江苏永昇空调有限公司

质量信用报告

二〇二一年三月

目　录

4.1 领导.....2
4.1.1 总则.....3
4.1.2 高层领导的作用.....3
4.1.3 组织治理.....9
4.1.4 社会责任.....11
4.2 战略.....15
4.2.1 总则.....15
4.2.2 战略制定.....15
4.2.3 战略部署.....18
4.3 顾客与市场.....21
4.3.1 总则.....22
4.3.2 顾客与市场的了解.....21
4.3.3 顾客关系与顾客满意.....24
4.4 资源.....31
4.4.1 总则.....31
4.4.2 人力资源.....31
4.4.3 财务资源.....45
4.4.4 信息和知识资源.....48
4.4.5 技术资源.....57
4.4.6 基础设施.....59
4.4.7 相关方关系.....62
4.5 过程管理.....63
4.5.1 价值创造过程.....63
4.5.2 支持过程.....74
4.6 测量、分析与改进.....81
4.6.1 总则.....81
4.6.2 信息和知识的管理.....86
4.6.3 改进.....88
4.7 结果.....91
4.7.1 总则.....91
4.7.2 产品和服务结果.....91
4.7.3 顾客与市场结果.....92
4.7.4 财务结果.....93
4.7.5 资源结果.....93
4.7.6 过程有效性结果.....93
4.7.7 领导方面的结果.....94

4.7.7 领导方面的结果 944.1 领导

4.1.1 总则

4.1.2 高层领导的作用

a)公司使命、愿景和价值观

1）确定公司使命、愿景和价值观

公司使命：创造特殊空间的理想环境。

公司愿景：做特种空调专家，创百年长青企业。

公司目标：立足行业榜首，缔造特种空调的领跑企业。

公司精神：永无止境，持续攀昇。

经营理念：引领市场需求，创造理想价值。

服务理念：专业、快捷、用户至上。

人才理念：以创造者为本。

质量理念：品质---永昇的尊严。

工作理念：主动工作、快乐工作，共创美好未来。

核心价值观：诚信、专业、和谐、创新。

2）全员宣贯使命、愿景和价值观

为统一思想，使公司全体员工及相关方理解并自觉遵行公司使命、愿景和价值观，公司主要采取以下方法进行宣贯：

表 4.1.2-1 使命、愿景和价值观宣贯形式一览表

序号	宣贯形式	具体内容
1	文化培训	列入新人培训内容；利用职代会宣传公司发展业绩与突出人员事迹。
2	文化宣传	编制员工手册；企业文化精髓上墙。
3	融入制度	每年定期进行一次制度梳理，确保制度与文化相匹配。
4	建立视觉识别系统	公司建立公司视觉识别系统，统一文件架、文件夹、PPT 格式、茶杯、圆珠笔等格式，营造视觉冲击和文化氛围，促进文化“入眼”。
5	各类活动	员工生日、知识竞赛、班组 PK 活动，把思想性、知识性和趣味性统一起来，以引导全体员工自主地融入到企业文化建设中去，使企业文化建设有声有色、扎实有效。
6	公司经营形势讨论	召开中层以上管理干部《公司经营现状与未来发展分析》讨论大会，共同讨论公司未来发展战略，营造民主、透明、公开的工作氛围。
7	影响相关方	公司领导通过高层互访、沟通交流、各类会议等方式宣传企业的核心价值观；与相关方签订合同时明确要求安全、质量、环保、廉洁、诚信等要求；同时，要求员工通过合同的履行和自身的行为规范向相关方展示企业精神和企业品格，并影响相关方。公司还制定了企业宣传册，向供应商、客户等宣传企业文化、战略规划、安全、质量、经营理念等。

3）带头践行核心价值观

公司领导以身作则，践行对国家、对社会、对员工的诚信承诺，依法纳税、诚信经营，在企业发展的同时提高员工收入水平。坚持开展管理创新、精益工匠精神，时刻以追求完美的高标准要求自己。

b）双向交流机制及员工激励

1）创建多样化交流平台实现双向和坦诚交流

公司高层领导通过不同渠道传达企业的核心价值观和发展方向等与员工和相关方进行沟通，见表 4.1.2-2。

表 4.1.2-2 与内部员工、主要供方和合作伙伴的沟通

沟通对象	沟通方式和平台	沟通内容	沟通周期	沟通方向	
				双	单
内部员工	内部会议（包含月度工作例会、年终总结和计划会、座谈会、职代会等）	企业发展战略、年（、季、月）度工作总结、企业年度报告	按相关会议周期	√	
	总经理手机	员工举报内容	每日	√	
	公司经营现状与未来发展分析	公司经营现状与未来发展大讨论	根据需要	√	
	ERP 及 OA 系统	实时信息及动态	实时	√	
供方及合作伙伴	企业网站	企业文化、重大事件、企业新闻 、行业发展	每月一次		√
	商务工作会议	供应商大会、招标会、评标会	视与相关方业务合作内容而定	√	
	学术研讨会议	行业研讨会、学术交流会	视行业协会、政府等会议主题而定	√	

每次交流沟通活动开展后，公司均认真严肃对待每个问题的反馈，并查明原因、制订措施、整改落实到位，同时给予提出问题或反馈者回复，对为公司挽回经济损失的给予一定奖励，以此促进真诚沟通，营造良性沟通氛围，让提出问题的人得到认同感，正面激励、鼓励主人翁精神，促进全员参与。

2）对员工实现卓越绩效进行激励

公司建立、健全员工激励机制，针对所有部门、岗位设立目标指标，奖勤罚懒奖优罚劣。发布《绩效工资考核管理办法》、《质量责任追溯与激励制度》，对员工工作进行考核；通过发布《质量成本控制管理制度》，鼓励全体员工参与降本、提出合理化建议活动，针对能给公司带来成本降低、管理增效的项目不同的奖励。此外还制定了评选年度先进部门负责人、先进员工等，对有突出贡献的员工提供专业培训机会等规章制度。

除此之外，公司不定期组织激励办法回头看活动，要求人力资源

部结合同类行业水平，综合考核激励办法执行过程中相关部门提出的建议，本着只升不降的原则，实时提高激励标准，以使制度能起到持续激励作用。

c）营造诚信守法、永续经营的企业环境。

1）营造诚信守法的环境

公司领导恪守以“诚信经营”为核心的道德规范，率先垂范。常年聘请法律顾问，建章立制依法管理。采用多种方式对全公司员工定期进行普法宣传教育，强化员工法律意识。利用公司法律宣传专栏、文档服务器宣传法律法规，不断增强领导干部依法经营管理能力和员工法治意识，形成良好的合规文化氛围。

2）营造持续改进、创新和快速反应的环境。

①营造持续改进和创新的环境

持续改进：公司针对质量、成本、效率、安全等各类经营管理活动，要求各部门、各车间每月提出改进改善专案，制定奖罚规定进行激励促动。公司连续两年提高降本节支活动激励比例，以提高全员参与率，激发全员改进、创新热情。

持续创新：公司领导以国家政策和市场为导向，在做好存量技术的同时，加强国内外技术发展跟踪和前瞻性研究，利用个人资源亲自跑市场、搞调研，布局近期、中期和远期创新发展规划，促进公司产品转型升级。跟踪行业技术发展潮流，自主设计新产品，引导客户需求，以缩短开发周期，提高开发质量。

打造创新体系，营造创新氛围。定期开展项目评估工作和表彰活动，激励在创新领域做出重大贡献的员工与集体，全方位营造持续创新的企业环境。深化科研管理和配套机制建设，不断完善创新投入、创新考核激励、高端人才引进等支撑保障机制。建立了“省院士工作站”，采取了与科研院所共同研发、共享成果的发展方式，深入推进“请进来”、“走出去”的创新模式和新路径。

②营造快速反应的环境

为了能使企业对外界的变化做出快速反应，采取了以下措施：

成立了多个销售事业部，对客户每份订单进行跟踪。对规模较大的客户派一名售后服务人员常驻服务，同时在多个城市设立服务点，加速售后服务对接、处理效率，大大提高了企业对市场的反应速度；开展卓越绩效管理，培训提高各部门、车间负责人发现问题、解决问题能力，提高员工快速决策能力，打造快速反应团队，使员工成为企业发挥快速反应能力的有效载体。

3）营造促进组织学习和员工学习的环境

高层领导积极倡导创建学习型组织，积极开展企业间对标、交流学习等活动。近 3 年来，公司领导多次带队去标杆企业进行调研学习，通过与行业内先进企业对标，对安全质量、财务资产、人力资源、科研、战略规划等管理工作进行自诊自查，制定整改方案与计划，实施并跟踪落实。

在个人学习方面，高层领导以身作则，在个人阅读过程中发现好文章进行摘录，形成内部学习资料，在月度工作例会上布置各部门学习；公司针对员工获得不同等级的专业技术资格给予一定奖励，鼓励员工进行学习与技术提高，引导员工开展个人职业生涯规划。设立技能补贴，引导员工自觉开展继续教育，提高文化水平。

d）确保组织所提供产品和服务的质量与安全

公司坚持以“安全第一”,“质量第一”作为各项工作的指导方针，在任何情况下，凡涉及研发、设计、制造、工程建设和生产运营等事项必须将安全、质量作为决策考虑重要要素。公司严格按照GB/T19001质量管理体系标准建立质量管理体系，严格按照国家、行业及企业标准开展原材料采购、产品技术开发、质量检验验证以及生产制造活动，确保产品质量与安全性能满足甚至超过国家规定。

e）推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平。

公司贯彻企业发展战略，制定品牌发展规划，具体采取以下几个措施：

1）通过技术创新提高科研能力和水平，加强产品和服务的质量管控，向市场提供高技术含量、高质量保证的产品和技术以及精品工

程，打造产品品牌和技术品牌；

2）健全营销制度，完善售后网络。编制《生产任务书》、《设备采购明细表》，物料跟催、车间生产等均安排专人处理，制作各类报表，提高问题应对与反应能力，增强与客户的沟通、协商。健立健全完善高效的售后服务体系，增加微信质量通报群，提升客户的品牌忠诚度与满意度；

3）参加知名展会及各类学术交流活动。通过组织参加一年一度的上海制冷展，展示公司品牌及新产品新技术，参观学习竞争对手及标杆企业，取长补短，用于后期自身产品开发。通过参加行业协会、政府部门组织的各类交流、培训以及人才交流活动，掌握行业政策走向，进行学术交流，挖掘行业技术尖端人才；

4）通过公司各类沟通行文抬头、公司文件架、文件夹等增加商标，在内部进行宣传，加深员工品牌意识，营造深厚的品牌文化氛围。

f）强化风险管理，推动组织的持续经营

1）制定《风险和机遇管控制程序》

公司制定了《风险和机遇管控制程序》，明确规定了风险识别、风险估测、风险评价、风险控制和管理效果评价等环节处理程序与处置方法，将风险管理内容列入企业管理评审重要内容，每年定期进行评审。公司开展了风险评估，企业对领导班子、中层干部、关键岗位人员进行访谈，梳理总体层面战略、市场、财务、法律及运营等方面风险，通过对潜在重大风险辨识，明确重点管控领域，制定对应策略及防控措施，并付诸实施。2020 年识别了内部、外部风险并根据风险识别情况，逐一制定了风险管理解决方案和应对措施。

2）公司经营风险的监控

财务风险监控：公司财务部每月定期向公司领导报送企业产销利报表，在日常生产过程中，提前一年进行资金预算管理，并分摊到月，当发现某些收支项目或部门预算金额同比或环比起伏较大的，财务部组织相关部门进行分析，查明原因，拿出建议措施报公司领导决策，以此保证公司不出现资金链断层或部分项目或部门资金支出超支情

况的发生。

客户风险监控：公司营销部每月召开市场分析碰头会，如发现个别客户存在违约风险，就要求客户经理及时与客户财务、采购等关键部门关键人员对接，以获得第一手信息，及时采取措施应对，避免公司遭遇风险。

采购管控：供应部每月填写《供货业绩表》，掌握客户供货质量，每年召开一次供应商大会，强调供应商质量意识，协助供应商改进产品质量、提高生产与管理水平，以促进双方共同进步、共同成长。

3）产品风险管控

公司通过业务经理市场调研、走访客户等办法，密切关注客户老产品更新换代及新品开发动向，快速反应原有产品市场的同时，积极争取新品开发资格。近三年，公司凭借雄厚的规模优势、自主技术开发能力以及先进的生产、质量检验能力，均顺利实现新旧业务无缝对接，未出现客户资源流失现象。

4）质量风险管控

公司通过对质检人员进行培训，强化质检员责任意识，促进质检人员对公司产品的了解，加强质检人员对 5WHY、直方图、推移图、层别图及调查表等质量问题分析工具的应用，提高公司质量管控能力；完善来料检验、生产过程检验以及产品生产入库检验标准，要求质检员严格按照标准进行检验；建立公司内外部损失台账，让内外部损失责任到车间、到部门、到质检员，制定严格的考核激励措施，以此促进责任部门及人员进行分析、改进。

5）安全风险管控

公司根据安全生产标准化要求，成立安全生产委员会，制定了《安全生产责任制度》、《风险评价控制程序》、《安全检查和隐患整改制度》、《重大危险源管理制度》等，定期组织进行安全大检查，确保体系运行有效，现已是安全生产标准化二级企业。

6）其他风险管控：公司常年聘请法律顾问，为公司提供咨询与辅导，特别针对呆滞货款、市场商标纠纷等棘手问题提供专业性服务。

7）培养组织关键操作者做到后继有人

公司对各部门领导都提出对关键岗位人员进行重点关注和培养的要求，以确保后继有人。

g）建立组织绩效评价体系，实现组织的持续改进

公司高层领导积极推动建立以战略管理为导向的绩效管理体系，开展组织绩效评价并不断改进，促进战略目标的实现。

每年年初，根据公司战略目标确定各职能部门关键绩效指标，由公司与各部门签订年度绩效目标考核激励责任书。公司办每月统计指标完成情况，并在经营月报会中通报考核激励结果。各相关部门对未能完成目标的或对本年度指标呈下滑趋势的指标进行分析，拿出整改措施，会议形成决议，由公司办下达工作任务跟踪执行，并在下月经营月报会中通报。

公司通过内部评审、管理评审、年度绩效考核等方式评审公司各部门指标年度完成情况以及各种体系的适宜性、合理性与有效性，以问题为导向，寻找改进的方向。

4.1.3 组织治理

a）组织治理考虑的关键因素

1）高层领导的管理责任

公司通过每年年初召开的 KPI 指标发布会向高层领导下达《绩效目标考核激励责任书》，绩效目标包含销售、资金回笼、新品开发质量、安全质量责任及降本目标。

2）财务方面的责任

严格履行财务责任，按照国家会计法、企业会计准则等财务相关法律、法规和制度，健全财务管理体制，明确财务管理职责、权限及工作流程，确保资金管理的有序高效和资产的保值增值。

建立战略保障型财务管理体系，保障财务资源的有效配置。

建立健全各项资产管理、财务审批及风险预警等内控制度，规范

各项资产运营和管理。

制定报告制度，规范财务报告编制内容、程序、要求及处理方法，确保对财务信息披露的真实、完整和有效。

3）经营管理的透明性及信息披露

公司每年编制年度规划，详细汇报生产经营情况与财务效益情况、存在的问题及下年工作目标及工作重点；每年通过职工大会向全体员工通报生产经营、财务等管理状况。

4）内外部审计的独立性

公司按时进行财务的内外审计，保持审计的有效性和独立性。

5）其他相关方利益的保护

公司按照国家财务制度要求的税率每年上缴各项税费。

通过战略指标体系的建立，保证了股东利益的实现。通过建立质量、环境、能源与职业健康管理体系，满足产品性能需求，确保产品质量，降低能源消耗，提高职工职业安全健康条件，维护员工、客户、社会等相关方利益。严格履行与供方签订的采购合同，严格按照账期支付应付账款，对供方进行培训指导，实现利益共享，共同发展。

b）高层领导绩效的评价和改进

1）对高层领导绩效的评价

高层领导绩效评价每年由公司统一组织。评价内容包括业绩、素质两方面。其中，业绩评价是由公司对本年度的利润指标、营业收入、主要任务目标、降本目标、安全质量责任目标等方面进行定量和定性考核；素质评价是由年底月度工作例会进行评价与自我评价。

2）运用绩效评价结果改进高层领导及领导体系的效率

每年公司将组织绩效考核结果反馈至相关中高层领导，评价结果与高层领导报酬挂钩。高层领导通过评价，识别个人及领导层的工作成绩及存在的不足，并制定针对性的改进措施，不断提升高层领导的管理水平和管理效率。如针对公司原来分管质量和生产的管理者为同一人，不利于监督，公司调整了高层工作职能，增设质量副总岗位，加大质量管理力度。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

4.1.4.2 公共责任

4.1.4.2.1 识别产品、服务和运营对社会的影响，并采取相应控制措施

a）努力识别产品、服务和运营对社会影响环境因素并加以控制

为更高水平地满足环境保护、安全生产、产品安全和公共卫生等方面的要求，公司根据国家相关标准建立建全各类体系，设定方针与目标加强管控。（见表 4.1.4.2-1）。

表 4.1.4.2-1 产品、服务和运营的公共责任识别和控制

公共责任	关键过程	测量方法	目标
产品质量	制定企业标准； 生产过程处于受控状态 关注产品交付后运行质量的可靠性和稳定性。	过程检测，自检、互检、巡检； 关注顾客、监理和机构的评价； 第三方质量测评； 过程审核、体系审核、管理评审。	1）开发或改进产品至少一项。； 2）产品一次交检合格率96％，产品出厂合格率100％； 3）顾客满意度≧93％，承诺：顾客的投诉 12 小时内有回复。
安全生产与职业健康安全	危险源辨识、风险评价和风险控制策划； 目标和管理方案的制定及实施； 贯彻安全生产标准化和安全风险管理； 强化员工的安全意识和技能的培训，推进安全文化建设； 持续优化安全、先进班组建设； 应急预案的制定、实施、评价和演	日常检查、专项检查、高温检查、综合检查等； 对职业健康安全目标、管理方案实施的检查和评价，法律法规符合性评价； 内部审核及管理评审； 安全生产标准化实施情况自评估； 公司、政府有关职能部门组织的安全检查。	六个为零： 1、死亡及重伤（含交通责任）事故为零 2、重大火灾（爆炸）事故为零 3、重大设备事故为零 4、重大责任事故为零 5、环境污染事故为零 6、急性中毒事故为零 7、职工职业病发病率为零 四个达标： 1、员工安全生产教育培训率为 100% 2、特种作业持证上岗率为 100%

	练。		3、事故隐患整改率为100% 4、工作场所危害因素达标率为100%
环境管理	环境因素识别和评价； 环境目标、指标、管理方案制定及实施；环境保护宣传和培训； 环境运行程序的制定和实施。	运行过程中对污染物排放的例行监视和测量；目标、指标、管理方案实施的测量； 合规性评价； 内审和管理评审； 请第三方环保部门进行施工现场废水、粉尘、噪声排放监测 IS014001	环境目标： 固体废弃物分类处理率100%； 环境污染事故为0； 相关方抱怨投诉为0。 职业健康安全目标： 轻伤事故不超过2起/年； 重伤死亡事故为0； 火灾爆炸、触电事件为0。

b）节能减排

公司一贯重视节约能源、对水、电、油、气等资源的消耗进行持续不断的改进以达到节约的目的。通过制定目标和具体指标等方式，结合各类管理措施和宣传手段，控制、减少能源、资源消耗；并定期对能源、资源的消耗进行监测。从各项监测数据反应，公司的能源消耗在初期逐年递减的情况下，现已基本稳定在合理的水平上。

c）开展技术创新降能降耗

公司通过开展各类技术创新提高产品技术水平，降低资源耗用，提高产品性能。紧紧围绕中国制造2025发展规划，将未来三年开发方向调整为开发低碳、绿色、环保、高附加值的产品，为行业发展做出应有的贡献。

4.1.4.2.2 预见公众对组织产品和服务等方面的隐忧，主动采取各项措施进行预防。

公司通过行业信息交流、相关方意见和对媒体公众言论等渠道的了解，识别或预见可能存在的公众对我们的产品和服务等方面的隐忧，如机组过重、F22对环境有影响等，为消除这些隐患和担忧，公司采取下列措施：

