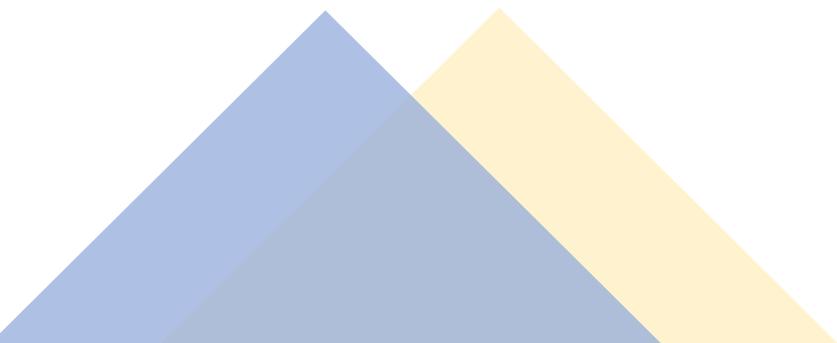


---

浙江海橡实业有限公司



目录

1、组织概述.....	15
1.1 企业简介.....	15
1.2 企业文化——核心价值观、使命、愿景.....	15
1.3 组织架构图.....	16
1.4 “浙江制造”管理要求组织机构图.....	17
1.5 成绩和荣誉.....	17
2 认证产品概述.....	17
2.1 产品认证范围.....	17
2.2 认证产品单元.....	18
3 基本理念.....	18
3.1 品质卓越.....	18
3.2 自主创新.....	19
3.3 产业协同.....	1
3.4 社会责任.....	2
4 组织环境和战略.....	7
4.1 总则.....	7
4.2 战略制定.....	7
4.3 战略部署.....	15
5 领导作用.....	19
5.1 总则.....	19
5.2 高层领导的作用.....	19
5.3 组织的治理.....	24
5.4 社会责任.....	26
6 策划.....	29
6.1 应对风险和机遇的措施.....	29
6.2 目标及其实现的策划.....	31
6.3 变更的策划.....	32
7 支持.....	33
7.1 总则.....	33
7.2 人力资源.....	33
7.3 财务资源.....	48
7.4 信息和知识资源.....	49
7.5 技术资源.....	54
7.6 基础设施.....	55
7.7 相关方关系.....	57

---

8 运行 .....	59
8.1 运行的策划和控制 .....	59
8.2 运行的策划和控制 .....	60
8.3 产品和服务的设计开发 .....	69
8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制 .....	71
8.5 生产和服务提供 .....	74
8.6 产品和服务的放行 .....	75
8.7 不合格输出的控制 .....	75
8.8 应急准备和响应 .....	76
9 绩效评价 .....	77
9.1 总则 .....	77
9.2 测量、分析和评价 .....	77
9.3 改进和创新 .....	83

## 1、组织概述

### 1.1 企业简介

浙江海橡实业有限公司(原海宁海橡鞋材有限公司)系国内鞋材专业生产企业,始建于1976年,在跨越46年的岁月历程中,企业既承受了曲折和艰辛,也经历了开拓和发展,目前已成为一家拥有总资产近5亿元的国内鞋材业龙头企业。

在引导企业的发展过程中,公司进行不断的技改投入,努力迎合市场,满足客户的需求,通过技改的投入,有利了市场的开拓,公司产品已为达芙妮、奥康、康奈、红蜻蜓、森达等鞋王企业所选用,并为之建立了良好的业务关系。近年来,企业在注重扩大内销市场,提高市场占有率的同时,积极开拓外贸市场,公司利用自营进出口权的优势,通过交易会和网上交易,广交外商客户,产品已远销韩、日、巴基斯坦、墨西哥、南美等十多个国家及东南亚地区,外贸出口交货值不断上升。同时积极拓展国际军(警)用大底市场,增加国内军(警)用鞋底市场份额,生产配套的鞋底,研发各类特种作业功能鞋底,让海橡的鞋底不断做大做强。与此同时,公司在加强和提高企业参与市场竞争能力的方面,努力进行工艺改造,2007年对前道生产工艺进行了突破性的改进,直出工艺顺利实施,2013-2014年企业易地搬迁,“机器换人”和转型升级,达到了提高质量、降低消耗和增产扩能的目的,2022年新增EVA造粒、成型、贴合生产线,使企业在规模、技术和质量等方面有了一个飞跃,达到国内领先水平。

公司已经形成相对完善的设计研发体系、生产制造体系、销售渠道和规范的管理体系。以实现公司的可持续发展,增强企业凝聚力、竞争力和提升企业的综合实力等为目标编制企业五年发展战略规划,为企业和员工树立共同发展目标和愿景,指引企业和员工进入新的征程。

### 1.2 企业文化——核心价值观、使命、愿景

公司的使命:以市场为向导,创造更健康更美好生活

公司的愿景:海橡鞋材、立足全球,做一流鞋材企业

公司的核心价值观

- 创造价值
- 关爱员工
- 回馈社会

### 公司的质量方针

- 完善管理 确保质量
- 持续改进 客户满意

### 公司的企业精神

- 以人为本 以质取胜
- 开拓创新 争创一流

### 公司的员工职责

- 坚守诚信品质
- 严格履行职责

### 公司的经营目标

- 海橡鞋材 立足全球

### 环境方针

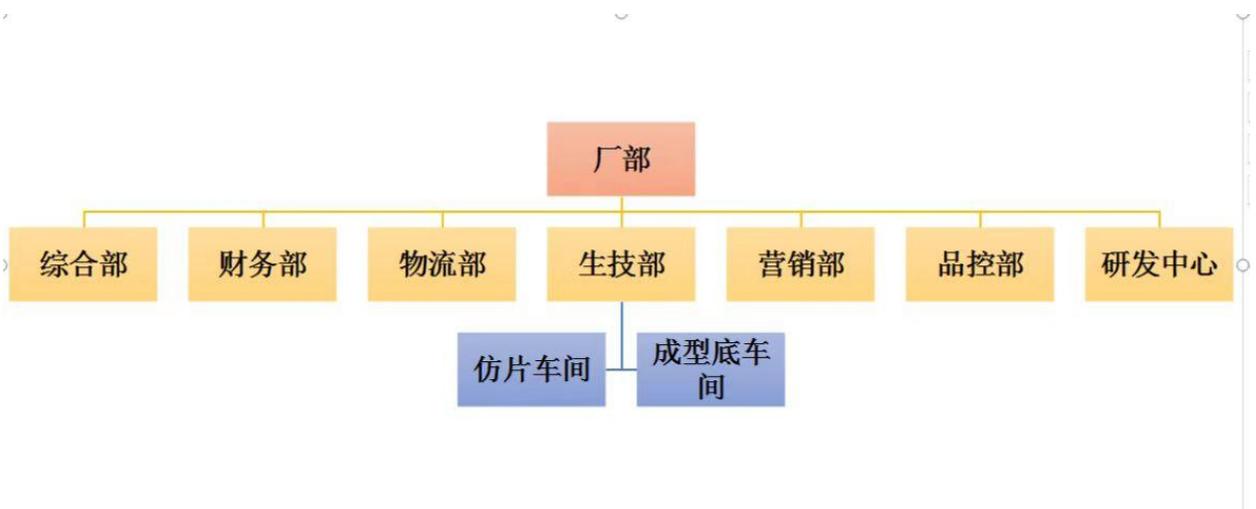
- 遵守法规 减废防污
- 全员参与 绿色环保

### 经营理念

- 诚信务实 持续改善
- 永续经营 社会责任

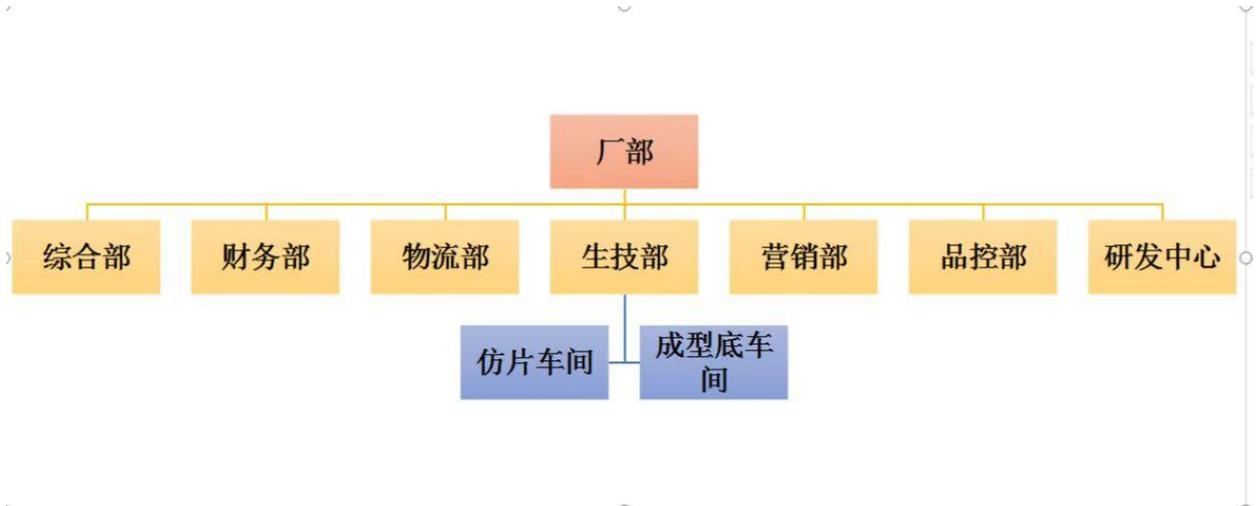
## 1.3 组织架构图

图 1-1 公司组织架构图



## 1.4 “浙江制造”管理要求组织机构图

图 1-2 “浙江制造”管理要求组织架构图



## 1.5 成绩和荣誉

表 1-1 近三年公司荣誉



## 2 认证产品概述

### 2.1 产品认证范围

本次产品认证范围：浙江省嘉兴市海宁市海昌街道海丰路 380 号，浙江海橡实业有限公司特种橡胶鞋底。

## 2.2 认证产品单元

产品认证单元是指产品认证的基本单位。同一生产者、同一生产场所为同一认证单元，生产的特种橡胶鞋底。

## 3 基本理念

### 3.1 品质卓越

#### 3.1.1 总则

公司致力于强化质量管理战略促进品牌发展战略的实施。公司引进自动化设备和标准化生产线，实行严格的 5S 生产现场管理制度和全程品质管控制度。公司成立了质量改进团队积极实施质量突破性改进，引进了卓越绩效管理模式，确保产品制造水平稳定，技术水平达到国内一流，国际先进，满足“浙江制造”要求。

#### 3.1.2 要求

##### 3.1.2.1 企业应制定品牌战略及实施计划，并提供资源保障

###### 3.1.2.1.1 战略目标制定及实施计划

公司制定了自主创新实施计划，并提供资源保障。为确保公司自主创新目标的实现，公司从人力、财务、技术及信息资源等方面进行了资源的有效配置和管理，为公司长短期目标的实现提供坚实的基础。

①品牌建设以质量为核心，以诚信为基础。狠抓产品质量，提高品牌美誉度，加快海橡的品牌建设，引导公司重视品牌经营和技术改造，推出有影响力的产品，提高公司和产品的核心竞争力。且品牌是和产品连在一起的，任何产品都有它的生命周期，目前的竞争态势缩短了产品的生命周期，所以品牌要靠不断的自主创新来支撑。

②推广海橡品牌，提升整体形象。加强形象保护，在展会、网络平台使用“海橡”商标；加大宣传推广，大力推广“海橡”品牌，公司通过主动做好市场调研，摸清自身优势，熟悉熟悉行业发展趋势，作好市场定位，以最优的产品占领市场，提高企业品牌的知名度和美誉度。

③打造品牌，创新观念。品牌是一种无形资产，品牌就是知名度。随着社会的不断发展，社会生产力日益提高，给企业发展带来机遇的同时，也面临着更大的竞争压力。有了知名度就有了凝聚力，也就有了发展的动力。海橡注重实施品牌战略，创立自己的产品品牌参与市场竞争，只有新的竞争观念，树立新的竞争意识才能在激烈的市场竞争中占有一席之地。

### 3.1.2.1.2 系统性的资源配置确保战略有效实施

公司从人力资源、基础设施、生产环境、检验检测设备、信息与知识以及技术创新六个方面，通过战略规划、年度业务计划和全面预算，统筹调度各项资源的配置，实现战略目标与资源的匹配。

①人力资源配置：以相关部门的业务规划及职能规划在人力资源方面的需求为基础，制定人力资源规划，调整人才结构，提升员工综合能力与素质，保证战略目标实现。外部人才引进与内部培养相结合，科学管理稳定终端管理队伍，补充强化新产品所需的人员需求。加强员工培训，达到人员与岗位要求相匹配，并建立后备人才梯队，改进员工晋升体制、实行体现公平与激励的薪酬绩效方案等，实现引人高速化、学习组织化、考量数据化、人事信息化。

②实物、技术、信息资源配置：根据业务规划、产品开发计划、生产计划、产销计划、物流计划、采购供应计划、信息计划等各职能规划，对工艺技术提升与改造、ERP系统（U8软件）应用及现有系统改进等做出具体实物、技术、信息等方面的资源配置。更好的服务企业生产，建立并完善数据库中心、生产订单管理、物料进料管理、生产计划排产、品质报表等功能满足生产需求。

### 3.1.2.2 企业应按照 GB/T19001 要求，建立质量管理体系并有效实施

公司建立了质量管理体系，并通过了 GB/T 19001 质量管理体系的认证，并持续性保持管理体系的有效性。

### 3.1.2.3 行业有特定要求的，应建立同行业通行的管理体系并获得认证证书

公司除建立质量管理体系外，同时通过了 ISO14001 体系认证现场审核，取得了编号为 02621E300042R0M 的证书，建立现代化企业的环境和职业健康安全管理体系。

## 3.2 自主创新

### 3.2.1 总则

为推动制造业的经济转型和持续创新性发展，公司要谋发展，寻找突破，从技术创新上入手，在传统制造基础上不断形成和发展核心技术，并形成了自主知识产权。同时以发展的观点贯彻在实际经营中，以奖励发明创造等方式鼓励公司员工不断的发明和创新，支持企业保持走在行业前列。

### 3.2.2 要求

#### 3.2.2.1 企业应制定技术创新战略及实施计划，并提供资源保障

公司制定了自主创新实施计划，并提供资源保障。为确保公司自主创新目标的实现，公司从人力、财务、技术及信息资源等方面进行了资源的有效配置和管理，为公司长短期目标的实现提供坚实的基础。

#### 3.2.2.2 企业应确定研发投入强度并随营业收入增长而同比增长。

每年投入资金用于技术创新，（资金、技术人员、设施等）研发投入强度并随营业收入增长而同比增长。2018年，企业研发费用631.72万元；2019年，企业研发费用583.34万元；2020年，企业研发费用348.56万元。

表 3-1 技术创新投入

### 2021-2022 年研发费用占销售（营业）收入比例

单位：万元

序号	高新研发费归集年度	2020 年	2021 年
1	研究开发投入	351.60	337.99
2	销售（营业）收入	8,005.49	8,157.83
3	研发费用占销售（营业）收入比例	4.39%	4.14%

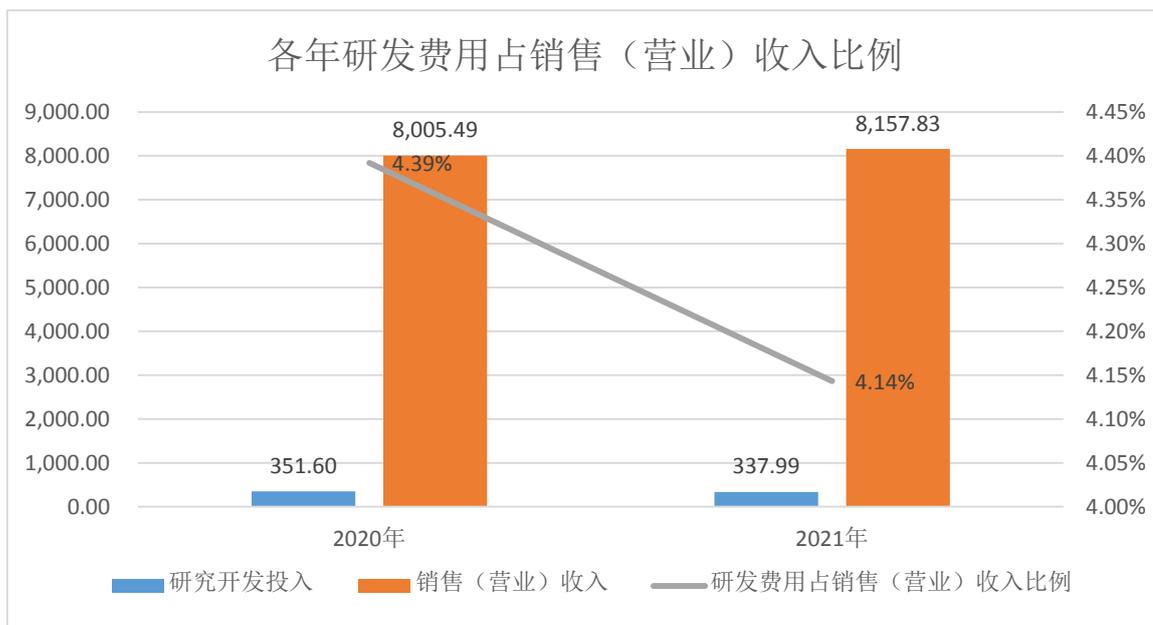
### 2020-2021 年研究开发投入明细

单位：万元

序号	研究开发投入指标	2020 年		2021 年	
		研究开发投入费用	指标占比	研究开发投入费用	指标占比
1	人员人工费用	142.97	40.66%	146.19	43.25%
2	直接投入费用	167.88	47.75%	151.68	44.88%
3	折旧费用与长期待摊费用	40.75	11.59%	40.12	11.87%
内部研究开发投入合计		351.60	100.00%	337.99	100.00%

## 2020-2021 年研发费用占销售（营业）收入比例

单位：万元



### 3.2.2.3 企业应满足省级以上企业技术中心或设计中心或研发中心的要求。

公司建有标准化的技术中心，拥有行业先进的实验与检测设施设备，设备资产 200 万元。公司主要产品均拥有完全自主知识产权，科研成果转化率超过 90%，2020 年获得省级新产品 4 项。

公司新产品开发每年 4 个，现有授权专利 20 项，其中主导制定浙江制造团体标准 1 项，参与国标制定 2 项（2022 年参与制定“鞋底行业绿色工厂评价要求”行业标准，计划号 2021-0035T-QB）。

浙江海橡实业有限公司

序号	成果名称	成果类型	成果来源	关联RD编号	知识产权名称	转化方式	转化目标产品	转化时间	涉及关键技术	转化所取得的成效
1	高耐磨功能橡胶成型底	专利	自有技术	RD01、RD02、RD06	IP08 一种橡胶制品的硫化装置 (ZL201721568755.7) IP04 一种橡胶混炼胶片二段式连续冷却装置 (ZL201620097739.3) IP11 一种鞋底片材的涂胶装置 (ZL201820725969.9)	自行投资实施转化	新产品	2016-6-1	1、高耐磨长寿命二次硫化技术； 2、高耐磨鞋底配方及共混技术； 3、连续冷却慢性结合技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、销售合同 4、用户报告
2	HX-CXD-501 鞋底（中空气垫型功能橡胶鞋底）	专利	自有技术	RD01	IP08 一种橡胶制品的硫化装置 (ZL201721568755.7)	自行投资实施转化	新产品	2016-6-1	1、高耐磨长寿命二次硫化技术； 2、高耐磨鞋底配方及共混技术； 3、连续冷却慢性结合技	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准 5、销售合同
3	HX-CXDZ-402 橡胶鞋底（成型底对装底）	专利	自有技术	RD02	IP11 一种鞋底片材的涂胶装置 (ZL201820725969.9)	自行投资实施转化	新产品	2016-6-1	1、高耐磨持久光亮度配方技术； 2、鞋底片材涂胶技术； 3、防分裂同步硫化技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准 5、销售合同
4	HX-FPQT-503 鞋底片（喷砂牛筋全贴大片）	专利	自有技术	RD03	一种具有模具自动进出功能的仿革底片硫化机 (ZL201520427748.X)	自行投资实施转化	新产品	2016-6-1	1、提高挺性和耐磨性配方技术； 2、高稳定性自动冲裁技术； 3、防刮擦喷砂效果硫化技	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准 5、销售合同

5	牛皮层网底	专利	自有技术	RD04	IP04 一种橡胶混炼胶片二段式连续冷却装置，(ZL201620097739.3)	自行投资实施转化	新产品	2016-6-1	1、新型醇化反应配方技术； 2、高分散性两次密炼共混技术； 3、提高充模流动性硫化工艺技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准 5、销售合同
6	高铁橡胶微孔型减震垫	专利	自有技术	RD05	IP10 一种发泡橡胶减震垫加工用的烤箱 (ZL201820726878.7) IP12 城市轨道交通减震垫 (ZL201821514157.6)	自行投资实施转化	新产品	2017-1-1	1、高分子膨胀微球技术； 2、抗挤压发泡橡胶减震垫加工技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告 4、用户报告 5、企业标准
7	耐磨高弹微泡型橡胶鞋底片	其他	自有技术	RD06		自行投资实施转化	新产品	2017-4-1	1、高回弹微球膨胀发泡技术； 2、高耐磨微泡型橡胶鞋底片配方技术； 3、高均匀度炼胶工	1、检测报告 2、查新报告 3、企业标准
8	HX-CXD-161型鞋底	专利	自有技术	RD07	IP09 一种混炼胶片的冷却装置 (ZL201721575588.9)	自行投资实施转化	新产品	2017-4-1	1、高效散热混炼胶片散热技术； 2、高均匀双色鞋底配方技术； 3、防窜色成型模具结构设	1、专利证书 2、查新报告 3、检测报告
9	沿条成型组合鞋底	专利	自有技术	RD08	IP01 一种鞋材仿片的加工设备 (ZL201610676213.5) IP02 一种鞋材仿片的混料设备 (ZL201610679264.3) IP05 一种仿革底片送料机构 (ZL201620097738.9)	自行投资实施转化	新产品	2017-4-1	1、鞋底沿条同步一体化设计； 2、全自动组合鞋底加工工艺； 3、组合鞋底高均匀混料技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告

10	耐黄变防革底片	专利	自有技术	RD08	IP05 一种仿革底片送料机构 (ZL201620097738.9) IP03 仿革底片自动冲裁连续生产工艺 (ZL201010162759.1) IP01 一种鞋材仿片的加工设备 (ZL201610676213.5) IP02 一种鞋材仿片的混料设备 (ZL201610679264.3)	自行投资实施转化	新产品	2017-4-1	1、鞋底沿条同步一体化设计； 2、全自动组合鞋底加工工艺； 3、组合鞋底均匀混料技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、销售合同 4、用户报告 5、记账凭证 6、发票
11	纯白海军制式舰艇专用鞋底	专利	自有技术	RD09		自行投资实施转化	新产品	2018-5-1	1、高白度、耐黄变、防磨损专用鞋底配方技术； 2、两段式冰水快速冷却技术； 3、基于“Y”型结构防滑设计及成型技术	1、检测报告 2、查新报告 3、企业标准
12	高弹性柔软型雪地靴专用鞋底片	专利	自有技术	RD10	IP07 混炼胶的导胶装置 (ZL201721567936.8)	自行投资实施转化	新产品	2018-5-1	1、高回弹发泡基材配方技术； 2、基于翻炼成型冷却工艺的平整度控制技术； 3、二段式硫化工艺；	1、专利证明 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准
13	高耐磨抗撕裂型超轻橡胶发泡底	专利	自有技术	RD11	IP06 一种混炼胶切割装置 (ZL201721575587.4)	自行投资实施转化	新产品	2018-5-1	1、超轻橡胶发泡底配方技术； 2、低温一步炼胶工艺； 3、高效交联硫化改性技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准



浙江海橡实业有限公司

14	耐油型低温地域功能鞋底	其他	自有技术	RD12		自行投资实施转化	新产品	2018-5-1	1、高耐寒鞋底配方技术； 2、高速密炼补强技术； 3、高效止滑鞋底结构设计；	1、检测报告 2、查新报告 3、企业标准
15	防滑轻质休闲鞋底	专利	自有技术	RD13	防滑复合发泡鞋底 (201821514228.2)	自行投资实施转化	样品 / 样机	2018-12-1	1、防滑鞋底一次发泡技术； 2、防滑多层结构设计； 3、聚氨酯-EVA共混改性技术；	1、专利证明 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准
16	城轨交通橡胶减震垫	专利	自有技术	RD14	IP10 一种发泡橡胶减震垫加工用的烤箱 (ZL201820726878.7)	自行投资实施转化	样品 / 样机	2018-12-1	1、基于箱体保护硫化技术； 2、抗老化减震垫配方技术； 3、微孔型减震垫制备技术；	1、专利证书 2、检测报告 3、查新报告 4、企业标准
17	高止滑EVA复合发泡鞋底	其他	自有技术	RD15		自行投资实施转化	样品 / 样机	2018-12-1	1、一次发泡复合混炼技术； 2、高耐磨止滑鞋底填料预混技术； 3、自动冲裁高效制备技	1、检测报告 2、查新报告 3、企业标准 4、销售合同
18	抗菌3D曲线正装鞋鞋底	其他	自有技术	RD16		自行投资实施转化	样品 / 样机	2018-12-1	1、抗菌鞋材混炼控制技术； 2、纳米银复合抗菌技术； 3、3D曲线正装鞋鞋底结构设计；	1、检测报告 2、查新报告 3、销售合同

