

杭州富宏叉车制动器有限公司

质量诚信报告

编制人	何黄海	日期	2023-01-08
审核人	赵小莉	日期	2023-01-08
批准人	戴明华	日期	2023-01-08
持有者		分发号	

杭州富宏叉车制动器有限公司

报告日期：2023 年 01 月 08 日

目录

前 言	3
一、公司简介.....	4
二、企业质量理念.....	5
三、企业质量诚信管理.....	6
(一) 质量管理机构.....	6
(二) 质量诚信方针.....	7
(三) 质量诚信目标.....	8
(四) 质量诚信管理体系.....	7
(五) 质量安全风险管理.....	9
四、质量诚信管理职责.....	10
(一) 质量诚信负责人.....	10
(一) 质量承诺.....	10
(二) 诚信运作管理.....	11
(三) 营销管理.....	12
五、质量管理基础.....	12
(一) 标准管理.....	12
(二) 计量管理.....	13
(三) 认证管理.....	13
(四) 检验检测管理.....	13
六、产品质量管理实现.....	14
(一) 产品质量水平.....	14
(二) 营销策划管理.....	15
(三) 营销渠道管理.....	17
(四) 营销服务管理.....	18
(五) 应急准备与响应.....	18
(六) 企业社会责任.....	18
(七) 质量信用记录.....	18
七、检查与分析.....	20
(一) 监督检查.....	21
(二) 质量失信的评估和处理.....	22
(三) 信用信息收集\分析与评价.....	23
八、持续改进.....	24

前 言

本报告为杭州富宏叉车制动器有限公司（以下简称为“本公司”）公开发布的《企业质量诚信报告》，系根据中华人民共和国国家标准 GB/T 29467-2012《企业质量诚信管理实施规范》和 GB/T 31870-2016《企业质量信用报告编写指南》的规定，结合本公司 2022 年度质量诚信体系建设情况编制而成。本公司保证本报告中所载资料不存在任何虚假记载、误导性陈述，并对其内容的真实性、准确性承担责任。

报告范围：

本报告的组织范围为杭州富宏叉车制动器有限公司。本报告描述了 2022 年度，公司在质量管理、产品质量责任、质量诚信管理等方面的理念、制度、采取的措施和取得的绩效等。

报告发布形式：

本公司一至二年定期发布一次质量信诚报告，本报告以 PDF 电子文档形式在本公司网站（ <http://www.fhzdq.cn> ）向社会公布，欢迎下载阅读并提出宝贵意见。

报告正文

一、 公司简介

杭州富宏叉车制动器有限公司（以下简称公司）创建于 2007 年，位于富阳区鹿山街道工业功能区扩容区块，毗邻富春江，风景秀丽，环境优雅，交通便利，设施齐全。公司占地面积达 21373 平方米，建筑面积达 17487.97 平方米，是一家生产叉车、电瓶车、特种车等鼓式制动器总成，集研发、生产、销售为一体的专业厂家。

公司专注并深耕叉车制动器产业 16 年，拥有行业内最完整的产业链以及自动控制的先进检测实验室设备，是叉车制动器产业链的创始企业和龙头企业。其主要产品有叉车制动器、汽车电瓶车、改进型运输车制动器等，均属地方战略性新兴产业。

公司先后通过了 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系、ISO45001 职业健康安全管理体系，主持/参与制定《叉车用鼓式制动器》(T/ZZB 2797—2022) 等标准，是杭叉股份、龙工叉车、林德叉车、合肥好运机械、海斯特叉车、斗山工程机械、台励福叉车、安庆车桥、合肥海源、林德车桥、韶关比亚迪、天津戴纳等整车厂与车桥厂的定点配套单位。公司具有年产制动器总成 70 万套生产能力，生产的富宏牌制动器一直畅销全国各地，深受用户单位的好评，为全国 10 多个省市自治区，30 多家桥车厂配套生产。

公司注重技术创新，建有市级企业研发中心，近三年总营收 4.39 亿元，其中，2022 年研发费用为 716.79 万元，占总产值比 5.0%。公司与浙江大学和北京起重运输机械设计研究院等单位密切合作，多项产品的技术均已实现产业化。公司已获授权发明专利 4 件，实用新型专利 34 件，**叉车用鼓式制动器**等产品产能分别增加一倍，近三年创利达 4725.52 万元；

近十年来，公司潜心于**制动器**产业发展，通过原始创新，公司将继续致力于**制动器**产业发展，坚持创新驱动、绿色发展、智能制造。目前，公司产品的单位能耗物耗和三废排放量为行业最低，生产成本较同行控制最好，极大地提升了我国**制动器**及下游产业的综合竞争力和国际话语权，为传统行业转型升级、创新发展起到了引领示范作用。由此，公司先后获得“国家高新企业”、国家“精小特专”企业、市科学技术中心等荣誉。预测公司的 2023 年产能将较 2022 年翻番，

实现“十四五”末营收超 1.6 亿元，利润超 2000 万元，并为下一步的上市创造良好条件。

公司以打造“让瞬时即停成为最优进步”为愿景，以创建“以我为标，创造价值，服务社会。”为使命，遵循“用产品说话，以实力证明”的价值观，按照“创新发展、智能发展，推动基础设施转型升级，探索先进模式，实现企业价值提升”的战略规划，稳步发展，持续创新。

公司发展不忘回馈社会，公司自创建以来，一直以客户为中心，主动承担社会责任，积极维护员工的合法权益，诚信、公平地对待所有采购商、客户和消费者；抱感恩之心反哺社会，在环境保护、公益事业、五水共治、文化教育等方面努力奉献，实现公司与社会、自然的和谐共生共长。

