

2019 年“浙江制造”认证

自 评 报 告

申报单位：浙江龙盛薄板有限公司

申报日期：2019 年 8 月

目 录

1	术语	(1)
2	组织简介	(2)
3	基本特征	(5)
4.0	组织环境和战略	(15)
4.1	战略制定	(15)
4.2	理解相关方的需求和期望	(34)
4.3	确定管理体系的范围	(37)
4.4	管理体系及其过程	(38)
4.4.1	体系过程的建立	(38)
4.4.2	体系过程的记录	(39)
5.0	领导作用	(40)
5.1	领导作用和承诺	(40)
5.1.1	总则	(40)
5.1.2	以顾客关注焦点	(46)
5.2	方针	(46)
5.2.1	制定方针	(46)
5.2.2	沟通方针	(47)
5.3	公司的岗位、职责和权限	(47)
5.4	组织治理	(48)
5.5	社会责任	(51)
6	策划	(56)
6.1	应对风险和机遇的措施	(56)
6.1.1	总则	(56)
6.1.2	环境因素	(58)
6.1.3	危险源辨识和风险评价	(59)
6.1.4	合规义务	(59)

6.1.5	控制措施策划	(60)
6.2	目标及其实现的策划	(62)
6.2.1	战略目标	(62)
6.2.2	目标部署和措施的策划	(66)
6.3	变更的策划	(67)
7	支持	(68)
7.1	资源	(68)
7.1.1	总则	(68)
7.1.2	人力资源	(69)
7.1.3	基础设施	(84)
7.1.4	过程运行环境	(87)
7.1.5	监视和测量资源	(88)
7.1.6	组织的知识	(90)
7.1.7	信息和安全	(91)
7.2	能力	(96)
7.3	意识	(97)
7.4	沟通与信息交流	(98)
7.5	成文信息	(98)
7.5.1	总则	(98)
7.5.2	创建与更新	(99)
7.5.3	成文信息控制	(99)
8	运行	(101)
8.1	运行的策划和控制	(101)
8.2	产品和服务的要求	(104)
8.2.1	顾客关系的建立与沟通	(104)
8.2.2	产品和服务要求的确定	(111)
8.2.3	产品和服务要求的评审	(111)
8.3	产品和服务产品开发	(112)
8.3.1	总则	(112)
8.3.2	产品开发策划	(112)

8.3.3	产品开发输入	(113)
8.3.4	产品开发控制	(114)
8.3.5	产品开发输出	(116)
8.3.6	产品开发更改	(117)
8.4	外部提供的过程、产品和服务的控制	(118)
8.4.1	总则	(118)
8.4.2	控制类型和程度	(119)
8.4.3	提供给外部供方的信息	(120)
8.5	生产和服务的提供	(121)
8.5.1	生产和服务提供的控制	(122)
8.5.2	标识和可追溯性	(126)
8.5.3	顾客或外部供方的财产	(126)
8.5.4	防护	(126)
8.5.5	交付后的活动	(127)
8.5.6	更改控制	(127)
8.6	产品和服务的放行	(128)
8.7	不合格输出的控制	(128)
8.8	应急准备与响应	(130)
9	绩效评价	(133)
9.1	监视、测量、分析和评价	(133)
9.1.1	总则	(133)
9.1.2	合规性评价	(135)
9.1.3	顾客满意	(135)
9.1.4	分析与评价	(135)
9.2	内部审核	(141)
9.3	管理评审	(142)
9.3.1	总则	(142)
9.3.2	管理评审输入	(143)
9.3.3	管理评审输出	(144)
10	改进	(145)

10.1	总则.....	(145)
10.2	不合格、事件调查.....	(145)
10.3	持续改进.....	(147)
附录	职能分配表.....	(147)

1 术语

（一）公司/部门简称

- ◆ 浙江龙盛薄板有限公司以下简称龙盛薄板（或公司）；
- ◆ 各部门设置见组织结构图。

（二）术语

- ◆ 报告中所称的 TPM 指全面生产(设备)维护。
- ◆ IS09001、IS014001、IS045001 等标准中的术语和定义适用于本报告。
- ◆ 报告中所称“产品”指“浙江制造”认证的“刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带”。
- ◆ **创新**：以现有的思维模式提出有别于常规或常人思路的见解为导向，利用现有的知识和物质，在特定的环境中，本着理想化需要为满足社会需求，而改进或创造新的事物、方法、元素、路径、环境，并能获得一定有益效果的行为。
- ◆ **创新能力**：创新能力是技术和各种实践活动领域中不断提供具有经济价值、社会价值、生态价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力。
- ◆ **创新管理**：以组织结构和体制上的创新，确保整个组织采用新技术、新设备、新物质、新方法成为可能，通过决策、计划、指挥、组织、激励、控制等管理职能活动，为社会提供新产品和服务。
- ◆ **新型能力**：为适应快速变化的环境，不断形成新的竞争优势，整合、建立、重构组织的内外部能力，实现能力改进的结果。
- ◆ **品牌**：能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。
- ◆ **产业协同**：在产业链的不同环节间通过流程、价格、信息等一系列要素的设置，实现产业链的高效运转。
- ◆ **社会责任**：承担的高于其自身目标的社会义务。

2 组织简介

2.1 组织简介

浙江龙盛薄板有限公司是由浙江龙盛控股有限公司联合外商投资组建的中外合资企业，与上市的化工产业（股票代码：600352）同为龙盛控股四大产业中的制造业板块。公司成立于 2004 年 8 月，地处浙江绍兴湾上虞经济技术开发区，工厂占地面积近 25 万平方米，注册资本为 2900 万美元，总投资 19200 万美元，总资产 15 亿元（其中：固定资产 8 亿余元），冷轧产品年产能达 60 万吨（以产品平均厚 0.5mm 计），2018 年产量 60 万吨，销售额达 21 亿元，系长三角区域内较大、具有较强影响力的专业冷轧薄板生产企业。

公司的战略目标旨在成为特殊钢冷轧技术的领先者；成为员工与企业共同发展的公司典范。“高科技的设备、高素质的团队、高标准的管理、高质量的产品、高水平的服务”是我们开拓国内外市场所坚持的宗旨，在充满机遇与挑战的市场竞争中，龙盛薄板将以敏锐的市场眼光、先进的生产技术、一流的产品质量迎接市场的挑战。立足中国，走向世界。

公司通过 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系、ISO45001 职业健康安全管理体系国际认证。公司营销网络已形成一个总部、全国五个大区的战略格局，产品遍及全国各地。有完善的海外销售和服务体系。

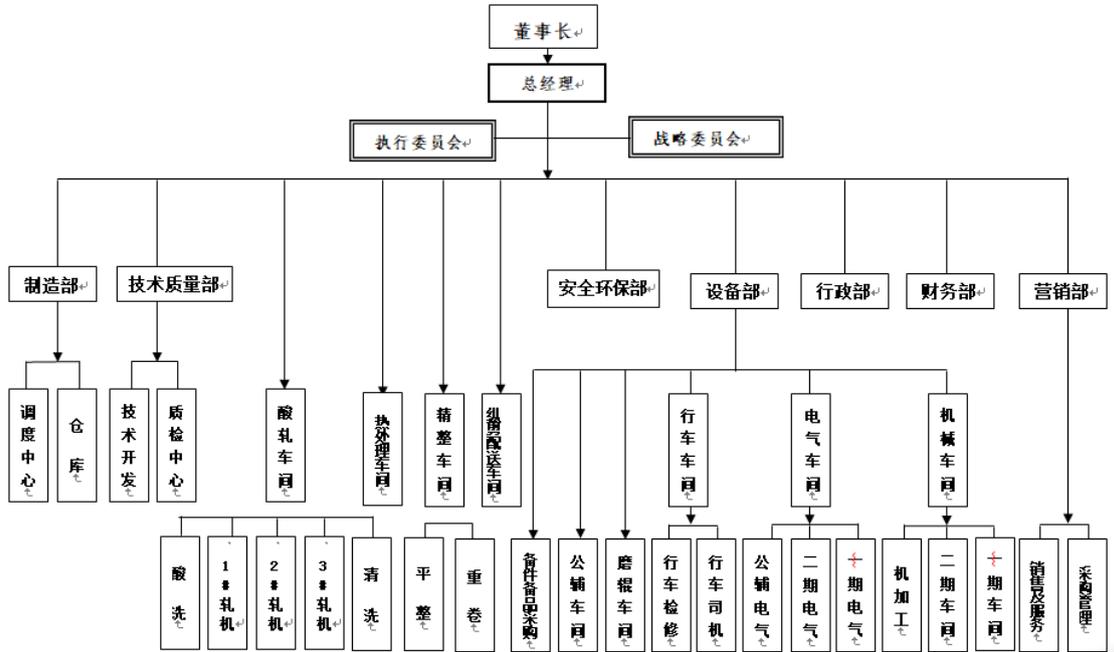
图 2-1：公司实景



2.1.1 组织机构图及认证单元概述

2.1.1.1 组织机构图

图 2-2：公司组织机构



2.1.1.2 认证单元

本次“浙江制造”认证，公司确定“刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带”为认证单元。该产品是公司的拳头产品，主要经济指标和国内市场占有份额位居金属薄板行业前列。

2.1.1.3 认证范围

公司组织机构中涉及“刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带”产品的主要有行政部、财务部、营销部（销售及服务、采购管理）、技术质量部、制造部（调度中心、仓库、酸轧车间、热处理车间、精整车间、纵剪配送车间）、安全环保部、设备部（机械车间、电气车间、行车车间、磨辊车间、公辅车间），共 18 个车间和部门。

公司所在地位于浙江省绍兴湾上虞经济技术开发区。

2.2 公司主要产品、服务及交付方式

2.2.1 主要经营产品（见表 2-1）

表 2-1: 公司主要经营产品

序号	产品名称	参 数				
	牌号/规格	屈服(MPa)	抗拉(MPa)	延伸	硬度(HV0.3)	球化
1	45Mn/0.71*24.2		>750		215-255	≥88%
2	65Mn/厚度 0.3-2.5	350-550	500-700	≥10%	155-200	≥85%
3	75Cr/厚度 1.0-3.0	430-650	550-800	≥8%	165-210	≥80%
4	50CrV4/厚度 0.4-2.0	350-550	500-680	≥15%	155-185	≥85%
5	X32/厚度 0.95-1.68		850-1050		250-290	≥90%

2.2.2 交付方式

公司通过多种销售渠道，将产品交付给客户；设有专业的销售队伍，部分采用直销，部分采用经销商销售；设有国际业务组，主要针对欧洲、中东、东南亚及澳大利亚，建立了独家代理和长期战略合作伙伴，并有完善的海外销售和服务体系。

2.2.3 服务提供

公司把“满足顾客的需求、超越顾客的期望”作为企业发展永恒的主题，公司设立了售后服务部，建立了专用售后服务系统为客户提供 24 小时的全方位服务，并根据需要不断改进软、硬件配备，营造了一个方便、快捷的服务环境。为确保客户能得到高质量、高效率的售后服务，对售后服务人员要求相应的专业知识，并进行考核和筛选，保证客户的要求和产品质量等问题能在最短时间内得到满意答复和解决，产品的质保期为 6 个月。

3 公司的基本特征

3.1 品质卓越

高层领导重视和践行企业文化建设,在公司 10 多年的发展历程中逐步锤炼、积淀,形成使命、愿景以及颇具龙盛薄板特色的核心价值观和经营理念。

- ◆ **企业愿景:** 成为特殊钢冷轧技术的领先者; 成为员工与企业共同发展的公司典范
- ◆ **企业使命:** 成为国内一流的钢铁产品、技术、服务供应商
- ◆ **核心价值观:** 诚信、创新、业绩、和谐
- ◆ **经营理念:** 合作重于竞争
- ◆ **核心竞争力** (见表 3-1)

表 3-1: 核心竞争力

核心竞争力	说 明
品牌优势	公司经过多年的艰苦创业和锐意改革,以其独特的企业文化、良好的企业形象、过硬的企业实力、优质的产品质量和完善的售前、售中、售后服务,成为中国流体控制设备及器材行业的知名品牌。目前,龙盛薄板先后荣获“浙江名牌产品”、“绍兴市著名商标”、“上虞区政府质量奖”等多项荣誉。
人才和研发优势	公司具备了一支高水平的研发队伍,现有研发人员 80 人,其中高级职称 6 人,中级职称 15 人。作为绍兴市高新技术企业,获得了“绍兴市企业研究开发中心”、“标准化良好行为 AA 级”等称号。
完善的供应链支持	公司致力于同关键顾客、重要供应商建立互利共赢的战略合作伙伴关系。公司通过高层互访、供应商(营销)会议、走访调研、电子商务平台、视频电话会议、座谈会、第三方调查、E-mail 等方式形成多渠道、全方位的沟通机制。公司还与重要供应商采用合资合作方式推进双方战略合作关系。

3.2 自主创新

3.2.1 依托平台

公司拥有近 15 年行业沉淀,科研、创新能力雄厚,现有研发人员 80 余人,专利项目 16 个,年均推出三、四款新产品。同时与辽宁科技大学等著名高校展开广泛合作,建立了技术研发中心、生产制造部、质量检测中心三大平台,追求产品专业化、制造现代化、企业规模化,与时俱进,不断创新,始终保持企业旺盛的竞争力。

“浙江制造”认证自评报告

图 3-1: 证书



3.2.2 研发投入

公司每年将销售收入的 3% 以上用于研发投入。

表 3-2: 近 3 年研发投入

年度	2016	2017	2018
研发支出	4193.14	5964.99	6232.87
销售收入	134978.73	185942.81	202174.80
研发投入占销售收入比	3.11%	3.21%	3.08%

3.2.3 知识产权

到目前为止，拥有发明专利 6 项，实用新型专利 10 项。

图 3-2: 部分专利证书





3.2.4 认证产品先进性指标（见表 3-3）

表 3-3: X32 金属薄板先进指标

主要技术指标	本公司水平	国内先进水平	国际先进水平
脱碳层 (%)	≤0.1	≤0.13	≤0.12
球化率 (%)	≥90%	≥89%	≥89%
厚度精度(0.95mm)	±8um	±10um	±10um
S 弯	≤0.05mm/600mm	≤0.1mm/600mm	≤0.08mm/600mm

3.2.5 参与标准制定

近几年我司参与 1 项浙江制造标准和 8 项企业标准的编写，已发布，具体如下：

T/ZZB 0545-2018 刀、锯制造用刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带

Q/LSB 11-2019 优质碳素结构钢、合金结构钢刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带

Q/LSB 09-2019 家电用冷轧低碳钢板和钢带

Q/LSB 03-2019 冷轧低碳钢板和钢带（DIN、EN）

Q/LSB 02-2019 冷轧低碳钢板和钢带（JIS）

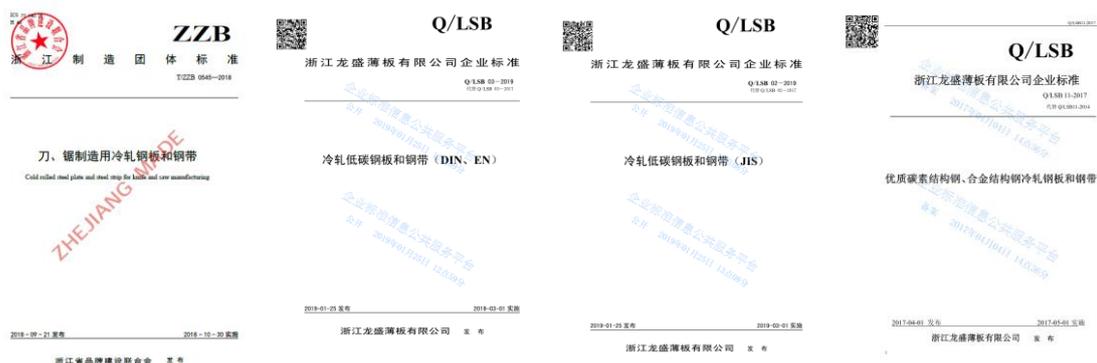
Q/LSB 06-2019 冷轧低碳钢板和钢带

Q/LSB 04-2019 刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带尺寸、外形、重量及允许偏差

Q/LSB 10-2019 冷轧汽车用低碳钢板和钢带

Q/LSB 01-2018 氯化亚铁铝

图 3-3: 部分参编标准



3.2.6 发表学术论文

表 3-4: 部分论文

论文名	撰写人
轧机换辊车传动方式改进设计	王华勇, 周晓艳
钢板切头矫直机传动方式改进设计	赵占伟, 祝海容
ERP 系统在冷轧生产中的应用	祝海容, 赵占伟
冷轧生产对热轧 SPHC 原料质量要求的研究	黄爱军
薄板生产节能减排的实践与探讨	杨月红, 刘渊源
西门子 TDC 控制系统在双机架可逆冷轧中的应用	万梦军, 杨月红
轧机开卷机卷筒优化设计	赵占伟, 祝海容
普通中高碳钢性能及生产工艺的改进	祝海容
一种电解清洗线切边的新型冷轧薄板生产工艺	赵占伟

3.3 产业协同

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

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

公司重视供货的成本管理，采用货使用后再付款的方式，实现供货成本的最小化。公司建立有效的双向激励机制：

3.3.1 订单激励

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

3.3.2 付款方式的激励

通过提供更有诱惑力的付款方式来激励优秀的供应商。

3.3.3 新品配套使用的激励

公司开发的新品配件供应，倾向于优秀的供应商提供，促进持续的发展和壮大。

公司注重与供应商建立良好合作伙伴关系，通过与有实力供应商的合作，建立起稳定的供应网络体系。目前，公司的合格供应商有 10 家，其中本省内的有 7 家，占 70%，自身发展的同时有效促进了下游产业发展，带动了区域经济的拓展。

3.4 社会责任

3.4.1 公共责任

龙盛薄板在致力于自身发展的同时，还积极主动地履行社会责任，以更具社会责任感的组织行为增强其竞争优势，致力于成为卓越的企业公民。

1) 明确产品、服务和运营对社会的影响

公司的产品、服务和运营主要涉及到质量安全、环境保护、能源节约、资源综合利用、安全生产、公共卫生等方面的影响（详见表 5-20）。其中，环境保护方面主要有废气、废水、固废污染等；安全生产方面风险主要是机械伤害、职业危害因素伤害；能源节约主要针对电力能源；公共卫生主要包括生活垃圾、生活污水、危险固废等（见表 3-5）。

表 3-5: 产品、服务和运营对社会影响措施表

项目	现有控制措施
质量安全	公司质量管理严格遵守国家法规和标准，实施并通过 ISO9001 质量管理体系认证，不断完善质量管理过程，并从质量管理、质量检验与试验、计量理化检测等多方面控制产品质量，同时按照刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带行业的系列标准文件保证生产产品的质量安全。
环境保护	遵循《环境空气质量标准》、《地表水环境质量标准》、《污水综合排放标准》、《大气污染综合排放标准》、《城市区域环境噪声标准》等国家法律法规；引入 ISO14001 环境管理体系，组织集中式和滚动式的内部审核管理，对体系运行情况进行实时监控，保持体系的有效性，推动环保治理工作的持续改进。
能源节约	遵循《综合能耗计算通则》、《企业节能量计算办法》、《企业能量平衡通则》

“浙江制造”认证自评报告

资源综合利用	等，从加强过程管理、进行电耗年度指标计划管理、利用节能新技术、新设备、新工艺等方面节约能源，使资源得到综合利用。
安全生产	严格按照《安全生产管理制度》《安全检查制度》等落实日常管理，遵循ISO45001职业健康安全管理体系，配置有专业的安全管理人员和设备主管，并全部通过专业验收，不时组织培训，使员工具备较好的业务能力。各特殊岗位均有严格的安全操作规程，所有操作人员均持证上岗，确保生产经营工作的安全运行。
公共卫生	生活污水经处理后入城市污水管网，由城市污水厂处理达标排放；依据《废弃物管理程序》，建立废弃物的分类、标识、收集及处理程序，确保可回收废弃物得到再生利用，危险废弃物得到妥善处置，避免废弃物对公共卫生造成影响。

2) 识别对公众和环境的隐忧，寻求持续发展

公司根据活动、产品、服务内容主动收集相关方面的法律法规，并将其转化为内部控制程序，按程序要求进行控制，以消除公众隐忧（见表 3-6）。

表 3-6：对公众和环境的隐忧预见及应对

隐忧类别	隐忧内容	应对措施
公共卫生	公司内存在职业危害岗位	公司有完整的职业健康安全管理体系，对职业危害岗位进行定期检测，对职业危害岗位人员进行岗前、岗中和岗后的体检； 公司配备有常用药物和医疗箱，同时设置急救所需要的急救物资。
安全生产	公司酸洗、清洗生产过程中使用到危险化学品溶剂	公司有完整的安全管理体系； 针对危化品的风险，公司配备专职微型消防站，组建专职+兼职消防小组和相应的应急消防物资； 公司有完整的针对风险的应急预案。
质量安全	公司产品的安全问题	深度推进质量管理体系建设，完善质量管理制订，开展系统的产品质量风险评价，不断分析企业内外部质量反馈信息。
环境保护	公司产品生产过程中会产品废气、废水和废渣	公司为处理三废配备了相应的污水处理设备、废气处理装置； 对于固废由有资质的单位处理； 公司有完整的突发环境污染事件应急预案。

3) 满足法律法规要求而采用的关键过程及绩效指标

为满足运营过程中环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产和公共卫生等方面的要求，公司确定关键过程及绩效指标，并采取相应的对策和测量方法等（见表 3-7）。

表 3-7：公共责任控制措施与绩效指标

控制对象	控制项目	关键控制过程	监测方法及频次	目标
产品质量安全	性状、鉴别、检查、含量测定等	1、生产工艺规程、批生产记录、质量标准、SOP 等生产质量管理文件的制定和实施； 2、物料、中间产品、待包装产品和成品的检验、放行控制；	1、公司对每批产品按质量标准进行全检； 2、国家及各省、市质监部门按规定和计划抽检。	质监部门抽查合格率 100%
生产安全	火灾事故、危化品伤害、触电伤害、压力容器爆炸、高空坠落、机械伤害、场内机动车辆伤害、职业伤害等	1、安全生产责任制的制定与实施； 2、签订安全生产责任状； 3、危险源的识别、评价和更新； 4、管理方案的制定和实施； 5、操作规程的制定和实施； 6、应急预案的制定、培训、演练和总结。	1、每年组织一次 EHS 内审； 2、体系的管理评审及第三方认证公司每年跟踪审核； 3、政府主管部门组织的安全检查； 4、公司每年组织应急预案演练； 5、每年一次安全法规合规性评价； 6、委托外部进行特种设备检验。	重大事故为 0
环境保护	废水、废气、厂界噪声、固体废弃物等	1、环境因素的识别、评价和更新； 2、固体废弃物的分类存放及处置； 3、管理方案的制定和实施； 4、操作规程的制定和实施； 5、应急预案的制定、实施、评价和演练。	1、每年组织一次 EHS 内外审计； 2、体系的管理评审及第三方认证公司每年跟踪审核； 3、废水委托有资质的单位每季度监测一次，外排有在线检测监控； 4、厂界噪声委托有资质的单位每季度监测一次，废气委托有资质的单位每季度监测一次； 5、危险废弃物委托有资质单位进行处理； 6、公司每年组织环境应急预案演练； 7、公司每天安排人员对现场进行检查。	三废达标排放率 100%
职业健康	有毒有害因素、噪声、粉尘等	1、职业危害因素的识别、评价和更新； 2、管理方案的制定和实施； 3、操作规程的制定和实施； 4、劳动防护用品的发放与正确佩戴。	1、每天对环保设备设施进行检查，每年组织一次 EHS 内审； 2、每周检查员工劳动防护用品佩戴情况； 3、每年组织员工进行一次职业病体检； 4、每年委托有资质单位进行职业病危害因素现场检测； 5、职业健康法律法规合规性评价。	职业病事故为 0
能源消耗及资源综合利用	水、电、蒸汽、天然气等	1、《能源计量管理程序》的制定和实施； 2、能源计量器具的管理； 3、能源的统计分析； 4、节能项目的实施。	1、委托有资质的单位开展能源审计及清洁生产审核； 2、每月能源数据统计、分析及能耗数据公布； 3、政府主管部门组织的检查与主要耗能设备监测； 4、对节能项目的实施结果进行检查。	单位产品废水排放量与万元产值综合能耗持续下降

3.4.2 道德行为

1) 遵守诚信准则

① 依法纳税、诚信至上

在公司发展壮大的过程中，公司的高层领导深刻地认识到税收乃国之血脉，经济为税收源泉。公司深入开展依法诚信纳税的宣传，企业依法诚信纳税的意识不断增强，2018年纳税总额4000万元，为国家税收的发展做出了重大贡献。

② 学法普法、健全机制

高层领导十分重视法律法规的学习和员工法制宣传教育，带头学习相关法律法规，并把法制建设纳入企业监管内容，专门由法律事务部负责法治工作，企业内部工作制度不断完善，企业法律监督机制不断建立健全。公司认真执行《合同法》等经贸法规，制定了《与顾客有关过程的控制程序》和《合同纠纷处理程序规定》，确保合同双方权益不受损害，树立了守法、诚信的良好形象。

③ 稽审结合、有效预防

为了更好地维护诚信经营环境，公司成立了审计科，通过运营审计、经营稽查，内外结合的审计监督，对经营过程进行严格监控，逐步建立惩防体系，将一切非诚信因素扼杀在摇篮之中。

④ 影响相关方

建立严格的供应商准入及评估制度，尤其是安全部件及原材料的供应商，对其资质、诚信记录等都要进行严格审查，并由技术质量部门、营销部牵头进行现场质量审计。通过供应商审计，将公司诚信经营的理念传导给供应商，与其共同创建并维护诚信经营环境，提供更加优质稳定的产品和服务，对出现诚信问题的供应商给予淘汰的严格处罚。

2) 道德规范检测

为确保所有开展的各项生产经营业务符合诚信准则、道德规范，公司建立了较为完善的道德约束制度，倡导在企业内部要对股东及员工负责；在企业之间要对供应商和代理商负责；在企业外部要对顾客、政府和社会等负责。公司道德行为活动的测量方法和指标（详见表 3-8）。

表 3-8：公司道德行为的主要过程测量方法和指标

涉及方面	过程名称	测量指标	测量方法	目标	监测部门
员工	职业道德教育和精神文明建设	员工职业道德教育普及率	统计分析	100%	行政部
		管理层廉政教育普及率	统计分析	100%	行政部
	员工劳动保护 / 安全	员工满意度	员工调查	80 分	行政部
		工伤事故	统计分析	0	安环部
	人力资源管理	劳动纠纷过错次数	统计分析	0	行政部
治理	内部审计	审计覆盖率	统计分析	100%	财务部
	外部审计	外部审计保留意见次数	外审报告	0	外部审计
供应商	采购	合同履约率	统计分析	100%	营销部
顾客	营销管理与客户投诉处理	顾客满意度	经营公司	90%	营销部
合作伙伴	诚信经营	信用等级	外部评级	3A	财务部
综合指标	多个过程	违反道德操守事件项数	统计分析	0	财务部

3.4.3 尊重他人知识产权

1) 重视知识产品保护，并加以应用

随着市场经济的不断发展完善，公司十分重视知识产权的开发和保护力度，制定了《专利管理制度》等管理制度，加大了知识产权的管理和保护工作，并通过内部培训和外部交流形成技术共享机制，对技术知识资源进行了系统梳理和挖掘，取得了良好成绩。公司目前取得授权专利 16 项，其中发明专利 6 项、实用新型专利 10 项，研发能力得到客户认可，赢得了新的业务机会。

◆ 公司在新产品开发立项前、项目执行中和项目结束时，对原材料、配套件生产厂家分步开展知识产权检索调查，规避侵权风险。

◆ 营销部在采购或委外加工过程中，收集供方信息和产品信息，要求供方提供权属证明，必要时签署保密协议和免责协议，保障双方权益。

◆ 技术质量部在产品开发创新过程中，明确双方知识产权权益，界定权属和保密责任等。

◆ 营销部涉外贸易时，收集输出国的法律法规和知识产权情况，防止侵权与被侵权。

2) 知识产权的权利和义务

公司在技术引进合同签订前，组织开展知识产权的审查论证，并在合同中明确规定双方知识产权的权利和义务以及承担的法律风险，避免因知识产权问题而导致重大损失。

3.4.4 公益支持

1) 制订公益活动规划

龙盛薄板发展壮大的同时，牢记奉献社会，造福一方，以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神，积极参与地方基础设施建设，支持教育事业，慈善捐赠等方面社会公益事业。龙盛薄板将慈善捐助、发展教育事业确定为公益事业支持重点。

图 3-4：公益事业支持活动



2) 编制《社会责任报告》和《质量诚信报告》

公司坚持“诚信经营，共同发展”的理念，积极参与公益事业，制定社会责任战略规划和公益支持计划，每年编制《社会责任报告》和《质量诚信报告》并公开披露，接受社会的监督。

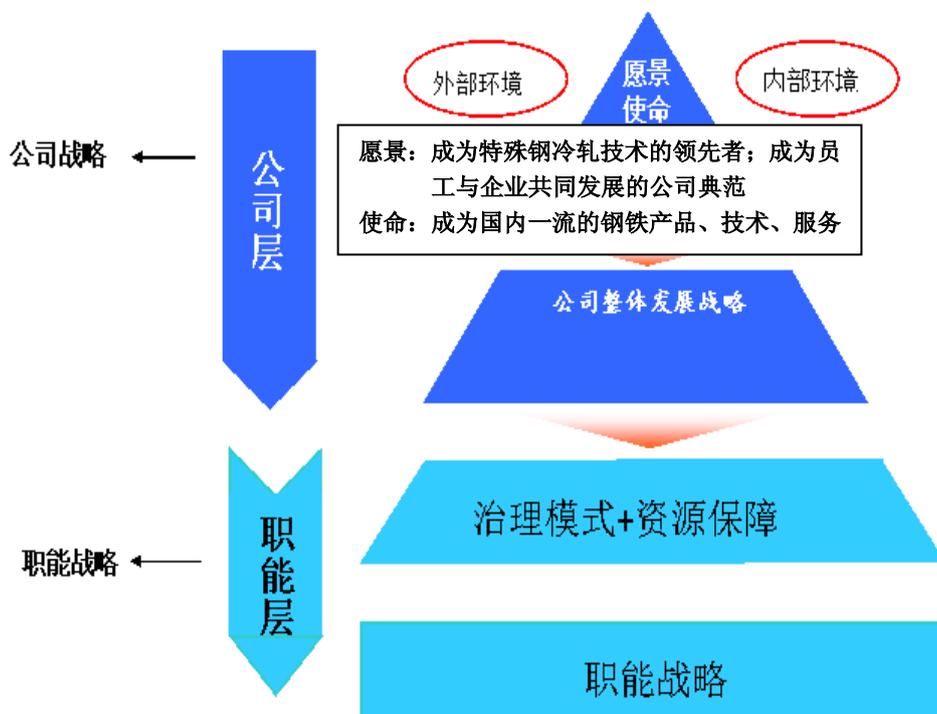
4 组织环境和战略

4.1 战略制定

龙盛薄板自 2004 年成立以来，公司高层领导重视战略管理的引领作用，多次组织战略相关研讨会议，相继制定了“2004-2009”、“2010-2012”、“2013-2018”“2019-2021”战略规划。

为了实现企业的可持续发展，增强职工队伍的凝聚力，努力提高企业的创新能力，增加品牌的知名度和市场的认可程度，公司从 2015 年开始逐步引入卓越绩效管理体系。在此基础上，结合国际的先进管理思想，龙盛薄板设立了中长期发展战略目标。在这个过程中，龙盛薄板不断优化战略管理流程，形成了全面战略管理体系。

图 4-1：公司战略管理流程图



公司以使命、愿景、价值观和核心经营理念为基础，以顾客和市场为导向，收集内外部环境的数据和信息，通过 PEST、五力模型、SWOT 等分析，确立公司的战略和战略目标，获得持续发展和成功。