公司荣获了浙江省高新技术企业研发中心、浙江省科技型中小型企业等荣誉。

### 3.3 产业协同

#### 3.3.1 总则

公司致力于推进产业协同，特别注重加强战略合作，构建双赢机制，与供方和合作伙伴建立良好的合作关系，推动和促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

#### 3.3.2 要求

##### 3.3.2.1 企业具有对相关产业的技术引领能力，有效带动标准、产品、工艺及技术的进步

浙江海橡实业有限公司是一家集研发、生产、销售及服务于一体的仿革底制造企业。公司通过多模式的协作，如：设备协作、资源共享、技术转移、成果推广等模式的协作交互，调动不同企业的人才、技术、设备、信息和成果等优势资源，实现集群内企业的协同创新、技术交流和资源共享。

##### 3.3.2.2 企业应主动建立互利共赢的供应商合作关系

材料供应及时，保障生产运营，产品准时交货对于公司正常运转意义重大。至此，公司采购部根据《合格供应商名录》，从中选择已获样品承认，交货绩效良好、品质可靠、价格有市场竞争力的供应商进行采购；如果客户已指定供应商时，应从客户指定的供应商采购各相关的物料，如需变更，则需经客户核准后方可变更；具体参照《供应商管理程序》执行。

目前，采购部门供应商名录中即合格供应商，共 33 家供应商，浙江省内 15 家，占比 51.51%。

表 3-3 合格供方名录



序号	供 方	材料名称	电 话	联系人	采购数量/kg	采购金额/元	备注
1	株洲兴隆新材料股份有限公司	白炭黑	0731-28618873	凌赛克	462000.00	2513280.00	
2	台州市黄岩东海化工有限公司	促防剂	0576-84273042	倪国兰	44500.00	943100.00	浙江
3	惠州市升龙实业有限公司	氧化锌	0752-6674338	李世波	65000.00	556000.00	
4	朗盛(宁波)颜料有限公司	颜料	021-60368736	俞成灏	31000.00	407000.00	浙江
5	泉州市连胜橡胶科技有限公司	硫磺药膏	0595-22289838	蒋迎春	77000.00	473300.00	
6	东莞启隆橡胶化工材料有限公司	助剂	0769-87422875	周文秀	80050.00	2042350.00	
7	东莞元林塑料有限公司	高岭土	0769-88319157	潘先生	483000.00	725660.00	
8	东莞色真塑料有限公司	色胶	13712176635	冯 艳	10300.00	356990.00	
9	杭州中奕实业有限公司	橡胶	15825505668	徐峰	275000.00	3497500.00	浙江
10	上海托帕化工材料有限公司	炭黑	021-34700187		45500.00	472680.00	
11	桐乡市润渤化工有限公司	油品	0573-88020766	沈一飞	146200.00	1393613.00	浙江
12	东莞市祥芸化工有限公司	助剂	13713069208	陈森林	22680.00	501984.00	
13	恒河材料科技股份有限公司	树脂	13819875279	姚伟	96800.00	624610.00	浙江
14	山西北海橡胶有限公司	再生胶	15235435555	崔曜	200000.00	753200.00	
15	浙江正信橡胶有限公司	橡胶	0571-86967248	正小彤	230000.00	2737400.00	浙江
16	杭州臣悦化工有限公司	橡胶	18072833355	周云飞	189000.00	2337000.00	浙江
17	宁波道源橡塑科技有限公司 (宁波道源橡胶贸易有限公司)	炭黑/橡胶	15606577287	施明埕	205000.00	2676775.00	浙江
18	烟台世缘橡胶有限公司	高苯乙烯	15066758881	刘逍遥	100000.00	1629000.00	
19	昱泰(上海)实业发展有限公司	助剂	021-57899011	朱宗元	46275.00	1349695.00	
20	温州市杏丽腊石皮粉厂	陶土	13758475509	徐杏丽	266840.00	100333.40	浙江
21	温州金橡油品有限公司	油品	13532988885		26100.00	242100.00	浙江
22	嘉兴市景方贸易有限公司	助剂	13004205821	张虹	34350.55	461518.53	浙江
23	嘉兴市延球颜料有限公司	助剂	13867348263	周洪水	600.00	39000.00	浙江
24	杭州旭达贸易有限公司	EVA	0571-87770607	于香琴	15000.00	342500.00	浙江
25	宁波顺泽橡胶有限公司	丁腈胶	13056961950	蒋志强	1050.00	15435.00	浙江
26	无锡市千聚恒贸易有限公司	助剂	15852698117	蒋玉香	57400.00	626340.00	
27	南京禾越橡胶科技有限公司	偶联剂	13776601620	李琦	2000.00	67050.00	
28	泉州可优新材料科技有限公司	助剂	15860471266	曾俊俊	6100.00	168450.00	
合计					3218745.55	28053863.93	

### 3.4 社会责任

#### 3.4.1 总则

我们认为，企业是经济和社会属性的统一体。企业是在一定的社会环境中从事生产经营活动的，其行为必然会对社会产生各种影响。

企业的社会性决定了企业同社会的其他成员进行经济交往时，既要受自然规律的支配，同时又要遵守法律和社会道德，承担相应的社会责任，与社会一道解决就业，社会保障，环境保护，资源短缺等方面的社会问题，企业应诚信经营，履行企业社会责任。并积极主动地赞助社会公益事业。

### 3.4.2 要求

“实力越强，责任越大”，海橡自创立以来，始终把“为顾客创造价值，为员工谋求发展，为社会承担责任，为股东实现回报”作为宗旨，致力于社会和谐，共筑美好家园。同时注重生态、环保、智能，引领当下绿色风潮，为客户提供优质、满意的产品与服务。

#### 3.4.2.1 企业应营造诚信经营文化，每年公开发布质量诚信报告。

质量诚信体系是社会信用体系的重要组成部分，通过开展企业质量诚信体系建设，培养和增强企业诚信意识和信用管理水平，公司正在积极策划实施按 GB/T29467-2012《企业质量诚信管理实施规范》标准要求，建立质量诚信管理体系。公司每年定期发布《质量诚信报告》。

#### 3.4.2.2 企业应主动承担公共责任，每年公开发布社会责任报告。

社会责任宗旨是通过发展和实施社会责任标准，促进工人工作条件的改善和增进劳资双方的理解。要求企业在赚钱的同时，也要承担社会责任，对工作环境、员工健康与安全、员工培训、薪酬、工会权利等具体问题，都设有最低标准。同时公司为解决社会对残疾人等特殊人群的关爱，集中安置残疾人工作超过公司总人数的25%。社会责任是为了创造一个“我为人人，人人为我”的良好社会风尚。勇于担当，敢于认错。维护国家利益与荣誉。维护国家尊严，爱国爱民。乐于奉献，不言代价与回报。热心公益事业，维护国家统一。公司每年发布《社会责任报告》。

#### 3.4.2.3 企业应按照 ISO14001:2015、GB/T 28001-2011 要求，建立和实施环境和职业健康安全管理体系。

公司通过环境和职业健康安全管理体系认证公司在社会公共责任方面有了很大的提高：

##### (1) 安全生产：

目前公司已建立健全了各项安全规章和各个岗位的安全操作规程，坚持对职工进行岗前安全培训，在主要生产经营场所设立了必要的安全防范设施并定期进行检

查。三年来，未发生重大安全生产事故，无安全生产行政处罚记录，认真开展安全隐患排查活动。其中公司被评为安全生产标准化三级企业。

社会治安：

通过与安保部门的一致努力厂区及周边治安环境明显改善，基本没有治安、刑事案件发生。

环境保护：

三年来，无环境污染事故，各污染源稳定达标排放，各类环境治理设施运转正常，对于生产过程中的废水、固体废弃物和噪音问题，公司已采取了适当的环保措施。

➤ 废水

①工业废水包括：清洗、冷却等工艺过程产生的废水和生产车间地面冲洗水等

设备冷却水汇至循环水池循环使用，循环水池中不得洗手或清洗其它物品，也不得倒入任何油品、化学品或其它物品。保持冷却循环水流经的设备、管道和其周围的清洁。

②生活污水

生活污水经化粪池预处理后排入海宁市市政污水管网，最终经丁桥污水处理厂处理达标后排入杭州湾。

废水来源及处理方式见表 3-4

表 3-4 废水来源及处理方式一览表

污水来源	主要污染因子	排放方式	处理设施	排放去向
生活污水	化学需氧量、氨氮、悬浮物	间歇	化粪池	杭州湾

➤ 废气

主要为柴油发电机、挥发的汽油、挥发的溶剂、汽车废气。机修工做好柴油发电机的保养工作，使柴油燃烧更完全，减少废气的产生。检测室、机械设备操作工在使用溶剂和汽油时，尽量减少使用量，并随时关瓶盖，防止溶剂和汽油的挥发。汽车定期年检。在使用中要注意保养，发现排气管有黑烟排放时，考虑进行发动机的保养，减少废气的排放，

确保废气排放达到国家和地方废气排放标准的要求。 公司执行 2016 年 7 月 1 日施

行的《浙江省大气污染防治条例》。在满足使用要求和性能的前提下，尽量选购一些产生废气污染物量或浓度少的设备、原材料、辅助材料、燃料。

公司目前的废气排放是生产过程中溶剂的挥发时的气味，在条件允许的情况下，尽可能采用先进设备，公司目前的控制方法是搅拌缸加盖，尽量减少溶剂的挥发。公司车辆尾气排放要符合当地法律、法规，每年年检合格后方可使用；对严重超标排车辆要及时淘汰，车辆要使用无铅汽油。各部门要采用先进的生产工艺，尽可能减少有害气体的产生。

保证生产设备的正常运行，以便防止粉尘的排放超标。

➤ 噪声

噪声污染源主要来自空压机、压机、PLC 成型机等生产设备产生的机械噪声，具体治理措施如下：

表 3-6 噪声来源及处理措施

序号	噪声源	台数	位置	运行方式	治理措施
1	恒压供水系统	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
2	空压机	2	生产车间	连续	室内布局、设备选型
3	低压机	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
14	密炼机	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
15	开炼机	7	生产车间	连续	室内布局、设备选型
16	上辅机系统	2	生产车间	连续	室内布局、设备选型
17	橡胶自动成型机	5	生产车间	连续	室内布局、设备选型
18	修边机	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
19	鞋底后整理线	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
20	油压式切片机	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
21	油压式自动送料冲型裁断机	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
22	环保空调	1	生产车间	连续	室内布局、设备选型
26	冷却塔	1	生产车间	连续	设备选型

➤ 固（液）体废物

①种类和属性

表 3-7 固体废物种类和汇总表

序号	环评预测种类(名称)	实际产生种类(名称)	实际产生情况	属性	判断依据	废物代码
1	废醋酸乙酯	废醋酸乙酯	已产生	危险固废	名录	HW06, 900-403-06
2	废包装桶	废包装桶	已产生	危险固废	名录	HW49, 900-041-49
3	废机油	废机油	已产生	危险固废	名录	HW08, 900-249-08
4	废抹布、废手套	废抹布、废手套	已产生	危险固废	名录	HW49, 900-041-49
5	废包装材料	废包装材料	已产生	一般固废	名录	/
6	生活垃圾	生活垃圾	已产生	一般固废	名录	/

布袋除尘器收集的粉尘、收集的边角料和次品均回用于生产，故均不计入固废。

②固体废物产生情况

固体废物产生情况见表 3-8

表 3-8 固体废物种产生情况汇总表

序号	固废名称	产生工序	属性	折合全年产生量
1	废醋酸乙酯	UV 光油轴清洗	已产生	0.24 吨
2	废包装桶	原辅料使用	已产生	0.24 吨
3	废机油	设备维护	已产生	0.24 吨
4	废抹布、废手套	设备维护	已产生	15 吨
5	废包装材料	生产过程	已产生	0.06 吨
6	生活垃圾	职工生活	已产生	76.8 吨

③固体废物利用与处置情况

固体废物利用与处置见表 3-9

表 3-9 固体废物利用与处置汇总表

序号	固废名称	产生工序	属性	利用处置方式
1	废醋酸乙酯	UV 光油轴清洗	危险固废	委托嘉兴市固体废物处置有限责任公司处置
2	废包装桶	原辅料使用	危险固废	
3	废机油	设备维护	危险固废	
4	废抹布、废手套	设备维护	危险固废	混入生活垃圾
5	废包装材料	生产过程	一般固废	外卖综合利用
6	生活垃圾	职工生活	一般固废	委托环卫部门清运

废醋酸乙酯、废包装桶和废机油经收集后委托嘉兴市固体废物处置有限责任公司(浙危废经第 78 号)处置，废包装材料收集后外卖，废抹布和废手套混入生活垃圾与生活垃圾一同委托环卫部门清运。

(4) 道德行为:

公司在生产经营活动中诚实、守信，获得顾客、供应商、质监、工商、税务等方面的广泛好评。

#### **(5) 公益支持:**

“扶贫济困”是公司帮助困难群体贡献力量的方针。公司热心支持公益事业，全力打造国家、企业、职工“三赢”的局面。多年来，海橡积极投身公益事业，努力为社会为国家为人民奉献自己的力量：据不完全统计，到目前为止，公司先后捐款二十多万用于爱心助学、扶贫济困、科教文化、抗震救灾、五水共治、慈善捐款等方面；公司定期组织员工积极参加无偿献血活动，弘扬中华民族团结友爱的人道主义精神，传播无私奉献的传统美德。表现出不断追求卓越绩效的社会责任感，获得了社会各界的充分肯定和高度赞誉。

## **4 组织环境和战略**

### **4.1 总则**

公司实施战略管理，通过收集、分析外部条件，以及公司内部优劣势，结合公司发展方向，制定战略目标，规划并部署实施，确保公司“海橡鞋材、立足全球，做一流橡胶仿革底鞋材企业”的愿景目标的实现。

### **4.2 战略制定**

#### **4.2.1 提要**

海橡专注于鞋材行业，收集内外部环境的信息，行业发展现状和趋势，确立了战略及战略目标，并在实施过程中进行调整。

#### **4.2.2 战略制定过程**

##### **4.2.2.1 完善战略管理体系，科学制定发展战略**

###### **(1) 完善的战略规划组织架构**

参与战略制定的包括董事长、公司领导及各职能部门，战略的制定主要由总经理和各职能部门负责人完成，同时在战略编制的过程中听取行业专家，由董事长批准后实施。

###### **(2) 科学的战略制定过程**

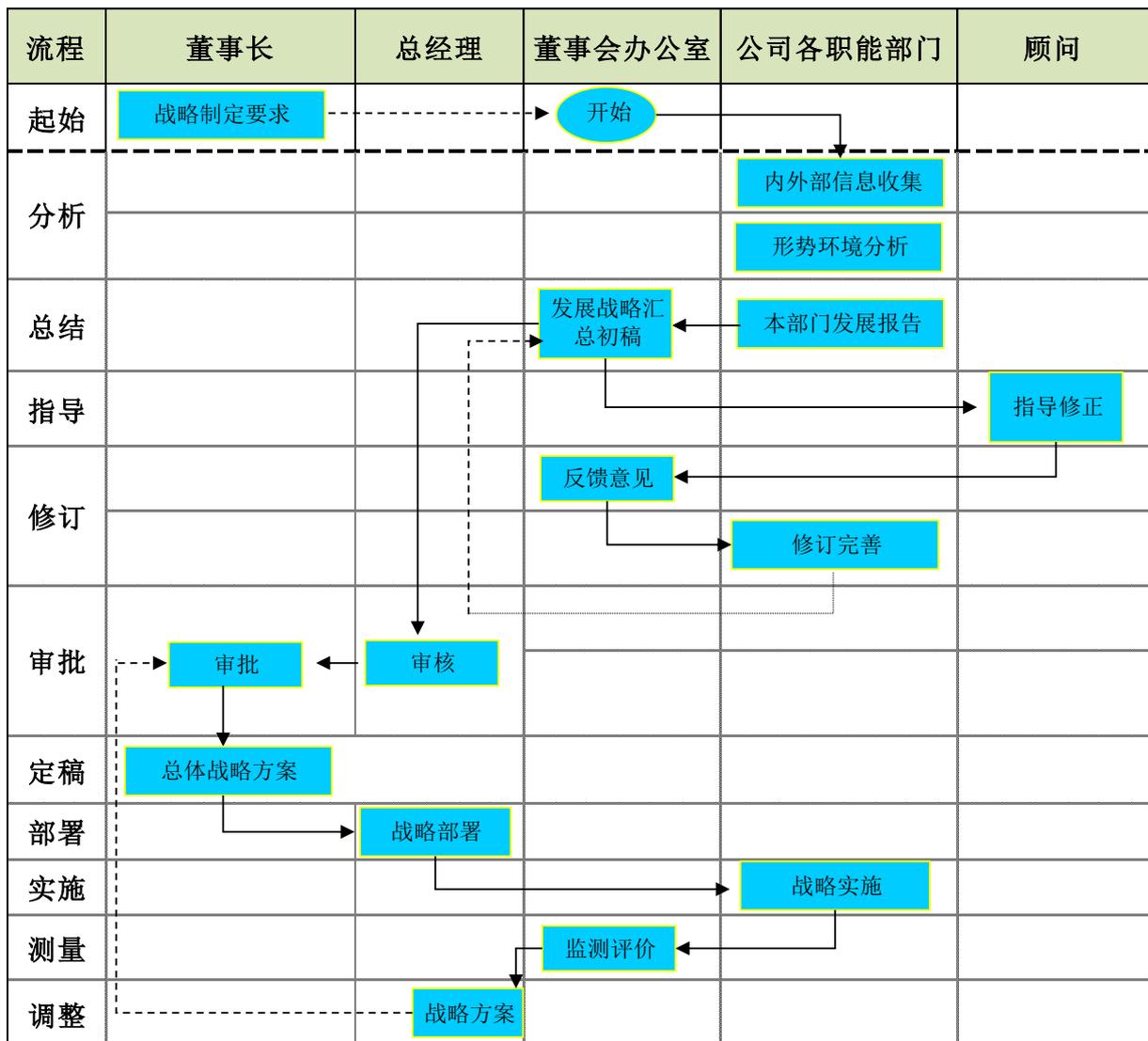
海橡按以下战略管理流程开展，使参与者各司其职，通过全面分析，科学论证，最终形成决策。战略管理流程，见图 4-1。

### (3) 战略周期的确认

为保证公司战略发展与宏观环境、市场环境的适应性，公司战略分为远期计划时间为5年（发布五年阶段战略）、近期计划时间为1年（即“年度经营计划”）。同时为保持对市场竞争的快速反应，公司高层每年对战略进行定期评估。

每年年底对本年度战略实施情况进行分析和评价，总结与战略预期的差别，制定来年的短期战略，必要时对总体战略方案作相应的调整；在五年战略期末，筹划下一个五年战略规划。

图 4-1 战略管理流程



#### 4.2.2.2.2 全面收集，科学分析，为战略提供依据

公司由各职能部门负责对公司内外部环境关键信息的收集、整理、筛选、分析。主要数据来源有行业协会、网络资源、期刊杂志、统计年鉴、各公司公开资料、市场调研数据、战略合作伙伴提供的行业分析报告、合作伙伴走访资料、行业分析报告等。见表4-1。

表 4-1 内外部环境数据来源

分析层面		信息要素	收集部门
外部 环境 分析	宏观环境	宏观经济政策、鞋材产业政策；鞋材上下游产业的发展方向、行业准入政策；顾客消费方式、价值观、生活方式等方面的变化。	董事长 综合行政部
	市场状况	鞋材市场容量及需求变化；不同地区、人群的需求量与需求特征预测，新市场的需求预测；顾客购买动机及关注点变化，顾客分布及满意度变化。	董事长 综合行政部 营销部
	行业分析	鞋材行业整条产业链的发展趋势，产品、技术的更新换代等；鞋材零售行业、上下游企业及相关行业的新技术与技术变革、技术和产品生命周期的变化趋势	董事长、综合行政部、营销部、研发部
	竞争分析	竞争对手的市场占有率、运作方式、战略蓝图及实施步骤、关键成功因素；上下游产业竞争态势、潜在进入者、顾客讨价能力、供应商还价能力等；顾客满意度等服务指标。	总经理 综合行政部、营销部、研发部
内部 能力 分析	使命与愿景、价值观	企业愿景与使命 企业核心价值观	董事长 总经理
	总体状况（资源与能力）	主要供应商的数量、供方的业务增长率；企业成功的关键因素；海橡品牌价值；各项财务指标；人力资源优劣势等。	综合行政部、物流部、生技部、营销部、研发部等

表 4-2 内外部环境数据分析方法

分析层面		信息要素	分析方法
外部 环境 分析	宏观环境	经济环境、政治法律环境、社会环境、技术环境	PEST 分析、趋势分析法
	市场状况	市场、产品、顾客	趋势分析法
	行业分析	市场集中度、产业链、产品生命周期、技术趋势	五力分析模型
	竞争分析	总体竞争环境；主要竞争对手；技术、产品、服务的关键变化；上下游竞争态势；潜在进入者情况；财务分析	SWOT 分析、竞争对手分析、标杆企业分析
内部 能力 分析	使命与愿景、价值观	企业使命、发展愿景	头脑风暴
	总体状况	供应链、产品、生产、技术、品牌、质量保证、	价值链分析、企业资源能



	(资源与能力)	财务、人力	力分析、SWOT 分析
--	---------	-------	-------------

### (1) 外部环境分析

①**宏观环境分析 ( PEST )** 通过国内外政治与法律环境、经济环境、技术环境、社会文化环境等各方面的因素进行分析 ( PEST 分析 ) ，把握企业发展的方向。见表 4-3。

表 4-43PEST 分析

PEST	收集	分析内容	结论
政治法律环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 国内外政治局势</li> <li>✚ 国内外法律法规、税收政策、优惠政策和产业结构的延续性</li> <li>✚ 国家出台多项扶持自主品牌的发展政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 目标市场国家和地区的政治局势、法律法规、政策措施、顾客资源优势等营销环境分析</li> <li>✚ 2021-2025年中国鞋材市场分析与投资前景研究报告</li> <li>✚ 国家“十四五”国家战略性新兴产业发展规划</li> <li>✚ 橡胶加工业“十四五”发展规划指导意见</li> <li>✚ 中国与欧美贸易争端发展形势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 国家政策自主品牌高端仿革底鞋材装备制造业做大做强，具备较强的研发实力、产品质量较高、生产工艺较先进的大型天然橡胶环保仿革底鞋材生产企业面临良好的发展契机</li> <li>✚ 我国支持企业扩大基础设施内需市场</li> <li>✚ 新型鞋材所属的制造业属于国家传统优势行业之一</li> <li>✚ 知识产权保护 and 执法力度加大</li> </ul>
经济环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 国内外经济形势发展与模式变化</li> <li>✚ 人力资源和其他资源情况</li> <li>✚ 国家橡胶产业发展</li> <li>✚ 中国橡胶市场发展</li> <li>✚ 公司的机会和主要市场选择</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 我国橡胶市场产业发展的现状和对策研究</li> <li>✚ 全球区域经济形势发展动态</li> <li>✚ 中国人口报告</li> <li>✚ 促进天然橡胶产业发展的若干意见</li> <li>✚ 国家及行业十四五规划，橡胶装备制造业发展</li> <li>✚ 上游原材料市场与上下游产业链分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 橡胶产业改革政策的实施、生活水平的提高以及全国橡胶市场的快速发展，橡胶仿革底行业还将继续保持健康稳定的发展态势</li> <li>✚ 新型橡胶的发展，支撑了橡胶鞋材产品市场的发展</li> <li>✚ 绿色环保逐渐成为人们追求的一种健康的生活方式</li> <li>✚ 我国人力资源成本提高，国际化人才相对较少</li> </ul>
技术环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 国内外仿革底鞋材竞争能力与趋势</li> <li>✚ 国内外仿革底鞋材领域应用技术的发展趋势</li> <li>✚ 合作伙伴技术发展的影响</li> <li>✚ 高端产品发展趋势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 高端、高保真技术在仿革底鞋材的应用</li> <li>✚ 鞋材不同材质的交叉运用趋势</li> <li>✚ 环保鞋材发展趋势的影响</li> <li>✚ 高新技术和新材料在制作鞋材的应用分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 信息化管理更多的运用到现代制造领域</li> <li>✚ 本土企业的技术不断进步，不亚于欧美老牌户外装备企业。</li> <li>✚ 预计未来2-3年很多外国鞋材生产厂家将考虑将工厂搬迁到中国来生产，竞争激烈，需要走产品差异化路线</li> </ul>
社会文化环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 健康环保等生活理念带来的影响</li> <li>✚ 各国生产休闲方式、风土人情、文化特色</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 主要竞争对手社会责任年度发展报告</li> <li>✚ 目标市场国家和地区的社会文化环境</li> <li>✚ 企业可持续发展项目证书、产品认证等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ 企业社会责任、关联行业赞助活动是企业通向可持续发展的重要途径，提高企业的品牌形象力和声誉</li> </ul>

## ②行业环境分析

### （一）行业发展背景

橡胶制品指以天然及合成橡胶为原料生产各种橡胶制品的活动，还包括利用废橡胶再生产的橡胶制品。合成橡胶的产量已大大超过天然橡胶，其中产量最大的是丁苯橡胶。而我国是世界天然橡胶的消费及进口大国。近年来，随着国家的不断发展，其橡胶制品行业也得到了较为快速的增长。根据数据显示，截止到 2021 年我国合成橡胶行业产量为 811.7 万吨，同比增长 9.7%，橡塑制品营业收入 25684.9 亿元，同比增长 2.7%，产量总体呈上升趋势。

### （二）产业环境

目前我国橡胶轮胎主要运用于汽车轮胎，汽车销量会严重影响汽车轮胎销量进而影响橡胶轮胎市场。近几年，中国汽车行业呈现良好发展态势，连续九年蝉联全球第一，稳居全球最大的汽车生产国和新车消费市场，带动轮胎行业快速发展。随着当前国内外橡胶制品市场竞争越发激烈，各橡胶制品企业都想从日趋复杂的环境下在更大范围考虑公司的市场与资源分布，进一步提升竞争能力，增强品牌影响力，以实现总体利益最大化。