加强设计、采购制造全过程的质量控制，从优化设计入手，严格

设计过程和服务过程的监控；加强采购控制和供应商管理，从源头上杜绝采购产品的不符合；加强产品与服务过程的质量控制，杜绝隐患发生的可能。

4.1.4.2.3 确立关键过程、测量方法和目标，满足并超越法规要求

在安全、质量、环境和节能等方面，在国家有关法律法规基础上制定了更为严格的企业标准、规章制度。测量方法上，结合了自检自测、社会监督测量、第三方测量，达到了相关要求。

4.1.4.3 道德行为

以“思想纯洁、品行端正，明礼诚信，遵纪守法”、“严于律己、诚信做事”要求全体员工。利用信息化办公平台，建立法律法规、规章制度管理体系。

4.1.4.3.1 诚信体系建设

公司在日常生产经营过程中以身作则，通过多种方式践行诚信。

公司按照现代企业财务管理制度要求进行财务管理，财务管理制度健全，会计核算规范，会计信用和纳税信用良好，无违法违规经营和偷税漏税事项。

公司多次诚信培训活动，以提高全体员工诚信意识。严格遵守与客户签订的合同规定要求，进行产品研发与生产检验，确保产品技术参数、质量等符合客户及国家、行业标准要求。正因公司多年来恪守诚信，为广大客户提供质量信得过的产品而使永昇名声远扬，拥有一大批忠诚顾客群，多次被客户评为优秀供应商，连续多年被工商局评为 AA 级守合同重信用企业。

在与供应商签订的采购合同中，公司明确诚信条款，严禁生产供应假冒伪劣产品。

4.1.4.3.2 严格遵守道德规范

公司《员工手册》明确领导干部和员工的基本道德规范，在反腐倡廉问题上，公司领导更是警钟常鸣、言传身教，以高标准要求自己，用个人形象、人格魅力去影响全体员工。建立合同评审、顾客投诉和满意度测评等主要过程和监测方法，提高干部员工的服务意识，努力营造多方共赢的道德环境。（见表 4.1.4.3.2-1）。

表 4.1.4.3.2-1 公司诚信道德监测体系

监测对象	监测内容	监测主体	监测指标	测量方法	采取措施	评价周期
高层	廉政	公司股东	廉政	述职、述廉、开展自我批评	廉政责任制考核	年度
中层管理干部	管理活动的公正性	员工	员工满意度测评	满意度测评	第三方员工满意度测评	
		公司办	违纪违法事件	自查、抽查	绩效考核	
	生产经营行为的规范性	客户	顾客满意度测评	顾客满意度测评	设计工作质量考评表	
		公司办	招投标工作规范性、发票审批的规范性	现场审核		
员工	日常行为	公司办	无违纪、违法	个人诚信查询	按制度规定处置	
	生产管理	公司办 质管部	法律法规执行情况	专项检查 第三方审核	质量改进、法制宣传	

4.1.4.4 公益支持

积极支持公益事业，主动承担社会责任是公司年度目标的重要组成部分。2020 年共向社会资助 35000 元。

4.2 战略

4.2.1 总则

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 战略管理体系

a）战略制定小组

公司成立战略制定领导小组，总经理严裕华为组长，各高层管理人员为组员。公司每年 1 月份组织召开战略制定会，共同讨论公司战略的制定、前阶段战略目标完成情况、指标未完成原因、需要采取的措施、需要修改与完善的问题等，确保公司战略的适宜性、有效性、完整性。制定、确认未来 3-5 年内各资源模块战略规划、公司战略目标。对公司战略目标进行分解，制定下一年度公司领导、各部门、各车间目标指标等。

4.2.2.2 战略制定过程

4.2.2.2.1 战略制定过程、主要步骤、参与者和长短期计划的时间区间

a）战略制定步骤

公司战略制定过程包括内外部形势判断、信息收集和环境分析、确定关键因素确定形成发展战略框架、编写公司发展战略和职能战略纲要、制定职能和业务发展战略及公司批准六个阶段。

b）长短期计划的时间区间

公司根据经营特点和产品生命周期确定了三年发展规划及年度经营计划。

4.2.2.2.2 战略的制定

a）确定关键战略因素，收集相关信息

公司在制定战略时考虑的关键战略因素包括宏观政策、空调行业形势、市场需求；资源、能力、风险控制、战略执行力、可持续发展和企业文化等方面。通过市场调查及内部调研等方法收集到的关键信息收集见表。

表 4.2.2.2.2-1 关键信息收集一览表

<table>
<tr><th>收集渠道</th><th colspan="2">关键信息</th><th>收集来源</th><th>负责部门</th></tr>
<tr><td rowspan="2">外部</td><td>宏观政策</td><td>国内外经济形势、汽车领域政策和发展趋势、法律规范、区域经济发展形势</td><td>行业协会网站</td><td>销售部</td></tr>
<tr><td>行业形势</td><td>国内外空调行业政策、技术发展趋势、竞争对手动态、市场占有率</td><td>行业协会网站、发改委网站</td><td>销售部
技术部</td></tr>
<tr><td rowspan="7">内部</td><td rowspan="5">资源</td><td>硬件资源</td><td rowspan="5">统计报表及工作总结报告</td><td>公司办
制造部</td></tr>
<tr><td>人力资源</td><td>公司办</td></tr>
<tr><td>品牌资源</td><td>公司办</td></tr>
<tr><td>技术资源</td><td>技术部</td></tr>
<tr><td>产品资源</td><td>制造部
质管部</td></tr>
<tr><td rowspan="3">能力</td><td>领导力</td><td rowspan="3">述职报告、调查问卷
内部资料、交流会议
课程学习、专项培训</td><td rowspan="3">公司办</td></tr>
<tr><td>内部管控</td></tr>
<tr><td>学习、培训</td></tr>
<tr><td>风险控制</td><td colspan="2">经济、财务和法律等方面的潜在风险</td><td>年度分析报告</td><td>公司办
法律顾问</td></tr>
<tr><td>战略执行力</td><td colspan="2">战略规范、制度和经营计划的执行情况</td><td>统计报表</td><td>公司办</td></tr>
<tr><td>可持续发展</td><td colspan="2">新市场开发情况、新业务增长</td><td>统计报表</td><td>销售部</td></tr>
<tr><td>企业文化</td><td colspan="2">文化和品牌影响力</td><td>市场调查、员工满意度调查</td><td>公司办
党支部</td></tr>
</table>

b）实施调查分析，进行方案选择

1）外部环境分析

应用 PEST 分析模型、波特五力模型等战略分析工具，对宏观环境和行业环境进行战略分析。

2）内部资源和能力分析

通过对内部资源和能力进行评估，确定公司的优势和劣势。

4.2.2.3 战略和战略目标

4.2.2.3.1 选择战略，确定战略目标

1、抓住中国制造 2025、中国一带一路建设、亚投行成立以及新一轮 4.7 万亿基础设施建设将拉动工程机械行业发展的机遇，发挥公司规模优势，稳固既有客户的同时，开拓国际市场，提高公司销售收入与市场占有率，使公司 2019 年实现销售收入 1.5 亿元，利税 2100 万元。

2、坚持以人为本，完善公司用人留人机制，采取多种激励措施提高研发人员工资福利待遇。加大新品开发投入，引进高端人才，充实研发队伍，做好产品更新换代研发，坚决执行项目制开发体系，提高产品开发质量，缩短产品开发周期，使产品更新换代做到无缝对接。

3、坚持创新发展，紧紧抓住国家鼓励政策，扩大产业链，加强产学研合作，重点开发绿色、低碳、环保、高附加值空调产品，以促进公司转型升级。着重开展军民融合项目合作。

4、持续深入推进卓越绩效管理，加强质量、效率、成本、开发、安全等五个维度企业管理，大力开展流程优化与再造、全面质量管理、全面成本改善活动，全面降低管理成本、提高产品质量。进一步加大信息化投入，更新升级 ERP 信息管理系统，大力进行管理信息化、自动化改造，推进两化深度融合，提高车间智能制造水平，提高市场反应能力与客户满意度。

5、通过以上措施提升公司管理水平与核心竞争力。争取 2021 年实现销售 1.8 亿元，利润 1000 万元的目标。

4.2.2.3.2 均衡考虑挑战和机遇以及相关方利益，确定战略目标

a）战略定位

在公司战略的引领下，公司明确了“做特种空调专家，创百年长青企业”的定位。

b）均衡相关方利益

公司十分重视相关方利益，与客户共享技术进步，与员工和供应商共同成长。在制定、调整和实施战略目标过程中综合考虑了各方的要求和期望，除了考虑实现企业经济发展目的之外，充分考虑企业的社会责任。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

4.2.3.2.1 实施计划的制定

a）制定实施战略的长短期计划

各部门是战略实施规划的制定和实施主体。已经制订的主要战略计划有中长期发展规划、年度计划(年度绩效考核目标)。

b）年度目标和计划的制定

每年年底，公司办牵头开展当年三年滚动规划和年度经营计划的评估考核，在此基础上制订下个三年滚动规划和年度经营计划的制订，初稿经战略制定领导小组审核后报公司总经理签字生效。年度经营计划制订时主要结合公司战略目标、内部考核指标和未来一年市场发展评估。依据年度经营计划，公司办牵头制订各部门年度绩效考核目标，形成公司年度绩效目标和各部门的年度绩效目标。

4.2.3.2.2 战略实施计划和关键变化

a)中长期和短期实施计划

公司通过充分预估可能发生的变化，如产品升级换代，技术的加速创新提高，客户提出的新的创新要求，与我司产品配套材料价格的波动等等，制定中长期和短期的战略实施计划。

b）关键变化

考虑到公司经营可能发生的变化，随着公司战略不断落实，企业在产品研发、顾客与市场、生产制造等方面将进行重大调整。

产品研发方面：首先，公司将增加大量研发人员，研发人员计划从原来 13 人增加至 28 人。其次，导入项目制开发模式，加强新品开发过程管理，提高产品开发一次性成功率，缩短开发周期。公司将成立开发部，密切关注相关行业前沿科技，自主研发新产品，引导市场需求。

顾客与市场：公司将加强客户信用管理，降低客户流失风险、资金回笼风险等。完善信息管理系统，加强客户订单与排产管理，提高产品交付率。完善售后服务体系，提高客户满意度与忠诚度。

生产制造：公司将通过购进一批自动化流水线设施设备，提高劳动生产率及产品一致性，降低生产经营成本，提高市场反应速度，为公司快速、稳步发展奠定基础。

4.2.3.2.3 获取和配置资源确保实施计划的实现

公司根据战略规划要求，统筹配置人、财、物等相关资源，将相关资源需求在子战略中进行细化，通过年度计划进行平衡。根据战略重点，制订了人才引进计划、信息化规划、技术研发计划与基础设施投资规划。

根据业务发展和战略落实的需要，引进了设计、销售等高端技术人才，重点开展粮面空调、防爆空调的研发；重点开展了粮食行业、基地市场调研工作。通过 ERP 等信息化手段实现财务业务一体化。

通过绩效评审、专项会议等方式跟踪资源的具体落实进展和使用情况，进行监督考核并及时调整。

4.2.3.2.4 确定关键绩效指标，监测实施计划的进展情况

公司根据战略目标及计划以及企业关键战略指标和日常绩效考核的需要，经综合考虑确定企业的关键绩效指标并进行跟踪测量和改进。

表 4.2.3.2.4-1 公司关键绩效指标测量表

关键绩效指标		单位	监测方法	测量周期	归口部门
财务指标	主营业务收入*	万元	报表	每月	财务部
	利润率*	%	报表	每月	财务部
	资产总额	万元	报表	每月	财务部
顾客和市场指标	货款回笼率	%	报表	每月	销售部
	客户交付及时率	%	报表	每月	销售部
	顾客满意度	%	测量、收集	每半年	销售部
	市场占有率*	%	测量、收集	每年	销售部
	来料交付准时率	%	报表	每月	供应部
	产成品批次按时入库率	%	报表	每月	供应部
	成品合格率	PPM	报表	每月	质管部
	外部损失率	%	报表	每月	质管部
	内部损失率	%	报表	每月	质管部
学习与成长指标	研发费用投入*	%	报表	每月	财务部
	授权专利（软件著作权）数量	项	统计	每半年	公司办
	新产品销售收入比*	%	统计	每年	公司办
	教育培训投入比	%	统计	每年	公司办
	人均收入	万元	统计	每年	财务部
社会责任指标	员工满意度	%	测量、统计	每年	公司办
	核心员工离职率	%	测量、统计	每年	公司办
	安全事故	次	统计	每年	公司办

注：标*为战略目标。

4.2.3.3 绩效预测

a）关键绩效指标的预测

公司采用趋势分析、市场调查、相关性分析等多种方式对关键绩

效指标进行预测，预测的结果作为战略评审和调整的依据之一。

b)结合指标的代表性和可比性，与行业先进水平进行绩效对比

公司由于信息收集渠道、手段和方法等方面存在一定局限性，无法获取竞争对手的竞争性数据的全面性和完整性。在与相关行业进行绩效对比时，公司主要依据行业公布的空调不足进行分析，针对处于落后水平的值制定针对性措施进行改进。

永昇空调不断提升新品开发能力，充实研发队伍和力量，扩大业务规模，提高产品利益率。树立学习目标，鼓励员工追求卓越绩效。

4.3 顾客与市场

4.3.1 总则

顾客需求是公司实施战略管理规划的最关键因素，公司通过对内外部环境和自身资源状况的分析、预测，按照顾客对产品和服务的不同需求进行市场细分，确定目标市场。在为顾客提供产品和服务的过程中，不断倾听顾客的声音，挖掘顾客的真正需求，并将之转化为技术要求，实现产品和服务的持续改进，赢得和保持顾客的满意和忠诚。

4.3.2 顾客与市场的了解

4.3.2.1 提要

4.3.2.2 顾客和市场的细分

4.3.2.2.1 顾客群和细分市场的确定

准确的市场定位是经营成功的关键，公司通过对市场的广泛调查，根据不同顾客的需求特点，结合行业特征、现状和发展趋势，从多维角度对市场与顾客进行细分

4.3.2.2.2 竞争对手的顾客和市场需求的确定与细分

公司通过多种途径发掘潜在顾客的需求与期望，如通过与顾客交流、信息收集、市场渗透、优势战略、行业展会和邀请参观等，使竞争者的顾客、潜在顾客接触和了解公司的产品和服务，并实现购买决策的转变或确定。如粮面空调无除湿功能，使得很多客户望而却步，我司在参加国家储粮大会时获取了这一信息，立即进行市场调研，在了解到客户对产品价格、品质要求等相关信息后，组织相关部门人员立项攻关，大胆进行创新设计，于 2018 年完成新品设计，很快占领了储粮空调市场。

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

4.3.2.3.1 不同顾客需求、期望和偏好的了解

永昇空调经过三十多年的发展，现已与国内外一百多家大中型企业进行合作及配套，并成为空调行业的龙头企业。在众多客户中，我司通过问卷调查、顾客访问和反馈等方法，了解不同顾客群的需求、期望和偏好，并对这些需求、期望和偏好进行分析，确定相关重要性或优先次序。

A）公司通过各种倾听和了解的方法来确定关键顾客的需求和期望及其关注要素，具体了解顾客需求及期望的方法见表 4.3.2.3.1-1。

表 4.3.2.3.1-1 了解关键顾客需求和期望的方法

顾客细分	电话	邮件	传真	合同	现场服务	恳谈会	网站反馈	满意度调查	高层互访	行业展会	行业会议
战略顾客	★	★	▲	★	★	★	▲	★	★	★	▲
重要顾客	★	★	▲	★	★	★	▲	★	★	★	▲
一般顾客	★	★	▲	▲	▲		▲	▲			

注：★代表经常、▲代表正常、空白代表无

B）关键顾客需求的了解与重要性

通过了解顾客需求和期望 ，我司将顾客设定为战略顾客、重要顾客和一般顾客三类。A 类顾客是我司关键顾客，重要性主要体现为

占我司的配套份额较高，或为国际、国内一线知名大公司，市场占有率较高，对市场引领作用大，对我司产品的贡献大，我司要重点对待，如：二五基地、708 厂、粮库等；B 类重要顾客主要为与我司有长期合作，但合作的份额较少，也并不是一线知名客户，需要一定的市场份额，但对整体市场的影响力不足，如：江南船厂、沪东船厂等；C 类一般客户均为占我司销售份额较少，无长期稳定合作关系，市场知名度不高，产品市场占有率比较低，如：口岸船厂、济川药厂等。

4.3.2.3.2 顾客需求信息在研发与改进过程中的应用

不同的顾客需求和期望的侧重点是不一样的，对不同顾客采用不同的倾听和了解方法，并采用不同的销售政策和提供不同的产品是十分必要的，因此我司始终以客户需求为导向，本着为顾客解决问题的经营理念，不断改进和创新。

A）顾客信息用于促进公司产品设计开发、提高产品水平

关注顾客的需求和期望并通过获得顾客信息找出产品不足，不断对产品进行改进、升级以提高产品的水平，提升产品内在质量。

公司通过销售队伍获得的顾客需求信息和公司级高层不定期的顾客回访获得顾客的最新需求信息和行业的最新发展方向，并及时在产品中予以提升和改进，能够做到给顾客提供持续的创新服务和产品升级服务。同时我们也关注国家最新的行业政策和法律法规的变化，时刻做到产品能满足最新的标准要求，确保为客户提供最新的产品。

公司还通过专业杂志、行业通讯、行业分析报告、参加行业展会等渠道，了解和分析行业顾客对产品的差别化需求，由销售部提出新品开发的“客户需求调查表”、“可行性分析报告”、“立项申请报告”等设计输入文件，企业技术部按照客户需求并结合实际开发项目管理制度制订新品开发技术计划，并根据顾客需求的变化，及时调整和修改产品开发计划，保证产品开发能力得到高效发挥，始终使产品满足不断发展的市场需求。

B)、顾客信息用于强化顾客导向、促进生产技术符合顾客市场要求

伴随着顾客的个性化需求指数上升，公司 2018 年提出恒温恒湿的机组要求，这些高附加值的产品相继投产，备受顾客青睐，取得良好的社会、经济效益。

4.3.2.3.3 不断改进了解顾客的需求和期望的方法

每年对倾听和了解顾客需求和期望方法进行评价，并不断改进了解顾客需求的方法。

进入网络信息时代后，通过网络收集信息是主要信息获取方式，但由于信息量大、杂乱、真伪难辨，容易曲解顾客需求，不利于进行信息分析工作。后来采纳顾客建议，改为以电话沟通、实地走访调查为主，网络收集为辅的信息收集方式，确保了信息的真实性和实效性。伴随着实时信息传递软件的兴起，我司也积极进行调整，建立 QQ 群、微信群等，第一时间掌握客户需求与期望。

此外还通过增加高层访问频次，以及定期或不定期向顾客发放需求征询表，来提高沟通的有效性和了解顾客未来的需求，促进公司产品和服务的开发。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 提要

4.3.3.2 顾客关系的建立

4.3.3.2.1 建立顾客档案、成立专职团队

公司与不同的顾客建立差异化的顾客关系，并通过相应的关系管理与客户保持良好的业务关系，形成共赢的局面并稳固顾客忠诚度。

①建立顾客关系管理专职团队

依据公司部门职能分布，顾客关系划归销售部管理，我司针对所有顾客均指定了相应的客户经理进行顾客关系管理，专人负责，既能了解市场和客户，处理人际关系、陈述和谈判等，还能协助公司进行战略策划、管理变革与创新、做好项目管理、精确分析与监控、积极帮助顾客，与顾客建立方便而长期有效的联系，确保为客户提供及时而周到的服务。

②与顾客建立长期合作关系

公司通过各种渠道了解顾客的需求、经营状况及发展前景，对一些战略顾客、重点顾客建立长期战略合作关系，每年安排公司高层领导进行走访，听取这些重点顾客的声音，从而增加顾客的信任、培养顾客的忠诚度，把顾客从一般的业务关系提高到战略合作关系

③采用各种措施，巩固顾客关系

在与顾客的交往中，公司采取多种措施，建立、发展和巩固与顾客的关系，并培养其忠诚度。公司在推销产品时通过让客户经理联合产品研发人员与其作技术沟通、改进产品质量、丰富产品功能、降低使用成本、与顾客共同开发等措施，提高顾客的实际感受满意度，从而巩固了关系。在提高顾客忠诚度方面，通过深入了解顾客、答谢顾客、赞赏顾客等措施，从而深化了关系。此外，公司确定顾客联系人，能根据联系人的调动，跟踪联系，从而建立新的关系。公司还通过行业展会、客户年会等信息平台，向顾客介绍公司及产品，从而建立潜在关系。

