

“浙江制造”认证

自评报告



金中控股有限公司

二零二三年一月

目录

1 术语/定义	1
1.1 公司/部门	1
1.2 术语解释	1
2 企业简介、组织机构图	1
2.1 企业简介	1
2.2 公司组织机构图	2
2.3 产品与市场	2
2.4 人力资源	4
2.5 生产及设备	4
2.6 品质卓越	6
2.7 自主创新	6
2.8 产业协同	9
2.9 社会责任	10
3 认证单元	10
4 组织环境和战略	11
4.1 战略制定	11
4.3 确定管理体系的范围	21
4.4 管理体系及其过程	22
5 领导作用	23
5.1 领导作用和承诺	23
5.2 方针	26

5.3 组织的岗位、职责和权限	27
5.4 组织治理	28
5.5 社会责任	31
6 策划	36
6.1 应对风险和机遇的措施	36
6.2 目标及其实现的策划	40
6.3 变更的策划	41
7 支持	42
7.1 资源	42
7.2 能力	56
7.3 意识	57
7.4 沟通与信息交流	58
7.5 成文信息	59
8 运行	60
8.1 运行的策划和控制	60
8.2 产品和服务的要求	61
8.3 产品和服务的设计和开发	64
8.4 供方管理控制	68
8.5 生产和服务提供	70
8.6 产品的监视和测量程序	74
8.7 不合格品控制程序	74
8.8 应急准备和响应	75

9 绩效评价	76
9.1 监视、测量、分析和评价	76
9.2 内部审核	78
9.3 管理评审	79
10 改进	81
10.1 总则	81
10.2 不合格、事件调查、纠正措施	82
10.3 持续改进	83

1 术语/定义

1.1 公司/部门

金中控股有限公司

各部门设置见组织结构图。

1.2 术语解释

ISO9001 等标准中的术语和定义适用于本报告。

2 企业简介、组织机构图

2.1 企业简介

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。

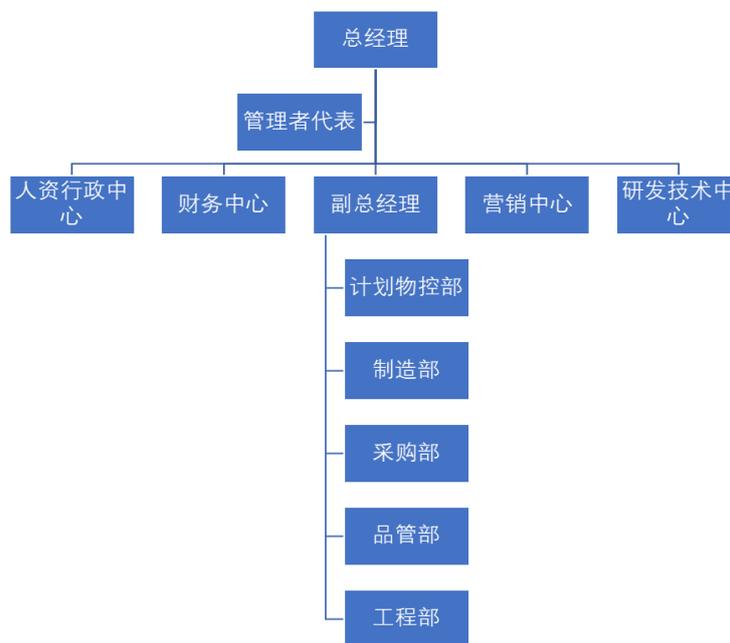
金中控股有限公司自成立之初，便融入欧美管理文化，在关注产品质量，提升生产效率的同时，注重社会责任管理，关注环境保护、保障员工的合法权利。公司秉承客户价值第一的同时，倡导“感恩、诚信、进取、奉献”的价值观，实现公司全体员工的物质与精神幸福，并为和谐社会做出贡献。

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。

金中不断完善组织机构，根据产品特点和发展需要，构建了具有金中特色的管理机构（详见公司组织机构图），同时结合公司的生产、技术、质量、营销、人力资源等机构的设置，形成了系统的管理职能，并不断改进提高。

2.2 公司组织机构图



2.3 产品与市场

公司通过科学分析市场、创新优质和专业技术服务为最终顾客提供最佳的解决方案，形成与最终顾客互利互惠为特色的市场营销模式；确立了金中价值观“诚信务实 科技创新 高效协同 共创共享”，形成对客户需求、期望和偏好等变化的迅速反应机制，以保持较高的客户满意度、不断提高客户的忠诚度，以此形成竞争优势。

公司在确定顾客群和细分市场时，通过持续改进技术创新、产品

质量、营销模式、客户服务、情感培养、文化交流等方式，不断接触、跟进竞争对手和潜在顾客，由小到大，由少到多，逐渐抢占市场，增量现在市场并开发潜在顾客市场，提高顾客有效性和市场占有率。

根据对市场的上述分析研究，结合公司的战略及自身优势，确定的产品定位、目标市场和目标顾客为：国内和国际市场。

主要产品

产品名称	照片示例
厨房锅底	

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%

通过战略业务合作，为企业提供丰富的资源，及时解决企业所面临的不少难题，提升企业竞争优势，增强国际品牌的管理运作能力。公司加强市场投入，加快市场拓展步伐，现已形成较为完善的国内及国际营销网络体系。

公司积极构建强有力的营销团队，制定并完善一系列的营销体系制度，加强营销体系培训。通过创新营销机构，巩固、维护、扩大大客户营销，精耕新市场、新客户。运用技术营销，使营销重心进一步下沉，使营销更加专业化，为客户提供技术支撑，使产供销研等结合更加紧密，跨部门快速处理客户问题的速度明显提速，与顾客关系更加融洽，极大的增强了营销能力。

2.4 人力资源

公司不断为人才的成长创造优越的条件，推行人才发展、储备战略，为引进优秀人才，积极创造各方面软硬环境。

公司通过持续导入卓越绩效管理、精益生产、6S 管理活动等，提升管理水平，增强核心竞争力，实现公司稳健发展。结合金中公众微信号，合理化建议活动活动，评选优秀员工等，发挥员工积极性与创造性，改进工作业绩。

公司注重人才培养，建立适合人才成长的职业规划体系，以实现公司与员工共同发展。

2.5 生产及设备

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	复打车间		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		复打车间	复底机	630T	人工辅助机械	敞开
24	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	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	3F 喷	抛光流水线	/	人工辅助机械	半敞开	2
36	涂车间	包装线	/	人工辅助机械	敞开	2
37		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

2.6 品质卓越

公司导入质量管理体系，以此为框架，融合精益生产及 6S 管理，持续改进产品质量。

公司着力于抓技术改进，质量攻关，开展形式多样质量改进活动。包括：组织技术攻关、技术革新、合理化建议；开展纠正措施、预防措施计划、质量改进计划等多种形式的改进活动。在改进的形式方面追求多样化，让公司各层次员工参与到各种技改活动中来，开展合理化建议、6S 管理小组等。

公司依托强大的研发能力与稳定的产品质量，公司多次被客户评为“优秀供应商”，并多次授予“产品质量奖”、“产品贡献奖”等荣誉。

2.7 自主创新

公司灵活运用自主创新研发、引进消化吸收再创新、产学研合作等多种研发模式，多快好省地推进项目研发，与高等院校长期开展产

学研合作。

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

为更好的赢得客户认可，公司加大研发投入，以科技创新带动公司的发展，公司 2020 年获得了浙江省高新技术企业、金华市高新技术企业研究开发中心。



2020-2022 年研发投入与新产品营销收入情况如下表

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

2.8 产业协同

目前公司主要原材料来源于浙江省区域内，带动了区域经济拓展。

合格供应商共 36 家，其中属于浙江的 30 家，占比 83.3%。

18	浮法钢化玻璃盖	武义奇润厨具有限公司	浙江省武义县东南工业区
19	复底片	武义县哥加工贸有限公司	浙江省金华市武义县桐琴五金机械工业区纬六西路 6 号(世大集团有限公司内)
20	精铸件、不锈钢配件	江门市翔之辉金属制品有限公司	江门市蓬江区杜阮镇杜阮村工业区盈和路 6 号厂房
21	不锈钢 胶木配件	浙江港博工贸有限公司	浙江省金华市永康市港博工贸有限公司灵石路 266 号
22	焊钉	永康市超瑜五金制品厂	浙江金华永康芝英
23	护套, 焊钉, 丝杆	永康市冰晴五金厂	浙江金华永康芝英二期工业区
24	铆钉	上海晨晨机械制造有限公司	上海市崇明区新村乡新浜村 693 号
25	铝圆片	精美铝业有限公司	浙江缙云县新碧街道碧川 20 号
26	磨具材料	永康市瀚林金属材料有限公司	永康市经济开发区九州西路 392 号一楼
27	辅料(石棉板、石棉头)	上海都米实业有限公司	上海市崇明县港西镇三双公里 997 号
28	三层钢复合材料	浙江诚德金属制品有限公司	浙江省金华市婺城区工业园清源路 126 号
29	棕刚玉砂	永康市东城百工通用喷砂机经营部	永康市长城西大道 721-723 号
30	脱脂剂	永康市嘉茂化工有限公司	永康市城西新区花城西路 28 号
31	不锈钢盖子	永康市跨盛不锈钢制品有限公司	浙江省永康市
32	涂料	科慕(常熟)氟化物科技有限公司	常熟市高科技氟化学工业园海虞镇兴虞路 18 号
33	涂料	上海荟圃化工科技有限公司	浙江省衢州市常山县辉埠新区兴辉路 158 号
34	硅胶	永康市诚信达硅胶制品厂	芝英镇岷口北街 15 号
35	SUS430 铝锅复底片	永康市旭畅工贸有限公司	浙江省金华市永康市方岩镇堂慈村金像北路 50 弄 11 号
36	430#配件	永康市宝良工贸有限公司	永康市象珠镇三村工业区宝带南路 129 号

2.9 社会责任

公司积极秉承以社会责任感为核心的精神内核，致力于企业遵纪守法、企业诚信、企业健康发展、企业技术进步、企业和谐劳动关系、社会慈善、环境责任等各个领域的建设，在取得良好经济效益的同时，也取得了良好的社会信誉。

公司连续多年被评为浙江省守合同重信用企业、浙江省银行 AAA 级信用企业。公司在“成为顾客满意，员工幸福，社会尊重的百年企业”的公司愿景文化推动下，坚持“德才兼备，人岗匹配”的人才观，为员工提供广阔的发展平台。公司建立了合理的薪酬福利体系和科学完善的绩效管理体系。公司致力于打造学习型、知识型的企业。

公司严格遵守新《劳动合同法》，为员工提供健康、安全的生产和生活环境，切实维护员工切身的合法权益。

公司严格运行质量管理体系体系，为国内国外消费者提供高品质的产品和优质的服务。公司坚持三废“资源化、减量化、无害化”，持续清洁生产，发展循环经济，确保环境体系持续有效运行，提高环保管理水平。公司充分尊重并保护供应商和客户的合法权益，从不侵犯供应商及客户的商标权、专利权等知识产权，严格保护供应商及客户的秘密信息和专有信息，与之保持长期良好的合作关系。

3 认证单元

此次“浙江制造”认证，公司确定煎炒类铝及铝合金不粘锅为认证单元。公司组织机构中涉及煎炒类铝及铝合金不粘锅产品的研发、生产以及相关支持活动所在地为金华市金东区江东镇工业园 202 号。

4 组织环境和战略

4.1 战略制定

4.1.1 提要

公司始终围绕“缔造健康美味新生活!”的企业使命和“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”的企业愿景制定战略，以顾客和市场为导向，收集内外部环境的数据信息，运用科学的管理方法分析和预见目标，确定战略目标，实现企业可持续发展。