4.1.1 战略制定过程

4.1.1.1 战略管理组织及职能划分

公司建立了以董事长为首、高管团队为骨干的战略委员会，由行政部负责战略管理的日常工作，各职能部门负责职能战略和业务战略的制定与实施。（见表 4-1）

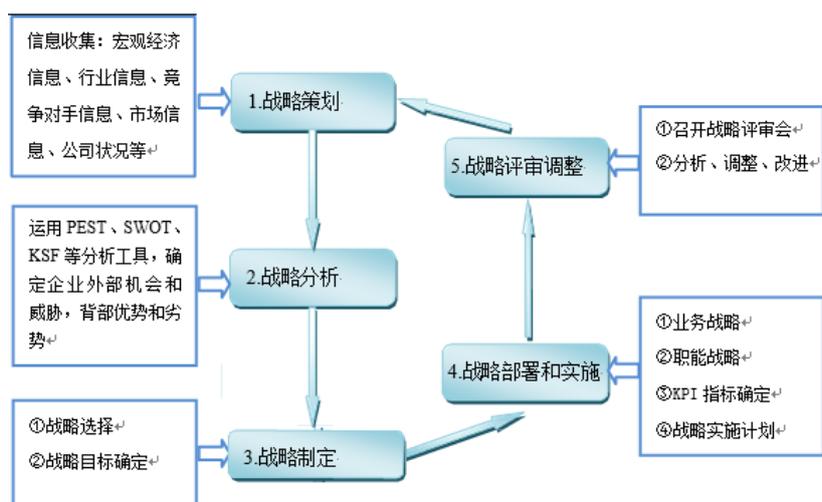
表 4-1 战略制定的主要参与者及作用

参与者	主要作用
战略委员会	提出战略规划的目标与要求，审核批准战略规划
	负责战略方向的把握，确定战略框架，并指导各职能战略的制定
行政部	组织与协调战略规划制定的日常工作，包括信息收集、跟踪督办及会议组织等
各职能部门	制定与整体战略相配套的职能战略
外部专家/咨询机构	从政策导向、商业模式、技术和组织创新等方面提供建议，为战略的制定提供指导意见及咨询

4.1.1.2 战略制定过程

2018 年，战略委员会根据龙盛薄板前期战略执行情况，结合国家相关政策的变化和行业发展动态，进一步收集内外部关键信息，运用 PEST 模型、波特五力模型、SWOT 分析、KSF 分析等方法，对外部宏观环境、产业环境、竞争环境关键成功因素、客户及主要合作伙伴需求、内部优势与劣势等进行了科学分析。公司董事长、中高层管理团队以及外部专家举行多次战略规划研讨会，进行充分沟通。公司战略委员会最终明确公司发展方向、战略目标以及具体战略举措，基本形成了完善的战略管理思路和流程，明确了 2019-2021 年的发展方向，如图 4-2 所示。

图 4-2: 战略制定流程



4.1.1.3 战略区间设定

公司在内外部环境分析的基础上，根据实现公司战略目标的需求对战略区间进行

设定。

中期战略区间：自 2019 年起，公司将中期战略区间设定为 3 年，并作为公司战略的核心，坚持每三年开展一轮新的规划，设定一个明晰的奋斗目标，并通过组织创新、“三年一贯制联动考核”等措施确保战略目标的实现，至今已成功实施 4 个三年发展规划，推动了公司的快速发展。

短期战略区间：公司把短期战略区间设定为 1 年；每年召开现场办公会及年度工作会议，明确当年的经营目标和方针，即年度经营计划。

4.1.2 竞争环境和增强竞争力

4.1.2.1 战略信息收集

公司针对影响战略制定的关键内外部因素，进行了详细的信息与收据收集分工，具体如表 4-2 所示。

表 4-2：关键数据收集、主要分析方法

信息类别		信息内容	信息收集渠道	分析方法	责任部门
外部信息	宏观环境信息	政治法律、经济形势 社会文化、技术发展趋势	时政信息 政府部门 专业网站 行业报告 专业刊物 咨询机构 行业协会	PEST 模型 SWOT 分析五力模型 趋势分析 调查统计 头脑风暴	制造部 行政部 安环部 技术质量部
	行业发展态势	行业发展趋势、政策信息、 竞争信息、标杆信息等			营销部 技术质量部
内部信息	运营过程及结果	研发管理、质量管理 物资采购、营销管理 战略管理、绩效管理	信息系统 财务报告 内部数据	财务报表分析 各类数据统计分析	制造部 财务等各职能部门
	资源信息	人力资源、财务资源 信息资源、技术资源 设备情况			

4.1.2.2 战略要素分析

公司在战略制定过程中，主要通过 PEST、五力模型和 SWOT 分析等方法工具对收集到的内外部信息进行分析，识别公司面临外部的的机会和威胁以及内部资源能力等方面的优势和劣势，为战略制定和选择提供依据。

① 宏观环境分析（见表 4-3）

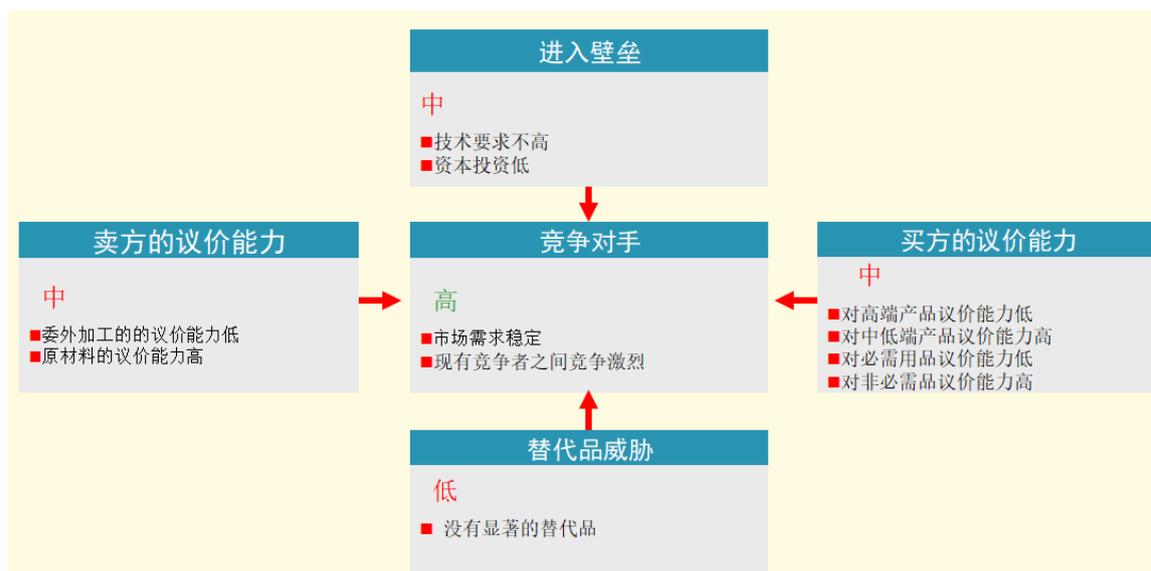
表 4-3: 运用 PEST 分析宏观环境要素

要素	有利因素	不利因素
政治法律 (P)	政治环境稳定 新型城镇化规划、汽车工业的兴起和轿车进入家庭、税收减免政策 浙江省大力推进“浙江制造”品牌建设	国家出台的相关高能耗控制计划，未来三~五年，汽车形势总体趋势放缓 汽车市场告别黄金时代，走入平稳“新常态”
经济 (E)	“一带一路”走出去国家战略 江浙沪经济发达地区金属薄板需求量增速	三四线城市需求下跌导致汽车厂家的成本影响加强 中国汽车市场的集中度低，市场存在大量不考虑长期品牌的项目公司
社会文化 (S)	随着政府不断加大对民生工程的重视，形成新的市场	材料材质需求
科技(T)	提倡安全、节能、绿色、环保、智能化	节能环保装置增加成本 用户意识与市场接受度较低

② 行业竞争环境分析

截止 2018 年底，全国刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带保有量突破 600 万吨，成为全球金属薄板保有量最大的国家，年产能 500 万吨以上，占全球刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带年产能的 80% 以上。但随着国家出台的相关房产控制计划，房产形势总体趋势放缓。龙盛薄板在充分收集资料的基础上，运用波特五力模型，对现有竞争对手、潜在竞争对手、替代品生产商、供应商及客户进行了分析，如图 4-3 所示。

图 4-3: 行业环境分析



③ 标杆及竞争对手分析

公司明确了竞争对手与标杆，并对其竞争优势、发展动态等进行了分析。其中标杆企业为上海宝钢集团，竞争对手为杭州东南和温州大自然。重点关注研发、市场、装备水平及企业规模（见表 4-4）。

表 4-4：标杆和竞争对手竞争优势及主要发展动向一览表

项目	竞争对手	主要竞争优势	主要发展动向
标杆	宝钢集团	1.历史：成立于 2000 年，国有大型金属薄板企业； 2.规模：2018 年销售金属薄板年销售收入超过 920 亿元； 3.市场：目前是国内金属薄板行业的领军品牌，产品市场占有率保持行业领先地位； 4.研发：动态引进与自主创新并重的技术发展战略，建立了以“生产一代，开发一代，预研一代”为目标的技术创新体系； 5. 2018 年获中国质量奖提名奖。	工模具钢、高性能轴承钢、弹簧钢、钢帘线用钢以及航空航天用钢
竞争对手	温州大自然	1.历史：成立于 2002 年，是一家综合性金属薄板企业； 2.规模：2018 年金属薄板销售收入 18 亿元； 3.市场：汽车、空调、冰箱、洗衣机、油汀、日用搪瓷、易拉罐、灯具、防盗门、工艺品等制造业的面板和冲压材料； 4.研发：建筑、电子和汽车金属薄板； 5. 已荣获温州市政府质量奖。	汽车、电器用金属薄板。
	杭州东南新材料	1. 浙江东南新材料有限公司成立于 2004 年； 2.公司拥有近 800 名员工，2018 年销售收入超过 18 亿元； 3.市场：战略性在全部以及全球 70 余个国家和地区进行布局； 4.汽车、电器等制造用薄板； 5.已获绍兴市政府质量奖。	汽车、电器用金属薄板。

④ 内部环境分析

运用 KSF（关键成功要素）对内部信息进行综合分析，识别了公司的关键成功要素（见表 4-5）。

表 4-5: 企业关键成功因素

关键成功因素	
领导	具备求真务实、创新、高瞻远瞩的企业家精神，敏锐的政策及市场洞察力、把控力
	核心管理团队具有大型企业行业管理经验
	坚持以“合作重于竞争”为核心的具有龙盛薄板特色的核心经营理念，有清晰的愿景、使命、核心价值观和发展战略
市场与顾客	关注顾客需求，持续为顾客创造价值，为顾客提供从客户考察到金属薄板运输服务，管理层直接参与接待与洽谈，营造优秀五星级客户体验
	为了顺应市场需求，及时推出灵活的销售政策，快速抢占市场先机
	建立了立足中国、辐射全球的销售服务网络和卓越的销售团队，在各国家和地区均获得了多项标志性样板项目
	重点关注江浙沪经济发达地区，金属薄板等新市场
技术	公司是绍兴市高新技术企业、绍兴市企业研究与开发中心、绍兴市技术创新能力百强企业、近三年累计投入约 9000 万元经费用于技术创新
	多元化的产学研合作，与专业领域内世界顶级企业、辽宁科技大学、中国金属薄板标准化委员会等多家科研院所开展广泛合作
	拥有 12 大系列、20 余种的行业领先的产品，适用于不同场所，满足多层次顾客需求
	按照 CNAS 标准建立行业领先的龙盛薄板测试中心，拥有先进专业化的测试设备，
质量	在“持续改进，稳步提高，产品质量赶超国内先进水平，塑造龙盛钢铁品牌”的质量方针下，制定有明确的质量战略和发展规划
	拥有覆盖系统生命周期的质量风险管理及控制体系
	配置了国际先进的产品质量检测设施，具有行业先进的技术检测能力
	建立了多层次的质量改善文化，如 QCC 质量小组、合理化建议、DIVE 问题解决策略、六西格玛等
设施设备	高精度的加工设备，包括 1500 轧机、罩式退火炉等
	高柔性、智能加工设备，包括全自动酸洗生产线、罩式退火炉等
	具有绿色、节能、环保的加工设备。
	建立全自动在线检测系统。
	全面实施 SCS 管理方法中的全面预防性维护 TPM，提升了设备的综合效率
人力资源	良好的设备精益管理和技术改造能力，持续提升设备的综合效能
	打造行业领先的龙盛薄板工程学院，拥有行业影响力的资深专家 10 名，为内部员工成长和合作伙伴搭建了资源平台，通过标准化的安装和服务的培训，确保了金属薄板总装过程中的安全、质量、效率
	具备全方位、多层面的员工人文关怀体系，建有爱心基金、困难帮扶救助机制、文体俱乐部活动机制，提升员工在物质上和精神上的获得感

关键成功因素	
	建立了多元化的招聘渠道，如与 10 多家高校建立校企合作机制，关注内部推荐和人才回归
	关注员工成长，建立导师制度和 60 余名内训师队伍，并从销售、设计开发、制造、安装、服务的各环节，开展多元化有针对性的培训，如战狼项目（销售人员）、菁英计划（技术与制造人员）等，并运用网络学习和实操，培养了大批工程人员和管理人员
	建立多元化的员工关爱机制，完善核心人才保留机制，设立公益基金，持续提升员工满意度
	运用 SIPOC 和平衡计分卡，针对销售、技术质量、制造等系统的特点细化考核，建立各个系统的绩效激励机制，重点关注绩效面谈和改进，秉承价值分享原则，实施及时激励，形成龙盛薄板独特的高绩效文化
	建立了多元化的招聘渠道，如关注内部推荐和人才回归
信息化	打造行业领先的服务管理平台——实现金属薄板安全控制、预防与服务的及时响应，提升对客户服务的水平；
	通过门户建设、流程构建与集成、即时通讯、邮件系统、文档管理、搜索引擎等一系列技术应用，最终实现企业统一门户、统一沟通、统一身份、统一协同、统一流程、统一基础云，六统一的 OA 系统
	集成、高效、便捷的企业信息化平台，为企业内部资源共享、快速反应、有效决策提供了强有力的支撑，是国家两化融合深度示范企业、浙江省信息化示范企业

④ SWOT 分析

公司运用 SWOT 战略分析工具，进一步识别、认清公司所面临的机遇(O)和威胁(T)、公司所具备的优势(S)和存在的威胁(W)；并通过归纳与筛选，确定战略备选方案。

表 4-6：SWOT 战略分析表

		S (内部强项)	W (内部弱项)
		1.具备从研发、测试、生产完整的管控体系。 2.具备发展5亿生产规模化的硬件标准	1.一线员工流动性大 2.品质、供应链、生产水平偏低，无法与现有客户水平达成共识。 3.成本管控不到位，价格优势无法突出。 4.研发水平一般 5.工程水平一般 6.流程标准化水平偏低 7.相匹配的人才过少 8.人才管理以及储备能力弱
外部能力	O (外部机会)	1.稳定KOLCRAFT、SDI客户的合作，并且不断开拓优质大客户。总数达到5-6个优质大客户，提高抗风险能力。 2.稳定以及扩张目前各地区的优质客户，并且填补空白区域的优质客户合作。 3.增加汽车安全座椅项目。寻求汽车座椅行业优质大客户合作。 4.提升研发团队的整体水平，联合国际设计工作室提升产品外观。 5.FORBABY品牌的发展，重点扩张国内市场的发展，同时布局海外市场。	1.管理创新，导入卓越绩效管理，建立行业一流管理系统； 2.提高工程、品保及制程控制能力，承接MPP、HPP中高端产品 3.制定实施标准化工厂以及所有流程标准化。 4.工艺改善，将伞把车、布床生产发展到无人竞争的境地，提高毛利水平 5.推行精益化的生产模式、不断降低成本，提高效率；
	T (外部威胁)	1.保持现有产品的竞争力，并且不断优化创新。 2.提升产品的品质和研发水平。 3.不断开发具有创新、优质、实用的产品。 4.2. 深度开发客户需求，为客户提供全方位的产品解决方案，扩大ODM、OBM、JDM经营方式的开发。	1.不断提高客户服务水平。 2.建立员工职业生涯规划体系，完善管理职、技术职的双通道发展机制，培育人才，减少人员流失。
		增长性战略SO	扭转性战略WO
		多元化战略ST	防御性战略WT

图 4-4：企业总体发展战略选择图



综合以上分析，公司战略委员会认为，目前的环境有利于龙盛薄板发展。按照“发挥优势因素，克服弱项因素，利用机会因素，化解威胁因素”的原则，公司选择了增长型战略，即继续集中当前的四大优势领域，同时利用好当前的政策机遇，适时并购其他企业，丰富产品线。

4.1.3 战略和战略目标

a) 总体战略及战略目标

(1) 战略目标

2018年，龙盛薄板销售收入20.2亿元，税前利润4768万元，开始进入国内金属薄板品牌第一阵营。在此基础上，龙盛薄板2019年的战略目标为实现年销售收入25亿元，利润总额8000万元，技术能力国内领先、国际先进，成长为国内金属薄板行业最优秀的企业之一。战略目标体系如表4-7所示。

战略目标的实现主要市场、技术、人才等职能战略的协同实现的。在品牌上，重点突破江浙沪经济发达地区汽车、电器、刀、锯用薄板项目，提升品牌知名度，打造

中国金属薄板著名品牌；市场上，在城镇化迅猛发展的背景下继续加大销售渠道拓展力度，逐步向中部经济地区市场发展；技术上，与外部高校和科研院所构建产业技术战略联盟，提升新产品开发效率和效益，以技术创新驱动企业发展；人才上，在引进一批高精尖人才的同时加大培养力度，做到人才“引得进”、“留得住”、“用得上”；在营销、运营、服务各个环节全面实现信息化管理；在企业荣誉上，获得企业运营管理金牌企业，以及省级政府质量奖，同时重大安全事故保持 0 起。

表 4-7：战略目标体系

项目		内容
愿景目标		成为特殊钢冷轧技术的领先者；成为员工与企业共同发展的公司典范
总体目标		2021 年，实现年销售量 80 万吨，销售收入 30 亿元，利润 1.2 亿元。成长为技术能力国内领先、国内行业排名前十位的金属薄板企业。
具体目标	市场营销目标	总目标：成为行业排名前十位的金属薄板企业。主要具体目标： (1) 市场占有率提升到 4.0%； (2) 顾客满意度达到 90 分以上； (3) 提高产品名牌价值和市场认知度。
	技术发展目标	总目标：技术水平达到国内领先。 主要具体目标： (1) 新增授权专利达 16 项 (2) 高速、智能、新能源金属薄板达到国际先进水平。
	人力资源目标	总目标：优化人才结构，培养一支具有创新精神的专业队伍。 主要具体目标： (1) 建立内部人才梯队，持续提升员工胜任力； (2) 员工满意度达 80 以上； (3) 优化激励考核机制。
	信息化管理目标	总目标：实现智能化、实时化管控。 主要具体目标： (1) 整合 OA、ERP 系统平台； (2) 利用公有云整合金属薄板物联网系统，实现基于大数据的管理。
	质量安全目标	总目标：优化质量管理体系，形成龙盛薄板质量竞争力。 主要具体目标： (1) 推行卓越绩效管理，获得浙江省政府质量奖； (2) 一次交验合格率 > 99.5% (3) 重大安全事故数为 0。
	服务目标	(1) 服务客户满意度提升至 96 分以上

(2) 关键战略指标

通过对战略目标及战略进行细化和分解，制定了公司的关键战略指标体系。

表 4-8: 关键战略指标

指标类别	指标名称	考虑的相关方
财务	销售收入	股东
	利润总额	
	净资产收益率	
	资产负债率	
客户	顾客满意度	客户
	市场覆盖率	
	市场占有率	
内部运营	政府部门抽查合格率	股东、客户、员工
	一次校验合格率	
	产品及时供货率	
	采购批次合格率	
	人均劳动生产率	
	发明专利授权	
学习与成长	员工满意度	员工
	年人均培训时数	
	关键员工保留率	
社会责任	万元产值综合能耗	社会
	轻伤千人负伤率	
	三废排放达标率	

(3) 相关方需求的满足

公司在制定战略时，充分考虑公司发展与员工、客户、股东、合作伙伴等各相关方的关系，关键战略目标充分体现了共同成长。

b) 战略挑战与机遇的应对

公司从迫切性、影响程度等方面对面临的战略挑战和机遇进行识别，基于公司自身的优劣势进行了改进和创新机会的识别，均衡的从中短期和长期两个方面制定了相应的应对措施。

表 4-9: 战略机遇与调整的应对

	机遇或挑战	应对措施
战略机遇	<p>中短期:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.国家大力推进基础设施建设,特别是新型城镇化进程对公共设施的需求; 2.汽车行业发展,老百姓生活品质的提升,电器产品的需求增加。 <p>长期:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.国家新型城镇化建设; 2.国内金属薄板使用和需求空间巨大。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.全国布局销售、从江浙沪经济发达地区扩展到中部地区,争取赢得客户口碑,打造品牌,扩大影响力; 2.运用先进高效的生产设备,不断提高产品品质和服务质量。 3.通过先进的管理理念、生产设备,不断提高生产效率和服务质量,提高公司综合竞争力;
战略挑战	<p>中短期:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.急需研发管理,成本控制、经营管理等紧缺性人才; 2.国际市场开拓能力有待进一步加强。 <p>长期:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.行业价格竞争;成本压力大,毛利已经呈现逐年下降的趋势; 2.中国金属薄板行业聚集了世界各大品牌,竞争激烈 	<ol style="list-style-type: none"> 1.实施分层次、有重点的员工培训和人才梯队建设; 2.公司针对国内市场建设建立完善的销售渠道,如通过阿里巴巴国际商贸平台展示公司形象,参加泰国、土耳其、俄罗斯金属薄板展,拓展国际客户。 3.提高产品附加值,为客户创造更大的价值; 4.积极开发国际市场,通过电商、与合作伙伴的战略合作拓展业务平台,挖掘市场新客户,加强行业新技术的研发,运用新技术为市场提供安全可靠的产品和高效的服务,满足市场需求。

4.1.4 战略部署

4.1.4.1 提要

为了将战略和战略目标转化为实施计划及相关的绩效指标,并根据这些关键绩效指标预测公司未来的绩效,公司进行了科学合理的战略部署。

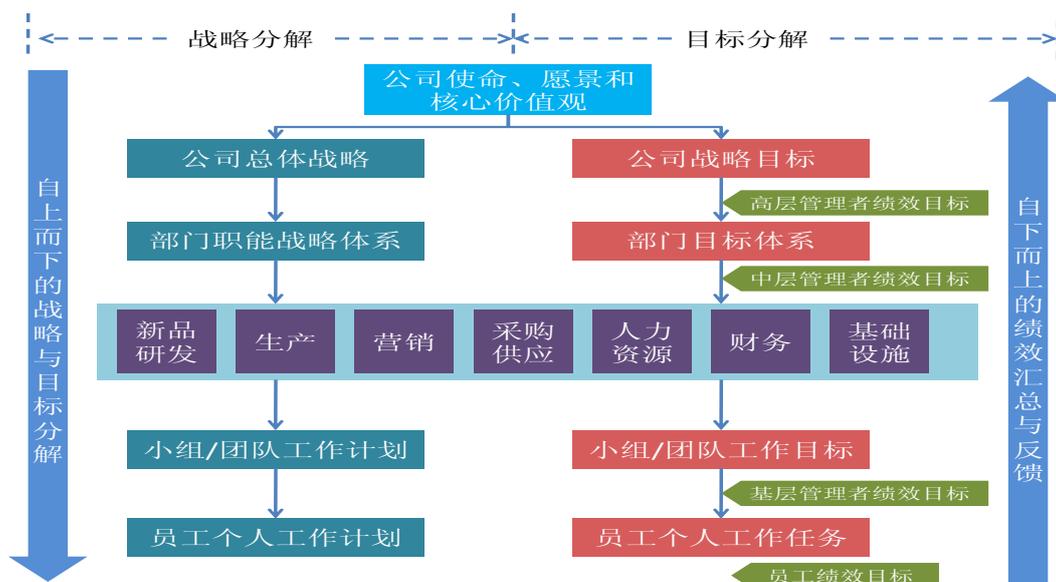
4.1.4.2 实施计划的制定与部署

a) 战略实施计划的制定

(1) 战略实施计划的制定

公司战略规划制定后,以各分管领导及部门负责人为主、各职能科室负责人和骨干人员参与,围绕公司战略分别确定各业务单元、职能领域的规划、计划。具体的战略部署如图 4-5 所示。

图 4-5: 战略部署流程图



(2) 战略规划的展开

① 战略管理系统的建立

公司从财务、客户、内部运营、学习成长、社会责任五个纬度建立战略绩效管理系统，实现了公司战略目标的层层分解，明确了从公司到部门各级、各环节的战略目标、衡量指标、以及为达成战略目标各级应采取的关键行动方案（见图 4-6）。

图 4-6: 战略转化目标的过程



② KPI 体系的建立

公司 KPI 的指标控制体系，具体如表 4-10 所示。

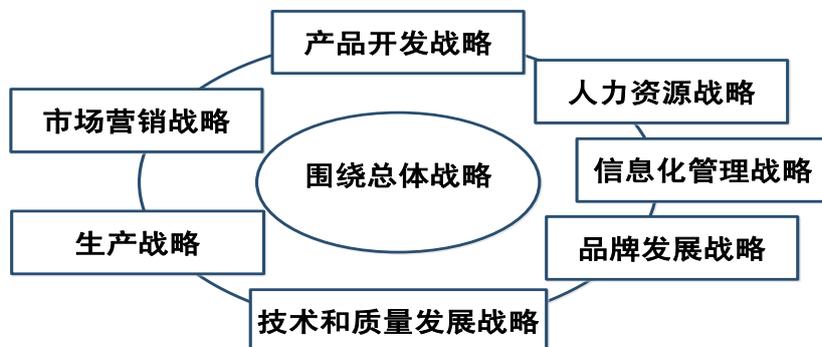
表 4-10: 公司 KPI 指标控制体系

指标类别	指标名称	测量周期	协同责任部门
财务	销售收入	每月	财务部
	利润总额		
	净资产收益率		
	资产负债率		
客户	顾客满意度	每年	营销部
	市场覆盖率		
	市场占有率		
内部运营	政府部门抽查合格率	随时	技术质量部
	一次校验合格率	每月	技术质量部
	产品及时供货率	每月	营销部
	采购批次合格率		营销部
	人均劳动生产率		制造部
	发明专利授权		技术质量部
学习与成长	员工满意度	每年	行政部
	年人均培训时数		
	关键员工保留率		
社会责任	万元产值综合能耗	每年	行政部
	轻伤千人负伤率	每月	制造部
	三废排放达标率	每年	技术质量部

③职能战略展开

根据公司战略目标进一步细分为市场营销战略、生产战略、技术和质量战略、产品开发战略、人力资源战略、信息化管理战略和品牌发展战略等职能层战略，如图 4-7 所示。

图 4-7: 公司主要职能战略



(3) 战略规划的调整

公司由行政部负责对战略的实施进行跟踪，年度经营计划按季度进行跟踪，战略目标按年度进行评价，每年 10-12 月公司组织召开各部门现场办公会，回顾总结当年经营计划的执行和完成情况，并结合内外环境的变化，明确下一年度的经营方针。如若经营环境发生重大变化时，公司也将审时度势，进行战略调整。

b) 战略规划的展开

公司战略规划的具体落实是按职能展开的，主要包括市场营销、生产、技术和质量发展、产品开发、人力资源、信息化管理、品牌发展等方面。

表 4-11: 职能战略规划及关键行动计划

职能战略	短期目标 (2019)	第五个三年规划目标 (2021)	关键行动计划
市场营销战略	<ol style="list-style-type: none"> 1.推进龙盛薄板客户体系布局,落实区域布局,提升客户集中度,成为行业领先的金属薄板自主品牌; 2.订单量 53 万吨 3.国内金属薄板市场占有率提升至 0.5%; 4.顾客满意度 97 分。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.对客户建立完善的信 息库并实时跟踪; 2.订单量达 80 万吨; 3.国内金属薄板市场占有率提升至 1.0%; 4.顾客满意度 98 分; 5.成为金属薄板行业前十强。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.集中于汽车、刀、锯行业的品牌推广,借鉴整合推广手段,打造矩阵品牌传播体系,强化在机场等高端平台进行品牌推广; 2.进一步完善营销和服务网络,加强渠道建立发展支持力度; 3.客户交流:开展营销年会、客户感恩等交流活动加强品牌交流和了解;
技术发展战略	<ol style="list-style-type: none"> 1.技术水平达到国内领先; 2.新增授权专利 10 项、参与制定企业标准达 3 项。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.技术水平达到国际先进; 2.新增授权专利 15 项、参与制定国家行业标准达 2 项; 	<ol style="list-style-type: none"> 1.制定不同发展阶段新产品,项目以及专利计划及实施方案; 2.引进高技术专业人才,拓展与国内外专家,研究院所的合作交流; 3.提高产品研发水平和速度; 4.持续不断的完善技术创新平台。
人力资源战略	<ol style="list-style-type: none"> 1.建立人才梯队,建立全员绩效文化; 2.建立龙盛薄板大学; 3.员工满意度 78 分,员工年人均收入增长率 10%。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.拟定核心岗位人员梯队培养计划,持续改进全员绩效文化; 2.完善龙盛薄板大学的员工发展职能,达到行业内标杆; 3 员工满意度 80 分以上,员工年均收入增长率 12%。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.引进专业人才,促进创新; 2.建立龙盛薄板大学,注重员工培训,重视员工成长; 3.建立健全企业激励考核机制; 4.完善人才筛选培训体系; 5.提高团队意识和协作精神、增强企业凝聚力。
信息化管理战略	<ol style="list-style-type: none"> 1.支持业务快速增长的核心系统优化,如 OA/ERP 等系统; 2.夯实信息基础服务,如财务系统、人力资源管理系统、新一代 OA; 3.推进组织发展转型 	<ol style="list-style-type: none"> 1.深入应用与推广物联网建设,打造智能制造工厂; 2.持续拓展全球鹰系统的应用,为用户提供更多的增值服务; 3.通过新一代 OA 的应用,不断地实现信息系 	<ol style="list-style-type: none"> 1.持续优化销售绩效管理系统、参数化配置系统、刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带制造管理系统、制造执行系统等系统,使信息化与业务更加融合,以最大化 IT 价值; 2.推广与应用产品生命周期管理系统、新一代 OA 系统;

“浙江制造”认证自评报告

职能战略	短期目标 (2019)	第五个三年规划目标 (2021)	关键行动计划
	和能力跃升,建设一支面向客户、面向全球、面向未来优秀信息化团队。	统的集成和统一,使信息的更加高效地利用。	3.进一步完善与拓展财务管理系统、质量管理体系、人力资源管理系统的管控领域,以支撑公司快速发展的管控需要; 4.推进行政部组织架构优化及人员发展。
质量安全战略	1.获得绍兴市政府质量奖; 2.基于卓越绩效管理体系的框架,全面整合各大管理体系; 3.一次交验合格率大于99% 4.重大安全事故数为0。	1.获得浙江省政府质量奖; 2.全面推行先进质量工具运用,在全国范围的六西格玛项目和QC小组项目比赛中获奖; 3.一次交验合格率大于99%; 4.重大安全事故数为0	1.持续推行卓越绩效管理,完善自评师团队,自评诊断和改进; 2.持续推进QC小组、流程管理、过程认证等SCS改善工具; 3.六西格玛(DMAIC、DFSS)深入推广应用;
财务战略	1、收入指标:年度增长11%以上; 2、税前利润:年度增长15%以上; 3、投资收益贡献占比15%。	1. 收入指标:年平均增长13%以上,预计20年收入达到12亿; 2. 税前利润:年平均增长15%以上,预计20年税前利润达到1.2亿元; 3. 总资产贡献率:总资产贡献率超过32%。	1.在投资方面,突出主业,减少多元化投资,防范资金拆借风险;增加自动化,智能化的设备投资,拓宽产品线,提升核心部件自制比例;加大在后金属薄板市场的投入;加大在产品研发和技术上的投入,避免同质化竞争,开辟“蓝海”。 2.在融资方面,避免过度负债,警惕“短借长投”;靠自身经营性融资为主,有息负债在特定阶段进行补充;改变单一的银行融资渠道方式,多渠道筹集/储备资金来源。 3.日常管理方面,持续保持成本领先战略;用信息化持续提升财务工作的效率与效果;职能从“财务会计”向“管理会计”转变。
制造战略	1.持续引入国际先进水平的设备,结合产品	1.以德国工业4.0与中国制造2025为理	1.加强工厂设备改造,机器换人,减少人员劳动强度,降低人员受伤风险;

