

# 浙江巴赫厨具有限公司

## 浙江制造品牌认证

### 自 评 报 告

## 目 录

- 1 术语和定义
- 2 组织机构图及认证单元概述
- 3 企业简介
- 4 组织环境和战略
  - 4.1 战略制定
  - 4.2 理解相关方的需求和期望
  - 4.3 确定管理体系的范围
  - 4.4 管理体系及其过程
- 5 领导作用
  - 5.1 领导作用和承诺
    - 5.1.1 总则
    - 5.1.2 以顾客为关注焦点
  - 5.2 方针
    - 5.2.1 制定方针
    - 5.2.2 沟通方针
  - 5.3 组织的岗位、职责和权限
  - 5.4 组织治理
  - 5.5 社会责任
- 6 策划
  - 6.1 应对风险和机遇的措施
    - 6.1.1 总则
    - 6.1.2 环境因素
    - 6.1.3 危险源辨识和风险评价
    - 6.1.4 合规义务
    - 6.1.5 控制措施策划
  - 6.2 目标及其实现的策划
    - 6.2.1 战略目标
    - 6.2.2 目标部署和措施的策划

### 6.3 变更的策划

## 7 支持

### 7.1 资源

#### 7.1.1 总则

#### 7.1.2 人力资源

#### 7.1.3 基础

#### 7.1.4 过程运行环境

#### 7.1.5 监视和测量资源

#### 7.1.6 组织的知识

#### 7.1.7 信息和安全

### 7.2 能力

### 7.3 意识

### 7.4 沟通与信息交流

### 7.5 成文信息

#### 7.5.1 总则

#### 7.5.2 创建和更新

#### 7.5.3 成文信息的控制

## 8 运行

### 8.1 运行的策划和控制

### 8.2 产品和服务的要求

#### 8.2.1 顾客关系的建立与沟通

#### 8.2.2 产品和服务要求的确定

#### 8.2.3 产品和服务要求的评审

#### 8.2.4 产品和服务要求的更改

### 8.3 产品和服务的设计和开发

#### 8.3.1 总则

#### 8.3.2 设计和开发策划

#### 8.3.3 设计和开发输入

#### 8.3.4 设计和开发控制

- 8.3.5 设计和开发输出
- 8.3.6 设计和开发更改
- 8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制
  - 8.4.1 总则
    - 8.4.1 控制类型和程度
    - 8.4.3 提供给外部供方的信息
- 8.5 生产和服务提供
  - 8.5.1 生产和服务提供的控制
  - 8.5.2 标识和可追溯性
  - 8.5.3 顾客或外部供方的财产
  - 8.5.4 防护
  - 8.5.5 交付后活动
  - 8.5.6 更改控制
- 8.6 产品和服务的放行
- 8.7 不合格输出的控制
- 8.8 应急准备和响应

## 9 绩效评价

- 9.1 监视、测量、分析和评价
  - 9.1.1 总则
  - 9.1.2 合规性评价
  - 9.1.3 顾客满意
  - 9.1.4 分析与评价
- 9.2 内部审核
- 9.3 管理评审
  - 9.3.1 总则
  - 9.3.2 管理评审输入
  - 9.3.3 管理评审输出

## 10 改进

- 10.1 总则

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.3 持续改进

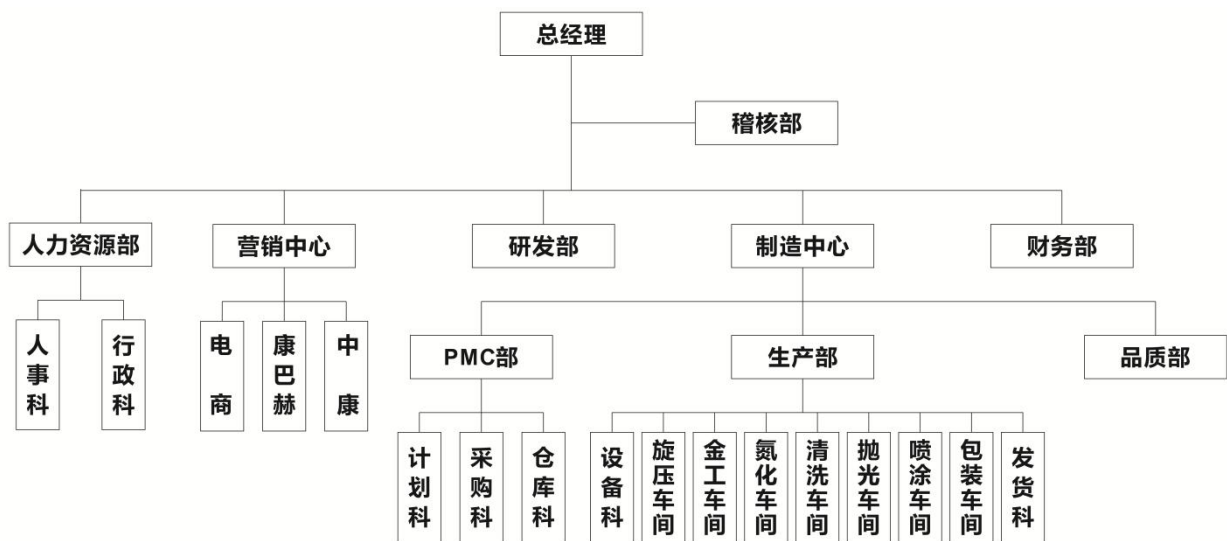
## 1 术语和定义

- 报告中的“巴赫”指浙江巴赫厨具有限公司。
- 使命指组织存在的价值，是组织所应承担并努力实现的责任。
- 愿景指组织对未来的展望，是组织实现整体发展方向和目的理想状态。
- 价值观指组织所崇尚的文化的核心，是组织行为的基本原则。
- ISO9000、ISO14001、ISO45001 等标准中的术语和定义适用于本报告。

## 2 组织机构图和认证单元概述

此次“浙江制造”认证，公司确定“KBH”铝及铝合金不粘锅产品、和“KBH”铝及铝合金电磁炉适用不粘炒锅产品为认证单元。公司产品占率市场前列，拥有一定的市场地位和技术优势。公司组织机构中涉及产品设计、生产、销售和服务以及相关支持活动的部门多个，涉及地址位于：浙江省金华市武义县白洋街道荷花路 23 号。

公司组织架构图：



组织架构重点说明	1、“稽核部”代表公司最高枝力机构，对各部门进行监督；
	2、“中心”最高职务设：“副总经理或总监”（制造中心设“副总经理”）；
	3、原则上“部”最高职务设“经理”；总经理认为特别需要，可增设“总监”
	4、“科”与“车间”同属一个层级，最高职务分别设：“科长或主任”；
	5、“财务部”重点监控“采购科”、“仓库科”；

组织架构图	
变更日期	2018年12月2日
编制	人力资源部
核准	周和平

### 3 企业简介

浙江巴赫厨具有限公司，创建于 2012 年 7 月；公司座落在素有“萤石之乡，温泉之城”美称的浙江省武义县白洋街道百花山工业区内，占地面积 2.2 万平方米，员工上百余人，年销售额超 5 亿元，其中管理研发人员 60 人，具有中高级职称的有 15 人，大专以上学历占到 74%；这是一支严谨敬业、务实高效的多元化、学习型团队，是一家集研发、制造、销售、服务为一体的民营发展型实体企业；

浙江巴赫厨具有限公司成立以来，凭借卓越的技术实力和精湛的工艺，坚持“以人类健康为己任”，以致力于打造“中国炊具用品航母”“成为中国炊具第一品牌”为目标，高标准、高起点，专业生产经营各类精铁锅、铸铁锅、铝锅、不粘锅、电饭煲等系列产品；

目前公司拥有先进的喷涂清洗生产流水线 3 条、包装流水线 10 条和先进的检测设备。同时还拥有先进的信息化管理系统 ERP、CRM，具备年产 1000 万套炊具，我可以“自主研发不断创新”为动力，以“超越客户的期望”为导向，“成为普通家庭都在使用炊具的第一选择”为奋斗目标；产品拥有核心自主知识产权，实用新型节能专利 22 项，外观专利 26 项公司为了不断加强产品质量和提升售后服务质量水平，通过了 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系和 ISO45001 职业健康安全管理体系认证，并不断推出了一系列具有现代时尚环保元素的产品，赢得了广大消费者的喜爱与爱戴。产品涵盖全国，辐射欧美、东南亚、韩国、日本、中东等国际市场。



## 4 组织环境和战略

### 4.1 战略制定

#### 4.1.1 总则

战略是巴赫发展的导向，公司高层领导依据自身条件的状况和外部环境的变化来制定企业所要发展的预期结果，也是企业制定和实施战略的出发点和归宿点。通过战略的制定和部署，明确目标，建立适合巴赫的战略体系，并通过不断评价和战略绩效考核来持续改进战略，形成战略制定、评价、反馈、修正系统，并以此来驱动巴赫管理系统能力的不断发展前进，实现战略规划中各阶段与各层次的目标指标。

#### 4.1.2 战略制定

##### 4.1.2.1 提要

基于巴赫企业使命、愿景和价值观，公司以顾客和市场为导向，收集内外部环境的数据、信息，运用战略分析工具科学分析，对公司未来的发展作出科学客观的预见，确立战略和战略目标。

##### 4.1.2.2 战略制定过程

###### 4.1.2.2.1 战略制定的程序、主要步骤、主要参与者、规划的区间与一致性

###### (1) 健全的战略管理组织

公司成立战略委员会负责公司的战略制定，战略委员会由总经理负责，高层领导、各相关部门领导参与。对内外部环境进行分析，并充分听取了管理人员、技术专家、上级主管部门领导及相关职工代表和顾客、合作伙伴的意见后形成战略讨论稿，战略委员会根据讨论稿进行进一步讨论，根据讨论意见对总体战略方案进行了修改和综合平衡，从而形成了公司长、短期战略目标。

###### (2) 清晰的战略规划过程

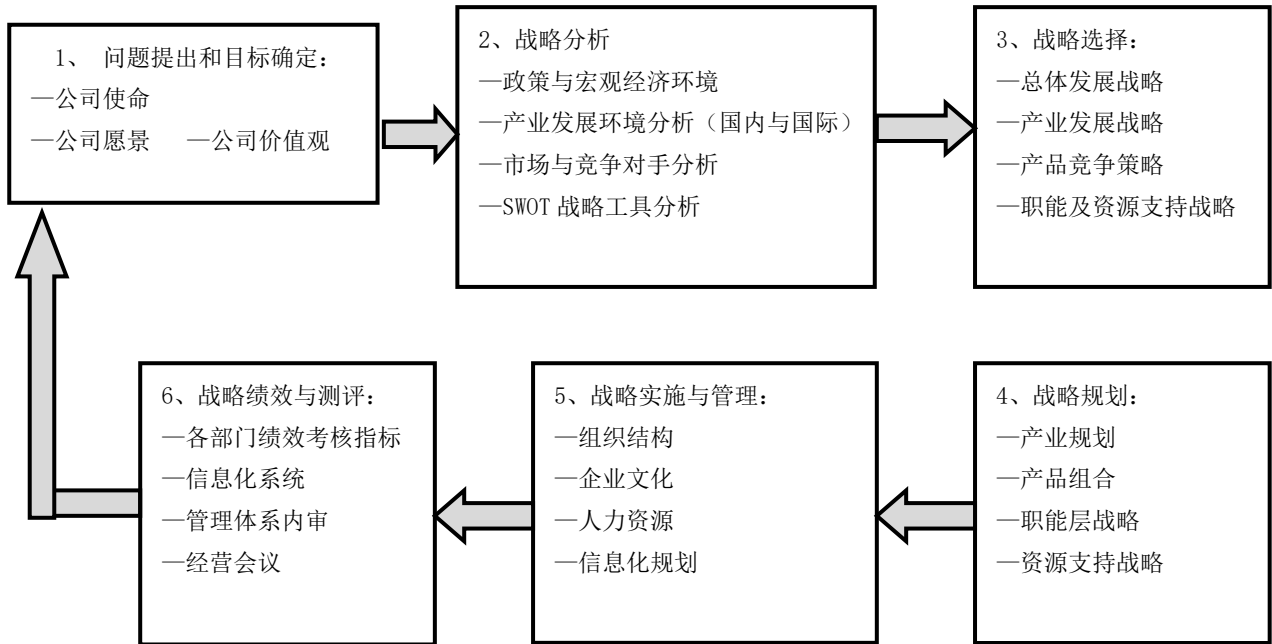
公司的战略制定程序如图表 4.1-1 所示，通过这一程序形成以下公司战略步骤：

- ① 成立由总经理挂帅、核心管理团队构成的战略委员会；
- ② 总经理提出初步设想，由核心管理团队和职能部门负责人组成的战略委员会通过核心层会议和职能层会议进行讨论，从公司的使命和愿景出发，结合企业自身的优劣势和内外环境上进行广泛收集信息论证，经过对行业、顾客与市场、竞争状况、业务与技术、企业自身资源和整体社会环境现状和发展趋势进行认真分析与论证，进行战略讨论稿；
- ③ 在战略讨论稿的基础上，由总经理主持，战略委员会对战略规划内容进行复议调整，

针对部分重要事项进行审议，最终形成公司总体发展战略；

④ 战略公示与动员：公司总体发展战略形成后，即将战略通过电子文档、内部报刊、OA、纸制文件进行传达与宣传，并作战略实施动员会。

图表 4.1-1 巴赫战略规划关键步骤



**(3) 战略规划的长、短期时间区间：**

公司的发展战略在时间区间设计上分为长期（五年）和短期（一年）规划：

① 长期规划（五年）

这个时间区间的设计主要是基于国情及行业的特点，公司参照国家的国民经济及社会发展计划是五年一次，从而确定了公司规划五年一个周期。

② 短期经营规划（每年的年度经营计划）

以便于战略短期计划的时间跨度为一年，这是每年对公司经营的要求，是实施战略的关键步骤，便于对战略进行跟踪监控和适时修正及根据市场形势、竞争环境发生变化时，能及时做出调整。

**(4) 战略制定与长短期时间区间相对应**

公司每年第四季度滚动更新后一年战略；每半年进行一次公司高层管理层工作总结会议，对战略执行情况进行回顾、分析与下半年工作的调整与布置；每月召开管理层会议，按月安排与战略相关的工作内容，保证公司的战略每年能够得到持续的滚动式修订；每周召开周会，对每周的工作数据继续分析和统计，充分保证收集数据的细致化。而当外部环

境发生重大变化时，也可及时对战略进行调整。

#### 4.1.2.2.2 关键因素、信息、数据的收集和分析

公司在战略管理委员会的统一领导下，全面收集战略情报，科学分析战略关键因素。

##### (1) 全面收集数据信息

在战略制定过程中，需注意识别各类有效关键因素。通过部门分工，多角度，多渠道进行与企业经营相关联的各类信息数据，并对数据和信息进行有效分析，识别公司实现价值目标体系的机遇与挑战，为战略的制定奠定基础。如图表4.1-2所示：

图表4.1-2 战略信息收集与分析

信息类别	信息内容	包含关键因素	信息收集渠道									责任部门		
			竞争对手	行业资讯	专业刊物	媒体通讯	政府部门	客户调查	供方调查	专项调查	ERP系统		记录跟踪	
外部信息	宏观环境信息	政策法律			●	●	●							总经办 技术部
		经济形势		●		●	●							
		社会文化		●	●	●	●							
		技术环境	技术发展趋势、国家/行业标准	●	●	●	●	●	●	●				
	行业发展态势	供应商	竞争环境及竞争能力、公司特有的影响经营的因素（如品牌、合作伙伴、供应链、优劣势）；资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会。								●			销售部 技术部 总经办
		潜在竞争者		●	●				●		●			
		替代品		●	●	●					●			
		行业发展趋势		●	●	●	●	●	●	●	●			
		行业竞争态势		●	●	●	●			●	●	●		
	顾客与市场	客户需求趋势	顾客和市场的需 求、期望以及机 会；影响产品、 服务及运营方式 的重要创新或变 化。	●	●	●	●			●	●	●		销售部
		市场形势		●	●	●	●			●	●	●		
		客户关系管理		●	●	●	●			●	●	●		
	竞争对手标杆	竞争对手及标杆企业的优劣势	市场占有率、顾客满意度、产品工艺设备的技术先进性、财务数据、内部管理等数据	●	●	●	●			●	●	●		销售部 技术部
运	技术研发	影响产品、服务									●	●	各相关	

内部信息	营 过 程 结 果	生产和质量管理	及运营方式的重要创新或变化；人力资源和其他方面的优势和劣势；公司特有的影响经营的因素，如品牌、合作伙伴、供应链、优劣势。															●	●	部门			
		采购管理																			●	●	
		人力资源管理																			●	●	
		财务管理																			●	●	
		营销管理																			●	●	
		信息管理																				●	●
		设备管理																				●	●

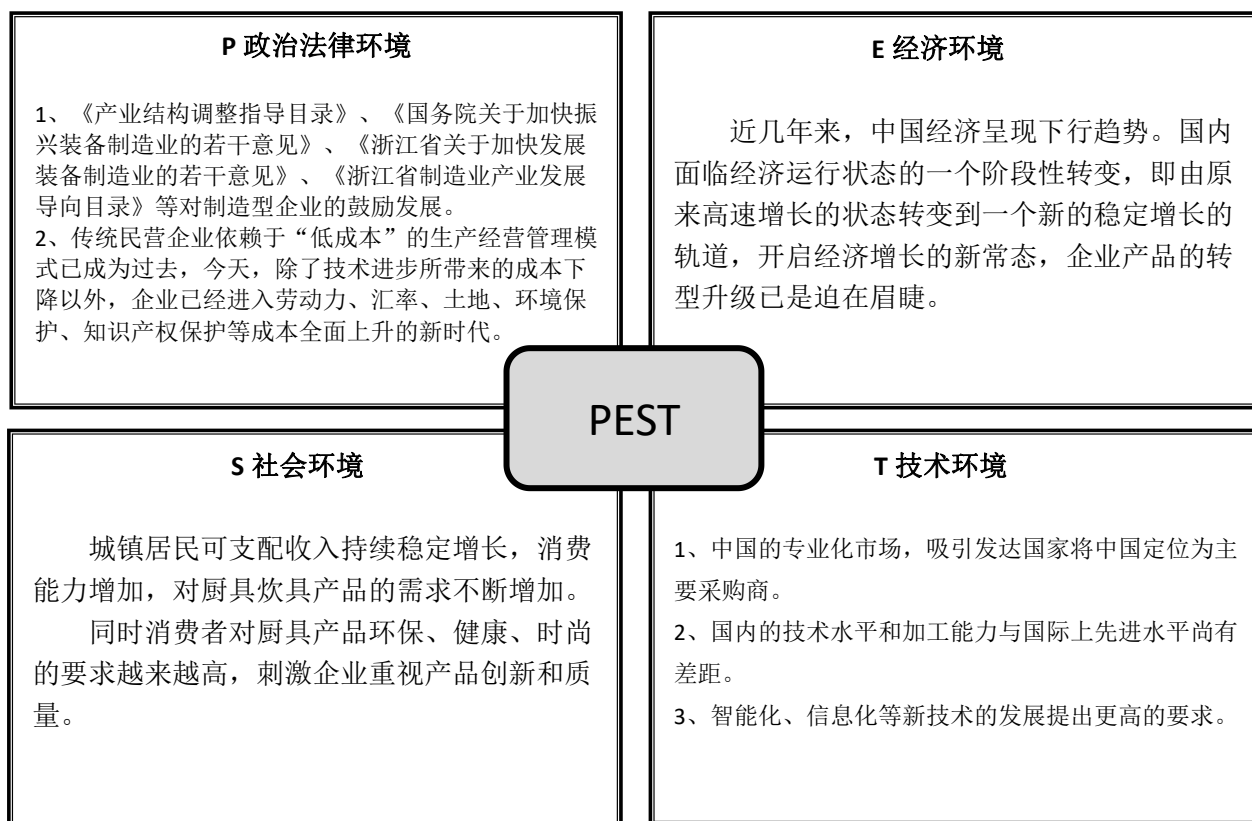
## (2) 系统科学的信息分析

战略委员会运用 PEST、SWOT 等分析工具对信息数据进行不同层次的分析整合，重点是通过图表 4.1-2 中所示关键因素的分析以识别自身的优势和劣势、机遇和威胁，进行合理的战略定位，并依此拟订战略草案（讨论稿）。

### ① 宏观环境分析

公司 PEST 分析结果详见图表 4.1-3 所示：

图表 4.1-3 宏观环境 PEST 分析结果



通过 PEST 分析，公司领导清楚的认识到了制造型企业面临的机遇和挑战，未来，企业的

转型升级的核心出路在于——产品研发的不断调整升级和商业模式的创新，进入新常态，必须依赖科技自主创新，重视增长的质量而不仅仅只是速度和数量，争取在核心竞争力优势方面取得更多的突破。

## ② 厨具行业发展前景分析

铝不粘锅系列产品是指锅体内表面螺纹具有“微气垫热缓导”作用，使锅体达到物理性不易粘，不产生致癌物质，杜绝了化学涂层对人体的危害。此类锅具特点：

环保又健康无油烟产生，不污染厨房，不污染环境，绿色环保；食物不焦不糊，菜肴原滋原味，不破坏营养成分，让全家享受美味和健康。炒菜无油烟。航天磁化陶瓷合金超导材料，温度保持在 240 度的食油裂解和挥发的临界点以下，无油烟产生，从源头上消除了油烟危害。

节能又省油：导热系数高达 175，是铁的 4 倍，传热快，可节省 30%的食用油, 20%的煤气，无油烟，节省抽油烟机的清洗费、安装费等。

在国际炊具业的发展趋势上，由于计算机技术、信息技术、自动化技术在炊具制造业的广泛应用，也大大促进了国际炊具行业的重大变革。中国目前已成为全球最大的不粘锅炊具供应国之一，炊具业作为劳动密集型的行业，在中国将具有不可估量的发展前景。

不粘锅行业经过了近十多年的使用和不断改进、完善，中国不粘锅生产企业所生产的不粘锅系列产品在外销市场不管在质量、款式、价格上具备了很强的竞争力，在国内已经成为家庭厨具的新主力，在外销市场，成为中国五金制品行业出口创汇的新秀。近年来，国内炊具业著名企业在保持内销市场稳定发展的同时，在外销市场取得飞跃式的发展，与美国、日本、东南亚、香港、台湾等二十多个国家和地区的客户建立了贸易关系，将在一、两年内加速了这些企业向外向型企业转变的进程。

我国不粘锅行业经过十几年的发展，目前已经形成了一批具有一定规模的生产企业，一些大型企业因其工艺合理，设备先进，并且使用质量较好的原材料生产不粘锅产品，其产品质量比较稳定，如浙江苏泊尔炊具股份有限公司、浙江台州爱仕达电器有限公司，都建立了完善的质量管理体系，特别是采用电脑控制，能够根据不粘锅烧结的工艺要求，适时控制炉温的不粘锅烧结生产线产品质量稳定。他们的产品主要出口欧美和在国内大型商场及连锁超市销售，产销量、出口量以及市场占有率逐年提高，占不粘锅市场的主导地位。而一部分小型生产企业由于采用比较落后的生产工艺和设备，其产品质量很不稳定。既无必要的工程技术人员，也无完善的出厂检验手段，而且使用不能满足不粘锅生产工艺要求

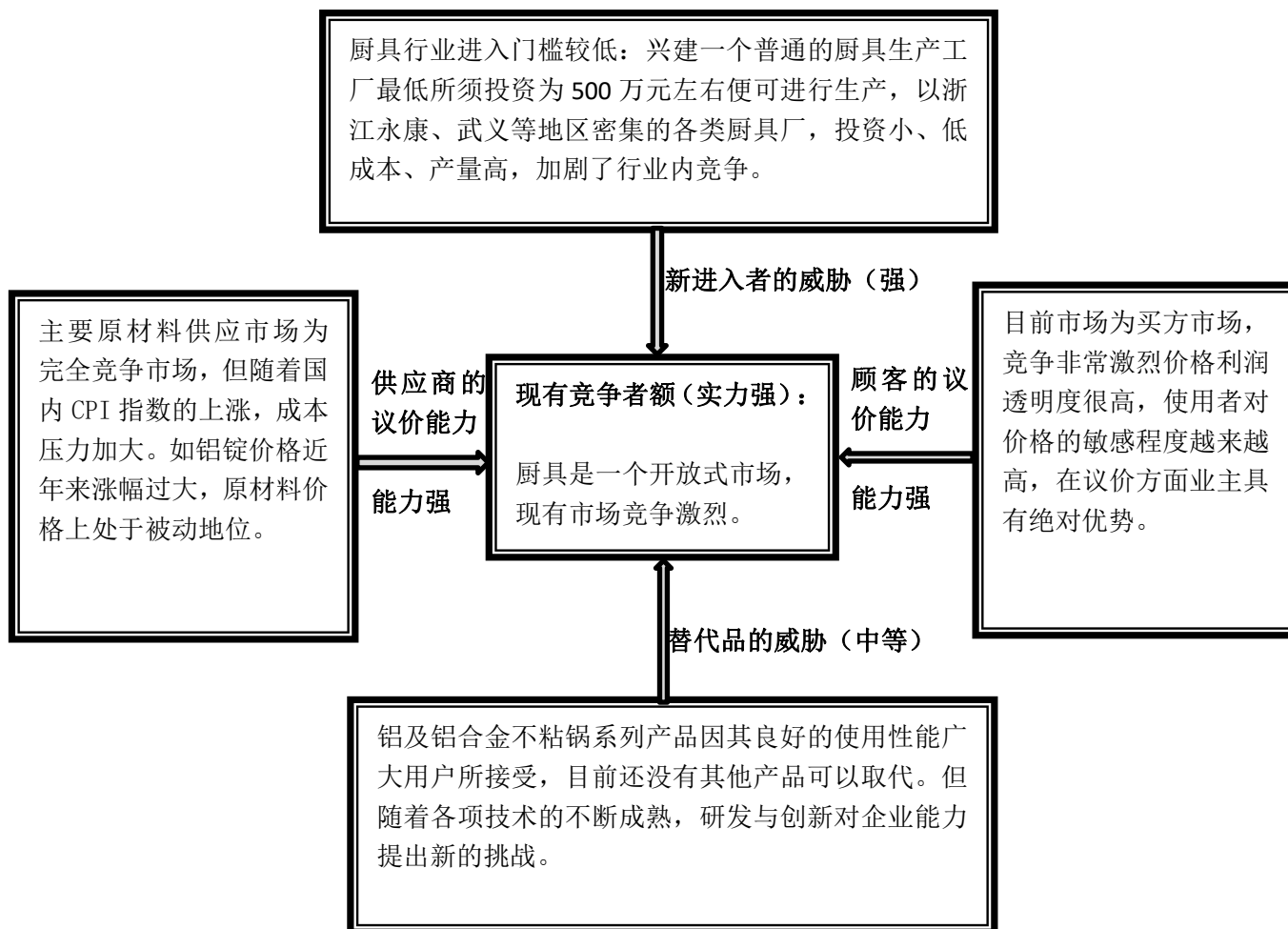
的烧结炉，也没有科学完善的管理体系，这种生产条件难以生产出合格的不粘锅产品。

随着国民经济的迅速发展和人们生活水平的不断提高，人们对厨房用具的要求，已经由过去温饱实用型转向追求设计与制作都富有文化艺术含量的精品，企业应当在厨具的文化内涵和艺术意蕴下下功夫。这是市场的要求，也是商用厨房设备企业发展的应有之义。企业应当摒弃过去的粗放式经营和粗制滥造，端正心态，定位于做精、做特、做优，发扬“工匠精神”，努力提高创新设计水平，充分利用来之不易的材料资源、制作出富有艺术底蕴的精品、艺术品，赋予材料第二次生命。