4.3.3.2.2 构建顾客查询信息、交易、投诉的沟通渠道，及时解决顾客需求

公司注重与顾客的沟通接触，提供顾客接触渠道，方便顾客查询、交易和投诉。见表 4.3.3.2.2-1。

表 4.3.3.2.2-1 顾客的主要接触渠道和要求

接触方式	主要接触渠道	顾客要求的传达
查询	固定电话	销售部安排专人值守，确保客户能每日联系到我司并传达需求
	专人手机	客户经理保持 24 小时手机畅通，确保客户能随时联系到我司并传达需求
	公司网站、电子邮件	偏于顾客登录及查询，由公司专人负责网站维护及邮件的查询，同时要求客户经理时刻关注移动办公和邮件系统
	来访接待	安排专人接待，要求接待人员接待流程、方式必须规范、礼貌
交易	传真、邮件	传真 24 小时开通，邮件有专人负责每天查收，并及时回复及转达
	信函、邮递	所有邮递信息正确，同时按照专人负责接收、登记、存放、转达
	顾客上门洽谈面谈委托	专人接待，协调各部门配合咨询，并及时签订合同。
	客户供应商系统	有部分客户的信息通过供应商体系进行下达，我司安排专人负责每天多次登录系统查询，并将查询后的信息采用 ERP 系统进行下达
投诉	投诉专线	专人接听，各种投诉信息进行及时登记处理，同时进行相关信息传达
	分管客户经理	客户经理保持 24 小时手机畅通，确保客户随时可以联系并传达要求，接到相关信息后进行登记处理，同时进行相关信息传达
	信函、邮件	所有邮递信息正确，同时按照专人负责接收、登记、存放、转达。
	来访接待	专人接待，并及时将信息进行反馈。

4.3.3.2.3 投诉管理

a)建立和完善客户投诉管理流程，确保快速有效处理

公司规定销售部、服务部是处理客户信息反馈的部门，明确信息的收集、组织、分析、整改、跟踪等相关工作，使得客户的投诉得以监控。

b)加强顾客投诉基础管理，缩短处理周期

公司明确规定了投诉主管部门及相关部门的职责，内容涉及：（1）顾客质量投诉的受理；（2）顾客质量投诉处理的方式；（3）顾客质量投诉的处理等。制度明确规定销售部、服务部等部门接到顾客投诉现场发生故障后，由服务部派专人到客户处进行处理；对突发性事件在

收到信息的 12 小时内进行内部沟通和处置，并答复顾客；对异常事件在收到信息的 12 小时内作出初步答复，并在一周内作出处理、改进落实并答复顾客。

c)注重收集、整合和分析投诉信息，并将其用于公司及其合作伙伴的改进

公司在对投诉的处理、整改的过程中，及时解决并加以反馈，将其用于公司及合作伙伴的改进，并对整改进行监督、评价。

①信息收集、整合管理

通过顾客回访、网站发布信息、顾客反馈等方式收集投诉信息。收到投诉信息后，立即记录，将顾客反映的问题进行整理，并根据流程转发到相关部门进行处理。

②信息分析与共享、改进管理

针对难以验证、形成闭环的技术难点，公司把它列入专门台帐，作为攻关课题，制订整改措施，并通过质量体系专项审核、QC 小组活动等形式，实现系统性改进。

③投诉处理跟踪

客户的每个投诉除了公司各部门积极处理外，后续处理结果的跟踪落实是客户投诉是否真正改善到位的最直接的表现，因此所有投诉处理事项均以工作任务书的方式进行处理，以便于所有工作能够明确流程、明确相关节点时间、明确责任人、明确改善方案及措施等，同时还便于该项工作得以跟踪落实，以预防工作有布置无跟踪落实。初次以外，各项投诉工作除了改善外，还需进行举一反三，预防同类问题在其他产品中发生。

4.3.3.2.4 不断研究、改进与顾客关系的建立方法

公司主要通过走访、提供售前、售中、售后服务、参加行业展会、电子商务等与客户建立关系。为适应企业做大做强发展战略、规划实施的需要，公司定期对建立顾客关系的方法进行评价、调整，甚至创新，以确保老顾客长期稳定，新顾客不断涌现。

a）在 ERP 系统中定期分析主要顾客流失信息，对建立顾客关系的方法进行评价和改进。

b）公司对长期顾客、战略合作伙伴定期进行评价，以巩固、维护双方友好合作的共赢关系。遇到市场波动，供求变化、不可抗力、公司战略调整等不确定因素时，处理与顾客关系的方法也将随之作出相应的调整。

c）根据公司的战略要求，不断改进建立顾客关系的方法。顾客关系的建立从个体间到团队间最后到公司层文化上的彼此共融。公司还通过建立利益共同体、提供良好服务和技术引导、淘汰和限制等方式，不断改进与顾客的关系。

d）通过电话、市场走访等方式，了解顾客对公司战略定位、产品质量、服务等方面的意见和建议，不断完善建立顾客关系的方法，并从顾客处收集竞争对手对的相关信息。

4.3.3.3 顾客满意的测量

4.3.3.3.1 测量顾客满意度

a)公司制订了《顾客满意度监视和测量管控制程序》，测量顾客对提供的产品和服务满意程度并加以利用，不断提高顾客满意度。由销售部、服务部负责每实施，并归口销售部管理，形成了公司顾客满意度调查体系。

b)依据公司制订的《顾客满意度监视和测量管控制程序》，我司对客户满意度调查分产品质量、产品价格、供货质量、售后服务四个方面，形成客户满意度。每半年汇总成客户满意度调查报告。

c)顾客满意度调查结果及改进

根据客户满意度调查报告，针对产品的产品质量、供货质量、售后服务、产品价格等方面进行综合分析，针对客户意见实施整改，制

定专门措施，进行调查、跟踪、确认，制定改进方法和对策，并将整改结果反馈给客户，以消除不满或提升满意度。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，比较前后效果，并开始新一轮的满意度测评活动。若客户满意度下降或某些评估项目得分较低，但客户无明确意见时，由销售部以工作联系单的方式传递给责任部门，由责任部门采取纠正、改进和预防措施；若客户有明确的投诉或建议时，则按照客户明确的投诉或建议，组织相关部门人员成立整改项目组，完成纠正、改进和效果验证等相关工作。

4.3.3.3.2 产品和服务质量的跟踪

a)建立质量跟踪和传达方式

- 产品出厂时依据性能要求、外观要求、尺寸要求、功能要求等相关项目出具出厂检验报告，并在报告中明确生产企业名称、地址、联系方式、生产日期等信息；
- 根据产品的特点，及时向客户提供征询产品质量信息；
- 针对关键顾客，主动进行回访，询问产品使用情况，及时获取产品质量信息；
- 在产品设计阶段，由项目组长或项目工程师组织相关部门人员进行评审，规避已有产品质量缺陷，并在设计后联合客户进行评审，优化产品设计，并及时反馈客户评价和意见；
- 公司领导通过高层互访、走访关键顾客和业务往来频繁的顾客，前瞻性的探讨产品升级换代，为客户解决实际问题。

b)制订质量监控制度

为了能够通过产品和服务质量的跟踪，以获取及时、有效的信息，公司制订了相关制度对产品和服务进行跟踪，详见表 4.3.3.3.2-1。

表 4.3.3.3.2-1 日常对质量信息的跟踪

制度文件	对产品和质量的跟踪
记录控制程序	对公司的质量记录进行控制和管理，以提供证实达到规定的质量要求及质量体系有效性的客观依据。
过程和产品的监视和测量控制程序	对产品各阶段的标识进行控制，确保在需要时能对产品质量的形成过程实现追溯及有效的控制。
监视和测量资源控制程序	保证公司新购置的和已投入使用中的检验、测试和试验设备的精确度，确保测试结果的准确性。
质量信息和数据分析控制程序	采用适宜的统计技术,确保项目开发、生产过程、销售过程中的产品质量得到有效的控制、质量体系得到有效的运行
检验规范	对原材料、外购外协件、过程产品和成品进行检验和试验，确保生产的产品符合规定要求，防止不合格品的非预期使用
内部审核控制程序	对公司内产品的制造过程、生产的产品、产品的一致性和质量管理体系涉及的各部门开展的质量活动及其结果是否符合要求进行审核，确保质量管理体系持续有效地运行，并为质量改进提供证据
不合格输出控制程序	建立并保持对不合格品的有效管控，防止不合格品非预期的使用，确保不合格品不流入下一道工序或出厂
纠正措施控制程序	为纠正现存的或潜在的不合格、缺陷和其它不能满足顾客要求状况并予以消除，防止再发生，同时针对其产生原因采取的纠正或预防措施
管理评审控制程序	通过评审寻找在质量、服务、工艺和成本方面持续改进的内容，旨在通过开展持续改进活动，增强公司员工的持续改进意识，不断寻求改进的机会，以此提高产品、过程和质量管理体系的有效性和效率，达到消除浪费，降低成本，最终使顾客和企业都从中获益

c)充分利用客户满意信息进行改进与创新

根据收集到的客户满意度信息，由销售部联合质管部将部分客户提出的直接反馈意见填写“质量信息反馈/处理单，分析原因并采取纠正措施；同时结合三年来的客户满意度调查，获取客户反馈意见较多的项目或打分较低的项目作为整改项目，通过内部整改并将整改措施、结果等信息反馈给客户，逐一实施整改项目关闭，并积极开展举一反三工作，深入改进产品质量或服务。

4.3.3.3.3 获得竞争对手满意度信息的方法

公司运用专项市场调查等各种方法，对本公司、竞争对手以及标杆的绩效进行定量、定性分析，主要通过客户满意度调查、电话询问、顾客走访、行业展会、行业资料等获得竞争对手及行业标杆的满意程

度信息，以确定自身的优势和差距。同时公司针对不同的客户制订了相应的走访方法并实施，具体走访方法见表 4.3.3.3.3-1。

表 4.3.3.3.3-1 不同顾客的走访方法

顾客类别	走访方法	频率	走访人员	主要目的
战略顾客	现场走访 当面沟通 商务洽谈	≥2 次/年	公司高层 营销部领导	了解战略顾客的近期需求，确定其长期订单，稳定合作关系，商务谈判。
		≥12 次/年	片区经理 销售经理	
重要顾客	现场走访 当面沟通 商务洽谈	≥2 次/年	营销部领导	确定长期订单，了解行业内其他顾客的情况，稳定合作关系，商务谈判。
		≥12 次/年	片区经理 销售经理	
一般顾客	现场走访 当面沟通 商务洽谈	≥4 次/年	片区经理	确定短期订单，了解行业内其他顾客的情况，商务谈判。
		不定期	销售经理	

4.3.3.3.4 确保顾客满意度测量方法的适应性

首先由公司内部人员对评价结果展开讨论，对存在的缺陷及需增减的内容进行调整，修改满意度调查方法，由销售部监督服务部实施，并由销售经理配合实施，使得调查结果更加真实、客观。同时还将依据顾客的意见或建议对满意度调查方法加以改进，以增强顾客满意度测量方法的适应性。

4.4 资源

4.4.1 总则

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

截止 2020 年 12 月份，我司员工总数 213 人，其中大专及以上学历人员 153 人，占职工总人数的 71.83%，管理人员 32 人，占职工总人数的 15.0%，大专以上科技研发人员 68 人，占职工总人数的 31.93%，女职工 75 人，男职工 138 人。

人才是企业的核心资源，人力资源战略处于企业战略的核心地位，有效地利用与企业发展战略相适应的管理和专业技术人才，最大限度地挖掘才能，对实现企业战略目标，促进企业的飞跃发展具有关键意义。为实现公司的战略目标，基于公司“以人为本 共创事业 共享价值”的用人理念，促进企业与员工的共同成长。

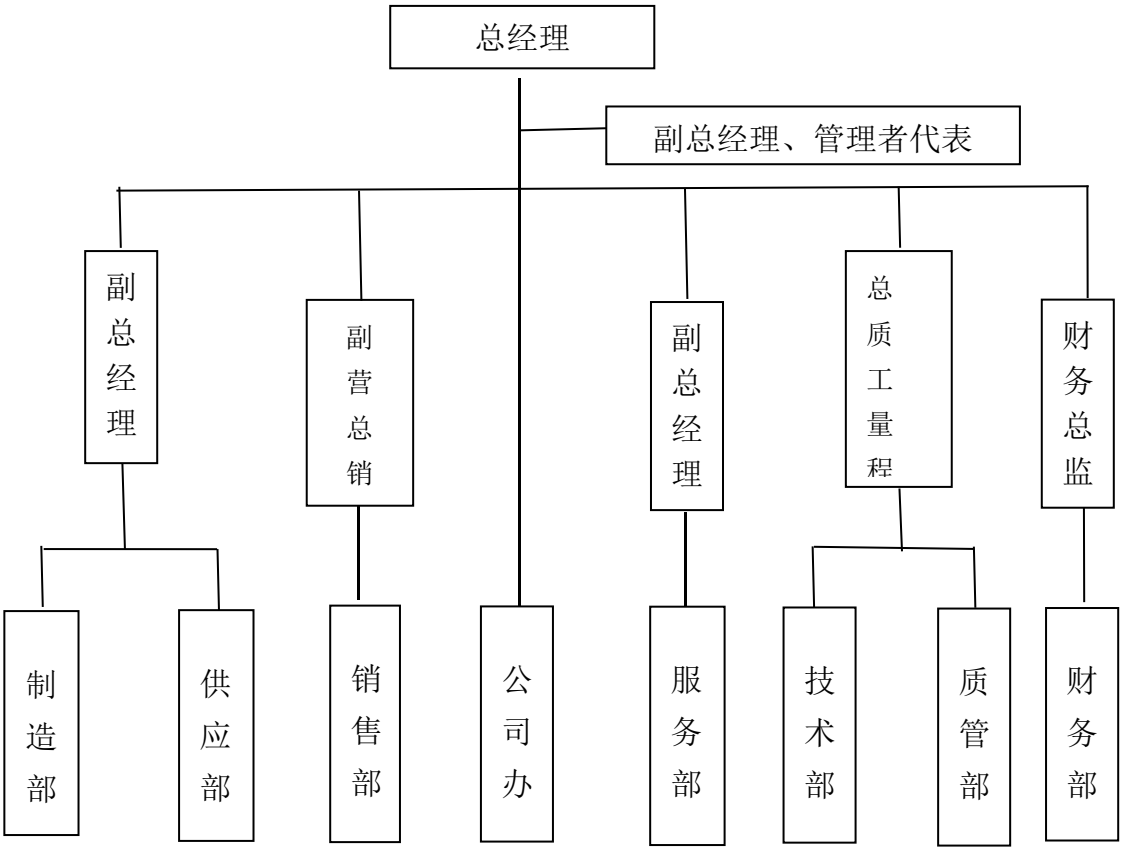


图 4.4.2.1-1 江苏永昇空调有限公司组织架构图

4.4.2.2 工作组织和管理

4.4.2.2.1 组织架构完善，强化业务流程重组

公司根据目前生产经营现状及长远发展，规定组织管理幅度。设有质管部、公司办、制造部、服务部、技术部、销售部、供应部、财

务部，再考虑相关领导班子间的层次因素，科学确定管理层次。在此基础上，进行职权配置，建立基本跨职能、跨部门小组，提高工作效率。

加强公司内部权力约束机制，对公司内部越权行为引发的问题加以解决，有利于健全公司内部管理制度，完善现代企业管理，保护公司的合法权益，维护正常的管理秩序，公司对 ERP 系统操作针对不同的岗位、不同的职位级进行了授权。

4.4.2.2.2 有效确定员工的类型和数量需求

a）完善的招聘管理体系

公司具有较完善的招聘管理体系，有针对性的开展招聘工作。每年年终制定下年度招聘计划，按照招聘计划、招聘实施、录用管理、试用培训等一系列严格的程序开展招聘工作。

对于大专以上学历人员的招聘，公司每年统一组织开展一次公司范围内各部门人才需求计划调查，汇总审核后报总经理批准。个别急需的人才需求临时报批后作为招聘依据。招聘严格根据公司办审核备案的各岗位说明书的要求进行，遵循内部竞聘优先原则。对于劳动力的招用与配置依据劳动力配置计划以及各单位岗位定员及缺员情况进行，如见表 4.4.2.2.2-1 所示。

表 4.4.2.2.2-1 员工招聘渠道

招聘对象	招聘渠道
生产一线人员	广告张贴、内部员工介绍、人才网信息发布、现场招聘会
行政办公人员	人才网信息发布、招聘会
技术人员	人才网信息发布、现场招聘会、校园招聘会
中层以上管理人员	人才网信息发布、招聘会
高级管理	人才网信息发布、招聘会、猎头招聘

b）有效识别所需员工的特点和技能

公司通过岗位分析来确定员工所需能力，即根据岗位工作的范围、职责、沟通要求，制定岗位说明书，对公司所有岗位的工作概要、工

作职责、工作条件、工作能力等都作了详细的规定。同时，结合战略识别员工未来所需的能力要求，并对员工现有能力进行测评，每年 进行一次。

c)有效提高现有员工的能力

为缩小差距，提升员工能力，公司针对不同的员工，采取差异化的能力提升培训，师傅带徒弟、专业相关技能培训，购买相关书籍、学习盘等，2016 年起，还与南师大、南理工合作，定期组织人员参加相关课程培训，同时根据绩效改进的情况，分析比较效果，不断改进，确保员工的能力符合企业和员工共同发展需要。

d)员工招聘、任用、留用措施

1）公司定期参加市人才市场组织的现场招聘会和校园招聘会，积极做好高校宣讲活动。与泰兴人才网站合作，安排专人对各招聘网站信息定期刷新。一线员工的招聘鼓励职工引荐，并给予一定的介绍费用。公司通过各种途径进行招聘工作，确保满足各用人部门需求。

2）外地人员公司提供免费的住房、餐补。

表 4.4.2.2.2-1 公司留人机制一览表

留人手段	留人机制
事业留人	对员工学习和发展提供向导； 建立多种渠道支持员工职业发展； 建立晋升机制，为员工提供事业发展的机会。
情感留人	充分尊重员工在企业中的主体地位； 组织各项凝聚力活动； 信任员工，合理授权； 关心员工，给予员工工作生活上的帮助和支持。
待遇留人	建立体现能力和贡献的薪酬体系； 提供基本社会保险以外的其他各项津补贴； 人性化的工作环境与生活支持。
情感留人	宣传发展愿景，招聘任用个人发展愿望与价值观一致的员工； 建设和谐向上的内部氛围。

4.4.2.2.3 多渠道沟通，采纳员工、顾客的合理意见和建议

a）不同类型员工，多样化沟通

1）公司根据自身发展的需要，建立了多种沟通方式，积极听取各方建议，全员参与改善提升。

2）为了让员工提高主人翁意识，公司一直鼓励员工积极参与企业各方面建设。对被采纳的意见或建议，给予奖励。

3）公司根据不同的员工类型，采取了多样化的沟通方式。

表 4.4.2.2.3-1 听取和采纳员工及相关方建议的渠道

沟通方式	沟通渠道	沟通的意义
总经理手机	在收到建议第一时间短信回复，以表感谢，并针对所反映问题提出整改。	员工对公司的管理与发展敢于提出自己的观点，有利于提升员工的主人翁意识，推进企业的发展
部门沟通会	由办公室不定期组织各部门参加，发表建议及意见，总结阶段工作报告。	没有高层参与，员工更易说出自己的心里话，提建议，改方法，增进了部门工作间的互助合作。
座谈会、问卷调查	定期召开员工座谈会、发放问卷调查	了解员工的需求

表 4.4.2.2.3-2 其它听取和采纳相关方建议的渠道

沟通方式	沟通渠道
顾客	供应商会议、电话沟通、建立微信群、邮件、到访等
其它相关方	参加座谈会、电话、邮件、问卷调查等

上述的沟通方式实现了不同部门与员工之间的技能与知识共享，有效增强了公司团队的凝聚力。

b)多层次沟通，实现有效沟通和技能共享

1）公司根据不同的员工类型，采取了多样化的分享方式，以促进知识与技能的共享。如表 4.4.2.2.3-3 所示。

表 4.4.2.2.3-3 共享技能与沟通层次分析表

员工层次	共享技能
管理人员	培训资料共享、提案改善分享
一线员工	技能比武、提案改善分享、操作培训资料共享

2020 年度，公司各车间定期举办技能比武活动，通过这种共享方式实现了不同岗位、部门与员工之间的技能与知识共享，有效增强了公司团队的凝聚力。

4.4.2.3 员工绩效管理

1）公司根据合法、公平、效益、激励原则，结合公司实际生产经营活动情况，建立了公司的绩效考核目标。

通过对员工进行日常与年度相结合的考核，将考核结果与员工的薪酬待遇、晋升、岗位调整、培训开发等挂钩，建立能上能下、能进能出企业自我约束的用人机制，以实现人才在公司内部各岗位的优化配置，促进了高素质、精干、高效的员工队伍的建设。绩效考核也有助于帮助员工发现自己的缺点及不足，帮助员工加强自我管理，挖掘员工潜能，实现员工与上级更好的沟通，提高员工绩效。