职能战略	短期目标（2019）	第五个三年规划目标（2021）	关键行动计划
	特点进一步研发行业领先的工装、设备； 2. 加快产品标准化，标准率要达到行业领先； 3. 持续推进机器人在焊接、搬运中的深度运用，为员工创建绿色安全的工作环境； 4. 以产品标准化为基础推进销售参数、技术BOM、生产排程、采购订单的无缝对接	念，全面升级智慧工厂，智能制造。 2. 工厂内物流运转全面推进 AGV 的中央调度系统，以生产进度为主线，实现快速、精准的物料配送。 3. 产品在自动化设备加工中，实时在线检测关键质量数据，使产品稳定性得到进一步提升。	3. 增加自动化设备在线全检等 4. 加强生产计划管控； 5. 提升产品标准率。
采购战略	1. 建立公平、公正、公开的招采制定，完善 EPS 网络招标系统 2. 持续进行供应链整合，推进战略供应商合作	1. 持续优化信息平台，实现 LVS 平台与关键战略供应商的无缝对接 4. 持续进行供应链整合，推进战略供应商合作	1. 持续引进懂产品和有供应商管理经验的供应商管理工程师 2. 加强与核心战略供应商的业务合作，扩大业务范围 3. 完善 LVS 信息平台
服务战略	1. 完成钢产量 60 万吨 2. 服务客户满意度提升至 95 分。	1. 完成钢产量 80 万吨； 2. 服务客户满意度提升至 96 分。	1. 建立完善的区域服务网点； 6. 建立全球鹰服务系统，加强客户体验，实现智能化服务。

c) 资源获取与配置

为保证公司战略实施计划的实现，公司从人力、财务、信息、技术、基础设施和相关方关系等资源方面制定了获取和配置计划。

表 4-12: 战略资源计划表

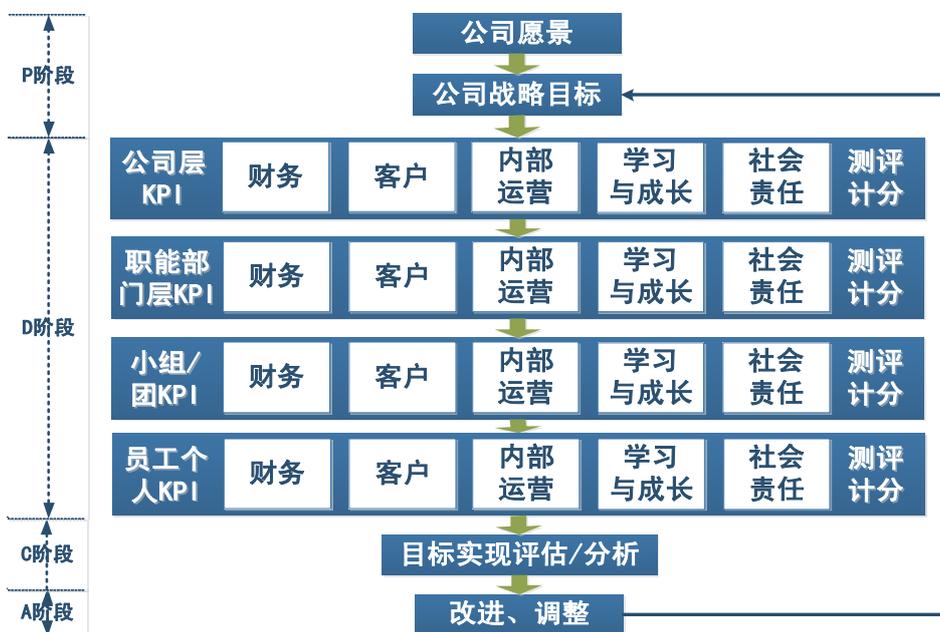
资源分类	2019-2021 年资源配置计划
人力资源	1. 引进高新技术人才和专业经营管理人才，完善公司的人才梯队建设，提升员工专业化能力； 2. 年人均培训课时 40 课时，不断提升员工劳动素质； 3. 建立全员绩效文化，完善绩效方案和应用体系； 4. 完善激励机制，重视员工的职业生涯发展；

资源分类	2019-2021年资源配置计划
财务资源	1.理顺公司的财产关系，建立法人财产管理制度； 2.深化成本管理； 3.推进预算管理； 4.加强财务分析，推进数据深度挖掘，为决策提供支撑。
设备资源	1.加大引进先进生产和检测设备； 2.加强设备设施的维护和保养； 3.加大技改投入，提高生产效率。
技术资源	1.研发投入占销售收入 3.20%。 2.引进高技术专业人才，拓展与国内外专家，研究院所的合作交流； 3.先进试验设备引进； 4.组建国家级研发中心，成立研发中心实验室。

d) 战略监测

公司层及小组/团队层关键性绩效指标的实施情况的监测和考核由行政部协同各职能部门展开，部门层及员工个人监测考核由行政部协同各部门展开，通过激励、行政处罚、督促整改、信息平台明示、持续改进等方式，确保战略计划落实。具体如图 4-8 所示。

图 4-8 公司战略监测图



4.1.5 绩效预测

a) 绩效预测方法及结果

公司通过绩效的预测和对比，更准确地描绘未来公司和主要竞争对手、标杆的绩效趋势，进行战略定位、制定在竞争目标以及对策，进行绩效改进和战略调控，确保

实现所预测的绩效。为了在保证指标预测值先进性的同时兼顾指标预测值的可行性，公司在关键绩效指标预测上定量和定性的预测相结合，具体包括趋势分析法、标杆对比法、目标设定法及德尔菲法等。

表 4-13 关键绩效指标及绩效预测

指标类别	指标名称	单位	2018 年	预测	
				2020 年	2021 年
财务	销售收入	亿元	20.15	25	30
	利润总额	亿元	0.47	0.9	1.2
	净资产收益率	%	67.29	69.35	71
	资产负债率	%	64.13	62	63
客户	顾客满意度	%	97	98	98
	市场覆盖率	%	70	75	80
	市场占有率	%	0.5	0.8	1.0
内部运营	政府部门抽查合格率	%	100	100	100
	一次校验合格率	%	99.20	99.3	99.4
	产品及时供货率	%	98	98.5	98.8
	采购批次合格率	%	99	99	99.5
	人均劳动生产率	%	99.5	99.52	99.6
	发明专利授权	个	3	4	6
学习与成长	员工满意度	%	75	78	80
	年人均培训时数	人/时	35	38	40
	关键员工保留率	%	95	96	96.3
社会责任	万元产值综合能耗	吨/万元	0.052	0.050	0.048
	轻伤千人负伤率	%	0.15	0.12	0.10
	三废排放达标率	%	100	100	100

b) 应对与竞争对手及标杆绩效差距的措施

公司基于对内外部环境的分析，对内部历年的绩效数据、专业分析数据、行业协会数据、客户数据等信息资源，运用时间序列预测等模型进行分析和比对，确定标杆及竞争对手的预测绩效情况。

表 4-14: 竞争对手及标杆绩效预测

公司	指标	单位	2018 年实际	预测	
				2020 年	2021 年
标杆: 宝钢	销售收入	亿元	920	900	900
	利润总额	亿元	40	38	28
竞争对手: 温州大自然	销售收入	亿元	18	17	17
	利润总额	亿元	0.6	0.5	0.5
竞争对手: 杭州东南	销售收入	亿元	18	17	17
	利润总额	亿元	0.6	0.5	0.5

公司一直视宝钢为标杆企业，宝钢最大的特色在于其领先国内企业的研发实力，另外其完善的营销网络、强大的技术推广能力，也是宝钢取得成功的主要原因。与宝钢相比，公司在这两方面还需继续加强，加大研发投入，继续深化营销网络建设，缩小与宝钢的差距。

面对与竞争对手和标杆企业的绩效差距，公司放低心态，积极学习，自 2010 年起组织公司各部门前往全国优秀金属薄板企业进行学习，包括宝钢、温州大自然、杭州东南等，学习他们优秀的营销、研发及管理经验。通过学习及研究，公司自 2010 年起开始开展以划小核算单位中主要内容的营销组织架构改革，充分放权，细分市场，以实现精耕细作，取得了明显成效。

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 确定与管理体系统有关的相关方

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

相关方	主要期望	战略指标
股东	出色的财务表现	主营业务收入、净利润、净资产收益率、国际销售收入、国内销售收入、新产品销售收入
	高效的内部运营	销售收入增长率、质量损失率、研发经费占比、产品一次交验合格率、关键岗位员工流失率、信息化建设投入
顾客	优质的产品与服务	研发投入、产品质量、交付及时率、顾客满意度
员工	良好的职业发展	经济收入、员工利益、工作环境、员工满意度
供应商	增加合作，实现共赢	供方管理、供应商满意度
社会	积极履行社会责任	税收、就业、万元能耗、公益支持投入

4.2.1.1 与供应商的关系

1) 供应商分类

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

表 4-15: 供应商管理分类信息

供应商类型	分类原则	实例
战略供应商 (A 级)	能参与龙盛薄板公司新产品的开发 月度绩效考核成绩≥10 次良好	宁波钢铁有限公司等
优质型供应商 (B 级)	能提供技术支持 月度绩效考核成绩≥10 次良好 非标生产能力强	上海宝钢钢材贸易有限公司、 鞍钢股份有限公司
一般合作供应 商 (C 级)	产品较简单,可替代供应商寻找较简单 符合公司年度审查标准要求 月度绩效考核制度要求	深圳市立兴润滑油有限公司 上海辰纳贸易有限公司

公司重视供货的成本管理,采用货使用后再付款的方式,实现供货成本的最小化。

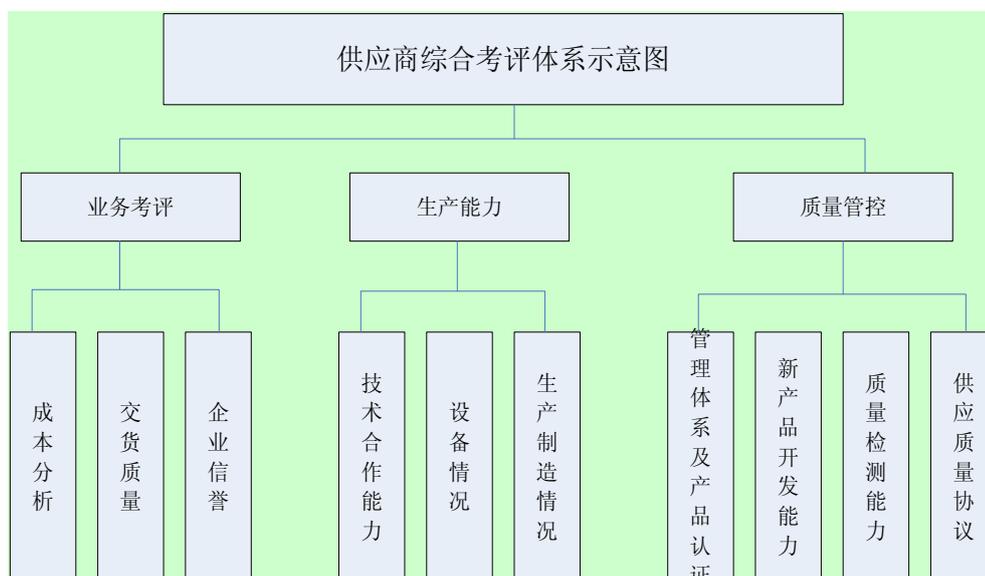
公司建立有效的双向激励机制:

- A、订单激励。对于评定优秀的供应商,公司通过加大订单的方式进行激励,是最为有效对供应商进行激励的手段。
- B、付款方式的激励。通过提供更有诱惑力的付款方式来激励优秀的供应商。
- C、新品配套使用的激励。公司开发的新品配件供应,倾向于优秀的供应商提供,促进持续的发展和壮大。

2) 供应商考核

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

图 4-9: 供应商考评



4.2.1.2 与战略供应商建立战略合作伙伴关系

1) 帮助供应商提升产品可靠性

与供应商建立质量改进项目团队，辅导供应商运用 DIVE、RRCA 等质量工具，对故障产品的可靠性进行分析及控制，使产品故障率显著下降。

2) 供应商分类管理：

企业通过运用供应细的基本原理，对自身的采购产品进行分类之后，就能够对应结构关系的供应商类型，并且制定相关的管理策略，如表所示。

分类	定义	合作形成	管理方法
普通关系供应商	供应策略型产品风险较低，市场能充分供应	集中采办减少多余活动和交易次数标准化采购流程	合格供应商考评 二方评审
优先关系供应商	供应杠杆型产品降低采购成本	签订短期合同，更新合同，施压更低成本	合格供应商考评 二方评审
合作关系供应商	供应关键型产品或服务，扩大沟通渠道	强调供应安全性和稳定性	合格供应商考评 二方评审
战略关系供应商	供应战略型产品，提供市场有竞争力的项目	参与企业产品设计、服务设计流程提供新技术新机会	合格供应商考评 二方评审

4.2.1.3 与顾客建立长期合作，互相促进的伙伴关系

公司与顾客的关系不仅是简单的顾客关系，而是长期合作、共赢促进的战略伙伴关系。公司的 80% 以上的顾客与公司进行了近 10 年的友好合作，公司的品质、服务、价格的表现，为公司树立了良好形象，同时也在整个市场上起到了引领作用。

4.2.1.4 与员工建立相互依存，和谐发展的关系

员工队伍是公司最重要的资源和财富，公司与员工的关系不只是雇佣和被雇佣的关系，而是一种相互依存、和谐发展的合作关系。公司的员工满意度一直处于满意状态（见表 4-16）。

表 4-16：员工权益及满意度结果

主要指标	2016 年	2017 年	2018 年
工资占销售收入比 (%)	2.85	2.39	2.4
员工福利 (万元)	216	274	207
员工保险费用 (万元)	726	757	834
特殊岗位员工体检率 (%)	100	100	100
缴纳社保人员比例 (%)	100	100	100
员工满意度 (分)	70	71	72

4.2.1.5 与其他相关方的良好关系

公司坚持与行业协会、银行、高校等其他方建立良好的关系。公司多年来连任浙江省高新技术企业协会的会员单位、绍兴市高新技术企业协会的会员单位，以自己的实际行动带动行业的发展。公司还与辽宁科技大学、国家金属薄板检测中心等多家知名高等院校、科研单位建立了长期的产学研合作关系，加快技术改进和自身研发水平的提升。

4.2.2 了解与管理体系有关的相关方的要求

公司在提升自我技术和管理水平的同时，带动其他相关企业共同进步，通过区域行业产业技术和先进质量管理的深化工作，结合技术创新服务平台，带动了供方及行业中小企业的发展。尤其对重要的供应商，公司进行技术、质量等方面的技术和管理知识支持，协助其提升管理水平，全方位壮大供方的综合实力，使其与公司共同发展。

公司通过如下方面对相关方进行监视和评审，以了解与管理体系有关的相关方的要求。

在产品销售方面的顾客要求的质量、价格、交货期、服务；

在满足员工方面的要求有，福利、薪酬、餐费补助、班车接送、文化生活等；

在满足社区方面要求公司给予社会以物质方面的支持；

公司通过平时的安全环境现场检查，绩效考核，供方评价、顾客满意度调查、内审和管理评审等。

4.3 确定管理体系的范围

公司按照确定了管理体系的边界和适用性，与质量、环境、职业健康安全以及卓越绩效和企业质量诚信管理要求的范围，并满足品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求。

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

此次作为今年开展“浙江制造”品牌认证企业，公司高度重视并积极筹备，成立工作小组，确定**刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带**为认证单元。

近年来，公司根据**刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带**特点和发展需要，构建了具有龙盛管理特色，并通过逐步整合管理功能，不断健全部门职责，推进公司管理向扁

平化方向发展，使公司运营管控更加精细、快速和高效。该产品国内、国际市场拥有相当的市场地位和技术优势。公司机构中涉及该产品的管理部门：财务部、营销部、行政部、设备部（机械车间、电气车间、行车车间、磨辊车间、公辅车间）、酸轧车间、热处理车间、精整车间、纵剪配送车间、技术质量部、制造部，共 18 个车间部门。

公司地址：浙江省绍兴湾上虞经济技术开发区。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 体系过程的建立

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

公司确定浙江制造管理体系所需的过程及其在整个公司中的应用，需要：

4.4.1.1 公司确定浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出

通过生产流程图、作业指导书及目标来指导生产；

4.4.1.2 确定这些过程的顺序和相互作用

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

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

公司编制了各工序的作业指导书、设备安全操作规程等，以确保这些过程的有效运行和控制。

4.4.1.4 确定这些过程所需的资源并确保可获得

根据产品特点确定所需的设备、设施及其它资源为：领先的轧钢技术，拥有亚洲第一条 1500mm 双机架六辊可逆轧机生产线，以及全球最先进的奥地利艾伯纳全氢强对流罩式退火炉生产线，电气系统由德国西门子总承包设计制造，拥有完备的厚度自动控制（AGC）系统和板形测量系统，引进了中科院激光所研制的激光毛化机，以及具备双拉双矫功能的 3#重卷生产线，花园式生产工厂以及相应人力资源，资金资源等。

4.4.1.5 公司通过相关文件及职能表分配这些过程的责任和权限并根据各过程控制要求

和生产要求对各部门规定了职责。

4.4.1.6 公司按照 6.1 的要求对市场、法律法规的变化的风险和机遇；对内外风险进行分析和评价，编制了《风险与机遇应对评估分析》。

4.4.1.7 公司识别了热处理工序为关键过程，对关键过程编制了控制要求，对相关设备和人员、工艺进行控制；

4.4.1.8 通过技术改进，优化生产过程，达到全行业领先；

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

4.4.2 体系过程的记录

在必要的范围和程度上，公司已经保持以下成文信息：

4.4.2.1 保留成文信息以支持过程运行

公司编制了工艺文件、设计开发文件、检验文件、图纸等成文信息以支持过程运行。

4.4.2.2 保留成文信息以确定其过程按策划进行

公司对各过程均保留成文信息，形成了记录表单。

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 总则

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

5.1.1.1 确定和展开公司的使命、愿景和核心价值观并贯彻实施

1) 高层领导重视和践行企业文化建设，在公司 10 多年的发展历程中逐步锤炼、积淀，形成使命、愿景以及颇具龙盛薄板特色的核心价值观和经营理念。

公司的使命、愿景、价值观及其内涵：

企业使命：成为国内一流的钢铁产品、技术、服务供应商。

内涵：公司的主导产品是刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带，广泛应用于车用、五金、农林等领域。公司产品要以最全的产品技术、最佳的服务能力，最大的安全保障系数，赢得国内同行和国内外用户的高度认可，就必须专注于本行业的发展并不断进步，致力于做好本行业的领跑者，在刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带制造能力、技术开发能力、市场网络销售能力、产品品质和品牌形象等方面超越顾客期望。同时，公司将始终以客户为关注焦点，服务客户，追求顾客满意，向顾客提供安全可靠的产品，并在回馈世界、社会和人类的过程中，实现企业的自身价值。

企业愿景：成为特殊钢冷轧技术的领先者；成为员工与企业共同发展的公司典范。

内涵：公司的未来发展将立足于刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带的技术研发与制造，建立集直销、网络、代理等多种形式的立体营销体系；建立强大的技术研究与开发平台，努力将公司打造成为国内一流、国际知名的品牌。

核心价值观：诚信、创新、业绩、和谐。

内涵：诚信——立诚守信，言真行实；

创新——与时俱进，开拓创新

业绩——业绩至上，创造卓越；

和谐——团结协作，营造和谐

2) 确定内外沟通的方式和渠道。

公司高层领导为使员工和其他相关方对公司的使命、愿景和价值观、战略目标及业务发展的方向和重点有清晰、一致的理解、认同并付诸行动，使公司内部达成上下同心，外部促进协同发展，采取了多种方式和途径，全方位、多角度的向员工、顾客、供应商、政府及社会组织进行沟通（见表 5-1），达到推介企业，促进企业文化的繁荣发展。

在与员工双向沟通方面，公司以各种会议或例会、合理化建议、各种培训、多样的员工活动等，充分听取员工以及其他相关方的各种意见、建议，实现有效沟通和技能共享。

在与相关方双向沟通方面，公司认真听取和采纳顾客、供应商及其他相关方的意见和建议，并将公司发展方向和重点、公司愿景与战略规划，以及国家的产业政策、社会经济发展水平、行业发展态势和市场需求等，坦诚与之沟通。

表 5-1: 公司内外沟通的主要方式和渠道

沟通对象	沟通方式	沟通频次	沟通方向	沟通内容
内部员工	管理文件、质量管理体系	每年	向下及互动	企业文化、企业目标、员工对企业的建议，包括：企业的核心价值观、精神、愿景、战略目标、发展方向、绩效期望、公司动态、经营情况；听取、收集员工的心声和合理化建议
	公司内部网、ERP	随时	双向互动	
	宣传橱窗、车间看板	每月	双向互动	
	全体员工大会、职代会、总结会、表彰会、项目启动会等	每年	互动及向下	
	各种形式员工座谈会	每月	互动及向下	
	员工教育和培训（内外训、领导授课、劳动竞赛等）	按计划	向下及互动	
	员工文艺活动	每年	互动	
	其他形式团体活动	按计划	互动	
	领导意见箱、内部投诉箱	随时	双向	
	开展各种形式员工调查、测评	计划	互动及向下	
关键顾客	公司宣传资料	年度	横向	企业文化、企业形象、产品信息、经营动态、发展方向；提升企业知名度和美誉度；与企业互动，推广企业成功经验
	营销会议	计划	互动	
	客户回访	随时计划	互动	
	网站、经销商年会	随时计划	横向	
	日常沟通（客户调查、业务回	日常	双向	

	访等)			
	工厂展示会	年度	互动	
供应 商	供应商走访座谈	本年	横向	
	网站、报纸、杂志等	每月	单项	
社区	支持社会公益活动	按计划	横向	环境、公益活动、联谊、 文明创建等
	参与社区的活动	社区安排	横向	
	参加社会的共建活动	半年	横向	

3) 公司领导在落实组织的价值观方面起表率作用。

公司高层领导以实际行动主动践行公司的核心价值观。自公司创立以来的各任领导及现任领导人自强不息、拼搏奋进、创新发展的艰苦创业历程，充分体现了公司领导在落实核心价值观方面的表率作用。公司高层领导亲自下车间，听取工人师傅们对产品生产过程中是否有可以改进的方法，是否有节约成本的地方，还亲自带领研发、营销队伍，拜会顾客，争取订单，并注重产品技术创新和管理思想的创新。通过合理布局，创新管理，公司顺利度过了危机，赢得了机遇，也树立了良好的公众形象。

5.1.1.2 管理层对管理体系的有效性负责

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

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

5.1.1.4 确保管理体系要求融入公司的业务过程

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

5.1.1.5 促进使用过程方法和基于风险的思维

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

5.1.1.6 确保获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源

公司能确保获取对过程所需的资源，详见 6.2.2.2。

5.1.1.7 沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性

公司通过每月总结会议，每周的例会、经营会议、日常的电话、微信、邮件等进行有效沟通，确保管理体系有效运行。

1) 公司与全体员工及其他相关方实行坦诚、双向的沟通。

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

表 5-2: 企业信息的传播和双向沟通

方式		传播途径	传播目的
双向沟通	内部沟通	(1) 每年定期召开员工代表大会。 (2) 公司网站、微信公众号、办公软件、《员工手册》、厂区宣传栏、班组园地、电子邮件、产品说明书等详细介绍的企业文化。 (3) 组织对全公司员工进行培训。 (4) 将企业文化作为新员工入职培训、员工晋升的考核内容之一，强化员工的理解等。 (5) 公布了高层领导信箱、电话。 在评选年度优秀员工等过程中，注重核心价值观的行为表现；及时公布员工违反纪律的行为。	对企业文化进行诠释、系统解读和宣贯，提升员工对企业文化的认知、认同和践行。
	外部沟通	顾客、供应商、政府及其他相关方参观公司厂区来了解产品的制作过程，召开相关会议，如双方沟通洽谈等方式来展示企业文化。	

5.1.1.8 确保管理体系实现其预期结果

公司对员工的合理化意见和建议、顾客的产品质量投诉、节约成本的实效、技术创新的行为、新产品开发等均列入了考核范畴。定期对各部门、岗位员工进行考核。每年一次举行公司表彰大会，对评选出的“公司先进集体”、“公司优秀班组”、“集团劳模”、“集团先进工作者”、“公司先进工作者”、“公司优秀员工”等各类先进进行表彰。通过这些活动的开展，极大地调动了员工参与管理改进工作的积极性。

公司建立了科学的关键绩效考评机制。将公司的年度工作计划、指标分解到各个部门，并由各个部门制订年度计划对岗位员工进行考量。以此产生了各岗位员工必须以公司战略目标为中心，以实现各项关键绩效指标的业绩，作为评价的内容。从而将员工的激励与公司绩效直接挂钩，创建了自动晋级或加薪机制。此项个人绩效与公司

“浙江制造”认证自评报告

业绩相关联的考核，将以公司发展的理念传递到各个岗位员工行为的方式，取得了良好的效果。

表 5-3: 公司关键目标指标及评审方法

关键过程	主要要求	关键过程绩效指标	测量频次	责任部门
市场营销	符合法律法规，提升顾客满意度与忠诚度，提高市场占有率	销售费用率（%）	每年	营销部
		新渠道贡献率（%）	每年	
		销售计划达成率（%）	每年	
		市场占有率（%）	每年	
		顾客满意度（分）	每年	
新产品开发	持续不断地进行技术改革、推出符合顾客和市场需求的新产品	目标成本达成率（%）	次/年	技术质量部
		项目及时率	次/季	
		技术评审通过率	次/季	
		研发经费占销售收入比重	每年	
采购	低成本、高质量	采购物资工地问题数 AMT（个）	次/月	营销部
		采购及时率（%）	次/月	
生产制造	确保产品质量，保证市场供货，提高生产效率，降低生产成本。	准时交付率（%）	次/月	制造部
		一次交验合格率（%）	次/月	
		入库及时率（%）	次/月	
		重大安全事故	次/月	
质量管理	符合法律法规要求，确保产品安全、有效、稳定。	维修响应时间（分）	次/月	技术质量部
		入库及时率（%）	次/月	
		质量损失率（%）	每年	
		制造质量合格率（%）	次/月	
人力资源管理	全员素质提升，全面有效激励，职业发展顺畅。	安装终检合格率（%）	次/月	营销部
		制造质量合格率（%）	次/月	制造部
		员工招聘完成率（%）	次/月	行政部
		关键员工保留率（%）	每年	
人均培训学时	每年			
员工满意度	每年			
财务管理	提高资本运营效益与安全，获得合理资本结构，防范财务风险	预算偏差率（%）	每年	财务部
		利润总额（万元）	每年	
		销售收入坏账比例（%）	每年	
信息管理	提升核心业务流程的管理水平和执行效率，保障信息系统安全稳定运行	信息服务内部满意度	每年	行政部
		重大网络故障次数	每季度	
		故障维修响应时间（分）	每年	
设备管理	保障设备正常运行，使得设备综合效率最大化	设备完好率（%）	每季度	设备部
		设备保养计划完成率（%）	每季度	

表 5-4: 绩效评审方式及方法

评审方面	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
发展成就	产量、收入等运行指标	通过生产日报监测	次/月	各部门
	公司及各车间指标的完成情况 (包括产量、收入、质量、成本、利润)	月经营办公会议	次/月	
		员工代表会	次/年	
长短期目标实现程度	季度预算执行情况、销售收入、成本、费用、现金流、利润等	预算分析会	次/季度	高层
	战略实施情况、战略评价和战略调整情况	战略研讨会	次/年	
竞争绩效	主要指标(同上)与标杆企业的对比	对标分析会	次/年	高层
管理有效性	生产、交通、消防安全及职业健康等工作落实情况	安全工作会议	次/月	各部门负责人
		安全检查	次/周	
	部门管理创新及绩效	部门检查	次/半年	各部门负责人
	ISO14001 环境管理体系的有效运行	内部审计、外面审核、管理评审	次/年	高层
ISO9001 质量管理体系的有效运行				
竞争绩效	ISO45001 职业健康安全管理体系的有效运行	对标分析会	次/年	高层

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

2018 年，公司基本实现了考核目标，但原材料成本一再上扬，需规范成本运作，而在生产周转期、万元产值综合能耗、公益事业慈善捐款等方面还存在着改进的空间。为此，公司高层利用管理评审会议时机，专门就以上工作完成情况进行对比分析，并制定了今后的工作改进方案。

5.1.1.9 促使人员积极参与、指导和支持他们为管理体系的有效性作出贡献公司领导对各中层管理人员管理职责明确，对工作中的成绩奖罚分明，充分调动员工的工作积极性。通过员工信箱、合理化建议等方式收集员工意见与建议，促使各级员工对公司管理体系有效性作出有力贡献。

5.1.1.10 推动改进

公司将“创新”纳入企业价值观，积极鼓励公司员工开展创新活动。

在管理创新方面，公司制定合理化建议、节能降耗奖、先进个人奖等奖项鼓励员

工进行创新，并通过不断学习，不断提升公司整体管理水平。

5.1.1.11 支持其他相关管理者在其职责范围发挥领导作用

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

5.1.2 以顾客为关注焦点

公司最高管理者通过下述方法实现以顾客为关注焦点的领导作用：

5.1.2.1 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求

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

5.1.2.2 确定和应对能够影响产品和服务合格以及增强顾客满意能力的风险和机遇

公司建立了《与顾客有关过程的控制程序》，根据顾客要求进行评审，减少风险，并通过多种渠道与顾客接触，满足并超越顾客期望，建立起稳定的顾客关系。公司完善了与顾客接触的各种渠道的管理，明确了顾客投诉的处理流程，并定期进行顾客满意调查，提高顾客满意度和忠诚度，提高自身服务水平，降低客户流失风险，为公司经营寻找机会。

5.1.2.3 始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力

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

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

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

5.2 方针

5.2.1 制定方针

公司已制定、发布、实施和保持质量、环境、职业健康安全、质量诚信方针：

● **质量方针**

持续改进，稳步提高，产品质量赶超国内先进水平，塑造龙盛钢铁品牌。

● **环境方针**

遵守法规，防止污染，增强环保意识；持续改进，节能降耗，提升环境绩效。

● **职业健康安全方针**

遵章守纪、安全生产；保障健康、持续改进。

5.2.2 沟通方针

公司通过以下方式与相关方沟通公司方针：

A 在公司内通过会议、培训，使公司方针得到沟通、理解和应用；

B 公司在管理手册上公布各项方针，可使方针随时为有关相关方所获取。

5.3 公司的岗位、职责和权限

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

5.3.1 公司最高管理者分配职责和权限以确保

管理体系符合《“浙江制造”评价规范第2部分：管理要求》标准中的要求：编制公司浙江制造自评报告，通过内审、管理评审，日常监督及目标考核，以确保管理体系符合本标准的要求。

5.3.2 各过程获得其预期输出

制定了各项过程管理文件或控制程序，如《采购控制程序》、《生产过程控制程序》、《监视和测量资源管理程序》、《产品的监视和测量控制程序》等，通过完善的质量控制体系，确保各过程可获得其预期有效输出。

5.3.3 报告管理体系的绩效及其改进机会，特别向最高管理者报告

在管理评审的报告中对管理体系的绩效及其改进机会作出总结并向公司董事长进行报告。

5.3.4 确保在整个公司推动以顾客、相关方为关注焦点的品牌建设

公司主要采取服务宣传与信息宣传相结合的方式，利用已获得的优良信誉增强客户购买信心，通过行业会议、各类媒体平台向社会宣传公司信息。除此以外，公司积极组织员工参与社会公益活动，树立良好的企业品牌形象。

公司主要宣传方式：

- A、通过在企业网站、报纸等平台投放商业信息；
- B、策划公关活动，向业内人士介绍产品项目，寻求合作伙伴；
- C、参与行业评选，提升公司知名度，扩大影响力；
- D、参加品牌评选，塑造品牌形象，提高公司声誉。

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

5.3.5 确保在策划和实施管理体系的变更时保持其完整性

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

5.4 组织治理

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

5.4.1 公司治理的关键因素

5.4.1.1 管理层所采取行动的责任

公司严格按照《公司法》进行规范运作。

1) 董事会是公司最高的权力机构。通过召开董事会审核公司经营方针和计划等重大事件，以保证股东的合法权利。

2) 公司完善了企业的法人治理结构。

3) 监事会是公司监督机构，监事会严格按照《公司法》行使职权，对公司依法运作情况、财务状况、资产收购出售和关联交易等事项依法进行监督和检查。

4) 公司董事长和各职能主管领导组成了公司的经营层。根据逐级授权的原则，由经营层聘任公司内部各经营和管理部门的部长，同时建立相应的授权和考核规则，由此形成公司内部管理体系。

5.4.1.2 财务责任

公司依据国家会计准则以及相关法律法规要求，建立健全了包括《税务管理制度》，《各税种操作细则》，《日常税务工作指引》等规章制度。建立了全面的财务报表体系，按月编制和上报各类财务会计报表。对公司重大投资决策和经营活动进行财务分析，规避公司经营风险。

