

# “浙江制造”认证自评报告

浙江金螳螂鞋业有限公司

二〇二四年九月

# 目 录

<b>1.0 组织概述</b>	<b>3</b>
<b>2.0 产品认证范围</b>	<b>4</b>
<b>3.0 基本理念</b>	<b>4</b>
4.2 理解相关方的需求和期望	13
4.3 确定管理体系的范围	13
4.4 管理体系及其过程	14
<b>5.0 领导作用</b>	<b>15</b>
5.1 领导作用和承诺	15
5.2 方针	17
5.3 组织的岗位、职责和权限	18
5.4 组织治理	20
5.5 社会责任	21
<b>6.0 策划</b>	<b>23</b>
6.1 应对风险和机遇的措施	23
6.2 目标及其实现的策划	26
6.3 变更的策划	27
<b>7.0 支持</b>	<b>27</b>
7.1 资源	27
7.2 能力	42
7.3 意识	44
7.4 沟通与信息交流	44
7.5 成文信息	44
<b>8.0 运行</b>	<b>45</b>
8.1 运行的策划和控制	45
8.2 产品和服务的要求	46
8.3 产品和服务的设计和开发	49
8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制	51
8.5 生产和服务提供	52
8.6 产品和服务的放行	57
8.7 不合格输出的控制	57
8.8 应急准备和响应	58
<b>9.0 绩效评价</b>	<b>58</b>
9.1 监视、测量、分析和评价	59
9.2 内部审核	60
9.3 管理评审	60
<b>10.0 改进</b>	<b>61</b>
10.1 总则	61

10.2 不合格、事件调查、纠正措施.....	62
10.3 持续改进.....	63
<b>附录：“浙江制造”职能分配表.....</b>	<b>64</b>

## 1.0 组织概述

浙江金螳螂鞋业有限公司创建于 1996 年，坐落于素有“中国鞋都”盛誉且闻名国内外的浙江省温州市瓯北街道。是一家极具规模的集产品研发、生产与销售为一体的综合性企业。

公司专业生产涵盖各类中高档男、女皮鞋，广泛的行业皮鞋，特种劳动防护皮鞋，以及公安、司法、警用皮鞋（靴）、内（外）腰带、手套等丰富多样的产品。其年产量高达 200 余万双鞋，庞大的生产规模在温州地区的现代化企业中占据重要地位。

公司构建了严格且全面的管理机制，通过 ISO9001 质量体系认证、T2800 职业健康体系以及 ISO14001 环境管理体系，以完善内部管理系统结构并有效防止对生态环境的破坏，而且其规模化的运作模式和先进的管理理念确保了产品的高质量与高效率生产。金螳螂皮鞋更是全国首批获准佩挂真皮标志的产品，同时被认定为公安部《人民警察服装生产企业目录（2015 版）》、司法部《司法行政系统警察服装生产企业目录（2015 版）》的重点录入企业。

公司秉承“客户至上、品质第一、团结奋斗、务实创新”的价值观和吃苦耐劳的精神，不断引进国内外先进的管理经验与技术，与时俱进，全力塑造金螳螂品牌。凭借规模化的生产优势和强大的研发能力，努力将优质的产品和服务推向广阔的市场，送到广大客户手中。

我们金螳螂全体员工满怀豪情与信心，艰苦奋斗、持续创新，为实现公司的宏伟目标而奋力拼搏。我们将产品质量、客户满意和信任视为公司的根基，把企业人才力量看作公司发展的核心动力。在董事会五年规划的有力引领下，公司正沿着规模化、专业化的道路不断发展壮大，我们坚信定能在未来的发展进程中铸就新的辉煌，创造更为璀璨的成就。

地址：浙江省温州市瓯北街道和三社区舟山路 399 号

电话：0577-67288733 传真：0577-67918119

## 2.0 产品认证范围

### 2.1 产品范围



公司生产防护鞋，本次认证使用商标为“**Gold Mantis**”。

防护鞋申请认证的产品单元（见表 2.1-1）。

表 2.1-1 认证产品单元信息表

序号	认证单元	规格型号	产品标准
1	防护鞋	220mm-290mm	T/ZZB1359—2019 防护鞋

### 2.2 覆盖范围

防护鞋产品认证覆盖范围为浙江金螳螂鞋业有限公司的生产、采购、设计和销售。

## 3.0 基本理念

### 3.1 卓越品质

#### 3.1.1 总则

公司以“以人为本，用户至上，奋力拼搏，合作共赢”为管理方针，以诚信、务实文化为核心，荣获“全国制鞋标准化中心质量跟踪产品”、“永嘉县巨龙企业”、“国际品质认证”等称号。并多次被国家鞋类质量监督检测中心检验为优等品。在全公司范围内推进卓越绩效模式，以及国内外先进标准，提升产品质量整体水平，技术水平达到国内领先水平。

#### 3.1.2 要求

##### 3.1.2.1 实施品牌战略,提高品牌知名度

公司高层领导坚持以优秀的产品质量和领先的产品技术打造品牌，以全球化视野审视来推动公司品牌建设，矢志不渝的通过科技创新，为消费者安全可靠、舒适环保的产品和服务。有路就有金螳螂”已成为消费者耳熟能详的广告语。公司也非常注重品牌的建设与推广，几年来连续在中央 2 套 3 套、湖南、广东卫视等全国各大媒体投入大量广告费，和北京皮革，鞋世界导刊、广州大都市鞋讯、等全国性专业杂志上宣传品牌。“金螳螂”商标先后荣获“浙江省著名商标”、“温州市知名商标”、“永嘉县名牌商标”等荣誉称号。产品“金螳螂”牌皮鞋也先后荣获“国际品质认证”、“消费者信得过产品”、“温州市名牌产品”、“时尚温州年度鞋业品牌”。

##### 3.1.2.2 实施卓越绩效模式,提升经营管理水平

运用《GB/T19580—2012 卓越绩效评价准则》，在全公司范围内推行卓越绩效模式，经过精心的策划，成立了推行卓越绩效模式领导小组，对公司的管理流程进行梳理，资源进行有效的整合；推动了企业文化建设，提炼了公司企业文化理念；健全和完善公司内控管理制

度等一系列举措。建立了自我评价系统，运用卓越绩效模式，开展自我诊断，寻求改进机会。

### 3.1.2.3 建立质量管理体系，推动体系持续改进

公司根据 GB/T19001—2016 质量管理体系要求，组织编写《管理手册》、《程序文件》和三级作业指导书，通过日常体系监督、内部审核、管理评审和质量目标考核评价，不断推动体系持续改进（见图 3.1-1）。



图 3.1-1 ISO 9001 质量管理体系认证证书

### 3.1.2.4 产品技术指标应符合“浙江制造”产品技术规范要求

公司将防护鞋送到温州市质量技术监督检测院进行检测，“防护鞋”各项技术指标均符合 T/ZZB1359—2019 《防护鞋》浙江制造团体标准要求。

## 3.2 自主创新

### 3.2.1 总则

公司不断利用测量和分析识别自主创新的机会，确定自主创新方向，设定目标，制订计划，力争掌握“浙江制造”产品核心技术的自主知识产权，并具有持续创新能力。

### 3.2.2 要求

#### 3.2.2.1 制定技术战略规划，提供资源助力创新

公司制定了自主创新实施计划，并提供资源保障。为确保公司自主创新目标的实现，公司从人力、财务、技术及信息资源等方面进行了资源的有效配置和管理，提高公司技术创新能力。引进引进国内外/行业的领先研发设备，为公司技术创新提供资源保障，推动公司技术创新的发展。

#### 3.2.2.2 加大研发投入力度，持续满足自主创新

近三年来公司共投入 1891.77 万元用于技术创新，研发投入强度并随营业收入增长而同比增长，近三年来研发投入占销售额比例分别为分别为 4.35%，4.51%，4.56%。

#### 3.2.2.3 致力研究核心技术，确保技术持续领先

公司贯彻科技创新战略，全面推进科技创新的理念，以功能提升为目标，以永不止步的

技术创新，构建掌握了众多特色优势先进实用技术和完备的技术。公司非常重视走产学研相结合的科研道路，为进一步提升公司研发水平，公司与意大利、英国制鞋检测技术中心合作，公司取得了6项省部级科研成果，截止目前公司拥有专利37项，其中发明专利3项，实用新型专利34项，其技术水平达到国内领先水平（见表3.2-1）。

表 3.2-1 公司授权专利表

序号	发明名称	专利号	发明类型
1	一种军警防滑通勤鞋	2023224517014	实用新型
2	一种冬季防水作训鞋	2023223358932	实用新型
3	一种便于穿脱的军警鞋	2023223358966	实用新型
4	一种户外减震防寒鞋	2023223358909	实用新型
5	一种组合式复合型户外靴	2022210398782	实用新型
6	一种具有自动系鞋带功能的徒步鞋	2022210399925	实用新型
7	一种带脚踝防护功能的户外登山鞋	2022210195985	实用新型
8	一种可清洗气囊的防潮透气户外鞋	2022210754522	实用新型
9	具有吸湿保温功能的山地鞋	2022203944452	实用新型
10	一种高强度帮面户外作训鞋	2022203946119	实用新型
11	一种轻便通勤鞋	2021206978507	实用新型
12	可快速绑带的鞋	2021206978494	实用新型
13	一种主动式排湿防水户外鞋	2021206980649	实用新型
14	山地防滑作训鞋	2021206980742	实用新型
15	弹性护足休闲鞋	2021206964858	实用新型
16	一种多样装配鞋	2020221515117	实用新型
17	一种室内舒缓鞋配套使用的鞋柜	2020221515390	实用新型
18	一种高尔夫专用鞋	2020221501148	实用新型
19	一种儿童防臭排汗鞋	2020221500677	实用新型
20	一种儿童多用途鞋	2020221515136	实用新型
21	一种防滑鞋	201821762315X	实用新型
22	一种防水透气鞋	2018217624379	实用新型
23	一种防静电鞋	2018217624364	实用新型
24	一种鞋面耐磨鞋	2018217623130	实用新型
25	一种具有减震功能的鞋	2018217624383	实用新型
26	一种抗刺穿鞋	2018217624398	实用新型
27	一种防臭鞋	2018217623145	实用新型
28	一种便携拆分式防滑鞋	2016209622758	实用新型
29	一种减震鞋	2016209623178	实用新型
30	一种劳保鞋	2016209623182	实用新型
31	一种气垫式劳保鞋鞋底	2016209622724	实用新型
32	一种舒适鞋垫	201620962320X	实用新型
33	一种军警电击防卫鞋	2014207198841	实用新型
34	一种新型排水防暴鞋	2014207198593	实用新型
35	一种鞋用液体挥发装置和包括该装置的具有抑菌功能的户外鞋	2022101797275	发明专利

36	二栖作训靴	2014104528384	发明专利
37	一种前足掌静电消除鞋	2011101842840	发明专利

### 3.3 产业协同

#### 3.3.1 总则

为适应企业发展需要和战略目标的实现，公司贯彻“互利共赢”的经营理念，追求与供方和合作伙伴等相关方建立长期合作关系，推动和促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

#### 3.3.2 要求

##### 3.3.2.1 引领产业技术能力，带动产业技术进步

公司根据供应商业绩和所供产品的重要度，将供应商分为战略、重要和一般供应商，不断对采购渠道进行优化和动态管控，与战略供应商建立战略合作关系，与重要供应商建立长期合作关系。并从订单保障、技术、资金等方面给予支持。

##### 3.3.2.2 建立共赢供方关系，推动浙江制造升级

公司与供应商建立“诚信合作、互利共赢”的伙伴关系，结合省内区域优势，公司对合格供应商周边同类型企业的分布情况做出充分了解，并对供应链上下游企业的分布进行梳理，储备公司潜在合作供应商。目前公司具有合格配件供应商 7 家，在浙江省内供应商占 57.1 %。

### 3.4 社会责任

#### 3.4.1 总则

公司一直积极参与公益事业，真诚回报社会。自创建成立以来，不仅为社会创造财富，还在捐款救济的同时“授人以渔”，开展五水共治活动、慈善事业、扶贫济困等，积极承担企业公民社会责任，以“致富思源，回报社会”的理念，投身社会公益事业。

#### 3.4.2 要求

##### 3.4.2.1 加强质量诚信建设，发布质量诚信报告

公司围绕推动企业质量诚信自律，以建立质量诚信档案为基础，以产品质量信用记录为重点，以建立信用监管制度为核心，加快质量诚信体系建设，公司每年定期在公司网站上发布质量诚信报告，让公众所获取。

##### 3.4.2.2 主动承担公共责任，公开发布责任报告

社会责任宗旨是通过发展和实施社会责任标准，促进员工工作条件的改善和增进劳资双方的理解。要求企业在赚钱的同时，也要承担社会责任，对环境保护、员工健康与安全、能源资源综合利用、产品质量安全、公共卫生、员工福利和薪酬、工会权利等具体问题，都设有最低标准。积极承担道德责任、职业责任、组织责任、法律责任和经济责任，为社会创造



良好的和谐环境。公司根据行业特点及公司经营情况,在公司网站定期发布《社会责任报告》。

### 3.4.2.3 建立质量/环境/职业健康体系,持续改进体系有效性和效率

公司根据 GB/T19001—2016、GB/T24001—2016 和 GB/T28001—2011 质量/环境/职业健康安全管理体系要求,重点对重要环境因素和重大危险源进行管理,严格遵守环境、职业健康安全相关的法律法规要求,并对其进行合规性进行评价,将环境影响和职业危害控制在最低限度内,确保环境和职业健康安全管理体系运行有效性。

## 4.0 组织环境和战略

### 4.1 战略制定

根据公司战略管理制度,战略制定过程分为信息收集、战略分析、方案拟定和战略选择等四个环节。总经办负责战略的制定,行政部及战略顾问团、参与制定过程,确保战略制定的科学性。公司通过确定与其目标和战略方向,获取与组织战略匹配的可持续竞争优势相关,并影响其实现质量、环境、职业健康安全、质量诚信管理体系预期结果的各种外部和内部因素:

#### 4.1.1 信息收集

公司在制订战略时,对内外部环境的关键因素进行了收集、识别和分析(见表4-1)。

表 4-1 关键因素信息收集分析

信息	关键信息类别	主要内容	信息数据来源	收集方法	分析工具及方法									
宏观环境	经济、社会、道德、法律及其他方面的潜在机遇和风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国内外政治局势。</li> <li>• 国内及国际 GDP 增长率、国民收入及变化趋势。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国家统计局统计公报</li> <li>• 国家“十三五”规划</li> <li>• 两会政府工作报告</li> </ul>	利用公共信息平台查询; 查阅咨询机构内部分析资料; 向咨询机构、政府部门、行业协会购买信息数据	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 趋势分析法</li> <li>• PEST 分析法</li> </ul>									
	国内外经济形势的变化, 国家相关的产业政策及国际贸易规则和准则	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 能耗标准、劳动法等法律。</li> <li>• 人口状况及消费趋势</li> <li>• 产业技术发展趋势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 环球鞋网</li> <li>• 中国行业企业信息发布中心</li> <li>• 行业协会</li> </ul>			行业环境	顾客和市场需求、期望以及机会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市场容量及需求状况;</li> <li>• 行业竞争状态;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 竞争对手网站</li> <li>• 上市公司年报</li> <li>• 中国行业企业信息发布中心</li> </ul>	利用公共信息平台查询; 向行业协会有关专家咨询; 查阅咨询机构分析资料; 向行业协会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 二维分析法</li> <li>• 趋势分析法</li> <li>• SWOT 分析</li> <li>• 波特五力模型</li> </ul>	行业发展趋势, 影响产品、服务及运营方式创新或变化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顾客需求与期望变化</li> <li>• 产品类型与价位结构变化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 购买的行业分析报告</li> <li>• 咨询机构</li> <li>• 行业协会</li> </ul>
行业环境	顾客和市场需求、期望以及机会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市场容量及需求状况;</li> <li>• 行业竞争状态;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 竞争对手网站</li> <li>• 上市公司年报</li> <li>• 中国行业企业信息发布中心</li> </ul>	利用公共信息平台查询; 向行业协会有关专家咨询; 查阅咨询机构分析资料; 向行业协会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 二维分析法</li> <li>• 趋势分析法</li> <li>• SWOT 分析</li> <li>• 波特五力模型</li> </ul>									
	行业发展趋势, 影响产品、服务及运营方式创新或变化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顾客需求与期望变化</li> <li>• 产品类型与价位结构变化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 购买的行业分析报告</li> <li>• 咨询机构</li> <li>• 行业协会</li> </ul>											
	竞争环境及竞争	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行业增长率、</li> </ul>												

	能力 支撑行业的环 保、循环经济要 求 资源重新配置优 先考虑的产品、 服务或领域机会	销售额、销售量 及市场份额 • 盈利能力、偿 债能力、营运能 力等指标 • 潜在进入者情 况	• 行业期刊 • 中国皮革网 • 慧聪鞋业网	会、政府部 门、咨询机 构购买信息 数据;	• 标杆对比 • 外部因素 分析
内部 环境	人力资源和其 他资源竞争力 方面的优势和 劣势	• 企业文化、人力 资源、财务管理资 源、技术研发、研 产销等竞争力	• 各相关职能部 门整理提报; • 内部信息系统、 报表 • 内部调研和访 谈	问卷调查 法; 对比分 析法、趋势 分析法、	• 关键因素 分析法 • 趋势分析

#### 4.1.2 战略分析

##### (1) 外部环境分析

##### ① 宏观环境分析

公司运用 PEST 分析方法对所面临的宏观环境进行了分析和趋势预测（见表 4-2）。

表 4-2 宏观环境分析表

主要方面	关键因素
P. 政策与法律环境	<p>1. 中国“十三五”规划要求经济保持中高速增长，到 2020 年国内生产总值和城乡居民人均收入比 2010 年翻一番，产业迈向中高端水平。这将促进鞋业产业升级、技术升级、品牌升级，同时随着人口城镇化加快，消费对经济增长贡献明显加大，将持续带动鞋业的消费持续增长；</p> <p>2. 《中国制造 2025》、《轻工业“十三五”规划指导意见》，供给侧改革，《皮革行业“十三五”发展指导意见》等为鞋服行业转型升级，企业创新驱动，绿色健康及可持续发展提供支持保障；</p> <p>3. 国家一带一路战略，为鞋企“引进来”和“走出去”的国际化发展带来良好机遇，推动行业由中高速增长阶段向中高端结构迈进。</p>
E. 经济环境	<p>1. 2017 年中国 GDP 首次突破 70 万亿元。中国经济增长对世界经济增长的贡献率达到 33.2%，仍居首位，依旧是世界经济的第一引擎；</p> <p>2. 2019 年财政政策和货币政策有所放松。在经济金融全球化面临阻碍的背景下，我国处于可以有所作为的重要战略机遇期；</p> <p>3. 2016 年开始电力、煤炭等 16 个行业均完成了淘汰落后和过剩产能目标任务，产能缩减的同时也抬高了鞋材商品的价格，部分产品甚至出现供货紧张。</p>
S. 社会文化环境	<p>1. 2017 年全国居民人均可支配收入 23821 元，比上年名义增长 8.4%，扣除价格因素实际增长 6.3%。</p> <p>2. 2018 年社会消费品零售总额 332316 亿元，比上年名义增长 10.4%；2018 年全年，限额以上单位服装鞋帽、针纺织品类商品零售额达 14433 亿元，比上年增长 7.0%；全年全国网上零售额 51556 亿元，比上年增长 26.2%；</p> <p>3. “十三五”期间消费者对于品质与价格之间比例的知识日益增长。消费观念</p>

