

卓越绩效

组织概述/自评报告



金中控股有限公司

2023年1月

目 录

B 组织概述	1
B.1 组织描述	1
B.1.1 组织的环境	1
B.1.2 组织的关系	2
B.2 组织面临的挑战	5
B.2.1 竞争环境	5
B.2.2 战略挑战和优势	6
B.2.3 绩效改进系统	6
4.1 领导	8
4.1.1 总则	8
4.1.2 高层领导的作用	8
4.1.4 社会责任	15
4.1.4.1 提要	15
4.1.4.2 公共责任	15
4.1.4.3 道德行为	16
4.1.4.4 公益支持	17
4.2 战略	18
4.2.1 总则	18
4.2.2 战略制定	18
4.2.2.1 提要	18
4.2.2.2 战略制定过程	18
4.2.2.3 战略和战略目标	24
4.2.3 战略部署	26
4.2.3.1 提要	27
4.2.3.2 实施计划的制定与部署	27
4.2.3.3 绩效预测	30
4.3 顾客与市场	31

4.3.1 总则	31
4.3.2 顾客和市场的了解	31
4.3.2.1 提要	31
4.3.2.2 顾客和市场的细分	31
4.3.2.3 顾客需求和期望的了解	33
4.3.3 顾客关系与顾客满意	34
4.3.3.1 提要	34
4.3.3.2 顾客关系的建立	35
4.3.3.3 顾客满意的测量	36
4.4 资源	39
4.4.1 总则	39
4.4.2 人力资源	39
4.4.2.1 提要	39
4.4.2.2 工作的组织和管理	39
4.4.2.3 员工绩效管理	43
4.4.2.4 员工的学习和发展	44
4.4.2.5 员工的权益与满意程度	48
4.4.3 财务资源	51
4.4.4 信息和知识资源	53
4.4.5 技术资源	57
4.4.6 基础设施	60
4.4.7 相关方关系	64
4.5 过程管理	66
4.5.1 总则	66
4.5.2 过程的识别与设计	66
4.5.2.1 摘要	66
4.5.2.2 过程的识别	66
4.5.2.3 过程要求的确定	67

4.5.2.4 过程的设计	68
4.5.3 各过程的实施和改进	72
4.6 测量、分析与改进	80
4.6.1 总则	80
4.6.2 测量与分析	80
4.6.2.1 提要	80
4.6.2.2 绩效测量	80
4.6.2.3 绩效分析和评价	84
4.6.3 改进和创新	86
4.6.3.1 提要	86
4.6.3.2 改进与创新的管理	87
4.6.3.3 改进与创新方法的应用	89
4.7 经营结果	91
4.7.1 提要	91
4.7.2 产品和服务结果	91
4.7.3.1 提要	91
4.7.3.2 顾客方面的结果	91
4.7.3.3 市场结果	91
4.7.4 财务结果	92
4.7.5 资源结果	92
4.7.7 领导方面的结果	94

B 组织概述

B.1 组织描述

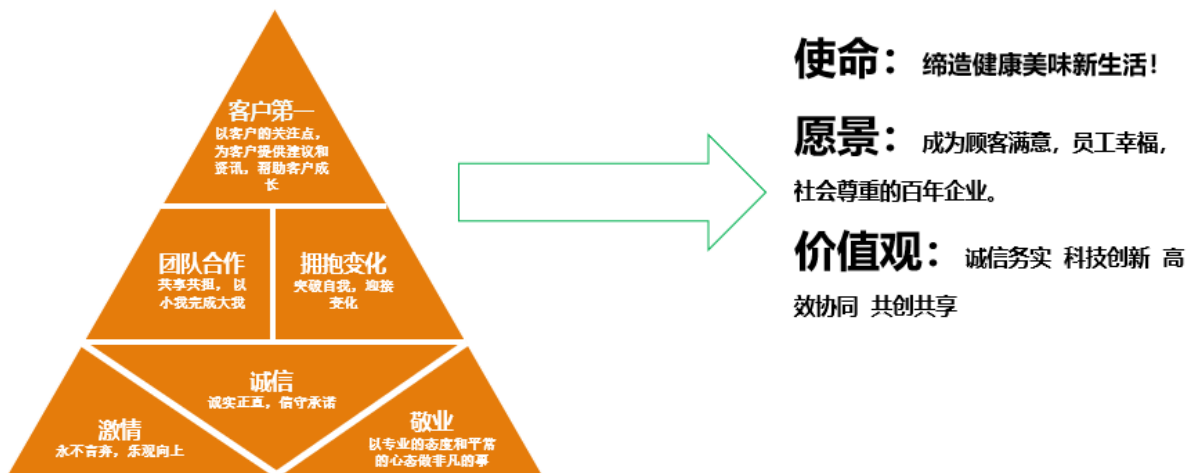
B.1.1 组织的环境

金中控股有限公司是一家底锅、厨房用具设计开发、生产、销售于一体的新兴民营企业，公司从厂区规划到厂房建设开始，就导入精益生产管理的理念。公司占地面积近 7.5 万平方米，拥有现代化厂房 3 幢，建筑面积 5 万多平方。目前员工 400 多名，拥有专业自动化半自动化设备 200 余台，拥有年产 1000 万只底锅的生产能力，目前年销售额超 3 亿元，预计全部投入运营后年产值可达 10 亿元。

金中控股有限公司自成立之初，便融入欧美管理文化，在关注产品质量，提升生产效率的同时，注重社会责任管理，关注环境保护、保障员工的合法权利。公司秉承客户价值第一的同时，倡导“感恩、诚信、进取、奉献”的价值观，实现公司全体员工的物质与精神幸福，并为和谐社会做出贡献。

金中控股有限公司深耕厨房家居行业，为消费者提供高性价比的产品与服务，提升全球亿万家庭的生活品质，致力成为全球受人尊敬的中国厨房家居用品优质制造商。

a) 组织文化特色，组织的使命、愿景和价值观



(a) 愿景：成为顾客满意，员工幸福，社会尊重的百年企业。

(b) 使命：缔造健康美味新生活！

(c) 核心价值观：诚信务实 科技创新 高效协同 共创共享

(具体释义见 4.1 领导章节)

b) 员工概况

公司现有人员中专以上学历的人员比例为 11%，管理技术人员比例为 34%。

为有效管理并留住各类人员，公司建立了相关福利制度，提供五险等员工福利激励制度，为员工的发展提供多样化的教育培训机会。



图表 B. 1-1 员工学历及职位分布情况

c) 主要的技术和设备设施

公司拥有专业自动化半自动化设备 200 余台，拥有年产 1000 万只底锅的生产能力，目前年销售额超 3 亿元，预计全部投入运营后年产值可达 10 亿元。

d) 组织运营的法律法规和政策环境

在大环境下，公司运行和服务严格遵守国家法律法规要求，同时也遵守国家行业技术标准要求。董事、监事和经理层贯彻执行法律、行政法规，履行诚信和勤勉的义务等方面规定，坚持合法经营，依法纳税，诚信为本，履行法律和道德责任，有效地保证了公司依法经营和各相关方利益，主要法规和政策见图表 B.1-3。

图表 B. 1-3 公司识别的主要法规及标准

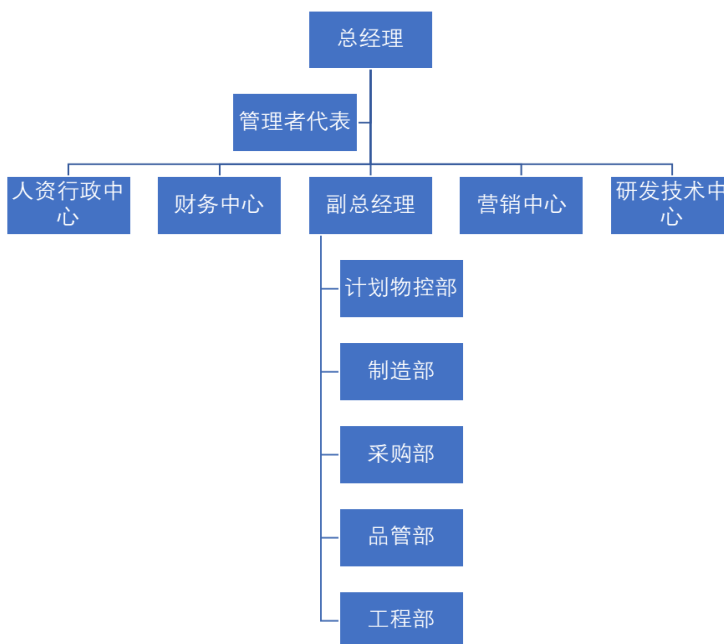
类别	内容
公司规范治理	《公司法》、《会计法》、《会计准则》、《财务通则》、《合同法》、《产品质量法》等
保障员工权益与社会责任	《劳动法》、《工会法》、《环境保护法》、《安全生产法》、《职业病防治法》等。
市场准入	ISO9001 认证。
产品标准执行与制定	国内销售主要执行国家标准和行业标准，出口销售主要执行国外先进标准、各国标准。

B.1.2 组织的关系

a) 组织机构和治理体制

公司采用扁平化的组织机构模式，目前设立了多个职能部门，相互间协调合作、各负其责。管理层次少，信息传递速度快，同时充分发挥员工积极性和创造性，管理成本也得到了降低。

图表 B.1-4 公司组织架构图



b) 关键顾客群及其他相关方群体，及其对产品、服务和运营的关键需求、期望和差异点

公司针对不同的顾客群对产品和服务的不同要求和期望采取相对应措施，见图表 B.1-5，目前，公司产品主要出口欧美、日本等发达国家和地区，出口比例占 30%，国内销售比例占 70%。

产品顾客及市场定位：继续加强宜家核心业务；同时大力发展其他客户资源，重点发展战略 A 类客户；创新发展线上业务，多渠道布局，积极建设终端业务，三项业务未来 5 年具备 10 亿规模。

2023 年市场细分

市场细分	销售占比
宜家业务	69%
非宜家业务	5%
金中大客户业务	5%
昆杉大客户业务	13%

昆杉供应链业务	8%
---------	----

图表 B. 1-5 差异化的顾客需求和维护措施

类型	主要需求	客户关系措施
A类 战略性客户	研发迅速 交期保证 认证齐全 担负社会责任 售后服务	1、成立项目跟进小组进行对接跟进、配合申请各种认证需求 2、开通生产绿色通道，给与备货准备，优先保证交期 3、做好生产安全工作，特殊工种必须持证上岗，提高员工福利 4、定期拜访客户探讨战略性合作事宜，达到一定销售量后给予红利回馈，巩固合作关系
B类客户 重要客户	价格有竞争力 产品质量有保证 交期保证	1、提供较优惠价格，扩大业务合作 2、确保交期和质量，保持良好合作前提 3、至少每1-2年拜访一次，沟通合作过程中碰的问题，并予以改进
C类客户 一般性客户	价格有强竞争力 品牌形象 产品质量有保证 售后服务可靠 交货及时	1、大力开发，提供优惠价格 2、传达品质理念，打响品牌 3、产品成熟、质量稳定、认证齐全 4、保证安全库存、及时交货 5、售后服务及时、定期电话邮件回访 6、热情接待上门访客和各类咨询电话
D类 选择性客户	价格低 质量稳定 交期准时	1、提供优惠价格 2、保持稳定良好的产品品质 3、保证及时交货

c) 关键的供方和经销商类别，及其在关键产品和服务过程及创新中的角色，关键的供应链要求

根据供应商对公司发展战略和对产品质量的影响程度和重要性，对供应商进行分类管理，并明确合作伙伴关系。

图表 B. 1-6 供应商关系分类表

供应商类别	供应商分类标准	主要控制措施
关键供应商	以原线材供应商为主，因直接影响产品的整体质量指标且资金量最大。	1、每年签订次年战略合作协议，并保证稳定的供应量。 2、原料质检报告及供方评审报告。 3、公司高层与供方定期交流。
重要供应商	以委外加工商为主，因影响产品的部分质量指标性能，资金量其次。	质量保证的情况下，选择有价格优势的供方。 1、每年都会举行供应商的审核等系列工作，以此来选择并确认次年的供应商。 2、资质的控管，选择有资质的供方。
	以毛纱供应商为主，因影响产品的部分质量指标性能，资金量其次。	

一般供应商	辅料、包装材料等	年度的供应商审核业绩审核与评定； 通过审核不合格的供应商，更换其供应商。
	办公用品、劳保用品等其他一次性采购 供应商	

c) 与关键顾客和供方的伙伴关系与沟通机制

金中控股坚持合作共赢的原则，与主要顾客和供应商建立了战略合作关系。通过厨房用具会、供应商座谈会、高层领导互访、走访顾客、合作与项目联合开发、建立战略联盟等方式加强与主要顾客、供应商、合作伙伴的沟通与联系，定期将金中控股信息传递给顾客、供应商；通过互联网、邮件、电话、报刊、顾客调查等方式，与顾客进行互动交流，促进双方的沟通。

B.2 组织面临的挑战

B.2.1 竞争环境

a) 在行业内或目标市场中的竞争地位、规模和发展状况，竞争对手的类型和数量

在厨房用具领域里，金中控股是底具知名制造商。但是国内国外的竞争对手太多，公司在了解现有顾客和市场的同时，并分析竞争对手和市场，了解行业竞争态势，明确主要产品竞争对手，分析其优势及不足，有针对性地制定市场策略及提供产品附加服务，维持现有顾客的同时，有的放矢地进行市场开拓和潜在顾客的挖掘，具体如下。

图表 B. 2-1 竞争对手市场策略及公司的应对措施

竞争对手	情况描述	我们的应对措施
苏泊尔集团有限公司	技术研发力量强，自主品牌知名度高，产品规格较多，但价格高。	注重品牌建设，重视产品质量，与大的 OEM 客户合作，提升产品质量与市场占有率，加大产品研发力度，提升产品的创新价值。
凌丰不锈钢制品有限公司	OEM 贴牌代加工，生产不锈钢锅具 30 多年，能生产贴牌代加工的产品款式非常多	与供应商实行互助互长的方式，加大产品研发力度，提升产品的创新价值。与大的 OEM 客户合作，提升产品质量与市场占有率。
万事泰不锈钢制品有限公司	OEM 贴牌代加工，生产不锈钢锅具 30 多年，能生产贴牌代加工的产品款式非常多	与供应商实行互助互长的方式，加大产品研发力度，提升产品的创新价值。与大的 OEM 客户合作，提升产品质量与市场占有率。

b) 决定公司能否超越竞争对手、取得成功的关键因素，正在影响竞争格局的关键变化，创新和合作机会。

公司通过 KSF 分析，总结了企业关键成功因素，

1) **行业地位优势：**金中控股有限公司深耕厨房家居行业，为消费者提供高性价比的产品与服务，提升全球亿万家庭的生活品质，致力成为全球受人尊敬的中国厨房家居用品

优质制造商。

2) **综合能力优势**：拥有专业自动化半自动化设备 200 余台，拥有年产 1000 万只底锅的生产能力，目前年销售额超 3 亿元，预计全部投入运营后年产值可达 10 亿元。

4) **技术领先优势**：公司获得浙江省高新技术企业，技术研发团队强，研发设备行业领先先进，工艺先进、环保。

c) 竞争对比和标杆对比数据的主要来源，获取能力的局限

公司重视数据信息的收集，做到知己知彼。目前公司主要通过厨房用具行业协会、网站、国内外专业杂志、与竞争对手和标杆的沟通联系、竞争对手和标杆的顾客等信息渠道，获取行业内比较性和竞争性数据。

B.2.2 战略挑战和优势

目前公司“危”“机”并存，只有认识到战略挑战，才能在“危”中寻“机”，公司目前所面临的战略挑战和优势见图表 B.2-2：

图表 B. 2-2 战略挑战和优势

项目	主要内容	应对措施	创新机会
优势	1、现有生产规模、技术水平、产品质量综合居于国内前列 2、快速响应的营销网络 3、财务状况良好，现金流健康； 4、独立自主研发团队 5、国际领先的技术与装备 6、以战略合作伙伴为主的供应商	1、加快新产品开发，提高高端产品比率 2、加强外部品牌宣传，提高品牌的知名度与美誉度，加强自主品牌运营 3、不断提升专业制造能力，做精、做强	1、坚持品质为先经营理念，通过机器换人的升级改造，融合信息技术和互联网营销的创新应用，成为行业的领先企业。 2、技改升级加速智能化工厂崛起。充分运用通信与信息技术、计算机网络技术、行业技术、智能控制技术，提升技改力度，加速智能化，进一步节约人力成本。 3、加强研发和技术引进，向高附加值领域进军。
挑战	1、经济发展不稳定，产品销售风险加大 2、行业总量控制难度加大 3、汇率、利率波动加大，国际贸易保护主义风险 4、资源与劳动力成本上涨	1、建立风险管控，加大资料回收率考核。 2、实施全面财务预算。 3、针对出口业务，降低汇率锁定周期 4、强成本管理，促进单位成本降低 5、实施“机器换人”提高生产效率，提升竞争力。	

B.2.3 绩效改进系统

金中控股建立了一整套绩效改进方法，包括从评价、改进与创新到知识分享，如下：

- 1) 公司导入 ISO9001 体系建设, 使各过程始终处于受控状态, 过程绩效得到不断改进;
- 2) 全面导入和实施卓越绩效模式, 引进、5S、精益生产等管理方法, 不断提高绩效。
- 3) 重视知识的学习氛围, 明确行政专员兼职管理公司的知识管理过程, 积极收集和传递各类知识信息, 通过内部知识分享, 将知识转化为企业效益, 使员工能够及时获取和分享知识, 不断提高团队的素质和能力。

图表 B. 2-3 公司内部知识管理及分享系统

知识性质	知识类别	知识内容	收集主导部门
综合管理类	法律法规	与公司运营相关的法律法规	各职能部门
	内外部公文	政府文件, 公司内部文件	人资行政中心
	管理制度	公司规章制度	人资行政中心
	公司资质荣誉	营业执照, 证书, 荣誉	人资行政中心
项目知识类	项目资料	产品图纸	研究技术中心
	技术文件	产品标准、产品性能测试报告等	研究技术中心
	固定资产	硬件及软件设备	财务中心
创新类	专利	发明专利、实用新型专利	人资行政中心
	商标、品牌	公司注册商标, 品牌 LOGO	人资行政中心
教育培训类	内外部培训课件	PPT 课件	人资行政中心
	员工资格类证件	职称、特种作业、上岗证等	人资行政中心

4.1 领导

4.1.1 总则

高层领导的引领和推动是企业成功的前提。以董事长为核心的高层领导充分发挥了核心领路人的作用，确立了远大的使命、愿景和核心价值观，打造了卓越绩效的现代化企业，并通过现代化的企业管理，推动企业持续发展。在追求经济效益的同时，也注重履行社会责任。

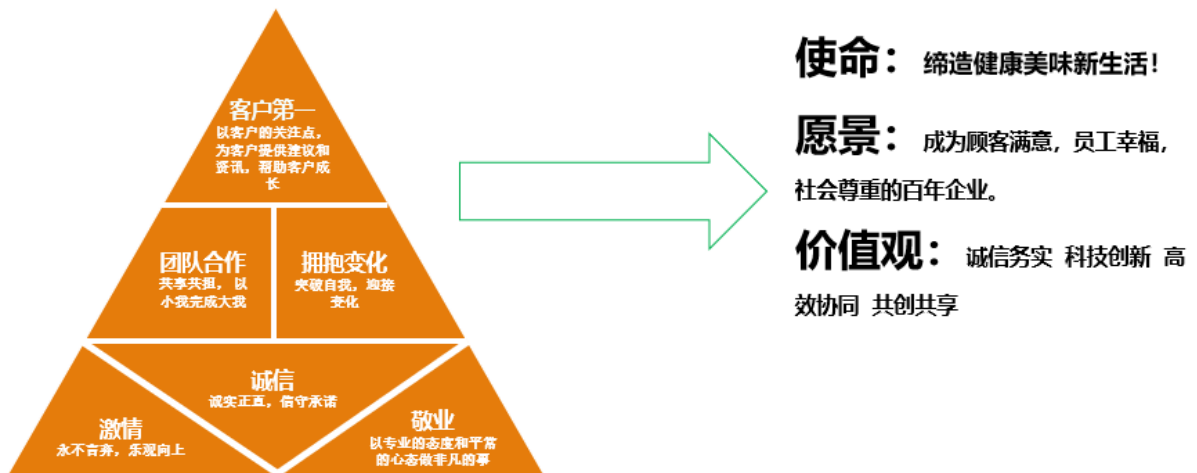
4.1.2 高层领导的作用

a) 主导创建企业文化，以文化影响员工及相关方，并在落实中率先垂范

1) 主导创建企业的使命、愿景和价值观

金中控股有限公司企业文化也得到了不断升华。期间，通过高层领导共同参与探讨，审视企业发展史，各抒己见，集思广益，挖掘富有特色的文化元素，对收集的讨论内容进行提炼升华为企业文化中最核心的使命、愿景和价值观，见图表 4.1-1。

图表 4.1-1 核心企业文化的展开



(a) 愿景：成为顾客满意，员工幸福，社会尊重的百年企业。

(b) 使命：缔造健康美味新生活！

(c) 核心价值观：诚信务实 科技创新 高效协同 共创共享

b) 鼓励坦诚的双向沟通，以卓越绩效活动强化组织的方向

高层领导通过下述传播方式，向全体员工及其他相关方沟通使命、愿景和价值观，并确保双向沟通，见图表 4.1-2。

图表 4.1-2 传播、沟通方式

沟通对象	传播方式渠道	沟通方式
员工	领导下车间、微信群、员工满意度调查等	双向沟通交流
	周例会、党员会议、员工聚餐会、项目会议等	交流座谈
	宣传册、宣传片、网站、宣传栏、展板等	传播为主
经销商 顾客	年会、高层拜访、现场拜访、电话沟通、邮件沟通、顾客访谈、顾客满意度调查等	双向沟通交流
	网站、宣传册、宣传片、产品展销会等	传播为主
供应商	高层拜访、电话沟通、邮件沟通、供应商访谈、供应商评价调查等	双向沟通交流
政府团体	宣传册、宣传片、415 工业大会、公益活动等	传播为主

3) 激励活动

高层领导重视企业改进活动，通过实施各项目，例如“质量考核”、“安全评选”、“合理化建议”等，对各部门各车间各班组成员进行改进激励，激发了员工的积极性，调动了员工参与管理、改进工作的热情，为达成企业的使命、愿景贡献力量。

图表 4.1-3 年终激励



c) 积极营造健康的企业环境

1) 营造诚信守法的环境

高层领导坚持依法治企，自觉遵守国家各项法律法规，恪守诚信经营，并把诚信经营作为选择供应商和合作伙伴的首要条件。建立金中控股的反贿赂方针：秉持职业操守，倡

导公平竞争，反对商业贿赂。

公司设立了以总经理为首的信用管理领导小组，在生产经营过程中，注重产品质量，遵守质量安全条款，强调供销合法，重视合同的合法、合理，使商务活动公平、透明。同时与员工的劳动合同签订率为 100%。单位被评为浙江省工商企业信用 AAA 级守合同重信用单位。

高层领导在诚信经营中不仅身体力行，还要求员工遵纪守法。公司制订和实施了员工行为规范、公司道德规范，通过完善内部规章制度约束员工的行为。通过聘用外部律师，开展法律咨询和培训，营造人人学法、人人懂法、人人用法的环境。

2) 营造有利于改进、创新的环境

公司每年投入销售收入的 5% 的专项经费用于技术创新活动，获得了浙江省高新技术企业称号，通过设备技术改造、工艺技术改良、新产品开发等活动，不断提升公司核心竞争力。至今，公司成功申请并获得授权专利 20 项，软件著作权 2 项。



公司借助内部、顾客和第三方认证审核的机构不断改进，具体如下：

第一方：战略自评、绩效管理体系、三体系管理评审、内部审计、合规评价；

第二方：顾客投诉、客户验厂、满意度调查、驻厂监督、战略合作会议；

第三方：产品认证、体系认证、外部审计、政府检查、银行信用评价、三同时验收、质量抽检、劳动关系和谐、行业评比。

通过三方系统化改进模式，不断帮助公司持续改进，追求卓越。

3) 创造有利于快速反应的环境

公司高层领导提倡“精准服务”，积极推进各环节快速反应机制的建立和完善，目前公司的快速反应机制已贯穿于研发、采购、生产、销售、售后，应急等全过程。

——产品研发更新快

制定设计开发的相关程序，并安排专门的新品打样生产线，积极研发新品，安排研发

指标，近三年共开展了 11 项研发项目，以在激烈的市场竞争中把握先机。

——原料采购及时

我们与新澳等几家大型原材料生产厂家已建立了 10 多年的友好合作关系，公司直接与原材料厂家签订年度合作协议，并直接下单，大大提高了原材料的采购速度。

——生产效率不断提升

通过机器换人、技改项目等方式，不断提升生产效率，近三年设备更新投入约 2000 万，大大降低了人工成本，同时提升了产品质量，并起到了减污增效的效果，在同行起到了领头羊作用。