2）为完善绩效考核，公司定期组织召开月度工作例会，对绩效考核中存在的不足之处进行调整，包括对绩效考核的考核项目及指标的权重分配，根据环境及生产变化等及时进行相应的调整，确保考核评价的及时性、有效性。

b）建立合理的薪酬体系

为适应公司发展需求 ，激发员工潜能，充分发挥薪酬的激励作用，保证公司持续发展的内在动力，明确公司价值分配导向 ，公司根据不同岗位设立不同级别工资结构。

公司制定了《绩效工资考核管理办法》，根据奖优罚劣、奖勤罚懒原则，提升员工岗位工资；制定基于加强各岗位的工作质量及工作主动性的多种激励措施，充分激励和调动各级各类人员的工作积极性。

4.4.2.4 员工的学习与发展

以人为本是公司用人理念的主要内容，是公司建立完善的培训管

理体系的依据。公司建立了符合自我发展的培训管理体系，健全了培训管理制度，确保培训需求、培训计划、实施培训、培训效果评价四个环节有效实施，并推行员工职业生涯设计，为员工的能力提升与职业发展创造平台，保障公司发展战略目标的实现。

4.4.2.4.1 员工的教育与培训

a）为满足人力资源规划需求，公司充分考虑绩效测量、绩效改进和技术变化的主要需求，并平衡长短期目标与员工发展、培训与职业发展的需求，通过培训需求调查分析、对比，确定企业的培训需求。

公司的各有关部门提出本部门有关人员的培训需求，以书面形式报至公司办，并配合公司办落实培训计划，计划包含培训目标、对象、方式、内容、时间、地点、设施等内容。由公司办负责实施、各部门负责配合。在实施各项培训计划时，针对各项制约因素，预测培训效果，提出监控措施，确保培训效果。

为确保员工的技能和素质能够满足公司战略发展需要，公司每年按员工工资总额的 4%核算培训经费，并根据年度培训需要，适时调增培训费用。目前公司已拥有一整套完善的培训设施，并根据公司发展需要，不断投入新的培训设施。

b）实施培训

根据培训计划，公司通过三级培训组织实施各层次、类别培训。

表 4.4.2.4.1-2 培训网络

培训网络	载体	承担项目	师资系统
一级	各类院校、社会培训机构等	外请、外送培训	外部讲师
二级	公司各职能部门	外派培训、内训	外部讲师、内训师
三级	各班组	外派培训、内训	外部讲师、内训师

公司根据培训计划，以增强追求卓越意识、提高技能、实现顾客满意为核心，开展各种类型的教育与培训。

技能培训是重要的岗位能力提升培训，公司通过明确培训的目标，使员工努力确立与实现工作和职业发展相关的技能提升目标。

c）培训效果评价

培训结束后，一般通过考试、取得相应资格证书及员工自我总结、工作晋升等方式，来判断培训效果，为今后更好组织培训工作方向做参考与指引。

d）培训改进

公司办会同各部门每年 12 月对员工培训效果的有效性进行评价，结合员工、公司绩效以及培训满意度与各种培训效果，对教育培训方法的有效性、适用性进行综合评价，并制定、实施改进措施，不断提高培训效果。

4.4.2.4.2 畅通的员工职业发展

遵循公司的育人方针，建立阶梯式的人才培养机制、多渠道的发展通道，为员工提供顺畅的发展空间。

公司重视内部的人才选拔和培养，注重员工的职业发展，通过绩效考核和各种交流沟通渠道了解员工能力状况、任务完成情况、需求和愿望，设身处地对员工的现状进行分析，鼓励并创造条件让员工在为公司的发展做贡献的过程中实现个人目标。

4.4.2.5 员工的权益与满意度

4.4.2.5.1 员工权益

公司营造良好的工作环境和氛围，根据不同需求，提供个性化支持，提高全员参与的积极性和满意度。

a)依法管理、创建舒适的工作环境

公司认真贯彻执行《劳动法》、《安全生产法》《二级安全标准化》，通过 ISO14001 环境管理体系认证、职业健康安全管理体系、GB/T19001 质量体系认证等，并有效运行，从而不断改善工作环境中的职业健康与安全条件。公司制定了《员工职业健康与安全管理》制度，识别了可能影响员工职业健康与安全的关键工作场所，并制定针对这些关键工作场所的测量项目、测量方法与测量指标。

表 4.4.2.5.1-1 危险源识别与风险评价表（办公及相关活动）

序号	办公室	危险源	所导致的事故	风险等级	重要级别 Y/N	控制措施
一、财务部、供应部						
1	办公活动	电脑显示屏辐射	电磁伤害	1		连续作业不超过 3 小时
2		复印机产生的辐射	电磁伤害	1		连续作业不超过 2 小时
3		空调氟利昂泄漏	中毒	1		定期检查、维护
4		电线老化	火灾	4	Y	定期检查、更换
5		乱拉私拉电线	火灾	4	Y	加强用电培训，遵守用电操作规程
6		接地接零不符合要求	触电	4	Y	接好保护零线等措施
7	仓储管理	运输人员操作不当；个人防护用品没有正确穿戴	其他伤害			上岗前安全培训，平时加强检查监督
8		危化品	中毒	1		
9	物流配送	地砖易滑；地面有水迹滑倒	其他伤害			一旦见有水迹，用干拖把及时拖
10		超速运行，未按规定要求限速	车辆伤害	2	Y	按“厂区道路安全管理规定”执行

11		车辆行驶时未观察周围情况，运行速度过快	车辆伤害	2	Y	执行安全操作规程
12		车间内运输时，未关注起重机起吊作业	起重伤害（注塑）	2		路过起重作业现场，加强瞭望，主动避让
13		产品包装不牢固，物品堆高超高，检查不到位	物体打击	4	N	执行安全操作规程
14		运输人员在禁火区抽烟	火灾	4	Y	执行公司内部吸烟规定
15		仓库内电线老化	火灾	4	Y	定期检查、更换
16		仓库内乱拉私拉电线	火灾	4	Y	加强用电培训，遵守用电操作规程
17		仓库内接地接零不符合要求	触电	4	Y	接好保护零线等措施
18	采购公务活动	驾车未按规定限速行驶	车辆伤害	2		进出厂按限速要求行驶
19		驾车操作失误	车辆伤害	2		加强教育，遵守《道路交通安全法》
20		疲劳驾驶	车辆伤害	1		加强教育，遵守《道路交通安全法》
21		酒后驾驶（违法）	车辆伤害			依法执行（由执法机关处置）
二、质管部、技术部、销售部、服务部、制造部						
1	办公活动	电脑显示屏辐射	电磁伤害	1		连续作业不超过 3 小时
2		复印机产生的辐射	电磁伤害	1		连续作业不超过 2 小时
3		空调氟利昂泄漏	中毒	1		定期检查、维护
4		电线老化	火灾	4	Y	定期检查、更换
5		乱拉私拉	火灾	4	Y	加强用电培训，遵守用电操

		电线				作规程
6		接地接零不符合要求	触电	4	Y	接好保护零线等措施
7	车间现场	阶梯滑倒或地面障碍物绊倒	其他伤害	1		离开办公室前相互提醒，车间内行走时，走安全通道
8	工作服务	车间内行走时，未关注起重机起吊作业	起重伤害（注塑）	2		走安全通道，路过起重作业现场，加强瞭望，主动避让
9		车间内行走时，未关注物流车辆	车辆伤害	2		走安全通道，遇到来往车辆，加强瞭望，主动避让
10	外出公务活动	驾车未按规定限速行驶	车辆伤害	2		进出厂按限速要求行驶
11		驾车操作失误	车辆伤害	2		加强教育，遵守《道路交通安全法》
12		疲劳驾驶	车辆伤害	1		加强教育，遵守《道路交通安全法》
13		酒后驾驶（违法）	车辆伤害			依法执行（由执法机关处置）
三、公司办						
1	办公活动	电脑显示屏辐射	电磁伤害	1		连续作业不超过 3 小时
2		复印机产生的辐射	电磁伤害	1		连续作业不超过 2 小时
3		空调氟利昂泄漏	中毒	1		定期检查、维护
4		电线老化	火灾	4	Y	定期检查、更换
5		乱拉私拉电线	火灾	4	Y	加强用电培训，遵守用电操作规程
6		接地接零不符合要求	触电	4	Y	接好保护零线等措施
7	宿舍管理	使用大功率电器	火灾	4	Y	制定并执行宿舍管理制度
8		乱拉私拉电线	触电、火灾	4	Y	制定并执行宿舍管理制度
9	外出	驾车未按规定限速	车辆伤害	2		设立限速标志

	公务活动	行驶				
10		驾车操作失误	车辆伤害	2		加强教育，遵守《道路交通安全法》
11		疲劳驾驶	车辆伤害	1		加强教育，遵守《道路交通安全法》
12		酒后驾驶（违法）	车辆伤害			依法执行（由执法机关处置）
13	门卫管理	进出车辆未按规定限速行驶	车辆伤害	2		悬挂限速标志
14		门卫室电线老化	火灾	4	Y	定期检查、更换

b）预防为主，制订各种应急预案

公司识别、评价的潜在隐患事故和紧急情况是：例如 ① 噪声伤害； ②生产用电伤害；③、生产机具、设备伤害； ④自然灾害。 ⑤有毒有害物质与化学危险品储存、运输、使用事故⑥高温中暑的急救等，为提高组织的应急能力及员工处理各种紧急情况的能力，公司制定了《紧急情况应急预案》，并对相关人员进行相应的培训，每年不定期进行应急预案可行性演习，并作演习效果评估，对演习中存在的问题进行改进。

c）应急充分，确保经营的连续性

为确保经营的连续性，在发生紧急情况时迅速有效地采取应急措施，减少各种突发事件对人员的伤害和对财产、环境造成的损失，公司组建各种应急救援组织机构，由公司主要负责人和主管领导负责，统一高度指挥，在可能发生的危险情况和紧急状态如火灾、洪水、台风、断电等，迅速启动相应的应急预案。

公司与核心供应商建立战略合作伙伴关系，与主要供应商、一般供应商建立长期合作关系的同时，通过评审、认证，选择一般供应商和临时供应商作为备选供应商，稳定供应链持续有效运作，确保公司

生产经营的连续性，保障顾客的利益。

d）开展多样质量管理活动，创造参与平台

公司始终坚持“质量第一”的质量方针，积极鼓励员工开展质量月活动、合理化建议、座谈会，6S 管理等质量管理小组活动，通过建立《质量成本控制管理制度》，对这些活动实施科学管理，提供必要的资源，并对活动成果进行评定、认可和激励，以调动员工参与质量管理活动的积极性，同时也增强了员工奋发进取的主人翁责任感和不断改进质量的思想意识。

4.4.2.5.2 员工满意程度

a）对员工的支持和员工的满意程度

1）影响员工满意度和积极性的关键因素

公司通过个别座谈、合理化建议、绩效面谈、员工座谈会等多种方式，识别出影响员工满意度和积极性的关键因素主要为薪酬福利、劳动保护、学习机会、职位提升机会、劳动认可、人格尊重等，见表 4.4.2.5.2-1 所示。

表 4.4.2.5.2-1 影响员工满意度的关键性因素

影响对象	关键因素	可能影响
生产一线员工	工资	工作积极性
	工作环境	工作状态
	工作稳定性	工作态度
一般管理人员（技术人员）	薪酬、福利	工作积极性
	培训	技能提升
	晋升空间	工作态度
	文化认同	工作积极性
	领导关心	绩效提升
中层干部/技术干部	职业发展	工作态度
	领导艺术	工作信心
	学习机会	产生抱怨
	工作环境	工作效率
	工作压力	员工流失
高层领导	沟通与交流	决策和绩效
	企业发展	信心与动力

2）关爱员工，对不同层次的需求给予针对性、个性化的支持

公司以人为本，根据不同需求制订各种保障措施，提供个性化支持，见表 4.4.2.5.2-2。

表 4.4.2.5.2-2 员工个性化需求、保障或改进措施

员工	个性化需要	支持措施
生产一线员工	生活保障的需要	薪酬+提案激励
	工作稳定的要要	提供住宿、餐补
一般管理人员（技术人员）	工作回报的需要	薪酬与绩效挂钩
	学习成长的需要	提供各类岗位培训
	实现价值的需要	竞争上岗、职称评选
中层干部/技术干部	学习成长的需要	提供各类培训提升
	工作回报的需要	薪酬与绩效挂钩
高层领导	事业成功的需要	改进沟通方式、加强交流
所有员工	情感的需要	爱心基金、生日祝福、社会保险
	生活休闲的需要	提供多种文体设施、举办各种文体活动

3）关注员工，实施员工的满意度调查

关注员工的意见，通过日常的员工座谈及内部员工满意度调查，及时收集、了解员工的意见，并做出积极反应。公司每年进行一次员工满意度调查和统计分析，结合员工流失率、抱怨率、缺勤率、安全等指标，评价、分析找出改进的机会，由公司办制定改善员工满意度的措施和方案，并由全体员工进行监督检查，以此积极维护员工权益，不断提高员工的满意度和工作积极性。

表 4.4.2.5.2-3 通过满意度问卷收集的意见及改进措施

序号	意见	改进措施
1	薪酬满意度偏低	进行员工薪酬调研，根据调研情况对薪酬体系进行完善。
2	职业发展的方向不明	加大相关制度的宣贯，针对高层次专业技术人员制定相应的评聘办法，明确聘任条件与任职要求。
3	培训针对性不足	将调整培训需求的调研时间、对象、内容，加强分类分层实施。

4.4.3 财务资源

根据战略规划和发展方向，公司积极有效地培育和配置财务资源，促进企业利润最大化和协调化，有力支撑公司战略目标和实现。根据中长期战略发展规划和年度经营计划，财务部围绕“增长、盈利和风险”三个战略管理重点，运用全面预算管理、目标成本管理、资产运营管理、财务运营分析管理和财务风险预警管理等管理工具建立了战略导向型财务管理体系，以保障战略发展规划的有效实施。

4.4.3.1 全面实施资金预算管理

根据公司中长期战略规划和年度生产经营计划，建立了基于经营战略需求的全面预算管理体系，通过运用全面预算管理工具，确定企业战略控制点，量化战略目标，配置企业资源，锁定风险和成本，监控战略具体执行，保证战略意图的实现。健全全面预算管理体制，财务部配合董事会全面负责预算的编制、决策、实施、控制、协调、指导和考核；在编制年度资金预算时，始终遵循压缩可控成本，确保资产保值增值，以职能部门为责任中心，实行二级预算制度，有效分解预算目标，确保预算的顺利执行。

实现预算与战略、业务、财务的有效结合，预算的编制以市场为导向，战略规划为目标，通过业务预算、投资预算、筹融资金预算及财务预算的编制和实施，保障战略发展，实现战略、预算、业务和财务的有效结合，提升了预算对战略的支撑和保障作用。

4.4.3.2 实施成本管理，促进降本增效

公司结合自身业务特点，健全了符合自身发展特点的成本管理体系。各部门提供降本节支项目，降低生产成本、材料成本的管理制度；制定了成本核算、存货管理等成本管理制度，以规范成本的管理；实行了公司、财务、制造为主体的三级成本核算制度，以项目为核算对象的成本核算体系，以提升成本核算水平；通过项目成本预算、核算、

决算和考核，以加强成本过程控制和业绩的考核；在管理手段上利用 ERP 工具实现财务业务的一体化管理，提高了成本管理能力。

4.4.3.3 实施财务风险管理，保障资金安全

在市场条件下，财务风险是客观存在的,公司本着成本效益原则把财务风险控制在一个合理的、可接受的范围之内。坚持谨慎性原则,制定留有余地的管理办法，保证发生意外时公司能有效应对。

（1）公司结合内控与风险管理建设，建立了内部控制制度、过程管理手段及财务分析预警体系，通过对财务风险的存在及其原因分析，运用风险决策法、弹性预算等方法，建立了从全面预算管理、资产运营管理、会计核算管理及货币资金管理等方面的内部控制制度，从制度上保证财务运行的有效性、可靠性、合法性。

（2）公司借助财务软件和 ERP 等管理工具建立了全面预算信息化管理，固化制度和流程，实现业务与财务的结合，如从以下几方面强化了应收账款的管理：一是建立稳定的信用政策，二是确定客户的资信等级，评估企业的偿债能力，三是确定合理的应收账款比例，四是建立销售责任制，制定相对应的回收办法，加快销售货款的回笼，防止产生坏账损失；建立呆滞品判别方法及自动预警系统，盘活存量资产，实行快速反应，防范资产损失；实行库存货币资金动态平衡管理，适度运用财务杠杆，追求最佳企业资产负债比例，提高流动资产的周转率，进而提高公司的变现能力,增加公司的短期偿债能力。

4.4.3.4 建立财务信息平台，提高工作效率，强化财务监督

随着电子信息技术的发展，网络化的普及，企业的经营活动、经营方式、管理方式都在发生变革，电子信息化使企业的财务管理变得更加的高效，方便，快捷，公司通过利用泛微 OA 软件、用友 ERP 等管理工具，固化制度和流程，加强业务与财务的结合，规范了财务核算和管理，提升了财务工作效率。

目前日常的财务管理、会计核算及内部控制均以项目为基础进行管理，实行项目核算制度。公司的采购物料、外协和成本管理通过 ERP 系统由计划组管理和审核，确保了 ERP 系统的数据真实且准确，实现数据的交叉共享，便于分析和管理。

为强化财务监督，公司从以下方面着手

（1）完善规章制度，健全管控流程。从管理的薄弱环节和制度的漏洞入手，有针对性地建立健全规章制度，充分发挥规章制度的约束作用，从制度上堵住漏洞，把好关，严格执行财经纪律，公司制订了“内部审计”、“资金支付和费用报销管理规定”等制度，确保经济安全。

（2）加强监督检查，建立健全责任追究机制。公司以内部巡视、财务监察、专项审计等为抓手，加强财经纪律和财务收支监督检查，并将财务检查和内部审计常态化，常抓不懈，将经济活动置于有效的监督和控制之下。对于检查发现的问题将严肃追责，对于履查履范的问题将严肃查处，通过加强责任追究机制建设，杜绝违规、违纪、违法现象发生，维护财经法规和制度的权威性、严肃性。公司加强内部监督检查,监事会要定期开展内部财务管理检查或抽查，及时发现问题及时解决。

4.4.4 信息和知识资源

4.4.4.1 数据信息的识别、收集与分享

公司成立了信息管理工作小组，其工作包括公司信息管理系统的建设，信息源的开发、信息的收集、信息获取识别、信息确认、传递与分享工作等。工作小组对从不同信息源收集到的信息进行识别，定期以汇编目录形式内部推送，及时通过不同渠道将抓取的信息进行推送，确保了信息收集的全面性、准确性和时效性。

表 4.4.4.1-1 信息和数据的收集

信息类别	信息内容	信息需求	信息源	开放渠道	信息收集与识	期限

						别部门	
外部	政策法规	行业发展政策、政治投资环境、法律法规、地方政策法规等	管理层 公司办 技术部 销售部	政府信息网站、行业网站、行业会议、展览会、报纸期刊	会议通报	公司办 技术部 销售部	不定期
	市场信息	行业发展动态信息及论坛、科技情报网刊、行业协会报刊杂志、行业合作伙伴信息、设备供应商信息、信息系统提供商信息、顾客需求等	技术部 销售部	报刊网络媒体、合作伙伴和对手、合作谈判与业务咨询	行业网站、合作洽谈会会议、内部交流信息、各种工作微信群	技术部 销售部	不定期
	技术标准工艺规范	行业国家标准、国际标准、行业标准等	技术部	国家标准网站、工标网、专业标准委员会	文档服务器、技术部	技术部 公司办	不定期/定期
	技术信息	空调技术发展趋势、传统科研技术革命、技术重大突破、引进技术国产业化的技术难题、解决方案、知识产权信息	技术部 销售部	行业发展报告、科技情报网、国家知识产权局网站	知识产权申报材料、研发会议通报	技术部	不定期
	竞争对手合作伙伴客户信息	细分市场主要竞争对手开发、设计、制造、服务方面信息；客户需求、供应商发展状况	技术部 销售部	行业信息网站、企业网站、合同谈判、客户反馈等	内部管理、开发等会议通报	技术部 销售部	不定期
内部	技术知识产权	专利信息	技术部 销售部	国家知识产权局网站、内部申请信息	通报、知识产权局网	技术部	不定期
	人员信息	员工的工作信息、专业信息、资质信息、文化信息及联系方式等	各部门	公司办信息汇总	公司办数据库	公司办	不定期
	合同信息	合同信息、保密合同信息、劳动	技术部 销售部	合同管理流程	档案室	技术部 销售部	月度

