

V&G 华龙巨水

2025 年“浙江制造”认证

自评报告



自评单位：浙江华龙巨水科技股份有限公司

自评日期：2025 年 8 月

目 录

1	术语
2	组织机构图及认证单元概述
3	企业简介
4.0	组织环境和战略
4.1	战略制定
4.2	理解相关方的需求和期望
4.3	确定管理体系的范围
4.4	管理体系及其过程
4.4.1	体系过程的建立
4.4.2	体系过程的记录
5.0	领导作用
5.1	领导作用和承诺
5.1.1	总则
5.1.2	以顾客关注焦点
5.2	方针
5.2.1	制定方针
5.2.2	沟通方针
5.3	公司的岗位、职责和权限
5.4	组织治理
5.5	社会责任
6	策划
6.1	应对风险和机遇的措施
6.1.1	总则
6.1.2	环境因素
6.1.3	危险源辨识和风险评价
6.1.4	合规义务
6.1.5	控制措施策划
6.2	目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

6.2.2 目标部署和措施的策划

6.3 变更的策划

7 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

7.1.2 人力资源

7.1.3 基础设施

7.1.4 过程运行环境

7.1.5 监视和测量资源

7.1.6 组织的知识

7.1.7 信息和安全

7.2 能力

7.3 意识

7.4 沟通与信息交流

7.5 成文信息

7.5.1 总则

7.5.2 创建与更新

7.5.3 成文信息控制

8 运行

8.1 运行的策划和控制

8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

8.2.2 产品和服务要求的确定

8.2.3 产品和服务要求的评审

8.2.4 产品和服务要求的更改

8.3 产品和服务设计和开发

8.3.1 总则

8.3.2 设计和开发策划

8.3.3 设计和开发输入

- 8.3.4 设计和开发控制
- 8.3.5 设计和开发输出
- 8.3.6 设计和开发更改
- 8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制
 - 8.4.1 总则
 - 8.4.2 控制类型和程度
 - 8.4.3 提供给外部供方的信息
- 8.5 生产和服务的提供
 - 8.5.1 生产和服务提供的控制
 - 8.5.2 标识和可追溯性
 - 8.5.3 顾客或外部供方的财产
 - 8.5.4 防护
 - 8.5.5 交付后的活动
 - 8.5.6 更改控制
- 8.6 产品和服务的放行
- 8.7 不合格输出的控制
- 8.8 应急准备与响应

9 绩效评价

- 9.1 监视、测量、分析和评价
 - 9.1.1 总则
 - 9.1.2 合规性评价
 - 9.1.3 顾客满意
 - 9.1.4 分析与评价
- 9.2 内部审核
- 9.3 管理评审
 - 9.3.1 总则
 - 9.3.2 管理评审输入
 - 9.3.3 管理评审输出

10 改进

- 10.1 总则

10.2 不合格、事件调查

10.3 持续改进

附录 职能分配表

1 术语/释义

（一）公司/部门简称

- ◆ 浙江华龙巨水科技股份有限公司，以下简称华龙巨水公司（或公司）；
- ◆ 各部门设置见组织结构图。

（二）术语解释

- ◆ 报告中所称“ERP”、“CRM”、“PLM”、人力资源系统、网站系统、邮件系统等，指华龙巨水公司协同办公的平台。
- ◆ 报告中所称的 TPM 指全面生产(设备)维护。
- ◆ GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 45001 等标准中的术语和定义适用于本报告。
- ◆ 报告中所称“水暖阀门”指本次“浙江制造”认证的“铜制螺纹连接阀门”。

2 组织机构图及认证单元概述

浙江华龙巨水科技股份有限公司是一家从事给排水系统、燃气系统、暖通系统等流体控制及配套产品的研发、制造和销售的股份公司。其产品涵盖了阀门管件，水暖卫浴，供暖系统以及制冷配件，致力于为全球提供极致的水、燃气、油、供暖系统、制冷配件等一站式解决方案。

公司经过多年的开拓经营，致力于产品系列化、生产规模化、经营品牌化，目前已成为国内铜制螺纹连接阀门的行业龙头企业，生产设施和制造能力处于国内先进水平；主导产品有球阀系列、闸阀系列、截止阀系列、止回阀系列、燃气阀系列、温控阀系列、过滤阀系列、暖通系列等 18 大系列 5000 余个品种规格，各类产品日产总量约 12.88 万套，年产值达 7.6 亿元。据统计，公司主营业务 2022~2024 年的销售额分别达到 89269、84008、95775 万元，

国内产品市场占有率分别达到 7.22%、7.28%、7.3%，国内行业综合排名名列前茅；出口贸易主要以自主品牌直销代理，产品销往欧洲、美洲、非洲、中东、东南亚等 30 多个国家，2022~2024 年实现自营出口额分别达到 10724、9912、10000 万美元，出口金额在行业中排名全国第三位。

【组织机构图】

近年来，公司根据水暖阀门、管件的产品特点和发展需要，构建了具有华龙巨水管理特色的组织机构(详见图 2-1)，并通过管理功能的逐步整合，不断健全完善部门的管理职能和职责，推进公司的组织管理向扁平化方向发展，使公司运营管控更加精细、快速和高效

图 2-1：浙江华龙巨水科技股份有限公司组织机构



【认证单元概述】

本次“浙江制造”认证，公司确定“**水暖用内螺纹连接阀门（铜制球阀）**”为认证单元。该产品是公司的拳头产品，主要经济指标和国内市场占有份额位居阀门行业前列，国际市场出口形势良好。

公司组织机构中涉及“**水暖用内螺纹连接阀门（铜制球阀）**”产品的主要有品质部、研技部、企管中心、采购部、营销中心、制造中心、财务中心、工程部以及相关支持活动的部门有 8 个。公司所在地位于浙江省玉环市清港镇工业产业集聚区。

3 企业简介

【公司基本情况】

浙江华龙巨水科技股份有限公司由浙江华龙阀门有限公司和台州巨水铜业有限公司强强联合而成，专注于水暖阀门、水暖管件等产品的制造，是一家集研发、设计、生产和销售为一体，以给排水系统、燃气系统、暖通空调系统和城市供暖系统为主体业务的大型国际化、专业化、自动化的高科技民营企业。建厂多年来，华龙巨水公司先后经历了企业初创、开拓发展、走向成熟、二次创业四个重要的历史阶段，在我国改革开放和市场经济转变的历史洪流中，紧扣时代主题，结合内外部形势制定战略和发展方向，始终秉承“诚信、务实、规矩、价值、创新、感恩”的核心价值观，在达成“造好阀提升客户满意度”的企业使命，实现“创造全球阀门领导品牌”战略目标（企业愿景）的指引下，自主创新、锐意进取，并在持续发展过程中逐步凝练形成了自身的企业文化传统。

初创阶段（1985年—2000年）：

1985年，郑正叶先生创立“玉环县清港水暖器材厂”。建厂之初，企业以简单的工艺设备加工生产铜制水暖阀门、水暖管件，规模不大，效益不高，但企业白手起家，艰苦奋斗，狠抓产品质量不放松，使企业逐步在竞争激烈的市场中站稳脚跟。1996年，成功注册“巨水”商标，巨水品牌在国内市场初具规模。

1996年，“玉环县华龙阀门有限公司”开始创业，并以市场为先导，脚踏实地，兢兢业业，经过数年奋力拼搏，公司焕发了生机和活力，销售规模连年增长，为企业的可持续发展奠定了基础。

开拓阶段（2001年—2004年）：

从2001年起，华龙、巨水公司注重硬件设备上的投入与升级，开始集中精力搞开发，并继续坚持“以质量求生存，以质量促发展”。期间，2001年，华龙公司“金钻石”商标注册成功，开启华龙品牌化的进程。同年，“玉环县清港水暖器材厂”更名为“台州巨水铜业有限公司”，年产值突破一亿五千万元，“巨水”品牌开始畅销海内外。

成熟阶段（2005年—2010年）：

2005年，华龙、巨水公司开始投入巨资，着手国家级实验室的建设，购置配备了产品研发和品质管控所需的检测设备。至2008年，华龙公司国家级实验室正式投入运营，研/产/销体系逐渐成型。期间，华龙、巨水公司分别导入绩效考核，全面推行 TPS 精益生产模式和 ERP 管理，企业的品牌、品质、服务和经济效益全面得到显著提升。至2010年，华龙公司的工业产值已达到2.8个亿。同年，“玉环县华龙阀门有限公司”更名“为浙江华龙阀门有限公司”。巨水公司的“巨水”商标也被评为中国驰名商标，并连续6年被评为玉环县“百强企业”称号。

二次创业阶段（2011年—至今）：

在该阶段，华龙巨水明确了公司的主要业务发展方向，着眼于排水系统、燃气系统、暖通空调系统和城市供暖系统的的市场需求，专注于水暖阀门、水暖管件产品的研发、设计、制造与销售，开始了产品的更新换代。期间：

2011年，华龙、巨水公司强强联合，成立了“浙江华龙巨水科技股份有限公司”，标志着华龙巨水开始第二次创业，站到了实现跨越式发展的平台上。

同年，巨水公司的国家级实验室荣获国家级实验室证书。

2012年，华龙巨水公司与浙江大学合作，推行战略、全员绩效、流程再造项目，并根据转型升级的发展方向，着力推行卓越绩效管理模式。

2014年，华龙巨水公司启动新的标准厂房建造，新建金属材料公司。

2015年，华龙巨水公司正式挂牌登陆“新三板”，成为玉环县第一家“新三板”企业。



华龙巨水公司二次创业以来，凭借强大的技术实力和优秀的产品表现，做到产品系列化、生产规模化、经营品牌化，从而奠定了国内铜制螺纹连接阀门的行业龙头地位。公司的主导产品日产总量约 12.88 万套，年产值达 7.6 亿元。国内主营业务在行业内综合排名名列前茅，出口量全国排名第四，中国五矿化工进出口商会会员企业排名第一。

【产品与市场】

华龙巨水公司专业生产铜制螺纹连接阀门，主要产品分为球阀系列、闸阀系

列、截止阀系列、止回阀系列、燃气阀系列、温控阀系列、过滤阀系列、暖通系列等十八大系列 5000 余个品种规格，主要应用于排水系统、燃气系统、暖通空调系统和城市供暖系统等领域用户。随着当前国内外经济的快速发展，顾客和市场要求我们的产品必须不断更新换代，产品结构要紧凑，要耐冲击、耐高温、耐腐蚀性能好，可靠性好等，并进一步向轻量化、紧凑化、模块化发展，能适用于不同工作环境的需要。

秉承战略需要，华龙巨水公司围绕产品和市场发展情况，深入进行市场调研，着眼于顾客的需求，与顾客建立长久的合作关系，立足于满足和超越顾客的期望，以提高顾客满意度和忠诚度，进而打造自己的竞争优势。公司目前的供求处理一般是将产品直接或通过经销商交付用户与客户，并依据顾客个性化需求，提供方案设计、生产制造、安装调试与诊断、以及运营维护等全方位系统性服务。在与顾客的深度交流中，公司了解到顾客的需求主要体现在质量(Q)、成本(C)、交付(L)、技术(D)和管理(M)五个方面。据此，公司将了解顾客和市场做为发展业务的第一步，结合公司的战略及自身优势，确定产品定位、目标市场和目标顾客。

1) 公司的产品定位：

华龙巨水公司将产品定位于全球中高端产品市场，以可用性、可信性、可靠性的三性为目标，占据市场份额（详见表 3-1、图 3-1）。

表 3-1：按产品进行市场细分

细分方法	细分结果	目标市场	目标客户举例	市场定位
按产品细分	球阀系列	国内、国外	波兰 FO、陕西海德信商贸有限公司、东莞市美威阀门有限公司、南京爱拼赢流体设备有限公司、上饶市圣杰实业有限公司、长沙大昌隆机电设备有限公司	中高端
	闸阀系列	国内、国外	英国 TP、陕西海德信商贸有限公司、东莞市美威阀门有限公司、洛阳远沪商贸有限公司、珠海市供水有限公司、南京爱拼赢流体设备有限公司	
	截止阀系列	国内、国外	英国 TP、深圳迈克阀门贸易有限公司、陕西海德信商贸有限公司、东莞市美威阀门有限公司、洛阳远沪商贸有限公司、上饶市圣杰实业有限公司、南京爱拼赢流体设备有限公司	
	止回阀系列	国内、国外	墨西哥MUELLER、深圳迈克阀门贸易有限公司、陕西海德信商贸有限公司、	

			东莞市美威阀门有限公司、洛阳远沪商贸有限公司、哈尔滨博炯建材有限公司、温州市公用实业发展有限公司、南京爱拼赢流体设备有限公司	
	燃气阀系列	国内、国外	波兰F0、武汉鑫佰盛辉煌商贸有限公司	
	温控阀系列	国内、国外	波兰 F0、包头市荣轩机电有限公司、沈阳卡帝欧节能科技有限公司、	
	过滤阀系列	国内、国外	波兰 F0、陕西海德信商贸有限公司、东莞市美威阀门有限公司、洛阳远沪商贸有限公司、重庆裕荣科技有限公司、深圳市水务（集团）有限公司、南京爱拼赢流体设备有限公司	
	暖通系列	国内、国外	波兰 F0、包头市荣轩机电有限公司	

图 3-1：华龙巨水公司的主要产品



给排水系统
燃气系统
暖通系
统
城市供热系统

2) 公司的目标市场:

华龙巨水公司在销售地域上，深度开拓国内外市场。在国内市场建立了以省会城市为中心的自主品牌销售服务网络，在国外市场约有 30 多个国家和地区直销代理华龙巨水的品牌产品，OEM 市场产品则占据全球各大洲。

3) 公司的目标顾客:

华龙巨水公司从市场区域、客户业务量等方面进行市场细分。

a) 按区域市场进行细分

华龙巨水公司产品按区域市场细（详见表 3-2）分，主要销售国内的华东、华中、华北、西南、西北等 5 个片区 25 余个省份；国外主要销售到欧洲、美洲、中东、东南亚等 35 多个国家和地区。国内、国外销售额占比分别为 15 %和 85%。

表 3-2：公司产品的区域细分市场

细分方法	细分结果		典型顾客
按地域细分	国内市场	陕西省	陕西海德信商贸有限公司
		内蒙古自治区	包头市荣轩机电有限公司
		湖北省	武汉鑫佰盛辉煌商贸有限公司
		河南省	河南冈野阀门有限公司
		广东省	东莞市美威阀门有限公司
		重庆市	重庆裕荣科技有限公司
		浙江省	浙江中立建设有限公司
		江苏省	南京爱拼赢流体设备有限公司
		山东省	青岛中信机电设备有限公司
		吉林省	哈尔滨博炯建材有限公司
	国外市场	俄罗斯	俄罗斯Platon
		英国	英国KS
		美国	美国HWKS
		德国	德国OBI
		法国	法国COD
		巴西	巴西MGA
		印度	印度ZO

b) 按顾客类型进行细分

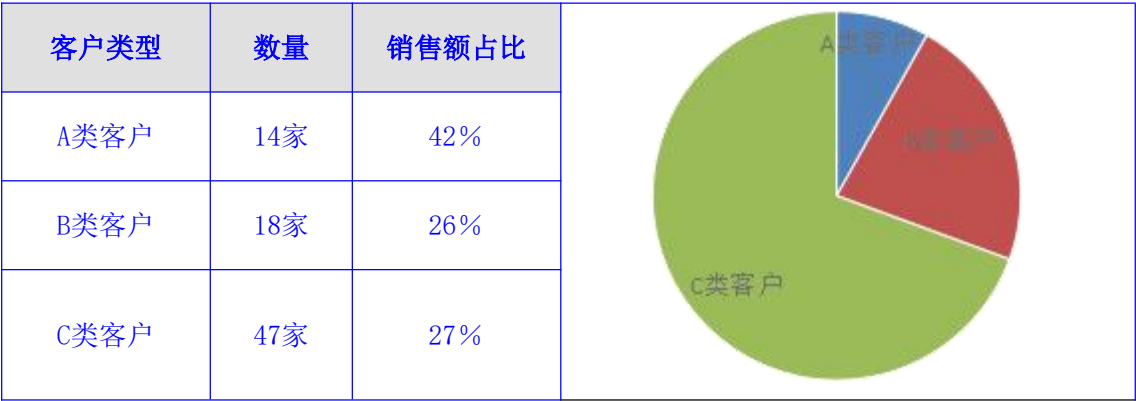
根据销售额、行业地位、发展前景、毛利率四大要素对客户按重要性/客户价值进行 A、B、C 分类管理（详见表 3-3、表 3-4）。

表 3-3：公司产品的顾客细分市场

细分方法	细分结果	定 义
按客 户 类 型 细 分	A类客户	公司战略客户，是客户群中最高层的客户，是能给公司带来巨大价值的前10%客户，不但有很高的当前价值，而且还有巨大潜在的增值潜力，其业务量在不断增长，未来销售、利润及价值可进一步挖掘。
	B类客户	公司的重要客户，是客户群中次高层客户，除A类客户外给公司带来最大价值的前20%客户，是公司产品配套与销售增长的重要贡献者和长期关系合作者，具有较大的价值增长空间。
	C类客户	公司的一般客户，是公司的第三层级客户，客户数量较大，但客户的购买力、忠诚度、给公司带来的价值一般。

表3-4：每类客户的数量和销售比重

A 与 B 类客户是构成公司的关键客户，客户家数占到 30%左右，公司的 70% 利润靠他们贡献，是公司的重点保护对象。



4) 市场细分小结

华龙巨水公司主要基于产品、地域和客户类型对市场进行了细分，每一个维度都不是单一工作，纵览所有的维度，明确每一个维度内的细分市场、目标客户和市场定位，再综合考察，才能确定华龙巨水公司未来的业务发展方向。

从产品定位上看，华龙巨水公司将着力发展环保减排、模块化、轻量化的产品。对现有的成熟核心产品，应避免过多的追加投资，将其视为主要回报来源，以支持重点开发的成长型、重点扶持的新兴业务发展，并进一步降低成本（如属地化建厂、加快战略供应商打造），提高产品市场竞争力；对成长型产品则加大投入，重点发展（如与国外大客户合作、培养战略供应商等）；对培育型（高潜

力型)产品需进一步准确定位,集中最好的研发力量快速开发。

从目标市场上看,华龙巨水公司将在销售地域上,深度开拓国内市场,以占有更多市场份额,重点发展欧洲、美洲、中东等市场,积极培育开拓市场。

从目标顾客上看,华龙巨水公司将在顾客方面,重点客户重点维护,发掘新需求、为客户提供更多增值服务等,挖掘潜在客户。

总之,华龙巨水公司将通过对国内外市场的深入研究、竞争对手的对标、客户规模和发展潜力的考察以及对自身竞争优势的考量,针对不同的细分市场、不同的顾客需求和期望,进行差异化地满足,努力与重要顾客建立战略合作伙伴关系。同时,公司内部运营管理不断创新,如进一步开展技术创新、产品同步开发、

建立同级横向沟通机制、快速反应、优质服务等取信顾客,建立牢固的顾客关系,不断提高顾客的满意度和忠诚度。

【人力资源】

华龙巨水公司现有员工 974 人。拥有各类研发人员 30 人,占总人数的 3%左右;各类管理人员 100 人,占总人数的 10.26%左右;硕士 5 名,本科 70 名,大专学历 135 名,大专及以上学历的员工占总人数的 13.86%左右;高级职称 1 名,中级职称 4 名,各类职称人员占总人数的 0.5%左右。从公司现有员工的年龄段看,20-30 岁占 24%,31-40 岁占 25%,41 岁以上员工占比 51%。

华龙巨水公司从秉承“诚信、务实、规矩、价值、创新、感恩”的核心价值观,达成“造好阀提升客户满意度”的企业使命,实现“创造全球阀门领导品牌”战略目标(企业愿景)的定位出发,坚持“海纳百川、人尽其才、因材施教、用心留人”的人才理念,积极营造“关爱+尊重”的人文环境,建立“传承+创新”的培养机制,完善“发展+共享”的考核激励制度,降低管理、技术、营销和技能等关键岗位员工流失率,推行多通道职业发展模式,尊重员工的个性发展和职业选择,鼓励员工积极参与公司管理,持续提升员工满意度。公司认为,人力资源管理是一个体系性的管理,是人才、流程和系统的有机结合,是以公司战略为指导,在潜移默化中改变组织行为、实现企业提升的利器。据此,公司立足于企业目标、发展战略,合理设置组织机构,设计职位,分析人员供给需求,完善与企业发展相适应的人力资源管理制度和人才激励机制,建立由岗位分析、职位管理、绩效评价、薪酬激励、教育培训、职业生涯发展等构成的人力资源管理系统,

努力形成一支受过良好教育和职业培训的员工队伍。

1) 岗位分析

公司结合当前人力资源的配置情况，对现行各部门岗位所需的专业知识、技能、学历、经验等方面进行测评和分析，并将现行各部门员工的就职能力对照未来岗位能力的要求进行分析比较（详见表 3-5），确定所需员工的类型和数量（即常规人员需求、专业技术人才需求及特殊人员需求），识别所需员工的特点和技能（即岗位任职资格、岗位能力要求），形成《岗位说明书》，用以招聘、任用、技能培训和人员配置，确保员工能力与岗位能力需求相匹配。

表 3-5：当前员工能力与未来员工能力需求比较

员工类型	现有员工能力	未来员工能力需求	录用方式
高层管理人员	具有全面、系统的管理知识，有较强的创新意识和管理能力，具有一定参与国际化竞争的能力	具有高瞻远瞩的战略眼光，准确把握宏观经济形势特点，洞悉市场经济热点和机会，做好公司近期和远期的发展规划	内部培养 外部引进
技术人员	具备较系统的水暖阀门/管件专业知识，有较扎实的技术研发、创新能力	具备领先的阀门/管件工艺与技术知识，具备卓越的研发、创新能力，善于创新和成果转化	内部培养 外部引进
销售人员	熟悉水暖阀门/管件产品知识，了解阀门行业市场需求，有一定的营销知识和较强沟通交际能力，能吃苦耐劳，具有较强的心理承受能力	掌握丰富的产品知识，很强的洽谈协调能力，十分了解阀门行业发展形势，具有全面的营销知识、创新的营销理念，敏锐的市场洞察力和优秀的市场营销能力	内部培养 外部引进
职能管理人员	具有一定的专业理论知识和管理知识，一定的团队意识和创新精神，具有一定的沟通能力和执行力	具备深厚的专业理论知识和管理知识，较强的团队意识和较好的群众公信力，具有良好的沟通能力和组织完成工作流程的能力	内部培养 外部招聘
一线操作人员	能吃苦耐劳，掌握一定操作技能、专业知识稍显不足	有工作激情，掌握较系统的行业知识，领先的技能水平，具有较强的学习能力，有一定创新能力	校企合作 社会招聘

2) 职位管理

华龙巨水公司的职位管理依据公司的组织架构优化进行。为更好的适应阀门行业的运营特点，公司本着“人、岗、事”三者之间合理匹配的原则，从核心业务流程入手，开展职位分析，制订《定岗定编管理办法》，实行定岗定编管理，对原来的组织结构进行了优化，重组了内销事业部、国际营销中心，以强化服务

能力。于此同时，公司对各部门职责权限及相互关联性进行了清晰界定，以建立信息畅通、反应灵活、适应企业发展和市场环境变化，提高公司经营管理水平和工作效率的运行机制。

在优化公司组织架构、岗位分析和评估的基础上，公司进一步明确了各层次的职能、职责、任职资格、工作权限划分及组织关系，并按照行政管理授权、业务管理授权、项目团队授权等方式建立了层层授权、责权明晰的授权管理体系：

◆ 行政管理授权：公司采用职务任命文件、岗位说明书等，规定各级领导的权限。

◆ 业务管理授权：公司根据“谁主管、谁负责”的原则，制定了业务授权审批工作流程，对企业经营过程中人、财、物的审批权限做出了明确的规定，同时通过计算机网络的授权针对不同信息系统授予相关人员以查阅权、浏览权、审批权，实现合理授权、制约用权。

◆ 项目团队授权：公司通过建立任务团队、项目小组（如“联合攻关小组”、“7S管理小组”、“QC小组”等，均属临时性的组织机构），明确其任务和权责，以迅速建立起对市场和业务快速应对的决策和运作体系。

在优化公司组织架构、岗位分析和评估的基础上，公司还合理控制岗位编制。各部门负责人根据自身部门工作的特点，制定、描述、规定本部门员工岗位职责。

3) 绩效评价

华龙巨水公司在调查、对比、分析、评估的基础上，以战略目标为核心，结合职能战略、业务模式、流程特点，识别关键绩效指标，并进行层层分解，建立起以战略为导向，“公司一部门一岗位”三级绩效管理体系（详见图 3-2）。

图 3-2：公司绩效管理体系



◆ 绩效评价体系的建立

公司建立的“三级绩效管理体系”，是公司依据战略目标和部门职责，制订公司总体发展的目标指标，分解到各部门，形成部门绩效考核指标，再由各部门依据岗位职责与工作目标，将部门绩效指标分解到岗位，形成公司、部门、岗位的三级绩效指标，覆盖了包括中高层领导在内的全体员工。为确保公司“三级绩效管理体系”的有效实施，公司制订了《绩效管理办法》和《薪酬福利管理办法》，建立了科学合理的绩效管理体系和薪酬体系，以充分发挥员工潜能，满足个人价值实现，促进组织绩效提升。

公司本着“岗位责任明晰，量化指标明确，考核指标合理，兑现考核坚决”原则，对高、中层管理人员和基层员工进行差异化绩效评价（详见表 3-6）。

表 3-6：公司的绩效评价表

考评对象	考评方式	考评内容	考评周期	组织考评部门	考评反馈	考评结果应用
高层	上级考评、目标考评、自我考评、同级互评	绩效（KPI指标）、工作计划、能力、素质、态度	年度	人力资源管理部门	考评结果通过OA或信函传递给被考评员工，进行必要的面谈沟通，以便改进绩效。	与薪酬、职业晋升和发展直接挂钩，并通过培训改进绩效。
中层	上级考评、目标考评*、同级互评*		月度 年度			
基层	上级考评、目标考评、自我考评*、隔级考评*					
注：加*的考评方式仅适用于年度考核。						

绩效评价结果通过 ERP 或信函等反馈传递给被考评员工。主管人员与被考评员工进行必要的绩效面谈，分析存在的差距，进一步明确目标，设计个人改进方案，并通过组织员工培训、经验交流分享等，帮助员工改进提升绩效。

◆ 绩效考核实施过程

公司对绩效考核实施过程进行全程管控，力求职责明确、管控有效。为使收集的绩效目标数据有效、及时、公正，公司加大了对数据收集的监督与审核，各部门统计员按月收集绩效数据，并对绩效数据进行统计、对比、分析，列出绩效数据的动态变化曲线，提交公司汇总，形成绩效考核系统资料。

各部门每月召开绩效考核会，对本部门员工的岗位绩效进行月度、年度考评，

员工绩效与所在部门整体绩效挂钩。公司在月度例会时，对当月各部门绩效数据进行通报，对绩效数据变化异常的部门，现场分析绩效变化原因，提出改进措施。

◆ 绩效反馈与应用

公司在每月的工作汇报会议上，由绩效考核主管部门负责将各部门当月的绩效评估结果反馈给所有与会的中高层领导、部门，随后反馈给各下属岗位员工。员工如认为受到不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或考核结束 10 天内直接向绩效考核主管部门申诉，主管部门受理绩效申诉后，按照申诉处理程序及时核实并处理。

◆ 丰富多样的绩效激励措施

绩效考核结果是员工绩效工资、年终奖、销售提成、年度超额/计提奖发放的重要依据，也是员工工资等级调整、岗位调整、职业发展、培训、评选优秀等的重要依据。公司通过建立和完善绩效考核体系，将考核结果与员工的薪酬待遇、岗位调整、培训开发及休假等挂钩，建立能上能下、能进能出、自我约束的用人机制，有利于充分调动员工的积极性，促进公司各类人才的优化配置，有利于高素质、精干、高效员工队伍的建设。为此，公司特制订了绩效激励措施，采用物质与精神奖励并举的激励模式（详见表 3-7），推进公司的绩效管理体系。

表 3-7：华龙巨水公司绩效激励措施一览表

奖励类别	对 象	措 施
物质奖励	管理人员	绩效年薪、管理创新奖励、总裁质量奖
	技术人员	绩效年薪、新产品研发奖励、总裁特别嘉奖
	销售人员	销售提成奖励、市场开拓奖励、总裁特别嘉奖
	生产人员	餐贴、技能津贴、精益生产奖励、工艺革新奖励
	特殊人才 高级专家	高薪、特殊人才津贴、分配住房、安排配偶工作
非物质奖励	全体员工	评选优秀员工、优秀组长、优秀技术员、后起之秀等，以及岗位晋升、公费深造、带薪旅游等

4) 薪酬激励

公司按照“效率优行，充分激励，贡献者重奖”的原则，制定了《薪酬福利管理办法》，建立了“九岗 35 级”薪酬体系，将员工绩效考评结果与薪酬挂钩，

分类计发工资：

- ① 对公司董事、经营班子成员，实行与绩效挂钩的年薪制。
- ② 对于与企业效益及经营业绩密切的公司或部门，实行经济责任制考核，其员工的薪酬在实行岗位考核工资的基础上，根据经济责任制考核结果，再予业绩考核分配。
- ③ 公司引进特殊人才、专家，突破既定框架，实施重点倾斜的薪酬管理。
- ④ 企业从事管理、技术、营销、行政及后勤服务等部门的员工，实行岗位职系工资和月度绩效工资相结合的工资分配形式，年终根据企业经营业绩、效益水平和岗位工作考核，计发效益考核奖。
- ⑤ 在企业直接从事产品生产操作，实行工时定额考核的员工，实行以计件（工时）为主的工资分配形式，根据完成绩效计发薪酬。

5) 教育培训

多年来，华龙巨水公司秉承“招得进、留得住、用得好”的理念，根据既定的人力资源管理工作思路，不断推进劳动组合优化，“寻找最合适的人”。

◆ “人才招聘”管理

公司按照合理人才结构的需求，结合公司战略目标实施、各部门人员需求，编制年度人才招聘计划，确定招聘数量，采取网络招聘、高校现场招聘会、内部推荐、内部竞聘等方式聚集人才（详见表 3-8）。在招聘和录用中，公司注重人的素质、潜能、品格、学历和真实专业才能，按照双向选择的原则，在人才使用、培养和发展上，提供客观且对等的承诺。

表3-8：招聘渠道

招聘方式	主 要 内 容
网络招聘	包括玉环人才网、智联招聘、全国英才网等
现场招聘	参加玉环人才市场举办的各类招聘会
校园招聘	与国内、省内和台州职业技术学院等高等院校合作，吸收优秀毕业生到华龙巨水工作
内部员工推荐	鼓励全员参与推荐优秀人才加盟公司，同时避免不符合条件的应聘人员通过熟人关系进入公司
内部竞聘	鼓励符合岗位任职要求的员工通过公平竞聘的方式争取更高或更适合的工作岗位

◆ “员工培训”管理

公司十分重视员工的培训需求，将员工学习和发展视为“投资”，把创建学习型组织，营造全员学习的氛围作为公司长期发展战略的重要组成部分。公司制订了《培训管理办法》，从目标战略开展、各部门管理能力和职业素养提高、企业建立与推广各类管理体系、员工岗位技能需要、员工自身职业生涯发展等方面，积极落实“传承+创新”的培养机制，确定公司和员工的培训需求，制定员工培训计划，按“新员工上岗培训、专业化培训、再教育培训、中高层管理人员培训”四个层次，对员工进行有计划、系统的培训。

① 以“华龙巨水商学院”为载体推进教培基地建设，构建学习型组织

公司已于 2012 年成立了华龙巨水网络学院，2016 年升级成为华龙巨水商学院，公司倡导“每个华龙巨水员工都是华龙巨水商学院的学员和知识传递者”的办学理念，坚持“以总部为中心辐射各地区子公司”的办学模式，人力资源管理部门负责日常管理和教培工作。



2021 年商学院再次升级成华龙巨水赋能营，坚持以“助推绩效，赋能于人”作为培训理念，升华培训模式。



② “因材施教”合理编制教育培训计划

公司每年按员工工资总额 2.5%~3% 计拨教育经费。人力资源管理部门于每年 12 月进行培训需求调查，采用与用人部门主管面谈、发放问卷调查等方式收集各部门教培需求，依据《人力资源战略规划》，结合“重点培养管理、技术、营销、工程服务和一线技能员工”的教培方针，针对不同岗位、不同层次的员工，基于对其现有能力、自我需求和职业发展需要的综合考虑，拟定个性化、差异化的教培计划（详见表 3-9）。

表 3-9：个性化教培计划

教培对象		教培目标	主要教培内容		主要教培方式
			共同点	差异点	
管理类	高层领导	提升管理能力	企业文化、现代企业管理理念	领导力、战略决策、管理创新、资本运营	MBA/EMBA 进修、高峰论坛、专题讲座、国内外考察、继续教育
	中层干部			领导力、执行力、创新能力、实战能力	MBA/EMBA 进修、拓展训练、国内外考察、岗位交流、继续教育
	基层干部			业务技能、执行力	业务知识进修、参观学习、岗位交流、拓展训练、继续教育
专业技术类	技术人员	提升专业技术能力	企业文化、基本管理知识、质量/安全/环境三体系教育	专业技能、前沿技术、新工艺/新材料的知识和应用	专业技术讲座、专家驻站交流、项目挂职锻炼、外语培训、岗位交流、继续教育
	营销人员	提升营销能力		国际商务礼仪、市场开拓、营销策略、谈判技巧、人际关系	营销知识讲座、项目挂职锻炼、模拟训练、外语培训、岗位交流、继续教育
	工程服务人员	提升工程服务能力		国际商务礼仪、专业技术、工程服务、人际关系	服务知识讲座、项目挂职锻炼、现场训练、外语培训、岗位交流、继续教育
一线及新进员工	一线技能员工	提升操作技能	企业文化质量/环境/安全三体系教育	操作技能、职业资格、特殊工种、新工艺/新材料的知识和应用	技能讲座、师带徒、职业带头人传帮带、操作训练、技术比武、资格考试、岗位轮换
	新进员工	岗位胜任		岗位知识、操作技能	岗前培训、师带徒、基地锻炼、岗位轮换

③ “内外、线上结合”开展形式多样的教育培训

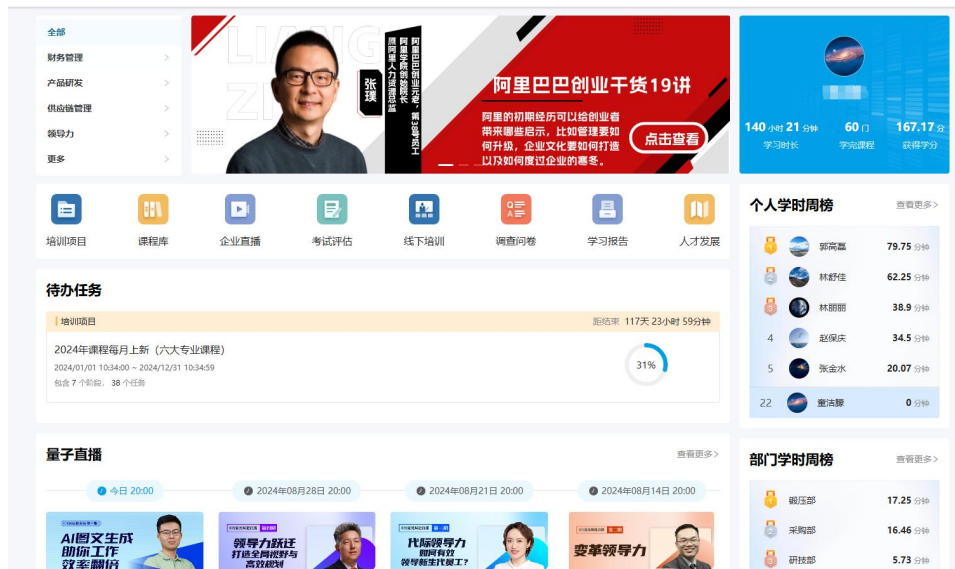
a) 外训：采用“请进来、走出去”方式，与知名高校和地方院校合作，开展多样化的培训与交流。

b) 内训：建立“内训师”制度，挑选专业技术、技能带头人担任培训讲师，开展内部培训。高层领导作为学习型组织带头人，每年参与学习交流、亲自授课。



c) 回授：公司规定参加外培的员工，应在公司内部授课或交流经验、心得。

D) 结合线上量见云·课堂：按岗位、层级细分，试岗适训，制定学习为员工高效制定学习任务，安排员工按目标时间学习完成并分配考试；定期收集学员的学习统计报表，根据员工的学习时长，课程学习进度，学习计划进度、部门的学习进度进行多维度的数据统计，制定与培训捆绑的绩效。