橡胶弹性地板，由于其高耐磨、高弹性、防滑、防潮、阻燃、抗静电、色泽艳丽、易铺设、易清洗保养等特点，尤其是通过不同的制作工艺，可以把橡胶地板仿制成石材、水磨石及木质地板图案，维妙维巧。实践证明橡胶弹性地板有效地克服了其它地板的不利因素，是未来最有市场前景的合成材料地板。

目前橡胶制品广泛使用橡胶地板有如下品种:公共场所和运动车船上作装饰用的弹性橡胶地板;耐酸碱和化学品腐蚀的橡胶地板;耐油橡胶地板;导电橡胶地板;抗静电橡胶地板;高度电绝缘地板;耐高温橡胶地板;抗超低温橡胶地板;高耐候性橡胶地板;高回弹性橡胶地板等等。这只是根据其主要用途粗略分类，其用量最大、用途最广的是公共场所和运动车船上做地面装饰用的弹性橡胶地板。

### （三）经济环境

国际市场反应敏感，国内宏观经济不景气，在国民经济中应用广范且发挥着重要作用的橡胶制品行业无可避免地受到波及。同时，上游三大橡胶制品出口国已组成战略同盟抬高胶价，导致橡胶制品行业因生产成本增加出现减产停产现象；

由于国内国外疫情影响，以及国家宏观调控政策，导致橡胶制品行业的发展速度放缓。

#### （四）政治环境

一方面：随着环保法规和劳动法规的不断修订，环保政策提高了经营成本，劳动力成本也急剧上升。

另一方面：随着我国供给改革的深入，相关标准体系的不断完善，市场对橡胶行业产品的质量及技术、规范管理经营行为、品牌建设等方面提出了更高的要求。增强了企业在品牌建设方面的必要性及紧迫性认识；促使企业在产品种类、质量及技术将得到进一步的提升；在研发设计的投入竞争加剧，新产品推出的周期极大缩短。

#### （五）竞争环境

近年，橡胶制品行业经济运行整体情况平稳，高性能产品增长较快。橡胶制品行业主要产品产量增幅较大，一些企业停掉了落后产品，大力发展优势主导产品，技术含量和附加值较高、符合市场需求的高性能产品、品牌产品增长率上升为两位数。此外，绿色产业化进程加快，仿革底模具市场向规模大、品种全、质量好、技术领先的企业集中。

在橡胶制品行业，需开发新技术传动带，提高新型输送带技术水平。橡胶制品行业要加快基础设施橡胶制品的研发和应用，鼓励自主研发，向产品专业化，生产规模化、管理效率化和体制集团化的跨地区企业集团发展。

鞋材定价是一种挑战性行为,任何一次仿革底价格的制定与调整都会引起竞争者的关注，并导致竞争者采取相应的对策。在这种对抗中，竞争力量强的仿革底企业有较大的定价自由，竞争力量弱的企业定价的自主性就小。通常它是追随市场领先者进行定价。

#### （六）疫情环境

2020年突如其来的新冠疫情打乱了整个世界的平静，全球无一幸免。新冠病毒疫情，所造成的不仅仅是短期企业环境的变化，而且还造成了很多长远性的战略环境变化。为了适应这种变化，企业不仅需要作出短期战术调整，经营战略也需要进行一些适应性调整。1，重新审视投资扩张战略，尤其是生产性投资扩张战略。

2, 重新审视、调整外贸出口战略。3, 重新审视产品结构与创新方向。4, 重新审视并调整销售渠道发展策略。

近年来, 随着我国体育产业的快速发展, 中国运动鞋市场步入多品牌时代, 大量资本进入中国运动鞋领域, 知名品牌纷纷通过上市步入资本市场, 海内外、多主体的联合投资成为知名运动鞋投资的主流形式。

从市场规模来看, 中国多次举办成功的富有纪念意义的大型体育赛事以后, 全民运动热情空前高涨, 加上近年来国家政策对体育产业的大力支持使得运动消费成为居民消费的新热点。同时, 运动鞋所拥有的时尚元素进一步拓宽了产品的消费市场。

随着运动鞋行业竞争的不断加剧, 大型运动鞋企业间并购整合与资本运作日趋频繁, 国内优秀的运动鞋制造企业愈来愈重视对行业市场的研究, 特别是对企业发展环境和客户需求趋势变化的深入研究。正因为如此, 一大批国内优秀的运动鞋品牌迅速崛起, 逐渐成为运动鞋行业中的翘楚!

综上所述, 迎合大型鞋业企业需求, 在保持仿片目前市场的地位的同时, 公司加大对成型底研发的投入, 增加了 EVA 造粒注塑贴合生产线, 逐步扩大市场占有率。

#### 4.2.3 战略和战略目标

##### 4.2.3.1 确定战略和关键战略目标及时间表

由战略小组组织召开公司战略研讨会, 经过外聘专家反复论证和各职能战略小组充分讨论, 并结合公司使命和愿景, 确定了总体战略(2021-2025年)为:

##### (一) 销售目标

公司在未来五年内抓住市场机遇, 积极开拓国内市场, 快速实现年销售额突破 1.5 亿元的销售目标。

##### (二) 拓展目标

2021-2025 年, 整合运营资源, 完善绩效激励机制, 以客户为导向, 基本建成完善的销售体系。加大研发力量, 无时无刻不激励研发人员积极进取, 高新技术企业每年申报, 使海橡鞋材在行业里始终把握龙头地位, 知名度享誉全球。

##### (三) 模式目标

未来 5 年内企业发展战略通过有效整合研发设计体系、企业文化、产品制造能力、营销渠道、管理体制等核心领域资源, 实现生产、直营、经销商渠道等多种经

营模式。在把握现有中高端国内市场的同时，尝试接触国内中低端的市场，在把握现有发展中国家市场的同时，不断开拓欧美发达国家市场；根据公司战略发展需要，持续打造核心竞争力，打造适合公司发展的核心经营战略模式。

#### 4.2.3.2 把握机遇，发挥优势，应对挑战

公司在制定战略目标时，充分考虑并预测国内的形势、宏观经济环境、法律法规、行业的发展趋势等方面给公司带来的长短期挑战，制定了相应的应对措施；同时，积极把握行业发展给公司带来的机遇，促进公司的发展。

表 4-8 应对机遇和挑战、发挥优势的战略措施

类别	机遇/优势	挑战	具体措施
短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 国内市场容量大</li> <li>⊕ 新兴市场国家发展潜力巨大</li> <li>➤ 出色的外部资源利用机会的把握能力</li> <li>➤ 自主研发的产品</li> <li>➤ 极强的成本控制能力</li> <li>➤ 先进生产线</li> <li>➤ 优秀的高管团队和专业人才队伍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 经济形势仍不明朗</li> <li>⊕ 成本上升压力明显</li> <li>⊕ 人民币升值压力</li> <li>⊕ 行业竞争激励</li> <li>⊕ 快速发展对资金需求增加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 加大引进国外先进制造生产线和相关自动化设备，提高劳动生产率。</li> <li>⊕ 加快国内布局，进一步拓宽发展平台，提升品牌知名度和销售业绩，应对市场竞争。</li> <li>⊕ 扩展营销手段，扩大市场辐射力，应对市场挑战。</li> </ul>
长期	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 国家鼓励企业转型升级</li> <li>⊕ 环保低碳等理念，将促进新型橡胶仿革底应用</li> <li>⊕ 国内品牌将受到更大的市场认可</li> <li>⊕ 绿色环保成为潮流生活方式市场需求日趋多样化</li> <li>➤ 快速响应的营销网络</li> <li>➤ 国际领先的技术和装备</li> <li>➤ 优秀的企业文化与机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 本土自主品牌、国际外来品牌共存</li> <li>⊕ 人民币升值压力</li> <li>⊕ 竞争对手新品研发和市场推广</li> <li>⊕ 市场表现整体放缓</li> <li>⊕ 中高端化、差异化、个性化运用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 时尚和专业互补发展。</li> <li>⊕ 重视品牌活动推广，营销方式持续多元化</li> <li>⊕ 升级产品，丰富品类</li> <li>⊕ 加快新材料、新工艺在仿革底鞋材中的应用。</li> </ul>

### 4.3 战略部署

#### 4.3.1 提要

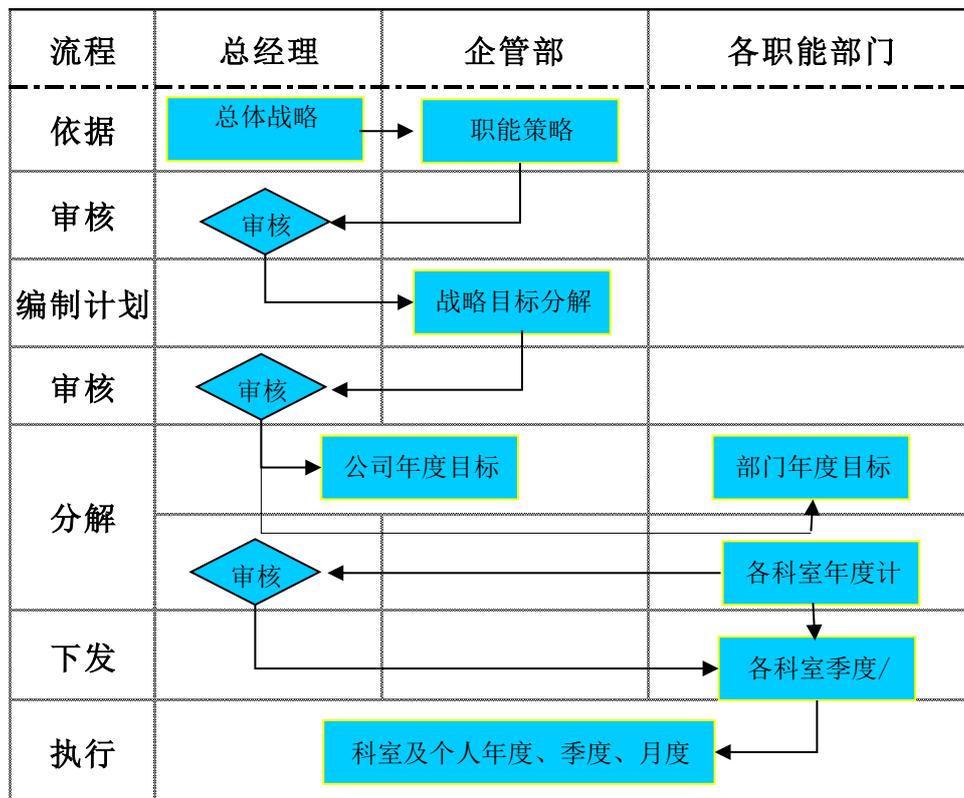
公司对五年战略总体规划进行了年度目标分解，并通过年度工作计划目标进行部署与考核；根据实际完成情况与关键绩效预测的对比进行调整，实现对战略实施的测量和控制并不断改进。

#### 4.3.2 实施计划的制定与部署

### 4.3.2.1 实施计划的制定

公司根据总体战略制定战略目标，确定公司关键绩效指标。通过战略目标----年度工作计划目标-----部门工作计划----员工方针目标分解的形式，将任务层层落实，从管理层次和时间跨度两个纬度上分解战略目标，部署战略。在计划展开与目标传递过程中，进行资金及其他资源匹配，并定期进行评估分析调整，以保证计划实施完成。为确保战略落地及有效实施，公司将总体战略进行分解，部署流程，见表 4-9。

表 4-9 战略部署流程图



### 4.3.2.2 战略规划的展开、长短期计划及其关键变化

#### (1) 职能战略规划展开实现关键战略目标

为了达成公司战略目标，公司作出了以下几方面的分步骤实施计划：

未来五年，公司将作为一家销售渠道完善、研发设计能力突出、综合生产能力强、品牌知名、管理科学、核心竞争力明显的市场最受欢迎的鞋业供应商的总目标，公司主要在以下几个方面努力：

第一，公司将以市场为导向，积极开拓国内市场，与长期客户建立战略合作机制，完善销售渠道，稳定和扩大市场占有率，五年后达到年销售额突破 1.5 亿元；

第二，以科技进步为手段，不断加强设计研发创新和技术积累，改进生产制造工艺，提升设计研发和生产能力，创新产品类别，持续提升公司仿革底的个性化、时尚化、新功能化；

第三，以科学管理为基础，不断完善公司管理制度，提升管理水平，强化产品品质管控、生产成本管控、人力资源管控，提高企业员工的工作积极性和工作效率，提升公司管理的科学性和艺术性；

第四，继续推进精益制造，不断夯实提供优质产品的全面能力，打造自主品牌，增强客户的满意度，在业内树立良好的口碑和品牌价值；

第五，整合各方资源，大力推进将“互联网+”和“大数据”等思维创造性融入仿革底研发、生产和销售各个环节的商业模式创新和管理模式创新，增强员工和客户的满意度，提升股东的投资回报率。

使公司在未来，由单一的产品输出转变为品牌输出、产品输出、技术输出等综合输出的商业模式，成为集设计研发生产销售及服务为一体的仿革底生产及服务提供商。

## (2) 关键变化

表 4-10 产品与服务、顾客和市场、经营管理方面的关键变化

类别	在产品与服务、顾客和市场、运营方面的关键变化
产品与服务	⊕ 新材料、新技术的快速发展及其在鞋材装备领域的应用
顾客和市场	⊕ “时尚、环保”逐步成为鞋材基本需求
运营	⊕ 国际品牌进军中国市场增强

### 4.3.2.3 资源配置

公司对总体战略规划和各职能部门的战略规划进行细分后，从人力、物力和财力三方面对各部门进行资源配置，以保证战略得到有效实施。

#### (1) 人力资源配置

人才以适宜性、合理性和长远性为原则；一是通过不断加强培训力度，增强内部员工的履职能力；二从国内外专业研发机构合作及国内各大专院校招聘专业人才为公司积蓄力量，使公司拥有一支实力强劲的队伍，以推动企业的发展和卓越绩效的实现。

#### (2) 基础设施配置

根据公司战略及行业占有率的目标，在部门职能战略及年度计划中，制定相应的基建项目预算、技改项目预算以及信息化预算等。将战略实施的结果制度化，并持续配置各种资源，以确保战略规划所取得的关键结果。

### **(3) 财务资源配置**

坚持稳健型财务策略及财务一体化管理原则，适度投资分配，提高各项资源的投入产出效益；推动“费用、成本、风险”业务精细化，由经营控制向经营决策与支持转变。

#### **4.3.2.4 关键绩效测量**

##### **(1) 构建关键绩效指标**

公司建立了科学的 KPI 体系，其中 8 个重要 KPI 作为关键战略目标指标（见表 4-7，用于测量、评价总体战略规划实施和进展情况。

##### **(2) 监测体系**

公司定期监测、评价战略规划实施效果，对未完成的指标制定改进措施，识别创新机会，实施改进。

职能部门定期对职能战略规划执行情况进行测量、分析、提出改进和调整建议、由管理委员会进行汇总分析后提出调整战略规划、目标和长短期计划的建议，提交战略管理委员会审批执行。

##### **(3) 强化测量系统**

根据外部环境及内部资源能力的变化，公司对战略监测体系的科学性、有效性，定期、及时从绩效测量机制、KPI 设置、测量方法及工具应用、反馈效率及渠道等方面系统评价和分析，强化战略监测体系，对所有指标细化分解，放入相关职能规划进行衡量，确保协调一致，通过战略部署相关指标职能。

##### **(4) 涵盖相关方**

公司关键战略目标指标涵盖了全部生产经营过程和各职能部门，并综合考虑了股东、员工、客户、供应商等相关方利益。

#### **4.3.3 绩效预测**

公司通过信息市场调查报告、顾客满意指数调查分析报告，结合专项市场调查，并运用等多种统计预测技术，对本公司及竞争对手历史和未来绩效进行预测。

## 5 领导作用

### 5.1 总则

高层领导的引领和推动是企业成功的前提。以王周林董事长为核心的高层领导充分发挥了核心领路人的作用，确立了远大的使命、愿景和核心价值观，并通过现代化的企业管理，推动海橡持续发展。在追求经济效益的同时，也注重履行社会责任。

### 5.2 高层领导的作用

#### (1) 主导创建企业文化，以文化影响员工及相关方，并在落实中率先垂范

##### ①主导创建企业的使命、愿景和价值观

浙江海橡实业成立于 1976 年，是国内鞋材专业龙头企，在公司成立以来，海橡依托公司文化，高层领导在企业不断发展中不断丰富公司文化和品牌内涵，挖掘富有海橡特色元素，精心培育海橡的使命、愿景和核心价值观等文化体系，

公司的使命：以市场为向导，创造更健康更美好生活

公司的愿景：海橡鞋材、立足全球，做一流橡胶鞋材企业

公司的核心价值观：创造价值、关爱员工、回馈社会

公司的质量方针：完善管理、确保质量、续改进、客户满意

公司的企业精神：以人为本、以质取胜、开拓创新、争创一流

公司的员工职责：坚守诚信品质、严格履行职责

公司的经营目标：海橡鞋材、立足全球

环境方针：遵守法规、减废防污、全员参与、绿色环保

经营理念：诚信务实、持续改善、永续经营、社会责任

##### ②贯彻到全体员工并影响到各相关方

高层领导以多种方式向全体员工宣贯海橡文化并影响到各相关方见表 5-3。

表 5-3 企业文化宣贯

沟通方式	目标群体	沟通途径
------	------	------

双向沟通	3个月以内的新工	新员工教育培训、试用期沟通
	大学生职工	大学生座谈会、大学生交流群、大学生活动
	公司员工	职代会、团代会、办事处负责人会议、客服投诉会议、年中总结汇报会、年度工作会议
		文体比赛、座谈会、主题征文比赛、知识竞赛、员工通信稿
		合理化建议征集、员工邮箱
	客户	电话询问、拜访交流、客户答谢、顾客满意度调查
	供应合作方	高层拜访、电话沟通、合同、协议
单向沟通	公司员工	员工服务热线、企业文化宣传栏、公司网站
	客户	海橡官网、网络宣传、展会宣传
	政府、社会团体	工作汇报、赞助公益活动、活动赞助、旅游俱乐部

### ③在文化建设落实中率先垂范

高层领导在落实价值观方面率先垂范：

员工成长方面，积极参与海橡内外授课工作，开设企业文化专项课程，向每一位新入司员工宣讲海橡的使命、愿景和价值观，建立和实施员工成长和发展通道。

客户满意方面，秉承“努力成为你最好，最稳定，最可靠的供应合作伙伴”的服务理念，做好售后服务，打造海橡服务品牌。

企业发展方面，倡导诚信经营，营造和谐企业氛围。

社会认可方面，注重公益支持，勇于承担社会责任，积极促进残疾人就业，公司就安置残疾人员工占总人数的 25%。

## (2) 鼓励坦诚的双向沟通，以卓越绩效活动强化组织的方向

### ①沟通载体和方式

高层领导通过下述传播方式，向全体员工及其他相关方沟通海橡使命、愿景和价值观，并确保双向沟通，见图表 5-4。

表 5-4 传播、沟通方式

沟通对象	传播方式渠道	沟通方式
员工	高层与员工对话会、座谈会、员工培训等	双向沟通交流

沟通对象	传播方式渠道	沟通方式
	年度工作会议	交流座谈
	宣传片、海橡网站、文化墙、宣传栏、展板	传播为主
	评选表彰先进员工等	榜样激励
经销商 顾客	答谢年会、高层拜访、现场拜访、电话沟通、邮件沟通、顾客访谈、顾客满意度调查等	双向沟通交流
	展示厅、海橡网站、宣传册、宣传片、产品展销会等	传播为主
供应商	高层拜访、电话沟通、邮件沟通、供应商访谈、联合开发等	双向沟通交流
政府团体	宣传册、宣传片、海橡网站、公益活动、公益广告等	传播为主

### ②鼓励坦诚、双向沟通

高层领导鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通，营造鼓励相互交流的氛围，采纳员工的合理化建议，通过行动传递领导重视沟通的信号。

为员工提供沟通渠道，减少沟通层级，避免信息失真；设立明确可信的原则，使员工在信任的前提下进行有效沟通，站在平等的角度上来理解沟通工作，在关注企业利益的同时也重视员工的感情和需求，以确保员工都能安全顺畅地提出意见，对于员工提出的意见和建议进行及时反馈，激发其工作热情。

### ③激励卓越绩效活动

高层领导重视企业卓越绩效活动，通过实施合理化建议采纳奖励，并根据年度指标完成情况评选各种先进奖励等，在年度的工作会议上对其进行表彰和奖励，激发员工开展卓越绩效活动的积极性，强化达成企业的使命、愿景的方向。

## (3) 积极营造健康的企业环境

### ①营造诚信守法的环境

高层领导坚持依法治企，自觉遵守国家各项法律法规，恪守诚信经营，并把诚信经营作为选择经销商、供应商和合作伙伴的首要条件。在生产经营过程中，注重产品质量，遵守质量安全条款，强调供销合法，重视合同的合法、合理，并签署《商务廉洁合作声明》，实施网上公开询价，使商务活动公平、透明。

高层领导在诚信经营中不仅身体力行，还要求员工遵纪守法。通过完善内部规章制度约束员工的行为。

### ②营造有利于改进、创新的环境

公司制定《合理化建议征集管理办法》，征集对公司内部管理及顾客服务方面的合理化建议；鼓励员工申报实施改进项目，高层亲自通过沟通协调会议商讨、民众调研等形式了解情况，给予项目最大范围的支持；大力推行改进小组活动，使公司一线员工广泛参与到公司服务质量经营业绩的提升上来。公司每年都对以上各类活动、竞赛进行评比和奖励，有效增强了干部员工主动参与的积极性。

### ③创造有利于快速反应的环境

优化组织结构，公司的采购、销售部门建立了市场情报收集与反馈系统，通过授权和灵活的组织结构，对外部环境的变化建立了快速反应的机制。

加速企业信息化系统的完善，实现企业从采购、生产、仓储、技术、财务、人事、成本以及电子商务管理等，为每个环节都提供信息化的标准管理流程，切实保障海橡快捷、高效运转。

### ④创造促进企业学习和员工学习的环境

高层领导以身作则，带头学习，参与和主持主要培训和重要会议研讨，倡导建立学习型组织。

在高层领导的主导下，出台学习培训规划，建立培训计划，纳入财务预算管理。制定了员工培训、考核和管理办法对培训效果进行考核跟踪，促进员工积极、认真的学习

## （4）坚定履行确保产品和服务质量安全的职责

海橡高度重视产品质量，公司质量管理体系与国际标准接轨，设立了品控部，依据多年为欧美世界知名品牌代工的经验，使企业在生产中崇尚更为严谨的工作方式，从下单、样品确认、各工序半成品、产品成品质量到交货的每一个环节进行全面管控，确保质量管理体系的有效性，同时建立了“科学求是、细致严谨、品质习惯、团结高效”的质量控制团队。

## （5）切实推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平

高层领导认识到品牌建设的重要性，早在创立之初，海橡就致力于打造属于自己的品牌，海橡新材料注册“海橡”商标7个，包括欧盟、美国等国外商标。不断提升自主研发设计能力和完善营销网络，使品牌运作、营销网络和产品设计能力逐渐成为公司的核心竞争力

坚持“双品”齐管，严抓品质管控，树立产品形象，为建立品牌忠诚度打下扎实基础。

## （6）强化风险意识，推动持续经营，积极培养企业未来领导者

高层领导重视企业风险管理，成立了风险规避组织机构和全面风险控制和管理机构，根据职能监控的点，对战略风险、财务风险、法律风险进行了日常监控和分析，同时，制订了相关工作计划和应急预案，指导年度风险控制，对风险进行快速响应，推动持续经营。

加强过程风险管控水平，优化管理和内部控制；控制成本和环境风险，加大创新力度，加快技术改造；降低销售风险，加大市场分析和开发力度，稳定市场份额。

海橡高层领导十分注重各级领导体系的建设，在培养企业未来的领导者方面采取多项积极措施。组织高管团队参加相关的管理培训，多方位、多渠道、多模式培养、锻炼干部的全面管理能力。

### (7) 促进组织绩效的改进，评价组织关键绩效指标并采取行动

#### ①确定组织的绩效目标

高层领导根据使命，将愿景展开为组织绩效，并将 2020 年确定为愿景实现年分，见表 5-6。

表 5-6 组织绩效目标

时 期			20120	2021
			—	做精主业，追求卓越，打造具有国际竞争力的一流橡胶鞋材企业
市场占有率	国内	%	12	25
	国外	%	/	0.9
销售收入		万元	8,005.49	8157.83
新产品研发数量		个	18	20
专利数（累计）		个	15	20
自主品牌销售占比		%	1.2	25
顾客满意度		分	90	97
顾客忠诚度		分	88	95
员工满意度		分	70	90

#### ②定期评价组织关键绩效指标

公司高层对公司发展成就的评审主要通过几大经营指标的监控与分析实现；对长短期目标实现程度的评审则通过审查各部门的既定目标完成情况来实现；对竞争绩效的评审通过各项财务、营销及市场占有率等指标与标杆、竞争对手间的横向比

较来完成；而对于公司管理层面的绩效评审，则通过产品品类的增长、安全工作及产品质量方面的考核来实现，见表 5-7。

表 5-7 绩效评审维度和内容

评价方面	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
发展成就	销量、收入等运营指标	通过营销日常监测	每月	各部门
	公司指标完成情况（包括销售收入、新产品、专利等）	月度报表	每月	各部门
长短期目标实现程度	年度预算执行情况（包括收入、利润、产品销量等）	年中、年终总结会议	次/半年、年	各部门
	战略实施情况及调整	年中、年终总结会议	次/半年、年	各部门
竞争绩效	主要指标与标杆的对比	对标分析讨论会议	次/半年、年	各部门
管理有效性	营销、安全及质量等工作落实情况	多部门工作会议	次/月	品控部、业务部 设备部
	经营质量有效执行情况	质量体系管理评审会	次/年	品控部

