

浙江珠江德华钢琴有限公司

卓越绩效自评报告



申报单位：浙江珠江德华钢琴有限公司
二零二二年十一月

卓越绩效自评报告目录

1 领导

- 1.1 总则
- 1.2 高层领导的作用
- 1.3 组织的治理
- 1.4 社会责任

2 战略

- 2.1 战略制定
- 2.2 战略部署

3 顾客与市场

- 3.1 顾客和市场的了解
- 3.2 顾客关系与顾客满意

4 资源

- 4.1 人力资源
- 4.2 财务资源
- 4.3 基础设施
- 4.4 信息和知识资源
- 4.5 技术资源
- 4.6 相关方关系

5 过程管理

- 5.1 过程的识别与设计
- 5.2 过程的实施与改进

6 测量、分析与改进

- 6.1 测量、分析与评价
- 6.2 改进与创新

7 结果

- 7.1 顾客与市场结果
- 7.2 财务结果
- 7.3 资源结果
- 7.4 过程有效性结果
- 7.5 领导方面的结果

1 领导

浙江珠江德华钢琴有限公司简介

浙江珠江德华钢琴有限公司成立于 2004 年，是世界钢琴制造龙头企业广州珠江钢琴集团股份有限公司与国内大型木业巨头德华集团控股有限公司合资创办的专业钢琴制造企业，主要生产 WAYCOMM（威腾）牌系列钢琴，年产量 8000 台，目前在全国各省市均有销售网点。

公司于 2011 年导入实施质量环境职业健康安全管理体系，经过近 6 年的实践，已初步形成了规范化管理及自我发现、自我改善的能力。2016 年下半年起，公司结合 ISO9001 和 ISO14001 标准转换，在原有管理体系的基础上，修订完善了文件化的质量环境职业健康安全管理体系，2020 年上半年，在原质量环境职业健康安全管理体系的基础上增加了职业健康安全管理体系，形成质量环境职业健康安全三体系合一的体系文件。旨在通过体系的有效应用，包括体系改进的过程，以及保证符合顾客和适用的法律法规要求，提升稳定地提供满足顾客要求和适用法律法规要求的产品和服务和环境管理的能力，进而增强顾客和相关方满意。

WAYCOMM（威腾）系列钢琴是珠江钢琴集团名优品牌之一。公司秉承珠江钢琴的优秀品质，发挥德华集团木业制造优势，充分利用技术资源，以创造更具素质修养的生活方式为目标，品质卓越、外观高雅，深受广大音乐爱好者的青睐，先后荣获“中国钢琴质量公认十大知名品牌”、“湖州市名牌”、“安全生产诚信管理 A 级企业”等称号，成为 2008 年钢琴王子理查德·克萊德曼国际天骄东莞演奏会指定用琴，2014 年珠江威腾/沈文裕宁波钢琴独奏音乐会指定用琴，2016 年波兰国家级钢琴家乔安娜·瓦乌丽诺维茨——“珠江·威腾之夜音乐会”指定用琴。

近两年，公司不断开拓创新，完善产品结构，继推出高档精品“辉煌”系列之后，采用新技术、新工艺、新材料，新生产线精心打造提高版 M 系列、高档钢琴 G 系列，并由世界著名钢琴设计大师托马先生参与设计，传承珠江恺撒堡高档钢琴的设计精髓，精选优质材料、专业配置，确保产品具有卓越的艺术性能和产品稳定性。

威腾，不只是钢琴，更是我的音乐人生。

公司地址：浙江省德清县武康镇丰庆街 788 号

电话：0572-8082102

传真：0572-8081121

邮政编码：313200

1.1 总则

本章节用于评价组织高层领导的作用、组织治理和组织履行社会责任的情况。

1.2 高层领导的作用

1.2.1 确定组织的使命、愿景和价值观

公司使命：成就员工、服务客户、发展企业、回报社会。

公司愿景：以创造更具素质修养的生活方式为目标

核心价值观：真诚、务实、创新

质量方针：技术稳定、优质产品是“威腾”钢琴追求与发展的根本；优秀服务、用户满意是“威腾”钢琴人的责任感。

质量目标：

- (1) 出厂产品返修率 $\leq 1\%$
- (2) 顾客满意率 $\geq 96\%$

1.2.2 公司的理念

珠江德华始终秉承着“讲诚信、讲信誉、得客户心、得市场、得效益”的经营理念，真诚服务于市场，以市场为导向，想客户之所想，急客户之所急，争创一流，激励自己挑战现状，争创一流企业，与客户共同成长共创未来、共创辉煌。

致力于学习型企业的建设，注重加强对新老员工的培训和教育，不断开阔视野，提高自身综合素质，使其与企业的成长同步。适应公司职业化、专业化管理和发展的需要。员工来到珠江德华，得到的不仅仅是一份工作，更重要的是拥有一个实现人生价值的平台。珠江德华深入推进竞争上岗、优胜劣汰的选人用人机制，逐步开始实施绩效考核办法，持续完善激励机制，以发展的眼光，设计所有员工和企业的利益纽带，提高各级管理者和全体员工的工作积极性，不拘一格选拔高素质、有激情、有责任感的专业技术人才和各类管理人才，把合适的人放在合适的岗位上，以适应公司发展的需要，构建员工与企业“一起成长”的和谐劳动关系。

珠江德华每一位员工都肩负着企业发展、奉献社会的重任，同时企业管理决策和经营业绩也直接关系到所有珠江德华员工的生活品质和家庭幸福。珠江德华人以强烈的珠江德华事业使命感、责任感，全心投入珠江德华事业的发展，以对社会负责、对企业负责、对员工负

责、对个人负责的态度，把所有精力都集中到工作上来，扎实工作，努力进取，以“用全身心的爱来投入服务，让爱感动客户”为服务理念，促进了珠江德华事业的健康持续发展。

我们的核心理念是：

经营理念：以人为本、以信为本、以创为先；

合作理念：诚信第一，共创双赢；

竞争理念：产品创新，服务创新，打造差异化竞争优势；

服务理念：用全身心的爱来投入服务，让爱感动客户；

用人理念：唯才适用，用之所长

1.2.3 实现双向沟通

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，构建了企业文化的传播与双向沟通方式，高层领导提出“企业文化重在实践”。他们首先组织开展员工座谈会，组织全员进行“企业是我家、发展靠大家”、“如何把自己的工作做得更好”的系列讨论活动，从而在高层和员工之间形成沟通桥梁。公司行政人事部、工会负责公司企业文化的内部沟通推进工作，公司高层、销售中心负责公司企业文化的外部沟通推进工作。

