

企业质量信用自评报告

企业名称 江苏锋芒复合材料科技集团有限公司

企业代码 91321182608892609N

日期 2023年 4月 5日



目 录

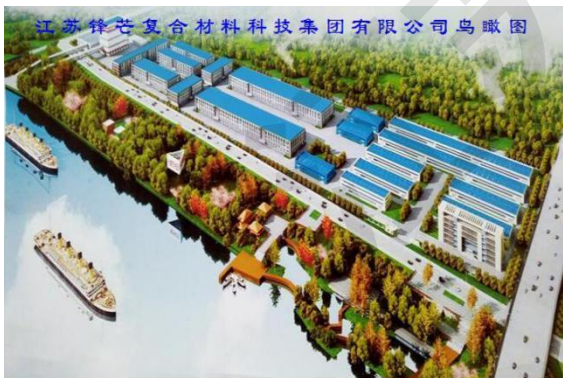
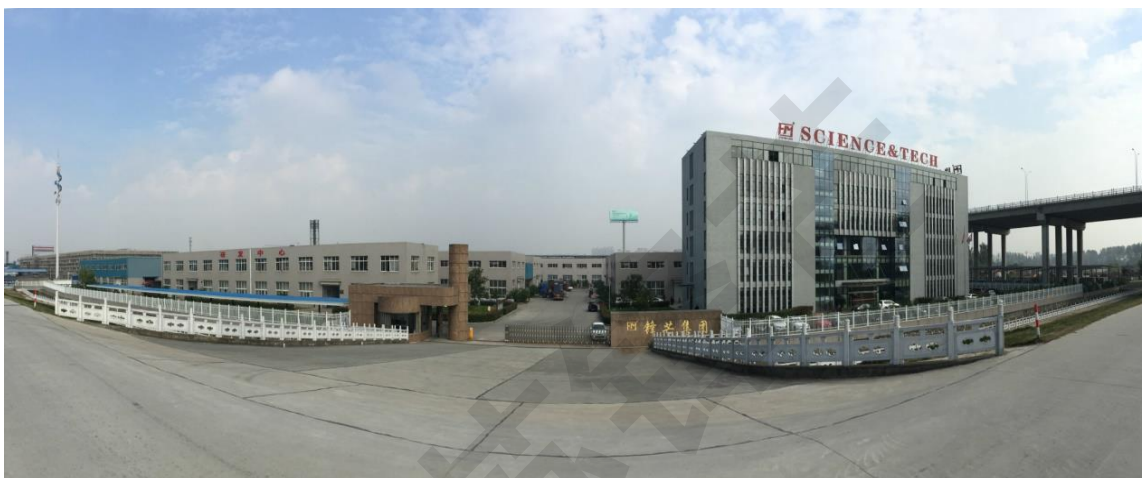
A、组织概述	3
1 领导作用发挥	
1.1 企业文化建设.....	6
1.2 营造良好的经营氛围.....	10
1.3 遵守财务制度，保持内外部审计的独立性.....	16
1.4 支持公益事业.....	19
2 规划战略部署	
2.1 战略分析.....	26
2.2 战略目标时间表.....	35
2.3 战略实施及战略资源配置.....	39
2.4 绩效预测与标杆管理.....	43
3 质量管理体系	
3.1 通过 ISO9000、ISO/TS14001 等相关体系认证.....	47
3.2 按照标准和体系文件要求定期组织内部审核.....	47
3.3 按照标准要求定期接受第三方审核.....	47
4 质量保证能力	
4.1 加强顶层设计，构建质量管理机构.....	50
4.2 加强持续改进，构建质量管理闭环.....	51
4.3 建立首席质量制度，压实质量主体责任.....	52
4.4 完善检验检测制度，保障检测设备齐全.....	53
4.5 建立质检人员队伍，加强第三方认证.....	54
4.6 质量安全风险监测.....	55
5 质量工作基础	
5.1 主导 1 部国家标准 3 部行业标准制定.....	56
5.2 完善计量检测设施与制度.....	59
5.3 列入强检目录的计量器具全部检定.....	60
6 质量诚信意识	
6.1 开展质量守法教育.....	61
6.2 建立了质量诚信方针、目标和质量承诺.....	61
6.3 编制企业质量信用评价报告.....	62
6.4 完善产品售后服务机构.....	62
7 质量竞争优势	
7.1 品牌建设.....	65
7.2 扬中市市长质量奖.....	67
7.3 知识产权建设.....	67
7.4 科技进步奖建设.....	71

7.5 2022 年国家级专精特新小巨人（制造业）	71
8 质量过程管理	
8.1 过程识别	73
8.2 过程设计	74
8.3 过程要求确定	79
8.4 确定过程关键绩效指标	80
8.5 建立应对突发事件处理机制和应急响应系统	80
8.6 持续满足过程设计要求，确保过程的有效性和效率	83
8.7 使用关键绩效指标监控过程的实施	84
8.8 在过程实施中利用来自顾客和其他相关方的信息	89
8.9 优化关键过程的整体成本	92
8.10 改进关键过程，分享改进成果和经验教训	92
9 顾客满意调查	
9.1 顾客市场细分	94
9.2 了解关键顾客的需求、期望和偏好	97
9.3 顾客满意度测量	99
9.4 企业用户满意度报告	101
9.5 客户满意度第三方测评报告	102
10 结果分析评价	
10.1 建立绩效测量系统	103
10.2 绩效评价结果	109

A. 锋芒集团概述

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司是国内专业生产中档涂附磨具产品的高科技民营企业，江苏省高新技术企业。公司注册于 2002 年 6 月，注册资本 6241 万元，注册地点扬中市新坝镇联合村新跃农场西区，法定代表人王荣生。

公司产品属新材料领域，主要有中高档砂布、砂纸，规格型号 180 余种，是机械设备、精密仪器、家具装饰等国民经济的重要领域中不可或缺的磨削工具。公司用客户遍及全国 32 个省市及国外亚、非、欧美等七十多个国家和地区，在国内外市场上享有一定知名度。据行业协会统计，2022 年公司国内市场占有率 6.12% 左右，国际市场 0.53%。



在二十余年的发展中，公司秉承“务实创新、艰苦奋斗、励精图治、和谐共存”的企业文化，深入贯彻全面质量管理方针，获得了长足的进步，在激烈的市场竞争中企业至少具备以下三方面的优势：一是聚集人才为核心以科技进步为动力的产品创新优势；二是提高装备的现代化水平为保证的质量稳定优势；三是以节能环保为重点的产品成本优势。现已成为国内涂附磨具行业规模骨干企业，2022 年经济总量位居全国行业第四位。近三年公司经营业绩如下表：

	万元						
	总资产	净资产	营业收入	利润总额	研发费用	出口额\$	研发占比
2020	59049.99	37856.95	47613.04	5197.53	2298.97	2027.95	4.83%
2021	71882.59	47527.89	60357.19	6993.08	3304.22	2307.92	5.47%
2022	66669.4	37526.21	44582.66	5369.92	2354.83	2034.57	5.28%

公司占地面积 18.36 万平米，建筑面积 10.54 万平米。建有生产线 9 条，其中智能生产线 1 条。员工 486 人，其中大专以上学历的员工 98 人，占全部员工的 19%。公司技术中心共 68 人（含引进高层次人才 3 人、外聘专家 2 人），其中博士 3 人，硕士 4 人；高级职称 5 人，高级技工 4 人，中级职称 18 人。研发场所面积 5200 平米。公司建有省级企业技术中心（省工信厅认定），企业院士工作站、省工程技术研究中心、外国专家工作室（省科技厅认定）。建有行业一流的涂附磨具产品研发、试制、检验检测中心。2022 年研发投入 2354.83 万元，占当年销售收入 5.28%；拥有授权专利 58 件，其中发明专利 43 件。2018 年获国家知识产权优势企业认定，2021 年被认定为江苏省专精特新小巨人企业，2022 年升级为国家级专精特新小巨人企业。先后承担并顺利完成了国家级科研项目 6 个、省级项目 5 个、地市级项目 6 个。“全树脂强力砂布”“合金钢中磨砂带”获江苏省名牌产品认定；“SAIL”与“鹿牌”商标均被认定为“江苏省著名商标”；先后有 10 件新产品获省科技厅“江苏省高新技术产品”认定，2019 年新产品“柔韧性涂层砂布”通过江苏省工信厅组织的专家鉴定。2016 年通过省级知识产权贯标。

已通过 ISO9001:2015 质量管理、ISO14001:2015 环境管理体系、ISO45001:2018 职业健康安全体系认证。2016 年财务、办公管理应用 ERP、OA 等软件，2021 年新建精密研磨材料智能车间应用 MES 系统，同年完成“两化融合管理体系”贯标，2022 年智能车间资质获得省工信厅认定；同年获 AA 级质量信用体系认定。企业内部严格实施岗位责任制与操作流程制，各部门责、权、利明确，奖罚分明。公司连续 19 年获银行资信 AAA 级评定，连续 19 年获扬中市工业企业三十强称号。

1. 领导作用发挥

1.1 企业文化建设

公司秉承自己的使命与愿景在长期的市场竞争中逐步形成了核心价值观,又在各个的时期,不一样的环境与不同的产品经营中,形成了锋芒人的价值观体系和内涵。公司的价值观又随着改革开放的不断深入与新时代的要求,逐步形成了公司的核心价值理念,造就了“务实创新、艰苦奋斗、励精图治、和谐共存”的企业文化。

1.1.1 确定使命、愿景和核心价值观

伴随中国涂附磨具行业成长脚步与锋芒集团艰苦创业的脚步,慢慢确立了“借鉴+创新”的企业文化建设思路。结合历史沿革、行业特点和内外部环境,高层领导一方面结合自己创业历程,通过亲自宣讲、活动推广等方式对集团员工宣传企业文化理念并进行诠释、宣贯;另一方面,积极学习借鉴行业先进理念,通过发放调查问卷、召开座谈会、下基层调研等方式,与公司员工一起研讨、提炼,并聘请外部专家指导,逐步形成了既有行业特性、又有公司个性的企业文化思想。高层领导与时俱进,不断推动完善、提炼企业文化理念,用日益浓厚的企业文化凝聚力保障战略目标的实现。公司的发展及规划分为五个阶段,每个阶段文化传承与发扬模式如图表 1.1-1 所示。

图表 1.1-1 公司发展历程与文化形成

阶段	时间	发展描述	文化主线
创业起步	1998-2002	①1997 年村办企业扬中市江南砂布有限公司在濒临倒闭中被改制; ②王荣生先生凭借从业 10 年经历与 50 万元筹集的资金欣然接盘,担任江南砂布董事长,开始创业的艰难旅程; ③ SAIL 品牌砂纸开始崭露头角; ④ 引进韩国退休工程师加盟江南砂布, SAIL 砂布开始进入国际市场。	文化萌芽期,全体员工艰苦奋斗、团结奋进,合作共赢。
资本积累阶段	2003-2009	①2002 年,印尼商人看重董事长的睿智与经营风格,欣然出资 90 万美元在江南砂布注册地扬中市黄山套农场注册“镇江锋芒磨具有限公司”(外商独资)并将公司交王荣生经营(一套管理机构经营两家企业); ②开始有了 FM 品牌,公司产品逐步行销印尼、马来西亚、越南等国; ③ 四川绵阳梓潼、安徽怀远、河南等地农民工大量加入两家企业,企	初步形成公司愿景和价值观,并为共同的使命而奋斗,为夯实基础,此阶段全员

阶段	时间	发展描述	文化主线
		业开始兴旺，逐步走上正规；④2007年一批应届高校毕业生、研究生加入，副总王鹏就是其中的优秀青年；⑤两家企业年收入突破亿元，利税1500万元。SAIL、FM两个品牌在行业中崭露头角。	以艰苦奋斗、勤奋守业、以务实发展
升级转型阶段	2010-2016	①王荣生先生购买外商的全部股权，两家企业合并组件“江苏锋芒复合材料科技集团有限公司”；②经营战略转型：技术借鉴向科技创新转型；从中低端市场向中高端的转型；从劳动密集型向设备自动化转型；③与高层次科研单位与高校合作，先后组建行业首家“企业院士工作站”“省级工程技术研究中心”两个高层次研发机构并集聚了一批创新人才；④对使命、愿景、价值观的细化分解、推动内部创新动力。	形成集团公司文化与公司愿景的整合，进入调整发展期。公司全体员工奋力拼搏，与时俱进，以“锋芒磨具磨亮世间万物，磨尽人间不平”为使命，逐步确立了“创新引领，品质领先，诚信担当，合作共赢”的价值观，形成了“以市场为导向、以客户为中心”的经营理念。
制定新战略开启新征程	2017-2022	①公司收入开始稳步上升10%，突破4亿元、利税5000万；②聚力“智改数转”开启“工业革命”，先后进口世界智能设备，建设行业第一家智能车间；③吸引高端人才已经获得收益，独创的新型聚合磨料投入应用；④产品向高端应用进军，即精细化研磨领域中应用于数控机床；⑤彻底根治行业“高能耗高污染”痼疾，环境保护绿色制造开启新征程；⑥筹划上市，筹集资金，以3-5年时间建设行业第一家标杆性智能工厂，进军世界百强。	进一步深化企业文化内涵，企业进入长期战略目标准备期，公司秉承“锋芒磨具磨亮世间万物，磨尽人间不平”的崇高使命，秉承锋芒集团以“以磨削立业，以研磨立名，铸百年锋芒”的宏伟愿景，确立了锋芒“磨尽世间不平”的使命，志存高远、务实奋进、包容共协、变革创新”作为公司行为的基本原则。

1.1.2 组织使命、愿景和价值观内涵

锋芒集团使命：锋芒磨具磨亮世间万物，磨尽人间不平

诠释：让产品与万物相互连接，“磨亮”凸显产品功效；“磨平”一语双关既指产品所要实现的极致功用“万物中的不平”又隐含通过企业文化实现世界和平，人类和谐共存的宏愿，以此推动企业实现跨越式的发展。

锋芒集团愿景：以磨削立业，以研磨立名，铸百年锋芒

诠释：集团始终专注于民族的磨削事业不动摇，以此立业；在创业与发展中坚持以高品质的研磨产品创建自己的品牌，树立企业形象；发挥民族传统的工匠精神，将企业铸成就成百年老厂，立于世界之巅。

锋芒集团核心价值观：创新引领，品质领先，诚信担当，合作共赢

诠释：创新永远是企业赖以生存推动力，没有创新就不会有发展；品质就是产品的内在价值，既是企业形象价值的体现，更是企业领导与员工的精神面貌，价值取向的真实体现，优质企业不仅要坚守品质底线更要追求“更好”，这就是品质领先的内涵；诚信是企业的契约精神，不仅企业立足之根本更是企业人的思想品质的外现，而担当就是责任感与使命感，它是诚信是支柱，没有担当就不会有诚信；至于“合作共赢”虽然是行话，但具有极其丰富的内涵，不合作就不可能“赢”，没有“共赢”做基础，合作就是空话。办企业，争市场，获利润，没有内外部的“合作”就是纸上谈兵！

1.1.3 组织宣贯企业文化理念

1) 内部企业文化宣贯

公司高层从战略上制定“文化强企”的发展战略，制定“企业文化建设指导意见”，通过对价值观细化，组织宣讲、编印《企业文化手册》、拍摄企业形象宣传片、文化看板布置、《员工手册》、移动办公平台、开展效率提升活动、参与自主改善活动等举措，使企业文化逐步渗透到员工头脑中去，持续提高企业文化认知度（见图 1.1-1）。

通过召开管理层项目研讨会、经常性业务培训、年度性员工年会等形式进行企业文化融合。



图 1.1-1 高层领导贯彻价值观活动

2) 外部企业文化宣贯

公司通过开展联谊活动、赠送企业宣传册、参加公益活动、开展企业形象宣传、建立战略联盟、客户走访、组织相关方参观企业、开展企业间技术交流、行业高峰论坛、举办联谊会、座谈会、音乐节等多种方式，使企业的使命、愿景、核心价值观传播影响到供方、合作伙伴、顾客及其他相关方。

1.1.4 高层领导率先垂范形成文化氛围

公司高层领导率先垂范，亲自参与企业文化理念宣贯活动，并将企业核心价值观落实

到一言一行。组织建立创新工作机制，亲自参与策划重大科技项目的创新活动；倡导梳流程、理管理；提倡“会必议，议必达，达必行，行必果”，建立限时办结制度；把是否践行企业核心价值观作为领导干部考评、晋升的重要维度；坚持导入卓越绩效管理模式，亲自主抓创建“扬中市市长质量奖”活动，在企业上下营造“追求卓越”的浓厚氛围（见表 1.1-2）。

表 1.1-1 公司领导践行价值观的行为

核心价值观	领导层行为
感知未来	面对错综复杂的国内外政治经济环境，高层领导建立了“产品领先、效率驱动、全球经营”三大战略主轴，聚焦产品力提升，推动精益管理与全价值链卓越运营，把握行业消费升级趋势，持续优化产品结构，以内生式增长，构建面向未来的可持续竞争能力。
志存高远	高层领导以用户驱动+差异化技术驱动的双驱动模式推动产品持续领先。不断创新产品研发模式，围绕产品领先战略，创新性的建立了“三个一代”的研发模式，即“研究一代”、“储备一代”和“开发一代”，围绕创新产品开发、先行平台研究、关键材料研究、差异化卖点布局以及基本性能提升，开展创新研究布局，构建产品领先能力。
务实奋进	高层领导通过走出去、请进来的方式，不断学习和实践，目前已摸索出一套行业领先水平的锋芒特色的精益生产运营方式，生产效率、物流效率、资金效率、人员效率均得到显著提升。公司通过 T+3 推进业务全价值链的卓越运营，应用 MBS 改善业务流程和制造体系，利用自动化和信息化实现系统的固化和升级，从而为客户提供高品质、低成本、短交期和准时交付的产品和服务。
包容共协	公司通过 FM、SAIL 和飞鹿多品牌运作，高层领导尊重多元文化，展现出开放、包容的企业家精神。高层领导与广大供方、深加工方树立责任、分享、协同的价值合作理念，与供方、深加工方建立了良好的合作伙伴关系。
变革创新	高层领导创新用户可感知的全生命周期体验，在产品、服务、市场各领域用户触点主导全链路体验变革提升。通过用户洞察和技术创新给用户带来超预期的产品体验。在产品创新方面，公司研发团队看准精密研磨是未来发展的主要市场，力图从先进的磨料制备技术、胶黏剂制备技术与柔性基材制备技术几方面合力攻关，主要途径是：与河南工业大学合作，引进高层次创业人才开展氮化钒/氮化铬复合微粉+微波合成技术+陶瓷结合剂技术，制备先进的聚合磨料，已经获取多项专利；与世界级行业巨头日本则武株式会社旗下的 NCA 合作，引进高端“工匠”现场指导柔性基材制备技术与生产工艺技术；与中科院化学所合作，引进赵彤研究员开展绿色高粘结强度酚醛树脂制备技术，融合企业多年的技术积累，开发出“柔性涂层研磨砂布”，成为企业的主导产品，2021 年被江苏省工业和信息化厅认定为省级专精特新小巨人企业（制造类）；在质量管理方面经过不懈努力，荣幸地被江苏省质监局认定为 AA 级质量信用企业；被国家知识产权局认定为国家“知识产权优势企业”；被省科技厅授予“外国专家工作室”等荣誉。

1.2 营造良好的经营氛围

1.2.1 双向沟通，凝聚共同意志

(1) 与全体员工及其他相关方进行沟通

公司领导充分发挥各项沟通职能，采取多种形式向全体员工及其他相关方沟通组织的价值观、发展方向和绩效目标，构建全方位的沟通体系，并采取措施确保沟通的有效性。公司由管理部负责策划、组织领导层与内部员工、合作伙伴和外部顾客开展各式各样形式的沟通，传达公司的价值观、发展方向和绩效目标。公司成立“合理化建议”等申诉渠道，倾听相关方及员工心声，并对员工意见及时采取改善措施；每年公司高层全体参加供应商大会及深加工方年会，与各相关方共同探讨企业发展方向，实现共赢（见图表 1.1-3）。

表 1.1-2 公司沟通的主要方式

沟通形式	主要沟通内容	频次	对象	效能
例会	总结本周工作重点，部署下周计划	每周一次	中层以上领导	沟通评价
质量周/月例会	总结分析当月的质量问题	每周一次	中层以上领导	交流沟通
办公会议	总结上月工作，部署下月行动计划	每月一次	高层领导	沟通评价
经营分析会议	传达办公会议精神	每月一次	中层以上领导	
职工代表大会	公司战略、重大决定、总结、部署	每年一次	全体职工代表	交流沟通评价
全体员工大会	总结上年工作，表彰先进，交流经验、发布下年工作思路和打算。	每年一次	全体员工	
公司年会	企业文化	一年一次	全体员工	
管理评审活动	质量、环境、安全管理体系运行评审	一年一次	中层以上领导	评价
专题报告会	企业文化、价值观、发展方向	不定期	相关人员	交流
客户座谈会	双向沟通：企业价值观、发展方向和目标、公司战略	不定期	领导、顾客、其他相关方、员工	交流
用户代表会	双向沟通：顾客期望、价值观、发展方向和目标	不定期	各种类型的顾客	沟通
走访用户		不定期		
会议纪要	相关会议发布并传递到相关层面	随机	各部门	信息交流沟通评价
总经理室文件	经营生产管理相关的计划、制度规定、经营生产情况通报	随机	各部门	
厂报	企业文化、价值观、发展方向和目	每月一期	全体员工	

沟通形式	主要沟通内容	频次	对象	效能
局域网员工论坛	标、战略、重大决定、总结、部署、表彰先进、知识共享、信息通报	随机	员工	
网站、邮箱、电话、传真、意见箱	双向沟通，互相了解，共同响应、知识共享	随机	领导、顾客、其他相关方、员工	沟通

(2) 鼓励整个组织坦诚、双向沟通

公司高层领导积极建立、完善内部双向沟通渠道，推动双向沟通活动正常化、制度化，通过司务公开、建立员工代表大会制度、月度及年度经营分析和规划会、月度及年度述职会、开工动员会、工作总结会、部门例会制度、合理化建议、管理沙龙会、家属座谈会、员工座谈会等措施，倡导公司内部上下坦诚、双向沟通，鼓励广大员工积极参与公司经营管理，构建和谐发展氛围。

(3) 通过绩效激励调动员工主动参与的积极性

公司坚持每年开展“优秀员工”、“科技月”、“一线标兵”、“优秀团队”等评比专项激励活动；实施中高层员工提供年度绩效奖金激励；对高层合约优秀员工实施直接持股、核心管理团队持股计划及多期期权或限制性股票激励计划；开展 QC 小组活动、操作技能大赛、质量月知识竞赛、改善项目、合理化建议等激励活动。通过上述专项奖励、薪酬调整等物质激励手段和岗位轮换、成就展示、培训机会、职务晋升等非物质激励措施，调动员工主动参与公司经营活动的积极性，激励员工追求卓越绩效，推动公司实现卓越发展。

1.2.2 营造诚信守法环境

公司尊崇在合法、合规、诚信的前提下追求利润最大化以实现企业的持续经营，倡导道德经营，充分把社会效益和企业效益结合起来。高层领导依托完善的沟通机制，并通过沟通实现对公司价值观、诚信经营理念的诠释，保证各相关方满意。

高层领导提倡“企业、社会、环境”的协调和可持续发展，将“恪守商业道德，遵从社会伦理”融入日常工作，要求全体员工具备强烈的责任感，勇于承担工作和社会责任。公司奉行“坚持诚信、责任、健康、科学发展”的基本原则，与合作伙伴建立“诚实守信、相互尊重、互惠互利、共同发展、健康和谐、廉洁自律”的准则；对于顾客与经销商，通过在协议、合同中明确公司道德和诚信准则，阐明诚信和道德是合作的前提和基础，打造基于达成道德、诚信基准共识的相关方共赢链。公司结合企业情况和经营实际状况，在进

度、质量、安全等控制和合同、信息管理等方面形成了较为完善的管理制度，并定期对全体员工进行业务培训和法制教育，坚持按合同办事，为客户谋求一流的产品质量，在复杂的市场经济条件下，坚持诚信经营，赢得了良好的社会信誉，促进企业的发展。公司全面推动“党、妇、工、团”组织建设，发挥公司基层组织功能，在输出诚信、守法、道德经营理念的同时升华员工及相关方理解，营造合法、诚信经营的企业文化氛围（见图表 1.2-2）。

图表 1.2-2 公司诚信守法经营举措

措施	内容	对象	目的
建立行为准则	员工行为准则	全体员工	明确法律法规及行事要求； 阐明道德准则及规范； 引导员工遵守法律法规及道德规范； 明确对违法、违规、乱纪人员的处理
	岗位工作标准		
	对外因公受礼管理规定		
完善标准文件	业务外包管理规定	外包管理人员	
	人事管理规定	全体员工	
	各岗位工作标准		
组建监督机构	总经理信箱	全体员工	
	管理部投诉		
	集团总部审计	管理层	
签署工作协议	劳动合同	全体员工	
	保密协议		
	廉政协议	供应商	

1.2.3 积极营造改进、创新环境

高层领导鼓励全员基于实际的管理、技术、产品和合作模式等方面开展创新活动，完善创新管理与创新激励制度，逐步形成开放式的自主创新体系。公司关注与聚焦技术创新、用户创新、产品创新及开放式创新体系建设，关注先行研究体系构建，布局中长期技术储备，为公司保持持续领先的产品技术优势奠定了稳固基础（公司改进与创新活动见图表 1.2-3）。

图表 1.2-3 公司改进与创新活动

创新活动	活动目的	活动内容
理念创新	形成创新的文化	恪守“敢知未来-志存高远、务实奋进、

创新活动	活动目的	活动内容
		包容共协、变革创新”的价值观
创新激励	以创新激励调动全员创新的主观能动性，营造创新的文化和氛围，激励员工在相关领域进行创新	蛋糕理论、《创新激励办法》、《科研项目管理办法》、《创新发展基金管理办法》、创新建议系列奖励制度
管理创新	引进先进的管理标准并持续改善，保证管理体系的先进性；实施卓越绩效管理，导入六西格玛管理和零缺陷管理	公司按照 ISO9001：2015《质量管理体系一要求》、ISO14001：2015《环境管理体系一规范》加强对质量管理体系、有害物质管理体系、环境管理体系和职业健康安全管理体系的运作和领导，进行有效整合，实施一体化管理，提高了管理的效率；公司实施卓越绩效管理，导入六西格玛管理和零缺陷管理，提升了管理的成熟度。
技术创新	建立创新平台：建立技术创新平台，为技术创新、沉淀、提炼、交流创造条件。	“江苏省企业院士工作站”、“江苏省新型研磨材料及制品工程技术研究中心”、“江苏省企业技术中心”、“江苏省外国专家工作室”
	建立产学研创新模式：公司注重产学研创新模式的建立，依托外部机构的创新优势，快速提升创新成效。	公司与北京大学化学学院、国家纳米科学中心、中科院化学研究所、南京工业大学、南京林业大学、河南工业大学等高等院校、科研院所开展产学研用合作；又与世界级行业巨头日本则武株式会社旗下的NCA合作，引进高端“工匠”现场指导柔性基材制备技术与生产工艺技术；高薪聘请日、韩等外籍技术专家，推动技术创新。
	加快产品创新：坚持三大战略主轴，加大研发投入，加快产品创新和效率提升	全面落实以用户为中心的价值链体系，深入贯彻 CDOC 方法论、推进“三个一代”研发模式，构建产品创新能力和产品领先能力，高效率的向用户提供有竞争力的产品和服务。共推出 15 只省级高新技术产品。
营销模式创新	推动场景式、体验式、交互式新型营销方式。	改善用户对“锋芒”“SAIL”品牌的认知；依托多品类协同优势，继续深化渠道布局，进一步推动电商渠道优化整合，积极拓展与构建新零售渠道。持续提升供应链体系效率，发挥锋芒全渠道布局优势，重构业务流程，推进“一盘货”物流平台建设，创新场景式、体验式、交互式的新型营销方式。

1.2.4 快速反应环境

高层领导以客户和市场为中心，建立快速反应机制、缩短设计、制造和服务周期。及时处理客户投诉的快速反应机制。公司精简机构，优化程序，提高效率；加快信息化进程，建设营销、办公、财务等计算机网络系统，在第一时间搜集信息、提供信息。动态效益分析、预测机制由公司主要领导负责，及时调整经营战略，并根据形势变化在行业内率先实施。高层领导对组织架构、沟通机制、信息平台、设计开发、交货时间和市场调研活动等方面完善快速反应机（见图表 1.2-4）。并针对内部运营可能出现的突发事件，以预案工作制度、模拟事故演练等形式提高员工的防变应变能力。

图表 1.2-4 快速反应保障

保障措施	作用
组织架构保障	①实施矩阵式+阿米巴经营单元管理，经营独立，垂直行政管理，横向业务指导，以实现业务的快速反应及资源共享； ②建立销售网点，实施“一体化”、“一对一”的服务模式，就地服务，及时反应； ③架构扁平化，内部实施两级行政架构管理架构
沟通机制保障	①公司月度经营会议，实现公司内部的及时沟通 ②月度经营会议、月度质量会议、月度安全会议等实现中高层双向沟通，经营及管理问题及时传达，及时应对 ③项目会、班前会、快反会、专项会等实现基层、专项间的及时沟通和及时反应
信息平台保障	①明确品质、市场、技术服务窗口 ②公司网站 ③免费服务电话 ④设计多个信息化系统全面覆盖所有业务领域过程，保证了内部畅通的信息快速传递和解决
设计开发保障	①基于行业相关的科学和技术发展趋势的基础研究机制，以实现快速创新反应 ②根据市场行业发展趋势进行前瞻性设计，确保对需求的快速反应 ③缩短产品开发周期，及时、快速保障客户供货需要
交货时间保障	①实行全订单流跟进、节点时间进度跟踪，确保对订单及客户需求的快速反应 ②构建了高效的仓配一体服务，通过物流信息系统实现制造端到零售端的订单数据完整拉通 ③信息化看板
营销与服务	①基于锋芒市场调研及前瞻性分析结果，及时传达行业、市场信息，供经营决策 ②“产销研+服务”四位一体的经营服务体系，实行差异化服务，推行“快速响应、标准化、精细化、技术化、超前化”的服务

针对内部运营可能出现的突发事件，制定了《应急准备与响应程序》、《紧急订单处理规范》、《防台风、强雷电暴雨应急预案》、《火灾爆炸应急准备与响应预案》、《偶发性事故应急计划》等文件，明确内部应急职责，配备应急资源，开展应急演练，以确保紧急状态的快速反应能力。

1.2.5 营造组织和员工学习环境

公司领导层积极倡导建立良好的组织和员工学习氛围，积极创建学习型组织，为员工提供交流、分享经验和学习的平台，公司每年组织骨干员工到日本、德国等国学习先进企业的管理风格及方法方式；每月定期开办革新学校培训骨干员工和供应商，并且供应商也将我司的革新学校复制到企业内部进行推广等(见图表 1.2-5)。

图表 1.2-5 营造学习型组织措施一览表

类别	内容
完善学习激励制度,促进组织学习	① 学历补贴政策 ② 免费培训提升机制 ③ 开展培训优秀部门评选并励激
打造多样学习平台,促进组织学习	① 网络学习平台, ②读书会, ③针对不同层级员工建立针对性提升计划, 跟进提升效果 ④ 与外部培训机构建立合作关系, 建立委外培训平台 ⑤标杆游学
基于阶段能力需求针对性的学习提升机制	基于不同战略阶段需要, 分析所需能力, 开展针对性的学习和培训
基于岗位能力需求分层、分类、有针对性的学习提升机制	对于不同层级、不同岗位的员工, 建立分门别类的学习培训项目: ①领导力中心: 启航班---从管理到进阶领导力; 远航班---从管理到职能领导力; 领航班---从职能到战略领导力 ② 专业力中心: 参照事业部九大职群专业能力课程体系, 由各单位开展内部分享授课活动 ③ 通用力中心: 国际化项目、专业大讲堂、微清大讲堂、文化沙龙、英语课程 ④ 新生力中心: 新员工培训、毕业生训练营、往届毕业生回炉
多种培训学习形式,提升学习主动性	① 培训体系 ② 师带徒 ③ 轮岗挂职 ④ 经验分享与沟通 ⑤ 网络学习 ⑥ 微课 ⑦ 内部案例库
开展不同形式知识竞赛,提升学习氛围	①质量知识竞赛 ② 劳动技能竞赛 ② 产品知识竞赛

1.3 遵守财务制度，保持内外部审计的独立性

(1) 管理层行为规范与制度的建立

管理层的经营责任、道德责任、法律责任等是公司治理及经营发展的重要因素之一。为此，公司非常重视中层管理干部队伍的培养与建设，逐步建立起一支良好的管理形态。

公司基于战略规划，制定年度经营计划。总经理依据年度经营计划，借助《年度经营责任书》这一工具，将公司的经营责任层层分解、量化，落实到各车间和职能部门。

各车间和职能部门通过制度建设、过程控制、测量分析和改进，落实公司分解的经营行为责任、法律行为责任和道德行为责任。

近几年公司经营层在公司董事会、监事会的监管下，较好地完成公司的经营责任、法律责任和道德责任。



图 1.3-6 部分财务管理制度

(2) 明确财务责任

公司建立了健全的财务管理体系，根据公司中、长期经营计划，编制了公司年度综合财务计划和控制标准；制订采购、销售资金定额，严格费用开支，加强成本管理。财务不负责公司资金管理，并对其进行有效的风险控制，对公司重大的投资、融资等经营活动提供建议和决策支持；负责盘盈、盘亏、报废处理、货款结算、催收和处理等工作，做到情况清楚，手续完备，数据准确，处理及时。通过编制财务报表和财务预决算，为公司决策提供及时有效的财务分析，提出有益的建议；对公司税收进行整体筹划与管理，按时完成税务申报及年度审计工作。

公司制定了《财务审批制度》、《资金管理办法》、《内部结算管理办法》、《固定资产管理制度》、《成本管理制度》等一系列的规范资金管理措施的文件，规定了各级资金管理平台负责人的审批权限和有效的授权模式，使资金流出得到了有序有效的控制，资金营运高

效、低风险。另外，公司颁布《风险管理制度》运用各种金融衍生工具，规避金融风险及建立内部财务监管机制。

2021年度财务决算表			单位：万元
序号	项目	2021年决算	备注
1	生产材料购置及劳务费	31,484.60	
2	运费	1,869.00	
3	装卸费及折旧	45.00	
4	折旧费	384.70	
5	其中：折旧	59.20	
6	电费	12.70	
7	燃气费	15.00	
8	水费	171.20	
9	工资、奖金、福利	4,255.73	
10	其中：工资	3,851.00	
11	奖金	204.68	
12	福利费	223.05	
13	职工保险费	804.00	
14	社会保险费	214.60	
15	住房公积金	229.40	
16	工会经费	11.40	
17	福利费	68.60	
18	其他	2,093.24	
19	水、电、燃气费	1,329.00	
20	电费	29.10	
21	燃气费	819.72	
22	水费	480.18	
23	其他	11.30	
24	其中：折旧费	1,291.00	
25	折旧费	36.00	
26	其中：折旧	20.00	
27	电费	1,223.10	
28	燃气费	129.69	
29	其中：燃气费	100.20	
30	水费	20.20	
31	其他	20.20	
32	工资、奖金、福利	4,255.73	
33	其中：工资	3,851.00	
34	奖金	204.68	
35	福利费	223.05	
36	职工保险费	804.00	
37	社会保险费	214.60	
38	住房公积金	229.40	
39	工会经费	11.40	
40	福利费	68.60	
41	其他	1,000.00	