战略制定过程：

(a) 战略管理机构与科学的制定过程

(1) 战略管理机构

董事会、总经理班子，各职能部门共同参与调研、制定、修正、实施全过程，以确保公司战略制定的科学性和战略部署的有效性。

①董事会：主要负责对公司战略研究、战略方向确定和战略方案选择。

②总经理班子：作为战略实施的日常管理机构，参与战略分析、方案制订、战略实施以及战略执行情况检查、监督、动态分析评价。

③各部门职能小组：由分管领导及相关部门负责人参与，负责职能战略调研、分析、制订和组织实施。

④必要时聘请外部专家参与。

(2) 科学的战略制定过程

公司战略制定涵盖了“战略分析”、“战略决策”二大步骤，包括

信息输入、战略分析、方案拟定和方案选择四个环节。

(b) 数据信息的收集与分析

公司在战略策划过程中，充分考虑关键因素，并对关键因素信息进行全面收集和科学分析。

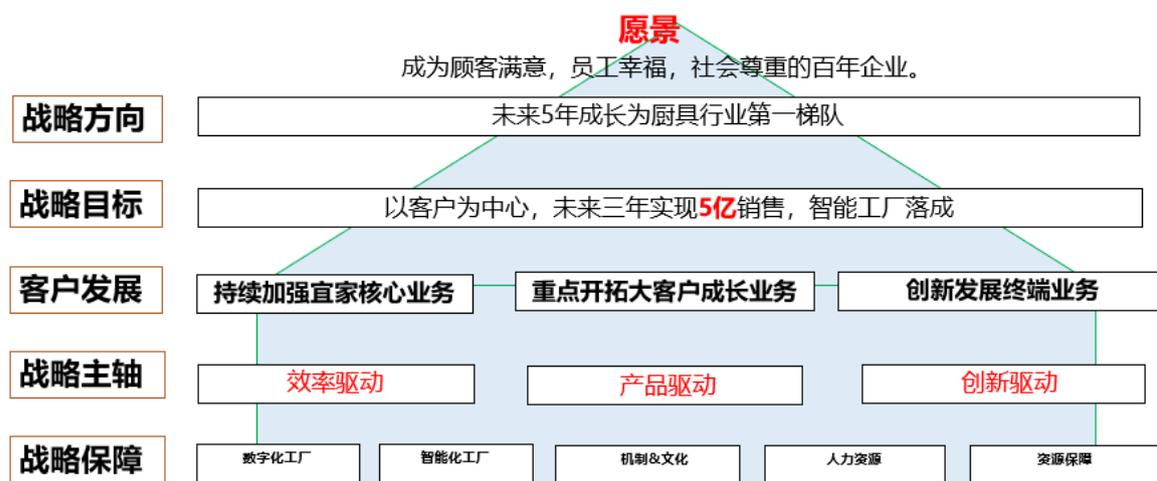
4.1.2 战略和战略目标实现和预计目标

(a) 关键战略目标

(1) 短期、中期、长期战略目标

● 短期目标（1年）：公司主要向厨房家居用品领域方向发展，2023年实现目标主营业务收入3.7亿元，年均利润3200万元。

● 长期目标（3年）：到2025年，公司在继续保持产品在厨房家居用品领域营销与产品质量领先，争取实现产品主营业务收入10亿元，年均利润8700万元。大力推进“互联网+”营销模式，系统化布局国内售后网络。



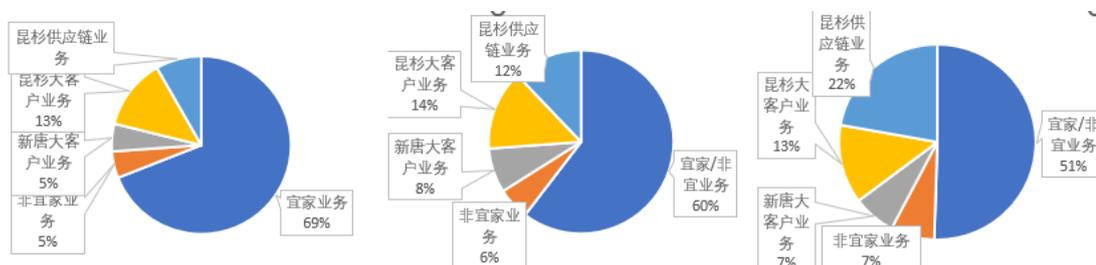
总结：未来3年是公司重要的快速发展初期，宜家业务的效率驱动/大客户业务的产品驱动/终端业务的创新驱动成为核心发展力量。

(2) 关键战略目标指标体系

从发展战略规划及愿景出发，充分考虑到竞争对手及国内外形势，

设立了公司的战略目标，制订了短期、中期、长期战略规划。通过战略目标的实现，保证股东和员工、顾客、供方和社会各相关方的发展和受益。

业务线	2023	2024	2025
	销售占比	销售占比	销售占比
宜家业务	69%	60%	51%
非宜家业务	5%	6%	7%
新唐大客户业务	5%	8%	7%
昆杉大客户业务	13%	14%	13%
昆杉供应链业务	8%	12%	22%



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%**。

① 公司整体目标：成为厨房家居用品行业技术含量高、市场覆盖面广、国内品牌美誉度好、销量和效益好的企业，成为全球厨房家居行业最具竞争力的供应商。

② 主要业务经营目标：厨房家居用品营销和效益分别排名全行业的前列。

③ 产品开发计划：提高品质，采用新工艺，重点开发上游产品，新能源等技术含量附加值高的新产品，以增强企业盈利能力，市

市场竞争能力。

④ 人员扩充及培养计划：引进信息、自动化专业技术研发、品质管理、经营管理等紧缺性人才，制定在岗员工培训计划；满足企业人才需求，并为企业后续发展提供人才储备。

⑤ 市场与营销网络建设：扩大国内市场占有份额，开拓国内市场挖掘潜在优质客户。

⑥ 融资计划：企业通过银行贷款等方式达到融资目标。

⑦ 投资风险计划：非主业资产占企业总资产的比重不超过1%，用于非主业投资占企业总投资的比重不超过2%。

⑧ 自主创新与科研开发计划：研发新材料、技术新工艺、高附加值产品等方面研究与应用；扩大企业生产规模，提高市场占有率。

⑨ 组织结构调整和资源优化计划：增强研发技术中心研发的能力，构建企业发展战略管理部门，依靠信息化逐步构建扁平化的组织机构；优化组织机构和职能设置提高效率，适应市场竞争与挑战。

⑩ 企业文化建设计划：倡导企业文化核心价值观，实现个人价值与企业文化的融合，形成独特的企业文化体系，营造良好的企业工作环境，增强员工对企业的归属感和责任感。

(4) 战略目标面临挑战的应对和机遇的把握

公司制定战略目标时充分考虑了宏观政策等外部环境因素带来的挑战，制定相应对策；同时把握行业发展所带来的机遇，能更好地实现战略目标。

应对措施表

类别	内容	措施
----	----	----

机遇	1、国民经济和社会发展第十三五战略规划纲要、国务院关于加快培育和发展战略性新兴产业的决定、战略性新兴产业发展“十三五”规划和工业转型升级“十三五”规划。	1、加快开发厨房家居用品上下游新产品； 2、加强外部品牌宣传，巩固行业产品的品牌地位。
挑战	2、针对进入厨房家居用品行业的企业不断增多、市场竞争激烈、市场利润空间减少的趋势，调整产品结构，研发高精尖产品； 3、完善产品上下游产业链； 4、采用先进节能设备，减少节能减排压力； 5、提高实现原材料利用率，降低单位产品成本； 6、积极开发国际市场，拓宽业务。	1、加强企业文化建设，提高员工的归属感、对企业文化认同感和荣誉感，形成稳定的、具有凝聚力的团队； 2、加强团队运作能力建设，建立以市场导向型的技术研发体系，使人力资源管理体系、营销体系升级； 3、根据人才引进计划，加快对技术人才和管理人才的引进，进一步提高技术水平和管理水平，确保公司总体经营目标的实现； 4、提高公司知名度和品牌影响力，积极拓展国内外市场，利用渠道优势提高产品海外市场占有率。

(b) 组织战略的调整

总经理领导班子负责跟踪对战略实施执行计划，监测实施情况。每月根据部门目标实现情况进行检查、每季度进行分析，每半年进行评价，并且在实施战略的每一关键期，组织各执行部门召开分析会，各部门汇报执行情况，总经理班子对执行情况进行评价。

总经理领导班子依据评价分析结果，对公司发展战略每年滚动修订，经过与各职能小组成员充分讨论，由董事会批准后付诸实施。

总经理班子每年底组织召开战略研讨会，对各职能小组执行情况进行分析评价，以持续改进、定期修正战略，特别对战略进行预测分析，确保战略的适宜性。如果内、外部环境已经发生了明显影响战略的变化，需要及时调整战略，则由总经理领导班子组织召开临时战略研讨会，对战略进行必要、及时的修改与调整。

4.1.3 战略部署

(a) 提要

公司将战略和战略目标转化为实施计划，通过关键绩效指标的监测及实施进展情况，预测公司的未来绩效。

(b) 实施计划的制定与部署

(1) 战略规划制定及展开

围绕 5 年战略规划目标，分别制定长中期战略规划目标，职能战略规划及年度目标。将年度方针目标分解，制定部门战略目标和部门年度计划。

公司每年根据滚动修正的中长期战略规划制订年度经营目标及部门工作计划，为实现整体战略目标提供保障。

中长期计划表

目标	短期计划	中期计划	长期计划
人力资源	加强培训，提高全员素质。	引进人才，提升企业竞争力。	以适者为才为总原则，不断培养，引进人才，加强人才梯队建设，用好人才，把企业打造成学习型的、科技型的现代化企业。

产品与服务	以为用户提供厨房家居用品行业最具竞争力的电器供应商为宗旨，为用户提供优质产品+满意服务。	围绕现有两大系列产品不断做精做强，以产品+服务的营销模式扩大市场占有率。	努力把企业建设成为国内领先、国际一流的厨房家居用品行业研发及生产企业。
顾客与市场	以顾客为关注焦点，努力引领更大的国内市场。	实施海外市场战略，开拓国际市场。	以市场为导向，以顾客为焦点，放眼世界，发展成国际一流的企业。
深化管理	加强管理，提升企业软实力。	加强信息化建设，加强精益生产管理。	管理出质量，管理出效益，用现代化的、科学的管理助推企业持续健康发展。

(2) 战略规划实施的资源配置及结果保持

公司根据战略规划实施与结合企业实际需要出发，从5M1E（人、机、料、法、环、测）方面进行资源配置。

① 人：建立人才引进机制，适时引进高层次人才。制定员工培训管理制度、员工福利管理制度、员工休假制度与管理办法、人事招聘流程；从内部培养中级人才，制定激励评定办法；优秀员工、团队活动。

② 机：根据产品规划，满足高端产品需求及拓展国际市场，引进新设备、新的生产线，对设备实施改进创新等方式。

③ 料：通过金中公司授信融资，保障公司投资资金。物流方面，强化计划物控部的统筹功能，加强对供应商采取信用评价管理，追求双赢。信息流方面，建立信息中心完善内部信息沟通机制，建立信息

化办公系统战略决策。公司执行财务管理和资金管理制度，建立财务管理制度，如货币资金管理、费用签批报销、盘点工作、结算方式、收/退预付款等，对原始票据的审核严格，严格按流程支付资金款项。集中货币资金管理，利于减少资金占用和财务费用支出，对货币流通的进行有效监督，保证公司资金的安全。

④ 法：应用科学的管理方法，如通过质量管理体系、安全生产标准化、6S 管理、卓越绩效模式导入等持续改善管理。

⑤ 环：通过管理体系的认证及换版，持续开展清洁生产，不断改善员工工作环境，为员工创造舒适的办公生活环境；完善企业文化体系，营造员工积极参与丰富的活动氛围，为员工提供多渠道的内外能力提升机会。

⑥ 测：根据新产品研发计划，不断满足市场需求，引进国际先进的检测设备。

通过有效资源配置，根据战略规划持续取得卓越的绩效：

① 增强公司产品研发能力，增加新品市场占有率，确保产品技术不断领先于竞争对手；

② 持续提高服务水平，增强核心竞争力；

③ 提高员工满意度，增强人才集聚优势；

④ 提高资金流、物流、信息流安全性及有效性，降低经营成本及风险；

⑤ 不断深化和提升企业管理水平，增强公司的核心竞争力，为整体战略目标实现提供保证。

(c) 完善绩效体系，跟踪战略规划实时情况

(1) KPI 的构成

为监测战略规划的进度及有效性，公司制订了战略总目标与部门目标体系图进行目标管理。设置了公司级和部门级 KPI 指标：对经营情况与业务范围进行分析，通过对战略目标的分解，确定公司级目标指标。

(2) 战略的监测与修订

①职能部门：采取组织检查等方式，利用信息化办公系统对关键绩效指标进行动态监测，对获取的关键成功因素信息和 KPI 数据进行分析，形成总结和分析报告。

②总经理班子：通过对关键成功因素信息和 KPI 数据收集，进行动态监测分析，各部门关键成功因素和 KPI 情况，结合内外部环境变化，提出调整公司 KPI 方案来调整公司战略规划、年度方针目标和计划方案，提交董事会。

③董事会：对总经理领导班子提出的调整方案，结合实际运营情况分析研究，决定公司战略规划、年度方针目标、KPI 的调整。

(d) 战略部署及相关方的涵盖

战略部署的涵盖：人资行政中心提供了实现战略目标的人力资源保障，研发技术中心、采购部、制造部等部门目标确保战略目标的产品实现，营销中心目标确保营销额、客户服务等战略目标的实现，财务中心目标确保公司资金链的顺畅完整。

