

浙江米皇新材股份有限公司

2021 年“浙江制造”认证

卓越绩效自我评价报告



二零二一年十二月



## 目录

4.1 领导.....	5
4.1.1 总则.....	5
4.1.2 高层领导的作用.....	5
4.1.3 组织的治理.....	11
4.1.4 社会责任.....	13
4.1.4.1 提要.....	13
4.1.4.2 公共责任.....	14
4.1.4.3 道德行为.....	16
4.1.4.4 公益支持.....	16
4.2 战略.....	17
4.2.1 总则.....	17
4.2.2 战略制定.....	17
4.2.2.1 提要.....	17
4.2.2.2 战略制定过程.....	17
4.2.2.3 战略和战略目标.....	17
4.2.3 战略部署.....	18
4.2.3.1 提要.....	18
4.2.3.2 实施计划的制定和部署.....	19
4.2.3.3 绩效预测.....	19
4.3 顾客与市场.....	20
4.3.1 总则.....	20
4.3.2 顾客和市场的了解.....	20
4.3.2.1 提要.....	20
4.3.2.2 顾客和市场的细分.....	21
4.3.2.3 顾客需求和期望的了解.....	21
4.3.3 顾客关系与顾客满意.....	21
4.3.3.1 提要.....	22
4.3.3.2 顾客关系的建立.....	22
4.3.3.3 顾客满意的测量.....	22
4.4 资源.....	23
4.4.1 总则.....	23
4.4.2 人力资源.....	23
4.4.3 财务资源.....	24



4.4.4 信息和知识资源.....	26
4.4.5 技术资源.....	28
4.4.6 基础设施.....	30
4.4.7 相关方关系.....	32
4.5 过程管理.....	36
4.5.1 总则.....	36
4.5.2 过程识别与设计.....	36
4.5.2.1 提要.....	36
4.5.2.2 关键过程的识别.....	37
4.5.2.3 关键过程要求的确定.....	37
4.5.2.4 关键过程的设计.....	37
4.5.3 关键过程的实施与改进.....	38
4.5.3.1 过程的实施.....	38
4.5.3.2 关键过程的改进.....	39
4.6 测量、分析与改进.....	39
4.6.1 总则.....	39
4.6.2 测量、分析与评价.....	39
4.6.2.1 提要.....	40
4.6.2.2 绩效测量.....	40
4.6.2.3 绩效分析和评价.....	41
4.6.3 创新与改进.....	41
4.6.3.1 提要.....	42
4.6.3.2 改进与创新的管理.....	42
4.6.3.3 改进与创新方法的应用.....	42
4.7 经营结果.....	43
4.7.1 总则.....	43
4.7.2 产品和服务的结果.....	43
4.7.3 顾客与市场的结果.....	43
4.7.4 财务结果.....	44
4.7.5 资源结果.....	44
4.7.6 过程有效性结果.....	44
4.7.7 领导方面的结果.....	45



## 4.1 领导

### 4.1.1 总则

#### 4.1.2 高层领导的作用

公司高层领导是团队经过十多年的打磨，从企业创立伊始，一直坚守岗位，了解公司在各阶段的运行规律，高瞻远瞩，致力于谋求与员工、客户、供应商、及环境的科学和谐发展，同时使得企业快速发展。在企业长期的经营实践中，制定相关的可持续发展的长短期经营战略，不断优化公司治理，营造良好的经营环境，积极承担社会责任，努力创建自主创新型、资源节约型企业。

##### a) 确定和展开组织的愿景、使命、价值观

公司创建于 2008 年 4 月，经过十多年的磨合、历练、发展形成了一支诚信务实、团结进取的高层领导团队。公司以绿色环保、科技创新为导向；以高品质、高服务、高附加值、多元化为发展思路，充分依靠自身领先的技术力量，结合多年的研究成果和专利技术，已发展成为铝合金型材行业著名企业。

公司 2020 年导入并实施卓越绩效管理模式，确立了公司的愿景、使命、核心价值观为：

- 1) **愿景：**跃入国内一流铝型材品牌行列，为顾客提供高性价比的绿色产品，成为中国铝型材行业最具竞争力的十强企业。
- 2) **使命：**为客户提供最有价值的产品和服务，为股东提供长期稳定的回报，为员工提供发展空间，为社会提供绿色产品，与利益相关方一起实现可持续发展。
- 3) **核心价值观：**以人为本，顾客至上，追求卓越。

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

图表 4.1-1 使命、愿景、核心价值观的传递方式

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

##### b) 在实践中建立的沟通机制、企业文化体系

公司与全体员工及其他相关方实行角色互换的沟通方式。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，



办公室全面负责企业文化的推进工作。公司在经营活动中不只考虑自己的利益，同时还兼顾客户、供应商以及社会的共同利益。公司的成就建立在员工、企业、客户、供应商的共同成功的基础之上，这种理念要求公司把关注点延伸到供应、生产、销售、服务的各个环节上。重视价值链上每个环节的增值，从而与合作伙伴形成共赢局面，以多样的沟通渠道保证不同层次、部门与区域有效地沟通公司价值观、发展方向和绩效目标。

图表 4.1-2 企业文化的传播和双向沟通

方式		传播途径	传播目的
双向沟通	内部沟通	(1) 每年不定期组织管理职培训。 (2) 公司介绍宣传、企业文化手册《人力资源管理制度》食堂宣传栏、各科可视化看板、电子邮件、产品说明书等详细介绍的企业文化。 (3) 各科组织对公司员工进行培训。 (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) 在微信工作群中经常有发送相关信息	对企业文化进行诠释、系统解读和宣贯，提升员工的认知、认同和践行。
		每年评选优秀员工，采用不记名投票的方式，评选出大家心目中最具企业文化的员工。	
	外部沟通	顾客、供应商、政府及其他相关方参观公司厂区来了解产品的制作过程，召开相关会议，如双方沟通洽谈等方式来展示企业文化。	提升企业形象，为与顾客、供应商和合作伙伴的长期合作、奠定文化基础。

公司通过绩效管理等各类激励措施，鼓励各部门各层次人员主动参与形式多样的改进和创新活动，营造创新氛围。设置的活动有技能比赛、文化活动等。



图表 4.1-3 丰富多彩的员工文体活动

c) 营造诚信守法、有利于改进创新和快速反应、促进学习环境的情况



1) 建立分类授权体系

高层领导倡导授权，建立了清晰、明确的分类授权机制，实行了有效的分级管理，这样可以集中精力思考战略、人才等重大问题。

2) 营造员工主动参与和创新的氛围

员工是公司最活跃、最具创造性的资源。公司高层领导非常重视引导和发挥员工的主观能动性，搭建各种平台让员工充分展示其才华，让广大员工在丰富多彩的活动中得到锻炼，受到启发，增强意志，培养员工对公司的归属感。

3) 建立快速反应机制，营造学习环境

公司建立对顾客需求的快速响应机制，及时受理顾客投诉。公司积极营造员工的学习氛围，总经理亲自带领高层管理团队定期开展学习讨论，定期组织岗位经验交流会，同时鼓励并组织员工参加自学考试、函授和职称考试。公司通过创造学习环境和全面培训，提升员工素质，提高工作技能和效率。

4) 守法重德并影响相关方

公司高层领导坚持“诚信双赢”的经营理念，恪守国家法律法规，坚守对顾客及相关方的承诺，并时刻教育员工实行企业的核心价值。公司的经营管理、项目投资、环保安全、员工权益保护方面以及购销合同，都严格遵守法律法规，确保相关方的利益不受损害。

公司也非常强调内在诚信理念的树立，把诚信理念作为企业的行为准则，主动遵守诚信的原则。围绕公司核心价值观，把诚信品格作为新员工入职的首要测评因素，严把招聘入口关，并对新员工进行诚信相关内容的培训。营销人员在恪守诚信准则的同时，还把这种理念传递给客户，使诚信在社会更大范围内得到传播。公司依法诚信纳税，切实履行纳税人的义务。

**d) 履行确保提供产品和服务质量安全的情况**

企业最基本、最重要、最普遍的责任，就是无条件保证每一件产品与服务的质量。公司作为国内铝合金型材行业著名企业，本着对产品负责，主动承担企业应该有的责任。

公司在控制产品安全、可接受风险、产品质量、价格、商标、避免伤害和预防伤害等方面对客户承担的责任，主要从以下几个方面来进行：

1. 做到产品不危害。产品安全的首要义务要求产品对客户不伤害，这个首要义务对个人和企业都产生约束力，这是生产者的道德底线，也成为产品安全和环境保护的核心原则。生产者的产品安全责任要求产品安全准则必须贯穿于产品设计、生产、信息沟通。这些产品安全准则包括：

(1) 将产品安全置于首位。公司除恪守法律法规和国家强制性标准、关于产品（包含服务）质量和安全的规定，同时针对新产品开发和技术升级可能造成的标



准缺失或滞后,改进生产技术,确保产品符合当时技术水平的质量和安全性要求。

(2) 监督生产过程,严格要求产品不放入有害物质,确保原材料符合相关环保健康的要求,确保产品的储存、运输、销售、使用等环节符合保证产品质量和安全性的要求。

**e) 如何推进品牌建设, 不断提高产品质量和服务水平**

1) 公司重视品牌建设, 加大媒体、社交平台的宣传; 加强和客户的沟通, 是客户增加对公司及品牌的了解; 多方位, 多渠道宣传品牌, 提升售后服务品质, 努力打造成为铝合金型材行业知名度, 从而扩大销售, 提升市场占有率。

2) 维护大客户关系管理: 对于公司的重点客户, 持续提供客户满意的产品和服务, 获得客户认可, 建立稳固的长期的客户关系尤其重要。为此设立管理专员, 定期走访客户, 了解客户需求, 及时解决问题。并根据客户需求实施不同的服务。开展各项市场活动, 增强客户经理、业务经理和高层管理人员的情感交流, 提高客户忠诚度, 建立互相信任和长期互惠互利的战略合作伙伴关系。

经过多年的执着追求, 公司已累计获得授权专利 43 项, 其中发明专利 4 项, 外观专利授权 14 项, 实用新型专利授权 25 项。每年均有 1 个以上的新产品推向市场, 产品技术性能指标保持先进水平

序号	专利名称	类别	授权日期	专利号
1	高耐侯黑色阳极着色铝型材	实用新型	2017 年 12 月 19 日	ZL201720524126.8
2	隔热明框幕墙铝型材	实用新型	2017 年 12 月 19 日	ZL201720441641.X
3	一种铝合金自行车车圈	实用新型	2017 年 12 月 19 日	ZL201720527710.9
4	汽车高铁用支架型材	实用新型	2017 年 12 月 19 日	ZL201720528722.3
5	铝合金汽车防撞梁	实用新型	2017 年 12 月 19 日	ZL201720524057.0
6	带溢胶槽的铝合金型材	实用新型	2017 年 12 月 26 日	ZL201720452224.5
7	石材幕墙结构铝型材框架	实用新型	2018 年 1 月 26 日	ZL201720452379.9
8	幕墙开启框扇	实用新型	2018 年 1 月 5 日	ZL201720442183.1
9	铝合金注胶推拉门窗	实用新型	2017 年 12 月 26 日	ZL201720524056.6
10	太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2017 年 12 月 19 日	ZL201720452263.5



卓越绩效自我评价报告

11	汽车天窗铝型材	实用新型	2018年2月13日	ZL201720442182.7
12	一种耐腐蚀铝合金型材	发明	2017年1月4日	ZL201510321524.5
13	一种高耐候性铝合金型材	发明	2017年1月4日	ZL201510320973.8
14	一种环保高韧性硬铝合金型材生产工艺	发明	2017年4月12日	ZL201510321001.0
15	一种新型太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年1月4日	ZL201821010317.3
16	一种太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年1月4日	ZL201821058039.9
17	一种太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年1月4日	ZL201821009737.X
18	一种木纹转印边框铝型材	实用新型	2019年2月1日	ZL201820999122.X
19	一种断桥注胶隔热门窗铝型材	实用新型	2019年2月1日	ZL201821000959.5
20	一种纺织机械用高强度铝型材	实用新型	2019年2月1日	ZL201821010365.2
21	太阳能光伏边框铝型材	实用新型	2019年5月21日	ZL201821060700.X
22	一种家庭橱柜用铝型材	实用新型	2019年7月19日	ZL201821008962.1
23	一种太阳能光伏边框用新型铝型材结构	实用新型	2019年8月16日	ZL201822213269.4
24	一种新型太阳能板用边框铝型材	实用新型	2019年8月16日	ZL201822268949.6
25	一种可检测太阳能面板是否损坏的光伏边框	实用新型	2019年8月16日	ZL201822200948.8
26	一种直曲面光伏板均可使用的太阳能边框	实用新型	2019年8月16日	ZL201822249616.9
27	一种建筑模板用环保型铝型材	实用新型	2019年10月15日	ZL201822214457.9
28	一种古典式阳光房铝型材	实用新型	2019年10月15日	ZL201822272613.7
29	一种织布机纺机片铝型材	实用新型	2019年12月24日	ZL201822249660.X
30	一种隔热推拉窗用穿条铝型材	实用新型	2019年12月24日	ZL201822200963.2
31	一种分体式支撑稳固型注胶隔热推拉窗用收口	实用新型	2019年12月24日	ZL201822201005.7
32	一种卡接紧固的铝木复合隔热穿条门窗用组合	实用新型	2019年11月8日	ZL201822200950.5
33	一种铝型材贴膜装置	发明	2020年7月21日	ZL201811542997.8
34	一种3D打印机用铝型材	实用新型	2021年4月16日	ZL202021675222.0



35	一种便于安装的光伏边框铝型材	实用新型	2021年4月6日	ZL202021675047.5
36	一种便于拆卸的光伏边框铝型材	实用新型	2021年3月30日	ZL202021675282.2
37	一种断桥隔热穿条窗纱铝型材	实用新型	2021年5月14日	ZL202021675455.0
38	一种高节能推拉窗铝型材	实用新型	2021年5月14日	ZL202021675062.X
39	一种具有散热功能的铝型材	实用新型	2021年3月30日	ZL202021675930.4
40	一种新型光伏边框铝型材	实用新型	2021年4月6日	ZL202021675224.X
41	一种用于电梯设备的高强度铝型材	实用新型	2021年3月16日	ZL202021675014.0
42	一种用于耐高温的光伏边框铝型材	实用新型	2021年4月6日	ZL202021675422.6
43	一种具有隔热功能的铝型材	实用新型	2021年6月15日	ZL202021675340.1
44	一种用于纺机片的铝型材	实用新型	2021年8月17日	ZL202021669675.2
45	一种注胶断桥隔热推拉窗铝型材	发明	2021年8月27日	ZL202010806793.1
46	电动轿车天窗铝型材	外观设计	2019年5月21日	ZL201830737882.9
47	墙面吊顶装饰LED灯外壳铝型材	外观设计	2019年5月21日	ZL201830737873X
48	电子器件组合箱体铝型材	外观设计	2019年5月21日	ZL2018307399632
49	纱窗边框用铝型材	外观设计	2019年9月10日	ZL201830738236.4

