

杭州优纳摩擦材料有限公司

2020 年卓越绩效

自评报告



二〇二〇年十二月

目录

B 组织概述.....	4
B.1 组织描述.....	7
B.1.1 组织的环境.....	7
B.1.2 组织的关系.....	9
B.2 组织面临的挑战.....	10
B.2.1 竞争环境.....	10
B.2.2 战略挑战和优势.....	12
B.2.3 绩效改进系统.....	12
4.1 领导.....	12
4.1.1 总则.....	12
4.1.2 高层领导的作用.....	13
4.1.2.1 确定发展方向.....	13
4.1.2.2 相关方沟通.....	14
4.1.2.3 营造良好的经营环境.....	15
4.1.2.4 质量安全责任.....	17
4.1.2.5 品牌管理.....	17
4.1.2.6 持续经营.....	18
4.1.2.7 对公司绩效的评审.....	18
4.1.3 组织治理.....	19
4.1.3.1 组织治理的关键因素.....	19
4.1.3.2 对高层领导和治理机构成员的绩效评价.....	21
4.1.4 社会责任.....	21
4.1.4.1 提要.....	22
4.1.4.2 公共责任.....	22
4.1.4.3 道德行为.....	24
4.1.4.4 公益支持.....	24
4.2 战略.....	25
4.2.1 总则.....	25
4.2.2 战略制定.....	26
4.2.2.1 提要.....	26
4.2.2.2 战略制定过程.....	26
4.2.2.3 战略信息收集和分析.....	27
4.2.2.4 战略和战略目标.....	29
4.2.3 战略部署.....	30
4.2.3.1 提要.....	31
4.2.3.2 实施计划的制定与部署.....	31
4.2.3.3 绩效预测.....	32
4.3 顾客与市场.....	33
4.3.1 总则.....	33
4.3.2 顾客和市场的了解.....	33
4.3.2.1 提要.....	33
4.3.2.2 顾客与市场的细分.....	33
4.3.2.3 顾客需求和期望的了解.....	36
4.3.3 顾客关系和顾客满意.....	38
4.3.3.1 提要.....	38
4.3.3.2 顾客关系的建立.....	38
4.3.3.3 顾客满意的测量.....	40
4.4 资源.....	41
4.4.1 总则.....	41
4.4.2 人力资源.....	41
4.4.2.1 提要.....	41

4.4.2.2 工作的组织和管理.....	42
4.4.2.3 员工绩效管理.....	44
4.4.2.4 员工的学习与发展.....	45
4.4.2.5 员工的权益与满意程度.....	48
4.4.3 财务资源.....	51
4.4.4 信息和知识管理.....	52
4.4.4.1 信息源的识别与开发.....	52
4.4.4.2 建立和运行信息系统，确保信息系统可靠、安全及易用.....	52
4.4.4.3 制定信息化规划以满足公司长短期发展需要.....	54
4.4.4.4 知识管理.....	54
4.4.4.5 数据、信息和知识的全方位管理.....	55
4.4.5 技术资源.....	55
4.4.5.1 技术评估分析.....	56
4.4.5.2 提高组织的技术创新能力.....	56
4.4.5.3 科学制定技术研发规划.....	58
4.4.6 基础设施.....	58
4.4.6.1 科学有效地配置设施设备.....	58
4.4.6.2 设备设施的维护保养.....	59
4.4.6.3 制定和实施设备的更新改造计划.....	60
4.4.6.4 防范基础设施引起的环境和安全问题.....	60
4.4.7 相关方关系.....	60
4.4.7.1 供应商管理.....	61
4.4.7.2 其他相关方管理.....	61
4.5 过程管理.....	61
4.5.1 总则.....	61
4.5.2 过程的识别与设计.....	61
4.5.2.1 提要.....	62
4.5.2.2 过程要求的确定.....	62
4.5.2.3 过程的设计.....	63
4.5.3 过程的实施与改进.....	64
4.5.3.1 过程的实施.....	64
4.5.3.2 过程的改进.....	72
4.6 测量、分析与改进.....	74
4.6.1 总则.....	74
4.6.2 测量、分析和评价.....	74
4.6.2.1 提要.....	75
4.6.2.2 绩效测量.....	75
4.6.2.3 绩效分析和评价.....	77
4.6.3 改进与创新.....	78
4.6.3.1 提要.....	78
4.6.3.2 改进与创新的管理.....	79
4.6.3.3 改进与创新方法的应用.....	81
4.7 经营结果.....	82
4.7.1 总则.....	82
4.7.2 产品和服务结果.....	82
4.7.3 顾客和市场结果.....	83
4.7.3.1 提要.....	83
4.7.3.2 顾客方面的结果.....	83
4.7.3.3 市场方面的结果.....	83
4.7.4 财务结果.....	84
4.7.5 资源结果.....	84
4.7.5.1 人力资源结果.....	84

4.7.5.2 其他资源结果.....	87
4.7.6 过程有效性结果.....	88
4.7.7 领导方面的结果.....	89
4.7.7.1 战略目标实现情况.....	89
4.7.7.2 组织治理的绩效结果.....	89
4.7.7.3 公共责任的绩效结果.....	90
4.7.7.4 道德行为的绩效结果.....	90
4.7.7.5 公益支持的绩效结果.....	91
附：优纳摩擦卓越绩效各部门标准要素关联表.....	92

B 组织概述

杭州优纳摩擦材料有限公司，是专业生产制造大巴（客车）及轿车系列用制动器衬片、工程机械用制动器衬片等的摩擦材料企业，并专业从事摩擦材料技术配方的开发、研制工作。公司的技术研发中心，在 2015 年被杭州市政府批准为“摩擦材料高新技术研究开发中心”，其产品属高新技术产品。又被浙江省科技厅认定为“浙江省科技型中小企业”。公司地处浙江省杭州富阳区银湖街道洪庄村，总面积为 18 亩（计 12006 平方米）。产品主要有：大巴（客车）用盘式制动器衬片，适用于各种进口中高档旅游大巴（客车）、城市公共交通客车、重型拖挂式牵引载货汽车等；轿车系列盘式制动器衬片，适用于低、中、高档进口轿车、国产化轿车、出租车；工程机械用制动器衬片，适用于工程机械设备的制动、离合和阻尼等，如风力发电机的偏航制动等。已经形成汽车用盘式制动器衬片产品型号 1150 余种。形成了年产 500 万套的生产能力。

2015 年 7 月，由于受老厂区的生产场地的制约，在经得杭州市富阳区人民政府的批准，在富阳国家级经济技术开发区（新登新区）购得土地 30 亩（20010 平方米），投资新建标准化生产厂房，进行摩擦材料的扩大再生产。2018 年 1 月搬迁至新登工业园区。

杭州优纳摩擦材料有限公司的前身，是富阳洪庄复合材料有限公司，于 2003 年成立。2010 年，根据我国汽车工业和摩擦材料发展的趋势和前景，扩大并吸收了新的股东和资金，改名为杭州优纳摩擦材料有限公司，注册资本增加至人民币 1000 万元（2015 年增加到了 2000 万元）。在原有产品“复合材料”生产的基础上，开始着手大型高档客车、轿车系列盘式制动器衬片和工程机械用制动器衬片摩擦材料的研制和开发。在短短的六年间，已经具有“实用新型专利”4 个；“发明专利”5 个；申请的“发明专利”1 个；公司与浙江工业大学联合开发研制的《低噪声耐高温环保型摩擦材料》项目，已申报“浙江省重大科技专项项目”；公司自主研制开发的《稻壳碳用于制备刹车片的摩擦材料》的技术已经申请专利。等等。

公司现有技术管理人员 28 名，其中，具有大专学历的有 14 名；本科学历的有 8 名；具有工程师以上职称的有 6 名；经济师、会计师等职称的有 2 名。公司在短短的几年时间里，培养并造就了一支具有专业技术水平和先进管理理念的高素质团队。

于 2015 年取得了全国摩擦材料《工业产品生产许可证》；分别成为了中国摩擦密封材料行业协会会员、中国汽车制动器委员会会员，中国城市公共交通协会物资工作委员会会员单位；

2010 年，产品通过了美国 LINK 的测试、取得了美国 AMECA 的产品认证；

2011 年 9 月，取得了多个商标注册证书；

2011 年 12 月，通过了 ISO/TS: 16949 质量管理体系的认证，次年 1 月，取得了“NQA”的 TS16949 相关证书；

2011 年，产品又通过了欧洲产品安全认证 ECE-R90, E-MARK 产品认证；

2012 年 8 月，与德国勃兰姆斯基摩擦材料有限公司（简称 BK 公司）建立了联合检测中心。

2012 年 9 月，通过了浙江省科技厅“轿车盘式刹车片”新产品技术成果鉴定，

并取得了由浙江省科技厅颁发的《科学技术成果登记证书》。
2013年1月，获得了2011—2012年度富阳市科技进步三等奖。
2013年6月，公司的技术研发中心，被富阳市政府批准为“摩擦材料高新技术研究开发中心”。
2013年7月，公司被浙江省科技厅批准为“浙江省科技型中小企业”。
2014年度重点战略性新兴产业企业。
2014年4月，取得了“欧盟”、“美国”注册的“unipad”境外商标。
2015年1月，经国家科学技术部火炬高技术产业开发中心的批准，我公司荣获“国家高新技术企业”荣誉称号。
2015年1月，再次获得2013—2014年度富阳市科技进步三等奖。
2015年2月，获得了“安全生产标准化三级企业”资质证书。
2015年10月，获得富阳区市场监督管理局“富阳名牌”称号；
2016年10月，获得杭州市名牌战略推荐委员会“杭州名牌”称号；
2017年11月，获得“国家重点扶持的高新技术企业”称号
2017年11月，获得“浙江省高新技术研发中心”称号
2018年2月由我公司参与制定的《客车用24.5英寸气压盘式制动器性能要求及试验方法》的行业标准正式实施
2018年9月公司作为主要起草单位的“浙江制造”标准0543-2018《大巴用盘式制动块》正式发布实施
2019年11月公司主要起草单位之一“浙江制造”标准1322-2019《乘用车用盘式制动器衬片》正式发布实施。

出口产品主要客户有：

- 1、BREMSKERL- REIBBELAGWERKE EMMERLING GmbH & Co. KG（德国）；
- 2、Sudheimer Car Technik Vertriebs GmbH（德国）；
- 3、Intertruck Benelux B.V（荷兰）；
- 4、EMMERRE（意大利）；
- 5、Autoflex-Knott Ltd.（匈牙利）；
- 6、Watts Friction Plus（澳大利亚）；
- 7、MITTI（美国）。

国内产品指定及配套客户有：

- 1、杭州申驰车桥有限公司
- 2、江苏恒力制动器制造有限公司
- 3、浙江万安科技股份有限公司
- 4、宁波合力制动系统有限公司
- 5、安徽安凯汽车股份有限公司
- 6、郑州宇通客车股份有限公司
- 7、浙江隆中控股集团有限公司
- 8、北京、天津、上海、湖南、山东、山西、新疆、南京等省市公交、巴士的指定供应商。

目前，产品已销往国内各大主要城市的维修市场。得到了广大客户的一致好评，深受国内外客户的青睐。产品历年来在国家级、省级质量抽查中全部合格。公司还成功的开发了“耐高温、低磨损、无噪音、无污染”的高稳定性能的半金属、低金属、无石棉和陶瓷材料配方体系。运用了具有本公司特色的科学的营销策略，以高效的经济效益为中心的科技创新机制，特别是经过近几年的发展，已

经从单一的复合材料产品，形成了较为独特的专有的从“科研到产品，从产品到市场，再从市场到科研的工业机械、汽车用摩擦材料（刹车片）技术的良性循环。

B.1 组织描述

B.1.1 组织的环境

a) 主要产品、服务及交付方式

公司主要产品为汽车制动器衬片，采用直销或经销商模式进行销售。产品的主要交付方式有：汽运、海运、铁路运输、空运等多种方式，与国内外多家运输物流企业长期保持良好合作关系，确保产品的运输交付满足客户多样化的需求。

b) 企业文化体系

公司在多年的发展实践中，始终将企业文化作为发展的支撑点和指导思想，紧紧围绕企业经营发展壮大，逐步构建沉淀了企业使用、愿景、价值观等方面独特的企业文化。企业文化作为一种精神资源，不断推动公司持续前行。公司秉承“为产品创造极致艺术、为出行提供安全保障”为企业使命，以“致力于成为摩擦材料领域尤其是盘式制动器衬片领域的全国性标杆企业”为公司愿景，坚持“安全安心、主动高效、创新团结”的企业价值观，实践着“开拓进取、勇于创新”的企业精神，遵循“人本至上、以人为本”的发展理念，注重信义，是员工及客户的真心伙伴。公司注重培养人才，始终秉持“事业以人为本，发展以人为本”的理念，通过创造具有活力的事业平台，聚合精英团队，激发员工的创造力和创业精神，并以此驱动杭州优纳事业的持续发展。

图表 B-1 企业文化理念体系

项目	描述	含义诠释
企业使命	为产品创造极致艺术、为出行提供安全保障	公司注重研发、注重知识产权，注重科技创新，将产品像艺术一样做到极致； 为客户提供优质安全的产品和服务。
企业愿景	致力于成为摩擦材料领域尤其是盘式制动器衬片领域的全国性标杆企业	公司未来将以“致力于成为摩擦材料领域尤其是盘式制动器衬片领域的全国性标杆企业”为愿景，把技术和自主创新视为企业快速发展的源泉和动力，领跑行业前列。
核心价值观	安全安心、主动高效、创新团结	安全安心：秉承安全予我、安心予你的口号；通过技术团队不断改善为客户提供更优质的产品与服务； 主动高效：积极主动承担责任，高质高效服务客户； 创新团结：企业与员工结成相互信赖的伙伴关系，创新研发、团结奋进。

c) 员工基本情况

杭州优纳坚持以人为本的理念，广纳贤才，视员工为最宝贵财富，努力为员工提供施展才华的广阔平台。

截至 2020 年 12 月 31 日，公司拥有员工 95 人。

图表 B-2 公司人员组成结构表

类别		人数	比例
教育水平	本科生及以上	9	11.25%
	专科生	21	26.25%
	中专及以下	50	62.5%
年龄构成	50 岁以上	3	3.75%
	41-50 岁	28	35.00%
	31-40 岁	34	42.50%
	30 岁以下	15	18.75%

d) 技术和设备水平

作为中国摩擦材料协会会员单位“国家高新技术企业”，公司设有省级研发中心，现有发明专利 5 项，组织参与制修订行业标准 1 项。。

公司 2014 年和 2017 年连续被评为“国家高新技术企业”，荣获等多项技术奖项。公司的始终致力于产业化发展，2018 年 1 月在富阳新登新区建立了新厂区，占地 30 亩。公司车间产线均采用国内性能技术领先的设备，可有效确保产品的产能及质量符合设计要求，同时响应国家节能降耗政策实际效果非常明显。

e) 法律法规和政策环境

自成立之日起，公司一直遵守国家的基本法律法规。

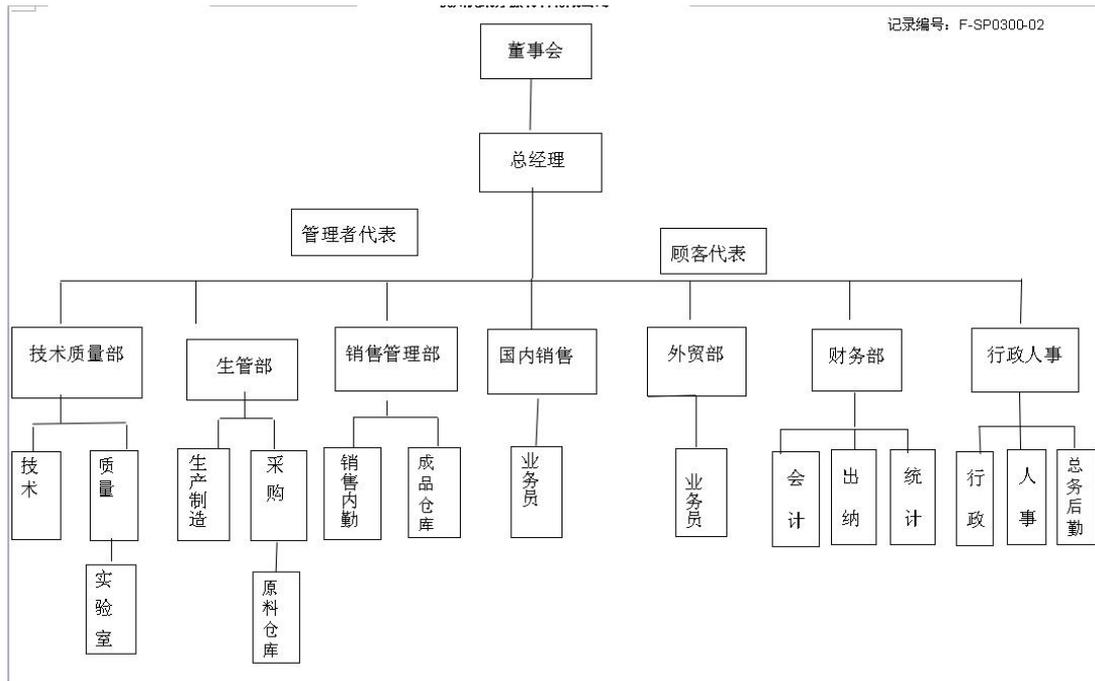
图表 B-3 公司适用的主要法律法规

类别	适用主要法律法规
公司规范治理	《公司法》、《会计法》、《合同法》、《产品质量法》、《消费者权益保护法》、《标准化法》、《计量法》
认证要求	IATF16949 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系、OHSAS18001 职业健康及安全体系认证
产品相关	GB/5763-2008 汽车用制动器衬片 产品标识标注规定；
适用的质量、环境、健康与安全法规	《环境保护法》、《安全生产法》、《职业病防治法》

B. 1. 2 组织的关系

a) 组织机构与治理系统

图表 B-4 组织架构图



b) 主要顾客群和市场细分

公司的主要顾客为：国内区域销售主要客户有上海、江苏恒力、诸暨万安等；国际市场主要分布在欧洲、东南亚、德国等。公司坚持“以市场为导向、以客户为中心”的观念，切实对区域市场进行系统化调研和分析，做好市场细分与客户细分、编制好切合实际的区域市场规划；努力扩大销售网络覆盖面与市场份额。

c) 供应商管理

公司采购物资主要为钢背、化工原料等，公司原材料占产品成本比例较高，故公司在选择和管理供应商方面有着严格的标准和要求，主要选择诚信、质量交期可靠、价格合理等有实力的大型知名企业作为供应商，同时开发具有合作潜力的供方。公司通过对供应商进行分类，便于分级管理。

d) 加强互动沟通，提高协同效率

公司把供应商、经销商（客户）作为我们的真心伙伴，建立了顺畅的沟通机制，公司高层定期走访重点供应商、客户（经销商）。

公司已与多家国内知名的供应商或经销商建立了共同发展、相互依存的长期战略伙伴关系，每年对供应商进行评审，采用招标、议标方式与重点供应商签订年度采购合同，明确质量技术标准和包装、运输等方面的要求，日常按需采购。

公司每年组织对供应商进行系统的评价，动态优化合格供方名录及供应商的分类管理，且公司对供应商的管理建立了有效的双向激励机制：

公司创立了技术营销、品牌营销、文化营销并重的“整合营销”模式，并推行“一站式”服务，为客户提供先进实用的系统解决方案和优质高效的服务；公司与优质客户建立了基于共同技术、共同提升的战略伙伴关系，将顾客需求融入新产品开发过程。