④ 注重培训实效，建立“从课堂到岗位”不同阶段的效果评价机制

a) 课堂即时评价：培训期间，公司以问卷或面谈的方式，对受训员工的学习状况和员工对讲师培训满意度进行双向评价。

b) 短期效果评价：培训结束后，通过考试、答辩或现场演示的方法，对受训员工的知识、技能、素质的提高程度进行短期评价。

c) 绩效跟踪评价：在绩效测量周期内，比较培训前后工作业绩、比较未培训同类员工绩效、结合部门绩效变化情况，进行长期评价。

⑤ 培训改进

人力资源管理部门结合各种培训效果、培训满意度以及员工、组织的绩效，对培训的有效性、适用性进行综合评价，并实施改进措施，不断提高培训效果。

6) 职业生涯发展

为满足公司战略发展对人力资源的需求以及员工职业生涯发展的需要，公司制定了《内部晋升及职务代理管理办法》，积极落实“传承+创新”的培养机制，推进学习型组织的构建和人才梯队建设，完善员工职业发展体系，不断增强员工主人翁意识，促进员工与公司共同成长。

◆ 强化人力资源开发与管理

为使员工最大限度的发挥潜能和主动性，公司建立了职业生涯开发与管理流程，强化对公司人力资源的开发与管理，促进学习型组织的构建。员工试用期结束后，公司运用多种测评工具和方法对员工进行个人特长、技能评估和职业倾向

调查,帮助员工自我认识。如调查员工职业兴趣、资质、技能、个人背景等,设立未来职业目标,制定发展计划等。公司还对员工职业生涯目标实施定期跟踪管理,督导员工往生涯设定目标方向发展。

◆ 多种方式留住关键员工

公司通过为人才提供宽松的环境、良好的氛围、发展的平台,切实做到待遇留人、感情留人、事业留人、制度留人(详见表 3-10),并通过优秀的企业文化,激励并留住关键员工,增强员工的凝聚力,帮助他们与公司同步成长。

表 3-10: 公司留人措施

策 略	具 体 措 施
待遇留人	通过薪酬制度及绩效考核制度实施,使员工得到合理的报酬,并不断完善员工各项福利待遇,使其感受到人才待遇的优越性,增强骨干人员的责任感和事业心,做到待遇留人
感情留人	通过组织大学生座谈会、员工生日祝福、职工文体活动、困难职工慰问、帮助员工解决子女入学及家人就业等措施,营造具有人文关怀的工作环境,增强员工的归属感,达到感情留人。
事业留人	公司制定的发展战略目标,使员工切身感受到自己的工作与实现公司发展目标息息相关;通过为各类人才设计职业生涯规划,将人才发展与企业发展融为一体,增强人才的主人翁意识,从而达到事业留人。
制度留人	公司在人才使用上引入竞争机制,坚持公平、竞争、择优原则。在选人用人标准上,按照德才兼备原则,把作风好、有真才实学、群众威信高的人才充实到管理岗位。同时,注重业绩,突出能力,坚持专业考核与全面考察相结合,使人才感到职位上有地位、经济上得实惠、生活上有保障、工作上受尊重

此外,公司根据员工的个性化需求,采用针对性的措施(详见表 3-11),使各层次人才在生活上无后顾之忧,在工作上充分实现自身价值,把工作作为一种享受。由此吸引、留住一大批骨干人才,为华龙巨水的发展提供源源不断动力。

表 3-11: 针对不同人员类别的留人措施一览表

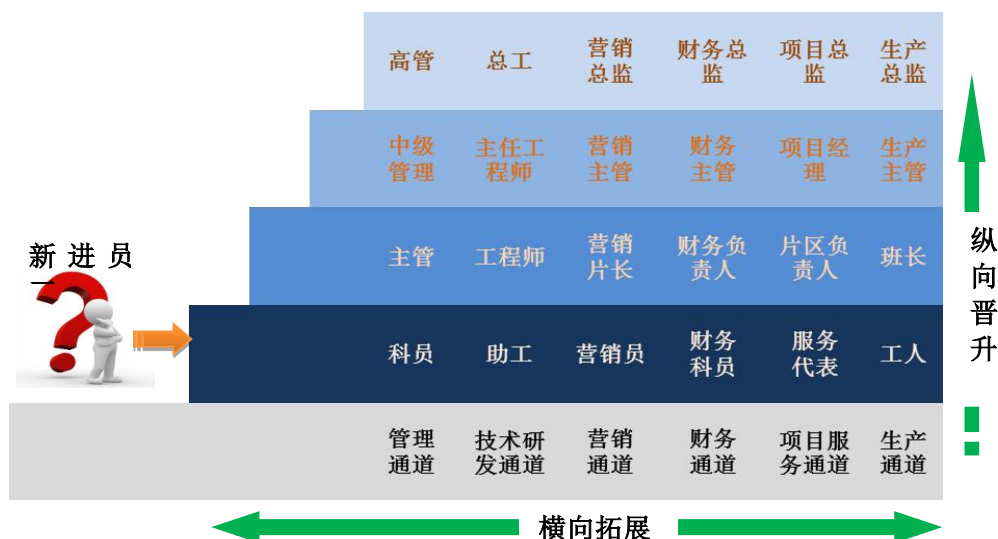
员工类别	个性化需要	留人措施
高层领导	提供事业平台,充分授权,价值实现	授权,中长期激励,股权激励,干部研修
中层干部	薪酬,晋升机会,企业发展,荣誉成就	轮岗,竞聘,提供项目式挑战性工作
销售人员	激励,合理的薪酬,发展空间	公平业绩考核,丰厚奖金,企业文化,发展远景

员工类别	个性化需要	留人措施
技术人员	工作成就，发展空间，合理的薪酬	薪酬福利，特殊津贴，职业发展平台，学习培训的机会，各类活动场所
一线操作技术能手	发展空间，合理的薪酬	优厚的薪酬福利，劳动保障，各类活动场所，发展通道
一线操作普通人员	薪酬，工作环境和强度，职业安全	提供稳定，安全的工作环境，实施公平合理的业绩考核机制，有竞争力的薪酬
新进大学生	展示个性化，培训发展	建立健全的提升个人能力的培训机制，顺畅的职业发展通道，以人为本的企业文化，和谐的人才成长环境，以及提供各类活动场所等

◆ 多途径搭建员工广阔发展平台

公司建立了“纵向可晋升、横向可拓展”的六通道职业晋升体系（详见图 3-3），按《员工职业发展管理制度》对包括高层领导在内的所有员工进行个性化职业规划，多渠道了解员工职业发展期望，为员工量身定制职业发展目标和计划，实现员工个人价值和公司整体绩效的双赢。

图 3-3：公司员工职业发展通道



【生产及设备】

华龙巨水公司地处玉环清港工业产业集聚区，厂区占地面积 2.88 万平方米，建筑面积 6.35 万平方米，建有办公大楼、食堂宿舍、生产车间、仓库，另有国

家级实验室检测中心。主要生产设备、性能测试设备有恒温加温炉、球阀自动装配机（意大利）、自动温锻机（自动冲压）、隔离阀自动装配线、全自动粉末成型机、3D 打印机、无水气密试气机、闸阀专机、辐射测量计、便捷式红外测温仪、表面粗糙度测量仪、直读光谱仪、NBR 硬度测试机、电子式拉压试验机、管道模拟系统综合试验台、程式恒温恒湿试验机、影像测量仪等 600 多台/套，生产设施和制造能力处于国内先进水平。

在生产运作管控过程中，公司高度重视质量、环境、职业健康安全和测量管理体系的建设，先后通过了 GB/T 19001、GB/T 24001 和 GB/T 45001 管理体系的认证和 CE、DVGW、ACS、Watermark、WRAS、cUPC、NSF、AB1953、EN215 等产品认证，使产品质量控制体系始终处于有效运作和不断完善中。公司制定了多项具体的质量控制措施，涵盖了从产品设计、原材料采购、产品制造、产品检验、性能测试、包装储运到客户服务等全过程等各个环节，生产过程中严格执行“三检”（首检、巡检、成品检）的质量控制，在生产中对各项检测、检测数据进行图表分析，找出质量问题的原因并加以改进。完善的质量控制管理体系有效保证了产品质量的稳定，满足了客户需求。

公司作为专注于水暖阀门、水暖管件等产品，集研发、设计、生产和销售于一体的高新技术企业，着眼于未来，积极引进先进的管理方法及技术工艺，并不断突破创新，以高于国家、行业的产品标准，设计、生产符合客户需要的铜制螺纹连接阀门产品。公司还根据企业自身和相关方需求确定并提供所必需的基础设施，注重自动化程度以及高效率生产，配套有国内领先、国际先进的各种生产设备和检测、试验设备。

公司的智能化生产覆盖率达到 60%以上。公司对与生产有直接关系的机器设备（包括附属设备及其他有关水、电等设备）进行有效管理与维护，制定并实施了《设备管理办法》等规章制度，生产设备维护划分为日常维护保养（一级保养）和定期维护保养（二级、三级保养），以确保基础设施完好。

【品质卓越】

华龙巨水公司经过三十多年的磨合、历练，已形成了一支诚信务实、团结进取的高层领导团队。公司高层领导始终坚持“诚信、务实、规矩、价值、创新、

感恩”的核心价值观，以振兴阀门行业为己任，引领和推动全公司力量为“创造全球阀门领导品牌”的愿景而不懈努力。目前，公司的阀门制造能力、技术开发能力、市场网络销售能力、产品品质和品牌形象等方面居于国内同行业先进水平。

公司产品品质卓越，产品质量在国内阀门行业内名列前茅，生产规模已达到日产各类阀门 12.88 万套，在国内外排水系统、燃气系统、暖通空调系统和城市供暖系统等工程领域，本公司的产品技术最全、配套能力最强，赢得同行和国内外用户的高度认可。2024 年，公司实现总资产 10.91 亿元，主营业务收入 9.06 亿元，上缴税收 2008 万元，出口量及出口额位居行业前列。

公司以优质的产品和优良的服务树立了良好的市场信誉，先后获得“中国阀门知名品牌”、“浙江省著名商标”、“浙江名牌产品”、“浙江省专利示范企业”、“浙江省出口名优特产品”、“浙江省工商企业信用 AAA 级‘守合同重信用’企业”、“浙江省首批‘品质浙货’出口领军企业”、“台州市创新转型示范企业”、“台州市著名商标”、“台州市工业名牌”、“玉环县百强工业企业”、“玉环县政府质量奖”、“台州市先进质量管理孵化基地”、“浙江省中小学质量教育社会实践基地”、“台州市政府质量奖”、“十大优质水暖阀门企业”、“浙江省绿色工厂”、“浙江省知识产权示范企业”“全省首批内外贸易一体化‘领跑者’企业”、“台州市技能创富型企业”、“浙江省专精特新中小企业”等荣誉称号，并成为中国五矿化工进出口商会副会长单位。

【自主创新】

华龙巨水公司自创建以来，一直注重自主创新能力的建设，多年来致力于水暖阀门的自主研发创新，并与浙江大学、中国计量学院等一批高校、科研院所签订合作协议，建立了长期的合作关系，通过技术交流和产学研合作等模式，研发创新能力不断增强。目前，公司确立了“技术多元化、成套化和一条龙服务”的技术研发主线，制定《科技创新管理制度》，强化创新资源保障，与国际阀门巨头进行紧密合作，快速追赶国际先进技术，引领国内阀门技术潮流，缩小了与国际同行间的差距，阀门制造技术水平在国内同行中处于领先地位。

1) 强化创新资源保障，提升科研实力。

公司受邀加入了“中国阀门协会”等交流平台，积极参与各级政府和行业协

会的交流会议，动态跟踪收集行业发展信息，通过积极开发、引进和采用适宜的国内外先进技术和标准，提高技术改进和创新能力，增强了企业竞争力。

2) 依托台州市认定企业技术中心，建设企业的技术研发体系。

公司建立了台州市高新技术研究开发中心和国家级实验室检测中心，形成了“基础应用研究中心-技术开发中心-产品设计中心”三位一体的技术研发体系，并获得各种专利 134 项，其中实用新型专利 80 项，发明专利 8 项，国内外外观专利 45 项，国外外观专利 1 项，并参与了多项国家、行业产品标准的起草。

3) 嫁接国际一流阀门技术，开发适应国情的创新产品。

公司遵循“自主创新、引进创新和集成创新”相结合的创新模式，持续保持与国际阀门巨头的技术交流与合作，有针对性嫁接、引进国际一流的阀门技术，研发了电动球阀、恒温混水阀、压差旁通阀、四通混水阀、太阳能安全阀、静态平衡阀、电动截止阀、PRESS、PUSH-FIT 等新产品（详见表 3-12）。这些新产品均达到了国际、国内的领先水平。

表 3-12：公司的主要技术水平

序号	技术/产品名称	技术水平
1	电动球阀	国内领先
2	恒温混水阀	国内领先
3	压差旁通阀	国内领先
4	四通混水阀	国内领先
5	太阳能安全阀	国内领先
6	静态平衡阀	国内领先
7	混水中心	国内领先
8	电动截止阀	国内领先
9	PRESS	国内领先
10	PUSH-FIT	国内领先

【产业协同】

浙江制造认证产品目前合作6家合格供应商，其中省内合格供应商有5家，占 83%（详见表3-13）。公司对不同的供应商采取不同的策略，通过与主要供应商建立战略合作关系，采取帮扶、评估、考核等措施，使公司在自身发展的同时有

效促进了供应商的发展和提升。据统计，省内供应商配套额占总采购额的比例达到98%以上。

在产业协同方面，公司除加强与优秀供应商的联系、合作，还努力与重要客户建立战略合作关系。公司学习和借鉴优秀供应商的管理理念和宝贵经验，同时也向供应商派驻质量改进工程师开展现场督促、帮助供应商改进提升，长期与供应商建立定期沟通机制。

表3-13：浙江制造“品字标”产品供应商分类表

供方名称	分类	主要供应产品	上年采购金额
玉环山泰冲压件有限公司	配件	铁手柄	361 万
宁波长振铜业有限公司	原材料	铜棒	5666 万
玉环市三泰工贸有限公司	PTFE	PTFE 粉料	388 万
厦门麦丰密封件有限公司	配件	密封件	179 万
玉环市楚门林仁达五金工具商行	配件	螺丝螺帽	53 万
玉环清港电镀有限公司	表面处理	滚镀	274 万

【社会责任】

华龙巨水公司秉承“企业公民”意识，以产业报国的情怀，积极履行社会责任，奉献社会，造福一方。公司认为，企业发展的同时，就要积极反哺社会，努力为社会做出力所能及的贡献。这是企业责任所在，也是企业价值的真正体现。多年来，公司牢记自己应承担的社会责任，在积极投身社会公益事业，爱心回报社会方面，做了大量的工作。

1) 公司在推进自身发展的同时，以强烈的社会责任感，担负起保护生态环境的责任和义务（详见表 3-14）。公司严格执行《环境保护法》、《大气污染防治法》、《水污染防治法》、《固体废物污染环境防治法》等国家有关法律法规，并将其转化为公司对环境保护、能源节约、资源综合利用、安全生产的内部控制程序，从强化管理、规范流程到改进工艺，积极研究对策并预先做出应对准备，减少生产过程的污染物，降低固体废物、污水、废气的排放，以消除公众隐忧。

表 3-14：公共责任指标测量与控制方法

项目	影响指标	目标	过程控制措施	测量方法	负责部门
环境保护	废气	国家标准	执行国家标准	环保局 监测	企管 中心
	废水				
	固废	100%处理	按噪声管理规定发放劳动防护用品		
	噪声	国家标准			

能源消耗	电力 煤炭	能消耗量逐年下降	采用节能设备、推广节能产品	统计分析	企管中心
资源利用	水资源	水循环系统	循环利用	统计分析	企管中心
	其它资源	实行办公自动化，推行“固定费用预算”制度	杜绝浪费充分利用资源		
安全生产	公司财产 员工生命安全	重大安全事故为零 安全事故率控制3‰	岗前培训，执行安全生产管理制度，操作规程上墙，执行7S自查和督查，消防、逃生演习，员工工伤保险与意外保险，发放劳动防护用品	统计分析	企管中心
产品安全	产品质量	无因使用公司产品发生伤亡事故	产品设计均按相关国际、国家标准执行，并依据前两项标准制定本企业产品标准，推行质量管理体系。	质量分析会 新产品鉴定会	品质中心
公共安全	绿化 水质 卫生	花园式工厂	三废管理规定，7S管理	每日检查	企管中心

2) 公司识别产品、服务和运营产生的影响，严格遵循环保、安全生产的标准，通过 GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 45001 体系认证，深化对各作业场所的过程设计，实施对关键过程的控制（详见表 3-15）。

表 3-15：风险识别与测量控制表

控制类别	影响指标 风险评估	国家标准 行业标准	内控指标	测量方法	过程控制及方法
质量安全	产品	结构安全： 本体结构坍塌压力容器爆炸等导致人身伤亡	质量安全事故发生：0起	月度统计	☆ 进行设计 FEMA 分析 ☆ 加强工艺纪律检查 ☆ 严格“三检”制度 ☆ 加强技术指导和监督跟踪，提供操作培训
		电气安全： 触电导致人身伤亡			☆ 电气安全联锁装置 ☆ 高压设备悬挂警示标志 ☆ 使用说明书告知
生产安全	运营	机械损伤： 导致人员伤亡	重大伤亡：0 轻伤：<6‰	月度统计	☆ 员工定期进行安全教育 ☆ 特种设备定期检验 ☆ 工厂现场佩戴安全帽 ☆ 定期开展安全检查
		火灾：导致财产损失及人员伤亡	无火灾事故发生		☆ 员工定期进行消防安全知识教育 ☆ 定期进行消防演练 ☆ 开展安全检查，消除隐患

环保	运营	三废：导致环境污染	《大气污染物综合排放标准》、《污水综合排放标准》	排放达标	公司内部检测 环境部门检测	☆ 生产现场合理选址，远离社区 ☆ 工艺改善降低噪音 ☆ 废弃物分类管理，妥善处置
		噪音：导致环境污染	《工业企业厂界环境噪声排放标准》等	3类≤65dB(A)		
节能	运营	节能	《节约能源法》	万元能耗	年度统计	☆ 提倡节约用电 ☆ 通过更新设备，推广利用新技术、新工艺降低能耗
	产品			单台降耗(kW)	单台统计	☆ 采用稳定高效的高频电源，有效降低能源消耗
	运营	资源利用	《循环经济法》	材料利用率	年度统计	☆ 提倡废品回收利用 ☆ 通过更新设备，推广利用新技术、新工艺，提高资源利用率
资源综合利用	产品	资源利用	《循环经济法》	资源综合利用率	单台统计	☆ 除尘后收集的粉尘作为水泥添加剂 ☆ 用工业废品电石渣作为脱硫剂“以废治废”
	其他	电焊弧光：影响人身健康		8h 辐照度 ≤ 0.24 μW/cm ²	环境部门检测	☆ 采用机器人自动焊接 ☆ 佩戴墨镜、面罩，加强个人防护
		噪音：影响人身健康		≤85dB(A)		☆ 工艺改善降低噪音 ☆ 一线员工佩戴耳塞加强防护
		电焊烟尘：影响人身健康		≤4mg/m ³		☆ 安装通风设备，定期通风
		苯：影响人身健康		≤6mg/m ³		☆ 配置漆雾专用处理设备 ☆ 佩戴口罩或面具，加强防护

3) 公司致力于改善与外部环境的关系，主动预测风险，消除隐患。在新上项目、扩建项目、改造项目之前，进行环境因素评价，征询当地社区居民的意见和建议。在施工建设期间，遵循“三同时”制度，防止环境污染。投产后，根据产品的生产特点和交付使用的特性，通过环境评价、安全评价、环境因素识别、危险源识别、方案论证等方法来预测公众对当前和未来产品服务和运营等方面的隐忧（详见表 3-16），识别出的主要隐患及应对措施。

表 3-16：公众的隐忧及应对表

类别	公众隐忧	内容描述	应对措施	消除隐忧
产品与服务	结构断裂	因设计、制作、安装或使用不当,会造成产品结构断裂	☆ 设计阶段采用FEMA分析和防差错设计 ☆ 制作阶段强化质量“三检”制度和工艺纪律检查 ☆ 安装阶段采用项目经理负责制,对项目施工进行全程技术指导和跟踪监督 ☆ 产品移交时提供详尽的使用说明,并免费提供操作培训	通过提供优质的产品和服务用实际行动消除客户的担忧
	触电	车间设备在制造、安装、维护调试、运营过程中均有触电危险	☆ 设计时采用电气安全联锁装置 ☆ 高压电气设备上悬挂明显的警示标志 ☆ 产品移交时提供详尽的使用说明,并免费提供操作培训	
运营	火灾	生产现场有油漆、泡沫等易燃物,在焊接过程中容易引发火灾	☆ 加强员工的消防安全知识教育;定期进行消防演练	通过强化品牌宣传公益活动增加公众对公司的信任感
	噪音	生产过程中会产生轻微的噪音污染	☆ 生产现场选址时尽量远离居民区	

4) 公司坚持“以人为本”，将人力资源作为第一资源，尊重员工人格，规范劳动用工，与所有员工签订了符合法律规定的劳动合同，明确工时与工资标准，支付的最低工资不低于法律相关的台州市最低保障工资标准，做到按时足额发放工资。公司关注员工的生命安全和身体健康，努力加强安全生产管理，改善工作环境，规定新员工均需经过上岗前培训，规定不定期的组织员工学习新设备的安全操作规程等，并为所有员工办理工伤保险，对于高危工种，按规定配置劳保防护用品，添置排热、降温设备，切实保障了员工的利益。公司注重员工的普法教育和综合素质的提升，引导员工知法守法，学会运用法律维护自身权益不受侵害。公司严格遵照法律法规的要求，不断完善公司法人治理结构、健全公司治理制度，制定了《职业卫生教育培训制度》、《安全生产管理办法》，定期组织安全检查，与各车间部门负责人签订企业内部安全管理责任状。

5) 公司践行“守信为荣、失信为耻、无信为忧”理念，依照国家法律法规及公司章程，依法经营，诚实守信，努力构建诚信体系，进而完善以诚信为基础的道德规范体系（详见图表 3-25）。

在建立内外部的信用体系过程中，公司董事会办公扩大办公会议以“怎样当

好一把手”为主题进行专题讨论，每位主职干部必须与公司签订《廉政承诺书》，并通过岗位述职、职务监管、内部审计等方式及资产保值增值、上缴国家税收、员工收入增长等指标考核，监测和促进公司道德规范体系建设。

公司还结合各相关方的利益需求，采用自查、社会公众及其他相关方监督、第三方测量相结合的方法，量化绩效指标，全面评价并促进组织内部及与顾客、供方和合作伙伴之间、公司治理中的诚信和道德行为。如与供应商、客户实行“阳光交易”，确保合同双方权益不受损害等。

总之，公司自觉遵守诚信准则和道德规范（详见表 3-17、表 3-18），遵循国家法律法规，履行对员工应尽的义务，承担对股东、客户、供应商、社会的责任，做到在企业内部对股东和公司员工负责，在企业之间对供应商负责，在企业外部对顾客、政府和社会负责，并引导积极的企业文化，对外提高公司声誉，对内提升企业凝聚力和向心力，从而推进公司的可持续发展。公司也先后被评为“浙江省 AAA 级守合同重信用”公示企业、“浙江省信用管理示范企业”、“浙江省工商企业信用 AAA 级”、“浙江省信用管理示范企业”、“浙江出口名牌”、“浙江省绿色工厂”“浙江省专精特新中小企业”、“浙江省知识产权示范企业”、“十大优质水暖阀门企业”等称号。

表 3-17：公司诚信与道德体系表。

体系	对象	诚信准则 道德标准	监督部门	监控指标	保证措施
员工 诚信 道德 体系	中高层 领导	勤政 廉洁 高效	股东大会 董事会 监事会	诚信记录 测评得分 违法犯罪率	思想道德教育、廉政教育， 签署廉政协议，接受民主测 评、定期审计、监督检查
	普通 员工	诚信 守法 规范	党组织 企管中心	“好人好事”数量 违规通报次数 违法犯罪率	思想道德教育、好人好事宣 传、内部纪律检查
公司 诚信 道德 体系	员工	关爱 尊重	工会	员工满意度 关键岗位 员工流失率	营造“关爱+尊重”的人文 环境，建立“传承+创新” 的培养机制，完善“发展+ 共享”的激励制度
	供方	拓展供方 优化供方 投资供方 发展供方	供方	供应商满意度 付款及时率	按时付款、友好合作

	顾客	一等品质 赢得市场 一条龙服务 保障市场 一流科技 引领市场	顾客	合同履约率 顾客满意度	提供高性价比产品、优质服务
	社会	发展华龙 巨水事业 回报社会	政府 社区	信用等级 纳税及时率 环保达标率 公益投入	依法纳税、三废及噪音控制、热衷公益事业
	股东	切实保护 股东特别是 中小股东的利益	国资委 证监会	所有者权益 每股收益 分红频率	稳定分红、及时公开的信息披露

表3-18：公司近三年道德行为和诚信建设绩效

指标名称	2022年	2023年	2024年
高层领导违纪违法事件	0	0	0
重大经营活动无违规	0	0	0
依法纳税(%)	100	100	100
按时还贷(%)	100	100	100
财务报表真实率(%)	100	100	100
合同兑现率(%)	100	100	100

6) 公司强调企业的社会责任，真诚回报社会，在企业不断发展壮大的同时，坚持不懈地支持公益事业的发展（详见表 3-19）。公司提出“发展华龙巨水事业，回报社会公众”的理念，并根据企业发展阶段和发展目标，结合政府、社会和其他相关方对公司的期望，确定“三农”、教育作为公司的重点公益支持领域，每年组织“村企结对”、“领导结对”等活动。公司董事长应函扬先生和总经理郑正叶先生，率先垂范，身传言教，坚持 10 多年与贫困学生结对助学，帮助他们完成学业。在公司领导的带领下，公司各级部门积极参与公益事业，热心公益的传承和发扬，把公益事业纳入日常工作环节。如具体公益事业上，党委办负责无偿献血、扶贫结对，工会负责公益捐款，团委负责社区宣传活动，人力资源部负责大学生的见习活动，公司内部形成了“我与华龙巨水同发展，人人参与做公益”的良好氛围。

表 3-19：公司近三年公益活动参与情况

序号	年份	重点支持领域	公益支持项目	选择理由	金额(万元)
1	2022	慈善	玉环清港商会捐赠支出	社会责任，人人有责	20
2	2022	慈善	玉环慈善总会清港分会捐助款	社会责任，人人有责	3
3	2022	慈善	加拿大 PHC 捐款	社会责任，人人有责	0.144
4	2022	社会综治	玉环清港盐业村帮扶资金	支援新农村建设	0.75
5	2022	社会综治	玉环清港凡宏村帮扶资金	支援新农村建设	6
6	2022	慈善	玉环市清港商会活动赞助费	社会责任，人人有责	0.5
7	2023	社会综治	玉环清港盐业村帮扶资金	支援新农村建设	0.75
8	2023	社会综治	玉环清港凡宏村帮扶资金	支援新农村建设	6
9	2023	慈善	玉环市清港商会活动赞助费	社会责任，人人有责	0.5
10	2023	慈善	加拿大 PHC 客户捐赠球队款	社会责任，人人有责	0.14
11	2023	慈善	玉环慈善总会捐款	社会责任，人人有责	5
12	2023	慈善	玉环清港商会活动经费	社会责任，人人有责	1.25
13	2023	慈善	玉环慈善总会捐款	社会责任，人人有责	25
14	2023	慈善	玉环清港商会活动经费赞助费	社会责任，人人有责	1.25
15	2024	慈善	玉环清港商会活动经费	社会责任，人人有责	1.25
16	2024	慈善	玉环慈善总会捐款	社会责任，人人有责	25
17	2024	慈善	玉环清港商会活动经费赞助费	社会责任，人人有责	1.25

4.0 组织环境和战略

4.1 战略制定

华龙巨水公司以战略引领发展，凭借多年从事阀门制造积累的经验，并基于使命、愿景和价值观，以顾客和市场为导向，在分析内外部资源与环境的基础上，建立了完善的战略管理体系与制定程序。

公司成立了战略委员会、战略办事机构及职能战略组（详见图 4-1），为战略制定过程提供了组织保证。

战略委员会由董事长任主管，组员由 1 名总经理和 5 名公司副总组成。负责战略管理领导工作和战略方案、战略目标的选择，包括战略研究、战略方向与目标的提出、战略方案的选择以及职能战略规划审定。

总经办为常设办事机构，负责战略规划的组织、协调工作。

职能战略组是战略编制的参与者，负责收集相关内外部环境信息，参与分析、研讨公司战略，拟定并实施职能战略规划。

此外，公司还聘请了行业协会、管理咨询机构、外部技术专家等作为战略制定的“外脑”，为战略决策提供智力支持。

公司战略管理参与者职能定位（详见表 4-1）。

图 4-1：公司战略管理组织机构

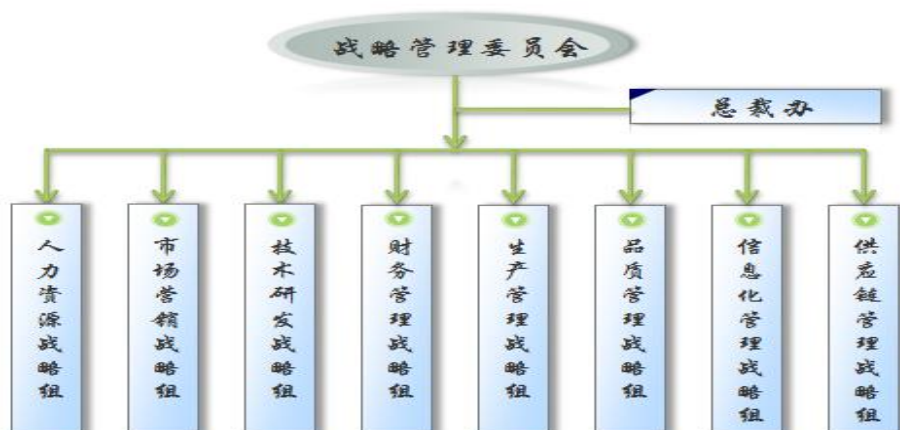


表 4-1：战略管理参与者职能定位表

参与者	职能定位
董事会	➤ 确定战略目标与方向，选择战略方案 ➤ 审定长期战略规划
战略委员会	➤ 拟定战略方案 ➤ 拟定长期战略规划
总经办	➤ 负责研究、论证、评审战略分析报告与执行报告 ➤ 组织、协调各单位开展工作
企管中心	➤ 负责战略实施以及战略执行情况的监控、动态分析评价
职能部门	➤ 参与战略调研，收集内外部环境信息，并进行分析论证 ➤ 负责参与制定、调整与整体战略配套的职能战略，并组织实施
外部专家	➤ 为战略的制定与部署提供智力和信息支持

4.1.1 战略制定过程

公司战略制定的流程和步骤（详见图 4-2、图 4-3）。

图 4-2：战略制定流程图

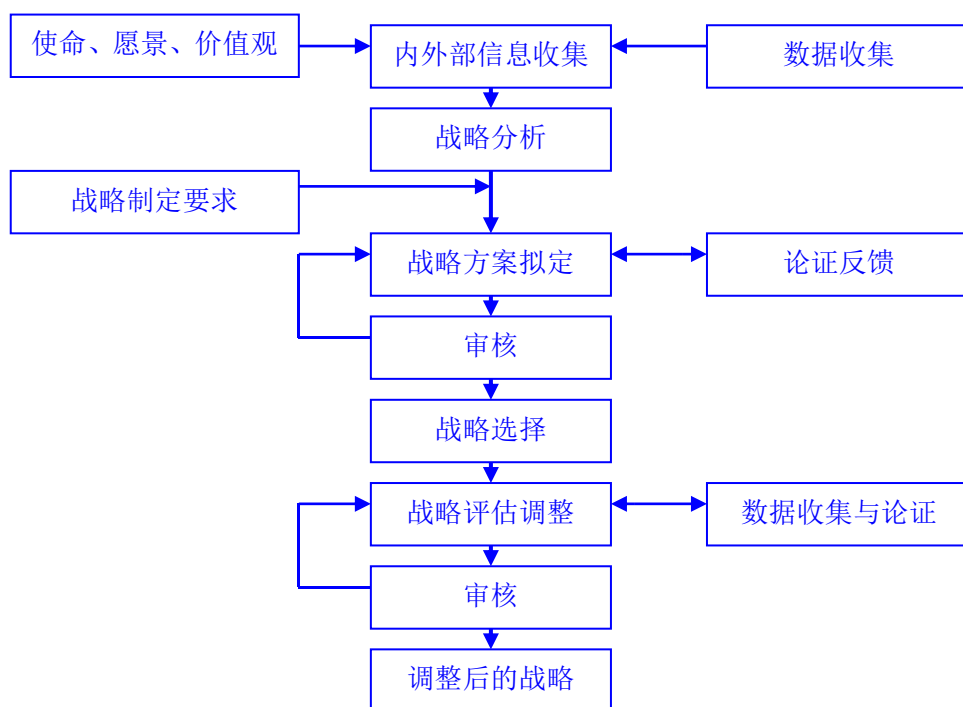


图 4-3：公司战略制定阶段图



4.1.2 竞争环境和增强竞争力

1) 战略信息的收集

内、外部环境分析的关键，在于战略信息的收集与分析。公司八大职能战略小组及其他职能部门利用公司情报体系、行业协会、咨询机构、聘请外部专家等渠道收集和捕捉各种信息数据，经过分类整理汇总，形成外部信息分析报告；通过对内部产品开发、物料采购、生产组织、销售服务等过程信息的跟踪记录、专

项记录，对公司内部业务数据信息、月度工作总结和计划信息、各种调查问卷的收集，并按职能等进行分类整理汇总，形成内部信息分析报告（详见表 4-2）。

表 4-2：关键信息收集表

分析层面	信息要素	主要信息内容指标（关键因素）	信息来源	收集部门	分析工具及方法
外部环境分析	宏观环境	国内外政治环境、经济形势变化，经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险，阀门装备行业技术变化	国家统计局 主流媒体 权威杂志 行业协会 行业期刊 行业研究报告 政府部门 专家咨询 顾客调查 供应商 各公司网站 公司年报	总经办	PEST 分析 趋势分析 外部因素评价矩阵（EFE）
	行业分析	行业趋势、产业价值链、可持续发展、行业竞争态势、行业技术水平、替代产品		销售部 技术部门 信息部	五力模型分析、行业关键成功因素分析
	市场状况	市场容量、市场需求、盈利模式、投资导向、客户需求管理		销售、技术、服务、资金部门	趋势分析 综合分析
	竞争分析	财务数据分析、总体竞争环境、行业上下游竞争态势、潜在进入者情况、主要竞争对手分析		销售、财务、资金部门	BCG 矩阵分析 SWOT 分析
内部能力分析	使命愿景	企业使命、发展愿景、企业文化	企业文化手册	总经办	头脑风暴法
	经营状况	组织架构与组织治理、前沿技术研发状况、业务增长率、各系列产品质量与性能、供应商数量及质量、人力资源优劣势、各项财务指标、品牌价值、战略合作伙伴评价、战略执行情况	访谈调研记录、评审审计报告、例会记录、财务报表、工作报告、员工座谈、e-HR 系统、OA 系统、战略绩效记录	内销事业部 职能部门	内部因素评价矩阵（IFE）、价值链分析、SWOT 分析、三层面分析、对比分析