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

5.4.1.3 保持经营管理的透明性，建立信息披露制度

公司领导通过文件、会议等形式及时公布公司经营管理状况，强化民主管理。

5.4.1.4 保持内、外部审计的独立性

在内部审计方面，公司已开始建立内部审计方案，并将按方案进行实施。

在外部审计方面，公司聘请嘉兴振禾会计师事务所进行外部审计并出具审计报告，以保证公司的会计报表符合国家的《企业会计准则》和《企业会计制度》，真实、公正地反映公司的财务状况，经营成果和现金流量。

5.4.1.5 股东及其他相关方利益的保护

股东权益：根据国家《公司法》和公司章程的规定，公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。股东会是公司的最高权力机构，决定公司的经营方针和投资计划，审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案、利润分配方案和弥补亏损方案，对公司增加或者减少注册资本作出决议，对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议，修改公司章程等。

员工权益：公司严格执行《劳动法》及《劳动合同法》相关规定，与员工签订劳动合同，按规定为员工缴纳五险一金，并提供形式多样的培训，包括高校深造、科研院所实习、外聘专家讲座、部门内训、外派培训、E-learning 在线视频、参观交流、现场教学、户外拓展和读书自学等，努力将人才培养与企业的发展相适应。在技能技术提升方面，公司开展“职业技术带头人”“师傅带徒”“等级工培养”“职工技术攻关”等工作，搭建技术工人成长平台。此外，公司定期开展员工满意度调查，对员工提出的意见或建议及时整理、分析、并督促相关部门落实改进。

顾客权益：公司对于顾客的利益保护主要通过以下方式实现：从生产到物流环节保证产品的安全性及有效性；建立完善的产品质量问题和投诉处理机制；提供全方位的产品使用咨询服务；为建筑交通提供适当的高效服务；以业务代表及经理定期拜访为特色的客户管理机制；完善顾客满意度调查机制。

供应商权益：公司一直坚持诚信经营、利益共享、互惠互利的原则，不断完善采

购流程与机制，对供应商管理遵循着风险管理方法和生命周期模式，在原辅材料采购上与供应商建立了较长期的协作关系，不断加强供方管理，帮助供应商提升质量管理水平。与主要物料供应商签订有质量协议，在协议中明确了双方所承担的质量责任。建立有物料供应商审计和批准的操作规程，明确了供应商的资质、选择的原则、质量评估方式、质量审计内容、评估标准、质量审计人员的组成及资质，确定了现场质量审计周期以及物料供应商批准的程序。

公司对提供符合质量要求的供应商，公司按约定结算、支付货款，保障供应商利益不受损害。公司注重维护供应商的产品利益和技术开发利益，充分尊重并维护供应商的商标权、专利权等合法权益，保护其商业机密。

其他相关方权益：公司目前为临安区的纳税大户，为当地经济的发展做出了很大的贡献。此外，企业在吸纳就业、环保、节能减排等方面积极承担社会责任，积极参与扶贫、助学、救灾等公益活动，实现了经济效益与社会效益共赢。

表 5-5: 公司对相关方利益的保护

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

表 5-6: 相关方关键绩效指标

相关方	指标内容
股东	总资产、主营业务收入、利润总额、所有者权益、总资产贡献率、资本保值增值率、人均产值
顾客	市场占有率、顾客满意度
员工	人均培训学时、员工收入增长率、员工满意度、员工流失率
供方	合格供应商数
社会	上缴税收、公益支持、安全指标达标率、环境指标达标率

5.4.2 高层领导及治理机构成员的绩效评价及其结果的运用

公司每年一次对高层领导进行评价，从而确保公司经营活动健康运行及快速发展。

公司高层领导绩效的评审由执行委员会进行考评。考评的依据为岗位标准的工作内容及目标协议规定的各项业务指标，分别以例会和年度经营会议的形式，对月度绩效与年度绩效进行考评。

5.5 社会责任

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

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

5.5.1.1 公共责任的措施

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

表 5-7: 公司建立管理体系情况

序号	体系名称	获得认证时间
1	ISO9001 质量管理体系	2009-10-20
2	ISO14001 环境管理体系	2015-10-28
3	ISO45001 职业健康安全体系	2019.10.22
注	根据环境、职业健康安全管理体系要求，进行环境因素和危险源的识别，确定重大环境因素和重大风险、不可容许风险，设立目标、指标和管理方案并分解至各部门，每半年跟进计划的进展，在管理体系评审会中，报告年度目标、管理方案的达成状况，制定控制和改进措施。	

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

表 5-8: 公共责任方面的控制和改进措施

项目	环境要素	指标要求	2016 年	2017 年	2018 年
环境监测	废气	≤20	0.435	0.356	0.300
	废水	PH: 6~9	/	7.25	7.29
		COD: ≤200	/	56.30	63.20
	固废	100%处理	100%处理	100%处理	100%处理
	噪声	≤65dB(A)	东 59.5 南 58.1 西 58.4 北 58.9	东 59.2 南 58.3 西 59.2 北 58.7	东 59.2 南 58.7 西 59.6 北 57.4
能源消耗	万元产值综合能耗	水	0.276042	0.282762	0.109915
		电	0.072052	0.053183	0.052098
		汽	0.038058	0.025204	0.025332
安全生产	公司财产、员工安全与职业健康	重大安全事故: 0	0	0	0
		工伤事故率(‰) <5	0	0	0
		职业病人数: 0 人	0	0	0
产品安全	产品质量	无因使用公司产品发生伤亡事故	无	无	无

3) 积极预防, 消除隐患

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

表 5-9: 预见隐忧并积极预防

控制项目	隐忧	提前准备
环境保护	目前国内外加大了对低碳环保、节能降耗的重视、噪声影响居民生活	实现节能减排, 消除公众隐忧 按照《工业企业厂界环境噪声标准》、ISO14001 环境管理体系实施
节能降耗	增加生产成本、浪费能源资源、影响可持续发展	推广利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺
产品质量安全	产品原材料成分 产品设计开发制造	严格按照 ISO9001 质量管理体系要求进行产品质量管理, 运用先进质量管理工具, 建立产品追溯体系
安全生产	安全事故	制定管理制度和应急预案, 采取有效的控制和治理措施; 制定安全管理制度; 消防演练; 组建应急救援小组; 进行安全检查与考核
	随着《新劳动法》实施, 以员工为焦点成为社会发展的新趋势	每年安排员工体检, 发放劳保用品, 注重特殊岗位员工职业健康安全维护
公共卫生	生活垃圾、固废等会影响员工的健康及周边环境	制定员工行为手册和准则, 对生活垃圾进行分类管理并按照相关要求进行处理

公司在环境保护、安全生产、产品质量、节能降耗、职业健康等方面进行风险识别，确立目标及测量方法，并在关键过程采取有力措施。

5.5.2 建立并遵守诚信准则和质量诚信体系，确保组织行为符合道德规范

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

公司努力在企业内部建成诚信道德的环境，引导员工遵纪守法、诚实守信。公司在与供应商、客户等的交易和来往中建立起了诚信合作、互惠互利的伙伴关系，为保障其利益，公司实现透明化管理。每年公开发布质量诚信报告。

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

公司制定的核心价值观为“诚信、创新、业绩、和谐”。首先，就明确要求“诚信”为员工道德准则，遵守“职业道德、社会公德、家庭美德”为员工道德规范。

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

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

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

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

表 5-10: 公司道德行为的测量指标及方法

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

监督对象	监测过程	监测依据	监督部门	测量方法	测量指标
高层领导	公司治理结构	目标责任书	股东会	会议、检查	非公司高管（1人或以上）参加董事会
	勤政、廉政		公司纪委、上级有关部门	投诉举报	违纪违法事件为零
公司中层及职能部门	管理行为的公正性	目标责任书 岗位说明书	公司内、外审计组	审计	重大经营活动无违规
			公司顾客	满意度测量	顾客满意度 90 分以上
			公司工会	监督和通报	集体劳动合同履行率 100%
			公司员工	满意度测量	员工满意度 80%
	生产经营活动的规范性		税务部门	税务检查及评价	依法纳税
			银行	银行信用评价	按时还贷
			有关主管部门	财务检查	财务报表 100% 真实
			合作伙伴	合同兑现	合同兑现率 100%
公司员工	日常行为	员工手册 劳动合同 人事制度	媒体、公司办	媒体曝光、违纪处理	杜绝不文明行为

公司制定了《人力资源管理控制程序》、《员工手册》等文件，对全体员工进行道德行为的约束。开展“劳模、先进工作者、优秀员工”等评选活动，充分发挥典型示范作用。

5.5.4 尊重他人知识产权，避免知识产权引进过程中的侵权行为发生

公司在不断发展的同时积极履行公共责任、恪守道德范。公司尊重他人知识产权，在产品开发活动及引进新技术过程中通过行业协会，销售相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息，充分了解相关的知识信息，能规避知识产权的侵权，至今没有侵权行为发生。

5.5.5 最高管理者及员工积极参与重点支持的公益领域

龙盛薄板发展壮大的同时，牢记奉献社会，造福一方，以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神，积极参与地方基础设施建设，支持教育事业，慈善捐赠等方面社会公益事业。龙盛薄板将慈善捐助、发展教育事业确定为公益事业支持重点。公司每年组织公司团队进入社区自愿服务；积极与上海交通大学、浙江工商

大学、浙江工业大学等高校联合开展大学生的金属薄板专业知识和技术交流，为优秀学生提供奖学金和公司总部实习机会（见表 5-11）。

表 5-11：公益事业一览表

序号	重点支持领域	公益支持项目	选择理由	实施情况
1	慈善事业	1、每年慈善捐资 200 万元 2、向上虞市其他社会公益事业捐资超过 200 万元	帮助受困地区，提升公司形象	450万元
2	捐资助学	每年 120 万元龙盛助学专项基金 每年 10 万元龙盛教育基金向鹤琴幼儿园捐款 5 万元。 向四川大学教育基金会捐赠 30 万元	支持教育事业，提升公司形象	15万元 30个
3	捐助园区建设和新农村建设	1、捐资 180 万元用于浙江绍兴湾上虞工业园区和谐基金。 2、出资 5 万元用于双百文化结对资助。	提升公司形象	185 万元



6.0 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 总则

公司考虑了 4.1 所描述的因素和 4.2 所提及的要求，编制了《风险与机遇评估分析报告》，对所存在的风险进行分析与评估，确定了所需应对的产品和服务、环境因素、危险源、合规义务、社会责任，包括品牌和质量信用、知识产权、信息安全、能源和原材料及其他需要应对的风险和机遇，以便：

6.1.1.1 识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求

1) 员工能力需求与现状比较分析

公司对于员工所需能力是根据《岗位说明书》等要素予以确定的。

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

表 6-1: 员工能力现状与未来能力需求分析

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

2) 识别信息化环境下的新型能力及其目标

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

表 6-2: 新型能力及其目标实施计划

项目		内容
愿景目标		成为特殊钢冷轧技术的领先者；成为员工与企业共同发展的公司典范
总体目标		2021 年，实现年产销量 80 万吨，销售收入 30 亿元，利润 1.2 亿元。成长为技术能力国内领先、国内行业排名前十位的金属薄板企业。
具体目标	市场营销目标	总目标：成为行业排名前十位的金属薄板企业。主要具体目标： (1) 市场占有率提升到 4.0%； (2) 顾客满意度达到 96 分以上； (3) 提高产品名牌价值和市场认知度。
	技术发展目标	总目标：技术水平达到国内领先。 主要具体目标： (1) 新增授权专利达 16 项 (2) 高速、智能、新能源金属薄板达到国际先进水平。
	人力资源目标	总目标：优化人才结构，培养一支具有创新精神的专业队伍。主要具体目标： (1) 建立内部人才梯队，持续提升员工胜任力； (2) 员工满意度达 80 以上； (3) 优化激励考核机制。
	信息化管理目标	总目标：实现智能化、实时化管控。 主要具体目标： (1) 整合 OA、ERP 系统平台； (2) 利用金属薄板物联网系统，实现基于大数据的管理。
	质量安全目标	总目标：优化质量管理体系，形成龙盛薄板质量竞争力。 主要具体目标： (1) 推行卓越绩效管理，获得浙江省政府质量奖； (2) 一次交验合格率 > 99.5% (3) 重大安全事故数为 0。
	服务目标	(1) 服务客户满意度提升至 96 分以上

3) 确保管理体系能够实现其预期结果

公司通过内、外部管理体系审核、管理评审，KPI 考核，日常的 5S、安全、环境、生产工艺检查等措施确保管理体系实现其预期结果。

4) 增强有利影响

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

5) 避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响

公司充分识别与评价生产经营过程中可能存在的风险因素，并积极采取有效措施加以预防并改善，以推动公司持续发展。公司通过战略分析与研究，对外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素运用 SWOT、五力模型的科学工具进行了识别与评价，列入《风险与机遇评估分析报告》进行实施，避免或减少不利影响。

6) 实现改进

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

6.1.1.2 确定管理体系范围内的潜在紧急情况

公司异常、事故发生和紧急的事件，公司内部火灾、突然停电、设备故障等，外部有台风等自然灾害，战争等，由制造部及相关部门对有关潜在紧急情况，按制定的预案进行，并保持对风险和机遇的成文信息，严格按策划的要求得到实施。

6.1.2 环境因素

在环境管理体系所界定的范围内，已确定了公司经营活动、产品和服务中可控和可施加影响的环境因素及相关的环境影响。公司制造部编制了《环境因素识别与评价控制程序》文件，依据法律、法规和其他要求，环境影响的严重程度、持续时间、发生频率、范围与相关方的关注度，对环境因素进行了识别、评价与风险分析，确定了具有或可能具有重大影响的环境因素，形成《环境因素识别、评价表》与《重要环境因素清单》文件。

公司建立了环境管理体系，并通过了 GB/T24001 管理体系认证。公司以保护环境为己任，在材料利用、固废回收、废气、废水、厂界噪声排放管理等方面设定目标值；根据《环境因素识别与评价控制程序》每年开展环境因素的识别，按三种状态、三种时态、多因子评分法，对产品、生产过程、设备维护及后勤、经营管理等各项活动进行分析与控制。

通过评价和确定环境因素和相关法律法规要求，评价重要环境因素，并制定和实施环境目标、指标和管理方案中的控制措施，预防环境事故发生，持续提高环境绩效。

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

公司制造部对环境治理设施定期进行检查，每年委托第三方权威检测机构按策划的要求定期进行噪声、废水、废气等的监测，发现问题及时采取措施进行整改。确保环境各项指标满足国家排放要求。

6.1.3 危险源辨识和风险评价

公司建立了职业健康安全管理体系，并于2019年通过了ISO45001:2018职业健康安全管理体系认证。公司已编制了《危险源辨识与风险评价控制程序》，每年开展危险源识别工作，按《危险源风险识别评价表》及相关法律法规要求，形成对危险源的确认、风险优先次序的区分，确定风险等级，并针对不同级别风险制定相应控制措施，形成《危险源风险识别评价表》。

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

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

6.1.4 合规义务

公司已编制了《合规义务管理控制程序》，对生产、服务等管理过程运行是否符合有关的法律法规进行识别与评价。

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

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

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

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

6.1.4.2 确定如何将这些合规义务应用于公司各项活动

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

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

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

公司保持相关合规义务成文信息，并把有关内容列入《法律法规和其他要求清单》中。

6.1.5 控制措施的策划

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

6.1.5.1 公司采取措施管理

1) 产品和服务

公司在产品和服务方面进行了有效管理，编制了《采购控制程序》《生产过程控制程序》和《产品的监视和测量控制程序》等文件，对产品质量进行管控。不合格产品按《不合格品控制程序》进行管理，对顾客有关要求服务的或投诉的情况公司编制了《与顾客有关的过程控制程序》、《顾客满意度控制程序》，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施。

2) 重要环境因素

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

3) 职业健康安全风险

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

4) 合规义务

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

5) 品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇

公司产品从新产品开发、采购、制造、贮存、交付、使用、服务等生命周期内，始终把严格的质量管理贯穿于其中，多年来产品质量稳定，得到了顾客的广泛认可，树立了“龙盛薄板”的良好品牌。但是一旦放松管理，没有创新，在产品质量上没有改进，也将失去公司的信誉。

表 6-3: 风险管控措施

相关因素	管控措施
产品和服务	公司编制《采购控制程序》、《生产过程控制程序》、《产品的监视和测量控制程序》和《不合格品控制程序》，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施
重要环境因素	公司建立的《环境因素识别与评价控制程序》、《组织环境及风险控制程序》文件，针对重大环境因素适时策划管理方案，以应对环境方面的风险与机遇。
职业健康安全风险	公司编制了《危险源辨识与风险评价控制程序》、《组织环境及风险控制程序》，识别重大危险源。针对重大危险源适时策划管理方案，实施风险管控措施。
合规义务	公司已编制了《合规义务管理控制程序》，每年对环境和职业健康安全管理体系运行控制的情况，结合年度对环境、职业健康安全的例行监测结果，进行合规性评价，以确保这些合规义务得到实施。以应对法律法规和其他要求方面的风险与机遇的措施
品牌、质量信用	树立了“龙盛薄板”的品牌、质量信用，但是一旦放松管理，没有创新，在产品质量上没有改进，也将失去公司的信誉

6.1.5.2 在管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施控制措施

公司通过工艺文件、设备操作规程等对生产过程进行控制，通过 KPI 考核，安全生产检查、产品质量检验等活动，努力实现管理体系过程或其他业务过程中的各项风险与机遇的控制目标。

6.1.5.3 评价这些措施的有效性

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

6.1.5.4 当策划这些措施时，公司如何考虑其可选技术方案、财务、运行和经营要求

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

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

公司进行了战略研究与分析。根据公司战略，制定了品牌和技术创新、新型能力战略目标，并制定措施及相关的键绩效指标，根据长、短期措施计划期内的关键绩效指标的预测结果，确定未来的绩效。

公司针对其相关职能和层次建立创新目标、新型能力目标。明确数据、技术、业务流程、组织结构创新和持续优化的需求和实现方法。同时，考虑公司的产品质量特性、重要环境因素、与职业健康安全有关的危险源以及相关的合规义务，并考虑其风险和机遇。编制了《数据分析控制程序》对目标进行动态管理并进行考核。

表 6-4: 战略目标实施计划

职能战略	短期目标（2019）	第五个三年规划目标（2021）	关键行动计划
市场营销战略	1.推进龙盛薄板客户体系布局，落实区域布局，提升客户集中度，成为行业领先的金属薄板自主品牌； 2.订单量 53 万吨 3.国内金属薄板市场	1. 对客户建立完善的信 息库并实时跟踪； 2.订单量达 80 万吨； 3.国内金属薄板市场 占有率提升至 1.0%； 4.顾客满意度 98 分； 5.成为金属薄板行业前	1.集中于汽车、刀、锯行业的品牌推广，借鉴整合推广手段，打造矩阵品牌传播体系，强化在机场等高端平台进行品牌推广； 2.进一步完善营销和服务网络，加强渠道建立发展支持力度； 3.客户交流：开展营销年会、客户感恩等交流活动加强品牌交流和了解；

职能战略	短期目标 (2019)	第五个三年规划目标 (2021)	关键行动计划
质量安全战略	<ol style="list-style-type: none"> 1.获得绍兴市政府质量奖; 2.基于卓越绩效管理系统的框架,全面整合各大管理体系; 3.一次交验合格率大于 99% 4.重大安全事故数为 0。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.获得浙江省政府质量奖; 2.全面推行先进质量工具运用,在全国范围的六西格玛项目和 QC 小组项目比赛中获奖; 3.一次交验合格率大于 99%; 4.重大安全事故数为 0 	<ol style="list-style-type: none"> 1.持续推行卓越绩效管理,完善自评师团队,自评诊断和改进; 2.持续推进 QC 小组、流程管理、过程认证等 SCS 改善工具; 3.六西格玛 (DMAIC、DFSS)深入推广应用;
财务战略	<ol style="list-style-type: none"> 1、收入指标: 年度增长 11%以上; 2、税前利润: 年度增长 15%以上; 3、投资收益贡献占比 15%。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 收入指标: 年平均增长 13%以上, 预计 20 年收入达到 12 亿; 2. 税前利润: 年平均增长 15%以上, 预计 20 年税前利润达到 1.2 亿元; 3. 总资产贡献率: 总资产贡献率超过 32%。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.在投资方面, 突出主业, 减少多元化投资, 防范资金拆借风险; 增加自动化, 智能化的设备投资, 拓宽产品线, 提升核心部件自制比例; 加大在后金属薄板市场的投入; 加大在产品研发和技术上的投入, 避免同质化竞争, 开辟“蓝海”。 2.在融资方面, 避免过度负债, 警惕“短借长投”; 靠自身经营性融资为主, 有息负债在特定阶段进行补充; 改变单一的银行融资渠道方式, 多渠道筹集/储备资金来源。 3.日常管理方面, 持续保持成本领先战略; 用信息化持续提升财务工作的效率与效果; 职能从“财务会计”向“管理会计”转变。
制造战略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 持续引入国际先进水平的设备, 结合产品特点进一步研发行业领先的工装、设备; 2. 加快产品标准化, 标准率达到行业领先; 3. 持续推进机器人在焊接、搬运中的深度运 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以德国工业 4.0 与中国制造 2025 为理念, 全面升级智慧工厂, 智能制造。 2. 工厂内物流运转全面推进 AGV 的中央调度系统, 以生产进度为主线, 实现快速、精准 	<ol style="list-style-type: none"> 1.加强工厂设备改造, 机器换人, 减少人员劳动强度, 降低人员受伤风险; 2. 增加自动化设备在线全检等 3.加强生产计划管控; 4.提升产品标准率。

职能战略	短期目标（2019）	第五个三年规划目标（2021）	关键行动计划
	用，为员工创建绿色安全的工作环境； 4. 以产品标准化为基础推进销售参数、技术 BOM、生产排程、采购订单的无缝对接	的物料配送。 3. 产品在自动化设备加工中，实时在线检测关键质量数据，使产品稳定性得到进一步提升。	
采购战略	1.建立公平、公正、公开的招采制定，完善 EPS 网络招标系统 2.持续进行供应链整合，推进战略供应商合作	1.持续优化信息平台，实现 LVS 平台与关键战略供应商的无缝对接 2.持续进行供应链整合，推进战略供应商合作	1.持续引进懂产品和有供应商管理经验的供应商管理工程师 2.加强与核心战略供应商的业务合作，扩大业务范围 3.完善 LVS 信息平台
服务战略	1.完成钢产量 60 万吨 2.服务客户满意度提升至 95 分。	1.完成钢产量 80 万吨； 2.服务客户满意度提升至 96 分。	1.建立完善的区域服务网点； 2.建立全球服务系统，加强客户体验，实现智能化服务。

6.2.1.1 公司战略目标与管理体系方针保持一致

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

6.2.1.2 可测量

公司根据战略目标制定关键绩效指标，达到可测量与考核的目的。

6.2.1.3 考虑到适用的要求

公司制定的战略目标时已经考虑到从业务流程与组织结构的优化出发；确保技术支持；充分利用数据；确保支持条件和资源的获得。

6.2.1.4 与提供合格产品和服务以及增强顾客满意度相关；

公司战略目标包含产品合格率和顾客满意度。

6.2.1.5 通过考核得到监视；

公司每年度对战略目标实现情况进行考核以达到监视的目的。

6.2.1.6 与内外部的相关方得到沟通；

战略目标的实现情况通过会议或邮件的方式进行公布、沟通。

6.2.1.7 并适当时更新，

按照中长期战略目标的实施情况及实际经营情况进行及时的更新。

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

6.2.2 目标部署和措施策划

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

6.2.2.1 采取的措施

建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标。为了确保公司的战略规划、年度方针目标与长短期计划的实现，公司从品质卓越和技术创新、新型能力、产业协同、社会责任五个维度指标，通过建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标，层层分解目标，将公司战略目标转化为公司层面、部门层面、岗位层面 KPI 的指标控制体系，对每个关键绩效指标明确责任部门和责任领导。

6.2.2.2 需要的资源

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

表 6-5：主要资源获取计划表

资源分类	2019-2021 年资源配置计划
人力资源	1.引进高新技术人才和专业经营管理人才，完善公司的人才梯队建设，提升员工专业化能力； 2.年人均培训课时 40 课时，不断提升员工劳动素质； 3.建立全员绩效文化，完善绩效方案和应用体系； 4.完善激励机制，重视员工的职业生涯发展；
财务资源	1.理顺公司的财产关系，建立法人财产管理制度； 2.深化成本管理； 3.推进预算管理； 4.加强财务分析，推进数据深度挖掘，为决策提供支撑。
信息资源	1.升级网络基础设施，拓展外网接入口的带宽； 2.实现 OA 系统升级。
设备资源	1.加大引进先进生产和检测设备； 2.加强设备设施的维护和保养； 3.加大技改投入，提高生产效率。
技术资源	1.研发投入占销售收入 3.20%。 2.引进高技术专业人才，拓展与国内外专家，研究院所的合作交流； 3.先进试验设备引进； 4.组建国家级研发中心，成立研发中心实验室。

6.2.2.3 由公司战略委员会负责战略目标的推行考核，由各部门对所承担目标负责实施；

6.2.2.4 根据计划，每年进行一次考核，对未完成的，转入下年的指标，并按计划限期完成；

6.2.2.5 评价结果，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的参数；

根据计划每年进行一次考核，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的数
据。

6.2.2.6 对方案进行动态控制，必要时进行更改。

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

6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时，变更应按所策划的方式实施。公司已考
虑：

6.3.1 变更的负责

由行政部、技术质量部、制造部、营销部负责对在管理体系中或组织活动、产品和
服务中与该变更相关的环境因素、职业健康安全危险源风险评价和风险进行变更；

6.3.2 变更的协调

由制造部、营销部对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

6.3.3 变更的评价

对变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境因素、职业健康安全的潜在
后果由行政部负责进行评价；

6.3.4 变更的实施

公司办对各相关的信息融入信息化时，管理体系的连续性和完整性要得到保持；

6.3.5 变更信息的获得

管理层确保变更时的资源的适时可获得；

6.3.6 变更的保持

对管理体系变更时，由行政部负责对原先责任和权限的进行再分配，使管理体系
连续性和完整性得到保持。

7.0 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

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

7.1.1.1 认证单元资源配置的能力和局限；

公司认证单元资源配置合理：财务资源充足、技术力量雄厚、生产基础设施完善、检测设备齐全并设有功能齐全的实验室，保证了产品的高品质。但尚有技术资源需要提升，基础设施资源需要更新。

表 7-1：公司主要内部资源

序号	资源名称	用途	数量	状况
1	注册资金	生产经营	2900 万美元	良好
2	土地面积	生产经营	250000 m ²	良好
3	基础设施	生产车间	专业化生产设备 167 套 检测设备 25 套	良好
4	人力资源	全公司	525 人	良好
5	财务资源	流动资金	丰厚	良好

7.1.1.2 资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理；

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

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

7.1.1.3 加快资金周转，提高资产利用率；

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

7.1.1.4 需要从外部供方获得的资源。

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

根据《采购控制程序》，营销部、制造部、技术质量部实施对供应商交货表现的评分，重点为品质、交货期等，结果汇入《合格供应商年度复评表》进行公布，作为以后采购数量和价格的主要参考依据。

7.1.2 人力资源

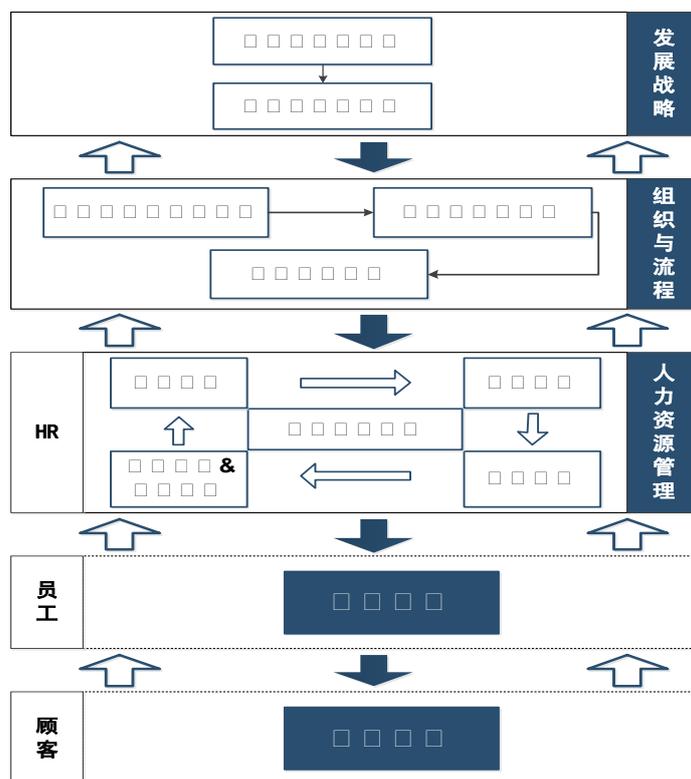
公司制定并实施包括实现战略规划、品牌建设、技术创新、新型能力等所需的人力资源规划，并开展相应活动以有效实施管理体系，并运行和控制其过程。

7.1.2.1 对工作岗位进行组织和管理，以应对战略挑战，满足实施计划

对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

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

图 7-1：人力资源管理系统图



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

图 7-2：龙盛薄板人才招聘选拔流程图



遵循“德才兼备，以德为先”的用人思路及“人岗匹配”的原则，公司建立了较完善的招聘体系，对内采取轮岗、选调等方式盘活内部人力资源；对外主动联系社会人力部门，通过校园招聘、网络招聘、劳动力市场招聘等渠道聚集人才。

表 7-2：公司招聘方式类型表

招聘方式类型	详细描述
校园招聘	每年参加各类高校的校园招聘活动，从中选择比较适合公司的专业对口的学生提前进入公司实习，进而转化为公司正式员工。
人才市场	通过人才市场设摊招聘，选择合适的应届生或已有工作经历的人员加入公司。
网上招聘	对于临时紧缺人员，通过各类招聘应聘网站的人才库搜索适合公司的人才并通过电话联系等方式加入我司。
公司主动招聘	招聘人员主动深入外来务工人员较多的居住区域进行现场招聘，以较高的效率完成招聘计划。
内部员工推荐	由公司内部员工推荐合适的人员进入公司，并对入职一定期限的新员工给予推荐人员一定的奖励。

图 7-3：龙盛薄板人才招聘选拔各类工种专业测评工具



公司经过多年发展, 截止 2019 年 8 月拥有员工 525 人, 平均年龄 35 岁, 大专以上学历占 75% 以上, 拥有研发人员 80 人。“年龄适中、学历较高”的特点使队伍充满热情和创新活力。

公司建立了一套“引才、育才、用才、留才”的人才机制, 通过安排科学合理的培养计划提升人力资源管理的水平, 积极推进人力资源的开发, 为员工的职业生涯发展提供广阔舞台。另外, 公司积极关注各类员工的关键需求和期望, 并制定相应薪酬福利制度加以满足。公司注重人才培养, 建立适合人才成长的职业规划体系, 打造管理、技术研发、营销等各种通道职业晋升体系, 以实现龙盛薄板企业和人共同发展。

表 7-3：公司人员情况明细表

项目	人数	占比%
职工总数	525	100.00
外来职工总数	410	78.00
专业技术人才职称情况	高级	0.95
	中级	2.09

“浙江制造”认证自评报告

	助理	3	0.57
	员级	9	1.71
技能或实用人才职称情况	高级	6	1.14
	中级	4	0.76
	初级	2	0.38
最高学位（学历）	博士	0	0.00
	硕士	5	0.95
	学士（本科）	43	8.19
	大专	109	20.76
	高中（中专或职高）	217	41.33
	高中以下学历	151	28.76
人员构成	生产人员	287	54.66
	质量人员	22	4.19
	销售人员	16	3.04
	技术人员	173	32.95
	财务人员	6	1.14
	行政人员	21	4

7.1.2.2 对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求为实现公司的发展战略目标，基于龙盛薄板的“和谐理念”，公司设置了完善、高效的组织结构。公司的组织结构是指为实现公司目标，全体人员进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。公司采用的是职能制结构，即按职能划分、组织各个部门的组织形式，主要优点是有明确的任务和确定的职责、专业分工强化专业管理和提高工作效率、资源得到充分利用、保证组织的较高稳定性。