B.2 组织面临的挑战

B.2.1 竞争环境

a) 所在行业和市场中的竞争对手情况

目前，国际市场上竞争加剧，对我公司的产品出口不利。现有产品，国内生产企业竞争较为激烈，未来的竞争主要靠产品竞争力和供应链的话语权争夺。国内环保标准一致化，企业的可持续发展要素构建，也是发展的重点。

公司坚持以质取胜，走科技、创新、品牌之路；争创行业服务与质量第一，目前在研发、技术、质量方面处于行业领先地位，主要产品竞争情况分析见 B-5。

图表 B-5 主要产品竞争情况分析

项目类别	大巴用盘式自动块
市场规模	5000 万套 逐年递增
毛利率	26-30%
市场特点	产品需求扩大，低价竞争
产品发展	产品同质化
市场地位	浙江省第一
优势	产品系列较全，有强大市场网络；形成色相系统解决方案
劣势	产品综合成本竞争力不足；

b) 公司关键成功因素

公司创立了技术营销、品牌营销、文化营销、关系营销并重的“整合营销”模式，针对客户个性化需求的快速识别和应对机制，市场响应速度较快；

产品技术：公司现有发明专利 5 项，参与制定行业标准 1 项。17 年公司获得省级研发中心荣誉，同时，公司注重加强核心技术开发，增强产品差异化竞争力。

产品结构：产品系列齐全，品质稳定，具备良好口碑；

供应链管理中的成本优势：质量体系 and 工艺完善。

c) 广辟渠道，搜集行业内、外信息

公司需要收集的信息包括政治法律、经济、社会文化、技术等宏观环境分析；行业、竞争环境分析、客户业务计划；企业内部资源与能力分析；公司总体战略

规划、业务发展规划、职能发展规划等。公司定期、多渠道收集与公司核心业务有关的政策与发展数据、行业标杆和竞争对手企业信息、公司关键绩效指标测量结果等信息，保证绩效预测信息来源的可靠性与及时性。

B.2.2 战略挑战和优势

根据市场、环境及国家政策的变化，公司的战略挑战：

- 1) 公司对国家政治、经济、文化和技术，行业、竞争对手和标杆企业，重要创新或变化，市场和顾客等方面的信息进行分析，识别出外部获得的机会和挑战；
- 2) 公司对企业本身财力、物力、人力、产品、技术等有形资源和无形资源利用状况，企业文化和组织结构，价值链和竞争能力和可持续发展的要求等方面的信息进行分析，识别出内部具有的优势和存在的劣势。

B.2.3 绩效改进系统

a) 绩效改进的总体方法

公司通过 IATF16949、ISO14001、OHSAS18001 等管理体系的有效运行，推行全面质量管理，建立《内外部审核》、《管理评审》等管理制度，不断实施改进，致力于提高组织的绩效，借助“卓越绩效管理”的系统管理方法完善和优化流程，按照质量奖的要求进行自我评价并找出改善空间，通过提议改善等方式不断改进、以 KPI 考核手段监控管理，以实现公司愿景和战略目标。

b) 组织学习和知识共享的总体方法

公司为重视知识的管理，各部门按照业务职能，通过各种渠道搜集信息和资料，各部门对搜集的信息和资料进行识别、分析、归纳，存入知识库，通过网络、会议、通知、通报等方式进行传递和共享。

4.1 领导

4.1.1 总则

杭州优纳摩擦材料有限公司作为一家集技术、制造、品牌营销与服务于一体的汽车制动器衬片生产厂家，公司近几年来取得了令人瞩目的业绩，这是公司高层管理者充分发挥领导作用，带领员工努力奋斗的结果。公司领导团队高效务实，兼备理论与实践，形成良好的结构层次。

4.1.2 高层领导的作用

4.1.2.1 确定发展方向

a) 使命、愿景和价值观的确定

公司秉承“为产品创造极致艺术、为出行提供安全保障”为企业使命，以“致力于成为摩擦材料领域尤其是盘式制动器衬片领域的全国性标杆企业”为公司愿景，坚持“安全安心、主动高效、创新团结”的企业价值观，实践着“开拓进取、勇于创新”的企业精神，遵循“人本至上、以人为本”的发展理念，注重信义，是员工及客户的真心伙伴。公司注重培养人才，始终秉持“事业以人为本，发展以人为本”的理念，通过创造具有活力的事业平台，聚合精英团队，激发员工的创造力和创业精神，并以此驱动杭州优纳事业的持续发展。

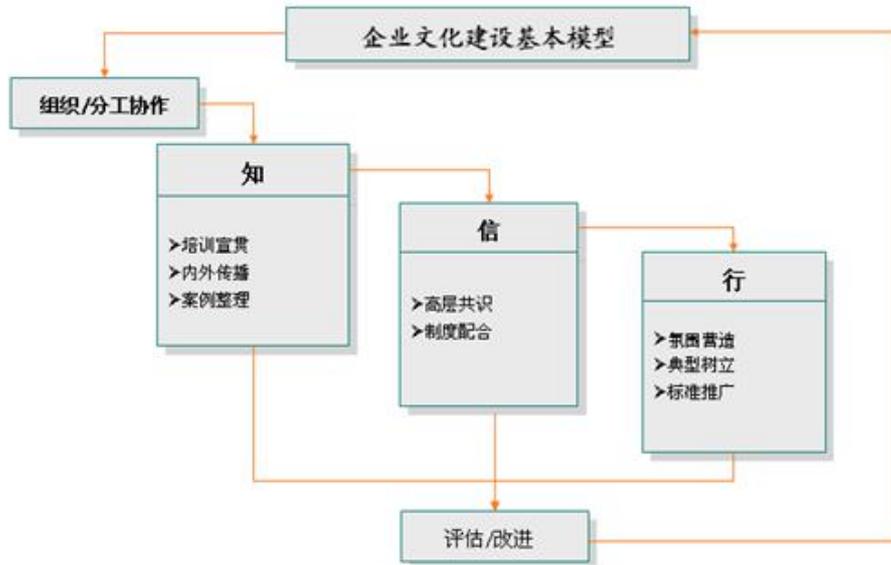
图表 4.1-1 企业文化理念体系

项目	描述	含义诠释
企业使命	为产品创造极致艺术、为出行提供安全保障	公司注重研发、注重知识产权，注重科技创新，将产品像艺术一样做到极致； 为客户提供优质安全的产品和服务。
企业愿景	致力于成为摩擦材料领域尤其是盘式制动器衬片领域的全国性标杆企业	公司未来将以“致力于成为摩擦材料领域尤其是盘式制动器衬片领域的全国性标杆企业”为愿景，把技术和自主创新视为企业快速发展的源泉和动力，领跑行业前列。
核心价值观	安全安心、主动高效、创新团结	安全安心：秉承安全予我、安心予你的口号；通过技术团队不断改善为客户提供更优质的产品与服务； 主动高效：积极主动承担责任，高质高效服务客户； 创新团结：企业与员工结成相互信赖的伙伴关系，创新研发、团结奋进。

b) 以价值观为核心的企业文化建设

公司在多年的发展实践中，始终将企业文化作为发展的支撑点和指导思想，紧紧围绕企业经营发展壮大，逐步构建沉淀了企业使用、愿景、价值观等方面独特的公司文化。企业文化作为一种精神资源，不断推动公司持续前行。高层领导非常注重企业文化建设，以使命、愿景和核心价值观为核心理念，构建了企业文化落地“知、信、行”模型，公司行政人事部全面负责公司企业文化的推进工作，并通过建立企业工会组织，构建企业和谐劳动关系，与员工紧密结合，不断落实践行企业使命、愿景、核心价值观。

图表 4.1-2 企业文化建设基本模型



4.1.2.2 相关方沟通

公司识别并确定对公司稳定提供符合顾客要求及适用的法律法规要求的产品和服务的能力产生影响或潜在影响的相关方及这些相关方的需求和期望，主要包括5大相关方：股东、顾客、供应商等利益相关方、员工、社会。公司通过与相关方的沟通、多种方式（如拜访、参加展会、顾客与市场反馈等）收集相关方的需求和期望，并通过定期的经营管理例会或专项会议，监视和评审对这些相关方的信息及其相关要求。

图表 4.1-3 多渠道与相关方沟通

沟通对象	沟通渠道
公司员工	入职培训、在职培训、专业培训、专项培训等
	企业公告栏、《员工手册》、网站、公司文件、车间宣传栏等
	优秀员工、总经理特别奖、年终总结大会及先进表彰大会等
	全员大会、研讨会、高层会议、个别座谈会、职代会等
	企业短号、企业邮箱、OA系统、微信公众号、员工满意度调查等
股东	个别沟通、会议、报告
客户	高层拜访、电话沟通、顾客访谈、顾客满意度调
	公司宣传册、公司网站、宣传栏、各种展会、企业宣传片等
	新产品培训、技术服务培训、经销商会议、行业高峰论坛等
供方	供应商大会、互相拜访、电话沟通、供应商访谈、电子邮件沟通、合同、协议等
	公司宣传册、公司网站等
	技术沟通、技术支持、品质沟通、供应商满意度调查等
政府、社会公众	工作汇报、参观指导、公益活动、慈善捐赠、公司网站等

图表 4.1-4 相关方的关键需求和期望

相关方	关键需求和期望
股东/投资方	持续的盈利能力、投资回报率、管理透明度
顾客	产品质量、价格、交付、服务
供应商	互利和连续性、付款能力
员工	良好的工作环境、福利待遇、职业安全
社会	社会责任的承担能力、环保方面的建设管理能力、企业信用

4.1.2.3 营造良好的经营环境

a) 诚信守法

公司在品牌知名度不断提升的同时，始终高度重视企业诚信建设，树立先进的企业价值观和正确的经营理念，守法经营，自觉接受有关部门的监督管理。公司严格按照有关法律法规的规定和各项规章制度，真实、准确、及时、完整地披露信息。

公司注重利用企业文化建设，提高广大员工诚实守信的道德素质，建设了一支讲诚信、业务精的高素质员工队伍。公司始终以遵章守法为前提，以顾客需求为中心，以优质服务的手段开展生产经营活动，使诚实守信渗透到企业经营的各个环节，不断加强企业的凝聚力，提升企业形象，实现企业的可持续发展。公司将诚信视为最重要的道德规范之一，总经理在培训、例会及日常沟通过程中，经常强调诚信的重要性

“守法”是公司经营管理团队认为的第一社会责任。公司自创办以来，不断加强廉政、法纪教育，全面贯彻落实国家颁布的《环境保护法》、《产品质量法》等法律法规。

公司以实际行动向供方和顾客传递“诚信为人，守法经营”的理念，培育优秀的商业道德，获得业内的广泛好评。

b) 鼓励改进与创新

改进与创新是公司追求卓越、实现持续发展的动力。公司结合自身实际情况，建立了覆盖所有部门的全面质量管理改进体系，通过多种途径识别改进机会，运用以管理层和技术人员为主体的日常决策改进、技术创新和攻关、标杆管理、流程优化，以及以基层员工为主体的 QC 小组、提案改善等系统的改进方法和改进工具，持续改进和提高公司整体绩效。

c) 快速反应

公司以精干高效和扁平化管理为目标，减少组织机构中间环节，提高决策效率；加强信息化建设，正在导入 ERP 系统，针对产品的使用原料、产品入库过程进行信息化收集储存，便于产品追溯，同时加快信息传递的速度和准确性；建立快速反应机制，以缩短产品的开发、制造、供应与服务周期，打造“服务第一”品牌，不断提高消费者满意度。

d) 学习

公司领导十分重视员工的培训和学习，积极开展“创建学习型企业”活动，打造知识型职工，形成了全员学习的良好氛围，不断提高企业整体素质，促进了企业可持续快速发展。

在创建学习型企业过程中，公司每年制定《年度培训计划表》，再由各部门和行政人事部逐步推进《月度培训计划》的有效落实，努力使每个岗位上的人员都更加符合公司运营的需要。

4.1.2.4 质量安全责任

公司坚持“产品质量是研发和生产出来的，而不是检验出来的”的品质管理理念，将质量观念从传统的事后检验转移到生产过程上来，对生产过程的每一环节加强质量控制管理。

公司建立了完善的质量管理机构和人员配置，设有产品质量管理部门-技术质量部、配备了与生产规模相适应的专职质量检测人员。

公司建立了完善的质量管理制度。各种制度指导着产品质量监管全过程，并将其作为确保产品生产质量的原则，确保了生产全过程的各个环节都做到“有章可循、照章办事、有据可循”。

4.1.2.5 品牌管理

品牌是企业重要的无形资产资源，公司确立了品牌营销的基本出发点：企业品牌的塑造靠品质，品质的提升靠技术，技术的创新靠人才，人才的凝聚靠文化。

我 公司目前已有注册商标 5 个，主要以优纳、
、博莱姆为主：“优纳”品牌内涵：以人为本、汇聚英才、天地之间、成就国粹精品。

优纳的图片商标“
”从中国国粹京剧脸谱中衍生而来，京剧作为中国的国粹文化，脸谱自然也代表着国粹精华，全体优纳人都希望自己的品牌能成为国之精品。该 Logo 也同时内含了“人”“天”、“大”，寓意以人为本，立于天地之间，用英才之智慧，成就一番大事业。全 Logo 体现一个“稳”字，结合公司产品的特性，以示安全，用匠心铸就客户安全，真正落实“安全予我，安心于你”。

品牌评估规划：

公司品牌现状——品牌信任感：依据产品品质的稳定性（企业综合管理水平）以及对市场的快速响应，给客户提供了信任感来获取市场份额；

公司品牌提升——品牌价值感：依据提供解决方案（初步体现形式是技术服务），为客户提供产品之外的价值感来获取市场份额；

公司品牌方向——品牌依赖感：依据产品的独特性（建立技术壁垒，难以被模仿）以及提供系统解决方案，为客户提供了排他性的价值，建立了客户的依赖感，获取垄断市场份额。

公司品牌核心——“创造增值”：以技术、生产设施、管理手段的已有基础，来创造超越产品性能、超出期望的价值，来提升产能性能，提高客户在驾驶过程中的制动安全性，带来更加愉悦的驾驶感受和更游刃有余的操控感受；

4.1.2.6 持续经营

公司十分重视人才、文化和管理的可持续性，通过实施“以老带新”和核心队伍后备梯队储备，实现人才的可持续，通过实施“价值观的宣贯”实现文化的可持续，通过实施“绩效考核追踪”实现管理的可持续。

公司从成立以来一直重视员工的安全生产管理，通过制度建设即建立和完善安全生产管理体系及安全生产问责规定，组织建立安全和环境管理小组，并不断开展岗前、岗中的安全生产培训，提高员工及管理人員的作业水平和安全生产意识。

公司还建立了完善的应急预案，以解决员工的工作的后顾之忧。如《火灾应急预案》等，涵盖了自然灾害、火灾的应急管理、人员伤害事故等各方面的应急管理。同时，公司加强对全体员工的安全教育培训，每年进行应急预案演习，并作演习效果评估，对演习中存在的问题进行改进，不断提高公司的应急能力及员工处理各种紧急情况的能力。

4.1.2.7 对公司绩效的评审

以总经理首的高层团队对公司整体绩效的评价内容主要从“业绩指标完成情况、市场开拓与品牌建设、生产运营表现、企业文化执行力”等四个方面展开。绩效评审的内容和方法见表 4.1-3。

图表 4.1-6 公司整体绩效评审的内容与方式

评审重点	评审内容	评审方式
业绩指标完成情况	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 销售收入与利润达成情况； ➢ 费用与成本控制情况； 	绩效考核、财务核算分析、定期会议
市场开拓与品牌建设	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新渠道、新客户拓展情况； ➢ 新产品的市场表现； ➢ 品牌投入及品牌影响力评估； 	绩效考核、定期客户拜访、财务核算分析、定期会议
生产运营表现	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 产品质量保证能力； ➢ 产能与订单交付能力； ➢ 成本控制与成本降低能力； ➢ 生产安全及人员安全； 	绩效考核、质量分析会、定期会议
企业文化执行力	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 企业价值观的理解与宣贯； ➢ 团队精神表现； 	不定期会议

4.1.3 组织治理

4.1.3.1 组织治理的关键因素

a) 管理责任

1) 完善治理结构

公司股东大会是公司的最高权力机构。股东大会选举产生执行董事和监事；执行董事兼职总经理职务，全面负责公司生产经营管理工作；总经理提名或聘请各部门主管，组建生产经营管理班子负责公司的经营，从而实现明确所有权、经营权和监督权的职责。

2) 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，股东会批准总经理提出的工作计划、批准和审议年度预决算和执行情况、利润分配方案，决定公司的生产规划、融资、投资、收购、合并等一切重大事宜。经营管理实行总经理负责制，总经理组织领导公司的日常生产、技术和经营管理工作。公司按年编制经营目标、指标，细化责任，公司高管、部门签定经营绩效指标，严格考核。监事按照公司章程依法行使对财务、董事、经理层管理人员的监督权。

3) 明确法律和道德责任

《公司章程》对董事、监事、经理层贯彻执行法律、行政法规，履行诚信和勤勉的义务等方面做了明确的规定，坚持合法经营，依法纳税，诚信为本，履行法律和道德责任。

b) 财务责任

公司财务部直属总经理领导，接受统一管理、独立核算，且统一执行公司的财务制度。公司明确了高层管理和财务管理部门的权利和责任，以确保财务部门筹资、投资、成本控制等财务管理职能有效实施。

公司依据《企业会计准则》、《中华人民共和国会计法》及其它相关法律法规，建立健全了公司的财务管控体系和运作流程。多年来严格遵守相关财税法律法规，获得了良好的经营业绩，实现了资产的保值增值。

c) 审计独立性

1) 外审的独立性

公司聘请独立的第三方审计机构进行专业的财务审计。公司在每年年初进行上年度财务审计，审计范围包括公司年度财务状况、经营成果、现金流量和内部控制等有关信息，同时公司积极配合相关部门对公司开展的各项审计抽检工作，历年来，在政府部门的审计监督和财税检查中均未发现违规问题，企业形象良好；在外部机构的审计报告中，公司财务报表均按照企业会计准则的规定编制，在所有重大方面公允反映了公司财务状况及经营成果和现金流量。

d) 股东及其它相关方利益的保护

公司重大生产经营活动通过公司董事会审议，并由董事会通过年初生产经营目标和指标，确定盈余公积、储备基金、企业发展基金的计提比例和利润分配方

案，确定股东收益分配。

公司本着“诚信、共赢”的精神，和供应商、客户等相关方进行友好协商合作，严格履行合同。

公司注重保护员工权益，发挥工会的作用，支持工会维护员工合法权益，妥善处理内部员工各类投诉事项。

公司把依法纳税、环境保护、安全生产等社会责任项目都纳入公司年度目标，责任到人。

图表 4.1-8 各相关方利益保护措施表

相关方	具体措施
股东	通过年初生产经营目标和指标，确定盈余公积等的计提比例和利润分配方案，确定股东收益分配
员工	建立职工代表大会制度 实行收入分配公开，对各部门的绩效薪酬分配过程和结果公开 实现“五险一金”、劳动合同、各项福利政策
顾客	对于主要客户，公司所有技术创新及成本控制的成果与顾客共享 设立客户投诉受理渠道，受理客户对服务和产品质量方面的投诉 建设完善售后服务体系，实现产品销售与售后服务的无缝对接
供应商	对主要供应商实行技术、资金和管理等方面支持； 给予主要的优秀供应商一定的政策倾斜。
政府等其他	依法纳税、按期还贷，并积极投身到公益慈善等领域。

4.1.3.2 对高层领导和治理机构成员的绩效评价

公司高层领导的个人重点工作以及绩效评价结果与公司的重点工作和公司绩效结果紧密联系，绩效和个人业绩挂钩，各高层岗位，每年由公司股东讨论决议公司年度的企业经营目标、总经理的工作目标、年薪标准和考核办法，年终对当年的工作目标进行考核。公司高层领导通过绩效评价的结果，不断自主的改进个人、领导体系以及组织机构的治理。