### 5.3 组织的治理

#### (1) 组织治理的关键因素

##### ①明确经营责任、道德责任和法律责任

公司董事长对经理层、部门层的职责和权限作了明确规定，通过实施经营管理目标和工作计划，强化激励和约束机制，明确经营目标，落实管理责任。

各层次的经营目标、工作职责及考核规定对法律、道德责任作了明确规定；公司成员包括高层领导应遵循的准则，坚持合法经营，依法纳税，诚信为本，履行法律和道德责任。

##### ②实施财务控制体系

公司严格遵守国家《会计法》以及《会计准则》、《财务通则》，制定了《公司财务管理制度》、《财务审批管理制度》等一系列财务监督体系，对公司年度生产经营、重大投资等财务运行情况进行监控，加强产品销售盈利能力分析，对过程实施透明财务控制。

加强资金运营的管理，优化财务流程，有效规避经营风险，确保公司资产的保值增值。公司年度财务决算报告，由外部审计机构进行全面审计，还实施外部审计检查，对企业资产、负债、损益情况的真实性、合法性、效益性及企业财务活动、执行财经纪律情况、经济效益进行审计，对企业负责人的经济责任进行监督、检查和评价。

##### ③经营透明性及信息披露

公司通过财务报告、信息通报等对经营重大事项进行展示披露，让公司员工及相关方实时了解公司运营状况。

④独立实施内、外部审计

✚ 内审的独立性

公司设立专门人员负责公司内部审计，明确职责权限、审计程序、审计技术等，保障审计工作的有效性。

✚ 外审的独立性

公司聘请专业会计师事务所进行财务报表审计及咨询服务，由此来确保公司外部审计工作的独立性。这些事务所具备担任审计机构的任职条件，具有相关专业的履行能力，且与公司无任何利益关系。

⑤股东及其他相关方利益的保护，见表 5-11

表 5-11 相关方利益保护措施

相关方	保护措施
股东	定期召开董事长、总经理和高层领导向股东报告经营状况，根据《公司章程》和《总经理工作细则》，就重大事项与股东们沟通，加强信息披露；积极经营，努力提高股东回报
顾客	公司与重要客户及合作伙伴，签署长期的合作意向协议，构建以公开监督电话、网络、商品预订等形式为主的顾客查询、交易等双向沟通渠道，及时解决客户需求，同时明确销售部为顾客投诉管理部门，制定与顾客有关的过程控制程序，切实维护顾客的合法权益。
供应商	高层领导坚持“合作谋共赢、合作求发展”的经营理念，以确保采购流程的公开、透明；与供应渠道稳定、长期合作的供应商建立战略合作伙伴，定期进行电话、交流座谈会，实现良性互动。
员工	公司制定海橡员工守则，将工资报酬、工作时间、休息休假、劳动安全、社会保险等内容编辑成《员工手册》，下发至基层员工，宣贯员工享有的基本权利；建立职工代表大会制度，广泛听取员工意见，切实维护员工权益。
社会	公司自觉履行纳税、还贷，恪守诚信，创造就业岗位，主动支持公益等社会责任。

(2) 高层领导绩效评价及改进

①对公司董事长、总经理的考评

按《公司章程》规定对公司董事长、总经理进行绩效评价。公司董事长、总经理每年年初负责向董事长提交公司年度生产经营计划，董事长则定期召开董事长进行绩效评估。公司每年定期召开职代会，对高层领导进行民主评议，半年度及年终会议，董事长、总经理都做工作报告，公司中层人员进行审议，提出自己的意见与建议。

## ②对中层干部绩效评估

公司对高层领导干部采取绩效考评管理办法，按照思想品德素质、管理能力、工作方式方法、工作业绩四大项考评标准，先在同事之间、联系关系较为紧密的科室负责人等人员参与评议工作；后由科室人员汇总终评，按照程序对中层进行综合素质评价。

## ③领导体系的改进

董事长根据公司绩效完成情况、绩效评估结果，利用股东大会、工作会议等向公司高层领导反馈。高层领导针对存在的问题，制定改进方案，并对实施过程和结果负责，改善整个领导体系的有效性。

## 5.4 社会责任

### 5.4.1 提要

企业作为构成社会有机整体的基本单位，不仅要追求利润，也必须考虑社会的整体利益和长远发展，并承担相应的社会责任，它不仅包括积极投身于社会公益事业、协办各种大型活动，同时也包括合法经营、照章纳税、爱护资源、保护环境、重视安全、关爱员工、扩大就业、融入社会、共同富裕等。公司一直以来都非常重视社会责任，列出了社会道德、健康、安全等各种标准，以确保海橡的工作环境安全，工人受到尊重并富有尊严，以及生产流程对环境负责。

### 5.4.2 公共责任

#### 5.4.2.1 产品、服务和运营履行其公共责任

海橡重视产品、服务和运营履行其公共责任，在安全生产、节能环保等各方面，根据国家法律法规和强制标准的要求，努力打造安全节能的标杆性企业。具体的关键过程、测量方法和目标，相应的对策和措施见表 5-12。

表 5-12 安全、节能环保测量体系

项目	监测指标	测量方法	国家/行业 地方标准	改进对策
环境保护	固废无害化处理率	国标 公司内部 测量	《浙江省固体废物污染环境防治条例》	⊕ 委托有资质的专业固废处理公司处理边角废料
	废气	委托专业 资质机构 检测	《大气污染物综合排放标准》	⊕ 配置先进、新型的环保设备，采用静电+光解处理设施
	粉尘	委托专业 资质机构 检测	GB31572-2015 《合成树脂工业污染物排放	⊕ 采用布袋除尘处理

项目	监测指标	测量方法	国家/行业 地方标准	改进对策
			标准》	
产品安全	重金属	自检	EN71-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 与有实力的供应商合作</li> <li>⊕ 采用先进检测设备检测</li> <li>⊕ 选用高标准品质的原料</li> <li>⊕ 优化配方、规范生产工艺</li> </ul>
	邻苯含量		EN 14372	
	甲醛含量	委托外检	EN71-1	
	防滑等级		EN13893	
	防火等级		EN13501	
安全生产	千人工伤率	自检	≤5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 加强风险评估，应急演练</li> <li>⊕ 安全教育，安全责任书</li> <li>⊕ 完善监督机制并有效执行</li> </ul>
	重大工伤事故		——	

#### 5.4.2.2 对存在的相关隐忧积极采取预防和应对措施

公司通过发放调查表、现场访谈、政府部门咨询、顾客满意度调查等方式展开公众调查，收集经营服务中目前公众关注的焦点问题和未来在环境保护、产品防护、公共安全方面的隐忧，应对措施见表 5-13。

表 5-13 隐患及应对措施

方面	预见公众隐忧	预防和应对措施
产品安全	绿色环保	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 开发、选择与合规的、优秀的供应商合作</li> <li>⊕ 采用先进技术手段研发能净化空气的橡胶</li> </ul>

#### 5.4.2.3 满足法律法规要求的关键过程和绩效指标

在生产经营的过程中必须满足国家的法律法规和绩效指标。

### 5.4.3 道德行为

#### 5.4.3.1 确保遵守诚信准则，建立信用体系

高层领导重视道德行为体系建设，以海橡精神之“诚信”上升到企业文化层面，经营过程诚信履约、严守承诺、合法经营、依法纳税，履行社会责任，重视相关方利益，带动地方经济。

#### 5.4.3.2 符合道德规范的绩效指标

高层领导致力于道德行为体系建设，带头执行廉洁从业各项规定，践行诚信准则和道德规范，做到依法经营、恪守诚信，不定期举办道德规范教育讲座，对内部、与相关方活动中的道德行为进行监测，见表 5-15。

表 5-15 道德行为监测

监测对象	监督者	测量方法与过程	测量指标
高层领导	公司员工 内部审计 外部审计机构 合作伙伴	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 会议、检查、考核</li> <li>⊕ 投诉、举报</li> <li>⊕ 审计</li> <li>⊕ 评级</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 合同履约率</li> <li>⊕ 财务报表准确率</li> <li>⊕ 无偷税漏税行为</li> <li>⊕ 银行信用等级</li> </ul>
职能部门	高层领导、内部审计 外部监管单位 合作伙伴、员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 绩效考核、审计</li> <li>⊕ 投诉举报</li> <li>⊕ 员工民主测评</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 违纪违法事件</li> <li>⊕ 顾客、员工满意度</li> </ul>
关键岗位 和员工	职能部门、合作伙伴 外部监管单位	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 绩效考核</li> <li>⊕ 检查</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 顾客满意度</li> </ul>

#### 5.4.4 公益支持

按照公益活动和慈善事业管理办法，把公益支持纳入年度预算。根据行业特点和发展历程、地域特点，拟定如下重点支持的公益领域，见图表 5-16。

表 5-16 重点公益支持内容

重点支持领域	支持目的	支持项目	支持方式
环境建设	提高城市品味, 完善区域功能, 改善生态质量, 营造和谐发展环境	道路建设、水域治理、美化绿化、公共福利设施建设等	企业自己投资建设, 与地方政府联手
文化教育	改善员工学习环境, 提高社区普教质量, 增强人员素质	建设职工学堂、幼教设施, 图书馆、档案馆、健身器械等公共设施	企业自己投资建设, 与地方政府联手
社会捐助	支持政府工作, 关心弱势群体, 促进社会和谐, 扩大企业影响, 赢得社会认可与支持	参与社会捐助, 支持残疾人福利基金会, 帮助失学儿童, 组织职工义务献血等	公司安排专项资金, 工会建立各种基金, 职工自愿募捐等
医疗卫生	推进爱国卫生管理, 提高员工及社区居民健康水平, 控制疾病传播, 提高环境质量	医疗卫生设施投入, 员工查体, 员工互助医疗, 卫生防疫, 控制疾病传播, 卫生整治	公司安排专项资金, 建立员工互助医疗基金, 加强卫生防疫知识宣传教育等
安置就业	提高区域就业水平, 促进地方经济发展, 保障区域稳定, 推动和谐社会建设	安置员工子女和伤残人士就业, 减轻地方就业造成压力, 协助政府解决区域居民就业问题	招聘员工子女毕业生和伤残人员; 招聘区域居民合同工; 帮助地方投资办厂

## 6 策划

### 6.1 应对风险和机遇的措施

#### 6.1.1 总则

为全面识别和应对各部门在生产和管理活动中存在的风险和机遇，高层领导指导各部门建立识别和应对的方法，确认本部门存在的风险。

在风险和机遇的识别和应对过程中，责任部门应对可能存在风险的车间、生产过程和人员存在的风险进行逐一的筛选识别，风险识别过程中应识别包括但不限于以下方面的风险：

- a. 对产品适用的法律法规、客户要求的变更造成的风险；
- b. 产品售后的风险；
- c. 过程失效的风险，包括：
  - 产品设计开发阶段的设计失效风险；
  - 生产作业过程中的风险；
  - 人员、设备、工装夹具、刀具对产品质量造成的风险。

#### 6.1.2 环境因素

##### 6.1.2.1 企业应识别产品、生产过程、设备维护、办公活动及后勤生活等的环境因素

今年以来，认真贯彻公司环境管理体系及地方关于环境管理工作的一系列指示要求，认真落实环境管理方面的法律、法规，定期更新公司环境因素和控制措施，不断强化绿色制造管理，加大日常 6S 检查力度，对重点区域专项监督，定期由安环主管部门领导带队开展各工序检查，不断整治安全生产隐患，加大宣传培训力度，安全生产稳步提高。

##### 6.1.2.2 应考虑在环境管理中可能存在的潜在紧急情况，配置应急响应的设备及物质，制定应急预案，并定期演练

公司按照标准在车间安装灭火器、应急灯、安全通道指示灯，对灭火器进行定期的检查与更新，各层均安装消防报警器，各层均有义务消防员与疏散人员，定期进行消防演习与消防培训，在演习中找出问题、分析问题并解决问题，制定明确的

消防应急预案。

### 6.1.2.3 应定期检测噪声、废水、废气、粉尘等的排放是否符合相关标准要求

A、根据《中华人民共和国环境保护法》及相关法规的要求对公司的环境因素如噪声、废水、烟尘等进行定期测量，切实履行社会责任。

B、为保护员工的职业健康权益，及时有效地预防、控制和消除职业病危害因素，每年定期进行车间职业病危害因素的检测。

### 6.1.3 危险源辨识和风险评价

#### 6.1.3.1 企业应辨识在生产、检验、搬运、危险物质使用，以及在设备维修、公用设施的停用等活动中可能存在的危险源，进入厂区的人员包括外来人员的活动可能产生的危险源，以及采购的原料、设备和服务中存在的危险源

坚持“以人为本”的指导思想，认真贯彻职业健康安全管理体系文件有关要求，严格执行国家及地方政府有关劳动保护的法律法规、规定，确保生产员工合法权益得到保证、健康得到保障。

各车间现场配备相应的医疗箱由专人负责，对医疗箱里的物资进行管控。公司对有害工作岗位员工进行定期的职业健康安全检查，生产员工进入生产区域必须佩带相应的劳保用品，每天对劳保用品佩带情况进行检查，对于未佩带的人员进行原因调查及时整改。

#### 6.1.3.2 健康安全防护应遵守相关法律法规的要求

公司已建立健全的劳动安全卫生制度，严格执行国家劳动安全卫生规程和标准，对劳动者进行劳动安全卫生教育，防止劳动过程中的事故，减少职业危害。并且为劳动者提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动防护用品，对从事有职业危害作业的劳动者应当定期进行健康检查。从事特种作业的人员必须经过专门培训并取得特种作业资格方可上岗操作。

#### 6.1.3.3 应识别潜在的紧急情况，配置应急响应的设备及物质，制定应急预案，并定期演练

公司制定了安全生产事故应急救援预案，制定各类设备安全生产操作规程，实行日常维修保养和定期自行检查，对生产安全做到有效预防与管理，确保生产经营的连续性。每年工厂至少举行一次相关的应急演练，特别是火灾应急演练。

#### 6.1.4 合规义务

##### (1) 法律法规和其他要求的获取

A 政府及上级部门下发给各部门的环境法律和其他要求文件由各部门保管但须复印备份给环保部存档；职业健康安全法律和其他要求文件由各部门保管但须复印备份给安全部存档。

B 各部门至少每半年一次向其对口的顾客、政府及上级部门主动咨询是否有新的环境法律法规和其他要求。

C 每月一次在网上查询新的环保、消防、安全生产、技术监督法律法规；环保部、安全部还应通过阅读报纸、杂志等其他途径搜集。

##### (2) 法律法规和其他要求选择与确认

行政部对各自收集到的法律法规和其他要求逐一进行识别，按-208-91 合规性评价程序的规定，编制《适用法律法规清单》、《适用法律法规摘录》。

#### 6.1.5 控制措施策划

各实施部门应对所识别的风险进行评估，根据评估的结果对风险采取措施，从而达到降低或消除风险的目的，风险应对的方法包括：

- a. 风险接受；
- b. 风险降低；
- c. 风险规避。

对风险所采取的措施应考虑尽可能的消除风险，在无法消除或暂无有效的方法或者采取消除风险的方法的成本高出风险存在时造成损失时，再选择采取降低风险或者风险接受的风险应对方法。

#### 6.2 目标及其实现的策划

##### (1) 质量、环境和职业健康安全管理目标

A 总经理负责批准发布公司质量目标、环境目标和职业健康安全管理目标。

B 为确保公司质量、环境和职业健康安全管理目标的实现，公司对质量、环境和职业健康安全管理体系所需的相关职能、层次和过程设定分目标，即在相关的部门建立分目标。

C 这些目标应满足可测量要求，并与质量、环境和职业健康安全方针保持一致，

内容包括：

- 1) 产品和服务要求；
- 2) 为满足顾客要求所进行的活动等；
- 3) 目标考虑企业面向市场目前和未来的需要，产品和服务及顾客满意的状况，体现持续改进要求；

- 4) 质量、环境和职业健康安全目标可测量；
- 5) 质量、环境和职业健康安全目标得到监视。

4、各部门每年对管理目标的实施情况进行评价，对实施结果与现有管理目标的所示差距，不断寻找改进机会，设定新的管理目标，必要时予以更新。

- 5、质量、环境和职业健康安全目标与相关部门及相关方进行必要的沟通。

(2) 质量、环境和职业健康安全目标、指标和管理方案的制定

为保证公司质量、环境、职业健康安全目标和指标的实现，针对重要环境和风险因素制定相应的管理方案，以确保目标的实现，组织应确定：

- a) 采取的措施；
- b) 需要的资源；
- c) 由谁负责；
- d) 何时完成；
- e) 如何评价结果，包括监测对可测量的环境目标的实现进度指标。

(3) 质量、环境/职业健康安全方案的检查与修订

- 各责任部门对质量、环境/职业健康安全方案的实施情况进行检查。
- 在质量、环境/职业健康安全目标、指标发生变化或制定的措施不适应及出现新的环境因素和风险因素等情况时需要更改质量、环境/职业健康安全方案。管理者代表及时组织各单位对环境/职业健康安全方案进行修订。

### 6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时，此种变更经策划并系统地实施。公司变更时考虑到：

- a) 在管理体系中或组织活动、产品和服务中与该变更相关的环境因素、职业健康安全危险源和风险；

- b) 对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；
- c) 变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境和职业健康安全的潜在后果；
- d) 融入信息化时，管理体系的连续性和完整性；
- e) 资源的可获得性；
- f) 责任和权限的分配或再分配。

## 7 支持

### 7.1 总则

根据“增长型”战略，为了确保战略的实施和战略目标的实现，在人力、财务、信息和知识、技术基础设施和相关方关系等方面提供必需的资源。

### 7.2 人力资源

#### 7.2.1 提要

根据公司的使命、愿景、价值观和战略，秉承“以人为本”和“以才兴企，人企共进”的理念，实施人力资源战略，努力营造民主、宽松、和谐、有利于创新合作的团队氛围与机制，为每一个员工提供平等、公平的发展平台和空间。不断完善薪酬激励、培训开发、员工发展和绩效管理，使员工的素质和潜能得以显著提高和发挥，实现员工和企业共同发展。见图 7-1。

图 7-1 人力资源开发与管理系統



## 7.2.2 工作的组织和管理

### 7.2.2.1 工作和职位管理

#### (1) 持续优化和改善，构建精简、高效的组织机构和职位体系。

公司构建了扁平化的多维立体制组织结构，并根据业务功能将部门划为生产运营系统、市场营销系统、技术系统、行政职能系统四大工作系统，并持续优化和改善。工作流程进一步规范和清晰，提高了指挥、调度、协助、合作的效率。

#### (2) 横向授权，充分调动员工积极性和主动性

根据“增长型”战略和发展需要，公司设立了多种常设的跨职能机构（见表 7-1），横向对员工授权，提供丰富、灵活、多样的参与平台，鼓励员工积极参与，营造了全员参与管理的文化氛围。

表 7-1 部分常设跨职能机构

名称	有关单位	职责
战略管理小组	公司高管、外部专家、主要职能部门	审议发展战略及其重大改革调整方案等，组织、协调、指导战略工作的实施
品牌建设领导小组	品牌事业部 相关职能部门	品牌战略规划制订，品牌的建设和管理，品牌宣传推广等
合理化建议评审小组	相关职能部门	对合理化建议进行收集、整理、评审、奖励等工作
质量改进小组	所有单位	持续推进现场质量改进

名称	有关单位	职责
QC 小组、小改小革	各单位	负责各类“小而美”质量、安全、环保、节能等创新、改进项目的立项、实施和改进
内刊编委会	公司高管 相关部门负责人	内外部宣传，宣传资料的审核和宣传活动的开展；企业文化的进一步提炼、总结与展示
文体活动组委会	工会、各单位	组织开展各类文体活动

### 7.2.2.2 员工的需求配置、技能提高、任用保持

#### (1) 识别所需员工的类型和数量

根据“增长型”战略和人力资源规划，公司将管理型人才和技术型人才作为引进的关键人才，同时根据人员流动情况和生产需要，确定所需员工的类型和数量。

#### (2) 识别所需员工的特点和技能

公司运用目标分解、岗位测评、职务分析等方式，确定岗位任职资格、岗位能力素质要求。从工作业绩和表现、协助和服务、影响力、团队合作、分析与思考、个人素质等 6 个方面评估与识别任职人员能力，比较分析当前和未来员工所需的能力与要求差异（见表 7-2），并进行岗位技能培训和合理的人员优化配置，确保员工能力与岗位素质相匹配。

表 7-2 当前员工能力与未来员工能力需求

员工类别	当前员工能力	未来员工能力需求		提高措施
		共性需求	差异化需求	
生产人员	岗位技能操作水平较强 身体素质较好	熟悉生产工艺要求 学习能力和创新能力		岗位技能培训 岗位技能比赛
管理与技术人员	行政人员 沟通表达能力较强 一定的组织协调和管理能力	外语沟通能力； 熟练的计算机操作能力	系统的管理知识 跨领域管理经验 较强管理创新能力	专业知识培训 引进人才
	技术人员 沟通表达能力一般 专业领域知识较强 一定的创新能力		专业扎实的知识系统、 具备较强的技术创新、吸收、消化能力和研发能力 上下游产业技术	专业知识培训 引进人才
	销售人员 沟通表达能力强 产品销售能力较强 有较强的创新意识和灵活性		良好的人际沟通能力； 全面、创新的营销知识和理念 优秀的市场营销能力和市场洞察力 上下游产业销售渠道和	专业知识培训 引进人才

员工类别		当前员工能力	未来员工能力需求		提高措施
			共性需求	差异化需求	
				方法	
中层干部	管理干部	良好的沟通、表达能力 专业知识和技能扎实 良好的组织、管理、协调能力	良好的外语沟通能力 熟练的计算机操作能力	优秀的业务管理技能 优秀的组织协调能力 优秀的管理创新能力 上下游产业管理能力	专业知识培训 轮岗锻炼 引进人才
中层干部	技术干部	丰富的专业知识 较强的主动学习、研发和创新能力		专业知识精湛 优秀的主动学习、研发和创新能力	专业知识培训 引进人才
	高层领导	优秀的组织管理能力 敏锐的战略和创新意识 精湛的专业技术能力	全球领先的视野	敏锐的全球战略眼光 卓越的决策管理能力 精湛的技术创新能力 准确的发展判断能力	高端论坛 战略管理和决策能力培训 引进人才

### (3) 根据识别结果，提高员工能力

公司坚持“内部培养为主，外部引进为辅，内外相结合”的原则，从知识、技能、经验、学历、专业等需求进行分析、评价，采用引进、培训等方式提高和改进员工队伍能力素质。

### (4) 根据识别结果，针对性地招聘、任用和留住人才

以员工能力需求识别的结果为指导，在人才招聘时重点放在管理型、技术型人才上，通过人才交流会、招聘网站、人脉或猎头推荐等形式进行人才引进。公司定期和不定期的对员工离职情况进行专项分析，并且日常开展离职员工的问卷调查，将离职原因分类汇总统计，针对性的给予解决和完善，稳定员工队伍。公司为招聘和留住人才制定了详细的策略。见表 7-3。

表 7-3 人才招聘和留用策略

时间	招聘途径	留用措施
生产人员	电视广告、熟人介绍、短信广告、劳动力交流会、网络招聘	竞争性薪酬、改善作业环境、解决子女就学、班车接送或车补待遇、免费住宿
管理和技术人员	人才招聘会、高层次人才洽谈会、熟人推荐、内部招聘、网络招聘	内部晋升、职业生涯规划、班车接送
中层干部	内部晋升、高层次人才洽谈会、行业专家推荐、猎头招聘、	晋升空间、公司发展前景

时间	招聘途径	留用措施
	网络招聘	
高层领导	内部晋升, 行业专家推荐、猎头招聘	公司发展前景、社会影响、资源支持、股权激励

### 7.2.2.3 建立多种机制, 充分采纳各方的意见和建议

(1) 通过职工代表大会、员工代表、投诉处理、客户走访、供应商走访等方式, 广泛听取和采纳各方的意见和建议。见表 7-4。

表 7-4 听取和采纳各方的意见和建议

机制	意见和建议来源
职工代表大会	定期听取和采纳员工代表的提案、意见和建议, 提交大会讨论批准后, 交由相关单位落实
员工代表	不定期的听取和收集员工意见, 反馈给管理代表落实处理
工会工作室	随时接受员工的意见和建议, 搭建沟通的桥梁
员工满意度调查	听取和收集员工意见, 反馈给管理代表落实处理
顾客满意度调查	收集来自顾客的抱怨、投诉和建议, 识别改进和创新的机会, 快速、有效处理顾客诉怨, 增进对客户的信任和忠诚
供应商满意度调查	开展质量、技术、管理、采购等方面的交流改进, 解决供应商提出的问题
内刊编委会	开展对外宣传, 并收集来自于政府、行业、主管部门等各方面的意见和建议, 整理提交公司相关部门处理