2) 战略信息的分析

公司对各战略小组、职能部门上报的内、外部信息进行汇总综合分析，主要包括公司外部环境分析、内部环境分析和战略执行状况分析三部分，为战略制定

提供依据。

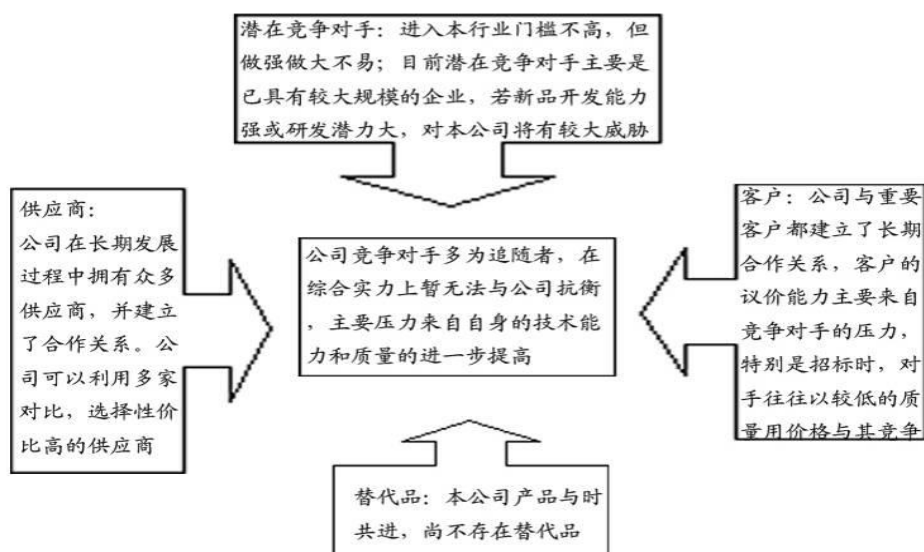
①外部环境分析：公司运用 PEST（宏观环境分析）、波特五力分析等方法（详见表 4-3、图 4-4）对国家政治、经济、文化和技术，行业、竞争对手和标杆企业，市场和顾客等方面的信息进行分析，识别出外部获得的机会（O）和面临的威胁（T）。

表 4-3：PEST 分析表

因素	信 息 内 容	影响
政治法律因素	国内政治局势稳定，法律法规不断健全，祖国的国际地位不断提升，已上升为全球第二大经济体	机会O
	国家继续加快制定和实施一系列经济政策，促进节能减排和环境保护，推动产业结构调整，取得积极成效	机会O
	新一届国家领导人更加关注经济建设	机会O
	《中国制造2025》发展规划提出“绿色制造，敏捷制造，精益制造”，将为水暖阀门带来新的发展	机会O
	国际市场政治经济环境的动荡带来不可预测的因素，影响到国内经济环境，原辅材料的涨价压力大，生产成本提高	威胁T
	新《劳动法》将造成企业劳动力成本上升，同时将为企业公平竞争提供更好的外部条件	机会O 威胁T
	政府对于环境的整治力度不断加大，环保要求逐年提高。但是有些落后地区对于环保的要求低，造成生产成本的不平等	机会O 威胁T
宏观经济因素	经济增长方式转变和产业结构调整进一步扩大了对阀门产品的需求	机会O
	全球经济持续复苏，助推国际业务扩展	机会O
	国内资本市场不断发展，企业的融资渠道和融资方式趋向多样化	机会O
	金融危机的背景下，顾客更注重对产品性价比的关注及订单的转移	机会O
	通胀压力、货币政策、人民币升值，将给企业带来一定成本和经营风险	威胁T
	原材料（铜材）价格波动幅度较大，不利于企业进行成本控制	威胁T
	随着竞争加剧，业内对资源整合的争夺越来越激烈	威胁T
宏观经济因素	在金融危机背景下，企业经营环境的不确定性提高，包括客户的信用风险、市场增长的预期、市场竞争激烈程度的预期等的不确定性在提高，对公司未来的快速增长产生一定的影响	威胁T
社会环境因素	环保理念渐入人心	机会O
	教育水平的提高促进了人的素质的提高，为企业提供了人力资源正能量	机会O
	人民生活方式与价值观逐渐转变，对环境与安全要求越来越高，参与、	机会O

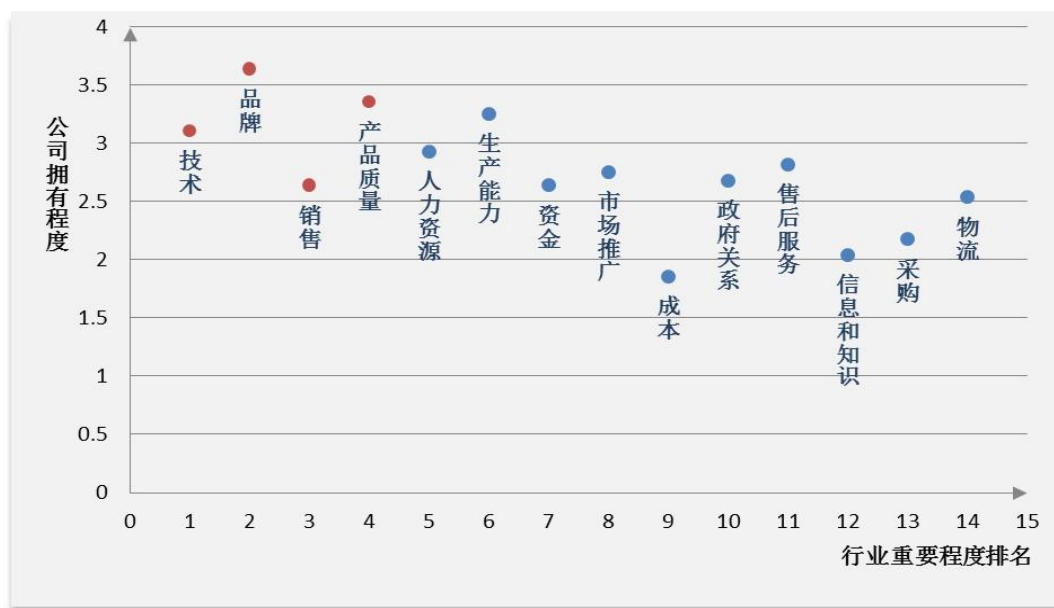
	监管程度也不断提升	威胁T
	阀门行业集中度增加，客户讨价还价能力增强, 客户需求的多样化、个性化趋势	威胁T
	国际化人才（产业延伸所需管理和技术人才）的引进培养对企业发展支撑不足	威胁T
	员工对工作需求发生变化，同行业人力资源竞争加剧，人力成本加大	威胁T
技术发展因素	国家加大知识产权保护力度，维护市场公平竞争，保护企业自主开发技术和产品的积极性，新技术的广泛使用	机会O
	阀门领域设立技术中心和实验室，有利于产品研发和先进技术推广	机会O
	互联网+时代来临，信息化水平不断提高，大幅度提升了公司管理效率	机会O
	国家大力开拓和充分利用各种资金渠道，增加或阀门科技领域投入	机会O
	公司已形成规模化生产，现有技术资源的积累和基础雄厚，为公司的发展提供了较大支撑	机会O
	产品同质化，行业内竞争对手企业快速发展	威胁T

图 4-4：波特五力分析图



在上述 PEST（宏观环境分析）、波特五力分析的基础上，公司还以问卷调查形式，向中高层管理人员和业内专家征集意见，进行行业关键成功因素分析，并合理评估公司对相关因素的拥有程度（详见图 4-5）。

图 4-5：行业关键成功因素和公司拥有度对应图



分析结论：

- ◆ 技术、品牌、销售、产品质量等因素的重要度高，是行业关键成功因素。
- ◆ 公司对品牌、产品质量、技术等关键成功因素的拥有度较高，应继续强化。但不同产品销售能力欠均衡，需通过优化配置销售队伍、调整销售策略等方式提升销售能力。
- ◆ 生产能力因素在行业重要性排名中等，但公司目前拥有度较高，应继续保持。
- ◆ 成本因素是公司最弱项，当前迫切需要通过成本控制来提升价格竞争力。

② 内部环境分析：公司运用 KSF（关键成功要素）等方法（详见表 4-4），对公司内部资源和能力、优势和劣势等方面的信息进行分析。

表 4-4：公司内部资源、能力分析一览表

关键成功因素	内部资源、能力分析（◆优势、●劣势）
研发	◆ 拥有多项专利，制定多个国家行业标准 ◆ 拥有台州市高新技术企业、市级企业技术中心、国家级实验室 ◆ 形成了成熟的“三位一体”技术研发体系 ● 新产品研发周期偏长

营销	◆ 秉承“一等品质赢得市场，一条龙服务保障市场，一流科技引领市场”的“三一”理念，凭质量和诚信建立了长期顾客群 ◆ 与国内国外数十家知名用户建立稳定的配套供货和合作关系，产品已出口美国、欧洲、非洲、中东、东南亚等几十个国家和地区，成为了国内较大的高中端阀门供应商 ● 销售渠道比较单一，产品市场拓展能力不均衡，营销队伍建设机制略欠完善
制造	◆ 拥有四大高端阀门制造基地 ◆ 具有快速响应客户需求的制造体系
供应	◆ 供应链管理日趋完善，拥有长期稳定的供应系统 ● 对供应商的系统管理需持续提升
物流	◆ 便捷和低成本的物流
服务	◆ 完善的服务保障体系 ◆ 完备的售前、中、后的一条龙服务
人力资源	◆ 贯彻“忠诚敬业、乐于付出、持续精进、荣誉与共”的人力资源管理理念，建立完善的人力资源体系，形成适应战略需求的人才梯队 ◆ “效率优行，充分激励，贡献者重奖”的考核机制和“崇尚关爱”的人文环境，造就了一批适应市场竞争、勇于开拓创新的科技、营销和管理骨干 ● 人力资源配置集中在营销和技术领域，综合性管理人员相对欠缺
基础设施	◆ 拥有一大批高精尖加工制造、检测设备 ● 适应新形势下的设备管理能力有待提升
信息知识	◆ OA、ERP 等系统多次优化升级，以适应公司发展需要 ● 信息化应用水平尚待提升
财务	◆ 实施全局集权管控，降低财务运营风险 ◆ 实行全面预算管理 ◆ 实行资金统筹，拓展企业融资渠道 ● 整体成本控制上需进一步完善 ● 资金回收上存在一定困难
质量保证	◆ 质量稳定，行业口碑佳；杜绝低价竞争，以质取胜

③ 战略执行状况分析：公司根据现行战略实施效果和内、外部环境分析结果，进一步采用 SWOT 分析方法（详见表 4-5），对现行战略的适应性进行分析和评估，即从内、外部因素着手，按优势、劣势、机会、威胁四方面关键信息建立战略矩阵，据此确定战略目标。

表 4-5：战略 SWOT 分析

优势 S	◆ 厚积的品牌优势 ◆ 成熟的研发体系、领先的创新能力 ◆ 企业文化认同度高, 引领作用强 ◆ 有一支专业化、高素质的管理、技术、营销团队以及稳定的一线技工队伍 ◆ 财务情况良好, 融资渠道畅通, 应对财务风险能力强 ◆ 强大的制造基地和生产能力 ◆ 优异的产品质量 ◆ 产品市场占有率高, 用户忠诚度高	◆ 国家政策对阀门行业的支持和鼓励 ◆ 新环保排放标准日趋提高 ◆ 市场对高端阀门装备需求进一步加大 ◆ 阀门产业将由阀门制造业为主向阀门综合服务业为主转型升级 ◆ 市场进一步完善, 有利于骨干企业的持续发展	机会 O
	内 部	外 部	
劣势 W	◆ 管理职能尚需提升、内部管控和制度执行偏弱 ◆ 人力资源配置集中在技术研发和营销领域, 综合性管理人才相对欠缺	◆ 市场竞争体制不完善, 行业或地方保护主义倾向严重, 低价竞争明显 ◆ 受国际大气候影响, 经济运行处于低谷, 财政政策偏紧 ◆ 原材料价格的波动较大, 劳动力等综合成本持续上升, 不利于成本控制 ◆ 部分亚洲国家政治经济不稳定, 导致出口风险加大	威胁 T

分析结论:

基于 SWOT 分析, 公司形成进攻型 (S-O) 战略, 并明确战略发展方向: 在瞄准高端, 做专、做强、做长阀门主业的同时, 将有计划地进入暖通行业发展高端地暖系列产品等, 并逐步形成海外和国内业务并驾齐驱的格局。

公司以每年递增 10% 以上的增长速度持续、健康、稳定地发展; 经过五年的发展成为一家在南方地暖行业拥有高端品牌影响力, 在国际市场具有在各主要业务区域均衡性发展和高客户满意度, 在国内南方地暖市场和水暖重点扶持市场、工程市场有影响力的集团公司。

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 确定与管理体系有关的相关方

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

（详见表 4-6）。

表 4-6：相关方期望表

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

4.2.1.1 与主要供方确立长期合作关系

华龙巨水公司一直以来都非常重视供应链建设，与供应商建立、维系了良好持续的合作关系。公司从供应商的确定、供应商的培育和帮扶、供应商的管理到供应商的考核与淘汰均建立了规范的制度和流程。公司根据供应商业绩和所供产品的重要度，把供应商分为战略供应商（A 级）、重要供应商（B 级）、一般供应商（C 级），立足省内打造核心供应商（详见表 4-7），在资金、技术、管理上对供应商给予积极扶持和帮助，以支持供应商持续发展，进而降低采购成本和提升市场反应速度，不断提高供应链竞争力。

表 4-7：供应商分类表

类别	重要程度	产品类型	影响程度	合作方式
A 级	战略供应商	铜棒、手柄、重要配件	重要	战略联盟
B 级	重要供应商	塑料配件、密封圈	次要	合作伙伴
C 级	一般供应商	表面处理、包装材料	一般	供求关系

公司按采购物资对产品的使用特性，对供应商进行分类，并加强考核。对供应商的考核每年一次，由采购部组织质量、生产、技术等有关人员，对所有供应商的供货质量、生产环境、交付及时性、产品价格、售后服务等方面进行量化、考核。根据考核结果，优秀供应商给予享受优惠待遇，增加采购量，并在技术、

管理上给予积极扶持和帮助；反之，或减少采购量，或停止采购，并提出限期整改，整改无效的，列入调整撤点范围。

公司对供应商关系的维护，按照“重信用，重资格，重实力，高层次”的合作原则进行，主要从以下四个方面进行把握：

① 在发展新供应商方面，公司建立了一套科学、规范的审批流程，只有达到合格供应商的标准的企业才准许进入公司采购体系。

② 遵循“强强联合、双赢发展”的思路，重点培育关键材料供应商，通过技术、管理帮扶、资金支持、增加采购量等措施，使供应商的供货水平得到提升。

③ 建立供应商管理和考核制度，每年对供应商进行评估，对不合格供应商按一定比例淘汰；对业绩突出的战略供应商，公司与之构建战略合作伙伴关系。

④ 与供应商建立了密切的双向沟通机制，通过高层走访、电子商务、信函、第三方现场审核、召开年度供应商大会等形式，加深沟通和交流，形成了诚信、共赢的关系。

此外，公司为切实加强供应商的质量监督管理，定期对供方的生产过程和产品质量进行监控、把关，并协助解决生产、技术上的难题。

公司对各层次供应商建立关系的具体做法（详见表4-8）。

表4-8：对各层次供应商建立关系的具体做法

举措	战略供应商	重要供应商	一般供应商
信息共享	双周 1 次的信息沟通交流	每月 1 次的信息沟通交流	根据需要
资金支持	每月月底结算应付款	次月月底结算应付款	按合同约定
订单保障	按合同约定	按合同约定	按合同约定
管理输出	每年 2 次在淡季，关于管理、工艺质量等方面的培训或者互派一个考察交流	每年 2 次在淡季，关于管理、工艺、质量等方面的培训或者互派员工考察交流	根据需要
价格频次	严格按照成本核算表	成本核算+价格谈判	按合同约定

4.2.1.2 带动供方共同进步

公司与供方的关系不仅仅只是供与求的关系，而是长期合作、相互促进的伙伴关系，更是一种合作、共赢的关系。公司在带动供方共同进步方面的主要做法：

① 帮助供应商持续改进，降低成本，利益共享。一般由供应商提出需求，

公司组织采购科以及生产、技术、质量部门，帮助供应商激发内部创新，降低成本、持续改进。同时为激励供应商，公司不独占供应商因成本下降引起价格下降从而增加的利润空间。

② 与供应商实施联合采购，即供应商采购与公司相同的原材料，由于规模小、产能有限，单个议价能力低，公司可以与供应商联合采购，即供应商将订单汇总到公司，享受公司的采购价格，既帮助供应商提高了议价能力，降低了成本，也提高了公司驾驭供应链的整体能力。

③ 与供应商资源共享。公司通过电子商务系统，将采购订单、质量信息反馈、库存查询等信息即时传送给供应商，以提高协同效率，缩短采购周期，实现对市场变化的快速反应。

④ 与供应商共谋发展。为更好的帮助供应商发展，公司加强与供应商之间的信息沟通与交流，帮助供应商解决短期融资问题，以及零散部件的临时加工问题等。

⑤加大省内合格供应商比例

公司注重与供应商建立良好合作伙伴关系，通过与有实力供应商的合作，建立起稳定的供应网络体系。目前，公司的合格供应商共有 175 家，其中省内 163 家，占 93%（详见表 8-7）

4.2.1.3 与顾客建立长期合作，互相促进的伙伴关系

公司与顾客的关系不仅是简单的顾客关系，而是长期合作、共赢促进的战略伙伴关系。公司的 70%以上的顾客与公司进行了近 10 年的友好合作，公司的品质、服务、价格的表现，为公司树立了良好形象，同时也在整个市场上起到了引领作用。

4.2.1.4 与员工建立相互依存，和谐发展的关系

员工队伍是公司最重要的资源和财富，公司与员工的关系不只是雇佣和被雇佣的关系，而是一种相互依存、和谐发展的合作关系。公司的员工满意度一直处于满意状态（见表 4-9）。

表4-9：员工权益及满意度结果

项 目	2022年	2023年	2024年
员工培训人次	2551	2424	2213

培训经费投入（万元）	32	38	45
合理化建议数量（件）	73	141	93
采纳件数（件）	6	109	48
员工表彰/奖励人数	122	256	218
奖励金额（万元）	94	108.6	103
员工晋升率（%）	1.44	1.52	5
员工满意度（分）	89.4	89.8	90.6
员工抱怨处理率（%）	100	100	100

4.2.1.5 与其他相关方的良好关系

公司坚持与行业协会、银行、高校等其他方建立良好的关系。公司多年来连任浙江省高新技术企业协会的会员单位、杭州市高新技术企业协会的会员单位、浙江省特种设备安全与节能协会会员单位，以自己的实际行动带动行业的发展。公司还与浙江大学、上海交通大学、国家电梯检测中心等多家知名高等院校、科研单位建立了长期的产学研合作关系，加快技术改进和自身研发水平的提升。

4.2.2 了解与管理体系有关的相关方的要求

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

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

在产品销售方面的顾客要求的质量、价格、交货期、服务；

在满足员工方面的要求有，福利、薪酬、食堂、宿舍、班车接送、文化生活等；

在满足社区方面要求公司给予社会以物质方面的支持；

公司通过平时的安全环境现场检查，绩效考核，供方评价、顾客满意度调查、内审和管理评审等来监视相关方的要求满足情况。

4.3 确定管理体系的范围

适用于公司生产给排水系统、燃气系统、暖通系统等流体控制及配套产品的三合一体系管理；手册规定了对上述产品的研发、制造、销售、售后服务及相关管理活动进行管理。

公司环境管理体系范围涵盖公司厂房内及周边 5 米边界范围，包含该范围内所有环境与相关方影响，基础设施的配备与管理（包含厂房，所有设备，污染排放口，废物投放点等），制造与加工，物流运输及节能减排等所有环境体系相关的活动，产品与服务及相关责任与承担的合规义务。

本次“浙江制造”认证，公司确定“水暖用内螺纹连接阀门（铜制球阀）”为认证单元。该产品是公司的拳头产品，主要经济指标和国内市场占有份额位居阀门行业前列，国际市场出口形势良好。

公司组织机构中涉及“水暖用内螺纹连接阀门（铜制球阀）”产品的主要有品质部、研技部、企管中心、采购部、营销中心、制造中心、财务中心、工程部以及相关支持活动的部门有 8 个。公司所在地位于浙江省玉环市清港镇工业产业集聚区。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 体系过程的建立

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

4.4.1.1 公司确定浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出

通过生产流程图、作业指导书及目标来指导生产；

4.4.1.2 确定这些过程的顺序和相互作用

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

4.4.1.3 确定和应用所需的准则和方法，（考虑质量、安全、生产周期、交付、节能降耗、环境保护、成本控制及其它效率和有效性因素等方面的监视、测量和

相关的绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制；

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

4.4.1.4 确定这些过程所需的资源并确保可获得

公司为推进“浙江制造”认证工作的顺利进行，落实 DB33/T944.2 通用要求和 T/ZZB 1433 管理要求，对“浙江制造”标准运行所需的人员、技术、资金、设备等资源进行了配置。公司高层领导认为，“浙江制造”的认证其实就是企业各项管理的再一次提升，因此，公司授权“浙江制造”认证工作小组行使管理职能职责，担负起忠实义务和勤勉义务，认真做好认证工作。同时，公司还要求各职能部门根据所设置的管理职权，落实管理要求，最大限度提高运作效率和快速反应能力，确保管理要求的持续满足和绩效的不断提高。

4.4.1.5 公司按照 6.1 的要求对市场、法律法规的变化风险和机遇；对内外风险进行分析和评价，编制了《风险与机遇评估表》。

4.4.1.6 建立监督、考核机制

华龙巨水公司在过去二十多年拼搏、创新的过程中，建立了有效的激励和约束机制，制定了完善的组织构架、工作流程和内部控制制度，定期对治理机构成员进行监督、考核和绩效评价，以期不断完善和改进企业治理体系的有效性。针对高层领导和治理机构成员绩效的评价结果，公司经营管理团队依据公司的长远发展方向、年度规划及季度、月度目标，结合市场及管理的变化，确定公司战略目标，定期对绩效进行分析评估，根据分析结果，与相关方进行沟通，确定改进方向，不断优化与提升，并合理地应用于员工月度绩效工资、调岗、调薪、年终奖金、培训等方面。

在推进“浙江制造”认证，落实 DB33/T944.2 和 T/ZZB 1433 两个标准的工作中，公司将继续强化内部管理监督检查和考核机制，确保管理要求有效执行。

4.4.1.7 评审和改进管理

公司为评审并改进管理的适宜性、充分性和有效性，首先抓好改进的策划，通过公司年度经营目标的考核管理、过程监控、产品测量、内部审核、管理评审、顾客反馈、统计分析、自我评价、合理化建议等多种途径识别公司改进机会，并经公司、部门、个人三个层面通过综合打分确定改进优先次序及制定改进计划和目

标。其次重点抓系统类改进和目类改进两个层面：系统性改进，即通过实施 GB/T 19001、GB/T 24001 和 GB/T 45001 等各管理体系，建立发现问题、改进问题的机制，系统性改进与质量、安全、环境、能源、测量、生产过程、产品和服务等各项活动紧密结合。项目类改进，即公司根据绩效测量结果，与战略相关需改进的问题点，由归口管理部门自上而下组织各种立项活动，通过“质量立项、成本立项、技术立项、管理立项”等绩效提升活动予以解决；其他需要改进的问题点，由各部门自下而上自发组织群众性活动，如：质量活动、合理化建议等活动予以解决；与相关方有关的改进，则由相关部门通过各种方式及时延伸到相关方，以促进相关方提升绩效；小改小革的项目改进活动由各相关部门按照质量管理活动和合理化建议等程序，并制定改进计划后予以实施。改进管理工作按照 PDCA 循环进行，改进范围覆盖公司层、部门层、操作层及价值创造主要过程和支持过程，改进的成果及经验纳入了公司知识系统管理，并在公司战略规划调整时，考虑顾客与相关方需求的变化。

4.4.2 体系过程的记录：在必要的范围和程度上，公司已经保持以下成文信息：

4.4.2.1 保留成文信息以支持过程运行

公司编制了工艺文件、设计文件、检验文件、图纸等成文信息以支持过程运行。

4.4.2.2 保留成文信息以确定其过程按策划进行

公司对各过程均保留成文信息，形成了记录表单。

5.0 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 总则

5.1.1.1 确定和贯彻公司的使命、愿景和价值观。

华龙巨水公司由浙江华龙阀门有限公司和台州巨水铜业有限公司于 2011 年强强联合而成，从最早 1985 年巨水铜业（其前身是“玉环县清港水暖器材厂”）建厂起算，在三十多年的风雨兼程中，公司经历了多次重大质量和技术创新、多次内部变革与阵痛。正是这一个个的重大创新变革活动，使公司的各项管理迈上了新的台阶，逐步实现了产品的更新换代和技术实力的持续提升，也正是在市场竞争和技术变革的不断洗礼下，使公司逐步形成了独具特色的企业文化传统和核心价值观，并引领着公司不断的创新和发展。

华龙巨水公司三十多年的发展历程，其实就是中国民营阀门行业的缩影。在市场经济变革的历史洪流中，公司紧扣时代主题，结合内外部形势制定战略和发展方向，紧紧抓住国内阀门行业转型升级的发展机遇，专注于水暖阀门的研发创新，并以其全面的专业人才和高效的管理团队，严格的管理体系和先进的制造设备，可靠的质量和快速的售后服务，向国内阀门行业展示了良好的品牌形象，公司以愿景、使命和价值观为核心的企业文化体系也在成长过程中逐步凝练而成。

◆ 华龙巨水公司的使命、愿景、价值观及其内涵

华龙巨水公司的使命：造好阀提升客户满意度。

内涵：华龙巨水公司的主导产品是铜制螺纹阀门，广泛应用于排水系统、燃气系统、暖通空调系统和城市供暖系统等工程领域。公司产品要以最全的产品技术、最强的配套能力，赢得国内同行和国内外用户的高度认可，就必须专注于水暖阀门的发展，致力于做好水暖阀门行业的领跑者，在阀门制造能力、技术开发能力、市场网络销售能力、产品品质和品牌形象等方面超越顾客期望，提升客户满意度。

华龙巨水公司的愿景：创造全球阀门领导品牌。

内涵：华龙巨水立足中国阀门之都，集研发、生产和销售为一体，以造好阀为使命，通过全方位品牌管理战略实施，着眼于全球市场，开展品牌全球化发展，华龙巨水将设立愿景“创造全球阀门领导品牌”，脚踏实地、稳步前进，并通过持续不断的改善，努力做到产品、成本与服务世界第一，进而成为全球阀门行业的领导品牌。

公司的核心价值观：诚信、务实、规矩、价值、创新、感恩。

内涵：“诚信、务实、规矩、价值、创新、感恩”是华龙巨水人在企业发展过程中坚持不懈、长期信奉的信条，是实现企业愿景、完成企业使命的信念支柱和根本大法，反映了华龙巨水人处理自身和社会关系的一种态度，是企业文化的基石。

5.1.1.2 确定内外沟通的方式和渠道。

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

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

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

表 5-1：公司内外沟通的主要方式和渠道

沟通对象	沟通方式	沟通频次	沟通方向	沟通内容
内部员工	管理文件、质量管理体系	每年	向下及互动	
	公司内部网、ERP	随时	双向互动	

	宣传橱窗、车间看板	每月	双向互动	企业文化、企业目标、员工对企业的建议，包括：企业的核心价值观、精神、愿景、战略目标、发展方向、绩效期望、公司动态、经营情况；听取、收集员工的心声和合理化建议
	全体员工大会、职代会、总结会、表彰会、项目启动会等	每年	互动及向下	
	各种形式员工座谈会	每月	互动及向下	
	员工教育和培训（内外训、领导授课、劳动竞赛等）	按计划	向下及互动	
	员工文艺活动	每年	互动	
	其他形式团体活动	按计划	互动	
	领导意见箱、内部投诉箱	随时	双向	
	开展各种形式员工调查、测评	计划	互动及向下	
关键 顾客	公司宣传资料	年度	横向	企业文化、企业形象、产品信息、经营动态、发展方向；提升企业知名度和美誉度；与企业互动，推广企业成功经验
	营销会议	计划	互动	
	客户回访	随时计划	互动	
	网站、经销商年会	随时计划	横向	
	日常沟通（客户调查、业务回访等）	日常	双向	
	工厂展示会	年度	互动	
供应 商	供应商走访座谈	本年	横向	
	网站、报纸、杂志等	每月	单项	
社区	支持社会公益活动	按计划	横向	环境、公益活动、联谊、文明创建等
	参与社区的活动	社区安排	横向	
	参加社会的共建活动	半年	横向	

5.1.1.3 营造良好的经营氛围

华龙巨水公司的持续成果离不开良好的经营环境，公司通过企业文化建设，倡导诚信守法，鼓励员工开展多种形式的改进和创新活动，通过授权提高快速反应能力，培育学习型组织。

◆ **诚信经营：**华龙巨水公司恪守商业道德，遵循“依法经营、诚信经营”的管理理念，严格遵循《公司法》、《经济法》、《合同法》、《产品质量法》、《安全生产法》、《环保法》、《劳动法》以及阀门行业的相关法律法规，培养对客户讲诚信，重合同，守信用；对社会讲诚信，守公德，行公益的行为准则。公司每年与供应商、客户交易从不违约，也从不因为价格、质量、交货期、收付款等问题与供应商、客户发生过纠纷，公司合同主动违约率为零；公司从不拖欠银行贷款，逾期应收账款降至合理范围；公司加强员工法律知识培训，配合政府

部门开展普法教育活动，鼓励表彰员工的“正能量”，使诚信守法的作风深入公司全体员工的意识和行为，公司各级领导都没有违法乱纪纪录，员工违法次数为零。为此，公司先后获得“浙江省工商企业信用 AAA 级守合同重信用企业”、“浙江省首批【品质浙货】出口领军企业”等荣誉，在顾客、用户、公众、社会中树立了良好的信用道德形象。

◆ **改进与创新：**改进与创新是企业永恒的主题，也是企业持续发展的动力。华龙巨水公司按照职能设立部门，根据责权利配套原则明确各部门的职责和权利，倡导“各司其职、各负其责、分工合作”的内部分权管理，将质量、工艺、设计、采购、制造等职权充分授予，以确保各部门能独立完成承担的职能和责任。

为激发员工创业创新精神，公司鼓励员工提合理化建议，只要提出合理化建议，每条公司都给予适当的奖励。对产生重大效益的合理化建议，公司还将根据实际效益给予重奖。

为了鼓励员工创新，公司制订了管理和技术创新制度，建立了一整套从选题、立项、评估、推进、试用到奖励的创新管理办法，对取得重大技术、管理创新、各种专利等给予奖励，对方向性的创新项目进行重点推进和激励。公司为创新工作提供资源保障，技术研发投入费用逐年递增，占销售额比例每年均在 3% 以上。

◆ **快速反应：**华龙巨水公司坚持以市场为导向、以顾客为中心，努力在缩短产品开发周期、供应周期和客户服务响应周期等方面建立快速反应机制。一是，采取自主和外包相结合的研发模式并与市场保持联动，紧密围绕客户需求，通过高素质研发团队、高科技研发手段和市场快速对接机制，缩短了产品开发周期。二是，创新生产模式，以单元化制造和并行工程为主要手段缩短生产周期，采取自主生产和外部采购相结合的供应模式、直销为主、代理为辅相结合的销售模式，借助生产计划管理系统、分销系统等，形成销售与生产系统良性互动机制，缩短了产品供应周期。三是，建立及时反馈处理用户投诉意见的快速反应机制，向客户提供省外客户 24 小时响应、省内客户 8 小时响应的服务承诺，及时将客户的要求传递到技术系统、生产系统和公司高层领导。

◆ **注重学习：**创建学习型组织一直是公司追求的主要目标之一。多年来，公司倡导“在用中学，学以致用”，采取了鼓励员工自学、开办各种培训班、开展读好书活动等各种措施，营造互动流学习的良好氛围，鼓励干部、员工积极参

加管理和技术培训，学习国内外阀门行业先进经验，推动各项工作的改进。

公司制定了《培训管理办法》，规定了培训计划的编制、培训方式和培训内容的确定等，并对培训需求分析、计划制定、培训实施、效果考核提出具体的要求（详见表 5-2）。在举办的各种培训活动中，公司充分利用内外部讲师资源，不定期邀请外聘顾问给员工培训或请外部咨询机构来公司开办专业培训班，高层领导也亲自为中层干部讲课。公司还有计划地选拔优秀人才到名校深造。公司定期开展的员工教育培训活动，尤其注重学习效果与绩效改善的观察评估，对学习能力强、符合岗位要求的员工优先考虑提拔使用。为推动组织整体竞争力的提高，公司将业务培训也纳入了业务部门的绩效考核内容。

表 5-2：公司培训层级体系表

培训级别	主要培训内容	培训方式
高层领导	侧重于观念、理念方面，以及市场经济所要求的系统管理理论和技能，如管理学、组织行为学、市场营销、企业经营战略、企业经营过程控制、领导科学与艺术等。	以外派培训为主，有计划地安排高层管理者参加高级研修班、高级论坛、赴外地考察等。
中层干部 基层干部	管理基本知识与技能：管理学、组织行为学、人力资源开发与管理、市场学、领导科学与艺术等课程。 业务知识与技能：职能业务领域如技术、销售等方面的知识与技能。 工作改进：工作分配、工作方法的改进、工作流程的改进。	内外部培训相结合。
基层干部 在岗员工	针对在岗员工岗位职责、专业技能、操作规程、业务流程等进行反复强化培训，以使员工在充分掌握理论的基础上，能自由地应用、发挥、提高。	公司内训为主，外训为辅。

5.1.1.4 推进品牌建设

华龙巨水公司认为，产品品质是品牌的内核，是品牌建设的前提和根本保证。为满足客户对质量越来越严格的要求，公司严格执行质量标准，并坚持在产品设计中构建质量，以卓越技术和精益制造为客户提供高品质产品。同时，公司通过构建紧密深入的战略合作关系，为客户提供高水平的技术服务和支持，不断培育快速响应能力，持续赢得顾客口碑。

为推进品牌建设，公司依据发展战略目标，制定了相应的品牌发展规划，通过参与行业活动、加大品牌宣传、技术创新投入、改进售后服务等方式，不断提高产品质量和服务水平。

◆ 推出“华龙巨水”综合性企业标志和品牌商标。



公司的综合性企业标志，其设计思路来源于品牌本身的历史和文化，由华龙（VALONER）与巨水（GIWATER）的两个英文名称和两个品牌商标组合而成。

左右两边是华龙与巨水的产品注册商标，中间取 VALONER 和 GIWATER 两个英文名称的首写字母，组成了“V&G”，简洁直观，象征着强强联合之意。Logo 标记的标准色为蓝色，突出科技创新企业的行业特征，充满了对于未来的想象空间。

新品牌既是对未来全球化战略布局所跨出的第一步，体现了多元化、科技感的国际大企业形象，也是包容了所有的子品牌的综合性企业品牌，体现了“纳世界、创未来”的品牌理念。

◆ 加大品牌宣传、扩大品牌知名度。

公司通过国内外行业会展、广告宣传、邀请知名企业参观考察、大客户技术交流会、高层领导互访、在多个国家进行商标注册等方式加大力度宣传公司品牌。

◆ 加大技术创新投入，技术领先。

公司坚持以顾客满意为宗旨，加大技术创新的投入，积极开发、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，并转化为内控标准，提高技术创新能力。通过有针对性的参加行业协会和展会等形式了解行业现状、制定项目管理制度、与浙江大学、浙江计量学院等高校和科研机构展开合作、积极引进先进设备、建立知识管理和共享机制等方式，推进技术创新。

5.1.1.5 定期评价关键绩效指标，确定改进和创新的重点并实施。

华龙巨水公司从整体战略出发，根据年度公司战略目标制定年度经营工作计划，并通过月度、季度、年中、年终例会等各类会议与调研等方式，在各职能部门收集、测量、分析、汇总公司各类数据和信息的基础上，获取公司整体绩效的重要数据与信息，并应用比较分析、趋势分析与因果分析等方法，将主要绩效指标与行业先进水平进行对比分析，及时掌握公司综合绩效指标，以及存在的问题与不足，展开系统的改进与创新。

为不断改进组织绩效，实现战略目标并达成愿景，公司高层团队对公司整体绩效的评价内容主要从财务、顾客市场、内部运营及社会责任四个方面展开（详见表 5-3）。

表 5-3：评价各部门绩效和能力的主要方式

评价模块	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
长短期绩效目标达成情况	KPI指标达成情况（包括财务状况、产量、质量、能耗等）	经营工作会	月、季度 半年度、年度	各部门和公司高层
	战略实施情况、战略调整	战略研讨会	次/半年	公司中高层
竞争绩效	主要指标与竞争对手、标杆企业的对比	SWOT等	次/月	公司中高层
管理体系有效性	生产、消防安全及职业卫生工作落实情况	生产部门、人力资源部门等进行评审	次/月	各部门
	各项管理体系运行情况	内部审核管理评审	次/半年	各部门
社会责任	相关方利益保护	各方信息反馈 社会责任调查	年度	公司中高层