	和需求的快速转变以及90后消费主力的崛起都对鞋企发展提出了更高的要求。
T. 科学技术环境	<p>1. 近年来，鞋业各环节的自动化升级取得了很大的进展。在设计研发环节，3D设计软件、3D打印辅助研发、数字化鞋楦扫描等不断提高设计研发的速度和质量；在生产制造环节，智能排版、自动下料、各个工序的机械臂、自动上胶、自导航运输装置等众多工序机器换人成效明显，智能仓储在部分企业得到高效应用。</p> <p>2. 新材料、新工艺、新产品及绿色制造等方面为行业带来了新的增长点。网布热熔技术、3D飞织技术生产出的鞋面，带来全新的技术革命；水性胶粘剂、反应型热熔胶在改善车间空气质量，改进车间工作舒适度，减少工业生产对环境影响方面意义重大；此外，基于运动、定位等各类功能的智能鞋产品，都是近年来行业增长新的突破点。</p> <p>3. 部分鞋企投入大数据开发，VR应用与C2M高端定制的探索等，都为鞋业发展注入新的活力。</p>

## ② 行业发展趋势

随着我国职业防护越来越重视，劳动者安全意识增强，我国足部防护鞋（靴）的需求量越来越大，加上《劳动法》严格要求从事特种行业的劳动者，用人单位必须为劳动者配备足部防护鞋（靴），进一步推动足部防护鞋行业的发展。我国是一个足部防护鞋（靴）的生产大国，已形成上海、浙江温州和瑞安、山东高密、江苏扬州、广东东莞等产业集聚区，涌现出一批年生产100万双以上的企业。中国每年生产足部防护鞋（靴）3亿多双，国内需求量为总产量的三分之一，每年向欧洲、美国、日本等国家出口2亿多双各类足部防护鞋（靴）。据统计，美国市场上83%的足部防护鞋（靴）都是从我国进口的。“十三五”期间，国家对职业健康安全工作的进一步加强，劳动者的安全意识也逐步提高，劳动防护用品包括足部防护鞋（靴）产业发展前景广阔。在“十三五”期末，我国安全防护鞋的年需求总量达到4多亿双，足部防护鞋（靴）产业也将进入一个快速发展的阶段，市场前景发展良好。

### (2) 内部环境分析

公司运用关键要素分析法，对公司企业文化、人力资源、财务、采购、技术研发、生产、营销等方面的竞争力进行系统综合的分析，识别出公司的优劣势。

通过公司多年的运营，公司在企业文化、团队学习能力、营销创新、品牌影响力和生产能力、国内同行技术研发水平方面建立了强大竞争优势，但随着企业的不断发展壮大，在人才结构（高层、技术人才引进方面）、信息化整合水平、技术研发水平与国际著名中底企业技术水平方面存在差距，公司将进一步巩固核心优势，同时也将通过各种方式弥补劣势，使企业发展更均衡，保障企业又快有稳的向前发展。

### 4.1.3 方案拟定

在内外环境分析和现行战略分析的基础上，经过反复论证，识别出公司主要的机会与

威胁、优势和劣势，并运用 SWOT 分析矩阵，拟定了四种战略方案：SO 战略、WO 战略、ST 战略、WT 战略（见表 4-3）。

表 4-3 SWOT 分析与方案拟定

	优 势 (S)	劣 势 (W)
SWOT 分析	<p>S1: 专业生产公安、司法皮鞋(靴), 特种劳动防护鞋(靴), 并常年担负着解放军、武警、驻港部队鞋靴的装备生产企业;</p> <p>S2: 公司拥有专利 29 项, 其中发明专利 2 项, 实用新型专利 27 项, 其技术水平达到国内领先水平, 技术水平处在国内同行业领先水平;</p> <p>S3: 德国引进 3 台 24 工位全自动化橡胶双密度圆盘电脑监测注塑机、皮革智能裁切机器人、隔热试验机、新型智能装跟机、电脑控制伺服送胶前帮机、运动鞋减震试验机、监测注塑机等一批先进的智能化设备;</p> <p>S4: 公司成立特种军警鞋省级高新技术企业研究开发中心, 先后被认定为浙江省高新技术企业研究开发中心、浙江省企业研究院、浙江省科技型中小企业和高新技术企业;</p> <p>S5: 公司拥有先进的实验室, 占地面积 150m<sup>2</sup>, 拥有耐折试验机、DIN 磨耗试验机、止滑试验机、隔热试验机、成品防水试验机、低温耐寒试验机、耐高压电击试验机、压缩穿刺试验机、双柱式微电脑拉力试验机。</p>	<p>W1: 公司专业技术和高端管理人才缺乏, 尤其是具有国际视野的高端设计人才缺乏;</p> <p>W2: 高附加值产品开发能力不强, 研发能力还需要加强等;</p> <p>W3: 公司品牌知名度在全国范围不高, 还是一个区域品牌。</p>
机 会 (O)	SO 战略 (发挥优势, 把握机会)	WO 战略 (把握机会, 弥补劣势)
<p>O1: 我国每年生产防护鞋(靴) 3 亿多双, 约占国际市场需求量的三分之一。</p> <p>O2: 中国也是防护鞋(靴) 的消费大国, 年均需求量为 1 亿多双, 其他防护鞋(靴) 出口到国外。</p> <p>O3: "十三五"期间, 国家</p>	<p>S01: 通过持续的技术创新, 巩固现有市场地位, 拓宽经营渠道, 拓展国际市场 (S2、S5、O1、O3);</p>	<p>W01: 加强技术创新, 优化人才结构, 积极引进高级设计人才和科研人才; (W1、W3、O3)</p>

对职业健康安全工作将进一步加强，劳动者的安全意识也逐步提高，劳动防护用品包括足部防护鞋（靴）产业发展前景广阔。		
<b>威 胁 (T)</b>	<b>ST 战略 (发挥优势, 应对挑战)</b>	<b>WT 战略 (弥补劣势, 应对挑战)</b>
<p>T1: 国家宏观经济整体趋弱, 经济增长逐步放缓, 制鞋行业正遭受着经济不景气、出口订单下降、贸易摩擦等多重压力, 鞋类销售增速有所放缓;</p> <p>T2: 人力成本与原材料价格持续上涨, 助推了劳动力成本上升;</p> <p>T3: 国内防护鞋产能过剩, 势必会增加部分鞋业库存, 引发更加激烈的价格战。</p>	<p>ST1: 延伸供应链, 加强与上游资源企业的战略合作, 推行精益生产模式, 提高生产效益 (S1、S2、S3、S4、T2)</p> <p>ST3: 优化产品结构, 提高高附加值产品的销售占比; (S1、T4)</p>	<p>WT1: 拓宽渠道经营模式, 加大防护鞋市场的拓展力度; 优化生产系统, 加大设备智能改造。(W3、T1)</p> <p>WT1: 加强企业文化建设, 提高员工的满意度, 以人才战略化工程为主线, 加强人才梯队的建设和员工能力的提升 (W1、T2)</p>

#### 4.1.4 战略选择

公司召开“战略研讨会”，对人资行政部拟定的第二个战略规划《2021-2025年战略方案》进行分析决策，并经过顾问团的论证和各职能部门讨论，综合SWOT分析中的诸要素，最终以SO战略为核心兼顾WO、ST战略，确立了“通过技术创新，建立战略伙伴关系，打造成为国内防护鞋领军企业”的战略，以及“2024年实现销售收入2亿元，利润1000万元”的战略目标，并上报董事会审批并执行。

#### 4.1.5 信息监视和评审

公司建立信息评审机制，定期对对外部信息进行监视和评审，应对内外部环境变化进行快速反应和战略调整。

(1) 定期调整：战略期内每年末，公司召开年度战略研讨会，针对产业发展趋势、市场形势变化等情况，根据上年度战略目标完成情况及公司内部资源能力变化，根据需要实施战略调整。

(2) 临时调整：当宏观经济形势或者经营环境发生重大变化时，由公司高层对战略目标、规划等实现临时调整。

#### 4.1.6 战略成文信息

公司应制定战略及目标、品牌战略及目标、技术创新战略及目标，包括公司使命、愿景和质量诚信相关内容。在战略及目标制定中，应包括品质卓越、自主创新、产业协同和社

会责任的内容。并保持战略及目标、品牌战略及目标、技术创新战略及目标，使命、愿景、质量诚信等方面的成文信息。

#### 4.2 理解相关方的需求和期望

确保公司持续稳定提供符合顾客、相关方要求和适用法律法规要求的产品和服务，并具有影响或潜在影响能力，公司管理层应确定：

a. 公司应确定管理体系有关的相关方，相关方包括社会、股东、顾客、员工和合作伙伴；

b. 确定与管理体系有关相关方的需求和期望，明确社会、股东、顾客、员工和合作伙伴的需求和期望，通过相应的管理举措满足，并超越他们的需求和期望（见表 4.2-1）。

表 4.2-1 公司相关方需求和期望表

序号	相关方类	需求和期望	监测指标或措施
1	顾客	产品质量可靠、价格、售后服务保障、信用信誉良好、技术支持、多品种小批量订单、合同履行	顾客满意度、顾客投诉及时处理率等
2	员工	安全良好的工作环境、及时沟通信息、职业发展平台等	千人负伤率、员工满意度等
3	供方	交货及时、合作共赢、技术共享等	交货及时率、供货产品检验合格率等
4	股东	投资回报率高、资金周转速度快等	投资回报率、资金周转次数等
5	认证机构	合作共赢、信息共享等	不符合项整改率
6	社会	诚信经营、保护环境、道德规范、产品安全等	合同履行率等

c. 公司把遵守相关法律法规的要求，自愿性承诺等作为相关方的需求和期望，并成为合规义务（见表 4.2-2）。公司通过市场调研、座谈会、内部审核和管理评审等方式，监视和评审对这些相关方的信息及其相关要求。

表 4.2-2 公司遵守相关法律法规要求

序号	相关方类	法律法规	需求和期望
1	顾客	招投标法、消费者权益保障法、产品质量法等	公平交易权、受尊重权、获得赔偿权等
2	员工	劳动法、安全生产法、职业健康防治法等	休息权利、人身安全、职业病预防等
3	供方	合同法	交货及时、定期付款等
4	股东	公司法	投资回报率高、资金周转速度快
5	认证机构	认证认可条例	合法使用认证标志、交费及时等
6	社会	税收法、大气综合排放标准等	三废排放合格率等

#### 4.3 确定管理体系的范围

公司确定管理体系的边界和适用性（公司管理体系范围，详见 2.0 产品认证范围），以

确定其质量、环境、职业健康安全管理体系以及卓越绩效和企业质量诚信管理体系的范围，并满足 DB33/T 944.1 在质量卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求。

在确定范围时，公司应考虑：

a) 公司内外部环境因素，如国家政策、经济、技术、社会环境，以及特种鞋行业国内外环境变化等，充分考虑公司文化、财务资源、人力资源等内部环境的影响。

b) 关注顾客、员工、供方、股东、认证机构、社会相关方的各种需求和期望，实现和满足质量卓越、自主创新、产业协同、社会责任的相关需求。

c) 关注公司防护鞋，客户服务以及金螳螂品牌的影响力。

#### 4.4 管理体系及其过程

4.4.1 公司应按照 DB33/T 944.2—2017 的要求，采用过程方法建立、实施、保持和持续改进管理体系，包括所需过程及其相互作用。通过进行策划、实施、运行、评价与改进，确保获取与公司的战略相匹配的可持续竞争优势。

公司确定管理体系所需的过程及其在整个公司内的应用，包括：

a) 确定产品和服务，产品设计和研发，外部提供的过程、产品和服务的控制，生产和服务的提供，产品和服务的放行，不合格输出的控制，应急准备和响应等过程的输入和期望的输出；

b) 确定产品和服务，产品设计和研发，外部提供的过程、产品和服务的控制，生产和服务的提供，产品和服务的放行，不合格输出的控制，应急准备和响应过程的顺序，以及它们间的相互作用；

c) 确定和应用所需的准则和方法（考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素等方面的监视、测量和相关绩效指标），以确保这些过程的运行和有效控制；

d) 确定这些过程所需的资源并确保其可获得；

e) 分配产品和服务，产品设计和研发，外部提供的过程、产品和服务的控制，生产和服务的提供，产品和服务的放行，不合格输出的控制，应急准备和响应过程相关的责任和权限；

f) 按照 6.1 的要求应对风险和机遇，确定关键过程要求，应对突发事件和采取应急准备；

g) 建立过程评价机制，评价关键过程实施的有效性和效率，改进和优化关键过程，减少过程波动与非增值性活动。实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；

h) 改进过程和管理体系，优化关键过程的整体成本，为创新提供依据；

4.4.2 在必要的程度上，组织应：

a) 形成文件的信息覆盖公司所有影响质量、环境和职业健康安全的业务活动、过程和场所。公司行政部编制《成文信息控制程序》，明确规定公司各类成文信息的编制、审批、使用范围和控制方法，确保质量、环境和职业健康安全管理体系的各个场所都能得到相应文件

的有效版本，以支持过程运行；

b) 对策划和运行质量、环境和职业健康安全管理体系所必需的内外部的形成文件的信息，应制订内外部文件的识别及管制准则，以确信其过程按策划进行。

## 5.0 领导作用

### 5.1 领导作用和承诺

#### 5.1.1 总则

公司总经理通过以下方面，证实其对质量、环境、职业健康安全、质量诚信管理体系的领导作用和承诺：

##### a) 创建金螳螂的企业文化体系

文化是公司发展的灵魂，是全体员工的行为准则。公司在长期的生产经营活动中，董事长及高层团队不断地总结、研究和创新，提炼出了 2024 新的企业使命、愿景、价值观等核心理念，创建了金螳螂的企业文化体系。

##### 企业使命：

致力于研发和生产高品质职业鞋，结合先进技术与精湛工艺，确保鞋子具备卓越的防护性能、耐用性和舒适度，为不同职业的工作者提供可靠的足部装备。

##### 企业愿景：

成为全球职业鞋领域的卓越引领者，以创新设计和顶级品质，为每一位专业人士提供安全、舒适、时尚的足部守护，助力他们在各自的职业舞台上自信前行，成就非凡人生。

##### 核心价值观：

客户至上、追求品质、诚信务实、持续创新。

##### b) 对管理体系的有效性承担责任

公司高层领导明确在管理体系中的主管职责分工和责任分担机制，确定关注各管理者在管理体系所担当的角色和职责，以及与其角色和相适应的权限配置，推动公司管理体系实施的有效性。

##### c) 方针目标与组织战略一致

公司高层领导在制定方针和目标时，充分考虑方针和目标与组织环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致，并支持总体经营过程；在组织内沟通（看板、会议、网络或邮件等）方针及其含义，使得全体员工理解、将方针作为框架在该框架下制定管理体系目标。

##### d) 管理体系融入业务过程

公司在管理体系策划时，将管理体系的要求融入到产品设计和研发、采购管理、生产提供和服务、营销与服务、品牌管理、环境管理、职业健康管理、质量诚信管理等业务过程中。重点通过方针和目标、环境管理方案、职业健康管理方案融入到关键业务过程。同时，相应



的程序和管理办法，督促管理体系深入实施，推动管理体系改进和创新。

**e) 使用过程方法和基于风险的思维**

公司基于了解内外部环境，识别相关方的需求和期望。这些信息用于本管理体系的建立，推动公司持续发展。利用过程方法，将各个过程进行有机的结合，提高过程运行的有效性。将风险思维的方法应用到策划和管理体系实施过程中，降低过程风险的产生。

**f) 获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源**

通过公司年度计划，对技术创新、品牌建设、管理体系等，进行必要的人力、物力等资源配置，满足管理体系运行要求。

**g) 沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性**

建立微信群、培训、会议等沟通方式，对公司员工进行提高管理效率、管理体系运行有效性进行宣贯，增强员工对其重要性的意识。

**h) 确保管理体系实现其预期结果**

加强过程管理，提高过程运行效率；建立管理目标考核评价机制，确保管理体系达到预期的目标。

**i) 促使人员积极参与，为体系的有效性作出贡献**

公司领导重视全员参与，并制定系列鼓励员工参与管理体系管理，建言献策，员工的积极性、主动性和创造性得到了有效发挥。

**j) 推动改进**

公司对满足客户要求和法律法规要求的重要性的和各级员工进行交流，促进对综合管理体系实施持续改进（流程重组 BPR、全员生产维护 TPM 等），不断满足顾客及相关方的需求，不断改进产品和服务质量。

**k) 支持其他管理者在其职责范围内发挥领导作用**

公司建立了一套分级明确、分权清晰的授权体系。总监、经理、车间主任按部门职能、岗位职责说明书规定的权利和职责开展工作。支持各级管理者在其职责范围内发挥领导作用。

**5.1.2 以顾客为关注焦点**

公司董事长通过顾客需求和期望识别、顾客关系管理、顾客满意度调查等方式证实其以顾客为关注焦点的领导作用和承诺。

**a) 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求**

公司最高管理层及有关部门，应理解相关方的需求和期望，以便帮助本组织更好的建立清晰的管理方针和目标，做到目的明确；由于相关方对本组织持续提供符合顾客要求和适用法律法规要求的产品和服务的能力产生影响或潜在影响，以便于理解和持续满足相关方的需求和期望。

为公司赢得顾客的认同，一是准确、深入地把握目标顾客的关注价值，并通过技术、营销手段向顾客展示产品价值；二是对顾客施加影响，使顾客关注价值恰好是产品和服务所能提供的价值。公司通过深入细致的售前服务，了解顾客的需求和期望，定期调查客户对公司与竞争对手产品的选择，以及他们对产品重要到不重要的排列顺序，并能够在适当时机影响客户的购买决策过程。同时每年都能有针对性地安排活动，采用多种方法来了解各类顾客的不同需求。在活动中突出自己的产品在顾客认为最为重要的质量特性，并通过各种努力来证明自己提供的这些产品的质量特性是真实可靠的。

#### **b) 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**

公司通过市场调研、顾客满意度调查，定期与会员沟通，对产品质量进行全面控制、建立产品检测实验室等方式，确定和应对增强顾客满意能力和影响产品和服务合格的风险和机遇，提高本管理体系运行的有效性和效率。

#### **c) 始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力**

公司树立“客户至上”的价值观，通过招标公告、客户来访考察情况、二方审核、客户抱怨投诉、电话/传真沟通记录、市场调查报告、网站留言、售后服务、客户满意度等相关信息来源，将客户反映的产品质量、价格、服务等方面的各种信息进行收集和整理，并根据信息内容和重要程度进行分类处理。市场部及时将客户相关信息传达到生产、技术、品管等相关单位，由其分析、整合，提出改进意见并实施改进。

## **5.2 方针**

### **5.2.1 制定方针**

公司董事长制定、实施和保持质量、环境、职业健康安全、质量诚信方针，确保：

#### **a) 适应组织的宗旨和环境并支持其战略方向**

公司董事长根据战略规划，充分考虑影响公司运营的内部、外部的环境因素，考虑顾客需求、法律法规要求、各利益相关方的需求和期望，针对公司的过程、产品和服务的特点，在识别风险和机遇的基础上，制定与公司的宗旨、环境和战略方向相一致的管理方针。

公司管理方针：百年大计，质量为本；恪守法规，以人为本；节能降耗，安全环保；诚信合作，稳步发展。

#### **b) 为制定目标提供框架**

根据管理方针要求，对管理方针进行细化，并分解为量化的管理目标，确保管理方针的实现。

公司管理目标：

- (1) 产品交付合格率 100%；
- (2) 不发生责任质量事故；
- (3) 顾客满意度达 90%；

- (4) 体废弃物分类合规处置率 100%;
- (5) 不发生火灾事故、环境污染事故;
- (6) 不发生职业伤害事件;
- (7) 年度员工因工轻伤率小于 3%，不发生重伤及以上生产安全事故。