(2) 通过工作系统以及跨职能小组等, 实现不同部门、职位、地区之间、上下级、内外部、员工之间的沟通, 做到有效的沟通和技能共享。见表 7-5。

表 7-5 跨部门、跨职位、跨地区的沟通和共享

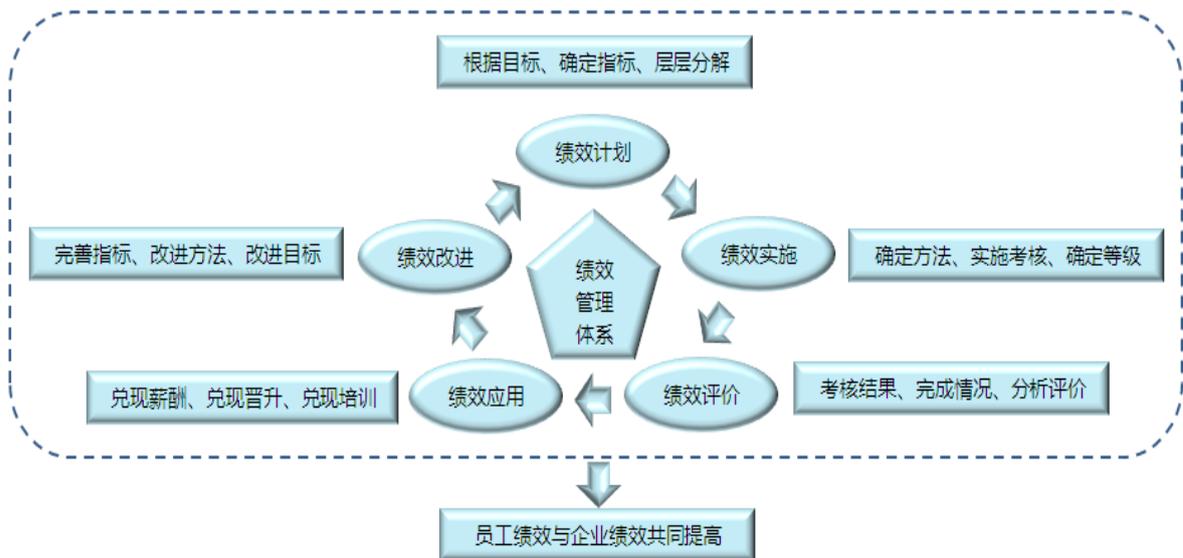
类型	方式
跨部门沟通	电话、电子邮件、专题会议、OA 系统、钉钉系统
跨职位沟通	报告、即时通信工具、电话、电子邮件、座谈会、
跨地区沟通	即时通信工具、电话、电子邮件、公司网站

### 7.2.3 员工绩效管理系统

### (1) 员工绩效管理体系

公司每年根据战略需求和年度计划，确定战略管理级、职能管理级和操作执行级 KPI，据此逐级分解，直至形成员工个人的 KPI 和岗位职责，配合绩效考核激励机制加以落实、反馈和改进，形成有效运行的闭环体系。见图 7-2。

图 7-2 员工绩效管理系统



### (2) 绩效评价与绩效结果反馈沟通

科学分配考核维度的指标权重，共性指标：道德品行、遵纪守法、团队协作、主动高效、学习创新所占权重 30%；个性指标：工作业绩、工作能力所占权重 70%，有效地激励了员工提升个人业绩和能力。绩效评价按月度和年度分别实施：

- **月度考评：**采取个人自我评估和直接上级评估的形式进行综合绩效评估，与被考评者绩效面谈，反馈评估结果，肯定优点、指出不足。
- **年度考评：**根据年度绩效指标完成情况和月度考评结果，确定年度考评。

### (3) 绩效评价结果的运用

表 7-6 绩效评价结果运用

评价结果	结果应用	绩效改进和职业发展
优秀	晋升、嘉奖、晋级、重点培养、重要岗位人才储备	正面激励，帮助进一步提高，给予晋升机会
称职	轮岗、培养、相关岗位人才储备	加强培养，帮助提高绩效，给予职业发展指导
基本称职	岗位调整、降职降级、提供培训	加强培训，帮助制订提升方案，提升个人绩效
不称职	待岗培训、转岗	强化培训，跟踪指导，转换发展通道

#### (4) 薪酬福利体系

公司根据战略，考虑同行业薪酬水平、当地消费水平等因素，按岗位特性和所处工作系统，建立薪酬分配体系以激励员工，内容包括固定（或计件）工资、绩效奖金、附加薪酬和福利等。

#### (5) 丰富多样的员工激励措施

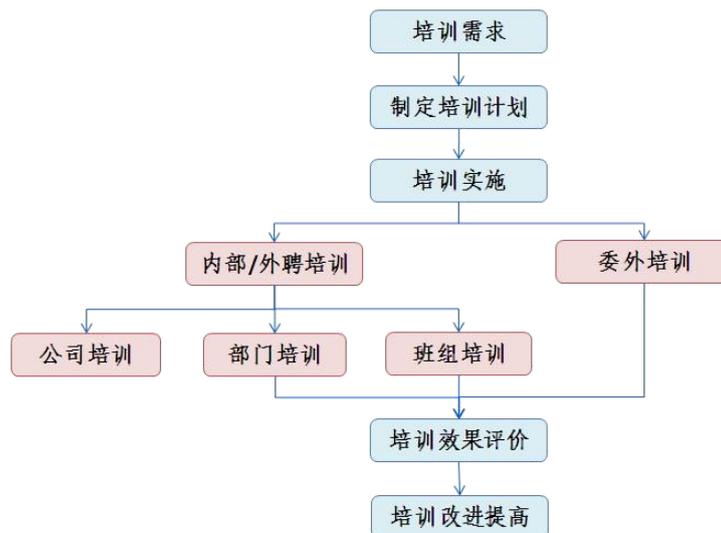
为充分调动员工积极性，满足员工不同层次需求，公司向员工提供灵活多样的奖励方式，包括员工创新改善提案奖励、合理化建议奖励、优秀员工评选、征文投稿奖等，促进员工绩效的提高。

### 7.2.4 员工的学习和发展

#### 7.2.4.1 员工的教育、培训

公司根据战略和员工发展需求，构建了完善的培训开发管理体系。见图 7-3。

图 7-3 培训开发管理流程

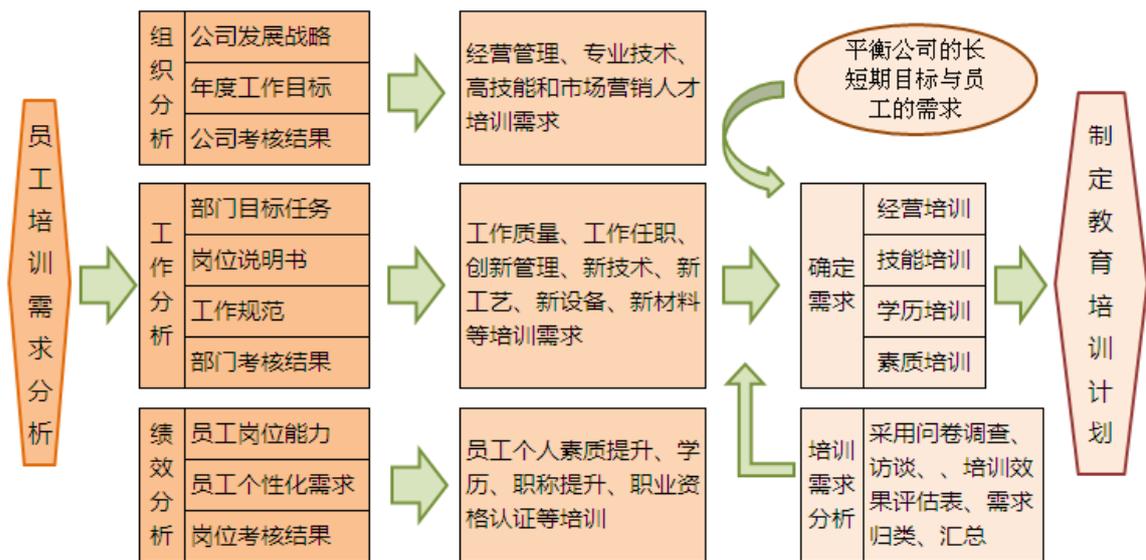


为确保培训工作有效开展，制定了《员工培训管理标准》等文件，并提供充裕的培训经费给予保障。

#### (1) 系统的识别培训需求

根据战略规划和年度工作方针目标，结合绩效考核结果、工作岗位需求、员工岗位能力匹配度，以及考虑员工个性化需求等因素，准确识别不同层级、不同部门的培训需求。见图 7-4。

图 7-4 培训需求分析流程图



### (2) 科学的制订培训计划

紧紧围绕“增长型”战略，根据各层级和各部门的培训需求，制订培训计划，开展了以内训、外训、外聘等形式的培训，支撑公司的发展。2021年有关培训计划，见表7-7。

表 7-7 2019 年培训计划（摘要）

序号	培训内容	培训对象	培训课时	培训方式
1	生产操作工艺、品质年度培训	全体生产员工	2天	内部培训
2	新员工入职培训	新入职员工	2小时	内部培训
3	员工年度安全、职业防护培训	全体员工	半天	内部培训
4	安全生产管理人员培训	安全生产管理人员	3天	外部培训
5	品质培训	品控部人员	1天	内部培训
6	消防培训	全体人员	1天	内部培训
7	销售业务培训	销售人员	2天	内部培训
8	特殊工种培训	特种设备操作人员	1天	外部培训
9	人力资源培训	人力资源部	3天	外部培训
10	财务统计培训	财务部统计人员	1天	外部培训
11	质量管理体系培训	品控负责人	6天	外部培训
12	急救员培训	急救员	1天	外请内训

### (3) 多项措施确保培训实施

公司根据战略和员工个性化需求，针对性的设计培训课程，高层领导率先垂范，员工积极参加，形成了良好的学习氛围。采用课堂授课、案例分析等多种方式提高培训效果。各层级培训课程培训方式和实施情况。见表7-8。

表 7-8 各层级人员培训方式

层级	方式	目的
----	----	----

层级	方式	目的
基层	课堂讲授、专题讲座、现场演练	文化宣贯、掌握技能、提升素质
中层	课堂讲授、案例分析、参观交流	提高领导力、提升管理水平
高层	头脑风暴、工作指导、特别任务	提高创新思维和全局观念

图 7-5 公司培训



4) 全方位开展培训激励，促进员工自主学习公司在薪酬福利、职称评聘、职务晋升、在职学历教育等各方面，激励员工自主参与学习，自发的参与到提高自身工作技能和素质的学习中去。

5) 完善培训评估机制，确保培训效果

公司运用多种评估方式对培训效果进行评价（见表 7-9），了解受训人员对课程内容、教学方法、培训收获程度以及培训知识和技能的运用情况等方面的评价和建议，为不断改进培训过程和有效性提供了充分的依据。

表 7-9 培训效果评估方式

序号	评估方式	评估重点
1	问卷调查	评估学员对培训的满意程度
2	书面考试	学员对培训的了解程度
3	技能测试	学员对培训的熟练程度
4	培训总结	学员对培训的学习收获
5	业绩指标的分析	评估培训结果的转化程度

7.2.4.2 员工的职业发展

公司重视内部人才培养，注重员工职业发展，建立了阶梯式培养机制和多序列发展通道，为员工能力提升与职业发展创造平台。

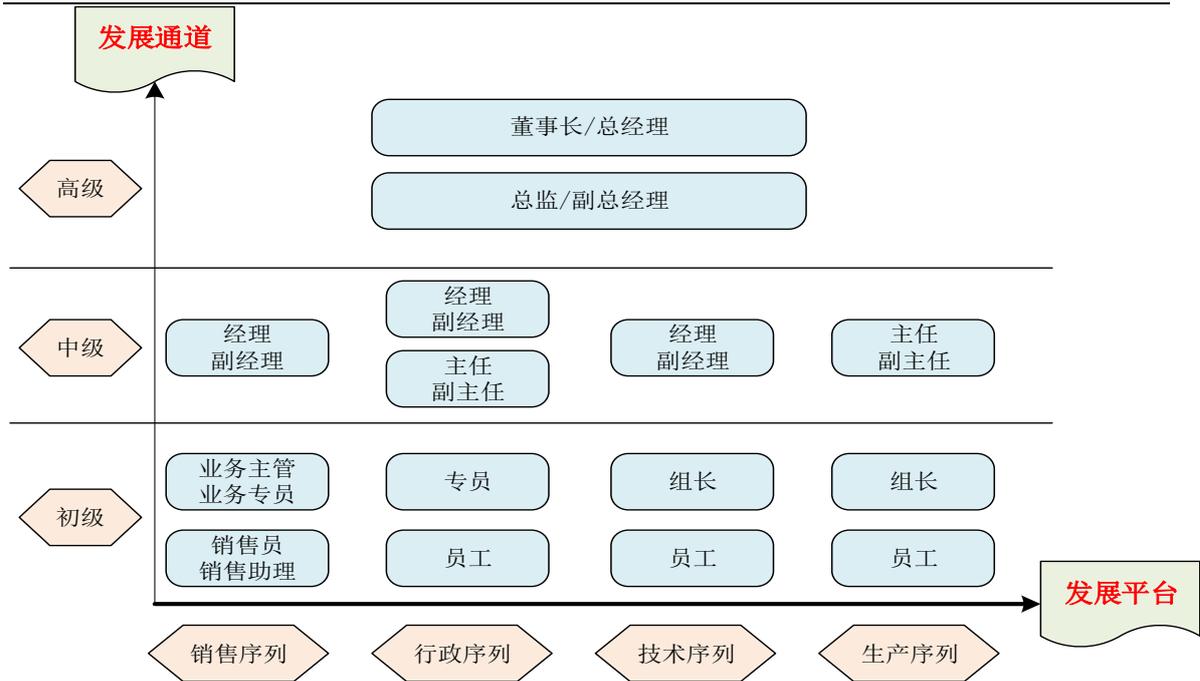
(1) 帮助员工设计职业发展规划

通过员工自我评价、绩效考评和各种沟通渠道，直接领导了解员工的职业兴趣、资质、技能、能力状况和个人发展方向，帮助员工制定职业生涯发展规划。并对员工职业发展进行评估、指导、调整，采取培训、轮岗、内部招聘等措施，帮助员工职业发展。

(2) 畅通的职业发展通道

公司设置了管理序列、生产序列和技术序列人员的职业发展通道（见图 7-6），以满足不同员工的发展需求及充分发挥员工的特质潜能。

图 7-6 员工职业发展通道



### (3) 多渠道的人才培养制度

公司建立多渠道、多层次的人才培养制度（见表 7-10），为员工的学习与成长积极地创造平台和机会。

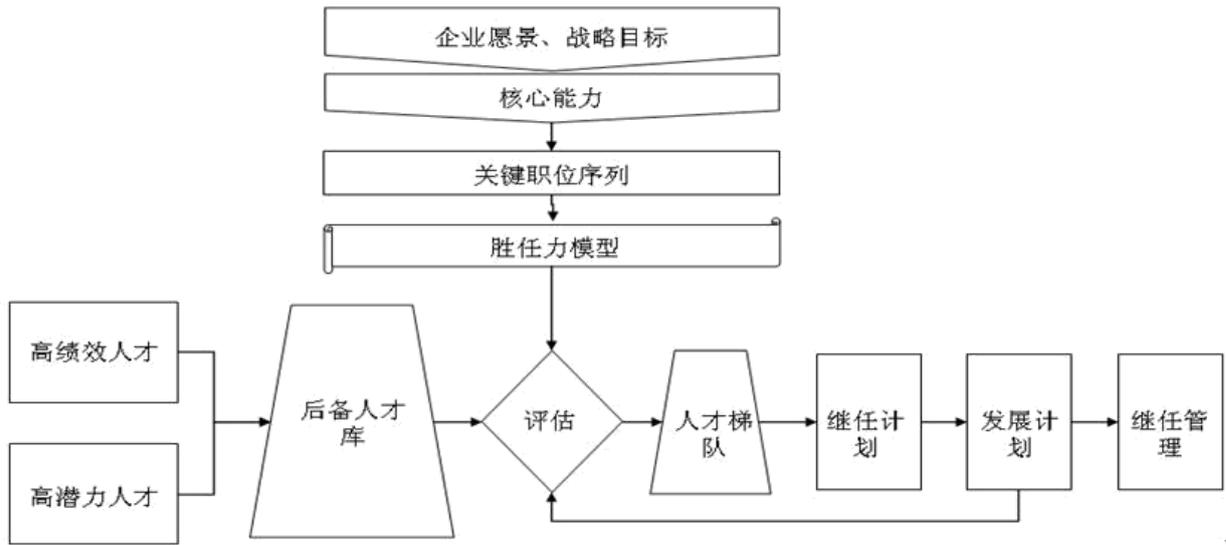
表 7-10 人才培养渠道

培养渠道	内 容
继续教育	鼓励在职员工通过职业教育、自学考试等参加继续教育，不断提升自身业务素质和技术水平，公司提供相关方面的支持和帮助。
引进人才	通过招聘、引荐等方式，从外部引进急需人才，充实公司专业队伍。近年来引进了多名品牌运营、外贸业务、设计创意、产品检测等关键性岗位的人才。
新进大学生培养	对新进大学生进行为期 3 个月的培养，包括入职培训、岗位认知培养、岗位技能培养、工作文化培训、岗位胜任培养五个模块，采用传帮带、集中培训、项目担当、专题培训、技术交流等培养方式
发展通道转换	员工根据个人实际情况及职业兴趣，可在不同通道之间有转换机会，通过公司内部招聘的方式，经过用人部门面试录用后，进行发展通道的转换

### (4) 继任计划

公司将关键岗位的继任计划纳入员工职业发展管理标准，根据“增长型”战略、员工能力需求分析和组织人才回顾，制订公司未来各层面关键岗位的继任者计划，开展后备人才的选拔和培养。

图 7-7 继任计划实施流程



### 7.2.5 员工的权益与满意程度

#### 7.2.5.1 工作环境

##### (1) 不断创建安全生产（劳动保护）环境

公司严格执行《劳动法》、《安全生产法》和《职业病防治法》等相关法律法规，建立了 ISO14001 管理体系，制定了《安全生产责任书》、《安全生产实施细则》等制度，不断改善员工工作环境。

开展对危险源、环境因素及关键场所的识别，明确测量方法和指标，改造、更新、完善设施，发放劳保用品，监督劳动保护，监测职业病危害因素和定期职业健康体检等，组织关键工作场所的测量和改进，见表 7-11。

图表 7-11 关键工作场所的测量措施

关键场所	测量项目	测量方法	测量指标	测量结果	改进措施
生产工作场所	厂界噪声	委托专业检测机构	≤65dB(A)	47.9-61.3dB(A)	①选用低噪设备和增加降噪设备； ②如噪声强度超标时，配备个人防护（戴耳塞或耳罩）
	室内噪声		≤85dB(A)	75.3-86.1dB(A)	
	其它粉尘		≤8mg/m <sup>3</sup>	0.5-2.67mg/m <sup>3</sup>	如超标时查找污染源，配备口罩
	照度		≥300LX	336-1330LX	如低于指标时，增加照明设备

此外，公司加大绿化种植和管理，致力于营造“花园式工厂”。见图 7-8。

图 7-8 花园式工厂



## (2) 落实安全生产责任制，制定应急预案

公司实行全员安全生产责任制，成立应急领导小组，开展安全、应急知识培训，对重大安全隐患制定应急预案（见表 7-12），进行应急预案演习，一旦发生紧急情况迅速启动预案，保障员工生命与财产安全。

表 7-12 应急预案

紧急状况	应急预案	应急准备
火灾	《火灾应急预案》	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成立应急领导小组</li> <li>● 准备应急物资</li> <li>● 组织应急预案的演习，以熟悉和验证应急预案。</li> </ul>
触电	《触电应急预案》	
爆炸	《爆炸应急预案》	
台风	《台风应急预案》	
食物中毒	《食物中毒应急预案》	
重大人员伤亡	《重大人员伤亡应急预案》	

## 2) 提供个性化的员工支持

公司根据识别出的不同员工需求，制定了各种保障措施，提供个性化支持。见图 7-8。

图 7-8 员工个性化需求与支持措施

员工类别	个性化需求	支持措施
高层领导	自我实现需求	价值实现需要：帮助实现人生目标
中层干部	尊重需求	事业成功需要：工作充分授权，配置所需资源
		工作成就需要：职务晋升、工作授权
管理和技术人员	社交需要	学习成长需要：各类培训、职业生涯辅导
		情感需要：生日祝福、融洽的人际关系
生产人员	安全需求	生活休闲需要：文体设施、文体活动
		工作稳定需要：签订劳动合同、班车接送等
		薪酬福利需要：较高薪酬、与绩效挂钩、发放福利
	生理需求	健康需要：改善工作环境、定期进行体检

### 3) 开展群众性管理和改进活动，提高员工参与的积极性

公司积极引导，通过各种激励手段，从组织、制度、奖励等多方面构成了一整套改进、创新、激励的管理系统，加大对改进和创新的激励，鼓励员工开展班组劳动竞赛、QC 活动、合理化建议等管理和改进活动（见表 7-13），提升管理水平，提高员工不断参与管理和改进活动的积极性。

表 7-13 群众性管理和改进活动

项目	支持措施内容	激励
班组劳动竞赛	<ul style="list-style-type: none"> <li>统计班组产值及质量指标完成情况</li> <li>评选出优胜班组，提出奖励意见</li> </ul>	荣誉+奖金
QC 小组	<ul style="list-style-type: none"> <li>成立公司 QC 小组活动推进小组，定期召开会议</li> <li>不定期开展培训</li> <li>开展质量工具、方法应用评比及成果发布会，表彰先进</li> </ul>	荣誉+奖金
合理化建议	<ul style="list-style-type: none"> <li>以部门为单位，由职能部门进行合理化建议的收集、组织评审、跟踪反馈与考核奖励</li> </ul>	荣誉+奖金

#### 7.2.5.2 员工满意程度

##### (1) 员工满意度和积极性的关键影响因素识别

公司通过多种途径，广泛收集员工关注的问题和建议，通过分析、评估，确定影响员工权益、满意度和积极性的关键因素（见表 7-14）。

表 7-14 影响员工满意度的关键因素

关键因素	分类员工关注程度（5分制）			
	高层领导	中层干部	管理和技术人员	生产人员
薪酬	4	5	5	5
福利待遇	3	4	5	5
工作环境	3	3	4	4
培训机会	3	4	5	3
职业发展	5	5	4	2
职业安全	2	3	3	5
人际关系	5	4	3	3
企业文化	5	4	3	2
企业前景	5	4	4	3

## （2）员工满意调查、分析和改进

公司非常重视员工的意见，开展员工满意度调查，及时收集员工关注的热点、难点、焦点问题，了解员工的意见，并作出积极反应。收集员工满意度的途径，见表 7-15。

表 7-15 员工满意度调查方式

途径	频率	资源支持和激励
员工满意度调查	每年一次	从工作本身、工作回报、工作环境和企业整体 4 个方面设计调查内容。采用无记名问卷调查方式，分别对生产人员、管理和技术人员、中层干部和高层领导进行调查，并形成《员工满意度调查报告》
高管与员工交流对话会	每年 1-2 次	公司高管每年与员工开展面对面的交流对话，听取公司各层面员工的意见和建议。对于员工提出的所有意见和建议，组织相关部门进行核实和处理，并将最终结果进行反馈
员工热线和员工信箱	不定期	人力资源部安排专人负责员工热线的接听和员工意见箱的接受，收集和员工对于公司的投诉、要求、意见和建议，并对此组织进行核实、处理和反馈

员工年度满意度调查形成的《员工满意度调查报告》提交公司高管，并且对收集到的开放性问题进行核实、处理和答复。对以上途径收集到的改进建议，落实到归口单位制定整改措施，并在管理评审会议上进行评价。通过以上途径，员工的诉求得到了及时的处理，满意度得到了提高。

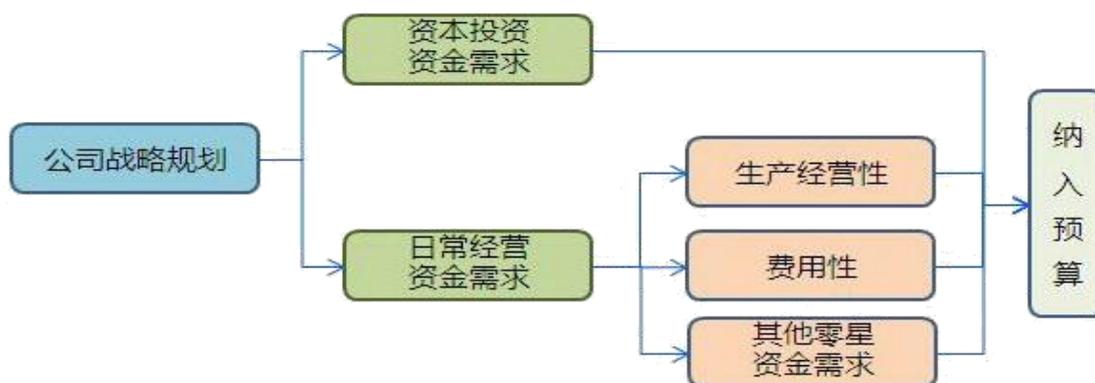
### 7.3 财务资源

公司对财务资源进行合理配置，优化融资结构、强化财务内部控制和管理，防范财务风险，保障战略目标实现和持续发展。

#### (2) 开展全面预算，确定资金需求。

根据发展战略规划和生产经营计划，确定公司的经营性流动资金和投资性支出资金的需求。

图 7-9 资金需求确定流程



#### 2) 提升融资能力，保证资金供给。

公司成立以来保持了高速发展，自有资金积累完全能够满足公司战略目标实现的需求。同时，公司还积极构建多种筹资渠道，与各银行建立良好的银企合作关系，提高授信等级，为公司未来的融资提供保障。

#### 3) 综合运用各种资源，有效规避财务风险。

面对各类财务风险，公司采取有效措施来预防和降低风险，见表 7-16。

表 7-16 有效措施来预防和降低风险

序号	防范措施	措施描述
1	建立健全财务制度	建立了《研发投入核算管理制度》、《发票管理制度》、《固定资产管理实施细则》等财务管理制度
2	建立指标核算体系	建立财务风险指标核算体系，定期对财务指标和状况进行分析比对，分析各项财务指标在各期的增减变动情况来识别风险，采取有效措施防范和解决。
3	利用金融工具	采取汇率波动分担机制、结合远期汇率调整产品价格、缩短货款结算期限、进口贸易业务对冲及外币借款对冲、远期结售汇等一系列有效措施，规避汇率风险
4	完善内控机制建设	对业务的授权情况以及对是否存在不相容职务、岗位情况进行内部审计，同时根据各业务循环特点制定相应的内部审计程序