图表 4.1-9 高层领导绩效指标评价表

参评对象	评价方式	评价指标
总经理	每度评审 年度述职评审	财务状况、销售状况 利润状况、企业管理等指标
副总	季度评审、年度述职评审、 员工评价、部门考评	工作业绩、人员管理等指标
部门负责人	季度评审、年度述职评审、 员工评价、部门考评	工作业绩、人员管理等指标

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

为谋求企业与社会和谐发展，公司在取得合理利润与经济效益以外积极履行社会公共责任和公民义务，在环境保护、能源消耗、安全生产等方面认真执行国家有关法律法规，通过导入实施 ISO24001 环境管理体系、OHSAS28001 职业健康管理体系，每年签订安全生产责任书，真正做到企业对社会负责。在道德行为方面一直创建诚信企业，兼顾顾客、员工、供方等权益的共赢。在公益事业方面也积极响应，以高层领导为带头，全部员工积极参与的方式来回馈社会。

4.1.4.2 公共责任

4.1.4.2.1 公共责任控制体系

公司一直以来十分注重环保工作，近年来公司的“产品质量、环境保护、能源资源利用、安全生产、产品安全”等工作的得到了整体的快速推进，通过对生产过程、环境保护和危险源识别各环节的严格管控，有效促进了公司产品质量的提高、生产安全的保障、节能降耗的实现和行业竞争力的提升。组织员工及其亲属进行环保活动，做环保宣传从而树立员工及其孩子环保意识。

公司严格按照 ISO9001、ISO14001, OHSAS18001 等管理体系的要求，持续改进以上各项管理过程，并积极推进清洁生产企业和能源计量管理工作，实现源头治理和过程削减。公司制订了全年或定期的节能降耗目标，并在相应的总结会上对实施情况进行分析和评审。

4.1.4.2.2 公众隐忧的预见和应对

公司高层领导对日常运营过程中当前和未来的隐忧进行识别，并制定了相应的措施如下表。

图表 4.1-10 环境因素和危险源控制措施表

关键过程	重大环境因素/危险源	主要控制/改进措施
产品质量	原材料质量控制	选择合格供应商，并按照国际国内法律法规要求，每批送检。关键工序采取再确认过程进行控制。
	关键工序控制	
环境保护	生活废水	统一纳入园区内的污水管网排放
	噪音	按年度申请对公司生产区域进行测量鉴定，对噪音超高设备改装或者长期发放劳保品预防。
	固体废弃物	1. 公司严格按照危险废弃处理条款与有资质的公司签订了固体废弃物定期运送及处理协议。
	废气	按年度申请对公司的废气进行测量鉴定，对鉴定结果超标的设备设施进行改善。
节能降耗	综合能耗	引进先进生产技术、采购新设备和更新流程，逐渐淘汰高耗能设备。

关键过程	重大环境因素/危险源	主要控制/改进措施
职业健康安全	杜绝安全事故 预防职业病发生	规范安全操作，安装完善的消防设施，制定应急预案并定期演练。

政府、周边民众和相关方对产品安全、环境保护、安全生产的关注度日益提高，为消除外界对公司这方面的隐忧，公司积极做好应对准备制定了相关的管理制度和预案，确保消除各种危险源。

公司制定依据国家相关法规标准制定了内控指标（下表）并分解至各部门，定期跟指标的管控进展，同时在管理评审中会报告年度目标、管理方案的达成状况等。

图表 4.1-11 内控关键绩效指标表

关键过程	重大环境因素/危险源	内控指标	测量方法
产品质量	原料质量控制 关键工序控制	产品质量均需达到相关国家或行业标准	定期组织内部和外部检测
环境保护	废水	《污水综合排放标准》GB 8979 三级标准	定期委托监测
	厂界噪声	《工业企业厂界环境噪声排放标准》GB 12348 第 4 类标准	定期委托监测
	固体废弃物	合理处置，防止废弃物二次污染	第三方委托处置
	废气	大气污染物综合排放标准 GB16297 二级标准	定期委托监测
节能降耗	综合能耗	符合当地政府颁布的指标要求	定期统计产值、能耗
职业健康安全	杜绝安全事故 预防职业病发生	1、安全用电无事故 2、无重大安全生产事故 3、职业病发生 0 起	定期统计/消防安全检查

4.1.4.3 道德行为

4.1.4.3.1 构建信用体系

公司高层明确“遵纪守法”的经营准则、“公平诚信”的待人原则、“公正客观”的处事原则、“勤勉细致”的行为要求、“严密、人性化”的管理原则，遵循国家法律法规、履行对员工应尽的义务，并引导积极的企业文化。另外，公司也积极通过自身的企业文化和制度建设，不断强化员工的道德行为意识。

公司高层领导及股东们一致认为：

良好的商业道德是公司健康运营的基本前提，是实现可持续发展的支柱之一；

良好的商业道德不仅能使公司获得诚实正直、公平交易的声誉，而且能提高

竞争力，为公司带来更多的商业机会，因此公司高层领导高度重视公司的经营道德和员工的行为道德。

通过《企业员工手册》的发布执行，让员工深入学习和熟悉商业道德，深入理解并在业务中严格遵守；要求公司的每一位经理人员必须了解其下属的道德行为并对此负责；正确处理相关方关系，塑造“人品、企品、产品三品合一”的企业核心价值观。

4.1.4.4 公益支持

公司不断发展壮大，始终不忘回报社会，承担社会责任，支持公益事业，主要体现在慈善捐助、教育文化、支援协助等活动方式。

图表 4.1-12 杭州优纳摩擦材料有限公司部分公益活动一览表

序号	公益名称	公益内容	公益相关方	日期
1	夕阳红基金	慰问老年人	村老年协会	每年一次
2	环保宣传	环保公益宣传	组织志愿者环保公益宣传	不定期
3	困难职工救助金	公司困难职工救助金	公司职员	随时
4	捐款	地震捐款	汶川地震捐款	2008年
5	社区活动筹款	社区文化活动筹款支出	新登包秦社区	2018年
6	外来务工人员春风行动	给外来一线职工子女发放生活补助金	公司外来员工	2018年
7	山区送温暖	给山区孩子赠送衣服和书包	四川山区	2018年
8	抗击疫情捐赠	抗击疫情	富阳区慈善总会	2020年

公司为及时掌握员工的思想动态，了解他们的呼声和要求，帮助员工排忧解难，做好职工慰问工作，对遇到特殊灾害造成困难的职工，及时做好困难帮扶工作，帮忙他们顺利渡过难关，营造亲情文化的企业氛围。

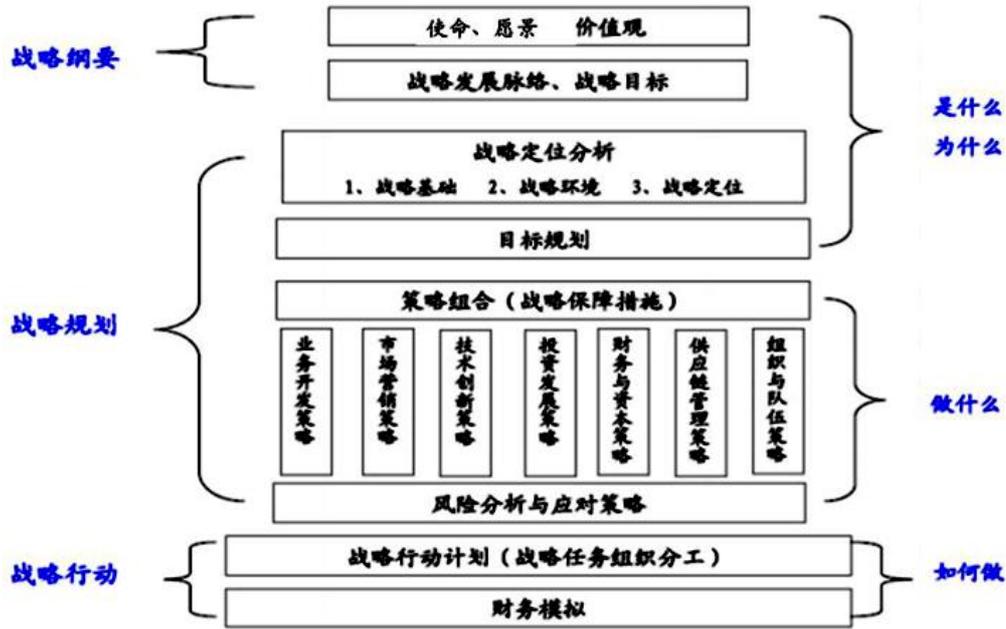
4.2 战略

4.2.1 总则

战略管理是公司可持续发展的核心与灵魂。公司战略制定的参与部门包括公司董事会。

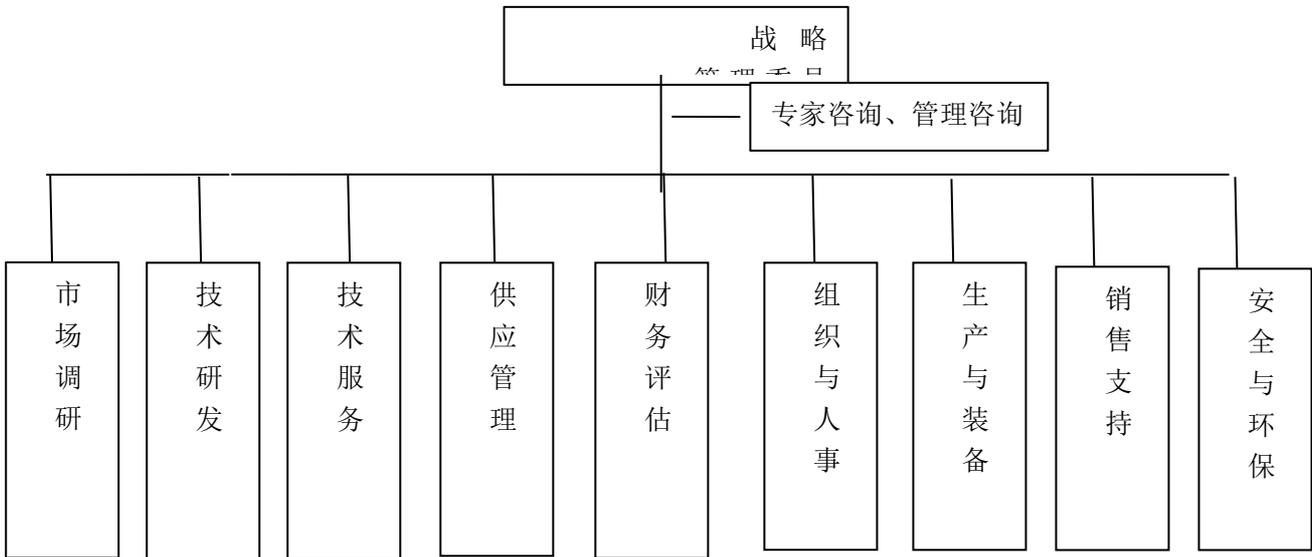
公司将战略管理过程划分为战略定位分析、战略目标规划、战略实施和调整几个主要阶段。

图表 4.2-1 战略管理过程图



公司成立战略管理委员会作为战略推进小组，并进行人员分工及推进安排，明确推进的内容及要求。

图表 4.2-2 战略推进小组（战略管理委员会）示意图



4.2.2 战略制定

4.2.2.1 提要

公司在战略制定中十分重视数据的收集与分析。公司战略管理委员会是总经理进行战略决策的“智囊团”，在战略制定中起着至关重要的作用。公司采用多种战略工具，通过规范的战略分析，制定出清晰的战略发展方向与目标，为公司

的发展点亮明灯。同时公司借助外力提升战略管理水平。通过与摩擦材料协会专家交流、企业专家走访、高校教授沟通培训、行业情报分析、并聘请国际知名的埃森哲管理咨询公司对公司战略进行诊段交流、咨询机构专家参与等等，制定了完整的战略规划和落地计划。

4.2.2.2 战略制定过程

a) 战略制定流程与步骤

公司战略制定主要包括战略信息收集、战略讨论、战略编制及目标制定与分解四个环节。

战略信息收集：由各战略制定参与者分别收集行业信息、主要竞争对手及标杆资料等不同层次资料。在广泛调研基础上，运用 PEST 等方法识别外部机会和威胁，运用关键成功要素法 KSF 等识别内部优劣势，运用 SWOT 分析法明晰局势；**战略讨论：**在战略分析基础上，由总经理、战略管理委员会成员开展战略讨论，确定最终的战略方案；

战略编制：由战略管理委员会成员组织整理讨论内容，编制最终的战略规划方案，由总经理批准战略规划颁布实施。

目标制定与分解：确定年度目标及目标分解方案，并制定相应的分解方案。

b) 战略制定参与者

公司战略制定的参与部门包括公司董事会、战略管理委员会、各职能部门。

c) 战略制定周期

公司的战略氛围短期战略和长期战略，周期分别为 1 年和 3 年。公司为适应长短期计划区间，公司在战略制定过程中，关注的重点因素有所不同：

在制定短期战略时，重点关注影响公司年度经营目标实现的价值驱动因素，如业务竞争能力的培养、生产效率的提高、成本的控制、员工满意度的提升等，从而制定出相应的营销策略、生产策略、财务策略、人力资源策略等；

在制定长期战略时，重点关注影响公司市场地位、行业发展以及公司整体竞争能力的价值驱动因素，如行业竞争形势、技术创新趋势、资源供给能力等，从而明确公司未来的业务结构、资源分配取向以及组织机构等。

4.2.2.3 战略信息收集和分析

a) 战略信息收集的渠道及责任

公司定期、多渠道收集与公司核心业务有关的政策与发展数据、行业标杆和竞争对手企业信息、公司关键绩效指标测量结果等信息，保证绩效预测信息来源的可靠性与及时性。

各职能部门按照内部信息收集和业务数据分析管理办法利用内部 OA、计算机管理系统，按营销、技术、生产制造、财务、采购、人力资源等进行分类整理汇总，形成报表、分析报告并输入公司信息库。内外部信息收集总结见图表 4.2-3。

图表 4.2-3 关键因素信息收集

分析层面	信息收集和分析的主要内容	信息渠道	主要负责部门
宏观环境	政治：政策、法律、法规 经济：国内外宏观与微观环境 社会：社会结构、阶层、文化导向、价值观等（包括可持续发展的要求） 技术：宏观技术发展、技术壁垒、关联产业技术创新和变化趋势	展览会、行业协会、技术交流会、新闻媒体、网站、政府公文等	管理层
行业及市场	行业发展趋势、消费者变化、技术、产业变化、利性分析、市场的增长点、技术发展 产业演化分析，对手市场开发的成功案例、优秀解决方案	网站、新闻媒体、行业协会、第三方机构调查、交流会、专业杂志等	市场营销中心
顾客	求和期望分析：产品定位、服务定位、接触方式、购买行为	调查表、网站、电话、走访、邮箱、APP	市场营销中心
竞争对手	主要竞争对手的市场占有率、财务信息、技术研发的现状分析及预测，其领导层、战略的调整预测	自行公开信息、第三方机构调查、行业协会、走访	市场营销中心、技术研发部
内部资源	技术、品牌、信息技术、资金、人力资源、供应链方面的拥有状况及趋势预测	公司网站、邮箱、会议、报表、公司软件	相关各部门

现有产品，国内生产企业竞争较为激烈，未来的竞争主要靠产品竞争力和供应链的话语权争夺。国内环保标准一致化，企业的可持续发展要素构建，也是发展的重点。

b) 战略分析过程

1) PEST 分析

表 4.2-4 宏观环境、行业环境 PEST 分析

PEST	内容
政治	汽车零部件作为汽车工业发展的基础，是国家长期重点支持发展的产业。截至 2016 年底，我国汽车零部件制造业规模以上企业营业收入合计 3.72 万亿元，同比增长 15.89%，利润总额为 2,825.26 亿元。随着行业整体技术水平与研发能力的不断提升，我国汽车零部件产业不仅与国内整车厂形成了完整的产业链，而且在全球汽车配套市场扮演了越来越重要的角色，成为全球最主要的汽车零部件制造与出口国之一，全球化、国际化的步伐不断加快。汽车零部件行业正在经历市场逐步成熟的阶段。
经济	近几年，我国汽车保有量逐年上升，2015 年超过 1.72 亿辆，全国有 40 个城市的汽车保有量超过百万辆，美国的这一数字为 2.65 亿辆。未来 5 年，预计中国每年将至少售出 2,500 万辆汽车，到 2020 年，中国的汽车保有量将达到 3 亿辆左右。汽车保有量的快速增长推动了我国汽车售后服务市场的发展，带来汽车零部件的大量市场需求。与汽车工业发达的欧美国家相比，我国汽车售后服务市场在品牌化、专业化、规模化方面还处于初级阶段，未来随着汽车产业的发展，我国汽车售后服务市场规模将不断扩大。

社会	要求行业整体“绿化”。对安全环保的要求不断提高，企业将担负更加重要的社会责任。在排放标准愈发严格的大环境下，轻量化作为实现汽车节能减排的重要途径，已被社会公众、政府部门以及各大汽车生产厂商所广泛接受，成为行业发展的趋势。
技术	国家政策引导技术发展方向，随着环保及安全的要求越来越高，汽车零部件行业的整体技术要求也在逐年增加，技术发展也在不断跟上国际的步伐。随着汽车工业的不断发展，整车制造企业及零部件供应商对汽车零部件的技术含量、可靠性、精度和节能环保等方面的要求愈发严格，汽车零部件压铸企业需要具备较强的材料开发与制备技术、压铸技术，甚至是产品方案设计、模具设计与制造能力，才能满足整车厂商和上一级零部件供应商对产品质量的要求。

4.2.2.4 战略和战略目标

1) 战略发展方向及目标

运用多种分析工具对收集的信息进行全面系统分析、论证，拟定公司发展战略备选方案提交战略决策委员会审议。

总体战略描述：致力于成为摩擦材料领域的全国性标杆企业。

通过多产品服务、流程优化、协助客户开发新产品以及摩擦材料个性化定制，为客户降低生产成本，提高生产效率，进而为客户提供产品和服务解决方案。基于整体战略目标，参考了行业内企业的关键成功因素，制定了公司未来5年的发展战略目标。

图表 4.2-5 公司发展战略目标

[吨/万元]	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
销售量（万套）	156	160	200	250	260
销售收入（万元）	4547	4800	6000	10000	10200
毛利润（万元）	224	240	289	360	400
销售费用（万元）	217	220	235	250	280
管理费（不含管理人员工资）（万元）	233	260	267	280	300
研发费（万元）	368.3	410	500	580	600
培训费（万元）	18.9	21	25	30	66
薪酬增长率	9.8%	6%	7%	8%	7%
其它费用	28	31	35	42	45
税前利润（万元）	129	139	165	198	270

净利润（万元）	119	150	180	230	250
折旧、摊销、息税前收益（EBITDA）	35.5	41.7	45.6	49.3	52.2

2) 机遇把握与挑战应对

图表 4.2-6 把握机遇的措施

机遇	把握机遇的措施
国内市场潜力巨大	重点开拓国内市场；针对国内市场特点，扩展营销渠道。
提高品牌知名度	以浙江制造认证标准严格要求，以提高企业品牌知名度。

图表 4.2-7 挑战应对的措施

挑战	应对挑战的措施
成本上升	整合产业链，加快集团化进程，推出新产品，提高成本控制能力。
国外品牌进入	充分利用一切机会，如利用“浙江制造”认证，提高品牌知名度。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

