
浙江制造自评报告



浙江利水科技股份有限公司

二〇二四年五月

目录

1、组织概述	3
1.1 企业简介	3
1.2 企业文化	4
1.3 组织机构	4
2 认证产品概述	4
3 基本理念	5
3.1 品质卓越	5
3.2 自主创新	7
3.3 产业协同	9
3.4 社会责任	9
4 组织环境和战略	11
4.1 战略制定	11
4.2 相关方的需求和期望	33
4.3 确定管理体系的范围	33
4.4 管理体系及其过程	33
5 领导作用	35
5.1 领导作用和承诺	35
5.2 方针	39
5.3 组织机构和职责	40
5.4 组织治理	41
5.5 社会责任	43
6 策划	47
6.1 应对风险和机遇的措施	47
6.2 目标及其实现的策划	49
6.3 变更的策划	50
7 支持	51
7.1 资源	51



7.2 能力	64
7.3 意识.....	66
7.4 沟通与信息交流.....	66
7.5 成文信息.....	67
8 运行	68
8.1 运行的策划和控制	68
8.2 运行的策划和控制	69
8.3 产品和服务的设计开发	73
8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制.....	76
8.5 生产和服务提供	78
8.6 产品和服务的放行	79
8.7 不合格输出的控制	79
8.8 应急准备和响应	79
9 绩效评价	79
9.1 监视、测量、分析和评价	79
9.2 内部审核	84
9.3 管理评审	84
10 改进	85

1、组织概述

1.1 企业简介

浙江丽水科技股份有限公司（原浙江丽水铜业有限公司）始建于 1992 年 8 月。公司位于玉环市玉城街道白岩，致力于中高档阀门管材的研制与销售服务，基于不断优化的流体控制系统解决方案，为用户营造健康安全的人居环境。产品广泛应用于燃气管道系统、给排水系统、暖通管道系统、空调管道系统等方面。

公司下设管材管件生产基地——江西丽水实业有限公司，位于江西省南昌市进贤县温圳镇新型工业园区，占地面积 100 亩，专业生产 PP-R 管材管件、PE 燃气管材管件、PE-RT、PE-XA 地暖管、PVC 管材管件。

公司下设不锈钢精铸生产基地——陕西丽水同创工贸有限公司，位于陕西安康市高新技术产业开发区冉家河先进制造产业园，占地 20 亩，专业生产不锈钢铸件。

高品质的产品质量，遍布全国的销售网点，完善的售后服务保障使“ 丽水”品牌深入人心，并与国内各大水务公司、北京燃气、新奥燃气等燃气公司及万达集团等房地产巨头及携手成为长期战略合作伙伴。

公司先后取得“ISO9001 质量体系认证”、“ISO14001 环境管理体系认证”、“ISO45001 职业健康安全管理体系”、“压力管道元件制造许可证”、“卫生许可批件”。公司实验室通过“CNAS——中国合格评定国家认可委员会”评定认可。申请国家专利产品 10 余种，并先后获得“国家高新企业”、“国家级科技型中小企业”、“浙江省专精特新中小企业”、“浙江制造‘品字标’企业”、“浙江省名牌产品”、“浙江省科技型中小企业”、“台州市市级企业技术中心”、“台州市高新技术企业”、“台州市高新技术研发中心”。国家及行业标准 GB/T 8464-2023《铁制、铜制和不锈钢制螺纹连接阀门》、GB/T 13927-2022《工业阀门 压力试验》、JB/T 13876-2020《阀门零部件 阀杆通用要求》、JB/T 13884-2020《阀门启闭扭矩测试规程》、“JB/T 11492-2013《燃气管道用铜制球阀和截止阀》、JB/T 13459-2018《铜制浮子式自动排气阀》主要起草单位”。

我们一贯坚持“以管理求质量、以质量求效益、以效益求创新、以创新求发展”企业宗旨，为广大的客户提供：最安全的人居环境、最贴心的设计细节、最高效的系统服务、最领先的前沿科技。

1.2 企业文化

水利高层领导依据企业历史、行业特点为出发点，制定了长短期战略目标，积累了深厚的文化底蕴，并形成独具特色的企业文化。

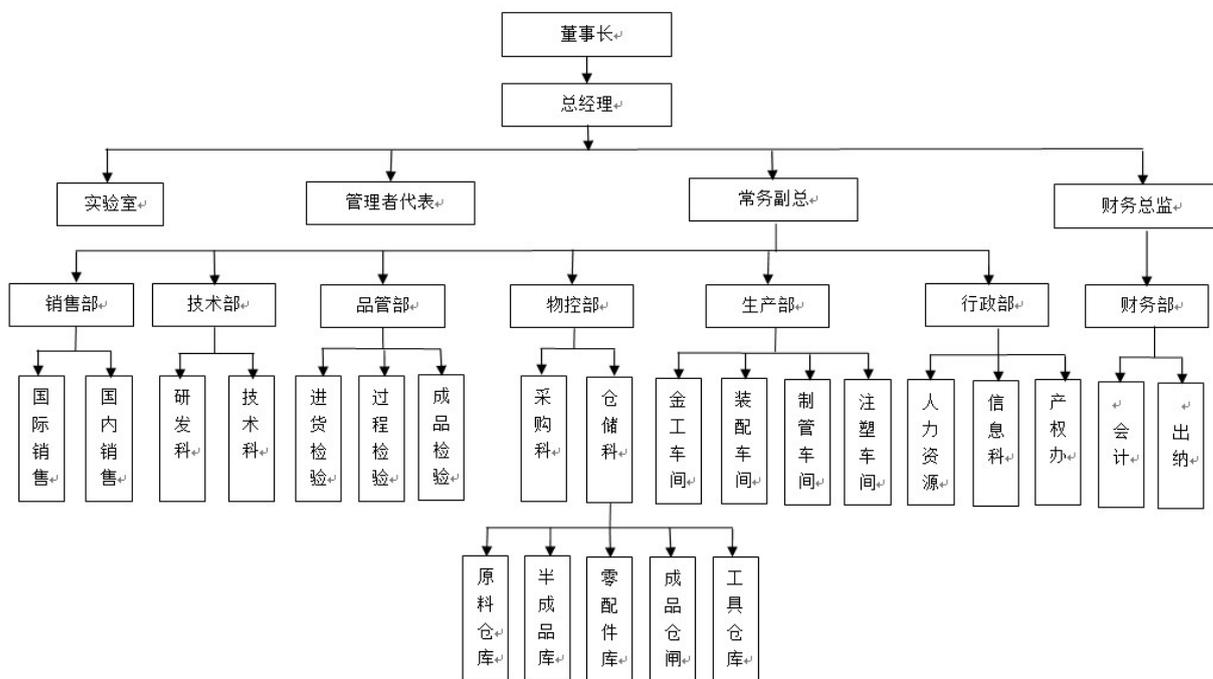
使命：质量第一 客户至上

愿景：树立中国知名品牌，打造中国阀门行业一流企业

核心价值观：创新、共赢、奉献

1.3 组织机构

图表 “浙江制造”管理要求组织架构图



2 认证产品概述

本次产品认证范围为球阀。

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、同一标准型式所生产的球阀为同一认证单元为同一认证单元。

附图如下：



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面质量管理。公司成立了质量改进团队积极实施质量突破性改进，建立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 目标制定及实施计划

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，加快利水产品的品牌建设，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。公司认为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推广利水品牌，提升整体形象。加强形象保护，在展会等多平台使用“利水”商标；加大宣传推广，大力推广“利水”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。公司注重品牌建设，明确责任部门和责任人员进行品牌的策划、宣传，并在公司内部灌输品牌意识，公司的“利水”商标是中国驰名商标，主导产品球阀荣获浙江省名牌产品等称号。

3.1.2.1.2 系统性的资源配置确保战略有效实施

利水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。

图表 资源需求配置情况一览表

资源类型	配置概述
财务资源	财务部通过资金管理系统、财务核算系统，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，以便根据资金余缺情况及时制定资金筹集方案，保证战略目标执行过程中各项资金的及时供给。
人力资源	公司通过人力资源规划进行人员素质提升、管理理念提升等工作，以满足公司战略目标的需要。公司采取多种形式对管理人员、技术人员、营销人员及操作人员进行针对性地培训，全面提高人员素质；实行外部引进与内部培养相结合的方式培养有创造性的优秀人才；建立健全能上能下、竞争上岗、薪酬与绩效挂钩的人员聘任和激励机制。
物资资源	公司积极通过技术改造计划、设备维修计划、物资供应计划等具体计划，从基础设施建设、设备管理、物资供应等方面对公司实物资源进行科学安排和调度。

3.1.2.2 企业应按照 GB/T 19001 要求，建立质量管理体系并有效实施

公司建立质量管理体系，为提升产品的生态安全性能，采取了一系列积极有效的措施，建立了一套切合企业发展，促进企业自身与客户共赢的生态安全管控体系。从“采购——研发——生产——最终产品”，每个环节都设置了缜密的控制体系，进行严格的管控。

导入卓越绩效管理模式以后，公司品质提升明显，在质量控制中抽检频率逐渐变少，但产品合格率逐渐提升。

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

依据所在行业特性，目前，公司在产品方面暂未涉及相关管理要求的认证。在保持质量管理体系有效运行的同时，公司积极开展环境和职业健康安全管理体系认证。

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，以技术入股、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

技术创新，既要瞄准前沿领域、核心技术，也要抓住重点环节、专注局部细节。实施科技兴企和人才强企，走全面协调可持续发展之路，加快转变增长方式，提高自主创新能力，努力发挥公司传统优势，积极创建新的特色优势。

1、重点发展方向

1.1 坚持走产学研结合道路，拓宽新技术领域

研究单位、大学院校处在基础技术的前沿，对于前瞻性技术具有独特的敏感性，具有开发新技术的装备优势和人才优势。通过“产学研”合作平台，及时掌握各种信息，充分利用高校、研究院的基础研究能力，发挥公司的技术经验和研发能力，集中技术骨干和主要精力，进行集成创新和消化吸收再创新，形成自己的特色领域和特色技术。

1.2 从传统型向智能型转变

随着信息技术的不断发展，其技术含量及复杂程度也越来越高，智能化的概念开始逐渐渗透到各行各业以及我们生活中的方方面面，如智能水表、智能马桶等等。智能化已经是今后生活中的趋势，推动产品智能化，让产品性能与时俱进，能够真正的解决用户需求是才是突破行业瓶颈的关键点。公司通要过“产学研”合作平台，充分利用高校、研究院的基础研究能力，加强智能化产品的研发。

1.3 深入开发延伸产品

在竞争日益激烈的阀门市场，水暖用阀门技术含量较低，国内产能过剩，产品同质化严重，恶性竞争加剧，产品销售价格下跌，原材料、能源、劳动力等价格上涨，利润空间已经极少。

但在燃气阀门及燃气管行业，因其销售渠道的特殊性及对生产企业的要求较高，其利润空间远远大于水暖用阀门。我公司虽已在燃气阀及燃气管方面开始开发，但力度远远不够，应加大力度，获取更多的份额。

2、产品开发计划

2.1 智能型阀门

2.2 燃气阀门、燃气管

2.3 管道安全类阀门

图表 资源需求配置情况一览表

资源类型	配置概述
财务资源	财务部通过资金管理系统、财务核算系统，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，以便根据资金余缺情况及时制定资金筹集方案，保证战略目标执行过程中各项资金的及时供给。
人力资源	公司通过人力资源规划进行人员素质提升、管理理念提升等工作，以满足公司战略目标的需要。公司采取多种形式对管理人员、技术人员、营销人员及操作人员进行针对性地培训，全面提高人员素质；实行外部引进与内部培养相结合的方式培养有创造性的优秀人才；建立健全能上能下、竞争上岗、薪酬与绩效挂钩的人员聘任和激励机制。
物资资源	公司积极通过技术改造计划、设备维修计划、物资供应计划等具体计划，从基础设施建设、设备管理、物资供应等方面对公司实物资源进行科学安排和调度。

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 300 余万元用于技术创新，（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。

2022-2023 年研发投入

指标	2022 年	2023 年
研发投入（万元）	453.73	393.21

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究院的要求。

公司依托高新技术企业、浙江省专精特新中小企业等技术平台，建立了“台州市市级企业技术中心”，并通过浙江制造“品质标”认证。

3.2.2.4 企业应拥有与产品质量、安全、节能环保相关的设计或制造的自主知识产权或技术成果

截止目前公司获得了发明专利 3 项，实用新型专利 13 项，参与国家标准或行业标准起草修订 6 项。

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

公司是一家集研发、生产、销售阀门产品于一体的高新技术企业，是国内最大的球阀开发和制造商。

公司通过多模式的协作，如：设备协作、资源共享、技术转移、成果推广和委托加工等模式的协作交互，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

公司定期组织技质部、物控部等定期走访供应商，对供应商的设备能力、供货能力、财务能力等进行摸底，为互相有效的沟通提供了面对面的机会。

公司构建了由 ISO9001 质量管理体系规定的采购流程、信息系统组成的信息管理平台，实现采购订单、质量信息反馈、库存查询等信息的即时传送和共享，提高协同效率，保证公司对市场变化的快速反应能力，缩短采购周期，降低采购成本，提高服务效率。

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

利水作为国内球阀的领军企业，在多年的创业创新发展历程中，经历了创业、创新、壮大、跨越四个阶段。“实力越强，责任越大”，利水自创业以来，始终把“对员工负责，对企业负责，对社会负责”作为社会责任宗旨，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。证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。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 GB/T 24001、GB/T 45001 要求，建立和实施环境和职业健康安全管理体系。

公司主动应对公众对公司产品、服务和运营中当前和未来对环境保护、节能降耗、资源利用、安全生产和公共卫生等方面的隐忧。

公司通过 GB/T24001 环境管理体系、GB/T45001 职业健康安全管理体系、安全生产标准化体系的运作进行环境保护管控，邀请主管领导、行业协会领导、公众参观生产现场，展示产品质量控制方式方法、环境控制手段，以提升顾客、社会对公示产品质量、环境保护的信心。

图表 公共责任方面的控制措施

控制项目	控制因素	相关风险	控制过程及方法
产品安全	阀门质量不合格	对工程质量造成潜在安全隐患	①加强原材料采购控制； ②严格按工艺流程执行
环境保护	水污染、固体废物等	水体污染、土壤污染	①委托第三方进行监测； ②进行环境影响评价
能源资源利用	电、水	增加生产成本 浪费能源资源 影响可持续发展	①制定年度节能指标，分解到各部门； ②进行能源考核； ③制定年度节能降耗计划措施
安全生产	机械伤害、触电、火灾等	人员伤亡 财产损失 影响社会稳定	①实行目标管理； ②制定安全生产制度和安全操作规程； ③签订安全管理责任书； ④制订应急响应与响应计划； ⑤培训与教育； ⑥监督和检查。

4 组织环境和战略

4.1 战略制定

公司实施战略管理，通过收集和分析政策环境、经济形势、市场变化等外部条件，以及公司内部企业文化、资源配备、技术水平、自身优势等，结合公司发展方向，制定具体规划并部署实施，提高公司核心竞争力，确保公司在行业内一直处于领先地位，做全球化学功能助剂行业的一流企业。

4.1.1 战略制定过程

公司结合企业愿景和使命，以顾客和市场为导向，收集内外部环境的数据和信息，分析预测，确立适合公司战略和目标。

1、战略制定流程、步骤和参与者

由董事会提出战略目标，公司高层领导开展企业发展框架的研讨，包括外部环境分析与内部状况分析，以此拟定公司战略发展目标的企业框架。各职能部门根据公司战略，在本职能部门内部进行探讨，拟定本职能部门的发展规划，向董

事会汇报，并由董事长审批。

图表 战略制定步骤

战略制定步骤	名称	参加人员	输入	输出
1	战略预备会调研	总经理、副总、部门经理、相关人员	1、国内外政治、经济形势、社会、技术分析 2、行业等发展趋势、同行的战略等 3、竞争对手经营动态调研分析	见步骤 2 的输入
2	公司战略预备会议	总经理、副总、部门经理、相关人员	1、国内外政治、经济形势、社会、技术分析 2、行业等发展趋势、同行的战略等讨论	十三五规划初稿
3	公司战略研讨会	董事长、总经理、副总、公司顾问、部门经理	1、公司总体发展战略目标 2、十三五规划初稿 3、人、财、物资源保障	十三五规划的审议稿
4	职能战略研讨会	分管副总、各职能负责人及职能内骨干	1、十三五规划战略目标指标（讨论稿） 2、生产、市场、技术研发、管理创新规划、人力资源、财务等职能战略规划目标	十三五规划战略目标指标 职能规划
5	战略评审、修改、确定	董事长、总经理、副总、公司顾问、部门经理	1、职能规划 2、部门工作计划	职能战略批准版

2、长短期战略时间区间

基于外部环境日趋快速多变的考虑，为保证战略与宏观、行业环境的动态适应性，公司将战略区间界定为：1 年为短期，3 年为长期。这样，每年都对战略进行动态评估和滚动调整，以确保战略的适应性、有效性及对市场竞争的快速反应。

4.1.1.1 应收集内外部环境的数据、信息，分析内外部关键因素，确立战略和战略目标

1、科学的信息收集

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。

图表 关键因素信息收集与分析

信息类别	主要渠道	九大关键因素	主要内容	分析方法	职能部门	
外部信息	宏观环境	主流媒体 权威杂志 行业网站 咨询机构 聘请专家 行业报告 顾客调查 竞争方网站 展览会 国内外考察	经济、社会、道德、法律等潜在风险；国内外经济形势的变化	金融政策、经济形势、环保政策、税收政策、产业发展政策、国家“十三五”规划，等等	归纳法 因果分析 SWOT	行政部
	行业态势		竞争环境及竞争能力；资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会	行业准入政策、下游产业应用成熟度、替代品、竞争格局、落后产能、未来发展方向，等等	五力模型 横向对比 纵向对比 趋势分析	销售部
	顾客和市场		顾客或市场的需求、期望以及机会；影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化	产品品种与质量、技术支持与服务、需求与供给增长态势、顾客满意度，等等	调查 SWOT 分析 趋势分析	销售部
	其他		可持续发展的要求和相关因素	产品与技术发展趋势、竞争对手发展态势、下游复合材料信息、上游原材料行业动态	均衡分析 数学模型 分析	行政部 销售部 技质部
内部信息	运营过程及结果	内部信息系统 跟踪记录 评审报告 调查分析报告 工作报告 员工座谈	影响产品等方面的重要创新或变化；人力资源或其他资源方面的优劣势；公司特有影响经营因素	产能、能耗、成品率、人力资源构成、供应链管理、财务指标、产品成本	SWOT 历史分析 对比分析 回归分析	行政部 财务部 技质部 物控部 销售部

2、经营环境分析

2.1 行业发展现状和趋势

我国水暖阀门产业全面发展起步于 20 世纪 80 年代。随着改革开放政策的贯彻和落实，我国开始引进国外阀门同类产品的设计、工艺等先进技术和加工设备，阀门产品从单一的球阀发展成为角阀、闸阀、截止阀、止回阀等多个品种系列。进入 90 年代后，随着热锻压工艺的成功引进，水暖阀门产品的整体质量实现了大幅度提升，填补了一些特殊领域的空白，缩短了与国外的差距。2000 年以后，为适应城市建筑智能化、节能化、环保化的发展趋势，我国水暖阀门产业逐渐朝着高度自动化、智能化、高效率、低消耗的方向发展。经历多年发展，我国水暖阀门行业工艺和技术都已经基本成熟。当前，我国水暖阀门产业已形成了完整的专业化分工协作产业链，涵盖从模具制作到铜棒加工、锻造、电镀、抛砂、配件