(1) 广泛听取和采纳员工的意见和建议

珠江德华高度重视与员工之间的沟通和交流，构建了多种意见建议征集的通道和方式（沟通及信息传递方式见图表 1.2-1）。

表 1.2-1 与员工的沟通及信息传递方式

意见建议 提出方式	具体措施	作用与成效
合理化建议	员工提出改善意见交由行政人事部，收到意见建议后组织相关部门主管进行评审其可行性，并颁发奖金，以示鼓励	员工对公司的生产、管理与发展敢于提出自己的观点，有利于提升员工的主人翁意识，推进企业的发展
工作沟通	管理部每年定期组织全体员工进行考核，员工对自己工作态度，收获、计划等方面总结，再由各级主管给予评价，并进行沟通。	通过层级的评价和沟通，充分了解各级员工切实的工作状态，提升内部团队的工作效率。
例会	每周一例会，例会上倡导一周安全事故报告及重要事项，发布重要信息和通知，倡导企业文化	通过例会，使公司内部信息传达更加快速、全面，同时提升员工精神面貌，使公司的企业文化精髓更深入人心
班前会	生产部每天上班前召开班前会，公布前一天工作情况以及当天工作安排和相关通知、注意事项，并利用班前会倡导公司企业文化和标	班前会的召开，使员工更加清楚当天工作安排，同时也了解公司的相关信息，班前会的召开有利于标准化建设的推动

	准化流程	
座谈会	行政人事部不定期组织不同层面的员工召开座谈会，听听员工的心声	座谈会上员工都会畅所欲言，通过座谈会，员工的参与精神更高，特别是大学生都会畅谈自己的职业规划和对公司的愿望，更有利于公司战略规划及对员工发展规划

(2) 有效的信息沟通和技能共享

珠江德华始终将沟通 and 技能共享作为正常开展生产经营的重要保障，采用多种、有效的信息沟通方式显得更为重要。公司非常重视员工技能的提升，积极通过生产专项训练、集中培训、资深师傅带徒弟等方式，在不断提高员工的技能水平的同时，有效确保公司内部的技术共享。

表 1.2-2 信息沟通和技能共享的方式

沟通类别	方式	成效
公司与员工	年终大会、员工年度考核、培训讲座、员工旅游等	营造和谐的工作氛围、提升工作业绩
部门间	集中培训、OA、公司邮箱、ERP、管理例会	提高部门间合作和运作效率
员工间	座谈会、例会、公司文体活动、师傅带徒弟	增强员工的向心力、实现信息和技能共享
项目活动	专项训练、提案改善、合理化建议	增强团队的协作力、实现信息和技能共享

(3) 与其他利益相关方的沟通

公司的供方主要包括浙江成刚投资发展有限公司、杭州熠锋贸易有限公司、新昌佳悦金属材料有限公司、杭州金马特钢供应链有限公司、中天钢铁集团有限公司、杭州华浩鑫特殊钢有限公司等，公司在业务往来过程中进行密切沟通，随时掌握供货信息，确保满足生产需求。按照质量/环境/职业健康安全管理体系标准的要求，定期对供方进行选择评价，保持其有效的供货能力，并向其施加影响，坚持环保，为社会出力。

公司充分利用互联网功能，定期在网上获取相关的法律法规及规定，获取政府相关政策和要求。在日常经营活动中与上级主管部门保持顺畅的沟通，及时获取有关环保、安监、消防、工商、税务、质量监督等部门的信息，以达到合规守法经营。

1.2.4 营造诚信守法、快速反应、创新的环境

为了提高员工素质，为企业发展奠定人本基础，公司在员工中深入开展了法律知识和诚信教育，不断丰富员工的法律知识，不断弘扬诚信守法风气，提出每个员工都代表公司形象，

要求每个员工在任何地方都要以诚相待，遵纪守法。通过形象建设使公司员工的整体素质和综合能力都得到了提高，公司也以珠江德华的信誉在激烈的市场竞争中立于不败之地。

公司一直严格遵守劳动保障法律法规，努力构建和谐稳定的劳动关系主要从以下几点做起：

建立健全劳动合同制度。到公司应聘的人员，均需按规定填写公司统一的《员工应聘登记表》，被聘用后一律签订聘用合同，按照公司入职程序办理入职手续。公司与员工订立的劳动合同遵循合法、公平、平等、自愿的原则，依法保护广大职工的合法权益。

建立健全了工资分配制度。针对各部门的特点，采用保底工资加绩效工资的方法，多劳多得，极大的调动了职工的工作积极性。工资每月按时发放，从未出现拖欠现象，并为加班员工安排调休轮休和工作餐，保证员工劳逸结合。

加强企业职工各种保险制度。足额缴纳基本养老保险、工商保险、失业保险、意外伤害保险、生育保险，为职工的正常工作和生活提供了有力的保障。

加强法制宣传教育力度，培养员工守法意识。为了让守法意识深入人心，公司制订了普法工作规划，成立了普法工作领导小组，制定专人兼职普法教育宣传员，每年都对全体员工进行法律知识的专门培训，组织学习相关法律法规，公司领导和管理人员更是带头学习法律知识，有效促进了普法依法治企工作，通过宣传教育为创建“诚信守法企业”打好了坚实的基础。

1.2.5 履行公司质量安全职责

质量是企业的生命，“质量第一”是我们的行动宗旨，不论业务大小，始终把产品质量放在首位。我公司在长期的生产实践中建立了一整套较完善的质量保证体系：对于一个具体工程的质保体系主要体现在“人、机、料、法、环”五方面，通过对人的素质的控制，保证现场管理工作质量与作业工序质量，通过对材料质量的控制达到保证产品质量，通过对新技术、新材料、新工艺、新设备的运用达到质量与成本双控制。建立并维持行之有效的规范化的质量体系，这是维持质量优质水平的一个有效控制工具，按照 ISO9001：2015 各项文件规定正常运作，它能够有效的保证质量稳定、持续并不断提高。

按照 ISO9001：2015 要求建立质量管理体系，提炼出一种带有普遍意义的管理模式。公司各级领导在贯彻《标准》上统一思想认识，自觉而积极地以推动贯标工作，严格依据《标准》逐步建立和强化质量管理的监督制约机制、自我完善机制，完善和规范公司管理制度，保证科学规范的运作，从而提高产品质量，更好的满足顾客需求。

编制质量手册、程序文件、作业指导书、质量记录表格等质量管理体系文件，并进行审核、批准、发布，组织通过不断协调、质量监控、信息管理等实现质量管理体系的有效运行。

发现偏离标准的情况，应及时采取纠正措施，通过内部审核和管理评审这一自我改进机制可以持续改进质量管理体系。体系正常运行后，内审方式可以分为集中审核或滚动审核，每次审核一个或几个部门，全年至少覆盖所有部门 1 次。内审和管理评审工作中发现不符合《标准》或操作性不强之处，及时调整和完善。