### ③ 行业竞争环境分析

公司通过五力分析法分析行业竞争环境，如图表 4.1-4 所示：

图表 4.1-4 五力分析结果



根据波特五种竞争力分析来看，随着厨具行业从小作坊逐步进入现代化型企业，低价位竞争的情况在该行业中仍普遍存在，但一部分缺乏竞争力的企业很快被淘汰出局，经过一段时间的行业洗牌之后，会有一部分具备竞争力的企业脱颖而出，迅速成为世界级的厨

具生产企业，国外著名厨具企业纷纷在国内扩大投资建厂，进一步加剧了市场竞争。

通过五力分析，公司战略委员会认为巴赫通过以下竞争措施来加强行业竞争能力：通过提升企业综合管理水平，提高核心竞争力；强化专业能力，积极探索新的营销模式；加强成本控制，推进精细化管理；不断提升品牌影响力。

#### ④ KFS 关键成功因素分析

战略委员会根据公司发展情况和现状罗列公司的关键成功因素：

图表 4.1-5 巴赫关键成功因素

序号	关键成功因素	分析
1	十年来始终如一的专业精神	自从进入行业以来，巴赫始终坚持只做铝制不粘锅！并始终坚持对工艺和设计的创新，使得巴赫在行业和客户群众获得了良好的口碑。
2	完善执行有力的管理体系	巴赫为严格保证产品质量，导入台湾先进的企业管理体系，定期接受台湾先进制造业专家的指导，将 SOP 做到极致，将品质做到最自信。
3	稳固运行有序的品质保障	巴赫为严格保证产品质量，引进了全面质量管理体系（TQM）来控制产品质量。
4	强大的研发能力	巴赫公司研发人员的水准和素质之高在行业内无出其二者，公司研发团队，带领整个巴赫取得一个又一个的辉煌成果。公司技术已覆盖熔体净化、高效熔炼、先进锻造、半固态成形、连续近终成形、连续表面防腐/着色处理等高效生产技术和配套技术。
5	行业内先进的专业测试中心	巴赫拥有行业内先进的专业测试中心，在产品投入市场前必须通过严格检测，以确保产品高品质。
6	行业内顶级的生产设备	公司拥有公司大吨位压铸机9台、集中熔铝炉2台、有5000T、3500T、2000T 液压机、国内先进自动喷涂线4条、清洗线2条，机加工和精修流水线3条、包装流水线4条，在同行业内领先，在同行业内领先。

#### ⑤ SWOT 分析

在以上分析的基础上，运用 SWOT 分析法确定公司的优势、劣势、机遇、挑战，确定公司发展方向和战略地位，SWOT 分析的结果如图表 4.2-5 所示：

图表 4.2-5 机遇与挑战 优势与劣势 SWOT 分析

优劣势  战略选择  机会与威胁	<b>Strengths (优势)</b> 1、行业领先的核心技术与能力； 2、不断完善的营销网络，“巴赫”良好的口碑； 3、市场地位的牢固（尤其在中高档产品中的地位） 4、企业实力处于行业领先地位； 5、拥有一支经验丰富、执行力强、高凝聚力的管理团队。	<b>Weaknesses (劣势)</b> 1、市场的开拓和渠道经营方面还处于起步阶段，需开发可持续支持未来业务增长的客户群体。 2、完善的管理体系要求使企业的管理成本比同行业企业略高。
------------------------------	--	--

<b>Opportunities (机会)</b> 1、厨具行业持续发展,前景广阔; 2、企业标准化适应社会发展和顾客需求,公司在标准化工作上走在了行业的前端。	<b>SO 战略</b> 1、充分利用“巴赫”在客户中的口碑,提高市场份额; 2、加大科研、信息化建设投入,进入提高产品的技术含量; 3、进一步提高管理团队水平,提升企业综合竞争力。	<b>WO 战略</b> 1、积极开始销售区域,寻找新的客户; 2、抓住发展机遇,提高生产效率,加大主要产品的市场份额,拓宽产品渠道,提高企业竞争力; 3、寻求外部合作伙伴。
<b>Threats (威胁)</b> 1、人力成本的大幅度提升; 2、行业内部低成本竞争者的挑战。 3、国家的货币与财政政策与国际接轨带来产品创新的不断加快。	<b>ST 战略</b> 1、建立战略联盟,与供应商签订长期合作协议; 2、开展资源综合利用,发展循环经济,降低生产成本; 3、加强管理,降低企业运行成本,提高利润; 4、重视合同跟踪,加快回款速度。	<b>WT 战略</b> 1、慎重投资; 2、加快人才队伍建设,提高管理水平,调动员工积极性; 3、引入人才竞争机制,打破现有管理模式,最大限度减低运行成本。

#### 4.1.2.3 战略和战略目标

##### 4.1.2.3.1 与公司使命和愿景相一致的战略和战略目标

###### (1) 战略目标与公司理念的一致性

公司从“为社会、企业创造效益；为员工创造和谐幸福生活”的愿景出发，根据发展战略和战略因素分析，充分考虑超越竞争对手的绩效目标，制订长短期战略。通过均衡的战略目标设定，响应了股东、顾客、员工、供应商和社会的要求，通过这些战略目标的实现，保证了公司的战略和公司长期、短期目标及方向的一致性，也保证满足股东和员工、顾客等各相关方的发展和需要。

###### (2) 战略的动态适用性

为使战略能够适应未来外界环境的可能变化，公司在战略管理中加强了两方面的工作：一是在战略制定时，对未来环境的可能变化进行分类分析，对市场、竞争对手、企业的人力、资本、技术等核心竞争力的状态进行合理预测，重点考虑最多可能情况出现时公司的战略对策，同时也考虑最乐观情况及最恶劣情况的调整预案；二是在通过战略检讨与调整机制，对外界环境的变化作出及时反应。

###### (3) 战略选择

###### ① 创新战略

公司将实行以设计和研发为导向的自主创新，依托自身设计研发优势，开发满足市场需求的厨具产品。未来自主创新仍将围绕关键原料、工艺方法和产品展开，将创新进入常



态化模式。

### ② 特色营销战略

公司不断地更新营销理念，紧跟时代步伐，创新营销思路，改变传统营销模式，借助信息化平台，不断进行营销渠道和营销策略的创新，推出符合巴赫自身特点的商业模式和营销思路。

### ③ 品牌战略

公司实现快速发展的同时积极推进标准化管理，全面提升产品质量和效益，产品立足科技创新，以科学的管理、卓越的产品质量，积极加强品牌宣传，加强品牌建设，并将企业文化与巴赫品牌文化完美融合，从而进一步市场。

### (4) 战略目标

总体战略目标：今后 5 年，在巩固提升国际市场的基础上，着重开拓国内市场，打造具有重大行业影响力的厨具品牌；持续推进新产品研发，每年推出新品新款不少于 50 款；以两化融合为抓手，快速实施流程再造计划，使企业的生产自动化达到行业领先水平，最终打造成国内领先、国际知名的厨具企业。

目标分解详见图表 4.1-6 所示：

图表 4.1-6 未来发展目标

目标类型	发展方向	战略目标内容
短期 (至 2020 年)	积极提升公司产品及核心竞争力，通过管理创新、设备更新、技术改革和规模扩大，进一步提升行业知名度和美誉度，为实现企业转型升级并上市做准备	2020 年销售收入力争达到 2 亿元人民币，利税实现 600 万元人民币
长期 (至 2023 年)	公司实现成功上市，之后进入资本运作市场，加大优势产业投入，步入高速发展期	2023 年销售收入力争达到 3 亿元人民币，利税实现 1000 万元人民币，成为国内、国际行业内知名企业

### 4.1.2.3.2 战略挑战与机遇

公司在制定战略目标时，充分考虑国内外形势、宏观经济环境、行业政策、相关行业发展等方面带来的挑战，把握行业发展带来的机遇，制定相应策略，促进公司发展，详见图表 4.1-7 所示：

	战略机遇	应对举措
短期	行业竞争加剧，使行业整合机会来临	1、优化客户结构 2、提升经营业绩

	产业发展带来的契机	1、产品结构调整，产品档次提升； 2、确定国内市场为未来战略发展方向。
长期	新产品、新材料运用	1、加强研发； 2、提升企业形象和品牌价值
	智能化产品发展趋势	1、大力挖掘、拓展国内的潜力市场； 2、建立省级研发中心。 3、加快新产品研发。
<b>战略挑战</b>		<b>应对举措</b>
短期	1、产品同质化竞争严重，行业发展不平衡； 2、客户对产品的品质、交期、成本的需求越来越高。	1、提高产品研发的科技含量，提高产品档次； 2、对产品结构进行调整； 3、大力开拓市场。
	竞争对手通过资本运作进一步扩大规模和优势，业内对资源整合的争夺越来越激烈，速度越来越快	1、加强新产品开发； 2、提高内部运营效率； 3、降低内部管理成本。
	以自我积累为主的资金投入与快速发展的战略目标要求相比明显不足。	整合客户资源，加强合作；公司筹划上市。
长期	供应链整合	1、打造快速供应链，合理布局生产基地，建立市场快速反应渠道； 2、进行生产工艺优化。
	原材料价格波动，劳动力成本上升，导致成本加大	1、加强新产品开发； 2、提高内部运营效率，降低内部管理成本。
	1、随着市场的不断成熟与消费能力的提升，我们将面临更多品牌的冲击与挑战； 2、市场品牌运营和渠道建设刚刚起步。	通过品牌建设，开拓市场，打造行业领先品牌。
	打造现代、卓越的新型企业，需要一支具备现代管理理念的经营团队。	1、在产品开发、供应链专业管理，国际化运作，现代营销管理，产品专业推广，财务与税收策划管理等方面引进外来优秀人才； 2、并用公司文化整合人才资源。

## 4.2 理解相关方的需求和期望

公司建立和保持适宜的程序文件或管理制度、规范的工作流程，以理解相关方的需求和期望，以便帮助公司更好的建立清晰的方针和目标，做到目的明确；由于相关方对组织持续提供符合顾客要求和使用法律法规要求的产品和服务能力产生影响或潜在影响，因此，公司确定以下方面：

### 4.2.1 与管理体系有关的相关方

公司的相关方包括：客户、股东、供方与合作伙伴、员工及亲属、社会等。公司各相关部门应建立管理流程，分别对相关方的需求及期望进行识别确认，并对这类需求及期望进行评审、管理及定期更新，保持其有效性。

#### 4.2.2 相关方的要求

相关方定义是指能够影响公司决策或活动，受公司决策或活动影响，或感觉自身受到公司决策或活动影响的个人或组织。

公司的相关方包括：顾客、供方（也叫供应商）、社区（工业区附近居民区）、监督部门（如：技术监督、市场管理、环境和职业健康安全管理、工商税务等部门）、非政府组织（消费者协会、行业协会、民间团体等）、投资方（股东等）和员工。

公司明确了影响企业绩效或受到企业经营影响的相关方，通过调查、访谈了解上述相关方的要求。同时巴赫还通过访谈、网站、媒体或其它社交平台，向社会告知企业联系方式和经营情况，持续与相关方沟通，了解相关方要求，对他们的要求进行评审。

a) 顾客：提供符合要求的产品和服务、满意的价格和交期、产品符合认证标准、建立严格的质量/环境/职业健康安全管理体系并通过第三方认证、建立社会责任和反恐管理体系等；

b) 供方：订单批量大些、价格合理些、付款及时些、产品验收标准明确些、能得到公司的技术支持等；

c) 社区：控制废气、粉尘、污水、固废、噪音等排放，没有给居民区造成环境污染等。

d) 监督部门：合法守法经营和生产、没有发生重大质量是个和环境污染，没有出现重大质量/环境/职业健康安全投诉、监督检查合格等；

e) 非政府组织：不能损害消费者权益、遵守行业管理规则等；

f) 投资方：投资项目前景好、经营正常、盈利能力强、效益佳、投资回报率高；

g) 员工：企业文化健康，工作和生活环境好，责权利明确，工资福利能有所增长，个人受到尊重，学习培养机会多，成长空间大，能实现自我价值等。

公司根据确定的相关方需求和期望，将确定哪些将成为合规义务内容，详见《法律法规清单》以及相关作业程序流程、规章制度。

#### 4.3 确定管理体系的范围

公司高层领导充分考虑了巴赫目前的各种内外部因素及相关管的需求和期望，结合当前公司的产品和服务情况及品牌影响力，确定了公司明确了“浙江制造”品牌认证管理体系的边界和适用性确定了认证单元及其范围，公司确定范围时考虑：

●公司的各种内部和外部因素，见 4.1；

●相关方都要求以及所提及的合规义务，见 4.2；

●根据公司产品和服务特点，标准的所有条款均适用于公司并决定全部予以实施。公司管理体系范围：

1) 涉及产品：“KBH”铝及铝合金不粘锅产品、和“KBH”铝及铝合金电磁炉适用不粘炒锅产品。

2) 涉及过程和活动：“KBH”铝及铝合金不粘锅产品、和“KBH”铝及铝合金电磁炉适用不粘炒锅产品的设计开发和生产。

3) 涉及部门：品质部、生产部等 10 个部门。

4) 地点和区域：浙江省金华市武义县白洋街道荷花路 23 号

5) 公司的产品和服务以及品牌影响力；

公司还确定了质量、环境、职业健康安全管理体系以及卓越绩效和企业质量诚信管理体系的范围，并满足 DB33/T 944.1 和 DB33/T 944.2 在质量卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求。

不适用条款说明：本报告采用 ISO9001:2015《质量管理体系 要求》、ISO14001:2015《环境管理体系 规范及使用指南》及 GB/T28001-2011《职业健康安全管理体系 要求》的全部要求，无不适用条款。并满足 DB33/T 944.1 和 DB33/T 944.2 在品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任和管理要求等方面的全部要求。

#### 4.4 管理体系及其过程

依据本部分标准的要求，建立了管理体系、过程及其相互作用，并形成文件，公司全体员工将有效地贯彻执行并持续改进其有效性。

公司按照标准的要求，运用过程方法对公司的管理活动进行控制，确保管理体系的有效实施，并实现公司方针和目标。

公司通过以下活动对过程实施控制：

公司对管理体系所需要的过程进行识别，确定每个过程所需的输入和期望的输出，确定这些过程的顺序和相互作用；

保证过程的有效运行和控制，制订或采用必需的准则或方法，包括监视、测量和相关的绩效指标。

确定这些过程所需的资源并确保其可用性，以支持过程的运行，实现对过程的监控：

a) 根据各个过程的需要，配置并管理相关的资源；

b) 确定并采集相关过程的数据或信息，并通过对数据或信息的判定，实现对过程的监

视。在过程识别的基础上，规定这些过程的职责和权限。

建立监视和测量的过程，以测量管理体系的绩效，包括方针目标的实现情况、法律法规和其他要求的遵守情况、相关方满意程度的监视和测量、内部审核、过程和产品的监视和测量。采用适当的统计技术，对监视和测量的结果进行分析。

进行风险管理，确定应对风险和机会的措施，具体参照《风险和机遇评估程序》。评价管理体系过程并实施所需的变更，以确保这些过程实现预期的结果。

针对监视和测量的结果，采取必要的措施，实现过程策划的目的，并对过程持续改进；开展管理评审，总结经验教训，并根据内、外部条件的变化，对体系加以调整和完善，使体系持续保持适宜性、充分性和有效性。

公司应保持必要程度的文件化信息：

- a) 保持文件化信息，为过程运行提供支持；
- b) 保留文件化信息，以证实过程是按策划执行的。
- c) 过程的运行和有效控制；
- d) 确定这些过程所需的资源并确保其可获得；
- e) 分配这些过程相关的责任和权限；
- f) 按照要求应对风险和机遇，确定关键过程要求，应对突发事件和采取应急准备；
- g) 评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程，减少过程波动与非增值性活动。

实施所需的变更，以确保实现这些过程的预期结果；

h) 改进过程和管理体系，优化关键过程的整体成本，为创新提供依据；

i) 对于融入信息化的过程应体现基于数据、技术、业务流程、组织结构四要素互动创新和持续优化的发展模式要求。

在必要的程度上，公司：

- a) 保持成文信息以支持过程行；
- b) 保留成文信息以确信其过程按策划进行。

## 5 领导作用

### 5.1 领导作用和承诺

#### 5.1.1 总则

##### a) 确定组织的使命、愿景和核心价值观，并贯彻执行

###### (1) 确定组织的使命、愿景和核心价值观

巴赫创建于 2012 年，在 7 多年的发展历程，先后经历了“创业、成长及快速发展”三个阶段，在发展进程中逐步形成了自身的文化传统和核心价值观。公司的核心理念在企业成长过程中逐步凝练而成，并通过业务战略的不断调整和提升，最终形成了以愿景、使命和价值观为核心的巴赫文化体系，并经过系统的传播和践行，显示出强大的生命力。

图表 5.1-1 巴赫发展历程及企业文化的形成过程

发展阶段	经历时间	发展规模内容	企业文化内容
创业期	2012 年-2014 年	公司定位于公司产品以质量、价格、顾客承诺的优势，以“一流的品质、一流的信誉、合理的价格”的经营理念来开拓市场，同时重视学习和培训。	为社会、企业创造效益；为员工创造和谐幸福生活。
成长	2014 年-2017 年	明确定位“成为厨具行业的龙头企业”积极转型升级，持续快速发展，成为厨具行业中的佼佼者。	创导巴赫品牌，明确了公司的使命和愿景。
快速发展阶段	2017 年——2023	明确“为客户创造商机和价值”的使命。品牌发展战略，销售额年增长20%。	明确形成以“始于客户需求 终于客户满意”的巴赫核心价值观

## (2) 高层领导建立企业文化体系并贯彻实施

高层领导通过制定《员工手册》，明确公司企业文化管理组织及职责，管理内容、实施制度与流程等，通过在日常管理中，发挥带头表率作用，将领导转变为引导，按企业文化核心板块内容改变工作方式，改变工作气氛，适当管理与合理授权等方式引导员工该如何更好更有效的结合巴赫企业文化内容进行工作以及引导他们对企业的归属感和职业发展的一体化，上下一致共同实现企业的愿景和使命。

高层领导在巴赫价值观的表率方面包括：

- 主持巴赫企业文化内容的制定。

- 通过自上而下的沟通，向全体员工广泛宣传企业文化、核心价值观、发展方向和绩效目标。如召开总结动员大会和员工座谈会，员工早会、年度管理评审会、发布各类管理文件等；组织团队对内部典型、管理创新及安全事故案例进行学习与交流。

- 高层领导通过设立意见箱、工厂目视看板、合理化建议和黑板报等自下而上、自上而下的 2 种复合型结合的沟通渠道，了解员工的思想动态和对巴赫企业文化的认可程度，及时改进巴赫企业文化宣贯与落实的方式。

- 领导带头实践核心价值观

高层领导明确提出：“企业文化重在实践。”他们率先身体力行组织全员进行“巴赫是我家、发展靠大家”、“如何把自己的工作做得更好”的系列讨论与实践活动，从而在高层和普通员工之间形成沟通的桥梁，取得更好的效果。

### b) 对管理体系的有效性承担责任

高层领导定期组织召开战略研讨会、绩效分析会、管理评审会等，开展绩效的分析和管理体系有效性评价，并识别存在问题和改进机会，确定改进计划并落实相关部门改进，总经办跟踪改进效果。

### c) 确保制定管理体系的方针和目标，并与组织环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致

详见 4.1 条款描述。

### d) 确保管理体系要求融入组织的业务过程

详见 4.4 条款描述。

### e) 促进使用过程方法和基于风险的思维

公司高层领导加强风险意识，推动持续经营。为树立风险管理的意识，巴赫将提高风

险意识融入企业文化价值体系，建立健全监测指标体系。在厂区到处可以看到严密控制质量的文化宣传标语；在员工手册、员工培训和平时例会中，公司注重将风险意识灌输到员工心中。在生产过程中，公司注重对风险的识别，对于小问题，通过生产车间管理看板进行及时有效的解决，对于比较突出的问题，通过专题讨论会形式分析潜在风险，并提出应对举措。例如，品质部、生产部等部门每周举行质量专题讨论会，分析产生的质量问题，讨论解决方案，对不能现场解决的，则成立专门工作小组，提出应对方案。

#### f) 确保获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源

公司从人、财、物三个方面，通过职能战略规划、年度业务计划和全面预算，统筹调度各项资源的配置，实现战略目标与资源的匹配。

##### (1) 生产资源

① 公司将新增投资增加生产设备，扩大生产场地，确保产品生产年度销售实现。

② 生产部始终围绕客户要求而非生产要求运转，按照一线部门的产品策略规划和实际定单需求，组织设计开发、物料采购、产品生产和品质控制等各项生产管理活动。运营中心应采取适宜的控制措施，以适宜的品质成本，为经营一线准时提供合格产品。以提升生产速度、提升单位时间产量、带动人工成本、能耗成本等在内的各项产品成本的降低。

##### (2) 人力资源

“服务、支持、指导”是人力资源管理永恒的宗旨，保障一、二线部门的后勤供给，构建体系、理顺管理，指导核心部门改善人力资源管理，是办公室的三大任务。为此，办公室从以下四个方面做好人力资源管理工作：

① 加快人才引进：加快新增人员中的关键职位的引进和流失人力的补充，确保一、二线用人需求；建立人员淘汰和人才储备机制和计划；

② 加强教育训练：建立培训体系，以素质培训为核心，对公司员工进行系统的培训，提升员工的职业和经营素质。

③ 建立合理的分配体系：建立起对外具有竞争性、对内具有公平性、对员工具有激励性的、包括员工薪资、福利、红利在内的分配体系；并在施行中不断地加以检讨和完善。

④ 建立合理的绩效管理体系：按照“有计划、分步骤、可量化、可持续”的原则，由总经理牵头，以目标管理为基础，建立起工作绩效管理体系，按照分级管理、分层考核的原则，总经理对公司经营团队实施考核；各部门对中层干部（部门）和基层干部（作业组）施行考核；绩效管理必须与分配体系联动推行，以确保目标管理切实落实。



### (3) 综合管理

① 由总经理主导，集合内外资源，公司推展“建构管理体系，增强公司体质”活动，建立起包括营销管理、生产管理、技术管理、品质管理、财务管理等在内的顺畅的、高效的管理体系。

② 管理体系的建构，必须以“理顺脉络、提升效率”为目标，注重先进性与实战性、阶段性与前瞻性的有机结合，为必要时的体系认证打好基础。

③ 按照分权管理的原则，由经营团队成员负责，大力推进管理团队建设、骨干队伍建设、经营目标落实检讨等工作。

### (4) 财务资源

未来，公司将为一线部门提供优势财务资源，在广告、人力、费用、收益分配等各项投入上向一线倾斜。与此同时，财务部必须从下列四个方面加大监测和监控力度：

① 主导成本降低活动：在设定成本降低目标的基础上，财务人员必须更多地“走出去”，直接参与市场调研，或组织各类专项活动，协助、指导相关部门降低成本。

② 整合资源：由财务部主导，对工商、银行、税务资源进行整合，为一线部门提供便捷的财务交流和结算通道。

③ 健全财务监测体系：财务部必须积极参与“建构管理体系，增强管理体制”活动，理顺、健全财务监测体系，重点关注物流活动背后的财务信息流。

### (5) 组织管理

① 由总经理负责，与经营团队签定《目标经营责任书》，明确各责任部门的目标、责任和相应的权利。

② 由各责任部门经理负责，对各项目标进行层层分解，并与各级主管签定《目标管理责任书》，逐级明确目标、责任、奖惩等。各级主管的《目标管理责任书》统一汇集于办公室，实施归口管理。

③ 由财务部负责，出台《财务预算和成本责任控制办法》，明确各类责任人的成本控制项目、目标、责任和奖惩事项，并每月组织检讨和通报等工作。

④ 由总经理负责，签定《安全生产责任书》，明确年度安全生产特别是工伤预防的目标和责任等，确保年度重大事故控制为零。

⑤ 由销售部负责，组织每月/季“经营目标达成检讨会”，总结成果，检讨差距，研拟对策，跟进结果。

### g) 沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性

公司高层领导围绕巴赫核心价值观在公司内外开展各项活动从而构建一个平台使员工和相关方了解、认同企业文化。高层领导采用多种方式、途径将使命、愿景和核心价值观、未来发展目标等与员工、顾客和供应商进行沟通，具体沟通方式详见图表 5.1-2 所示。

图表 5.1-2 企业文化的传播和双向沟通

沟通对象	沟通方式	沟通频次	沟通方向	责任领域与举措
顾客	公司宣传资料	年度	横向	致力于为顾客制造最好的产品；主动倾听顾客反馈，提升产品质量和服务品质；保护顾客信息；快速响应紧急维修和顾客投诉
	客户年会、展会	年度	互动	
	客户回访	计划	互动	
	网站、微信公众号	计划	横向	
	高层及销售中心、各职能人员拜访客户	日常	双向	
	顾客满意度调查；顾客关系管理；顾客反馈意见处理	按计划	单向	
	媒体沟通	按计划	横向	
投资人	经营分析大会；定期报告；日常管理	按计划	双向	稳定提升经济效益，确保资产保值增值；完善公司治理保护股东权益
员工	员工手册、6S 手册	3 年	双向	提供健康安全的工作环境；建立工会组织及通常的内部沟通渠道；保障员工福利、权益与安全；引导员工多渠道参与公司经营与管理；健全职业培训制度，为各级员工提供培训机会；挖掘员工潜能，提高员工参与积极性；吸纳员工意见和建议
	管理文件、管理手册	每年	向下及互动	
	公司内部网	随时	双向互动	
	宣传橱窗、车间看板	每月	双向互动	
	全体员工大会、职代会、总结会、表彰会	每年	互动及向下	
	各种形式员工座谈会	每季度	互动及向下	
	员工的教育和培训	按计划	向下及互动	
	员工文艺活动	每年	互动	
	总经理信箱	每月	双向	
	工会	随时	双向	
开展各种形式员工调查、满意度测评	年度	互动及向下		
供应商	供应商评价	每年	单向	供应链伙伴合规性管理、检查与反馈；严格履行合同义务，保障供货商合法利益；与供应链伙伴定期沟通，确保合作关系健康持续发展
	网站、报纸、杂志等	每月	单向	
社区社会	支持社会公益活动（献血、捐款、救助）	按计划	横向	了解大众的需求和隐忧；保持与社区的沟通并积极回应社