二、企业质量理念

公司自成立之初，便致力于打造高质量产品，将产品质量视为企业生存和发展的重要基石，公司通过 GB/T19001 质量管理体系、GB/T24001 环境管理体系和 GB/T45001 职业健康管理体系认证，严格按该国际质量管理体系执行，使企业产品的质量得到有力的保障，从而使企业“完善管理, 竭诚服务; 追求效率, 持续改进。”的质量方针得以顺利推行。为从根本上加强质量管理，提高公司经营质量，公司更以卓越绩效模式的导入为契机，推行全面质量管理，运用直方图等质量统计工具，通过内部审核、自我评价、第三方审核或评价、QC 小组活动，不断寻找改进机会和持续改进的方式，迈向卓越的绩效。自建厂以来，公司从未出现过重大质量投诉，在历年接受各级质量技术部门的抽检中，合格率均达 100%。

表 1 企业文化及质量文化

项 目	内 容
企业使命	以我为标，创造价值，服务社会。。
企业愿景	让瞬时即停成为最优进步
核心价值观	用产品说话，以实力证明。
管理理念	科学管理、质量第一、顾客满意、持续改进
安全理念	安全生产, 人人有责
用人理念	品德至上，效益为先。认同和践行公司核心价值观是选才、用才的前提，高绩效是选才、用才的关键。能力优于资质，绩效优于能力，不论资排辈。

项 目	内 容
环保理念	循环经济、绿色发展。技术引领，唯有通过技术才能将环保和发展统一起来。持续技术投入，坚持技术引领推动减量化、资源化、无害化。坚持发展循环经济，引领低碳生活，全面建设资源节约型和环境友好型企业。

三、企业质量诚信管理

（一）质量管理机构

本着对产品质量的高度重视，公司建立质量负责人制度，制定了各料件、部件、产品的检验标准，并各司其职、相互沟通配合，从研发、采购、生产等各过程，加强产品质量把控。

- 总经理及高管团队——负责全面质量管理资源配置、全员意识提升，向全体员工宣贯质量理念的遵旨；

- 技术部——负责建立、监控和完善公司内综合管理体系，负责推行全面质量管理工作，不断提升公司整体质量经营管理水平；负责新料件、新产品检测，内部委托测试

- 销售部——不断提升公司整体质量经营管理水平；负责收集市场投诉信息和产品质量问题，并反馈相关部门；

- 采购部——负责对供应商的开发、产业协同发展及能力提升，确保外购和外协件源头产品质量；

- 生产部——负责组织产品实现过程的策划以及质量计划的编制，对本公司生产和服务提供过程进行控制；负责设备维护计划编制、具体维护管理

- 质量部——负责公司质量战略的推进实施，提升产品质量和过程质量指标，同时实施质量改进工作。

因对产品和服务质量安全的重视，公司总经理履行了如下的职责：

- 1) 参与品质战略的制订、评审确定品质战略；
- 2) 亲自参与每月质量例会；
- 3) 参与重大产品质量评审和质量改进活动；
- 4) 参与质量表彰活动，为 QC 活动颁奖；
- 5) 参与质量月活动，普及质量安全教育；
- 6) 建立明确的质量事故问责制、质量安全追溯制度。

（二）质量诚信方针

1、质量管理体系方针与目标

公司导入 GB/T19001 质量管理体系，坚持“**诚实守信、优质保量；按时交付、尽职服务**”的质量诚信方针，并导入卓越绩效管理模式，公司质量管理体系从持续改进，向追求卓越看齐，建立了以公司战略为核心，以 GB/T19580 卓越绩效模式为框架的整合型全面质量管理体系。满足顾客、股东、员工、供应商、社会和合作伙伴六大利益相关方的要求，在公司各层次建立了相应的战略规划、质量目标。以公司绩效考核体系为依托，设立了质量考核 KPI 和质量问责制。

表2 质量及质量诚信方针

项目	内容
质量方针	完善管理, 竭诚服务; 追求效率, 持续改进。
质量诚信方针	诚实守信、优质保量; 按时交付、尽职服务。

（三）质量、环境和职业健康安全及诚信目标

表3 质量、环境和职业健康安全及质量诚信目标

项目	内容
质量目标	1) 产品一次交检合格率 $\geq 92\%$ ，并逐年提高。 2) 顾客满意率 $\geq 90\%$ ，并逐年提高。
环境目标	a) 废水、废气、噪声达标排放； b) 各类废弃物按规定处置率 100%；
职业健康安全目标	a) 重大安全事故发生率为 0； b) 火灾发生率为 0； c) 职业病发生率为 0；
质量诚信目标	1、产品质量三包实施率 100%； 2、产品投诉处理率 100%。

（四）质量管理体系

公司自引入 GB/T19001 质量管理体系，围绕叉车用鼓式制动器产品的设计、开发和生产过程，本公司按 GB/T19001《质量管理体系要求》建立质量管理体系，形成了管理手册、程序文件和其他质量文件等，加以实施和保持，并持续改进有效性。

1、质量教育

在体系运行过程中，公司运用各种科学、有效的方法，测量、分析、改进，基于 PDCA 的系统方法，不断持续改善。公司运用多种工具，改进各部门、各层次的绩效，并采用标杆对比和学习的方式，不断修正个人工作思路和方式，确保实现个人和公司整体目标。公司积极与外部进行沟通交流，适时邀请专家对公司员工进行专项培训。公司定期对各级员工开展质量教育，对质量控制点进行专项管理，确保制造过程产品质量的一致性。

