

# 浙江制造自评报告

富通集团（嘉善）通信技术有限公司

2023 年 05 月

## 目录

浙江制造自评报告	1
1 组织概述	5
1.1 企业文化	5
1.2 企业文化内涵	5
2 认证产品概述	7
2.1 产品认证范围	8
2.2 认证产品单元	8
3 基本理念	9
3.1 品质卓越	9
3.1.1 总则	9
3.1.2 要求	9
3.2 自主创新	10
3.2.1 总则	10
3.2.2 要求	10
3.3 产业协同	11
3.3.1 总则	11
3.3.2 要求	11
3.4 社会责任	12
3.4.1 总则	12
3.4.2 要求	12
4 组织环境和战略	16
4.1 战略制定	16
4.1.1 战略制定过程	16
4.1.2 战略部署	24
4.1.3 绩效预测	28
4.2 相关方的需求和期望	29
4.2.1 相关方期望或要求识别与评估：	29
4.2.2 相关方期望或要求保障：	29
4.2.3 相关方期望或要求监测与更新：	32
4.3 确定管理体系的范围	32
4.4 管理体系及其过程	32
4.4.1 管理要求的策划和建立	32
4.4.2 管理要求的实施和改进	32
5 领导作用	34
5.1 领导作用和承诺	34
5.2 方针	38
5.3 组织的岗位、职责和权限	39
5.4 组织的治理	39

5.5 社会责任.....	42
5.5.1 履行公司生产、服务和运营过程中的公共责.....	42
6 策划.....	46
6.1 应对风险和机遇的措施.....	46
6.1.1 总则.....	46
6.1.2 环境因素.....	46
6.1.3 危险源辨识和风险评价.....	46
6.1.4 合规义务.....	47
6.1.5 控制措施策划.....	47
6.2 目标及其实现的策划.....	47
6.3 变更的策划.....	48
7 支持.....	49
7.1 资源.....	49
7.1.1 总则.....	49
7.1.2 人力资源.....	49
7.1.3 基础设施.....	55
7.1.4 过程运行环境.....	56
7.1.5 监视和测量资源.....	56
7.1.6 组织的知识.....	57
7.1.7 信息和安全.....	58
7.2 能力.....	61
7.3 意识.....	61
7.4 沟通与信息交流.....	62
7.5 成文信息.....	62
7.5.1 文件要求.....	62
7.5.2 记录要求.....	63
8 运行.....	64
8.1 运行的策划和控制.....	64
8.2 产品和服务的要求.....	64
8.2.1 顾客关系的建立与沟通.....	64
8.2.2 产品和服务要求的确定.....	69
8.2.3 产品和服务要求的评审.....	71
8.2.4 产品和服务要求的更改.....	71
8.2.5 品牌建设.....	72
8.3 产品和服务的设计开发.....	72
8.3.1 总则.....	72
8.3.1 设计和开发策划.....	72
8.3.3 设计和开发的输入和输出.....	72
8.3.3 评审、验证和确认.....	72
8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制.....	73
8.4.1 外部供方的信息.....	73
8.4.2 采购成本控制.....	73

8.4.3 采购过程的改进 .....	73
8.4.4 供方选择 .....	74
8.4.5 采购产品的验证 .....	74
8.5 生产和服务提供 .....	74
生产和服务提供的控制 .....	74
产品质量保证过程 .....	76
8.6 产品和服务的放行 .....	77
8.7 不合格输出的控制 .....	77
8.8 应急准备和响应 .....	77
9 绩效评价 .....	78
9.1 监视、测量、分析和评价 .....	78
9.1.1 总则 .....	78
9.1.2 合规性评价 .....	78
9.1.3 顾客满意 .....	78
9.1.4 分析与评价 .....	80
9.2 内部审核 .....	80
9.3 管理评审 .....	80
10 改进 .....	81

# 1 组织概述

富通集团（嘉善）通信技术有限公司，成立于 2014 年 10 月，注册资金 13.1 亿元人民币。

为响应“中国制造 2025”、“一带一路”国家战略，以及浙江省委、省政府“浙商回归”战略，积极助推嘉善县域科学发展示范点建设，富通集团启动了“富通嘉善光通信全产业链项目”建设。

该项目是富通集团在光通信领域的一次全新的探索和创新，总投资 59 亿元，总用地面积 1100 亩，总建筑面积 88 万平方米。项目积极探索产业组织模式、生产制造组织模式和市场（商务）模式的创新，依托保税区“一半在关内，一半在关外”的政策优势，立足中国，面向全球，努力打造全球光通信全产业链特大型智能示范工厂，最终建成“产业可以复制、行业不可复制”的全球光纤、光缆领域竞争力第一的光通信智能制造标杆企业。

项目全部建成达产后，将形成年产 3000 万芯公里光纤预制棒、3000 万芯公里光纤、3000 万芯公里光缆的产能。

未来，公司将积极融入“长三角区域一体化发展”国家战略，遵从“五大发展理念”，以智能化为主攻方向，以高标准、强品牌、优质量，打造世界级先进制造业典范，努力建成全球光纤、光缆领域竞争力第一的光通信智能制造标杆企业。

注册地址	嘉善县西塘镇开源大道 999 号-2 幢		
通讯地址	嘉善县西塘镇开源大道 999 号-2 幢		
总经理	韩肖明	邮 编	314102
管理者代表	刘法林	电 话	0573-89109000
联系人	刘法林	传 真	0573-89107999
邮箱			
主营业务	光纤、光缆的生产		

## 1.1 企业文化

- 1、公司的使命：构建具有全球竞争力的光通信先进制造产业集群
- 2、公司的愿景：积极参与助推长三角生态绿色一体化发展示范区建设
- 3、核心价值观：鼓励个人正直、承担社会责任，构建命运与发展共同体

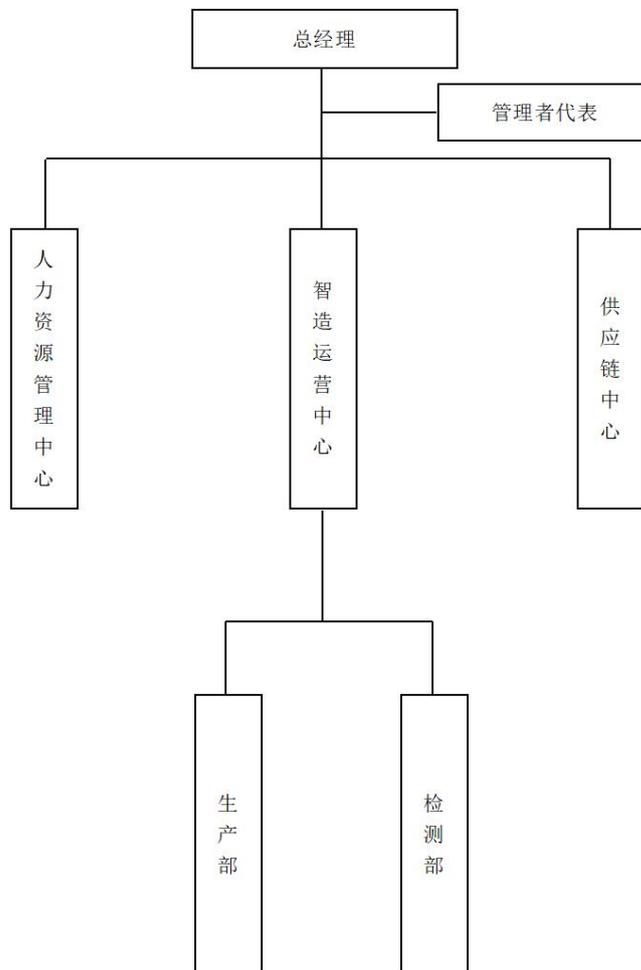
富裕富通、幸福富通、健康富通、阳光富通

## 1.2 企业文化内涵

高层领导十分重视企业文化建设，总经理首先提出了秉持“不用扬鞭自奋蹄、脚踏实地”的企业精神，多次主持、组织公司管理团队召开研讨会议，并利用报刊杂志、网络吸收广大员工的建议，采用头脑风暴等方法总结、提炼出以“鼓励个人正直、承担社会责任，构建命运与发展共同体”价值观为核心的具有富通集团（嘉善）通信技术特色的完整的企业文化体系。实施企业文化管理办法，将富通集团（嘉善）通信技术核心价值观展开到各个部门、各个层次，通过培训和企业文化认知度的测量来确定展开的效果。核心价值观随着企业的创业、壮大、快速发展、跨越式发展等不同阶段而逐步深化。

## 1.3 “浙江制造”管理要求组织机构图

图表 1.2-1 “浙江制造”管理要求组织架构图



## 1.4 成绩和荣誉

图表 1.2-2 公司荣誉

序号	荣誉证书名称	时间	颁奖单位
1	嘉兴市企业技术中心	2018 年 11 月	嘉兴市人民政府
2	省级工业互联网平台 创建	2020 年 10 月	浙江省经济和信息化厅
3	浙江省数字化车间智能工厂	2020 年 12 月	浙江省经济和信息化厅
4	浙江省“未来工厂”试点企业	2021 年 6 月	浙江省经济和信息化厅
5	高新技术企业	2021 年 12 月	浙江省科学技术厅

## 2 认证产品概述

### 2.1 产品认证范围

公司组织机构中涉及“波长段扩展的非色散位移单模光纤”、“接入网用弯曲损耗不敏感单模光纤 B6. a2”和“层绞式通信用室外光缆”

产品的主要有人力资源管理中心、财务部、供应链中心、智造运营中心（生产部、检测部），共 3 个部门。

公司所在地位于嘉善县西塘镇开源大道 999 号-2 幢。

### 2.2 认证产品单元

本次“浙江制造”认证，公司确定“波长段扩展的非色散位移单模光纤”、“接入网用弯曲损耗不敏感单模光纤 B6. a2”和“层绞式通信用室外光缆”为认证单元。

### 3 基本理念

#### 3.1 品质卓越

##### 3.1.1 总则

公司致力于强化质量管理战略促进品牌发展战略的实施。公司引进自动化设备和标准化生产线，实行严格的 6S 生产现场管理制度和全程品质管控制度。公司成立了质量改进团队积极实施质量突破性改进，建立了卓越绩效管理模式，确保产品制造水平稳定，技术水平达到国内一流，国际先进，满足“浙江制造”要求。

##### 3.1.2 要求

#### 3.1.2.1 企业应制定品牌战略及实施计划，并提供资源保障

##### 3.1.2.1.1 战略目标制定及实施计划

品牌建设以质量为核心，以诚信为基础。狠抓产品质量，提高品牌美誉度，加快富通集团（嘉善）通信技术的品牌建设，引导公司重视品牌经营和技术改造，推出有影响力的产品，提高公司和产品的核心竞争力。

##### 3.1.2.1.2 富通集团（嘉善）通信技术品牌定位

品牌定位以高效能的产品及设备研发为基础，以完善的生产工艺为保障，以高品质产品质量为依托，发展差异化高性能产品，积极与国内知名的房地产发展商合作，以国内一二线城市为主，占领中国中高端建筑市场。在提高品牌效应的同时，迅速扩展产品的市场占有率，布局全国。

#### 3.1.2.2 系统性的资源配置确保战略有效实施

公司从人力资源、物资资源配备、财力资源配备三个方面，通过战略规划、年度业务计划和全面预算，统筹调度各项资源的配置，实现战略目标与资源的匹配。

##### 1) 人力资源配备

根据人才引进和梯度储备计划、“外引、基练、留精”计划、通过开办“培训班”、推荐外送“管理培训”等内外培训相结合的方式，提升公司人才队伍的素质和管理能力，为公司战略规划的实施提供人才支持。

##### 2) 物资资源配备

公司从基础设施建设、高新设备引进、过程管理控制等方面为战略规划配备物资资源。

##### 3) 财力资源配备

通过系统管理，对年度资金需求做出预算，对自有资金、销售额、银行贷款三者进行合理计划。

#### 3.1.2.3 卓越绩效管理模式自评报告

以总经理为代表的领导团队开拓进取，创建了独具特色的文化体系，秉承“构建具有全球竞争力的光通信先进制造产业集群”的企业使命，公司正通过自身的精益求精和不断努力，深化技术创新。公司明确了长远发展目标，营造良好经营环境，积极履行社会责任，以达到顾客、相关方、供方满意，不断追求卓越为目标，取得令人瞩目的成就。经过多年的发展，已经成为行业内知名品牌，2022 年实现营业收入 395,292.76 万元。

### 3.1.2.4 企业应按照 GB/T 19001 要求，建立质量管理体系并有效实施

公司通过了新版 GB/T 9001 质量管理体系的认证。质量管控能力逐年呈稳定有升的趋势。

### 3.1.2.5 行业有特定要求的，应建立国际同行业通行的管理体系

公司除建立质量管理体系外，公司运行了 ISO14001，ISO45001 管理体系，建立现代化企业的环境和职业健康安全管控体系。

## 3.2 自主创新

### 3.2.1 总则

为推动制造业的经济转型和持续创新性发展，公司要谋发展，寻找突破，从技术创新上入手，在传统制造基础上不断形成和发展核心技术，并形成了自主知识产权。同时以发展的观点贯彻在实际经营中，以技术入股、奖励发明创造等方式鼓励公司员工不断的发明和创新，支持企业保持走在行业前列。

### 3.2.2 要求

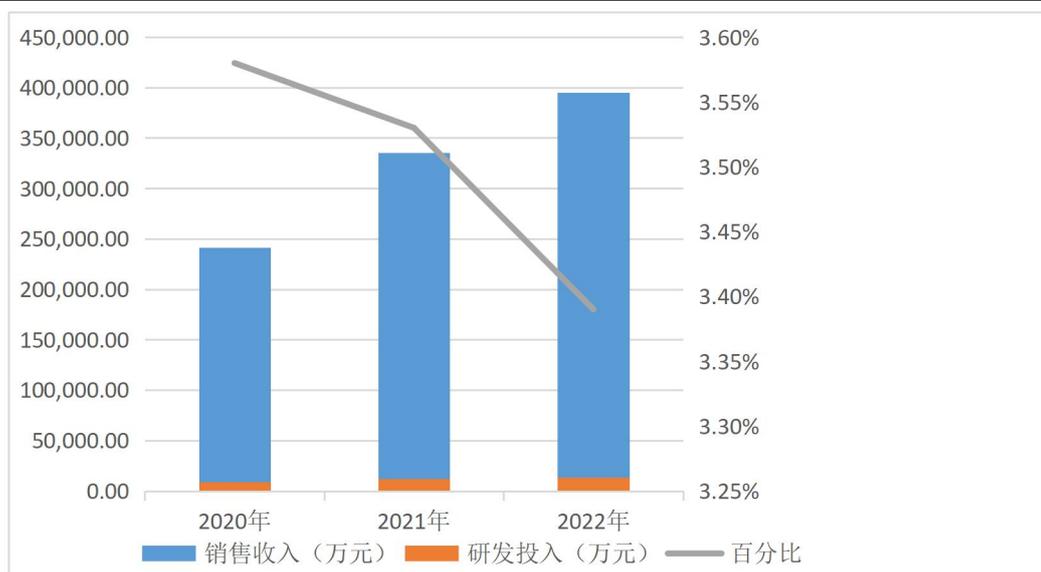
#### 3.2.2.1 企业应制定技术创新战略及实施计划，并提供资源保障

公司制定了自主创新实施计划，并提供资源保障。为确保公司自主创新目标的实现，公司从人力、财务、技术及信息资源等方面进行了资源的有效配置和管理，为公司长短期目标的实现提供坚实的基础。

#### 3.2.2.2 企业应确定研发投入强度并随营业收入增长而同比增长。

图表 3.2-1 近三年的研发投入占比（万元）

	销售收入（万元）	研发投入（万元）	百分比
2020年	241,173.58	8640.32	3.58%
2021年	335,609.26	11861.93	3.53%
2022年	395,292.76	13407.75	3.39%



### 3.2.2.3 企业应满足省级以上企业智造运营中心生产部或设计中心或智造运营中心检测部的要求。

公司依托高新技术企业等技术平台，拥有企业技术研发中心，形成了特殊创新的技术研发体系。

### 3.2.2.4 企业应拥有与产品质量、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

在建立健全技术创新体系、探索体制机制创新、建立研发投入稳定增长机制、培养和引进创新人才、推进科技成果转化以及培育创新文化等方面都打下了坚实的基础，积累了丰富的经验。目前，为了加快科技创新，缩短开发周期，公司和知名大学等国内多家重点大学建立研发智造运营中心检测部，开展产学研合作，整合知本资源，择优转化。

### 3.2.2.5 企业具有知识产权的产品标准化建设成果

企业发展过程中，重视产品标准化建设，部分高端产品达到浙江制造标准要求，为部分高端客户提供高质量产品。在建立健全技术创新体系、探索体制机制创新、建立研发投入稳定增长机制、培养和引进创新人才、推进科技成果转化以及培育创新文化等方面都打下了坚实的基础，积累了丰富的经验。目前，为了加快科技创新，缩短开发周期，公司积极部署建立研发智造运营中心检测部，努力和高校开展产学研合作，整合高效和企业的优势资源，择优转化。

## 3.3 产业协同

### 3.3.1 总则

公司致力于推进产业协同，特别注重加强战略合作，构建双赢机制，与供方和合作伙伴建立良好的合作关系，推动和促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

### 3.3.2 要求

#### 3.3.2.1 企业具有对相关产业的技术引领能力，有效带动标准、产品、工艺及技术的进步

富通集团（嘉善）通信技术有限公司是一家集研发、设计、生产、销售光纤、光缆产品于一体的现代化企业。

公司通过多模式的协作，如：设备协作、资源共享、技术转移、成果推广等模式的协作交互，调动不同企业的人才、技术、设备、信息和成果等优势资源，实现集群内企业的协同创新、技术交流和资源共享。

#### 3.3.2.2 企业应主动建立互利共赢的供应商合作关系

材料供应及时，保障生产运营，产品准时交货对于公司正常运转意义重大。至此，公司供应链中心对于供应商选择以在“质量、价格、服务”的基础上实行“就近选择”，主要原材料供应商集中在附近的长江三角洲等江浙沪地区，原材料采购方便，供应集中，距离较近。公司所在市，所在省份作为第一考虑，再是周边省份作为第二考虑，其他省份作为最终考虑。

## 3.4 社会责任

### 3.4.1 总则

我们认为，企业是经济和社会属性的统一体。企业是在一定的社会环境中从事生产经营活动的，其行为必然会对社会产生各种影响。

企业的社会性决定了企业同社会的其他成员进行经济交往时，既要受自然规律的支配，同时又要遵守法律和社会道德，承担相应的社会责任，与社会一道解决就业，社会保障，环境保护，资源短缺等方面的社会问题，企业应诚信经营，履行企业社会责任。并积极主动地赞助社会公益事业。

### 3.4.2 要求

富通集团（嘉善）通信技术作为中国光纤、光缆的领军企业，在多年的创业创新发展历程中，经历了创业、创新、壮大、跨越四个阶段。富通集团（嘉善）通信技术自创业以来，始终把“科技为依托、质量为保证、市场为导向”作为宗旨，致力于社会和谐，共筑美好家园。同时注重生态、环保、智能，引领当下，为客户提供优质、满意的产品与服务。

#### 3.4.2.1 企业应营造诚信经营文化，每年公开发布质量诚信报告。

质量诚信体系是社会信用体系的重要组成部分，通过开展企业质量诚信体系建设，培养和增强企业诚信意识和信用管理水平，公司正在积极策划实施按 GB/T29467-2012《企业质量诚信管理实施规范》标准要求，建立质量诚信管理体系。公司每年发布《质量诚信报告》。

#### 3.4.2.2 企业应主动承担公共责任，每年公开发布社会责任报告。

社会责任宗旨是通过发展和实施社会责任标准，促进工人工作条件的改善和增进劳资双方的理解。证要求企业在赚钱的同时，也要承担社会责任，对工作环境、员工健康与安全、员工培训、薪酬、工会权利等具体问题，都设有最低标准。社会责任是为了创造一个“我为人人，人人为我”的良好社会风尚。勇于担当，敢于认错。维护国家利益与荣誉。维护国家尊严，爱国爱民。乐于奉献，不言代价与回报。热心公益事业，维护国家统一。公司每年发布《社会责任报告》。

#### 3.4.2.3 企业应按照 GB/T 24001、GB/T 45001 要求，建立和实施环境和职业健康安全管理体系。

通过环境和职业健康安全管理体系认证公司在社会公共责任方面有了很大的提高：

##### （1）安全生产：

企业已按照 GB/T 24001、GB/T 45001 要求，建立和实施环境和职业健康安全管理体系。

公司不存在高危险性生产环节。目前公司已建立健全了各项安全规章和各个岗位的安全操作规程，坚持对职工进行岗前安全培训，在主要生产经营场所设立了必要的安全防范设施并定期进行检查。三年来，未发生一般及以上生产安全事故，无安全生产行政处罚记录，认真开展安全隐患排查活动。

##### （2）社会治安：

通过与智造运营中心的一致努力厂区及周边治安环境明显改善，基本没有治安、刑事案件发生。

## (3) 环境保护:

三年来, 无环境污染事故, 各污染源稳定达标排放, 各类环境治理设施运转正常, 公司产品的生产过程中不存在重污染的情况, 对于生产过程中的废水、废气、固体废弃物和噪音问题, 公司已采取了适当的环保措施, 对周边环境的影响小。

公司对涉及环境保护、能源消耗、资源综合利用、生产安全、产品安全、公共卫生等方面存在的风险, 根据法律法规及公司的要求, 建立关键测量方法、控制过程及措施。

表 3.4-1 影响因素的测量方法和控制措施

控制方面	影响因素	公司要求	法律法规要求	测量方法	控制过程及措施
环境保护	工业废水	循环使用	GB8978-1996《污水综合排放标准》三级标准	(1)公司内测。 (2)委托环境监测部门不定期进行监测。	(1)雨污分流排水系统进行分类处理。 (2)污水处理系统集中处理, 加强出水口 PH 值检测, 达标排放。
	工业废气	达标排放	GB13271-2001《锅炉大气污染物排放标准》二级标准		(1)采用水膜脱硫除尘装置, 达标排放。 (2)热媒封闭管道内焚烧。(3)采用高效油烟净化装置, 高空排放。(4)回收利用。
	工业固废	100%按标准处理	《国家危险废物名录》和《危险废物贮存污染控制标准》		(1)回收利用。(2)危险固废委托有资质单位处理。
公共卫生	生活垃圾	对环境无危害, 无污染, 无食物中毒。	《污水综合排放标准》三级标准, 《危险废物贮存污染控制标准》, GB/T 24001 环境管理体系要求, 《食堂食品卫生管理制度》。	安全评测, 定期检查	集中收集, 交由环卫部门统一清运处理。
	生活污水				雨污分流, 污水统一排入污水处理系统。
	食堂垃圾(下水)				统一由有资质的企业回收
	危险固废				暂存仓储中心收集和保管好, 最后委托资质单位进行统一处理。
安全生产	火灾、爆炸、泄漏	无火灾、爆炸事故, 劳保用品发放率 100%, 新工安全三级教育受训率 100%。	无火灾、爆炸、泄漏事故	日常巡检, 突击抽查	①建立《安全标准化管理体系》, 实行全员、全方位、全过程的安全管理系统。 ②定期对特种作业进行培训和复审培训, 建立消防管理制度, 指导规定化操作。 ③对火灾、爆炸、泄漏等潜在事故制定预防措施和应急预案。

## ① 废气及其处理措施

加强废气集中收集除尘装置的管理和正常使用。

### ② 废水及其处理措施

雨污分流，生活污水经地理或沼气净化池处理后排入园区污水管网。

### ③ 固体废弃物及其处理措施

设置专门的垃圾存放点，可回收垃圾与不可回收垃圾分类堆放，设立危固物专用回收箱，有毒有害废物实现分类存放，积极联系有资质的单位进行处理。

### ④ 噪音及其处理措施

加强车间噪声隔离设施，对高噪声源进行消音、隔音、减震和合理布局。加强设备的维护保养，积极采用新技术减少设备噪声的排放，提高员工环境保护意识，加强宣传教育。进行一次厂界噪声的检测。

公司生产过程中的噪音主要是机器设备运转产生的噪音。如生产光纤、光缆的拉丝塔、光纤着色生产线、光纤二次套塑生产线、成缆护套一体机等。

#### （4）道德行为：

公司在生产经营活动中诚实、守信，获得顾客、供应商、质监、工商、税务等方面的广泛好评。

#### （5）公益支持：

公司热心支持公益事业，全力打造国家、企业、职工“三赢”的局面，多年来为国家和社会作出了应有的贡献，表现出不断追求卓越绩效的社会责任感，获得了社会各界的充分肯定和高度赞誉。