外部与相关方的涵盖：设立供应商评价指标，供方到货及时率

及交货合格品率构成公司外部保障，顾客满意度作为公司战略实现的必要目标。

4.1.4 绩效预测

总经理班子组织各业务职能部门组织系统，对国家宏观经济、厨房家居用品行业行情周期、产品市场、内部资源运营因素进行分析，在分析结果的基础上利用预测法对绩效进行预测，并与竞争对手、标杆企业的绩效进行预测比较。

4.2 理解相关方的需求和期望

为避免相关方对公司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影响或潜在影响，公司已确定了：

- a) 与管理体系有关的相关方
- b) 相关方的要求
- c) 这些要求中哪些成为合规义务。

总经理会及时更新以上确定的结果，以便于理解和满足影响顾客要求和顾客满意度的需求和期望。

针对相关方要求的变化，不定期的进行监视，并在适当的时候（如管理评审时）对这些相关方及要求进行评价，并及时更新这些信息。

公司已考虑以下相关方：

- a) 直接顾客；
- b) 最终使用者；
- c) 外部提供方；

- d) 政府机构；如当地的环保局、劳动局、安监局等部门
- e) 员工；
- f) 其他。

公司制定相关方需求和期望管理程序，以理解相关方的需求和期望，帮助本公司更好的建立清晰明确的方针和目标。定期监视评审与这些相关方及其要求有关的信息，以用于体系的策划及更新，以持续满足相关方的需求和期望。

4.3 确定管理体系的范围

确定管理体系范围是体系运行的基础，公司管理层充分讨论，并综合考虑：

a) 组织背景中涉及的内部和外部问题，主要有产品类型、行业特征、市场竞争和技术发展、环境排放、职业健康安全相关要求等基本情况，社会、法规和人文、文化等内外部环境；

b) 相关方要求，包含顾客、供方、社会、员工和股东五大利益相关方，尤其是顾客对质量管理体系的要求；

c) 公司的产品和服务，主要有公司产品和服务的消费群体、产品特性、规模和市场竞争力等。

目前体系标准均适用于本公司，当由于跟公司环境、相关方要求和产品服务特性等变更导致体系标准部分要求不适用时，且这些不适用的要求不影响组织确保产品和服务符合性的能力或责任，公司将于本章节进行明确陈述，陈述的内容包含不适用的标准要求及不适用的

充分理由。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 总则

本公司依据质量管理体系、浙江制造标准的要求，建立管理体系、过程及其相互作用，并形成文件，本公司全体员工将有效地贯彻执行并持续改进其有效性。

4.4.2 过程方法

本公司按照质量管理体系标准的要求，运用过程方法对本公司的质量管理活动进行控制，确保质量管理体系的有效实施，并实现本公司的质量方针、目标。

4.4.3 制定文件确定过程实施所需的准则、方法、测量及相关的绩效指标，以确保这些过程的有效运行和控制；

4.4.4 确定和提供每个过程实施所需的资源；

4.4.5 规定每个过程相关执行人员的职责和权限；

4.4.6 依照规定实施各个流程，以实现策划的结果；

4.4.7 对过程进行监测和分析，定期进行体系评审，必要时变更过程，以确保过程持续产生公司期望的结果；

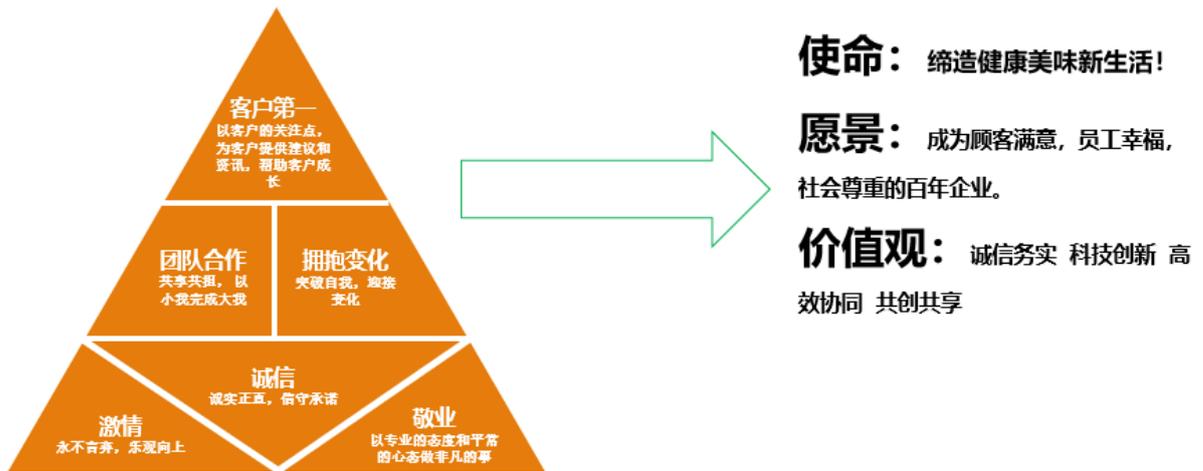
4.4.8 采取改进措施，确保持续改进过程以及实现结果。

5 领导作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 确定和贯彻公司的使命、愿景和价值观

确定公司的使命、远景目标：



(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

5.1.2 内外沟通机制

公司通过主题教育活动、员工座谈会、内部网站、简报、岗前培训等形式向全体干部员工实现公司价值观和发展方向的传达。

通过例会及不定期的生产质量会议，周会、专业检查会、职能部门会、员工满意度测验等形式实现高层与中层、中层与基层、高层与基层的双向沟通。

对主要供方和合作伙伴，主要通过外部网站、召开供应商大会、洽谈会、定货会、产品检查、走访等形式传达公司的价值观、发展方

向，实现双方的有效沟通。

如下表。

主要沟通渠道

沟通类别	沟通方式	沟通部门	沟通时间
员工	总经理 OA、合理化建议	人资行政中心	随时
	现场巡视	高层	不定期
	工作例会、绩效面谈、新员工面谈	人资行政中心	每月
	职工代表大会、员工满意度调查	人资行政中心	每年/半年
顾客	高层互访	营销中心	不定期
	新产品推广	营销中心	不定期
	公司邮箱、电话	营销中心	随时
供方	高层互访	采购部	不定期
	产品展销会、技术研讨会	营销中心	不定期
	技术指导和咨询	采购部	不定期
	公司邮箱、电话	采购部	随时
其他相关方	学术交流会、授课、培训	人资行政中心	不定期
	公司网站、邮箱电话	人资行政中心	随时

5.1.3 营造良好氛围

积极营造诚信守法环境

——守法：公司高层领导倡导“依法治企、合法经营”的企业经营行为准则，明确各职能部门识别、收集、传递、贯彻、监督检查国内法律法规方面的责任。严格遵守经营、环境、安全、质量等方面相关的法律法规。公司高层领导严格遵守国家法律、法规，切实按照《公司

法》、《环保法》、《安全生产法》、《劳动合同法》等法规运营。公司有法律顾问，为公司经营过程中的合法性提供专业指导，对公司制定的规章制度、合同文本的合法性进行审核把关。公司积极推进普法教育，由法律顾问对公司员工进行基本法律意识和知识培训。另外，公司还通过协议、合同、告知等方式来影响供方等相关方严格遵守法律法规。

——诚信：公司上下形成了守法诚信的良好风气。在商务往来中，通过协议条款涵盖公司的诚信准则，严格遵守合同，公开服务承诺监督，服务不及时赔偿用户损失等各种方式，接受相关方监督并影响经销商、供应商、公众等。在采购中实行公平、公开、公正的招标采购制度。公司被评为省重合同守信用单位。

5.1.4 推进品牌建设

公司领导长期重视品牌战略，公司品牌建设思路是“推广产品营销，提升企业形象，提高行业地位，扩大市场影响，增强品牌价值”。公司坚持“以品牌统领营销、以服务支撑品牌、以品牌提升价值”的理念，完善品牌建设流程，以展会、广告、公益等载体，不断提高公司知名度和美誉度。

5.1.5 分析绩效，保障管理有效性

中高层领导定期组织召开战略研讨会、绩效分析会、管理评审会等，开展绩效的分析和保障管理有效性评价，并识别存在问题和改进机会，确定改进计划并落实相关部门改进，部跟踪改进效果。对市场需求的应变能力、客户变化的应变能力、竞争的应变能力、融资能力、资金周转能力、库存处理能力、生产计划应变能力、生产计划变更后的生

产应变能力、人员变动的应变能力、抗风险和防事故的能力、风险和事故发生时的应变能力等各项应变能力的适宜性和有效性进行评审，尽可能降低企业经营风险。

5.1.6 配置资源，满足各方需要

公司紧密围绕战略规划，分析过程要求，合理配置和管理人力、财务、设施设备、信息、技术等各项资源，为公司运营过程的高效实施和战略目标的实现提供保障。如公司定期开展岗位分析，确定和调整各岗位人员；加大基础设施投入，不断提高工艺水平，营造和谐的工作环境。

5.2 方针

5.2.1 制定方针

本公司总经理负责组织制定方针，体现满足顾客要求、法律法规要求及持续改进的承诺，并基于以下要求：

- (a) 与本公司的宗旨相适应；
- (b) 包括对满足适用要求和持续改进的承诺；
- (c) 对污染预防、生产经营活动中的职业安全卫生控制的承诺；
- (d) 提供制定和评审目标的框架；
- (e) 在持续适宜性方面得到评审。

公司确立了以下方针：

质量方针：质量为优，诚信为本，服务为诚。

环境安全方针：

全员参与、净化环境；安全生产、减少隐患；节能减废、持续改进。

5.2.2 沟通方针：

公司制定的方针形成文件，在公司内各层次人员得到充分的理解及切实的执行，并能够为相关方所获取。

5.3 组织的岗位、职责和权限

5.3.1 建立组织架构，设置部门和岗位。

公司依据“业务差异化，职能专业化”的原则，建立了与战略相匹配，基于业务发展需要的“先分后集”型组织机构；采用直线职能制形式构架，总经理集中管控，整合资源，实现集约化运营，并逐步向事业部方向发展，以强化管理职能。

基于组织架构，本着“人、岗、事”三者之间合理匹配的原则，从核心业务流程入手，开展职位分析，实行定岗定编管理，并形成岗位职责。每年初，行政人事部根据公司年度工作计划和经营业绩预期，充分征求用人部门意见，对各部门的岗位编制进行调整。

5.3.2 确定部门和岗位的职责权限

公司编制发布了岗位职责汇编，对各职能部门的职责和权限做出了详细规定，作为开展工作的依据；由行政人事部组织编制岗位职责，明确工作任务、职责、权限、工作环境、任职资格要求等内容，并发放到各个部门和岗位。

5.4 组织治理

5.4.1 公司考虑以下关键因素：

(a) 建立监管体系，依法开展经营活动，明确经营责任。

《公司章程》对董事会、经营管理层、总经理的职责和权限作了明确规定。董事会是公司的最高权力机构，总经理负责公司的日常经营管理工作。公司制定的《部门职责》对各部门的职责做了明确的说明。

(b) 明确法律和道德责任

(1) 公司修订的《公司章程》和其他一些规章制度对公司董事、经理层的法律、道德责任作了明确规定。

(2) 发挥财务监督作用，规范管理行为

主要通过公司的治理结构、制度监督、预算管理、内部审计监督及会计监督等形式，实现对经营者、本单位的财务信息及经济活动的监督，并以此来规范管理行为。

(3) 实行外部审计，体现审计效能

公司聘请组织以外的会计师事务所进行年度会计报表审计，促进会计行为的规范化。

(4) 股东及其他相关方利益的保护

股东利益的保护主要是以股东分红的形式体现；员工权益的保护主要通过每位职员均签订劳动合同，保障其合法权益；同时为了维护职员的利益，组织还成立了工会。在供方权益方面，组织坚持“与合作方真诚合作，共创价值”的理念，公开、公平、公正地选择供应

商，签订供货合同，保障双方权益；公司在纳税、还贷、环保、公益支持等工作都有明确规定，并取得了良好效果。

5.4.2 绩效评审

(a) 评审的方法

公司高层领导通过业务系统例会、经营结果分析会、年度工作会议等方式（见图表 5.4.2-1），评审公司级关键绩效指标的实现程度及竞争绩效，并与竞争对手和标杆进行绩效对比，评价公司的成就和应变能力。

绩效评价方法

绩效指标	评价方面	评价内容	评价方法	评价周期
战略	长短期目标的实现程度	战略部署与实施、战略评价、战略调整	战略研讨会	每年一次
			工作总结会	半年一次
顾客与市场	市场绩效	顾客满意度、市场占有率	营销例会	每周一次
财务	财务绩效	营销收入、营销、利润总额、总资产贡献率、资产负债率、成本费用利润率等	经营结果分析会	每月一次
业务流程	业务绩效	生产产量、产品一次合格率、新产品开发数、环境管理目标、职业安全健康管理目标	周生产会	每周一次
			生产工作会 管理评审会	每年一次
			质量例会	每月一次