加工、装配、包装等各道工序，水暖阀门产品的规格和品种日趋完善，并涌现出一批知名水暖阀门企业。我国已成为全球重要的水暖阀门生产和出口基地。

近年来，随着我国经济的发展和城市化建设的加快，水暖阀门行业保持了较快增长。截止 2015 年 6 月，全国共有规模以上水暖阀门企业 1802 家。2015 年上半年，我国阀门水暖所属行业累计实现销售收入 1214.14 亿元，同比增长 0.12%，行业共计实现利润总额 79 亿元。

就区域分布看，华东、华北地区占据了我国水暖阀门行业市场总需求的一半以上。以 2012 年为例，华东地区占 32.40%，华北地区占 24.80%。

我国水暖用阀门生产企业主要集中在浙江、广东、福建等省份，体现出较强的区域性特征，其中浙江省玉环市是我国最大的水暖阀门生产和出口基地之一，有“中国阀门之都”的美誉。我国水暖阀门产业内资和外资企业均有较快发展。其中，中低端水暖阀门生产市场以内资企业为主，高端品牌市场主要被外商企业占据。

当前，国内水暖用阀门行业企业规模总体偏小，行业集中度相对偏低，行业竞争程度较为激烈，主要存在两大梯度的竞争格局：第一梯度是专注生产水暖阀门类产品企业，以 ODM 或 OEM 等方式为国际品牌厂商供货，在国内主要包括永和股份、艾迪西、富山阀门及宁波华平等。经过多年的发展，这类企业现已掌握了较为先进的生产工艺，形成一定的技术研发实力和经营规模；第二个梯度由大量中小型水暖用阀门生产企业构成，这类企业的生产工艺水平一般、缺少研发设计能力、生产规模普遍偏小，市场竞争力较弱。

2.2 世界阀门行业的发展趋势

近年来，全球水暖阀门产业总体发展较为迅速，以欧美为首的发达国家以及一些正处于城市化进程不断加速的新兴国家成为市场发展的主体。美国咨询机构 Global Industry Analysts 2014 年 5 月发布的数据显示，2013 年全球水暖器材的销售额为 531 亿美元，欧洲为第一大市场，占全球市场近四分之一。2015 年，全球水暖器材的销售额将达到 587 亿美元。

目前，全球水暖阀门的生产制造主要集中在北美、欧洲等经济发达地区（如美国、意大利、英国等）以及亚洲的日本、中国等地区。

全球主要的水暖阀门企业基本情况如下：

2.2.1 意大利嘉科米尼股份有限公司 (Giacomini)

意大利嘉科米尼股份有限公司创建于1951年，主要致力于地暖管、分集水器以及阀门等暖通设备的研发、设计及销售。该公司主要产品包括：地板及天花板采暖与制冷系统；各种黄铜配件、温控阀等散热器组件；预装式分集水器以及各种管材管件等。该公司的销售市场主要在欧盟和美国。嘉科米尼在全世界共拥有3个制造工厂及10个分公司，日加工量黄铜能力达到100吨。

2.2.2 意大利卡莱菲股份有限公司 (Caleffi)

意大利卡莱菲股份有限公司成立于1961年，总部设在意大利北部米兰机场附近的诺瓦拉地区弗塔内托达哥亚市。公司专业生产暖通、空调、给排水系统及锅炉上的控制元件和阀门，主要产品包括自动排气阀、安全阀、动态流量平衡阀、散热器温控阀、恒温混合阀、减压阀、自动补水阀、止回阀等，年产各类阀门计4000万套。

2.2.3 西班牙奥可利公司 (Orkli)

西班牙奥可利公司成立于1982年，主要生产销售中央供热系统、水暖系统、温控安全设备、空调技术管理设备等产品，产品和销售网络遍布全球。

近年来，发达国家受制于原材料资源、人工成本上涨等因素，开始转向生产高档水暖阀门，中低档产品逐步转移到欠发达或较落后的国家和地区。同时，随着环保意识的增强，水暖阀门产品也更加注重向耐久型和环保型方向发展。

2.3 技术发展趋势

在水暖阀门产业中，先进技术对提高阀门生产水平和产品质量具有重要意义。随着科学技术的快速发展和社会需求的不断改变，水暖阀门产业的技术发展逐渐呈现出一些新的趋势。

2.3.1 人性化

随着时代的进步和社会的发展，以人为本的思想理念已经渗透到社会生活的各个领域。水暖阀门作为一种用途广泛并与日常工作生活密切相关的机械产品，在未来的发展中将呈现出更加明显的人性化趋势。主要是站在消费者实际需求的角度，在保证技术性能指标外，更加重视造型美观、结构精巧、操作舒适、使用方便等。随着未来城市智能建筑的发展，居民对室内水暖阀门在使用舒适度、便利性和人性化上会有更高要求。信息采集技术、传感技术、远程控制技术及自动

调节技术等将在水暖阀门等产品上得到广泛应用。这将在很大程度上赋予水暖阀门这一传统产品以全新的概念和形象，形成新的增长点。

2.3.2 无铅化

目前市场上一般采用含铅铜棒作为主要原材料生产制造水暖阀门器材。但长期使用铅含量较高的铜制水暖阀门会使铅等重金属元素随饮用水等流体介质在人体内累积，可能损害神经系统 and 大脑发育，对怀孕妇女、婴儿和儿童尤其危险。因此，水暖阀门产品的无铅化也是产业发展的趋势。

美国率先在全球启动了水暖器材的无铅化。2006年9月，美国加利福尼亚州率先通过“AB1953”号法案，要求美国加州饮水管路正式禁用含铅黄铜，该法案已于2010年在加州强制执行。2011年1月4日，美国总统签署“S3874”号无铅法案，该法案将“AB1953”号法案中饮用水设施其管道及管配件过水表面产品的铅质量平均含量不得超过0.25%这一核心内容，由加州延伸覆盖全美国，该法案已于2014年1月正式开始实施。该法案的颁布带动了美国无铅水暖器材市场需求的爆发式增长。未来，欧盟及日韩等国家或地区也有望通过立法等形式强制推行水暖器材的无铅化，无铅化将成为全球水暖器材行业发展的重要趋势。

1.4.3 智能化

随着经济全球化和社会信息化，微电子、计算机、机电一体化等技术的迅猛发展，以集成化、智能化、模块化、可通信为主要特征的新一代智能化水暖阀门将成为市场发展的趋势。这主要包括通讯数字化、控制过程自动化、故障诊断和处理的智能化等。从世界范围来看，欧美发达国家早已脱离传统的零部件生产阶段，转而从事成套技术和集成控制的研发、设计和生产，抢占水暖阀门的高端市场。

3、产业环境分析

3.1 有利因素

3.1.1 国家政策支持

最近几年，玉环市委市政府先后出台了《关于加快工业经济转型升级的若干意见》和《玉环市水暖阀门产业转型升级规划（2011-2015）》，在很大程度上推动了玉环市阀门产业的集聚发展和转型升级。在国家编制“十三五”规划的大背景下，玉环市要以此为契机，根据自身实际情况，结合国家、浙江省、台州市关

于阀门产业发展的精神，编制《玉环市阀门产业“十三五”发展规划》，以此作为玉环市阀门产业未来5年乃至更长时间发展的总纲领和总指针，必要时可在此规划的基础上就产业转型升级、人才培养、技术创新、品牌建设等主题进行专题规划。这些规划应在对玉环市阀门产业历史和现状深入调研的基础上，总结成功经验，分析发展中存在的问题，前瞻性地提出阀门产业发展的思路、目标和任务、保障措施等，为今后5年乃至更长时间内玉环市阀门产业的发展指明方向——推动玉环水暖阀门产业由一般制造向高端制造转变、产品竞争向品牌竞争转变，产业链由低端向中高端转变、粗放式增长向集约型发展转变，提升核心竞争力，抢占竞争制高点，培育发展新优势，增强可持续发展能力，打造省级阀门产业转型升级示范区。

在做好水暖阀门产业发展规划的同时，还从配套政策层面细化规划，确保规划能够落地实施。扶持政策必须有针对性、稳定性，有落脚点、可操作，能与玉环市水暖阀门产业的现实需求相对接。在政策制定过程中，借鉴宁波、南安等阀门产业发达地区的做法，如浙江省青田市出台的《关于加快阀门产业发展的若干意见》对于阀门企业的再投资给予土地优惠、对技改给予补助、对TS标准认证给予奖励。这些政策措施的出台加快了当地阀门产业结构调整，推进了产业升级，极大地促进了当地阀门产业的整体发展。玉环可以参照这些做法，在技术创新方面，可以进行补贴，鼓励企业采用国标、国际标准，对企业建立内部高于国标或国际标准的给予奖励；在品牌建设方面，可以支持企业品牌建设，对获得市级以上名牌产品称号、著名商标给予一次性奖励等。

3.1.2 阀门产品市场的强劲需求。国有经济持续稳定发展。固定资产投资逐步扩大。尤其是几项世纪工程“西气东输”、“西电东送”、“南水北调”等项目的开工需要大量的阀门产品配套；另外，我国正面临着工业化时代的到来，石化行业、电力部门、冶金部门、化工行业和城市建设等使用阀门大户将增强对阀门产品的需求。例如，电力行业在“十一五”期间在煤电机组大、中型开工项目所需阀门预测总计为：电动阀门总需求量15.3万吨，年均需求量3.06万吨；阀门总需求额39.6亿元，年均需求额为7.92亿元。

3.1.3 随着WTO的加入，国际贸易门槛降低以及发达调整产品结构，中国正逐渐成为世界上大的加工厂，阀门产品的加工制作面临更大的发展空间。

3.2 不利因素

3.2.1 行业整体市场集中度较低

全球范围内，阀门行业从业企业数量众多，总体上看竞争较为激烈。以全球视角来看，国际领先阀门企业大多已经登陆资本市场，经历了利用资本市场推动和实现行业整合的过程。相比之下，国内阀门企业整体规模偏小，即便排名前列的行业领先企业也大多没有登陆资本市场，缺少长期资金支持，以实现行业整合。

3.2.2 我国大部分阀门企业仍处于行业的低端市场

低端工业阀门和民用阀门市场的主要产品为铸铁阀门和青铜阀门，面向这一市场的阀门产品需求量大，技术含量低，进入门槛不高，充斥了大量的家庭式、作坊式的小阀门生产企业，市场竞争程度最高，利润水平较低。目前，国内 90% 以上的阀门出口企业属于零件生产商或贴牌生产商，其中，相当多的企业处于低端工业阀门和民用阀门领域。

4、企业竞争环境分析

4.1 主要竞争对手情况

一直以来，国际上发达国家的铜产代门生产企业如北泽阀门、霍尼韦尔、丹佛斯、KSB 阀门等始终占据着技术及市场主导地位，近年随着国内制造业的兴起，国内铜阀门行业快速发展。中国铜阀门行业主要集中在浙江玉环和浙江宁波，尤其以中国阀门之都——玉环为主。玉环是全国最大的中低压铜制阀门生产和出口基地。低压阀门占国内出口市场 50% 以上，内销市场占有率 50% 以上，已覆盖全国各个市场。目前玉环阀门基本形成以企业集团为龙头，以年产值千万元的企业为中坚，其他生产企业和配件生产企业为补充的行业格局。经过 30 年的蓬勃发展，玉环阀门产业产品规格和品种日趋完善，企业规模不断扩大，管理水平大幅提高，基本形成了系列化、专业化的产业链。国内铜阀门行业规模较大的主要是宁波埃美柯有限公司、浙江盾安智控科技有限公司、宁波杰克龙精工有限公司、华龙巨水科技股份有限公司、永和流体智控股份有限公司、浙江瑞格铜业有限公司等六家公司。

4.1.1 宁波埃美柯有限公司：宁波埃美柯有限公司是中国最大的铜阀门生产和出口厂家，也是中国五金制品协会副理事长、全国阀门及水暖洁具行业协会理事长单位。该公司是由国营铜阀门厂转型为民营企业，其在铜阀门行业有着非常

大的影响力。

4.1.2 浙江盾安智控科技有限公司：公司是中国企业 500 强盾安集团旗下从事阀门产品研发与制造的产业集团，旗下有浙江盾安智控科技股份有限公司、安徽红星阀门有限公司、南通市电站阀门有限公司、浙江华益精密机械股份有限公司、浙江盾安自控科技有限公司。产品涵盖了高、中、低压阀门领域，广泛应用于电站、石油石化、楼宇自控、给排水、城市燃气、城市供热等行业。

4.1.3 宁波杰克杰精工有限公司：是中国 500 强企业—宁波金田铜业集团下属子公司。专业生产各类铜阀门、燃气阀、铸钢铸铁阀门、水暖卫浴、水表、及各类管件等。因宁波杰克杰的铜材来自于其母公司，原材料价格及质量上有较大优势，是利水产品未来 5 年赶超目标和市场的最主要竞争产品。

4.1.4 华龙巨水科技股份有限公司：公司是由具有 18 年历史的浙江华龙阀门有限公司和 28 年历史的浙江巨水铜业有限公司在 2011 年合并成立的，华龙阀门有限公司是以外销铜阀门为主，浙江巨水铜业有限公司是以内销铜阀门为主。

4.1.5 永和流体智控股份有限公司：公司主要从事铜阀门、管件等水暖器材研发、制造与销售，产品往欧洲和美国市场，该公司于 2016 年在深交所上市。

4.1.6 浙江瑞格铜业有限公司：公司位于浙江玉环，该公司集研发、生产、销售和服务为一体，产品涵盖了阀门、水暖、卫浴、管件、广泛应用于给排水系统、城市供热系统、暖通管道系统、空调管道系统、燃气系统及产品配套等领域的股份制企业；瑞格因其厂方销售网络直接覆盖至地市级，由于没有省级代理商的中间费用，其价格比利水产品有优势，在市级对利水产品造成较大影响。

4.2 本公司铜阀门在行业中的地位

公司经过多年的不断发展，公司中低压铜阀门及配件拥有球阀、闸阀、截止阀、止回阀、过滤阀等已达 50 多个品种 500 多种规格，产品主要应用与市政给水、暖通系统、中央空调系统、燃气系统等。二十多年来逐步建立了遍布全国的销售网点，完善的售后服务保障使“利水”品牌深入人心，并与中石油昆仑、万达集团、恒大集团、碧桂园集团、绿地房地产、富力地产、今典投资等房地产巨头携手成为长期战略合作伙伴，市场占有率位于行业前茅。

公司的产品质量在行业中优势明显。公司通过优化设计生产工艺、流程，配置先进的自动化生产加工设备，采用国内领先的热锻压生产工艺以及现代化加工

技术，实现各个环节品质的有效控制。于 2012 年按照“CNAS-中国合格评定国家认可委员会”的标准和要求建立检测中心，对产品的综合性能进行检测，为研发、生产团队提供科学数据支撑。公司于 2014 年推行了首度质量官管理制度，作用逐渐彰显，取得了比较好的效果。在增强企业质量责任意识、提升质量管理水平、增强质量竞争力等方面发挥了很大的作用，近年来各级质监系统的产品抽检合格率达到 100%。“利水”牌铜阀门被评为“浙江省名牌产品”。

4.3 企业核心竞争力分析

经过多年的行业积累和专注发展，公司经营规模和资产规模不断扩大，技术研发和创新能力不断加强，公司经营持续、稳健，运营质量较好，融资渠道畅通，具有较强的市场竞争能力和发展保障能力。公司产品的技术、品质均已达到了国际同行业的先进水平，从产品质量上具备了与国际同行竞争的能力，同时我公司处于中国阀门之都特色产业聚集区，从模具制作到铜棒加工、锻造、电镀、抛砂、装配、包装等 7 个环节的专业化分工协作的产业集群，使得阀门制造及配套加工工艺生产率比其他地方高，零配件采购成本低等成本优势。这使得公司在市场竞争中脱颖而出，成为多家知名房地产商战略合作伙伴。公司的核心竞争优势主要表现在：

4.3.1 规模和完整产业链优势

我公司地处中国阀门之都——玉环，是世界最大的阀门生产和采购中心。玉环铜阀门占国内出口市场 50%以上，内销市场占有率 50%以上，已覆盖全国各个市场。目前玉环阀门基本形成以企业集团为龙头，以年产值千万元的企业为中坚，其他生产企业和配件生产企业为补充的行业格局。经过 30 年的蓬勃发展，玉环阀门产业产品规格和品种日趋完善，企业规模不断扩大，管理水平大幅提高，基本形成了系列化、专业化的产业链。从模具制作到铜棒加工、锻造、电镀、抛砂、装配、包装等 7 个环节的专业化分工协作的产业集群，拥有成品和配件生产企业 1300 多家，具备 100 多个品种 1000 多个规格的系列产品生产能力。玉环阀门行业的蓬勃发展促使玉环阀门专用机床设备的快速发展，从而使阀门制造厂家设备得到快速提升。专业化的产业链、大量的阀门行业专业人员、先进的生产设备使玉环阀门行业区位优势显得十分明显。

4.3.2 质量和技术优势

公司十分注重产品“技术创新”中的技术含量，与合肥工业大学达成紧密合作，设计开发“管道燃气自闭阀”，该产品应用于燃气系统管道上，当管道供气压力出现欠压、超压时，不用电或其它外部动力，能自动关闭并须手动开启的装置。对日常用气中各种原因引起的停气、低于安全供气压力供气、启内管道系统突然发生大的泄漏等情况，起到用户户内自动关闭，防止复供气泄漏和较大的户内燃气泄漏。尤其对于城市燃气系统抢修维护、调压设备老化、用户软管连接老化引起的用户灶前软管脱落，具有很好的安全保护作用。公司依托知名高等院校强大的科研优势，坚持引进与消化吸收相结合，不断增强自主开发能力，做到生产一代、研制一代、储备一代，以适应不断变化的市场需求。从中低端向中高端转移，从低价格技术含量向较高附加值和技术含量转变，集中开发、升级一批市场有需求、经济效益好的高端产品，形成市场上有竞争力、有传统优势、有较高科技含量的产品结构。公司已申请发明专利 3 项，实用新型专利 10 项，并获得“国家高新技术企业”、“台州市市级企业技术中心”、“浙江省科技型中小企业”等称号，通过浙江制造“品字标”认证。

质量和品牌是企业的生命。公司于 2014 年推行了首度质量官管理制度，作用逐渐彰显，取得了比较好的效果。在增强企业质量责任意识、提升质量管理水平、增强质量竞争力等方面发挥了很大的作用。并按照“CNAS——中国合格评定国家认可委员会”的标准和要求建立规范完善的检测中心，配置先进科学的检测设备，对产品的各方面性能进行检测，以确保产品能够保持一贯的高质量。近年来各级质监系统的产品抽检合格率达到 100%。“利水”牌铜阀门被评为“浙江省名牌产品”。

4.3.3 产品营销优势

为提高利水产品知名度和市场竞争力，公司长期保持与国内知名品牌策略公司建立战略合作伙伴关系，为我公司量身订制 VI 形象设计，以统一的整体传达系统将企业文化转化为企业形象，基于亲和、务实、稳健的品牌形象，随着国民审美情趣的改变不断优化品牌展示手法。基于快速发展的良好势头以及竞争不断升级的市场环境，利水决策层着眼品牌长远发展规划，着力于品牌内核建设、品牌公示活动、终端展示等方面的科学优化。