图表 4.1-5 近年来获得的专利清单

**f) 如何强化风险意识，推进持续经营，积极培养未来领导人**

——强化风险意识，实施风险管控：

公司注重各类风险预防，特别是产品开发风险、财务风险、市场预测风险、技改投入风险等。为有效预防和降低各类风险，公司有通过定期拜访客户了解市场走势状态。同时公司管理层积极学习有关风险管理和专业的知识，积极稳妥应对各项风险的发生，企业取得了良好的持续经营效果。

——未来领导人的培养：

公司根据发展战略，有组织地开展团队学习。帮助员工在工作中创造学习的机会，通过不断的创造和传递价值，促进人才成长，实现企业领导的新老交替。公司通过内部培养、选拔、培训等方式，为实现企业的可持续发展，高层领导通过对后备干部的各种形式的沟通和对话，将管理思路和管理经验传授给未来领导



人，把公司的企业文化和战略目标传承给未来领导人。

**g) 如何采取关键绩效指标考核与评价，改善公司业绩，以实现战略目标**

过程	关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
财务指标	销售收入（万元）	92440	83064	75587
	主营业务利润（万元）	4499	3335	3603
	流动资产周转率（%）	118.7	148.94	164.77
	总资产贡献率（%）	13.51	11.79	9.65
	资本保值增值率（%）	151.1	160.75	107.38
顾客与市场指标	顾客满意度（%）	96	97	96
	顾客忠诚度（%）	65	68	67
	市场占有率（%）	3	3.2	3.1
	客户投诉反馈及时率（%）	100	100	100
内部运营指标	新产品产值率（%）	60	70	71
	一次效验合格率（%）	97	97	97
	交付及时率（%）	100	100	100
	设备完好率（%）	100	100	100
	新增专利数（项）	3	3	3
	原材料检验合格率（%）	96	97	97
学习成长指标	员工满意度（%）	78	80	79
	员工培训费用（万元）	8	10	12
	岗位胜任率（%）	100	100	100
	培训人次	98	100	100
	培训满意度(%)	98	99	99
组织治理与社会责任指标	纳税（万元）	1865	3799	1067
	环境指标达标率%	100	100	100
	安全指标	0	0	0
	公益支持(万元)	23	30	20

图表 4.1-6 公司关键目标指标

**4.1.3 组织的治理**

**a) 公司治理的关键因素**

1) 总经理是高层管理，对公司的经营负责。通过逐级授权管理的原则，由经营层管理公司内部各部门的经理，同时根据公司的授权、考核及目标管理规则，对中层干部实行一年一考核，由此确保了公司依法规范运作。

**2) 落实财务责任，确保资产保值增值**



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

根据公司相关财务管理制度，公司完善内控制度，强化内部制约制度，所有业务均须由经办人注明事由，部门负责人审核和公司领导审批，以确认其真实性和合法性，管理者代表严格把关。公司各类费用支出严格按照规定权限进行审批，必要时填写用款申请书，对重大项目建设资金支出，按项目实施计划和工程进度，由主管部长审核，总经理签署确认，经理部严格把关。

#### 1) 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，公司聘请会计师事务所进行外部审计分年度及出具审计报告，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。

#### 2) 员工利益的保护

公司认真贯彻执行《劳动法》等国家相关法律法规，依法与员工签订劳动合同，并将涉及员工利益的薪酬、劳动安全、社会保险与福利、职业培训、员工体检等内容进行具体规定，有效维护了员工的合法权益。公司员工合同签订率100%，加班时间按照国家法律法规规定执行，按法律法规规定缴纳社会保险，为员工办理住院补充商业医疗保险；员工享有年休假；每年的中秋、春节、生日等，均给予福利津贴。公司还通过举办年度年会，召开表彰大会，工会组织体育锻炼等，活跃丰富员工的业余生活，增加企业的凝聚力。

对管理层人才的需求，公司招聘的渠道将主要通过以下方式：院校合作和人才网搜寻。在员工招用以后，公司想方设法留住新员工。公司经过多年发展，公司拥有一支经验丰富、高素质的管理团队。

公司通过事业留人，帮助设计职业生涯发展计划，建立健全提升个人能力的培训机制、顺畅的职业发展通道，待遇留人建立有效的激励机制和薪酬体系及福利待遇，提高员工的收入水平，感情留人设立爱心基金解决员工困难，送生日



礼物、发放年货等，文化留人企业文化的熏陶，向员工传输发展理念，环境留人改善、美化（工作）环境；修建活动中心等。

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。

公司本着“合作共赢”的精神，和供应商等相关方进行友好协商合作，按国家的相关政策等经济法律法规签订《采购协议》，并严格履行，不拖欠供应商货款。

公司还定期组织开展合格供方评价工作，及时分享我们的经验，并提出我们的合理化建议，帮助供方不断提升自身的技术、管理及服务水平。

#### 4) 其他相关利益的保护

公司还注重保护其他相关方利益，在保护员工权益方面，公司注重发挥工会的作用，支持工会维护员工合法权益。设立员工信箱等投诉方式，负责妥善处理内部员工各类投诉、举报等事项，同时指定办公室负责收集各科合理化建议等事项。

#### b) 高层领导及治理机构成员的绩效评价及其结果的运用

公司高层领导每年度召开一次公司绩效评审会议，对上一责任年度战略目标的实现情况、公司的预警和应变能力、公司长短期战略方向等进行一次全面评审；每月度组织一次部门绩效评审会议和经营分析会、质量分析会，对各项工艺指标完成情况、月度技术指标完成情况、工艺能力状态、产品及服务质量、财务收益等指标进行综合分析评估。根据评审、分析结果，与相关方进行沟通，确定公司绩效改进的关键和次序，全面提高公司绩效水平。

### 4.1.4 社会责任

#### 4.1.4.1 提要

a) 公司以严格遵守国家法律、法规为准绳，以实现“安全生产、环境治理、节能降耗”等为工作主线，开展各项有益工作，承担各项公共责任，生产出社会满意的优质产品。



b) 公司在生产经营过程中，本着互惠互利的原则，树立“诚信经营”的理念，追求供应商、经销商、社会和自身等多家共赢原则。在各项管理上遵守国家法律和社会道德规范，正确处理企业内部之间、企业与合作者、公众、社会之间的关系，做到讲道德、守信用、遵合同、依法纪。

c) 公司确立“发展经济，回报社会”的公益性管理理念，开展各种公益事业活动，高层领导以身作则，员工对各种爱心活动都踊跃参与，以实际行动回报国家和社会。

#### 4.1.4.2 公共责任

米皇公司高度重视企业作为一个社会公民应该履行的公共责任和应该恪守的道德规范，制定了相关的制度，采取各种措施来确保企业在环境保护、节能降耗、安全生产、公共卫生等方面满足法律法规和相关标准的要求。

公司建立了环境和健康、安全管理体系，在企业运营中可能给社会造成的危害影响进行风险识别与评估，对重要环境因素和重大危险因素进行有效控制。按照体系标准每年开展改善项目，涵盖安全、节能、废物处理等不同领域，持续改进环保和健康安全管理，从而达到了公司经济效益与“环保、健康、安全”的和谐发展。见图表 5.5-1：

控制项目	影响指标	相关风险	国家行业标准	内控指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	污水 粉尘 噪声 废物等	水体污染 导致酸雨 空气污染 干扰居民生活	《污水综合排放标准》三级标准 《工业企业厂界噪声标准》的要求	执行相应的国家标准；废物管理：分类管理、妥善处置	环境监测 部门测量	1. 制定文件控制 2. 按环境管理体系标准定期委外监测 3. 环境影响评价 4. 一年一度三废排放检测
能源资源利用	水、电、 气等	增加生产成本 浪费能源资源 影响可持续发展	按市经贸委下达年度节能控制指标	按年度公司节能降耗目标指标	统计与分析	1. 制定文件控制 2. 按环境管理体系标准定期委外监测 3. 环境影响评价
安全生产	火灾 中毒等	人员伤亡 财产损失 影响社会稳定	火灾安全事故为零、爆炸事故为零	安全事故：0次	安全性评价 定期检查	1. 按职业健康安全要求管理 2. 制定文件控制 3. 签订安全管理责任状

图表 5.5-1 公共责任风险评估及控制措施



公司采取调查等方式，识别公司在产品、服务和运营在产品安全、环保、能源消耗、安全生产、公共卫生各方面的隐忧，做出应对准备，如：应对公众对新建基础设施的环境安全隐忧，确保配套环境安全设施的同时设计、同时施工、同时交付使用；应对公众对突发事件的隐忧，制定应急预案并在可行时定期演练。

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、产品设计制造	严格按照 ISO9001:2015 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。

图表 5.5-2 公共责任的预见及应对

公司遵守《产品质量法》等法律法规，依据国家法律法规来组织生产，认真接受各级监督部门和检验机构对公司产品的生产情况与产品质量的监督管理。在与供应商、销售商合作时，遵守《合同法》，依法履行应尽的义务。遵守《公司法》及公司的相关规定，保证所有者利益，遵守相关环境保护法律法规。

公司根据 ISO14001 环境管理体系要求，建立《法律法规与其他要求控制程序》、《合规性评价控制程序》，由办公室负责产品和服务用于法律法规和其他要求的收集、识别、更新和适用性判断，并负责使用法律法规和其他要求的存档，并将信息传递到各相关部门。办公室建立法律法规和其他要求的获取途径，如：通过可靠的、权威性强的，具有代表性的渠道获取，临安市开发区环保部门和上级主管部门；行业、部门、委、局或



团体等归口管理机构、组织；互联网；专业性咨询组织并不断持续改进。

公司还结合每年的管理评审时组织合规性评价，对公司遵守法律法规和其它要求的情况进行检查与评价。评价内容为：公司在环境方针、目标中的承诺；具体环境因素对应法律法规条款及环境标准值；重要环境因素的控制与法规要求；环境管理体系程序及运行合规性承诺；与重要环境和职业健康安全因素相关人员了解并遵守法规的状况。

#### 4.1.4.3 道德行为

公司注重搞好与外部的协作与合作，与客户、供应商和终端用户实行战略合作，实现多赢；与社区、社会各界和睦相处；在内部，倡导为员工营造一个和谐的企业环境和文化氛围，并将企业文化和思想化为员工的自觉意识和自觉行为。

为规范员工职业行为，树立廉洁从业、勤勉敬业的良好风气，公司制订了一系列道德行为准则，组织员工认真学习，遵守公司的职业道德和行为规范。办公室对各部门的经营行为和业务往来进行法律指导和监督把关，保证企业诚信经营。公司遵守社会道德规范，诚信经营，遵纪守法。正确处理好与顾客、投资者、合作伙伴、银行、社会等关系，做到重信誉、重承诺、重合同、守信用，精诚合作、互惠双赢。

公司管理团队以自身行动为表率，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“惟贤惟德”，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。

#### 4.1.4.4 公益支持

公司非常重视公益活动，根据公司的企业精神、愿景、使命与核心价值观等，通过公益事业，提升公司品牌知名度和美誉度。公益事业的费用列入公司的年度预算范围，由办公室负责综合协调和日常管理，制定公益支持计划，每年发布社会责任报告。

公司在发展的同时不忘回馈社会，逐步建设形成了“公司为主、党委牵头、全员参与、注重实效”的公益慈善体系，多年来开展了多种形式的公益活动。

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

图表 5.5-3 公共责任的预见及应对



图表5.5-4 捐款、志愿者公益等活动

## 4.2 战略

### 4.2.1 总则

制定战略，实施战略是米皇公司发展的导向，公司高层凭借多年从事铝合金型材行业生产、研发积累的经验，依托国内外市场的高度成长性，以战略引领发展，并通过自下而上、自上而下的反复分析论证来确定公司的发展战略。通过战略的制定和部署，明确目标，建立适合米皇公司的战略体系，并通过不断评价和战略绩效考核来持续改进战略，形成战略制定、评价、反馈、修正系统，并以此



来驱动米皇公司管理系统能力的不断发展前进，实现战略规划中各阶段与各层次的目标指标。公司分析了内部资源和外部资源、公司优势和劣势、外部环境所带来的机会和威胁，最终提出公司总体发展战略发展方向：**公司通过持续导入卓越绩效模式，坚持创建学习型组织和持续改进，调整经营结构，转变增长方式，创新经营机制，突破并超越传统的、低水平的市场竞争格局，以实现均衡持续和谐健康发展。**

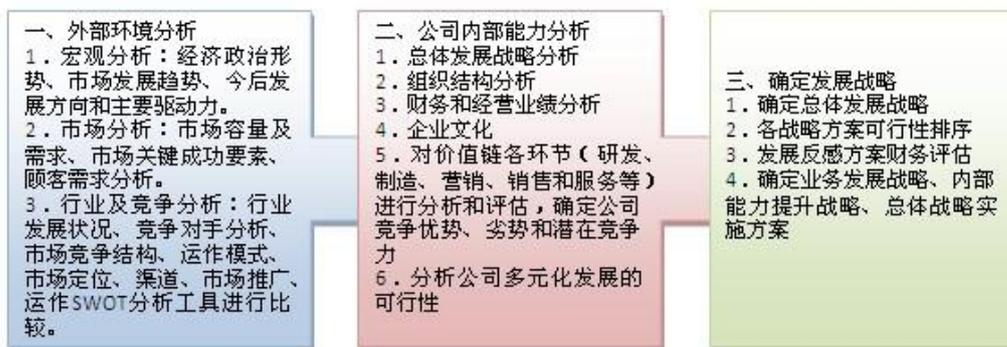
#### 4.2.2 战略制定

公司基于使命、愿景，按照战略管理体系与战略制定流程，在多渠道收集内外部环境信息的基础上，利用 PEST、波特五力模型、SWOT 等方法分析并进行战略定位和战略选择，明确如何抓住机遇和应对挑战，确定米皇公司未来发展方向和目标，编制米皇战略规划。

##### (1) 健全的战略管理组织

公司成立战略小组负责公司的战略制定，战略小组由总经理负责，高层领导、各相关部门领导参与。对内外部环境进行分析，并充分听取了管理人员、技术专家、上级主管部门领导及相关职工代表和顾客、合作伙伴的意见后形成战略讨论稿，战略小组根据讨论稿进行进一步讨论，根据讨论意见对总体战略方案进行了修改和综合平衡，从而形成了公司长、短期战略目标。