学习成长	员工绩效	员工满意度、人均培训学时、全员劳动生产率	人力资源专题会	半年一次
竞争对手	竞争绩效	财务指标、顾客满意度、市场占有率、营销收入	专题分析会	半年一次

(b) 高层领导根据绩效评审结果确定并落实改进关键业务的优先次序，并识别创新的机会；适当时，如何将这些优先次序和创新机会在供方和合作伙伴中实施，以确保与组织协调一致。

(c) 公司高层领导确定关键业务改进次序的主要依据，一是业务的重要度，二是业务的紧急程度。根据企业的核心价值观和企业的发展战略，高层领导确定的业务改进的次序：第一是影响市场占有率的业务，第二是影响战略目标实现的业务。

产品研发设计能力的提升是企业的灵魂，是企业的根本。根据以上分析，公司优化研发团队、梳理组织结构，派员去国内外学习，团队人员采用淘汰末位制。

(d) 对高层领导的绩效评价

(1) 评价体系

高层领导者的评价是由人资行政中心组织相关人员来完成的，人资行政中心根据公司制定的《三年战略规划计划书》了解实际完成情况和收集相关数据，汇总后形成评估报告。

图表 4.1.1-6 高层领导评价方法

项目	评价者及评价方式
----	----------

		员工民主评议	董事会考核	股东会会议	社会评价
被评价	董事会成员	●		●	
	董事长、总经理、副总经理	●	●		●
评价内容		述职报告	述职报告 责任状	投资回报	社会责任
评价周期		年度	年度	年度	不定期

(2) 运用评审结果改进工作

人资行政中心还将具体分析评估报告中未完成的具体原因，根据原因制定下一阶段的改进计划，这样也就保证了这些绩效评估结果能较好地促进组织的进一步发展、改进自身及治理机构和领导系统的领导有效性。

5.5 社会责任

5.5.1 公共责任

(a) 公司严格评估并确定产品、服务和运营给社会带来的环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公司卫生等方面的影响，并针对相关风险，在生产服务运营中严格运行相关体系，确立满足和超越法律法规要求的关键过程、测量方法和指标，制定相应的对策和改进措施。

公司环保、能源消耗、资源利用、产品、安全生产、公共卫生的控制方法表

控制方面	控制项目	风险因素	国家行业标准	控制指标	测量方法	控制措施
能源资源消耗	电力、水等	能源浪费；影响可持续发展；增加生产成本	工业节能“十三五”规划目标要求	制定能源数据参照对表，达到或超过国家的要求	内部监测、统计与分析测量	推广清洁生产、利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺等
安全生产	火灾等	人员伤亡、财产损失，影响社会稳定	<p>事故控制标准：与县、市政府部门的安全责任制目标：1、全年不发生安全生产死亡事故，不发生重伤与急性中毒 3 人/次或累计 3 人以上事故，不发生直接经济损失 10 万以上的设备事故。</p> <p>2、全年工伤事故或设备、设施事故的直接经济损失不超过上一年数。</p> <p>3、全年工伤事故的年负伤率化工制药行业不超过 6%。</p> <p>4、全年不发生直接</p>	重大事故和工伤死亡事故为零	定期抽查	建立安全保障系统，按 ISO45001 体系运行，执行安全“三同时”，落实安全生产责任制，严格控制安全风险。

			经济损失 10 万以上 或人员死亡的火灾 事故。			
公共 卫生	噪音	导致职 业病、 人员伤 害等	《工业企业设计卫 生标准》	执行 国家 标准	定期 职业 健康 检查， 安全 评价 等	按 ISO45001 体系运行， 定期进行职 业危害检测 评价，建立 突发公共卫 生事件应急 预案；危害 点的治理改 造；个人防 护用品发放 和佩戴

(b) 预见和应对公众对公司产品和运营当前和未来的隐忧

通过战略分析，公司高层识别出公众对公司产品和运营可能带来的当前和未来隐忧，提前做好准备：

环境保护：国家“三废”减排指标越来越严格，排污指标的控制和区域限批等影响着企业的发展，环境的敏感性日益突出，环保风险日益加大。公司坚持实施清洁生产，循环经济，减少环境污染；通过污水处理改善工艺，并制订了相关计划，以减轻对居民区的影响。

能源紧张：从长远战略看，节能减排是公司应对国家节能降耗硬指标，解决能源安全和保障供应的优先举措，只有加大节能减排力度，进一步挖掘公司内部的节能潜力，才能确保实现公司的可持续发展。公司制定节约能源的管理措施，挖潜增效，减少能源消耗。

5.5.2 尊重他人知识产权

公司在投融资、技术合作、引进技术、参展等之前，组织开展知识产权的审查论证，并在合同中明确规定双方知识产权的权利和义务以及承担的法律責任，避免因知识产权问题而导致重大损失。

5.5.3 公益支持

多年来，公司在经营好企业、布局发展战略的同时，积极参与公益活动，包括支持地方教育、慈善捐赠和服务等。

高层领导始终不忘企业社会责任，一贯保持对国家、社会、员工负责的社会公益价值取向，以资金、物资等捐助方式支持地方经济、地方教育、慈善事业。

图表 公益支持范围

序号	活动项目	具体内容	活动目的
1	生日会	员工生日福利	增加员工归属感
2	供应商大会	供应商交流	与供应商进一步的交流合作
3	团建活动	春游烧烤	丰富员工业余生活，增强团队凝聚力
4	看电影观后感	看电影	
5	运动出行	第一届马拉松比赛	绿色公益活动
6	环境卫士	环境卫士公益活动	保护环境，从我做起
7	募捐衣物	旧衣服捐献	衣旧有情，情暖人间
8	亲子活动	玩游戏	幸福陪伴，快乐成长

9	经营会议	年度工作汇报	
10	年会	员工才艺表演、抽奖	展现员工风采、活跃团队气氛、提升团队凝聚力
11	新冠捐款	捐款 10 万	
12	疫情期间	配合政府疫情防控 工作	
13	年会	优秀表彰大会	
14	春节慰问 活动	聚餐	留金守岁、暖在身边
15	乒乓球比 赛	“卓远杯”春季职工 乒乓球比赛	
16	运动出行	第二届马拉松比赛	绿色公益活动
17	团建毅行	“白马杯”红色毅行 活动	
18	年会	优秀表彰大会	
19	经营会议	年度工作汇报	
20	新冠公益	疫情期间配合政府 做志愿者	
21	生日会	员工生日福利	增加员工归属感
22	年会	优秀表彰大会	
23	生日会	员工生日福利	增加员工归属感
24	亲子活动	玩游戏	幸福陪伴，快乐成长

25	环境卫士	环境卫士公益活动	保护环境，从我做起
26	迎亚运	第三届趣味运动会	



6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 总则

策划质量、环境、职业健康安全管理体系时，公司考虑 4.1 和 4.2 的要求，确定需应对的风险和机遇，公司通过制定《风险和机遇的应对控制程序》，明确各类风险和机遇事件的识别方法/途径、风险和机遇事件的评估方式、制定主要风险和机遇事件的应对措施的要求、评价这些措施有效性的方法。

6.1.2 环境因素风险评价和风险控制策划

环境因素的识别范围涵盖全公司经营活动、产品和服务的全部过程，体现生命周期的思想，从中识别和判断那些能够控制或可望对其施加影响的环境因素。

环境因素识别重点考虑资源能源（电、油、水等）消耗、原辅材料使用（化学材料等）、污染物产生与排放等方面，并考虑过去、现在、将来和正常、异常、紧急等不同时态和状态时的环境影响。

环境因素（风险）的评估由人资行政中心制定重要环境因素评价准则、分级评判标准，经各部门负责人审议后报管理者代表批准，人资行政中心据此判定环境因素的环境影响及重要程度。

公司产品、服务及运营对环境的影响较小，主要有：

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。

6.1.3 危险源辨识、风险评价和风险控制策划

(a) 识别和评价全公司在活动、产品和服务中的职业健康安全危险源并从中判定职业健康安全风险。

(b) 职业健康安全风险的识别

职业健康安全危险源的辨识包括：例行性和非例行性的活动；所有进入作业场所人员（含访问者、供方等外来人员）的活动；作业场所内的设施，无论是由组织还是外部所提供的设施。

职业健康安全风险的评估由人资行政中心制定职业健康安全风险评估准则，经各部门负责人审议后报管理者代表批准，人资行政中心

据此判定职业健康安全风险的级别。

公司对潜在紧急情况进行了识别，包括火灾、爆炸、职业病、人员的机械伤害、触电等情况是公司的紧急状态，针对这些情况，工作建立了紧急救援系统，配备了紧急救援设备，包括：灭火器、急救包等，公司制定了《紧急预案》，每年组织演练，以验证方案的可行性。提高员工在紧急情况下的应变能力。

公司定期对作业岗位有害因素进行分析，每年定期进行检测，通常的危害因素包括：噪音、高温、其它粉尘等。对有害作业岗位员工定期体检。公司内部安全员定期、不定期对安全防护装置的运行、安全管理制度的实施进行检查，对不符合要求的进行整改。

6.1.4 合规性义务

公司通过识别获取环境、职业健康安全方面的相关规定要求和应遵守的相关方要求，并进行合规性评价；确定这些合规义务适用于公司；通过合规义务去建立、实施、维持和持续改进其环境、职业健康安全管理体系，建立了环境、职业健康安全方面的相关规定要求和应遵守的相关方要求清单。

6.1.5 控制措施策划

人资行政中心将重要环境因素（风险）及职业健康安全风险的评价结果呈交管理者代表批准后传达到各相关部门。

当全公司内的活动、产品和服务、法律法规、相关方要求发生变化时，或有新建、扩建、改建项目时，管代负责组织责任部门必须按要求修订环境因素、重要环境因素以及职业健康安全风险的有关信息；

根据环境、职业健康安全管理体系的运行变化情况定期重新对环境因素（风险）和职业健康安全风险进行评估。

对环境因素（风险）和职业健康安全风险，特别是包含重要环境因素（风险）和不可接受风险的运行活动，在制定目标、指标和管理方案时应优先考虑，并制定相应的运行控制标准。

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

公司在有关职能、层次、过程上制定目标时，通过制定《公司质量、环境、职业健康安全目标策划》文件来规划公司的管理体系的整体目标（见 4.1），各部门依据公司整体目标制订相应的目标和目标实施方案并统计实绩，根据每年目标达成状况，通过管理评审会议审查评估绩效并制定下一年度的管理目标，管理目标的制订遵循了以下原则：

- (a) 与管理体系方针保持一致；
- (b) 可测量；
- (c) 考虑适用的要求、合规；
- (d) 与提供合格产品和服务以及增强顾客满意相关；
- (e) 予以监视；
- (f) 予以沟通；
- (g) 适时更新。

6.2.2 目标部署和措施的策划：

公司制定和部署实现战略目标的品牌和技术创新、新型能力实施方案

(见 4.1.7 的相关内容), 包括质量卓越、产业协同、社会责任, 并融入业务过程。

根据以下因素确定如何实现目标:

- (a) 做什么;
- (b) 所需的资源 (见 7.1);
- (c) 责任人;
- (d) 完成的时间表;
- (e) 结果如何评价。

6.3 变更的策划

当出现新的情况, 体系有变更需要时 (如组织机构发生重大变化、特定的项目或合同要求等, 如出口政策发生变化, 大环境带来的变化, 需要对管理体系的变更进行策划 (见 4.4), 调整方案目标, 临时增加内部管理评审, 保证这些策划不仅符合本条款要求, 还必须与公司管理体系文件规定的其它要求一致, 以保持管理体系的完整性及可延续性, 同时需考虑以下因素:

- (a) 变更目的及其潜在后果;
- (b) 质量环境管理体系的完整性;
- (c) 资源的可获得性;
- (d) 责任和权限的分配与再分配。

7 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

(a) 总则

公司建立了管理层，设置了授权充分的各职能部门和车间，行使管理职权，落实管理要求，最大限度提高运作效率和快速反应能力，并通过设立战略专业委员会来加强决策有效性。

通过开展岗位分析，实施定岗定编，根据部门职能和岗位职责合理配置人员和设备，同时对各项工作落实资金支持，引进和创新各种技术、方法等，确保管理要求的持续满足和绩效的不断提高。