1.2.6 重视品牌建设，提高产品质量和服务水平

公司通过制定与组织经营发展的战略目标保持一致的品牌发展规划，通过提高公司的产品质量和服务水平，推进组织的品牌建设，不断提高公司产品品牌的知名度。

品牌定位是品牌建设至关重要的一步，是品牌建设的基石。公司以服务客户为本，明确市场定位，吸引了大批科技专业技术精英与营销管理人才加入珠江德华有限公司。秉承国际一流科技品牌厂家先进技术，以持续引进尖端科技与自主创新相结合的开发模式，推行以人性化为主导的产品设计理念，实现产品系列化架构，满足全球市场多方位需求。

开展品牌营销，走多元化传播之路。扩大品牌的知名度和影响力就必须进行品牌的营销。公司应对目前国内同行业厂家多，市场竞争激烈的情况，采取走向国门，面向欧美发达国家或地区推销的方式，提高市场占有率。在营销方式上，采取网络营销面向顾客，即利用当今社会是信息的时代，网络已经成为老百姓生活中不可或缺的一部分，其实网络的兴起也为广大中小企业的品牌营销带来了福利。公司利用网络平台，宣传企业品牌，创建品牌文化。目前点击率很高。另外，公司从良好的服务入手，提高售前、售后服务质量，于细微之处感动顾客，进而留住顾客。

1.2.7 强化风险意识，推动持续经营，建设优秀领导团队

公司在经营过程中增强风险意识，开展战略、财务、市场、运营、法律、安全、环境、质量方面的风险管理，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。

公司深知卓越的企业来自于卓越的员工，塑造一支高素质的员工队伍是企业兴旺发达的本源。因此公司一如既往的树立“讲诚信、讲信誉、得客户心、得市场、得效益”的经营理念，对内极力营造一个“做事要认真、认真、再认真；反应要快速、快速、更快速；做人要谦虚、谦虚、再谦虚。”的文化氛围，给每个人以实现自身价值和展示才能的舞台，鼓励员工学习进取和创新，构建充满活力的机制，激励先进，鞭策落后，达到“事业留人、待遇留人、感情留人”，形成奋发向上的氛围，努力培养员工与企业同呼吸、共命运的价值观，锤炼团队精神，凝聚人心，真正把企业建设成为员工信念、价值和发展的共同体，齐心协力推动企业发展。

公司自质量和环境及职业健康安全管理体系运行以来，引入了企业内外部环境、相关方

及应对风险的评价及采取措施的理念，在进行管理体系策划的过程中，公司的各级领导就确定了风险辨识与管控的职责，并将各种经营风险、环境风险和职业安全风险列入了风险管控项目中，通过分析评价，确定了风险控制的措施。

风险的控制措施列入公司管理评审的内容，并由公司高层组织评审，有效的控制了企业风险。

1.2.8 持续改进组织绩效，实现战略目标，达成愿景

公司在卓越绩效模式的大框架下采用了多种改进方法，如技术攻关、流程整合、QC 小组、合理化建议等，根据各层次改进计划的性质、深度与广度、所需资源的不同，选取最佳改进方法，对于涉及范围广、难度大的改进项目，主要从确定改进项目、建立改进团队、实施改进活动、跟踪改进效果四个步骤实施改进，从而确保改进活动的有效性。

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

1.3 组织的治理

1.3.1 治理关键因素

1、落实法人治理结构

公司依法建立了法人治理结构：组建了董事会、监事会、职工监事。制定了《公司章程》，规范了董事、高级管理人员的经营责任、法律责任、道德责任等。

2、落实财务责任

完善财务制度：公司严格贯彻执行《会计法》、《企业会计准则》等法规，结合公司实际制订了《公司财务管理制度》，规范了公司的会计核算和财务管理，完整地提供了公司的会计信息，保证了定期报告中财务数据的真实可靠，加强了公司财务监控力度，确保了公司资产的使用效率和安全性。

明确财务责任及权限：《浙江珠江德华钢琴有限公司章程》和内部控制制度，对执行董事、经理层的财务责任等作了明确的规定，对于公司重大投资、筹资活动等，以及由此产生的重大决定均须由董事会审议。

依据《会计法》、《企业会计准则》以及《公司财务管理办法》等相关法规，建立健全了现金管理制度、银行结算制度、成本管理制度、财务报告制度等一系列财务管理制度，严

格执行审计制度、财务管理制度。完善内部监管机制，规避财务风险，确保资产保值增值。

3、保持内、外部审计的独立性

内审的独立性：公司设置专门内部审计机构，并配备了专业审计人员，由审计委员会领导，对董事会负责，独立行使审计职权，不受其他部门和个人的干涉，审计人员对公司所有经营管理、财务状况、内控执行等情况进行审计和例行检查，定期检查公司内部控制制度、评估其执行的效果和效率，对公司效益的真实性、合理性、合法性做出合理评价，并及时提出改进建议。

外审的独立性：外部审计由公司请会计师事务所为公司提供会计报表审计、验资等服务。在审计工作中会计师事务所及审计成员始终保持了形式上和实质上的双重独立，遵守了职业道德基本原则中关于保持独立性的要求。

4、保护股东及其他相关方利益

公司实施积极的利润分配办法，重视对投资者的合理投资回报，并将公司现金利润分配载明于公司章程。

员工利益的保护：公司按时召开年度职代会、工代会，讨论并审议通过《年度工作报告》、《工会工作报告》、《年度集体合同落实情况的报告》等系列文件。在职代会闭会期间，充分发挥职代会联席会的作用。公司每年与员工签订《劳动合同》，为了确保劳动合同的有效实施，公司每半年进行一次监督检查，使劳动合同落到实处。

供应商利益的保护：公司坚持“诚信合作，共谋发展”的理念，按照《外部提供过程产品和服务控制程序》规定“公开、公平、公正”地选择供应商，并采取有效措施确保“公平、公正”，实现了供需双方的合作共赢。

客户利益的保护：制定了“以人为本，安全生产；持续改进，质量第一；遵纪守法，关爱健康生命预防污染，持续改进，构建绿色家园”的管理方针，作出了“以顾客为关注焦点，视质量为企业生命”的质量承诺。设销售公司和服务热线，及时了解顾客需求和解决顾客投诉，保护客户利益。