##### (2) 清晰的战略规划过程



图表 4.2-1 公司战略制定流程

- ① 成立由总经理挂帅、核心管理团队构成的战略小组；



② 总经理提出初步设想，由核心管理团队和职能部门负责人组成的战略小组通过核心层会议和职能层会议进行讨论，从公司的使命和愿景出发，结合企业自身的优劣势和内外部环境上进行广泛收集信息论证，经过对行业、顾客与市场、竞争状况、业务与技术、企业自身资源和整体社会环境现状和发展趋势进行认真分析与论证，进行战略讨论稿；

③ 在战略讨论稿的基础上，由总经理主持，战略小组对战略规划内容进行复议调整，针对部分重要事项进行审议，最终形成公司总体发展战略；

④ 战略公示与动员：公司总体发展战略形成后，即将战略通过电子文档、内部报刊、OA、纸制文件进行传达与宣传，并作战略实施动员会。

#### **a.战略规划时间区间：**

浙江米皇新材股份有限公司在每一个长、短期计划的末期，根据内、外部因素和竞争态势的变化，结合上一阶段战略目标的执行情况，制定下一阶段的发展战略，由各职能部门负责对公司内外部环境关键信息的收集、整理和筛选，职能部门通过电话调查、客户问卷调查、绩效测评等各种渠道和方式常年收集、整理和筛选信息，向公司管理层传递，以利管理层在制定战略时予以充分考虑。

#### **b.战略制定与长短期时间区间相对应：**

公司每半年进行一次公司高层管理层工作总结会议，对战略执行情况进行回顾、分析与下半年工作的调整与布置；每月召开管理层会议，按月安排与战略相关的工作内容；每周召开周会，对每周的工作数据继续分析和统计，充分保证数据的及时性。

### **4.2.3 战略部署**

公司在每年年末根据上年战略规划及市场变化情况制定未来3年、未来5年期计划。根据内、外部因素和竞争态势的变化，结合上一阶段战略目标的执行情况，制定下一阶段的发展战略，且每年末公司高层领导组织召开战略研讨会，对本年度战略实施情况,进行分析和评价，并制定下一年度公司的经营目标和年度计划，确保公司战略制定过程与短期计划区间的适应性。

由各职能部门负责对公司内外部环境关键信息的收集、整理和筛选，职能部门通过大型展会、互联网络、供方座谈会、顾客问卷调查、绩效测评等各种渠道



和方式常年收集、整理和筛选信息，向公司高层传递，以利高层领导在制定战略时予以充分考虑。

#### 4.2.3.1 提要

战略是企业发展、调整、提升的整体性、长期性、基本性、前瞻性问题的计谋，战略规划制定与部署具有重要的意义。公司制定战略目标时，充分考虑国际形势、宏观经济环境、行业政策、相关行业发展等方面带来的挑战，制定应对策略，同时也把握行业发展带来的机遇，促进公司发展。公司通过平时的安全环境现场检查，绩效考核，供方评价、顾客满意度调查、内审和管理评审、收集内外部信息，对内、外因素的监视和评审表等对内、外因素进行监视和评审。结合公司发展实际情况，制定了2020年至2024年五年规划。

#### 4.2.3.2 实施计划的制定与部署

公司采用SWOT分析法，积极从内、外部因素着手，收集优势、劣势、机会、威胁四方面关键信息，并将这些信息运用SWOT分析，建立战略矩阵，据此确定公司的战略目标。

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



	经济，降低生产成本； 3、加强管理，降低企业运行成本，提高利润； 4、重视合同跟踪，加快回款速度。	现有管理模式，最大限度减低运行成本。
--	---	--------------------

图4.2-2 公司SWOT战略分析

通过分析，公司已经明确竞争环境和公司的竞争能力，目前公司竞争内部环境在上游，能与各竞争对手竞争，本公司在技术、质量、服务方面的有优势，同时公司通过创新，开发新产品，技术改进，提升管理，降低成本等，增强竞争能力。

公司通过五力分析法分析行业竞争环境，如下图所示：

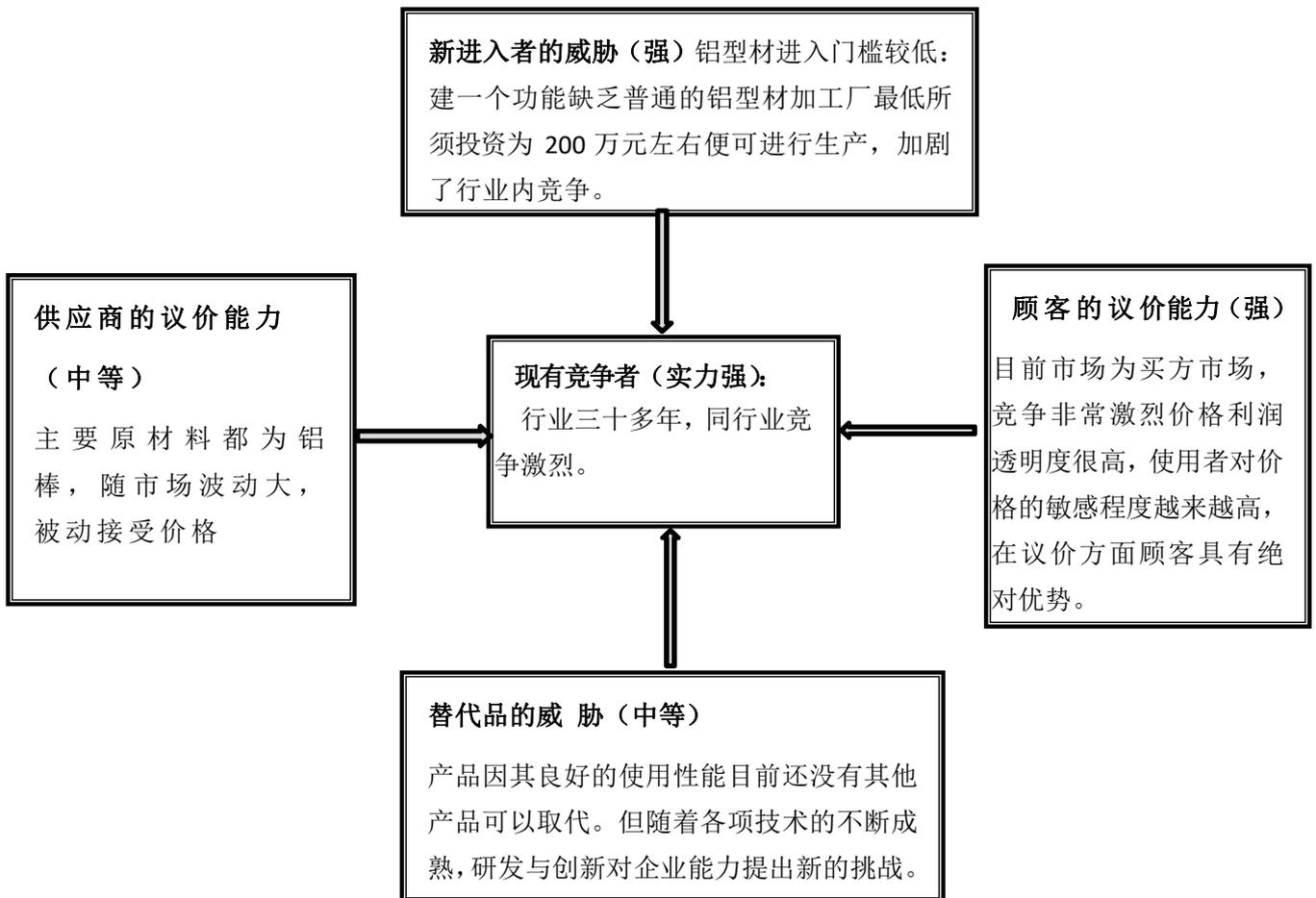


图 4.2-3 五力分析结果

目前公司产品竞争相当激烈，一是质量竞争、二是售后竞争、三是创新及技术的竞争。公司通过运用 KSF（关键成功要素）等方法，公司识别出品牌、技术、产品、人力资源等方面的竞争优势。



关键成功要素分类	关键成功要素内容
品牌优势	公司是国内铝合金新材产品的知名企业，米皇新材的“众发”品牌在行业内部已享一定的知名度和美誉度，2017 年被浙江省质量技术监督局认定为浙江名牌产品。经过十多年的市场历练，“众发”以其质优、高性价比成为国内外著名企业配套的首选品牌。
绿色环保	公司为湖州市环保产业协会会员单位，通过能源管理体系认证，并于 2018 年通过湖州市“中国制造 2025”试点示范城市建设小组“四星绿色工厂”认定，目前公司所有的材料都是属于绿色环保无污染产品。公司进行了氧化线无镍封孔工艺改造，使用了无镍的原辅料。氧化废水从含镍废水变成了无镍废水，生产排液只需调整 PH 值就可以排放，无需处理重金属镍。既减轻环保处理压力，又节省人工和药剂。每吨氧化料节省 60 元污水处理费，年产约 30000 吨喷涂料，年节省约 180 万环保处理费用。
人才、技术	公司为国家重点扶持的“高新技术企业”，目前专职研发人员 80 人，其中本科或中级职称以上人员 19 人，另有外聘技术顾问专家 4 人，拥有一支具有丰富专业经验的研发、管理团队，与国内同行交流密切，与设备厂商长期接触，为公司的持续发展提供了强大的技术保障。近些年，公司已累计取得国家知识产权局颁发的专利共 43 项，其中发明专利 4 项，实用新型专利 25 项，外观设计专利 14 项。每年均有 2 个以上的新产品推向市场，产品技术性能指标保持先进水平。
产品质量	公司坚持“质量第一”的生产和管理理念，巨资引进了熔铸圆棒、挤压型材、阳极氧化着色、超强电泳、无铬钝化静电喷涂等多条先进的生产线和先进的检测设备，拥有一套完善的质量管理体系，通过了 ISO9001 认证，确保产品具有机械性能好、耐腐蚀性强、强度高、色泽均匀、光洁度好等特点，其化学成分、力学性能、表面处理等各项指标，均符合标准要求。生产硬件与管理软件完美的结合，确保了铝型材产品的优良品质，给用户带来全新的生活享受和全面的品质保证。
服务	公司拥有国内最好的技术服务团队，产品在出现质量问题后能在 24 小时内给予回复，必要时由专业技术人员到厂服务。对于客户对产品的特殊要求，公司能够组织相关技术人员进行技术攻关去满足客户的要求。对所有客户实现专业化的对接的服务，以求客户用上最适宜的产品，服务质量好。

图4.2-4 关键成功要素



## 卓越绩效自我评价报告

通过分析，公司已经明确竞争环境和公司的竞争能力，目前公司竞争内部环境在上游，能与各竞争对手竞争，本公司在价格、质量、服务方面的有优势，同时公司通过创新，开发新产品，技术改进，降低成本等，增强竞争能力。

公司发展方向及目标：

指标纬度	绩效指标	公司各年度战略目标					
		2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	
财务指标	销售收入（万元）	90000	100000	120000	140000	160000	
	主营业务利润（万元）	4000	5000	6000	8000	10000	
	流动资产周转率（%）	150	180	200	220	230	
	总资产贡献率（%）	12	13	14	15	17	
	资本保值增值率（%）	165	170	175	180	190	
顾客与市场指标	顾客满意度（%）	95	95.5	96	96.5	97	
	顾客忠诚度（%）	70	72	78	80	85	
	市场占有率（%）	3.6	3.8	4.5	4.9	5.5	
	客户投诉反馈及时率（%）	100	100	100	100	100	
内部运营指标	新产品产值率（%）	75	78	80	81	83	
	一次交验合格率（%）	97	97.5	98	98.5	98.5	
	交付及时率（%）	100	100	100	100	100	
	设备完好率（%）	100	100	100	100	100	
	新增专利数（项）	5	8	10	12	14	
	原材料检验合格率（%）	98	98	98	99	99	
学习成长指标	员工满意度（%）	82	83	84	85	86	
	员工培训费用（万元）	12	15	18	21	24	
	岗位胜任率（%）	100	100	100	100	100	
	培训人次	100	110	120	130	150	
	培训满意度(%)	98	98	98	98	98	
组织治理与社会责任指标	纳税（万元）	3900	4000	4200	4500	5000	
	环境指标达标率%	100	100	100	100	100	
	安全指标	重大安全事故	0	0	0	0	0
		职业病	0	0	0	0	0
	公益支持(万元)	30	35	40	45	50	

图 4.2-5 2020~2024 年公司战略目标

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



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

图 4.2-6 战略目标应对及机遇和挑战

#### 1) 战略目标的分解

公司从“顾客与市场、财务、资源、过程有效性、组织的治理和社会责任”五个方面,对长、短期关键战略目标进行了分解。

根据企业优劣势的分析,对战略目标进行细化和分解,制定了未来三年的战略目标。形成各岗位的绩效考核目标具体指标数据和对应时间表。

#### 2) 战略调整

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

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

### 4.2.3.3 战略的执行能力

#### 4.2.3.3.1 公司机构和职责保障

公司建立了与战略相匹配,基于业务发展需要的职能机构,集中管控,整合资源,实现集约化运营,并逐步向分公司独立核算方向发展,以强化管理职能。基于公司架构,公司制定实施《人力资源控制程序》,从核心业务流程入手,开展职位分析,实行定岗定编管理,并形成《岗位说明书》。每年末,办公室根据公司来年工作计划和经费预算申请,对各部门的岗位编制进行调整。

#### 4.2.3.2.2 确定部门和岗位的职责权限

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

#### 4.2.3.2.3 建立各部门的绩效考核机制



公司制定了完善的组织机构规程和内部考核制度，形成了管理制度以及其他工作标准，包括《员工手册》《人事考核制度》《内审控制程序》等管理评审等监督和考核制度，确保管理要求的落地和执行。及时对发现的问题和改进空间，并制定措施落实改进，确保管理体系的适宜性、充分性、有效性。

#### 4.2.3.4 绩效预测

公司根据确定的关键绩效测量指标，对主要绩效数据进行收集，通过定期召开绩效评审会议，并结合公司绩效完成情况、主要竞争对手绩效情况、市场形势变化和公司内部产品、技术创新等对绩效进行预测，确定长、短期的预测绩效。预测绩效确定以后，由办公室通过经济责任制考核体系，层层分解和落实到各个部门，并依据经济责任制考核细则考核兑现。考核过程中，根据公司战略调整和客观条件的变化，进行动态调整和持续改进。