——突发事件处理迅速

公司制订了专项应急预案、现场处置方案，涉及质量投诉、安全、环境等方面，不断完善快速反应机制，为员工应对和处理各类突发情况提供了制度保障。

4) 创造促进企业学习和员工学习的环境

高层领导以身作则，带头学习，亲自参加各种重大的培训和学习，不断接受新的管理理念，丰富经营管理知识，大力营造学习氛围，倡导建立学习型企业。在高层领导的推动下，企业的学习体系日趋完善。

在高层领导的主导下，为每一位新员工制定了从培训、实习到岗位立足的成长计划；一线操作工进入岗位后通过集中培训和老员工“传帮带”方式，不断提高操作技能；针对管理干部的不同等级，分别开展高层领导、部门级和车间级干部的培训；团队学习采用行动学习方法，边学边解决工作中的难题。

此外，公司通过专业机构、聘请外部专家学者讲课，将培训计划纳入预算管理，保证培训实施。



图表 4.1-5 企业内训

d) 坚定履行确保产品和服务质量安全的职责

公司明确部门分管企业产品质量，从制造标准、内外检测、第三方认证、体系认证等

四方面来控制质量安全。

——制造标准

公司产品严格执行国际、国家标准。

——内外检测

检测工序严格按产品质量控制流程操作，计量器具按期校验，对原材料、半成品、成品、售后全过程进行检测。除自检外，还与第三方专业检测机构建立长期合作关系，对产品关键性能进行检测。

——体系认证

2020 年公司导入 ISO9001、ISO14001、ISO45001、安全标准化等体系要求，确保产品质量完全符合国家、国际标准和规范。

f) 强化风险意识，推动持续经营，积极培养企业未来领导者

公司高层领导注重风险管控，成立风险控制小组，专职部门人资行政中心。公司识别了主要风险：战略、运营、财务风险，每年动态修订内控制度，组织内控检查。每年对各类内外部风险进行识别评估，制定风险控制方案、控制措施。

对战略规划、发展方向目标、重要经营方针和策略、资产处置、重要人事任免、重要项目安排、大额资金使用等推行集体决策制度，纳入内控体系，有效防重大风险。

公司定期内控流程测试，组织内控自查和及时整改，将内控列入绩效考核指标体系；重视各类异常事件管理，对各类问题及案件及时分析，查找制度层面的漏洞和执行方面的不足，及时改进。

积极培养企业未来领导者，加强接班人计划管理。依据人的不同潜质，对个人特长、优势、劣势进行客观的分析与诊断，实施接班人培养计划。

g) 促进组织绩效的改进，评价组织关键绩效指标并采取行动

高层领导高度重视改进绩效以实现战略目标。建立了纵向到底、横向到边的绩效测量评价体系，将成就绩效、竞争绩效与战略目标绩效作实现程度、同比、环比分析及作应变能力评价，找出差距，优先改进，见图表 4.1-6 和 4.1-7。

高层领导定期开展关键绩效评价，并根据评价结果采取相应行动加强管理。图表 4.1-6 绩效评价活动

评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
销售业绩	月报表	月度	销售
经营指标	财务报表	年度	各部门
战略实施	战略研究会议	半年	中高层

安全管理	安全会议	月度	各部门
------	------	----	-----

高层领导通过评价找出管理运行成效与目标差距，要求责任部门根据目标差距制定改进计划，报高层领导审批后执行。

图表 4.1-7 金中控股 2021 年度绩效评审结果

分类	指标	2022 年实际	2023 年目标	完成率
财务指标	主营业务收入额, 万元	31488	30000	100%
	利润总额, 万元	2754	2500	100%
	顾客满意度, %	86	85	100%
内部过程 绩效	产品出厂合格率, %	100	98	100%
	交货及时率, %	100	100	100%
	科研经费投入, 万元,	1104	1000	100%
社会	重大安全、环保事故, 个	0	0	0
员工权益 学习成长	重伤及死亡事故次数, 次	0	0	0
	员工满意度, %	88.64	85	100%

a) 组织治理的关键因素

1) 明确经营责任、道德责任和法律责任

《公司章程》对股东会、董事会、监事和经理层的职责和权限都作了明确规定。通过股东会、董事会、监事和经理层的相互协调，确保经营责任的落实。

《公司章程》对董事、监事和经理层贯彻执行法律、行政法规，履行诚信和勤勉的义务等方面作了明确规定，明文规定经营管理层应坚持合法经营，依法纳税，诚信为本，履行法律和道德责任。

2) 实施财务控制体系

严格遵守国家《会计法》、《会计准则》、《财务通则》，制定和完善本公司的财务制度并组织实施。根据《公司章程》和相关财务管理制度，监事对董事及经理层的财务管理行为实施监督，以规避财务风险。

建立了内部会计控制制度，完善会计核算流程，定期进行工作检查，严格财务管理，加强财务监督。每年进行内部审计，提出合理可行的建议供高层决策。

3) 经营透明性及信息披露

公司战略规划、年度目标、计划、考核、重大投资项目等向中高层管理人员公开。年度目标、业绩考核通过会议让员工了解公司运营状况。

重大活动通过企业邮箱、企业微信群、公司文件通知、宣传栏等形式向公司及相关方进行展示披露。

4) 独立实施内、外部审计

内部审计方面：公司聘请专职审计人员，直接向公司董事会负责。公司规定内部审计范围包括：经营管理审计、采购、销售专项审计等。审计中发现的各类问题在股东会内部进行公开说明，及时下达审计决议和整改通知，做好相应的跟踪和检查工作。

外部审计方面：公司每年委托会计事务所进行审计，具有高度的独立性，不受公司影响和制约。审计结论：近三年审核结论无保留意见。

5) 股东及其他相关方利益的保护，见图表 4.1-9。

图表 4.1-9 相关方利益保护措施

相关方	保护措施
股东	定期召开董事会和高层领导向股东报告经营状况，根据《公司章程》，就重大事项与股东们沟通，加强信息披露，充分保护股东利益；积极经营，努力提高股东回报
顾客	严格执行《顾客投诉处理程序》，保障客户利益；迅速传递顾客需求，对新老顾客提供全方位的技术支持和售后服务
供应商	在供应商前期开发审核、检测与验证、合同执行、质量诉怨、付款方式和周期等方面均做到“公开、公平、公正”；与供应商签订相关承诺书、保证协议，确保供应商利益
员工	遵守《劳动法》、《劳动合同法》和《工会法》等相关法律法规，建立职工代表大会制度，切实维护员工权益
社会	在经营过程中注重环保，创建资源节约型和环境友好型企业；作为当地纳税大户，照章纳税、恪守诚信，积极创造就业岗位；主动参与社会公益活动，积极承担社会责任

b) 高层领导绩效评价及改进

1) 对公司董事长、总经理的考评

公司总经理每年做工作报告，公司中层人员进行评议，提出自己的意见与建议。主要考评内容见下表 4.1-10。

表 4.1-10 高层主要考评内容

考评内容	考评方法	考评频率
重大工作完成情况	KPI	每年

企业文化践行	活动参与度	每半年
--------	-------	-----

2) 对高层干部绩效评估

根据公司战略，把公司年度目标和重要工作计划分解到各高管，及时跟踪，发现异常即可纠正，年底进行考评总结。

3) 领导体系的改进

办公室根据公司绩效完成情况、绩效评估结果，利用股东大会、工作会议等向公司高层领导反馈。高层领导针对存在的问题，制定改进方案，并对实施过程和结果负责，改善整个领导体系的有效性。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

社会责任是一个企业对社会应负的责任，作为负责任的企业，始终成为依法经营、诚实守信的表率，成为节约资源、保护环境的表率，成为以人为本构建和谐企业的表率。将企业社会责任融入企业发展战略，融入企业文化建设，建立履行社会责任的有效模式和管理系统。

4.1.4.2 公共责任

4.1.4.2.1 产品、服务和运营履行其公共责任

公司根据国家法律法规和标准要求，努力打造安全、节能、环保的标杆企业。具体的关键过程、测量方法和目标，相应的对策和措施见图表

图表 4.1-11 环保、职业健康安全测量体系

控制项目	环境因素	国家（行业）标准或者地方要求	监视和评估过程	预防措施和改进结果
环境保护	噪声排放	《工业企业厂界环境噪声排放标准》	厂界东、南、西： 60 分贝； 夜间：50 分贝； 厂界北：70 分贝 夜间：55 分贝；	给员工发放耳塞等劳保用品
	危废物处置	《危险废物贮存污染控制标准》 《一般工业固体废物贮存、处置场污染控制标准》	金属边角料 生活垃圾 污水处理站污泥	回收再加工使用 地方环卫处理 有资质的第三方回收
安全	生产安全	《工伤管理条例》 《工伤认定办法》	0	0

公共 卫生	生活用 水质量	《生活饮用水标准检验法》	细菌总数≤100 个/ml； 总大肠菌群≤3 个/ml， 硝酸盐≤20/ml，挥发酚 类≤0.002mg/ml	生活污水经化粪池预处 理后进管
----------	------------	--------------	--	--------------------

4.1.4.2.2 对存在的相关隐忧积极采取预防和应对措施

通过对顾客及相关方的调研、分析，政府访谈、媒体报道及顾客满意度调查等，预见公众对产品、服务和运营中当前和未来环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等方面的隐忧。

图表 4.1-12 隐忧及应对措施

方 面	预见公众隐忧	预防和应对措施
环境保护	危废处理程度 废气排放 噪声影响 生活垃圾处置	提高工艺水平，过程中减少污染物的排放 安全环境和职业健康管理体系进行评价，实施三同时 地方环卫处置
能源消耗和资 源综合利用	加剧电力紧张 争夺资源	加强监督及新设备、新材料、新工艺推广
安全生产	安全隐患	更新职业病风险岗位，定期体检，发放防护用品，建立完善员工 职业健康监护档案 加强培训与安全隐患定期排查上报及整改落实
产品安全	产品性能	通过产品安全的第三方认证，每年定期送第三方检测

4.1.4.3 道德行为

4.1.4.3.1 确保遵守诚信准则，建立信用体系

公司高层领导高度重视诚信体系建设，诚信经营是公司生存和发展的根本准则，在经营过程中诚信履约、严守承诺、合法经营、依法纳税，履行社会责任，注重环境保护，重视相关方利益。

公司分别从“严格遵守合同信用”、“严格执行产品标准”、“严格遵守劳动、安全、职业健康、环境保护等法律法规”、“严格遵守企业纳税责任”、“正确处理合作伙伴关系”、“按时返还银行贷款”、“按时发放员工工资”、“推行员工行为准则”等方面加强公司信用体系建设。

——客户，产品上严把质量关、严格按照标准生产每一个产品，绝不以次充好，价格透明，给顾客提供满意的产品及服务。

——供应商，严格履行合同约定，准时付款，和供应商建立长期良好合作的关系，同时与供应商签订反廉洁协议，形成廉洁透明的良性合作关系。

——员工，准时发放工资，公司自成立以来从未拖欠过员工工资，各项福利、激励全面落实。

——社会，公司依法纳税，并客观公正提交政府相应调查报表；格按照法律法规与银行进行收付、结算、信贷、现金管理等，年度审计结果良好。近年来，企业一直被评为“浙江省 AAA 级守合同重信用企业”，无客户纠纷、无员工劳动仲裁。

4.1.4.3.2 符合道德规范的绩效指标

高层领导重视道德行为体系建设，以核心价值观之“诚实守信”上升到企业文化层面，确立“诚信履约、严守承诺、合法经营、依法纳税，履行社会责任，重视相关方利益，带动地方经济，实现共同发展”的经营理念；用于对内部、与相关方活动中的道德行为监测，见图表 4.1-14。

图表 4.1-14 道德行为监测

监测对象	监督者	测量方法与过程	测量指标
高层领导	董事会 监事会、内部审计 外部审计机构 合作伙伴	公告、报表 会议、检查、考核 投诉、举报 审计 评级	遵纪守法事件 合同履约率 财务报表准确率 无偷税漏税行为 银行信用等级
职能部门	高层领导、内部审计 外部监管单位 合作伙伴、员工	绩效考核、审计 投诉举报 员工民主测评	遵纪守法事件 污染物排放水平 顾客、员工、供方满意度
关键岗位 和员工	职能部门、合作伙伴 外部监管单位	绩效考核 检查	顾客满意度 供方满意度

4.1.4.4 公益支持

公司将积极参与社会公益事业建设作为履行公司社会责任，履行企业家道德表率，塑造公司形象的重要途径。在取得发展的同时，不忘感恩和回馈社会。

4.2 战略

4.2.1 总则

为更好地实现公司使命、愿景和价值观，公司通过细致的战略分析，建立和不断完善战略管理体系，对战略制定及部署进行有效管理，并针对内外部环境的变化作出快速反应和战略调整。

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 提要

公司根据愿景、使命、核心价值观和核心竞争力，通过内外部环境分析了解所处的经营环境；利用 PEST、五力模型、SWOT 等方法分析公司的优势、劣势、机会和威胁，找准战略发展方向，确立公司战略目标并滚动更新。通过分解战略目标，制定职能部门行动计划，完成公司使命，实现公司愿景。

4.2.2.2 战略制定过程

a) 规范战略制定流程，合理界定战略区间

公司成立战略领导小组，由总经理担任组长，其他副总担任副组长，部门经理为组员，日常工作由人资行政中心负责。

1) 主要步骤和工作计划，见图表 4.2-1。

图表 4.2-1 主要步骤和工作计划

步骤	工作内容	时间要求
信息收集	宏观政策：应用 pest 工具，梳理政治、经济、社会、技术等方面的信息。 行业动态：运用五力模型方法，扫描行业竞争者、潜在进入者、顾客、供应商、替代品的竞争态势。 内部环境：运用 KSF 方法分析，技术研发、供应链、品牌、领导力、生产过程、营销服务等信息	全年
战略分析	SWOT 分析：从企业自身的竞争优势、竞争劣势、机会和威胁来分析 波士顿矩阵：明确公司明星业务	每年 1 月
战略确定	企业文化扫描--总战略-职能战略 分解职能战略：人资、财务、供应、管理、市场销售、生产	每年 1 月
战略实施	将战略分解到年度目标和计划，各部门按目标和计划实施，每月跟踪	全年
战略调整	跟踪战略实施情况制定对策调整战略文本 由人资行政中心发起特殊情况及时应急调整	每年 随时

2) 战略制定参与者角色及其工作分解，见图表 4.2-2

图表 4.2-2 主要步骤和工作计划

战略制订参与者	主要作用
董事会	提出战略规划的目标与要求，审核批准战略规划
战略领导小组	组织战略的制定、论证与评审相关报告、目标的分解，对战略执行情况进行分析论证以及调整
人资行政中心	收集、分析内外部信息，参与战略制订与调整，协调相关部门参与
各职能部门	提供数据信息，参与访谈调查和讨论，并制定战略规划



3) 战略区间的界定方法

公司战略分为短期计划、长期战略两个区间，主要是根据企业内外部环境的变化、市场、顾客需求的变化趋势确定。短期战略以长期战略为基础，再根据当年企业内外部环境的变化制定。

短期计划：时间为 1 年，主要为应对市场快速变化的挑战而策划制定，同时与我国按年度核算财务的习惯相吻合。每年跟踪战略目标的实现情况，及时滚动修订长期战略目标，为整体目标的实现提供保障。

中期计划：时间为 3 年，主要为应对市场快速变化的挑战而策划制定，同时与我国按年度核算财务的习惯相吻合。每 3 年跟踪战略目标的实现情况，及时滚动修订长期战略目标，为整体目标的实现提供保障。

长期战略：时间为 5 年，主要为应对行业竞争的挑战和变化而策划制定。每年滚动调整，有利于公司产业结构和组织机构的优化、建立高效的运作机制。

每年以短期计划的方式滚动调整，每 5 年滚动修订长期战略，从而更好地引导公司未来发展方向，确保战略目标的有效性及其整体目标的实现。

4) 长、短期计划区间与战略制定过程相适应性

战略领导小组每年末召开年度工作会议，对本年度战略实施结果进行分析和评价，制订下一年度经营战略目标和计划，确保公司战略制订与短期计划区间的适应性。

在每一个长期计划的末期，根据企业内、外部因素的变化，结合上一阶段战略目标的执行情况，制定下一阶段的发展战略，确保公司战略制订与长期计划区间相适应。

b) 全面收集，科学分析，为战略提供依据

公司密切跟踪和分析行业发展信息和市场动态，以确保制定战略的关键因素充分完整，并对来自各渠道的信息进行系统分析，及时掌握市场要求和竞争对手的相关情况，从而有针对性地制定措施，为公司制定战略提供依据。

1) 关键信息的收集方法

战略分析分外部环境和内部环境两部分，主要通过行业研讨、交流、走访客户、市场调研、参加展会、专家访谈、问卷调查、信息咨询以及各种媒体信息等形式进行信息收集与分析。具体收集与分析过程见图表 4.2-3。

图表 4.2-3 关键因素信息收集分析表

序号	包含关键因素	信息内容	责任部门
1	经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险	国家、行业相关政治法律、经济形势、社会文化、技术环境	人资行政中心
2	竞争环境及竞争能力、公司特有影响经营的因素	扫描供应商、顾客、潜在竞争者、替代产品和同行业竞争对手。	营销中心
3	客户和市场的需求，期望以及机会	分析重点客户及其需求变化趋势、市场形势，客户关系分析。	营销中心
4	资源的优势和劣势，资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会	行业发展趋势和竞争态势分析，内部财务、人力、产品、销售分析。	各职能部门
5	可持续发展的要求和相关因素	分析厨房用具行业现状，技术发展趋势、国内外业内重大工艺突破、技术政策走向。	各职能部门

6	影响产品、服务及运营的重要创新或变化	分析技术研发、商业模式、营销情况	各职能部门
9	组织特有的影响经营的因素，包括品牌、合作伙伴和供应链方面的需求	分析公司现有营销重点区域、主要合作伙伴、供应链。	各职能部门
10	战略的执行能力	战略制定能力，内部技术、人员、市场、质量等方面的优劣势。	各职能部门

2) 分析方法工具的应用

战略领导小组通常运用 PEST 分析、SWOT 分析、波士顿矩阵图、KSF 等工具和方法进行战略分析。

——宏观环境 PEST 分析

战略领导小组运用 PEST 方法对政治、经济、技术和社会这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析，见表 4.2-4。

图表 4.2-4 PEST 方法外部环境因素

项目	内容
政治	国内政治局势稳定，国家的综合实力不断强大，国际地位日益突出。 全球疫情的常态化，以及反全球化的声音，对行业造成了影响。
经济	经济运行面临的不确定性因素将进一步增多，形势依然严峻； 转变经济增长模式，向高端路线发展。当前由于内需的拉动，高铁、航空、核电、风电等特殊领域对厨房用具需求强劲，高端厨房用具面临着巨大商机。
社会	随着环保要求的越来越严，要求企业转型升级。 目前厨房用具行业普遍存在规模小，产品质量中下为主。 随着老龄化发展，用工成本将上升。
技术	公司引进日本岛津设备，不断提升了效率，还解决了废酸等污染。 厨房用具行业使用领域广，但行业内大部分小企业技术实力较为薄弱，主要生产中高端产品，产品竞争较为激烈。

——行业环境分析

战略委员会根据行业竞争能力、供应商议价能力、顾客议价能力、替代品的替代能力和新进入者的进入能力分析，运用波特五力模型分析。见图表 4.2-5。

金中控股针织品在产品质量、经营模式等方面与万事泰、凌丰、苏泊尔，**金中控股将其定为竞争对手。**



图表 4.2-5 金中控股五力模型

——内外部环境 ksf 分析：

公司通过 KSF 分析，总结企业关键成功因素，指导企业发展战略制定。详见图表 4.2-6。

图表 4.2-6 KSF 分析

关键成功因素	内部资源、能力分析
市场营销	公司产品的订货，主要以宜家订单业务为主。公司积极参加国内外各大订货会、展览会等，广交各路客商朋友，每年定期回访国内外新老顾客，充分了解客户需求。
生产	公司拥有行业内最先进的生产设备，可生产拥有年产 1000 万只底锅的生产能力，是行业内生产产品型号、规格最齐全的企业。
设备设施	生产设备智能化、信息化、自动化程度高。 公司引进先进设备，公司设备的提升使产能效率不断提升。
研发	公司建有专门设计开发研发生产线，配备全套的生产设备。 公司每年提取销售收入的 5% 的费用作为研发费，主要用于技术合作、新产品的研发和工艺的改进，为技术开发提供可靠的保障。
人力资源	公司员工忠诚度高，约 1/3 员工和高层领导一起见证了金中控股的经营成长，平均司龄达到 6 年，员工流失率在 5% 以下。 公司不断引进高层次人才，重视储备干部的培训。
供应链管理	我们与几家大型原材料生产厂家已建立了多年的友好合作关系，公司直接与原材料厂家签订年度性的合作协议，并可直接下订单，大大提高了原材料的采购速度。

3) 运用 SWOT 分析形成与确定战略方案

综合上述内外部环境分析，形成 SWOT 矩阵，拟定备选方案。详见图表 4.2-7

图表 4.2-7 公司内外部环境 SWOT 分析

		机会 (O)	威胁 (T)
		外部因素	1、全球经济缓慢复苏 2、中国一带一路等产业政策引导，互联网+等，必将会推进中国制造业的新发展机遇 3、环保政策的严格执行 4、新业行业、高端制造业的发展，为差异化竞争创造条件
内部因素		优势 (S)	劣势 (W)
		S0	ST
1、现有生产规模、技术水平、产品质量综合居于国内前列 2、快速响应的营销网络 3、财务状况良好，现金流健康；		1、加快新产品开发，提高高端产品比率 2、加强外部品牌宣传，提高品牌的知名度与美誉度，加强自主品牌运	1、加强企业文化建设，提升管理人员素质 2、导入卓越绩效，促进核心竞争力提升

4、自主研发团队 5、国际领先的技术与装备 6、以战略合作伙伴为主的供应商	营 3、不断提升专业制造能力，做精、做强	3、完善内部绩效考核体系，提高效能
劣势 (W)	WO	WT
1、管理团队水平有待提升； 2、信息化有待提升。	1、加强成本管理，促进单位成本降低 2、积极开发国内外市场，拓展业务平台，以技术水平、产品附加值和售后服务赢得客户	1、加强员工绩效考核。 2、实施全面财务预算。 3、优化业务部门组织结构，增强市场拓展能力。 4、加大人才储备，积极开展产学研合作

根据上述内外部分析，用 SWOT 分析方法制定 SO、ST、WO、WT 等四种备选战略，根据公司内外部环境与内部资源能力情况进行战略选择。通过系统分析、战略领导小组讨论，报总经理会议批准，最终选择了 SO 方案“增长型战略”。

4.2.2.3 战略和战略目标

a) 战略体系

基于使命、愿景和价值观，以顾客和市场为导向，通过战略委员会组织多方机构收集内外部环境的信息，预测、分析未来发展趋势，“以成为世界级领先的时尚产业集团”为原则确立了战略及战略目标，并在实施过程中进行调整。在 SWOT 分析的备选方案中挑选，最终确定选择 SO 战略，确定了总体战略为“做精、做强、向产品高端化发展”，战略目标为：最终到 2025 实现年产值 10 亿，利润 8700 万元。

做精：专注生产厨房用具产品，精品制造，建立规范化的顾客满意度评测机制、产品追溯机制，提升产品的顾客满意度。

做强：金中控股现已拥有各类先进设备和精湛的工艺技术，年产厨房用具产品 60 万套。

向产品高端化发展：转型升级，持续创新，作为高新技术企业，不断研发新产品，高端产品占比达到 60% 以上。

2) 主要战略策略方法

根据企业三年战略规划，我们从以下三个方面着手战略方法：

实施人才战略，完善激励机制。公司坚持“甄才、选才、育才、留才”的用人理念，不断完善、实施人才战略结构调整，有计划地加快紧缺人才、创新创业人才、外向型人才、高级技能人才和高层次人才的引进，培育公司核心人才梯队，同步打造新型员工关系，完善激励机制等，建立和谐、共荣的企业发展文化。

