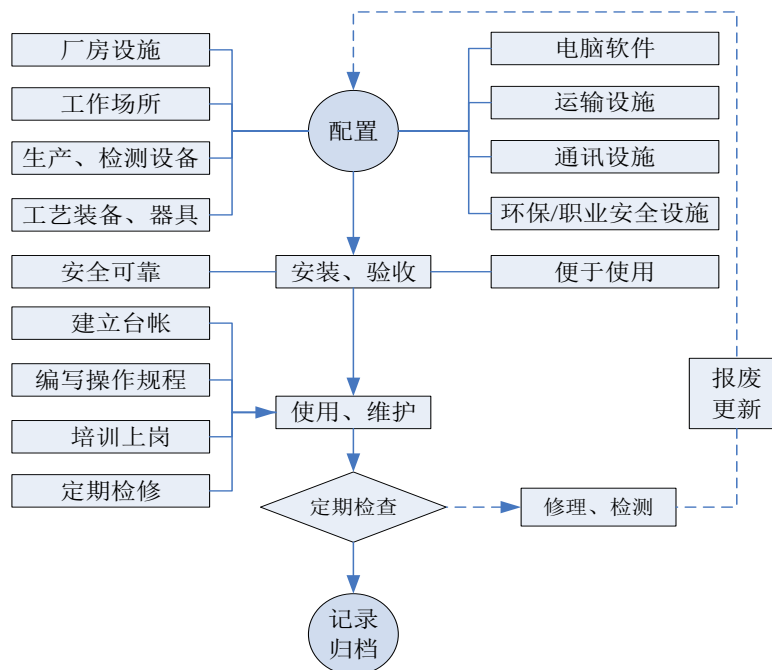


表 4.5-2 设备管理过程管理办法与目的一览表

序号	管理办法名称	目的/用途
1	《生产设备管理控制程序》	保证设备的正确安装,使设备制造精度和生产能力得到保障
2	《生产设备管理控制程序》	使生产设施与设备处于受控状态,确保生产设施、设备满足质量、环境和安全管理及相关法律法规的要求。
3	《生产设备管理控制程序》	减少设备的故障停机次数,保证设备的精度能力符合生产的要求。
4	《生产设备管理控制程序》	保证日常生产中车间无法排除的故障能够及时得到排除,设备事故能够及时处理。
5	《生产设备管理控制程序》	有效开展设备管理工作,作到管好、用好、维修好设备,营造一个全员爱惜设备、全员维护设备的工作环境。

应急预案的建立: 为避免停电、火灾、台风、食物中毒等突发事件给公司造成的损失,公司编制了《应急准备和响应管理控制程序》,根据文件要求,公司配备发电机、设置了总经办等应急指挥中心及义务联防、消防队,且每年必须对

各种突发事件进行轮流演习。确保生产经营安全、正常运行。

#### d) 信息化管理过程的设计

信息化管理已成为企业的核心竞争力，信息技术部从公司战略的高度，按照“依靠信息化促进工业化，切实实现信息化和工业化相融合”的服务理念，构建高效、先进、可持续发展的信息化管理平台，以公司信息化建设团队为主要研发力量，充分融合国际、国内先进技术和理念。以下为信息化系统图：

图 4.5-10 局域网网络拓扑结构图

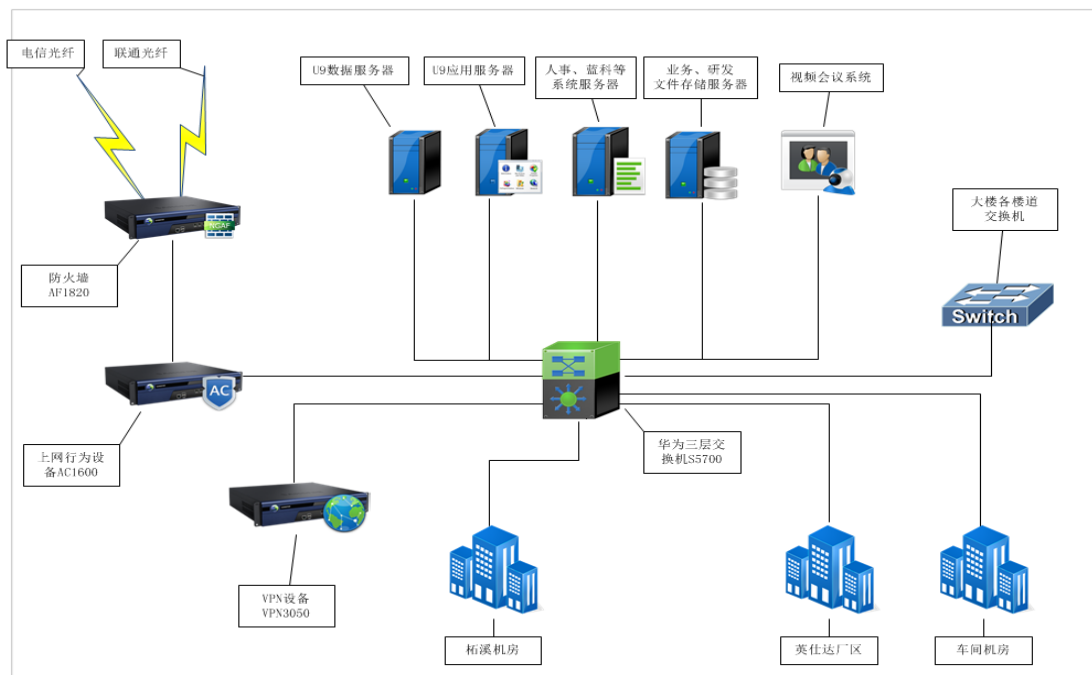


图 4.5-11 ERP 系统图

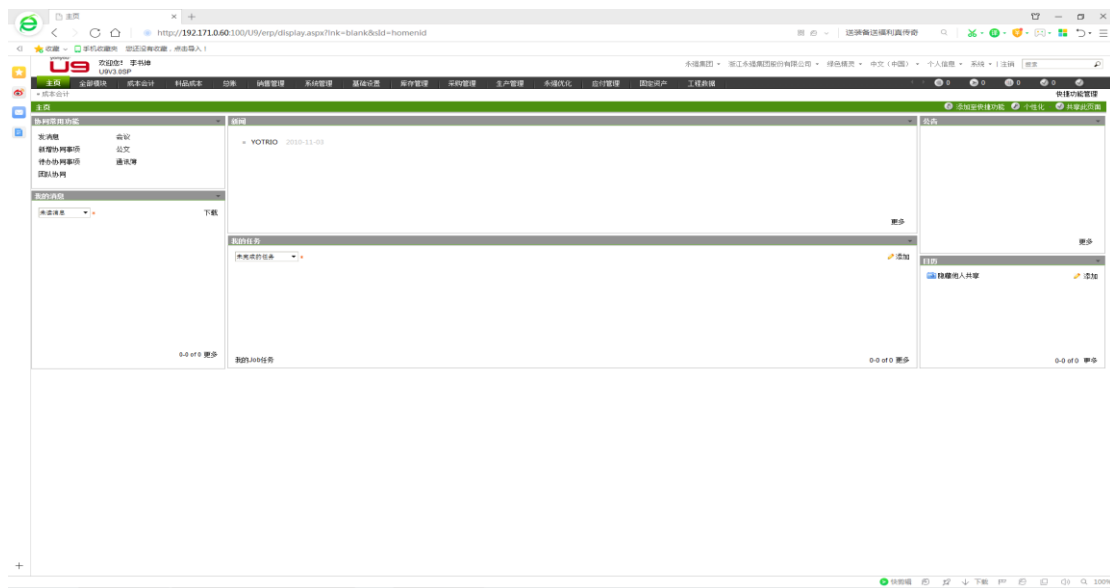


图 4.5-12 OA 系统图



## 4.5.3 过程的实施与改进

### 4.5.3.1 过程的实施

#### a) 关键价值创造过程的实施

##### 1) 技术研发管理过程的实施

顾客走访机制：为了使研发人员对产品质量有正确的认识，每年对员工进行内部培训，并对顾客进行走访和交流。

采用设计辅助软件，加强各环节的信息收集，召集多部门参与评审，落实项目负责人和任务分工，跟踪和协调项目进展，分头并进统筹安排，缩短开发周期，注重问题管理和经验积累，规范项目输出文件。