5.1.1.6 配置资源，满足各方需要

华龙巨水公司定位于“打造中国乃至世界一流的阀门企业”，致力于技术创新、品牌建设等，从人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方等方面进行了综合的资源配置，并加大研发费用投入、质量改进投入、软硬件信息系统投入、基础设施投入、改善工作环境投入、培训经费投入，引进国际先进的生产设备及试验仪器，定期对生产线进行系统化工艺创新、技术改造和设备升级等，为公司运营过程的高效实施和战略目标的实现提供保障。

5.1.2 以顾客关注焦点

公司最高管理者通过下述方法实现以顾客为关注焦点的领导作用：

5.1.2.1 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求

营销中心每年进行一次的客户调查，主要调查内容包括客户公司方面信息、顾客市场情况、顾客团队、顾客满意情况和采购量等。公司通过不同方式获知不同顾客需求与期望，制定针对性营销策略，满足并超越顾客期望，稳固了现有顾客，赢得新顾客，开发了潜在顾客，引入竞争对手的顾客。公司建立顾客投诉意

见的快速反应机制，制定了售后服务管理制度，配置足够资源，捕捉客户信息及变化，以方便及时处理产品售后服务问题。

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

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

5.1.2.3 始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力

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

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

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

5.2 方针

5.2.1 制定方针

公司已制定、发布、实施和保持质量、环境、职业健康安全方针：

公司质量方针：

系统管理、预防为主；持续改进、精益求精！

公司环境方针：

遵守法规，预防污染，节能降耗，持续改进！

公司职业健康安全方针：

安全第一，预防为主；持续改进，保障健康！

5.2.2 沟通方针

公司通过以下方式与相关方沟通公司方针：

A 在公司内通过会议、培训，使公司方针得到沟通、理解和应用；

B 公司在管理手册上公布各项方针，可使方针随时为有关相关方所获取。

5.3 岗位职责和权限

5.3.1 根据管理的需要，建立组织架构，设置部门和岗位。

华龙巨水公司实行董事会领导下的总经理负责制，明确规定高层人员的经营责任、道德责任、法律责任，并将高层人员的职权行使、重大投资、财务收支和经济活动等行为均纳入监管范围，以确保公司规范运作，实现资产的保值增值，保护各方利益。

为更好地适应阀门行业的运营特点，提高灵敏性和快速反应，打造快速敏捷供应链，公司根据战略发展的要求，建立了明确的管理权限层级（详见表 5-4），当发生越权、渎职或其他在行使权力的过程中对公司产生了任何不良后果时，依据公司《章程》，决策者及有关责任人承担相应行政责任或法律责任。

表 5-4：公司授权明细表

类别	权限	使用者	授权依据
一级权限	高中层人事权 全部财务权 资产处理权	董事会、董事长 经营层	公司章程、四个专业委员会 议事规则、公司组织规程
	中基层人事权 部分财务权	分（子）公司、部	公司组织规程、规章制度 分（子）公司规章制度
二级权限	财务权 人事权 事务性权限	分（子）公司下属职能部门 各部门下属处室	公司组织规程 分（子）公司规章制度 部门职责、部门制度
		因工作动态而做出的特别 授权	工作联系单 专门会议决议
三级权限	事务性权限	营销、采购、制造等一线人 员	岗位说明书、授权委托书 工作联系单

为使公司的各职能管理部门更好地服务于生产组织系统，公司根据扁平化理论，将原来的组织结构进一步进行了优化，减少了管理层次，合并了职能相近部门，按照业务管理的要求设置了企管中心（人资部、行政部、信息部）、财务中心（资金部、财务部、成本部）、研技部、品质部、工程部、采购部、营销中心（国际销售部、国内销售部、市场部、客服部）、制造中心（国际事业部、国内

事业部、配件部、锻压部）。

公司各部门和工厂下属科室的岗位设置，根据职能需要、能力要求和工作量大小确定。

5.3.2 确定各级部门、岗位的职责和权限

为推进分权，提升管理水平，公司按照职能设置部门和岗位，并根据责权利配套原则规范部门职能，规定各级机构的职责和权限，倡导“各司其职、各负其责、分工合作”的内部分权管理，实行岗位责任制，并针对每个岗位编制了《岗位说明书》，明确了责任义务，形成了公司岗位描述的管理模板。

5.3.3 管理者代表

公司任命郑宣柏为管理者代表，并在发布实施的文件中明确规定管理者代表在“浙江制造”认证活动中的作用、职责和权限，即负责组织编制“浙江制造”认证自评报告、质量诚信报告和社会责任报告，并协助公司总经理建立和实施 DB33/T 944.2 管理要求的文件化体系，组织开展“浙江制造”认证各项工作。

5.4 组织治理

5.4.1 组织的治理

1) 严格规范管理层的责权利

公司严格遵照国家《公司法》、《证券法》等有关法律法规的要求，结合公司实际，建立了由股东大会、董事会、监事会和总裁经营班子等组成的现代企业法人治理结构。公司制定了“三会”议事规则（即：《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》和《监事会议事规则》）和《总裁工作细则》，实现了所有权、经营权和监督权的分离和制衡。对高管层的职责范围、管理及审批权限、履职义务、道德素养等做出规定。

公司建立了明确的管理权限层级，当发生越权、渎职或其他在行使权力的过程中对公司产生了任何不良后果时，依据公司《章程》，决策者及有关责任人承担相应行政责任或法律责任。

2) 财务责任

公司从制度上明确各级管理层的财务责任，建立健全系统的财务管理制度，建立了从预算、审批、执行、稽核、分析、监控、资金运筹等立体式的“七合一财务管理”有机系统，确保资金管理有序高效和资产的保值增值。

日常经营中对经常性业务和特殊业务进行区别、分级授权审批，落实各管理层的财务责任和权限。公司净资产稳步增长，连续多年获浙江省工商行政管理局授予“重合同守信用”单位、被多家银行评为 AAAA 企业信用等级。

3) 经营管理的透明性和信息披露的及时性

公司制定有《企业职工代表大会制度》，把与员工利益相关的重大事项提交职代会讨论，做到民主决策、公开透明，使员工都能了解并参与企业经营管理。

公司严格规范重大事项及其它相关披露信息的报告、沟通流程，证券部门遵循“公平、公正、公开”的原则，及时、准确、完整、真实地按规定披露公司各项相关信息。建立了重大差错追究机制，以保证与公司经营相关信息披露的真实、及时、完整。

4) 内外部审计的独立性

公司制定了《内部审核控制程序》，采用对董事会、经理层的经营和财务运作进行实时监控、内部抽样调查审计、外部年度独立审计相结合的方式，防止公司在财务和证券市场的违规操作，杜绝经营舞弊行为，规避财务和管理风险。

①内部审计

公司审计办负责内部审计，隶属于董事会，依据《内部审核控制程序》开展财务审计、管理审计及专项审计。通过对内控管理制度贯彻落实情况、目标任务完成情况、财务资金使用情况等的审计，及时发现问题。一般问题由审计办督促相关部门落实整改；严重问题由审计办提请纪委处理，必要时移送司法机关。

②外部审计

每年初公司均聘请外部审计机构对财务收支、内控体系的真实合法及完整情况进行独立审计。自 2012 年以来，第三方审计机构对我公司均出具了无保留意见的审计报告。

5) 股东及其他相关方利益的保护

公司建立了由内外部相结合的严密监管系统，有效地保护股东及其他相关方利益。

①股东利益的保护

公司自成立以来，严格按照本公司的《章程》，明确规定同股同权，股东大会严格按照规定召集、召开和表决，对重大事项采取投票方式，鼓励投资者参加

公司股东大会，充分行使权利；公司《章程》还规定须执行持续稳定的分红政策，详细明确了现金分红的条件与比例、股票股利分红政策，有关利润分配事宜须经三分之二以上独立董事通过并提交网络股东大会审议。有效地保护了股东尤其是中小股东的利益。

②员工利益的保护

公司制定《职工代表大会实施细则》，涉及员工切身利益的重大事项均需通过职代会审议决定；就员工劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利待遇等事项与公司行政进行集体协商，签订集体合同；设立劳动争议调解委员会，解决劳动纠纷，维护员工合法权益；建立医疗互助基金和员工基金，为重大疾病医疗和特殊困难的员工提供补助，出台员工三项福利待遇（结婚、生育、子女升学）等。有力地保障了员工的合法权益，维护稳定和谐的劳动关系。

③供应商利益的保护

公司提出“拓展供方、优化供方、投资供方、发展供方”理念，制订《采购与供应商管控程序》，通过招投标制度，建立公平竞争机制，切实保护供方平等竞争的权利。与关键配套件供方建立技术合作模式，帮助供方降低开发及生产成本。所有合同都严格要求及时支付货款，保证供应商的利益。

④客户利益的保护

公司根据顾客需求，为顾客提供定制化的技术咨询服务，保质保量及时为客户提供高性价比的产品，降低其投资成本；建立有效的服务反应体系，保障售后技术服务及顾客投诉快速反应；与客户签订保密协议，确保顾客的隐私和知识产权利益；与客户建立终身技术支持承诺，降低其运营成本。

⑤社会利益的保护

公司通过有效运行 GB/T 24001 环境体系和 GB/T 45001 职业健康安全体系，实施节能降耗，严格控制和消减“三废”、噪声对社区的污染，营造良好的生态环境。通过领先的技术工艺水平和行之有效的 GB/T 19001 质量体系，确保产品的质量安全。

5.4.2 治理绩效

1) 对高层领导及治理机构成员的评价

公司制订《绩效管理办法》，依据《年度经营计划》，每年初签订《高层领

导考核责任书》，从决策能力、民主意识、经营业绩、管理能力、创新能力以及质量安全责任等六方面设置指标予以考核，年末通过“上级考评、目标考评、自我考评、同级互评”进行全方位综合考评。

对董事会、监事会成员，依据《薪酬福利管理办法》由公司总经理、人力资源部牵头组织进行评价。评价内容包括述职和自我评价、绩效评价及其他相关方评价。根据综合评价结果，报董事会审批、确定高管人员年薪。

2) 高层领导及治理机构的改进体系

每年末，公司薪酬与考核委员会根据评审、管理审计的结果提出改进与创新建议，反馈每位高层领导。在每月初总结上月度工作成效和不足，提出本月的的主要工作和改进计划。形成了“评价-反馈-改进”的高层领导绩效循环改进体系。

针对股东大会、董事会、监事会等治理机构体系，公司通过不断完善《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《董事会秘书工作制度》、《独立董事工作制度》等规则制度以及工作流程，持续提高董事、独立董事、监事、董事会秘书等个人和治理机构系统的有效性。

5.5 社会责任

5.5.1 公共责任

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

1) 明确产品、服务和运营对社会的影响

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

表 5-5：产品、服务和运营对社会影响措施表

项 目	现有控制措施
质量安全	公司质量管理严格遵守国家法规和标准，实施并通过GB/T 19001质量管理体系认证，不断完善质量管理过程，并从质量管理、质量检验与试验、计量理化检测等多方面控制产品质量，同时按照阀门行业的系列标准文件保证生产产品的质量安全。
环境保护	遵循《环境空气质量标准》、《地表水环境质量标准》、《污水综合排放标准》、《大气污染综合排放标准》、《城市区域环境噪声标准》等国家法律法规；引入GB/T 24001环境管理体系，组织集中式和滚动式的内部审核管理，对体系运行情况进行实时监控，保持体系的有效性，推动环保治理工作的持续改进。
能源节约	遵循《综合能耗计算通则》、《企业节能量计算办法》、《企业能量平衡通则》等，从加强过程管理、进行电耗年度指标计划管理、利用节能新技术、新设备、新工艺等方面节约能源，使资源得到综合利用。
资源综合利用	
安全生产	严格按照《安全生产管理制度》《安全检查制度》等落实日常管理，遵循GB/T 45001 职业健康安全管理体系，配置有专业的安全管理人员和设备主管，并全部通过专业验收，不时组织培训，使员工具备较好的业务能力。各特殊岗位均有严格的安全操作规程，所有操作人员均持证上岗，确保生产经营工作的安全运行。
公共卫生	生活污水经处理后入城市污水管网，由城市污水厂处理达标排放；依据《废弃物管理程序》，建立废弃物的分类、标识、收集及处理程序，确保可回收废弃物得到再生利用，危险废弃物得到妥善处置，避免废弃物对公共卫生造成影响。

2) 识别对公众和环境的隐忧，寻求持续发展

公司根据活动、产品、服务内容主动收集相关方面的法律法规，并将其转化为内部控制程序，按程序要求进行控制，以消除公众隐忧（详见表 5-6）。

表 5-6：对公众和环境的隐忧预见及应对

公众隐忧	产生原因	应对措施
环境污染	设备不正常运转产生噪声；员工生活、生产过程产生废水、废气	1. 导入清洁生产，从分析工艺流程和物料平衡开始，确定废弃物产生的部位，分析原因，改进工艺与设备，减少固废的产生和减轻影响环境程度，符合环境监测各项指标； 2. 按时足量发放劳保用品，并对重点部位进行技术改造和工艺改进； 3. 对所有车间进行通风设施改造，加强车间通风。
能源消耗 资源综合利用	电力资源紧缺，造成能源价格上涨，导致产品成本提高	1. 导入清洁生产，降低能源消耗； 2. 利用峰谷值用电，推广利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺；

安全生产	火灾、爆炸、燃烧、触电等安全隐患	1. 执行安全生产管理制度，实行安全管理绩效考核； 2. 发生突发事件立即启动《突发性事件应急预案》。
产品安全	火灾、触电直接危害生命和财产安全；产品含有害元素	1. 实施质量管理、实物质量监督和考核； 2. 通过各种认证体系； 3. 通过内部审核、管理评审、第三方跟踪审核，确保质量管理体系有效运行和持续改进等。
公共卫生	潜在职业病、生活垃圾、固废等污染	1. 规定每年对员工进行体检； 2. 规定垃圾集中收集送垃圾中转站统一处理； 3. 污水纳入污水管网由镇污水处理厂处理； 4. 危险固废统一收集由有资质单位统一处理。

3) 满足法律法规要求而采用的关键过程及绩效指标

为满足运营过程中环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产和公共卫生等方面的要求，公司确定关键过程及绩效指标，并采取相应的对策和测量方法等（详见表 5-7）。

表 5-7：公共责任控制措施与指标

控制项目	影响因素	公司要求	法律法规要求	测量方法及过程
环境保护	废气、噪声、废水、粉尘等环境污染	废水方面：如pH：6-9；CODcr ≤100mg/L；悬浮物≤70mg/L；氨氮≤15 mg/L。废气排放浓度；二甲苯≤1.2 mg/m3；噪音方面：3类≤85dB	符合GB/T 24001环境管理体系认证，符合《环境保护法》等	委托外部检测
能源消耗	水，汽、油类，电力等综合能耗	按照公司制定的单位产品能耗考核指标，落实到各级管理部门进行考核	玉环县用能企业节能降耗目标责任；符合GB/T 24001环境管理体系认证，符合《环境保护法》	内部监测 外包监测
能源综合利用	电力、水资源紧缺等带来的能源危机	按照公司制定的相关节能规章制度，节能管理规范和节能计划来执行。	按照《中华人民共和国计量法》和《计量法实施细则》等相关法律来节能	内部监测 外包监测
安全生产	火灾等造成人身事故	按照公司的《安全生产管理规定》，《突发性事件应急预案》管理规定执行	符合《劳动合同法》、《安全生产法》、《职业病防治法》等	定期监测
产品安全	因产品发生火灾等	符合质量管理体系认证、《产品质量法》、《安全生产法》、《工业产品质量责任条例》等	符合《产品质量法》、质量/环境/职业健康安全管理体系等	定期监测

公共卫生	食堂垃圾 生活污水 生活垃圾 危险固废	垃圾集中收集送中转站统一处理；污水纳入污水管网；危险固废由固废处理中心统一收集、处理	符合GB/T 24001管理体系和《环境保护法》等	内部监测 外包监测
------	------------------------------	--	---------------------------	--------------

5.5.2 道德行为

1) 遵守诚信准则

华龙巨水公司明确“诚信经营”的原则，遵循国家法律法规、履行对员工应尽的义务，承担对股东、客户、供应商、社会的责任，将遵守诚信的意识灌输到所有员工思想中，积极通过自身的企业文化和制度建设，对外提高公司的声誉，对内提升企业凝聚力和向心力，增强公司的综合竞争力，为公司可持续发展奠定坚实基础。公司注重内部的道德诚信氛围的培养，强化员工的道德行为规范，先后被评为、“诚信经营示范单位”、“清港镇工青妇工作先进集体”、“清港镇宣传思想文化工作先进集体”、“浙江省 AAA 级【守合同重信用】企业”、“全国【安康杯】优胜单位”、“浙江省出口名优特产品”、“浙江省职工高技能人才创新工作室”、“台州市政府质量奖”。

2) 道德测量体系

华龙巨水公司倡导的道德行为主要表现为：在企业内部主要对股东及员工负责；在企业之间主要对供应商和代理商负责；在企业外部主要对顾客、政府和社会等负责。公司道德行为活动的测量方法和指标（详见表 5-8）。

表 5-8：公司道德行为监测体系

行为类型	监督对象	监督部门	测量方法与过程	测量指标
企业内部	高层领导	董事会	董事会审核公司销售、财务，遵纪守法、信息真实，以《公司法》为准绳，合法生产，合法经营等。	企业利润、安全、领导能力的纵向评议等
	中层干部 职能部门	工会 上级部门	1. 内部审计； 2. 意见箱投诉举报； 3. 中层干部培训； 4. 违法乱纪纪录。	绩效考核得分 综合管理百分考得分
	员工	企管中心	1. 积极开展员工的定期培训； 2. 加强道德培训，提高员工素质； 3. 开展评先进活动； 4. 开展岗前培训等。	实行职工代表大会制度，调查员工满意度、员工培训等

企业之间	供应商 经销商	采购部 营销中心	1. 严格按照公司的规章制度与供应商和经销商展开业务关系； 2. 质量稳定，价格适中，交货准时； 3. 及时应对顾客投诉等； 4. 采购上实行公开、公平、公正。	合同违约率， 索赔金额，顾 客满意度等
企业外部	股东	财务中心	接受股东及公众监督	信息披露 及时准确
	政府	财务中心	1. 依法纳税、廉洁自律； 2. 严格按照国家的税法、会计法等法律法规进行操作等。	纳税金额等
	银行	财务中心 制造中心	内部及外来会计事务所审计。	账本的准确度
	社会公众		1. 诚信经营、保护公众利益； 2. 开展清洁生产，保护环境等。	捐赠金额等

5.5.3 尊重他人知识产权

1) 重视知识产品保护，并加以应用

随着市场经济的不断发展完善，华龙巨水公司十分重视知识产权的开发和保护力度，建立了知识产权管理体系，加大了知识产权的管理和保护工作，并通过内部培训和外部交流形成技术共享机制，对技术知识资源进行了系统梳理和挖掘，取得了良好成绩。到目前为止公司并获得各种专利 134 项，其中实用新型专利 80 项，发明专利 8 项，国内外观专利 45 项，国外外观专利 1 项，并参与了多项国家、行业产品标准的起草，研发能力得到客户认可，赢得了新的业务机会。

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

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

c) 研发部在产品开发创新过程中，明确双方知识产权权益，界定权属和保密责任等。

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

2) 知识产权的权利和义务

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

导致重大损失。

5.5.4 公益支持

1) 制订公益活动规划

华龙巨水公司支持地方经济和行业发展，以及教育文化、环境建设、公共设施建设、慈善事业等。

公司在企业发展壮大的同时，积极回馈社会，近几年来，公司高层领导将社会责任融入内部运行体系，每年制订公益活动计划，如组织员工义务献血、植树、到烈士陵园扫墓等，并积极捐款投身慈善和资助社会各项事业，重点投向扶贫救灾、教育、文化、体育、国防建设、新农村建设等领域。据不完全统计，公司在公益事业上的投入逐年增加，截止 2024 年，累计用于公益事业的支出达 97 万元以上，得到了县“慈善总会”、“红十字会”的多次表彰和本地区公众的好评。

2) 编制《社会责任报告》和《质量诚信报告》

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

6.0 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 总则

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

6.1.1.1 识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求

1) 员工能力需求与现状比较分析

公司对于员工所需能力是根据《岗位说明书》等要素予以确定的。

公司识别出各岗位人员的能力要求，比较分析与评估并采取措施，以提高人员素质，满足岗位人员的能力要求（详见表 6-1）。

表 6-1：员工能力现状与未来能力需求分析

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

分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
行政支持人员	具备深厚的专业理论知识和管理知识，具备较强的团队意识，具有良好的沟通能力和组织完成工作流程的能力	绩效考核 员工评价	执行力有待于加强，理论知识有待于进一步学习，团队合作意识和思维创新意识有待于进一步提高	内部培训

2) 识别信息化环境下的新型能力及其目标

公司识别信息化环境下的新型能力的创建，将总体战略在各部门进行分解，并编制各部门年度目标，确保新型能力的创建的落地（详见表 6-2）。

表 6-2：新型能力及其目标实施计划

项目		内容
愿景目标		成为一家受人尊敬的百年企业
总体目标		在 2024 年末，实现销售额 9.5 亿元（税后）。立足于国内阀门行业中龙头企业的领先地位，在实现阀门制造领域建立独特竞争优势的同时，有计划地进入暖通行业发展高端地暖系列产品等，并逐步形成海外和国内业务并驾齐驱的格局。
具体目标	市场营销目标	总目标：成为行业排名前十位的阀门水暖企业。主要具体目标： (1) 市场占有率提升到 7.5%； (2) 顾客满意度达到 97 分以上； (3) 提高产品名牌价值和市场认知度。
	技术发展目标	总目标：技术水平达到国内领先。 主要具体目标： (1) 新增授专利达 10 项、参编国家行业标准达 5 项； (2) 产品设计达到国际先进水平。
	人力资源目标	总目标：优化人才结构，培养一支具有创新精神的专业队伍。 主要具体目标： (1) 建立内部人才梯队，持续提升员工胜任力； (2) 员工满意度达 90 以上； (3) 优化激励考核机制。
	信息化管理目标	总目标：实现智能化、实时化管控。 主要具体目标：实现大数据管理。
	质量安全目标	总目标：优化质量管理体系，形成华龙巨水质量竞争力。 主要具体目标： (1) 持续推行卓越绩效管理； (2) 一次交验合格率>99%； (3) 重大安全事故数为 0。
	服务目标	主要具体目标： 顾客满意度提升至 97 分以上。

3) 确保管理体系能够实现其预期结果

公司通过内、外部管理体系审核、管理评审，KPI 考核，日常的 7S、安全、环境、生产工艺检查等措施确保管理体系实现其预期结果。

4) 增强有利影响

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

5) 避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响

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

6) 实现改进

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

6.1.1.2 确定管理体系范围内的潜在紧急情况

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

6.1.2 环境因素

6.1.2.1 环境因素的识别和评价

公司以保护环境为己任，建立了环境管理体系，并按照 GB/T 24001 标准要求，制订《环境因素识别与评价控制程序》对生产、管理活动和服务中所涉及的环境因素，包括公司内部生产、管理活动及产品中可控制及对外部相关方能够施加影响的环境因素进行了识别和评价。

通过环境因素的识别、评价，公司对覆盖公司内部生产活动中实际或可能对环境造成影响的各种过程，包括从源头开始直至产品交付和售后服务全过程。如产品开发、新项目建设、采购活动、仓储、产品实现过程、车辆运输、动力供应、环保设施运行、“三废”排放、废弃物处置等环境行为，采取目标、指标、运行程序直接加以改进，减少其中不利的环境影响。同时，对各部门在外部业务活动

中，如与供方、承包方、建设项目安装施工方、合同方和其他相关方的活动，根据其从事业务中环境因素的重要性，通过告知、宣传、教育等不同方式，对其原先的不良环境行为施加影响，减少其活动中的环境影响。

公司每年开展环境因素的识别和评价，按三种状态、三种时态、多因子评分法，对产品、生产过程、设备维护、办公及后勤、经营管理等各项活动中，可能发生的工艺制作废水、设备冲洗水、循环水、食堂含油污水、生活污水和化粪池污水的水体排放污染；地表径流污染；燃料废气、生产工艺废气、粉尘、机动车尾气和空调含氟氯烃物质气体、建筑扬尘和食堂餐饮油烟气的大气排放污染；工艺设备、发电机和其他动力设备、建筑施工、机动车的噪声环境污染；废渣、废包装物、工业废物、建筑垃圾和生活垃圾的固体废物污染；废水排放渗透、固体废物堆放、化学品或油品渗漏、重金属积累污染的土地污染；以及相关方投诉、居民和社区影响、生态植被破坏、区域性环境影响等进行充分分析，为拟定重要环境因素，建立环境目标、指标及管理方案做好前期准备工作。

6.1.2.2 拟定重要环境因素，建立环境目标、指标及管理方案

公司在环境因素的识别、评价的基础上，并考虑到本公司对环境控制的实际能力和对污染预防的承诺，拟定重要环境因素，建立环境目标、指标及管理方案。公司对所制定年度、跨年度或阶段性目标指标和相应的管理方案实施动态管理，责任和能力范围内的，分解落实到相关车间、部门，规定职责、完成时限、资源和监测和测量要求，实施有效的硬件性或改进性控制。对近期暂无条件控制的重要环境因素，公司采用运行程序和应急控制程序（含作业规范、制度、预案），从规范管理着手进行管理性的软件性控制。

6.1.2.3 制定环保应急预案并定期演练

公司识别、确定可能发生的潜在紧急情况和环境事故，采取预防措施避免其发生，同时做出周密策划，制订了环境污染事故应急预案和火灾、消防等相关安全管理制度，并每年举行消防演练和各种灾害应急演练，确保万一发生时可能带来的环境问题能快速响应，最大限度地预防或减少随之产生的影响。

6.1.2.4 定期检测噪声、废水、废气、粉尘的排放

公司对实际或可能造成噪声、废水、废气、粉尘排放及固体废物污染等环境影响实施全过程控制，确保噪声、废水、废气、粉尘排放和固体废物的控制符合

规定的要求，能源、资源利用绩效显著。噪声、废水、废气、粉尘排放的定期检测每年委托第三方进行，发现问题时及时采取措施进行整改，确保环境各项指标满足国家排放要求。

6.1.3 危险源辨识和风险评价

6.1.3.1 危险源的辨别与风险评估

公司每年对生产活动或服务过程中的全部危险因素进行辨识和评价，尤其对不可容忍和重大安全风险因素进行识别，确定危险源的存在和性质，评价其风险程度，并制订与风险程度相适应的应对措施。为加强员工的安全保护，公司按时足量发放劳保用品，并对重点部位进行技术改造和工艺改进，努力为员工创造一个安全舒适的工作环境。公司对重大安全隐患和重大危险品均制作识别卡、设立警示标志，告知员工。公司按国家规定，定期为特殊工种进行职业病体检和防护，并采取轮岗制度，最大限度的保护员工身体健康和生命安全。

6.1.3.2 制订实施危险源管控的运行管理规定

公司识别生产过程、经营服务活动中所产生的危险源并对其进行风险评价，确定不可容许的健康安全风险，制定实施与之相适应的健康安全防护措施和危险源管控管理规定。

公司在危险源管控过程中，充分考虑到风险的范围、性质和活动时限性，也考虑到工作场所的设施、设备和材料，以及考虑到风险评价的结果和控制的效果，考虑到与风险评价和实施必要控制措施相关的适用法律法规义务。公司制定的危险源管控管理规定，包括健康安全防护目标和管理方案，与员工队伍的工作经验和所采取的风险控制行为、对工作区域、过程、装置、设备、操作程序和工作组织的设计，及其人的能力和其他人的因素相适应。

当公司生产过程的活动、产品、服务发生变更或临时性变更时，或法律法规及其他要求更新时，公司及时组织危险源的重新辨识并重新进行风险评价，确定不可容许职业健康安全风险，并策划风险控制的措施，修改完善所制定的健康安全防护目标和管理方案，以控制、降低或消除风险，确保重大职业健康安全风险得到有效控制。

6.1.3.3 制定安全应急预案并定期演练

公司在充分识别和确认危险源并进行风险评价的基础上，针对可能对企业造成重大损失、对员工健康安全造成影响的潜在事故或偶发紧急情况，制定预防措施和发生紧急情况时的安全应急预案，配置应急响应的设备及物质，并对这些措施、应急预案和物质配置的实施情况进行检查、演练，对预防措施和应急预案的有效性进行评审。

公司目前已制订预防措施和应急预案，对火灾、洪水、台风、断电等也均有相应的应急措施，并每年举行消防演练和各种灾害应急演练。演习以后，公司组织对相关预防措施和应急预案的有效性进行评审，必需时进行修订。

公司对过程运营中可能存在的突发事件进行识别，并制定相应的预防措施和应急措施（详见表 6-3）。

表 6-3：过程应急办法

过程	应急点		预防措施	应急措施
营销服务	合同变更		合同评审	协商或按变更后合同调整执行计划
	违约		顾客资信审查、签订违约条款	双方谈判或通过法律途径解决
采购	紧急采购	提前交货	建立安全库存	在半个工作日内调整采购计划
		紧急插单		及时与供应商进行信息交流
	推迟交货		合理编排采购计划；加强与顾客、供应商的沟通	接到信息后半个工作日内通知各供应商停止生产；对已生产完的常规产品寻找代用项目
	供方交货不及时		保持 2 家以上供货相同的供应商，标准产品建有适量库存	及时与供应商沟通交涉，必要时更换供应商后启动紧急生产
生产	应急交货		建立“拉动式同步反应”机制，灵活投产；加强与顾客、协作厂的沟通	根据用户/销售部通知，半个工作日内编排生产计划；成立项目应急小组，高层领导任组长，各部门协同执行
	外协应急（由于外协方原因无法继续履行合同而导致交货延迟）		保证每一外协产品都有 2 家或以上外协方	及时与外协方沟通交涉，必要时更换外协方后启动紧急生产
	发运应急（在运输过程中突发事故，无法按时交货）		加强驾驶员安全教育，定期检查车辆	发运处在发生事故后一小时内向相关部门汇报，生产中心按“应急交货”处理，销售部立即与用户沟通

过程	应急点	预防措施	应急措施
人力资源	关键员工突然离职	完善人才梯队建设，实施“211”人才储备工程	开展紧急招聘、培训
财务管理	应收款呆坏账风险	关注客户单位资金情况，加大资金回收力度	采取协商收款或通过法律途径解决
	非战略期投资资金短缺风险	落实资金回收，合理安排付款，争取资金剩余，加强各控股公司资金统筹	短期借款、资金拆借
设备管理	设备事故	加强设备预防性维护和操作人员安全教育	事故发生后，有关部门要及时召开现场会，按“四不放过”原则处理
信息知识管理	网络故障	采用一机一IP地址，并将网卡地址和IP地址捆绑在一起；安装杀毒软件；用行为规范软件监管局域网，发现异常电脑，立即断网。	采用排除法，找出故障点，解决问题，分析原因，然后对想同类型的地方统一整改，必要时修改相应的管理制度
	信息安全	每天检查、保养服务器；定期更改管理员密码；每周一次对服务器数据进行移动备份	向公司领导如实报告信息泄露情况，必要时通过法律途径解决
安全环境管理	火灾、触电、中毒等安全事故	制定安全操作规程，改善作业环境，合理配置消防器材、废气处理专用设备，定期进行安全知识宣传教育和演练	发生事故后，立即拨打“119”、“120”等报警电话，灾情马上汇报公司领导；成立事故处理小组，做好善后工作。

6.1.3.4 定期检测作业岗位有害因素

本着“事事顾及环境保护，时时关注员工健康”的安全生产管理方针，公司一直以来都把安全生产放在企业经营管理的第一位，不断完善安全环保设施建设，并对环境安全实施指导和监控，同时对于车间环境中可能对员工造成伤害的潜在因素如噪声、电焊烟尘、苯等进行实时监控，确保员工日常作业安全。

此外，公司针对设备可能存在的失效模式，一方面对安全生产工作和危险源控制情况进行督查，对发现的安全隐患进行通报和整改，对安全防护装置和设备进行定期检定、评估，对接近失效的设备予以及时报废，另一方面还制定了一系列紧急预案，确保突发状况下失效模式的紧急应对。

公司还每年组织员工进行体检，对员工作业岗位的有害因素，如噪声、废水、废气、粉尘排放等，委托第三方检测机构进行现场监测，防止职业病的发生。

6.1.4 合规义务

公司已编制了《法律法规和其他要求控制程序》，对生产、服务等管理过程运行是否符合有关的法律法规进行识别与评价。

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

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

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

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

6.1.4.2 确定如何将这些合规义务应用于公司各项活动：

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

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

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

公司保持相关合规义务成文信息，并把有关内容列入《法律法规和其他要求

清单》中。

6.1.5 控制措施策划

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

6.1.5.1 公司采取措施管理

1) 产品和服务

公司在产品和服务方面进行了有效管理，编制了《采购和供应商控制程序》《生产计划完成控制程序》和《过程监视和测量控制程序》等文件，对产品质量进行管控。不合格产品按《不合格品控制程序》进行管理，对顾客有关要求服务的或投诉的情况公司编制了《产品交付与售后服务控制程序》、《顾客满意度监视控制程序》，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施。

2) 重要环境因素

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

3) 职业健康安全风险

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

4) 合规义务

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

5) 品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇（详见表 6-4）

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

表 6-4：风险管控措施

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

6.1.5.2 在管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施控制措施

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

6.1.5.3 评价这些措施的有效性

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

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

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

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

6.2.1.1 短期和中长期战略的区间划分：

短期战略：时间为1年，即年度经营计划。主要为了应对市场快速变化的挑战而策划制定，与“年度”财务核算相匹配；与公司年度计划协调一致。

中期战略：时间为3年，应对行业竞争的挑战而策划制定；与阀门行业特点及产品生命周期相匹配；与公司本身的股份制经营性质相一致，引导公司长期目标实现。

长期战略：时间为5年，与公司远景目标时间相一致。主要为了应对行业规划、国内外市场行情、国家产业政策、消费结构等外部宏观环境变化的挑战而策划制订。每年以短期战略的方式滚动调整，每三年滚动修订，从而更好地引导公司未来发展方向。

6.2.1.2 总体战略发展方向及目标

◆ 总体战略

立足于国内阀门行业中龙头企业的领先地位，在实现阀门制造领域建立独特竞争优势的同时，有计划地进入暖通行业发展高端地暖系列产品等，并逐步形成海外和国内业务并驾齐驱的格局”的发展方向，确定“在2030年末，实现主营业务收入突破18亿元”的战略目标。

◆ 战略方向

- 高端：高技术含量，高附加值，高客户层次。
- 做专：立足阀门产业不动摇，培育专业化团队，进行专业化设计研发，提供专业化产品和服务。
- 做强：持续强化和提升核心竞争力。深入推行卓越绩效模式、精益管理、阿米巴等现代化管理方法，整合、优化资源配置，进一步巩固提高研发和制造能力，大力提升营销和管控能力，形成强大的产品成套综合能力。
- 做长：大力拓展海外高端市场和排水系统、燃气系统、暖通空调系统和城市供暖系统等行业市场，进一步延伸阀门产业链，从单一的阀门制造业向阀门服务业延伸。
- 将有计划地进入暖通行业发展高端地暖系列产品等；

- 逐步形成海外和国内业务并驾齐驱的格局；
- 公司以每年递增 10% 以上的增长速度持续、健康、稳定地发展。

◆ 短期和中长期的战略规划目标

短期战略规划（即年度经营计划）：

引进高端人才，实现高端地暖系列产品开发和生产的突破；建立外销市场支撑点，为建设外销网络奠定基础，逐步形成海外和国内业务并驾齐驱的格局。

短期战略规划（2025 年度经营计划）：

定位总公司，子公司的发展战略，打通总、子公司的管控流程，融合协同，创新驱动，打造四大生产基地差异化的竞争优势。2025 年重点突破美国和中东市场，维稳存量客户，实现稳步增长。

中期战略规划（2025～2027 年）：

- ◆ 营销集中力量攻克大客户，深耕大客户，提升大客户销售额 20%。
- ◆ 根据市场调研，结合营销战略，引进高端人才，和重点科研单位形成研发合作，突破产品工艺技术，研发新产品领域，形成研发和营销发展两支柱，提高研发投入 50%；
- ◆ 持续推进精益生产，降低生产成本，提高生产加工水平，结合各厂区生产特性，实现全自动化生产线和柔性生产线的灵活制造水平，满足交期和成本优势。