增加引进新技术、拓展新市场。通过品牌推广、媒体营销、公益活动、提升售后服务

等不断提升品牌影响力，通过引入国内外先进的生产技术，提升高端产品比率，通过申报专利，保护自主知识产权，近五年内，研发中心共获得 4 项发明专利授权，9 项实用新型专利授权。

引进先进生产线，实现智能化生产。加强和各技术机构的研发合作以及与各大院校结合，建立战略新型合作伙伴，提高产学研进程，为走在厨房用具行业发展的前列做准备。

3) 应对变化的战略预案

竞争对手的变化。在激烈的市场竞争中，竞争对手采取降低生产费用的方式，公司通过不断提升质量，加快机器换人、开发各种异形产品，以不断各行各业不断发展的需求。

核心竞争力的变化。公司保持现有产量、质量、环保、技术优势的同时，未来将向国际化道路发展，在技术、人才、服务等方面，以全球视角、世界眼光进行布局，不断提高品牌知名度，完善全产业链，扎实推进精益管理，提升智能制造水平。

4) 实现战略目标时间表

运用平衡积分卡模型，公司将战略目标分阶段进行，将总体战略目标分解为阶段性战略目标，明确公司短期的战略目标值。

分类	指标	2023 年	责任部门
财务指标	主营业务收入额，万元	31488	财务中心
	利润总额，万元	2754	
	顾客满意度，%	85	
内部过程绩效	产品合格率，%	100	制造部 研发技术中心 研究技术中心
	交货及时率，%	100	
	科研经费投入，万元，	1104	
社会	重大安全、环保事故，个	0	人资行政中心
员工权益学习成长	重伤及死亡事故次数，次	0	
	员工满意度，%	90	

b) 战略分析和决策过程的完备性

1) 应对挑战和发挥优势的方法

图表 4.2-9 应对挑战和发挥优势的方法

项目	主要内容	应对措施	创新机会
优势	1、现有生产规模、技术水平、产品质量综合居于国内前列 2、快速响应的营销网络 3、财务状况良好，现金流健康； 4、独立自主研发团队 5、国际领先的技术与装备 6、以战略合作伙伴为主的供应商	1、加快新产品开发，提高高端产品比率 2、加强外部品牌宣传，提高品牌的知名度与美誉度，加强自主品牌运营 3、不断提升专业制造能力，做精、做强	1、坚持品质为先经营理念，通过工业 4.0 的升级改造，融合信息技术和互联网营销的创新应用，成为产品行业的单项冠军。 2、技改升级加速智能化工厂崛起。充分运用通信与信息技术、计算机网络技术、行业技术、智能控制技术，提升技改力度，加速智能化，进一步节约人力成本。 3、加强研发和技术引进，向高附加值领域进军。
挑战	1、经济发展不稳定，产品销售风险加大 2、行业总量控制难度加大 3、汇率、利率波动加大，国际贸易保护主义风险 4、资源与劳动力成本上涨	1、建立风险管控，加大资料回收率考核。 2、实施全面财务预算。 3、针对出口业务，降低汇率锁定周期 4、强成本管理，促进单位成本降低 5、实施“机器换人”提高生产效率，提升竞争力。	

2) 均衡各方利益的方法

股东的投资权益：未来三年股东收益分配保底，注重股东收益的长期回报，引进部分核心人才入股。

员工发展和满意：协助制定员工职业规划、多通道发展、开展专题座谈会，鼓励员工内部创业，并进一步加大员工福利制度，让员工更加具有归属感和获得感，员工满意率力争 92%以上。

供应商共同成长：与供应商达成长期合作发展战略，参股供应商，共同进退，严格履行合约约定，及时支付货款，确保供应商合理利润，达成合作双赢，形成战略合作伙伴关系。

顾客满意与成功：严格执行行业标准，完善企业标准，为客户提供更加卓越的产品质量和服务，追求“零缺陷”，减少资金占用周期，保持同优质客户长期战略合作。

社会责任要求：公司履行社会责任，依法纳税。严格按照环保、安全、职业健康等法律法规要求进行生产经营，减少污染物排放，并持续在行业发展、教育文化、环境保护、社区支持等方面加大支持力度，持续为社会做贡献。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

公司根据长期发展和战略目标，经过分析和策划，制定 2023-2024 年发展战略，公司将制定的战略规划分解为公司级和部门级实施计划及相关的绩效指标并实施，同时运用这些绩效指标监测实施计划的进展情况，预测公司未来的绩效，以保持竞争优势。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

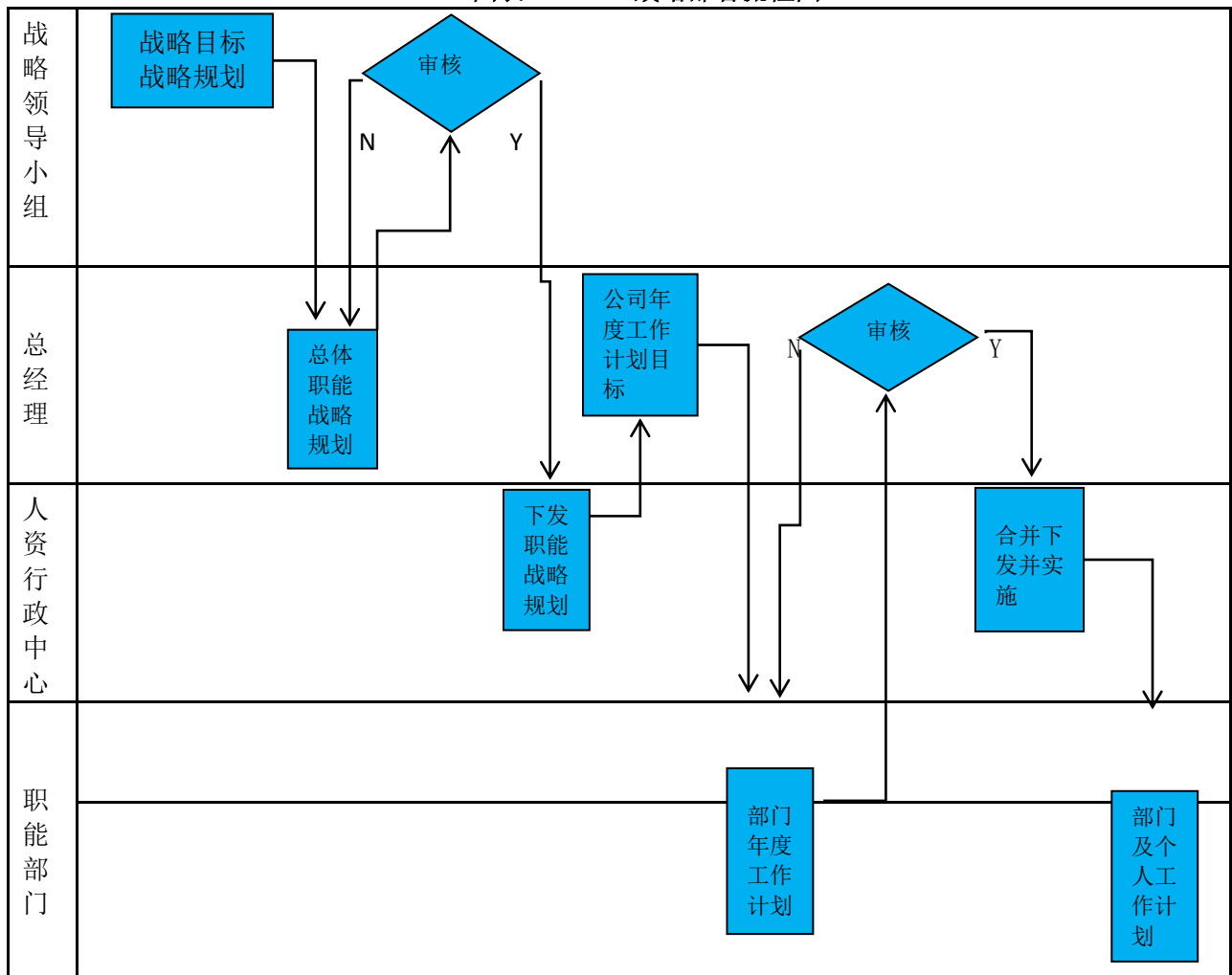
a) 战略规划的制定和展开

1) 战略实施与分解方法

公司战略领导小组确定公司战略后，由公司人资行政中心牵头制定年度策略和工作目标，分解确定部门 KPI、层层分解细化，形成部门月度工作计划，推进落实。同时制定资源长短期计划，获取和配置资源，确保整体实施计划实现。

通过战略层层分解，从管理层次和时间跨度两个纬度上分解战略目标。

图表 4.2-10 战略部署流程图



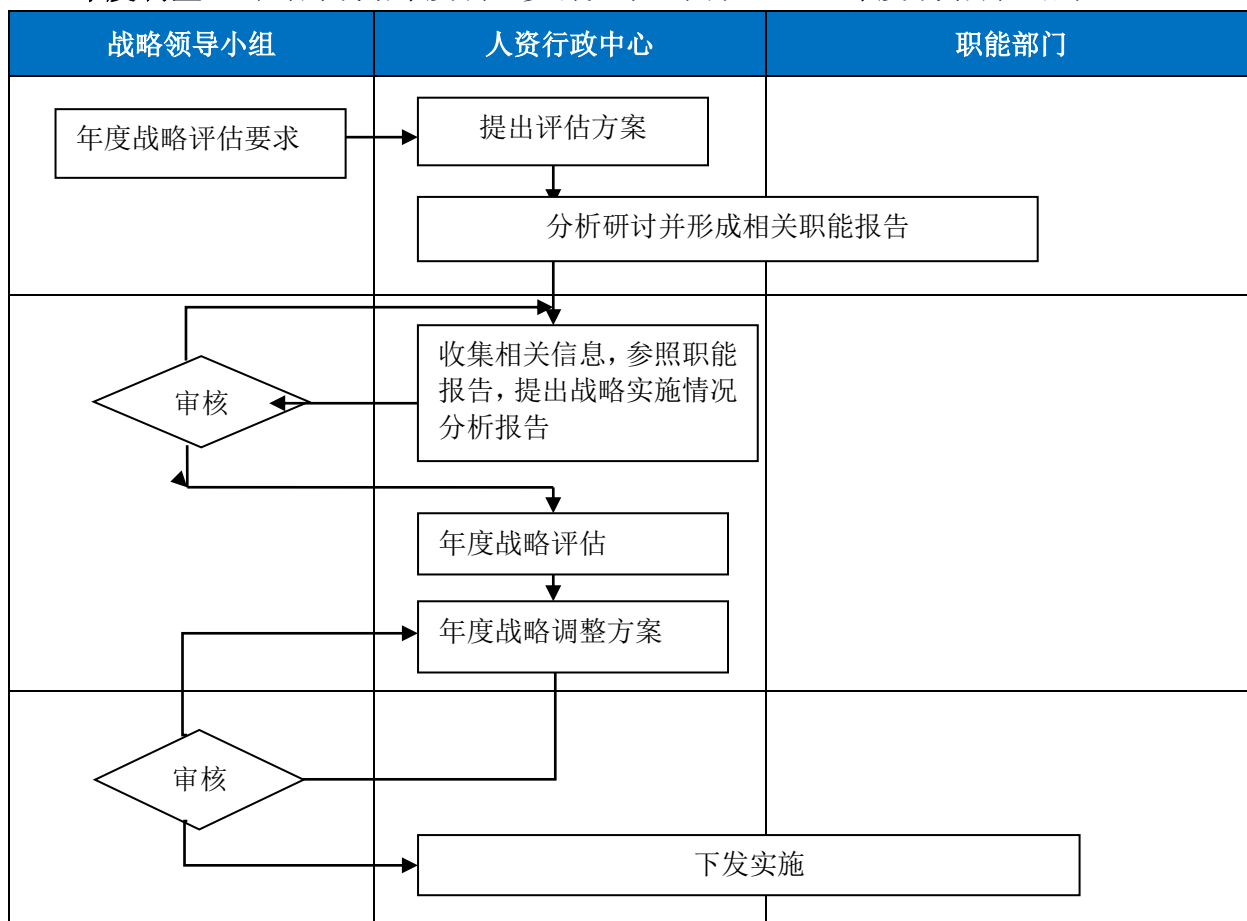
2) 公司战略调整方法

通过全方位对比分析，明确公司施工水平所处的地位，定期或不定期向高层领导，战略工作小组提供报告，以确保决策层及时得到相关信息，从而为战略调整提供依据，公司战略调整分为常规调整和应急调整。

常规调整：公司每年在年度工作会议上对前一个阶段的战略完成情况与战略绩效指标进行对比评估，分析内外部信息

滚动调整：每年底，由公司高层及各相关职能部门组成的战略工作小组召开战略分析会议，对公司前一阶段的战略绩效完成情况行评估。逆向评审每一次战略调整的结果，并及时修正和细化当年的整体战略目标与规划。在年底制定下一年的详细战略规划，将公司的三年计划向前动态滚动一年。

年度调整：公司的战略年度调整步骤如下：图表 4.2-12 年度战略调整流程



b) 主要职能战略的长短期计划能反应关键变化

针对整体战略目标，公司从财务、顾客与市场、人力资源、学习成长四大方面制定长短期计划，确保战略规划的有效贯彻执行，从而保证战略目标的实现。见下图表 4.2-11。

图表 4.2-13 公司长短期计划

维度	2023 年短期计划	2027 年长期计划
财务层面	1、加强项目成本资金管理，规范财务核算行为，2、规避财务资金风险，提高资金利用率。 3、实现主营业务收入 31488 万元，利润总额 2754 万元。	1、建立健全项目成本预算、过程管理体系，深入完善项目管理责任制，减少资金风险； 2、实现主营业务收入 80000 万元，利润总额 6400 万元。
顾客市场	1、转型升级，调整内外销比例。 2、顾客满意度达到 86 分以上。	1、进入高端市场。 2、顾客满意度达到分 90 分以上。
内部运营	1、推行卓越绩效模式，争创政府质量奖。 2、推广标准化，提升品质、优化服务。 3、推行精益生产项目，提升管理。 4、申报 1 项发明专利，申报 3 项实用新型专利。	1、推行卓越绩效模式，争创嘉兴市市长质量奖。 2、运用科技完善内部管理系统。
学习成长	1、创新人才引进机制，引进专业技能型人才 5 人。 2、培训岗位技能人员不少于 20 名。 3、制定员工职业生涯体系，实施员工满意度工程，员工满意度达 89%。	1、推进研发中心建设，扩大产学研合作规模。 2、继续加强人才引进和培养力度，形成年龄、学历层次结构合理。 3、增加培训经费 10%，打造学习型企业，知识型员工。 4、实施员工满意度工程，员工满意度达 92%。

c) 战略规划中各项资源的获取和配置方法

公司战略规划中的资源配置方法如下：

图表 4.2-14 公司 2023-2024 年资源配置计划

资源类型	2023-2027 年资源需求	获取和配置计划
财务资源	公司 2023-2024 年用于项目投资的资金总需求约 5000 万元。	利用企业信用额度向银行滚动贷款
人力资源	2024 年技术和管理人员总人数达人 50 人左右，其中技术人员达到人 35 人左右	高薪聘请、人才招聘，内部培养、猎头公司寻找
基础设施	建立设备管理、质量管理等信息系统，完善研发仪器设备，引进装备自动化装备，新建办公楼	合作开发、购买、新建
信息知识	推行车间智能管理系统	导入完善信息管理平台
技术资源	成立省级技术中心	加强校企合作，协同发展

d) 考虑关键战略指标一致性的方法

1) 构建关键绩效指标

公司建立了科学的 KPI 体系，用于测量、评价总体战略规划实施和进展情况。

2) 监测体系

公司定期监测、评价战略规划实施效果，对未完成的指标制定改进措施，识别创新机会，实施改进。

职能部门定期对职能战略规划执行情况进行测量、分析、提出改进和调整建议、由发展战略部进行汇总分析后提出调整战略规划、目标和长短期计划的建议，提交战略管理委员会审批执行。

3) 强化测量系统

根据外部环境及内部资源能力的变化，公司对战略监测体系的科学性、有效性，定期、及时从绩效测量机制、KPI 设置、测量方法及工具应用、反馈效率及渠道等方面系统评价和分析，强化战略监测体系，对所有指标细化分解，放入相关职能规划进行衡量，确保协调一致。

4.2.3.3 绩效预测

a) 关键绩效指标预测的方法

公司采用趋势分析、统计分析、市场调查等方法，对公司战略绩效指标进行定量、定性预测。金中控股的关键绩效指标值及预测（见图表 4.2-6）。通过学术会议、行业会议、行业分析预测报告、行业统计资料汇编以及专业市场调查机构等多种渠道，收集竞争对手及标杆企业的预测绩效等有关数据和信息，并与其进行比较分析，便于及时发现公司与竞争对手及标杆的差距，有针对性地调整战略部署，以保持公司可持续发展。详见图表 4.2-15。

图表 4.2-15 竞争对手与标杆的绩效对比表

指标	企业	2022 年（实际）	2023 年（预测）
营业收入 （万元）	苏泊尔	52 亿	53 亿
	凌丰	3 亿	3.2 亿
	万事泰	4 亿	4.5 亿

b) 战略预测考虑创新导致变化的方法

坚持品质为先经营理念。通过融合信息技术和互联网营销的创新应用，成为产品行业的单项冠军。

技改升级加速智能化工厂崛起。充分运用通信与信息技术、计算机网络技术、行业技术、智能控制技术，提升技改力度，加速智能化，进一步节约人力成本。通过引进国际最先进的球化退火炉，用于材料改性，提高材料成分组织和性能稳定，向航空、高铁、风电等高端市场进军。

4.3 顾客与市场

4.3.1 总则

金中控股有限公司一直以“客户满意”为宗旨,通过拜访顾客、参加展会、即时通讯等形式开展与客户的沟通与交流,建立客户关系,了解市场走势动态,顾客需求、期望及偏好,以此确定公司的产品定位、顾客群类别和细分市场,来维护长期稳定的顾客关系,不断提高客户满意度及忠诚度,提高市场占有率。

4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要

公司通过对最近几年客户和市场的需求变化,对当前及未来客户和市场的需求、期望等进行全面、动态的识别和分析,调整产品结构,销售策略,持续地提供满足顾客需要的产品和服务。

4.3.2.2 顾客和市场的细分

a) 市场细分

公司通过对市场调研、参加展会和拜访等方式了解市场,根据自身优势,进行市场细分和定位,并选择关键视角,如:产品用途、市场区域、销售渠道、客户的重要程度等确定顾客群和细分市场。

按产品用途分类,公司产品主要以不锈钢、铁、铝、铜材质产品进行分类。

图表 4.3-1 产品用途分类表

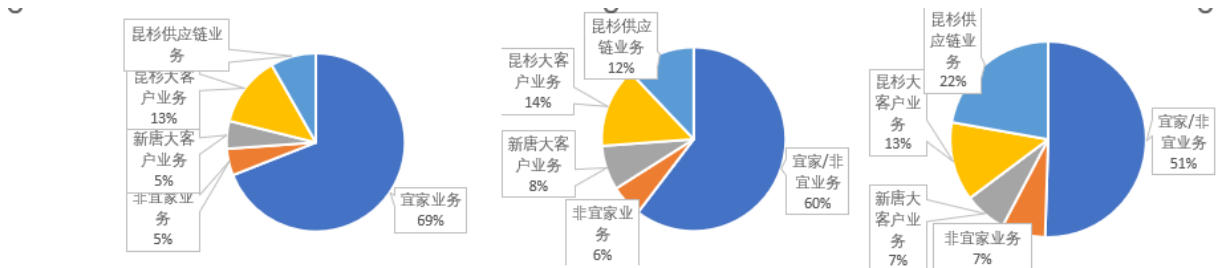
行业用途	市场特点	销售占比
不锈钢锅	1、市场容量大; 2、质量符合国家/国际标准要求; 3、市场充分竞争,价格相对透明; 4、客户群流动相对稳定。	69%
铁锅	1、市场容量大; 2、质量符合国家/国际标准要求; 3、市场充分竞争,价格相对透明; 4、客户群流动相对稳定。	15%
铝锅	1、市场容量较大,后续拓展空间大; 2、产品强度要求,质量稳定; 3、客户群不稳定。	15%

行业用途	市场特点	销售占比
铜锅	1、质量需求不高，产品延展性要求不高； 2、客户群不稳定； 4、利润相对较高。	1%

按市场区域，继续加强宜家核心业务；同时大力发展其他客户资源，重点发展战略 A 类客户；创新发展线上业务，多渠道布局，积极建设终端业务，三项业务未来 5 年具备 10 亿规模。

图表 4.3-2 市场区域分类表

市场细分	销售占比
宜家业务	69%
非宜家业务	5%
金中大客户业务	5%
昆杉大客户业务	13%
昆杉供应链业务	8%



总结：2025年客户结构更加合理，宜家占比逐步下降，销售占比51%；大客户业务快速发展，销售占比27%；终端业务初步发力，销售占比22%。

b) 考虑竞争对手和潜在市场

◇ 竞争对手

在全球厨房用具领域里，金中控股是中国知名的厨房用具制造商。但是国内外的厨房用具竞争对手太多，公司在了解现有顾客和市场的同时并分析竞争对手和市场，了解行业竞争态势，明确主要产品竞争对手，分析其优势及不足，有针对性地制定市场策略及提供产品附加服务，维持现有顾客的同时，有的放矢地进行市场开拓和潜在顾客的挖掘。

图表 4.3-5 竞争对手市场策略

竞争对手	情况描述	我们的应对措施
苏泊尔集团有限公司	技术研发力量强，自主品牌知名度高，产品规格较多，但价格高。	注重品牌建设，重视产品质量，与大的 OEM 客户合作，提升产品质量与市场占有率，加大产品研发力度，提升产品的创新价值。

凌丰不锈钢制品有限公司	OEM 贴牌代加工，生产不锈钢锅具 30 多年，能生产贴牌代加工的产品款式非常多	与供应商实行互助互长的方式，加大产品研发力度，提升产品的创新价值。与大的 OEM 客户合作，提升产品质量与市场占有率。
万事泰不锈钢制品有限公司	OEM 贴牌代加工，生产不锈钢锅具 30 多年，能生产贴牌代加工的产品款式非常多	与供应商实行互助互长的方式，加大产品研发力度，提升产品的创新价值。与大的 OEM 客户合作，提升产品质量与市场占有率。

◇ 潜在客户

在确定顾客群和细分市场时，通过平时跟客户的沟通，掌握客户潜在需求，挖掘潜在客户。

图表 4.3-6 争取竞争对手的客户策略

潜在客户类型	潜在客户特性	我们的应对措施
与竞争对手有合作并关系稳定型	与竞争对手合作时间较长，业务关系很稳定，一般不转移新的供应商	在观望的基础上找到竞争对手的薄弱点
同时有两家以上供应商的客户	一般固定两到三家供应商，在没有质量问题的情况下不开放新的供应商	在已有业务的基础上，提高产品质量，提供一些特色服务，比如一些特殊有客户特殊的包装
摇摆不定型	一般同时拥有多家供应商，在没有质量问题上，侧重于价格因素	想方设法减少各环节成本，给客户更优惠价格

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

a) 了解客户的渠道

公司通过对目标市场和顾客的深入了解和仔细调研，分析和了解顾客主要需求、期望额偏好，运用所收集的信息和反馈，与时俱进，能够为产品开发、市场拓展、品牌建设及过程改进等提供指导。以适应业务需求和市场方向，为未来发展方向及过程改进等指明方向并提供指导，

图表 4.3-7 公司了解客户的渠道

方式	对象	频率	作用
高层互访	A 类和 B 类客户	外贸：1 次/1-2 年 内贸：至少 1 次/年，外加临时交流	1、主要针对公司战略和重要顾客开展； 2、了解他们的需求和对公司的期望； 3、了解行业发展动态、战略和客户关注点； 4、进一步加强和巩固客户关系。
各种展会	各种不同层次的客户	每年参与行业固定展会	1、面向现有和潜在客户在内的所有客户； 2、通过展会宣传和推介产品； 3、及时获取客户的需求信息。