**c) 满足承诺**

公司通过质量承诺、满足顾客（相关方）需求和期望、质量诚信宣言、建立 ISO14001、OHSAS18001 管理体系等，防止人身伤害与健康损害及履行其合规义务的承诺。

**d) 持续改进管理体系的承诺**

公司建立持续改进管理体系机制，董事长通过管理评审、管理方针和目标等方式，对管理体系不断持续改进，推动公司经营管理规范有序发展。

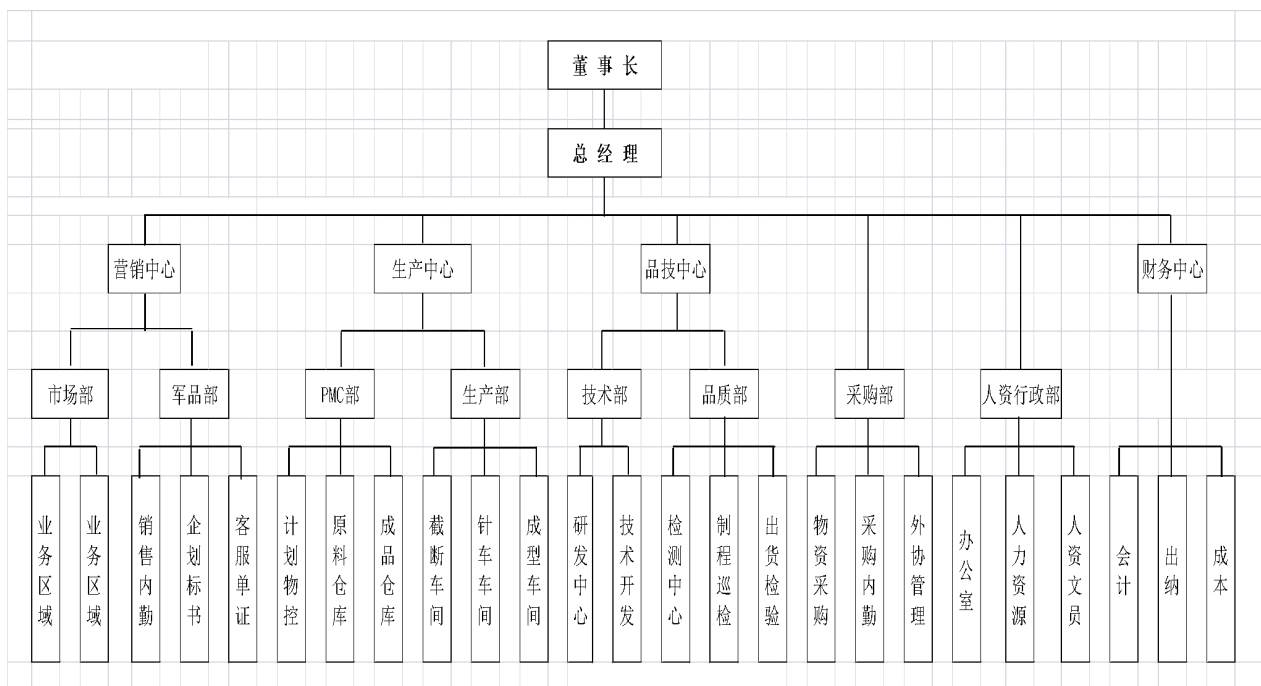
**5.2.2 沟通方针**

管理方针通过在在“浙江制造”自评报告中形成文件，通过培训、会议、宣贯、管理实践等方式，帮助员工理解和应用管理方针，指导公司经营管理。有关相关方可通过与有业务往来的部门，获取公司的管理方针。

**5.3 组织的岗位、职责和权限**

**a) 组织保障**

为提高运作效率，利于部门间的有效沟通，听取了员工与客户的意见及建议，人资行政部结合公司战略发展要求，考察竞争对手和行业标杆的发展模式，不断优化公司组织结构（见图 5.3—1）。



**图 5.3-1 公司组织架构**

## **b) 岗位职责**

公司在组织架构确定的基础上，运用职能展开法、工作分析法等方法开展岗位分析，编制《岗位说明书》和《定岗定编方案》，明确了岗位设置、岗位职责权限、任职资格和定编定员。为促进横向协作和沟通，避免部门壁垒的出现，打造和谐团队、调动员工主动性和积极性，公司建立了岗位轮换制度，加强了系统间员工的沟通力度。同时，还成立有灵活多样的跨职能跨部门工作小组和其他临时性组织，如 QC 小组、E-HR 小组等。

## **c) 任命管理者代表及职责**

公司在建立质量、环境、职业健康安全管理体系时，公司任命 金巧吉 为管理者代表，并规定了管理者代表的职责和权限。

(1) 负责按 GB/T19001-2016、GB/T24001-2016、GB/T28001-2011 标准的要求建立、实施、保持和持续改进一体化管理体系；

(2) 向公司最高管理层报告一体化管理体系的运行情况和改进的需求；

(3) 在整个公司内促进质量意识、环保意识、合规意识的形成；

(4) 协助总经理做好管理评审；

(5) 做好质量、环境和职业健康安全管理体系内部审核的组织工作；

(6) 就一体化管理体系的有关事宜与外部联络。

(7) 应用信息技术推动技术、业务流程、组织结构的优化、创新和变革、持续提升数据的开发利用能力。

## **d) 推进品牌建设，积极创建名牌**

经过数十年的发展，公司产品质量稳步提升，深得消费者的认可。“有路就有金螳螂”已成为消费者耳熟能详的广告语。公司也非常注重品牌的建设与推广，几年来连续在中央 2 套 3 套、湖南、广东卫视等全国各大媒体投入大量广告费，并于北京皮革、鞋世界导刊、主力传媒、广州大都市鞋讯等全国性专业杂志和主流门户网站上宣传品牌。公司也非常注重“人性化”团队的建设，依靠团队智慧和运作来装备自己。几年来不断开展内部培训和邀请讲师上课，并聘请浙江蓝海品牌顾问有限公司为我们量身定制企业作业标准，和内部高层的战略培训，以此来提供我们公司的市场核心竞争力。

## **e) 保持其完整性**

公司在策划和实施体系时，应依据公司战略规划提出的各种资源需求，坚持按照对战略目标实现的影响程度的优先次序，合理配置人力资源、财务资源、设施设备、信息和知识管理、技术资源、相关方关系等资源，确保战略规划的顺利实施。公司在资源配置中，充分考虑内部资源在不同业务之间的合理分配、外部资源的可获取性和使用成本。当内外部环境发生变化，公司战略进行调整，管理体系也应做相应调整，以确保公司战略与管理体系保持一致，以保持管理体系的完整性。

## 5.4 组织治理

公司高层领导充分考虑治理管理责任、财务责任、信息披露、内外部审计、股东及相关利益等关键因素，以及对公司高层领导和经营班了成员的绩效进行评价，不断完善公司治理结构。

### a) 组织治理的关键因素

公司根据现行法律法规及相关规定，建立了较为完善的公司法人治理结构；不断完善公司治理机制，制定了相应的议事规则及工作管理制度；持续扎实推进公司各项业务健康、持续、稳健发展。

#### 1、组织行为的管理责任

**经营责任：**《公司章程》对股东大会、董事会、监事会、经营班子的责权作了明确的规定，股东大会定期审议董事会、监事会的报告；董事会定期审议公司的年度预算和执行情况。同时，董事会与经营班子确定年度经营目标指标体系，高层领导收入与经营结果挂钩，保证公司年度经营目标实现，确保公司资产保值增值。

**道德责任：**公司章程对经营班子及成员行为作出规定，高层领导不得从事与公司有利益关联的经营活动，并建立公司道德防范机制，规范组织的道德行为。

**法律责任：**经营班子及成员对其经营行为必须承担法律责任，确保公司经营活动不得违反国家有关法律法规，规范组织的经营行为。

#### 2、财务责任

公司依照《会计法》，制定了严密的财务管理制度，通过定期分析、跟踪检查等方式进行有效监督，确保遵守会计准则和财务通则，确保资产保值增值。《公司章程》和相关财务制度对董事会和经营班子的财务责任作了明确的规定，董事会应就对外投资、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易的权限，超过授权额的重大投资项目，报股东大会批准。

根据《公司章程》和相关财务制度，监事会对董事会和经营班子的财务管理行为进行监督，以规避公司财务风险。

#### 3、信息披露的政策

根据相关法律法规要求，公司每年定期召开股东大会、董事会会议，向股东报告公司重大决策和经营情况。每年定期对外披露经营年报，确保公司经营的透明性。

#### 4、内外部独立审计

公司的审计人员，直接对董事长负责，保证审计的独立性和真实性。制定了审计管理相关工作制度，明确了审计的流程和职责。审计室开展经营审计，审计主管直接向董事会报告工作，对审计中发现问题，及时下达审计决定和整改建议，并督促责任部门进行整改，实现闭环管理。

外部审计方面，公司委托外部会计事务所每年对公司年度会计报表等会计信息进行独立

审计，并出具无保留意见的审计报告。该公司拥有国家认定的审计资质，并与本公司无经营及利益关系，保证外部审计的独立性。

**5、股东及其他相关方利益的保护（见表5.4-1）**

**表5.4-1 股东及相关方利益保护**

利益方	保护措施
股东利益	定期召开股东会，对公司重大决策进行监督，定期审计重大项目，以保护股东权益
员工利益	推行厂务公开民主，召开员工代表大会、保障员工合法权益
供应商利益	严格履行采购合同、委外加工合同
客户利益	严格履行合同及技术规范书
其他相关利益	依法经营、依法管理、依法强企，履行社会责任

**b) 高层领导的绩效改进与评价**

公司逐步完善高层领导及经营管理人员的绩效评价准则与激励约束机制，公司各职能部门主管的聘用公开、透明、合规。公司实施年度绩效考评计划，有效地将经营干部利益、公司利益结合在一起，使各方共同努力立足公司长远的发展，进一步增强公司的核心竞争力、拼干凝聚力。

**表 5.4-2 公司高层绩效评价表**

评价层次	评价方式	评价方法	评价指标	评价结果	识别薄弱环节	改进机会
董事会	年终奖业绩考	定量评价	高管绩效指标	按考评结果计发年薪 续	识别经营管理中所存在的问题	改进领导效率
员工	民主评议	定性评价	述职报告 德能勤绩	优秀、称职、不称职	个人分管业务存在问题	改进意见
同级领导	同级评议 定性评	定性评价	团队精神	优秀、称职、不称职	发现沟通、相互协作方面存在的问题	提高效率
顾客	第三方调查	与同行对	顾客满意度指标	咨询报告	公司业务存在问题	建议反馈

**5.5 社会责任**

**a) 公共责任**

公司在生产过程存在工伤隐患、职业病及潜在的火灾危险等，为降低产品和运营带来的社会风险，公司确立了环境保护、安全生产、能源、资源利用、产品安全和公共卫生六个方面的公共责任，确定控制项目、影响对象，根据国家、行业标准，确立测量指标、测量方法、

控制方法（见表 5.5-1）。

表 5.5-1 公共责任表

控制项目	控制项目	风险因素	国家行业标准	测量指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	污水排放	水体污染	GB 8978-1996	/	第三方检测	污水更处理后,且定期监测在达标排放
	废气排放	空气污染	GB 13271-2014	/	第三方检测	安装废气处理装置
	危险废弃物	危险废弃物污染		/	稽核检查	定期处理转移给有资质合法单位
安全生产	火灾、工伤等	财产损失,人员伤亡	GB/T6721-1986	火灾事故为 0 工伤事故 0/年	内部监测统计	重点防火、重大危险源管控
资源能源利用	水电等	浪费资源,增加成本等	每年节约用电 8 万余度,节约用水千余吨	/	内部监测统计	控制跑冒滴漏、淘汰更换能耗大的电机;冷却水循环利用等
员工职业健康	噪声粉尘有毒气体	职业危害	GBZ/T 189.8-2007 GBZ/T 192.2-2007 GBZ/T 160.63-2007	/	内部检测及第 3 方检测	对装设备减振装置等;错峰合理调配作息时间,实施自动化作业;通风除尘

**b) 建立诚信准则和质量诚信体系**

公司以质量诚信为导向,识别内外部承诺,同时根据自身经营能力,客观分析各项承诺履行的可行性,评估判断承诺履行的难易程度。分析包括但不限于:产品规划能力、质量保障能力、售后服务能力、供应商管理能力、质量责任能力、产品检测能力、产品标识和可追溯性等、质量风险处理能力等。同时,通过定期发布《质量诚信报告》向消费者等相关方承诺质量诚信。

**c) 道德规范的关键过程及绩效指标**

公司经营过程中,公司高层始终把法律法规作为底线,恪守诚信准则;在与股东、经销商、员工、供方和合作伙伴、社会关联活动过程中始终坚持诚信、责任、健康、科学发展原则;与战略合作伙伴“诚实守信,相互尊重;互惠互利,共同发展;健康和谐,廉洁自律”。

截止目前与各相关方无任何纠纷案例。公司以合法经营,以实现企业和地方经济可持续发展为经营目标,秉承合法经营的经营理念,严格遵守国家法律法规,切实履行企业社会责任。公司道德行为推动的关键因素与测量方法、指标(见表 5.5-2)。

表 5.5-2 道德行为测量

类别	测量指标	责任单位
内部	员工劳动合同签订率（100%）	人资行政部
	劳资纠纷率（0%）	人资行政部
	高层违法违纪事件（无）	总经理
	厂务公开事项率（100%）	人资行政部
外部	合同履行率（100%）	市场部
	与合作伙伴纠纷率（无）	相关部门
	纳税申报额（万元）	财务中心
	隐患排查上报率（100%）	人资行政部
	危险废弃物合法处理率（100%）	人资行政部
	质量信用率（100%）	品质部

### e) 公益支持

公司一直积极参与公益事业，真诚回报社会。自创建成立以来，不仅为社会创造财富，还在捐款救济的同时“授人以渔”，开展无偿献血、五水共治活动、慈善事业、扶贫济困等，如资助桥头镇龙根村5万元、“利奇马”台风赈灾捐款1万元，给武警官兵捐物捐鞋，价值50余万元等，各种捐助数不胜数，积极承担企业公民社会责任。公司高层领导重视社会责任，以身作则，关注老兵、老党员、困难员工，带头捐款捐物，员工也踊跃参与；关注社会，积极捐助贫困学生，以实际行动回报国家和社会。近几年来在公司高层的带领下，公司在教育，扶贫，文化建设、社会救济、抗震救灾、社会慈善等工作受到各级领导和社会的普遍认同。

## 6.0 策划

### 6.1 应对风险和机遇的措施

#### 6.1.1 总则

公司管理者代表在策划质量、环境和职业健康安全管理体系，公司应考虑内、外环境因素、相关方的期望和要求、组织的目标，确定需要应对的产品和服务、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：

a) 识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求。

b) 识别信息化环境下的新型能力及其目标。

c) 公司依据“GB/T 24353风险管理 原则与实施指南”制定和运行《风险和机遇控制管理控制程序》，建立规范、有效的风险控制体系。管理者代表在策划综合管理体系时，考虑



组织环境内外部因素、相关方的需求和期望等，确定需要应对的风险和机遇，以确保综合管理体系能够实现其预期的结果。

d) 通过识别和绩效分析，可以识别出减少浪费、提高结果和绩效的机遇。人资行政部采用《风险和机遇识别、应对措施及评价记录》，进行分析评估应对。制定机遇应对措施应考虑相关的风险，并与该机遇对产品和服务的潜在影响相适应。机遇可能导致采用新实践，推出新产品，开辟新市场，赢得新客户，建立新型合作伙伴关系，利用新技术以及其它可行之处；应提高利用机遇的概率，从而使公司目标、预期结果和顾客要求得以实现。

e) 由人资行政部组织，根据公司风险管理的理念、风险特点与评估结果和公司实际情况，确定其对策（规避风险、接受风险、减少风险、分担风险），制定应对措施且填报《《风险和机遇识别、应对措施及评价记录》》。应对措施应与该风险对产品和服务的符合性的潜在影响相适应；人资行政部整合资源，确保相应措施的实施，并对其有效性进行评价。

f) 实现改进

公司应确定其环境管理体系范围内的潜在紧急情况，特别是那些可能具有环境影响的潜在紧急情况；公司应保持需要应对的风险和机遇的文件化信息。

### 6.1.2 环境因素、危险源辨识、风险评价和风险控制

公司应在所界定的综合管理体系范围内，包括公司所有的生产经营活动、基础设施设施和材料、过程、装置、运行程序和工作组织的设计、以及所有的管辖区域，利用生命周期观点，确定其活动、产品和服务中能够控制和能够施加影响的环境因素/危险源及其相关的环境影响。

(1) 建立并保持《环境因素、危险源辨识与风险评价控制程序》，充分识别环境因素、危险源并正确评价风险，合理确定风险等级并选择控制手段是职业健康安全与环境管理体系建立和实施的基础和出发点。该程序应包括：常规和非常规活动；所有进入工作场所的所有人员（包括合同方人员和访问者）的活动；工作场所的设施（无论由本组织还是由外界所提供）。公司应确保在建立职业健康安全与环境目标时，考虑这些环境因素、风险评价的结果和控制的效果，将此信息形成文件并及时更新。

(2) 各部门负责识别本部门的危险源与环境因素；行政部负责对各部门提供的环境因素、危险源进行汇总、确认，并组织有关部门和人员进行风险评价和控制；管理者代表负责审批风险的控制措施。

(3) 对环境因素识别、危险源辨识、风险评价和风险控制采用以下步骤：环境因素识别/危险源辨识——风险评价——确定风险等级——制定重大风险/重要环境因素的控制措施方法（包括设定目标、管理方案进行控制；采用运行控制、应急准备与响应程序进行控制等方法）。

(4) 对环境因素识别、危险源辨识采用：询问交谈、现场观察、查阅有关记录、获取

外部信息、工作任务分析、安全检查表、环境检查表、是非判断、头脑风暴等方法。环境因素识别与危险源辨识应考虑正常和非正常运行，以及潜在的紧急情况。

(5) 风险评价应广泛考虑人员能力、工艺特点、资源状况，选用符合企业实际的方法。对所有已经识别的环境因素、危险源的严重程度进行分级，评估风险的可容性，确定风险等级，确定需要制定目标、管理方案加以控制的环境因素、危险源根据风险分级的结果有针对性地进行风险控制。

(6) 应对所要求的活动进行监视，以确保其及时有效地实施。应根据经营、生产、管理的不断发展变化，外部社会对企业的要求以及法律法规及其他要求的变化，环境因素、危险源也会随之而变化。因此，公司的环境因素识别、危险源辨识、风险评价和风险控制也应动态地适合这些变化，及时更新有关信息。必要时，调整环境因素、危险源辨识、风险评价和风险控制方法。

(7) 正常情况下，公司应每年对环境因素、危险源、重要环境因素、不可接受风险因素进行再辨识、评价和更新。

#### 6.1.4 合规义务

公司管理层及有关部门应识别、获取并评价相关质量、环境和职业健康安全法律法规和其他要求，履行其合规义务，确认其适用性并跟踪其变化，以便及时更新，通过以下要求进行控制：