#### 4) 加强资金周转管理，增强企业效益。

根据年度资金计划进行统筹安排，合理分配，按季度制定资金使用计划，实时进行动态跟踪监控，按季度对资金使用情况与资金使用计划进行对比分析，对产生的偏差及时找出原因并进行适时调整。公司加强对往来帐款的管理，定期进行清理，对银行帐号资金进行动态监控，保障了资金的快速周转和安全。

## 7.4 信息和知识资源

### 7.4.1 信息源的识别及开发

公司设立专门的部门负责情报信息的收集与管理工 作，及时收集与共享内外部信息，为战略发展提供有力的参考依据。公司将信息源分为内部信息和外部信息进行收集，见表 7-17。

表 7-17 信息源分类识别及获取

分类	信息源	主要信息	收集渠道	收集部门	获取渠道		
外部信息	宏观经济政策	国家宏观经济形势	政治法律 经济形势 社会文化 技术环境 竞争环境	网络、报刊杂志、会议	综合行政部	调研报告 专题汇报	
		世界宏观经济形势		网络、报刊杂志、会议			
		国际关系		网络、报刊杂志、会议			
		法律法规政策		网络、国家标准			
	增长型战略	市场信息	顾客需求 市场形势 顾客关系管理 物资采购 供应商关系管理	网络、行业研究报告、 顾客走访、展会	营销部 研发中心	调研报告 走访报告	
		市场分布信息		网络、行业研究报告、 行业会议			
		关键顾客信息		网络、顾客走访			
		新客户开发信息		用户拜访			
		供应商信息		网络、杂志期刊、供应 商大会			
		顾客使用信息		用户拜访			
	行业态势	行业政策及信息	潜在进入者 替代品 发展趋势 竞争态势 原料供应商	网络、报刊杂志、会议、 行业协会	综合行政部	调研报告 行业研究 报告	
		竞争对手 产品科研信息		网络、杂志、顾客访谈、 展会	营销部		
		标杆企业经营动态		网络、年报、行业研究 报告、顾客反馈	研发中心		
	内部信息	运营过程	产品成本信息 工艺技术信息 公司经营信息	技术水平 产品质量 物资采购 产品优等品率	网络、报刊杂志、 外部培训、自学、 内外部交流沟通、 各职能部门汇总	生产部 财务部	财务报表 各类月报

分类	信息源	主要信息	收集渠道	收集部门	获取渠道
		生产能力			
市场信息	销售量与销售价格 信息 市场占有率	顾客满意度 市场占有率 研发费用	各职能部门汇总、 顾客访谈、市场调研、 内部分析	营销部 研发中心	BI 系统 销售报表
资源信息	员工信息 其他资源	员工满意度 培训经费 原辅材料质量 设备利用率	各职能部门汇总、 员工调查、内部分析	综合行政部 人力资源部 生产部	调研报告
财务信息	项目预算 与支出信息	销售收入 利润总额 资本保值增值 率	各职能部门汇总、 内部分析	财务部	财务报表
其他信息	经营决策 公益支持 企业文化信息		股东	综合行政部 综合行政部	财务报表
			各职能部门汇总		

公司通过主流媒体、权威杂志、顾客走访等途径收集信息，并通过官方网站、供应商大会等多种途径建立信息沟通渠道（见表 7-18），实现信息资源的统一管理和高效利用。

表 7-18 信息传递内容与途径

对象	途径	内容	部门	便捷性
员工	内部刊物	新闻要事、焦点关注、内部 聚焦、企业文化、管理等	综合行政部	定时定点 发送
	文件	公司各种信息		网络
	网站			
	工会主席工作室	员工反映问题、困难求助		即时开展
	月度各单位、各层级会议	上月总结及当月工作安排	生产部	每月一次
	班前班后会	班组点名，总结，工作布置		每天一次
	满意度调查	内部工作改进协调的方面		每年一次
	管理评审会	评审、讨论管理体系运行情 况		
	产品异常情况处理会	分析异常情况发生的原因 及应对措施		
顾客	年会、电话、网络、展会	技术交流、商务洽谈	业务部 物流部	定期 + 即 时获取
相关	供应商大会、电话、网络、	表彰年度优秀供应商、颁发		

对象	途径	内容	部门	便捷性
方	走访、会议	免检资质证书		

#### 7.4.2 获取、传递、分析和发布数据和信息设施的配备

根据“增长型”战略需要，公司依托集团信息平台，各部门之间都建立了完善的硬件网络体系和软件管控体系，确保各部门之间信息通道的畅通无阻。

中心机房是公司的数据中心，为信息化系统提供快速稳定的硬件支撑平台。以中心机房服务器为核心，依靠公司局域网，提供高效稳定和集中的数据服务和业务支撑。现已建成的信息化应用情况，见表 7-19。

表 7-19 已建成信息化应用情况表

项目	主要功能描述	业务覆盖范围
ERP	企业运营流程管控与数据采取、分析、预警等功能	覆盖了研发、业务、采购、仓储物流、生产、检测、质量、财务、销售、终端
门户网站	对外展示公司风采，公布公司信息	公司、客户、供应商、其他人员
客户关系	销售机会、客户档案、客户信息、客户反馈	鞋材客户群
条码管理	存货管理、销售管理、出库管理、订单追踪	销售\仓储\终端
网络安全	IPS、ASM、数据备份、核心应用双机集成、访问控制	公司
OA 系统	内部协作、审批流程	覆盖了研发、业务、采购、仓储物流、生产、技术、品控、财务、销售、人事
钉钉系统	内部协作、审批流程	覆盖了研发、业务、采购、仓储物流、生产、技术、品控、财务、销售、人事

为确保信息系统的可靠、安全和易用，公司采取了一系列措施。见表 7-20。

表 7-20 信息系统的可靠性、安全性和易用性

可靠性	技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>设备引擎、交换背板冗余构造配置、保证系统不会全部失效</li> <li>关键设备故障，备份系统自动启动，发生故障不会造成影响</li> <li>设备单板支持热插拔，系统维护或升级扩展无需停机</li> <li>核心路由采用端口密度高、扩展性强的设备，增加模块即可完成扩容</li> </ul>
	管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>设备专人专管，硬件、硬件、数据做好完善的备份</li> <li>定期做好设备、软件的巡检以及软、硬件的实施性能监控</li> </ul>
安	技	<ul style="list-style-type: none"> <li>全部选用正版软件，杀毒软件统一部署</li> </ul>

全性	术	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多重系统密码设定，并配动态口令</li> <li>● 对软、硬件运行状态进行实时监控，提前预警</li> </ul>
	管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 每个系统设置专门的管理员</li> <li>● 加强安全管理措施：安管平台、堡垒机、局域网准入</li> </ul>
易用性	技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 整合公司信息化系统提高集成度</li> <li>● 选用成熟的图形化操作软件进行业务操作、设备管理、系统监控</li> <li>● 搭建 VPN、虚拟化系统实现不限地域和多终端登录和操作</li> </ul>
	管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立多元化项目组，覆盖到公司一线，定期培训提高系统掌握程度</li> <li>● 制定专项管理流程、遵循“PDCA”不断对系统进行人性化完善</li> </ul>

### 7.4.3 信息系统的发展方向及业务需要

公司积极推进信息化建设，支持公司战略的实施。见表 7-21。

表 7-21 信息系统的发展方向

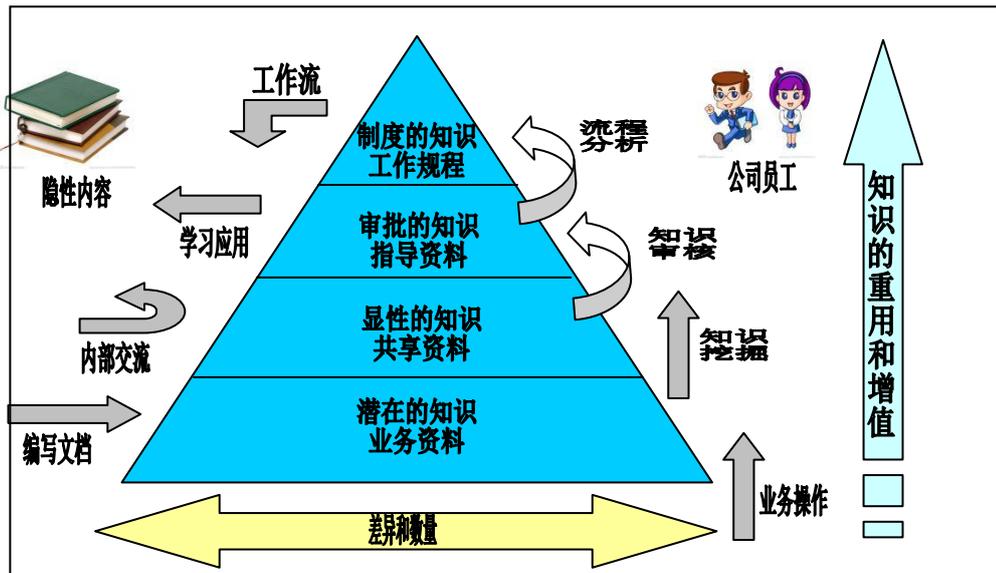
战略需求	发展方向及措施
继续做好加工贸易（OEM）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信息化覆盖，数据集中采集，有效监管</li> <li>● 门户网站实时展示供求信息，保证与客商信息畅通</li> </ul>
向研发贸易商跨越升级（ODM）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● OA 系统投入使用，全面实现公司信息共享</li> <li>● 研发管理系统应用，有效管理产品研发过程和研发文档</li> </ul>
向自主品牌企业跨越升（OBM）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全面整合信息系统各功能模块，优化信息系统功能</li> <li>● 门户网站升级为多语言网站，相关产品信息向全世界展示</li> </ul>

### 7.4.4 知识的分类收集、整理与传递、固化

#### 1) 知识管理

公司知识管理归口部门为总经办，识别内外部显性/隐形知识，确认、转化形成伊思佳管理、技术和工作标准体系，以 ERP 和 OA 系统为平台，建立企业分类知识库，将人员、流程和业务知识紧密集成，达到信息共享、支持管理和持续改进的目的，见图 7-10。

图 7-10 知识管理体系



## 2) 知识的沉淀、共享、运用与创新

公司的知识管理实施，见表 7-22。

表 7-22 知识管理实施步骤

步骤	平台	措施
第一步 定义知识	互联网； 内外部交流； 市场调研； 行业、政府或协会 相关会议	建立知识体系架构；梳理各岗位工作所产生的知识、员工贡献的知识、员工所需求的知识、常用的知识、基础知识、专家知识、员工的工作经验和总结等知识内容；确定这些知识内容的管理方式；通过工具平台、组织和制度逐步使知识管理工作走向正规化。
第二步 创造知识	以网络共享系统作为知识共享的平台	经由内隐与外显知识的互相转换，经由转换的过程，可同时扩展内隐与外显知识的质与量。显性知识指内容清晰明确，易于通过图文表述，便于整理、储存、编码以及传播的知识资源；而隐性知识是指在个人头脑或机构文化中隐含的，内容较为个人化、主观化和经验化，难以用书面形式表述的知识资源；在实施知识管理的过程中，隐性知识的显性化。
第三步 知识整理体系	互联网； 网络共享系统	未经整理的知识是没有价值的，有时候反而是负价值，所以需要已经创造积累的知识资源进行进一步的划分，使知识各安其位。管理制度建设，制度能够固化成果，令行禁止关键在于有章可循；知识管理考评体系，只有定期和规范地对企业运行知识管理情况进行考核，才能使得知识管理真正发挥作用。

### 7.4.5 数据和知识的“六大特性”

表 7-23 数据和知识“六大特性”

要求	保障措施	
	管理手段	技术手段

要求	保障措施	
	管理手段	技术手段
完整性	通过多种渠道、多层次地收集数据、信息和知识，整合内外部信息和知识，每年整理归档，确保完整性	通过网络共享系统进行集中管理和存储
及时性	在管理标准中对信息的时效性进行规定，应用信息管理系统，使组织、员工、顾客、供应商和相关方迅速获取数据、信息和知识	信息系统搭建了 VPN、虚拟化系统可实现不同地域和多终端登陆和操作
可靠性	为确保数据、信息和知识的可靠性，数据、信息和知识的发布、共享须依据规定，经分析确认批准后方可，并对知识管理体系实施动态管理	国际一线品牌硬件搭配国内外一线的软件，通过定期巡检保证了信息系统的可靠性
准确性	保证信息系统之间的数据统一；实施分类管理，并多种渠道收集信息，层层审核，有效确保数据、信息和知识的准确性	系统中制定了专项管理流程、遵循“PDCA”不断对系统进行人性化改善
安全性	从物理、应用、数据等几个层面部署安全的信息系统，设置专门的系统管理员，严格按照国家法规和公司信息安全规范	通过服务器本身加密和特定账户密码访问手段，构筑信息和知识安全体系，保证数据、信息和知识的稳定性和安全性
保密性	依据《保密制度》，对不同级别、层次的员工和部门实行分级授权，员工和部门只能查询权限范围内的数据和信息	涉密电脑不接入网络，涉密档案资料定期归档

## 7.5 技术资源

公司借助雄厚的研发能力，推动行业的技术进步和转型升级。与嘉兴学院建立校企合作关系，依托他们的技术优势，开发新原料，新产品及新款式。公司于 2014 年成立企业研发中心，2016 年荣获国家高新技术企业、浙江省科技型中小企业称号，2017 年，被评定为嘉兴市高新技术研究开发中心，2018 年被评定为浙江省高新技术研究开发中心，2019 年被认定为浙江省企业研究院。

### 7.5.1 完善的技术评估系统，适应战略发展方向

公司以研发中心作为技术管理常设机构，开展技术评估及改进活动。

表 7-24 技术评估内容及开展方式

技术类型	技术来源	开展方式	开展频次	依据	评审机构
产品设计技术	自主创新	会议	年度	参考各技术项目水平参数评分	研发中心 技术管理小组
生产工艺开发技术	引进创新	现场评估			
检测技术	引进	比对测试			
硫化技术	自主创新	现场评估			

### 7.5.2 引进先进技术和标准，不断提升的自主创新能力

公司建立了的技术标准体系，研发全新的强化橡胶制备技术、悬浮橡胶生产及铺设技术、橡胶-SPC 复合技术等工艺，免胶系列、WPC 系列、石塑系列、ABA 系列等四大新产品系列。对于先进的技术进行对比分析，取长补短，再根据自身开发经验进行消化吸收。

### 7.5.3 不断完善技术积累，强化技术应用成果

公司倡导各种创新项目申报，建立《促进科技成果转化管理办法》、《知识产权管理办法》等制度，使各类技术得到保持、传承和完善。公司拥有实用新型专利 8 项，发明专利 2 项，另有 6 项发明专利进入实质审查阶段。

### 7.5.4 完善的技术创新推进机制，持续实施技术开发与改造

公司运用 SWOT 法进行科技信息综合分析，提出技术开发项目建议，通过技术专家组的论证，制订技术开发目标和计划。采取人才与项目对接，以技术的产业化作为衡量技术拉动发展的关键指标，增强技术先进性、实用性。

## 7.6 基础设施

公司根据战略，有计划地投入资金来改善公司基础设施的总体结构，提高公司基础设施的使用效果和技术状态，不断增强公司的经营能力，保持强有力的发展后劲。

### (1) 根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施

公司根据战略和关键过程管理的需要，结合现有基础设施，确定基础设施建设规模、型号和数量，配置基础设施见表 7-27。

表 7-27 主要基础设施配置表

序号	物质编号	设备名称	规格型号	台数	状态	生产厂家	购入日期
ZJB-6.3-02							
1	4-01	GK-270密炼机	GK-270	1	在用	湖南益阳橡胶塑料集团有限公司	2014
2	4-02	XK-660开炼机	XK-660	1	在用	大连冰山橡塑股份有限公司有限	2014
3	4-03	XK-450开炼机	XK-450	1	在用	四川公平机器有限公司	2005
4	4-04	XK-450开炼机	XK-450	1	在用	四川公平机器有限公司	2005
5	4-05	XK-450开炼机	XK-450	1	在用	四川公平机器有限公司	2005
6	4-06	XK-450开炼机	XK-450	1	在用	四川公平机器有限公司	2005
7	4-07	XK-400开炼机	XK-400	1	在用	大连冰山橡塑股份有限公司有限	2001
8	4-08	XK-400开炼机	XK-400	1	在用	大连冰山橡塑股份有限公司有限	2001
9	4-9	上辅机系统		1	在用	北京马赫天诚科技有限公司	2014
10	4-10	小料秤		1	在用	北京马赫天诚科技有限公司	2014
11	4-11	橡胶自动成型机100X8	100	1	在用	晋江火炬优雅机械有限公司	2005
12	4-12	橡胶自动成型机100X8	100	1	在用	晋江火炬优雅机械有限公司	2005
13	4-13	橡胶自动成型机100X8	100	1	在用	晋江火炬优雅机械有限公司	2005
14	4-14	橡胶自动成型机100X8	100	1	在用	晋江火炬优雅机械有限公司	2005
15	4-15	橡胶自动成型机100X6	100	1	在用	恒宇液压有限公司	2005
16	4-16	修边机		1	在用	大机械实业股份有限公司羽	2014
17	4-17	修边机		1	在用	大机械实业股份有限公司羽	2014
18	4-18	修边机		1	在用	大机械实业股份有限公司羽	2014
19	4-19	修边机		1	在用	大机械实业股份有限公司羽	2014
20	4-20	鞋底后整理线		1	在用		2014
21	4-21	油压式切片机		1	在用	三兴机械工贸有限公司	2014
22	4-22	过水槽		1	在用	三兴机械	2014
23	4-23	过水槽		1	在用	三兴机械	2014
24	4-24	油压式自动送料冲型裁断机		1	在用	三兴机械	2014
25	4-25	小料秤		1	在用	北京马赫天诚科技有限公司	2014
26	4-26	电子计价秤		13	在用	珠海双杰衡器有限公司	2015
27	4-27	环保空调		1	在用	昆山捷盟制冷设备有限公司	2018

## (2) 制定并实施基础设施的预防性和故障性维护保养制度

公司严格遵照预防保养、检修为主，故障处理事后维修为辅。按设备的复杂度和重要性，将设备分为 ABC 三类，执行“三级维护保养”预防性保养体系，见表 7-28。

表 7-28 设备预防性维护保养

保养级别	特点
日常清洁保养 (一级保养)	● 按月制订设备维护保养计划，按计划对所属设备进行日常维护和保养，设备的一般故障，由车间维修班及时处理；
专业点检 (二级保养)	● 公司派专人对 A 类设备的安全运行、维护保养进行监督和指导，对 BC 类设备和重大故障进行及时处理；
专业检修 (三级保养)	● 定期聘请有资质的单位对 A 类设备进行预防性维修和保养

与关键设备供应商建立合作模式，签订设备维护保养合同，提高设备故障处理的及时性、专业性和质量要求。见表 7-29。

表 7-29 设备故障性维护保养

故障维护方式	控制范围	特点
配置了设备在线预警控制系统	生产设备关键控制点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过在生产线设置报修指示灯，及时发现设备故障，快速到场维修</li> <li>● 维修工接到指示后，第一时间能定点、定台进行故障处理</li> </ul>
配置备用设备	主要生产设备	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过配置备用设备，可在主运行设备发生故障时，自动切换到备用设备，可有效保障生产的连续性，对故障设备抢修腾出时间。</li> </ul>
与设备生产商签订维保合同	关键设备和特重设备	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与设备生产厂商签订维保合同，对故障设备随时开展专业性维修。</li> </ul>
专业抢修	主要生产设备	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成立专业维修队，负责故障设备的日常抢修工作。</li> </ul>

(3) 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平

根据“增长型”战略、年度工作计划目标、产品市场需求、生产自动化、降低劳动强度、淘汰落后产能和节能环保要求，不断进行基础设施的更新改造计划。**7.7 相关方关系**

为满足战略发展需要，公司高度重视与股东、员工、顾客、供方及社会等利益相关方建立良好的关系，特别注重与供方及合作伙伴之间建立利益共同体关系。

(1) 与供应商建立合作伙伴关系

公司一贯秉承“诚信、合作、共赢、发展”的原则，开展与供应商的合作。

● 构建诚信合作机制

与供应商合作关系分为：战略供应商、重要供应商、一般供应商。通过对供应商的诚信考核，签订长期战略合作协议、享受更优惠的管理政策等途径，以巩固和提高供应商的合作关系，具体见表 7-31。

表 7-31 与供应商合作关系

供应商类别	合作关系	合作形式
战略供应商	战略合作伙伴关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与供应商签订战略合作协议；</li> <li>● 信息资源共享，双方深入合作。</li> </ul>
重要/一般供应商	长期合作	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商业交易，严格执行合同；</li> <li>● 定期交流，改进合作，优胜劣汰。</li> </ul>

● 建立平台，确保双向沟通效率

公司通过各种形式进行沟通,实现了双方的文化、战略、业务等方面的有效沟通,以促进更全面的合作。见图表 4.4-43。

表 7-32 与供应商沟通形式

沟通形式	频次	内容
供应商大会	1 次/年	总结一年供应商管理, 双方交流改进提高
高层领导会谈	数次/月	深入合作交流, 解决供应商提出的问题
供应商现场走访	数次/月	技术、管理、采购等方面的交流改进
日常沟通	数次/月	邮件、传真、电话沟通质量、业务、合作信息
质量回访会	1 次/月	内部/关联供应商的质量交流与改进
网络管理系统	随时	采购信息流的查询与跟踪, 提高服务效率

● 深入合作, 齐创共赢发展模式

公司与战略供应商结为合作联盟, 形成利益共同体, 签订长期战略合作协议。对于主要原料供应商采取风险共担、互惠互利等形式进行合作; 对主要外协厂商, 提供技术和管理支持、信息资源共享、享受更优惠价格及更便捷的付款方式, 共同的提高与发展。每年对质量稳定、技术创新、服务优质、道德优良等表现优秀的供应商给予奖励和表彰, 以鼓励提升供应商合作积极性和综合能力。

(2) 与合作伙伴建立良好关系

图表 7-33 与合作伙伴的合作形式

沟通对象	内容
政府	与各级政府各相关部门建立良好的合作关系, 主动参与政府组织的各项社会活动, 积极争取各级政府对企业的支持。
行业/协会	作为橡胶行业协会的常务理事单位, 与各同行保持友好合作关系, 通过行业协会的平台, 实现信息资源共享。
金融机构	与各主要国有银行和商业银行等建立良好的银企合作关系, 各金融机构为公司提供便捷优质的服务, 保障了公司生产经营发展的资金需求。
技术管理咨询机构	与浙江理工大学开展了技术创新、技术研发的合作; 与成务咨询管理公司, 开展了企业管理等方面的合作。
顾客	见“4.3.2.2 顾客关系的建立”
员工	见“7.2 人力资源”
社会、股东	见“5.3 (1) 表 5-11 股东与其他相关方利益的保护”

## 8 运行

### 8.1 运行的策划和控制

公司管理体系为满足产品和服务和（或）服务的符合性策划的过程为：

- 环境因素识别与重要程度控制程序；
- 信息交流控制程序；
- 环境和职业健康安全运行控制程序；
- 应急准备和响应控制程序；
- 环境安全监测与测量控制程序；
- 合规性评价控制程序；
- 组织变更管理控制程序；
- 知识管理控制程序；
- 公司环境分析和控制程序；
- 相关方需求和期望控制程序；
- 文件控制程序；
- 记录控制程序；
- 各部门职责和权限控制程序；
- 管理评审控制程序；
- 人力资源控制程序；
- 设备控制程序；
- 与产品有关要求的确定和评审控制程序；
- 采购控制程序；
- 生产控制程序；
- 标识和可追溯性控制程序；
- 产品防护控制程序；
- 监视和测量装置控制程序；
- 顾客满意度调查控制程序；
- 内部审核控制程序；
- 产品的监视和测量控制程序；

- 不合格品程序；
- 纠正和预防控制程序；
- 风险与机遇控制程序；
- 过程确认控制程序。

公司对确定所需产品和服务的实现过程，制定相应程序、或流程、或验收准则，分别规定其控制要求和方法，以满足产品和服务符合性要求。

公司对计划内的变更进行控制，并对非预期性变更的后果予以评审，必要时，应采取措施降低任何有害影响。

公司确保对外包过程实施控制或施加影响。在管理体系内规定对这些过程实施控制或施加影响的类型与程度。

## 8.2 运行的策划和控制

### 8.2.1 总则

海橡围绕顾客与市场建立了完善的营销和服务网络，在国内、韩国、土耳其、墨西哥等设立经销商，秉承“努力成为最好，最稳定，最可靠的供应合作伙伴”的服务理念，做好售后服务。

### 8.2.2 顾客和市场的了解

#### 8.2.2.1 提要

海橡在实施战略规划过程中，始终把关注顾客期望放在首位。通过市场研究确定公司顾客群，按照顾客对产品和服务的不同需求进行市场细分，进而确定目标市场。

#### 8.2.2.2 顾客和市场的细分

##### 8.2.2.2.1 确定顾客群和细分市场

海橡专注于橡胶的设计、研发、生产和销售，产品涵盖橡胶仿革底，成型底及EVA注塑鞋材业务。根据战略定位及顾客特点和行业发展趋势，结合公司业务、产品特性，采用多维度细分法进行市场细分，选择和确定目标市场目标顾客群。