		合同信息	供应部 公司办			供应部 公司办	
	工作计划	员工工作计划、项目计划、财务资金分配计划、人员物资配置计划、计划统筹等	全员	各部门管理资料、ERP系统	各部门档案、工作记录、ERP系统、报表	各部门	月度
	项目管理信息	项目管理信息等	技术部 项目制涉及部门	科研项目报告、项目组日常会议	报告、会议纪要	技术部	月度
	经营收支信息	经营收支信息、非经营收入信息、成本核算等	管理层 财务部	财务资金分配计划、管理层会议	月度报表、会议纪要	财务部	月度
	过程信息	产品开发数据、图纸、物料清单	质管部 技术部 制造部 各车间 销售部	产品开发过程	ERP系统 文档服务器	技术部	实时
		产品作业指导书、工艺文件	制造部 各车间	工艺开发	文档服务器 生产现场	技术部 制造部 各车间	实时
		来料、过程、测量数据	质管部	产品检验管理过程	文档服务器 质管部	质管部	实时
		产品生产工序、投入口信息、计划完成率报表等	制造部 各车间 销售部	各车间统计汇总上报、ERP系统	ERP系统 报表	各车间	实时
	公司规章制度	公司各项规章制度、一般性通知	各部门	公司办下发	不发文件	公司办	实时
	企业荣誉	公司荣誉、产品荣誉、专利等	销售部	公司办申请	行政部 档案室	公司办	实时
	学习信息	各部门岗位培训课件、单项工作培训课件、精益推进培训课件	各部门 各车间	各部门 各车间	公司办	各部门 各车间	年度/实时
	企业重大活动信息	企业员工参与的重大会议、企业重大决议、企业的重大技术突破、企业及员工获奖、企业活动、党团活动、国家	全员	内部网站 重要活动	公司内部报亭 会议纪要	公司办	不定期

		行业政策动向等一切有关的信息					

为确保信息需求对象获得有价值、有意义的信息情报，经过收集和整理的信息将在不同的渠道被不同的需求对象获取。从而保证了不同需求对象对信息的及时的、有效的、高效的利用。

表 4.4.4.1-2 信息和数据的获取与利用

需求对象	获取信息渠道	信息内容
员工	办公系统	日常工作各项固定流程、非固定工作协同、公司规章制度
	文档服务器	产品开发数据、图纸、作业指导书、检验标准书等
	ERP 系统	产品基础档案、客户基础档案、供应商基础档案、客户销售订单、原材料采购计划、各车间排产计划、物料到货、检验、入库、帐务处理等信息。
	行业科技情报网	行业技术发展、标准制修订信息、行业情报、期刊文献、专利技术。
	专利数据库	
客户	企业网站、企业宣传册、邮件系统、企业联系电话	企业规模、资质和荣誉；企业产品技术信息、市场业绩等。
	行业协会网站、客户网站、信息系统	客户业绩和行业地位、研发方向及新品开发信息
供应商及合作伙伴	企业网站、企业宣传册、邮件系统、企业联系电话	供应商规模、资质和荣誉。
	行业协会网站、客户网站、信息系统	供应商业绩和行业地位。
	招标、报价文件	采购计划、合作资质等信息。

4.4.4.2 信息系统的建设与维护

公司计算机网络建于 2010 年，网络架构的基础设施已经具备，覆盖全公司及分支机构。100M 电信宽带通过负载均衡接入 Internet。公司严格按照内外网物理隔离方式部署建设，遵守公司战略规划和要求，达到光纤主干，线路冗余的安全高效网络结构。打造信息共享、安全可靠的网络环境。

a）配置充分的软硬件

公司的应用系统覆盖了协同办公、销售、采购、生产、检验、入库、财务等全过程。目前，软件配备情况：操作系统软件有Win2008/2003/7/XP ；办公软件有Office2007等，应用系统软件有ERP等；安全类软件有网络版防病毒软件、存储备份等；专业设计类软件有AutoCAD、UG等。

b）建立信息化系统，服务生产经营活动

公司注重信息化条件下管理工作的提升，积极推进集体统一管控应用系统的建设，认真完善服务经营、管理业务需求的系统建设，发挥信息化提高效率的作用。

主要信息化系统介绍如下：

1）ERP系统

公司ERP系统涵盖生产管理各个方面，分别如下：

①财务会计

公司ERP系统中财务会计模块，由总账、应收款管理、应付款管理、UFO报表、现金流量表、税务管家、财务分析、出纳管理等八个部分组成，已完全满足公司财务现金出纳、销售开票、材料核算及总账等各方面财务做账业务需要，现已完全取代了手工做账。

②成本管理

公司ERP系统中成本管理模块，结合采购、委外等零部件的管理（直接材料和委外费用等）、人工费和制造费用等相关信息，对产品的半成品及成品进行核算，使得所有成品、半成品及零部件的成本数据信息化，得以实现准确、实时的成本核算，准确并及时给公司各部门提供成本依据，使得公司利益与各销售经理的利益有机结合，便于公司长期发展。

2）办公系统

公司办公系统主要用于新品开发工作任务及其他跨部门工作协

同发起与跟踪、公文管理、文档管理、公共信息的发布等工作，它的上线使用使得每一项新品开发任务得到了有效监督与跟踪考核，提高了新品开发工作效率，降低了开发周期。同时使公司部分实现无纸化办公，从一定程度上使行管人员从日常繁重的文件报送、审批等工作中得以抽身，让他们将更多的精力放在重要任务上。

c）确保软硬件可靠性、安全性、易用性

公司结合自身应用，利用国内外信息安全技术和管理方法，构建符合企业安全需求的信息安全体系，保障信息系统和网络安全。

1）可靠性管理

软硬件采购采用集采管理、试用评估等机制，严把质量关；

对于信息安全产品选购和试用管理制定相应的管理办法，保障软硬件设备的可靠性；

核心应用系统采用双机热备和应用容灾备份，保障系统可用；

2）安全性管理

组织保障：成立信息安全领导小和工作；

数据安全：做好数据库及应用系统备份，定期检查备份数据的有效性，并做恢复演练。在数据库中加装保密软件，所有文件外发必须履行审批手续。

基础防护：防火墙、入侵检测、网络版防病毒等安全防护部署；

应用系统安全：对系统的系统管理员、数据库管理员进行权限分离，严格做好日志审计与巡检工作。

安全意识养成：每年进行 2 次网络与信息安全检查，每年开展一次信息安全相关培训，提升员工的信息安全意识。

4.4.4.3 信息系统的改进和发展

公司需要在统一的信息化平台上实现公司财务、主营业务等综合管理需求，信息化工作作为必要手段将越来越被重视和依赖。围绕公

司的战略发展规划，本着“业务前瞻、重点突出、实施可行”的原则推进信息化建设。

4.4.4.4 知识管理

通过知识管理来提高可持续发展能力和竞争优势。自 2017 年以来，积极贯彻对知识管理工作的要求，开展知识盘点工作，完成知识需求分析和知识管理关键要素梳理，确定重点突破领域，完成年度工作计划及知识管理办法，为企业学习力和系统创新力的培育奠定了坚实的基础。

a）知识管理体系框架

公司办是知识管理的归口部门，从机制保障、文化倡导、任务落实、平台建设 4 个方面入手，实现知识的收集、共享、应用和创新，构建较为完备的知识管理体系。

b）知识的识别、收集和确认

公司按照不同过程产生的知识类别的不同，采取分类收集、分类管理的方式，根据 2020 年知识盘点的内容，具体分类如下。

表 4.4.4.4-1 内部知识的识别、收集与确认

部门	信息与知识	获取/来源	获取路径	保管人	位置	
公司办	人力资源	招聘需求表、岗位说明书	收集与制作	电脑	公司办	电脑
	人力资源	各类培训计划与教材	收集与制作	电脑	公司办	档案柜+电脑
	人力资源	绩效考核制度/绩效信息	收集与制作	电脑	公司办	电脑
	人力资源	职业健康、安全防护等文件、制度	收集与制作	电脑	公司办	电脑
	经营策划	公司战略规划、经营计划	收集与制作	纸质+电子	公司办	档案柜+电脑
	绩效考核	考核报告	收集与制作	纸质文档	公司办	档案柜

制造部	文件管理	公司荣誉证书、CCC 检测报告、专利、软件著作权等	收集与制作	纸质+电子	公司办	档案柜+电脑
	产品生产	安全生产文件、制度	收集	纸质+电子	制造部	电脑
	产品生产	特殊设备操作规程、年检记录	收集与制作	纸质+电子	制造部	档案柜+电脑
各车间	产品生产	操作指导书	工艺部	纸质+电子	车间各工序	现场+文档服务器
	产品生产	成品检查书	质管部	纸质+电子	车间各工序	现场+文档服务器
	设备/工装管理	设备台账、点检记录、操作规程、特殊设备年检记录	收集与制作	收集与制作	车间各工序	现场
	设备/工装管理	产品生产工艺流程图、工艺指导书、工艺卡片	收集与制作	纸质+电子	技术部制造部	现场+文档服务器
销售部	市场分析/订单要求	市场调研报告、客户订单、订单、采购与生产计划	编制	客户+ERP 系统	销售部	ERP 系统
	产品交付/支付	发货通知单、发票、客户对账函等	收集与制作	纸质+电子	销售部	ERP 系统+档案柜
	销售/服务	客户合同、客户档案、售后服务记录、客户满意度调查	收集与制作	纸质+电子	销售部	ERP 系统+档案柜
	销售/服务	售后退货、投诉、索赔登记与处理记录	收集与制作	纸质+电子	销售部	ERP 系统+档案柜
供应部	采购管理	供应商供货保证协议	收集	纸质文档	供应部	档案柜
	采购管理	供应商来料、零部件技术、质量要求	收集	技术+质量	供应部	电脑
财务部	产品防护管理	仓库管理制度文件、物料配送制度文件	收集与制作	纸质+电子	财务部	ERP 系统+档案柜
质管	文件管理	管理体系文件	收集与制作	纸质+电子	质管部	档案柜+电脑

部	监测和测量设备管理	检测中心设备清单、器具清单、检测试验设备操作规程	收集与制作	纸质文档	质管部	档案柜+电脑
	产品/过程监测和测量	来料、过程与入库检验标准文件	收集与制作	纸质文档	质管部	档案柜+电脑
	改进管理	内部质量问题登记、处理记录，质量改善活动记录	收集	纸质文档	质管部	档案柜+电脑
	内部审核管理	内部审核记录文件	收集与制作	纸质文档	质管部	档案柜+电脑
	数据分析与信息管理	内部质量数据分析	收集与制作	纸质文档	质管部	档案柜+电脑
技术部	设计/开发	设计任务书、可行性分析报告等项目制相关所有设计资料	收集	纸质+电子	技术部	档案柜+电脑
	设计/开发	产品图纸、数模、工艺指导书、检验成绩书等	收集	纸质文档	技术部	文档服务器

表 4.4.4.4-2 外部知识的识别、收集与确认

部门	过程		信息与知识	获取/来源	获取路径	保管人	位置
公司办	S2	人力资源管理	人力资源管理常用法律法规	收集	电脑	公司办	电脑
	S2	人力资源管理	各类地方政策法规、通知	收集	电脑	公司办	档案柜+电脑
	S2	人力资源管理	同行业相关人力资源信息	收集	电脑	公司办	电脑
	S1	文件管理	企业管理法律法规	收集与制作	纸质+电子	公司办	档案柜+电脑
制造部	C3	产品生产	国家安全生产法律法规	收集	电脑	制造部	电脑
各车间	C3	产品生产	设备使用说明书	收集	纸质+电子	车间各工序	现场+文档服务器
销售	C1	市场分析/订单要求	同行业相关信息	收集	电脑	销售部	电脑

部	C4	产品交付/支付	发货通知单、发票、客户对账函等	收集	纸质+电子	销售部	电脑+档案柜
	C5	销售/服务	客户合同、订单、工作联系单	收集	纸质+电子	销售部	电脑+档案柜
	C5	销售/服务	客户退货、投诉、索赔信息	收集	纸质+电子	销售部	电脑+档案柜
供应部	S3	采购管理	供应商资质材料	收集	纸质文档	供应部	档案柜
质管部	S1	文件管理	管理体系标准	收集	纸质+电子	质管部	档案柜+电脑
	S6	监测和测量设备管理	检测试验设备操作说明书、检验试验标准	收集	纸质文档	质管部	档案柜+电脑
技术部	C2	设计/开发	产品设计国家、行业、企业标准、客户技术需求	收集	纸质文档	技术部	文档服务器

c）知识的共享与应用

通过多种方式来实现知识的共享与应用，包括面对面的交流，如研讨会、座谈会、讲座等；利用网络开展交流，例如电子邮件、即时通讯、在线学习平台等；邀请内外各行业专家开展讲座培训，了解各专业领域的动态，使员工能快速高效地获取相关知识；建立知识库，例如员工可通过权限在文档服务器、档案室查阅科研、设计、建设、技术服务、检测、加工项目等的相关材料及科研成果文件、知识产权文件等；可通过网上查阅获取外网的资料，通过内网办公系统查得公司规章制度等。

4.4.4.5 数据、信息和知识的保障

a）准确性。通过明确岗位、明确职责进行检查核对，通过流程审批进行监督核查;通过系统层面的逻辑判断，对可能出现的问题进行控制，以防因人为误差造成的数据不准确，加强数据的准确性保障;加强系统的操作规范培训，增加人员的责任意识。

b）完整性。通过数据备份保障数据不受外界因素导致数据丢失。

业务数据通过业务流程支持，如：信息发布通过审批流程保障，通过文档服务器实现图文档数据管理，确保信息完整保存和过程管理。

c）可靠性。信息发布、文件外发制定了规范的审批流程。

d）及时性。通过信息化手段，提供信息共享平台与协同平台，为员工提供通畅的信息获取渠道；资质、制度等内容的更新也有专责人员负责，确保信息的及时性。

e）安全性。严格的内外网物理隔离环境，保障核心业务系统都在内网中使用，数据安全性大大提高，杜绝黑客通过 Internet 侵入的风险，防止信息外泄。需交付的文件必须经公司领导领导审批审批才可以解密拷出。内网信息在外部只能通过移动办公访问，且数据不落地，保障数据安全。内外网都部署了防火墙、网络版杀毒软件，增加安全防护能力。

f）保密性。公司制定了 16 项保密管理制度规范操作，应用系统的查询权限严格按照授权管理体系分配相应权限，权限的变更需经相关领导审批后方可通知信息管理员调整设置。

4.4.5 技术资源

公司在生产经营过程中坚持以技术为先导，以过程控制为切点，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。公司是“江苏省高新技术企业”，建立了省院士工作站。

为建立、健全技术创新组织机构，形成高效运行机制，总工程师戴亚东同志直接主导技术创新工作。

4.4.5.1 建有技术评价体系

为有效落实公司战略规划及自我评价的科学性，公司对自身技术

水准及与行业先进水平进行比较和评价。并建立与多家机构如 704 所、中国储粮协会、中国质量协会等进行技术交流，及时掌握国际行业技术发展方向，找出技术优劣，取长补短。公司制订了高于国家、行业标准的企业标准，定期对企业标准进行登记备案，确保其有效性。

4.4.5.2 产品研发的技术引进与创新

公司为缩短与国内先进技术水平的差距，积极引进先进技术和技术标准，广泛地开展产学研等技术交流与合作，收集当前国内主要的技术标准，支持公司产品和技术创新。

4.4.5.3 技术诀窍与专利

在技术研发策略上，公司坚持以市场为导向，坚持技术研发过程保持技术领先及自主创新的管理模式。

4.4.5.4 技术开发与改造

根据公司发展规划，通过项目研发管理流程、技术改造控制流程及多方论证对相关产品研发过程的组织、计划、指导、控制等环节不断优化，保证与产品开发紧密相关的活动有效运行，从而保证公司产品质量的稳定和持续改善。通过坚持不懈，不断满足客户的需要，提高客户满意度，让我们的产品开发和改造进度一直以来在同行中继续保持高品质的标准，成为公司业务持续发展的有力保障。

为确保项目研发计划得以如期实施，并成功投产达到预期经济效益，公司建立了完善的研发管理体系，制定了相关操作流程及规范，形成了完整的研发管理体系和技术管理规范，以确保研发项目立项的科学性、对战略规划的符合性和研发项目实施的有效性。研发管理过程具体见表 4.4.5.4-4 技术开发制度、技术管理制度一览表。

表 4.4.5.4-4 技术开发制度、技术管理制度一览表

序号	项目
1	YS-CX-12 设计和开发控制程序

2	YS-CX-13 技术状态管理控制程序
3	YS-CX-14 新产品试制过程控制程序
4	YS-GL-10-2020 技术文件管理制度
5	YS-GL-11-2020 标准化管理制度
6	YS-GL-13-2020 工艺纪律管理制度
7	YS-GL-28-2020 科技工作管理制度
8	YS-GL-43-2020 关键技术和核心技术管理制度
9	YS-GL-47-2020 设计质量考核细则

4.4.6 基础设施

企业基础设施良好，为战略发展和相关方需求确立良好基础。公司现有基础设施主要有：总体占地面积 33602.81 平方米，建筑面积 15063.10 平方米，拥有 3 个生产车间及 1 所配电房、1 个检测中心、原材料及成品半成品仓库和办公楼等相关配套设施，生产设备 200 余台套，检验和试验设备 20 余台套。

制造部建立《设备台帐》、《设备档案》、《设备购置申请单》、《设备保养计划》、《设备维修保养记录》等台账。公司制造部依据设备情况，制定年度大修计划，为持续稳定生产提供保障。车间及职能科室配备设备管理员，负责对公司设备进行更新等过程管理，生产车间设有设备点检员，负责对设备运行巡查、维护和保养。通过设备保养、预防性维护、专业维修、大修等来提高设备的自然寿命、技术寿命和经济寿命，保证基础设施的有效运行，为组织战略目标实现提供保障。

4.4.6.2 设备设施维护保养制度

针对不同的设备制定维护保养制度，通过预防性设备保养、设备润滑和设备维修计划，减少设备故障发生，确保设备设施的有效运行，从而为生产出高质量、低成本的产品做出保证，保证按时交货，提高设备利用率和设备运作效率。

推进 6S 活动中把设备的清扫与点检、保养、润滑结合起来。加

强管理，提高员工工作技能，改进精神面貌，改善操作环境，结合6S 等活动，使操作环境良好，一方面可以提高工作兴趣及效率，另一方面可以避免一些不必要设备事故。现场整洁，物料、工具等分门别类摆放，也可使设备调整时间缩短。通过全员参与管理，提高员工的满意度和成就感。

4.4.6.3 设备更新改造

公司近几年来累计投入近数百万元，对现有车间及产线设备进行了改造。如重新对油漆生产现场进行了全面翻新，新添了激光切割机、激光焊机、抛丸机、冷焊机及部分检测设备等。

4.4.6.4 环境、职业健康安全及资源利用问题

4.4.6.4.1 健康安全

采用新技术、新工艺从本质上改善员工作业环境，如油漆生产现场进行全面改造后，多个排风管道保证了操作员工呼吸顺畅。配备行车遥控系统，使操作工与吊运物保持充分的安全距离。生产区域专门设置消防安全通道，并常态化检查管理，防止通道堵塞，确保消防器材能在最短的时间内被拿到和使用，最大限度防范事故的扩大。购置厂内搬运车辆，减少半成品入库人力耗用，降低员工劳动强度。配备防静电服、帽、鞋、手环等劳保措施，减少产线静电对员工的危害。通过制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平同时减小职业健康安全隐患。

4.4.6.4.2 环境保护

油漆生产现场进行全面改造后，多个排风管道保证了操作员工呼吸顺畅。

对产品辅材升级换代，全面采用环保胶粘剂。

表 4.4.6.4.2-1 三废处理

名称	处理方式	责任部门	责任人	执行标准
废机油	收集变卖	制造部	丁志强	ISO14001
制程及客退报废品	收集变卖	供应部	丁小琴	ISO14001
报废设备及工装	收集变卖	制造部	丁志强	ISO14001