公司以网络平台、各地销售商及工程业务三种模式开拓市场，充分发挥信息

网络平台宣介能力，借助网络的开放性、交互性、共享性，以网络为载体，把各种信息以最快捷、最方便的方式传递给用户。二十多年来逐步建立了遍布全国的销售网点，完善的售后服务保障使“利水”品牌深入人心，并与中石油昆仑、万达集团、恒大集团、碧桂园集团、绿地房地产、富力地产、今典投资等房地产巨头携手成为长期战略合作伙伴，市场占有率位于行业前茅。

4.3.4 环境保护优势

近年来，公司积极转变经济增长方式，推动生产设备的升级，果断淘汰了一批能耗大、污染重的生产设备。积极实施绿色加工技术，切实做好“三废”的减量化、资源化和再利用工作，以实现废水、废气、废渣的低排放或零排放，努力提高资源、能源、水源的利用率，实现向技术和经济优势的转变，为区域环境的改变和好转担负了企业应有的社会责任。在污染治理和控制上，聘请第三方环境治理机构的介入，可充分发挥第三方机构的人员和技术优势，针对具体的环境问题提供定制化的解决方案，将管理部门从专业性较强的技术工作中解脱出来，从而最大程度的弥补公司环保管理上的短板。同时通过定期组织专家讲座、开展技能培训等方式，促进企业及园区环境管理水平、污染防治水平及人员综合素质的全面提升。对于污染源较大的锻压车间和抛丸车间采取废气统一处理的方式，基本杜绝了投料、输送、干燥等过程中物料损耗和废气的外溢。公司在环境保护和“三废”处置方面完全符合减量化、资源化和无害化的要求，也符合国家相关产业政策和地方政府的环保要求，环保优势较为明显。

4.3.5 管理和信誉优势

历经 20 多年创业磨练，公司领导班子在市场经济的大潮中从胆略型逐步转变到思考型，不断提升驾驭企业经济发展的能力。公司拥有经验丰富、具有创新意识的核心领导团队，他们各有所长，优势互补，对行业发展趋势的判断和把握及企业经营理念的贯彻都较为准确。按照“整合、提高、发展”的工作思路，企业管理从宝塔型转为扁平化管理，产品结构从量的扩张转向质和内涵的提高，产业结构从主营铜阀门逐步向燃气管道、塑料管道拓展，形成主业带副业，副业促主业连动发展的多元化结构，为企业持续稳健发展积蓄了强大的动力源。

人无信不立，企业无信不兴。近年来，我公司始终以“以德治企，诚信为本”的经营理念，把诚信经营作为企业的追求，把诚信建设作为企业建设的中心环节

来抓，形成了“创新共赢奉献”的企业价值观。强化诚信经营管理，建立诚信奖惩考核机制，以优良的产品品质和服务品质，赢得了社会认同和用户的赞誉。

4.4 存在的主要问题

发展是美好的也是残酷的，企业在发展进步的同时，也是通过优胜劣汰来决定每个企业的命运。只有在成本、技术、销售渠道和服务等方面存在差异化竞争优势的企业，才能在未来趋于激烈的市场竞争中占据优势地位。在日益激烈的阀门市场，拥有核心竞争力的公司才能市场中立足，创新成为企业制胜市场的利器。在国家政策的鼓励和支持下，阀门行业发展势头仍较强劲。中国制造 2025，是我国政府实施制造强国战略第一个十年的行动纲领，这无疑给我们的发展带来了机遇。但同时，我们在市场竞争中也面临着严峻的挑战。社会正在高速发展，未来二、三十年内将变成智能社会，铜阀门行业也将会高速向智能化发展。

但由于我们现生产的铜阀门产品技术含量较低，国内产能过剩，产品同质化严重，恶性竞争加剧，我们正在逐步失去部分市场份额。仅仅在玉环，铜阀门成品及配件生产企业就有 1300 多家，市场竞争十分激烈。再加上国家现在对房地产进行调控，也给市场带来极大的波动。产品销售价格下跌，原材料、能源、劳动力等价格上涨，安全、环保整治力度不断加大，这些因素均给企业带来很大的经营风险。

我们应积极找出公司所在的问题，勇于面对和解决。公司现存在的主要问题如下：

4.4.1 创新能力不足

当今社会在高速发展，信息化、智能化已成趋势，在未来二、三十年内将变成智能社会，铜阀门行业也将会高速向智能化发展。在竞争日益激烈的阀门市场，传统的阀门利润空间已经非常少，企业只有积极进行产品创新才能在市场上保持持久的竞争力。虽然公司在设备更新及工艺改进上有较大的成就，但是我们在产品上的创新意识仍不够强。虽然公司与合肥工业大学已经开展合作，但是开始时间较晚，且合作面不够广。公司内部在智能化创新方面也做得不够，投入力度不够大，这将使我们与竞争对手之间拉开差距，将使我们失去抢占先机的机会。

4.4.2 生产用地短缺

玉环是海岛城市，市域是由楚门半岛、玉环本岛和 135 个外围岛屿组成，陆

地面积 378.5 平方公里。近年来，玉环工业经济的快速发展导致企业对工业用地具有强大的需求，需求和供给的矛盾决定了土地严重短缺。我公司现有厂房是在 2005 年所建，占地面积 6700 平方米，公司当年的年销售收入才 3000 多万元。随着公司十多年来的快速发展、业务的加速扩张、生产设备的大量增加、半成品库存和成品库存的急剧增加扩大、检测中心的建立、生产现场的规范化管理等导致用地严重紧缺，从而严重影响我公司的发展。

4.4.3 人才短缺

随着企业的快速发展，公司在人力资源管理上相对滞后的短板现象逐渐显现。由于公司在人力资源的开发上缺乏系统的规划，人才储备相对不足，人才青黄不接的现象正逐步凸现。公司在技术、安全、质保、人力资源管理等方面，相对缺乏既懂专业又懂管理的人才，致使这些职能部门的工作难以得到明显提升，制约了企业的进一步快速发展。现今信息化、智能化已成趋势，铜阀门行业也将会高速向智能化发展。但公司在该方面的技术研发人才非常短缺，也在一定程度上阻碍了公司在智能化市场的开拓步伐。

4.4.4 产品单一，延伸产品较少

在竞争日益激烈的市场竞争中，由于我们现生产的给排水系统、暖通系统等方面所用铜阀门产品技术含量较低，国内产能过剩，产品同质化严重，恶性竞争加剧，产品销售价格下跌，原材料、能源、劳动力等价格上涨，利润空间已经极少。但该类铜阀门一直以来是公司的主营产品，由其延伸的产品极少，如燃气用波纹软管。以公司现有的生产水平，完全有能力生产。以公司现有的销售网络，也完全可以进行推广销售。

4.4.5 品牌推广力度不够

随着时代的发展，全新的无接触的市场已经到来。未来的商业层面是一个电子商务的时代，企业需要销售产品就不应该墨守成规，无视新的技术变化。网络推广能增加自身的曝光度以及对品牌的维护，以达到提高品牌知名度的一种效果。如果一个企业不想成为信息的孤岛，那网络推广是必不可少的。但我们公司的网络推广方式仅仅是官网、阿里平台，在搜索引擎、微信公众号等方面是少之又少。

传统媒体广告也是品牌推广的一个重要环节，随着科学技术在各领域中的应

用，广告媒体作为传播信息的载体和工具，发挥着越来越大的作用，是最终与消费者接触的渠道。一些专业性的杂志所针对的是群体是房地产商、设计院、工程单位，是对品牌的推广有着非常有力的方式。但近几年，我公司在杂志、户外高炮广告方面有待提高力度。

4.4.6 各地市场发展不均衡

我公司现有的客户是以内销客户为主，客户群体为房地产公司、水司及各地经销网点。全国除开香港和澳门外还有三十二个省、市、自治区，但仍有广东、广西、海南三个省未设立经销网点。该三个省处于南方，根据调查，埃美柯阀门在这三个省的销售量极大，主要应用于中央空调系统，但我公司产品在该地区几乎为空白。由此可以看出，并非该区域对铜阀门无需求，而是我公司销售方式有欠缺。

以我公司现有销售网点的省份来看，北方用量大于南方，因北方气候原因，北方在暖通、给排水、中央空调等方面对阀门均有需求量，南方城市只是在给排水、中央空调方面有需求。故北方需求量大于南方，但单单从北方各城市来看，销售量最好的是山东及北京，其他地方销售量均不高，比如河南，河南的人口数量是非常大，并且对铜阀门的需求量也是较大，但我公司在河南的销售量却并不大。因此，如何与经销商展开更深层次的合作，以更好的拓展市场，也是公司在今后营销微略制定中着重考虑的问题。

4.1.1.2 战略和战略目标的制定

1、战略思路（2023-2025年）

以经济效益为中心、市场需求为导向、主导产品为龙头、人才培养为支撑、管理创新为动力、科技进步为依托，努力将利水建设成为管理规范、经营稳健、具有核心竞争力的公司。

2、战略目标指标

在巩固现在市场的基础上，进一步加强燃气管道系列产品、塑料管道产品、智能阀门的开发、生产、销售，积极向高端市场拓展，由常规产品向更多依靠科技进步和人才驱动转变，由注重经济规模向注重发展质量转变，由单一产品向系统化转变。树立中国知名品牌，将利水打造成为中国阀门行业一流企业。力争到2024年，实现营业收入1.2亿元，成为具有一定技术创新和市场管理创新能力

的企业。

4.1.2 战略部署

4.1.2.1 应将战略和战略目标转化为相关的关键绩效指标并配置资源有效实施

1、关键绩效指标确定

公司对长短期关键战略目标进行了分解，并明确了公司长短期发展子战略目标的经济指标，以确保战略目标的可操作性并有效度量资源需求。

图表 规划战略目标指标 单位：万元

指标名称	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
营业收入	7209.09	10215.05	11000	12000	13000
利税总额	362.48	974.25	1000	1100	1200
资产总额	10274.56	12390.29	13000	14000	15000

2、资源配置

图表 资源需求配置情况一览表

资源类型	配置概述
财务资源	财务部通过资金管理系统、财务核算系统，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，以便根据资金余缺情况及时制定资金筹集方案，保证战略目标执行过程中各项资金的及时供给。
人力资源	公司通过人力资源规划进行人员素质提升、管理理念提升等工作，以满足公司战略目标的需要。公司采取多种形式对管理人员、技术人员、营销人员及操作人员进行针对性地培训，全面提高人员素质；实行外部引进与内部培养相结合的方式培养有创造性的优秀人才；建立健全能上能下、竞争上岗、薪酬与绩效挂钩的人员聘任和激励机制。
物资资源	公司积极通过技术改造计划、设备维修计划、物资供应计划等具体计划，从基础设施建设、设备管理、物资供应等方面对公司实物资源进行科学安排和调度。

4.1.2.2 战略目标应制定长、短期实施计划

公司以长短期战略目标为出发点确定各职能部门的长期战略规划，以完成公司长短期战略的部署，公司的未来发展重点主要围绕产品升级、品牌提升、设备工艺改进等方面。并通过年度经营工作计划完成短期战略计划的部署；采用关键绩效预测，形成完整的战略关键指标体系，实现对战略实施的测量、控制和改进。

（一）营销战略

坚持内销、外销齐头并进，坚持“走出去，请进来”，多层次、多渠道发展国外市场。着力拓展国内市场，创建国内品牌营销体系，实现市场结构优化，规避市场经济风险。充分进行市场饱和度调查，结合企业自身营销实力，以省级经销商为中心，将触角伸及市市场。与大客户建立紧密的合作关系，利用他们所掌握的人脉、市场等方面的优势，大力发展工程渠道。加强水司、燃气公司等业务攻坚，获取更大的利润空间。

1、战略定位

1.1 业务范围定位：

铜阀门及其延伸品

1.2 目标市场定位：

1.2.1 海南、广东、广西三个空白市场

1.2.2 市市场

1.2.3 燃气公司、水司、空调公司

1.2.4 房地产公司

1.2.5 设备制造厂

1.2.6 国外客户

1.3 核心能力定位

利用利水品牌战略，通过忠诚度极高的各省级经销商推广销售，凭借强大的售后服务团队构建铁打的销售网络。

2、战略描述

2.1 海南、广东、广西三个空白市场

以万达地产在该三个省份的真实案例为敲门砖，先以工程项目为主攻目标，再寻找市场销售代理。

2.2 市市场

以各省级经销点为中心，由省级代理直接覆盖市市场经销点。

2.3 燃气公司、水司、空调公司

以招投标为主，以派遣业务员各个击破为辅，由各省级销点协助。

2.4 房地产公司

以和万达地产和恒大地产的合作经验进行拜访，并利水万达地产和恒大地产

的人脉关系加以辅助。

2.5 设备制造厂

以强劲的资质和高品质的产品一一拜访。

2.6 国外客户

积极参加国外展会，扩大品牌知名度，利用阿里巴巴网络平台多渠道开展。

（二）品牌战略

公司积极推进自主品牌建设，强化品牌作为无形资产的重要地位，着眼于企业长期可持续发展，实施品牌发展战略，通过传统媒体、网络、广告、展览会等渠道，不断宣传、打造“利水”品牌。

1、内部品牌建设，凝聚员工队伍

一个公司发展进步，必须有一个象征，把全体员工凝聚起来，强化员工作为公司人的自我认知，加强行为上的自我约束，使企业品牌成为连接员工个人与公司的精神纽带。从而激发员工高度的荣誉感、归属感、自豪感，增强员工的凝聚力、向心力、执行力，把促进企业发展、自觉维护企业利益作为自己的责任和义务，主动贯彻公司决策部署，自觉投身公司发展进程，自觉维护公司形象，共同建设全体员工所共有的人生家园。

2、拓宽宣传渠道

加强网络品牌推广，整合网络资源，实现风格协调、管理规范、效能提升。优化搜索引擎，运用微信公众号，结合本公司产品、服务、概念等推送软文。利用各门户网站、行业网站、社区论坛等等网络、自媒体对品牌频繁的曝光率，利用主流网络媒体对企业品牌的正面报道，引导其它网络媒体的大量转载，以传播企业品牌的核心信息，增强企业的网络品牌及美誉度，提升企业品牌在目标客户群中的知名度。

通过杂志、户外广告等传统传播载体，利用杂志其专业性，在专业性杂志推送产品介绍、行业分析等内容，以专业性呈现在房产商、水司、燃气公司等潜在客户前。利用户外广告具有极强的地方色彩，极具视觉冲击力的画面，可以实现较高的暴露频次。

3、推广利水品牌，提升整体形象

加强形象保护，通过各类奖项及荣誉等方式，使品牌内涵和品牌形象不断得

到丰富、提升，在展会、网络平台使用“利水”商标，并通过整合媒体、行业协会、政府等资源，大力推广“利水”品牌。主动做好市场调研，摸清自身优势，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。

4、品质立牌，科技强牌

市场竞争，品质为先。品质是企业赖以生存的基石，是品牌发展建设的根本。要坚持以“质量第一，客户至上”的理念，全面提升掌握质量管理知识和相应的操作技能。严格过程管理，强化“产品质量首位”意识，将具体管控措施落实到每一位员工，抓好产品质量，严禁将不合格产品流入下一道工序，真正的做到质量意识在我心中，产品质量在我手中。

要强化科技创牌，用领先的技术，发展高附加值的阀门产品，走出一个从生产、制造再到创造的过程。结合自身实力，增加产品研发投入，引进研发人才，提高自主研发能力；借助科研院所的研发能力快速实现水暖阀门技术的升级；提升产品自动化程度，优化产品性价比，以提高市场竞争力。也要加快管理创新、业态创新、模式创新；既要在科技转化中棋高一着、先人一步，又要在市场营销中聚拢用户、服务用户。

（三）技术创新发展战略

技术创新，既要瞄准前沿领域、核心技术，也要抓住重点环节、专注局部细节。实施科技兴企和人才强企，走全面协调可持续发展之路，加快转变增长方式，提高自主创新能力，努力发挥公司传统优势，积极创建新的特色优势。

1、重点发展方向

1.1 坚持走产学研结合道路，拓宽新技术领域

研究单位、大学院校处在基础技术的前沿，对于前瞻性技术具有独特的敏感性，具有开发新技术的装备优势和人才优势。通过“产学研”合作平台，及时掌握各种信息，充分利用高校、研究院的基础研究能力，发挥公司的技术经验和研发能力，集中技术骨干和主要精力，进行集成创新和消化吸收再创新，形成自己的特色领域和特色技术。

1.2 从传统型向智能型转变

随着信息技术的不断发展，其技术含量及复杂程度也越来越高，智能化的概

念开始逐渐渗透到各行各业以及我们生活中的方方面面，如智能水表、智能马桶等等。智能化已经是今后生活中的趋势，推动产品智能化，让产品性能与时俱进，能够真正的解决用户需求是才是突破行业瓶颈的关键点。公司通要过“产学研”合作平台，充分利用高校、研究院的基础研究能力，加强智能化产品的研发。

1.3 深入开发延伸产品

在竞争日益激烈的阀门市场，水暖用阀门技术含量较低，国内产能过剩，产品同质化严重，恶性竞争加剧，产品销售价格下跌，原材料、能源、劳动力等价格上涨，利润空间已经极少。

但在燃气阀门及燃气管行业，因其销售渠道的特殊性及对生产企业的要求较高，其利润空间远远大于水暖用阀门。我公司虽已在燃气阀及燃气管方面开始开发，但力度远远不够，应加大力度，获取更多的份额。

2、产品开发计划

2.1 智能型阀门

2.2 燃气阀门、燃气管

2.3 管道安全类阀门

（四）人力资源管理战略

根据公司战略总目标，人力资源规划要充分考虑公司人力资源配置需要，分阶段逐步推进；通过拓展人力资源供给渠道达到合适的人力资源规模，在此基础上重点关注内部人力资源队伍建设和结构调整，逐步完善科学的人才激励机制，形成一支相对稳定的、具有管理创新和技术创新的人力资源队伍，最终达到足以支撑公司战略目标实现的人力资源优化配置。

到 2025 年，公司人力资源规模目标为 300 人。

在学历结构方面，大专以上学历占总人数达到 20%以上。

在年龄、司龄结构方面，建立科学的选人、用人、育人、留人机制，逐步形成 2：3：3：2 的“纺锤形”结构，年轻且充满创新活力的人力资源队伍是公司战略目标实现的中坚力量。

1. 人才强企计划

公司战略目标的实现，离不开人才的支撑。牢固树立人才是企业第一资源，坚持以人为本的理念，以加强人才资源能力建设为核心，以创新人才工作机制为

动力，以优化人才结构为主线，以培养选拔高层次、复合型人才为重点，以强化人才激励为突破口，紧紧抓住培养、吸引、用好人才三个环节，以市场化为导向，积极开发利用公司和社会市场两种人才资源，培养造就数量充足、结构合理、专业匹配的优质经营管理人才、专业技术人才、复合型人才、高技能人才等四类人才队伍，构建具有竞争优势的人才体制。

2. 绩效创新计划

绩效体现公司战略目标执行能力的有效性，着力提升绩效管理在公司管理体系中的战略管理地位，不断探索绩效创新管理。创建自上而下的全面绩效考核体系，坚持以绩效管理为主线，以目标任务为核心，以考核标准为导向，以绩效评价为出发点，将公司的经营目标和战略目标层层分解，明确工作任务和工作目标，体现团队或个人的得失与绩效成正比的工作机制。