方式	对象	频率	作用
中高层客户走访	A类和B类客户	外贸：1次/1-2年 内贸：随时交流	1、通过参观客户仓库，了解客户需求种类； 2、通过当面沟通，了解合作中的不足之处，进而改善提升； 3、了解一下竞争对手情况； 4、获悉客户往年采购数量和未来采购计划。
即时通讯，如：邮件、电话、传真、QQ、微信、SKYPE等	所有客户	实时	1、实时了解客户动态和需求； 2、实时处理质量交期上的一些问题； 3、针对台湾客户专门使用SKYPE软件。
各类行业会议	业内人士	不定期	行业发展动态、政策、顾客与市场需求动态、竞争对手信息。
满意度调查	所有客户	1次1年	1、对各个层次的客户进行抽样调查，了解顾客满意度； 2、发现产品优势和不足； 3、获取客户对公司产品和服务的期望。
客户投诉/反馈处理	所有客户	随时交流	1、了解客户使用工艺； 2、了解客户主要关注点及重要需求。

b) 顾客需求在研发、服务中的应用

公司通过对顾客需求的调研，顾客期望的了解，整理资料数据，以用于产品和服务的设计、生产、改进、创新已经市场开发和营销过程，并强化顾客导向，满足顾客需要和识别创新的计划

目前此类产品需求稳定且呈上升趋势，现在越来越多的客户通过这个列表找到我们购买此类产品。

c) 评价和改进了解顾客需求和期望的方式

公司关注建立适宜的渠道方式，倾听和了解顾客需求和期望，并对了解方式进行评价和持续改进。

在目前所有的客户维护过程中，其中通过客户满意度调查和客户走访两个渠道能获得有效的结果，并已经固化，每年年底进行一次有效的满意度调查，每一到两年安排一次战略客户和重要客户的拜访。每年的客户满意度调查表中能获取客户对我们产品质量，交期，价格和服务等多方面的信息，也有客户会提出一些合理化的意见和建议。我们也会对调查中的得分最低项做出及时整改。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 提要

4.3.3.2 顾客关系的建立

顾客关系的建立与维系是公司营销工作的重点，公司通过技术服务、售后服务、回访、满意度调查等方式，与客户建立良好的客户关系，每年底对顾客的满意度进行调查。同时，公司对顾客建立档案，对顾客的增加、流失、反馈信息进行统计与分析，不断地赢得顾客，满足顾客的期望，提高顾客忠诚度，也为公司的产品、服务和管理的改进寻求新的契机。

a) 建立差异化的顾客关系

根据客户的采购量,信誉状况,将客户分为四等:A类客户既战略合作客户，B类客户即重要客户；C类客户即普通一般客户和D类客户即选择性客户，根据不同种类客户的特殊特性，进行差异化管理管理。

图表 4.3-8 差异化的顾客关系

类型	主要需求	客户关系措施
A类 战略性客户	研发迅速 交期保证 认证齐全 担负社会责任 售后服务	1、成立项目跟进小组进行对接跟进、配合申请各种认证需求 2、开通生产绿色通道，给与备货准备，优先保证交期 3、做好生产安全工作，特殊工种必须持证上岗，提高员工福利 4、定期拜访客户探讨战略合作事宜，达到一定销售量后给予红利回馈，巩固合作关系
B类客户 重要客户	价格有竞争力 产品质量有保证 交期保证	1、提供较优惠价格，扩大业务合作 2、确保交期和质量，保持良好合作前提 3、至少每 1-2 年拜访一次，沟通合作过程中碰的问题，并予以改进
C类客户 一般性客户	价格有强竞争力 品牌形象 产品质量有保证 售后服务可靠 交货及时	1、大力开发，提供优惠价格 2、传达品质理念，打响品牌 3、产品成熟、质量稳定、认证齐全 4、保证安全库存、及时交货 5、售后服务及时、定期电话邮件回访 6、热情接待上门访客和各类咨询电话
D类 选择性客户	价格低 质量稳定 交期准时	1、提供优惠价格 2、保持稳定良好的产品品质 3、保证及时交货

b) 明确顾客接触方式及要求

公司明确了各类顾客查询信息、交易和投诉的主要接触方式，并探索、确定顾客对接接触方式的新要求，确定相关过程和人员，制定满足要求的方法，并对相关人员的职业形象进行教育培训，包括电话 24 小时开机、言行举止、仪容仪表等，使顾客接触服务符合和超出顾客期望。

图表 4.3-9 客户的接触方式

接触渠道	接触内容	接触要求	负责部门
展会 行业会议	公司基本情况 公司企业文化 产品需求信息 市场行情变化	熟悉公司情况和产品 了解不同地区风俗民情 有沟通技巧	国内外业务销售人员 参展参会人员
微信平台	公司微信平台	了解公司基本信息和企业形象 掌握公司荣誉、新闻动态等能方便找到公司地址、联系方式	人资行政中心
登门拜访	产品需求信息 市场信息 竞争对手信息	定期登门拜访、接待顾客拜访 快速掌握顾客需求信息 了解市场信息和竞争对手信息	国内外销售
电子邮件、 电话、传真	各类相关疑问 顾客投诉	及时解答各类疑问 及时处理顾客投诉	国内外销售
即时通讯 如 QQ SKYPE 微信	各类相关疑问 顾客投诉	及时解答各类疑问 及时处理顾客投诉	国内外销售

c) 顾客投诉管理

公司制定了客户质量投诉相关流程，规定了客户投诉处理规范，包括：处理组织部门、客户投诉的受理、客户投诉的内容分析、客户投诉的回复、客户投诉的内部责任界定、客户投诉的改进及改进措施的跟踪、关闭等内容，要求：

——接到投诉起的 48 小时之内快速响应顾客，提出遏制措施，30 天完成整改并关闭；

——针对重大投诉或者因相同问题造成的反复投诉，成立技术攻关小组，派遣相关的技术人员到达客户现场确认并且跟踪；涉及到原材料问题，则请供应商一同参与改进，分析投诉原因，识别改进机会，根据识别的改进点制定改进计划，且每周二开质量检讨会议。

——所有投诉都必须形成闭环，由品管部为主导，每月进行汇报统计，品管部所有处理的投诉全部采用报告的方式，完成后报送公司中高层管理干部和相关人员。

d) 评价建立顾客关系的方法，与战略保持一致

为了确保顾客关系建立的方法适合公司经营发展方向，公司每年的管理评审会议都会通过分析国际的市场的变化情况、未来发展的趋势、顾客满意度调查结果、客诉处理的满意情况等，来评估公司与顾客的关系，使其更符合公司战略规划和发展的需求，并通过各种渠道建立多层次的顾客关系，持续完善顾客关系。

4.3.3.3 顾客满意的测量

a) 顾客满意度测量

满足顾客需求为企业立足的根本，公司注重顾客满意度的测评，收集顾客满意信息用于公司的全面改进。为此，公司制定了《顾客满意度调查表》，规定每年至少开展一次顾客满意程度测量。

——调查表的内容覆盖了价格、质量、交期、服务四大块，并设有客户提议栏；

——调查方式为所有客户发放调查表；

——调查结果分析：针对调查结果，对于产品品质，交期放在第一位，根据客户反馈意见进行综合分析，统计后形成《客户满意度调查分析报告》，并递交品管部，针对问题进行相应的改善措施

b) 跟踪产品和服务质量

产品的跟踪

——新产品在交付前，先做样品让客人确认。由研究技术中心主导新产品的生产过程，品保部对产品的所有项目进行检测，记录测试结果。

——新样品确认后，由销售人员跟踪产品质量的反馈信息，对重点客户跟踪其产品流向。获得的信息及时传递给公司相关部门及领导那里，针对这些信息内容，公司在产品、服务、价格上采取一系列优于竞争对手的措施，通过持续改进，不断达到顾客的期望。

服务质量跟踪

图表 4.3-13 服务质量跟踪表

跟踪方法	主要方式	主要对象
登门拜访	公司中、高层领导、销售人员走访顾客，了解产品及服务质量	国内外战略型客户 重点客户
服务电话跟踪	在对顾客的跟踪服务过程中了解收集产品和服务质量、价格情况	所有顾客
市场调研活动	调研方式有：行业调查、网络查询或者当地代理调研等	所有顾客

c) 获取竞争对手或行业标杆顾客满意度信息

公司非常注重竞争对手满意度信息的收集和利用，积极通过多种渠道去了解竞争对手顾客对其满意度，并据此采取针对性的营销策略。

从专业网站、报刊查询，我司国内销售代理收集竞争对手的产品信息及价格。通过与竞争对手的横向对比分析，确定公司在营销策略、产品质量、服务等方面存在的优势与差距。

通过对同行业先进企业的参观、学习与交流，了解竞争对手的信息，分析对比自身与竞争对手的优劣势，进一步巩固和改进工作

公司高层领导积极通过走访、参加展会、通过当地代理等渠道进行获取竞争对手满意

度信息。

d) 评价和改进顾客满意测量的方法

公司积极采取多种方法不断完善顾客满意度测量方法，使其适应公司方向及业务需要：

顾客满意度内容及频率的改进

国外：对于客户满意度调查，细化服务项目，每年调查一次，由销售人员对各项调查内容进行统计分析，营销中心与品管部门结合客户反应的问题，进行开会，涉及问题的相关部门提出可行性改善报告。

国内：每年一次发放满意度调查，细化质量调查项目，同时结合客户反应的问题，进行开会，涉及问题的相关部门提出可行性改善报告。

不断优化及创新顾客满意度测量方法

透过相关方侧面了解公司产品及服务情况，根据相关方的意见和建议，向公司传达意见及改善建议，比如在我们的调查表可以加入”主要竞争对手及他们的满意度得分”等内容，由品管部对改善措施加以追踪并落实到位。

加强信息化沟通平台，建立微信公众号、微信工作群。

4.4 资源

4.4.1 总则

根据公司总体战略和各职能战略，为确保战略的实施和战略目标的实现，在人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等方面提供必需的资源。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

公司注重人才培养，为实现公司发展战略目标，基于“以人为本”理念，秉持“各尽所能”原则，建立适合自身企业文化特色的人力资源管理体系。



图 4.4-1 人力资源管理

4.4.2.2 工作的组织和管理

a) 建立高效的组织结构

效率优先的扁平化组织结构

为提高管理、工作效率，减少管理失误，加强沟通的有效性，公司采用扁平化的组织机构模式，明确职责与权限。见组织概述图表 B.1-4

跨部门、跨职能的组织

为促进组织内部的有效合作，公司在建立扁平化的组织结构的同时，采用矩阵制的组织结构，建立了多种跨部门、跨职能团队，调动企业各项资源，促进横向沟通，以减少部

门间壁垒，完成相关工作。

图表 4.4-2 跨职能、跨部门的组织结构示例

组织名称	参与部门	职务	活动频率
分层审核小组	公司领导及安环、生产等部门	安全生产管理	不定期
应急救援小组	公司领导及安环、生产等部门	事故应急救援	不定期
技术研发创新小组	公司领导及各部门技术人员	改进创新项目管理	长期
义务消防队	生产、仓库等部门	消防管理	不定期
数据信息小组	IT、生产、采购、财务等部门	优化数据管理	按需开展
QC 小组	品质部及生产车间	质检管理与改进	每月一次

b) 人力资源计划、员工需求配置、技能提高、任用保留

1) 确定员工类型和数量需求

围绕公司发展战略，人资行政中心对现有人员结构和员工能力进行系统分析，制定人力资源短中长期规划，有针对性地吸引和培养组织所需人才,具体人才规划如下：

- 提高生产先进技术，实施“机器换人”，减少一线生产人员
- 逐步加强企业信息化建设，增加信息化管理人才
- 逐步提高研发和技术人员比例
- 逐步实现新老交替，加强现代化企业管理

综合以上，对公司现有人才结构如下图：

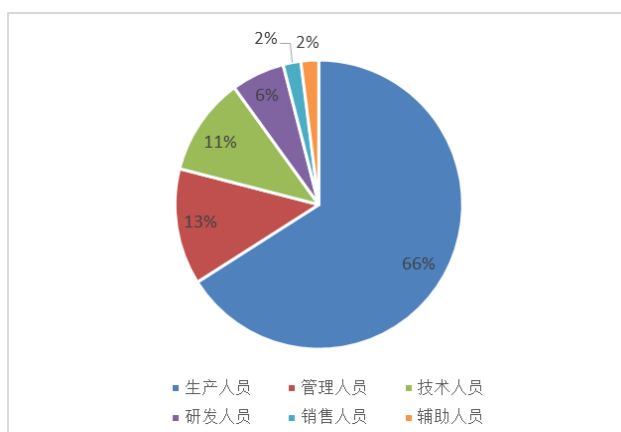


图 4.4-3 2022 年人员结构

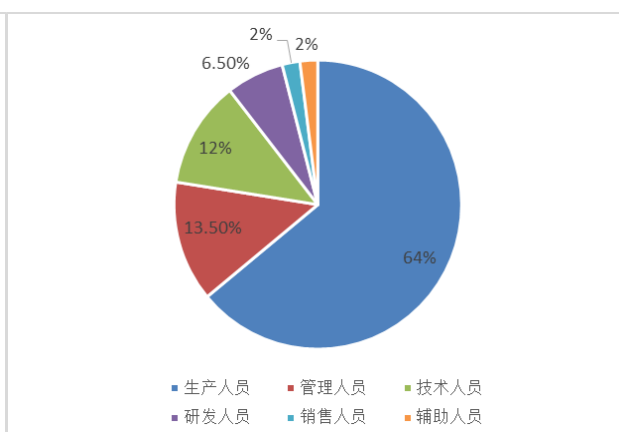


图 4.4-4 2022 年人员结构

2) 识别所需员工的特点和技能，提高员工能力

公司人资行政中心根据岗位说明书对员工所需知识技能进行分析，并结合战略识别员工未来所需的能力要求，对员工现有能力进行评估，比较分析并采取措施弥补差距。

图表 4.4-5 人员现状及预测

人员类型		人员现状	预测人员状况	改进措施
技术技能人员	基层	岗位熟知度较高 人员素质较低	文化程度较高 人员素质高	技能培训 师傅带徒弟
	中层	岗位熟知度较高 文化程度低。	文化程度较高 技能娴熟	内外部技能培训
	高层	责任心强 忠诚度高	有创新意识 先进管理理念	领导力培训 交流学习
管理人员	基层	有激情有活力 团队年轻化	企业认同度高 技能娴熟	岗位技能培训 提高招聘条件
	中层	忠诚度高 企业认同度高	管理先进 较高的创新意识	各类中层管理培训 交流学习
	高层	责任心和事业心强	有大胆创新精神 先进管理理念	外部领导力培训 知名企业考察学习

3) 有针对性选择适合的招聘渠道与招聘方式

公司根据人力规划，建立了较完善的招聘体系和招聘渠道。针对技术、职能专业类等岗位，采用不同的选拔方式，把控好“人岗匹配”关。

图表 4.4-6 招聘渠道：

分类	招聘渠道					选拔方式
	内部招聘	内部推荐	网络招聘	现场招聘	猎头	
中高层管理人员	▲	○	○	■	▲	背景调查
专业技术人员	▲	○	▲	○	○	技能测试 理论测试
基层管理人员	▲	○	▲	○	■	协同面试 理论测试
操作工	■	○	▲	▲	■	技能测试
注：▲ 重要 ○ 一般 ■ 不采纳						

4) 采取有针对性留人策略

公司已培养一批忠诚度较高、具有丰富实战经验、技术娴熟的中层管理人员及技术人员，成为公司持续稳定发展的中坚力量。公司制定了多种策略，有效的留住了一批高素质人才。

图表 4.4-7 留人策略

留人策略	采用的措施	适用员工
文化留人	良好的企业文化，坚持“以人为本”的用人理念； 高素质、充满忠诚度的团队	全体员工
待遇留人	同行高位薪酬激励、餐补、出差补贴、关键技术、管理岗位提供住宿、交通等	全体员工
事业留人	有序的内部晋升机制，人岗匹配，企业重用人才	管理人员
感情留人	领导关心员工、员工互相帮助，解决员工子女就学等	全体员工

c) 采纳各种意见和建议，实现有效沟通和技能共享

公司采取多种渠道进行内外部沟通，并针对不同层面的五大相关方，采取多种形式实现有效沟通，以达成相互间在信息、知识、经验等方面的共享与合作。

图表 4.4-8 主要沟通方式

沟通类别	沟通方式	沟通部门	沟通时间	
内部沟通	总经理面对面、合理化建议	人资行政中心	随时	
	员工走访	人资行政中心	随时	
	现场管理巡视	高层	不定期	
	工作例会、晨会、部门会议	人资行政中心	每月	
	公司网站	各部门	不定期	
	企业邮箱、微信工作群	各部门	随时	
	员工面谈	人资行政中心	不定期	
	职工代表大会、员工满意度调查	人资行政中心	每年/半年	
外部沟通	顾客	高层互访	营销中心	不定期
		新技术、新产品介绍会	研究技术中心	不定期
		公司邮箱、热线电话	营销中心	随时
		QQ、微信工作群	营销中心	随时
		年度经销商大会	营销中心	每年
		顾客满意度调查	营销中心	每月
		厨房用具展会	营销中心	每年
	供方	高层互访	采购部	不定期
		技术指导和咨询	采购部	不定期
		公司邮箱、热线电话	采购部	不定期
		供方回访	采购部	不定期
	社会团体	行业协会会议	人资行政中心	不定期
		工商联会议	人资行政中心	不定期

		商会会议	人资行政中心	不定期
其他相关方		公司邮箱、热线电话	采购部	随时
		学术交流会、授课、培训	人资行政中心	不定期
		网站、邮箱、电话	人资行政中心	随时

4.4.2.3 员工绩效管理

公司根据发展战略和企业效益，结合市场薪资水平和各岗位的价值等因素，建立了一套行之有效的薪酬绩效管理体系，确保员工、部门和公司整体的绩效协调一致，提高员工和公司的绩效，实现公司的战略实施计划。



图表 4.4-9 员工绩效管理体系框图

a) 建立以战略为导向的员工绩效管理体系

公司运用 KPI 指标建立了员工绩效管理体系，对高层、中层、基层员工进行差异化绩效评价，并通过各种沟通渠道反馈传递给被考评员工，明确绩效目标，分析绩效差距，并通过组织员工培训、经验交流分享等帮助员工改进绩效，以实现员工与企业目标的一致性。

图表 4.4-10 员工绩效管理方式

人员类型	岗位名称	绩效管理方式	考核频次
高层	/	目标年薪制: KPI 考核	年度
中层	/	目标年薪制: KPI 考核	年度
基层	职能	月度考核: KPI 考核	月度+年度
	生产	月度考核: 计件考核	月度
	销售	KPI 考核+业绩提成	月度+年度

b) 建立科学合理的薪酬体系

公司薪酬从经济性收入与非经济性收入两大方向进行设计，同时考虑同行业的薪酬水平以及本地消费水平等因素，按级别划分建立薪酬分配体系，并逐步提升业绩优秀人员岗位工资。

图表 4.4-11 员工薪酬结构表

人员类型	薪资结构	薪资形式
管理类	岗位工资+绩效考核+业绩提成（销售）+福利	计时
职能类	岗位工资+绩效考核+福利	计时
销售类	岗位工资+绩效考核+业绩提成+福利	计时
一线员工	计件工资/岗位工资+福利	计件

公司对桐乡地区及行业和岗位进行薪酬水平调查，分析公司同岗位的薪酬竞争状况，确保公司薪酬的竞争力优势。

在桐乡地区的行业行政、财务、跟单等职能部门主管及以上基本管理人员岗位，公司的薪酬方面具有很好的市场优势。

同行业方面，公司的关键技术岗位，例如：研发人员、技术人员、生产人员的薪酬，竞争力远超同行业同等岗位。

c) 丰富多样的激励措施

公司绩效评价结果与员工的薪酬、职业晋升与发展、各类评优创先等相结合，通过实施一系列激励措施提高员工的积极性与主动性，含物质和非物质激励。具体如下：图表

4.4-12 主要激励措施

福利类别	措施
物质奖励	项目专项奖励、提成奖
	再教育、节假日礼品、年会、各类培训活动等
	电话补助、餐补、员工生日等
	商业险、安全生产责任险
非物质奖励	岗位晋升、骨干选拔、优秀员工
	住宿、班车





4.4.2.4 员工的学习和发展

a) 员工的教育与培训

1) 员工教育与培训需求识别

人资行政中心每年 12 月依据培训相关制度,根据战略目标、绩效情况等, 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及员工的教育培训需求, 拟定个性化、差异化的培训计划。

图表 4. 4-13 培训需求的调查方法

调查方法	对象	调查目的	收集方法	调查时间
------	----	------	------	------

访谈	中高层	通过沟通与交流听取和收集多方面建议	年度访谈+随访	不定时
问题调查	员工	通过调查问卷的收集分析获取培训需求信息	集中发放,分部门定期回收	12月

2) 制定教育培训计划

根据组织及员工的教育培训需求,结合其他临时性、针对性的培训课题,人资行政中心编制年度培训计划。具体如下表:

图表 4.4-14 培训计划表

教培对象	教培目标	主要教培内容	主要教培方式
管理类	提升管理能力	现代企业管理理念、领导力、战略决策、管理创新、业务技能、执行力创新能力、实战能力	高峰论坛、专题讲座、国内外考察、岗位交流、业务知识进修、参观学习
专业技术类	提升专业技术、营销、财务等	企业文化、基本管理知识、质量、安全、环境教育	专业技术、岗位交流
一线及新进员工	提升操作技能	企业文化、质量、安全三级教育、环境教育	技能培训、师带徒、操作训练、资格考试、岗位轮换

3) 培训效果评价与应用

为确保教育培训后学以致用有效性,并促进教育培训工作的改进,公司编制《培训控制程序》,构建了基本的培训流程与培训实施、评估体系,为培训的有效实施提供指引。

图表 4.4-15 培训的效果评价

评价模式	评价方式	评价内容	评价主体
反应层	调查问卷	对培训的满意度调查	学员+培训师
学习层	现场问题、分享、写心得体会	对知识掌握程度	学员+培训师
行为层	行为观察、季度考核	实际运用	部门主管
结果层	绩效考核	量化数据对比	人资行政中心



b) 员工的职业发展

1) 职业发展途径

公司根据企业与员工的发展需要，在充分沟通与融合的基础上，设置管理、生产技能、技术职称发展渠道，鼓励、帮助各层次的员工实现个人职业发展。

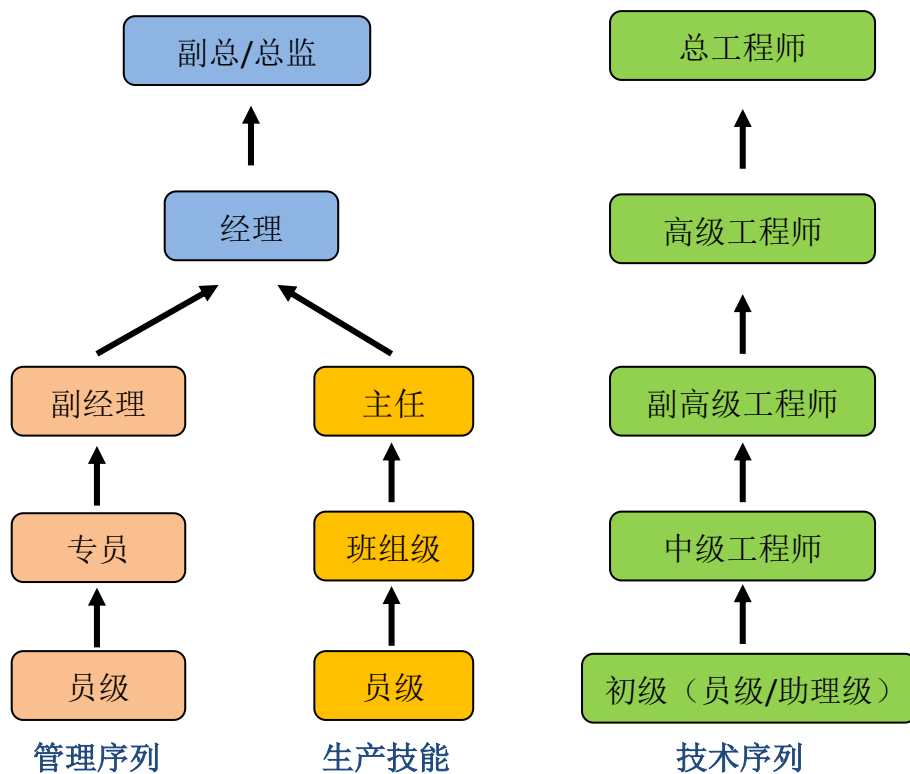


图 4.4-16 员工职业发展通道

2) 制定继任计划，建立人才梯队

公司根据战略发展需要，制定了高层、中层、基层管理及关键技术岗位设立了《代理人制度》，从人才储备方面确保公司持续稳定的发展。

图表 4.4-17 各层级的继任计划

继任岗位类型	储备岗位及人员	培养渠道及方法
高层	总经理、副总	领导力培训； 参观考察； 基层锻炼。
中层	经理（副经理）、车间主任	对现有中层进行一对一的管理培养模式； 内部选拔、管理和考核； 定向培养计划。
基层	班组长	选拔培养专业对口大学生； 对有潜力的员工进行骨干员工的培养。
关键技术岗位	工艺技术员、专员	对有潜力的员工进行专业技术培养； 加强技术创新的相关培养。