##### 2) 供应链管理过程的实施

根据公司的质量体系，按照程序文件，岗位说明书的过程要求，公司将供应链管理流程分为供方的评定、采购流程控制、合格供方定期评价、供应商关系的维护。

#### ◆ 供方的评定

采购部首先充分利用各种信息渠道，包括现代网络技术，结合质控中心对物资的性能质量要求和制造中心对物资的需求量及需求时间的要求，寻求相适应的潜在供方，其数量尽量达到3家以上。

经与潜在供方初步沟通达成意向后，要求对方提供必要的企业信息（包括营业执照、体系证书、企业简介、生产和检测设备清单等）和产品信息（产品图纸、工艺方法、出厂检测报告等），重要的物资要求提供样品，样品的检测是否合格将作为进一步评审的前提和重要依据。

根据供方的资料，组织质控中心、采购部及制造中心对其进行评审和比较，重要物资的供方到其生产现场进行考察评审，各种信息详细地填写在《供方调查表》中。

对供方的评审包括对其技术、检测、生产、服务能力、环境安全影响、信誉、资历进行评估、选择。对A类物资的供方，提供充分的书面证明材料，可以包括以下内容，以证实其质量保证能力：

- ①体系认证证书、权威技术监督部门的检验报告；
- ②本公司到供方现场对其质量等管理体系进行审核的结果；

- ③本公司及供方其他顾客的满意程度调查；
- ④供方产品的性能、质量、价格、交货能力等情况；
- ⑤供方的财务状况及服务和支持能力等。
- ⑥代理商类应提供代理厂家的信息和代理证书。

根据对供方的评审结果，对同类物资，一般选择 2~3 家以上合格的供方，并将供方进行分级，以利于日后采购过程中的决策。如出现只有 1 家合格供方的情况，必须说明原因，经总经理批准后放行。

提高供应链控制程度：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。

#### ◆ 采购流程控制

采购计划：制造中心根据生产计划和原材料外协件仓储情况制定采购申请单，采购部根据采购申请单制定采购计划并对合格供方发出询价单（包括价格和交货期询问），采购部也可根据市场价格的变化对常用物资提出采购建议，经与制造中心经理协商后可纳入采购计划。对于需求量比较大且稳定的物资制定远期的采购计划并提供给相应的供方。

供应商的选择：对于 A 类和 B 类物资，初次采购前必须由三个以上的供应商报价，由采购部将报价结果记录在报价分析表中，一般应按照价格优先的原则同时兼顾质量和交货期等因素选择供应对象，对于不按价格优先选择的必须与总经理协商，重大采购合同需与总经理协商。对于 C 类物资，要求供应商定期报价，由采购部将报价结果记录在报价分析表中，同样按照价格优先兼顾质量的原则，选择供应商。

采购合同或订单的生成：采购部根据经批准的采购计划和供应商，拟定采购合同或订单。

采购的监督：企划中心、财务、质控、仓储部门应对是否按“合格供方名录”采购实行监督，若未按规定要求执行的应上报总经理，并采取暂时不付款、不检验和拒绝入库等措施。

表 4.5—3 采购部工作流程

序号	采购部的主要工作行为	公司管理标准
1	采购过程及供方控制	采购管理控制程序
2	采购计划的制订	生产实现过程控制程序
3	采购物资的验证	产品的监视和测量管理控制程序

4	质量问题的处理	事件、不符合、纠正措施控制程序
5	安全要求	安全生产标准化要求
6	采购文件控制	文件管理控制程序
7	采购记录控制	文件管理控制程序
8	ERP 系统的规范操作	操作手册
9	仓库管理	仓储管理控制程序

规避风险，保证物流的及时性：通过制定详细的采购计划，加强对供方的控制，并在合同约定交货时间及延迟交货的赔偿责任，提前规避风险；对于台风等自然灾害及火灾等安全事故，建立了一套应急预案。

与供方建立战略合作伙伴关系：树立自身诚信，培育弱小供方，并与其交流公司企业文化，形成战略合作伙伴关系；向战略合作伙伴提供资金与技术，鼓励供方扩建生产，并包销其产品。

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。

#### ◆ 供应链过程中使用顾客、供应商和合作伙伴等相关方信息

对顾客反馈的质量问题、期望质量，及时反馈给供应商以促进其整改；对供应商提供的质量信息或新技术、新产品等信息，及时联系质控中心进行分析，更好的起到纽带作用；购买供方的先进设备或技术专利，消化、吸收为自己独有的知识体系。

#### ◆ 过程整体成本最小化

- 签订长期合同，提高战略合作伙伴关系的采购数量控制成本；
- 采取多家供应商询价、议价、比价等方式引起供方竞争，降低或控制产品成本；
- 成本分析、对比，跟踪市场行情，把握时机签订合同，降低或控制产品成本；
- 根据《订单生产管理控制程序》，利用经济批量采购，订立采购计划与目标，分级落实，提高采购效率，降低成本；
- 规避风险使意外成本最小化：根据产品的特性，对交货期较长的供应商，采取就近发货的原则，加快交货速度节约运输成本；开发新供方、储备供方，扶持弱小供方，降低风险；
- 新技术，新设备的应用：提高了加工效率、提高了工人安全防护等级、

降低了能耗、降低了生产成本、降低了工人的劳动强度。

### 3) 产品制造管理过程的实施

#### ◆ 建立了质量管理体系，奠定了良好的质管理基础。

公司根据产品特点及形成过程，运用过程方法，识别各类质量影响因素（人、机、料、法、环、测）且实施控制，并形成了一套独特的管理体系，持续有效运行，以最大限度消除各种因素对产品质量的不利影响，保障质量水平的提高。

#### ◆ 质量管理体系的有效运行

公司引入 ISO9000 标准，按标准要求及公司实际情况编写了《质量手册》、《程序文件》、《作业指导书》等 500 多份质量体系文件及 200 多种质量运行记录，建立了完善的质量管理体系，运行效果一直良好，每年均获得了专家的一致好评。

#### ◆ 推行 5S 和管理，不断提高员工素养。

产品质量控制的关键是对质量过程进行控制，过程控制的关键是对质量现场的控制，而质量现场控制的关键是员工的素养。公司于 2015 年开始推行 5S 标准化管理模式（整理、整顿、清扫、清洁、素养），不断提高员工素养，对质量现场进行管理。制定了 5S 管理标准，公司每月定期组织推进小组对各车间进行检查，并实施了奖惩管理，使公司现场管理逐步实现了标准化。（图片需更换）



#### ◆ 建立安全生产标准化，保障企业安全生产和员工健康安全。

公司按照安全生产标准化等相关要求，制定相应的管理方案和应急方案，控制或消除可能带来的安全隐患保障员工的健康和安安全，降低职业健康、安全风险，加强教育提高员工安全意识，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。

◆ **公司建立了质量例会制度，每月召开质量例会。**

公司定期召开生产例会，为实时掌握质量状况，及时实施质量改进创造了良好的条件。同时公司不定期开展经验交流及技术比武活动，提倡知识经验共享，创造了良好的质量工作氛围。

◆ **公司建立了有效的市场信息反馈渠道。**

设立了固定的投诉及服务 24 小时热线电话，并为公司不断收集各类改进信息，持续进行改进活动，创造了良好条件。公司建立了 ERP 信息管理系统、OA 系统，为及时获取各类新方法、技术、理念等提供了广阔的平台，也为知识经验共享创造了良好条件。同时，公司定期进行顾客满意度的调查，并对存在的问题不断进行改进，以不断提高顾客对公司产品及各项服务工作的满意程度。

◆ **建立质量预案制度，积累解决问题的经验。**

公司实行质量统计分析制度，对全公司各生产岗位出现的所有质量问题（包括顾客投诉等）全部进行分类备案管理，利用统计技术详细分析其产生的原因，制定控制措施，形成质量问题控制预案，以指导以后的质量控制与管理工作。