社会利益的保护：公司高度重视环境保护、资源综合利用、安全生产、公益支持等活动，将各项工作进行分解，落实到人。在生产经营中始终贯彻与社会共和谐的理念。

1.3.2 绩效评审

1) 绩效评审的方式、重点及体系

高层领导对公司绩效的评审主要集中在发展成就、长短期目标实现、竞争绩效、管理能力四个方面。

高层领导对发展成就的评审，主要是对指标进行趋势分析、同期对比，评价工作业绩，

与全员薪酬挂钩。对长短期目标实现程度的评审，主要分析年度预算的执行情况，评审与发展目标的差距。与竞争对手的对比，主要是分析行业形势，测量自身的差距，找原因，定措施。对管理有效性的评审，是通过管理体系的内审和管理评审来评价体系的有效性。

高层领导注重通过以上四个方面评审，评价公司的应变能力。其中重点是评价公司的信息获取能力、对形势突变的预警能力，指标体系调整的及时性及各种应急预案的有效性。

高层领导在绩效评审中注重相关方利益的保护。如：公司把用户满意度、质量达标率等指标放在突出的位置，并将落实结果与相关部门的业绩考核挂钩。

2) 评审内容及方法

每月/季/年进行趋势改进分析，评价业绩。对长短期目标实行定期评价，分析预算执行情况，对比与发展目标的差距，进行及时调整。

经营管理绩效评价

评价方面	评价内容	评价方法	评价周期	改进部门
发展成就	公司总产量、收入等运行指标	生产日报、财务报表、统计报表等	日报、月报、季报、年报	公司、各车间、部室
	各车间、主要产品的完成情况	生产日报	日报	
		生产调度会	1次/周	
		经营活动分析会	4次/月	
		年度工作总结会议	1次/年	
长短期目标实现程度	年度预算执行情况	职工代表大会	1次/年	同上
	战略实施情况、评价和战略调整	年度工作会议	1次/年	公司及有关部门
竞争绩效	市场占有率、顾客满意度等主要指标与竞争同行的对比	对比法	1次/月	销售部
管理有效性	安全、生产等工作落实情况	安全工作会议	1次/月	公司、各车间及有关部门
		生产分析会	1次/月	
	管理创新及绩效	考核	1次/月	同上
	ISO9001: 2015质量管理体系的有效运行情况	内部审核、管理评审会议、第三方审核	3次/年	

评审结果：2022年公司通过努力开拓国内市场、加大研发投入力度、科学降低经营成本等科学有效的措施，取得了良好的经营业绩。

3) 对公司领导绩效的评价

公司领导绩效评价分两个层面，一是通过每年度的高管层述职，董事会、中层干部和基层员工代表对其德、能、勤、绩进行民主评议，评议结果将是董事会对高管层任免的参考依据。另一层面是，董事会根据年度经营指标的完成情况和日常工作表现，进行评价，评价结

果直接与薪酬挂钩。

1.4 社会责任

1.4.1 公共责任

公司在致力于自身发展的同时，通过建立内部管理制度，确定社会责任管理绩效指标来积极主动的承担责任、遵守道德规范和开展公益支持，实现企业愿景，塑造良好企业公民形象。

一、有效控制，持续改进

全面贯彻 ISO9001: 2015 质量管理体系。公司每年对存在的环境因素和职业健康危险源进行识别，确定重大环境因素和影响员工职业健康的因素（危险源），制定控制和改进措施。

科技制造属于低污染行业，但一直以来公司注重“产品质量、环境保护、能源资源利用、安全生产”等工作的推进，通过严格生产过程、环境保护和危险源识别各环节的管控，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。

表 1.4-1 公共责任方面的控制和改进措施

关键过程	关键指标	主要控制/改进措施
产品质量	重要原材料质量控制关键工序控制	● 加强原材料采购控制； ● 加强过程关键工序控制； ● 定期检测；
环境保护	噪音	在技术及财务可行的前提下，采取可行的措施，落实降低噪声排放的技术措施。（如将产生严重噪声的设备封闭在固定区域内做隔音处理）。
		定期检查降低噪声排放措施的设施、设备的完好程度。
		获取最新噪声排放和控制要求，了解公司周边区域相关方噪声的排放要求。
	固废	加强培训，要求全员参与，明确相关噪声的排放标准和要求，并加强员工对施工设备运作管理的技术培训，提高熟练程度，对所有设备进行保养维修，添加润滑油，隔音垫圈，降低噪音污染。
		根据需要增设固体废弃物的放置场地与设施，加强管理、实现固体废弃物的分类管理。
		编制固废处理管理制度，有害废物集中收存。
节能降耗	综合能耗	公司所设固体废弃物以及危险废弃物，联系回收单位定期回收。
		火灾（潜在）
		按规定周期进行检查
安全生产	杜绝安全事故，预防职业病发生	● 应急预案

二、预见隐忧，主动应对

政府、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。

表 1.4-2 隐忧预见与应对

隐忧类别	公众隐忧	应对措施
环境保护	噪音	在技术及财务可行的前提下，采取可行的措施，落实降低噪声排放的技术措施。（如将产生严重噪声的设备封闭在固定区域内做隔音处理）。 定期检查降低噪声排放措施的设施、设备的完好程度。获取最新噪声排放和控制要求，了解公司周边区域相关方噪声的排放要求。 加强培训，要求全员参与，明确相关噪声的排放标准和要求，并加强员工对施工设备运作管理的技术培训，提高熟练程度，对所有设备进行保养维修，添加润滑油，隔音垫圈，降低噪音污染。
安全生产	杜绝安全事故，预防职业病发生、火灾等	● 按规定周期进行检查 ● 制定应急预案

三、监视和测量资源

公司根据产品检测的要求、工艺的要求配置检验、试验和测量装置，并与所要求的检验、试验和测量能力相一致。应定期检定或校准，并对其使用、维护、搬运、贮存等做出规定。公司根据产品特性，配置了行业内首屈一指的检验、试验装置，覆盖产品前期试验、原材料试验、过程试验及最终性能测试。公司制定实施了完善的监视和测量资源管理办法，对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对监视和测量资源编制了检定/校准周期表，并按年制定检定/校准计划，定期开展检定/校准。

四、尊重他人知识产权

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

公司制定了一套符合公司实际的知识产权管理制度，重点突出保护自有知识产权、尊重他人知识产权以及规避知识产权侵权的重要性及相关措施，所包含的知识产权范围包括：专

利权、专有技术及技术秘密、商标、服务标记、商业秘密、著作权（版权）、技术合同以及国家法律规定的保护的其它知识产权。特别对公司已有的专利权、专有技术及技术秘密、商标、商业秘密、技术合同方面做了相关详细的规定。公司具体通过了以下方式来规避知识产权的侵权。