- ◆ 到 2027 年末，实现主营业务收入 15 亿元。

长期战略规划（2027～2029 年）：

- ◆ 国际国内在燃气，投标领域做大做强华龙巨水和志清品牌，实现品牌效应。
- ◆ 大客户突破，销售经理重点开发美洲、中东空白地区的大客户市场，利用海外资源，实现大客户占销售额 50% 以上。
- ◆ 加大投入研发，建海外研发团队，为海外大客户的开发提供有力支撑，同时提高国内研发人员的专业水平，为产品开发和生产注入强大动力。
- ◆ 做战略管理升级，与百亿标杆企业深入合作，提升高层管理人员的管理水平，引进先进管理理念和管理手段；同时吸引优秀的管理人员和引进大学生储备，做好公司发展的人才供应链，提高公司管理竞争水平。

◆ 发挥规模化制造优势，自动化生产继续发挥成本优势，柔性小批量生产线提供支撑性的个性化发展优势，相互结合，为客户提供全面的服务。

◆ 到 2029 年末，实现主营业务收入翻一番的成果。

6.2.1.3 关键战略目标分解

公司制定战略目标时，充分考虑到宏观经济环境、行业政策、行业发展等方面带来的机遇和挑战，结合竞争对手和标杆绩效，建立公司级战略目标体系（详见图 6-1），并依据战略地图及平衡计分卡原理，从财务、客户、内部运营、学习与发展、社会责任五个维度对关键战略目标进行分解（详见表 6-5），并根据公司运行状况适时调整。

图 6-1：公司级战略目标体系



表 6-5：关键战略目标分解表

维度	关键绩效指标		单位	绩效预测值			
				2025 年	2026 年	2027 年	2028 年
财务	主营业务收入		万元	110000	135000	150000	160000
	其中	国际	万元	80000	100000	110000	120000
		国内	万元	30000	35000	400000	40000
	利润总额		万元	9000	10000	10000	11000
	流动资产周转率		次	3.1	3.2	3.3	3.5
	资本保值增值率		%	173	174.7	174.7	174.8
	成本费用利润率		%	18.8	19.2	19.2	19.3
客户	市场占有率	国内	%	8.7	8.9	9	9.10
		国际	%	0.52	0.54	0.55	0.57
	顾客满意度		%	98.4	98.5	98	98
	交付及时率		%	98.5	98.6	98.8	98.8
	新产品产值率		%	31.6	31.9	32	32.3
内部运营	采购批次合格率		%	99.5	99.6	99.6	99.6
	研发经费占销售收入比		%	3.39%	3.5%	3.6%	3.7%
	质量损失率		%	0.03	0.03	0.029	0.028
	产品一次交验合格率		%	99.6	99.6	99.7	99.7
学习与发展	员工满意度		%	92	95	95	94
	培训费用		万元	70	75	80	88
	关键岗位员工流失率		%	1.6	1.4	1.3	1.2
	信息化建设投入		万元	180	185	185	190
社会责任	重伤事故		次/年	0	0	0	0
	万元能耗		吨标煤/万元	0.01	0.01	0.01	0.01
	纳税总额		万元	14000	15000	15000	15200
	人均年收入		万元	8.6	8.9	9	9.2
	公益支持投入		万元	30	35	35	40

6.2.1.4 战略目标的适应性

◆ 均衡应对短期和中长期的战略规划期间的机遇及挑战

公司识别短期和中长期战略规划期间的关键机遇和挑战，依靠自身资源与能力优势，制定相关目标与措施，充分把握机遇，抵御风险（详见表 6-6、表 6-7）。

表 6-6：把握机遇的措施

时间区间	把握机遇	措施	战略指标
短期 2025年	紧抓美国、中东燃气领域需求机遇，助力市场突破。	◆ 明确总子公司发展战略，打通管控流程实现融合协同 ◆ 创新驱动打造四大生产基地差异化优势 ◆ 实现美国、中东市场重点突破，存量客户稳定留存，推动公司主营业务实现稳步增长。	◆ 主营业务收入 ◆ 市场占有率 ◆ 销售收入增长率
中期 2025-2027年	紧抓大客户拓展、行业技术创新及智能制造趋势，依托调研数据与生产基地，为大客户深耕、技术突破及柔性制造创条件。	◆ 集中营销资源攻克并深耕大客户，联合重点科研单位引进高端人才突破产品工艺、提升50%研发投入，推进精益生产以实现全自动化与柔性生产线协同制造。	◆ 新产品销售收入 ◆ 主营业务收入
长期 2027-2029年	紧抓全球燃气升级、国际基建需求及国内智能制造政策机遇，依托美中东市场基础，加速拓展美洲、中东空白区域大客户。	◆ 持续深耕大客户，组建并壮大海外研发团队，深化与百亿标杆企业的管理合作，优化全自动化与柔性生产线协同	◆ 新产品销售收入
	推动技术创新	◆ 加大研发投入以突破产品工艺，完善人才供应链建设。	◆ 研发投入提高

表 6-7：应对挑战的措施

时间区间	应对挑战	措施	战略指标
短期 2025年	◆总、子公司管控流程不通畅，协同效率低； ◆美国、中东新市场开拓阻力大； ◆存量客户流失风险	◆明确总、子公司发展战略，打通管控流程实现融合协同； ◆聚焦美国、中东市场资源投入，针对性制定拓展方案； ◆建立存量客户维护机制，提供定制化服务	◆流程协同效率 ◆市场开发率
中期 2025-2027年	◆大客户议价能力强，深耕难度大； ◆产品工艺技术瓶颈，研发创新不足； ◆生产效率低，成本控制难	◆集中营销力量攻克大客户，提供全周期服务深耕客户； ◆引进高端人才，与重点科研单位合作，提高 50% 研发投入； ◆推进精益生产，实现全自动化与柔性生产线灵活制造	◆研发投入占比 ◆销售收入增 ◆生产自动化提升
长期 2027-2029年	◆燃气、投标领域品牌竞争力弱； ◆美洲、中东空白区域大客户开发难； ◆管理水平不足，人才储备短缺	◆加大品牌推广，在燃气、投标领域做强华龙巨水和志清品牌； ◆组建海外研发团队，利用海外资源开发空白区域大客户； ◆与百亿标杆企业合作升级管理，引进优秀人才及大学生储备	◆市场占有率 ◆关键岗位流失率

◆ 识别创新机会

公司在制定战略目标时，综合考虑产品、服务、运营模式、经营管理、社会责任等方面的创新机会（详见表 6-8），并制定相关举措，实现创新突破。

表 6-8：创新机会与战略目标对应表

创新机会	战略目标	关键举措
产品	研发高端、成套阀门装备和地暖产品	为应对日益激烈的产业竞争，公司采用产品差异化策略，通过技术引进及创新，加强新品及成套装备的专业化研发、设计能力，不断提高产品附加值
服务	优化服务结构提升服务质量	为满足客户对系统工程服务的需求，公司持续提升服务能力
运营模式	调整业务格局	公司顺应行业发展要求，积极拓展阀门服务业务，实现从制造业向服务业延伸
经营管理	持续强化内部管控能力	通过深入推行卓越绩效管理模式、精益生产管理、7S 管理等现代化管理方法，整合、优化资源配置，实现管理创新
社会责任	节能减排资源综合利用	通过工艺改善、技术改进与设备更新改造，降低“三废”排放，提高资源利用率

◆ 平衡相关方需求

公司在制定战略目标时，综合考虑股东、顾客、员工、供应商、社会各相关方的发展和利益（详见表 6-9）。

表 6-9：战略目标与相关方需求表

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

6.2.2 目标部署和措施的策划

6.2.2.1 战略部署

为确保华龙巨水公司短期和中长期战略规划的有效实施和战略目标的实现，公司对战略规划 and 目标的制订进行制度化和流程化管理。战略规划和目标制订工作由董事长亲自主持开展，其它高层领导和各职能部门参与，从“管理层级”和“时间区间”两个方面对战略总体规划进行年度目标分解，层层细化到部门和个人，并通过年度工作计划和绩效考核工具进行部署与考核，确保战略规划落地实施。同时，对关键绩效进行预测，根据实际完成情况与关键绩效预测的对比进行调整，实现对战略实施的测量、控制和改进。

1) 战略规划的制定和展开

根据公司总体战略规划，由战略管理部门与各职能部门在充分沟通和协商的基础上分解制定各系统战略目标，上报公司批准，下发各部门作为编制职能战略规划的依据。

◆ 战略目标分解

公司借助战略地图、平衡计分卡及价值树模型，由总经办组织对总体战略目标进行分解，各职能部门与员工依序建立各层级平衡计分卡及关键绩效指标。通

过平衡定位各级战略目标，对公司各层级的绩效水平进行考核，确保企业的战略目标、战略部署和绩效管理成为一个联系紧密的整体。如：公司级战略目标体系（详见图6-2），价值树模型示意（详见表6-10）。

图6-2：战略目标分解层级图

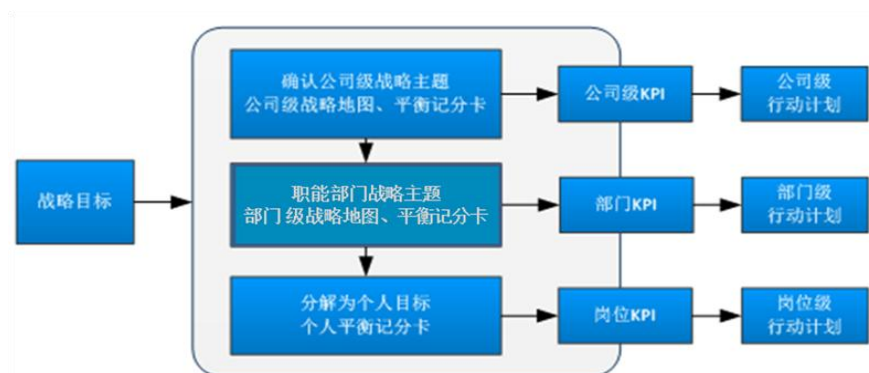


表 6-10：价值树模型（节选）

战略主题	公司级KPI	关键成功因素	部门级KPI（摘）	涉及部门	行动计划
提升员工满意程度	员工满意度	培训管理	年人均受训时间、培训计划完成率、培训满意度	人力资源部 各职能部门	人力资源规划/年度计划
		绩效考核	绩效面谈覆盖率	各职能部门	
		薪酬激励	人均年收入	人力资源部	
		管理参与	合理化建议回复率		
		职业生涯规划	员工晋升比例		
		职业安全健康	员工体检覆盖率		

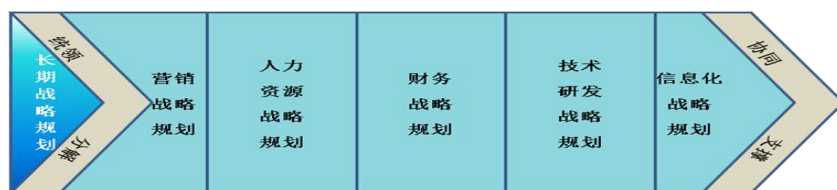
◆ 战略规划的制定与分解

公司按照“战略目标—长期战略规划—职能规划—年度经营计划”的层级，分解和展开战略目标，制定相应的长短期行动计划。

① 长期规划

公司形成以公司级长期战略规划为统领，职能战略规划相互支撑和协同的长期规划体系（详见图 6-3）。各职能战略组依据公司战略规划，参与制定部门级长期战略规划，并确定具体的行动计划及资源配置计划。

图 6-3：长期规划分解层级图



② 短期计划

企管中心依据总体战略规划以及上年度经营分析结果，每年底拟定下年度经营计划，报董事会审核后下发执行。各职能部门依据公司年度计划制定本部门年度、月度工作计划，并以滚动式实施来驱动长期战略规划的落地（详见图 6-4）。

图 6-4：短期计划分解图



2) 战略规划和战略目标的调整

战略的制定和实施是一个动态的过程，需要在把握内外变化动因的基础上，实施动态管理，及时调整短期和中长期战略及战略目标，以提高战略成效。对此，公司每年召开的经营工作会议对短期战略执行的结果进行考核回顾，不定期召开董事会对中长期战略及目标进行分析评议。根据战略执行过程中出现的问题，调整或设定新的目标。

公司每次进行战略调整，由高层领导和各相关部门负责人对战略目标的完成情况进行总结和评估，根据评估结果，并通过 SWOT 的分析，对公司发展目标和战略进行修订调整，及时提交董事会审阅。

◆ 微调

公司坚持“动态适应，局部调整”的原则，每半年由战略委员会召集经营班子及职能部门负责人召开战略分析会议，对行业与市场形势和公司经营绩效进行总结、评估与分析，对战略目标、年度工作重点及实施计划进行局部微调。

◆ 重大调整

当公司内外部环境发生重大变化时，战略委员会应及时组织召开临时战略研讨会进行分析、评估，提出战略调整建议，经董事会审批后执行。

3) 部门层面职能战略规划和战略目标的制定

在公司整体战略及战略目标引导下，战略委员会下属八大职能战略小组及其

他职能部门通过关键成功因素分析，从不同纬度构建部门层面的职能战略规划，并经总经办汇总、整理后，提交战略委员会审查批准。

公司部门层面的职能战略规划包括：人力资源战略规划、市场营销战略规划、技术研发战略规划、财务管理战略规划、生产管理战略规划、品质管理战略规划、信息化管理战略规划、供应链管理战略规划等八个子战略规划（详见表6-11）。

表6-11：公司部门层面的职能战略规划表（节选）

职能战略规划	短期战略规划（2025）	中长期战略规划（2025-2029）
人力资源战略规划	➤文化整合与统一：建立公司统一的使命、愿景、价值观体系，通过系列活动（培训、团建、文化节）消除并购带来的文化隔阂，增强员工归属感。 ➤组织架构优化：设计并实施与总部战略匹配的新组织架构，明确母子公司权责边界，建立高效汇报机制。设立跨公司的项目组或委员会，促进协同。 ➤人才盘与梯队建设：对三家公司（母公司+2家子公司）的关键人才进行全面盘点和评估，建立关键岗位继任者计划。统一职级体系与薪酬标准。 ➤能力提升：针对整合后对新流程、新系统的需求，开展大规模培训，尤其是营销、供应链和财务条线。	➤战略性人才引进：大力引进具备全国市场视野的高级管理人才、顶尖研发专家和数字化营销专家。 ➤领导力发展：系统化培养中高层管理者，打造内生型领导力梯队。 ➤激励体系升级：推行更具激励性的长期激励机制，如股权激励、利润分享计划，将员工利益与公司长期目标深度绑定。 ➤雇主品牌建设：打造行业最佳雇主品牌，吸引一流人才。
财务管理战略规划	➤财务一体化：统一总子公司公司会计政策、核算体系、财务报表流程，实现合并报表的自动化与高效化。 ➤资金集中管理：建立总部资金池，统一调度资金，提高资金使用效率，降低财务成本。 ➤全面预算管理：建立以战略为导向的全面预算管理体系，强化对子公司预算的执行监控和考核。 ➤成本精细化管控：建立标准成本体系，重点管控采购、生产、物流环节的成本，释放协同效应。	➤战略财务转型：财务部门从核算型向战略决策支持型转型，深度参与业务分析、投资决策和风险管理。 ➤税务筹划优化：进行总部层面的整体税务筹划，合理节税。 ➤融资战略升级：评估并筹备IPO或引入战略投资者，为下一轮扩张储备资本。 ➤投资并购整合：建立成熟的投后管理能力，为未来可能的并购项目提供财务整合模板。

营销管理战略规划	➤ 品牌整合与重塑：确定双品牌战略。统一品牌形象、市场定位和宣传口径，最大化品牌协同效应。 ➤ 渠道整合与优化：整合三家公司销售渠道，消除冲突，填补空白区域。发展核心大客户，建立紧密型大客户伙伴关系。 ➤ 客户数据整合（CRM）：建立统一的客户数据库，实现对客户需求的深度洞察和精准营销。 ➤ 产品线梳理：重新规划产品组合，区分走量产品、利润产品和战略产品，避免内部竞争。	➤ 市场扩张：借助海外布局和海外营销人员，快速进入未开发区域，拓宽销售渠道。 ➤ 数字化营销：构建线上线下一体化营销体系，利用社交媒体、电商平台、KOL 等进行精准获客和品牌建设。 ➤ 大客户与战略客户管理：成立专门团队，深耕海外房地产开发商、大型工装公司等 B 端大客户。 ➤ 服务增值：从产品供应商向“产品+服务”解决方案提供商转型，提供设计、安装、维护等增值服务。
信息化管理战略规划	➤ 基础 ERP 系统整合：这是重中之重。实施覆盖总部所有业务单元的统一 ERP 系统，实现财务、供应链、生产、销售的一体化管理。这是所有协同的基础。 ➤ 基础设施建设：升级网络、服务器和数据中心，为总部化应用提供稳定、安全的环境。 ➤ 数据标准化：建立主数据管理（MDM）体系，统一客户、供应商、物料、BOM 等数据的标准。	➤ 数据驱动决策：搭建集团级 BI（商业智能）数据分析平台，为管理层提供实时、准确的决策支持。 ➤ 工业互联网与智能制造：推进生产制造环节的 MES（制造执行系统）应用，提升生产自动化水平和数据采集能力，迈向智能工厂。 ➤ 客户体验数字化：建立线上客户门户，支持在线下单、订单跟踪、售后服务申请等。 ➤ 网络安全体系：建立完善的网络安全管理体系，保障总部数据资产安全。
供应蓝管理战略规划	➤ 采购协同：整合三家公司采购需求，进行集中采购和联合招标，降低原材料采购成本。建立合格供应商统一管理体系。 ➤ 生产协同与产能规划：根据产品特性重新规划各生产基地的产能布局，实现专业化生产，优化物流成本。建立统一的生产计划与调度机制。 ➤ 库存协同：建立全局库存可视化系统，打通各仓库库存信息，实现安全库存的统一管理和调拨。	➤ 供应链金融：引入供应链金融工具，优化现金流，加强与核心供应商/客户的合作关系。 ➤ 预测与计划协同：建立与核心客户和供应商的协同预测与计划平台（S&OP），提升整个链条的响应速度。 ➤ 绿色供应链：将环保、社会责任纳入供应链管理，打造可持续的供应链体系。 ➤ 全球供应链布局：探索关键原材料的海外采购渠道，降低单一市场风险。

4) 资源配置保障

为确保战略规划有效实施，公司在人、财、物三个方面，通过职能战略规划、年度计划和全面预算，统筹调度战略执行所需的人力、信息、财务、基础设施、

技术等各项资源，对各职能部门进行资源配置（详见表 6-12），实现战略目标与资源相匹配。

表 6-12：主要资源配置计划表

资源类别	配置目标		获取方式
	短期（2025）	中长期（2026）	
人力资源	➤ 人员规模：根据产能利用率提升至 85% 以上配置人员，总人数控制在 1300 人以内。 ➤ 组织效能：人均产值目标提升至 90 万元/年。 ➤ 核心员工流失率：控制在 5% 以内。 ➤ 培训覆盖率：100%，关键岗位人均培训时长不少于 40 小时/年。 ➤ 成功建立并运行统一的企业文化体系与绩效管理体系。	➤ 人员控制：支持 20 亿营收目标，提升自动化效率，总人数规划至 1800 人。 ➤ 组织效能：人均产值目标提升至 110 万元/年（较 3 年计划提升 20% 以上）。 ➤ 人才梯队：90% 的管理岗位由内部培养人才担任。 ➤ 员工满意度：提升至 85 分以上（基于年度敬业度调研）。	➤ 车间技术人员操作能力标准化的实施 ➤ 大学生招聘和培养 ➤ 高端人才引进 ➤ 完善任职资格体系，强化人才梯队建设
财务资源	➤ 资产负债率：控制在 60% 以下。 ➤ 应收账款周转天数：缩短至 60 天。 ➤ 实现 100% 的预算覆盖率及月度滚动预测。	➤ 净资产收益率（ROE）：提升至 15% 以上。 ➤ 经营性现金流：持续为正且稳步增长。 ➤ 成功引入一轮战略融资或启动 IPO 流程。	➤ 通过业财融合，做好风险管控 ➤ 通过全面预算管理，实现利润目标 ➤ 加强成本统筹能力，做好成本管控
信息资源	➤ 成功上线并全面应用统一 ERP 系统，各子公司关键业务流程 100% 上线。 ➤ 系统集成度：核心系统（ERP-CRM-OA）数据打通率 100%。 ➤ 数据准确性：主数据准确率达到 99.5% 以上。	➤ 管理层决策数据支持率：90% 以上基于 BI 系统提供的数据。 ➤ 关键生产线 MES 覆盖率：80% 以上。 ➤ 无重大网络安全事故。	- 管理软件升级，覆盖总部和子公司。 - 数据打通，形成决策支撑系统。
基础设施资源	➤ 锻造扩产 3000 平方，预计投入 2000 万 ➤ 大客户维护，增加专业精工设备 500 万	➤ 柔性化、自动化升级 ➤ 第二基地从 3 个亿增长至 10 亿，	第二基地厂房面积根据生产扩产需要可规划

技术资源	研发新产品数量 3-5 项，专利数量增加 3 项，	国外建立研发团队，每年预计投入 2000 万做新产品研发。	充分利用产学研合作载体
------	---	---	---

5) 建立战略预警监测体系

公司以“系统监控、动态改进”为原则，在《战略管理办法》中规范战略监测数据的收集、传递、分析以及改进流程，并在此基础上建立内外部环境变化预警监测系统，保证战略调整的及时性。

◆ 外部环境监测

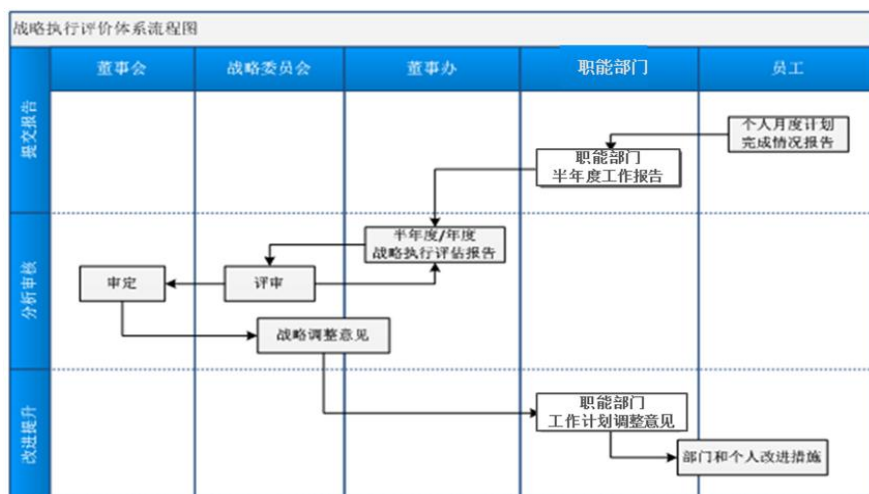
从政策法规、经济、社会文化和科技等方面构建监测标准，通过广泛渠道收集前瞻性宏观政策、市场态势、资源供需等信息。

◆ 内部运营监测

① 公司构建“公司-部门-岗位”三级关键绩效指标体系，有效落实战略执行的责任机制，指标体系包括了财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长、社会责任五个维度的指标，覆盖所有关键业务领域，并综合考虑了各相关方需求。

② 公司通过运行绩效测量系统，对各级指标进行实时监控，并依托半年度、年度战略分析会议体系与战略执行评价体系（详见表 6-13），从业务发展、战略管理、企业文化、组织结构、人力资源、技术创新、市场营销、品牌建设、资本运作等多方面对现有战略执行情况进行监控与评价。监测结果为战略决策与调整提供数据支持。

表 6-13：战略执行评价体系流程图



③ 公司通过财务审计体系加强监测关键绩效指标数据及战略执行评价数据的真实性，有效地检查预算完成情况和战略协同要求的执行情况，并以此强化全面预算管理的落实。

4.1.5 绩效预测

公司绩效与宏观环境和行业的发展情况有直接关系。公司通过对国家宏观经济、行业发展趋势、顾客与市场、内部资源、内部运营等因素的预测分析，和对竞争对手及标杆关键指标的对比（详见表 6-14），结合公司实际情况的综合分析，对各项绩效进行了科学的预测（详见表 6-15）。通过分析这些信息来确定下步行动计划，并为战略调整提供依据，以确保产品的市场地位和核心竞争力。

表 6-14：公司与竞争对手及标杆企业主要绩效预测对比表

维度	关键绩效指标	竞争对手/标杆	往年绩效值			绩效预测值
			2022	2023	2024	2025
财务	主营业务收入 (亿元)	华龙巨水	8.93	9	9.06	9.2
		埃美柯	11.5	11	11.2	12
		迪艾	4.4	4.5	4.6	5
		杰克龙	5	5	5.2	5
		永和	4.62	8	8.2	9
		艾迪西	6.12	8.2	8	9
	总资产贡献率 (%)	华龙巨水	12.2	18	6.53	18
		埃美柯	20	18	15	18
		迪艾	15.2	14	13.9	15
		杰克龙	13.2	13	11.2	14
		永和	13.5	19	19.2	19
		艾迪西	13.2	17	18	18
客户	顾客满意度 (%)	华龙巨水	98	98	98.1	98
		埃美柯	96.2	96	97	97
		迪艾	95.3	95	96	97
		杰克龙	94.1	95	96	97
		永和	95	97	97.5	97.5
		艾迪西	96	96	97.5	97
	市场占有率	华龙巨水	7.22	7.28	7.3	7.5

维度	关键绩效指标	竞争对手/标杆	往年绩效值			绩效预测值
			2022	2023	2024	2025
	(%)	埃美柯	8.51	8.2	8.2	8
		迪艾	3.34	3.4	3.5	3.5
		杰克龙	4.12	4	4	4.5
		永和	6.23	6.7	6.9	6.5
		艾迪西	6.21	7.5	7	7.5
学习与 发展	关键岗位 员工流失率 (%)	华龙巨水	1.56	2.1	2.73	1.6
		埃美柯	1.65	1.7	1.6	1.8
		迪艾	1.85	1.9	1.8	1.8
		杰克龙	1.83	1.83	1.88	1.7
		永和	1.79	1.79	2.1	1.8
		艾迪西	1.81	1.81	1.6	1.7
学习与 发展	员工满意度 (%)	华龙巨水	89	89	90.6	92
		埃美柯	88.8	88.8	90	95
		迪艾	88.1	88.1	87	92
		杰克龙	86.2	86.2	87.5	90
		永和	86	86	89	90
		艾迪西	84.2	84.2	86.2	90

表 6-15：公司的历史和预测绩效

关键战略指标			单位	2022	2023	2024	2025	2026	2027
				完成值			预测值		
顾客市场	销售额		万元	89269	125000	95775	110000	135000	150000
	顾客满意度		%	98	96.55	98.1	98.4	98.5	98
	市场占有率	国内	%	7.22	7.28	7.2	8.7	8.9	9
		国际	%	0.33	0.48	0.5	0.52	0.54	0.55
	新产品产值率		%	28.1	31.2	30.3	31.6	31.9	32.0
财务	主营业务收入		万元	89269	125000	90623	110000	135000	150000
	利润总额		万元	6073	7000	3827	9000	10000	10000
	总资产贡献率		%	11.63	21.5	6.53	21.9	22.1	22.3
	资产负债率		%	51.35	55.5	58.25	55.4	55.3	55.4
内	设计开发投入		万元	2767	2527	3121	3522	3800	4000

部 过 程	交付批次合格率	%	100	100	100	100	100	100
	研发达成率	%	99.3	99.5	97.8	99.5	99.5	99.5
	一次检验合格率	%	99	99.6	99.4	99.6	99.6	99.6
学 习 成 长	培训计划完成率	%	95	83	87	95	95	95
	全员劳动生产率	万元	77.22	78.1	75.18	78	80	80
	员工满意度	%	89.4	89.4	90.6	92	95	95
组 织 治 理	千人工伤率	‰	0	0	0	0	0	0
	污染物排放达标率	%	100	100	100	100	100	100
	万元产值能耗	吨标煤/万元	0.012	0.011	0.015	0.011	0.01	0.015
	公益支持	万元	32.64	39.89	27.5	30	35	35

6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时，变更应按所策划的方式实施。公司已考虑：

6.3.1 变更的负责

由企管中心、品质部、制造中心负责对在管理体系中或组织活动、产品和服务中与该变更相关的环境因素、职业健康安全危险源风险评价和风险进行变更；

6.3.2 变更的协调

由企管中心对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

6.3.3 变更的评价

对变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境因素、职业健康安全的潜在后果由企管中心负责进行评价；

6.3.4 变更的实施：公司办对各相关的信息融入信息化时，管理体系的连续性和完整性要得到保持；

6.3.5 变更信息的获得：管理层确保变理时的资源的适时可获得；

6.3.6 变更的保持：对管理体系变理时，由人力资源部负责对原先责任和权限的进行再分配，使管理体系连续性和完整性得到保持。

7 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

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

7.1.1.1 认证单元资源配置的能力和局限：

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

7.1.1.2 资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理；

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

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

7.1.1.3 加快资金周转，提高资产利用率；

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

7.1.1.4 需要从外部供方获得的资源：

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

根据《采购与供应商控制程序》，营销中心、制造中心、品质部实施对供应商交货表现的评分，重点为品质、交货期等，结果汇入《供应商评分表》进行公布，作为以后采购数量和价格的主要参考依据。

7.1.2 人力资源

7.1.2.1 制定人力资源发展计划

华龙巨水公司人力资源管理的理念是致力于通过强大的人才、高效的流程和完善的系统，创造组织行为的改变，从而实现可持续的发展。据此，公司根据“以人为本，自主管理”的人本理念，建立了由岗位分析、职位管理、绩效评价、薪酬激励、教育培训、职业发展等体系构成的人力资源管理系统，确立“重视人才、善用人才”的理念、方法，根据不同时期的战略和目标，提出集聚人才的战略，确定合理的人才结构，依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽人才。如对现有人员结构和员工能力进行系统盘点分析，明确人力资源配置和提升重点；制定人力资源发展规划和招聘政策，确定招聘、培训内容，形成员工年度需求计划、年度提升计划、年度招聘计划、年度培训计划等具体工作计划。注重人的素质、潜能、品格、学历和真实专业才能，按照双向选择的原则，在人才使用、培养和发展上，提供客观且对等的承诺。

7.1.2.2 建立员工绩效考核体系

华龙巨水公司的员工绩效考核体系。由三个层级组成，即公司层级，由董事会对经理班子下达年度考核指标（包括销售收入、利润、新产品和重点客户贡献率、外部质量损失率、重大项目完成率），并将指标作为制订公司年度经营计划的主要依据，与经理班子年薪挂钩考核；部门层级，由总经理根据年度经营计划对各部门下达考核指标，并制订绩效考核方案，签订考核责任书，实行月度监控、季度考核、年度考核决算，与部门年终奖金总额挂钩；员工层级，由部门根据总经理下达的各部门考核指标制订考核方案，考核指标分解横向到边，纵向到岗，与员工年终个人奖金挂钩。

公司注重绩效的考核工作，制订了《绩效管理办法》、《薪酬福利管理办法》、《提案改善管理办法》和《群众性 QC 活动管理规定》等规章制度，针对员工绩效管理实施适宜的激励政策和措施：

1) 单项奖励：如管理人员的管理创新奖励、总裁质量奖，技术人员的新产品研发奖励、总裁特别嘉奖，营销人员的市场开拓奖励、总裁特别嘉奖，生产人员技能津贴、精益生产奖励、工艺革新奖励，特殊人才、高级专家的特殊人才津贴、分配住房、安排配偶工作等。此外，公司还在全体员工中评选“三八”红旗手、职业技能带头人、工人先锋号、十佳员工、十佳党员，以及给优秀员工以岗位晋升、公费深造、带薪旅游等奖励。

2) 多通道晋升薪酬体系：公司为员工的薪酬晋升设置了三条通道，一是管理通道，即薪酬晋升与职务挂钩；二是技术通道，即薪酬晋升与职称挂钩；三是技工通道，即薪酬晋升与工艺水平（技师等级）挂钩。只要员工有能力、为公司做出贡献，薪酬水平都会有晋升机会。

3) 干部职务晋升管理：公司规定对干部定期进行考评，中层、基层管理干部均可通过公开竞聘的方式聘任，不合格的干部予以淘汰。

4) 先进评比制度：公司每年均开展年度先进评比活动，评出先进部门、优秀共产党员、先进工作者等，并张榜公布，大力宣传。

5) 负激励：安全生产每发生一起安全事故，公司给予一定的经济处罚（在年终奖总额里扣除），若发生重大责任事故，经公司研究决定给予行政处罚或经济处罚。

员工绩效管理系统的推行，优化了公司的组织建设和员工队伍建设（详见表 7-1、表 7-2）。

表 7-1：管理层面工作系统绩效的主要测量指标

项 目	2022年	2023年	2024年
管理人员数（人）	174	95	100
员工总人数（人）	897	881	974
管理人员比率（%）	19.4	10.8	10.26
员工晋升率（%）	1.44	5.7	5
岗位轮换率（%）	2	6.2	8.04
员工流失率（%）	1.56	2.1	2.73

表 7-2：员工工作系统绩效的主要测量指标

项 目	2022年	2023年	2024年
全员劳动生产率（万元）	77.22	78.1	75.18
人均利税	8.41	13.42	5.74
员工薪酬增长率（%）	1.08	13.94	6.67

7.1.2.3 确定岗位任职条件，特殊岗位持证上岗

公司通过对管理流程的梳理和规范，对各管理岗位进行了设计分析，从专业、经验、能力等多维度识别岗位员工所需的技能和特点，明确岗位任职资格要求，形成了公司岗位描述管理模板，编制了《岗位说明书》，明确各岗位的责任义务，并根据岗位职责和能力要求综合考虑，合理配置人员数量加强多能员工的培养，增强岗位之间的轮换比例，鼓励员工轮岗。

对于特殊工种等需要持证上岗的岗位，公司把“持证”作为必备任职条件，同时加强对特殊工种人员的资格培训和资格认定，定期开展技能考核，确保特殊岗位 100%持证上岗。

7.1.2.4 确定关键岗位，降低关键岗位员工流失率

公司在确定岗位任职条件过程中，识别关键岗位所需员工能力素质的要求，进而明确各部门、各项管控过程中的关键岗位，并将关键岗位配置的人员纳入重点关注和考核对象。

公司将关键岗位员工流失作为一项重要指标纳入绩效考核中，定期分析、评价，监控关键岗位员工流失情况。对于关键岗位，公司实施薪酬等级倾斜、激励政策倾斜、培训频次倾斜等一系列措施和政策，通过充分授权、制定继任计划、提供竞争力薪酬等方式，提升关键岗位员工满意度，实现其个人价值。通过对关键岗位员工实施针对性措施，公司关键员工流失率持续保持在 2%左右。

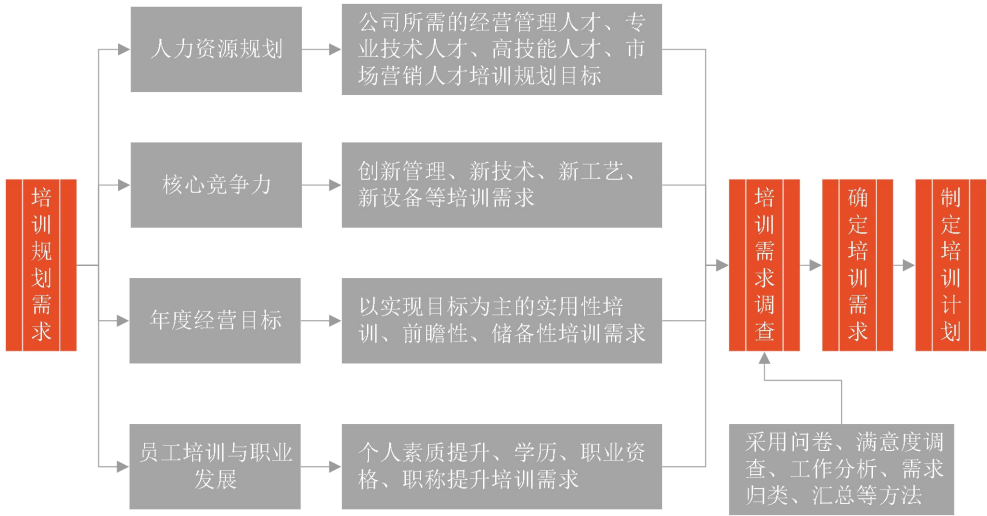
7.1.2.5 识别培训需求，制定培训计划并实施

公司十分重视员工的培训需求，将员工学习和发展视为“投资”，把创建学习型组织，营造全员学习的氛围作为公司长期发展战略的重要组成部分。随着公司规模扩大和发展战略的实施，公司将员工培训工作提到了议事日程，对全体员工进行有计划、系统地进行培训，以提高员工的整体素质。