#### a) 积极开展公益事业，并制定发展规划

公司在谋求自身发展的同时，还积极投身社会各项公益事业，为此，公司在总经理办下设专职人员负责各类公益事业的组织、宣传、发动和实施工作，以促进公益事业进一步向前发展。

图表 3.4-2 富通集团（嘉善）通信技术公益支持工作概览

重点支持的公益领域	具体项目	选择的理由	负责部门	金额
慈善	嘉善县干窑镇干窑村党委	支持当地发展	人力资源管理中心	100 万元
	献血			10 人/次
	献血			30 人/次
	献血			29 人/次
	献血			35 人/次

图表 3.4-3 富通集团（嘉善）通信技术公益事业规划表

规划领域	规划目标	规划任务	负责部门
周边社区支持	增加公司外道路绿化，回馈社会	增加透水砖	人力资源 管理中心
		增加常绿植物	
慈善	增加企业文化底蕴，鼓励年轻学子积极奋进	在高校设立富通集团（嘉善）通信技术奖学金	人力资源 管理中心
		举办技能大赛，优胜者提供奖金及工作机会	
		偏远山区送书、文具等活动，鼓励发奋读书	

## b)创造领导带头、员工响应的氛围

以总经理为核心的高层领导十分重视并积极参与各项公益活动，注重身体力行，总经理与数名家庭困难的学生结成对子，资助他们完成学业，并经常去看望和鼓励他们。在高层领导模范带头作用下，公司广大员工参与公益事业的热情也分外高涨，员工们自愿参与义务献血、志愿者服务等一系列社会活动，用实际行动积极投身社会公益事业。

## 4 组织环境和战略

### 4.1 战略制定

公司在对外部环境（宏观环境、市场环境、竞争环境）和内部资源、能力分析的基础上，采用科学先进的分析工具，通过了战略管理委员会的反复分析论证，最终确定公司发展战略。

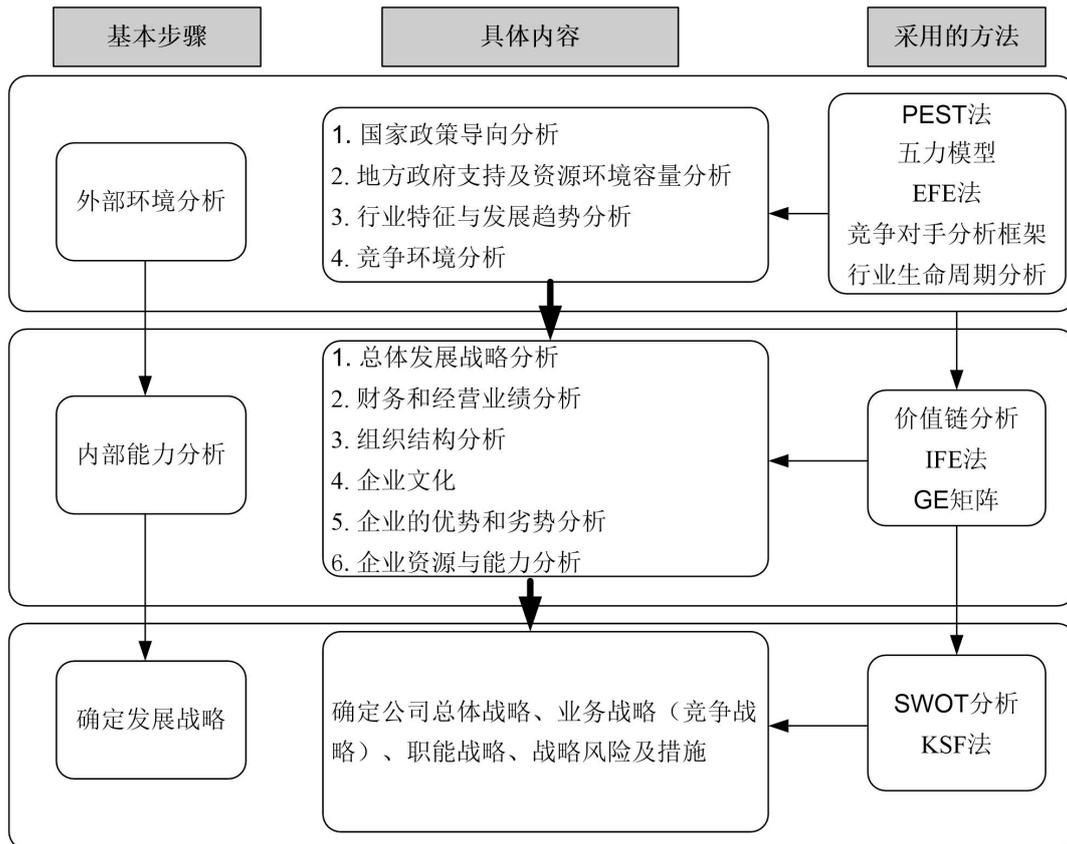


图4.1-1 战略制定阶段图

#### 4.1.1 战略制定过程

##### (1) 战略的编制流程

公司专门成立了战略管理委员会，统一领导战略的制定过程。战略发展委员会组织相关职能部门和生产厂，同时聘请专家学者，综合分析宏观经济环境、行业发展趋势、市场需求变化、竞争态势和企业的优劣势等各种因素，借助科学工具和方法，采用分析讨论的形式，提出公司的战略目标和战略发展草案。经战略管理委员会初步审核后，由公司高层领导会同专家学者进行综合评审，最终确定公司长短期战略目标和战略发展方案，制定流程如下图。

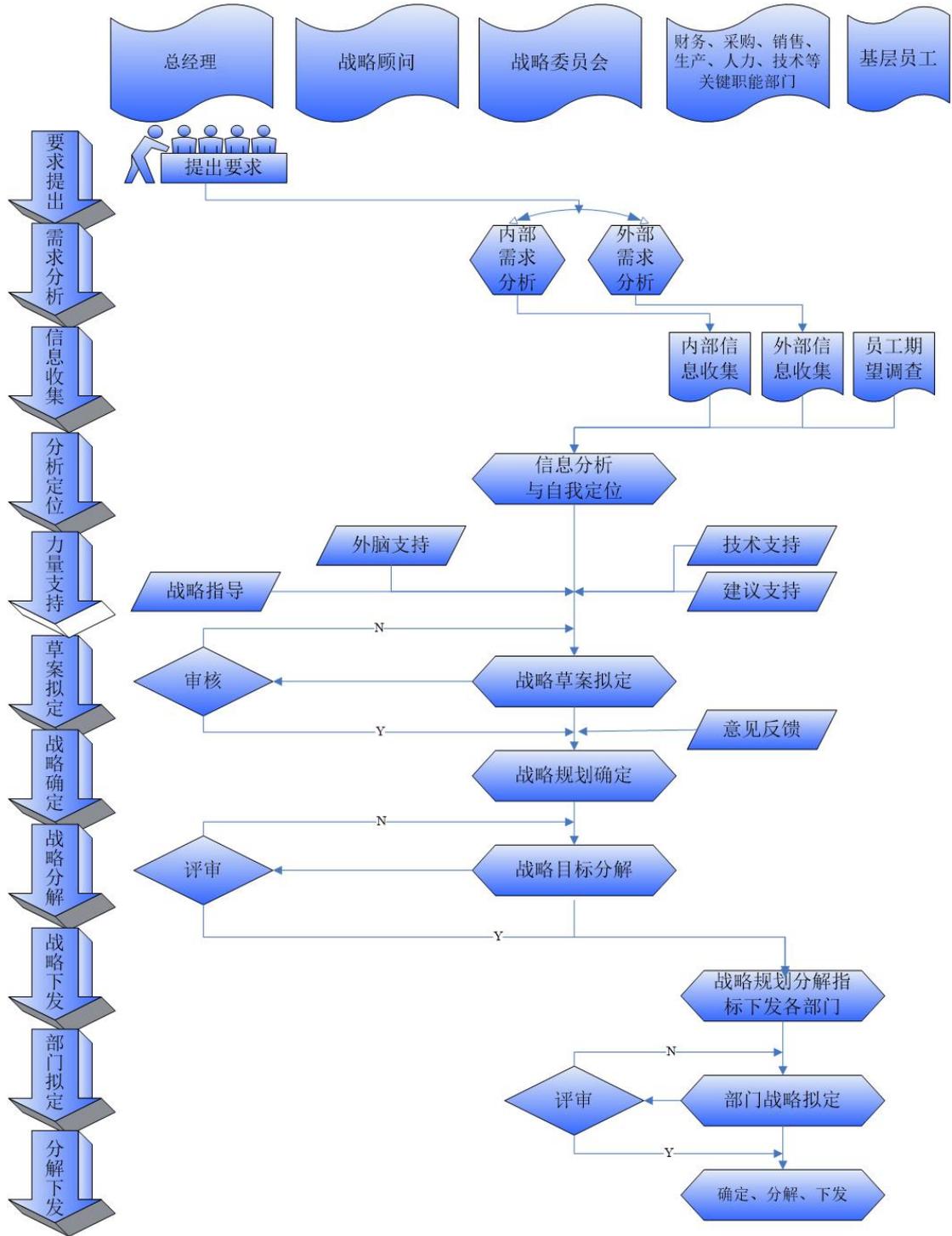


图 4.1-2 战略制定流程图

为了使公司战略更符合市场发展规律，使战略制定更全面有效，同时能满足各利益相关方的要求，在战略的制定过程中，除了总经理、各职能部门的参与外，公司收集了工程师、技术人员以及基层员工的管理创新、先进技术、节能降耗以及期望等方面的建议和意见。

**(2) 战略时间区间的界定**

中期战略一般 5 年，短期战略一般 1 年。

### （3）全面收集信息数据

战略分析过程主要包括外部环境分析和内部环境分析，其中外部环境分析主要应用 PEST、五力模型、竞争对手分析框架、EFE 分析了宏观的经济、政治法律、社会以及技术环境，光纤、光缆行业顾客与市场的需求、期望的变化，竞争态势等关键因素，主要数据来源有行业协会、网络资源、期刊杂志、统计年鉴、各公司公开资料、市场调研数据的行业分析报告、合作伙伴走访资料、行业分析报告等。

内部环境分析主要运用企业资源分析、企业能力分析等工具，主要考虑了公司的使命与愿景、企业文化、技术、设备、产品、人力资源等要素，并结合外部环境分析结果应用关键成功因素和 SWOT 分析等工具进行综合分析，数据来源主要为各生产厂和职能部门提供的数据以及内外部调研等。

表4.1-3 KSF分析模型

关键成功因素	解释
技术水平	前瞻性地识别了行业未来发展趋势—低能耗高质量，保持设备、工艺技术的领先水平，加强研发与创新能力，根据顾客需求、偏好，实现产品差异化。
成本控制	通过技改、科研、能耗的循环利用及精益化管理等手段极大降低生产成本
人力资源	梯级人才队伍培养、人才储备及优秀人才的引进。
财务能力	资金管理、融资能力、项目投资分析能力、投融资风险管理能力等。

### （4）关键因素分析

#### （一）政策法律 (P)

- “中国制造 2025”的智能制造、绿色制造、信息化是制造业转型升级的必然之路
- “推进信息技术与制造技术深度融合，促进制造业朝高端、智能、绿色、服务方向发展”的总体发展方向
- 国内光通信市场，随着 4G 通信网络建设和宽带中国战略的快速推进，光通信行业市场需求增长较快
- 《十三五规划纲要(草案)》中，“完善新一代高速光纤网络，构建先进泛在的无线宽带网，加快信息网络新技术开发应用，推进宽带网络提速降费”；“5 万个行政村通光纤”；“实现城乡宽带网络全覆盖”
- 中国光纤市场高景气度：FDD 网络迅速扩张，运营商基站互联
- “一带一路”国家战略快速推进
- 光伏装机规模化元年

#### （二）经济 (E)

- 经济新常态，稳增长为调结构带来缓冲空间，调结构是企业发展新动力；经济发展动力从要素驱动、投资驱动 转向创新驱动。中国制造 2025

- 全球经济缓慢复苏，区域经济联系日益加强
- 电线电缆行业处于高速发展状态，年产值平均增长超过 25%
- 混合所有制改革将打开民资投资新窗口，PPP 模式或将 得到大力推广，成为一种主流合作模式。
- 全球产业转移，一些发展中国家利用比较优势吸引中低 端制造业转移，强化对我国的供给替代效应，影响我国 企业对外贸易和开拓海外市场
- 全球贸易规则可能发生变化。美国推出“两洋战略”； 俄罗斯主导欧亚经济联盟，强化在中亚的势力范围； 中 国推进“一带一路”，实施欧亚一体化和亚太一体化。大国博弈热度增加，产生一些不确定性风险,影响我国企 业对外贸易和走出去进程。
- 经济不景气，相关企业风险传递

### （三）社会文化 (S)

- 环保、绿色
- 智慧城市
- 互联网改变思维模式和生活模式

### （四）技术 (T)

- 我国电线电缆行业在大量技术引进、消化吸收以及自主 研发的基础上， 已经形成巨大的生产力，产品品种满足 率和国内市场占有率均超过 90%。
- 科技创新的不确定性

### （五）环境分析

#### 光通信行业

“十四五规划”刚要中明确推进信息技术发展：信息技术与制造技术深度融合；网络强国；大数据；超前布局下一代互联网；

FDD 网络迅速扩张

运营商基站互联，需求升级；骨干网、传输网新建和升级；

日本、美国光棒倾销胜诉；

固网建设，完善 4G 网络、升级 5G 网络并进一步扩大宽带覆盖面；

智能电网进入全面建设期，推动智能化和自动化升级；

构建先进泛在的无线宽带网；

5 万个行政村通光纤；

实现城乡宽带网络全覆盖；

配电网投资全面开展； 电气设备一二次深度融合趋势明显，向智能化、环保化、小型化发展； 一带一路推动企业走出去；

光纤需求快速增长导致价格明显提升； 大型光纤光缆供应商在招标采购中更有竞争优势

#### 电力电缆行业

全球能源互联；国内西电东送；

电线电缆行业处于高速发展状态 (电力、铁路、轨道交通、能源、建筑、船舶、汽车) ， 年产值 平均增长超过 25%；我国电线电缆行业在大量技术引进、消化吸收以及自主研发的基础上， 已经 形成巨大的生产力，产品品种满足率和国内市场占有率均超过 90%。

按照国家《大气污染防治行动计划》、《关于加快配电网建设改造指导意见》安排要求，全国电 力行业建成投运了一大批电源、 电网设备工程项目；

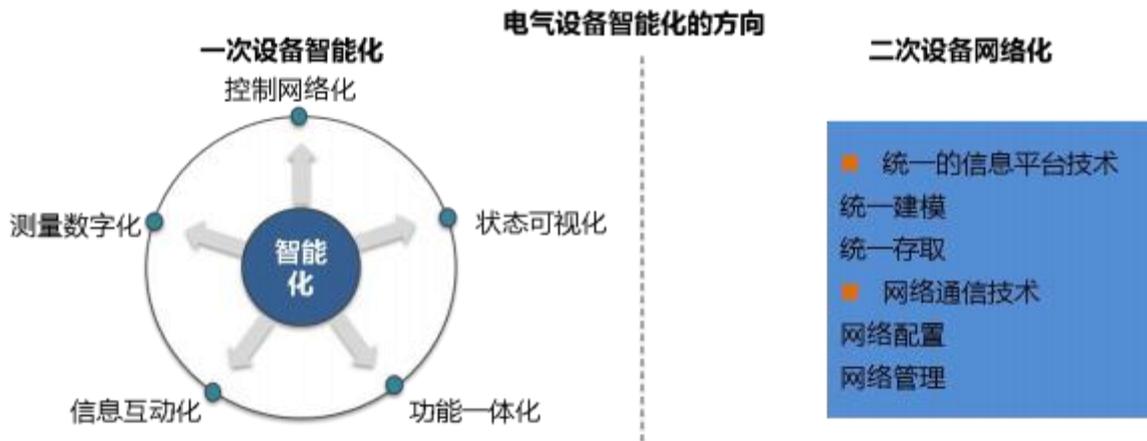
2015 年，一批载入世界电力史册具有里程碑意义的电源、电网设备工程相继建成投运或开工建设， 彰显了我国电力工业迈上了发展新阶段和作为世界第一“电力大国”的引领势头；

国家电网“两型三新”要求特种导线将在未来广泛应用；

防治大气污染“四交四直”工程已全面开工，工程共计新建线路 1.2 万公里，途径 13 个省（区、市），总投资达 1737 亿元；

《关于加快电动汽车充电基础设施建设的指导意见》：到 2020 年，基本建成适度超前、车桩相随、智能高效的充电基础设施体系，满足超过 500 万辆电动汽车的充电需求。充电网络的建设，将进一步带动特种导线市场的发展。

### 电网一次设备智能化及二次设备网络化对光纤、电缆的巨大需求示意图



#### ② 标杆及竞争对手分析

公司明确了竞争对手与标杆，并对其竞争优势、发展动态等进行了分析。其中标杆企业为长飞光纤，竞争对手为中天科技。重点关注研发、市场、装备水平 及企业规模（见表 4.1-3c）。

**表 4.1-3c：标杆和竞争对手竞争优势及主要发展动向一览表**

项目	竞争对手	主要竞争优势	主要发展动向
标杆	长飞	1.历史：成立于 1988 年 5 月，由中国电信集团公司、荷兰德拉克通信科技公司、武汉长江通信集团股份有限公司共同投资； 2.规模：超 4000 名员工，累计产销光纤和光缆超过 2 亿芯公里，销售总额超过 350 亿元。 3.市场：目前是当今中国产品规格最齐备、生产技术最先进、生产规模最大的光纤光缆产品以及制造装备的研发和生产基地。 4.研发：设有光纤光缆制备技术国家重点实验室，以解决预制棒、光纤(含特纤)、光缆及其制造设备、光纤光缆应用与检测技术问题为主要研究内容； 5.连续 13 年全球和中国光纤光缆最具竞争力企业 10 强；获得欧洲质量奖。	1.研发新一代全能通信光纤。

竞争对手	中天	<p>1. 中天科技 1992 年进入光纤通信领域；</p> <p>2. 现已发展成为电信、电力两轮并驱，拥有 20 家子公司、近 5000 名员工、年销售收入超过 70 亿元的高新技术企业集团。集团已形成上海总部、南通新部、如东本部的事业布局。</p> <p>3. 中天科技主营的光纤通信和电力传输产品已形成近百个系列、上千个品种，囊括了我国光电线缆的新产品和技术，填补了国内多项空白，产品广泛应用于各大电信、电力运营商和广电、交通、能源、国防等领域，为推动国家信息化建设、智能电网建设、海洋开发和国防建设做出了的贡献。</p> <p>4. 中天科技坚持走科技强企之路，十分注重产学研合作，与众多高校、科研院所建立战略合作关系，建有国家博士后科研工作站、江苏省企业院所工作站、中科院中天科技超导技术联合研发中心、浙大中天联合实验室、中天科技研究院等科技创新平台，为企业的可持续发展提供坚强支撑。近年来，中天科技被有关国家有关部门授予商标、中国、中国科技、中国电子信息、中国通信业综合实力五、中国光 电缆具竞争力、中国光纤光缆企业、中国通信 业社会责任企业等荣誉称号。</p>	对称对绞第五类电缆、通信光纤光缆、带状光纤光缆、多模光纤光缆
------	----	--	--------------------------------

③内部源能力分析：评估公司内部资源和能力，识别内部优势及劣势。

图表 4.1-4 内部资源、能力分析一览表

序号	关键成功因素
1	光通信行业领先的基础上，建成“五位一体”发展格局
2	完整的产业链优势：光通信领域；电力电缆行业；全业务产业链覆盖，能够在通信、电力两大领域为客户提供系统解决方案；
3	卓越的技术优势和品质控制优势：研发经费保障、业内专家与战略合作的技术资源；质量文化；
4	市场规模优势：完善的市场网络，三大电信运营商、国网及行业大客户；各地电力系统、各地电信运营商、行业客户、重点工程、项目集成商、国际贸易机构等的战略合作关系与布局；
5	营销服务优势：各地技术服务中心，完善的全生命周期的技术支持与服务；

6	诚信基因及企业家精神
7	公司近年来通过资本运作实施“全产业链”策略，面临着企业文化整合的挑战。公司快速发展，需要国际化视野、互联网创新的综合型管理人才

④SWOT 分析：综合内外部环境分析结论，梳理公司面临的机遇、挑战、优势、劣势，以寻找制定适合公司实际情况的发展战略 (图表 4.1-5)。

图表 4.1-5 SWOT 综述一览表

内 部		外 部	
优 势 S	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢公司光通信业务行业领先，建成“五位一体”发展格局</li> <li>➢完整的产业链优势</li> <li>➢卓越的技术优势和品质控制优势</li> <li>➢市场规模优势</li> <li>➢营销服务优势</li> <li>➢诚信基因及企业家精神</li> </ul>	机 会 O	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢“中国制造 2025”</li> <li>➢“推进信息技术与制造技术深度融合，促进制造业朝高端、智能、绿色、服务方向发展”的总体发展方向</li> <li>➢4G 通信网络建设和宽带中国战略</li> <li>➢“一带一路”国家战略快速推进</li> <li>➢新能源政策</li> <li>➢商务部终裁认定原产日本、美国的光棒存在倾销，并开始对其征收反倾销税</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢实施“全产业链”策略，面临文化整合的压力</li> <li>➢公司快速发展，需要国际化视野、互联网创新的综合型管理人才</li> </ul>		威 胁 T

### （5）目标客户需求分析

当下，光纤光缆行业景气度高企已是不争的事实。针对未来三年光纤光缆行业发展，虽说部分人士对高景气度发展态势是否能够延续持怀疑态度，但更多的人还是比较乐观。可以预见的是，随着产能的不断落地，或多或少都会对行业发展带来影响，但是不可否认的是激发光纤光缆需求的因素正不断涌现，并最终会形成一股推动行业持续高景气发展的巨大推动力。不仅仅是 5G，光纤到户、数据中心建设和智慧城市建设都将成为行业发展的积极推动因素。

#### a、5G 建设的推动

5G 的应用场景主要包括增强型移动宽带、大规模机器通信以及高可靠低时延通信，与 4G 相比，带宽需求提升 100 倍，时延要求降低 10 倍。在有限的频谱资源规划中，只能通过调整网络系统架构来满足业务标准的需求。与传统 3G、4G 时代的烟囱式、星型分布式的接入网架构不同，5G 的前传网络架构将充分应用网络虚拟化、无线云化以及移动边缘计算等技术，通过集中式的布放节省站址资源、提高空口资源利用效率，使得前传网络价值凸显，对光纤光缆需求大量增加。

#### b、光纤到户的推动

虽然中国光纤到户建设已经取得了长足的发展，但是光纤到户工作依然在推进，移动建设 FTTx 的刚性需求仍然存在，特别是在老旧城区的光缆铺设及宽带入户的开通。而三大运营商中的中国移动，由于在固网建设上存在短板，所以未来仍旧会以 FTTx 铺设和开通率为首要任务。在以上因素的推动下，对光纤光缆的需求无疑会增加。

#### c、数据中心建设的推动

当下，新一轮的数据中心建设热潮正在掀起。此外，伴随着移动互联网的飞速发展，海量移动设备的接入需求让网络流量暴增，直接推动了数据中心在网络传输方面的高速需求，不但进一步刺激了光通信设备的需求量，同时由于传输介质由铜线变为光纤，也推动了对光纤光缆需求的增长。

#### d、智慧城市建设的推动

当下，智慧城市在全球备受推崇。智慧城市的建设要以实现光纤到户为基础，可以说光纤到户是建立智慧城市的第一步，也是最重要的一步。除此之外，从模拟摄像头升级到 1080P 高清摄像头，以及各级系统之间的互联互通，都需要大量光纤资源连接。以上所述都会带来对光纤光缆需求的增加。

### （6）战略及目标确定

公司依据使命、愿景，通过访谈、调研、资料分析，运用 PEST、五力模型等工具分析内外部环境，通过头脑风暴等反复讨论，**确立了富通集团（嘉善）通信技术有限公司总战略目标“富通嘉善光通信全产业链项目”**。制订公司研发与技术管理战略、人力资源战略、财务管理战略及生产管理战略等职能战略，形成了公司完整的战略管理体系。