为牢固树立全体员工的诚信意识，公司每年年初制定本年度的质量诚信教育培训计划。实行三级质量诚信教育培训。由公司组织一级教育工作。各部门负责人部根据公司要求，编制教育培训计划和内容，认真组织下属的教育培训。各车间主任负责班组长及员工的诚信宣传教育工作。公司通过专题培训、书面文字进行张贴或传达、质量诚信先进员工经验交流、利用早会或班前会、利用图片展示等多种方式对企业员工实施质量诚信教育。公司对在质量诚信教育培训中成绩优异的人员给予一定的奖励，通过培训后在工作岗位上起着模范带头或成绩突出的员工也给予一定奖励，同时在员工中宣传和推广经验。对不按时参加质量诚信教育培训或未通过培训考核的员工，给予一定的处罚。

2、质量法规及责任制度

公司通过收集法律法规及其它标准、要求，制定内部相关标准，使产品达到国家法律法规和国家、行业标准的要求（部分产品指标超过外部要求），从产品技术上履行社会责任。同时，公司制定了《产品质量考核管理办法》等，对产品质量问题进行责罚，遵循对质量事故不放过原则。

表 4 所遵守的质量标准和其他相关法律

类别	内容
员工权益 社会责任	《劳动法》、《工会法》、《消费者权益保护法》、《环境保护法》、《安全生产法》、《职业病防治法》、GB/T19001、GB/T24001 标准、GB/T45001 标准等

公司制定了《内部审核控制程序》、《管理评审控制程序》，并培养内审员团队。为确保体系运行的有效性和持续改进，安排内审、过程审核和质量稽查，对于审核中发现的不符合项，由责任部门分析原因，制定纠正或预防措施，落实

整改，并验证整改效果，最终形成内部审核报告，对体系的整改及不符合项的预防提出建议，并作为管理评审的一个重要输入，报告最高管理者。

公司制定了《不合格控制程序》、《纠正和预防措施控制程序》、《成品检验规范》，对不合格品进行了严格管控。公司所有的产品都经过严格检验，合格后方可流入下道工序或出厂。任何不合格产品均有明确的标识、记录、隔离和处理等要求，各种不合格产品返工、返修后必须经过重新检验合格后才能进入下道工序。

同时，根据《成品检验规范》，对于所有出现的不合格，均有详细记录，并由专人进行统计分析后，由责任单位依据《纠正和预防措施控制程序》制定纠正预防措施并进行整改，评估纠正预防措施有效之后方能关闭问题项。

此外，公司还制定了《管理手册》和《不合格控制程序》，对出现的质量问题进行问责和教育，并在日常研发、生产作业中，强调系统化，通过 QC 小组、持续改善等活动及质量工具的展开，充分应用 PDCA 循环，持续改善，追求卓越。

（五）质量安全风险管理

公司制定常规产品生产运行控制流程，把质量控制工作分解到生产经营的每一个环节，严格查找并纠正一切影响产品质量的人、机、料、法、环各因素。为此，我们精心制定了从原材料、辅料等原料到纸箱、纸盒、标识、等外包装的检测标准。从源头抓起、层层把关、环环相扣，建成了从原材料进厂到产成品出厂，横向到边纵向到点的检测控制网络和由质量部→车间→包装班组→成品检验员→售后服务六层质量保障网络，真正做到不合格原材料绝对不进厂，不合格品绝对不出厂，从而保证了产品质量合格率达到 100%。对各项管理都导入风险管理理念；

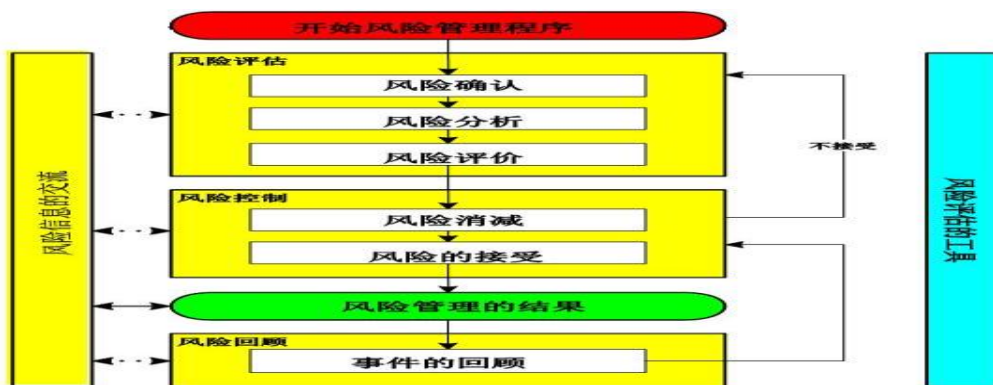


图 1 风险管理图

公司制定了质量安全应急预案，成立了以总经理为组长，质量负责人为副组长、并由办公室、采购部、生产部、销售部、财务科等负责人组成的应急领导小组。并明确了应急领导小组及各相关部门职责。

四、质量诚信管理职责

（一）质量诚信负责人

公司根据质量诚信管理的要求，公司总经理任命：赵小莉为质量负责人，全权代表公司负责质量管理和质量改进，对质量管理负全责，

（一）质量承诺

1) 诚信守法

高层领导遵循“依法经营、诚信经营”的管理理念，严格遵循《公司法》、《劳动合同法》、《合同法》、《产品质量法》、《安全生产法》、《环保法》、《劳动法》以及机械行业的相关法律法规，加强员工法律知识培训，配合政府部门开展普法教育活动，鼓励表彰员工的“正能量”，使诚信守法的作风深入公司全体员工的意识和行为。公司合同主动违约率为零，从不拖欠银行贷款，逾期应收账款降至合理范围，公司高层、中层领导都没有违法乱纪纪录，员工违法次数为零，在顾客、用户、公众、社会中树立了良好的信用道德形象。