◆ **建立产量、质量及设备绩效考核管理制度，促进质量水平的不断提高。**

实施产量、质量、设备绩效考核是推动整体管理水平不断提高的基本动力。公司实行产量、质量、设备管理效益工资制，包括产量业绩和质量业绩。质量业绩以每月或每周合格率及市场顾客反馈的各产品质量信息为评比考核依据，以其作为质量绩效的主要依据，确保了考核的公正和合理性。当月工资的核算均以产量、质量效益考核结果为依据。年终奖金核算，以产量、质量效益考核结果为依据，并实行一票否决制，即质量业绩不达标，其它方面业绩再好，奖金亦取消。设备管理业绩以设备完好运行率或者设备故障台时作为考核指标。

月度综合管理考核即例行现场管理考核，有管理考核小组定期检查，并运用考核办理实施奖惩。

其它奖罚主要指市场质量投诉扣罚、质量事故与安全事故扣罚和直接兑现扣罚与各项评比活动奖罚。

◆ **成本最小。**

为降低生产制造过程管理成本，公司通过成本分析对生产制造过程的成本进行了识别，主要包括：生产管理成本、质量成本等，并通过采取如下措施来实现成本最小化：

➤ 公司通过改善提案制度，鼓励员工对生产过程、设施、布局等方面进行改善，以提高其工作效率。

➤ 公司贯彻实施现场联合作业分析，对瓶颈工位进行了作业内容结构调整。

#### 4) 市场营销过程的实施

①我们建立了以客户为导向的组织，时刻关注客户需求，开发设计符合客户需求的产品。并且通过发现这些客户的潜在需要并设法用产品去引发这些需要，使客户感受到意想不到的满意，不断完善产品服务系统，最大限度使下游客户感到安心。

欧感在销售的实际操作中，一方面要弄清客户的产品需求，诸如对收到产品有何具体要求，对交货期和价格有何期望等等；另一方面，要了解自己满足客户产品的需求程度，根据实际可能，将二者的需求结合起来，建立一个有计划的销售系统。

②在产品价格的制定上通过市场调查结合行业情况并考虑顾客的接受能力，制定出一个合理的价格。针对不同产品的要求及不同的使用领域进行定位和市场细分，生产不同规格的产品，制定不同的价格，使价格比较接近下游客户的心理价格，能够欣然接受。

③公司现有销售团队的行业经验，懂技术知市场，能够及时准确地把握市场发展动态，并根据市场需求变化不断将公司产品推向市场，从而提升公司的市场影响力和经济效益。

④公司建立了以市场为导向、多种方式相结合的销售模式，在国际市场建立了完善的销售网络，同时跟客户保持长期的业务关系并不断增加新的业务伙伴。

公司的销售模式较为灵活，能够针对特定的市场制定相对应的销售模式，并根据不同产品采取了相对应的销售方式，能优先进入并占领市场。

目前，公司凭借优异的产品质量、优良的服务及强大的新产品开发能力在市场上树立了良好的口碑，有利于公司拓展新的市场。

⑤对于顾客的投诉事件，欧感有专门的控制程序文件，一旦出现客户投诉，信息将在最短的时间内汇集到公司营销中心，由营销中心将客户反馈的信息传达至相关部门。通过市场投诉反映出的问题及时进行分析、纠正及采取预防措施、加强完善，从而有效调整公司相关销售策略和价格政策，增强了企业实力。

⑥为了使市场营销过程成本最小化，公司通过季、年度经营会议对该过程的整体成本进行了识别，主要包括：运输成本、应收款的回笼等，具体措施如及时与顾客进行沟通，充分了解顾客信息，对顾客诚信进行评估，加强应收账款管理，确保应收款的回笼。

## **b) 支持过程的实施**

### **1) 人力资源管理**

企划中心制订完善各项管理制度和流程规范，实施人力资源三级（公司、部门、班组）管理。

① 人力资源规划：根据公司发展战略规划、人力资源盘点报告和人员需求，确定每年的人员配置计划。

② 招聘选才：通过网络招聘、院校招聘、猎头公司、内部招聘等创新人才引进方法、拓宽人才搜寻渠道，获取合格人才。

③ 学习培训：建立外部、公司级、部门级三级培训网络，通过培训需求的确定、培训过程的管理和效果的验证，运用案例分析培训、网络教育、网络互动学习等方式达到全员素质提升目的。

④ 绩效考核：基于关键绩效指标评价准则，公司建立分层次（高层职员、中层职员、基层职员）、的考评体系，同时制定《绩效考核管理控制程序》等规定，进行客观公正考核、全面有效激励。

⑤ 职业发展：为员工建立多重职业发展通道，从横向分类到纵向分级，对任职资格清晰化，使员工明确自己的发展方向、差距和提升途径，规划、设计出自己的职业发展前景道路。

### **⑥ 成本最小化**

通过企划中心办公会议对其整体成本进行了识别，主要包括：招聘成本、培训成本、人工使用成本等，采取如下措施来实现成本最小化：

- 优化绩效分配方案，通过激励机制提高全员劳动生产率。
- 制订年度培训预算与支出计划，按预算控制培训支出。

- 按需求制定年度人才招聘计划并实施，按“人尽其才”配置使用人员，控制人工使用成本。

- 通过网上洽谈、面试，有效地减少外出招聘频次和工作量，节约招聘成本。

## 2) 财务管理

财务中心按财务管理过程的设计组织实施财务管理工作，编制完善《财务预算管理制度》等制度与流程规范，公司财务管理具有以下特色：

### ① 资金管理

- 应用科学系统方法，组织项目投资经济可行性评价，控制投资风险，保证投资项目的先进性、经济性，提高投资效能；

- 利用财务杠杆效应，合理安排借贷资金，调整筹资结构，降低筹资成本和财务风险；

- 实行基本账户余额动态平衡管理，减少持有现金的机会成本，提高资金的收益率；

- 资金调度主抓销售货款回笼管理，开展银行承兑汇票、低贴现率票据贴现和保理业务等金融业务，确保生产经营、新品开发、投资项目的资金需要。

### ② 会计管理：

利用 ERP 系统处理和即时监控生产经营中发生的经济业务，并由集成的财务数据进行审核结转处理，使生产经营的各个环节更加严密。

### ③ 成本管理

- 建立一套完善的价格管理体系，进行价格评审，控制采购成本和风险，降低产品成本。

- 把质量成本、设计成本也列入成本控制范围，开展成本费用的目标管理与过程控制。推行全员经营管理模式，通过全面预算管理，确定年度生产经营目标，建立责权利相统一、激励与约束相结合的管理机制，细分责任单元，渗透全员经营，把责任层层分解落实到人，人人都是经营者，使成本费用全过程受控。

### ④ 财务分析

应用财务分析体系等分析方法，开展各季度财务分析工作，评价经营结果、财务状况及其变动情况，评价公司偿债能力、盈利能力和抗风险能力，为公司经营决策提供信息。



### ⑤ 成本最小化

通过财务分析会对整体成本进行了识别，主要包括：业务成本、融资成本、合同成本等，采取措施来实现成本最小化，如：

- 应用 ERP 系统，提高工作效率，降低整体成本；
- 合同评审，通过比价采购，控制了采购成本；
- 合理使用财务金融工具，降低融资成本。

### 3) 设备管理的实施

安装验收，确定设备满足过程需要。对于采购或自制完成的设施，设备管理部门需填写《设备安装验收记录》，其中包括《设备开箱验收清单》、《设备安装验收单》，另外设备购置前必须达到“设备能效限定值、节能评价值、能源效率等级”等能耗标准，同时将该要求作为设备验收的重要依据。

编写设备的操作规程，对设备进行科学合理的使用。公司规定对于大型、精密设备或关键、特殊过程所用的设备必须有操作规程，相关操作人员应由主管培训考核合格才能上岗。公司要求作业人员必须经考核合格持证上岗，并实行定人、定机、定岗位的管理制度。

维护保养，延长设备使用寿命。制造中心制定设备维护保养计划，规定保养项目、频次。保养计划发给设备管理人员执行后由各岗位负责人监督执行情况。另外，公司制造中心每季度收集设备维护保养计划整理入档，作为考核年度检修计划执行的依据。

制定设备完好标准，用于对设备的定期检修。设备完好标准为：(1)工作性能基本上达到要求。(2)电气系统装置齐全，性能灵敏，运行可靠。(3)设备整洁无油垢、无锈蚀。(4)基本上无漏油、漏水现象。(5)安全防护装置齐全可靠。(6)运行平稳。