沟通对象	沟通方式	沟通频次	沟通方向	责任领域与举措
	社区公益；志愿者服务	社区安排	横向	区的合理需求；开展多种社区公益慈善活动；建立志愿者团队，鼓励员工通过志愿服务回馈社区
	参加社会的共建活动	半年	横向	

在内部，企业价值观和发展方向确立后，一方面通过管理层的行动和宣传向全体员工进行传达，另一方面通过公司内网，QQ群，微信公众号、宣传栏、黑板报以及常规的员工例会等进行宣传，在公司厂区内树立起宣传标牌，使员工深入了解，通过各种层级的宣传培训来强化，并最终化理念为行动。同时，公司围绕巴赫发展方向和重点，建立物质激励和精神激励相结合的绩效激励制度，物质激励包括工资、奖金和各种福利（如类节日中，例如为全体女员工准备的礼品，同时端午节、中秋节我公司都会给员工发放粽子、月饼等礼品），精神激励包括给员工提供培训的机会、适合自身发展的工作岗位等，以其能力给予岗位或薪资的提升，满足员工发展自己能力的需求以及公开表彰，评选公司先进等。

在外部，公司与供应商建立战略合作关系，同时也经常邀请我们的合作伙伴对公司参观指导，宣传企业的理念和对产品的承诺，他们通过亲眼所见，亲身体会，增进了对巴赫的了解，加强了合作的信心，从而建立起畅通的双向沟通渠道。

#### **h) 确保管理体系实现其预期结果**

高层领导定期组织召开战略研讨会、绩效分析会、管理评审会等，开展绩效的分析和有效性评价，确保管理体系实现其预期结果并识别存在问题和改进机会，确定改进计划并落实相关部门改进，办公室跟踪改进效果。

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

高层领导倡导建立“学习型组织”、鼓励涌现更多的“知识型职工”，并带头参加各类专业知识培训，努力提升自我综合素质；公司建立员工培训机制；积极开展校企合作。此外公司通过门户网站、ERP系统、巴赫微信群、员工活动中心等平台，以传帮带、专家讲座、自主学习奖励、与培训机构合作办学等多种形式，促进员工相互学习和知识共享，建设学习型组织。公司行政部每年制定内训、外训计划，利用内外部讲师和各类学习资源开展各类专业技能培训、拓展训练和自我学习等，为适应公司的快速发展，使管理人员更快、更好地进一步提升专业水平，达到快速培养优秀人才的目的。

#### **j) 推动改进**

公司坚持“自主创新”，高层领导带头实践并大力倡导创新文化，鼓励员工创新，不

断完善企业自身的自主创新建设，不断的提高企业的自主创新意识；建立完善的创新体系，以此来更好的保障公司创新成果。

公司制定了研发管理制度和奖励制度，体现公司不断追求创新的特点，促进公司持续创新，稳定公司人才队伍，提高公司整体设计和技术水平，增强公司团队竞争力。公司对获得创新技术成果等员工会根据制度的相关规定给予一定的物质或精神奖励，在一定程度上激励员工的积极性也让员工对公司的企业文化有了更深刻的认识。

公司领导以身作则，积极引导、鼓励员工共同参与到自主创新的研发活动中，在无形中创造了积极创新的工作氛围。巴赫不断完善管理制度、激励措施，以鼓励各部门各层次人员主动参与各种改进和创新活动，营造创新氛围。公司独立设置了提案改善奖励与考核标准，且明确相关流程及运行方式，其中包括“基础奖励、改善效果奖、改善优胜员工奖以及改善优胜部门奖”。同时公司为员工提供培训、交流机会，在他们的岗位技能得到提高时，提升他们进行改进和创新的能力。

高层领导从财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长、战略管理等方面定期评估组织的绩效和能力，并适时调整，持续改进，追求卓越绩效，提升组织的应变能力。

高层领导主要通过月度、季度、年度例会等各类会议、专题讨论会和调研等方式，在各职能部门收集、测量、分析、汇总公司经营的各类数据和信息基础上，获取公司整体绩效的重要数据与信息，并应用比较分析、趋势分析与因果分析等方法，定期进行分析与评审，及时掌握公司综合绩效指标，以及存在的问题与不足，展开系统的改进与创新。

#### **k) 支持其他管理者在其职责范围内发挥领导作用**

公司制定岗位职责，并严格的人才选拔标准。避免任人唯亲，选拔出一批年轻的、有担当、有知识、有能力的人才进行接班人储备，给予储备中的接班人轮岗锻炼的机会，让他们在企业中进行全方位蹲点，通过轮岗的方式，实现全方位培养。同时加强培训，灌输先进的生产经营理念和管理理念，支持其他管理者在其职责范围内发挥领导作用。

#### **5.1.2 以顾客为关注焦点**

公司最高管理者确保在公司内形成以增进顾客满意为目的的经营理念，使顾客要求得到确定并予以满足，做好以下承诺：

- 1) 确定、理解并持续满足顾客及适用的法律法规要求；
- 2) 确定和应对能够影响产品和服务符合性以及增强顾客和相关方满意能力的风险和机遇；

- 3) 始终致力于增强顾客和相关方满意;
- 4) 将已识别确定的需求和期望转化为对公司的要求, 在公司内沟通这些要求;
- 5) 评价顾客的满意度, 增进满意;
- 6) 评价公司在市场中的竞争能力, 识别市场机会、不利因素及未来竞争的优势。

公司以顾客和市场为中心, 建立快速反应机制, 缩短产品的开发周期、制造周期和客户服务时空距离。

**一是市场销售快速反应机制**, 建立市场销售的前瞻性, 建立侧重在营销管理方面, 迅速地能够最大化达到消费者的需求, 来完成市场的需要; 建立完善和高效的业务链和供应链, 以最快的速度完成市场销售动作, 达成销售目标。

(1) 公司的经营活动一直以顾客满意为宗旨, 从顾客的角度、用顾客的观点而非自身的观点来分析、考虑消费者的需求。公司定于每年的 12 月份进行一次客户满意度测量, 目的在于监视和测量顾客满意度, 了解与掌握顾客对本产品及服务等方面的需求信息, 采取适当措施, 满足客户需求, 增进客户满意。对公司的每年一度的顾客满意度调查结果, 相关部门必定认真分析总结, 得到统计数据不是目的, 关键在于通过数据的分析找出企业现有差距和不足, 从市场业务、产品与服务、顾客认知、顾客关心事项、竞争对手及其他意见/建议等几个方面深层次挖掘, 通过测评结果反映出的问题及时修改弥补、加强完善, 从而有效调整公司相关策略, 有力打击竞争对手, 增强企业实力。

(2) 公司充分利用现有资源, 通过日常与客户电话、邮件、展会等措施及时了解、跟踪客户信息, 加强各业务主管负责客户的沟通和交流, 认真倾听客户反馈信息, 掌握客户对公司产品的意见和态度, 深层次的挖掘消费动态。

**二是技术研发快速反应机制**, 知己知彼, 百战不殆。在确保自身实力的同时, 客户的需求与竞争对手的信息不可忽视。我们在对竞争对手的产品信息收集过程中着重突出对方产品在技术及市场上占如何优势, 哪些技术产生高附加值, 他们的产品与我们的产品在技术上有何冲突等等, 掌握竞争对手核心产品技术。与我们公司现状产品进行对比, 及时技术改进并不断整合各种资源研发产品在技术上领先、创新并缩短产品的开发周期。

**三是生产快速反应机制**, 公司在确保自身实力的同时, 竞争对手的信息不可忽视。我们在对竞争对手的产品信息收集过程中着重突出对方产品在生产制造上占如何优势, 他们的产品与我们的产品在生产制造过程中工艺那里有所不同等等。通过对以上竞争对手信息的收集, 与我们公司现状进行对比, 在生产制造工艺改进保证质量并缩短制造周期。

四是建立及时反馈处理用户投诉意见的快速反应机制，公司通过建立顾客投诉处理的快速反应运作机制，确保客诉的要求能及时得到反馈，主要包括以下方面：

- 1) 建立多渠道的投诉机制。
- 2) 快速反应投诉。
- 3) 限时办理回复投诉。
- 4) 后续跟踪投诉办理的满意度。

公司销售部采用各种方法(调查、回访、定期评价等)与客户建立良好关系：

a) 从产品质量、合理价格、交货期、售后服务等方面满足并超越客户期望，提高客户满意程度；

b) 明确客户查询信息(如上网、电话、传真查询)、交易(签订合同)和投诉(公布投诉电话)的主要接触方式，并将客户要求传达到组织内有关的每一位员工和过程；

c) 建立便捷的顾客查询渠道，保持与顾客顺畅沟通，与顾客沟通的方式可以是电话、传真、Email、发出客户意见调查表或不定期的拜访等形式，同时展会也是很重要的面对面的沟通的平台。每年至少进行一次详细的客户满意度调查，以与客户日常沟通为依据，由主管销售业务员和客户充分沟通后完成，主要是针对客户在产品质量、交货、款式和客户服务等方面的意见，形成“客户满意度调表”。

## 5.2 方针

### 5.2.1 制定方针

高层领导制定了公司的质量、环境等方针，

质量方针：环保健康，精工细作，持续改进，顾客满意

环保健康：严格控制有毒有害物质，确保产品符合环保要求，保障人们的健康和安全。

精工细作：规范作业，精细操作，追求卓越的品质。

持续改进：

a) 持续改进质量管理体系：不断学习，持续创新，优化流程

b) 持续改进产品质量：尊重人才，尊重知识，依靠科技，采用新技术、新工艺、新材料和先进的检测手段，不断改善产品质量，为人类提供绿色健康的产品

顾客满意：

a) 产品让顾客满意：满意的品质，满意的外观，满意的使用；

b) 服务让顾客满意：满意的沟通，满意的交期，满意的价格。

环境方针：遵纪守法、节能降耗、预防污染、持续改进

遵纪守法：遵守有关环境法律法规及有关规定，履行合规义务，合法经营。

节能降耗：加强过程控制，开展节能降耗活动，节约资源和能源，保护生态环境。

预防污染：识别环境因素，预防或减轻有害环境影响，保护环境。

持续改进：通过持续改进，不断提高公司整体的环保能力，提高环境和职业健康安全绩效。

职业健康安全方针：以人为本，关注员工健康；遵纪守法，消除安全隐患；科学管理，实现持续改进。

“以人为本，关注员工健康”的内涵是：员工是组织之本，企业的一切管理活动应以激发和调动员工的主动性和积极性为中心，促进员工的发展，保障员工的权益，关注员工的身心健康，提高员工的满意程度。员工的身心健康直接影响企业的效益，以人为本，关注员工的身心健康与安全是我们的第一目标；

“遵守法规，消除安全隐患”的内涵是：公司的一切活动必须遵守适用法律法规和其他要求，切实履行社会责任，强化员工安全意识、加强安全检查、落实安全责任制，将安全问题消灭在萌芽状态，争做同行业的守法模范。

“科学管理，实现持续改进”的内涵是：企业生产作业过程中做到有章可依、严格执行作业规程；鼓励全员参与技术创新与管理方法更新、使用新材料和新设备，确保公司内职业健康安全的不断创新；公司通过目标化管理，通过员工自查、相关管理岗位检查，不断找出改进点，使企业管理水平渐进地、螺旋式的上升，确保持续地满足用户和相关方的需求和期望，实现持续的用户满意。

### 5.2.2 沟通方针

巴赫将质量、环境、职业健康安全方针作为形成文件的信息，可获得并保持；在公司内通过文件下发、会议、看板、标语和培训等适用的方式得到沟通、理解和应用；并可向有关相关方提供。

公司实施了全方位、多功能的沟通机制，为了确保与全体员工、主要供方和合作伙伴沟通公司的方针，沟通渠道详见 5.1.1 内容描述。

### 5.3 组织的岗位、职责和权限

在组织结构建设方面，巴赫采用“扁平化的组织结构”，按照“精简管理层次”，努力缩短纵向沟通距离，畅通信息传递渠道，形成了行之有效的组织管理机构。公司实行董

事长负责制，根据公司生产的产品和经营管理的特点，建立了职责分明、权利对等的各级职能部门，各部门均配备了一定数量的与公司发展相适应的具有专业知识、管理经验及组织能力的管理人员和技术人员，为公司正常、高效运转提供了保障。

在岗位设置方面，公司坚持循序渐进的原则，实行动态职务分析与动态定员法，灵活调整职位设置与人员配置。目前已建立《部门职能》、《岗位说明书》、《工作标准》三个层次的职能职责体系，明确了各层次的职能、职责、任职资格、工作权限划分及组织关系，促进组织的授权。

在专业职能方面成立薪酬与考核委员会、战略委员会等，在技术改进方面成立技术攻关小组、质量改进小组等，这些临时跨部门职能小组的成立，减少了部门间的协调时间，促进横向合作，内部合作。

图表 5.3-1 跨职能小组

小组名称	活动内容
战略委员会	公司长期发展战略规划、重大投融资方案、重大资本运作
技术攻关小组	新产品开发、设计
安全生产、质量领导小组	安全生产、质量与标准化工作的组织、协调、检查与考核
安全生产检查小组	安全检查、安全整改、安全会议

公司建立并健全了各类岗位的岗位职责，并随着企业发展每年进行调整和更新，每个岗位都建立岗位职责及任职要求，作为员工招聘、职位评估、晋升评比的依据。

公司通过档案审查、理论考试、工作能力考评及业绩评价将员工实际情况与岗位要求比照，确保员工具备岗位所需的才能，并用绩效管理和激励系统实现量才而用、人尽其才、人岗匹配。

公司明确授权机制，从实际出发，在各岗位工作标准中明确职责和权限从而充分调动员工积极性和主动性。如对各管理部门主管人员给予其部门工作组织权、所管范围内员工处置权、人事任免权和奖罚权等。又如财务授权上，公司对不同层级的管理人员做出审批金额的权限。通过良好的授权机制，不仅提高了公司的运转效率，更是提高了应对内外部环境变化时的良好的快速反应能力。

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



工作职责外，还承担如下职责：

- a) 负责组织质量/环境/职业健康安全体系的策划、建立、实施和保持；
- b) 负责制定、分解和落实每年的质量/环境/职业健康安全目标，提交总经理批准；
- c) 负责组织编写管理手册，提交总经理批准，并确保得到充分的宣传和贯彻；
- d) 协助总经理组织质量/环境/职业健康安全管理体的管理评审；
- e) 负责组织实施质量/环境/职业健康安全审核、质量/环境/职业健康安全监督和质量/环境/职业健康安全验证，确保质量/环境/职业健康安全管理体的符合性和有效性及产品质量/环境/职业健康安全的符合性；
- f) 负责协调和组织各部门在质量/环境/职业健康安全管理体过程之中的相互关系；
- g) 负责就质量/环境/职业健康安全管理体对外的联系工作；
- h) 负责向总经理报告质量/环境/职业健康安全管理体的运行情况和改进要求；
- i) 负责组织内部质量/环境/职业健康安全审核及日常监督审核；
- j) 负责组织对供应商质量/环境/职业健康安全保证能力评审和客户稽核不符合项的整改；
- k) 负责公司范围内的环境因素、危险源识别和评价、制定控制措施和环境、职业健康安全目标的组织工作，并对总经办汇总所有部门的环境因素、危险源和目标实施评审。

#### 5.4 组织治理

##### a) 组织治理所考虑的关键因素

###### (1) 管理层所采取的行动责任

公司在经营过程中，与时俱进，不断完善整体结构，建立了一套较为完善的企业法人治理结构，实现了所有权、经营权和监督权的分离和制衡。

###### ① 明确经营责任

《公司章程》对董事会、监事、经理层的职责和权限都进行了明确规定，董事会批准总经理提出的公司的经营方针和投资计划和批准公司的年度财务预算方案、决算方案、利润分配方案和弥补亏损方案和决定公司的生产规模、融资、投资、合并、分立、变更公司形式，解散和清算等一切重大事宜。

###### ② 明确道德、法律责任

公司建立了《公司章程》，对董事、监事、经理层贯彻执行法律、行政法规，遵守诚实、守信的原则，规范股东、企业、经营层以及政府等其他利害关系人之间的关系，坚持

合法经营，依法纳税，诚信为本，认真履行道德和法律责任。

### (2) 财务方面的责任

公司根据国家《会计法》、《会计准则》、《财务通则》、《合同法》的相关要求，建立健全了包括资金管理、资产管理、税务管理、技术开发费用管理、成本核算等规章制度在内的一系列财务管理制度，使财务管理切实的做到有法可依，有章可循。同时每年公司会聘请会计师事务所对公司每年财务状况进行审核，以确保公司财务监管到位，规范运作。

### (3) 经营管理的透明性及信息披露政策

公司建立广泛的信息沟通渠道实施厂务公开，让每一位巴赫员工及时了解企业的战略发展与经营决策信息；通过职工代表、党员、工会参与事关企业发展、事关职工利益等重大决策，进一步实现企业决策的民主化和科学化，为企业的发展提供强大的动力等。

### (4) 独立的内外部审计

公司每年的年中和年末都要进行内部审计，每年年初进行一次外部审计。公司实行内部独立审计制度，对公司内部财务收支、经营活动、合同进行审计。聘请会计师事务所，为外部审计的独立性提供保障。除从机构的设立上确保审计的独立性外，审计人员专职聘任，不由其他部门人员兼任。

公司聘请永康五金会计师事务所有限公司进行外部审计，为公司提供会计报表审计、咨询等服务，公司定期对其进行独立性核查。会计师事务所审计人员具有相关专业的履职能力和丰富的审计工作经验，多年来均出具无保留意见的审计报告。

### (5) 股东及其他相关利益方的保护

通过建立共赢的合作伙伴关系，实现企业、员工、顾客、供应商、社会的同步可持续发展，公司制定了一系列的规章制度，确保股东、员工、合作伙伴等相关方的利益。详见图表 5.4-1 所示：

图表 5.4-1 巴赫与利益相关方共赢发展

相关方	利益保护措施
股东	公司在制定发展目标时，综合平衡和保护相关方利益，确保公司资产的保值和增值以保证股东投资回报率。创新沟通途径，提高公司透明度；务实经营，不断提高治理水平，推进公司管理。
员工	1. 公司建立工会制度，凡涉及员工切身利益的方案议案都必须经过工会讨论； 2. 严格按照国家劳动法有关规定制订和履行集体合同； 3. 建立高层领导与员工沟通互动的渠道，为员工办实事，解决困难； 4. 确保员工年均收入同比增长等。

供应商	公司大力推行阳光采购机制，通过公开、公平、公正的选择外部供应商，并对供应商的资质进行审核，并严格按照国家法律、法规的规定履行合同约定，实现供需双方的互利共赢。
顾客	① 不断完善客户投诉管理制度，接受客户对营销服务和产品质量方面的投诉。 ② 公司对主要客户实行商务政策优惠倾斜，把公司每年降成本的成果与客户共享，确保客户得实惠。
消费者	严格遵守国家法律法规政策和国家标准，提供高品质的产品和服务，积极开发新产品，让消费者享受到超值服务。
社会	详见 4.1.4.2 公共责任内容描述

### b) 高层领导的绩效评价与改进

公司高层领导实行分级管理制度，明确管理职责和权限，根据分管项目的落实情况进行评估。各分管领导通过月度汇报的形式向总经理汇报分管部门的运行绩效。总经理根据运行绩效和评价结果与每位高层进行沟通，确定其优劣势与改进措施。高管团队的薪金和公司经营业绩以及其主管系统的业绩和考评结果挂钩。另外，通过员工和顾客调查，获取对公司高层的评价和意见、建议，根据综合评价结果，及时改进高层领导绩效及领导体系的工作效率。详见图表 5.4-2 所示：

图表 5.4-2 巴赫高层领导评价方式

评价者	评价内容	评价方式	评价周期
永康市政府及上级主管部门	产值、利税	报表评价	月/年
	环保、节能、减排、安全、遵纪守法等方面	监督检查、评价	过程监督，随时
工会、党组、员工	德、能、勤、绩；工作中存在的问题	党员会议、员工会议	年度
股东、董事会	决策及经营的规范性、年度工作目标完成情况等	考核、评价	年度

## 5.5 社会责任

巴赫高度重视企业作为一个社会公民应该履行的公共责任和应该恪守的道德规范，制定了相关的制度，采取各种措施来确保企业在环境保护、节能降耗、安全生产、产品安全、公共卫生等方面满足法律法规和相关标准的要求。

### 5.5.1 公共责任

#### (1) 评估风险，采取措施

公司建立了环境和健康、安全管理体系，在企业运营中可能给社会造成的危害影响进行风险识别与评估，对重要环境因素和重大危险因素进行有效控制。按照体系标准每年开

展改善项目，涵盖安全、节能、废物处理等不同领域，持续改进环保和健康安全管理，从而达到了公司经济效益与“环保、健康、安全”的和谐发展。见图表 5.5-1：

图表 5.5-1 公共责任风险评估及控制措施

控制方面	控制项目	风险因素	国家行业和企业标准	控制指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	工业废气、废水、固体废弃物和噪音等	污染水体；空气污染，危害人体；污染大气；干扰居民生活	环境空气质量标准 工业企业厂界噪声标准 污水综合排放标准	达到或超过国家和地方相应标准； 废弃物分类管理；	公司内部自测和武义县环境监测部门测量	按照环境和职业健康管理体系标准手册、程序文件对项目进行环境影响评价，实施环保“三同时”管理
产品安全	产品使用安全性	产品安全指标	EN 12983、GB/T 32388、T/ZB 0097—2016、T/ZB 1105—2019、T/ZB 1109—2019 标准规定和顾客要求	客户要求及 ISO9001 质量管理体系要求	内部检测，外部检测。严格按照规范设计产品。	(1) 严格执行工艺规程。 (2) 制定相关内部管控程序 (3) 品质部的检查。
能源资源消耗	水、电和汽油纸张等	增加生产成本；浪费能源资源；影响可持续发展	中华人民共和国节约能源法	根据环境和职业健康管理体系目标和指标制定能源消耗月计划和指标。	内部监测和统计分析	完善公司节能管理制度；加强宣传和各部门的监督力度；推广利用节能新技术、新材料、新设备和新工艺。
安全生产	火灾、触电、机械伤害、中毒和高处坠落等	人员伤亡；财产损失；影响社会稳定	根据环境和职业健康管理体系的目标：全年无火灾事故；无员工中毒事故；无员工伤亡；职业病事故为 0 起/年	杜绝重大事故，生产安全和职业健康保护	安全评价、定期检查	按照职业健康安全管理体系，推进“危险辨别—标准化操作—安全培训—安全评价；执行“三同时”
公共卫生	固废和噪音	导致职业病	生产过程安全卫生要求总则	执行行业标准	疾控中心负责抽检	健全职业卫生档案，个人防护用品发放和佩戴；每年组织员工体检

## (2) 主动预防，控制风险，消除隐忧

公司采取调查等方式，识别公司在产品、服务和运营在产品安全、环保、能源消耗、安全生产、公共卫生各方面的隐忧，做出应对准备，如：应对公众对新建基础设施的环境安全隐忧，确保配套环境安全设施的同时设计、同时施工、同时交付使用；应对公众对突发事件的隐忧，制定应急预案并在可行时定期演练。

图表5.5-2 公共责任的预见及应对

公众隐忧	产生原因	应对措施
环境污染	废气、噪声、粉尘、固废、水污染等	<ul style="list-style-type: none"> <li>●制定文件控制；</li> <li>●按 ISO14001 环境管理体系标准管理；</li> <li>●环境影响评价，制定环境管理目标、指标和方案。</li> </ul>
能源消耗	生产过程中水、电等的消耗	<ul style="list-style-type: none"> <li>●积极推行节能降耗，有效控制能源消耗。</li> <li>●所有设备在设计、选型等诸多方面都强调节能和成本控制，主要设备均采用当今国内国际先进设。</li> </ul>
资源综合利用	资源紧缺，价格上升，增加生产成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有效控制能源消耗</li> <li>●进行严格的成本控制</li> </ul>
产品安全	产品安全隐患	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建立严格的质量管理体系</li> <li>●加强公司内部质量安全意识培训</li> <li>●加强内外部产品监测</li> </ul>
安全生产	人员伤亡、财产损失、影响社会稳定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●制定文件控制；</li> <li>●按职业健康安全管理体系标准管理；</li> <li>●签订安全管理责任状；</li> <li>●完善企业应急预案；</li> <li>●实施三级安全教育。</li> </ul>
公共卫生	食物中毒、传染病、职业病、生活垃圾排放。	对公共卫生工作坚持“以防为主，防治结合”的方针，实行分工管理，综合治理，减少员工及社会的担忧。

### (3) 法律法规的获取与合规性评价

公司遵守《产品质量法》等法律法规，依据国家法律法规来组织生产，认真接受各级监督部门和检验机构对公司产品的生产情况与产品质量的监督管理。在与供应商、销售商合作时，遵守《合同法》，依法履行应尽的义务。遵守《公司法》及公司的相关规定，保证所有股东的利益，遵守相关环境保护法律法规。

公司根据 ISO14001 环境管理体系要求，建立《法律法规与其他要求控制程序》、《合规性评价控制程序》，由总经办负责产品和服务用于法律法规和其他要求的收集、识别、更新和适用性判断，并负责使用法律法规和其他要求的存档，并将信息传递到各相关部门。行政部建立法律法规和其他要求的获取途径，如：通过可靠的、权威性强的，具有代表性的渠道获取，武义县环保部门和上级主管部门；行业、部门、委、局或团体等归口管理机构、组织；互联网；专业性咨询组织；出版发行的报刊、书籍、杂志，各种媒体发布消息

等。识别和获取法律法规要求，并不断持续改进。

公司还结合每年的管理评审时组织合规性评价，对公司遵守法律法规和其它要求的情况进行检查与评价。评价内容为：公司在环境方针、目标中的承诺；具体环境因素对应法律法规条款及环境标准值；重要环境因素的控制与法规要求；环境管理体系程序及运行合规性承诺；与重要环境和职业健康安全因素相关人员了解并遵守法规的状况。

### 5.5.2 道德行为

#### (1) 建立道德规范体系

公司注重搞好与外部的协作与合作，与客户、供应商和终端用户实行战略合作，实现多赢；与社区、社会各界和睦相处；在内部，倡导为员工营造一个和谐的企业环境和文化氛围，并将企业文化和思想化为员工的自觉意识和自觉行为。

为规范员工职业行为，树立廉洁从业、勤勉敬业的良好风气，公司制订了一系列道德行为准则，组织员工认真学习，遵守公司的职业道德和行为准则。公司行政部对各部门的经营行为和业务往来进行法律指导和监督把关，保证企业诚信经营。公司遵守社会道德规范，诚信经营，遵纪守法。正确处理好与顾客、投资者、合作伙伴、银行、社会等关系，做到重信誉、重承诺、重合同、守信用，精诚合作、互惠双赢。