2) 满足客户需求

公司着力于产品的持续技术创新，投入大量精力与财力开展基础性的研究，如：原材料的参数控制、配方结构的优化设计、新型工序的应用、加工先进设备的引进，材料的开发和数控化智能化设备的应用等方面，加强企业自身的设计、检测、研发能力，实现技术对产品的全方位渗透（产品原材料、结构、性能、食用卫生安全、包装、生产工艺、使用者经济等领域），以不断的新产品持续开拓新市场。

公司加强研发力量的投入，以客户需求为中心，积极听取客户关于性能、质量、配置等方面的意见和建议，开展产品改进和创新活动，满足客户对产品和交期的需求。在产品质量方面，公司严格执行 GB/T19001 质量管理体系，通过开展技术攻关、质量改进、QC 小组等活动，保障产品质量安全。

目前，叉车用鼓式制动器的技术研发能力居于同行业先进水平，制造能力也达到了国际先进水平，公司各系列产品在市场上已自成特色，具有很强的竞争力。

在生产工艺、产品质量上已走在国内同行的前列，“新马”商标被认定为省名牌产品等，其品牌知名度和美誉度在行业内位居前列，具有较大的品牌影响力。

（二）诚信运作管理

1) 产品设计诚信管理

公司产品设计与研发严格依照《**设计和开发控制程序**》，从研发立项、过程各类活动记录、开发过程总结、管理考评控制研发相关的整个过程。

2) 原材料或零部件采购诚信管理

企业根据物料对产品质量的风险程度，将物料分为 A、B、C 三类。对 A 类物料供应商，除了必须符合法定的资质外，还要定期进行现场评审。对 B 类物料的供应商，企业首先要对该种物料进行风险分析，视供应商提供物料的质量情况决定是否需进行现场审计。对 C 类物料的供应商，一般只考虑审计其资质。企业对物料供应商进行资质审核及现场审核后，如符合要求同意购进的物料供应商应当建立质量档案。对采购的原材料批批全检，凡未达到规定标准的原材料一律不得入库使用。

在设备和零部件采购方面，对供应商的相关资质进行严格审查。在采购设备和零部件时，能够使用标准件的一律采购和使用标准件；需特殊加工的，需对使用效果进行充分验证，确保达到我公司要求。所有设备在使用前必须经过设备验证，确保符合产品工艺要求。

3) 生产过程诚信管理

技术部制定并逐步完善各种管理制度、岗位说明书和安全操作工程。技术部负责各种检验作业指导书的编制。生产部具体负责各品种技术管理工作，制定并逐步完善了各种岗位操作规程和各类工艺规程。采用车间集中培训和班前、班后会对各岗位操作人员进行全面的岗位技能培训，并采用多种方式进行稽查、考核，增强员工质量意识，提高操作水平，在生产过程中，各级管理人员严格履行管理职责，及时检查，及时纠正差错，保证生产秩序的稳定。

对生产所需的原料、辅料、包装材料进行投料前复核，质量部把好中间产品、成品的质量关，严格执行“**不生产不合格品，不接收不合格品，不流转不合格品**”的“三不原则”，关键工序设质量控制点，督促员工做好自检、互检，执行监控核查规程，严格批记录的管理规程，做到领用、发放和核对相统一。对每一生产

步骤进行物料平衡，保证物料的投入和产品的产出数量与工艺要求相一致，确认无潜在质量隐患，符合注册要求。

公司根据行业特点及实际情况，加强生产过程的信息化建设水平，在应用 ERP 系统的生产管理模块对整个生产过程进行数据采集和监控外，还专门在装配车间建立信息塔服务系统，对公司整个生产过程实行系统化管理。并挖掘内部潜力，发挥技术骨干人员的力量，开展对现有设备进行持续性改造或科技创新工作，成立技术攻关小组，对薄弱环节进行技术攻关；生产员工上岗前要经过培训及考核，建立全员培训档案，通过集中培训、班前会培训、“传、帮、带”、目视化等多种方式进行培训，强化其工作技能和质量意识。生产员工严格遵守车间纪律。

（三）营销管理

公司根据战略要求，对市场进行细分，以提高资源和运作的有效性针对性。公司将顾客分为直接顾客、间接顾客两类。针对不同类型顾客确定顾客的需求与期望，针对其需求与期望来确定适当的方法，建立相应的体系与团队，建立各种渠道和方法，针对性的进行顾客需求与期望的了解。

公司通过展览会、行业会议、行业标委会、公共媒体、互联网、外部机构等渠道，以问卷调查、面对面或电话访谈、等方法，了解客户的需求和期望。

公司各部门定期搜集顾客信息，解析后确定的顾客需求信息按照不同细分市场进行分类梳理总结，形成不同顾客群的需求与期望数据库，并从中归纳出针对不同细分市场顾客群总体需求特点的汇总资料，以提供产品经营规划、产品开发设计、过程控制等决策时参考。

公司树立“以客户需求为导向”的服务理念，要求业务人员对于任何一位客户，不论他下单与否，都要做到热情、周到，都要尽量满足他们的所有合理需求。制订了《与顾客有关过程控制程序》等，从各方面增加业务人员的技能和素质，提升了顾客成交率。