公司开展岗位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求，并形成《岗位说明书》。同时，根据岗位职责和人员能力等综合考虑，合理配置人员数量。对于特殊工种等需要持证上岗的岗位，公司把“持证”作为必备任职条件。同时，对特殊工种等每年进行资格认定，定期开展教育培训和技能考核，确保持续满足各项规定要求，公司关键、特殊岗位 100% 持证上岗。

7.1.2.3 员工及相关方意见和建议收集信息

公司每年开展员工及相关方意见和建议收集信息活动，鼓励员工参与公司的各项

生产改进和质量提升，营造全员参与管理和提合理化建的氛围。为了进一步激励员工的积极性，公司制定了各类激励措施，对建设性意见给予物质或精神上的奖励。

公司在创新方面，努力建成省、市新技术创新环境，为员工提供了改进、创新的平台。为员工提供培训、学习交流机会。例如，为员工提供内外部培训机会，提升他们的岗位技能，提升他们进行改进和创新的能力。

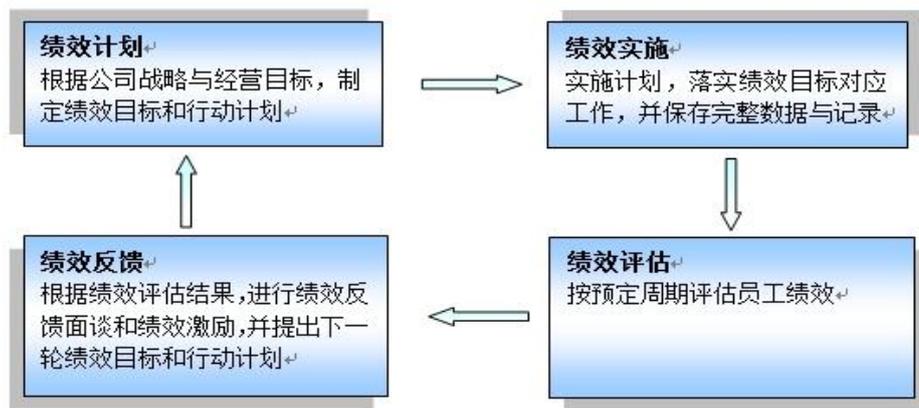
图 7-4：龙盛薄板形式多样，内容丰富的分类培训



7.1.2.4 员工绩效管理、绩效考核制度及其考评

公司发展战略规划将公司绩效与部门绩效及员工绩效有效联结，进而建立组织内部公开、透明的绩效管理文化。通过实施绩效管理，激励员工持续不断改进绩效，规划员工职业发展，促进员工个人成长和公司整体发展，加强上下级沟通和部门间的相互协作，从而达到公司整体绩效的提升，实现员工、部门和公司的共同发展。管理者与员工在确定目标与如何实现目标上所达成的共识，通过持续不断地辅导和反馈，促进员工取得优异绩效的管理过程，同时提升公司绩效管理水平和帮助员工实现个人发展而建立的绩效管理体系。

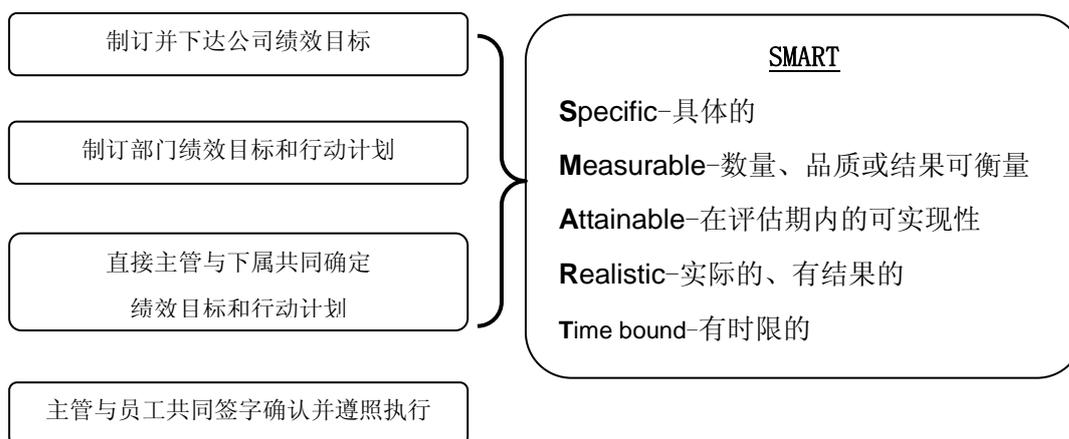
图 7-5：绩效管理体系图



① 订绩效目标

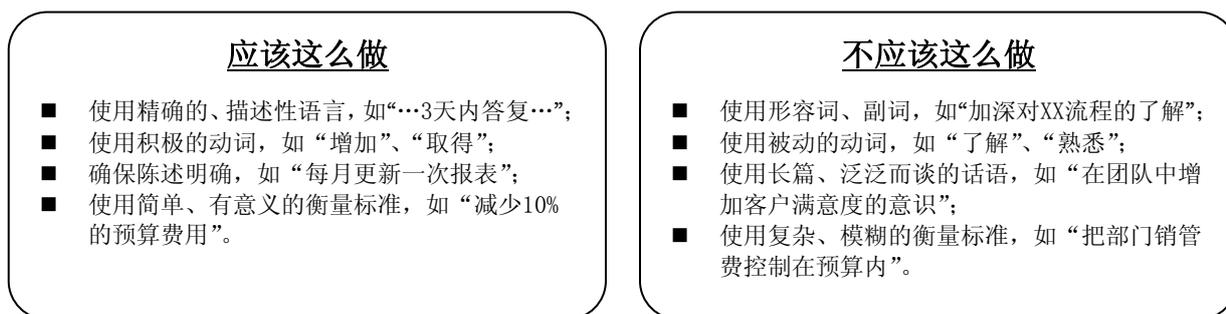
根据公司发展战略规划，部门部长(区域总经理)与其直接主管讨论年度绩效目标及行动计划后，运用 SMART 原则，将本部门目标逐级分解至直接下属，直至所有员工，确认行动计划，设立整体连贯的目标体系。

图 7-6: 绩效体系 1



运用 SMART 原则，可参考以下方法制订绩效目标：

图 7-7: 绩效体系 2



个人发展计划包括专业知识、岗位技能、胜任能力和绩效达成等方面的培训和改善，亦包含职业发展规划。该计划应有利于改进不足之处，履行工作职责，促进绩效提升，为职业发展做好准备。

短期的“培训”，帮助员工获取工作所需的技能和知识；

长期的“发展计划”，能够帮助员工达成职业生涯的目标

② 员工执行计划与管理者辅导

员工与其直接主管就绩效目标和个人发展计划确定行动计划，主管在每个考核期末应与下属正式进行一次绩效回顾，增加与下属交流、修正目标的机会，培训和辅导员工提升绩效。

表 7-4: 绩效体系 3

直接主管	员工
坦诚地表达想法和观点 客观地讨论具体工作目标，鼓励正确的做法 提供方法和建议 关注工作问题而非个人问题 以绩效和工作为依据的认可，及时地赞扬 肯定员工的贡献与价值 描述事实而不要做判断 认真倾听 持续不断地沟通和辅导	有所准备并愿意表达意见 咨询如何完成本职工作的方法 获得提高绩效的方法 积极寻求解决问题的办法 针对反馈意见提出问题使其明确具体 明确将来的目标和行动计划 获得岗位技能、专业知识的培训机会 获得认可和鼓励 主动沟通

③ 准备绩效评估

绩效评估是管理者与员工之间针对绩效发展的正式评估会谈，即管理者和员工之间通过有计划、有准备、标准化的，为获取未来成功，关注于个人、部门、公司目标的达成和能力提升而进行的讨论。

表 7-5: 绩效体系

绩效评估	评估常见问题的避免
科学的评估方法	依据事实评估，勿以个人喜恶为评分标准，勿宽松仁慈，亦避免严厉克扣，公平对待所有员工。 侧重于员工的绩效表现和结果、个人发展计划方面，给予详细的反馈。 注重日常信息和资料积累，数据充分，避免仅以近期事件作为评估依据。 提前 3 天通知员工评估时间，事前让员工充分准备。 保持双向沟通，积极接受对方的建议。

④ 绩效反馈与面谈

直接主管应及时将评估结果反馈给员工，针对本年度的不足之处，结合下一年度的绩效目标，指导员工制定个人发展计划。对员工持有异议的评估结果作为讨论的重点，主管应给予下属员工提出不同意见的机会。

图:7-8: 员工绩效反馈工具

The form is titled '员工绩效反馈工具' (Employee Performance Feedback Tool) and includes several sections:

- I. KPI (关键指标)**: A table for tracking key performance indicators with columns for '指标名称' (Indicator Name), '权重' (Weight), '自评' (Self-evaluation), '主管评价' (Supervisor Evaluation), and '备注' (Remarks).
- II. 工作表现**: A table for evaluating work performance with columns for '工作项目' (Work Item), '自评' (Self-evaluation), and '主管评价' (Supervisor Evaluation).
- III. 学习与成长**: A table for evaluating learning and growth with columns for '学习项目' (Learning Item), '自评' (Self-evaluation), and '主管评价' (Supervisor Evaluation).
- IV. 综合评价**: A section for overall evaluation with a '综合评价' (Overall Evaluation) table and a '综合评价得分' (Overall Evaluation Score) table.

⑤ 绩效评估

在完成以上实施步骤后，员工与直接主管就评估结果达成共识，共同签署意见，进入下一年度绩效管理周期。

图 7-9: 考核评估结果排序表

考核评估结果排序表		部门总人数:	
等级	绩效系数	人数	人数比例
A	1.5-2.0	<20%	
B	1.0-1.2	<60%	
C	0.8	<20%	
D	0-0.5	比例不限	

序号	姓名	等级	系数
1			
2			
3			
4			
5			
6			
...			

等级	人数	人数比例
A		
B		
C		
D		
合计		

7.1.2.5 薪酬体系以及包括技术创新的激励政策和措施

① 薪资系统公司坚持“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的原则设计开发薪资系统。按照岗位特点的不同，公司将其薪资划分为年薪制、职能工资制、计件制三大序列，各岗位的薪资构成如表 7-6。

表 7-6: 公司薪资构成

岗位序列	薪资结构
管理人员	年薪制
行政支持类	岗位工资+绩效奖金
营销类人员、工程技术人员	岗位工资+绩效奖金

② 激励机制通过建立和完善“公平公正、基于能力”的绩效考核体系，使各岗位员工薪酬与工作绩效挂钩、晋升机会与业绩挂钩，来充分调动员工工作积极性，公司非常重视专业人才激励机制的建立和完善。

表 7-7: 员工激励措施

序号	内容	评选标准	奖励方法	2018年实施情况
1	公司先进集体	全年目标任务完成好，创造效益多，贡献大，队伍稳定	3000 元/车间	1 个
2	公司优秀班组	班组人员安全素质高，现场管理到位，班组建设规范	1000 元/班组	2 个
3	销售明星奖	销售业绩好，工作态度优秀	1000 元/人	1 名
4	集团劳模	技能熟练，敬岗爱业，起到员工模范作用	10000 元+旅游	1 名
5	集团先进工作者	工作业绩好、工作认真，在公司起到正能量的作用	3000 元+旅游	3 名
6	公司先进工作者	工作认真负责，积极向上，获得部门推荐	1000 元+奖品	22 名
7	公司优秀员工	工作认真负责，表现优秀	800 元+奖品	14 名

7.1.2.6 制订员工职业发展规划

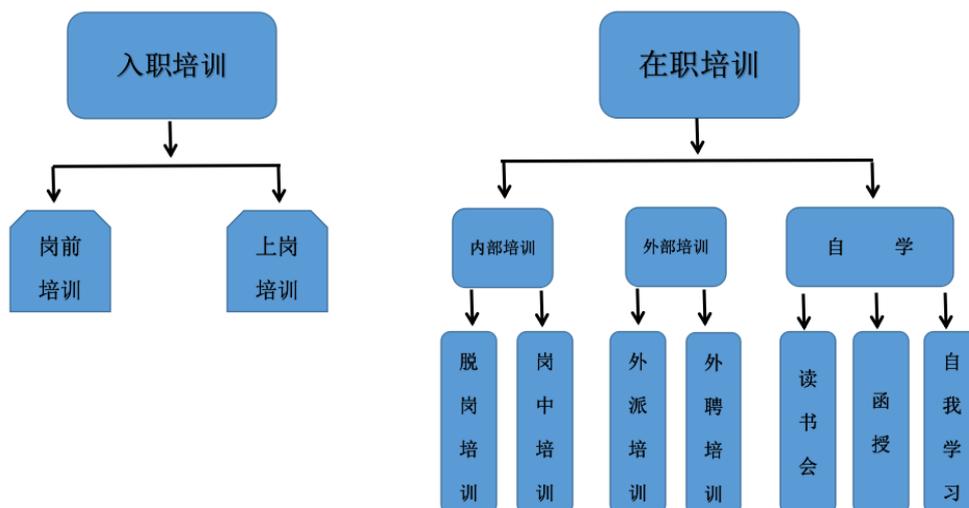
龙盛薄板坚持“以人为本”的原则，注重公司内部人力资源开发，构建并持续完善分层分级的人才培养体系。组建分层分级的培训专兼职团队，依托培训团队推行分系统负责、分层级把关的培训管理模式。根据公司战略发展方向、年度重点工作计划、人力资源规划、组织绩效改进与岗位职责优化的需要，评估员工能力差距和职业发展需求，循环反馈不断优化人才培养体系，使员工的学习和发展能够持续满足公司战略推进、组织绩效提升与员工个人职业发展。

7.1.2.6.1 员工的教育和培训

(1) 建立健全的教育培训体系

公司制定了健全的《培训管理制度》，根据制度对入职培训、岗位培训、技能培训等进行了规定，并严格落实“三级”培训制度。

图 7-11：培训策划图



(2) 识别培训需求

为确保培训的合理开展，公司采用多种方法进行调查

图 7-12：培训需求调查表

方法	目的
问卷调查	通过了解员工自身兴趣、爱好发现培训需求
报告记录法	通过对组织指标的分析与评价确定培训需求。
访谈法	通过与员工面对面交流以获取培训需求信息
培训评估	通过培训效果的评估确定是培训需要
文献调查法	通过对行业期刊、业内资料、企业内部文件等的分析，结合企业发展目标及中长期计划来安排培训

(3) 制定培训计划

根据对培训需求的调查，结合公司战略目标，由办公室制定培训计划，分新员工培训计划和在职员工培训计划两种，对培训内容、时间、对象、经费等作出安排，经总经理批准后实施。

“浙江制造”认证自评报告

2018年培训计划表									
序号	培训对象	培训内容	拟培训人数	培训课时	时间安排	培训地点	培训方式	培训单位	费用预算(元)
1	新员工	公司概况、企业文化、规章制度、劳动纪律、安全生产、现场管理、质量意识、工艺操作	35	4课时/人均	全年	公司会议室	授课	制造部、办公室	600
2	车间各工序员工	岗位操作技能	120	12课时/人均	全年	公司会议室	授课、现场讲解	生产制造部门	800
3	会计	继续教育	2	16课时人均	全年	外训机构	网络	临安市财政局/统计局	500
	安全负责人、安全管理员	安全管理培训和取证	3	16课时/人均	5月份	外训机构	委外	临安市安监局	2500
4	叉车工、电、钳工、电焊工	特种工种专业技能培训 and 取证	30	40课时/课时	全年	外训机构	委外	特种作业培训机构	6000
5	中、高层管理人员	管理能力提升培训	24	8课时/人均	半年一次	公司会议室	专题授课	公司/外培机构	4000
6	业务、技术、质量、生产专项培训	专业技能、管理知识培训	20	8课时/人均	全年	待定	座谈、授课	各部门负责人	5000
7	三体系知识培训	2015新版三体系培训和取证	2	待定	上半年	待定	委外	外部培训机构	2000
8	安全员、保安员、仓库管理员、勤杂工	应急预案和重要环境因素控制的培训	50	6课时/人均	一季度一次	公司会议室	授课	专职安全员	500
9	全体员工	安全生产及消防安全知识培训	390	4课时/人均	一季度一次	公司会议室	授课	公司安全分管领导	2000
10	公司储备干部、应届毕业生	综合管理技能提升培训	5	8课时/人均	选定	公司会议室	授课	办公室统一安排	1000

(4) 培训计划的实施

确定培训计划后，把培训计划分解到各个部门，再落实到相关责任人。办公室根据计划，具体协调组织培训事宜。

1) 根据培训计划，确认培训师资格，师资主要分为内部老师和外训师，内部老师主要以公司内部技能优秀，有内训师资格的员工担任。外部培训师主要以上海东华大学、绍兴电子科技大学的教授进行授课，另外根据情况，也会请临安技工学校和外部咨询机构的老师进行授课。

2) 对于中高层管理的培训，公司主要以外训为主，每年都会安排中高层领导去参加长松咨询机构、临安经信局组织的专业知识培训，培训归来，填写培训心得，并公司内部其他人进行转培训，既利于学习知识的巩固，也利于同事之间对于知识资源的共享。

3) 基层培训，公司主要以技能培训和安全生产培训为主，技能培训采用师徒制一对一的培训和委外培训等方式。

4) 培训效果的评价

公司对于每次培训都有相应的测评或考试，并对培训老师、培训方法、培训内容进行评价，对培训方法的有效性及其适用性进行综合性评估。建立培训评估体系，对评估结果进行整理、反馈，对不足之处进行调整、改正。见下图表



7.1.2.6.2 员工的职业发展

公司制定《技能评定制度》、《销售梯队人才培养制度》、《生产梯队人才培养制度》，并以此为指导全面实施人才队伍梯队建设，把员工个人职业生涯和公司发展有机结合起来，创造灵活的人才选拔、任用、储备、培训、轮岗、考核等人才管理机制，满足公司不同发展阶段的用人需求。

(1) 建立职业发展通道

公司为技能型员工、技术型员工和管理类员工分别提供广阔的发展通道，员工可根据公司战略发展方向，并结合自身特征、职业兴趣与专长选择最适合自己的发展路径，设定职业发展目标，也可在管理通道与专业通道之间进行职业转换。

(2) 推拉结合，发挥员工潜能和主动性

推：利用绩效考核机制，建立上岗和退出机制，如绩效和能力达不到要求，采取调岗、转岗、培训或降低技能工资等措施，促使员工不断学习。

拉：以薪酬激励体系拉动。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。

(3) 制定与实施关键岗位继任计划公司建立了识别、培养、追踪、选拔晋升的后备人才培养机制，对中高层领导岗位与关键技术岗位建立人才梯队，采用中高层储备干部培训班、外出培训、参与项目开发、职务轮换、外出考察、设置助理职务等多种方式，不断帮助其掌握胜任岗位的关键技能，满足公司发展对人才的需要。

7.1.2.7 员工的权益和满意程度

7.1.2.7.1 员工权益

公司为员工创造了舒适、安全的工作环境，维护员工的权益，使员工具有安全感、

合理的报酬和平等的机会，并获得必要的支持，提高了员工的满意度和积性。

(1) 为员工提供安全、舒适的工作环境

公司通过 ISO14001 环境管理体系认证、ISO45001:2018 职业健康安全管理体系认证，制定了《特种设备有关人员聘用制度》、《重伤、死亡及重大险兆事故处理程序》、《工伤管理制度》《安全培训制度》等文件，识别了可能影响员工职业健康与安全的关键工作场所，并针对这些关键工作场确定了测量项目、测量方法与测量指标。

表 7-12: 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
生产车间 工作场所	危化品	委托服务机构	危化品含量控制在国家标准内
	温度、高温	仪器检测法	控制在国家标准内
	机械隐患	目视检查法、巡检抽样检测法	死亡 0、重伤 0、轻伤不超过 1，隐患整改率 100%
	噪声	委托服务机构	控制在国家标准内
	连续工作时间	询问调查法	工作精神状态良好
仓库	防火防爆设备	目视检测法、抽样检测法	无重大火灾事故、爆炸事故发生，隐患整改率 100%

公司每年对作业环境的噪声、废气、粉尘委托第三方进行定期检测，每年对特殊岗位员工进行体检，每月进行安全大检查，对发现的问题及时进行改进，确保员工职业健康安全。

(2) 制订各种应急预案，做好应急准备，确保经营连续性公司成立了应急领导小组，制定了《人员急救应急预案》、《台风灾汛应急预案》、《地震应急预案》、《火灾爆炸应急预案》、《触电急救应急预案》、《安全生产应急预案》、《机械伤应急预案》等专项应急预案，并在工作场所配备应急设备设施。同时，公司加强对全体员工的安全教育培训，每年部定期进行应急预案演习，组织消防演习，不断提高员工应急能力，保障员工从业安全与公司正常运营。

图 7-18: 应急预案演习照片



(3) 员工个性化支持

公司根据不同员工群体，提供针对性、个性化和多样化的支持措施，保障员工合法权益。

公司采取多种方式和途径尊重员工、关心员工，为员工的物质生活和职业发展创造条件。为了支持员工职业发展，公司为员工提供学历教育发展基金，鼓励员工继续教育，提升自身修养。

公司每年都会对为企业做出重大贡献的团队、个人提供奖励，还会将关爱覆盖到员工家属。2018年，我们在公司范围寻找感动龙盛薄板的员工，3名员工在面临个人或家庭重大事件或承受巨大压力的同时仍恪尽职守、坚守工作岗位且事迹能充分表现其高度敬业精神和责任感的员工，由董事长亲自授奖。

此外，在专利申请、内部刊物、合理化建议及优秀班组也进行年会表彰。物质和精神奖励营造了良好的文化氛围，提高员工荣誉感和使命感，他们更加能感受到龙盛薄板的关怀，他们立志扎根龙盛薄板，做出更大的贡献。

公司建立了切实有效的员工保留机制，通过为人才提供宽松的环境、良好的氛围、发展的平台，切实做到待遇留人、感情留人、事业留人、环境留人，并通过优秀的企业文化，激励并留住新员工，增强员工的凝聚力，帮助他们与公司同步成长。以工程技术人员留任激励政策为例，通过物质形式奖励工程一线员工，表彰他们为公司工程服务做出的贡献。除此之外，公司高层和本部各部门组织深入基层“送温暖，送清凉”，畅通信息沟通渠道。多形式、多维度的关爱，让员工感受到龙盛薄板是一个真正的温暖的大家庭。

图 7-19: 多样化的员工活动



(4) 鼓励员工参与多种形式的管理和改进活动公司制订了《合理化建议管理规定》、《质量考核政策》等激励制度，引导员工积极参加改进活动，通过定期开展劳动竞赛和技能比武，组织员工广泛参与 QC 小组、技术攻关小组、合理化建议、5S 活动等活动，提高员工的质量意识。

7.1.2.7.2 员工满意程度

(1) 识别影响员工满意度、积极性的关键因素

公司通过管理层巡视、工会提案、员工意见箱、微信平台等渠道，识别确定影响员工权益、满意率和积极性的关键因素，并有针对性地提出了对策。

(2) 重视员工意见，加强员工满意度测量

行政部每年组织一次员工满意度调查，将调查对象按员工层和管理层分类并根据影响员工满意因素的不同，设计不同的员工满意度调查问卷。

表 7-13: 影响员工满意度的关键因素及对策

关键因素	影响对象	可能的影响	对策
劳动安全、强度、环境等	生产操作人员	身体健康、满意度	改进工艺、改善工作环境
薪酬福利		满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
薪酬福利	初中级管理人员	满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
培训机会		工作质量、职业发展	个性化培训
职业发展		工作激情、人才流失	职业规划、发展通道
团队合作		工作激情、人才流失	加强团队建设
生活环境		工作激情、人才流失	改善生活环境，开展多种娱乐活动
薪酬、福利	专业技术人员	满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系

关键因素	影响对象	可能的影响	对策
培训机会	员	工作质量、职业发展	个性化培训
职业发展		工作激情、人才流失	职业规划、发展通道
尊重与认可	高层管理人员	成就感	激励政策
企业文化		归属感	文化整合

对员工的满意度调查涉及工作、回报、团队、管理、环境五大方面；然后采用随机、抽样、无记名问卷调查方式分层的调查的方法按比例抽取不少于 60% 的员工实施员工满意度调查。

行政部负责对调查数据进行统计分析，并针对员工反映的关键问题提出对策建议，形成员工满意度调查报告，提交公司高层领导确认后予以实施，不断提高员工满意度，满意度调查结果表明公司在整体工作满意度、团队凝聚力、内部沟通及培训机会和员工食堂等方面较上年度均有提升。

7.1.3 基础设施

公司注重基础设施的建设，先后投入巨资用于购置战略和相关方需要的先进设备设施，如国际领先的艾伯纳罩式退火炉、中国一重生产的 1500 轧机。三年来，公司还投入近千万元改造设备设施，通过自动化项目的实施实现节能降耗、改善工作环境；采用机器“换”人，自动检测先进工艺流程来提高生产效率，稳定产品质量。

a) 配置先进、高效的基础设施，满足战略实施计划和过程管理的需求

公司根据中长期发展规划和相关方的需求，依据“高起点规划、高标准投入、高效率运行”原则，配置了先进、高效的生产设备及高精密测试设备，以及现代化厂房及安全设施等，确保满足经营计划及过程管理需要。

公司座落于绍兴湾上虞化工园区，工厂按照国际整体建筑以酒店式风格打造，工厂内有绿色草坪、环境优雅。工厂设计开发按照精益思想和国际化理念将人流、物流、车流分开，进行车间颜色合理搭配，营造一流的设施和工作环境。

图 7-21: 公司实景



目前, 公司拥有国际、国内领先的专业化生产设备 167 套, 检测设备 25 套, 部分机加工设备和检测设备均达到国际先进水平, 主要外购的设备见表 7-14, 图 7-22。

表 7-14: 主要外购的生产和检测设备

序号	设备名称	数量	制造商	先进水平	技术指标
1	罩式退火炉	44	艾伯纳	国际领先	采用奥地利艾伯纳公司的燃气式全氢罩式退火炉, 采用纯氢气做保护气体, 大叶片离心涡流机产生强对流, 采用天然气为燃料, 使冷轧钢板再结晶, 消除冷轧加工硬化, 恢复塑性以得到预期的物理及化学性能。年退火能力达 60 万吨, 在温度控制、钢板机械性能提高和表面质量改善等方面均为该领域的世界先进水平, 具有能源消耗小, 生产效率高, 获得光亮表面钢板的特点。
2	1500 轧机	1	中国一重	国内领先	1500 轧机以目前最为前沿的双机架六辊可逆轧机为主体, 配以全套德国西门子现场总线控制系统, 可实现全程 PLC 自动控制, 机组具有全液压压下, 液压 AGC 自动控制, 配置进口板型仪和 X 射线测厚仪以及在线观察钢板表面质量的高清晰摄像装置。

图 7-22: 先进加工设备



b) 全面推行预防性和故障性维护保养, 保证设备的完好性

公司采用 SCS 先进的管理理念 TPM 管理工具, 即全面生产性维护。按照公司设

备维护的要求,重点设备都附有 TPM 巡检路线图及年度性保养计划表。操作工根据“设备每日巡视检查表”上的内容做好班前检查,班后保养和场地清扫的工作。操作工应懂得“三好”即管好、用好、修好和“四会”即会使用、会保养、会检查、会排除故障。设备部针对每日保养情况进行检查确认,并对异常情况提出整改。设备的日、周保养由设备使用方负责,设备的月、季、年度保养由设备部负责。

c) 制定和实施更新改造计划, 不断提高基础设施的技术水平

公司根据生产需求、技术发展情况和环保要求, 每年制定计划并进行技术更新改造和升级, 并进行年度考核、激励。近三年来公司用于基础设施的更新改造投资达 1000 多万元, 大大提高了产品加工自动化和设备先进性, 为实现公司远景目标打下了坚实的基础。公司近年的基础设施主要更新改造见表 7-15。

表 7-15: 公司主要设备改造一览表



d) 预测和处置因基础设施引起的环境和职业健康安全問題

公司一直关注使基础设施符合环境和职业健康环境、安全管理的要求, 严格执行“三同时”, 即同时设计开发、同时施工、同时交付使用的原则。在设计开发、制作、购买设备过程中, 积极考虑设备的安全性、环保性、舒适性。保持与权威检测机构联系, 积极主动要求开展环境监测工作, 根据采样分析时间, 及时去检测站拿取检测报告, 根据检测

报告的检测数据识别出需要改进的环节和需要更新的设施，及时处置因基础设施引起的环境和职业健康安全问题。

表 7-16: 基础设施引起的环境和职业健康安全问题的预测及处置

基础设施	因素	问题预测	应对措施
生产和检测设备	噪音	听力损伤	给员工配备耳塞
	污水	环境损害	污水综合处理达标后排放
	废油	环境损害	装箱收集，统一处理
	危险固废	安全隐患	桶装收集，统一处理
	漏电	安全隐患	设备接地，操作时佩戴绝缘手套等
	机械损伤	安全隐患	增加设备防护装置，贴警示牌，规范操作规程
	燃气泄漏	环境安全	定期检测，安装报警装置
交通设施	行驶安全	人员伤亡	实行人车分流，使用过程中实行车让人原则，场内车辆定点定人使用。与承运商签订安全协

7.1.4 过程运行环境

公司确定、提供并维护所需的环境，以运行过程，并获得合格产品和服务。

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

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

7.1.4.3 公司总占地面积约 25 万平方米，花园式工厂，营造了“生态型”办公、生产环境。

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

7.1.4.5 公司按照 ISO14001 环境管理体系的要求，对基础设施会引发的环节影响和职业健康安全风险进行了系统识别和评估，并制定了相关的管理方案和控制程序。

表 7-17：近 3 年环境和职业健康安全设施改造内容和实施效果

改造项目	环境/职业健康安全 安全风险	设施改造内容和 实施效果
工作场地（通风、光照、降温、焊烟排放等）	对员工的健康、呼吸、视力等造成影响	扩大场地的面积、改善通风、降温、照明条件，改进焊烟排放设施

7.1.4.6 公司成立应急救援小组，制定事故应急预案，定期进行演练。

一旦发生设备安全和环境事故，则启动应急救援预案。预案内容包括立即停止设备运转（或切断电源）、采取措施减小事故损失（人身伤害和财产损失）、保护事故现场并迅速报告相关部门和单位领导、查明事故原因，实行“三不放过原则”、确定事故等级并妥善处理等。

公司按照管理体系运行要求，对所有设备设施均进行重大环境因素和危险源的识别、管理，并预先对各种需要处置的基础设施制定方案。公司实施 6S 管理，设立安全生产宣传栏，定期组织安全检查并跟进安全隐患的整改，同时不断对容易产生环境和职业健康安全问题的基础设施进行改造、升级。

7.1.5 监视和测量资源

7.1.5.1 总则

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

公司对检测设备的采购非常重视，公司先后采购了国内外先进的检测设备，有精密的检测分析设施：耐压测试仪、绝缘电阻测试仪、限速器测试仪等检测与实验设备，公司的检测设备和检测技术处于国内同行业的先进水平，用来验证产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求，如下表所示。

图表 7-18：精密的检测分析设施

序号	设备名称	设备型号	数量	先进水平
1	微机控制电子万能试验机	CMT5504/CMT510 5	2	行业先进
2	显微维氏硬度计	HV-1000	1	行业先进

3	手动洛氏硬度计	HR-150A	1	行业先进
4	高级自动转塔数显维氏硬度计	THV-10MDX	1	行业先进
5	电子引伸计	YYU-25/50	2	行业先进
6	宽度引伸计	YJ25/3	2	行业先进
7	外径千分尺	0-25mm	8	行业先进
8	金相显微镜	4CX-CP	1	行业先进
9	OBLF 直读光谱仪	GS1000-Z	1	行业先进

实验室配备有各项检测设备，包括耐久性试验设备、安全性试验设备、盐雾试验设备等一批电容器试验设备和测试仪器，用来对新产品进行生产前的各项试验和验证工作。

1) 适合所开展的监视和测量活动的特定类型；

根据对监视和测量的设备进行评价，目前公司所使用的监视和测量资源是满足公司产品、环境、安全所要求的监视和测量活动，具有充分性和适宜性，满足刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带的监视和测量活动的特定类型。

2) 得到维护，以确保持续适宜其用途。

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

公司制定实施了《监视和测量装置控制程序》，对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对计量器具和试验装置编制了检定/校准周期表，并按时开展检定/校准。

