

# 2025 年“浙江制造”认证

# 自评报告

浙江金大门业有限公司

2026 年 2 月

# 目 录

<b>1</b>	<b>术语</b>	4
<b>2</b>	<b>组织简介</b>	4
<b>3</b>	<b>基本特征</b>	11
<b>4.0</b>	<b>组织环境和战略</b>	22
4.1	战略制定	22
4.2	理解相关方的需求和期望	31
4.3	确定管理体系的范围	38
4.4	管理体系及其过程	38
4.4.1	体系过程的建立	38
4.4.2	体系过程的记录	39
<b>5.0</b>	<b>领导作用</b>	39
5.1	领导作用和承诺	39
5.1.1	总则	39
5.1.2	以顾客关注焦点	46
5.2	方针	46
5.2.1	制定方针	46
5.2.2	沟通方针	47
5.3	公司的岗位、职责和权限	47
5.4	组织治理	48
5.5	社会责任	51
<b>6</b>	<b>策划</b>	59
6.1	应对风险和机遇的措施	59
6.1.1	总则	59
6.1.2	环境因素	62
6.1.3	危险源辨识和风险评价	62
6.1.4	合规义务	63
6.1.5	控制措施策划	64
6.2	目标及其实现的策划	66
6.2.1	战略目标	66
6.2.2	目标部署和措施的策划	79
6.3	变更的策划	70
<b>7</b>	<b>支持</b>	71

---

7.1	资源	71
7.1.1	总则	71
7.1.2	人力资源	72
7.1.3	基础设施	91
7.1.4	过程运行环境	93
7.1.5	监视和测量资源	93
7.1.6	组织的知识	95
7.1.7	信息和安全	96
7.2	能力	103
7.3	意识	104
7.4	沟通与信息交流	104
7.5	成文信息	105
7.5.1	总则	105
7.5.2	创建与更新	105
7.5.3	成文信息控制	106
<b>8</b>	<b>运行</b>	106
8.1	运行的策划和控制	107
8.2	产品和服务的要求	108
8.2.1	顾客关系的建立与沟通	108
8.2.2	产品和服务要求的确定	117
8.2.3	产品和服务要求的评审	117
8.2.4	产品和服务要求的更改	118
8.3	产品和服务设计和开发	118
8.3.1	总则	118
8.3.2	设计和开发策划	118
8.3.3	设计和开发输入	119
8.3.4	设计和开发控制	121
8.3.5	设计和开发输出	122
8.3.6	设计和开发更改	123
8.4	外部提供的过程、产品和服务的控制	124
8.4.1	总则	124
8.4.2	控制类型和程度	125
8.4.3	提供给外部供方的信息	127
8.5	生产和服务的提供	128

---

8.5.1	生产和服务提供的控制	128
8.5.2	标识和可追溯性	132
8.5.3	顾客或外部供方的财产	133
8.5.4	防护	134
8.5.5	交付后的活动	134
8.5.6	更改控制	134
8.6	产品和服务的放行	135
8.7	不合格输出的控制	135
8.8	应急准备与响应	137
<b>9</b>	<b>绩效评价</b>	145
9.1	监视、测量、分析和评价	145
9.1.1	总则	145
9.1.2	合规性评价	147
9.1.3	顾客满意	147
9.1.4	分析与评价	148
9.2	内部审核	154
9.3	管理评审	155
9.3.1	总则	155
9.3.2	管理评审输入	156
9.3.3	管理评审输出	157
<b>10</b>	<b>改进</b>	157
10.1	总则	157
10.2	不合格、事件调查、纠正措施	157
10.3	持续改进	159

## 1 术语

### （一）公司/部门简称

- ◆浙江金大门业有限公司以下简称金大门业（或公司）；
- ◆各部门设置见组织结构图。

### （二）术语

- ◆IS09001、ISO14001、ISO45001 等标准中的术语和定义适用于本报告。
- ◆报告中所称“产品”指“浙江制造”认证的防盗安全门，但不限于。
- ◆创新：以现有的思维模式提出有别于常规或常人思路的见解为导向，利用现有的知识和物质，在特定的环境中，本着理想化需要为满足社会需求，而改进或创造新的事物、方法、元素、路径、环境，并能获得一定有益效果的行为。
- ◆创新能力：创新能力是技术和各种实践活动领域中不断提供具有技术价值、经济价值、社会价值、生态价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力。
- ◆创新管理：以组织结构、管理体制、管理手段、管理方法上的创新，确保整个组织采用新技术、新设备、新材料、新方法成为可能，通过决策、计划、指挥、组织、激励、控制等管理职能活动，提高劳动生产率，为社会提供不断更新的产品和服务。
- ◆新型能力：为适应快速变化的环境，不断形成新的竞争优势，整合、建立、重构组织的内外部能力，实现能力改进的结果。
- ◆品牌：能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。
- ◆产业协同：在产业链的不同环节间通过流程、价格、信息等一系列要素的设置，实现产业链的高效运转。
- ◆社会责任：组织通过透明和合乎道德的行为为其决策和活动对社会和环境的影响而担当的责任。这些行为：
  - 致力于可持续发展，包括社会成员的健康和社会的福祉；
  - 考虑了利益相关方的期望；
  - 符合适用的法律法规，并与国际规范相一致；
  - 被融入整个组织并在组织关系中实施。

## 2 组织概述

### 2.1 组织简介

## （一）企业基本情况

浙江金大门业有限公司位于永康市经济开发区，创建于2002年1月，是一家集设计开发、制造、销售为一体的门业专业生产企业，也是行业内首家上市公司的控股子公司（深交所股票代码：000980）。公司注册资本7300万元，占地面积9.3万平方米，员工300多名，具备年60万樘门系列产品的生产能力。公司自成立以来快速发展，现已成为门业行业骨干企业和品牌标杆企业，在全省门业行业排位进入前10名，其品牌处于全国1800家门业企业领先地位。

公司为商务部永康指数采集单位。

公司先后荣获“中国驰名商标”、“浙江省名牌产品”、“浙江区域名牌”、“浙江省著名商标”、“浙江省绿色企业”（省门业首家）、“浙江省工业循环经济示范企业”（省门业首家）、“浙江省‘十一五’污染减排工作先进单位”（省门业唯一一家）、“浙江省AAA级‘守合同重信用’企业”、“‘平安建设’推荐优秀安防产品”、“浙江省防火门行业诚信企业”、“浙江省科技型中小企业”、“浙江省知名商号”、“中国名特优商品”、“国家高新技术企业”、“全国钢质门行业标准化先进单位”、“浙江省节水型企业”、“永康市政府质量奖单位”、“金华市2021专利示范企业”、“满意消费长三角放心消费单位”、“2022年度门窗行业高质量发展金奖”、“2022年门窗幕墙分会标准化工作先进集体”、“2020-2022年研发费用连续投入超千万企业”、“2023年门窗行业高质量发展领军品牌”、“2023房地产开发企业综合实力Top500首选供应商·钢木入户门类”10强、浙江省“专精特新”企业、“华奥奖”定制户门十大品牌、“2024年建材行业以旧换新行动重点推广企业”等多项荣誉。

2025年公司荣获“2025年中国系统门窗行业领军品牌”称号，荣获家居建材行业高质量发展“顶天艺术”殊荣！公司总经理崔英杰先生也凭借其卓越的领导力和对行业的杰出贡献，被授予“2025年度顶墙门窗行业领航人”荣誉称号。

2025年纳税2400多万元，连续六年荣获永康市年度“纳税双百”荣誉称号。

公司钢质门产品制造、钢质门产品安装双获一级资质，为门业行业全国首批获得一级资质的15家企业之一。

公司本着对产品追求精美，为顾客提供优质服务的管理理念，对管理思想、管理组织、管理制度、管理手段、管理方法持续不断地进行更新，建立、保持和持续改进适合公司发展的金大企业管理体系。

2025年3月5日，公司通过华润集采工厂现场审查；2025年4月15日通过康居产品认证监督审核；2025年5月21日通过GA产品认证，产品型号、关键件变更，获新证书。2025年6月5日-7日通过三体系认证和浙江制造防盗门产品认证监督审核；2025年6月12日-13通过成绿色建材产品认证监督审核；6月26日通过钢木防盗门和钢木防火门产品碳足迹证书监督审核评定。2025年11月3日通过木质防火门扩项现场监督审核，新增防火门消防证书12本，至25年末公司共有防火门证书136本。

公司康居产品进入国家保障性住房建设材料部品采购信息平台及北京市保障性住房优良部品部件库。

公司产品以钢质门、钢木门、木门、铸铝门为主，有数十个系列一百多个品种，近5年每年有10个以上新产品推向市场。25年共申报发明专利1个，实用专利2个，外观专利6个；获得授权发明专利2个，实用新型专利1个，外观专利4个。至25年末，共有专利133个，其中有效发明专利计10个，有效实用专利11个。

近年来在转型升级和实施浙江制造标准中，实施省重点零土地技改项目，建有钣金作业生产流水线、喷塑流水线、转印罩漆流水线、门扇扣边工艺智能精益自动线、木工门板雕刻自动线、木门门扇自动线、门板UV辊涂线、往复喷漆流水线，装配自动线等用高效、低耗、低排放工艺技术设备替代传统工艺技术设备。22年公司投入门扇扣边工艺智能精益自动线，近两年技术、生产、设备部对自动线不断的优化和改进，批量化生产趋于稳定，自动线综合废品率同比降低10%左右；门扇扣边工艺解决了焊接工艺的质量隐患缺陷，PVC覆膜板工艺与常规转印工艺的结构统一，在线完成门扇的钣金、胶合、配件安装、包装各工序，缩短了交货周期，得到销售方和客户方的一致认可和好评。

公司在同行业率先实行专卖店经营模式，在全国已建有近500家专卖店的营销网络和完善的售后服务体系，并在全国建立了五个销售分公司。公司与全国知名房地产商万科、保利、绿城、中海、世茂、中铁、奥园、金地、金茂、华润、五矿、和昌、雅居乐、阿里巴巴、富力、德信、中航、龙湖、海伦堡等建立了合作伙伴关系。2023年公司中标龙湖集团2023-2025年集中采购单位，24年公司中标金茂集团集中采购单位，25年中标深圳人才安居工程集采单位。精品零售门与红星美凯龙、伊盾门窗、志邦家居、海尔公司、慧亚家居网、中华门窗网合作，推动高价和有较高利润的精品零售门、高端铸铝门、轻奢卡门的品牌战略，门、墙一体化

的设计和开发，完善铸铝门生产调整，优化铸铝门、轻奢卡门等中高端门的生产 and 销售，拓展零售市场和中高端工程门、智能门窗的市场。公司铸铝门、轻奢卡门生产和销售同比增长 80%。25 年技术开发 24 款门类，以适应和满足市场对智能、高端和精品等元素的需求，智能开关门的设计开发更充分满足当下家居智能化的需求。

公司产品铺盖 20 多个省市自治区，远销俄罗斯、伊朗、东南亚、中东、非洲等国际市场。为使品牌深入到终端用户，公司委托中介监督服务机构，站在顾客的立场来监督公司产品质量，并提供咨询服务，在每一樘门上粘贴服务标贴，设置热线咨询监督投诉电话，24 小时不间断服务，使用户放心使用金大产品，以形成良好口碑，产生蝴蝶效应。

公司实施信息化管理，建立局域网，采用 ERP 系统对订单、工艺、采购、生产、仓储、发货进行控制和管理。并对 ERP 系统的功能进行了扩展，引入 CRM 系统，由客户远程直接下单，并在系统中对订单进行看板跟踪。同时还安装了公安部合格评定中心和万科的监控装置，分别对防火门和万科产品进行实时跟踪。公司零售门产品库存在 CRM 系统中公示，这一电子商务举措大大促进了精品门的销售。

## **(二) 企业文化**

公司文化

使命：**守护万千家庭，成就美好梦想**

金大门业始终坚持实业，以实业报国，以优质的产品回报社会和客户，自成立以来，金大门业总体产量已达千万樘门，守护着中国千万家庭，更守候着家庭成员的每一次归来和离去。迎来送往之中，金大门业成就了每一个家庭的梦想，汇聚成河，小小的家庭梦想铸就成新时代的中国梦。

愿景：**成为国内中高端门业领域第一品牌**

通过规范的治理机制，卓越的经营管理，卓越的经营绩效将金大门业建设成为中国中高端门业领域第一品牌。

价值观：**谦和诚信，勤奋务实，刻苦向上，回报社会**

从小事做起，从点滴做起，一件一件抓落实，干一件成一件。鼓励全员始终保持鼓足干劲、力争上游的向上精神。以诚信待员工、供应商、顾客，以优秀品质和服务、保护环境、投身公益事业回报社会

方针：

——质量

追求精美          优质服务  
满足顾客要求      树立知名品牌

——环保

减排降耗          建清洁生产工厂  
防污注绿          创绿色安全企业

——安全

**珍惜生命，预防危害，创新科技，改善设施环境，建安全工厂**

诚信：

“让用户满意、让相关方满意、让员工自己满意”是我们的金标准，我们信守承诺和法规，成为一个可信赖的团队。

创新与发展：

创新科技，让民众生活美好  
持续发展，为社会创造财富

企业精神：

踏实、敬业、奉献

以人为本：

为员工创建健康、安全和优美的的工作环境，鼓励和授权员工参与管理、改进和创新活动，培育学习型组织和员工，使员工的职业能力、薪酬福利与公司同步发展。

**图 2-1：公司实景**



### 2.1.1 组织机构图及认证单元概述

#### 2.1.1.1 组织机构图（见图 2-2：浙江金大门业有限公司组织机构）

#### 2.1.1.2 认证单元

公司“防盗安全门”为认证单元。该产品是公司的拳头产品，主要经济指标和

国内市场占有份额位居门业行业前列。

### 2.1.1.3 认证范围

公司组织机构中涉及“防盗安全门”产品认证的主要有技术中心（含研发部、品管部、设备部）、制造中心（生产工厂、供应部）、销售中心（含战略合作部、品牌战略部、直销管理部、零售外贸部、区域管理部、售后服务部）、财务中心（财务部、审计部、信息管理部、合同管理部），行政中心（办公室、人力资源部）共 16 部门。

公司所在地位于浙江省永康市经济开发区名园北大道 8 号。

## 2.2 公司主要产品、服务及交付方式

### 2.2.1 主要经营产品（见表 2-1）

#### 2.2.2 交付方式

公司通过多种销售渠道，将产品交付给客户；设有专业的销售队伍和五个销售分公司，部分采用直销，部分采用经销商与专卖店销售；与全国知名房地产商建立了战略合作伙伴关系，公司设有国际贸易部，主要客户有俄罗斯、保加利亚、伊拉克、南非、尼日利亚、墨西哥、阿根廷、智利、巴西、波兰、哈萨克斯坦、伊朗等。

表 2-1：公司主要经营产品

序号	产品名称	参数	
		材质	规格/门厚 (cm)
1	防盗安全门	钢质	5/7/9/10
2	防盗安全门	钢木质	5/7/9
3	防火门	钢质	5/7/9
4	防火门	钢木质	5/7/9
5	木门	木质	5/7
6	铸铝门	铝材、铝木质	7/8/9

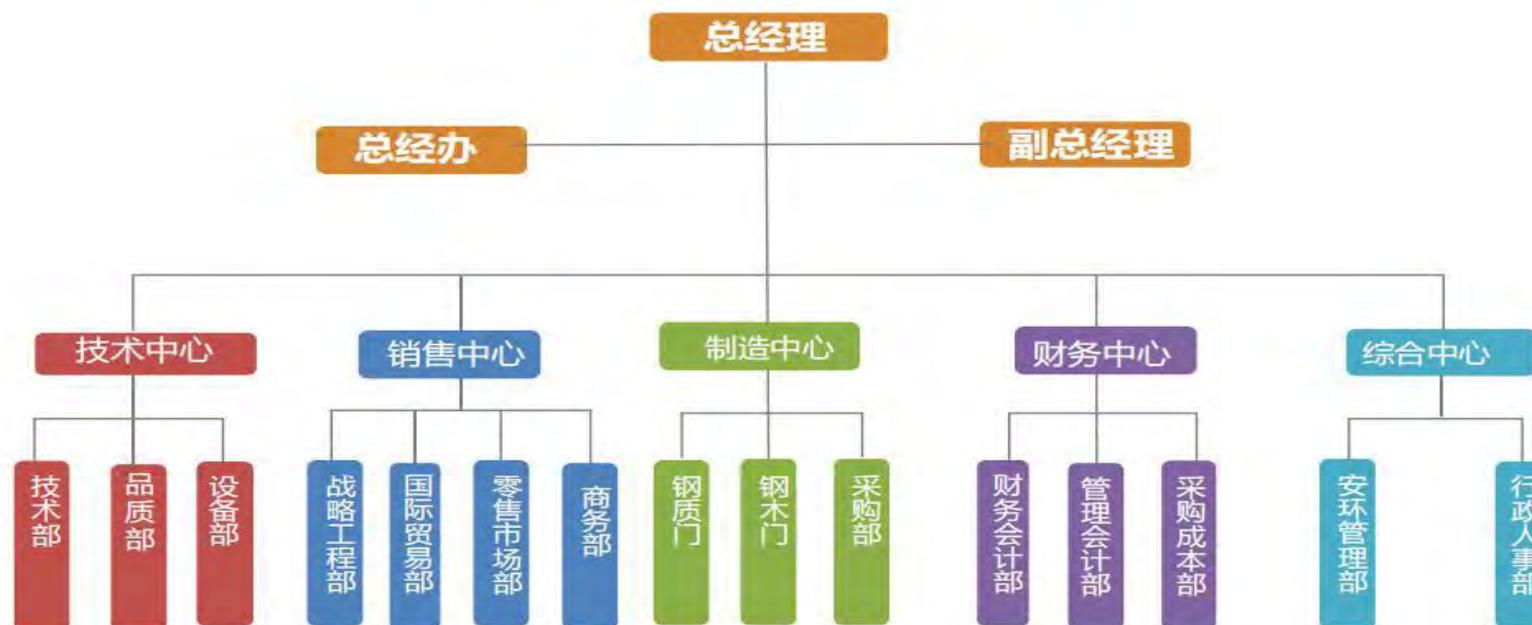
#### 2.2.3 服务提供

公司把“满足顾客的需求、超越顾客的期望”作为企业发展永恒的主题，公司设立了售后服务部，建立了 400 售后系统为客户提供 24 小时的全方位服务，并委托中介机构为终端用户提供咨询、投诉服务。公司根据需要不断改进软、硬件配备，营造了一个方便、快捷的服务环境。为确保客户能得到高质量、高效率的售后服务，对售后服务人员要求相应的专业知识，并进行考核和筛选，保证客户的要求和产品

质量等问题能在最短时间内得到满意答复和解决，产品的保修期为 24 个月。

图 2-2：浙江金大门业有限公司组织机构

## 金大门业组织架构图



### 3 公司的基本特征

#### 3.1 品质卓越

高层领导重视和践行企业文化建设，在公司 10 多年的发展历程中逐步锤炼、积淀，形成使命、愿景以及颇具金大门业特色的核心价值观和经营理念。

- ◆ 使命：**守护万千家庭，成就美好梦想**
- ◆ 愿景：**成为国内中高端门业领域第一品牌**
- ◆ 核心价值观：**谦和诚信，勤奋务实，刻苦向上，回报社会**
- ◆ 核心竞争力（见表 3-1）

表 3-1：核心竞争力

核心竞争力	说 明
品牌优势	公司经过多年的艰苦创业和锐意改革，以其独特的企业文化、良好的企业形象、过硬的企业实力、优质的产品质量和完善的售前、售中、售后服务，成为中国门业行业的知名品牌。目前，金大门业先后荣获“中国驰名商标”、“浙江省名牌产品”、“浙江区域名牌”、“浙江省著名商标”、“‘平安建设’推荐优秀安防产品”、“浙江省知名商号”、“中国名特优商品”、“建筑门窗十大品牌”、“防盗安全门十大品牌”“满意消费长三角放心消费单位”“中国门业白金奖”、“满意消费长三角放心消费单位”、“2022 年度门窗行业高质量发展金奖”、“2022 年门窗幕墙分会标准化工作先进集体”、“2020-2022 年研发费用连续投入超千万企业”、“2023 年门窗行业高质量发展领军品牌”、“2023 房地产开发企业综合实力 Top500 首选供应商·钢木入户门类”10 强等多项荣誉。康居产品列入住建部和北京市信息平台，通过浙江制造认证。23 年通过绿色建材产品认证。2024 年度，完成了国家高新技术企业的复评，获评浙江省“专精特新”企业，2025 年荣获中国系统门窗行业领军品牌。
人才和研发优势	公司具备了一支高水平的研发队伍，现有科技人员 78 人，其中新产品研发人员 40 多人。公司依托母公司的汽车制造技术，应用于门系列产品制造。技术资源充实，所用制造和测试设备齐全。公司为“浙江省科技型中小企业”、国家高新技术企业、金华市专利示范企业。
完善的供应链支持	公司致力于同关键顾客、重要供应商建立互利共赢的战略合作伙伴关系。公司通过高层互访、供应链会议、走访调研、ERP、CRM、QQ、微信公众号、E-mail 等方式形成多渠道、全方位的沟通机制。公司与全国 20 多家房地产商和重要供应商建立了战略合作关系。

#### 3.2 自主创新

##### 3.2.1 依托平台

公司依托母公司汽车制造技术，应用于门系列产品制造，科研、创新能力雄厚。公司现有研发人员 40 余人，年均推出 10 余款新产品，公司与浙江大学城市学院、浙江师范大学建立了合作关系，用以提升企业的技术与管理水平。公司建立了技术研发中心、生产制造中心、产品试验室三大平台，制造与检测设备齐全、先进，追

求产品专业化、制造现代化、企业规模化，与时俱进，不断创新，始终保持企业旺盛的竞争力。

图 3-1：厂校合作



### 3.2.2 研发投入

公司每年将销售收入的 3%以上用于研发投入，公司被评为“2020-2022 年研发费用连续投入超千万企业”。25 年研发投入 1000 万元左右，技术开发 24 款门类，以适应和满足市场对智能、高端和精品等元素的需求，智能开关门的设计开发更充分满足当下家居智能化的需求。

### 3.2.3 专利

25 年共申报发明专利 1 个，实用专利 2 个，外观专利 6 个；获得授权发明专利 2 个，实用新型专利 1 个，外观专利 4 个。至 25 年末，共有专利 133 个，其中有效发明专利计 10 个，有效实用专利 11 个。

图 3-2：部分专利证书



### 3.2.4 认证产品先进性指标（见表 3-2,3-3）

表 3-2：防盗安全门先进指标

主要技术指标		本公司水平	国内先进水平
钢质板材厚度	门框（mm）	≥2.00	≥2.00-δ
	外面板/内面板（mm）	≥1.00/≥1.00	≥1.00-δ
防盗安全级别	防破坏时间/min	≥30	≥30
	机械防盗锁防盗级别	C	C
防破坏性能	门扇防破坏时间/min	≥30	≥30
	锁具防破坏时间/min	≥30	≥30
	铰链防破坏时间/min	≥30	≥30
锁具防盗要求	防护钢板厚度（mm）	≥2	≥2-δ
	供方提供型式试验报告	GA/T 73-2015 要求	GA/T 73-2015 要求
	三方位多锁舌锁具锁点	≥12	≥12

### 3.2.5 参与标准制定

2021 年参与编制的国家标准 GB/T 29498-2024《木门窗通用技术要求》和 2022 年参与编制的团体标准 T/CCMSA 11654-2024《超低能耗多功能户门》已发布；2024 年参与了团体标准《绿色产品评价 防火门》、《“领跑者”标准评价要求 防盗安全门》的编制，25 年参与了行业标准《建筑用 T 型门》，专项图集《智能门窗》，行业教材《装饰装修安装工——建筑门窗》的编制。至 25 年末，公司已累计主编团体标准 3 个，参编国家标准 4 个，行业标准 4 个，地方标准 1 个，团体标准 11 个，行业教材 1 份(上述标准均已发布)。

JG/T 453-2014 平开户门

JG/T 457-2014 建筑用 T 型门

JG/T 514-2017 建筑用金属单元门  
SB/T 11146-2015 建材家居供应商管理规范  
DB33/T 861—2012 钢制金属门行业清洁生产技术要求  
T/CECS 10054-2019 绿色建材评价 钢质户门  
GB/T 38297—2019 建筑用单元门通用技术条件  
T/CADB 26-2020 建筑门窗智能控制系统通用技术要求  
T/CADB 29-2020 铸铝门  
T/CADB 31-2020 智能门锁  
T/CADB 48-2021 非接触门通用技术要求  
T/CADB 49-2021 企业建筑门窗生产安装能力评价标准  
T/CCMSA 11027-2022 居住建筑智能门技术要求  
GB/T 41659-2022 建筑用医用门通用技术要求  
T/CASME 180-2022 钢质免漆户门  
T/CCMSA 11132-2022 居住建筑用装甲门  
GB/T 42407-2023 门窗智能控制系统通用技术要求  
T/CASME 969-2023 被动式入户门  
GB/T 29498-2024 《木门窗通用技术要求》  
T/CCMSA 11654-2024 《超低能耗多功能户门》

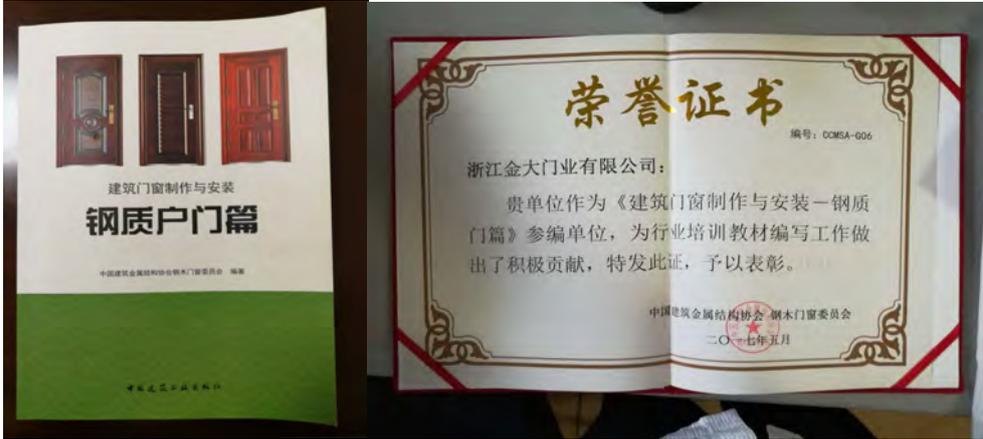
图 3-3：部分标准参编证书



### 3.2.6 参与行业培训教材编写

公司积极参与中国建筑金属结构协会组织的行业培训教材编写，受到了协会的好评。《建筑门窗制作与安装—钢质户门篇》已于 2018 年 5 月由中国建筑工业出版社出版、发行，填补了国内此类教材的空白。

图 3-4：参与培训教材编写



### 3.3 产业协同

#### 3.3.1 注重供应链关系

公司注重相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会）的关系，特别是产业链中与全国知名房地产商、合格供方和合作伙伴的长期战略合作关系，以满足公司战略的需要。

#### 3.3.2 产业协同中的采购管理

公司确定合格供方的原则是择优、比价、就近、就灵。通过合格供方评定将供应商按照是否生产关键零部件、年度采购量、供货反应速度及采购材料质量等综合指标，分类为关键供应商、重要供应商、一般供应商三大类（即 A、B、C 三类）并进行分类管理。

公司重视供货的质量、交付、服务、成本管理，以实现供货质量最优化、服务最佳化和成本最小化。

在上述原则下，公司采购物资逐渐向省内转移，建立起稳定的供应网络体系。现合格供方名录中浙江省内供应商、省内采购金额均超过了 50%。在企业自身发展的同时有效促进了下游产业发展，带动了区域经济的拓展。

#### 3.3.3 对供应商的后续管理

公司制订了对合格供方的后续管理办法，编制了考核评审表，逐月记录，每年度进行一次业绩评审。

对于评定优秀的供应商，公司通过加大订单、新品配件供应、准时付款等激励措施。对于业绩不佳的供应商，针对存在的各种问题，公司下发整改通知书令其在一定期限内完成整改。对供应商碰到的技术问题，公司派出技术人员，加以指导或共同探讨解决问题方案，以促进供需双方持续的发展和壮大。

### 3.4 社会责任

#### 3.4.1 公共责任

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

##### 1) 明确产品、服务和运行对社会的影响

公司的产品、服务和运行主要涉及到质量安全、环境保护、能源节约、资源综合利用、安全生产、公共卫生等方面的影响（详见表 5-20）。其中，环境保护方面主要有废气、废水、固废污染等；安全生产方面风险主要是机械伤害；能源节约主要针对电、气、水的节约；公共卫生主要包括生活垃圾、生活污水、危险固废等（见表 3-4）。

**表 3-4：产品、服务和运行对社会影响措施表**

项目	现有控制措施
质量安全	公司质量管理严格遵守国家法规和标准，实施并通过 ISO9001 质量管理体系认证，不断完善质量管理过程，并从质量管理、质量检验与试验等多方面控制产品质量，同时执行门业相关标准，保证生产产品的质量安全。
环境保护	遵循《环境空气质量标准》、《地表水环境质量标准》、《污水综合排放标准》、《大气污染综合排放标准》、《工业企业厂界环境噪声排放标准》等国家法律法规；实施 ISO14001 环境管理体系，组织集中式和滚动式的内部审核管理，对体系运行情况进行实时监控，保持体系的有效性，推动环保治理工作的持续改进。
能源节约	遵循《综合能耗计算通则》、《企业节能量计算办法》、《企业能量平衡通则》等，从加强过程管理、进行电、气、水耗年度指标计划管理、利用节能新技术、新设备、新工艺等方面节约能源，使资源得到综合利用。
资源综合利用	
安全生产	严格按照《安全生产管理制度》《安全检查制度》等落实日常管理，执行 ISO45001 职业健康安全管理体系，配置有专业的安全管理人员和设备主管，特种设备全部通过专业检测，不时组织培训，使员工具备较好的业务能力。各特殊岗位均有严格的安全操作规程，所有操作人员均持证上岗，确保生产经营工作的安全运行。
公共卫生	生活污水经处理后入城市污水管网，由城市污水厂处理；依据《废弃物管理程序》，建立废弃物的分类、标识、收集及处理程序，确保可回收废弃物得到再生利用，危险废弃物送有资质的单位处置，避免废弃物对公共卫生造成影响。

##### 2) 识别对公众和环境的隐忧，寻求持续发展

公司根据活动、产品、服务内容主动收集相关方面的法律法规，并将其转化为内部控制程序，按程序要求进行控制，以消除公众隐忧（见表 3-5）。

**表 3-5：对公众和环境的隐忧预见及应对**

隐忧类别	隐忧内容	应对措施
公共卫生	公司内存在职业危害岗位	公司有完整的职业健康安全管理体系，对职业危害岗位进行定期检测，对职业危害岗位人员进行体检；公司配备有常用药物，同时设置急救所需要的急救物资。
安全生产	公司喷涂生产过程中使用到危险化学品溶剂	公司有完整的安全管理体系；针对危化品的风险控制，公司建立了义务消防队和配备了相应的应急消防物资；公司有完整的针对风险的应急预案。
质量安全	公司产品的安全问题	深度推进质量管理体系建设，完善质量管理制度，开展系统的产品质量风险评价，不断分析企业内外部质量反馈信息。
环境保护	公司产品生产过程中会产品废气、废水和废渣	公司为处理三废，建立了污水处理车间、配备了废气处理装置；对于危险固废送有资质的单位处理；公司有完整的突发环境污染事件应急预案。

3) 满足法律法规要求而采用的关键过程及绩效指标

为满足运行过程中环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产和公共卫生等方面的要求，公司确定关键过程及绩效指标，并采取相应的对策和测量方法等（见表 3-6）。

**表 3-6：公共责任控制措施与绩效指标**

控制对象	控制项目	关键控制过程	监测方法及频次	目标
产品质量安全	性状、鉴别、检查、含量测定等	1、生产工艺规程、批生产记录、质量标准、生产管理文件的制定和实施； 2、物料、中间产品、待包装产品和成品的检验、放行控制；	1、公司对每批成品按质量标准进行全检； 2、国家及各省、市质量监督抽查按规定和计划抽检。	抽查合格率 100%
生产安全	火灾事故、危化品伤害、触电伤害、压力容器爆炸、高空坠落、机械伤害、场内机动车辆伤害等	1、安全生产责任制的制定与实施； 2、签订安全生产责任状； 3、危险源的识别、评价和更新； 4、管理方案的制定和实施； 5、操作规程的制定和实施； 6、应急预案的制定、培训、演练和总结。 7、劳动防护用品的发放与正确佩戴。	1、每年组织一次内审； 2、体系的管理评审及第三方认证公司每年跟踪审核； 3、政府主管部门组织的安全检查； 4、公司每年组织应急预案演练； 5、每年一次安全法规合规性评价； 6、每周 2 次安全、环境和 5S 的检查； 7、委托外部进行特种设备检验。	重大事故为 0
环境保护	废水、废气、厂界噪声、固体废物	1、环境因素的识别、评价和更新； 2、固体废弃物的分类存放	1、每年组织一次内审； 2、体系的管理评审及第三方认证公司每年跟踪审核；	三废达标排放率 100%

控制对象	控制项目	关键控制过程	监测方法及频次	目标
	弃物等	及处置； 3、管理方案的制定和实施； 4、操作规程的制定和实施； 5、应急预案的制定、实施、评价和演练。	3、废水排放由环保局在线监控，并委托有资质的单位每年监测一次； 4、厂界噪声委托有资质的单位每年度监测一次，废气委托有资质的单位每年监测一次； 5、危险废弃物委托有资质单位进行处理； 6、公司每年组织环境应急预案演练； 7、公司每天安排人员对现场进行检查。	
职业健康	有毒有害因素、噪声、粉尘等	1、职业危害因素的识别、评价和更新； 2、管理方案的制定和实施； 3、操作规程的制定和实施； 4、劳动防护用品的发放与正确佩戴。	1、每天对环保、安全设备设施进行检查，每年组织一次内审； 2、每周检查员工劳动防护用品佩戴情况； 3、每年组织员工进行一次职业病体检； 4、每年委托有资质单位进行职业病危害因素现场检测； 5、每年进行职业健康法律法规合规性评价。	职业病事故为0
能源消耗及资源综合利用	水、电、蒸汽、天然气等	1、《能源计量管理程序》的制定和实施； 2、能源计量器具的管理； 3、能源的统计分析； 4、节能项目的实施。	1、委托有资质的单位开展清洁生产审核； 2、每月能源数据统计、分析及能耗数据公布； 3、政府主管部门组织的检查与主要耗能设备监测； 4、对节能项目的实施结果进行检查。 5、进行水平衡测试。	单位产品废水排放量与万元产值综合能耗持续下降

### 3.4.2 道德行为

#### 1) 遵守诚信准则

##### ① 依法纳税、诚信至上

在公司发展壮大的过程中，公司的高层领导深刻地认识到税收乃国之血脉，经济发展为税收源泉。公司深入开展依法诚信纳税的宣传，企业依法诚信纳税的意识不断增强，连续十多年上缴税收超1000万元以上，近几年连续上缴税收2000~3000万元之间，连续被评为永康市纳税百强企业。2025年度公司纳税2400多万元，列位永康市纳税百强第53位，为国家税收的发展做出了重大贡献。

##### ② 学法普法、健全机制

高层领导十分重视法律法规的学习和员工法制宣传教育，带头学习相关法律法

规并把法制建设纳入企业监管内容，并聘请了常年法律顾问，企业内部工作制度不断完善，企业法律监督机制不断健全。公司认真执行《民法典》等法律法规，制定了《合同管理制度》，确保合同双方权益不受损害，树立了守法、诚信的良好形象。

③ 内外审计结合、有效预防

为了更好地维护诚信经营环境，公司按上市公司管理要求，开展了内部审计，按上市公司规定，外部审计机构每年不少于2次审计，内外结合的审计监督，对经营过程进行严格监控，逐步建立惩防体系，将一切非诚信因素扼杀在摇篮之中。

④ 影响相关方

建立严格的供应商准入及评估制度，尤其是关键零部件及原材料的供应商，对其资质、诚信记录等都要进行严格审查，并由品质管理部门、供应部牵头进行现场质量审计。通过供应商审计，将公司诚信经营的理念传导给供应商，与其共同创建并维护诚信经营环境，提供更加优质稳定的产品和服务，对出现诚信问题的供应商给予淘汰的严格处罚，对存在一般问题的供应商给予帮扶。

2) 道德规范检测

为确保所有开展的各项生产经营业务符合诚信准则、道德规范，公司建立了较为完善的道德约束制度，倡导在企业内部要对股东及员工负责；在企业之间要对供应商和经销商负责；在企业外部要对顾客、政府和社会等负责。公司道德行为活动的测量方法和指标（详见表 3-7）。

**表 3-7：公司道德行为的主要过程测量方法和指标**

涉及方面	过程名称	测量指标	测量方法	目标	监测部门
员工	职业道德教育和精神文明建设	员工职业道德教育普及率	统计分析	100%	人力资源部
		管理层廉政教育普及率	统计分析	100%	人力资源部
	员工劳动保护 / 安全	员工满意度	员工调查	85 分	人力资源部
		重大工伤事故	统计分析	0	人力资源部
	人力资源管理	劳动纠纷过错次数	统计分析	0	人力资源部
治理	内部审计	审计覆盖率	统计分析	100%	财务中心
	外部审计	外部审计保留意见次数	外审报告	0	外部审计
供应商	采购	合同履约率	统计分析	100%	供应部
顾客	营销管理与客户投诉处理	顾客满意度	经营公司	4.5	销售中心
合作伙伴	诚信经营	银行信用等级	外部评级	3A	财务中心
综合指标	多个过程	违反道德操守事件项数	统计分析	0	办公室