生活污水	排入公共管道	公司办	张伟民	IS014001
生活垃圾	收集转运	公司办	张伟民	IS014001

4.4.6.4.3 节能降耗

在全公司范围推行节能降耗运动。人走灯灭成为常态，在走廊、更衣室、厕所等场所使用声控、光感电源开关。对电脑实行限时屏保。非使用状态的办公及生产设备一律关闭。设立储水池，实现冷却水循环利用，减少水资源消耗。

表 4.4.6.4.3-1 全员节能降耗

区域	节能降耗内容	实施细则	责任人
办公楼公楼	照明用电	安装光控、声控	部门主管
	办公设备用电	除传真机、系统服务器外，下班后全关。	公司办
	开水炉	安装时控开关，下班后关闭。	公司办
	空调	0℃--26℃温度区间，不得开空调。	部门主管
厂区外围	路灯照明	安装时控开关。适时调整。	匡建青
生产车间	照明用电	安装光控、声控。人走灯灭。	车间主任
	普通设备用电	非使用状态一律关闭电源。	车间主任
	非生产用电	同办公楼实施细则	车间主任
仓库	照明办公用电	同办公楼实施细则	肖月琴

4.4.7 相关方关系

公司一直以来十分重视产学研合作，与南师大、南理工、镇江大学以及 704 所、708 所等研发机构建立了产学研合作关系。同时，为满足客户需求，公司还与供应商建立了长期的战略合作伙伴关系，在做好供应商的甄选、管理、评价工作，完善公司供应商体系的同时，更加注重与供应商的交流、沟通，促进其与公司一起共同成长。

4.4.7.1 开展产学研活动

科技是第一生产力，对于制造业企业来讲，产品是否能紧跟行业发展潮流，满足甚至是引导客户需求，是一个企业创造力、生命力的标志。公司紧紧围绕战略目标，一直注重空调研发创新，先后通过引进培养研发团队，增加研发设施和研发经费投入，借助院校、研究所

技术装备优势，共同提升技术能力和科技成果转化能力，同时也提高自身的竞争实力。公司创立了“省院士工作站”、是省高新技术企业。

4.4.7.2 与供应商建立战略合作伙伴关系

随着市场竞争的加剧，企业之间的竞争更加体现在供应链之间的竞争。本着平等互利、共同发展的指导思想，公司致力与供应商建立长期良好的伙伴关系，并与关键供应商建立长期战略合作伙伴关系，以促进双方实现互利共赢共同成长。

1)供应商的选择

在供应商选择方面，公司主要分为两步骤进行：

（1）资质审核。供应部在进行合格供方评审时，均会要求其提供相关资质证件，如：单位资质证明、产品合格证、产品说明书、相关检验报告、体系认证资格证书等，进行初步筛选。

（2）现场考察。经供应部初步筛选合格后，将由供应部组织生产、技术、质管、服务一起对供应商进行评价，重点关注供应商以下几个方面资质：a.质量品质方面，b.价格合理方面，c.交货准时方面，d.品种柔性方面，e.其它影响因素方面。经评审形成一致意见后报公司领导审批后方可录入我司合格供应方名录。目前我司共有 200 多家供应合作伙伴。

2)供应商的管理

(1)日常采购过程管理

在日常采购过程中，公司依据技术部下发的采购明细，在合格供方中选择供货单位，编制采购计划，进行采购合同评审，明确采购要求，签订采购合同，并跟踪合同落实情况。

3）供应商评价

针对长期合作的供应商，公司本着共同发展、互惠双赢的理念，

对供应商的材料准时交付，产品的一次性合格率，售后的服务及跟踪等制定严格的考评机制，

4）供应商扶持

另外我司长期对供应商实行优扶政策，对于成长中的一般供应商，企业规模小、技术力量薄弱，检测设备不齐全的，我司专门派品质、技术人员及提供检测设备到供应商处免费咨询和培训，帮助供应商共同发展，对于资金货款不充足的供应商，我司专门给予特殊货款的安排和照顾，与供应商共命运、齐发展。

4.5 过程管理

江苏永昇空调有限公司是集技、工 、贸为一体的现代化中型企业，公司专业从事中央空调、冷藏设备的研制及工程安装。长期以来，永昇一直以“创造人类理想环境”为己任，为振兴民族工业而孜孜以求。公司以顾客和市场为中心，始于顾客、终于顾客，确立了公司的价值创造过程和关键支持过程，构筑了“科学规范、反应敏捷、实施高效、改进创新”的过程管理体系。

4.5.1 价值创造过程

基于使命和发展战略、满足顾客、员工等相关方需求，采取系统定性分析和定量分析佐证的方法，识别出价值创造过程，采用 PDCA 管理模式，通过多种渠道和方式充分明确和确认各过程要求，对满足各过程要求的实施步骤精心设计，使价值创造过程在管理方法上科学合理、实施上统一规范,具有严格高效的执行能力、敏捷快速的反应能力、持续改进的创新能力，保证公司战略目标和战略规划如期实现。

4.5.1.1 价值创造过程的识别

公司从经营全过程价值贡献出发，与标杆对比，确定了技术研发与产品设计过程、供应链管理过程、产品制造过程、市场营销服务过程等 4 个主要价值创造过程。

（1） 技术研发与产品设计过程

公司通过自主研发、产学研结合等形式，大力开发出以“特”、“专”为特色的系列中央空调产品，实现了可持续发展。

（2） 供应链管理过程

产品的各部件质量影响产品的最终质量，决定了供应链管理是满足顾客与市场要求的重要过程。公司原材料与零部件采购成本约占总成本 60%；对供应商管理的成本、采购产品的质量与交货期，直接影响着公司产品的质量、成本、交货期及售后服务。

（3） 产品制造过程

产品制造过程是公司投入的各种资源价值地转换、增值过程。公司 80%以上的员工从业于这一过程。能否及时提供顾客满意的高品质产品，直接决定了公司能否从容应对残酷的市场竞争、展现超前的技术实力、强大的制造能力，从而独领风骚于行业潮头。

（4） 市场营销服务过程

市场营销服务过程是公司以卓越品质的产品为载体，以为顾客提供满意周到的个性化服务，直面顾客和市场的平台，是公司履行使命的落脚点。公司财务绩效和非财务（品牌影响力、社会形象等）绩效也在此过程得到体现。

4.5.1.2 价值创造过程要求的确定

依据公司发展战略规划，由公司办与相关部门通过对整个生产经营过程进行价值链分析，明确各价值创造过程的主要要求，确保各过程设计的针对性和有效性。同时，由技术部、制造部、供应部、销售部等职能部门，通过召开专题讨论会、走访顾客、顾客座谈会、新产品验收会、供应商大会等多种渠道，广泛收集相关方不同需求，作为各过程设计的参考信息。

4.5.1.3 价值创造过程的设计

公司基于价值创造过程的要求，以过程清晰简洁化、周期最短化、

控制管理规范化、应变能力敏捷化、满足要求充分化、过程效率最高化为原则，积极合理采用新技术、新工艺，通过公司高层领导组织技术部、生产部、采购部、销售部等相关部门，对各价值创造过程进行设计。

（1） 技术研发与产品设计过程设计

公司紧紧围绕“不断开拓新品，满足更多客户需求”的产品发展战略，从引领市场，持续改进和突破创新、研发高端产品要求出发，制定了《产品设计开发程序》，设计了产品研发流程。

（2） 供应链管理过程设计

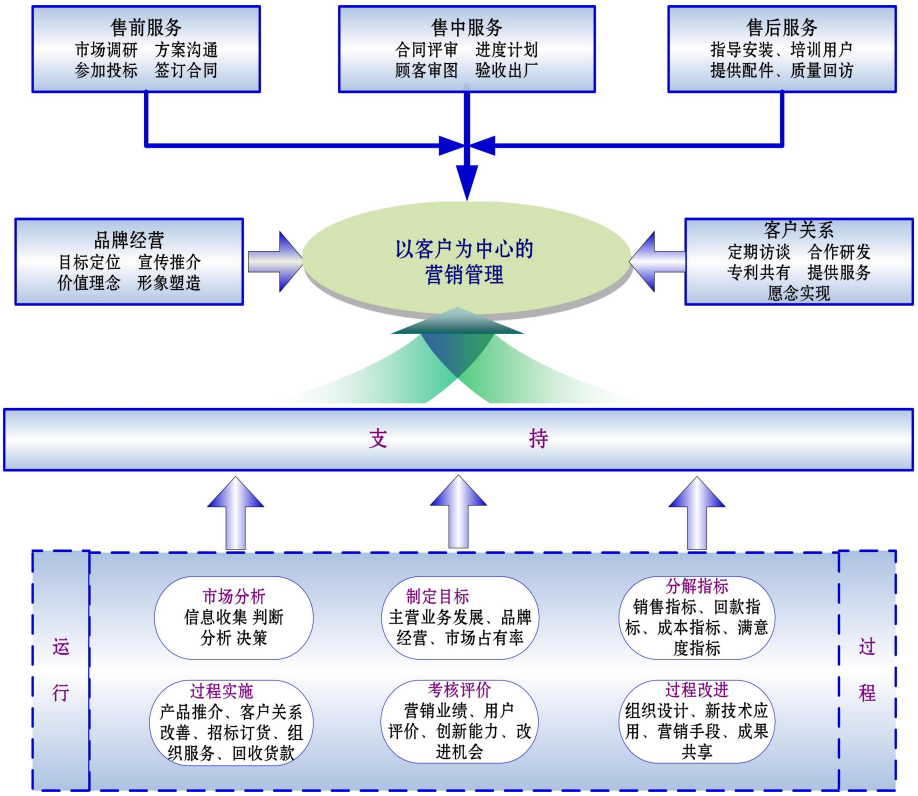
公司对供应链管理过程进行了优化设计，突出了供应商管理和采购过程控制两个核心。

（3） 产品制造过程设计

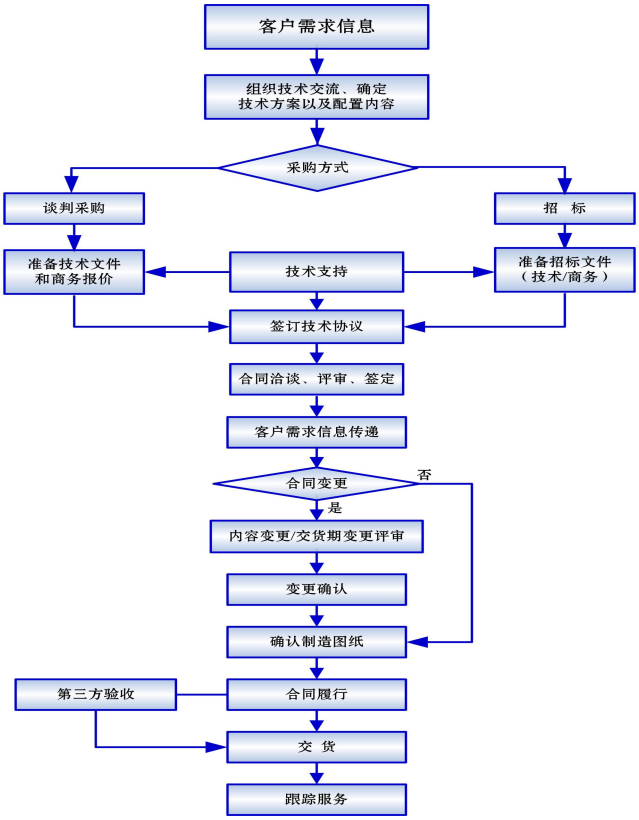
基于产品制造过程要求，结合公司“订单拉动式”生产模式，以“生产组织、工艺技术管理、质量管理”为三条主线，设计了具体业务流程，充分满足产品制造过程的要求。

（4）市场营销服务过程设计

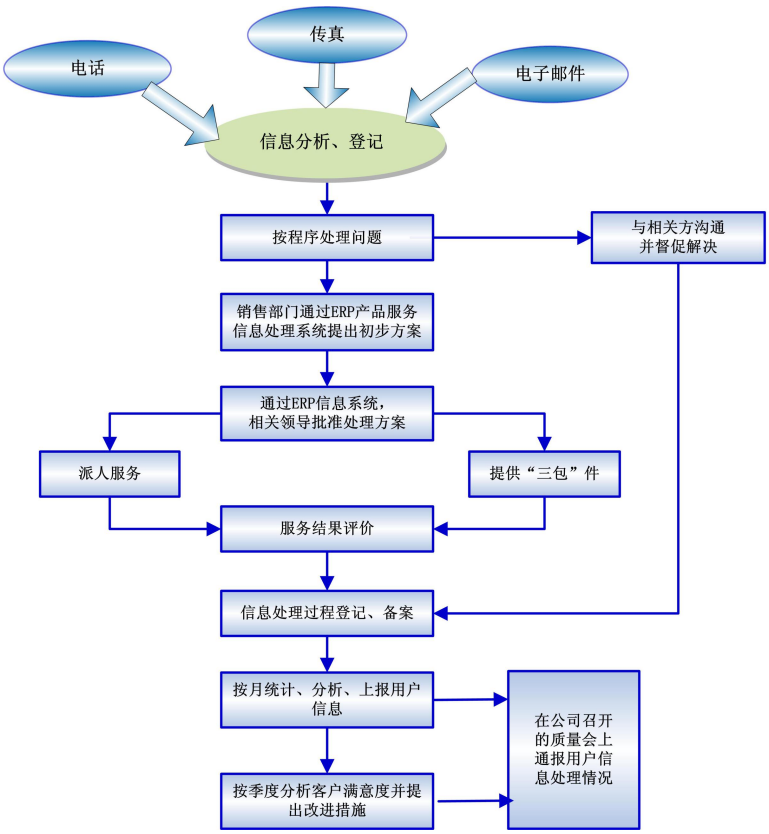
公司致力于超越顾客需求，结合目标客户群体和产品特点，设计了市场营销服务过程的具体流程。



营销管理框架图



产品销售流程图



售后服务流程图

（5）通过积极合理运用新技术、新方法，使价值创造过程不断满足和超越顾客期望，实现公司战略目标。

4.5.1.4 价值创造过程的实施

以程序保实施、以方法援实施、以考核促实施，从纲领性、方法性、执行性、见证性等方面，制定了文件化的控制程序 24 个，作业文件、指导书上百个，保证过程实施统一、规范。并设定过程绩效指标和测量方法，通过公正、严格的考核、激励机制促进实施过程效率的提高。

（1） 技术研发与产品设计过程实施

公司从资源配置、管理方式、控制手段等方面保证研发过程有效和高质量地实施，使技术研发能力和水平不断提高。

① 保障有力的资源投入，细化到位的控制管理

公司年科研投入占销售收入比例在 3%以上，针对不同研发阶段制定了《设计和开发的策划控制程序》、《设计输入输出控制程序》、

《设计评审控制程序》、《设计验证和确认控制程序》等控制程序；建立了最初方案评审、技术评审、设计审核、更改、产品出厂验收等多级评审制，层层把关，保证研发设计过程有效实施。

② 先进的研发技术方法

公司建立了技术信息管理系统，加强了内外部信息交流，不断扩大信息量，实现资源共享，以信息化促进技术研发能力和水平的不断提高。

③ 产学研联合，技术研发引领市场，持续改进和突破创新

通过组建产学研一体的前沿技术开发机构，为不断开发新品、突破创新提供支持。公司新产品研发室负责跟踪国内外空调前沿信息和技术，收集整理，定期与标杆对比分析，为公司开拓产品研发领域提供依据。公司通过组织资深专家、顾客代表等召开产品鉴定会、验收会的方式对产品样机进行评审，获取信息，持续改进与创新，使产品研发领先市场并不断满足顾客需求和期望。

④ 降低研发过程成本

公司识别出技术研发过程的成本主要有市场调研、新产品试制、研发周期成本费、试验工装费等。为缩小研发周期成本，公司不断提高计算机应用技术水平，加大信息化建设。

（2） 供应链管理过程实施

公司基于供应链管理过程要求，从供应商管理和采购过程控制两个环节实施供应链管理，并制定了《采购过程控制程序》，设立了有关的绩效指标，监控供应链管理过程绩效。

① 供应商管理环节实施

对供应商的管理公司始终坚持“平等互利、合作双赢、保障资源、共同发展”的指导思想，形成了量化考核、扶优汰劣的运行机制。

决策透明化：透明的核心是将“隐蔽”的权力公开化，集中的权力分散化。公司按照合同管理、招标管理等制度、严格按《采购过程控制程序》组织产品采购，使采购过程透明化，防止权利的非预期使用。

监控程序化：审核采购计划、价格、单据、检查质量的“三审一查”职能，由不同部门承担，保证采购工作的顺利进行。

管理制度化：建立完善的采购提、审、决的自控程序和管理办法，保证采购操作的规范性。

奖惩严明化：通过对“暗箱作业”人员处罚，对有功人员奖励，增强员工敬业精神，使员工素质不断提高。

③ 实施“立体降耗”工程，确保过程成本最小化

公司从技术、采购、质量、物流成本 4 个方面实施“立体降耗”工程，使成本最小化。

技术成本：在产品设计中坚持应用成本分析技术；与供应商进行技术开发和技术改进；加强标准化进程，在完全满足顾客要求的同时尽可能降低物资的技术成本。

采购成本：坚持国际化招标采购；建立了价格档案和价格评价体系，对采购价格严格控制；灵活应用采购策略，力求准确把握市场价格和资源脉搏，适时采购；与供应商建立战略合作伙伴关系，力求价格最优、交货及时、库存最低。

质量成本：与供应商签订《质量服务协议》、《安全合同》，对供应商提出要求的同时提供资源支持；帮助供应商提高制造、检测能力和管理水平；促使供应商实物质量不断提高，公司质量损失下降。

物流成本：不断对物流系统进行优化设计，要求主要物资直送生产现场，保证了物流效率不断提高。

（3） 产品制造过程的实施

公司紧紧围绕产品制造过程设计的各环节，采取“高度集中、统一的生产组织模式”，把“内在质量精品化、外观质量人性化”的产品理念融入到产品制造中，按设计的三条主线，实施全过程控制。

生产组织

公司以“订单拉动式”生产为基础，力求实现均衡生产、快速响应。

★ “订单拉动式”生产管理，实现规模化生产

通过采用“订单拉动式”生产管理模式，整合资源配置，优化业务流程，对产品出入库及产品制造过程中每一个工序节点实行动态管理，实现全过程 “节点控制”，加快物流周转，缩短生产周期。

★ 快速响应，满足顾客需求

公司根据市场实际，在生产组织过程、物料采购计划等方面实现“并行生产，同步作业”，缩短生产制造时间。

通过严格工艺流程，调整生产布局，实行公司内专业化生产。

对研发产品及客户急需产品，充分利用社会资源，组织立体生产供应网络，快速响应生产制造，满足顾客需要。

★ 健全制度，强化现场管理

规范产品制造过程的环境、安全、职业健康管理，以“6S”管理思想指导现场管理，满足生产过程安全、环保、健康的要求。

② 工艺技术管理

围绕公司产品制造战略，工艺设计与“订单拉动式”生产相结合，构建了完善的工艺技术管理系统。技术部负责产品工艺流程、制造工艺、工艺装备等设计工作，制造部根据工艺流程，负责生产组织流程的安排、设备资源配置、工艺装备制造等工作。

★ 结合生产组织模式，采用标准化、规范化工艺设计，优化工艺流程；应用新材料、技术、工艺，对关键（瓶颈）工序、技术难点，组织专题攻关；提高制造工艺的先进适用性和可靠性。

★ 根据工艺要求，通过生产能力分析，调整生产布局，优化生产流程；引进先进设备，增加关键工序生产设施，强化资源配置，提高生产效率。

③ 持续改进、追求产品“零缺陷”

持续改进的质量文化引领着公司追求产品质量“零缺陷”。公司建立了完善的质量管理体系，并于 1996 年率先在行业内通过认证。运用数理统计等方法，控制产品质量，采用“循环递进”方式，持续

改进，追求产品质量“零缺陷”。

★“重重设关”保证产品质量

公司严把原材料、外购（外协）件的入厂检验关，杜绝不合格品入厂；在产品制造过程采用“三检制”；对“订单式”项目管理的产品质量，采取“双符合”控制，即：符合程序文件、作业文件要求的同时，还要符合相应质量计划要求。