##### (1) 市场细分

为了更好地为赢得顾客，准确锁定目标市场和顾客群，充分利用公司资源满足不同顾客的特定需求，采用按“顾客重要程度”细分顾客和市场。

##### ③ 按顾客重要程度细分

根据顾客需求量、资金实力、信誉度、长期合作稳定性、规模、产品结构等综合能力情况划分，分为战略顾客、重要顾客、一般顾客。

1、A类 上市企业或者国内及台湾品牌鞋类企业，公司重点保障的销售点或者国外品牌的加工点，等大型直接用户，这是前提，但必须满足以下条件：

a.年成交量在 20 万以上。b. 付款期限在 3 个月内 c.公司领导亲自考察过，并且了解的基础上，才能申请为 A 类

A 级 年成交额 20 万以上，50 万以下

AA 级 年成交额在 40 万以上，80 万以下

AAA 级 年成交额在 80 万以上（含 80 万）

2.B 类，现款现货的或者收款期限超过 3 个月的用户单位

B 级 年成交额在 10 万以下

BB 级 年成交额在 15 万以下

BBB 级 年成交额在 20 万以下

3.C 类，收款期限超 1 年以上，判定为失信客户，公司发起起诉

备注：1. A 类客户优先安排生产发货

2.A 类客户，若收款期超过三个月，下降一个等级

3. 若收款期超过三个月，成交额大于 20 万，归类为 B 类客户

### 8.2.2.2.2 充分考虑竞争对手的顾客及其他潜在的顾客和市场

海橡在了解现有顾客和市场的同时，也关注竞争对手及其他潜在的顾客和市场，以拓展追踪未来新市场。见表 8-5。

表 8-5 潜在顾客和市场

竞争对手顾客和需求		新兴市场（未来可替代市场）	
主要应用领域	需求特点	应用新领域	需求特点
ODM 业务	满足越来越多顾客研发设计能力需求	橡胶鞋材新兴市场特别是中国运动鞋，特种鞋市场	鞋材中高端化，时尚需求
OBM 业务	满足个性、品质、品牌等仿革底鞋材市场需求	O2O 和 B2C 的新模式	增值服务，安装指导

### 8.2.3 多渠道了解顾客的需求与期望

#### 8.2.3.1 全面收集信息，充分了解顾客需求和期望

公司采用多种渠道了解顾客的需求与期望，同时针对不同的顾客类型，侧重采用不同的方式，并同时了解不同顾客的需求与期望中影响购买决策的相对重要性，把收集到的市场信息经过汇总分析，形成《市场分析报告》等，作为商品研发生产的决策参考和依据。

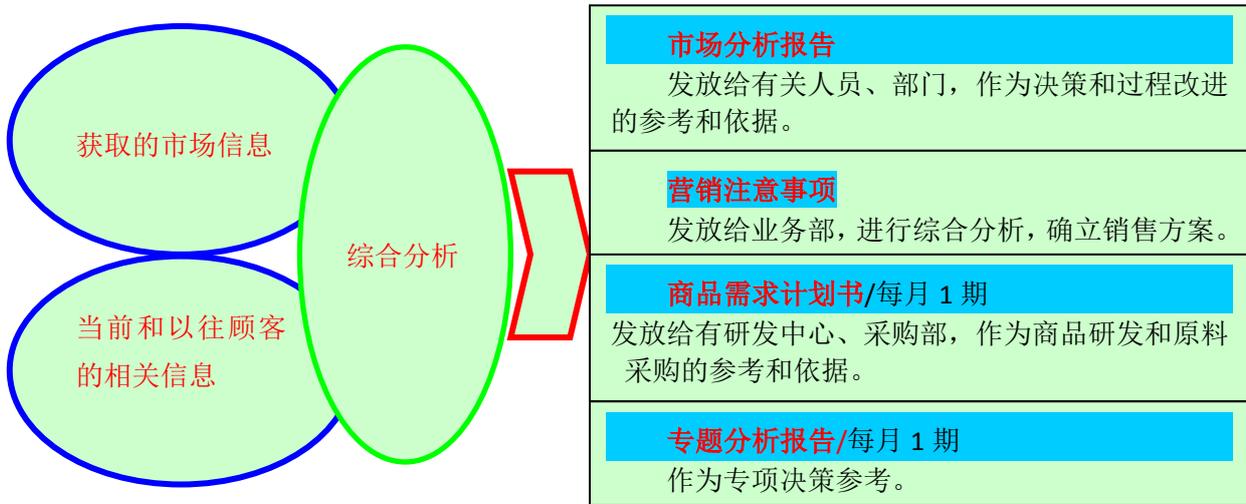
表 8-6 关键顾客信息收集方法和信息收集组合系统

范围	收集的渠道	收集的方式	收集的信息
内部	客户服务系统收集	服务过程或电话收集	产品质量信息、顾客需求信息、竞争对手情况、投诉信息
	公司领导等人员走访顾客获取	与顾客会谈	行业发展趋势、重要顾客关注焦点（影响购买决策的因素的相对重要性）
	顾客提供	信息调研	顾客与市场需求情况、竞争对手情况
	家装专卖店铺开业	与顾客交流、登记资料	顾客需求信息、竞争对手情况
	经销商年终大会	与顾客交流	产品质量信息、顾客需求信息、竞争对手情况
外部	从行业网站、报刊获取	登陆网站，查阅报刊	国家宏观政策，行业发展趋势、政策，竞争对手情况、顾客需求与期望
	委托第三方进行市场调研获取的市场信息。	委托收集	国家宏观政策、市场容量及发展趋势、竞争对手情况、顾客需求与期望
	参加各类行业会议、行业培训	出席会议并收集资料	行业发展趋势、潜在市场，顾客与市场需求情况、竞争对手情况
	从国家有关部委、协会、科研院所获取	会谈、收集资料	行业发展趋势、顾客需求信息

### 8.2.3.2 应用信息，持续改进

对获取的市场信息，由业务部汇总分析，形成市场分析报告、商品需求计划书等，按规定传递到相关部门，作为公司产品研发、营销策划和过程改进的决策参考和依据。见图 8-1。

图 8-1 应用顾客需求信息持续改进流程



### 8.2.3.3 定期评价与适时改进

为了确保公司市场信息的收集方法适合公司的发展需要，公司已形成对市场信息收集与专项会议进行分析，对信息收集或调研方法根据战略实施进展进行适当调整。为了更好的支撑公司自主品牌产品的发展。公司对市场调研方法采用外部调研和内部调研相结合的方式，了解外部专业化市场需求的同时，也能了解公司内部提供专业化服务的能力水平，保证调查的信息更完整，更有针对性。见图表 4.3-12。

## 8.2.3 顾客关系与顾客满意

### 8.2.3.1 提要

顾客关系的建立与维系是公司营销工作的重点，公司收集顾客信息（OEM/ODM 顾客、OBM 顾客和潜在顾客）和市场信息，通过顾客关系管理等建立完善市场信息数据和顾客信息数据，根据顾客交易的数量及与公司战略发展的相对重要性和业务关系的不同，实施不同侧重的关系管理，实现互惠互利、共同发展的双赢合作。

### 8.2.3.2 顾客关系的建立

#### 8.2.3.2.1 以专业化、人性化构筑牢固的顾客关系

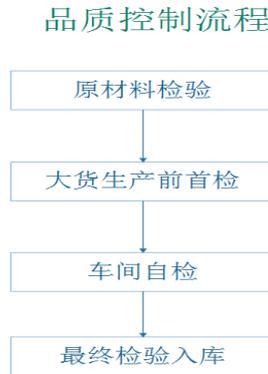
公司在确定目标市场与顾客后，通过对目标市场与顾客的调研分析，制订营销策略，按制订的策略组织开展一系列的市场推广活动，实现市场开发的突破，建立起顾客关系，提高其满意度和忠诚度。

#### (1) 以专业化扎实顾客忠诚

高度重视产品质量，公司建立了完整的管控体系，从入厂检验、过程检验、成品检验到出仓检验，全方位无死角保证产品品质，赢得顾客，以专业制胜，开发设计服务顾客需求：OEM→ODM→OBM 跨越升级，从下单、样品确认到交货的每一

个环节，全方位控制。

图 8-2 海橡专业品控流程



**(2) 精准把握市场脉络，抓住顾客需求**

公司更是通过引进和培养人才、加强运营管理、增强研发和技术支撑能力、提升产品品质和性能、强化营销体系建设等不断提升和完善销售、信息、物流网格，形成了以实体网络为根基，虚拟网络为新突破的立体网络系统，更好地了解顾客的需求期望，完善提升产品和产品结构，赢得顾客和市场。

如：针对国内消费者对天然橡胶更具亲和力的特征，公司把研发重点投向与天然橡胶相结合的高级仿革鞋底鞋材，消费者可花更少的钱享受更好的产品。

绿色环保逐渐成为市场上的主流趋势，公司研发能分解从其他橡胶中带来的甲醛的橡胶。

**8.2.3.2.2 构建顾客查询信息，交易、投诉的沟通渠道**

公司按照顾客的需求，对顾客信息查询、交易和投诉的主要接触方式进行分类，建立了多种接触方式和沟通渠道，以满足顾客需求，并有效管理公司建立的顾客咨询、投诉渠道。

表 8-7 关键顾客对接触方式的主要需求

类别	接触方式	关键顾客需求	顾客要求的落实
查询	电话/传真	工作时间有人接听、态度好、能迅速有效处理问题，1个工作日内回复	落实业务员综合考评管理工作标准
	公司网站	网页加载快速、信息查询方便、资料详实、更新及时、中英双语	对网站设计，维护定岗定人，并定期更新和维护
	产品宣传册	内容丰富、指标全面，应用工艺介绍全面	定期更新，内容详实，美观大方，销售员直接送达或邮寄到顾客手中
	市场信息刊物	信息准确及时、没有遗漏	专职信息人员每周编发、送达或邮寄、邮件给顾客
	行业展会	展台醒目，人员专业热情、讲解正确清楚，开办技术讲座	委托户外资料网进行会前宣传和发放邀请函

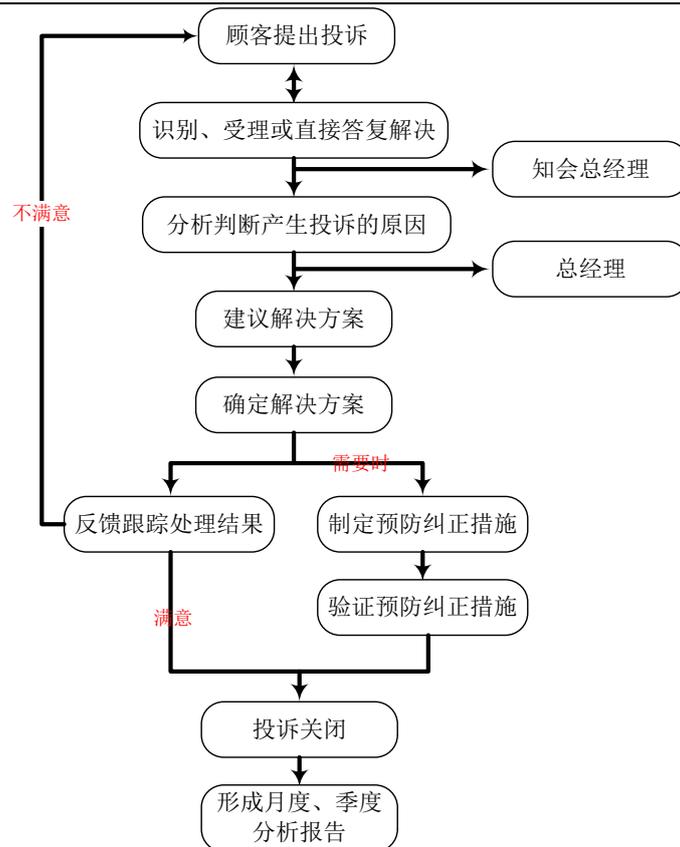
类别	接触方式	关键顾客需求	顾客要求的落实
	邮件	24 小时内接收并及时有效回复	公司管理规定
交易	顾客来访	专人接待、领导重视，服务好，速度快	专车接送，专人接待，各部门通力协作，特事特办，定制生产和服务
	订货/交货/付款	通过签订合同或年度供货协议的方式确定	形成文件明细，传达相关部门员工
	电话回访	语言表达清晰、准确，快速领会顾客表述，问题解答清楚	由区域经理、客户经理或经验丰富的营销人员与顾客互动沟通，必要时主管领导负责沟通
	调查问卷	重视意见和建议，及时改进	定期测评，设立专人负责，回收及时、全面，书面汇总分析，提交报告，制定整改计划，相关单位落实改进结果，将改进结果尽快反馈给顾客
投诉	电话/传真	24 小时有人接听/接收	做好记录
	邮件/来函/网页留言	安全，传达及时，处理迅速	由专人负责信函和传真的收取、传递、督办和备案，回复时间不得超过 24 小时
	顾客来访	专职人员负责接待并确认结果	以制度形式规定
	实地处理	处理人员迅速到位，业务能力强，处理结果满意	派出研销专员，省内 2 天、省外 5 天、重点顾客在 24 小时内前往处理，及时办理退、换货

### 8.2.3.2.3 规范顾客投诉程序，及时、有效处理顾客投诉

公司建立《顾客投诉的管理制度》，规范投诉流程，以提高处理顾客反馈信息的效率，将其视为自身改进的机会，见图表 4.3-9。

对于顾客的投诉，由物流部组织处理，在对投诉的问题进行调查分析后，一方面制订对顾客的解决方案，包括制订整改方案、理赔方案等，并经顾客确认方案后组织实施，直至顾客满意。另一方面组织公司内部制订对该问题的整改方案，并组织实施，对内部整改计划及实施结果，还要根据顾客的需要向顾客反馈，获得顾客的确认。内部整改的组织即包括公司内部整改的组织，也包括对相关方整改的组织、验证；对相关方的整改要求，品控部下达书面整改通知，整改效果进行组织验证。

图表 4.3-9 顾客投诉处理流程



### 8.2.3.2.4 不断研究、改进建立顾客关系的方法

为了对顾客关系建立的方法进行不断的改进提高，以建立起符合公司发展要求的顾客关系，公司对顾客关系建立方法已形成“定期评价——提出改进要求——制定改进计划——实施改进——完善提高——下一轮的评价”的循环提高的机制。

通过各种正式和非正式的活动对建立顾客关系的方法进行评价和改进，主要采用顾客调查来评价。调查的问题特别指向了解建立顾客关系方法的重要性和顾客满意程度，如顾客的可接近性、对顾客的需求和解决顾客问题的及时性。见图表 4.3-12。

## 8.2.3 顾客满意的测量

### 8.2.3.1 分类测量，将信息用于改进活动

为了不断地改进我们的工作，提高顾客满意。我们在售前、售中、售后通过电话、传真和邮件及现场走访等方式，及时跟踪了解顾客在产品、服务和交易方面的意见和建议。在各个时点上持续展开顾客满意调查，以多种方式定期对建立顾客关系的方法进行评价，以适合于公司的战略规划和发展方向。我们通过走访、电话联系、座谈会等进行顾客满意情况的调查，对产品、服务的追踪，并关注竞争对手的情况，如通过顾客对竞争对手评介，或获取竞争对手样品进行分析等手段，寻求改进机遇。我们还通过各媒体、资料信息等，获得竞争对手及行业标杆的满意程度信息，不断完善建立顾客关系的方法，了解顾客满意情况。

顾客满意程度的测量方法采用以下几种：

- 由海橡自行组织开展顾客满意度调查。
- 召开顾客座谈会收集顾客意见

海橡自行调查工作由公司的市场部门或质量管理处非业务相关人员（与调查反映的情况没有直接的利益关系）负责，通过各种方式取得第一手资料。调查由公司质量管理处负责。在设计调查表时，为了尽可能捕捉到有利于超越用户的期望，赢得未来业务的信息。我们首先采用含义广泛的一般性问题，从而获得用户一种总的感知意见。进而，针对用户使用效果寻找开放式的建议及具体的不足点，通过这种方法，挖掘顾客更多的隐含期望或其它信息。

同时针对不同产品设置了不同的调查项，具体不同表现在以便于用户填写具体不足点，海橡的调查表中列入了该产品的常见问题和往年用户反映过的问题。

我们的调查对象的选择是也围绕我们的业务需求，按三个标准进行选择：我们的重点顾客；我们想进一步拓展的顾客；或根据我们的分析，具有发展潜力的顾客。

对收集到的有关顾客不满意的信息，公司做系统分析，待进一步确认后，我们视作顾客投诉，及时处理由品控部发放不合格报告，由责任单位采取纠正和预防措施，进行措施有效性验证，最终做管理闭环的评价，以促进有效整改。

### 8.2.3.2 跟踪产品、服务质量，及时获得反馈信息

公司通过定期电话、传真和邮件及现场走访等方式，收集顾客的期望和需求，不断改进商品和服务质量。

市场部门相关人员不定期到客户和市场，对重点商品的质量抽查测量，听取顾客意见分析总结。

表 8-8 跟踪产品/服务质量的不同方法

级别	跟踪了解质量的方法	参与人员	主要目的
战略顾客	面对面沟通	公司高层领导、业务部主管	了解战略顾客的需求，稳定合作关系。
重点顾客	面对面沟通、电话跟踪	相关部门领导 研发专业人员	了解顾客的情况，稳定合作关系，改进不足。
一般顾客	现场走访、面对面沟通、电话跟踪	售后服务人员	了解一般顾客情况，发掘潜在顾客。

### 8.2.3.3 多渠道获得和使用竞争对手及行业标杆信息

公司主要采用以下方式，获取竞争对手及标杆企业的顾客满意度信息，分析改进，以提升自身优势。见表 8-9。

表 8-9 竞争对手/标杆信息收集

方法	获取的信息
学习交流	行业整体发展趋势、其他竞争对手情况
公司自身调查	竞争对手营销策略、客户流动信息
顾客提供	竞争对手同类商品价格、优惠信息，商品质量服务方面的差距
信息平台查阅	从相关信息网、相关刊物、行业协会等了解竞争对手信息

#### 8.2.3.4 系统评价，适时改进，适合战略规划与发展

公司高层对顾客满意情况的调查非常重视，一方面，要求将日常通过各种方式获得的顾客不满意情况的调查结果及时上报，在定期在公司各类例会上进行通报，督促改进，推进全员质量意识的提高，促进用户满意。

另一方面，将这方面的情况输入管理评审，作为公司今后决策的重要依据。此外，针对用户满意度调查表的调查内容和处理方式加以完善。由公司内部人员对于评价结果展开讨论，对存在的缺陷及需增减的内容进行调整，修订完善满意度调查表的调查内容，使调查结果能更真实、客观，从而使测量顾客满意的方法更适合于战略规划及发展方向。见表 8-10。

表 8-10 方法的评价与改进

项目	评价的方法	评价内容	改进和调整方法
了解顾客需求和期望的方法及改进	召开专题会议，评价和改进了解顾客和市场的方法，采取针对性的改进措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 方法的实用性和有效性是否有效，是否能了解到顾客真实需求</li> <li>⊕ 产品投放市场后，对其效益定期评价</li> <li>⊕ 公司在对顾客调查、走访和座谈的效果进行分析评价。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 为响应公司内外并举的战略方向，将增加参加国际展会、增加国际潜在市场的走访，获取更多国外潜在顾客有需求信息</li> </ul>
建立顾客关系的方法及改进	通过多种方式定期对建立顾客关系的方法进行评价，以适合公司战略规划和发展方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 定期分析关键顾客变化的信息，对建立顾客关系的方法进行评价和改进。</li> <li>⊕ 根据公司战略要求，不断改进建立顾客关系的方法。</li> <li>⊕ 根据顾客的意见，随时改进建立顾客关系的方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 根据公司战略要求，随着公司规模扩大和市场占有率的提高，将国外跳过进出口商，直接进入经销商体系，减少营销中间环节</li> </ul>

项 目	评价的方法	评价内容	改进和调整方法
测量顾客满意度的方法及改进	定期测量顾客满意度、忠诚度，根据调查结果对建立顾客关系的方法进行修正	调查方案、问卷设计、分析分层等，使测量方法更科学、更富有可比性，以适用公司战略规划与发展方向	中 按前面顾客与市场的细分设定相应的调查与分析

## 8.3 产品和服务的设计开发

### 8.3.1 总则

为确保战略目标及其实施计划落实，公司对主要产品、生产及经营服务全过程进行识别，并确定关键过程。按质量、环境及职业健康安全管理体系的要求对关键过程实施管理，并加以不断的改进与完善。

### 8.3.2 设计和开发的策划

研发部项目负责人根据《技术任务单》负责进行新产品设计和开发的策划，组织编制相

应在《产品开发策划单》，明确以下内容：

- ① 设计输入、输出、评审、验证、确认等主要内容；
- ② 人员分工、责任人、进度要求和配合单位；
- ③ 需要增加或调整的资源（如新增或调配的原料、仪器、设备、人员等）；
- ④ 对于技术改进项目，可不编制《设计开发策划表》。

### 8.3.3 设计输入

**8.3.3.1** 根据市场调研分析或根据塑胶橡胶行业的发展趋势，研发部和总经理提出项目建议的技术改进设计或新产品开发，具体内容记录于《内部联络单》作为设计输入依据。

**8.3.3.2** 研发部经理根据《内部联络单》的要求，组织编写《技术任务单》经总经理或管理者代表批准后下达给相应的项目负责人。

**8.3.3.3** 研发部经理组织编写《技术任务单》中应明确设计输入内容，包括：

- ① 产品名称（型号规格）、功能描述、主要技术参数和性能指标；
- ② 适用的相关标准、法律法规、客户的特殊要求以及社会的要求；
- ③ 以前类似设计的有关要求及设计和开发所必需的其他要求，如安全、防护、环境、价格等方面的要求。

- ④ 考虑对环境因素的影响，尽可能使用环保材料、可循环原料、采用新工

艺降低或消除对环境的消极影响以及废弃物的管理。

**8.3.3.4** 《技术任务单》完成后，必要时由相关研发部、品控和生技部参与讨论，修改后交由总经理或管理者代表批准。

#### **8.3.4 设计输出**

**8.3.4.1** 设计人员根据《技术任务单》、《产品开发策划单》要求进行设计试验，通过《设计开发资源申请表》经研发中心经理批核申请资源，在《设计开发工作日报表》中作好设计开发工作记录，并在设计开发试验成熟后编制相应的设计输出文件。

**8.3.4.2** 设计输出文件可包括指导生产、包装等活动的文件和图片；如《设计开发方案》、《产品配方单》、《作业指导书》等。

#### **8.3.5 设计评审**

**8.3.5.1** 在设计开发的适当阶段应进行系统的、综合的评审，由项目负责人提出，研发中心经理组织相关人员和部门进行综合评审。

**8.3.5.2** 由项目负责人根据评审结果，填写《设计开发评审报告》，对评审作出结论，报研发中心经理审核、总经理或管理者代表批准后发到相关单位，根据需要采取相应的改进或纠正措施，研发中心负责跟踪记录措施的执行情况，填写在《设计开发评审报告》的相应栏目内。

#### **8.3.6 设计验证**

**8.3.6.1** 生产部根据《产品配方单》试制样品，每份试验《产品配方单》需与《产品检验报告》记录相对应。

**8.3.6.2** 当完成样品试制后，品控部协助研发中心进行设计验证工作，研发中心综合各项检验验证数据，整理出《设计评审报告》，确保《技术任务单》中每一项技术参数或性能指标都有相应的验证记录。对于设计验证过程中发现的问题，由研发部采取相应的纠正或改时措施，并跟踪记录措施的执行情况。

#### **8.3.7 设计确认**

**8.3.7.1** 设计确认通常针对最终产品，在交付之前完成。试产合格的产品，由营销部负责联系送交客户试用，提交客户反馈意见，或由研发部组织如开新产品鉴定会提交《设计评审报告》，确保设计的产品能满足客户预期的使用要求。在最终产品完成前的各阶段，研发部也可组织相关单位在适当范围内实施局部确认。

**8.3.7.2** 研发部根据以上报告，必要时采取相应的纠正或预防措施，跟踪执行并予以记录。

**8.3.7.3** 在样品试用或小批生产产品验证通过并经确认后，方可安排正式投产。

**8.3.7.4** 涉及产品所有的稿件或相关资料由研发部整理编制《设计开发清单》并存档管理，以便跟踪与追溯。

### 8.3.8 设计更改

**8.3.8.1** 当接到更改申请时，设计人员需正确评估设计更改对产品的正确使用、生产过程、使用性能、安全性、可靠性、用后处置方面的影响。填写《工艺更改通知单》，并附上相应背景资料，经研发部经理审核，总经理或管理者代表批准后进行更改。相关的评估、审批结果及跟踪措施由研发部在《工程更改通知单》相应栏目中填写记录，涉及的技术或工艺文件需作出更改标记。

**8.3.8.2** 设计更改涉及到主要技术参数和性能指标的改变，或涉及人身安全时，需重新时行评审和验证，通过后方可实施。

**8.3.8.3** 对公司现有产品体系内的产品性能方面的小改动，由研发部经理直接下达《技术任务单》按相关程序执行。

## 8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制

### 8.4.1 与供方和合作伙伴建立良好合作关系

供应商：公司密切与供应商的关系，根据供应商业绩和所供产品的重要度，把供应商分为战略供应商（A级）、重要供应商（B级）、一般供应商（C级）3个级别，与战略供应商建立战略合作伙伴关系，与重要供应商、一般供应商建立长期合作关系。在资金、技术、管理上对供应商给予积极扶持和帮助，支持供应商持续发展。

表 8-6 对各层次供应商建立关系的具体做法

举措	战略供应商（A级）	重要供应商（B级）	一般供应商（C级）
信息共享	每周 1 次信息沟通交流	每月 1 次得信息沟通交流	根据需要
资金支持	每月月底结算应付款	次月月底结算应付款	按合同约定

订单保障	按合同约定	按合同约定	按合同约定
管理输出	每年 3 次，关于管理、工艺质量等方面的培训或者互派一个考察交流	每年 2 次，关于管理、工艺、质量等方面的培训或者互派员工考察交流	根据需要
价格频次	严格按照成本核算表	成本核算+价格谈判	按合同约定