(b) 建立监督、考核机制

公司制定了完善的组织机构规程和内部控制制度，形成了有效的管理制度以及其他工作标准，确保管理要求的落地和执行。

(c) 评审和改进管理

公司每年开展内审、管理评审活动，定期召开生产质量协调会议、经营分析会等各种评审分析会议，并接受客户监督以及认证公司的监督审核。通过三方的审核，及时发现存在的问题和改进空间，并制定措施落实改进，确保管理体系的适宜性、充分性、有效性。

7.1.2 人力资源

(a) 制定人力资源规划及年度计划

围绕公司发展战略，行政人事部基于对现有人员结构和员工能力

的系统盘点分析，明确了人力资源配置和提升重点，形成了适应战略需求的《人力资源规划》。每年年底，行政人事部依据《人力资源管理程序》的要求及营销、技术创新、品牌建设等子战略需要，结合人力资源现状，制定实施下年度人力资源发展计划，明确招聘、培训等内容，形成员工年度需求计划、年度提升计划、年度招聘计划、年度培训计划等具体工作计划。

(b) 建立员工绩效考核

(1) 完善健全绩效评估体系

为促进公司整体绩效的持续改进，保持部门目标、员工目标与公司整体目标的一致，公正、客观地评价员工的绩效业绩，且为员工的职业生涯发展及相关激励提供依据，公司不断完善绩效评估体系。

(2) 绩效管理遵循以下原则：

重点原则：突出重点、兼顾全面。重点检查各部门核心职能及重点工作计划的履行情况，各在岗人员胜任岗位的情况。

①一致性原则——在一段连续时间内，考评的内容和标准、考核的方法尽可能有连贯性、一致性；考核指标设定与工作计划、职责与权限保持一致；

②客观性原则——以员工岗位职责为基础，对员工负责的重要工作任务和日常工作进行考核，考核要客观反映员工的实际情况；

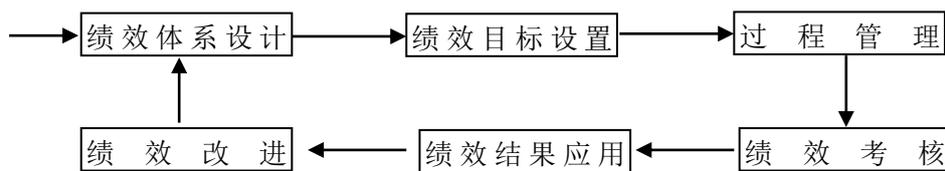
③公平性原则——对同一职位的员工使用相同的考核标准；

④公开性原则——以事实为依据，公开职责、任务及要求，公开考核内容；公开考核方法与标准，公开考核结果；公开考核程序，

允许被考核人用事实对考评结果提出异议允许被考核人用事实对考评结果提出异议。

⑤鼓励创新、奖励进步原则：鼓励技术创新和管理创新，对提出和参与创新改进的人员进行奖励，对创新促进公司业绩提升、增效降本、新产品新技术突破、规范公司管理基础等贡献成果进行奖励；鼓励比上一年度有进步的人员，根据进步程度进行奖励。

(3) 分层逐级考核——由上一级主管对下级员工进行绩效指标的设定、过程管理、结果的考核及沟通反馈。其中行政进行绩效管理，部门员工由其直接上级进行绩效管理。



(4) 绩效管理系统是一个过程管理系统，在具体实施过程中共分为六个阶段。

(a) 各阶段任务包括：

- ① 绩效体系设计：在整个绩效管理实施前，对整个绩效管理过程进行前瞻性的设计与预控，将绩效管理进行规范化与制度化。由公司绩效管理委员会定期进行回顾调整。
- ② 绩效目标设置：在每个考核周期的期初，通过上级主管与下级的充分沟通，结合岗位职责，将公司目标与任务层层分解，以确保公司经营目标的实现。
- ③ 过程管理：上级主管应在工作过程中，采用与员工之间通过定

期或不定期沟通、面谈、主管参加的小组会议等方式，对员工的工作进行检查、沟通、指导，并进行及时的总结、分析，提出改进建议。

- ④ 绩效考核：上级主管对照考核期初设定的绩效目标，对被考核者的工作业绩进行评价并确定绩效分数；总结评估期内的各项工作；制定改进计划及下一考核周期的绩效目标。绩效结果应用：绩效考核结果是对员工发放绩效奖金、调整薪资、员工培训、职务变动、人才培养等的重要参考依据。

考核周期划分为

考核对象		考核方法	考核周期
团队考核	部门	部门月度考核： 动态考核与静态考核	月度
		部门年度考核： 部门年度目标和任务完成情况 年度管理评审	年度
岗位考核	中层管理岗位（主管）	岗位年度绩效考核： 年度绩效考核，为所在部门年度绩效考核得分	年度
		岗位月度绩效考核： 即为所在部门月度考核得分	月度
	基层岗位（员工）	岗位年度绩效考核： 与岗位月度考核得分相关	年度
		综合素质测评	年度

每一个考核指标由相应的考核子指标组成。考核内容结合年度绩效目标、月度计划、工作职责等由各级领导进行层层分解落实。

- ⑤ 绩效改进：绩效改进分为员工个人改进和绩效管理系统改进。

前者是指员工在主管的指导下，根据前期个人绩效，提出能力、工作态度和方法上的具体的改进措施，作为员工发展的目标。绩效管理系统改进是针对组织系统中存在的问题进行改进，如召开绩效改进会议，讨论并制定系统改进措施，再由各相关部门执行。

(5) 建立公平公正的薪酬管理体系

建立规范的薪酬管理体系，提升薪酬体系的内部公平性和激励性，从而充分调动员工工作积极性，促进企业发展，实现企业与员工双赢。

公司薪酬激励体系体现的付薪理念为：基于岗位职责基础之上，为业绩和能力付薪。薪酬分配调整依据为：岗位重要性、业绩贡献、专业技能、工作态度和合作精神。

公司建立岗位体系与薪酬体系相联系。根据岗位职能特性的不同，公司岗位体系可分为管理、生产、技术、营销、研发、品控六个岗位序列。根据各岗位工作中所包含的岗位职责、技能要求和工作环境等因素来决定各种岗位之间的相对价值即岗位评估，确保内部公平。

(a) 部门人员实行结构工资制：年收入=工资+津贴+奖金+福利。其中工资、津贴每月固定发放，月度绩效奖金、年终效益奖、特殊贡献奖根据成绩确定，福利包括社会保险、工作餐补、健康检查、慰问金、集体活动、住房公积金、高温补贴以及年休假等。

(b) 公司根据当年度的经营情况、社会平均工资的调整、物价指数的变动等因素，考虑进行工资系统普调，原则上每两年一次。

员工薪酬实行动态管理，随其岗位的变动而变动。随着员工经验的积累和能力的提升，公司根据其能力素质变化的实际情况，并结合

专业晋升通道对员工薪酬进行相应的薪等调整。绩效考核的结果与薪酬挂钩，根据结果“优、良、合格、不合格”，作出晋升、下调或解除劳动合同，作为评聘各类先进等依据。

公司每年年终时对所有员工进行一次评选、表彰，如合理化建议创新、年度先进员工、先进基层干部、等先进评比，从物质与精神两方面激励员工。



(c) 明确任职条件和人员，特殊岗位持证上岗

公司开展职位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，形成《岗位职责汇编》，并根据岗位职责和人员能力等综合考虑，合理配置人员数量。对于特殊工种等需要持证上岗的岗位，公司把“持证”作为必备任职条件，实行一票否决制，同时对特殊工种等每年进行资格认定，定期开展教育培训和技能考核，确保持续满足各项规定要求，公司特殊岗位 100%持证上岗。

(d) 确定关键岗位，降低关键岗位员工流失率

公司在岗位分析过程中，明确了各部门、过程中的关键岗位，并将关键岗位配置的人员纳入重点关注和考核对象。公司将关键岗位员工流失作为一项重要指标纳入绩效考核中，定期分析、评价，监控关

键岗位员工流失情况。对于关键岗位，公司实施薪酬等级倾斜、激励政策倾斜、培训频次倾斜等一系列措施和政策，通过充分授权、制定继任计划、提供竞争力薪酬等方式，提升关键岗位员工满意度，实现其个人价值。通过对关键岗位员工实施针对性措施，公司关键员工流失率持续保持在 1.5% 以下。

(e) 识别培训需求，制定实施培训计划

(1) 确定培训需求

培训需求来源于公司人力资源规划、公司业务发展的需要、长短期目标、公司管理层相关要求、员工职业发展需要、绩效提升需要等信息，行政人事部组织开展培训需求调查，各部门根据实际需要，分析业绩提升和解决问题的关键点、员工知识技能与岗位要求之间的差距、员工现有工作状态与应有工作状态的差距等方面，提交培训需求，最后由行政人事科整理、归纳并分析各项培训需求。

(2) 制订培训计划

行政人事部根据企业发展战略和经营管理需求，以及公司核心课程体系开发计划，并基于根据员工绩效考评及能力素质测评的偏差，整合各部门培训计划，制定出年度培训计划报总经理审批。公司年度培训工作计划主要内容包括：年度培训项目计划安排，具体包括项目实施日期、地点、培训对象、培训内容或要求、培训方式、考核方式、备注。方案与考核挂钩，针对制约因素，落实监控措施，确保培训效果。公司对缺乏办学条件或有特殊要求的稀少工种培训项目采取外派培训，鼓励员工参加自学、函授、远程、网络教育等学历培训。公司

不定期邀请公司外优秀专家、讲师到我公司来授课，同时组织内部技术力量举办专题讲座、培训班、研讨会等进行交流。

(3) 培训效果评价

培训评价包含过程评价与效果评价。过程评价指对培训实施过程进行的评价，包含对培训准备、培训讲师、培训内容及教材等方面的评价，过程评价由行政人事科或相关人员给出综合评价。效果评价包括学员对培训内容的掌握程度及将培训结果应用于实际工作的程度等，效果评价可采用以下两种方法之一：一是对参加培训的人员进行现场考查，以考试成绩作为衡量学员掌握知识程度的依据；二是由行政人事科对各部门进行随访，了解学员对所学知识的应用情况。

公司会不定期地对公司内部兼职教师上课情况作一个问卷调查，根据学员真实的反映来适当调整教师、组织者的培训方法，以进一步提高培训效果。根据评估结果，分别采取更新教材、更换教师、重新培训等措施进行改进。



(e) 保障员工权益，提升员工满意程度

(1) 工作环境

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。

(2) 对员工的支持和员工的满意程度

公司通过听取和采纳员工建议的渠道，通过分析、评估，确定影响员工权益、满意度和积极性的关键因素。根据不同需求制订各种保障措施，提供个性化支持。

影响对象	关键因素	可能的影响
新员工	工作环境与生活条件	心理、生理健康，精神状态等工作态度

外地员工	适应性、福利、工资、家庭	工作环境
初级人才	福利、工资、个人发展空间	身体健康、工作积极性、工作主动性
中级人才	职业发展	工作态度，自我价值实现等
高级人才	团队合作	惰性

员工	个性化需要	支持保障措施和改进措施
新员工	工作与生活环境的改善	新员工住房保障、奖金系数确定、指定人员帮教
外地员工	安居的需要	向购买人才公寓员工提供帮助，外地员工年休可申请路程假并报销车费等
初级人才	工作回报的需要	薪酬与绩效挂钩
	学习成长的需要	规范师傅带徒，组织员工参加技术等级培训、班组长培训、工段长培训等
中级人才	实现价值的需要	送读研究生，提升职位等
高级人才	事业成功需要	改进沟通方式，营造合作氛围

公司每年组织对影响职工权益、满意度的关键因素展开分析，并按相关因素逐项打分形成员工的满意度结果，分析、找出改进的机会，提高员工的满意度和工作积极性。

员工满意度调查采取问卷调查、访谈等方式，有薪酬专项调查、就餐满意度专项调查、员工满意度综合调查等。调查结果形成书面分析报告，及时向公司高层汇报。针对存在问题，公司加强与员工、干部之间的沟通，进一步完善了薪酬体系。

7.1.3 基础设施

(a) 提供先进基础设施

公司依据战略目标，充分考虑相关方利益，结合设计研发、生产制造、安全环境等过程管理要求，合理配置和优化利用基础设施。

基于公司战略与发展计划，结合公司产品生产的特点，配置了所需的生产设备。

(b) 建立基础设施管理制度

公司制定了《设备保养制度》等制度，对设备前期购置、中期使用保养、后期报废处理进行了详细规定，确保基础设施的配置和管理有序化、规范化。

基础设施预防性和故障性维护保养一览表

项目	控制范围	主要预防性维护保养内	责任部	周期
点检、巡检	公用设施、 生产和检 测设备	检查设备各关键点	使用部 门 设备动 力部	班
保养		清洁、润滑、紧固、调整		天
检查		对操作、点检、保养进行		月/季
监检	特种设备	监检	设备动	年
校准	检测设备	校准、测试	设备动	年
计划检修	公用设施、 生产设备	按检修内容实施	使用部 门 设备动 力部	年
故障维修	公用设施、 生产设备	及时维修，保障零延误		及时