★“人盯人”的质量追溯制

公司建立了路径清晰的质量追溯制。通过产品跟单，按照工艺路线将每个产品、每道工序、操作者、检验者的质量信息记录在案，实现“人盯人”。

★ 创新为基的群众性质量管理活动

广泛开展“QC 小组”活动，以小、实、活、新为原则，有针对性地确定活动课题和改进目标，促进产品质量持续改进。

（4）市场营销服务过程实施

基于过程要求，公司制定了《信息控制程序》制度，设立了合同履约率、销售收入增长率等绩效指标进行监控。

① 实施售前、售中、售后服务机制，保证过程有效性

公司树立：只有用户的成功，才有公司的发展，用户不满意就是我们未做好工作的理念。在售前服务融入“超前介入”开发式服务，有力保障了售前服务“3 关键”顺利推行。

★ 售前服务 3 关键

市场调研。销售部每年出具 1 份《市场调研分析报告》，为公司领导对市场做出正确分析和判断提供依据。

收集信息。通过互联网、顾客访谈、现场服务等方式，收集顾客当前和潜在需求信息。由销售部门梳理筛选，通过每月一次内部协调会，确定重点需求意向顾客，派专人进行前期沟通。

方案推介。采取“一讲二看三考察”方式。讲公司产品成果，请顾客到现场观看空调使用情况，邀请顾客来公司考察，增加合作共识。

★ 售中服务 2 关键

合同评审。对《销售合同》、《技术协议》的内容进行评审与确认。根据顾客要求，确定合同产品的技术准备安排、确定外协外购件的到厂时间、确定交货日期。

出厂验收。按技术要求和合同要求对产品进行严格检验、调试，确保机组性能符合相关要求，按顾客在验收中提出的要求严格进行整改。

★ 售后服务 4 关键。

售后服务实行“服务承诺制”，公开向用户承诺服务内容、时效要求，接受顾客监督。

主导产品实行“全程跟踪服务制”，服务人员与产品同时到达现场，指导顾客安装调试设备，培训人员，正确使用。

顾客信息实行“及时反馈制”，通过《顾客信息记录表》使顾客信息在公司各部门迅速传递、答复、处理。

质量回访实行“全面回访制”，通过走访顾客、产品和服务评审会、发放《顾客满意度调查表》，每年对顾客进行回访。

② 客户关系管理贯穿于售前、售中、售后服务的始终。

③“同步推进，各有侧重”，营造品牌优势

公司在每年由营销副总经理主持召开的营销形势分析会上，提出经营措施和目标，由办公室监督实施并检查进度。

在品牌塑造中，公司实施“创精品工程”，从产品设计、工艺、制造、试验各环节，追求品质卓越，全面超越对手。

④ 控制过程成本，减少营销风险。

公司通过提高主导产品中标率，实行项目管理等方法，减少在营销策划和商务过程中的费用，降低成本，减少过程波动性。

4.5.1.5 价值创造过程的改进

依照绩效改进体系，通过管理体系审核、管理评审、邀请专家咨询等方式，结合过程绩效测量分析的结果，对过程进行回顾、梳理和诊断，客观评价有效性和效率，实施改进，减少过程波动，与公司战

略规划和发展方向保持一致，保持过程绩效不断提高。

（1） 技术研发与产品设计过程的改进

技术部通过定期、不定期相结合的方式，组织质量、生产、供方、顾客等相关方代表召开过程诊断会，月度质量工作会、《顾客意见信息单》等方式，以过程绩效测量分析结果为基础，对技术研发与产品设计过程进行分析与评价，识别改进方向，确定改进目标。

（2） 供应链管理过程改进

根据公司发展战略需要和满足用户要求，公司领导、专家和相关部门人员通过战略研讨会、经营分析会、管理评审等对供应链运行状况进行系统分析和研究，通过缺点列举和数据分析等方法，结合供应链管理过程监测结果，从职责划分、资源配置、流程改造、管理方法等方面寻找供应链管理的改进依据。

（3） 产品制造过程改进

产品制造过程的改进紧紧围绕“生产组织、工艺技术管理、质量管理”三条主线，通过生产分析会、技术分析会、质量工作会对过程有效性进行分析、评价。在生产组织管理方面，注重对过程绩效指标进行测量、监控；在工艺技术管理方面，运用数理统计分析方法，对关键工序进行检测、分析，组织技术攻关；在质量控制方面，通过检测分析系统，对产品质量进行测量、监督，针对过程中的异常波动、不合格和薄弱环节，制定纠正、预防措施实施系统改进。

（4） 市场营销服务过程改进

公司借鉴国内外著名企业先进的管理理念和方法，通过召开用户信息通报会，每季由主管副总经理主持召开协调会，对市场营销服务过程分析评价，找出改进机会。

4.5.2 支持过程

从公司战略发展和价值创造过程的要求出发，结合公司目前生产经营模式，考虑相关方需求，识别出人力资源管理、财务管理、设备管理、信息管理、员工职业健康卫生管理、环保管理、公共关系管理、

法律服务、能源动力提供管理、行政后勤保障管理、安全消防管理等支持过程，同时依据过程方法和管理系统方法，对各过程按 PDCA 模型进行策划和管理。

4.5.2.1 支持过程的识别与要求

按照对价值创造过程支持的重要性和贡献程度，确定了公司 3 个关键支持过程：人力资源管理过程、设备管理过程、财务管理过程。

以价值创造过程的主要要求，各支持过程的特点和相关方的需求等因素作为确定支持过程要求的输入，运用调查表和关联方集中确认的方法，确定了支持过程的要求。

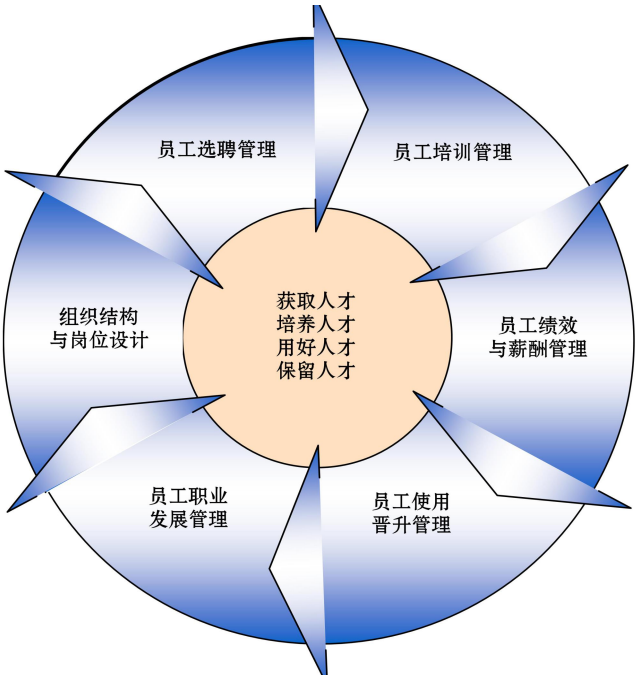
关键支持过程主要要求及测量指标和方法

关键支持过程	主要要求	主要测量指标及 2021 年目标值	测量方法	主管部门
人力资源过程	选聘合格人才，建立公平竞争用人机制；进行有效培训，提升员工素质；完善绩效考核和薪酬管理体系，建立有效激励机制；设计员工发展渠道，扩大员发展空间；人才队伍结构合理	员工流失率≤1%	统计计算	公司办
		晋升率≥5%		
		员工满意度≥90%		
		培训计划完成率≥100%		
		员工招聘计划完成率≥95%		
设备管理过程	安全适用 技术先进 设备完好 运行可靠	设备完好率≥95%	统计计算	制造部
		设备利用率≥85%		
		设备故障停机率≤0.5%		
		设备二级保养计划完成率 100%		
财务管理过程	保证生产经营的资金供给；会计信息客观、真实、完整、及时、准确	资金保障率 100%	统计计算	财务部
		成本数据准确率≥98%		
		财务报表及时率 100%		
		财务报表数据准确率≥98%		

4.5.2.2 支持过程的设计

（1） 人力资源管理过程设计

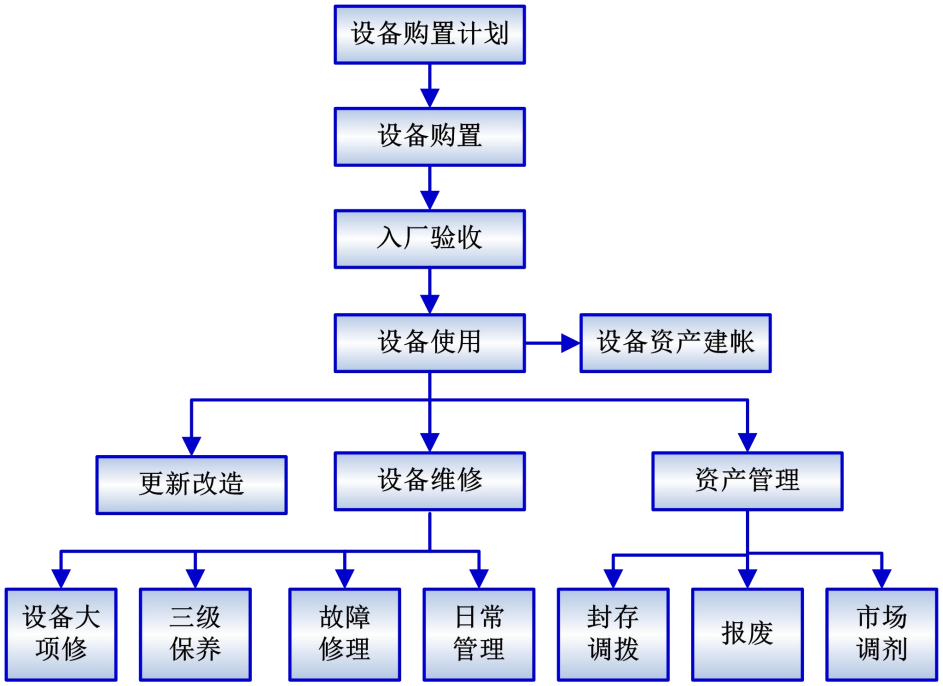
基于人力资源管理过程的要求，强化“服务、保障、储备”功能（服务于公司战略目标，为公司持续发展提供人力资源保障和储备人才），切实做好“选人、育人、用人、留人”四个重点环节的工作，设计了人力资源管理过程。



人力资源管理流程图

（2） 设备管理过程设计

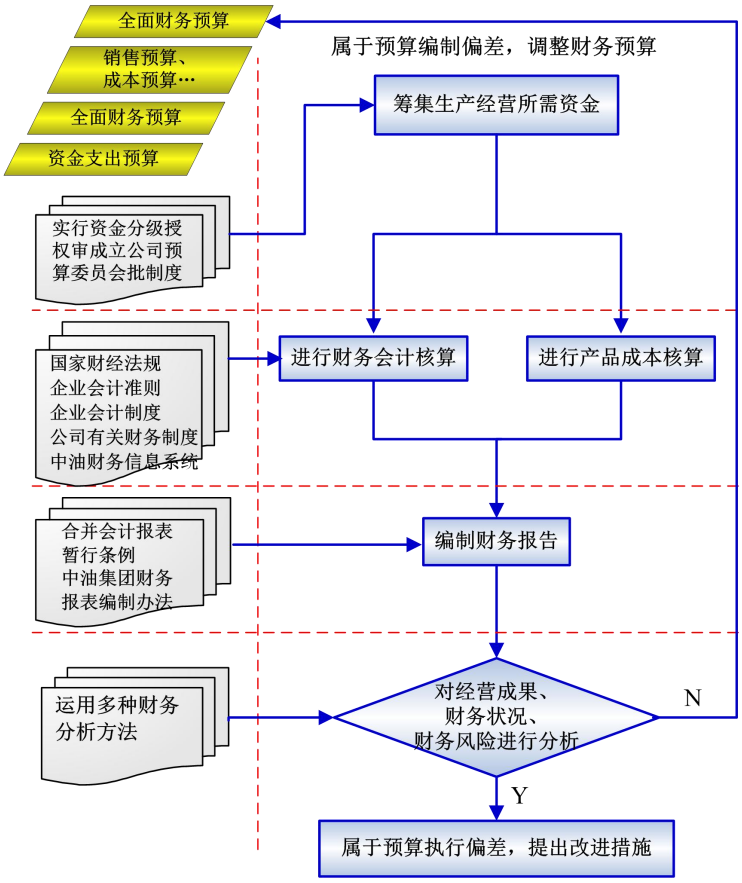
公司结合行业特点及设备管理过程的要求和相关方需求，运用新技术和信息，对设备管理过程设计了以下几个主要环节：设备购置、更新改造环节、日常管理维修环节、设备资产管理环节。



设备管理流程图

（3） 财务管理过程的设计

为满足相关方对企业财务管理过程的要求，公司财务管理过程主要围绕资金管理、成本管理、财务核算、财务报告、财务分析等几个方面开展。



财务管理流程图

（4） 公司积极合理运用新技术、信息，使关键支持过程不断满足和超越顾客期望，实现公司战略目标。

4.5.2.3 支持过程的实施与改进

（1）人力资源管理过程实施与改进

公司对人力资源管理过程设制了员工满意度、晋升率等绩效指标和测量方法，监控过程的有效性和效率。

① 人力资源管理过程实施

★ “外部最适用，内部讲公开”的员工选聘

员工选聘分外部招聘和内部选拔。外部招聘主要有校园招聘和社会招聘，并辅助网络招聘。在外部招聘中，“不求最优的，选择最适用的人才”。在内部选拔中，公开招聘岗位、条件、成绩，公开录用，接受监督。

★员工绩效与薪酬管理

公司建立了一般管理人员、技术人员、操作服务人员绩效考核体系，对员工给予升职、培训、加薪、降级等处置。在薪酬管理方面，公司以《职位说明书》为依据，“按需设岗，以岗定人”，实行了岗位工资为主体，附加以绩效奖金、津贴的工资制度。

★员工培训管理

公司将培训作为开发员工潜能，提升公司核心竞争力的有效手段，构建了完善的培训管理体系。增强培训的针对性、有效性。

★ “晋升靠能力”的动态员工使用、晋升管理

“把合适的人用在合适的岗位上，晋升靠能力”是公司员工使用和晋升的原则。公司以《岗位说明书》为标准，注重能力和素质测试，建立了客观公正，竞争上岗，能进能出，能上能下，动态管理的员工使用、晋升机制。

② 人力资源管理过程改进

公司采取评审会议、管理珍断、咨询等方法，结合过程绩效测量结果，对人力资源管理过程进行分析、评价，使其与公司价值创造过程的运行要求和发展方向保持一致。

③ 在人力资源管理过程中，为控制成本，公司通过合理配置人力资源，防范人力资源浪费，降低人力成本；对各岗位分析、评价，重新制定《岗位说明书》，使人尽其用，岗酬匹配。

（2） 设备管理过程的实施与改进

公司建立了以全员生产维修为基础，以管理体系为准则，以满足

设备管理过程要求为核心，以设备综合管理委员会为龙头的三级设备管理网络。

三级设备管理职责表

各管理层	职能组织及部门	职责	规章制度
决策	管理层	构建设备管理模式；年度设备投资（购置、更新、大修改造）计划审核、决策；设备重大事件决策	《设备管理程序》、《特种设备安全控制程序》《固定资产管理办法》
业务管理	制造部	年度设备投资计划编制、申报、执行及项目管理	
	制造部	设备选型、安装、验收；设备管理工作落实检查；节能管理	
	制造部	设备建帐、调剂、停用、封存、报废管理	
执行	各车间	设备三级保养、安全操作；配合公司职能部门完成设备管理工作	

① 设备管理过程实施

公司设立了过程绩效指标和测量方法，对设备管理过程进行监控。

★ 设备购置、更新及技术改造环节实施详见“4.3 基础设施”。

★ 维护保养与计划检修并举，挖掘设备潜能。对主要、关键设备实行“定机定员”。生产部编制关键设备二级保养计划、组织实施。节假日对主要、关键设备进行项修和改良维修，降低设备故障率、提高利用率。

★ 监督检查与考核评价相结合，促进基础管理。各单位每月组织 2 次设备检查；公司每季度组织 1 次设备检查，量化打分，书面通报。年终依据过程绩效指标考核结果，对设备管理工作评价，对改良维修项目评审，不断提高管理水平。

② 设备管理过程的改进

公司从参加行业协会、培训、及相关方反映等渠道收集信息，结

合过程绩效测量分析的结果和公司发展战略的调整，实施过程改进。如 2016 年，公司将关键设备二级保养计划的编制和实施改由制造部负责，加强主要设备精度和技术性能的恢复，使设备保养与生产更加协调。2018 年主要设备故障停机率降到了 0.3%,使设备管理绩效整体提升。公司借助季度检查等方式及时发现设备管理方法、经验等,通过组织现场观摩、季度检查通报、月度生产评审会等形式促进横向交流与互相学习，利用网络信息系统、OA 系统等扩大宣传实现改进结果的共享。

③ 通过设备全生命周期管理，追求设备管理成本最小化

公司通过降低设备全生命周期管理成本，不断追求设备综合效能最大化。实行招、议标制降低采购成本；加强设备能源管理降低运行成本；加大闲置设备的调剂力度，降低资本运营成本。

（3） 财务管理过程的实施与改进

① 财务管理过程的实施

公司对财务管理过程设定了有关的过程绩效指标和测量方法进行监控。

★ 资金管理

★ “逐步结转、平行汇总、收付实现制”成本管理

公司制定了《产品成本核算管理办法》，规范成本核算流程。成本核算采用“逐步结转、平行汇总、收付实现制”方法。

★ 财务核算

公司财务部将日常发生的经济业务原始数据进行收集，按照国家相关财经法规和公司有关会计制度，进行审核，编制记账凭证，对数据进行归类、整理。

★ 财务报告

公司财务报告为年度报告。公司按照财政部《关于编制合并会计报表的暂行规定》和企业会计制度，统一会计区间、会计政策，编制会计报表，客观真实、完整地反映整个公司的财务状况、经营成果和

现金流量。

★ 财务分析

公司定期组织经济活动分析会，根据财务报表和全面预算执行情况，对公司财务状况和经营结果及现金流量综合分析，为公司下个会计期间的财务预决策、预算编制、执行控制提供参考。公司不定期利用趋势分析、因素替代、杠杆分析、对比分析等方法对投、融资方案，生产经营过程中出现的问题做定性、定量、收益、风险等专题分析，出具《专题分析报告》，为不断降低经营成本，减少财务风险，提高投资收益，开展资本运作，提供预、决策参考依据。

② 财务管理过程改进

公司通过召开各种经济分析会、结合过程绩效指标的测量分析结果和公司发展战略，对财务管理过程进行评价和改进，使其与价值创造过程的运行要求和发展方向保持一致。

③ 降低财务过程成本

公司通过经济分析会，识别出资金成本（包括筹资成本、管理成本、占用成本）是公司财务管理过程中能够有效控制的主要成本。

公司通过长短期贷款置换、选择金融机构、积极利用国家相关政策等方法降低筹资成本；通过货币资金形式多样化、利用网上银行加速货币资金周转，减少闲置资金占用，降低资金管理成本；公司采取多种激励政策，促进货款回收力度，加速应收账款周转率，缩短生产周期，加快存货周转率以降低资金的占用成本。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 总则

公司按照 PDCA 循环的思路，将绩效测量、分析与改进贯穿于绩效管理的始终，在高速发展中测量绩效，在持续经营中分析绩效，在不断改进中提高绩效，在追求卓越中拓展绩效，一步一个脚印，实现公司从优秀到卓越的跨越。

4.6.1 测量与分析

按照岗位、部门和公司三个层次，围绕财务、顾客与市场、运营、学习与成长“四个维度”，选择、收集、整理和分析操作（点）、过程（线）及战略（面）绩效数据信息。

4.6.1.1 绩效测量

a 全面测量数据信息，监控公司的运作绩效

绩效测量的特点概括为：制定标准、合理选择；明确路径、广泛收集；合理分类、条块整合。

（1）制定标准，合理选择

① 为正确选择绩效数据和信息，根据平衡记分卡理论，依照财务、顾客与市场、运营、学习与成长“四个维度”指标间的驱动关系，制定了各层次绩效数据和信息的选择标准。

绩效数据和信息的选择标准一览表

类 型	战略层次	过程层次	岗位层次	选择原则
财务维度	体现效益和效率	支持财务指标的实现	体现节约和工作量	按照SMART原则，即：具体、可度量、可实现、现实性和有时限。
顾客与市场维度	体现顾客满意度 培养忠诚度的要求	体现快速响应顾客需求	体现服务的及时性	
运营维度	涵盖运营的主要方面	体现工作重点	体现时效、质量	
学习与成长维度	支持未来发展战略	适应员工学习提高需要	体现技能提高要求	