### 4.3 顾客与市场

#### 4.3.1 总则

公司围绕客户需求，始终坚持“强化管理、造铝业精品；质量可靠、让顾客满意”方针，通过全员参与建立顾客关系，分层分类的顾客满意度测量和改进，建立健全的营销网络，提供全方位的服务，持续提高顾客满意度和忠诚度，为国家重点扶持的“高新技术企业”企业，“众发”牌铝型材被浙江省技术监督局认定为“浙江名牌”产品。公司光伏组件产品的客户包括晶科、晶澳、阿特斯、韩华、东方日升、协鑫集成等众多上市公司，深得客户好评。公司先后获得“国家级绿色供应链管理企业”“浙江省科技型中小企业”“湖州市专利示范企业”“吴兴区销售十强企业”“四星级绿色工厂”等荣誉称号。

#### 4.3.2 顾客和市场的了解

##### 4.3.2.1 提要

米皇在“跃入国内一流铝型材品牌行列，为顾客提供高性价比的绿色产品，成为中国铝型材行业最具竞争力的十强企业。”愿景引导下，通过全面的市场调查和分析，了解顾客和市场的需求、期望和偏好，以确保产品和服务不断符合要求。

##### 4.3.2.2 顾客和市场的细分

###### 1) 识别顾客、顾客群

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

公司坚持以顾客和市场为导向，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



公司将铝合金型材做精、做优的战略目标，以精准服务、优质服务、特色服务，提升顾客满意度和忠诚度。

公司通过建立系统的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

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

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。

### ① 按区域市场进行市场细分：

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

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

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

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

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

区域	市场分级	主要地域	市场特点	市场细分
国内市场	一线市场	江苏、浙江、上海、江西	整体经济发展水平高；市场总量大；市场渗透率高；市场消费能力强劲，品牌认可度高	战略市场



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

图4.3-1 按区域市场细分表

② 按渠道类型进行市场细分：

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

区域	顾客群分类	顾客特点	主要营销措施	重要性
国内	经销商	1. 重视店面形象、标准，品牌性突出 2. 关注运营方式与渠道运营活动 3. 经营年份长，客群基础稳固；多渠道多方式经营，同一城市多家/多品类自营分店	1. 依托品牌当地影响力老用户销售，有活动基础和优势，人脉广 2. 多渠道，多方式经营，区域市场关系较好；以活动带动销量；参加当地或商场的异业联盟 3. 利用品牌优势参与工程，参加当地装协会议、峰会 4. 依托品牌当地影响力老用户销售	一般
	铝材加工厂	集采制或项目制采购方式，多为招标方式，区域标志性较强，是重点开发方向	面对面沟通；客情带单；招标	一般
	太阳能科技公司	对产品品质、交期等均有较高要求；需求量大，订单稳定；货款压力较大。	1. 电话、网络沟通 2. 面对面沟通，带工厂参观 3. 定期拜访，了解客户的发展战略	重要

图4.3-2 按渠道类型细分市场

3) 目标市场选择

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

评估维度	项目类别及产品种类	选择依据	市场细分与市场策略
------	-----------	------	-----------



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

图4.3-3 目标市场及市场策略

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

#### 4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

1) 多渠道了解关键顾客需求，明确影响顾客决策的因素。

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。

沟通渠道	调查内容	频次/形式
顾客满意度调查	了解顾客对公司产品及服务的满意程度，了解顾客的需求和建议，从而制定产品质量、服务质量等改进计划	每年/顾客满意度报告
市场调研	了解顾客对产品的需求情况，发现新的机会点、改进点作为需求输入研发流程，将顾客需求转换为目标规格	不定期/调研报告
行业交流	通过行业协会及专业平台了解相关信息	随时
经销商调查	了解经销商对公司产品及服务的满意程度	每年/经销商满意度报告
参加展览会	借助展览会这个平台，与顾客进行交流洽谈，了解顾客需求及最新市场动向	不定期
顾客投诉/建议信息收集	及时了解用户对产品的疑问，解决客户的抱怨，处理投诉、选择有建设性的意见改进	随时
售后服务	通过售后服务了解顾客对公司产品质量的看法	随时
售后电话回访	了解顾客对公司售后服务的满意情况	随时



沟通渠道	调查内容	频次/形式
上门拜访客户	通过上门与顾客直接接触，了解顾客对公司产品和服务质量的评价	随时/客户走访记录
高层互访	了解顾客的发展变化态势及需求、我司所处位置，调整合作策略，改进合作关系	口头/书面报告
顾客上门参观访问	向顾客展示公司的实力，收集顾客对公司的评价信息	不定期
服务热线/网站留言/Email 等	接受顾客对产品和服务的反馈和建议，及时了解顾客对产品的疑问，解决顾客的抱怨，进行咨询答复	随时

图 4.3-4 顾客需求和期望的主要收集渠道

2) 针对不同的市场需求采取不同的了解方法与营销方式，确保客户满意。

为满足不同客户的不同需求，创造超越客户期望的价值，公司采取了不同的了解方法，并有针对性地制订了相应的营销策略和新品开发政策，公司有专门销售服务热线，确保顾客与市场和谐发展。

3) 合理利用意向信息，持续改进，不断拓展新业务。

客户需求信息收集后，由营销团队及时整理汇总上报，为使客户全面了解公司的产品技术、质量、生产规模能力、售后服务，邀请客户来公司考察了解，重大客户由公司高层领导相互进行访问。

4) 定期评价，适时改进

公司定期、不定期对了解客户的需求与期望的方法进行评价、改进，使之适合公司的发展方向。

在评价改进前，公司主要通过两种方式了解公司对顾客需求与期望的方法是否合适有效：

一是与竞争对手横向对比，即公司了解客户需求与期望的方法与对竞争对手了解顾客需求与期望的方法进行对比分析；

二是纵向了解，即通过回访客户、拜访现有客户、调查潜在客户，广泛征求意见与建议。销售部汇总相关信息后，由公司高层领导及办公室组织专题会议或办公会议进行分析、改进。确保信息的适用性、及时性与有效性，使公司制订的销售和新品开发政策与管理措施更加贴近终端需要，贴近市场。

### 4.3.3 顾客关系与顾客满意

#### 4.3.3.1 提要



公司努力建立、维护和加强顾客关系，重视顾客满意度的测量和应用，提高产品的顾客满意度和忠诚度，力求满足并超越顾客期望，增强顾客忠诚度，吸引潜在顾客，深化现有市场，开拓新兴市场。

#### 4.3.3.2 顾客关系的建立

通过加强与顾客的沟通、定期回访及满意度调查等工作，为顾客提供优质服务。一是市场销售快速反应机制，建立市场销售的前瞻性，建立侧重在营销管理方面，迅速地能够最大化达到顾客的需求，来完成市场的需要；建立完善和高效的业务链和供应链，以最快的速度完成市场销售动作，达成销售目标。

公司的经营活动一直以顾客满意为宗旨，从顾客的角度、用顾客的观点而非自身的观点来分析、考虑顾客的需求。公司定于每年的 12 月份进行一次客户满意度测量，目的在于监视和测量顾客满意度，了解与掌握顾客对本产品及服务等方面的需求信息，采取适当措施，满足客户需求，增进客户满意。对公司的每年一度的顾客满意度调查结果，相关部门必定认真分析总结，得到统计数据不是目的，关键在于通过数据的分析找出企业现有差距和不足，从市场业务、产品与服务、顾客认知、顾客关心事项、竞争对手及其他意见/建议等几个方面深层次挖掘，通过测评结果反映出的问题及时修改弥补、加强完善，从而有效调整公司相关策略，有力打击竞争对手，增强企业实力。

公司充分利用现有资源，通过日常与客户电话、邮件、展会等措施及时了解、跟踪客户信息，加强各业务主管负责客户的沟通和交流，认真倾听客户反馈信息，掌握客户对公司产品的意见和态度，深层次的挖掘消费动态。

二是技术研发快速反应机制，知己知彼，百战不殆。在确保自身实力的同时，客户的需求与竞争对手的信息不可忽视。我们在对竞争对手的产品信息收集过程中着重突出对方产品在技术及市场上占如何优势，哪些技术产生高附加值，他们的产品与我们的产品在技术上有何冲突等等，掌握竞争对手核心产品技术。与我们公司现状产品进行对比，及时技术改进并不断整合各种资源研发产品在技术上领先、创新并缩短产品的开发周期。

三是生产快速反应机制，公司在确保自身实力的同时，竞争对手的信息不可忽视。我们在对竞争对手的产品信息收集过程中着重突出对方产品在生产制造上占如何优势，他们的产品与我们的产品在生产制造过程中工艺那里有所不同等等。通过对以上竞争对手信息的收集，与我们公司现状进行对比，在生产工艺改



进保证质量并缩短制造周期。

四是建立及时反馈处理用户投诉意见的快速反应机制，公司通过建立顾客投诉处理的快速反应运作机制，确保客诉的要求能及时得到反馈，主要包括以下方面：

1. 建立多渠道的反馈机制。
2. 快速反应投诉。
3. 限时办理回复投诉。
4. 后续跟踪投诉办理的满意度。

公司销售部采用各种方法(调查、回访、定期评价等)与客户建立良好关系：从产品质量、合理价格、交货期、售后服务等方面满足并超越客户期望，提高客户满意程度；

明确客户查询信息(如上网、电话、传真查询)、交易(签订合同)和投诉(公布投诉电话)的主要接触方式，并将客户要求传达到组织内有关的每一位员工和过程；

建立便捷的顾客查询渠道，保持与顾客顺畅沟通，与顾客沟通的方式可以是电话、传真、Email、发出客户意见调查表或不定期的拜访等形式，同时展会也是很重要的面对面的沟通的平台。每年至少进行一次详细的客户满意度调查，以与客户日常沟通为依据，由主管销售业务员和客户充分沟通后完成，主要是针对客户在产品质量、交货、款式和客户服务等方面的意见，形成“客户满意度调表”。

#### 4.3.3.3 顾客满意的测量

4.3.3.3.1 公司定期对顾客满意度进行调查，调查的主要方式有：

- (1) 问卷调查。调查项目包括对公司的产品质量、服务、价格、交货期等；
- (2) 电话、传真。公司销售部门定期对所有客户通过电话、传真、网络的方式收集客户对公司产品质量、服务的满意情况并作为改进的依据。

4.3.3.3.2 公司采用面向顾客的调查及市场相关研究人员的调研数据增强对市场和顾客需求的了解，以制定更切合有利于顾客的方案，来超越顾客的需求和期望。做到想顾客之想，急顾客之急。并把这些信息反馈到相关职能部门，据此进行生产改进和挖掘市场能量。

4.3.3.3.3 企业只有“知己”，才能谈到了解对手“知彼”，在竞争中才能保持领先地位。公司通过行业协会、专业咨询机构、新闻媒体、客户访谈等多种途径收



集竞争对手的相关信息，进而了解他们的产品、目标、战略等，定期组织市场调研，获取竞争对手在行业中的地位，分析省内外的主要竞争手。公司通过对相关数据的比较，确定公司的竞争优势和存在的不足，并及时调整、改进。

调查方式	调查频次	调查方法	如何考虑不同顾客群的差异	输出结果应用
综合调查	每年一次	发放调查表	统一格式进行调查	形成“顾客满意度调查分析报告”，利用满意信息，形成改进措施

图 4.3-3 顾客满意度测量的主要方式和调查结果应用

## 4.4 资源

### 4.4.1 总则

确保公司战略规划和长期发展目标的实现，确保各过程的有效运行，公司进行有效配置与管理人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、和相关方关系等资源。

### 4.4.2 人力资源

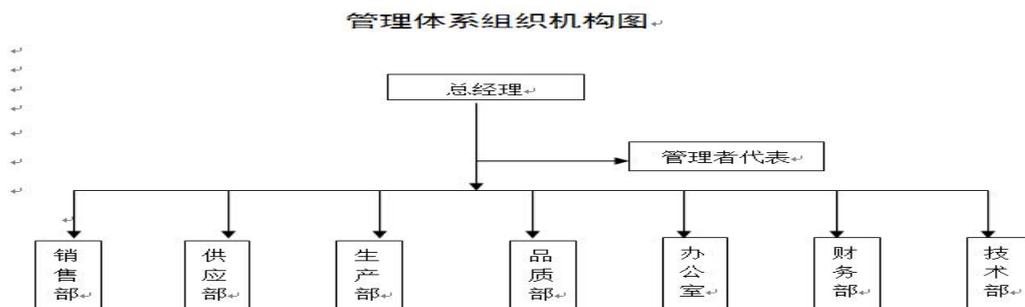
#### 4.4.2.1 提要

公司在生产经营过程中注重人力资源的管理与开发，编制了《人力资源战略规划书》，始终奉行“人才资源是第一资源”和“以人为本、科学管理”的管理理念，以产能、市场开发为导向适时制订和调整人力资源计划，并设置了一套系统的、长期的发挥个人潜能的机制，为员工的发展创造条件。

#### 4.4.2.2 工作的组织和管理

##### a) 组织机构设置及完善

企业长期发展目标战略的实施，简约、科学、高效的业务管理流程的实现离不开一套行之有效的组织机构。公司在以“团结、拼搏、务实、高效”管理理念的基础上，经过组织诊断、优化业务和管理流程、调整组织机构三个步骤对公司部分机构进行了合并、撤销、分拆并调整，对内部单位部门重新划分工作职责，界定责权范围。



图表 4.4-1: 公司组织架构图



## b) 岗位设置

科学开展定岗定员工作，是实现人力资源良性循环的重要举措，是真正达到劳动力资源高效、合理配置的一种方法。公司由办公室对整个公司岗位在开展前期岗位、人员全面摸底后，经调查、分析、汇总、编制了《岗位说明书》，具体内容：岗位分类、岗位标准、岗位职责、上岗资格等，为公司人力资源管理中的考核、规划、招聘以及员工薪酬管理提供了科学依据。

## c) 配套管理

## 1) 员工聘用

**人员优化：**在调整工资制度的基础上，公司进一步深化劳动用工制度改革，逐步推行全员竞争上岗制度，实现优胜劣汰的劳动用工机制。办公室每年定期根据各单位的人员现状及公司发展需求，指定人员优化方案，确定人员需求。

**人员招聘：**对因实施人员优化或其他原因出现的空岗，需面向社会招聘的，借助公司网站、毕业生供需见面会、与高校联合培养等多种形式，完成公司人员需求计划。

## 2) 员工的职务晋升

公司在领导层管理制度中，对公司级领导、中层管理干部于每年年终进行定期考核，对成绩优异的管理人员进行奖励。

3) 积极搭建各种信息平台，创造条件让员工了解企业、参与企业的管理。例如：公布高层管理人员通讯信息、设置多个意见箱；建立并定期更新公司网站内容，设置了产品展示、企业文化、职工风采、客户服务等多个信息平台；组织召开职工会议，参与公司重大决策活动；提升民主管理，面向全员征集合理化建议等。以此实现了不同部门、不同职位之间的有效沟通和技能共享。