#### (2) 道德行为监测与控制

公司保证自身行为符合诚信准则等道德规范，采取各种手段监测公司内部、与主要合作伙伴之间以及公司的管理中行为道德的主要过程及测量方法和指标。公司设立专职法律顾问，组织员工开展法律法规和职业道德教育，对公司各部门的经营行为和业务往来进行法律指导和监督把关，保证企业诚信经营。《员工手册》明确规定了员工应该遵守的一系列道德标准和行为准则，包括遵纪守法、经营活动、兼职、保密、软件版权等方面。公司从制度上也鼓励拾金不昧、助人为乐、扶弱助残等善举。详见图表 5.5-2。

图表 5.5-2 道德行为监测方法和监测指标

监督对象	监督过程	监督部门	测量方法	测量指标
公司高层	公司治理	股东会、监事会、上级行业主管部门	会议、检查、报告、举报等	违纪违法事件为零
	诚信、道德			
公司中层及以上	管理行为的公正性	财务审计部/外部会计师事务所	内外部审计	重大经营活动无违规
		顾客、供应商及其他合作伙伴	满意度测评	顾客满意度指标

		工会	监督和通报	劳动合同履行率
		员工	公司员工满意度调查	员工满意度指标
	生产经营活动的规范性	税务部门	税务部门的调查评价	依法纳税
		银行	银行信用评价	按时还贷
		顾客、供应商及其他合作伙伴	合同履行	合同兑现率
公司员工	日常行为	办公室、媒体和监察部门等	违纪处理	杜绝不文明行为

多年以来，在严格道德体系的监管和公司高层的带领下，公司认真实践诚信理念，严格履行道德准则，做到诚实守信、依法经营、依法纳税，合同违约率为零，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。

### (3) 公益支持

公司高层领导重视社会责任，关注困难员工，带头捐款捐物；关注社会，积极捐助贫困学生，以实际行动回报社会；重视支持公益事业，积极参与社会组织开展的扶贫、慈善救助工作。

图表 5.5-3 巴赫公益支持领域与规划

支持方向	支持项目	理由	计划
行业发展	支持行业协会	提高公司在行业的影响力	积极参与厨具协会、五金协会等组织的各项活动
周边社区支持	社区卫生、文体活动支持和基础设施建设	改善职工的宿舍的生活环境	改造职工宿舍楼和新增职工活动设施和场所
慈善	扶持养老、教育等事业和对贫困和受灾地区的捐款	培育爱心和责任感，改善周边关系	扩大支援者队伍和灾后捐助

## 6 策划

### 6.1 应对风险和机遇的措施

#### 6.1.1 总则

为推动和确保持续经营，巴赫致力于培育和增强风险意识，开展战略、财务、市场、运营、法律、安全、环境、质量等方面的风险管理，提升应对动态的内外部环境的战略管理和运营管理能力，并重视培养组织未来的各层次领导者。

巴赫充分考虑 4.1 所描述的因素和 4.1 所提及的要求，策划管理体系，确定需要应对的产品和服务、环境因素、危险源、合规义务、社会责任，包括品牌和质量信用、知识产权、信息安全、能源和原材料及其他需要应对的风险和机遇。从而充分识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求和信息化环境下的新型能力及其目标，并确保管理体系能够实现其预期结果，增强有利影响，避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响，实现改进。

为树立风险管理的意识，巴赫将提高风险意识融入企业文化价值体系，建立健全监测指标体系。在厂区到处可以看到严密控制质量的文化宣传标语；在员工手册、员工培训和平时例会中，公司注重将风险意识灌输到员工心中。在生产过程中，公司注重对风险的识别，对于小问题，通过生产车间管理看板进行及时有效的解决，对于比较突出的问题，通过专题讨论会形式分析潜在风险，并提出应对举措。例如，品质部、生产部等部门每周举行质量专题讨论会，分析产生的质量问题，讨论解决方案，对不能现场解决的，则成立专门工作小组，提出应对方案。

公司编制《风险和机遇评估程序》，总经理确保：

1) 对质量、环境和职业健康安全管理体系进行策划，以满足目标的要求和标准的要求，包括：确定各项管理活动及其相互关系和活动顺序，建立健全组织机构，落实各项管理制度，为保证管理活动的开展提供必需的资源；明确风险和机遇事件的识别方法/途径、风险和机遇事件的评估方式、制定主要风险和机遇事件的应对措施的要求、评价这些措施有效性的方法。

2) 各部门根据本部门的活动、产品和服务过程，分析其风险和机遇，进行风险和机遇调查。

3) 总经办按类别对各部门上报的风险和机遇进行整理后，报管理者代表审核。

4) 总经办组织各部门相关人员，考虑下述方面，对风险和机遇的事件进行评估，确定



公司的主要风险和机遇的事件：

- 违反法律、法规或其它要求的；
- 相关方的合理投诉或高度关注的；
- 影响的范围涉及以其它城市和对人身健康有明显影响的；
- 资源、能源较大消耗；
- 产生重大影响的判定为主要风险和机遇。

5) 在对管理体系的更改进行策划和实施时，保持管理体系的完整性。

对主要风险和机遇采用目标、指标、风险和机遇管理方案或相应程序文件进行控制。

- ① 活动、产品和服务的变化；
- ② 新、改、扩建及新材料、新工艺、新设备的投入；
- ③ 法律、法规及其它要求的变化；
- ④ 相关方提出的合理要求。

### 6.1.2 环境因素

巴赫建立并实施 ISO14001:2015 环境管理体系，充分考虑产品生命周期观点，在界定的管理体系范围内，确定了公司活动、产品中能够控制和能够施加影响的环境因素和环境影响，并考虑了变更，包括已纳入计划的或新的开发，以及新的或修改的活动、产品；异常状况和可合理预见的紧急情况。

巴赫制定了《环境因素识别和评价控制程序》对公司生产活动、产品和服务中能够控制和可能施加影响的环境因素及造成的环境影响进行识别、评价、登记和更新，确定重要环境因素，为目标、指标、管理方案及运行控制的制定提供依据，以确保重要环境因素得到有效地控制。

巴赫识别环境因素时充分考虑公司的经营管理活动、产品和服务，既是公司可控制的，如生产现场的产品、原材料等，也包括可望施加影响的，如供方、合作方等。

公司根据如下文件和资料识别环境因素：厂区平面布置图、工艺流程图；物料使用及废弃情况；能源、资源使用统计；化学品使用情况及化学品材料安全参数（MSDS）表；办公、生产过程的废弃物、排放物及排放频率；设备运行中的环境影响；产品和服务中可能产生的环境影响的环节；公司机构和职责划分，现行环境管理措施、设备及控制文件；环评报告及批文、“三同时”验收报告、近一年来环境监测报告等；排污管网图、排放口和排气筒位置；排污许可证等；相关方（供方、固废处置方等）提供的产品和服务中可能产

生的重大环境影响的环节；相关方投诉及处理结果；近五年来的重大环境、安全事故，全厂主要事故隐患；

生产部采用过程分析法逐一对每一活动、产品和服务中的输入、输出进行分析，从中识别出环境因素。非生产性部门根据职能所及的活动和现场，用现场调查法等识别出环境因素。

巴赫依据相关法律法规；环境影响的规模及程度；发生的频率及持续时间；监控措施；相关方意见等，采用直接判断法（此法优先）和打分法来评价重要环境因素。

### 6.1.3 危险源辨识和风险评价

巴赫建立并实施 OHSAS18001 职业健康安全管理体系，制定了《危险源辨识与风险评价控制程序》，通过危险源辨识、风险评价和风险控制过程，使组织能够持续地识别、评价和控制其职业健康安全风险，尤其对重大危险源加强控制，最大限度地消除或降低风险，减少人身危害和财产损失。

危险源辨识、风险评价和风险评价控制策划的基本步骤如下：

业务活动分类 → 危险源辨识 → 风险评价 → 判定风险是否容许 → 编制风险控制措施计划（如有必要） → 评审措施计划的充分性。

危险源辨识以公司所有的活动、产品或服务产生影响的职业健康风险为依据，辨识与各项业务活动有关的所有危险源，考虑谁会受到伤害以及如何受到伤害。业务活动内容包括：生产现场、工作场所、设备、人员（进入作业场所的所有人员，包括员工、临时工、合同方人员、访问者等）和 workflows，并收集有关信息。

公司采用现场观察，查阅有关文件资料，询问、交谈，获取外部信息，安全检查与工作流程分析等方法综合进行辨识。采用 LEC 法进行风险评价。

### 6.1.4 合规义务

公司制定了《合规义务控制程序》，明确了与公司相关活动有关的法律、法规及其他要求的获取、识别、确认、传达、执行与更新，以及合规性评价。

办公室负责法律、法规和其他要求及相关文件的收集，确定其适用性，跟踪其变化，并负责汇总及向有关部门传达，以及合规性评价。办公室在内审前，每年一次以会议的形式组织管代、各部门负责人、内审员对与环境和职业健康安全有关法律法规和其他要求进行合规性评价。当公司的生产、产品和服务发生重大变化，或外部环境发生重大变化，或

法律法规和其他要求发生重大变化时，由管理者代表决定追加合规性评价。

公司收集了《中华人民共和国宪法修正案》、《中华人民共和国产品质量法》、《中华人民共和国消防法》、《中华人民共和国劳动合同法》、《工伤保险条例》、《中华人民共和国环境保护法》、《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国职业病防治法》等 130 余项法律法规，建立法律法规清单并进行合规性评价形成合规性评价报告。

### 6.1.5 控制措施策划

巴赫制定了一系列程序文件对产品和服务、重要环境因素、重大危险源合规义务、品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险和机遇等进行控制和管理，如《环境因素识别和评价控制程序》、《危险源辨识与风险评价控制程序》、《合规性义务控制程序》、《应急准备和响应控制程序》、《合规性评价控制程序》、《事故事件调查和处理控制程序》等。

巴赫充分考虑可选技术方案、财务、运行和经营要求，在策划应对这些风险和机遇的措施，在其管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施这些措施，并通过内审、管理评审、战略会议等评价这些措施的有效性。

巴赫通过与地方政府、环保部门和当地群众的沟通互动，结合相关的法律法规，预见公众对产品、服务和运营过程给环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等方面带来的隐忧，主动和预先做好应对准备。

图表 6.1-3 控制措施

项目	措施
产品质量与安全	坚持选择好材料 严格控制生产过程、坚强质量监测系统 加强宣传力度、标明产品合格标识标签 安全使用技术说明书。
职业健康与安全生产	《安全生产责任制》、《安全教育制度》、《安全检查制度》 《安全设施使用管理规定》、《安全作业管理制度》 安全生产月活动 安全知识、防火防爆知识方面的宣传教育和培训，组织考试，建立培训档案。
环境保护	《废水处理操作规程》、《废气管理规范》 废水处理改造 与相关部门合作共同处理 增加废气处理装置

## 6.2 目标及其实现的策划

### 6.2.1 战略目标

总体战略目标：未来，公司将依托自身的核心竞争力，全面提升技术创新、业务开拓

能力，努力成为国内厨具企业前十强。

目标分解详见图表 6.2-1 所示：

图表 6.2-1 未来发展目标

目标类型	发展方向	战略目标内容
短期 (至 2020 年)	积极提升公司产品及核心竞争力，通过管理创新、设备更新、技术改革和规模扩大，进一步提升行业知名度和美誉度	2020 年销售收入力争达到 10 亿元人民币，利税实现 600 万元人民币
长期 (至 2023 年)	加大优势产业投入，步入高速发展期	2023 年销售收入力争达到 15 亿元人民币，利税实现 1000 万元人民币，成为国内、国际行业内知名企业

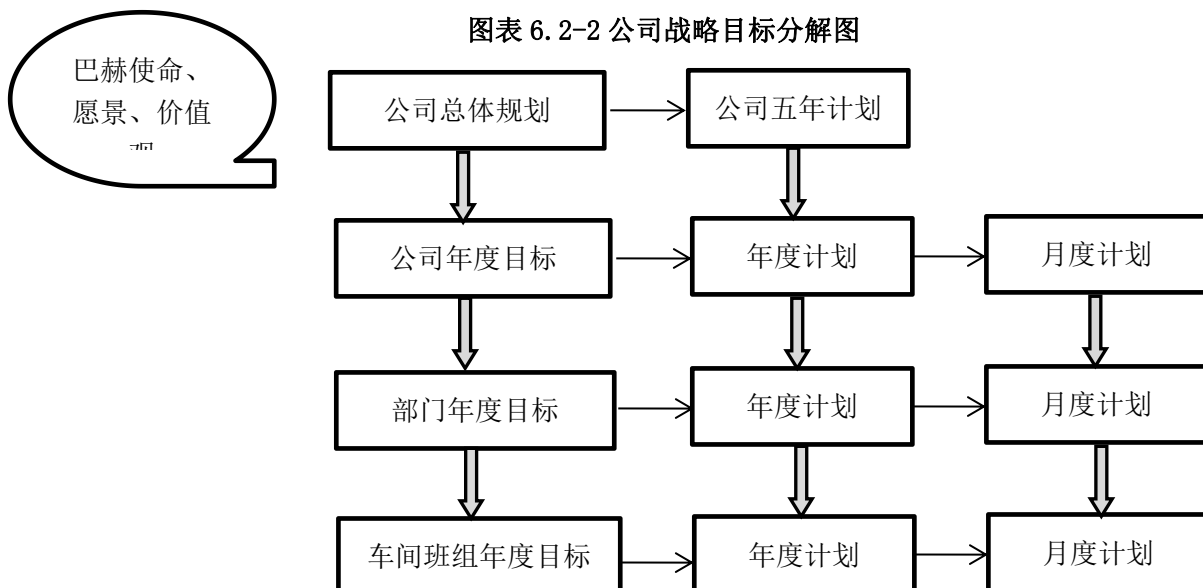
### 6.2.2 目标部署和措施的策划

战略目标在制定前，公司就已经对市场和自身特点进行了仔细分析，对未来发展前景充满信心，目标中有短期和长期目标，能够应对未来的挑战和机遇。在进行战略制定和部署时，围绕公司短中长期战略规划与年度经营目标，各事业部和各职能部门研究和制定各职能战略规划，同时对这些计划的落实和实施情况展开监测，预测绩效，以保持竞争优势。

#### (1) 战略实施计划制定与部署

公司采用目标逐层分解，以达到战略目标所预期的绩效水平，同时签订年度部门目标考核责任书，将目标层层分解到人。成立监督考核小组，制订考核细则，落实日常考核数据收集工作。

实施步骤如图表 6.2-2 所示：



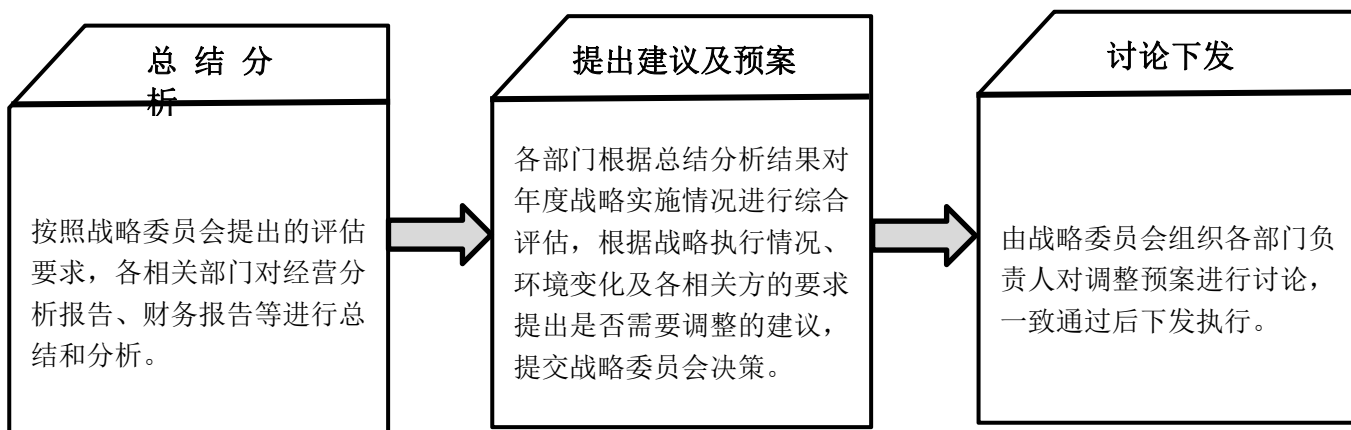
## (2) 战略调整

在战略执行过程中，为保证战略与环境、资源的匹配性，公司及时评估环境、资源和竞争形式的变化，根据战略实施情况对战略进行适时调整。长期调整区间为五年，每个五年规划的最后一年调整未来五年的发展战略。短期调整分为年度评估与调整和突发情况紧急调整。

① 长期调整：每个五年规划的最后一年，由战略委员会组织相关部门负责人对上一个五年规划的完成情况进行总结和评估，并对战略目标和完成值进行差异分析，由战略委员修订、审议通过后重新编制下一个五年规划。

② 年度评估与调整：年度战略评估和调整分为三个步骤，如图表 6.2-3 所示：

图表 6.2-3 战略调整流程图



③ 紧急调整：当公司经营环境发生重大变化时（如国家政策调整，公司购并等重大事项），高层领导提出紧急调整建议，就其调整的必要性进行讨论，如需要调整则由总经理组织各相关部门召开专题会议提出具体调整方案，经战略委员会审核后下发执行。

### 6.2.3 整体战略规划的分解

公司以长短期战略目标为出发点确定各职能部门的长期战略规划，以完成公司长短期战略的部署；通过年度经营工作计划完成短期战略计划的部署；采用关键绩效预测，形成完整的战略关键指标体系，实现对战略实施的测量、控制和改进。

公司从产品、顾客、财务与市场、运营四个方面制定长短期计划，确保战略规划的有效贯彻执行，从而保证战略目标的实现，同时，公司还根据发展战略，以吸引和培养行业技术、管理、营销优秀人才作为人力资源战略目标，进行人员结构优化，构筑沟通机制，健全培训体系，完善激励机制和人才内部流动机制，使人力资源适应公司的发展。

图表 6.2-4 公司长短期计划

分类	职能规划方案	短期行动计划	长期行动计划
人力资源	构建高端人才体系，适应公司发展需要；完善绩效、薪酬激励体系，优化资源配置。	选拔符合条件的优秀职工，进行职业技能培训，培养招聘高级工和中初级工，本科及以上学历提升，加强绩效考核的双向沟通，帮助员工改进工作，采取浮动的薪酬机制，与绩效考核相联系，提高工作效率/改善薪酬福利，开展员工满意度调查。	通过招聘、培新，至 2022 年底，各级人才配置符合公司需求，员工收入稳定增长、改善员工福利，提高员工满意度。提高整体管理水平和员工技能，有效提高劳动生产率。
设计研发	开展设计创新活动，增加专利数；积极主动参与国家标准、行业标准的编制工作	加大自主科技创新成果的转化，总结创新成果，形成专利；完成与大学科研机构的合作，积极主动参与国家标准、行业标准的编制工作。	开发运用具有自主知识产权的专利；总结创新成果，扩大专利的范围；积极进行产品创新，积极主动参与国家标准、行业标准的编制工作。
信息化建设	建成信息化管理体系和纵横贯通的应用系统与信息资源体系；构建安全、稳定、高效的信息化架构	建立信息中心，推动信息化进程；完成项目管控、资源调度、经营管理、财务管控等重点项目应用系统架设与推广运行，满足业务发展需要；开展公司信息资源编码体系研究规划。	在管理优化和信息资源规划的基础上，构建集成化的应用系统，实现业务整合与集成；全面提升公司的业务水平和管理水平；完善公司 IT 服务管理体系建设。
安全管理	通过“严管、精管、细管”，推行全面安全管理；强化过程管理，积极推行标准化作业；应用信息化、新技术，优化资源配置	根据实际运行情况对现有的管理制度与方法进行修订，并严格执行，认真落实年度安全计划；每年进行消防演习，特种作业人员持证上岗率 100%。	强化过程管理；对事故隐患实现在线实时监控；使用节能、节地、环保等先进技术，全面推行标准化作业。
营销策略	巩固现有市场，稳健开拓新市场，发展多个后备市场，做到核心市场有地位，重点市场有作为，后备市场有潜力。	优化营销体系，增加营销人员比例。	成立区域分公司或单独核算事业部，对分公司或事业部下达市场占有率指标。

具体行动措施：

①总经办负责根据顾客和其它相关方的要求、公司产品质量水平、生产工艺水平、改进方案的可行性，以前的相关目标，组织高层人员确定公司的战略目标，经管理者代表审核，总经理批准后执行；

②行政部组织各部门，将公司环境、职业健康安全目标合理分解至各部门，与各部门充分沟通达成一致，形成文件，下发各部门执行；

③品质部组织各部门将公司质量目标分解到相关部门，每月统计分析各部门的质量目标完成情况，跟踪和考核，各部门负责本部门目标的跟踪和考核；

④行政部和品质部每年 12 月份对上年度实现目标情况进行总结评价，评价结果将作为

管理评审的输入，同时也是公司和各部门业绩的一种测量。

⑤管理评审时将对目标的实现情况进行评审，适时进行更新，修订，并发放。

## 6.3 变更的策划

### 6.3.1 变更时机

当公司及所处的内部和外部因素发生变化，相关方的要求以及合规义务发生变化，风险和机遇发生变化或其他方面发生变化，将可能引起管理体系的变更：

1) 当公司的活动、产品和服务发生变化，可能引起管理体系范围的变化，相关方要求的变化，法律法规要求的变化，必须变更管理体系；

2) 当外部因素的法律法规、市场、产品标准等发生变化，可能引起公司运行控制的变化，需要调整管理体系与其相适应。

当公司确定需要对管理体系进行变更时，变更按所策划的方式实施。公司考虑：

1) 在管理体系中或公司活动、产品和服务中与该变更相关的环境因素、职业健康安全危险源和风险；

2) 对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；

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

4) 融入信息化时，管理体系的连续性和完整性；

5) 资源的可获得性；

6) 责任和权限的分配或再分配。

### 6.3.2 策划

总经办将组织管理体系变更的策划并系统地实施。在变更策划时，要考虑以下因素：

a) 变更目的及其潜在后果；

b) 管理体系的完整性；

c) 资源的可获得性；

d) 责任和权限的分配或再分配。

## 7 支持

### 7.1 资源

#### 7.1.1 总则

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

公司充分考虑：

- a) 现有内部资源的能力和局限；
- b) 资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理；
- c) 加快资金周转，提高资产利用率；
- d) 需要从外部供方获得的资源。

#### 7.1.2 人力资源

##### 7.1.2.1 提要

公司以选才、育才、用才、留才；拥有人才，尊重人才，管理人才，开发人才；为各类人才提供广阔的发展空间；造就一支高素质的专业队伍为人力资源管理原则，致力于组织结构设计和人才开发和建立激励机制，造就良好的环境，实现人力资本的不断增值，促进高绩效工作和提升核心竞争力。

##### 7.1.2.2 工作的组织和管理

###### 7.1.2.2.1 优化组织和人员结构，提高内部运作效率

###### (1) 正式的工作组织形式

在组织结构建设方面，巴赫采用“扁平化的组织结构”，按照“精简管理层次”，努力缩短纵向沟通距离，畅通信息传递渠道，形成了行之有效的组织管理机构。公司实行董事长负责制，根据公司生产的产品和经营管理的特点，建立了职责分明、权利对等的各级职能部门，各部门均配备了一定数量的与公司发展相适应的具有专业知识、管理经验及组织能力的管理人员和技术人员，为公司正常、高效运转提供了保障。详见组织概述。



在岗位设置方面，公司坚持循序渐进的原则，实行动态职务分析与动态定员法，灵活调整职位设置与人员配置。目前已建立《部门职能》、《岗位说明书》、《工作标准》三个层次的职能职责体系，明确了各层次的职能、职责、任职资格、工作权限划分及组织关系，促进组织的授权。

## (2) 非正式组织

在专业职能方面成立薪酬与考核委员会、战略委员会等，在技术改进方面成立技术攻关小组、质量改进小组等，这些临时跨部门职能小组的成立，减少了部门间的协调时间，促进横向合作，内部合作。

图表 7.1-1 跨职能小组

小组名称	活动内容
战略委员会	公司长期发展战略规划、重大投融资方案、重大资本运作
技术攻关小组	新产品开发、设计
安全生产、质量领导小组	安全生产、质量与标准化工作的组织、协调、检查与考核
安全生产检查小组	安全检查、安全整改、安全会议

### 7.1.2.2.2 科学合理的岗位设置和人员配备

#### (1) 明确职位设计，识别员工所需的能力

公司从最大限度地运用人才的智力资源，做到人才的合理配置，注重以下几个方面：

① 人才总量配置合理。公司这几年发展很快，对人才的需求也较大。公司在新招人才时，会对人才的存量、增量及企业的发展进行全盘考虑，使人才资源在数量上与企业发展的规模、速度相适应。

② 专业结构配置合理。公司从实际出发，认真搞好专业人才结构的调整，根据自己的市场定位、产业结构高速发展的方向、行为特点等，建立自己所需要的专业人才队伍，对急需的人才要有计划的引进和培养，逐步实现专业人才结构上的合理化。

③ 学识能力配置合理。由于分工和岗位的不同，任何企业既不会全用高学历的人才，也不会全用低学历的人才。企业的发展需要有层次人才，能工巧匠与科技精英同等重要

因此，企业要根据岗位职责的不同要求，制定不同的学历标准和能力标准要求，培育不同层次的人才群体，分别把不同能力、不同知识结构的人才配置到相应的岗位上去。

图表 7.1-2 公司岗位要求一览表

部门	岗位	学历要求	职称技能要求	工作经历
公司领导	总经理	大学本科及以上	组织管理能力 高级职称	5 年以上相关经验
	副总经理	大学本科及以上	组织管理能力 高级职称	5 年以上相关经验
财务部	经理	大学专科及以上 财会专业	组织管理能力 中级职称	5 年以上相关经验
	会计	财会专业	初级以上或上岗资格	1 年以上相关经验
	出纳	财会专业	初级以上或上岗资格	1 年以上相关经验
行政	经理	大学专业及以上	组织管理协调能力	3 年以上相关经验
	主管	大学专业及以上	组织管理协调能力	1 年以上相关经验
	专员	大学专业及以上	熟悉人事相关流程及法律法规	1 年以上相关经验
	前台	大学专业及以上	具备相应岗位能力	1 年以上相关经验
	驾驶员	高中及以上	驾驶证, 熟悉车辆操作	1 年以上相关经验
	保安	初中及以上	具备相应岗位能力	1 年以上相关经验
营销	业务经理	大学本科及以上	熟悉营销管理	3 年以上相关经验
	业务员	大学专科及以上	熟悉业务流程及相应岗位能力	1 年以上相关经验
采购	经理	大学专科及以上 物流类专业	熟悉物资运转和采购管理	3 年以上相关经验
	采购员	中专及以上 相关专业	具备相应岗位能力	1 年以上相关经验
生产/品管	厂长	大学专科及以上 相关专业	组织管理能力中级职称	3 年以上相关经验
	经理	大学专科及以上 相关专业	组织管理能力中级职称	3 年以上相关经验
	车间主任	高中及以上	具备生产组织管理能力	3 年以上相关经验
	生产员工	不限	熟悉岗位要求和工作职责	1 年以上相关经验
仓库	主管	大专专科及以上 相关专业	组织管理能力中级职称	3 年以上相关经验
	仓管员	中专或高中	具备相应岗位能力	1 年以上相关经验
研发设计	经理	大学专科及以上 相关专业	组织管理能力中级职称	3 年以上相关经验
	副经理	大学专科及以上 相关专业	组织管理能力中级职称	3 年以上相关经验