公司建立及时反馈处理用户投诉意见的快速反应机制，国外客户 72 小时响应、国内客户 24 小时响应的服务承诺。

五、质量诚信管理基础

（一）标准化管理

公司将企业标准化贯穿于生产全过程，从原辅材料、包装材料的采购、半成品、成品检验等各个环节，均制定了相关标准。从而使产品从原辅材料进厂到成品出厂的整个生产过程都处于标准化规范管理之中，对稳定产品质量、提高企业管理水平奠定了良好的基础。

（二）计量管理

公司严格执行《中华人民共和国计量法》等文件法规，从原材料采购、过程管理、生产设备、检验设备、工序检验、成品检验等环节建立了一整套管理文件和控制方法。设有专兼职计量人员负责公司的在用计量设备管理、配备和定期校检工作，注重对计量管理人员的专业技术培训，为公司的计量管理的规范化提供了有力的保障。

为确保产品质量，在产品生产工艺中严格过程控制，**采用自主创新的**。对生产工艺过程中的原辅材料等加强计量管理，确保计量设备的正常运行和计量的准确性。

对计量器具从采购、入库出库严格按照审批计划和管理程序执行，仓库有专人保管计量器具，建立台帐和登记手续，计量器具的领用出库必须通过检定，有检定合格证方可投入使用；对在用的计量器具严格按**周期检定**，强化现场检查和监管，掌握其使用情况，发现问题及时处理；对存在问题部门提出整改意见，采取积极有效措施进行整改，为生产优质产品奠定了坚实的计量基础。

（三）认证管理

目前公司已通过 GB/T19001 质量认证和 GB/T24001 环境管理体系认证和 GB/T45001 职业健康管理体系认证、以及“浙江制造”产品认证，公司将严格按国际质量管理体系执行，使企业产品的质量得到有力的保障，从而使企业“**完善管理, 竭诚服务; 追求效率, 持续改进。**”的质量方针得以顺利推行。自建厂以来，公司从未出现过重大质量投诉，在历年接受各级质量部门的抽检中，合格率均达 100%。

（四）检验检测管理

公司通过对进货的检验与试验，以保证供应商提供的物资符合规定的要求。质量部负责编制进货检验与试验规程，负责物资进货的抽检；采购部负责不合格物资处置，材料仓负责点收物资的进货数量、名称和数量等。

为保证所有产品在生产过程中都通过规定的检验后才能进入下一道工序，公司制定《不合格品控制程序》、《进货检验计划》、《过程检验计划》和《成品检验标准》，开展严格的过程检验和试验。质量部负责制订过程及最终检验和试验规程，设立最终检验的检验点，并负责组织过程检验工作；检验员负责检验点的检查、半成品巡检、成品的检验；各生产线操作工负责自检工作。

表 5 公司采用的检测设备

序号	设备名称	检测项目	产地	先进水平
1	制动器总成惯性、疲劳试验台	制动器性能、疲劳	重庆	国内先进
2	制动器扭转疲劳试验台	制动器压力、扭矩、疲劳	重庆	国际先进
3	摩擦材料定速试验机	摩擦系数	咸阳	国际先进
4	制动器在线检测仪	整车检测收集制动数据	重庆	国际先进
5	钢直尺	长度	上海	国内先进

六、产品质量管理实现

(一) 产品质量水平

不断壮大“精、专、新”的研发队伍，持续改善产品技术水平和质量性能，近三年来产品多次获得客户和同行认可，“”品牌已成为全国性品牌。所获荣誉见表 6

表 6 近三年产品和技术所获荣誉（区级以上）

序号	获奖名称	时间	颁奖部门
1	浙江省专精特新“小巨人”企业	2021	浙江省经济和信息化厅
2	国家高新技术企业	2021	浙江省科学技术厅等
3	国家级专精特新“小巨人”企业	2022	中华人民共和国工业和信息化部
4	杭州市企业高新技术研究开发中心	2016	杭州市科学技术委员会

表 7 供方相关绩效结果

项目	单位	2020年	2021年	2022年
A级供应商数量	个	7	8	8
B类供应商数量	个	10	16	18
C类供应商数量	个	23	23	23
供应商总数	个	40	47	49
A类供应商占供应商总数比	%	17.5	17.02	16.33
供应商满意度	%	100	100	100

表8 产品质量绩效结果

指标项	单位	2020年	2021年	2022年
原料进厂检验合格率	%	96	96	97
过程检验合格率	%	96	96	97
成品出厂检验合格率	%	98	99	99
客诉受理数	件	8	7	5
客诉及时受理率	%	100	100	100
顾客满意度	%	98.28	98.43	99.72

（二）营销策划管理

公司通过客户发展潜能、品牌影响力、订货量、稳定性、信誉、潜在需求等情况将客户分为战略客户、重要客户、一般客户和潜在客户，并根据不同客户对产品的需求偏好采取不同的应对策略，以稳定并开拓市场。

公司根据产品特性、销售渠道及客户重要程度三个维度对顾客与市场进行细分，从公司技术研发实力及公司所提供产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。

（三）营销渠道管理

公司根据自身技术研发优势及战略目标，结合行业调研情况，明确公司产品与市场定位，即以“叉车用鼓式制动器”为主要业务，着力拓展“叉车用鼓式制动器”市场，定位中高价位，大力拓展其他型号等应用业务。

公司根据产品类型，在产品同质性的基础上综合考虑产品质量、技术研发实力、企业管理水平、市场拓展及售后服务等情况，明确公司标杆学习的对象为巴斯夫公司。近年来，公司通过对竞争对手情况进行深入调研分析，深入挖掘其顾客和潜在顾客信息的需求特点和期望，与竞争对手顾客和潜在顾客加强沟通，也使他们接触和了解公司的产品和服务，进而改变其购买决策。