## 4.1.2 战略部署

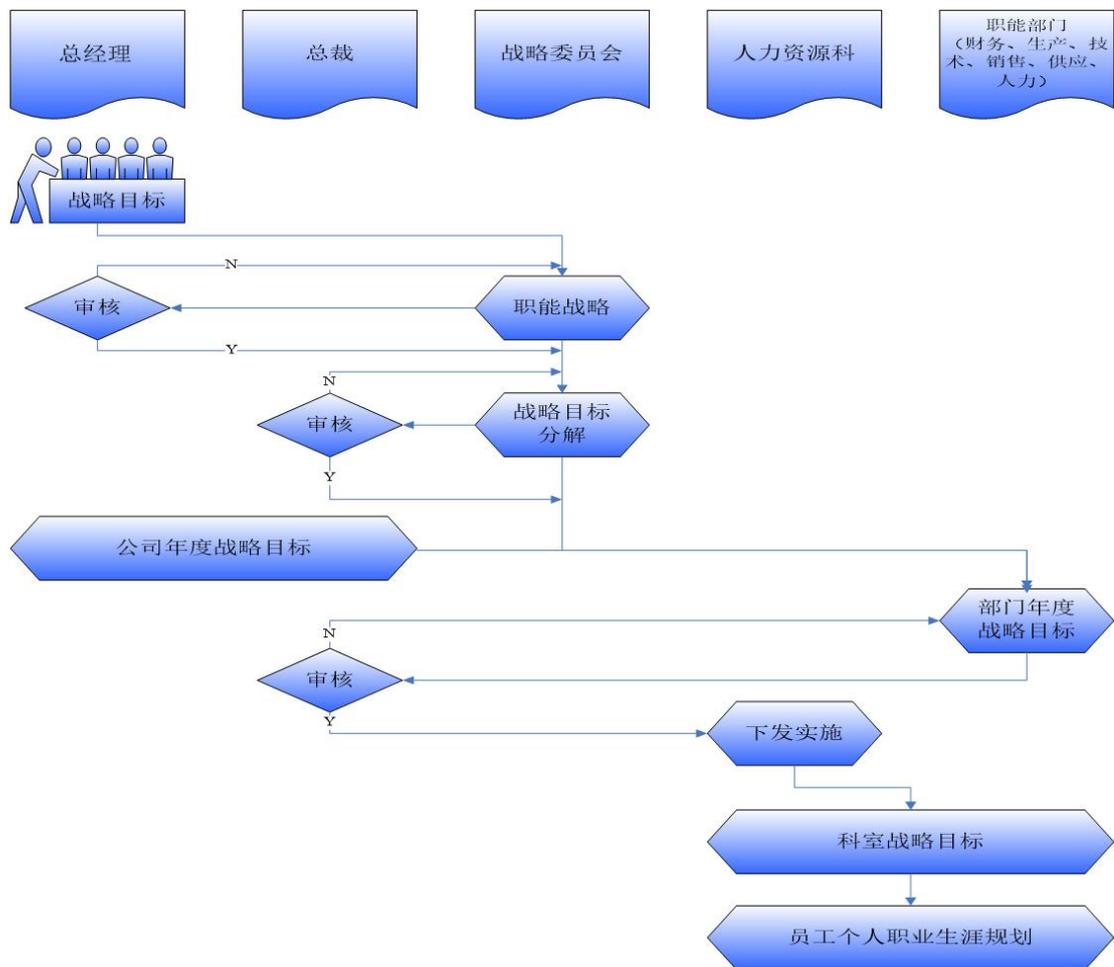
## (a) 战略目标的分解

## ➤ 总体战略目标的分解

为实现总目标，借鉴卓越绩效模式对战略目标进行分解，各职能部门的指标体系充分考虑了员工、顾客、供应商、员工、社会等相关方的需求。

## ➤ 职能战略的分解

在战略管理委员会的统一领导和各职能部门的共同参与下，公司根据战略目标，运用卓越绩效的理念和方法，制订了各职能战略，从管理层级和时间区间两个维度，进一步分分解为部门、部门以及个人的年度业务计划，建立明确、可执行、有时限的考核指标，并配套相应的具有一定激励作用的奖惩措施，确保战略目标的实现。制定和部署的流程。



图表 4.1-7 富通集团（嘉善）通信技术公司战略规划制定和部署流程图

在既定的战略目标和战略发展方案下，由战略管理委员会集合各职能部门，包括财务部、人力资源管理中心讨论确定各职能战略目标，经总经理审核后，考虑公司年度战略目标，每年初召开一次年度工作计划布置会，部署年度战略目标，将关键指标下发给各个职能部门，各部门将其分解为部门年度战略目标，部门年度战略目标经总经理审核后，由人力资源管理中心下发实施，各职能部门进一步分解为部门战略目标，各个部门进一步分解为员工个人职业生涯规划，并实行责任制，签订个人责任书。考核实际工作的完成效率，根据内外部环境，

适时调整各项关键绩效指标。

## **(b) 战略举措**

### **(一) 产品设计研发战略规划与实施**

公司将加强现有研发中心的建设，强化与科研单位、大专院校的合作，大力推进产学研合作，加强共性技术、关键技术、配套技术的联合攻关。不但要继续加强和技术类院校合作搞科研，探索新的设计及新商业模式，加强品牌规划及建设。坚持自主技术创新，不断提升产品技术工艺水平。继续发挥公司在产品开发设计方面的优势，打造产品差异化竞争优势，设计更多有特色、有生命力的新产品投放市场。

### **(二) 管理战略规划及实施**

公司将在加强基础管理工作的基础上，实现由管理的规范化、标准化、制度化向管理的信息化、科学化转变。由单纯的事后激励为主的奖励制度，转变为事前事中事后的全方位的激励制度，使员工外在激励转变为内在激励。通过管理，让高管层从日常琐事中解放，专注于公司未来战略发展及整体规划运营；努力创建富有生命力的企业文化，增强凝聚力，提高企业向心力，使人才拥有更好施展才华的平台和空间，提供公平竞争的环境。完善人力资源部门职能，以管理提效率，以管理挖潜力。充分发挥人力资源在招聘源头方面，挖掘提升现有人力资源的潜力方面，制定系统化培训方面等各方面的积极作用。

### **(三) 品牌战略规划及实施**

通过现有资源实现品牌推广和增值，并通过不断提高产品质量和服务质量营造良好市场口碑。近期公司品牌策略，核心关键词一一建立。内部建立有力的品牌支撑系统、品牌运作系统、品牌思维系统，外部建立明确的品牌形象系统、品牌定位系统、品牌推广系统，行业内建立行业优势识别系统、经销商高认知率、认同率。

### **(四) 人力资源规划及实施**

企业要发展人才是关键。公司将把打造强有力的人才梯队作为重要工作规划，全面推进公司人力资源管理工作。一是优化招聘，把与企业发展相匹配的合适的人才招进来；二是加强培训，通过各类培训，提升企业员工的整体素质和水平；三是注重考核，建立完善绩效考核机制，形成能上能下、合理流动的激励机制；四是完成组织架构体系，建立科学有效的组织机构，提升企业内部管理水平；五是健全劳动保障体系，提供让员工满意的基础保障，承担好社会责任。

围绕着以上的总体规划，人力资源重点做好以下几项建设工作：

1、全力抓好招聘。根据公司发展的需要，以管理骨干和关键岗位为重点，通过招聘优化人才结构，特别是对营销团队，要抓住公司快速发展的契机，保障营销人才的需求，建立一起强有力的营销团队，增强营销各模块保障能力，为公司爆发式增长打好前站。

2、着力加强培训。培训机制的建立对企业人才的培养起到至关重要的作用，公司将建立完善的企业培训制度、流程，设立企业内部讲师队伍，汇编符合企业实际的培训教材并运用于实践。认真抓好培训实施，根据年度计划逐步开展，培训时间、地点、讲师、课件、教材等有充分的准备。积极做好培训效果评估，除调查表、现场观察、管理者的反馈之外，通过业绩的提升或者改变进行评估。通过培训不断提升员工的内生动力和学习氛围。

3、提升绩效管理。员工能为公司创造价值，能够为公司带来绩效，员工就是资源、是资本、是财富。激励机制是人力资源管理的加油站。通过有效的激励机制，能够开发员工的潜能，提高组织的绩效。公司将通过薪酬激励、福利激励、环境激励、文化激励等措施，为员工创造一个干事创业的环境，提升公司整体绩效水平。

4、组织架构和企业文体建设。根据公司的不断发展，不断优化公司的组织架构体系，适时适度调整部分岗位调设置。加强公司的企业文化建设，宣传好、引导好企业文化，让企业文化深入员工内心，凝聚企业发展合力。

#### （五）营销战略规划及实施

公司根据现有资源 and 市场发展状况，在未来三至五年内仍将继续坚持和强化现有的经营思路，扩大生产规模，实施扩产计划，增加光纤、光缆等产品的生产能力；加大研发投入，加强新技术的储备和应用，完善公司产品体系来满足日益多元化的市场需求；提升产品工艺水平和新产品开发效率，提高信息化管理水平，保持并提升公司产品的质量品质，实现公司主营业务收入和盈利能力的大幅提升。

营销网络规划：公司将继续巩固现有营销渠道，优化和完善终端管理各方面的标准和流程、最大限度地发挥营销影响力。扩展公司产品销售辐射区域，强化销售渠道深度和广度。

主要从以下六个方面升级：

一是区域范围升级。推广范围升级：保持地方投入的同时，集中统筹总部投入。用于区域性品牌建设 with 公关活动。

二是推广策略升级。企业战略的梳理，以及探讨品牌价值体系构建和塑造方向不明确在品牌形象体系建立和内容创建上缺乏方向和清晰定位。系统科学的市场推广方案，完善传播推广的工具、道具，规范经销商的市场推广活动。

三是渠道升级。数量提升：渠道下沉，逐步向其他城市渗透；质量提升：督导代理商对富通集团（嘉善）通信技术的重视与资源投入，要求并帮助所有代理商组建专业的营销队伍，把富通集团（嘉善）通信技术作为产品的首要核心主导品牌。并促进经销商的内部经营规范与发展。

四是管理升级。实行全面预算管理，将一切营销费用纳入预算控制；制订并实施规范的经销商政策，制订并实施内部规范的费用管理及绩效考评与激励制度，对经销商的管理及内部员工的管理都要全面从“人治”走向“法制”。

五是服务升级。公司对经销商及终端用户的服务升级；代理对下游客户的服务升级；所有人员对消费者的服务升级。

#### （c）战略监测

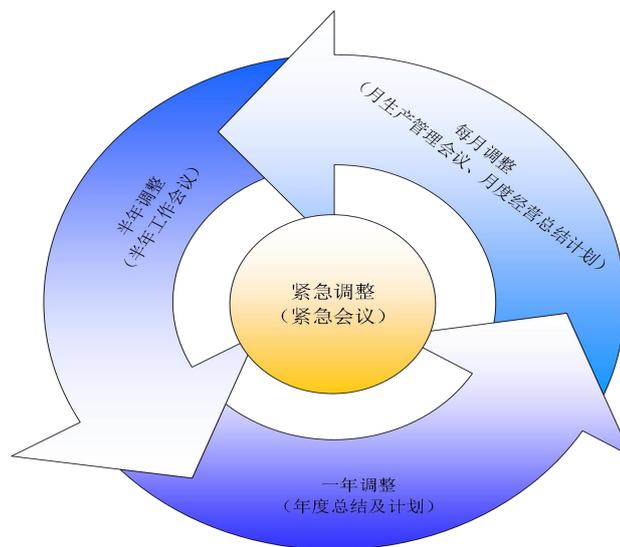
为保证战略的有效实施，公司建立了“员工一部门一公司”三级战略监测系统。通过“跟踪—监控—评审—建议—督促—改进—跟踪”的循环监测，保证战略在推进过程中的有效性。同时，公司还制定了 PDCA 循环管理模式，保证公司的战略规划的有效执行并及时有效的改进。



图表 4.1-9 富通集团（嘉善）通信技术公司战略监测流程图

**(d) 战略调整**

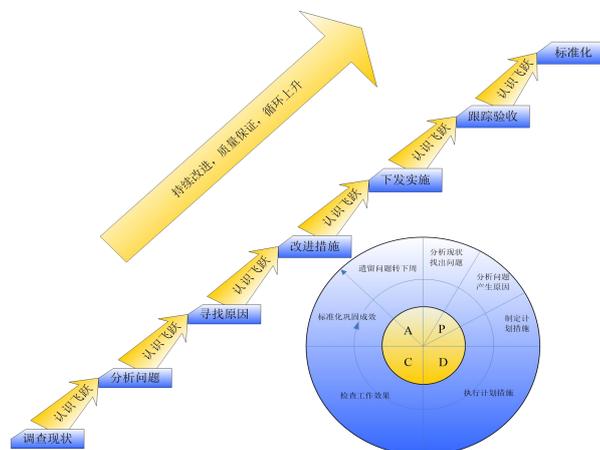
为了使战略与环境、资源相匹配，在战略执行过程中，公司及时评估环境、资源和竞争形势的变化，根据战略实施情况对战略进行适时的调整。公司根据自身情况制定了年度循环调整与应急调整相结合的模式，定期对外部环境进行评估，根据战略实施情况对战略进行适当的调整。如每月召开一次生产管理跟踪会议，对月生产的指标进行调整；每半年召开一次半年工作总结会议，对下半年生产管理工作提出要求和方向；每年年初召开一次生产布置会，在过去一年的基础上进行调整，形成当年生产指标；当内外部环境发生巨大的变化时，由战略委员会召集相关人员召开紧急会议，共同商讨应对措施，及时调整、修改与完善战略。



图表4. 1-11战略规划循环调整图

### 4.1.3 绩效预测

公司通过比较分析选择长飞光纤、光缆有限公司作为标杆企业，将中天光纤、光缆有限公司作为主要竞争对手，应用多元回归分析、趋势分析、市场调查等方法，对公司、竞争对手以及标杆的绩效进行定量、定性预测（见公司部门总结）。



图表4.1-12 富通集团（嘉善）通信技术公司PDCA循环管理模式图

维度	序号	KPI	时间段					
			2020	2021	2022	2023(预测)	2024(预测)	2025(预测)
财务与预算	1	公司销售额(万元)	241,173.58	335,609.26	395,292.76	420000	450000	480000
	2	公司利润额(万元)	33619.32	50341.39	67199.77	65000	65000	68000
顾客与市场	3	顾客满意度(分)	98.65	98.81	98.97	98.5	98.5	99
	4	目标市场占有率(%)	5	6	6	7	7	7
生产运营	5	进货批合格率(%)	95	97	95	96	97	97.5
	6	设备完好率(%)	92	95	92	93	95	95
	7	产品合格率(%)	95	97	97	98	98	98
以人为本	8	全员劳动生产率(万元/人)	99.82	99.83	99.83	99.84	99.85	100
	9	员工满意度(%)	86%	87%	89%	90%	92%	93%
	10	关键员工流失个数(个)	25	8	25	10	8	7
社会责任	11	纳税总额(万元)	793.95	421.15	3222.07	3000	3000	3200
	12	慈善捐款(万元)	2.658	3.546	0.500	/	/	/

图表4.1-13 战略规划目标指标

## 4.2 相关方的需求和期望

### 4.2.1 相关方期望或要求识别与评估:

相关方包括但不限于顾客、所有者、组织中的成员、供应商、银行、工会、合伙人、竞争对手或社会团体或行业协会。在每年的管理评审前，由相关部门负责人进行识别并评估其适用性，具体部门及识别项目如下：

管理者代表：所有者、合伙人、竞争对手或社会团体。

供应链中心：外包加工方、供应商；顾客、竞争对手或社会团体。

人力资源管理中心：员工代表、附近企业及居民、银行、工会、社会团体。

### 4.2.2 相关方期望或要求保障:

富通集团（嘉善）通信技术注重员工、顾客、供应商、社会等相关方期望和要求，公司积极的采取有效措施保障相关各方期望。

### 1) 员工利益的保障措施

公司重大生产经营活动通过公司最高决策机构——总经理会议进行决议，并由总经理会议通过年度生产经营目标及生产指标，确定盈余公积、储备基金、企业发展基金的计提比例和利润分配方案，每年分红一次，以确保员工收益。

### 2) 员工利益的保障措施

公司制定富通集团（嘉善）通信技术规章制度，对员工的工资报酬、工作时间、休息休假、劳动安全、社会保险等内容做具体描述，下发至基层员工，并不定时对其作出调整与修改。公司广泛听取员工意见，定期更新下发《员工手册》，主供基层员工尤其是新员工学习。

### 3) 供应商利益的保障措施

公司坚持“合法合规，正派经营”的经营理念，制定《富通集团（嘉善）通信技术工程招标及设备采购制定》，以确保采购流程的公开、透明；与供应渠道稳定、长期合作的供应商建立战略合作伙伴，定期进行电话、走访、市场调查、交流座谈会，实现良性互动。

### 4) 顾客利益的保障措施

公司与重要客户及合作伙伴，签署长期的合作意向协议，从长计议、实现共赢；构建以电话、网络、走访等形式为主的顾客查询、交易、投诉双向沟通渠道，及时解决客户需求，同时明确供应链中心为顾客投诉管理部门，制定与顾客有关的过程控制程序，切实维护顾客的合法权益。

### 5) 其他相关方利益的保护

公司自觉履行纳税、还贷、环保、公益支持等社会责任，取得了良好的效益

图表4.2-1 主要相关方利益识别一览表

类别	相关方名称	主要价值诉求	评价指标	达成途径（措施）	主要对接部门
顾客	客户（购买企业任何产品或服务的直接客户）	提供优质合理价格的产品和服务，并不断改进	客户满意度； 销售收入； 资本回报率； 市场占有率	客户大会和征求意见，销售代表日常联络	供应链中心、智造运营中心检测部、智造运营中心生产部
供方合作伙伴	战略合作伙伴（与企业签署战略合作、合营、合资法人）	不断提高在战略合作领域的创利能力，保证战略合作伙伴的共同利益	产品合格率； 合理利润率； 送货及时率	合同执行；定期会议；高层会晤；文件函电来往；日常联络	供应链中心、智造运营中心检测部
员工	公司组织结构中的全部成员	不断提高公司的赢利能力和可持续发展能力，为员工提供更多福利和成长机会	员工满意度； 员工忠诚度； 员工流失率； 员工培训的投入	合理化建议、总经理信箱、茶话会、征求意见、交流	人力资源管理中心
员工	出资者	不断提高公司的盈利能力与核心竞争力，确保企业资产保值、增值	利润； 资本回报率； 企业资产保值、增值率； 负债总额； 资产负债率； 所有者权益	下发文件并落实；参加会议并落实会议精神、定期汇报、业务主管部门日常沟通、报告报表和拜访	总经理
其他相关方	对公司相关问题感兴趣的个人、团体和媒体	富通集团（嘉善）通信技术是一个追求健康发展的卓越企业，承担社会责任且是实现可持续发展的表率	社会贡献率； 社会公益的投入	新闻发布会、积极的新闻报道和宣传、定期发布报告、依法披露信息	人力资源管理中心

### 4.2.3 相关方期望或要求监测与更新:

管理者代表每年在管理评审前组织一次全面的内外部环境要素识别与评审。

各部门在获得内外部环境要素信息变化时，应及时告知管理者代表。

每次管理评审前，管理者代表汇总企业内外部环境要素情况及相关方的期望与要求的相关资料，并提交管理评审。

同时，富通集团（嘉善）通信技术各职能部门负责收集各自相关方的需求和要求，整理汇总各相关方投诉与反馈，定期形成报告，纳入公司经营会议讨论议程，提高相关方满意度，实现相关方的和谐共赢共同发展。

### 4.3 确定管理体系的范围

富通集团（嘉善）通信技术有限公司本次产品认证范围：富通集团（嘉善）通信技术有限公司光缆、光纤的设计、生产、销售等关键环节。

### 4.4 管理体系及其过程

#### 4.4.1 管理要求的策划和建立

公司成立了以总经理为主的“浙江制造”领导委员会，并设置专门工作小组全面开展标准宣贯和任务分解，通过对 DB33/T944.1 在品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求和 DB33/T944.2 两个标准的消化，结合公司实际情况，逐条对照标准要求，分解形成各部门的重点要求和一般要求，并以制度、文件等形式梳理和固化各项要求，确保持续、有效执行。

#### 4.4.2 管理要求的实施和改进

应确定并配备实施管理要求所需的人员、技术、资金、设备等资源在可持续竞争发展战略的大目标下，为达到实施管理体系要求，在人力资源规划、财务规划、技术发展规划、设备设施规划等方面进行统筹规划，以实现战略目标与资源的匹配。

##### 4.4.2.1 资源配置

###### a) 人力资源配置

富通集团（嘉善）通信技术制定五年人力资源规划及年度计划，通过实施素质提升、人才培养、优化配置、职业生涯及和谐共建等工程，不断满足公司战略发展的需要。开设有职工讲堂、文明学校等阵地，有计划组织对管理人员、技术研发人员、营销人员以及一线工人进行培训，从品德、技能、业务知识等方面充电教育，全面提升人员素质；实行外部引进与内部培养相结合的方式，培养一批管理、研发及业务等优秀人才；建立健全能上能下，竞争上岗、薪酬与贡献挂钩的人员聘任和激励机制。

###### b) 资金资源配置

通过全面预算工具，对年度业务计划进行全面分析，对未来资金作出相应预算。

###### c) 设备资源配置

通过工艺优化计划、设备投入计划、同时结合过程管理的要求以及相关方的期望，从新产品的研发、生产以及现有产能的扩展计划等方面科学而合理的进行了设备资源的配置。

#### d) 技术资源配置

通过技术创新和产学研合作等方式优化技术资源配置。并与知名大学、知名研发机构等国内外多家重点大学及知名机构建立研发智造运营中心检测部，积极开展技术评估分析，广泛采用新技术、新标准、不断提高技术创新能力。

#### 4.4.2.2 建立监督、考核机制

公司采用了“员工自评、主管评定”的程序，对高、中层领导采用年度述职制度，并将部门绩效与管理者绩效挂钩，进行客观公正考核、全面有效激励。

公司岗位绩效主要从专项指标/综合指标和自我控制三方面进行评价，同时依据指标与岗位关联程度、重要程度设定相应的权重值。

以人事经理考核为例，公司通过如下方式进行考核与评价：

①自我控制：主管领导对被评价人员执行公司规章制度及其他任务完成情况的评价；

②专项指标考核：包括计划与总结、员工流失率、绩效考核管理、员工招聘管理和员工培训管理五方面的执行情况。

#### 4.4.2.3 应评审并改进管理的适宜性、充分性和有效性

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

## 5 领导作用

### 5.1 领导作用和承诺

#### 1) 企业使命、愿景和核心价值观的形成

富通集团（嘉善）通信技术有限公司作为一家专业研发、生产和销售光纤、光缆的高新技术企业，经过多年的发展，已经成为行业内知名品牌，2022 年实现营业收入 395,292.76 万元。

公司对企业使命、愿景、核心价值观等理念构建，采用了科学的工作计划和方法。首先，在公司领导的直接参与下，形成了企业使命、愿景、价值观提炼构建的工作计划。公司根据计划组织召开了由公司战略委员会共同参与的企业文化建设动员大会。其次，在对基层员工进行问卷调查、网络征集以及对公司高层进行了细致访谈的基础上，对原有的使命、愿景、价值观的实施现状、员工认同度、意见建议等进行了分析，并加以初步提炼。之后，又通过会议讨论、借鉴国内外著名企业及竞争对手等企业文化，由高层结合富通集团（嘉善）通信技术实际，各自提出富通集团（嘉善）通信技术的使命、愿景和价值观。公司还吸收了咨询专家的意见，形成了使命、愿景及价值观的选择方案。第三，通过企业高层以及战略委员会相关成员以头脑风暴的科学方法，对选择方案进行进一步地分析和评价，对理念框架进行了聚集。最后，公司最高决策者与文化顾问、咨询专家又进行了小范围的会议讨论，对根据框架得出的理念内容进行斟酌，明确表述风格以及陈述，最终形成公司自身的使命、愿景、核心价值观。

**公司的使命：**构建具有全球竞争力的光通信先进制造产业集群

**公司的愿景：**成为全球知名的企业集团；

成为具有全球竞争力的综合线缆企业集团；

成为受社会尊敬、可持续发展的企业；

**核心价值观：**鼓励个人正直、承担社会责任，构建命运与发展共同体

富裕富通、幸福富通、健康富通、阳光富通

#### 2) 双向沟通机制的建立

为使全公司干部员工及其他利益相关方对公司企业文化、愿景及绩效目标认同并保持一致，公司通过领导带头，员工及其他相关方广泛参与，多途径、多角度地进行沟通、传播与实践。其中，高层领导尤其重视双向沟通机制的建立，确立了总经理个人邮箱。