设计员	高中、中专及以上	具备相应岗位能力	1 年以上相关经验
-----	----------	----------	-----------

公司在企业发展过程中听取员工及顾客的意见和建议，不断对工作和职位进行设计和管  
理，公司还聘请了咨询机构对公司的组织结构进行了调整，并对各岗位的职责进行了重新  
梳理。

岗位设置：公司按照因岗设人的原则，合理安排工作岗位，每个岗位都有《岗位说明  
书》和《作业指导书》，在管理岗位，都有岗位职责，详细地叙述了每个岗位应知、应会、  
应做的标准和人员上岗的资格。

### (2) 公司当前和未来员工能力需求

公司基于战略发展，对各层次员工的素质能力要求与现有人员能力的比较分析见图表  
7.1-3。

图表 7.1-3 战略发展对员工能力需求与当前能力水平比较分析

人员类型	当前人员能力	未来人员能力需求
生产类人员	定员定岗	一人多岗，一岗多能
工程技术类人员	懂原理、懂构造，懂维修	懂原理、懂构造，懂维修，懂发明设计
管理人员	业务熟练	善于沟通，智商、情商均衡发展
营销人员	局限于把产品推销出去	具备良好的心理素质、必备的专业知识、有效的人际沟通

公司在用工需求上将从原来劳动密集型转化为技能型人才的需求。未来公司对普工人  
才的需求将越来越少，继而对高学历、高技能的技术性人才的需求将大大增加。未来对人  
才需求的比例将逐年提高。

### (3) 根据公司战略需求，多渠道招聘员工，多方式留住员工

公司各部门根据生产经营需要及岗位人员优化需要报送人力资源需求计划，由办公室  
和办公室统一安排实施招聘。公司人力资源需求来源主要有：新产品新项目开发、人员优  
化、岗位空缺。根据这三个方面的需求，办公室经过详细的分析，每年都会制订相应的招  
聘计划，并积极有效地实施招聘。

内部招聘：内部招聘实行公开招聘和部门推荐相结合的办法进行，招聘信息公布后，  
公司内符合条件并有意愿的员工都可以报名竞聘，参加竞聘的人根据自己的能力与条件选

择竞聘方向，合格者办理相关手续后即可到相应岗位试用。

外部招聘：公司的外部招聘工作按以如图表 7.1-4 方式开展：

图表 7.1-4 外部招聘渠道

员工类别	招聘渠道						
	行业内挖掘	内部培养	网络招聘	校园招聘	现场招聘	校企合作	员工推荐
高层管理人员	●	●	●				
中层管理人员		●	●				
基层管理人员		●	●				
一般员工			●	●	●	●	
工人					●		●

对复合型人才的需求，公司招聘的渠道将主要通过以下方式：猎头公司、院校合作，输送人才和人才网搜寻。在员工招用以后，公司想方设法留住新员工，具体方式见图表 7.1-5。

图表 7.1-5 公司留人的具体措施

对象	留人措施				
	事业留人	待遇留人	感情留人	文化留人	环境留人
	帮助设计职业生涯发展计划，建立健全提升个人能力的培训机制、顺畅的职业发展通道	建立有效的激励机制和薪酬体系及福利待遇，提高员工的收入水平	组织座谈会、设立爱心基金解决员工困难，送生日礼物、发放年货等	企业文化的熏陶，向员工传输发展理念	改善、美化、绿化生活（工作）环境；修建活动中心等
普通工人		●	●	●	●
技术人员	●	●	●	●	●
销售人员	●	●	●	●	●
中、基层管理人员	●	●	●	●	●
高层管理人员		●		●	●

公司实行员工挽留管理办法，对优秀员工的潜在或已经发生的辞职，采取措施进行挽

留，确保优秀人力资源不流失。当优秀员工因某些原因产生辞职倾向的动态时，员工所在部门的主管及时通过反馈信息发现辞职意向后，采用谈话或者通过他人了解员工辞职的原因，对情况进行分析，采取相应的措施挽留员工。

### 7.1.2.2.3 多层次、多渠道的内部沟通与协调机制

公司鼓励并强调上下级、部门间进行主动、双向、平等的沟通文化，并通过一系列的制度和形式将其固化下来，公司在内部邮箱上专门开辟了总经理信箱，供员工发表感想，提供合理化建议，除此之外，公司还建立多种沟通方式和途径，具体方式见图表 7.1-6 所示。

图表 7.1-6 内外部沟通方式

分类	对象	沟通方式	沟通内容	责任部门	频次
内部沟通	员工	公司例会	总经理与经理级以上干部在公司会议室开会。各部门轮流汇报本周工作和下周计划，最后由总经理进行工作指示。	办公室	每周/月
		职工代表大会	每年召开职工代表大会，在会议前收集提案，在开会时组织职工代表讨论。	办公室	每年 1 次
		员工满意度调查	每年进行 1 次全体员工的满意度调查，了解不同层次员工的需求，以便进行有针对性的改善。	办公室	每年 1 次
		各类文体活动	定期组织开展各类文体活动，丰富员工的业余文化活动。譬如野外拓展、野外烧烤、旅游、运动比赛等，构筑轻松交流沟通的渠道。	办公室/工会	每月
		绩效面谈	通过上下级间的绩效面谈，上级可以帮助下级认识到绩效差距和问题，并对改进方法进行辅导。同时上级也可以籍此了解下级的问题或难处，以便提供有效的支持。	办公室及各 各部门	每月

公司一直将沟通置于工作开展的首位，提供多种有效的沟通平台，包括意见征求表、部门例会、座谈会、文体活动、短信平台、思想交流等信息沟通渠道，同时通过一带一的“以师带徒”等方式强化技能共享，推进员工间的共同成长。

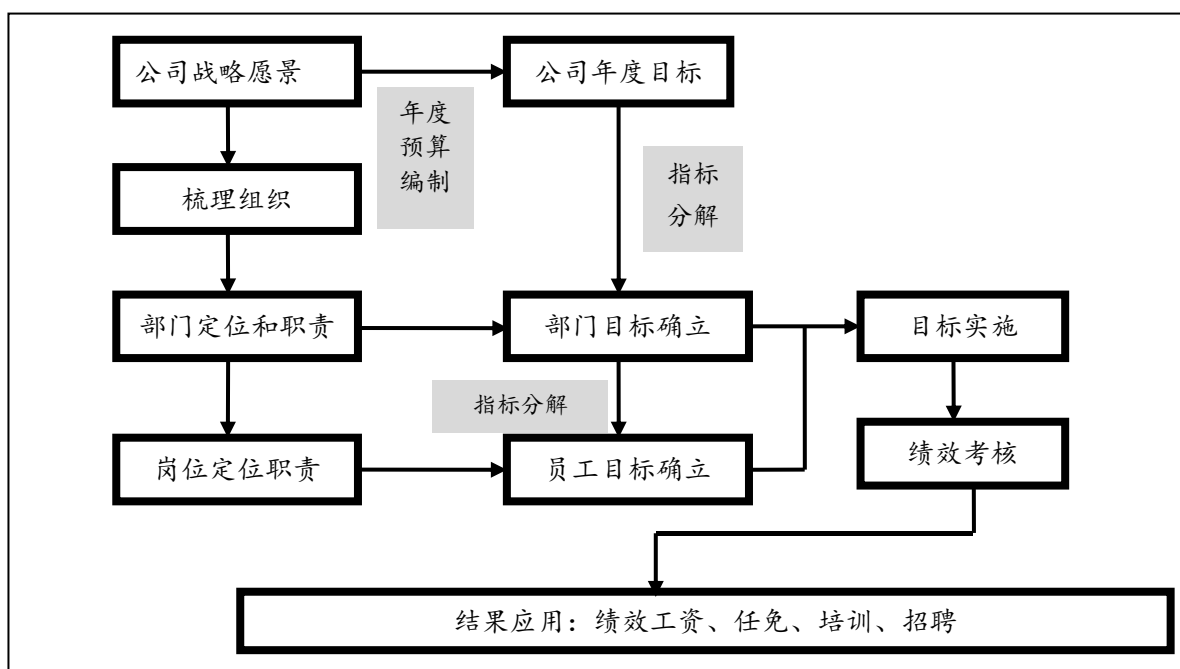
公司还建立了官方网站和公司局域网，构架了不同部门、职位和地区之间的信息共享平台，第一时间为全体员工提供公司最新的动向、活动等内部新闻；用 ERP 软件系统使财务、核算、采购、销售、仓库等部门进行一体化管理；公司局域网的应用也使公司各部门能够联网、共享，进行统一管理。

### 7.1.2.3 员工绩效管理

### (1) 绩效评估系统

公司制定巴赫绩效考核管理规定，规定了公司员工的月度和年度绩效考核，如图表 7.1-7 所示：

图表 7.1-7 绩效评估内容



考核程序：由绩效考核主管计算出考核对象年度月均综合绩效评估总分值。部门负责人由行政中心总监审查，其余由人事主管审查，行政总监核定，部门负责人呈总经理审批。

公司的考核成绩与本人月度工资、年终奖金、职务晋升、岗位调整挂钩，同时作为公司选拔各类人才、参加培训的重要参考依据。

公司对考核结果用各种合适的形式对员工进行反馈，并进行绩效面谈。对被考核者根据考核结果指出优点给予充分的、具体的肯定，对于被考核者存在的不足，给予明确提出，并听取他对改进工作的意见和建议。

### (2) 建立公平公正的薪酬激励体系

公司办公室建立了“基于员工能力的薪酬考核体系”，有效地实现了员工能力提升与企业发展规划为导向，员工考核兼顾能力与业绩均衡。

公司制定了相应的薪酬管理办法，以物质激励和非物质激励两大方向进行设计，通过年薪制、计件制、记时制等多种形式并存的薪酬分配制度，激发员工的工作热情。

公司还制订多种形式的激励措施，通过全方位的激励（如：1、物质激励：包括工资、奖金和各种福利，是公司最基本的激励手段。2、环境激励：包括单位良好的规章制度、和谐、积极的文化氛围、优越的办公环境等。3、能力激励：包括给员工提供培训的机会、适合自身发展的工作岗位等，以其能力给予岗位或薪资的提升，满足员工发展自己能力的需求。）的执行，充分激励和调动公司各类人员的工作热情和积极性。

#### **7.1.2.4 员工的学习和发展**

##### **7.1.2.4.1 员工的教育与培训**

公司根据不同的岗位类别结合岗位不同的培训发展需求，设立不同的培训目标和课程，稳扎稳打，积极开展各类外训、内训活动，形成“全员参与”的员工培训发展格局。

培训方式实行分层分类、分阶段采取个别以及统一培训集中指导等方式，师资以企业高管及有实际工作能力技术人员为主，辅以外聘师资讲授、多媒体播放，远程视屏教学、员工自学等多种方式，为每一个岗位的发展提供机会。

##### **(1) 识别培训需求，制定培训计划**

公司通过发放需求调查表的方法和分析公司发展规则、绩效状况等，了解培训需求。培训需求确定以后，公司与年初制定当年的《年度培训计划》，明确培训目的、时间、地点、对象、内容、方式、费用预算、考核方式等具体要求，经相关部门负责人会签，总经理批准后实施。公司规定一线员工一年培训不少于 48 小时，部门主管以上员工一年培训不能少于 72 小时，新员工上岗前必须经过 8-16 小时的岗位培训。

##### **(2) 培训实施**

###### **① 公司级内部培训**

由办公室根据公司年度培训计划负责具体组织实施，每季度排定培训计划，培训的责任部门制定培训教程及方案，具体实施。

###### **② 部门内部培训**

由各部门制定季度培训计划并组织实施。具体培训内容及形式、考核等由部门自行组织，办公室负责监督实施。

###### **③ 外派培训的实施**

###### **④ 单项专业培训的实施**

由办公室具体负责计划的制定并组织实施：

● 新员工岗前培训主要针对公司新接收的应届毕业生、社会招聘人员，主要就企业文化、规章制度、业务流程等进行培训，对新招聘员工的培训，采用课堂集中学习与各部门各自培训，使新员工逐步认识公司，加深对公司企业文化的理解，获得新感觉、新动力。

● 中高层管理培训重点在于管理者能力的开发，通过培训，激发管理者的个人潜能，增强团队活力、凝聚力和创造力，使管理者加深对现代企业经营管理的理解，了解企业内外部的形势，树立长远发展的观点，提高管理者的计划、执行能力。

● 基层管理干部的重点在于管理制度的培训，有效团队建设及团队执行力，上下级关系处理，实践等管理技能培训。

### （3）培训设施与经费

公司重视员工培训，不仅从软资源入手，更为各类培训提供设施和资金预算。公司目前拥有多功能会议厅和多种规格不同的培训室。在培训经费方面，近年来，公司逐年增加经费预算，平均每年投入到培训中的费用不下百万。

### （4）培训效果评价

公司从四个层次来评价内部培训的效果，详见图表 7.1-10。

图表 7.1-10 培训效果评价

层 次	评价方式	内 容
反应层面	培训结果调查	对特定培训设计调查，从主观上了解受训者对所受培训的满意程度及其收获。
学习层面	书面考核	新员工培训一般都需经过试卷考核，管理培训课程结束后原则上也要通过笔试验收培训成果。
	实际操作考核	在师徒制下，由师傅跟进徒弟的操作。由师傅示范，徒弟试做；然后由师傅进行监督，指出改正意见。
	现场审核	公司派专人到现场观察，以检视培训效果。如特设 5S 专员，定时巡视现场，发现不合格地方即拍照公布，提醒有关部门做出改善。
行为层面	上级意见反馈	在培训结束后三个月内，询问受训学员的上级领导，了解其下属学以致用用的成果及行为是否发生改变。
结果层面	员工技能提升	通过员工操作熟练程度、产品质量和员工计件工资的提升，反映出员工技能的明显提升，从而反应培训的有效性。

### （5）培训改进

每年的年终，公司办公室组织召开公司级年度培训研讨会，结合员工、公司绩效以及



培训满意度与各种培训效果，对培训的内容、方法的有效性、适用性进行综合评价，并制定、实施改进措施，不断提高培训效果。

#### 7.1.2.4.2 员工职业发展

为帮助不同岗位人员实现职业价值，公司重视发挥员工的潜能和主动性，并采取多种措施予以支持和鼓励，帮助员工实现学习和发展目标，进而实现员工的职业生涯发展。

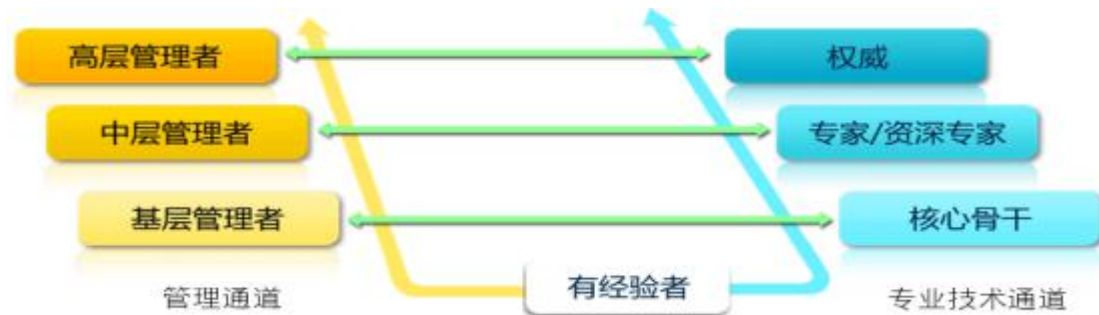
##### (1) 晋升管理

公司通过内部竞岗、轮岗制度使人才得到成长发展，同时公司采取“推拉结合”政策，建立员工竞争上岗和退出机制，建立了以员工评价体系为基础的薪酬激励体系，发挥员工潜能和主动性。各级人员只要达到较高职位所需技能、具有相关工作经验和资历、在职工工作表现良好、完成职位所需要的有关课程训练、具备较好的适应能力和潜力就有向上一级工作岗位晋升的机会。

##### (2) 建立多渠道的人才培养制度，提供员工学习与发展空间

公司针对不同的员工建立的不同的培养方式，详见图表 7.1-11。

图表 7.1-11 员工职位发展通道



##### (3) 实施多渠道晋升通道，构建成长阶梯

公司建立纵横结合的成长阶梯，为基层员工提供广阔的发展平台。只要员工在具备胜任不同岗位的知识的能力，通过绩效考核，符合公司晋升的条件，可在公司办公室的指导下，分析确认自我职业取向，选择合适自己的职业道路。同时依据公司的发展战略规划，挖掘具有一定素质基础的员工做为后备管理干部储备，提升员工的发展空间。

#### 7.1.2.5 员工的权益与满意程度

公司营造良好的工作环境和氛围，根据不同需求，提供个性化支持，保障员工权益，提高全员参与的积极性和满意度。

##### 7.1.2.5.1 员工权益

### (1) 依法创建舒适的工作环境，坚持预防为主，制订各种应急计划，确保经营的连续性

公司严格执行国家的《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国职业病防治法》等劳动、安全生产法律法规，通过鉴定劳动合同、法律基础知识培训等工作保障员工的基本权益和提高员工的自我保护意识；公司收集了国家关于职业健康的法律法规和 GBZ 2.2-2007《工作场所有害因素职业接触限值 第 2 部分：物理因素》、GBZ 188-2007《职业健康监护技术规范》、GB 19085-2003《商业、服务业经营场所传染性疾病预防措施》、GB/T 11651-2008《个体防护装备选用规范》等标准，针对这些法律法规和标准逐条进行合规性评价。通过国家 GB/T24001 环境管理体系认证，结合 GB/T28001 职业健康安全管理体系的相关要求并有效运行，不断改善员工工作环境中的职业健康安全条件。同时每年组织全体员工进行健康体检，有效改善员工的身心健康。

### (2) 预防为主，制订各种应急计划，确保经营的连续性

为确保公司生产和产品安全，减少生产作业的安全风险，公司制定了应对各类突发事件的应急预案，如《火灾应急预案》、《安全卫生现场急救预案》、《工伤应急预案》等自然灾害、火灾的应急管理、人员伤害事故等各方面的应急管理。

针对可能发生的工伤和安全事故，公司采取预防为主，防治结合的方针，加强员工安全培训，对岗位风险进行评估，对职工遵守安全操作规程的日常督查，加强安全用电管理，每年不定期进行应急预案演习，并作演习效果评估，对演习中存在的问题进行改进，提高组织的应急能力及员工处理各种紧急情况的能力，详见 4.5.2.4.2 内容。

### (3) 关爱员工，对不同层次的需求给予针对性、个性化的支持

#### ① 个性化支持

公司以人为本，从普通员工到高层管理，根据不同层次的个性化需求，制订不同的保障或改进措施，以满足员工内在的需要。见图表 7.1-12 所示：

图表 7.1-12 员工个性化支持

对象	个性化需求	支持和服务
全体员工	保障需要	为员工缴纳养老、医疗、失业等五项社会保险
	健康的需要	定期健康体检、改善工作环境、配置卫生健康设施等
生产一线员工	工作回报的需要	实行岗位绩效工资和工龄补助制度
	公平性的需要	公开考核标准、过程及结果

	学习成长的需要	提供应用型的培训及技术分享等
	精神需要	开展各类健康向上的文娱活动
专业技术人员 管理人员	实现价值的需要	竞争激励机制、晋级、晋职、表彰等
	学习、发展的机会	提供相关的培训（内、外部）

## ② 福利建设和权益保护

公司还非常重视员工的福利建设和权益保护，除了给员工提供国家规定的政策性福利外，结合公司生产、经营特点，对员工提供个性化的支持，并通过执行良好的福利政策和权益保护（如：定期全员国内旅游+有特殊贡献的港澳国外游，五险一金，高温发放解暑饮料，节假日礼物）等，公司有效稳定了员工队伍，提升员工对公司的认同感和向心力。

### （4）打造员工参与，创造参与平台，积极鼓励创新

公司群众性质量管理活动坚持“广泛动员、全员参与”原则，以普通一线员工为质量创新的“主力”，将 QC小组、合理化建议、5S活动作为公司全员质量活动的平台，通过各类技术比武、合理化建议排名等活动激发员工参与热情，调动员工的能动性和积极性，增强公司的凝聚力。

公司制定了《合理化建议管理办法》，规定凡对公司各方面建设有利的建议及意见均在可提之列，建议可用书面形式（包括信函、传真等）或口头形式（包括当面阐述和电话形式）。办公室对建议或意见进行登记、编号，组织人员进行详细的调查、分析，必要时应与提建议者进行沟通，并在此基础上提出初步的处理意见，并递交有关领导，领导审阅建议或意见，并在建议表上签署处理方法。办公室根据领导指示跟踪办理。对有效建议由办公室提请有关领导在处理函中指示奖励意见，所有建议都作为评比的参考及提升晋级的依据。

## 7.1.2.5.2 员工的满意程度

### （1）影响员工权益、满意度和积极性的关键因素

公司基于马斯洛需求层次理论和双因素理论，结合员工访谈、合理化建议、绩效面谈、问卷调查及其它员工沟通的渠道，通过分析、评估，识别确定影响员工权益、满意度和积极性的关键因素为：薪资与福利、工作环境、企业文化、职业发展等。

### （2）员工满意度调查、评估与改进

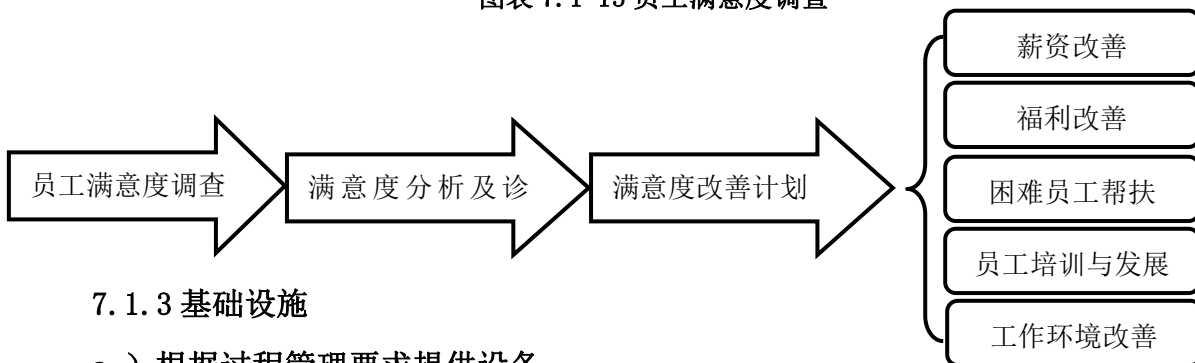
#### ① 员工满意度调查

公司每年开展员工满意度调查和统计，结合员工流失率、缺勤率、生产效率等指标，评价、分析找出改进的机会，办公室负责制定改善员工满意度的措施和方案，工会组织和全体员工进行监督检查，以此积极维护员工权益，不断提高员工的满意度和工作积极性。

## ② 员工满意度评估与改进

工会和办公室对满意度调查问卷进行收集，通过检验、归类、统计形成调查分析报告。同时，通过员工投诉邮件/手机短信等调查方式，对现存问题进行分析；结合员工流失率、缺勤率、安全及生产效率等指标，评价、分析找出改进的机会，并分层次、分部门制订改善员工满意度的工作方案。改进方案由办公室跟踪检查，以切实维护员工权益，提高员工满意度和工作积极性。

图表 7.1-13 员工满意度调查



### 7.1.3 基础设施

#### a) 根据过程管理要求提供设备

公司根据总体战略规划的要求和生产过程、安全环保、职业健康、市场客户等各方面阶段性要求合理配置相关基础设施，并实施了多种预防性和故障性的维护保养制度和办法，不断提高基础设施的技术水平和管理水平。

#### (1) 先进的生产加工设施

公司拥有行业内各式先进的设施设备，是目前浙江省厨具行业中产销量大、知名度高、市场信誉度好、设备先进的现代化企业之一。

图表 7.1-14 公司部分主要生产设备

设备台帐				
序号	使用单位	设备编号	设备名称	数量
1	压铸车间	JT-YZ-001	压铸机	9
2			伊泽机器人	6
3		JT-QL-002	燃气集中熔解炉	2
6	金工	JT-SC-001	数控车床	20
7		JT-YY-001	框式精密液压机	3
8		JT-MD-001	磨底机	10

9		JT-YC-004	液压车	5
10	拉伸车间		四柱式液压拉伸机	4
11			固态加热机	1
12			1600KN 电动螺旋压力机	2
13			清洗线	2
16			250KN 冲床	1
19	精抛车间	JT-LX-003	拉伸抛光流水线	2
20		JT-LX-003	精修毛刺流水线	3
22		JT-PG-001	抛光机	30
23	喷涂车间		单工位抛凡机	6
24		JT-PX-003	废气处理设备	4
25		JT-NT-001	喷涂线	4
26		JT-YC-004	液压车	12
27	生产部	JT-YS-001	空气压缩机	6
28		JT-CG-001	储气罐	4
29			污水处理设备	2
31	包装车间		印花线	4
32		JT-LX-004	流水线	4
33			自动打包机	4
34		JT-JB-001	激光打标机	4

### b) 确保设施完好、可靠

公司建立了完善的生产设施管理台账，制定《设备管理办法》确定了各生产设施的维护保养负责人，日常由其严格按照维护保养标准，做好设备的预防性维护保养工作；同时，设备维修人员定期对生产基础设施的安装、维修和综合性能评定等工作，委托技术监督机构对所有特种设备进行周期检定、综合性能评定等工作，归口管理特种设备档案，并对设备档案进行统一管理，确保所有基础设施均处于有效的受控状态。

公司明确了品质部负责所有检测基础设施的维护、保养及管理工作，建立了完善的检测基础设施管理台账，确保所有检测设备均处于有效的受控状态。同时，巴赫积极完善检测基础设施的购进、使用、维护及报废等各管理环节的文件制度，并严格付诸实施，确保检测基础设施的预防性和故障性维护工作得到有效实施。

### c) 加强技术改造，确保装备技术水平适用、先进、高效

公司根据厨具设备技术发展情况和生产工艺等的变化情况，制定更新改造计划，按照设备改造流程进行申请、讨论、招标。设备改造和更新上采取多方技术评审，审议对比分析报告和讨论二套以上的技术方案，最后形成设备部门、生产部门、技术部门、使用单位、质量控制部门等共同确认的技术方案，有效控制技术风险和使用风险，保证了设备改造和