1) 培训需求确定

公司根据人力资源规划，结合公司绩效测量、绩效改进和行业技术变化的需求，以及公司短期、中长期战略规划目标与员工发展的需求，建立员工培训需求分析流程（详见图 7-1）。

图 7-1：培训需求分析流程



为确保培训活动的针对性与有效性，公司通过多种方法进行培训需求调查（详见表 7-3）。并通过对比分析、评估，最终确定员工的培训需求。

表 7-3：培训需求调查方法

调查方法	调查内容
调查人事档案	对人员基本情况及历史纪录进行调查，了解培训需求
问卷调查	通过了解员工自身的兴趣、爱好发现培训的需求
观察法	到工作岗位了解员工的具体情况，从而获得培训需求的最原始的一手资料
报告记录法	通过对组织效力指标的分析与评价，确定培训需求的方法
访谈法	与员工进行面对面的交流，加深对员工工作的了解以获取培训需求信息
培训评估	通过培训效果的评估确定是否还需要进一步加强

2) 培训计划制定

根据调查、识别、确定培训需求的基础上，公司有针对性地开发涉及企业文化、业务技能培训、管理技能培训、个人职业发展培训等方向的培训课程，并从公司和部门两个层面，结合公司产销淡旺季、业务部门工作开展进度以及人员变化情况，综合考虑培训的对象、时间、组织者以及相应的资源安排，制定每年的培训计划。

公司开展的员工培训活动，按照不同层级人员展开不同类型培训的主要由

“新员工上岗培训、专业化培训、再教育培训、中高层管理人员培训、决策领导层培养”五个层次组成。

◆ **员工入职培训：**包括企业基本情况、战略目标、发展规划、企业文化、安全生产等。

◆ **岗位专业化和再教育培训：**根据员工在岗技能差距及自身需求，公司通过聘请专家顾问来公司授课、与社会咨询机构合作办学、与学校合作办学、委托大专院校定向培养或与客户合作培养等，对员工进行岗位专业化和再教育培训。

◆ **中高层管理技能与晋级培训：**公司根据中高层管理技能举办培训班，如基层干部培训班、中层干部培训班、高层干部培训班、质量经理培训班、工艺技术培训班、区域经理培训班等。公司培训制度规定，员工须达到规定的培训课时才能晋级或升职。

公司还鼓励员工自学成才，对自学取得技能证书、职称或学历的员工，公司全部或部分报销学习费用。

3) 培训实施

公司对各项培训活动按年度计划实施动态管控。

◆ 建立三级培训网络

公司建立三级培训网络（详见表7-4），并在实施过程中，针对各项制约因素，预测培训效果，提出监控措施，以确保培训效果。

表7-4：公司三级培训网络

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、外派培训	外部讲师
二级	公司各职能部门	外派培训、内部培训	外部讲师、内部培训师
三级	各班组	外派培训、内部培训	外部讲师、内部培训师

◆ 配备资源，保证培训实施

为确保培训计划得到顺利的实施，公司投入了大量的资金并配置了充足的教学场地、设备。公司每年按一定比例提取教育培训金。公司新建和改造多个培训教室，并配备笔记本电脑、投影仪、无线话筒、书写白板等，较好地满足各项培训工作的需求。

◆ 实施多层次、多形式培训

公司有目的、有计划地进行分类培训（详见表 7-5），并加强在各层次范围内的培训覆盖，规范日常培训的管理运作，增强公司战略层、管理层对员工素质培养的指导性。

表 7-5：公司分类培训表

培训需求输入	培训需求输出—培训目标
满足人力资源规划需求	推行全员培训制度、着重培训公司所需的经营管理人才、技术人才、高技能人才、销售人才、使员工的素质明显提高，打造一流的管理团队
满足组织的绩效测量、改进要求	开展以管理新、新理念、新技术、新工艺、新设备为主要内容的培训、改进培训方法、发展网络、多媒体数学，推广案例数学、现场培训和情况模拟等有效的教学手段
满足平衡组织短期中长期目标的需求	坚持“适度超前、以需定培”的原则，开展以入职培训、转岗培训、技能培训、解决短期技术问题为主的适用性培训，以及企业经营战略、开展目标为框架内容的前性、储备性培训
满足员工职业分工需求	开展学历教育，支持员工参加职业资格培训、个人素质提升培训和职称提升培训

公司以“重实用、抓实效、打造实用性开放性的学习团队”为目标，围绕“形式实在、内容实用、注重实效”开展培训。公司建立培训课程的内容模块（详见表 7-6），采取集中培训与分散培训相结合的方式，重在应知应会与素质提升。公司还加强企业内部培训师队伍的建设，搭建教学平台，实现教学相长，教学互进，双向培养，共同发展。努力做到学习工作化、工作学习化，把学习当做工作的“加油站”，把工作作为一种学习和提升的机会，从中获得成长和成就，从而营造“快乐工作、快乐学习”的良好氛围。

表7-6：公司员工培训课程的内容模块

培训对象	主要培训内容	培训方式
各级管理人员	高层领导：领导力、管理思维、管理创新、战略决策、资本运营等； 中层领导：执行力、管理创新、沟通、细节管理、战略管理等； 基层骨干：执行力、班组管理等。	专题讲座、进修、交流、参观考察、拓展训练
技术人员	专业技术与管理知识。	专题讲座、师带徒、工作训练、外送培训

特种作业人员	专业技能等培训。	师带徒、工作训练、外送培训
转岗员工	岗位技能、安全、质量、成本知识。	师带徒、老带新、轮岗培训、换岗培训、实习
新员工	公司制度、企业文化、岗位技能、安全、质量、成本知识。	师带徒、老带新、实习

◆ 对员工培训的效果进行评估

公司建立培训效果评估机制，通过多种方式对培训效果进行跟踪和评价（详见表 7-7）。一是开展培训项目满意度调查，由人力资源部在培训课程结束后，组织对相应课程进行调查和评估，了解受训人员对课程内容、讲师授课能力和收获程度等方面的评价，并将评估结果作为培训实施、改进的重要依据之一。二是开展培训效果评价，由人力资源部评价受训人员对培训课程的掌握理解程度和受训人员的业绩改善。公司还将培训的评估考核结果应用于员工的晋升和发展。

表 7-7：培训效果的评估

测评方式	测评时间	适用的培训类型	测评人	测评重点
考试	培训后	入职、岗位技能培训	培训老师	岗位技能的掌握程度
现场提问	培训时	各类培训	培训老师	专业知识的掌握程度
问卷调查	培训前后	各类培训	人力资源部	适用性、有效性
面谈	试用期转正后	试用期考核评定	人力资源部	优缺点与改进措施
心得体会	培训后	素质、管理学培训	人力资源部	学习收获，行动措施
绩效考核	每月	工作能力	部门经理	月度计划完成情况
实习总结	培训后	素质、管理学培训	人力资源部	学习收获，行动措施
培训记录	培训后	各类培训	人力资源部	培训的管理程序

7.1.2.6 保障员工权益，提升员工满意程度

1) 依法管理，创建适宜的工作环境

公司认真贯彻执行《劳动法》、《安全生产法》、《职业病防治法》、《职业病管理与防护办法》、《工业卫生与职业病管理办法》、《劳动保护管理办法》、《女工劳动保护管理办法》等劳动、安全生产的法律法规，制定了《安全生产管理制度》、《职业健康安全管理办法》、《劳保用品管理办法》等规章制度，为员工创造健康、安全、适宜的工作环境（详见表 7-8、表 7-9）。公司与员工签

订劳动合同，准时发放工资和缴纳各种保险，发放劳保用品，对工作场所采取通风、除尘、改进工艺等措施，不断改善劳动环境。公司举办安全知识培训，强化全员安全意识，开展安全比赛，定期对车间进行 7S 安全检查，消除安全隐患，降低事故发生率。

表 7-8：万元产值综合能耗

监测项目	2022年	2023年	2024年
水	21278 吨	31434 吨	63574 吨
电	887 万度	961 万度	1086 万度
综合能耗（吨标煤/万元）	0.013	0.033	0.015

表 7-9：空气监测表

检测项目		标 准	实 测		
			2022年	2023年	2024年
噪音		≤65dB	合格	合格	合格
废气	SO ₂	无	无	无	无
	TSP	无	无	无	无
废水	pH	合格	合格	合格	合格
	CODcr	合格	合格	合格	合格

公司部分工种属于特殊岗位，具有一定的危险性或对人身健康会带来一定的危害，对此，公司持续改善劳动环境或条件，为员工提供必需的劳动保护用品，并定期组织体检，确保员工身体健康。公司还根据国家规定，对特殊工种员工给予补贴，肯定他们为企业发展所作出的牺牲或贡献。对其他岗位的员工，公司都根据实际情况提供必要的劳动保护用品。另外，随着企业的发展，公司通过技术进步、技术改造，努力减少或消除有毒有害的工作，公司先后通过了 GB/T 19001、GB/T 24001 和 GB/T 45001 体系认证。

2) 为员工提供多样化的支持

a) 公司加强企业发展的前景教育，为员工设计和实施最佳的的职业生涯，努力创造良好的工作和生活环境，并在公司力所能及的范围内，积极帮助员工和各类人才解决安家落户、配偶就业、子女就学等各种实际困难。

b) 公司针对不同员工群体，充分了解个性化需求，及时为员工提供个性化

的支持（详见表 7-10），切实保障员工的合法权益，维护稳定和谐的劳动关系。

表 7-10：公司对个性化需求的支持

员工分类	关键因素	可能的影响	个性化需要	针对性合个性化的支持措施
高层管理人员	薪酬、福利 晋升机会 企业发展 荣誉成就	忠诚度 工作业绩 成就感 事业心等	能力提升 工作保障 实现价值 社会认可	提供挑战性工作、项目负责制、薪酬激励、文化整合、组织培训、评先进；送外培训并获取 MBA/EMBA 学历等
技术人员	薪酬、福利 培训发展 一定的 自由空间	归属感 工作潜力 发挥	学习成长 工作报酬 与社会认可	帮助设计职业生涯规划，提供前瞻性培训；开办内部培训；关注专业技术资格晋升；改善办公条件、生活环境，建设活动中心等；提供优厚的薪酬和福利待遇；送外培训、职称评定、弹性工时制
销售人员	薪酬、福利 培训发展	满意度 工作质量 工作激情 流失率	工作报酬 与社会认可 工作支持 学习成长	提供优厚的薪酬和福利；提供新产品知识培训，客户生产工艺分析和使用产品需求分析；提供营销管理、谈判策略与技巧、商务礼仪等培训
职能管理人员	薪酬、福利 晋升机会	满意度 工作积极性 工作质量 流失率	工作报酬与 社会认可 工作成就感 学习成长	提供具有竞争力的薪酬和福利待遇；送外培训；建立竞争激励机制，对晋级、晋职与个人绩效挂钩，以多形式表彰增强员工的成就感
一线操作人员	薪酬、福利、工作环境等	身体健康、归属感、工作积极性、流失率	健康、工作回报、工作稳定、学习成长	强化现场管理、发放劳保用品、发放高温补贴，加大除尘、通风环保投入；职业健康体检；薪酬与绩效挂钩；设立特殊津贴；奖罚分明；业务技能和应用型的培训等

3) 为员工营造主动参与的氛围

公司制订了《提案改善管理办法》和《群众性 QC 活动管理规定》等制度，鼓励员工立足岗位参与质量 QC 小组、节能降耗项目、节能减排项目、技术创新项目、工艺改进、合理化建议活动，鼓励员工为公司的发展献计献策。公司还通过“员工意见建议箱”、“员工交流会”、“工会走访”、“文体体育比赛活动”、“座谈会”、“专题调查”、“专题会议”、“早会”等形式，关注员工工作、生活、学习等方面的实际问题，强调在相互尊重、相互理解的基础上，加强公司与员工、部门与部门、上司与下属、员工与员工之间的坦诚、开放、直接的沟通。

4) 建立员工发展的通道

公司认为，技术/技师人才的能力和水平是保证公司产品特性以及产品在市场竞争中比较优势的重中之重的因素。为此，公司建立管理通道、技术通道、技工通道三线并进的晋升通道，通过晋升评级，让懂管理、懂技术的员工享有相应的同等待遇。同时在横向上，鼓励和引导员工轮岗，体验不同的工作岗位，帮助特殊工种转岗，找到合适于个人的岗位。公司每年进行基层管理干部轮岗调整。

5) 鼓励员工的职业发展

a) 公司鼓励员工制订个人绩效的能力发展计划，发掘自身兴趣，积极定位自己的角色和发展。需要时，公司各级领导和主管与员工共同探讨，确定员工所需发展的能力领域，并在日常工作和生产中给予积极的指导。

b) 公司实施内部招聘、竞争上岗，为员工提供职业选择的机会和平台。员工可以通过公平竞争的方式在基层干部选拔、后备干部选拔、部分关键岗位选拔上选择适合自己的岗位。公司对竞聘结果进行公布，接受员工的监督，同时为竞聘员工提供定向培养和各种有针对性的培训、锻炼的机会，促进员工成长。

6) 建立人才储备、人才梯队

公司为了促进人才队伍建设，满足员工的职业导向需求，形成结构合理、务实高效、适应公司未来发展需要的人才队伍，制定了人才储备计划。

公司人才储备计划的指导思想是：以青年为主、定期更新、提拔任用干部从储备人才中选拔。储备人才的基本条件是：通过储备人才选拔流程；品行端正，业绩表现优秀，年度考核良好以上；有较优秀的业绩表现。具体细则要求：基层储备人才要求大专以上学历（特殊情况可放宽到高中学历），进公司一年以上；中层储备人才要求本科以上学历（特殊情况可放宽到大专学历），进公司两年以上，担任公司副主管级以上或二级工程师以上。

为确保组织的延续性，公司重视人才梯队的建设，构建了未来管理干部、工程技术人员的梯队培养机制。公司认为中高级干部任职资格的最重要一条，就是能否举荐和培养合格的接班人，领导者仅仅自己优秀还不够，还要使接班人优秀。本着这一理念，公司针对每个部门的重要管理岗位，配备1-2名副职管理人员，通过内培、外培相结合的方式，有针对性地开办培训课程，以完善知识结构，提升工作能力，并定期考核。

7) 员工的福利与权益

公司关心员工的福利与权益，采取薪酬留人、福利留人、职业发展、温暖工程等措施，稳定员工队伍。在提高员工薪酬上，公司每年进行薪酬普调，并针对特殊人才设置特别调薪通道；在提高员工福利上，公司实施住房补贴、就业补贴、学历补贴、特殊技能津贴、劳保用品发放、年节福利发放以及提供集体活动经费等；在推进职业发展上，公司建立行政通道、技术通道和员工职位晋升通道，实施员工轮岗换岗制度；在实施温暖工程上，公司帮助员工解决子女入学问题、员工配偶就业问题、员工找对象、安家问题以及公司力所能及范围内的其他问题。员工福利与权益的测量指标（详见表 7-11、表 7-12）。

表7-11：员工福利

项 目	2022年	2023年	2024年
员工工资增长率（%）	7.76	13.94	6.67
福利费用（万元）	248	188	94
福利增长率（%）	0.117	0.212	0.5
保险投入费用（万元）	991	761	968
体检人次（人）	688	607	648

表7-12：员工权益

项 目	2022年	2023年	2024年
员工培训人次	2551	2424	2213
培训经费投入（万元）	32	38	45
合理化建议数量（件）	73	141	93
采纳件数（件）	6	109	48
员工表彰/奖励人数	122	256	218
奖励金额（万元）	94	108.6	103
员工晋升率（%）	1.44	5.7	5

8) 员工满意程度

公司一直坚持“员工是企业内部客户”的理念，制定了《员工满意度调查管理规定》，每年定期组织开展员工满意度调查（详见表7-13）。员工满意度调查

的调查对象分为管理人员、技术人员和一线生产工人，根据各层次对满意度关注的重点分别设计不同的调查问卷，内容主要涉及工作环境、企业氛围、薪资待遇、企业文化等方面，调查结果经汇总、统计、分析，形成满意度调查报告后，公司组织相关部门对调查报告进行评价分析，制订改善方案。

为确保员工满意度调查落到实处，公司还会针对某项政策或制度征求意见和建议，或主动了解员工的个性化需求，或与关键岗位主动离职人员面谈听取满意不满意的信息，或结合每年的员工流失率、缺勤率、安全及生产效率指标等进行研讨，以寻找工作改进的机会。

表 7-13：员工满意度

项 目	2022年	2023年	2024年
员工满意度（分）	91	89.4	90.6
员工抱怨处理率（%）	100	100	100

7.1.3 基础设施

7.1.3.1 提供适宜的基础设施

华龙巨水公司是行业内知名的阀门制造厂家，拥有国家级实验室检测中心、一流的制造装备、生产线和试验检测设备。公司占地面积 2.88 万平方米，建筑面积 6.35 万平方米，拥有国内领先、国际先进的恒温加温炉、球阀自动装配机（意大利）、自动温锻机（自动冲压）、隔离阀自动装配线、全自动粉末成型机、3D 打印机、无水气密试气机、闸阀专机、辐射测量计、便捷式红外测温仪、表面粗糙度测量仪、直读光谱仪、NBR 硬度测试机、电子式拉压试验机、管道模拟系统综合试验台、可程式恒温恒湿试验机、影像测量仪等生产设备和检验、测量和试验设备（详见表 7-14）。

表 7-14：公司近几年来购买的先进生产设备和检测设备

序号	设备名称	设备型号	数量	先进水平
1. 车间部分生产设备				
1	恒温加温炉	TURBO-GASLSV-2P. 1250. 2 TPACKS	1	国外先进
2	全自动封装机	非标	8	国外先进

3	超声波清洗机	235/S	1	国外先进
4	自动装配机（意大利）	MONTAGG10	8	国外先进
5	意大利球阀自动装配机	EM272（3/4）	1	国外先进
6	自动温锻机（自动冲压）	ZW-TK20	3	国内领先
7	水车式专机	SH-90HV-8WF2-MB	23	国内领先
8	隔离阀自动装配线	非标	4	国内领先
9	立式加工中心	KMG-600	2	国内领先
10	全自动粉末成型机	GPM-540	11	国内领先
11	人机结合线	非标	3	国内领先
12	球阀自动装配机	非标	1	国内领先
13	数控车床	HCL360L	144	国内领先
14	3D 打印机	FDM20-2525	1	国内领先
15	无水气密试气机	非标	7	国内领先
16	闸阀专机	MW-LS-04	8	国内领先
17	高速精密自动车床	BL2025	40	国内领先
18	数控自动车床	32-ZSK-80A	12	国内领先
19	仪表车床	CJ0632A	10	国内领先
20	多工位组合机床	LZ43T9120Z	20	国内领先
21	自动加温炉	DY-1500	14	国内领先
22	连续回火炉	WD360-6	1	国内领先
23	自动点胶台	非标	31	国内领先
24	自动下料机	SH-50	10	国内领先
25	自动铣槽机	SH-X25	42	国内领先
2. 精密检测设备				
1	辐射测量计	M19SER 8 (USV)	3	国外先进
2	便捷式红外测温仪	Rayr3iLRL3u	2	国外先进

3	表面粗糙度测量仪	SJ-210	3	国外先进
4	直读光谱仪	MAXx	2	国外先进
5	NBR 硬度测试机	ASTM2240	3	国外先进
6	卡压钳	RP340	3	国外先进
7	电子式拉压试验机	KLD-502	1	国内先进
8	万能试验机	ECTRV-GSTV5	10	国内先进
9	管道模拟系统综合试验台	非标	1	国内先进
10	恒温室	ECTRV-CTRV5	1	国内先进
11	程式恒温恒湿试验机	JY-S-80L	1	国内先进
12	影像测量仪	EV-1	1	国内先进
13	电子万能试验机	50KN	1	国内先进
14	弹簧疲劳测试机	非标	1	国内先进
15	超声波测厚仪	AR880	1	国内先进

3. 工厂数字化管理系统建设

1	财务生产物流一体化	U9	1	用友
2	产品生命周期管理	PLM	1	达索
3	致信办公软件	OA	1	致信
4	人力资源管理软件	U8/2 号人事部	1	用友/2 号人事部
5	客户管理系统	CRM	1	孚盟
6	供应链管理系统	SRM	1	携客云
7	车间制造执行系统系统	MES	1	牯牛

7.1.3.2 建立基础设施管理制度

华龙巨水公司十分重视基础设施的管理，制定了《基础设施和工作环境管理程序》、《设备维修管理办法》等制度，对设备前期购置、中期使用保养、后期报废处理进行了详细规定，确保基础设施的配置和管理有序化、规范化。公司设备主管部门负责监督管理各部门的设备使用情况，车间设备员、使用人员共同参

与生产设备的维修保养，建立了全员生产维修保养体制。

7.1.3.3 建立基础设施维护保养制度

公司为确保设备的有效管理，规定所有设备按 A、B、C 三级进行分类控制管理和保养（详见表 7-15、表 7-16），并制订了《设备日常保养办法》等规章制度，提出设备的预防性三级保养（详见 6-17）和故障性维护保养的要求。

表 7-15：设备的 A、B、C 三级分类

设备分类	定 义
A类（关键性）设备	主要有大型、高价值或较精密复杂的设备；唯一性的较主要的生产设备；在质量上较多的影响产品特殊特性的关键设备；公司级的技术改造设备。
B类（主 要）设备	是指生产过程所用到的主要设备，并有替换设备。
C类（一般性）设备	常规性的较简易的设备，精度要求低、维护简易。

表 7-16：设备的分类保养

设备类别	保养计划的实施
A类设备	A类设备必须严格履行三级保养制度，设备部门不定期检查。要求设备上的仪器仪表按规定日期检定。操作工每工作日进行点检（要求操作工在过程中用听、看、试等方法对点检表内容逐次检查，认真填写点检表、设备停机检修记录，并送设备部门归档管理），维修人员进行日常巡检（重点检查润滑、操作、运行状况，加强设备的技术状态控制）；维修人员和操作人员做好A类设备修理保养记录（点检表、一级、二级设备保养记录卡及项目修理卡）、停机记录（与点检表相对应）。
B类设备	B类设备主要做好日常点检、一级保养、二级保养工作；B类设备属常规设备，对产品质量能满足工艺要求即可。
C类设备	C类设备主要执行日常保养制度。

1) 预防性维护保养制度：

表 7-17：设备的预防性三级保养

类 别	内 容
日常保养	设备操作工人每天的例行保养。由操作工自己完成，要求是：整齐、清洁、润滑、安全，并填写点检表
二级保养	以操作工人为主，在维修工人的辅助下对设备进行局部解体和检查。保养结束后应填写《保养记录单》，交车间分管领导审定保养完成情况
一级保养	以维修工人为主，在操作工人参加下对设备进行的部分解体检查与修理。保养结束后应填写《保养记录单》，交设备主管审定保养完成情况

2) 故障性维护保养制度：

a) 对设备的项修、大修涉及到设备精度的, 应保持维修前的精度记录并建立维修目标; 在设备维修后应对照设备的维修目标进行验收。

b) 大修设备需要设备制造厂商来指导时, 由各生产部门负责接待, 并参与大修全过程。大修完工后, 由各生产部门负责组织验收, 设备大修的所有资料上交设备主管部门存档。

c) 为应对设备出现的突发性故障和应急修理, 生产部门确保关键设备备件的最低储量。仓库保管员和维修主管应经常检查关键设备零件的库存情况, 并报告给各生产部门主管领导。

3) 制定和实施更新改造计划, 不断提高基础设施的技术水平(详见表 7-18)。

表 7-18: 公司近三年来的更新改造项目情况

序号	技改项目	用 途	投入	完成时间
1	加温炉 2 台	替代人工方式, 起到安全、节能、稳定、高效的作业	5.5 万	2022. 3
2	机械手/6 台	机械手代替人工、提高效益	19.2	2022. 3
3	双伺服数控钻	阀门全自动化组装用, 工作效率高, 产品一致性稳定	2.9 万	2022. 5
4	球阀自动生产线	阀门全自动化组装用, 工作效率高, 产品一致性稳定	108 万	2022. 5
5	闸阀自动生产线	阀门全自动化组装用, 工作效率高, 产品一致性稳定	165 万	2022. 5
6	弹簧疲劳测试机	该原来的设备为自动检测设备(重新开发控制程序、重新设计电路), 减少操作人员劳动强度, 提高设备检测精度, 提高检测效率。	1.5 万	2022. 7
7	冲床+机械手+电炉上料机/3 台	普通冲床工作效率较低, 通过设计将三者合一, 在满足产品稳定性的前提下, 大幅提升工作效率	183.9 万 (3 台)	2022. 8
8	数控桁架 100 台	数控阀门专用设备, 利用自动化的手段, 实现一条龙自动化完成, 代替人工手动操作	350 万	2022. 12
9	9 工位精益线	采用 9 工位一体化设计使生产更加高效, 整条流水线采用不锈钢, 结实美观耐用。	5.6 万	2022. 12
10	10 工位精益线	采用 10 工位一体化设计使生产更加高效, 整条流水线采用不锈钢, 结实美观耐用。	6.2 万	2022. 12
11	球阀自动生产线	阀门全自动化组装用, 工作效率高, 产品一致性稳定	257 万(2 套)	2023. 3
12	圆柱度仪	减少操作人员劳动强度, 提高设备检测精度, 提高检测效率。	13.8 万	2023. 4
13	闸阀自动生产线	阀门全自动化组装用, 工作效率高, 产品一致性稳定	165 万	2023. 7

14	隔离阀视觉筛选机	减少隔离阀，体、帽，混料，表面不良以及漏加工等问题的发生时，保品质，降客诉。	28 万 (2 台)	2024. 4
15	球阀无水试压机	一人多台，提高产能，节能降耗。	13 万	2024. 6
16	截止阀装配机	提产能，保品质，降低耗。	12 万	2024. 8

4) 预测和处置因基础设施而引起的环境、职业健康安全和资源利用问题

公司重视环境保护，关注员工安全健康，在制订预防性和故障性维护保养制度过程中，努力完善安全环保设施建设，对车间生产环境中可能对员工造成伤害的潜在因素等进行评估，贯彻执行三同时（同时设计、同时施工、同时验收）制度，并制订了相关的管理方案和控制程序（详见表 7-19），以确保员工日常作业安全。

表 7-19：基础设施环安卫因素应对措施表

基础设施	环境因素/安全风险	控制措施
生产车间	防暑	安装环保中央空调
	消防	按规定配置了消防栓和灭火器等消防设施
	粉尘	安装布袋吸尘，员工配发防尘口罩
	煤烟排放	禁用回火炉，避免煤烟对空气的污染
设备	操作不当	编制安全操作规程
	触电	安装漏电和接地保护装置
水源	污水排放	减少对环境的污染，确保用水安全
厂区	废物垃圾	专人清洁，并做好绿化维护工作

7.1.3.4 建立工装管理制度

公司重视工装设备的管理，对于重要的工装设备，设备主管部门通过制定工装设备管理的规章制度，明确了工装设备的维护保养要求和重点控制内容。

7.1.4过程运行环境

公司全面导入质量、环境、职业健康安全管理体系，严格遵守国家《劳动法》、《安全生产法》、《工作场所有害因素接触限值》等法律法规，通过对生产环境进行系统识别，实施扩建厂房、改进设备自动化水平等技改项目，努力改

善作业条件，降低劳动作业强度，为员工营造健康、安全的工作环境，实现了生产、生活环境的持续改善。

公司建有标准的危险废物仓库，产生的危险废物按规定堆放在危险废物贮存仓库内，并与相关环保单位签订危险废物处置协议，委托对危险废物进行处置。

公司还对重大安全隐患和重大危险品均制作识别卡、设立警示标志，制订突发事件的应对措施（详见表 7-20）。公司定期安排特殊工种进行体检和职业病防护，并采取轮岗制度，最大限度的保护员工身体健康和生命安全。

表7-20：公司突发事件的应对措施

过程	突发事件类型	应对措施
研发	客户临时更改订单	根据客户的新要求评审技术可行性，并借用原有部件实现新的技术要求，降低成本及时间损耗
	项目成员临时变动	通过多种激励措施保持研发人员稳定性，不断提高其他项目成员工作能力
采购	供方无法按期交货/原件质量不合格	储备安全库存，减少独家供货的可能性
	供应商意外倒闭	平时多注意供应商相关信息的收集，定期走访观察其产销情况，登陆税务局网站查看其纳税情况
生产	火灾	按已制定的《应急救援预案》执行
	生产安全事故	按已制定的《安全生产管理制度》执行
	生产异常	按已制定的《生产体系运作管理办法》执行
销售服务	客户投诉	及时与当地办事处联系，要求当天一定要回访并解决，公司售后服务科及时跟进处理结果
	客户订单	项目订单突发性更改，通过及时调整供应结构，生产快速反应，同时销售部门与客户及时沟通交付日期，共同努力完成及时交付
	客户反映有出现大面积质量问题	让客反馈具体质量问题的原因，对于故障部件立即全部提供全新的售后配件，争取第一时间解决质量问题
人力资源	工伤	预防方面，配置劳动防护用品、严格按照作业指导书操作；事故发生，按照相关规定处理
	员工打架斗殴	预防方面，加强员工教育；事故发生，按照规定处理
财务	账款不符	仔细核对，发现错漏即使补救
	收到假币	仔细辨认，假币拒收
	银行提前催还贷款	与贷款之外的银行保持良好关系，并评估信用情况，以备快

		速融资放款；利用各种融资工具，快速短期融资
设备	停电	开启发电机，每个月对设备参数的设定进行数据备份
	漏气	关闭进气阀门
质量	来料品质异常处理	参见流程图及程序文件说明
	生产制程品质异常	参见流程图及程序文件说明
	顾客投诉	参见流程图及程序文件说明

7.1.5 监视和测量资源

公司拥有国内行业一流的精密实验室和高精密检验、测量、试验设备（详见表 7-21）。

表 7-21：先进试验检测设备

序号	检测设备名称型号	检测项目	数量	品牌
1	辐射测量计	辐射指数测量	3	美国
2	便捷式红外测温仪	高温温度测量	2	美国雷泰
3	表面粗糙度测量仪	粗糙度检测	3	日本三丰
4	直读光谱仪	材料成分分析	2	德国 OBLF
5	NBR 硬度测试机	橡胶硬度检测	3	意大利 AFFRI
6	卡压钳	卡压球阀性能检测	3	美国里奇
7	电子式拉压试验机	弹簧性能检测	1	济南凯镭迪
8	万能试验机	抗弯、抗拉测试	10	山东君澜
9	管道模拟系统综合试验台	管道模拟测试	1	自主研发
10	恒温室	温控阀装阀高度检测	1	合肥易控
11	可编程恒温恒湿试验机	耐湿度检测	1	东莞精域
12	影像测量仪	精密尺寸测量(非接触式)	1	宁波怡信
13	轮廓仪	精密尺寸测量(接触式)	1	日本三丰
14	高温流量试验机	气阀高温流量试验	1	浙江贝原
15	过流切断试验台	气阀过流切断试验	1	浙江贝原
16	阀门抗扭试验台	抗扭试验	1	浙江贝原
17	噪音测试系统	角阀噪音测试	1	浙江贝原

公司制定实施了完善的计量器具管理办法，对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对计量器具和试验装置编制了检定/校准周期表，并按月制定检定/校准计划，定期开展检定/校准。

7.1.6 组织的知识

7.1.6.1 知识分类

按知识来源分为：外部知识和内部知识；按知识特征分为：显性知识和隐性知识；按内容分为：企业治理类、企业文化类、知识产权类、技术类、生产类、采购类、营销类、财务类、人力资源类及其他。

7.1.6.2 知识获取

公司根据《知识管理控制程序》，各职能部门设立知识专员，负责收集和整理来自员工、顾客、供方及其他相关方的知识。各部门知识分类收集的职责分工（详见表 7-22）。

表 7-22：知识分类收集职责分工

知识分类			责任部门	配合部门	收集渠道	传递方式	传递周期
外部知识	政策法规	国家政策、法律、法规及其他要求	总经办	企管中心	互联网文件 刊物 会议 书籍 杂志等	电子文档 OA 共享 纸质文件 传阅	月
	标准	国家、行业技术、管理标准等	研发部	研发部			
	行业科技成果	国家及省部先进工艺、科技成果、专利、QC 成果等		研发部			
	先进管理经验	考察报告、行业资料、标杆先进经验、同行交流、论文	企管中心	各子公司	考察、互联网刊物、会议、书籍、杂志等		
内部知识	技术文件	企业标准、规范、作业指导书、图纸、技术协议等	研发部	相关部门	内部收集		实时
	管理文件	通知、文件、档案、合同等	企管中心				

7.1.6.3 知识发布与共享

信息部负责知识数据库的建立，将拟发布的知识加入知识数据库，并确定共享范围，定期更新知识共享平台。

各部门通过电子邮件、网络、文件、等将知识分级传递到各职能层次，必要

时传递给供方、顾客及其他相关方，实现知识全面共享。

7.1.6.4 隐性知识挖掘与共享

各部门根据需要采用技能比武、科技攻关、QC 活动、师带徒、经验交流等形式，将隐性知识通过文字、看板、录音、图片、视频等载体予以表达，使其显性化，并通过论坛、OA、媒体等途径实现共享。

7.1.6.5 知识产权管理和知识成果奖励

研发部负责知识产权的申请、注册、变更、维护、维权、整合等管理。对取得专利、发表论文、获得优秀成果的员工给予奖励。

7.1.6.6 多项举措并举，保障信息和知识的特性

公司制定《知识管理控制程序》、《档案管理办法》等，系统管理公司知识库。每年定期组织知识评审，及时更新知识库，采取多种措施确保数据信息知识的完整性、及时性、可靠性、安全性、准确性、保密性（详见表 7-23）。

表 7-23：知识、信息管理措施表

要求	措 施
准确性	各项数据由职能部门分类管理，各级领导层层审核，实施“谁审核谁负责”的责任制
完整性	多种渠道，分类收集、整合来自公司内部外的数据信息和知识，确保完整性
可靠性	职能部门负责审核，专人评价、把关，确保数据信息的可靠性、一致性
及时性	各职能部门在业务产生时，及时维护相关数据信息，依靠高效的信息系统确保数据信息和知识的及时传递、及时反馈，确保信息沟通零距离、零障碍
安全性	建立数据信息和知识的安全策略、安全体系，设置防火墙、全网病毒、IP 地址监控，用 RAID 做系统，保证系统稳定可靠，定期备份系统和数据，异地存放备份
保密性	公司制定《保密管理规定》等制度，对加密软件系统设定分级管理权限，明确共享范围。对于接触经营机密和技术机密的人员，与公司签订保密协议

7.1.6.7 技术创新

1) 建立创新机制，开展技术评估

华龙巨水公司在国内业界具有较高的知名度，是国内阀门行业的龙头企业之一，中国五矿化工进出口商会副会长单位和第六届理事单位，与国内外多家铜制阀门销售巨头形成紧密合作关系。公司建立创新机制，重视技术研发过程，每年会根据自身产品、工艺的技术升级要求，及顾客和市场的需求和期望，进行水暖

阀门新产品的研发和制作，研发能力、技术水平及生产规模居于国内同行业先进水平，在国内阀门行业的技术领域起到了技术引领示范作用。

公司近年来公司技术开发经费投入巨大，投入产出和技术创新取得显著成果（详见表 7-24）。

表7-24：企业技术投入和产出情况

项 目	单位	2022年	2023年	2024年
研发费用投入	万元	2767	2527	3121
研发费用占销售收入的比例	%	3.10%	3.01%	3.26%
新产品销售额	万元	24591	23106	27969
新产品产值率	%	27.54%	24.5%	30.3%
新产品数目	个	88	91	117

公司制订了《设计和开发控制程序》，建立了完善的技术评估机制，规定由各技术部门带头人组成的科学技术委员会，对每个技术开发项目进行现场评估和实际应用评估，对技术产生的市场影响、效益影响和社会影响进行综合评估和预测。对全新的前沿技术，公司还要邀请外部专家参加。经过评估后，对国内领先的技术，公司立即组织申报专利，对不能申报专利的专有技术，则采取严格的保密措施。公司还定期对公司的技术资源进行系统性分析和全面评估（详见表 7-25），并与同行业先进水平进行对比，识别增强公司核心竞争力的机会，及时了解并预测行业技术发展趋势，为公司的战略总规划和职能战略规划——《技术研发战略规划》制定提供依据。