保证设备良好的工作环境。公司对设备、工作环境等进行定期/不定期检查，以保持良好的工作环境，确保员工生产符合劳动法规的要求。

成本最小化,通过设备管理会对整体成本进行了识别，主要包括：备件成本、维修成本等，采取措施来实现成本最小化，如：

- 推行设备绩效管理、合理化建议和设备小改革，降低设备管理的维修费用；
- 应用 ERP 系统，降低备件、维修等设备管理费用；

- 采用的国际领先的新技术，提高管理效率。

#### 4) 信息系统管理的实施

利用软件的接口技术，主要通过和运营商平台，开发系统集成程序，处理各结构系统之间的业务信息传递，方便各级业务的办理，同时提高工作效率和系统的应该。

通过改造硬件网络系统，进行扩容、增速，保证信息流畅；建立存储备份系统，规范备份，确保信息安全。

充分发挥优势，建立标准化应用网络系统，与公司各部门实现联网对接和共享。通过系统化应用推广，做到企业决策速度快，执行效率高，数据准确，管理得当。做到信息共享无孤岛，部门间交流无缝连接。

#### 4.5.3.2 过程的改进

公司对过程实施的有效性通过分级管理（部门分级、问题分类）、定期诊断（自我诊断、联合诊断）、责任汇报制度等方法对设计开发过程的流程、设计试验方法、采购方式、生产管理、质量管理及工艺和销售服务活动等进行评价。并通过流程优化、改变管理方式、工艺优化等加以改进。实行归零机制（问题闭环，成果标准化、文件化并共享），以减少过程波动和变差。

公司建立了知识管理制度；在企业信息与协同系统服务器上建立了 ERP 等系统，方便交流和查阅。

##### a) 技术研发管理过程的改进

公司严格按照产品研发与设计过程程序进行研发，引进国际或国内领先的新产品试验标准，确保产品验证更科学、更严格和更充分，积极与客户联络进行新产品试生产，提高对新产品的试验结果和产品可靠性的评价能力和水平。从组织机构、流程以及方法上进行了改进，并在各部门和各过程分享这些改进的成果。比如产品设计计算和试验的数据。

技术成果标准化既是企业知识积累和知识共享的重要方式，也是提高企业市场竞争力，加快企业技术进步的重要手段，提高产品技术水平，推动整个行业的发展。

公司积极引进先进技术和技术标准，广泛开展产学研等技术交流与合作，收集了当前主要行业发达国家的技术标准，支持公司产品和技术开发。在企业内部建立了技术研发与技术标准相结合的管理机制（如《技术研发管理控制程序》），

注重先进技术的运用、消化和吸收，并逐步在产品开发过程推广运用。

公司与科研院校、行业专家等到公司进行合作，与科研院校开展产、学研项目合作，使得公司的技术研发水平始终处于行业领先水平。

#### **b) 供应链管理过程的改进**

完善供应商评价体系：对供应商的评价内容在原来的业绩（产品质量、供货情况、合作情况）评价基础上，增加对供应商能力（生产规模、技术水平、管理水平）的评价，使评价内容更全面、更合理，从而更有效地对供应商进行激励。

建立核心供应商管理体系，实施供应商分级管理：在供应商综合评价的基础上，根据供应商综合评价结果，把供应商分为三级：战略供应商、重要供应商、一般供应商。并与不同级别供应商建立不同的合作关系。

公司每年组织对供应商进行走访调查和评价，与供应商面对面，回顾一年绩效，表彰年度优秀供应商，与供应商签订战略合作协议，探讨技术进步，推进联合开发，成人达己，实现共赢。

#### **c) 产品生产管理过程的改进**

公司从生产组织、工艺管理、质量控制三方面对产品制造过程实施的有效性和效率进行评价，并循环改进：

在生产组织方面，对该过程的关键指标进行数据收集和测量、监控，并组织定期的诊断，为改善产品的生产一致性及降低制造费用提出建议并付诸行动（进行整改）。以期获得稳定的单位产出时间，使生产系统能够满足按时向顾客交付产品的要求。

在工艺管理中，对工艺过程进行测量和分析，关键工序实现在线检测，从而及时发现问题并改进。

在质量控制方面，开展质量特性的统计分析，对符合性、产品可靠性等关键绩效指标进行测量和监控。对过程的异常波动及时采取纠正措施，并将结果通过在办公系统上建立数据库进行共享。

- ① 公司通过各种定期会议进行内部沟通，将全员参与管理概念贯彻至每一位员工。
- ② 从管理制度上保证产品生产过程的持续改进：质控中心在检验过程中发现的批量和严重不良项，通过流程上报主管领导，组织相关部门和人员进行原因分析，提出对策，并逐条跟踪、确认其改进或完成情况。最后

形成记录。

③ 运用新技术改进生产过程，节能减排，增强社会效益：出台了各项增收节支降耗、节能减排、创新、改进及项目，鼓励管理创新、技术创新、节能减排与质量改进等活动。

**d) 市场营销管理过程的改进**

为不断地适应公司经营环境、发展情况和顾客需求的变化，更好的实现公司经营目标，根据公司管理诊断和管理评价机制（包括公司经营分析会，业务月度例会、年度工作汇报会、经营分析等）来确定从组织机构、业务流程和新技术、新方法等方面的改进方向。

**★ 支持过程的改进**

在支持过程中公司不断运用新技术和信息，提高改进产品质量。

**表 4.5-4 支持过程中的新技术和信息**

关键支持过程	新技术和信息	应用方式	技术水平比较
人力资源管理	校企合作	与国内院校合作创建人才招聘平台，为公司定向培养人才。	行业领先
	绩效管理	绩效管理考核，综合考虑自己、同事、下属、主管和客户的反馈信息。	行业领先
	PDCA	通过培训将PDCA持续改进理念嵌入到公司生产经营活动中去。通过PDCA方法来识别问题并设计新的方式和创新的解决方法。	行业领先
	职业生涯规划	实行员工与主管领导谈话制度，提供领导培训和轮换职务，帮助员工制定职业规划。	行业领先
财务管理	财务杠杆	根据财务杠杆率的高低决定公司的融资方案，只要公司投资收益率大于负债利率，财务杠杆作用使得资本收益由于负债经营而绝对值增加，从而使得权益资本收益率大于企业投资收益率。	行业领先
	降成本分析	全公司开展增收节支降耗活动；建立基准价格管理体系；编制财务成本计划，并分解下达各班组人员，做到指标落实，责任明确，奖罚分明；健全原材料、半成品、产成品和库存商品等的管理制度，完善成本核算的原始记录；成本核算根据	行业领先

		计算期内完工的产品或完成量，以实际消耗，实际价格，按权责发生制原则计算实际成本；提高资金周转率，降低财务费用支出。	
	账务系统	全面利用账务处理系统进行会计核算；利用固定资产管理系统进行固定资产增减、折旧计提；利用报表处理系统自动生成资产负债表、损益表、现金流量表。	行业领先
设备管理	5S 管理	利用 5S 管理，提高效率，保证质量，使工作环境整洁有序，预防为主，保证安全。	行业领先
	管理软件	利用管理软件平台，对设备购买、维修、保养、报废等进行管理。	行业领先
信息化管理	协同 ERP	协调全局的运营级别管理、统计、智能决策系统。	行业领先
	财务系统	利用管理软件系统对费用报销（审批）、收款收据管理、银行承兑汇票管理、借款管理、付款审核等进行处理，提高了效率，减少了错误发生概率。	行业领先

#### a) 人力资源管理过程的改进

基于人力资源管理的展开，确定该过程的关键绩效指标和测量方法，并经过绩效管理平台分解至各部门和操作层面。

根据测量结果、相关方反馈等信息，运用系统方法，评价过程有效性和效率，据此不断优化过程，并将改进成果按公司知识管理的机制实现共享。如：

1) 对应公司发展迅速，结合公司用工的专业情况建立人才信息库，及时从中挑选合适人员；创新人才招聘机制，采取外聘和柔性引进的办法，吸引高层次人才。

2) 通过“师带徒”，为员工选派专业技术拔尖的导师，帮助员工提高技能；通过“专家配助手”，为技术专家和管理专家配备助手，建设好公司人才梯队。

3) 建立员工考核档案，记录每月考核得分情况，将绩效考核作为薪酬分配和学习培训的依据，对绩差员工进行辅导、培训，提高其技能。

4) 建立企业职工互助基金，提高员工应付重大困难的抗风险能力，减轻员工的经济负担。

#### **b) 财务管理过程的改进**

完善成本核算体系，细化成本核算，使成本核算切实为公司生产经营和决策服务；完善技术开发费用的核算和管理。对生产经营过程的产、供、销进行财务分析，实施财务监督和控制。加强日常资金的控制调度，提高资金利用率。完善审计制度，增强内部审计力度，保证资产安全，利润真实。