### 3.4.3 尊重他人知识产权

#### 1) 重视知识产品保护，并加以应用

随着市场经济的不断发展完善，公司十分重视知识产权的开发和保护力度，制定了《专利管理制度》等，加大了知识产权的管理和保护工作，并通过内部培训和外部交流形成技术共享机制，对技术知识资源进行了系统梳理和挖掘，取得了良好成绩。研发能力得到客户认可，赢得了新的业务机会。进一步推动和促进知识产权成为企业未来经营发展的核心要素，25年共申报发明专利1个，实用专利2个，外观专利6个；获得授权发明专利2个，实用新型专利1个，外观专利4个。至25年末，共有专利133个，其中有效发明专利计10个，有效实用专利11个。

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

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

◆研发部在产品开发创新过程中，涉及外部企业的，明确双方知识产权权益，界定权属和保密责任等。

◆销售中心国际贸易部涉外贸易时，收集输出国的法律法规和知识产权情况，防止侵权与被侵权。

#### 2) 知识产权的权利和义务

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

### 3.4.4 公益支持

#### 1) 制订公益活动规划

金大门业发展壮大的同时，牢记奉献社会，造福一方，以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神，“谦和诚信 创新务实 追求卓越 回报社会”是金大门业的核心价值观之一，作为一个有社会责任感的上市门业企业，发展慈善事业是金大门业做大做强回报社会的初衷。自2015年，金大门业启动企业社会责任项目，积极参与城市建设，支持教育事业，开展扶贫活动。金大门业携手浙江大学城市学院开展产学研活动，由杭州市拱墅区人民政府联合浙江大学城市学院、杭州工艺美术博物馆等共同举办的2016“一河串百艺”第三届运河文化创新设计营活动，

金大门业参与其中。2016年，金大门业作为门行业首家与中国扶贫基金会签订捐赠协议的企业，累计为国内近1000名小学生送去爱心书包，以此激励贫困留守儿童的学习成长。2017年金大门业捐赠2座爱心厨房，以帮助贫困地区学生改善就餐困难的局面。2017年3月28日，金大门业受邀出席在国家会议中心举行的中国扶贫基金会2016年度捐赠人大会，并获得中国扶贫基金会颁发的年度贡献奖。2018年公司向韬奋基金会捐赠了13万元，2019年公司向中国社会福利基金会捐赠了15万元，均用于贫困地区儿童学习与生活。2020年在推动全民阅读图书公益捐赠中被评为“公益捐赠优秀单位”，联合“中国扶贫基金会”先后为贵州省播州区、黎平县两个贫困县区进行捐赠。2020年，新冠疫情爆发初期公司向湖北和本地医院捐赠了抗疫物资和现金，计10万元左右，获评行业“抗疫先进单位”。2023年金大门业向延川县数十名成绩优异、家庭困难的大学新生发放助学金共计5万元。

未来数年里，金大门业将继续联合国家级基金会为贫困地区儿童提供力所能及的帮助，未来金大的公益捐赠将继续聚焦在知识文化类（爱心书包、爱心图书馆）、基础设施类（爱心厨房），努力实现贫困地区的儿童在生活上、学习上达到当前社会统一标准。

图 3-5：公益事业支持活动



## 2) 编制《社会责任报告》和《质量诚信报告》

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

## 4 组织环境和战略

### 4.1 战略制定

#### 4.1.1 战略制定过程

##### (1) 战略制定过程的策划

###### 1) 流程和区间

①编制流程：公司的战略策划过程见图 4.1，该流程规定了主要步骤及主要参与者。

②区间的界定：为适应宏观环境、市场环境，公司战略每五年制定一次。每年评估。

###### 2) 关键因素及相关数据和信息的收集和分析

###### ①关键因素

——顾客的需求、期望以及机会；

——竞争环境及竞争能力；

——影响产品、服务及运行方式的重要创新或变化；

——资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；

——经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险；

——国内外经济形势的变化；

——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要及组织的优势和劣势等；

——可持续发展的要求和相关因素；

——战略的执行能力。

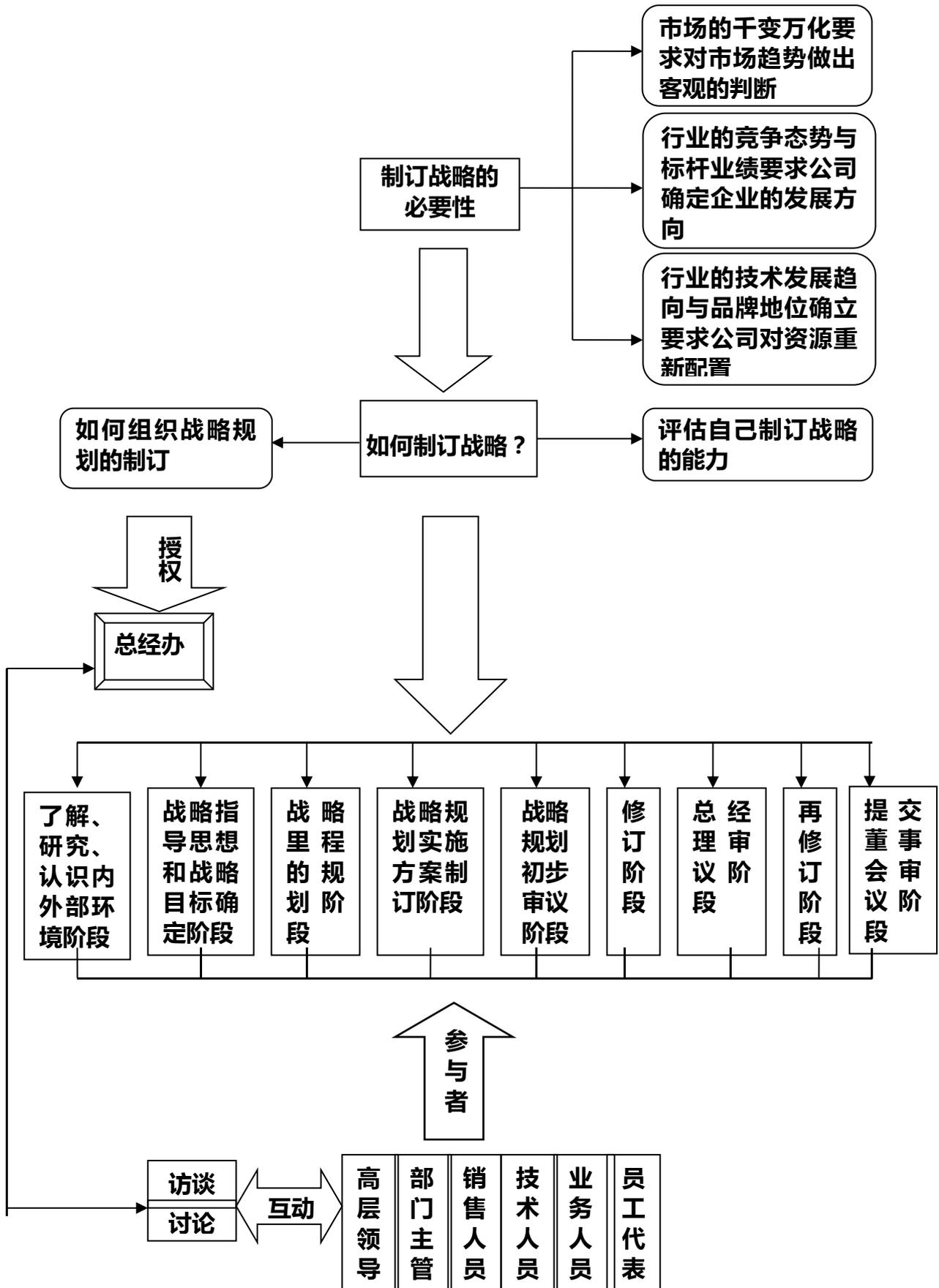
###### ②关键数据的收集与分析

公司关键数据收集与分析见表 4-1。

——外部环境分析，其主要数据来源为行业协会、网络资源、期刊杂志、统计年鉴、各公司公开资料、市场调研数据、合作伙伴走访资料等。

——内部能力分析，其数据来源各职能部门和内部调研等。

图 4-1：浙江金大门业有限公司战略策划过程



**表 4-1：关键数据收集与分析**

分析层面		信息要素	主要信息内容及指标	信息来源	分析工具及方法
外 部 分 析	宏观环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外经济发展状况</li> <li>● 人口和文化</li> <li>● 法律法规</li> <li>● 环境和技术</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内 GDP 增长率和变化趋势</li> <li>● 住房需求</li> <li>● 门业行业的法规和标准</li> <li>● 门业产业技术变化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国家统计局</li> <li>● 行业协会</li> <li>● 工业年鉴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二维分析法</li> <li>趋势分析法</li> </ul>
	市场状况	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市场</li> <li>● 产品</li> <li>● 客户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 门业市场容量及需求变化</li> <li>● 分地区产品销量</li> <li>● 客户分布及满意度变化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国家统计局</li> <li>● 市场调研</li> <li>● 各公司网站</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柱状图</li> <li>折线图</li> </ul>
	行业分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集中度</li> <li>● 产品生命周期</li> <li>● 技术发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品牌企业等厂家占有率</li> <li>● 门业技术创新、新产品和主要产品所处阶段</li> <li>● 门业行业潜在风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 门窗全国技术委员会</li> <li>● 行业会议</li> <li>● 各公司网站</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>矩阵分析法</li> </ul>
	竞争分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 总体竞争环境</li> <li>● 主要竞争对手总体发展状况</li> <li>● 技术、产品和服务的关键变化</li> <li>● 行业上下游竞争态势</li> <li>● 财务分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各产品市场占有率</li> <li>● 主要产品技术指标</li> <li>● 横向比较技术、产品、销售及分析优劣势</li> <li>● 资本运行</li> <li>● 营运能力和偿还能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各公司网站</li> <li>● 行业刊物</li> <li>● 上市公司年报</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SWOT 分析</li> </ul>
内 部 分 析	使命与愿景	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使命</li> <li>● 愿景</li> <li>● 发展方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使命与愿景</li> <li>● 核心价值观</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 董事会/总经理</li> <li>● 各种会议、文件</li> </ul>	
	总体状况	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 供应链</li> <li>● 产品</li> <li>● 生产</li> <li>● 技术</li> <li>● 品牌</li> <li>● 质量保证</li> <li>● 人力和财务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 产品主要供应商数量和供方业务增长率</li> <li>● 各产品性能</li> <li>● 故障率和合格率</li> <li>● 设备资源</li> <li>● 品牌价值</li> <li>● 各项财务指标</li> <li>● 人力资源优劣势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企业内部各部门填报</li> <li>● 对各部门调研和访谈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>价值链分析</li> <li>SWOT 分析</li> </ul>

③公司对关键因素运用 SWOT 模型进行了分析，见图 4-2。

图 4-2：浙江金大门业有限公司 SWOT 分析

S ( 优势 strengths )	W ( 劣势 weakness )
<p>上市公司，规范运作</p> <p>金大门货真价实、品牌知名度高</p> <p>国内营销网络健全，承载能力强</p> <p>产品质量优势明显</p> <p>绿色产品、绿色企业、循环经济</p> <p>国内营销网络健全</p>	<p>境外市场营销比例较少</p> <p>生产应变能力欠缺</p> <p>管理人才不足</p> <p>技术人才不足</p> <p>应对中高端产品需求的产品款式开发能力不强</p>
O ( 机会opportunities )	T ( 挑战threats )
<p>国内经济按创新模式增长</p> <p>外贸出口占比扩大</p> <p>房地产向大型央企和城投集团转化</p> <p>产品更新能力加强，市场潜力大</p> <p>稳健的供应链</p> <p>行业发展趋向规范</p>	<p>新的竞争者抢占市场</p> <p>劳动力资源趋向紧缺</p> <p>竞争对手自动化程度提高</p> <p>企业文化培育机制有待提升</p> <p>竞争对手不断提高产品质量</p> <p>顾客对产品和服务质量的期望提高</p>

## (2) 战略和战略目标

### 1) 战略和战略目标的确定

利用 SWOT 工具，进行分析。确定公司 2030 年的发展战略和战略目标，并与公司使命、愿景和价值观相一致。

①战略：以品牌建设为动因，提升自动化程度，近年内已先后报入门扇精益自动生产线、数控冲床、激光切割机、数控开槽机等自动化设备和生产线，降低能源能耗，提高生产效率及降低成本，至 2030 年，实现销售收入 2.8 个亿，品牌地位升至前 10，在清洁生产和信息化领域继续作出表率。

### ② 战略目标：

2030 年实现销售收入 2.8 亿元，利润 800 万元以上，上缴税费 2200 万元以上，保持门业行业前列。

### 2) 确定关键战略目标体系

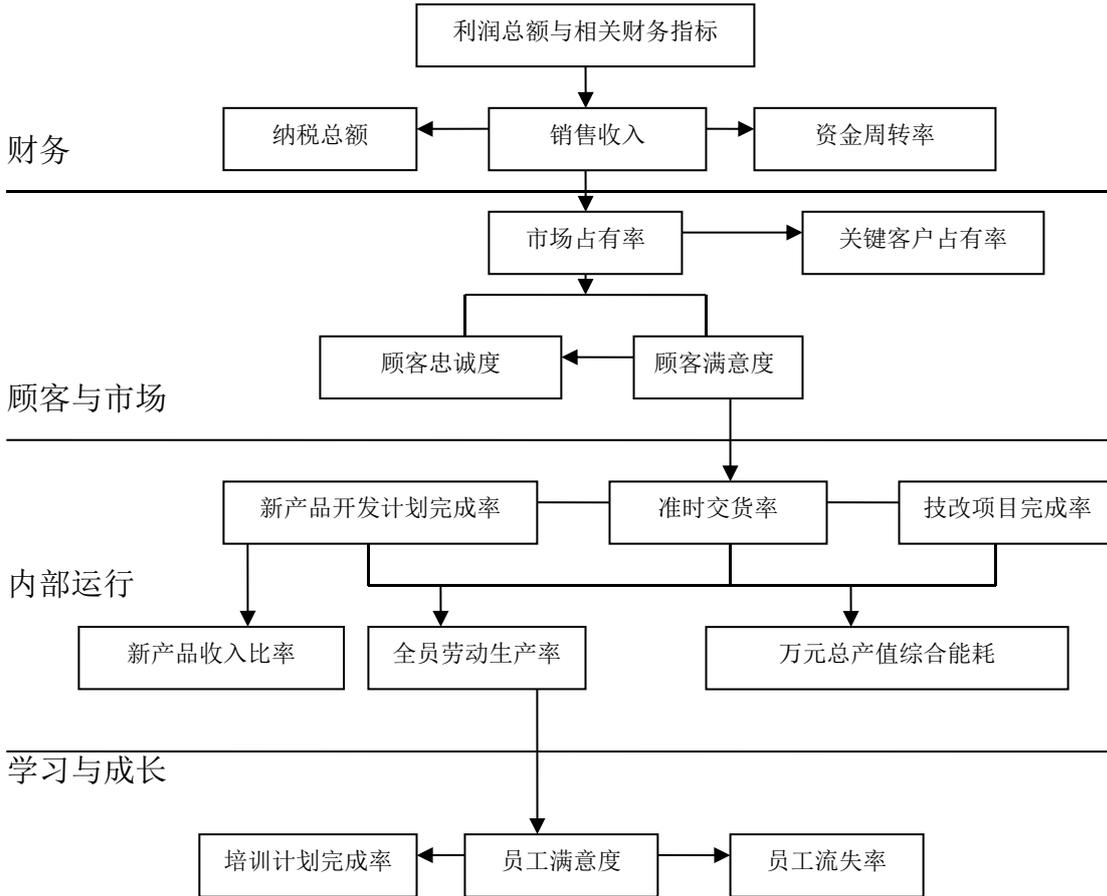
①为实现上述总体目标，形成关键的战略目标体系，如图 4-3。

②对战略目标进行细化和分解，因房地产行业形势变革，2025 年钢质门、钢木

门销量同比下降,2026 年重新规划战略目标,具体战略目标分解如表 4.2。其中 2025 年度为实际达成目标, 2026-2030 为规划战略目标。

③公司战略和战略目标是在分析了内外部环境和优劣势的基础上,针对挑战和机遇提出的。公司指标体系涵盖了财务、顾客与市场、内部运行及学习与成长四个层面,反映了产品、服务、经营等方面的创新机会。

**图 4-3：公司战略目标体系**



**表 4-2：长短期关键战略目标分解表**

年度 指标	单位	2025 (实际)	2026	2027	2028	2029	2030
销售收入	万元	26984	20000	22000	24200	26000	28000
利润总额	万元	506	500	550	650	700	800
纳税总额	万元	2405	1500	1600	1800	2000	2200
创汇总额	万美元	81	79	87	95	105	116
资本保值增值率	%	104	104	104.5	105	106	107
资产负债率	%	65	65	65	65	65	65

年度 指标	单位	2025 (实际)	2026	2027	2028	2029	2030
流动资金周转率	次/年	1.96	2	2.2	2.5	3	3.5
关键产品市场占有率	%	3.8	3.8	4	4	4	4
关键客户占有率	%	9.2	9.3	9.5	9.5	9.5	9.5
顾客满意度	分	4.01	4.21	4.42	4.5	4.53	4.6
顾客忠诚度	分	93	93	93	93	93	93
新产品收入比率	%	65	50	50	50	50	50
新产品开发计划完成率	%	100	100	100	100	100	100
准时交货率	%	93.98	95	95	95	96	97
技改项目完成率	%	100	100	100	100	100	100
万元总产值综合能耗	吨/万元	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
全员劳动生产率	万元/人/年	105	100	100	100	100	100
员工满意度	分	85	85	85.5	86	86.5	87
培训计划完成率	%	100	100	100	100	100	100
员工流失率	%	3	5	4	3	3	3

## 4.1.2 战略部署

### 4.1.2.1 实施计划的制定与部署

#### (1) 实施计划的制定与调整

1) 公司采用目标管理方法来制定和部署实现战略目标的实施计划。

①战略部署的层级展开如图 4-4。

②根据公司战略目标，确定销售、技术、生产、人力资源、财务等职能战略目标，制定职能规划，如表 4-3。

③年度目标和指标，根据战略规划和上年实绩，确定年度目标，并下发到各职能部门，各部门依此编制工作计划，以保证战略规划的执行。

#### 2) 战略目标调整

公司及时评估环境、资源和竞争形式的变化，以对战略目标及其实施计划进行适时调整。战略调整区间为三年，三年规划实施年度滚动调整。

①长期调整：每五年对战略目标和完成值进行差异分析，由总经办根据评估结果对公司发展目标及战略进行修订，提交董事会审议通过后重新编制下一个三年规

划。

②年度评估与调整：年度战略评估和调整分为三个步骤：一总结分析；二提出修正预案；三下发执行。

图 4-4：战略部署层级图

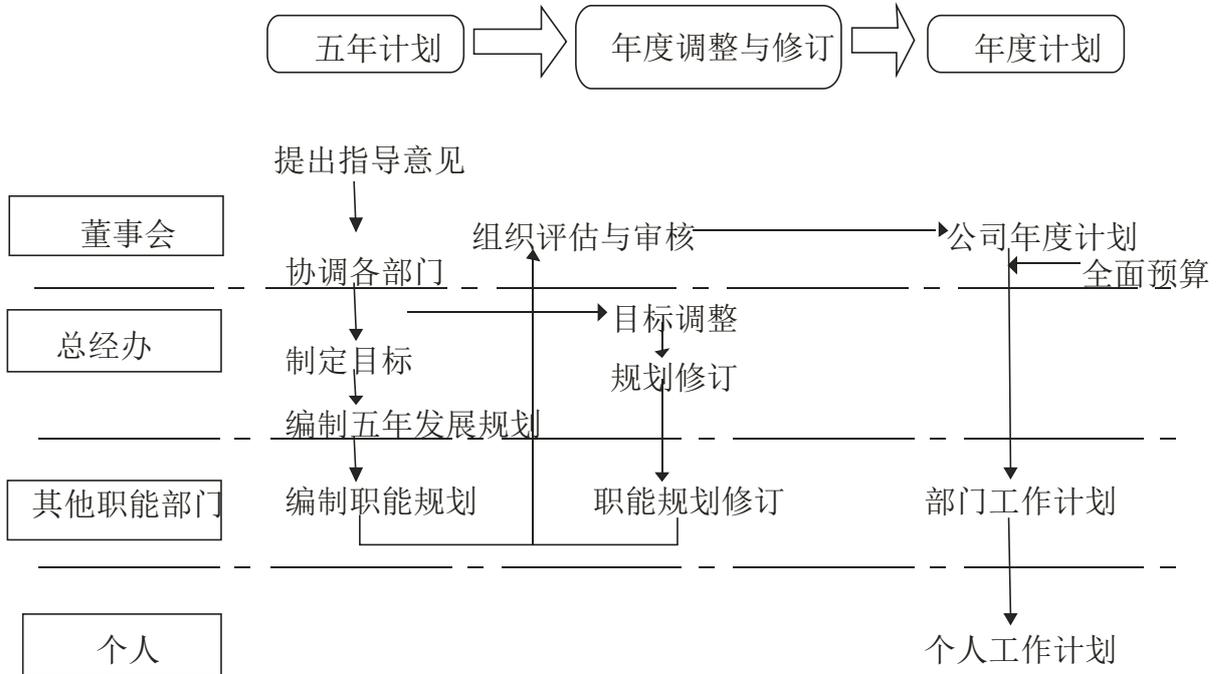


表 4-3：职能战略简表

年度项目	2025 年 (实际)	2026	2027	2028
投资	按计划实施投资 逐步偿还短期贷款	按计划实施投资 逐步偿还短期贷款	按计划实施投资 逐步偿还短期贷款	按计划实施投资 逐步偿还短期贷款
人力资源	1、完成当年招聘任务 2、人均培训时间达到每周 1.5 小时	1、完成当年招聘任务 2、人均培训时间达到每周 1.5 小时	1、完成当年招聘任务 2、人均培训时间达到每周 1.5 小时	1、完成当年招聘任务 2、人均培训时间达到每周 1.5 小时
销售	内销 26684 万元、 外销 300 万元	内销 19500 万元、 外销 500 万元	内销 19600 万元、 外销 600 万元	内销 23550 万元、 外销 650 万元
研发	完成 10 种以上新品门设 计开发	完成 12 种以上新品门设 计开发	完成 15 种以上新品门设 计开发	完成 15 种以上新品门设 计开发
生产	1、完成 13.3 万樘门 2、员工年均产量 443 樘 3、技术熟练工人比例达到 90%	1、完成 12 万樘门 2、员工年均产量 400 樘 3、技术熟练工人比例达到 90%	1、完成 12.6 万樘门 2、员工年均产量 420 樘 3、技术熟练工人比例达到 90%	1、完成 13.2 万樘门 2、员工年均产量 460 樘 3、技术熟练工人比例达到 90%

③紧急调整：当公司经营环境发生重大变化时（如国家政策调整，公司迁移等

重大事项），由总经办提出紧急调整建议，就其调整的必要性进行讨论，组织各相关部门召开专题会议提出具体调整方案，经董事会审核后下发执行。

**(2)公司主要的长短期计划**

公司的长短期计划主要包括营销、技术、生产等关键要素，涵盖了财务、顾客、内部运行、学习与成长等各个层面。长短期计划各要素关键变化，见表 4-4、表 4-5 和表 4-6。由于受国家对房地产行业持续调控和能耗双控的影响，公司长短期关键战略目标分解表未定稿，结合 2025 年实际做 3 年规划列到 2028 年。

**表 4-4：公司销售中心部门至 2028 年计划**

年度	2025	2026	2027	2028
收入（万元）	26984	20000	22000	23200
1、国内	26684	19500	21400	22550
2、国外	300	500	600	650
销售队伍（人）	30	30	30	30
产品销量（万樘）	13.3	12	12.6	13.2
关键产品市场占有率（%）	2.4	2.5	2.55	2.55

**表 4-5：公司研发部门至 2028 年计划**

年度	2025	2026	2027	2028
开发新规格、型号数量	24	12	15	15
1、防盗安全门	11	3	4	4
2、防火门	2	2	2	2
3、钢木门和木门	2	2	2	2
4、铸铝门	9	5	7	7
研发投入（万元）	1000	1000	1000	1000
研发队伍构成及数量	60	60	60	60
新产品占总收入比率%	65	50	50	50
申报专利	9	7	7	8

表 4-6：公司生产部门至 2028 年计划

年度	2025	2026	2027	2028
产量（万樘）	13.3	12	12.6	13.2
1、防盗安全门	3.36	3	3.1	3.3
2、防火门	5.7	5	5.2	5.4
3、钢木门和卡门	4.24	4	4.3	4.5
生产工人数量	320	320	320	320
技术、熟练工人比率	90	90	90	90
培训时数（每周）	1.5	1.5	1.5	1.5

### （3）战略和战略目标及其实施计划实现所需的资源分配

公司从人、财、物三个方面，通过职能战略规划、年度预算和业务计划，统筹调度各项资源的配置，实现战略目标及其实施计划与资源的匹配。

1) 人力资源配置：公司通过人力资源规划进行人才结构调整、人员素质提升、管理理念提升，以满足公司战略目标及其实施计划的需求。对管理人员、工程技术人员、营销人员以及一线工人进行有针对性地培训；实行外部引进与内部培养相结合的方式培养一批有创造性的优秀人才；建立健全薪酬与贡献挂钩的人员聘任和激励机制。

2) 实物资源配置：编制技术改造方案，投资 1000 万元，用以提升铸铝装甲门产品线，提高自动化程度。从基础设施建设、设备管理、物资供应三个层面实现资源优化配置。

3) 严格执行财务预算，以支持组织行动计划的完成。

### （4）监测实施计划

公司每年初下达目标、指标，对目标、指标的完成情况明确了核算方法，规定了责任和监测部门与监测时间，以确保这些指标协调一致，并涵盖所有关键的要素。

#### 4.1.2.2 绩效预测

公司运用调查、分析、预测等方法，对公司、标杆企业的绩效进行定量、定性预测，找出差距，进行绩效改进和战略调控，确保实现所预测的绩效。结合往年绩效预测，对 2025 年预测见表 4-7。

**表 4-7：绩效预测表**

单位：万元

性质	企业	指标	2025 年绩效	绩效预测		
				2026 年	2027 年	2028 年
标杆与竞争对手	步阳门业	销售收入	210000	220500	242550	266805
		利润总额	16380	18018	19820	21800
		市场占有率	15%	15%	15%	15%
	盼盼门业	销售收入	130500	143550	157905	173696
		利润总额	10800	11880	13068	14375
		市场占有率	10%	10%	10%	10%
本公司	销售收入	26984	20000	22000	23200	
	利润总额	506	500	550	650	
	市场占有率	2.4%	2.5%	2.55%	2.55%	

## 4.2 理解相关方的需求和期望

### 4.2.1 确定与管理体系有关的相关方

公司注重相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会）的关系，特别是产业链中与全国知名房地产商和合格供方的长期战略合作伙伴关系及与公司创新力根基的员工团体的关系，以满足公司战略的需要。

**表 4-8 主要相关方**

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

### 4.2.2 顾客需求和期望

#### 4.2.2.1 顾客和市场的细分

### (1) 识别和确定顾客、顾客群和细分市场

门系列产品是居所必备条件，是千家万户的必需品。但随着房地产业、装修业、建材市场的兴起，门系列产品趋向集中采购。公司通过对市场的广泛调查，结合自身的战略优势，进行市场细分和定位，确定当前和未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。

目前公司产品的顾客覆盖全国 26 个省、市、自治区，出口 10 多个国家和地区。

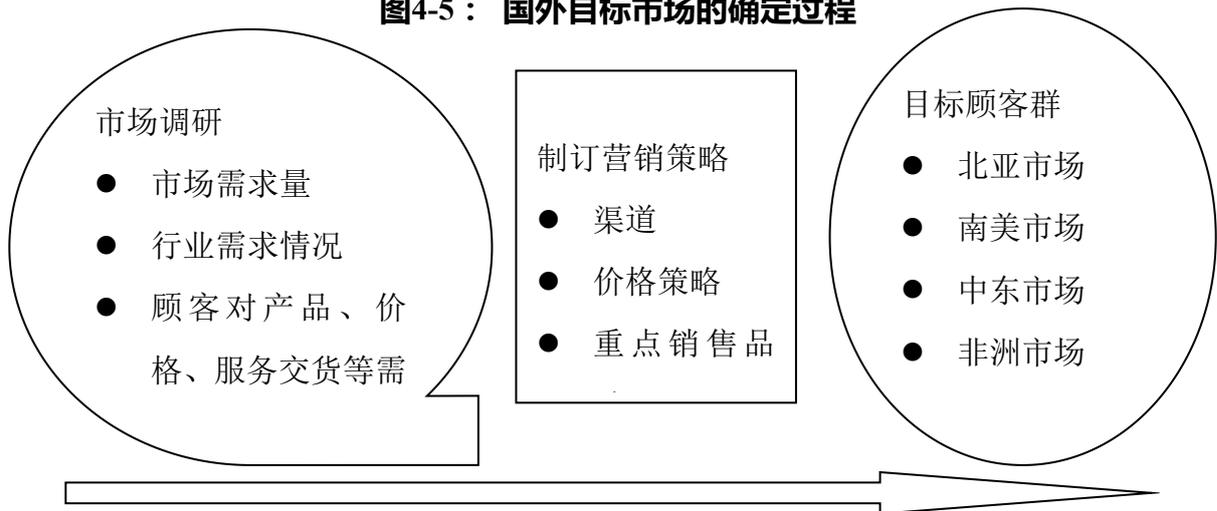
公司采用“四维度市场细分法”进行市场细分

#### 1) 按照地域细分

##### ①国外市场

开拓国外市场，使出口产品占1/3是公司一项长远的战略目标。根据对国外顾客需求、消费环境等多方面的调查，将主要目标客户群定位于亚非拉市场。确定过程见图4-5。

图4-5：国外目标市场的确定过程



##### ②国内市场

公司将国内市场细分为一级市场、二级市场和三级市场：

——一级市场：省、市、自治区级，包括全国重要房地产商、各省市自治区办事处、总代理、总经销商和年销 5000 樘门以上的大客户所经营的市场。

——二级市场：地市级。二级市场一般由各省市自治区办事处、总代理、总经销商部署，设立分公司、专卖店或委托代理人及分销商经营。

——三级市场：县级。三级市场面对的是广大农村，顾客追求的是产品的稳定性和良好的售后服务。这级市场的开拓，以品牌推广为要义，抢先进入新品牌。

#### 2) 按产品功能不同细分

a、防盗安全门市场，目前国内生产厂家众多，许多不知名的小企业以低价竞争进入这一市场，但也是公司产品占比最高的市场。公司不参与低价竞争，坚持以品牌占领市场。

b、防火门市场，国家明确规定高层建筑必须使用防火门，并且有严格的消防产品认证制度和身份证制度。公司为全国最早通过防火门产品认证企业之一，有 100 多本认证证书，具有一定的优势。

c、钢木门、卡门、铸铝门市场，钢木门、卡门、铸铝们由于其造型、款式范围宽广，用户挑选余地大，利于和装修格调一致，其价格成倍高于钢质门，是一些经济发达地区及高档楼盘入选产品。造精品门是公司品牌战略的一个重要方面，高端铸铝及轻奢卡门投入生产作为公司调整产品结构的重点项目之一。

d、室内门市场，以木门为主，室内门的用量比户门大。公司木门所占比重很小，新一轮技改在提升木门产量上予以考虑。

### 3) 按销售渠道不同细分

按产品销售渠道细分市场，基本有直销和经销两种模式。

#### a、直销

公司设立办事处和工程部，将需要重点突破的一些省级市场由办事处负责经营。对全国重要房地产商的项目由工程部负责招投标和工程实施工作。

#### b、经销

全国大部分一级市场采取了总经销模式，也有部分省市采用总代理模式，总代理模式在资金运作和报酬获取与总经销不一。无论是总经销商或总代理均根据公司拓展市场需要而定。

#### C、分销

公司用合股方式在全国建立了 5 个分公司针对公司战略发展区域的销售。

### 4) 按采购集散度细分

可以按工程门市场和零售门市场两大类进行细分。工程门基本以招投标方式经营。零售门在各专卖店展示，主要用于顾客对家庭用房的装饰，由于新农村的改造，对零售门有一定增量。对零售门的要求是款式新颖和供货及时。

## (2) 竞争对手的顾客及其他潜在的顾客和市场

### 1) 竞争对手的顾客

①竞争对手的顾客一般与竞争对手有比较长时间的合作，不会轻率地更换品

牌。对这些顾客只有当竞争对手产品门类或品种有缺域，才是公司的商机，使这些顾客同时成为本公司的顾客。

②全国重要房地产商的建设项目都通过招投标方式运作，这些房地产商往往既是竞争对手的顾客，也是本公司的顾客，对这些顾客公司的作法是引其到公司考察，进入其供方名录，与其签订长期战略合作协议。

## 2) 潜在的顾客和市场

①房地产行业由增量转为存量，投资持续下降，公司注意到改善性住房、户棚区改造、城镇化和新农村建设对门的需求，是一个很大的潜在市场，公司已在大开发新产品，以更好的性价比作为切入点，来获得这部份客户。

②公司考察“一路一带”国际市场，重新规划目标市场，拓展东南亚、欧非市场国际贸易持续扩大外贸出口占比。

### 4.2.2.2 顾客需求和期望的了解

#### (1) 关键顾客的需求、期望和偏好及了解方法

##### 1) 关键顾客的需求、期望和偏好

——顾客的需求通常涉及销售模式、技术指标、质量、价格、服务、交货期、异议处理等领域。

——顾客的基本需求和期望是产品质量稳定，供货及时。公司在销售旺季，时有供不应求现象发生，反映较为强烈。

——希望每年多开发几款受市场欢迎新品。

——表面处理件增强抗腐蚀性能，沿海地区顾客反映较为强烈。

——认品牌

##### 2) 针对不同顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法

——一级市场的客户定期召开经销商会议、高层拜访顾客、问卷调查。

——对重要房地产商通过签订长期合作战略协议。

——二、三级市场的顾客主要通过片区经理走访调查。

——终端用户委托中介公司设客户服务热线倾听顾客意见。

——售后服务部信息反馈。

——参加门博会、广交会。

——建立 CRM 系统，通过网络沟通。

——业务洽谈、定期互访、日常电话沟通，适合各级市场的各类客户。

——国际市场通过赴国外考察、业务洽谈、国外行业展览会、互联网

## **(2) 信息收集和反馈及其应用**

1) 公司定期收集当前和以往顾客的信息和反馈，包括市场推广和销售信息、顾客满意和忠诚的数据、顾客赢得和流失分析以及顾客投诉等。并建立顾客档案。

2) 公司将收集和反馈的信息应用于产品和服务设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程，要求各职能部门制订改进和创新计划，强调从源头上解决问题。例如针对零售门顾客要求门型款式新颖和供货及时，公司采取了二条措施：一是将每年开发 3-5 个新产品，提增到 10 个以上；二是零售门按销售预测安排生产，并将库存在 CRM 上公示，顾客一旦需要购买，经销商即可远程下达发货通知单，以满足顾客的需求。

## **(3) 评价**

公司定期评价了解顾客需求和期望的方法和信息应用，分析其对企业发展方向、业务需要及市场变化的适用性和有效性，不断进行改进和创新。

### **4.2.3 员工需求和期望**

#### **4.2.3.1 与员工建立相互依存，和谐发展的关系**

员工队伍是公司最重要的资源和财富，员工的积极性、创造性是企业活力的源泉，公司与员工的关系不只是雇佣和被雇佣的关系，而是一种相互依存、和谐发展的合作关系。

#### **4.2.3.2 对员工需求和期望的了解**

员工除了有一个适合他的工作岗位外，一般说来希望薪酬、福利能逐年提高，有一个良好的工作环境，并在工作中提高自己的技能，获得职业的发展，此外还要求业余文化生活丰富等。在满足员工需求和期望方面公司采取了以下措施，确保员工工资、福利逐年提高，并对一线员工倾斜，加发年工工资；加强对员工的培训；公司总经理在一次春晚年会上，提出对员工要持生活第一的观点，办好食堂，让员工吃饱、吃暖。

#### **4.2.3.3 员工满意度**

公司的员工满意度一直处于满意状态（见表 4-9）。

**表 4-9：员工权益及满意度结果**

主要指标	2023 年	2024 年	2025 年
工资占销售收入比 (%)	15	15	15
员工福利 (万元)	87	89	89
员工社保费用 (万元)	372	345	345
特殊岗位员工体检 (%)	100	100	100
缴纳社保费 (%)	100	100	100
员工满意度 (分)	83.6	83.8	85

#### 4.2.4 供应商需求和期望

##### 4.2.4.1 供应商分类

公司将供应商按照年度采购量、供货反应速度及采购材料质量等综合指标，分类为关键供应商、重要供应商、一般供应商三大类（即 A、B、C 三类）并进行分类管理。

**表 4-10：供应商管理分类信息**

供应商类型	分类原则	实例
战略供应商 (A 级)	能参与金大门业关键部件的产品的开发，能自主研发门系列产品的配套件，同时能根据公司的需求协助设计与制造中心件产品，月度绩效考核成绩良好	上海惠意，永康市三和电子有限公司、万嘉集团有限公司、浙江新巨力安防科技有限公司、浙江美今锁业有限公司等
优质型供应商 (B 级)	用量大，有局部的产品结构件的合作设计能力，加工设备齐全，模具开发能力强，非标生产能力强，月度绩效考核成绩良好	浙江天彩化工有限公司、吴江市国盛装饰材料厂、永康市西城广润达五金厂、永康市西城丰之久防盗门配件厂等
一般合作供应商 (C 级)	产品较简单，可替代供应商寻找较简单，符合公司年度审查标准要求、月度绩效考核要求	永康市精久标准件有限公司、缙云县众发包装有限公司、永康市鸿鼎五金制品有限公司等