公司按照卓越绩效管理方法的分析与改进，每年对倾听和了解顾客要求及期望的方法进行定期评价，并结合公司的战略目标完成情况来判断在哪些渠道中获取的顾客需求和期望具有代表性和集中性并具备良好市场前景，在此基础上对收集市场信息的方式上加以改进和提升。

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

公司销售部针对不同的顾客类型，采用不同的方式了解顾客的需求及期望，并分析这些需求及期望影响顾客购买决策的相对重要性，把收集到的市场信息经过汇总分析，从而为公司的战略决策、市场开发、市场拓展、过程改进等提供依据、指明方向。每年公司召开新品发布会，拓展与顾客的沟通方式。

表 9 了解顾客需求和期望的主要渠道

沟通渠道	调查对象	调查内容	调查频次
高层领导互访	重要顾客	了解客户对于产品特性及技术性能、质量要求等各方面需求	不定期
与顾客互访	重要顾客	了解客户对于采购需求、产品价格、产品需求；对产品和服务的意见产品和服务需求	不定期
顾客满意度调查	所有顾客	了解公司产品和服务的优势以及需要改进的地方	1次/年
顾客投诉	所有顾客	明确公司产品和服务缺陷，并根据顾客要求进行改进	每日进行
参加顾客的供方大会	现有/潜在顾	明确顾客需求产品特点	定期

沟通渠道	调查对象	调查内容	调查频次
	客		
行业协会	所有顾客	行业发展情况及趋势，行业客户需求特点变化	不定期
展会	所有顾客	沟通同行情况，了解顾客需求	定期
网站、网络平台、业内期刊杂志	所有顾客	了解顾客需求与公司产品的匹配性	每日进行
向与顾客共同的供方了解	重要顾客	明确顾客需求偏好	不定期
电话询问	一般顾客	了解产品信息	每日进行

公司通过上述沟通对顾客需求和期望的了解，识别影响顾客做出购买决定的关键因素为产品质量、产品价格、技术开发能力、服务、交期、品牌等。

（四）营销服务管理

公司销售部编制《产品和服务要求确定、评审控制程序》规定了在业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理方法，

1) 出现客诉时，由客诉接洽者第一时间接受客户的投诉意见，销售部及时收集信息，需要到现场确认的，应及时确认客诉原因。具体操作执行客诉处理要求；

2) 产品质量责任区分，经双方协商，决定不良品的处理方式。

3) 客户退货产品执行《不合格控制程序》和《与顾客有关过程控制程序》规定。

4) 销售部接到任何形式的客诉后，应在 4 小时内回应客户，协助客户进行原因分析和制定处理对策，如客诉的内容不能口头或书面处理，客服人员应在 2 个工作日内到达省内客户端现场调查原因和制定处理对策(省外客户 4 个工作日内到达客户端现场)。如客服人员现场确认客诉是由我司产品品质异常导致，应在 3 个工作日内回复客户改善方案。如客户有要求，则提供书面的改善报告(确认客诉情况后 3 个工作日内)。客户确认改善方案可行后，应在 10 个工作日内重新送样到客户端确认改善效果。客户端改善效果确认之后，持续对该客诉异常情况进行跟踪，并保存相关记录。

5) 对质量诚信目标进行宣传控制，对外发布和使用的广告内容真实，不欺骗和误导顾客，不含有虚假的内容，并符合法律法规和道德要求；

6) 对产品说明、标识和包装进行控制，以确保对外发布和使用的产品说明和标

识等内容真实、合法、有效，与产品质量相符，避免误导或不合理的暗示。

（五）应急准备与响应

公司建立并实施顾客投诉处理流程，确保及时有效地处理客户投诉。客户投诉由专职人员处理，每张投诉记录，均应严密监控，根据客户投诉类型与程度的差异，以客户为中心并注重收集和解决客户的反馈，并采取必要的纠正/预防措施，以防止类似问题的重复发生。以电话回访的方式跟踪投诉处理过程，了解顾客的满意度。

同时，公司技术部门对客诉信息定期监测，设立质量检测站，对市场重复发生及影响客户满意度和产品体验的问题进行集中收集，并加以分析，形成报告。定期组织内部各部门召开产品质量会议。组建质管微信群、跨部门产品质量改善团队、同时联动上游供应商及相关合作伙伴，对重大产品质量问题进行攻坚改善，消除质量风险，提升产品质量满意度。

公司编制《**客户投诉处理管理制度**》规定了在业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理方法，并制定了质量安全应急预案，成立了以总经理为组长负责人为副组长、并由办公室、采购部、生产部、销售部、财务科等负责人组成的应急领导小组。并明确了应急领导小组及各相关部门职责。

（六）企业社会责任

公司在企业不断发展的同时积极履行公共责任、公民义务及恪守道德规范。在公共责任方面，公司把环境保护和减少能源消耗作为工作中的重点，积极创新，持续改进，取得了显著成果；在品德行为方面，公司提出了“培养和成长”的人才观，并兼顾顾客方、公司员工、政府等相关方的利益；在公益支持方面，高层领导率先垂范，员工积极参加，积极回报社会。

公司加强顾客投诉的管理，建立顾客投诉的处理流程，规定对于国内顾客的投诉于 24 小时内应予明确回复，国外顾客的投诉于 48 小时内予以明确回复，所有顾客投诉/意见/抱怨，营销部门均应记录在案，及时组织相关人员进行分析/试验/评审，并做好善后处理工作，包括采用适当的纠正和预防措施，以及与风险相适应的防错技术，最大限度地减少顾客不满和业务流失。