更新的高成功率。未来 3--5 年，公司将在自动化、智能化设备和环保设备上投入 800--1000 万元进行设施设备升级改造。

#### d) 预测和处置因基础设施而引起的环境和职业健康安全问题

公司拥有完善的 ISO14001 环境管理体系及 ISO45001 职业健康安全管理体系，严格贯彻执行国家相关环境和职业安全法律法规标准，所有特殊要求的设备，均由具备资质的专业处理机构检验、维护保养。

公司采取针对性防治措施，减少污染物排放。公司高度重视劳动安全和卫生问题，严格执行“三同时”规定，对可能引起火灾、爆炸、电伤、机械伤害、摔伤等不安全因素，依据“安全第一、预防为主、综合治理”的方针，积极采取有效的防范措施，努力创造一个安全、文明的劳动环境。

### 7.1.4 过程运行环境

巴赫确定、提供和维护过程运行所需要的环境，以获得合格产品和服务。包括：

- 1) 社会因素：公司员工之间形成无歧视、和谐稳定、无对抗的工作环境；
- 2) 心理因素：公司营造一种宽松的工作氛围，让员工充分施展才能，尽可能不安排或减少加班时间，预防过度疲劳，保护个人情感；对家庭困难员工提供帮助。
- 3) 物理因素：
  - a) 配置适用的厂房、库房、办公室、实验室等，并根据生产和检验需要适当装修，防止暴晒，风雨侵蚀、潮湿、粉尘污染，配置适当的照明、隔音设备、空调等等；
  - b) 配置必要的通风、消防器材、防护设备，保持适宜的温、湿度和职业卫生、安全；
- 4) 生产部、总经办对各生产车间、库房设施和办公场所实行定期检查，不符的及时纠正。

### 7.1.5 监视和测量资源

#### 7.1.5.1 总则

当利用监视或测量活动来验证产品符合要求时，公司确定并提供确保结果有效和可靠所需的资源。

公司确保所提供的资源：

- a) 适合特定类型的监视和测量活动；
- b) 得到适当的维护，以确保持续适合其用途。

公司保留作为监视和测量资源适合其用途的证据的形成文件的信息。

### 7.1.5.2 测量溯源

公司认为测量溯源是信任测量结果有效的前提：

1) 测量设备对照国际或国家标准的测量标准，按照规定的时间间隔或在使用前进行校准和检定（验证）。当不存在上述标准时，保留作为校准或检定（验证）依据的记录。

2) 品质部负责监视和测量设备的控制，建立监视和测量设备台帐，对这些设备应依据规定的周期或在使用前，对照可溯源至国际或国家基准的设备进行校准或验证。当不存在上述基准时，应根据情况制定相应校准规程，做好校准或验证的记录；

3) 所有监视和测量设备经校准合格后才能使用，在使用时应确保在校准有效期内，并保证测量不确定度已知，且与要求的测量能力相一致；

4) 进行标识，使其校准状态得到确定；

5) 使用监测设备时，应防止因调整不当而使其校准失效；

6) 做好监视和测量设备的日常维护，确保在搬运、维护和贮存期间，其准确度和适用性保持完好；

7) 记录校准结果，并予以保存；

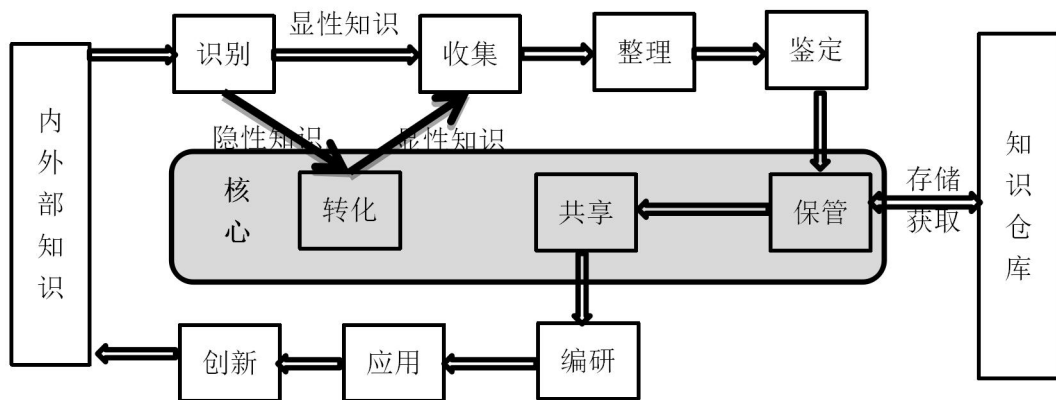
8) 当测量设备偏离了校准状态时，应复评先前测量结果的有效性并予以记录，应对这些设备和任何受影响的产品采取适当的措施；

9) 用于监视和测量规定要求的计算机软件，在初次使用前应对其是否满足预期的使用能力予以确认并在必要时予以重新确认。

### 7.1.6 组织的知识

总经办通过制订管理办法，明确各单位信息收集与管理的职责及各类信息的分析方法、识别应用途径，对知识的识别、整理、分享、应用、总结和创新进行管理。对应于不同种类的知识，由各职能部门分别收集、整理来自公司内部外部的知识，构成公司的知识库。为了使公司的业务系统与公司的发展需要保持一致，适应现代信息技术高速发展，公司大力投入，并专门成立由各部门骨干和领导组成的信息化小组，加快通过软件系统把企业的人、财、物、产、供、销及相应的物流、信息流、资金流、管理流、增值流等紧密地集成起来，对公司的业务流程和网络系统进行改造，并实现对供应商的控制平台，打造一个全面的信息数据综合管理平台，实现资源优化和共享，从而支持公司的业务扩张和快速增长。

图表 7.1-15 公司知识管理体系



### (1) 知识的收集和管理

总经办对公司的管理制度、管理程序文件、工艺文件、操作文件、产品标准等文件资料进行统一管理，根据各部门的知识需求给予发放和控制。确保各部门、各岗位学习有资料、培训有程序、分享有平台。完善内部知识管理体系，将产品技术要求、操作要点、成功经验、管理流程文件化、标准化。

通过标准化系统，强调工具化、快速应用，以提升工作绩效为核心目标，将公司的信息管理和知识管理集成为一体。

### (2) 知识的传递和运用

公司通过高效的信息沟通工具——即时通信系统、电子邮件、集群短信、网络传真等，实现高效、快捷、方便地与顾客、供应商、合作伙伴和协作者间相关信息和知识的双向传递。

通过门户管理，让不同分部的人员进入不同的门户，各分部拥有各自独立的报表、文档等业务体系；通过权限管理机制，不同用户角色的人员可以共享公司各种信息资源，实现了企业信息和知识的传递和资源的有序共享，人员之间高效的信息交流、沟通和知识运用更紧密高效地协同作业，详见图表7.1-16。

图表 7.1-16 巴赫公司知识管理方法





规范管理制度 (体系文件)	为企业提供规范制度的发布、归档、分类、搜索的场所，即科学有效管理企业内部的规章制度、岗位职责与目标、工作流程、办事规范、各种规定及指引资料等。现有公司各种规章制度、资料 and 指引如 ISO 等的详细解释或实施细则、各部门各岗位的职责、规范、规定等及其指引。
报表系统	集成了每天采集的企业运营和各种业务系统数据，以报表的形式提供给公司管理者、各部门人员，以进行运营决策、行政管理、生产调度等等，或通过邮件传达给客户、供应商和其他合作伙伴等等。
工作总结	定期整理工作计划、检查工作执行情况，并写下经验总结和体会沉淀到系统中，和他人一同共享，共同学习。
知识共享	办公室存放的是具有使用价值的电子文档。文档中有可供他人借鉴、欣赏的知识，也有工作的经验、总结。知识文档种类繁多，通过系统提供的各种功能，可有条不紊地管理知识文档。
培训体系	把培训员工的教材知识、规范制度知识以及所有有价值的文稿资料都纳入系统中，供员工以各种形式进行学习和培训。
员工论坛	建立一个友好的、使用方便的讨论区，企业内部员工可以就自己关心的话题进行讨论，交流心得体会。方便即时交流、协同工作。

### (3) 科学管理，确保信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性

为保障信息系统的各项性能，办公室负责对公司信息系统的所有软硬件进行管理维护，并统筹管理信息的采集、处理、使用等环节，使公司信息资源得到有效管理和有序利用。为了确保公司的数据、信息和知识具有准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性，公司信息管理采取了必要而有效的保障措施，详见图表7.1-17：

图表 7.1-17 知识特性的保障措施

性能	保障措施
完整性	各职能部门利用互联网、报刊杂志、行业会议、展销会等途径，分类收集、整合来自公司内外的数据信息和知识，确保信息的完整性。
及时性	各类信息由各部门安排专人整理，定期更新，依靠高效的信息系统确保数据信息和知识的及时收集、及时传递、及时反馈。
可靠性	职能部门分类审核，专人把关，专家评价论证，确保数据信息的可靠性、一致性。
安全性	信息网络系统拥有业界先进的防火墙、病毒防护监控、应用系统数据备份等安保措施；公司信息系统使用了国内外先进的硬件和软件平台，办公室专门对软、硬件系统进行日常维护，及时有效地解决和防范各种问题。
准确性	各部门原始数据均有专人收集整理，结合科学规范的处理过程，结果信息由各级领导负责审核发布，实施谁审核谁负责的责任机制，确保了信息的准确性。

保密性	公司信息数据设有权限机制进行有序存取，各用户只能按照自身拥有的权限对信息数据进行存取，保障了企业信息在互联网上的保密传输；对于掌握生产经营机密、技术机密的人员，均与公司签订保密协议，这些措施保障了信息的保密性。
-----	---

## 7.1.7 信息和安全

### 7.1.7.1 信息的收集和传递

根据发展战略需要，对来自组织内部、顾客、合作伙伴、市场、供方等各个方面的信息，建立完整的收集、积累、整合和共享信息的载体和平台。

公司将信息源划分为“研发、采购、生产、销售、财务、行政、人力”七大方面，并将以上信息源通过多种渠道进行传递和处理对信息进行分析和整理，将信息转化成知识，在公司内部和外部进行分享。

图表7.1-18 数据的信息传递

信息源	信息内容	责任部门	传递处理
研发	新产品的研发、检测报告、工艺	技术部	公司内部网络、公司网站
采购	供应商基本信息、供应能力和质量评价信息、黑名单信息等	采购部 财务部	公司内部网络、用友财务软件、公司网站
生产	生产管理类信息如生产计划、报表、库存信息、财务统计与分析等；考勤、薪资核算等	生产部 财务部	公司内部网络、ERP系统、公司网站
销售	市场与行业动态、技术动态、顾客需求订单、质量反馈、顾客要求、顾客评价结果等；行业发展趋势、竞争对手市场动向等	财务部 销售部	公司内部网络、财务软件、ERP系统、公司网站
财务	财务报表、帐簿、凭证、财务分析报告、工商税务报告、银行报告、股东信息	财务部	公司内部网络、用友财务软件、公司网站
行政	国家政策、法律动态、合作伙伴的基本信息、竞争能力和动态、公益支持	项目部	公司内部网络、公司网站
人力资源	员工合理化建议、员工思想动态、工作经验、员工满意度与知识交流等	办公室	公司内部网络、公司网站

### 7.1.7.2 信息管理系统

#### (1) 软硬件设施

公司先后投入上百万元，用于企业信息化网络的建设，通过电信光纤专线接入，建成较为完整的网络架构。

公司网络配备一流的硬件设施：服务器采用 IBM 服务器，结合网络软件平台（准入系统）可以远程控制调整每个交换机，保证公司全网稳定运行；部署网络防火墙（与外网交互的防火墙）及客户端防火墙等两道防火墙；接入电信 100M 光纤网络，保证网络稳定运行。配置台式、电脑、笔记本电脑、打印机、交换机、投影仪等 100 多台套硬件设备。

公司还针对各类业务建立信息管理软件系统，以实现经营信息的有效收集、快速传递与信息资料共享。公司已建立用友软件、ERP 管理系统。公司在有序引进管理软件的同时，还非常注重发挥其他传统媒介的信息传播方式。

## **(2) 措施**

办公室制定了公司信息安全政策、《网络管理规定》等制度文件对网络和软件系统进行规范管理，软硬件的可靠性、安全性和易用性可以表现在以下几个方面：

### **① 可靠性措施**

公司采用 IBM 服务器，具有良好的稳定性；主要软件系统和硬件设备都签有维护保养合同，对于自己不能处理故障可以要求厂家当天解决；合理采用内部路由，简单有效的 IP 地址分配策略，提高可靠性。

### **② 安全性措施**

公司须采取身份验证、数据加密、日志记录等严密的防范措施，高度重视防病毒系统、数据备份和恢复系统的建设，确保数据安全。

### **③ 易用性措施**

公司使用的软件界面清晰明了，容易上手，一般用户使用前只需要经过培训便可熟练使用。

## **7.2 能力**

1) 公司《员工岗位能力要求》，确定控制范围内的人员所需具备的能力，这些员工从事的工作影响管理体系绩效、履行合规义务的能力和有效性。详见。

2) 公司通过适当的教育、培训和经历，确保员工能胜任工作；

3) 行政部根据培训需求，制定员工培训计划，以提高员工的意识及工作能力。培训计划应明确各类人员的培训要求、培训方式、培训对象、考核方式，培训时间等项目。并通过培训，使其具有所必须的专业知识和操作技能，公司对有特殊要求的岗位人员进行资格确定，持证上岗。

4) 公司还采取措施以获得所必须的能力，并评价所采取措施的有效性，措施包括：

- a) 向现有员工提供培训和指导；
- b) 当员工不能胜任其岗位时，可以通过重新委派其职务，调换岗位或工种；
- c) 通过选拔、招聘或雇佣有能力人员；

5) 公司各级管理人员、技术人员、现场操作人员及其它员工应按照规定通过多种形式接受有关体系管理、产品标准、合规义务等所涉及的相关知识的教育，使员工理解实现公司方针、管理体系要求的重要性；特别要结合本行业管理的特点、对操作者进行知识及具体控制措施与控制方法的培训，以不断提高员工的意识，并了解其在管理体系中的职责，让员工认识到工作活动中对产品质量提升、环境和职业健康安全绩效改进以及个人行为的改进等所带来的益处。

行政部根据《人力资源管理程序》，保留教育、培训、技能和经验的适当的记录，作为员工具备相应能力的证据。

### 7.3 意识

公司通过组织培训、会议宣贯、告示等措施，确保全体员工意识到：

- 1) 质量方针和环境方针及其含义；
- 2) 质量目标和环境、职业健康安全目标；
- 3) 与员工的工作相关的重要环境因素、不可接受风险和相关的实际或潜在的环境影响；
- 4) 员工对管理体系有效性的贡献，包括改进质量绩效、提高环境和职业健康安全绩效的贡献；
- 5) 不符合管理体系要求，包括未履行合规义务的后果。

### 7.4 沟通与信息交流

7.4.1 总经理确保在各个不同职能部门、不同层次之间进行沟通，包括就管理体系的相关信息外部交流，适当时，包括交流管理体系的变更。

7.4.2 公司的信息交流要求明确具体，以达到预期效果：

- 1) 明确交流内容；
- 2) 何时进行交流；
- 3) 交流对象；
- 4) 交流方式或方法；
- 5) 由谁负责。

详见图表 7.4-1。

图表 7.4-1 多渠道沟通形式

适用对象	分类	主要内容和目的	执行部门	
全体员工	网络	公司网站	公司发展形势、工作动态等	各部门、员工间
		微信群、QQ群等	部门间需协作、配合的工作事宜；工作动态、规章制度、工作文件查询等	各部门
		ERP	生产、财务、销售等信息	各部门
	看板类	工作安排类看板	记录每个月的重要工作安排	各部门
		产量、质量、效率类看板	员工了解所在车间当日及当月的生产任务以及完成情况	各生产车间
		信息发布类看板	主要用于向员工公开各类信息	各生产车间
		5S管理看板	公布5S责任区域、5S标准、5S检查结果等	各生产车间
	反馈类	意见箱	对企业文化、流程工艺、规章制度等各种意见和建议	总经办
		书面报告、微信企业号等	向领导反馈意见和想法	各部门
	会议类	公司年会、招商会	宣贯企业文化、展示人员风采、表彰先进的同仁	总经办
		研发成果发布会	将新工作方式和方法、棘手问题的解决方案等与大家分享、共同交流	各部门
		早班会、周会、月会	总结和计划工作，集中讨论和解决重要问题	各部门
	谈话类	员工座谈会	工会每月组织员工进行座谈，切实听员工的取相关意见，解决问题	工会
		谈话类	各部门主管定时安排与员工谈话，解决其问题，听取意见	各部门
	顾客	互访、客户投诉、满意度调查	产品质量、服务水平	销售部
供应商	访谈	产品价格、技术支持等	采购部	

### 7.4.3 公司信息交流

#### 1) 正式沟通

- a、行政部通过 ERP 查询系统，了解生产计划状况、产品质量、物料需求状况等；
- b、销售部通过建立网站、展会等形式，对外发布信息，让相关方知晓；
- c、各部门通过邮件、公告、看板、报表传递等方式，了解一些要求；
- d、文件沟通：通过公司文件的发放和公司网上信息的传达进行沟通；
- e、会议沟通：公司会议、生产品质例会、部门例会等各种会议，形成会议纪要；

f、通过培训，员工知晓相关规定。

## 2) 非正式沟通

通过电话、口头等方式进行：如各部门之间的协调、料件的跟催、预测顾客的订单、顾客的一些信息等可能以口头等方式进行沟通和协调。

总经办确保建立适宜的沟通渠道和环境，公司还按 ISO45001:2018 的要求选举产生来自一线员工的职业健康安全事务代表进行职业健康安全相关要求的内部沟通；根据合规义务要求，就管理体系的有效性方针目标及的执行情况、绩效等进行沟通；以促进公司业绩的持续改进。

## 7.5 成文信息

### 7.5.1 总则

公司制定并实施《文件控制程序》，根据实际的管理体系流程需要，确保管理体系有效性所需的形成的文件，以及 ISO9001 标准、ISO14001 标准、OHSAS18001 标准和 DB33/T944.1 和 DB33/T944.2 要求的形成文件的信息，策划文件化的质量、环境和职业健康安全管理体系文件。

管理体系形成文件的信息的多少与详略程度可以不同，取决于：

- 公司的规模，以及活动、过程、产品和服务的类型；
- 证明履行其合规义务的需要；
- 过程的复杂程度及其相互作用；
- 在公司控制下工作的人员的能力。

公司文件包括：

- 管理手册；
- 方针和管理目标；
- 程序文件；
- 其他文件：管理性文件、作业指导书、操作规程、检验文件、外来文件；
- 运行记录。

### 7.5.2 创建和更新

1) 各有关部门按《文件控制程序》组织实施。

2) 文件的格式、标识和说明按《文件信息控制程序》中的相关要求执行。

a) 标识和说明（如：标题、日期、作者、索引编号等）；

b) 格式（如：语言、软件版本、图示）和媒介（如：纸质、电子格式）；

3) 文件的编制、审批：

a) 管理手册的编制、审核、批准见《文件控制程序》中的相关规定；

b) 程序文件由归口管理的部门编制，管理者代表审核，总裁批准发布；

c) 其他与质量、环境和职业健康安全管理体系有关的文件由各部门负责组织编制，部门主管领导审批发布。

### 7.5.3 成文信息的控制

巴赫文件（包含外来文件）由行政部负责管理；技术性文件由开发部负责管理，合同信息及客户资料由销售部负责管理。文件发布前应经授权人员批准，发放时进行标识，以确保：

1) 公司各场所都能得到有效版本；

2) 文件保持清晰、易于识别和检索；

3) 对外来文件的获得、识别和分发得到控制；

4) 及时从发放和使用场所撤回失效或作废的文件，防止错用、误用；

5) 若为法律或积累知识需要保留已作废的文件，在保留的文件上标识“作废留存”，并做隔离存放；

6) 文件分为“受控”文件和“非受控”文件。所有“受控”文件必须加盖“受控”章，并不得复印。

### 7.5.4 记录控制

形成并保持管理体系所要求的记录，以提供管理体系符合要求和有效运行的证据。记录应填写完整、保持清晰、易于识别和检索，并具备对相关活动的可追溯性。

1) 按规定要求，公司产品生产及相关管理活动过程质量管理记录，包括：生产及相关管理活动记录；上岗培训记录和岗位资格证明；

生产及相关管理活动和检验、测量及试验设备的管理记录；客户财产记录；监督检查、整改和复查记录；执行质量管理文件的记录；相关标准规范、体系文件要求的其它记录。

2) 保管好服务有关档案资料，适用时，应按照有关法规、质量、环境和职业健康安全技术标准规定的要求保存这些档案资料，包括保存期间的要求。

公司编制、实施并保持《记录控制程序》，以控制记录（包括管理记录和检查、检验记录）的标识、贮存、保护、检索、保存期限、处置和存档。

行政部负责公司记录的归口管理，各部门负责控制其所产生的记录，具体按《记录控制程序》执行。

## 8 运行

### 8.1 运行的策划和控制

根据顾客、市场需要、法律法规要求和公司的承诺，全面识别、策划并实施满足管理体系要求所必需的生产和服务过程、先后顺序及其相互作用并对其实施控制。

#### 8.1.1 生产和服务的运行策划和控制

8.1.1.1 技术部根据应客户订单规定的特殊要求，组织相关部门对产品的实现过程进行策划；

8.1.1.2 公司订单经评审后，下达生产任务单，生产部、外贸部、生产部做好生产前准；

8.1.1.3 生产部建立技术工艺文件，明确产品的质量标准 and 工艺要求，各生产车间、班组做好生产准备工作；

8.1.1.4 品质部确定产品的生产工艺和来料、制成、成品的检验管理制度，对产品的生产全过程品质进行监控、验证，根据产品的质量标准对产品进行验收。

8.1.1.5 如顾客对产品、服务有特殊要求，外贸部应会同生产部、品质部对订单进行评审。

8.1.1.6 为证实生产过程及其产品满足顾客及有关法律、法规的要求，生产部及品质部应完善并保留生产和检验记录。

8.1.1.7 公司应控制策划的变更，评审非预期变更的后果，按照 6.3 的要求实施，必要时，采取措施减轻不利影响。

8.1.1.8 公司的产品和服务实现过程中，应确保对外包过程受控，对外部提供的过程实施控制或施加影响，并规定对这些过程实施控制或施加影响的类型与程度，详见 8.4。

8.1.1.9 从生命周期观点出发，对产品和服务提供的主要过程及过程中的环境控制要求进行识别和策划，应考虑：

a) 适当时，制定控制措施，确保在产品或服务设计和开发过程中，考虑其生命周期的每一阶段，并提出环境要求；

b) 适当时，确定产品和服务采购的环境要求；

c) 与外部供方（包括合同方）沟通其相关环境要求；



d) 考虑提供与产品或服务的运输或交付、使用、寿命结束后处理和最终处置相关的潜在重大环境影响的信息的需求。

### 8.1.2 环境和职业健康安全的运行策划和控制

8.1.2.1 建立并保持环境因素、职业健康安全风险、特别是重要环境因素和重大危险源的控制程序和管理办法，使与环境因素和职业健康安全风险有关的活动、产品实现过程得到有效控制，使体系运行不偏离公司的管理方针，确保目标和指标的实现，并逐步加大对相关方环境和职业健康安全绩效的影响力度。

#### 8.1.2.2 控制要求

a) 确定与重要环境因素和重大危险源有关的活动、产品和服务得到有效控制，确保其在规定的条件下运行，使其不致偏离管理方针和目标指标；

b) 建立和实施运行准则和程序，以避免因其缺乏而可能偏离方针和目标；

c) 要对所使用的产品及产品实现过程中的重要环境因素和重大危险源建立并保持程序来进行管理，并把程序中的要求通报给供方或承包方；

d) 为了确保在公司的活动、产品生产过程中提高环境和职业健康安全绩效，减少污染、降低职业健康安全风险以达到控制重要环境因素和重大危险源的目的。

公司建立了《环境运行控制程序》和《职业健康安全运行控制程序》及其他必要的规章制度；

e) 与重要环境因素和重大危险源有关的岗位，制定并执行作业指导书；

f) 做好各类设施的日常维护和保养，保证其正常安全运转；

g) 运行结果应予以记录。

### 8.1.3 应急准备和响应

8.1.3.1 公司编制并执行《应急准备和响应程序》，以预防环境和职业健康安全管理过程中潜在事件的发生和减少安全事件，在紧急情况发生时能得到及时处理，保证人员和物资的安全，将损失降低到最低限度，以减少危险源潜在事件和紧急情况发生及其所带来的影响。

8.1.3.2 根据确定的重大危险源，应急事件主要有：机械伤害、物体打击、触电、车辆伤害、火灾、爆炸事件、食物中毒等，并确定下列活动场所或物质为应急准备和响应的重点部位：

(1) 临时用电安全，防火；

- (2) 机电设备使用安全;
- (3) 防雨季雷击、触电;
- (4) 高温季节防中暑、中毒、防疲劳作业等;
- (5) 冬季防滑防冻;
- (6) 交通事故;

(7) 加强对化学品、油品及氧气、乙炔气,现场电焊作业点、现场配电、仓库、食堂的管理。

8.1.3.3 行政部根据危险源分析确定潜在的事件或紧急情况,组织制定各种应急预案。组织对应急场所工作人员进行岗位教育,定期组织演练应急预案;

8.1.3.4 事件或紧急情况的处理应予以记录,当其发生后或演练后,行政部对《应急准备和响应程序》和《安全事件调查和处理控制程序》进行评审和修订。

## 8.2 产品和服务的要求

### 8.2.1 顾客关系的建立与沟通

#### 8.2.1.1 细分市场,了解不同客户需求

##### 8.2.1.1.1 顾客群的确定和市场细分

公司根据产品特点,通过对市场的综合研究分析,多角度对市场和顾客进行解剖细分,并根据公司的战略及自身的竞争优势,确定目标顾客和市场。目标市场的识别区分出了具有相似生活方式、需求与爱好的消费者,这有助于我们了解他们的特定需求,巴赫在营销上与消费者立场保持一致,并根据这些需求制定有效的营销方案,使消费者了解或者被说服使用公司的产品。

公司目前产品主要销往欧洲市场、美洲市场、中东市场和日本市场以及国内市场,因此,针对不同的目标市场,公司进行了不同的营销定位。同时公司还按客户关系区分客户类别等。

图表 8.2-1 多维度细分客户

区分维度	客户类别	顾客决策差异		
		质量要求	价格要求	交期、服务等要求
按市场分	欧洲市场	★★★★★	★★★★★	★★★★★
	美洲市场	★★★★★	★★★★★	★★★★★

	亚洲市场	★★★★	★★★★★★	★★★★
	中东市场	★★★★	★★★★★★	★★★★★★
	国内市场	★★★★★★	★★★★★★	★★★★
按客户关系分	战略客户	占公司销售额大部分，对公司有举足轻重的意义，是公司的重点维护客户。		
	重点客户	占公司销售额大部分，有机会成为战略客户的客户		
	一般客户	国内有巨大潜力，有机会成为主要客户的客户		
	新客户/潜在客户	新开发客户，或具有很大潜力发展成战略客户		