##### 4.2.4.2 对供应商需求和期望了解

供应商一般愿与公司结成长期合作的伙伴关系，要求价格公道、付款及时，必要时得到公司的技术支持，实现共赢。

##### 4.2.4.3 与供应商建立战略合作伙伴关系

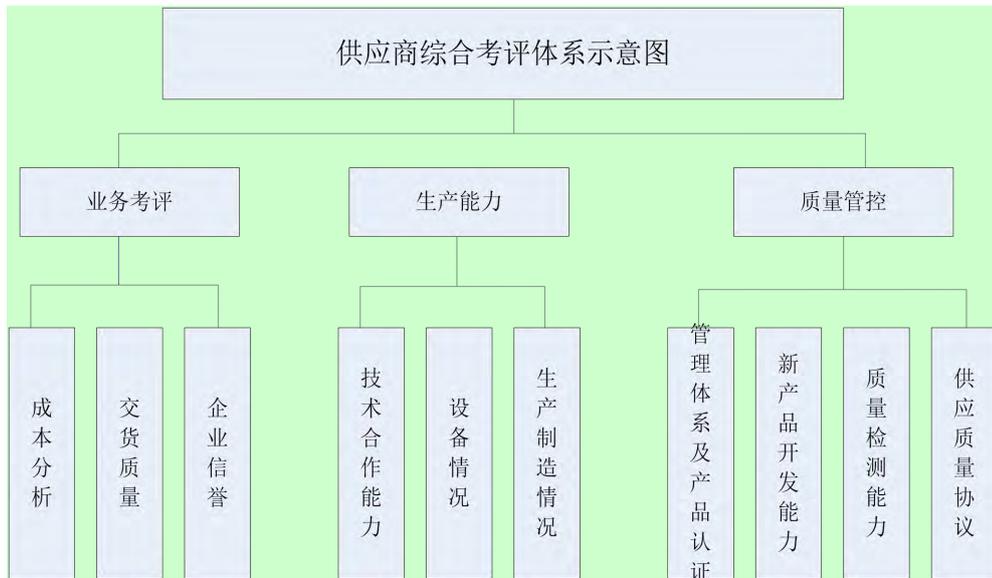
###### 1) 供应商选择

公司确定了择优、比价、就近、就灵的采购原则，制订了合格供方评定准则，在众多的供应商中选择合格供方。一旦选定，就往长期合作关系发展。

###### 2) 供应商考核

公司按月度、年度分别对供应商进行综合考评，根据考核结果进行分类调整，公司与供应商签订年度《采购协议》、《质量协议》及《环境安全管理告知书》，同时确立供货质量技术要求以及技术保密协议，用以规范和测评供应商的质量管理及技术能力。

图 4-6：供应商考评



### 3) 对供应商的支持

A、技术支持与交流：当供应商碰到技术问题或发生质量缺陷时，公司派出相关技术人员与供方人员进行技术交流，一起收集相关数据，进行分析，查找原因，拟定与实施改进方案，直到问题解决。以此提升双方的产品质量。

B、对于评定优秀的供应商，公司将在新品配套、供应量比重提升、付款准时性等方面采取激励，促进优秀供应商持续地发展和壮大。

#### 4.2.5 理解其他相关方的需求和期望

公司坚持与行业协会、银行、高校等其他方建立良好的关系。公司是中国建筑装饰装修材料协会常务理事单位、是中国安全防范产品行业协会常务理事单位、是浙江省建筑门业协会副会长单位、是永康市门业协会副会长单位，公司以积极参加行业协会活动的实际行动来推进行业的发展。公司与开户银行建立了良好关系，被开户银行评定为银行信用 3A 级单位。公司还与浙江大学城市学院、浙江师范大学等高校就合作方式、人才培养模式、产学研服务等全方位的合作达成共识，一致同意以促进学校、企业和社会的共同进步为目标，建立长期、紧密的合作关系。

### 4.3 确定管理体系的范围

公司按照确定了管理体系的边界和适用性，与质量、环境、职业健康安全以及卓越绩效和企业质量诚信管理要求的范围，并满足品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求。

在确定管理体系范围时，已经考虑以下因素：包括各种内外部因素，相关方的要求，组织的产品和服务以及品牌影响力，对信息化环境下的新型能力，业务流程、组织单元和区域等。

公司对“浙江制造”认证高度重视，确定**防盗安全门**为认证单元。

近年来，公司根据**防盗安全门**特点和发展需要，构建了具有金大管理特色，并通过逐步整合管理功能，不断健全部门职责，推进公司管理向扁平化方向发展，使公司运行管控更加精细、快速和高效。该两种产品国内市场拥有相当的品牌地位和技术优势。**防盗安全门**产品进入国际市场。公司组织机构中涉及“防盗安全门”产品认证的主要有技术中心（含研发部、品管部、设备部）、制造中心（生产工厂、供应部）、销售中心（含战略合作部、品牌战略部、直销管理部、国际贸易部、区域管理部、售后服务部）、财务中心（财务部、审计部、信息管理部、合同管理部），行政中心（办公室、人力资源部）共 16 个部门。

公司地址：浙江省永康市经济开发区名园北大道 8 号。

### 4.4 管理体系及其过程

#### 4.4.1 体系过程的建立

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

公司确定浙江制造管理体系所需的过程及其在整个公司中的应用。

##### 4.4.1.1 公司确定浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出

公司通过管理手册、程序文件、生产工艺流程、作业指导书及目标来指导采购、生产、销售和售后服务。

##### 4.4.1.2 确定这些过程的顺序和相互作用

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

4.4.1.3 确定和应用所需的准则和方法，（考虑质量、安全、生产周期、交付、节能降耗、环境保护、成本控制及其它效率和有效性因素等方面的监视、测量和相关的绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制；

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

4.4.1.4 确定这些过程所需的资源并确保可获得

根据产品特点确定所需的设备、设施及其它资源为：工程门生产线、精品门生产、钢木门生产线，自原材料进厂检验、存储、投料、加工、检验至产品完工、检验、入库、存储、发货所需设备、设施；工厂作业环境以及相应人力资源，技术资源，资金资源等。

4.4.1.5 公司通过相关文件及职能表分配这些过程的责任和权限并根据各过程控制要求和生产要求对各部门规定了职责。

4.4.1.6 公司按照 6.1 的要求对市场、法律法规的变化风险和机遇；对内外风险进行分析和评价，编制了《风险和机遇分析评价与应对措施表》。

4.4.1.7 公司识别了前处理（磷化）、焊接、喷涂工序为特殊工序，胶合、装配为关键工序，对特殊过程和关键过程分别编制了工艺要求和控制要求，对相关设备和人员、工艺进行控制。

4.4.1.8 通过技术改进，优化生产过程，达到行业领先。

4.4.1.9 公司对于融入信息化的过程体现了基于数据、技术、业务流程、组织结构要素互动创新和持续优化的发展模式要求，以提高管理信息化水平。

#### **4.4.2 体系过程的记录**

在必要的范围和程度上，公司已经保持以下成文信息：

4.4.2.1 保留成文信息以支持过程运行

公司编制了工艺文件、设计文件、检验文件、图纸等成文信息以支持过程运行。

4.4.2.2 保留成文信息以确定其过程按策划进行

公司对各过程均保留成文信息，形成了记录表单。

## **5 领导作用**

### **5.1 领导作用和承诺**

#### **5.1.1 总则**

最高管理者通过以下方面，证实其对质量、环境、职业健康安全管理体系领导

作用和承诺：

#### 5.1.1.1 确定和展开公司的使命、愿景和核心价值观并贯彻实施

1) 高层领导重视和践行企业文化建设，在公司 20 多年的发展历程中逐步锤炼、积淀，形成使命、愿景以及颇具金大门业特色的核心价值观和经营理念。

公司的使命、愿景、价值观及其内涵：

### **金大门业的使命：守护万千家庭，成就美好梦想**

**内涵：**金大门业始终坚持实业，以实业报国，以优质的产品回报社会和客户，自成立以来，金大门业总体产量已达千万樘门，守护着中国千万家庭，更守候着家庭成员的每一次归来和离去。迎来送往之中，金大门业成就了每一个家庭的梦想，汇聚成河，小小的家庭梦想铸就成新时代的中国梦。

### **金大门业的愿景：成为国内中高端门业领域第一品牌**

**内涵：**通过规范的治理机制，卓越的经营管理，卓越的经营绩效将金大门业建设成为中国中高端门业领域第一品牌。

### **金大门业的核心价值观：谦和诚信，勤奋务实，刻苦向上，回报社会**

**内涵：**从小事做起，从点滴做起，一件一件抓落实，干一件成一件。鼓励全员始终保持鼓足干劲、力争上游的向上精神。以诚信待员工、供应商、顾客，以优秀品质和服务、保护环境、投身公益事业回报社会

2) 确定内外沟通的方式和渠道。

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

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

和技能共享。

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

**表 5-1：公司内外沟通的主要方式和渠道**

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

3) 公司领导在落实组织的价值观方面起表率作用。

公司高层领导以实际行动主动践行公司的核心价值观。自公司创立以来的各任领导人自强不息、拼搏奋进、创新发展的艰苦创业历程，充分体现了公司领导在落

实核心价值观方面的表率作用。公司高层领导亲自下车间，听取工人师傅们对产品生产过程中是否有可以改进的方法，是否有节约成本的地方，还亲自带领研发、营销队伍，拜会顾客，争取订单，并注重产品技术创新和管理思想的创新。通过合理布局，创新管理，公司顺利度过了危机，赢得了机遇，也树立了良好的公众形象。公司总经理崔英杰被评为第十九届“浙江省经营管理大师”、“2015年度门窗行业风云人物”、“2021年门窗幕墙行业年度功勋人物”等。2024年荣获“华奥奖”领军人物。2025年公司荣获“2025年中国系统门窗行业领军品牌”称号，荣获家居建材行业高质量发展“顶天艺术”殊荣！公司总经理崔英杰先生也凭借其卓越的领导力和对行业的杰出贡献，被授予“2025年度顶墙门窗行业领航人”荣誉称号。

#### 5.1.1.2 管理层对管理体系的有效性负责

公司总经理对管理体系的建立及运行非常重视，成立了以总经理为首的领导小组，确定各部门的职责，对标准的要求进行分解并落实到各部门，对各部门通过绩效考核的机制进行有效性评价。

#### 5.1.1.3 制订了管理体系的方针和目标，并与公司环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致

公司每年度的管理评审会议中提出下一年度的管理体系的方针和目标，公司的方针和目标与公司环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致

#### 5.1.1.4 确保管理体系要求融入公司的业务过程

将管理体系各要求分解到各部门的业务中，通过绩效考核进行体现融入公司的业务过程的程度；做到工作过程中与管理体系要求相一致，将管理体系要求融入到公司生产经营各过程中。

#### 5.1.1.5 促进使用过程方法和基于风险的思维

风险无处不在，事事处处都存在风险，在我们生产和经营过程中同样存在各种各样的风险，公司对内外风险进行了分析并记录。公司基于风险的思维，使用过程方法，制订控制措施，开展经营活动，以避免可能发生的错误，坚持一切以预防为主。

#### 5.1.1.6 确保获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源

公司能确保获取对过程所需的资源，详见 6.2.2.2。

#### 5.1.1.7 沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性

公司通过每月总结会议，每周的例会、经营会议、日常的电话、微信、邮件等

进行有效沟通，确保管理体系有效运行。

1) 公司与全体员工及其他相关方实行坦诚、双向的沟通。

高层领导非常注重企业文化建设，以使命、愿景和核心价值观为核心理念，构建了企业文化体系，公司品牌战略部会同办公室全面负责企业文化的推进工作，公司将企业文化列为员工必备的学习内容和考核范围。

**表 5-2：企业信息的传播和双向沟通**

方式		传播途径	传播目的
双向沟通	内部沟通	(1) 每年定期召开员工大会。 (2) 公司网站、微信公众号、办公软件、《员工手册》、厂区宣传栏、QQ 群、电子邮件、产品说明书等详细介绍企业文化。 (3) 组织对全公司员工进行培训。 (4) 将企业文化作为新员工入职培训、员工晋升的考核内容之一，强化员工的理解等。 (5) 公布了高层领导信箱、电话。 在评选年度优秀员工等过程中，注重核心价值观的行为表现；及时公布员工违反纪律的行为。	对企业文化进行诠释、系统解读和宣贯，提升员工对企业文化的认知、认同和践行。
	外部沟通	顾客、供应商、政府及其他相关方参观公司厂区来了解产品的制作过程，召开相关会议，如双方沟通洽谈等方式来展示企业文化。	提升企业形象，为与顾客、供应商和合作伙伴的长期合作、奠定文化基础。

5.1.1.8 确保管理体系实现其预期结果

公司对员工的合理化意见和建议、顾客的产品质量投诉、节约成本的实效、技术创新的行为、新产品开发等均列入了考核范畴。定期对各部门、岗位员工进行考核。每年一次举行公司表彰大会，对评选出的“优秀员工”、获得“总经理质量奖”、“科技创新奖”等各类先进个人进行表彰。通过这些活动的开展，极大地调动了员工参与管理改进工作和科技创新的积极性。

公司建立了科学的关键绩效考评机制。将公司的年度工作计划、指标分解到各个部门，并由各个部门制订年度计划对岗位员工进行考量。以此产生了各岗位员工必须以公司战略目标为中心，以实现各项关键绩效指标的业绩，作为评价的内容。从而将员工的激励与公司绩效直接挂钩。个人绩效与公司业绩相关联的考核，将以公司发展的理念传递到各个岗位员工行为的方式，取得了良好的效果。

**表 5-3：公司关键目标指标及评审方法**

关键过程	主要要求	关键过程绩效指标	测量频次	责任部门
市场营销	符合法律法规，提升顾客满意度与忠诚度，提高市场占有率	销售费用率（%）	每年	销售中心
		新渠道贡献率（%）	每年	
		销售计划达成率（%）	每年	
		市场占有率（%）	每年	
		顾客满意度（分）	每年	
设计开发	持续不断地进行技术改革、推出符合顾客和市场需求的的新产品	目标成本达成率（%）	次/年	研发部 财务中心
		项目及时率	次/季	
		技术评审通过率	次/季	
		研发经费占销售收入比重	每年	
采购	低成本、高质量	采购物资质量问题	次/月	供应部
		采购及时率（%）	次/月	
生产制造	确保产品质量，保证市场供货，提高生产效率，降低生产成本。	准时交付率（%）	次/月	制造中心
		一次交验合格率（%）	次/月	
		入库及时率（%）	次/月	
		重大安全事故	次/月	
售后服务	高质量、高效率	响应时间	次/月	售后服务部
		处理结果信息	次/月	
		服务反馈	次/月	
质量安全	符合法律法规要求，确保产品安全、有效、稳定。	入库及时率（%）	次/月	制造中心
		质量损失率（%）	每年	品管部
		制造质量合格率（%）	次/月	制造中心
		终检合格率（%）	次/月	品管部
人力资源管理	全员素质提升，全面有效激励，职业发展顺畅。	员工招聘完成率（%）	次/月	人力资源部
		关键员工保留率（%）	每年	
		人均培训学时	每年	
		员工满意度	每年	
财务管理	提高资本运行效益与安全，获得合理资本结构，防范财务风险	预算偏差率（%）	每年	财务中心
		利润总额（万元）	每年	
		销售收入坏账比例（%）	每年	
信息管理	提升核心业务流程的管理水平和执行效率，保障信息系统安全稳定运行	信息服务内部满意度	每年	信息中心
		重大网络故障次数	每季度	
		故障维修响应时间（分）	每年	
设备管理	保障设备正常运行，使得设备综合效率最大化	设备完好率（%）	每季度	设备部
		设备保养计划完成率（%）	每季度	

表 5-4：绩效评审方式及方法

评审方面	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
发展成就	产量、收入等运行指标	通过生产日报监测	次/月	各部门
	公司各部门及各车间指标的完成情况（包括产量、收入、质量、成本、利润）	月经营办公会议	次/月	
		员工大会	次/年	

评审方面	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
长短期目标实现程度	季度预算执行情况、销售收入、成本、费用、现金流、利润等	预算分析会	次/季度	
	战略实施情况、战略评价和战略调整情况	战略研讨会	次/年	高层
竞争绩效	主要指标（同上）与标杆企业的对比	对标分析会	次/年	高层
管理有效性	生产、消防安全及职业健康等工作落实情况	安全工作会议	次/半年	各部门负责人
		安全检查	次/季度	
	部门管理创新及绩效	部门检查	次/半年	各部门负责人
	ISO14001 环境管理体系的有效运行	内部审计、外部审核、管理评审	次/年 次/年	高层 品管部 财务中心
	ISO9001 质量管理体系的有效运行			
ISO45001 职业健康安全管理体系的有效运行				

高层领导通过年度战略研讨会、月经营办公会议等，开展公司绩效评审，评价公司的绩效和能力，包括阶段性的成就、目标实现，以及竞争绩效和应变能力。

2025年，公司基本实现了考核目标，取得了较好业绩，销售收入和税额持续稳定，而在生产周转期、人力资源管理等方面还存在着改进的空间。为此，公司高层利用管理评审会议时机，专门就以上工作完成情况进行对比分析，并制定了今后的工作改进方案。

#### 5.1.1.9 促使人员积极参与、指导和支持他们为管理体系的有效性作出贡献

公司领导对各中层管理人员管理职责明确，对工作中的成绩奖罚分明，充分调动员工的工作积极性。通过总经理信箱、合理化建议等方式收集员工意见与建议，促使各级员工对公司管理体系有效性作出有力贡献。

#### 5.1.1.10 推动改进

公司将“创新”纳入企业价值观，积极鼓励公司员工开展创新活动。

在管理创新方面，公司制定合理化建议制度、总经理质量奖、科技创新奖等奖项鼓励员工进行创新，并通过不断学习，不断提升公司整体管理水平。

#### 5.1.1.11 支持其他相关管理者在其职责范围发挥领导作用

公司领导明确了各级职责分工和责任承担机制采用明确责任，明确定义了各级

管理者的定位和职责。同时根据组织所处的时期与战略方向，带头发挥领导作用。

### 5.1.2 以顾客为关注焦点

公司最高管理者通过下述方法实现以顾客为关注焦点的领导作用：

#### 5.1.2.1 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求

制销售中心会同品牌战略部每年进行一次客户调查，主要调查内容包括客户公司方面信息、顾客市场情况、顾客团队、顾客满意情况和采购量等。公司通过不同方式获知不同顾客需求与期望，制定针对性营销策略，满足并超越顾客期望，稳固现有顾客，赢得新顾客，开发潜在顾客，引入竞争对手的顾客。公司建立顾客投诉意见的快速反应机制，制定了售后服务管理制度，配置足够资源，捕捉客户信息及变化，以方便及时处理产品售后服务问题。

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

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

#### 5.1.2.3 始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力

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

公司根据市场发展的需要，结合国内外市场发展前沿信息，对了解顾客需求和期望的方法的适宜性、有效性进行评估和调整，使其适应业务需要和市场变化。开展对竞争对手和标杆企业的调查，学习先进的方法，引进先进技术。例如，引入了ERP、CRM系统，有力地推动公司的业务发展。

## 5.2 方针

### 5.2.1 制定方针

公司制定、发布、实施和保持质量、环境、职业健康安全、质量诚信方针：

#### ●质量方针

追求精美	优质服务
满足顾客要求	树立知名品牌

## ●环境方针

减排降耗 建清洁生产工厂  
防污注绿 创绿色安全企业

## ●职业健康安全方针

**珍惜生命，预防危害，创新科技，改善设施环境，建安全工厂**

### 5.2.2 沟通方针

公司通过以下方式与相关方沟通公司方针：

- A 在公司内通过会议、培训，使公司方针得到沟通、理解和应用；
- B 公司在管理手册上公布各项方针，可使方针随时为有关相关方所获取。

### 5.3 公司的岗位、职责和权限

公司编制了各岗位人员任职要求，明确各岗位的职能要求，并确保公司内相关岗位的职责、权限得到分配。员工入职后经培训对各自职责进一步认知，使岗位职责与权限得到充分的沟通和理解。

#### 5.3.1 公司最高管理者分配职责和权限以确保

管理体系符合《“浙江制造”评价规范第2部分：管理要求》标准中的要求：编制公司浙江制造自评报告，通过内审、管理评审，日常监督及目标考核，以确保管理体系符合标准的要求。

#### 5.3.2 各过程获得其预期输出

制定了各项过程管理文件或控制程序，如《供方评价与采购控制程序》、《生产和服务提供控制程序》、《检验规范》、《产品监视和测量控制程序》等，通过完善的质量控制体系，确保各过程可获得其预期有效输出。

#### 5.3.3 报告管理体系的绩效及其改进机会，特别向最高管理者报告

在管理评审的报告中对管理体系的绩效及其改进机会作出总结并向公司总经理进行报告。

#### 5.3.4 确保在整个公司推动以顾客、相关方为关注焦点的品牌建设

公司主要采取服务宣传与信息宣传相结合的方式，利用已获得的优良信誉增强客户购买信心，通过行业会议、各类媒体平台向社会宣传公司信息。除此以外，公司积极组织员工参与社会公益活动，树立良好的企业品牌形象。

公司主要宣传方式：

- A、通过在企业网站、报纸等平台投放商业信息；

B、策划公关活动，向业内人士介绍产品项目，寻求合作伙伴；

C、参与行业评选，提升公司知名度，扩大影响力；

D、参加品牌评选，塑造品牌形象，提高公司声誉。

通过各宣传方式，公司在客户群体间建立起良好的企业品牌形象，有效迅速地提升了相关方信赖度及品牌影响力，加快了公司的品牌建设。

### **5.3.5 确保在策划和实施管理体系的变更时保持其完整性**

公司编制了《管理评审程序》进行了有效实施，并在管理体系发生变更时，从总体结构考虑，保证管理体系文件变更的一致性，管理手册、程序文件及涉及的记录表格均统一作出相应改动，有效确保了公司管理体系文件整体的完整性。

## **5.4 组织治理**

公司对治理的关键因素进行了识别，并对最高管理者和治理机构成员的绩效进行评价。

### **5.4.1 公司治理的关键因素**

#### **5.4.1.1 管理层所采取行动的责任**

公司严格按照《公司法》、《公司章程》进行规范运作。

1) 董事会是公司最高的权力机构。通过召开董事会审核公司经营方针和规划等重大事件，以保证股东的合法权利。

2) 公司完善了企业的法人治理结构。

3) 监事会是公司监督机构，监事会严格按照《公司法》行使职权，对公司依法运作情况、财务状况、资产收购出售和关联交易等事项依法进行监督和检查。

4) 公司总经理和各职能主管领导组成了公司的经营层。根据逐级授权的原则，由经营层聘任公司内部各经营和管理部门的部长，同时建立相应的授权和考核规则，由此形成公司内部管理体系。

#### **5.4.1.2 财务责任**

《公司章程》和相关财务制度对董事长、总经理的财务责任、资产的保值增值责任作了明确的规定。

公司依据《会计准则》和相关法律法规要求以及上市公司对报表的相关要求，建立健全了包括资金管理规范、资产管理规范、税务管理规范、成本费用管理规范、财务报告管理规范在内的一系列财务管理制度。建立了全面的财务报表体系，按月编制和上报各类财务会计报表。对公司重大投资决策和经营活动进行财务分析，规

避公司经营风险。

根据公司相关财务管理制度，公司完善内控制度，强化内部制约制度，所有业务均须由经办人注明事由，部门负责人审核和公司领导审批，以确认其真实性和合法性，财务中心严格把关。公司各类费用支出严格按照规定权限进行审批。对重大项目建设资金支出，按项目实施计划和工程进度，由项目执行负责人审核，分管领导签署确认意见，财务中心严格把关，坚持总经理一支笔制度。

#### 5.4.1.3 保持经营管理的透明性，建立信息披露制度

本公司是上市公司的控股子公司，其经营信息由上市公司向社会进行披露。

公司编制了“社会责任报告”“质量诚信报告”，在公司网站、金大报、金大管理技术群上予以披露。

公司领导通过文件、会议等形式及时公布公司经营管理状况，强化民主管理。

#### 5.4.1.4 保持内、外部审计的独立性

公司根据上市公司《企业内部控制基本规范》要求建立内部审计制度。按三体系要求编制了《内部审核程序》，内审强调了审核人员的资格，保持了相对独立性。

公司的外部审计由上市公司按国家规定委托外部审计事务所承担，并出具审计报告，以保证公司的会计报表符合国家的《企业会计准则》和《企业会计制度》，真实、公正地反映公司的财务状况，经营成果和现金流量。

#### 5.4.1.5 股东及其他相关方利益的保护

股东权益：根据国家《公司法》和公司章程的规定，公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。股东会是公司的最高权力机构，决定公司的经营方针和投资计划，审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案、利润分配方案和弥补亏损方案，对公司增加或者减少注册资本作出决议，对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议，修改公司章程等。

公司千方百计为母公司创造业绩，以维护广大股民的利益。

员工权益：公司严格执行《劳动法》及《劳动合同法》相关规定，与员工签订劳动合同，按规定为员工缴纳各类社会保险，并提供形式多样的培训，包括去高校科研院所培训、外聘专家讲座、部门内训、外派培训、参观交流、现场教学、户外拓展和读书自学等，努力将人才培养与企业的发展相适应。在技能技术提升方面，公司开展“等级工培养”、“职工技术攻关”“技术比武”等工作，搭建技术工人成长平台。此外，公司定期开展员工满意度调查，对员工提出的意见或建议及时整

理、分析、并督促相关部门落实改进。

**顾客权益：**公司对于顾客的利益保护主要通过以下方式实现：从生产到物流环节保证产品质量满足顾客要求；建立完善的产品质量问题和投诉处理机制；提供全方位的产品使用咨询服务；委托中介机构提供 24 小时热线服务；建立用户访问制度；完善顾客满意度调查机制。

**供应商权益：**公司一直坚持诚信经营、利益共享、互惠互利的原则，不断完善采购流程与机制，对供应商管理遵循着风险管理方法和生命周期模式，在原辅材料采购上与供应商建立了长期的协作关系，不断加强供方管理，帮助供应商提升质量管理水平。与主要物料供应商签订有质量协议，在协议中明确了双方所承担的质量责任。建立供方评价制度，明确了供应商的资质、选择的原则、质量评估方式、内容、标准、评定人员的组成，制订了对合格供方后续管理制度。

公司对提供符合质量要求的供应商，按约定结算、支付货款，保障供应商利益不受损害。公司注重维护供应商的产品利益和技术开发利益，充分尊重并维护供应商的商标权、专利权等合法权益，保护其商业机密。

**其他相关方权益：**公司目前为永康市的纳税大户，为当地经济的发展做出了很大贡献。此外，企业在吸纳就业、环保、节能减排等方面积极承担社会责任，积极参与扶贫、助学等公益活动，实现了经济效益与社会效益共赢。

**表 5-5：公司对相关方利益的保护**

相关方	主要保护措施
保护股东权益	公司通过规范化管理，确保股东利益保值增值；由母公司定期召开股东大会，向股东汇报上市公司运作情况；及时、准确、严格向股东披露财务信息及其他重大信息，与外部审计机构进行沟通，对公司的内部控制进行监督，预测公司存在或潜在的各种风险。
维护员工合法权益	根据相关法律法规要求，与员工签定劳动合同并提供必要的社会保障，制定各项制度，维护员工合法权益；每年开展员工满意度调查；持续改善员工薪酬福利和工作生活学习环境。
维护客户权益	持续提升产品质量，建立快速响应的售后服务机制，并定期进行顾客满意度测评，有效保障客户权益。
维护供应商利益	公开、公正、公平选择供应商，根据供应商管理制度进行供应商管理，诚信相处，互惠共赢，共同发展。
政府及社会公众	公司依法纳税，诚信经营，提供丰富的就业机会，促进地方经济振兴和繁荣；公司还主动参与公众慈善事业，以感恩之心回馈社会。

**表 5-6：相关方关键绩效指标**

相关方	指标内容
-----	------

相关方	指标内容
股东	总资产、主营业务收入、利润总额、所有者权益、总资产贡献率、资本保值增值率、人均产值
顾客	市场占有率、顾客满意度
员工	社保费缴纳、人均培训学时、员工收入增长率、员工满意度、员工流失率
供方	合格供应商数、采购金额、浙江企业占比
社会	上缴税收、公益支持、安全指标达标率、环境指标达标率

### 5.4.2 高层领导及治理机构成员的绩效评价及其结果的运用

#### ①评价体系

公司高层领导主要接受集团公司、母公司、董事会、监事的三方评议，并收集全体职工对高层的经营方针和策略提出意见建议作为对高层领导考评的参考，对治理机构的成员，增加了互评，评价体系见表5-7。

**表5-7：对公司高层领导和治理机构成员的评价体系**

项目		评价者及评价方式				
被评价者	总经理	●		●		●
	机构成员		●	●	●	●
评价内容		收入、利润、安全等指标	年度预算执行情况	年度预算执行情况	决策经营的规范性	参考指标
评价周期		年度	年度	年度	过程监督	年度

#### ②运用评审结果改进工作

高层领导注重运用领导绩效评审的结果来改进个人、领导体系和治理机构的有效性。改进流程是：收集意见——分析原因——制定整改措施——在本职或部门工作中落实——效果验证及反馈。

## 5.5 社会责任

### 5.5.1 社会责任报告

公司依据 GB/T36000-2015《社会责任指南》、GB/T36001-2015《社会责任报告

编写指南》和 GB/T36002-2015《社会责任绩效分类指引》，按组织治理、人权、劳工实践、环境、公平运行实践、消费者问题、社区参与和发展七个核心议题展开，编制了“社会责任报告”，在公司网站、金大报、金大管理技术群上披露。每年编制一次。

5.5.1.1 公共责任的措施

1) 建立体系，有效控制，持续改进。公司建立了质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系。确定产品和服务过程对质量、职业健康安全、环境保护、节能减排、资源综合利用、公共卫生方面产生的影响所采取的措施。并针对相关风险，在生产和服务运行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，制定了相应对策和改进措施。

表 5-8：公司建立管理体系情况

序号	体系名称	获得认证时间
1	ISO9001 质量管理体系	2003
2	ISO14001 环境管理体系	2009
3	OHSAS18001-ISO45001 职业健康安全体系	2011
注	根据环境、职业健康安全管理体系要求，进行环境因素和危险源的识别，确定重大环境因素和重大风险、不可容许风险，设立目标、指标和管理方案并分解至各部门，每半年跟进计划的进展，在管理体系评审会中，报告年度目标、管理方案的达成状况，制定控制和改进措施。	

2) 公司高度重视并推进质量安全、环境保护、节能、资源综合利用、公共卫生等工作，并制订了控制措施，加以实施，详见表 5-9。

表 5-9：公司质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生的控制方法

控制方面	控制项目	风险因素	国家行业标准和地方要求	控制指标	测量方法	控制过程及方法
质量安全	门系列产品中的有害物质	对人体造成潜在危害	GB 17565、GB 12955、GB/T 29498、HJ 459	严格按相关指标控制	有资质机构检测，并出具检测报告	使用环保涂料、胶水，由供方提供检验报告
环境保护	工业废气、废水、固体废弃物和噪音等	污染大气，污染水体，危害人体，干扰生活	GB3095、GB8978 GB12348；排污许可证	达到国家标准和优于地方相应要求排放；废弃物分类管理	永康市环境监测部门测量	实施煤改气工程；建立污水处理站，实施在线监控；危险固废送金华处置；建设项目进行环境影响评价，实施“三同时”管理

控制方面	控制项目	风险因素	国家行业标准和地方要求	控制指标	测量方法	控制过程及方法
节能	水、电、气、汽等	增加生产成本；浪费能源；影响可持续发展	中华人民共和国节约能源法	制定能源消耗计划和指标，杜绝跑冒滴漏	设计量表监测和进行统计与分析	构建能源管理体系；推广新技术、新材料、新设备和先进工艺，今后新建项目进行能评
资源综合利用	废水、固废、余热与原辅材料消耗	增加生产成本；浪费资源；影响可持续发展	中华人民共和国清洁生产促进法	制订原辅材料消耗定额	定额与实际消耗对比，进行统计与分析	实施限额领料制；水循环使用；对烘道余热进行利用；对板材实施套裁工艺
公共卫生	粉尘、有害气体、噪声	导致中毒和尘肺病	生产过程安全卫生要求总则	执行国家和行业标准	永康疾控中心每年检测一次	健全职业卫生档案，个人防护用品发放和佩戴；每年组织一次职业危害岗位人员体检
安全生产	公司财产、员工安全与职业健康	危险源存在	中华人民共和国安全生产法	执行国家和地方法律法规 重大安全事故：0	安全生产检查、记录、统计、分析	安全生产责任书，安全宣传教育，安全检查，安全考评，工伤处理、应急预案

### 3) 积极预防，消除隐患

政府、民众和相关方对环境保护、安全生产的关注度日益提高，为消除外界对公司这方面的隐忧，公司积极做好应对准备。

- 对公司重要环境因素和危险源进行了识别与评价，并采取控制措施。
- 对建设项目进行环评、安评，实施三同时管理。
- 应对突发事件的隐忧，公司编制了应急响应程序和应急预案，并定期进行演练。
- 通过 ISO9001、ISO14001、ISO45001 认证。

公司编制了法律法规收集和合规性评价程序、环境因素识别与评价程序、危险源辨识与风险评价程序、环境和职业健康安全运行控制程序、环境/职业健康安全监视和测量控制程序，按程序要求运行，并持续改进。

- 通过产品认证

公司产品通过中国公共安全产品认证、消防产品认证、康居产品认证、绿色建

材产品认证。

- 通过推行清洁生产，在浙江省门业行业，首家获得“浙江省绿色企业”、“浙江省工业循环经济示范企业”和唯一一家“浙江省‘十一五’污染减排工作先进单位”，成为该领域的省级标杆企业。

**表 5-10：预见隐忧并积极预防**

控制项目	隐忧	提前准备
环境保护	目前国内外加大了对低碳环保、节能降耗的重视、噪声影响居民生活	实现节能减排，消除公众隐忧 按照《工业企业厂界环境噪声标准》、ISO14001环境管理体系实施
节能降耗	增加生产成本、浪费能源资源、影响可持续发展	推广利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺
产品质量安全	产品原材料成分 产品设计制造	严格按照 ISO9001 质量管理体系要求进行产品质量管理，运用先进质量管理工具，建立产品追溯体系
安全生产	安全事故	严格按照 ISO45001 职业健康安全管理体系进行管理，制定了安全管理制度和应急预案，采取有效的控制和治理措施；制定安全管理制度；消防演练；组建安应急救援小组；进行安全检查与考核
	随着《新劳动法》实施，以员工为焦点成为社会发展的新趋势	每年安排员工体检，发放劳保用品，注重特殊岗位员工职业健康安全维护
公共卫生	生活垃圾、固废等会影响员工的健康及周边环境	制定员工行为手册和准则，对生活垃圾进行分类管理并按照相关要求进行处理

### 5.5.2 建立并遵守诚信准则和质量诚信体系，确保组织行为符合道德规范

公司高层领导以自身行动为表率，自觉纳税，遵纪守法，切实履行法律法规和道德规范所赋予的各种义务，得到了社会的肯定，树立了良好的企业形象。

公司努力在企业内部建成诚信道德的环境，引导员工遵纪守法、诚实守信。公司在与供应商、客户等的交易和来往中建立起了诚信合作、互惠互利的伙伴关系，为保障其利益，公司实现透明化管理。每年公开发布质量诚信报告。公司为“浙江省 AAA 级‘守合同重信用’企业”

公司领导层十分注重法律法规的宣传教育工作，恪守经营道德，倡导“先做人，后做事”，遵循国家法律法规、履行对员工应尽的义务。同时，公司制定《员工手册》，在规范员工行为的同时灌输员工企业文化的内涵，藉以直接的应用在工作当中。

公司员工手册明确规定“诚信”为员工道德准则，遵守“职业道德、社会公德、

家庭美德”为员工道德规范。

### 5.5.3 建立组织内部与顾客、供方和合作伙伴之间，以及组织治理中的行为符合道德规范的关键过程及绩效指标

监测公司治理中的道德行为主要体现在公司治理结构、管理行为的公正性、生产经营活动的规范性、日常行为等方面。

高层领导高度重视道德规范建设，公司制订《商业道德规范》等制度，通过制度约束，促进公司树立正气，弘扬各级管理人员以身作则，纠正各种不当管理行为和不正之风，建立健康、和谐的组织人事关系，提高全体管理人员的综合素质。

公司通过各类活动，加强对员工的思想教育，以树立爱岗敬业的道德的风尚。鼓励员工用自我学习方式，来提高自身的素质。

表 5-11：公司道德行为的测量指标及方法

监督对象	监测过程	监测依据	监督部门	测量方法	测量指标
顾客、供方和 合作伙伴	诚信经营 生产经营 规范性	公司法 合同法 财务制度 税收制度	合作伙伴	合同兑现	合同违约性
			有关主管部门	财务检查	报表客观真实
			税务部门	税务检查评价	依法纳税
			银行等机构	银行信用评价	按时还贷
高层领导	公司治理结构	目标责任书	股东会	会议、检查	非公司高管（1人或以上）参加董事会
	勤政、廉政		集团公司纪委、上级有关部门	投诉举报	违纪违法事件为零
公司中层及 职能部门	管理行为的 公正性	目标责任书 岗位人员任 职要求	公司内、外审计组	审计	重大经营活动无违规
			公司顾客	满意度测量	顾客满意度4.4分以上
			公司工会	监督和通报	劳动合同履行率100%
			公司员工	满意度测量	员工满意度80%
	生产经营活动的 规范性		税务部门	税务检查及评价	依法纳税
			银行	银行信用评价	按时还贷

监督对象	监测过程	监测依据	监督部门	测量方法	测量指标
			有关主管部门	财务检查	财务报表 100%真实
			合作伙伴	合同兑现	合同兑现率 100%
公司员工	日常行为	员工手册 劳动合同 人事制度	媒体、公司办	媒体曝光、违纪处理	杜绝不文明行为