公司采用内外部环境分析、趋势分析、相关性分析、回归分析、比较分析、专家预测等多种方法对公司未来关键绩效指标进行预测，并与公司以往绩效、主要竞争对手及标杆的绩效进行纵横向对比。公司采用平衡计分卡原理，从财务、顾客与市场、内部运营、学习与发展四个维度，建立关键绩效指标和测量系统，制定行动计划，配置资源，确保战略的有效实施和战略目标的实现。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

a) 职能战略计划的制定

表 4.2-8 职能战略规划表

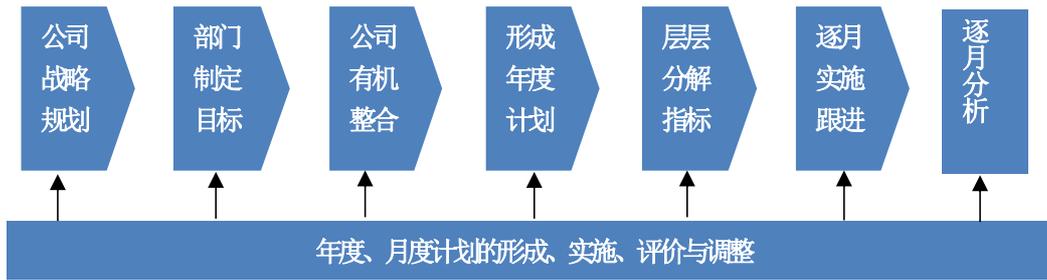
职能战略	短期工作计划（2019-2020）	长期战略规划（2017-2021）
生产 职能战略	成本控制： 全面提高生产自动化水平，提高内部供应链成本； 现场管理： 进行 5S 管理和目视化管理。	生产线建设： 结合精益生产，改造设备，工艺优化。
营销 职能战略	总体思路： 基础型产品+培育型产品+创新型产品组合销售。	市场规模： 2020 年，销售收入突破 0.7 亿元。
人事 职能战略	绩效管理： 深入小核算体系建设，完善基于价值创造和价值分享的薪酬激励体系。 培训发展： 开展多元有效的人员培训模式； 文化建设： 营造紧密合作的团队氛围和积极快乐的工作环境。	人才引进与建设： 积极引进高端人才，建立后备干部培养机制； 提升员工满意度： 采取多措施降低员工流失率。

职能战略	短期工作计划（2019-2020）	长期战略规划（2017-2021）
研发职能战略	产品开发：继续加大技术投入，加强基础研究和关键技术研究。	研发目标：积极研发创新业务单元产品。

b) 年度工作计划展开

为确保战略顺利执行，公司层面制定《公司年度工作计划》，各部门依照公司总体规划及职能规划要求，制定《部门年度工作计划》，并将重点工作分解形成《部门工作计划分解表》，明确任务责任人，便于分解落实。

图表 4.2-9 短期工作计划的制定与展开



c) 资源配置保障

1) 人力资源配置

在人力资源配置方面，公司通过各种途径招聘所需人员，并举行相应的培训，为人才储备做充分的准备。在人员招聘上，依托严谨、科学的甄选评估流程选用人才，增加重点岗位人才引进比例。

2) 基础设施配置

引入精细化生产，改造设备，实施机器换人，降低生产成本。

d) 绩效监测

公司一直致力于绩效监测体系的强化与改进，公司每月召集各职能部门开一次管理工作会议，总结当月目标达成情况并分析没有达成的原因，寻找改进方案，使公司的运作持续达到改进。

公司每年年底召开年度总结大会，总结当年各部门战略目标值的实际完成情况，制定下一年度的经营计划，并将年度战略规划的目标分解到各职能部门。通过“跟踪—监控—评审—建议—督促—改进—跟踪”的循环监测方法，有效的实现了资源的优化配置，使得公司有限的资源能够较好地支持与服务公司战略规划的实施，创造最大的效益。

4.2.3.3 绩效预测

公司采用内外部环境分析、趋势分析、相关性分析、回归分析、比较分析、专家预测等多种方法对公司未来关键绩效指标进行预测，并与公司以往绩效、主要竞争对手及标杆的绩效进行纵横向对比。公司采用平衡计分卡原理，从财务、

顾客与市场、内部运营、学习与发展四个维度，建立关键绩效指标和测量系统，制定行动计划，配置资源，确保战略的有效实施和战略目标的实现。

4.3 顾客与市场

4.3.1 总则

杭州优纳摩擦材料有限公司恪守“安全安心、主动高效、创新团结”的核心价值观，外接顾客内修品质，持续完善销售管理和快速响应机制，加强对顾客与市场的了解，为顾客提供优质的产品和服务，满足顾客不断提高的诉求，超越顾客期望，使顾客满意、忠诚度逐年提高，以质量、服务、诚信、创新来获取、定鼎市场。

4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要

公司坚持“以市场为导向、以客户为中心”的观念，切实对区域市场进行系统化调研和分析，做好市场细分与客户细分、编制好切合实际的区域市场规划，努力扩大销售网络覆盖面与市场份额。

4.3.2.2 顾客与市场的细分

a) 市场细分与定位

公司按区域、产品种类、销售规模对市场进行细分，分别识别和确定不同顾客群的市场需求、期望，以符合目标顾客群的要求。

图表 4.3-1 国内区域市场细分

国内市场细分	顾客和群需求特点	是否目标市场
制动器厂配套	订单量大，交货时间要求高，注重产品品质	主要目标市场配套 公交市场
东北市场，华北市场河北（东三省）北京，天津	需求量大，市场潜力大，发展空间大	主要目标售后市场
华中，中原地区（河南，山东	区域大相对需求量大，潜力发展空间大	主要售后市场
西南片区（云贵川，广西）	对价格敏感，质量要求高，特别是对山区有要求	售后市场

图表 4.3-2 国际区域市场细分

国际市场细分	需求特点	是否目标市场
欧洲（德国，意大利，西班牙）	产品品质要求高，需求量大，需要EMARK 认证，对管理体系有严格要求	主要目标市场
北美（美国）	产品品质要求高，需求量大，需要AMECA 认证，对管理体系有严格要求	主要目标市场
南美（智利、厄瓜多尔）	需求量大，对价格比较敏感，产品摩擦系数等级要求达到 FF 级	主要目标市场

图表 4.3-3 按照近三年订单金额细分

客户分类		分类依据
国内客户	大客户	近三年订单金额≥80 万
	中小客户	80 万>近三年订单金额>30 万
国际客户	大客户	一年订单金额≥300 万人民币
	中小客户	300 万>一年订单金额>150 万人民币

公司的主要顾客为：国内区域销售主要客户有江苏恒力制动器有限公司、宁波合力制动器有限公司等；国际市场主要是德国、南美洲等。

图表 4.3-4 营销及服务网络分布图



b) 对竞争对手和潜在顾客的考虑

公司主要通过展会、网站、行业协会、客户拜访等渠道来了解竞争对手的相关信息。

图表 4.3-5 市场调研方式和内容一览表



图表 4.3-6 主要产品竞争情况分析

项目类别	大巴用盘式自动块
市场规模	5000 万套 逐年递增
毛利率	26-30%
市场特点	产品需求扩大，低价竞争
产品发展	产品同质化
市场地位	浙江省第一
优势	产品系列较全，有强大市场网络；形成色相系统解决方案
劣势	产品综合成本竞争力不足；

图表 4.3-7 主要企业竞争情况分析

主要竞争对手	产能/年	全球销售市场份额	成本分析	优势	劣势
山东荣帮	1.5 亿	15% (国内 50%)	较低	品种齐全，高，中，低层次分明。价格底，市场有优势	经营成本较底；生产基地多，贴牌多。
河北众城	9000 万	5%以内	低	2017 年换了新包装价格偏低，满足了市场需求	成本高，服务能力。
金麒麟，信义刹车片	8 亿元	10%	一般	国内知名品牌，轿车配套厂家	成本高；在中国内营销不灵活。

非罗多刹 车片	3 亿元	9%	高	国际知名品牌	谁有钱就发货
ICERBRAKE	2 亿元	5%	高	国际知名品牌	谁有钱就发货

目前，主要的竞争对手来自国内的市场竞争对手。

公司通过市场调研、客户满意度调查、拜访等形式了解顾客和市场的需求、期望及偏好，以此来确定公司的产品定位、顾客群类别和细分市场。公司根据日新月异的市场变化情况，重视市场信息的调查研究，关注市场研究调查整个流程的效率和动态调整，公司按月对市场信息进行收集、整理和分析，形成市场研究报告。

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

a) 了解需求和期望的渠道与方式

公司每年评估客户群、了解各地项目信息，确定售后服务、回访、满意度调查等方式，建立良好的客户关系，以赢得消费者，提高其满意度和忠诚度，增加重复购买的频次并获得积极推荐。

为了保持与顾客良好的沟通关系，公司采用了产品查询系统、微信群、电话、网络等方式，加强与顾客的沟通，了解并满足顾客的需求；接受顾客的投诉；迅速反馈顾客的意见。

图表 4.3-8 顾客的主要接触方式及要求

类别	接触内容	接触方式	接触要求	公司相关人员	满足要求的方法
信息查询方式	相关信息咨询	来信来访、公司网站	了解产品和服务信息的最新动态、礼貌倾听、及时解答	业务员	掌握产品知识、服务政策、沟通技巧，及时更新信息等
交易方式	获得产品	双方单位	了解公司加工环境、生产能力。	业务员	提高公司生产能力。产品质量
投诉方式	产品投诉	售后服务热线、来信来访、邮件、公司网站	熟悉产品知识、礼貌倾听、迅速受理并及时反馈处理意见	业务员	掌握产品知识、法律知识、沟通礼仪技巧，熟悉投诉处理流程等
	产品建议		熟悉产品知识、礼貌倾听、迅速传达并及时反馈结果	业务员	掌握产品知识、沟通礼仪技巧，熟悉公司各部门工作流程等

b) 顾客关注焦点的差异性

根据对顾客需求的了解，公司将影响顾客购买决定的因素（即顾客期望）归

纳为 8 个主要因素，分别是品牌、品质、价格、品种、包装、交期、服务、异议处理。战略客户和重要客户对品牌、品质、服务、异议处理关注度较高，一般客户对价格关注较多。

c) 需求和期望信息的应用

公司将搜集到的顾客需求与期望相关信息应用于公司战略、组织改进和日常运营三方面。

首先从战略层面，顾客关注焦点的差异性是公司对顾客进行行为细分和选择细分顾客群体的依据，也是公司进行战略制定和战略调整的依据。

其次，在组织层面市场部把所有的顾客需求和期望方面的信息汇总，供领导层、生产部及其他职能部门做参考进行改进。

在日常运营过程中，公司员工的工作方式尤其是业务部的工作方式着重考虑顾客的需求与期望。

d) 持续改进，确保市场信息的收集方法适合公司发展需要

公司对市场信息收集与调研效果进行分析，根据存在的问题提出改进意见并组织实施。为了能及时接受和处理顾客投诉、提高客户满意度，公司制订了《客诉管理程序》，建立了比较完善的顾客投诉机制。

4.3.3 顾客关系和顾客满意

4.3.3.1 提要

公司从“顾客关系的确立、顾客关系的维护、顾客接触渠道的建立”三方面进行顾客关系管理，与顾客建立持久、稳固、和谐的关系，并通过多种方式开展顾客满意调查，对顾客关系管理方式进行持续改进。

4.3.3.2 顾客关系的建立

a) 顾客关系的确立

公司通过展会、品牌宣传、上门拜访、顾客推荐等一系列措施，吸引疑似顾客、争取潜在顾客，赢得长期顾客。

1) 展会

公司每年都会参加国内乃至全球各地各种展会，以吸引更多的优质顾客。

图表 4.3-9 展会照片



2) 品牌宣传

公司企业文化精髓及组织宏观环境确立了以“安全于我、安心予你”的品牌理念，其核心价值在于“实现企业与合作伙伴的双赢”。以增值为前提，为客户持续提供优秀的专业服务。

b) 顾客关系的维护

公司主要通过重点拜访、实地考察、日常征询的方式，巩固与顾客的关系。

1) 战略客户管理

战略客户资源是市场营销网络的基石，由于战略客户通常有大量稳定的需求、对品质要求较高，对公司极为重要，为了满足战略客户的需求，公司对战略客户提供更完善的服务。

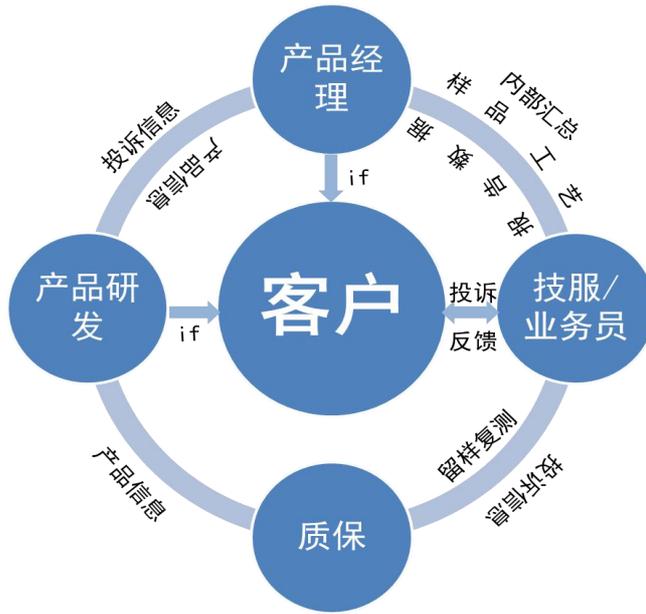
图表 4.3-10 顾客管理系统

方式	配套政策及服务支持
加强计划管理	在质量和交期保证前提下，保持价格稳定
加强技术能力	根据顾客的需求提高产品解决方案
拜访及电话、展会	建立长期的高层沟通和销售经理经常沟通

c) 顾客投诉管理

公司为确保客户投诉及反馈信息的有效利用，每月都会对顾客的投诉进行汇总分析，形成《顾客投诉意见汇总表》，由技术质量部牵头，组织各部门对存在的共性问题进行分析，制定《纠正预防措施表》进行改进，整改效果由品管部组织验证。

图表 4.3-11 顾客投诉流程图



d) 使建立顾客关系的方法符合组织战略规划

公司通过“高层会议”、“生产质量会议”、“年度、半年度市场总结”等会议，对建立顾客关系的方法不断改进，确保与公司战略同步。

4.3.3.3 顾客满意的测量

顾客满意是公司永恒追求的目标，是激励公司产品质量及服务提升的核心驱动之一。

公司营销中心市场部负责进行顾客满意度调查，主要采用以下几种方式：

- 《顾客满意程度调查表》
- 邮件、电话信息反馈；
- 通过对客户的回访、进行顾客满意度的调查。

公司在获取竞争对手顾客满意度信息时，通过高层交流、营销人员与客户互动沟通等渠道，侧面了解顾客对竞争对手的满意度。

公司注重顾客满意的测量，除了正式的顾客满意度调查之外，在日常工作中，也关注顾客满意。公司已形成比较完善的顾客满意测量及满意度提高的工作流程。

4.4 资源

4.4.1 总则

公司确定并提供为战略规划、业务发展以及建立、实施、保持和持续改进管理体系所需的资源，包括财务、人力资源、基础设施、过程运行环境、监视和测量资源、知识、信息和安全资源。公司在考虑现有内部资源的能力和局限的基础上，根据资金需求和供给，制定并实施资金预算管理、成本管理和财务风险等管

理制度。同时加快资金周转，提高资产利用率。另外，公司本着成本、效率的原则，适当考虑从外部获得的资源，如物流运输交付、第三方市场调研等情况。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

公司建立包括实现战略规划、品牌建设、技术创新、新型能力等所需的人力资源，规划人力资源管理系统，营造卓越的人才培养方式与职业发展通道，不断提高员工的满意度，从而促进企业与员工的共同成长。

图表 4.4-1 人力资源系统图



4.4.2.2 工作的组织和管理

a) 工作岗位设置

公司股东会是公司的权力机构，股东会会议由董事会召集，董事长主持，股东会会议由股东按照出资比例行使表决权。

公司董事会是公司的常设机构，对股东会负责，董事长是公司的法定代表人。公司设总经理一名，由董事长兼任，总经理对董事会负责。公司实行董事会领导下的总经理负责制，根据公司运营需要，下设行政人事部、财务部、生管部、技术质量部、外贸部、国内销售部、销售管理部等一级部门，以及计划物资、采购、生产等二级部门。公司重大事项由股东大会讨论、决定。

b) 识别员工技能和特点，招聘、任用和留住员工

1) 员工技能识别

行政人事部根据公司战略发展、人力资源规划，结合人力资源现有配置，对各层次员工的素质能力要求与现有人员能力进行了分析，以针对性培训、招聘，提升人员技能、改进管理工作。

行政人事部每年根据年度培训计划的要求以及实际需求组织不同形式的培训，通过专项技能培训、学习深造、知识共享等方式，促进员工综合能力与企业同步发展。

2) 针对性员工招聘

公司重视招聘渠道建设，针对不同层次人才，采取针对性的招聘途径，与各大猎头公司、各大招聘网站、全国优秀高校都建立了密切的合作关系。同时在公司内实施伯乐奖制度，鼓励公司内部员工积极推荐公司需要的人才并予以奖励。同时与各大猎头公司、各大招聘网站、全国优秀高校，省市两级的人才市场都建立了良好的人才合作及项目合作。

图表 4.4-2 分层级招聘

招聘对象	招聘渠道	录取途径
关键人才、中高端管理人员	高层人脉、猎头推荐、内部推荐、招聘网站等	面试-技能考试-体检-试用-试用期转正评价
普通员工	招聘网站、高校、人才市场专场招聘会、内部推荐等	面试体检-试用-试用期转正评价

3) 员工留人措施

人才是公司事业发展的首要财富。杭州优纳积极采用各种手段，确保关键人才的保留。

事业留人：公司制定了打造“摩擦材料领域尤其是盘式制动器衬片的全国性标杆企业”的宏伟愿景和清晰战略，通过持续的宣贯，让全体员工深切感受到这一目标的重要性，并且主动将其和个人的发展紧密结合起来。通过建立广阔的事业平台，为各类人才提供良好的发展空间，确保每位人才能够在公司实现长期的发展。
文化留人：通过营造“以人为本、科技创新、引领产业”的企业文化，视员工为公司最宝贵的财富，用心关怀员工，重视员工权益，提高员工主人翁意识，致力于员工与企业的共同成长。

制度留人：公司在人才使用上，引入市场竞争机制，坚持优胜劣汰的原则，将组织资源向优秀人才倾斜，对素质过硬、业绩突出的员工进行重点任用、快速提拔，在制度上保证优秀人才感到得到尊重，激励倾向业绩贡献者。

感情留人：通过组织合理化建议、员工座谈会、员工活动，建立员工宿舍，提供交通补贴、餐饮补贴等举措，营造具有“人情味”的工作环境，在感情上关爱员工，增强员工的归属感，达到感情留人。

激励留人：利用人力资源激励的手段，打造全面的员工激励体系。特别是在近期推出了多项长期激励举措，比如股权激励等，将员工发展和企业发展紧密绑定，打造“共创共赢共享”的积极氛围。

c) 多渠道采纳员工、顾客及其他相关方的建议

公司重视顾客与供应商和员工之间的双向沟通和交流，建立了多种意见建议征集的渠道和方式，积极听取顾客、供应商和员工提出的各种意见和建议，大力提升了员工与公司沟通交流力度。