3. 激励创新计划

充分运用激励机制，有效激发员工的积极性、创造性努力完成工作目标，是实现公司经营目标和战略目标的重要管理措施。积极推行多种形式的激励体制，多层次、高覆盖，坚持以绩效管理为主线，充分发挥绩效工资的调整和激励作用，摒弃将绩效工资视为固定工资的片面认识；完善项目激励机制，促进项目带动经济发展的效应；推动经营责任考核激励体制，激发公司经营管理的活力。

（五）财务战略

公司在向“十三五”目标努力奋斗时，不能忽视投资风险的管控。在 2023-2025 年期间，公司计划将资产负债率控制在行业平均水平以下，非主营业务占比控制在 10% 以下。为实现上述目标，公司需进一步完善现有风险管控体系，重点从以下几个方面加强工作：

1. 科学定位、正确决策

公司在投资之前必须对所投资项目的市场进行深入的调查与分析，以项目的可行性为基础，本着有利于公司的发展和产业结构的调整，对拟投资项目的战略定位、规模、投资成本与收益等投资过程中的各个环节和重大问题进行分析和判断，对可能存在的风险进行细化分析，并运用科学的方法进行风险评估帮助公司科学定位投资项目，采取有效的投资方案，不盲目扩张，有效规避投资风险。

2. 完善项目会审、监督机制

完善公司现有的投资会审机制，适当增加外部行业专家成员，增强决策科学性，明确项目批准方式、权限、程序和责任，重大投资项目需提交董事会或股东大会审批，不能越权审批。建立项目跟踪负责机制，落实各环节和各负责人的权责，对项目实施进行监督和控制，防止各种舞弊行为。提高公司监事会、审计委员会、审计部门等在项目决策、日常管理的参与度，形成全方面、多维度的监督体系。

3. 树立风险意识，提高风险管理水平

重视公司风险文化建设，树立并不断提高风险意识，让公司所有员工都在积极主动地为公司的投资活动识别风险，在每个细节上都认真负责。通过培训、宣传教育等方式从决策层、管理层自上而下的灌输风险理念、知识，让员工逐渐树立起风险无时不在、无处不在的意识，培养出更多的风险管理人才，不断提升公司员工的风险管理水平和风险管理素质，为公司投资风险管控提供有力保障。

4. 加快信息化建设，提高信息传递效率

继续推进信息化建设，建设涵盖公司所有活动信息系统，实现公司内部信息、资源共享，加强信息收集、识别、分析、评估等工作，帮助公司在第一时间获取内部和外部的信息，提高企业投资决策的科学性、可靠性。在当下知识经济高速发展的时代，信息的及时掌握能够在很大程度上帮助公司更好地把握投资发展的机遇或是规避、防范投资风险，促进公司的发展。

5. 建立风险预警机制，有效防范风险

公司应以内部信息和外部信息为基础，根据投资项目产生影响的内外部主要因素设置一些重要的敏感指标，建立健全风险预警组织机制，保证预警工作经常化、持续化，充分发挥其功能；通过监控敏感指标发现风险的潜在特征，分析原因，评估风险带来的影响，及时制定防范和处理措施，进行风险规避或是风险转移等，尽可能减少损失。

4.1.3 绩效预测

1、关键绩效指标预测

公司运用 PEST、SWOT、对比分析、趋势分析等方法对内外部环境（包括国家宏观经济、行业发展、市场及顾客需求、企业内部经营情况等）进行分析，

并在此基础上，对未来绩效进行预测。

2、标杆、竞争对手预测绩效对比

在收集分析标杆、竞争对手信息的基础上，对标杆企业、竞争对手进行绩效预测，并与公司预测绩效进行对比。

4.2 相关方的需求和期望

4.2.1 相关方期望或要求识别与评估：

相关方包括但不限于顾客、所有者、组织中的成员、供应商、银行、工会、合伙人、竞争对手或社会团体或行业协会。在每年的管理评审前，由相关部门负责人进行识别并评估其适用性，具体部门及识别项目如下：

管理者代表：所有者、合伙人、竞争对手或社会团体。

物控部：外包加工方、供应商。

销售部：顾客、竞争对手或社会团体。

行政部：员工代表、附近企业及居民、银行、工会、社会团体。

4.2.2 相关方期望或要求监测与更新：管理者代表每年在管理评审前组织一次全面的内外部环境要素识别与评审。

4.2.3 各部门在获得内外部环境要素信息变化时，应及时告知管理者代表。

4.2.4 每次管理评审前，管理者代表汇总企业内外部环境要素情况及相关方的期望与要求的相关资料，并提交管理评审。

4.3 确定管理体系的范围

本次管理体系覆盖“浙江制造”评价规范标准两部分，无不适用条款。

本次产品认证范围为球阀。

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、同一标准型式所生产的球阀为同一认证单元。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 管理要求的策划和建立

公司已根据“浙江制造”认证的范围策划了管理要求。并且满足 DB33/T 944.1 在品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求，同时也满足 DB33/T

944.2 的管理要求。

4.4.2 管理要求的实施和改进

4.4.2.1 应确定并配备实施管理要求所需的人员、技术、资金、设备等资源

在可持续竞争发展战略的大目标下，为达到实施管理体系要求，在人力资源规划、财务规划、技术发展规划、设备设施规划等方面进行统筹规划，以实现战略目标与资源的匹配。

4.4.2.1.1 人力资源配置

公司通过人力资源规划进行人员素质提升、管理理念提升等工作，以满足公司战略目标的需要。公司采取多种形式对管理人员、技术人员、营销人员及操作人员进行针对性地培训，全面提高人员素质；实行外部引进与内部培养相结合的方式培养有创造性的优秀人才；建立健全能上能下、竞争上岗、薪酬与绩效挂钩的人员聘任和激励机制。

4.4.2.1.2 资金资源配置

财务部通过资金管理系统、财务核算系统，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，以便根据资金余缺情况及时制定资金筹集方案，保证战略目标执行过程中各项资金的及时供给。

4.4.2.1.3 设备资源配置

公司积极通过技术改造计划、设备维修计划、物资供应计划等具体计划，从基础设施建设、设备管理、物资供应等方面对公司实物资源进行科学安排和调度

4.4.2.1.4 技术资源配置

公司通过技术创新和产学研合作等方式优化技术资源配置。并与知名大学、知名研发机构等国内外多家重点大学及知名机构建立研发实验室，积极开展技术评估分析，广泛采用新技术、新标准、不断提高技术创新能力。

4.4.2.2 应建立内部管理监督检查和考核机制，确保管理要求有效执行

公司按照公开、客观、过程、沟通、时限五大原则，制定了《绩效管理制度》，建立了员工绩效评价考核体系以及员工薪酬调节机制，制定了员工绩效考核评价管理制度和薪酬管理制度。

绩效管理机构和职能：公司成立薪酬绩效体系管理领导小组，领导小组由总经理、副总经理及各部门负责人组成，总经理担任组长，总经办是日常执行机构，

负责薪酬绩效体系政策的制定、管理、政策解释、协调、接受申诉等工作。

绩效考核关系和周期：公司所有员工的考核实行直接上级对直接下级逐级考核的方式实行月度或年度考核。

绩效考核内容：根据公司不同部门、不同岗位的具体情况，公司绩效考核内容实行差异化方式，按中高层管理岗位、一般管理岗位（主管或班组长）和一般操作人员三种不同性质岗位，分别设置不同的考核内容。

- ✓ 中高层管理人员考核内容主要为关键绩效指标。
- ✓ 一般管理岗位（主管或班组长）的考核内容根据岗位具体情况，以关键绩效指标为主，同时结合员工奖惩办法进行考核。
- ✓ 一般操作人员考核内容主要为公司或车间制度、工艺规程及操作标准执行等行为指标，按员工奖惩进行考核。

4.4.2.3 应评审并改进管理的适宜性、充分性和有效性

公司制定了管理评审机制，每年度最高管理者通过主持管理评审活动，以评审公司管理的适宜性、充分性和有效性，并进行改进。

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 高层领导应确定和贯彻组织的使命、愿景、价值观和绩效目标

（1）确立企业文化体系

1、企业文化形成

利水科技无可挑剔的品质保证，得益于内部企业文化建设，在阀门生产中总结先进阀门生产理念，与企业管理的人性化，团结进取的精神结合，形成科学管理模式，并在每个利水人身上得到完整诠释，理解利水精神世界，以了解利水的目标开始，让利水铜业成为阀门业界的领跑者，成为每个利水人奋进的目标。

➤ 公司的使命：

——质量第一 客户至上。

➤ 公司的愿景：

——树立中国知名品牌，打造中国阀门行业一流企业。

➤ **核心价值观：**

——创新、共赢、奉献

2、企业文化践行

①人本管理，倡导“家文化”。公司领导奉行“诚信经营、优质服务、共同成长、超越自我”的价值观，在全方位引进各类优秀专业人才的同时，努力为所有员工创造实现经济价值和自我价值、拥有成就感和自豪感的发展环境。

②文化凝聚，促进可持续发展。为丰富员工的业余文化生活，增强员工的凝聚力和归属感，展现企业文化成果、员工良好的精神风貌和健康的体魄，打造利水文化精品，促进企业健康持续高效发展，公司领导通过举办各类文娱活动，在快乐中尽情工作的浓厚氛围，让广大员工真切感受到企业的关爱，充分调动员工的工作积极性，有效提升利水文化，推动利水全面发展。

③热心公益，关爱员工生活。公司持续开展对弱势群体、弱势地区的资助和社会援助，并积极参与社会慈善事业。

④民主管理，构建和谐企业。公司领导十分重视员工的民主管理，积极构建和谐企业，广泛倾听员工呼声，吸纳合理化建议。

5.1.2 确定内外沟通的方式和渠道

公司的企业文化是在发展过程中不断提炼和深化的，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，全面推进公司企业文化的推进工作。

图表 企业文化的传播

方式		传播途径	传播目的
双向沟通	内部沟通	中层干部例会、班组会、年度表彰大会、职工代表大会、员工座谈会、宣传窗、意见箱、各种文艺活动宣传	对企业文化进行诠释、系统解读和宣贯，提升员工对企业文化的认知、认同和践行，
		在评选年度优秀员工等过程中，注重核心价值观的行为表现，及时公布员工违反价值观的行	



	为	
外部沟通	杂志宣传、网站、行业协会、高层领导互访、业务交流平台、展会	提升企业形象，为与关键顾客、供应商和合作伙伴的长期合作奠定文化基础

5.1.3 创建一个诚信守法、创新、快速反应和学习型的文化环境

1、创建守法和诚信经营的环境

高层领导带头学习法律法规，严格遵守《环境保护法》、《劳动合同法》、《安全生产法》、《产品质量法》等法律法规，营造依法经营的良好氛围。通过建立《员工手册》，对员工的行为进行规范，并倡导感恩、重视团队、追求成功的道德体系。

同时，在公司积极推进诚信经营，创建诚信经营环境。坚持质量诚信、技术诚信、服务诚信，财务诚信，建立系统的保障制度，为诚信建设创建良好的企业环境。公司在采购等经营活动中，全面落实按序按时付款、按时纳税等制度，保护好相关方利益。并在相互交流中，将企业文化、经营信条作为对外交流和沟通的重要内容，潜移默化的影响着合作伙伴。并建立供应商评价机制，定期对供应商予以警告或淘汰。

2、积极营造全员参与和创新的环境

产品和技术创新：公司是高新技术企业，拥有台州市企业技术中心，每年有较大的研发费用投入，近三年来累计研发投入 1000 余万元，有效提高了公司的研发硬件建设和产品研发水平。同时，公司制定《科技创新管理办法》鼓励员工开展新产品、新技术在研究，并给予相应奖励。

管理创新：利水广纳员工意见和建议，每年鼓励员工为公司的健康可持续发展提交合理化建议，公司一旦采纳员工合理化建议，将会对员工一定奖励；对未采纳的意见和建议，公司也将给予答复和解释，答复率 100%。

3、创建精简高效的经营环境，建立快速反应的机制，提高企业反应能力

高层把快速反应作为基本的工作要求，优化组织结构，实行扁平化组织结构，合理减少沟通层次，缩短纵向沟通距离，提高工作效率和反应速度。

技术快速反应：公司为对技术环境变化迅速做出反应，坚持与高校建立优势

结合的“产、学、研”联合开发模式，为高新技术产品的引进、开发进行技术指导和咨询。同时收集行业和新产品信息，使企业能灵敏地捕捉到新技术、新产品、新工艺的最新动态，及时调整产品结构，走在同行业的前列。

销售市场快速反应：销售部通过市场调研，及时了解国内外阀门产品市场需求变化、新品种应用和竞争对手的情况，通过销售人员得到的客户需求和产品使用反馈，提出新产品开发及品质改善需求。

与此同时，销售部进行市场定位、定价和宣传推广，并将意见反馈给生产和技质部。这种合作制度将极大地减少产品开发的盲目性，提高产品开发效率，缩短新产品的研发周期。

管理运营快速反应：完善应急预案，公司建立消防、生产安全等应急预案和实施值班制度，开展应急演练，提高员工的素质，实现对意外情况的处理速度。

4、创造良好的学习环境，创建学习型企业

公司领导根据战略制定的需要，对各层次、各部门有计划、有系统地实施培训，努力创建学习型组织，营造全员学习的氛围，实现从被动的“要我学习”向主动的“我要学习”转变的氛围转变。

此外，公司领导还利用各种会议总结经验教训，推动工作改进，并组织各单位进行不同层次、不同范围互动交流，促进了先进经验的共享和员工成长。公司领导也鼓励员工利用业余时间积极参加成教等专业考试，不断提升企业员工的求知欲和自身素质，为公司的长远发展打好坚实的人才基础。

5.1.4 推进品牌建设，积极创建企业品牌

利水经过十余年的发展，以其雄厚的技术实力、先进的生产设备、完善的管理体系跻身于国内先进的阀门专业公司行列，以创立“利水”品牌而驰名，具有较高的知名度和行业影响力。

为扩大“利水”品牌的知名度，公司在企业形象和产品广告宣传上做足了功夫，通过宣传手册、杂志广告、展览、实物广告为主要宣传方式。目前，已荣获“中国著名品牌”、“浙江省名牌产品”等称号。

5.1.5 定期评价关键绩效指标，确定改进和创新的重点并实施

为了有效实施战略目标，公司对战略目标进行分解，形成公司短期（1年）

的目标，即经营层年度经营目标，着重对销售收入、利润、安全生产等关键绩效指标进行评审，并通过财务运行分析对公司的经营绩效、运营能力、管理能力进行评审，把准确、及时评价公司的绩效和能力作为持续改进、追求卓越的重要措施。为提升公司运行效率，加强关键绩效指标的评审。

图表 近年度公司业务关键绩效指标完成情况

指标名称	2021 年	2022 年	2023 年
营业收入	7209.09	10215.05	9036.63
利税总额	362.48	974.25	1012.22
资产总额	10274.56	12390.29	9079.83

公司通过转变经营观念，强化经营意识，拓宽经营思路，紧盯市场、多方捕捉市场信息，积极参与市场竞争，使得全年销售额逆势微小增长。同时在经营管理中积极推进品牌战略，全面提升管理水平和产品质量。全年进一步规范财务管理，防范资金使用风险，科学合理开展预算管理工作。

2023 年公司在逆势中保持了稳定、良好地发展，但是也存在许多不足和改进之处。在销售方面，成本管理、产品拓展和抗风险能力较差；人力资源工作相对薄弱，缺乏系统性机制。

2024 年，公司准备加快资金回笼，注重顾客信用评价，制定“应收款账期”管理机制；关注原材料采购的科学性，加强对产品、在制品库存的控制，盘活存量资产；合理控制人员配比，加强人员结构分析与调整，增加非生产性人员占比；完善培训制度，科学安排培训时间，科学考核，确保培训实施率和实施效果，并通过各种激励措施激发员工工作主动性。

5.2 方针

1、方针的制定：

总经理以提供满足顾客要求的产品、保护和改善环境、确保员工职业健康安全为目的，以本公司的实际情况为根本，适当考虑相关方的要求，制定质量、环境和职业健康安全方针并形成文件，传达到全体员工。

2、质量、环境和职业健康安全方针应确保：

a 适合于本公司的产品及服务性质和规模；

- b 相关的法律法规与其他要求；
- c 考虑相关方，尤其是政府部门、顾客、员工和附近居民的观点；
- d 对持续改进作出承诺；
- e 对建立和评审质量、环境和职业健康安全目标提供框架和基础；

质量、环境和职业健康安全方针为组织的管理职责和管理表现水准设定了总体目标，以此作为评判一切后续活动的依据。

3、方针的更改：

每次管理评审，需对方针予以重新评价。方针需要更改时，须经总经理批准，形成文件后重新传达。

4、方针的宣贯：

a) 通过管理手册、员工手册的分发，本公司内部培训、标语、宣传橱窗等方式对本公司各级管理者、专业技术人员以及操作人员进行方针的宣贯；

b) 行政部负责对全体员工进行方针的培训，以确保对方针的充分理解。

4、方针公开：

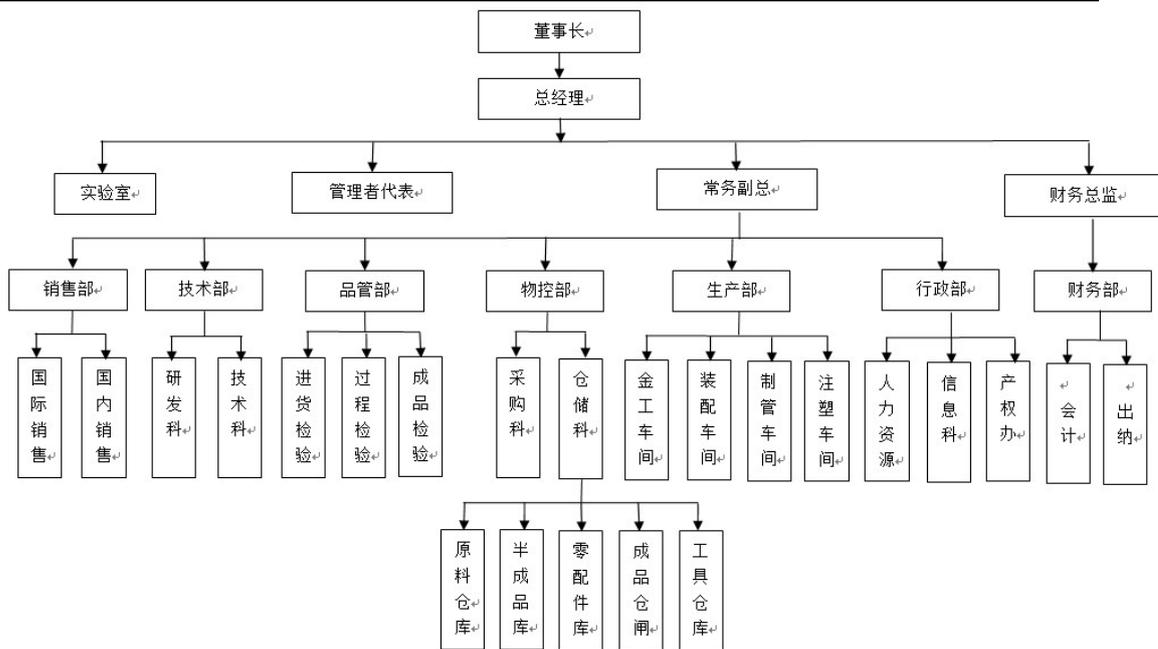
总经理要考虑相关方或公众的要求，以适当的方式公开方针。

5.3 组织机构和职责

5.3.1 高层领导应根据管理的需要，明确管理层次，设置相应的部门和岗位

公司依据《公司法》、《公司章程》等要求，建立了规范高效的组织架构和治理系统。公司最高权力机构是股东大会；最高执行和决策机构是董事会；并根据经营需要建立了以下经营层的职能架构。