公司制定了《人力资源管理程序》、《员工手册》等文件，对全体员工进行道德行为的约束。开展优秀员工评选活动，充分发挥典型示范作用。

#### 5.5.4 尊重他人知识产权，避免知识产权引进过程中的侵权行为发生

##### 1) 重视知识产品保护，并加以应用

随着市场经济的不断发展完善，公司十分重视知识产权的开发和保护力度，制定了《专利管理制度》等管理制度，加大了知识产权的管理和保护工作，并通过内部培训和外部交流形成技术共享机制，对技术知识资源进行了系统梳理和挖掘，取得了良好成绩。25年共申报发明专利1个，实用专利2个，外观专利6个；获得授权发明专利2个，实用新型专利1个，外观专利4个。至25年末，共有专利133个，其中有效发明专利计10个，有效实用专利11个。研发能力得到客户认可，赢得了新的业务机会。

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

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

◆研发部在产品开发创新过程中，涉及外部企业的，明确双方知识产权权益，界定权属和保密责任等。

◆销售中心国际贸易部涉外贸易时，收集输出国的法律法规和知识产权情况，防止侵权与被侵权。

##### 2) 知识产权的权利和义务

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

公司至今没有发生过侵权行为。

### 5.5.5 最高管理者及员工积极参与重点支持的公益领域

金大门业发展壮大的同时，牢记奉献社会，造福一方，以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神，“谦和诚信 创新务实 追求卓越 回报社会”是金大门业核心价值观之一，作为一个有社会责任感的上市门业企业，发展慈善事业是金大门业做大做强回报社会的初衷。自 2015 年，金大门业启动企业社会责任项目，积极参与城市建设，支持教育事业发展，开展扶贫活动。金大门业携手浙江大学城市学院开展产学研活动，由杭州市拱墅区人民政府联合浙江大学城市学院、杭州工艺美术博物馆等共同举办的 2016 “一河串百艺” 第三届运河文化创新设计营活动，金大门业参与其中。扶贫公益事业的发展，离不开社会各界的支持和参与，需要企业的倾力捐赠与支持。2016 年，金大门业作为门业行业首家与中国扶贫基金会签订捐赠协议的企业，累计为国内近 1000 名小学生送去爱心书包，以此激励贫困留守儿童的学习成长。2017 年金大门业捐赠 2 座爱心厨房，以帮助贫困地区学生改善就餐困难的局面。以提升儿童的生活质量为己任，金大深知小小的爱心对孩子的重要性。目前已有近 2000 多名中小學生得到直接受益。2017 年 3 月 28 日，金大门业受邀出席在国家会议中心举行的中国扶贫基金会 2016 年度捐赠人大会，并获得中国扶贫基金会颁发的年度贡献奖。2018 年公司向韬奋基金会捐赠了 13 万元，2019 年公司向中国社会福利基金会捐赠了 15 万元，均用于贫困地区儿童学习与生活。2020 年，新冠疫情爆发初期公司向湖北和本地医院捐赠了抗疫物资和现金，计 10 万元左右。

2023 年金大门业向延川县数十名成绩优异、家庭困难的大学新生发放助学金发放助学金共计 5 万元。

未来数年里，金大门业将继续联合国家级基金会为贫困地区儿童提供力所能及的帮助，未来金大的公益捐赠将继续聚焦在知识文化类（爱心书包、爱心图书馆）、基础设施类（爱心厨房），努力实现贫困地区的儿童在生活上、学习上达到当前社会统一标准。预计未来 5 年，金大门业还将持续帮扶超 15 所以上学校。

公司历年来捐款、资助公益事业情况见表 5-12。

表 5-12：公益事业一览表

公益领域	具体支持项目举例	实施情况	公益支持重点领域理由
慈善捐赠	地震捐款	6 万元	抗灾救灾，关怀员工，承担企业的社会责任，提升企业形象，促进社会和谐
	发动职工互助爱心捐款		
教育事业 城市建设	与浙江大学城市学院合作开展公益活动	30 万元	2 次，受益人数 600 人
教育事业 扶贫事业	与中国扶贫基金会合作开展爱心包裹活动：重庆市开县温泉镇中心小学徐家坝完全小学、陕西省汉中市洋县洋州镇东咀小学、江西省上饶市余干县东塘乡东塘中心小学	12 万元	4 所小学，受益人数 1100 人
	与中国扶贫基金会合作开展爱心厨房活动：汉源县小堡乡中心小学、河北承德站赠予围场满族蒙古族自治县新拨乡小学	22 万元	2 座，受益人数 800 人
	与韬奋基金会合作开展爱心图书馆活动：青海省德令哈市、贵州省黎平县	13 万元	4 所，受益人数 1000 人
	与中国福利基金会合作，开展“助学成才”项目，资助江西省莲花县莲花中学部分贫困学生完成高中课程	15 万元	江西省莲花县莲花中学部分贫困学生受益
	在推动全民阅读图书公益捐赠中被评为“公益捐赠优秀单位”，联合“中国扶贫基金会”先后为贵州省播州区、黎平县两个贫困县区进行捐赠。	10 万元	贵州省播州区、黎平县两个贫困县区读者
	延川县数十名成绩优异、家庭困难的大学新生发放助学金	5 万元	延川县数十名成绩优异、家庭困难的大学新生受益
新冠疫情	向湖北和本地医院捐赠了抗疫物资和现金	10 万元	湖北疫情区和本地医院

图 5-1：公益事业支持活动





## 6.0 策划

### 6.1 应对风险和机遇的措施

#### 6.1.1 总则

公司考虑了 4.1 所描述的因素和 4.2 所提及的要求，编制了《组织内外部环境识别表》、《风险和机遇分析评价与应对措施表》、《相关方需求与期望表》，对所存在的风险进行分析与评估，确定了所需应对的产品和服务、环境因素、危险源、合规义务、社会责任，包括品牌和质量信用、知识产权、信息安全、能源和原材料及其他需要应对的风险和机遇，以便：

##### 6.1.1.1 识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求

###### 1) 员工能力需求与现状比较分析

公司对于员工所需能力是根据《岗位人员任职要求》等要素予以确定的。

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

**表 6-1：员工能力现状与未来能力需求分析**

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

2) 识别信息化环境下的新型能力及其目标

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

**表 6-2：新型能力及其目标实施计划**

项目	内容
愿景目标	<b>成为国内中高端门业领域第一品牌</b>
总体目标	2026 年实现年销售量 120000 樘以上，销售收入 2 亿元以上，利润 500 万元以上。成长为技术能力国内领先、全国门业行业品牌排名前十位的门业企业。

项目		内容
具体目标	市场营销目标	总目标：金大品牌成为行业排名前十位的门业企业。主要具体目标： (1) 市场占有率提升到 2.5%以上； (2) 顾客满意度达到 4.2 分以上； (3) 提高产品名牌价值和市场认知度。
	技术发展目标	总目标：技术水平达到国内领先。 主要具体目标： (1) 至 25 年末，共有专利 133 个，其中有效发明专利计 10 个，有效实用专利 11 个。 (2) 智能门、防盗安全、防火门达到国内先进水平。
	人力资源目标	总目标：优化人才结构，培养一支具有创新精神的专业队伍。 主要具体目标： (1) 建立内部人才梯队，持续提升员工胜任力； (2) 员工满意度达 85 分以上； (3) 优化激励考核机制。
	信息化管理目标	总目标：实现智能化、实时化管控。 主要具体目标： (1) 提升 CRM、ERP、OA 系统； (2) 开发 APP 系统，建设公司信息化平台，实现大数据管理。
	质量安全目标	总目标：优化质量管理体系，形成金大门业质量竞争力。 主要具体目标： (1) 一次交验合格率 >96.3%； (2) 重大安全事故数为 0。
	生产和服务目标	(1) 完成生产 120000 樘以上； (2) 销售收入 2 亿元以上； (3) 客户满意度提升至 4.2 分以上。

### 3) 确保管理体系能够实现其预期结果

公司通过内、外部管理体系审核、管理评审，KPI 考核，日常的 5S、安全、环境、生产工艺检查等措施确保管理体系实现其预期结果。

### 4) 增强有利影响

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

### 5) 避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响

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

## 6) 实现改进

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

### 6.1.1.2 确定管理体系范围内的潜在紧急情况

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

### 6.1.2 环境因素

在环境管理体系所界定的范围内，已确定了公司经营活动、产品和服务中可控和可施加影响的环境因素及相关的环境影响。公司编制了《环境因素识别与评价程序》文件，依据法律、法规和其他要求，环境影响的严重程度、持续时间、发生频率、范围与相关方的关注度，对环境因素进行了识别、评价与风险分析，确定了具有或可能具有重大影响的环境因素，形成《环境因素识别与评价表》与《重要环境因素清单》文件。

公司自 2009 年建立了环境管理体系，并通过了 GB/T24001 管理体系认证。公司以保护环境为己任，在材料利用、固废回收、废气、废水、噪声排放等方面设定目标值；根据《环境因素识别、评价程序》每年开展环境因素的识别，按三种状态、三种时态、多因子评分法，对产品、生产过程、设备维护及后勤、经营管理等各项活动进行分析与控制。

通过评价和确定环境因素和相关法律法规要求，评价重要环境因素，并制定和实施环境目标、指标和管理方案中的控制措施，预防环境事故发生，持续提高环境绩效。

公司制定了火灾、消防、环境相关管理制度，编制了多项应急预案以应对可能带来环境问题的紧急情况，每年进行滚动应急演练。

公司制造中心对环境治理设施定期进行检查，公司办公室每年委托第三方检测机构进行噪声、废水、废气等的检测，发现问题及时采取措施进行整改。确保环境各项指标满足国家排放要求。

### 6.1.3 危险源辨识和风险评价

公司建立了职业健康安全管理体系，并于 2011 年通过了 GB/T28001 职业健康

安全管理体系认证。公司已编制了《危险源辨识与风险评价程序》，每年开展危险源识别工作，按《危险源风险识别评价表》及相关法律法规要求，形成对危险源的确认、风险优先次序的区分，确定风险等级，并针对不同级别风险制定相应控制措施，形成《危险源风险识别评价表》。

公司根据《重大危险源清单》编制职业健康安全管理目标和指标管理方案并控制实施；按消除、替代、工程控制、标识警告、个人防护顺序制定实施风险控制措施。公司根据重大危险源，对识别的风险点，制定了相应的应急预案，定期开展应急演练，预防风险，降低风险危害，满足相关法律法规要求。

公司每年对有职业危害因素岗位员工进行体检，对有职业危害的因素委托第三方检测机构进行检测与评价，防止职业病的发生，公司自建厂以来无一例职业病发生。公司设立安全生产检查组，定期对安全生产工作和安全防护装置和设备、危险源控制情况进行检查，对发现的安全隐患进行通报和整改。

#### 6.1.4 合规义务

公司已编制了《法律法规收集和合规性评价程序》，对生产、服务等管理过程运行是否符合有关的法律法规进行识别与评价。

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

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

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

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

该部分内容进行更换。

#### 6.1.4.2 确定如何将这些合规义务应用于公司各项活动

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

#### 6.1.4.3 公司在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时必须考虑合规义务

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

公司保持相关合规义务成文信息，并把有关内容列入《法律法规和其他要求清单》中。

### 6.1.5 控制措施的策划

公司按管理体系的要求策划了应对各项风险与机遇的措施，并与其对应承的管理活动、产品和服务符合性的潜在影响相适应，详见《风险和机遇分析评价与应对措施表》。

#### 6.1.5.1 公司实施所制订的措施

##### 1) 产品和服务

公司在产品和服务方面进行了有效管理，编制了《供方评价与采购控制程序》《生产和服务提供控制程序》和《监视和测量控制程序》等文件，对产品质量进行管控。不合格产品按《不合格品控制程序》进行管理，对顾客有关要求服务的或投诉的情况公司编制了《顾客财产管理程序》、《相关方管理程序》、《用户服务与顾客满意度评价程序》，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施。

##### 2) 重要环境因素

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

##### 3) 职业健康安全风险

公司编制了《危险源辨识与风险评价程序》，每年开展危险源识别活动，按风险等级划分表及相关法律法规要求，确定危险源等级，编制重大危险源清单。针对识别与评价的重大危险源适时策划管理方案，制订与实施对应的危险源的风险与机

遇的措施，有效对各类危险源的风险进行了控制。

#### 4) 合规义务

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

#### 5) 品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇

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

**表 6-3：风险管控措施**

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

#### 6.1.5.2 在管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施控制措施

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

### 6.1.5.3 评价这些措施的有效性

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

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

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

## 6.2 目标及其实现的策划

### 6.2.1 战略目标

公司进行了战略研究与分析。根据公司战略，制定了品牌和技术创新、新型能力战略目标，并制定措施及相关的绩效指标，根据长、短期措施计划期内的关键绩效指标的预测结果，确定未来的绩效。

公司针对其相关职能和层次建立创新目标、新型能力目标。明确数据、技术、业务流程、组织结构创新和持续优化的需求和实现方法。同时，考虑公司的产品质量特性、重要环境因素、与职业健康安全有关的危险源以及相关的合规义务，并考虑其风险和机遇。编制了《数据分析与持续改进控制程序》对目标进行动态管理并进行考核。

表 6-4：战略目标实施计划

职能战略	短期目标（2026）	规划目标（2030）	关键行动计划
市场营销战略	1.推进金大门业客户体系布局，落实区域布局，提升客户集中度，成为行业领先的门业企业品牌； 2.订单量 12 万樘； 3.销售额 2 亿； 4.顾客满意度 4.2 分。	1. 建立 APP 信息平台并实时跟踪； 2.订单量达 15 万樘； 3.国内钢木门、防火门市场占有率提升至 3%； 4.顾客满意度 4.5 分； 5.成为门业行业前十强。 6.销售额 3 亿	1.集中于房产市场的品牌推广，借鉴整合推广手段，打造矩阵品牌传播体系，强化在机场、高铁等高端平台进行品牌推广； 2.进一步完善营销和服务网络，加强渠道建立发展支持力度； 3.客户交流：开展营销年会、客户感恩等交流活动加强品牌交流和了解； 4.与央企合作，承接标志性建筑工程、知名房地产商建筑工程，提高产品名牌价值和市场认知度； 5.调整产品结构，推广精品门、高端门的市场占比，工程门推广精益自动线扣边工艺，缩短交期和效益最大化。

职能战略	短期目标 (2026)	规划目标 (2030)	关键行动计划
技术发展策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.技术水平达到国内领先;</li> <li>2.新增授权专利 6 项、参与制定国家或行业标准达 2 项。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.技术水平达到国内先进;</li> <li>2.新增授权专利 8 项、参与制定国家或行业标准达 3 项。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.制定不同发展阶段新产品,项目以及专利计划及实施方案;</li> <li>2.在智能、铸铝门等产品实现突破,形成自主知识产权为主和有金大门业特色的产品;</li> <li>3.引进高技术专业人才,拓展与国内外专家,研究院所、高校的合作交流;</li> <li>4.提高产品研发水平和速度;</li> <li>5.持续不断的完善技术创新平台。</li> </ol>
人力资源策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.建立人才梯队,建立全员绩效文化;</li> <li>2.建立金大门业培训室;</li> <li>3.员工满意度 85 分,员工年人均收入增长率 5%。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.拟定核心岗位人员梯队培养计划,持续改进全员绩效文化;</li> <li>2.完善金大门业的员工发展职能,按年度完成培训计划;</li> <li>3.员工满意度 87 分以上,员工年均收入增长率 5%。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.持续引进专业技术、管理人才,储备年轻化高学历人才,以促进创新;</li> <li>2.建立金大门业培训室,注重员工培训,重视员工成长;</li> <li>3.建立健全企业激励考核机制;</li> <li>4.完善人才筛选培训体系;</li> <li>5.提高团队意识和协作精神、增强企业凝聚力。</li> </ol>
信息化管理策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.支持业务快速增长的核心系统优化,如 ERP、CRM、BOM 等系统;</li> <li>2.夯实信息基础服务,如财务系统、人力资源管理系统、新一代 OA;</li> <li>3.推进组织发展转型和能力跃升,建设一支面向客户、面向未来优秀信息化团队。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.深入理解互联网+,打造智能制造工厂;</li> <li>2.建设金大门业信息化平台;</li> <li>3.通过 APP 的应用,不断地实现信息系统的集成和统一,使信息的更加高效地利用。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.持续优化销售管理系统、参数化配置系统、防盗安全门、防火门制造管理系统、制造执行系统等系统,使信息化与业务更加融合,实现最大化 IT 价值;</li> <li>2.推广与应用产品生命周期管理系统、新一代 OA-APP 系统;</li> <li>3.进一步完善与拓展财务管理系统、质量管理系统、人力资源管理体系的管控领域,以支撑公司快速发展的管控需要;</li> <li>4.推进信息中心组织架构优化及人员发展。</li> </ol>
质量安全策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.基于卓越绩效管理系统的框架,全面整合各大管理体系;</li> <li>2.完成浙江制造认证</li> <li>3.一次交验合格率大于 85%</li> <li>4.重大安全事故数为 0。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.全面推行先进质量工具运用,持续开展六西格玛和 QC 小组活动;</li> <li>2.一次交验合格率大于 98.5%;</li> <li>3.重大安全事故数为 0</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.持续推行卓越绩效管理,完善自评师团队,自评诊断和改进;</li> <li>2.应用 QC 小组、流程管理、过程认证等 SCS 改善工具;</li> <li>3.六西格玛 (DMAIC、DFSS)推广应用;</li> <li>4.建立预防型金大门业安全系统 (XSMS),形成“让安全成为习惯”安全文化。</li> </ol>
财务策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、收入指标:保持 25 年指标,收入 2.6 亿元;</li> <li>2、利润:保持平稳,达到 500 万元以上;</li> <li>3、税收:保持平稳,预计 1500 万无;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 收入指标:自 26 年开始,年平均增长 5%以上,预计 2030 年收入达到 3 亿元;</li> <li>2. 利润:年平均增长 20%以上,预计 30 年利润达到 800 万元;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.在投资方面,突出主业,减少多元化投资,防范资金拆借风险;增加自动化,智能化的设备投资;加大在产品研发和技术上的投入,避免同质化竞争。</li> <li>2.在融资方面,避免过度负债,警惕“短借长投”;靠自身经营性融资</li> </ol>

职能战略	短期目标 (2026)	规划目标 (2030)	关键行动计划
		3. 税收: 2200 万元	为主, 有息负债特定阶段进行补充; 多渠道筹集/储备资金来源。 3.日常管理方面, 持续保持成本领先战略; 用信息化持续提升财务工作的效率与效果; 职能从“财务会计”向“管理会计”转变。
制造战略	1. 持续引入先进水平的设备, 结合产品特点进一步研发行业领先的工装; 2. 加快产品标准化, 标准率达到行业领先; 3. 探讨机器人在焊接、产品传递中的运用, 为员工创建绿色安全的工作环境; 4. 以产品标准化为基础推进销售参数、技术 BOM、生产排程、采购订单的无缝对接, 加快信息流的效率与质量, 为缩短交付周期做好铺垫。	1. 全面升级智慧工厂, 智能制造。 2. 工厂内物流运转全面推进自动调度系统, 以生产进度为主线, 实现快速、精准的物料配送。 3. 产品在自动化设备加工中, 实时在线检测关键质量数据, 使产品稳定性得到进一步提升。	1.新增精益智能自动生产线和智能化生产设备。 2.加强工厂设备改造, 机器换人, 减少用工、减少人员劳动强度, 降低人员受伤风险, 3. 增加自动化设备在线检测系统 4.加强生产计划管控; 5.提升产品标准率。
采购战略	1.持续推进供应商管理系统。 2.对关键部件的加工工序能力进行再确认。 3.建立公平、公正、公开的招采制定。 4.持续进行供应链整合, 推进战略供应商合作。	1.持续推进供应商管理系统, 通过 ERP-APP 运行试点。 2.持续开展关键部件的加工工序能力确认工作。 3.建立信息化平台, 实现平台与关键战略供应商的无缝对接。 4.持续进行供应链整合, 推进战略供应商合作。	1.培训采购人员, 做到懂产品和懂供应商管理; 2.对供应商进行系统对接培训; 3.加强供应商关键部件的确认检验工作; 4.加强与核心战略供应商的业务合作, 扩大业务范围, A/B 类供应商优化合作, 组织进行现场验厂等综合性考评; 5.完善信息平台, 档期管理。
服务战略	1.及时完成安装任务 2.继续委托中介机构开展 24 小时热线服务 3.建立多渠道顾客咨询、意见、投诉接受机制 4.顾客投诉处理时间控制在 24 小时之内; 5.客户满意度提升至 4.2 分。	1.及时完成安装任务 2.继续委托中介机构开展 24 小时热线服务 3.建立多渠道顾客咨询、意见、投诉接受机制 4.顾客投诉处理时间控制在 24 小时之内; 5.客户满意度提升至 4.5 分。	1.完善安装管理流程, 高效控制安装各过程节点, 及时完成安装任务; 2.控制安装流程中产品磕碰, 提高安装质量; 3.建立完善的区域配件中心, 确保零部件当天发运; 4.建立完善的区域服务网点; 5.持续改进售后服务体系, 6.建立智能化服务系统。

6.2.1.1 公司战略目标与管理体系方针保持一致

公司制定有短期和长期战略目标, 每年的管理评审会议中按照制定的战略目标

对管理体系方针进行修正，确保公司战略目标与管理体系方针保持一致。

#### 6.2.1.2 可测量

公司根据战略目标制定关键绩效指标，达到可测量与考核的目的。

#### 6.2.1.3 考虑到适用的要求

公司制定的战略目标时已经考虑到从业务流程与组织结构的优化出发；确保技术支持；充分利用数据；确保支持条件和资源的获得。

#### 6.2.1.4 与提供合格产品和服务以及增强顾客满意度相关；

公司战略目标包含产品合格率和顾客满意度。

#### 6.2.1.5 通过考核得到监视；

公司每年度对战略目标实现情况进行考核以达到监视的目的。

#### 6.2.1.6 与内外部的相关方得到沟通；

战略目标的实现情况通过会议、网络、微信等方式进行公布、沟通。

#### 6.2.1.7 并适当时更新，

按照中长期战略目标的实施情况及实际经营情况进行及时的更新。

公司对上述战略目标的实现情况以及更新的记录，按照记录控制程序的规定予以保存。

### 6.2.2 目标部署和措施策划

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，包括品质卓越、产业协同、社会责任，并融入其业务过程，策划如何实现目标时，公司已确定：

#### 6.2.2.1 采取的措施

建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标。为了确保公司的战略规划、年度方针目标与长短期计划的实现，公司从品质卓越和技术创新、新型能力、产业协同、社会责任五个维度指标，通过建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标，层层分解目标，将公司战略目标转化为公司层面、部门层面、岗位层面 KPI 的指标控制体系，对每个关键绩效指标明确责任部门和责任领导。

#### 6.2.2.2 需要的资源

公司从人、财、物三个方面，统筹调度战略执行所需的人力、信息、财务、基础设施、技术资源，并细化到各职能部门的战略规划及年度工作计划中，详见下表，实现战略目标与资源的匹配。

**表 6-5：主要资源获取计划表**

资源分类	2026-2028 年资源配置计划
人力资源	1. 引进高新技术人才和专业经营管理人才，完善公司的人才梯队建设，提升员工专业化能力； 2. 与名校、企业建立合作关系，以提升中、高层管理人员的技术、技能和管理领导力； 3. 年人均培训课时 50 课时，不断提升员工素质； 4. 建立全员绩效文化，完善绩效方案和应用体系； 5. 完善激励机制，重视员工的职业生涯发展。
财务资源	1. 理顺公司的财产关系，建立法人财产管理制度； 2. 深化成本管理； 3. 推进预算管理； 4. 加强财务分析，推进数据深度挖掘，为决策提供支撑。
信息资源	1. 升级网络基础设施，拓展外网接入口的带宽； 2. 实现 OA 系统升级。
设备资源	1. 加大引进先进生产和检测设备； 2. 加强设备设施的维护和保养； 3. 加大技改投入，提高生产效率。
技术资源	1. 研发投入占销售收入 3%。 2. 引进高技术专业人才，拓展高校、研究院所的合作交流； 3. 增添先进试验设备； 4. 组建省级研发中心。

6.2.2.3 由集团公司负责战略目标的考核，由各部门对所承担目标负责实施；

6.2.2.4 根据计划，每年进行一次考核，对未完成的，转入下年的指标，并按计划限期完成；

6.2.2.5 评价结果，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的参数；根据计划每年进行一次考核，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的数据。

6.2.2.6 对方案进行动态控制，必要时进行更改。

总经办组织各职能部门定期收集战略执行情况信息，形成当年战略执行情况报告，提交战略制定领导小组。战略制定领导小组召集会议，于每年 12 月对公司现行总体战略和职能战略的实施效果进行分析和评估，为下一年度目标计划的制定下一个战略目标提供参考。

### 6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时，变更应按所策划的方式实施。公司已考虑：

#### 6.3.1 变更的负责

由品质管理部会同办公室、制造中心负责对在管理体系中或组织活动、产品和

服务中与该变更相关的环境因素、职业健康安全危险源风险评价和风险进行变更；

### 6.3.2 变更的协调

由品质管理部、办公室、制造中心对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

### 6.3.3 变更的评价

对变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境因素、职业健康安全的潜在后果由品质管理部负责组织相关部门进行评价；

### 6.3.4 变更的实施

财务中心对各相关信息融入信息化时，管理体系的连续性和完整性要得到保持；

### 6.3.5 变更信息的获得

管理层确保变理时的资源的适时可获得；

### 6.3.6 变更的保持

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

## 7 支持

### 7.1 资源

#### 7.1.1 总则

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

7.1.1.1 认证单元资源配置的能力和局限；

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

表 7-1：公司主要内部资源

序号	资源名称	用途	数量	状况
1	注册资金	生产经营	7300 万元	良好
2	土地面积	生产经营	9.2 万 m <sup>2</sup>	良好

3	基础设施	生产车间	专业化生产设备 300 多台套 检测设备 35 台套	良好
4	人力资源	全公司	320 人	良好
5	财务资源	流动资金	丰厚	良好

7.1.1.2 资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理；

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

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

7.1.1.3 加快资金周转，提高资产利用率；

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

7.1.1.4 需要从外部供方获得的资源。

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

根据《供方评价与采购控制程序》，供应部、品质管理部、制造中心、建设部实施对供应商交货表现的评分，重点为品质、交货期等，结果汇入《合格供应商年度复评表》进行公布，作为以后采购数量和价格的主要参考依据。

**7.1.2 人力资源**

公司制定并实施包括实现战略规划、品牌建设、技术创新、新型能力等所需的人力资源规划，并开展相应活动以有效实施管理体系，并运行和控制其过程。

7.1.2.1 对工作岗位进行组织和管理，以应对战略挑战，满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

公司建立了以人为本的人力资源管理体系，促进员工的学习和发展，提高员工的满意程度。公司以无偿或有偿的方式，对员工进行激励，取得了良好的效果。

公司认识到企业发展，人才是关键，公司坚持“唯才是用、唯德重用”的用人

理念，坚持“有德有才、破格重用；有德无才、培养录用；无德有才、限制录用；无德无才、坚决不用”的选才原则。同时在维护和保障员工的利益，公司建立了规范的人力资源部管理体系，制定了《人力资源管理程序》，并不断完善薪酬及激励机制，对工作和岗位进行组织和管理，以应对战略挑战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，公司坚持“招好人、用好人、留好人”，实现公司与员工的共同发展。公司严格遵守《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规的相关规定，制定了关于劳动、薪酬、休假、福利等相关各项规章制度，明确职工在劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训及劳动纪律等方面的权利和义务。以调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

图 7-1：人力资源管理系统图

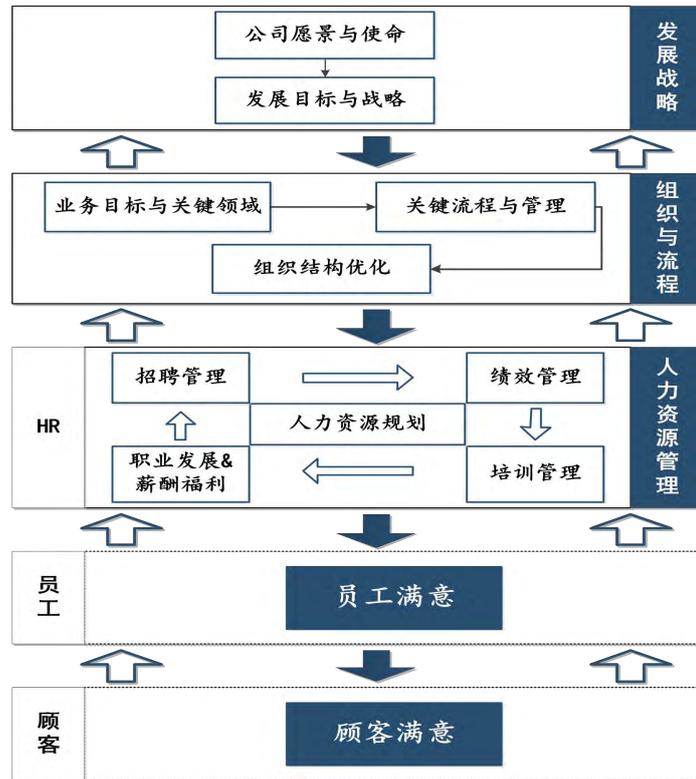
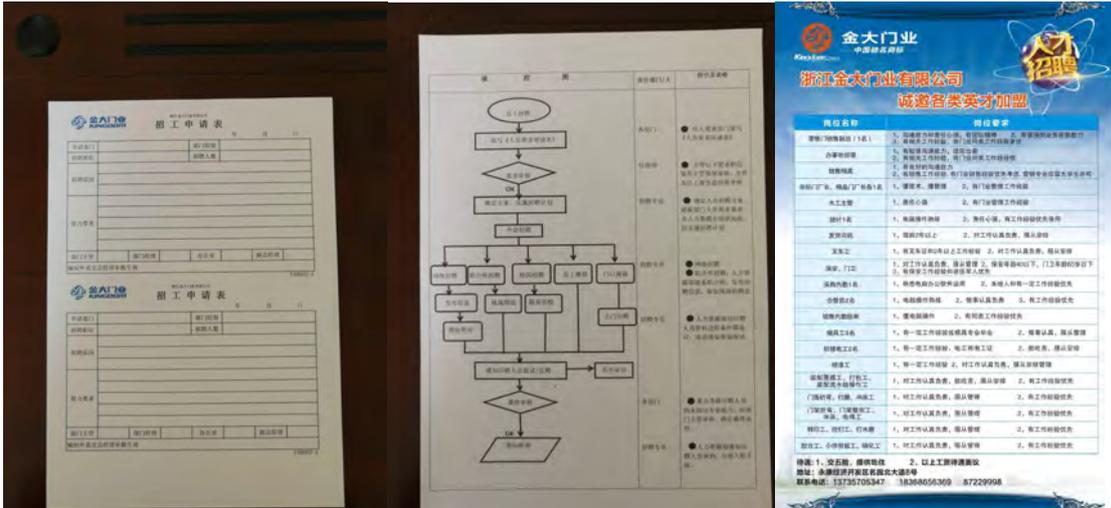


图 7-2：金大门业人才招聘选拔流程图



遵循“德才兼备，以德为先”的用人思路及“人岗匹配”的原则，公司建立了较完善的招聘体系，对内采取轮岗、选调等方式盘活内部人力资源；对外主动联系社会人力部门，通过校园招聘、网络招聘、劳动力市场招聘等渠道聚集人才。

表 7-2：公司招聘方式类型表

招聘方式类型	详细描述
校园招聘	每年参加各类高校的校园招聘活动，从中选择比较适合公司的专业对口的学生提前进入公司实习，进而转化为公司正式员工。
人才市场	通过人才市场设摊招聘，选择合适的应届生或已有工作经历的人员加入公司。
网上招聘	对于临时紧缺人员，通过各类招聘应聘网站的人才库搜索适合公司的人才并通过电话联系等方式加入我司。
报刊招聘	每年春节前后根据用人需求计划在永康日报发布招聘信息
公司主动招聘	每年春节前后在公司大门口张贴招聘海报，另招聘人员主动深入外来务工人员较多的居住区域进行现场招聘，以较高的效率完成招聘计划。
内部员工推荐	由公司内部员工推荐合适的人员进入公司，并对入职一定期限的新员工给予推荐人员一定的奖励。

公司员工招聘的具体做法：

- 1) 行政中心负责组织编制公司《岗位人员任职要求》，根据不同岗位承担的职能、职责，明确人员素质、能力要求、报酬，由行政中心负责人审核，报总经理批准。
- 2) 人力资源需求，每年度底，各部门根据公司下年度生产经营计划，拟出人员编制需求计划，提出所需补充招聘岗位人员及推荐可招人名单，报办公室。
- 3) 招聘工作由行政中心负责，通过报刊、电视、广播、网络、参会、中介、

厂门板报、大中专院校联络等多种渠道获取人力资源。公司拓宽招聘渠道，各部门负责人直至全体员工都有权推荐公司所需人员。

4) 行政中心负责审核应聘人员所提交的登记表，包括受过教育、培训、具有相应技能和经历的资料，并经专业人员面试或试工，符合岗位任职要求，方可录用。对年龄未满 16 周岁与被其他企业开除人员一律不准录用。

5) 人员分配与调整，招入人员统一由行政中心按各部门申报的需求计划进行分配，中途需调整或补充的由各部门会同行政中心拟定方案后组织实施。

公司目前拥有员工 320 人，拥有研发人员 57 人。

公司建立了一套“引才、育才、用才、留才”的人才机制，通过安排科学合理的培养计划提升人力资源管理的水平，积极推进人力资源的开发，为员工的职业生涯发展提供广阔舞台。另外，公司积极关注各类员工的关键需求和期望，并制定相应薪酬福利制度加以满足。公司注重人才培养，建立适合人才成长的职业规划体系，打造管理、技术研发、营销等各种通道职业晋升体系，以实现企业和员工共同发展。

#### 7.1.2.2 对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求

为实现公司的发展战略目标，基于金大门业的“和谐理念”，公司设置了完善、高效的组织结构。公司的组织结构是指为实现公司目标，全体人员进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。公司采用的是职能制结构，即按职能划分、组织各个部门的组织形式，主要优点是有明确的任务和确定的职责、专业分工强化专业管理和提高工作效率、资源得到充分利用、保证组织的较高稳定性。

公司开展岗位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求，并形成《岗位人员任职要求》。同时，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。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，公司关键、特殊岗位 100%持证上岗。

#### 7.1.2.3 员工及相关方意见和建议收集信息

公司每年开展员工及相关方意见和建议收集信息活动，设立了总经理信箱，鼓励员工参与公司的各项生产改进和质量提升，营造全员参与管理和提合理化建的氛

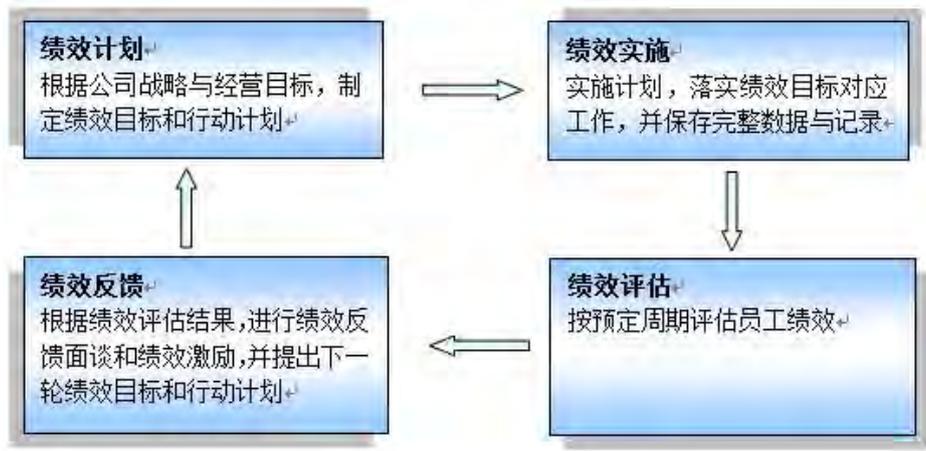
围。为了进一步激励员工的积极性，公司制定了各类激励措施，对建设性意见给予物质或精神上的奖励。

公司在创新方面，努力形成创新环境，为员工提供了改进、创新的平台。为员工提供培训、学习交流机会。例如，为员工提供内外部培训机会，提升他们的岗位技能，提升他们进行改进和创新的能力。

#### 7.1.2.4 员工绩效管理、绩效考核制度及其考评

公司发展战略规划将公司绩效与部门绩效及员工绩效有效联结，进而建立组织内部公开、透明的绩效管理文化。通过实施绩效管理，激励员工持续不断改进绩效，规划员工职业发展，促进员工个人成长和公司整体发展，加强上下级沟通和部门间的相互协作，从而达到公司整体绩效的提升，实现员工、部门和公司的共同发展。管理者与员工在确定目标与如何实现目标上所达成的共识，通过持续不断地辅导和反馈，促进员工取得优异绩效的管理过程，同时提升公司绩效管理水平和帮助员工实现个人发展而建立的绩效管理体系。