7.1.5.2 测量溯源

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

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

公司所使用的监视和测量的设备均按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检

定，由检定机构进行检定，能溯源到国标或国家标准的测量标准。

2) 予以标识，以确定其状态；

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

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

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

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

7.1.6 组织的知识

公司应（如何）确定必要的知识，以确保运行过程，以获得合格产品和服务。建立知识产权管理制度，在以下活动时规避知识产权的侵权：

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

表 7-19：知识分类收集职责分工

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

公司在产品开发时，通过行业协会，营销部收集的相关信息及行业的报纸及杂志

等收集相关信息，充分了解产品相关的知识信息，在产品开发活动时可规避知识产权的侵权。

7.1.6.2 采购产品、技术和服务

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

7.1.6.3 提供生产和服务

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

7.1.6.4 产品销售或境内外参展。

公司在产品销售或境内外参展时，同样充分了解相关的知识产权信息，在产品销售或境内外参展时也规避知识产权的侵权。

公司对拥有与产品质量、安全、节能环保相关的设计开发或制造的自主知识产权或技术成果，包括专利引进等方面的知识应予以保持，由技术质量部保存，并能在公司内所需的部门经批准可得到相关知识。公司为应对不断变化的需求和发展趋势，公司评审现有的知识的收集和使用情况，确定并获取或收集更多必要的知识和知识更新。以确保公司新知识的应用。公司在进行知识产权引进时，审查了知识产权的有效性与法律状态，并通过合同界定双方的权利和义务。

通过相关协议，明确双主权利和义务，承诺对所承担的知识产权进行保护。公司对内外所需的知识进行识别，贯彻知识产权体系标准。

7.1.7 信息和安全

公司应（如何）将信息资源作为战略性基础资源进行管理；

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

为有效收集、利用、分析业务运营体系、产品研发体系、生产管控体系、市场营销体系等各类信息和知识资源，公司以战略规划为依据，进行了信息化战略的规划，先后实施了 OA 系统、ERP 管理系统、售后服务管理系统等，有效保证了公司各部门及相关方的数据和信息及时、可靠的获取、传递、分析和发布。

7.1.7.1 信息源的识别和开发及信息的获取

a) 信息的识别和开发

根据公司发展战略需要，不断加强对信息源的识别和开发，使公司更加快速灵活

地满足顾客与市场的需求，创造卓越的经营绩效。公司把信息源划分为内部和外部两大类，包括市场、员工、供应商、合作方（见表 7-20），各部门负责信息源的识别和获取，由 IT 统一管理。

表 7-20：信息识别开发表

类别	信息源	信息类别	责任部门	信息获取渠道
外部信息	市场	市场调研信息	营销部	市场考察调研、新闻报道
		竞争对手信息	营销部	竞争对手网站
		技术信息	营销部	与研究机构开展合作、各类媒体资料、主管部门数据分析
		客户信息、销售信息	营销部	客户走访、恳谈
	顾客	售后服务信息	营销部	服务记录、售后服务管理系统
		客户满意度信息	营销部	调查表、第三方机构调查、售后服务管理系统
		个性化需求	营销部	回访、电话、售后服务管理系统
		顾客投诉	营销部	投诉记录，情况反馈、售后服务管理系统
	供应商	供货能力、优势评价	营销部、技术质量部	现场考察、跟踪考核及通过金蝶 K 管理系统中的供应商模块、订单模块、采购管理模块共享
		供应商需求	营销部（采购）	当面、邮件、采购管理模块
	合作伙伴	经营实力	营销部	网站、提供资质、财务信息
		合作情况	营销部	拜访
	其他外部信息	国家政策、法律、法规	行政部	相关网站、政府文件
物流信息		营销部（采购）	公司网站	
内部信息	经营管理信息	经营管理数据	营销部、财务部	ERP 管理系统、邮件
	产品管理信息	技术应用信息	技术质量部	邮件、OA
		项目管理信息	技术质量部	邮件、ERP 管理系统
		专利、科技奖信息	技术质量部	共享服务器
	生产管理信息	销售计划与订单信息	营销部	ERP 管理系统
		物料与齐套性信息	制造部	ERP 管理系统
		质量信息	制造部	ERP 管理系统
	人力资源信息	员工综合素质信息	行政部	OA、邮件
	财务信息	培训信息	行政部	邮件、
		员工满意度	行政部	邮件、微信、调查问卷

类别	信息源	信息类别	责任部门	信息获取渠道
		营业收入、利润	财务部	ERP 管理系统
	其他信息	成本管理	财务部	公司网站、OA、员工手册
		固定资产管理	财务部	OA
		企业标准、制度	技术质量部 行政部	网站
	人力资源信息	员工综合素质信息	行政部	OA、邮件

b) 向相关方提供信息的方式

公司信息的获取和传递方式见表 7-21。

表:7-21: 信息获取和传递方式

相关方	获取和传递途径	信息内容
员工	OA、企业网站、企业微信平台、龙盛期刊、行业期刊、邮件	公司相关制度、政策、培训、基本福利、产品信息、公司新闻
供应商	邮件、内外招标网、打电话、微信平台	需求信息、招投标信息、付款信息
顾客	广告、宣传样本、微信平台、邮件、会展	新产品信息、产品交付信息
合作伙伴	拜访、会展邀请、产品发布、广告、宣传样本、微信平台、邮件	新产品信息、产品交付信息

7.1.7.2 完善的软、硬件设施及可靠、安全、易用的信息系统

(1) 完善的硬件设施、功能强大的信息管理平台

①硬件建设

公司重视信息化建设，通过专设信息机构、信息主管，配备适应现代企业管理运营要求的自动化、智能化、高技术硬件、软件、设备、设施，建立包括网络、数据库和各类信息管理系统在内的的工作平台，提高企业经营管理效率的发展模式。

目前企业的信息化建设涉及两个方向，一是电子商务网站，是企业开向互联网的一扇窗户，主要以介绍产品为主，利用互联网进行产品的推广和销售。其次就是 ERP 管理信息系统，它是企业内部信息的组织管理者。

表 7-22: 主要信息系统

软件种类	应用情况
ERP 系统	实现了以 ERP 为平台的数据管理,设计人员在 ERP 平台中协同进行产品设计,及时、准确地将产品数据入 PLM 库,在 PLM 中进行产品 BOM 的管理,各种报表输出;通过流程控制管理实现数据的修改、打印、审核等过程的审批,实现多部门间产品协同设计,产品质量得到明显提高,缩短了产品开发周期。
合同履行管理系统	该系统包含合同管理模块、收款管理、发票管理、发货管理、银行流水管理等模块,全程记录合同的执行的各个步骤,为公司业务运营提供了强有力的

软件种类	应用情况
	支持。
销售报价系统	提高产品价格的保密性，价格维护简单快捷；减少核算错误率（系统自动生成下浮率）因提高销售人员的报价效率，提高公司总部对销售人员的项目和报价管理。
应收款管理系统	该系统包含应收款登记、核销，收入款项查询，合同法务款项销账，合同未认领款项查询，记录每个客户的欠款及账龄情况，以便我们及时跟踪催款，为公司运营提供了强有力的支持。
售后服务系统	系统充分融合移动互联网理念，帮助美格机械实现快速的收集 400 业务反馈的问题，及时分析，迅速制定方案，大幅度缩短解决 400 系统反馈的问题的时间，同时纳入一定的绩效考核机制，提高公司解决 400 反馈问题的时效性，为助力美格机械品牌建设赢得充分的市场口碑效应。

(2) 确保软硬件的可靠性、安全性及易用性

公司采取适当措施，确保全员认识到信息安全的重要性和紧迫性，增强信息安全意识。

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

1) 确立信息安全责任制，完善管理和防范机制；

公司制定了《机房定时巡检制度》、《服务器日常维护制度》等相关制度性文件，由信息管理部负责信息安全，通过服务器冗余、存储设备硬件冗余及备份系统来保证数据安全，确保信息安全。完善信息安全的管理机制，建立防范机制。

2) 提供必要的技术条件和设施保障；

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

3) 与相关人员签订保密协议等方法，确保软硬件的可靠性、安全性、易用性。

表 7-23: 确保软硬件系统可靠性、安全性和易用性的具体措施

要求	具体措施
可靠性	业务系统设计备份系统，在任何时刻任何情况下，都能确保信息系统的数据安全。在出现灾难情况时，可以快速恢复信息系统 关键服务器均采用冗余系统，包括电源、电存、磁盘等来实现高可靠性 存储数据采用 RAID 技术及双电源双控制器、多链路来实现数据的可靠性

“浙江制造”认证自评报告

要求	具体措施
安全性	采用 UTM 一体化防火墙，实现防火墙、IDS、VPN、应用控制、QOS 等众多控制和管理采用数所防泄密系统 DLP 来保证企业的著作权图纸和文件不被泄密 对终端全面实施 AD 域控管理，统一规划并配置用户终端系统权限
易用性	人性化的操作界面，全中文化管理

7.1.7.3 提升信息系统能力，适应组织的发展方向及业务需要

公司基于总体战略制定了《2019 年~2021 年信息化发展战略》，按照“总体规划、分步实施、重点突破、融会贯通”的建设总体思路，以公司的业务战略规划为依据，以“一体化平台策略”、“融会贯通策略”、“新技术应用策略”、“信息化思维模式转变策略”的为行动四个策略，以业务部门的需求为核心来搭建信息系统。

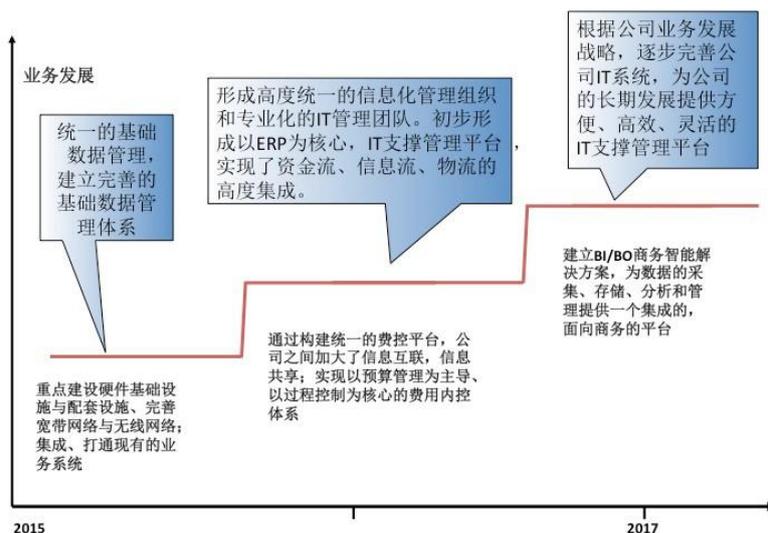
图 7-23：公司信息化建设愿景目标



图 7-24：公司信息化建设的规划蓝图



图 7-25：公司信息化建设实施路线



公司未来将深入应用与推广物联网建设，打造智能制造工厂；持续拓展 BDS400 服务管理系统的应用，为用户提供更多的增值服务；通过 ERP 系统的深入应用，不断地实现信息系统的集成和统一，使信息更加高效地应用；进一步完善与拓展财务管理系统、质量管理系统、人力资源管理系统的管控领域，以支撑公司快速发展的管控需要；同时，推进信息化组织发展转型和能力跃升，建设一支面向客户、面向全球、面向未来优秀信息化团队，完成信息化组织成为真正的业务伙伴和业务价值贡献者的愿景，最终实现通过高质量的信息系统和服务打造企业核心竞争力的使命。

7.2 能力

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

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

7.2.2 逐步提升具备应用信息技术推动技术、类务流程、组织结构的优化、创新和变化，持续提升数据的开发利用能力

为提高公司绩效与管理水平，促进有效沟通，公司的多个职能部门积极沟通，各部门之间配合协调，最大程度提高运作效率。在岗位设置方面，公司坚持“人岗匹配”

原则，通过系统的工作分析，灵活调整岗位设置及人员配置，明晰各部门职责及工作范围，制定详尽的《岗位说明书》。

7.2.3 基于在适当的教育、培训或经历，确保这些人员具备所需能力

公司办于每年 12 月依据《人力资源管理程序》，进行培训需求调查，结合“重点培养管理、技术、营销、制造服务和一线技能员工”的教培方针，针对不同岗位、不同层次的员工，基于对其现有能力进行评价并进行培训。

7.2.4 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性

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

7.2.5 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据

公司有《记录控制程序》文件，按规定建有员工档案、培训记录等成文信息。

7.3 意识

公司确保其控制下工作的人员知晓。

7.3.1 方针

公司质量、环境和职业健康方针通过宣传栏，会议、OA 系统、网络等，确保其控制下工作人员知晓。

7.3.2 相关的战略以及分解的职能目标

公司针对相关战略目标，通过 KPI 及相关经济责任书分解的职能目标，详见各部战略目标分解。

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

公司通过对环境管理体系和职业健康安全管理体系的标准培训和建立，通过对环境因素和危险源的和重要环境因素和重要危险源的分析评价，促进员工对与其工作相关的职业健康安全风险、重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响的认识。

7.3.4 对管理体系有效性的贡献，包括改进其绩效的益处

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

7.3.5 不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响

公司通过对质量、环境和职业健康方针学习，对浙江制造产品认证标准的培训学

习,明确不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌影响的意识。

7.3.6 提升对打造信息化环境下新型能力的意识

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

7.4 沟通与信息交流

公司确定与管理体系相关的内部和外部沟通与信息交流,包括公司编制《沟通与信息交流控制程序》,保持公司内部沟通顺畅,通过各类会等方式进行交流沟通。

7.4.1 沟通内容

通过多渠道听取员工及其他相关方要求,保持公司内、外部沟通顺畅。

7.4.2 沟通时间

公司在各相关方有需求的时候随时能进行有效沟通与交流。

7.4.3 沟通对象

倾听顾客、供应商等相关方的意见及建议。

7.4.4 沟通方式和要求

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

7.4.5 沟通责任人

公司相关职能部门实现与不同部门、不同岗位、不同地区间的有效沟通。

7.4.6 明确相关法律法规等合规义务的沟通

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

公司保留适当沟通记录的成文信息,作为沟通、交流的证据。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

公司的管理体系应包括:

7.5.1.1 本部分管理体系要求的成文信息;

公司建立《文件控制程序》,要求各部门按要求把管理体系运行中的情况进行记录。

7.5.1.2 公司确定的新型能力和为确保管理体系有效性所需的成文信息。

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

7.5.1.3 证明履行其合规义务需要的信息。

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

7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司应确保适当的：

7.5.2.1 标识和说明，（如：标题、日期、作者、索引编号等）；

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

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

公司对各类质量记录的更新也规定了统一的格式和载体，并进行有效实施。

7.5.2.3 评审和批准，以确保适宜性和充分性。

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

7.5.3 成文信息的控制

7.5.3.1 公司应（如何）控制管理体系和本部分所要求的成文信息，公司制定了《文件控制程序》、《记录控制程序》等文件，规定各类文件的审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和要求，由行政部发放控制。以确保：

1) 由行政部对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，由行政部对管理体系文件进行发放，使适用的岗位均可获得；

2) 持有成文信息的部门予以妥善保护（如：防止泄密、不当使用或缺失）。

7.5.3.2 为控制成文信息，适用时，公司应进行下列活动：

1) 由行政部负责管理体系的成文信息进行控制分发、访问，各部门人员当需要对成文信息进行检索和使用时，办理有关手续后方可进行；

2) 由各部门负责对管理体系成文信息进行存储和防护，包括保持可读性；

3) 由行政部负责对管理体系成文信息进行变更控制，（如版本控制）；

4) 由行政部负责对管理体系的成文信息进行保留和处置。

对确定策划和运行管理体系所必需的来自外部的成文信息，行政部应进行适当识

别，并予以控制。

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

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

8.0 运行

8.1 运行的策划和控制

为满足产品和服务提供的要求，并实施第 6 章所确定的措施，公司如何通过以下对所需的过程进行策划、实施和控制。这些过程包括但不限于；产品和服务的要求；产品开发；外部提供过程、产品和服务的控制；产品和服务提供；产品和服务的放行；不合格输出的控制；应急准备和响应。公司确保建立自主创新和协同创新的机制。这些措施包括：

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

公司制定了《生产过程控制程序》，其中对刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带的质量性能、功能、寿命、可靠性等有直接影响的工序进行了控制，识别了生产过程关键工序——热处理工序。通过生产环境控制、生产过程控制、关键工序(特殊过程)的控制、关键设备的控制等，以确保产品的质量。通过安全生产检查活动来确保生产所需的职业健康安全要求。此外，公司还通过对重要环境因素、重要危险源的控制活动来确保对环境的保护和员工的职业健康安全的要求。

8.1.2 建立过程（包括：外包过程）运行、产品和服务的接收准则并实施控制或施加影响

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

8.1.3 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化

公司通过《沟通与信息交流控制程序》及网络、邮件、微信群平台进行沟通，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动，并利用《产品开发控制程序》、《生产过程控制程序》等的有效实施，来达到公司创新和持续优化的效果。

8.1.4 确定所需的资源以使产品和服务符合要求

公司主要所需的资源有：基础设施资源、信息和知识资源、财务资源、人力资源、技术资源、相关方关系等。

为确保生产设备、环保设备的正常运行，维持正常的生产能力，使生产的产品符合规定的要求，确保制造过程能力的稳定。制造部制定了《生产过程控制程序》，并对

生产设备制定了设备维护保养规定，以保证设备的正常运行。

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

1) 财务资源：

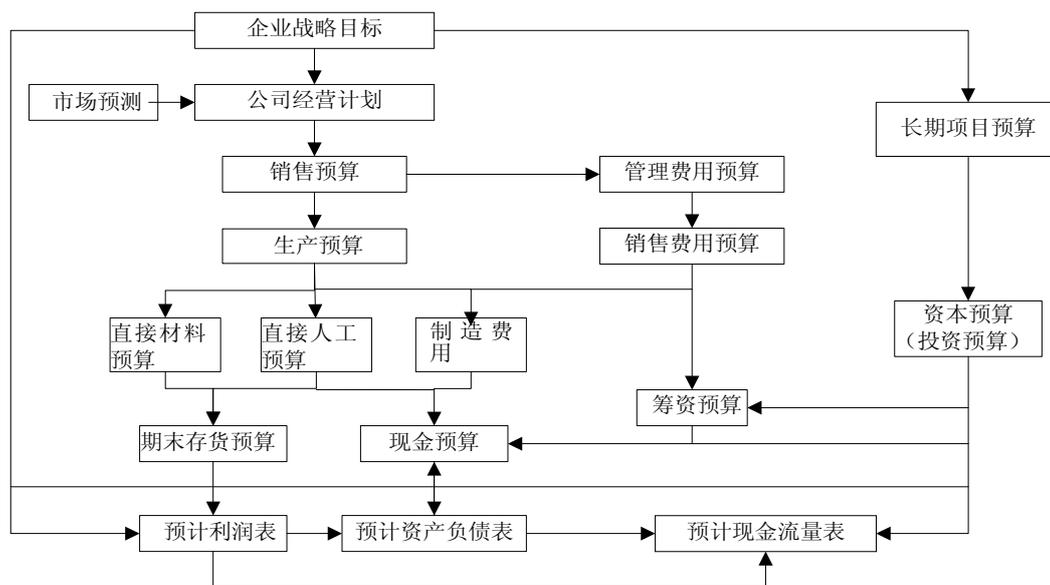
公司执行全面预算管理制度，每年9月中旬对本年度各项经营指标情况进行总结，并对下年度公司各项经营指标做总体预算，以确定公司总体重大项目及日常开支等年度资金预算，各部门根据年度预算，把费用分解到12个月中。

每年截止8月，财务部对本年后几个月预计实现的销售收入、预收款、应收款及其他收入做初步统计，根据目前公司库存现金及收入、支出做资金收支差额对比，计划对现金流量做预算及安排。

每月中旬，财务部根据上月各部门实际的收入费用利润等指标，比照预算，进行分析汇总，并上报董事长；每月公司董事长召集各部门开月度（季度、年度）经营情况分析会，找出超标的原因，加强控制，分析货款回笼的差距。

财务部根据供应商付款账期，按付款计划对资金进行安排，每月《付款计划》经总监及董事长审批通过后，财务部根据资金的周转情况和资金需求情况，办理拨付手续；对预算外支付的资金需求情况根据业务的实际情况填写申请表并上报公司董事长审批，通过全面控制，降低了公司日常的经营风险，加强对费用支出的控制，有效降低公司的营运成本。

图 8-1：公司预算管理体系图



2) 节约资金成本具体安排原则：

A、采购成本的控制。参与了采购价格核价的环节，对初次采购的原材料，要求战略营销部货比三家，财务部参与采购合同评审的环节，对采购单价、付款账期等进行审核。

B、设计开发研发成本的控制。财务部参与研发产品的成本审核环节，财务根据研发、采购提供的材料单价及委外加工费，再根据工艺部提供的标准生产工时，核算研发产品的标准成本，结合目标成本，以控制研发新产品的成本。

C、业务费用的控制。财务部每月将各部门销售费用明细账发给部门主管，并从总额增长、人均业务费变化等因素进行核对，审核业务费的政策，确保达到业务费的增长不超过销售收入的增长。

D、安装服务版块费用进行细化核算，分析其对公司的盈利贡献。安装业务按业务模式分为自装、分包、质量监控等小类。服务分保养、修理、配件销售、改造等小类。财务部联合营销部，利用工程运营系统对各区域的工程状态和工程数据进行监管。同时整合行政部门薪资、福利，员工费用报销流程，编制汇总及分区域业务贡献，用于工程业务的分析及改进依据。

8.1.5 按照准则实施过程控制

基于产品和行业特点，公司从价值链角度对过程进行了梳理、识别和分析，通过定性和定量相结合的方法确立了价值创造过程和关键支持过程，并根据创新与效率原则对过程进行了设计开发，最大限度地满足相关方的需求。公司充分运用绩效系统对过程的实施进行监控，关注过程输入与输出，持续改进，形成有效的 PDCA 循环。

8.1.6 在确定的风险和目标的范围和程度上，确定并保持、保留成文信息

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

- 1) 公司通过记录：如相关工序的产品情况记录、半成品测试记录、成品测试记录、质量检验记录以及出厂检验记录等，并通过记录来确保过程已经按照策划来进行。
- 2) 公司制定了《产品的监视和测量控制程序》对产品生产过程及产品完成各阶段进行控制，确保产品的质量要求得到满足。对不合格产品通过《不合格品控制程序》来进行控制。策划的输出符合公司的运作，以证明产品和服务符合要求。

8.1.7 控制策划的变更，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施消除不利影响

公司对体系变更、产品变更、组织机构变更、生产工艺变更等进行管理，以评审非预期变更的后果，适宜时，采取措施消除不利影响。

8.1.8 确保外包过程受控

公司按照管理体系的要求对外包过程进行有效管控，确保外包过程受控。

8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

公司应与顾客沟通，包括：

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

1) 识别顾客、顾客群

公司在以品质制胜的同时，为广大客户提供了良好的售后服务和技术支持，赢得了一致认可。公司致力于品牌建设，争做行业领航者，走创新发展之路，不断开发适合市场的新产品，以适应未来个性化显示的需要。

公司坚持以顾客和市场为导向，确定目标市场定位；通过营销网络建设、面对面的深度沟通、技术服务等方式建立顾客关系；通过产品及服务的创新，聚焦公司将刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带做精、做优的战略目标，以精准服务、优质服务、特色服务，提升顾客满意度和忠诚度。

公司通过建立系统的顾客和市场信息收集体系，全方位了解和关注顾客当前以及未来需求，识别当前和潜在的发展机遇，锁定目标顾客群和目标市场，不断开发新产品、开拓新市场。

2) 市场的细分

公司根据产品类型、业务关系及市场区域程度三个维度对顾客与市场进行细分，从公司技术研发实力及公司所提供产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。

A、识别和确定顾客和细分市场

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

表 8-1：市场区域细分依据及具体类型

细分依据	细分具体类型		
产品类型	冷轧钢板和钢带	汽车冷轧板	
		冷轧光亮板	
		冷轧家电板	
		冷轧门板	
		冷轧油汀板	
		冷轧制桶用板	
	合金钢板和钢带	刀、锯制造用板	
业务关系	直接客户	战略	
		重点	
		一般	
	渠道客户	核心	
		一般	
		发展中	
市场区域	国内	经济发达地区	沿海一带
		经济欠发达地区	中西部
	国外	中东/东南亚/俄语区/拉美区	

公司按照卓越绩效管理方法的分析与改进，每年对倾听和了解顾客要求及期望的方法进行定期评价，并结合公司的战略目标完成情况来判断在哪些渠道中获取的顾客需求和期望具有代表性和集中性并具备良好市场前景，在此基础上对收集市场信息的方式上加以改进和提升。

根据各个细分市场的信息搜集和分析，对细分市场的顾客需求和市场特征有一定的掌握，主要的差异和共同点如表 8-2 所示。

表 8-2：不同区域细分市场的顾客特点

细分依据	细分具体类型	顾客需求及交易特点	
产品类型	冷轧钢板和钢带	汽车冷轧板	低的含碳量保证了焊接性能；合适的强度保证了客户要求；超低的强度保证了深冲压性能
		冷轧光亮板	运用先进的化学抛光技术根据客户要求调整表面粗糙度和光洁度，目前板面粗糙度已经能做到 $<0.03\mu\text{m}$ ，已接近镜面水平；光亮板省去了原有的抛光工序，大大节省成本、提高生产效率和质量；后续配套精密纵剪机组，可分出最窄 20mm 宽度钢带
		冷轧家电板	合适的强度、硬度满足冲压、强度要求
		冷轧门板	低的含碳量保证了冲压性能；合适的强度保证了门板成型
		冷轧油汀板	低的含碳量保证了焊接性能；合适的强度保证了冲压性能
		冷轧制桶用	低的含碳量保证了焊接性能；合适的强度保证了钢桶强度

细分依据	细分具体类型		顾客需求及交易特点	
		板		
	合金钢板和钢带	刀、锯制造用板	合适的强度、硬度满足冲压、强度要求	
业务关系	直接客户		战略	关注公司的综合实力，包括品牌知名度、产品性价比、服务等。
			重点	较关注公司品牌知名度及产品质量。
			一般	对价格敏感度高，关注产品交货期
	渠道客户		核心	对销售服务要求高，对价格敏感度高，尤其关注公司的销售政策。
			一般	重点关注公司品牌知名度
			发展中	重点关注公司产品质量及交货期等
市场区域	国内	经济发达地区	沿海一带	该类型需求关注产品的安全性、稳定性和美观度
		经济欠发达地区	中西部	关注公司的综合实力，包括品牌知名度、产品性价比、服务等。

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

公司高层长期重视品牌战略，并积极推进品牌建设。公司坚持“诚信、创新、业绩、和谐”的理念，完善品牌建设流程。公司从创建开始制定企业品牌建设规划，不断通过网站、评奖创牌、产品认证等众多媒介传播“龙盛薄板”高端品牌形象。

公司确定品牌核心价值，制定品牌中长期规划。公司建立品牌建设领导小组，完善品牌管理各项制度规范，公司除争取完成“浙江制造”认证，获得品字标外，还争取成为国内外知名制造商。

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

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

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

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

1) 了解顾客需求和期望的方法

表 8-3: 顾客需求和期望的主要收集渠道

收集的渠道	收集方式	收集频率	收集的信息	责任部门
业务人员收集反馈	与顾客会谈	实时	区域市场产品流入情况、竞争对手情况、质量情况、顾客需求等	营销部
市场调研人员 E-mail、电话或走访	问卷反馈、与顾客会谈	半年度	国家宏观政策、市场容量及前景、竞争对手情况、顾客需求与期望、新产品动向	营销部
中高层领导拜访	与顾客会谈	季度	行业发展趋势、顾客关注焦点	中高层领导
展销会	会谈	年度	产品质量、顾客与市场需求信息、竞争对手情况	营销部
参加各类行业会议 展销会等	出席会议收集资料	年度	行业发展、政策、顾客与市场需求信息、竞争对手情况、新产品动向	参会人员
国家有关部委协会等	会谈收集资料	实时	行业发展趋势、政策、竞争对手情况	公司领导、营销部
行业网站、微信、报刊	登录网站微信平台查阅报刊	实时	国家宏观政策、行业发展趋势、竞争对手情况、顾客需求与期望、新产品动向	营销部

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

公司通过走访、交流, 倾听顾客使用产品后的心得及对服务等方面的评价, 了解顾客对产品的需求和期望, 不同类别的客户, 对产品的要求各不相同, 对一些市场高端的客户来说, 对价格敏感程度相对较低, 对产品质量要求较高; 对普通客户, 对产品价格较为敏感, 产品质量和服务一般。针对此种情况, 公司经过调查, 得出以下结论。

表 8-4: 直接顾客需求和期望

客户分类	需求、期望及差异	差异化措施
战略伙伴客户	注重供应商高品牌知名度和美誉度、企业经营规模化、质量保证、交期及时, 能识别并满足个性化需求	公司专门设置大项目部, 提供 360 度全程贴心服务, 由公司最高层领导全程接待, 交工期提供特殊的支持政策
重点客户	注重供应商品牌知名度、质量稳定、交期及时、对售后服务、质量异议的处理和规范经营有较高要求	优先考虑重点客户需求, 产能、售后与市场资源更多地向重点客户倾斜, 赢取客户的忠诚度
一般客户	注重性价比、质量稳定	尽量满足客户的需求

表 8-5: 渠道客户需求和期望

客户分类	需求、期望及差异	差异化措施
核心代理商	注重供应商高品牌知名度和美誉度,需要配套技术支持及高效服务	配备专门的销售对接人员一对一服务,商务考察直接由公司高管服务,组织营销年会等沟通活动,协助支持其宣传活动的开展,实行收益较高差异化销售政策。
一般代理商	注重品牌知名度和产品的性价比	实时一般化收益的差异化销售政策,加强品牌宣传增强对方信息。
发展中代理商	品牌知名度及公司未来的战略发展	以品牌宣传、技术与服务的推广介绍为主,并实施走访、拜访机制。

3) 定期评价了解顾客需求和期望的方法

(1) 一线销售的周会月会制度

通过一线销售人员的周会月会制度,对于定期拜访、客户反馈与投诉、顾客满意度调查、学术研讨会、论坛、专题讲座中交流等途径收集到的关键客户需求和期望,进行讨论和应对处理,提出及时的处理方案并督促处理进程和结果,对于销售层面未能处理的需求和期望,上报公司总部相关部门;

(2) 营销例会制度

每月定期召开营销、质量、生产、研发、总办参加的营销例会,会就上月发生的运营情况协调,对于收集的关键顾客的需求和期望,在公司层面协调处理和应对,列入会议纪要予以跟踪实施。

8.2.1.5 处置或控制顾客财产;

公司对顾客财产财产的管理流程为:

- 1) 公司应(如何)爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。
- 2) 对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产,公司应予以识别、验证、保护和维护。
- 3) 若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况,公司应向顾客或外部供方报告,并保留所发生情况的成文信息。
- 4) 公司对顾客提供的财产进行管理。营销部接受到顾客财产后,接收者将顾客财产的相关信息登记在《顾客财产登记表》中。
- 5) 顾客财产必须按顾客指定的用途使用,未经顾客同意不得擅自挪作它用或处理。顾客财产须严格保密,未经顾客同意,不得进行扩散。
- 6) 顾客财产严格按储存规定要求进行储存,并定期进行检查和维护,如发现不适用、

损坏、遗失等情况由接受者及时与顾客联系，协商解决办法，并做好相关记录。

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

1) 客户问题的定义与分类

通过公司客户联络中心、各分公司等接受客户或用户的投诉请求。公司主要接受客户投诉的方式有邮件、意见单:。

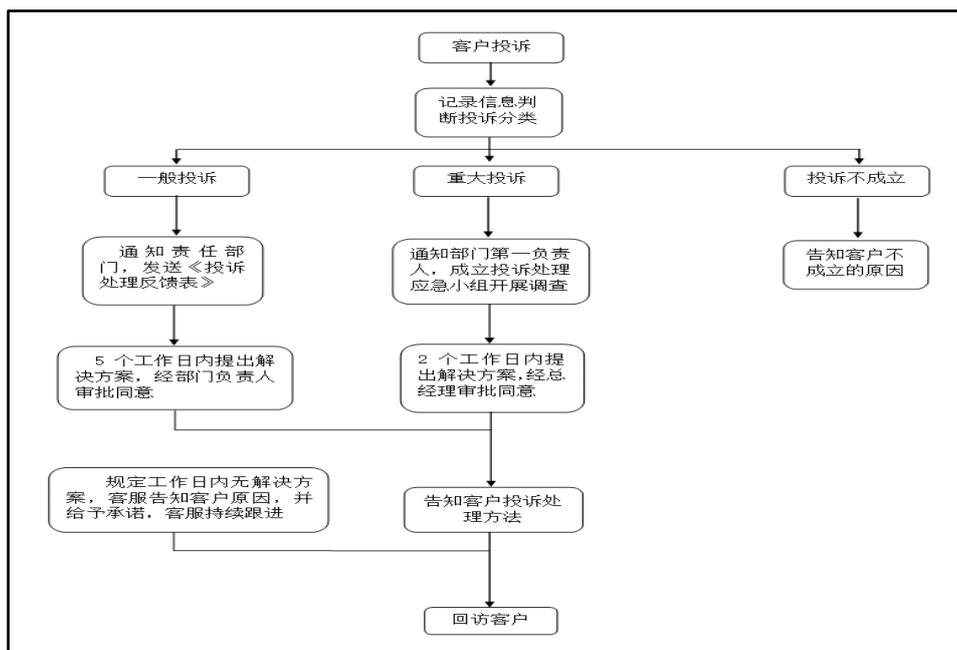
表 8-6: 客户投诉的问题类型

分类	售前	售中	售后
技术问题	问题类型定义	/	故障率高
非技术问题（营销/运营）	沟通不畅	交货期慢	错缺件
非技术问题（其他）	投资信息、推销、应聘、查询联系方式		
投诉问题	产品质量、服务质量（态度、效率、目标达成）、权益		