目前公司有各类专利 17 个，其中发明专利 1 个，实用新型专利 16 个。

专利汇总表

序号	申请人	专利类型	专利名称	专利号	专利权期限	申请日	授权公告日	法律状态	备注
1	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种钢琴琴弦架双头喷漆打磨装置	ZL 2019 2 1388243.1	10 年	2019.08.26	2020 年 4 月 21 日	授权	
2	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种立式钢琴音毡粘制装置	ZL 2019 2 1388257.3	10 年	2019.08.26	2020 年 5 月 19 日	授权	
3	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种钢琴琴键间隙均匀调整装置	ZL 2019 2 1388220.0	10 年	2019.08.26	2020 年 5 月 19 日	授权	
4	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种抗变形钢琴中盘	ZL 2019 2 1388245.0	10 年	2019.08.26	2020 年 5 月 19 日	授权	
5	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种钢琴榔头耐磨防潮处理装置	ZL 2019 2 1388241.2	10 年	2019.08.26	2020 年 5 月 19 日	授权	
6	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种钢琴外壳防火处理装置	ZL 2019 2 1388251.6	10 年	2019.08.26	2020 年 6 月 12 日	授权	
7	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种高音色立式钢琴弦槌粘制装置	ZL 2019 2 1388246.5	10 年	2019.08.26	2020 年 6 月 23 日	授权	
8	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种钢琴琴键盖板连接器	ZL 2019 2 1742079.X	10 年	2019.10.17	2020 年 7 月 14 日	授权	
9	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种钢琴琴键盖板连接器	ZL 2020 2 0281095.X	10 年	2020.03.09	2020 年 11 月 10 日	授权	
10	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种钢琴高震奏性能机动调整装置	201921388219.80	10 年	2019.8.26	2020.5.19	授权	
11	浙江珠江德华钢琴有限公司	实用新型	一种加强琴键阻尼的止音毡压力调节装置	20192188247.X	10 年	2019.8.26	2020.5.19	授权	

1 2	浙江珠江德 华钢琴有限 公司	发明	一种钢琴琴键盖 板连接器	20191098 7368.40		2019 .10. 17		审 中	
1 3	浙江珠江德 华钢琴有限 公司	实用 新型	一种钢琴外壳热 压机	20202270 7281.80	10 年	202. 11.2 0	2021.6. 29	授 权	
1 4	浙江珠江德 华钢琴有限 公司	实用 新型	一种用于钢琴键 盘的运输存储架	20202271 52390	10 年	202. 11.2 0	2021.7. 20	授 权	
1 5	浙江珠江德 华钢琴有限 公司	实用 新型	一种钢琴辅助踏 板	20202311 76557	10 年	2020 .12. 22	2021.7. 23	授 权	
1 6	浙江珠江德 华钢琴有限 公司	实用 新型	一种钢琴零件的 储物车	20202300 52449	10 年	2020 .12. 14	2021.8. 6	授 权	
1 7	浙江珠江德 华钢琴有限 公司	实用 新型	一种钢琴顶盖的 打孔定位装置	ZL 2021 2 1892766. 2	10 年	2021 .08. 06	2022.01 .25	授 权	

1.4.2 确立道德行为的主要过程及测量方法和指标

(1) 确定并建立诚信信用体系

公司高层遵循国家法律法规、履行对员工应尽的义务，并引导积极的企业文化，将对外提高公司声誉、对内提升企业凝聚力和向心力，从而增强公司的综合竞争力，为公司的可持续发展奠定坚实基础。

同时，珠江德华有限公司制定《员工管理手册》，在规范员工行为的同时灌输员工企业文化的内涵，藉以直接的应用在工作当中。

(2) 确定道德规范关键过程及绩效指标

质量诚信体系是社会信用体系的重要组成部分，通过开展企业质量诚信体系建设，培养和增强企业诚信意识和信用管理水平，公司正在积极策划实施按 GB/T29367-2012《企业质量诚信管理实施规范》标准要求，建立质量诚信管理体系。

公司践行“守信为荣、失信为耻、无信为忧”理念，依照国家法律法规及公司章程，依法经营，诚实守信，努力构建诚信体系，进而完善以诚信为基础的道德规范体系。公司高层领导高度重视道德规范的建设，始终坚持以诚为本、以信为上的宗旨，把诚信经营作为公司

的行为准则和重要法宝，公司制订《员工手册》等制度，通过制度约束促使公司树立新风正气，弘扬各级管理人员以身作则、清正廉洁的工作作风，纠正各种不当管理行为和不正之风，建立健康、和谐的组织人事关系，提高全体管理人员的综合素质。

公司为了强化员工廉洁从业行为，杜绝各类违规违纪等行为发生，要求采购部门在采购和购置原料、物品时，必须货比三家后，才确定商家。并通过检查签订合同、查看采购的流程、比对市场价格，使采购全程更加规范，更加透明。

为确保所有开展的各项生产经营业务符合诚信准则、道德规范，建立起较为完善的道德约束制度（详见图表），确立用于监测组织内部、与主要合作伙伴之间，以及组织的治理中行为道德的主要过程及测量方法和指标，制定和履行公司合同管理、廉洁自律等方面严格的诚信、道德规范。

图表公司道德行为的主要过程测量方法和指标

监督对象	监测过程	监督部门	测量方法	测量指标
高层领导	公司治理结构，德、能、勤、绩	董事会、各级员工	总经理办公会议、检查考核、民主调查、投诉举报	违纪违规事件为 0
中层干部及职能部门	管理行为的公正性	公司高层	检查考核	违纪违规事件为 0
		公司工会	监督、通报	劳动权益履行率 100%
	生产经营活动的规范性	税务部门	税务检查及评价	依法纳税
		银行	银行信用评价	按时还贷
		有关主管部门	财务检查	财务报表 100%客观真实
		合作伙伴	合同履行情况检查	合同兑现率 100%

总之，公司自觉遵守诚信准则和道德规范（详见表），遵循国家法律法规，履行对员工应尽的义务，承担对客户、供应商、社会的责任，做到在企业内部对公司员工负责，在企业之间对供应商负责，在企业外部对顾客、政府和社会负责，并引导积极的企业文化，对外提高公司声誉，对内提升企业凝聚力和向心力，从而推进公司的可持续发展。

1.4.3 公益支持

公司强调企业的社会责任，真诚回报社会，在企业不断发展壮大的同时，坚持不懈地支持公益事业的发展。公司发展壮大后，始终不忘回报社会，承担社会责任，主要体现在慈善

捐款、社区发展以及低收入群众为重点支持领域。在公司领导的带领下，公司各级部门积极参与公益事业，热心公益的传承和发扬，把公益事业纳入日常工作环节，通过制定年度公益活动计划，从预算、人员等方面保证有计划地开展公益支持活动。