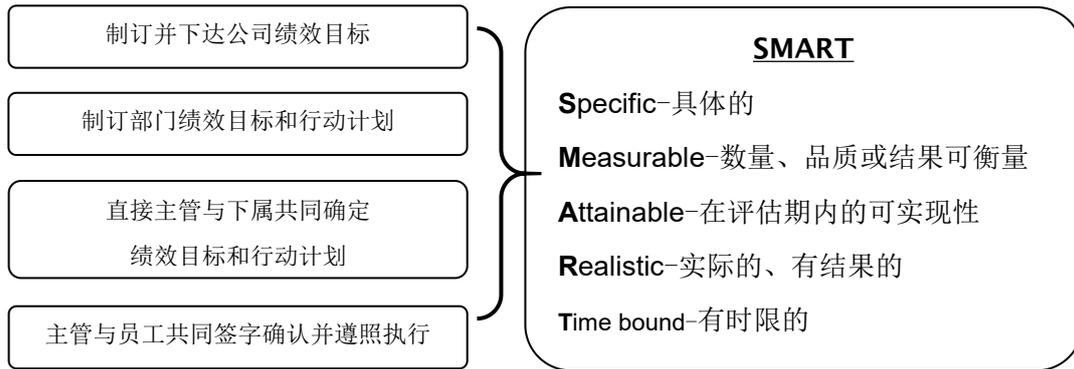
图 7-5：绩效管理体系图



#### ① 订绩效目标

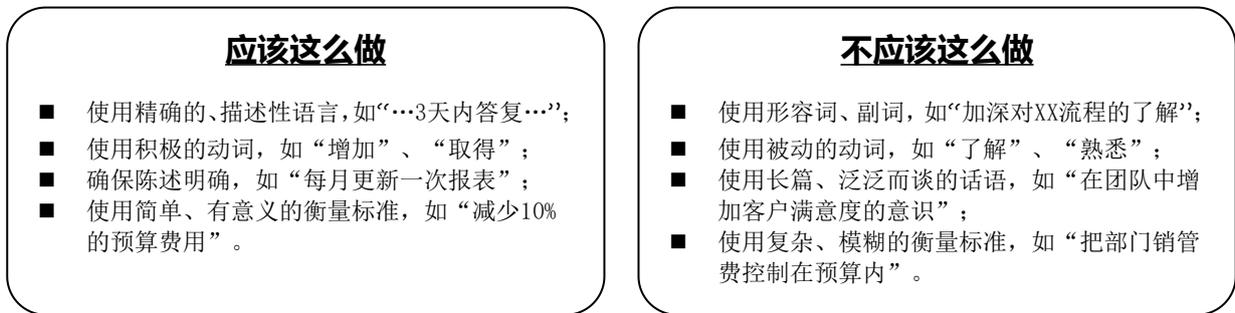
根据公司发展战略规划，部门领导与其所属直接主管讨论年度绩效目标及行动计划后，运用 SMART 原则，将本部门目标逐级分解至直接下属，直至所有员工，确认行动计划，设立整体连贯的目标体系。

图 7-6：绩效体系 1



运用 SMART 原则，可参考以下方法制订绩效目标：

图 7-7：绩效体系 2



个人发展计划包括专业知识、岗位技能、胜任能力和绩效达成等方面的培训和改善，亦包含职业发展规划。该计划应有利于改进不足之处，履行工作职责，促进绩效提升，为职业发展做好准备。

**短期的“培训”**，帮助员工获取工作所需的技能和知识；

**长期的“发展计划”**，能够帮助员工达成职业生涯的目标

## ② 员工执行计划与管理者辅导

员工与其直接主管就绩效目标和个人发展计划确定行动计划，主管在每个考核期末应与下属正式进行一次绩效回顾，增加与下属交流、修正目标的机会，培训和辅导员工提升绩效。

表 7-3：绩效体系 3

直接主管	员工
坦诚地表达想法和观点 客观地讨论具体工作目标，鼓励正确的做法 提供方法和建议 关注工作问题而非个人问题 以绩效和工作为依据的认可，及时地赞扬 肯定员工的贡献与价值	有所准备并愿意表达意见 咨询如何完成本职工作的方法 获得提高绩效的方法 积极寻求解决问题的办法 针对反馈意见提出问题使其明确具体 明确将来的目标和行动计划

直接主管	员工
描述事实而不要做判断 认真倾听 持续不断地沟通和辅导	获得岗位技能、专业知识的培训机会 获得认可和鼓励 主动沟通

### ③ 准备绩效评估

绩效评估是管理者与员工之间针对绩效发展的正式评估会谈，即管理者和员工之间通过有计划、有准备、标准化的，为获取未来成功，关注于个人、部门、公司目标的达成和能力提升而进行的讨论。

表 7-4：绩效体系 4

绩效评估	评估常见问题的避免
科学的评估方法	依据事实评估，勿以个人喜恶为评分标准，勿宽松仁慈，亦避免严厉克扣，公平对待所有员工。 侧重于员工的绩效表现和结果、个人发展计划方面，给予详细的反馈。 注重日常信息和资料积累，数据充分，避免仅以近期事件作为评估依据。 提前 3 天通知员工评估时间，事前让员工充分准备。 保持双向沟通，积极接受对方的建议。

### ④ 绩效反馈与面谈

直接主管应及时将评估结果反馈给员工，针对本年度的不足之处，结合下一年度的绩效目标，指导员工制定个人发展计划。对员工持有异议的评估结果作为讨论的重点，主管应给予下属员工提出不同意见的机会。

### ⑤ 绩效评估

在完成以上实施步骤后，员工与直接主管就评估结果达成共识，共同签署意见，进入下一年度绩效管理周期。

#### 7.1.2.5 薪酬体系以及包括技术创新的激励政策和措施

① 薪资系统公司坚持“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的原则设计薪资系统。按照岗位特点的不同，公司将其薪资划分为年薪制、职能工资制、计件制三大序列，各岗位的薪资构成如表 7-5。

表 7-5：公司薪资构成

岗位序列	薪资结构
管理人员	年薪制
行政支持类	岗位工资+绩效奖金
营销类人员、工程技术人员	岗位工资+绩效奖金

② 激励机制通过建立和完善“公平公正、基于能力”的绩效考核体系，使各岗位员工薪酬与工作绩效挂钩、晋升机会与业绩挂钩，来充分调动员工工作积极性，公司非常重视专业人才激励机制的建立和完善。

**表 7-6：员工激励措施**

序号	内容	评选标准	奖励金额	实施情况
1	优秀员工奖	员工标杆，制订评选办法	年定	10 名
2	总经理质量奖	制订办法	按绩效	不定
3	科技创新奖	有科技创新成果，制订具体办法	按成果	5-10 名

**图 7-8：获年度优秀员工和质量标兵照片**



#### 7.1.2.6 制订员工职业发展规划

金大门业坚持“以人为本”的原则，注重公司内部人力资源开发，构建并持续完善分层分级的人才培养体系（金大门业培训室）。组建分层分级的培训兼职团队，依托培训团队推行分系统负责、分层级把关的培训管理模式。根据公司战略发展方向、年度重点工作计划、人力资源规划、组织绩效改进与岗位职责优化的需要，评估员工能力差距和职业发展需求，循环反馈不断优化人才培养体系，使员工的学习和发展能够持续满足公司战略推进、组织绩效提升与员工个人职业发展。

##### 7.1.2.6.1 员工的教育和培训

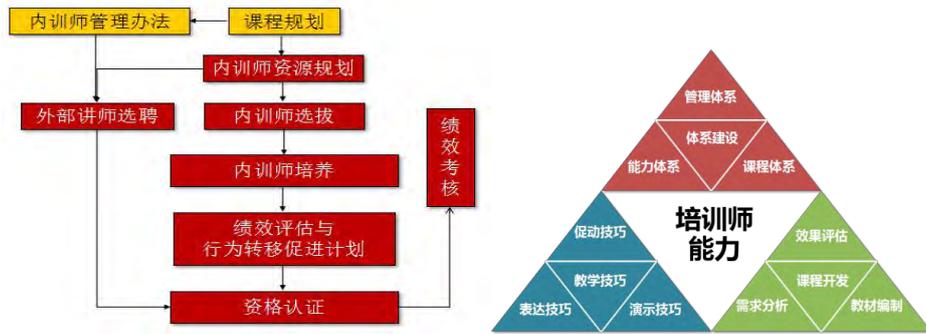
###### （1）建立健全的教育培训体系

公司制定了《人力资源管理程序》，包括培训管理制度，对培训需求调研、培训计划制定、培训项目实施、培训结果评估等环节，制定了科学、标准的操作规范，完善有金大门业特色的员工培训室、分层分级培养体系。

###### ① 构建内训师体系

公司以战略及人力资源培训规划为基础，根据公司现有培训资源及能力盘点，以课程为导向构建了具有金大门业特色的内训管理体系。公司鼓励各级领导与管理人 员参加企业培训师课程项目的培训，目前已有多人获得培训师资格证书（见图 7-9）。

图 7-9：金大门业内部培训师管理体系构建实施图



② 构建知识管理体系

公司对核心岗位及重点工作任务进行梳理，基于员工核心任务和流程，以任务实际操作为目的，根据不同任务的要求，通过定义最佳的任务流程及实践，开发适用于解决实际问题的课程。见表 7-7。

表 7-7：知识管理体系表

课程类别	课程名称
通用类	法律法规、三级安全教育、公司信息化系统操作指南 ...
管理类	企业管理知识更新、公司管理体系、发展中的管理方法与管理手段 ...
营销类	营销知识更新、内外贸实务、产品交付与服务提供 ...
工程类	门系列产品设计与开发、建筑门窗制作与安装、新工艺与新技术的应用...
产品知识类	防盗安全门知识、防火门知识、铸铝门知识、木门知识 ...

(2) 培训运作实施模式

① 调研与确定培训需求

公司以战略及人力资源规划为基础，以当前经营现状为依托，结合部门业务及岗位需求，兼顾员工个人职业生涯发展需要，对各类培训需求进行公司、部门、员工三个层面分析。

**表 7-8：培训需求分析层次表**

需求分析层次	分析内容	目的
组织层面分析	从组织经营、组织问题、顾客期望与组织资源四个方向，分析公司经营战略、影响公司现状的问题、内外部客户对公司的满意度与公司培训资源现状	满足公司长期发展战略与人力资源规划，确认需培训的人员层级与核心部门
业务层面分析	分析业务情况、技术变革情况与绩效目标现状	满足业务发展与绩效目标达成，确认需培训的目标人群
员工层面分析	分析影响业务发展与绩效的核心工作任务、工作流程和工作技能	满足员工绩效改进、职业发展的需要

为了确保培训需求分析结果的有效性，金大门业通过多种方法开展培训需求调研及分析。**表**

**7-9：培训需求调研及分析表**

方法	适用	注意点
访谈法	高级管理人员/中基层管理人员/基层员工	访谈前需要准备大纲 访谈时需要提问技巧 访谈时需要记录及反馈
问卷调查法	高级管理人员/中基层管理人员/基层员工	设计问卷并提前小范围试填评估
现场观察法	基层员工	提前准备现场观察记录表
小组研讨法	中基层管理人员/基层员工	需要准备组织现状分析结果 需要准备绩效分析结果

培训需求的确定：行政中心于每年十二月上旬，向各部门发放《培训需求表》，并负责及时收集、汇总各部门的培训需求。

现阶段公司确定，培训内容包括以下几个方面是必须的：

- a) 企业简介、法律法规、厂规厂纪培训；
- b) 三级安全培训；
- c) 质量/环境/职业健康安全意识培训；
- d) 管理方针和目标宣讲；
- e) 专业技能培训；
- f) 管理知识培训；
- g) 特殊岗位资格培训。

按人员分类，进行如下表述。

1) 公司中层以上干部和管理人员：相关国家法律法规、卓越绩效评价准则、浙江制造认证标准、质量/环境/职业健康安全管理体系、方针目标及其展开、公司管理手册、程序文件及管理方法与技术的培训。

2) 技术人员、检验人员与售后服务人员：专业知识、专业技能、方法与相关法律法规、浙江制造产品标准的培训。

3) 生产作业人员：业务知识、实际操作技能与安全生产的培训。

4) 新进公司人员：企业简介、法律法规、厂规厂纪、质量/环境/职业健康安全意识、操作技能与三级安全教育的培训。

5) 特殊作业人员（持证）：内审员、电工、司机等按要求进行委外培训。

不管其是否具备必须的能力，**所有作业人员都应进行安全生产和劳动防护培训。**

### ② 设计和策划培训

已识别到的能力差距而采取的设计和策划，设计和策划的内容应包括确保培训顺利实施的全过程、培训效果的评价准则等，确保培训的针对性、有效性，并为实施评价和监督提供依据。根据培训需求调研及分析结果明确培训目标，基于培训目标定义培训方式并编制培训计划，明确培训目标、培训时间、培训对象、预算、培训方式、选择培训师等可能制约培训的要素，并根据需求调研结果制定年度培训计划。

### ③ 培训的实施

1) 中层以上干部与管理人员培训，按《培训计划表》由行政中心组织实施。

2) 技术培训由研发部会同品管部组织实施，达到如下要求：

A) 对技术人员要求：为确保负有产品设计和工艺编制职责的人员有能力达到产品设计和工艺编制要求，并熟练地掌握适用的工具和技术，设计和工艺人员至少须具备下列资格鉴定或参加在职培训：

a) 熟悉设计和工艺基础性文件（标准/规范）、产品特性及产品标准等相关技术要求；

b) 熟悉产品相关的法律、法规要求；

c) 熟悉工艺流程及工艺编制规则；

d) 有关新技术和信息化的应用并熟悉 CAD 软件工具。

B) 对检验员要求：从事影响产品质量验证工作及相关质量保证的人员，必须具备下列知识及经验，并参加培训。

a) 熟悉产品标准及接收标准；

b) 监视和测量设备的操作技能；

c) 质量改进方法、统计工具的应用;

3) 新上岗人员培训

A) 厂级培训: 由行政中心在新进人员报到后, 以讲解或发资料给新进人员自行阅读等方式进行, 内容包括: 公司概况、公司的组织机构及职责说明、公司的方针目标、质量/环境/职业健康安全意识、公司规章制度、《员工手册》、产品常识、相关法律法规等及**三级安全教育和劳动防护培训**。培训后, 接受安全教育的人员须在《职工入厂三级安全生产教育登记卡》上签名以做记录。

B) 部门/岗位培训: 内容包括技能培训和安全教育; 由各部门主管或相关培训负责人向新进员工介绍本部门所需岗位的工作要求、工作规范、作业指导书、设备操作技能、安全操作规程、注意事项及应急措施等, 并辅以书面或现场操作测试。各部门培训负责人在培训结束后, 三天之内将《职工入厂三级安全生产教育登记卡》交行政中心存档。

C) 上岗后, 由直接主管负责再培训。

4) 特殊工作人员培训

A) 特殊工作人员包括:

a) 有关法规、规章明确确定的涉及人身安全的设备必须经过培训考核认可才能上岗的工作人员, 如: 机动车辆驾驶员、电工、锅炉工、叉车工等;

b) 有关法规、规章、标准明确规定必须具有一定专业知识和操作技能培训考核认可才能确保工作符合要求的人员, 如: 内审员等;

c) 某些对质量有重要影响的关键工作岗位, 包括关键过程、特殊过程的工作人员, 如: 检验员、电焊工等。

B) 特殊工作人员培训需要由各部门报行政中心组织自训或委外培训。

C) 特殊工作人员必须经培训达到相应要求, 考核合格后方准上岗。

5) 委外培训

A) 需进行外部培训者, 由行政中心根据《培训计划表》组织实施, 负责收集相关培训资讯, 选用适当课程, 联络培训机构, 经管理者代表或总经理批准后通知相关部门/人员进行培训。

B) 临时性的外部培训, 由各部门根据工作需要提出申请, 填写《培训需求表》, 经分管副总审核、总经理批准后办理相关手续。

C) 参加外培的人员, 在培训结束后, 须将培训教材交公司资料室 (至少一份),

以作为日后公司内培训教材。

D) 对时间较长或专业性获证培训，必要时，参训人员须与公司签订培训协议。

6) 基层培训由各部门与车间工段组织，各部门应组织好本部门的培训。

**培训方式：**对于内部培训，培训的具体方案由行政中心和受培训部门商定，方法可以是：

- a) 公司集中进行培训；
- b) 部门组织进行部门内的培训；
- c) 资深人员实地示范，帮带培训；
- d) 利用每天晨会开展班前培训；
- e) 请外部人员来公司进行培训。

此外，还可以利用技术比赛、智力竞赛、宣传栏等途径来达成和提升员工必须的能力。

**培训教材：**由培训主讲或授课人选编，征求培训组织部门和参训部门领导意见后，形成书面提纲，必要时，分发给每位参加培训人员。

**培训场地：**

培训教室；

工作现场：各车间、工段早会培训均在工作现场进行。

**培训师资：**

内部培训师：公司人人作为讲师的基础上，选拔优秀的讲师，公司已有多人获得企业培训师资格证书，部门领导为内部培训第一人讲师。

**培训经费：**

公司为员工培训发展提供平台与费用支持，在内训师激励方面，公司根据内训师等级设定不同的授课费标准，同时给予课件费、授课费奖励。

**培训所采取的措施：**

1) 培训通知，行政中心或培训组织部门根据《培训计划表》的实施进度，在培训前三天确定培训教材、培训老师、地点及参训人员等，并以通知的形式分发至相关部门/人员。

2) 培训签到，行政中心或培训组织部门负责分发相关培训教材及培训签到，对未能参加培训的人员应注明原因。

3) 新进公司员工必须经三级安全教育和技能测试，才准予上岗。

4) 从事特定工种的人员（检验、内部审核、特殊工种等），必须经相应的教育、培训，取得资格证书，经认定有效后，方可上岗从事相应的工作。

5) 在试用期，对于培训成绩优秀者可申请提前转正，达不到培训要求者，要延后转正或予以辞退。

6) 在职人员通过培训不能满足能力要求，应及时得到离岗培训或调离工作岗位。

7) 每年考评不合格者：参加离岗补充培训。

### 培训检查：

1) 管理者代表负责监督、检查各部门质量/环境/职业健康安全意识培训。

2) 行政中心负责每季度进行一次培训计划执行情况检查，如有关部门未按计划要求进行培训，发现的不符合按《不符合、纠正措施和预防措施管理程序》执行，并跟踪验证。

3) 各主管领导和部门领导每月应进行一次自查，是否预期对所属员工进行了培训。

图 7-10：金大门业年度培训部分集采





④ 评价培训效果

及时开展培训效果评价，评价从学员中获得有关培训方式、所用资源以及培训所获得的知识和技能的反馈信息，通过授课结束后的现场评价和课题解决情况的跟踪评价来体现。在制定培训计划时根据培训目标选择适合的评估方式，根据柯氏四级评估模式分别从反应、学习、行为、结果四个层面进行评估，来衡量培训的效果及目标达成情况。

表 7-10：培训效果评估

评估层次	评估方法	评估包含项目	应用领域	实施节点
反应评估	问卷评估 现场观察	授课方式、课程时间、授课方式、授课内容等	对培训师、培训组织、课程内容等进行评估	授课结束即时实施
效果评估	知识考试 技能测试	授课内容掌握情况、授课内容消化吸收情况	知识类课程学习后，对学员考察评估	授课结束后
行为评估	工作观察 项目实践	授课中的技能、方法应用情况，技能标准达成情况	技能、理念类课程实施后学员应用评估	培训结束后3-6个月
结果评估	业务结果	可衡量的绩效考核指标	技能、理念类课程在工作实际运用产生的效果	培训结束后6个月-1年

培训评价的做法：

1) 内/外部培训考核，由培训主办部门负责进行，考核可分为：课堂表现考核、模拟作业考核、书面考核、培训总结报告、考核成绩记录于《培训记录表》。

2) 外培有参加考试或颁发证书的，应在成绩公布或领取证书一周内将成绩单或证书原件交行政中心作为效果评估的依据，存档备查。

3) 内部考核后如需发证，则由行政中心发给相应证书；考核不合格者，应重新进行培训，培训仍不合格的应转岗或下岗。

4) 内/外部培训均需对培训效果进行评价，内部培训由受训人所在部门主管适时对其进行评价，评价内容包括：口试、现场实际操作评估、胜任工作能力测评等，通过和培训之前的对比，从而评价培训的有效性；参加外部培训上课时数 6 小时(含)以上的，由受训人在培训结束后提交《培训心得报告》，交部门主管审批，以评价培训是否有效。内/外部培训评价结果均需记录于《员工履历表》，并附相关的评价附件。

5) 行政中心和各部门应分别定期对在职人员进行工作考评、能力评估，根据工作需要和考评结果，对人员进行调整、培训或补充，使员工的能力与其从事的工作相适应。

6) 由行政中心根据各项培训记录、工作考评、能力评估，每年进行一次综合评估培训计划执行的效果状况，作为修订年度培训计划或制定下一年度培训计划的参考。培训适宜性和有效性评价包括以下几个方面：

a) 开展全员培训，对所有与质量/环境/职业健康安全有关的人员提供了培训；

b) 培训效果，评价所采取培训措施的适宜性和有效性，保证受训员工在所确定的工作岗位上获得新的知识和技能，以与其工作岗位要求相适应；

c) 通过培训不能满足能力要求的人员，应及时得到离岗再培训。

d) 通过教育培训，提高员工素质，确保员工意识到所从事活动的相关性和重要性，以及如何为实现质量/环境/职业健康安全目标作出贡献，达到全员参与质量/环境/职业健康安全管理目的。

7) 即时评价，授课结束后实时进行现场评价，获取学员对单次课程内容、培训组织、培训师等所做的评价，或者反映学员在培训中学到的知识、技能以及掌握的程度，一般采用考试的方式，对培训效果进行直观的评估。

#### 7.1.2.6.2 员工的职业发展

公司制定员工职业发展规划。建筑门窗安装工 2015 才列入《中华人民共和国职业分类大典》，《建筑门窗制作工职业技能标准》住房和城乡建设部正在组织编制中，中国建筑金属结构协会组织、公司参编的《建筑门窗制作与安装——钢质户门篇》2018 年 5 月由中国建筑工业出版社首版发行，公司以上述 3 个文件为依据来实施技能型员工、技术型员工的职业发展规划。管理类员工的职业发展规划按员工职业发展的规划展开。把员工个人职业生涯和公司发展有机结合起来，创造灵活的人才选拔、任用、储备、培训、轮岗、考核等人才管理机制，满足公司不同发展阶段的用人需求。

#### (1) 建立职业发展通道

公司为技能型员工、技术型员工和管理类员工分别提供广阔的发展通道，员工可根据公司战略发展方向，并结合自身特征、职业兴趣与专长选择最适合自己的发展路径，设定职业发展目标，也可在管理通道与专业通道之间进行职业转换。

#### (2) 推拉结合，发挥员工潜能和主动性

**推：**利用绩效考核机制，建立上岗和退出机制，如绩效和能力达不到要求，采取调岗、转岗、培训或降低技能工资等措施，促使员工不断学习。

**拉：**以薪酬激励体系拉动。明确岗位职责，充分授权，引导员工自主地创造性开展工作，充分发挥员工的潜能。

(3) 制定与实施关键岗位继任计划公司建立了识别、培养、追踪、选拔晋升的后备人才培养机制，对中高层领导岗位与关键技术岗位建立人才梯队，采用中高层储备干部培训班、外出培训、参与项目开发、职务轮换、外出考察、设置助理职务等多种方式，不断帮助其掌握胜任岗位的关键技能，满足公司发展对人才的需要。

### 7.1.2.7 员工的权益和满意程度

#### 7.1.2.7.1 员工权益

公司为员工创造舒适、安全的工作环境，维护员工的权益，使员工具有安全感、合理的报酬和平等的机会，并获得必要的支持，提高了员工的满意度和积性。

#### (1) 为员工提供安全、舒适的工作环境

公司通过 ISO14001 环境管理体系认证、ISO45001 职业健康安全管理体系认证，制定了《特种设备有关人员聘用制度》、《重伤、死亡及重大险兆事故处理程序》、《工伤管理制度》《安全培训制度》等文件，识别了可能影响员工职业健康与安全的关键工作场所，并针对这些关键工作场所确定了测量项目、测量方法与测量指标。

表 7-11：关键工作场所的测量项目、测量方法和测量指标

关键场所	测量项目	测量方法	测量指标
生产车间 工作场所	危化品	委托服务机构	危化品含量控制在国家标准内
	温度	仪器检测法	控制在国家标准内
	机械隐患	目视检查法、巡检抽样检测法	死亡 0、重伤 0、隐患整改率 100%
	噪声	委托有资质机构检测	控制在国家标准内
	连续工作时间	询问调查法	工作精神状态良好
仓库	防火防爆设备	目视检测法、抽样检测法	无火灾事故、爆炸事故发生，隐患整改率 100%

公司每年对作业环境的噪声、废气、粉尘委托第三方有资质的机构进行定期检测，每年对特殊岗位员工进行体检，每月进行安全大检查，对发现的问题及时改进，确保员工职业健康安全。

(2) 制订各种应急预案，做好应急准备，确保经营连续性，公司成立了以总经理为首的应急救援指挥部，制定了公司综合性《应急救援预案》和《火灾爆炸应急救援预案》、《触电应急救援预案》、《中毒应急救援预案》、《生产现场事故应急救援预案》、《暴雨危害应急预案》等专项应急预案，并在工作场所配备应急设备设施。同时，公司加强对全体员工的安全教育培训，每年定期定期进行应急预案演习，组织消防演习，不断提高员工应急能力，保障员工从业安全与公司正常运行。

图 7-11：应急预案演习照片



### (3) 员工个性化支持

公司根据不同员工群体，提供针对性、个性化和多样化的支持措施，保障员工合法权益。

公司采取多种方式和途径尊重员工、关心员工，为员工的物质生活和职业发展创造条件。鼓励员工继续教育，提升自身修养，为员工取得各类职称铺路。

公司每年都会对为企业做出贡献的优秀员工提供奖励。当员工家庭遇到重大事件，承受压力时，公司就由工会、妇联发动爱心活动，将关爱覆盖到员工家属。物质和精神奖励营造了良好的文化氛围，提高员工荣誉感和使命感，他们更加能感受到金大门业的关怀，他们立志扎根金大门业，做出更大的贡献。

图 7-12：多样化的员工活动



(4) 鼓励员工参与多种形式的管理和改进活动公司制订了《合理化建议奖励办法》等激励制度，引导员工积极参加改进活动，通过定期开展劳动竞赛和技能比武，合理化建议、5S 活动等，提高员工的质量意识。

#### 7.1.2.7.2 员工满意程度

##### (1) 识别影响员工满意度、积极性的关键因素

公司通过管理层巡视、工会提案、总经理信箱、微信平台等渠道，识别确定影响员工权益、满意率和积极性的关键因素，并有针对性地提出了对策。

##### (2) 重视员工意见，加强员工满意度测量

人力资源部每年组织一次员工满意度调查，将调查对象按员工层和管理层分类并根据影响员工满意因素的不同，设计不同的员工满意度调查问卷。

表 7-12：影响员工满意度的关键因素及对策

关键因素	影响对象	可能的影响	对策
劳动安全、强度、环境等	生产操作人员	身体健康、满意度	改进工艺、改善工作环境
薪酬福利		满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
薪酬福利	初中级管理人员	满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
培训机会		工作质量、职业发展	个性化培训
职业发展		工作激情、人才流失	职业规划、发展通道
团队合作		工作激情、人才流失	加强团队建设
生活环境		工作激情、人才流失	改善生活环境，开展多种娱乐活动
薪酬、福利	专业技术人员	满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
培训机会		工作质量、职业发展	个性化培训
职业发展		工作激情、人才流失	职业规划、发展通道
尊重与认可	高层管理人员	成就感	激励政策
企业文化		归属感	文化整合

对员工的满意度调查涉及工作、回报、团队、管理、环境五大方面，然后采用随机抽样、无记名问卷调查方式，抽取一定比例的员工，实施员工满意度调查。

人力资源部负责对调查数据进行统计分析，并针对员工反映的关键问题提出对策建议，形成员工满意度调查报告，提交公司高层领导确认后予以实施，不断提高员工满意度，满意度调查结果表明公司在整体工作满意度、团队凝聚力、内部沟通及培训机会和员工食堂等方面较上年度均有提升。

### 7.1.3 基础设施

公司注重基础设施的建设，先后投入几千万元用于购置战略和相关方需要的先进设备设施，形成了一次成型设备等钣金作业生产流水线、表面处理流水线、自动喷塑流水线、和自动烤漆生产线，装配流水线、自动包装线，用高效、低耗、低排放工艺技术设备替代传统工艺技术设备。近期计划投资 5 千万元，建自动化生产线，采用机器“换”人，自动检测先进工艺流程来提高生产效率，稳定产品质量，以提高中、高档门的比重。

#### a) 配置先进、高效的基础设施，满足战略实施计划和过程管理的需求

公司根据中长期发展规划和相关方的需求，依据“高起点规划、高标准投入、高效率运行”原则，配置了先进、高效的生产设备及测试设备，以及环保、安全设施等，确保满足经营计划及过程管理需要。

b) 全面推行预防性和故障性维护保养，保证设备的完好性

公司采用先进的设备管理理念 TPM 管理工具，即全面生产性维护。按照公司设备维护的要求，制订了年度性保养计划表。操作工根据“设备每日巡视检查表”上的内容做好班前检查，班后保养和场地清扫的工作。操作工应懂得“三好”即管好、用好、修好和“四会”即会使用、会保养、会检查、会排除故障。设备部针对每日保养情况进行检查确认，并对异常情况提出整改。设备的日、周保养由设备使用方负责，设备的月、季、年度保养由设备部负责。

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

公司根据生产需求、技术发展情况和环保要求，每年制定计划并进行技术更新改造和升级，并进行年度考核、激励。自 2017 年，公司申报了省重点零土地技改项目，投入 2000 多万元，大大提高了产品加工自动化和设备先进性，为生产浙江制造产品提供了充足的设备资源，为实现公司远景目标打下了坚实的基础。

d) 预测和处置因基础设施引起的环境和职业健康安全问题

公司一直关注使基础设施符合环境和职业健康环境、安全管理的要求，严格执行“三同时”，即同时设计、同时施工、同时交付使用的原则。在设计、制作、购买设备过程中，积极考虑设备的安全性、环保性、舒适性。环保方面，污水排放与永康市环境检测站建立了在线监控系统，积极配合政府部门开展的环境监测工作。同时请有资质的检测机构，对环保三废排放和职业健康安全有害物排放进行检测，获取检测报告，根据检测报告的检测数据识别出需要改进的环节和需要更新的设施，及时处置因基础设施引起的环境和职业健康安全问题。

表 7-13：基础设施引起的环境和职业健康安全问题的预测及处置

基础设施	因素	问题预测	应对措施
生产和检测设备	噪音	听力损伤	给员工配备耳塞
	污水	环境损害	污水综合处理达标后排放
	废油	环境损害	装箱收集，统一处理
	危险固废	安全隐患	桶装收集，统一处理
	漏电	安全隐患	设备接地，操作时佩戴绝缘手套等
	机械损伤	安全隐患	增加设备防护装置，贴警示牌，规范操作规程
	燃气泄漏	环境安全	定期检测，安装报警装置
交通设施	行驶安全	人员伤亡	实行人车分流，使用过程中实行人让车原则，场内车辆定点定人使用。与承运商签订安全协议，要求车辆限速 5 公里 / 小时

#### 7.1.4 过程运行环境

公司确定、提供并维护所需的环境，以运行过程，并获得合格产品和服务。

7.1.4.1 公司全面导入环境、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。

7.1.4.2 公司结合产品结构，对生产环境进行系统识别，通过改进设施、设备，提高自动化水平等方式，实现生产、生活环境的持续改善；

7.1.4.3 公司总占地面积约 9.2 万 m<sup>2</sup>，努力建花园式工厂，营造“生态型”办公、生产环境。

7.1.4.4 公司定期对设备检查，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。

7.1.4.5 公司按照 ISO14001 环境管理体系/ISO45001 职业健康安全管理体系的要求，对基础设施引发的环境影响和职业健康安全风险进行了系统识别和评估，并制定了相关的管理方案和控制程序。

7.1.4.6 公司成立应急救援小组，制定事故应急预案，定期进行演练。

一旦发生设备安全和环境事故，则启动应急救援预案。预案内容包括立即停止设备运转（或切断电源）、采取措施减小事故损失（人身伤害和财产损失）、保护事故现场并迅速报告相关部门和单位领导、查明事故原因，实行“三不放过原则”、确定事故等级并妥善处理等。

公司按照管理体系运行要求，对所有设备设施均进行重大环境因素和危险源的识别、管理，并预先对各种需要处置的基础设施制定方案。公司实施 6S 管理，设立安全生产宣传栏，定期组织安全检查并跟进安全隐患的整改，同时不断对容易产生环境和职业健康安全问题的基础设施进行改造、升级。

#### 7.1.5 监视和测量资源

##### 7.1.5.1 总则

当利用监视或测量活动来验证产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求时，公司确定并提供所需的资源，以确保结果有效和可靠；

公司对检测设备的采购非常重视，公司先后采购了国内先进的检测设备，用来验证

产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求。

公司试验室配备有各项检测设备，包括防火性试验设备、安全性试验设备、盐雾试验设备等试验设备和测试仪器，用来对新产品进行生产前的各项试验和验证工作。

1) 适合所开展的监视和测量活动的特定类型；

根据对监视和测量的设备进行评价，目前公司所使用的监视和测量资源是满足公司产品、环境、安全所要求的监视和测量活动，具有充分性和适宜性，满足防盗安全门、防火门的监视和测量活动的特定类型。

2) 得到维护，以确保持续适宜其用途。

公司保留适当的测量资源检定合格的成文信息，作为监视和测量资源适合其用途的证据。

公司制定实施了《监视和测量设备控制程序》，对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对计量器具和试验设备编制了检定/校准周期表，并按时开展检定/校准。

#### 7.1.5.2 测量溯源

当要求测量溯源时，或公司认为测量溯源是信任测量结果有效的基础时，则测量设备能满足：

1) 对照能溯源的国标或国家标准的测量标准，按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定，当不存在上述标准时，保留作为校准或验证依据的成文信息；

公司所使用的监视和测量的设备均按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定，由检定机构进行检定，能溯源到国标或国家标准的测量标准。

2) 予以标识，以确定其状态；

公司所使用的监视和测量的设备通过检定合格后，对设备进行合格标识，以确定监视和测量的设备所处状态；

3) 予以保护，防止由于调整、损坏或衰减所导致的校准状态和随后的测量结果失效。

当发现测量设备不符合预期用途时，公司确定以往测量结果的有效性是否受到不利影响，必要时采取适当的措施。

公司品质管理部当发现测量设备不符合预期用途时，确定以往测量结果的有效性是否受到不利影响，并对相关产品进行重新检验，防止由于调整、损坏或衰减所

导致的校准状态和随后的测量结果失效。

### 7.1.6 组织的知识

公司确定必要的知识，以确保运行过程，并获得合格产品和服务。公司建立知识产权管理制度，对知识来源、知识类别、知识收集、职责分工作了规定。

表 7-14 : 知识分类收集职责分工

知识来源	知识类别	知识内容	知识收集	管理系统
内部	技术成果	专利、技术资料、图纸、设计参数等	各职能部门按照各业务要求负责收集、整理。	CAD
	员工知识	个人技能、工作经验、工作记录等		经验交流会
	文件、规定	体系文件、制度、管理规定等		学习、培训
	岗位知识	岗位人员任职要求、操作规程、工艺文件、检验标准等	由公司各部门通过行业通讯、网站、行业会议、顾客交流、报纸、期刊、与专业咨询公司合作等方式获得。	张贴、学习
外部	行业政策	国家、行业政策文件		学习
	标杆、竞争对手信息	市场份额、竞争策略等		了解
	顾客信息	顾客满意度、顾客忠诚度、顾客要求等		沟通、调查、分析
	供应商信息	管理状况、生产能力、信用度等	调查、评估、考核	

公司在以下活动时规避知识产权的侵权：

1) 公司在产品设计与开发时，通过行业协会，销售相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息，充分了解相关的知识信息，在设计和开发活动时能规避知识产权的侵权。

公司在产品设计与开发时，通过行业协会，销售中心门收集的相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息，充分了解产品相关的知识信息，在设计和开发活动时可规避知识产权的侵权。

2) 采购产品、技术和服务

公司在原材料、外协件采购过程中，关注采购产品生产的知识产权关系，公司做到没生产经营权的产品不采购、不使用、不转让。在技术转让和服务中，做到不侵权。

3) 提供生产和服务

公司在产品生产和服务时，通过行业协会，充分了解相关的知识信息，在生产

和服务时规避知识产权的侵权。

4) 产品销售或境内外参展。

公司在产品销售或境内外参展时，同样充分了解相关的知识产权信息，在产品销售或境内外参展时也规避知识产权的侵权。

公司对拥有与产品质量、安全、节能环保相关的设计或制造的自主知识产权或技术成果，包括专利引进等方面的知识予以保持，由研发部保存，并能在公司内所需的部门经批准可得到相关知识。公司为应对不断变化的需求和发展趋势，评审现有的知识的收集和使用情况，确定并获取或收集更多必要的知识，以确保公司的知识更新和新知识的应用。公司在进行知识产权引进时，审查了知识产权的有效性与法律状态，并通过合同界定双方的权利和义务。

通过相关协议，明确双方权利和义务，承诺对所承担的知识产权进行保护。公司对内外所需的知识进行识别，贯彻知识产权体系标准。

### 7.1.7 信息和安全

公司将信息资源作为战略性基础资源进行管理；

公司识别了战略制定和日常运行所需的外部、内部消息源，获取大量的数据、信息，并按照规定的程序进行收集、分类和储存。

为有效收集、利用、分析业务运行体系、产品研发体系、生产管控体系、市场营销体系等各类信息和知识资源，公司以战略规划为依据，进行了信息化战略的规划，先后实施了用友财务管理系统（含款项分配、应收款）、ERP 系统、入出库扫描系统、CRM 客户资源管理系统、BOM 限额领料管理系统、OA 系统、万方合同管理系统、CAD 技术参数管理系统、售后服务管理系统等，有效保证了公司各部门及相关方的数据和信息及时、可靠的获取、传递、分析和发布。

公司正在搭建以 APP 为工具的信息化管理平台，建立公司信息资源共享机制，目前软件开发方已提供了方案，进入各模块对接接口的探讨。

#### 7.1.7.1 信息的识别和获取

##### a) 信息的识别和获取

根据公司发展战略需要，不断加强对信息的识别获取工作，使公司更加快速灵活地满足顾客与市场的需求，创造卓越的经营绩效。公司把信息划分为内部和外部两大类，包括市场、员工、供应商、合作方（见表 7-15），各部门负责信息的识别和获取