(1) 人资行政部负责建立与地方质量、环境和职业健康安全部门的联系；或通过刊物、网站；或其他途径获取法律法规和其他要求的最新文本，并确认其适用性；

(2) 建立适用的《法律法规和其他要求清单》，并跟踪其变化，及时更新相应的法律法规和其他要求；

(3) 根据公司活动、产品或服务的变化，确定新的环境因素、危险源及法律法规要求；

(4) 将已确认的法律法规和其他要求适时宣传，以能传达到各个部门和全体员工，使其合规地做好各自的工作；

(5) 法律、法规、标准和其他要求及其评价的发放、使用和保管按《成文信息控制程序》执行。

#### 6.1.5 控制措施策划

公司在策划时，建立风险管理机制，明确风险标准、识别风险源、分析评价、控制和处置，降低公司经营活动、产品和服务符合性的潜在风险。

a) 倡导风险思维意识。公司提出以预防为主的风险理念，采取预防措施消除潜在风险的原因，对发生的风险进行分析，并采取适当措施防止风险再次发生。识别产品和服务，重要环境因素，职业健康安全风险，合规义务，品牌、质量信用的风险和机遇。

b) 利用过程方法，将策划应对风险和机遇所采取措施融入到在其管理体系过程中或其他

业务过程中。

c) 建立风险应急处理机制和质量风险追溯制度，定期对风险和机遇进行评价，发现重大风险时，组织人员第一时间处理，将风险控制在可接受范围，确保其有效性。

当策划风险和机遇所采取措施时，公司充分考虑风险和机遇采取措施的可选技术方案、财务、运行和经营要求，确保策划风险和机遇所采取的措施有效。

## 6.2 目标及其实现的策划

### 6.2.1 战略目标

根据战略规划，制定品牌和技术创新的关键绩效指标，根据长、短期措施计划期内的关键绩效指标的预测结果，确定组织未来的绩效。并采用行业分析、同期对比等方法进行关键绩效指标预测，形成一整套KPI体系，保证对战略实施的测量、监控和持续改进。具体公司年度绩效目标指标详细，年度战略会议目标指标分解表。

表6.2-1

公司战略目标时间进度表(补充表内指标数据值，2021—2023填实际值，2024—2025填预测值，表内指标名称可按实际情况修改，并填入数据值)

纬度	战略绩效指标	战略绩效指标值				
		2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
财务	主营业务收入(万元)	20700	20500	20913	21765	23000
	利润总额(万元)	700	519	726	807	1000
顾客与市场	顾客满意度(%)	95%	95%	95%	95%	95%
	市场占有率(%)	15%	11%	13%	16%	20%
内部运营能力	研发周期(天)	20	20	20	18	15
	生产订单按时交付率(%)	100%	100%	100%	100%	100%
	一次交检合格率(%)	92%	92%	93%	94%	98%
	长期合作供方数量占比(%)	80%	80%	80%	85%	90%
	重大安全事故发生次数	0	0	0	0	0
	三废排放达标率(%)	100	100	100	100	100
学习与 发展	员工满意度(%)	90%	90%	90%	95%	95%
	关键岗位员工流失率(%)	8%	8%	8%	5%	1%

### 6.2.2 目标部署和措施的策划

公司将战略和战略目标分解为关键绩效指标，依据公司战略提出的各种资源需求，坚持按照对战略目标实现的影响程度的优先次序，合理配置资源，确保战略规划的顺利实施。公司在资源配置中，充分考虑内部资源在不同业务之间的合理分配、外部资源的可获取性和使用成本，确保战略目标的实现。

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

6.2.2.2 战略目标应制定长、短期实施计划，确定关键绩效指标，并在相关层次分解、细化，

以实现战略目标；计划应包括技术创新、市场营销、生产运营、产业协同、社会责任等方面，应反映产品、服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。

### 6.3 变更的策划

当内外部环境发生重大变化时，公司战略进行调整时，公司管理体系也作相应变更。公司充分考虑以下因素：

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

b) 对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

c) 变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境和职业健康安全的潜在后果；

d) 融入信息化时，管理体系的连续性和完整性；

e) 配置人力资源、财务资源、信息和知识资源、技术资源等；

f) 根据组织架构和业务流程优化，重新分配部门职能、责任和权限，使与管理体系相匹配。

## 7.0 支持

### 7.1 资源

#### 7.1.1 总则

公司制定战略，将公司战略分解为战略目标、行动方案，通过配置财务资源、人力资源、基础设施、信息和知识资产、测量资源等，为建立、实施、保持和持续改进管理体系提供必要的资源。

根据对资源配置的合理性和可用性，公司利用资源价值评估方法以，对各种资源进行评价，确定内部资源的能力、资金使用效率、成本管理、风险评估和管理，以及获得外部资源及利用的能力。

#### 7.1.2 人力资源

公司建立了招、用、育、留体系，培养员工业务能力和职业技能，完善教育培训开发体系、薪酬激励体系、职业发展体系等体系，营造卓越的阶梯式人才培养、多渠道的职业发展空间，有效促进企业与员工的共同发展。

##### a) 工作的组织和管理

公司组织结构依据工作专门化、部门化、控制跨度、集权与分权，管理系统灵活高效的原则，进行组织机构设计。公司根据自身特点和主要发展需要，依据“横向纵向关系协调、层级信息顺畅、员工积极参与”的原则，不断优化组织流程，推行决策层、管理层、执行层三级扁平化管理，发挥敏捷、灵活、快速、高效的优点。

通过流程优化、科技攻关、QC 活动等方式鼓励员工参与群众质量管理，对在质量管理

过程中具有突出表现的团队或个人授予相应标兵称号或突出贡献人物称号。活动形式包括QC小组、技术攻关小组和管理创新研讨小组、合理化建议等，并建立制度实行规范化、科学化管理。

## b) 确定岗位任职条件

### 1、岗位设计与编制

行政部结构公司的战略规划、现在实际情况、组织分析等因素，进行公司各职能部门岗位设计，并确定人员的编制。

### 2、岗位设计

1) 通过岗位设计保证事（岗位）得其人，人尽其才，人事相宜；优化公司人力资源配置，为员工创造更加能够发挥自身能力，提高工作效率，提供有效管理的环境保障。

2) 通过岗位设计让员工工作多样化，保持工作的兴趣，使工作有一定的深度，有挑战性，激发员工创造力，进行工作流水化与简化设计，提升员工阶段性的工作成就感，在管理过程中合理的授权，增强员工工作责任心。

3) 科学合理的设计岗位工作职责，分析工作范围，工作量、工作压力，完成工作需求的知识技能，赋予相对应的权利，保障岗位工作的高效、适宜，符合企业发展战略。

### 3、员工能力评价

表 7.1-1 员工能力评价

员工类型	现有员工能力	当前员工能力需求	未来员工能力需求
生产类 员工	能吃苦耐劳，掌握一定操作技能、专业知识稍显不足	较能吃苦耐劳，懂得行业知识，有较强的操作技能和学习能力，专业知识需进一步补充	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
技术类 员工	具备较系统的专业知识，有较扎实的技术研发、创新能力	精通制造工艺与技术，具有较强的技术研发、创新能力	具有领先工艺与技术，卓越的研发、创新能力
销售类 员工	熟悉产品知识，了解系统相关市场需求，有一定的营销知识和较强沟通交流能力，能吃苦耐劳，具有较强的心理承受能力	牢固掌握防护鞋、生产工艺、功能等知识和营销知识，具有较强沟通交际的市场（洞察力和营销策划能力	掌握丰富的产品知识，很强的洽谈协调能力，十分了解风能系统领域发展形势，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
销售 管理者	掌握系统的市场营销知识，具有良好的营销能力和市场形势分析力、洞察力，有一定创新意识、营销策划能力和管	掌握全面市场营销知识，具备优秀的营销能力和良好的市场形势分析能力、市场洞察力、较强的创新意识、营销策划能力	掌握系统的营销知识和专业的管理知识，具备优秀的营销能力、很好的市场形势分析能力和前瞻性主要眼光，具有卓越的

	理能力	和管理能力	策划、管理和创新能力
设备维护 员工	机械制造专业毕业，熟悉机械设备的结构、性能，并有良好的设备维护、学习模仿和开发创新能力	机械制造类专业，熟悉机械设备的结构、性能，有良好的设备维护、学习模仿和开发创新能力，熟悉设备管理专业知识	机械制造类专业毕业，精通机械设备的结构、性能、有很好的设备维护和开发创新能力，具备丰富的设备管理专业知识和技能

### c) 员工及相关方意见和建议收集信息

公司建立多种反馈渠道，听取员工、顾客及其他相关方的意见及建议。对于获取信息，公司及时沟通、处理、反馈，并对建议者酌情进行奖励。公司具有特色的多种沟通形式（见表 7.1-2）。

表 7.1-2 沟通渠道

对象	沟通方式	频次
员工	宣传栏（厂务公开/公司政策文件、通知、企业文化）	定期
	OA 办公协同平台、Email 邮件、企业qq、微信、高层领导电话	随时
	员工满意度调查、大学生座谈会议	每半年
	总经理信箱	月/次
	中秋茶话会等	年/次
	月度经营会议、季度经营会议、半年度经营会议、专题会议、年度经营会议	不定期
	职工代表大会	年/次
	改善提案、安全生产/质量月活动	年/次
	户外拓展活动	随时

### d) 员工绩效管理

#### 1、规范的多层次绩效考核体系

公司遵循方案统一、公开公平、直接考核、时效性和客观性原则，依据职位体系管理规定中岗位类型分不同目标进行考核。员工绩效考核结果与其绩效工资挂钩，根据考核的结果确定绩效工资系数。绩效管理的意义在于以企业价值创造为核心，推行目标管理，使公司整体战略目标得以层层分解，责任到岗，并保证目标一致性；客观评价员工的工作业绩，把经营业绩与公司、部门（班组）和个人的回报相结合，保证公司整体战略目标贯彻执行，并指导帮助员工不断发展。以下为公司绩效管理体系流程图(图 7.1-2)。

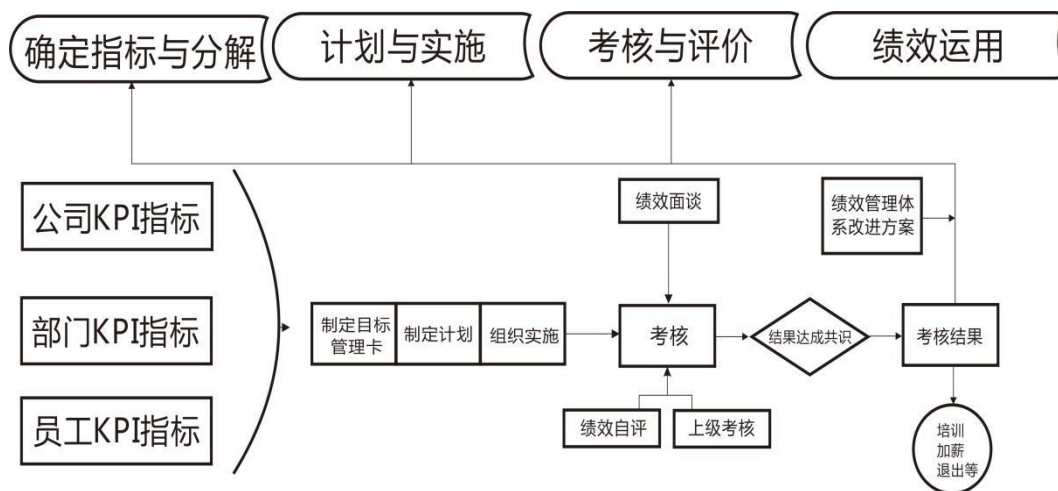


图 7.1-2 员工绩效管理流程

表 7.1-3 部门与岗位的关键绩效指标

员工绩效管理系统	KPI 绩效评估体系	每个层次的绩效管理均包含绩效计划、绩效实施、绩效评估与反馈、绩效改进及绩效结果运用等环节，形成一个闭环的管理流程
		公司高层的绩效由董事会评价；公司职能经理及以上人员由公司绩效小组负责；基层员工的绩效由所属部门岗位负责人负责评价
		为推进公司内部绩效管理水平的不断提升，行政人事单位负责协助并指导各部门、子公司/事业部建立和完善内部的绩效管理制度，并提供针对相应的培训
	基于组织与员工能力发展	公司制定了相应的《薪酬管理办法》。以物质激励和非物质激励两大方向进行设计，通过年薪制、计时制（月薪）、计件制等多种形式并存的薪酬分配制度，激发员工的工作热情，根据员工的职位、能力、绩效等可变因素决定支付水平，使员工所得报酬随时与其创造的价值相匹配，建立了岗位等级评定制度，促使员工不断学习，以提高自己的技术水平和等级，从而实现组织目标。
	基于组织与员工能力发展	公司对计件人员推行责任制考核，对计时人员实行绩效工资分配，月度和年度的个人绩效考核将作为个人绩效工作和绩效奖金发放考核依据，对销售人员实行销售提成的工资分配方式，凸显工资管理的激励性、竞争性和公平性
指标库	KPI 关键业绩指标库	
	态度能力指标库	

## 2、公平合理的薪酬体系

公司根据薪酬管理原则，实行职能、贡献层级制的薪酬机制，将人员分为管理人员、技术人员、员工三类，以类型确定年薪制或者月薪制，每类又分为不同等级。等级薪酬标准综合考虑同行业薪酬水平、公司薪酬实际情况及预算、消费者物价指数以及本地消费水平等因

素设定，薪酬政策由高层领导负责制定，薪酬实施由人资行政部牵头负责。

薪酬由固定工资、绩效工资和福利构成。员工薪酬中固定工资和绩效工资两项总额及比例根据员工所处岗位类型和等级确定。年薪人员依据薪酬因素评价准则进行评价，该准则包括工作责任评价要素、知识技能评价要素、工作强度评价要素、工作环境评价要素四块，量化评价并分别加权得出分数，根据所处范围确定该员工在此岗位中所处的薪酬等级，然后根据公式考虑绩效因素确定总工资。月薪人员主要依据学历和岗位工作经验定薪，并用公式得出员工薪酬。

### 3、员工激励措施

公司在内部设立多种类型的奖励(表7.1-4)，从物质和精神上激励企业员工开拓创新、公司创先争优。

表7.1-4员工激励措施

激励类别	奖励项目	奖项说明
物质奖励 精神奖励	薪酬、年终奖、合理化建设奖、工序质量奖、优秀部门、优秀班组、优秀党员等。	各项奖项创建以来，提高了公司员工积极性，全体员工立足本职、集思广益、积极创新，进一步增强公司的自主创新能力，不断的为公司创造更高的价值；提高了企业形象，在公司中树立了典型、表彰了先进形成争先创优、尊重劳动、尊重知识、激励创新的良好氛围。

#### f) 员工的职业发展

公司为员工提供科学的职业发展通道，促进员工与公司的共同发展；最大限度挖掘公司人才的潜力。人资行政部为员工设计的成长和晋升的管理方案，是员工在公司中所经历的一系列结构化的岗位变换，包括纵向和横向职业发展通道；使人尽其才、人事相宜，并有效地激励人才。

纵向职业发展通道主要表现为岗位的晋升以及相应的薪酬福利水平和地位的提高。公司选择管理晋升通道与专业晋升作为纵向职业发展通道的主要方式。横向职业发展通道是对纵向职业通道的辅助与补充，合理的职业发展通道设计必须有横向职业发展通道作为保障。

#### g) 高、中层领导岗位及关键技术岗位的继任计划

公司制订中高层领导岗位及关键技术岗位的继任计划，通过不断完善的人才梯队建设计划，除通过外部引进补强梯队外，公司将做好人力资源的规划，通过人才梯队的建设，扩大员工的知识面，让员工明确自己的发展方向，激发员工的潜力，实现人才的在职开发。

##### 1、明确关键领域和关键岗位

根据公司的发展战略，确定在未来需要重点发展的业务，这些业务的经营负责人将是继任计划的考虑对象。公司重点确定高级管理人才、战略管理人才、设计师、营销人才等关键岗位，作为中高层领导和关键技术岗位的继任者，为公司的持续经营成功提供人才保障。



## 2、明确继任候选人选拔的标准

中高层管理干部的选拔评价一般从潜力、基础素质能力和业绩三个维度进行评价。潜力包括领导风格、学习能力、动机、价值观和情商等五个方面的评价之和，这涵盖了管理者特质和行为风格的主要方面，能够很好地判断一个人是否拥有成为更高级别管理者的特质。基础素质能力和业绩主要是考察管理者现在的胜任情况，要成为更高级别的管理者，必须在现任的岗位上表现出超出岗位要求的胜任力。

## 3、选拔高潜力的继任候选人

人才盘点将由人资行政部和各部门负责人组成工作小组，根据前面的管理干部评价标准，分别对板块内的各位现任干部进行分析和讨论，对每个人进行的评价都必须要有实例作为支撑。例如，当评价某位干部善于发掘和培养人才时，需说明他究竟培养了哪些人，又有多少人在他手上得到了升迁等。

## 4、对进入继任计划的候选人进行系统培养

继任候选人的培养是整个继任计划能否取得实效的关键步骤。根据公司的实际情况，结合外部先进公司的最佳实践经验，在继任候选人的培养方面可以采用各种方式进行培养。如通过在职学习、模拟决策、轮岗、团队管理技能培训等。

### h) 保障公司员工权益

#### 1、员工权益

公司尊重员工的知情权、参与权、表达权和监督权，通过员工座谈会、微信群、qq群、短信、电话倾听员工的心声、呼声、抱怨声和骂声，积极为员工营造民主公平的参政议事环境；群众性组织的建立为维护广大员工的合理权益提供了必要保障。

#### 1) 职业健康安全、应急预案

公司针对本公司可能发生的紧急突发事件，依据 GB/T 29639 生产经营部门安全生产事故应急预案编制导则制定相应的应急预案：《电梯事故应急救援预案》、《台风应急预案》、《消防应急预案》、《工伤事故应急预案》等系列预案，明确责任人、组织机构、事故发生后的疏通线路、技术方案、救援设施的维护和启动、救护方案等，另外针对高温中暑与永嘉中医院有签订救援协议。

#### 2) 女员工保护

公司积极贯彻落实《女职工劳动保护特殊规定》、《妇女权益保障法》等有关法律法规，严格按照妇女“四期（孕期，产期，哺乳期，月经期）”保护规定，公司想方设法为女员工营造一个安定舒适的工作环境；每年组织开展女性健康知识讲座，提高广大女性职工健康安全水平，做好自我预防和保健。

#### 3) 员工参与管理和改进活动

公司建立《改善提案管理办法》推动和鼓励员工结合实际为提高企业管理水平和生产技

术水平踊跃献计献策，其内容涵盖技术改造、经营管理、降本增效、后勤管理等方方面面，用自己的行动创造价值。红光电气长期以来一直重视质量管理工作，逐步形成了常态化、制度化、长效化的 QC 工作模式。公司制定了《QC 小组管理办法》并提供专项活动经费，同时提供培训指导；鼓励广大职工结合生产经营管理实际，积极开展 QC 攻关活动，近 3 年都有一大批优秀的 QC 成果产生，且对改进和创新成果给予表彰和奖励；提高了员工的参与热情情况，有效推进了企业质量管理水平的提升。

## **2、员工福利**

公司建立带薪培训与学习补贴制度，为员工提供工作服、高温补贴等一系列福利项目，员工需求期望的响应；让员工在红光大家庭更温馨、更幸福的成长和发展。

## **3、员工满意度**

公司高层领导始终坚持“以人为本实现共赢”的经营理念，通过半年度、年度述职报告，绩效面谈和满意度调查的渠道听取和采纳员工建议，并分析、评估、确定影响员工权益、满意度和积极性的影响因素。

不同的员工群体对满意度有着不同的需求，公司建立了《员工满意度管理办法》；每年都通过访谈调查和问卷调查对员工满意度进行调查，主要指标包括对工作条件的满意度，对工作本身的满意度，对工作回报的满意程度，对公司人际关系的满意度和对公司整体的满意度。其经过摸底调查和排序，人事单位发现影响公司员工满意度的因素主要表现在 4 个方面：工作的满意度、报酬的满意度、环境的满意度和自我实践的满意度。公司主要从以上 4 个方面实施了提高员工满意度的优化管理，制定了提高员工满意度的改进措施，并落实了责任单位、责任人和奖惩措施，确保了提高员工满意度各项目标的实现。