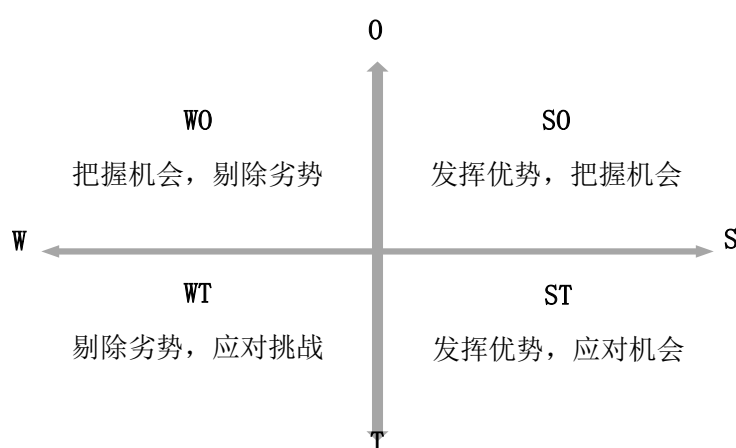
2 战略

2.1 战略制定过程

在确定公司战略目标和关键绩效指标时，高层领导全面考虑了股东、顾客、员工、供应商和合作伙伴、社会等相关方利益诉求，将财务、顾客与市场、以人为本、过程有效性、社会责任等指标均纳入考虑范围。

相关方	指标内容
股东	销售收入、利润总额
顾客	客户满意度、售后服务网点数
员工	培训投入、员工满意度
供应商	关键供应商比例、采购物资合格率
社会	公益支持、万元产值综合能耗

公司制定战略目标时，充分考虑宏观经济环境、行业政策、行业竞争环境、相关行业发展等方面带来的挑战与机遇，制定应对策略。根据公司目前的资源和能力状况，公司选 SO 策略作为公司战略制定的方向：利用公司的技术优势进一步挖掘市场潜力，加快高端产品的开发，提高定制化水平。



SWOT 战略选择图

根据战略分析和选择，确认公司总的战略目标为：未来3年内成为湖州地区轮毂轴承行业前三名。战略定位与发展策略为：视野全球化、行业专业化、品质精品化、市场高端化、服务快捷化、管理精细化，并提出如下举措：

- 保持业界的领先地位，依托技术和服务打造核心竞争力，以高标准、高品质产品和优质服务赢得新顾客、留住老顾客；
- 注重产品研发，抢占市场先机，顺势进入竞争对手市场及潜在市场领域；
- 扩大国内市场份额，扩大在浙江、江苏、上海及安徽等省份的销售，并在现有国内市场的基础上，争取进入国外市场；
- 加强人才储备和信息化支撑的投入，加大外贸、研发等人才的引进和培养力度，提高公司的信息化和自动化水平，减少因基础设施短缺和人力资源缺乏造成的影响。
- 加强销售模式的开发，如加大电商平台的销售模式的投入量，实现销售模式多元化，紧跟现今市场的潮流营销。

2.1.1 战略目标及战略举措

(1) 战略目标

①业务发展目标

利用现有资源，重新整合、配置，发展规模化经营，向规模经济要效益，把公司发展成为具有国际水平产业规模的高新技术企业。到 2025 年能成为湖州市钢琴行业前三，并在浙江省钢琴行业名列前茅。

②财务目标

财务战略目标

项目	2022 年	2023 年	2024 年
产品销售收入（万元）	4265	6200	6386
利润总额（万元）	153	313	323

在确定长短期战略目标后，公司通过对战略目标进行细化和分解，明确公司长短期的发展子战略目标，以确保战略目标的可操作性并有效度量资源需求。公司从卓越绩效模式所要求结果的五个方面，全面均衡利益相关方的利益，结合长短期的挑战和机遇（见图 2-1），对长短期关键战略目标进行了分解，具体指标数据和对应时间表（见表 2-2）。

图 2-1 长短期战略目标应对长、短期的机遇和挑战

目标类型	战略目标内容	机遇和挑战	影响	应对措施
------	--------	-------	----	------

短期	2022 年保持各项优势和开发能力，注重产品的安全和环保。争取做到销售额：4265 万元；净利润：153 万元；纳税：115 万元	区域知名度高	机会	发挥品牌优势，通过技术创新、产品创新，提高市场占有率
		设备自动化程度高	机会	继续投入技术改造，保持竞争优势
		技术要求提高（智能化、物联网技术、高速）	威胁	加大研发投入、开发新产品
		同行业竞争激烈	威胁	通过技术改造，降低生产成本，提高企业竞争力
长期	2024 年将公司建设成为具有地区影响力的企业，争取做到销售额：6386 万元；净利润：323 万元；纳税：235 万元	市场经济稳中有升，国内钢琴市场潜力巨大。	机会	加大技术研发，适应新市场需求
		高端人才有限	威胁	与著名的高校、研究机构合作

表 2-2 战略规划目标指标

类别	序号	绩效指标	时间段					关注利益相关方
			2020（已完成）	2021（已完成）	2022（预测）	2023（预测）	2024（预测）	
财务与预算	1	公司销售收入(万元)	6139	6740	4265	6200	6386	股东
	2	公司利润额(万元)	235	380	153	313	323	
顾客与市场	3	顾客满意度（%）	98.5%	98.8%	99.1%	99.1%	99.2%	顾客
	4	目标市场占有率	3%	4%	2%	3.5%	4%	
生产运营	5	出厂合格率（%）	100%	100%	100%	100%	100%	客户、社会
	6	产品合格率（%）	98.9%	99.6%	99.82%	99.76%	99.83%	
以人为本	7	劳动生产率(万元)	95.92	105.31	66.64	96.87	99.78	员工
	8	员工满意度（%）	91%	91%	92%	93%	93%	
	9	骨干员工流失率（%）	0	0	0	0	0	

类别	序号	绩效指标	时间段					关注利益相关方
			2020（已完成）	2021（已完成）	2022（预测）	2023（预测）	2024（预测）	
社会责任	10	环境问题发生率	0	0	0	0	0	社会
	11	纳税总额（万元）	300	277	115	228	235	

（2）战略举措

1、创建珠江德华的产业基础，形成能使现有各种可利用资源有效配置的、互补的、长短结合、多元化的产业结构，奠定可持续发展能力。

2、以市场为取向，建立珠江德华的营销体系扩大市场占有率形成珠江德华的市场体系和市场战略

3、强化公司研究开发部的职能，增强企业发展的内劲，形成珠江德华的科研开发队伍

4、以公司为基点逐步有计划地开辟海外窗口为实现公司的经营目标拓展国际市场准备条件。

为实现战略目标与经营目标，公司将采取以下的行动计划：

1、改造珠江德华有限公司的产权结构推进珠江德华有限公司的产权多元化、发展社会化、管理职业化、经济一体化形成有自己的科研开发力量、生产制造能力、市场销售网络、稳定的现金流量和外部资金支持、政府政策倾斜的各种优势相对集中的紧密型的高科技企业。