#### **c) 设备管理过程的改进**

为实时监控设备管理过程的运行情况，公司制定了设备的点检制度、与厂家建立了设备关键部位故障的沟通联系方式，此外根据每月的设备故障统计分析资料，获得设备管理的改进信息，以修订每年的维护保养计划保养内容，针对突出和共性问题进行原因分析和改善对策的制定，并将改进成果及存在不足或缺陷的资料作为下一次设备选型的依据。

对设备的保养内容进行了统一，做到规范化、制度化。对生产车间实行“6S”管理，考虑人体工效学的要求，努力提高工作效率。对设备进行科学管理，提高设备的综合效率，合理使用维修费用。备在生产过程中所处的地位和经济价值，将全公司设备分为三类：A类设备、B类设备、C类设备。公司在管理中加强关键、重点设备的管理，以主要维修力量来保证这类设备完好，使其经常处于安全可靠的运行之中。

#### **d) 信息系统的改进**

指标监测、持续改进：对信息系统管理的各项工作进行了细化，并制定了相应的工作手册和实施细则，确保了信息系统管理制度的实施。实现了销售管理、采购管理、库存管理、生产管理、人力资源管理、应收管理、应付管理、成本管理、预算管理、总账、报表等模块。该系统实现了管理工作的信息化、供应链管理信息化、客户服务管理信息化及决策信息化等。

### **4.6 测量、分析与改进**

#### **4.6.1 总则**

公司通过信息化平台、各类报表、报告及专项渠道收集、整理数据与信息，对评价组织战略目标实现情况与战略规划完成情况，过程管理的实施情况进行监测，并通过绩效测量、分析、改进系统实现持续改进，不断提高公司的综合实力。公司定期评价组织的绩效并与竞争对手做出比较，发现自己的优点与不足，以此作为改进与创新的源泉，在评价过程中公司秉承诚实、合理、全面的原则，从实

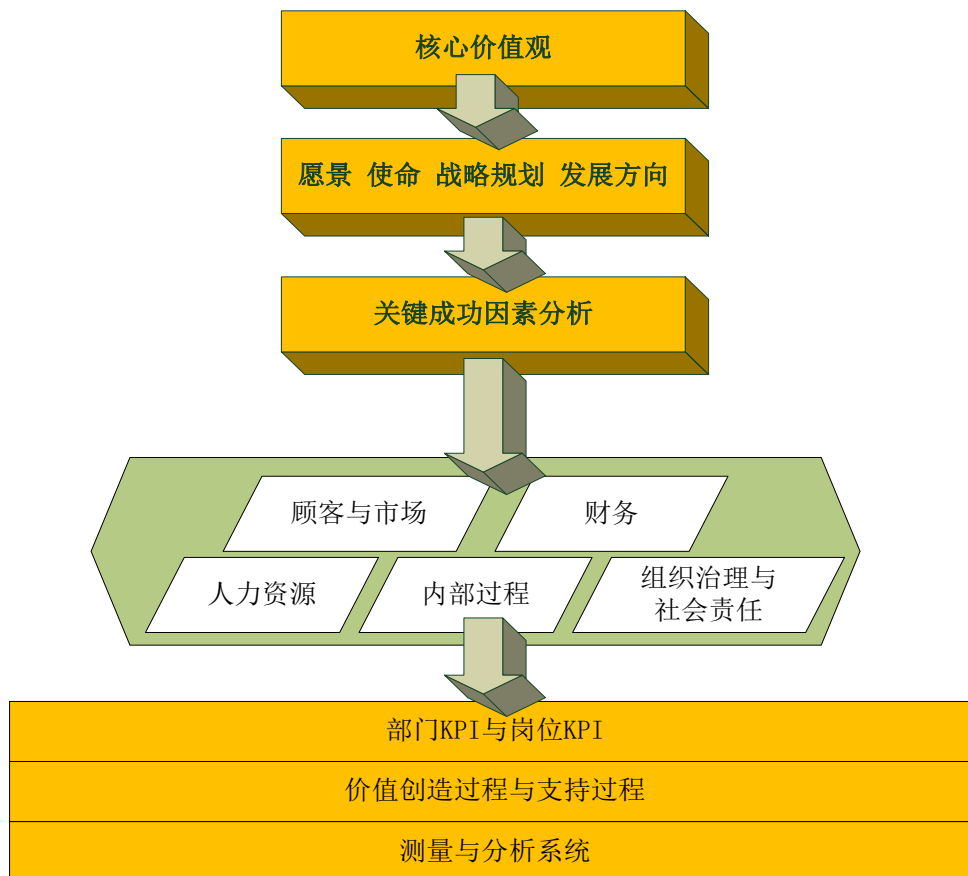
际情况出发，据此推动公司长足发展，不断创造更大的价值，实现组织的使命。

#### 4.6.2 测量、分析和改进

##### 4.6.2.1 提要

公司按照《单位绩效管理控制程序》、《成本与费用管理控制程序》等规章制度，结合企业愿景、使命，以 KPI 为主线，围绕公司战略和发展方向，从顾客与市场绩效、财务绩效、人力资源绩效、内部过程绩效、组织的治理与社会责任等五个方面，由经营管理办公室确定测量指标，然后与各个部门共同分解部门关键绩效指标，分解指标至个人层次，形成了系统全面的关键绩效指标体系。绩效维度和核心价值观见图 4.6-1。

图 4.6-1 绩效维度和核心价值观



##### 4.6.2.2 绩效测量

###### 4.6.2.2.1 数据和信息的选择、收集和整理

###### a) 确定数据、信息的选择范围

公司重视对信息的获取和整理，根据公司战略及日常经营的需要，全面识别

并持续开发信息源，通过选择对战略制订有重要作用的内外部信息源来进行相关分析，从而判断企业所处的竞争地位以及所具备的优劣势。

公司根据财务绩效、顾客与市场、内部运营、学习与成长四大体系的绩效指标全部落实到各个部门的年度工作计划中，通过对这些指标的考核，评估公司发展战略实现的有效性。公司层绩效指标体系见表 4.6-1

表 4.6-1 公司层绩效指标体系

分类	关键成功因素	关键绩效指标	测量频次	测量部门
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	
		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	人力资源管理能力	员工满意度	年度	企划中心



分类	关键成功因素	关键绩效指标	测量频次	测量部门
与成长		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

#### b) 数据、信息的收集与整理

公司在各专业系统分工的基础上，明确信息收集渠道和归口部门，全面收集、整理和测量各专业的数据和信息。经营管理办公室整合汇总部门的测量和分析结果，从公司整体层面进行绩效分析和跟踪监管。数据、信息收集与整理见表 4.6-2。

表 4.6-2 内部数据、信息的收集、整理

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 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

#### 4.6.2.2.2 正确选择对比数据，有效应用分析结果，积极推进决策创新

营销中心根据公司战略、企业经营需要，建立完善的对比信息收集与分析流程，通过网络、杂志、行业报告等多种渠道获取竞争对手的绩效对比信息，分析绩效差距及形成原因，用以支持组织的经营、战略决策与创新。

表 4.6-3 主要对比数据和信息一览表

类别	主要对比信息	收集分析部门
财务	主营业务收入、净收益、纳税、主营业务增长率	财务中心

顾客与市场	顾客满意度、市场占有率、销售量	财务中心/营销中心
内部运营	一次检验合格率、交货及时率	质控中心/采购部
学习与成长	薪酬总额占主营业务收入比率、员工流失率、员工满意度	企划中心

#### 4.6.2.2.3 评价绩效测量系统，确保敏感性

在日常绩效管理体系运作过程中，各部门每月形成绩效分析报告，在进行绩效分析的同时，结合部门所筹集的内外部信息变化从绩效指标定义、计算方法、测量方法、分析与统计方式等协调一致性等方面对绩效指标的适应性、有效性、可靠性、敏感性等方面进行评价，提出绩效指标以及测量体系的调整意见，并上报审批。