### **7.1.3 基础设施**

公司基础设施包括厂房、工艺设备、工艺装备、工位器具、车辆、检验试验仪器设备、办公通讯设备、环保设备、职业卫生设备等。

#### **a) 科学、有效配置基础设施，充分满足过程管理的要求**

公司充分考虑中长期战略目标及相关方的需求和期望，拥有面积 10000 平方米，同时根据工艺技术、质量、产能提升和环境改善等要求，有效配置技术先进、高效的设备设施。为公司历年产值递增提供完善的、可靠的、匹配适用基础设施和先进的装备。

公司高层结合战略科学规划基础设施的建设，依据“技术先进、经济合理、生产可行”的原则。按战略规划投入一定数额的资金，配置先进的研发检测设备、以满足顾客对产品质量、交货期的要求。从德国引进 3 台 24 工位全自动化橡胶双密度圆盘电脑监测注塑机、皮革智能裁切机器人、隔热试验机、新型智能装跟机、电脑控制伺服送胶前帮机、运动鞋减震试验机、监测注塑机等一批先进的智能化设备，是全国最具规模的军警鞋生产基地之一。

#### **b) 以预防性维护为主，与故障性维护相结合，确保设备完好率**

为了提高基础设施的利用率和完好率、延长其使用寿命、减少维护费用，公司加强设备维护管理，制定了相应的设备维护保养制度和维护保养计划。在设备管理上采取了很多预防性和故障性的维护保养制度和办法：

### **1、润滑保养制度**

根据谁使用、谁保养、谁管理的原则，在设备使用现场挂上设备标牌，润滑和保养工作由操作工根据操作规程等文件进行维护保养工作。

### **2、定人定机制度**

公司实行定人定机制度，每台设备都固定有相应的操作人员。

### **3、点检制度**

确定点检部位和点检周期、点检方法，定期对设备的检查点进行检查；在设备故障的早期发现设备存在的异常现象，避免扩大化造成设备故障的出现，通过点检制度的实施，发现了较多的设备故障隐患，有效控制设备故障率。

### **4、三级保养制**

采取日常保养（一级）和二级保养、三级保养相结合的保养制，通过强化设备的体质，保持设备完好率高。推行“以预防性维护为主，多种维护方式并存”的组合维修模式。加强设备维护保养，执行一、二、三级维护保养制度，同时加强对设备的巡检，根据检查情况进行分析，判断设备的劣化程度、故障部件和原因，对关键设备进行预防性维护，对一般设备进行故障性维护。建立三级设备管理网络。设备、使用部门和操作工组成三级全员参与的设备管理网络。生产部门负责设备维护、技术状态判定等工作；使用单位负责设备规范使用、操作员负责日常点检、以保障设备正常运行。

#### **c) 制定设备更新计划，提高设备技术水平**

公司根据中长期战略和年度经营目标，通过对设备有效利用时间、维修成本、加工质量等过程数据进行系统分析，对性能不能满足生产、及能耗的要求，影响安全、环境等因素的设备设施，进行评审和论证，制定更新改造计划。

近年来、公司共投入巨资用于生产设备的改造、更新。整体工艺设备水平在国内同行业处于领先水平，确保公司生产正常运行。

#### **d) 有效预测和处置因基础设施引起的环境和职业健康安全问题**

公司非常重视员工的职业健康安全和工作环境，认真贯彻GB/T 24001环境管理体系和GB/T 28001职业安全健康管理体系标准，结合公司的实际情况，认真分析了在生产过程中可能给员工带来安全隐患的危险源和重要环境因素，制定了《设备控制程序》、《设备安全操作规程》、等，坚持“以人为本，安全第一，预防为主，防治结合”的管理理念，对设施使用可能引起的环境和职业健康安全问题进行了有效的管理，确保人与环境和谐发展。特别是基础设施在主体施工的过程中，严格执行“三同时”的原则，在设计、制作、购买设备的过

程中，充分考虑设备的安全性、环保性和员工的舒适性。

#### **7.1.4 过程运行环境**

公司为维护员工权益，确保产品加工质量，对生产环境进行系统管理，严格按照 GB/T 24001 环境管理体系和 GB/T 28001 职业健康安全管理体系的要求，对所有基础设施，以及新建、改建、扩建项目，识别、确定项目建设、运行有关的环境因素和危险源，采取管理措施，做好预防工作。实行环境管理“三同时”制度，进行建设项目竣工环境保护验收监测、建设项目职业病危害控制效果评价报告、安全评价、消防验收，从源头上预防环境和职业安全问题。

公司采取必要的人文关怀，确保员工身心健康得到相应的保障，举办员工运动会、文艺晚会、爱心募捐、员工座谈会等活动，丰富员工生活。在保证生产交期时让员工适当的员工休息；促进全体员工凝聚力、向心力，营造和谐、温馨良好氛围具体按相关行政人事相关管理政策规定执行。

#### **7.1.5 监视和测量资源**

##### **1、先进的检测、试验和测量设备**

公司拥有先进的实验室，占地面积 150m<sup>2</sup>，拥有耐折试验机、DIN 磨耗试验机、止滑试验机、隔热试验机、成品防水试验机、低温耐寒试验机、耐高压电击试验机、压缩穿刺试验机、双柱式微电脑拉力试验机、静电分散测试仪、涂霜试验机、钢头冲击试验机、数字剥离试验机、成品耐弯曲试验机、安全鞋垫耐折试验机、鞋子止滑试验机、鞋面皮伸缩试验机等 26 台先进检测设备，完全能满足军警特种鞋的检测，检测能力强。

##### **2、检测、试验和测量设备维护管理制度**

实验室建立了相对完整的检测实验室管理体系，制定实施了完善的试验设备、计量器具管理办法。编制了《仪器设备管理程序》，对设备器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了详细规定。制定年度检定/校准计划，按照检定/校准周期表，请具有相关专业资质的国家级检定/校准机构对仪器设备开展定期检定/校准，确保试验仪器设备百分之百在检定合格有效期内使用。实验室在试验环境、测试方法、测量不确定度等方面也进行规范，编制了《测量不确定度评定程序》，为检测结果的可信度提供了保障。

#### **7.1.6 组织的知识**

##### **1、建立完整的知识管理体系**

公司成立了知识管理领导小组，建立公司知识管理库，明确人资行政部为知识管理牵头部门，促进了显性知识结构化、隐性知识显性化、外部知识内部化。

##### **(1) 知识收集**

公司将第三种知识进行归类细分，由归口部门对来自员工、顾客、供应商、合作伙伴的内外部知识信息进行识别。利用先进的软硬件信息系统与良好的社会资源全方位获取知识，

并由各职能部门进行收集，保证知识的有效性与专业性。

公司显性知识主要通过信息网络、培训、会议传达、发文等形式传递给公司领导至各级员工以及外部供应商、顾客、合作伙伴，实现知识的全面共享。公司内外部的知识使用者通过培训、经验交流、技术交流等方式有效运用知识并进行总结，提炼新的知识，使知识的积累不断深化，广泛应用公司及各相关方绩效的持续改进和创新。

为了最大限度的发掘学者、专家、技术骨干等专业人才潜在的知识资源，鼓励其传授丰富的知识、精湛的技艺、宝贵经验，公司制订、采取一系列制度和激励措施，以促进隐性知识的显现转化和共享。

### **(2) 知识存储**

公司对各部门的信息进行分类收集，统一存储在相应文件夹，进行结构化管理，便于快速检索与应用。同时，通并通过各种方式传递顾客、供应商和合作伙伴的相关信息，实现知识共享。

### **(3) 知识分享**

公司知识领导小组定期评定科技成果、质量改进成果、管理创新成果和先进的操作方法，对员工取得的各类成果、方法进行激励。通过 OA 办公系统和企业报刊等方式进行宣传推广。

## **2、制定并实施知识产权管理制度，规避侵权风险**

为维护公司合法权益，尊重他人知识产权，规避知识产权风险，公司现有专职工作人员 1 人，专门负责企业知识产权的管理及保护工作。公司制定《知识产权管理制度》，从专利、商标、著作权的申报、日常工作、后期管理、避免侵权、规避风险等方面规范公司行为。

### **(1) 做好研发前检索，避免侵犯他人权利**

公司在确定项目技术研发之前，组织技术人员采用头脑风暴法研讨项目的核心关键技术，利用国家知识产权局专利检索平台，查询相关专利技术，依据《专利法》及其《实施细则》的相关条款，确定是否构成技术近似。只有在通过全面检索后，无相关近似专利技术，公司才组织项目技术的研发。同理在商标的申请方面，公司通过国家商标局商标检索平台，查询是否事先存在近似商标，只有在确定无事先近似商标存在情况下，公司才组织该商标的申请工作。这样避免了在研发设计中侵犯了他人知识产权。

### **(2) 确认所有权归属，拒绝采购侵权商品**

公司建立供应商准入机制，尊重他人知识产权，明确不得购买侵权商品。在采购意向阶段，公司要求供应商提供商品相关的知识产权证书、第三方的有效性检索报告及企业营业执照，在确认知识产权的有效性及其符合性之后，才进一步安排物资单位工作人员实地考察供应商，考虑实质性的合作，解决了因信息掌握不全导致的侵犯他人知识产权问题。

### **(3) 把握委托及承揽前后细节，杜绝侵权行为**

公司在确定委托他人加工或签订承揽合同时，注重规避知识产权侵权风险，做好事先防

范措施。对生产过程中涉及到的技术进行全面分解，确定自有专利研发单位分、受托方（委托方）专利研发单位分及第三方专利研发单位分，与各方协商，签订专利实施许可合同备案。审查相关方提供的专利权证件，确保专利权的有效性。公司就相关方专利权属证件展开审查，包括专利授权状态、所有人、有效期限等，避免权力瑕疵。

与相关方约定瑕疵担保，明确侵权责任。公司与委托方（受托方）订立专利权瑕疵担保条款，就发生专利侵权后的认定、赔偿等明确约定，保证一旦发生侵权行为，能在第一时间内解决，避免侵权行为的进一步扩大。

#### **(4) 做好境外知识产权检索，避免侵犯他人产权**

公司在产品首次出口境外他国之前，委托国内外中介机构，就我公司的专利及商标是否在该国已在先申请注册，如已有他人在先权的，通过与其协商许可使用、购买或者重新注册新的品牌的方式，达到避免侵犯他人知识产权的目的。赴境外参展时，公司与展会主办方签订知识产权协议，约定保证我方参展商品，拥有完全自主知识产权。

### **3、形成和使用组织的技术诀窍与专利**

公司不定期组织研发、生产、检验人员参加技术研讨会，对产品设计、制造、检测方面的经验进行交流与总结，集思广益，群策群力，不断推动新产品的研发与改进，并形成培训资料上传公司共享平台，供员工学习与推广应用；同时对于涉及产品重要性能或改进的，申请专利予以保护。

公司在科技研发过程中，始终将专利技术实施和知识产权保护工作放在各项工作的首位。通过实施积极的知识产权保护工作，推动了企业的技术升级和科技成果转化。

### **4、审视公司现有知识，实现最佳实践分享**

#### **(1) 显性知识的共享**

公司显性知识主要通过信息网络、培训、会议传达、发文等形式传递给公司领导至各级员工以及外部供应商、顾客、合作伙伴，实现知识的全面共享，公司内外部的知识使用者通过培训、经验交流、技术交流等方式有效运用知识并进行总结，提炼新的知识，使知识的积累不断深化，广泛应用于公司及各相关方绩效的持续改进和创新。

#### **(2) 隐性知识的挖掘与共享**

为了最大限度地发掘学者、专家、技术骨干等专业人才潜在的知识资源，鼓励其传授丰富的知识、精湛的技艺、宝贵的经验，公司制定、采取一系列制度和措施，以促进隐性知识的显现转化和共享。

#### **(3) 确认和分享最佳实践**

公司定期评定科技成果、质量改进成果、管理创新成果和先进操作方法，对员工取得各类成果、方法进行奖励。通过办公系统、微信平台等方式进行宣传、推广，实现最佳实践进行分享。

## 7.1.7 信息和安全

### 1、信息资源的软硬件规划

公司以光纤骨干网络、中国电信 VPN+DDN 双线频宽，保障集团与各分子公司各相关的业务系统执行，局域网络实现各个主体生产单位的作业区现场的全覆盖，通过网管设备实现了办公、生产设备、弱电系统、移动应用各终端间的互联互通，避免重复建设的成本投入（见图 7.1-6、7.1-7）。

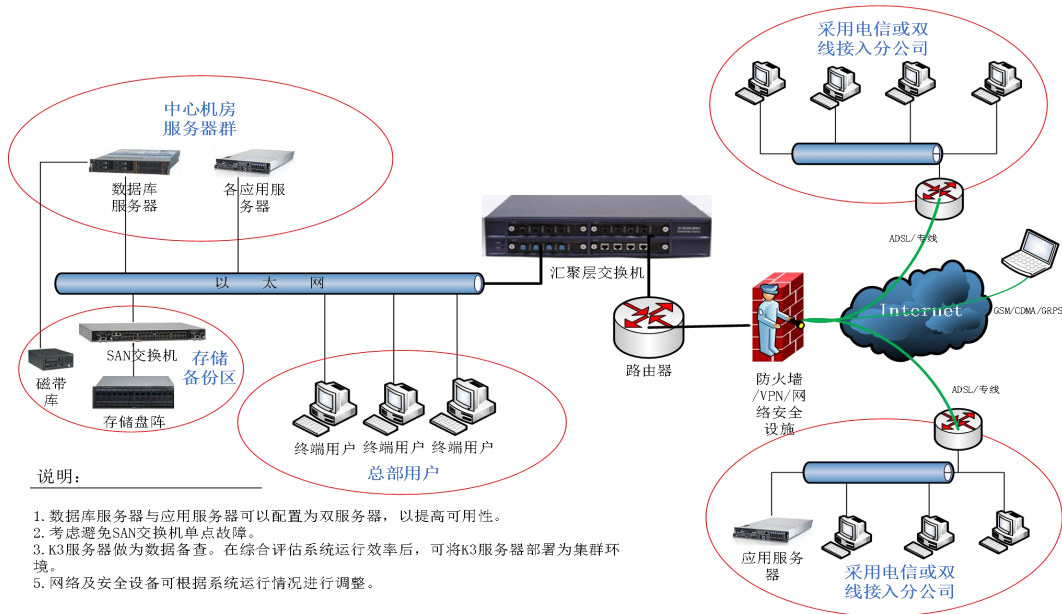


图 7.1-6 信息化网络部署方案

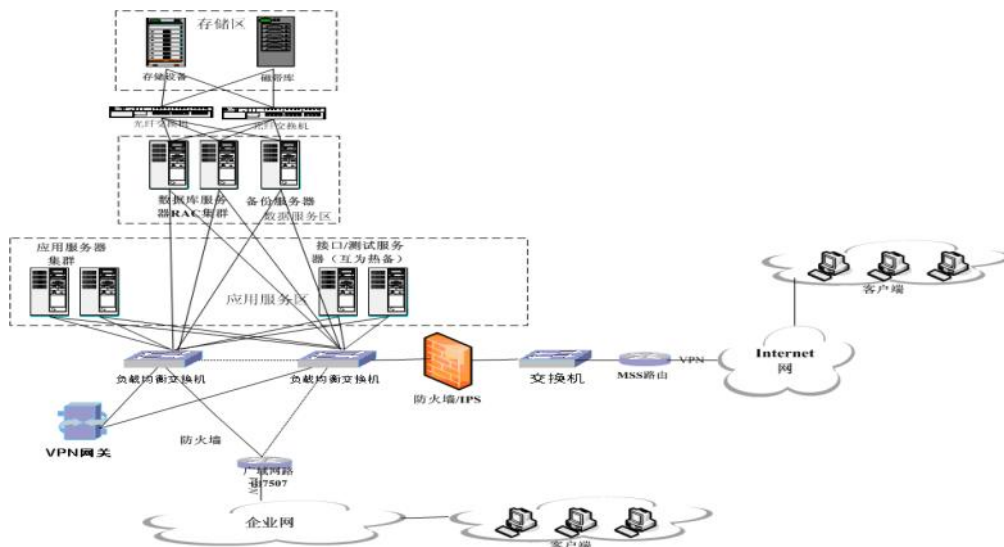


图 7.1-7 信息化应用服务架构方案

公司围绕公司发展战略，针对企业信息化进行整体规划，以求得管理效益最大化、营销网络化、办公自动化以及生产智能化、自动化。

## 2、建立信息化保障机制

### a) 实现信息资源标准化

通过实现的信息资源标准化目标，利用信息化手段，强化公司主业运营管理，加强各领域专业职能管理。

### b) 识别和开发信息源

公司重视对信息的获取和整理，通过文献、期刊、会议、统计资料、数据库、应用系统等多渠道和手段来识别信息源，尤其是市场、顾客、员工、供方和合作伙伴等方面的信息。明确信息源的各类，落实信息的主要来源、载体，获得信息的途径、手段，明确获取信息的责任部门和应用范围，确保实现内、外信息畅通和信息资源的有效利用（见表 7.1-5）。

表 7.1-5 信息源的识别和开发

信息源	信息名称	主要来源	信息采集方式	收集部门	
外部信息	市场	项目信息	政府、网络、杂志、行业协会及各地商会	参加、组织市场活动，与行业及电子商务网站链接，与行业协会及商会长期互动交流	市场部 人资行政部
		市场向导	书刊报纸、网络、咨询公司及行业协会资料，自有终端信息采集	报刊，咨询公司及行业协会资料，行业协会的各种活动，各专卖店及分公司回馈信息	市场部 人资行政部
		竞争对手信息	财务报表、第三方统计资料、行业协会、会议交流、网络、商业情报机构	从客户处获取投标文件、财务报表、行业协会或咨询公司资料，与对手的互访，访问对方网站，通过第三方合作情报机构	市场部 人资行政部 财务中心
		法律法规	公开发表的资料	报纸杂志、书籍、网站、交流会议，聘请法律顾问	人资行政部
	顾客	顾客关系	交流、网络平台、杂志	参加、组织市场活动，社交应用软件互动交流，客户关系管	市场部 人资行政部
		顾客满意度	调查表、电话记录、网站，第三方调查	第三方顾客满意度调查，行业协会相关报告，对外网站意见箱	市场部
	供方	提供产品能力	供方调查表、供方资料、招投标活动、会议、协会、网络	进行供方调查，分析招投标资料，召开供方座谈会，获取行业资料，网络查询	采购部 品质部
		供方信誉	供方评估表、协会、网络	对合同履行过程评价，收集供方资料，进行资质分级验证；检查投诉记录；获取专业行会资料；网站检索	采购部 品质部
	合作	产品信息	科技成果、会议	了解科技成果；召开交流会；专题研讨会	品技中心



		研发动态	交流会、简报	专题报告交流会；获取科研简报；访问网站	
内部信息	员工	员工能力与素质	信息管理系统、文件、简报、会议	访问企业网站、经营分析会，召开专题会议，相关部门发布简报或文件	人资行政部
		员工满意度	员工满意度调查，员工意见箱	问卷调查，员工访谈	人资行政部
		知识	知识管理系统、会议、文件汇编、专家支持、内部刊物	登录知识管理系统，设立员工合理化建议箱，内部经验交流会	人资行政部
	企业各业务系统	业务信息	信息管理系统、文件、会议	访问企业网站，提交与审查工作计划，召开专题会议传达，	各部门
		国际信息	网络、行业协会、杂志	收集行业业务信息和产品流行趋势	品技中心
	企业文化系统	文化宣传	各大报纸杂志，企业宣传栏	宣传窗、企业网站、内部宣传手册	人资行政部