4) 建立和完善劳动争议预防机制。增强公司的守法经营、依法用工意识，在履行劳动合同、劳动保险、职工工资等方面接受职工和社会的监督，充分发挥工会的管理职能，有效地排查劳动争议隐患。针对工作中出现的问题，能够及时化解矛盾，从而减少劳动争议的发生。

## 4.4.2.3 员工绩效管理

为不断提高员工的业务技能水平，保证公司战略目标的顺利实现，公司建立了较完备的绩效考核体系，将全体员工分为两大类进行考核，即中层管理人员、一线员工。

考核类型 (层级)	适用范围	评价人	评价方式	指标类型	考核 频次
第一级	高层管 理人员	董事会	量化考核	公司年销售额、年利润 等指标完成情况	年度考核



考核类型 (层级)	适用范围	评价人	评价方式	指标类型	考核 频次
		总经理	量化考核	当月分管业务绩效考核	月度考核
第二级	中层管 理人员	主管部 门 负责人	量化考核	分管部门绩效目标完成 情况	月度考核
第三级	部门人 员	部门负责人	在次月3日前将 月度考核结果报 办公室	岗位绩效目标、工作任 务、劳动纪律	月度考核

图表4.4-2 绩效考核体系框架表

#### 4.4.2.4 员工的学习和发展

##### 4.4.2.4.1 制订员工职业发展规划

公司根据不同的岗位类别结合岗位不同的培训发展需求，设立不同的培训目标和培训，稳扎稳打，积极开展各类活动，形成“全员参与”的员工培训发展格局。

培训方式实行分层分类、分阶段采取个别以及统一培训集中指导等方式，讲师以总经理及有实际工作能力技术人员为主，为每一个岗位的发展提供机会。

##### 1) 员工储备与培养

员工按照公司的要求流程接受岗位技能基础知识培训，根据其本人的表现和部门的意见，分配到相应的部门，由师傅进行传帮带，进而合理地挖掘、开发、培养后备人才队伍，以建立公司的人才梯队，为公司的可持续发展提供智力资本支持。公司经过多年发展，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、营销等各种通道职业晋升体系，以实现企业和人共同发展。公司截止2020年6月拥有员工500人，其中中级(本科、大专)30人，初级(中专、高中)76人，大专以上学历占比为21.2%

##### 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

## 2) 人才梯队的建设（后备人才的培养）

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

为进一步完善企业管理制度，增强激励和约束机制，建立一支结构优化、业务精良、精干高效的管理队伍，实现人力资源的合理配置，公司建立多渠道、分层次的人才培养制度，为员工的学习与成长创造机会。

机制类别	说明
内部办班	公司每年定期举行岗位知识技能培训，利用掌握的技术优势，对相关岗位的技术人员和生产人员进行针对性极强的培训，让一般的员工快速了解和学习到先进技术，迅速提升技术水平。
外部送培	公司非常注重持续性教育，与培训机构签订协议，进行不断的培训，同时，也根据岗位的特点，去参加针对性的短期培训。
岗位调动	根据员工的能力特点、员工自我的意愿、以及公司岗位人员的需求情况，公司为员工的岗位进行适合的调动机会，岗位的调动不仅提高了员工的综合素质和各方面能力，也提高了公司人力资源价值。
外派锻炼	对于一些销售人员，公司通过本部的培养后，派员到各地进行工作，独挡一面的，充分锻炼员工的能力并是员工能力迅速获得提升。
制度支持	公司建立一系列包括招聘制度、薪酬制度、绩效制度和培训制度，让每个员工充分了解情况，了解自己可获得的权益。

图表4.4-3 促进员工职业发展的机制

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

## 3) 教育培训需求分析

每年12月，办公室根据企业生产发展需要，结合公司战略对绩效测量、改进和技术变化的需求，同时广泛征求各部门对培训的需求意向，起草制定年度员工教育培训计划草案。经办公室长审核，总经理批准年度员工教育培训计划，并由办公室具体负责、组织实施。

## 4) 实施培训，满足不同需求

### A、培训资源投入



为保证培训计划顺利实施，公司近年逐步加大员工培训力度，保持连年上浮的趋势：

① 人力：由办公室负责并指定专项人员对员工进行各类培训。

② 财力：每年培训投入费用，公司根据年度培训计划，组织各部门积极参加生产、技术、安全、管理相关的培训，由公司承担费用。同时，公司鼓励专业人员进行外部继续教育和技能等级考试，对考试合格、获得证书者的培训费用，公司将予以报销。

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

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

#### B、培训方式

公司为不同职级不同岗位的员工设置了丰富的培训方式，详见下表。

培训对象	培训目的	培训内容		培训方式	考核方式
管理人员	提升管理技能	高层领导	(1) 新的企业观念 (2) 企业经营理念 (3) 适应及改造环境的能力 (4) 领导控制能力	专题讲座 总部交流 参考考察 远程教学	学习心得 实施方案
		中层领导	(1) 领导控制能力 (2) 管理基础知识 (3) 人际关系 (4) 作业管理 (5) 清洁生产管理		
技术人员	升级操作技能	(1) 岗位技能 (2) 职业资格等级技能 (3) CAD 制图技术		外派培训 内培 自学 师徒帮带 业余进修等	理论考试 实践考核
普通员工	提高操作技能	(1) 法律法规 (2) 厂纪厂规 (3) 消防环保安全知识、安全生产知识 (4) 产品质量知识 (5) 岗位技能知识 (6) 工艺知识		内培 师徒帮带等	



培训对象	培训目的	培训内容	培训方式	考核方式
新进岗位员工	了解企业文化、掌握岗位操作技能	(1) 法律法规 (2) 厂纪厂规、企业文化普及 (3) 公司人力资源管理制度 (4) 消防环保安全知识、安全生产知识 (5) 产品质量知识 (6) 岗位技能知识 (7) 企业发展史		

图表4.4-4 主要培训方式及内容

### C、培训效果评估

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

类型	方式	实施部门	开展时间	目的
反映评估	考试	各部门办公室	培训结束后进行	了解学员对培训效果的熟悉程度。
行为评估	访谈、工作检查	各部门	培训后1-3个月	考察学员对培训知识的掌握应用程度。
绩效评估	绩效评估	各部门评估办公室汇总	每月	考察学员的工作绩效是否有改进和提高。

图表4.4-5 有效性评估的类型表



图表 4.4-6 员工培训

### 5) 引导员工个人发展与公司相适应

公司积极引导员工个人发展与公司战略发展相适应, 为员工的职业发展提供了必要的支持。公司的人力资源战略管理始终把造就一支专业性强、素质高、



梯次合理的优秀员工队伍为公司长期发展战略之一，把学习和发展扩展到公司的整个价值链。为使员工能进一步展望未来，公司设计开发的人才培训项目主要有：一、鼓励培养“一人多岗”“一岗多才”的复合型人才；二、对一些提升员工业务、技术素质的培训活动，由办公室上报公司分管领导批准后，公费为员工提供培训机会。

#### 4.4.2.4.2 员工的职业发展

公司从长、短期战略规划出发，结合各部门的培训需求，制定高、中层领导岗位及关键技术岗位的编制继任发展计划，规定各个岗位人员应接受的培训项目和应达到的目标等。

1) 为确保培训工作的有效性与针对性，公司正在尝试通过多种方法进行培训需求的调查与分析。

方法	目的
调查人事档案	对人员基本情况及历史纪录进行调查，了解培训需求。
问卷调查	通过了解员工自身的兴趣、爱好发现培训的需求。
观察法	到工作岗位了解员工的具体情况，从而获得培训需求的最原始的手资料。
报告记录法	通过对组织效力指标的分析与评价，确定培训需求的方法。如员工工作绩效报告、员工流失率、客户投诉率等信息。
访谈法	与员工进行面对面的交流，加深对员工工作的了解以获取培训需求信息。
培训评估	通过培训效果的评估确定是否还需要进一步加强。

图表4.4-6 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求调查方法

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

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

图表4.4-7 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训需求分析表



## 2) 高、中层领导岗位及关键技术岗位教育培训计划制定

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

## 3) 培训实施

### A、分级培训体系建立

为保证培训计划的有效实施,公司依据总体培训规划,明确了分级培训体系,分别针对高管人员、中层人员和关键技术岗位人员确定相应的培训目的、培训内容及主要培训方式,使得培训项目的实施更加符合公司整体战略发展规划。

培训级别	培训目的	主要培训内容	培训方式
高管人员	使其掌握经营环境的变化、行业发展趋势以及进行决策的程序和方法,提高洞察能力、思维能力、决策能力、领导能力,以确保决策人正确地履行职责。	侧重于观念、理念方面,此外还有市场经济所要求的系统管理理论和技能,如管理学、组织行为学、市场营销、企业经营战略、企业经营过程控制、领导科学与艺术等。	由公司或外派培训为主。研修班、高级论坛、赴外地考察等等。
中层人员	使其更好地理解 and 执行企业高层管理人员的决策方针,具备多方面的才干和更高水平的管理能力,改善管理工作绩效、提高管理水平和管理质量,为企业决策层培养接班人。	管理基本知识与技能:管理学、组织行为学、人力资源开发与 管理、市场学、领导科学与艺术等课程。 业务知识 与技能: 负责的电缆业务领域如技术、销售等领域的知识与技能。 工作改进: 工作分配、工作方法的改进、工作流程的改进。	以公司内训为主,外训为辅。
关键技术岗位基层人员	提高其专业技术水平和业务能力,掌握本专业的新技术和新技术。	针对在岗员工岗位职责、专业技能、操作规程、业务流程等进行反复强化培训,以使员工在充分掌握理论的基础上,能自由地应用、发挥、提高。	参考中层管理人员。

图表4.4-8 高、中层领导岗位及关键技术岗位培训层级体系表

### B、培训投入

为保证培训计划顺利实施,公司鼓励公司管理层、技术专家作为培训讲师,公司在合理利用内部讲师资源的前提下,保持培训投入的逐步加大。

- 人力投入: 公司注重内部培训师的培养,采用“优中选优”原则,选择德才兼备、理论过硬、经验丰富、注重实效的人才作为内部培训师;根据培训技



能、开发课程数以及专业知识等方面，将“内部培训师”划分模块，分管管理职内训及专业技术内训；外训方面聘请众多外部专家讲师。

- 财力投入：公司培训费逐年增加，每年按战略方针分解成子目标，根据子目标和公司目前团队的能力、文化和知识现有状况，作出培训规划。公司人力资源教育培训费用，为加大员工培训力度，并将培训执行情况作为年度考核指标之一。
- 物力投入：公司有自己的培训地点，满足网络培训、技术开发培训、公开课演讲培训等要求，并购置符合要求的桌椅、空调、投影仪、电脑、白板、教材等设施，提高员工受训舒适度和学习效率。

#### C、培训活动多样化

公司培训以内训、外训方式，公司组织学习为辅；采用在岗培训和脱产培训相结合、集中培训与分级培训相结合；思想素质培训与专业技能知识培训相结合。培训类型明确，培训实施形式多样。

#### 4) 培训效果评价

为了检验培训的质量与效果，为培训工作的改进提供依据，公司通过培训有效性评价等多种方式收集员工培训结果。根据公司培训构思，在下一阶段，针对部分重要课程、部分人员尝试依据培训对象、培训内容、培训目的等。

#### 5) 培训改进

公司十分注重对培训效果的评估并及时改进相应的培训方法。人力资源部及各部门在每次重要的培训活动结束后都会进行总结，分析培训实施过程中遇到的问题和改善对策，以备今后举行同类培训时借鉴，促进公司培训管理水平持续提升。

### 4.4.2.5 员工的权益与满意程度

#### 1) 员工权益

##### A、工作环境

##### ① 以人为本，营造健康、安全、舒适的工作环境

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

在产品制造、研发过程中，公司对操作人员的人身安全、身体健康采取合理



的保护和防护措施。公司制定了各工序的安全操作规程、常见事故与故障排除方法，并在机械设备的电机及电器配套设备上，加装安全保护（如漏电保护设备）、防护设施等措施，保障员工及周边人员的健康和安全。

②预防为主，制订各种应急预案

针对各类突发事件，制定了《突发事件应急处理预案》等应急预案，提高企业的应急能力和员工处理各种紧急情况的能力。根据公司有关应急预案的处理程序，进行汇总整理，详见下表。

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

图表4.4-9 危机情况应对措施表

B、确保经营的连续性

为了确保公司生产经营的连续性，公司组建各种应急小组，并配备应急设备如照明设备、消防设备、通信设备及医疗设备，在可能发生的紧急状况和危险情况，如洪水、台风、断电、火灾等时，迅速启动相应的应急预案，充分发挥应急



小组的作用，制定技术保障、物质准备措施，保障员工的利益及避免因事故造成停产，满足顾客对产品及时供给的需求。

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

### C、全员参与质量管理活动

#### ① 品质相关活动

公司重视品质管理以及品质提升工作，通过技术部月度的品质会议，组织生产、技术等部门的技术力量，实施全员的品质管理。其中，公司组建质量小组对铝合金型材制造及安装过程中的各类主要质量问题进行了 PDCA 的讨论、分析、攻关，着重解决了一系列技术难题，取得了一定的成果。通过品质会发现问题、研究问题、解决问题，让关系公司外在形象和生命的品质问题得到关注和解决，对疑难问题采取特记事项的方式跟踪并解决，通过多部门的协同努力，在为企业创造经济利益的同时，也达到了员工自我价值的意义实现和爱岗敬业的精神体现。

#### ② 合理化提案

公司将合理化提案的提出和实施固化与公司就业规则之中，鼓励每个员工和部门提出自己的合理化建议并付诸实施。通过年末合理化提案成果的计算，在年会上对优秀提案进行表彰并发放奖励金。公司近几年每年的合理化提案数量都达到100件以上，为公司带来合理化收益的同时，增强了员工参与管理的积极性，收到了良好的互动效应

#### 2) 员工福利

公司实行全员劳动合同制，为员工缴纳“五险”、发放工作服、劳保用品，提供免费的工作餐、每逢元旦、五一、中秋、国庆、春节等节日期间组织集体活动、并发放礼品。为中高层管理人员及部分特殊岗位人员报销话费及提供油补。