(c) 三级维护保养制度

公司以全过程管理理念为指导，本着“预防维护为主，故障维修为辅”的原则，做到全员参与、定岗定责，日常保养经常化，定期保

养制度化，预防性修理计划化，确保基础设施完好。根据《设备保养制度》设备由操作工进行日常保养，设备科进行定期保养、计划小修，同时按制度开展设备大修、中修工作，确保设备安全可靠。

7.1.4 过程运行环境

公司全面导入质量、环境、职业健康安全管理体系，严格遵守国家《劳动法》、《安全生产法》、《工作场所有害因素接触限值》等法律法规，通过改善作业条件、降低手工操作比例及劳动作业强度等硬件设施为员工营造健康、安全的工作环境。公司结合产品结构，对生产环境进行系统识别，以实现生活环境的持续改善。

公司定期组织设备检查，发现问题及时进行故障维修；每年制订维护检修计划，确保设备运行有效；对有隐患的设备，增加防护装置，营造良好的工作环境，避免员工受到伤害。

公司成立安委会，加强安全生产知识的宣传与灌输，责任到人，发现问题限期整改，多方位采取有效措施进行控制。

7.1.5 监视和测量资源

公司配置检验、试验和测量装置如影像测量仪、气动量仪、三坐标、游标卡尺、内径千分尺、万能角度尺等一系列国际先进的专用检测设备。

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

7.1.6 组织的知识

公司制定实施《文件控制程序》，行政归口管理公司知识，各职能部门负责收集和整理来自员工、顾客、供方及其他相关方的知识，对收集的内外知识及时组织传递。

知识分类收集职责分工

信息类别	责任部门	信息源	主要信息	信息的收集、获取渠道
外部信息	各职能部门	世界宏观经济政策	政治、法律、经济趋势、社会文化、技术环境	电视、网络、报刊杂志、会议、政府相关文件
		国家宏观经济政策		
		法律法规政策		
	营销中心	市场信息	顾客需求 市场形势	网络、行业研究报告、顾客、展会
		顾客信息	顾客关系	供应商、网络、顾客、
采购部	供应商	物资采购 供应商信息	供应商、网络、专刊	
内部信息	质检部 研发技术中心	产品成本、工艺技术	产品质量、产品工艺	会议、期刊、报纸、内部培训
	营销中心	市场占用率 营销量 营销价格	顾客满意度、市场占有率	市场调研、顾客访谈
	财务中心	项目预算与支出信息	营销收入、利润、资产	内部会议
	行政人事科	员工需求	员工满意度	座谈会、合理化建议、满意度调查
	行政	公益、企业文化		会议、培训、内部刊物

7.1.7 信息和安全

(a) 信息源的识别

公司建立管理平台，根据战略需要对来自员工、顾客、供方及其他相关方的信息进行识别、获取和传递。

信息源识别及传递

信息源		信息作用	获取渠道	责任部门
宏观环境	政治环境、金融政策、经济政策	战略决策、经营决策依据	网站、媒体咨询、市场	各部门
市场	竞争对手、标杆、市场趋势、	经营决策依据、营销策略制定、绩效	网站、行业协会	营销中心
顾客	满意度、订单需求、消费趋势、	经营决策、研发决策、质量服务改进	网站、市场调研、第三	营销中心、客服科
员工	综合能力、专业特长、成长需	人力资源规划依据、调配晋升依	员工满意度调查	行政人事科
供应商	产品质量、供货能力、服务能	供应链管理依据、订单依据、合格供	供应链管理 系统、现场	采购部、质检部
合作伙伴	综合实力、信誉度	战略合作依据、合作方式选择依据、	网站、调研	管理者代表
内部运营	经营状况、财务状况、产品研发	经营决策依据、绩效评估依据、过程	内部信息沟通	各职能部门

(b) 建立信息管理系统

公司依据行业特点，与协会等建立长期合作关系，借鉴其成熟的信息化技术及管理经验，使公司信息收集更加的与时俱进，在数据信息传递方面更加完善。

数据信息传递

传递对象	传递途径	传递内容
社会、股东、政府	公司网站、企业公众号	公司要闻、企业文化
	公司网站、企业公众号	公司形象、要闻、公司年报、半年报、财务报告
中高层	行业会议、内部会议	了解国内外行业趋势，了解公司整体运营情况，了解公司管理过程中的问题及分析与改善。
员工	公司年会	工作报告、总结表彰
	部门会议	部门计划与总结
	座谈会、满意度调查	员工满意度
	会议	日常工作交流
客户	合同、邮件、电话、展会、信函、网站	技术交流、产品信息、商务洽谈
供应商	供应商年会、电话、拜访、邮件、信函、供应商网站	供应商相关信息

(c) 信息安全

公司制定信息安全责任制，完善管理和防范机制，通过培训确保全员认识到信息安全的重要性和紧迫性，增强员工信息安全意识，同时提供技术条件识别可能存在的信息安全风险，进行持续性管理，确保信息安全事件得到有效处理。

7.2 能力

7.2.1 公司制定《能力、意识和培训程序》，以确认：

(a) 对从事影响质量管理体系绩效和有效性有影响的在公司控制下的岗位，公司确定其应具备的专业技能与能力（如文化程度、工作经历、培训和特殊资格要求）、质量意识等要求，并明确其岗位职权，并委派合适的人员，必要时通过教育和培训确保上述员工都具备相应的能力。

(b) 行政组织岗位人员的能力鉴定，并对其能力保持和工作表现进行考核评价，鉴定或考核评价结果经各部门责任人审核后委派或调用到岗。岗位任职资格的鉴定包括新入职员工和本程序开始执行时的在职员工。

(c) 行政根据各部门申请、公司经营发展情况、质量管理绩效要求等识别培训需求，并形成相应的员工培训计划。培训需求的类型包括：员工的入职培训；质量意识教育；业务知识和专业技能培训；特殊工作所需的资格培训等。

行政组织资源按计划给员工提供必要的教育培训，以提高人员素质和技能水平，实现公司与员工个人的共同发展，达成管理体系目标。

(d) 必要时应评价培训的有效性，对培训人员进行考核，保持培训的有关记录。

7.3 意识

公司通过宣贯、培训、教育等多种方式，确保公司全体相关人员意识到：自己所从事的活动或工作；本公司的管理方针要求；与本岗位或工作内容有关的目标及方案；对管理体系产生影响的重要性；实

现目标及方案及对管理体系有效性的贡献（包括改进绩效的益处）；偏离规定的运行程序的潜在后果。

7.4 沟通与信息交流

7.4.1 总则

为确保质量管理体系有关的内外部信息交流畅通有效，综合考虑公司合规义务、信息转换的真实一致性，公司制定《沟通、参与和协商控制程序》，确定了相关内外部信息交流所需的过程，明确其内容、时间、对象和方法，并保留适当的文件化信息作为信息交流的证据。

7.4.2 内外部信息交流

(a) 各职能部门及其负责人按《沟通、参与和协商控制程序》规定要求，分工负责与相关方（含股东、员工、供方、社会、顾客等）就质量环境安全相关信息进行交流及归口管理，包含有信息的接收与传达、分析与处理、反馈。

采购部、营销中心、研发技术中心等相关部门按程序职责等相关规定就产品质量信息、管理体系日常监管、内外部审核结果等信息与接口相关方进行内外部交流。

(b) 交流内容包括但不限于：法律、法规等对质量及环境安全的要求；外部相关方的质量要求信息；方针与目标；管理体系的监测、审核、管理评审的结果；产品质量信息，顾客相关投诉；质量绩效及改进情况；质量环境安全事故等一切与管理体系相关的信息均可作为交流的内容。

(c) 公司内各级人员都有责任和义务对所发现的质量环境安全问题逐级向上反馈，受理者对此应妥善处理，并做好必要的记录。

(d) 公司自上而下的采用提案、会议、通知、电话、网络、公告、发文、培训、日常报表等各种方式向全体员工传达质量环境安全信息。

(e) 公司各部门负责与业务范围内的相关方进行外部信息交流，交流时做好必要的确认、查询、处理和记录等，对涉及到重要因素的外部信息的处理与答复，须经行政批准认可后再由相关部门实施。

7.5 成文信息

7.5.1 文件管理

公司根据管理体系要求，结合产品特点和发展需要，形成了文件管理体系：对公司使命、愿景、核心价值观等企业文化体系，制定和发放文化手册，传递至员工及其他相关方；对各项程序、制度、工作标准、外来文件以及其他支持性文件和记录文件，由 ISO 小组负责编制，经系统讨论后按程序发放和控制；对于“浙江制造”认证范围，公司以通知、会议及文件形式进行公告，确保所有职能部门明确。

7.5.2 实施文件管理规定

公司制定了《沟通、参与和协商控制程序》等文件，规定各类文件的编审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和要求。由行政发放控制。

7.5.3 记录要求

公司制定了《沟通、参与和协商控制程序》等文件，规定了记录编号规则以及各类记录的生成、标识、流转、贮存、检索、保护、销

毁等要求。由行政负责对公司整个记录文件的归口管理，收集记录文件及保存期限，编制“记录清表”等。

8 运行

8.1 运行的策划和控制

公司根据顾客需要和承诺，环境及安全法规要求，全面识别、策划并实施满足质量环境职业健康安全规定要求所必需的过程、先后顺序及其相互作用，采取相应措施对其实施控制，并应对存在的风险和机遇。这些措施包括：

8.1.1 确定产品和服务的要求，环境安全目标和要求，主要来源于法律法规、标准、客户提出的要求；

8.1.2 建立过程的运行准则和产品和服务的接收准则。公司确定每一过程对产品质量的影响，针对其影响建立运行和接收准则。确定重要环境和风险因素，并建立生产过程所需要的文件，以及所需提供的资源和设施。

(a) 过程运行准则包括但不限于：与过程活动有关的必要的操作方法，达到操作的一致性；实施过程控制所必要的规范和方法，以保证产品质量和服务符合相关要求。

(b) 产品和服务接收准则来源于确定的产品和服务的要求及根据过程特点确定的过程控制要求。产品和服务的要求和过程控制要求应被充分识别，根据其重要程度，必要时形成文件。

8.1.3 确定并提供实现产品和服务符合性所需的资源。

8.1.4 按照准则对策划过程实施有效控制，确定与实施测量、监

视和跟踪措施，以确保过程持续运作并获得策划的结果和输出，并通过产品和服务要求符合性等验证过程的可操作性及有效性。策划形成的准则应使各过程的运作处受控状态，过程的输出满足预期要求。

8.1.5 确定并保持、保留形成文件的信息，以证实过程已按策划进行，产品和服务符合要求。文件化信息的详略程度与过程的重要性相适应。

8.1.6 策划的输出应与本公司的运营状况相适应。

8.1.7 公司有效控制策划的更改，评审非预期改变的后果，必要时采取措施消除或降低不利的影晌。

8.1.8 当有外包行为时，公司对外包过程负有责任，按照本文件8.4 章节要求进行控制。

8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

为了更好地满足顾客需求，实现良好的售前、售中、售后沟通，更好地为顾客服务，公司制定《合同评审程序》等，就确定与实施顾客沟通的有效安排作出了规定。

顾客沟通相关内容：

(a) 与产品和服务相关的信息，包括顾客的要求或潜在要求，以国际或国家的法规、行业标准为基本依据；

(b) 询问、递交合同或者订单、包括其改变；

(c) 获取顾客反馈，包括顾客抱怨；

(d) 顾客财产的处理或控制；

(e) 关系重大时，制定有关应急措施的特定要求

与顾客沟通的办法包括但不限于：

(a) 利用展览会、派发各种宣传资料、拜访顾客等形式及时地向顾客提供公司的产品信息；

(b) 通过走访、电话、传真，收集顾客质量信息反馈，解答顾客问询，及时了解顾客的要求和期望，向顾客提供服务信息；

(c) 认真答复顾客的有关咨询；

(d) 认真处理并答复顾客投诉，分析原因，提出纠正措施或预防措施，满足顾客的要求和期望；

(e) 就合同/订单的处理（包括修订）与顾客建立有效的联络，确保与顾客取得一致意见等。

8.2.2 产品与服务要求的确定

(a) 为了确保产品满足顾客的需求，必须识别顾客的要求，在识别和确定顾客要求的过程中，应确定：

顾客规定的要求，即顾客以文字或口头明示的要求：如：产品名称、规格、型号、数量、价格、质量、包装、交付期限、交付方式等；

顾客没有明确规定，但规定的用途或已知的预期用途所必需的要求；

适用于本行业的法律法规和行业标准有强制规定要求，通常包括：涉及到人身、财产、安全等方面的要求；

公司认为必要的任何附加要求，如公司自身的生产服务标准和承诺。

(b) 顾客要求确定的形式

(1) 合同、协议或其它文件中产品规定的规定；

(2) 对满足顾客规定的要求能力的确认；

如顾客要求变更，确保相关文件得到修改，并确保相关单位对变更要求内容的确认。

(3) 营销中心将顾客对产品有关的要求（如合同草案、电话记录等）相关内容做好书面记录，并作为合同评审的依据。

8.2.3 产品和服务要求的评审

(a) 公司在投标或接受合同之前，营销中心负责组织相关部门对已识别顾客要求和公司自行确定的附加要求进行评审。

(b) 与产品有关的要求的评审是公司对顾客的需求实现承诺，确保公司信誉的重要保证措施，评审在公司向顾客做出提供合格产品的承诺之前进行，行政客服负责对已识别的顾客要求及本公司确定的附加要求组织公司相关部门实施评审，评审应确保：生产服务和产品的要求已得到规定；与以前表述不一致的合同或订单的要求已得到解决；