② 绩效数据的选择既考虑能够确保高层领导有效跟踪监测战略规划、年度计划的执行情况，评价组织运行绩效，做出基于事实与数据的经营决策。又考虑能够有利于各职能部门及时掌握各业务系统日常运作情况，评价过程绩效，用于管理改进和创新。

（2）明确路径，广泛收集

为广泛收集绩效数据和信息，公司建设了局域网，构建了企业信息化平台，并制定了相关的管理制度，如《经营绩效考核办法》、《质量业绩考核办法》、《财务报表管理制度》、《统计报表管理制度》等，规范管理各层次对数据信息的收集。各归口管理部门专人分工负责，定期报告，形成自下而上“点”、“线”、“面”结合的数据和信息

收集路径。

① 操作岗位层（点）：各部门一线操作人员，各销售部门片区营销人员等，全面采集有关顾客、销售、供方信息、产量、质量、产品等一线操作岗位的数据和信息，并分类整理，形成日报、月报，并传递给归口管理部门的数据库。

② 过程管理层（线）：各归口管理部门及时掌握岗位层传递的数据信息。通过收集生产、质量、销售、技术、采供等过程的数据信息，汇总形成月度、年度分析报告等，及时传递到战略管理层。如：财务分析报告、质量分析报告等。

③ 战略管理层（面）：销售部、财务部、公司办借助统计报表，利用管理部门提交的各种分析报告，通过管理评审会、经济活动分析会、情况通报会、战略研讨会等方式，从“四个维度”收集、跟踪、监测战略规划执行情况的各种数据和信息。具体见表4.6.1-2。

4.6.1-2 战略绩效数据信息收集一览表

类　型	收集数据	测量方法	测量部门	测量时间			
				月度	季度	半年	年度
财务维度	主营业务收入（万元）	财务系统	财务部	√	√	√	√
	成本费用利润率（%）						
	总资产贡献率（%）						
	净资产收益率（%）						
顾客市场维度	新市场开拓率（%）	统计系统	销售部		√		√
	国内市场占有率（%）	调查统计					
	顾客满意度（分）	顾客满意度调查					
	顾客忠诚度（%）	顾客忠诚度测评					
运营维度	全员劳动生产率（万元）	统计系统	公司办	√	√	√	√
	新产品开发数量（项）		质管部		√		√
	新产品产值率（%）				√		√
	一次交验合格率（%）	ERP 统计		√	√	√	√
	供货及时率（%）		制造部	√	√	√	√
	稳定供方比例（%）		供应部			√	√
	生产周期（月）		制造部				√
学习成长维度	员工满意度（分）	员工满意度调查	公司办			√	√
	员工流失率（%）	HR 统计					√

	人均培训时间（小时/年）						√

（3）合理分类、条块整合

公司的各类绩效数据信息，按照技术、质量、生产和财务等职能划分进行分类整理。各职能部门通过绘制直方图、相关分析图、趋势图和控制图等，生成生产日报、月度财务报表、主要质量指标及检验工作报表、服务工作及顾客分析报告等。规划计划部按照财务、顾客与市场、运营、学习与成长四个维度绩效数据的内在因果驱动关系进行系统整合，确保能够发现公司经营绩效波动的内在动因，正确评价公司的经营状况。

b 知己知彼，改进提升

高层领导非常重视与竞争对手、标杆企业的主要绩效数据对比，将超越竞争对手、追赶标杆作为学习成长的重要手段。

（1）与竞争对手对比，增强综合竞争能力

公司确定与竞争对手对比的关键指标。公司各销售部门借助分布全国的服务网点、订货会、展览会、新产品验收会、行业报表、行业会议、网站等多种途径，重点收集竞争对手的销售、服务、营销策略、技术水平等数据和信息，采用对比分析、因果分析等方法，识别突破性的创新机会，发现公司改进的空间，制定有力的改进措施，增强综合竞争能力。

与竞争对手对比指标一览表

类　别	对　比　指　标	对比方法	负责部门
销　　售	销售收入、销售量、市场占有率等	对比分析 综合分析	销售部
服　　务	顾客满意度、服务及时和有效性等		
技术水平	产品性能、新技术应用、专利使用、新产品研发信息等		技术部

（2）与标杆对比，提升技术创新能力

公司以开利公司为标杆，通过参加空调设备展览会、学术交流、访问等机会，收集标杆的数据和信息。在科研开发上，重点关注标杆公司的发展方向，了解标杆的研究进展，以及新材料、新技术、新工

艺应用，采用对比分析法，找出标杆企业的优势，制定追赶目标和改进方向，在学习追赶中提升技术创新能力。

c 持续改进，保持测量系统的敏感性

公司建立了 ERP、CAPP、OA 系统和知识管理平台，提高了信息传递的速度和质量，绩效测量系统已经全面实现信息化。为了确保绩效测量系统适应公司战略规划及发展方向，由公司办每年组织相关部门，从指标内容适应性、评价方法、评价及时性、人力资源配置充分性和软硬件适应性等进行评审改进（具体见下表），采取对信息化平台软硬件升级，体系调整等措施，使其始终保持对内外部环境变化的敏感性。

测量系统改进评价一览表

评价内容	评价要素	评价标准	评价部门
指标内容适应性	绩效内容	是否与战略保持一致 指标设置合理性 指标覆盖面 低层指标是否支持高层指标 指标便于测量性	公司办 各职能部门
评价方法	测量与分析数据信息	测量使用的方法科学性 分析工具科学性 方法、工具是否支持业务流程调整	
评价及时性	测量数据信息	延期评价的次数	
人力资源配置充分性	负责评价人员的能力	人员能力是否符合要求	公司办
软硬件适应性	软件升级 硬件容量，速度	是否支持业务流程调整 软件升级是否及时 硬件是否满足传输要求	公司办

4.6.1.2 绩效分析

a 科学严谨的绩效分析

从岗位、过程和战略方面进行绩效分析。

（1）岗位绩效分析

各业务部门采用班组会、QC 小组活动等形式，从计划完成、节能降耗、控制费用、产品质量、服务效果、安全和环保等方面，应用

对比分析、因果分析、直方图、控制图等方法，主要开展业务绩效分析和专题绩效分析，采取纠正预防措施和改进措施，着力内部“点”绩效改进。

（2）过程绩效分析

由归口管理部门组织，针对价值创造过程和支持过程，应用系统工程学原理，通过生产调度例会、营销形势分析会等形式，采用对比分析、趋势分析、因果分析、相关分析等方法，针对过程的输入、运作、流程和输出等内容，对收集整合的绩效数据信息进行专业的、综合的分析，以便识别系统改进因素和关联改进因素，为调整策略和组织改进提供依据，实施改进计划，提高过程的“线”绩效。

（3）战略绩效分析

由销售部、公司办负责，从财务、顾客与市场、运作、学习与成长“四个维度”上，广泛采用 SWOT 矩阵、BCG 矩阵、IE 矩阵等工具，应用趋势分析、因果分析、对比分析等方法，开展环比、同比和目标比较以及综合评价分析等，分别形成战略、经营分析报告；由总经理定期主持，相关部门参与，召开战略研讨会、经济活动分析会，对战略、经营分析报告进行再次深度分析。同时，公司每年组织召开管理评审会、管理咨询、内外部审计等活动。通过上述形式，评价绩效数据的差距，查找影响绩效数据波动的原因，实施全面改进，提高公司“面”绩效。

b 快捷传递，支持决策

建立了畅通的网络信息传递渠道，将绩效分析结果及时传递到各个层次和所有员工。主要有以下传递方式：一是会议传递。如经营情况通报会，月度工作例会会、职工大会等。二是文件传递。如分析报告，评审报告、会议纪要等。三是媒体传递。各部门通过利用分析结果，结合本部门和岗位的工作，分析优势和差距，并提出改进措施。

4.6.2 信息和知识的管理

4.6.2.1 数据和信息获取

a 数据及信息的快速获取和传递

（1） 内部：根据战略目标和业务需求，建成了技术信息系统、ERP 系统、协同办公系统等。这些信息系统将产品设计、市场营销、物资采供、库存、生产计划等信息，及时、准确地提供给各级管理者和操作者，有效反映公司生产经营状况。

（2）外部：通过公司的门户网站、ERP 系统、电子商务系统与供方和合作伙伴及顾客形成信息交互系统，构成市场具有特殊竞争力的产业链和价值链，使各相关方共同受益。

b 网络支持的信息系统，安全、可靠、易用

各信息系统在先进的网络技术支持下，实现协同工作、信息实时共享，并从技术手段保证软硬件的安全、可靠和易用。

c 配置信息资源，适应公司发展

(1) 信息化建设基础

公司注重信息化的发展，通过持续进行企业信息化建设，有力地支持了公司发展。

(2) 实施信息化规划，支持公司战略

根据公司的战略目标，实施信息化工程。实现产品设计的规范化、数字化；业务流程的合理化、信息化；信息管理的高度集成，对物流、资金流、信息流、业务流进行统一管理，全面提高企业竞争力。

(3) 推动信息化建设，支持管理持续改进

以 ERP 系统、财务系统应用为核心，辅以协同办公系统，实现管理的数字化，支持管理不断改进，实现精细化，透明、高效运作，有效提升公司的综合竞争力。

4.6.2.2 组织的知识管理

a 有效收集和管理知识，实现知识共享

(1) 分类收集，分类管理

公司加强知识的收集和管理，保证更好地利用和发挥作用。

（2）实现共享，保证使用

① 协同办公系统：员工通过内部网站查询规章制度、标准、资料，讨论交流。利用 OA 系统进行公文收发，对通知、安排及工作申请传递。通过知识管理系统提供的网络存储，将部门知识集中管理，使隐性知识显性化、分散知识集中化、凌乱知识条理化，实现知识的沉淀、积累与共享。

② ERP 系统：实时访问和共享物资、客户信息、营销过程，客户投诉、供应商信息、生产计划、运行节点控制、成本和设备信息。

③ 技术信息系统：集中管理产品数据、工艺数据，研发人员实时访问数据库，借鉴成熟技术，实现新产品研发和研发速度不断提高。

④ 编制经验文集：将技术人员的设计经验、研究心得、管理人员的经验、政工干部的工作研究，署名汇编成册，提供学习和借鉴。

⑤ 技术和管理培训：聘请专家、学者短期培训、讲课，传播新知识和先进经验，提高员工素质。如 CAD 应用培训、新材料推广、海尔管理讲座、6σ管理推介、绩效管理导入、ERP 管理研讨等。

（3）开发源头，丰富内容

① 聘任领域内的著名专家，传授工作经验，发挥指导作用，对专项进行把关。并通过与专业公司合作，借助外脑，丰富公司的知识。如信息化管理咨询、绩效管理咨询等。

② 与数据公司合作，获取企业必要的信息。

b 知识管理的质量保证

为确保数据信息的完整性、及时性、准确性，公司制定了两项措施：

① 制定了《产品技术文档归档管理规定》等制度，按照图纸明细及时归档签字齐全的产品图纸。

②制定了《网站更新管理办法》、《办公自动化（OA）系统管理制度》，对 OA、内、外部网站更新做出规定，保证数据完整、准确、及

时地更新。

4.6.3 改进

在直面激烈的市场竞争双重压力下，能够不断超越竞争对手成为行业翘楚，“不断创新”和“持续改进”的企业文化是其成功的精神动力。

4.6.3.1 改进的管理

对改进的管理遵照“四强调”原则。即：信息、数据输入强调广泛性，制定计划强调针对性，计划实施强调执行力，评价结果强调科学性

a 明确“点”、“线”、“面”改进计划

（1）信息、数据输入强调广泛性

绩效改进的输入是：公司层(战略)、部门层(过程)及岗位层(操作）三个层面的绩效结果、绩效评审、顾客、相关方等方面的数据和信息，以数据和信息的广泛性来保证“点”、“线”、“面”绩效改进的全面性。

（2）制定计划强调针对性

① 系统改进计划：全面提升公司“面”绩效

系统改进指对公司战略的调整、经营模式的改进。公司高层领导每年通过战略研讨会，对既定战略执行情况进行评价，在系统研究盈利模式、管理体系、标杆信息和数据、内外部环境变化的基础上，结合世界级卓越企业的管理经验，对公司经营和管理模式的定位进行研究，找出问题和差距，充分兼顾公司战略和业务特点，对经营战略和管理模式进行调整和改进。

② 过程改进计划：不断提高过程“线”绩效

过程改进计划，在战略调整和过程绩效评价基础上制订，是公司战略思路和战略调整改进的最终体现。为支撑公司目标的实现，过程改进计划围绕“缩短过程周期、降低成本、提高过程效率、改进过程

质量、提升顾客与员工满意度”等目标，在研发、生产、供应链管理、销售等过程中展开。

③ 岗位改进计划：持续改进公司“点”绩效

绩效改进是对过程绩效改进的有力支撑。岗位绩效的改进体现为公司广大员工充分参与的一系列改进活动，如技术部依据来自内外部顾客的信息和过程绩效指标的考核情况，每月下达“月度质量改进计划”，组织各基层单位进行改进；各单位开展的 QC 小组活动等，构成了公司岗位层面的绩效改进内容。

b 计划实施强调执行力

把“点”、“线”、“面”改进计划的实施作为“纲”，纲举目张。对改进的实施过程强势关注，尤其强调执行力。

（1）沟通交底、达成共识

为保证改进计划得到高效执行，各“点”、“线”、“面”改进计划的下达部门负责与执行单位进行交底与沟通，达成共识，增强执行者的使命感、认同感。使改进计划由下达部门与执行单位共同完成。

（2）跟踪改进目标，监控实施过程

对改进计划跟踪监控的重点是改进目标，防止执行过程偏离改进目标。公司下达计划部门定期组织召开会议、组织现场检查、掌握改进过程中的数据和信息，保证实施和进展围绕目标要求开展。

c 评价结果强调科学性

绩效改进计划结果的评价采取计划下达部门负责组织、相关部门配合的原则进行。公司按技术和管理两大类建立了改进计划后评价制。在改进计划实施完毕后，下达计划部门结合改进目标，对改进结果从有形（改进目标完成）和无形（员工个人素质提高、团队合作精神加强等）两个方面同时进行评价。

（1）下达评价计划，执行单位自我评价

计划下达部门编制评价计划，发至执行各相关执行者。各执行者根据评价计划，对改进结果进行自我评价，以《改进计划总结》的形

式上报计划下达部门。

（2）组织评价审查，形成评价结果

计划下达部门对计划各执行者上报的《改进计划总结》，组织有技术、质量、生产、销售等部门参加的评价小组进行评审。

对于涉及公司有关流程再造、系统管理方法的改进、重大技术改进等，以聘请外部专家组成评价小组的方式进行评价。

评价小组负责编制相应的改进结果评价报告，上报公司主管副总经理。同时将改进过程中形成的经验、方法、成果通过成果发布会、经验交流会等形式实现共享。

4.6.3.2 改进方法的应用

a 引导号召，不拘形式，及时鼓励

以改进方法的灵活多样和员工广泛参与为依托，号召员工参与改进要手脑并用，制定了《科研项目管理办法》、《质量管理小组（QC小组）管理办法》、《合理化建议管理办法》等制度，有序推进改进活动步入良性循环通道，全面提升公司 “点”、“线”、“面”绩效。

b 合理利用数理统计等管理方法，提升改进效率

公司充分利用数据、信息和知识，层层收集、逐级传递，应用多种统计技术和管理方法，为各层次绩效改进提供支持。广泛应用于公司绩效改进的统计方法主要有：以数据统计为基础的抽样检验方法；用于定性分析的因果分析图；用于定量分析的直方图、散布图；用于过程连续监控的控制图、方差分析等。常用的管理方法主要有：标杆分析、流程优化等，还不断通过 ISO9001 管理体系，深入实践卓越绩效模式，促使公司自我评价、持续改进。

4.7 结果

4.7.1 总则

4.7.2 产品和服务结果

4.7.2.1 主要产品关键绩效指标

公司开展全面质量管理，建立三级质量检查制度，内外部质量损失统计。产品可靠性高，国家监督检查及 CCC 产品认证年度审查全部一次性通过。公司研发硕果累累，经济效益显著，多项产品获得新产品认定。

1）产品可靠性指标达成

防爆空调、粮面空调申请 CCC 强制性认证产品，产品性能指标经第三方（南阳防爆研究所、江苏质量协会指定的检测机构）测试均达到或超过国家规定的技术要求。

2）内、外部损失率

内、外部质量损失从 2018 年到 2020 年呈明显下降趋势。

3）国家抽检合格率

产品第三方检查合格率均为 100%。

4）CCC 认证一次通过率 100%

5）专利与科技成果

公司目前有发明专利一项，实用新型专利 2 项，科研成果 2 项。

6）技术投入与新产品销售收入比

作为高新技术企业，公司每年至少投入 4%以上的新品研发投入，并对新品研发费用独立建账，每年请审计事务所对新品研发投入及新品销售收入进行专项审计。

4.7.3 顾客与市场结果

4.7.3.2 顾客方面的结果

顾客是我们的上帝，我们一切活动的宗旨在于获得顾客的满意，公司每年开展顾客满意度调查，调查结果表明，公司顾客满意度呈上升趋势，具体如下：2018 年顾客满意度为 96.5%，2019 年顾客满意度为 97.3%，2020 年顾客满意度为 97.81%。

4.7.4 财务结果

近三年公司经营状况良好，效益稳步增长，公司财务状况良好，资产负债结构合理，资产保值增值率平稳。

4.7.5 资源结果

a) 工作系统绩效的主要测量指标及当前水平和发展趋势

近三年来，为完成战略目标，公司不断优化管理队伍，提高员工工资福利待遇，使员工收入在公司发展的同时得到大幅提升。

b)全员参与改善降本，公司降本增效，员工也获取了丰厚奖励

全员参与质量管理活动是企业成功的动力，公司把 QC 活动看着是广大职工实现自主管理、自我教育、互相启发、共同提高的重要组织形式，是企业开展技术攻关、改进质量、节能降耗、降低成本、管理创新、实现全员参与管理的有效途径.

c)公司两化融合工作开展顺利

两化融合工作开展顺利，现已覆盖财务、供应、销售日常管理工作，下一步在检验、生产工作中推行，有望近期通过两化融合审查组验收。

4.7.6 过程有效性结果

公司近三年通过开展卓越管理，着重推进工业化和信息化尝深度融合，生产效率显著提高，零部件库存周转速度明显加快，内外部质量损失显著下降。

另外，通过 ISO14001 环境管理体系及 GB/T28001 职业健康安全管理体系贯标，公司环境与职业健康指标全部达成，近三年未发生一起安全事故。

4.7.7 领导方面的结果

a）关键战略指标结果

通过不断加强卓越绩效管理，公司近三年战略目标全部达成。

b）组织治理

1）政府及顾客评价结果

表 4.7.7-3 政府及行业评价结果（企业荣誉）

评价年度	评价结果	评价单位
2018 年	AAA 级标准化良好行为	创建标准化良好行为推进委员会
2018 年	江苏省安全标准化二级企业	江苏省安全生产协会

2）内外部审计结果

外部审计：2018-2020 年度由专业会计师事务所进行年度财务报表审计，并出具无保留意见书。

对内外部审计披露的问题，公司积极进行整改，全面运用审计结果。

3）信息披露合规性结果

公司通过年度职工大会、月度工作例会公开披露公司承担国家项

目情况、生产经营情况及绩效管理情况。

c）公共责任

环境管理与安全管理

表 4.7.7-4 环境与安全指标结果

环境、安全指标	2018 年	2019 年	2020 年
环境事故（起）	0	0	0
重大交通事故（起）	0	0	0
人身伤亡事故（起）	0	0	0
职业病危害事故（起）	0	0	0
职业病危害因素检测合格率（合格数/检查数）	0	0	0

d）道德行为

1）廉政建设责任制考核结果

在 2018-2020 年度未发生一起廉政事故，是江苏省诚信企业。

2）相关方信任程度

公司与各相关方建立良好的关系，有效实现合作共赢。

表 4.7.7-8 相关方信任指标结果

相关方信任指标	2018 年	2019 年	2020 年
物资、服务采购合同履约率（%）	100	100	100
销售合同履约率（%）	100	100	100

e）公益支持

2018 年支持公益事业 30000 元，2019 年支持公益事业 35000 元，2020 年支持公益事业 35000 元.