图 1.3- 1 预算决算表

图 1.3- 2 往来账分析

图 1.3- 3 ERP 系统

图 1.3- 4 OA 系统

(3) 经营管理透明性及信息披露

公司每月在月度经营会议上公布当月的业务经营情况，并按部门、按产品分类进行销

售额与目标额的统计、分析，以及各部门在当月完成任务的情况和下月需要完成的目标，通过各部门负责人向部门内部进行传递。

公司每年在年度经营会议上公布全年的经营状况。各部门需对年度目标的执行情况汇报，并寻找可以进行分析和改进的方面，为战略制定及下一年度的目标制定提供依据。

(4) 内、外部审计的独立性

为维护公司内部审计的独立性，锋芒集团设有审计部门。审计部门制定审计计划，不定期对公司的制造、营销、采购、营运、财务方面进行审计，并依据《审计监察管理制度》文件执行处理。外部审计公司的审计独立性是通过锋芒集团（母公司）外部聘请的会计事务所进行年度审计，并出具独立得审计报告。



图： 1.3-5 企业 2021、2022 年度财务审计报告

(5) 股东及其他相关方利益的保护

1) 股东利益的保护。在公司的法人治理架构下，公司建立较为完善的信息披露制度，定期召开股东会，公布公司的经营业绩与中、长期发展规划，另外，通过多种渠道与股东特别是中小股东进行沟通和交流，充分听取中小股东的意见和诉求，及时答复中小股东关心的问题；公司重视对股东的回报，实施积极的利润分配政策，注重给予投资者持续稳定的分红回报。

2) 员工利益的保护。公司与所有员工签订劳动合同，职工保障扩大到“五险一金”（基本养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、女工生育保险、企业年金、住房公积金），最大限度地解决了员工后顾之忧；积极支持工会的维权工作，推行厂务公开，保护员工权益；建立扶贫帮困的长效机制，设立扶贫帮困、爱心助残、助学帮困等多项基金，做到“三个确保”：确保无一名职工生活难以为继，确保无一名职工子女因经济困难不能上学，确保无一名患病职工不能得到有效救治。

3) 顾客及供方利益的保护

实施顾客与供应商满意工程，严格履行供需双方签订的合同和协议；建立与顾客及供应商的战略联盟，健全利益共享、风险共担的机制；保护不同顾客群体差异化需求，发展双方的长远利益。

4) 社会利益的保护。公司依据 ISO14001 及 OHSAS18001 标准建立了环境管理体系和职业健康安全管理体系，对厂区所有工作场地进行噪声、废水、废气、有毒有害物质的检测验证和日常控制，确保环境安全无危害，净化环境，主动满足并超越法律、法规的相关要求，维护社会利益。公司依法纳税，为社会和地方经济的发展作出应有的贡献，多年来公司上缴利税一直位居扬中前列。

1.4 支持公益事业

1.4.1 主动承担社会责任

(1) 明确并应对产品和运营对质量安全、环保、节能、资源、公共卫生的影响

公司根据《ISO14001 环境管理体系》要求和《ISO45001:2018 职业健康安全管理体系》要求结合公司实际情况，建立了环境管理体系和职业健康安全管理体系。基于“遵守环保法规、尊重客户标准、关心员工健康、持续改善环境”的环安卫方针，公司每年在管理评审会议上对其适用性进行评估。

客观地讲，涂附磨具产品在制造过程中会产生一定的环境影响，主要是：1) **废水** 布处理工艺需要用一定温度的热水，还需要在其中添加胶粘剂、填料、添加剂等进行“浸渍”，最终废水排放是必然的；2) **废气** 产品制备工艺需要使用一定数量的胶粘剂，它是酚醛树脂的改性产品，在应用过程中有一定量的游离甲醛排出；废气排放的另一端是锅炉烟气的排放。

公司运营可能影响环境的主要因素见表 1.4-8。

表 4.1-3 公司重要环境因素

工作活动	重要环境因素	工序/岗位	可能导致环境影响	对策
布处理工艺	添加胶粘剂、填料、添加剂	生产部 车间	废水污染	废水/气/噪声控制程序 目标指标管理方案
产品制备工艺	释放游离甲醛	生产部 车间	大气污染	废水/气/噪声控制程序 目标指标管理方案
生产管理 & 办公活动	水、电使用	各部门 车间	能源消耗	节能降耗控制程序

工作活动	重要环境因素	工序/岗位	可能导致环境影响	对策
生产设备、锅炉、空压机设备运行使用	厂界噪声排放	生产部 设备部 车间	噪声污染	废水/气/噪声控制程序 目标指标管理方案
生产管理及办公活动	锅炉废气排放	设备部	大气污染	废水/气/噪声控制程序
生产管理及办公活动	固废(危险固废)处置和回收利用	各部门 车间	地面污染	废弃物控制程序
生产管理及办公活动	潜在安全隐患：设备使用、危化品使用、储存、液化气瓶使用潜在爆炸和火灾事故。	各部门 车间 仓库	大气污染 人体伤害	应急准备和响应控制程序 目标指标管理方案

公司运营可能影响职业健康安全的主要因素见表 1.4-9。

表 1.4-4 公司重大危险源清单

场地	活动/设备/产品	危险源	可能危害结果	控制途径
办公区 生产区 仓库	办公 生产 仓储	线路老化 违规动火	火灾 人身伤害 财产损失	仓库严禁明火 应急预案 目标方案
办公区 生产区 配电房	办公 生产	违章用电 配电房管理不善 设备漏电	触电 火灾	安全教育 配备消防设施 应急预案
锅炉房	锅炉运行	人员违章操作、无证操作 锅炉及安全附件 未定期检定	锅炉爆炸 人身伤害	安全操作规程 运行控制 应急预案
食堂	用餐	食物不洁，食物超保质期 卫生状况差,饮用水污染	食物中毒	把好采购关 定期对食堂人员 进行体检 应急预案

(2) 采取果断措施，预见和应对公众对公司产品、服务和运营中当前及未来对环境保护等方面的隐忧

1) 应对公众对公司产品安全的隐忧

公司在产品设计方面，应用 DFMEA 工具进行分析，充分考虑用户安全；在产品制造过程中，应用 PFMEA 工具，进行潜在失效模式和风险分析，对高 RPN（高风险系数）项目采用 100%防错措施；并对有关产品进行安全特性认证。

2) 应对公众对环境保护的隐忧

公司对新改扩建项目均进行环境影响评价；对废水、废气定期进行委托检测了解排放

达标情况；采用国际领先的新技术、新工艺装置，改善通风环境；实施节约能源资源的清洁生产项目，确保能耗水平逐年下降，实现增产减污控污，消除公众的隐忧。

公司对当前和未来的产品、服务和运营在上述各方面可能存在的负面影响，建立了良好的应急事故处理流程，健全了风险评估及应对体系。

（3）主动承担社会责任的关键过程及处理措施

集团高层从来没有忘掉企业的公共责任，一直在坚持不懈地努力攻克“产业通病”，不给社会环境带来负面影响。20年来公司投入4000多万元完成了以下几项重大改造：

① 治理锅炉烟气。在头十年里还没出现清洁能源时，着力进行锅炉烟气治理，先是安装脱硫脱硝装置，而后进行大会规模锅炉改造，使用生物质能或天然气，如今公司所有锅炉都能实现达标排放；

② 车间废气治理。一方面投入大量经费进行胶粘剂改性研究，大幅度降低胶粘剂中甲醛的排放量，另一方面购进高昂的“RTO 有机气体净化处理装置”，将涂胶、植砂、固化车间的包括甲醛在内的有机废气收集起来进行二次燃烧，利用其热能，目前走进公司车间基本上闻不到有害气味；

③ 污水治理。投资600余万元建成公司专业性污水处理装置，将水洗与布处理车间排放的废水进行过滤、吸附、理化处理，清除有害物质，净化后的水进行再利用，节约了资源，避免了水源污染；

④ 公司先后进行了三次“清洁生产审核”并获得好评；

⑤ 为策应“长江大保护”，减少污染，改善周边环境。2019年10月，公司投入专项资金重新修建污水处理站，拆除原沿江污水处理站，并实现生态修复。2021年4月，按照排污许可规定要求，在厂界边新建企业排放池，安装污水在线自动监测设备，和市沙家港污水站重新续签污水接管协议，确保处理后的工业污水进入市政污水管网时排放数据达标。

⑥ 公司每年都定期延请环评机构定期进行环境评价并通过环评验收。可以说，公司在尽社会公共责任方面是十分用心的，投入是巨大的，效果是良好的。尽管公司已经在质量安全、环境保护、能源节约和资源综合利用以及公共卫生等方面做出了优异的成绩，但是领导层一直牢记“保护环境尽社会责任永远在路上”座右铭，以制度约束、以资金保证、以措施落实等具体手段，做好环境保护、质量安全、能源节约和资源综合利用的排头兵。

1.4.2 规范企业道德行为

遵守道德准则和职业操守是公司领导一直孜孜以求的目标。在十多年的经营活动中，

公司奉行“诚实守信”的宗旨，取信于员工，取信于客户，取信于社会。

（1）严守诚信准则，建立信用管理体系

诚信守法是企业的立身之本，员工在企业经营中做到重合同、守信用、讲道德、守法规是公司的刚性要求。公司制定了《管理干部行为准则》。

为加强对道德行为的管理，公司以下四个方面，构建了诚信管理体系。

1) 对新员工从思想上加强道德操守教育，在所有员工的入职培训中，加入企业文化和员工行为规范教育。

2) 建立严格的财务管理制度，通过公开招标、比价采购、资质认证等方法，公开公平选择合作伙伴。

3) 建立内部设审计制度，加强对市场营销、采购、基建项目、财务等关键环节的监察，同时公司证券法务部对公司的各项合同进行审核，确保守法经营。

4) 通过内外部审核，员工监督举报、社会监督等多种方式收集信息，及时处理，实行重奖重罚的奖惩制度。

二十年来公司一直是金融企业评定的“AAA”级信用企业，受到扬中市所有金融机构的赞誉；按时发放员工的薪资，从不拖欠。从没有发生过劳资纠纷；坚守产品质量第一的理念，全心全意做好产品的售后服务，历年来用户满意率 98%。

（2）道德行为的关键过程和监测指标

为加强对道德行为的管理，公司确定了道德行为的关键过程和监测指标，并定期对管理干部的诚信行为进行测量（见表 1.1-10），测量结果与职务晋升、物质利益紧密挂钩。

表 1.1-5 锋芒主要道德行为过程和监测指标

相关方	过程名称	监测部门	测量方法	测量周期	测量指标
员工和管理干部	日常行为	办公室 审计部门	内部检查 投诉举报	半年	员工职业道德 重大违纪事件
供应商/客户	运营活动	办公室 审计部门	内部检查 外部投诉	季度	合同按期付款率 承诺交期达成率

1.4.3 明确企业应承担的社会公益责任

企业作为构成社会有机整体的基本单位，不仅要追求利润，也必须考虑社会的整体利益和长远发展，并承担相应的社会责任，它不仅包括积极投身于社会公益事业，同时也包括合法经营、照章纳税、爱护资源、保护环境、重视安全、关爱员工、创造条件、扩大就业、融入社会、共同富裕等。公司积极地支持公益事业，高层领导及员工积极参与并为此

做出贡献，做有高度社会责任感的企业是公司社会的承诺。高层领导策划确定与公司愿景、使命、价值观和战略一致的重点支持公益领域。

公司明确了对公益事业的态度：社会因企业的行为而受益，而企业也因此受到更多关注或赢得顾客好感。因此公司在进行公益赞助时，不仅仅尽到企业的社会责任，更要使公益赞助变成一种双赢的结果。公司积极参加社会各项公益活动，向社会和个人伸出援助之手。依靠积极、主动、持续的公益赞助，公司建立起了良好的品牌美誉度与强大的影响力。

公司主动、有计划的实施公益支持，全员积极参与并为此做出贡献，做有高度社会责任感的企业是公司社会的承诺。高层领导策划确定与公司愿景、使命、价值观和战略一致的重点支持公益领域（见表 1.1-11）。

表 1.4-6 公司公益支持

支持领域		支持目的	支持重点	支持方式方法
重点领域	教育事业	提高人员素质、吸引留住人才	校企合作	联合办学、培训费用计划，每年列出预算设立奖学金，建立教学实践基地
	行业发展	推动行业发展	行业协会	组织行业内技术交流，主导或参与国家或行业标准制订，每年列出预算支持行业及协会活动
地方经济发展		振兴地方经济	税收贡献、促进就业	依法纳税、依法用工
党员关爱基金募捐		支持党建活动	支持党员	捐资
慈善总会捐款		支持扬中市新坝镇联合村社区	促进当地社区的发展	捐资
公益扶助基金		用于帮扶内部困难员工	建立员工帮扶基金	捐资
疫情防控		帮助医疗组织、社区工作者	组建自愿者团队	组织自愿者到疫情重灾区、核酸检测点、关卡口处进行服务



图 1.1-2 锋芒自愿者服务团队

1.4.4 主动关怀、体恤公司员工

(1) 2019 年春节期间生产部副部长赵子林在老家四川绵阳市梓潼县突染重病。公司得知后不仅致电问候、汇去慰问金。4 月初董事长夫妇往成都出差，特意转道绵阳梓潼，踏着 3 公里多的泥泞山路前往赵子林老家看望，老赵夫妇感动不已。6 月初老赵病初愈即赶回公司参与筹划智能车间工作。

(2) 公司布处理车间老职工王建，入职以来团结同事、勤勤恳恳。2021 年 9 月 4 日在家中突发脑溢血，公司得知后随即派人派车紧急送往扬中市人民医院救治，好几天处于昏迷中。王建老家远在贵州，夫妻二人在外工作，子女工作不稳定，家庭经济相对困难。董事长王荣生带头捐款 10000 元，并组织公司员工陆续捐款 25000 余元。解决了王建家庭特殊困难并使他逐步康复。

(3) 为了帮助员工弥补医疗保险经费中个人支付部分的困难，公司工会每年会出经费给所有员工参加“康乐保险”，有突发重大疾病的员工可以申请最高 8000 元的补助；此外每年还特别给女职工参保“女职工特殊疾病互助保险”，有突发女性重大疾病的员工可以申请最高 15000 元的补助。2018 年 5 月砂带 2 号线工人王纪山夫妇因家中煤气罐爆炸，夫妻俩烧伤面积高达 70%-80%，公司从康乐保险中给王纪山夫妇申请到了 23000 元补助金。2020 年 6 月砂纸线员工赵云华患乳腺癌，公司给她申请到了 20000 元补助金。

(4) 2015 年公司申请市政府以 100 万/亩的价格购买 10 亩地，建造了 1.6 万平米 132 套住宅套房。给夫妇俩能长期在锋芒工作或在锋芒工作 6 年以上的员工居住，公司只按照国家标准收取房租费。目前有 82 对外地夫妇入住宿舍楼，其他除预留 6 套人才公寓外，都让外地来公司工作的优秀管理层干部入住。

1.4.5 履行其他社会公益方面责任

(1) 尽最大可能吸收企业住地周边农民就业。公司注册地联合村新跃农场，原来是扬中市渔业社，居住的大多是流动性大的渔民，改革开放以来，渔民基本改行务农，公司发展后坚持两件事，一是尽可能吸收附近农民就业，据统计公司注册以来共主动吸收周边农民 216 人来公司工作，陆续退休一批员工后目前尚有 82 未当地农民在公司上班；

(2) 先后投资 150 余万元用于企业所在的联合村修桥铺路，造福周边居民；

(3) 每年拿出不少于 20-30 万元，资助当地行政村从事社会公益活动。对于社区内的文化设施、卫生环境等资助，既主动积极又有求必应，赢得公众口碑，提升了企业的社会形象。

(4) 近三年向扬中市慈善基金会捐款达 80 余万元；为支持联合村老年事业的发展每年捐款 5 万元。



图：2022 年部分捐资收据

2. 规划战略部署

2.1 战略分析

2.1.1 全面收集数据和信息，为战略分析提供依据

公司设立了各战略规划小组，对外部宏观经济状况及行业市场发展趋势及时了解，并收集公司内部信息、流程，做到全面深入的战略分析。同时。管理部不定期组织战略相关人员进行培训、学习，举办涉及当前热点的讲座、论坛。

战略规划领导小组系统策划确定相关数据和信息的收集范围与内容，并组织各部门、各战略按照职责分工，有序开展战略制定的内外部信息搜集、整理与分析工作。战略制定过程中，针对收集的内外部信息，运用多种分析方法，识别外部机会与威胁、内部优势与劣势等，从而确定战略选择、定位、目标与实施计划，见图表2.1-1

图表 2.1-1 关键因素信息收集表

关键因素	信息类别	信息/数据	责任部门	信息来源
顾客和市场的 需求、期望及 机会	市场定义	确定市场细分纬度/按业态定义市场/市场定义带来的运营变化	市场部	行业协会期刊与行业年鉴、第三方调研数据、部门调研报告、行业指数研究、网站招标信息
	产品和服务定义	业态和市场需求特征分析/市场细分与服务归类/服务定义带来的运营变化		
	主要/关键市场需求特征	主要、关键需求细分/需求特征调查分析		
竞争环境及 竞争能力	竞争程度	国内外涂附磨具行业分析/企业数量/平均业务量/价格程度/企业的定位/市场区域/价格外的竞争因素/服务差异化程度	市场部各战略小组	竞争对手网站、顾客访谈、第三方调研报告、竞争对手调研
	主要竞争对手	关键竞争对手的识别/竞争态势/潜在竞争对手		
	核心竞争力	治理结构与商业模式/专业化水平/信息化水平/智能化水平/优秀企业文化的培育		
影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化	经营管理创新的机会和风险	识别创新机会与风险/对行业、标杆、竞争对手先进性的学习	各部门	标杆企业研究报告、技术对比分析报告等
	技术环境	新产品推广/设施设备智能化/机械化、息化工具的广泛运用/移动互联网技术的使用/大数据的应用	研发中心、情报室	主流媒体、相关网站、行业协会、业内刊物、上级文件、会议交流、咨

关键因素	信息类别	信息/数据	责任部门	信息来源
				询机构、现场调查
	管理创新能力	基础管理/关键管理环节/项目管理/绩效管理/执行力方面/管理能力优劣势	管理部	相关职能部门、行业信息、相关网站报道、研究机构报告
资源方面的优劣势，资源重新配置到预先考虑的产品、服务或领域的机会	人力资源	人力资源现状/人才渠道/人才吸引力/培训需求/培训师力量/绩效考核指标/同行业薪资水平	总经办管理部	相关职能部门
	技术资源	技术资源现状/技术资源优劣势	各部门	主流媒体、相关网站、行业协会、业内刊物、锋芒集团文件、会议交流、咨询机构、现场调查
	知识资源	知识工具/改进成果/研究成果/固化标准/知识资源优劣势		
	信息资源	信息化现状/信息化资源优劣势		
	财务资源	资金预算/资金控制/营业额回款/资金来源渠道	财务部	内部调研
基础设施	基础设施等资源现状及优劣势	装备与安监部	内部调研	
经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险	政策环境	政策、法规变化的风险等	总经办管理部	主流媒体、相关网站、政府公报、政府统计数据、行业报告 人社、环保、安监等国家行政部门网站
	社会环境	就业环境/职业健康和安全/商业信用/经营成本与风险/社会文化环境的信息/消费心理的变化		
	法律法规环境	经济法、合同法、劳动法、环保法规等的变化	管理部	政府公报、环保、科技等部门
国内外经济形势的变化	国际环境	政治、经济、文化、社会、技术等	市场部、财务部	主流媒体、相关网站、政府公报
	经济环境	经济发展趋势/国家主导政策/法律法规出台		
组织特有的影响经营的因素	品牌	品牌建设流程/品牌管理组织系统/品牌定位与内涵/品牌传播/相关方关系、服务实力	管理部	相关职能部门
	合作	非正式联盟关系合作/正式联盟关系合作/互补关系合作/政府关系合作	市场部、管理部	行业研究报告、中国行业研究网
	供应商资源	供应商资源现状/供应商资源的优劣势/优质供应商合作伙伴	采购部	相关职能部门、供方和合作伙伴
	社会资源(政府资源)	社会资源现状/社会资源优势	管理部	相关政府合作部门、社区及其他相关方、新闻媒体
可持续发展的要求和相关因素	可持续发展能力	增值合作、投资回报、稳定发展、利润、合法经营、社会责任、员工满意、工资福利、发展机会、员工能力、信息和知识管理成熟度、安全服务，优秀企业文化培育和贯彻，治理结构的可持续发展	总经办管理部	相关职能部门、报纸与相关媒体、网站
	资源的可	建立质量、环境、职业健康安全管理体系	总经办	内部制度及体系

关键因素	信息类别	信息/数据	责任部门	信息来源
	获取性与环境保护	体系,开展危害识别和风险评估/开展企业外部环境调查分析,相关方需求调查与访谈,预见公众对公司服务和运营过程给公共安全、环境保护、能源消耗、资源综合利用等方面带来影响的隐忧,主动和预先做好准备	管理部	文件、各类预案、相关调查问卷、社会责任方面的绩效分析报告
战略的执行能力	企业文化	文化现状(愿景、使命、价值观及相关绩效)/文化特点	管理部	公司制度、文件、总经理办公会等
	财务运作能力	收益性、成长性、流动性、安全性等企业经营性分析/管控能力/资金运用能力/财务人才队伍、信息化财务管控系统、战略成本管理	财务部	锋芒集团内部审计机构、第三方审计机构
	营销能力	新客户开发/老客户维护	市场部及各相关部门	相关职能部门
	市场能力	信息收集/顾客需求识别/服务产品规划与管理/市场规划		
	应变能力	对政策、顾客与市场变化的敏感性及应对能力/标杆学习速度及有效性能力;对紧急事件的应变能力/高级人才培养速度		
公司治理能力	组织系统执行力、总经理办公会、高层领导职责分配以及履职情况、经营责任、财务责任、内控机制及审计、内外部审计结论、相关方利益保护	管理部	相关职能部门、上级审计机构	

2.1.2 外部环境分析

公司的战略管理遵循战略分析、制定战略方案、战略方案的评价与选择、战略实施与控制的逻辑顺序。战略制定过程通过内外部因素分析,运用PEST、五力模型、SWOT分析等方法,对公司内部优劣势、外部机会与威胁进行分析和评价,制定和选择战略方案。公司2020-2024年战略分析如下:

(1) 顾客和市场的需求、期望以及机会

依据中国涂附磨具行业协会信息中心的分析和预测,结合其它渠道数据的整合研究(见图表2.1-2):

①随着制造业的高端发展,涂附磨具产品开始向高中档发展,换言之,不仅仅用于机械产品的粗磨、中磨,而是向精磨、超精磨方向发展;

②精磨、超精磨产品不仅用在一般电动工具上,更多使用在数控机床等智能精密加工工具上了,这些都是未来高端市场发展的方向。

③在高端发展的同时，发展中国家依然存在中低端市场的紧迫需求，例如一些国家将房地产列为支柱产业的国家，其建筑装饰业、家具生产商依然存在巨大的市场需求；

④近年来美国为首的西方国家挑动贸易战，必然形成两种营垒，所以企业的营销策略，应该守住根本（中低端市场的需求），策划未来，提前规划，瞄准高端制造市场的需求，从材料、工艺等几方面加快研发力度，应用新材料、新技术，开发新产品；

⑤欧洲经济复苏，美国经济增长强劲，汇率波动风险加大，进一步扩大欧洲市场销售，适度本币支付规避部分汇率风险。

图表 2.1-2 市场发展分析图



分析结论：

- 发展中国家市场需求潜力巨大，2022 年到 2024 年，需求量以 10-12% 的增速增长，市场规模将从 2022 年的 210.4 亿元增长至 2024 年的 287 亿元；
- 海外市场需求旺盛，2022 年到 204 年，需求量以 4-6% 的增速增长，市场规模将从 2022 年的 329 亿元增长至 2024 年的 387 亿元。

2.1.3 竞争环境及竞争能力

公司基于“PEST 分析模型”对宏观环境中政治、经济、社会、技术四大方面相关数据和信息进行收集；基于“五力分析模型”收集行业环境中的市场与竞争总体态势、供应商能力、购买者需求及其能力、潜在竞争者进入趋势和能力、替代品威胁等，具体通过“PEST 分析”、“波特五力模型”分析，见图表 2.1-3、2.1-4。

(1) 宏观环境：

公司对宏观环境进行 PEST 分析。

图表2.1-3 PEST分析

内容	与行业相关因素	具体变化趋势	机会	威胁	可能对策
政治环境	<ul style="list-style-type: none"> ●政策 ●政经变化 	1、国家十四五发展规划引导企业向节能环保高端方向发展； 2、美国 3M、法国圣戈班、德国爱马仕、日本 NCA 对高端市场的垄断不可忽视：疫情影响将会持续 2-3 年，未来市场也会存在诸多不确定因素。 3、精密制造为代表的新制造业对智能产品开发提出了新的挑战。 4、政经一体化趋势。分析发现由于政治经济一体化呈更加紧密趋势，大国博弈增加了主要资源价格、汇率变动的不确定性，导致了产业主要原材料价格的不确定性，以及人民币升值对出口经营的影响。	1、扩大内需仍然是政府拉动经济增长的重要手段。 2、国家鼓励部分企业走出去，龙头企业自主品牌销售比重占 50%以上。	1、行业集中度不断提高，公司的发展进入快车道。	1、多品牌运作。 2、产品升级。 3、针对细分市场进行研发升级和营销创新。
经济环境	<ul style="list-style-type: none"> ●关贸 ●人口、生活品质 ●地区经济发展 ●价格 ●消费趋势 	1、中美贸易争端态势日趋紧张，美国向短期存在利润下滑风险，通过价值链利润转移规避关税和风险，制造转移“中国+N(越南/马来西亚等)布局”。 2、欧洲经济复苏，美国经济增长强劲，汇率波动风险加大，进一步扩大欧洲市场销售，适度本币支付规避部分汇率风险。 3、产品升级：生活观念的改变、生活品质的提高等； 4、重点关注全球贸易协定、国际贸易趋势，经济全球化与贸易不平衡加剧了贸易保护与摩擦的发生，中国制造的低成本优势面临越来越大的反倾销、关税、退税与技术壁垒的压力。 5、汇率波动风险加大。	1、收入的增加，促进了产品更新换代。 2、经济的发展，产品需求将增大。	1、价格竞争近两年将更加激烈。 2、出口将面临更大压力。 3、人工成本上涨、原材料价格上涨，成本压力较大。	1、产品升级。 2、提升品牌影响力。 3、加大销售网络的建设。 4、产品创新，研发适销、高附加值的产品。 5、降低成本，提高产品毛利率。 6、设备自动化、省人化的改造，提高效率，降低制造费用。
社会	<ul style="list-style-type: none"> ●具体消费心态变化 ●购买模式变化，年轻人成为主流 	1、中高端产品的价格持续降低，中高端产品将逐步普及。 2、重点关注国内外消费热点与趋势，以此探求、挖掘市场和寻觅先机，合理调节经营节奏。以下是本行业重要的社会影响因素：国内三、四级市场及等海外新兴市场出现持续增长，将成为软布产业未来新的增长点；消费观念、环境和使用习惯仍然是影响软布产业的重要因素。	外观持续升级、满足市场需求。	中高端产品的成本控制和品质保证的要求会更高。	1、加强工业设计，提升产品外观。 2、加强成本控制，提高产品性价比。 3、提高技术通用化、标准化，提高部件集中采购的优势。
技术	<ul style="list-style-type: none"> ●本产业技术变化 ●竞争产业技术变化 	1、智能制造技术将成为主流。 2、新能源汽车多表面清洁需求持续提升。 3、大量应用依然聚集在生活相关的产品行业。 4、耐磨、高效、节能环保将是行业产品永久的主题。	高端产品要求企业有更强的研发实力，会缓解价格战造成的盈利能力下降的局面。	智能化技术缺乏储备，需整合外部资源。	1、喷涂植砂技术将是未来高端产品的一项核心技术，因而必须强化技术攻关。 2、生产线将跨

					界引入新的智能传感器方案。 3、与 NCA 合作进行资源快速整合，缩短时间完成代差
--	--	--	--	--	--

(2) 波特五力分析:

竞争环境分析有助于企业了解当下精密研磨的市场形势，从而做出合适的营销策略。公司的竞争波特五力模型分析如下（见图表2.1-4）。

图表2.1-4 五力模型分析表

新进入者	替代产品	供方议价能力	顾客议价能力	行业现有竞争	分析结论
智能化改造将成为普通制造商的一道门槛	替代智能制造技术目前没有更先进的方法	上游产品供给者的竞争，由于优质资源的稀缺，资源的所有者总想获取最大的利益，供方议价能力有限	市场供大于求，买方议价能力高	成两极化态势，一部分顾客选择大品牌高端产品；一部分顾客选择低价小品牌产品	形成品牌优势、规模化全球经营，摆脱低价竞争，形成锋芒产品品质领先、效率驱动、品牌领航、全球经营策略

2.1.4 KSF 关键成功因素分析

▶研究行业趋势与竞争环境，重视对全球市场的分析

通过与行业协会、知名顾问咨询机构的合作，结合自身市场调研与战略评估，公司每年都开展全球与中国市场未来几年发展趋势的评估，预测市场容量、当年行业周期点的增长形态和主要增长动力，清晰公司可持续发展的空间、挑战与机遇。

公司将凭借目前良好的技术研发优势和规模化优势的基础上，通过以产品领先、国际化、精益运营的 TOP 计划为突破口，成就全球涂附磨具行业耀眼品牌。

公司清醒地认识到，未来几年行业将面临更多的市场机会与最终的成本风险，并将转化为企业国际化的机会与动力。同时，发挥成本规模优势，向品牌与技术方向突破，是公司经营突破增长瓶颈的必由之路。

▶对自身能力与 KSF 的分析，识别关键成功因素

公司战略与竞争研究部门通过行业主要竞争对手研究，对比分析各自的关键成功因素与成长障碍，并通过 SWOT 分析，系统归纳公司的竞争优势与机会窗口，总结不足与面临

的风险威胁，为公司战略决策提供准确的内外部信息。以下是对公司 KSF 的分析：

公司的关键成功因素是品牌、技术创新能力、营销渠道、精益运营等方面是（详见图 2.1-6）。

图表 2.1-6 公司的关键成功因素

关键成功因素	内 容
高瞻远瞩的领导团队	公司超越竞争对手并取得成功的关键在于，有一个高瞻远瞩的领导团队，通过创新保持企业经营竞争的科学性、系统性和先进性；公司核心管理团队带领公司取得了长足的发展。
锋芒品牌	锋芒品牌已获江苏名牌认定，正进军国家级著名品牌。企业应着力用好品牌效应，开拓国家市场。
创新能力	公司拥有一流的科研人才、江苏省级技术中心、院士工作站，与多所高校和科研院所开展科研项目及人才培养，产品测试评价中心拥有世界领先水平的研发实验设备，分析技术位居世界领先水平。拥有多名外籍技术专家。与国际知名企业开展战略技术合作。
技术实力雄厚	公司依托强大的技术实力，不断提升产品技术水平，增强了核心竞争力。
质量水平高	公司始终坚持“以质取胜”，以卓越的品质赢得发展的先机，赢得顾客的信赖，走了一条质量规模效益型的发展之路。
营销渠道	公司拥有覆盖全球的营销网络。销售网络覆盖全球 70 多个国家和地区，在西欧、南美、中东、北非、马来西亚、越南等设有海外销售机构；国内设有 20 多个销售分中心，售后服务 50 多个。
精益运营与智能制造	从 2008 年开始，公司通过走出去、请进来的方式，不断学习和实践，目前，已摸索出一套行业领先水平的精益生产运营方式，生产效率、物流效率、资金效率、人员效率均得到显著提升。公司拥有国际领先水平的技术和装备，为世界最先进水平的工艺装备和技术。

2.1.5 内部优劣势分析

通过对内部环境作系统的分析，从品牌、市场与销售、生产运营、研发能力、产品等方面与所选定的标杆企业进行综合对比分析，形成内部优势和劣势。如下图表 2.1-7。

图表 2.1-7 公司优劣势分析

优劣势	具体分析
优势	1、SAIL、FM、飞鹿等品牌组合优势，品牌具有强大的市场拉动力。 2、公司实施“研+产+销+服务”四位一体的经营服务体系，实行差异化发展，推行“快速响应、标准化、精细化、技术化、超前化”的服务，服务优势凸显。 3、通过销售平台，公司产品已出口至全球超过76个国家及地区，在国内渠道网点覆盖全一二级市场市场和三四级市场。 4、公司具备以用户体验及产品功能为本的全球一流研发技术投入及实力，持

	<p>续领先的产品与技术和创新能力，为公司保持持续领先的产品技术优势奠定了稳固基础。</p> <p>5、公司已经成功实现了以软件、数据驱动为核心的全价值链的运营，实现了柔性制造、生产的智能制造优势凸显。</p> <p>6、公司通过T+3推进业务全价值链的卓越运营，建立了快速反应的柔性精益运营生产系统，精益生产优势突出。</p> <p>7、公司在精密研磨、柔韧性精磨等产品赢得顾客的信赖，走了一条质量规模效益型的发展之路，产品质量优势突出。</p> <p>8、位居国内第三的涂附磨具产品制造能力，具备年产各种规格品种的砂布砂纸5500万平米的制造能力。</p> <p>9、公司构建了高效的仓配一体服务，通过物流信息系统实现制造端到订单数据完整拉通，已具备物流自动化的核心竞争力和能力优势。</p>
<p>劣势</p>	<p>1、公司产品的核心材料限于多种因素，不能自行生产或加工，例如基材棉布、化纤布、高级磨料、胶黏剂等产品的生产加工需要靠“委托”，也就是研发在锋芒，而生产与质量控制在合作单位，品质稳定难以保证，成本压力大。</p> <p>2、国际化人才有待进一步开发。</p> <p>3、外销以阿里巴巴平台为主，制约了公司进入高端市场的进度。</p>

2.1.6 SWOT 综合评价分析

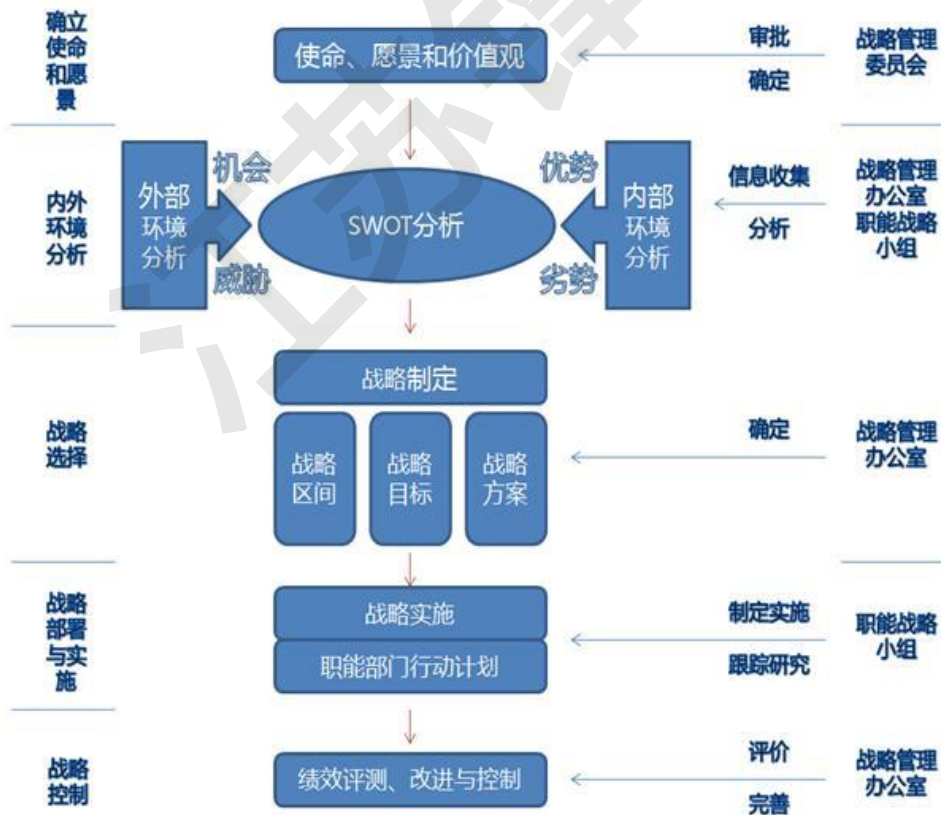
公司根据上述内外部环境分析情况，系统梳理面临的机会和威胁、拥有的优势和劣势，公司SWOT分析方案（见图表2.1-8）。