图表5.1-4 富通集团（嘉善）通信技术企业文化、愿景目标沟通方式汇总表

沟通方式	目标群体	沟通途径	负责部门
双向沟通	3 个月以内的新工	“新工进厂三级教育卡”培训、试用期沟通	人力资源管理中心
	大学生职工	大学生座谈会、大学生交流群、大学生活动	公司大学生组织
	公司员工	职代会、团代会、车间班组会议、生产月会、部门例会、年中总结回报会、高层办公会、经营例会、年度工作会议	人力资源管理中心

		文体比赛、座谈会、操作技能大赛、主题征文比赛、知识竞赛	
		“五双”工作法、总经理热线、总经理意见箱、合理化建议征集、员工谈心接待日	
	客户	电话询问、拜访交流、邀请座谈	供应链中心
	供应合作方	高层拜访、电话沟通、合同、协议	供应链中心
单向沟通	公司员工	富通集团（嘉善）通信技术服务中心、企业文化宣传栏、《员工手册》、公司文件、公司网站	人力资源管理中心
	客户	展销会、网络宣传	供应链中心
	政府、社会团体	工作汇报、赞助公益活动、《文化通讯》、富通集团（嘉善）通信技术宣传画册	人力资源管理中心

### 3) 创造良好的环境

#### 1) 创建有利于授权的环境

公司建立了一套清晰的授权体系，主要包括经营授权、人事权、财务审批授权、印鉴使用授权及相关物资领用制度等。并通过企业文化的作用调动员工实施自我管理的积极性与主动性。

表5.1-5 表富通集团（嘉善）通信技术公司授权体系

授权项目	内容	实例
经营授权	公司供应链中心、供应链中心相关人员具有一般经营合同的订立、审核权	富通集团（嘉善）通信技术合同管理制度对相关合同下了明确的定义，并将各类不同范畴的合同订立、审核权下放至了各部门与部门
人事权	人力资源管理中心拥有员工的招聘、培训、岗位调动及部分人员的评测权	公司人力资源管理中心常年组织力量展开常规招聘、培训及岗位安排调动工作
财务审批权	简化财务审批、提升办事效率	建立起层级分明、分工有序、高效管理的财务申请、审核、审批制度
领用制度	出台以各部门为单位的领用制度，明确规定了各职能单位的物资领用权及审批程序	如仓库物件领用主要授权于部门及车间负责人
印鉴使用审批权	出台印鉴管理制度，明确了企业公章、财务章及合同章的管理和使用办法	如将各部门合同章交由各部门总经办归口管理，做好相应的审核及登记工作，在确保规范的同时又提供了方便

#### 2) 创建有利于员工主动参与的环境

公司制定并展开卓有成效的《党建“五双”工作法》，主要以“双培推优法、双带示范法、双联结对法、双听沟通法、双创共建法”为主要内容展开工作，在推动发展、凝聚人

心、促进和谐等方面发挥出了不可替代的重要作用（详见下表）。

表5.1-6 富通集团（嘉善）通信技术公司党建“五双”工作法

“五双”内容	内容实践
双培推优法	大力展开“双培养四推荐”活动，把企业骨干培养成党员、把党员培养成优秀人才。
双带示范法	带头自律，发挥党员先锋模范作用；带领群众，发挥党组织的战斗堡垒作用。以双带示范来调动起广大员工参与公司发展建设的积极性与主动性
双联结对法	党员联系新进、困难员工；高层领导联系技术骨干、帮扶对象。通过双联结对法逐步培养起各线员工对企业的归属感与忠诚度
双听沟通法	员工听企业说、企业听员工说，通过厂务公开、座谈交流以及领导接待日、合理化意见征集等形式多样的双听沟通，很好地实现了公司领导与基层员工间的互动交流，切实树立起了人人献计献策、人人主动参与的主人翁精神
双创共建法	产品上等级创名牌，工作出成绩创品牌。围绕公司经营目标及发展愿景，全公司上下齐心，一步一个脚印，取得了双创双赢的良好局面。

公司从2022年开始实施合理化建议征集管理办法，征集对公司内部管理及技改方面的合理化建议，取得良好成效。对先进个人与集体进行表彰与嘉奖，由此大大调动起各线人员的工作热情。

### 3) 创建有利于创新的环境

公司全面营造有利于技术创新、管理创新和制度创新的环境。实施“管理创新”主题年活动并延续主题年活动至今，每年设置创新基金用以支持与鼓励员工的创新热情与动力。

### 4) 建立快速反应机制

公司的供应链中心建立了市场情报收集与反馈系统，通过授权和灵活的组织结构，对外部环境的变化建立了快速反应的机制。

公司逐步建立起质量、环保、安全等方面的应急预案。面对客户的质量投诉，供应链中心能及时加以反馈；环保方面，公司针对可能发生的泄漏、排污等事故作了周密的预测，制定系列应急预案。

### 5) 建设学习型组织

公司制定出台公司学习培训规划，并针对培训进行一定的考核，同时出台新员工培训、考核和管理办法以约束员工积极、认真的学习。

培训内容	参训部门人员	培训方式
高层企业管理培训	高层领导	委外培训
中层及以上管理干部企业文化培训	公司中层及以上管理人员	专家讲座
生产管理培训	车间主任	外培

企业质量管理培训	车间主任、质量管理人员	外培
安全生产知识培训	全体员工	请老师
合同法律法规	销售、供应、财务、仓库人员	请律师
特殊工种上岗培训	未获证书的员工	外培
岗位知识培训	新进员工	内培
素质拓展培训	各线员工代表	外培
学历学习	全体员工	自学考试与函授

表5.1—7 富通集团（嘉善）通信技术有限公司学习培训汇总表

#### 6) 创建守法和诚信经营的环境，并影响相关方

公司以“依法经营”为基本准则展开工作，整理汇编了《法律法规及其内容摘要》，内容涵盖了国家颁布的《中华人民共和国土地管理办法》、《环境保护法》、《安全生产法》、《产品质量法》等法律法规。同时，公司还加强廉政、法治方面的宣传与管理。

诚信经营方面，公司出台《设备采购制度》，实现工程、设备招标的公开、公平、公正。

#### 4) 推进品牌建设

富通集团（嘉善）通信技术制定品牌战略和实施计划书，规范公司品牌建设。以中高端项目客户作为光纤、光缆的核心定位。

为了迅速把公司的产品推向全国，在同行业中为自己的产品确定明确的市场定位，同时加大加快公司品牌形象的推广和传播力度，产品营销与公司整体形象宣传形成合力，增强社会对公司产品的信心。

##### 1) SWOT 分析

###### 优势分析：

1) 目前，在浙江、上海、江苏等有较好的品牌知名度及美誉度，终端布点基本格局已经形成，加盟商对于公司的品牌忠诚度较高；

2) 通过江浙沪沿海三省标准图集战略布局，已完全实现了富通集团（嘉善）通信技术对江浙沪三地市场总体布局准备，为爆发式增长奠定基础；

3) 公司内部中高层管理者队伍现阶段比较稳定，便于公司长期发展。

###### 劣势分析：

1) 公司目前的产品只能够适应目前客户群的需求；

2) 已经形成的市场格局发展不平衡，加盟商经营水平和销售结果参差不齐；

3) 公司现有管理成本太高，工业成本在一定基础上很难实现大规模缩减，部分工作环节管理不善加之计划性不强，造成人员和成本的大量浪费；

###### 机会分析：

1) 目前客户也基本上是多积累起来的老客户，对公司的信任度高，稳定性好，可以借用这一点宣传公司产品的可靠性；

2) 目前具有较高品牌竞争力的同类品牌较少，品牌推广有较大空间；

3) 我们可以通过同业和上下游，按照市场原则建立紧密或半紧密的战略合作伙伴关系，通过多种合作方式，借船出海，优势互补，形成合力，达到事半功倍的效果。

**威胁分析：**

- 1) 现有加盟商品牌意识、素质差别较大，完全统一品牌形象以达到整体效果有较大难度及阻力；
- 2) 营销环境的竞争日益激烈，公司必须做好充分的准备。一要保证自己的客户资源不遗失，二要保证自己的营销经理不被其他公司挖走。所以，公司要充分利用目前其他公司未完全进入的期间，推动营销人员走向市场，并不断完善营销激励机制；
- 3) 原有消费者的消费能力变化较快，不断的丢失老顾客，也努力的追求新顾客；
- 4) 产品结构和产品风格的不断变化，使适应能力差的加盟商怨声载道。

**2>根据以上的分析，特制订 2021~2025 年（五年规划）度的品牌策略计划书**

2022 年前品牌战略目标：成为江浙沪两省最具影响力的光纤、光缆品牌之一。

2025 年前富通集团（嘉善）通信技术公司品牌战略目标：将光纤、光缆推广全国。

品牌终端工作指标：品牌效应带来的附加值达到光纤、光缆利润的 5%。

**3>2022 年企划部门去年工作重点：**

- 1) 虑同类型产品的水平和匹配度。
- 2) 考虑对不同客户设定不同标准的产品。
- 3) 考虑产品宣传上设定产品系列。
- 4) 有意识地挖掘这类客户，同时在运作能力、管理能力上提高自身水平

**4>2022 年重点工作内容描述**

- 1) 协助总经理（品牌总监）做好全年的品牌战略规划，把握品牌发展方向。
- 2) 继续推行“战略委员会”具体工作的开展，促使委员会决议进一步落到实处，为公司总体发展积极献计献策。
- 3) 领导企划部全体人员科学、规范、积极地实施 2022 年企划部各项工作计划，努力与总经理助理配合工作，加强与相关部门的合作与协作。
- 4) 积极参与公司组织的各项有益培训，提高个人素质以及专业能力，为 2022 年底实施“产销分离”后工作的状态打好基础。

**5.2 方针****1、方针的制定：**

总经理以提供满足顾客要求的产品、保护和改善环境、确保员工职业健康安全为目的，以本公司的实际情况为根本，适当考虑相关方的要求，制定质量、环境和职业健康安全方针并形成文件，传达到全体员工。

**2、方针的要求**

质量、环境和职业健康安全方针应确保：

- a 适合于本公司的产品及服务性质和规模；
- b 相关的法律法规与其他要求；
- c 考虑相关方，尤其是政府部门、顾客、员工和附近居民的观点；
- d 对持续改进作出承诺；
- e 对建立和评审质量、环境和职业健康安全目标提供框架和基础；

质量、环境和职业健康安全方针为组织的管理职责和管理表现水准设定了总体目标，以此作为评判一切后续活动的依据。

### 3、方针的更改

每次管理评审，需对方针予以重新评价。方针需要更改时，须经总经理批准，形成文件后重新传达。

### 4、方针的宣贯

a) 通过管理手册、员工手册的分发，本公司内部培训、标语、宣传橱窗等方式对本公司各级管理者、专业技术人员以及操作人员进行方针的宣贯；

b) 综合办负责对全体员工进行方针的培训，以确保对方针的充分理解。

### 4、方针的公开

总经理要考虑相关方或公众的要求，以适当的方式公开方针。

## 5.3 组织的岗位、职责和权限

### 5.3.1 建立组织架构，设置部门和岗位。

公司依据“业务差异化，职能专业化”的原则，建立了与战略相匹配，基于业务发展需要的“先分后集”型组织机构，设置公司部门；对成熟业务基于降本增效考虑，采用直线职能制形式构架，总部集中管控，整合资源，实现集约化运营，并逐步向事业部方向发展，以强化管理职能。

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

### 5.3.2 确定部门和岗位的职责权限

公司编制发布了《公司部门职责》，对各职能部门的职责和权限做出了详细规定，作为开展工作的依据；由人力资源管理中心组织编制了岗位说明书，明确工作任务、职责、权限、工作环境、任职资格要求等内容，并发放到各个部门和岗位。

### 5.3.3 管理者代表

公司任命公司刘法林作为管理者代表，并在手册等发布实施的文件中明确规定了管理者代表的各项职责和权限，协助总经理建立和实施公司管理体系，组织开展体系各项工作。

## 5.4 组织的治理

### a) 落实管理责任

#### 1) 完善治理结构

目前，公司采用直线职能制的机构模式，根据细致的专业化分工和专一的产业经营模式，对各部门及下属部门进行授权，及时应对环境变化，在工作中倡导“简洁、高效、学习、

竞争”。富通集团（嘉善）通信技术公司设立总经理和员工代表会议，总经理会议为公司的最高决策机构，员工代表成员由员工选举产生。设监事会行使监督职责，实现所有权、经营权的分离与制衡。

## 2) 明确经营责任

《公司章程》对总经理、监事会、经理层的权责都作了明确规定：公司总经理会议定期审议总经理、监事会的报告及公司的关联交易事项；总经理制定公司年度预算方案，由员工会审议通过。

## 3) 明确法律及道德责任

《公司章程》对董事、监事、经理层的法律、道德责任作了明确规定；明确规定高层人员应遵循的准则，坚持合法经营，依法纳税，诚信为本，履行法律和道德责任。

### b) 落实财务责任

#### 1) 完善财务制度

公司依据国家会计准则及相关要求，建立了包括资产管理、资金管理、技术开发费用管理、发票管理、成本核算规范、财务报告管理规范等规章制度。富通集团（嘉善）通信技术建立了全面的财务报表系统，按月编制、上报各类财务会计报表。

#### 2) 明确财务责任和权限，完善内部财务监管机制

公司根据财务管理制度及《公司章程》规定，不断致力于完善内控管理制度，所有财务往来的相关业务均需有经办人注明事由，经部门及分公司领导审核，公司公司高层审批，最后由财务统一把关，确保了财务业务往来的真实性、合法性。

### c) 保持内、外部审计的独立性

#### 1) 内部审计独立性

公司设置专职审计人员，不断完善内部审计制度，明确了内部审计的权利和责任，规定了内部审计的工作程序和方法，定期展开经营管理审计、专项审计，并针对审计中发现的各类问题，及时下达审计决议和整改通知，在总经理内部进行公开说明，做好相应的跟踪和检查工作。

#### 2) 外部审计独立性

公司聘请会计师事务所进行财务报表审计及咨询服务，由此来确保公司外部审计工作的独立性。这些事务所具备担任审计机构的任职条件，具有相关专业的履行能力，且与公司无任何利益关系，几年来均为公司出具了客观标准、准确无误的审计报告。

### d) 保护员工及其他相关方的利益

#### 1) 员工利益的保护

公司重大生产经营活动通过公司最高决策机构——总经理会议进行决议，并由总经理会议通过年度生产经营目标及生产指标，确定盈余公积、储备基金、企业发展基金的计提比

例和利润分配方案，每年分红一次，以确保员工收益。

## 2) 员工利益的保护

公司制定富通集团（嘉善）通信技术规章制度，对员工的工资报酬、工作时间、休息休假、劳动安全、社会保险等内容做具体描述，下发至基层员工，并不定时对其作出调整与修改。每年初公司广泛听取员工意见，修订下发员工手册，主供基层员工尤其是新员工学习。

## 3) 供应商利益的保护

公司坚持“合法合规，正派经营”的经营理念，制定采购程序，以确保采购流程的公开、透明；与供应渠道稳定、长期合作的供应商建立战略合作伙伴，定期进行电话、走访、市场调查、交流座谈会，实现良性互动。

## 4) 顾客利益的保护

公司与重要客户及合作伙伴，签署长期的合作意向协议，从长计议、实现共赢；构建以电话、网络、走访等形式为主的顾客查询、交易、投诉双向沟通渠道，及时解决客户需求，同时明确供应链中心为顾客投诉管理部门，制定与顾客有关的过程控制程序，切实维护顾客的合法权益。

## 5) 其他相关方利益的保护

公司自觉履行纳税、还贷、环保、公益支持等社会责任，取得了良好的效益。

## e) 组织绩效的评审

### a) 绩效评审的方式、重点及体系

公司高层对公司发展成就的评审主要通过几大生产经营指标的监控与分析实现；对长短期目标实现程度的评审则通过审查各部门、部门的既定目标完成情况来实现；对竞争绩效的评审通过各项财务、销售及市场占有率等指标与标杆、竞争对手间的横向比较来完成；而对于公司管理层面的绩效评审，则通过评价公司安全生产、社保工作及质量环保方面的考核来实现。高层十分重视相关方的利益，将 GB/T24001、GB/T 19001、GB/T 45001 也纳入重要评审范畴。

表5.4—1 富通集团（嘉善）通信技术公司高层评价组织绩效和能力的方式

评价方面	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
发展成就	销售量、收入等运营指标	通过销售日报监测	每日	各部门
	各部门指标完成情况(包括产量、综合等品率、废丝率及支出成本等)	月度生产报表	次/月	
		月度、半年度及年度生产会议	次/月、半年、年	
长短期目标实现程度	年度预算执行情况(包括产量、收入、利润、资金增值、出口创汇等)	年中、年终总结会议	次/半年、年	
	战略实施情况及调整			

竞争绩效	主要指标与标杆的对比	对标分析讨论会议	次/半年、年	各部门、部门
管理有效性	生产、交通、安全及社保等工作落实情况	安全工作会议	次/月	人力资源管理中心
		社保统筹会议		
	部门管理创新及绩效	部门述职报告	次/年	各部门经理
	GB/T 24001 环境管理体系的有效运行	环境体系管理评审会	次/年	上级管理部门、机构与各部门、部门
	GB/T 19001 质量管理体系的有效运行	质量体系管理评审会	次/年	
	GB/T 45001 质量管理体系的有效运行	职业健康管理评审会	次/年	

## 5.5 社会责任

### 5.5.1 履行公司生产、服务和运营过程中的公共责任

#### 1) 存在风险的测量方法和控制过程

公司对涉及环境保护、能源消耗、资源综合利用、生产安全、产品安全、公共卫生等方面存在的风险，根据法律法规及公司的要求，建立关键测量方法、控制过程及措施。

表5.5—1 影响因素的测量方法和控制措施

项目	目标	过程控制措施	测量方法
质量安全	质量安全	严格执行原材料、半成品、成品的检验检测制度	定期委托权威检测机构对原材料、成品进行检测，公司内部每批次自检
环境保护	废气、废水、废弃物、噪声的排放符合国家标准。	有害固体废气物委托有资质的处理单位定期处理，生产过程采用先进的设备，减少废气、噪声的产生	每年委托环境监测站对公司的“三废”、噪声进行监测
节能	电耗降低	采用节能设备，奖励政策兑现	电表计量
能源资源利用	按嘉兴市市经贸委下达年度节能控制指标（无国家行业具体控制指标）	按年度公司节能降耗目标指标。	统计与分析
公共卫生	环境清洁卫生	导入6S、实行清洁生产、	每月检查

## 2) 重点风险的主要控制措施

高层通过采用以上系统方法对公司产品生产、服务及运营过程中存在的风险予以识别和评估，并确定将环保、节能降耗和安全生产这三个方面作为工作重点来抓。加强安全教育培训工作，对新员工实施三级安全教育，经常组织消防演练和安全宣传工作，并制订了安全管理考核细则、安全生产管理办法和安全生产管理工作目标等制度。

### 5.5.2 关注公众隐忧，主动采取措施

公司通过发放调查表、现场访谈等方式展开公众调查，调查表发放至公司周边的村民及公司所在地的管理机构、企业、村委、社会团体、政府等团体，通过收集相关方意见得出目前公众关注的焦点问题和隐忧。

表5.5—2公众隐忧、产生原因及措施

控制项目	隐忧	预防措施
产品安全	随着经济发展，国际社会对环境保护和人类健康的重视，国际、国内相继出台了更加严格的有害物质控制要求的标准	1、根据新的有害物质特性和存在的场所，排查存在的可能性，对超出要求的产品进行材料替换或工艺更改；
		2、加强供应商管理，要求供方加强对有害物质管控，对不能满足要求的进行原材料替代，从源头消除有害物质。
		3、公司对进厂物资进行抽检，定期委托权威检测机构对原材料、成品进行检测；公司内部智造运营中心检测部每批次自检

公司贯彻国家《环境保护法》、《大气污染防治法》、《水污染防治法》《安全生产法》、《消防法》相关法律法规，确立减少污染、排放治理和设计双达标的环保工作目标，按照“规范环境管理、满足法规要求、排放达标受控、持续节能降耗”的工作方针，以PDCA循环为手段，环境管理体系、职业安全健康管理体系。通过实施对安全和环境的危害辨识、风险评价，落实环境因素识别与评价控制程序、环境运行控制程序、环境监测与测量控制程序、危险源辨识与风险评价控制程序，职业健康安全方案控制程序、运行控制程序、监视和测量控制程序等，实现环保目标。

公司制订安全生产现场管理制度，执行“一切运行建立在安全之上”的方针，各单位正职领导签订安全管理目标责任状、实施安全风险抵押金制度；建立安全预警机制和安全事故应急处理机制，定期开展消防演练活动，实现安全生产目标。

根据上述措施，公司确定质量安全、环境保护、节能、资源综合利用、产公共卫生五个方面的相关影响指标、风险识别，根据国家行业标准，确立内控指标、测量方法、控制过程和方法。

### 5.5.3 道德行为

公司坚持“合法合规，正派经营”的诚信经营理念，正确处理企业内部之间、企业与合作者、公众、社会之间的关系，在企业经营和队伍行为中，做到讲道德、守信用、遵合同、

依法纪。

公司出台了员工职业道德行为规范，以作为衡量、规范员工道德行为的依据和准则；为了进一步加强公司领导干部的自身建设，公司按期还贷、按时足额交税、严格履行合同，塑造富通集团（嘉善）通信技术“诚信经营”的良好形象。

#### 5.5.4 公益支持

##### 1) 积极开展公益事业，并制定发展规划

公司在谋求自身发展的同时，还积极投身社会各项公益事业，为此，公司在总经理办下设专职人员负责各类公益事业的组织、宣传、发动和实施工作，以促进公益事业进一步向前发展（见下表）。

图表 5.5-4 富通集团（嘉善）通信技术公益支持工作概览

重点支持的公益领域	具体项目	选择的理由	负责部门	金额（元）
慈善	嘉善县干窑镇干窑村党委	支持当地发展	人力资源管理中心	100 万元
	献血			10 人/次
	献血			30 人/次
	献血			29 人/次
	献血			35 人/次

图表 5.5-5 富通集团（嘉善）通信技术公益事业规划表

规划领域	规划目标	规划任务	负责部门
周边社区支持	改善周边社区环境及基础设施	增加透水砖	人力资源管理中心
		增加常绿植物	
慈善	慈善助学、志愿者活动等五年投入规划	在高校设立富通集团（嘉善）通信技术奖学金	人力资源管理中心
		举办技能大赛，优胜者提供奖金及工作机会	
		偏远山区送书、文具等活动，鼓励发奋读书	

##### b) 创造领导带头、员工响应的氛围

以总经理为核心的高层领导十分重视并积极参与各项公益活动，注重身体力行，总经理与数名家庭困难的学生结成对子，资助他们完成学业，并经常去看望和鼓励他们。在高层领导模范带头作用下，公司广大员工参与公益事业的热情也分外高涨，员工们自愿参与义务献血、志愿者服务等一系列社会活动，用实际行动积极投身社会公益事业。

### 5.5.5 尊重他人知识产权

5.5.5.1 应建立知识产权管理制度，包括尊重他人知识产权，应规避知识产权的侵权。

知识产权是公司智力劳动的成果，是企业的一笔无形财产，是企业参与竞争和发展的重要手段，也是衡量企业技术进步、经营管理水平的一个重要标志。企业应将知识产权工作作为企业技术进步和建立现代企业制度的一项重要内容，纳入企业技术创新、产品开发、技术改造、市场拓展以及企业经营管理的各个环节，鼓励和调动企业职工创造发明的积极性，为企业技术创新以及生产、经营全过程服务。

公司制定了一套符合公司实际的知识产权管理制度，重点突出保护自有知识产权、尊重他人知识产权以及规避知识产权侵权的重要性及相关措施，所包含的知识产权范围包括：专利权、专有技术及技术秘密、商标、服务标记、商业秘密、著作权（版权）、技术合同以及国家法律规定的保护的其它知识产权。特别对公司已有的专利权、专有技术及技术秘密、商标、商业秘密、技术合同方面做了相关详细的规定。公司具体通过了以下方式来规避知识产权的侵权。