（七）质量信用记录

自建厂以来，公司从未出现过重大质量投诉，在历年接受各级质量技术监督部门的抽检中，合格率均达 100%。

公司制定了《与顾客有关过程控制程序》，明确了各部门职责，规定了客户要求、期望和投诉的处理流程，同时对客户满意度进行测量自评业绩体系。收集到客户投诉的方式有：客户主动致电营销及服务人员、市场调研及走访、定期客户满意度调查等其他与客户的交流沟通活动。客户的意见将转化为“客户意见/投诉反馈单”、“月度报告”或“季度总结”等。

这些意见与投诉信息将实时转化为对应职能部门的处置单，有责任职能部门进行原因分析、制定改善方案，重要的问题立即召开专题会议处置。所有的问题的闭环情况将在公司例会上予通报和督办。

对于具体的市场产品质量问题，公司建立了专门台账管理，由技术部组织闭环管理。

七 检查与分析

（一） 监视和检查

公司技术部应编制《内部审核控制程序》分析和评价通过监视、测量获得的适宜数据和信息。应利用分析结果评价：主评价：

- a) 产品和服务的符合性；
- b) 顾客满意程度；
- c) 质量管理体系的绩效和有效性；
- d) 质量管理体系各过程策划是否得到有效实施；
- e) 质量管理体系针对风险和机遇所采取措施的有效性；
- f) 外部供方的供货绩效；
- g) 质量管理体系管理体系改进的需求。

公司通过内审和管理评审，日常的原料检验和过程检验，产品出厂检验等监视和检查来满足质量诚信的要求；

（二） 质量失信的评估和处理

公司制定了进货检验规程，对产品及其制造过程的控制点明确。公司制定了《不合格品控制程序》、和《成品检验规范》，各工序检验根据制度及技术工艺对

各过程控制点的进行有效的监控。

公司对每一只叉车用鼓式制动器都经过全过程检验、入库检验和出厂检验。其中还经过出厂前试验。交付客户产品实施零缺陷管理。

质量部对日常监控发现的异常形成记录，定期统计评价各工段质量波动，并组织对异常进行处置。

（三）质量信息收集、分析与评价

公司为实现战略目标，在公司使命、愿景及核心价值的指引下，通过卓越的组织绩效管理方法，进行监视、测量结果，证实在产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导等方面已取得良好绩效。

产品绩效方面，为表明产品的技术水平，公司将企标与相应的国家标准及国际标准进行对比，产品和服务的符合性如下表所示。

表 10 主要产品和服务绩效

指标项	单位	2020年	2021年	2022年
原料进厂检验合格率	%	96	96	97
过程检验合格率	%	96	96	97
成品出厂检验合格率	%	98	99	99
客诉受理数	件	1	0	1
客诉及时受理率	%	100	100	100
顾客满意度	%	98.28	98.43	99.72

上表表明了产品的主要性能指标，可以看出，公司的产品性能稳定且合格率高，符合规定要求。

公司销售部每年向顾客发送“顾客满意程度调查表”并进行回收，适时对顾客满意度进行评价分析，并提供顾客满意度报告给相关部门，近三年顾客满意度见上表；

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

公司通过业务流程与组织结构优化，提高数据、技术、业务流程、组织结构

的运行效率，并利用产品开发管理，来达到公司创新和持续优化的效果。业务流程与组织结构优化、技术实现、数据开发利用与打造的新型能力及其目标的适宜性并得到有效实施；

表 121 近三年”产品”市场份额绩效

项 目	单 位	2020 年	2021 年	2022 年
国内市场占有率	%	58.53	59.7	59.7
省内市场占有率	%	80	80	80

八、 持续改进

1、公司通过以下确定和选择改进机会，并采取必要的措施，实现预期结果。满足顾客和丰关方要求并增强顾客满意。 这应包括：

a) 通过《不符合、纠正和预防措施控制程序》改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望；

b) 通过《不符合、纠正和预防措施控制程序》纠正、预防或减少不利影响；

c) 通过《不符合、纠正和预防措施控制程序》改进管理体系的绩效和有效性。

2、若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司应采取以下措施：

a) 对不合格采取应对措施；

1) 采取措施以控制和纠正；

质量部编制《不符合、纠正和预防措施控制程序》、针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。

2) 对产品质量失信、环境影响、职业健康安全事故或其他不合格事件进行调查，处置产生的后果，包括减轻不利的环境影响、职业健康安全不良后果。有关人员应适当参与事件调查。

品质门主导质量管理体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作，在接收到顾客退货等质量失信的时，公司通过客户端会判流程、品质判定流程等程序，召开品质会议，对不合格、客户投诉等进行原因分析，并采取纠正和预防措施。

办公室对环境影响，职业健康安全管理体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作。针对生产、工作过程中的环境影响，提出了策划、实施、监控等过程，对重大环境因素进行实施监控，对不符合事件进行处理、追踪和验证，并采取纠正和预防措施。

办公室针对有紧急情况时，须成立应急小组，对重大危险事故进行演练，如每年进行消防演练等。

b) 通过下列活动，评价是否需要的采取措施，以消除产生不合格的原因，避免其再次发生或者在其他地方发生：

1) 评审和分析不合格：

质量部负责对产品的不合格，纠正措施的分析的评审，根据《不合格品控制程序》等，顾客退货进行了评审流程的规范，综合调查得出不合格的原因，保证分析结论、采取措施的有效性。

办公室负责对环境和安全的不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《事故（事件）处理控制程序》等，对环境影响、职业健康安全等事件进行了评审流程的规范，综合调查得出不合格的原因，保证分析结论、采取措施的有效性。