公司从劳动（集体）合同、职业安全卫生、员工民主管理、工资福利待遇、女职工保护、职业教育、劳动争议调解等方面共制定了管理制度。针对不同员工群体，充分了解个性化需求，提供多样化支持，切实保障员工的合法权益，维护稳定和谐的劳动关系，旨在建立德、智、体全面发展的长久企业。

员工	个性化需要	个性化支持措施
生产人员 一线操作	健康的需要	改善工作环境，加大对车间卫生、现场管理、降温等方面的投入。



卓越绩效自我评价报告

	工作回报的需要	充分调动工人劳动积极性；对于优秀员工进行物质奖励，对于车间创新人员公司给予物质奖励。
	学习成长的需要	通过内部以师带徒、外部送培、技能比赛、转岗锻炼等形式提高员工的业务技能。
管理类人员 技术类人员	工作报酬的需要	高管人员实行年薪制，根据级别可以购买相应数量的股票，成为公司的股东。 中层人员实行年薪制，岗位股与贡献股分红，提高管理人员积极性。
	工作精神需要	现场技术改进攻关；合理化建议制度；以“优秀员工”、等表彰形式增强员工的成就感。
	学习、发展空间需要	帮助设计职业生涯，提供紧缺型培训，对公司储备干部和员工进行培训；与外部资源密切合作，不定期选送人员进修、培训。
青年员工	成长与发展	青年员工逐步在成为公司的发展后劲，甚至中坚力量，对于该层次员工，公司有针对性的后备选拔，给予其发展通道，开展专项培训，提高业务技能和个人素质。

图表4.4-10 员工个性化需求表

公司积极为员工营造民主公平的参政议事环境，鼓励员工树立主人翁意识，设置《合理化提案》制度，对改进和创新成果予以表彰和奖励，提高员工参与热情，吸引员工持续参与管理和改进。

3) 员工满意度

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

员工	关键因素	支持及保障措施
高层	工作与家庭的平衡	实施带薪年假制度。
	收入与福利	与企业经济效益绩效挂钩。
	采取有效行动获取员工想法和见解来改进工作	加强高层之间的沟通与交流、开展员工满意度调查等。
管理、技术人员	收入和福利	公司的薪资体系逐渐完善，并根据市场竞争力分析和考核结果每年进行薪资调整。
	职业生涯发展和提升	对管理人员考核和专业技术人员职称评定工作。
	工作和家庭平衡	实施带薪年假制度。
一线员工	收入有吸引力	通过薪资市场调查，每年提升工资基数。
	福利待遇	过节费、高温补贴、加班费，福利用品发放。
	学习与成长	师带徒制度、岗位培训、内培与外培相结合等。



	及时获取和自己切身利益相关的信息	加强上级与员工之间沟通和交流：部门恳谈会、月度业务会议等。
--	------------------	-------------------------------

图表4.4-12 对影响与员工满意度的关键因素所采取的措施

#### A、关爱员工

公司员工合同签订率 100%，加班时间按照国家法律法规规定执行，按法律法规规定缴纳社会保险，为员工办理住院补充商业医疗保险；员工享有年休假；每年的春节、端午节、中秋节、生日等，均给予福利津贴。公司还通过举办年度年会，召开表彰大会，工会组织体育锻炼等，活跃丰富员工的业余生活，增加企业的凝聚力。

在“员工的关爱”方面，公司还采取了以下措施：

1. 难员工补助：公司对困难员工进行困难补助，帮助他们解决实际问题。
2. 工探访：职工生病住院，公司及部门领导到医院进行看望、慰问。
3. 提升企业文化：迎合唱文体活动、团建活动、操作技能比武等。

#### B、倾听员工的心声，解决员工工作和生活中的实际问题和困难

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

#### C、重视员工意见，倾听员工呼声

公司内设有工会，通过职工代表倾听员工呼声。公司领导及时解答员工代表提出的意见和建议，并对员工进行满意度调查，以监测员工权益、满意度情况，制定改进措施。内容涉及到工作环境、生活环境、认可和赞同、培训与学习、成长与发展等方面。

#### D、实施员工满意度调查，提高员工满意度

公司每年定期开展员工满意度调查，在汇总员工意见后适时进行反馈。公司注重与员工长期和谐发展，把员工满意程度视为早期警戒和改善员工关系的重要指针，通过员工问卷调查、员工访谈等方法搜集信息，识别影响员工满意度和积极性的关键因素。通过调查，收集员工意见和建议，分析不满意原因，实施改进，持续提升员工满意度和工作积极性。2020 年员工满意度达 80%。

### 4.4.3 财务资源

财务部通过财务信息软件，对公司的各项财物指标全面监控和分析，并对未来资金需求做出预算，保证战略目标执行过程中各项资金的及时供给。

#### 1) 统一计划，确定资金需求，保证供给

依据战略与年度营运计划，按《财务管理制度》确定公司年度预算、下年度



投资资金与生产经营流动资金需求项目见下表。

资金性质	项目	资金用途
经营性资金	采购	购买商品与接受劳务
	工资福利	工资、福利、社保、教育培训
	税费	税费支出
	财务费用	利息支出
	日常经营	管理、销售费用
	激励	考核奖励、创新、提案、质量、群众性QC活动等
投资性资金	扩、改、建	构建固定资产、无形资产和其他长期资产

图表 4.4-13：经营资金需求

## 2) 多渠道筹资，保障资金供给

根据《资金管理办法》和年度资金预算，采取内部自有资金与外部融资结合策略，通过自我积累、银行借贷等多种融资渠道和方式，发挥融资资源集聚效应，保证公司日常营运及新投资项目的资金供给，为公司战略推进提供有力保障。

## 3) 建立、执行全面预算管理

依据《财务管理制度》、《预算管理办法》，根据战略规划和年度经营计划，编制公司全面预算方案。

公司实行“覆盖全面、总分结合（总预算与部门和月度分预算结合）、收支平衡、留有余地”的预算原则，由各职能部门编制年度预算和月度预算，财务部审核，形成公司年度和月度总预算草案，经管理团队批准后，通过签订“责任状”下达，对部门预算执行结果纳入绩效考核。

## 4) 精细化成本管理

依据《财务管理制度》“统一指导，分级管理”。所有费用与支出均纳入成本管理范围。

## 5) “箍桶式”财务风险管理

制定《财务风险管理指导办法》，利用识别、评估、内控与调整改进“四根箍桶筋”，控制财务风险。

结合行业特点和公司经营状况，明确财务风险点、预案、措施、责任、评估。依据投资、业务、资金监控结果、标杆与竞争对手财务情报及经营环境变化，财务定期或不定期组织部门内或多部门进行财务风险评估，提出评估报告。

建立内控体系，形成财务风险监督机制。财务通过监控投资、业务、资金风险点数据变动、趋势，提出风险预警。审计通过规范流程、过程监督与结果审计，



防范和规避财务风险。

适时调整改进。根据评估报告，对预算、计划和战略进行及时、适度调整，规避风险，保证企业持续健康发展。

#### 6) 统一管控，提高资金使用效率和效益

资金合理调整，优化资金配置。以内部“三个平衡”为资金管理导向，即：根据收、付款周期，实行集中付款，保障资金收付平衡；根据客户性质，灵活运用资金付款方式，保证现汇与承兑平衡；根据经济环境与货币政策变动及时调整融资方式与渠道，确保资金供给与资金低成本平衡。通过实施资金使用情况与预算对比分析、滚动预算调整机制，实行资金的合理配置。

### 4.4.4 信息和知识资源

公司建立了一整套比较完善的信息收集和分析系统，全面系统地收集、整合内外部信息。公司依据行业特点，与行业协会等公司建立长期战略合作关系，借鉴其成熟的信息化技术及管理经验，近三年先后投入大量资金、开发一系列涉及生产经营等信息化系统（如：财务管理系统、OA系统等）。公司基本上建立了一体化、规范化、标准化信息平台，实现大系统管理模式，对各个网络分层独立运行，提高企业运行效率和反应速度，确保公司信息系统运行的规范化、标准化。

根据目前公司生产经营活动的需要，确定对以下过程实施数据分析：

1) 物资采购供应过程：生产部负责收集主要原料、辅料、包装材料等物资的市场供求形势、价格等信息，随时掌握各类物资的价格变动情况，并根据技术部对入厂物资的质量检测数据，建立供方档案，对供方的供货能力和产品质量做出综合评价。

2) 生产过程：由各生产车间或相关部门负责记录和提供产品实现过程中的工艺质量、工艺参数完成情况等方面的数据，技术部负责收集关键过程和关键控制点的工艺参数并进行分析改进，技术部负责对产品质量检验数据的收集、整理与分析，随时掌握产品质量的变化趋势和工艺生产能力。

3) 市场调研与产品销售过程：销售部定期开展市场调研活动，收集掌握市场需求、产品市场占有率、市场和客户培育情况、销售回款额等方面的信息，同时加强产品的售后服务，融洽客情关系，收集客户信息，争取实现公司与客户双赢的最佳效果。

#### 4) 财务与人力资源管理：

公司建立了财务管理和人力资源管理系统，使财务信息和人力资源的相关信息能够及时得以收集、汇总和分析，为公司的各项生产经营活动提供科学的决策依据。



5) 办公自动化管理: 公司实施 ERP 系统, 通过电子信息传递等手段, 不断降低办公费用, 减少纸张消耗, 提高工作效率。

6) 网络与网站建设: 公司先后投入资金在网络软、硬件方面进行建设, 购置了比较先进的路由器、交换机等网络设施, 保证了公司信息和网络系统的正常运行。同时建立了专门的公司网站, 弘扬企业文化, 宣传公司与产品信息。

信息源	信息源类别	信息内容	获取、传递、共享渠道
外部	市场顾客	行业动态、技术动态、顾客需求趋势、市场动向等; 顾客满意度、顾客投诉、顾客的个人信息、购买产品信息等。	访问顾客网站; 通过公司网站收集顾客、最终顾客反馈; 走访顾客, 收集信息, 通过邮件、报告反馈本公司。
	竞争对手与标杆企业	对手与标杆企业的相关的经营状况、战略、市场占有率等信息。	访问竞争企业网站; 从顾客、服务站获取竞争企业信息; 从供应商处获取竞争企业信息; 通过行业协会收集。
	供应商等合作伙伴	经营范围、设备状况、生产能力、公司结构、管理体系认证状况等。	供应商走访与调查、供应商综合评价。
	政府和相关机构	国家产业政策、国家法律、法规、行业标准、环境安全法规。	官方网站。
内部	员工	个人信息、工作能力、综合素质、业务信息、员工满意度。	对员工满意度调查。
	设计和开发	标准化信息、技术转让产品图纸及设计文件、自行设计技术资料、项目设计技术资料、CAD、产品说明书、安装使用手册等对外技术文件。	CAD 等设计软件。
	生产	生产计划、出库/入库信息、交付信息、车间管理信息、供应商名录、采购周期、供应商类别。	生产系统查询。
	质量	各种质量日报、月报表。	质量系统查询。
	售后服务	服务报告、顾客投诉处理、服务满意度报告等。	质量、销售、服务系统查询。



信息源	信息源类别	信息内容	获取、传递、共享渠道
	销售 财务	销售业务进度及开支状况、项目信息、销售额、主要竞争对手情况、各类财务报表，各产品制造成本和销售成本率报表。	财务、生产系统查询。

图表 4.4-14：主要信息内容及获取方式

#### 4.4.5 技术资源

公司在生产经营过程中坚持以科学技术为先导，以过程控制为抓手，不断进行技术创新，扎扎实实做好各项工作，使产品质量稳步提高。特别是近年来，公司更是加大了科技投入，在硬、软件建设上不断加以强化，使公司在技术设施、科研水平、创新能力、检测能力等各个方面有了长足的发展，走在了全省乃至全国同行业的前列。

为进一步提高企业自主开发的能力和利用社会资源的能力，推动企业技术升级和产品结构调整，加快高新技术的产业化，公司不断进行技术创新和新产品开发，形成了主导产品和关键技术的自主开发能力，增强了企业市场竞争的能力，提高了企业的综合效益。

(1) 建立、健全技术创新组织机构，形成高效运行机制。为使公司技术管理、技术创新工作的有力有效开展，保证公司产品质量的不断提高和保持生产技术的先进性，近年来被认定为“浙江省科技型中小企业”“湖州市专利示范企业”“浙江省名牌产品”“国家级绿色供应链管理企业”“吴兴区销售十强企业”“四星绿色工厂”等。

(2) 重视人才培养，不断提高技术能力。公司非常重视人才的引进和培养，根据公司快速发展的状况，每年招聘数名大学生进入公司工作，聘请了多名行业资质专家作为公司的顾问。在人才培养上更是多措并举，定期聘请专家和教授来公司进行培训，并派技术人员到高校等进行继续教育再深造，通过培训锻炼，技术人员素质有了很大提高，对技术人员的成长起到了很好的促进作用，形成了具有较强研发能力的技术队伍。

(4) 完善了实验仪器的配置，保证新产品开发顺利进行，注重检测设备和检测技术的与时俱进，使检测能力不断提高，确保产品质量的稳定与安全。

序号	检测设备名称	购置时间	数量(台)	技术水平
1	盐雾试验箱	2009.1	1	国内领先
2	电子万能试验机	2010.5	1	国内先进
3	洛氏硬度计	2009.1	1	国内先进



4	涡流测厚仪	2009.1	5	国内先进
5	韦氏硬度计	2009.1	5	国内先进
6	金属光谱分析仪	2009.1	1	国内先进
7	冲击试验机	2009.1	1	国内先进
8	快速测温仪	2009.1	10	国内先进
9	测色色差仪	2009.1	1	国内先进
10	漆膜划格仪	2009.1	3	国内先进
11	红外线模具加热炉	2016.5	2	国内先进
12	自动影像测量仪	2020.3	1	国内先进
13	金相手动切割机	2020.3	1	国内先进

图表 4.4-15：主要检测/测量设备清单

(5)制定了符合行业政策和企业实际的技术创新规划。面对激烈的市场竞争，只有不断进行创新才能求得生存与发展。公司制定了技术开发方向和资金使用计划，将以现有生产设备、现有产品为依托，利用高新技术、先进实用技术改造提升现有的工艺技术设备，开发一系列高科技含量、高附加值的产品。公司坚持科研与人才开发并举，有计划地培养一批高素质、能力强的科技带头人，为公司高质量快速发展提供了保障。