（一）通过技术创新来不断提高企业竞争力

我公司有独立的自创的自有品牌，通过不断的产品的研发升级来实现新产品的推出逐渐占有市场。

（二）知识产权保护措施与企业经营管理紧密衔接

公司针对现已开发或准备开发的产品拥有完善的专利权、商标权等规范流程，另外注册、经营、合同、劳动合同等各方面，有专设的管理部门。

（三）建立和完善企业知识产权预警机制

在专利方面，预警机制主要包括三个部分，即信息情报收集机制、分析处理机制和告警机制。

以专利的跟踪、预警与监控工作为例：

一是对已授权专利，应严格执行专利法所规定的为维护专利所必需的各项措施；

二是评估对手或合作伙伴的授权专利，也应区别对待，区分可自己开发或合作开发的技术、可以参与竞争的技术，值得购买技术等；

三是密切关注国内、国外同行业中是否有擅自使用本单位专利技术的情况，一旦发现，立即采取措施，制止对方的侵权行为。

对专利的申请、授权、纠纷以及贸易中的专利现状、发展趋势进行跟踪和调研分析，制定知识产权预警预案。

5.5.5.2 在进行知识产权引进时，应审查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

研发、技术、采购等部门在引进知识产权前，公司法务部门会对产权的有效性以及法律状态进行审核，并且双方必须签订知识产权的转移合同。知识产权已进入申购流程中，保证相关环节的有效性与合法性。

## 6 策划

### 6.1 应对风险和机遇的措施

#### 6.1.1 总则

为全面识别和应对各部门在生产和管理活动中存在的风险和机遇，高层领导指导各部门建立识别和应对的方法，确认本部门存在的风险。

在风险和机遇的识别和应对过程中，责任部门应对可能存在风险的车间、生产过程和人员存在的风险进行逐一的筛选识别，风险识别过程中应识别包括但不限于以下方面的风险：

a.对产品适用的法律法规、客户要求的变更造成的风险；

b.产品售后的风险；

c.过程失效的风险，包括：

---产品设计开发阶段的设计失效风险；

---生产作业过程中的风险；

---人员、设备、工装夹具、刀具对产品质量造成的风险。

#### 6.1.2 环境因素

6.1.2.1 企业应识别产品、生产过程、设备维护、办公活动及后勤生活等的环境因素

今年以来，认真贯彻公司环境管理体系及地方关于环境管理工作的一系列指示要求，认真落实环境管理方面的法律、法规，定期更新公司环境因素和控制措施，不断强化绿色制造管理，加大日常6S检查力度，对重点区域专项监督，定期由安环主管部门领导带队开展各工序检查，不断整治安全生产隐患，加大宣传培训力度，安全生产稳步提高。

6.1.2.2 应考虑在环境管理中可能存在的潜在紧急情况，配置应急响应的设备及物质，制定应急预案，并定期演练。

公司按照标准在车间安装灭火器、应急灯、安全通道指示灯，对灭火器进行定期的检查与更新，各层均安装消防报警器，各层均有义务消防员与疏散人员，定期进行消防演习与消防培训，在演习中找出问题、分析问题并解决问题，制定明确的消防应急预案。

6.1.2.3 应定期检测噪声、废水、废气、粉尘等的排放是否符合相关标准要求

A、根据《中华人民共和国环境保护法》及相关法规的要求对公司的环境因素如噪声、废水、锅炉烟气等进行定期测量，切实履行社会责任。

B、为保护员工的职业健康权益，及时有效地预防、控制和消除职业病危害因素，每年定期进行车间职业病危害因素的检测。

#### 6.1.3 危险源辨识和风险评价

6.1.3.1 企业应辨识在生产、检验、搬运、危险物质使用，以及在设备维修、公用设施的停用等活动中可能存在的危险源，进入厂区的人员包括外来人员的活动可能产生的危险源，以及采购的原料、设备和服务中存在的危险源

坚持“以人为本”的指导思想，认真贯彻职业健康安全管理体系文件有关要求，严格执行国家及地方政府有关劳动保护的法律法规、规定，确保生产员工合法权益得到保证、健康得到保障。

各车间现场配备相应的医疗箱由专人负责，对医疗箱里的物资进行管控。公司对有害工作岗位员工进行定期的职业健康安全检查，生产员工进入生产区域必须佩戴相应的劳保用

品，每天对劳保用品佩带情况进行检查，对于未佩带的人员进行原因调查及时整改。

#### 6.1.3.2 健康安全防护应遵守相关法律法规的要求

公司已建立健全的劳动安全卫生制度，严格执行国家劳动安全卫生规程和标准，对劳动者进行劳动安全卫生教育，防止劳动过程中的事故，减少职业危害。并且为劳动者提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动防护用品，对从事有职业危害作业的劳动者应当定期进行健康检查。从事特种作业的人员必须经过专门培训并取得特种作业资格方可上岗操作。

6.1.3.3 应识别潜在的紧急情况，配置应急响应的设备及物质，制定应急预案，并定期演练

公司制定了《应急准备与响应控制程序》，并以此程序为依据，制定应急预案。每年工厂至少举行一次相关的应急演练，特别是火灾应急演练。

### 6.1.4 合规义务

#### (1) 法律法规和其他要求的获取

A 政府及上级部门下发给各部门的环境法律和其他要求文件由各部门保管但须复印备份给环保部存档；职业健康安全法律和其他要求文件由各部门保管但须复印备份给安全部存档。

B 各部门至少每半年一次向其对口的顾客、政府及上级部门主动咨询是否有新的环境法律法规和其他要求。

C 每月一次在网上查询新的环保、消防、安全生产、技术监督法律法规；环保部、安全部还应通过阅读报纸、杂志等其他途径搜集。

#### (2) 法律法规和其他要求选择与确认

人力资源管理中心对各自收集到的法律法规和其他要求逐一进行识别，编制《法律法规和其他要求清单》。

### 6.1.5 控制措施策划

各实施部门应对所识别的风险进行评估，根据评估的结果对风险采取措施，从而达到降低或消除风险的目的，风险应对的方法包括：

- a. 风险接受；
- b. 风险降低；
- c. 风险规避。

对风险所采取的措施应考虑尽可能的消除风险，在无法消除或暂无有效的方法或者采取消除风险的方法的成本高出风险存在时造成损失时，再选择采取降低风险或者风险接受的风险应对方法。

## 6.2 目标及其实现的策划

### (1) 质量、环境和职业健康安全管理目标

A 总经理负责批准发布公司质量目标、环境目标和职业健康安全管理目标。

B 为确保公司质量、环境和职业健康安全管理目标的实现，公司对质量、环境和职业健康安全管理体系所需的相关职能、层次和过程设定分目标，即在相关的部门建立分目标。

C 这些目标应满足可测量要求，并与质量、环境和职业健康安全方针保持一致，内容包括：

- 1) 产品和服务要求；
- 2) 为满足顾客要求所进行的活动等；

3) 目标考虑企业面向市场目前和未来的需要，产品和服务及顾客满意的状况，体现持续改进要求；

4) 质量、环境和职业健康安全管理目标可测量；

5) 质量、环境和职业健康安全管理目标得到监视。

4、各部门每年对管理目标的实施情况进行评价，对实施结果与现有管理目标的所示差距，不断寻找改进机会，设定新的管理目标，必要时予以更新。

5、质量、环境和职业健康安全管理目标与相关部门及相关方进行必要的沟通。

#### **(2) 质量、环境和职业健康安全管理目标、指标和管理方案的制定**

为保证公司质量、环境、职业健康安全目标和指标的实现，针对重要环境和风险因素制定相应的管理方案，以确保目标的实现，组织应确定：

a) 采取的措施；

b) 需要的资源；

c) 由谁负责；

d) 何时完成；

e) 如何评价结果，包括监测对可测量的环境目标的实现进度指标。

#### **(3) 质量、环境/职业健康安全管理方案的检查与修订**

● 各责任部门对质量、环境/职业健康安全管理方案的实施情况进行检查。

● 在质量、环境/职业健康安全目标、指标发生变化或制定的措施不适应及出现新的环境因素和风险因素等情况时需要更改质量、环境/职业健康安全管理方案。管理者代表及时组织各单位对环境/职业健康安全管理方案进行修订。

### **6.3 变更的策划**

当公司确定需要对管理体系进行变更时，此种变更经策划并系统地实施。公司变更时考虑到：

a) 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和风险；

b) 对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

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

d) 融入信息化时，管理体系的连续性和完整性；

e) 资源的可获得性；

f) 责任和权限的分配或再分配。

## 7 支持

### 7.1 资源

#### 7.1.1 总则

##### 1) 根据战略规划和经营计划确定资金需求

公司根据战略发展规划，对新项目建设或引进先进设备、年度经营计划中的原料等，由财务部对未来资金需求做出相应预算，确定资本性支出以及日常经营用资金计划。

##### 2) 拓展融资渠道，保障资金供给

公司加强与银行、政府、融资中介机构建立良好关系，根据资金余缺情况确定资金筹集方案，保证公司战略发展的资金需求，对财务核算和资金运作进行整体控制。

##### 3) 控制财务费用，提高资金使用效率

公司建立科学的财务管理体系，对采购、仓储、生产、销售等环节的各项经济活动进行分析，合理控制成本，如通过量本利分析等工具进行项目投资进行可行性分析。公司还十分重视提高资金的使用效率，如加强库存管理，大大加速了资金周转。

##### 4) 提高融资能力，实现战略目标

公司主要利用短期贷款、开具银行承兑汇票和信用证等方法，解决日常流动资金的需求，通过发行融资债券，增加授信额度等方式，拓宽公司中长期融资渠道。

#### 7.1.2 人力资源

##### 7.1.2.1 制定人力资源规划及年度计划

围绕公司发展战略，人力资源管理中心基于对现有人员结构和员工能力的系统盘点分析，明确了人力资源配置和提升重点，形成了适应战略需求的《人力资源规划》。每年年底，人力资源管理中心依据《人力资源规划》要求及营销、技术创新、品牌建设等子战略需要，结合人力资源现状，制定实施下年度人力资源发展计划，明确招聘、培训等内容，形成员工年度需求计划、年度提升计划、年度招聘计划、年度培训计划等具体工作计划。

##### 7.1.2.2 建立员工绩效考核

公司按《员工绩效管理办法》和《员工薪酬管理办法》，建立了科学合理的绩效管理体系和薪酬体系，以充分发挥员工潜能，满足个人价值实现，促进组织绩效提升。

##### 1) 目标管理（MBO）与KPI关键绩效指标结合的绩效管理体系

公司人力资源管理部门根据战略预测，按各部门职能和上一年工作完成情况，人力资源管理中心和人力资源管理中心组织制定公司级 KPI 指标，并分解制定部门绩效指标；其次，通过月初计划分解落实到部门、工段及责任人，形成员工 KPI 指标；最后，对全体员工的绩效进行评价，提供明确下年度的工作改进目标，部门主管和本部门员工面谈，确认需培训、加强的方面及下阶段工作计划。

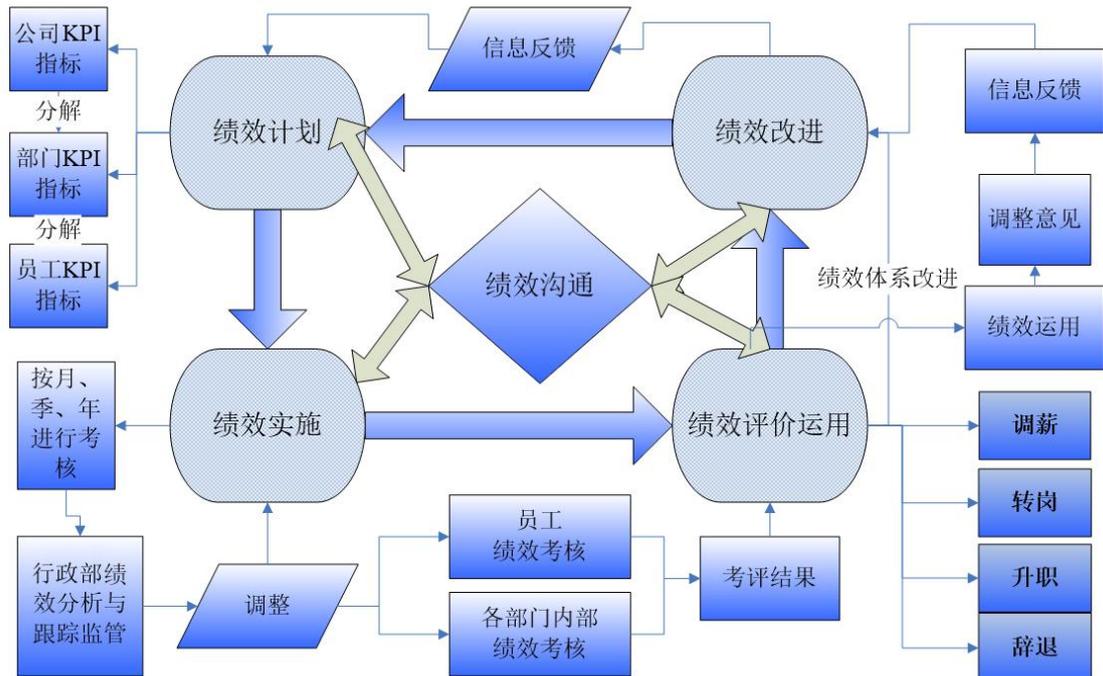


图7.1-1 员工绩效管理流程图

## 2) 公平、合理的薪酬体系

公司根据战略，考虑同行业薪酬水平、本地消费水平等因素，按级别划分建立薪酬分配体系以激励员工，内容包括基本工资、绩效工资、年终奖和福利。

## 3) 多层次的年度绩效考核

公司实行年度考评制，并评定结果将作为薪酬调整、提升、晋级、继续聘用、待岗培训或调岗、诫勉等的依据。

## 4) 丰富多样的激励措施

为充分调动员工积极性，满足员工不同层次需求，公司向员工提供灵活多样的奖励方式，包括员工创新改善提案、技改成果额外奖励等。

表7.1-4 丰富多样的员工激励措施

激励类型	激励项目
物质奖励	薪酬体系、配备公务用车、年终奖、安全奖、创新项目奖
精神奖励	先进部门、部门、部门、班组、工段、个人、优秀基层管理干部、优秀技术员、操作能手、星级员工、优秀销售员；员工基、中层竞争上岗机制等晋升机制
负面激励	通报批评、警告、留厂查看，除名等处分员工年度综合考评末位淘汰机制

### 7.1.2.3 明确任职条件和人员，特殊岗位持证上岗

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

### 7.1.2.4 确定关键岗位，降低关键岗位员工流失率

公司在岗位分析过程中，明确了各部门、过程中的关键岗位，并将关键岗位配置的人员纳入重点关注和考核对象。公司将关键岗位员工流失作为一项重要指标纳入绩效考核中，定期分析、评价，监控关键岗位员工流失情况。对于关键岗位，公司实施薪酬等级倾斜、激励政策倾斜、培训频次倾斜等一系列措施和政策，通过充分授权、制定继任计划、提供竞争力薪酬等方式，提升关键岗位员工满意度，实现其个人价值。通过对关键岗位员工实施针对性措施，公司关键员工流失率持续保持在 5%以下。

### 7.1.2.5 识别培训需求，制定实施培训计划

#### a) 员工的教育、培训

##### 1) 培训需求的识别和确定

为保证战略目标的实现，公司采用调查问卷、重点部门访谈、员工访谈等方式从多角度识别员工培训需求(见下图)。

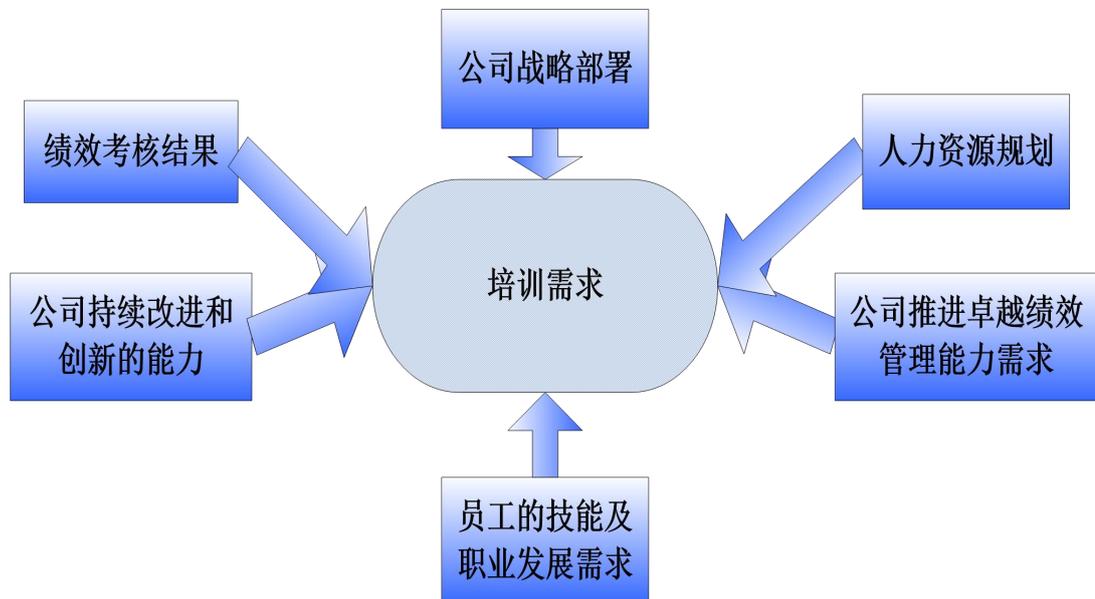


图 7.1-5 培训需求分析

##### 2) 教育、培训计划的制定

公司根据培训需求，制定培训计划，通过构建培训管理流程，为培训的有效实施提供指引。

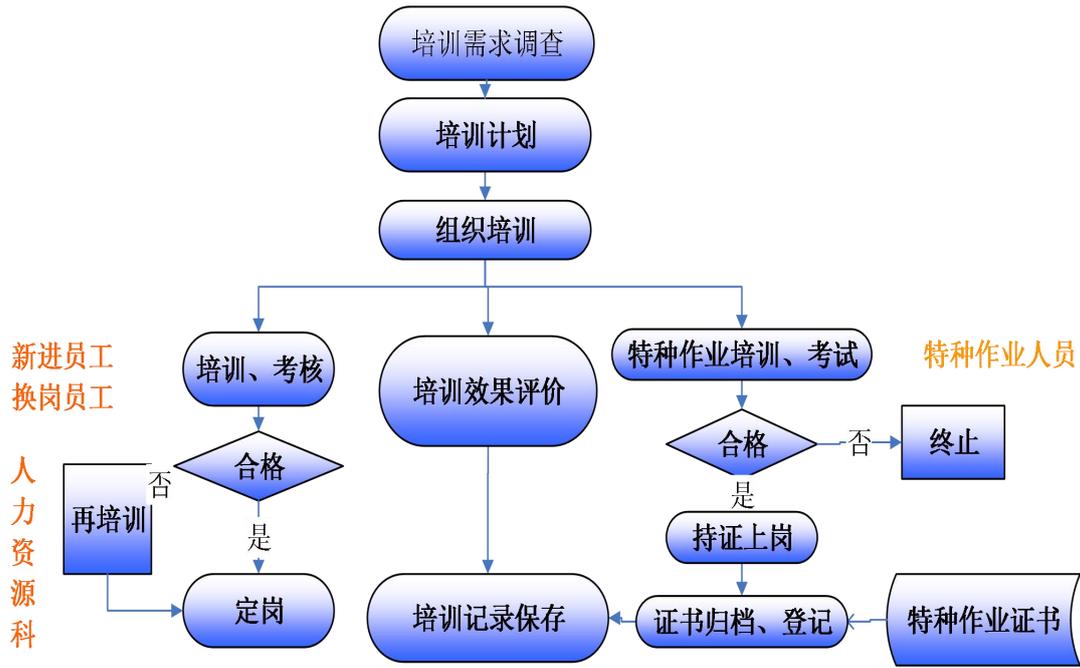


图7.1-6 员工培训管理流程图

3) 员工教育、培训的实施

公司通过内部培训、外部培训、外聘培训和外训后的第二次培训等多种形式，实现培训目标。

表7.1-7 员工培训实施方式

培训对象	培训目标	培训内容	培训方式	培训结果
新员工	熟悉规章制度及操作流程	三级教育、操作技能培训、职业道德教育	内训为主，授课、师傅带徒弟	考核合格后定岗
一线操作人员	技能开发，提升凝聚力	操作技能培训、拓展培训、提升品质	技能比赛、视频讲座、拓展培训等	工作效率提升
技术人员	提高工作技能和创新能力	设备管理、操作编程应用、技术创新等	外派培训、参观访问等	工艺技术及研发创新能力提升
管理人员	中高层 提升管理、决策、创新能力	国内先进同行公司考察与交流	视频讲座、高级研等修班、外聘讲师、外部参加实训、出国考察等	决策正确性、管理能力提升
		高层经理人的八项修炼		
		行动成功		
	中基层 提升管理能力、执行力、质量管理、创新管理能力等	财务管理	外派进修、外聘讲师、外部参加实训等等	管理能力、执行力的提高
销售实战训练营				
知识产权、专利权知识培训				
		创造积极地工作态度		

图7.1-8 员工职能培训内容

**4) 员工教育、培训的效果评价**

针对不同的培训主题和培训内容，采取不同的效果评价方式，主要包括培训满意度调查、部门访谈、培训总结、考证确认、绩效提升状况等。

**5) 员工教育、培训的持续改进**

结合员工、公司部门绩效以及培训满意度、培训效果的访谈，评价培训方法的有效性、适用性，通过课程筛选、充分互动、与绩效挂钩等形式，制定、实施改进措施来完善。

**7.1.2.6 保障员工权益，提升员工满意程度****a) 工作环境****1) 依法创建、改善和管理安全生产环境**

公司严格执行《劳动法》、《安全生产法》、《职业病防治法》等法规，通过 GB/T 24001 环境管理体系、安全生产标准化并有效运行，改善职业健康安全环境；制定专门的管理方案或预防措施，从技术改造上严格管理和解决危险源；对粉尘、噪声等危害岗位作业的员工，按规定发放劳保用品，并定期组织健康体检。

**2) 落实安全生产责任制，制定应急预案**

公司坚持“安全第一，预防为主”，制定应急预案，对于重大因素采取双保险措施，如电、蒸汽、水等关键设备零配件实行一备一用或多备一用方案。公司定于每年组织消防等实战演练，保障企业连续生产。

表7.1-10 应急预案

潜在事故或紧急情况	存在部门/工序	应急预案	应急准备
火灾	厂区	《火灾紧急响应急预案》 《消防应急预案》	1、应急领导小组：总经理任组长，人力资源管理中心等单位第一负责人任小组成员。 2、公司办每年组织一次以上应急预案的演习，以熟悉和验证应急预案。以组长为领导各成员分工协作。 3、有自然灾害天气产生时应急领导小组组员值班。 4、相关事故处理设备完善，定期检查。
触电	厂区	《触电应急预案》	
台风	厂区	《台风应急预案》	
食物中毒	厂区食堂	《食品中毒应急预案》	
废气污染	锅炉	《废气污染应急预案》	
水污染	生产车间	《污水泄漏应急预案》	

**3) 应急充分，确保经营的连续性**

公司组建事故应急小组，配置应急设备，建立快速反应机制，以确保生产经营的连续性。若发生断电、火灾、洪水、台风等紧急或危险情况，启动相应应急预案，保障员工利益及避免因事故造成停产。

**4) 多种形式的群众性质量管理活动**

富通集团（嘉善）通信技术通过提供人才与物质上的支持，奖励取得成果的 QC 小组和个人，以调动员工的积极性和创造性。公司严格执行 GB/T 19001 质量管理体系，并实施 6S

现场管理，持续改进质量绩效。

表7.1-11 群众性质量活动支持措施

质量管理活动	企业标准文件		支持措施
卓越绩效活动	按照国家卓越绩效评价准则来开展		由总经理任组长，各职能部门经理、部门经理任成员，全员参与。
QC 小组	《改进小组活动管理办法》		由人力资源管理中心、智造运营中心生产部负责人和各智造运营中心生产部门经理组成品管委员技术会开展质量改进小组活动
增收节支降耗活动	《增收节支降耗项目管理工作实施办法》	技术开发费管理法	明确规定活动申报范围、立项条件、立项程序、组织实施程序
节能减排项目	《节能减排项目管理办法》		活动前提供相应培训，活动中根据需要提供多项非正式指导
一般创新项目	《创新项目管理办法》		由人力资源管理中心负责，建立由各智造运营中心生产部门经理为组员的评审组，对创新项目进行审查和验收，对优秀项目进行全公司表扬并奖励
重大科技项目	《重大科技项目管理办法》		分别设立年终发表优秀奖、年终优秀班组奖等相应的奖金金额予以激励