图表2.1-8 SWOT战略分析

<p>SWOT</p>	<p>S 优势</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、品牌具有强大的市场拉动能力； 2、优质的差异化服务能力； 3、广阔稳固的渠道网络 4、核心技术优势； 5、创新能力较强； 6、能制造优势； 7、精益生产优势； 8、质量优势； 9、国内强大制造能力； 10、领先的物流优势； 	<p>W 劣势</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、整体生产的智能化程度不高； 2、国际化人才有待进一步开发； 3、外销以阿里巴巴平台为主，制约了公司进入高端市场的进度； 4、高端产品市场的占有率不高，市场的匹配度有待加强。
<p>O 机遇</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、市场需求增长稳定，消费者购买能力增强； 2、中档产品一直处于高速增长，整体行业保有率偏低； 	<p>SO(依靠内部优势，利用外部机会)：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、利用整体优势，加大内销市场拓展，深度全球经营； 2、利用规模效应，降低产品 	<p>WO(利用外部机会，克服内部劣势)：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、加大新产品、新技术的研发，提高产品的竞争力； 2、导入卓越绩效管理，

<p>3、消费者需求不断提升； 4、发达国家的技术垄断，制约着创新历程； 5、行业盈利水平不高，阻碍了新进入者； 6、原材料上涨，成本压力增大。</p>	<p>成本，提高产品盈利能力； 3、较大渠道拓展，抢占包括竞争对手在内的潜在市场； 4、开展对消费者的引导，提高品牌影响力。</p>	<p>提高系统化管理能力； 3、制定国际化人才的选育留和计划，打造国际化核心人才团队，为全球经营奠定坚实保障； 4、通过产品和技术创新，引导市场和消费者。</p>
<p>T 威胁 1、材料成本上升，盈利空间下降； 2、行业的竞争日趋激烈； 3、产品生命周期短，更新换代加快； 4、贸易保护与摩擦可能导致的反倾销、关税、退税与技术壁垒的压力；</p>	<p>ST(利用内部优势，规避外部威胁): 1、实施内部精益运营，提高效率，降低成本； 2、开展产品创新，布局和实施中高端精品路线， 3、实施产品领先策略，提高营销效率，降低营销成本。</p>	<p>WT(减少内部劣势，规避外部威胁): 1、扩展供应链，降低采购成本； 2、加大智能制造投入，减少人力成本； 3、加快技术研发与创新； 4、全员提质增效。</p>

2.1.7 战略制定流程图



2.2 战略目标时间表

2.2.1 确定长短期计划的时间区间设定

基于市场环境变化加快、涂附磨具行业的产品和技术工艺的革新，尤其是顾客对产品外观、智能化、功能等需求的多样化，要求公司战略能使自身的各种资源与外部宏观环境及市场环境相匹配，及时抓住外部的机会，利用自身优势，确定公司的长短期战略。公司中长期战略规划周期一般为3年，中长期战略时间段应与国家产业政策相适应，并在实施的过程中根据自身资源、外部条件、市场环境、公司实际达成情况及市场环境、顾客需求进行实时监控、快速反应、及时调整。公司中长期战略规划的主要内容包括：宏观经济和行业中长期趋势分析、企业内部资源与能力分析、确定组织使命、描绘发展愿景、制订中长期发展具体目标、营运模式、选择战略路径与行动策略（如：市场细分、产品矩阵、技术创新、制造布局、营销策略、系统支撑等）、优化配置组织的关键资源、开展战略行动的组织保障与考评机制等。中长期战略规划于财务年度前编制完成，其中每三年进行一次全新编制，每年滚动修订一次。

短期战略规划周期一般为1年，短期的战略规划重点是支撑（中）长期战略规划得以实现。公司根据行业形势的变化定期召开战略更新会议，分析检讨战略分析和战略执行情况，为战略调整提供支持。公司在既定的中长期战略规划框架下，根据经营周期和分步实施的原则，以年度内外部经营环境基本判断为依据，制定短期战略规划，内容主要包括：短期宏观和行业环境的基本判断、企业内部经营状况及资源能力检讨、年度经营主要原则和目标（包括：营收目标、销售结构、产能规划、营运效率指标等）、主要策略与行动计划、重点工作计划分解、组织推动和考评机制等。

2.2.2 与长、短期计划区间相适应

公司按时序控制战略制定、部署过程，使之与长、短期计划区间相适应。

短期：每月召开经营分析会，监测战略执行情况；每半年进行一次战略评审，对战略执行情况进行评估；每年底，由战略领导小组结合当期三年规划，组织安排制定次年短期战略实施计划，形成次年年度目标计划的输入；并由各部门制定年度工作计划，并提交总经理办公会审议执行。

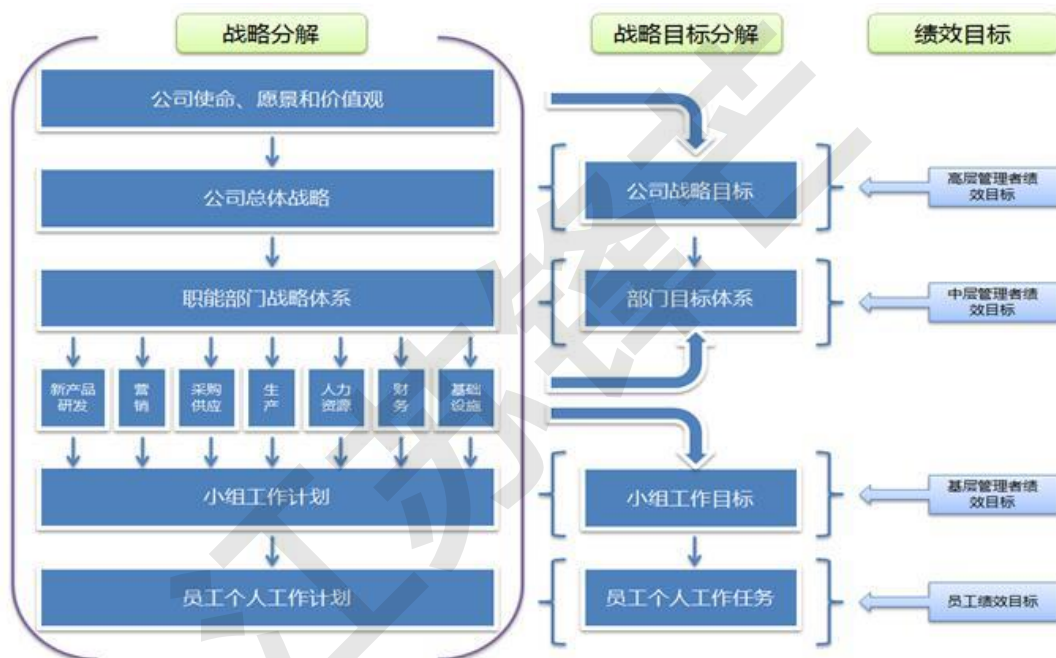
中长期：在每个三年战略规划终了之年，公司总结前三年战略调整与完成情况，并根

据战略目标的完成情况、公司内部及业务目标市场的环境变化情况、竞争对手的情况，制定下一个三年中长期战略，公司战略规划时时间安排、责任及协助部门见图表2.2-1

图表 2.2-1 战略规划时间安排

序号	项目	完成时间	归口部门	战略小组
1	公司中长期战略规划及其滚动修改	每三年全新编制 每一年修订一次	管理部	各战略小组
2	公司短期战略规划（含职能规划及其他重点资源投入计划）	每一年全新编制 （财务年度结束前）		

图表 2.2-2 战略部署分解图



2.2.3 确定战略

通过战略评价，确定2022年-2024年公司的TOP战略为：诚信经营，产品领先，智改数转，效率驱动，进军全国第二。

具体战略的诠释：

(1) 产品领先：科技创新，聚焦产业，做好产品，以用户为中心，进一步深化产品转型升级，加大研发投入实现数一数二。

公司推出的创新产品网状立体柔性精密研磨材料是在吸收国外先进技术的基础上，融合本企业独创的聚合磨料、高粘结强度胶粘剂、柔性基材技术等多项技术成果，经智能化生产设备精制而成。因具有独特的开放式网状立体结构，在研磨加工中有如下杰出表现：

1) 自锐性磨削。作业时磨粒与载体会渐次实现两个“同步消耗”：一是磨粒有较强的“自锐性”，磨粒钝化后能自行脱落，新磨粒及时参与磨削；二是网状立体基材能随磨粒同步消耗至尽。其优势是：研磨作业能持续均衡保持锋利状态，磨削效率与加工品质优秀；作业过程不会产生废弃物或粉尘，也不伤及工件表面，实现了“绿色加工”，解决了行业痛点，有“工业百洁布”的美称。

2) 温和式磨削。新产品载体是开放松散结构材料，直接效果是：①散热性好，磨削过程不产生高温，避免加工时因摩擦升温导致工件变色或变形；②柔韧性好，基材的纤维间是弹性三维网状结构，既有较高的韧性又有很好的弹性，作业时能完全贴紧工件，扩大了产品的加工领域。换言之，能加工各种带沟槽或凸凹不平表面的工件，不会污染或伤及表面，特别适合各种电子产品的精细化加工。

3) 功能齐全。①聚合磨料的植入，能实现真正意义上研磨、抛光一次性完成的“磨抛一体化”；②产品基材具有耐酸碱、耐水等优点，可以在各种磨削环境下工作；③产品可以深加工成适合数控机床或电动工具作业的带、盘、片、辊、轮等，有较强的适应性。

4) 高品质的装饰线纹研磨效果。新产品能在多种材质表面提供装饰线纹，如不锈钢表面饰纹、仿古铜饰纹等，在装饰材料表面抛光加工中显现奇效。

综上，网状立体柔性精密研磨材料的显著特点是：柔韧性好、磨削效率高、适用范围广、使用寿命长、绿色环保，具有很高的性价比。它几乎适合所有工件表面研磨加工并能获得高品质的抛光效果，并极大地节省了现有表面处理工艺的繁杂度，广泛应用于金属材料、合金材料、木材制品等表面的精密研磨与超精密研磨工艺中，也是金属丝刷，粘砂布轮、润滑抛光剂、钢丝绒等产品的最佳替代品。

(2) **效率驱动**：制造效率提升，资产效率提升，推进工业自动化、信息化水平，推动智能制造。通过数字化变革驱动业务模式转型，在T+3的基础上实现C2M全价值链拉通。

(3) **全球经营**：布局全球业务，以高端产品进军欧美发达国家市场，推动自有品牌业务增长，提升自主品牌。

2.2.4 战略目标

根据确定后的公司战略，确立公司的总战略目标为2024年实现销售收入10亿元，利税

率12.6%。

营运目标：以提升订单交货期为根本，提升经营效率与经营质量，合理控制经营风险，达成公司战略与经营目标的实现。

顾客市场目标：以市场份额为标志，以国内市场为基础，以国际市场自有品牌开发为重点，为全球更多的顾客提供品牌服务和提升满意度。

2.2.5 完善战略目标体系，明确时间进度

为了使战略目标的实现建立在扎实有效的基础上，并能得到有效的测量和改进，公司以能看到、可测量、有时限为原则建立了自己的战略目标体系，并确定了明确的时间进度表（见图表4.2-10）。

图表4.2-10 主要战略目标分解表

范畴	主要目标	年份				涵盖相关方
		2022年	2023年	2024年	2025年	
财务	销售额（亿元）	8	9	10	11	股东
	利润（万元）	9000	10000	12000	18000	
	利润率（%）	9.08%	10%	12%	15%	
	投资回报率（%）	-	-	-	-	
顾客与市场	销售新增比例（%）	10%	12%	14%	15%	顾客
	OBM 销售收入占比（%）	10%	8%	8%	10%	
	国内顾客满意度（分）	97.5	97.8	98	98.2	
	国外顾客满意度（分）	90	91	91.5	92	
运营	成本降低率（%）	2%	1.80%	1.11%	3%	供方和合作伙伴
	外销交付周期（天）	30	29	28	25	
	内销交付周期（天）	20	18	18	16	
	自有品牌产品产值率（%）	82%	85%	86%	88%	顾客
	研发经费占销售收入的比例（%）	5.00%	5.20%	5.30%	5.60%	员工
	新产品产值率（%）	78%	80%	85.00%	88%	
	SKU 整体下降率（%）	10%	8%	10%	10%	
	制造费率（%）	9%	10%	10%	9%	
	全员劳动生产率（万元/人）	46.7	44.3	45.1	46.7	
	效率 VPPH（元/人*小时）	400	420	480	500	

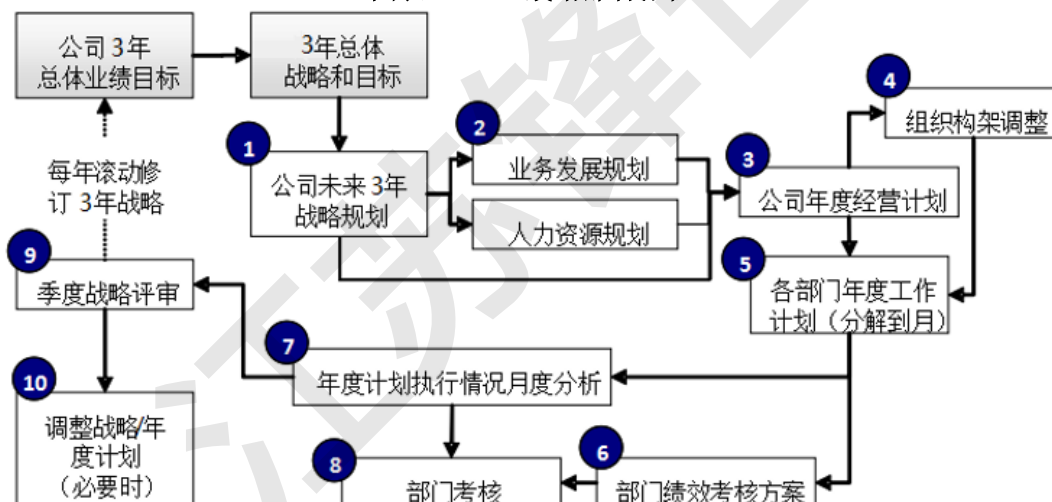
	一次合格率 (%)	99.70%	98.91%	99.30%	99.70%	
学习与发展	员工满意度 (分)	93.7	95	96	96	员工
	人均培训经费 (元/人)	650	460	562.5	650	
	储备国际化人才数 (人)	3	5	6	10	
社会责任	社会公益支持 (万元)	200	250	300	400	社会

2.3 战略实施及战略资源配置

2.3.1 战略实施计划制定

公司基于总体战略和相关业务战略，制定和部署各职能领域的战略实施计划，层层分解、细化至各部门工作计划，保证战略有效展开和实施。

图表4.2-12 战略部署流程



图表2.3-1 战略规划及实施计划的制定表

组织	职责	输出
集团董事会	战略批准人：负责审核、批准公司战略	集团总体战略
战略管理领导小组	指导、审核、批准战略目标和、实施计划和年度目标、年度工作计划，并实施战略监测及战略调整	总体战略规划、长短期实施计划、年度工作目标和年度工作计划

组织	职责	输出
战略小组	围绕长短期战略规划与年度目标，制定业务、职能战略规划和实施计划	《文化规划和实施计划》、《市场与营销规划和实施计划》、《新产品与技术规划和实施计划》、《智能制造规划和实施计划》、《供应链发展计划》、《质量计划》、《人力资源规划和实施计划》、《资金计划》等职能战略规划
各部门	参与制定对口战略规划、年度计划及 KPI，对公司年度目标进行分解，制定部门年度目标计划	各部门的年度工作目标和计划。同时，各部门针对职能、业务长期规划，根据内外部环境的变化，制定阶段性的工作目标计划

2.3.2 战略调整

公司分“战略管理领导小组、战略小组、相关职能部门”三个层级进行战略监控，分别负责总体战略日常实施过程的监测。建立规范战略评估与调整流程，根据内外部环境和战略执行情况，适时调整战略（见图表2.3-2）。

图表4.2-14 战略、实施计划调整周期

方面	调整方法	调整因素	时间节点	调整举措
战略目标	正常调整	1. 结合总体战略部署进行调整 2. 根据外部环境变化和公司发展现状，对战略进行调整与修正	每年年底	对本年度的年度目标计划执行情况进行总结、评估，对战略目标分解到下年度的阶段性目标进行调整
			在三年规划执行的中期（战略区间的第二年末）	组织系统的战略评估、分析，对长期战略区间后二年的战略进行必要的调整与修正，并延伸到下一期长期战略的首年
	紧急调整		当经营环境发生重大变化或战略实施中出现重大偏差时	由战略小组会汇总分析各战略小组的战略调整建议，提交战略管理领导小组讨论审议。如果确定需要调整，由战略管理领导小组召开会议，对当期战略方向、目标、方案实行紧急调整，根据需要对长短期战略方向和目标进行调整，报集团战略管理委员会批准
实施计划	正常调整	1. 结合公司战略部署进行调整 2. 根据外部环	随战略进行调整	对周期性调整的实施计划执行情况进行总结、评估，使实施结果与区间战略方向保持一致性

方面	调整方法	调整因素	时间节点	调整举措
	紧急调整	境变化和公司发展现状，对实施计划进行调整与修正	当外部环境发生变化但未导致战略调整时	对突发环境变化与突发事件发生导致实施计划需要调整时，公司高层临时召集会议进行调整，并部署与区间战略相衔接的实施计划

2.3.3 长短期战略目标

围绕战略和战略目标，公司建立市场营销、产品与技术、智能制造等职能战略规划，在规划中明确了长短期实施计划（见图表2.3-3）。

企业中长期战略目标			
部门	短期 (2023 年)	中期 (2024 年)	长期 (2026 年)
研发战略	研发投入 4000 万元	研发投入 5000 万元	研发投入 10000 万元
	研发经费占销售收入比例达到 5.2%	研发经费占销售收入比例达到 5.5%	研发经费占销售收入比例达到 5.8%
	新建立 2 个产学研合作项目	新建立 3 个产学研合作项目	建设 1 个国家级技术研发平台；
	申请专利 12 件，其中发明 6 件。	申请专利 20 件，其中发明 12 件。	申请专利 30 件，其中发明 20 件。
生产战略	准时交货率达到 95%	准时交货率达到 96%	准时交货率达到 98%
	产品产量达到 4000 万平米	产品产量达到 5000 万平米	产品产量达到 6000 万平米
	一次产品现场运行故障率小于 0.19%	一次产品现场运行故障率小于 0.17%	一次产品现场运行故障率小于 0.15%
	初步实施精益生产，持续提升管理水平	建立良好的精益化生产与 5S 管理系统	建成与国际接轨的生产质量管理体系
	智能车间建设合格验收	再建成 2 座智能车间，实现全厂生产智能化率 40%	实现全厂车间 80%智能化，完成智能工厂建设
营销战略	1. 提升品牌知名度和影响力，建立以提升顾客满意度为主导的服务体系。	1. 优化产品推广体系，进军海外市场，形成区域突破提升营销水平。	1. 建立统一营销平台，实施品牌战略，提高国际知名度。
	2. 强化产品专业化推广，拓展国内外合作，挖掘市场，增加市场占有率，确保销售额达到 8 亿元。	2. 提升服务质量，加强品牌建设，提高顾客满意度，力争销售额达到 10 亿元。	2. 开拓国际市场，扩大外销，提高国际市场占有率，力争销售额达到 15 亿元。

信息化战略	1. 扩展 ERP、MES 系统覆盖范围，实现生产过程 20%覆盖。构建公司统一的生产信息管理平台，实现生产信息统一监控。2. 构建工程服务统一管理平台，实现售后服务全过程的信息化。	1. 拓展 ERP、MES 系统覆盖率 50%，完善 PLM 系统工艺管理和三维协同设计功能，逐步实现产品全生命周期管理。2. SRM 系统进一步向供应商延伸，结合物联网，打造智能化的供应链管理系统。	1. 应用 OA 软件，构建企业移动应用门户，提升移动办公效率，接入 5G 网络系统； 2. 实施准入系统，提高内网安全。3. 持续开展 OA 系统流程优化，提高工作效率。
人力资源战略	1. 优化岗位，提升效率。	1. 持续完善用人、育人和留人机制，将员工流失率控制在 4%以内。	1. 提供足够数量的培训机会，确保员工能力得到保障。
	2. 完善用人、育人和留人机制，将员工流失率控制在 4.5%以内。	2. 通过员工满意度调查持续改善员工关心的问题。	2. 持续完善用人、育人和留人机制，将员工流失率控制在 3.5%以内。
	3. 针对上年度员工满意度调查结果，对薪酬结构和水平进行调整，员工满意度提升 1 个百分点。	3. 保持员工培训体系，使年人均培训达 38 课时。	3. 持续改进，使员工满意度保持在 95 的较好水平。
	4. 完善员工培训体系，使年人均培训达 38 课时。		4. 保持员工培训体系，使年人均培训达 40 课时。
财务战略	合理调配资金，完善内部控制，降低公司财务风险，为公司的高速发展提供强有力的财务保障。	深化全面预算管理，推进公司精细化运营；完善各项管理制度，提高公司资金营运能力；加强财务风险管理，促进公司财务健康发展。	优化资本结构，强化资产负债匹配及其管理；对公司经济结构战略性调整，增强企业竞争力，追求公司的可持续发展。

2.3.4 配置资源

公司通过制定人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源方面的长短期计划，获取确保实施计划实现的资源。通过评审实施计划执行和资源配置状况，进行必要的调整与改进。每月对资源配置和使用的有效性进行监测与评价，确保实施计划的有序开展，取得预期效果的巩固与优化；反之，则调整实施计划及资源配备，以保证战略规划持续向好的发展趋势。

人力资源

公司坚持以人为本，将人力资源作为实现公司战略目标的核心资源。公司通过力资源

规划、人力资源开发、员工培训与教育、薪酬与激励、绩效考核管理、员工职业生涯规划等管理工作，致力于优化组织结构和建立有利于授权、参与的激励机制，持续激发人的潜力、实现人力资本的增值，以工作绩效提升公司的整体绩效。制定完善的人力资源规章制度流程，并大力引进公司急需的人才资源，为公司调整战略布局和做大做强提供强有力的人力资源支撑。

公司通过人力资源规划进行人才结构调整、人员素质提升、国际化营销能力提升、管理理念提升工作，以满足公司战略目标的需要。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的培训，全面提高人员素质；实行外部外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。

设施资源

根据战略发展规划要求，实施更新改造计划开展现代化管理，为发展提供可靠的软硬设施与环境等保证。

信息资源

信息化数字化是企业管理、效率转型升级的基础，根据战略规划，公司从销售到生产、从供应链上游到下游都将实现集中控制、统一管理的信息化系统，以达到实施精细化管理，增加市场覆盖面的目的。同时根据公司战略发展的需要，形成以 ERP 为核心的信息系统。

财务资源

公司通过 ERP 平台和全面预算工具，对年度业务计划进行全面分析，对未来资金需求做出相应预算。财务部根据资金余缺情况制定资金应用方案。通过多种渠道筹集资金，保证公司发展需求，加强包括事业部在内的内部管理，开展增销售、降库存、降应收款、降成本活动，提高资金流速与营运效率、质量。

2.4 绩效预测与标杆管理

公司在三年战略规划、年度计划制定过程中，以公司三年战略规划目标为起点，系统应用平衡计分卡(BSC)原理，逐层制定并展开了衡量公司三年规划及年度计划进展情况的关键绩效指标及其目标值，形成了对应于各职能部门三年规划和年度工作计划的 KPI 指标系统，用来监测公司战略规划进展情况，强化测量系统的协调一致性。

在构建公司 KPI 系统时，公司运用关键事件和关键目标展开法，采用事件、目标与职

能构成的矩阵来识别各职能部门与公司战略规划各具体事项 / 目标的相关性，从而保证 KPI 指标系统涵盖公司所有的关键战略部署领域并兼顾到相关方利益。

公司由战略地图导出战略绩效 KPI，分解到员工绩效考核 KPI，监控战略目标的完成情况。公司通过全面预算管理将关键战略绩效指标分解成若干个细化指标，形成了覆盖营销、人力资源、财务、生产、品质、供方、员工以及外部环境等要素的监测指标体系，按照公司不同层级（班组—部门—公司）和推进时间（月度—季度—年度）监测指标完成情况。公司建立了全面预算指标监控、业务计划指标监控、关键战略指标监控三级战略监测体系并进行实时监督。根据适时分析战略结果，对不能达成的 KPI 指标重点分析缘由，调整策略，确保战略目标的达成。有效地保证了关键战略绩效指标的实现。

公司重视战略测量体系的完善与改进，通过全面预算管理，将关键战略指标分解到每一管理层级，传递战略压力，运用平衡计分卡工具建立包含了财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长等四个维度的关键绩效指标体系，综合考虑了各相关方的利益。

分解指标按月进行监控和考核。同时，公司每年召开经营分析测评会，根据监测效果和实际运营情况的变化对预算指标及计划进行调整，以适应公司的发展变化。

2.4.1 绩效预测

（1）绩效预测内容：

预测公司自己的业绩：根据对以往业绩的跟踪评估，进行趋势分析，预测未来绩效；

预测主要竞争对手及标杆的绩效：收集竞争对手及标杆信息，了解最新战略动态进行预测；

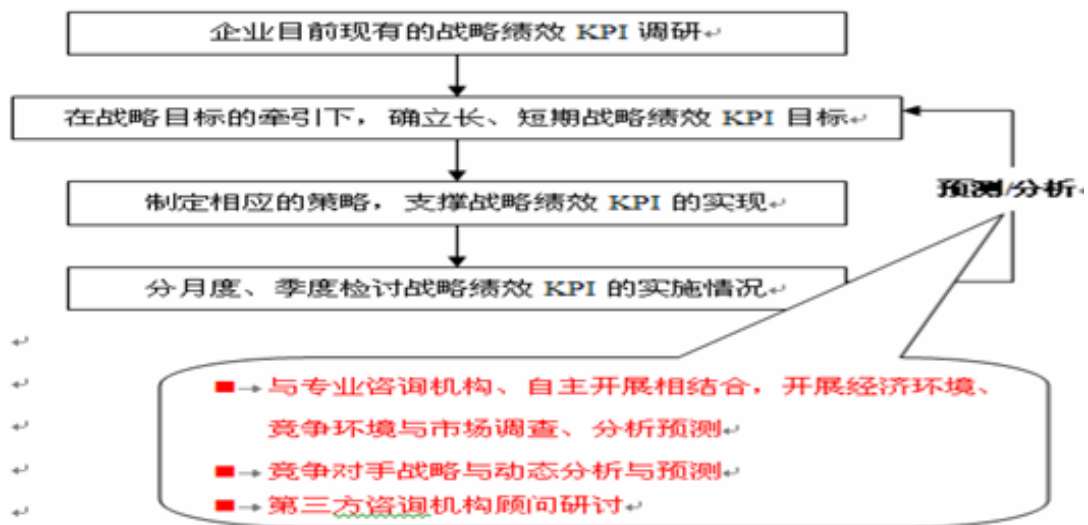
对公司、竞争对手、标杆的绩效进行定量、定性预测，及时发现差距，有针对性地调整战略部署，以保持公司的持久竞争力。

（2）绩效预测方法

公司根据所确定的关键绩效测量指标，基于所收集的相关数据和信息，运用专项市场调研、专家访谈、趋势分析和综合分析等方法对财务数据进行测算，对关键绩效进行预测。

公司高度重视对战略长、短期的绩效预测的工作，积累形成了有效的预测流程与方法，如图表 2.4-2 所示。

图表2.4-1 绩效预测流程



2.4.2 与竞争对手的目标及以往绩效对比

公司通过预测绩效与竞争对手的预测绩效进行比较, 掌握竞争对手的绩效变化, 明确竞争优势和劣势, 以便制定在竞争中领先的目标和对策。对于绩效指标实现情况与公司和竞争对手预测结果所出现的偏差, 及时组织召开专题研讨会进行分析, 找出问题根源, 通过加强资源配置、实施管理和技术的改进与创新、借鉴行业内外成功经验和最佳实践等措施, 应对绩效差距开展比、学、赶、超, 以实现预测绩效 (见图表 2.4-2)。

图表2.4-2 竞争对手绩效预测

项目	单位	2023 年	2024 年	2025 年	2026 年
		预测	预测	预测	预测
销售收入 (万元)	本公司	8	9	10	15
	湖北玉立	14	15	15	16
利润率 (%)	本公司	10.00%	11%	11.50%	12.00%
	湖北玉立	9.50%	9.60%	10.20%	11.00%

2.4.3 与标杆企业、组织的目标及以往绩效对比

公司将绩效预测结果与标杆企业主要目标及以往绩效进行对比分析, 以了解行业最新动态, 识别绩效发展趋势, 掌握预测绩效的可实现程度 (见图表 2.4-3)。

图表2.4-3行业对标绩效预测

项目	单位	2022年	2023年	2024年	2025年(长期)
		实际	实际	预测	预测
销售收入 (万元)	本公司	4.5	6.0	8.0	9.0
	湖北玉立	12	13.5	14	15
利润率(%)	本公司	10.00%	11%	11.50%	12.00%
	湖北玉立	9.50%	9.60%	10.20%	11.00%

江苏锋芒

3. 质量管理体系

3.1 通过 ISO9000、ISO/TS14001 等相关体系认证

全面推行并有效运用 ISO9001: 2015 质量管理、ISO14001: 2015 环境管理、ISO45001:2018 职业健康安全管理体系及和 SAI 等多个管理体系,并在逐步的整合中形成锋芒独具特色的管理模式,从体系层面保证产品和服务质量安全。

3.2 按照标准和体系文件要求定期组织内部审核

为监视和测量质量体系的有效运行,公司每年都进行一次外部体系审核和管理评审,对审核中发现的问题及时制定纠正措施进行改进,在历次的外部审核中均未出现严重不符合项。

3.3 按照标准要求,定期接受第三方审核

公司按照标准和体系文件要求定期组织内部审核,证实体系有效运行,记录齐全。详见如下证明材料。



管理评审报告

表单编号: EHS/QMS-QR1-53

评审时间:	2021年11月10日下午13时-17时	评审地点:	四楼会议室																									
主持人:	总经理	记录者:	魏静																									
评审范围:	公司各部门2020-2021年度EHS管理体系的运行实绩。																											
出席人员:	公司各级领导、部门经理或代表、部分环境体系/职业健康安全体系内审员。																											
评审内容:	<p>一、评审内容:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司上年度制定的EHS目标和指标是否得以实现,是否存不足和调整。 2. 与EHS管理体系相关的内、外部因素问题;重要环境因素/重大危险源的变化;EHS风险和机遇的变化,以及应对措施的有效性。 3. 公司上年度各项内审和外审审核的不符合项的整改是否完成和关闭;检测和测量的结果是否有效;合规义务的变化(合规义务的运行情况是否得到贯彻和遵守);事件调查、不符合和纠正措施情况。 4. 顾客和相关方的需求和期望、交流、抱怨、投诉信息的通报、反馈和处置。 5. 员工参与和协商(员工代表确定与意见收集情况)。 6. 上次管理评审的跟踪措施的状况。 7. 公司的资源是否能够满足公司发展需要。 8. 改进的建议。 																											
二、管理评审输入:	<p>1. 关键指标达成情况:公司制定的体系管理总目标,基本实现</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>项目</th> <th>指标</th> <th>2021/11/9实际</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">质量目标</td> <td>砂布成品一次检验合格率≥96%</td> <td>98.82%</td> </tr> <tr> <td>砂纸成品一次检验合格率≥98.0%</td> <td>98.00%</td> </tr> <tr> <td>顾客满意度≥90%</td> <td>84.30%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">环境目标</td> <td>客户投诉处理率100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>能源消耗同比下降0.3%以上</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">职业健康目标</td> <td>环境污染事故为0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>作业场所危害因素检测项目达标率≥98%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>无职业病案例发生</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td>无重大工伤事故,轻伤事故控制≤2起/年</td> <td>有工伤1起,轻伤事故5起</td> </tr> </tbody> </table>			项目	指标	2021/11/9实际	质量目标	砂布成品一次检验合格率≥96%	98.82%	砂纸成品一次检验合格率≥98.0%	98.00%	顾客满意度≥90%	84.30%	环境目标	客户投诉处理率100%	100%	能源消耗同比下降0.3%以上	100%	职业健康目标	环境污染事故为0	0	作业场所危害因素检测项目达标率≥98%	100%	无职业病案例发生	0		无重大工伤事故,轻伤事故控制≤2起/年	有工伤1起,轻伤事故5起
项目	指标	2021/11/9实际																										
质量目标	砂布成品一次检验合格率≥96%	98.82%																										
	砂纸成品一次检验合格率≥98.0%	98.00%																										
	顾客满意度≥90%	84.30%																										
环境目标	客户投诉处理率100%	100%																										
	能源消耗同比下降0.3%以上	100%																										
职业健康目标	环境污染事故为0	0																										
	作业场所危害因素检测项目达标率≥98%	100%																										
	无职业病案例发生	0																										
	无重大工伤事故,轻伤事故控制≤2起/年	有工伤1起,轻伤事故5起																										
保存期限:	三年	1/6																										

2. 与EHS管理体系相关的内、外部因素:重要环境因素/重大危险源的变化;EHS风险和机遇的变化,以及应对措施的有效性。

2.1: 与EHS管理体系相关的内、外部因素

奥蓝策划并实施了内外部因素的识别,分析了风险和机遇,目前公司员工的优秀素质以及外部的机会和威胁没有发生变化,暂无更新,具体识别结果见《内外部因素分析表》。

2.2 重要环境因素/重大危险源的变化

公司各部门对本部门的环境因素、危险源及重要环境因素/重大危险源进行识别,也有对相关人员进行相关识别环境因素的培训,组织全员进行安全培训,均执行良好;目前集团的重要环境因素/重大危险源没有发生大的变化。(见附件)

2.3 EHS风险和机遇的变化,以及应对措施的有效性

新版EHS管理体系强化了对高层管理人员的参与,使EHS管理体系要求能落实到基层业务单元,同时确保EHS管理体系符合战略策略,各部门也有对EHS的相关风险进行识别等工作,公司管理层也从公司的内外部环境因素/风险源进行了分析,总体看来紧跟新标准的要求去执行。