#### 4.4.6 基础设施

公司根据自身发展需求，为保障与生产、经营快速发展相适应，制定了详细的发展规划，最大限度满足生产、经营、生活所需基础设施。自 2020 年以来，公司投入 1500 多万元，用于公司生产和安全设施的配备和改造，提高了基础设施技术水平；加快技术改造和设备更新；加强环境综合治理，确保职工健康安全，全方位打造一流的现代化环保友好型企业。

a) 公司根据发展战略要求，结合公司产能需求，配置了大量的自动化生产设备，瞄准与新型能力目标相适应。生产线实现人机对话，故障自动检测和诊断，数据自动采集，积极提升生产制造的硬件设施

技改类别	项目名称	投入资金 (万元)	预期目标	完成时间
设备新增	污水综水回用	550	实现污水 60%回用	2020.12.20
设备新增	喷砂机 2 台	96	35 吨×2/天	2020.12.30
设备新增	2750 吨挤压生产线	1000	生产汽车产品	2021.3.30
升级改造	熔铸铸棒系统升级	50	自动点火预警装置	2020.12.15
升级改造	铝棒炉升级	38	净化表面，热均衡	2020.12.15



图表4.4-16 近年基础设施与设备的更新改造项目举例

b) 制定并实施了基础设施的预防性和故障性维护保养制度。

结合公司的《设备管理制度》每年制定相应的设备保养计划实施，并做好相应记录。

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

级别	保养周期	保养人员	保养内容
日常保养	每天	白班人员	每天对设备进行清洁、擦拭，保持设备及环境整洁。按设备管理制度的要求对设备的各项性能进行检查和维护。
定期维护保养	依年度设备保养计划实施周期执行	全员	根据制定的《设备保养计划实施》，按计划实施维护。定期维护情况在计划表中予以记录。

图表4.4-17 生产设备保养

c) 制定和实施更新改造计划，基础设施的技术水平不断提高。

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

d) 预测和处置因基础设施而引起的环境、职业健康安全和资源利用问题，确保设施安全、正常使用。

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

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

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

#### 4.4.7 相关方关系



随着市场经济的发展，企业分工向着专业化、协作化、精细化方向发展，再加上企业管理水平提升、成本观念增强。通过采购与供方形成稳定的供应链进而建立战略合作伙伴关系，有利于企业整合资源，加快开发新技术，拓展市场，壮大企业的实力。为保持供方持续提供合格产品的能力和体系，从供方的选择开始，就实行质量保证体系不健全一票否决制，从根本上保证供方具有持续提供合格产品的控制能力。纳入供方管理后，公司对其质量保证体系进行日常监控，并加强对所产品检验控制和质量监控。

公司对供方的选择就是首先对其质量保证体系的认可。运行有效的品质保证体系是提供合格产品的保障，是后续管理的基础。选择供方就是对供方的质量保证体系和生产制造能力及信誉、服务意识进行考察，同时要引进一些新的供方参与，由公司供应部门牵头，联合技术部、生产部等组成考察组，从上述各个方面进行量化数据分析和评价，得出初评结果。经过产品试验，由供应部门报公司进行评审，确定合格新供方，综合供方出具的资质材料，建立准供方管理制度，健全准供方信息档案，并报公司签批。确认为合格供方，也说是确定了业务合作关系后，供应部门根据生产使用部门提报的需求计划，制订采购计划，报领导批准后实行招标，然后签订合同，根据约定及时跟踪督促供方发货。货到以后，通知公司品质部抽样检验，合格入库；不合格的一律退货。供应部门组织跟踪落实反馈的质量问题，监督整改进度和效果。每年底对供方全年供货业绩进行考核、评价，考核从质量、价格、交货期和服务四个方面着手，建立详细档案，按照公司制订的优秀供方评选办法进行逐项打分。根据评分高低要淘汰一些不符合要求的供方，让竞争名副其实存在，达到选优留强。

## 4.5 过程管理

### 4.5.1 总则

公司按照过程管理的实际，成立专门的体系负责部门，规定各部门的职责，并制定作业指导书，按照职责和指导书实施过程管理，做到各负其责，协调管理，相互衔接，为顾客做好服务，确保顾客满意。

公司坚持生产过程管理和结果管理相结合，始终把提高产品质量、提高生产效率、节约资源、实现安全生产作为工作重点，以“共造一流产品，同创一流企业”为发展理念，提高产品市场竞争力，实现“众发”品牌价值。

### 4.5.2 过程的识别和设计

公司销售部负责识别市场的产品需求量和产品价格；技术部负责新产品的的设计开发；供应部负责识别各种原材辅料需求量和供应成本价格；生产部负责识别生产制造成本价格；财务部负责识别资金占用成本；品质部负责产品、原材物料质量的把关；办公室负责识别信息、测算价值创造过程的经营结果等。公司于每



年的 12 月份制定下年度生产经营计划，确定公司的生产经营指标，公司生产经营计划与公司战略目标保持一致，各部门按照计划，进行计划分解，围绕公司计划和战略，各负其责，积极协调，相互配合，全面组织价值创造过程管理。

公司从原来的产品导向转变到顾客导向，以顾客的需求为出发点，在产品开发上，做到替客户解决实际问题为出发点设计产品。公司由销售部负责，时刻关注顾客需求，开发设计符合顾客需求的高质量产品。并通过发现顾客的潜在需求并设法用产品去引发这些需求，使顾客感受到意想不到的满意，不断完善产品服务系统，最大限度让顾客放心，从而保证企业在激烈的市场竞争中占据有利地位。

公司产品设计由技术部、供应部、生产部、销售部等部门共同参与，过程设计应充分考虑识别出过程要求，价值创造过程的设计应当满足顾客对产品质量、安装、市场需求以及服务的要求，以获得最优质产品。过程的设计必须考虑价值链中顾客、员工和社会消费的要求。价值创造过程的设计在传承的基础上，采取与行业协会联合、借鉴名优厂家新技术及自行研发等获得的相关信息和新的技术，确认工艺过程关键过程和特殊过程，重点控制、分析、测算产品的安全质量、产量和生产成本。价值创造过程设计经试运行不能达到规定要求和达不到获得创造价值需求时，及时进行过程评价和改进，需要时进行过程的重新设计。

管理层每年组织公司年度生产经营计划，明确规定价值创造过程的具体要求和指标，包括：生产计划完成率、产品合格率、销售目标完成率等。各项成本、周期时间、确认时间等。这些要求通过具体可测量的数据加以明确，以经济责任制的形式，发布于各相关单位，作为对价值创造过程的确认。

### 4.5.3 过程的实施与改进

#### 4.5.3.1 过程的实施

按照所设计的过程和措施，进行过程的实施，为公司创造最大利润价值，促进公司大发展。在过程的实施过程中，经常性地组织对过程进行评价，一旦发现实施过程中存在于实施不符合的情况，要立即组织制定整改措施或修改过程流程或实施更好的创新过程，使过程的实施流程和措施更加完善，从而创造更大的利润价值，促进企业发展。

为确保过程的有效运行，公司按照质量、环境、职业健康安全、能源标准，建立了多体系《程序文件》和《管理手册》，确定了各部门和人员职责，明确控制程序和要求，对过程因素（人、机、料、法、环）进行管理控制。对影响过程有效运行的问题和缺陷进行分析，由责任部门负责制定纠正和改进措施，以确保过程的有效运行。

管理层负责制定公司年度生产经营计划，并发布到各部门，各部门再将年度生产经营计划按月进行分解并全力实施。公司生产部负责对产品生产过程进行管控；品质部负责对各生产单位的实施过程进行监控和考核；办公室负责价值创



造过程的安全管理，制定安全管理制度并监督实施，负责危险源的辨识发现，对重大危险源和重点控制点采取有效措施进行控制，保证过程的安全运行；生产部负责设备的管理与维护，制定设备操作规程，定期检查设备的运行状态，制定方案按计划做好设备的维护与保养，保持设备良好的运行状态；技术部负责提供制定技术文件和技术作业指导书，根据顾客需求研发新产品，定时检查各项工艺技术指标的完成情况，解决生产过程中发生的工艺操作存在的问题，调整技术工艺参数，实施技术工艺改进；技术部负责制定质量管理程序文件和质量文件的管理控制，并负责实施半成品、成品以及原材物料和包装材料质量的把关检验，及时处理质量问题，收集产品质量信息，为公司实施产品质量改进提供依据。办公室负责质量、安全、工艺、营销、管理等方面的组织培训工作，让所有部门的员工获得新知识，更好地完成各项工作。

公司结合现有产品特点及现代化的管理模式，积极优化方案，对价值实现过程进行设计，满足主要价值创造过程的需求。经常性组织有关人员学习先进企业的管理模式，借鉴其他企业的亮点，并和一些院校实施联合研发，学习先进的工艺流程，及时总结并运用到实际工作中去。

各生产单位按照公司下达的生产任务实施生产，生产部组织对各单位生产过程进行全方位的监控管理，及时处理生产过程中的违章事件，保证生产顺利；生产车间按照技术部下发的工艺指导书进行严格操作，技术部实施工艺技术过程的控制管理，保证有效的工艺参数执行，并根据过程管理及时调整产品工艺参数，确保稳定操作；在生产过程中，由财务部和生产部制定有效的消耗定额控制成本，并采取有效的制度进行奖励，由办公室严格考核并予以兑现，使节约增效工作落到了实处，使公司的近几年的水、电、汽和各类消耗成本得到下降；制造及安装过程中，各单位认真执行安全操作规程，严格安全标准化操作，公司按照安全工作管理要求，狠抓安全责任主体，加强安全教育和宣传，进行事故应急演练，加大安全检查力度，及时处理各类事故隐患，保持了公司连年安全生产无事故，促进了企业生产经营的持续、健康、快速发展。

公司技术部负责产品质量管理，根据顾客反馈的产品质量信息、供方和合作伙伴的数据信息，针对出现的产品质量和原辅材料的质量问题，对过程能力进行组织分析，分析产品和服务存在的缺陷和不足，制定改进产品和服务质量的措施，及时调整或改进。

关于内部质量管理，按照程序文件，对每一个产品内在及包装、每一项原材物料都制定完善的验收和生产标准，严格按照标准实施生产过程中的质量监督。定期组织质量管理环节部门召开产品质量分析会和质量鉴评会，组织分析公司产品、半成品生产过程中存在的影响质量的问题，并采取措施加以改正，确保产品不出质量事故。



加强了质量信息的传递和处理工作。对内部发现的责任质量问题，公司将由公司技术部牵头组织调查，分析出事故原因，确定事故责任者，按照责任大小进行严肃处理并纠正质量事故。针对外部和市场反馈的质量问题，由公司技术部及时对反馈意见进行落实，分析问题原因，纠正质量问题，并给予顾客和客户最满意的答复。

#### 4.5.3.2 过程的改进

价值创造过程的改进是提升产品质量与服务质量、完善价值创造流程、获得最佳价值利润的重要条件，公司依据 ISO9001 标准规定了实施质量改进的程序和要求，每年对价值创造过程实施评审评价，使质量安全、财务、技术、安全、环境、营销等管理过程持续有效。在推行质量、安全、环境、能源认证的同时，公司全面推行现代化管理模式，同知名院校结合，邀请专家指导，培养并聘用技术开发、质量管理等技术人才，充实技术岗位，出巨资配备研发设备，完善技术资料，使公司的技术、工艺、质量管理更上一层楼，产品质量稳步提高，公司产品价值得到进一步体现，各项指标一直走在同行前列，成为浙江著名品牌。

### 4.6 测量、分析与改进

#### 4.6.1 总则

公司构建了完善的绩效管理体系，通过收集、分析数据、信息，对公司、部门、岗位的绩效进行测量和分析，为公司战略决策提供科学的依据，及时适应市场和顾客的消费需求。同时根据公司发展状况不断改进，营造持续改进、创新的工作氛围，持续改进和提高公司绩效。

#### 4.6.2 测量、分析和评价

公司通过收集采购、生产、销售、管理等方面的信息，定期对这些信息进行汇总，分析绩效，制定年度计划和各部门《绩效考核管理办法》，从生产、技术、质量等方面确定绩效测量指标，确保绩效数据的纵向传递与横向沟通。

##### 4.6.2.1 提要

##### 4.6.2.2 绩效测量

合理选择和收集，及时、准确、科学地整理数据和信息，监测日常运作及绩效。

##### 1) 收集信息选择

公司重视数据、信息的收集，根据公司战略和生产经营需要，全面识别并持续开发信息源，选择对公司战略有重要作用的内、外部信息源进行分析，以正确判断公司所处的竞争地位和优、劣势之所在，选择适合于公司发展的竞争需要的策略。所选择的信息范围主要包括以下几个方面：

①以公司战略目标和年度任务为核心，确定关键绩效指标并层层分解，明确责任。



②确定主要价值过程和关键支持过程的绩效测量，从统计报表、财务报表、市场调查、体系内审和管理评审报告等资料中选择收集数据、信息。

③充分了解标杆企业、主要竞争对手、市场、顾客、供应商的信息，着力于绩效的持续改进。

2) 数据、信息的收集与整理

公司按照《改进控制程序》进行系统分工，明确信息收集渠道和责任部门，全面收集、分类整理各类数据和信息并进行测量、分析。

3) 评价绩效测量系统的有效性，确保对组织内外部环境变化的敏感性。为满足公司战略规划和发展要求，确保绩效测量系统的有效性和适宜性，公司每年由办公室组织技术部、生产部、销售部、财务部等职能部门对绩效测量系统进行综合评价并组织改进，从而使公司能够科学、及时进行决策，不断完善管理体系，确保公司体系方针和目标的实现，满足相关方要求。

4.6.2.3 绩效分析和评价

a) 科学分析，综合评价公司绩效

公司在选择、收集和整理绩效测量数据的基础上定期组织召开各种绩效分析会，对公司绩效进行三个层次的综合分析。

1) 公司领导对组织绩效进行分析评价和战略分析，明确战略方向和公司运营情况，为公司经营的改进和创新提供科学依据。

2) 职能部门和相关部门运用直方图、排列图、矩阵图和趋势分析等统计方法对数据和信息进行专业、综合分析，为调整策略和内部绩效改进提供依据。

3) 各职能部门采用“以绩效定薪酬”的办法对员工绩效进行测量、分析和评价。

b) 运用分析结果，为确立战略目标、制定战略规划提供有效的支持 由于市场、供应商及公司内部资源配置变化，会导致战略目标实现结果发生偏差，公司经营决策层和相关职能部门每月、季、半年、年度都要通过绩效分析会议对战略目标实现的关键指标进行分析并适时调整，以避免战略制定过程中的盲目性和随意性。

c) 传递分析结果，有效支持决策

公司建立有效的绩效分析传递机制，通过 ERP 信息系统、公司文件、经营调度会、绩效分析会等，确保绩效分析结果及时准确地传递到各部门、岗位和项目团队，以便其作出科学决策。

d) 针对相关过程关键绩效进行分析，持续改进

各部门在获取绩效分析结果后，运用对比法、因果分析法等对质量控制、工艺管理、新产品研发、财务管理、采购管理等过程中的关键绩效指标出现偏差的原



因进行分析，明确改进方向，制定整改措施和计划，为过程的持续改进提供有效支持。

### 4.6.3 改进

#### 4.6.3.1 提要

公司根据企业核心价值观和战略发展要求，通过多种途径识别公司内外部创新与改进机会，并组织有效的形式和方法，对创新与改进结果进行测量、分析及反馈。公司通过经营会议以及各部门的月度、年度的绩效评价结果，结合战略规划和发展方向，根据内外部顾客和其他相关方的要求，制定公司及所有部门的改进计划和目标，改进的目标与关键绩效指标项进行对接。