#### b)对员工的支持和员工满意程度

##### 1) 确定影响不同员工权益、满意度和积极性的关键因素

公司以人为本，通过内部工作质量征求意见、员工意见箱、各类会议、重点部门访谈、员工满意度调查等方式，确定影响员工权益、满意度和积极性的关键因素。

表7.1-12 影响员工权益、满意度和积极性的关键因素

影响对象	关键因素	可能的影响
生产一线操作员工	薪酬、福利	工作积极性、工作态度
	工作环境	工作状态、身体健康
	工作时间	身体健康、工作态度
基层管理人员 (技术人员)	薪酬、福利	工作积极性
	学习和培训机会	技能提升
	晋升空间和职业发展	工作态度
	工作氛围、企业文化认同	工作积极性
中层干部/技术干部	领导关心和指导	绩效提升
	职业发展	工作态度
	领导艺术和能力	工作信心
	学习和培训机会	工作积极性和主动性
	工作环境和时间	工作效率、产生抱怨
	工作压力	员工流失
高层领导	团队合作和沟通有效性	工作效率和工作信心
	沟通与交流	决策和绩效

	企业发展	信心与动力
--	------	-------

## 2) 提供针对性支持，以满足员工需要

公司通过内外部正式与非正式沟通渠道和意见收集系统，识别不同员工的个性化需求，通过多种方式为员工个性化需求提供支持，满足员工需要。

表7.1-13 员工个性化需求及支持措施

员工	个性化需要	支持措施
生产一线员工 (尤其是外地员工)	生活保障的需要	实行薪酬与绩效挂钩
	工作稳定的需要	提供住宿
基层管理人员 (技术人员)	工作回报的需要	实行薪酬与绩效挂钩
	学习成长的需要	提供各类相关培训
中层干部/ 技术干部	实现价值的需要	竞争上岗、专业技术职称评聘机制、工作充分授权
	学习成长的需要	工商管理 MBA 课程、管理能力提升等相关培训
	工作回报的需要	配车机制、购房优惠政策、住房公积金，提高薪酬待遇等
高层领导	事业成功的需要	改进沟通方式、加强交流、营造合作氛围、相关培训学习机会的提供
所有员工	融入企业、情感的需要	员工聚餐、社会保险、商业补助保险等相关福利激励，困难员工资助
	丰富业余生活及休闲的需要	提供多种文体设施 举办各项文体活动

## 3) 开展满意度调查，提高和改进员工满意度

### (1) 开展员工满意度调查

公司自 2022 年起开展调查员工满意度调查，以分层随机抽样方式，通过对工作回报薪酬和福利满意度、员工对工作的满意度、对工作的群体和工作环境的满意度、对管理关系的满意度、对企业本身的满意度等方面进行调查。

### (2) 满意度调查结果评价及改进

公司注重与员工长期和谐发展，把员工满意程度视为早期警戒和改善员工关系的重要指针，通过员工问卷调查、员工访谈、论坛讨论等方法搜集信息，识别影响员工满意度和积极性的关键因素，并按“三层三类”分别设计差异化问卷，纵向分高中基三层按不同层级员工关注因素进行设计，横向按管理、技术、技能三类人员进行分类细化，通过调查，收集员工意见和建议，分析不满意原因，实施改进，持续提升员工满意度和工作积极性。

## 7.1.3 基础设施

### a) 根据战略规划和过程管理的要求提供基础设施

公司根据发展战略和过程管理的要求，考虑相关方的需求和期望，确定基础设施的投资规模及方向。详见公司 生产设备台账、检测设备台账。

## b)制定并实施基础设施的预防性和故障性维护保养制度

为确保基础设施持续稳定地满足研发设计、生产、服务等各方面的需求，富通集团（嘉善）通信技术建立健全基础设施的验收、使用、维护及报废等各管理环节的台账，并确保基础设施的预防性和故障性维护工作得到有效实施。

公司建立了完善的设备设施管理台账，确定了各台设备的维护保养责任到人，日常由其严格按照一级保养标准，做好设备的日常点检工作；同时，工程设备环保部负责对设备设施进行安装、维修、综合性能评定等工作，并归口管理设备档案，确保所有基础设施均处于有效的受控状态。

智造运营中心生产部每月组织对设备进行一次全面检查，发现问题反馈给相关使用单位及部门，及时整改，根据季节特点并结合节能减排工作要求，制定设备年度检修计划。

## 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

为实现公司的战略发展要求，满足不断变化的顾客、市场和各相关方的需求，提高劳动生产率，富通集团（嘉善）通信技术每年会投入大量资金开展生产技术改造工作，不断提高基础设施的技术水平。根据公司的战略部署，近几年基础设施的技术改造主要集中在提升产能、改善环境和节能降耗方面，通过不断提高基础设施技术水平，不但提高了生产技术水平，也逐渐积累形成了公司的核心竞争力。

## d)预测和处置因基础设施而引起的环境和职业健康安全問題

公司关注环境管理和员工健康安全，通过了 GB/T 24001、GB/T 45001 体系认证。每年以环境评估为契机，预测和处理因基础设施而引起的环境和职业健康安全問題。通过技改、外层防护等措施，加以处理。

### 7.1.4 过程运行环境

加强员工安全教育，健全安全管理制度，为员工创造安全、舒适的工作环境。公司认真贯彻执行《劳动法》、《安全生产法》等法律法规，并根据公司自身情况制定了《安全生产管理制度》、《安全操作规程》、《安全事故应急紧急预案》等多项安全规章制度。根据《中华人民共和国职业病防治法》及相关法规的要求对关键场所的环境如噪声、污水等进行定期测量。

同时，公司采取黑板报、宣传窗、报刊等进行安全宣传，做到时刻警惕，防患未然。

严格执行国家规定，发放劳保用品。对电工、焊工等特殊工种必须经过有关部门的培训考核合格后才能上岗，做到特殊工种持证上岗率 100%。每年对公司员工做一次定期职业病体检，对车间作业环境每年一次的职业病危害因素的检测。

劳动场所布局合理、整齐清洁、作业方便，为生产所设的坑、沟等设有围栏。厂区内设置明显的警示标志，车辆行驶路段设置限速等警示标志。改善员工工作环境，在工艺上采用各种先进设备，防止各种危害并对工作环境加以控制。

### 7.1.5 监视和测量资源

应根据产品检测的要求、工艺的要求配置检验、试验和测量装置，并与所要求的检验、试验和测量能力相一致。应定期检定或校准。并对其使用、维护、搬运、贮存等做出规定。

公司根据产品特性，配置了行业内首屈一指的检验、试验装置，覆盖产品前期试验、

原材料试验、过程试验及最终性能测试等；

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

富通集团（嘉善）通信技术参照测量管理体系开展对检测设备及检测过程的管理。公司制定实施了完善的计量器具管理办法，对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对计量器具和试验装置编制了检定/校准周期表，并按月制定检定/校准计划，定期开展检定/校准。

### 7.1.6 组织的知识

#### a) 信息收集和传递

公司建立以信息与知识管理平台，根据战略需要和《信息管理办法》对来自员工、顾客、供方及其他相关方的信息进行识别、获取和传递。

表7.1-18 信息源识别及传递

信息源		信息作用	优先级别	获取渠道	责任部门
宏观环境	政治环境、金融政策、经济政策、法律、行业动态	战略决策、经营决策依据	1	网站、媒体咨询、市场调研	人力资源管理中心
市场	竞争对手、标杆、市场趋势、市场份额、营销网络、顾客分布、行业排名	经营决策依据、营销策略制定、绩效评估依据	1	网站、行业协会咨询、市场调研	市场服务部门、智造运营中心检测部
顾客	满意度、订单需求、消费趋势、质量投诉、服务需求	经营决策、研发决策、质量服务改进依据	1	网站、市场调研、第三方调查	市场服务部门、智造运营中心检测部
员工	综合能力、专业特长、成长需求、满意度	人力资源规划依据、调配晋升依据、培养依据、人力资源管理改进依据	2	员工满意度调查	人力资源管理中心、工会
供方	产品质量、供货能力、服务能力、研发能力、管理水平、信誉度	供应链管理依据、订单依据、合格供方评审依据	2	现场评审、供应商走访、网站	供应链中心、智造运营中心检测部
合作伙伴	综合实力、信誉度	战略合作依据、合作方式选择依据、合同签订依据	2	网站、调研	人力资源管理中心、智造运营中心检测部
内部运营信息	经营状况、财务状况、产品研发设计、产能水平、产品质量、库存等	经营决策依据、绩效评估依据、过程改进依据	2	ERP	各职能部门

## b) 建立信息管理系统

公司建立了企业公众号等应用系统，结合发展需要制定了《信息发展规划》，在现有信息化基础上重点加强生产制作和科研领域的信息化投入力度，未来逐步强化生产、采购、营销等 ERP 模块建设，并与财务、人事管理等系统进行有效衔接，搭建产、供、销、研、物流、财务一体化信息平台，实现大系统管理模式，提高企业运行效率和反应速度。

## c) 知识管理

公司制定实施《知识管理办法》，人力资源管理中心归口管理公司知识，各职能部门设立知识管理员，负责收集和整理来自员工、顾客、供方及其他相关方的知识。人力资源管理中心建立知识数据库，开辟知识共享平台，对收集的内外知识及时组织传递。

表7.1-19 知识分类收集职责分工

知识分类		责任部门	配合部门	收集渠道	传递方式	传递周期
外部知识	政策法规	国家政策、法律、法规及其他要求	人力资源管理中心	综合管理部门	互联网、文件、刊物、会议、书籍、杂志等 电子文档共享、纸质文件传阅	月
	标准	国家、行业技术、管理标准等	智造运营中心检测部	设备管理部门		
	行业科技成果	国家及省部先进工艺、科技成果、专利、QC 成果等				
	先进管理经验	考察报告、行业资料、标杆先进经验、同行交流、论文	人力资源管理中心	各部门		
内部知识	技术文件	企业标准、规范、作业指导书、图纸、技术协议等	智造运营中心检测部	各相关部门	内部收集	实时
	管理文件	通知、文件、档案、合同等	人力资源管理中心			

## d) 知识创新激励

公司对积极收集知识用于共享，利用知识进行创新改进的组织及员工进行多种激励。

**物质激励：**设立项目奖励、合理化建议奖励、创新改善活动奖励、技术创新奖励等；

**精神激励：**评选质量贡献员工、优秀员工等；

**职务晋升：**对利用知识进行创新取得较大知识成果，又具有一定管理能力的优秀员工实施职务晋升。

### 7.1.7 信息和安全

依据业务要求和相关法律法规提供管理指导并支持信息安全，确保公司的数据、信息、知识等受到保护，不受偶然的或恶意的破坏、更改、泄露，以及信息服务和系统联系可靠运行、不中断。公司成立信息安全工作组，确立信息安全责任制，确定信息安全方针、目标和控制措施，明确信息安全管理职责，实现公司的承诺。公司承诺：

a)对全体员工进行持续的信息安全教育和培训，确保全体员工认识到信息安全的重要

性和紧迫性，增强其信息安全意识、保密意识和合规使用信息系统意识；

b)识别并满足适用法律、法规和相关方信息安全要求；

c)采用先进有效的设施和技术，处理、传递、储存和保护各类信息；

d)定期进行信息安全风险评估，识别可能存在的信息安全风险，采取纠正预防措施；

e)应制定数据备份和恢复策略，并建立备份与恢复应急管理制度，对备份信息的备份方式、备份频度、存储介质和保存期等予以规范

f)制定并保持完善的业务连续性计划，实现可持续发展。

#### 7.1.7.1 信息源识别与开发

公司应采取适当措施和利用必要的技术手段，以采集有用的数据，并将其转化为公司所需的信息，进一步提炼为公司的知识资产，把信息资源作为战略性基础资源予以管理。

#### 7.1.7.2 完善的硬件设施、软件管理系统，功能强大的信息管理平台

##### （一）建立完善的 ERP 企业资源管理系统

1.建立企业的管理信息系统，支持大量原始数据的查询、汇总。

2.借助计算机的运算能力及系统对客户订单、在库物料、产品构成的管理能力，实现依据客户订单，按照产品结构清单展开并计算物料需求计划，实现减少库存，优化库存的管理目标。

3.在企业中形成以计算机为核心的闭环管理系统，使企业的人、财、物、供、产、销全面结合、全面受控、实时反馈、动态协调、以销定产、以产求供，降低成本。

##### 销售管理

（1）统一进行智能化的商机分析和维护，用户可掌握每项业务各个阶段的成功机率、预计成交额、拜访记录等信息，并提供各项分析报表，为企业强化或调整销售策略提供依据。

（2）依据企业的实际管理制度，由业务员制定相应的工作计划，并可针对某一工作计划形成相应的工作报告，便于管理者了解下属的实际工作内容和业务进展，掌握企业销售的全局。

（3）提供信息群发的功能，提高业务人员工作效率和质量。

（4）通过实时纪录竞争对手、合作伙伴动态，挖掘企业最合适的销售策略。

##### 订单管理

订单管理整合了企业采购和销售环节，适应于不同企业的销售和采购全程控制和跟踪，生成完善的销售和采购信息，创造全面的采购订单计划环境，降低整体采购成本和销售成本。

（1）系统提供实时报价、历史价格查询，生产订单进度查询等销售管理功能，询价管理、智能化采购管理、全程验收管理等采购管理功能。

（2）全面完善的价格管理体系。除标准售价之外，企业可根据实际情况，设定不同的产品售价和折扣。并根据市场动态，制订促效策略。

（3）即时库存分析和利润预估，在销售人员接获订单同时，即可直接了解企业库存动态，并即刻产生预估利润。

（4）销售主管或领导可实时了解每个阶段企业的销售状况分析，加强销售策略，提高企业业绩，系统对其中的 风险因素自动提示，帮助企业规避销售风险。

（5）存量预估报表全面整合订单、库存及生管系统，使企业随时掌握最新存货流量状况，轻松达成存货管理。

（6）强大的物流监控能力，可依产品设定验收要求，进行收料、验收、验退、退货管理的全程监控，确保产品品质和即时性。并提供交货延迟分析及产品采购验收状况分析的各式报表，对供应商进行全面评估，有效提高采购质量和效率。

### 生产管理

从生产制令生成到制令完工入库进行全程严密控制，实时掌握当前生产状况，有效解决企业现场管理、绩效评估困难，生产进度不明，在制品多等生产问题。

(1) 即时的产品结构查询，用户透过结构窗按钮，直接查询该生产产品的结构树以及各子件的批量需求与成本。

(2) 清晰的生产流程可视管理。用户可在单据中查询相关单据来源、关联单据的当前信息。

(3) 实时的生产信息穿透式查询。系统可直接查询入库状况、材料领用状况等当前生产信息，并通过单据的穿透式追溯功能，调用关联单据的具体信息。

### 库存管理

库存管理帮助企业降低库存，减少资金占用，避免物料积压或缺，有效支持生产进行，并与采购、销售、生产、财务等系统实现数据双向传输，保证数据统一。

(1) 自定义物料预警规则。根据预警自定义进行有效期、超储、失效存货预警，最高、最低预警和盘点预警，并自动提示，将企业库存数量保持在合理水平。

(2) 生产管理作业模式，实现领料、入库、批次入库、退料、入库对帐、产品产线期初设定等功能，帮助企业实现简易的生产管理，并提供相关生产成本分析。

(3) 入库、销货、领用、转拨、调整、盘点等强大的存货出入库管理，并可处理非采购单到货、多张采购单、分批来料等复杂况。

(4) 根据物料需求计划自定义补货方式，并依据订单和工单需求自动计算补货数量。

(5) 对库存批号进行自动生成、原辅料与产成品批号追溯等多层次处理。

(6) 涵盖所有交易明细、排行、月统计、图表、地区分析及责任绩效比较的客户、厂商、产品、业务、部门及交叉分析，并提供强大的渗透查询，让企业掌握对应、纵向等库存信息了如指掌。

### 财务管理

彻底摆脱手工做帐，实现自动化、严格财务控制，防范企业资金风险。针对经营目标，为管理层提供各种财务报表，随时掌握企业资金流向和流量，诊断企业财务状况和经营成果，为经营决策提供数据支持，提高资金利用效率。

(1) 现金流向和流量的预估功能和预算实时查询，使财务人员提前做好防备措施，掌控资金安全，提高资金利用效率。

(2) 系统具有将原始凭证直接传输成财务记帐凭证功能，实现财务业务一体化，在此基础上，还可实现批次冲销，极大降低财务人员的工作强度。并自动生成损益分析、资产负债分析、现金流量分析、收入费用比较分析及银行对帐、银行资金预估、应收/应付票据分析等报表，作为各级管理层决策依据，提高决策的实时性和精确性。

(3) 根据企业需求，自定义营运分析指标公式，方便快捷核算每个阶段经营成果。

### 人薪管理

人力资源分为人力资源规划、人员招聘与配置、培训开发与实施、绩效考核与实施、薪酬福利、人事管理、职业生涯管理和员工关系管理八大模块。

人薪管理大大缩短人事人员事务性工作时间，提高工作准确性，保持团队稳定性。

(1) 提供各种灵活的薪资计算方式，涵盖各种类型企业全面的薪资和福利管理方式。并自动生成薪资汇款清册及薪资明细查询。

(2) 强大的人力资源管理。使企业掌握员工各项状况和异动纪录，并据此做出合适的人力资源安排。

(3) 自动考勤管理功能，实现刷卡资料汇入系统，产生考勤资料。

### 7.1.7.3 采取措施，确保知识的完整、及时、可靠、安全、准确和保密

1)完整性：根据专业不同对知识进行分类管理，由职能部门对本部门知识进行管理。如：技术工艺类所有相关信息与知识均归口产品开发部进行收集和管理开辟多种信息收集渠道，全方面收集相关信息和知识。

2)及时性：各部门设立收集信息知识管理员，及时收集、整理、上传和更新本部门的岗位知识，建立数据信息

3)可靠性：公司通过信息分类，同一类信息由同一部门进行收集，并对其进行及时评审，定期整理和更新数据库内容，保证信息的一致性和可靠性，定期评价收集方法的科学性，保证渠道和方法的可靠性

4)安全性：对重要的文件、数据、案例及教材进行服务器备份，

5)准确性：信息源可靠性：主要来自政府专业管理部门、行业协会、专业咨询机构、公司客户等，制定相关制度以保证信息管理的规范化，

6)保密性：指定信息保密制度，与相关技术人员签订保密协议，对信息进行分级管理，防止信息读取和文件复制的随意性。

## 7.2 能力

基于企业战略与员工发展的多级分层式的培训需求分析方法。富通集团（嘉善）通信技术在人力资源管理中心设立了专业的培训中心,统管培训项目的整体展开,在分析各种需求和员工现有能力的基础上,建立了三级培训体系。

### (1) 培训需求确定

为满足人力资源规划需求，以公司的战略规划、人力资源规划、市场竞争能力培养需要、公司年度经营目标、业绩和行为表现考核等为主要因素，在平衡长短期目标与员工发展、个性化需求、培训与职业生需求的基础上，根据《培训管理纲要》，通过调查、分析、对比，制定出《员工培训需求表》，并下发到所有员工。

### (2) 培训计划确定

根据培训需求，公司制定了内容详细而全面的培训计划，形成公司的“三级培训计划”，计划包括培训准备、设施要求、讲师设定等。

#### (1) 培训实施

公司通过内部培训、外部培训、外聘培训和外训后的第二次培训等多种形式，实现培训目标。

#### (4) 员工教育、培训的效果评价

针对不同的培训主题和培训内容，采取不同的效果评价方式，主要包括培训满意度调查、部门访谈、培训总结、考证确认、绩效提升状况等。

#### (5) 员工教育、培训的持续改进

结合员工、公司部门绩效以及培训满意度、培训效果的访谈，评价培训方法的有效性、适用性，通过课程筛选、充分互动、与绩效挂钩等形式，制定、实施改进措施来完善。

## 7.3 意识

公司确保使每一位员工都能认识到自己所从事的活动或工作对管理体系的相关性和重要性，以及如何为实现管理目标作出贡献。包括：

a) 质量方针、环境方针和职业健康安全方针；

- b) 相关的质量目标、环境目标和职业健康安全管理体系目标；
- c) 与他们的工作相关的重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响；
- d) 他们对质量、环境和职业健康安全管理体系有效性的贡献，包括改进质量绩效的益处；对提高环境和职业健康安全有效性的贡献、提升绩效的好处；
- e) 不符合管理体系要求的后果，包括未履行组织的合规义务的后果。

## 7.4 沟通与信息交流

### （1）内部信息交流与沟通

公司为确保在不同层次和职能之间就质量、环境和职业健康安全管理体系的过程及其有效性进行内部信息交流。

公司内部沟通活动采用的形式和工具包括：

- 1) 工作例会、专题会、协调会、品质例会等会议、讨论、培训；
- 2) 电话和内部虚拟网；
- 3) 布告栏、板报、报纸；
- 4) 互联网和电子邮件等。

### （2）外部信息交流

组织按其建立的信息交流过程的规定及其合规义务的要求，就管理体系的相关信息进行交流。

- a) 各部门负责相应业务范围内信息的交流，并配合智造运营中心检测部做好信息交流工作。
- b) 智造运营中心检测部负责产品质量信息、检测设备计量信息、相关测试结果的接收、处理、传递和回复；负责管理体系的内外部审核信息的接收、传递和回应保存和管理。
- c) 人力资源管理中心负责上级人力资源管理中心门、劳动等信息的接收、传递和回应保存和管理。
- d) 人力资源管理中心负责外部环保、安全、疾病控制中心等信息的接收、传递和回应保存和管理。
- e) 供应链中心负责市场信息、合同信息和顾客满意度信息等的接受、传递和回应保存和管理。
- f) 供应链中心负责供应信息、采购合同信息等的接受、传递和回应保存和管理。
- g) 公司提供适宜的沟通工具，对全员性的有关信息，可采用会议、布告、文件或其它形式进行传递。
- h) 通过总经理会议选举职业健康安全事务代表，提供合适的渠道和方式，确保职业健康安全事务代表能参与到公司的职业健康安全管理体系过程中来。

## 7.5 成文信息

### 7.5.1 文件要求

#### 7.5.1.1 企业应结合自身特点和管理需要确定所需文件文件应包括：

- a) 使命、愿景、核心价值观；
- b) 战略和战略目标、关键绩效指标；
- c) “浙江制造”认证的范围；

- d) 程序、规定和管理制度；
- e) 支持性文件；
- f) 管理的各项记录；

#### **7.5.1.2 文件管理规定**

富通集团（嘉善）通信技术应建立并实施文件管理规定，规定文件评审、批准和发放等要求公司建立文件控制程序等文件，规定各类文件的编审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和流程。并传达所有相关部门确保所有职能部门熟知并严格执行公司的相关规定。

#### **7.5.2 记录要求**

企业应建立并实施记录管理制度，规定记录填写、标识、收集、保管、检索、保存期限和处置等要求。本标准中的过程或活动应形成适当的记录。

公司建立记录控制程序、规定记录填写、标识、收集、保管、检索、保存期限和处置等要求，并依据标准规定明确所要形成的记录的要求。

## 8 运行

### 8.1 运行的策划和控制

公司管理体系为满足产品和服务和（或）服务的符合性策划的过程为：

- 文件化体系管理控制过程；
- 体系策划与审核管理过程；
- 产品和服务实现的策划过程；
- 与顾客有关的评审、服务与顾客信息反馈管理控制过程；
- 采购控制及物流控制过程；
- 生产制造及外包加工过程；
- 产品和服务的监视测量与不合格品的管理控制过程；
- 监视和测量资源使用控制过程；
- 资源的提供与管理过程（包括人力资源、基础设施与工作环境）；
- 数据分析与持续改进控制过程；
- 环境因素与危险源识别评价过程；
- 信息交流过程；
- 变更控制过程；
- 知识管理过程；
- 顾客和外部供方财产控制；
- 运行控制过程；
- 应急准备和响应过程；
- 环境和职业健康安全监视和测量过程；
- 合规性评价过程；
- 事件调查预处理过程。