表 7-15：信息识别开发表

类别	信息源	信息类别	责任部门	信息获取渠道
外部信息	市场	市场调研信息	品牌战略部、制销售中心	市场考察调研、新闻报道
		竞争对手信息	品牌战略部、制销售中心	竞争对手网站
		技术信息	品牌战略部、制销售中心	与研究机构开展合作、各类媒体资料、主管部门数据分析
		客户信息、销售信息	品牌战略部、制销售中心	客户走访、恳谈
	顾客	售后服务信息	售后服务部	服务记录、售后服务管理系统
		客户满意度信息	制销售中心、品牌战略部	调查表、第三方机构调查、售后服务管理系统
		个性化需求	制销售中心、售后服务部、委外机构	回访、电话、售后服务管理系统
		顾客投诉	制销售中心、售后服务部、委外机构	投诉记录，情况反馈、售后服务管理系统
	供应商	供货能力、优势评价	供应部、研发部、制造中心、品管部	现场考察、跟踪考核及通过 ERP 管理系统中的供应商模块、订单模块、采购管理模块共享
		供应商需求	供应部	当面、邮件、采购管理模块
	合作伙伴	经营实力	品牌战略部、合同管理部	网站、提供资质、财务信息
		合作情况	品牌战略部、合同管理部	拜访
	其他外部信息	国家政策、法律、法规	行政中心、人力资源部	相关网站、政府文件
		物流信息	制销售中心、供应部	公司网站
	内部信息	经营管理信息	经营管理数据	制销售中心、国际贸易部、财务中心
产品管理信息		技术应用信息	研发部	邮件、OA
		项目管理信息	制销售中心、研发部	邮件、合同履行管理系统
		专利、科技奖信息	技术中心	共享服务器
生产管理信息		销售计划与订单信息	制销售中心	合同履行管理系统
		物料与齐套性信息	制造中心、供应部	ERP 管理系统
		质量信息	品管部	ERP 系统、用友管理系统
人力资源信息		员工综合素质信息	人力资源部	OA、邮件
财务信息		培训信息	人力资源部	邮件、
		员工满意度	行政管理部、人力资源部	邮件、微信、调查问卷

类别	信息源	信息类别	责任部门	信息获取渠道
		营业收入、利润	财务中心	用友管理系统
	其他信息	成本管理	财务中心	用友管理系统、公司网站
		固定资产管理	财务中心	用友管理系统
		企业标准、制度	行政中心、品管部	网站
	人力资源信息	员工综合素质信息	人力资源部	OA、邮件

### b) 向相关方提供信息的方式

公司信息的获取和传递方式见表 7-16。

表 7-16：信息获取和传递方式

相关方	获取和传递途径	信息内容
员工	OA、企业网站、企业微信平台、金大报、邮件	公司相关制度、政策、培训、基本福利、产品信息、公司新闻
供应商	邮件、电话、微信平台	需求信息、付款信息
顾客	广告、宣传样本、微信平台、邮件、会展	新产品信息、产品交付信息
合作伙伴	拜访、会展邀请、产品发布、广告、宣传样本、微信平台、邮件	新产品信息、产品交付信息

#### 7.1.7.2 完善的软、硬件设施及可靠、安全、易用的信息系统

##### (1) 完善的硬件设施、功能强大的信息管理平台

###### ①硬件建设

公司重视信息化建设，硬件配置方面均处于行业领先水平。公司的网络边缘采用企业级防火墙，在整体接入能力、存储能力、输出能力满足公司所有活动信息数据的传送和存储要求。

公司的服务器主辅两套配置，并配置虚拟化服务软件，提高了服务器使用效率和提供了海量存储空间。

公司的信息化配置采用了较高端的产品和配置，能够保证公司业务安全、可靠、快速地开展，并使之能在 3-5 年内保持领先。

表 7-17：主要硬件配置

序号	设备名称	配置	数量
1	服务器 DL380G7	双路 6 核 E74807, 32G 内存, 4 块 300G2.5 寸 15KSAS 盘	2
2	服务器 DL388G8	6 核 E52620, 128G 内存, 4 块 600G2.5 寸 10KSAS 盘	6
3	HP 存储	iSCSI 存储 MSA2312i	1
4	企业防火墙	FortGate300	1
5	万兆华三核心	H3C7508E-X	1
6	深信服行为管理	AC6.1	2
7	无线控制器	H3CWX5004	1
8	无线 AP	H3CWA1208E-GNP	45

② 信息管理平台

图 7-13：公司现有的信息系统模块



1) 具有竞争力的系统之一：远程下单

公司与软件公司共同开发了远程下单系统，该系统通过 ERP、CRM 及远程控制软件，实现公司一级经销商在网上远程下单，并对公司订单评审、工段加工进度、产品入库进行跟踪。公司零售门入库信息在网上公示，客户可监视数量变化，根据需要，即时下单，并发出发货通知单，缩短了传统模式的进程，提高了工作效率，使公司对市场需求和变化作出快速反应。





安全的重要性和紧迫性，增强信息安全意识，同时公司对相关网络进行安全设置，确保信息安全。

1) 确立信息安全责任制，完善管理和防范机制；

公司制定了《机房定时巡检制度》、《服务器日常维护制度》等相关制度性文件，由信息管理部负责信息安全，通过服务器冗余、存储设备硬件冗余及备份系统来保证数据安全，确保信息安全。完善信息安全的管理机制，建立防范机制。

2) 提供必要的技术条件和设施保障；

公司购置了防火墙，提供必要的技术条件和设施保障信息安全；在公司内部设置了安全措施，信息安全的完善管理机制。

3) 与相关人员签订保密协议等方法，确保软硬件的可靠性、安全性、易用性。

**表 7-18：确保软硬件系统可靠性、安全性和易用性的具体措施**

要求	具体措施
可靠性	业务系统设计备份系统，在任何时刻任何情况下，都能确保信息系统的数据安全。在出现灾难情况时，可以快速恢复信息系统 关键服务器均采用冗余系统，包括电源、电存、磁盘等来实现高可靠性 存储数据采用 RAID 技术及双电源双控制器、多链路来实现数据的可靠性
安全性	采用 UTM 一体化防火墙，实现防火墙、IDS、VPN、应用控制、QOS 等众多控制和管 理采用数所防泄密系统 DLP 来保证企业的著作权图纸和文件不被泄密 对终端全面实施 AD 域控管理，统一规划并配置用户终端系统权限
易用性	人性化的操作界面，全中文化管理

### 7.1.7.3 提升信息系统能力，适应组织的发展方向及业务需要

公司基于总体战略制定了信息化发展战略，按照“总体规划、分步实施、重点突破、融会贯通”的建设总体思路，以公司的业务战略规划为依据，以“一体化平台策略”、“融会贯通策略”、“新技术应用策略”、“信息化思维模式转变策略”为行动的四个策略，以业务部门的需求为核心来搭建信息系统。

公司未来将深入应用与推广物联网建设，打造智能制造工厂；持续拓展 BDS400 服务管理系统的应用，为用户提供更多的增值服务；通过 OA 系统的深入应用，不断地实现信息系统的集成和统一，使信息更加高效地应用；进一步完善与拓展财务管理系统、质量管理系统、人力资源管理系统的管控领域，以支撑公司快速发展的管控需要；同时，推进信息化组织发展转型和能力跃升，建设一支面向客户、面向全球、面向未来优秀信息化团队，完成信息化组织成为真正的业务伙伴和业务价值贡献者的愿景，最终实现通过高质量的信息系统和服务打造企业核心竞争力的使命。

## 7.2 能力

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

公司开展岗位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，形成《岗位人员任职要求》，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，在岗位设置方面，公司坚持“人岗匹配”原则，通过系统的工作分析，灵活调整岗位设置及人员配置，明晰各部门职责及工作范围。对于关键、特殊工种等需要持证上岗的岗位，公司把“持证”作为必备任职条件，同时对关键、特殊工种等每年进行资格认定，定期开展教育培训和技能考核，确保持续满足各项规定要求，公司关键、特殊岗位 100%持证上岗。这些人员的能力使公司“浙江制造”管理体系得以建立、保持和得到持续改进。

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

为提高公司绩效与管理水平，公司持续推进信息化管理，应用信息技术推动技术、业务优化及组织结构的优化、创新和变化，促进有效沟通，公司各职能部门通过信息化流程开展工作，互相配合协调，最大程度提高运作效率。公司坚持一切凭数据说话，并应用信息技术持续提升数据的开发利用能力。

### 7.2.3 基于在适当的教育、培训或经历，确保这些人员具备所需能力

公司办于每年 12 月依据《人力资源管理程序》，进行培训需求调查，结合“重点培养管理、技术、营销、制造服务和一线技能员工”的教培方针，对不同岗位、不同层次的员工，对其现有能力进行评价，按缺什么、补什么原则，开展针对性的培训，确保这些人员具备所需能力。

### 7.2.4 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性

在编制培训计划时，充分收集各部门培训需求，对于其他临时性、针对性的培训问题，由参培人员提出申请，公司办备案后实施。必要时采取外聘、内调措施，并评价上述措施的有效性。

### 7.2.5 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据

公司编制《记录控制程序》文件，按规定建立员工档案、培训记录等成文信息，作为人员能力的证据。

## 7.3 意识

公司确保全体员工知晓：

### 7.3.1 方针

公司质量、环境和职业健康方针通过宣传栏，会议、OA 系统、网络等发布。

### 7.3.2 相关的战略以及分解的职能目标

公司针对相关战略目标，通过 KPI 及相关经济责任书分解的职能目标，详见各部战略目标分解，并分发到相关部门和个人。

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

公司通过对环境管理体系和职业健康安全管理体系的标准培训和建立，通过对环境因素和危险源的与重要环境因素和重要危险源的分析评价，使员工知晓对与其工作相关的职业健康安全风险、重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响，编制安全操作规程，促进员工提高安全防范意识和环境保护意识。

### 7.3.4 对管理体系有效性的贡献，包括改进其绩效的益处

通过对浙江制造管理体系标准的培训、建立和实施，促进员工与其工作对管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处的意识。

### 7.3.5 不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响

公司通过对质量、环境和职业健康方针学习，对浙江制造产品认证标准的培训学习，明确不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌影响，这些后果和影响关乎公司、员工和其他相关方的利益，以提高全体员工创建、保持和发展品字品牌的重要性认识及全体员工应担当的责任意识。

### 7.3.6 提升对打造信息化环境下新型能力的意识

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

## 7.4 沟通与信息交流

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

### 7.4.1 沟通内容

通过多渠道听取员工及其他相关方要求，保持公司内、外部沟通顺畅。

### 7.4.2 沟通时间

公司在各相关方有需求的时候随时能进行有效沟通与交流。

### 7.4.3 沟通对象

倾听顾客、供应商等相关方的意见及建议。

### 7.4.4 沟通方式和要求

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

### 7.4.5 沟通责任人

公司相关职能部门实现与不同部门、不同岗位、不同地区间的有效沟通。

### 7.4.6 明确相关法律法规等合规义务的沟通

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

公司保留适当沟通记录的成文信息，作为沟通、交流的证据。

## 7.5 成文信息

### 7.5.1 总则

公司的管理体系包括：

#### 7.5.1.1 “浙江制造”管理要求的成文信息；

公司建立《文件和资料控制程序》《记录控制程序》。公司将“浙江制造”管理要求和三体系管理要求相融合，形成相关管理或控制程序，分发到各部门，要求各部门严格按管理体系相关文件运行，并将运行中的情况进行记录。

#### 7.5.1.2 公司确定的新型能力和为确保管理体系有效性所需的成文信息。

公司将新型能力要求和为确保管理体系有效性的要求，编入管理体系文件中，在管理体系运行中，非常注重新型能力和确保管理体系有效性所作的各项记录，并通过各项记录进行对有效性的验证与确认。

#### 7.5.1.3 证明履行其合规义务需要的信息。

公司对国家法律法规及其他要求的信息进行收集，开展各项合规性活动，并定期进行合规性评价，记录评价结果和各项活动结果，来证明履行合规义务。

### 7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司确保适当的：

#### 7.5.2.1 标识和说明，（如：标题、日期、作者、索引编号等）；

公司制定的《文件控制程序》、《记录控制程序》规定了当创建和更新成文信

息时，必须对成文信息进行标识和说明，如各类质量记录进行标题、日期、记录人、索引编号等要求作了规定。

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

公司对各类记录的更新也规定了统一的格式和载体，并进行有效实施。

7.5.2.3 评审和批准，以确保适宜性和充分性。

当各类成文信息创建和更新时，按公司制定的《文件控制程序》、《记录控制程序》要求进行评审和获得批准，以确保适宜性和充分性。

### 7.5.3 成文信息的控制

7.5.3.1 公司控制管理体系和“浙江制造”管理要求所要求的成文信息，制定了《文件控制程序》、《记录控制程序》等文件，规定各类文件的审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和要求，以确保：

1) 由品质管理部对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，由品质管理部对管理体系文件进行发放，使适用的岗位均可获得；

2) 持有成文信息的部门予以妥善保护（如：防止泄密、不当使用或缺失）。

7.5.3.2 为控制成文信息，适用时，进行下列活动：

1) 由品质管理部负责对管理体系的成文信息进行控制分发、访问，各部门人员当需要对成文信息进行检索和使用时，办理有关手续后方可进行；

2) 由各部门负责对管理体系成文信息进行存储和防护，包括保持可读性；

3) 由品质管理部负责对管理体系成文信息进行变更控制，（如版本控制）；

4) 由品质管理部负责对管理体系的成文信息进行保留和处置。

对确定策划和运行管理体系所必需的来自外部的成文信息，品质管理部应进行适当识别，并予以控制。

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

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

## 8.0 运行

### 8.1 运行的策划和控制

为满足产品和服务提供的要求，并实施第 6 章所确定的措施，公司通过以下对

所需的过程进行策划、实施和控制。这些过程包括但不限于；产品和服务的要求；设计和开发；外部提供过程、产品和服务的控制；产品和服务提供；产品和服务的放行；不合格输出的控制；应急准备和响应。公司确保建立自主创新和协同创新的机制。这些措施包括：

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

公司制定了《生产和服务提供控制程序》，其中对防盗安全门的质量性能、功能、寿命、可靠性等有直接影响的工序进行了控制，识别了生产过程关键工序——胶合、装配工序和特殊工序——前处理（磷化）焊接和喷涂工序。通过生产环境控制、生产过程控制、关键工序、特殊工序的控制、关键设备的控制等，以确保产品的质量。通过安全生产检查活动来确保生产所需的职业健康安全要求。此外，公司还通过对重要环境因素、重要危险源的控制活动来确保对环境的保护和员工的职业健康安全的要求。

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

公司建立了过程（包括：外包过程）运行、产品和服务的接收准则。公司制定了年度质量目标指标、环境目标指标、职业健康安全目标指标并进行了分解，制定了《管理方案》，并进行了有效实施。同时，公司制定了《数据分析与持续改进控制程序》、《环境/职业健康安全监视和测量控制程序》、《环境和职业健康安全运行控制程序》等，各部门均按规定的程序文件要求进行运行。

#### **8.1.3 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化**

公司通过《沟通与信息交流控制程序》及网络、邮件、微信群平台进行沟通，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动，并利用《设计和开发控制程序》、《生产和服务提供控制程序》等的有效实施，来达到公司创新和持续优化的效果。

#### **8.1.4 确定所需的资源以使产品和服务符合要求**

公司主要所需的资源有：基础设施资源、信息和知识资源、财务资源、人力资源、技术资源、相关方关系等。以上资源在第七章作了描述，不再展开。

公司制定了《生产和服务提供控制程序》，对生产和服务提供过程（包括关键、特殊过程）所需资源：基础设施资源、人力资源、技术资源等进行了具体要求的描述。如为确保生产设备、环保设备的正常运行，维持正常的生产能力，使生产的产品符合规定的要求，确保制造过程能力的稳定。另对生产设备和检测设备作出了设

备维护保养的规定，以保证设备的正常运行。

### 8.1.5 按照准则实施过程控制

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

### 8.1.6 在确定的风险和目标的范围和程度上，确定并保持、保留成文信息

公司制定了《风险和机遇控制程序》、《策划控制程序》，各部门均识别与分析了运行过程各类风险，并制定了应对措施，为实现管理体系目标的达成，提供良好保障。

1) 公司通过记录：如产品的工序检验记录、半成品测试记录、成品测试和质量检验记录以及出厂检验记录等，并通过记录来确保过程已经按照策划来进行。

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

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

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

### 8.1.8 确保外包过程受控

公司按照管理体系的要求对外包过程进行有效管控，确保外包过程受控。

## 8.2 产品和服务的要求

### 8.2.1 顾客关系的建立与沟通

公司应与顾客沟通，包括：

8.2.1.1 识别顾客、顾客群和细分市场，考虑竞争对手的顾客及其他潜在顾客和市场；

#### (1) 识别和确定顾客、顾客群和细分市场

门系列产品是居所必备条件，是千家万户的必需品。但随着房地产业、装修业、建材市场的兴起，门系列产品趋向集中采购。公司通过对市场的广泛调查，结合自身的战略优势，进行市场细分和定位，确定当前和未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。

目前公司的顾客覆盖全国 26 个省、市、自治区，出口 10 多个国家和地区。

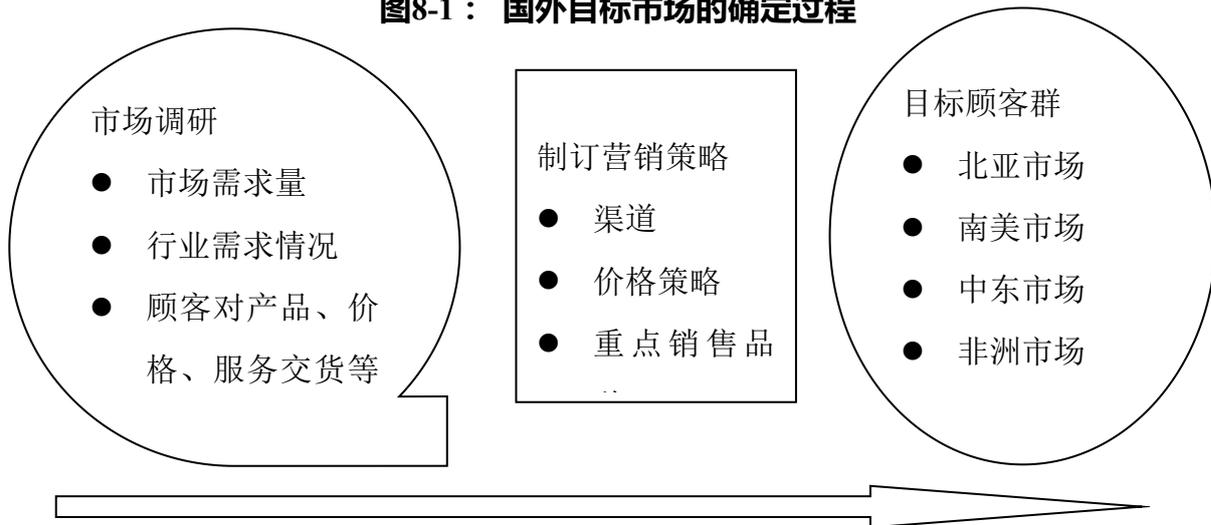
公司采用“四维度市场细分法”进行市场细分

1) 按照地域细分

①国外市场

开拓国外市场，使出口产品占1/3是公司一项长远的战略目标。根据对国外顾客需求、消费环境等多方面的调查，将主要目标客户群定位于亚非拉市场。确定过程见图8-1。

图8-1：国外目标市场的确定过程



②国内市场

公司将国内市场细分为一级市场、二级市场和三级市场：

——一级市场：省、市、自治区级，包括全国重要房地产商、各省市自治区办事处、总代理、总经销商和年销 5000 樘门以上的大客户所经营的市场。

——二级市场：地市级。二级市场一般由各省市自治区办事处、总代理、总经销商部署，设立分公司、专卖店或委托代理人及分销商经营。

——三级市场：县级。三级市场面对的是广大农村，顾客追求的是产品的稳定性和良好的售后服务。这级市场的开拓，以品牌推广为要义，抢先进入新品牌。

2) 按产品功能不同细分

a、防盗安全门市场，目前国内生产厂家众多，许多不知名的小企业以低价竞争进入这一市场，但也是公司产品占比最高的市场。公司不参与低价竞争，坚持以品牌占领市场。

b、防火门市场，国家明确规定高层建筑必须使用防火门，并且有严格的消防产品认证制度和身份证制度。公司为全国最早通过防火门产品认证企业之一，有 60 多本 3C 认证证书，具有一定的优势。

c、钢木门市场，钢木门由于其造型、款式范围宽广，用户挑选余地大，利于和装修格调一致，其价格成倍高于钢质门，是一些经济发达地区及高档楼盘入选产品。造精品门是公司品牌战略的一个重要方面，因此作为公司调整产品结构的重点项目之一。

d、室内门市场，以木门为主，室内门的用量比户门大。公司木门所占比重很小，新一轮技改在提升木门产量上予以考虑。

### 3) 按销售渠道不同细分

按产品销售渠道细分市场，基本有直销和经销两种模式。

#### c、直销

公司设立办事处和工程部，将需要重点突破的一些省级市场由办事处负责经营。对全国重要房地产商的项目由工程部负责招投标和工程实施工作。

#### d、经销

全国大部分一级市场采取了总经销模式，也有部分省市采用总代理模式，总代理模式在资金运作和报酬获取与总经销不一。无论是总经销商或总代理均根据公司拓展市场需要而定。

### 5) 按采购集散度细分

可以按工程门市场和零售门市场两大类进行细分。工程门基本以招投标方式经营。零售门在各专卖店展示，主要用于顾客对家庭用房的装饰，由于新农村的改造，对零售门有一定增量。对零售门的要求是款式新颖和供货及时。

## **(2) 竞争对手的顾客及其他潜在的顾客和市场**

### 1) 竞争对手的顾客

①竞争对手的顾客一般与竞争对手有比较长时间的合作，不会轻率地更换品牌。对这些顾客只有当竞争对手产品门类或品种有缺域，才是公司的商机，使这些顾客同时成为本公司的顾客。

②全国重要房地产商的建设项目都通过招投标方式运作，这些房地产商往往既是竞争对手的顾客，也是本公司的顾客，对这些顾客公司的作法是引其到公司考察，进入其供方名录，与其签订长期战略合作协议。

### 2) 潜在的顾客和市场

①公司认识到房地产行业投资下降的变化，注意到中产阶级改善及户棚区改造、城镇化和新农村建设对门的需求，是一个很大的潜在市场，公司已在大力开发

新产品，以更好的性价比作为切入点，来获得这部份客户。

②未打开的国际市场，公司 2024 实行“一路一带”市场考察，在自营摸索基础上，重新规划了国外目标市场，增加出口额度占比。

8.2.1.2 确定品牌核心价值，制定品牌中长期规划，制定品牌传播推广的措施并有效实施；

公司高层长期重视品牌战略，并积极推进品牌建设。公司坚持“安全，发展之基；服务，成就之源；品质，贡献之根；道德，立身之本”的理念，完善品牌建设流程。公司从创建开始制定企业品牌建设规划，不断通过网站、评奖创牌、产品认证等众多媒介传播“金大”高端品牌形象。

公司确定品牌核心价值，制定品牌中长期规划。公司建立品牌建设领导小组，完善品牌管理各项制度规范，公司除争取完成“浙江制造”认证，获得品字标外，还争取成为国内知名制造商。

8.2.1.3 制定新型能力顾客关系的业务流程和组织结构优化方案，以适合其发展方向及识别创新的机会和业务需要；

公司制定了新型能力顾客关系的业务流程和组织结构优化方案，为满足差异化的产品需求，公司持续加大研发投入，不断提升研发效率，推出针对客户特殊需求的个性化产品和专用产品。同时，综合考虑营销策略的组合，实现了较好的营销效果，提升品牌的影响力。扩大市场占有率为新型能力主要指标。

#### **建立差异化的顾客关系**

1) 建 50 家年销 5000 樘门的大客户，是公司经营战略的一个组成部分，与这些客户建立战略伙伴或战略同盟关系，以赢得顾客，增加重复购买的频次和获得积极的推荐。对这些客户，公司定期邀请其来公司考察、指导，提出意见，并通过完善售前、售中、售后全过程服务体系，来满足并超越其期望，获得良好口碑，巩固战略伙伴关系。

2) 建立 CRM 系统，对客户资源进行管理。

3) 公司通过多种途径和各类信息平台来建立与顾客的关系，见图 8-2。

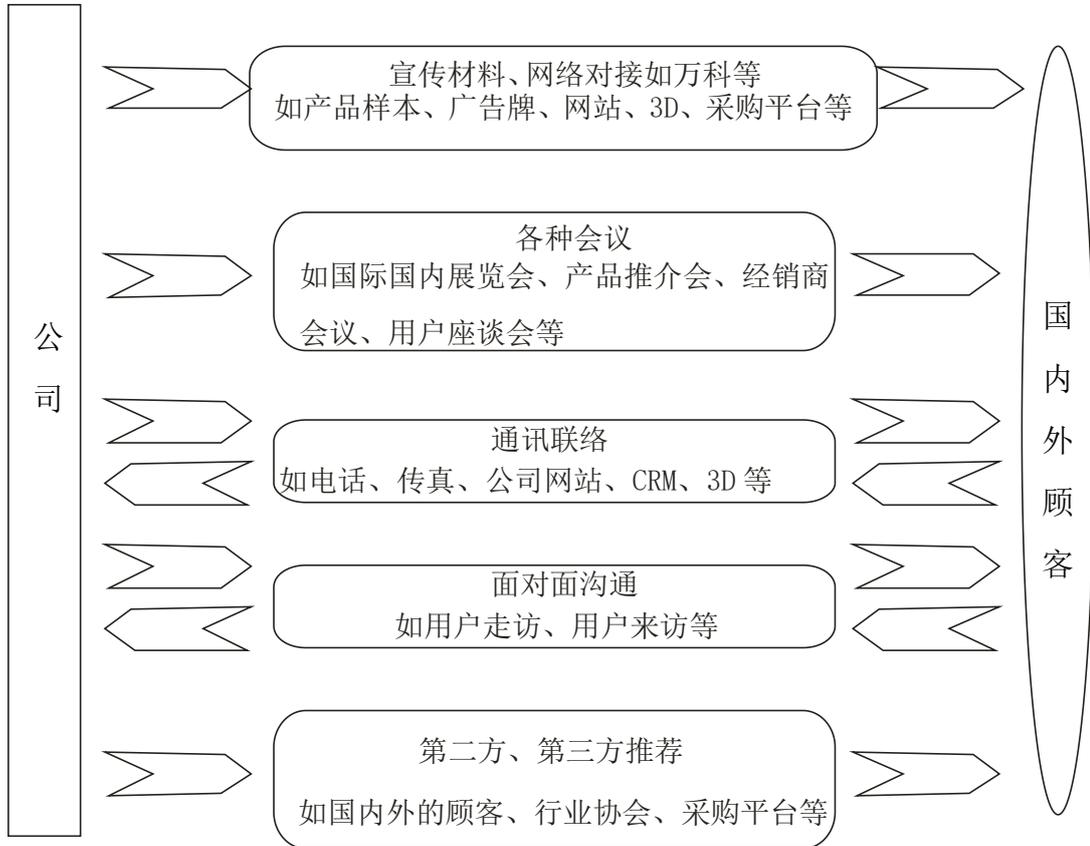
8.2.1.4 建立与顾客接触的主要渠道，这些渠道方便顾客查询信息、处理问询、进行交易和获取有关产品和服务的顾客回馈，包括顾客投诉；

#### **与顾客接触的主要渠道**

公司构建了顾客查询信息、进行交易、提出投诉的沟通渠道，确定了每种渠道

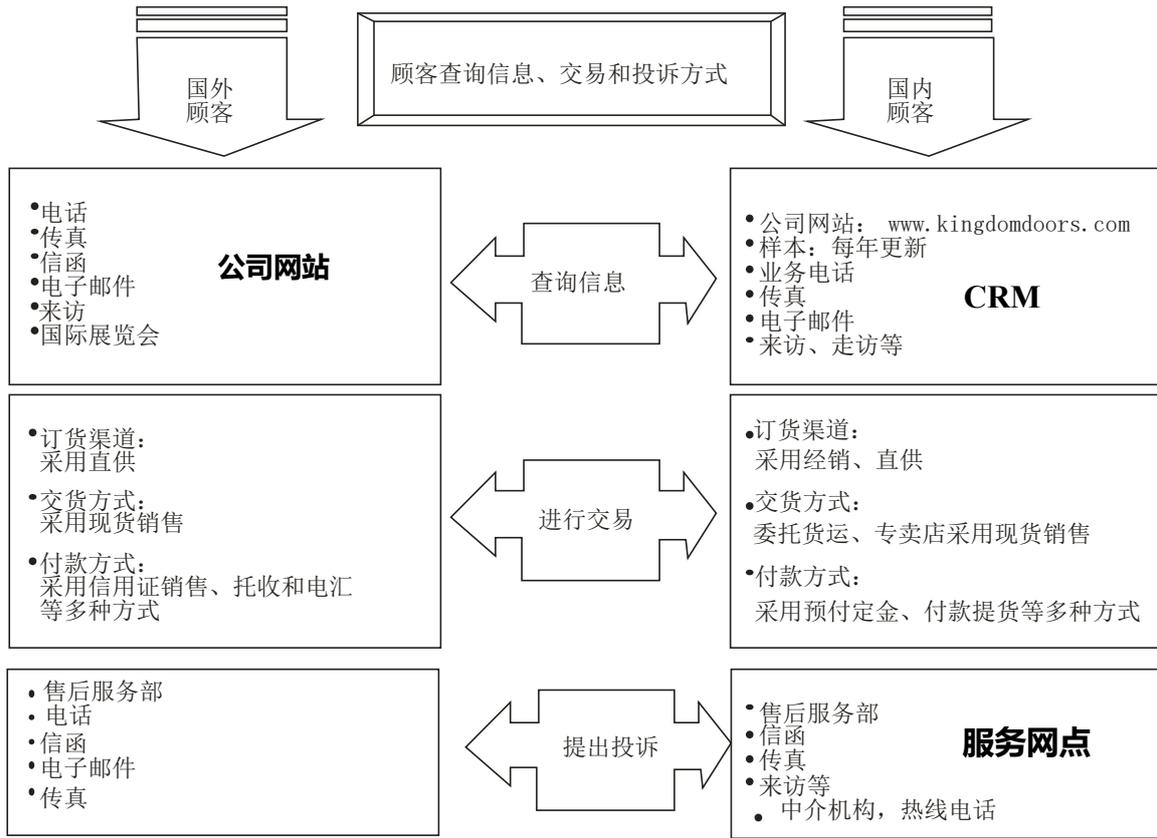
主要的顾客接触要求，并将这些要求落实到有关的人员和过程，以及时解决顾客需求。

**图 8-2：公司与顾客构筑关系的主要途径**



公司提供给国内外顾客查询信息、交易、投诉的主要接触方式见图 8-3。

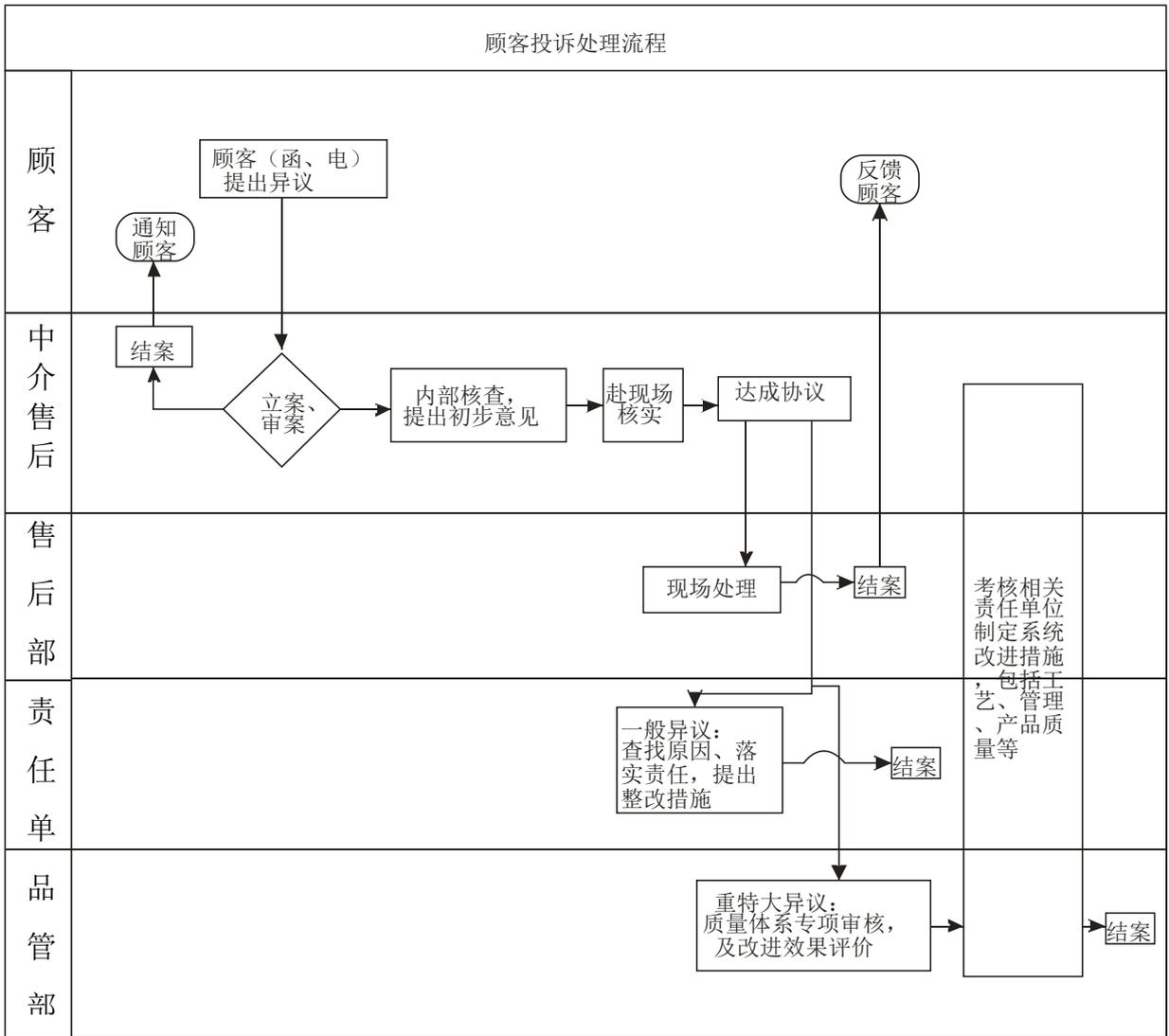
**图 8-3：顾客查询信息、交易和投诉的主要接触方式**



### 顾客投诉的处理

- 1) 公司编制了顾客投诉流程, 确保投诉得到有效、快速的解决, 见图 8-4。
- 2) 向顾客承诺响应和解决的时限并切实履行, 属热线电话投诉的, 即时给予回复, 属信函、传真、电子邮件和给非业务人员的电话自接到信息起在两小时内给予回复。根据投诉内容的不同, 设定不同的解决时间。需赴现场处理的产品质量问题, 24 小时内到达。

图 8-4：顾客投诉处理流程



**顾客需求和期望的主要收集渠道**

公司注重倾听和了解顾客需求和期望，建立顾客需求和期望的收集的渠道，以对目标市场和顾客群作深入、详细的调查研究，分析出顾客的主要需求和期望及其对于顾客购买决策的相对重要性，为产品开发、市场拓展、品牌建设及过程改进等指明方向并提供指导。

1) 了解顾客需求和期望的方法

表 8-1：顾客需求和期望的主要收集渠道

收集的渠道	收集方式	收集频率	收集的信息	责任部门
业务人员收集反馈	与顾客会谈	实时	区域市场产品流入情况、竞争对手情况、质量情况、顾客需求等	制销售中心 品牌战略部
市场调研人员	问卷反馈、与	半年度	国家宏观政策、市场容量及	制销售中心

收集的渠道	收集方式	收集频率	收集的信息	责任部门
E-mail、电话或走访	顾客会谈		前景、竞争对手情况、顾客需求与期望、新产品动向	品牌战略部
中高层领导拜访	与顾客会谈	季度	行业发展趋势、顾客关注焦点	中高层领导
展销会	会谈	年度	产品质量、顾客与市场需求信息、竞争对手情况	制销售中心 国际贸易部
参加各类行业会议展销会等	出席会议收集资料	年度	行业发展、政策、顾客与市场需求信息、竞争对手情况、新产品动向	参会人员
国家有关部委协会等	会谈收集资料	实时	行业发展趋势、政策、竞争对手情况	公司领导、品牌战略部、制销售中心
行业网站、微信、报刊	登录网站微信平台查阅报刊	实时	国家宏观政策、行业发展趋势、竞争对手情况、顾客需求与期望、新产品动向	品牌战略部

2) 将收集的顾客信息应用于，用于各相关部门的产品和服务设计、新品开发、营销、过程控制等。

公司通过走访、交流，倾听顾客使用产品后的心得及对服务等方面的评价，了解顾客对产品的需求和期望。不同类别的客户，对产品的要求各不相同，对一些客户来说，对价格敏感程度相对较低，对产品档次要求较高；对另一些客户来说，对产品价格较为敏感，并不追求产品档次。针对此种情况，公司经过调查，数据分析，对产品结构的调整作出决策。

#### 8.2.1.5 处置或控制顾客财产；

公司对顾客财产财产的管理流程为：

- 1) 公司爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。
- 2) 对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产，公司予以识别、验证、保护和维护。
- 3) 若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况，公司向顾客或外部供方报告，并保留所发生情况的成文信息。
- 4) 公司对顾客提供的财产进行管理。制销售中心接受到顾客财产后，接收者将顾客财产的相关信息登记在《顾客财产登记表》中，并办理相关入库手续。
- 5) 顾客财产必须按顾客指定的用途使用，未经顾客同意不得擅自挪作它用或处理。顾客财产须严格保密，未经顾客同意，不得进行扩散。
- 6) 顾客财产严格按储存规定要求进行储存，并定期进行检查和维护，如发现不适