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

a) 员工权益

1) 依法管理及改善工作环境

职业健康方面：公司定期开展员工的职业健康安全教育，强化员工的安全意识。委托第三方定期进行噪声、废气及污水排放的监测。每年对全接触危害因素的员工进行健康检查，并委托第三方对特殊工种从业人员进行专业体检，预防职业病。

①废水

生产废水经厂内污水处理站处理、生活污水经厂内化粪池预处理达标后排入市政污水管网，最终经金华市秋滨污水处理厂处理达标后排入金华江。

②废气

本项目产生的废气主要为抛光粉尘、喷砂粉尘、水性漆喷涂废气、油性漆喷涂废气、天然气燃烧废气、焊接烟尘。

抛光粉尘：抛光粉尘经水喷淋处理后引至 15m 排气筒高空排放。**喷砂粉尘：**喷砂粉尘经“旋风除尘+布袋除尘”处理后引至 15m 排气筒高空排放。

水性漆喷涂废气：水性涂料涂装废气经水帘柜吸附处理后引至 15m 排气筒高空排放。

油性漆喷涂废气：油性漆涂装废气经“水喷淋+干式过滤+吸附脱附+催化燃烧”组合工艺处理后引至 15m 排气筒高空排放。

燃烧废气：清洗烘干烘道燃烧废气、烘烤废气引至 15m 排气筒高空排放。

焊接烟尘：焊接烟尘于车间内无组织排放。

③固废

本项目主要固体废物为金属边角料、一般废包装物、收集粉尘、废槽渣、废包装桶、漆渣、废过滤棉、废活性炭、废催化剂、废拉伸油、污泥、废百洁布、废抹布手套和生活垃圾。

金属边角料、一般废包装物、收集粉尘、废百洁布收集后外卖给相关单位综合利用；废槽渣、废包装桶、漆渣、废过滤棉、废活性炭、废催化剂、废拉伸油、污泥委托有资质单位合理处置；废抹布手套混入生活垃圾由环卫部门统一清运。

工作环境方面：公司建立了有效运行的职业健康安全管理体系，不断改善工作环境中的职业健康安全条件，严格执行安全生产责任制等国家法律法规。行政负责协助各车间部门与员工识别危险源及关键场所的环境测量项目、测量方法和指标，每两年组织一次安全评价、每年组织一次职业病危害现状评价（由外部机构评价），群策群防，促进体系有效运行。

人资行政中心组织公司各部门、各车间对火灾、停水电等紧急情况制订完善的应急预案，包括救援、控制及预防措施，在工作场所配备必要的资源，对相关人员进行培训和演习，并对演习效果作评估改进，提高组织及员工的应急能力。公司组建消防值班人员、值班干部全天候待命的快速反应机制，配备应急设备如照明、消防、通讯设备，在发生紧急状态时，迅速启动应急预案，保障员工的利益，确保公司生产经营的连续性，满足顾客对产品及时供给的需求。

公司与供应商建立长期合作关系的同时，通过评审选择备选供应商，稳定供应链持续有效运作，确保公司生产经营的连续性，保障顾客的利益。

公司每年组织群众性质量管理活动，鼓励员工积极参与，如质量月活动、争创先进班组、现场管理评比、提合理化建议等。

应急措施方面：公司制定了《环境、职业健康安全运行控制程序》和《应急准备和响应控制程序》及应急预案，成立应急抢险分队，每年举行消防演练和外伤急救演练等，确保员工生命和财产安全。

图表 4.4-22 应急预案

状态	预案名称	主责部门
火灾	火灾事故专项应急预案	人资行政中心、制造部
特种设备	特种设备事故处置方案	制造部
触电	触电事故专项处置方案	人资行政中心、制造部

其他员工服务和福利制度：公司根据不同员工全体的关键需求和期望，并遵循《劳动法》、《工会法》等法律法规保障员工的合法权益，提供相应的服务、福利等方面的支持。公司设立爱心基金的运作，主要对公司内部困难员工的帮扶。

图表 4.4-24 员工福利

福利项目	内容	表现形式
特色福利	节日礼品	大型节日不定期为公司员工发放节日礼品
薪酬福利	工资	年度涨薪
	福利	餐补、通讯补贴、差旅等补贴
	奖金	根据一年的业绩、工作表现、工作岗位等制定年终奖
法定福利	假期	国家法定假日，产、婚、丧等假期
	保险	办理五险

2) 积极鼓励员工共同参与管理与改进活动

为充分调动员工的积极性与主动性，让员工参与企业管理中来，发挥员工的主人翁精神，公司组织一系列群众性质量活动，并对开展的活动进行交流、发表、评比，对表现优秀者进行表彰和奖励。

图表 4.4-25 群众性质量活动支持措施

层级	质量管理活动	支持措施
公司级	战略调整项目	明确规定申报范围、立项条件
项目级	技术创新	立项程序、组织实施程序
	管理创新	提供相应培训及指导
	荣誉创奖项目	对创新与改进项目进行审查和验收 为优秀的科技项目组织申报政府奖励
个人级	合理化建议	鼓励员工积极提出建议和措施

b) 员工的满意程度

1) 员工满意度

公司注重与员工长期和谐发展，把员工满意程度视为早期警戒和改善员工关系的重要指针。通过员工问卷调查、员工访谈等方法搜集信息，识别影响员工满意度和积极性的关键因素，通过调查，收集员工意见和建议，分析不满意原因，实施改进，持续提升员工满意度和工作积极性。

图表 4.4-26 员工满意度

员工	个性化需要	识别方式
车间生产人员	健康、工作回报、学习成长、发展空间、良好环境的需要	车间员工满意度调查问卷、员工访谈、意见箱
管理人员	学习成长、工作支持、工作成就感、社会认可、工作报酬的需要	满意度调查问卷、员工访谈、论坛讨论、总经理信箱

2) 员工个性化支持

公司开展一年一度员工满意度调查，充分了解个性化需求，提供多样化支持，切实保障员工的合法权益，维护稳定和谐的劳动关系。

图表 4.4-27 员工个性化需求表

员工	个性化需要	个性化支持措施
生产人员 一线操作工	健康的需要	改善工作环境，加大对车间除尘、降温等方面的投入，定期开展员工体检，保障身心健康。
	工作回报的需要	充分调动工人劳动积极性；对于优秀员工进行物质奖励，对于车间创新人员公司给予物质奖励。
	学习成长的需要	通过内部以师带徒、外部送培、转岗等形式提高员工的业务技能。
管理类人员 技术类人员	工作报酬的需要	中层人员实行年薪制，与工作业绩相挂钩；对于专业技术、管理人才提供免费公寓；
	学习、发展空间需要	帮助设计职业生涯，提供紧缺型培训，给内部人才充电补课，给予岗位木材换等支持；与外部资源密切合作，定期选送人员进修、培训。
00 后员工	成长与发展	90 后员工逐步在成为公司的发展后劲，甚至中坚力量，对于该层次员工，公司有针对性的后备选拔，给予其发展通道，开展专项培训班，提高业务技能和个人素质。

4.4.3 财务资源

为了最大限度发挥财务管理在企业管理中的作用、合理配置公司财务资源，实现公司目标、股东及债权人利益最大化。

a) 筹资管理

为有效支持组织战略目标的实现，保证企业正常运转过程中资金需求，公司保证资金

在不断流的情况下，合理安排资金需求进度，资金需求计划是根据公司中长期总体规划制定，分年度制定中短期资金规划，每季度根据实际资金周转情况及时调整资金安排。具体从以下几个方面开展：

b) 投资管理

公司管理层根据公司战略发展规划，对内部生产扩能、固定资产投资及采购的各项投资实行项目管理制，建立投资项目管理小组，小组成员由公司高层、财务负责人及相关部门负责人组成。

对重大项目的可行性进行分析论证，安排并组织进行项目投入的招投标工作；项目小组进行分工、跟踪后续进度、承建单位的业务对接沟通等工作，项目工程竣工结束后进行项目验收评审，评审合格后投入使用。

c) 资金管理

为了加强公司资金的内部控制和管理，保证货币资金的安全，提高资金使用效率，根据《中华人民共和国会计法》、《企业内部控制规范》、《现金管理暂行条例》等法律规定，结合公司实际情况，制定相关资金管理制度。

资金需求及供给

在确立资金需求的基础上，结合现有资金状况，充分利用公司优良资信和自身资金优势，采用商业贷款，根据筹资方案，结合当时经济金融形势，分析不同筹资方式的资金成本，正确选择筹资方式和不同方式的筹资数量，充分发挥财务杠杆效应。

图表 4.4-29 资金需求识别表

类别	用途
原辅材料成本	原材料、辅料的采购
人工成本	员工工资、奖金
制造费用	水电费、修理费、加工费
管理费用	业务所需的差旅、办公、员工社保、培训等必要费用
财务费用	融资利息等费用
营业费用	广告费、参展费、货代费用
税金及附加	各项税金及附加
固定资产	项目建设及设备配置
其他	除上述之外的其他费用

c) 资产管理

资产分为流动资产、固定资产、无形资产管理。

流动资产管理

- ① 各部门对所属流动资产进行账面及实物盘点，确保账实相符；
- ② 财务中心定期或不定期对资产所属部门进行现场抽查盘点；

固定资产管理

① 财务中心对固定资产申购、使用、验收、报废进行管理，使用部门填写相关申请单据，报财务中心、研究技术中心备案；

② 固定资产分实物与台账分开管理，研究技术中心管理实物资产，分部门班组、存放地点建立实物台账，财务中心对名称、型号、规格、存放地点、使用部门建立台账，定期与研究技术中心设备管理处进行核对；

- ③ 固定资产每年定期进行全面盘点；

无形资产管理

- ① 财务中心对公司软件、土地使用权及各项专利进行统一建账管理；
- ② 财务中心对公司各类无形资产每年盘点一次。

d) 成本管控

材料管控：按原材料的市场波动制定战略采购计划，以确保生产的正常进行。同时通过车间智能管理系统，严控不良库存的产生。

人工成本管控：控制总费用结构，把企业利润和职工收入协调起来，使职工收入与利润同步增长。

存货的管控：

- ① 严格执行财务制度规定，使账、物、卡三相符。
- ② 采用 ABC 控制法，降低存货库存量，加速资金周转。

对存货的日常管理，根据存货的重要程度，将其分为 ABC 三种类型。A 类存货为生产原材料，实行重点管理，确保生产顺利进行。B 类存货为一般存货，如工器具、机配件等，适当控制，实行日常管理。C 类存货为低值易耗品，进行一般管理，如办公用品、劳保用品等随时都可以采购。通过 ABC 分类后，抓住重点存货，控制一般存货，制定出较为合理的存货采购计划，从而有效地控制存货库存，减少储备资金占用，加速资金周转。

4.4.4 信息和知识资源

a) 信息获取和传递

人资行政中心统一负责公司的情报管理，利用互联网+的信息技术，通过公司官方网

站、项目管理人员实地走访调查、第三方网站数据调查表、行业信息平台、建筑业协会、政府网站、招标平台等，收集各类信息，并对各类信息分级输入公司信息资源数据库。

图表 4.4-31 主要信息内容和获取方式

信息源	信息源类别	信息内容	获取方式及渠道
外部	顾客和市场	顾客满意度、顾客投诉、顾客的档案信息、市场信息	通过收集建筑服务过程中顾客信息及对建筑工程服务的评价、招标平台信息
	竞争对手与标杆企业	对手与标杆企业的相关经营状况、战略、市场占有率等信息	厨房用具业协会、竞争对手官方网站等各类网站
	供应商	经营范围、设备状况、生产能力、公司结构、体系认证状况等	现场考察供应商或合作伙伴、浏览其网站
	政府和相关机构	国家产业政策、国家法律、法规、行业标准、环境安全法规	互联网、政府网站、政府文件、一些相关会议
内部	员工	个人信息、工作能力、综合素质、业务信息、员工满意度	工作总结、满意度调查、座谈会
	设计和研发	企业标准、产品标准、图纸及文件、项目规划资料、专利技术等文件	服务器共享文件
	项目工程	招投标管理、合同管理、施工管理、成本管理、资料管理、档案管理等各类信息	项目管理台账
	质量体系	各种质安检查记录、整改记录	项目管理台账
	售后服务	服务反馈报表、客户投诉分析、服务满意度报告等	客户交流、满意度调查等

为确保供应商、顾客、员工、股东和社会建立信息沟通渠道的有效畅通，公司不断拓展多种渠道，方便其获取相关信息，促进双方良性互动、共同发展。具体途径如下：图表

4.4-32 向相关方传递

相关方	传递方式
政府	统计报表、厨房用具行业会议、政府项目申报、行业部门检查、现场会
顾客	企业宣传册、展会、行业会议
供应商	合同谈判、供应商审核、现场交流、展会
员工	各种大型内部会议、员工座谈会、公司内部文件、公司通知栏、车间看板、QQ群、微信群、市府网短号

b) 全面的信息管理技术，确保软件和硬件的可靠性、安全性、易用性

1) 全面的信息管理技术

◇ **硬件系统**

软硬件由人资行政中心管理，公司设有专门 IT 管理人员，建立数字化工厂、智能化工厂。根据公司的发展规划，公司配备可靠，具有品牌软硬件设备。

软件系统

图表 4.4-34 主要软件列表

软件系统类别及名称		数量	主要用途
财务软件	——	1	成本、费用、利润管理、仓库管理
智能生产系统	智能生产系统	1	实现公司“进、销、存”的资源化管理，可提高工作效率，代替人工完成传统工作中大量的繁琐事务，降低员工的工作量与繁琐度，降低企业运营人工成本；
研究技术中心软件	CAD	7	电子版图纸
办公软件	Windows 操作系统	75	计算机操作系统
	Office 软件、WPS、	75	办公软件
公司微信公众号	金中控股	-	企业网站是企业在互联网上进行网络营销和形象宣传的平台，定期维护更新。

2) 确保软件和硬件的可靠性、安全性、易用性

图表 4.4-37 系统保障措施

属性	对象	方法	过程监控
安全性 可靠性	网络	部署网络防火墙 对办公区域实行合理化分配网络带宽资源 机房配备 UPS 不间断电源以保障网络和服务器的正常工作和数据安全	实时监控网络异常 防火墙安装流量分析软件及网络安全软件
	数据存储	部门数据实行移动硬盘备份 计算机配备备用电源，防止断电数据消失	数据定期检查
	计算机	安装网络监控软件 PC 机的一件还原、安装还原机制 外购严把质量关 与供货商签订协议，由专业人员维护 与第三方电脑公司签订协议，故障解除保证小修两小时完成、大修 48 小时完成	网络管理制度 防病毒软件 防攻击软件
易用性	软硬	根据不同的员工的设备使用状况和习惯进行软硬件操作	日常维护和监控

属性	对象	方法	过程监控
	件	和知识培训 提供相关软件操作说明手册 与供应商保持良好关系，及时解决问题。 不断更新升级，适应操作需求	

c) 信息化发展规划

为确保公司战略的有效实现，逐步实现公司各职能部门信息化，目前已为多个部门建立了相应的系统，有效改善了这些部门的工作效率，提升了工作中数据传递的准确性和快速性。

根据公司未来升级为特级资质的战略发展目标，公司研究了信息化职能战略规划，以下是的公司未来短中长期的信息化规划。

图表 4.4-38 公司未来短中长期的信息化规划

时间规划	信息化规划内容
短期规划 2023 年	建立微信公众号平台 服装 MES 上线
中长期规划 2024 年	建立现场生产监控系统； 建立企业知识管理平台； 建立智能物流平台； 建立产业链信息平台。

d) 构建知识管理体系

公司重视知识的学习氛围，明确行政专员兼职管理公司的知识管理过程，积极收集和传递各类知识信息，通过内部知识分享，将知识转化为企业效益。

图表 4.4-39 公司内部知识管理及分享系统

知识性质	知识类别	知识内容	收集主导部门
综合管理类	法律法规	与公司运营相关的法律法规	各职能部门
	内外部公文	政府文件，公司内部文件	人资行政中心
	管理制度	公司规章制度	人资行政中心
	公司资质荣誉	营业执照，证书，荣誉	人资行政中心
项目知识类	项目资料	产品图纸	研究技术中心
	技术文件	产品标准、产品性能测试报告等	研究技术中心
	固定资产	硬件及软件设备	财务中心
创新类	专利	发明专利、实用新型专利	研究技术中心

知识性质	知识类别	知识内容	收集主导部门
	商标、品牌	公司注册商标，品牌 LOGO	研究技术中心
教育培训类	内外部培训课件	PPT 课件	人资行政中心
	员工资格类证件	职称、特种作业、上岗证等	人资行政中心

e) 知识与信息的保护

确保知识、数据和信息的完整、及时、准确、可靠及安全性采取以下措施详见表 4.4-8。

图表 4.4-40 知识、数据和信息管理保障措施

要求	保障措施
完整性	根据国家对档案管理政策对公司文件及证书等有专人进行管理 参加厨房用具行业相关会议就会议精神进行传阅
及时性	及时更新公司官网和共享文件 通过内部各种大型内部会议、员工座谈会、宣传页、电子看板、公司通知栏等及时传达公司决策 建立专业的内部 QQ 群、微信群 公司各科室和关键岗位人员使用企业内网、市府网短号方便沟通
准确性	公司共享知识专人管理，及时更新； 公司财务信息统一以审计结果为准。
可靠性 安全性	选择品牌计算机硬件、品牌软件，产品性能可靠 确保知识的安全性，对核心及重要数据进行异地备份
保密性	对于涉密文件进行专人管理； 各类软件等采用加密狗

4.4.5 技术资源

金中控股时产品特别重视技术创新和技术积累，通过浙江省高新企业认证，我们每年投入 1000 万元以上的专项经费用于技术创新活动，通过设备技术改造、工艺技术改良、新产品开发等活动，不断提升公司核心竞争力。

a) 预测技术发展，评估技术现状

公司不断识别和开发内外部信息源（见 4.4.4 信息与知识），通过收集技术信息，及时了解并预测行业技术发展状况，特别是近几年智能厨房的飞速发展，每年的产量在飞快的递增。

对此，公司高层专门组织技术、销售、采购等人员对公司技术现状进行评估，并与同行进行对比分析，方式见表 4.4-41，为制定战略提供依据。

图表 4.4-41 公司技术评估主要方式

评估方式		主要评估内容
内部评估	检验分析竞争对手的产品 技术人员专题讨论； 跨部门信息交流； 重大技术问题高层决策等。	与标杆企业或竞争对手的产品优劣势 国内外厨房用具先进技术、创新信息及发展方向 对公司技术的影响
外部评估	参与行业技术论坛； 行业协会发展报告、各类专业媒体杂志； 与第三方合作。	行业技术发展趋势、专利信息对公司技术的影响； 公司现有技术水平与行业其他企业的对比，存在的优劣势

通过技术评估分析，特别是与竞争对手的对比分析，公司主要存在的技术优势如下：

产品种类规格齐全。公司生产的产品品种和规格是行业内最全的厂家，我厂的产品品种达到几千种，而同行业其它厂家只有几百种。

产品开发周期短。我厂拥有自己的设计研发团队，对新产品的开发可以迅速的设计模具并自己制作，在产品调试过程中也可以快速的进行修改，大大缩短开发周期。

自动化的工艺保证水平。我厂通过多年的机器人操作，大部分工作都已经采用机器自动化，减少人工的干预因素，大大提高产品的合格率，

优秀的技术人才队伍。

——丰富的研发经验。

——高超的技术水平。

b) 注重知识积累，形成核心竞争力

◇ 积极开展外部技术合作，提高技术实用性

公司研发开发中心基于全球化的战略定位，立足中高端市场与国内外学院深度合作，还邀请顾客、供应商的技术代表，参与公司的技术研发工作，逐步提升自主创新能力，营造技术创新良好氛围。

◇ 技术诀窍与技术专利

为鼓励员工进行专利申请，研发技术中心制定专利鼓励措施。截止 2023 年，公司成功申请并获得授权专利 20 项，软件著作权 2 项，其中：

——发明专利 2 项；

——实用新型专利 16 项；

——外观专利 2 项；

◇ 专利清单

序号	专利名称	类型	专利号
1	一种新型锅边结构的锅	实用新型	ZL201820012014.9
2	不锈钢锅下料定位机构	实用新型	ZL201921230314.5
3	一种自动打蜡抛光装置	实用新型	ZL202020684914.5
4	一种汤锅水位线刻印机	实用新型	ZL201621425110.3
5	一种汤锅手柄	实用新型	ZL201721305199.4
6	一种水壶	实用新型	ZL201720521334.2
7	双工位锅原料定位夹具	实用新型	ZL201821840843.2
8	不锈钢锅料片上料装置	实用新型	ZL201921230174.1
9	抛光界面自动检测的打蜡抛光装置及其界面检测方法	发明专利	ZL202010684077.0
10	奶锅	外观设计	ZL201630620841.2
11	奶锅(1)	外观设计	ZL201730167218.0
12	一种煎盘手柄	实用新型	ZL201520265049.X
13	一种锅盖手柄焊接强度测试机	实用新型	ZL201621424318.3
14	一种锅底整型机	实用新型	ZL201720005865.6
15	一种轻质多层复合锅具的制备方法	发明专利	ZL202010683995.1
16	一种多层可调式不锈钢锅具	实用新型	ZL202020184458.8
17	一种锅的冲压成型设备的自动送料机	实用新型	ZL201720005710.2
18	一种不锈钢锅体	实用新型	ZL201921230093.1
19	一种不锈钢锅抛光设备	实用新型	ZL201821886273.0
20	一种不锈钢锅	实用新型	ZL201821886293.8

◇ 软件著作权清单

序号	计算机软件著作权	登记号
1	基于DCS分散控制技术的不粘锅厨具自动化涂装系统V1.0	6732215
2	基于分度传动技术的不锈钢锅抛光机主传动系统V1.0	6732214
3	基于PC系统架构的不锈钢厨具拉伸成型工序工业机器人系统V1.0	6732067

d) 制定技术发展计划，保障技术优势

根据公司战略发展目标，结合企业自身技术研发现状，确立了研发中心的短中长的研发规划目标，具体如下表所示：

图表 4.4-46 技术开发战略规划

类型	发展计划	实现措施
----	------	------

短期规划 2023年	产品品种丰富化 拓展高端产品的销售和生占比 继续提高新品研发能力和技术专利水平 提升生产自动化规模，实现机器换人，降低生产成本	专业人员的储备 完善产品开发流程，项目化 更新生产设备，完善生产系统
中长期规划 2027年	建设省级技术研究开发中心 提高产品技术研发，丰富产品的类别 拓展高端产品占比，提升总体产品利润空间 引进高科技专业人才，形成完整的核心团体 实现与大专院校的技术合作，成立研究中心，达到技术推动生产。 保持前瞻性技术、产品、标准的战略研究	对外学习交流 完善研发中心体制 制定人才培养计划 增大研究开发费用 扩大科研用房面积 市场调研 注重产品质量、售后服务

4.4.6 基础设施

a) 基础设施的提供

1) 生产设备

公司拥有专业自动化半自动化设备 200 余台，拥有年产 1000 万只底锅的生产能力，目前年销售额超 3 亿元，预计全部投入运营后年产值可达 10 亿元。公司重点设备详见下表。

主要设施表

序号	车间	设备名称	规格型号	自动化程度	密闭化程度	数量（台/套）
1	金工车间	全自动下料机	/	全自动	敞开	4
2		拉伸机	200T	人工辅助机械	敞开	3
3			150T	人工辅助机械	敞开	6
4			100T	人工辅助机械	敞开	8
5			液压机	350T	人工辅助机械	敞开
6		250T		人工辅助机械	敞开	2
7		200T		人工辅助机械	敞开	1
8		150T		人工辅助机械	敞开	1
9		5000T		人工辅助机械	敞开	1