图表 公司组织架构



5.3.2 规定各级部门和岗位的职责和权限，形成文件并传递到各管理层次

根据公司发展需要，制定各个部门的部门职责，及其岗位职责与权限。形成《各部门管理职责》及《岗位说明书》。

5.4 组织治理

1、组织行为的管理责任

公司根据《公司法》等相关规定，制定了《公司章程》、《董事会议事规则》等规章制度。公司法人治理结构得到了进一步健全与完善。

自公司成立以来，公司严格依照《公司法》和《公司章程》的相关规定，按时召开股东大会、董事会及监事会。股份公司的重大事项能够按照三会议事规则等公司制度规范运行，决策程序、决策内容合法有效，三会运行良好。

2、财务责任

公司执行会计准则、财务通则，并制定了财务报销、成本费用管理等一系列财务管理制度，对经营过程实施透明的财务控制。在财务管理方面，明确规定了财务决策的审批程序和财务状况发生异常变动时的报告制度，同时加强资金运营的管理，完善预算管理机制，优化财务流程，有效规避经营风险。

为防范资金风险，公司严格按《公司章程》的要求执行和监督公司对外投资、

担保等重大事项的内部审批程序；对公司重大投资决策和经营活动进行财务分析，有效规避公司经营风险。

3、经营管理的透明性及信息披露政策

对外信息披露：主要通过公司网站、新闻媒介等方式公示公司经营状况、产品信息和公司获奖情况等。每年度产值和销售收入及时、准备的上报市统计局；对公司环境、安全方面的工作情况也定期向政府主管部门汇报。

对内信息披露：公司领导强调内部经营公平、公开，实现透明化管理。经公司高层研讨的内部经营管理决策会以经营会、部门例会等形式告知员工；公司通过网站将披露的公司政策和经营成果告知相关方，

- 职工代表大会制：凡是与员工切身利益有关的制度，都需提交职代会审议通过才能执行；如对公司年金、员工福利发放等管理，广泛征求员工意见形成决议；
- 厂务公开制：实行厂务公开，建立广泛的信息沟通渠道（通过宣传橱窗等），让员工及时了解企业的战略发展与经营决策信息；
- 党员民主听证制：通过党员、党组织参与事关企业发展、事关职工利益等重大的决策，进一步实现企业决策的民主化和科学化，为企业的发展提供强大的动力。

4、内、外部审计的独立性

在内部审计方面，公司在董事会的指导下建立《内部审计管理制度》，开展资金和专项审计工作，对审计中发现的问题，公司管理层进行跟踪检查，形成闭环管理。

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

5、股东及其他相关方利益的保护

公司一方面谋求企业的长期发展，同时也谋求为股东带来投资回报、创造收益；公司为提高员工的福利待遇作出了积极努力，近年来不断改善员工的劳动工作环境，并将员工收入增长作为评价公司绩效的指标之一；与供应商的关系公司坚持合作与共赢，共同发展，业务上坚持诚信，保持充分的沟通，建立长期而稳定的战略

合作关系。

5.5 社会责任

5.5.1 公共责任：

1、 有效控制，持续改进

公司积极推进清洁生产企业的创建，实现源头治理和过程削减。每年度，公司对存在的环境因素和危险源进行识别，确定重要环境因素和重大危险源，设立目标指标和管理方案并分解至各部门，每月跟进计划的进展，在管理评审会上报告年度目标、管理方案的达成状况，制定控制和改进措施。同时，公司被评为“安全生产标准化三级企业”。

图表 公共责任方面的控制和改进措施

控制项目	控制因素	相关风险	控制过程及方法
产品安全	阀门质量不合格	对工程质量造成潜在安全隐患	①加强原材料采购控制； ②严格按工艺规程执行
环境保护	水污染、固体废物等	水体污染、土壤污染	①委托第三方进行监测； ②进行环境影响评价
能源资源利用	电、水	增加生产成本 浪费能源资源 影响可持续发展	①制定年度节能指标，分解到各部门； ②进行能源考核； ③制定年度节能降耗计划措施
安全生产	机械伤害、触电、火灾等	人员伤亡 财产损失 影响社会稳定	①实行目标管理； ②制定安全生产制度和操作规程； ③签订安全管理责任书； ④制订应急响应与响应计划； ⑤培训与教育； ⑥监督和检查。

2、预见隐忧，主动应对

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

3、确定关键过程及绩效指标

内控指标要求分解至各部门，每月跟进计划的进展，在管理评审会报告年度目标、管理方案的达成状况等。

图表 公共责任方面的控制和改进措施

控制项目	控制因素	相关风险	标准要求	内控指标	测量方法
产品安全	阀门质量不合格	对工程造成潜在安全隐患	JB/T 11492-2013 等	产品出厂合格率 100%	过程检验、出厂抽验、第三方试验
环境保护	水污染、固体废物等	水体污染、土壤污染	《污水综合排放标准》二级标准等要求	严格执行国家与地方标准	委托地方环境监测站监测
能源资源利用	电、水	增加生产成本浪费能源资源影响可持续发展	按台州市政府下达的年度节能指标执行	按台州市政府下达的年度节能指标执行	通过电表、水表和汽耗记录
安全生产	机械伤害、触电、火灾等	人员伤亡财产损失影响社会稳定	国家标准要求： 工亡≤0.1‰；重伤、重大火灾≤1‰；一般火灾轻伤≤6‰	工亡：0；重伤：≤1‰；轻伤：≤5‰	安全事故发生进行统计记录

5.5.2 道德行为

1、建立诚信准则信用体系

公司坚持遵循自身行为符合诚信准则等道德规范，制定了员工行为规范，为确保所有开展的各项生产经营业务符合诚信准则、道德规范，建立起较为完善的道德约束制度，通过建立“意见箱”等有效方法来监测公司的道德行为及诚信准则，并确立用于监测组织内部、与主要合作伙伴之间，以及组织的治理中行为道德的主要过程及测量方法和指标，制定和履行公司合同管理、廉洁自律等方面严格的诚信、道德规范。

2、确定道德规范关键过程及绩效指标

公司通过合同或协议，来规定双方（公司与相关方）失信违约行为的表现形式，并明确纠纷处理措施。同时，公司将合同履行率等确定为内部道德规范绩效指标，近年来，公司未与供方和客户发生过纠纷。

图表 公司道德行为的主要过程测量方法和指标

监督对象	监测过程	监督部门	测量方法	测量指标
公司高层领导	公司治理结构，德、能、勤、绩	股东会、董事会、员工	会议、绩效考核、民主调查、投诉举报	违纪违规事件为 0
公司中层干部及职能部门	管理行为的公正性	公司高层	绩效考核	违纪违规事件为 0
		公司工会	监督、通报	劳动权益履行率 100%

监督对象	监测过程	监督部门	测量方法	测量指标
	生产经营活动的规范性	税务部门	税务检查及评价	依法纳税率 100%
		银行	银行信用评价	按时还贷率 100%
		有关主管部门	财务检查	财务报表 100%客观真实
		媒体、监察部门	媒体曝光、违纪处理	不文明行为事件 0
		合作伙伴	合同履行情况检查	合同兑现率 100%

5.5.3 尊重他人知识产权

5.5.3.1 应建立知识产权管理制度，包括尊重他人知识产权，应规避知识产权的侵权：

知识产权是公司智力劳动的成果，是企业的一笔无形财产，是企业参与竞争和发展的重要手段，也是衡量企业技术进步、经营管理水平的一个重要标志。企业应将知识产权工作作为企业技术进步和建立现代企业制度的一项重要内容，纳入企业技术创新、产品开发、技术改造、市场拓展以及企业经营管理的各个环节，鼓励和调动企业职工创造发明的积极性，为企业技术创新以及生产、经营全过程服务。

公司制定了一套符合公司实际的知识产权管理制度，重点突出保护自有知识产权、尊重他人知识产权以及规避知识产权侵权的重要性及相关措施，所包含的知识产权范围包括：专利权、专有技术及技术秘密、商标、服务标记、商业秘密、著作权（版权）、技术合同以及国家法律规定的保护的其它知识产权。特别对公司已有的专利权、专有技术及技术秘密、商标、商业秘密、技术合同方面做了相关详细的规定。公司具体通过了以下方式来规避知识产权的侵权。

（一）通过技术创新来不断提高企业竞争力

我公司有独立的自创的自有品牌，通过不断的产品的研发升级来实现新产品的推出逐渐占有市场。

（二）知识产权保护措施与企业经营管理紧密衔接

公司针对现已开发或准备开发的产品拥有完善的专利权、商标权等规范流程，另外注册、经营、合同、劳动合同等各方面，有专设的管理部门。

（三）建立和完善企业知识产权预警机制

在专利方面，预警机制主要包括三个部分，即信息情报收集机制、分析处

理机制和告警机制。

以专利的跟踪、预警与监控工作为例：

一是对已授权专利，应严格执行专利法所规定的为维护专利所必需的各项措施；

二是评估对手或合作伙伴的授权专利，也应区别对待，区分可自己开发或合作开发的技术、可以参与竞争的技术，值得购买技术等；

三是密切关注国内、国外同行业中是否有擅自使用本单位专利技术的情况，一旦发现，立即采取措施，制止对方的侵权行为。

对专利的申请、授权、纠纷以及贸易中的专利现状、发展趋势进行跟踪和调研分析，制定知识产权预警预案。

5.5.3.2 在进行知识产权引进时，应审查知识产权的有效性与法律状态，并通过合同界定双方的权利和义务

技质部、物控等部门在引进知识产权前，公司行政部会对产权的有效性以及法律状态进行审核，并且双方必须签订知识产权的转移合同。知识产权已进入申购流程中，保证相关环节的有效性与合法性。

5.5.4 公益支持

5.5.4.1 应制定年度公益支持规划

公司发展壮大后，始终不忘回报社会，承担社会责任，坚持理性、持久地进行公益投入，通过每年年度会议，确立下一年度公益支持开展的重点支持领域及相应活动。近年来在董事长高献国的积极倡导下，公司在教育文化、五水共治、社区建设、全民健身事业等方面进行帮扶和支持，特别是在五水共治方面，做出了极大的贡献，使受助对象在治水方面得到了很大的改变。

5.5.4.2 企业应每年公开发布社会责任报告和质量诚信报告

公司每年编制《社会责任报告》和《质量诚信报告》并公开披露，接受社会的监督。

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

近年以来，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 5S 检查力度，对重点区域专项监督，定期由企管部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

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、危化品等进行定期测量，切实履行社会责任。

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估

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

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戴相应的劳保用品，每天对劳保用品佩戴情况进行检查，对于未佩戴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《应急准备与响应控制程序》，并以此程序为依据，分别制定了多项应急预案。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

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。

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。

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。

(2) 法律法规和其他要求选择与确认

企管部对各自收集到的法律法规和其他要求逐一进行识别，编制《法律法规和其他要求清单》。

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) 战略目标及其实现的策划

为落实总体战略目标，采用“先确定业务竞争策略与规划，再确定业务支持策略与规划，最后确定监控职能规划”的形式。形成按市场需求确定业务策略，按业务需求确定主要职能部门支持工作的主线。经过各部门讨论及战略委员会审核通过后战略规划下发执行。高层领导将制定好的战略规划层层分解为年度方针目标，并据此制定各部门年度目标与计划，经总经理审核后下发执行。监控部门根据相应的计划对各部门的实施情况进行监控，及时评价各项目标的实现程度。

(2) 质量、环境和职业健康安全管理目标

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。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。

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管理目标可测量；
- 5) 质量、环境和职业健康安全管理目标得到监视。

(3) 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，公司确定：

- a) 采取的措施；
- b) 需要的资源；
- c) 负责机构和负责人；
- d) 完成时间；
- e) 评价监测对可测量的环境目标的实现进度指标。

(4) 质量、环境/职业健康安全管理方案的检查与修订

- 各责任部门对质量、环境/职业健康安全管理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/职业健康安全管理方案。管理者代表及时组织各单位对环境/职业健康安全管理方案进行修订。

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 资源

7.1.1 总则

根据战略规划和发展方向，公司确定资金需求，编制资金计划需求预算表，多渠道筹措资金，保障资金供给，并提高资金周转率。公司制定了严密的财务管理制度，实施财务预算管理，将资金的实际使用情况与计划相比较，发生偏差及时采取必要的措施，适时地进行调整。财务部实施了会计电算化和信息联网化，科学高效地整合财务资源。具体表现在：

1、制定严密科学的财务管理制度，加强财务管理规范化

为保证战略目标的实现，制订了费用报销、资金、财务报告、固定资产、盘存等制度，明确了部门职能及岗位职责，规范工作程序，并建立科学完善的财务和会计管理系统，使财务管理工作程序化、制度化。

2、保证资金供给，提高资金周转率

根据战略规划确定资金需求量和流动方向，及时监督资金收支情况，疏通资金流转环节，提高资金周转率。

同时，制订科学、严谨的融资计划，保证资金有效供给。融资计划的原则是：以满足企业最低资金需求为资金筹集的数量目标；以创造良好的投资环境为争取资金来源的基础；以贷款利率的高低为筹资的主要标准，构造适合企业的资产配置状态。融资渠道主要有：开放的资本市场、牢固的银企合作资源、良好的社会商誉资源等。

3、实施财务预算管理，有效降低经营风险

为保障资金有效供给，降低经营风险，公司严格进行预算管理。建立了财务预算管理机制，对生产经营环节实施预算编制、分析和监督。

公司的预算主要对各品类的产品进行销售预算，以及对资产负债表、利润表的各项财务指标进行预算，并对当年总预算逐月分解，形成成本费用开支的约束机制，使资金的出入处于公司的严密监管之下，财务收支不偏离预算轨道。

4、多种手段防范资金风险

为了保证公司资金安全、有效运转，公司建立了如授权审批、不相容职务分离、现金管理、票据印鉴等方面的管理制度对企业内部资金调度控制，并加强了对相关制度执行力度的监管，规范企业资金行为，健全企业制衡机制，采取有效的资金监管和控制措施，防范了企业财务风险，从而提高资金使用效率。

7.1.2 人力资源

7.1.2.1 应制定人力资源发展计划，包括技术创新、品牌建设等所需的人力资源

根据公司战略总目标，人力资源规划要充分考虑公司人力资源配置需要，分阶段逐步推进；通过拓展人力资源供给渠道达到合适的人力资源规模，在此基础上重点关注内部人力资源队伍建设和结构调整，逐步完善科学的人才激励机制，形成一支相对稳定的、具有管理创新和技术创新的人力资源队伍，最终达到足以支撑公司战略目标实现的人力资源优化配置。

到 2025 年，公司人力资源规模目标为 300 人。

在学历结构方面，大专以上学历占总人数达到 20%以上。

在年龄、司龄结构方面，建立科学的选人、用人、育人、留人机制，逐步形成 2：3：3：2 的“纺锤形”结构，年轻且充满创新活力的人力资源队伍是公司战略目标实现的中坚力量。

1. 人才强企计划

公司战略目标的实现，离不开人才的支撑。牢固树立人才是企业第一资源，坚持以人为本的理念，以加强人才资源能力建设为核心，以创新人才工作机制为动力，以优化人才结构为主线，以培养选拔高层次、复合型人才为重点，以强化人才激励为突破口，紧紧抓住培养、吸引、用好人才三个环节，以市场化为导向，

积极开发利用公司和社会市场两种人才资源，培养造就数量充足、结构合理、专业匹配的优质经营管理人才、专业技术人才、复合型人才、高技能人才等四类人才队伍，构建具有竞争优势的人才体制。

2. 绩效创新计划

绩效体现公司战略目标执行能力的有效性，着力提升绩效管理在公司管理体系中的战略管理地位，不断探索绩效创新管理。创建自上而下的全面绩效考核体系，坚持以绩效管理为主线，以目标任务为核心，以考核标准为导向，以绩效评价为出发点，将公司的经营目标和战略目标层层分解，明确工作任务和工作目标，体现团队或个人的得失与绩效成正比的工作机制。

3. 激励创新计划

充分运用激励机制，有效激发员工的积极性、创造性努力完成工作目标，是实现公司经营目标和战略目标的重要管理措施。积极推行多种形式的激励体制，多层次、高覆盖，坚持以绩效管理为主线，充分发挥绩效工资的调整和激励作用，摒弃将绩效工资视为固定工资的片面认识；完善项目激励机制，促进项目带动经济发展的效应；推动经营责任考核激励体制，激发公司经营管理的活力。

7.1.2.2 应建立员工绩效考核制度，实施适宜的激励政策和措施

公司按照公开、客观、过程、沟通、时限五大原则，制定了《绩效管理制度》，建立了员工绩效评价考核体系以及员工薪酬调节机制，制定了员工绩效考核评价管理制度和薪酬管理制度。

绩效管理机构和职能：公司成立薪酬绩效体系管理领导小组，领导小组由总经理、副总经理及各部门负责人组成，总经理担任组长，总经办是日常执行机构，负责薪酬绩效体系政策的制定、管理、政策解释、协调、接受申诉等工作。

绩效考核关系和周期：公司所有员工的考核实行直接上级对直接下级逐级考核的方式实行月度或年度考核。

绩效考核内容：根据公司不同部门、不同岗位的具体情况，公司绩效考核内容实行差异化方式，按中高层管理岗位、一般管理岗位（主管或班组长）和一般操作人员三种不同性质岗位，分别设置不同的考核内容。

- 中高层管理人员考核内容主要为关键绩效指标。
- 一般管理岗位（主管或班组长）的考核内容根据岗位具体情况，以关键绩效

指标为主，同时结合员工奖惩办法进行考核。

- 一般操作人员考核内容主要为公司或车间制度、工艺规程及操作标准执行等行为指标，按员工奖惩进行考核。

绩效考核应用和薪酬管理：公司根据不同类别员工的特点，实行绩效考核与薪酬直接挂钩的多种组合薪酬制。如薪酬除了根据不同层次的员工而划分为年薪制和月薪两种，还以岗位工资制为主，使薪酬与绩效挂钩。

公司注意到，任何考评都会有失真的可能，所以统计所有考评结果，找出偏低的部门和员工，将信息反馈给他们，并建立了申诉系统，允许他们申诉。

激励机制：公司依据不同层次需求，对员工实行多种多样的物质与精神上的激励，最大限度的发挥员工的积极主动性。诸如公司对研发创新并取得明显成效的进行一定比例奖励。

7.1.2.3 应确定与岗位相适应的任职条件,并配置相应的人员。

7.1.2.3.1 确定员工的类型和数量需求

行政部深入基层部门走访调研，广泛征求职工意见，结合各部门岗位的实际情况和职工工作状况，使定岗定编定员工作更加科学合理、便于操作，同时又解决了许多基层部门用人用工的困扰，实现高效、合理、最优化的人、岗、事配置。

通过此项工作的开展，公司进一步理顺解决了目前各职能部门存在的职责不清、效率不高、能力不足等若干问题，科学设置岗位，明确部门和岗位职责，杜绝职责重叠和真空，实现人、岗、事高效匹配，让有创新能力的优秀员工人尽其才，才尽其用，充分实现人力资源的自身价值。同时，通过定岗定编建立起来的岗位管理体系，把员工的发展与企业的发展有机地结合起来，实现企业与员工的共同成长。