### 8.2.1.1.2 顾客需求了解和顾客信息利用

#### (1) 多渠道收集顾客需求信息，关注顾客需求的差异性

通过定期或不定期参加国内外的法兰克福展会、广交会等进行与顾客沟通、产品展示、公司文化交流；通过营销网络、顾客走访面谈、电邮、电话会议等形式来了解、分析和确定顾客的深层次需求。

#### (2) 不同顾客在信息收集方式上的差异

在收集方式上，为了全面获取可用的真实信息，一般对不同的顾客侧重采用不同的方式，公司还针对不同的目标顾客，以本公司、竞争对手、顾客期望的产品为主要内容，根据可能影响其产品承接的因素，分别设计调查问卷。从客户的重要程度来分：

对于重要的客户，我们会在单价、交期、付款或运输服务等各方面给予一定的优惠权和优先权，结合成利益共同体，达到双赢；对于一般的客户，按市场上的行情来处理，可能会相应在某一方面给予优惠。

对于客户新旧程度来分，对于我们长期的客户，我们采取深入直访，在与客户的沟通中获取一些信息，使我们在产品设计上、工艺要求上不断得到创新和改进；对于新顾客，我们采取跟踪调查，售后反馈意见、投诉等的方式来了解产品对于顾客的满意度情况。

公司为每个客户建立客户档案，明确他们的重点，展开针对性的服务。

#### (3) 关注顾客需求焦点，细致服务，不断创新

为了确定顾客的要求和期望对顾客做出购买决定中的重要性，将收集到的进行信息汇总、分析，并结合顾客投诉和顾客反馈，一年两次形成产品年度回顾，提供高层领导进行决策。

针对市场细分后的顾客，根据可能的影响因素，设计顾客意见征询问卷。将收集到的顾客信息，进行统计、分析、处理，并在营销策略的制定、产品和服务改进等方面充分运用这些信息，以提高并巩固公司良好的品牌形象。

公司还建立了客户关系管理系统为核心的营销管理体系；以客户为中心，将市场、销售和服务有机地整合起来，帮助企业提升客户满意度和忠诚度，最终达到提高企业市场竞争力的目的。通过客户关系管理系统，建立顾客特殊需要信息汇总，满足顾客的需求，提高生产能力和客户满意度、加强成本控制、降低库存资金占用，促进业务流程合理和管理观念的变化使客户管理系统以更好掌握市场的脉动。建立市场销售信息档案、客户档案、客户反馈档案等，不定期对这些信息进行分析，并将结果及时反馈到高层及相关部门，用于决策的依据。在对当前的和以往的顾客信息的统计分析中总结出：

① 产品质量的持续稳定与不断改进已成为顾客的首要关注点。从产品开发质量入手，提高开发创新能力，并充分利用现有的市场和技术平台，增强同目标顾客的同步开发能力，建立与目标顾客一体化同步发展的战略。

② 降低产品成本是顾客的普遍期望。通过与上游原材料供应保证、内部挖潜来降低制造成本，如加强员工教育培训、各部门立项、奖励技术创新等措施，提高产品的竞争力。

③ 顾客关注服务的程度逐年提升，尤其在市场信息互动及时、交货及时、完整性和产品品质符合客户需求等方面要求更加高。公司定期不定期的对市场原材料价格波动情况，及时、有效的向客户提供最新的信息，以便客户参考。

#### **(4) 顾客需求和期望方法的适合性**

随着市场的变化与消费者需求的变化，巴赫在信息搜集与评价上采用多维度评价法，既要参照一手获取的资料也要比对行业分析资料，所有定量搜集的数据同时去实地验证，确保数据的完整性、客观性。

为了确保公司市场信息的收集方法适合公司的发展需要，公司已形成对市场信息收集与调研效果进行分析，根据存在的问题，对信息收集或调研方法提出改进意见并组织实施的持续改进机制。

#### **8.2.1.1.3 品牌建设**

公司注重品牌建设，“巴赫”品牌已全部覆盖公司产品所有系列，公司通过巴赫网站，利用互联网资源在淘宝和亚马逊上进行产品推广；每年参加广交会、欧洲机床展览会等各种展会，不断扩大客户群和影响力；同时公司注重销售网络的建设和维护，诚信经营，注

重品牌，服务周到，赢得新老客户，不断完善销售服务体系，通过市场调研，摸清自身优势，熟悉竞争对手情况，作好市场定位，以最优的产品占领市场，提高企业品牌知名度。

#### 8.2.1.1.4 顾客关系建立

为了更好地服务顾客，公司实行业务员负责制和销售主管负责制，每一个订单指定跟单员跟踪，组成订单团队，协调研发、生产等相关部门，为客户提供售前、售中、售后的全程跟踪和服务，确保沟通顺畅，服务及时，有效提升顾客满意度。

公司从开始报价到供货以及后续的关系维护都有一整套的体系。前期的报价过程中会有销售主管与客户进行沟通，提取到相关的数据及标准，明确客户的要求。前期的技术分析中已对相关零件的工艺，结构，数据了如指掌，使客户没有任何后顾之忧，各个部门会一环扣一环，从而最终赢得客户信任与肯定。在关系维护方面，巴赫与客户的关系绝对不是单纯的买卖关系，而是一种战略伙伴关系。

高质量的产品、深厚的行业经验、良好的口碑和坚实的客户基础，使得我们能够持续吸引和锁定潜在顾客，依托强大的营销体系和公司实力，成功将潜在顾客逐步转化成现实顾客。在客户保留阶段，我们致力于提供同行业中最好最快的产品和服务，大力提高顾客满意度，进而吸引顾客重复购买，从而达到由顾客认知到顾客满意以至顾客忠诚。

图表 8.2-6 顾客关系管理

阶段	维度	措施和做法
获得新顾客	宣传推广	互访、调查、印发产品资料、网站、协会、媒体宣传等
	支持机制	销售网络、营销体系、满意度调查、投诉处理机制、市场走访、公司网站、电话、展会等
	商务谈判	洽谈合作
满足和超越顾客的期望	识别需求	见顾客和市场需求的了解
	产品的创新与改进	见技术、研发过程设计与实施及改进
	服务提供	见销售服务过程设计与实施及改进
	测试顾客感受	见顾客满意度调查
	改进	见持续改进机制
增加忠诚度	建立和维护稳定共赢的伙伴关系，发展战略合作关系	建立高层互访机制，对各类渠道的市场调查搜集的需求进行分析，在产品的质量、服务方面进行优化和创新，以满足顾客的差异化需求，并进行持续改进。

为了进一步发展客户关系，强化客户服务水平，提高客户满意度，公司采取多种客户

关系管理措施，不断超越顾客期望，增加顾客忠诚。见图表 8.2-7。

图表 8.2-7 巴赫顾客关系管理主要措施

管理措施	活动内容
业务员负责制	针对每一个订单项目，业务员负责与跟单员跟踪协调，组成订单服务团队，提升沟通层次，维系客户关系。
同步开发	依托公司技术实力和客户基础，积极开展与大客户的同步开发，在实现双赢的同时，扩大市场份额，提高竞争对手进入门槛，巩固客户关系。
定期拜访	对于不同的客户组织高层、中层和营销专职人员进行定期拜访以加强双方的合作及信任度。
参观考察	在各种媒介平台，公开邀请客户访问；每年主动邀请关键客户和重点客户来公司参观指导，通过参观考察展示公司实力。

### 8.2.1.2 顾客投诉管理

公司建立《顾客投诉处理程序》，明确了顾客投诉的处理要求，建立了有效顾客问题处理机制。

投诉分类：一般投诉：指个别的、偶然发生的，没有造成批量质量事故和较大经济损失的，或客户建议性的意见等，品质部在 3 个工作日内完成处理，并提交客户，让客户满意；重大投诉：指示发生退货、罚款、批次返工；或技术上存在缺陷的，品质部应在 7 个工作日内完成处理，并提交客户，让客户满意。

处理流程：

#### ① 顾客抱怨的接收

当顾客的抱怨以信函、传真、邮寄、拜访或由相关人员携带的方式或顾客退货产品以邮寄、快递、空运或由相关人同携带的方式到达公司时，由销售部接收，并及时填写《顾客投诉处理单》，提交品质部

#### ② 应急处理

品质部接到投诉单后，由在 1 个工作日内采取应急处理措施：对在制品、库存品进行隔离标识，采取重新检查、停止生产、在线挑选、返工等措施。

#### ③ 原因分析

品质部根据顾客投诉（抱怨）的内容对其进行调查和分析，必要时召集相关部门人员组成临时小组，从人、机、料、法、环、测等方面找出根本原因，并判定其责任归属。

#### ④ 纠正措施

a) 属顾客责任：由品质部发出调查报告知销售部，销售部与客户沟通；

b) 属公司责任：工程部部长组织相关部门采取纠正措施。

c) 属供应商责任的：品质部会同物控部要求供应商采取纠正和预防措施。

#### ⑤ 效果验证

a) 责任单位应对纠正和预防的措施实施自我验证；

b) 品质部负责措施跟踪确认，并将有效确认结果提供给销售部，由销售部提交顾客（当顾客有要求时）。

c) 确认无效的措施由品质部再次组织相关部门，重新制定纠正措施，直至问题有效解决。

d) 销售部负责调查顾客对本次投诉处理的满意情况，并反馈品质部。

责任部门应将纠正与预防措施的实施情况及时反馈给品质部。

#### ⑥ 资料归档

与顾客抱怨有关的质量记录按《质量记录控制程序》给予执行。

#### ⑦ 持续改进

品质部不定期的将顾客抱怨状况进行统计，编制《顾客投诉处理汇总表》，加以分析；并作为知识积累；品质部将顾客抱怨的分析报告提交管理评审，以便公司的持续改进。相关单位对于纠正措施项目可按《改进控制程序》进行持续改进。

### 8.2.1.3 顾客关系建立和维护方法的改进

为了不断改进、建立与顾客关系的方法，以适合我司营销战略及发展的方向，各销售部定期通过电话、座谈、拜访等方式，进行调查询问，征求意见。信息汇总后，建立顾客关系效果评价表，由公司高层领导及销售部利用办公会或市场管理专题会定期进行评价、改进。针对如顾客的要求，在顾客满意度调查中增加了顾客关系专项调查。通过持续改进，不仅密切了顾客关系，还吸引了新顾客。

### 8.2.2 产品和服务要求的确定

为了确保产品和服务满足顾客的要求，销售部必须识别和确定以下与产品和服务有关的要求：

a) 顾客规定的要求，包括对交付及交付活动的要求（如明确产品的功能、性能、环境和职业健康安全、可靠性、使用方便性、价格、交货期、维修要求，运输等方面的要求）；

b) 顾客虽然没有规定，但是规定的用途或已知的预期用途所必需的要求；

c) 适用于产品和服务的法律法规要求；

d) 公司规定的任何附加要求。

### 8.2.3 产品和服务要求的评审

8.2.3.1 公司应评审上述已识别的与产品和服务有关的要求。评审应在向顾客作出提供产品和服务的决定或承诺之前（如在投标、接受合同或订单、及接受合同或订单的更改之前）进行，并确保：

a) 产品和服务要求得到了规定，双方对要求理解一致；

b) 与以前表达不一致的合同或订单要求（如与投标或报价单不一致的合同或订单要求）已妥善解决；

c) 在顾客未提供书面文件的情况下，接受顾客要求前，应对顾客要求进行确认；

d) 公司有能力和履行在合同或订单中所作出的承诺，确保合同履行；

e) 若在网上销售，应对有关的产品信息，如产品目录、产品广告内容进行评审。

8.2.3.2 销售部保留合同评审、产品和服务新要求的记录。

### 8.2.4 产品和服务要求的更改

当合同要求发生变更时，应按评审程序的规定，由经手部门对变更内容评审，并将评审结果以合同变更通知、补充协议、销货单、会议记录、通知等形式通知相关部门，以确保相关信息得到修改，相关人员获悉已变更的要求。

## 8.3 产品和服务的设计和开发

### 8.3.1 总则

公司建立、实施和保持设计和开发过程，确保后续的产品和服务的提供。

### 8.3.2 设计和开发策划

8.3.2.1 销售部根据市场需求或其他部门建议编写《项目建议书》，分管副总经理组织销售、技术、工程、品质、生产等有关人员对所建议开发产品的市场、目标客户、预估销售量、价格、技术和质量要求进行评估，并由技术部出具《设计输入评审报告》经与会人员会签后由总经理批准；销售部下达《新产品开发任务书》发给技术部实施。

8.3.2.2 技术部组成项目组，明确项目经理和相关人员，编制具体的《设计开发计划书》，以明确下列工作内容：

1) 设计和开发过程各人员安排、职责和权限，包括工作安排，以及参与人员之间接口的控制要求；

2) 设计和开发所需的内部和外部资源；



- 3) 所要求的过程各阶段，包括适用的设计和开发评审；
- 4) 所要求的设计和开发验证和确认活动；
- 5) 适用时顾客和使用者参与设计和开发过程的需求；
- 6) 后续产品和服务提供的需求，如生产工艺要求；
- 7) 顾客和其他相关方期望的设计和开发过程的控制水平；
- 8) 证实已经满足设计和开发所需的书面文件。
- 9) 设计和开发计划可随着设计和开发的进展及时进行更新，以适应变化的需要。

### 8.3.3 设计和开发输入

8.3.3.1 针对具体类型的产品和服务，公司要确定以下基本要求：

- 1) 主要的功能和性能要求，如主要的技术参数，型号规格等；
- 2) 来源于以前类似设计和开发活动的信息；
- 3) 适用的法律法规要求，如安全要求，环境要求等；
- 4) 公司承诺实施的标准和行业规范；
- 5) 由产品和服务性质决定的，失效的潜在后果；

8.3.3.2 设计和开发输入应完整，清楚，满足设计和开发的目的；

8.3.3.3 评审过程中，应解决相互冲突的设计和开发输入问题；

8.3.3.4 保留产品和服务设计和开发输入评审的记录。

### 8.3.4 设计和开发控制

对设计和开发过程进行控制，以确保规定拟获得的结果。

#### 8.3.4.1 设计和开发的评审：

在设计和开发的适宜阶段，开发部应按设计和开发计划中的安排进行评审，以便：

- 1) 评价设计和开发的结果满足要求的能力；
- 2) 识别设计过程中存在的任何问题并采取必要的措施。

参加评审的人员应包括与所评审的设计开发阶段有关的职能部门的代表，对评审的结果及任何必要措施应加以记录并长期保持。

#### 8.3.4.2 设计和开发的验证

按照设计和开发策划的安排，开发部应组织或委托其他部门进行设计和开发的验证工作，以确保设计和开发的输出满足输入的要求。

- 1) 验证可以采用抽样机试验等方法进行，也可委托第三方认可实验室进行；

2) 对于验证过程中确认的问题, 采取必要的措施, 并保留加以记录并保持。

#### 8.3.4.3 设计和开发的确认

技术部应按照设计和开发策划的要求进行设计和开发确认工作, 以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期的用途要求。

1) 公司采用对设计输出产品进行第三方认证或鉴定、内部评审或顾客试用等方式进行确认。

2) 只要可行, 确认应在产品交付之前完成。

3) 针对确认过程确定的问题, 要采取必要的措施。有关确认的结果及任何必要措施的记录应予以保持。

#### 8.3.5 设计和开发输出

设计和开发的输出应以能对照设计输入进行验证, 并在文件发放前进行批准, 应做到:

1) 满足设计和开发输入的要求;

2) 对于生产和服务提供的后续过程是充分的, 给出采购、生产运作提供适当的信息。如采购要求, 产品图样, BOM 表, 加工工艺等;

3) 包括或引用监视和测量的要求, 适当时, 包括接收准则(如检验规范、抽样标准);

4) 规定实现预期目的、保证产品的安全和正常提供(使用)所必需的产品和服务特性;

5) 必要时, 输出的内容还包括产品防护所需要的产品包装方式、储存运输的防护要求、生产过程工装和工位器具要求等。

6) 保留有关设计和开发输出的形成文件的信息。

#### 8.3.6 设计和开发更改

公司要识别、评审和控制产品和服务的设计和开发期间以及后续所做的更改, 以便避免不利影响, 确保符合要求。

1) 技术部负责对设计和开发的更改进行控制, 有变更的授权, 对更改方案进行评审, 并在更改实施前得到批准, 必要时更改后通过验证或确认。

2) 为防止不利影响而采取措施, 包括考虑更改后对现有库存产品、组成产品部分和已交付产品的影响而采取措施。

3) 更改评审结果及任何必要措施的记录应予以保持。

#### 8.3.7 自主创新能力

##### 8.3.7.1 正确评估公司技术水平, 为战略制定提供依据

### (1) 技术信息收集途径

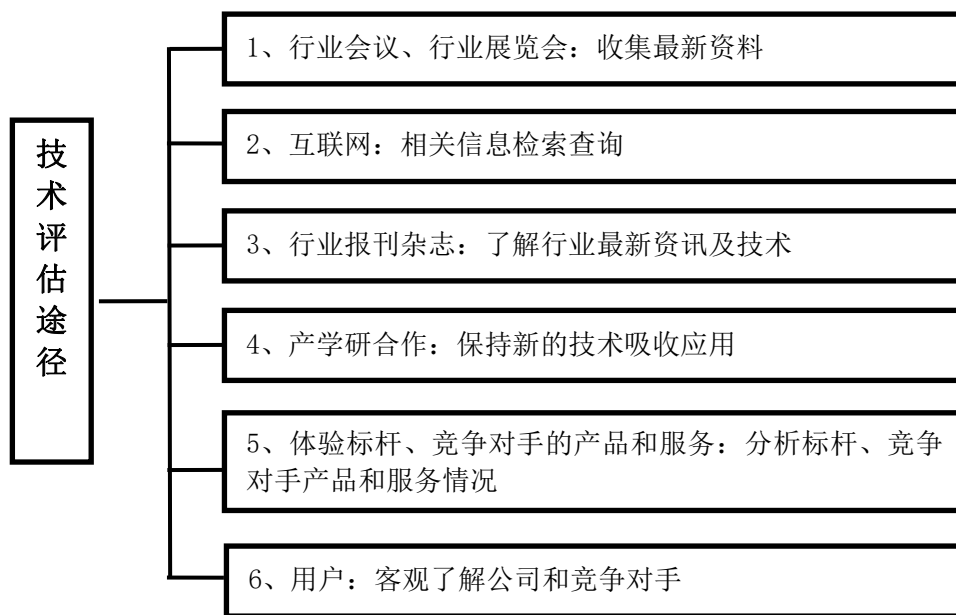
公司通过各类国内外行业网站、报刊、专业信息书籍和协作单位第三方机构，取得国内外行业动态信息及技术参考资料，保持与政府相关部门、行业协会和同行之间良好沟通、协调，获取信息；每年不定期的会对市场进行市场调研，分析并总结自身品牌存在的缺点以及同行、竞争产品的优点。

### (2) 技术水平的评估

公司建立了以技术部为主导，生产部、品质部和销售部等各部门协同参与的技术评估机制，对收集到的各类技术信息进行分析、评估，及时了解公司现有技术与标杆企业的差距，为公司制定和评审发展战略提供了参考和依据。

公司现有的技术评估和比较方式主要有以下几种：

图表 8.3.7.1-1 技术评估途径



公司每季收集国内外同行及标杆企业的产品及技术信息，进行技术质量水平对比分析，并通过产品实物测试和性能对比试验分析，作为产品技术水平评估依据。

每年年初由技术部组织每年参加各个模具的展会，看国内的模具加工水平；积极的分析对手的产品结构优缺点，比较技术水平。

公司还充分利用国家科技部组织的每年一度的国家级高新企业技术评估平台，广泛吸收不同行业技术研发和技术评估的经验，不断优化公司的技术评估体系，保持对新技术的敏感性。

### 8.3.7.2 开展技术引进，提升技术创新能力

在技术创新方面，公司立足于国际竞争，积极开发、引进和采用先进技术和标准，主要体现在新品开发、装备引进与创新、企业标准化等科技活动中：

#### (1) 协同开发

公司为了不断满足客户需求，提升客户对产品及企业的满意度和忠诚度，建立了“生产一代、贮备一代、研发一代”协同开发新品的机构。近三年完成了十几项新产品项目。在新品开发期间，公司派技术骨干不定期的与顾客进行信息和技术交流，研讨、确定设计方案、设计参数，及时完成样品制作和匹配试验、可靠性试验，以最快的时间将新产品推向市场。

#### (2) 装备引进与创新

在技术创新投入机制的有力保障下，公司拥有较为完备的设施、设备，技术创新及试验基础条件良好，在实验中心检测水平方面，公司先后投入 300 万元，引进各类先进检测设备，建立实验中心。同时各类常规工程软件、研发及测试设备仪器也已完备，确保研发及实验设备逐步实现完整化、系统化。

(3) 标准化的应用公司产品在引用国际、国内、行业标准的基础上，积极采用国际最先进的标准，积极宣贯新标准，采用标准化综合管理，把标准化的形式和功能运用到企业的方方面面，为企业做大做强，优化发展空间打好坚实的基础。

(4) 公司与多所高等院校合作研发新产品，同时培养高级人才。同时，公司注重新产品、新技术、新工艺的研究与开发，在培养、强化自身研发力量的同时，还借助国内各大院校的科研力量，为公司所用，共同研究形成铝制不粘锅的核心技术。

公司与中国科学院宁波材料技术与工程研究所开展产学研合作，在铝制不沾锅涂层领域展开技术研发：如导磁涂层的制备及工艺技术选择、导磁涂层的结构表征和性能测试，量产配套设施和设备定制以及工艺可靠性验证等。

### 8.3.7.3 以市场为导向，持续创新

1) 总体目标：以市场为导向，不断提高公司产品的技术含量，理解并满足客户需求。

2) 落实相关措施。作为资源的重要部分，公司对技术能力的培养和发展相当重视，在确定技术战略和产品发展的开发方案后，确定相关负责人，有负责人根据方案与人力资源部商讨确定工艺、技术等相关人员，成立团队开展工作。对于场地、设备等硬件设施需求，

公司在方案确定后第一时间提供齐备，从而确保技术战略和产品发展的开发方案的最终实现。

### 3) 高效的技术决策机制与组织是其最终实现的有效保证

公司由技术部门负责研究前瞻性的技术课题，由技术服务部对整个公司的技术开发活动进行综合管理，这些都有为公司技术战略具有先进性和实用性提供了有力的保证。

### 4) 强大的技术后盾

公司管理层对技术创新的发展高度重视，投入巨大的人力和资金用于支持技术开发工作。依障院的两个研究中心的技术和硬件实力，始终把技术领先作为优势。

## 8.3.7.4 掌握核心技术自主知识产权

公司以科学发展观为指导，以机制创新、管理创新、技术创新为动力，一直坚持以顾客为中心，为满足顾客要求，不断地开发新产品，新技术，创新成果显著，获得实用新型专利 3 余项。

## 8.3.7.5 制定开发计划，确保技术实施的有效性

公司重视科技人才的引进、储备和培养，拥有专业的研究开发人才队伍和先进的研究仪器设备，通过与高校和科研院所合作，不断积蓄研发实力，拥有多项知识产权，为企业提供了有力的技术支撑。

公司做好人才管理工作，做好人才储备工作，高、中、低人才合理搭配、培养，使部门工作顺畅有序。做好新员工培训、帮带工作，对工作积极、业绩突出的老员工给予上报提拔和奖励。做好部门内部、外部协调工作，有计划的组织部门员工培训和部门集体活动，营造团结、合作、进取的工作氛围。做好对研发人员绩效考核奖励制度的修订，更好的激励研发人员。

公司本科或中级以上职称的科技人员 20 余人。专业分布有机械设计、计算机工程、应用化学、机电一体化、模具设计与制造等，具有一定的独立开发经验和能力。

公司对研究开发活动进行了科学规范的管理，中心规章制度健全，下设部门职能与分工明确。所有研发项目均经立项程序。必须编制《项目任务书》并经审批，履行各审查和批准程序，通过相关论证评估和审批才能正式立项。建立了研发投入核算体系，对技术部的研发投入进行分项目核算，编制了研发费用辅助帐，基本客观的反映了各研发项目的实际投入情况。建立了研发人员的绩效考核奖励制度，已制定《研发人员绩效考核制度》规定研发人员应按照项目参与程度、工作能力、工作态度、工作业绩等进行绩效考核。

## 8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制

### 8.4.1 总则

通过控制，确保外部供方提供的过程、产品和服务符合要求，包括三种类型：

- 1) 采购产品构成公司自身产品的一部分；
- 2) 外部供方替公司直接将产品和服务提供给顾客；
- 3) 公司决定由外部供方提供过程或部分过程（如外包）

8.4.1.1 采购产品系指直接作为公司产品的组成部分和影响产品实现过程的产品，如原材料、辅助材料、零部件、包装材料等；

8.4.1.2 采购过程：主要指外包项目。本公司为产品运输、天然气供给、精修抛光、模具制作等；

8.4.1.3 公司应基于外部供方提供所要求的过程、产品或服务的能力，确定外部供方的评价、选择、绩效监控以及再评价的准则，并加以实施；对于这些活动和由评价引发的任何必要措施，公司应保留记录。

### 8.4.2 控制类型和程度

8.4.2.1 为确保外部提供的过程、产品和服务不会对公司稳定地向顾客交付合格产品和服务的能力产生不利影响，公司将采取以下措施对外部供方进行控制：

- 1) 将外部供方提供的过程保持在质量管理体系的控制之中；
- 2) 规定对外部供方的控制及其输出结果的控制要求，考虑以下几个方面：

a) 外部提供的过程、产品和服务对公司稳定地提供满足顾客要求和适用的法律法规要求的能力的潜在影响。如：采购产品存在缺陷，将对整机造成质量隐患，对用户安全造成影响；采购产品交货不及时，将影响产品按时交付客户，造成客户抱怨等。

b) 外部供方自身控制的有效性（包括供方的生产能力、质量保证能力、信用度、资金实力等）；

- 4) 确定必要的验证或其他活动，确保外部提供的过程、产品和服务满足公司的要求。

8.4.2.2 公司根据采购产品对随后的产品实现过程或最终产品的影响来确定对供方采购产品的控制类型和程度，将采购产品分为 A、B、C 三类：

A--关键元器件和重要材料。如：铝锭、铝板、涂料等；

B--为重要元器件和材料。如：手柄、锅盖等；

C--为一般元器件和材料。

8.4.2.3 公司根据外部供方按本公司要求提供产品的能力来评价和选择供方，建立选择评价供方的准则。评价的主要内容如下：

- 1) 产品实物质量合格水平；
- 2) 产能和质量稳定保证能力
- 3) 有关合规义务履行情况（如卫生标准、质量/环境/职业健康安全法规、社会责任等）；
- 4) 交付、售后服务和技术保障能力；
- 5) 供方经营管理方面，如与履约能力有关的信用度、财务状况、基础设施/人力资源、产品价格与交货情况等。