2) 确定不合格的原因：

质量部与生产部等部门进行综合分析，确定不合格原因的正确性；质量部负责对产品的不合格，投诉事件，按照《不合格品控制程序》等程序文件处理；

办公室负责对环境和安全的不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据对环境影响、职业健康安全等事件进行了评审流程的规范，综合调查得出不合格的原因，确定不合格原因；办公室负责对不合格事件，按照《**应急准备与响应控制程序**》等程序文件处理；

2) 确定是否存在或可能发生类似的不合格；

质量部负责收集不合格品信息，进行统计分析，并通过品质会议、内审管评会议、网络、邮件等途径传达给相关部门，使各部门进行自检，是否存在类似的不合格问题。以确定是否存在或可能发生类似的不合格。

c) 实施所需的措施：

各部门负责人必须在信息收集后 3 天内组织实施纠正和预防措施，把不合

格（潜在不合格）的分析结果及纠正和预防措施要求填写到《纠正预防措施报告》上，落实措施责任人员，并把书面结果上报总经理。总经理督促相关部门必须按不合格的风险程度采用防错方法进行纠正和预防。

d) 评审所采取的纠正措施的有效性；

针对各部门负责人提交的整改措施，经由主管领导进行有效性评审。

e) 需要时，更新策划期间确定的风险和机遇；

各部门在进行不合格纠正的同时，在更新策划期间确定的风险和机遇，还需按照《**风险和机遇管理控制程序**》进行部门分析。建立全面的风险和机遇管理措施和内部控制的建设，增强抗风险能力。

f) 需要时，变更管理体系。

各部门应保持不合格纠正记录，并为在管理体系中纳入和应用这些措施及评价这些措施的有效性，并对可能管理变更进行策划。

各部门对纠正措施进行评价，应与不合格所产生的影响（包括环境、职业健康安全影响）的重要程度相适应。

10.2.2 公司应对下列事项保留成文信息，作为下列事项的证据：

a) 保留不合格纠正成文信息（记录）主要包括有《不合格品控制程序》。以证实不合格的性质以及随后所采取的措施有效性；

b) 纠正措施的结果。

各部门保留不合格纠正和预防措施的跟踪和验证记录，部门负责人将跟踪验证结果整理归档，提交管理评审，以此作为文件更改的依据。

公司编制了《内部审核控制程序》和《管理评审控制程序》及《纠正和预防措施控制程序》等文件，对不合格（潜在不合格）整改的跟踪和验证。由责任部门负责人，对纠正和预防措施进行跟踪和验证，并将跟踪和验证结果记入《不符合、纠正预防实施跟踪表》上。如纠正和预防措施效果不明显则进入下一个循环，采取更有效的纠正和预防措施。从而确保持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性。

公司各部门应根据分析和评价的结果、管理评审的输出，采取相适宜的措施。通过部门间的信息交流，对不合格事件、环境影响事件、职业健康安全影响事件等加以沟通，使各部门举一反三，自查自检，以此来达到互动创新和持续优化的

效果。通过对不合格事件的持续改进分析，制定有效的整改措施，并通过整改措施的风险和机遇分析，在不断的循环中积累产生新型能力，以应对快速变化的环境、不断形成新的竞争优势。

日常持续改进方面：

1)、公司在制定年度计划时，考虑各项指标的提升空间，明确改进方法，并落实到责任部门，作为年终考核依据，确保改进活动与战略目标一致性。

2)、公司每年根据绩效评价结果，确定关键改进项目，从影响经营目标程度、改进时间的紧迫度、绩效变化趋势、资源投入容易程度等四个类目进行加权评分，确定关键改进项目的优先次序，逐项落实改进。对仍具潜力空间的关键绩效指标，充分识别创新机会，采用“立项”方式，明确责任部门和责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司确定改进关键业务次序和识别创新机会后，一方面做好内部策划实施工作；另一方面及时传递给顾客、供方及其他合作伙伴，进行协调沟通，以便步调一致，同步跟进，取得事半功倍的效果。

3)、质量部根据检验结果,开展 QC 小组活动,坚持“小、实、活、新”,鼓励群众性改进;办公室组织公司开展合理化建议征集评比,鼓励员工广泛参与,营造“赶、学、帮、超”的氛围。质量部根据内审、管评的结果开展分析工作,同时在改进过程中灵活应用统计工具和方法,确保改进活动有效实施。

4)、公司通过成立各种灵活的矩阵公司,采用科技攻关、精益生产、6S 管理、QC 小组活动、合理化建议等形式多样的方法,全员、全方位参与改进与创新活动。根据改进和创新计划,公司开展科技项目攻关,完成产品研发和技术创新;精益管理由办公室负责全面推行、深化精益管理活动,开展 6S 标准化管理、BPR 流程优化活动,以实现降本增效,确保改进活动的有效。

报告结语

在市场经济的条件下,消费者的满意是质量工作的出发点和落脚点,消费者满意是衡量产品质量的有效标准。近年来,通过积极推进制度创新、管理创新和理念创新,在企业管理等方面,特别是在质量管理方面取得了一定的成果,但和国际同行业先进管理水平相比还有一定差距。在今后的工作中,我们要坚定不移地按照卓越绩效模式的要求进行自我评价和管理,认识自身发展的不足,不断改

革创新，提升企业管理水平，助推企业发展。同时，质量诚信建设是全社会的共同责任，需要大家的共同努力，人将继续努力奋斗，诚信经营，承担起企业质量安全第一责任人的责任，为行业健康有序和又好又快发展做出我们应有的贡献！

报告人：杭州富宏叉车制动器有限公司

2023年1月8日