图表 4.4-3 与员工及相关方的沟通及信息传递方式

沟通方式	负责部门	沟通目的和效果
部门周例会	各部门	促进部门主管与员工之间的沟通与交流
月度工作汇报、季度工作总结会	各职能部门	公司、公司各职能部门之间的沟通与交流
产销协调大会	生管部、销售管理部	销售人员相互沟通与交流
		协调计划生产与交期
公司网站、宣传资料	办公室	向员工宣传公司重大活动和事项；相关部门、地区和内部及时获取公司产品、技术、人才、经验等方面的信息
电话、传真、微信	各部门	保证上下、内外间交流与沟通
员工技能竞赛、比武	工会、共青团、各部门	促进员工技能共享
质量知识竞赛	技术质量部	
以师带徒	各部门、各车间	
局域网、技术交流、展会等人员培训及供应商技术支持	公司、各职能部门	传播质量知识，提高服务水平；资源共享

4.4.2.3 员工绩效管理

a) 绩效激励模式

为了保证公司年度战略目标的顺利达成，公司运用 KPI 目标管理考核方法，建立了基于战略的绩效管理体系。根据公司年度经营目标，建立以 KPI 指标为主的部门、岗位考核量表，我们称为静态考核；把公司年度经营计划分解到部门月计划中，部门月计划完成情况考核称为动态考核，并以绩效考核月报为支撑，把动态的过程考核与静态的结果考核结合起来。

各部门基于公司年度战略建立部门年度、月度目标计划，来分解、落实公司年度战略，使公司年度总方针、总目标和经营计划成为公司全年经营管控的主线和焦点，确保了公司年度战略滚动实施和实现。

b) 科学的薪酬体系

公司根据“客观、公正、保密”的原则，以业绩和能力为导向，追求员工付出与收入的尽可能平衡性，公司主体实行“岗位绩效工资制”，工作经验、学历、职务等因素作为初进员工薪资决定的主要因素，同时辅以对员工绩效的考核和奖励，员工薪金的构成主要为基本工资、补贴、企业福利及奖金、特别奖励和年终奖。

c) 员工激励措施

依照公司的战略目标和部门职责，公司高层制定公司级关键指标，各个部门和业务单元进行认真分解，形成各部门和各单元的指标，进而再根据岗位职责和工作目标，将部门指标分解到岗位，形成每个人的岗位绩效指标。

公司建立并实施薪酬相关的管理制度，薪酬体系在相对“同工同酬”的基本框架下，同岗位、同层级的员工根据绩效考核成绩和薪资职级的差异会有不同的实际薪酬。薪酬体系按照员工职级+薪资档位+绩效考核成绩的方式进行实施。

公司通过绩效考核的方式来激励员工，一方面将考核情况及需改时的意见及时反馈给员工，帮助员工改进工作，另一方面将考核结果与员工的薪酬待遇、岗位调整、培训开发及年度评优挂钩，建立能上能下的用人机制，以实现人才在公司内部各岗位的优化配置，促进了高素质、精干、高效的员工队伍的建设。公司另外采用多种激励方式方法来确保技术创新，主要有物质奖励，例如对技术创新主要参与的员工给与一定数量的经济补贴等；精神奖励方面，如评年度先进个人、先进集体/班组等。

4.4.2.4 员工的学习与发展

a) 员工的教育与培训

1) 识别员工需求，制定培训计划

公司每年会对部门职责和岗位职责进行重新审视和梳理，在确定工作职能后，确定各岗位员工能力需求，并通过每年的员工绩效评估，将员工能力需求与员工现有能力进行比较，针对存在的差距，制定培训计划、员工学习计划，帮助员工达到实施卓越绩效模式所要求的能力。

2) 培训活动的实施

公司不定期邀请外部培训机构为公司培训，公司还比较重视从企业内部培养人才，不断优化培训课程体系，加大人才培养开发力度。公司内部实施的培训方式主要有直接授课、讨论、视频学习及演习等多种样式。公司针对不同类型员工，实施不同形式的培训，培训内容涉及到公司制度、安全知识、专业技能提升、领导力及执行力提升、体系学习等方面。

3) 培训效果评估与应用

为提升和确保培训的效果，公司对每项培训的效果开展评价、分析和改进。办公室通过座谈或问卷调查的形式与评估对象进行交流，了解培训组织、授课方式、讲课质量等方面的基本数据，掌握培训取得的实际意义和价值，收集关于改进和发展员工培训机制的意见和建议，便于公司对整个培训过程进行综合评价和改进，进一步提高员工培训的整体水平。

图表 4.4-4 培训效果评价方法

评估层次	评估方法	目的
反应层评估	面谈法	衡量学员对培训课程、讲师与培训组织的满意度
学习层评估	笔试法、角色扮演等	衡量学员对培训内容、技巧的吸收与掌握程度
行为层评估	绩效评估法	衡量学员在培训后的行为是否因培训而改善。
绩效层评估	个人与组织绩效指标、生产率、缺勤率等	衡量培训给公司的业绩带来的影响

b) 员工的职业发展

公司重视员工的职业发展，为员工在公司内的多元化发展开辟了多条途径，为员工职业生涯规划的实施进行了卓有成效的努力。

公司根据战略发展需要，每年定期组织开展中高层竞聘上岗活动。竞聘上岗机制主要为完成对公司中高层人员的梳理和二次选择，淘汰在公司前进道路上已经产生严重偏移的管理人员。同时竞聘上岗机制可以有效的激励和督促中高层管理人员保持良好的工作热情，树立不进则退的思想观念。

公司为各个层面的员工设计了合理的发展通道。高层人员公司有计划的每年安排清华班学习，提升公司高层领导的领导力和领导艺术、战略规划能力、决策能力、成本控制能力、财务管理能力、市场营销能力、现代人力资源管理能力和开拓创新能力等。

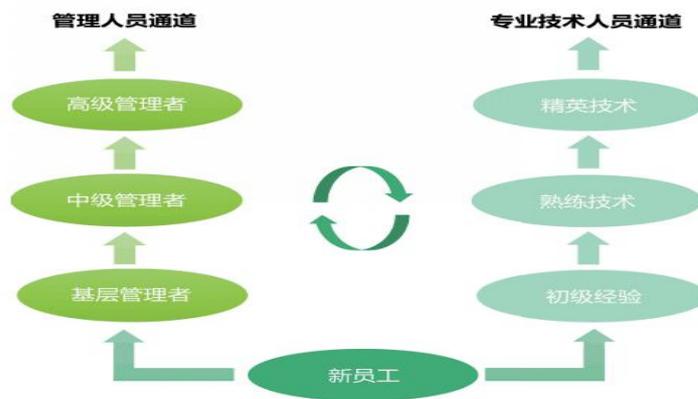
中层人员公司通过引进外来讲师和外派进行行政人力资源以及现场管理和专业技术方面的培训，为公司快速发展奠定了管理基础。

基层人员公司每年组织开展技能培训，提高员工理论知识和实际操作能力，不仅提高了生产效率更加提升了产品质量。

1) 设置职业发展通道

公司建立了一套合理的职业发展通道，为员工职业生涯发展提供了广阔的平台，只要员工符合胜任不同岗位的知识 and 能力，通过绩效考核，符合公司晋升的条件，在公司岗位需要的情况下，优先安排。

图表 4.4-5 职业发展通道表



2) 人才梯队建设

人才是公司发展的源泉，公司注重对后备人才的培养和人才梯队建设。根据集团培养后备梯队的工作要求，公司梳理核心队伍后备梯队储备情况，并制定培养计划，实施“梯队继任者计划”帮助下属制定个人发展机会，担任导师并亲自参与授课。通过素质测评与日常工作表现的评价等方法选拔出一批高潜力的中高级管理人员后备队。

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

a) 员工权益

1) 保障员工职业健康安全

公司为员工积极营造良好的工作环境和氛围，通过工会组织、兴趣协会等组织积极维护员工权益，并根据员工的不同需求，提供个性化支持，提高全员参与的积极性和员工满意度。

公司严格遵守并执行《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》等法律法规，建立和完善公司的环境管理体系，积极为员工创建安全、舒适的工作环境。公司按照“管生产必须管健康”的原则专门制定并严格执行《职工劳动保护管理规定》，对特殊工种和作业中存在职业危害因素的如具有粉尘、噪声等危害岗位作业的员工，提供符合国家标准和卫生要求的配套齐全的劳动防护用品，监督劳动保护，严格执行岗前职业健康检查，并定期组织开展职业健康体检。

2) 提供个性化支持，保障员工合法权益

公司自成立以来，依托员工之家的文化沉淀，结合公司实际，努力为员工提供不同层次个性化需求的支持。

图表 4.4-6 员工个性化需求的支持措施

影响对象	个性化需求	支持及保障措施
高层	工作与家庭的平衡	完善合理的年休假
	收入与福利	通过工资体系改革、加大企业效益奖励制度提升收入水平
	职业发展及成就感	加大干部轮岗机制、鼓励到新的事业平台发展
管理、技术人员	收入和福利	根据职能设置工资体系，并根据市场竞争力分析和考核结果进行调整，完善个性化激励体系
	职业生涯发展和提升	加大岗位轮换的力度，开展主管竞聘、骨干培训班、清华班以及常态化的任职资格晋升评价
	工作肯定、褒扬和赞许	焦点课题、参与重要政策的制订等参与公司经营，完善各类荣誉的评选等、加强先进事迹的宣传报道、技能比武等
一线员工	收入有吸引力	薪酬与绩效挂钩、计件工资、与外部对标、个性化激励体系的完善
	福利待遇	提高各项福利标准，改善工作环境和生活环境
	学习与成长	师带徒、在岗培训、职业技能证书取证、外部学习交流、技术比武
	及时获取和自己切身利益相关的信息	加强上级与员工的沟通和交流：座谈会、职工代表大会、车间看板、宣传橱窗

公司依法缴纳各种社会保障保险（如工伤、养老、生育、医疗、失业、生育等）参保率达 100%。积极支持各部门及工会组织的各项文体活动丰富身体及精神层面的需求，并给予经费筹办。公司设有员工活动室、食堂、宿舍、班车等福

利设施，在国家传统节日为员工发放各种福利用品。

3) 落实安全生产责任制，制定应急预案

为确保公司生产安全和经营连续性，最大限度的避免和降低突发事件造成的损失，公司识别出了对于影响生产连续运行的重大因素，并制定了应对各类突发事件的应急预案，并根据“以人为本，安全第一；统一领导，分级负责；快速反应，资源整合；预防为主，演练结合”的原则，公司不定期组织员工演习，对演习中出现的问题进行汇总、分析和改进，不断提升公司和员工的应急处理能力，增强员工的安全意识。

5) 鼓励员工参与，提升管理水平

公司意见箱作为员工与公司沟通的平台，为全体员工参与管理提供了绿色通道，鼓励员工参与，收集员工提出的对生产管理、经营管理等方面的宝贵意见，旨在促进公司管理水平的提升。公司定期对员工意见进行统计分析，认真整改，并进行跟踪落实及反馈，并在公司年度总结大会上对表现突出的员工予以奖励和表扬。

b) 员工满意程度

公司通过内部员工调查问卷、内部工作质量征求意见（如食堂供应餐服务质量反馈意见）、设立员工意见箱、员工座谈会等途径，收集、分析、确定影响员工权益、满意度和积极性的关键因素，以及这些因素对不同员工的影响，解决员工工作和生活中的实际问题和困难。高层领导还通过内外部正式与非正式沟通渠道和意见收集系统，充分了解员工的心声，听取和采纳员工合理意见。

图表 4.4-7 员工座谈会现场图



1) 员工满意因素分析

公司领导层关注倾听广大员工的心声，通过组织员工座谈、员工意见箱、培训需求调查、员工满意度调查等形式，认真听取员工意见和建议，收集、分析、确定影响员工权益、满意度和积极性的关键因素，以及这些因素对不同员工的影响。

2) 员工满意度测量

公司办公室定期针对不同部门和岗位的员工进行员工满意度调查，主要关注的内容有：办公室将调查结果进行统计分析，将存在的问题反馈给公司高层。公司高层通过会议讨论，拟定存在问题的解决方案并以通告的形式告知员工。通过调查、分析、解决，切实处理问题，不断提升员工的积极性和满意度。

图表 4.4-8 影响员工满意度的关键因素及对策

问题点	实施情况
员工对收入与福利的满意度偏低	公司将结合各岗位特性，修订岗位激励政策
关于过程公平性（分类过程及分配结果的公平性），各岗位有明确的评估指标方面相对认同	优化绩效管理系统，及绩效反馈机制
个人发展方面基本满意，对“获得足够的培训与发展机会”基本认同	根据员工及岗位的需求，持续完善培训管理系统，提升员工技能
部门间的交流沟通满意度现对偏低	调整组织机构设置，消除部门墙； 建立项目小组，以工作职能进行交流汇报；

4.4.3 财务资源

a) 科学实施财务预算管理，确保资金供给

公司将资金需求纳入预算管理，各部门根据公司整体战略规划和发展方向制定“年度计划”，进行收支预算，提出各部门的资金需求，经上级领导审核同意后，财务部负责对各部门资金需求进行汇总，确定公司整体的资金需求量和流动方向。

b) 建立财务风险管理体系，规避财务风险

为规避财务风险带来的经济利益损失，公司实行严密科学的财务风险管理体系。

公司制定《应收账款管理制度》，规定所有应收款的管理办法，相关人员必须对货款进行跟踪，按账期与客户对账借款，并适度催收；每月终了，财务部对逾期账款做出预警，上报相关经办人及总经理；而对于逾期账款，明确催收责任人，并做出催收计划上报总经理；对于逾期三个月以上的，一律报告总经理，由高层讨论后采取适当措施催款。

c) 财务信息化建设

公司重视财务信息化系统建设。公司目前使用金蝶 ERP 软件，将生产、销售、采购、仓储与财务实施对接，提高了公司财务管理的及时性、有效性和管理效率。

4.4.4 信息和知识管理

4.4.4.1 信息源的识别与开发

a) 信息源的识别

公司根据战略发展及日常运营的需要，分别从内、外部识别信息源，各职能部门负责按照规范的程序收集和整理日常与本部门相关的各类信息，集团 IT 部门的信息管理员负责数据检测设施和网络信息平台的管理和维护。

b) 信息源的开发

公司根据战略发展目标，结合信息系统软硬件设施的建设情况，持续开发改进与公司发展紧密相关的信息源，特别是对公司战略目标、生产经营活动影响极大的核心信息源，如目标市场、竞争对手、标杆企业等加大信息源开发力度。如：与行业协会密切联系，加大对市场供需趋势的信息开发，以形成科学的行业预测；与大专院校等合作和交流，同时与省内外全国性学术机构、行业主管部门挂钩，收集行业和新产品信息，获取更新更多的技术动态。

4.4.4.2 建立和运行信息系统，确保信息系统可靠、安全及易用

a) 硬件设施

公司有能满足公司办公需要的硬件设施，将整个公司打造成一张较为安全、可靠、运行稳定的宽带网络。

参考国际标准(ISO27001)，制定了信息安全总体策略与相关的制度流程，并实施了关键环节的安全措施，来保障系统稳定运行与信息安全：按照国家机房标准建设了机房，按高规格、高标准建设了机房的供电系统、接地防雷系统、空调系统、照明系统、消防报警系统、安防系统、综合布线与网络系统等。共有服务器 5 台，核心网络设备 10 余台，并建立了全光纤链路的数据中心。同时还在成都建立了异地数据备份机房，采用一日一备的模式，将数据传输至机房，数据安全性得到大幅度提升。

b) 软件应用系统

公司除了采用金蝶等财务软件以外，目前还在上 ERP 系统，通过数据集成、业务流程集成、界面集成，实现了与供应商、客户的信息共享与业务联动，内部信息流与实物流的匹配。

主要的应用系统如下：

企业内部门户（阿里钉钉云盘）

公司使用具有较强安全防范措施的统一邮箱。阿里钉钉系统集成企业内部邮件系统、企业流程中心、知识库、培训中心、互动社区、商务分析展现、绩效考核考评系统、新闻中心等各模块，并实现了与 ERP 系统、HR 系统等业务系统的单点登录。是公司统一的内部的流程管理平台。

ERP 系统（业务运营平台）

在金蝶 EAS 软件基础上自主开发了 WMS 精细库存管理系统、集中采购系统、个性报表系统、业务费管理系统等多个贴合实际业务的软件模块。ERP 系统已成为支

撑公司业务运作和发展的重要信息化平台。

c) 信息系统的可靠、安全及易用

图表 4.4-9 信息系统的可靠、安全及易用保障

特性	保障措施
可靠性	①购买知名品牌的软硬件设施； ②软硬件维修及时； ③数据每天在服务器上自动备份。
安全性	①采用领先的防火墙阻止来自网络的病毒邮件和垃圾攻击； ②全网漏洞扫描采用方便快捷的补丁分发解决方案，直接在网内修补 Microsoft 发布的各种补丁，消除网络安全隐患； ③对重要文件采取密码保护，实行权限设置；
易用性	①定期/不定期对实际操作人员组织培训；软件应用系统的界面设计人性化，版块设置清楚合理，易于上手和操作。

在公司网管的统一管控下，有效识别可能存在的信息安全风险，通过统一安装相关漏洞补丁等一系列的防范措施保障使用和保存信息的安全。同时不定期的进行全员全系统安全监测，并及时全员告知强化账户密码强保护等一系列的保护。同时严格按照《机房管理制度》执行。

4.4.4.3 制定信息化规划以满足公司长短期发展需要

公司面临行业竞争日趋激烈、建立起以市场为核心的快速反应机制，确保信息系统适应组织的发展方向及业务需要。信息化建设的原则是“统一规划，分步实施，重点先行，注重实效”，具体内涵为：

IT 与企业战略、经营管理高度互融，坚持在 IT 规划指导下开展信息化的工作原则

坚持价值牵引与需求驱动原则，实现“自上而下、自下而上”双轮互动的 IT 目标确定

坚持 IT 标准、规范、架构统一制定与贯彻落实原则

首先关注 IT 的价值实现，其次关注 IT 的技术实现

坚持适用性与先进性相结合原则，关注 IT 建设的投入产出

坚持战略合作、购买、外包、自建相结合的信息系统建设模式

信息安全责任重于泰山，安全体系建设坚持管理与技术并重的原则

IT 治理是 IT 建设的核心内容，完善的 IT 治理架构是发挥 IT 价值的根本保证

坚持队伍能力建设与信息系统建设并重，复合型团队是实现 IT 定位的关键

信息化规划的总体思路是在一个大的系统平台上展开业务信息化、管理信息化、决策信息化，以保证整个企业信息化大厦有计划、分步骤、持续地搭建，以避免离散式地建设成为一个大杂货铺。

4.4.4.4 知识管理

为打造学习型、创新型的企业，公司建立了知识管理体系，构建了知识管理平

台，将知识分类收集、整理后纳入知识库加以分享。

a) 知识的分类收集和管理

知识管理包括外部知识管理和内部知识管理，其中，外部知识包括来自政府、市场、行业协会、顾客、供应商、合作伙伴等，由业务部门通过参加行业协会、参加国内外展会、订阅期刊杂志等途径收集和整合；内部知识则包括来自公司内部积累的知识。各部门负责将搜集来的知识分类整理，与相关部门共享。

b) 知识共享

公司重视员工间的知识传递与共享，显性知识主要通过网络、实施聊天软件、发文、会议文件、技术文件等形式传递给股东、领导、员工、供应商、顾客及合作伙伴，实现知识的全面共享；而隐性知识主要通过“以老带新”、培训、部门经理轮流授课、技能竞赛等形式促进员工间学习、分享知识和经验。

4.4.4.5 数据、信息和知识的全方位管理

为规范知识的管理，保证公司全体员工及时有效、安全可靠地获得相关信息和知识，有效地进行数据、信息和知识的全方位管理。

表 4.4-10 公司数据、信息和知识的全方位管理

项目	具体管理方法
准确性	①知识共享者对上传的知识准确性负责； ②建立各级领导审核制，实施“谁审核谁负责”的责任机制。
及时性	系统实时联机与业务流程同步。
可靠性	职能部门领导分类审核，定期评估。
安全性	①员工访问服务器时，直接限制电脑 IP 地址； ②数据备份； ③设立防火墙、安装杀毒软件，实施实时防护。
完整性	①提供多种渠道（包括网站、行业权威杂志、行业协会、展销会等）； ②倡导全员参与； ③按部门分类收集，专人负责整合。
保密性	① 重要岗位员工入职后签订《保密协议》； ② 访问系统时设置多层防护密码； ③ 重要的文件设置密码保护和权限设置。