7.1.2.3.2 识别员工的特点和技能

公司根据战略规划和发展方向进行岗位设计，明确岗位职责和要求，按岗位要求制定人力资源配置计划，对不同岗位设定接受教育、培训和技能、经验等相应要求进行识别。

公司对员工文化教育、技能、经验等能力进行分析，识别出各岗位员工所具备的技能和特点，根据分析结果，结合人力资源计划，确定员工类型和数量的需求，同时引导、鼓励并给予相应的补助让员工去提升学历及职称。公司对每个岗

位都拟定了《岗位说明书》，说明书中对岗位职责与工作任务、任职资格、个人素质等都做了具体的要求，实现人岗匹配。中层以上管理人员，每年年底以岗位述职的形式评议自己的任职能力，并接受上级领导考核和群众监督。

图表 当前员工能力与未来员工能力需求比较

员工类别	当前能力	未来人员能力需求
管理层员工	具备相应的工作经验，具有较强的组织协调和沟通表达能力	现代管理意识方面有欠缺，员工培养与梯队建设。
技术类员工	良好的专业背景，解决问题的能力	行业成果、科研能力、技术分享及沉淀
营销类员工	具有很好的行业敏感性和客户至上的心态。	提升专业技术能力及咨询服务能力，能为客户解决管理及技术问题提供意见和建议。
生产及辅助人员员工	良好的身体素质、吃苦耐劳，一定的操作水平	电子器件、电路基础知识、设备使用、现场管理、工艺优化

7.1.2.3.3 完善的招聘体系与留人措施

公司根据企业战略目标及既定的年度人力资源管理工作思路，加强企业中高层次人才引进及培养，制订有关于选才、用才、留才等管理制度。不拘地域，大力吸纳和引进优秀人才，依据岗位职责等要求，结合公司用人制度全方面考核应聘人员，积极为企业配备最优秀最合适的员工。

图表 分层级招聘

招聘对象	招聘渠道	入取途径
操作人员	人才市场、职介所、招聘广告	面试-技能考试-体检-试用-试用期转正评价
专业技术人员	技能人员专场招聘会、内部推荐	
基础/行政管理人员	网站招聘、职介所、综合性人才招聘会、校园招聘、内部竞聘	
中高端管理人员	客户单位推荐、网络、高层及公司内部专业人才行业渠道、行业协会	

员工稳定企业才能健康稳定的发展，特别是关键人才。为此企业对员工流失率采用关键绩效指标并动态监测，通过定期问卷调查、离职面谈等方法进行流失原因识别、分析及预防。针对主要原因采取相应措施，近年来员工流失率得到有效降低。

图表 一般员工流失的主要原因和应对措施

序号	流失的主要原因	应对措施	效果
1	部门领导管理能力及风格	加强部门领导作为人力资源第一责任人的意识的引导； 给予相关管理能力的培训支持； 开展对管理人员的领导满意度调查； 将人员主动流失率纳入到对部门的考核指标	流失率有所下降
2	薪资福利待遇	开展外部薪酬调查，主动对标； 员工收入与企业效益同步增长； 完善各项福利政策	
3	工作环境及地点	完善厂区后勤生活配套设施； 不定期开展体育、文娱等活动，促进员工凝聚力和团队协作能力	

图表 骨干员工流失的主要原因和应对措施

序号	流失的主要原因	应对措施	效果
1	个人发展机会	骨干培训班给予学习和发展的机会； 通过给任务、挑担子的方式给予成长的机会； 优先考虑作为干部梯队培养； 给予更多的员工关怀	骨干员工归属感加强
2	薪资福利待遇	与行业对比相对有优势的薪酬； 员工收入与企业效益同步增长； 制定年薪、完善各项绩效政策	
3	员工关怀	加强“家文化”建设，重点关注骨干员工的家庭生活情况，在特殊事件发生时及时予以慰问与关怀	

为人才提供宽松的环境、良好的氛围、发展的平台，切实做到事业留人、待遇留人、感情留人、环境留人，并通过优秀的企业文化，激励并留住新员工，增强员工的凝聚力，帮助他们与公司同步成长。

7.1.2.3.4 实行人才储备制度，建立内部后备人才培养机制

公司充分发挥员工的潜能和主动性，制定了《员工晋升规定》，帮助员工实现学习和发展的目标，并对员工的职业发展实施有效的管理。

公司确定关键岗位的横向和纵向职业发展通道，并按照员工个性化的职业发展规划，充分发挥员工的潜能，调动员工的积极主动性。通过培训、轮岗、职业

指导、绩效考核等形式帮助员工实现与工作和职务相关的发展及学习目标，在满足员工个性化需求的同时满足企业发展的需要。

7.1.2.4 应确保员工权益，应定期测量员工满意程度，并逐步提高

7.1.2.4.1 员工权益

职业健康：公司领导会同各车间不断改善工作环境中的职业健康安全等条件，努力为员工营造健康、舒适、安全的工作环境，有效调动员工积极性。公司贯彻执行环境管理要求，对废气排放、废弃物处理规定、化学品安全管理、消防安全管理等制定了多项规定。并根据《中华人民共和国职业病防治法》及相关法规的要求对关键工作场所的危害因素进行控制。

应急应对：公司成立了安全生产管理委员会，设专职安全员和应急响应小组，制订了应急响应计划，配备了应急准备和响应必要的工具和设施，并定期组织培训及演习，增强员工应对火灾、台风、断电、断水等危险情况或紧急状况的能力，有效保证员工和顾客利益。制定了应对各类突发事件的应急预案，如安全生产应急预案、消防应急预案等。

个性化支持：行政部负责确定影响员工权益、满意程度和积极性的关键因素（如工作本身的满意度、对工作回报的满意度、对工作群体的满意度、对企业的满意度等），以及这些因素对不同员工的影响。针对不同员工的需要，为员工提供有针对性、个性化的支持。如

- 一线操作层的需求为：生存、健康、提高技能等。
- 管理层的需求为：发展空间，个人价值的实现、学习等。

针对上述需求，公司对员工提供了如下支持：

①较舒适和满意的工作环境；

②对员工的职务进行转换或分配；

① 薪酬、福利的不断改善；

④组织形式、内容多样的教育培训。

同时，公司根据国家及浙江省相关政策和文件，为员工办理了社保；同时对公司管理人员和骨干员工参加了养老、医疗、生育、工伤、失业五大保险，解决了广大员工的后顾之忧；公司统一为员工发放工作服、劳保用品和清洁用品，并对特殊岗位的职工安排定期体检和岗位轮换，为员工的健康安全防护保驾护航。

公司通过工会、党支部共同组织文化娱乐活动：每逢中秋、春节等重要节日，发放节日慰问品，并给困难职工和结对贫困户发放慰问金，此外，在员工因疾病或意外出现生活困难时，积极倡议全体人员为困难员工捐款解难，体现了大家庭的温暖。

群众性质量活动：公司积极引导员工积极参加质量管理活动，行政部和技质部负责指导活动的开展。主要活动有：5S 现场管理、合理化建议等。公司为活动提供场地、学习教材等，并提供充足的资金支持，确保活动顺利开展。同时，对活动进行评定，并做好奖励工作，从而充分调动员工的积极性和创造性，营造全员参与的良好环境。

7.1.2.4.2 对员工的支持和员工满意程度

公司在听取了多方面沟通过反馈并以此分析了各个类型和层次的员工需求以后，确立了影响员工满意度的关键因素。

图表 影响员工满意度的关键因素与支持措施

员工		关键因素	支持措施
基层人员	生产人员	健康	改善工作环境，加强对废弃物的处理；相关工种职业健康体检；劳动防护用品的发放
		工作回报	实行绩效工资制，薪酬与绩效挂钩；根据工作环境设立不同幅度的补贴
	行政人员	工作回报	提供有吸引力的薪酬，每年有一定幅度的增加
		工作成就感	以“优秀员工”等表彰形式增强员工打的成就感
	营销人员	工作报酬与社会认可	实行工资与绩效挂钩，以提成为主
		工作支持	配备技术服务人员，提供新产品知识培训
		学习成长	提供营销管理、谈判策略与技巧、商务礼仪等专业知识培训
	技术人员	学习成长	公司内部开办培训
		发展空间	进行职称评定，提高自我升值空间
	中层管理人员	工作回报与社会认可	实施绩效与薪酬挂钩的薪酬管理方案
学习成长		送外培训并获取相关学历	
工作支持		增加编制的名额，管理知识的培训	
高层管理人员	工作成就感	公司的荣誉；物质和资金激励	
	学习成长	高管培训；外培 EMBA 等	

公司通过集体性的调查来评价员工的满意情况。但集体性的调查不一定听到



真实的意见，个别的谈心活动可能达到意想不到的效果，所以我们还通过其他指标，如员工流失、缺勤、抱怨、安全等，评价和改善员工的权益、员工的满意度和工作积极性。

7.1.3 基础设施

7.1.3.1 提供的基础设施应是适宜的

公司在制定和落实战略规划的同时，充分考虑了基础设施现实水平与发展要求，确定基础设施的建设和发展方向，引进先进的生产设备，提高产能效率。

图表 主要的生产设施

序号	设备名称	型号	制造厂家	本厂编号	使用部门	存放地点
1	橡胶履带式抛丸清理机	QR3210	青岛双星铸造机械有限公司	SB1006	金工车间	金工车间
2	机械振打布带除尘机	P351E	青岛昌佳机械有限公司	SB1005	金工车间	金工车间
3	台车式退火炉	105KW	浙江长兴恒喧炉业有限公司	SB1003	金工车间	金工车间
4	水车式专用机床	SZ-150HV3-10WF	浙江双正机床有限公司	SB1040	金工车间	金工车间
5	水车式专用机床	SZ-110HV3-8WF	浙江双正机床有限公司	SB1043	金工车间	金工车间
6	垂直放置式组合机床	RVR-950-K/12	浙江瑞鼎数控机械有限公司	SB1041	金工车间	金工车间
7	垂直放置式组合机床	RVR-950-7	浙江瑞鼎数控机械有限公司	SB1042	金工车间	金工车间
8	空压机增压泵	SY-260	苏州力特海增压科技有限公司	SB2014	金工车间	金工车间
9	扭力机	XI-DFS	浙江森荣机械设备厂	SB2015	装配车间	装配车间
10	扭力机	BFSR-2	浙江森荣机械设备厂	SB2019	装配车间	装配车间
11	装配工作台		温州温强器具有限公司	SB2052	装配车间	装配车间
12	装配工作台		温州温强器具有限公司	SB2053	装配车间	装配车间
13	打包机	LS0210	中意制造有限公司	SB2001	装配车间	装配车间

7.1.3.2 建立基础设施的管理制度，明确保养要求，定期对基础设施进行保养

每台关键设备均建立了档案资料，包括设备图纸、使用说明书、使用/维护保养工艺卡、验收报告、设备履历卡、日常点检保养记录等，并实行车间、维修人员、使用人员的三级预防性维护保养制度。

图表 设备三级维护保养制度

级别	责任人	方法	记录
三级	设备负责人	年度大修设备	设备记录表
二级	维修人员	按保养计划, 定期检查、维护、保养	设备维修记录
一级	员工	每日检查、日常点检	设备日常点检表

7.1.3.3 加快设备更新与技术改造, 有效提高基础设施技术水平

生产部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。参与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。

7.1.4 过程运行环境

加强员工安全教育, 健全安全管理制度, 为员工创造安全、舒适的工作环境。公司认真贯彻 执行《劳动法》、《安全生产法》等法律法规, 并根据公司自身情况制定了《安全生产管理制度》、《安全操作规程》等多项安全规章制度。根据《中华人民共和国职业病防治法》及相关法规的要求对关键场所的环境如噪声、污水等进行定期测量。

公司严格执行国家规定, 发放劳保用品。对电工、焊工、电梯工等特殊工种必须经过有关部门的培训考核合格后才能上岗, 做到特殊工种持证上岗率 100%。每年对公司员工做一次定期职业病体检, 对车间作业环境每年一次的职业病危害因素的检测。

劳动场所布局合理、整齐清洁、作业方便, 为生产所需的坑、沟等设有围栏。厂区内设置明显的警示标志, 车辆行驶路段设置限速等警示标志。改善员工工作环境, 在工艺上采用各种先进设备, 防止各种危害并对工作环境加以控制。

7.1.5 监视和测量资源

公司根据产品检测的要求、工艺的要求配置检验、试验和测量装置, 并与所要求的检验、试验和测量能力相一致。应定期检定或校准, 并对其使用、维护、搬运、贮存等做出规定。

公司根据产品特性, 配置了行业内首屈一指的检验、试验装置, 覆盖产品前

期试验、原材料试验、过程试验及最终性能测试。

图表 主要的检测设施

序号	名称	规格型号	制造厂家	本厂编号
1	OBLF 光谱仪	GS1000	德国 OBLF	LS-JCZX-00A
2	腐蚀性盐雾试验机	XQ-2B	苏州景鹏机电设备有限公司	LS-JCZX-01
3	高低温交变湿热阀门寿命试验台	JP-GD150L	苏州景鹏机电设备有限公司	LS-JCZX-15
4	表面粗糙度测量仪	SHT-180	上海钜惠仪器制造有限公司	LS-JCZX-21
5	水阀寿命试验台	JP-WVET-100	苏州景鹏机电设备有限公司	LS-JCZX-04
6	超声波测厚仪	TT100	北京时代之峰科技有限公司	LS-JCZX-23
7	抗弯抗拉试验台	JP-BT-100	苏州景鹏机电设备有限公司	LS-JCZX-06
8	阀门抗扭试验台	JP-TT-100	苏州景鹏机电设备有限公司	LS-JCZX-07
9	阀门爆破试验台	JP-BTB-100	苏州景鹏机电设备有限公司	LS-JCZX-08
10	电子布氏硬度计	HBE-3000A	上海钜惠仪器制造有限公司	LS-JCZX-22
11	气压密封试验机	CSJ-E	玉环市森荣机械设备厂	SB2029
12	气压密封试验机	CSJ-E	玉环市森荣机械设备厂	SB2030
13	气压密封试验机	CSJ-E	玉环市森荣机械设备厂	SB2031
14	气压密封试验机	CSJ-E	玉环市森荣机械设备厂	SB2032
15	气压密封试验机	CSJ-E	玉环市森荣机械设备厂	SB2033
16	气压密封试验机	CSJ-E	玉环市森荣机械设备厂	SB2034

公司制定实施了完善的监视和测量资源管理办法，对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对监视和测量资源编制了检定/校准周期表，并按年制定检定/校准计划，定期开展检定/校准。

7.1.6 组织的知识

公司通过全员参与建设知识管理平台，充分利用网络、信息系统、电子邮件等工具，为员工创建集体讨论和交流思想的场所，促使外部知识向内部知识传递，提高员工技能素质和创新能力。

未来规范知识管理体系，公司建立阅览室、档案室，并配备档案管理员，建立了知识管理平台。同时，公司规定信息的传递范围，并通过学习会议、教育培训、公布栏等渠道传递和分享知识成果。

1) 知识的识别、收集、传递与有效管理

对来自公司内部、顾客、供方、合作伙伴及市场等信息，运用信息知识库、互联网等先进技术对知识进行有效识别、传递和传递。

2) 确认和推广最佳实践，实现知识共享

公司内部的最佳实践主要是通过技能比武、岗位培训、工作总结交流、评先评优、岗位业绩方式来实现。为确认其效果，公司组织相关专业人员集中评审，并编写工艺文件、作业指导书等发放到相关部门实施推广。外部的最佳实践，主要通过参观考察、学习培训、总结分析等方式来获取。公司制定了《知识产权管理制度》，对于电子版信息，采取数据加密，明确用户权限，分级授权访问，并实行电子版与文字版同时归档管理。

7.1.7 信息和安全

7.1.7.1 信息源识别与开发

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

图表 主要信息内容及获取方式

信息源	信息内容	责任部门	传递处理
销售	市场与行业动态、技术动态、顾客需求趋势、竞争对手市场动向等	销售部、技术部	公司内部网络、网站、邮件系统
	订单、质量反馈、顾客要求、顾客评价结果等		
生产	生产管理类信息如生产计划、报表、库存信息、财务统计与分析等；考勤、薪资核算等	生产部、财务部	公司内部网络、邮件系统
采购	供应商基本信息、供应能力和质量评价信息、黑名单信息等	物控部、品管部	公司内部网络、邮件系统
研发	新产品的研发、检测报告、图纸、工艺、	技术部	公司内部网络、邮件系统
人力	员工合理化建议、员工思想动态、工作经验、员工满意度与知识交流等	行政部	公司内部网络、邮件系统
财务	财务报表、帐簿、凭证、财务分析报告、工商税务报告、银行报告、股东信息	财务部	公司内部网络

信息源	信息内容	责任部门	传递处理
行政	国家政策、法律动态、合作伙伴的基本信息、竞争能力和动态、公益支持	行政部	公司内部网络、邮件系统、网站

7.1.7.2 完善的硬件设施、软件管理系统，功能强大的信息管理平台

1、全面的信息管理技术

① 在日常对全公司电脑定期的体检，除尘，换风扇及硬件升级等方面，对公司所有关键硬件设备做了冗余设计，确保硬件平台可为公司提供不间断服务。

② 配置了企业级别的路由器，配带防火墙功能。保证员工在舒适、安全的网络环境下愉快的工作。

③ 采用企业级的交换设备、光电设备等，以保证网络高效、稳定，减少网络故障。

2、确保软件和硬件的可靠性、安全性、易用性

为保证公司内计算机网络的安全可靠运行，在全公司统一部署了网络防病毒系统，做到实时在线更新升级，并统一部署了网络存储设备，确保各服务器的数据备份。为全公司员工提供信息交换空间，以保证企业数据的安全可靠，定期对应用系统作维护，并购入不间断电源供应系统，确保核心应用设备的安全可靠。

3、确保软件和硬件的可靠性、安全性、易用性

公司不断加大光纤、机房等基础设施的投入，建成一套稳定性高、可靠性强的网络。通过购置知名品牌网络设施、服务器和电脑及正版软件等方式提高软硬件的可靠性、安全性和易用性。

图表 软件和硬件的可靠性、安全性、易用性

属性	对象	确保方法	过程监控
安全性 可靠性	网络	①部署网络防火墙；杀毒软件； ②光纤接入：接入中国电信 10M 光纤；	①网络边界流量分析软件及网络均衡负载机制 ②实时监测网络异常
	服务器	①采用双路或四核处理器，保证系统的运行效率 ②实施密码安全性管理	①设备定期检测机制
	机房	UPS 电源、恒温恒湿、防静电、具备耐火材料的计算机房	设备定期检测机制

属性	对象	确保方法	过程监控
	数据存储	专门的存储服务器	①数据库每日增量备份，一周完全备份 ②异地备份
	计算机	①用桌面 PC ②PC 的一键还原、安装还原机制	计算机资产统一管理
易用性	软硬件	①充分考虑不同用户的应用习惯，在公司内部组织各种应用软件的培训	①软硬件故障报表