公司对确定所需产品和服务的实现过程，制定相应程序、或流程、或验收准则，分别规定其控制要求和方法，以满足产品和服务符合性要求。

公司对计划内的变更进行控制，并对非预期性变更的后果予以评审，必要时，应采取降低任何有害影响。

公司确保对外包过程实施控制或施加影响。在管理体系内规定对这些过程实施控制或施加影响的类型与程度。

### 8.2 产品和服务的要求

#### 8.2.1 顾客关系的建立与沟通

公司结合战略，根据顾客在行业内的地位、采购量、商业信用等信息，将顾客关系进行划分。

##### a) 顾客群和市场细分的方法

###### 1) 市场细分

公司的主要产品光纤、光缆主要针对国内市场销售，主要是渠道点对点直销和网络营销销售模式，根据产品特点充分发挥销售优势。

###### 2) 顾客群的确定

在公司渐趋覆盖全国市场的基础上，公司将经销商按照经销年度经销出货额度、团队

潜力等方面因素，将顾客划分为不同类别。

#### b) 针对不同顾客群的需求和期望采取的营销策略

政府项目客户采用营销策略：主要强调产品从生产到施工整个过程属于节能环保产品；

甲方项目客户采用营销策略：主要强调产品性能可靠，造价与同类产品优势明显，性价比高；

设计单位项目采用营销策略：主要强调产品结构简单，抗拔及防腐性能突出，并具备成熟的结构受力的理论体系，有可靠的计算依据；

施工单位项目采用的营销策略：主要强调产品施工过程便捷，降低施工劳动强度，提高工程质量。

#### ■ 渠道建设方面

光纤、光缆主要的营销渠道为设计单位推广和甲方单位推广。

**设计单位** 作为产品的设计终端，它掌握了大量新建项目的信息来源。通过对区域设计单位的经常性的拜访，建立了企业与设计单位的联系，不仅为设计单位提供高性能的产品和设计依据，而且也能为企业快速打开市场，提高知名度创造了有利条件。

**甲方单位** 作为产品的使用终端，它掌握了项目产品的使用的最终决定权。该渠道通过获取方式主要为行业、相关企业、设计单位和网络。在通过以上方式掌握甲方单位信息后，通过拜访和介绍，建立长期稳固的合作关系，形成互惠互利的良性循环。对于产品在价格上优势和知名度的提升具有决定性的作用。

#### ■ 终端建设和服务

光纤、光缆的终端建设和服务主要有以下三个方面组成：

加强光纤、光缆营销技巧能力提升和专业技术的培养，打造职业化的营销团队；

加强光纤、光缆质量和检验的管控，坚持“质量是企业的生命，质量是品牌的基础”质量理念，打造职业化的生产团队；

坚持“真诚为客户创造价值”信念，想客户所想，急客户所急，虚心听取客户意见和建议，打造职业化的服务团队。

#### c) 竞争者顾客

在确定顾客群和细分市场时，公司通过前期市场走访，了解行业竞争态势，明确主要产品竞争对手，分析其优势及不足，有针对性地制定市场策略及提供产品附加服务，维持现有顾客的同时，有的放矢地进行市场开拓和潜在顾客的挖掘。

#### 2) 与竞争对手顾客和潜在顾客建立关系

供应链中心与潜在顾客和竞争对手顾客建立联系，当达成初步意向后再预约、接触和沟通，最终建立顾客关系。

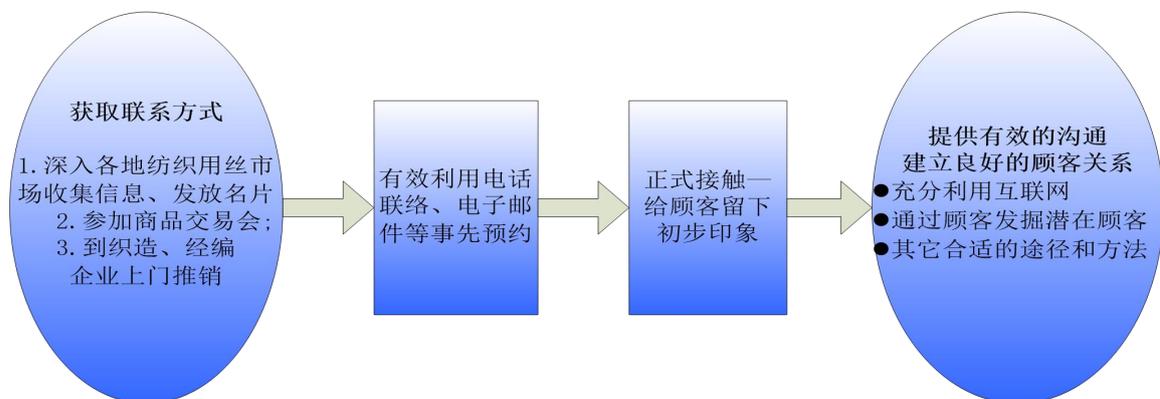


图8.2-2潜在顾客关系建立过程

公司在确定目标市场与顾客后，通过对目标市场与顾客的调研分析，制订营销策略，按制订的策略组织开展一系列的市场推广活动，实现市场开发的突破，建立起顾客关系。在市场推广活动中，始终贯彻实施富有富通集团（嘉善）通信技术特色的“市场拉动策略”（见表 4.3.2-1）。

表4.3.2-1公司主要市场推广活动一览

推广方式	目的	针对顾客类型	主要运作方式
各层次人员互访	加强与顾客的沟通，加深了解，结成合作伙伴。	经销商、装修企业	1、公司中高层领导、业务人员、技术人员走访顾客； 2、邀请顾客来访。
年度经销商年会	向参加年会经销商召开年度经营规划会议	经销商	展示产品，在会上介绍发言。
个性化商务政策	满足顾客的个性化需求，结成合作伙伴	经销商	双方沟通协商，形成执行文件
个性化服务	满足顾客的个性化需求	经销商	技术支持、人员培训支持、专项技术服务支持等
顾客联谊会	加强与顾客的沟通，加强合作	意向加盟经销商	参观、座谈
广告宣传/产品巡展	宣传企业，宣传产品	潜在顾客	通过媒体广告、平面广告、活动赞助等/产品在目标区域市场巡回展出

“市场拉动”是公司市场推广工作中富有特色的营销策略，它的运作思想是，在开展传统的市场推动，即公司把产品销售给经销商（或消费者）、经销商再向消费者销售的传统模式，以实现公司经营目标的同时，通过针对消费者或经销商的市场推广活动和顾客服务活动，使得公司得以持续发展，品牌知名度不断提高，越来越多的顾客选购富通集团（嘉善）通信技术，形成企业发展的良性循环。

### 3) 满足并超越顾客期望，提高满意度和忠诚度

公司实施“壹心壹意”服务全满意服务工程，体现在公司对顾客服务工作的永无止境的追求。公司围绕现在式服务宗旨和将来式服务宗旨，面对社会的进步，用户的需求，企业的发展等一系列服务环境的变化，遵从“主动适应”的思想，通过服务理念、服务承诺、服务政策、服务内容、服务管理和网络构建等的创新，不断满足顾客需求，提高顾客满意度，引领行业发展的潮流，成为同行业跟进和效仿的对象。

持续开展服务创新工作，不断满足顾客的需求，是“壹心壹意”之必然，是公司最具特色的工作之一，也是赢得和留住顾客，有效实施市场拉动策略的保障。在有效的机制保障下，公司的服务创新工作从未停止过。

公司全面分析自身竞争优势，考虑行业竞争趋势及未来发展方向，从以下几个方面满足并超越顾客期望。

表8.2-3 满足并超越顾客期望的具体措施

方法	具体措施	效果
----	------	----

品牌建设	以高品质的产品、领先的技术和完善的服务，打造公司品牌	品牌认知度提高
文化建设	通过交流使顾客深度了解富通集团（嘉善）通信技术的企业文化，不断改进	加深双方了解
派员指导	派员指导，技术交流，完善服务	合作共赢
提升产品品质	通过技术创新和管理创新，提升产品品质	品质保证
保证关键顾客供应量稳定	与中石化等规模大、实力强的供应商建立战略合作伙伴关系，确保关键顾客的供应量	巩固合作关系

#### 4) 采取各种措施，深化合作，巩固顾客关系

公司与国内外顾客建立关系，在不同阶段采取不同的沟通方式，建立长期合作伙伴关系，稳定客户的销售量。

#### b) 构建即时满足顾客需求的信息查询、交易、投诉的沟通渠道

公司按照顾客的需求，对顾客信息查询、交易和投诉的主要接触方式进行分类，建立了国内外顾客多种接触方式和沟通渠道，以满足顾客需求，并有效管理。

针对关键顾客对接触方式的主要要求，及时解决客户需求。

表 8.2-5 顾客查询信息、交易和投诉方式

主要接触方式		顾客对接触方式的要求	接触方式	顾客要求的传达
常规渠道	顾客服务电话	接入方便，24 小时时间有人接听	设立顾客服务电话	以公司管理规定下发
	公司网站	登录查询方便	能登录互联网的地方均可登录公司网站	对网站投诉受理人员提出要求
	传真	接入方便，24 小时均能接收传真	24 小时开通	以公司管理规定下发
	信函	安全、及时传递	随时接收	以公司管理规定下发
专门渠道	与公司各职能部门、人员直接工作对接	接入方便，工作时间全天候开机、接听	与重要顾客建立直接联系，提供公司本部的直接联系方式，并进行定期联系	以通知形式下发执行
	主动走访顾客	双方各层次人员定期走访，互通信息	① 对重要顾客，安排公司相应级别的领导进行定期走访； ② 对某些重要顾客，派驻专业人员进行现场跟踪	制定相关工作计划及工作要求后发布执行

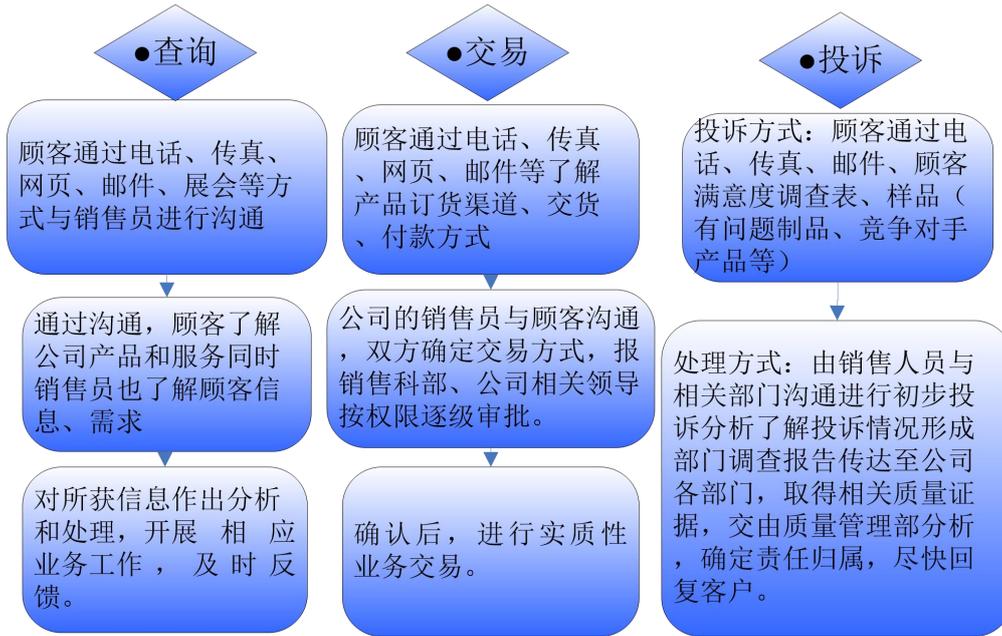


图 8.2-6 对接触方式的主要要求及传达过程

c) 及时有效的投诉管理

1) 建立规范的顾客投诉管理程序

公司建立顾客投诉的管理制度，规范投诉流程，以提高处理顾客反馈信息的效率，将其视为自身改进的机会。

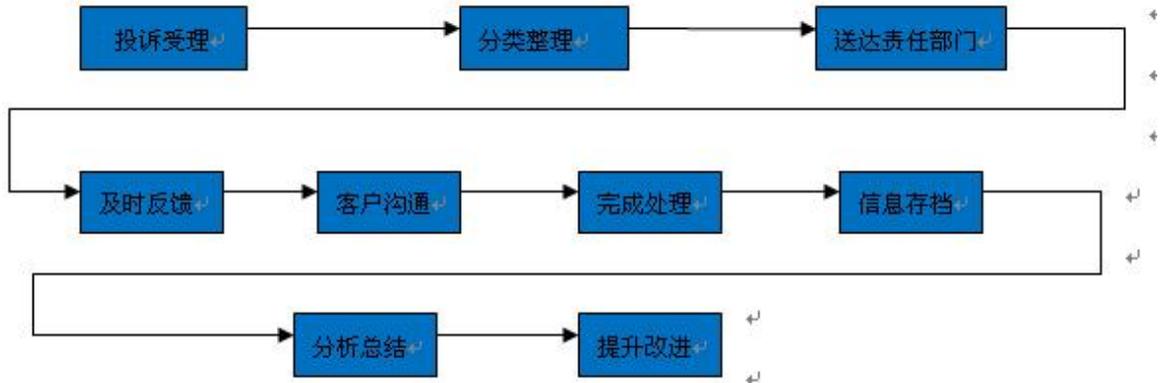


图8. 2-7顾客投诉管理流程图

2) 明确投诉管理相关部门的职责权限，及时有效跟踪回访

(1) 公司明确供应链中心、智造运营中心生产部、智造运营中心检测部、人力资源管理中心等部门的职责，以有效解决顾客投诉。

表8. 2-8 顾客投诉管理责任表

部门	主要责任
供应链中心	第一时间分析客户投诉原因、判定责任。组织相关部门研讨、并制定改进方案。第一时间反馈给顾客意见。填写客户投诉记录，完善投诉管理。

供应链中心	参与客户投诉是否有效的判定、原因分析、对被投诉责任部门提出整改要求，并跟踪落实整改完成情况
智造运营中心 生产部	参与投诉原因分析、并按要求进行整改完善；对直接责任人进行处罚
智造运营中心 检测部	参与原因分析，组织审核有关部门提交的改造方案

(2) 公司规定供应链中心对客户的投诉须及时收集，上报给供应链中心。供应链中心第一时间分析并通报生产车间、智造运营中心生产部等部门，必须在三天内会同生产车间、质管部门有关人员处理，跟踪回访，尽量争取当天解决。如果是由于本企业的产品质量所导致的投诉，会及时采取补偿措施，如下一阶段实行适当降价等经济补偿。

### 8.2.2 产品和服务要求的确定

#### a) 确定顾客群和细分市场

通过对市场调查分析，结合现状和发展趋势，对市场进行定位和细分，从而捕捉和挖掘顾客需求，不断地拓展和调整目标市场。

##### 1) 顾客与市场的特点

在公司渐趋覆盖全国市场的基础上，公司将经销商按照经销年度经销出货额度、团队潜力等方面因素，将顾客划分为不同类别。因不同年度商家在出货额上会有些波动，富通集团（嘉善）通信技术总部亦十分关注终端消费者顾客的满意度调查。

##### 2) 顾客与市场划分

公司的主要产品光纤、光缆主要针对国内市场销售，主要是渠道点对点营销和网络营销为主，而后期服务与拜访主要针对采用产品的客户，并且一对一的了解产品使用情况，收集客户意见和建议。

##### 3) 竞争对手的顾客与潜在顾客需求的确定

在市场开发过程中，公司通过直接获取竞争对手的顾客信息，争取和挖掘竞争对手的顾客与潜在顾客，依靠多品种、小批量、产品差异化、信誉等的优势去吸引竞争对手的顾客。通过逐户访问、顾客推荐、电话搜寻等多种方法发掘潜在顾客，建立客户档案，通过初步商谈，跟踪目标，最终促成合作。

#### b) 多种方法并用，针对性了解顾客需求和期望

##### 1) 对不同顾客采取不同方法了解顾客信息

对于关键顾客的需求和期望，公司采用走访、交流等方式，收集其使用前的期望和使用后的反馈信息。

表8.2-10 挖掘关键顾客信息的方式

类别	渠道	方式	了解频次	收集的信息
内部 收集	专业市场调研	问卷调查	业务经办人 拜访频度 ≥1次/月， 高层拜访频	关键顾客 生产状况 发展方向 潜在需求
	高层走访	产品、技术等信息交流		
	销售员反馈	售后服务		
	售后反馈			

外部 收集	顾客反馈	顾客满意度调查、投诉、来访	度≥2次/月	关键顾客信息 光纤、光缆行业 发展态势，市场 容量 竞争对手情况
	行业会议、展会	参加会议、展会		
	行业网站	网络信息搜集		
	行业协会、智造运营 中心检测部	拜访		
	战略合作伙伴	信息共享		

对于不同的顾客，公司采取不同的了解方法（见表 8.2-11）。公司经调查发现高端产品市场的顾客对价格敏感度较低，产品质量要求较高。

表8.2-11 对不同顾客采取不同方法了解顾客信息

收集的渠道	收集的主要方式	收集对象	收集的信息	责任部门
区域经理收集反馈	走访市场获取	所有顾客，包括潜在客户	区域市场产品销售情况、竞争对手情况、质量情况、顾客新需求等	供应链中心
客户服务系统	服务过程或电话收集	所有顾客	产品质量信息、顾客需求信息、竞争对手情况	供应链中心
市场调研人员走访	与顾客会谈	按调研方案确定的对象	国家宏观政策、市场容量及发展趋势、竞争对手情况、顾客需求与期望	智造运营中心检测部、供应链中心
高层互访	与顾客会谈	重要经销商、装企	行业发展趋势、重要顾客关注焦点（影响购买决策的因素的相对重要性）	公司高层、供应链中心
参加各类行业会议、展销会等	出席会议并收集资料	相关单位、人员	行业发展趋势、政策，顾客与市场需求情况、竞争对手情况	参会人员
从国家有关部委、协会、科研院所获取	会谈、收集资料	相关单位、人员	行业发展趋势、政策	供应链中心
从行业网站、报刊获取	登陆网站，查阅报刊	相关网站、报刊	国家宏观政策，行业发展趋势、政策，竞争对手情况、顾客需求与期望	供应链中心
委托第三方进行市场调研获取的市场信息。	委托收集	按调研方案设定的对象	国家宏观政策、市场容量及发展趋势、竞争对手情况、顾客需求与期望	供应链中心

### 8.2.3 产品和服务要求的评审

#### 顾客信息在产品营销、研发、生产等改进过程中的应用

##### (1) 顾客信息在产品营销中的作用

公司通过对当前和以往顾客档案中的市场、顾客、产品和服务信息等的统计、分析，应用于产品营销过程的改进和完善中。如公司在与顾客交易、投诉（抱怨）处理以及满意度调查时，发现得到的信息真实性有待商榷，公司高层加大走访力度，以获取真实数据；在接到关于服务态度的抱怨后，公司加强对销售员进行商务礼仪培训，提升服务品质。公司还根据顾客信息情况，采取不同的营销策略。

表8.2-12 营销策略

顾客信息情况	营销策略
顾客信息继续真实有效	利用信息进行持续的市场开发工作。
信息不确定或发生变动，但仍有机会成为公司的客户	利用原来的与部分客户的交易信息以调整交易策略，或者在开发新产品时，利用原来的产品开发信息作参考。
顾客信息失效	分析客户流失的原因，调整营销策略
信息继续有效，但顾客已经流失或中断	加强交流，并对原有信息进行分析，得出客户流失的原因，再调整营销策略。

##### (2) 顾客信息在产品研发与生产改进中的应用

公司以顾客的需求、期望和偏好，作为产品研发和生产改进的方向。

##### c) 定期评价和改进了解顾客需求和期望的方法

公司与行业协会、供应商、竞争对手、顾客等保持良好沟通，及时了解、搜集信息。通过不同信息之间的相互验证来保证信息的有效性与可靠性，以此来评价了解顾客需求方法的适用性和有效性。

同时，根据公司战略发展的要求，每年对了解顾客需求和期望的方法进行定期评价，不断改进。

### 8.2.4 产品和服务要求的更改

公司主要通过以下方法对产品和服务质量进行跟踪，获取可用信息，并反馈给相关部门。

①产品交付前，由智造运营中心检测部门对产品的所有测试项目进行测试，记录测试结果。

②产品交付后，由营销人员跟踪客户对产品质量的反馈信息。

③组织技术人员、服务人员到客户生产现场，走访顾客，了解产品及服务质量。

④定期委托法定机构对产品开展全项目检验。

⑤在顾客满意度调查问卷中设计相关产品、服务质量的调查内容。

⑥所有由顾客提出需要公司提供服务（如投诉、问题处理）的信息都会在供应链中心登记，在每次服务结束后，由供应链中心对顾客进行投诉或问题处理进行关闭处理，确保服

务有效性。

### 8.2.5 品牌建设

企业品牌的建设是一个持久的过程，需要时间的沉淀，同时企业网络品牌的建立也一样，是一个长期作战的过程，才能在偌大的互联网市场分一杯羹。而企业品牌建设的本质还是需要企业提高自身产品的竞争力，严把质量关，在此基础上加强推广宣传，提升企业品牌的知名度、美誉度，培养客户的偏好度和忠诚度。企业通过有力的品牌营销策略和有效的客户管理，来增强客户对企业的功能体验和情感体验，巩固和加强与目标客户的联系，吸引更多忠诚的品牌使用者，这也是企业获得持久利润、走向持久成功的重要法宝。

公司对品牌进行定位，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。

公司提炼并确定品牌的核心价值及定位，主推质量和技术，根据公司战略规划，制定实施品牌发展规划及年度计划，通过名牌产品以及各类质量奖、技术奖等方式，使品牌内涵和品牌形象不断得到丰富、提升，并通过整合媒体、行业协会、政府等资源，推广公司品牌。

## 8.3 产品和服务的设计开发

### 8.3.1 总则

公司每年组织产品设计和开发策划讨论,制定年度开发计划。具体遵循以下原则：

- （1）以降成本和创造经济效益为根本目的；
- （2）加大投入实现技术引领市场；
- （3）具体实施方式包含：合作的形式、降低成本平台化、创收专业化、多元素应用化。

### 8.3.1 设计和开发策划

公司智造运营中心生产部根据产品交货计划，对每个项目都编制设计任务计划，分解各部件的责任人和完成实际，明确设计过程各个阶段、项目主设和设计人员、相关评审要求、进度要求等。公司分析应用于设计开发过程，通过对以往问题和经验的系统分析，确保设计满足要求，减少差错。公司根据市场情况，由智造运营中心检测部组织制定研发创新项目计划，分解落实研发项目，有步骤开展研发工作，以持续提高产品技术水平。

### 8.3.3 设计和开发的输入和输出

在设计开始前，项目组收集相关文件作为输入资料，具体包括合同、技术协议、选型方案、类似项目问题、适用法律法规等，所有输入资料都作为项目实施激励一部分予以存档。

设计完成后，项目组收集各工艺配方，确认和验证输出满足输入要求，并形成最终输出文件。输出文件主要包括技术作业指导书、明细表、配方、包装清册、标准件、外购件清单等。所有输出文件经项目主设或相应的负责人审核后才能发放。

### 8.3.3 评审、验证和确认

公司根据不同项目开展相应的评审、验证和确认活动。在设计的不同阶段，开展输入评审、阶段评审、联合评审等评审活动。以评价满足阶段设计和开发要求及对应于内外部资源的适宜性、满足总体设计输入要求的充分性及达到设定目标的程度；识别和预测问题的部位和不足，提出纠正措施，以确保最终设计满足顾客的要求。项目负责人对设计和开发的评审形成评审报告，记录所采取的纠正措施。并跟踪纠正措施的实施情况。

在设计适当阶段应组织进行设计验证，一般验证形式分：换一种计算方法、类比法、把所有图纸重新审查一遍和模拟试验等。验证结果及采取的纠正措施形成记录，并将记录反馈到相应的设计部门。

公司对设计和开发进行确认的方式主要有新产品鉴定会、验收或测试，以产品能满足规定的或已知预期使用的要求。

## 8.4 外部的提供过程、产品和服务的控制

### 8.4.1 外部供方的信息

供应链中心以“月计划指导、周计划准确、临时计划迅速”原则对原材料、配套件等编制相应采购计划进行管理，计划以采购清册以及预报单、增补更改单和发货计划等为编制依据，以“同类合并、集中采购为主”为原则，明确界定采购物品的型号规格，有特殊要求时予以明确，确保生产、安装活动顺利进行。

#### ① 供应商管理

公司对于供应商的管理有完善的工作流程和管理要求。首先，公司对供应商进行全方位的审核和评价，以对供应商的产品之、财务状况、技术水平、供应能力、风险管理能力等各方面进行综合考察并做出是否合作的结论。严格的评审保证了公司供应商的良好素质，也确保了采购物料满足公司的要求。