4.4.5 技术资源

通过不断自主开发技术和产品，不断加强公司的技术势力，建立了强大的技术资源，从而在行业始终保持技术领先。技术研发中心目前有人员为 25 人，其中本科以上学历的工程技术人员为 6 人，所占比例为 24%。目前已成为科技部认定的国家重点高新技术企业。近年来公司持续加大研发投入力度，为研发平台建设、团队打造、研发项目实施等提供充足保障，2015 年到 2020 年累计投入研发费用共计 2469 万元，

4.4.5.1 技术评估分析

公司重视以技术来提升核心竞争力，通过参加行业协会、参加国内外知名展销会、对比竞争对手和标杆企业的产品、订阅行业权威报刊杂志、市场走访、网站查询搜索等途径，跟踪并收集国内外同行业产品和技术信息，分析当前发展趋势，评估公司现有技术水平。

4.4.5.2 提高组织的技术创新能力

作为中国摩擦材料协会会员单位和国家高新技术企业，公司设有省级研发中心，现有发明专利 5 项，参与行业标准修订 1 项。公司 2014 年和 2017 年连续被评为“国家高新技术企业”，荣获等多项技术奖项。

公司的始终致力于自动化产业发展，在近几年改建、扩建了几个大型生产制造车间，实现产品的高效生产。公司车间产线均采用国内性能技术领先的设备，可有效确保产品的产能及质量符合设计要求，同时响应国家节能降耗政策实际效果非常明显。





图表 4.4-11 专利明细表

序号	专利类型	专利名称	专利号/申请号	授权时间
1	发明专利	用于制备 NAO 刹车片的摩擦材料	ZL201110039334.6	2012.10.31
2	发明专利	稻壳炭在制备刹车片中的应用及一种刹车片的摩擦材料	ZL201110285031.2	2015.05.20
3	发明专利	用于电动客车的钛基盘式制动器衬片	ZL201310026288.5	2016.01.27
4	发明专利	一种用于风电偏航系统的工业制动器衬片	ZL201310024189.3	2016.01.27
5	发明专利	一种用于摩擦材料的改性摩擦颗粒及其制备方法	ZL201410604122.1	2016.10.25
6	发明专利	一种风电偏航制动器试验台	ZL201711111214.6	2019.11.19

公司建立了知识产权保护制度，为企业的发展提供了强有力的技术资源保障。公司开展各类培训以提升技术人员的专利意识，鼓励技术人员申报专利（尤其是发明专利），专利申请数量逐年提高，近几年申报了 10 余项自主专利。

4.4.5.3 科学制定技术研发规划

根据公司整体发展战略和收集的国内外前沿技术信息，技术中心负责制定技术研发计划。

4.4.6 基础设施

4.4.6.1 科学有效地配置设施设备

公司从厂房及设备设施设计、选择都从先进的产品生产为出发点，并且不断完善原有设施，使全部配套设备设施都处于行业领先水平。公司目前基础设施能满足公司战略发展规划需求。

图表 4.4-12 公司关键生产设备

序号	设备名称	型号	产地	单台功率 (kW)	数量 (台)	先进性分析
1	自动配料系统	专机	杭州富阳	10	1	行业领先
2	犁耙混料机	LDH-1.5T	杭州	41	2	行业先进
3	履带式抛丸清理机	QR3210YN	山东	13	2	国内领先
4	履带式抛丸清理机	HN800	青岛	12	3	国内领先
5	自动喷胶线	专机	浙江浦江	68	2	行业领先

6	自动称料机	专机	杭州富阳	0.75	6	行业领先
7	热压机	YM-C400	江苏无锡	30	36	行业先进
8	摩擦材料专用固化炉	HM	浙江宁波	78	4	行业先进
9	大片开槽、粗磨	专机	杭州	15	1	国内领先
10	开槽/倒角机	专机	杭州	12	2	国内领先
11	电磁吸盘往复开槽倒角机	280mm	杭州	15	2	国内领先
12	组合磨床	18mm	杭州	11	3	国内领先
13	圆盘磨床	D-800	杭州	12	4	国内领先
14	通过式平面抛丸机	QPT-2	江苏无锡	6.5	2	行业先进
15	烧蚀机	专机	浙江浦江	70	1	国内领先
16	喷涂线	专机	浙江浦江	90	3	国内领先
17	半自动丝印机	XY-2030-2S GW	杭州富阳	0.5	1	行业领先
18	移印机	SP-814E	杭州	0.5	3	行业领先
19	小字符喷码机	KGK	杭州	0.5	2	国内领先
20	UV 高解析喷码机	K72-UV	杭州	0.5	1	行业领先
21	光纤激光打标机	ST-YLP-30B	杭州	0.5	2	行业领先
22	自动封箱流水线	ST-YLP-30B	杭州	1	2	国内领先

4.4.6.2 设备设施的维护保养

为确保公司的基础设施持续稳定地满足研发设计、生产、服务、安全等各方面的需求，公司明确设备部负责所有基础设施的维护、保养及管理工作，建立并实施了《设备、动力管理规定》，《能源、计量管理规定》等相关规定，确保基础设施的预防性和故障性维护工作得到有效实施。

——生产基础设施的维护保养

公司建立了生产设施管理台账，确定了各生产设施的维护保养负责人，日常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，设备部定期对生产基础设施的安装、维修、验收及综合性能评定等工作，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。

对于生产基础设施中的一些特定强检特种设备，公司则每年委托具备专业资质的专业公司进行维护和保养，每年由特种设备检测中心定期进行检测验收，并颁发相关合格使用证书。

——检测基础设施的维护保养

为确保产品的检测基础设施持续稳定地满足研发设计、原材料、半成品和成品的检测、服务等各方面的需求，公司明确了品管部负责所有检测基础设施的维护、保养及管理工作，建立了计量管理台账，定期委托技术监督机构对所有检测仪器进行周期检定、综合性能评定等工作，并归口管理检测设备档案，确保所有检测设备均处于有效的受控状态。同时，公司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。

——安全基础设施的维护保养

生产部的安环小组建立《安全基础设备清单》，定期对安全设备进行采购补充和维护保养。

安全基础设备定点存放，保安员每月或周一次定期检查，填写《消防设施检查记录卡》并存档，如有损坏的，要及时进行处理，填写《消防设备检查及维修记录表》，以保持消防设备处于正常使用状态；监督员负责消防设施的日常管理和维护，确保消防设施无损坏。

4.4.6.3 制定和实施设备的更新改造计划

为实现公司总战略发展要求，满足不断变化的顾客、市场和各相关方的需求，提高劳动生产率，降低劳动生产成本，生产设备部每年根据公司的总体规划和生产的技术需求对技术进行改进。

4.4.6.4 防范基础设施引起的环境和安全问题

公司本着以“强化安全防范措施，落实安全规章制度，推动安全文明生产，提高全员安全意识”的安全生产管理方针，一直以来都把安全生产放在企业经营管理的第一位；制定了“三不伤害、三不放过”原则，着重安全生产基础设施的建设，夯实安全管理基础，不断改善作业环境，新增加或配备了红外线报警装置、限重装置、摄像头、安全防护栏等多项安全基础防护设施，确保公司的安全生产正常进行。

4.4.7 相关方关系

公司本着“诚信双赢”的合作理念，与供应商及其他相关方建立且维持良好持续的合作关系。

4.4.7.1 供应商管理

选择和开发：由总经理、技术质量部、采购部、财务部等相关部门人员组成供应商评定小组负责对供应商进行审核，对供应商的“资质、资金实力、产品品质、交货时间、合作态度”等因素进行综合性的考察和评价，从中筛选出符合要求且值得建立合作关系的供应商，形成《合格供方名录》

考核和奖惩：公司对供应商实行“年度绩效考核”，对供应商的“品质、交期、价格”等多方面进行综合评分，形成《合格供方业绩档案》，并根据评定结果对供应商实施奖惩。

沟通与合作：公司通过高层互访、采购员现场不定期走访、组织参观工厂、供应商业绩考核等多途径实现与供应商的有效沟通。公司以“双赢”为目标，在资金、

技术、管理等多方面对供应商给予积极扶持和帮助，实现利益共享，

4.4.7.2 其他相关方管理

公司与行业协会、合作院校等均建立了良好的合作关系。

4.5 过程管理

4.5.1 总则

杭州优纳摩擦材料有限公司致力于为满足五大利益相关方的需求来组织经营管理，注重实现整体绩效，以相关方满意为己任。基于企业使命、愿景和战略目标，结合产品和行业特点，对企业运行的过程进行梳理、识别和分析，并通过定性和定量结合的方法确定八大关键过程，根据创新与效率原则对过程进行设计，充分运用绩效系统对过程的实施进行监控，关注过程输入与输出，持续改进，形成有效的 PDCA 循环。

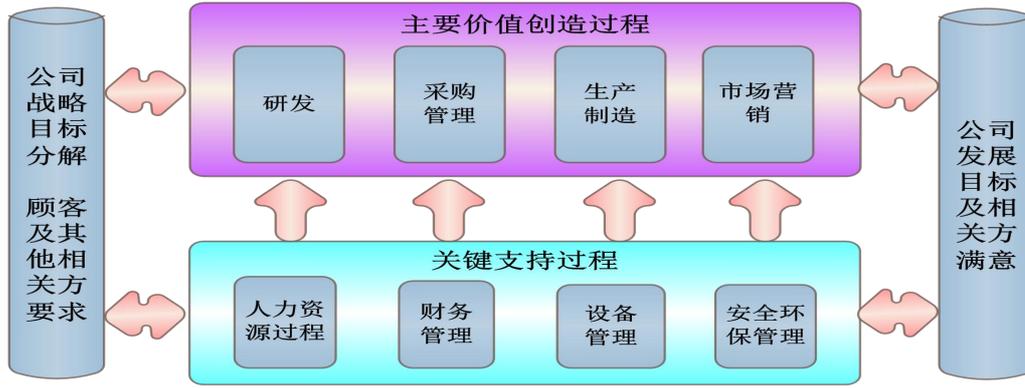
4.5.2 过程的识别与设计

4.5.2.1 提要

围绕满足当下、储备未来的研发指导思想，技术质量部结合公司总体战略，市场需求等因素，每年制定新产品、新技术研发目标指标及新产品开发计划，并将目标指标层层分解各部门实施。年中根据内外部情况适时调整。为规范设计和开发的过程管理，公司制定《新产品开发程序》及《产品过程更改程序》，对“设计项目确定、设计评审、设计验证、设计确认、设计更改”等一系列环节做出明确规定，包括从设计源头输入（信息的搜集和筛选）到结果输出（成果推广应用）的各子过程，充分考虑了过程的当前要求和变化要求，并制定详细的量化考核指标，定期对新产品销售额、新产品研发数量、专利申请及授权等主要过程绩效指标进行测量，利用测量结果评价和提高产品开发过程的有效性和效率，确保产品研发按预期的计划进度展开并符合设计要求，满足客户需要。

公司采用过程方法建立、实施、保持和持续改进管理体系，包括所需过程及其相互作用。对信息化环境下的新型能力进行策划、实施、运行、评价与改进，确保获取与公司的战略相匹配的可持续竞争优势。公司确定管理体系所需的过程（如设计开发、采购、生产和服务、产品放行、测量和分析、改进等）及其在整个组织内的应用。

图表 4.5-1 价值创造过程与关键支持过程



4.5.2.2 过程要求的确定

杭州优纳摩擦材料有限公司根据公司战略目标和方向，并结合五大利益相关方的需求，对识别出的关键过程进行分析与评审，确定了关键过程的主要要求。

图表 4.5-2 杭州优纳摩擦材料有限公司关键过程主要要求

关键过程	相关方	主要要求	关键绩效指标	测量频次	责任部门
研发过程	股东 顾客	新产品、新工艺创新	重大研发立项	年度	技术 质量部
		提高研发效率	研发达成率	年度	
		新产品销售高	新产品销售率	年度	
		增加研发资金投入	研发投入占销售收入比例	年度	
采购过程	股东 供应商	采购物资及时交付	采购及时率	月度	采购部
		采购物资质量保证	采购物资质量合格率	月度	
		采购成本下降	采购成本控制率	月度	
生产过程	股东 顾客 员工 社会	增加产量	产品产量	月度	生产部
		提高产品质量	出厂检验合格率	月度	
		产成品交付及时	产品交付及时率	月度	
		提高生产效率	全员劳动生产率	年度	
		安全生产	重大安全工伤事故	年度	
营销服务过程	股东 顾客	提高产品销量	产销率（产量/销量）	年度	销售部
		提高回款速度	回款率	年度	
		维护顾客关系	顾客满意度	年度	
			顾客投诉率	年度	
人力资源管理过程	股东 员工 社会	员工发展	人均培训课时	年度	行政人 事部
		增强员工归属意识	员工流失率	年度	
		保护员工权益	全员参保率	年度	
			员工满意度	年度	

4.5.2.3 过程的设计

4.5.2.3.1 关键过程的设计理念

a) 研发过程的设计

公司根据流程管理、项目管理等方法，结合行业特点，对研发过程进行设计。

b) 采购过程的设计

公司通过对采购过程的控制，确保不会对向顾客交付合格产品和服务的能力产生不利影响。

c) 生产过程的设计

生产过程的设计围绕快速响应客户和市场的需求为核心，以满足生产过程的主要要求为依据，按照过程方法和精益生产方式对生产过程进行设计。

d) 营销服务过程的设计

根据公司战略目标和营销服务过程的主要要求，以客户和市场为导向，建设完善的市场营销和客户服务网络，按过程方法对营销服务过程进行设计。

e) 人力资源管理过程的设计

根据公司战略规划，结合人力资源管理过程的主要要求，从人力资源规划、招聘选才、学习培训、绩效考核、员工薪酬、员工关系等过程对人力资源管理过程进行设计。

4.5.2.3.2 突发事件应对

为了提高本公司对突发事件和险情的应急能力，保证在发生重大、特大事故时，指挥调度畅通，人员、设备、物资能及时到位，确保本公司在发生事故时能够及时有效地控制，保护员工的生命、环境和国家财产安全，把事故损失降到最低点，依据《安全生产法》、《生产安全事故应急救援预案管理办法》（国家安全生产监督管理总局令第17号）、《生产经营单位安全生产事故应急预案编制导则》等有关规定，结合我公司实际情况制定生产安全事故应急预案。

应急组织体系由公司第一责任人、安全责任人和各部门第一责任人组成。负责公司安全生产应急救援预案的制定和修订；组建各类应急救援队伍；落实日常事故预防措施和应急救援准备事项；组织应急救援预案演练工作。日常工作由公司安全环保部负责监督管理。

4.5.3 过程的实施与改进

4.5.3.1 过程的实施

4.5.3.1.1 研发过程的实施

公司成立技术质量部，主要进行新产品的研发等工作。

a) 新产品的研发

公司对新产品开发制定了规范的设计开发程序，所开发的新产品均按照设计管理程序下达设计任务书，对重大新产品等还制定了立项报告。

由技术质量部成立专门研发小组，项目小组负责组织市场部调研需求状况，并根据调研情况编制项目计划书，计划书包括人员、设备、资金、效益与进度安排等相关内容，并报请总经理批准后，按计划分阶段进行实施。通过信息收集分析后确定设计方案、试制和产出样品，再经市场用户进行验证试用，根据客户反馈信息再进行优化，进一步进行小批量投放市场验证，最后由研发小组组织公司生产、设备、工艺技术及品管人员进行验收。

b) 投放市场验证

技术质量部根据前期市场调研反馈情况研发出一款新产品后，需要业务人员提供给客户使用确认，并将客户反馈信息收集并反馈至技术质量部，技术质量部对这些反馈信息进行整理和分析，找出问题所在，然后进行针对性的改进。

c) 知识产权的保护

公司重视知识产权管理，在进行设计与开发、采购产品、技术和服务、提供生产和服务、产品销售或境内外参展时，规避知识产权的侵权。

d) 建立完善的激励机制，激发研发人员的积极性

杭州优纳摩擦材料有限公司出台了一系列包括分配、激励在内的政策制度。公司实行项目课题负责制，研发人员的工资按《研发激励奖励制度》分配，对有突出贡献的人员，在一年一度的技术创新大会上给予表彰和奖励。

e) 研发成本的控制

1) 项目可行性分析

新产品研发项目立项前进行市场调研，收集各区域顾客的需求和市场发展趋势等信息，通过分析相关信息提高新产品研发的成功率。

2) 引入行业专家人才

通过杭州优纳摩擦材料有限公司品牌效应、提供高薪福利等途径吸引行业专家为企业技术提供支持，以及与国际知名摩擦材料企业德国勃兰姆斯基和浙工大等高校合作，从而提高公司研发新产品的成功率，达到降低成本的目的。

3) 申报资质荣誉

通过申报“国家高新技术企业”等资质荣誉，获得了较可观的经济收入和优惠待遇（如奖金奖励），间接降低了公司的研发成本。

4.5.3.1.2 采购过程的实施

a) 采购质量的保证

1) 宣贯“品质第一、合作共赢”的理念

公司强调“品质第一、合作共赢”理念，并通过多种途径对供应商宣贯，每年不定期邀请各供应商到公司现场参观，亲自感受提供的产品品质跟其他供应商相比的真实水平；签订合同时，明确告知各供应商公司对原材料各种指标的标

准要求。

2) 严格的原材料检验

对于所有的原辅材料都要通过技术质量部的监督验收。

3) 严格的考核制度

公司在对供应商业绩考核过程中，对“品质”的考核权重占了绝大部分。

b) 采购及时性的保证

1) 合同规定和采购员监控

公司与供应商签订采购合同时，明确在因供方原因造成交货期延误而带来损失时，供方需要承担责任；采购订单下达时，采购员与供应商确定到货期，从采购订单下达至到货的整个过程，采购员会根据采购物品的重要性与紧迫性，不定期通过电话、邮件等形式主动联络跟催采购进度，并与需求单位联系，征询意见，了解延误原因及评估后果，以确保物料能适时供应。

2) 安全库存的设置

公司通过设置安全库存警示线持续监测库存情况，当库存量低于警戒线时，提醒采购员。

c) 采购成本的控制

(1) 降低内部的生产成本

多年的生产管理使得公司形成了一整套高效有用的管理模式，同时，ERP 管理的实施亦使得公司各部门间的联系更加紧密和协调。公司将通过不断的深化管理，持续提高工作效率，降低生产成本。

(2) 加强原材料采购的管理

在采购端，公司将继续加强对供应商的管理。目前，公司主要采用多家比价的形式，综合评估供应商的供货能力和供货价格，择优选取供应商。公司将通过严格控制采购成本，努力降低原材料价格波动给公司带来的风险。

(3) 调整产品销售价格

在销售端，公司通过不断生产符合客户要求的高质量产品，从而不断加强自身的议价能力。通过议价，使得一部分原材料价格波动的风险转移至客户。

4.5.3.1.3 生产过程的实施

a) 安全生产

公司生产部负责公司的安全生产，公司连续三年来无重大安全事故发生。

1) 规章制度和标准认证

公司严格遵守安全生产法律法规，制定安全技术操作规程等，通过了质量、

环境、职业健康管理体系认证，对生产作业人员、作业方法、作业环境实施安全管理与监督，以保证生产过程的安全。

2) 安全生产培训

定期组织安全生产方面的培训，包括对安全生产意识加强的培训、安全生产常识的培训、设备安全操作的培训等。新员工必须经过安全教育培训，且经考试合格后方可上岗操作；特种设备操作人员必须经过培训获得操作资格证书后方可持证上岗。