2) 投诉处理业务流程

为了能及时接收、处理各类顾客的咨询和投诉，不断提高顾客满意度，公司制定了顾客咨询、投诉受理流程，并统一由售后服务部对来自顾客的各类咨询、投诉进行调查、判定和处理，及时响应和处理问题项，确保持续提高顾客满意度。

图 8-2: 顾客投诉处理流程图



公司投诉与服务热线实行 24 小时信息记录，制定了《顾客质量异议处理程序》，

做到接到投诉及时反馈至售后服务部进行分析、判定、处理、改进及反馈。并定期将结果汇报至高层领导。会同各相关部门对顾客投诉进行讨论、研究，并结合公司战略及顾客需求制定阶段性的改进策略，相关部门进行调查改进并形成记录，营销部做好市场解释及处理工作，降低顾客抱怨度，由售后服务部进行跟踪检查并形成闭环归档记录。

3) 合理设计开发流程，投诉信息分类分级

在合理设计开发流程的基础上，公司对顾客投诉的信息进行分类，并按照分类等级又确定报送对象和反馈时间，从而确保顾客投诉的效率和针对性。

表 8-7：顾客投诉信息分类管理表

信息分级	内容	报送对象	反馈时间	处理时间
一般	一般涉及服务质量、错缺件的投诉	分公司经理或相关部门第一负责人、相关责任人员	1 个工作日	5 个工作日
严重	有传媒等参与的投诉	董事长、副董事长、分公司经理或相关部门第一负责人、相关责任人员	1 个工作日	2 个工作日

公司制定了《顾客质量异议处理程序》等制度，不断完善顾客投诉处理流程的科学性和合理性，提高处理效率、增加顾客满意度（见表 8-8）。

表 8-8：公司顾客投诉处理主要做法

处理规范	具体措施
首问责任制	接到投诉的任何人，必须跟踪此投诉的处理进度直至关闭
升级流程	按照流程，超过期限时间未关闭的投诉需要逐级升级处理

4) 顾客投诉信息的管理和运用

对顾客投诉信息，在及时处理反馈的基础上，公司将其作为重要的信息来源，是公司产品和服务得以持续改进的基础。

8.2.1.7 对关系重大时，制定应急措施的特定要求；

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

8.2.2 与产品和服务要求的确定

在确定向顾客提供的产品和服务的要求时，公司如何确保：

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

公司根据产品特性、销售渠道及客户重要程度三个维度对顾客与市场进行细分，从公司技术研发实力及公司所提供产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。根据不同顾客需求及适用的法律法规要求，确保产品和服务的要求得到规定。

8.2.2.2 对其所提供的产品和服务，进行品牌维护并能够满足所声明的要求。

1) 对质量诚信目标进行宣传控制，对提供给顾客的各类内容真实，不欺骗和误导顾客，不含有虚假的内容，并符合法律法规和道德要求；

2) 对产品说明、标识和包装进行控制，以确保提供给顾客的内容真实、合法、有效，与产品质量相符，避免误导或不合理的暗示。

8.2.3 产品和服务要求的评审

8.2.3.1 公司编制了《与顾客有关的过程控制程序》，以确保有能力向顾客提供满足要求的产品和服务。并在承诺向顾客提供产品和服务之前进行评审，公司对如下各要求进行评审，以满足法律法规要求和顾客规定的要求；

1) 顾客规定的要求，包括对交付和交付后活动的要求；

公司对产品和服务要求进行评审时关注顾客的需求，包括交付和交付后活动的要求。

2) 顾客虽然没有明示，但规定的用途或已知的预期用途所必要的要求；

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

3) 公司规定的要求；包括运送、搬运、保证等在消费领域给予顾客的好处；

公司有相关规定，要求产品在运送、搬运、保证等领域给予顾客利益的保障。

4) 适用于产品和服务的法律法规要求；

公司在产品和服务要求的评审中充分考虑了合规性。

5) 与以前表述不一致的合同或订单的要求；

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

公司应确保与以前规定不一致的合同或订单要求已得到解决；若顾客没有提供成文的要求，公司在接受顾客要求前应对顾客要求进行确认。

8.2.3.2 适用时，公司应保留下列方面有关成文信息；

1) 评审结果；

公司对每份合同及评审记录进行收集并存档；

2) 针对产品和服务的新要求以及相应的处理措施；

公司根据不同情况有针对性的处理措施，事后进行整理和存档。

8.3 产品和服务的产品开发

8.3.1 总则

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

8.3.2 产品开发策划

8.3.2.1 对产品的新产品开发进行策划

1) 公司重视产品的产品开发，制订了年度产品开发计划，并对研发项目全程的各个环节（包括立项论证、组织实施、检查评估、验收鉴定、成果申报、生产应用及资料档案的归档入卷等）实行制度化和科学化的管理，以确保科研项目的管理“责权明确，程序清晰”，保证研发项目能够按计划圆满完成。

2) 公司的产品产品开发策划是在市场调研的基础上进行的。营销部定期搜集市场信息及顾客对各类产品的性能、结构、质量、安全和可靠性等信息，并通过参加行业协会、行业杂志、展会等形式了解行业现状，全面收集顾客需求，通过与行业专家的合作，紧跟科技发展步伐，以获取最前沿的技术信息。

营销部将收集到的市场信息、顾客需求，以新品开发通知书的形式传递给技术质量部。技术质量部根据市场调研报告和新品开发通知书，编制设计开发任务书。

技术质量部在了解产品的市场定位和需求情况及公司研发、生产能力，形成可行性报告，明确规定产品开发过程的工作阶段，规定各阶段工作内容及完成期限，规定各阶段的计划进度要求和评审、验证、确认以及设计开发转换活动，规定研发过程中各相关部门、人员的职责和权限，以及各个环节的接口。可行性报告经评审通过后立项，并制定研发计划，报经公司批准实施。研发计划实施过程中先后经历的主要阶段，均应根据需要适时开展阶段评审，提出可行意见和建议。必要时，可

对研发计划和方案实施各阶段工作进行相应的调整、补充、修改或更新。

8.3.2.2 产品新产品开发时采用先进质量工具：

表 8-10：设计开发采用的质量工具

过程	质量工具	采用方式	意义
设计开发	基于 COC 的跨部门协作研发流程	自主研发	设计开发过程节点评估，达到风险控制，保证开发产品质量安全可靠
	RRCA&MP（严格根源分析&防错）	引进吸收	进行严格根源分析找到问题关键并加以防范，防止类似问题再发生，从点面对设计缺陷起到防范作用
	D-FME（A 设计失效模式分析）	引进吸收	对设计可能存在的各种风险进行评价、分析，以便在现有技术的基础上消除这些风险或将这些风险减小到可接受的水平
	DIVE（定义、调查、改进、确认）	引进吸收	开发过程问题全面分析与改进
	VSM（价值流程图）	引进吸收	流程改善，减少浪费，提高产品研发效率
	DOE 实验设计	引进吸收	构建数学模型，预测产品或过程的性能；减少实验次数，缩短研发时间，降低成本；量化变量的作用，确定显著变量，了解变量之间的相互联系；
	DFSS（六西格玛设计）	引进吸收	强调缩短设计，研发周期和降低新产品开发成本，实现高效能的产品开发过程，准确的反应客户的要求

8.3.3 产品开发的输入

8.3.3.1 对产品开发的要求

公司应针对所产品开发的具体类型产品和服务，确定必需的要求。要求应考虑：

8.3.3.1 功能和性能要求

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

8.3.3.2 考虑其生命周期各阶段的环境要求

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

8.3.3.3 来源于以前类开发活动的信息，如技术数据的开发利

适当利用以前类似设计开发提供的信息如技术数据、生产工艺、产品配方等对新项目作为指导。

8.3.3.4 法律法规要求；

满足适用的各标准、法律法规、环境方面的要求等，国家强制性标准必须满足；

8.3.3.5 公司已承诺实施的国际或国家标准和行业规范中的先进性指标

根据不同顾客的特殊要求，引入产品各项先进指标；同时，按照浙江制造团体标准《刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带》中的先进性指标对产品进行生产、检验和控制要求。

8.3.3.6 由产品和服务的性质所决定的，失效的潜在后果

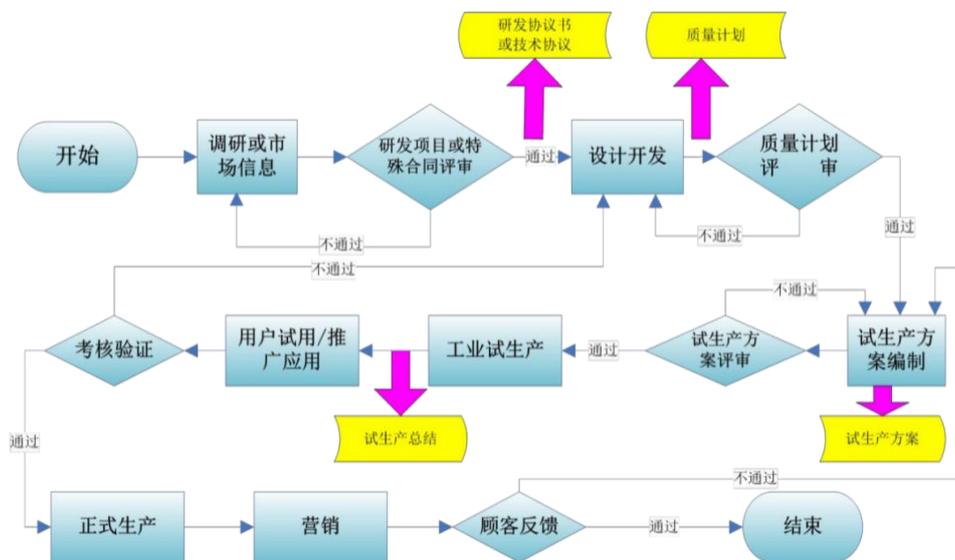
产品开发输入考虑了产品信赖性试验要求，根据客户需求对刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带等性能进行设计开发。同时考虑其失效的潜在后果。

8.3.3.7 适用时，对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响。

产品开发输入的内容需全部列入《设计开发任务书》中，并通报各部门进行对此计划书进行评审，以确保其充分性与适宜性。产品要求应完整、清楚，并且不能相互冲突。各部门提出意见，交由技术质量部部长审核、技术质量部副董事长批准。

公司建立了完善的研发项目管理流程图。考虑到公司目前的产品结构呈现多元化特征，制订了《产品开发控制程序》，按产品研发流程，根据客户要求，对产品进行开发。

图 8-3: 新产品开发流程



针对产品开发的目的，输入应是充分的、适宜的，且应完整、清楚。相互矛盾的产品开发输入应得到解决。

公司每研发一个新品都进行了周密的市场调研，新品研发的前期输入是充分的、适宜的，且是完整、清楚的。公司技术中心保留产品开发输入的成文信息。

8.3.4 产品开发控制

公司应对产品开发过程进行控制，以确保：

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

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

8.3.4.2 实施评审活动，以评价产品开发的结果满足要求的能力；

为有效控制研发过程，保证产品性能、质量成本与研发进度满足计划或合同规定，技术质量部不定期举行阶段性的内部研讨会，对新品研发的设计开发方案、结构性能和工艺性，研发不同阶段的成果进行评审，对下一阶段工作做出安排。研发评审形成的评审记录和评审结论予以保持。

8.3.4.3 实施验证活动，以确保产品开发输出满足输入要求；

根据设计开发要求，研发的新产品必须进行验证和确认。技术质量部在完成设计开发理论验证后，会同技术质量部、制造部等部门进行产品试制，对设计开发方案进行评价（各项指标的有效性），根据试制或评价提出的问题进行整改，使设计开发方案更完善。新产品研制完成后，技术质量部还在规定的作业条件（包括操作方式、环境条件）下，对研发的新产品进行确认，以确保设计开发产品能够满足规定的使用要求或满足已知的预期用途的要求，在确认设计开发成功，没有问题之后进入量产。

8.3.4.4 实施确认活动，以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期用途；

公司在评审、验证、确认研发产品时，关注技术创新的实现结果。公司的研发产品基本上都是自主开发的原创产品，由于产品的原创设计开发和主题化设计开发能使产品具有不可模仿性和独特性，区别于竞争对手，可以使产品获得差异化竞争优势和比较优势，可以较大地提升公司的品牌美誉度和顾客的忠诚度，因而自主开发原创产品对技术质量部的研发能力是一个整体性的考验。技术质量部在产品研发过程中，使用计算机三维辅助设计开发、模拟产品和运动分析，以及快速成型技术和计算机仿真技术，提高了产品设计开发的准确性、先进性和开发速度，降低了试验成本。技术质量部还增加产品技术含量，尤其注重掌握刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带标准化，创造性地在行业中采用了“波段研发”新模式，充分保障了整个供应链的“波段研发、波段订货、波段生产”，边研发，边转化，形成快速反应，满足顾客的创新消费需求，提高了设计开发成效。

为打造一流的研发团队，实现从“工厂加工模式”向“品牌研发模式”的转变，

确保公司自主开发原创产品的顺利进行，公司还坚持与高校进行合作，通过理论与实践结合，不仅为院校提供实践平台，也为公司提供了技术前沿，有利于公司的技术创新，实现将科学技术转化为生产力。同时，公司还启动了研发流程管理信息化建设项目，实现设计开发流程、管理流程和考核流程三位一体的先进软件管理模式，使研发进度得到有效监控，快速传递信息，缩短产品开发周期，提高市场反应能力。

8.3.4.5 针对评审、验证和确认过程中确定的问题采取必要措施，有效防范技术风险；

对评审中发现的问题提出改善措施，并由项目组进行实施、跟踪，以确保产品开发的每一阶段的输出均能满足设计开发要求。

8.3.4.6 保留这些活动的成文信息。

上述活动过程中所形成的《设计开发任务书》、《样品试制总结》、《项目总结报告》等文件内容汇总后由公司技术质量部档案室保管。

8.3.5 产品开发输出

公司应确保产品开发输出：

8.3.5.1 满足输入的要求；

项目组根据申请表及设计开发计划要求，分析客户要求或所提供的样品，转化成内部的一个项目要求和标准，设计开发相应的方案，以满足输入的要求。项目组评价输出与开发输入的符合性，并形成《评审记录》。

8.3.5.2 适当时，确定产品和服务采购中的环境要求；

8.3.5.3 满足后续产品和服务提供过程的需求；

由项目组长和本项目组成员对输出设计开发方案进行讨论、评审，并评估后续产品和服务提供的能力。

8.3.5.4 包括或引用监视和测量要求，适当时，包括接收准则；

公司产品产品开发输入技术要求以及标准的符合性、功能的符合性、技术参数的可行性、采购可行性、生产可行性、检验可行性等。

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

1) 使产品和服务处于国内一流，国际先进的程度的核心技术和关键工艺；

对产品指标、结构、包装要求进行了规定，使公司所提供的产品和服务处于国内一流，国际先进水平。

2) 产品使用过程的环保、节能降耗；

3) 必要的基础资源数字化和标准化;

相关的生产设备及基础资源已达到自动化、数字化和标准化;

4) 技术知识向应用主体有效转移;

由技术质量部对相关技术知识向制造部门进行移交并有效转移。

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

由项目组长和本项目组成员对相应的输出设计开发方案进行讨论、评审，批准后进行新产品开发活动。项目组长需要收集整理该项目新产品开发过程的所有数据；项目组成员根据已批准的新产品开发方案在该项目组长的指导下，在规定时间内完成方案的小实验具体工作，并总结其实验结果，以邮件形式提交项目组长。项目组长根据实验结果上的记录，生成《样品试制总结》；该项目组长与小组实验成员对实验结果进行分析，批准确定下一步实验方案。再根据设计开发和研发输入要求在规定时间内进行实验，直到实验的结果达到项目要求和标准，定下实验方案进行控制。

8.3.6 产品开发更改

公司应对产品和服务开发期间以及后续所做的更改进行适当的识别，评审和控制，以确保这些更改对满足要求不会产生不利影响，公司应保留下列成文信息。

8.3.6.1 产品开发策划随着产品开发的进展，如存在下列问题时，应该提出《项目计划变更书》对之前制定的设计开发计划予以修订并保留成文信息。

1) 由于前期开发申请的局限及不完善，对产品要求（功能、外观、特性、技术参数、良率目标）及原材，生产过程中所体现的问题予以纠正。

2) 修正最终的产品标准；

3) 项目计划时间的延长等等。

对于已经通过量产会议的项目，如果在量产过程中需要做原材、工艺或配方等可能会对产品的价格、外观、功能、安全、品质、可靠性等造成影响的变更，须参照《新产品开发控制程序》执行变更。

8.3.6.2 评审的结果；

项目组需在《样品试制总结》中列出产品的设计开发性能与产品量产性能，通过比较二者以评审开发结果的符合性。若不相符，则需在《样品试制总结》中列出主要

存在问题，并制定改善措施与改善期限，由技术质量部主管审核批准。

8.3.6.3 变更的授权；

技术质量部编制《设计开发任务书》，由项目组长进行策划，通报市场、质量、资材、生产、由技术质量部门主管进行批准。批准后需要重新进行项目可行性评估并重新制定《设计开发任务书》。

8.3.6.4 为防止不利影响而采取的措施；

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

由项目组组织各相关部门对每一阶段的产品开发输出进行验证。对于验证过程中发现的产品开发存在的问题和不足提出改善措施，并由项目组组长安排实施与追踪，以确保最终输出能够满足输入的要求。验证结果汇入《项目验证及确认记录》中。

8.4 外部提供过程、产品和服务的控制

8.4.1 总则

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

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

8.4.1.1 外部供方的过程、产品和服务构成公司自身的产品和服务的一部分；

8.4.1.2 外部供方代表公司直接将产品和服务提供给顾客；

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

8.4.1.3 公司决定由外部供方提供过程或部分过程；

公司根据产品的工艺流程，在确保产品质量符合要求的情况下，经评审决定由外部供方提供过程或部分过程。

公司基于外部供方按照要求提供过程、产品或服务的能力，公司编制《采购控制程序》，确定并实施外部供方评价、选择、绩效监视以及再评价的准则。对于这些活动

和由评价引发的任何必要的措施，公司技术质量部、营销部/制造部保存外部供方相关成文信息。

图 8-4: 关注品质，关注共赢，与供方一起进步



8.4.2 控制类型和程度

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

8.4.2.1 确保外部提供的过程保持在其质量管理体系的控制之中；

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

公司长期坚持“诚信、创新、业绩、和谐”的核心价值观，与供方和合作伙伴等相关方建立并保持着良好的关系以满足企业发展需要，尤其注重加强供应链管理，目前供方共有 10 家，浙江占 5 家，占 50%，浙江供应商占采购额的 65.7%。与供方和合作伙伴建立良好的战略合作伙伴关系。

8.4.2.2 规定对外部供方的控制关键部件/材料的控制及其输出结果的控制；

公司对关键部件/材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由采购、产品发展、技术质量部等相关人员组成供应商调查小组对供应商进行现场评审，评审内容包括价格、技术水平、质量保证、生产能力等方面，只有技术质量部、技术质量部对供应商提供的物料样品进行检测或试制检验合格后，方能确定为合格供应商，并签约。

在供应商的考核与激励方面，公司明确了各部门在物资供应过程中的责任，营销

部及制造部负责供应商供货业绩的监控和重新评审，技术质量部对供货质量进行检测和监控，并对质量情况汇总，然后营销部、技术质量部、技术质量部共同对供应商进行考核。考核主要以供货及时性、质量合格率、价格竞争率、售后服务四个方面进行考评，并建立 ABC 分类管理合格供应商，并编制关键原材料清单。对优秀供应商将优先采购，不合格供应商将予以淘汰。

表 8-11：公司对供应商的评价指标

关注维度	重点内容
供货质量	<ul style="list-style-type: none"> ◆是否建立质量管理体系 ◆首次供货样品检测结果 ◆试用加工适用性 ◆试用加工检测结果及结论 ◆产品的包装质量
环境状况	<ul style="list-style-type: none"> ◆是否建立环境管理体系 ◆供方污染物排放 ◆产品中有害物质含量 ◆产品的生产工艺对环境的影响
工艺技术	◆产品的工艺技术水平能否满足要求
工会及时性	◆产品是否按期交货
价格合理	◆价格是否可接受，是否具有竞争力
售后服务质量	◆公司售后服务体系能否满足龙盛薄板的要求

8.4.2.3 公司已经考虑了：

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

营销部及制造部负责供应商合规性的监控和重新评审，技术质量部对供货质量进行检测和监控，会同技术质量部共同对供应商进行考核。

2) 由外部供方实施控制的有效性；

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

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

通过对由外部供方提供的产品工艺验证、质量检验，合格后方可入库，以确保外部提供的过程、产品和服务满足要求。

8.4.3 提供给外部供方的信息

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

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

公司与外部供方签订有《环境安全管理告知书》，同时确立供货质量技术要求以及技术保密协议，用以规范和测评供应商的质量管理及技术能力。明确有关环境和职业健康安全的要求，并在年度审核中关注上述要求；在评价供方时公司要求供方需提供的过程、产品和服务相关的环境和职业健康安全要求合格证据。

8.4.3.2 对下列内容的进行批准：

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

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

2) 方法、过程和设备；

公司在对外部供方资质认定时审核其工艺方法、生产过程和生产设备是否符合要求。

3) 产品和服务的放行；

公司对原材料、配套件及外协件都制定了相应的检验规范，明确了检验方案和合格判断标准，并传递给供方。所有采购产品到公司后由供应部出具报验单给技术质量部，由技术质量部按规范等要求开展验证工作，只有质检员确认合格后才能登记入库，否则供货商不能结算货款。

8.4.3.3 能力，包括所要求的人员资质；

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

8.4.3.4 外部供方与组织的互动；

公司与供方通过电话，网络、走访等进行的互动。

8.4.3.5 组织对外部供方绩效的控制和监视；

公司通过年度供方产品合格率、服务态度等对外部供方绩效的控制和监视；

8.4.3.6 公司或其顾客拟在外部供方的现场实施验证或确认活动；

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

8.5 生产和服务的提供

8.5.1 生产和服务提供的控制

公司能在受控条件下进行生产和服务提供。受控条件应包括以下方面：

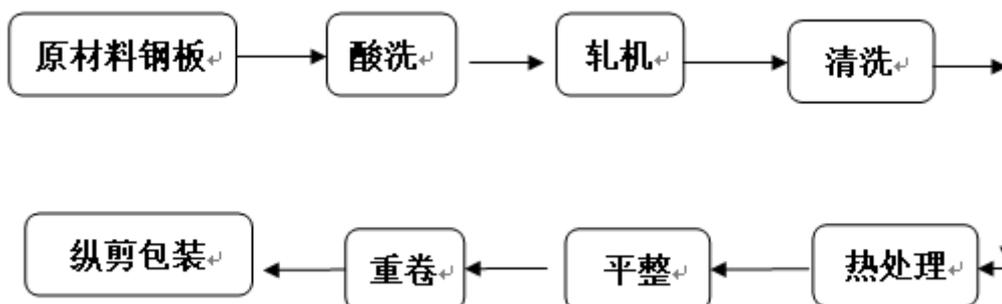
8.5.1.1 可获得成文信息，以规定以下内容：

1) 拟生产的产品、提供的服务或进行的活动特征；

本公司采用自主创新的生产线，独特的产品工艺，通过国内外最先进的生产设备，国内拥有的核心的生产技术进行生产。

公司针对生产过程设立了产量、生产计划完成率、产品合格率等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司制订《生产过程控制程序》、《产品防护控制程序》、《工艺文件》、《检验标准》《不合格品控制程序》等对公司产品的生产计划编制、生产作业准备、生产作业过程控制、产品质量控制、生产方法控制、人员控制及生产作业统计分析均予以明确公司对产品和服务提供进行活动的特征进行规定。

图 8-5：工艺流程图



2) 以获得的结果；

公司制造部通过对以上过程和管控，生产出符合规定要求的对产品进行检验合格并入库，根据合同订单要求进行交付。

8.5.1.2 可获得和使用适宜的监视和测量资源；

公司制造部根据生产要求对生产过程中所需的监视和测量资源进行配置，以确保产品的质量要求和法律法规要求，以及顾客要求。

表 8-12：主要的先进生产加工及检测设备/设施

序号	主要设备名称	投资额（万元）
1	60 万吨 t/a 冷轧带钢推拉式酸洗线	8,890
2	双机架冷轧生产线	22,330
3	单机架冷轧生产线	5,280
4	清洗生产线(共 2 条)	2,330

序号	主要设备名称	投资额（万元）
5	罩式退火生产线（总 40 个炉台）	10,600
6	平整生产线	3,500
7	重卷生产线（共 3 条）	4,430
8	剪切生产线（共 3 条）	1,070
9	数控轧辊磨床（共 3 台）	2,350
10	桥式、门式起重机（共 22 台）	1,700
11	35KV 变电所	1,150

表 8-13：检测仪器示例

序号	设备名称	设备型号	数量	先进水平
1	微机控制电子万能试验机	CMT5504/CMT5105	2	行业先进
2	显微维氏硬度计	HV-1000	1	行业先进
3	手动洛氏硬度计	HR-150A	1	行业先进
4	高级自动转塔数显维氏硬度计	THV-10MDX	1	行业先进
5	电子引伸计	YYU-25/50	2	行业先进
6	宽度引伸计	YJ25/3	2	行业先进
7	外径千分尺	0-25mm	8	行业先进
8	金相显微镜	4CX-CP	1	行业先进
9	OBLF 直读光谱仪	GS1000-Z	1	行业先进

图 8-6：先进加工设备和酸洗清洗线





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

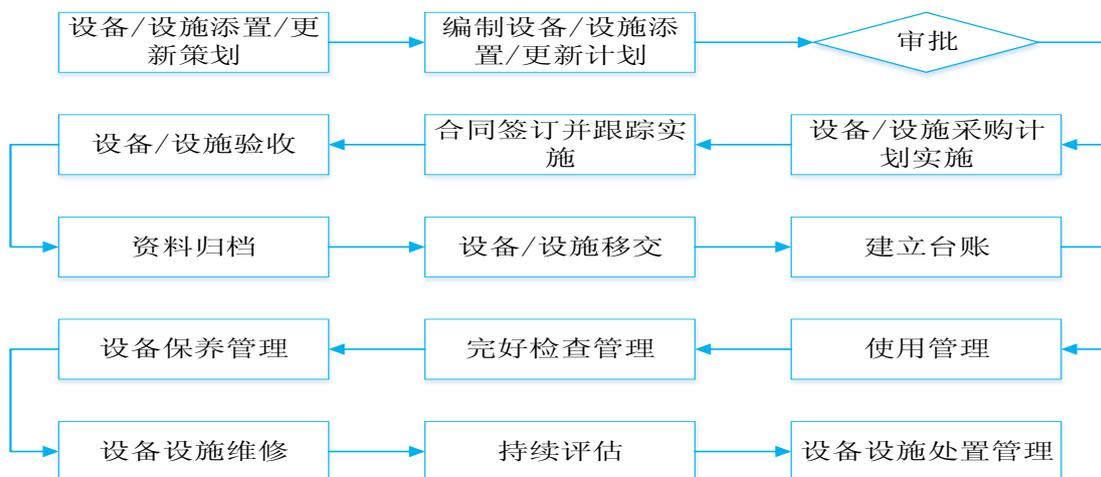
公司对生产车间的各生产过程进行控制并记录，以验证是否符合过程或输出的控制准则以及产品和服务的接收准则，确保与标准样品的一致性，以稳定品牌效应；

8.5.1.4 为过程的运行使用适宜的基础设施，并保持适宜的环境；

公司合理配置生产及监测所需设备，明确设备控制要求：生产用计量器具和测量设备按测量管理体系文件执行；生产用工装由使用部门负责进行合理存放、保管和维护；关键和特殊过程的生产设备由制造部确认，并定人定机，实施重点检查、重点维修。

公司制定《生产过程控制程序》，对设备设施实施维护保养制度，使设备设施得到有效利用及控制，确保生产能力和过程能力符合要求。

图 8-7：设备管理流程



8.5.1.5 配备胜任的人员，包括所要求的资格；

公司对进入生产现场的操作人员须经培训合格才能上岗，在生产过程中，若满足相应的岗位职责，可进行晋升申请，达到晋升要求进行晋升。生产线相关操作均有对应的操作指导书，对相关动作进行指导。

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

公司经识别，生产过程的焊接和喷粉为输出结果不能由后续的监视或测量加以验证的过程，公司由技术质量部对涂布过程进行评定；根据产品的工艺变化和设备、人员变化适时进行再确认；

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

公司营销部对产品交付后，对营销业务员通过各项的约束控制措施，确保营销渠道相关的销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求；

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

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

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

公司先后通过 ISO14001 和 ISO45001 管理体系认证，对产生噪声、废水、废气、粉尘、固体废物排放的过程实施有效控制，对安全生产进行管控，对能资源消耗进行成本考核，预防或减轻不利的环境影响。

表 8-14: 公司废水、废气、厂界噪音检测结果

检测项目		标准	实测		
			2016	2017	2018
厂界噪音		≤65dB(A)	东 59.5 南 58.1 西 58.4 北 58.9	东 59.2 南 58.3 西 59.2 北 58.7	东 61.2 南 62.7 西 60.6 北 57.4
废气	氯化氢	≤20	0.435	0.356	0.300
废水	pH	6-9	7.52	7.25	7.29
	COD	≤200	65.30	56.30	63.20

8.5.2 标识和可追溯性

8.5.2.1 公司如何采用适当的方法识别输出，以确保产品和服务合格

公司在生产和服务提供的整个过程中按照监视和测量要求识别输出状态。生产现场通过检验流转单进行标识，划分和标识工作区域，对产品用编号、批号等相关信息的进行标识；半成品下线后，会随检验流转单对半成品进行标识，在检测中发现异常，检验员会记录到《不合格品报告单》中。

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

公司采用多种方式对生产过程进行标识并整理存档，如合同号记录等，以实现产品可追溯性。

8.5.3 顾客或外部供方的财产

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

公司对顾客提供财产进行管理。营销部接受到顾客财产后，接收者将顾客财产的相关信息登记在《顾客财产接受登记表》中。

顾客财产必须按顾客指定的用途使用，未经顾客同意不得擅自挪作它用或处理。顾客财产须严格保密，为经顾客同意，不得进行扩散。

顾客财产须按其储存要求进行储存，并定期检查和维护，如发现不适用、损坏、遗失等情况时由接受者及时与顾客联系，协商解决办法，并做好相关记录。

8.5.4 防护

公司应（如何）在生产和服务提供期间对输出进行必要的防护，以确保符合要求。

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

图 8-8: 产品包装与防护



8.5.5 交付后活动

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

在确定交付后活动的覆盖范围和程度时，公司应考虑：

8.5.5.1 法律法规要求；

8.5.5.2 与产品和服务相关的潜在不良的后果；

8.5.5.3 产品和服务的性质、使用预期的寿命；

8.5.5.4 对服务外包方予以监控并确保服务达到质量承诺的内容和要求；

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

8.5.5.5 顾客要求；

公司建立有对顾客进行定期回访的机制，对顾客的要求有效处置。

8.5.5.6 顾客回馈。

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

8.5.6 更改控制

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

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

公司对供应商、顾客和内外部相关部门提出的变更，按规体系规定要求执行。

8.6 产品和服务的放行

8.6.1 公司已经明确在进料、过程、产品出厂等阶段实施产品检验的安排，以验证产品和服务的要求已得到满足

为确保顾客满意，公司制定了品质管控流程，采用三检制（即自检、抽检、技术质量部专检）对产品质量进行严格把控，其中自检包括产品自检和装箱自检，产品自检是指员工对自己所生产出来的产品，按照图纸要求自行进行检验，并作出是否合格的判定且在检验记录上做好相关的自检记录。为进一步加强产品质量的规范管理，公司还制定检验规范，明确放行标准，规定对原料、配件、过程、半成品、成品等每一个环节严格控制，严格把关，确保每个零件的生产都符合技术规范要求，确保最终产品质量的合格，规定金属薄板产品的出厂质量必须符合“浙江制造”认证产品标准的要求。《刀、锯制造用冷轧合金钢板和钢带》标准，目前已经按此标准实施。