序号	车间	设备名称	规格型号	自动化程度	密闭化程度	数量（台/套）
----	----	------	------	-------	-------	---------

10			3000T	人工辅助机械	敞开	1
11		冲床	/	人工辅助机械	敞开	34
12		旋压机	/	人工辅助机械	敞开	4
13		切边卷边专机	/	人工辅助机械	敞开	9
14		割边机	/	人工辅助机械	敞开	3
15		车边机	/	人工辅助机械	敞开	4
16		车边车底机	/	人工辅助机械	敞开	4
17		三工位磨底车 底车边机	/	人工辅助机械	敞开	4
18		钎焊机	/	人工辅助机械	敞开	6
19		清洗烘干线	/	人工辅助机械	半敞开	6
20		机械手	/	人工辅助机械	敞开	17
21		打孔机	/	人工辅助机械	敞开	2
22		铆接机	/	人工辅助机械	敞开	8
23		复底机	630T	人工辅助机械	敞开	1
24	复打车间	复底加热线	/	人工辅助机械	敞开	1
25		复合锅底加热机	/	人工辅助机械	敞开	6
26	抛光车间	抛光流水线	/	人工辅助机械	半敞开	12
27	模具车间	车床	CA6140A	人工辅助机械	敞开	4
28		钻床	Z4112/1	人工辅助机械	敞开	2
29	2#楼	包装线	/	人工辅助机械	敞开	9
30	2F 包装车间	贴标机				2
31		激光打标机				2
32	2#楼 3F 喷	内打砂机	/	人工辅助机械	半敞开	4
33		外打砂机	/	人工辅助机械	半敞开	4
34		喷砂机	/	人工辅助机械	半敞开	5
35		抛光流水线	/	人工辅助机械	半敞开	2
36		包装线	/	人工辅助机械	敞开	2

37	涂车间	喷涂流水线	/	自动	半敞开	2
38	3#楼	振光机	/	人工辅助机械	半敞开	16
39	1F 振	车床	/	人工辅助机械	密闭	2

3) 公用及基础设施

金中控股有限公司是一家底锅、厨房用具设计开发、生产、销售于一体的新兴民营企业，公司从厂区规划到厂房建设开始，就导入精益生产管理的理念。公司占地面积近 7.5 万平方米，拥有现代化厂房 3 幢，建筑面积 5 万多平方。目前员工 400 多名，拥有专业自动化半自动化设备 200 余台，拥有年产 1000 万只底锅的生产能力，目前年销售额超 3 亿元，预计全部投入运营后年产值可达 10 亿元。



4) 明确职责，管控有序

针对以上基础设施，公司内部进行了分类，并明确了各职能部门的管控职责，具体分工见图表 4.4-49。

图表 4.4-49 基础设施分类表

类别	设施内容范围	人资行政中心
生产设备	直接参加生产过程或直接为生产服务的机器设备	制造部
	生产过程中所用的各种模具夹具、辅助等工装设备	
测量设备	质量、工艺、能源等过程使用的测量设备	品管部

公用设施	生产区域的水（自来水、污水）、电、天然气、压缩空气、蒸汽、废气等站点和管道等动力、环保设备设施	制造部
	压力容器、压力管道、起重机械、叉车、避雷设施等特种设备	
	公共行政、信息、文体娱乐、交通设施，食堂、宿舍等公共、后勤设施，灭火、安全应急等消防设施	人资行政中心
	监控设备、楼宇智能化（含门禁）等通讯设备	
基建设施	厂房、土地等建筑和工作场所	

b) 建立和实施预防性和故障性维护保养制度

公司制定了《基础设施和工作环境控制程序》等相关制度，每台设备均建立档案资料并纳入系统管理，包括设备使用操作规程、验收报告、设备履历表、日常点检保养记录等。

另外，公司实行车间、维修人员、使用人员的三级预防性维护保养制度，见图表 4.4-50。

图表 4.4-50 三级维护保养制度

级别	负责人	方法	记录
一级	设备主管	年度大保养设备	设备保养记录、设备维修记录
二级	维修人员	定期检查、维护、保养（月度）	
三级	操作人员	每日检查、日常点检	日常保养点检卡

在故障性维修方面，公司成立了由电工、机修工组成的专业维修队，负责故障设备的日常抢修工作；通过与设备生产厂商签订维保合同后，对设备开展预防性维护和故障性专业维修。

c) 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平

公司根据年度工作计划、产品市场需求、生产自动化、降低劳动强度、淘汰落后产能和节能环保要求，大力推进“机器换人”，不断进行基础设施的更新改造计划。

d) 预测和处置因基础设施而引起的问题

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

在设备选型上，公司考虑了设备对环境和职业健康安全的影响，如车间大型风扇、除烟系统等

在基础设施运行方面、公司定期开展环境监测和安全检查。

4.4.7 相关方关系

公司根据战略规划和发展方向，注重同供应商、客户、政府部门、员工、社会等相关方建立良好的合作关系。公司始终坚持“优质、优价、服务”的原则与供应商建立平等互利关系，特别是与关键供应商建立长期合作战略合作伙伴关系，共同提高采购过程的有效性和效率，降低采购成本，实现双赢。

a) 加强战略合作，构建共赢机制

◇ 识别关键供方，实施分类管控

根据供应商对公司发展战略和对产品质量的影响程度和重要性，对供应商进行分类管理，特别是识别其中关键供方，明确伙伴关系。

图表 4.4-52 供应商关系分类表

供应商类别	供应商分类标准	主要控制措施
关键供应商	以纱线供应商为主，因直接影响产品的整体质量指标且资金量最大。	1、每年签订次年战略合作协议，并保证稳定的供应量。 2、原料质检报告及供方评审报告。 3、公司高层与供方定期交流。
重要供应商	以委外加工商为主，因影响产品的部分质量指标性能，资金量其次。	1、质量保证的情况下，选择有价格优势的供方。 2、每年都会举行供应商的审核等系列工作，以此来选择并确认次年的供应商。 3、资质的控管，选择有资质的供方。
	以设备供应商为主，因影响产品的部分质量指标性能，资金量其次。	
一般供应商	辅料、包装材料等	1、年度的供应商审核业绩审核与评定； 2、通过审核不合格的供应商，更换其供应商。
	办公用品、劳保用品等其他一次性采购供应商	

◇ 与关键供方协同开发，共享技术资源

公司在注重提高自身技术能力的同时，积极鼓励关键供方和重要供方与公司进行协同开发，合作解决新产品的研发、生产工艺的改进、检测水平的提升等过程中遇到的各类问题。

频繁的日常沟通，互通有无

高层互访沟通——公司高层与关键供应商每年定期沟通，开展合作模式探讨。

品质技术沟通——每月每季度的供应商互访，针对近期原料采购分析问题专项走访，针对行业市场的波动情况进行系列问题走访。了解原料上下游的一个供需情况和工厂的装置设备以及工厂的开工率情况等。

日常业务沟通——包括与供应商的邮件访问、同行同种商品的全国各地同仁的微信群

对行业的交流和分析；针对某种市场实时行情的分析和研究，这样的实时分析更有针对性。

b) 与其他相关方建立良好关系

根据战略规划和发展方向，公司还注重与关键顾客、政府部门、社会等相关方建立良好的合作关系，推动和促进双向交流。

与政府机构方面，主要是与经贸局、环保局、科技局、发展与改革委员会、经济和信息化委员会，等建立良好的关系，主要是向上级行政主管部门报告生产经营情况、环保建设情况、技术发展情况及相关项目的申报、批复、验收等。

与社会方面，公司是国家厨房用具协会副会长单位、浙江省厨房用具协会会长单位，与中国机械通用零部件工业协会等社会团体保持良好的关系，通过加入这些社会团体，促进了公司在技术领域、品牌形象和行业影响力等方面的提升。

4.5 过程管理

4.5.1 总则

公司通过分析产品实现全过程、各环节对盈利能力和组织取得成功的贡献程度，对各过程进行识别，并对过程要求进行确定，同时，投入必要的资源确保过程的有效实施，为顾客、员工、供方及社会创造最大的价值。

4.5.2 过程的识别与设计

4.5.2.1 摘要

通过分析各过程对公司盈利能力的贡献层度，识别内外价值增加的过程；分析相关方的不同要求，确定其主要需求，遵循系统管理原则，对各过程进行 PDCA 管理，为公司相关方创造价值。

4.5.2.2 过程的识别

作为制造型企业，从产品价值链分析，一方面，营销和服务过程、技术开发过程、生产过程、采购过程是公司存在的理由，也是经营管理的核心，是公司的价值创造过程。

图表 4.5-1 价值创造过程的识别

过程名称	过程主要内容	对组织赢利和成功的贡献
采购管理过程	采购决策分析；原材料、包装材料、设备/备件物料采购。	生产物料的及时供应以保证正常生产 选择优质的原材料，保证产品质量 和供应商建立长久的合作关系能使公司稳定地控制成本和质量
生产过程	计划管理、工艺管理、质量管理、仓储管理、成本管理、现场管理	有序的计划安排，保证接单生产发货 较完善的质量管理体系，对每道工序实行流程化、标准化管理，确保产品质量 严格的成本控制，保证了产品的盈利能力 清洁生产，机器换人，确保生产成本
新产品和技术创新	产品的设计开发管理、工艺技术的设计开发管理。	根据对市场技术发展的跟踪分析、客户的需求反映，技术创新、研发方向朝工艺改进等领域拓展，保持核心优势。 从产品设计环节保证工艺合理、成本最低、质量可靠，提高产品竞争力。
营销和服务	销售业绩管理、销售费用管理、应收账款管理	营销和服务过程决定了能否保持市场占有率、完成销售业绩。 收集分析市场信息，不断改进产品和服务。 推进品牌营销，提升公司品牌影响力。 建立安全、可靠的销售网络。

另一方面，公司通过人力资源管理、设备管理等过程，不断加强对价值创造过程和战略的支持，是公司的关键支持过程。

4.5.2.3 过程要求的确定

在识别关键过程的基础上，公司安排主要职能部门对每个过程进行梳理，识别与本过程有紧密联系的相关方，通过角色扮演、模拟场景等方式，确定这些相关方的关键需求，进而转化为公司对该过程的关键要求，各过程的具体要求见图表 4.5-2。

图表 4.5-2 各关键过程的关键要求

过程名称	关键要求	相关方	数据来源	统计部门	频率
营销和服务	销售额, 万元	客户、股东、员工、社会	财务报表	财务中心	年度
	新增客户数, 家	股东、社会、员工	销售报表	营销中心	季度
	客户投诉数, 次	股东、顾客	质量报表	品管部	月度
新产品和技术创新	新品开发成功率, %	股东、顾客	研发中心报告	研究技术中心	季度
	新品开发周期, 天	股东、顾客	研发中心报告	研究技术中心	季度
	新品开发数, 项	股东、员工	研发中心报告	研究技术中心	月度
	新技术开发项目数, 项	股东、员工	研发中心报告	研究技术中心	季度
生产过程	质量成本损失率, %	顾客	质量报表	品管部	月度
	订单交付及时率, %	顾客	生产报表	制造部	月度
	重大安全事故, 次	员工、社会	工伤报表	人资行政中心	随时
	投诉整改再发数, 次	顾客、股东	质量报表	品管部	月度
采购管理过程	原料准时交货率, %	股东、员工、顾客	生产报表	项目部	月度
	进料检验合格率, %	股东、员工、顾客	质量报表	品管部	月度
	采购金额占销售金额的比例, %	股东	财务报表	财务中心	年度
人力资源过程	员工满意度	股东、员工	员工满意度报告	人资行政中心	年度
	培训计划完成率	员工	培训报告	人资行政中心	月度
	人均利润率	股东、社会	财务报表	财务中心	年度

过程名称	关键要求	相关方	数据来源	统计部门	频率
	员工流失率	股东、员工	HR 报表	人资行政中心	月度
设备管理过程	设备故障率, %	股东、员工	生产报表	制造部	月度
	设备检修完成率, %	股东、员工	生产报表	制造部	月度

4.5.2.4 过程的设计

a) 营销和服务过程的设计

公司根据结合市场特点和要求, 在销售的过程中针对不同性质的客户进行了针对性的营销和服务模式, 营销和服务的过程, 主要有五个大的方面来实现。

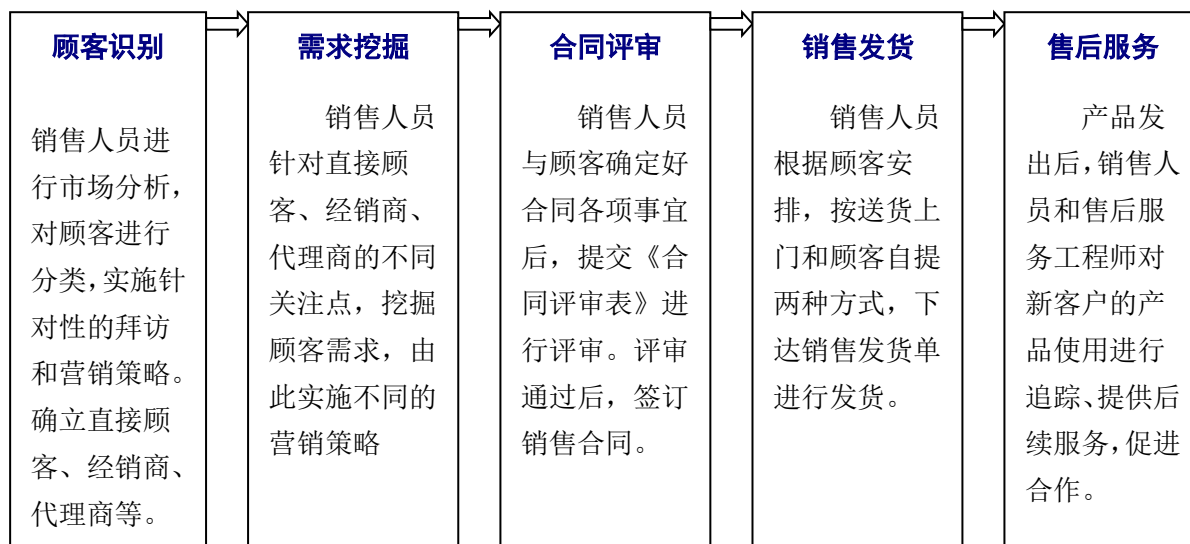


图 4.5-3 营销和服务设计图

b) 新产品开发和技术创新过程的设计

公司通过成立项目组, 制定《设计和开发控制程序》, 管控新产品开发过程, 其具体流程见图 4.5-4。

技术创新方面, 遵循“先内部独立创新, 后借助外脑创新”的原则, 推进技术创新过程。

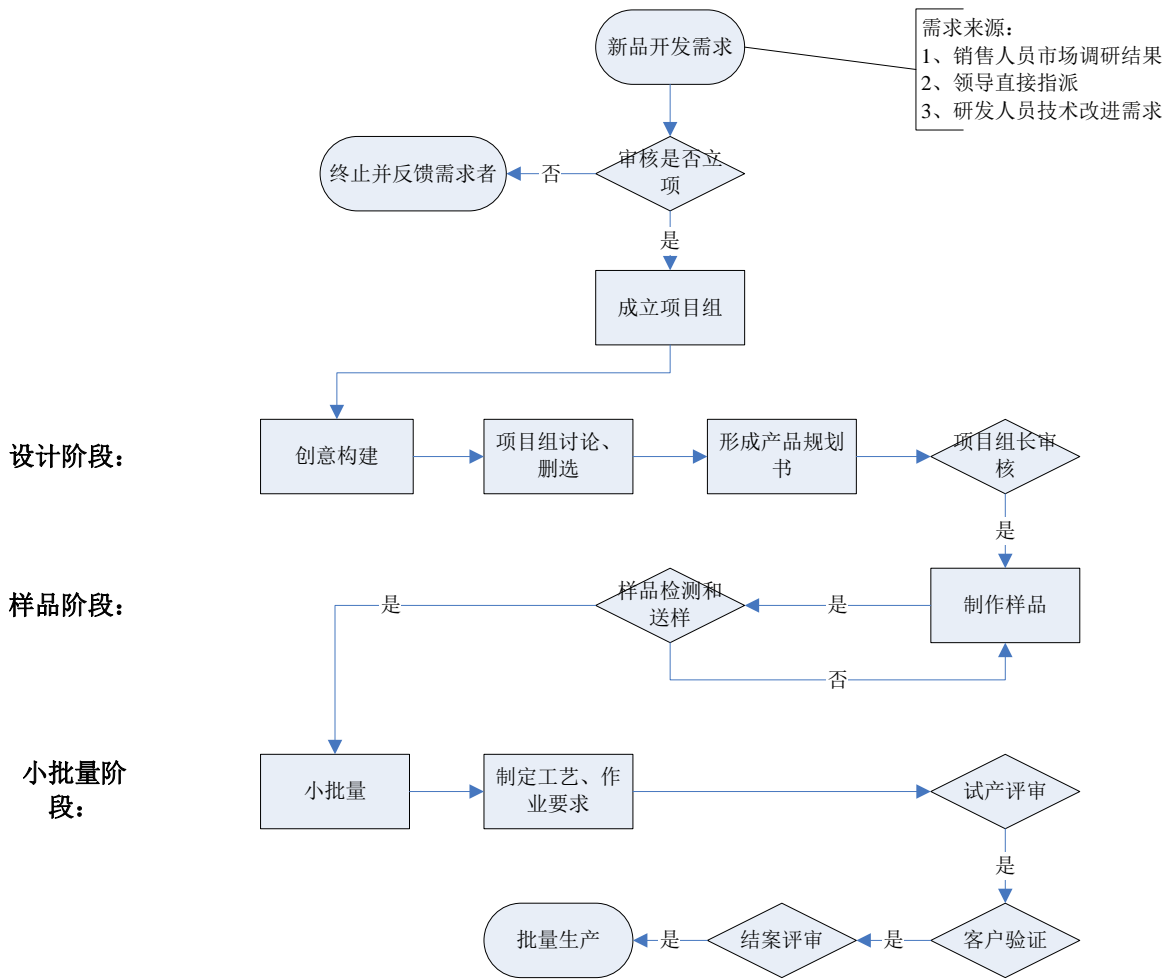


图 4.5-4 新产品开发流程图

c) 生产过程的设计

公司基于“纪律，品质，安全”结合相关方需求设计生产流程，不断优化工艺流程，控制产品制造过程，保障产品质量稳定，提升设备自动化程度，以提高生产效益和产品质量，降低生产成本，以下是生产过程流程图和生产过程控制图。

图 4.5-5 产品生产工艺流程图



图 4-2 铝锅生产工艺流程图



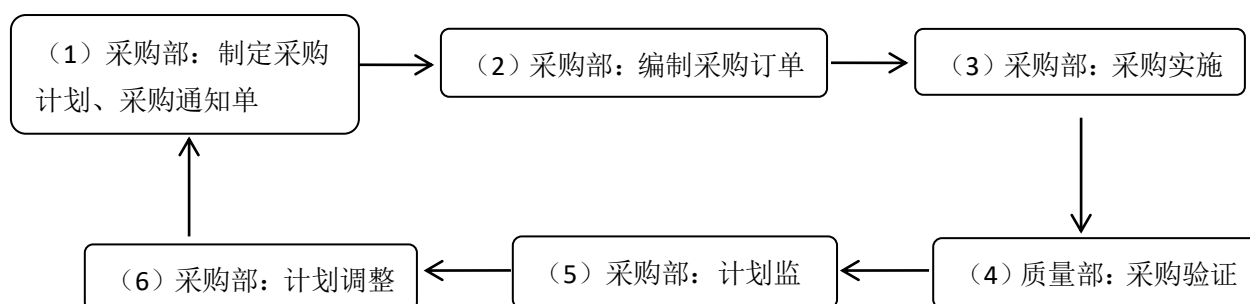
图 4-3 铁锅生产工艺流程图



图 4-4 铜锅生产工艺流程图

d) 采购管理过程的设计

采购过程主要分为采购业务和供应商管理两大职能，其流程图如下：



说明：

序号	内容	记录	责任人
1	①依据生产需求、库存状况、销售预测及采购周期和成本等确定计划，录入 ERP 系统。	采购计划	采购部
	②临时采购由需求部门直接提出。	采购通知单	
2	①依据“采购计划”或“采购通知单”在“合格供方”中确定供方。	采购订单	采购员
	②当不得不在“合格供方表”范围以外实施采购时，应提出特别申请，经技术质量人员同意，总经理批准后实施采购，特采一般仅允许一批。	特采申请单	
3	①向供方传递采购订单，实施采购。	-	采购员
	②新产品在正式采购前应进行产品批准。	-	
	③新产品或新供方的首次采购应随付项目开发输出的采购产品技术要求，包括适用的法律法规要求及产品过程特性，包括特殊特性，并要求供方沿着供应链向前传递，直至要求被完全落实。	新采购产品技术文件	
4	① 对由供方或次级供方控制的特性的验证依据，不合格按《不	来料检验记	品管部