### c) 持续提高信息资源的传递和共享水平

搭建以信息网络平台为主，其他交流方式为辅的信息快速传递通道，确保数据信息在内外及时传递。通过多种信息发布手段，确保员工、顾客、合作伙伴和供应商获取所需要的数据和信息（见表7.1-6）。

表7.1-6 信息发布手段表

传递对象	获取信息和数据途径	数据和信息
员工	员工培训、员工手册、文件、ERP、协同商务等信息系统等	公司愿景、核心价值观、行为准则、发展方向、公司动态、经营状况、销售数据、听取、收集员工意见和合理化建议等
	经营分析会、中层干部会、党工活动、座谈会、工作汇报会、知识竞赛、供应商大会等	
顾客	合同、协议、调查问卷、会员管理、网站、订货会、宣传画册、顾客投诉热线等	企业文化、市场动态、产品信息、服务承诺、绩效期望等
合作伙伴	培训教育、合同、协议、函件、宣传画册、网站、供应商大会等	行为准则、质量要求、合同履行、经营动态、绩效期望、订单等

**d) 信息资源的可用性、完整性和保密性**

为确保数据、信息的完整性、及时性、可靠性、安全性、准确性和保密性，公司采取以下措施（见表 7.1-7）。

**表 7.1-7 信息的特性**

属性	措施方法
准确性	不同获取渠道统一由各主管部门设专人验证其准确性，避免出现引起混乱或歧义信息。
完整性	提供多渠道（网站、报刊、行业会议等），全员参与，按职责分类收集、整合来自内外部的数据信息和知识。
可靠性	1. 公司设有符合标准机房，并确保持续 24 小时的 UPS 供电，保证各项应用系统的可靠运行。服务器采用集群技术，通过路线技术相互监测并进行异地冗余备份。 2. 多线网络接入，确保各组织间基于网络应用的后备方案保障。 3. 采用正版授权操作系统及应用软件，建立定期的软件监测制度，杜绝非法软件使用。
及时性	各职能部门设立收集信息的管理员，及时收集、整理、上传和更新本部门的相关知识，以确保知识的及时性。
安全性	1. 信息系统及网络，通过硬件防火墙及杀毒软件、专业行为管理设备进行网络审计； 2. 利用 VLAN 技术实现跨网段逻辑隔离，有效防止入侵破坏可能，同时机房
保密性	公司制订了《保密制度》、《信息安全管理办法》等，实行实名制网络应用接入，严格遵循按需权限分配，并进行应用系统日志记录与审核。

**3、建立信息安全责任机制**

**a) 强化信息安全责任意识**

公司人资行政部是信息安全第一责任人，负责在全公司范围内进行信息安全意识的宣贯，通过培训、卡片、微信、视频、文件等形式进行信息安全意识的灌输，提高员工的信息安全意识，提高公司的信息安全。

**b) 建立信息安全责任制**

公司制定计算机管理制度，以人资行政部为公司信息安全第一责任人，同时配备专人负责网络安全，采取有效措施，防备黑客攻击公司信息网络，确保软硬件系统的可靠性、安全性和易用性（见表 7.1-8）。

**表 7.1-8 保障软硬件性能措施表**

性能指标	具体措施		
	硬件	软件	效果

可靠性	采购前, 优先考虑稳定性和适应性和先进性; 使用后, 配备专人归口管理与监测	采购前, 严格筛选软件供应商, 并考察已购入单位的使用情况, 确立为合格供应商, 再行购买。	将系统全年故障时间在控制在120小时内
安全性	配备思科PIX 525防火墙, 启用EMC磁盘柜实时备份系统	采用认证系统、防病毒软件等	保证数据与网络安全
易用性	对于成批采购的硬件设备, 采用先个别试用再成批购置的方式, 优先选择易用的设备	自行开发软件, 挑选未来的直接使用人员组成测试小组, 直接试用; 成品软件引进, 由业务人员与IT人员成立性能检测小组, 对软件的稳定性、易用性、扩展性、先进性、成熟性等方面进行测试与评价, 并进行前期试用, 选择最优方案, 加强使用人员培训。	对业务运行起到有效支撑作用, 系统与业务嵌入度高

### c) 信息化管理平台建设

公司建立了企业网站、ERP 等应用系统, 在现有信息化基础上重点加强生产制作和科研领域的信息化投入力度, 逐步强化生产、采购、营销等 ERP 模块建设, 并与财务、人事管理等系统进行有效衔接, 搭建产销研信息平台, 实现大系统管理模式, 提高企业运行效率和反应速度。

### d) 识别可能存在的信息安全风险

公司人资行政部负责公司信息安全风险, 关注风险识别、分析、评价和风险控制, 建立风险管理机制, 明确风险标准、识别风险源、分析评价、控制和处置, 提高公司信息安全水平。一是倡导风险思维意识。公司提出以预防为主的风险理念, 采取预防措施消除潜在风险的原因, 对发生的信息安全风险进行分析, 并采取适当措施防止信息安全风险发生。二是识别信息安全风险源。公司制定《信息安全风险识别表、分析评价表》, 该表包括风险描述、风险后果、风险分析、风险评估、风险控制等内容。公司信息安全风险组织专家对公司各环节的信息安全风险进行充分识别, 并对其进行分析、评估。三是控制信息安全风险。根据识别出的重大潜在信息安全风险, 采取相应的措施控制信息安全风险。

## 7.2 能力

### a) 确定管理体系所需的能力

公司制定并执行《人力资源控制程序》, 对从事影响产品和服务质量要求符合性工作的人员、从事环境和职业健康安全有关管理有关的岗位, 都必须按不同岗位及所承担工作任务的需要委派合适的人员, 并通过教育和培训确保公司员工都具备相应的专业技能, 以及质量、

环境和职业健康安全意识或专业能力要求。公司识别和确定在管理体系中人员所需的能力，以提高管理体系绩效和有效性。

**b) 通过培训提升所需能力**

人资行政部建立了《人力资源控制程序》，以规范公司培训体系的建设；每年底进行次年培训需求调查结合公司战略、确定培训费用预算；人资行政部与各部门协商，制定年度或月度培训计划，开发新的培训课程或组织外训。由人资行政部根据按《人力资源控制程序》组织实施员工培训。培训课程结束后，要对参训的人员做相应的测试测评；参训与测试记录，用于员工晋升与调岗、调薪的参考依据或建议（见表 7.2-1）。

**表 7.2-1 员工教育规划**

培训对象	培训目标	主要培训内容		培训方式
管理人员	管理技能升级	经营者	领导力、管理思维、管理创新、主要决策、经营管理等	专题讲座、外训、进修、交流、参观考察、拓展训练、远程教学
		中层领	管理技能、领导力、决策思维能	
		基层骨	班组管理、业务管理、管理技能	
生产人员	操作技能升级	岗位技能、职业资格等级技能、新技术、新工艺		讲座、以师带徒、工作训练、轮岗、换岗、外训
研发人员	设计、工艺等专业技能升级	岗位技能、专业技能、新技术、新工艺、新材料		讲座、以师带徒、远程教学、轮岗、换岗、外训、多媒体教学
销售人员	岗位技能升级	销售技能、商务礼仪、岗位技能、专业服务技能		轮训、专题讲座、多媒体教学、轮岗、换岗、外训
新员工	上岗	公司概况、团队建设、发展历程、业务规划、制度、产品及技术知识、员工守则、激励机制、体系知识、安全与质量、职业道德与职业精神、职业生涯规划		以师带徒、以老带新、轮岗、换岗、实习

**c) 培训效果评估与应用**

人资行政部应通过对在职人员进行培训、辅导或重新分配工作，或者招聘、分包给胜任的人员等措施所获得所需的能力的有效性进行评价；评估的具体措施可以通过考试考核、实际操作和收集有关质量、环境和职业健康安全等运行控制的信息等进行。员工教育、培训、技能和经验的相关记录应予以保存和归档，以便追溯和管控。

**d) 保留适当成文信息**

人资行政部负责管理体系、信息化技术、培训、教育、技能等所需能力的成文信息，以证实人员能力的证据。

### 7.3 意识

人资行政部负责管理体系控制下的员工进行意识灌输，以及清楚认识到公司的绩效和个人健康安全的影响（见表 7.3-1）。

表 7.3-1 管理体系意识灌输

类别	意识要求
方针	全员理解方针内涵及对实施管理体系的重要性
目标管理	充分理解公司战略目标和体系管理目标的重要性，以及在自己工作岗位所要承担的职责，以及完成目标所付出的努力
健康安全风险	健康安全风险对损害公司形象的隐患，以及个人如何避免健康安全的
环境因素	认识环境因素对公司经营的重大影响，以及重大环境因素失控，产生环境事故对公司的负面影响
管理体系有效	充分认识到管理体系有效性对公司产生积极影响，以及良好的绩效所
不符合后果	体系不符合项，以及不符合合规义务所产生的重大风险
新型能力	两化融合新型能力，技术创新给公司带来的益处

### 7.4 沟通与信息交流

公司制定了《信息交流控制程序》，根据责任分工，明确各责任主体信息沟通职责，人资行政部作为信息沟通的归口管理部门，并保留信息沟通的相关成文信息，具体信息沟通（见表 7.4-1）。

表 7.4-1 信息沟通

信息类别	沟通内容	沟通对象	负责部门	频次
顾客信息	顾客的投诉、产品和服务的反馈等	顾客	营销中心	随时
质量信息	质量统计分析、不合格产品、返工等	员工	品质部	随时
供方信息	成品、原辅材料不合格、技术交流等	供方	采购部	随时
环境信息	排污许可证更换、环保政策等	政府	人资行政部	定期
健康安全信	职业病防治与预防、职业健康体检等	员工、政府	生产部	定期
合规义务	环境法律法规实施情况及评价	员工、政府	人资行政部	定期

### 7.5 成文信息

#### 7.5.1 总则

公司建立浙江制造：评价规范——管理体系要求的成文信息，以及履行合规义务所需的成文信息，满足管理运行的要求。

#### 7.5.2 创建和更新

在创建和更新形成文件的信息时，各有关部门应确保适当的：

- 1) 对文件应按类别、级别、适用范围、来源、使用和保管、版本和修订状态等特征进行标识和编号。每个文件的编号应是唯一的；
- 2) 应执行文件收发登记制度，并对各类电子文档规定其管理和控制流程；
- 3) 按文件类别、级别、适用范围等，规定制定、评审、更改和批准的权限，使文件在发布前得到批准，原则是层层授权，层层控制，确保文件是充分与适宜的；

### 7.5.3 成文信息的控制

1、应控制质量、环境和职业健康安全管理体系标准所要求的形成文件的信息，以确保：

- 1) 确保在各使用部门可获得适用的文件；
- 2) 予以妥善保护（如防止失密、不当使用或不完整）。

2、为控制形成文件的信息，适用时，相关部门应关注下列活动：

- 1) 按公司的实际情况，将公司文件加以分类管制，并建立各类文件的分类清单；
- 2) 确保对公司所有执行记录的储存、保护、检索、保管期限和处理方式的文件，得到有效的管制，以提供符合质量、环境和职业健康安全管理体系要求和有效运作的证据；
- 3) 文件必须有版本规定，以识别文件版本状态；在修订时须重新经过核准，经修订的文件必须保留修订或更改的证据；
- 4) 明确过期失效的成文信息的保留和处置流程。

3、对策划和运行质量、环境和职业健康安全管理体系所必需的来自外部的形成文件的信息，应制订外来文件的识别及管制准则，并予以控制。

## 8.0 运行

### 8.1 运行的策划和控制

人资行政部应通过采取下列措施，策划、实施和控制满足产品和服务要求所需的过程，并实施策划、确定所实施的措施。

- a) 确定产品和服务、质量诚信、品牌建设、环境保护、职业健康和安全的的要求；
- b) 产品要求的验证、确认、监视、测量、检验和试验活动，以及产品验收准则；
- c) 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化；
- d) 确定所需的资源以使产品和服务质量、环境和职业健康和安全的的要求；
- e) 按照准则要求实施过程控制，并与外部供方沟通相关的质量、环境和职业健康和安全的的要求；

f) 在需要的范围和程度上，证实过程已经按策划进行并证明产品和服务、环境、职业健康安全符合要求确定并保持、保留形成文件的信息；策划的输出应适合公司的运行需要。公司应控制策划的更改，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施消除不利影响。

公司外包过程。

## 8.2 产品和服务的要求

### 8.2.1 顾客关系的建立与沟通

#### a) 顾客、顾客群和细分市场的识别

##### 1、顾客群的市场细分

公司针对特种鞋行业的发展趋势和市场需求，通过市场调研，结合公司经营范围，明确目标顾客群，细分市场。公司市场渠道开发人员在业务运行过程中，深入重点区域市场需求地，以拜访、座谈、问卷调查等方式，了解经销商和客户对产品质量、价格、服务、品牌需求等方面的信息；通过电话、传真、电子邮件等方式记录、传输顾客需求；通过行业协会、专业网站等方式了解行业市场发展动态。结合公司产业结构及国内外市场需求情况，对顾客群和产品市场进行了划分。

##### 2、市场区域细分市场

根据公司的战略规划，以及确定的目标顾客与目标市场，根据防护鞋产品销售范围的不同，将市场分为国内与国际两大市场。国内市场重点客户联勤保障部队、武警部队后勤部、中国海警局、郑州联勤保障中心、哈尔滨铁路公安局、内蒙古自治区公安厅、东海战区海军保障部、海后采购供应局、空后采购供应局、贵州省公安厅、天津市公安厅等。

#### b) 制定品牌长期规划

公司结合自身实际制定了品牌战略，对金螳螂品牌进行定位，明确金螳螂品牌消费群体。制定了品牌长期规划包括但不限于：

- 1) 实施金螳螂商标品牌战略，加速企业转型升级；
- 2) 结合公司实际参与国内外展览会、博览会，推广扩大品牌影响力；
- 3) 以“浙江制造”为契机，以标准、质量、品牌三方面为重点，打造防护鞋行业知名的“浙江制造”品牌；
- 4) 扎实推进质量诚信体系，每年坚持主动发布《企业质量信用报告》；
- 5) 推进标准化战略，积极参与国家、行业、团体联盟标准的制修订而提升企业影响力及行业话语权。

#### c) 顾客关系的建立

市场部/军品部通过多种途径与不同的顾客群体建立起长期合作关系，及时与顾客沟通，聆听顾客声音，维护稳固顾客关系。从战略意义上来讲，“满足需求，顾客满意、顾客忠诚”是公司营销的三步曲。

##### 1、建立顾客沟通渠道，发掘潜在顾客

公司使用各种途径和方法与潜在顾客建立联系，建立顾客关系。在建立顾客关系的过程中，注意充分了解顾客需求，满足和超越顾客期望，维护顾客关系，提升满意度和忠诚度（见

图8.2-2)。



图 8.2-2 顾客关系的建立和维护

## 2、与顾客建立长期合作关系

多年来，公司通过一系列举措来保证和提升顾客满意度，不但如此，公司市场部每年进行自我调查，确保所得出的顾客满意度指数客观正确。此外，公司还自身利用电子、纸质等形式的调查问卷对全国用户进行广泛调查，并将结果与第三方调查的结果进行详细的比较，最大限度的客观呈现调查数据的真实性。通过权威调查得出的顾客满意度指数，结合行业的顾客满意度指数体系，找出问题与缺点，用于指导公司的经营策略制定和改进，从而确保公司可持续发展。如：顾客满意度调查反馈，公司的交货及时性有待加强，公司针对此反馈信息，成立了专门的产销协调小组，负责生产进度的跟进工作，通过加快生产效率等方式提升产品交货的及时性和准确性。

### d) 建立顾客接触渠道

为帮助顾客快速查询信息了解公司，公司为顾客提供了多种沟通平台选择，如企业网站、广告宣传品、热线电话等。同时，公司确定了关键顾客对接触方式的要求，并将这些要求及时传达到公司内负责销售人员（见表8.2-1）。

表 8.2-1 客户与公司接触的方式

主要接触方式	顾客对接触方式的要求	顾客要求的传达
销售业务电话	打入方便，接听人员素质高，熟练掌握产品等相关知识。	根据公司管理规定，销售业务、投诉热线，传真、电话都由专人负责
服务、投诉电话		
传真	随时能接收到传真	
公司网站	登陆查询快捷，网站内容丰富、信息量大	对网站设计、维护人员提出要求
顾客来访	销售部有人值班	根据管理规定，采取值班制度
产品图册	通过图册了解公司产品种类、产品风格、产品使用规范	产品画册



主动走访	各层次人员定期走访、交流、探讨	制定走访制度,定期走访交流。
服务人员驻守	能得到供方现场技术指导和支持	相关服务人员驻守客户所在地

#### e) 处置或控制顾客财产

顾客所有的生产工装、制造、试验、检验工具和设备应予以永久性标记,以使每顾客财产的权属关系清晰可见,并能被确定。当顾客财产发生丢失、损坏和不适用情况时,责任部门应及时报告市场部,由市场部/军品部负责向顾客反馈,予以妥善处理。

f) 制定应对措施,确保优化业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理。

g) 关系重大时,制定应急措施的特定要求。

### 8.2.2 产品和服务要求的确定

公司根据顾客明示或潜在的要求、适用的法律法规要求,确定公司产品和服务有关的要求。公司通过市场调查、查阅法律法规文件、合同/订单的评审、与顾客的交流、项目评估以及对自身能力的评估等方式,确定上述与产品和服务有关的要求,并将这些要求形成相关文件(如企业技术标准、合同或订单、产品手册、产品图样等),以证实满足其所提供的产品和服务要求。

### 8.2.3 产品和服务要求的评审

市场部/军品部确保有能力向顾客提供满足要求的产品和服务,在承诺向顾客提供产品和服务之前,对以下各项要求进行评审,以满足顾客的要求。

a) 顾客规定的要求,包括对交付(包装应保证经过运输、储存直至安装前不损伤和不受潮)及交付后活动的要求;

b) 顾客虽然没有明示,但规定的用途或已知的预期用途所必需的要求;

c) 组织规定的要求(保证期外的故障产品的处理方式);

d) 适用产品和服务的法律法规要求;

e) 与先前表述不一致的合同或订单要求。与先前表述存在差异的合同或订单要求,若与先前合同或订单的要求存在差异,市场部组织相关人员解决与合同(订单)不一致的要求。对那些没有提供成文的要求的顾客,如顾客没有提供相关的产品信息或信息不完整时,市场部应及时的与顾客进行联系与沟通,若采取其它的评审方式(如产品目录、广告内容、产品样本、公司资质等评审时,应事先征得顾客的同意。公司在接受顾客要求前应对顾客要求进行确认。

市场部保留与合同或订单评审结果以及产品和服务的新要求有关的成文信息。

### 8.2.4 产品和服务要求的更改

顾客对产品和服务的要求发生变更时,应按原评审程序的规定,由采购部组织对变更内容评审,并将评审结果以会议记录或通知单或联络书等形式通知相关部门,以确保相关文件

得到修改，相关人员获悉已变更的要求。评审后，要记录评审的结果及评审中提出的跟踪措施。

任何对合同的更改（包括公司内部与顾客提出的更改）必须确保已得到顾客的认可并留下书面记录，合同更改与合同评审的结果以及评审所引起的措施都必须形成书面性的文件，并有效的传达给公司内部所有受影响的单位与人员。若合同或订单中的产品要求有发生变更，公司必须确保相关的文件得到及时的更改，并确保相关人员知道并已了解变更的要求。