表 7-25：技术评估表

编号	类别	具体措施	专家组评估	结论与改进
1	先进性评估	➤建立技术评估组织保障 ➤收集全球范围行业数据	根据阀门运行效率、结构参数和方法特征等技术参数分析技术先进性	➤系统性综合评价技术研发成果
2	适用性评估	➤划分技术指标层次，与标杆和竞争对手对比	通过技术发展趋势预测，结合我国工况特点、市场推广前景和发展趋势分析技术工艺适用性	➤对优秀成果进行市场推广和成果专利、科技奖项申请

3	经济性评估	手进行突出对比 ➤形成年度评估报告	以投资成本、运行能耗和维护费用等经济指标为尺度,通过成本效益分析,分析产品的性价比和经济性	➤对有缺陷的技术结果进行针对性修复再创新
4	可靠性评估		从结构稳定性和技术成熟度等方面,分析产品的运行可靠性和安全性	

2) 创建技术创新平台，引领行业技术发展

技术创新是永恒的主题，华龙巨水公司坚持引进开发与自我开发相结合，在技术方面不断开拓进取，超越自我。公司以国际先进技术为目标，积极开发、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，并转化为华龙巨水内控标准，提高公司技术创新能力，在各类产品中新技术被不断开发和应用。同时，为了推动技术水平的不断提高，公司加大技术投入，使产业规模不断壮大，使企业的技术水平在同行业中名列前茅。

公司每年按营业收入的 3-4%提取研发费用，开展专用设备的创新和改造工作，不断提高制造装备的先进性。每年确定重点推广产品、保留产品、计划开发和引进的产品及技术、项目申报、项目验收等工作,带领行业整体发展。

公司还充分利用公司与大专院校、科研机构良好的合作关系，与浙江大学等密切合作，开发新型产品以及相关的制造技术，进一步提高了公司的技术优势。此外，公司还与上下游企业加强技术合作，降低原料成本，使公司的产品更适销对路，扩大市场份额。

公司以及自身建立发展起来的研发系统，积极参与国家知识产权专利申请，到目前为止并获得各种专利 134 项，其中实用新型专利 80 项，发明专利 8 项，国内外观专利 45 项，国外外观专利 1 项。

此外，公司作为阀门标准编制单位，努力跟踪研究国际技术和标准化的发展动态，积极参与我国阀门产业发展急需的国家、行业产品标准及专业书籍的制订或修订。

3) 以市场为导向，持续创新

华龙巨水公司坚持以技术、市场和政策为导向，持续创新，面向阀门系列产品进行集成创新，专注于应用研究和产品开发，着力为产业发展服务。

a) 明确技术发展目标，制定技术创新计划

每年底专家组评估、论证，形成《技术评估报告》，结合战略发展需求，制定下年技术创新和改造工作计划，明确目标和实施部门，由研发部和企管中心进行监督考核。

b) 择优列入攻关项目，确保先进关键技术开发

公司根据《设计和开发控制程序》，采用主动选项和公开征集两种方式，确立技术创新和改造课题。通过对课题的市场前景、工艺路线、实施方案和风险因素等进行可行性分析，择优列入公司级科技攻关项目。

c) 多项举措确保技改项目顺利实施

通过采用新结构、新材料和工艺革新等举措，保障技改项目顺利实施。

① 新结构：通过强度计算、数值模拟和流体分析等办法，改进和优化结构，提高产品性能和运行稳定性。

② 新材料：通过专用软件开发和新材料试验分析，提高性能并降低成本。

③ 工艺革新：通过设计标准化、联评设计创新增效、节材降耗措施，提高设计效率，减少设计差错，节省材料成本。

d) 重视技术产业化，加快先进技术的成果转化

公司通过不断改进工艺方案和制造流程，推动新技术产业化，增强技术先进性、实用性。

4) 掌握核心技术自主知识产权

华龙巨水公司在形成自己的核心技术自主知识产权方面，侧重于做好三项工作：

a) 努力掌握现代化的设计技术

是否掌握核心技术自主知识产权，是国内外众多阀门企业谋求发展优先考虑的重要因素之一。华龙巨水公司为持续保持阀门制造的技术水平在国内同行中的领先地位，持续保持与国内外知名企业的稳定合作关系，致力于提升阀门的研发制造水平，充分运用先进的 CAD、CAE、CAM 研发工具，通过定制开发，按照实际业务商品化 PLM 等系统的系统架构思想，构建独具华龙巨水公司特色的全面信息集成 PLM 管控平台，实现营业、技术、生产、财务的业务融合，进而实现有效的优化设计，提高开发效率，缩短开发周期。通过自身研发能力的不断提升，公司在设计分析技术能力方面，拉开了与国内同行的差距，缩小了和国际领先同行的

差距。

b) 积极提升产品性能测试能力

华龙巨水公司现有的一个国家级的实验室检测中心,按照国内同行一流水平设计,配置了国内一流试验检测设备,拥有满足国内外客户要求的产品开发和检验标准,拥有对现有高端阀门进行项目性能测试的检测能力,检测能力涵盖国家和行业标准的所有要求,满足国内外用户的试验要求,确保了公司产品质量和技术研发的需要,特别是性能和可靠性。

此外,公司在创新过程中坚持对技术创新进行全程监控,组织评估创新技术,识别创新点,并将掌握的核心技术自主知识产权和技术成果进行固化,组织申报专利、技术进步奖等。

7.1.7 信息和安全

7.1.7.1 信息的收集和传递

华龙巨水公司的信息化建设起步早,目前已引进采用的有“ERP”、“CRM”、“PLM”、“SRM”、人力资源管理软件、客户管理系统、OA 办公软件等管理软件系统,公司各职能部门负责收集和整理日常与本部门相关的各类信息,信息部负责数据检测设施和网络信息平台的管理和维护。

1) 公司围绕战略目标来确认信息的重要程度,由各信息源的主管部门确定各类信息的采集点,并按市场、员工、供应商、合作方划分信息的来源渠道,为信息系统的建立和开发提供依据(详见表 7-26)。

表 7-26: 公司主要信息源的内容、作用和收集渠道

信息源		信息作用	优先级别	获取渠道	责任部门
宏观环境	政治环境、金融政策、经济政策、法律、行业动态	战略决策、经营决策依据	1	网站、媒体咨询、市场调研	总经办
市场	竞争对手、标杆、市场趋势、市场份额、营销网络、顾客分布、行业排名	经营决策依据、营销策略制定、绩效评估依据	1	CRM、网站、行业协会咨询、市场调研	内销事业部 国际营销中心
顾客	满意度、订单需求、消费趋势、质量投诉、服务需求	经营决策、研发决策、质量服务改进依据	1	CRM、网站、市场调研、第三方调查	内销事业部 国际营销中心

员工	综合能力、专业特长、成长需求、满意度	人力资源规划依据、调配晋升依据、培养依据、人力资源管理改进依据	2	2号人事部、量见云课堂、绩效考核	人力资源部
供方	产品质量、供货能力、服务能力、研发能力、管理水平、信誉度	供应链管理依据、订单依据、合格供方评审依据	2	供应链管理系统、现场评审、供应商走访、网站	供应链中心品质部
合作伙伴	综合实力、信誉度	战略合作依据、合作方式选择依据、合同签订依据	2	网站、调研	企管中心研发部
内部运营信息	经营状况、财务状况、产品研发设计、产能水平、产品质量、库存等	经营决策依据、绩效评估依据、过程改进依据	2	ERP、OA、CRM、供应链管理系统等	各职能部门

2) 公司根据战略目标, 结合信息系统软、硬件的建设情况, 持续开发相关的信息源。特别是对公司战略目标、生产经营活动影响极大的核心信息源, 如目标市场、竞争对手、标杆企业等加大信息源开发力度, 不断开发信息源, 所获取到的信息方式、渠道就越多, 信息内容就越丰富, 对公司就越有利。

3) 公司提供多种渠道, 与政府、股东、顾客、供应商、员工等利益相关方进行有效的信息沟通 (详见表 7-27), 方便其获取相关信息, 共同发展。

表 7-27: 信息传递内容与途径一览表

对象	提供信息主要内容	传递方式		可传递对象
管理数据及信息	通知、红头文件、会议纪要、业务公告	腾讯通	公告栏	公司员工
经营数据及信息	企业新闻		常用模板	公司员工
管理数据及信息	市场信息		信息系统	顾客
	品质分析报告		信息系统	公司员工 顾客
	售后服务信息			
	企业管理信息		常用模块	公司员工
销售数据及信息	销售管理信息	腾讯通	常用模块	公司员工
生产数据及信息	研发管理信息			
	生产管理信息			

经营数据及信息	配送、标准展厅设计等信息	ERP 系统代理商平台	销售部
经营/管理/生产/销售数据及信息	经营信息	邮件系统、宣传栏等	公司员工
	保密级信息	纸质文本形式	
经营数据及信息	社会责任文件	网络	公司员工 供方、消费者
	经营信息	商务信函、会议	供方
销售数据及信息	销售数据、库存数据	ERP 系统	代理商 终端客户
经营数据及信息	产品运输信息等	物流管理系统	
销售数据及信息	产品电子下单信息	定制订单系统	
经营/管理/销售数据及信息	服务信息等	网络	消费者
经营管理数据及信息	企业愿景、使命、核心价值观、公司形象、企业当前的大事、要闻	公司网站	股东、政府

7.1.7.2 建立信息管理系统

华龙巨水公司的信息管理系统分为硬件、软件及数据库。为适应公司战略规划和发展方向，公司制定了《ERP 系统运行管理办法》、《计算机信息系统管理制度》，建立了安全可靠的硬件设施、软件管理系统及严格的备份制度。

1) 硬件网络建设

公司本着“低投入、高产出”和“经济、高效”的原则来配置硬件网络设施。公司以光纤为主干，使用 SDH 网络和 VPN 技术在总部和各部门组建虚拟局域网，配置了专业 24 小时恒温机房、IBM 和 Dell 高性能服务器、企业级防火墙、路由器、交换机等设备。

公司目前配置有台式电脑、笔记本电脑、打印机、扫描仪、交换机、投影仪等硬件设备，其中，信息管理系统硬件配置网络交换机 30 台，ISDN 路由器 2 台、VPN 防火墙 1 台、100 兆 INTERNET 专线光纤 3 条，网络服务器 8 台，笔记本电脑 15 台和台式电脑 448 台，监控主机 3 台，办公设备彩色打印机、打印机、考勤机、扫描仪、数码相机等共计 150 台。满足公司网络的高速性、高稳定性、高安全性、虚拟局域网（VLAN）的分级多元化管理需求。

2) 软件管理系统

公司采用了先进的管理理念和信息技术，以 Win2012 Server 和 Win2019

Server 作为服务器操作系统，采用 RAID 技术，确保服务器的安全可靠运行，同时，利用专用的 SQL2017 Server 系统构架数据库，支持数据库的安全海量访问。

公司还建立了企业网站、OA 协同、ERP 等应用系统，构建了相互集成、稳定可靠的业务信息运作平台。其中，ERP 管理系统包括生产、采购、库存、存货核算、委外、销售、物料分析、财务等八个管理子系统，通过信息化手段将所有资源进行有效整合、优化，最大限度地保证了内、外部信息资源的共享，提高公司的核心竞争力。

◆ 协同管理平台：

实现了公司内部资源的协同，各部门之间的业务协同、不同的业务指标和目标之间的协同，以及各种资源约束的协同。包括协同办公知识管理系统、协同研发管理系统、人力资源管理系统、计划管理系统等。

◆ 经营决策分析平台：

经营决策分析平台是公司信息化的远景目标。主要是针对各个信息系统多年运行积累的业务数据进行深度的数据挖掘和分析，为企业的决策提供充分的支持。包括数据仓库分析等。

◆ 业务运营管理平台：

以快速实现客户订单为核心，以客户订单为拉动，实现生产、外协产品采购的联动，关键在于实现物流、信息流、资金流的协同，提高业务操作的效率。

3) 确保软硬件的可靠性、安全性及易用性

为了确保软硬件的可靠性、安全性及易用性，公司近年来加强了网络基础设施建设，对数据和信息及软硬件进行规范管理，并通过防火墙网络接入设备实现了网络安全运行。在服务器应用方面，对 PAM 系统 OA 应用系统和 ERP 系统实行双机或备机方式；在数据存储方面，除日常磁带机对数据进行磁带备份外，还对重要数据进行专用存储器存储备份。多举措确保信息系统的可靠性、安全性及易用性（详见表 7-28）。

表 7-28：公司信息系统的可靠性、安全性及易用性措施

要求	措 施
可靠性	软硬件采用国内外知名品牌，硬件：DELL、IBM、D-LINK 等；管理上职能部门分类审核，专人把关，专家评价论证。

安全性	建立数据信息和知识的安全策略、安全体系，设置防火墙、全网病毒、IP 地址监控，用 RAID 做系统，保证系统稳定可靠，定期备份系统和数据，异地存放备份
易用性	采用最新的系统和软件，有视频讲解和相应的说明，易学易用

7.2 能力

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

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

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

为提高公司绩效与管理水平，促进有效沟通，公司的多个职能部门积极沟通，各部门之间配合协调，最大程度提高运作效率。在岗位设置方面，公司坚持“人岗匹配”原则，通过系统的工作分析，灵活调整岗位设置及人员配置，明晰各部门职责及工作范围，制定详尽的《岗位说明书》。

7.2.3 基于在适当的教育、培训或经历，确保这些人员具备所需能力

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

7.2.4 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性

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

7.2.5 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据

公司有《文件与记录控制程序》文件，按规定建有员工档案、培训记录等成文信息。

7.3 意识

公司确保其控制下工作的人员知晓：

7.3.1 方针

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

7.3.2 相关的战略以及分解的职能目标

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

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

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

7.3.4 对管理体系有效性的贡献，包括改进其绩效的益处

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

7.3.5 不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响

公司通过对质量、环境和职业健康方针学习，对浙江制造产品认证标准的培训学习，明确不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌影响的认识。

7.3.6 提升对打造信息化环境下新型能力的意识

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

7.4 沟通与信息交流

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

7.4.1 沟通内容

通过多渠道听取员工及其他相关方要求，保持公司内、外部沟通顺畅。

7.4.2 沟通时间

公司在各相关方有需求的时候随时能进行有效沟通与交流。

7.4.3 沟通对象

倾听顾客、供应商等相关方的意见及建议。

7.4.4 沟通方式和要求

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

7.4.5 沟通责任人

公司相关职能部门实现与不同部门、不同岗位、不同地区间的有效沟通。

7.4.6 明确相关法律法规等合规义务的沟通

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

公司保留适当沟通记录的成文信息，作为沟通、交流的证据。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

公司的管理体系已包括：

7.5.1.1 本部分管理体系要求的成文信息；

公司建立了《文件与记录控制程序》，要求各部门按要求把管理体系运行中的情况进行记录。

7.5.1.2 公司确定的新型能力和为确保管理体系有效性所需的成文信息。

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

7.5.1.3 证明履行其合规义务需要的信息。

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

7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司已明确以下内容：

7.5.2.1 标识和说明，（如：标题、日期、作者、编号等）；

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

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

公司对各类质量记录的更新也规定了统一的格式和载体，并进行有效实施。

7.5.2.3 评审和批准，以确保适宜性和充分性。

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

7.5.3 成文信息的控制

公司根据 GB/T 19001、GB/T 24001 和 GB/T 45001 等管理体系以及“浙江制造” DB33/T 944.2 标准的文件要求，结合产品特点和发展需要，形成了文件化管理，并将公司的使命、愿景、核心价值观，战略和战略目标、关键绩效指标，“浙江制造”认证的范围，为各种管理体系编制的程序、规定和管理制度以及支持性文件，公司管理的各项记录等，均纳入管控。

7.5.3.1 公司已规定各类文件的审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和要求，由企管中心发放控制。以确保：

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

2) 持有成文信息的部门予以妥善保管（如：防止泄密、不当使用或缺失）。

7.5.3.2 为控制成文信息，公司进行了下列活动：

1) 由企管中心负责对管理体系的成文信息进行控制分发，各部门人员当需要对成文信息进行检索和使用时，办理有关手续后方可进行；

2) 由各部门负责对管理体系成文信息进行存储和防护，包括保持可读性；

3) 由企管中心负责对管理体系成文信息进行变更控制（如版本控制）；

4) 由企管中心负责对管理体系的成文信息进行保留和处置。

对确定策划和运行管理体系所必需的来自外部的成文信息，企管中心进行了识别和控制。

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

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

8 运行

8.1 运行的策划和控制

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

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

公司制定了《生产完成控制程序》和《运行控制程序》。通过生产环境控制、生产过程控制、关键工序(特殊过程)的控制、关键设备的控制等，以确保产品的质量。通过安全生产检查活动来确保生产所需的职业健康安全要求。此外，公司还通过对重要环境因素、重要危险源的控制活动来确保对环境的保护和员工的职业健康安全的要求。

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

公司对各过程（包括：外包过程）建立了运行、产品和服务的接收准则，公司年度制定了质量目标、环境目标指标、职业健康安全目标指标并进行了分解，制定了《环境和职业健康安全目标达成实施方案》，并进行了有效实施。

8.1.3 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化

公司通过《沟通管理程序》及网络、邮件、微信群平台进行沟通，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动，并利用《设计和开发控制程序》、《生产完成控制程序》等的有效实施，来达到公司创新和持续优化的效果。

8.1.4 确定所需的资源以使产品和服务符合要求

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

为确保生产设备、环保设备的正常运行，维持正常的生产能力，使生产的产品符合规定的要求，确保制造过程能力的稳定，制造部门制定了《设备管理办法》，并对生产设备制定了设备维护保养规定，以保证设备的正常运行。

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

1) 财务资源：

公司执行全面预算管理制度，每季度对各项经营指标情况进行总结，并在11月份对下年度公司各项经营指标做总体预算，以确定公司总体重大项目及日常开支等年度资金预算，各部门根据年度预算，把费用分解到12个月中。

2) 节约资金成本具体安排原则：

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

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

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

8.1.5 按照准则实施过程控制

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

8.1.6 在确定的风险和目标的范围和程度上，确定并保持、保留成文信息

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

1) 公司通过记录：如相关工序的产品情况记录、半成品测试记录、成品测试记录、质量检验记录以及出厂检验记录等，并通过记录来确保过程已经按照策划来进行。

2) 公司制定了《过程监视和测量控制程序》对产品生产过程及产品完成各阶段进行控制，确保产品的质量要求得到满足。对不合格产品通过《不合格品控制程序》来进行控制。策划的输出符合公司的运作，以证明产品和服务符合要求。

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

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

8.1.8 确保外包过程受控

公司按照管理体系的要求对外包过程进行有效管控，确保外包过程受控。

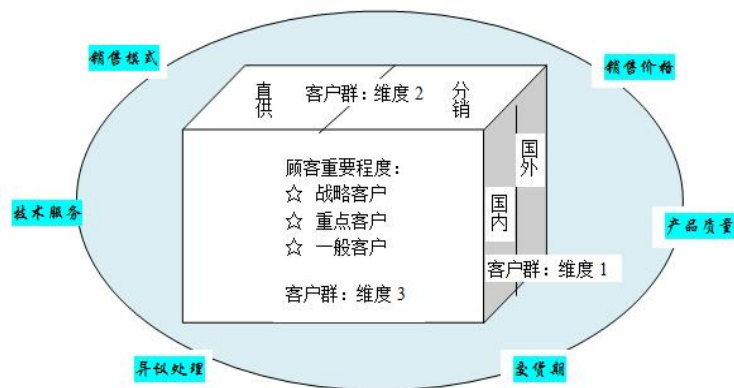
8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

8.2.1.1 细分市场，了解不同客户需求

华龙巨水公司根据业务发展战略，制定《市场细分管理办法》，通过市场调查和技术专题研讨会，运用 SWOT 方法，分析阀门行业的特征、现状和发展趋势，以及企业自身的技术、品牌和资源优势，与竞争对手技术和资源的对比，选择和确定目标顾客群，识别不同顾客群和市场需求、期望和偏好，多维度细分市场（详见图 8-1）。

图 8-1：顾客群、细分市场分类



公司致力于以国内外市场为导向，产品主要定位于全球高中端产品市场，以可用性、可信性、可靠性的三性为目标，为全球客户提供性价良好、品种齐全的阀门产品和服务，先后与东南亚、欧美、非洲等建立战略合作伙伴关系，成为其定点研发和供应阀门产品的成员单位，占据了重要的市场份额。

公司的顾客遍布全国及全球多个国家，公司按地域、产品、客户性质和交付方式等四个角度细分市场（详见表 8-1）。

表 8-1：关键顾客群及其需求分类

细分角度	顾客类别	
按地域划分	国内	东北片、华北片、西北片、华东片、华中片、华南片
	国外	东南亚、欧洲、美洲、非洲
按交付方式	直供、分销	
按产品划分	球阀系列、闸阀系列、截止阀系列、止回阀系列、燃气阀系列、温控阀系列、过滤阀系列、暖通系列等十八大系列 5000 余个品种规格	
按客户性质	战略客户、重要客户、一般客户	

公司为进一步了解顾客与市场，还针对关键顾客群的需求特性（详见表8-2），通过高层拜访、交流、行业展会和市场调查等多种方法，系统收集信息。

表8-2：关键顾客群及其需求特性

细分角度			需求特性顺序	了解顾客需求和期望的方法
国内	直供	战略顾客	销售模式、资源分配、质量、价格、服务	定期高层互访、信息互联网、年度顾客座谈会、顾客满意度调查
		重点顾客	销售模式、质量、价格、交货期、异议处理	定期部门互访、日常电话沟通、年度顾客座谈会、顾客满意度调查
		一般顾客	质量、价格、交货期、异议处理	专线服务热线、销售电话沟通
	分销	战略顾客	销售模式、资源分配、质量、价格、服务、异议处理	定期高层拜访顾客、专题标杆对比、年度顾客座谈会
		重点顾客	资源分配、质量、价格、交货期	定期部门互访、日常电话沟通、年度顾客座谈会、顾客满意度调查
		一般顾客	价格、质量、异议处理	通过经销拓宽市场和推广产品
国外	直供	战略顾客	销售模式、资源分配、质量、价格、服务	高层亲赴国外考察、调研、国际行业展览会、信息互联网

		重点顾客	销售模式、质量、交货期、价格	国际行业展览会、信息互联网
	分 销	战略顾客	资源分配、质量、价格、交货期	高层亲赴国外考察洽谈、国际行业展览会、信息互联网
		重点顾客	资源分配、质量、价格、异议处理	国际行业展览会、信息互联网

在了解顾客深层次的需求与期望的基础上，公司将获得的顾客需求分类、提炼、汇总，建立顾客档案，根据顾客需求不同、关注点不同，采取不同的营销策略（详见表 8-3）。如对战略/重要客户，设置项目经理对口服务，每年安排高层访问，安排技术、质量人员不定期对口交流，从资源上、生产计划安排上重点保证，建立周边办事处、物流仓库，实现就近供货等。

表 8-3：公司针对不同顾客群的需求和期望采取的营销策略

市场细分方法	细分结果	营销策略
按产品细分	球阀系列等18类常规产品、电动球阀等新产品	技术领先，在质量、成本或价格、技术或同步开发、交付、管理各方面不断改进，保持技术领先和快速反应，不断提高产品可靠性，从中低端品牌向高端品牌延伸，从自主品牌逐步向国际高端品牌渗透
按顾客重要度细分	战略客户	建立稳定的战略合作关系，同步开发
	重点客户	在质量、成本或价格、技术或同步开发、交付、管理各方面不断改进，努力提高配套份额
	一般客户	品牌营销
按区域顾客细分	国内	发挥技术领先优势，做好售后服务
	国际	发挥成本优势，做好同步开发

8.2.1.2 建立顾客接触渠道

公司全方位构建了顾客交易、信息查询和投诉渠道，明确不同顾客对接触方式的主要要求，形成相应的标准，及时落实到相关部门、员工和过程中。

1) 分析确定关键顾客群的决策购买因素

针对关键顾客群，通过高层互访、顾客问卷调查、行业信息收集、项目合作交流、销售人员走访、实地调查等多种渠道，对影响关键顾客购买的决策因素进行分析研究，识别出 18 个主要因素，针对不同顾客群的差异化需求进行量化打分，按照重要性排序，确定各类顾客群体的决策购买因素和建立长期关系的相对重要性（详见表 8-4）。

表 8-4：关键顾客决策购买因素表

关键顾客 细分维度		阀门装备和服务					部件
		球阀	闸阀	止回阀	截止阀	其它	
功能需求	运行可靠性	10	10	10	10	10	—
	技术先进程度	10	9	9	9	9	—
	易用性	9	8	8	9	8	—
功能需求	集成度	10	10	9	10	9	—
	寿命周期	9	9	9	9	9	10
服务需求	售后服务	10	10	9	7	9	—
	技术支持	9	9	9	8	9	—
	培训	9	10	8	6	8	—
价格需求	性价比	8	10	10	8	10	10
	运行成本	7	9	9	10	9	—
	维护成本	7	9	9	10	9	—
企业形象	品牌影响力	9	10	10	10	10	7
	公司实力	10	10	10	10	10	9
形式需求	外观	7	7	7	7	7	—
	包装	6	6	6	5	6	8
其他需求	节能	8	9	9	10	9	—
	优惠政策	10	8	8	10	8	—
	合同履约能力	10	10	9	9	9	9
说明：重要度1-10分递增。							

2) 针对不同顾客群，采取不同的了解方法

公司建立顾客接触渠道的方法和途径很多，主要包括：高层互访、客户考察、供应商大会、交流会议、销售人员现场收集、技术对接、顾客信息反馈处理、顾客满意度问卷调查以及信息化系统的对接等（详见表 8-5）。

表 8-5：公司建立顾客接触渠道的主要方法和途径

接触渠道	方法和途径内容
高层互访	公司每年定期与战略客户高层互访，或邀请客户高层到公司访问。

参加客户的 供应商年会	公司参加客户每年召开的供应商大会，了解会议上发布的客户公司的市场绩效、市场预测、供应商要求，重大事项通报等。
专题 交流会议	包括客户对技术要求而进行的专门指导；对行业标准、质量要求、管理要求等的传达；客户根据需求对供应商进行技术互通。
项目经理现场收集	公司对战略和重要（A类和B类）客户设置项目经理，对客户进行走访，现场收集顾客的反馈意见。
技术对接	公司派技术工程师不定期进行技术走访和交流，深入了解客户的技术要求和新产品需求动态，以便更好地开发客户需要的产品。
顾客满意度调查	公司每年以问卷形式对客户满意度进行一次调查，了解客户对公司质量、交付、技术、成本、管理及服务等进行评价。
信息化系统 对接	公司信息化系统与客户信息化系统对接（取决于对方信息系统的完善程度），实现订单、技术等直接传递。
文件沟通	公司与顾客双方对工程标准、商务合同、采购通则等具体要求的沟通。
其他方式	客户来访、客户考察（有针对性）、客户审核（有针对性）。

3）明确顾客查询信息、交易、投诉的接触方式，确保顾客需求的有效传达

公司日常与顾客的接触主要通过销售人员的拜访、电话、视频电话、电子邮件、传真等，根据顾客要求，公司加快信息化建设步伐，实现与客户信息系统的对接，顾客可以通过信息系统方便地查询项目的进展情况，获取其他相关情况（详见表 8-6）。公司为销售等职能部门配置了电话装置，随时可与客户保持沟通。

表 8-6：顾客可查询到的信息

顾客可查询到的信息	查询途径
企业价值观	公司网站，宣传画册
企业发展战略	公司网站，销售人员、项目经理、高层领导走访、交流
企业资质	公司网站，向客户通报
企业经营状况	公司网站，走访、交流
产品信息	公司网站，宣传画册，行业网站（阀门网、中国泵阀网），专题交流会、展会等
供货周期	项目合同，销售人员、技术人员、项目经理走访、考察、交流
业务洽谈	销售业务员、技术人员走访，客户来访
运输交货	双方洽谈，合同
顾客异议处理	直接向项目经理反映（单一突发类），交流走访（综合）

投诉	反映给销售部门，传递给质量部门，及时组织相关人员进行分析/试验/评审
----	------------------------------------

4) 改进与顾客的接触渠道

公司与顾客是两个独立的个体，通过公司高层、营销人员或技术人员的沟通和交流还是不够的，尽快与客户建立一种水乳交融、合二为一的关系是公司的追求，如果能够实现这个目标，公司与客户的关系将大大提升，顾客的信息就会由体外循环进入体内循环。因此，公司应加大信息化建设的步伐，努力与客户的信息系统进行对接。

8.2.1.3 建立与产品特点相适应的售后服务机制

1) 公司结合战略规划、自身市场现状、竞争对手现状、行业现状，立足于客户需求与期望，建立了与产品特点相适应的售后服务机制，具体内容包括：

a) 建立客户档案，内含客户业务概况及市场布局、组织机构与人员关系、客户对供应商的评价标准。公司通过了解客户概况、行业地位、组织架构、关键人员信息，制定和实施必要的人际关系提升计划，并与竞争对手进行比较，找出优势和不足，对症下药地争取客户。

b) 机会识别、制定计划。首先进行潜在顾客产品与公司产品匹配程度的监测分析，掌握客户产品结构的现状与未来趋势，建立台账，列明产品、规格、技术要求等，同时识别公司现有产品潜在的项目机会，识别同行竞争状态，有计划制订项目业务开拓计划。

c) 将识别出来的开发/潜在项目，对应潜在机会，进行关键成功要素分析，包括：产品生命周期、竞争对手情况、机会评估，以及项目现在所处阶段、预计投产时间、行动方案、主要存在的问题和针对存在问题采取的措施。

d) 对于项目开发中以及日后顾客关系维护中出现的问题，适时汇总，进行总结和跟踪，并提升到管理层面进行反思和流程改进。

2) 公司通过建立与产品特点相适应的售后服务机制，如实施资源配置倾斜、完善营销服务网络、提供增值服务与优质服务等，旨在与顾客建立良好的合作关系，与重要顾客建立战略合作伙伴关系，提高顾客满意度和忠诚度。

公司认为，公司产品直接与客户配套，售后服务尤其重要。公司还认为，市场开拓是以技术为支撑的，先进的技术和稳定的产品质量是与客户保持良好关系

的前提和基础。为此，公司在产品销售的主要地域设有营销服务人员，对战略客户或重要客户，还设置项目经理，甚至需要时派技术工程师或研发工程师就近为客户提供售后服务和技术对接，做到安排细致、服务周到。

3) 公司加强顾客投诉的管理，建立顾客投诉的处理流程，规定对于顾客的投诉 12 小时内应予明确回复，需现场处理的，国内 24 小时内到场，国外 36 小时到场。所有顾客投诉/意见/抱怨，销售部门均应记录在案，及时组织相关人员进行分析/试验/评审，并做好善后处理工作，包括采用适当的纠正和预防措施，以及与风险相适应的防错技术，最大限度地减少顾客不满和业务流失。

4) 公司重视交付率和顾客投诉处理率，近几年来，顾客对公司的产品交付和投诉反馈均比较满意，投诉处理、交付及时率均保持相对稳定。

8.2.1.4 品牌建设

公司长期重视品牌战略，积极推进品牌建设，不断通过网站、终端户外广告等众多媒介传播公司品牌形象。

为满足国内外客户对质量越来越严格的质量要求，公司遵循“质量第一，客户至上”的理念，并在产品设计、过程控制、质量检验等方面严格把关，把质量视为企业的生命线。在改造生产环境，引进先进设备的同时，加大技术研发投入，提升公司的自主开发和创新能力，并能根据客户提供的技术参数或空间开发出满足要求的高端阀门产品。

此外，公司还聘请专业形象策划人员对企业进行了全面的CI设计，从企业标志、产品商标、员工服饰到办公用品等都进行了设计和定位，建立自己的网站，设计制作企业宣传画册。公司还利用全国乃至世界知名的高端阀门展会、论坛和各种会议对企业和品牌进行宣传。

经过多年的培育，公司成功打造了品质上乘、服务优质、信誉卓越的品牌形象，企业、产品屡次获得政府机构、社会团体等给予的荣誉和表彰。

8.2.2 产品和服务要求的确定

公司根据 GB/T 19001 合同评审的要求，制定了合同、订单管理的相关规定，在接受顾客的合同、订单前，通过合同、订单的审查，对顾客的需求进行识别，对顾客要求进行评审，并由销售部门组织各职能部门分别对交货期、生产能力、质量条款、技术条款、付款方式等方面进行评审后报主管经理批准。合同评审过

程中，评审人员对产品要求的有关内容提出问题或修改建议时，由销售部门负责与顾客联系，征求其意见，确保满足要求。

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

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

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

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

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

8.2.3 产品和服务要求的评审

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

1) 顾客规定的要求，包括对交付和交付后活动的要求；

公司对产品和服务要求进行评审时关注顾客的需求，包括交付和交付后活动的要求。

2) 顾客虽然没有明示，但规定的用途或已知的预期用途所必要的要求；

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

3) 公司规定的要求；包括运送、安装、维修、保证等在消费领域给予顾客的好处；

公司有相关规定，要求产品在运送、安装、维修、保证等领域给予顾客利益的保障。

4) 适用于产品和服务的法律法规要求；

公司在产品和服务要求的评审中充分考虑了合规性。

5) 与以前表述不一致的合同或订单的要求;

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

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

8.2.3.2 公司保留了下列方面有关成文信息:

1) 评审结果;公司对每份合同及评审记录进行收集并存档;

2) 针对产品和服务的新要求以及相应的处理措施;公司根据不同情况有针对性的处理措施,事后进行整理和存档。

8.2.4 产品和服务要求的更改

对于合同/订单内容的任何修改,都需由原评审部门进行评审,并需得到顾客的确认,同时向有关部门发出通知以确保相关部门对有关文件做出修订。

8.3 产品和服务设计和开发

8.3.1 总则

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

8.3.2 设计和开发策划

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

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

销售部将收集到的市场信息、顾客需求,以新品开发通知书的形式传递给研发部。研发部根据市场调研报告和新品开发通知书,编制设计任务书。

研发部在了解产品的市场定位和需求情况及公司研发、生产能力,形成可行性报告,明确规定设计和开发过程的工作阶段,规定各阶段工作内容及完成期限,

规定各阶段的计划进度要求和评审、验证、确认以及设计转换活动，规定研发过程中各相关部门、人员的职责和权限，以及各个环节的接口。可行性报告经评审通过后立项，并制定研发计划，报经公司批准实施。研发计划实施过程中先后经历的主要阶段，均应根据需要适时开展阶段评审，提出可行意见和建议。必要时，可对研发计划和方案实施各阶段工作进行相应的调整、补充、修改或更新。

8.3.3 设计和开发输入

公司针对所设计和开发的具体类型产品和服务，确定必需的要求。要求考虑了以下方面：

1) 功能和性能要求

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

2) 考虑其生命周期各阶段的环境要求

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

3) 来源于以前类设计与开发活动的信息，如技术数据的开发

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

4) 法律法规要求；

满足适用的各标准、法律法规、环境方面的要求等，国家强制性标准必须满足；

5) 公司已承诺实施的国际或国家标准和行业规范中的先进性指标

根据不同顾客的特殊要求，引入产品各项先进指标；同时，按照浙江制造团体标准《铜质阀门螺纹连接球阀》中的先进性指标对产品进行生产、检验和控制要求。

6) 由产品和服务的性质所决定的，失效的潜在后果

设计和开发输入考虑了产品信赖性试验要求，根据客户需求对产品性能进行设计，同时考虑其失效的潜在后果。

设计和开发输入的内容需全部列入《设计任务书》中，并通报各部门进行对此计划书进行评审，以确保其充分性与适宜性。产品要求应完整、清楚，并且不

能相互冲突。各部门提出意见，交由研技经理审核、技术副总批准。

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

针对设计和开发的目的，输入应是充分的、适宜的，且应完整、清楚。相互矛盾的设计和开发输入应得到解决。

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

8.3.4 设计和开发控制

公司对设计和开发过程进行控制，确保以下方面：

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

由品质部、研技部与项目负责人对技术实现过程实施监视和测量，规定具体各项标准并对过程中所体现的问题予以纠正。

8.3.4.2 实施评审活动，以评价设计和开发的结果满足要求的能力；

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

8.3.4.3 实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入要求；

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

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

公司在评审、验证、确认研发产品时，关注技术创新的实现结果。公司的研

发产品大部分是自主开发的原创产品，由于产品的原创设计和主题化设计能使产品具有不可模仿性和独特性，区别于竞争对手，可以使产品获得差异化竞争优势和比较优势，可以较大地提升公司的品牌美誉度和顾客的忠诚度，因而自主开发原创产品对研技部的研发能力是一个整体性的考验。研技部在产品研发过程中，使用计算机三维辅助设计、模拟产品和运动分析，以及快速成型技术和计算机仿真技术，提高了产品设计的准确性、先进性和开发速度，降低了试验成本。研技部还关注研发产品的美感和舒适感，增加产品技术含量，尤其注重掌握阀门工艺的标准化，边研发，边转化，形成快速反应，满足顾客的创新消费需求，提高了设计成效。