2、由于市场体系的创建在很大程度上有赖于生产经营体系的建立和完善所以必须分两步走。第一步是借势、造势形成市场影响。第二步着手建立珠江德华的销售网络体系。根据公司的生产经营规模有重点、按计划、分区域分期分批地纹波状实现辐射、建网。形成网状营销服务体系。

3、实行以总经理负责制为主的经营目标责任制，贯彻分层次的目标管理和经营指标考核。总经理负责制的基础就是各下属部门在公司的统一规划下有侧重地，逐步开发国内国外优质

客户。

4、在目前公司已经确定的主营产品以及新申报立项的项目范围内加大科研开发力度特别是在高质量高精度轮毂轴承应用开发方面尽快综合、吸收、消化科研院所已经取得的成果研究解决在产业化过程中遇到的技术问题并争取能有国内同行业的技术领先水平。

5、尽快建立研究开发部的信息技术情报系统广泛汇集涉及公司经营领域内的行业新动向

2.1.2 战略挑战及应对措施

公司在制定战略时，注重运用战略目标来反应长短期战略挑战，并针对战略挑战而采取相应对策，充分考虑到长短期挑战、机遇、战略优势和核心竞争力等，扬长避短，确保战略目标的实现。

	具体内容	应对的战略	对应的战略目标指标
战略挑战	自动化对机械制造业的改造	快速反应战略 管理模式创新战略	信息化投入、数字化改造
	客户要求越来越高	产品战略	技术专利个数、新产品开发个数
	经济下行的压力	人才战略 管理模式创新战略	员工满意度、培训投入、薪资增长率、关键人才引进数
	竞争同行多，竞争强度大	市场战略 品牌战略	市场占有率、销售额、顾客满意度
战略优势	技术创新能力强、品质高端	产品战略	技术专利个数、新产品开发数
	专业的营销团队	人才战略 市场战略	关键人才引进数、销售额
	售后服务能力强	快速反应战略 品牌战略	客户满意度、售后服务点数量
	同行业知名度高	品牌战略 市场战略	顾客满意度、市场占有率

图表 2-3 战略挑战及战略优势应对表

应对战略挑战和发挥战略优势的创新机会

战略考虑	创新机会	对应的战略目标
产品	通过研发实现差异化，提高附加值，提升市场创新力	净利润、新产品开发数、市场占有率、技术专利个数、顾客满意度

战略考虑	创新机会	对应的战略目标
服务	通过高效优质的售后服务，提升品牌美誉度与产品价值	顾客满意度、市场占有率
运营	向固定客源和稳定业务领域渗透；拓展新的业务领域；增加品牌影响力	市场占有率、顾客满意度、销售新

图表 2-4 在对战略挑战及战略优势创新机会

2.1.3 组织战略的调整

为了实现公司战略、环境与资源的匹配与动态平衡，公司在执行战略过程中，及时对环境、资源、竞争态势、利益相关者期望进行分析与评估，根据战略实施情况进行适时调整。公司通过科学论证制订年度循环与应急调整相结合模式，定期对外部环境、内部资源能力、利益相关者期望进行战略评估，并适时进行调整。

(1) 年度调整：公司以三年为周期进行战略制定，每年年末，由战略发展委员会组织各职能部门根据年度战略评估结果，对总体战略提出调整意见和方案，提交董事长通过后下发。

(2) 紧急调整：当公司遇到重大的政治经济社会等的变化时，战略发展委员会提出紧急调整建议，提交董事会就其必要性进行研讨，如需调整则由战略发展委员会组织各职能部门。

2.2 战略部署

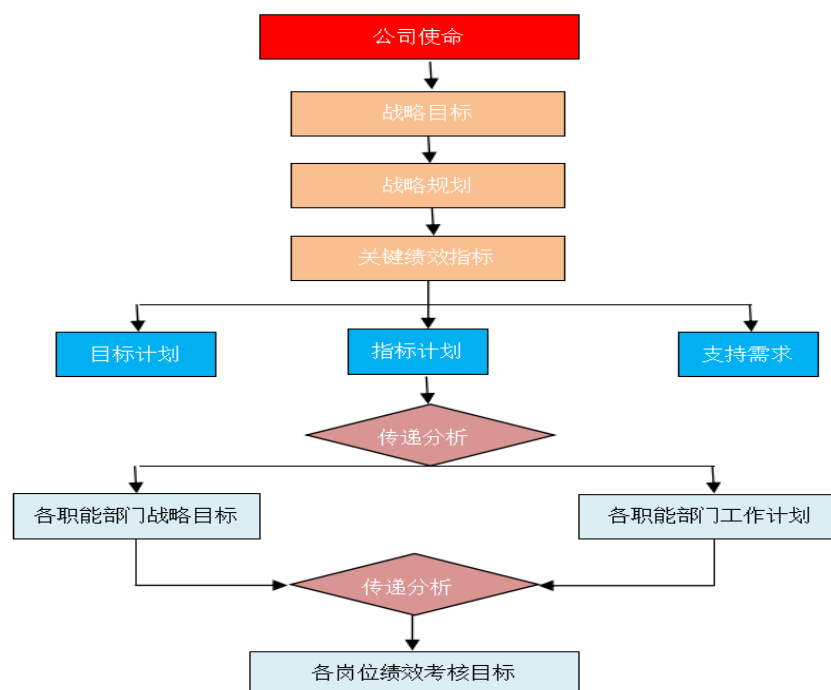
2.2.1 提要

战略制定并不能保障企业的成功，更需要在战略制定后进行详细的战略部署，通过把战略规划细分为每个职能部门战略，再细化到每个岗位的具体任务。公司严格按照战略规划的安排，在每一个阶段按部就班地实施企业战略，取得了良好的战略成效。

2.2.2 战略规划的制定和展开

公司根据长短期战略目标确定关键绩效指标，各部门按照这些指标进行分解、落实到各岗位，制定和部署流程。

公司的长短期计划主要包括“人力资源、信息化、营销、技术创新、财务、环境和能源、产品发展”等关键要素，涵盖了“顾客与市场、财务、资源、过程有效性、组织的治理和社会责任”五个方面内容。公司的长短期计划见表 2-5。