用、损坏、遗失等情况由接受者及时与顾客联系，协商解决办法，并做好相关记录。

8.2.1.6 制定应对措施，确保优化业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理。

1) 优化业务过程中的冲突和风险主要来自以下几个方面：

①公司营销战略调整，建立与全国知名房地产商战略同盟关系，与原省地县三级经销商布局发生冲突所带来的风险；

②公司分公司的建立，与管辖地经销商发生冲突所带来的风险；

③信息技术的应用，如 CRM 应用、网上公示零售门数量、远程下单等传统订单模式发生冲突而产生的风险。

2) 公司采取了以下措施，避免公司优化业务过程中的冲突和风险，得到有效预防和妥善处理：

①建 100 家年销 5000 樘门的大客户，与全国知名房地产商建立战略同盟关系，签订战略合作协议，是公司长期经营战略的一个组成部分，我们在全国经销商会议上将公司的战略意图讲清楚，为此公司设立了战略合作部，专注于与全国知名房地产商建立战略联盟关系。目前大的房地产商均采用了集采模式，省级经销商是上不上榜的，能上榜的全国也只有 10 来家名牌门业企业。战略合作部每年制定战略区域，与区域内的经销商进行沟通，凡由经销商引入的全国知名房地产商的工程，由战略合作部与经销商协商，形成利益共享机制。

②公司建立分公司都有战略意图，如北京分公司，如能提高该地区的市场占有率，能产生名牌效应。该地原是河北经销商辖区，这样我们就同河北经销商协商，共同出资组建分公司，获得了河北经销商的赞同。

③应用信息技术，可对市场的需求作出快速反应。公司对 ERP 功能进行扩展，涵盖 CRM，且引入远程控制软件，可远程下单，网上跟单，并对客户资源进行管理。多数经销商对传统模式的改变产生疑虑，我们就分批对经销商实施培训，手把手教会操作人员对软件的应用，现在都能熟练应用，反应良好。

零售门网上公示，改变按订单组织生产模式，由公司按预测销量组织生产，然后入库公示。这一举措引起公司内外热议，最大的担心是新品被一家包揽，生产信息外露，会产生资源分配不公。为此我们对软件程序进行了更改，在网络上，反映了入库数，已点击数，目前可销售数，采用先点击、先付款、先发货的办法。这一举措改变了顾客到专卖店买门，只有样门，无货可供的现象，缩短了从顾客要货、下达订单、组织生产再供货的流程。目前运转正常。

#### 8.2.1.7 对关系重大时，制定应急措施的特定要求；

公司编制《与顾客有关的过程控制程序》规定了在业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理的要求。当发生与顾客关系重大问题时，规定了制定应急措施进行处理。

### 8.2.2 与产品和服务要求的确定

在确定向顾客提供的产品和服务的要求时，公司确保：

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

公司根据产品特性、销售渠道及客户重要程度四个维度对顾客与市场进行细分，从公司技术研发实力及公司所提供产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。根据不同顾客需求及适用的法律法规要求，确保产品和服务的要求得到规定。

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

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

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

### 8.2.3 产品和服务要求的评审

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

1) 顾客规定的要求，包括对交付和交付后活动的要求；

公司对产品和服务要求进行评审时关注顾客的需求，包括交付和交付后活动的要求。

2) 顾客虽然没有明示，但规定的用途或已知的预期用途所必要的要求；

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

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

公司有相关规定，要求产品在运送、安装、维修、保证等领域给予顾客利益的

保障。

4) 适用于产品和服务的法律法规要求；

公司在产品和服务要求的评审中充分考虑了合规性。

5) 与以前表述不一致的合同或订单的要求；

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

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

8.2.3.2 适用时，公司应保留下列方面有关成文信息；

1) 评审结果；

公司对每份合同及评审记录进行收集并存档；

2) 针对产品和服务的新要求以及相应的处理措施；

公司根据不同情况有针对性的处理措施，事后进行整理和存档。

#### **8.2.4 产品和服务要求的更改**

若产品和服务要求更改，公司确保相关的成文信息得到修改，并确保相关人员知道已更改的要求。产品和服务要求发生更改时，公司考虑了对品牌产生的负面影响，加以避免。

### **8.3 产品和服务的设计和开发**

#### **8.3.1 总则**

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

#### **8.3.2 设计和开发策划**

8.3.2.1 对产品的设计开发进行策划

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

2) 公司的产品设计和开发策划是在市场调研的基础上进行的。制销售中心定期搜集市场信息及顾客对各类产品的性能、结构、质量、安全和可靠性等信息，并通过参加行业协会、行业杂志、展会等形式了解行业现状，全面收集顾客需求，研

发部通过与行业专家的合作，紧跟科技发展步伐，以获取最前沿的技术信息。

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

研发部在了解产品的市场定位和需求情况及公司研发、生产能力，形成可行性报告，明确规定设计和开发过程的工作阶段，规定各阶段工作内容及完成期限，规定各阶段的计划进度要求和评审、验证、确认以及设计转换活动，规定研发过程中各相关部门、人员的职责和权限，以及各个环节的接口。可行性报告经评审通过后立项，并制定研发计划，报经公司批准实施。研发计划实施过程中先后经历的主要阶段，均应根据需要适时开展阶段评审，提出可行意见和建议。必要时，可对研发计划和方案实施各阶段工作进行相应的调整、补充、修改或更新。

8.3.2.2 产品设计开发时采用先进质量工具：

**表 8-2：设计开发采用的质量工具**

过程	质量工具	采用方式	意义
设计开发	基于 COC 的跨部门协作研发流程	自主研发	设计开发过程节点评估，达到风险控制，保证开发产品质量安全可靠
	RRCA&MP（严格根源分析&防错）	引进吸收	进行严格根源分析找到问题关键并加以防范，防止类似问题再发生，从点到面对设计缺陷起到防范作用
	D-FME（A 设计失效模式分析）	引进吸收	对设计可能存在的各种风险进行评价、分析，以便在现有技术的基础上消除这些风险或将这些风险减小到可接受的水平
	DIVE（定义、调查、改进、确认）	引进吸收	开发过程问题全面分析与改进
	VSM（价值流程图）	引进吸收	流程改善，减少浪费，提高产品研发效率
	DOE 实验设计	引进吸收	构建数学模型，预测产品或过程的性能；减少实验次数，缩短研发时间，降低成本；量化变量的作用，确定显著变量，了解变量之间的相互联系；
	DFSS（六西格玛设计）	引进吸收	强调缩短设计，研发周期和降低新产品开发成本，实现高效能的产品开发过程，准确的反应客户的要求

**8.3.3 设计和开发的输入**

8.3.3.1 对设计和开发的要求

公司应针对所设计和开发的具体类型产品和服务，确定必需的要求。要求应考虑：

8.3.3.1 功能和性能要求

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

#### 8.3.3.2 考虑其生命周期各阶段的环境要求

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

#### 8.3.3.3 来源于以前类似设计与开发活动的信息，如技术数据的开发利用

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

#### 8.3.3.4 法律法规要求；

满足适用的各标准、法律法规、环境方面的要求等，国家强制性标准必须满足；

#### 8.3.3.5 公司已承诺实施国家标准和行业规范中的先进性指标

根据不同顾客的特殊要求，引入产品各项先进指标；同时，按照浙江制造团体标准《防盗安全门》和《钢木质防火门》中的先进性指标对产品进行生产、检验和控制要求。

#### 8.3.3.6 由产品和服务的性质所决定的，失效的潜在后果

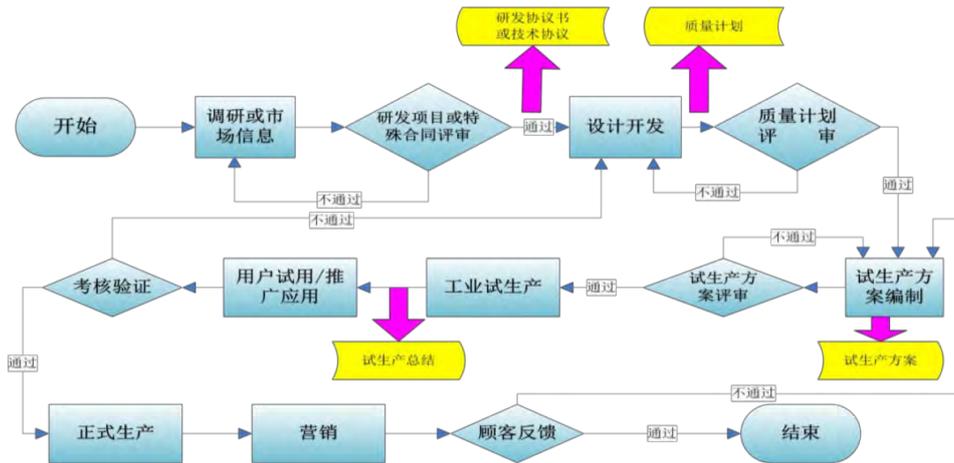
设计和开发输入考虑了产品信赖性试验要求，根据客户需求对防盗安全门等性能进行设计。同时考虑其失效的潜在后果。

#### 8.3.3.7 适用时，考虑对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响。

设计和开发输入的内容需全部列入《设计任务书》中，并通报各部门进行对此计划书进行评审，以确保其充分性与适宜性。产品要求应完整、清楚，并且不能相互冲突。各部门提出意见，交由研发部部长审核、公司技术负责人批准。

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

图 8-5：设计开发流程



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

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

### 8.3.4 设计和开发控制

公司应对设计和开发过程进行控制，以确保：

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

由品质管理部、研发部与项目主导人员对技术实现过程实施监视和测量，规定具体各项标准并对过程中所体现的问题予以纠正。

8.3.4.2 实施评审活动，以评价设计和开发的结果满足要求的能力；

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

8.3.4.3 实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入要求；

根据设计要求，研发的新产品必须进行验证和确认。研发部在完成设计理论验证后，会同制造中心、品质管理部等部门进行产品试制，对设计方案进行评价（各项指标的有效性），根据试制或评价提出的问题进行整改，使设计方案更完善。新产品研制完成后，研发部还在规定的作业条件（包括操作方式、环境条件）下，对研发的新产品进行确认，以确保设计产品能够满足规定的使用要求或满足已知的预

期用途的要求，在确认设计成功，没有问题之后进入量产。

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

公司在评审、验证、确认研发产品时，关注技术创新的实现结果。公司的研发产品基本上大多是自主开发的原创产品，由于产品的原创设计和主题化设计能使产品具有不可模仿性和独特性，区别于竞争对手，可以使产品获得差异化竞争优势和比较优势，可以较大地提升公司的品牌美誉度和顾客的忠诚度，因而自主开发原创产品对研发部的研发能力是一个整体性的考验。研发部在产品研发过程中，使用计算机三维辅助设计、模拟产品和运动分析，以及快速成型技术和计算机仿真技术，提高了产品设计的准确性、先进性和开发速度，降低了试验成本。研发部还关注研发产品的美感，增加产品技术含量，尤其注重掌握防盗安全门、防火门设计分析技术的应用和防盗安全门、防火门标准化，形成快速反应机制，满足顾客的创新消费需求，提高设计成效。

为打造一流的研发团队，实现从“工厂打版模式”向“品牌研发模式”的转变，确保公司自主开发原创产品的顺利进行，公司还坚持与高校进行合作，通过理论与实践结合，不仅为院校提供实践平台，也为公司提供了技术前沿，有利于公司的技术创新，实现将科学技术转化为生产力。同时，公司正在考虑研发流程管理信息化建设项目，实现设计流程、管理流程和考核流程三位一体的先进软件管理模式，使研发进度得到有效监控，快速传递信息，缩短产品开发周期，提高市场反应能力。

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

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

#### 8.3.4.6 保留这些活动的成文信息。

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

### 8.3.5 设计和开发输出

公司确保设计和开发输出满足以下几方面要求：

#### 8.3.5.1 满足输入的要求；

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

8.3.5.2 适当时，确定产品和服务采购中的环境要求；

8.3.5.3 满足后续产品和服务提供过程的需求；

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

8.3.5.4 包括或引用监视和测量要求，适当时，包括接收准则；

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

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

1) 使产品和服务处于国内一流的程度的核心技术和关键工艺；

对产品指标、结构、包装要求进行了规定，使公司所提供的产品和服务处于国内先进水平。

2) 产品使用过程的环保；

3) 必要的基础资源数字化和标准化；

相关的生产设备及基础资源向自动化、数字化和标准化方向发展；

4) 技术知识向应用主体有效转移；

由研发部对相关技术知识向制造中心进行移交并有效转移。

所开发的产品的特性按照《防盗安全门》及《钢木质防火门》中对产品指标、结构、包装要求进行规定，使公司所提供的产品和服务处于国内先进水平，向客户提供卓越的品质与优异的服务。控制、识别、监测有害物质污染或混杂的风险过程，使生产过程更加环保绿色。

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

### 8.3.6 设计和开发更改

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

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

1) 由于前期开发申请的局限及不完善，对产品要求（功能、外观、特性、技术参数、良率目标）及原材，生产过程中所体现的问题予以纠正。

2) 修正最终的产品标准；

3) 项目计划时间的延长等等。

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

8.3.6.2 评审的结果；

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

8.3.6.3 变更的授权；

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

8.3.6.4 为防止不利影响而采取的措施；

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

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

## 8.4 外部提供过程、产品和服务的控制

### 8.4.1 总则

公司已建立与战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率，扩大品牌影响力。

以“产业协同”为已任，制定浙江区域内的供货商达到 50%以上的目标计划。确保外部提供的过程、产品和服务符合要求。

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

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

如锁具、铰链、门芯板等。

8.4.1.2 外部供方代表公司直接将产品和服务提供给顾客；

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

8.4.1.3 公司决定由外部供方提供过程或部分过程；

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

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

#### **8.4.2 控制类型和程度**

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

8.4.2.1 确保外部提供的过程保持在其质量管理体系的控制之中；

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

公司长期坚持“平等、互助、共赢”原则，与供方和合作伙伴等相关方建立并保持着良好的关系以满足企业发展需要，尤其注重加强供应链管理，目前“浙江制造”产品合格供方共有 25 家，浙江占 22 家，占 88%。与供方和合作伙伴建立了良好的战略合作伙伴关系。

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

公司对关键部件/材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，由采购、制造、品质管理部等相关人员组成供应商调查小组对供应商进行评审，评审内容包括价格、技术水平、质量保证、生产能力等方面，只有在品质管理部对供应商提供的物料样品进行检测或试制检验合格后，方能确定为合格供应商，并签约。

在供应商的考核与激励方面，公司明确了各部门在物资供应过程中的责任，供应部负责供应商供货业绩的监控，品质管理部对供货质量进行检测和监控，并对质量情况汇总，然后供应部、研发部、品质管理部共同对供应商进行考核。考核主要以供货及时性、质量合格率、价格竞争率、售后服务四个方面进行考评，并建立ABC分类管理合格供应商，并编制关键原材料清单。对优秀供应商将采取激励措施，对有问题的供方，要求并帮助其整改，整改仍不合格，将予以淘汰。

**表 8-3：公司对供应商的评价指标**

关注维度	重点内容
供货质量	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆是否建立质量管理体系</li> <li>◆首次供货样品检测结果</li> <li>◆试用加工适用性</li> <li>◆试用加工检测结果及结论</li> <li>◆产品的包装质量</li> </ul>
环境状况	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆是否建立环境管理体系</li> <li>◆供方污染物排放</li> <li>◆产品中有害物质含量</li> <li>◆产品的生产工艺对环境的影响</li> </ul>
工艺技术	◆产品的工艺技术水平能否满足要求
供货及时性	◆产品是否按期交货
价格合理	◆价格是否可接受，是否具有竞争力
售后服务质量	◆公司售后服务体系能否满足金大门业的要求

8.4.2.3 公司已经考虑了：

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

供应部及制造中心负责供应商合规性的监控和重新评审，品质管理部对供货质量进行检测和监控，会同品质管理部共同对供应商进行考核。

2) 由外部供方实施控制的有效性；

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

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

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

### 8.4.3 提供给外部供方的信息

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

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

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

8.4.3.2 对下列内容的进行批准：

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

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

2) 方法、过程和设备；

公司在对外部供方资质认定时审核其工艺方法、生产过程和生产设备是否符合要求。

3) 产品和服务的放行；

公司对原材料、配套件及外协件都制定了相应的检验规范，明确了检验方案和合格判断标准，并传递给供方。所有采购产品到公司后由供应部出具报验单给品质管理部，由品质管理部按规范等要求开展验证工作，只有质检员确认合格后才能登记入库，否则供货商不能结算货款。

8.4.3.3 能力，包括所要求的人员资质；

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

8.4.3.4 外部供方与组织的互动；

公司与供方通过电话，网络、走访等进行互动。

8.4.3.5 组织对外部供方绩效的控制和监视；

公司通过年度供方产品合率、服务态度等对外部供方绩效的控制和监视；

#### 8.4.3.6 公司或其顾客拟在外部供方的现场实施验证或确认活动；

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

### 8.5 生产和服务的提供

#### 8.5.1 生产和服务提供的控制

公司能在受控条件下进行生产和服务提供。受控条件应包括以下方面：

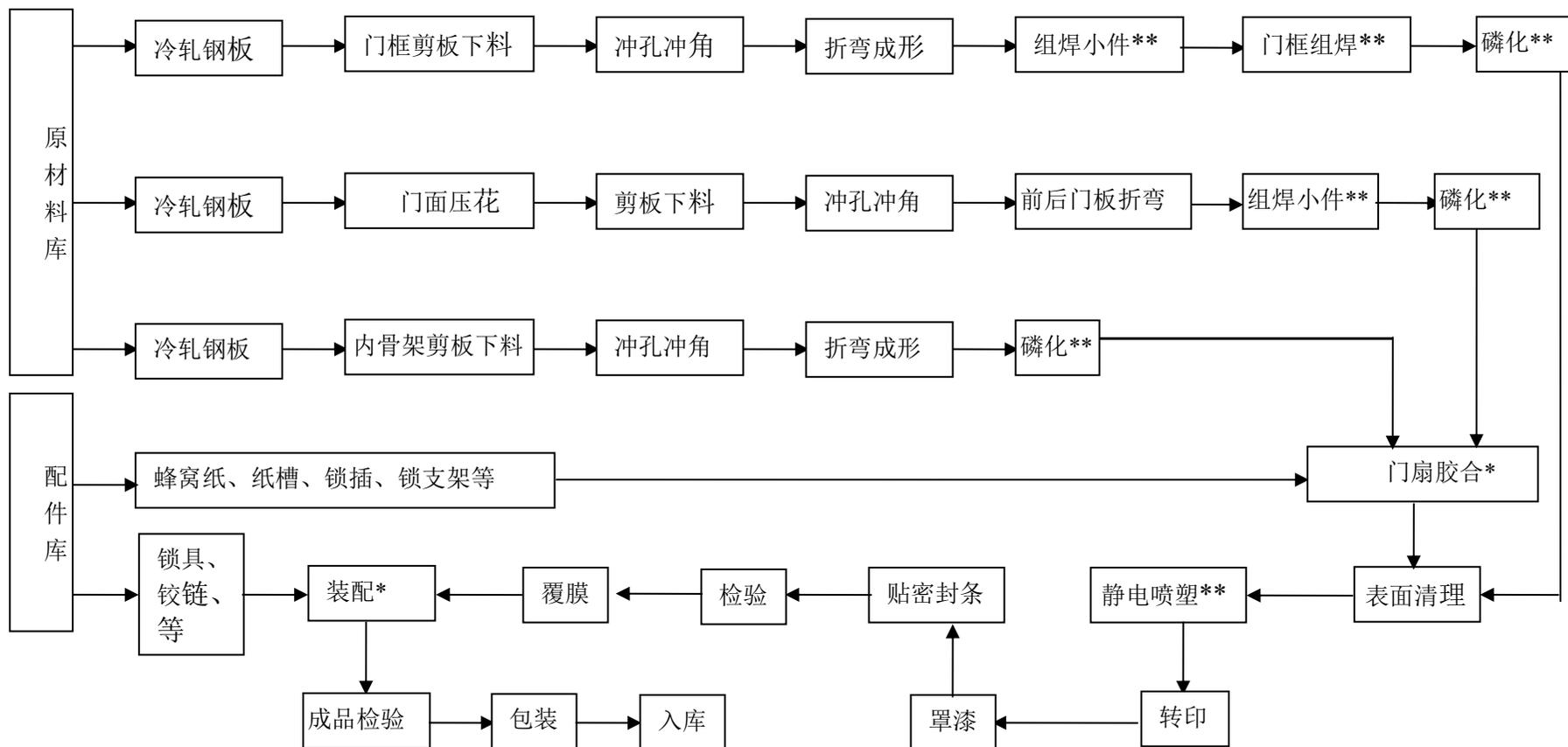
##### 8.5.1.1 可获得成文信息，以规定以下内容；

1) 拟生产的产品、提供的服务或进行的活动的特征；

本公司采用国内先进生产设备，自动或半自动生产流水线组织生产。

公司针对生产过程设立了产量、生产计划完成率、产品合格率等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司制订《生产和服务提供控制程序》、《产品防护控制程序》、《工艺文件》、《检验标准》《不合格品控制程序》等对公司产品的生产计划编制、生产作业准备、生产作业过程控制、产品质量控制、生产方法控制、人员控制及生产作业统计分析均予以明确公司对产品和服务提供进行活动的特征进行的规定。公司工艺流程见图 8-6。

图 8-6：钢质防盗安全门工艺流程图



\*\*：表示特殊工序； \*表示关键工序

2) 拟获得的结果:

公司制造中心通过对以上过程和管控,生产出符合规定要求的产品,检验合格后入库,根据合同订单要求进行交付。

8.5.1.2 可获得和使用适宜的监视和测量资源;

公司编制了《监视和测量设备控制程序》,制造中心根据生产要求对生产过程中所需的监视和测量资源进行配置,以确保满足产品的质量要求、法律法规要求和顾客要求。

**表 8-4 : 监视和检测设备清单**

**略**

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

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

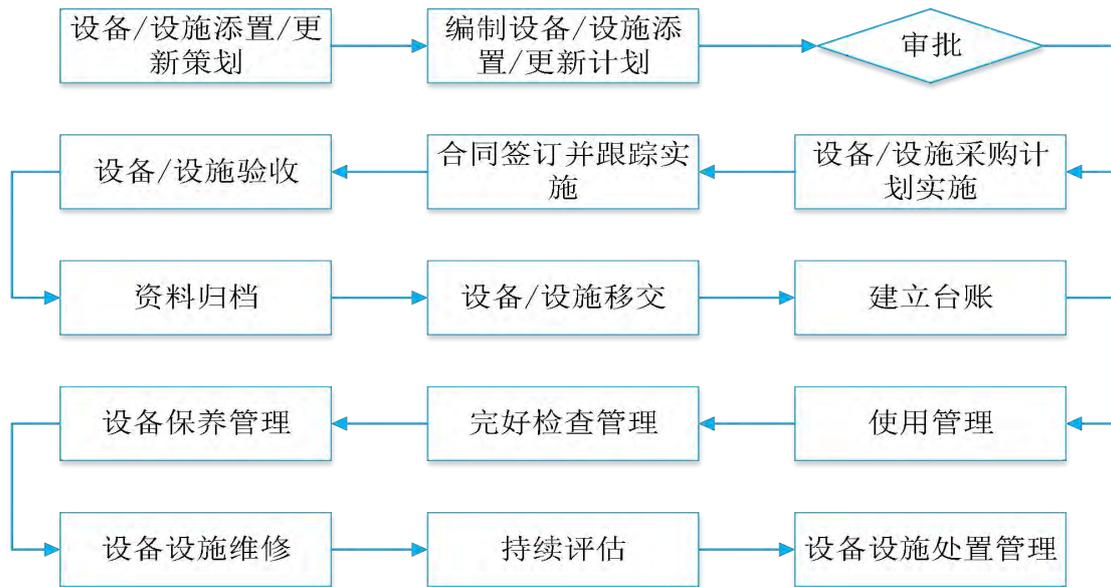
8.5.1.4 为过程的运行使用适宜的基础设施,并保持适宜的环境

公司制定了《设备设施管理程序》、《工艺装备控制程序》《工作环境管理程序》、《监视和测量设备控制程序》、《生产和服务提供控制程序》合理配置生产及监测所需设备,明确设备控制要求:生产用计量器具和测量设备按测量管理体系文件执行;生产用工装由使用部门负责进行合理存放、保管和维护;关键和特殊过程的生产设备由制造中心确认,并定人定机,实施重点检查、重点维修。

公司制定《生产和服务提供控制程序》、《监视和测量设备控制程序》对设备设施实施维护保养制度,使设备设施得到有效利用及控制,确保生产能力和过程能力符合要求。

公司制定了《工作环境管理程序》,对工作环境进行控制,使工作环境持续得到改善。

图 8-8：设备管理流程



8.5.1.5 配备胜任的人员，包括所要求的资格；

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

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

公司经识别，生产过程的焊接和喷涂为输出结果不能由后续的监视或测量加以验证的过程，由研发部进对焊接和喷涂过程进行评定，设定相关参数，进行运行，根据产品的工艺变化和设备、人员变化适时进行再确认；

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

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

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

公司制定了《劳动防护用品管理制度》，配备必要的劳动防护用品，对设施和设备和安全防护装置运行采取控制措施，防止人为错误。

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

公司制定了《环境和职业健康安全运行控制程序》，严格按文件要求执行。公司先后通过 ISO14001 和 ISO45001 管理体系认证，对产生噪声、废水、废气、粉尘、固体废物排放的过程实施有效控制，对安全生产进行管控，对能资源消耗进行成本考核。公司每年委托有资质的检测机构对三废排放进行检测，检测结果均达标。公司每年委托有资质的检测机构对职业健康安全危害因素进行检测并评价，按评价提出的要求采取控制措施，以预防或减轻不利的环境影响。

**表 8-5：公司废水、废气、厂界噪音检测结果**

略

## **8.5.2 标识和可追溯性**

### **8.5.2.1 公司采用适当的方法识别输出，以确保产品和服务合格**

公司制定了《产品标识和可追溯性控制程序》。对产品标识的原则、产品标识的方法、产品标识的执行、可追溯性作了具体的规定。在生产和服务提供的整个过程中按照监视和测量要求识别输出状态。生产现场通过检验流转单进行标识，划分和标识工作区域，对产品用编号、批号等相关信息的进行标识；半成品下线后，会随检验流转单对半成品进行标识，在检测中发现异常，检验员会记录到《不合格品报告单》中。

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

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

图 8-9：可追溯性流程图

可追溯阶段	追溯依据(文件/记录)	识别内容	责任部门
顾客	订单号 产品标签/合格证 质量保证书	名称、型号、数量、发货日期、供货厂家 名称、型号、数量、日期、收货单位、检验内容、厂名、检验员	制销售中心
成品库	产品发货通知单 成品入库单	名称、型号、数量、发货日期、收货单位	制销售中心
成品检验	成品检验记录	名称、型号、数量、检验日期、检验员	品管部
装配/加工	过程检验记录	名称、型号、数量、操作者\工序名称	生产部门
过程检验	过程检验记录	名称、型号、数量、检验内容、检验日期、检验员	品管部
零件库	领料单/调拨单 入库单	领用部门、产品名称、规格、材料名称、需领数、实领数、供方名称 供方名称、物资名称、型号、数量、报检日期	供应部
外协检验	进料检验记录	供方名称、零部件名称、型号、数量、入库日期、检验内容、检验日期、检验员	品管部
供应商	送货单 供方产品合格证明	标识代号 供方名称、零部件名称、型号、数量、送货日期	品管部

### 8.5.3 顾客或外部供方的财产

公司制定了《顾客财产管理程序》，对顾客财产的种类、顾客财产的接受、顾客提供的技术资料的验收与使用、顾客提供的产品的验证/存储/维护和使用、顾客

提供的设备的控制、顾客财产异常情况处理、使用顾客财产的责任作了规定。要求员工爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产，公司予以识别、验证、保护和维护。若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况，公司应向顾客或外部供方报告，并保留所发生情况的成文信息。

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

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

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

#### **8.5.4 防护**

公司制定了《产品防护控制程序》，对产品防护工作内容、搬运、仓库存储及保护、领用/发放/出库、生产流转中的产品保护、包装和标识、交付等相关过程的产品防护工作作了规定，必须在生产和服务提供期间对输出进行必要的防护，以确保符合要求。

公司在成品在出厂前对产品进行外箱包装，防止损坏。配件通过木箱进行包装防护，防止损坏；以确保符合要求。

#### **8.5.5 交付后活动**

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

在确定交付后活动的覆盖范围和程度时，公司考虑了以下几个方面：

8.5.5.1 法律法规要求；

8.5.5.2 与产品和服务相关的潜在不良的后果；

8.5.5.3 产品和服务的性质、使用预期的寿命；

8.5.5.4 对服务外包方予以监控并确保服务达到质量承诺的内容和要求；

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

8.5.5.5 顾客要求；

公司建立有对顾客进行定期回访的机制，对顾客的要求有效处置。

#### 8.5.5.6 顾客回馈。

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

### 8.5.6 更改控制

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

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

公司对供应商、顾客和内外部相关部门提出的变更，按体系规定要求执行。

## 8.6 产品和服务的放行

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

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

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

此外，公司通过ISO9001质量管理体系认证；公司防盗安全门产品通过CE认证和中国公共安全产品认证，防火门产品通过3C认证，防盗安全门、防火门两类产品通过中国环境标志产品认证，列入政府采购目录，另外还通过康居产品认证。严格按该国际质量管理体系执行，使企业产品的质量得到有力的保障，从而使企

业的质量方针得以顺利推行。自建厂以来，公司从未出现过重大质量投诉，近三年接受各级质量研发部门的抽检中，合格率均达100%。

### **8.6.3 保留有关产品和服务放行的成文信息记录**

8.6.3.1 符合接收准则的证据：公司对成品实施 100%的例行检验，并保留检验记录。

8.6.3.2 可追溯到授权放行人员的信息：

公司产品检验记录均经检验员签名。公司每一樘门的门框上均标有检验员的工号。

## **8.7 不合格输出的控制**

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

公司建立并保持质量信用应急准备和响应机制，以针对潜在的质量失信事件或紧急、突发事件，做出快速及时的响应。避免、减少、控制对品牌效应产生的负面影响。

公司建立了《不合格品控制程序》、《应急准备和响应控制程序》，对不合格品的控制内容、不合格品的处置（包括进料检验过程中不合格原辅材料/零配件的处置、生产过程中不合格原辅材料/零配件及在制品的处置、生产过程中不合格半成品（仅指已组焊门架与已胶合门扇）/成品的处置、当在交付或开始后发现产品不合格的处置）作了详细规定，通过规范不良材料、不合格半成品、生产时不合格成品、客户退货品的识别和控制，避免非预期的使用或交付，确保顾客满意。并规范客户退货管理流程，确保每批退货产品均能得到及时、妥善的处置。

公司依据不合格的性质及其对产品和服务符合性的影响采取适当措施。这也适用于在产品交付后，以及在服务提供期间或之后发现的不合格产品和服务，包括但不限于国家和省级质量监督抽查、监督抽样检测、客户投诉产品。公司已通过下列一种或几种途径处置不合格的输出：

8.7.1.1 纠正：

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

8.7.1.2 隔离、标识、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；

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

8.7.1.3 告知顾客；

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

8.7.1.4 获得让步接收的授权：

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

8.7.1.5 对不合格的输出进行纠正之后应验证其是否符合要求：

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

**8.7.2 公司保留下列成文信息**

8.7.2.1 描述不合格：

经过不合格的判定，通过《不合格通知单》、《质量问题反馈单》等进行描述，分别由品质管理部、研发部、车间进行存档。

8.7.2.2 描述所采取措施：

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

8.7.2.3 描述获得让步：

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

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

8.7.2.4 识别处置不合格的授权：

**表 8-5：处置不合格的授权**

类别	处理方式	参与评审	批准	标识（隔离）和处理记录
不良材料	退换货	质量/技术/ 车间/销售/	品质部	标退货品，放在退货区采购安排退换货
	超差代用	质量/资材/ 生产/市场/研发	品质部	可先放行使用，并跟踪使用结果
不合格 半成品	停止生产	质量/车间/技术	品质部	纠正后再次检验，废弃不合格部分
	报废	质量/车间/技术	制造中心部长 以上	当废品卖掉，或别的用途 （非卖品）
生产时不 合格成品	停止生产	技术/车间	车间主任	返工后再次检验，废弃不合格部分

	报废	技术/车间	部长以上	当废品卖掉，或别的用途（非卖品）
客户退货品	停止出货	质量/车间/销售	品质部长	再次检验满足别的客户品质要求，标示再出货，或作处理门处置
	报废	质量/车间/销售	制造中心部长以上	当废品卖掉，或别的用途（非卖品）

## 8.8 应急准备和响应

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

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

公司制定了《应急准备和响应控制程序》，规定了当发生紧急情况时，相关部门应编制应急计划或启动应急救援预案。当公用事业的供应中断，如停电限电，由制造中心会同办公室制订作息时间调整计划，由制造中心编制班次调整或加班计划，经公司领导批准后执行。当员工突然离职发生劳动力短缺时，一是由人力资源部通过各种渠道紧急招员，二是由制造中心采取内部调剂顶替或其他员工加班。当关键设备发生故障时，由设备部集中力量及时抢修，后续由制造中心采取赶工措施，遇到备品备件需外购时，由供应部立即组织采购，必要时调用其他设备上的零部件，如电机烧坏，当采购完成后再于补上，分秒必争地修复关键设备。采取上述应急计划，实施应急措施，其目的是为了满足顾客的要求。

公司为了预防和减少各类事件的发生，控制、减轻和消除所引起的有害环境影响或人员疾病、伤害，保护员工生命安全，制定了《应急准备和响应控制程序》，规范突发事件的应对活动。公司执行国家“安全第一，预防为主，综合治理”的安全生产方针，提倡一切以预防为主，对本公司范围内有可能发生的火灾爆炸事故、触电事故、中毒事故、化学品事故、工伤事故及特殊气候（如台风、暴雨）、关键设备故障等都制订了预防措施，以保障生产和生活正常运行。

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

公司通过策划措施做好响应紧急情况的准备，建立了严密的安全生产规范化管理制度和保障体系，制定了《环境因素识别与评价控制程序》、《危险源辨识与风

险评价程序》、环境/职业健康安全管理方案、《环境和职业健康安全运行控制程序》、《环境/职业健康安全监视和测量控制程序》、《应急准备和响应控制程序》、综合性的《突发事件应急预案》和 5 项专项应急救援预案。上述文件考虑了有关相关方的需求，如员工、应急服务机构、相邻组织或居民等。以预防或减轻各类事故所带来的不利环境影响或职业健康安全不良后果。

按国家安全生产、消防安全等有关法律法规要求和公司生产特点，公司加强了生产现场安全督促监管，公司制造中心每月组织进行一次安全环境检查，重点对容易引发安全事故等生产工序和关键部位的监督检查，公司每季组织一次安全环境的检查，并把检查中发现的问题以及整改的要求反馈各部门、车间进行整改落实、验证整改措施有效后关闭。

通过多种形式宣传安全生产，对员工进行安全教育培训，提高员工安全生产意识。对相关方进行沟通应急准备的事项，要求各相关部门、车间、工段严格遵守各项安全管理制度和安全操作规程，加强安全生产工作。

公司策划的措施包括应急保障措施，有以下几个方面：1) 通信与信息保障；2) 应急队伍保障；3) 应急物资装备保障；4) 经费保障；5) 其他保障，包括车辆保障、医疗保障、后勤保障、治安保障等。

### 8.8.3 对实际发生的紧急情况做好响应

公司编制了综合性的《突发事件应急预案》，对预案编制依据、适用范围、应急工作原则、危险性分析（危险源、风险分析、造成事故的基本原因分析、风险控制）、组织机构及职责（应急组织体系、指挥机构及职责）、预防和预警（危险源监控、预警行动、信息报告与处置）进行了描述或规定。

公司应急响应级别分为二级：

a) 一般事件、事故应急响应

生产设备设施、仪器仪表发生故障，危险品或管线泄漏，一般着火等划为一般事件、事故应急响应级。

b) 重大事件、事故应急响应

公司发生火灾、爆炸事故，重大工伤事故，公司财产遭受重大损失等划为重大事件事故应急响应级

#### **一般事故、事件处理：**

由本企业有关科室、车间、工段、安全员、岗位操作人员及时发现，采取相应

措施及时处理，并不断改进防范措施，避免该类事故的重复发生。

#### 1) 设备事故处置

##### a) 润滑油泄漏事故、事件处置

操作者发现润滑油泄漏，立即关闭机床，切断电源，报告设备部，设备部即时安排机修工进行抢修，直至修复，才能开机作业。对泄漏到地面的润滑油，用干木屑予以吸干，含油木屑按危险废物处理。设备部准备适量干木屑备用。

##### b) 噪声事故、事件处置

操作者发觉机床运转异常，发出尖叫声，立即关闭机床，切断电源，报告设备部，设备部即时安排机修工，查明原因，确认因何机件损坏引起噪声，进行抢修，直至修复，才能开机作业。

##### c) 机床失精事故、事件处置

操作者或检验员发现产品达不到尺寸或形位公差要求，立即停止作业，以减少原材料和能源损失，并分别报告车间和品管部领导，由品管部召集车间与设备部进行分析，排除操作与调整因素后，认定为机床失精，即由设备部负责修复。

##### d) 污水处理系统设备设施事故、事件处置

污水处理员发现污水排放超内控指标，速作分析，排除操作与配比材料原因后，确认污水处理系统设施发生故障，立即报告部门领导和设备部，分析原因，查找污水处理系统何部位出了问题，进行抢修。当污水处理设施未修复前，停止磷化作业，以防污水溢出，外排。