#### 4.6.2.3 绩效分析和评价

##### 4.6.2.3.1 分析和评价组织绩效

公司的绩效分析分为三个层面,如下:

公司层面：经营管理办公室根据《年度目标管理及考核管理控制程序》，对公司绩效进行讨论分析，明确战略方向、运营情况、管理评审等情况，为公司战略绩效分析、日常营运、改进和创新提供决策依据。

部门层面：公司各部门对自己部门的绩效进行分析后，由财务中心、质控中心、营销中心、采购部、制造中心、企划中心等部门对公司各部门的汇总测量分析，为公司绩效分析提供依据。

员工层面：各职能部门和企划中心依据“以岗定级”、“以战略定位”、“以能力定薪”、“以绩效定奖”的薪酬福利管理标准对员工绩效进行测量、分析和评价。

表 4.6-4 主要绩效分析方法

分析层次	绩效分析方式	分析内容	分析方法	频次	分析结果传递方式	主导部门
公司级	经理述职会	战略目标，经营目标实现情况，综合绩效	检查表、排列图、趋势分析、对比分析	1次/月	会议纪要 报表	经营管理办公室
	管理评审	管理体系的适宜	测量分析、趋势分析、	1次/年		总经理

分析层次	绩效分析方式	分析内容	分析方法	频次	分析结果传递方式	主导部门
		性、充分性	对比分析			
部门级	内部审核	管理体系适宜性、充分性、有效性	检查表、排列图、趋势分析、对比分析、因果分析	1次/年		经营管理办公室
	质量例会	质量问题	课题分析	1次/月		质控中心 制造中心
	营销会议	主营业务收入、市场占有率、销售费用、顾客满意、市场营销策略	趋势分析、对比分析	1次/月	会议纪要 报告	营销中心
	社会责任例会	公司安全、消防情况报告	因果分析、趋势分析			总经办
	预算汇报会	预算执行情况、利润、成本、费用、现金流分析	排列图、对策表、趋势分析			财务中心
班组/个人	小组会议 员工面谈	中心/班组/个人绩效完成情况	排列图、对策表、对比分析		月度工作总结	班组 个人

#### 4.6.2.3.2 及时传递分析结果，支持各层次的决策和改进

公司建立有效的绩效分析传递机制，通过专题报告、公司会议、管理平台、公司文件等多种途径，保证绩效分析结果能够及时准确地传递到全体员工。通过绩效分析，为公司高层领导对组织绩效评价提供支持，有助于确定资源使用的重点：根据信息绩效测量和分析的结果，公司应用 SWOT 分析法以及方针目标管理进行有效的战略规划和战略实施。同时，部门层面的绩效分析能够为整个部门的运行情况提供依据，从而为部门发展计划的制定提供基础；个人层面的绩效分析一方面为个人能力提升提供方向，另一方面也与薪酬等挂钩，为整个激励过程提供过程公平性和结果公平性。

#### 4.6.3 改进与创新

##### 4.6.3.1 提要

公司根据企业核心价值观和战略发展要求，通过多种途径识别公司内外部创新与改进机会，严格按照PDCA循环开展各种创新与改进活动，并组织有效的形式和方法对创新与改进结果进行测量、分析及反馈。结合战略规划和发展方向，根据内外部顾客和其他相关方的要求，制定公司及所有部门的改进计划和目标，改

进的目标和关键绩效指标相关联。公司改进过程循环图见图4.6-2。

图4.6-2 改进过程循环图



#### 4.6.3.2 改进与创新的管理

##### 4.6.3.2.1 改进与创新的策划

###### a) 改进项目的识别

在信息采集和测量分析的基础上，公司从战略规划的需要、各层次绩效分析结果、与竞争对手的对比、相关方的需求及过程改进五大方面识别出改进的机会。公司根据企业核心价值观和战略发展要求，通过多种途径识别公司内外部改进机会，严格按照 PDCA 循环开展各种改进活动，并组织有效的形式和方法对改进结果进行测量、分析及反馈。

###### b) 制定改进计划

公司通过公司年度计划目标的考核实践、产品测量、管理评审、顾客反馈、统计分析、体系审核、自我评价等多种途径识别公司改进机会（见表 4.6-5），并制定改进计划和目标。公司层面的改进创新计划致力于提供公司整体绩效水平，主要采取跨部门项目小组、咨询项目辅导等方式对改进创新计划予以推进和实施。各部门按照公司建立的绩效管理体系要求，定期进行部门绩效分析与评审，对部门日常工作以及所负责的主要过程进行总结分析，结合公司经营计划，主要通过专项改进小组、QC 小组等方式进行改进。

表 4.6-5 识别改进机会一览表

方法	过程	制度文件
年度工作计划目标	各部门总结上一年度其责任范围内各经营活动过程的现状，年度工作计划目标提出当年度目标，根据现状与目标的差距对各部门提出改进要求	《年度目标管理及考核管理控制程序》
产品测量	由质控中心，对原材料、半成品和产品的质量测试，以识别供方、生产和研发在产品质量上的改进	《产品的监视和测量管理控制程序》
管理评审	由公司领导第一负责人，从体系的角度，以识别质量管理体系等改进	《管理评审管理控制程序》
顾客反馈	由营销中心受理顾客反馈、投诉或主动回访、调查顾客满意度，从顾客的感受角度，识别产品形象、实物质量、售后服务等改进	《销售订单评审控制程序》、 《顾客满意度管理控制程序》
统计分析	由职能部门作统计分析，以数据趋势或表征识别各专业的改进	《数据分析管理控制程序》
体系审核	由体系内审员开展内审，由第三方作体系审核，识别体系运行的改进	《内部审核管理控制程序》
自我评价	通过导入卓越绩效，从卓越绩效评价准则的角度，识别公司经营质量的改进	《卓越绩效评价准则》

#### 4.6.3.2.2 改进与创新的实施、监测与评价

##### a) 改进项目的实施与监测

公司根据规章制度，严格执行改进活动实施控制程序，把公司、部门、个人三个层面的改进机会，从战略实施改进、公司年度工作计划目标、专项改进、部门年度工作计划目标、部门 PDCA 改进、个人改进等六个方面系统进行实施改进。

公司制定相应的管理办法，测量、监督公司的改进活动。

##### b) 改进项目的评价

公司根据管理制度和管理办法，运用多种评价方法对专项改进结果进行分析、评价（见表 4.6-6）。

表 4.6-6 改进结果评价分析表

形式	改进内容	评价过程	评价方法	主管者
提案改善	提高生产力(P)； 提升品质(Q)； 节约成本(C)； 顺利交期(D)； 提高安全(S)； 改善环境(M)； 消除浪费(W)；	1、提案改善委员会评定小组与推动小组成员参加提案改善评审会 2、依据《提案改善等级评分标准》进行评分定级	1、效益性（占 25%） 2、可行性（占 20%） 3、创新性（占 25%） 4、经济性（占 20%） 5、安全性（占 10%） 5、调分项（占 10%）	经营管理办公室

形式	改进内容	评价过程	评价方法	主管者
	改善事物（F）。			
创新项目	一般级别的战略/制度/文化/管理/组织/市场创新和科技创新	1、项目组整理项目全套资料，报送经营管理办公室，申请项目验收； 2、经营管理办公室对项目验收与评定。 3、验收时评审投票过半同意则通过。	1、项目活动规范性 2、项目日程进度 3、项目资料完整程度 4、项目投入效益实现程度	经营管理办公室
安全企业创建	增收节支降耗	1、经营管理办公室每月对各单位提交的项目资料进行汇总、考核。 2、在年度工作会议前进行年终考核，提出奖罚方案报批后实施奖罚。	1、项目活动规范性 2、项目日程进度 3、项目资料完整程度 4、项目投入效益实现程度	经营管理办公室 制造中心
科技项目	技术突破	1、审核确认项目组提交的总结报告和归档材料后，提请科技项目评审组对项目进行验收与成果评定， 2、依据管理办法进行奖惩。	1、研究内容为基础研究、工艺技术重大创新、设计制造或全新产品研发； 2、技术达到行业先进水平。	研发中心、技术中心
战略实施	对战略规划进行改进调整，使其更加适应内外部环境，指导企业的发展方向	1、战略实施以后，战略委员会通过对各个绩效维度的数据与信息分析报告，对企业的综合绩效战略完成度进行评价。	1、五个维度的关键绩效指标目标达成率	经营管理办公室
年度工作计划目标	通过对年度工作计划目标的改进，使目标更加贴合实际，更好的实现战略发展	1、对部门绩效测量、分析得出结果 2、对结果的汇总 3、将该结果与上年同期对比，得出是否达到改进目标	1、改进是否达到预计的效果 2、改进是否能够支撑战略的实施	总经办
个人绩效改进	个人工作绩效的提升以及能力知识的提高	1、通过规定的绩效考核制度对于改进后的绩效进行考核 2、通过对比分析可以得出是否得到了改进，并评价改进效果	1、绩效考核同期对比分析 2) 是否取得了目标阶段的证书、证明等 3) 评价员工是否有提高	各部门