3. 公司上年度各项内审和外审审核的不符合项的整改是否完成和关闭;检测和测量的结果是否有效;合规义务的变化(合规义务的运行情况是否得到贯彻和遵守);事件调查、不符合和纠正措施情况。

3.1 内、外部审核情况

公司2020-2021年内外部审核结果及问题整改关闭情况:

公司于2021年10月19-20日进行;按照ISO14001:2015/ISO45001:2018标准要求建立EHS管理体系后的一次内部体系审核,审核中共发出管理体系相关不符合项3项;具体见不符合报告

通过去年10月以来,尤其是8月建立了职业健康安全体系以来,EHS整体运行,各部门能够按照体系的要求和规范开展各项工作,定期组织对公司EHS体系的运行跟踪审核,涉及EHS管理体系覆盖的所有部门、场所和过程,审核工作得到了各部门的大力支持,因而顺利地完成了审核计划,对过程中出现的不符合能够及时发现并纠正,并且对环境知识和安全意识的培养、对EHS体系运行和实施、对EHS管理绩效的分析统计都能如期有效的进行。随着集团经营发展,产能不断加大,质量管理体系的推行、市长质量奖的申报和评价,大大促进了企业规范化管理,现场环境因素/危险源控制的要求也随之增加力度和现场管控措施。

3.2 监视和测量结果

废水、废气、噪声的环境监测工作在正常的进行中,已出监测数据,符合排放标准。作业现场危害因素检测已申请近期落实,职业健康体检良好,EHS管理体系的运行以及现场的运行管理,如危险源的储存和处理、垃圾分类、消防设施的点检、环保监测设备的定

保存期限: 三年 2/6

9. 改进建议:

- 1) 现场管理措施的改善。
- 2) 设备安全防护的改进。

三、管理评审输出:

3.1. 管理体系及其过程有效性改进机会(包括绩效、方针目标)的EHS管理政策,暂时不需要修订。

3.2. 资源需求: 2022年考虑增加,安全标识。

3.3. 任何可能影响战略方向以及改进EHS管理体系与内外部利益相关方的机会: 争取通过市场质量奖。

3.4. EHS管理体系变更的策划: EHS体系运行适宜的、充分的、有效的。

3.5. EHS管理体系的适宜性、充分性和有效性: EHS管理体系是适宜的、充分的、有效的。

四、评审结论:

本次评审,确定公司EHS管理体系符合相关的标准要求,实施运行基本有效,能够适应大环境和公司内部发展的需要。

五、改进措施要求:

A. 由于集团产能加大,车间设备不断增加;新增的重大环境因素/危险源几率增大,现场管理措施薄弱,应增加相关人员的培训和行政事务部的督促检查。

B. 随着公司建设自动化程度的不断提高,新设备的安装调试尤为重要,设备部应按照“消除一代替二控制一代管理控制一代护”的优先顺序选择应对风险和编制管理方案,旨在降低健康和安全隐患。

C. 加强体系人员知识培训,旨在更好运用体系管理手段,保证体系有效运行。

编制: 魏静 审核: 王朋 批准: 魏静

保存期限: 三年 5/6

《员工代表选举-会议纪要》

为进一步促进企业在职业健康安全管理体系的开发、策划、实施、绩效评价和改进过程中所有管理层次和职能的工作人员的协商和参与,确保执行工作活动的意图更有效地减少和消除职业伤害,使涉及的相关问题能够得到及时的落实和解决,公司设立非管理类工作人员代表。

经员工代表选举,陈系斌代表标准确认,公司职业健康安全管理体系员工代表如下:

三坤——后整理车间(老厂) 班长,
三 栋——后整理车间(新厂) 班长,
员工代表自不称心,充分融入实际,积极反映员工在职业健康安全方面的意见和建议,并有权参与如下方面的活动:

- 1) 确定员工协商和参与的机制;
- 2) 辨识危险源并评价风险和机遇;
- 3) 确定消除危险源和降低职业健康安全风险的措施;
- 4) 确定能力要求、培训需求、培训和培训效果评价;
- 5) 确定沟通的内容和方式;
- 6) 确定控制措施及其有效的实施和应用;
- 7) 调查事件和不符合并确定纠正措施。

公司将通过每月车间月度会议,年度总结、体系会议渠道,以及日常工作随时随地的员工代表收集有关安全生产、健康管理等方面的意见和建议,进一步促进体系持续改进。

特此予以公示。

抄送: 公司全体人员

会议纪要: 宋峰 批准: 魏静 日期: 2021年6月20日

保存期限: 三年

管理评审计划

表单编号: JM/QMS-QRT-51 NO. 202101

评审时间:	2021年11月10日	评审地点:	公司办公会议室
评审目的:	<p>通过对公司质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系、能源管理体系、知识产权管理体系、各项标准、指标实现的充分性；对公司综合管理体系运行绩效的评估；以及对公司在产品、服务和业务的过程中各种法律法规的遵守及符合性进行一次综合评价，提升企业的EHS管理的意识；EHS管理的水平；EHS管理的绩效，从而使企业的社会竞争力得到加强；使企业的发展更加健康、迅速；使企业社会责任和贡献更加增强。</p>		
评审范围:	公司各部门2020-2021年度EHS管理体系的运行实绩。		
参加评审人员:	公司各级领导、部门经理级代表、部分环境体系/职业健康安全体系/员工代表。		
评审输入:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司制定的年度EHS目标和指标是否得以实现，是否存在不足和差距。 2. 与EHS管理体系相关的内、外部问题，相关方的需求和期望/包括合同义务的变化；重要环境因素/重大危险源的变化；EHS风险和机遇的变化；以及应对措施的有效性。 3. 公司上年度各项内审和外审审核的不符合项的整改是否完成和关闭；检测和测量的结果是否有效；合规性义务的履行情况是否得到贯彻和遵守。 4. 顾客及相关方的要求、投诉、抱怨、投诉信息的通报、反馈和处理。 5. 员工参与和培训。 6. 上次管理评审的跟踪措施的状况。 7. 公司的资源是否能够满足公司发展的需要。 8. 改进的建议。 		
评审输出:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对EHS管理体系的持续适宜性、充分性和有效性的结论。 2. EHS管理体系改进机会。 3. 资源需求。 4. 目标未实现时采取的措施。 5. 任何与公司战略方向相关的结论。 6. EHS体系变更的要求。 7. 评审结论。 		
评审要求:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各部门根据EHS管理评审输入的内部准备相关资料。 2. 资料内容应尽可能量化和数据化，涵盖汇报时间控制在规定时间内。 		

编制: 魏毅 审核: 王刚 批准: 王秉生 2021-11-2

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司

07 质量诚信方针、目标和质量承诺

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司

版本号: 2021.1 第2版 生效日期: 2021.11.10

关于发布《质量诚信方针、目标和质量承诺》的通知

各部门、科室、车间:

为推动企业质量诚信建设,强化企业自觉承担质量主体责任意识,落实公司的质量诚信方针、目标和质量承诺,并在质量管理体系框架下进行有效管控。

质量诚信方针: 守信经营 聚力共赢
质量诚信目标: 零缺陷 树标杆

质量诚信承诺:

1. 牢固树立“品质第一、顾客至上,以优质的产品品质和服务”的质量理念,不断锤炼质量意识和责任意识,保证和提高产品质量,落实企业质量主体责任,满足顾客对质量稳定产品的期待和个性化需求,增强顾客对公司的合作信心。
2. 人无信不立,业无信难兴。我公司保证诚信经营,诚信为本,取信于民,依法经营,严格履行承诺,重合同,守信用,树立诚信品牌。
3. 严格执行《产品质量法》、《标准化法》、《计量法》等法律法规,严格执行产品标准,满足顾客要求,坚决抵制伪劣、欺诈顾客等失信行为,不侵害其他企业的合法权益,遵循公平、公开、公正的竞争原则,遵守市场规则,开展有序竞争,构建诚信经营、公平竞争的市场环境。

我公司严格履行以上承诺,如有违反,接受有关部门进行行为纳入信用记录并向社会公开;主动接受政府、各行业及社会各界的监督。

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司
2021年11月10日

主题词: 质量诚信 方针 目标 承诺 通知
抄 送: 公司全体员工

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司

04 颁布令

本管理文件依据GB/T19001-2016 idt ISO9001:2015《质量管理体系 要求》、GB/T24001-2016 idt ISO14001:2015《环境管理体系 要求及使用指南》和GB/T 45001-2020 idt ISO 45001:2018《职业健康安全管理体系 要求及使用指南》等标准编制而成。环境职业健康安全管理体系文件,它阐述了公司质量、环境和职业健康安全方面所处的内外部环境及风险和机遇,制订管理方针以及目标,并对质量、环境和职业健康安全管理体系的过程顺序和相互作用进行了描述和说明。

本《管理手册》是公司质量、环境和职业健康安全管理体系运行的基础标准,目的是使公司在生产产品质量、环境职业健康和职业健康安全控制等方面能够持续满足标准要求,并不断提升法律法规要求的能力,增强顾客满意,履行承诺义务,提升职业健康安全绩效,实现高质量发展目标。

遵守本管理文件是公司每个员工应尽的责任。

总 经 理: 王 秉 生
审 核: 王 刚

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司

1 管理文件应用范围

- 1.1 本管理文件确定了本公司的管理方针、目标,依据GB/T19001-2016《质量管理体系 要求》、GB/T24001-2016《环境管理体系 要求及使用指南》和GB 45001-2020《职业健康安全管理体系 要求及使用指南》标准对管理体系的过程顺序和相互作用进行了纲领性说明和描述,旨在为管理活动、管理行为持续改进提供方向和途径。
- 1.2 本管理文件适用于形成、生产和相关活动。
- 1.3 本管理文件所确定的GB/T19001-2016、GB/T24001-2016和GB/T45001-2020管理体系范围为:砂纸、砂带的生产和相关管理活动。
- 1.4 由于公司产品是依据国家标准进行生产,在一定程度上进行工艺改进,因此GB/T19001-2016、GB/T24001-2016和GB/T45001-2020标准中所要求符合本管理体系。
- 1.5 本管理文件为公司内部使用的受控文件,由于合同或协议等要求外发的,不属于受控文件,对其版本的有效性,本公司不跟踪。
- 1.6 按文件化信息控制要求做好本管理文件的发放和管理。
- 1.7 本管理文件经公司总经理批准生效,各部门均应严格遵守本管理文件的规范。

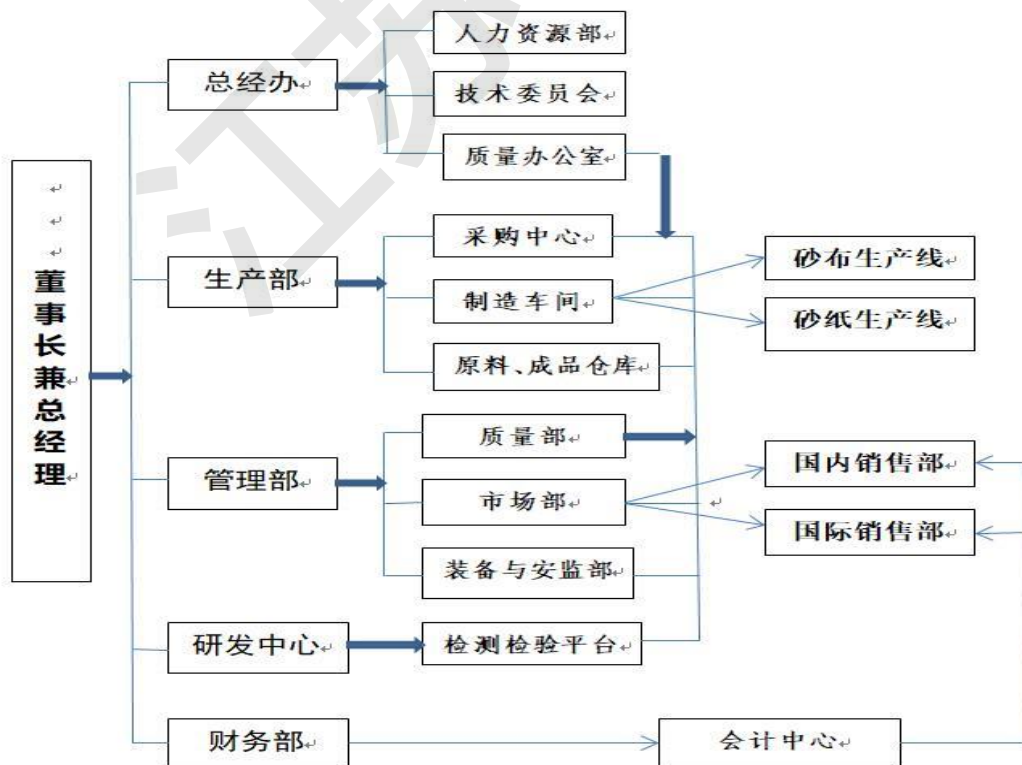
激活 Wi 转到“设置”

4. 质量保证能力

4.1 加强顶层设计，构建质量管理机构

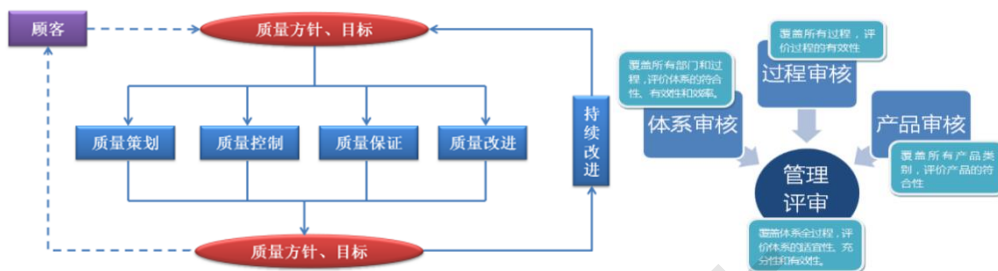
公司成立以总经理为主任的质量管理办公室（简称质量办），统筹协调管理企业的质量工作。同时在企业设立的管理部中专门设置质量部。质量部设专职人员负责公司的质量管理工作，同时在研发、生产、财务等各部门设立相应的质量管理小组，负责本部门的质量管理工作。质量部设有原材料检验、过程检验、出厂检验等专门质量监督检验人员。质量部的具体职责有：

- ①编制适合本企业的质量管理体系文件；
- ②组织制定企业的质量方针和质量目标；
- ③负责和监督企业质量管理体系的有效运行；
- ④制定质量奖惩制度，负责协调各部门的质量责任，并考核工作质量；
- ⑤组织企业内部质量审核；
- ⑥负责重大质量事故的分析处理；
- ⑦监督企业质量基金的使用与管理；

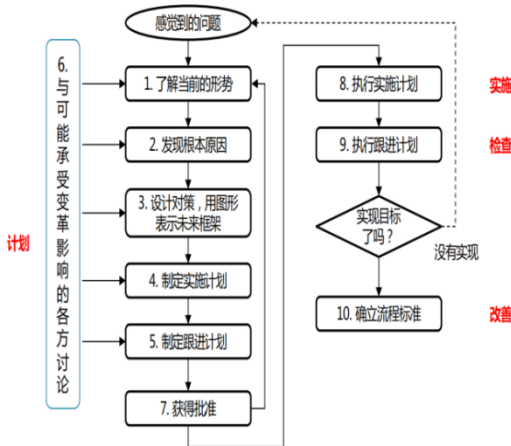


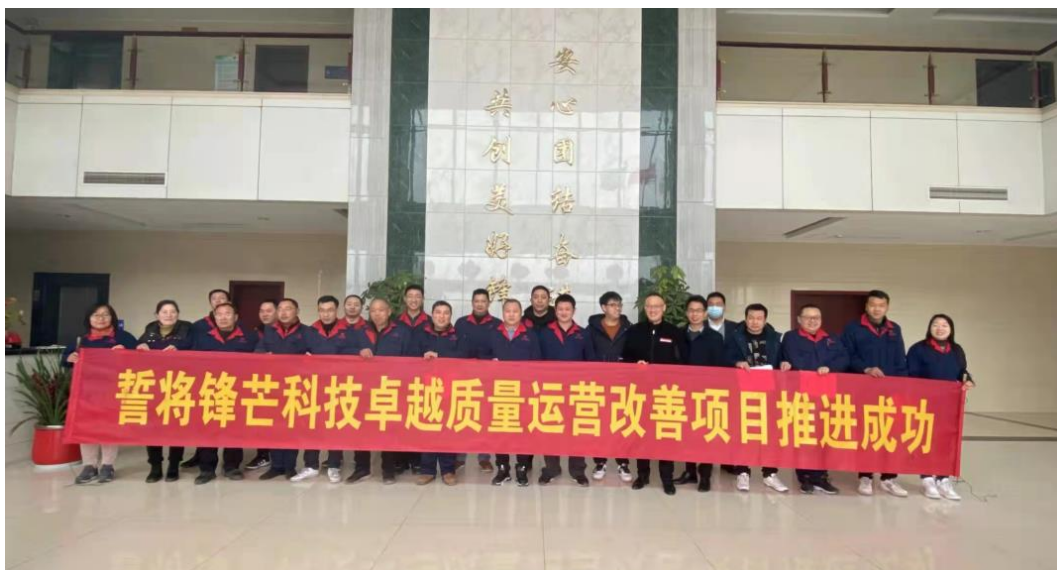
4.2 加强持续改进，构建质量管理闭环

根据公司战略方向，以质量目标、方针为核心进行质量策划、控制、保证并持续改进和反馈，形成质量管理闭环（图 3-2），并通过推动内审、管理评审等方式，确保质量管理体系实现质量方针和质量目标的适宜性、充分性和有效性。



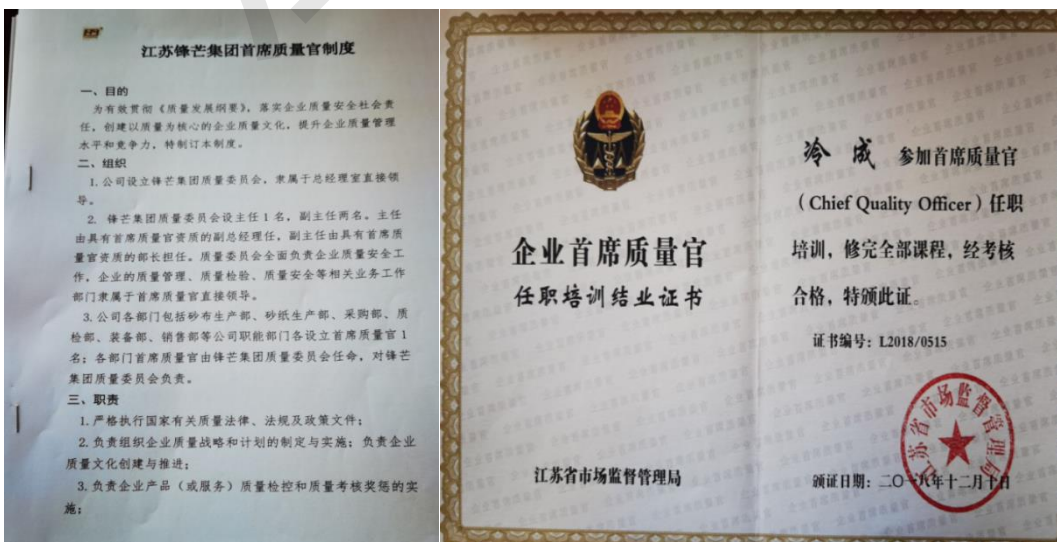
◆ 推动革新理念，实施品质PQC，控制不良产生





4.3 建立首席质量制度，压实质量主体责任

公司以全员责任、全员参与、全程管理为主线，建立了“一把手”责任制、“首席质量官”制度，形成一套全面的、完整的、详尽的、严格的质量管理和质量保障的规章制度和质量保障体系文件，这些文件含概了市场调研、产品开发、生产管理、设备管理、人员管理、质量管理、生产工艺管理、质量标准管理、质量检验、销售管理、售后服务管理、市场信息反馈等各环节，实现了“全面、全员、全过程的”质量管理，做到一切用数据说话，一切工作都有章可循，真正体现了质量管理的科学化、系统化、规范化，使企业产品质量和管理水平都有了质的提高。



4.4 完善检验检测制度，保障检测设备齐全

公司质量部已建立完善的检验规范及制度，主要负责原料、制程、成品的检验工作，按照检验规范进行日常检测、对标判定、形成检验报告，起到把关的检验职能。对不合格品进行流程评审，对重大产品质量问题及时上报公司高层，出现质量异常或客户投诉时，及时进行信息传递，并定期召开质量例会。公司检测检验中心有 320 平米，试验与检测设备 36 台套，包括各种磨削试验机、剥离强度测试设备、2.5 吨不锈钢反应釜及配套设备、还有一套微型生产线设备（中试试验），专门用于成果转化中新产品试验用。技术中心的检测检验设施在国内行业中属一流。详细参见《企业技术开发仪器与检验检测设备原值汇总表》：

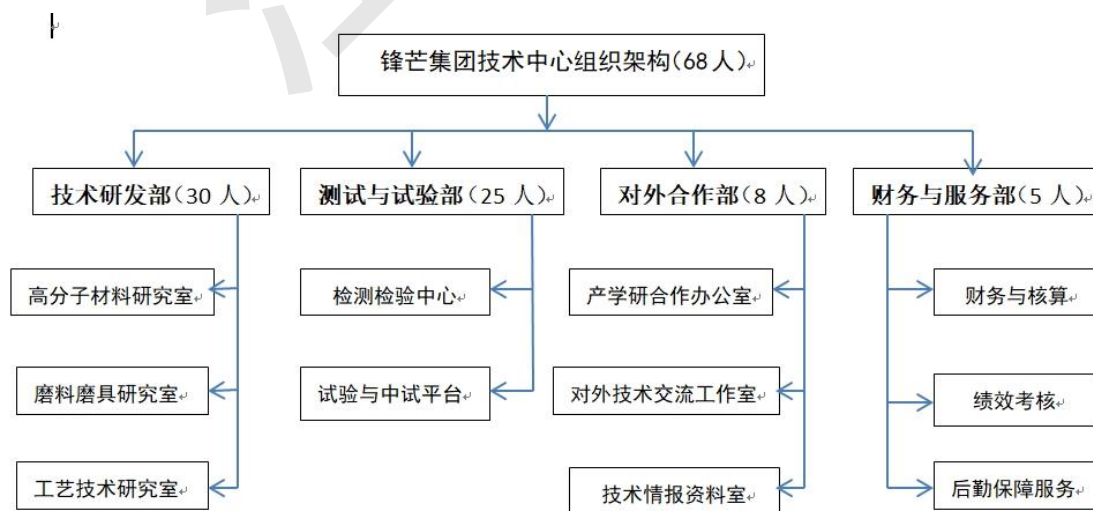
企业质量检验与技术开发仪器设备原值汇总表 单位:万元

序号	设备名称	型号与数量	数量	单价	总价
1	电磁搅拌器	(10 套)	10	1.5	15
2	气相色谱仪	GC7960	1	14.8	14.8
3	电子万能动静态材料试验机	UTM4000	2	6.12	12.24
4	傅里叶变换红外光谱仪	PE FTIR	1	17.5	17.5
5	旋转蒸发器	IKA	6	2.5	15
6	热分析仪	TA Q100	2	12.5	25
7	偏光显微镜	Leica 200	2	11.2	22.4
8	凝胶渗透色谱	Waters	1	58.8	58.8
9	折光率仪	ABBEMAT	2	4.8	9.6
10	机械搅拌器	IKA	5	0.9	4.5
11	5L 玻璃实验釜	JULABO	1	10.5	10.5
12	砂布涂胶装置	自制	1	102.8	102.8
13	砂布磨削实验装置	自制	1	79.2	79.2
14	实验配套设备	1 台套	1	6.24	6.24
15	DCS 自动化控制系统	浙大中控	1	36.35	36.35
16	保温储罐	台套	3	2.85	8.55
17	全自动环带磨削试验机	HD-1	3	33.84	101.52
18	砂布砂纸磨削试验机	SS17511-W	1	34.2	34.2
19	砂布砂纸磨削性能测试仪	JS-53A	2	26.3	52.6
20	平面磨削试验机	4 台	4	4.82	19.28
21	电子棉纤维织物强力机	YG026C	1	23.86	23.86
22	化纤织物强力机	YG026	1	15.24	15.24
23	型摆锤式纸张试验机	2L-300	1	14.54	14.54
24	旋转粘度计	NDJ-1 型	2	7.5	15
25	电热鼓风恒温干燥箱	101-1 型	2	30.5	61
26	拍击式标准筛振筛机	SPB-200	1	24.85	24.85

27	金属丝编织网试验筛	3 台	3	7.88	23.64
28	箱式电阻炉	6 台	6	1.86	11.16
29	可调式电沙浴	DK-1.5	2	5.8	11.6
30	磁性物分析仪	JS-11-G1 型	1	8.14	8.14
31	微粉堆积密度测定仪	DMF-A	1	31.22	31.22
32	磨料堆积密度测定仪	DMF-11	1	25.08	25.08
33	毛细现象测定仪	ADC-1	1	10.55	10.55
34	沉降管式微粉粒度测定仪	2 台	2	7.32	14.64
35	微型砂带砂纸全套试制设备	1 套	1	238.47	238.47
合计					1385.07

4.5 建立质检人员队伍，加强第三方认证

公司以全面提升产品质量为目的，设立技术开发部、检测与检验部、对外合作部、财务与服务部四个职能部门，部长分别由技术中心三个副主任及公司财务总监兼任。组织细分：技术开发部下设：高分子材料研究室、磨料磨具研究室、工艺技术研究室 3 个研发团队或称课题组，课题组可独立承担公司下达的相应科研任务；检测与检验部下设检验检测中心、新产品中试平台两个大机构，前一个专门做检测检验，后一个专门做技术成果的产品化试验、分析，是公司成果转化的重要部门；对外合作部分别由产学研合作工作室、对外技术交流工作室与技术情报资料室三个职能部门。产学研合作还包括引进高层次创新人才、组织实施各种技术培训，对外技术交流包括推进企业与国内外的技术交流与合作、展会等。技术情报室重点是搜集技术情报资料，为创新提供相关引导，积累公司创新成果等。财务与服务部 三项职能：提供研发经费保证、进行技术团队的绩效考核、提供其他研发活动的后勤保障服务。附：技术中心组织架构（图）





4.6 质量安全风险监测

(1) **质量风险监测** 在监视质量体系有效运行的同时，公司加强了对实物质量的监督抽查力度，质量部成立了“产成品检验小组”，每天对待分卷的产品详细抽查，发现问题及时通报，对有问题的产品进行加严检，确保不将有质量问题的产品在不知情的状态下流入到客户手中。

(2) **质量投诉处理** 公司非常注重客户对产品的满意程度，产品交付后，公司会通过各种方式征集客户对产品质量的意见和投诉，妥善处理顾客抱怨并根据情况及时改进，以取得顾客的持续满意。客户对产品的意见或投诉，一般通过公司业务人员进行沟通，然后将收集到的顾客信息反馈到质量部，确定顾客对产品服务的满意程度，同时进行系统分析，寻求解决方法并确定顾客的需求和期望以及公司改进方面的措施。

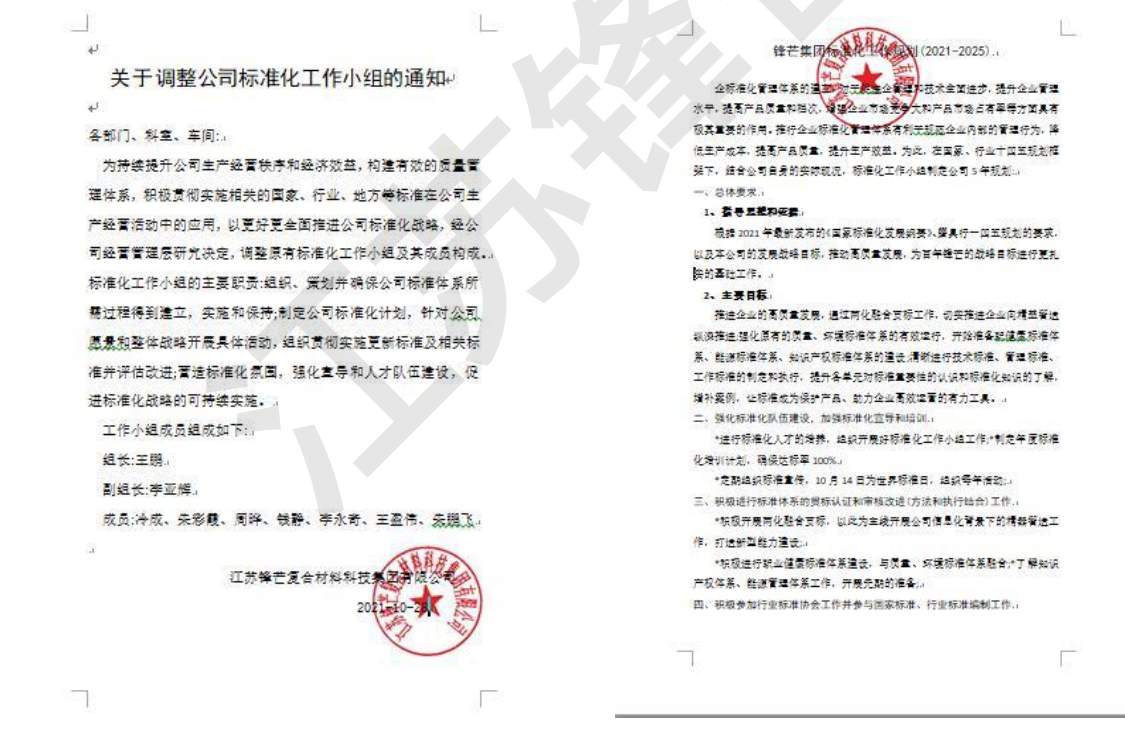
(3) **质量应急处置** 公司建立了重大质量安全应急预案管理制度，成立了以质量办负责人为组长的产品重大安全事故处理领导小组，规范和指导应急处理工作，有效预防、积极应对、及时控制产品安全或质量事故，高效组织应急补救工作，最大限度地减少安全质量问题事件的危害，保障客户的权益，降低公司损失，确保产品出现重大问题时得到及时有效的处理。

5. 质量工作基础

5.1 主导 1 部国家标准 3 部行业标准制定

公司积极参与国家、行业、企业标准的制定和修订工作，成立了“标准化工作小组”并制定了标准化工作规划。公司技术中心主任王鹏，精磨部部长李亚辉是国家标准化委员会涂附磨具分会小组成员。2017 年与另 2 家企业共同主持《涂附磨具 砂纸》行业标准的修订，已经批准实施（详见附件）；2019 年参与《涂附磨具 砂布》和《涂附磨具 耐水砂纸》行业标准的修订（即将发布）；2019 年开始主持国家标准《涂附磨具剥离强度测试方法》制定工作。2018 年开始陆续制定 6 部企业标准（见附件）。

图 5.1-1 公司标准化工作组织与规划



全国磨料磨具标准化技术委员会文件

磨标委(2020)3号

关于转发2020年第一批推荐性国家标准计划 (磨料磨具领域)的通知

有关项目起草单位:

根据国家标准化委员会决定下达2020年第一批推荐性国家标准计划的通知(国标委发〔2020〕14号)的要求,现将其中磨料磨具领域2项推荐性国家标准计划(见附件)转发你们,请抓紧落实,保证标准质量和水平,按时完成国家标准制修订任务。为此,特提出以下要求:

1. 尽快成立标准起草工作组,并由标准起草牵头单位将工作组名单于2020年4月30日前报至标委会秘书处。

ICS 25.100.70
CCS J 43
备案号:

JB

中华人民共和国机械行业标准

JB/T 7499—XXXX
代替 JB/T 7499—2006

涂附磨具 耐水砂纸

Coated abrasives—Waterproof abrasive paper

ICS 25.100.70
CCS J 43
备案号:

JB

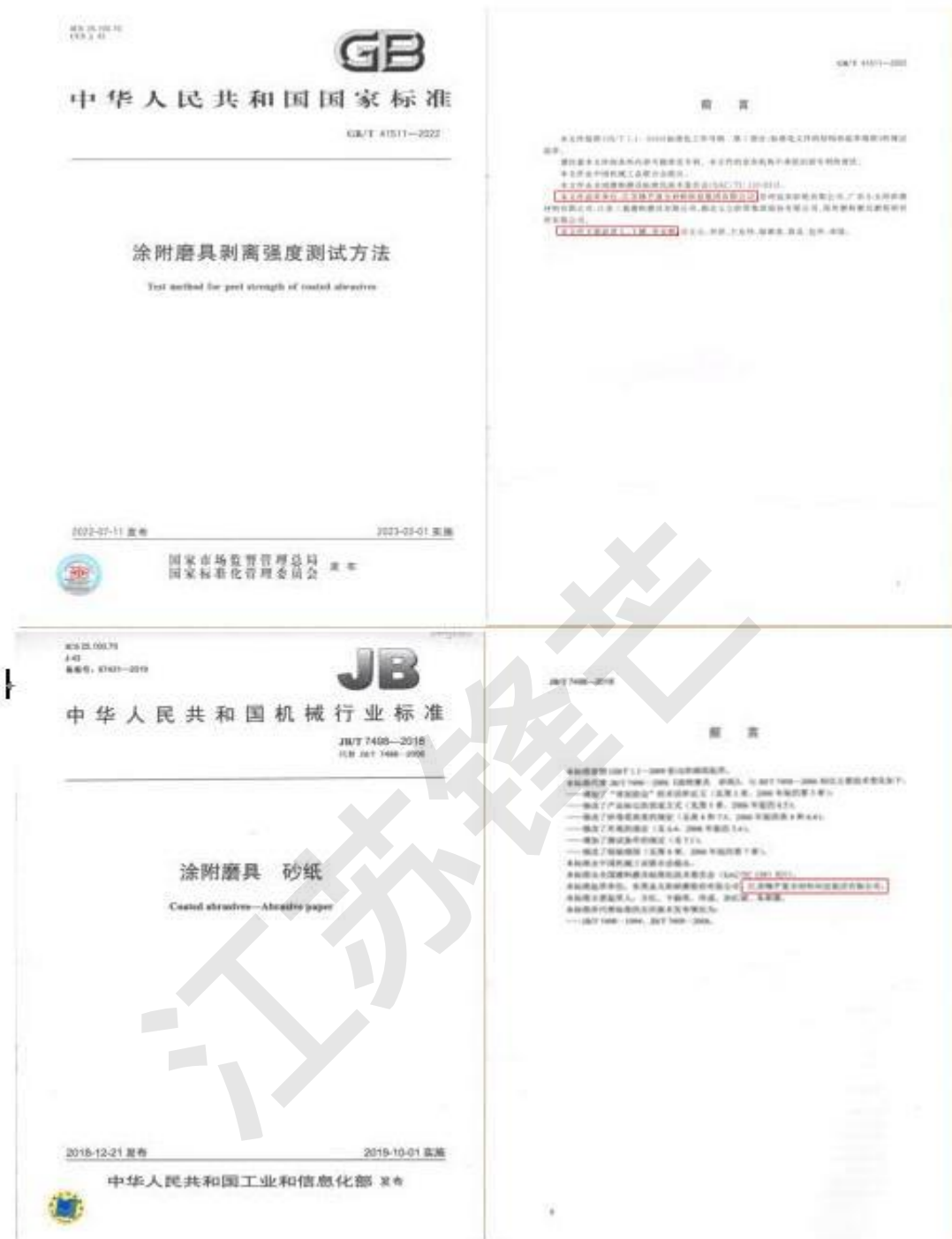
中华人民共和国机械行业标准

JB/T 3889—XXXX
代替 JB/T 3889—2006

涂附磨具 砂布

Coated abrasives—Abrasive cloth





序号	标准名称	标准类型	标准号	主导/参与	发布情况
1	涂附磨具 砂纸	行业标准	JB/T 7498-2018	参与	2018.12.21发布; 2019.10.1实施
2	涂附磨具剥离强度测试方法	国家标准	GB/T 41511-2022	主导	2022.7.11发布; 2023.2.1实施
3	涂附磨具 耐水砂纸	行业标准	JB/T7499-XXXX	参与	即将发布
4	涂附磨具 砂布	行业标准	JB/T3889-XXXX	参与	即将发布