#### 4.6.3.2 改进与创新管理

公司在质量、环境、职业健康安全的实施过程中，通过内部审核、纠正和预防措施的实施积极寻找改进的机会，确定改进的方向。通过管理体系改进、技术改进、产品和服务改进四个方面提升企业的竞争力。

##### 1、管理体系改进

公司以国外知名企业为标杆，以国内龙头企业为榜样，对照检查企业在管理方面存在的差距，从管理模式、管理机制上实施改进。公司引进先进管理模式，在质量、环境、职业健康安全的基础上，公司组织实施信息化管理，建立了网络信息平台和网络办公平台。通过系统的建设和运营，对客户信息、市场信息进行有效管理，整合记录客户资料进行统一管理，包括对客户类型的划分、客户基本信息状态、合同信息等，并对各市场活动效果进行评价。网络信息平台的建立便于过程信息的收集、传递和处理。企业内部实现了信息共享，同时加快了信息的传递与处理，提高了办事效率。

##### 2、技术改进

近年来公司在技术改进方面获得成效。首先在制度上有了保障，建立了创新奖励办法，对个人或部门取得的创新成果进行奖励。由取得创新成果的个人或部门提出申请，由评委会组织相关领导或专家进行评价和评审，依据评审结果确定等级，予以奖励，提高了技术创新的积极性。

##### 3、产品改进

公司积极开展群众性质量管理活动，成立质量技术攻关小组，利用 PDCA 循环，运用 QC 新老七种工具、8D 等统计方法进行产品改进。

技术部根据市场反馈的问题以及自查分析汇总情况，组织公司各相关职能部门利用质量分析例会的形式，把质量工作层层分解，制订详细地整改计划，并组织落实验收，使许多质量问题得到了解决，并把各种解决措施纳入日常的管理活动中，避免了此类质量问题的再发生。群众性质量管理活动的开展，为企业质量问题改进工作的顺利开展和质量目标的完成奠定了基础。



公司在质量改进方面制定了相应的激励政策，对提出的合理化建议、优秀的QC小组进行奖励，对在质量改进工作中成绩突出的人员全部给予了奖励、提拔。通过群众性质量管理活动的开展、各种改进方法的应用，使质量问题得到解决并得到了预防。公司的质量管理体系基本形成了班组有小循环，车间有中循环，公司有大循环的质量改进滚动状态。

#### 4、服务改进

搞好售后的服务是优质服务的重要一环，是企业的生命力所在。公司从硬软件建设上双管齐下，首先从“人”着手，提升员工素质，通过开展“售后追踪”“销售技能培训”等为主题的活动，提高服务质量。通过组建应急装卸队等措施开通了便捷的服务渠道，得到了顾客的高度满意和好评。

#### 5、创新管理

公司积极推进创新驱动和自主创新战略。公司积极推进创新驱动和自主创新战略。不断加大研发投入，持续进行技术创新，为顾客提供更完美的产品。通过研发创新有效满足国内外客户的个性化需求，提升公司主要产品的市场占有率。

a 研发硬件建设：建立了省级技术研发中心，配置和完善了研发场地、人员、实验设备、测试仪器等。

b 产学研合作：公司与高等院校开展广泛的产学研合作，引进高端人才，把国外技术所作为企业持续创新发展的重要技术支撑。

c 积极参与各标准制定。

#### 4.6.3.3 改进与创新方法的应用

公司通过召开职工会议、组建QC小组、组建技术攻关小组等形式开展各项改进活动，充分发挥员工的聪明才智，使各项活动有声有色。

公司建立了纠正措施控制程序和预防措施控制程序，规定对不合格实施评审，分析查找造成不合格的原因，并针对造成不合格的原因制定、实施纠正或预防措施，并对措施的实施结果进行验证，对措施实施后问题尚未解决的，按照PDCA闭环管理法实施持续的质量改进。

### 4.7 结果

#### 4.7.1 总则

公司通过主要经营方面的绩效和改进，包括产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导等方面的绩效进行评价情况，与竞争对手和标杆进行对比并进行评价，找出差距进行改进。

#### 4.7.2 产品和服务结果

公司主要产品为铝合金型材，公司通过不断的技术创新，今年来公司荣获了“国家级绿色供应链管理企业”“浙江省科技型中小企业”“湖州市专利示范企



业”“吴兴区销售十强企业”“高新技术企业”等多项荣誉称号，标志着浙江米皇新材股份有限公司技术能力进入行业前列。

在同行业竞争方面，我公司扩大生产面，使订单实现全覆盖。在国内品质高于国家标准。为客户不断解决使用中碰到的各种问题，实现工厂与顾客紧密合作关系。

#### 4.7.3 顾客与市场结果

##### 4.7.3.1 提要

公司通过顾客满意度和忠诚度以及市场方面的绩效结果的测量与竞争对手进行对比，获得改进的方向。

##### 4.7.3.2 顾客结果

公司坚持“强化管理、造铝业精品；质量可靠、让顾客满意；安全生产、让员工安心；遵纪守法、让社会放心；污染预防、让环境减负；不断创新、做百年企业”的质量、环境、职业健康安全方针，在确保交付产品质量的前提下注重产品的售后服务，通过及时周到的服务确保顾客满意。以顾客为关注焦点，确保产品成为顾客信赖的品牌。

公司销售部定期开展顾客回访活动、市场调查问卷，实事求是地统计顾客满意情况。针对顾客提出的问题和意见，及时组织有关部门予以采纳，落实到生产、安装技术中，以推出更符合顾客需求的产品。通过回访调查统计，公司顾客满意率达 97。“众发”品牌已成为广大顾客欢迎和信赖的品牌。

##### 4.7.3.3 市场结果

通过近几年的不断努力，公司认真拓展市场，积极发展新的客户群体，并不断改进和开发新产品，加强产品质量管理，逐步提高对客户的服务意识和服务水平，公司的市场竞争力有了显著提升，取得了较好的市场业绩。

#### 4.7.4 财务结果

通过加强财务管理，公司的各项经济业务指标都有了较大的提高。在主营业务收入方面，已经从资金短缺的困境中逐步摆脱出来，公司步入发展的快车道，销售收入稳步增长，每年都有一定幅度的提高。

公司 2019 年实现主营业务收入 83064 万元。业绩的实现主要得益于公司近几年销售理念的调整，引领消费，占领市场，中高端产品逐步渗入到客户的心目，占领了公司的周边市场，市场占有率逐年提高，收入、利税也有了一定幅度的增加，企业资产优良状况得到进一步提高。

#### 4.7.5 资源结果

##### 4.7.5.1 人力资源结果



企业之间的竞争实际是人才的竞争，高效、务实的员工是企业最大的财富。公司截止 2020 年 6 月拥有员工 500 人，其中中级(本科、大专)30 人, 初级(中  
转、高中) 76 人，大学以上学历占比为 21.2%；研发人员已有人员 80 人，本科  
及中级以上职称的工程技术人员 19 人，另有外聘技术顾问专家 4 人。

随着薪酬制度的不断完善，员工劳动报酬稳中有升；劳动保险及住房公积金  
缴纳基数逐年提高，保险覆盖面达 100%，劳动合同签订率 100%。不同岗位、不  
同层次的员工在公司内得到锻炼和发展，近几年已有多人通过竞争上岗被选拔到  
中层管理岗位上来；公司实现了良性、高效管理和运转。

#### 4.7.5.2 其他资源结果

a)公司高度重视信息化管理建设，投入 200 万元，合理配置服务器、电脑等硬  
件设施，针对各类管理信息业务开发软件系统，以实现信息的有效收集和管理，  
快速传递和共享，形成了一整套完整的信息管理体系。

b)公司非常重视技术创新工作，公司每年将销售收入的 3%以上用于研发投  
入，2017 年研发投入 2718 万元,2018 年研发投入 2816 万元，2019 年研发投入  
2550 万元。近一年研发技术产品销售收入达到 5455.1 万元。公司完善了技术研  
究、开发和检测条件和仪器设备，引进和培养了一批高素质人才。公司积极与高  
校、行业协会进行合作与技术交流，公司人员能力得到了极大的提高。

c)为保持供方持续提供合格产品的能力和体系，从具有较大实力的供方选择开  
始，实行质量保证体系不健全一票否决制，从根本上保证供方具有持续提供合  
格产品的控制能力。

#### 4.7.6 过程有效性结果

(1) 生产工艺水平不断完善，产品质量稳步提高，合格率达到 100%，实现人均  
产值 105 余万元，新产品开发周期、生产周期明显缩短，供货及时，服务周到，  
客户满意度不断提高。

(2) 在产品质量不断提高的同时，设备利用率、财务预算准确率大大提高，生  
产成本不断下降，经济效益稳步提高。

(3) 各项基础工作的出色完成，使公司的战略目标得以实现。年内目标都能如  
期 100%完成，中长期目标完成率超过预期。与此同时，治污设施运行良好，受  
到环保部门的表扬和社会好评，节能减排项目取得重大突破，公司真正实现了经  
济效益和社会效益双丰收。

#### 4.7.7 领导方面的结果

a) 在实现战略目标方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

过程	关键绩效指标	2018 年	2019 年	2020 年
----	--------	--------	--------	--------



卓越绩效自我评价报告

财务指标	销售收入（万元）	92440	83064	75587
	主营业务利润（万元）	4499	3335	3603
	流动资产周转率（%）	118.7	148.94	164.77
	总资产贡献率（%）	13.51	11.79	9.65
	资本保值增值率（%）	151.1	160.75	107.38
顾客与市场指标	顾客满意度（%）	96	97	96
	顾客忠诚度（%）	65	68	67
	市场占有率（%）	3	3.2	3.1
	客户投诉反馈及时率（%）	100	100	100
内部运营指标	新产品产值率（%）	60	70	71
	一次效验合格率（%）	97	97	97
	交付及时率（%）	100	100	100
	设备完好率（%）	100	100	100
	新增专利数（项）	3	3	3
	原材料检验合格率（%）	96	97	97
学习成长指标	员工满意度（%）	78	80	79
	员工培训费用（万元）	8	10	12
	岗位胜任率（%）	100	100	100
	培训人次	98	100	100
	培训满意度(%)	98	99	99
组织治理与社会责任指标	纳税（万元）	1865	3799	1067
	环境指标达标率%	100	100	100
	安全指标	0	0	0
	公益支持(万元)	23	30	20

图表 4.7-1 2017~2019 年公司关键过程绩效指标完成情况

b) 在组织治理方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

(1) 获得的荣誉奖项

序号	近年企业获奖情况	授奖单位	授奖日期
1	高新技术企业	浙江省科学技术厅、财政厅、税务局	2016.11
2	安全生产标准化三级企业（有色）	湖州市安全生产监督管理局	2015.12
3	湖州市二星级绿色工厂	湖州市“中国制造 2025”试点示范城市建设工作领导小组办公室	2018



卓越绩效自我评价报告

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

图表 4.7-2 获得的荣誉奖项

## 2) 组织治理结果

——管理责任结果：公司领导恪尽职守、乐于奉献，强化自身廉政建设，遵规守纪，率先垂范，在职工中起到了良好的带头作用。公司遵守国家的法律法规政策，依法经营和履行纳税义务。加强职业道德教育，未出现管理人员和职工违反职业道德。公司履行社会义务，善于承担社会责任，积极支持公益事业，树立社会公德良好形象。

——审计的结果：公司聘请会计师事务所进行审核，审计人员可以直接、自由地接触公司所有的帐簿、记录、职员以及其他涉及被审单位活动、职责和财产状况的信息来源，在审计过程中可以得到相应管理人员的积极协调与配合，审计过程无利益纠纷与瓜葛，确保外部审计工作公正、公平。

——公司成立工会，定期召开职工代表大会，对公司的重大生产经营活动、大型项目立项等全部提交职工代表大会讨论，充分尊重职工代表参与公司管理和民主监督的权利。公司积极采取多项稳定就业措施，从不主动裁员，并根据公司实际情况逐年提高职工工资待遇、工作条件、生活环境，做到最大程度的为职工谋福利，为职工求幸福。



指标	项目	2018年	2019年	2020年
环境保护（噪音、粉尘、固废、污水）	环保指标达标率（%）	100	100	100
	重大隐患整改率（%）	100	100	100
安全生产管理	一般隐患整改率（%）	100	100	100
	安全教育受训率（%）	100	100	100
	火灾、爆炸事故（起）	0	0	0
	安全生产事故数（起）	0	0	0
	职业病和职业危害事故（起）	0	0	0
职业健康管理	重大工伤事故（起）	0	0	0

图表 4.7-3 近三年公共责任指标绩效完成情况

**c) 在道德行为方面的关键绩效指标的当前水平和趋势**

公司履行社会义务，善于承担社会责任。严格产品质量安全，在各级职能部门进行的产品质量抽检过程中合格率 100%。公司投入巨资改进环保设备，废气处理效果均实现达标排放。企业信用等级被评为 AA 级。公司多次被主管部门评为“重合同、守信用”企业等。

监测指标	2018年	2019年	2020年
重大经营活动违规事件（件）	0	0	0
高层领导违纪违法事件（件）	0	0	0
中层干部违纪违法事件（件）	0	0	0
员工违法违规事件（件）	0	0	0
采购合同履行比例（%）	100	100	100
采购岗位违法违规次数（次）	0	0	0
招投标违法违规次数（次）	0	0	0

图表 4.7-4 公司道德体系绩效

**d) 在公益支持方面的关键绩效指标的当前水平**

创造企业效益，带动员工成长，解决地方就业，为当地政府创造税收，一直是浙江米皇新材股份有限公司秉持善尽社会责任的体现。

公司在发展的同时不忘回馈社会，逐步建设形成了“公司为主、党委牵头、



全员参与、注重实效”的公益慈善体系，多年来开展了多种形式的公益活动。

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

图表4.7-5 公益事业支持重点领域



图表 4.7-6 志愿者公益等活动