8.4.2.4 经评定合格的供方列入合格供方名录，签订长期合作协议，把合格的供方作为供货来源，确保采购的产品符合要求。

8.4.2.5 对选用的合格供方，每年一次应定期重新评价提供产品的保证能力，建立和保持合格供方的质量/环境/职业健康安全记录，实施动态管理。当合格供方在提供产品中出现问题时，应及时发现，分析问题的性质，及时与供方沟通，要求供方采取纠正措施，同时严格采购产品的验证或检验。

8.4.2.6 确定外部供方提供过程、产品和服务的验收准则，包括抽样标准、质量水平、判定方法等，确保符合要求。

### **8.4.3 提供给外部供方的信息**

8.4.3.1 公司应确保在与供方（外包方、承包方）沟通前所确定的要求是充分的，主要有以下方面要求：

- 1) 所提供过程、产品和服务内容，在采购合同上给以明确。
- 2) 对下列内容经过批准：产品和服务，方法、过程和设备，产品和服务的放行。
- 3) 能力要求，包括所要求的人员资格；
- 4) 供方与公司的接口关系；
- 5) 公司对供方绩效的控制和监视；
- 6) 公司或顾客拟在供方现场实施验证或确认活动。

8.4.3.2 采购科依据订单要求，按照采购物资技术标准在合格供方范围内实施采购，并与其签订采购合同，明确质量/环境/职业健康安全要求，技术标准、验收条件、违约责任等相关内容，以及对供方的质量/环境/职业健康安全管理体系、组织结构、程序、过程、

人员资格、设备等方面的要求，必要时提供相应的技术标准或图纸，作为合同的附件；

8.4.3.3 具体的采购作业由采购员按采购合同执行，采购合同要包括采购产品的名称、型号（或规格等级）、数量、技术质量/环境/职业健康安全要求等事项。

#### 8.4.3.4 采购产品的验证

1) 供方产品到达公司后，由品质部按照验收准则实施验证，合格的，给予办理入库手续，不合格的按规定进行处置。

2) 因为供货时间紧而影响公司履行合同时，如有可能应由品质部在供方现场对采购产品验证，验证合格的才能发货。

3) 当公司或顾客提出在供方现场验证时，采购科应在采购合同中规定验证安排和产品放行的方法。

### 8.4.4 产业协同能力

对于已与公司建立合作关系的供应商，公司也建立了完善的方法进行系统化、持续性的管理。整合供方设备、技术、工艺等优势资源为公司所用。

对供应商供货业绩（价格、交货、质量、服务等）进行动态评价，以便及时调整措施。对于一些供应商，在其业绩出现连续下滑或突然恶化时与其共同分析原因并沟通相应的改进措施，促进供应商进行持续改进。公司有计划地组织团队对主要供应商进行审核或访问，考察其管理体系、作业流程和实际运作情况，提出改进建议，敦促和帮助他们不断完善并提高流程的有效性和效率。并且本着“不断发展更好性价比的供方，推动公司品牌发展”的供方发展理念，根据供应商供货业绩及综合表现，根据采购物资的类别和重要程度，对不同类别的供应商分别采取不同的采购策略。促使供应商在与公司的合作中树立明确的目标，也鼓励他们朝着与公司长期合作的方向发展。

巴赫公司在注重提升自身技术能力的同时，积极鼓励供货商与公司进行协同开发，合作解决新产品开发、生产工艺改进、检测水平提升等过程遇到的各类问题。通过协同开发，不仅使公司和供货商在技术水准上持续得到提高，也使双方取得了业绩提高和利润增长的共赢。

## 8.5 生产和服务提供

### 8.5.1 生产和服务提供的控制

公司通过以下方面，控制生产过程和运作：

1) 通过产品要求评审的结果，明确相关产品的特性（如功能性能要求、包装防护要求、



工艺参数等)；

2) 为了确保生产和防护质量/环境/职业健康安全,现场获得必要的作业指导书如工艺卡片、工艺守则、包装作业指导书等;

3) 为生产的正常开展配置适当的设备、工装和工位器具,并进行必要的维护保养,详见《设备管理程序》。

4) 配备并使用适宜的监视和测量设备,满足产品和过程测量能力的要求。详见《监视和测量设备控制程序》。

5) 配备具有能力的人员,包括所要求的资格。详见《人力资源管理程序》

6) 对生产过程和产品特性进行适当的监视和测量,如首检、巡检、下线检验(完工检验),监视过程业绩,详见《过程的监视和测量程序》和《产品的监视和测量程序》。

7) 当生产运作过程的输出结果不能通过后续的监视或测量加以验证,仅在产品使用或已交付之后问题才显现时,公司应对这样的特殊过程进行确认和定期再确认。确认应证实过程实现所策划结果的能力。本公司属特殊过程的有压铸和喷涂工序。技术部应对过程确认作出安排,包括:

a) 为过程的评审和批准所确定的准则(即过程的鉴定,以确定特殊过程的控制要求);

b) 设备的认可和人员资格的鉴定;

c) 使用规定的方法和程序(如编制和使用专门的工艺守则和设备操作规程等);

d) 质量/环境/职业健康安全记录的要求(如连续监视运用过程,保存合格的鉴定记录和运作记录);

e) 每年或在出现异常情况时应重新确认,以证实该工序持续实现策划结果的能力。

8) 对于生产过程一些重要工序,要采取防错措施,防止人为错误。如:采用喷涂的温度和时间控制、铝压铸的温度和压力控制等,防止人为错误加工装配等措施。

9) 规定产品放行的方法、交付和交付后活动的实施。

### 8.5.2 标识和可追溯性

在全部的生产运作中(包括采购产品、半成品和成品),以适当的方式(如标贴、区域标牌、产品标识卡、凹凸字模、印花、材料卡、流程卡、标签等)标识产品,以达到区分产品、防止误用的目的;

1) 根据产品的监视和测量要求,采用标签、标识牌、颜色、区域划分等方式来标识产品所处的状态(如待检、合格、不合格);

2) 当有可追溯性要求时,应采用唯一性标识来识别,并保持记录。可追溯性的场合有:产品型号规格和生产日期、生产批次号、不合格让步接收时、顾客财产使用等。

### 8.5.3 顾客或外部供方的财产

1) 顾客或外部供方的财产可能包括原辅材料、包装材料、零部件、标准件、工具、模具、设备、软件、顾客的场所、知识产权和个人信息等;

2) 公司在控制或使用顾客或外部供方的财产期间,应对其妥善管理:

a) 对顾客或外部供方财产,应确保对其专门标识,接收时应进行验证,搬运、贮存、使用时应予以保护和维护;

b) 当发现财产丢失、损坏或不适宜的情况下,应及时报告顾客或外部供方,并保留记录。

### 8.5.4 防护

公司在生产和服务提供期间,对输出的产品进行必要的防护,以保持与产品要求的符合性。这包括采购产品、半成品、成品、包装、运输等。防护应包括在标识、处置、搬运、污染控制、包装、贮存、传送和运输等方面采取有效的防护措施,以防止产品在交付到目的地前损坏或变质。

### 8.5.5 交付后活动

1) 公司满足与产品和服务相关的交付后活动的要求;

2) 交付后活动包括担保后条款所规定的活动,如合同规定的维护服务,以及回收或最终报废处置等附加服务等;

3) 公司在确定交付后活动内容时,应考虑:法律法规要求,与产品和服务相关的潜在不期望的后果,产品和服务的性质,用途和预期寿命,顾客要求,顾客反馈等;

4) 销售公司将与顾客达成共识,最终将交付后的活动在销售合同中予以确定,并贯彻到内部生产运作过程。

### 8.5.6 更改控制

1) 生产和服务提供的更改可能主要有:生产计划的变更,订单要求的变更,生产工艺的变更,人员的变更,设备模具工装变更、工作环境的变更等;

2) 发生变更时,生产部门应组织评审和控制,以确保稳定生产符合要求的产品;

3) 保留更改的记录,包括更改评审的结果,授权更改人员,以及根据评审所采取的必要措施。

## 8.6 产品和服务的放行

### 8.6.1 产品的检验

1) 产品放行前，应对产品的特性进行检验，以验证产品质量是否得到满足。公司制定了产品监视和测量的文件，监视和测量依据策划的安排，在产品实现过程的适当阶段进行。如：进货检验和试验，过程检验和试验，最终检验和试验，

2) 对各类检验和试验，制定相应的检验文件或样板、照片等，以明确检验项目，检验、测量和试验方法，同时应对符合验收准则的证据予以记录，也可以采用留样、照片等作为检验记录。记录应标明是否符合规定要求，可否放行的结论，并由经授权负责放行的责任人签字。

### 8.6.2 产品放行

除非得到有关授权人员的批准，或适宜时得到顾客的批准，否则在所有规定的活动已圆满完成之前，不应向顾客放行产品。品质部负责产品放行的具体实施。

## 8.7 不合格输出的控制

8.7.1 为防止不合格成品、半成品的非预期使用，确保不符合要求的产品得到识别和控制，公司编制程序《不合格品控制程序》；

8.7.2 根据不合格的性质以及对产品和服务的影响采取适当措施，包括产品交付之后发现的不合格产品，以及在服务提供期间或之后发现的不合格服务。对不合格的处置方式可能是以下一项或几项：

- 1) 纠正：如返工/返修；
- 2) 对不合格品进行隔离或退货；
- 3) 必要时告知顾客；

4) 经相关部门提出，品质部组织评审，品质部经理批准，适用时经总经理或顾客批准，超差使用、让步放行或接收不合格品；当在交付或开始使用后发现产品不合格时，应采取适当的措施解决问题，如调换、修理、退货或与顾客商定的处理。必要时，对不合格所造成的后果进行评估，并采取适当的补救措施，尽可能消除不合格所造成的影响。

5) 在返工、返修或降级处理后，应再次验证其是否符合原来规定、预期使用要求或降低等级后的规定。

### 8.7.3 保留不合格及处置的有关记录：

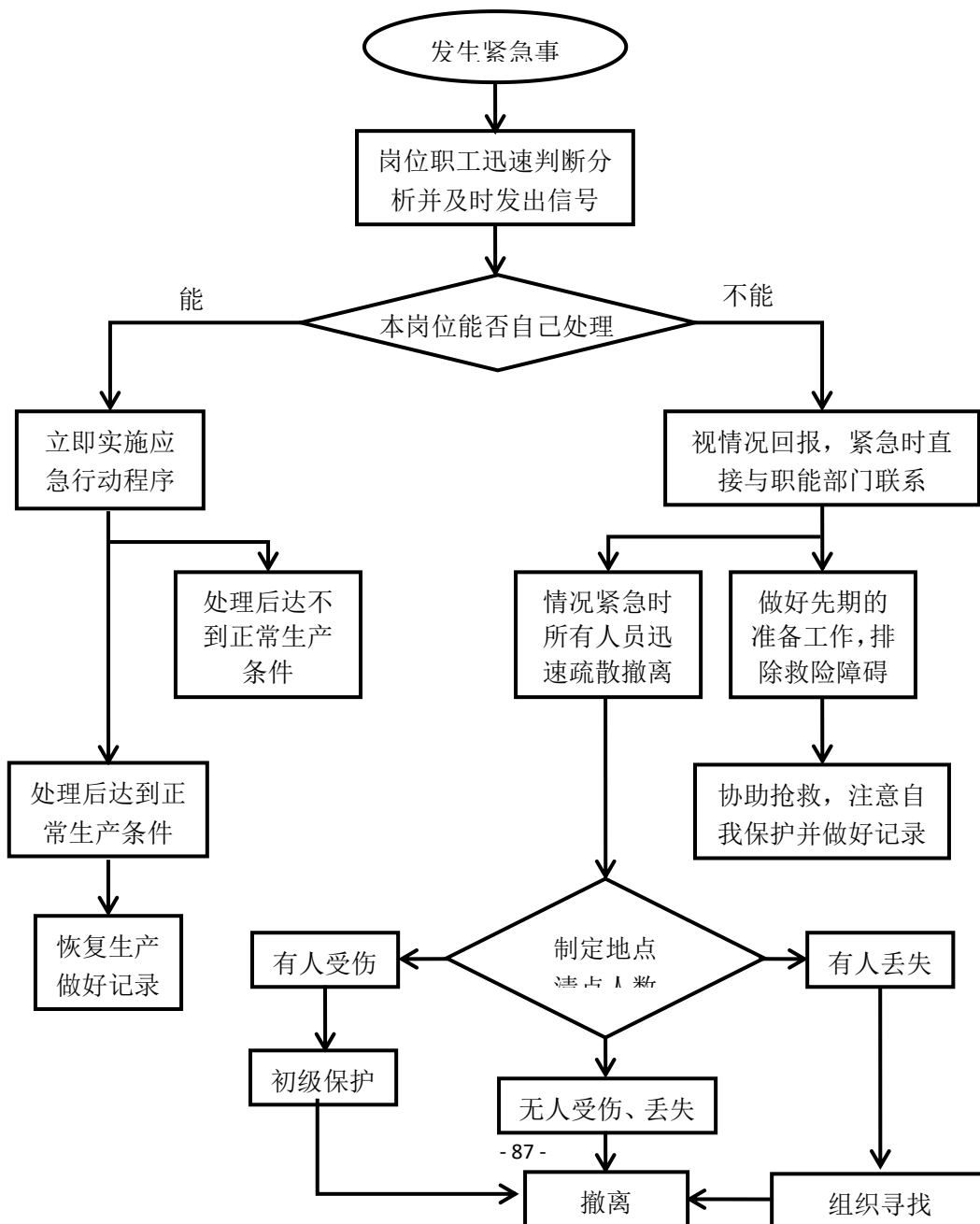
- 1) 有关不合格的描述；

- 2) 采取措施的描述;
- 3) 获得让步接收的描述;
- 4) 处置不合格的授权标识。

### 8.8 应急准备和响应

公司制定《应急预案》，建立完善的应急组织架构和应急响应流程（图表 8.8-1），尽可能减少可能产生的事故，最大限度地降低事故的损失，对公司生产活动和工作过程中可能发生的安全事故或紧急情况的应急准备和处理。

图表 8.8-1 应急响应流程



### **(1) 应急组织与职责**

① 行政部负责公司应急准备和响应工作，负责组织识别、确定应急准备和响应需求，制定管理处级的应急预案。

② 各部门负责制订管辖范围内所需的紧急事件预案，对应急预案进行定期的培训和演练，负责做好应急准备，组织事故发生后的联系、抢险、救援工作。

### **(2) 应急准备**

① 公司各部门建立相关的应急响应队伍，编制《应急响应小组人员名单》。公司提供必需的应急设备：包括应急照明、消防设备、通讯设备和抢险（救）器具、应急用品等。各部门和单位应按照有关设备设施及仪器设备的管理规定，对应急设备应进行维护检查和测试，确保应急设备的有效性。行政部组织人员加强应急设施的维护，进行抢险物资的储备。

② 行政部室组织关键岗位人员的环境和安全意识教育和安全知识培训，每年定期举行事故应急演练，验证应急方案和措施的可行性，并及时总结，发现应急预案不满足处置要求时，对应急预案进行必要的修订。办公室健全外部单位（如消防部门、医院、公安部门、安监局、环保局等）的《紧急联络流程图》。

### **(3) 应急响应**

紧急情况发生时，立即启动应急预案。发现人员迅速报告值班人员（必要时申请社会救助），同时采取措施控制事态扩大。各有关领导接报后，应立即赶赴现场，按应急预案组织抢险救灾。

### **(4) 纠正与完善**

事故处理完毕后，办公室组织责任部门进行事故原因调查分析，编写事故调查报告。事故责任单位针对导致事故的原因，制订纠正措施，上报主管领导批准，部门应对其实效进行监督验证。办公室每年至少一次组织对本办法和相应的应急预案进行评审，且在事故或紧急情况发生后必须进行本规定和相应应急预案的评审。

### **(5) 制定针对各类突发事件的应急预案，展开应急管理 with 预防**

公司各类应急预案如《事故应急救援及处理预案》、《机械伤害预防措施和应急预案》、《火灾预防措施和应急预案》、《危险品化学泄漏预防措施和应急预案》、《触电事故的

预防措施和应急预案》、《食物中毒预防措施和应急预案》、《压力容器爆炸预防措施和应急预案》、《物体打击、高空坠落预防措施和应急预案》，根据应急预案文件规定，公司组织对相关人员进行应急培训和应急预案演习，并根据演习效果进行应急改进和完善。

## 9 绩效评价

### 9.1 监视、测量、分析和评价

#### 9.1.1 总则

公司应监视、测量、分析和评价其质量、环境和职业健康安全管理体系绩效。应确定：

1) 对质量管理过程、重大环境影响和重大危险源有关的运行进行例行监测和测量。

采取适当的定性或定量的方式，对质量管理过程、员工的职业健康状况、各项生产和经营活动的安全状况、环境数据进行监测和测量；

对质量/环境/职业健康安全目标和指标的实现情况进行监视；

对质量/环境/职业健康安全方案的实施情况、各项工作和活动是否按照规定的条件运行，进行主动性的绩效测量；

对事故、事件、疾病和其他不良的环境/职业健康安全管理体系绩效进行监测和记录。应充分记录监测和测量的数据，以便为纠正措施和预防措施的分析提供基础。

2) 适用时，监视、测量、分析与评价的方法，以确保有效的结果；

3) 组织评价其环境绩效所依据的准则和适当的参数；

4) 何时应实施监视和测量；

5) 何时应分析和评价监视和测量结果。

适当时，公司应确保使用经校准或经验证的监视和测量设备，并对其予以维护。公司应评价其质量、环境和职业健康安全绩效和管理体系的有效性。

公司应按其建立的信息交流过程的规定及其合规义务的要求，就有关质量、环境和职

业健康安全绩效的信息进行内部和外部信息交流。

公司应保留适当的文件化信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。

具体工作执行《监测、测量、分析和评价控制程序》。

### 9.1.2 合规性评价

公司编制、实施并保持《合规性评价控制程序》，明确了：

- a) 确定实施合规性评价的频次；
- b) 评价合规性，必要时采取措施；
- c) 保持其合规情况的知识 and 对其合规情况的理解。

生产部和办公室保留文件化信息，作为合规性评价结果的证据。

每年对环境和职业健康安全适用的法律法规和其他要求的遵守情况进行评价。

### 9.1.3 顾客满意

#### (1) 顾客满意度调查

顾客满意是巴赫发展的动力。从销售部到品质部、生产部，公司从上到下都坚持顾客满意之上。每年一度的顾客满意度调查更是得到公司高层的重视，得到各个部门的积极配合与支持；日常工作过程中，各岗位也会记录顾客的满意情况，并形成一些记录文件。

公司根据锅类产品和服务的特点，设计了问卷调查表式的《顾客满意度调查表》，评价项目分质量、交期、服务、价格四大类。具体参见本程序所附《顾客满意度调查表》。每个评价项目采用五级标度法。即很满意 9-10 分，满意 7-8 分，一般 5-6 分，不满意 3-4 分，很不满意为 0-2 分，由于评价项目表达意思十分明确，顾客极易对每个评价项目作出明确的选择，在相应的五级标度法中打“√”。

每完成一个订单，并且客户收到订单后，销售部就向客户发出《顾客满意度调查表》请求客户进行评价，销售部对收回的评价表每月计算一次，每年综合计算一次。

#### (2) 对产品、服务质量的反馈和跟踪

##### ① 售前产品、服务质量跟踪和反馈

公司有跟单人员对每个订单采用点对点服务，即每个订单都有对应的人员负责货期、质量等方面的跟踪。通过以上方法，公司及时获得每个客户每个订单的信息，用于内部管理过程的持续改进。

##### ② 售后产品服务跟踪、反馈

公司品牌产品的售后服务为：自售出之日起一年内包换，三年包修的服务承诺。同时

公司注重消费者评价，在网络平台销售的产品，若出现中、差评情况，售后服务人员需积极主动与消费者联系，协助解决产品问题。

销售部及销售业务员通过电话、网站、访问客户等形式，对客户订单、发货、运输、交付等进行全程追踪；对用户意见进行收集、分析，将发现的问题及时反馈到内销部、外贸部和相关部门，以便于利用与改进。

### **(3) 竞争对手及标杆企业信息，对比使用**

公司会在每次的顾客满意度调查中，均对主要竞争对手的顾客满意度进行不同程度的调查，一方面了解竞争对手市场表现的数据；另一方面了解行业顾客满意度水平、排序等数据。通过了解行业、竞争对手的满意度信息，公司及时调整产品类别、服务策略，更好地为消费者提供优质的产品和服务。

### **(4) 完善测量顾客满意程度的方法**

公司积极采取多种方法不断完善顾客满意度测量方法，使其与公司的发展战略相一致。公司对于顾客满意度调查的方法进行定期评价并根据评价结果进行改进：

- 由内部人员对于评价结果展开讨论，采用头脑风暴的方法，确定存在的问题，修订满意度调查方法。

- 参照厨具行业的年度分析报告，持续改进。
- 根据顾客等相关方的意见和建议，随时对满意度调查方法加以改进。
- 学习借鉴同行的先进经验。

#### **9.1.4 分析与评价**

公司利用监视和测量战略目标、组织治理、公共责任、道德行为以及公益支持、产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性、自主创新和专利、产业协同等方面的结果，分析与评价通过监视和测量获得的适当的数据和信息，这些信息包括：

- a) 产品和服务的符合性；
- b) 顾客满意程度；
- c) 必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知；
- d) 业务流程与公司结构优化、技术实现、数据开发利用与打造的新型能力及其目标的适宜性；策划是否得到有效实施；
- e) 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况；
- f) 针对风险和机遇所采取措施的有效性；



- g) 外部供方的绩效;
- h) 可持续竞争优势的获取结果;
- i) 管理体系改进的需求。

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

## 9.2 内部审核

9.2.1 公司建立了《内部审核程序》,按计划的时间间隔(两次内审间隔不得超出12个月)组织内部审核,以确定管理体系是否:

- 1) 符合 ISO9001: 2015、ISO14001: 2015 和 ISO45001: 2018 等相关标准要求;
- 2) 符合公司所确定的计划安排管理体系的要求;
- 3) 得到有效地实施和保持。

9.2.2 审核工作应符合以下要求:

1) 根据过程和环境的重要性,对公司产生影响的变化和以往的审核结果,公司应策划、制定、实施和保持审核方案。每年第一季度制定内部审核方案,包括实施审核的频次、方法、职责、策划要求和内部审核报告;

2) 规定每次审核的准则和方法;

3) 内审员的选择和审核的实施应确保审核过程的客观性和公正性,内审员不应审核自己的工作;

4) 审核结果和审核报告应提交受审核区域的负责人;

5) 确保及时采取适当的纠正和纠正措施,以消除审核中发现的不合格及其原因;

6) 内审员负责跟踪验证采取的措施和验证结果,并记录;

7) 保留作为实施审核方案以及审核结果证据的记录。

内部审核报告及质量/环境/职业健康安全管理体系业绩情况报告并作为管理评审的输入。

## 9.3 管理评审

### 9.3.1 总则

最高管理者应按照策划的时间间隔对公司的管理体系进行评审,以确保其持续的保持适宜性、充分性和有效性,并与公司的战略方向保持一致。

### 9.3.2 管理评审输入

策划和实施管理评审时应考虑下列内容：

- a) 以往管理评审所采取措施的实施情况；
- b) 与质量环境职业健康安全管理体系相关的内外部因素；相关方的需求和期望，包括合规义务；其重要环境因素、重大危险源；风险和机遇这些方面的变化；
- c) 有关质量环境职业健康安全管理体系绩效和有效性的信息，包括下列趋势性信息：
  - 1) 顾客满意和相关方的反馈；
  - 2) 质量、环境、职业健康安全目标的实现程度；
  - 3) 过程绩效以及产品的符合性；
  - 4) 不合格（不符合）以及纠正措施；
  - 5) 监视和测量结果；
  - 6) 其合规义务的履行情况；
  - 7) 审核结果；
  - 8) 外部供方的绩效。
- d) 资源的充分性；
- e) 应对风险和机遇所采取措施的有效性（见 6.1）；
- f) 自相关方的有关信息交流，包括抱怨；
- g) 改进的机会。

### 9.3.3 管理评审输出

管理评审的输出应包括与下列事项相关的决定和措施：

- a) 改进的机会；
- b) 质量环境职业健康安全管理体系所需的变更；
- c) 资源需求；
- d) 对质量环境职业健康安全管理体系的持续适宜性、充分性和有效性的结论；
- e) 质量环境职业健康安全目标未实现时需要采取的措施；
- f) 任何与组织战略方向相关的结论。

公司保留作为管理评审结果证据的形成文件的信息。

公司建立、实施并保持了程序，管理评审的控制具体见程序规定。

## 10 改进

### 10.1 总则

巴赫确定并选择改进机会，采取必要措施，实现预期结果，通过以下方式来满足顾客和相关方要求并增强顾客满意。

- a) 改进产品和服务，以满足要求并关注对未来的需求和期望；
- b) 纠正、预防或减少不利影响；
- c) 改进管理体系的绩效和有效性。

### 10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1 公司建立、实施并保持程序，记录、调查和分析事件，以便：

- a) 确定内在的、可能导致或有助于事件发生的职业健康安全缺陷和其它因素；
- b) 识别采取纠正措施的需求；
- c) 识别采取预防措施的可能性；
- d) 识别持续改进的可能性；
- e) 沟通调查结果。

对任何识别的纠正措施的需求和预防措施的机会，依据 10.2.2 和 10.2.3 的相关要求进行处理。

10.2.2 若出现不合格（不符合），包括投诉所引起的不合格（不符合），公司应：

a) 对不合格做出应对，适用时：

- 1) 采取措施予以控制和纠正；
- 2) 处置产生的后果，包括减轻有害的质量、环境、职业健康安全影响。

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

- 1) 评审和分析不合格（不符合）；
- 2) 确定不合格（不符合）的原因；
- 3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格（不符合）。

c) 实施所需的措施；

d) 评审所采取的纠正措施和预防措施的有效性； e) 需要时，更新策划期间确定的风

险和机遇；

f) 需要时，变更管理体系。

纠正措施应与所产生的不合格（不符合）的影响（包括环境职业健康安全影响）相适应。

10.2.3 公司保留形成文件的信息，作为下列事项的证据：

a) 不合格（不符合）的性质以及随后所采取的措施；

b) 纠正措施和预防措施的结果。

### 10.3 持续改进

公司持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性。

公司应考虑分析和评价的结果，以及管理评审的输出，采取适宜措施，推动数据、技术、业务流程、组织结构四要素互动创新和持续优化，不断打造信息环境下的新型能力，稳定获取与公司战略匹配的可持续竞争优势。确定持续改进的需求或机遇，包括创新的管理与方法或创新机会。

公司制定年度计划时，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。

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。

公司通过采用科技攻关、精益生产、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，技术部组织开展科技项目攻关，完成产品研发和技术创新；全面推行、深化精益管理活动，开展 6S 目视化管理、EPR 流程优化活动，以实现降本增效；品质部组织开展 QC 小组活动，坚持“小、实、活、新”，鼓励群众性改进；人资部组织开展合理化建议征集评比，鼓励员工广泛参与。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。