	合格品控制程序》处理。	录	检验员
5	采购产品到货后核对规格和数量，录入系统。	-	仓管员
	对计划的实施情况进行监控。	采购订单	采购员
6	依据监控结果适时调整采购计划，确保计划能有效落实。	采购计划	采购员

e) 人力资源管理过程的设计

公司拥有完善的人力资源管理系统，其主要过程为岗位设计、招聘管理、培训管理、员工关系管理。

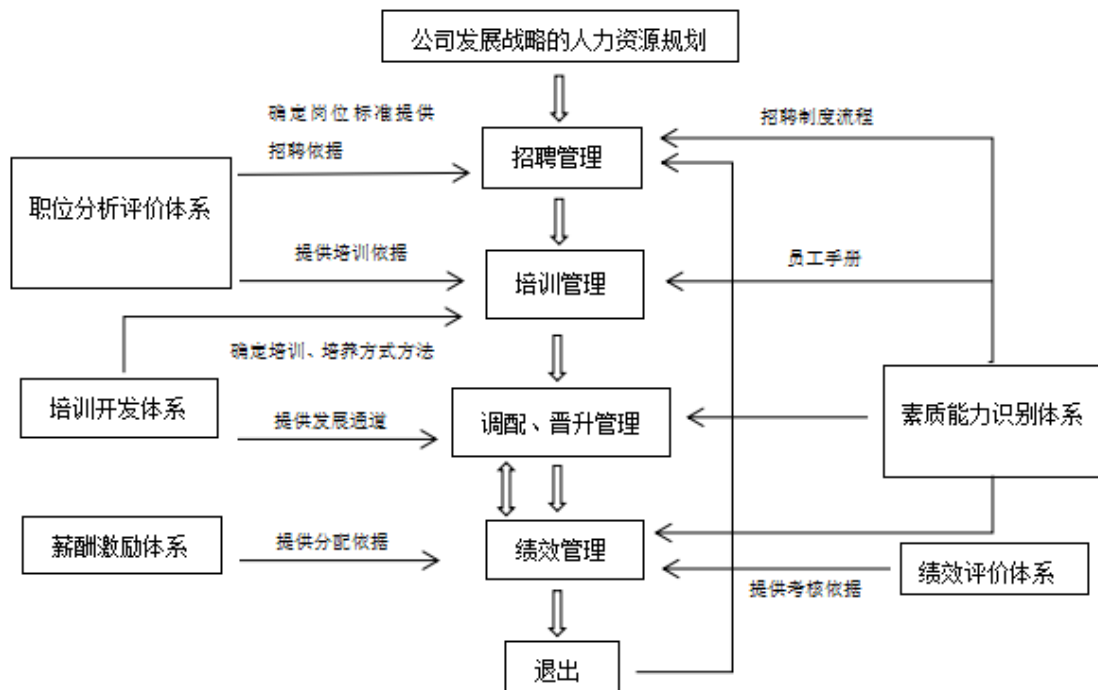
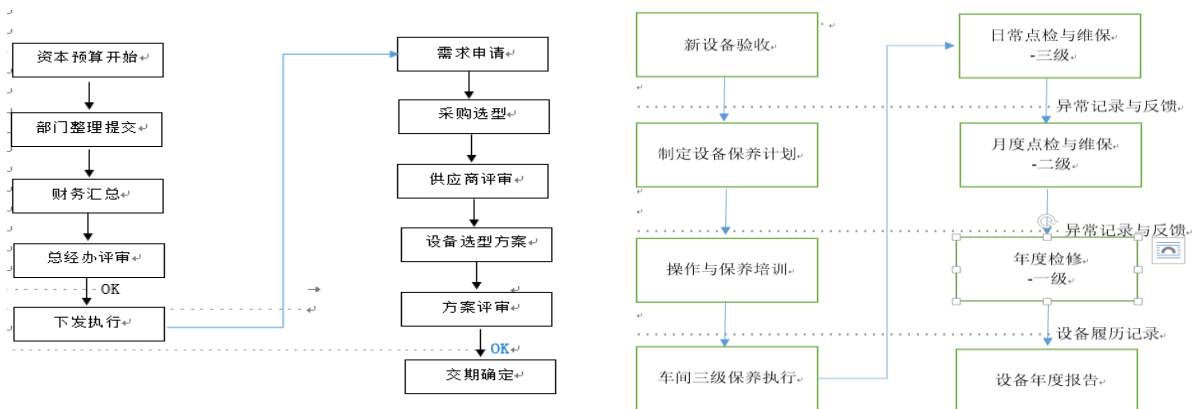
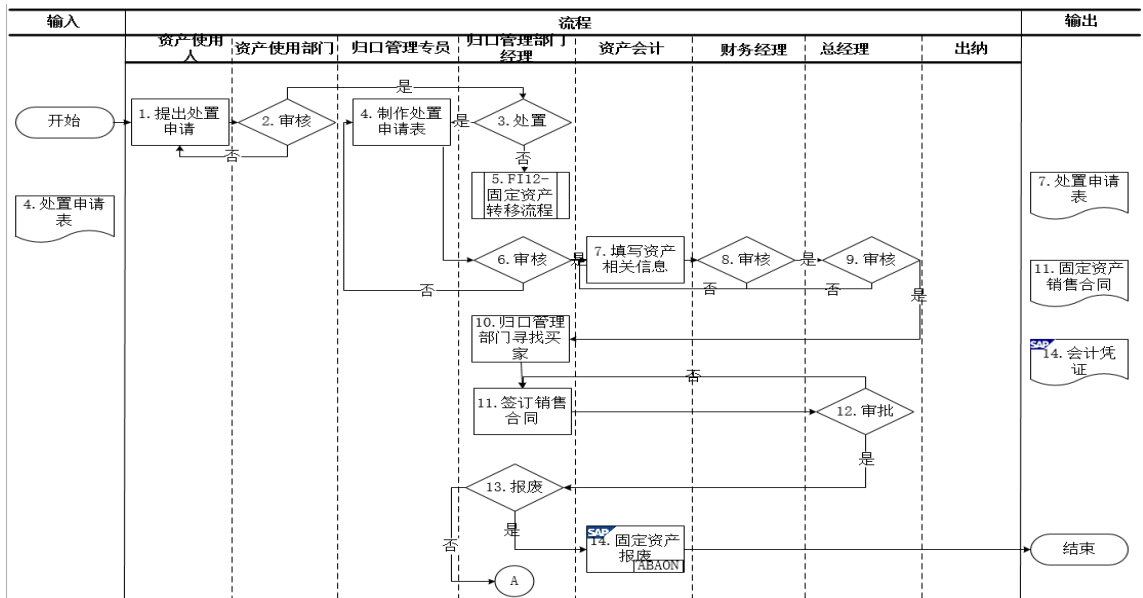
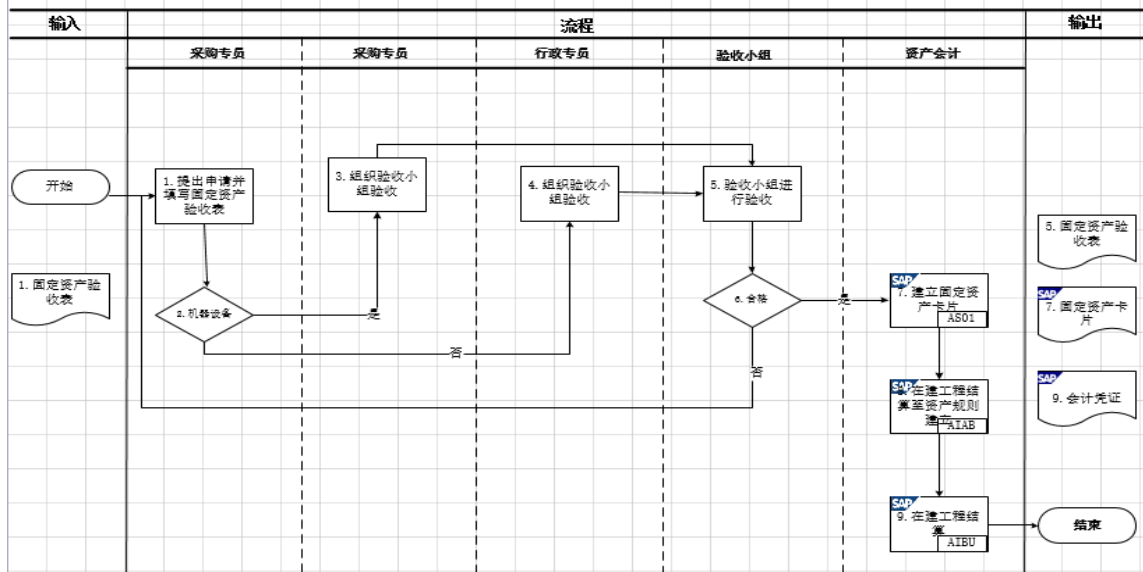


图 4.5-9 人力资源管理过程图

f) 设备管理过程的设计

设备管理流程分为年度资本预算、采购需求与选型、安装与验收、维护、报废 5 个子过程。





图表 4.5-10 “5” 大设备管理流程

4.5.3 各过程的实施和改进

a) 营销和服务过程的实施和改进

1) 营销和服务过程的实施

◇ 市场开拓方面

公司从市场维护拓展客户的角度，将分为老客户的维护和新客户拓展，如下：

图表 4.5-11 市场拓展方式

顾客群体	市场顾客需求及拓展方式
老客户	1、满足客户质量、交期和服务需求

顾客群体	市场顾客需求及拓展方式
	2、通过一些个性化服务来拓展业务，比如一些具有客户 logo 的包装等
新客户	1、通过提高品牌知名度口碑吸引新客户 2、通过老客户介绍获取新客户信息 3、通过展会了解客户需求，发展新客户 4、通过一些广告扩大知名度，发展新客户 5、利用网络、展会收集的客户信息资料发展新客户

◇ 展会营销

我们通过参加专业固定展会（国内 1 年 2 次，国外 1 次每 2 年），不定期的参加各类专业厨房用具展会，在会议上我们会碰到很多国外采购商并进行简短的交流，互留工作名片，回到公司，根据业务区域制定业务人员联络跟踪，并上交跟踪报告，以获取取新客户。

◇ 服务提供方面

良好的服务是维系和获取客户的一个主要途径。对于每一个跟我们沟通的客户，我们都会以一颗真诚的心提供最优质的服务，从最初的产品介绍，到最后的售后服务，积极配合客户要求；

我们很多客户都是经销商，在部分产品的质量标准和技术要求等方面没有数据支持，我们会积极主动的提供者方面的服务。

根据有些客户的需要，我们会无偿提供我们的检查设备让他们做一些其他产品的测试来帮他们节约第三方检验的费用

2) 营销和服务过程的改进

加大直接顾客的开发力度，增加拜访频率，对直接顾客给予价格优惠、供货优先等扶持政策。

售前和售后服务的加强，售前服务由专门区域销售人员，与客户进行电话、邮件或当面交流等沟通方式，了解客户的准确需求及特殊要求。专业的售后服务人员对客户的使用情况进行跟踪，确保客户满意。

b) 新产品开发和技术创新过程的实施和改进

1) 新产品开发和技术创新过程的实施

◇ 产品开发方面

公司实行项目制。包含从立项、评审、实施、结果、结案阶段的管控。其目的是使研发项目实行制度化和科学化的管理，保证研发计划圆满完成，出成果，出人才，出效益，提高竞争力。

图表 4.5-12 项目制管控内容

阶段	管控内容
立项阶段	组建开发小组，明确参与人员 讨论项目可行性，确立项目内容
评审阶段	收集相关资料，市场调研 采购部、计划部、质保部、制造部与研发中心共同参与评审
实施阶段	研发组长统一管控 突发情况的应变与处理 质保部质量检测
结果阶段	内部评审、客户评审
结案评审	项目回顾和总结 技术专利申请

◇ 工艺技术方面

设备安全操作规程与工艺制造单全覆盖

公司根据产品生产工序的设备能力、工艺技术水平、操作人员的能力、生产作业活动的复杂程度，设计对应的生产工艺，编制产品相适应的工艺制造单，以保证产品质量的实现。

2) 新产品开发和技术创新过程的改进

◇ **管理上，强化技术管理职能。**公司设研究技术中心，赋予工艺技术管理职能，逐步优化工艺技术体系，对工艺技术标准和工艺纪律进行监督和审核，提升研发中心与制造部之间技术纽带作用。

◇ **技术上，开拓高端产品技术。**公司主攻高端产品，进军高端厨房用具行业，通过几年的努力，该类产品数量呈现稳步上升的趋势。

c) 生产过程的实施和改进

1) 生产过程的实施

◇ 生产计划控制

公司生产计划由生成日生产计划表，以派工单形式下达任务，合理分配人力资源及设备能力组织实施，通过现场扫码流转到下一道工序。

生产计划部门根据车间扫码系统中随时跟进客户订单生产进度，包装车间按订单需求拉动前序车间生产及计划安排。

◇ 生产要素控制

车间按照计划从系统中打印相应的跟踪卡，系统、规格、字样、流程等信息一目了然，便于产品的流转及识别，避免混料。

生产现场由研究技术中心提供标准工艺文件，操作工、检验按标准工艺文件执行生产和检查，确保产品品质稳定。

制造部门使用量具由计量室定期检测，确保所有量具都在检定周期内使用，确保测量结果准确性有效性，为产品质量保驾护航。

每周由制造部组织，多部门联合参与的分层审核小组对现场、记录、文件、纪律、安全等进行全方位检查，并对发现的问题向责任部门出具整改通知单。

◇ 生产品质管控

各班组全面执行检验员首检、操作工自检、检验员巡检、末件确认及异常记录，利用检具对生产过程中的产品质量稳定性进行验证，对异常品质问题果断采取措施或停机处理。

生产现场公示不良品处理流程，生产异常处理方案等，定期组织员工学习，确保每一位员工明确了解。

利用系统的扫码实现产品全流程追溯，确保发现异常能准确查找到异常发生点、分析根本原因。

◇ 生产现场管理

公司结合质量、安全等管理要求，对现场涉及安全、质量、卫生等方面提出规范要求以及处罚措施。

——各车间每日自检，发现问题立即纠正并按规定进行处理。

——每周由制造部组织一次多部门联合检查，按照规定内容检查，对发现的问题直接问责车间主管。

◇ 生产成本管控

生产成本由直接材料、直接人工、辅助材料和制造费用四部分组成。为了更好的控制生产成本，降低消耗，提高产品竞争力，公司制定了员工绩效考核办法，形成了人人参与，领导重视的管理格局。

图表 4.5-13 生产成本控制方法

生产成本	控制方法	绩效考核（责任部门）
直接材料	合理的控制库存量，减少资金占用，优化工艺，加强管理提高产品合格率	采购部、制造部

直接人工	定员定岗，加强培训，一人多岗的工作模式	制造部
辅助材料	对辅助材料进行统计监控，分析改进，减少了辅助材料的消耗，降低了辅助材料成本	制造部
制造费用	使用新技术，新能源，节约用水用电	制造部

d) 采购管理过程的实施和改进

1) 采购管理过程的实施

◇ 确保货源的充足

选择大规模、专业化生产厂商。公司在选择此类供应商时，考虑供方的整体规模及信誉度多多益善，防止突然断货而影响生产。

◇ 管控采购质量

公司根据 ISO 9001 的要求建立供应商评价体系，内容包含供应商日常监督、业绩评价方案等。供应部每年对合格供方进行一次跟踪复评，评价的维度包括：质量、交期、价格、售后服务等，（图 4.5-14 是公司对供方质量和交期的绩效考核表），并根据评价结果，采取不同的管控措施，如撤销其供应商资格，加强质量辅导等。

◇ 降低采购成本

压缩供应商数量，选择符合条件的优秀供应商，降低采购管理费用，获得供应商提供批量订货的价格优惠。

将企业各部门所需物资集中形成批量定货。避免各部门自行采购，分散了批量优势。

引入竞争机制，货比三家指对同一种物资至少选择三家或以上的供应商进行价格及质量特性对比，以避免独家造成的价格虚高。

e) 人力资源管理过程的实施

岗位设计（岗位需求）方面。根据公司战略规划、组织架构和部门职责，以及日常工作和生产的岗位需求，实行“人岗匹配”，使每个员工的工作量尽量达到均衡。

招聘管理方面：招聘管理过程即能满足企业用人需求，又有利于企业外部形象的传播。招聘管理过程是潜在员工认识、了解公司的第一窗口，公司在做好现有招聘管理的同时，根据公司人力资源规划所需要人才的不同，合理做出相应的改进。

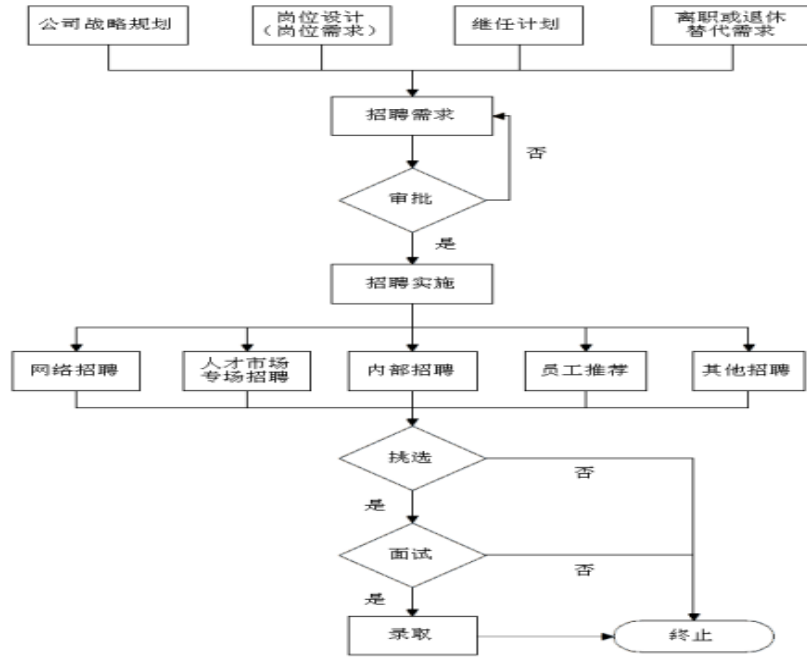
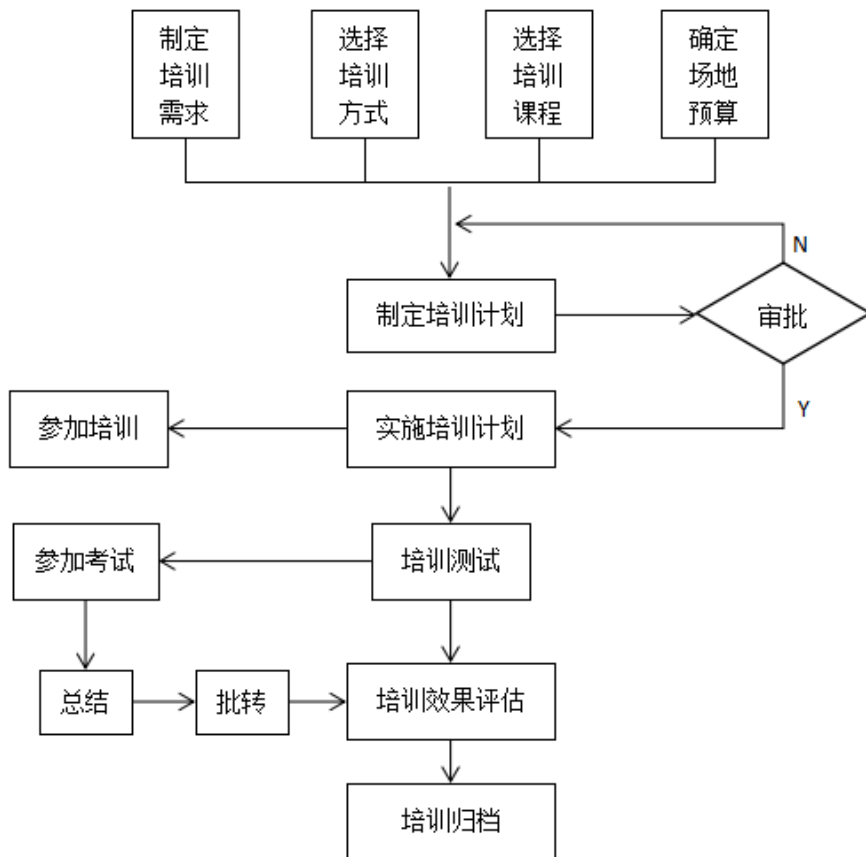


图 4.5-15 招聘流程图

培训管理方面：针对不同岗位、不同层次的员工，基于公司战略要求、人才储备、员工现有能力、自我需求和职业发展需要的综合考虑，进行了个性化、差异化的培训。



图表 4.5-16 培训流程图

员工关系：公司不定期开展员工访谈，每年进行满意度调查，并成立劳动关系调解委员会，及时制订纠正预防措施，创造和谐的劳动关系，提高员工满意度。

图表 4.5-17 员工关系管理示意

管理职责	员工关系管理措施
劳动关系管理	劳动争议处理，员工上岗、离岗面谈及手续办理，处理员工申诉、人事纠纷和意外事件。
员工纪律管理	引导员工遵守公司的各项规章制度、劳动纪律，提高员工的组织纪律性，在某种程度上对员工行为规范起约束作用
员工人际关系管理	引导员工建立良好的工作关系，创建利于员工建立正式人际关系的环境。
沟通管理	保证沟通渠道的畅通，引导公司上下及时的双向沟通，完善员工建议制度。
员工绩效管理	制定科学的考评标准和体系，执行合理的考评程序，考评工作既能真实反映员工的工作成绩，又能促进员工工作积极性的发挥。
员工情况管理	组织员工心态、满意度调查，谣言、怠工的预防、检测及处理，解决员工关心的问题。
企业文化建设	建设积极有效、健康向上的企业文化，引导员工价值观，维护公司的良好形象。
服务与支持	为员工提供有关国家法律、法规、公司政策、个人身心等方面的咨询服务，协助员工平衡工作与生活。
员工关系管理培训	组织员工进行人际交往、沟通技巧等方面的培训。

f) 设备管理过程的实施与改进

1) 设备管理过程的实施

◇ 年度资本预算

公司每年由财务中心主导各部门对下一年度的基础设施、新设备投入、提升产能效益、测试设备、需替换设备进行综合评估，以部门为单位提交资本预算表，财务统一汇总并复核提交总经办做最终评审，评审通过将反馈至各部门拟定实施计划。

◇ 采购需求与选型

各部门根据年度资本预算计划表上时间节点结合本部实际设备需求与分析，寻找三家以上供应商进行选型与评审，一般遵循以下步骤：

- 提出方案。
- 现场考察，特别是现场调研供应商成功案例。
- 双方评审、确定最终方案

◇ 安装验收

设备部是设备实施安装验收的职能单位，设备进厂是，指定验收责任人对设备的主要技术参数、设备状态、人员培训签到表、易损件清单、设备 SOP、一级保养表、二表保养表、操作说明书进行资料的汇编并提交复核与批准。见图表 4.5-44。

图表 4.5-19 设备验收步骤及内容

序号	阶段	管控内容	时间
1	初步验收	设备安装调试完毕后，按照相关技术标准进行验收，支付首批货款；	7个工作日内
2	首次质保验收	设备连续正常运行，无故障（人为因素除外）、整机运行节拍、设备功能满足技术要求、所生产的产品符合图纸尺寸要求，支付质保货款；	30-60天
3	第二次质保验收		90天以上
4	尾款验收		120天以上

◇ 设备维护

各车间根据设备技术资料，设备技术人员指导及操作人员的经验，并对每台设备，依据其结构和运行方式，制定出设备的点检项目，点检方法，判定基准，点检周期等，维修人员做好点检工作，并进行相关记录（点检实施记录，异常情况记录等），由设备部负责进行抽查、审核。2）设备管理过程的改进

公司修订了设备管理程序相关制度，实行了关键设备、高危设备、一般设备分类管控制度。

图表 4.5-21 设备点检与维保分类管理标准

维护类型		关键	高危	一般
点检	依据	关键设备点检作业标准	高危设备点检作业标准	一般设备点检作业标准
	时间频率	班前 5 分钟		每天
维保	依据	关键设备保养计划	高危设备保养计划	一般设备保养计划
		关键设备维保作业标准	高危设备维保作业标准	一般设备维保作业标准
	时间频率	按计划		

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 总则

通过经营分析会、内外部评审、部门例会、月度质量会议等形式来测量、分析、评价公司的绩效，支持公司的战略制定和部署，促进公司战略和运营管理的协调一致，推动改进和创新，提升公司的核心竞争力。

4.6.2 测量与分析

4.6.2.1 提要

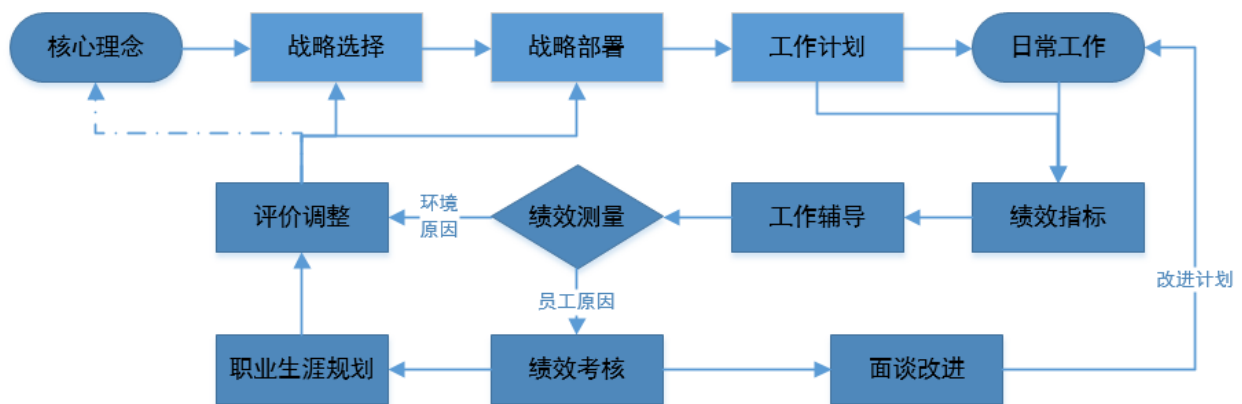
公司建立了关键绩效指标体系测量、分析和评价系统，涵盖各层次以及所有部门、过程，以此来监测战略和公司运作，并推动改进和创新。

4.6.2.2 绩效测量

a) 建立绩效测量系统

1) 设计原理

公司绩效测量体系设计原理如图。



图表 4.6-1 绩效设计原理图

公司根据各管理体系要求，从质量、环保、安全和职业健康、社会责任要求拓展到全公司所有管理工作要求，建立了《绩效管理制度》规定了关键绩效指标数据的设计、报送、核查和改正整个过程。

2) 关键绩效指标的确定

公司每年年初由人资行政中心组织制定整个公司的关键绩效指标，制定过程如下：

——人资行政中心与各部门沟通，各部门提交初步绩效方案；

——总经理与人资行政中心商讨，结合公司战略目标制定绩效方案；

——总经理与各部门分别宣贯沟通。

通过“自下而上提报”再“自上而下宣贯”的模式，公司建立了较完善的绩效监测系统（图表 4.6-2），明确了各关键绩效指标的定义、数据获取途径、监测频次、监测部门以及责任部门。对于公司各职能部门的关键绩效指标，由人资行政中心组织由上级领导进行考核负责考核监测，人资行政中心收集并提报总经理汇总分析。