#### 4.6.3.3 改进与创新方法的应用

##### 4.6.3.3.1 多种形式组织各层次员工开展各种改进项目或活动

公司通过了ISO9001质量管理体系认证，通过内部审核、管理评审、运用PDCA循环不断实施改进活动。近年来为了进一步提升管理水平又导入了卓越绩效管理模模式，吸收世界上先进的管理理念，公司建立了卓越绩效模式管理团队，从领导、战略、顾客与市场、过程管理等方面进行自我评价和管理改进，不断提升管理成熟度水平。

在部门和操作层次，运用技术攻关小组、QC小组、精细化生产、提案改善、并行工程、流程优化等多种形式实施改进活动。在改进活动中通过内培外教和相

互交流，使公司员工掌握了多种技术和管理的工具方法，极大提高了他们参与改进活动的兴趣。

#### 4.6.3.3.2 应用统计技术和其他方法，为各层次绩效的改进提供支持

公司产品自投放市场以来，从未出现过重大质量事故，用户满意度逐年提高，产品连续多年经检测质量合格。这些荣誉和成绩的取得，与公司多形式组织各层次员工开展各种改进项目或活动是分不开的。公司多年来坚持开展精益生产和质量活动，通过举办岗位技能比武、5S、提案改善等群众性质量活动，深入地进行了各种质量改进均取得了很好的效果。

表4.6-7 公司改进形式和统计技术方法

适用范围	改进活动类型	应用技术、工具及方法	管理形式	主要使用部门
产品研发	技术创新	项目负责制、流程图、柱状图、饼图	新产品研发计划、工艺项目	研发中心
生产制造	精细化生产	排列图、流程图、直方图、饼图、过程决策程序图法、因果图	制度和流程改进计划、生产现场6S管理活动推进方案等	制造中心 质控中心 总经办
	QC小组活动			
	合理化建议			
营销服务	业务流程再造	调查表、交叉分析、满意度指数模型分析	顾客满意度改进计划	营销中心
	业务创新			
	提升顾客满意度			
质量管理	QC小组活动	调查表、排列图、直方图、因果图、树图、控制图、过程能力分析	管评改进计划	研发中心 质控中心
	管理评审			
	质量价值链			
	合理化建议			
	质量改进			
人力资源管理	提升员工满意度	人才测评、调查表、合理化建议	改进计划	企划中心
财务管理	业务流程再造成本核算体系	ERP系统、趋势分析	财务预算计划	财务中心
战略管理	卓越绩效推进	对比分析、SWOT分析、专业咨询意见	年度经营计划、项目计划、卓越绩效推进计划、	高层领导 其他各部门

			年度员工培训计划	
--	--	--	----------	--

#### 4.7 结果

##### 4.7.1 总则

本章节主要描述公司在主要经营结果方面的绩效和改进，包括产品和服务，顾客与市场，财务，资源，过程有效性和领导等方面等绩效。本章节的绩效水平与主要的竞争对手进行了比较与评价。

##### 4.7.2 产品和服务结果

###### a) 主要产品和服务关键绩效指标结果

###### 1、 主要产品近三年性能指标绩效结果

图表 4.7-1 公司主打产品的主要技术指标及其水平和趋势

产品名称	主要技术指标	2018 年	2019 年	2020 年
工程桩自平衡法静载试验用荷载箱	荷载箱在荷载作用下打开面撑开的位移	≤160	≤180	≤210
	有效面积	45%	45%	50%

###### 1、 准时交付率

图表 4.7-2 产品准时交付率与竞争对手和标杆对比

产品类别	标杆/竞争者	公司名称	产品准时交付率		
			2018 年	2019 年	2020 年
工程桩自平衡法静载试验用荷载箱	/	欧感 (%)	54%	75%	82%
	竞争	永祺科技 (%)	60%	78%	85%
		赛宝液压 (%)	48%	67%	80%

###### b) 主要产品和服务的关键绩效指标与国内、国际同类产品和服务的对比结果

图表 4.7-3 公司主打产品的主要技术指标与国内、国际对比

产品名称	主要技术指标	本企业水平	国内先进水平	国际先进水平
工程桩	额定压力	≤30Mpa	≤60Mpa	≤60Mpa



产品名称	主要技术指标	本企业水平	国内先进水平	国际先进水平
自平衡法静载试验用荷载箱	荷载性能	≤3.6%	≤5%	≤5%
	耐压性能	≤2.1%	≤3%	≤3%
	行程	≤210	≤160	≤150
	有效面积比	45%—50%	45%—60%	45%—60%

c) 主要产品和服务特色和创新成果

1、获得品牌、创新等荣誉

图表 4.7-4 品牌、创新荣誉一览表

序号	获奖名称	颁奖部门
1	最具创新活力小微企业百强企业	杭州市中小企业协会
2	中国制造 认证供应商	中国制造网
...	...	...

2、专利产品清单

图表 4.7-5 授权专利清单

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	...	...

4.7.3.2 顾客方面的结果

a) 顾客满意度

图表 4.7-6 近三年满意度及投诉响应情况

项目	2018 年	2019 年	2020 年
顾客满意度 (分)	92%	95%	97%

项目	2018年	2019年	2020年
顾客投诉及时响应率(%)	100%	100%	100%
售后响应速度的满意度(%)	94%	95%	98%

b) 与竞争对手和标杆顾客满意对比结果

图表 4.7-7 顾客满意度与竞争对手和标杆的对比

竞争者	公司名称	顾客满意度(%)		
		2018年	2019年	2020年
/	欧感	92%	95%	97%
竞争者	永祺科技	95%	97%	98%
竞争者	赛宝液压	90%	96%	97%

c) 顾客忠诚结果

图表 4.7-8 近三年顾客忠诚度

项目	2018年	2019年	2020年
顾客忠诚度(分)	75%	87%	92%

4.7.3.3 市场结果

4.7.3.3.1 市场方面的关键绩效指标结果

图表 4.7-10 近三年市场占有率情况

绩效目标	2018年			2019年			2020年		
	**公司	竞争者	竞争者	**公司	竞争者	竞争者	**公司	竞争者	竞争者
市场占有率		永祺科技	赛宝液压		永祺科技	赛宝液压		永祺科技	赛宝液压
	16.2%	5%	3%	18.6%	7%	4.3%	35%	7.9%	7.2%
备注： 1) 标杆：美的集团 2) 竞争者：比依电器、天喜控股									

图表 4.7-11 市场排名及业务增长情况

项目	2018年	2019年	2020年
销售量增长率	26.62%	30.48%	34.31%
客户增长数	11	15	22
新接项目数	20	21	22

4.7.3.3.2 关键市场绩效结果与竞争对手和本行业标杆的对比结果

图表 4.7-12 客户增长数、新接项目数和竞争对手及标杆的对比

标杆/ 竞争者	公司名 称	2018 年		2019 年		2020 年	
		客户增长数	新接项目 数	客户增长数	新接项目数	客户增长数	新接项目数
/	欧感	11	20	15	21	22	22
竞争者	永祺科技	15	28	22	31	28	30
竞争者	赛宝液压	10	13	16	28	25	20