7.1.7.3 采取措施，确保知识的完整、及时、可靠、安全、准确和保密

图表 确保数据、信息和知识属性的方法

属性	确保方法	过程监测	分析和改进方法
完整性和可靠性	1. 持续开发信息源，建设集成化的信息系统 2. 规定绩效指标定义、计算公式等，确保统计口径的一致性 3. 单据编号连续	1. 检查单据编号 2. 数据趋势分析	1. 进行系统故障分析和改进 2. 异常数据分析和改进
及时性	1. 系统实时联机与业务流程同步，且后工序需要前工序数据的支持，数据不及时业务流无法运转 2. 部份脱机数据，坚持“日清月结”原则 3. 重要数据滞后录入需走特殊审批流程，增加难度	1. 实时查询数据，持续使用数据 2. 异常数据及时反馈 3. 数据滞后率统计	1. 滞后率及其原因分析和改进
安全性和保密性	1. 数据加密技术 2. 用户安全认证 3. 严格的权限审批，尤其是涉及外部权限 4. 系统权限设置，并由专人管理 5. 建立人员异动权限变更机制 6. 网络防火墙、防病毒软件 7. 硬盘及系统灾难恢复 8. 数据异地备份	1. 技术监测：系统日志、系统留痕 2. 定期抽检、验证 3. 系统故障时间的统计	1. 系统故障时间的分析和改进
准确性	4. 来源准确，与业务同步 5. 减少数据重复录入 6. 应用条码系统，减少人工录入 7. 系统防呆法，系统自检机制	1. 盘点检查：自盘自检 月抽盘抽检 2. 财务结果监测 3. 建立准确率评价体系	1. 准确率及异常原因分析、改进

7.2 能力

1、分析与确定培训需求

为确保培训工作的有效性，通过多种方法进行培训需求的调查与分析。

图表 培训需求调查方法

方法	目的
建立人事档案	对人员基本情况及历史纪录进行统计，分析培训需求。
问卷调查	通过了解员工自身的兴趣、爱好发现培训的需求。
自主提报	部门负责人根据下属员工的培训要求向行政部进行提报，由行政部分析其培训需求的合理性。
绩效考核	通过分析绩效考核的结果发现员工存在的不足，从而识别培训需求。

在进行培训需求调查的同时，公司根据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。

图表 培训需求分析表

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

2、培训计划的制订与实施

根据培训需求的调查与分析，以人力资源规划为指导，公司制订了年度培训计划，为保证培训计划的有效实施，公司非常注重培训管理体系的建设。公司每年投入培训经费数万元，配备电脑、音响、教材等资源，并与专业院校机构建立长期合作进行管理、专业技术培训，为培训工作的实施提供了良好的条件。

公司通过采取一系列的培训激励措施，以调动广大员工的学习积极性。鼓励员工参加业余自学自考。公司也将培训学习与员工奖惩、职务聘任、晋升等挂钩，使培训成为绩效改进的一部分。

4、培训效果的评价

为了验证培训的质量与效果，为培训工作的改进提供依据，公司根据培训对象、培训内容、培训目的等的不同采取分层次评估。

图表 培训效果的分层次评估

评估层次	目的	评估方法
反应层评估	了解学员对课程设计、讲师水平、培训组织、培训设备等方面作出的评价	问卷调查 现场观察法
学习层评估	衡量学员通过培训对所学知识、技能的把握和熟练程度	知识考试 技能测试
行为层评估	评估培训对学员在实际工作中的行为改进的程度	通过上级、同事和下级调查， 评估工作绩效的改进程度
结果层评估	判断培训对个人和组织绩效改善的贡献率	结合关键绩效指标考核进行评估

7.3 意识

公司确保使每一位员工都能认识到自己所从事的活动或工作对管理体系的相关性和重要性，以及如何为实现管理目标作出贡献。包括：

- a) 质量方针、环境方针和职业健康安全管理方针；
- b) 相关的质量目标、环境目标和职业健康安全管理目标；
- c) 与他们的工作相关的重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响；
- d) 他们对质量、环境和职业健康安全管理体系有效性的贡献，包括改进质量绩效的益处；对提高环境和职业健康安全有效性的贡献、提升绩效的好处；
- e) 不符合管理体系要求的后果，包括未履行组织的合规义务的后果。

7.4 沟通与信息交流

(1) 内部信息交流与沟通

公司为确保在不同层次和职能之间就质量、环境和职业健康安全管理体系的过程及其有效性进行内部信息交流。

公司内部沟通活动采用的形式和工具包括：

- 1) 工作例会、专题会、协调会、品质例会等会议、讨论、培训；
- 2) 电话和内部虚拟网；
- 3) 布告栏、板报、报纸；
- 4) 互联网和电子邮件等。

(2) 外部信息交流

组织按其建立的信息交流过程的规定及其合规义务的要求，就管理体系的相

关信息进行外部信息交流。

- a) 各部门负责相应业务范围内信息的交流，并做好信息交流工作。
- b) 行政部负责上级行政部门、劳动等信息的接收、传递和回应保存和管理。
- c) 行政部负责外部环保、安全、疾病预防控制中心等信息的接收、传递和回应保存和管理。
- d) 销售部负责市场信息、合同信息和顾客满意度信息等的接受、传递和回应保存和管理。
- e) 物控部负责供应信息、采购合同信息等的接受、传递和回应保存和管理。
- f) 公司提供适宜的沟通工具，对全员性的有关信息，可采用会议、布告、文件或其它形式进行传递。
- g) 通过员工大会选举职业健康安全事务代表，提供合适的渠道和方式，确保职业健康安全事务代表能参与到公司的职业健康安全管理过程中来。

7.5 成文信息

7.5.1 文件要求

7.5.1.1 企业应结合自身特点和管理需要确定所需文件

公司文件包括：

- a) 使命、愿景、核心价值观；
- b) 战略和战略目标、关键绩效指标；
- c) “浙江制造”认证的范围；
- d) 程序、规定和管理制度；
- e) 支持性文件；
- f) 管理的各项记录；

7.5.1.2 企业应建立并实施文件管理规定，规定文件评审、批准和发放等要求

公司建立《文件控制程序》等文件，规定各类文件的编审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和流程。并传达所有相关部

门确保所有职能部门熟知并严格执行公司的相关规定。

7.5.2 记录要求

企业应建立并实施记录管理制度，规定记录填写、标识、收集、保管、检索、保存期限和处置等要求。本标准中的过程或活动应形成适当的记录。

公司建立《记录控制程序》、规定记录填写、标识、收集、保管、检索、保存期限和处置等要求，并依据标准规定明确所要形成的记录的要求。

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：

- 文件化体系管理控制过程；
- 体系策划与审核管理过程；
- 产品和服务实现的策划过程；
- 与顾客有关的评审、服务与顾客信息反馈管理控制过程；
- 采购控制及物流控制过程；
- 生产制造及外包加工过程；
- 产品和服务的监视测量与不合格品的管理控制过程；
- 监视和测量资源使用控制过程；
- 资源的提供与管理过程（包括人力资源、基础设施与工作环境）；
- 数据分析与持续改进控制过程；
- 环境因素与危险源识别评价过程；
- 信息交流过程；
- 变更控制过程；
- 知识管理过程；
- 顾客和外部供方财产控制；
- 运行控制过程；
- 应急准备和响应过程；

- 环境和职业健康安全监视和测量过程；
- 合规性评价过程；
- 事件调查预处理过程。

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

(1) 了解不同顾客的需求，应明确了解的方式和渠道

公司通过上门拜访、调研等方式倾听和了解顾客需求和期望，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。

图表 了解顾客需求和期望的方法

方法	战略客户	重要客户	时间	调查结果	使用者	用途
高层互访	●		定期	/	高层	维护战略合作关系，洞察客户产品使用体验，挖掘消费者现有和潜在的需求，获取对产品研发和改进具有重大价值的建议
顾客满意度调查	●	●	定期	满意度报告	销售部人员	了解用户满意度、趋势，从而制定改进产品质量、服务质量、品牌传播等计划与措施
品牌调研	●	●	定期	/	销售部人员	了解品牌的认知度、美誉度、购买首选率等，发现问题和机会，从而调整下一步的行动方案；品牌研究、拓展新产品线的可行性

方法	战略客户	重要客户	时间	调查结果	使用者	用途
客户投诉、建议等信息收集	●	●	实时	/	销售部人员	处理投诉、选择有建设性的意见并进行相应改进
技术人员上门服务	●	●	实时	/	技术人员	了解产品真实使用环境下的状况，分析原因并制定改进措施（含新品开发），根据客户要求。
用户电话回访	●	●	实时	/	业务员	及时了解用户对产品、服务工人的现场服务水平的真实评价、解决客户的抱怨、提出改进措施并验证效果

(2) 建立与顾客接触的渠道，方便顾客查询产品信息、进行交易

1、建立顾客关系

公司每年年初评估客户群、了解各地项目信息，确定技术服务、售后服务、回访、满意度调查等方式，建立良好的客户关系，以赢得消费者，提高其满意度和忠诚度，增加重复购买的频次并获得积极推荐。

图表 各级人员配置及顾客关系维护

人员配置	对应顾客类别	关系与维护
公司总经理/副总	长期合作的客户或大客户	电话沟通、不定期回访
销售经理		不定期回访
业务员	对新客户和非主要客户	根据客户需求

图表 管理制度与维护目标

制度名称	维护与规范目标
销售人员走访制度	根据不同划分区域规范各级销售人员对顾客的拜访频率，帮助渠道顾客及时发现市场问题并予以解决。
销售人员会议制度	规范各级销售人员的例会内容及要求，及时向顾客传达公司政策，规范各项问题。
公司业务大会	根据年初制定的销售目标，随时了解销售情况

2、明确顾客接触方式及要求

公司明确了各类顾客查询信息、交易和投诉的主要接触方式，探索、确定顾客对接触方式的要求，界定相关过程和人员，制定满足要求的方法，并对相关人员进行教育、培训，使顾客接触服务符合和超出顾客期望。

图表 顾客的主要接触方式及要求

类别	接触内容	接触方式	接触要求	公司相关人员	满足要求的方法
信息查询方式	相关信息咨询	来信来访、公司网站	了解产品和服务信息的最新动态、礼貌倾听、及时解答	业务员 行政人员	掌握产品知识、服务政策、沟通技巧，及时更新信息等
交易方式	获得产品	双方单位	了解公司加工环境、生产能力	业务员	提高公司生产能力、产品质量
投诉方式	产品投诉	售后服务热线、来信来访、邮件、公司网站	熟悉产品知识、礼貌倾听、迅速受理并及时反馈处理意见	业务员 质量人员	掌握产品知识、法律知识、沟通礼仪技巧，熟悉投诉处理流程等
	产品建议		熟悉产品知识、礼貌倾听、迅速传达并及时反馈结果	业务员	掌握产品知识、沟通礼仪技巧，熟悉公司各部门工作流程等

(3) 在接受顾客的合同、订单前应对顾客的要求进行评审，确保有能力满足顾客的要求

公司主要通过以下方法对产品和服务质量进行跟踪，获取可用信息，并反馈给相关责任部门。

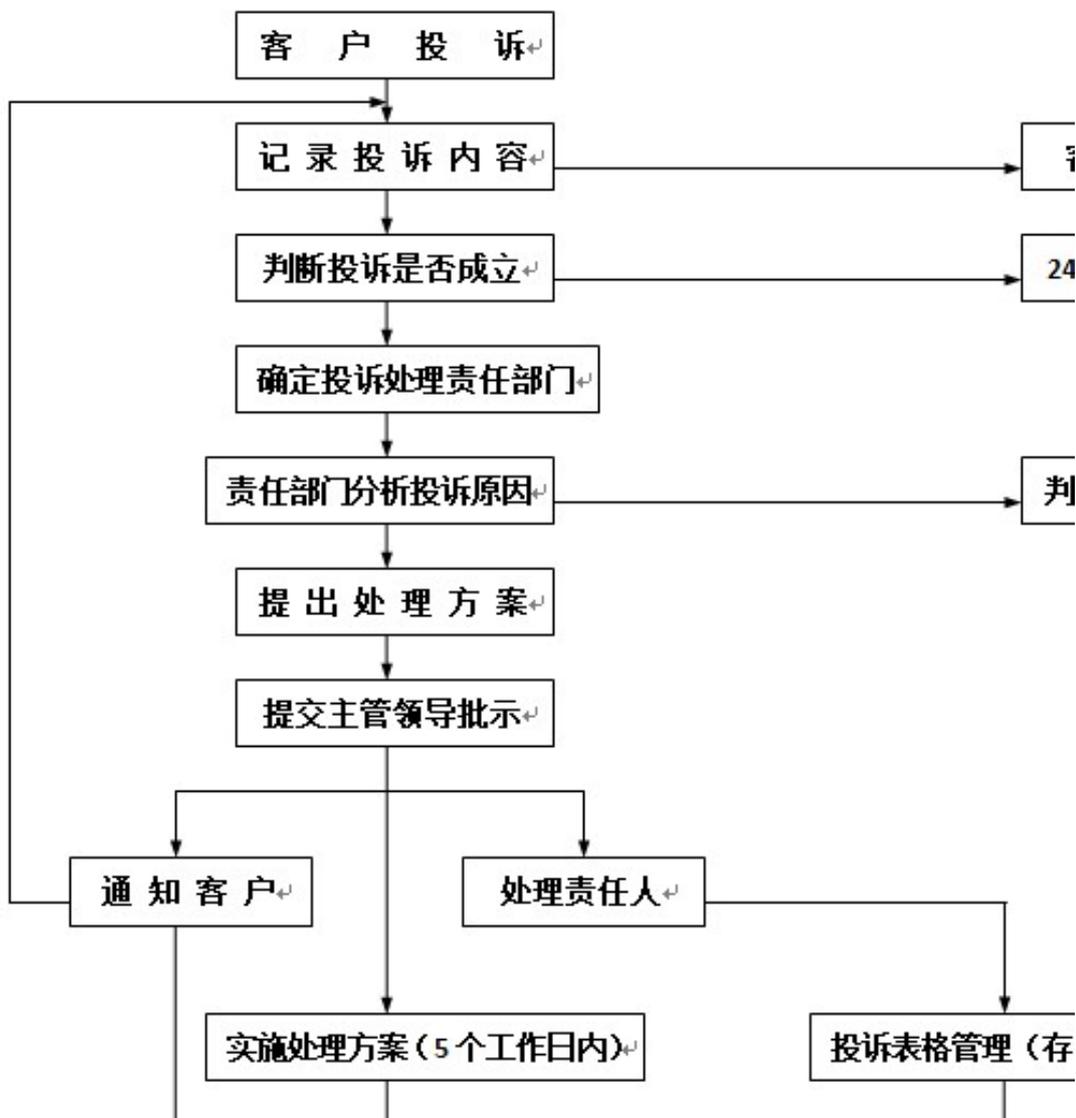
- ①产品交付前，由技质部门对产品的所有测试项目进行测试，记录测试结果。
- ②产品交付后，由营销人员跟踪客户对产品质量的反馈信息。
- ③组织技术人员、服务人员到客户生产现场，走访顾客，了解产品及服务质量。
- ④定期委托法定机构对产品开展全项目检验。
- ⑤在顾客满意度调查问卷中设计相关产品、服务质量的调查内容。
- ⑥所有由顾客提出需要公司提供服务（如投诉、问题处理）的信息都会在销售部登记，在每次服务结束后，由销售部对顾客进行投诉或问题处理进行关闭处理，确保服务有效性。

(4) 建立与产品特点相适应的售后服务模式并有效运行，并确保顾客投诉得到有效、快速的解决

1、建立规范的客户投诉管理程序

为了能及时接收、处理各类顾客的咨询和投诉，不断提高顾客满意度，公司制定了顾客咨询、投诉受理流程，并统一由销售部对来自顾客的各类咨询、投诉进行调查、判定和处理，及时响应和处理问题项，公司高层领导不定期组织召开产供销及技术质量分析会议，及时分析顾客的各项投诉意见，落实改进方案和具体措施，明确责任部门和责任人，确保持续提高顾客满意度。

图表 顾客抱怨和投诉处理流程图



2、注重收集、整合、分析投诉信息

对于顾客不满意、抱怨或投诉等，责任部门及时进行跟踪落实，销售部门负责对顾客不满意处理情况进行监督检查，并将相关信息反馈到相应的职能部门，作为其改进的依据。

(5) 品牌建设：

利水经过十余年的发展，以其雄厚的技术实力、先进的生产设备、完善的管理体系跻身于国内先进的阀门专业公司行列，以创立“利水”品牌而驰名，具有较高的知名度和行业影响力。

为扩大“利水”品牌的知名度，公司在企业形象和产品广告宣传上做足了功夫，通过宣传手册、杂志广告、展览、实物广告为主要宣传方式。目前，已荣获“中国著名品牌”、“浙江省名牌产品”等称号。

8.3 产品和服务的设计开发

8.3.1 设计和开发策划

公司每年组织产品设计和开发策划讨论,制定年度开发计划。具体遵循以下原则：

- (1) 以降成本和创造经济效益为根本目的；
- (2) 以球阀为核心，研发适合市场的产品并引领市场；
- (3) 具体实施方式包含：合作的形式、降低成本平台化、创收专业化、多元素应用化。

8.3.1.1 应制定年度产品开发计划，对产品的设计和开发进行策划

根据技术信息和现状评估情况，结合产业和行业技术发展形势,公司确立了下一步重点目标是：履行节能降耗，提高自主创新能力，打造高效低耗的效益型企业，促进公司循环经济发展，推动公司发展战略目标的实现。在产品方面，重点研究、功能性产品高效节能产品、多类别产品系列产品的开发，技质部负责牵头，各项目负责人组织落实各项计划的分步实施。

8.3.1.2 产品设计开发时应采用先进质量工具

为了不断提高新品的研发成功率。公司对研发工作提出几个要求：

- 1) 开发之初明确市场需求，后续工作责任到人并跟踪。提高新品开发的有效性，积极配合销售部门的工作；

2) 创新创利润, 鼓励研发人员多创新, 多设计倍受市场喜欢的产品, 为公司多创利;

3) 增补完善针对不同区域市场的产品;

4) 成本控制, 实施标准化作业, 统一原辅配料;

5) 开发适应国内外不同市场的的产品。淘汰滞销产品, 针对热销的产品推出新系列;

6) 设计符合市场的产品。加强产品企划, 寻找差距和改进方向。加强开发前期的市场调查和分析, 对竞争对手的产品做统计分析, 同时用数据等手段分析市场, 把握市场脉搏。收集及分析开发销售数据, 利用数据研究市场及指导下一阶段设计;

7) 寻求技术突破, 开发一些具有前瞻性的产品;

8) 加强对外合作, 以企业研究院为平台, 提高产品技术开发水平, 不断开发拥有自主知识产权的产品。

8.3.2 设计和开发的输入和输出

产品的研发过程是满足顾客需求和影响企业经营绩效的关键过程, 决定于产品质量、成本和交期等顾客需求, 是公司创造价值并取得持续发展的关键所在。同时该过程也是公司核心竞争力的重点体现。

公司对产品研发进行细致的规范与要求, 从产品开发与设计的输入输出到设计验证都进行了明确的规范。

1、设计输入:

销售部、生产部等需求部门向技质部提供客户需求、合同和其他信息, 以满足设计的需要。

a) 功能和性能要求;

b) 考虑其生命周期各阶段的环境要求;

c) 来源于以前类似设计和开发活动的信息, 如: 技术数据的开发利用;

d) 法律法规要求;

e) 组织承诺实施的国际或国家标准和行业规范中的先进性指标;

f) 由产品和服务性质所决定的、失效的潜在后果;

g) 适用时，对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响。

输入文件的评审：

技质部对相关输入文件进行评审，是否符合国家法律法规的要求和满足顾客对产品适用性的要求；是否符合《产品设计开发计划书》的有关要求；是否符合合同规定的特殊要求以及合同评审的结果。