### **8.3 产品和服务的设计和开发**

#### **8.3.1 总则**

公司技术部应建立、实施和保持《设计开发控制程序》。以便确保后续产品和服务提供。

#### **8.2.1 设计和开发策划**

a) 技术部经理根据已立项项目，确定设计方案，填写《产品开发申请表》，并将设计方案整理成书面文件形成《产品设计方案书》。

b) 成立新产品开发项目小组，小组成员由研发、生产、模具、采购、营销等部门指定的人员组成，具体视不同性质的产品确定合适的人员。

c) 召集会议评审，评审内容包含但不限于：

——产品命名、产品结构、技术要求、性能指标、材料要求、工艺流程、生产设备、鞋楦等内容；

——确定需要的标准、文件、记录；

——明确各开发阶段的评审、验证、确认活动；

——明确职责和权限；

d) 形成新产品开发《评审意见表》；

e) 制订项目开发总体计划，形成《设计开发计划书》。

#### **8.3.3 设计和开发输入**

技术部根据《新产品开发申请表》的要求，展开设计开发输入工作；其内容包括但不限于：

a) 设计符合顾客或市场主要功能、性能参数要求；

b) 满足适用的国家、行业标准等法律法规要求；

c) 满足公司内部对产品的生产、检测要求；

d) 满足产品的安全性和适用性要求，包括包装、运输、储存、维护、保养及产品的配套、应用相关环境；

e) 用于识别产品的标识。

#### **8.3.4 设计和开发控制**

a) 产品设计输出如下：

产品图（2D、3D）；

产品检测标准；

新产品设计开发各阶段评审、验证；

产品 BOM 清单、包装资料及相关采购技术要求。

b) 产品工艺设计输出如下：

1) 技术部进行工艺设计，编制工艺文件、确定原材料、生产设备、鞋楦等要求，视具体情况工艺设计评审可与产品设计评审合并进行，并填写《设计和开发评审表》，经参与评审的人员签字确认后执行；

2) 设计方案达到要求，下达鞋楦、鞋底开发及申购物料任务；

3) 设计验证方案达不到要求，重新进行设计。若因产品的要求不适宜需要修改，按要求填写《设计和开发更改单》，审批后实施设计变更。

### 8.3.5 设计和开发输出

#### 8.3.5.1 制作样品

a) 技术部编制《工艺作业指导书》、《产品试制样品申请单》，下达试楦、打样任务至生产部。跟踪试楦打样全过程，确认开发试模打样的质量符合性，由品质部检验，如有不符合项，由技术部组织会议评审，进行改善；

b) 试楦打样确认合格后，需送样客户确认的，技术部提交样品给相关业务员送样客户确认。

#### 8.3.5.2 小批量试产（设计开发确认）

a) 技术部编制《工艺作业指导书》，发放小批量试产技术资料。

b) 下达小批量试产任务至生产部，生产部按正常生产流程进行小批量试产。

c) 品质部按正常检验流程进行产品检测，技术部跟踪小批量试产全过程，确认小批量试产的质量符合性，形成《产品量试验验证单》。

d) 小批量试产合格，开发部组织评审会议，对新开模、工装夹具、新购物料进行合格判定。

#### 8.3.5 产品转移

a) 技术部核对输出相关技术文件，并形成完整、正确的技术文件，落实技术转移；

b) 确保生产、品保、采购等相关部门已收到符合规范的技术文件，同时确认前期下发的试产受控技术文件是否全部收回；

c) 资料按技术文件管理规定，交由技术部资料管理员对外来文件资料、设计开发文件资料进行归档；

d) 对新产品需列入样本资料的作好更新计划，适时更新样本资料。

### 8.3.6 设计和开发更改

a) 提出部门填写《设计和开发更改单》，通过品技中心总监批准后生效。

b) 技术部收到通知，视实际开发情况，在适当的节点组织评审，在《设计和开更改单》，

审批后组织实施。

## 8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制

### 8.4.1 总则

公司应确保外部提供过程、产品和服务符合要求。采购部负责编制《采购与供应商管理程序》，确定对外部提供的过程、产品和服务实施的控制：

公司为确保外部提供的过程、产品和服务符合要求，由采购部组织建立和保持《采购控制程序》，以规范采购作业过程及对外部供方的控制管理（包括选择、评价和重新评价外部供方的准则）；以及公司需外包协作的任何影响到产品和服务符合性的过程，应确保对其实施控制。采购部应按《采购控制程序》的要求，对外部供方的评价及评价引发的任何必要的措施，应保留所需的形成文件的信息。

### 8.4.2 控制类型和程度

采购部根据公司要求建立并执行《采购控制程序》，对材料供方均应按其提供产品或服务，对本组织实现产品和服务满足要求的能力和影响程度（或潜在影响程度），根据供应商所供产品的重要程度和业绩，把供应商分为不同级别，包括A级供应商、B级供应商、C级供应商和D级供应商。A级供应商建立战略合作伙伴关系，签订长期供货协议，同时在资金、技术、设备上给予一定的扶持；B级供应商建立长期合作关系，包括和供应商签订长期供货协议，在合同上保证其采购量上的倾斜，同时也在资金、技术上给予一定的支持；C级供应商确保与供应商同步发展、互利双赢。D级供应商经考核不合格及资质不够的供应商将进行淘汰。

“浙江制造”是代表浙江制造业先进性的区域品牌形象标识，具备品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任四大特性，是实施一系列产品标准和管理标准的卓越经营成果。“浙江制造”标准要求国际先进、国内一流，代表行业最高质量水平，推进“浙江制造”认证工作是一项系统性工程。公司打造优质的“浙江制造”品牌，公司积极联合省内各地龙头企业大力发展业务，布局浙江材料信息网络。

根据统计结果，2024年公司的主要供应商共有14家，其中在浙江省内的供应商7家，省外7家，省内占比为50%。

### 8.4.3 提供给外部供方的信息

#### a) 签署供货协议，实现互惠互利

公司与名录内各供应商签订长期《供方合作协议》，包括资质要求、采购事项、产品的质量要求及验收标准、产品的包装要求、交货时间及交货方式，货款及支付方式、产品的调（退）换、保密业务、反商业贿赂、违约责任、法律适用及争议的解决、环境、职业健康安全要求、合作期限及其它事项。确保供应商能够及时、准确地提供符合公司发展需求的产品与服务，从而建立互惠互利、共同成长战略合作伙伴关系。

#### **b)明确批准事项，提升采购效能**

公司制订《采购控制程序》，明确规定各部门职责。采购部基于战略材料的新款整合，开发性材料集中采购，统一下单，常规性材料的备货采购，着眼于优化供应链管理体系，提升产品与服务品质，降低采购成本。采购部明确批准产品和服务的报价单、采购合同(订单)、产品标准、产品图样；工艺方案、生产工艺过程和工艺设备、检测设备；产品和服务的放行的试验要求。

#### **c)提供培训机会，满足资质要求**

人资行政部负责识别采购人员任职条件、素质能力要求，根据采购人员能力要求进行针对性培训，提高其采购业务能力，并对其能力进行考核，使其完全胜任采购岗位要求。

#### **d)规范管理机制，细化工作流程**

采购部制订《采购控制程序》，规范合作供应商管理。分别对现有合作供应商每年度进行考核评估、新进供应商准入进行前期考察及资质审核评估；将所有合作供应商进行等级划定，分别进行月度及年度考核，做到及时问题反馈及整改措施跟进。同时，通过高层领导互访、座谈会、电话、微信等方式进行沟通，推动公司与供应商相互了解，相互信任，共同提高合作水平。

#### **e)完善信息档案，强化考核机制**

公司依据合格供应商提供的相应材料试做评定及对供应商企业规模及产能等的实地考察评估，为供应商建立档案，并列入《合格供应商合格名录》并签署合作合同(有效期一年)；合作供应商的业绩与订单比例直接挂钩。月度考核排名倒数后三位的供应商进行约谈，将问题信息反馈并要求作出相应的整改措施。年度考核按百分制将所有供应商进行等级划分，不断优化供应商管理水平。

#### **f)组织采购人员外部供方现场验证和确认活动**

当出现以下情况，公司组织采购人员或顾客到供方现场进行验证和确认：

——安装调试；

——产品不能经济进行验证；

——顾客提出特殊要求，需到供方现场进行验证和确认活动。

### **8.5 生产和服务提供**

#### **8.5.1 生产和服务提供的控制**

##### **a)生产过程**

为确保在受控条件下进行生产和服务的提供，由公司品质部和生产部/PMC 部组织策划并建立和保持生产和服务提供过程相关控制的成文信息，各相关责任部门需严格按照这些成文信息的要求提供生产和服务。公司制定重点检验范围和标准，梳理工艺流程和工艺指导书，指导和监控生产全过程，公司防护鞋生产工艺流程(见图 )。

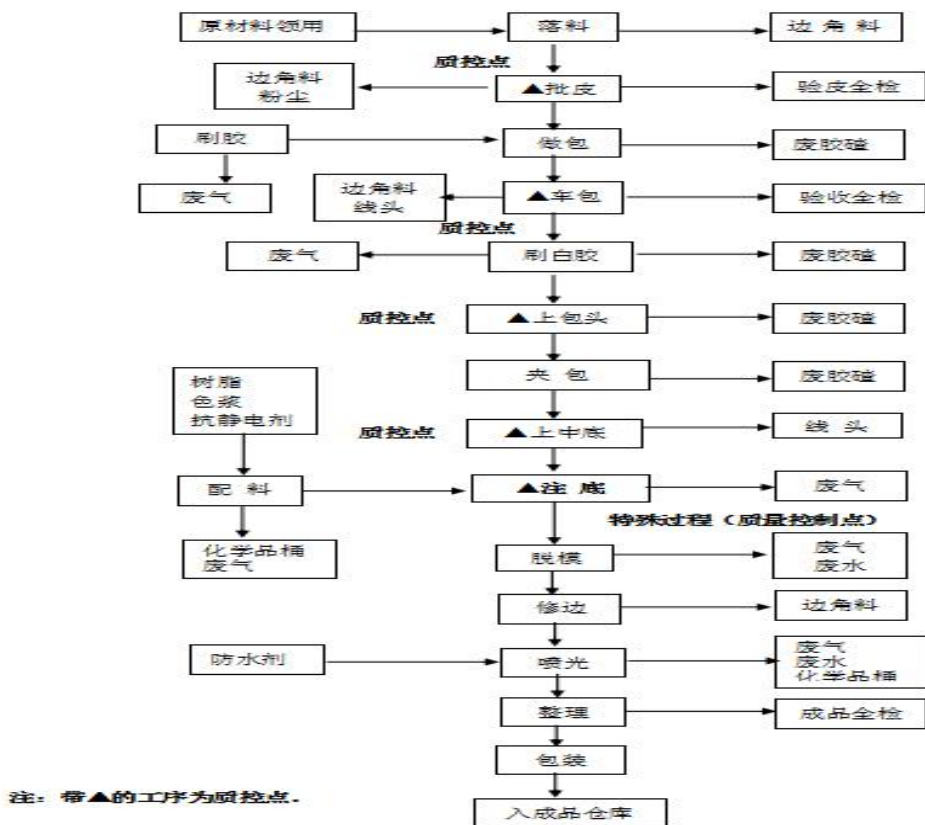


图 8.5-1 防护鞋生产工艺流程图

#### b) 测量设备配备与使用

公司配备了耐折试验机、DIN 磨损试验机、止滑试验机、隔热试验机、成品防水试验机、低温耐寒试验机、耐高压电击试验机、压缩穿刺试验机、双柱式微电脑拉力试验机、静电分散测试仪、涂霜试验机、钢头冲击试验机、数字剥离试验机、成品耐弯曲试验机、安全鞋垫耐折试验机、鞋子止滑试验机、鞋面皮伸缩试验机等 48 台先进检测设备，完全能满足军警特种鞋的检测，检测能力强。一些特殊项目委托第三方检测机构进行检测。

#### c) 工艺设计评审、验证和确认

公司在产品研发阶段，技术部根据客户要求，进行合理的结构设计，技术部根据输入的设计图纸，组织工艺试制和样品制作，样品制作完成后，生产部/PMC 部组织设计师、品质部等相关部门人员进行前期评审，对存在的问题进行重点分析和及时的反馈，技术部根据反馈的信息及时做好相应的调整与改善，在技术转移阶段，对样品进行工艺试做验证，在制作样品过程中，技术部根据试做验证结果，对存在的问题进行改良和完善，确保大货操作的便利性和质量的稳定性，在量产前，需对产品的流程的合理性和工艺标准的准确性组织车间主任进行确认，确定生产流程和标准符合批量生产的各项要求后才可进行批量生产，在批量生产前需及时做好员工标准培训和技术辅导，确保批量生产高效完成。

#### d) 提供适宜的工作环境

公司通过ISO14001环境管理体系认证，全面开展清洁生产，推行了6S管理，进行统一管控，保证公司持续拥有优雅的生产环境，良好的工作秩序和严明的工作纪律。通过对工具和物品等，运用定位、定量、挂标识牌等方法实现管理的可视化，使员工能及时发现现场发生的问题。近年来对生产流水线烘箱、前帮机、注塑机等设备进行技术改造，大大降低能耗。

#### **e) 人员培养与管理**

公司生产部各生产车间通过对各工序操作员工进行岗前培训确认合格后上岗，车间主任不定期的开展专业化培训和实操训练，按梯队结构分层次针对一线员工进行技能和理论培训，在员工晋升时，根据员工申报晋升的岗位人资行政部制定员工等级考核。以确保人员能够胜任岗位要求。

#### **f) 特殊过程管理**

在生产和服务过程中，对特殊过程进行确认，并进行有效地控制，使其按照规定的方法和程序在受控状态下运行，确保产品和服务质量符合规定要求。技术部制定特殊过程(工艺)文件、作业指导书及应明确规定其工艺参数，且规定特殊过程(工艺)的操作人员必须经过考核合格后持证上岗，使用的设备、检测仪器、仪表必须符合工艺文件规定。

#### **g) 定期监视过程**

通过专业人员分析确定关键工序、关键岗位和工序质量控制点，通过首件评审来确保产品符合规定要求和批量生产的稳定性。为监督生产过程各项工作开展的有效性，公司制定《工艺操作指导书》《防护鞋生产工艺流程图》等相关操作标准及管理制度，并由质量检验人员对生产现场对工艺标准的执行情况进行监督检查，对影响生产工艺质量的人、机、料、环、法等因素进行核查，并由品质部定时对生产实际操作跟工艺要求的执行标准进行检查。根据不同材质设定合理的温度和合理的压力，并做好相应的检测与特殊过程记录。对关键和重要工序，生产部/PMC部与品质部定期进行监控。

#### **h) 职业健康安全控制**

##### **1、危险源识别和评价**

(1) 人资行政部向各部门提出危险源识别的要求，并向各部门发放《危险源识别与评价表》；

(2) 各责任部门根据本部门的工作、管理活动范围，分析各部门的业务活动；

(3) 各部门针对本部门业务活动中涉及的工作、管理活动，进行危险源识别，并填写本部门《危险源识别与评价表》。

##### **2、作业区域环境监控**

公司每年对生产车间进行职业工作场所进行检测，检测项目包括：具体检测项目有噪声、苯系物等，确保职业工作场所危害因素符合标准要求，保护员工的职业健康。

##### **3、员工职业健康体检**

公司每年定期对在职在岗及离职位员工进行岗前、在岗、离岗体检。体检项目包括：血常规、尿常规、内外科、血压、心电图、B超、心肺功能等。并对体检结果中涉及的职业禁忌症、复查对象、异常对象及时有效的做出岗位调动、通知复查、病症确认等相应的保护措施。

#### i) 环境管理

公司每年通过制定目标(指标)和环境管理方案进行治理,将风险降低到可接受的范围。公司制定了相应的运行控制程序对环境因素进行常规的控制。公司每年聘请专业的检测机构对“三废”进行检测,确保废气、噪声、污水均达标排放,符合环境相关标准的要求。

### 8.5.2 标识和可追溯性

(1) 采购物资或外协加工产品进货时,由仓库员填写“产品临时标识”,对其进行品名、零件号或规格型号、数量、批次的必要标识;经检验合格的产品或物资,及时转移至合格区;检验不合格的产品或物资,放置不合检品区,进行隔离。

(2) 生产过程和产成品的标识:对生产过程和产成品予以标识以便于追溯;可分别采用《物资出入库单》、《进货验证记录》、《成品检验记录》、《生产通知单》等方法。当合同、法律法规和本组织自行需要(如顾客因质量问题引起投诉的风险等)对可追溯性有要求时,本组织产品的追溯路径:

(3) 成品检验合格后,开具《成品检验记录》,交运输车辆随货同行,转交客户;

(4) 当法律法规、顾客或公司管理需要有可追溯要求时,应控制唯一性标识,且应保留记录以实现可追溯。当有可追溯要求时,按以下要求实现可追溯性:

①客户投诉:记录产品生产批号、生产日期、数量。

②成品不良:根据客户提供的批号和生产日期追溯各配合比、生产班组、使用的材料供方。

③过程产品不良:现场追溯各生产班组、配合比下达责任人、材料供方。

④进料不良:根据原材料的进货批次、入库单、检验记录追溯到供方。

### 8.5.3 顾客或外部供方的财产

a) 顾客提供的财产控制责任划分:

1) 市场部负责顾客提供的样品鞋进行登记、管理;

2) 采购部负责材料仓库负责化学品供应商提供的化学容器管理,同时负责化学品容器返还给顾客。

b) 顾客或外部供方提供的实物财产的交接工作,应由相关职能部门会同顾客或外部供方共同进行。要求交接的实物财产当面清点造册,检查质量状况(必要时可通过检测确认),确保其与质量标准要求的符合性,做好交接记录,履行双方签章确认手续。知识产权(规范、图样等)的交接,由技术部配合进行确认并做好知识产权保护,必要时执行公司保密规定;



c) 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，市场部及委托生产车间应向顾客或外部供方报告，保留所发生的相关成文信息。顾客或外部供方的财产可包括材料、设备、顾客的场所、知识产权和个人信息。

#### **8.5.4 防护**

##### **1、产品防护**

(1) 采购部/PMC部/生产部必须对所有的物资/产品进行必要的防护，并建立有效的管理系统，确保原辅材料/产品在生产、搬运、贮存与交付过程中的符合性。防护可包括标识、处置、污染控制、包装、储存、传输或运输以及保护。

(2) 采购部必须按照规定的周期对库存产品定期进行检查，对超出贮存周期的产品必须重新予以确认。同时仓库必须严格遵循“先进先出”的原则，优化库存，降低产品的周转期与库存成本，确保产品的质量状况符合要求并在搬运、包装、贮存、交付过程中得到防护。

(3) 在产品实现过程中交付顾客前，要根据顾客要求提供相应的产品防护，确保产品安全交付客户现场。产品的实现过程建立并保持有适当防护标识。

##### **2、产品的搬运**

(1) 搬运要采取防护损坏或变质的措施，包括使用正确的搬运方法，合适的搬运工具和合适的人员；

(2) 不能破坏包装，防止跌落、挤压、磕碰；

(3) 应按照包装箱外包装的要求进行搬运，防止丢失或损坏如“禁止翻滚、重心叠等”。

##### **3、贮存**

(1) 采购部负责编制相关仓储管理制度，规范仓库的装卸搬运、堆码、温湿度控制、贮存等防护管理。

(2) 仓库应配置适当的监视测量设备（如温湿度计等），以保持安全适宜的贮存环境。

(3) 所有贮存物品应建立“材料卡”和台帐，仓库每月定期盘点，做好帐务清理，保持帐、卡、物一致。

(4) 仓管员应经常查看库存物资/产品，发现异常及时通知品管部确认、处理。

##### **4、产品包装**

(1) 按照产品包装技术文件进行包装，并检查包装箱是否严密、牢固、无破损等。

(2) 在包装前应按装箱清单核对装箱配件、随机附件、产品检验状态、合格证等；

(3) 按规定要求在产品包装的适当位置做好标志。

(4) 若顾客提供了包装标准/指南或对包装有特殊要求（如外贸订单），则由市场部接收相关信息，并由其以书面形式将信息转达各相关职能部门。

#### **8.5.5 交付后活动**

公司品质部、生产车间应满足与产品和服务相关的交付后活动的要求。在确定所需交付

后活动的履盖范围和程度时，公司应考虑：

(1) 法律法规要求、产品标准；与产品和服务相关的潜在不期望的后果、其产品和服务的性质、用途和预期的寿命、顾客要求或反馈。

(2) 交付后活动可以包括担保条款所规定的相关活动，如合同规定的维护服务，以及回收或最终报废处置等附加服务等。

#### **8.5.6 更改控制**

公司应对产品设计输出文件、工艺技术文件、质量控制标准、顾客的合同订单、生产信息等的更改进行必要的评审和控制，以确保产品稳定的符合要求。相关部门应对有关更改评审的结果、授权批准人员的审批结果进行必要的保留，确保其可追溯性，并确保相关人员能得到以上更改的信息。相关部门人员应采取必要的措施，对其控制过程实施控制，确保产品和服务的符合性。