#### 4.7.4 财务结果

图表 4.7-13 财务绩效指标

序号	项 目	单 位	2018	2019	2020
1	总资产	万元	95914.54	110831.47	157673.46
2	主营业务收入	万元	95473.27	109508.69	157585.58
3	投资收益	万元	45.97	95.77	0
4	营业外收入	万元	395.30	1227.01	87.89
7	销售额	万元	155341.39	148370.85	183425.33
8	利润总额	万元	13067.46	23486.37	8696.66
9	创汇总额	万美元	22177.00	19365.00	20760.00
10	上缴税收	万元	9507.00	11075.00	22963.00
11	总资产贡献率	%	17%	23%	6%
12	流动资产周转率	%	2.41%	1.95%	1.96%
13	成本费用利润率	%	9%	19%	5%
14	全员劳动生产率	万元/人	76.45	61.70	73.89
15	产品销售率	%	14.1	15.3	57.2

#### 4.7.5 资源结果

##### 1、人力资源的结果

##### 1) 工作的组织和管理方面的关键绩效指标结果

图表 4.7-14 工作组织和管理方面的关键绩效指标结果

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
岗位的数量（简化）	80	140	185

关键绩效指标	2018年	2019年	2020年
组建跨职能小组数量(个)	4	8	12
引进专项人才(人)	2	5	8
员工晋升率(%)	2	3	3.8
员工流失率(%)	4	5	4
管理人员比率(%)	16.7	23.4	27.8

2) 员工绩效管理的关键绩效指标结果

图表 4.7-15 员工绩效管理指标结果

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

2) 员工学习与发展的关键绩效指标结果

图表 4.7-16 员工学习与发展绩效指标

关键绩效指标	2018年	2019年	2020年
人均培训时数(小时/月)	45H	35H	40H
培训费用投入(万元)	55	76	82
员工培训满意度(%)	95%	93%	94%
培训有效性(%)	92%	95%	98%

3) 员工权益与满意程度的关键绩效指标结果

图表 4.7-17 员工权益与满意程度的关键绩效指标结果

关键绩效指标	2018年	2019年	2020年
人均收入(元/年·人)	42848.36	5774.91	67006.95
工资增长率(%)	-	35.53%	17.34%
福利费用(万元)	15.25	13.09	21.89
福利增长率(%)	-	-16%	40%
保险投入费用(万元)	7.13	8.32	11.23

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
技术创新 (个)	8	17	23
提案改善 (个)	35	80	264
QCC 小组 (个)	5	18	26

## 2、财务资源结果

图表 4.7-18 财务资源结果

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
应收账款回收天数 (%)	95	96	95.8
资金周转率 (%)	1.71	1.73	2.13

## 3、信息和知识资源结果

图表 4.7-19 信息化和知识资源关键绩效指标结果

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
信息化系统投入 (万元)	30	50	100
ERP 系统故障率 (%)	19%	13%	8%

图表 4.7-20 软件系统的应用

软件系统	支持设备名称	数量或规模
ERP	API、数据库服务器	23
财务系统	数据库服务器	1
内部邮件系统	邮件服务器	1
上网行为监控系统	监控服务器	2
视频监控系统	监控服务器	3
信息系统	监控探头	230
信息系统	路由交换设备	67

图表 4.7-21 知识资产的积累与应用

编号	知识/最佳实践	用途	应用部门
1	PLM 设计技术库	汇集企业涉及方案, 指导产品设计	技术部
2	样品库	汇集购买竞争对手产品后分析产品性能, 零件尺寸和材料指导产品研发	技术部

编号	知识/最佳实践	用途	应用部门
3	OA 知识管理	汇集公司各部门所需知识收集及共享	综合办

#### 4、基础设施资源结果

图表 4.7-22 基础设施资源绩效指标

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
基础设施完好率 (%)	100	100	100
基础设施利用率 (%)	100	100	100
办公场所和厂房面积 (m <sup>2</sup> )	64618	64618	156855
关键设备数量 (台)	206	276	388
基本建设投资额 (万元)	3217	14128	10975
技术改造投资额 (万元)	2024	2262	5658

#### 5、相关方关系资源结果

图表 4.7-23 供方关系管理关键绩效指标结果

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
供应商总数量 (家)	59	67	69
战略合作供应商数量 (家)	22	34	41
战略供应商采购比例 (%)	47.11	52.04	55.75

#### 4.7.6 过程有效性结果

##### 1、研发与设计管理

图表 4.7-24 研发与设计管理过程绩效指标

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
新产品设计研发周期 (天)	80	68	60
新产品销售率 (%)	9.4%	22.8%	13.1%
新项目计划达成率 (%)	93.88	95.96	100

##### 1、营销服务管理

图表 4.7-25 营销服务管理过程绩效指标

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
销售计划完成率 (%)	100	100	100
销售量 (万元)	5145.17	7274.87	7120.00

2、采购管理

图表 4.7-26 采购管理过程绩效指标

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
来料合格率 (%)	97.8	97.86	98.56
按时到货率 (%)	68	82	92

3、生产过程管理

图表 4.7-27 生产过程绩效指标

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
一次合格率 (%)	93	94	95
来料漏检次数占比 (%)	0	0	0
生产计划完成率	88%	92%	99%
产值达成率 (%)	99	99	99
全员劳动生产率 (万元/人)	76.45	73.89	96.22
设备故障排除时间 (小时/台)	1.5	1.1	0.6

5、主要支持过程关键绩效指标结果

图表 4.7-28 主要支持过程关键绩效指标结果

关键绩效指标	2018 年	2018 年	2020 年
ERP 项目年度达成率 (%)	88%	96%	98%
培训计划达成率 (%)	92%	95%	99%
差错率 (财务报表) (%)	8%	5%	3%
应收账款回收天数 (%)	95	96	95.8

4.7.7 领导方面的结果

a) 实现战略方面的关键绩效指标

图表 4.7-29 实现战略方面绩效指标

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
战略目标实现率 (%)	98	99	100
实施计划完成率 (%)	98	99	100
关键绩效指标达成率 (%)	95	98.2	100

b) 在组织治理方面的关键绩效指标结果

1、净资产收益率

图表 4.7-30 净资产收益率和股东权益

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
净资产收益率 (%)	17%	23%	6%

2、内外部审计结果及利用结果

公司每年度都专门聘请有资质的、独立的会计师事务所(天元会计师事务所)对公司的财务状况及经营成果进行审计,每年的审计报告均出具了无保留意见的结论。

c) 公共责任方面的关键绩效指标结果

2010 年公司通过了 ISO14001 环境 管理体系认证,实施节能降耗带来的资源、能源、环境效益详见下图表。

图表 4.7-31 资源、能源、环境效益一览表

序号	项目	2018 年	2019 年	2020 年
1	节水万 t/年	1200	1600	2000
2	节电 (万 kw. h/年)	7001	9583	13293

高层领导把贯彻落实《安全生产法》作为整个工作的重点,提出“安全第一,预防为主”的理念,把安全生产放在首位,认真贯彻落实国务院颁发的《安全生产法》等法律、法规,公司多年来保持着重大安全生产 0 事故的记录。公司近三年的工伤事故率下降明显,具体见下图表。

图表 4.7-32 近三年工伤事故汇总表

关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
可记录工伤次数 (次)	0	0	0
可记录工伤金额 (万元)	0	0	0

d) 道德行为遵守结果



公司高层领导在领导和治理公司过程中，信守道德观念，未因道德行为受到公司内部处理、社会舆论批评或行政处罚。通过诚信体系建设，强调诚信经营、守法纳税，通过遵纪守法和遵守道德规范，潜移默化地影响着供应商和合作伙伴，公司信用管理效应良好，合同履约率 100%，无呆账，无逾期账款。近三年销售量平均增长率在 30%左右。公司通过对违规行为进行监督、曝光和处理，形成了一个遵守法律法规和道德行为的环境。近三年公司道德行为测量指标结果见下图表。

图表 4.7-33 公司道德行为测量指标结果

项目	2018 年	2019 年	2020 年
违法违纪事件数	0	0	0
重大经营活动违规事件数	0	0	0
劳动合同履行率 (%)	100	100	100
合同兑现率 (%)	100	100	100

e) 社会责任遵守结果

为更好地回报社会，服务社会，欧感高层把社会福利和利益作为战略与日常运营的一部分，社会公益方面重点以社区支持为方向，通过社会捐赠、关爱残疾人、参与抗击新冠疫情、解决农村富余劳动力就业、与贫困学生结对等方式，积极为社会公益事业做出努力，公司对公益及关键社区的支持具体见下图表。

图表 4.7-34 对关键社区、公益支持事项一览表

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