公司积极为供应商着想，降低供应商运营成本。如公司与战略供应商进行联合开发，并承担一定的开发费用，在战略供应商现金流紧张时，给予一定的资金支持；充分利用自身资源，为供应商服务，让供应商免费使用公司技术和试验设备开发产品，免费为供应商提供产品检测服务。

合作伙伴：与科研院校、行业协会、第三方机构和咨询机构等建立长期合作伙伴关系。

#### 2、推动和促进双向交流，实现互利双赢

公司通过供应商年会、高层互访、不定期拜访、供应商业绩考核、业务研讨会等方式，实现了与供应商的有效沟通。

公司组织品控部、研发部、生技部定期走访供应商，对供应商的设备能力、供货能力、财务能力等进行摸底，保证了相互面对面的有效沟通。

构建了由信息系统，生产系统等组成的信息管理平台，实现采购订单、质量信息反馈、库存查询等信息即时传送和共享，提高了协同效率，保证了公司对市场变化的快速反应，缩短采购周期，降低采购成本，提高服务效率。

### 8.4.2 采购成本控制

①供应商选择：按照供应商管理制度和流程，选择与评定供应商。

②采购实施：通过市场调查，实行“货比三家”，并与品质良好、供货稳定的供应商建立长期合作关系，有效控制采购成本。

③采购质量的控制：对采购原料实行进料检验，合格后入库。

④库存控制：根据采购计划实施采购，结合安全库存要求，以降低采购风险。

### 8.4.3 采购过程的改进

公司不断改进采购管理流程及供应商管理流程，积极探索与供方建立长期合作

关系，从而保证了物资采购质量及交货及时性。

#### 8.4.4 供方选择

##### 8.4.4.1 企业应主动建立互利共赢的供方合作关系，合理选择供方

###### (1) 建立互动机制：

公司每年召开“供应商会议”，会议由公司最高领导人介绍行业的发展与趋势，通报公司的发展战略、采购、质量、技术管理方面及供方的年度目标等情况，表彰那些优秀的供应商。公司还经常派领导、技术人员不定期去拜访供方、技术交流等活动，使双方不断磨合与进步，共同发展。

###### (2) 与供方协同开发：

公司非常重视供方的发展，经常鼓励供方与公司协同开发，合作解决疑难问题并采用多种方法来帮助供应商改进绩效。

###### 创建共同的利益联盟：

公司与供方以产品利益线为原则，即供方与自身的利益是牢牢的绑定在一起的，许多供方在公司的带领与扶持下，学习企业文化，管理上持续完善提高，企业规模不断做大做强。这些年来，公司与供方都得到业绩提高和利润增长的机会，共同创造价值和分享利益，建立起了深厚的友谊。公司在供方选择的过程中，以减少供应商总数量，增加长期合作伙伴。公司供方动态管理有以下特点：

###### 在准入过程，比质比价，每年引进优秀的供应商。

在供货过程，通过供方业绩监控，筛选出不符合要求的供应商：如质量长时间达不到指标，就会列入受限供应商库。如成本、技术等不能满足或者出现批量质量问题，都会列入停供供应商，停供供应商和受限供应商的要求进行限期改进，如果还是没能达到要求，这部分劣质供应商就会淘汰出局。

##### 8.4.4.2 应制定选择、评价和重新评价的准则，确定对供方的管理类型和程度

现有合格供应商公司根据 ISO9001 质量体系评定要求分为 3 类，A 类、B 类和 C 类，建立了长期稳定的采购关系，形成了较为集中的供应商体系。

公司根据供应商所供产品的重要程度和业绩，从质量、交期、价格和服务等方面进行评价，把供应商分为 2 个级别，包括重要供应商和一般供应商。

#### 8.4.5 采购产品的验证

公司对重要原材料、辅材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。所有采购产品到公司后由物流部门出具报验单给品控部，由品控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。

## 8.5 生产和服务提供

公司生产模式为“订单生产”，根据客户的具体需求并利用自身的技术和经验优势进行产品改造和生产，主要客户会不断提出产品的技术需要，公司设有专业的研发中心，和生产部门在生产过程中紧密配合，及时研发、改进，满足客户不同需求。

①进度控制：计控部根据收到的《生产任务单》及相关资料，结合生产实际情况编制生产计划，依照生产计划进行人员、生产设备、工装夹具、及有关此产品的工艺技术文件、作业指导书的准备。

②物料管理：

a. 各车间在领用、发放、或使用物料前应确认该物料是否与正确；对于特采或紧急放行的物料，应做好标识记录，需记录完整该产品完成的批次号，以便一旦出现问题能及时进行有效追溯和处置；

b. 如在生产过程中发现来料物料数量存在少数或少量问题时，应向物流部进行反馈并要求补齐数量；对于来料质量问题应向品控部进行反馈；

c. 车间领用的物料应做好合理堆放、搬运、储存和保管，防止混料、丢失、变质、泄露等不良现象发生。

③人员管理：

a. 生产的过程中人员的管理要严格按照《人力资源管理程序》执行，配备的人员能胜任岗位技能要求且满足岗位资质认证要求；

b. 所有工位的新员工及转岗员工在未上岗前必须有技术员或管理员对其培训。

④设备管理：

a. 对于生产过程中的使用设备及工装治具应明确标识编号，以及需建立设备管理清单台账，并按照《设备年度保养计划》执行日常点检及保养，具体参照《生产设备管理程序》执行；

b. 当设备有故障时需填写《维修申请单》反馈到技术人员，并对停机时间

进行记录，由管理人员反映到生产日报表（员工产量记录表）或专用记录表中。

#### ⑤工艺管理

a. 生产技术人员应负责制定工艺文件和作业指导书并对整个生产过程全面指导，对发现的不合格，应和品控部一起进行调查，并制定相应对策；

b. 生产操作员严格遵守工艺规程、作业指导书的要求进行操作并做好生产记录，按要求实施自检、互检；

c. 当有特殊过程而不能由后续的监视或测量加以验证时，研发中心和品控负责组织讨论确定过程确认的准则，并负责组织对此过程进行确认。

#### ⑥环境管理

生产车间需确定并管理为实现产品符合性所需的工作环境要素；根据生产作业需要，确定并要求本公司提供作业场所必须的工作环境，包括：

a. 负责配置适用的生产设施和作业空间及人员的生理需求配套设施；

b. 负责配置必要的通风、安全防护设施；

c. 负责配备必要的劳保用品，不断改善劳动条件；

d. 负责车间温湿度，确保不影响产品品质；

工作环境的管理具体参照《工作环境管理程序》执行。

## 8.6 产品和服务的放行

公司根据自身产品特点制定产品和服务检验程序文件，在实现产品和服务的过程的规定阶段中实施。

品控部对生产的产品的性能指标及采购的物资进行监视和测量，制定《检验与不合格品控制程序》，以验证产品和服务是否满足要求。

除非得到有关授权人员的批准，适用时得到顾客的批准，否则在策划的安排已圆满完成之前，不应向顾客放行产品和交付服务。

符合所使用的接收准则的证据均应予以文件化。包括授权放行人员的可追溯信息。

## 8.7 不合格输出的控制

公司建立了完善的质量管理体系，通过运用 QC 小组、生产过程巡检小组、关键客户保障机制、高品质生产专线等开展跨部门小组活动。确保质量问题得到有效控

制，使产品质量达到或超过客户要求。

科学的体系保障：公司先后导入了 ISO9001、ISO14001 等体系，以及 5S、卓越绩效模式等管理体系，每年组织公司评价、内审和接受第三方外审。制定了《内部审核管理程序》、《检验与不合格品控制程序》等文件，在日常质量控制中严格按照相应的标准执行，每天落实产品有关质量要求，每月利用“质量例会”形式对质量控制情况进行评比审核。公司采用信息系统管理，所有物料进系统管理，生产计划实现电脑管理，在线监控所有生产进程与物料平衡。

完善的质量管理网络：通过组织机构的调整，成立专门的成品检验组，明确其职权，加强成品的抽检力度，提高了公司成品的出厂合格率。

公司分层级建立质量网络，过程推行员工自主管理，采取三检制，实现全员品质自主管理。实现生产线班组长负责制质量管理模式，公司质量部门主要从事来料进厂验收与成品出厂检验与品质数据统计分析的工作。

不断优化的工艺：通过专业人员分析确定关键工序、关键岗位和工序质量控制点，改进工艺装配来确保产品符合规定要求和批量生产的稳定性。；

严格的过程控制：为监督生产过程各项工作开展的有效性，公司建立生产过程巡查小组，对影响生产的人、机、料、环、法等因素进行核查，及时核对生产实际操作跟工艺要求的相符性，每周进行自查、小结和改进，全月予以汇总。

## 8.8 应急准备和响应

为了确保公司在灾害或者紧急情况下工作系统和场所以得以正常运行和恢复，公司在环境 and 安全标准化管理体系的基础上制定了突发事件应对和响应程序，对公司有可能发生突发事件或有影响的潜在意外事故作了应急和准备。

公司制定了安全生产事故应急救援预案，制定各类设备安全生产操作规程，实行日常维修保养和定期自行检查，对生产安全做到有效预防与管理，确保生产经营的连续性。

针对停电、台风、火灾、原料供应等潜在危机，加强与相关方的沟通，及时了解有关信息，保证生产的连续性，做到产品保质保量按时交到客户手中。

## 9 绩效评价

### 9.1 总则

公司以关键绩效指标（KPI）为主线的绩效管理体系，选择、收集、分析数据和信息，采用综合分析法、对比法、预测法等方法识别并确定公司 KPI 绩效指标，依托安全可靠的信息和知识管理平台，对公司全过程的绩效进行测量，形成一套完整的测量、分析与改进体系。见图 9-1。

图 9-1 绩效测量、分析与改进体



### 9.2 测量、分析和评价

#### 9.2.1 提要

公司根据战略要求对 KPI 进行日常测量和分析，运用对比分析、趋势分析、质量工具等对三级绩效进行分析、评价、反馈，促进公司整体绩效的提升。

#### 9.2.2 绩效测量

##### 9.2.2.1 明确关键绩效指标，建立测量方法

###### (1) 明确关键绩效指标

公司建立自上而下的绩效目标分解体系，从公司愿景关键目标指标，得出战略规划进展情况绩效指标，再分解成主要过程关键绩效指标。见表 9-1

表 9-1 海橡 KPI 体系

指标类别	指标项		数据来源	监测层级	责任部门	测量频次
公司愿景关键绩效指标	市场占有率	国内	销售分析	一级	营销部	年
		国外				
	销售收入		财务报表	一级	财务部	月
	利润总额		财务报表	一级	财务部	
	新产品研发数量		新产品分类表	一级	研发部	年
	专利数		专利汇总表	一级	研发部	
	自主品牌销售占比		财务报表	一级	营销部	
	顾客满意度		满意度报告	一级	营销部	
顾客忠诚度		一级				
员工满意度		满意度报告	一级	人力资源部		
战略监测关键绩效指标	高端产品比例		研发统计	二级	研发部	年
	销售收入		财务报表	二级	财务部	月
	利润总额		财务报表	二级	财务部	
	自主品牌销售占比		财务报表	二级	营销部	年
	新建工厂数量		/	二级	生产部	
	专利数（累计）		专利汇总表	二级	研发部	
	新产品研发数量		新产品分类表	一级	研发部	
	顾客满意度		满意度报告	一级	营销部	
	员工满意度		满意度报告	一级	人力资源部	
	市场占有率	国内	销售分析	一级	营销部	
国外						
过程关键绩效指标	新产品研发数量		新产品分类表	三级	研发部	年
	研发周期		研发统计	三级	研发部	年
	配方成本节降额（元/平方米）		财务报表	三级	研发部	年
	测试符合率		研发统计	三级	研发部	月
	进厂合格率		采购报表	三级	品控部	月
	采购成本达成率		采购报表	三级	采购部	年
	供货及时率		采购报表	三级	采购部	年
	新供方开发数		供应商名册	三级	采购部	年
	产量（TEU）		生产统计汇报	三级	生产部	年
	订单完成率		生产统计	三级	生产部	月
	产品合格率		生产统计	三级	品控部	月
	交货及时率		生产统计	三级	生产部	年
	单位产品制造成本（元/平方米）		财务报表	三级	生产部	年
	千人工伤率		工伤统计表	三级	生产部	年
	市场占有率		销售分析	三级	营销部	年
	交付及时率		销售分析	三级	营销部	年
	资金回收率		财务报表	三级	营销部	年
过程关键	顾客满意度		满意度报告	三级	营销部	年
	顾客忠诚度		满意度报告	三级	营销部	年

指标类别	指标项	数据来源	监测层级	责任部门	测量频次
绩效指标	招聘计划完成率	人力资源月报	三级	人力资源部	年
	员工薪酬增长率	财务报表	三级	人力资源部	年
	全员劳动生产率	人力资源年报	三级	人力资源部	年
	员工晋升人数	人力资源年报	三级	人力资源部	年
	员工流失率	人力资源年报	三级	人力资源部	年
	员工抱怨处理率	人力资源年报	三级	人力资源部	年
	人均培训课时	人力资源年报	三级	人力资源部	年
	员工满意度	满意度报告	三级	人力资源部	年
	资金供给保障率	财务报表	三级	财务部	年
	对账及时率	财务报表	三级	财务部	年
	资金周转率	财务报表	三级	财务部	年
	营运周期	财务报表	三级	财务部	年
	财务费用计划达成率	财务报表	三级	财务部	季
	故障停机率	设备管理统计	三级	设备部	年
	单位产量设备维护成本（元/TEU）	设备管理统计	三级	设备部	季
	设备检修完成率	设备管理统计	三级	设备部	季
	网络安全故障	设备管理统计	三级	综合行政部	年
	信息化投入额	财务报表	三级	综合行政部	年
	信息化应用水平（种）	设备管理统计	三级	综合行政部	年

注：监测层级中一级代表愿景、二级代表战略、三级代表过程。

## (2) 数据、信息的运用

公司以愿景绩效、战略绩效和过程绩效为出发点，收集、运用测量 KPI 所需的数据信息，监测日常运作及组织的整体绩效。见表 9-2。

表 9-2 数据、信息运用

测量分类	数据来源	主要的信息	运用
愿景绩效	新产品分类表、专利汇总表	新产品信息、产品/技术创新信息	研发实力分析
	检测追踪表	各类产品检测达标情况	产品检验分析
	单位产品制造成本分析表、生产成本分析报告、完全成本分析汇总表、	面辅料成本、财务成本、销售成本等信息	成本优势分析
	销售分析月报、销售周经营分析、销售指标完成情况表、BI 数据分析、利润变动分析、财务报表	市场占有、销量、价格、利润变动等信息	财务规模分析
	顾客满意度调查报告	顾客满意度、忠诚度信息	市场反应分析

测量分类	数据来源	主要的信息	运用
	预算试算、年度规划完成情况、经营指标汇总	战略目标完成信息	管理能力评价
	供应商满意度调查报告、员工满意调查报告、预算试算执行报告	员工满意信息、供应商满意度、产品能耗、公益支持、税收、就业等信息	相关方影响力分析
战略绩效	公司综合情况汇总、年度规划分解制跟踪、经营指标汇总表、产品分类表	自主品牌销售情况、新产品等信息	战略实施评价
	公司财务分析报告、三业营收占比分析	出口贸易情况，自主品牌产品销售，公司产能等信息	
	销售状况表、利润变动分析、预算执行情况、财务月报、人力资源月报	销售收入、利润、资金保障、员工情况等信息	
过程绩效	产品质量报表、采购统计汇总、销售分析月报、销售计划表、滚动预测表、游戏服装出口走势、人力资源管理汇总表、设备维护汇总表、节能减排项目考核汇总等	产品研发、销售、生产信息，产销率、设备保障、资金供给等信息	研发、生产等价值创造及财务、设备、人力等支持过程评价

### 9.2.2.2 选择和应用主要对比数据和信息

#### (1) 科学选择对比数据和信息

公司通过内外部标杆评比、建筑家装材料行业协会、市场调研、专业期刊杂志、客户及经销商、供应商、信息网等收集内外标杆、竞争对手及行业内/外管理过程中的相关信息，正确选择和有效应用对比数据及分析结果，为公司的经营、战略决策与创新提供支持。

公司根据企业实际情况，开展内部标杆对比的方式，不断提升自我价值和实力。见表 9-3。

表 9-3 主要外部对比指标

层级	主要对比指标	分析职责部门
使命愿景	市场占有率、销售收入、顾客满意度、利润总额、新产品研发数等	营销部
战略管理	除愿景对比指标外、还包括高端产品比例、新建工厂数量等	综合行政部
过程管理	研发周期、测试符合率、信息化应用水平等	生产部

(2) 有效运用对比数据和信息分析结果，识别不足，改进提升

公司定期召开战略发展研讨会、战略管理小组会、管理评审会等，综合分析主要指标，明确与竞争对手和内外部标杆之间的差距和优势、行业内外机遇与挑战，结合实际资源、能力，拟定并实施改进计划，借鉴和吸收标杆先进技术和优秀管理经验，持续提升组织绩效，且为战略制定和调整提供依据。愿景、战略绩效主要通过外部对比识别改进，过程绩效主要通过内外部对比开展改进提升。

9.2.2.3 定期评价绩效测量体系，确保敏感性

公司定期跟踪 KPI 执行与完成情况，通过绩效考核会、管理考核会等方法，对测量 KPI 指标设置的适宜性、测量方法和工具的准确性，从绩效测量机制、指标设置、测量方法等方面分析评价，突出对战略和外部环境变化的动态关注，确保战略调整、内外部环境发生变化时，绩效测量系统与发展方向和战略规划相匹配。见表 9-4。

表 9-4 绩效测量体系分析评价

序号	分析对象	分析评价要/重点
1	指标体系	是否在纵向支撑战略，横向各指标相协同
2	指标设置	是否符合战略规划要求
		是否涵盖所有业务流程
		职责调整是否设置 KPI 并进行测量
		是否易于测量
		测量频次的合理性
		权重设置是否合理
3	测量方法	统计口径是否正确
		测量方法是否合理
4	测量工具	是否为科学的测量方法所需
		是否被验证用于绩效测量
		与测量结果的一致性验证
5	反馈效率与渠道	反馈的及时性、有效性及准确性
		反馈渠道的多样性

9.2.3 绩效分析和评价

9.2.3.1 组织绩效分析与评价

公司绩效分析分为三个层次：第一层次是对组织使命、愿景绩效分析；第二层次对战略绩效分析；第三层次对过程管理绩效分析。见表 9-5。

表 9-5 绩效分析机制

层级	分析形式	分析内容	方法	频次	参加人员
使命 愿景	高层决策会	市场地位、销售、利润等	对比分析 趋势分析	年	高层领导 董事长
		新产品、专利成果等			
		自主品牌销售占比			
		顾客满意度等			
战略 管理	战略管理小组会 战略发展研讨会 党企联席会	市场地位及相关方业绩	对比分析、因素分析、趋势分析	月/年	高层领导 战略委员
		战略部署、实施与调整	SWOT、波士顿矩阵、KSF	战略周期	高层领导 战略委员
过程 管理	工作会议 部门月会 管理评审 半年度会议 年度规划	产品研发改进、产量、质量、成本、营销业绩、品牌管理、供应情况等	考核对比、SPC	月/年	职能部门 高层领导
		人员、财务、设备、信息化支持等			
		管理体系运行有效性、管理有效性、应变能力	内外部审计、对比分析、管理会议	年	管理代表 职能部门

### 9.2.3.2 确定并落实关键业务的改进次序，识别创新和发展机会

#### (1) 确定改进关键业务的次序

公司以增长型战略为导向，根据内外部顾客和其他相关方的要求，结合公司 KPI 测量分析对比结果，全面化、系统化制定公司层面、各部门层面的改进计划和目标，并确定关键业务的改进次序：第一是影响使命、愿景实现的业务，第二是关系组织战略的业务，第三是影响过程能力的业务，确定了关键业务的改进次序之后，将评价结果转化为具体的改进和创新举措。

#### (2) 识别创新机会

高层领导通过党企联席会、高层决策会、半/年度工作会分析讨论，结合资源优势，确定具体改进的优先次序，落实责任部门，制定改进措施，寻找创新机会。

2019 年绩效评审时发现愿景/战略绩效完成较好，仅“市场占有率”低于目标，其余均完成；行业内与标杆和竞争对手比较：“销售收入”和“市场占有率”与标杆及竞争对手存在一定的差距。具体改进见表 9-6。

表 9-6 绩效目标的改进与创新

序号	现状描述	比较值	改进方向
1	专利数量低于竞争对手	44	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 提升仿革底鞋材实用新型和外观专利申报数量，每年申请 3-5 项</li> </ul>
2	市场占有率低于目标和标杆	2.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 加大高端产品应用领域的市场开发</li> <li>⊕ 加大国内潜在市场和国外新兴市场的开发</li> <li>⊕ 加快线上电商和线下加盟店的销售布局</li> </ul>

明确各项改进举措之后，依据《绩效考核监督管理办法》、《项目改进管理办法》等制度，通过管理评审会、部门月会、项目鉴定、评审、验收会议等方式，在公司内部组织展开、分工和落实，涉及供应商和其他相关方的改进，通过供方质量评审、供应商大会等途径实施供方管理绩效的改进。

## 9.3 改进和创新

### 9.3.1 提要

公司依据使命愿景、战略和过程管理三层次的绩效测量和分析结果，结合竞争对手及标杆绩效水平和趋势，建立了面向愿景、战略和关键过程的改进创新体系，推动各层次和部门、过程的 PDCA 循环。

### 9.3.2 改进与创新的管理

#### 9.3.2.1 明确改进与创新计划和目标

公司基于愿景、战略和过程三层绩效测量结果，结合内外部标杆信息和以往相关知识，通过知识管理等制度，明确改进和创新计划，对应关键绩效指标层层分解，使改进活动与整体发展目标保持一致。

公司改进和创新体系分为创新改善、合理化建议。创新改善作为公司愿景、战略绩效、过程关键绩效的改进创新管理，合理化建议作为员工建言献策的改进创新管理方法。

#### 9.3.2.2 改进与创新活动的实施、测量和评价

由高层领导担任创新型项目的实施负责人，成立跨职能改进小组，具有资源配置权；工艺技术改进主要面对制造过程的改进创新，由过程分管领导负责，过程内部员工组成改进团队；合理化建议面轻微改进和其他支持过程，由一线员工提出改进创新计划并提供适当资源支持实施。对各类改进/创新，分阶段进行实施测量。

各层级考评组根据创新改善管理办法，对创新与改进结果从对盈利能力、战略目标的贡献等维度进行综合评价，促使改进活动不断完善，进而实现持续改进。创

新型项目提交公司高层会议、工艺技术改进项目提交项目评审会、合理化建议提交公司工会，统一核定奖惩额度，进行考核奖励。见表 9-7。

表 9-7 改进结果与评价分析

类别	评价维度	评价内容
创新型项目	盈利能力贡献	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 提高新产品产值或生产效益</li> <li>⊕ 基础研究、工艺技术重大创新、关键成套装备设计改造或全新产品研发</li> </ul>
	组织目标贡献	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 提升发明专利水平</li> <li>⊕ 提升新产品比例</li> </ul>
改善型项目	盈利能力贡献	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 成果发布创收</li> <li>⊕ 降低生产成本</li> <li>⊕ 项目投入与预期效益实现程度</li> </ul>
	组织目标贡献	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 提高市场占有率</li> <li>⊕ 降低单位产品制造成本</li> <li>⊕ 提高产品检测合格率</li> <li>⊕ 顾客满意提升</li> </ul>
合理化建议	盈利能力贡献	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ 经济效益</li> <li>⊕ 可推广性</li> </ul>

### 9.3.3 改进与创新方法的应用

#### 9.3.3.1 利用多种形式开展改进项目或活动

公司不断完善相关管理制度，对不同层次、范围的改进活动实施管理，开展战略发展研讨、管理评审、绩效评价等活动。开展等多种形式的创新与改进活动，促进全员的参与，确保有序，有效开展。见表 9-8。

表 9-8 各层次改进活动

层次	改进输入	主要适用范围	管理部门
愿景	公司历程发展	企业精神提炼	综合行政部
	愿景 KPI 绩效	愿景实现评估	人力资源部
战略	战略评估	公司中心工作制定	综合行政部
	战略 KPI 绩效	公司整体运行情况	人力资源部
	管理评审	体系运行	综合行政部
过程	创新改善	产品、管理、技术、过程等	研发中心
	效能监察	节能降耗、成本管理等	生产部
	过程 KPI 与专项考核	品牌、生产、营销、财务等专业管	生产部

层次	改进输入	主要适用范围	管理部门
		理工作等	财务部 业务部
	班组管理	定产管理、现场管理等	生产部
	QC 小组活动	质量改进、小改小革	生产部
	合理化建议	生产经营全过程	生产部
	员工与高管对话会	生产经营全过程	人力资源部

### 9.3.3.2 正确和灵活应用统计技术和其他方法

公司对适用的统计技术和方法进行识别，并组织有针对性的培训。各职能部门采用不同的统计方法，对信息、数据和知识进行统计分析，并将分析结果用于所有层次绩效的改进，为工作带来实效。见表 9-9。

表 9-9 公司统计技术及方法应用

改进方面	常用统计技术和方法
研发管理	对比分析、标准操作 SOP
品管与检测	因果图、散点图、抽样计划、过程能力分析
生产管理	因果图、过程能力分析、目视管理、标准操作 SOP、SPC 控制图、防差错法
品牌管理	SWOT 分析法、波士顿矩阵、竞品分析、调查
顾客及市场	调查表、标杆对比、满意度分析、趋势图
财务管理	对比分析法、趋势图、排列图
人力资源管理	排列图、矩阵图、调查表