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

此外，公司通过ISO9001质量管理体系认证以及标准化良好行为企业验收，严格按该国际质量管理体系执行，使企业产品的质量得到有力的保障，从而使企业“不断提升精度、追求卓越品质”的质量方针得以顺利推行。自建厂以来，公司从未出现过重大质量投诉，在历年接受各级质量技术质量部门的抽检中，合格率均达100%。

8.6.3 保留有关产品和服务放行的成文信息记录

8.6.3.1 符合接收准则的证据；

8.6.3.2 可追溯到授权放行人员的信息；

公司出货检验报告有审核、批准人员签字或盖章。

8.7 不合格输出的控制

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

公司应建立并保持质量信用应急准备和响应机制，以针对潜在的质量失信事件或紧急、突发事件，做出快速及时的响应。避免、减少、控制对品牌效应产生的负面影响。公司依据不合格的性质及其对产品和服务符合性的影响采取适当措施。这也适用于在产品交付后，以及在服务提供期间或之后发现的不合格产品和服务，包括但不限于国家和省级质量监督抽查、监督抽样检测、客户投诉产品。公司已通过下列一种或

几种途径处置不合格的输出：

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

8.7.1.1 纠正；

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

8.7.1.2 隔离、标识、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；

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

8.7.1.3 告知顾客；

当轻微不合格或不影响使用性能时，审批后由营销部与客户沟通，经同意可作特采使用。

8.7.1.4 获得让步接收的授权；

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

8.7.1.5 对不合格的输出进行纠正之后应验证其是否符合要求；

公司针对不合格品的输出主要有返修、报废、变卖、让步接收等途径，进行统计汇总。不合格品的纠正与预防参照《纠正措施控制程序》执行。

8.7.2 公司保留下列成文信息

8.7.2.1 描述不合格；

经过不合格的判定，通过《不合格通知单》、《质量问题反馈单》等进行描述，分别由技术质量部、技术质量部、车间进行存档。

8.7.2.2 描述所采取措施；

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

8.7.2.3 描述获得让步；

当轻微不合格或不影响使用性能时，审批后由营销部与客户沟通，经同意可作特

采使用。此外特采产品要进行明确的标识。

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

8.7.2.4 识别处置不合格的授权：

表 8-15：处置不合格的授权

类别	处理方式	参与评审	批准	标识（隔离）和处理记录
不良材料	退换货	质量/技术/ 车间/销售/	技术质量部	标退货品，放在退货区采购安排退换货
	超差代用	质量/资材/ 生产/市场/研发	技术质量部	可先放行使用，并跟踪使用结果
不合格 半成品	停止生产	质量/车间/技术	技术质量部	生产结束后再次检验，废弃不合格部分
	报废	质量/车间/技术	制造部部长 以上	当废品卖掉，或别的用途 （非卖品）
生产时不合 格成品	停止生产	技术/车间	车间主任	生产结束后再次检验，废弃不合格部分
	报废	技术/车间	制造部部长 以上	当废品卖掉，或别的用途 （非卖品）
客户退货品	停止出货	质量/车间/销售	技术质量部 部长	再次检验满足别的客户品质要求，标 示再出货
	报废	质量/车间/销售	制造部部长 以上	当废品卖掉，或别的用途 （非卖品）

8.8 应急准备和响应

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

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

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

8.8.2 通过策划措施做好响应紧急情况的准备，考虑有关相关方的需求，如应急服务

机构、相邻组织或居民。以预防或减轻它所带来的不利环境影响或职业健康安全不良后果。

公司通过策划措施做好响应紧急情况的准备，建立了严密的安全生产规范化管理制度保障体系，制定了《目标、指标及管理方案控制程序》、《产品的监视和测量控制程序》、《环境因素识别与评价控制程序》、《突发事件应急处理预案》、《应急准备与响应控制程序》、《防台应急预案》及各项安全生产管理制度。大力加强生产现场安全督促监管，按照国家安全生产、消防安全等有关法律法规和公司生产特点，加强对容易引发安全事故等生产工序和关键部位的监督检查，公司制造部每月组织进行一次安全环境检查，公司每季组织一次安全环境的检查，并把检查的情况以及整改的要求反馈各部门、车间进行整改落实、闭环。

通过多种形式宣传安全生产的控制程序，对员工进行安全教育培训，提高员工安全生产意识。对相关方进行沟通应急准备的事项，相关各制造部门严格遵守各项安全管理制度和安全操作流程，加强安全生产工作。

8.8.3 对实际发生的紧急情况做好响应

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

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

图 8-9：应急演练



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

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

8.8.5 可行时，定期试验所策划的响应措施，并让有关的相关方适当参与其中

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

8.8.6 定期评审并修订过程和策划的响应措施，特别是发生紧急情况后进行及试验后

公司每次组织应对突发事件的演练，演练后对演练结果进行评审，同时每年定期评审并修订应急预案响应措施。

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

公司制定了《人员急救应急预案》、《洪水台风应急预案》、《地震应急预案》、《火灾爆炸应急预案》、《触电急救应急预案》、《安全生产应急预案》、《机械伤应急预案》等专项应急预案，编制了《应急准备与响应控制程序》，每年进行应急演练，在演练前对相关人员进行演练知识的培训。

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

9.0 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织应（如何）策划监视、测量、分析和评价管理体系，确定：

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

通过对人力资源中的薪资增幅、员工流失、员工数量和员工满意度调查等数据、基础设施资源中设备损耗、增量、改进以及提升产能产量的数据、监视测量设备的实时数据、生产运行的控制中环境要求、技术要求、产品参数等数据、顾客满意程度调查、新产品开发等数据、外部提供产品合格率、合格供应商数、供货及时率等数据、不合格产品数量的汇总等数据分析和评价体系的建立，结合各个部门的需要，如技术质量部、制造部、车间、营销部等部门进行合理的分析和评价，实现各部门技术、业务流程、组织结构同步创新和持续优化方案的实施。

9.1.1.2 选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构；

技术质量部负责全公司的相关数据的收集，用收集到的数据分析及应用。数据分析的目的在于通过数据分析与方法应用有助于发现产品或过程有变异或变差并在有变异或变差的情况下，帮助组织寻找适宜的方法利用相关数据进行分析，作出决策、解决存在的问题，进行改进。由技术质量部选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构，为推进管理创新提供决策。

9.1.1.3 在业务系统中部署适用的数据应用模型；

各部门负责相关数据收集、传递，负责本部门统计技术的正确选用与应用，应建立适用的数据应用模型，如制造部建立不合格品统计分析表、营销部建立月、季、年度销售报表、顾客满意度调查分析表等，便于发现变异或变差的情况，并进行合理的分析。

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

公司应对适用公司的法律法规进行合规性的评价，并对品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，制造部、车间对生产环境、生产产品数量进行监视和测量，技术质量部对生产工艺、现场生产状况等进行监视和测量，技术质量部对原材料/外协件合格率、产品合格率等关键数据进行监视和测量、营销部对市场的价格，销

量、顾客满意度等进行监视和测量。

9.1.1.5 确保有效结果所需要的监视、测量、分析和评价方法；

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

9.1.1.6 评价其绩效所依据的准则和适当的参数；

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

9.1.1.7 何时实施监视和测量；

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

9.1.1.8 何时对监视和测量的结果进行分析和评价；

公司每年至少一次管理评审(间隔不超过 12 个月)，对管理体系进行监视和测量的结果进行分析和评价，当遇有以下情况之一时可以决定进行管理评审。

- 1) 公司组织机构、产品范围发生重大变化；
- 2) 质量、环境、职业健康安全需作重大调整；
- 3) 国家有关质量、环境政策、标准及法律法规和相关要求发生较大变更；
- 4) 发生重大质量、环境、安全事故；
- 5) 顾客及相关方有严重问题投诉或连续投诉；
- 6) 即将进行第二、三方审核；
- 7) 内部审核时出现严重不符合。

9.1.1.9 制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

为有效的防范数据开发利用的风险，公司制定了《信息交流控制程序》，对信息进行了受控、非受控的分类。

组织应评价管理体系的绩效和有效性。

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

组织应保留适当的成文信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。

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

9.1.2 合规性评价

9.1.2.1 确定实施合规性评价的频次；

公司编制《合规义务管理控制程序》，程序中对公司适有的法律法规符合情况进行评价，明确了合规性评价每年一次的要求。

9.1.2.2 评价合规性，必要时采取措施；

公司对合规性评价发现不符合法律法规的现象时，要求相关职能部门采取措施。

9.1.2.3 保持其合规情况的知识和对其合规状况的理解；

对评价的结果进行报告并提出改进措施，促进各职能部门对其合规情况的知识和对其合规性情况的理解。

公司提供《合规性评价记录》文件，作为合规性评价结果的证据。

9.1.3 顾客满意

公司制定了《顾客满意度控制程序》，定期监视顾客对其需求和期望已得满足的感受程度的测量，把对顾客满意度调查作为公司管理体系绩效进行监督和测量的重要工具；公司持续对满意度的测量方法进行评价改进，使测量方法与时俱进，适应公司发展方向和业务需要。公司通过“顾客满意度调查表”，每年向顾客发送“顾客满意度调查表”并进行回收，适时对顾客满意度进行评价分析，并提供顾客满意度报告给相关部门。

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

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

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

9.1.4 分析和评价

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

9.1.4.1 产品和服务的符合性；

产品绩效方面，为表明产品的技术水平，公司将企标与相应的国家标准及国际标

准进行对比，产品和服务的符合性如下表所示。

表 9-1: 主要产品和服务绩效

服务关键绩效指标指数	标准	2016	2017	2018
客户投诉及时处理率(%)	100	100	100	100
响应时间(d)	2	2	2	2
完成时间(d)	10	10	10	10

表 9-2: 主要产品关键绩效指标的当前水平和趋势

产品类别	产品关键绩效指标指数	标准	2016年	2017年	2018年
X32	脱碳层(%)	≤1	0.5	0.3	0.1
	球化率(%)	≥85	86	88	90
	厚度精度 (0.95mm)	±15um	±14um	±12um	±10um
	S 弯	≡ 0.1mm/600mm	≡ 0.1mm/600mm	≡ 0.08mm/600mm	≡ 0.05mm/600mm

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

9.1.4.2 顾客满意程度;

表 9-3: 近三年企业顾客满意度情况表

指标项	2017年	2018年	2019年
顾客满意度(分)	96	97	97

9.1.4.3 必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知;

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

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

公司通过业务流程与组织结构优化，提高数据、技术、业务流程、组织结构的运

行效率，并利用《开发控制程序》等程序，来达到公司创新和持续优化的效果。业务流程与组织结构优化、技术实现、数据开发利用与打造的新型能力及其目标的适宜性并得到有效实施；

9.1.4.5 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；

表 9-4：主要产品关键绩效指标与竞争对手的比较

产品类别	产品关键绩效指标指数	标准	龙盛薄板	温州大自然	杭州东南新材料
X32	成份（加 Ni 量）	0.6-0.8%	0.65-0.78%	0.6-0.8%	0.6-0.8%
	成份（加 Cr 量）	3.5-4.2%	3.75-4.1%	3.7-4.1%	3.5-4.2%
	成份（加 Mo 量）	1-1.4%	1.1-1.35%	1-1.3%	1-1.4%
	硬度（HV）	190-300	250~290	200~300	190~240
	表面粗糙度（Ra）	≦0.5um	≦0.2um	≦0.2um	≦0.5um
	精度（厚度）	±20um	±8um	±10um	±20um
	组织状态(脱碳层)	≦1	0.05	0.2	0.5
	组织状态(球化率)	≧85	≧90	≧89	≧88
	刀弯	≦ 0.3mm/600mm	≦ 0.2mm/600mm	≦ 0.3mm/600mm	≦ 0.3mm/600mm
	S 弯	≦ 0.2mm/600mm	≦ 0.05mm/600m	≦ 0.1mm/600mm	≦ 0.2mm/600mm

从各项指标显示新容产品要强于对手。

表 9-5：产品市场占有率比较

年份	2016	2017	2018
龙盛薄板	0.48	0.49	0.5
宝钢（标杆）	22.8	23.4	23.3
杭州东南新材料	0.3	0.31	0.32
温州大自然	0.3	0.3	0.3

表 9-6：龙盛薄板近三年主要财务指标运行结果

项目	单位	2016	2017	2018
资产总额	万元	124,792	153,452	141,944
主营业务收入	万元	134,519	185,780	201,514
投资收益	万元	0	-845	0

“浙江制造”认证自评报告

营业外收入	万元	48	197	38
利润总额	万元	7,226	9,952	4,768
纳税总额	万元	3,604	5,582	3,999
销售额	万元	134,979	185,943	202,175
创汇总额	万美元	4	57	55
社会贡献率	%	13.34	11.73	7.95
总资产贡献率	%	7.39	7.66	3.66
资本保值增值率	%	124.78	130.27	105.93
资产负债率	%	70.88	69.15	64.66

表 9-7：主要过程有效性绩效结果

过程	关键过程绩效指标	2016 年	2017 年	2018 年
市场营销	销售费用率 (%)	14	12	10
	新渠道贡献率 (%)	26.5	24	23
	销售计划达成率 (%)	120	130	135
	市场占有率 (%)	1.6	1.5	2.1
	顾客满意度 (分)	90.5	91	91.5
新产品开发	目标成本达成率 (%)	70	75	72
	项目及时率	71	73	75
	技术评审通过率	91	92	94
	研发经费占销售收入比重	5.6	5.0	3.6
采购	采购物资工地问题数 AMT (个)	893	936	762
	采购及时率 (%)	96	96.5	98
生产制造	准时交付率 (%)	95.4	97.3	98.2
	一次交验合格率 (%)	99.1	99.15	99.2
	入库及时率 (%)	99.05	99.1	99.3
	重大安全事故	0	0	0
质量安全管理	入库及时率 (%)	91.1	91.2	93.4
	质量损失率 (%)	0.23	0.13	0.10
	制造质量合格率 (%)	98.49	98.63	99.21
	安装终检合格率 (%)	100	100	100
人力资源管理	员工招聘完成率 (%)	85.1	86.2	85.6
	关键员工保留率 (%)	94.2	94.8	95
	人均培训学时	32	34.3	35
	员工满意度	70	71	72
财务管理	预算偏差率 (%)	8.5	8.0	7.8
	利润总额 (万元)	1,550	3,958	4,719
	销售收入坏账比例 (%)	0.6	0.6	0.6
信息管理	信息服务内部满意度	85	86	88
	重大网络故障次数	0	0	0
	故障维修响应时间 (分)	30	30	30
设备管理	设备完好率 (%)	99.5	99.6	99.8
	设备保养计划完成率 (%)	100	100	100

表 9-8：公司道德行为结果

项目	2016 年	2017 年	2018 年
劳动合同履约率 (%)	100%	100%	100%
遵纪守法次数	0	0	0

9.1.4.6 针对风险和机遇所采取措施的有效性；

表 9-9：近三年公共责任结果

项目	环境要素	指标要求	2016 年	2017 年	2018 年
环境监测	废气	≤20	0.435	0.356	0.300
	废水	PH: 6~9	/	7.25	7.29
		COD: ≤200	/	56.30	63.20
	固废	100%处理	100%处理	100%处理	100%处理
	噪声	≤65dB(A)	东 59.5 南 58.1 西 58.4 北 58.9	东 59.2 南 58.3 西 59.2 北 58.7	东 59.2 南 58.7 西 59.6 北 57.4
能源消耗	万元产值综合能耗	水	0.276042	0.282762	0.109915
		电	0.072052	0.053183	0.052098
		汽	0.038058	0.025204	0.025332
安全生产	公司财产、员工安全与职业健康	重大安全事故: 0	0	0	0
		工伤事故率 (‰) <5	0	0	0
		职业病人数: 0 人	0	0	0
产品安全	产品质量	无因使用公司产品发生伤亡事故	无	无	无

9.1.4.7 外部供方的绩效；

表 9-10：外部供方绩效情况

项目	单位	2016 年	2017 年	2018 年
A 级供应商数量	个	10	10	10
B 类供应商数量	个	0	0	0
C 类供应商数量	个	0	0	0
供应商总数	个	0	0	0
A 类供应商占供应商总数比	%	100%	100%	100%

9.1.4.8 可持续竞争优势的获取结果：

表 9-11：可持续竞争优势绩效

指标	2016 年	2017 年	2018 年
目标成本达成率（%）	70	75	72
研发投入占比（%）	3.11%	3.21%	3.08%
技术评审通过率	91	92	94
授权专利数（个）	2	2	3

表 9-12：部分专利清单

NO	专利名称	申请类型	申请号/专利号	授权公告日
1	一种家电面板用钢带及制造方法	发明专利	ZL 2013 1 0099626.8	2015-10-21
2	单机架可逆轧机的冷轧湿平整控制方法及其冷轧控制系统	发明专利	ZL 2014 1 0482259.4	2016-03-09
3	全氢罩式炉余热回收系统	发明专利	ZL 2014 1 0392249.1	2016-03-09
4	一种半工艺无取向硅钢及其制造方法	发明专利	ZL 2014 1 0116289.3	2017-02-15
5	用于冷轧薄板电解清洗线的切边装置	发明专利	ZL 2015 1 0942700.7	2018-05-18
6	一种切纸刀片用宽幅钢带及其制造方法	发明专利	ZL 2017 1 0889355.4	2019-08-06
7	冷轧设备的新型吹扫装置	实用新型专利	ZL 2009 2 0190863.4	2010-05-19
8	冶金冷轧轴承	实用新型专利	ZL 2014 2 0260401.6	2014-11-05
9	用于冷轧平整机支承辊的除渣装置	实用新型专利	ZL 2014 2 0393196.0	2014-07-16
10	单机架可逆轧机喷淋系统预冷装置	实用新型专利	ZL 2014 2 0172911.8	2014-04-10
11	单机架可逆轧机冷轧湿平整控制系统	实用新型专利	ZL 2014 2 0541209.4	2014-09-19
12	全氢罩式炉预热回收系统	实用新型专利	ZL 2014 2 0450488.3	2014-08-11
13	一种轧机换辊车用传动装置	实用新型专利	ZL 2015 2 0372477.2	2015-06-01
14	用于冷轧薄板电解清洗线的切边装置	实用新型专利	ZL 2015 2 10554167.X	2015-12-16
15	新型冷轧薄板电解清洗消泡装置	实用新型专利	ZL 2015 2 1051632.7	2015-12-16
16	冷轧开卷机导向套修复装置	实用新型专利	ZL 2015 2 1054909.1	2015-12-16

表 9-13：近年来公司获得荣誉（市级以上）

序号	荣誉/称号	获得时间	颁发单位
1	电池壳用钢 LDCK1 评为浙江省优秀工业产品	2017 年	浙江省工业产品评委会
2	锯条用钢 D6A 评为浙江省优秀工业产品	2017 年	浙江省工业产品评委会
3	锯条用钢 X32 评为浙江省优秀工业产品	2018 年	浙江省工业产品评委会
4	上虞区长质量奖	2015 年	上虞区政府
5	2014 年度纳税先进企业	2015 年	杭州湾上虞经济技术开发区管委会
6	2014 年度转型升级先进企业	2015 年	杭州湾上虞经济技术开发区管委会
7	安全生产标准化三级企业（冶金）	2014 年	绍兴市安全生产监督管理局
8	绍兴市劳动关系和谐企业	2014 年	绍兴市人民政府
9	浙江省工业大奖银奖	2014 年	省工业经济联合会、省企业联合会、省企业家协会
10	浙江省第一批“三名”培育试点企业	2014 年	浙江省“三名”工程建设联席会议办公室
11	绍兴市外商投资百强企业	2013 年	市商务厅、市财政厅、市国税局、市地税局、市工商局、市统计局、市外汇局
12	浙江省工商企业信用 AAA 级“守合同重信用单位”	2013 年	浙江省工商行政管理局

9.1.4.9 管理体系改进的需求

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

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

9.2 内部审核

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

公司编制《内部审核控制程序》应按照策划的时间间隔每年开展一次完整的内部审核活动，覆盖管理体系标准所有条款和所有职能部门，按策划要求由公司办编制“内审计划”，由管理者代表任命审核组长并组建审核组，由审核组按计划要求对相关部门

按职能要求进行内部审核，通过审核组对各部门的审核并形成记录，对各部门管理体系的日常运行情况进行检查，发现不符合的事项，由审核组开具不符合报告，为确保公司管理体系持续有效运行，并有效实施和保持。在审核过程中发现的不符合或改进项，审核员以不符合报告或问题反馈单形式提交相关部门，由相关责任部门进行整改，并接受审核员跟踪、监督。每年按计划进行内部审核，发现问题及时纠正。

9.2.2 公司对内审管理要求

9.2.2.1 依据有关过程的重要性、对公司产生影响的变化和以往的审核结果，策划、制定、实施和保持审核方案，审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告；

依据有关过程的重要性、对公司产生影响的变化和以往的审核结果，每年制定内审计划，包括频次、方法、职责、策划要求和报告的内容。

9.2.2.2 公司内审计划中规定每次审核的准则和范围；

年度内审计划中有规定审核的准则和范围。

9.2.2.3 审核组选择审核员并实施审核，能确保审核过程客观公正；

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

9.2.2.4 审核完成后由审核组报告审核结果给总经理和相关部门的管理者；

每次的审核报告由资料室发放给总经理和相关部门的管理者。

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

每次审核中发现的不符合项由相关部门采取适当的纠正和纠正措施。

公司能确保对内部审核保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

9.3 管理评审

9.3.1 总则

公司总经理每年按照策划的时间间隔对公司的管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性，并与公司的战略方向一致。公司管理评审会议，对当前绩效水平、改进机会、变更需要进行综合讨论，确定后期资源需求和改进内容。管理评审由总经办负责落实，收集和准备输入资料，落实人员公司召开评审会议，并记录评审过程，形成管理评审报告，制定和跟踪改进措施。当出现下列情况时，公司增加管理评审频次，确保管理体系持续的充分、适宜、有效：公司机构、产品范围、资源配置发生重大变化时；发生重大质量事故、顾客投诉或连续发生顾客抱怨时；质

量审核中发生严重不合格时；当法律、法规、标准及其他要求有重大变化时；市场需求发生重大变化时。公司每年按计划进行管理评审，对提出改进要求进行纠正。

9.3.2 公司管理评审输入信息

公司能按策划的要求实施管理评审并已考虑了列内容：

9.3.2.1 以往管理评审所采取的措施的实施情况；

由管理者代表对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告。

9.3.2.2 与管理体系相关的内外部因素的变化；

由管理者代表对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；

9.3.2.3 有关管理体系绩效和有效性的信息，包括其趋势；

1) 顾客满意或品牌感知及相关方的反馈，包括合规义务；

公司编制《顾客满意度测量、分析程序》对顾客满意或品牌感知以及关相关方的反馈，包括合规义务进行分析；公司由营销部每年两次进行顾客满意度分析，并将满意度分析报告输入管理评审会议。

2) 重要环境因素；

公司制造部对重要环境因素及重点控制的危险源进行分析并采取改进措施。

3) 战略目标、新型能力目标的实现程度；

由公司战略小组对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结。

4) 过程绩效以及产品和服务的合格情况；

由公司技术质量部对过程绩效以及产品和服务的合格情况进行分析和总结。

5) 不合格及纠正措施；

由公司技术质量部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结。

6) 监视和测量结果；

由公司技术质量部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告。

7) 审核结果；

由技术质量部对内、外部审核结果进行分析并报告。

8) 外部供方的绩效；

由公司营销部及制造部对外部供方的绩效进行分析并报告。

9.3.2.4 资源的充分性；

管理者代表对资源的配置充分性进行分析。

9.3.2.5 来自相关方的有关信息交流，包括抱怨；

公司各职能部门对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告。

9.3.2.6 应对风险和机遇所采取措施的有效性；

公司办对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告。

9.3.2.7 可持续竞争优势的获取；

公司战略小组对可持续竞争优势的获取进行策划。

9.3.2.8 改进的机会；

公司办对管理，产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.3.3 管理评审的输出

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

1) 公司确定改进的优先次序，并识别可持续竞争优势需求、新型能力及目标、创新的机会；

2) 公司确定管理体系所需的变更；

3) 公司资源需求的策划。

4) 任何与公司战略方向相关的结论。

公司保留管理评审成文信息，作为管理评审结果证据。

10.0 改进

10.1 总则

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

10.1.1 改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；

公司通过年度经营目标的考核管理、过程监控、产品测量、管理评审、顾客反馈、统计分析、体系审核、自我评价、合理化建议等多种途径识别公司改进机会，以满足要求并应对未来的需求和期望。

10.1.2 纠正、预防或减少不利影响；

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

10.1.3 改进管理体系的绩效和有效性；

有对制定的改进管理体系绩效的措施的有效性进行验证和确认。

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1 若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司应（如何）：

10.2.1.1 对不合格作出应对，适用时：

1) 采取措施以控制和纠正；

技术质量部编制《纠正与预防措控制程序》、针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。

2) 对产品质量失信、环境影响、职业健康安全事故或其他不合格事件进行调查，处置产生的后果，包括减轻不利的环境影响、职业健康安全不良后果。有关人员应适当参与事件调查。

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

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

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

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

1) 评审和分析不合格；

制造部对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《事故（事件）报告、调查和处理程序》等，对顾客退货、环境影响、职业健康安全等事件进行了评审流程的规范，综合调查得出不合格的原因，保证分析结论、采取措施的有效性。

2) 确定不合格的原因；

制造部针对不合格事件，按照《不合格控制程序》等程序文件，经品质管理、制造等部门进行综合分析，确定不合格原因的正确性；

3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格；

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

10.2.1.3 实施所需的措施；

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

10.2.1.4 评审所采取的纠正措施的有效性；

针对各智能部门负责人提交的整改措施，经由主管领导进行有效性评审。

10.2.1.5 需要时，更新策划期间确定的风险和机遇；

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

10.2.1.6 需要时，变更管理体系；

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

各部门对纠正措施进行评价，应与不合格所产生的影响（包括环境、职业健康安

全影响)的重要程度相适应。

10.2.2 公司应(如何)保留成文信息,作为下列事项的证据:

10.2.2.1 不合格的性质以及随后所采取的措施;

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

10.2.2.2 纠正措施的结果;

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

10.3 持续改进

10.3.1 公司应(如何)持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性

公司编制了《内部审核控制程序》和《管理评审程序》及《纠正措施控制程序》等文件,对不合格(潜在不合格)整改的跟踪和验证。由责任部门负责人,对纠正和预防措施进行跟踪和验证,并将跟踪和验证结果记入《纠正预防通知及验证记录》上。如纠正和预防措施效果不明显则进入下一个循环,采取更有效的纠正和预防措施。

10.3.2 公司考虑分析和评价的结果,及管理评审的输出,采取适宜措施,推动数据、技术、业务流程、组织结构四要素互动创新和持续优化,不断打造信息环境下的新型能力,稳定获取与组织战略匹配的可持续竞争优势

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

10.3.3 确定持续改进的需求或机遇,包括创新的管理与方法或创新机会

10.3.3.1 日常持续改进方面;

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

2) 公司每年根据绩效评价结果,确定关键改进项目,从影响经营目标程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入容易程度等四个类目进行加权评分,确定关键改进项目的优先次序,逐项落实改进。对仍具潜力空间的关键绩效指标,充分识别

创新机会，采用“立项”方式，明确责任部门和责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司确定改进关键业务次序和识别创新机会后，一方面做好内部策划实施工作；另一方面及时传递给顾客、供方及其他合作伙伴，进行协调沟通，以便步调一致，同步跟进，取得事半功倍的效果。

3) 技术质量部根据检验结果，公司开展 QC 小组活动，坚持“小、实、活、新”，鼓励群众性改进；管理部公司开展合理化建议征集评比，鼓励员工广泛参与，营造“赶、学、帮、超”的氛围。总经办根据内审、管评的结果开展分析工作，同时在改进过程中灵活应用统计工具和方法，确保改进活动有效实施。

4) 公司通过成立各种灵活的矩阵公司，采用科技攻关、精益生产、6S 管理、QC 小组活动、合理化建议等形式多样的方法，全员、全方位参与改进与创新活动。根据改进和创新计划，研发中心公司开展科技项目攻关，完成产品研发和技术创新；精益管理由总经办负责全面推行、深化精益管理活动，开展 6S 标准化管理、以实现降本增效，确保改进活动的有效，如下表所示。

表 10-1: 常用统计工具与方法

改进类型	常用工具与方法	主要用途	归口部门
战略	PEST、SWOT、思维导图	战略分析	战略委员会
	战略地图、平衡记分卡（BSC）	战略部署、绩效指标分解	
营销、服务	折线图、调查表、直方图	市场分析、售后质量问题统计、顾客满意度调查	营销部
技术研发	FMEA	失效模式分析	技术质量部
	直方图	试验设计开发分析	
	控制图	过程能力分析	
质量	QC 新老七种工具	质量分析	技术质量部
生产	直方图、控制图	过程能力分析	车间
	折线图、柱状图	趋势分析	

附件：职能分配表

管理要素	部门		制造部		营销部		财务部		行政部		安全环保部		制造中心				设备部				
	管理层		调度中心	仓库	技术质量部	销售服务	采购管理					酸轧车间	热处理车间	精整车间	纵剪配送车间	机械车间	电气车间	行车车间	磨辊车间	公辅车间	
4.1 战略制定	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
4.2 理解利益相关方的需求和期望	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
4.3 确定质量管理体系的范围	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
4.4 管理体系及其过程	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
5.1 领导作用和承诺	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
5.1.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
5.1.2 以顾客为关注焦点	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
5.2 方针	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
5.3 组织的岗位、职责的权限.	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
5.4 组织治理	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
5.5 社会责任	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6 策划	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.1 应对风险和机遇的措施	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.1.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.1.2 环境因素	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.1.3 危险源识别和风险评价	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.1.4 合规义务	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.1.5 控制措施	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
6.2 目标及其实现的策划	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.2.1 战略目标	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
6.2.2 目标部署和措施策划	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
6.3 变更的策划	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.1 资源	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.1.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.1.2 人力资源	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.1.3 基础设施	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
7.1.4 过程运行环境	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
7.1.5 监视和测量资源	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.1.6 组织的知识	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.1.7 信息和安全	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.2 能力	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.3 意识	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.4 沟通与信息交流	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆

“浙江制造”认证自评报告

管理要素	部门	制造部		技术质量部	营销部		财务部	行政部	安全环保部	制造中心				设备部					
		管理层	调度中心		仓库	销售服务				采购管理	酸轧车间	热处理车间	精整车间	纵剪送车	机械车间	电气车间	行车车间	磨辊车间	公辅车间
7.5 成文信息	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.5.1 总则	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.5.2 创建和更新	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
7.5.3 成文信息的控制.	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.1 运行策划和控制	★	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.2 产品和服务的要求	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.2.1 顾客关系的建立与沟通	☆	☆	☆	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.2.2 产品和服务要求的确定	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.2.3 产品和服务要求的评审	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.2.4 产品和服务要求的更改	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.3 开发	☆	☆	☆	★	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.5.1 生产和服务提供的控制	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.5.2 标识和可追溯性	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆		★	★	★	★		☆	☆	☆	☆	☆
8.5.3 顾客或外部供方的财产	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.5.4 防护	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆		★	★	★	★		☆	☆	☆	☆	☆
8.5.5 交付后活动	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.5.6 变更控制	☆	☆	☆	★	☆			★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.6 产品和服务的放行	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.7 不合格输出的控制	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
8.8 应急准备和响应	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
9.1 监视、测量、分析和评价.	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
9.1.1 总则	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
9.1.2 合规性评价	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
9.1.3 顾客满意	☆	☆	☆		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
9.1.4 分析与评价	☆	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
9.2 内部审核	★	☆	☆	☆	☆	☆		★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
9.3 管理评审	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
10 改进	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
10.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
10.2 不合格、事件调查、纠正措施	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆
10.3 持续改进	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

说明： ★-主要责任； ☆-相关责任