##### e) 特种作业设备设施故障

作业人员发现特种作业设备设施发生故障，立即停机检查，报告设备部，由设备部进行抢修，修复后，必须达到特种设备的特殊要求，如起重设备的链条、钢丝绳，叉车的制动器等均应符合要求，严禁特种设备的关键零部件带病工作，凡特种设备不符要求的，作业人员有权拒绝作业。

##### f) 高压容器仪器仪表失灵

压力容器设施设备装有限压和溢流装置及相应显示仪器仪表，如锅炉、空压机等，作业人员一旦发现其显示失灵，立即停止运行，报告设备部，进行抢修，并向使用部门发出通知，告知预计修复时间，待抢修完毕。送汽或气后，再行通知上述部门。

#### 2) 管道泄漏事故处置

a) 水管泄漏事故处理

公司任何员工发现水管破损泄漏，都有义务报告基建科或部门领导，告知水管破损详细地点，基建科接到报告后，立即关闭该路送水阀门，并向该路用水部门发出通知，告知预计停水时间，即进行抢修。送水后，再行通知上述部门。

b) 气管泄漏事故处理

作业人员发现气管漏气，是软管或单泵作业的，先行处理，再报告，现场有旁人的，边处理边由在场人员报告设备部。软管破损，在其进气部位上方，将管子对折，然后用绳子或胶带将其扎住，堵住气道；单机作业的关闭气泵，并标出管子破损位置。硬管破损立即报告设备部，设备部接到报告后，立即关闭该路送气阀门，通知该路用气单位，并及时修复。修复后，再予通知该路用气单位。

c) 汽管泄漏事故处理

作业人员发现汽管漏汽，立即制作警示牌，设立警戒线，疏散周边人员，以免蒸汽喷出伤人，并报告设备部，设备部接到报告后，立即关闭该路送汽阀门，并通知该路用汽单位，进行抢修。待修复后，再予通知该路用汽单位，并撤除警戒。

3) 漏电事故处置

作业人员发现机床电器漏电，立即切断电源，报告设备部，给予修复。如发现有员工被电器漏电击倒，立即切断电源，方可进行人员救治，严禁在电源未被切断情况下，去拖拉被击倒员工。抢救被电击员工，在就地做人工呼吸与呼叫救护车同步进行。凡发生触电事故，公司安全生产委员会、制造中心、车间领导应赴现场组织抢救。同时报告设备部，在电闸处设立警示牌，设备部接到报告后，立即派持证电工赴现场，查明原因，组织抢修。待修复后，才能撤除警示牌，重新启动电器设备，进行作业。

4) 天然气泄漏事故处理

作业人员发现天然气管道与燃烧器泄漏，立即关闭送气阀门，并停止天然气使用，而后报告设备部，给予修复。如天然气已弥漫送气阀门周围，则佩戴防毒面具或多层浸水口罩迅速进行上述作业，在旁人员立即报告部门负责人和设备部，同时监护作业员工及设立警戒线与组织疏散周边员工。严禁周边有明火出现。设备部应即时组织抢修。必要时，请供气单位到场处理。

5) 危险化学品泄漏事故处理

a) 二氧化碳泄漏事故处理

作业人员发现二氧化碳泄漏，立即关闭阀门，并停止工作，如气管漏气，报告部门领导，更换气管后，恢复工作。如阀门漏气，报告供应部，由供应部商同设备部，予以处理。如气瓶或阀门漏气严重，应迅速撤离泄漏污染区人员至上风处，设立警戒线，严格限制出入。处理人员佩戴防护面具迅速将二氧化碳气瓶撤离现场至工厂下风区空旷地，加速扩散，并在监护下进行。气瓶退回供货单位，并标明容器泄漏位置，由供货单位妥善处理。

b) 盐酸、硫酸等酸类化学品泄漏事故处理

盐酸、硫酸泄漏会产生大量烟雾，有毒，作业人员一旦发现酸类化学品泄漏，迅速疏散泄漏污染区人员至上风区，设立警戒线，报告部门领导。应急处理人员佩戴防护面具，穿防酸碱工作服，不直接接触泄漏物，尽可能切断泄漏源。防止进入下水道。小量泄漏：用砂土、干燥石灰或苏打灰混合。也可以用大量水冲洗，洗水稀释后排入废水处理系统。大量泄漏：挖坑收容，转移至专用收集器内，回收或运至废物处理场所处置。触及人体者迅速用清水冲洗 15 分钟，严重的送医院治疗。

c) 氧气泄漏事故处理

作业人员发现氧气泄漏，立即关闭阀门，并停止工作，如气管漏气，报告部门领导，更换气管后，恢复工作。如阀门漏气，报告供应部，由供应部商同设备部，予以处理。如气瓶或阀门漏气严重，迅速撤离泄漏污染区人员至上风处，设立警戒线，严格限制出入，切断火源，报告部门领导。应急处理人员佩戴防护面具，避免泄漏氧气与可燃物或易燃物接触，迅速将氧气瓶撤离现场至工厂下风区空旷地，加速扩散，并在监护下进行。气瓶退回供氧单位，并标明容器泄漏位置，由供氧单位妥善处理。

d) 油漆泄漏事故处理

作业人员发现油漆泄漏，迅速清除附近的着火源，准备灭火器材；在确保安全的情况下，使用吸收材料收集起溢漏物，并用安全的方式处理。当泄漏物着火时，迅速用灭火器扑灭火苗，不得用水射流。用大量水保持相邻的容器冷却。有二人以上在场时，其中一人迅速报告应急救援指挥部。

e) 胶水泄漏事故处理

作业人员发现胶水泄漏，迅速清除附近的着火源，准备灭火器材；用破布、纱布、砂等吸附泄露液，并回收至容器中；而后报告本部门领导。

f) 其他化学品泄漏事故处理

其他化学品泄漏事故应根据该化学品的 MSDS 指明的应急处理办法进行处理。

#### 6) 着火事故处理

由明火作业、电器短路、易燃品超压超温、物资碰撞等引起的着火事故，事故最早发现者立即实施施救措施，严禁用脚踩踏火苗，迅速切断着火源及附近电源，使用灭火器，使自己处于上风，扑灭火苗。有二人以上在场时，其中一人迅速报告应急救援指挥部。当火势一时不能扑灭，除应急救援人员外，其他在场人员应听从指挥部安排，撤离现场。

#### 7) 漏水事故处理

暴雨造成屋面漏水，漏水单位应在雨天记录其详细漏水部位，报告基建科，由基建科负责修缮。暴雨使排水管来不及排放，形成窨井水倒灌，溢出地面时，事故单位领导应迅速组织员工扫除地面积水，抬高堆放地面物资，已浸水物资作去水处理，造成财产损失的，报告办公室或财务中心，由办公室会同财务中心向保险公司报案理赔。漏水事故发生后应对电器线路作全面检查，防止电器线路浸水受潮发生漏电事故。

#### 8) 中毒事故、事件处理

员工因接触有毒有害物或饮食饮水发生中毒，最早发现人立即报告部门领导和办公室，办公室立即派车，送中毒人员或疑似中毒员工去医院检查，确认中毒原因，进行医治，中毒事故、事件引发部门制订纠正和预防措施，并实施，办公室跟踪验证，如办公室是责任部门，则由品管部跟踪验证。

#### 9) 工伤事故处理

工伤事故按公司《工伤事故管理制度》规定进行处理。

### **重大事故处理：**

发生严重污染事故、3人以上（含3人）的重伤事故、1人以上（含1人）的死亡事故或直接经济损失较大、性质较重、影响较大的其他事故，包括火灾、水灾、爆炸、中毒、电击、建筑物坍塌、重大机械工伤事故等恶性事故，事故最早发现者立即向本公司应急救援办公室或总指挥、副总指挥报告，并根据事故状况分别向119、110电话报警和通知120医疗急救中心抢救。应急救援指挥部或办公室接到事故报告后，立即根据事故的状态及危害程度作出相应的应急决定，命令应急救援队伍立即赶赴事故现场，开展救援，组织抢救，如果事态发展严峻，有不可预料因素存在，本企业不能处理的，及时做好通讯联系，设立警戒线，疏散有关人员，紧急

请求外来救援，对事故情况在 1 小时内报告工业园区。事故报告包括以下内容：

- ①事故发生的时间、地点、单位及联系方式；
- ②事故简要经过、伤亡人数、直接经济损失的初步估计、环境污染程度；
- ③事故发生原因的初步判断；
- ④事故发生后采取的措施及事故控制情况；

在抢救的同时，组织力量保护事故现场，防止随意挪动或丢失与事故调查有关的残骸、物品、文件资料等。

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

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

公司制订了《消防安全管理制度》、《用电安全管理制度》、《特种设备管理制度》、《危险化学品管理制度》、《危险作业管理制度》、《压力容器安全管理制度》、《动力管线管理制度》、《工业卫生管理制度》、《重大危险源监控制度》、《作业现场安全生产管理制度》、《劳动防护用品管理制度》、《外来人员安全管理制度》等制度，编制了各岗位、工种安全操作规程，这些文件中明示了根据紧急情况和潜在环境影响的程度，应采取相适应的措施，以预防或减轻紧急情况所带来的后果。

#### **8.8.5 可行时，定期试验所策划的响应措施，并让有关的相关方适当参与其中**

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

图 8-10：应急演练



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

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

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

公司制定了《应急准备与响应控制程序》，综合性的《突发事件应急预案》和《火灾爆炸应急救援预案》、《触电应急救援预案》、《中毒应急救援预案》、《生产现场事故应急救援预案》、《暴雨危害应急预案》等专项应急预案，并将这些文件传达全体员工和其他相关方。公司在工作场所配备了应急设备设施，每年进行应急演练，在演练前对相关人员进行演练知识的培训。

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

## 9 绩效评价

### 9.1 监视、测量、分析和评价

#### 9.1.1 总则

公司策划监视、测量、分析和评价管理体系，确定：

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

通过对人力资源中的薪资增幅、员工流失、员工数量和员工满意度调查等数据、基础设施资源中设备损耗、增量、改进以及提升产能产量的数据、监视测量设备的实时数据、生产运行的控制中环境要求、技术要求、产品参数等数据、顾客满意程

度调查、设计开发等数据、外部提供产品合格率、合格供应商数、供货及时率等数据、不合格产品数量的汇总等数据分析和评价体系的建立，结合各个部门的需要，如品质管理部、制造中心、车间、研发部、制销售中心等部门进行合理的分析和评价，实现各部门技术、业务流程、组织结构同步创新和持续优化方案的实施。

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

品质管理部会同财务中心、办公室负责全公司的相关数据的收集，用收集到的数据进行分析及应用。数据分析的目的在于通过数据分析与方法应用有助于发现产品或过程有变异或变差并在有变异或变差的情况下，寻找适宜的方法，作出决策、解决存在的问题，进行改进。由以上三部门选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构，为推进管理创新提供决策。

9.1.1.3 在业务系统中部署适用的数据应用模型；

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

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

公司应对适用公司的法律法规进行合规性的评价，并对品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，制造中心、车间对生产环境、生产产品数量进行监视和测量，研发部对生产工艺、生产现场工艺执行状况等进行监视和测量，品质管理部对原材料/外协件合格率、产品合格率等关键数据进行监视和测量、制销售中心对市场的价格，销量、顾客满意度等进行监视和测量。

9.1.1.5 确保有效结果所需要的监视、测量、分析和评价方法；

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

9.1.1.6 评价绩效所依据的准则和适当的参数；

公司确定评价绩效的准则和适当参数，并应用统计技术，对准则、参数、选用的统计技术的适用性和有效性公司组织实施部门定期进行评定。如果发现存在问题，责成相关部门进行修订。

9.1.1.7 实施监视和测量；

公司年度确定的管理体系关键绩效目标指标按指明的责任部门实施监视和测量，监视和测量的时间按年度目标指标文件规定的要求执行。公司目标指标分解到各部门，各部门目标指标完成情况按规定的时间实施监视和测量。

9.1.1.8 对监视和测量的结果进行分析和评价；

公司每年至少进行一次管理评审（间隔不超过 12 个月），对管理体系监视和测量的结果进行分析和评价，当遇有以下情况之一时可以决定进行管理评审。

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

9.1.1.9 制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险。

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

公司通过合规性评价、顾客满意度、内部审核、管理评审来评价管理体系的绩效和有效性。

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

公司保留适当的成文信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。公司的主要保持了合规性评价、顾客满意度、内部审核、管理评审、供方的绩效等信息，成文进行保留。

## 9.1.2 合规性评价

9.1.2.1 确定实施合规性评价的频次；

公司编制《法律法规收集和合规性评价程序》，程序中对公司适用的法律法规符合情况进行评价，明确了合规性评价每年一次的要求。

9.1.2.2 评价合规性，必要时采取措施；

合规性评价发现不符合法律法规的现象时，会要求相关职能部门采取措施。

#### 9.1.2.3 保持合规情况的知识和对合规状况的理解：

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

公司提供《合规性评价记录》文件，作为合规性评价结果的证据。

### 9.1.3 顾客满意

公司制定了《用户服务与顾客满意度评价程序》，定期监视顾客对其需求和期望已得满足的感受程度的测量，把对顾客满意度调查作为公司管理体系绩效进行监督和测量的重要工具；公司持续对满意度的测量方法进行评价改进，使测量方法与与时俱进，适应公司发展方向和业务需要。公司每年向顾客发送“顾客满意度调查表”并进行回收，适时对顾客满意度进行评价分析，并提供顾客满意度报告给相关部门。

公司已确定顾客满意、顾客忠诚度信息的获取、监视和评审的方法。确保测量能够获得有效的信息，以适应发展方向及业务需要并用于改进与创新活动。

公司获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。适用时，对个人消费者市场的经营性品牌，对顾客感知收集信息。

### 9.1.4 分析和评价

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

#### 9.1.4.1 产品和服务的符合性：

产品绩效方面，为表明产品的技术水平，公司将企业当前产品技术水平与相应的国家标准进行对比，符合性如表 9-1、9-2 所示。

**表 9-1：甲级（4 级）防盗安全门指标**

主要技术指标		本公司水平	国家标准
钢质板材厚度	门框（mm）	≥2.00	≥2.00-δ
	外面板/内面板（mm）	≥1.00/≥1.00	≥1.00-δ/≥1.00-δ
防盗安全级别	防破坏时间/min	≥30	≥30
	机械防盗锁防盗级别	C	B
防破坏性能	门扇防破坏时间/min	≥30	≥30
	锁具防破坏时间/min	≥30	≥30
	铰链防破坏时间/min	≥30	≥30

主要技术指标		本公司水平	国家标准
锁具防盗要求	防护钢板厚度 (mm)	≥3	≥2
	供方提供型式试验报告	GA/T 73-2015 要求	GA/T 73-2015 要求
	三方位多锁舌锁具锁点	≥12	≥12

上表表明了产品的主要性能指标符合国家标准，且达到浙江制造先进水平设定的标准要求。公司每年不断增加技术投入，产品性能逐年提升。

公司防盗安全门、防火门通过以下产品认证：防盗安全门通过中国公共安全产品认证，防火门通过 3C 认证，防盗安全门、防火门通过中国环境标志产品认证和康居产品认证；23 年 6 月通过北京建筑材料检验研究院的绿色建材产品认证并获得三星级证书，证书涵盖钢质防盗门、钢木质防盗门、钢质防火门和钢木质防火门，见图 9-1

图 9-1 产品认证证书



公司产品列入国家政府采购目录，2018 年以后实施网上公示，公司产品均列入政府采购清单

公司服务执行 GB/T 27922-2011 商品售后服务评价体系，达到了五星级水平。

9.1.4.2 顾客满意程度

公司汇总近三年顾客满意度调查表，进行了分析，顾客满意度因市场环境因素影响略有降低，见表 9-3。

**表 9-3：近三年企业顾客满意度情况表**

指标项	2023 年	2024 年	2025 年
顾客满意度（5 分制）	4.24	4.16	4.01

9.1.4.3 必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知；

公司通过顾客满意度调查，走访问，展销会、购销等方式，充分了解顾客对公司产品的需求，分析和评价公司产品的品牌感知。

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

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

9.1.4.5 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；

**表 9-4：金大门业近三年主要财务指标运行结果**

项目	单位	2023 年	2024 年	2025 年
资产总额	万元	39912	39856	42856
主营业务收入	万元	36063	26816	26984
利润总额	万元	1332	66.43	506
纳税总额	万元	2318	1643	2405
创汇总额	万美元	72	72	100
社会贡献总额	万元	5000.97	4164.95	5100.32
总资产贡献率	%	12.53	10.46	12.60
资本保值增值率	%	104	104	105
资产负债率	%	65	65	63

表 9-5：主要过程有效性绩效结果

过程	关键过程绩效指标	2023 年	2024 年	2025 年
市场营销	销售费用率 (%)	4.2	4.2	4.1
	销售计划达成率 (%)	92	92	93
	市场占有率 (%)	3.6	3.6	4.5
	顾客满意度 (分)	4.24	4.16	4.01
设计开发	目标成本达成率 (%)	92.5	92.5	92.5
	项目及时率	98	98	98
	技术评审要素通过率	98	98	98
	研发经费占销售收入比重	3	3	3
采购	采购及时率 (%)	92.93	91.30	95.13
生产制造	准时交付率 (%)	84.1	81.55	93.98
	一次交验合格率 (%)	97.72	97.78	96.3
	入库及时率 (%)	99	99	99
	重大安全事故	0	0	0
质量安全管理	质量损失率 (%)	0.17	0.15	0.12
	制造质量合格率 (%)	97.72	97.78	96.3
	终检合格率 (%)	100	100	100
人力资源管理	员工招聘完成率 (%)	96	98	97
	关键员工保留率 (%)	98	98	98
	人均培训学时	35	35	37
	员工满意度	85.2	86	85
财务管理	预算偏差率 (%)	7.8	7.8	7.8
	利润总额 (万元)	1332	66.43	506
	销售收入坏账比例 (%)	0.6	0.4	0.3
信息管理	信息服务内部满意度	90	90	90
	重大网络故障次数	0	0	0
	故障维修响应时间 (分)	72	35	32
设备管理	设备完好率 (%)	99.8	99.8	99.8
	设备保养计划完成率 (%)	100	100	100

表 9-6：公司道德行为结果

项目	2023 年	2024 年	2025 年
劳动合同履约率 (%)	100%	100%	100%
遵纪守法次数	0	0	0

9.1.4.6 针对风险和机遇所采取措施的有效性；

表 9-7：近三年公共责任结果

项目	环境要素	指标要求	2023 年	2024 年	2025 年
环境监测	废气	甲苯 $\leq 40\text{mg}/\text{m}^3$	/	/	/
		二甲苯 $\leq 70\text{mg}/\text{m}^3$	/	/	/
	废水	PH: 6~9	7.9	7.9	7.9
		总磷 $\leq 7.0\text{mg}/\text{L}$	1.44	0.85	1.04
	固废	100%处理	100%处理	100%处理	100%处理

	交通噪声	≤ 70dB(A)	东 62 南 63	东 62 南 63	东 60 南 61
	机械噪声	≤ 65dB(A)	西 60 北 61	西 60 北 61	西 59 北 61
能源消耗	能耗	万元增加值综合能耗 (吨/万元)	0.22	0.22	0.22
安全生产	公司财产、员工安全与职业健康	重大安全事故: 0	0	0	0
		工伤事故率 (%) < 5	0	0	0
		职业病人数: 0 人	0	0	0
产品安全	产品质量	无因使用公司产品发生伤亡事故	无	无	无

9.1.4.7 外部供方的绩效:

表 9-8 : 外部供方绩效情况

项目	单位	2023 年	2024 年	2025 年
省内合格供方数量	个	28	28	25
省外合格供方数量	个	5	5	3
合格供方总数	个	23	23	22
省内合格供方占合格供方总数比	%	82.1	82.1	88

9.1.4.8 可持续竞争优势的获取结果:

表 9-9 : 可持续竞争优势绩效

指标	2023 年	2024 年	2025 年
目标成本达成率 (%)	97	97	97
研发投入占比 (%)	3.0	3.0	3.0
技术评审因素通过率 (%)	99	99	99
授权专利数 (个)	7	8	7

图 9-3 : 部分专利清单

序号	专利名称	专利号	申请日	专利公告日	专利类型
1	儿童滑梯门	ZL2020 2 3128846.3	2020.12.23	2021.09.28	实用新型
2	免焊接金属门扇结构	ZL2021 2 0162015.3	2021.01.21	2021.10.26	实用新型
3	儿童成长门	ZL2021 2 0919846.0	2021.04.30	2021.10.29	实用新型
4	防火及防盗门免焊接门扇	ZL2021 2 1916076.0	2021.08.16	2022.01.18	实用新型
5	内开门防插片开启保护装置	ZL2022 2 0105654.0	2022.01.17	2022.08.23	实用新型
6	一种组装式防蛀木门	ZL2020 1 0935081.X	2020.09.08	2022.10.28	发明专利
7	防盗门门缝盖板一次成型装置	ZL2023 2 0208186.4	2023.02.07	2023.07.14	实用新型

8	一种防盗铝合金门	ZL2022 1 0512500.8	2022.05.12	2023.10.27	发明专利
9	双开门面板（JD016 精雕）	ZL2023 3 0671047.0	2023.10.17	2024.03.19	外观设计
10	子母门面板（JD013 精雕）	ZL2023 3 0671135.0	2023.10.17	2024.03.19	外观设计
11	子母门面板（HZM972 精雕）	ZL2023 3 0671233.4	2023.10.17	2024.04.05	外观设计
12	一种具有高强度防爆门	ZL2022 1 0435956.9	2022.04.24	2024.03.29	发明专利
13	双开门面板（JD015 精雕）	ZL2023 3 0670980.6	2023.10.17	2024.05.03	外观设计
14	一种组合式防盗门框	ZL2023 2 2921888.X	2023.10.26	2024.07.19	实用新型
15	一种电子防盗门运行状态监测与评估方法及系统	ZL2024 1 0074288.0	2024.01.18	2024.09.06	发明专利
16	儿童滑梯门	ZL2020 1 1540782.X	2020.12.23	2024.09.24	发明专利
17	一种装备 U 型钢芯衬档的防盗门	ZL2023 2 2822427.7	2023.10.20	2024.06.25	实用新型
18	新型装备暗链罩防火门	ZL2023 2 2604210.9	2023.09.25	2024.04.23	实用新型
19	一种暗铰链防反弹防盗门	ZL2023 2 2226772.4	2023.08.18	2024.03.22	实用新型
20	一种新型防漏灰防火门门扇	ZL2023 2 2226778.1	2023.08.18	2024.03.22	实用新型
21	门板（JD019）	ZL2024 3 0726435.9	2024.11.16	2025.04.22	外观设计
22	门板（JD021）	ZL2024 3 0726439.7	2024.11.16	2025.04.22	外观设计
23	门板（JD017）	ZL2024 3 0726413.2	2024.11.16	2025.04.25	外观设计
24	门板（JD018）	ZL2024 3 0726421.7	2024.11.16	2025.04.25	外观设计
25	一种插销机构及双扇门	ZL2025 1 0318975.7	2025.03.18	2025.10.17	发明专利
26	分体式三维可调暗铰链	ZL2024 2 2981824.3	2024.12.04	2025.10.17	实用新型
27	一种加强型防火门结构	ZL2024 1 1149183.3	2024.08.21	2025.10.28	发明专利

表 9-10：公司主要的创新成果

序号	荣誉/称号	获得时间	颁发单位
1	驰名商标	2007	浙江省工商行政管理局
2	浙江名牌产品	2007	浙江省质量技术监督局
3	浙江省绿色企业	2010	浙江省经济和信息化委员会 浙江省环境保护厅
4	浙江省“十一五”污染减排工作先进单位	2011	浙江省人民政府
5	浙江省工业循环经济示范企业	2011	浙江省经济和信息化委员会
6	浙江省著名商标	2013	浙江省工商行政管理局
7	浙江省 AAA 级“守合同重信用”企业	2013	浙江省工商行政管理局

序号	荣誉/称号	获得时间	颁发单位
8	“平安建设”推荐优秀产品	2015	中国安全防范产品行业协会
9	浙江省防火门行业诚信企业	2016	浙江省消防协会
10	金华市高新技术企业	2017	金华市人民政府
11	浙江省科技型中小企业	2018	浙江省科学技术厅
12	高新技术企业	2018	省科技、财政厅、税务局
13	永康市政府质量奖	2020	永康市人民政府
14	浙江省节水型企业	2020	省经信、建设、水利厅、节水办
15	放心消费单位	2021	永康市市场监督管理局
16	金华市专利示范企业	2021	金华市市场监督管理局
17	2022年度门窗行业高质量发展金奖	2022	中国建筑装饰装修材料协会
18	2022年度建筑装饰装修行业顾客满意度百强	2022	中国建筑装饰装修材料协会
19	2023门窗行业高质量发展领军品牌	2023	中国建筑装饰装修材料协会
20	浙江省“专精特新”中小企业	2023	浙江省经济和信息化厅
21	2025年中国系统门窗行业领军品牌	2025	中国建筑装饰装修材料协会

#### 9.1.4.9 管理体系改进的需求

1) 当管理体系标准、产品认证管理体系要求部分改版或有新的要求时，公司即按新版要求进行改版和修订相关文件。

2) 当监视和测量战略目标时，发现年度目标不能达成，公司即组织分析，确定管理体系改进的需求，制订相应措施。

3) 当内审和管理评审时，发现不符合项时，公司即组织相关人员进行分析，涉及管理体系文件需修改的，随即令相关部门对管理体系文件进行修订。

4) 当相关方抱怨或顾客对产品质量投诉时，公司即对该事件进行分析、研究，审视与顾客和其他相关方的沟通问题，必要时修订沟通流程与沟通方法，并及时作出处理，防止类似事件发生。

5) 当出现质量、环境职业健康安全事故时，公司即采取现场分析办法，对产生事故原因进行分析，如遇体系文件需细化的，即由相关部门对体系文件进行修改，使作业人员和事故处理人员有据可依，防止类似事故发生。

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

## 9.2 内部审核

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

公司编制《内部审核控制程序》，按照策划的时间间隔每年开展一次完整的内部审核活动，覆盖管理体系标准所有条款和所有职能部门，按策划要求由品管部编制“内审计划”，由管理者代表任命审核组长并组建审核组，由审核组按计划要求对相关部门按职能要求进行内部审核，对各部门管理体系的日常运行情况进行检查，通过审核组对各部门的审核并形成记录。在审核过程中发现的不符合或改进项，审核员以不符合报告或问题反馈单形式提交相关部门，由相关责任部门进行整改，并接受审核员跟踪、监督、验证，验证有效，才能关闭。

审核组起草审核报告，报告必须回答两个问题：（1）公司管理体系运行是否符合管理体系标准要求和公司管理体系文件要求；（2）公司建立的管理体系是否得到有效的实施和保持。公司内审报告经管理者代表批准后下发，各部门对报告中指出的问题必须进行整改，分析原因、制订措施，并要求从源头上解决问题，树立“一切以预防为主”思想。

### 9.2.2 公司对内审管理要求

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

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

9.2.2.2 公司内审计划中规定每次审核的准则和范围；

年度内审计划中有规定审核的准则和范围。

9.2.2.3 审核组选择审核员并实施审核，能确保审核过程客观公正；

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

9.2.2.4 审核完成后由审核组报告审核结果给总经理和相关部门的管理者；

每次的审核报告由品管部发放给总经理和相关部门的管理者。

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

每次审核中发现的不符合项由相关部门采取适当的纠正和纠正措施。

公司能确保对内部审核保留成文信息，作为实施审核方案以及审核结果的证据。

## 9.3 管理评审

### 9.3.1 总则

公司总经理每年按照策划的时间间隔组织对公司的管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性，并与公司的战略方向一致。公司管理评审会议，对当前绩效水平、改进机会、变更需要进行综合讨论，确定后期资源需求和改进内容。管理评审由品管部负责落实，收集和准备输入资料，落实人员参加公司召开评审会议，并记录评审过程，形成管理评审报告，制定和跟踪改进措施。当出现下列情况时，公司增加管理评审频次，确保管理体系持续的充分、适宜、有效：公司机构、产品范围、资源配置发生重大变化时；发生重大质量事故、顾客投诉或连续发生顾客抱怨时；产品认证中发生严重不合格时；当法律、法规、标准及其他要求有重大变化时；市场需求发生重大变化时。公司每年按计划进行管理评审，对提出改进要求进行纠正。23 年度管理评审通过现行管理体系文件换版修订，由管代负责并于 2024 年 1 月 28 日发布实施。

### 9.3.2 公司管理评审输入信息

公司能按策划的要求实施管理评审并考虑了下列内容：

#### 9.3.2.1 以往管理评审所采取的措施的实施情况；

由管理者代表对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告。

#### 9.3.2.2 与管理体系相关的内外部因素的变化；

由管理者代表对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告；

#### 9.3.2.3 有关管理体系绩效和有效性的信息，包括其趋势；

##### 1) 顾客满意或品牌感知及相关方的反馈，包括合规义务；

公司编制《用户服务与顾客满意度评价程序》对顾客满意或品牌感知以及关相关方的反馈，包括合规义务进行分析；公司制销售中心每年一次进行顾客满意度分析，并将满意度分析报告输入管理评审。

##### 2) 重要环境因素；

公司品管部对重要环境因素及重点控制的危险源进行分析并采取改进措施。

##### 3) 战略目标、新型能力目标的实现程度；

由公司总经办对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结。

##### 4) 过程绩效以及产品和服务的合格情况；

由公司品质管理部对过程绩效以及产品和服务的合格情况进行分析和总结。

##### 5) 不合格及纠正措施；

由公司品质管理部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结。

6) 监视和测量结果;

由公司品质管理部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告。

7) 审核结果;

由品质管理部对内、外部审核结果进行分析并报告。

8) 外部供方的绩效;

由公司供应部对外部供方的绩效进行分析并报告。

9.3.2.4 资源的充分性;

管理者代表对资源的配置充分性进行分析。

9.3.2.5 来自相关方的有关信息交流, 包括抱怨;

公司各职能部门对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告。

9.3.2.6 应对风险和机遇所采取措施的有效性;

公司办对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告。

9.3.2.7 可持续竞争优势的获取;

公司总经办对可持续竞争优势的获取进行报告。

9.3.2.8 改进的机会;

品管部对改进机会进行报告。

### **9.3.3 管理评审的输出**

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

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

2) 公司确定管理体系所需的变更;

3) 公司资源需求的策划。

4) 任何与公司战略方向相关的结论。

公司保留管理评审成文信息, 作为管理评审结果证据。

## **10.0 改进**

### **10.1 总则**

公司确定和选择改进机会, 并采取必要的措施, 实现预期结果。满足顾客和相关方要求并增强顾客满意。包括:

### **10.1.1 改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；**

公司通过年度经营目标的考核管理、过程监控、产品测量、管理评审、顾客反馈、统计分析、体系审核、自我评价、合理化建议等多种途径识别公司改进机会，以满足要求并应对未来的需求和期望。

### **10.1.2 纠正、预防或减少不利影响；**

当出现不符合项时，责任部门根据《纠正和预防措施控制程序》制定相应的纠正预防措施并进行有效地实施，降低不利影响。

### **10.1.3 改进管理体系的绩效和有效性；**

有对制定的改进管理体系绩效的措施的有效性进行验证和确认。

## **10.2 不合格、事件调查、纠正措施**

### **10.2.1 若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格**

#### **10.2.1.1 对不合格作出应对，适用时：**

##### **1) 采取措施以控制和纠正；**

品质管理部编制《纠正与预防措控制程序》、针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。

2) 对产品质量失信、环境影响、职业健康安全事故或其他不合格事件进行调查，处置产生的后果，包括减轻不利的环境影响、职业健康安全不良后果。有关人员参与事件调查。

品质管理部门主导质量体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作，在接收到顾客退货等质量失信的时，公司通过客户端会判流程、品质判定流程等程序，召开品质会议，对不合格、客户投诉等进行原因分析，并采取纠正和预防措施。

品管部会同办公室、制造中心对环境影响，职业健康安全管理体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作。针对生产、工作过程中的环境影响进行策划、制订措施、组织实施、并对过程进行监控，对重大环境因素实施监控，对不符合事件进行处理、追踪和验证，并采取纠正和预防措施。

针对紧急情况，成立应急小组，处理重大危险事故。如每年进行消防演练等。

10.2.1.2 通过下列活动，评价是否需要的采取措施，以消除产生不合格的原因，避免其再次发生或者在其他地方发生。

##### **1) 评审和分析不合格；**

品管部对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《事故（事件）报

告、调查和处理程序》，对顾客退货、环境影响、职业健康安全等事件规范了评审流程，综合调查得出不合格的原因，保证分析结论、采取措施的有效性。

2) 确定不合格的原因；

针对不合格事件，按照《不合格控制程序》等程序文件，由品质管理、制造等部门进行综合分析，确定不合格原因；

3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格；

品质管理部、车间负责收集不合格信息，进行统计分析，并通过品质会议、内审管评会议、ERP、微信平台等途径传达给相关部门，使各部门进行自检，是否存在类似的不合格问题。以确定是否存在或可能发生类似的不合格。

10.2.1.3 实施所需的措施；

各部门负责人必须在信息收集后3天内组织制订纠正和预防措施，把不合格(潜在不合格)的分析结果及纠正和预防措施要求填写到《纠正预防通知及验证记录》上，落实措施责任人员，并把书面结果上报管理者代表，由其督促相关部门必须按不合格的风险程度采用防错方法进行纠正和预防。

10.2.1.4 评审所采取的纠正措施的有效性；

针对各职能部门负责人提交的整改措施，经由主管领导进行有效性评审。

10.2.1.5 需要时，更新策划期间确定的风险和机遇；

各职能部门在进行不合格纠正的同时，在更新策划期间确定的风险和机遇，还需按照《风险和机遇管理程序》进行部门分析。建立全面的风险和机遇管理措施和内部控制的建设，增强抗风险能力。

10.2.1.6 需要时，变更管理体系；

各部门应保持不合格纠正记录，并为在管理体系中纳入和应用这些措施及评价这些措施的有效性，并对可能管理变更进行策划。

各部门对纠正措施进行评价，并与不合格所产生的影响（包括环境、职业健康安全影响）的重要程度相适应。

**10.2.2 公司保留成文信息，作为下列事项的证据：**

10.2.2.1 不合格的性质以及随后所采取的措施；

保留不合格纠正成文信息（记录）主要包括有《纠正预防通知及验证记录》。以证实不合格的性质以及随后所采取的措施有效性。

10.2.2.2 纠正措施的结果；

各部门保留不合格纠正和预防措施的跟踪和验证记录，部门负责人将跟踪验证结果整理归档，提交管理评审，以此作为文件更改的依据。

### 10.3 持续改进

#### 10.3.1 公司持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性

公司编制了《内部审核控制程序》和《管理评审程序》及《纠正和预防措施控制程序》等文件，对不合格（潜在不合格）整改的跟踪和验证。由责任部门负责人，对纠正和预防措施进行跟踪和验证，并将跟踪和验证结果记入《纠正预防通知及验证记录》上。如纠正和预防措施效果不明显则进入下一个循环，采取更有效的纠正和预防措施。

#### 10.3.2 公司考虑分析和评价的结果，以及管理评审的输出，采取适宜措施，推动数据、技术、业务流程、组织结构四要素互动创新和持续优化，不断打造信息环境下的新型能力，稳定获取与组织战略匹配的可持续竞争优势

各部门应根据分析和评价的结果、管理评审的输出，采取相适宜的措施。通过部门间的信息交流，对不合格事件、环境影响事件、职业健康安全影响事件等加以沟通，使各部门举一反三，自查自检，以此来达到互动创新和持续优化的效果。通过对不合格事件的持续改进分析，制定有效的整改措施，并通过整改措施的风险和机遇分析，在不断的循环中积累产生新型能力，以应对快速变化的环境、不断形成新的竞争优势。

#### 10.3.3 确定持续改进的需求或机遇，包括创新的管理与方法或创新机会

##### 10.3.3.1 日常持续改进方面：

1) 公司在制定年度计划时，考虑各项指标的提升空间，明确改进方法，并落实到责任部门，作为年终考核依据，确保改进活动与战略目标一致性。

2) 公司每年根据绩效评价结果，确定关键改进项目，从影响经营目标程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入容易程度等四个类目进行加权评分，确定关键改进项目的优先次序，逐项落实改进。对仍具潜力空间的关键绩效指标，充分识别创新机会，采用“立项”方式，明确责任部门和责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司确定改进关键业务次序和识别创新机会后，一方面做好内部策划实施工作；另一方面及时传递给顾客、供方及其他合作伙伴，进行协调沟通，以便步调一致，同步跟进，取得事半功倍的效果。

3) 品质管理部根据检验结果，组织开展各项质量活动，坚持“小、实、活、

新”，鼓励群众性改进；办公室组织开展合理化建议征集，鼓励员工广泛参与，营造“赶、学、帮、超”的氛围。总经办根据内审、管评的结果开展分析工作，同时在改进过程中灵活应用统计工具和方法，确保改进活动有效实施。

4) 公司通过成立各种灵活的矩阵结构，采用科技攻关、精益生产、6S 管理、合理化建议等形式多样的方法，全员、全方位参与改进与创新活动。根据改进和创新计划，研发中心组织开展科技项目攻关，完成产品研发和技术创新；精益管理由总经办负责全面推行、深化精益管理活动，开展 6S 标准化管理、以实现降本增效，确保改进活动的有效。

**表 10-1：常用统计工具与方法**

改进类型	常用工具与方法	主要用途	归口部门
战略	PEST、SWOT、思维导图	战略分析	战略委员会
	战略地图、平衡记分卡（BSC）	战略部署、绩效指标分解	
营销、服务	折线图、调查表、直方图	市场分析、售后质量问题统计、顾客满意度调查	制销售中心
技术研发	FMEA	失效模式分析	研发部
	直方图	试验设计分析	
	控制图	过程能力分析	
质量	QC 新老七种工具	质量分析	品质管理部
生产	直方图、控制图	过程能力分析	车间
	折线图、柱状图	趋势分析	