2、设计输出：

技质部输出具有明确和完整的文件：

a) 满足输入的要求；

b) 适当时，确定产品和服务采购中的环境要求；

c) 满足后续产品和服务提供过程的需求；

d) 包括或引用监视和测量的要求，适当时，包括接收准则；

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

设计输出的形式为规范化的标准、图纸、采购要求、工艺文件、作业指导书及检验文件等。

设计输出的所以文件满足设计输入文件的要求。

设计输出文件的多少，取决于新产品的难易程度。

设计输出文件在发放前，由高层对输出文件的符合性进行评审批准。

8.3.3 评审、验证和确认

公司根据设计计划，在适当的阶段，对设计和开发进行系统的评审，以便使产品在评审设计和开发结果满足要求，以便使产品在评审设计和开发结果转化为力量生产的可操作性及量产化，以便使产品在评审设计和开发中识别问题并尽可能早的提出问题，解决问题使产品达到理想效能。

1、设计评审：

在产品的设计、开发的所以阶段一旦完成后，应对设计结果是否满足设计输入的要求进行评审。

自行设计、开发的新产品评审由主管组织，合同规范特殊要求产品的设计评审，由高层或主管授权人组织。

2、设计验证：

根据产品设计、开发计划和产品的不同特点，由技质部分别提出各阶段验证人员的名单（这些人员应具备相应专业技能或技术职称，能胜任工作），报送主管或高层批准。

设计验证的依据是设计、开发计划和输入的相应文件，验证设计输出是否能满足设计输入的各项规定要求。

设计验证视不同产品特点，采取不同的验证方法；

A、新设计与已证实的类似设计相比较。

B、进行型式试验，以验证是否达到设计意图，证实设计成果的有效性。

3、设计确认：

设计确认应在产品设计、开发各阶段均已完成，经设计验证后已形成最终设计成果后进行，也可根据需要在分阶段中进行。

设计确认的依据：A、产品、开发设计任务；B、合同规定的特殊要求产品。

设计确认的内容：A、产品设计图纸、工艺文件、检验规范等技术文件的正确性、完整性；B、最终设计结果的符合性。

设计确认采用新品鉴定的方法，由研发总监组织或授权人组织，邀请顾客和相应设计技术、试制、生产人员参加。

8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制

8.4.1 外部供方的信息

公司对供应商实施严格的质量评审和责任考核，实行优胜劣汰制，建立合格供方名录，及时与供应商沟通，使他们了解公司发展现状等，公司根据供应商的能力（技术和规模）、资信状况、诚信度确定部分供应商为关键、重要供应商，由他们提供大部分或全部的本类产品，并在货款结算等方面提供便利，促使他们快速发展，巩固双方的战略合作关系。

图表 供应商分类

供应商类别	评选依据	公司要求	
战略供应商	提供关键核心部件，提供技术支持、生产进度易于控制、资金结算便捷	按时交货、严格按照公司体系要求，具备很高的资质水平，并拥有与公司战略要求相一致的技术能	及时共同双方技术
重要供应商	提供重要配套产品，能够消化部分产能进行外扩外协，具备相当的资质	按时交货，严格达到公司对产品质量的要求，并拥有一定的技术和生产能力	及时带动的技
一般供应商	只提供一般的、基础性备	按时交货，产品达到公司	及时

8.4.2 采购成本控制

为了降低采购成本，公司首先从降低各类物资的进价成本入手，为此，公司采取了多种行之有效的办法，如：

“综合比较法”，通过供应商报价，取每个供应商最低价做为采购价。

降低库存量，把部份库存转移至供应商。

寻找战略合作伙伴，鼓励供应商将厂开在我司附近，成为我司配套供应商，从而降低成本。

8.4.3 采购过程的改进

1、供应商管理改进：加强了供应商管理，优胜劣汰，与优秀供应商建立长期战略伙伴关系，提高了采购供应效率与质量，降低了采购成本。

2、采购效率改进：优化了采购流程，建立了快速响应机制。

8.4.4 供方选择

1、供应商的认定和选择

收集、分析供应商信息，确定可能供应商范围，从公司信誉、制造能力、质量保证能力、环境与安全、服务等方面进行现场评定，确定合格供方，编制年度合格供方名录。

2、供应商管理和考核

对合格供方单位定期根据质量情况，交货期，售后服务，价格情况进行定期评定考核。对有问题的供应商采取限期整改、暂停采购、取消资格等措施。

8.4.5 采购产品的验证

公司对重要原材料、配套件及外协件都制定了相应的检验规范，明确了检验方案和合格判断标准。所有采购产品到公司后由物控部门出具报验单给技质部，由技质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

1、生产计划管理

公司生产部每年年底根据董事会批准的销售目标，制定下年度生产计划，并以此为依据，兼顾合同资料、预测计划制定月度材料需求计划，下达给各车间。为快速响应市场需求，生产部需实时根据销售部的要货计划单同步下达相应的生产调度，同时下达即时的生产计划。生产过程中为确保每批订单能满足顾客需求，生产计划员定期对产品质量、生产成本、物资消耗、产品交货期进行跟踪并及时纠偏。

2、品质管控

对于一般生产过程，公司除严格要求生产作业人员按工艺操作规程进行规范操作的同时，认真做好自检和互检工作，并要求各班组长和操作工认真、如实、完整地填写操作记录。

对于特殊生产过程，公司首先充分识别各关键作业点，坚持“三按”（即按设计、按工艺、按标准）原则，特殊过程严格工艺纪律，认真做好工序参数的实测记录，并每年进行一次能力鉴定。

严格把质量关，保证件件可靠：公司建立完善的质量管理体系，积极实施产品质量责任制等举措。“生产者就是检查员，检查员就是顾客代表，岗位责任就是质量责任”是公司的三个质量“责任递进”；为落实质量责任制，公司对所有生产、检验人员按质量进行考核，在嘉奖质量工作突出员工的同时，对质量违纪

人员进行严格追责。

3、开展合理化建议活动的全员管理

鼓励全体员工提出合理化建议，每年评比一次，根据产生效益的大小，给与奖励。员工们，从一点一滴开始，提出了各种各样的合理化建议，有设备改造、节省原辅材料、改进工艺、废物利用等方面的内容，为降成本，提高效益产生了积极的作用。

8.6 产品和服务的放行

公司建立了覆盖多个环节的《产品监视和测量控制程序》，每一批产品均由技质部按照《成品检验标准及检验规程》等进行检验，有关数据和文件齐全并得到认可后，开具产品出厂产品放行单，经授权人审核通过签名后的批次才能放行。

8.7 不合格输出的控制

建立了系统的《不合格管理程序》，任何原因引起的不合格品均需要进行系统调查，查明根源，采取纠正预防措施，避免其再次发生。同时对检验发现的不合格产品及时采用返工或集中销毁等措施，避免不合格品流入市场。

偏差管理是公司质量管理体系中确保产品质量的重要质量流程，生产环节和质量检验环节发现的任何有可能影响产品质量的异常均需要由技质部进行调查，并采取纠正预防措施，避免其再次发生。

8.8 应急准备和响应

公司已建立比较完善的《应急准备和响应控制程序》，并按安全标准化规范管理，具有完善的安全和环保等综合预案和专项预案等各类应急预案，并定期演练，有效控制各类安全和环境事故。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

(1) 科学选择、全面收集、分类整理、全程监控

根据公司战略发展规划、年度目标、主要经济指标等，对生产、技术、采购、

设备、市场等过程建立 KPI，以评价公司管理的有效性和持续改进的可行性和适宜性，为公司的评审、决策和长期策划提供依据。

图表 KPI 绩效测量系统

绩效分类	绩效测量	测量周期	测量部门
财务与预算	销售收入、利润	1 次/年	财务部、销售部
顾客与市场	顾客满意度、市场占有率	1 次/年	销售部
生产运营	采购及时率、采购合格率、生产计划完成率、产品一次合格率	1 次/年	生产部、品管部、物控部
人力资源	员工流失率、招聘计划完成率	1 次/年	行政部
社会责任	纳税	1 次/年	行政部、财务部

公司建立起以行政部为主、各部门为辅的绩效监测体系。销售部主导测量顾客与市场有关的相关绩效数据；财务部主导测量财务相关的绩效数据；技质部主导测量质检有关的绩效数据和新产品开发有的研发数据；物控部主导测量供方、库存有关的绩效数据；生产部主导测量设备有关的相关绩效数据等。

(2) 有效利用对比数据和信息来支持经营、决策和创新

公司按月度、季度召开生产、销售等例会，对月度、季度的生产经营状况、市场销售状况、绩效测量数据加以通报，分析月计划、绩效目标的达成情况及存在的问题。

公司每年有年度工作总结会，对年度工作计划、目标指标的完成情况进行总结、分析，并与公司历史数据进行对比、分析，指出年度生产经营状况的不足之处，为下一年度计划、绩效目标值的制定作参考。

技术部每年至少一次对当年热销产品的技术参数与竞争对手进行对比分析，提供销售部、技术部、物控部和生产部等部门做为产品生产工艺持续改进的必要依据。

(3) 全面评价、适应变化、持续改进

公司为确保绩效测量系统能够满足公司发展战略规划的需求，并对内外部环

境的变化保持充分的敏感性，公司分日、月、年对绩效测量系统进行评估和持续改进，评估与改进的主要内容如下：

1、实施岗位绩效测量考核。由各部门组织测算、统计岗位人员关键绩效完成情况，进行考核。用经济杠杆作用来指导各岗位工作，促使各关键绩效测量指标的达成。

2、实施部门绩效测量考核统计。由行政部组织有关部门对各部门关键绩效测量完成情况进行评估与考核，作为部门负责人工资的一部分，使各部门负责人深刻了解本部门绩效测量指标完成的程度及改进方向。

3、公司每年对绩效测量系统进行评估，通过对绩效测量系统的有效性、适宜性、充分性评估，发现绩效测量系统与业务变化、公司发展的方向存在的问题，公司及时采取修正，以持续完善绩效测量系统。公司年度对绩效测量指标完成的情况进行统计汇总分析，并作为高管及部门负责人年度奖金发放依据，以此激励公司中高层管理人员，努力工作，不断创新，以完成公司的规划目标。

9.1.2 合规性评价

公司建立和实施《合规性评价控制程序》，明确合规性评价的相关要求。由管理者代表每年组织（每年至少一次，一般在年初或年末，中间间隔不超过12个月）对全公司生产、经营、服务活动遵守有关的环境方面的法律法规及其他要求的情况进行必要的评价。

公司对组织的合规性进行评价，对未合规的过程或活动采取相应的改进措施，保证管理体系的持续有效。

同时，在召开管理评审会议时，对所应该履行的法律法规要求的承诺和应遵循的其他要求的遵守情况进行汇报，提交讨论，保持其合规情况的知识和对其合规情况的理解。

9.1.3 顾客满意

1、顾客满意度调查体系

销售部负责组织顾客满意度调查，采用问卷调查、电话调查、顾客走访调查、顾客来访现场审核调查等方式，获取较全面的顾客满意度信息。

电话回访：销售部对每个客户进行每年度不少于一次的电话满意度调查。回

访内容主要包括以下三方面：产品质量、产品交货期、信息反馈效率等。

调查问卷：每年年底进行问卷调查，发放《满意度调查表》，了解客户对公司质量、服务、交付等环节的综合满意度情况，并进行统计分析。

2、满意度调查的信息是产品和服务改进的依据

针对调查中满意度较低的项目和顾客建议，制定、实施管理改进措施，比较效果，并开始新一轮的满意度测评活动。当顾客满意度下降或某些评估项目客户不满意，且顾客又无明确要求时，通知相关单位采取改进、纠正和预防措施，具体按公司质量管理体系的顾客投诉处理操作规范类文件执行。当顾客有明确的投诉或建议时，具体按《纠正和预防措施控制程序》执行，以达到持续改进，增强顾客满意度的目的。

9.1.4 分析与评价

公司重视绩效的分析与评价工作相当，主要评价方式有管理评审、年度计划分析会、业务分析会、绩效分析会等，通过这一系列的活动，对公司战略规划目标、年度目标和各过程关键测量绩效、公司级测量绩效进行系统的分析和科学的评价，以确保规划、目标和各绩效测量指标的有效性和科学性。公司主要绩效分析、评价详见下图表。

图表 公司主要绩效分析、评价表

评价方式	分析评价内容	分析评价方法	频次	责任部门	分析结果
管理评审会	总结分析质量管理体系运行情况、顾客满意度评审等	讨论会议评审	1次/年	中高层领导	会议记录
业务分析会	业务业绩、业务趋势、市场分析、顾客评价、竞争对手分析、布署销售计划等	讨论对比法	1次/季	销售部 财务部 生产部	会议记录
质量技术分析会	技术发展趋势、新产品技术分析，产品质量分析、竞争对手质量技术评估	讨论会议评审	1次/年	技术部 品管部 生产部	会议记录



评价方式	分析评价内容	分析评价方法	频次	责任部门	分析结果
	等				
生产成本分析会	产量、制造成本、单耗分析等	讨论会议评审	1次/月	生产部 财务部	会议记录
安全生产管理分析	环境因素、危险源控制措施及绩效分析，现场隐患及整改追溯等	讨论会议评审	1次/年	生产部 行政部	会议记录

高层领导针对在绩效评审中发现的问题，从持续性、紧迫性及改进效益等方面评估、确定其改进的优先次序和创新机会，并制定措施计划表，落实责任部门、完成时间，跟踪完成情况。

图表 确定改进的优先次序和改进措施

序号	关键业务的改进/创新机会	优先次序评价				措施	责任部门
		持续性	紧迫性	改进效益	次序		
1	管理体制创新	●			1	通过全员质量管理活动，激发基层活力	各部门
2	加强技术创新		●		2	加大技术投入和高端研发人员引进，提升技术水平	技术部 行政部
3	深化营销模式			●	3	优化产品结构，深化市场领域，紧抓重大客户、品牌客户	销售部
4	推进战略合作	●			4	整合行业内与公司有地域和技术互补的企业，强强联合，实现共赢	销售部 技术部
5	提升顾客满意	●			5	加强客户沟通，保持业务信息流畅，及时反馈顾客意见和建议，加大技术支持	销售部 生产部 技术部

9.2 内部审核

企业每 12 个月进行一次内部审核，以确定管理是否符合要求，是否有效实施与保持。内审工作由管理者代表主持，内审员具体负责内审活动的开展，并对发现的不符合应及时采取纠正措施，采取措施的结果应进行验证。

公司每年会组织一次根据“浙江制造”管理要求、质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系的标准进行的全公司范围内的内部审核。

9.3 管理评审

9.3.1 每年至少进行一次管理评审，确保管理要求持续的适应、充分和有效

公司高层领导每年会进行一次管理评审，每年组织召开一次。充分准备管理评审的主要内容：

1. 内部审核和合规性评价的结果；
2. 和外部顾客、相关方的交流信息；
3. 本组织质量、环境和职业健康安全管理体系业绩及产品符合性；
4. 目标指标和管理方案的实现情况；
5. 改进、预防和纠正措施的状况；
6. 可能影响体系的内外部环境变化情况；
7. 重大事故、时间的处理；
8. 改进的建议等。

认真组织管理评审会议，按照预先的策划实施管理评审会议，高层领导按照标准要求出席会议，组织大家提出问题，分析问题，并且提出解决的方案。

9.3.2 通过管理评审，应确定改进和创新的重点并实施

通过管理评审，评审小组会发现的问题点要求改进实施，如：

1. 培训计划中缺少针对管理体系的内容，在明年的培训计划中已增加了相关培训内容；
2. 各部门必须进一步有针对性地加强体系文件和质量、环境以及职业健康安全法律法规的学习，特别是各部门领导更要带头学习，对体系进行熟

悉了解；

3. 内部沟通不够，部门之间应进一步加强沟通。

10 改进

10.1 改进与创新的管理

公司创建了“上下结合、综合改进”的绩效改进总体方法，提高公司运营的绩效水平，打造核心强项。

图表 绩效改进方法

绩效改进方法	内容
自上而下(以管理层和技术人员为主体)	1) 日常决策改进 2) 技术创新和攻关 3) 标杆学习 4) 现场管理
自下而上(以基层员工为主体)	1) 合理化建议活动 2) 提案改善

10.2 改进与创新的策划

公司从四个方面识别改进机会，建立改进计划、项目和目标。

- + 绩效管理驱动：根据自评发现的改进机会，形成专项改进计划或项目；
- + 管理体系内外审和管理评审驱动：根据管理体系内外审发现的不符合项以及管理评审，制定纠正预防和改进措施；
- + 根据产品、服务和管理对标：建立起以竞争力为核心的竞争和标杆学习系统，各层级根据对标分析，确定改进计划、项目和目标；
- + 内外部顾客抱怨、投诉及建议驱动：根据日常运营中，内外部顾客提出的抱怨、投诉及建议，提出改进计划、项目。

10.2.1 实施、测量、评价改进与创新活动

1、改进与创新活动的实施和监测

公司基于所采用的改进方法建立相应的管理制度；针对所确定的改进项目，进行改进的实施和跟进、监测，帮助改进团队和员工克服改进过程中的障碍，以确保改进的有效性。

图表 改进与创新活动的实施和监测方法

改进方法	实施概要	跟进方法
日常决策改进	组织召开例会，对需改进的问题形成会议决议，落实相关责任人和完成时间	例会跟踪
技术创新和攻关	组成专题项目、科技项目等攻关小组开展活动	召开阶段性总结会或提交项目进度报告
标杆学习	标杆学习会，样品性能试验、和测量，借鉴创新	例会跟进、专项改进
合理化建议活动	由行政部实时收集合理化建议，并组织评价、实施	定期收集、汇总、跟踪

2、改进与创新的评价与激励

公司根据改进目标的完成情况，定期对改进效果进行评价，并对改进成果进行激励。

图表 评价与激励

项目	评价	激励机制
日常决策改进、标杆学习	项目总结评审	技改创新奖、项目完成奖励等。
技术创新和攻关	项目结束后召开评审会	重大技术创新奖、优秀团队奖等
合理化建议活动	提案评审、提案改善效果确认	提案采纳奖、经济效益奖

10.3 改进与创新方法的应用

10.3.1 利用多种形式开展改进活动

1、日常决策改进

公司每年进行卓越绩效自评识别改进机会，驱动一系列的改进和创新；通过绩效评审会议，确定改进的优先次序和创新机会，采取措施。

2、工艺技术创新、产品创新活动

公司鼓励技术和产品创新，设立专项技术创新激励制度，以课题形式成立重大技术项目攻关小组，由课题负责人组织团队成员实施项目创新和攻关。

3、合理化建议活动

利水广纳员工意见和建议，每年鼓励员工为公司的健康可持续发展提交合理化建议，公司一旦采纳员工合理化建议，将会对员工一定奖励；对未采纳的意见

和建议，公司也将给予答复和解释，答复率 100%。

10.3.2 统计技术和其他工具应用

公司在改进活动中广泛应用统计技术和其他工具，为公司和各部门的绩效改进提供支持。通过外派培训、内部培训等方式，推进统计技术和其他工具的应用。

图表 改进方法应用

改进方法	常用质量工具
日常决策改进	排列图、矩阵图、直方图等
技术创新和攻关	新老 7 大质量工具等
标杆学习	指标对比分析等
合理化建议活动	头脑风暴法