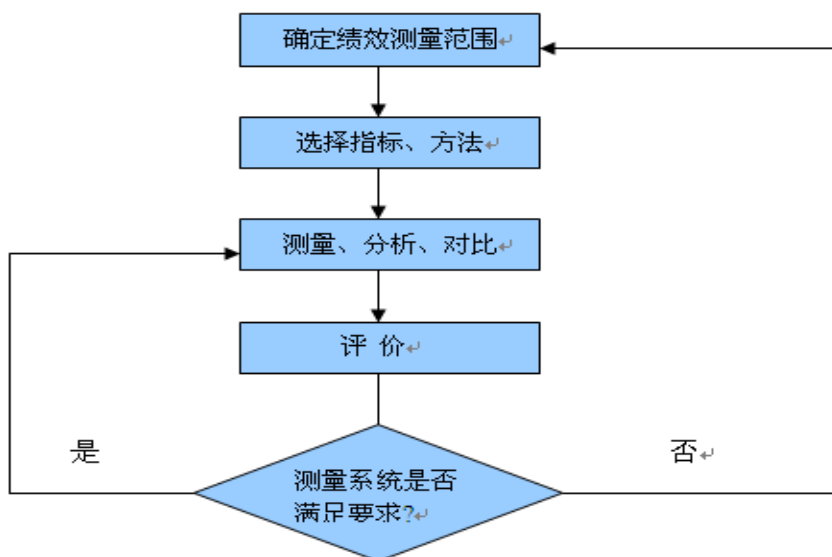
图表 4.6-2 公司的关键绩效

类别	关键绩效指标	频次	负责部门	计算公式
市场指标	销售收入	每月	财务中心	合同销售总金额
	客户满意度	每年	营销中心	调查客户数评分/调查客户数总分*100%
	客诉投诉次数	每月	品管部	当月客户投诉次数之和
	市场占有率	每年	营销中心	外部获取数据
财务指标	利润总额	每月	财务中心	利润总额=营业利润+营业外收入-营业外支出
	三项费用占比	每月	财务中心	三项费用/百万销售额（管理、财务、销售）
经营过程指标	成品合格率	每月	品管部	不良成品个数/成品生产总数*100%
	销售订单交期准时率	每月	营销中心	销售订单准时交货完成次数/销售订单交货总次数*100%
	供应商交货合格率	每月	采购部	来料合格批次/来料批次总数*100%
	供货准时率	每月	采购部	实际交货批次/订单要求交货总批次*100%
	设备总效率	每月	制造部	完好率*稼动率*合格率
	样品准时完成率	每月	制造部	样品准时完成次数/样品总次数*100%
	专利数量	每年	研究技术中心	每年专利批准数量
	项目进度完成率	每月	研究技术中心	项目按进度完成次数/项目应按进度完成总次数*100%
	测量设备及时校准率	每年	品管部	实示完成数量/计划完成总数量*100%
	员工满意度	每年	人资行政中心	调查员工满意的数得分/总调查员工满意的人数总分*100%
	安全事故发生次数	每月	人资行政中心	∑（食堂就餐安全+车辆行车安全+宿舍安全+厂区安全+生产安全）事故
	员工离职率	每年	人资行政中心	员工离职人数（试用期已过）/员工总人数*100%
	环保事故次数	每年	人资行政中心	∑环保事故次数

学习 与 发展	培训完成率	每月	人资行政 中心	实际培训次数/计划培训次数*100%
	培训满意度	每年	人资行政 中心	调查员工培训满意的数得分/总调查员工培训满意的人数总分*100%
社会 责任	纳税总额	每年	财务中心	当年纳税金额
	慈善捐款	每年	人资行政 中心	当年慈善捐款

3) 关键绩效指标的监测

公司实施三级绩效考核，高层的考核以年度总结大会中由总经理进行。中层设定考核指标进行考核，一线员工进行每月考核。由对应部门负责收集、分析，并对考核结果进行汇总分析。



图表 4.6-3 公司绩效管理流程图

b) 进行绩效对比

针对确定的关键绩效指标，公司识别了对比内容和方法，并逐步开展内部、竞争对比、标杆对比。

1) 内部对比

主要针对内部数据，采用环比、同比，平行对比等方式进行对比。

图表 4.6-4 内部对比案例

关键绩效	对比方式	信息来源	主要负责部门
财务指标	环比、同比	总体经营年度考核要求	财务中心
产品指标	同比、环比	生产报表	生产工厂
质量指标	平行对比	质量报表	品管部

图表 4.6-5 质量指标同期对比

2) 外部对比（竞争对手/标杆对比）

外部对比主要与竞争/标杆对手：

通过公告信息、行业协会等途径获得主要经营数据（如：销售额、利润率等）对比

通过市场上收集竞争对手产品获得直接产品指标对比，见图表 4.6-6。

图表 4.6-6 与竞争对手/标杆对比内容

对比类型	类别	示例	途径	对比频率
竞争对手	财务数据	销售额、利润等	行业协会提供	季度或年度
	产品指标	产品多样性、客户群、品质水平	市场上获得竞争对手产品进行检测分析	不定期
	公司规模/建设方面	投资规模、人员设备数量、自动化程度	通过同行参观、交流获得直观对比	不定期
标杆单位	装备、技术、品牌运营、市场拓展、企业文化		行业、互联网、展会、第三方调研	不定期

c) 确保绩效测量系统适应战略规划及发展方向，对组织内外部的变化保持敏感性

公司建立了绩效测量系统的评价体系，每年根据战略调整 and 实际运营状况，通过以下路径，增减 KPI 以及对指标值、测量方法调整和优化，以保持绩效测量系统始终能紧跟业务需求和业务方向的变化。

评审方式：

◇ 当公司内外部环境发生变化时，公司层面通过公司经营管委会，半年度中高层会议评估战略方向和关键绩效指标的适宜性，确定调整计划。

◇ 公司每年管理评审会议，品管部、人资行政中心负责收集管理评审相关材料，公司高层集体评审质量管理体系指标的适宜性、充分性和有效性；同时评审年内环保、安全和职业健康、社会责任等方面事宜，品管部负责落实管理体系要求的修正。

◇ 来自内部改进的推动力，比如提案改善、合理化建议等各类改进项目管理的最佳

实践。

✧ 人资行政中心不定期组织员工面谈，在面谈过程中可以主动收集员工对其考核指标的意见，部门领导有责任把认为合理的意见反馈人资行政中心。各部门员工在执行关键绩效指标时，可以随时把建议和不同意见反馈上级领导和人资行政中心。经过人资行政中心组织的讨论评审，可以及时调整各部门的关键绩效指标。

评审内容：

- ✧ 公司关键绩效与公司战略方向的符合性；
- ✧ 关键绩效指标定义、监测周期的科学性、适宜性；

4.6.2.3 绩效分析和评价

a) 绩效分析和评价方法

1) 绩效分析系统

战略目标和方向是公司高层领导高度关注的主要绩效指标。公司定期跟踪 KPI 执行与完成情况，通过公司经营管委会、质量月度会议等对绩效测量机制、指标达成进行分析评价。突出对战略和外部环境变化的动态关注，确保战略调整、内外部环境发生变化时，测量系统与公司发展和战略规划相匹配。同时专门制定了《数据分析控制程序》，对目标策划、制定、实施、监督考核和分析改进。

图表 4.6-8 绩效测量体系分析评价

序号	分析对象	分析评价重点
1	指标体系	是否在纵向支撑战略，横向各指标协同
2	指标设置	是否符合战略规划要求
		是否涵盖所有业务流程
		职责调整是否设置 KPI 并进行测量
		是否易于测量
		测量的频次的合理性
		权重设置是否合理
3	测量方法	统计口径是否正确
		测量方法是否合理
4	测量工具	是否为科学的测量方法所需
		是否被验证用于绩效测量
		与测量结果一致性验证
5	反馈效率与渠道	反馈的及时性、有效性及准确性

图表 4.6-9 公司级关键绩效测量方法

测量方法	主持者	主要绩效内容或指标	测量周期
公司经营管委会 半年度中高层会议	总经理	战略部署、实施、评价 战略目标的实现程度	年度 半年
管理评审	总经理	方针目标完成情况 业务计划完成情况	年度
财务分析会	财务经理	总资产周转率、流动资产周转率、成本费用降低率、销售额、利润总额、总资产贡献率、资产负债率等	半年 年度
市场调查 综合评价 专项评价	销售经理	市场占有率、顾客满意度、顾客投诉、及时交货率等	月度 年度
新品 改进创新、发明	技术经理	项目完成率、样品通过率、创新发明数量等	月度 年度
供应商评价	采购经理	供货周期、材料及时到货率、采购成本、供应商绩效等	月度 年度
月报表	生产副总	投入产出率、废品率、合格率等	
月度质量例会 质量水平评价	质量经理	质量目标实现情况、产品质量水平、产品可靠性、质量成本、统计技术应用率等	
月度生产例会 设备周期性检定、安全 环境评价	生产副总	在制品周转天数、生产周期、订单按时完成率、设备完好率、设备故障停机率、平均故障间隔时间、安全环境评价情况等	
人力资源专题会	人资行政中心经理	员工年平均受训时间、员工技能提升率、培训计划完成情况及满意度、离职率、员工满意度等	

2) 绩效分析的应用，为战略制订提供有效支持

过程的设计、实施和改进是实现战略目标的关键，公司每月对过程关键绩效分析，并形成规范化和完整化的月份生产经营指标分析报告，将公司生产、经营过程的关键绩效指标与去年同期与上月进行对比，发现指标存在的差距，并通过进一步的深入分析，形成指标差距的原因，掌握过程管理中存在的问题与缺陷，为过程的设计、实施和改进提供有效的支持。

比如，公司重视对外销、内销、汽标产品经济效益和生产成本的细化分析，使公司高层及时掌握产品的成本及盈亏状况，及时调整产品结构，调整车间生产计划，将现有产能

放至最大，多生产高附加值、赢利情况较好的产品，对生产过程、运输路线优化，减少无效浪费，缩减赢利情况差甚至亏损的产品，为公司保持较好的经济效益和过程结果提供了有效的支持。

b) 确定改进的优先次序，并进行传递为其决策提供有效的支持

1) 确定改进关键业务的优先次序和创新机会

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

A 级：影响公司战略目标实现的重大项目，如销售额、利润；

B 级：影响部门级关键绩效指标实现的项目，如产品质量合格率；

C 级：一般日常改善的项目，如员工工作环境的改善；

2) 将分析结果传递到各部门、各层次，为其决策提供有效的支持

◇ 纵向传递

自下而上传递：公司各部门按月度为周期，通过信息系统和各种会议向领导层提交反映各项生产运营情况的分析报告；责任部门每月通过会议或报告，向领导层报告企业总体运营状况分析，为领导层提供决策依据。

自上而下传递：公司领导层分别通过日常工作部署、经营例会、月例会等将公司经营绩效分析结果传达到各部门、各岗位，为各个层级的工作计划、部署提供依据。

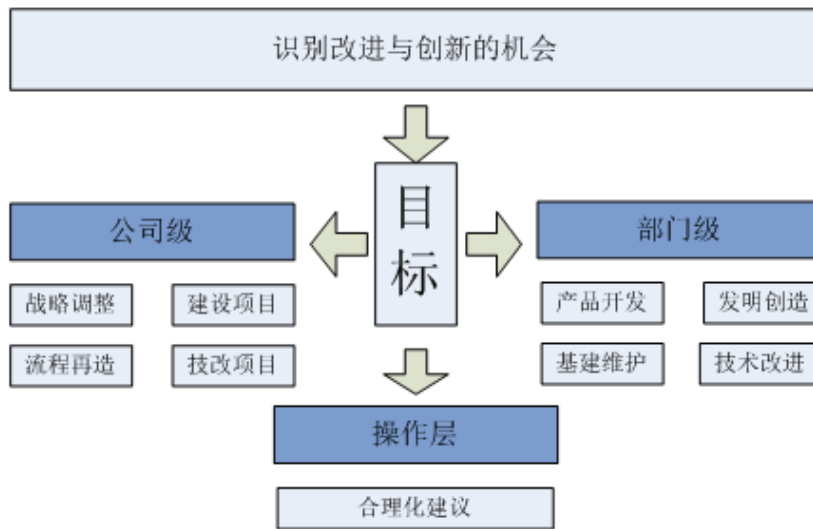
◇ 横向传递

部门和个人之间通过信息化系统、月例会、周例会等形式进行绩效分析，信息传递和共享。

4.6.3 改进和创新

4.6.3.1 提要

公司根据战略选择及其实施计划，根据公司和股东、顾客、员工、供应商和社会等 5 个相关方要求，识别发现改进机会，制定公司改进计划和创新方法，依照 PDCA 的原理，通过公司、项目、部门、小组和个人等多个层面实施改进与创新，充分使用测量、分析和评价的结果，推动各层次和各部门、过程的改进与创新。改进与创新流程见图 4.6-10。



图表 4.6-10 改进与创新

4.6.3.2 改进与创新的管理

a) 改进与创新的计划和目标

公司从四个方面识别改进机会，建立改进计划、项目和目标。

——卓越绩效自评驱动：根据自评发现的改进机会，形成专项改进计划或项目；

——管理体系内外审和管理评审驱动：根据管理体系内外审发现的不符合项以及管理评审，制定纠正预防和改进措施；

——根据与竞争对手产品、技术和管理比对：根据获取竞争对手的信息与公司进行技术比对、产品特性比对、销售策略比对和管理水平比对等，各层级根据比对分析结果，确定改进计划、项目和目标；

——顾客抱怨、投诉及建议驱动：根据日常运营中，顾客提出的抱怨、投诉及建议，提出改进计划、项目。

以上改进来源，公司通过年度评审后，形成《绩效方案》作为当年公司改进创新的目标进行推进。

此外，部分重大项目或临时性新增项目由公司发文，以项目组的形式进行推进。

图表 4.6-11 来自于“相关方”的改进计划

相关方	改进机会	过程方法	改进记录	负责部门	频次
顾客	投诉抱怨	投诉处理	8D 报告	品管部	随时
	满意度测量	顾客满意度分析	顾客满意度分析报告	营销中心	每年

	调查与访谈	新产品设计、新客户开发	调查与访谈分析	营销中心	随时
员工	满意度测量	员工满意度分析	员工满意度分析报告	人资行政中心	每年
	员工座谈会	员工意见处理	员工意见处理登记表	人资行政中心	随时
	合理化建议	合理化建议处理	合理化建议登记表	人资行政中心	随时
公司	管理评审	管理会议落实	管理评审报告	总经办	每年
	体系内/外审	内/外审整改	体系审核报告	品管部	每年
	现场检查	现场检查整改	现场检查报告	制造部	每月
	产品质量检测	不合格品处理	不合格品处理记录	品管部	随时
	统计分析	数据分析改进	分析报告	按分管领域	每月
	异常报告	异常整改	异常处理报告	按分管领域	随时
股东	财务审计	外部审计与整改	审计报告	财务中心	每年
供应商	供应商考评	供应商评价改进	供应商考评记录	采购部	每月
	供应商审核	供应商审核整改	供应商审核报告	品管部	每年
	来料检验	来料不合格处理	来料不合格处理报告	品管部	随时
社会	合规性检查	外部检查整改	外部检查整改登记表	人资行政中心牵头按领域分工	随时
	社会评价	评价不合格整改	各类评价报告		随时
	政府评比	评比弱点改进	评比奖项证书		每年

b) 测量、评价改进与创新活动的实施和监测

公司将所有改进机会分为：公司级、项目级和个人级三级，并实行项目化管控，见表 4.6-13。

图表 4.6-13 项目管控示意表

阶段	主要管控内容		
	公司级	项目级	个人层
立项	改进/创新背景意义 可行性研究 是否与战略方向一致	项目阶段计划 经费预算 预计效益	效益预测
实施	总经理跟踪进度	公司办跟踪进度	所在部门或班组跟踪进度

评审验收	公司高层验收 外部专家验收 关键指标监测	项目总结汇总 成本预决算分析	效益分析
------	----------------------------	-------------------	------

公司对所有的改进创新活动都制定了流程化的管理办法，明确其中的过程记录、负责单位和开展频次，确保改进与创新活动的有序开展。改进与创新的案例见下表 4.6-12。

4.6.3.3 改进与创新方法的应用

a) 利用多种形式开展改进活动

日常决策改进

公司年度经营分析会进行自我评价和诊断识别改进机会，驱动一系列的改进和创新；通过绩效评审会议，确定改进的优先次序和创新机会。

技术创新和攻关

公司鼓励技术创新，发布表 4.6-12 表中各项项目管理办法，建立专项技术创新激励制度，以课题形式成立技术项目攻关小组，由课题负责人组织团队成员实施项目创新和攻关。

质量改进

公司根据顾客反馈的质量信息、品质数据，由品管部牵头，组织研究技术中心、制造部、采购部、营销中心等相关部门在月度质量分析会议上联合进行原因分析及措施制定，利用“8D 小组”、“QCC 活动”、“改进项目”等不断进行技术创新及质量改进，以提高公司产品合格率及降低客户投诉。

b) 统计技术和其他工具应用

公司通过对员工进行各种形式的教育培训，使其掌握各种统计技术的分析及应用方法，如 SWOT 分析法、因果分析法、8D 分析、MSA 分析、失效模式分析等，并指导员工对各类数据信息和知识进行分析，以支持职能部门和车间在管理、技术、质量、业务服务、财务等方面进行绩效改进。

图表 4.6-19 统计分析方法与应用

分类	方法	解决问题的步骤										应用 举例	使用 频率	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		选择 课题	现在 调查	设定 目标	分析 原因	确定 主因	制定 对策	实施 对策	检测 评价	巩固 措施	总结 措施			
QC 七种 工具	检查表		★						★	★			设备点检表、 首件检查	高
	层别法				★								各线别质量报	高

												表	
	因果图				★							8D 分析小组 QCC 小组	高
	散布图				★							问题分析	高
	柏拉图	★	★			★			★			质量统计报表	高
	直方图	★	★									质量统计报表	高
	控制图						★	★	★	★		问题预防、流 程改善	一般
其它 图表	FMEA				★			★				新产品 PFMEA	高
	水平对 比法											质量统计报表	高
	流程图						★	★		★		问题预防、流 程改善	高
	过程能 力控制	★							★			冷镦、车床关 键尺寸	一般
	雷达图						★	★	★	★		生产、品质统 计	高
	甘特图							★		★		研发项目计划	高
	相关分 析				★							不良分析	高
	5W2H 分 析				★							不良分析	高
	MSA 分 析				★		★					新项目	一般
	SMART 分析	★										制定质量目标	一般

4.7 经营结果

4.7.1 提要

公司在产品、服务和经营等方面取得显著的成绩，体现了公司为顾客、股东、员工、供方、合作伙伴与社会创造的价值，也为评价与改进产品、服务和经营质量提供了信息。

4.7.2 产品和服务结果

公司通过不断的技术、服务和产品创新，近年来成绩斐然。

公司为高新技术企业，近五年内，研发中心共获得 4 项发明专利授权，9 项实用新型专利授权。

4.7.3 顾客与市场结果

4.7.3.1 提要

近年来，金中控股的顾客满意度和忠诚度呈现不断改善的趋势，产品和服务的绩效结果在行业中处于领先地位，产品市场占有率达一直保持行业第一。

4.7.3.2 顾客方面的结果

a) 顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势

近年来公司的产品质量、顾客满意度均保持了较高的水平，产品质量稳定。

图表 4.7-2 顾客满意的关键绩效指标

指标名称	2020	2021	2022
客户满意度，%	84	85	85
客户及时交付率，%	100	100	100
客诉数量，次	10	12	8
顾客投诉及时解决率，%	95	98	98

b) 顾客忠诚度的关键绩效指标的当前水平和趋势

图表 4.7-4 顾客忠诚度的关键绩效指标

项目	2020	2021	2022
顾客忠诚度，%	69.21	70.21	68.98

4.7.3.3 市场结果

公司与客户建立起长期合作的关系，互相促进，共同发展，与客户的互利合作，逐步

推进金中控股在市场上的占有率。

a) 市场的关键绩效指标的当前水平和趋势

图表 4.7-5 市场方面的关键绩效指标

指标名称	2020	2021	2022
国外市场占有率, %	90%	80%	70%
国内市场占有率, %	10%	20%	30%

4.7.4 财务结果

图表 4.7-7 近三年公司财务结果

指标名称	2020 年	2021 年	2022 年
资产总额 (万元)	27690	33379	32081
主营业务收入 (万元)	18233	24035	31488
投资收益 (万元)	0	0	0
营业外收入 (万元)	154	103	227
利润总额 (万元)	633	873	2754
总资产贡献率 (%)	6%	8%	10%
产品销售率 (%)	91%	95%	97%
资产保值增值率 (%)	13%	20%	-4%
资产负债率 (%)	69%	72%	63%
工业增加值 (万元)	58248	85921	12899
纳税额 (万元)	660	830	1173
亩均利税 (万元/亩)	4	7	9

4.7.5 资源结果

a) 人力资源关键绩效指标的当前水平和趋势

1) 工作系统绩效指标和当前水平、趋势

图表 4.7-8 公司组织和管理方面的关键绩效指标及当前水平与趋势

项目	2020	2021	2022
跨职能小组数, 个	3	4	5
全员劳动生产率, 万元/人	22	21	22

2) 员工学习与发展

图表 4.7-9 员工学习与发展的关键绩效指标及当前水平与趋势

项目	2020	2021	2022
培训费用, 元	5	6	8
培训满意度, %	91.5	92.3	93.3
培训课时, 时	1.5	1.6	1.8

3) 员工权益及满意度

图表 4.7-10 员工权益、满意度的关键绩效指标及当前水平与趋势

项目	2020	2021	2022
职业病数量, 起	0	0	0
员工劳动合同签订率, %	100	100	100
员工保险缴纳率, %	100	100	100
员工满意度, %	86	86	88

b) 财务资源关键绩效指标的当前水平和趋势

财务资源结果的关键绩效指标见表 4.7-15。

图表 4.7-11 近三年公司财务资源结果

指标名称	2020	2021	2022
资金周转率, %	105	113	130
应收账款回收率, %	99	99.85	94.3

c) 信息和知识关键绩效指标的当前水平和趋势

信息和知识资源结果的关键绩效指标见表 4.7-12。

图表 4.7-12 公司信息方面的主要结果

指标名称	2020	2021	2022
信息化投资金额, 万元	50	100	300

d) 技术关键绩效指标的当前水平和趋势

为了应对不断变化的市场需求, 公司利用在技术和设备上的优势积极拓展产品新的应用领域。技术资源结果的关键绩效指标见表 4.7-13。

图表 4.7-13 技术资源结果

指标名称	2020	2021	2022
研发经费, 万元	766	823	1104
销售收入, 万元	18234	24035	31488
研发经费/销售收入, %	4.2%	3.4%	3.5%
新产品销售收入, 万元	18104	23468	31352

e) 基础设施资源关键绩效指标的当前水平和趋势

公司关键基础设施数量、设备检修完成率保持在较高的水平，具体数据见表 4.7-14。

图表 4.7-14 基础设施资源的结果

指标	2020	2021	2022
基础设施投资金额, 万元	1800	2000	3000

f) 相关方关系关键绩效指标的当前水平和趋势

顾客关系绩效结果见“4.3 顾客与市场”和“4.7.3 顾客与市场结果”，股东、政府等相关方关系结果见“4.1 领导”。供应商的合作情况举例见图表 4.7-15。

图表 4.7-15 与供应商的合作情况

项目	2020	2021	2022
供应商数量	19	20	22

4.7.7 领导方面的结果

a) 实现战略目标方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

实现战略目标的结果见图表 4.7-17。

图表 4.7-17 战略指标目标实现情况

项目	2020	2021	2022
战略目标实现率, %	100	100	100
实施计划完成率, %	100	100	100
关键绩效指标达成率, %	100	100	100

b) 组织治理方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

图表 4.7-18 组织治理方面的关键绩效指标

指标	2020	2021	2022
总资产贡献率，%	8.72	9.93	9.68
审计结果违规次数，次	0	0	0

c) 公共责任方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

图表 4.7-19 公共责任结果

指标名称	2020	2021	2022
噪声污染，起	0	0	0
安全事故，起	0	0	0
千人工伤率，‰	0	0	0

d) 道德行为方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

公司高层领导敬业爱岗、廉洁自律、以身作则，公司上下形成良好的遵德行为规范环境。公司屡次获得党、政府、金融机构、社会团体等相关方给予的荣誉和表彰。

图表 4.7-20 道德行为方面的结果

项目	2020	2021	2022
违规违纪处罚人次，人	0	0	0
违规通报次数，次	0	0	0
财务报表真实率，%	100	100	100
合同兑现率，%	100	100	100