#### ② 采购产品质量、交期控制

公司在供应商的选择上相当慎重，以品质为首要前提。原辅材料产品坚持使用国内外能够保质保量、提供稳定货源的大型供应商，确保采购品质。此外，公司适时安排使用部门和品管部门人员到供应商拜访调查，监督供应产品质量的同时，提供技术支持，确保供本公司的产品质量满足要求。

关于采购物资的调整，并不能针对全部，而只是个别或者可以说是在特殊情况下。所有的采购事宜依据也都是业务的订单，但采购只要同仓库合理沟通，正常情况下，所有的材料最简单的可以区分为常规或不常规，常规的材料不论是在采购订单或者仓库材料入库单中，都不用周旋拖延在送货或者结账中；对于非常规的，只能按生产订单的信息来下订，在没有任何特殊情况发生下，采购只要同供应商沟通协商好，任何时间或者质量上的问题发生率都是很微小的；若有生产订单改期或者取消这种特殊情况发生后，在采购与供应商、采购与仓库之间都会出现一定的问题也是不可避免的，那就需要同公司智造运营中心生产部以及其他相关人员商量解决方案，依据目前的订单情况，咨询供应链中心客户的情况，在有合理的解决方案后，督促特殊材料的采购调整，避免影响公司的仓储，顺利解决发生的一系列问题。

### 8.4.2 采购成本控制

公司通过多种方式，降低成本。如跟踪市场，分析市场行情和动态，把握采购时机，适时签订合同；采取招投标方式，以性价比筛选合格供应商；增加采购量，加大商务价格谈判筹码。

### 8.4.3 采购过程的改进

对每批产品进行抽检，确保产品的质量。完善供应商管理体系，如增加对供货能力（生产规模、技术水平）的评价。

#### 8.4.4 供方选择

##### (1) 建立互动机制：

公司每年召开“供应商会议”，会议由公司最高领导人介绍行业的发展与趋势，通报公司的发展战略、采购、质量、技术管理方面及供方的年度目标等情况，表彰那些优秀的供应商。公司还经常派领导、技术人员不定期去拜访供方、技术交流等活动，使双方不断磨合与进步，共同发展。

##### (2) 与供方协同开发：

公司非常重视供方的发展，经常鼓励供方与公司协同开发，合作解决疑难问题并采用多种方法来帮助供应商改进绩效。

#### 8.4.5 采购产品的验证

公司对重要原材料、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。所有采购产品到公司后由供应链中心出具报验单给智造运营中心检测部，由智造运营中心检测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。

#### 8.5 生产和服务提供

##### ➤ 生产和服务提供的控制

根据生产职能战略，引进先进设备，建立网络信息部，通过系统，实现生产经营管理信息化。

公司通过对产品工艺参数进行研究、分析、摸索，设计出一套较为合理的光纤、光缆生产工艺流程。

普通层绞式光缆生产工艺流程图

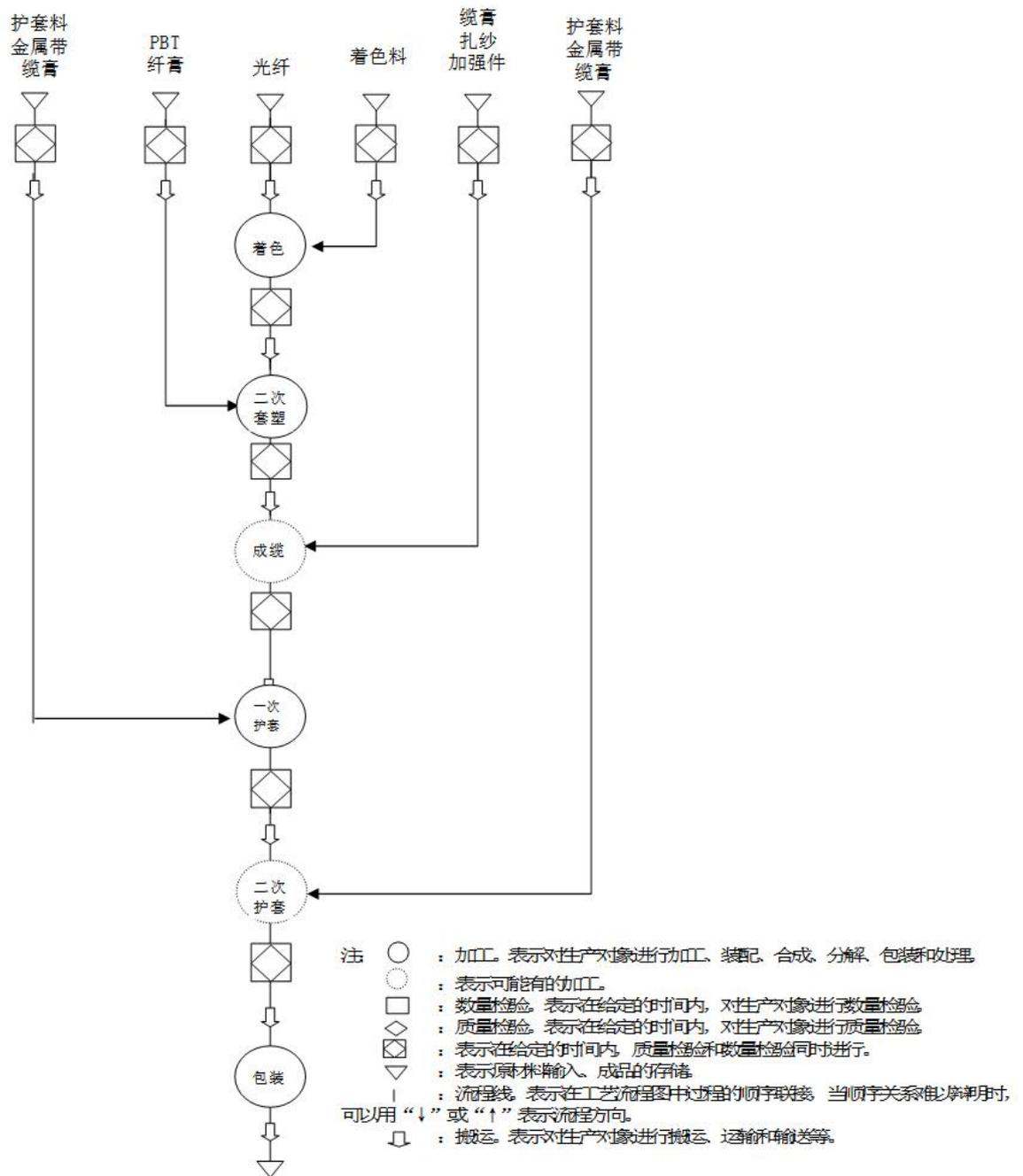


图 8.5-2 光缆生产流程图

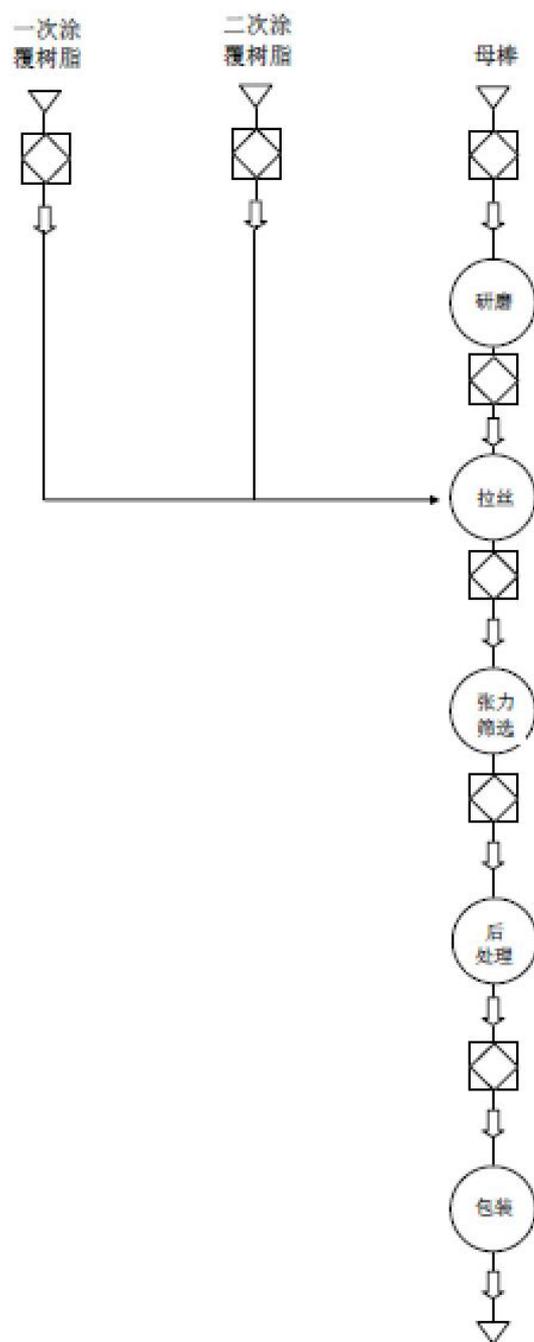


图 8.5-3 光纤生产流程图

➤ 产品质量保证过程

公司制定《作业指导书》与原辅料、半成品、成品检验规程，建立质量管理网络，采用内审外评相结合的方式控制产品质量，其内部控制流程见图。

对各生产环节进行严密监控，不断对设备进行改造和技术创新，在提高生产效率的同时降低成本。公司充分利用相关仪表诊断等统计工具分析生产过程的稳定性，预警异常因素。

运用计算机系统对生产过程的各类参数、生产指标进行实时监控统计，对生产技术和质量进行评估。

## 8.6 产品和服务的放行

公司根据自身产品特点制定产品和服务检验程序文件，在实现产品和服务的过程的规定阶段中实施。

智造运营中心检测部对生产的产品的性能指标及采购的物资进行监视和测量，制定《产品和服务的监视和测量控制程序》，以验证产品和服务是否满足要求。

除非得到有关授权人员的批准，适用时得到顾客的批准，否则在策划的安排已圆满完成之前，不应向顾客放行产品和交付服务。

符合所使用的接收准则的证据均应予以文件化。包括授权放行人员的可追溯信息。

## 8.7 不合格输出的控制

公司建立了完善的质量管理体系，通过运用 QC 小组、生产过程稽查小组、关键客户保障机制、高品质生产专线等开展跨部门小组活动。确保质量问题得到有效控制，使产品质量达到或超过客户要求。

科学的体系保障：公司先后导入了 GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 45001 等体系，以及 6S、精益生产、卓越绩效模式等管理体系，每年组织公司评价、内审和接受第三方外审。制定了《内部审核管理程序》、《产品和服务的监视和测量控制程序》等文件，在日常质量控制中严格按照相应的标准执行，每天落实产品有关质量要求，每月利用“质量例会”形式对质量控制情况进行评比审核。公司对所有物料进系统管理，生产计划实现电脑管理，在线监控所有生产进程与物料平衡。

完善的质量管理网络：通过组织机构的调整，成立专门的成品检验组，明确其职权，加强成品的抽检力度，提高了公司成品的出厂合格率。

公司分层级建立质量网络，过程推行员工自主管理，采取三检制，实现全员品质自主管理。实现生产线班组长负责制质量管理模式，公司智造运营中心检测部主要从事来料进厂验收与成品出厂检验与品质数据统计分析的工作。

不断优化的工艺：通过专业人员分析确定关键工序、关键岗位和工序质量控制点，改进工艺装配来确保产品符合规定要求和批量生产的稳定性。

严格的过程控制：为监督生产过程各项工作开展的有效性，公司建立生产过程稽查小组，对影响生产的人、机、料、法、环、测等因素进行核查，及时核对生产实际操作跟工艺要求的相符性，每周进行自查、小结和改进，全月予以汇总。

## 8.8 应急准备和响应

富通集团（嘉善）通信技术公司按环保审批要求编制了突发环境事件应急预案，预案内容、结构符合《国家突发环境事件应急预案》、《环境事故应急预案编制导则》要求，并向当地环保部门进行备案，每年进行环境事故应急培训和演练，时刻掌握员工的相关知识和应急防范措施。

## 9 绩效评价

### 9.1 监视、测量、分析和评价

#### 9.1.1 总则

##### （1）选择、收集和整理关键绩效数据，评价公司整体绩效

公司根据战略目标和管理需要，确定和选择内外部数据和信息，从财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长、组织治理与社会责任五大方面构建公司的绩效指标体系，从公司战略层、职能部门层、生产现场层三个层面收集数据信息，实现对日常运营和战略规划进程的监测。

1) 生产现场层：通过广泛调查分析现场数据产生的特点，结合通过《质量检验表》、《质量事故分析报告》等报表对基础绩效数据进行补充，按任务、效率、质量、费用几大类进行整理，形成公司三级绩效数据报表。

2) 职能部门层：各业务归口管理部门及时收集绩效数据信息，同时通过网络、报刊、展会、调研等渠道广泛收集外部市场、标杆、竞争对手和其他利益相关方信息，形成阶段性绩效报告（表），如经营工作会议报告、客户满意度调查报告、质量简报、目标简报等。

3) 战略层：公司领导通过各部门提供的各类分析报告，结合走访市场与客户所得信息，对公司战略绩效的完成情况进行评价、分析，为战略决策和战略修订提供依据。

##### （2）选择、收集、对比外部信息数据，不断追求卓越绩效

为提高公司的综合实力，加强竞争力，公司根据竞争对手的规模及战略发展的需要，通过分析，选择最能体现组织绩效水平和竞争力的指标。通过定期与竞争对手和标杆进行比较，分析差距，找出改进机会并实施改进活动来提高组织的竞争力。另外，对内公司通过月、季、半年、年度定期的与公司历史水平和当期目标进行比较分析，全方位地为公司的经营、战略决策与创新提供支持。通过内外部比较结果，及时发现公司存在的优劣势，并根据劣势的轻重缓急在不同层面上实施改进活动，提高组织绩效。

##### （3）评价绩效管理系统的有效性，保持对内外部环境变化的敏感性

根据发展需要和战略规划，公司定期对绩效测量维度、频次、方法、指标项等内容进行评价。根据评价结果加以改进，保证绩效测量系统对内外部环境变化的敏感性。

#### 9.1.2 合规性评价

公司建立和实施合规性评价管理制度，明确合规性评价的相关要求。由管理者代表每年组织（每年至少一次，一般在年初或年末，中间间隔不超过 12 个月）对全公司生产、经营、服务活动遵守有关的环境方面的法律法规及其他要求的情况进行必要的评价。

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

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

#### 9.1.3 顾客满意

##### 1) 顾客满意度调查体系

公司根据顾客群差异，结合产品特点，设置相应的指标体系，如根据不同客户群特点，制定了针对性的指标和测量方法。

为了及时掌握顾客对公司产品和服务的满意状况，供应链中心采取日常和定期调查相结合的方式，进行顾客满意度调查，立足于及时发现问题，迅速采取有针对性的改进措施。

供应链中心通过对客户开展全年不间断的回访，发现产品及服务中存在的问题，了解客户的满意度。

供应链中心每年通过问卷调查的形式，了解顾客对营销系统在销售服务和售后服务方面的满意状况，对调查结果进行统计分析，形成《顾客满意度调查报告》，根据调查结果进行针对性改进，

公司还通过中高层领导、营销服务人员走访关键顾客、用户座谈等方式收集顾客满意信息，及时解决顾客关键问题，提高顾客满意度。

## 2) 顾客满意度调查的信息应用于公司各项工作改进

公司对顾客满意度调查结果、顾客投诉意见、退货索赔情况、顾客服务报告等进行综合分析，并建立数据库，以杜绝类似投诉的发生；同时进行数据挖掘，发现顾客潜在需求。

### b) 对产品和服务质量进行持续跟踪，及时获得可用的反馈信息

1) 公司通过电话（40%）、传真和邮件（10%）及现场走访（50%）等方式，收集顾客的期望和需求，不断改进产品和服务质量。

表9.1-2 不同顾客群的产品和服务跟踪方法

顾客级别	了解顾客意见及建议的方法	频率	走访人员	主要目的
战略客户	现场走访、面对面沟通、商务洽谈	≥3次/年	公司高层领导、供应链中心领导、技术员	了解战略顾客的近期需求，确定其长期订单，稳定合作关系，商务谈判
		≥4次/年	销售人员、各部门销售负责人、技术员	
重点客户	现场走访、面对面沟通、商务洽谈	≥2次/年	供应链中心领导、技术员	确定较长期的订单，了解行业内其他顾客的情况，稳定合作关系，商务谈判
		≥3次/年	销售人员、各部门销售负责人、技术员	
一般客户	现场走访、面对面沟通、商务洽谈	≥2次/年	各部门销售负责人	确定短期订单，了解行业内其他顾客情况，商务谈判
		不定期	销售人员	

2) 由供应链中心门和智造运营中心检测部门相关人员不定期到客户和市场中，对重点产品的质量抽查测量，并听取顾客意见，分析总结。

### c) 通过获得和使用竞争对手的顾客满意信息，提升公司竞争优势

公司主要采用以下方式，获取竞争对手及标杆企业的顾客满意度信息，分析改进，以提升自身优势。

表9.1-3 获取竞争对手和标杆企业信息的方法

方法		获取的信息
学习交流		行业整体发展趋势、其他竞争对手情况
公司自身调查	电话、满意度调查等，甚至竞争对手的产品资料、样品	竞争对手营销策略、客户流动信息（在顾客满意度调查表中设置了顾客对竞争对手满意度评价）
客户提供		竞争对手同类产品价格、优惠信息，产品质量服务方面的差距
信息平台查阅		从信息网、相关刊物、行业协会等了解竞争对手

信息	
第三方调查	收集竞争对手和标杆企业的顾客满意度情况
战略合作伙伴提供	专题研究报告

#### 9.1.4 分析与评价

由销售员发起对满意度测量的改进，完善和改进满意度调查方，增加了信息交流的调查内容，改进与顾客的信息共享，对满意度的测量指标作出适当调整，为公司的战略制定和发展方向提供建议。

#### 9.2 内部审核

企业每 12 个月应至少进行一次内部审核，以确定管理是否符合要求，是否有效实施与保持。内审工作由管理者代表主持，内审员具体负责内审活动的开展，并对发现的不符合应及时采取纠正措施，采取措施的结果应进行验证。

公司每年会组织一次根据“浙江制造”管理要求、质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系的标准进行的全公司范围内的内部审核。

#### 9.3 管理评审

9.3.1 高层领导每 12 个月应至少进行一次管理评审，确保管理要求持续的适应、充分和有效

公司高层领导每年会进行一次管理评审，每年组织召开一次。充分准备管理评审的主要内容：

1. 内部审核和合规性评价的结果；
2. 和外部顾客、相关方的交流信息；
3. 本组织质量、环境和职业健康安全管理体系业绩及产品符合性；
4. 目标指标和管理方案的实现情况；
5. 改进、预防和纠正措施的状况；
6. 可能影响体系的内外环境变化情况；
7. 重大事故、时间的处理；
8. 改进的建议等。

认真组织管理评审会议，按照预先的策划实施管理评审会议，高层领导按照标准要求出席会议，组织大家提出问题，分析问题，并且提出解决的方案。

9.3.2 通过管理评审，应确定改进和创新的重点并实施

通过管理评审，评审小组会发现的问题点要求改进实施，如：

1. 培训计划中缺少针对管理体系的内容，在明年的培训计划中已增加了相关培训内容；
2. 各部门必须进一步有针对性地加强体系文件和质量、环境以及职业健康安全法律法规的学习，特别是各部门领导更要带头学习，对体系进行熟悉了解；
3. 内部沟通不够，部门之间应进一步加强沟通；

## 10 改进

**1、制定战略目标时，确定在产品质量、生产工艺、生产和管理等方面的改进要求，制定关键绩效指标并分解到相关部门，使改进活动与组织整体目标保持一致**

**结合战略及其实施计划。**根据外部环境变化、年度计划评审情况、卓越绩效管理诊断等方面提出战略主题，明确工作目标，并分解成工作计划实施改进和创新。

**根据内外部顾客需求和其他相关方要求。**根据日常市场反馈、标杆分析、竞争分析、客户满意度调查、客户服务等多种方式获得的信息，制定改进目标和计划。

**根据内部管理需求。**各职能部门对内部管理进行梳理，发现和识别管理中存在的问题，并牵头制定流程优化计划。

**基于关键绩效指标考核结果。**根据月度和年度绩效考核结果，公司明确绩效改进意见，并制定相应的目标和计划。

为了追求卓越绩效，公司每年结合绩效目标要求开展多项运营改进和管理改进。各种改进计划分系统、层次由各职能部门负责人提出，经相关领导批准后分别列入公司或部门的年度计划中。临时追加的改进项目及时申报。

根据顾客和各层次的绩效目标要求，各职能部门负责人进行差异对比分析后提出改进立项申请，说明改进绩效目标、改进方法、所需资源和完成时间，经上级领导批准后进行改进。改进过程要按照 PDCA 循环渐进，并对改进结果进行验证；验证有效后即可推广实施，并按相应的文件规定给予奖励；未通过验证，则继续改进。

**2、根据绩效测量结果，评价、分析并确定改进的优先次序，识别创新的机会，采取措施在企业内展开实施，适当时这种改进可展开到关键供方和合作伙伴**

### （1）识别改进优先次序

通过绩效评审，对照战略目标和竞争对手的变化，综合考虑存在问题的影响程度、紧急程度及发展趋势等因素，从全球市场需求变化入手，合理利用有限资源，识别优先的改进及创新机会。

### （2）绩效分析结果传递

所有绩效分析结果，通过网络、文件、会议、通知等形式及时通报相关部门，明确改进重点，制定相应措施，改进相关工作。绩效分析结果作为公司制定战略规划，确立战略目标，及各部门决策、过程设计、实施和改进的基础依据，确保战略规划的有效性和可执行性。

公司以系统统筹、全过程管理、全员参与为指导原则，应用多种方法组织开展改进与创新活动，并广泛开展同外部机构和企业的合作，共同开展改进与创新活动。

#### ① 公司内部

公司从战略管理、价值链、创新活动、流程管理和基层组织等多个角度划分，应用多种方法开展改进与创新活动，形成了多层次的改进创新活动系统。

#### ② 与外部合作

**与设计伙伴：**公司研发中心与国内外先进公司进行合作，针对新技术、新材料、新工艺等进行改进创新，及时转化先进技术；**与供应商**通过搭建供应商大会平台，提供供应商辅导活动、定期召开质量分析会等，处理供货异常、产品质量问题，形成有效的改进机制；**在营销渠道方面：**通过各种渠道，修订客户需求调查的方案，深度挖掘客户需求等。

**3、应组织各层次员工参与改进活动，包括 QC 小组，员工合理化建议等形式，在改进活动中应采用适用的统计技术和管理工具**

公司在卓越绩效模式的大框架下采用了多种改进方法，如技术攻关、流程整合、QC 小组、合理化建议、单项目标改进等，根据各层次改进计划的性质、深度与广度、所需资源的

不同，选取最佳改进方法，对于涉及范围广、难度大的改进项目，主要从确定改进项目、建立改进团队、实施改进活动、跟踪改进效果四个步骤实施改进，从而确保改进活动的有效性。

公司对质量改进机制进行了优化与整合，分三个层次实施质量改进。第一个层次：以技术改进为主导，以工程技术人员为实施主体，以技术攻关为主要改进方法；第二层次：以管理改进为主导，以管理人员为实施主体，以流程优化为主要改进方法；第三个层次：以方法改进为主导，以现场员工为实施主体，以作业优化为主要改进方法。

公司在改进活动中广泛应用统计工具和数据分析方法。随着 QC 小组活动的深入，各类专用统计工具的应用覆盖面进一步拓展。在实施改进的过程中公司使用排列图、因果图、直方图、对策表等适用的统计技术和工具对过程数据进行统计分析。公司还通过开展统计技术和其他改进工具的培训，通过企业信息化系统提供信息和数据支持，通过改进和创新的传播和共享，向各职能部门和供应链中心门的改进活动提供支持。

表10-1 统计方法应用举例表

统计工具	分析方法	选择课题	现状调查	制定目标	原因分析	主因确认	制定对策	对策实施	监测评价	总结提高
QC 工具	检查表	◆			◆					
	层别法	◆					◆			◆
	因果图				◆					
	散布图					◆			◆	
	直方图									◆
	控制图	◆	◆				◆	◆		◆
	头脑风暴法	◆			◆		◆	◆		
	亲和图	◆								
	雷达图						◆	◆	◆	◆
	水平对比法	◆		◆						◆
其他工具	流程图						◆	◆		◆
	相关分析				◆					