锋芒集团制定高新技术产品标准情况表				
序号	标准名称	标准类型	标准号	发布情况
1	DA275柔性涂层砂布	企业标准	Q/321182608892609010-2021	2021.4
2	精密研磨用砂布	企业标准	Q/321182608892609011-2019	2019.1
3	网型砂布	企业标准	Q/321182608892609012-2020	2020.9
4	TJ538柔软砂布	企业标准	Q/321182608892609009-2018	2018.2
5	百叶盘用陶瓷砂布	企业标准	Q/321182608892609013-2021	2021.12
6	抗堵塞陶瓷砂纸	企业标准	Q/321182608892609014-2021	2021.12

5.2 完善计量检测设施与制度

为确保产品检测设备的正常运行和计量准确性，制定了《计量器具管理制度》，公司质量部是主管全公司计量工作的职能部门，统一管理公司的计量设备，并定期对公司计量设备进行校准（包括内校和外校），计量器具由专人保管，建立台账，保持账、卡、物一致。

表00. 江苏锋芒计量仪器台账【2021-12-10】

编号	名称	型号	精度	厂家	使用车 间	目前状态	负责人
A-1	织物强力机	YG026B		常州正大通用纺织机械有限公司	原料	正常	周欢
A-2	拍击式标准筛筛筛机	SPB-200		柳州探矿机械厂	原料	正常	朱沛
A-3	沉降管	MJC-B		郑州磨料磨具磨削研究所	原料	正常	朱沛
A-4	数字式粘度计	NDJ-5S		上海伦捷机电仪表有限公司	原料	正常	朱沛
A-5	磁性物分析仪	JSII-G1		郑州磨料磨具磨削研究所	原料	正常	朱沛
A-6	堆积密度测试仪				原料	正常	朱沛
A-7	箱式电阻炉			北京市永光明医疗仪器厂	原料	正常	周晔
A-9	电热鼓风干燥箱	101-1AB		上海市坤天实验仪器有限公司	原料	正常	周晔
A-12	连续变倍体视显微镜	GL		桂林光学仪器厂	原料	正常	周晔
A-13	数显式电热恒温水浴锅	H. H. S-6		上海锦凯科学仪器有限公司	原料	正常	朱沛
A-14	激光粒度分析仪	BT-9300S		丹东百特仪器	原料	正常	朱沛
A-15	油度检测仪	X2-0101		上海海恒机电仪表有限公司	原料	正常	朱沛
A-16	断裂度测试仪	SLY-1000		杭州轻工博科自动化技术有限公司	原料	正常	朱沛
A-17	数显卡尺	DL3944		得力	原料	正常	周晔
A-18	59款防油数显千分测厚规（平头）	0-10*30mm	0.001	德清盛泰芯电子科技有限公司	原料	正常	周欢
A-19	分析天平	FA1204B	0.0001g	上海精科仪器有限公司	原料	正常	周晔
A-20	千分尺	(0-25) mm	0.01	上海精密科学仪器有限公司	原料	正常	周晔
A-21	电子天平	LT202E (200g)	0.01g	常熟市天量仪器有限责任公司	原料	正常	周晔
A-22	电子天平	LT202E (200g)	0.01g	常熟市天量仪器有限责任公司	原料	正常	朱沛
A-23	电子天平	LT202E (200g)	0.01g	常熟市天量仪器有限责任公司	原料	正常	朱沛
A-24	电子天平	LT1002E (1000g)	0.01g	常熟市天量仪器有限责任公司	原料	正常	周晔
A-25	皇代高速多功能粉碎机	800Y		永康市铂欧五金制品有限公司	原料	正常	周晔
A-26	织物强力机	YG026C		常州纺织机械厂有限公司	成品	正常	宋锦芬
A-27	1#磨削试验机	ss175II-w		郑州青山磨具装备研究所	成品	正常	宋锦芬
A-28	3#磨削试验机	ss175II-w		郑州青山磨具装备研究所	成品	正常	宋锦芬
A-29	4#磨削试验机	ss175II-w		郑州青山磨具装备研究所	成品	正常	宋锦芬
A-30	快速磨削机			江苏锋芒	成品	维修	吕晴
A-31	数显式电热恒温水浴锅	H. H. S		上海锦凯科学仪器有限公司	成品	正常	宋锦芬
A-32	电子天平	LT202E (200g)	0.01g	常熟市天量仪器有限责任公司	成品	正常	宋锦芬
A-33	千分尺	(0-25) mm	0.01	上海精密科学仪器有限公司	成品	正常	吕晴
A-34	电子天平	LT202E (200g)	0.01g	常熟市天量仪器有限责任公司	成品	正常	吕晴
A-35	电子天平	LT1002E (1000g)	0.01g	常熟市天量仪器有限责任公司	成品	正常	吕晴
A-36	电热鼓风干燥箱	101-1AB		上海市坤天实验仪器有限公司	成品	正常	宋锦芬
A-37	紫外可见分光光度计	752N		上海精密科学仪器有限公司	成品	正常	吕晴
A-38	角磨机	DWE8200T		百得美国公司	研发	正常	钱成
A-39	环带磨削机	SDSY-50B		苏州苏福马机械有限公司	研发	正常	冷成
A-40	环带试验机	JS-55A		江苏锋芒	研发	正常	冷成

5.3 列入强检目录的计量器具全部检定

公司对列入强检目录的计量器具，全部进行检定，并列入计量器具台账。

锋芒集团强检设备与计量器具台账						2023. 2.
序号	设备编号	设备名称	生产厂家	使用地点	检验有效期	目前状况
1	2010392	压力表	上海银普仪表有限公司	新厂房锅炉房	2023/10/5	正常
2	2010300	压力表	上海银普仪表有限公司	新厂房锅炉房	2023/10/5	正常
3	2106891	耐震压力表	上海银普仪表有限公司	新厂房锅炉房	2023/10/5	正常
4	2106892	耐震压力表	上海银普仪表有限公司	新厂房锅炉房	2023/10/5	正常
5	2106893	耐震压力表	上海银普仪表有限公司	新厂房锅炉房	2023/10/5	正常
6	15037	电接点压力表	上海天湖仪表厂	老厂布处理锅炉房	2023/12/10	正常
7	14866	电接点压力表	上海天湖仪表厂	老厂布处理锅炉房	2023/12/10	正常
8	2010764	压力表	上海银普仪表有限公司	老厂布处理锅炉房	2023/11/12	正常
9	1412219919	压力表	杭州鹤山仪表有限公司	老厂布处理锅炉房	2023/10/30	正常
10	1912857	压力表	上海银普仪表有限公司	老厂布处理锅炉房	2023/11/30	正常
11	2010740	压力表	上海银普仪表有限公司	老厂布处理锅炉房	2023/12/3	正常
12	14118626	压力表	上海亭山仪表厂	老厂布处理锅炉房	2023/10/25	正常
13	2101161	压力表	上海银普仪表有限公司	老厂布处理锅炉房	2023/10/5	正常
14	SCS-607	全电子汽车衡	南京天邦衡器有限公司	新厂8#成品库	2024/2/23	正常

6. 质量诚信意识

6.1 开展质量守法教育

公司总经理是组织所提供产品和服务的质量安全总责任人，同时任命首席质量官，形成首席履总责，各部门承担基于总经理以 KPI 目标指标的方式所分解的产品和服务质量安全责任模式。

公司2022年又启动了“卓越质量运营改善项目”，高层领导亲自参与指导通过开展多种形式的宣传、服务提供过程中的质量控制活动、日常的精益改善项目，提高全员质量意识和技术水平。增强和提高优质服务意识，引导全体员工参与质量管理，承担质量责任。



6.2 建立了质量诚信方针、目标和质量承诺

为推动企业质量诚信建设，强化企业自觉承担质量的主体责任意识，现发布公司的质量诚信方针、目标和质量承诺，并在质量管理体系框架下进行有效管控。

质量诚信方针：守法经营 聚力共赢

质量诚信目标：零失信 树标杆

牢固树立“品质第一，顾客至上，以优质的产品满足顾客的需求”的质量理念，不断增强质量意识和社会责任意识，保证和提高产品质量，落实企业质量主体责任，满足顾客对质量稳定产品的期待和个性化需求，增强顾客对本公司的合作信心。

人无信不立、业无信难兴，公司保证文明经商、诚信为本、按章纳税、依法经营，严格履行承诺，重合同、守信用，树立诚信品牌。

严格遵守《产品质量法》、《标准化法》、《计量法》等法律法规，严格执行产品标准，满足顾客要求，坚决抵制伪劣、欺诈顾客等失信行为，不侵害其它企业的合法权益，遵循公平、公开、公正的竞争原则，遵守市场规则，开展有序竞争，构建诚信经营、公平竞争的市场环境。

6.3 编制企业质量信用评价报告

参照《企业质量信用报告编写指南》（GB/T 31870-2015），公司每年都编制并在公司网站上发布《企业质量信用报告》。详见附录 A。



图：锋芒 2022 年质量信用等级自评报告在公司网站上发布截屏

6.4 完善产品售后服务机构

公司始终坚持“顾客至上、协同共赢”的经营理念，与顾客建立战略伙伴关系、为顾客提供优质的产品及服务、保障顾客利益，从而强化企业的市场竞争优势，最终实现共同发展。

(1) 与客户建立战略合作关系管理体系

公司与顾客建立关系的一项重要措施就是与深加工方建立战略联盟。重点考虑产业链、行业发展前景、产品质量、技术关联性、成本、企业信誉、资金情况、地理位置、等因素以及双方实施战略合作的相互支持作用，在共同目标、合作方式、供货资源、交货期等方面与深加工方建立战略合作联盟，为战略合作伙伴提供最优惠的价格政策和商务条件、最快捷的质量与技术服务。

公司高层领导加强与深加工方的走访频度，营销、生产、技术人员也联合定期走访，快速响应顾客反映的信息，满足顾客在技术、交货期等方面的特殊要求，并安排专人承担

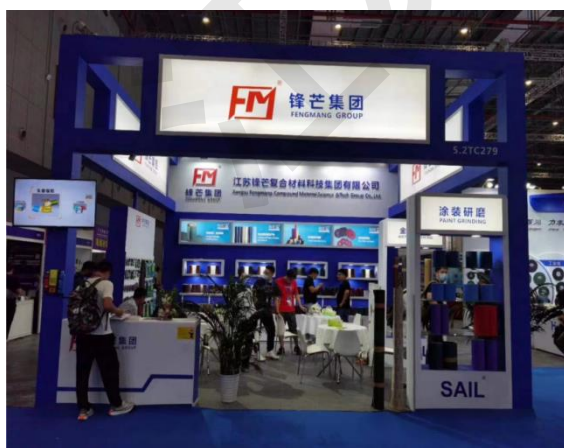
售前、售中、售后全方位的服务。

(2) 顾客分类管理和维护

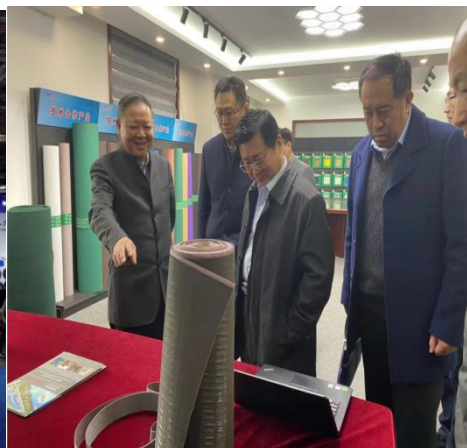
公司经过多年的顾客管理和市场研究，总结出一套系统有效的加强顾客关系的方法和途径（图表 6.4-1）。

图表 6.4-1 顾客关系和方法表

顾客类型	方法及途径	内容
忠诚顾客	问卷调查	公司定期通过问卷调查对关键顾客进行锋芒企业文化、产品行业咨询、公司最新动态、客户满意度调查等信息的传递。
	电话回访	由内勤人员定期通过电话回访顾客、咨询和服务顾客。
	专项开发	公司主动设计适合关键顾客需求的产品。
游离顾客	信息沟通	微信、视频、传真、电子邮箱，业务人员随时响应，实行订单邀约与电子签约、技术交流确认、意见沟通与反馈。
	会议恳谈	每年定期邀请客户来公司实地考察、会议洽谈，交流市场策略、供应策略、一体化策略、产品策略等。
潜在顾客	业务访问	定期由驻地业务人员与潜在顾客就公司销售政策、新产品开发、终端布置等直面沟通，及时了解其市场需求。
	产品展销会	公司每年参加国内、国外展销会，建立商务联系，寻求合作机遇
	高层走访	公司中高层定期针对顾客进行市场走访，其中关键顾客总经理亲自走访。



产品展销会现场



商务洽谈现场

（3）规范顾客投诉程序，及时有效处理顾客投诉

公司针对国内、国外顾客投诉，建立了一套完善的投诉处理流程，并形成了《售后服务管理制度》，按照规定流程处理客户投诉问题，从问题描述、人员组织、临时措施、原因分析、纠正措施、预防措施、效果验证、形成标准化流程做出详细明确的规范，确保有效、及时的将顾客的投诉信息进行汇总、整理，并积极的采取解决措施为顾客提供优质的售后服务。

江苏锋芒

7. 质量竞争优势

7.1 品牌建设

品牌建设是指企业对拥有的品牌进行的规划、设计、宣传、管理的行为和努力。包括品牌资产与信息化建设、客户拓展、媒介管理、市场活动管理等。对企业而言“品牌”是一种无形资产。“品牌”就是知名度，有了知名度就具有凝聚力与扩散力，就成为发展的动力。品牌建设首先要以诚信为先；其次要以产品质量和产品特色为核心，才能培育消费者的信誉认知度，企业的产品才有市场占有率和经济效益。

锋芒集团十分重视企业的品牌建设，从注册开始就成立了企业的商标机构，根据业务开展需求，先后向国家商标局申请注册商标 23 件，其中申请国际马德里商标 2 件。在国内商标建设中，突出“FM”（锋芒集团拼音字母）商标与“SAIL”商标两个品牌，在国际市场上应用最多的是“飞鹿”商标。经过多年的运营，这三个商标已经成为集团的知名品牌。2020 年“飞鹿”商标获江苏省商务厅省重点培育和发展的国际知名品牌认定。

图 7.1.1 国际知名品牌认定文件

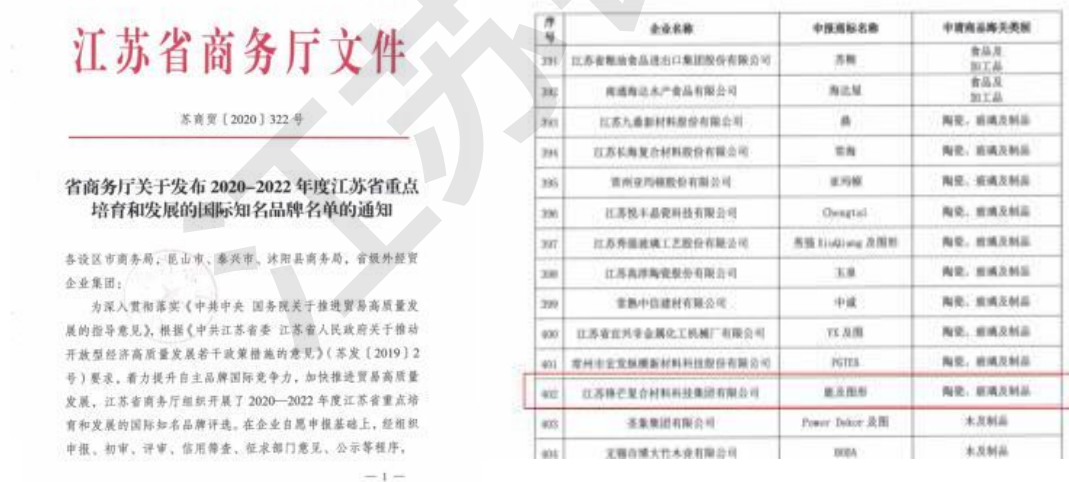


图 7.1.2 公司主要品牌及境外注册商标



(1) 实施品牌培育，积累品牌资产

锋芒集团通过对品牌持之以恒的投入，不断加强品牌培育，积累品牌资产，提升品牌在国内和国际的影响力，成功将“FM”品牌打造成中国民族品牌，并不断提升公司品牌在国内外市场上的知名度和影响力；连续十年在行业协会中占据前 6 名的地位，连续 8 年被行业协会评为中国涂附磨具行业优秀企业。通过营销推动锋芒品牌走进中外用户的心中、走向世界

(2) 开展宣传，提升品牌价值

在夯实内部管理的基础上，公司利用企业宣传手册及公司网站、邀请客户参观、实施公益赞助等工作，扩大品牌影响力。“FM”已经成了企业在国内行业中锋芒集团的形象代表，锋芒的全树脂砂布早在 2008 年就被省质监局认定为江苏省名牌产品；“SAIL”牌锆刚玉重负荷强力砂布在 2003 年荣登江苏省名牌产品榜首。2001 年公司的“SAIL”商标，

2015年“飞鹿”商标先后被江苏省工商行政管理局认定为江苏省著名商标。

(3) 提升产品和服务质量，完善品牌内涵

产品和服务质量是公司品牌的核心内容，是品牌价值和客户美誉的基础，公司积极推行质量、环境、职业安全健康、环境有害物质等管理体系，有效实施卓越绩效管理模式；投入专业的检测实验室，引进世界一流的科研和检验设备，采用先进的检测方法；鼓励员工精益生产重点项目等持续改善工具，保障产品和服务质量并持续提升，完善品牌内涵。

7.2 扬中市市长质量奖

公司贯彻国家 GB/T19580-2012、GB/Z19579-2012 推进业务全价值链的卓越运营，应用 MES 改善业务流程和制造体系，利用自动化和信息化实现系统的固化和升级，从而为客户提供高品质、低成本、短交期和准时交付的产品和服务，入选 2021 年度扬中市市长质量奖已通过专家评审并在扬中市人民政府网站上公示。。

7.3 知识产权建设

(1) 知识产权积累

锋芒集团以创新为驱动，先后与北京大学化学学院、中科院化学所、中科院纳米科学中心、河南工业大学、南京工业大学、南京林业大学等高校、科研院所开展广泛的产学研用合作，围绕产品关键材料胶粘剂、新型磨料与制备工艺技术等关键核心技术开展技术攻关，先后获得 90 多项技术成果。先后共申请各种专利 86 多件，目前已获授权 58 件，其中发明 43 件、实用新型 11 件、外观 4 件。

按照创新成果与产品关键核心技术关联，将授权专利分类如下：

知识产权涉及的技术领域	拥有授权专利数（件）		
	发明专利	实用新型	外观专利
新型胶粘剂技术	14		
新型磨料制备技术	6		
产品制造工艺技术	21	3	4
产品检验方法	2		
设备改造技术		8	
合计	43	11	4

图 7.3-1 近一年专利证书



2018 年被国家知识产权局认定为“国家知识产权优势企业”，2020 年顺利承担江苏省知识产权局省“知识产权战略性推进计划”项目。

图：7.3-2 知识产权荣誉

国家知识产权优势企业
国家知识产权局
二〇一八年

附件3
2020年度企业知识产权战略推进项目资金下达明细表

序号	地区	项目承担单位	金额	备注
合计				
2020年度总项目、启动资金合计			1990	
序号	地区	项目承担单位	金额	备注
60	徐州市	江苏吉泰尔光电有限公司	30	
61	徐州市	江苏天宏机械工业有限公司	30	
62	徐州市	江苏万安电源集团有限公司	30	
63	徐州市	江苏锋芒复合材料科技集团有限公司	30	
64	徐州市	江苏汇隆股份有限公司	30	
65	徐州市	江苏宏源股份有限公司	30	
66	徐州市	江苏蒙高新材料科技有限公司	30	

江苏省知识产权局文件

苏知发〔2017〕214号

关于公布 2017 年度第二批江苏省企业知识产权管理标准化合格单位名单的通知

各设区知识产权局、各企业、各协会、各知识产权服务机构、各有关单位：

根据江苏省企业知识产权管理标准化工作推进计划，省知识产权局委托省知识产权信息中心和江苏省知识产权研究会按照《江苏省企业知识产权管理规范》(GB/T 28490-2013)内容和要求，对申请单位进行了现场评价。其中 431 家单位符合 2017 年度第二批江苏省企业知识产权管理标准化合格单位，现予以公告。

各地知识产权局要进一步加强对符合合格单位的服务，不断提升企业知识产权管理水平，持续做好知识产权管理标准化推进和宣传，不断提升知识产权

附件2
2017年度镇江市通过贯标认证或绩效评价合格企业名单

序号	企业名称	认证/评价类型	评价/认证日期
1	江苏润泰机械有限公司	ISO 9001	2017.12.15
2	江苏润泰机械有限公司	ISO 14001	2017.12.15
3	江苏润泰机械有限公司	ISO 45001	2017.12.15
4	江苏润泰机械有限公司	ISO 27001	2017.12.15
5	江苏润泰机械有限公司	ISO 22301	2017.12.15
6	江苏润泰机械有限公司	ISO 26000	2017.12.15
7	江苏润泰机械有限公司	ISO 50001	2017.12.15
8	江苏润泰机械有限公司	ISO 20000	2017.12.15
9	江苏润泰机械有限公司	ISO 29000	2017.12.15
10	江苏润泰机械有限公司	ISO 31000	2017.12.15
11	江苏润泰机械有限公司	ISO 33000	2017.12.15
12	江苏润泰机械有限公司	ISO 34000	2017.12.15
13	江苏润泰机械有限公司	ISO 35000	2017.12.15
14	江苏润泰机械有限公司	ISO 36000	2017.12.15
15	江苏润泰机械有限公司	ISO 37000	2017.12.15
16	江苏润泰机械有限公司	ISO 38000	2017.12.15
17	江苏润泰机械有限公司	ISO 39000	2017.12.15
18	江苏润泰机械有限公司	ISO 40000	2017.12.15
19	江苏润泰机械有限公司	ISO 41000	2017.12.15
20	江苏润泰机械有限公司	ISO 42000	2017.12.15

国家专利密集型产品备案认定试点平台 备案证明

产品名称：碳纤维复合材料

单位名称：江苏锋芒复合材料科技集团有限公司

备案时间：2023年01月09日

专利号：CN201310600000.4
CN201410010114.4
CN2014100447344.5
CN201310600007.6
CN201310270000.8
CN201311402000.2

备案证明：2023年01月09日

(2) 知识产权运用

公司依据获得的粘胶剂领域 14 件发明专利，运用到高性能粘胶剂材料中，达到耐高温 450℃剥离强度 2.45MPa，两项关键指标明显优于行业同类产品。公司依据研发获得的新型磨料制备、制造工艺技术，获得了发明专利 23 件、实用 8 件、外观 4 件，成功解决了“产品适用范围小、磨料不耐用、磨削效率低、使用寿命短”等多项行业难题，研制出的“柔韧性涂层砂布”系列型号产品，分别获得了 10 项江苏省高新技术产品证书。

图：7.3-3 知识产权证书



(3) 参与或主导相关产品领域国际国内相关技术、工艺等标准的制定

公司共主导或参与制定标准 10 部，其中主导国家标准 1 部、参与行业标准 3 部、出台企业标准 6 部，具体分别如下表：

锋芒集团近年来主导或参与制定国标、行标标情况表					
序号	标准名称	标准类型	标准号	主导/参与	发布情况
1	涂附磨具 砂纸	行业标准	JB/T 7498-2018	参与	2018.12.21 发布； 2019.10.1 实施
2	涂附磨具剥离强度测试方法	国家标准	GB/T 41511-2022	主导	2022.7.11 发布； 2023.2.1 实施
3	涂附磨具 耐水砂纸	行业标准	JB/T7499-XXXX	参与	即将发布
4	涂附磨具 砂布	行业标准	JB/T3889-XXXX	参与	即将发布

锋芒集团制定高新技术产品标准情况表				
序号	标准名称	标准类型	标准号	发布情况
1	DA275柔韧性涂层砂布	企业标准	Q/321182608892609010-2021	2021.4
2	精密研磨用砂布	企业标准	Q/321182608892609011-2019	2019.1
3	网型砂布	企业标准	Q/321182608892609012-2020	2020.9
4	TJ538柔软砂布	企业标准	Q/321182608892609009-2018	2018.2
5	百叶盘用陶瓷砂布	企业标准	Q/321182608892609013-2021	2021.12
6	抗堵塞陶瓷砂纸	企业标准	Q/321182608892609014-2021	2021.12

其中,《20201417-T-604 涂附磨具剥离强度测试方法》是公司主导制定的首个国家标准,该标准规范了涂附磨具剥离测试方法的适用范围、原理、装置、试样、测试条件、测试布步骤等要求,标志着锋芒公司涂附磨具技术已达到行业顶尖水平。锋芒公司还参与制定了《JB/T7498-2018 涂附磨具砂纸》《20191642T-JB 涂附磨具耐水砂纸》《20191643T-JB 涂附磨具砂布》三大行业标准,大大提升了公司研磨产品的知名度,为公司新增了可观的经济效益。

图 7.3.-4 制定国家标准与企业标准



7.4 科技进步奖建设

2019 年公司与河南工业大学材料学院赵志伟博士团队合作开展“超纯氮化钒/铬复合微粉和精密研磨材料关键技术开发及产业化”项目取得突出成果。2022 年 3 月该项成果荣获河南省科学技术三等奖。

图 7.4-1 省级科学技术三等奖证书



7.5 2022 年国家级专精特新小巨人（制造业）

2021 年经过各级严格评审，公司被江苏省工业和信息化厅认定为 2021 年度江苏省“专精特新小巨人企业”（制造业）；2022 年经过审核又成功被国家工信部认定为第四批国家级专精特新小巨人企业。

江苏省工业和信息化厅文件

苏工信中小〔2021〕629号

关于公布2021年度江苏省专精特新小巨人企业名单和复核通过企业名单的通知

各设区市、县(市)工信局:

根据《关于申报推荐2021年度省级专精特新小巨人企业和组织开展有关复核工作的通知》(苏工信中小〔2021〕522号),经企业申报、市县审核推荐、形式审查、专家评审和网上公示等程序,确定认定中科院天文仪器有限公司等624家企业为2021年度江苏省专精特新小巨人企业,通过南京南自信息技术有限公司等199家企业的复核申请。现将2021年度江苏省专精特新小巨人企业名单和有关年度复核通过企业名单予以公布(名单见附件)。

希望全省中小企业以认定企业为标杆,专注细分市场,聚焦主业,不断提升创新能力,增强核心竞争力,争当高质量发展的

序号	单位名称
545	江苏和成显示科技有限公司
546	苏州一森德源科技股份有限公司
547	江苏锋产复合材料科技集团有限公司
548	泰州长力博源有限公司
549	泰州市大为软件制造有限公司
550	扬子江药业集团江苏海盐生物药业有限公司
551	泰州神舟传动科技有限公司
552	泰州新源电工器材有限公司
553	江苏邦王医疗科技有限公司
554	泰州日顺佳康发展有限公司
555	双乐源科技股份有限公司
556	江苏中源集团有限公司
557	江苏民生重工有限公司
558	江苏泰润环境装备有限公司
559	江苏久保田实业有限公司
560	江苏晨光数控机床有限公司
561	格林美(江苏)钴业股份有限公司
562	江苏海奥空调有限公司
563	江苏阿尔法药业股份有限公司
564	江苏南拓智能科技股份有限公司
565	宿迁新亚科技有限公司
566	溧阳华新玻璃科技股份有限公司
567	润神泵业(江苏)有限公司
568	江苏聚友生物股份有限公司
569	江苏金美达新材料有限公司

江苏省工业和信息化厅文件

苏工信中小〔2022〕288号

关于组织推荐第四批专精特新“小巨人”企业和复核第一批专精特新“小巨人”的通知

各设区市工信局:

按照《工业和信息化部办公厅关于开展第四批专精特新“小巨人”企业培育和第一批专精特新“小巨人”企业复核工作的通知》(工信部企业函〔2022〕133号,以下简称《通知》)要求,现就做好我省推荐申报和复核工作有关事项通知如下:

一、推荐审核

请各地按照《工业和信息化部关于印发《优质中小企业梯度培育管理暂行办法》的通知》(工信部企业〔2022〕63号)有关规定和《通知》要求,组织符合条件的企业自愿申报,并严格按照企业申请书(附件1-2)“第十部分”所列审核指标,认真对企业填写内容及佐证材料进行初审核实,提出推荐意见。同时,按照不低于推荐企业总数30%的数量开展实地抽查并填报抽查结果。

365	江苏省	江苏双星(江苏)装备制造有限公司
366	江苏省	威麟(扬州)有限公司
367	江苏省	扬州三才新材料科技有限公司
368	江苏省	南通恒通技术股份有限公司
369	江苏省	扬州康泰康康有限公司
370	江苏省	扬州康泰康康有限公司
371	江苏省	江苏康泰康康有限公司
372	江苏省	江苏康泰康康有限公司
373	江苏省	江苏康泰康康有限公司
374	江苏省	江苏康泰康康有限公司
375	江苏省	江苏康泰康康有限公司
376	江苏省	江苏康泰康康有限公司
377	江苏省	江苏康泰康康有限公司
378	江苏省	江苏康泰康康有限公司
379	江苏省	江苏康泰康康有限公司
380	江苏省	江苏康泰康康有限公司
381	江苏省	江苏康泰康康有限公司
382	江苏省	江苏康泰康康有限公司
383	江苏省	江苏康泰康康有限公司
384	江苏省	江苏康泰康康有限公司
385	江苏省	江苏康泰康康有限公司
386	江苏省	江苏康泰康康有限公司
387	江苏省	江苏康泰康康有限公司
388	江苏省	江苏康泰康康有限公司
389	江苏省	江苏康泰康康有限公司
390	江苏省	江苏康泰康康有限公司
391	江苏省	江苏康泰康康有限公司
392	江苏省	江苏康泰康康有限公司
393	江苏省	江苏康泰康康有限公司
394	江苏省	江苏康泰康康有限公司
395	江苏省	江苏康泰康康有限公司
396	江苏省	江苏康泰康康有限公司
397	江苏省	江苏康泰康康有限公司

第 8 页,共 9 页
详细可登录江苏省工业和信息化厅网站查询

图 7.5-1、2 专精特新认定文件



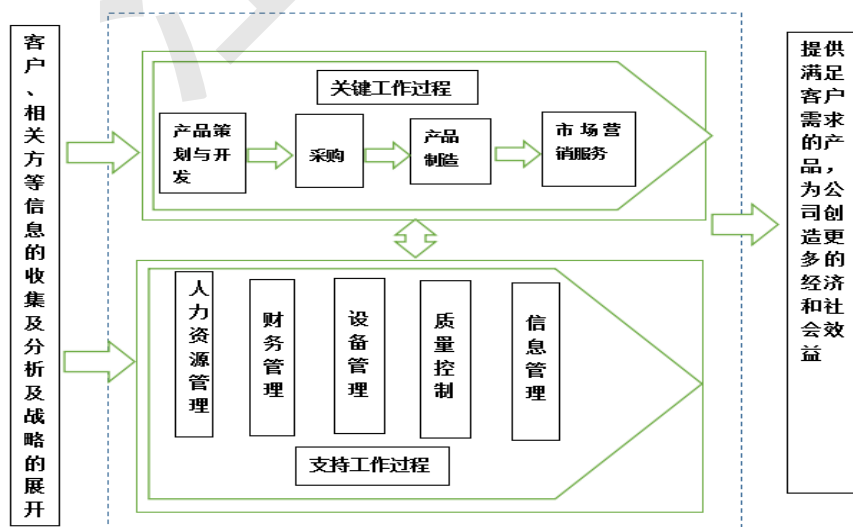
8. 质量过程管理

8.1 过程识别

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司，是以生产砂布、砂纸大卷料为主要产品的制造型企业。为了提升企业核心竞争力，提出传统产品稳中有增、金属研磨产品大幅提升、精磨产品重点开发拓展的市场战略规划！持续进行产品的转型升级开发和人才引进工作，加强与日本 NCA 公司的技术合作，加强与国内专业技术院校的合作、加强与国内技术企业的上下游合作，同时努力提升企业自身的研发、技术、管理水平，做到内外兼修，从多角度、全方位努力打造“锋芒创造”和“锋芒制造”。

公司的使命是持续为用户提供安定质优产品，与 M 同行，让研磨改善生活，需要我们深入了解客户需求，提供品质稳定、价格合理的产品，达到互利共赢的目的。根据公司的使命，以及市场竞争环境的变化，如市场竞争日益激烈，产品更新换代速度不断加快，原材料成本不断提高，对公司的创新能力和成本控制能力提出了新的要求和挑战，因此公司确定了核心竞争力是产品研发创新力和生产制造力。

围绕公司核心竞争力，对生产经营全过程的价值贡献和战略重要度进行定量和定性的分析，明确了公司的关键工作过程和支持工作过程。关键工作过程：产品策划与开发过程、采购过程、产品制造过程、市场营销服务；另外，人力资源管理过程、财务管理过程、设备管理过程、质量控制过程、信息管理过程为支持工作过程。（详见下图）



图：8.1--1 公司工作系统结构图

8.2 过程设计

关键过程的设计在公司高层领导下，各职能部门或项目小组根据公司战略目标、过程要求、专业熟性、流程特点、工作效率、信息知识、技术的先进性和敏捷性，对关键过程进行设计或优化，确保过程满足要求。设计过程中结合质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及全体效率和有效性因素，确定过程的关键绩效指标。

公司采用从业务架构搭建——关键过程要素（流程清单）——详细流程设计，并参照现有运作方式对业务过程进行识别、整理、讨论、整合、优化，使设计过程充分满足各相关方的要求。

8.2.1 关键工作过程：

产品策划与开发过程：公司研发中心通过市场调研、客户沟通了解最新市场动态，不断推出适应客户要求的新产品，如 TJ538 柔韧性精磨砂布、DA275 柔韧性涂层砂布、SAIL JA361 柔软性机用砂布、K597 百叶片产品等；这些新产品给公司带来新的利润增长点，从而在时间和技术上领先竞争对手，抢占市场先机，满足顾客个性化和多样化需求，实现企业赢利和持续稳定增长。