#### **8.6 产品和服务的放行**

(1) 公司生产部/PMC 部根据所策划（见 8.1）的安排，制订采购物资、工序产品和产成品的《检验规程》，明确产品检验与试验的职责和权限、检验时机、检验项目、检验方法、抽样方法、合格判定准则和记录的要求，确保在产品实现过程的适当阶段，进行产品的检验与试验，以验证产品的要求已得到满足。

(2) 公司品质部应对采购物资、工序产品和产成品的检验和试验记录进行控制，以提供采购物资、工序产品和产成品符合接收准则的证据，在记录上载明有授权放行人员的信息。

(3) 品质部与生产部、PMC 部将依据《产品和服务放行控制程序》与检验文件的要求对产品的特性进行监视和测量，以确保产品在实现与交付阶段的符合性。同时，产品监视测量与接收准则的记录必须保持并表明授权产品放行的人员。

#### **8.7 不合格输出的控制**

公司应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。品质部、生产部、PMC部、采购部按照《不合格输出控制程序》，对不合格品的识别、标识、隔离、评审和处置进行控制，以防止不合格品的非预期使用和放行交付。

(1) 品质部根据不合格的性质及其对产品和服务符合性的影响，需要时组织相关人员进行评审，采取适当措施。这也适用于在产品交付之后，以及在服务提供期间或之后发现的不合格产品和服务。不合格处置途径可包括下列一种或几种：纠正；隔离、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；告知顾客，如当公司发现不合格的产品已被交付给客户或已发运时，品质部必须对不合格的影响与潜在的后果进行分析，必要时主动告知客户对产品实行召回处理；获得让步接收的授权。

(2) 对不合格品进行纠正之后应验证其是否符合要求，未经验证前不得使用、转序或交付。

(3) 对批量性或关键特性的不合格品，品质部必须组织相关人员对不合格的原因进行分析，并要求责任单位制订实施相应的纠正和预防措施，对措施的效果由品质部需予以验证。任何不合格的性质和采取的措施的记录必须由品质部予以保存。

(4) 品质部应保持不合格的记录以及随后采取的任何措施的记录，包括所批准的让步的记录。

## 8.8 应急准备和响应

公司制定了《应急准备和响应管理程序》，成立应急准备和响应领导小组，识别潜在事故和紧急情况，制定多项应急预案，并就预案组织相关人员进行培训和演练；定期对电器、电线进行检查，不定期对消防设备、安全标识进行检查。

(1) 人资行政部负责相关方应急响应方案，当发生紧急情况时，应第一时间通知应急机构（消防、救援等部门）到公司现场进行处理。同时，通知周边居民和单位人员，以最快的速度组织撤离，避免给周边居民和公司员工生命伤亡。当紧急情况发生后，采取防范措施，以预防和减轻它带来不利环境影响和职业健康安全不良后果。

(2) 人资行政部负责成立公司内部应急响应组织，其总经理为应急响应总指挥，成立应急救援小组。发生紧急情况时，组织人员进行有序疏散到指定地点，并启动应急预案。

(3) 人资行政部组应为应急救援队伍配备必要的应急救援设施、设备、救治药品等，如手电筒、沙袋（包）、雨鞋、雨衣、铁锹、木条、抽水机、必要食品药品、应急电源、消防头盔、消防靴、消防战斗服、耐高温手套、消防绳、担架等，以备急用。人资行政部必须在风险评估的基础上，针对重点高风险岗位制定应急处置卡，必须向操作工告知作业岗位、场所危险因素和险情处置要点，高风险区域和重大危险源必须设立明显标识，并确保逃生通道畅通，以预防和减轻紧急情况带来的后果。

(4) 人资行政部根据公司自身特点及安全风险等结合年度安全生产工作计划，每年至少组织一次应急预案的演练；其演练内容包括：事故预警与报告、指挥与协调、应急通讯、事故监测、警戒与管制、疏散与安置、医疗卫生、现场处置、内部沟通、后期处置等。每次演练结束后由人资行政部对其进行评估与总结，演练实施过程、及存在不足、演练发现的问题，取得的经验教训、应急预防管理工作的意见等。

(5) 人资行政部根据应急预案评估与总结反馈的改进建议，应急演练的结果及日常发现的问题，组织应急预案小组对应急响应措施进行评审，以确保应急措施的持续适宜性。

(6) 人资行政部必须通过多形式、多渠道（安全宣讲、车间管理看板、宣传栏、微信、培训、安全生产活动等）开展各岗位员工应急知识宣传教育和自救互救、避险逃生技能培训。

## 9.0 绩效评价

## 9.1 监视、测量、分析和评价

### 9.1.1 总则

公司管理者代表应确定：

a) 每年至少一次监视和测量顾客满意度、产品和服务符合性、目标实现情况、策划有效性、供方绩效、体系运行绩效和有效性等；

b) 通过顾客满意度测量、目标考核评价、内部审核、管理评审、供方绩效评价等方法进行监视、测量、分析和评价，以确保结果有效；

c) 根据成文信息相关规定时间对顾客满意度、产品和服务符合性、目标实现情况、策划有效性、供方绩效、体系运行绩效和有效性实施监视和测量；

d) 在监视和测量结束后一个月对监视和测量的结果进行分析和评价；通过内部审核、管理评审等方式评价质量、环境和职业健康安全管理体系的绩效和有效性，并保留适当的成文信息，作为结果的证据。

### 9.1.2 合规性评价

人力资源部负责建立《法律法规和其他要求及合规性评价控制程序》，对环境和职业健康安全管理体系运行中遵守的法律法规和其他要求的符合性进行评价，每年进行一次评价公司对适用法律法规和其他要求的符合情况，以证实公司对遵守法律法规和其他要求承诺的兑现。

a) 根据公司变化、法律法规变化及时进行合规性的评价，并对评价结果进行分析，对于需定期检查的内容应按策划要求定期进行合规性评价。在评价后若有与法律法规不相符合时，应及时采取纠正措施；

b) 在评审法律法规的遵守情况同时，要评审其他要求的遵守情况；

c) 体系工程部保持合规性评价结果及其他相关的记录。

### 9.1.3 顾客满意

#### 1、顾客满意度测量方式和内容

市场部制定了《顾客满意度调查控制程序》，根据不同顾客类型的需求和期望，建立不同的顾客满意度测量方法。调查方式包括发放调查问卷、实地走访、电话访谈、网络平台等公司利用会员管理系统平台，以团体客户为载体，随机向顾客发布电子问卷调查，测量顾客综合满意度，大大提升了调研的覆盖面，减少了纸质浪费，缩减了时间成本。

#### 2、全面跟踪顾客，及时获取改进信息

市场部对相关信息进行分析和总结，形成满意度报告，上报公司领导，经公司领导和职能部门评审后，确定相应的责任改进部门，提出改进方案，并将改进结果交公司会议评价效果，以持续提升顾客满意度。

市场部通过电话、网站、传真、走访等形式进行售后跟踪，内容包括质量、交货期、价

格和服务态度等，并将发现的问题反馈到品质部及相关部门，以便于及时处理和改进。

### 3、收集竞争对手和标杆信息，提升竞争优势

市场部采取多种措施，通过多种渠道获取竞争对手和标杆的相关信息，如通过部门调研，渠道客户、代理商沟通，竞争对手的网站、公共信息、行业协会权威信息的公布、行业会议、协作生产厂家途径，加强对竞争对手和标杆企业的顾客满意的了解，并对掌握的信息进行分析处理，找出优势和差距，确定改进方向。

#### 9.1.4 分析与评价

财务中心应利用战略研讨会、经营分析会、专题会议、管理评审等方式，定期监视和测量战略目标、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、产业协同等方面的结果，以会议纪要、分析报告、报表等形式，通过公司综合的信息化平台，以电子邮件、通知文件、通告文件、微信群等方式，通过监视和测量获得的适当的数据和信息：

- a) 产品和服务的符合性；
- b) 顾客满意程度；
- c) 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；
- d) 针对风险和机遇所采取措施的有效性；
- e) 外部供方的绩效；
- f) 可持续竞争优势的获取结果；
- g) 管理体系改进的需求。

#### 9.2 内部审核

公司制定了《内部审核控制程序》，根据质量、环境和职业健康安全管理体系的总体规划，在年初制定管理体系年度审计划，确保质量、环境和职业健康安全管理体系运行的符合性和有效性，对体系监督分为日常监督检查和内部体系审核。人资行政部制定“质量、环境和职业健康安全管理体系审核计划”，规定审核的准则、范围、频次和方法，并将审核计划下发到各部门。同时，组成审核组成员，对公司的质量、环境和职业健康安全管理体系审核，发现改进事项，开具不符合报告。审核组人员对公司质量、环境和职业健康安全管理体系运行进行综合性评价，得出体系审核评价。

在末次会议上，审核组组长宣布不符合项和改进建议项，对于审核中发现的不合格项，由管理者代表组织责任部门确认，各部门负责人分析不合格原因，应“举一反三”系统地实施纠正和预防措施。并要求责任部门在规定的期限内完成整改任务。审核组成员对不符合项进行跟踪验证，提高公司质量、环境和职业健康安全管理体系的有效性。

#### 9.3 管理评审

##### 1、管理评审策划和实施

公司制定了《管理评审程序》，在每年下半年由人资行政部制定“管理评审计划”，经董事长批准后，将“管理评审计划”下发到各部门，要求各部门根据“管理评审计划”的要求，撰写《管理评审输入报告》。《管理评审输入报告》包括内部审核报告、质量/环境方针/职业健康安全方针和目标、管理方案的实现情况、体系审核和管理评审纠正措施落实情况、体系文件修改情况、合规性评价、节能损耗管理、产品质量控制及改进、产品实现过程控制、顾客满意度报告、改进建议等。人资行政部对各部门提交的《管理评审输入报告》进行整理，形成公司层面的《管理评审输入报告》。

完成管理评审会议的各项准备工作后，由董事长组织召开“管理评审会议”，由管理者代表汇报《管理评审输入报告》，与会者根据管理评审中所提出的改进事项进行讨论，提出资源需求和改进措施，落实责任部门和完成期限，形成《管理评审输出报告》，经董事长批准，由人资行政部督办实施。

## 2、评审改进

通过管理评审，应确定改进和创新的重点，将需改进和创新重点整理成《管理评审跟踪报告》，由责任部门对改进事项进行原因分析，制定改进措施，并组织相关部门实施改进，在规定的限期内完成改进工作。改进和创新重点事项完成后，人资行政部对其进行跟踪验证，确保管理评审的有效性。

### 10.0 改进

#### 10.1 总则

公司通过管理创新、技术创新、顾客满意度测量、合理化建议、QC活动、现场技术攻关等活动，对战略进展情况、关键绩效指标体系以及日常监测等关键指标的监视测量结果，进行统计分析评价，发现改进机会，采取一系列措施措施，满足顾客要求和增强顾客满意。

a) 公司从战略规划的需要、各层次绩效分析结果、与竞争对手及标杆的对比、相关方的需求及过程改进五大方面识别出改进的机会，改进产品和服务以满足要求并关注未来的需求和期望；

b) 公司按照“谁下达任务，谁跟踪检查；谁执行任务，谁总结汇报”的原则，对改进计划的实施活动进行监测，形成责任递进的循环管理过程。公司制定了《纠正和预防控制程序》、《管理评审管理程序》等，根将相关项目分配给各改进小组，不同类型的改进项目由相应的职能部门组织开展，检查，评价和表彰，如开展QC活动、合理化建议、科技攻关活动、流程改造等改进活动，及时总结汇报，确保各部门对改进计划的实施过程进行全面监测，以减少质量、环境和职业健康管理安全体系不利影响。

c) 公司运用持续改进体系，成立以人资行政部为归口部门的评价小组，对改进成果从效率、效益、成本、先进适用性等方面，采取综合评价法、横向评价法、成果鉴定法等方法进

行评价。改进质量、环境和职业健康安全管理体系的绩效和有效性。

## 10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1 公司制定并执行《不合格和纠正措施控制程序》、《不合格输出控制程序》，确保对产品实现过程、环境和职业健康安全管理体系过程的不合格进行有效识别，隔离和处置，以防止非预期使用和交付。

管理体系运行中出现不合格，以及相关方投诉的不合格，品质部应：

a) 对不合格作出处理要求：

1) 公司授权质量管理人员权限，独立行使不合格处置，并要求生产车间采取措施予以控制和纠正不合格。

2) 不合格输出控制

① 品质部编制《不合格和纠正措施控制程序》，对生产车间对检验确认等发现的各类不合格品，进行处置，生产车间配合质检员对其进行隔离或标识，放置在不合格区或加贴不合格标签，或注明不合格的原因，防止非预期的使用或交付；

② 生产车间对各类不合格品的处置方式有：返工、退货、让步接收、报废等，由负责部门在不合格品上做出标识并留样；

③ 当对不合格品进行返工，必须按原检验规程进行重新检验；

④ 对于已交付顾客的产品，或在产品开始使用后，发现（可能）不合格时，市场部反馈到各车间采取相应的纠正或预防措施（如予以免费退货），必要时由品质部与顾客协商处理的方法，以满足顾客的正当要求。

3) 环境和职业健康安全不符合的控制

人资行政部根据《不合格和纠正措施控制程序》的要求对环境不符合的调查和处理进行监督和管理。生产车间均须参加环境和职业健康安全管理体系有关不符合的调查、处理工作。控制要求：

① 人资行政部对不符合进行识别和纠正不符合，并采取措施减少所造成的环境影响；

② 人资行政部对不符合进行调查，分析和确定产生的原因，并采取措施避免再发生；

③ 生产车间相关部门评价采取预防措施的需求，实施所制定的适当的措施，以避免不符合的发生；由人资行政部负责保存采取纠正措施和预防措施的结果；

④ 利用管理评审的时机及年度或半年度总结的机会评审所采取纠正措施和预防措施的有效性；在采取措施和预防措施要与环境影响和风险程度的严重程度相适应。

⑤ 采取措施和预防措施与环境和职业健康安全管理体系文件有关的更改应及时进行。

4) 事件调查

人资行政部负责调查和处理分析事故、事件，并通过实施纠正和预防措施，避免或减少类似事故、事件的发生。

- ① 确定内在的、可能导致或有助于事件发生的缺陷和其他因素；
- ② 采取措施减小因事故、事件或不符合而产生的影响；
- ③ 识别采取纠正措施和预防措施的需求和可能性，并予以完成；
- ④ 调查应及时开展并沟通调查结果。

确认所采取的纠正措施和预防措施的有效性。由此引起的对管理文件的任何更改，人资行政部均应遵照实施并予以保持文件化信息。品质部负责对质量投诉、索赔等不合格事件进行调查，处置不合格，并予以落实责任部门整改。

生产车间负责环境影响、职业健康安全事故进行调查，采取相应措施，解决环境影响、职业健康安全事故产生不良后果，以减轻不利环境影响和职业健康安全不良后果。

b) 通过下列活动，评价是否需要采取措施，以消除产生不合格的原因，避免其再次发生或者在其他场合发生：

1) 品质部负责对不合格进行评审和分析，确定不合格产生的原因，制定、评价和实施针对不合格产生原因的纠正措施防止不合格的再发生。

2) 人资行政部负责对影响质量/环境/职业健康安全的过程、活动和产品中存在的，确定不合格产生原因；

3 相关部门应进行分析，确定潜在不合格及其原因，制定、评价和实施具体的预防措施并记录所采取措施的结果，由人资行政部对其有效性进行跟踪和验证，评审预防措施的有效性。

c) 当发生不合格，相关部门根据《不合格和纠正措施控制程序》规定，针对不合格原因，实施纠正、预防措施；

d) 纠正措施应与所遇到的不合格的影响程度相适应，人资行政部应有效实施纠正措施并记录所采取措施的结果，由人资行政部对其有效性进行跟踪和验证，评审纠正措施的有效性；

e) 实施纠正、预防措施，对质量、环境和职业健康安全管理体系进行重新策划，必须确定的风险和机遇；

f) 采取纠正、预防措施，导致流程发生变化，要对质量、环境和职业健康安全管理体系进行相应的变更。

10.2.2 公司人资行政部应保留成文信息，作为下列事项的证据：

- a) 不合格的性质以及随后所采取的纠正、预防措施；
- b) 纠正措施的结果。

### 10.3 持续改进

公司各部门运用 PDCA 管理循环的原理，对产品和服务，以及质量、环境和职业健康安全管理体系及其过程进行持续改进，不断完善本组织的质量、环境和职业健康安全管理体系。公司利用质量、环境和职业健康安全方针，质量、环境和职业健康安全目标，审核结果，数



据分析，纠正和预防措施以及管理评审等活动，以确定是否存在持续改进的需求或机会，以持续改进质量、环境和职业健康安全管理体系的适宜性、充分性和有效性。

附录：“浙江制造”职能分配表

标准条款		部门									
		管理层	人资行政部	品质部	采购部	市场部/军品部	生产部	PMC计划部	技术部	财务中心	生产车间
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	△	★	▲	▲	▲	△	△	▲	△	△
5.1	领导作用和承诺	★	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
5.1.1	总则	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△
5.1.2	以顾客为关注焦点	★	△	▲	△	▲	△	△	▲	△	▲
5.2	方针	★	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
5.2.1	制定方针	★	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
5.2.2	沟通方针	△	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
5.3	组织的岗位、职责和权限	★	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
5.4	组织治理	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△
5.5	社会责任	★	△	△	△	△	△	△	△	△	△
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估	△	★	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
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	★	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
7.1	资源										

标准条款		部门									
		管理层	人资 行政部	品质部	采购部	市场 部/军 品部	生产部	PMC 计划部	技术部	财务 中心	生产车间
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	创建和更新	△	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
7.5.3	成文信息的控制	△	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
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	产品和服务的设计和开发										
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	△	△	△	△	△	△	△	▲	△	△

标准条款		部门									
		管理层	人资行政部	品质部	采购部	市场部/军品部	生产部	PMC计划部	技术部	财务中心	生产车间
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	生产和服务提供										
8.5.1	生产和服务提供的控制	△	△	△	△	△	▲	▲	△	△	△
8.5.2	标识的可追溯性	△	△	△	△	△	▲	▲	△	△	▲
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	应急准备和相应	△	▲	△	△	△	▲	▲	△	△	△
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	△	▲	△	△	△	△	△	△	△	△
10.1	总则										
10.2	不合格、事件调查、纠正措施	△	▲	▲	△	△	▲	▲	△	△	△

标准条款		部门									
		管理层	人资 行政部	品质部	采购部	市场部/军 品部	生产部	PMC 计划部	技术部	财务中心	生产车间
10.3	持续改进	△	▲	△	△	△	△	△	△	△	△

注：★表示决策部门，▲表示主要责任部门，△表示相关责任部