3) 识别安全隐患

识别生产各工序环节和设备运行过程中的安全隐患点，并制定相应的控制措施。

4) 设置安全标识

所有设备均有设备操作规范；所有识别出来的安全隐患点都设置安全标识和警示。

5) 发放劳动保护用品

发放手套、防护眼镜、口罩等劳动保护用品，并规定所有人员必须严格按照规定在上班期间佩戴和使用。

b) 现场管理

公司推行“5S现场管理”模式。仓库及生产现场物品分类合理、分区存放，标识清楚，防护得当，做到帐卡物相符，物品摆放有序，生产现场物料分类标识，规范摆放，整齐清洁，有序流转，实行定置定位，各种物料数据、检验卡记录及时、齐全、准确。库房整洁，存放规范，分类控制，每月定期盘点，车间每日核算用料，异常情况及时处理反馈。

c) 产品品质保障

1) 原材料的质量保证

详见“采购过程的实施”中的“采购质量的保证”。

2) 生产过程的质量监控

生产过程中采取“自检”和“巡检”相结合的检验方式；车间管理人员及专职检验员采取走动管理，及时发现问题、及时纠正、及时追踪。

3) 半成品的质量检验

所有半成品必须经过检验，检验合格后方可进入下一程序生产。

4) 产成品的质量保证

所有产品入库前必须经过检验，检验合格后方可入库。

5) 检测设备有效性的确定

所有在线检测设备均定时对其进行有效性确认，并将检测结果记录。

d) 生产成本的控制

1) 原材料的成本控制

根据市场行情报告，控制原材料价格波动风险带来的原材料采购成本；规范化地进行原材料的仓储管理，降低因原材料储存不当造成的损失。

2) 人力成本的控制

组织相关培训提高员工的操作能力；为员工提供一个良好的工作环境和职业发展规划，保持员工的稳定性。

3) 能源的成本控制

对设备进行预防性的维护保养，保证设备的稳定运行；购买设备时考虑功率和转换率等因素；对设备进行合理改造。

4) 质量成本的控制

利用体系审核、QC 小组等先进管理工具实施质量改进；定期进行质量成本分析，分析质量损失的原因并制定改进措施。

4.5.3.1.4 营销服务过程的实施

a) 多渠道获取顾客需求，了解顾客关注点

公司通过新品测试、顾客拜访、顾客满意度调查、实地考察、展会、网络等方式获取顾客的需求与期望，并将所有的顾客需求和期望方面的信息汇总。根据对顾客需求的了解，公司将影响顾客购买决定的因素归纳为 8 个主要因素，分别是品牌、品质、价格、品种、包装、交期、服务、异议处理。战略客户和重要客户对品牌、品质、服务、异议处理关注度较高，一般客户对价格关注较多。

b) 多形式开拓市场

公司通过参加展会、拜访、客户推荐、电话咨询、参加行业协会等方式进行新客户的开发，通过新市场的开发，挖掘潜在顾客，扩大市场占有率。同时，公司主要通过行业协会、行业杂志、客户、客户的合作伙伴、展会等方式了解竞争对手的顾客及潜在顾客。

c) 加强顾客关系管理

1) 建立顾客关系

公司通过展会、品牌宣传、网络等一系列措施，吸引疑似顾客、争取潜在客户、赢得长期顾客。

2) 维护顾客关系

公司通过重点拜访、实地考察、日常征询等方式，维护与顾客的关系。如：针对战略客户，实施一对一服务，负责日常的报价、订单处理、售后跟踪、安排

日常的上门拜访；每年安排定期的重点拜访，由总经理、销售部负责人落实；积极回应顾客提出的要求。

3) 顾客投诉管理

公司有完善顾客投诉处理机制，为顾客提供一个便利、诚恳的投诉环境。针对顾客投诉的所有问题，相关责任人会进行原因分析并提交《8D报告》、《纠正预防措施》

4) 顾客满意度调查

公司通过邮件或电话调查的方式进行顾客满意度的调查。

d) 营销服务过程的成本控制

1) 加速应收款回笼

公司规定相关人员必须对货款进行即时跟踪，按账期与顾客对账，并适度催收，财务部对逾期账款作出预警，上报相关经办人及总经理，明确催收责任人，并做出催收计划上报总经理；对于逾期三个月以上的，停止发货并一律报告总经理，经总经理同意后允许发货。

2) 控制营销费用

公司制定《费用报销管理制度》，规范营销费用的使用，规定相关的额度和审批权限，保证财务支出审核审批管理规范、有序的运行。

3) 有效的市场分析

公司规定各区域业务人员负责收集各自区域的市场行情信息，而销售部则负责将所有信息进行汇总和分析，形成报告。

4) 及时与顾客沟通

杭州优纳摩擦材料有限公司主要通过行业协会、展会、电话邮件、拜访等途径及时与顾客进行沟通，充分了解顾客信息，并按顾客订单要求，及时向顾客交货，减少库存产品的资金占用。

4.5.3.1.5 人力资源管理过程的实施

a) 人才需求分析

根据杭州优纳摩擦材料有限公司整体发展战略规划、人力资源职能战略规划和各部门的用人需求，行政人事部确定每年的人力资源工作计划、后备人才计划等。

b) 人才招聘

杭州优纳摩擦材料有限公司主要通过网络招聘、人才交流会、高校毕业生校园招聘、外地劳务输入等方式引进人才。

c) 员工发展

公司不定期邀请外部培训机构为公司培训；同时，杭州优纳摩擦材料有限公司通过直接授课、讨论、视频学习及演习、野外素质能力拓展等多样化形式建立企业内部培训体系。

杭州优纳摩擦材料有限公司建立纵横结合的员工职业发展通道（生产序列、行政管理序列、营销序列、技术序列四大序列），为员工提供广阔的发展平台。

d) 绩效考核

公司和部门经理以上管理人员签订了《公司年度目标计划和绩效管理责任书》，各部门基于公司年度战略建立部门年度、月度目标计划，来分解、落实公司年度战略，使公司年度总方针、总目标和经营计划成为公司全年经营管控的主线和焦点，确保了公司年度战略滚动实施和实现。

e) 员工权益保障

①杭州优纳摩擦材料有限公司秉承“团结友爱，共享荣誉”的文化理念，通过员工座谈会、职工文体活动等措施营造人性化的工作环境，在感情上关爱员工，增强员工的归属感。

②杭州优纳摩擦材料有限公司每年组织一次公司年度颁奖盛典，颁发“优秀员工”“先进集体”“质量优胜奖”等奖项，对为公司做出突出贡献的个人和单位给予奖励。

4.5.3.2 过程的改进

4.5.3.2.1 研发过程的改进

a) 人员结构的调整

为提高研发工作的战略地位，公司继续加大技术投入，不限制技术人员的引进数量。

b) 市场行情分析

公司与中国摩擦密封协会紧密联系，并成之为会员单位，每年积极参加协会组织的年会，收集行业和新产品发展趋势信息；同时，公司各区域业务人员负责收集各区域市场行情、消费者反馈等信息，技术质量部人员负责将信息汇总并分析，根据市场行情分析结果开展新产品的研发工作。

c) 研发人才队伍建设

公司先后与多所高校合作作为企业研发技术支持力量，进一步完善人才引进与培训体系，提高公司整体综合实力。

d) 有效的激励措施

公司建立《研发激励奖励制度》，并且创立创新基金，对激励科研人员的工作积极性起到了重要作用。

4.5.3.2.2 采购过程的改进

a) 主料行情分析

因公司主要原材料价格受产能、环保等影响因素较多,因此价格波动性较大,总经理、采购部、业务人员等组成分析小组,通过行业报告、市场调研等途径对市场原辅材料行情实时掌握并对行情走势做出及时判断。

b) 供应链管理的信息化的

为提高采购过程的工作效率,借助 ERP 系统中集成采购模块支持采购过程的实施,提高了订单的准确率和审批速度,也提升了采购过程的有效性。

c) 采购人员的道德监控

公司注重员工的道德修养培养,通过廉政教育,成立的监控小组对采购员的道德进行监控,有效地规避了回扣现象。

4.5.3.2.3 生产过程的改进

a) 自动化水平的提升

采用连续化的生产方式和自动配料、称料、一次成型压制;提高生产效率和产品稳定性。

b) 检测设备的更新

公司为了更好的监测产品质量,购买了多种先进的监测仪器和设备,并将检测结果记录。

c) 员工素质的提升

通过组织多样化的培训(技能比武、经验交流会、优秀行业现场交流观摩等)、提案改善活动、交流活动等,提升了员工各方面的素质。

4.5.3.2.4 营销服务过程的改进

a) 消费者关注差异化分析

公司对不同类型的顾客关注点进行了差异化分析,以提供具有针对性的产品。

b) 多途径建立顾客关系

公司通过展会、品牌宣传、上门拜访等一系列措施,吸引争取潜在顾客,赢得长期顾客。通过重点拜访、日常征询的方式,巩固与顾客的关系。

4.5.3.2.5 人力资源管理过程的改进

a) 关爱员工

公司对员工健康、员工学习和成长、员工心态、员工品质素养等进行全方位的关注，使得员工深切地体会到公司的人性化关怀。

b) 多途径收集员工意见

公司通过员工意见箱、员工满意度调查问卷、短信、公司级/部门级会议等途径收集员工意见，对员工提出的任何意见都给予重视。

c) 重视员工激励

公司每年组织一次公司年度颁奖盛典，颁发“优秀员工”“先进集体/班组”“质量优胜奖”等奖项，对为公司做出突出贡献的个人和单位给予奖励，提高员工积极性。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 总则

公司建立了规范的绩效管理体系，通过有效选择、收集内外部数据信息，对战略规划进展情况、过程绩效和日常运营情况进行实时监测，并应用多种方法和工具进行创新和改进，追求组织绩效的持续提升。

4.6.2 测量、分析和评价

4.6.2.1 提要

公司按照《绩效考核管理规定》等文件和制度，建立完善的绩效监测与分析系统：结合企业使命、愿景，围绕公司的战略和发展方向，来确定绩效测量指标。并采用逐级考核，逐级审核的方法进行考核。

4.6.2.2 绩效测量

4.6.2.2.1 建立三级绩效测量系统，有效监测过程运营

公司建立了公司层面、部门层面、个人层面三大阶梯的绩效监测系统，包括各关键绩效指标的定义、计算公式、数据获取途径、监测频次、监测部门以及责任部门等。监测系统以办公室为主、各部门为辅的形式运行。根据公司的发展规划、年度目标，对各业务过程建立关键绩效测量指标，以评价公司管理的有效性，为公司的决策和长期战略制定、调整提供依据。

图表 4.6-1 公司级关键绩效指标（部分）

绩效分类	绩效测量	测量周期	测量部门
------	------	------	------

绩效分类	绩效测量	测量周期	测量部门
综合经营	销售收入、净利润	1次/月	财务部
顾客与市场	顾客满意度、市场占有率	1次/年	销售管理部
生产制造	产量	1次/月	财务部
	产品合格率	1次/月	技术质量部

图表 4.6-2 部门级关键绩效指标（部分）

部门	绩效测量	测量周期	测量部门
技术质量部	产品检验率	1次/月	技术质量部
	错检率	1次/月	技术质量部、生产部
	客户投诉	1次/月	销售管理部

图表 4.6-3 岗位级关键绩效指标（例）

岗位	绩效测量	测量周期	测量部门
质量主管	产品检验率	1次/月	技术质量部
	报废PPM	1次/月	技术质量部
	客户投诉	1次/月	销售管理部

a) 数据、信息的选择和收集

公司从“财务、顾客与市场、内部运营及学习与成长”四个方面建立起公司的绩效评价体系，注重实现顾客、供应商等五大相关方的利益平衡性，同时注重公司的持续增长。依据公司级 KPI 指标，将公司级 KPI 指标分解到部门和岗位个人，分别对应部门考核指标和成员考核指标。

b) 数据和信息的收集和整理

1) 内部数据、信息的收集

公司建立了通过各种途径，对公司内部的数据和信息进行收集、整理与传递，见表 4.6-4。

图表 4.6-4 公司内部数据信息收集、整理和传递方式

主要数据、信息内容	传递途径	负责部门	使用目的
各类行政管理信息 公司制度规范 员工反馈信息 知识分享 公司运行情况通报	公司内网 会议传达	行政人事部	工作支持 学习共享
日常生产运营 销售、质量、采购、财务等数据 信息	会议传达 相关工作表单 报表	公司各职能部门	日常运营 过程监控
产品相关数据信息	设备控制系统	相关生产单位及部门	设备运行 生产过程监控

2) 外部数据、信息的收集

公司由行政人事部统筹各职能部门收集和整理外部数据的收集与整理,以对公司决策提供依据。

公司各职能部门负责按照规范的程序收集和整理日常与本部门相关的各类信息。公司的信息整合通过信息采集筛选、归并统计、综合分析、信息共享等方面。信息采集筛选、归并分析由各归口管理部门负责,对综合分析后产生了与各类管理项目指标相对应的实绩数据,按季、年进行管理,在时间系列上形成了该项目绩效的发展趋势及评价,为公司最高领导层提供生产经营决策的依据,以确保绩效测量系统对适应生产运营的变化的高度敏感性。

4.6.2.2.2 应用关键对比数据和信息,支持改进和创新

在公司层面,公司对竞争对手和标杆企业的信息进行收集。应用收集来的数据,通过业务人员沟通、管理人员互动、技术交流及培训等多维度、多渠道地了解大客户。部分客户还在安全环保、供应链、品牌文化等共同关注的焦点进行管理共振。除了产品的稳定可靠外,还提出了更高的要求,如产品的高纯化,低盐含量;产品的生产及使用绿色化,对环境无害及后续处理简单化。另外,对过程产品的需求持续提升,特别是产品的性能提升和优化。

公司正确选择和有效应用关键对比数据和信息,监测公司主要产品及其竞争对手的产品质量、市场占有率、价格等关键信息,分析并识别出公司需要保持的优势和急需改进的薄弱环节,以支持公司经营和战略决策。

公司自身对比:公司定期选择反应自身成长性的绩效指标,将其实际数据与年度目标及历史数据进行对比,分析绩效指标的目标达成和成长性情况,争取做到自我激励和自我超越。

与竞争/标杆对比:公司选择相关市场竞争的绩效指标,与竞争对手和标杆绩效指标进行对比,判断自身在行业中的竞争优势、劣势以及与标杆存在的差距,从而制定改进措施,有效支持组织经营和战略决策,实现向标杆看齐,追求卓越绩效。

4.6.2.2.3 确保绩效测量敏感性

公司建立了动态的绩效测量系统的评价体系,当发生战略调整或面临的内外部环境发生变化时,通过开展专题会议、管理评审会议等形式对自身的绩效测量系统进行必要地评估和修正,使之适应战略规划及发展方向,以便对反映成长性和竞争性情况的关键绩效指标进行有效监测,确保对公司内外部环境因素变化保持高度敏感性。

4.6.2.3 绩效分析和评价

4.6.2.3.1 分析、传递组织绩效

a) 三个层面的绩效分析

公司针对公司级战略规划进展情况、绩效指标及日常运营情况进行定期绩效分析。

在公司层面,主要通过高层领导会议、经营分析会及管理工作会议等形式,对公司的战略目标、资源运作、公司各部门日常运营分析、财务状况等情况进行分析评审,并将绩效分析结果与公司战略紧密结合,作为战略规划、战略目标制定的有效输入信息。

在部门层面,各职能部门主要通过部门周例会、月度工作分析会等形式,围绕部门计划和工作开展情况,进行实时分析,并查找问题、分析原因,为改进与创新活动提供依据和管理方案。

在岗位及个人层面,主要是对操作层员工进行绩效总结分析,对其日常工作中出现的问题,提出改进计划和措施。

b) 绩效测量结果的传递

公司绩效分析结果及时在决策层和执行层间传递,同时将分析的原因及改进措施等传递到各环节相关方。公司信息平台及会议传达是分析结果传递的主要载体,负责将分析结果随时传递到公司所有层面,分析结果传递的方式主要有纵向沟通的自下而上传递、自上而下传递和部门之间的横向传递。

4.6.2.3.2 确定改进的优先次序,识别并实施创新

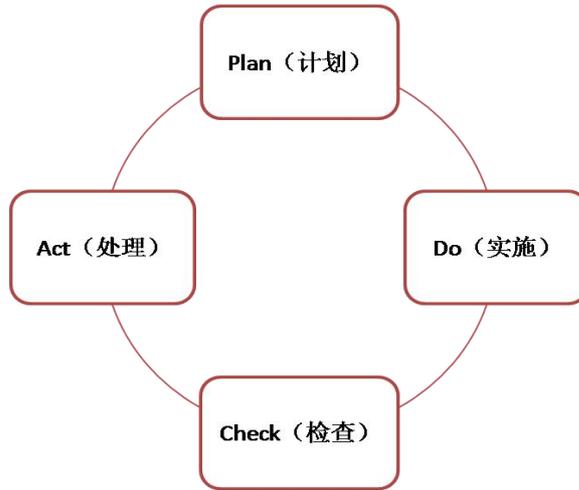
公司组织相关人员对需要改进的事件进行综合评定,按照改进的紧急程度、公司现有的资源配置、人员安排等方面,决定改进的优先次序,并实施改进,落实改进计划和责任人。对于重大改进项,实施立项管理,及时监督、跟进其改进情况,并根据实际需要进行计划及方案的改进和调整。

4.6.3 改进与创新

4.6.3.1 提要

公司运用 PDCA 管理思想,从公司战略、顾客及其他相关方的要求出发,通过内部审核、技术创新、管理评审等方式不断实施改进活动,将卓越绩效管理真正导入、落实到日常运营工作中,不断进行自我评价和管理改进,提升管理成熟度水平。

图表 4.6-5 绩效改进的 PDCA 管理模型



4.6.3.2 改进与创新的管理

4.6.3.2.1 改进与创新的策划

图表 4.6-6 改进与创新的策划

程序	内容简述
识别改进机会	结合发展方向和战略规划及公司发展现状，根据组织内外部顾客和相关方要求，识别改进机会
原因分析	进行战略和运营改进原因分析
确定改进目标	制定公司及所有部门、层次的目标，并制定相应的关键绩效指标
确定改进计划	确定改进计划和策略，以确保实现改进目标
实施改进	全力实施改进活动，做到职责落实、制度完善、方式多样
评价改进成果	对改进成果进行科学、全面的评价
巩固提高	将行之有效的措施纳入有关标准或制度，改进不足之处，进行原因分析，并再次实施改进与创新
共享与学习	在公司各相关单位，分享改进与创新成果，并对改进方法和工具进行评估和改进

公司形成了系统性的改进管理体系，在“卓越绩效评价”、“体系评审”系统框架下，展开“技术创新攻关、质量提升、精益生产、绿色清洁生产、信息化改进、全面预算管理、服务标准化”等职能层面改进与创新，并推进“QC 小组、焦点课题小组”等班组岗位层面活动，有系统、有秩序、有方法地展开各层级、各职能系列活动，对产品质量、生产工艺、制造和管理等方面的改进要求进行考虑，在制定关键绩效指标时将改进和创新的要求转化为目标，并分解到各部门，使改进活动计划与组织整体目标保持一致。

4.6.3.2.2 实施、测量、评价改进与创新活动，促进绩效提高

a) 多种形式实施改进与创新活动

针对各项改进和创新计划与目标，公司建立了较为系统的实施方案和监控方法，确保实施过程的顺利开展和实施有效性。公司每项改进和创新任务均设立专人负责，配备相应的资源，并设立相应的部门及人员监督过程实施和时间进度安排，提供资源协调及人员培训等方面的支持。