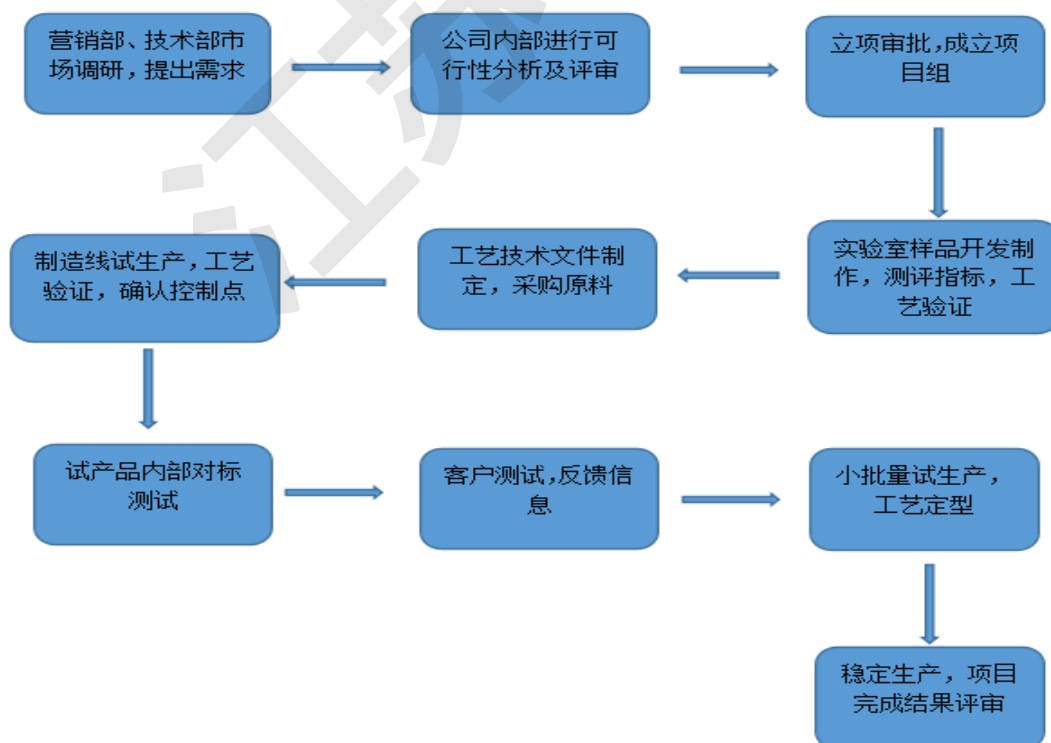


图 8.2-1 产品策划与开发过程流程图

采购过程：公司的主要原材料是原布、原纸、树脂、胶乳、磨料等，这些主原料的成本直接影响公司产品的质量和成本，故采购部通过建立长期战略供应商伙伴关系，为生产制造过程提供质量优良、价格合理的原材料。公司材料供应商有近百家，其中已与 10 余家主要材料（坯布、原纸、磨料）供应商企业建立了长期战略合作关系，其标准要求为：①质量稳定，所供物料合格率 98%以上；②备货充足，供货及时，不影响我司生产为前提保证；③具备价格优势，市场同等价格基础上再给予部分优惠；④具有一定的消化涨价能力，市场价格上涨时能提供一定的原价库存量。

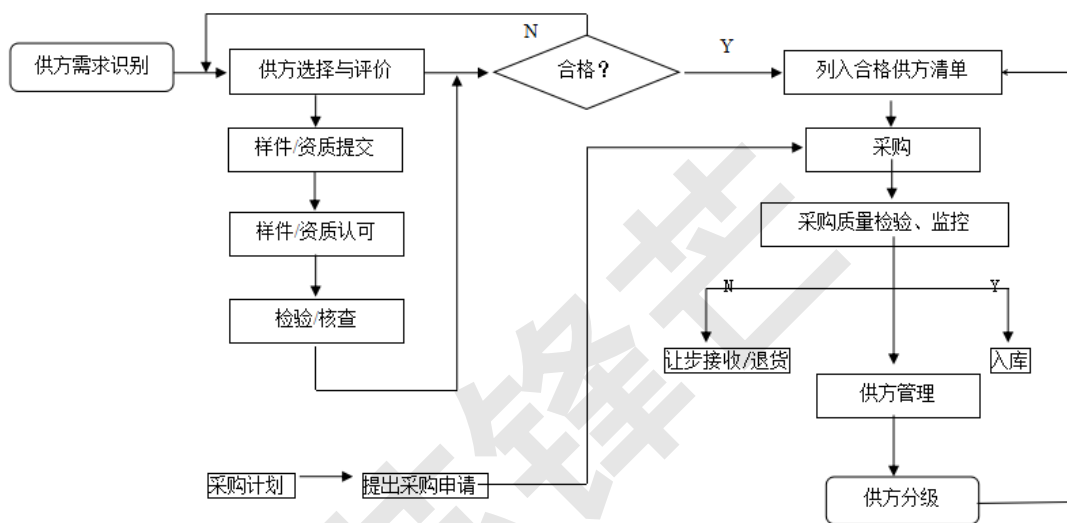
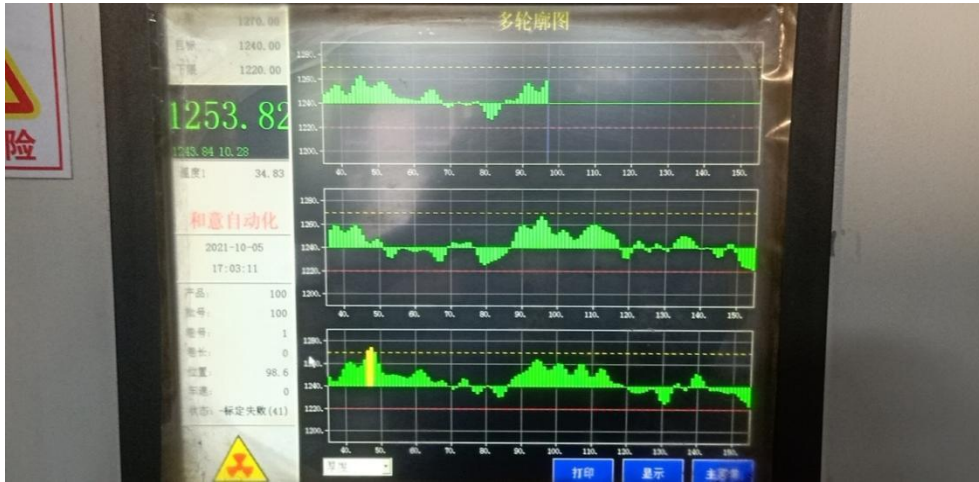


图 8.2.2 采购过程流程图

产品制造过程：该过程是把资本转化为商品的直接过程，公司通过引进先进的制造设备，如韩国布处理线、德国砂带制造线、意大利揉曲设备、5G 网络技术-百洁布智能化设备等，达到降本增效的作用；生产部通过建立完善的岗位操作规程和全员责任的绩效考核制度来管理员工，提高员工专业水平；在产品生产过程中，底胶、植砂、复胶这三个工序是关键质控点，公司在产品底胶、植砂后采用了行业先进的全自动化测量系统：在线单重自动检测，主要记录产品在涂底胶、静电植砂之后的单重参数，并呈现单重波动曲线图，直观的反应植砂效果，并能够保障工艺执行的精度；同时对布基左中右幅宽范围内的参数误差超过设定允差时的及时报警，如图：

图 8.2.3 制造工艺图



布处理工艺流程图

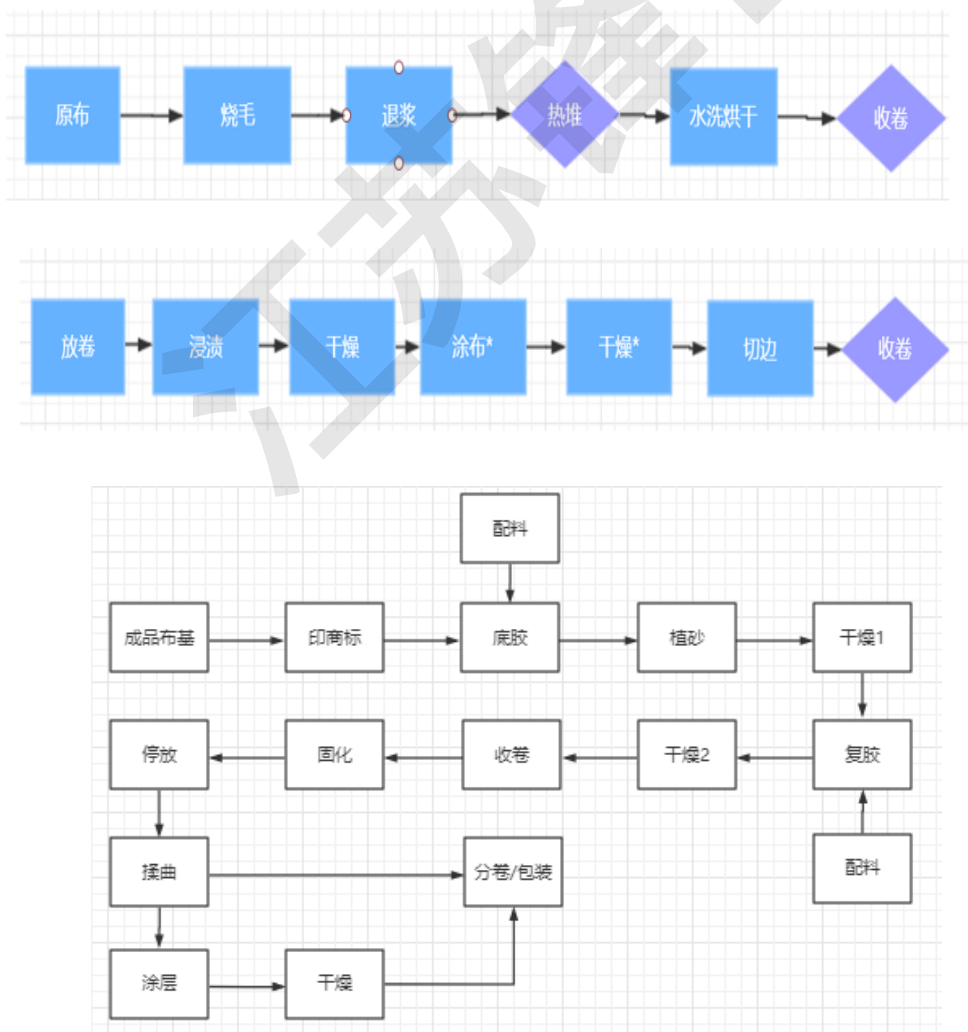
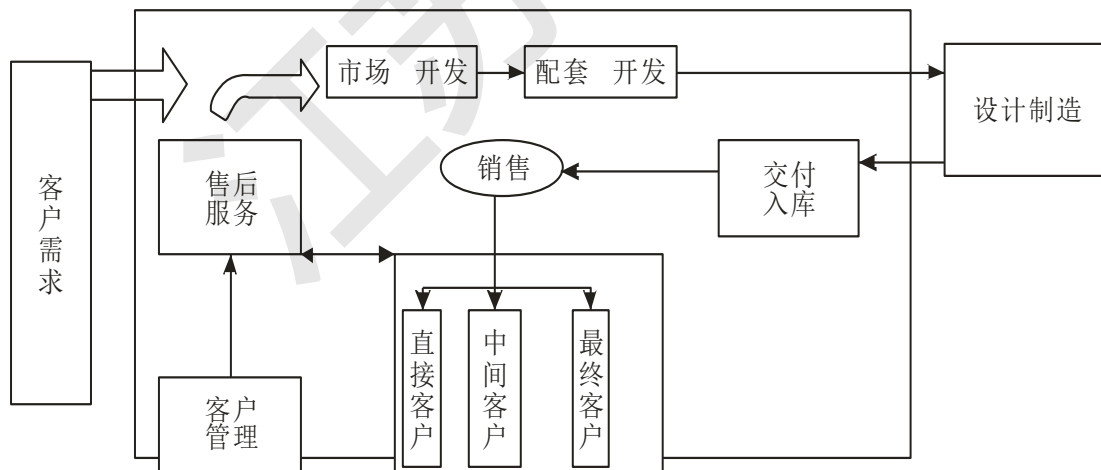




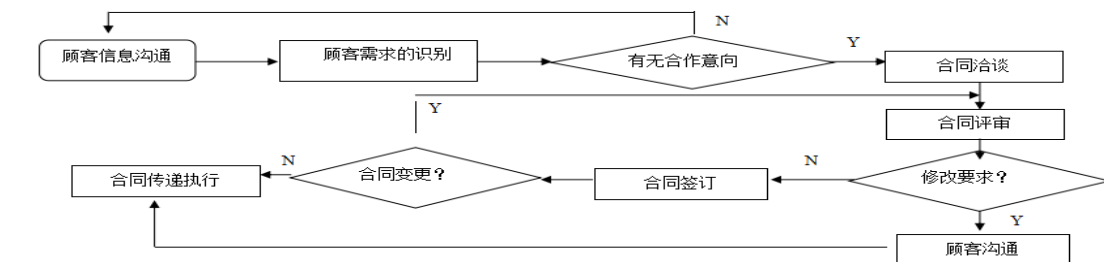
图 8.2.4 砂纸制造线工艺流程图

市场服务营销过程：此过程是实现产品转化为资金的直接效益过程，销售部通过完善营销策略和服务网络，如：采取返点激励措施、资金铺底指标增大、部分优势产品采取经销商区域独家代理等，从而使公司资本增值。

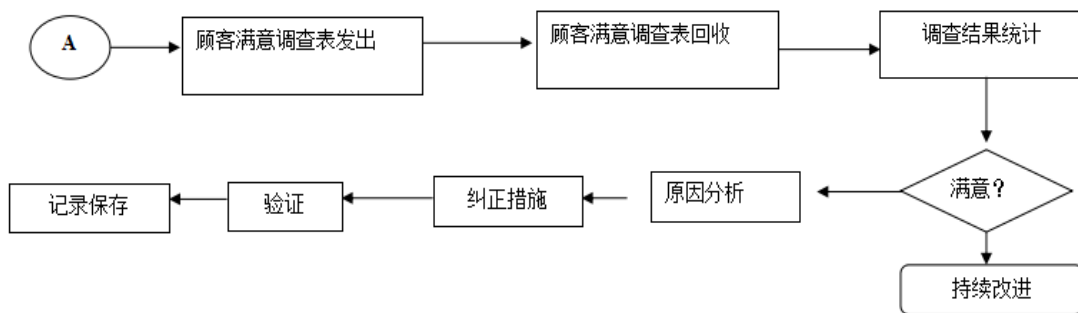
① 售服务过程：



② 客户合同评审管理过程：



③客户满意度管理过程:



8.2.2 支持工作过程:

人力资源管理过程: 人事部负责公司人才计划的招聘、培训、定岗、部门转岗等工作,负责公司绩效考核的复审,员工考勤、工资核算、社保缴纳等工作,保障了员工利益。

财务管理过程: 财务部负责企业的财务管理、资金筹集、调拨和融通,制定资金使用管理办法,合理控制使用资金;通过成本核算管理工作,建立成本核算管理体制系,探索降低目标成本的途径和方法;财务部每月做好财务报表分析,主要包括:月度经营实绩、资产状况分析、产品销售分析、生产成本分析、质量成本分析和期间费用分析等。

设备管理过程: 设备科负责生产设备管理工作,定期对设备进行维修和保养并形成维保记录;对生产设备进行优化改造,间接稳定产品品质,提高生产效率;

质量控制过程: 质量部负责原料/成品的检验工作,按照检验规范进行日常检测、对标判定、形成检验报告,起到把关的检验职能;负责检测设备日常管理及外校协调工作;对不合格品进行流程评审,对重大产品质量问题应及时上报生产副总;负责公司产品检测档案的管理,及时向生产副总报告产品质量动态,出现质量异常或客户投诉时,应及时进行信息传递,并定期召开质量分析会议。

信息管理过程: 信息化建设与管理科主要推广和维护便捷的办公软件和先进的系统对采购、生产、经营全过程进行优化管理,如 OA 系统、ERP 系统、MES 系统(百洁布车间)等,逐步进行流程化办公,从而提高工作效率。

8.3 过程要求确定

在识别出关键过程后,为确保过程的可测量性,公司通过相关方的要求分析,确定各个关键过程的要求。

表 8.3-1 关键过程要求分析表

过程	顾客	员工	供方与合作伙伴	社会
产品策划与开发	质量稳定可靠	职业健康, 工作高效	新材料, 新工艺, 新方法, 新装备	安全环保
采购	优质、成本、准时	安全、标准化操作	准确、及时、沟通	符合法律法规
生产	质优价廉 生产高效	作业环境安全、职业健康、生产安排合理	性价比高 供货及时	安全、环保 节能、符合国家法律法规
市场营销服务	销量、忠诚、市场占有率	薪酬、合作、沟通	便捷、稳定	法律法规
人力资源管理	技术、态度	薪酬、福利、发展	沟通、发展	稳定、责任
财务管理	成本控制、及时、可靠	准时准确发薪、正确快速处理报销	按合同要求付款, 金额准确	依法纳税、诚实守信
设备管理	完好、稳定、高效	便捷、自动化、安全保障	合作	环保、节能
质量控制	检测及时、准确	专业技能提升	信息通报、异常评审	法律法规、行业标准
信息管理	办公信息便捷、全面、及时	工作高效	信息沟通顺畅	法律法规

8.4 确定过程关键绩效指标

公司将相关方的要求转化为具体过程要求, 分析各个过程的输入、过程控制与输出的要素, 确定各个过程的关键控制点, 识别出关键过程的绩效指标和测量方法。通过对过程信息进行收集分析, 从质量、生产率、成本控制、周期时间、准时率、环境及安全等方面确定过程要求, 并确保过程要求清晰和可测量, 关键工作过程的主要要求, 详见下表

表 8.4-1 关键过程绩效指标及测量方法

关键过程	要求	指标	责任部门
产品策划与开发过程	订立项目目标, 开发高性价比产品和完善工艺标准	新产品开发周期 2 年 技术文件正确率达 100%	研发中心、生产工艺组
采购过程	相关方对持续发展、长期合作的需求	原料进货一次合格率 $\geq 95\%$ 供货及时率 $\geq 95\%$	采购部、质量部
	降低采购成本	品质稳定的前提下采购成本有下降趋势	
产品制造过程	用最低成本、安全环保高效的按时完成产品生产和交付	生产及时完成率 $\geq 90\%$ 砂布正品率 $\geq 95\%$ 砂纸正品率合格率 $\geq 96.5\%$ 设备完好率 $\geq 90\%$ 环境事故为 0 安全事故为 0 固体废弃物规范处置率 100%	生产部、质量部、设备科、安环科
市场服务营销过程	外部: 客户对供货及时、服务周到的需求。 内部: 业绩要求	国内市场占有率 $\geq 10\%$ 客户满意度 $\geq 90\%$ 客户投诉处理率 100%	销售部、质量部

8.5 建立应对突发事件处理机制和应急响应系统

公司根据行业特性, 识别和评估可能对安全、健康、环境和运营(包括信息系统)造成显著影响的潜在突发事件, 建立相关应急预案和定期演练计划, 以确保当突发事件发生时, 各管控部门及管控人员能够迅速启动应急预案, 将突发事件对顾客和公司造成的影响降到最低。对重大应急、突发事件由管理部等部门统一决策和处置, 系统地考虑灾前预防准备、灾中应急响应、评估和处置管理, 以及灾后恢复; 在保证安全、健康和环境的前提下, 确保公司正常运转和经营连续性。

图表 8.5-1 应急预案一览表

过程名称	可能存在的突发事件	应急措施	预防措施	责任部门
设计与开发	市场需求变化, 研发项目不适应市场需求	寻找研发项目适应的其它市场, 研发如果未完成, 可修改方案降低损失	研发项目的提出, 需做市场调研, 可行性分析, 并通过各部门和专家的评审方可立项	研发部
	研发过程中突然遇到技术难点	评审讨论	立项评审时就针对项目研发过程中可能遇到的问题进行评审, 有问题提前做出应对措施, 以防拖延研发进度	研发部

过程名称	可能存在的突发事件	应急措施	预防措施	责任部门
	研发产品生产时突发质量问题	寻找原因解决问题	对产品设计、工艺、原料质量进行评估	研发部、质量部
	研发成果泄密	查找原因后向泄密人员进行追讨	申报专利或其它类型科技项目；技术人员签署保密协议；保证技术文件的安全性	研发部
市场营销	紧急订单	技术、采购、生产、质量及客户代表进行技术评审和商务评审，确定是否具有可行性	常规原材料备货	营销部、计划科
精益生产	火灾	灭火器，沙土等进行灭火。逃离火灾现场，并拨打119请求外援	定期做好灭火器检查；禁止一切明火，禁止吸烟等标语；对人员进行消防演习，熟练掌握灭火器的使用方法和火灾现场的逃生技能	生产部、安环科
	质量事故	及时发现隔离并纠正和改进	原材料进厂检验及把关，控制不良材料不流入产线	质量部
			定期对员工进行质量意识培训，提高检验员的检验能力，并落实操作工的自检、互检制度，减少人为因素造成的不良率	
			每日的设备点检及定时的维护保养确保生产设备精度满足工艺要求	设备科
			稳定及有效的技术文件（工艺参数）确保生产过程产品质量的稳定性	工艺组
			严格及合理的质量过程管控，确保各工序产品质量稳定，不出现批量质量问题	质量部
	人身安全事故	第一时间将受伤员工送至就近医院	定期对所有员工进行安全培训，并进行宣传教育	安环科
供应链管理	指定特殊原材料送货延迟	与客户沟通是否能将供货期延迟	采购前与供应商签订合同，必须在指定时间内到货，如出现延期问题，对供应商进行相应的处罚制度。	采购部
	原材料质量不合格	换货；挑选；返工返修	对供应商进行审核或辅导，以提升质量水平；要求供应商改善	采购部、质量部
人力资源	关键岗位人员离职	启用储备人员或进行猎头招聘	通过人才储备，建立人才库关键岗位人员的储备能力，同时吸引	人事科部

过程名称	可能存在的突发事件	应急措施	预防措施	责任部门
			高端人才进入	
财务	现金流不足	延缓应支款项, 加强应收款回收	加强财务把控, 严格遵守预决算制度, 做好最低现金保障	财务部
信息管理	数据丢失	及时保存	异地备份	信息化管理科
基础设施	设备故障	紧急维修	TPM制度推行, 设备异常预测性管理备用机台机制, 紧急插单管理制度, 备件管理制度	行政科

公司编制了《突发环境事件综合应急预案》、《生产安全事故应急预案》，明确了环境突发事件的应急程序、管理职责、保障措施等内容，根据公司整体要求，突出重点风险因素，将预案中的要求切实落实到日常工作中，搞好员工的教育培训及应急物质的准备，保证在突发事件中采取科学有效的控制措施，避免和减少对环境影响和安全危害。附公司生产安全事故防控应急演练现场图：



8.6 持续满足过程设计要求，确保过程的有效性和效率

公司依据战略发展规划，建立人才储备体系，通过岗位培训，绩效考核体系，技术攻关方式使员工明确自己的发展方向，规划自己的职业发展道路，为公司实现战略目标提供重要的人力资源。公司引入 ERP 系统，进行合同在线评审、物料管理和财务管理；内部使用 OA 系统，进行在线的各项行政评审和报批。

财务管理方面，实施预算管理制度，通过成本控制以及资源综合回收提高资本回报率，为短期战略目标的实现提供资金需求。

通过完善设备管理体系，加强维护保养，减少设备故障率，为实现安全生产、持续生产、高效生产提供保证。

环境管理和安全管理，关系企业生存和员工生命安全。通过安全意识和环境保护意识的提高，通过消除物的不安全状态和人的不安全行为，杜绝安全事故和环境污染事件的发生，通过引进新技术、新设备改善安全管理和环境管理条件。对三废的管理：日常汇集固废的数据收集和对比；对废气处理设施进行日常的维护和监管；对废水自建有污水处理设施，部分水可以回用，达标处理后排入市政管网。

产品制造过程采用拉动式的生产模式，实施全员监控，确保产品的稳定性。生产管理上，制造中心按照公司指示，积极组织策划、协同指挥生产过程，并实行责任链考核，充分调动整个生产系统的主动性和积极性。为了适应动态的生产过程和外部市场环境的变化，按照生产管理规定不断地进行协调平衡，适时下达或调整生产计划。制造工艺技术管理上，公司通过确立标准化的制造工艺技术进行工艺优化，为生产的按时产出提供能力保障。质量管理方面上，公司建立完善的质量管理体系，公司推行 ISO9001 标准，开展班组自主改善活动、落实质量责任制等举措。进行来料、成品每日日检验，不良评审等。定期对比产能、负荷，对比正品率、成本、能耗、不良等，降本增效。购买在线单重测量系统进行在线单重检测；每日通报能源信息，定期对比，减少能源浪费；研发订立年度产品开发计划，进行定期的客户测评。

公司每年组织经营会议，根据市场和客户的需求信息以及公司的状况进行分析确定有效的营销策略和服务策略，引导顾客需求，不断提高顾客满意度；市场部每月参加质量部、生产部组织的质量例会和生产协调会，及时沟通信息。

8.7 使用关键绩效指标监控过程的实施

8.7.1 开发与设计过程的实施

公司产品的研发由产品开发团队负责，产品开发团队由研发中心、工艺组构成。按照项目开发计划进度，负责完成各自专业的设计、测试验证、评审等。产品设计开发过程分市场调研、内部可行性分析及评审、审批立项、组建团队、试验小样开发及验证、制定工艺文件、制造线试生产、内部对标测评、客户验证测评、小批量生产及工艺优化、稳定生产及项目结束阶段。在关键阶段通过设计审查活动，减少设计不良，避免影响交期及成本目标。设计审查分工业设计评审、总体方案评审、综合方案评审、技术设计评审、试制样

机鉴定、投产鉴定。由研发部统一召集，邀请公司技术专家加入评审组，并为了审查的成功规定：各阶段设计审查责任人应至少提前 2 天将有关设计审查的资料下发给出席人员，评审所提出问题记录在相应体系表格中，同时要明确问题解决责任人、完成时限、验证人这样的决定事项，并由责任人跟踪完成。如有异常，项目管理人员会及时知会项目经理及部门领导，由部门领导敦促其改善。

(1) 开发与设计过程绩效测量方法

公司每年年底对过程绩效测量方法及目标进行策划及评估，以确保过程绩效的有效性 & 适宜性，实现持续改进。

图表 8.7-1 产品开发与设计过程绩效测量方法

目标项	定义	计算公式	测量方法	统计部门	测量频率
新品按时上市率	考核立项项目产品投入市场转化为效益的程度	单个新产品项目上市的数量 / 项目总数量 × 100%	项目周报统计	研发部	年度
新品工艺文件正确率	新品生产过程中工艺文件的执行程度	新品工艺正确执行单数 / 新品工艺总下发单数 × 100%	项目报表	研发部	年度

(2) 研发成本最小化

采用目标成本管理法对产品成本进行控制。公司按目标销售价格倒推出目标成本，策划新产品和任务书都由财务部对目标成本进行审核，在项目过程中各评审节点研发团队必须与财务一起对产品成本作详细的估算，成本不达标时必须进行整改，项目完成时要求成本必须 100% 达成目标成本。

8.7.2 供应链管理过程的实施

公司根据质量管理体系 ISO9001 标准及公司制定的《供应商选择评价控制程序》对新引进的供应商进行严格评审。同时对现有供应商进行不定期评审，对年审不合格的供应商要求限期整改。整改仍达不到公司要求的，则降低业务量或停止合作。通过《供应商监督考核管理规程》、《供应商 4M 变更管理规程》等制度，对供应商的所有动态数据进行监督考核，采购价格通过招标定价按合同执行。评价结果的考核办法在供需双方签订的《合作协议》中有详细、明确的规定。供应商评价项目及权重见图表。

图表 8.7-2 供应商评价项目及权重

评价项目		权重	备注
产品品质	供货批次不良率	30%	以 QIS 系统或 IQC 提供的来料质量分析月报中的数据为准
	供货使用不良率	40%	以 QIS 系统或 IQC 提供的“料废 PPM 统计月报”中的数据为准
交付能力	交期延误率	30%	以 QIS 系统或计划物流室提供的“交付延误率统计分析月报”中的数据为准
事故事件		扣分项	以供应商管理提供的“供应商处理申请表”进行扣分

为确保产品前端品质以及供货周期，供应链过程还采取了以下有利措施：

(1) 品质保证

公司依据 ISO9001 标准和公司《供应商管理办法》对新引进的供应商进行严格评审，签订质量保证协议，对现有供应商进行不定期评审，保证供应商品质。针对品质异常，公司将通过 SQE 对其进行技术辅导，以提升供应商质量技术水平。

(2) 交期保证

为保障物料供应交期，前端确保下达订单的及时性给足供应商交货周期。严格控制 3 天计划刚性不变，避免物料异常。对供应商生产计划进行监控，加强与供应商生产信息的沟通。对部门人员进行指标分解，纳入绩效考核。出现交期延误现象，将追究供应商责任，并根据双方签订的协议进行经济处罚，并提交改善措施。

(3) 成本最小化

在供应商筛选方面，不能单纯以材料价格的低价为唯一的选择方法，要实现价格与质量的适度平衡，我司根据合作意愿强、发展潜力、可控性、采购风险等因素调整供应商供货结构，逐步推行“独家供应、两家供应、多家供应”的策略，从整体上达到“整体成本最小化”的战略。价格谈判的另一种方式就是实时了解供方的原材料价格动态，这是谈价的标准和底气。

(4) 物流控制

在内部物流环节中，遵循先进先出原则，及时与计划科保持沟通，了解生产线原料应用信息，确保最低库存量，有效缩减仓库库存及仓库物料的周转天数。

8.7.3 精益生产过程的实施

(1) 生产计划控制

每日召开生产班前会，对前日的生产情况以及当天要生产的情况进行总结分析，对生

产过程控制起到显著作用。过程中采用精益制造理念，将精益思想贯穿生产过程始终。通过对各种精益手法对内部物流及生产、品质等环节的进行设计实施，以达到生产成本最低化、生产效率与生产利润最大化。

(2) 生产环节控制与改进

生产过程环节中，通过优化生产操作工序，通过对产线转线的分析调研制定了快速转线策略，使生产效率得到提高。通过 5S 管理、看板管理及产线实时数显监控仪器，使产线产能得到实时监控与掌握。

(3) 品质控制

为保证产品质量稳定，在生产过程中采取自检、互检、专检三检以及三级审核制度。并设立抽样检验与巡检两个岗位，分别负责产品的抽样性能检验以及产线上外观、植砂、复胶量、商标印刷、单重测量等巡视检验，确保产品质量稳定。并且在公司质量部设立性能检验实验室，每天针对每款产品均进行一定数量产品的性能检测，确保产品在打磨使用过程中的良好性能。

(4) 三级审核

在精益生产以及保证质量的同时，为确保流程的正常运作，公司还建立三级审核制度，从各方管理层对生产过程中各项流程运作及其他环节的检查。

(5) 调动员工积极性

为充分调动员工积极性、挖掘员工潜力、确保生产高效实施，公司启动“源动力工程”，开展一系列活动，如技术竞赛、产量竞赛、金牌员工评选、班前会 PK 赛等等。

(6) 成本最小化

生产过程中，成立品质专项改善小组，负责产品品质改善。并成立核算小组，对产品的原料应用、生产工艺、成本、正品率等质量成本指标的制定和核算，控制整体质量成本。

8.7.4 市场销售过程的实施

根据公司整体经营目标，营销公司每年制定年度销售目标，并细化为季度销售目标、月度销售目标、区域销售目标进行管控。

市场营销管理过程分为营销过程与售后服务过程。营销过程包括产品推介及确认、订单评审、订单生产、产品出货及收款；售后服务过程包括投诉处理、不良品处理、配件供给及技术支持。

营销人员通过为客户推介公司产品获得订单。通过已制定的《订单评审表》、《BOM》与《印刷图纸》等表样完成订单的评审工作。通过计划衔接，将订单下到至产品公司完成

订单的生产。

根据公司战略要求，公司负责产品投诉处理、不良品处理、配件供给及产品售前售后技术支持。为提高顾客满意度，提升市场占比，销售支持设立专人处理投诉并与产品公司的品质等部门进行技术层面沟通，解决终端产品技术问题。

通过对营销费用预算的控制，营销成本得到降低，并与公司整体目标成本保持一致。

8.7.5 人力资源管理的实施

管理部按过程设计建立人力资源管理体系，制订完善《员工手册》等各项管理制度和流程规范。

(1) **人力资源规划**：根据公司发展战略规划、人力资源盘点报告和各单位的人员需求，确定每年的人员配置计划。

(2) **招聘选才**：通过网络招聘、院校招聘、人才交流市场、内部招聘等创新人才引进方法、拓宽人才搜寻渠道，获取合格人才。

(3) **学习培训**：通过培训需求的确定、培训过程的管理和效果的验证，运用案例分析培训、技能比武等方式达到全员素质提升目的。

(4) **绩效考核**：基于关键绩效指标评价准则，公司建立分层次（高层职员、中层职员、基层职员）、平行状的考评体系，同时制定《管理考核办法》等制度，进行客观公正考核、全面有效激励。

(5) **职业发展**：为员工建立多重职业发展通道，从横向分类到纵向分级，对任职资格清晰化，使员工明确自己的发展方向、差距和提升途径，规划、设计出自己的职业发展前景道路。

8.7.6 财务管理过程的实施

财务部按财务管理过程的设计组织实施财务管理工作，确保满足设计的要求。公司财务管理具有以下特色：

(1) 资金管理

➤ 应用科学系统方法，组织项目投资经济可行性评价，控制投资风险，保证投资项目的先进性、经济性，提高投资效能；

➤ 利用财务杠杆效应，合理安排借贷资金，调整筹资结构，降低筹资成本和财务风险；

➤ 资金调度主抓销售货款回笼管理，开展银行承兑汇票和保理业务等金融业务，确保生产经营、新品开发、投资项目的资金需要。

(2) 会计管理：

公司应每月财务报表由以前的每月 15 日前完成提前到每月 8 日前完成，提高了会计信息的及时性和准确性。

(3) 成本管理

➤ 建立一套完善的价格管理体系，进行价格评审，同时推行招标采购，控制采购成本和风险，降低产品成本；

➤ 把质量成本、设计成本也列入成本控制范围，开展成本费用的目标管理与过程控制。推行全员经营管理模式，通过全面预算管理，确定年度生产经营目标，建立责权利相统一、激励与约束相结合的管理机制，细分责任单元，渗透全员经营，把责任层层分解落实到人，人人都是经营者，使成本费用全过程受控。