(1) 公司有能满足规定和承诺的要求；

(2) 当顾客没有提供形成文件的要求时（如口头、电话要求），营销中心在接受顾客要求前应对顾客要求进行确认。

(3) 合同评审应按《合同评审程序》职责规定由具有相应能力（如业务知识和工作经验）的人员进行。

(4) 合同评审应保留评审的文件化信息，包括任何对产品和服务的新的、改变的要求。

8.2.4 产品和服务要求的变更

当产品和服务要求发生变更时，应按原评审程序的规定，由营销中心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。

8.3 产品和服务的设计和开发

8.3.1 总则

组织应建立、实施和保持适当的设计和开发过程，以确保后续的产品和服务的提供。

8.3.2 设计和开发策划

在确定产品和服务开发的阶段和控制时，组织应考虑：

- (a) 开发活动的特性、周期、复杂性；
- (b) 顾客和法律法规对特定过程阶段或控制的要求；
- (c) 组织确定的特定类型的产品和服务的关键要求；
- (d) 组织承诺遵守的标准或行业准则；
- (e) 针对以下开发活动所确定的相关风险和机遇：
 - (1) 开发的产品和服务的特性，以及失败的潜在后果
 - (2) 顾客和其他相关方对开发过程期望的控制程度
 - (3) 对组织稳定的满足顾客要求和增强顾客满意的能力的潜在影响
- (f) 产品和服务开发所需的内部和外部资源
- (g) 开发过程中的人员和各个小组的职责和权限

- (h) 参加开发活动的人员和各个小组的接口管理的需求
- (i) 对顾客和使用者参与开发活动的需求及接口管理
- (j) 开发过程、输出及其适用性所需的形成文件的信息
- (k) 将开发转化为产品和服务提供所需的活动

具体参见《设计开发控制程序》

8.3.3 设计和开发输入

技术计部负责编制设计说明文件，规定对产品要求有关的设计输入。设计说明文件应包括：

- (a) 产品特性、性能指标要求；
- (b) 适用的法律法规和环境保护要求；
- (c) 适用时，以前类似设计提供的适用信息（以前类似的设计的成果直接作为输入）；
- (d) 设计和开发所必需的其它要求，如行业惯例、市场反馈等。

设计说明文件应完整、清楚，并要求形成书面的文件（记录）；设计说明文件也应包括顾客对产品要求评审的有关结果以及为满足法规要求所采取的措施；公司对设计输入的充分性和适宜性进行评审，对不完整的、含糊或矛盾的要求，应会同顾客或提出者一起解决，以保证设计输入要求的先进性、合理性、可行性和经济性。

8.3.4 设计和开发控制

(a) 总则

公司对设计和开发过程进行有效控制，确保：

- (1) 规定拟获得的结果，对技术实现过程实施监视和测量，以获

得技术实现过程中的动态信息；

(2) 实施评审活动，以评价设计和开发的结果满足要求的能力；

(3) 实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入的要求；

(4) 实施确认活动，以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期用途；

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

(6) 保留这些活动的成文信息。

(b) 设计和开发评审

通过设计评审应达到：

(1) 评价满足要求的能力；

(2) 识别问题并提出跟踪措施。

设计评审可在设计过程的任一阶段进行，公司产品设计评审应在下述阶段进行：

①初步设计评审：设计说明文件编制后；

②工作图设计评审：完成产品图样及设计文件后；

③改进设计评审：样品试制后。

(c) 设计评审要求

(1) 评审人员应包括与评审的设计阶段有关的全部职能部门代表以及要求的专家；

(2) 评审形式可采取会议、会审同行评审等方式进行；简单的项目可请一人评审，复杂的项目可组织专家团队进行评审。

(3) 评审结果及采取的措施应形成记录；

(4) 设计评审未通过时，应致力于解决未通过的焦点问题，在未解决时，不得转入下一设计阶段。

(d) 设计和开发验证

(1) 通过设计验证，以确保输出满足设计和开发输入的要求。

(2) 当某项设计活动结果涉及重大的产品特性时，应设置验证点。

(3) 验证宜在与实际使用的情况相似的条件下进行，用于鉴定试验和证实的产品应在预期生产条件下生产的产品。

8.3.5 设计和开发输出

设计输出结合行业的特点可以是工艺单、程序、组织结构等，并应在投入使用前得到规定授权人批准，设计输入方式应适合于对照设计和开发设计输入进行验证。设计输出文件要求：

(a) 每一设计输出阶段都应形成明确的文件，每一输出文件都须满足设计输入的要求；

(b) 每一输出文件都须符合有关法规和标准要求（不管输入文件中是否有规定）；为生产和运作提供适当的信息，如工艺流程、作业指导书；

(c) 在输出文件中应规定或引用评价产品和过程的检验方法及验收准则；

(d) 在输出文件中应标上与产品正常使用至关重要的产品特性；

(e) 每一输出文件发布前应进行校对、审核、批准，以确保设计输出文件的完整、准确、协调、统一和清晰；

(f) 当采用新技术、新材料时，必须经过充分论证、验证，确认符合应用要求，并在技术经济上可行时，才能在产品中应用；

(g) 必要时，应确定设计输出文件的评审点，在输出文件发放前组织评审。

8.3.6 设计和开发更改

(a) 在设计和开发过程中，应识别更改的情况和需要（如设计错误、投产制造困难、设计评审结果、验证确认后要求更改等）。应对设计开发的更改进行适当的评审、验证和确认，并在实施前得到批准。

(b) 设计更改应形成文件，并通知有关部门/人员，对更改实施情况应进行控制。重大设计更改应作适当的确认和验证。

(c) 设计更改不得降低和背离顾客的质量要求，不得违反法律法规要求。

(d) 涉及设计输入端任何更改均应予以识别和评审，以确定这些更改是否影响以前批准的设计评审、验证、确认结果。

(e) 更改时应就其对交付产品及其产生的影响作出评价。

(f) 更改的评审结果及任何采取的措施的记录应予以保持。

8.4 供方管理控制

8.4.1 总则

公司制定《供应商管理程序》，以实现对外部提供产品和服务的有效控制，确保供方提供的过程、产品和服务符合特定的要求。

以下情况适用于供方提供的过程、产品和服务的控制：

供方的过程、产品和服务构成组织自身的产品和服务的一部分；

供方替组织直接将顾客产品和服务提供给顾客；

组织决定由供方提供过程或部分过程。

公司应基于供方提供满足规定要求的过程、产品和服务的能力，确定供方的评价、选择、绩效监视和重新评价的准则，并对这些活动和评价引发的任何必要的措施保留所需的形成文件的信息。

8.4.2 控制类型和程度

在考虑供方提供的过程、产品和服务的控制类型和程度时，公司制定《供应商管理程序》等规定，将供方提供的过程、产品和服务纳入质量管理体系进行管理，并对供方及其供应绩效进行控制，以确保其不会对组织稳定地向顾客交付合格产品和服务的能力产生不利影响。

(a) 对供方提供的过程、产品和服务，针对其对公司稳定提供满足顾客要求和适用法律法规要求的能力的潜在影响实施分类管理，对供应商进行择优筛选并定期评估，建立合格供应商评鉴规定和方法，并督促其持续改善。

(b) 针对供方对其提供过程、产品和服务的控制能力，对供方实施分类管理，确定不同的监督评价机制。

(c) 为确保供方提供过程、产品和服务满足要求，执行品保、验收等适宜的验证程序，对其进行评估分析、检验验收等相关活动，当客户要求供应商处验证时，应在合同中明确规定预期的验证安排和产品放行的方法。

8.4.3 提拱给外部供方的信息

公司在与供方沟通之前确定采购相关要求，并按《供应商管理程序》要求以采购文件等形式就采购产品等信息进行沟通，清楚地表述采购相关信息，内容包括：

(a) 所提供的过程、产品和服务的信息，如产品的名称、类别、型号、规格、价格、数量、供货时间等；

(b) 产品和服务的质量要求、验收要求；

(c) 供方与公司的接口要求；

(d) 公司对供方绩效的控制和监视要求；

(e) 公司或公司顾客拟在供方现场实施的验证或确认活动；

适当时，还应包括：

(f) 对供方的方法、过程和设备提出批准要求；

(g) 对供方产品和服务的放行批准要求；

(h) 对供方的人员提出的资格鉴定要求；

采购文件发出前，应经审核和批准，以对采购要求的准确性、充分性及适宜性进行审查。

公司应确保以上要求在与供方进行沟通之前已经是充分的。

8.5 生产和服务提供

8.5.1 生产和服务提供的控制

为确保在受控条件下进行生产和服务提供，公司组织策划并建立和保持《生产过程控制程序》的运行，各相关责任部门需严格按照这

些文件的要求提供生产和服务。适用时，受控条件包括：

(a) 可获得形成文件的信息，以规定以下内容：

(1) 所生产的产品、提供的服务或进行的活动特征（如图纸、产品制作规程、技术参数、检验规范、技术标准等）；

(2) 拟获得的结果（如过程和在制品的技术标准）；

(b) 可获得和使用适宜的监视和测量资源；

(c) 在适当阶段实施监视和测量活动，以验证是否符合过程或输出的控制准则及产品和服务的接收准则；

(d) 为过程的运行提供适宜的基础设施和环境；

(e) 配备具备能力的人员，包括所要求的资格；

(f) 对公司生产服务特殊过程进行有效地控制，使其按照规定的方法和程序在受控状态下运行，确保服务品质符合规定要求，并对其过程能力进行确认和周期性的再确认。

8.5.2 标识和可追溯性

为了识别生产材料、半成品、成品，保证只有经检验合格的产品，才能发出使用，避免不同的产品混淆或误用，公司采用适当的方法对生产材料、半成品、成品及其检验状态进行标识。

(a) 相关责任部门/人员根据产品的特征、检验/试验的结果等通过标识、分区、隔离的方式对产品及其检验试验状态进行标识。

(b) 在有可追溯性要求的场合，建立并保持形成文件的信息，对每个或每批产品都应有唯一标识，并对这种标识加以记录。

(c) 公司在产品生产制造全过程中均有明确标识，以识别产品及

产品监视与测量状态。应用生产日期、批号、产品检验报告对产品进行追溯，包括全部成品、半成品制造信息、原材料制造信息可从相关标识或记录中追溯获得。

8.5.3 顾客或供方的财产

(a) 公司各部门必须爱护在公司控制下或使用的顾客财产，并对供方公司使用或构成产品一部分的客户财产进行识别、验证、保护和维持，必要时会同客户一起对客户财产进行识别、验证和确认。