表 4.6-7 改进与创新活动的实施

识别改进与创新形式	实施概要
卓越绩效模式诊断	根据诊断结果识别的改进机会及优先秩序进行实施。
管理评审	根据评审识别出的管理、质量、环境、测量等方面的改进和创新机会按部就班地实施改进，并对改进过程进行追踪和监控。
体系审核	体系审核负责人负责改进的跟踪。
经营决策	落实相关责任人和完成时间，并进行相应的资源配置和协调。
员工满意度调查	根据员工满意度调查结果，落实相关部门及责任人，并对结果进行跟进和监控。
员工座谈会	针对现场提出的简单问题，公司高层给予现场答复，并与相关人员沟通确定，一周内将所有答复张贴至公告栏；针对较为复杂的问题，会后召开相关人员开展专题会议，并设置专人负责落实跟进。
顾客满意度调查	业务部门落实各责任部门，由各责任部门负责实施具体改进，业务部门负责跟踪和落实。
重点拜访	在对战略客户进行拜访后，总经理落实相关改进部门和责任人，并制定改进完成时间，对其进行追踪监测。
顾客投诉	严格按照顾客投诉处理流程进行实施。

b) 建立评价和激励机制，提高改进效果

为了更好地巩固改进成果，公司定期对改进项目进行评价，通过建立相应的激励机制，将评价结果与绩效考核结果相结合，促进员工创新积极性的提高，并对好的改进成果在全员范围内进行共享和学习。

4.6.3.3 改进与创新方法的应用

4.6.3.3.1 多种方法开展各种改进活动

公司应用多种改进方法组织创新活动，主要有外部标杆企业学习、组织 QC 活动、产学研合作、员工建议活动等方式：

1) 外部标杆企业学习

公司不定期开展向外部标杆（如：信义集团等）学习的活动，学习其先进的管理方法和理念，提升自我管理水平和理念。

2) QC 小组活动

公司遵守“自主性、群众性、民主性及科学性”原则，严格按照 QC 小组活动流程组织 QC 活动，以提升质量、降低消耗，提高经济效益为宗旨，激发员工

的积极性和创造性。在实践中，公司采取头脑风暴法、曲线图、鱼骨图、分布图、柱状图等方法解决质量、成本等问题。

3) 产学研合作

公司注重与政企、院企、校企技术领域合作，聘请专家教授担任公司顾问，为企业高新技术产品的引进、开发进行指导和技术咨询。

4) 员工意见箱

为鼓励和调动全体员工参与部门管理的积极性，充分发挥全体员工的创新能力，凝聚集体智慧与经验，促进管理持续改善和提升，办公室每年年终汇总员工意见并，组织各相关单位负责人对员工意见进行分析，对于切实可行的意见提出改善方案，并指定专人进行实施和督促。

5) 内部知识共享

公司注重内部知识、信息的共享，通过组织自命题培训、工作经验交流会等多种形式实现知识的共享和学习，提高员工的创造性和创新能力。对做出重大贡献的员工进行的科技创新活动组织经验交流会或技术推广会，对具有推广价值的员工建议，积极组织员工交流和学习，对日常工作中容易出现的问题点或归档的客诉问题进行内部共享，并在企业协同系统上实时收录和上传，供大家分享。

4.6.3.3.2 应用各种统计技术，为改进与创新提供支持

公司对各种改进活动采用的统计技术方法进行了归纳，见表 4.6-8。统计技术和方法在公司各个层次的改进工作中已得到较为广泛的推广应用，支撑公司的经营和决策。

表 4.6-8 统计技术的应用

改进与创新类型	统计技术、工具及方法
战略分析	标杆分析、SWOT 分析等
绩效评价	KPI
日常决策	排列图等
技术创新与攻关	排列图、鱼骨图、柱状图、头脑风暴法等
产品质量	新老七大质量工具、8D 方法等
过程控制	SPC、头脑风暴、过程的测量与分析等
体系质量	内部质量体系审核
现场管理	5S 管理的培训实施、目视化管理、检查评比
流程优化	过程决策图、SWOT 法、PEST 法、流程图等
顾客需求	QFD 和 KANO 模型等
标杆学习	SWOT 分析、差异分析法、卓越绩效模式、因果分析法、水平对比法等

4.7 经营结果

4.7.1 总则

公司导入卓越绩效模式，成立了卓越绩效管理领导小组，将卓越绩效管理模式作为经营管理的核心框架和组织改进的重要依据，取得了财务与非财务维度的共同发展，使得公司取得了令业内瞩目的经营结果。

4.7.2 产品和服务结果

a) 主要产品和服务绩效测量指标的结果

公司产品主要是汽车制动器衬片，即大众所理解的，盘式汽车刹车片。主要产品和服务保持着高优良率，新产品销售率等逐年提升。公司严格把控产品质量，在各个指标上都设立监控机制。公司产品的多项质量指标逐年优化。

b) 产品和服务绩效与竞争对手的比较

与竞争对手产品相比，公司产品指标均高于企业竞争对手。

c) 产品和服务质量在国内、国际同行业中的水平

公司把握产业链源头，选择好的原料，使用自动化的设备和先进的生产工艺来保证产品加工品质。

d) 主要产品和服务的特色和创新成果

公司在产品设计、开发时秉持品质第一，突出特色的竞争理念，收到客户的一致好评。

4.7.3 顾客和市场结果

4.7.3.1 提要

优纳专注于顾客满意水平，清晰定位目标市场，不断开发拓展，在市场上树立自己的品牌，在行业中起带头模范作用。

4.7.3.2 顾客方面的结果

a) 顾客满意度的主要测量结果

每年对顾客满意度进行调查及分析，并根据调查问题逐项分析改进。

4.7.3.3 市场方面的结果

a) 市场绩效的主要测量指标

1) 市场占有率及竞争对比分析

公司按区域、产品种类、销售规模对市场进行细分，分别识别和确定不同顾客群的市场需求、期望，以符合目标顾客群的要求。

2) 顾客关系建立

随着国内外市场摸索积累，公司销售网络日渐坚固，公司的产品服务越来越被市场所熟知并接受。展会是发展新客户的主要渠道之一，近几年来国内外的主要展会都会参加，这是公司宣传品牌、了解顾客需求、建立顾客关系的重要手段。

4.7.4 财务结果

图表 4.7-1 近年来的财务结果

项目	年份	单位	2018 年	2019 年	2020 年
资产总额		万元	7465	7187	7936
主营业务收入		万元	5214	5326	5455
营业外收入		万元	34	160	197
利润总额		万元	219	383	452
纳税总额		万元	105	138	197
总资产贡献率		%	5.5	5.8	8.4
资本保值增值率		%	155.63	111.11	107.75
资产负债率		%	52.26	45.5	44.8
流动资产周转率		次	1.8	1.6	1.53
成本费用利润率		%	3.1	3.8	3.65
所有者权益		万元	3564	3960	4381
存货周转率		次	3.25	3.58	3.36
应收帐款周转率		次	8.8	8.6	8.2

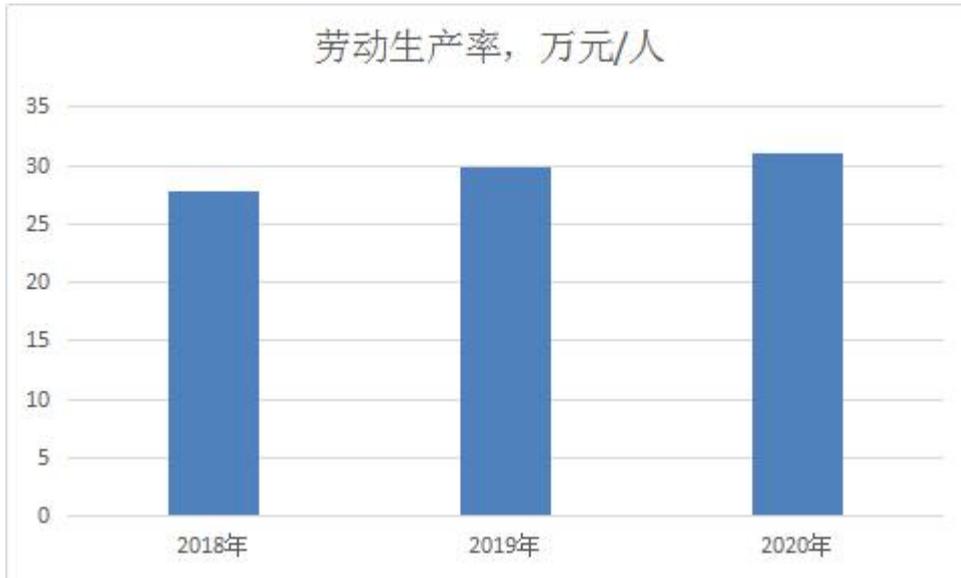
4.7.5 资源结果

4.7.5.1 人力资源结果

a) 工作的组织和管理结果

公司通过业务流程重组，优化组织机构及岗位设置，使得整个工作系统得到了有效改善。近三年来，劳动生产率、人均利税逐年上升，员工流失率稳步降低。

图表 4.7-2 劳动生产率，万元/人



b) 员工绩效管理结果

1) 员工薪酬情况

图表 4.7-3 近三年员工薪资增长率, 万元/人



2) 员工表彰和奖励

图表 4.7-4 2020 年度获奖集体表彰

序号	项目名称	奖项
1	热压班组	公司级优秀团队

图表 4.7-5 2020 年度获奖个人表彰

序号	部门	姓名	奖项
1	技术质量部	李全力	优秀管理者
2	财务部	洪芳	优秀管理者
3	生产部	董明军	优秀员工

4	生产部	吴洪财	优秀员工
5	生产部	赵贵雄	优秀员工
6	生产部	洪慧琴	优秀员工
7	生产部	梁成辉	质量优秀一等奖
8	生产部	朱燕飞	质量优秀二等奖
9	生产部	李志	质量优秀三等奖
10	生产部	陈逢春	敬业奖
11	技术质量部	黄海峰	敬业奖
12	采购部	潘国荣	敬业奖
13	生产部	梁成辉	上半年出勤奖
14	生产部	张志凤	上半年出勤奖
15	生产部	周雪珠	上半年出勤奖
16	生产部	李英	上半年出勤奖
17	生产部	李杨成	下半年出勤奖
18	生产部	梁成辉	下半年出勤奖
19	生产部	陈正行	下半年出勤奖
20	生产部	陈绍翠	下半年出勤奖

c) 员工学习和发展

公司注重对员工的培训，近三年不断加大培训经费投入，员工的培训满意度也逐年递增。

表 4.7-6 员工培训完成情况统计

项目 \ 年份	2018 年	2019 年	2020 年
培训经费, 万元	12.1	13.6	15
培训满意度 (%)	100%	100%	100%

d) 员工权益与满意程度

公司重视员工权益的保护，不断改善员工办公、作业环境，积极开展提案改善及各类群众性质量活动。近三年来，公司为员工缴纳的保险费用及福利费用逐年递增，定期为全体员工体检，维护员工权益，不断致力于提升员工的满意程度。

图 4.7-7 公司福利支出, 万元

年份	公司福利支出 (万元)
2016 年	13
2017 年	19
2018 年	0.5
2019 年	38
2020 年	65

表 4.7-8 工伤事故情况

指标	2018 年	2019 年	2020 年
重大工伤事故数	0	0	0

指标	2018年	2019年	2020年
千人工伤率（‰）	0%	0%	0%

表 4.7-9 员工体检情况

指标	2018年	2019年	2020年
员工体检覆盖率（%）	100%	100%	100%

4.7.5.2 其他资源结果

a) 信息资源结果

近年来，公司信息化建设在快速推进当中，目前，公司全面实施了金蝶系统，不久将完善信息化建设，高层领导大力支持公司的信息化建设，近年来不断增加软硬件设施的投入。

b) 技术资源结果

公司重视技术先进性，先后被评为“国家级高新技术企业”等荣誉称号。公司不断加大研发投入。为满足不同市场和顾客的需求，不断进行新产品的而研发，近年来新产品对公司销售收入的贡献度越来越大。

近年来公司持续加大研发投入力度，为研发平台建设、团队打造、研发项目实施等提供充足保障，2017年到2019年累计投入研发费用共计1167.5万元。

图表 4.7-10 近三年研发投入

项目	2018年	2019年	2020年
研发费用投入（万元）	372.1	427.1	467.3
研发费用投入占比，%	7.02	7.9	8.45

c) 基础设施资源结果

公司注重自动化程度以及高效率生产，配套有国内一流的研发、生产、检测设备以及相应的基础设施。

图表 4.7-11 相关设备照片图



d) 相关方关系结果

表 4.7-12 公司相关方结果

项目	2018 年	2019 年	2020 年
供应商总数	62	63	66
A 级供应商数量	18	19	21
新增供方数量	3	1	3

4.7.6 过程有效性结果

表 4.7-13 公司关键过程有效性结果

关键过程	过程要求指标	2018 年	2019 年	2020 年
研发过程	新产品研发立项（项）	5	6	6
	研发达成率（%）	90	86	80
	新产品销售额占比，%	24.3	26.5	30
	研发投入占销售收入比例（%）	7.02	7.9	8.45
采购过程	采购及时率（%）	98	98	98
	采购物资质量合格率（%）	98.95	98.65	98.05
生产过程	产品产量（万套）	191	162	171
	出厂检验合格率（%）	100	100	100
	产品交付及时率（%）	100	100	100
	全员劳动生产率，万元/人	27.8	29.8	31
	重大安全工伤事故（项）	0	0	0
营销服务过程	产销率（产量/销量）（%）	82	87	89
	回款率（%）	86	82	91.5
人力资源管理过程	全员参保率（%）	100	100	100
	培训经费（万元）	12.1	13.6	13
	培训满意度（%）	100	100	100

4.7.7 领导方面的结果

4.7.7.1 战略目标实现情况

表 4.7-14 战略目标完成情况一览表

维度	指标	单位	2018 年	2019 年	2020 年
财务	销售收入	万元	5214	5326	5455
	利润总额	万元	219	383	452
	纳税额	万元	105	138	197
	成本费用利润率	%	3.1	3.8	3.65
内部运营	新产品销售率	%	22.3	24.5	30
	采购物资合格率	%	94.2	99.5	98.63
	全员劳动生产率	万元/人	27.8	29.8	31
	万元产值综合能耗	吨/万元	0.07	0.05	0.05
	出厂检验合格率 (%)	%	100	100	100
	产品交付及时率	%	100	100	100
学习与成长	全员参保率 (%)	%	100	100	100
	培训经费 (万元)	万元	12.1	13.6	23
	培训满意度 (%)	%	100	100	100

4.7.7.2 组织治理的绩效结果

经过多年的艰苦创业和科学的管理方法, 我公司已从最开始的小作坊发展成为具有竞争力的国家级高新技术企业, 拥有先进的生产设备, 年生产能力得到了显著的提高。

表 4.7-15 公司组织治理绩效结果

时间	相关荣誉	授予单位
2014	高新技术企业	浙江省科学技术厅
2016	杭州名牌	杭州市质量技术监督局
2017	省级高新技术研发中心	浙江省科学技术厅
2017	科技型中小企业	浙江省科学技术厅

4.7.7.3 公共责任的绩效结果

a) 环境保护

公司十分注重环境保护, 定期开展环境保护法律法规符合性综合评价。企业

在噪声、废气、污水排放等均符合要求，自运营以来从未发生环保纠纷问题。

b) 资源综合利用

公司积极开展减损降耗活动，提高企业能源综合利用。

c) 安全

公司一直将生产安全和消防安全列为头等大事，视为公司效益的另一增长点，企业依据《安全生产法》制定了企业的《安全生产管理条例》指导企业生产，通过危险源的识别、改进来保障员工的安全。

公司依据响应的质量、环境等体系的管理要求制定了安全事故、火灾事故、环境事故以及产品质量事故等意外时间发生的应急预案，并定期演练。多年来未发生重大事故。公司建立完善的消防安全管理制度，定期组织消防安全培训和演习，确保公司及周边的消防安全。

d) 职业健康

公司努力为营造健康、安全的生产生活环境，生产区域内严格按照职业健康管理要求体系要求进行，努力营造温馨、舒适的生活环境，公司在厂区周围开展植树造林活动。本着可持续发展的理念，共同创造绿色、环保、低碳的生存环境。

4.7.7.4 道德行为的绩效结果

图表 4.7-16 道德行为相关结果

类型	监督对象	项目	2018 年	2019 年	2020 年
组织内部	公司高层、中层	违纪违法事件（件）	0	0	0
		重大经营活动无违规（件）	0	0	0
组织外部	顾客	合同履约率（%）	100	100	100
	政府	按时纳税（%）	100	100	100
		依法纳税（%）	100	100	100

4.7.7.5 公益支持的绩效结果

公司不断发展壮大，始终不忘回报社会，承担社会责任，支持公益事业，主要体现在慈善捐助、教育文化、支援协助等活动方式。

图表 4.7-17 杭州优纳摩擦材料有限公司部分公益活动一览表

序号	公益名称	公益内容	公益相关方	日期
----	------	------	-------	----

1	夕阳红基金	慰问老年人	村老年协会	每年一次
2	环保宣传	环保公益宣传	组织志愿者环保公益宣传	不定期
3	困难职工救助金	公司困难职工救助金	公司职员	随时
5	社区活动筹款	社区文化活动筹款支出	新登包秦社区	2018年
6	外来务工人员春风行动	给外来一线职工子女发放生活补助金	公司外来员工	2018年
7	山区送温暖	给山区孩子赠送衣服和书包	四川山区	2018
8	抗击疫情捐赠	抗击疫情	富阳区慈善总会	2020年

为及时掌握员工的思想动态，了解他们的呼声和要求，帮助员工排忧解难，做好职工慰问工作，对遇到特殊灾害造成困难的职工，及时做好困难帮扶工作，帮忙他们顺利渡过难关，营造亲情文化的企业氛围。

附件： 优纳摩擦卓越绩效各部门标准要素关联表

卓越绩效管理模式										
序号	标准条款	领导	行政人事部	财务部	采购部	技术质量部	生产部	销售部	条款分值	所占权重
1	4.1 领导									
2	4.1.2 高层领导的作用	★							50	5%
3	4.1.3 组织治理	★	☆						30	3%
4	4.1.4 社会责任	☆	★						30	3%
5	4.2 战略									
6	4.2.2 战略制定	★	☆						40	4%
7	4.2.3 战略部署	★	☆						50	5%
8	4.3 顾客与市场									
9	4.3.2 顾客和市场的了解							★	40	4%
10	4.3.3 顾客关系和顾客满意							★	50	5%
11	4.4 资源									
12	4.4.2 人力资源		★						60	6%
13	4.4.3 财务资源			★					15	2%
14	4.4.4 信息和知识资源		★			★			20	2%
15	4.4.5 技术资源					★			15	2%
16	4.4.6 基础设施		☆				★		10	1%
17	4.4.7 相关方关系				★			★	10	1%
18	4.5 过程管理									

19	4.5.2 过程的识别与设计		☆			★	★		50	5%
20	4.5.3 过程的实施与改进		☆	☆	☆	★	★	☆	50	5%
21	4.6 测量、分析和改进									
22	4.6.2 测量、分析和评价		☆			★			40	4%
23	4.6.3 改进与创新		☆			★			40	4%
24	4.7 结果									
25	4.7.2 产品和服务结果						★		80	8%
26	4.7.3 顾客与市场结果							★	80	8%
27	4.7.4 财务结果			★					80	8%
28	4.7.5 资源结果		★						60	6%
29	4.7.6 过程有效性结果					★			50	5%
30	4.7.7 领导方面结果	★							50	5%
总分									1000	
PS: “★”表示重点关联, “☆”表示一般关联										