(4) 财务分析

开展各季度财务分析工作，评价经营结果、财务状况及其变动情况，评价公司偿债能力、盈利能力和抗风险能力，为公司经营决策提供信息。

8.7.7 基础设施管理的实施

各使用部门按设备管理过程的设计实施设备管理，编制《设备使用、维护管理制度》等各级设备管理制度，完善设备管理体系，对设备的前期管理和使用维护实施全过程管理。

(1) **设备前期管理：**由设备、采购、安全等部门和使用单位组成招标小组进行谈判、招标，确定设备制造商后，对设备设计、制造进行过程跟踪，验收合格交付使用。

(2) **设备使用维护：**通过实施以“强保养、零等候”为核心思维的“强零工程”，开展设备使用维护管理。

(3) **成本最小化：**通过设备管理会对整体成本进行了识别，主要包括：备件成本、维修成本等，采取措施来实现成本最小化，如：

- 推行设备绩效管理、合理化建议和设备小改小革，降低设备管理的维修费用；
- 降低备件、维修等设备管理费用；

8.7.8 信息管理的实施

(1) 信息管理的实施

➤ 构建各业务模块的业务规范、数据标准，重组规范业务流程操作。如：实现创建销售订单、采购订单、生产订单等一系列信息传递过程的操作。

➤ 通改造硬件网络系统，进行扩容、增速，保证信息流畅；建立存储备份系统，规范备份策略，确保信息安全。

➤ 充分发挥 INTERNET 的优势，客户实现联网对接和共享。

➤ 成立 IT 专业维护团队，保障信息管理系统的正常运行，为各业务部门提供及时的服务。

(2) 成本最小化

通过信息管理会议对整体成本进行了识别，主要包括：信息化（软、硬件）投资成本、信息系统使用和维护成本等，采取如下主要措施来实现成本最小化：

- 严格评审信息化建设方案，控制投资成本；
- 出台公司信息管理的各种制度、流程规定，避免资源浪费；
- 建设 IT 专业维护队伍，降低信息系统维护成本。

8.8 在过程实施中利用来自顾客和其他相关方的信息

(1) 利用顾客和相关方信息

公司充分识别利用来自顾客及其相关方的各类信息，并及时对过程进行调整。顾客与相关方信息利用（见图表 8.8-1）。

图表 8.8-1 顾客和相关方信息使用一览表

相关方	信息要点	过程							
		信息管理	设计开发	市场营销	供应链	益生产	人力资源	财务	基础设施
供应商 (合作伙伴)	供应商基本情况（基础设施、管理体系、人员状况、组织架构、技术水平、财务信息、信誉、经营状况等）	★	★	★	★	☆		★	
	供应商技术、指标、工艺流程	★	★		★	☆			
	供应商专业特征	★	★		★			☆	
	供方市场状况	★	★		★	☆		☆	
	合作交流信息、知识和经验、技术和技能、从供方所获竞争对手等信息	★	★	★	★	★		☆	
顾客	顾客基本情况（管理体系、人员状况、组织架构、技术水平、财务信息、信誉、经营状况等）	★	★	★				★	

相关方	信息要点	过程							
		信息管理	设计开发	市场营销	供应链	益生产	人力资源	财务	基础设施
	顾客能力	★	★	★					
	顾客反馈信息（对产品需求信息、对产品和服务的满意度、投诉信息）、顾客满意度等	★	★	★		★		★	☆
	顾客知识和经验（图纸、文件、专利、攻关成果、技术革新成果、现场改进成果、合理化建议、专业论文等）技术和技能（技术诀窍），满足需求后的反馈信息等	★	★	★	☆				
	顾客或第三方检测数据、现场使用情况、产品稳定性、可靠性数据、生产线情况	★	★	★		★			
员工	员工基本情况（包括年龄、学历、专业、从业时间等员工个人信息等）	★	☆	☆	☆	★		★	★
	员工知识与能力培养（相关专业知识、相关技能等培训需求），员工职业规划需求	★	★	★		★		★	★
	员工需求（对工作环境、薪酬以及其它方面的需求、问题提案、合理化建议、员工满意度）	★	★	★	★	★		★	★
	产品基本信息、订单信息、安全环保知识、基础设施运行资料、新建/技改项目基本情况、工艺设计、设计图纸、生产试运行资料	★	★	★	★	☆		☆	★
	产品需求信息、种类、用量、文件等、产品市场状况、物流信息、供应情况、生产计划	★	☆	★	★	★		☆	
股东	股东基本信息（出资信息等）	★						★	
	投资者关系，投资者交流信息、股东大会决议	★						☆	
	资本市场信息	★						★	
	对公司产能、投资项目实施进展、经营业绩的要求及对财务信息披露和财务分析质量的要求	★			★	★		★	★
	对年度及未来对分配政策的需求和期望	★				☆		★	
	股东认同度评价回馈信息	★				☆		☆	
社区	技术动态、发展方向、发展战略等	★	★	★		★			
	项目投资地区和谐发展要求（包括人文、环境保护等）	★	★	★	☆	☆		★	☆
政府	国家宏观政策和产业政策（有关产品发展动态、新产品新技术等，有关技术发展的政策法规、发展动态、新产品新技术等）	★	★	☆		☆		☆	
行业协会	企业的行业影响和带动作用	★	★	★		★		☆	☆

相关方	信息要点	过程							
		信息管理	设计开发	市场营销	供应链	益生产	人力资源	财务	基础设施
(第三方机构)	企业遵纪守法，诚信经营	★				★	☆	☆	
媒体	企业的形象效应	★	★	★		☆	★		

注：★为经常利用；☆为有效利用

(2) 设计开发过程

通过不定期项目总结及专家讲座，必要时形成设计基准与标准化方案，参与公司 QC 小组活动、六西格玛成果发布会，对产品设计开发过程中的知识、结果进行部门或跨部门的共享。

(3) 供应链管理过程

通过部门总结会议，参与公司六西格玛成果发布会，对经营成果进行分享。

(4) 精益生产过程

通过宣传报及表彰大会的形式，对先进成果加以表彰、分享。通过标杆学习、QC 小组活动、六西格玛成果发布会，进行部门或跨部门的知识分享。

(5) 市场营销管理过程

通过参与改善提案、专题市场调研报告会等，将营销过程中的优秀营销案例加以分享，同时学习其他案例，达到知识分享的目的。

8.9 优化关键过程的整体成本

(1) 研发成本最小化

采用目标成本管理对产品成本进行控制。公司按目标销售价格倒推出目标成本，策划新产品和任务书都由财务部对目标成本进行审核，在项目过程中各评审节点研发团队必须与财务一起对产品成本作详细的估算，成本不达标时必须进行整改，项目完成时要求成本必须 100%达成目标成本。

(2) 采购成本最小化

制定《供应商管理办法》、《质量协议》、《采购协议》、等相关制度，对供应商品质、交期、成本、售后服务进行监督考核；通过招标、成本及原材料行情的分析，灵活确定采

购价格，控制采购成本。

(3) 生产过程成本最小化

过程中，成立品质专项改善小组，负责产品品质改善。并成立供应商品质改善小组负责供应商品质改善，从源头推动质量成本指标的改善，控制整体质量成本。

(4) 财务成本核算

建立一套完善的价格管理体系，进行价格评审，同时推行招标采购，控制采购成本和风险，降低产品成本。

把质量成本、设计成本也列入成本控制范围，开展成本费用的目标管理与过程控制。推行全员经营管理模式，通过全面预算管理，确定年度生产经营目标，建立责权利相统一、激励与约束相结合的管理机制，细分责任单元，渗透全员经营，把责任层层分解落实到人，人人都是经营者，使成本费用全过程受控。

8.10 改进关键过程，分享改进成果和经验教训

公司过程改进的方法主要有：利用管理评审、质量管理体系审核、数据分析、纠正措施、预防措施、合理化建议、QC 小组活动、5S 管理活动等。通过过程测量结果与过程目标、过程以往结果和其他企业相同过程结果的比较，评价价值创造过程实施的有效性和效率，不断改进价值创造过程，减少过程波动，使过程与经营需求和发展方向保持一致，其改进的结果在公司内得到有效的沟通。

公司积极参与行业标准和企业标准的制定工作，通过标准化活动，带动企业、供方、顾客以及周边地区使用先进技术标准的积极性，提高产品技术水平，推动整个行业的发展。

公司从生产组织、工艺管理、质量控制三方面对产品制造过程实施的有效性和效率进行评价，并循环改进：在生产方面，对该过程的关键指标进行数据收集和测量、监控，并组织定期诊断，为改善产品的生产一致性及降本增效提出建议并付诸行动，以期获得稳定的单位产出时间，使生产系统能够满足按时向顾客交付产品的要求；在工艺管理中，对工艺过程进行测量和分析，关键工序进行显微镜对比观察和在线单重检测，从而即使发现问题并改进；在质量控制方面，对大卷产品进行单重测量分析，正在积极考察在线表面缺陷检测系统，对产品可靠性等进行测量和监控，对过程的异常波动及时采取纠正措施。

为不断地适用公司经营环境、发展情况和顾客需求的变化，更好的实现公司经营目标，经常组织公司经营分析会、例会等来确定从组织机构、业务路程和新技术、新方法等方面的改进方向。

9. 顾客满意调查

9.1 顾客市场细分

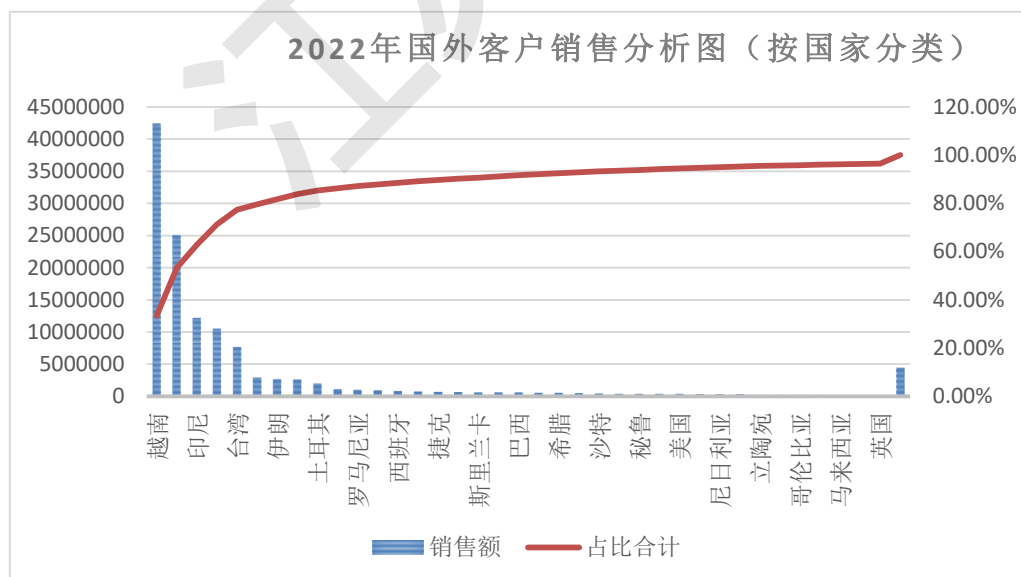
(1) 充分调研，掌握市场动态

锋芒集团根据自身的战略优势，进行市场细分和定位，确定当前及未来的产品和服务所针对的目标顾客群和细分市场。细分包括：市场区域、销售渠道、顾客行业、质量与价格等等。依据近五年的公司销售经验，我们在了解现有顾客和市场的同时，应根据其战略发展方向，关注包括竞争对手的顾客在内的潜在顾客和市场，收集竞争和市场情报，以拓展新的市场。

a. 国外市场分布与客户分析

公司境外客户比较多也比较分散，分布全球 72 个国家和地区，其中市场销量排名前四的分别是越南、埃及、印尼和印度，四大市场占据公司外贸出口额的 71% 以上。

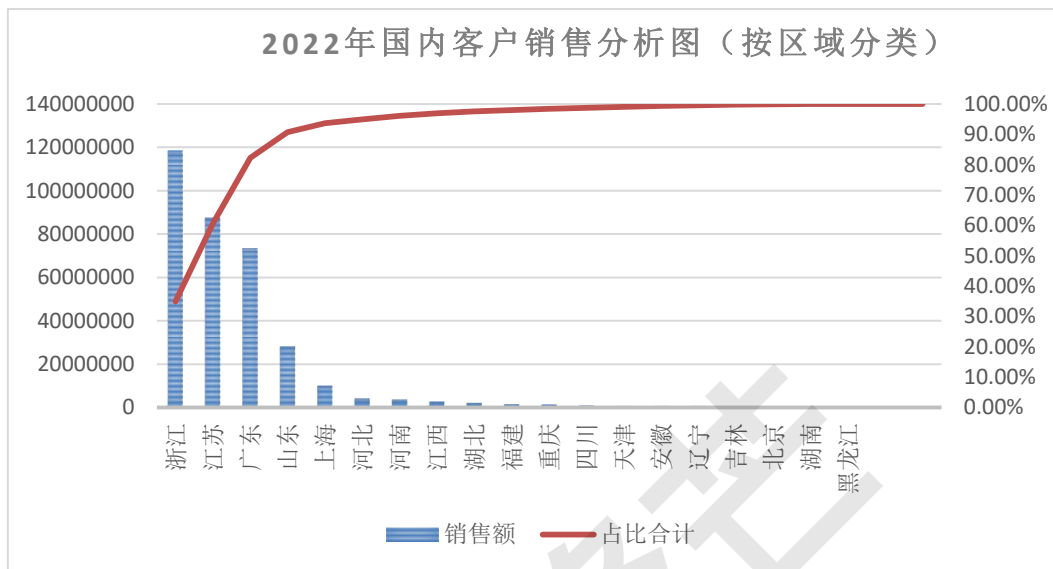
目前客户对我们的需求主要是要有稳定的品质和合理的订单交货期。由于最近几年公司订单一直处于供不应求的状态，公司也积极做出调整，比如增加生产线等来满足客户的需求。另外，由于公司产品的品种繁多，导致部分产品在生产线转换时出现些许品质的波动情况，给客户造成一定的影响。



b. 国内市场分布与客户分析

经过近 20 年的市场拼搏，锋芒集团高中档砂纸与砂布产品已经在国内逐步树立了自

己的品牌形象。直接用户几乎遍及全国 21 个省、自治区及 300 多个地级市或地区。但是公司产品 90%的销量是属于经销商或深加工企业，这些用户又主要集中在浙江、江苏、广东、山东等 4 个省市。大体上形成这样的格局，凡是经济发达地区，制造业与加工业就比较发达，与之相应的研磨产品销量也比较大。



公司通过专业的针对性市场调研，通过市场分析、顾客访谈等多渠道收集产品和服务特征、地理区域、业务关系等相关信息，确定顾客、顾客群以及细分市场，充分了解顾客需求和期望，进行了科学准确的市场定位。

图表 9.1-1 市场调查方向、内容

调查方向	内容（顾客要求、行业地位、发展前景）
行业形势	经营、环境、法律、法规
专家权威	市场预测及市场利益分析
行业协会	重点企业分布、行业潜在顾客、组织及竞争对手情况
相关媒体	本行业相关企业及服务情况
顾客拜访	市场部、产品经理以及高层拜访

(2) 根据锋芒产品与服务的特点，确定目标顾客群

a) 根据客户应用需求进行市场细分

我们依据客户应用需求对国内市场区域进行细分，其中木工用砂带类产品主要集中在山东、河南、河北、广东等地；金属砂带类产品主要集中在广东、浙江、江苏、山东等地；再细分：A-D 白纸拉绒类产品主要集中在江苏、浙江、广东、山东等地；百叶片类产品主要集中在江苏、浙江、广东、山东等地；国外市场手撕布类产品主要集中在越南、印尼、埃及等国家。

b) 根据与销售渠道相关联的需求不同细分

产品按销售渠道可分为市场直销、经销商分销和深加工方经深加工后销售，2021 年本公司的销售市场分析，深加工客户占 49%，经销客户占 50%，直销客户占 1%；

深加工后销售方

此类客户是以订单形式购买公司产品，然后深加工成不同形态的产品如盘、带、片等再进入市场销售。深加工顾客与我们是互利共赢的关系。目前锋芒大部分客户都是深加工方，他们更关注的是产品品质的稳定和价格优势。

经销商

公司把有实力的区域销售商发展为经销商，公司通过与他们合作的方式打开市场，获取准确的地区需求信息，从而有针对性地进行销售。很大部分国外客户就是通过培育经销商的方式获得的。这一部分经销商与公司的经济实力、技术水平有一定符合度。

直销用户

公司将批量稳定并重复购买的顾客作为公司的直销对象，这是直接使用公司产品的终端顾客。终端顾客需求特点表现在注重产品质量和售后服务的满足方面。

c) 潜在顾客需求的确定与细分

忠诚客户：

是与公司形成长期合作需求的关系的顾客。我们需强化与他们的合作，不断提升产品质量与售后服务的水平。站在行业发展视角，与他们共同开发市场，公司根据他们提供的市场信息，组织开发市场需求的新品，确保开发产品的质量、合理价格以及精准的交货期，当然不排除让他们占用部分资金等。这批客户在一定时间内与锋芒合作比较满意的情况下，就会长期与锋芒形成稳定的合作关系。

游离客户：

是一些小型经销商，他们的规模小，一般发展周期也短，没有很强的品牌忠诚度，他们可能同时与多家厂家保持着业务关系，往往因一些较小的质量或服务问题，就会更换供货方。锋芒的策略是：与他们保持较好的关系，尽力争取他们并优化合作关系；对有发展潜力的客户，满足他们不同时期的需求，最终将他们培养成公司的忠诚客户。

潜在客户：

这批客户正使用着竞争对手的产品，并且与竞争对手合作得比较满意。我们只有以更好的性价比，或者在顾客希望尝试新技术产品时才有切入的机会。因为对他们而言，轻率地更换品牌，会有产品及服务上的风险。锋芒的策略是经常走访，了解他们目前与竞争对

手合作的状况，或新产品引进的意愿，寻找商机，来获得这部份潜在客户。

9.2 了解关键顾客的需求、期望和偏好

(1) 明确识别顾客的需求、期望和偏好的方法

公司建立健全了了解顾客和市场的管理制度，识别和了解客户的需求期望和偏好，运用所收集的信息和反馈，改进营销策略与管理制度的，适应发展方向、经营需要及市场变化。其主要方法是：

a.通过问卷调查、顾客访谈和信息反馈等方法，了解不同顾客群的需求、期望和偏好以及这些需求、期望和偏好的相对重要性或优先次序，重点考虑那些影响顾客偏好和重复购买的产品特征，包括公司的产品与竞争对手相区别的特征，诸如质量特性、可靠性、性价比、交付周期或准时交付、顾客服务或技术支持等；应根据公司实际，考虑针对不同的顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法。

b.收集当前和以往顾客的相关信息和反馈，包括市场推广和销售信息、顾客满意和忠诚度数据、顾客赢得和流失的分析以及顾客投诉等，建立顾客档案或数据库，以用于产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程等，强化顾客导向满足顾客需要和识别创新的机会。

c.定期评价并了解顾客需求及期望的方法并对这些方法的适用性、有效性进行分析和改进，使之与发展方向和业务需要保持同步，并适应市场的变化。

图表 9.2-1 顾客调查方法表

顾客类型	方法及途径	沟通频次	内容
忠诚顾客	问卷调查	每年一次	公司定期通过问卷调查对关键顾客进行锋芒企业文化、产品行业咨询、公司最新动态、客户满意度调查等信息的传递。
	电话回访	每周一次	由内勤人员定期通过电话回访顾客、咨询和服务顾客。
	专项开发	每月一次	公司主动设计适合关键顾客需求的产品。
游离顾客	信息沟通	每日一次	微信、视频、传真、电子邮箱，业务人员随时响应，实行订单邀约与电子签约、技术交流确认、意见沟通与反馈。
	会议恳谈	每月一次	每年定期邀请客户来公司实地考察、会议洽谈，交流市场策略、供应策略、一体化策略、产品策略等。

顾客类型	方法及途径	沟通频次	内容
潜在顾客	业务访问	每季度一次	定期由驻地业务人员与潜在顾客就公司销售政策、新产品开发、终端布置等直面沟通，及时了解其市场需求。
	产品展销会	每年一次	公司每年参加国内、国外展销会，建立商务联系，寻求合作机遇
	高层走访	每季度一次	公司中高层定期针对顾客进行市场走访，其中关键顾客总经理亲自走访。

【案例】2019年以来，公司在国际市场上的布局是，增加对新兴市场及一带一路沿线国家市场的开发力度，比如巴西，土耳其等，同时兼顾传统的市场。如，巴西是南美国家，金砖 G5 之一，工业体系相对完善，就我们对市场的初步了解，巴西市场主要以工业品为主。因此我们本计划去巴西参加展会与客户面对面沟通，然而由于疫情的影响，我们转为网络沟通。于是制作了很多公司的宣传资料以及对产品的详细介绍资料，借助 PPT、视频会议等多种形式，对客户感兴趣的产品以及竞争对手销售量大的产品进行广泛的宣传，同时为了让客户对我们的产品有信心，我们还让客户带着我们的产品到终端用户那边进行现场磨削对比，让客户能亲眼见到我们的品质。同时我们还考察了多家巴西客户并将其培养成为公司的独家代理，利用出口信用保险等一系列国家优惠政策，策划与客户合作的多种方案，包括产品，价格，交期，账期，订单量等内容。经过不懈努力，我们成功开拓了巴西这块较有潜力的国际市场，2020年形成销售额 125.3 万美元。

土耳其是中东国家中工业体系较为完善的国家，同时由于其特殊的地理位置，也是公司快速打开中东和欧洲市场的跳板。目前公司的产品已经占据一定的市场份额，但是离我们的目标还有一定的差距。因此我们积极利用网上 B2B 以及海关数据等工具，对客户进行点对点的开发。根据不同客户的要求，我们制订出满足客户需求的产品清单，同时完善客户档案，将一些热销产品进行分客户、分区域管理，并计划在合适的时候去土耳其拜访了这些客户，与相当一部分新客户能达成了战略合作意向。

对于传统市场，我们一直采取各种营销手段，保持稳定发展态势：对于公司在国内的主要客户一直保持了良好的沟通，通过电话、微信等、邮件方式及时了解客户的销售情况以及市场行情的动态，做到心里有数。我们的侧重点是经常向他们推荐最新研发的一系列新产品，如金属研磨类的精密研磨砂布和涂装研磨类柔韧性涂层砂布等。

(2) 利用信息进行服务产品设计、改进与创新

公司十分注重顾客信息的采集、利用，将搜集到的顾客与市场信息，进行综合分

析，通过月度经营分析、重点项目（顾客）分析、专题研讨等形式进行研讨，形成市场分析报告，并依据相关信息不断对服务、工作方式等进行改进与创新，使产品和服务更加贴近市场与顾客，推动公司持续发展。

公司通过上述方法获得的顾客需求、产品优势、期望和偏好等信息及时反馈给公司的市场部门、研发部门、工厂和品质部门，经过汇总、整理、筛选、分析，提炼出有价值的信息，成立相应的专项小组进一步调研、分析，给出相应的解决方案。结合现阶段行业现状、竞品的策略情况进行分析，论证其可行性，形成提案至高层参考并做出经营决策，用于改进公司的产品策划、研发、品质、生产、供应链、销售、服务流程，使之适应公司战略规划和发展方向，满足当前的市场情况下，推动产品销售和品牌推广，提企业的应变能力。



9.3 顾客满意度测量

企业的经营必须被看成一个顾客满足过程，而不只是一个商品交易过程。交易是短暂的，而基本需要和顾客群则是永恒的。营销的最终结果是建立起企业的最好资产（资源），即销售网络和顾客资源，这就是企业的核心竞争力之一。通过对顾客需求和期望的了解，在年度管理评审中，由高层领导评估企业对顾客需求、期望的满足能力和程度，指导公司调整或重新确立经营战略和产品研发方向是有效的。

公司优化的调查程序、调查方法和评估系统（利用第三方市场调研公司进行调查），利用 EPC 模型和 SWOT 的分析管理方法，对顾客的消费需求和市场的结构变化做出应对策略。例如针对产品质量、产品包装完整性、交货期限、创新设计、产品价格、

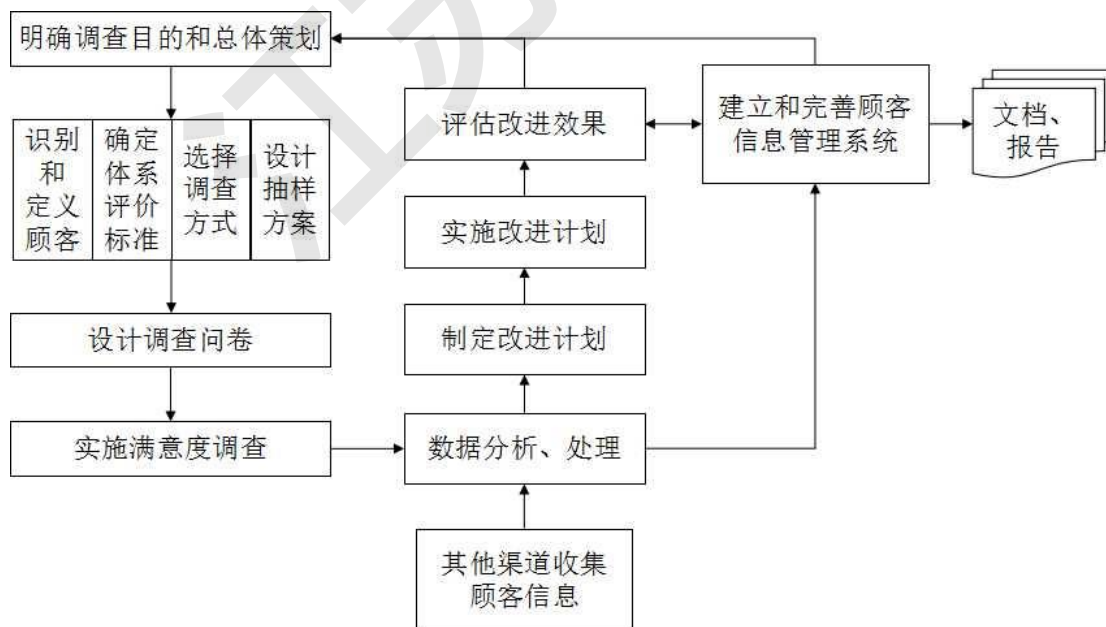
售后服务、业务人员服务成效的调查分析。

(1) 根据顾客群的不同，采用多途径、多纬度了解顾客需求与满意度

锋芒对国内外顾客群采用多途径、多纬度方法了解不同顾客的需求与满意度，具体方法见图表 9.3-1。

图表 9.3-1 测量方法

测量方法	具体说明
问卷调查	顾客满意度测量最直接有效的方法，公司销售人员在锋芒客户群中随机选择发放问卷调查表的形式，顾客满意度调查问卷共有 8 个问题，包括对产品质量、产品包装完整性、交货期限、创新设计、产品价格、售后服务、业务人员服务成效、综合评价等方面内容。
网络调查	对内部顾客采取网络调查的方式，主要从市场反应速度、对顾客的支持力度、服务态度、工作效率、解决问题能力等方面进行调查。
深度沟通	通过微信、电话、视频会议等方式与客户进行深度沟通，了解顾客更深层次的信息，主要为顾客关注的满意度指标及顾客的期望。
邮件调查	对公司内部员工进行邮件调查，调查内容包括服务过程中影响不同类型顾客满意度的所有因素，并注明这些因素的重要性。



(2) 收集竞争对手和行业标杆顾客满意度信息

通过三个层面信息收集、调查、整理过程中，竞争对手、行业标杆的顾客满意度信息为决定公司工作方向的一个重要参考依据。竞争对手、行业标杆顾客满意程度了解方法。

图表 9.3-2 竞争对手、行业标杆顾客满意程度了解方法

序号	方法	形式
1	通过不定期与顾客交流,了解竞争对手、行业标杆的信息	召开顾客座谈会、利用顾客来访会议
		走访同时使用本公司和竞争对手产品的顾客
2	通过相关行业协会了解竞争对手、行业标杆的信息	收集行业协会发布的相关信息
		参加行业召开技术交流会、新闻发布会
		专项技术考察学习
3	通过其他方法了解竞争对手、行业标杆的信息	网上发布的相关资料
		竞争对手的经验介绍及媒体相关报道

9.4 企业用户满意度报告

公司售后服务网络建设“三包”情况以及对消费者意见的处理情况的证明材料

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司作为江苏最大的涂附磨具产品的生产基地,2020年总产值收入47613万元,产品除大量销往全国各地外,还远销欧洲、北美、南美、非洲、中东及东南亚等60多个国家和地区。在国内的上海、南京、杭州、宁波、苏州、泰州、广州、深圳、东莞、中山、福州、昆明、贵阳、哈尔滨、重庆等大中城市公司均设有办事处和售后服务网点。“发展是我们永恒的主题,世界是我们竞争的市场”,公司从创建之初就坚持以“优良的品质,全面的服务”的理念来开拓市场,吸引客户。为此,在我们建立了庞大的营销网络同时,坚持不懈的做好售后服务工作,使我们的品牌产品享誉全球。

在整个行业处于激烈竞争的时期,公司售后服务的质量如何,直接关系到企业的形象和声誉,对企业的发展以至生存影响重大,多年来,公司领导坚持把售后服务作为一项重要的工作来抓,公司最近一名副总专门负责售后服务工作,为了更好地巩固和发展客户群,不断开拓更新、更广阔的市场,我们制订了《售后服务人员守则》、《售后服务网点建设与管理规定》、《投诉处理制度》、《用户档案管理制度》等一系列完整的切实可行的服务管理制度。

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司产品的“全程服务体系”由高素质的服务人员队伍、庞大的服务网络、先进的服务决策、完善的管理制度所组成。其中《售后服务人员守则》中对工作人员作了十分严格的规定:不分用户在何处购买,不分是谁的责任,不分三包期内还是三包期外,均须先行服务,让客户满意,我们的服务宗旨是:以客为尊,服务到底。

售后服务中心建立了用户档案,除了用电话的方式定期或不定期

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司
2022年度顾客满意度测评报告

2021年12月6日
编制:朱彩霞 审核:王鹏

江苏锋芒复合材料科技集团有限公司
顾客满意度调查表

为了更好地了解顾客的需求,提高内部管理和服务质量,特制定一次顾客满意度调查,望各用户正确填写,谢谢合作!

调查日期: 年 月 日

客户满意度调查内容

序号	调查项目	调查内容	得分	单项意见或建议
1	质量	很满意 (100-85分)	10	希望交游商方面可以继续改善
		满意 (85-70分)		
		一般 (70-55分)		
		不满意 (55-40分)		
2	交货期	很满意 (100-85分)	10	希望交游商方面可以继续改善
		满意 (85-70分)		
		一般 (70-55分)		
		不满意 (55-40分)		
3	售后服务	很满意 (100-85分)	10	希望交游商方面可以继续改善
		满意 (85-70分)		
		一般 (70-55分)		
		不满意 (55-40分)		
4	价格	很满意 (100-85分)	9	希望交游商方面可以继续改善
		满意 (85-70分)		
		一般 (70-55分)		
		不满意 (55-40分)		
5	其它	很满意 (100-85分)	9	希望交游商方面可以继续改善
		满意 (85-70分)		
		一般 (70-55分)		
		不满意 (55-40分)		
合计				

总体评价: 非常满意(90分以上)为非常满意,生产管理水平高,产品质量稳定,售后服务周到,再交货款时可以考虑继续合作;
满意(80-90分)为满意,产品质量稳定,售后服务周到,再交货款时可以考虑继续合作;
一般(70-80分)为一般,产品质量稳定,售后服务周到,再交货款时可以考虑继续合作;
不满意(60-70分)为不满意,产品质量稳定,售后服务周到,再交货款时可以考虑继续合作;

二、产品介绍

公司主要产品有: 中、高档砂纸、砂布,我们习惯按产品应用领域做如下分类:

砂纸: 耐水砂纸(A系列)、涂层砂纸(B系列)、木工砂纸(C系列)、A-B白底稀植砂纸(D系列)、纸带(E系列)、钢纸(G系列)。

砂布: 手用帆布(J系列)、机用帆布(X系列)、木工宽布(W系列)、金属砂布(M系列)、百叶片和瓦轮(K系列)、手推轱辘(L系列)、TX砂布(T系列)、S33类金属砂布(P系列)。如下图:

公司产品是制造业、装饰业中不可或缺的消费工具,主要用于各种工件接

9.5 客户满意度专业第三方测评报告

公司除了每年定期组织销售部门进行至少一次“用户满意度测评报告”研究,及时获取用户对公司产品在供货时间、内在磨削质量、售后服务、产品价格等方面的意见与建议,进行分析评估,为公司第二年的研发、生产、营销等提供参考依据。

为了更加客观公正评价公司产品在供货、质量、售后、价格等方面的意见与建议,公司每年还延请第三方“扬中市检测检验中心”专门进行客户满意度第三方测评。请参见下图:

图 9.5 2022 年度客户满意度第三方测评报告



10. 结果分析评价

10.1 建立绩效测量系统

公司结合全面预算管理，按照“SMART”原则，确定各层管理人员及部门的年度、季度和月度 KPI 指标。通过公司 OA 系统、ERP 系统、MES 等系统对各部门的运营数据进行收集整理。各部门负责人通过系统可随时了解本部门的运行情况，并及时做出调整。另外，公司管理部负责汇总所有部门的运营数据，运用对比法、趋势法及回归分析等分析工具对公司整体运营情况进行分析。管理层定期召开总经理办公会、季度汇报会议和年终汇报会，对各部门 KPI 完成情况进行评判，并讨论存在的问题及下一步的改进方案或者工作计划。

10.1.1 以战略为导向，结合全面预算，设定关键绩效指标

根据公司长短期战略目标结合当年度经营目标及实施计划和全面预算，依照目标管理原则选择绩效指标，制定公司整体 KPI 指标，并分解到公司各职能部门。

公司通过实际值与预算目标值的对比，评估公司整体绩效，根据质量、环境、员工健康和安全生产方针关键指标，评估相应顾客、社会责任绩效；

根据公司年度 KPI 指标，评估各部门月度、季度或年度绩效；

各部门根据分解 KPI 指标考核各岗位；

公司管理部根据部门季度/月度 KPI 指标数据或各部门日报，作为数据，组织稽查或监测部门日常工作情况。

整理、分析收集到的信息，作为评估和调整部门及公司运作的数据库支持。

公司主要关键绩效指标（KPI）系统见图表 10.1-1。

图表10.1-1 公司级KPI及日常指标的监测

序号	类别	绩效指标	测量频次	测量方法	数据来源
1	财务结果	利润	1次/月	统计报表	财务部
2		利润率	1次/月	统计报表	财务部
3					
4		投资回报率	1次/年	统计报表	财务部
5		成本降低率	1次/年	统计报表	财务部

序号	类别	绩效指标	测量频次	测量方法	数据来源
6		总资产报酬率	1次/月	统计报表	财务部
7		资本保值增值率	1次/月	统计报表	财务部
8		成本费用利润率	1次/月	统计报表	财务部
9		流动资产周转率	1次/月	统计报表	财务部
10	顾客与市场	销售额	1次/月	统计报表	财务部
11		销售新增比例	1次/年	统计报表	市场部
12		国内顾客满意度	1次/年	统计报表	市场部
13		国外顾客满意度	1次/年	统计报表	市场部
14		顾客忠诚度	1次/年	统计报表	市场部
15		OBM销售收入占比	1次/年	统计报表	市场部
16	资源	关键人才满足率	1次/季	统计报表	人力资源部
17		继任者计划达成率	1次/季	统计报表	人力资源部
18		人工成本率	1次/季	HRM系统	财务部
19		人均培训经费	1次/季	统计报表	人力资源部
20		储备人才数	1次/季	统计报表	人力资源部
21		员工合理化建议数	1次/季	统计报表	人力资源部
22		员工满意度	1次/年	统计报表	人力资源部
23		员工流失率	1次/季	HRM系统	人力资源部
24		员工晋升率	1次/年	统计报表	人力资源部
25	过程管理有效性	国内市场占有率	1次/年	统计报表	市场部
26		OBM销售收入占比	1次/年	统计报表	市场部
27		投诉处理率	1次/月	统计报表	市场部
28		研发经费占销售收入的比例	1次/年	统计报表	财务部
29		新产品产值率	1次/年	统计报表	财务部
30		新品按时上市率	1次/年	统计报表	市场部
31		新品目标成本达成率	1次/年	统计报表	财务部
32		及时交货率（来料）	1次/月	SRM系统	采购部