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

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

8.3.4.6 保留这些活动的成文信息。

上述活动过程中所形成的《设计任务书》、《样品试制总结》、《项目总结报告》等文件内容汇总后由公司研技部档案室保管。

8.3.5 设计和开发输出

公司确保设计和开发输出：

8.3.5.1 满足输入的要求；

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

8.3.5.2 确定产品和服务采购中的环境要求；

8.3.5.3 满足后续产品和服务提供过程的需求；

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

8.3.5.4 包括或引用监视和测量要求，适当时，包括接收准则；

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

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

- 1) 使产品和服务处于国内一流，国际先进的程度的核心技术和关键工艺；对产品指标、结构、包装要求进行了规定，使公司所提供的产品和服务处于国内一流，国际先进水平。
- 2) 产品使用过程的环保、节能降耗；
- 3) 必要的基础资源数字化和标准化；
- 4) 技术知识向应用主体有效转移；

由研技部对相关技术知识向制造部门进行移交并有效转移。

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

8.3.6 设计和开发更改

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

8.3.6.1 设计和开发策划随着设计和开发的进展，如存在下列问题时，应该提出《工程变更申请单》对之前制定的设计计划予以修订并保留成文信息。

- 1) 由于前期开发申请的局限及不完善，对产品要求（功能、外观、特性、技术参数、良率目标）及原材，生产过程中所体现的问题予以纠正。
- 2) 修正最终的产品标准；
- 3) 项目计划时间的延长等等。

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

8.3.6.2 评审的结果；

项目组需在《样品试制总结》中列出产品的设计性能与产品量产性能，通过比较二者以评审设计与开发结果的符合性。若不相符，则需在《样品试制总结》中列出主要存在问题，并制定改善措施与改善期限，由研技部经理审核批准。

8.3.6.3 变更的授权；

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

8.3.6.4 为防止不利影响而采取的措施；

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

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

8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制

8.4.1 总则

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

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

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

8.4.1.2 外部供方代表公司直接将产品和服务提供给顾客；

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

8.4.1.3 公司决定由外部供方提供过程或部分过程；

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

公司基于外部供方按照要求提供过程、产品或服务的能力，公司编制《采购与供应商控制程序》，确定并实施外部供方评价、选择、绩效监视以及再评价的准则。对于这些活动和由评价引发的任何必要的措施，公司品质部、采购部/制造部保存外部供方相关成文信息。

8.4.2 控制类型和程度

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

8.4.2.1 确保外部提供的过程保持在其质量管理体系的控制之中；

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

公司长期坚持“诚信、务实、创变、共赢”的核心价值观，与供方和合作伙伴等相关方建立并保持着良好的关系以满足企业发展需要，尤其注重加强供应链管理，目前与公司长期合作的合格供应商共有 175 家，其中省内 163 家，占 93%（详见表 8-7）。

表 8-7：公司供应商情况表

主要指标	单位	2022	2023	2024	2025
战略供应商数量	个	51	61	64	64
重要供应商数量	个	58	57	57	57
一般供应商数量	个	62	63	52	54
供应商总数	个	171	181	173	175
战略供应商占供应商总数比	%	30%	34%	37%	37%

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

公司对关键部件/材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由采购、研技、品质部等相关人员组成供应商调查小组对供应商进行现场评审，评审内容包括价

格、技术水平、质量保证、生产能力等方面，只有研技部、品质部对供应商提供的物料样品进行检测或试制检验合格后，方能确定为合格供应商，并签约。

在供应商的考核与激励方面，公司明确了各部门在物资供应过程中的责任，采购部及制造部负责供应商供货业绩的监控和重新评审，品质部对供货质量进行检测和监控，并对质量情况汇总，然后采购部、研技部、品质部共同对供应商进行考核。考核主要以供货及时性、质量合格率、价格竞争率、售后服务四个方面进行考评，并建立ABC分类管理合格供应商，并编制关键原材料清单。对优秀供应商将优先采购，不合格供应商将予以淘汰。

表 8-8：公司对供应商的评价指标

关注维度	重点内容
质量状况	◆ 是否建立质量管理体系 ◆ 首次供货样品检测结果 ◆ 试用加工适用性 ◆ 试用加工检测结果及结论 ◆ 产品的包装质量
环境状况	◆ 是否建立环境管理体系 ◆ 供方污染物排放 ◆ 产品中有害物质含量 ◆ 产品的生产工艺对环境的影响
交期状况	◆ 产品是否按期交货
产品价格	◆ 价格是否可接受，是否具有竞争力
售后服务状况	◆ 公司售后服务体系能否满足华龙巨水的要求

8.4.2.3 公司已经考虑了：

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

采购部及制造部负责供应商合规性的监控和重新评审，品质部对供货质量进行检测和监控，会同品质部共同对供应商进行考核。

2) 由外部供方实施控制的有效性；

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

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

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

8.4.3 提供给外部供方的信息

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

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

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

8.4.3.2 对下列内容的进行批准：

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

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

2) 方法、过程和设备；

公司在对外部供方资质认定时审核其工艺方法、生产过程和生产设备是否符合要求。

3) 产品和服务的放行；

公司对原材料、配套件及外协件都制定了相应的检验规范，明确了检验方案和合格判断标准，并传递给供方。所有采购产品到公司后由供应部出具报验单给品质部，由品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。

8.4.3.3 能力，包括所要求的人员资质；

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

8.4.3.4 外部供方与组织的互动；

公司与供方通过电话、网络、走访等进行的互动。

8.4.3.5 组织对外部供方绩效的控制和监视；

公司通过年度供方产品合格率、服务态度等对外部供方绩效的控制和监视；

8.4.3.6 公司或其顾客拟在外部供方的现场实施验证或确认活动；

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

8.5 生产和服务的提供

8.5.1 生产和服务提供的控制

公司能在受控条件下进行生产和服务提供。受控条件包括以下方面：

8.5.1.1 可获得成文信息，规定以下内容：

1) 拟生产的产品、提供的服务或进行的活动的特征；

本公司采用丰田模式精益生产线，通过国内外先进的生产设备，国内拥有的核心的生产技术进行生产。

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

2) 以获得的结果；

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

8.5.1.2 可获得和使用适宜的监视和测量资源；

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

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

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

8.5.1.4 为过程的运行使用适宜的基础设施，并保持适宜的环境；

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

公司制定《设备管理办法》、《设备维修管理办法》，对设备设施实施维护保养制度，使设备设施得到有效利用及控制，确保生产能力和过程能力符合要求。

8.5.1.5 配备胜任的人员，包括所要求的资格；

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

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

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

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

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

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

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

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

公司先后通过GB/T 24001和GB/T 45001管理体系认证，对产生噪声、废水、废气、粉尘、固体废物排放的过程实施有效控制，对安全生产进行管控，对能资源消耗进行成本考核，预防或减轻不利的环境影响。

8.5.2 标识和可追溯性

8.5.2.1 公司采用适当的方法识别输出，以确保产品和服务合格

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

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

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

8.5.3 顾客或外部供方的财产

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

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

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

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

8.5.4 防护

公司在生产和服务提供期间对输出进行必要的防护，以确保符合要求。

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

8.5.5 交付后的活动

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

在确定交付后活动的覆盖范围和程度时，公司应考虑：

8.5.5.1 法律法规要求；

8.5.5.2 与产品和服务相关的潜在不良的后果；

8.5.5.3 产品和服务的性质、使用预期的寿命；

8.5.5.4 对服务外包方予以监控并确保服务达到质量承诺的内容和要求；

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

8.5.5.5 顾客要求

公司建立有对顾客进行定期回访的机制，对顾客的要求有效处置。

8.5.5.6 顾客回馈

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

8.5.6 更改控制

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

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

公司对供应商、顾客和内外部相关部门提出的变更，按规体系规定要求执行。

8.6 产品和服务的放行

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

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

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

此外，公司通过 GB/T 19001 质量管理体系认证、3A 测量管理体系和 CE 等认证，以及标准化良好行为企业验收，严格按该国际质量管理体系执行，使企业产品的质量得到有力的保障，从而使企业“系统管理、预防为主；持续改进、精益求精！”的质量方针得以顺利推行。自建厂以来，公司从未出现过重大质量投诉，在历年接受各级质量产品发展部门的抽检中，合格率均达 100%。

8.6.3 保留有关产品和服务放行的成文信息记录

8.6.3.1 符合接收准则的证据；

8.6.3.2 可追溯到授权放行人员的信息；

公司出货检验报告有审核、批准人员签字或盖章。

8.7 不合格输出的控制

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

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

公司已通过下列一种或几种途径处置不合格的输出：

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

8.7.1.1 纠正；

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

8.7.1.2 隔离、标识、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；

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

8.7.1.3 告知顾客；

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

8.7.1.4 获得让步接收的授权；

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

8.7.1.5 对不合格的输出进行纠正之后应验证其是否符合要求；

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

8.7.2 公司保留下列成文信息

8.7.2.1 描述不合格；

经过不合格的判定，通过《不合格品处理联络单》、《8D 报告》等进行描述，由品质部进行存档。

8.7.2.2 描述所采取措施；

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

8.7.2.3 描述获得让步；

当轻微不合格或不影响使用性能时，审批后由营销中心与客户沟通，经同意可作特采使用。此外特采产品要进行明确的标识。

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

8.8 应急准备与响应

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

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

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

8.8.2 通过策划措施做好响应紧急情况的准备，考虑有关相关方的需求，如应急服务机构、相邻组织或居民。以预防或减轻它所带来的不利环境影响或职业健康安全不良后果。

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

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

8.8.3 对实际发生的紧急情况做好响应

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

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

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

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

8.8.5 定期试验所策划的响应措施，并让有关的相关方适当参与其中

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

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

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

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

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

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

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织策划了监视、测量、分析和评价管理体系，确定以下方面：

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

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

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

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

9.1.1.3 在业务系统中部署适用的数据应用模型；

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

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

公司对适用公司的法律法规进行合规性的评价，并对品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，制造部、车间对生产环境、生产产品数量进行监视和测量，研技部对生产工艺、现场生产状况等进行监视和测量，品质部对

原材料/外协件合格率、产品合格率等关键数据进行监视和测量、营销中心对市场的价格，销量、顾客满意度等进行监视和测量。

9.1.1.5 确保有效结果所需要的监视、测量、分析和评价方法；

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

9.1.1.6 评价其绩效所依据的准则和适当的参数；

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

9.1.1.7 实施监视和测量；

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

9.1.1.8 对监视和测量的结果进行分析和评价；

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

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

9.1.1.9 制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

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

组织评价了管理体系的绩效和有效性。

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

组织保留了适当的成文信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。

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

9.1.2 合规性评价

9.1.2.1 确定实施合规性评价的频次：

公司编制《法律法规和其他要求管理程序》，程序中对公司适有的法律法规符合情况进行评价，明确了合规性评价每年一次的要求。

9.1.2.2 评价合规性，必要时采取措施：

公司对合规性评价发现不符合法律法规的现象时，要求相关职能部门采取措施。

9.1.2.3 保持其合规情况的知识和对其合规状况的理解：

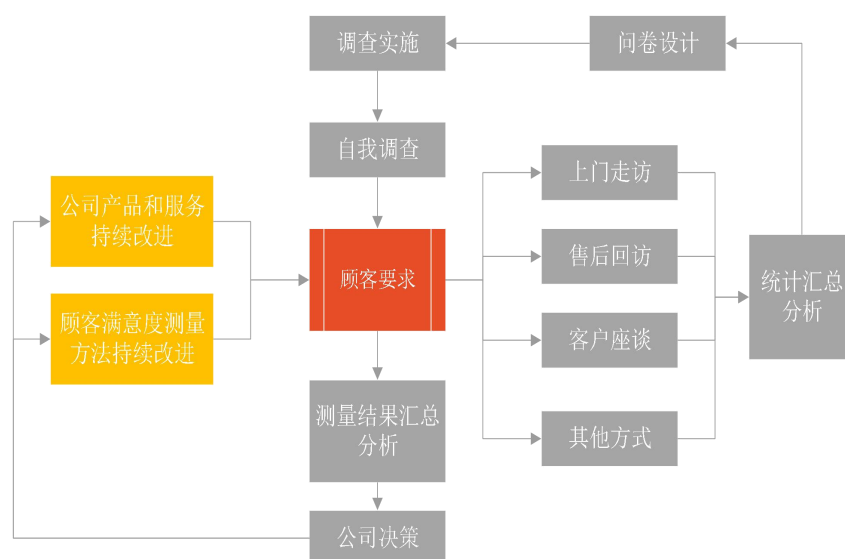
对评价的结果进行报告并提出改进措施，促进各职能部门对其合规情况的知识和对其合规性情况的理解。

公司提供合规性评价记录，作为合规性评价结果的证据。

9.1.3 顾客满意

华龙巨水公司每年对顾客满意度进行测量，为全面真实了解顾客的满意度，公司建立了一套完善的顾客满意度调查分析系统(图 9-1)。

图 9-1：顾客满意度调查分析系统



为确保获取的信息真实全面，公司针对不同的顾客群采取了不同的调查方式。关键客户主要以电子邮件、信函问卷、会议座谈、电话询问等方式。测评重点是：质量、价格、交货期、服务满意度、业务员的服务态度、销售人员的专业知识水平及产品熟悉程度、对顾客的邮件或传真响应时间是否及时及规范化、对业务的服务流程及服务跟踪、对抱怨或投诉的处理及时性以及对结果的反馈、对公司的整体满意度等。销售部在收到顾客反馈的调查表后，根据调查表所反馈的结果和实际发生的顾客投诉信息进行汇总，对需要处理的信息分类填制《客户反馈信息处理记录单》，传递到相关职能部门，并继续跟踪。

公司结合顾客满意度调查的实际，除每年保持调查的基本内容，还根据需要进行更新测评要素，调整测量频度，增加新的调查内容，以获取顾客不同时期的不同需求。公司针对不同等级的客户实行不同的销售后续跟踪，重点客户以上的，每月抽查跟踪客户对公司产品的满意度状况；一般客户和小客户，根据实际销售状况决定是否对其后续跟踪和进行满意度调查。

为更能真实反映公司的顾客情况，销售部定期召开市场分析专题会议，对顾客的满意测评方法进行评价与改进，确保了调查方法的适用性与有效性，例如，公司增加了关于“顾客忠诚度”方面的测评指标，增设了对业务服务流程和服务跟踪的调查，测量的覆盖面也从战略型客户逐渐覆盖到重要客户和一般客户，多渠道、多角度了解顾客的真实需求。

销售部还通过行业协会报告、与客户交流沟通、市场调查等，对华龙巨水公司与埃美柯、盾安、艾迪西等同行标杆和竞争对手的客户满意度指数、忠诚度指数、品牌研究等方面进行比较（详见表 9-1），进行定性、定量分析。

表9-1：获取竞争对手或行业标杆的顾客满意度信息的途径

类 别	企业名称	主要采取信息	获取信息的途径
竞争对手	迪艾、艾迪西	质量、配套份额、新产品开发	满意度调查、与客户交流沟通、客户供应商会议、行业会议
行业标杆	埃美柯	经营规模、技术水平、最新产品、专利、客户群、对外投资、设备等	市场调查、行业会议、客户供应商会议、行业报告、年鉴、行业杂志

9.1.4 分析与评价

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

9.1.4.1 产品和服务的符合性：

产品绩效方面，为表明产品的技术水平，公司将企标与相应的国家标准及国际标准进行对比，产品和服务的符合性如表9-2所示。

表 9-2：主要产品和服务绩效

项 目	2022年	2023年	2024年
投诉处理及时率	100%	100%	100%
产品交货及时率	99%	99%	99%

表 9-3：主要产品关键绩效指标的当前水平和趋势

产品类别	产品关键绩效指标指数	标准	2022 年	2023 年	2024 年
球 阀	生 命 周 期 (次)	≥ 5000	15000	15000	15000
	弯 曲 强 度 (Nm)	≥ 125	325	310	310
	工 作 温 度 (℃)	≥ 93	180	180	180
	工 作 压 力 (bar)	≥ 30	60	60	60

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

9.1.4.2 顾客满意程度：

表9-4：近三年企业顾客满意度情况表

指标项	2022 年	2023 年	2024 年
顾客满意度（分）	98	96.55	98.1

9.1.4.3 必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知：

公司通过顾客满意度调查，走访问，展销会、购销等方式，充分了解顾客

对公司产品的需求，分析和评价公司产品的品牌感知。

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

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

9.1.4.5 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；

表 9-5：主要产品关键绩效指标与竞争对手的比较

产品类别	产品关键绩效指标指数	标准	华龙巨水	埃美柯	迪艾	杰克龙	永和	艾迪西
球阀	生命周期（次）	≥ 5000	15000	10000	8000	8000	10000	10000
	弯曲强度（Nm）	≥ 125	325	185	200	187.5	275	180
	工作温度（℃）	≥ 93	180	120	120	120	120	120
	工作压力（bar）	≥ 30	60	45	45	45	45	45

公司的产品在性能标准上已达到标杆企业的标准。

表 9-6：产品市场占有率比较

年份	2022	2023	2024
华龙巨水	7.22	7.28	7.3
埃美柯	8.51	8.23	8.2
迪艾	3.34	3.7	3.5
杰克龙	4.12	3.8	4
永和	6.23	7.1	6.9
艾迪西	6.21	6.89	7

表 9-7：近三年主要财务指标运行结果

序号	项目	单位	2022 年	2023 年	2024 年
1	总资产	万元	76327	77829	109172
2	主营业务收入	万元	89269	83986	90623
3	营业外收入	万元	1	0.5	4
4	销售额	万元	89269	84008	95775
5	利润总额	万元	6073	11765	3827
6	创汇总额	万美元	10670	11596	10025
7	上缴税收	万元	3608	1953	2008
8	总资产贡献率	%	11.63	16.29	6.53
9	资本保值增值率	%	116.52	110.34	107.35
10	资产负债率	%	51.35	45.44	58.25
11	流动资产周转率	次	1.67	1.09	1.35
12	成本费用利润率	%	7.48	15.26	4.34
13	全员劳动生产率	万元/人	77.22	82.18	75.18

表 9-8：主要过程有效性绩效结果

关键绩效指标		单位	2022 年	2023 年	2024 年
主营业务收入		万元	89269	83986	90623
利润总额		万元	6073	11765	3827
流动资产周转率		次	1.67	1.09	1.35
资本保值增值率		%	116.52	110.34	107.35
成本费用利润率		%	7.48	15.26	4.34
市场占有率	国内	%	7.22	7.28	7.3
	国际	%	0.33	0.48	0.5
顾客满意度		%	98	96.55	98.1
交付批次合格率		%	100	100	100
新产品销售占比		%	27.54%	24.5%	26.75%
研发经费占比		%	3.10%	3.01%	3.26%
产品一次检验合格率		%	99	99	99.4
员工满意度		分	91	89.4	90.6

关键绩效指标	单位	2022 年	2023 年	2024 年
培训费用	万元	32	38	45
关键岗位员工流失率	%	1.56	2.1	2.73
重伤事故	次/年	0	0	0
万元能耗	吨标煤/万元	0.013	0.033	0.015
纳税总额	万元	3608	1953	2008
人均年收入	万元	9.6	7.5	8
公益支持投入	万元	32.64	39.89	27.5

表 9-9：公司道德行为结果

项目	2023 年	2023 年	2024 年
劳动合同履约率（%）	100%	100%	100%
违纪违法次数	0	0	0

9.1.4.6 针对风险和机遇所采取措施的有效性；

表 9-10：近三年公共责任结果

项目	内控指标	2022 年	2023 年	2024 年
产品质量安全事故发生起数	0	0	0	0
生产安全伤亡人数	重伤：0	0	0	0
	轻伤：<6%	0	0	0
火灾事故起数	0	0	0	0
噪音 dB(A)	≤85	55	59	57
粉尘 mg/m3	≤4	0.001	0.007	0.007
三废排放	达标	达标	达标	达标
材料利用率	≥96%	97.5	97.2	96.8

9.1.4.7 外部供方的绩效；

表 9-11：外部供方绩效情况

主要指标	单位	2023	2024	2025
战略供应商数量	个	51	61	64
重要供应商数量	个	58	57	57

一般供应商数量	个	62	63	54
供应商总数	个	171	181	175
战略供应商占供应商总数比	%	30%	34%	37%

9.1.4.8 可持续竞争优势的获取结果：

表 9-12：可持续竞争优势绩效

主要指标	单位	2021	2022	2023	2024
总营业额	万元	98818	89269	83986	93127
研发投入	万元	2990	2767	2527	3121
占比	%	3.00%	3.10%	3.01%	3.26%
新产品销售额	万元	22109	24591	23106	27969
产值率%	%	22.37%	27.54%	24.50%	26.75%

表 9-13：国家部分专利清单

申请号	申请日	阀类	发明名称	专利类型	证书状态
201910796547X	2019/8/27	水龙头	一种具有过滤功能的浴室水龙头	发明	有证
2018111611115	2018/9/30	阀门	一种计时提醒阀门	发明	有证
202010822019X	2020/8/17	截断阀	一种密封面自适应截断阀	发明	有证
2018106429663	2018/6/21	球阀	具有分解气泡、过滤、排气及排污效果的球阀	发明	有证
2023302032971	2023/4/14	止回阀	止回阀(卡压式)	外观	有证
2023302015745	2023/4/13	球阀	卡压阀(2)	外观	有证
202330201776X	2023/4/13	球阀	卡压阀(3)	外观	有证
202330294799X	2023/5/18	闸阀	手轮	外观	有证
2023303021902	2023/5/22	球阀	三通阀	外观	有证
2023 3044 31618	2023/7/14	除污器	磁性除污器	外观	有证
2022209595436	2022/4/24	球阀	一种手柄与阀杆一体化的球阀	实用新型	有证
2022212498060	2022/5/23	球阀	一种锁闭球阀	实用新型	有证

申请号	申请日	阀类	发明名称	专利类型	证书状态
2022217960060	2022/7/11	闸阀	一种防盗锁闭球阀	实用新型	有证
2022225386665	2022/9/23	球阀	一种多功能球阀	实用新型	有证
2023212270487	2023/5/17	球阀	一种多功能锁闭球阀	实用新型	有证
2023213738511	2023/5/31	角阀	一种静音角阀	实用新型	有证
2023218536677	2023/7/13	防冰阀	防冰阀	实用新型	有证
2023218488438	2023/7/13	减压阀	减压阀	实用新型	有证
2023228448583	2023/10/23	闸阀	一种便于安装的阀门	实用新型	有证
2023218488438	2023/7/13	减压阀	一种减压阀	实用新型	有证
2023228448583	2023/10/23	闸阀	一种便于安装的阀门	实用新型	有证
2024205244656	2024/3/18	暖气阀	一种双向防噪音温控阀	实用新型	有证
2024205196489	2024/3/18	球阀	一种膨胀阀	实用新型	有证

表:9-14: 公司近年来产品和技术获得主要荣誉

序号	所获奖项	颁奖部门	获奖时间
1	台州市职工科技创新示范工作室	台州总工会、科学技术局	2016.1
2	玉环县政府质量奖	玉环县人民政府	2016.3
3	2015 年度中国阀门出口第二名	中国五矿化工进出口商会	2016.3
4	2015 年度巨龙企业	中共玉环县委, 玉环县人民政府	2016.3
5	2015 年度玉环县自营出口二十强企业	中共玉环县委, 玉环县人民政府	2016.3
6	台州市成长型二十强企业	中共台州市委、市人民政府	2016.4
7	全国“安康杯”优胜单位	中华全国总工会 国家安全生产监督局	2016.6
8	浙江省出口名优特产品	浙江省商务厅	2016.8
9	浙江省清洁生产阶段性成果企业	浙江省经济和信息化委员会、 浙江省环境保护厅	2016.8
10	浙江省工商企业信用 AAA 级‘守合同重信用’单位	浙江省工商行政管理局	2016.9

11	台州第二批“三名”培育试点企业名单公示	台州三名工程建设联席会议办公室	2016.12
12	浙江省职工高技能人才创新工作室	浙江省总工会、科学技术厅	2016.12
13	浙江出口名牌（V&G）	浙江省商务厅	2017.1
14	全省首批“品质浙货”出口领军企业	浙江省商务厅	2017.2
15	玉环县“机器换人”示范项目	玉环县经济和信息化局	2017.3
16	台州市先进质量管理孵化基地	台州市质量技术监督局	2017.5
17	2016年度玉环市自营出口二十强企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2017.5
18	2016年度巨龙企业	中共玉环市委, 玉环市人民政府	2017.5
19	浙江名牌产品证书（V&G 阀门）	浙江省质量技术监督局	2017.12
20	2017年度台州名牌产品（V&G 阀门）	台州名牌产品认定委员会	2017.12
21	先进质量管理孵化基地	浙江省质量技术监督局	2017.12
22	诚信经营示范单位	中国建筑金属结构协会	2018.1
23	2017年度企业信用等级 AAA 级	浙江众诚资信评估有限公司	2018.1
24	2017年度重点工程指挥部目标考核优秀单位	中共玉环市委 玉环市人民政府	2018.2
25	2017年度巨龙企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2018.3
26	2017年度玉环市自营出口二十强企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2018.3
27	浙江省中小学质量教育社会实践基地	浙江省质量技术监督局	2018.8
28	2018年浙江省中小学质量教育社会实践基地	浙江省质量技术监督局	2018.8
29	浙江省 AAA 级守合同重信用企业	浙江省工商行政管理局	2018.7
30	2018年度台州市政府质量奖	台州市人民政府	2018.12
31	2018年度巨龙企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2019.4
32	2018年度玉环市自营出口二十强企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2019.4
33	台州市企业技术中心-暖通科技	台州市经济和信息化局	2019.5
34	V&G“浙江出口名牌”	浙江省商务厅	2020.1
35	玉环市新时代文明实践点	中共玉环市委 玉环市人民政府	2020.5
36	浙江省 AAA 级守合同重信用企业	浙江省市场监督管理局	2020.8

37	2019 年度玉环市自营出口二十强企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2020. 7
38	2019 年度巨龙企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2020. 7
39	2019 年度潜龙企业	中共玉环市委 玉环市人民政府	2020. 7
40	浙江出口名牌	浙江省商务厅	2021. 1
41	浙江省“绿色工厂”	玉环经信局	2021. 1. 1
42	全省首批内外贸易一体化“领跑者”企业	玉环经信局	2021. 5. 1
43	浙江省专精特新中小企业	浙江省经济和信息化厅	2021. 12. 1
44	2021 年度巨龙企业	中共玉环市委/玉环市人民政府	2022. 4. 1
45	玉环经济风云榜（2022 颁奖大会）	中共玉环市委/玉环市人民政府	2022. 5. 1
46	先进集体	共青团玉环市委员会	2022. 4. 1
47	2022年青年英才聚玉环短视频大赛二等奖	2022年青年英才聚玉环短视频大赛组委会	2022. 7. 18
48	浙江省AAA级“守合同重信用”公示企业	浙江省市场监督管理局	2022. 8. 26
49	浙江省知识产权示范企业牌匾	浙江省市场监督管理局	2022. 9. 1
50	台州市技能创富型企业	台州市技能创富型企业激励工作领导小组	2022. 10. 1
51	台州市交通安全示范企业	台州市公安局交通警察局	2022. 11. 1
52	2022年度玉环市自营出口二十强企业	中共玉环市委玉环市人民政府	2023. 5. 1
53	浙江出口名牌	浙江省商务厅	2023. 1. 1
54	十大优质水暖阀门企业	浙江省水暖阀门行业协会 /上海钢联电子商务股份有限公司	2023. 6. 1
55	浙江省计量与标准化学会会员单位	浙江省计量与标准化学会	2024. 5. 1
56	浙江省AAA级“守合同重信用”公示企业	浙江省市场监督管理局	2024. 8. 26
57	2024年度玉环市无偿献血先进集体	玉环市卫生健康局	2025. 6

9.1.4.9 管理体系改进的需求

通过内审和管理评审，不符合的改进，日常检查，过程、产品出现重大问题；管理评审发现不符合时相关方抱怨或顾客对产品质量投诉时内审发现不符合时；出现重大环境事故供方产品或服务出现严重不符；其他不符合方针、目标，或管

理体系文件和资料要求的情况。确定管理体系改进的需求。

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

9.2 内部审核

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

公司编制《内部审核控制程序》应按照策划的时间间隔每年开展一次完整的内部审核活动，覆盖管理体系标准所有条款和所有职能部门，按策划要求由公司办编制“内审计划”，由管理者代表任命审核组长并组建审核组，由审核组按计划要求对相关部门按职能要求进行内部审核，通过审核组对各部门的审核并形成记录，对各部门管理体系的日常运行情况进行检查，发现不符合的事项，由审核组开具不符合报告，为确保公司管理体系持续有效运行，并有效实施和保持。在审核过程中发现的不符合或改进项，审核员以不符合报告或问题反馈单形式提交相关部门，由相关责任部门进行整改，并接受审核员跟踪、监督。每年按计划进行内部审核，发现问题及时纠正。

9.2.2 公司对内审管理要求

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

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

9.2.2.2 公司内审计划中规定每次审核的准则和范围：年度内审计划中有规定审核的准则和范围。

9.2.2.3 审核组选择审核员并实施审核，能确保审核过程客观公正；

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

9.2.2.4 审核完成后由审核组报告审核结果给总经理和相关部门的管理者；

每次的审核报告由企管中心发放给总经理和相关部门的管理者。

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

每次审核中发现的不符合项由相关部门采取适当的纠正和纠正措施。公司能

确保对内部审核保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

9.3 管理评审

9.3.1 总则

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

9.3.2 公司管理评审输入信息

公司能按策划的要求实施管理评审并已考虑了列内容：

9.3.2.1 以往管理评审所采取的措施的实施情况；

由管理者代表对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告。

9.3.2.2 与管理体系相关的内外部因素的变化；

由管理者代表对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；

9.3.2.3 有关管理体系绩效和有效性的信息，包括其趋势；

1) 顾客满意或品牌感知及相关方的反馈，包括合规义务；

公司编制《顾客满意度监视控制程序》对顾客满意或品牌感知以及关相关方的反馈，包括合规义务进行分析；公司由营销中心门每年两次进行顾客满意度分析，并将满意度分析报告输入管理评审会议。

2) 重要环境因素；

公司制造部对重要环境因素及重点控制的危险源进行分析并采取改进措施。

3) 战略目标、新型能力目标的实现程度；

由公司战略小组对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结。

4) 过程绩效以及产品和服务的合格情况；

由公司品质管理部对过程绩效以及产品和服务的合格情况进行分析和总结。

5) 不合格及纠正措施;

由公司品质部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结。

6) 监视和测量结果;

由公司品质部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告。

7) 审核结果;

由品质部对内、外部审核结果进行分析并报告。

8) 外部供方的绩效;

由公司采购部及制造部对外部供方的绩效进行分析并报告。

9.3.2.4 资源的充分性;

管理者代表对资源的配置充分性进行分析。

9.3.2.5 来自相关方的有关信息交流, 包括抱怨;

公司各职能部门对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告。

9.3.2.6 应对风险和机遇所采取措施的有效性;

公司办对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告。

9.3.2.7 可持续竞争优势的获取;

公司战略小组对可持续竞争优势的获取进行策划。

9.3.2.8 改进的机会;

公司办对管理, 产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.3.3 管理评审的输出

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

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

2) 公司确定管理体系所需的变更;

3) 公司资源需求的策划。

4) 任何与公司战略方向相关的结论。

公司保留管理评审成文信息, 作为管理评审结果证据。

10.0 改进

10.1 总则

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

10.1.1 改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；

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

10.1.2 纠正、预防或减少不利影响；

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

10.1.3 改进管理体系的绩效和有效性；

有对制定的改进管理体系绩效的措施的有效性进行验证和确认。

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1 若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司采取措施：

10.2.1.1 对不合格作出应对：

1) 采取措施以控制和纠正；

品质部编制《纠正与纠正措施控制程序》、针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。

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

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

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

证，并采取纠正和预防措施。

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

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

1) 评审和分析不合格；

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

2) 确定不合格的原因；

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

3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格；

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

10.2.1.3 实施所需的措施；

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

10.2.1.4 评审所采取的纠正措施的有效性；

针对各智能部门负责人提交的整改措施，经由主管领导进行有效性评审。

10.2.1.5 需要时，更新策划期间确定的风险和机遇；

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

10.2.1.6 需要时，变更管理体系；

各部门应保持不合格纠正记录，并为在管理体系中纳入和应用这些措施及评

价这些措施的有效性，并对可能管理变更进行策划。

各部门对纠正措施进行评价，应与不合格所产生的影响（包括环境、职业健康安全影响）的重要程度相适应。

10.2.2 公司保留成文信息，作为下列事项的证据：

10.2.2.1 不合格的性质以及随后所采取的措施；

保留不合格纠正成文信息（记录）主要包括有《纠正与纠正措施记录表》。以证实不合格的性质以及随后所采取的措施有效性。

10.2.2.2 纠正措施的结果；

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

10.3 持续改进

10.3.1 公司持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性

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

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

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

10.3.3 确定持续改进的需求或机遇，包括创新的管理与方法或创新机会

10.3.3.1 日常持续改进方面：

1) 公司在制定年度计划时，考虑各项指标的提升空间，明确改进方法，并

落实到责任部门，作为年终考核依据，确保改进活动与战略目标一致性。

2) 公司每年根据绩效评价结果，确定关键改进项目，从影响经营目标程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入容易程度等四个类目进行加权评分，确定关键改进项目的优先次序，逐项落实改进。对仍具潜力空间的关键绩效指标，充分识别创新机会，采用“立项”方式，明确责任部门 and 责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司确定改进关键业务次序和识别创新机会后，一方面做好内部策划实施工作；另一方面及时传递给顾客、供方及其他合作伙伴，进行协调沟通，以便步调一致，同步跟进，取得事半功倍的效果。

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

4) 公司通过成立各种灵活的矩阵公司，采用科技攻关、精益生产、7S 管理、QC 小组活动、合理化建议等形式多样的方法，全员、全方位参与改进与创新活动。根据改进和创新计划，公司研技部开展科技项目攻关，完成产品研发和技术创新；精益管理由总经办负责全面推行、深化精益管理活动，开展 7S 标准化管理、以实现降本增效，确保改进活动的有效，如下表所示。

表 10-1：常用统计工具与方法

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

附件：

浙江制造管理要求职能分配表

职能部门 标准条款	管 理 层	企 管 中 心	研 技 部	品 质 部	国 际 营 销 中 心	国 内 营 销 中 心	采 购 部	制 造 中 心
4.1 管理要求的策划和建立	★	○	○	○	○	○	○	○
4.2 管理要求的实施和改进	★	○	○	○	○	○	○	○
4.3 文件要求	○	★	★	○	○	○	○	★
4.4 记录要求	○	○	○	★	★	○	○	★
5.1 高层领导的作用	★	○	○	○	○	○	○	○
5.2 组织机构和职责	★	○	○	○	○	○	○	○
5.3 战略	★	○	○	○	○	○	○	○
5.4 社会责任	★	○	○	○	○	○	○	○
6.1 人力资源	○	★	○	○	○	○	○	○
6.2 基础设施	○	○	○	○	○	○	○	★
6.3 生产环境	○	○	○	○	○	○	○	★
6.4 检验、试验和测量装置	○	○	○	★	○	○	○	○
6.5 信息和知识	○	★	○	○	○	○	○	○
6.6 技术创新	○	○	★	○	○	○	○	○
6.7 相关方管理	○	○	○	○	○	○	★	○
7.1 顾客与市场	○	○	○	○	★	★	○	○
7.2 设计和开发	○	○	★	○	○	○	○	○
7.3 采购	○	○	○	○	○	○	★	○
7.4 生产过程	○	○	○	○	○	○	○	★
7.5 产品检验	○	○	○	★	○	○	○	★
7.6 环境管理	○	○	○	★	○	○	○	○
7.7 健康安全防护	○	○	○	○	○	○	○	★
8.1 内审	★	○	○	○	○	○	○	○
8.2 顾客满意程度	○	○	○	○	★	★	○	○
8.3 绩效测量	○	★	○	○	○	○	○	○
8.4 绩效分析和评价	○	★	○	○	○	○	○	○
8.5 管理评审	★	○	○	○	○	○	○	○
8.6 改进和创新	★	○	○	○	○	○	○	○