(b) 公司生产服务过程中的客户财产主要包括客户或供方提供的知识产权和个人信息，原、辅材料等。

(c) 营销中心及客户财产使用部门负责客户财产的接收、验证、登记、标识，并就客户财产的保护与客户达成协议。

(d) 客户财产使用部门负责妥善保管、合理使用顾客财产，保护好客户的知识产权，并对客户财产使用和保护情况进行监督检查，确保客户财产得到良好的维护。

(e) 若客户财产发生丢失、损坏或发现不适用的情况时，应报告客户，协商解决，并保持相应的记录。

(f) 对于客户客的知识产权和个人信息，应进行保密控制。

8.5.4 防护

公司应确保在产品和服务提供过程中对过程输出的防护程度与确保符合要求的需要相适应，防护可以包括识别、搬运、包装、贮藏、传输或者运输和保护。

(a) 对于产品接收、内部加工、放行、交付直到预期目的地的所

有阶段，应防止产品损坏和错用。

(b) 应针对客户的要求及产品的符合性对其提供防护，应包括标识（包括运输标记）、搬运、包装（包括装箱）、贮存和保护（包括隔离）等。

(c) 产品搬运的控制：产品所在现场的负责人根据产品的特点，配置适宜的搬运工具，规定合理的搬运方法，应考虑：

(d) 在产品的运输过程中选用低能耗，低成本、安全的运输方式。

(e) 不得破坏包装，防止跌落、磕碰、挤压；

(f) 应按包装箱外标识的要求进行搬运；保持搬运通道畅通；搬运过程中注意保护好产品，防止丢失或损坏；

8.5.5 交付后活动

公司应对产品交付给客户后的售后服务进行系统的策划，由营销中心客服进行管理。在确定交付后活动的覆盖范围和程度时，公司应考虑：

(a) 法律法规要求（如产品的安全性、环境法规的要求等）；

(b) 与产品和服务有关的潜在不期望的后果；

(c) 产品和服务的性质、用途和预期寿命；

(d) 客户规定的要求，包括对交付及交付后活动的要求，如既有产品本身的质量要求，也包括交货期、包装、运输、价格、售后服务等要求；

(e) 客户反馈；

(f) 公司所确定的任何附加要求（如公司在说明书、书面承诺等

文件中明确的责任义务)。

8.5.6 更改控制

公司评审和控制对产品和服务重要的计划外改变，其程度与确保持续满足规定要求的需要相适应，以确保稳定地符合要求。更改的评审、改变的变更评审、验证等要求见各过程程序及其规定要求。

公司保留文件化信息以描述有关更改的评审结果、授权进行更改的人员以及根据评审所采取的必要措施。

8.6 产品的监视和测量程序

8.6.1 由质检部组织建立和保持《产品的监视和测量程序》，根据所策划（见 8.1）的安排（如控制计划、检验作业指导书），在产品服务实现过程的适当阶段进行产品服务的监视和测量，以验证产品服务要求已得到满足。

8.6.2 公司按《沟通、参与和协商控制程序》的要求对产品服务检验合格的记录进行控制，以保持产品服务符合接收准则的证据，在记录上载明有权放行产品的人员。

8.6.3 除非得到有关授权人员的批准，适用时得到顾客的批准，否则在策划的安排（见 8.1）已圆满完成前不得放行产品和交付服务。

8.7 不合格品控制程序

公司制定并保持《不合格品控制程序》，确保不符合要求的过程输出、产品和服务得到识别和控制防止其非预期的使用或者交付。不合

格品的控制（如标识、隔离、评审）以及不合格品处置的有关职责和权限在文件中作出了明确的规定。

8.7.1 公司基于不符合的性质和对产品和服务符合性的潜在影响采取适当的纠正措施，对在产品交付后和服务提供中发现的不符合的产品和服务也遵照规定执行。

8.7.2 公司可通过下列一种或几种途径处置不合格品：

(a) 纠正，采取措施，消除已发现的不合格，如返工；

(b) 采取措施，防止不合格品原预期的使用或应用，如隔离、限制、暂停或者回收提供的产品和服务；

(c) 告知客户；

(d) 经有关授权人员批准，适用时经顾客批准，让步使用、放行或接收不合格品，有关处置权责和程序见《不合格品控制程序》；

8.7.3 公司保持不合格品及其处置相关信息，并保留形成文件的信息，包含有关不合格的描述以及随后采取的任何措施，包括所批准的让步及其授权信息。

8.7.4 在不合格品得到纠正之后，公司将对其再次进行验证，以证实符合要求。

8.7.5 当在交付或开始使用后发现产品不合格时，公司将采取与不合格的影响或潜在影响的程度相适应的紧急处理措施。

8.8 应急准备和响应

建立并保持《应急准备和响应控制程序》，预防或减少可能伴随的

环境影响和职业健康安全风险。

8.8.1 公司根据识别出的潜在的重要环境因素和重大危险源，确定下列物质或场所为应急准备和响应的重点：

易燃易爆：无。 作业点或场所：无

8.8.2 由相应的部门针对潜在的事故或紧急情况，制定有针对性的预防措施和应急响应，编制应急预案和演练时要考虑有关相关方的需求。

8.8.3 对应急场所工作人员应进行岗位教育、防火灭火知识教育。

8.8.4 人资行政中心每年应组织进行一次消防演习，其他紧急事件的应急准备与响应能力也应及时进行相应的确认。

8.8.5 责任单位应在潜在事故或紧急情况发生时，迅速地做出有效反应，如遇事故性质严重难以处理，应立即联络紧急求援和报告。

8.8.6 对事故或紧急情况的处理应形成记录。

8.8.7 在事故或紧急情况处理完毕后，应对应急预案进行一次评审或修订。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

公司对监视、测量、分析和改进的过程进行了策划，由相关部门建立并保持了《内部审核控制程序》、《满意度管理程序》、必要时的控

制计划等文件，对监视、测量、分析和改进活动的适用方法（含统计技术在内）及其应用程度作出了详细规定，以评价管理体系绩效和有效性。这些规定确定了：

- (a) 哪些指标需要监视和测量；
- (b) 监视、测量分析和评估的方法，使用时确保有效；
- (c) 何时应进行监视和测量；
- (d) 何时对监视和测量的结果进行分析和评估。

公司应确保监视和测量活动的实施与确定的质量环境安全要求保持一致并保留适当的文件化信息作为结果的证据。

9.1.2 管理评审

(a) 组织建立和实施《管理评审程序》，明确体系运行的合规性评价的相关要求。

(b) 管理者代表每年组织（每年至少一次，一般在年初或年末，中间间隔不超过 12 个月）对全公司生产、经营、服务活动遵守有关的法律法规及其他要求的情况进行必要的评价。

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

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

(e) 组织应保留文件化信息，作为合规性评价结果的证据。

9.1.3 顾客满意

公司不论是否符合顾客要求，公司建立《满意度管理程序》，由营销中心等职责部门监视与顾客感受有关的信息，确定顾客感受相关信息的获取、监视和评审方法，并汇总分析以作为对质量管理体系绩效的一种测量。

与顾客看法相关的信息可包括顾客满意或者意见反馈、顾客对交付产品和服务质量的数据、市场份额分析、赞美、索赔和经销商报告。

9.1.4 分析和评价

公司应分析和评价从监视测量以及其他来源获取的适当的数据和信息，分析和评估的输出应被用于以下方面：

- (a) 证实产品和服务符合要求；
- (b) 评价和提升顾客满意；
- (d) 确保管理体系的绩效和有效性；
- (d) 证实策划已得到有效实施；
- (e) 针对风险和机遇所采取措施的有效性；
- (f) 评价外部供方绩效
- (g) 确定管理体系改进的需要或者机会
- (h) 分析和评估的结果作为做管理评审的输入。

9.2 内部审核

9.2.1 总则

公司制定并实施《内部审核程序》，根据体系运行情况确定内审的

周期，有计划地通过内审来衡量本公司的管理体系是否符合组织自身的其管理体系要求、三体系标准要求、文件、顾客及法律法规要求，是否有效地得到实施和保持。

(a) 内部审核方案

最高管理者负责内审的总体组织及策划，形成内部审核方案，规定每次审核的准则和范围，任命适宜的人员，制定年度内审计划，并于每次内审前制定详细的内审计划。审核计划（包括时间）应基于被审核活动和区域的状况，重要性及以往审核的结果，规定审核目的，范围，频次和方法。进行内部审核的人员应经过相应的培训并合格，且应独立于被审核部门，确保审核过程的客观性和公正性。

(b) 内审实施

审核组根据计划安排按程序对审核范围内的部门/要素进行审核，将审核发现形成记录，就不合格发出不符合报告，并由组长对本公司管理体系的符合性和有效性作出总体评价，审核的基本情况、发现及总体评价均应作为内审报告中的内容。审核报告应交管理者代表审核，并提交管理评审。

(c) 纠正措施及其跟踪、验证

针对审核中发现的不合格，责任部门应分析原因、制定并实施相应的纠正措施，其完成情况由审核组负责跟踪、验证。

(d) 保留作为实施方案以及审核结果的证据的形成文件的信息

9.3 管理评审

9.3.1 总则

公司制定并实施《管理评审程序》，由最高管理者负责定期组织管理体系的管理评审，以确保其持续的保持适宜性、充分性和有效性，并与组织的战略方向相一致。

公司最高管理者按照计划的时间间隔评审公司管理体系，评审包括评价管理体系改进的机会和变更的需要。管理评审应按规定程序提前通知相关人员，以保证评审所需资料的准备完整、准确。

9.3.2 管理评审输入

策划和实施管理评审时应考虑下列内容：

- (a) 以往管理评审所采取措施的实施情况；
- (b) 与管理体系相关的内外部因素的变化；
 - (1) 与管理体系有关的内外部问题；
 - (2) 相关方的需求和期望；
 - (3) 内险和机遇。
- (c) 有关管理体系绩效和有效性的信息，包括下列趋势性信息：
 - (1) 顾客满意和相关方的反馈、需求和期望；
 - (2) 目标的实现程度；
 - (3) 过程绩效以及产品和服务的符合性，包括合规义务的履行情况；
 - (4) 不合格以及纠正措施；
 - (5) 监视和测量结果；
 - (6) 审核结果；

(7) 外部供方的绩效。

(d) 资源的充分性；

(e) 应对风险和机遇所采取的措施的有效性；

(f) 来自相关方的有关信息交流，包括抱怨；

(g) 改进的机会。

9.3.3 管理评审输出

管理评审的输出应包括与以下方面有关的决定和措施：

(a) 管理体系持续适宜性、充分性和有效性的结论；

(b) 与持续改进机会相关的决策；

(c) 与管理体系变更的需求相关的决策，包括资源；

(d) 目标未实现时需要采取的措施；

(e) 如需要，识别改进质量管理体系与其他业务过程融合的机遇，并确定其应对措施；

(f) 任何与组织战略方向相关的结论。

公司保留作为管理评审结果证据的形成文件的信息。

10 改进

10.1 总则

为确保管理体系实现其预期结果，减少不良发生，公司建立和保持《纠正与预防措施控制程序》以确定并选择改进机会，采取必要措施（如纠正、纠正措施、持续改进、突变、创新或重组），满足顾客要

求和增强顾客满意，实现污染预防及控制。

适用时，应包括：

(a) 改进过程及产品和服务，以满足相关方要求并关注未来的需求和期望；

(b) 纠正、预防或减少不利影响；

(c) 改进管理体系绩效和有效性。

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

公司制定并实施《纠正与预防措施控制程序》，由研发技术中心、品管部、制造部等分工负责对不符合进行原因分析、采取措施并跟踪验证等管理。

10.2.1 当不符合发生后，包括产生顾客抱怨，公司应

(a) 对不符合做出反应，适用时包括

(1) 采取措施控制并纠正不符合；

(2) 处理不符合带来的后果；

(b) 评估消除不符合产生原因需要的措施以防止再发生或在别处发生，通过：

(1) 评审不符合；

(2) 确定不符合产生的原因；

(3) 确定是否存在类似的不符合或者潜在不符合；

(c) 采取必要的措施

(d) 评估采取纠正措施的有效性

(e) 必要时对管理体系做出变更。

采取的纠正措施应与不符合的影响相适应。

10.2.2 公司应保留文件化信息作为下列的证据：

(a) 不符合性质和采取的后续措施；

(b) 纠正措施的结果

10.3 持续改进

公司应用过程方法对产品和服务、管理体系、管理活动进行持续改进，不断完善公司质量管理体系，持续改进质量管理体系的适宜性、充分性和有效性。

公司利用管理方针与目标、审核结果、资料分析、纠正和预防措施以及管理评审等活动，并选择和利用适当的工具和方法识别调查、分析质量绩效不佳的原因，以确定是否存在持续改进的需求或机会，作为持续改进的一部分。

附表 1

浙江制造管理要求职能分配表

项目 序号	部门	审核涉及标准要求
		DB33/T944. 1/DB33/T944. 2-2017
1	管理层	管理要求策划和建立、管理要求实施和改进、高层领导的作用、组织机构、职责、战略制定、战略部署、绩效预测、公共责任、道德行为、公益支持、绩效管理、管理评审、绩效分析和评价
2	人资行政 中心	文件管理、记录管理、信息和知识，绩效管理、绩效分析和评价、体系认证

3	人资行政中心	人事招聘、培训、薪酬
4	研发技术中心	技术创新、设计和开发
5	品管部	质量管理、产品检验、计量仪表管理
6	工程部	设备及基础设施
7	制造部	生产技术管理
8	财务中心	财务管理和会计核算
9	人资行政中心	安全防护管理
10	人资行政中心	环境管理
11	人资行政中心	健康安全防护
12	制造部	生产过程
13	采购部	采购及相关方管理
14	营销中心	顾客与市场、品牌建设、顾客满意度
15	人资行政中心	知识产权管理
16	人资行政中心	信息安全、信息知识