序号	类别	绩效指标	测量频次	测量方法	数据来源	
33		来料使用不良率	1次/月	SRM系统	质量部	
34		战略采购比例	1次/月	SRM系统	采购部	
35		材料存货周转天数	1次/月	ERP系统	采购部	
36		年产量	1次/月	ERP系统	生产部	
37		外销订单交付周期	1次/月	MES系统	市场部	
38		内销交付周期	1次/月	MES系统	市场部	
39		SKU整体下降率	1次/月	统计报表	市场部	
40		制造费率	1次/月	统计报表	生产部	
41		全员劳动生产率	1次/年	统计报表	财务部	
42		效率VPPH	1次/月	MES系统	财务部	
43		一次交验合格率	1次/月	QMS系统	市场部	
44		关键数据准确率(信息管理)	1次/月	统计报表	管理部	
45		项目计划完成率(信息管理)	1次/年	统计报表	管理部	
46		设备故障率	1次/月	TPM系统	装备部	
47		设备完好率	1次/月	TPM系统	装备部	
48		应收账款周转率	1次/年	ERP系统	财务部	
49		预算执行率	1次/年	ERP系统	财务部	
50		存货周转率	1次/年	ERP系统	财务部	
51		领导方面	战略目标达成率	1次/年	统计报表	管理部
52			社会公益支持	1次/年	统计报表	管理部
53			废水、废气、噪声、废渣的排放不合格次数	1次/年	统计报表	安监部
54	重伤安全事故、火灾爆炸事故发生次数		1次/年	统计报表	安监部	

10.1.2 绩效指标的分类

公司建立自上而下的绩效目标分解体系，根据指标重要程度和相互关联程度设计指标结构，具体分为三级指标：公司级、部门级和岗位绩效指标，根据三类不同指标，选

择相应的数据与信息。

①公司级：根据战略目标和长期规划，结合竞争能力对比分析和根据运营绩效的监测需求，确定公司级的绩效指标，以年度经营计划为主线实施战略部署。

②部门级：在年度经营计划框架下，根据公司的绩效指标，结合各部门责任和内容，明确营销、研发、生产、质量、安全等各项绩效指标。

③岗位级：根据部门的绩效指标，结合岗位分工进行分解，确定岗位的绩效指标。

各责任部门及公司管理部对收集到的数据进行及时、准确、科学的整理分析，最后将分析结果传递给经管理部，由其汇总分析后提交高层领导参考，支持组织的决策、改进和创新，绩效数据分级搜集。

图表 10.1-2 绩效数据搜集途径一览表

搜集层级		信息范围	搜集渠道	责任部门
公司级	公司领导	各类财务数据、经营数据及相关信息	公司内部 OA、ERP、SRM、CRM、HRM 等系统；外部政府网站、行业协会、咨询机构、顾客、合作方、第三方统计机构等	财务部、管理部
部门级	职能部门/车间	业务发展趋势、员工管理信息、产品质量管理、供应链管理信息、满意度调查	内部经营数据、信息网络平台及第三方测评等	管理部、各职能管理部门
岗位级	个人	工作业绩、工作质量、生产操作情况	内部信息网络平台及统计日报表等	各部门

10.1.3 充分、有效收集、利用对比数据和信息，支持经营、决策和创新

(1) 内部数据、信息的收集和整理

公司内部通过信息系统 ERP(企业制造资源管理系统)、QMS(质量信息管理系统)、MIP(流程办公系统)、PLM(产品生命周期管理系统)，由数据管理员或相关人员适时输入基础数据，传递至各相关部门。相关内部数据见图表 10.1-3。

图表 10.1-3 内部信息收集指标

数据类别	收集主体	频次	信息载体
公司经营数据	公司高层、部门领导、财务人员	随时	内部信息网络
部门 KPI 指标	公司高层、部门领导、管理部门、专业人员	随时	
公司运营指标	公司高层、部门领导、管理部门、质量部	月度	

其他	公司高层、管理部门	年度	
----	-----------	----	--

10.1.4 外部数据、信息的收集和整理

公司通过营销信息系统 SCM（供应链管理系统）、CRM（国内营销信息管理系统）、OSM（海外营销信息管理系统）、网站、E-mail 传递客户及供方信息，通过咨询机构获得及传递标杆及竞争对手信息。

10.1.5 有效利用对比数据和信息

为实现综合素质行业领先，并与公司的战略目标接轨，公司在对内部绩效指标因果关系分析的同时，不断研究、引入国内外先进的管理理念与方法，通过收集行业内外部数据与竞争对手、标杆对比分析，了解竞争对手和标杆有关方面的数据和信息，全面评估公司各层面的绩效水平，找出公司的优势和不足，并据此制定措施改进公司的运营绩效和管理方法、寻求创新和改进的重点。

公司建立了标杆对比分析体系，通过收集行业内外部数据与竞争对手、标杆对比分析，了解竞争对手和标杆有关方面的数据和信息，全面评估公司各层面的绩效水平，找出公司的优势和不足，并据此制定措施改进公司的运营绩效和管理方法、寻求创新和改进的重点，绩效对比包含三个层面：

（1）自我对比

将现在和过去的绩效状况进行对比，进行“趋势分析”。

（2）科学选择竞争对手比对数据

公司慎重的选择对比数据和信息，来进行竞争性比较和趋势评价，竞争性比较的数据和信息来自公司所在行业的国内外企业的相关绩效数据，通过对比分析可以了解公司在国内外同行中所处的位置；趋势评价则包括公司内部相关绩效的发展趋势、市场竞争对手相关绩效的发展趋势，把国内外一流企业和公司在国内领先的相关绩效数据作为标杆，通过对比分析来了解公司在改进和创新方面的不足，以及已经实施的改进和创新措施达成的绩效。

市场、研发、营销、人力资源、生产、质量等部门通过行业协会、客户、供应商、网络和报纸杂志等方式收集标杆的相关信息，正确选择并有效应用对比数据及分析结果，为公司的内部管理改进、经营战略决策与创新提供支持。公司选定在不同领域的卓越管理或卓越绩效的组织作为标杆，通过不断学习、思考和改进，吸收标杆企业的

优点，不断提升公司的运营能力、营销能力、生产能力、质量管理能力等，推动公司从优秀走向卓越（见图表 10.1-7）。

图表10.1-7 标杆选择表

类别	对标部门	对标项目	对标方法	激励考核
综合标杆	各部门	收入规模、利润规模、净资产收益率、精益运营、产品市场布局、营销能力拓展等	差距分析、趋势分析、统计分析、对比图、排列图 分析频次：年度	建立标杆管理绩效考核机制，纳入科学发展业绩评价体系考核

10.1.6 有效应用对标管理，支持经营战略决策与创新

竞争力对标体系是公司战略进程进行评价与调整的指针。通过对比战略制定阶段收集的内部环境 SWOT 分析指标，与公司的历史数据进行纵向比较，从中分析出各项绩效指标的趋势与规律，为公司的战略决策与创新提供有力支持。公司定期通过总经理办公会、经营分析会、专题讨论会等形式，将相关指标与竞争对手、标杆进行比较分析，明确差距和优势，结合公司内部运营情况制定滚动战略规划和年度目标，并拟定实施相应的改进计划和措施；通过对年度目标完成情况进行对比分析，并根据历史发展趋势和战略目标偏离度适时调整年度目标。

10.1.7 定期评价和调整测量体系，确保其敏感性

为了确保绩效测量系统的有效性和适用性，公司每年组织相关职能部门对绩效测量系统进行综合评价，并根据公司实际发展情况进行改进，从而使公司测量系统能及时、快速、科学地协助各部门领导进行决策，引导内部有序运作，保证公司能够在内外环境发生变化时保持高度的敏感性。

公司绩效测量系统评价的内容包括绩效系统的设置、测量分析的方法、人力资源配置、软硬件系统，根据不同的内容，确定不同的要素和评价标准，绩效测量系统分析评价见图表 10.1-8。

图表 10.1-8 绩效测量系统综合评价

评价内容	评价要素	评价标准	评价部门
绩效系统设置的适应性	绩效内容	绩效内容是否包含所有业务流程和适应业务增长的需要	各部门
	绩效指标	指标是否能充分反映业务运作的效力，是否为关键、重要指标	
测量分析的及	数据信息	数据信息是否容易取得，其及时性、有效	

时性、有效性		性、准确性如何保证，使用者如何获取	
	测量分析	测量分析的方法是否适当，分析工具是否齐备，分析方法是否随业务的变化进行调整	
人力资源配置的充分性	人力资源	从事测量分析的人员是否具有相应的能力，是否定期对其资历、资格、经验进行评价	管理部
软硬件系统的适用性	软件	软件功能是否支持业务流程，是否与业务保持同步增长	研发部
	硬件	硬件系统是否能支撑软件系统的运行，测量分析的岗位是否配置适当的计算机及其他工具	

10.2 绩效评价结果

10.2.1 产品结果评价

公司产品种类繁多，一般分为两大类：砂纸和砂布。如按品应用区分，可分为：

砂布：手用软布（J 系列）、机用软布（X 系列）、木工宽带（W 系列）、金属砂带（M 系列）、百叶片和页轮（K 系列）、手撕硬布（L 系列）、TX 砂带（T 系列）、533 类金属砂带（P 系列）；

砂纸：耐水砂纸（A 系列）、涂层砂纸（B 系列）、木砂纸（C 系列）、A-D 白纸稀植砂卷（D 系列）、纸带（E 系列）、钢纸（G 系列）。

公司产品生产是根据客户订单组织生产的。因为市场需求变化较多，因此常常会出现一些不确定性。以往公司的主打产品一般都是公司销售量较大的几款产品，随着制造业中新材料应用愈来愈广泛，研磨技术的应用领域也在不断扩大，对产品的性能要求必然会更加高。2016 年以来，公司认真贯彻全面质量管理的方针，各部门努力按照全面质量管理是要求开展扎实工作，已经获得了可喜的成果。主要表现在：

(1) 主要产品的绩效水平已呈逐年上升趋势。详见下表。

锋芒集团 2020-2022 年财务数据

	总资产	净资产	营业收入	利润总额	净利润	出口额\$
2020	59049.99	37856.95	47613.04	5197.53	4531.77	2027.95
2021	71882.59	47527.89	60357.19	6993.08	6405.13	2307.92
2022	66669.4	37526.21	44582.66	5369.92	5012.93	2034.57

通过引进（布处理）拉幅机、6号生产线等先进的生产设备，改善并优化生产流程与工艺，强化关键节点的技术创新以及注重生产过程中的质量检验、检测等具体措施，使公司产品的生产周期缩短、效率提高、成本降低、经济效益逐年提升。尤其是，以往因产品生产周期较长、订单多且催货急，给排产带来诸多困难，往往交货期不能满足客户需求。通过持续改进，发生了较大转变。详细见下表。

2018-2020公司主要产品绩效指标统计表

序号	产品名称	入库时质检合格率%			合同按期交付率%			质量指标水平			千m ² 产品能耗tce			总资产贡献率%		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	百叶盘用 钝刚玉重 负荷砂布	94.2	95.8	97.1	91.6	96.5	97.5	国内 先进	国内 先进	国内 先进	0.7828	0.7802	0.7756	11.58	11.86	12.66
2	超精度金 属研磨带	94.3	95.4	96.2	94.2	95.4	97.3	国内 先进	国内 先进	国内 领先	0.7425	0.7412	0.7406	12.68	12.84	13.12
3	TJ538柔 韧型精磨 砂布	95.3	96.5	97.2	93.5	94.2	96.8	国内 先进	国内 先进	国内 领先	0.7548	0.7524	0.7512	12.71	12.88	13.25
4	DA275柔 性涂层砂 布	96.4	97.8	98.7	96.2	96.8	98.5	国内 领先	国际 先进	国际 先进	0.7584	0.7564	0.7556	13.25	13.36	13.42
5	网基型高 级无尘精 磨砂布	94.5	95.8	96.4	93.8	94.5	97.5	国内 领先	国内 领先	国际 先进	0.6898	0.6891	0.6889	12.87	13.02	13.29

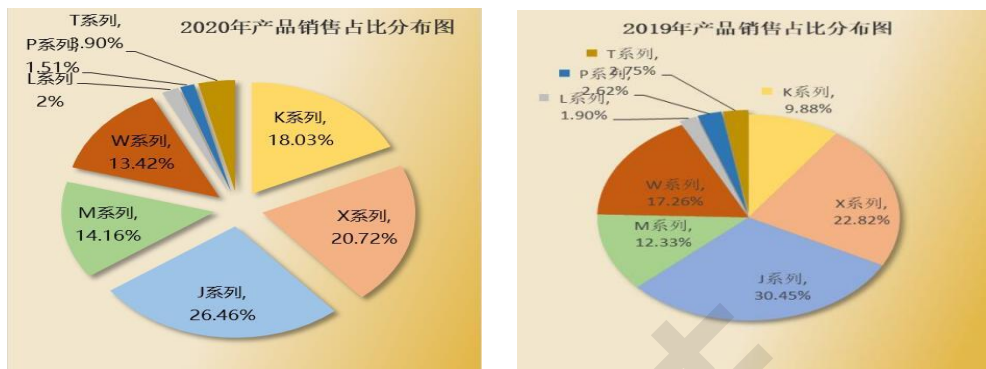
【案例分析】

2020年初对百叶盘系列砂布产品进行充分的市场分析，确认百叶盘系列砂布市场需求量大，而制造企业产能远远跟不上市场的需求量。分析2020年百叶盘系列砂布市场销售情况：全国百叶盘系列砂布销售额大约为7个亿，金牛销售额约2个亿，三菱销售额约1个亿，而我们公司销售额只有几百万，存在比较大的差距；在这种供小于求的市场形势下，锋芒公司及时做了产品结构调整，重点关注百叶片市场，目前市场需求量大的省份有：广东、浙江、山东、河北。

经过近两年各部门的努力，百叶盘系列砂布产品的产量得到了显著的提升，销售份额从2020年的9.88%提升至2021年的18.03%，产量由2020年第一季度88359 m²逐步提升至2021年第四季度900258 m²（顶峰），提升了10倍多，2022年第一、第二季度产量一直维持在77万米左右；同时，百叶盘系列砂布产品在本公司总产量的占比份额也由2020年第一季度2.1%逐步提升至2021年第四季度12.9%，占比份额足足提升了10个百

分点，今年第一、第二季度分别维持在 16.9%和 15.6%的占比；这些数据充分说明了公司已经实现了产品结构的调整，百叶盘系列砂布产品已经逐步成为公司的主打产品之一。

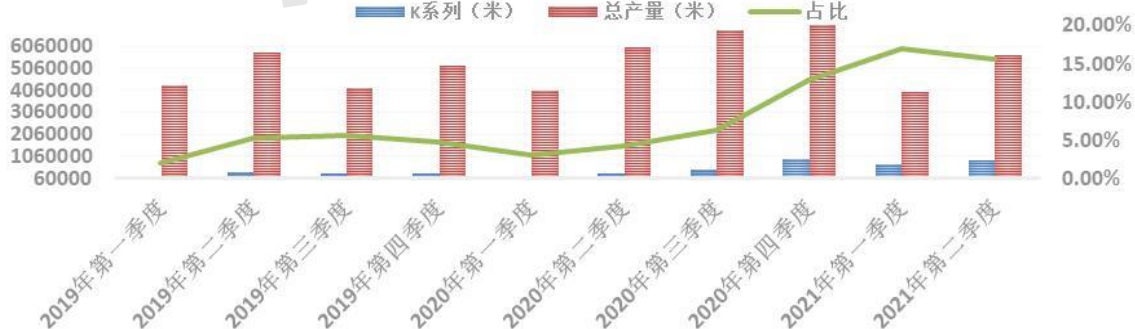
2020-2021 年百叶盘系列砂布产量汇总



2020-2021 年百叶盘系列砂布产量提升分析图



百叶片产品产量提升分析图



2019-2021 年百叶盘系列砂布产量提升分析图

(2) 主要产品绩效指标与国内外对标企业对比情况

2018年起，公司未来实现既定的愿景，完成肩负的使命，我们在国内选择行业排名第二的常州市金牛研磨有限公司、与上市公司东莞金太阳磨具有限公司作为公司**对标企业**。这两家均为上市企业，其业绩是公开的。我们与“金牛”“金太阳”对标的点，主要选择在：年销售收入、年利润总额、出口创汇额与总资产贡献率4个方面。因产品主要技术指标带有私密性，我们不便探究。下面是2018-2020三年对标情况表。

名称	江苏锋芒集团			常州金牛研磨			东莞金太阳磨具		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
年收入总额(万元)	45290	41962	47613	58311	71154	74282	22671	26222	26191
年利润总额(万元)	3371	4709	5286	14356	18562	16019	6842	8269	8603
年创汇总额(万美元)	1618	1545	2028	2545	2841	3025	1254	1536	1745
年资产贡献率%	12.6	12.4	12.7	15.6	17.3	15.4	15.7	17.5	18.2

从对标比较结果，锋芒与两家上市公司在经济效益锋芒存在一定的差距，对标比较也反映出锋芒持续努力的方向。

(3) 对比：锋芒主要产品的创新成果与特色

公司推出的创新产品有如下特色：①新产品的研发立项都是向政府报备的，大部分是经地市级科技部门立项的科研项目成果，例如“百叶盘用锆刚玉重负荷砂布”是国家科技部创新基金立项研发的成果产品；②产品研发过程中，企业都依据国家标准制定了高于相关指标的《企业标准》，并且产品都经过国家级权威机构检验（参见《检验报告》）；③产品都经过地市级科技部门组织的行业专家鉴定或认证；④产品都有自主研发的授权发明专利，也就是拥有全部自主知识产权；⑤产品都有很好的销售业绩，在公司年销售收入中占有较大比重；⑥产品都有很好的用户评价，也就是有满意的市场效果。现简单介绍如下：

(I) 百叶盘用锆刚玉重负荷砂布

a. 应用领域广泛：锆刚玉重负荷砂布是百叶盘的母材。应用范围十分广泛：车辆舰船制造、桥梁架设、压力容器等焊缝磨平、飞边毛刺打磨、除锈抛光等，尤其适用于车辆、桥梁、舰船压力容器等制造领域。

b. 核心技术与创新点：

胶粘剂既有很高的粘结强度又能耐受高温耐冲击而富有弹性；产品能在磨削过程中实现一种特殊的“同步消耗”。

c. 竞争优势

磨削效率与使用寿命比国内同类产品提高了一倍，可与世界一流的德国同类产品媲美，而成本只有进口产品的 78%，因此项目产品有较高的性价比与市场竞争力。

（II）超精度金属研磨砂带

a. 关键技术与创新点

①所制备的新型胶粘剂不仅粘结强度高、柔韧性好、耐磨 而且流平性与抗静电吸附能力都重要突破；②独特的静电植砂技术。攻克了精磨产品砂粒细微甚至是微粉导致植砂不均匀的难题。在磨削过程中始终保持了一致的切削效率和产品的光洁度。

b. 产品的竞争优势

在国内精磨超精磨产品制备技术一直被国外先进企业垄断。2016 年 8 月与日本国则武株式会社签署的《技术使用许可合同》，合作开发精磨系列产品。产品的优势主要体现在：①国内首家制备了 800 目以细的精磨砂带产品，填补一项重要国内空白，替代进口，所以在国内外很快占领了市场；③产品耐水性能优异，适合的使用领域更多，如如火如荼的汽车装潢领域。产品技术指标见第三部分。

（III）TJ538 柔韧性精磨砂布

a. 关键技术与创新点

①研制适合柔韧型精磨砂布的精纺化纤基布并通过精确的布处理工艺及底胶与复胶技术，成功实现了新品较高的柔韧性，使之适合各种环境条件下的磨削；②采用热收卷工艺和隧道式程序升温相结合的技术方案，确保砂布产品固化均匀一致和品质稳定性。

b. 产品的竞争优势

产品好而不贵 ①成本控制好，具有较好的价格优势，每平方米售价比市场同类产品低 8-10%；比进口同类产品低 20-25%左右，这样产品在国内外市场上具有很高的性价比。

（IV）网基型高级无尘精磨砂带

a. 技术创新点

在基材处理技术方面取得突破：通过在浸渍液中添加一定质量份数的弹性填料和隐形吸附材料，使基布具备一定的弹性功能和吸附功能；在布基高温定型处理后与涂胶工艺前创新采用：“凸版压印技术”，基材表面凸显出高出表面 0.1mm 菱形网状“花纹”，如此所制备的基材就具备了“微观立体结构”，菱形四周凹槽成了磨屑与磨料脱落物排出的通道。解决了砂布在作业时抗堵塞与无尘埃飞扬的关键技术问题。这一创新技术不仅满足了“作业时无尘”的要求，而且降低了产品制备成本 30%，极大地提升了产品的市场竞争力。

b. 竞争优势

产品不仅具有较高的特殊磨削性能与优异的环保性能，是顺应时代潮流的绿色研磨产品，在国外具有很广阔的消费市场。新产品柔韧性好，能满足诸多特殊环境下与特殊工件的磨削加工，应用领域十分广泛。经与进口同质产品比较测试，磨削效率高 8%以上，使用寿命延长 10%，表明产品在激烈的市场竞争中具有较高的性价比优势。

(V) DA275 柔韧性涂层砂布

a. 产品的关键技术与创新点

①独家研制了以纯化纤布替代进口乳胶纸技术，独创了先进的对薄型涤棉布进行前处理的工艺，所制备的基材超薄、超平整、超柔软，且具有一定的机械强度，满足了柔韧性涂层产品的技术要求。②良好的排屑性能和适宜的脱砂速率；③较高的硬度和强度，工作时具有较强的锋利性。

b. 市场竞争优势

这是一款独创的“布代纸”柔性研磨产品，产品通过企业自主研发的多种技术成果融合，使其具有较强的竞争优势：（a）创新以纯化纤布替代进口乳胶纸技术。通过精细化布处理工艺，大幅度提高了产品的机械强度与超柔韧性，扩大了产品的应用领域；（b）创新以酚醛树脂掺杂聚氨酯等进行胶粘剂改性处理，所制备的专用胶粘剂具有粘结强度高、柔韧性强，从而大幅度提升了产品的磨削性能与使用寿命，提高了产品的性价比；（c）独创了多种磨料复合技术，产品作业时能充分发挥各种磨料优异性能，大幅度提高了产品的磨削效率和加工精度，降低了加工成本，节省物耗与能耗。

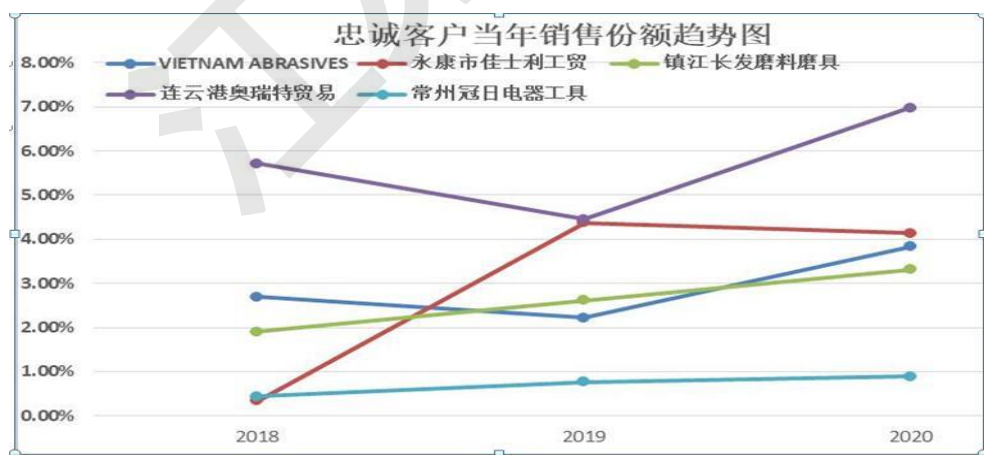
(4) 近三年创新产品的市场业绩

2018-2020公司创新产品销售情况					单位：万元
序号	产品名称	2018	2019	2020	说明
1	百叶盘用锆刚玉重负荷砂布	5924.65	6878.45	7848.54	国家创新基金项目产品
2	超精度金属研磨带	850.33	4608.01	5124.31	国际合作项目，通过验收评价
3	TJ538柔韧型精磨砂布	/	6595.73	7628.18	省高新技术产品
4	DA275柔韧性涂层砂布	/	760.64	9895.36	省工信厅鉴定、认定的新产品
5	网基型高级无尘精磨砂布	/	386.29	1324.2	镇江市重点项目，通过验收评定

10.2.2 顾客与市场结果

(1) 国内顾客与市场结果及分析

依据近三年锋芒的客户群信息，筛选出 5 位忠诚客户，分别是：连云港奥瑞特贸易、浙江永康市佳士利工贸、VIETNAM ABRASIVES、镇江长发磨料磨具、常州冠日电器工具等。从销售额数据来看，2020 年都有不同程度的提升，这离不开公司销售策略的转变，比如采取返点激励措施、资金铺底指标增大、部分优势产品采取经销商区域独家代理等。



分析近三年锋芒的销售数据，从国内市场份额来看，2020 年至 2022 年销售趋于平稳，2022 年由于环保压力导致销售额略下降，而市场占有率稳步提升，说明锋芒集团在整个涂附磨具行业内市场份额一直在逐步提升。单从砂布、砂纸国内市场销售额进行细分，锋芒集团整体呈稳步上升趋势，且砂纸的市场占有率趋势优于砂布，所以给我们公

司今后的发展指明了一个方向：稳定砂纸的市场份额，提升砂布的市场份额。

年份	砂布产值（万元）		砂布市场占有率%	砂纸产值（万元）		砂纸市场占有率%
	国内市场总产值	锋芒集团产值		国内市场总产值	锋芒集团产值	
2020年	300241.50	20462.70	6.82%	191484.57	13641.80	7.12%
2021年	253579.63	18906.39	7.46%	161831.83	12984.61	8.02%
2022年	251074.27	19039.19	7.58%	163416.08	14988.31	9.17%

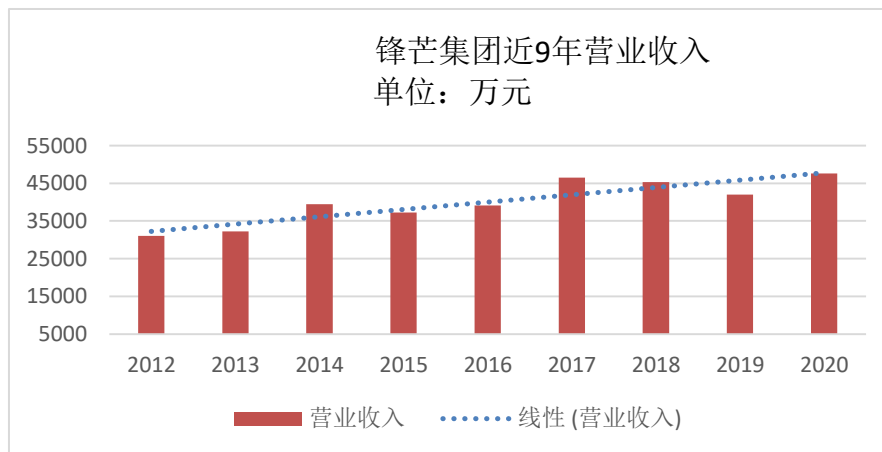
（2）国际市场顾客与市场结果

由于公司产品档次不断提升，产品性价比优势逐步显现，故近三年来公司在国际市场上获得两方面的进步：一是国际市场覆盖面扩大了，由原来的 32 个国家和地区，逐步发展到 42 个国家和地区；二是产品进军到中等发展国家甚至开始进入西欧、北美等发达国家。

产品出口额也随之逐步上升，由 2018 年的 1965 万美元发展到（疫情影响下）的 2020 年 2028 万美元。

10.2.3 财务结果

（1）公司 2012-2020 年营业收入分析图及近三年财务报表



锋芒集团 2020-2022 年财务数据

	总资产	净资产	营业收入	利润总额	净利润	出口额\$
2020	59049.99	37856.95	47613.04	5197.53	4531.77	2027.95
2021	71882.59	47527.89	60357.19	6993.08	6405.13	2307.92
2022	66669.4	37526.21	44582.66	5369.92	5012.93	2034.57

(2) 主要经济效益、安全、环境指标（见下表）

主要经济效益、安全、环境指标					
序号	项目	单位	2020 年	2021 年	2022 年
1	总资产	万元	59049.99	71882.59	66669.4
2	主营业务收入	万元	47613.04	60357.19	44582.66
3	投资收益	万元	25.00	27.00	21.2
4	营业外收入	万元	101.00	138.00	223.40
5	销售额	万元	47613.04	60357.19	44582.66
6	利润总额	万元	5197.53	6993.08	5369.92
7	创汇总额	万美元	2027.95	2307.92	2034.57
8	上缴税金	万元	1245.12	1536.23	1147.85
9	总资产贡献率	%	25.40%	31.60%	20.40%
10	资本保值增值率	%	104%	114%	125%
11	资产负债率	%	35.2%	35.8%	39.6%
12	流动资产周转率	次	1.30	1.3	1.3
13	成本费用利润率	%	13.20%	14.50%	15.20%
14	全员劳动生产率	万元/人	26	28	25
15	产品销售率	%	98%	98%	98%
16	主要物料消耗		原布、原纸、磨料、胶粘剂	原布、原纸、磨料、胶粘剂	原布、原纸、磨料、胶粘剂
17	安全指标		合格	合格	合格
18	环境指标		合格	合格	合格

10.2.4 资源结果

资源结果评价表				
资源名称	结果评价名称		2017 年末	2022 年末
人力资源结果	管理人员比例%		13.36	23.53
	组建跨职能小组 (个)		2	1
	员工情况	晋升率%	4.7	6.8
		流失率%	5.8	5.6
	全员劳动生产率%		24.0	26.11
	人均利税率		14	12.53
	员工薪酬福利增长率%		2.9	4.7
	表彰奖励数量		88	93
	员工满意度%		93	95
信息和知识资源	信息系统投入数 (万元)		93.2	135.4
	软件开发与利用 (项)		1	2
技术资源	研发经费占比%		4.16	5.24
	新产品产值率%		70.5	79.8
	专利数量 (件)		32	48
	科技进步奖数量 (个)		0	1
基础设施资源	办公场所与厂房面积 m ²	办公场所	6445	6445
		生产厂房	37577	48192
	关键设备数量 (台、套)		6 条线	8 条
	基础设施	完好率%	95	98
		利用率%	96	99
基建与技改投入万元		695.1	235.37	
其他资源	供应商数量		42	55
	战略联盟数量		35	40

10.2.5 过程有效性结果

过程有效性结果		
研发绩效评价		①三年新立项可研项目共 22 项，其中重点项目 8 项，已经完成 5 项，其他在研发中；② 凡研发项目都实现了成果转化，推出了创新产品，并取得较好的市场业绩，新产品销售占比 75.9%；③ 新申请专利 22 件，其中发明专利 16 件。已经授权 8 件，其中发明 4 件；④ 研发中心新吸收高级人才 4 人，博士 2 人，硕士 2 人；⑤新增与日本 NCA 合作，取得可喜成果。
营销绩效评价	国外	新增境外客户 38 户，新开辟了西欧、南北美洲市场，尤其是巴西市场，尽管受贸易战影响，但公司产品重点是发展中国家市场，基本保持稳定。

	国内	调整营销策略，组建区域性销售服务点并发展重点关键性用户，稳定了现有 5 省市重点市场，已经开始进军西部、西南市场，并获得明显效益。
采购绩效评价		在调整后采购市场也趋于稳定，原材料供应基本没有风险。
生产过程绩效评价	全员劳动生产率	全员劳动生产率比初期略有下降，由 27.5 降至 23.0，但是大部分因素是国内外经济大环境影响所致，公司在生产管理与财务管理方面的能力与水平在逐年提升。
	质量提升情况	在本行业中，产品质量控制一直是难点。造成质量难控制原因是多方面的。通过强化管理、细化工艺、提高员工素质、进行设备更新等系列措施后，产品的良品率已经提高了近 5 个百分点，但质量管理是公司重点攻克的目标，下一步公司将采取有效措施，全力提升产品质量。
	成本控制情况	成本控制的要素是多方面的，公司 2017 年费用率 12%，2019 年是 12.6%，略有上升。除了原材料价格调整外，关键有（1）使用清洁能源成本提高；（2）生产过程中环境治理成本提高；（3）市场价格竞争加剧。但总体情况，我们在成本控制中绩效还是比较显著的。
	交货周期情况	交货周期略有延长。原因有①客户增加了，需求变多；②生产发展了，产品的规格品种变多，给生产调度带来困难；③设备的生产转换率有待改进。交货周期是公司近年来面临的困惑，也是急需改进的问题。
服务质量绩效评价		在服务质量方面，我们是逐年提升的。表现在客户的满意度不断提高，抱怨声逐年下降。公司通过客户走访、策略调整等手段，得到了客户的理解与宽容。

10.2.6 领导方面的结果

(1) 在实现战略目标方面的关键绩效

2020 企业各项主要指标绩效实现情况评价

目标项目	战略目标实现率		实施计划完成率		关键绩效指标达成率		
	当年	同比	当年	同比	当年	同比	
科技创新与产品开发	90%	20%	93%	10%	95%	5%	
设备改造与升级	80%	16%	70%	18%	85%	20%	
市场开拓	国外	60%	20%	85%	30%	90%	15%
	国内	65%	15%	80%	10%	85%	持平
产品质量管理	60%	10%	80%	12%	83%	5%	
公共责任（环境治理）	85%	25%	90%	15%	90%	5%	

企业诚信度	85%		90%		90%	
员工忠诚度与道德风气	逐步上升		逐步上升		逐步上升	
支持社会公益	80%	5%	75%	10%	85%	5%
经济效益	70%	33%	80%	10%	85%	10%

(2) 在组织治理方面的结果

股东及其他相关方权益、内外部审计结果及其利用信息披露合规、独立董事比例合理。

(2) 公共责任方面结果

(3)

公共责任方面的关键绩效		
排放指标达标率%	废水	98.5
	废气	98
	噪音	96.3
	固废	98.8
万元产值能耗 (元)	能耗	821
	水耗	1.36
原辅材利用率		94.3
职工健康水平		良好
安全事故率%		0.01

(4) 道德行为方面结果

遵守道德准则和职业操守是公司领导一直孜孜以求的目标。在十多年的经营活动中，公司奉行“诚实守信”的宗旨，取信于员工，取信于客户，取信于社会。

(a) 公司一直是金融企业评定的“AAA”级信用企业，受到扬中市所有金融机构的赞誉；

(b) 按时发放员工的薪资，从不拖欠。从没有发生过劳资纠纷；

(c) 坚守产品质量第一的理念，全心全意做好产品的售后服务，历年来用户满意率 90%，客户投诉率处理率 100%；

(5) 公益支持方面的关键绩效

以董事长王荣生为代表的锋芒集团领导层，充分理解企业在自身发展中，还必须在超出法规和道德承诺之外的社会责任。这个责任包括文化、教育、卫生、慈善、社区、行业发展和环境保护等方面。具体做法有：① 公司所在地是联合村新跃农场，

原来是扬中市渔业社，居住的大多是流动性大的渔民，改革开放以来，渔民基本改行务农，公司发展后坚持两件事，一是尽可能吸收附近农民就业；而是每年拿出不少于 50 万元，资助当地行政村从事社会公益活动，帮助村民勤劳致富。②累计投资 800 余万元用于修桥铺路，造福周边居民；③ 设立 120 万元慈善基金，不断资助社会弱势群体；联合村域内居民有出现重大灾难的，也及时派人前往慰问；④对于社区内的文化设施、卫生环境等资助，既主动积极又有求必应，赢得公众口碑，提升社会形象。⑤累计资助 30 余万元帮助贫困家庭的孩子完成学业、励志成才。

江苏锋芒