2.2.3 战略监测

（1）监测战略规划进展的测量方法

为跟踪活动计划的进展，公司在战略部署中通过信息与绩效测量系统进行全面监测，通过战略目标计划和绩效分析结果，甄别出：财务、市场、顾客、供应商、渠道建设、创新、人力资源、社会责任等方面的测量指标，覆盖了股东、员工、顾客、合作伙伴等所有相关方，通过现有绩效与预期绩效的对比及与标杆和竞争对手绩效与能力的对比来审视自身业绩。

（2）持续完善测量系统

对公司整体战略目标的测量，主要通过月度、季度、半年期和年终期对各类主要绩效指标的完成情况进行统计和分析，来测量整体战略目标的达成率。其中高层管理人员、中层管理人员及行政人员的薪酬列支相应的比例与公司整体年度战略目标的达成率挂钩，确保战略目标的实现。

对部门级目标的完成情况，公司根据分解后的主要绩效指标制定部门级的目标责任制，开展月度、季度、年度的跟踪、汇总及测量考评，从而确保部门级目标的顺利实现。同时，做好财务分级核算工作，完善落实各项监督制度和考核制度，严格控制应收账款；根据母公司的《客户信用管理办法》，建立客户信誉评定机制；通过建立《应急准备和响应作业程序》、《风险和机遇管理程序》、《危险源辨识和风险评价作业程序》等文件，建立危机预案管理，规避企业经营风险。

同时，公司对影响公司战略绩效的关键因素进行监测，确保了公司经营上的灵活性。

2.2.4 绩效预测

珠江德华有限公司以产品研发为中心，倡导技术创新，在技术研发，技术攻关，技术创新上狠下功夫，强化技术创新已成为公司发展的一股新潮流。现公司的科技产品的研发日益齐全，产品迈向多元化。公司严格按 ISO9001: 2015 国际质量管理体系执行。建立了现代化质量管理体系，致力于持续改进，不断完善体系确保有效运行。

通过行业协会、中介组织、网站信息、媒体报道、顾客反馈等各种渠道收集标杆和竞争对手的有关数据和信息，整理成资料提交给高层领导作为绩效预测时的参考，并将本公司的预测绩效与标杆和竞争对手的预测绩效进行横向比较，以期达到衡量公司绩效水平的目的。通过绩效对比，从中寻找与标杆和竞争对手的差距，分析原因，有针对性地提出改进措施，确保公司在市场竞争中处于有利位置。标杆和竞争对手的预测数据见图表 2-6。

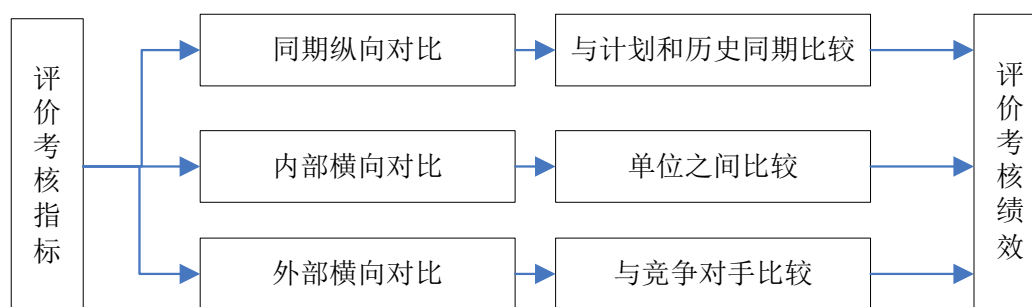
性质	企业	指标	2021 年
标杆	广州珠江钢琴集团	销售额	20.20 亿元
竞争对手	中国海伦钢琴有限公司	销售额	5.21 亿元
我司	珠江德华钢琴	销售额	0.68 亿元

图表 2-6 标杆和竞争对手的绩效对比预测数据

2.2.5 监测实施计划的关键绩效指标

为跟踪实施计划的进展，公司明确了战略、职能、部门等各个层级的关键绩效指标，并通过绩效测量系统对各项指标进行全面监测。关键绩效指标层层分解，涉及财务、顾客、市场、供应商、创新、过程、人力资源、社会责任等各个方面，覆盖了股东、员工、顾客、供应商和合作伙伴、社会等所有利益相关方。

为了强化测量系统的有效性，公司对每个部门拟定目标考核方案，通过月度、季度、半年度、年度的绩效考核，对考核数据进行测量和分析，检查目标完成情况。每年年底，通过“对内纵比，对外横比”的方法（见图表 2-7）来评价企业的发展情况，适时对战略进行调整。



图表 2-7 绩效对比方法

3 顾客与市场

“客户满意是我们的质量标准”，公司致力于顾客导向的卓越运营，通过识别和确定顾客和市场的需求和期望，严格按照高于国家标准的企业内控指标组织生产，为不同顾客提供个性化和增值性服务，最大程度满足不同顾客的需求，全面提升公司的核心竞争力。

3.1 顾客和市场的了解

确定顾客群和细分市场

公司的目标客户分布在江浙沪皖等省份，占 70%的销售总额，其他都分布在全国各地。公司设立了完善的营销网络，能够按照不同区域市场的特点，通过市场调查，多种信息渠道收集各区域的宏观环境、政策条件、消费观念、人文情况、气候变化、收入状况等各方面因素，调查各区域的市场需求量，收集有关顾客、顾客需要、竞争对手的顾客、销量情况、市场占有率情况以及有关潜在顾客的需求，及时为经营决策提供支持。

公司通过召开营销专题会议，研究潜在客户和潜在市场区域。会议由公司中高层领导和销售部门主要人员参与。公司根据不同顾客的购买量、购买方式及是否最终用户等将主要顾客分为公司关键顾客群分为终端顾客、经销商、普通顾客和重点工程四类，其中终端顾客和经销商是公司的关键顾客，公司与关键顾客建立了长期合作伙伴关系。同时，公司按销售区域不同，综合考虑不同区域地理位置、经济发展水平、消费习惯和竞争对手等因素，将产品销售区域划分，分别建立了片区营销部。

公司在确定潜在客户和潜在市场时，充分考虑了竞争者顾客和其它潜在顾客的需要。公司目前正处于快速扩张时期，在公司主市场区域范围不变的情况下，为实现公司规模经营和市场占有率提高的目标，公司针对不同区域市场采用特殊的产品政策和营销政策，实施市场渗透性开发战略。因此，对不同区域市场潜在顾客与竞争对手的研究，并采取针对性的、有效的政策和措施抢占竞争对手和其它潜在顾客，是公司战略成功的关键所在。

同时，公司对影响公司战略绩效的关键因素进行监测，确保了公司经营上的灵活性。

3.2 顾客关系与顾客满意

一、关键供方

公司重视供应商的战略合作伙伴关系，以采购合同、战略协议等有力地保障了供应商的权益，确保供应商与公司的同步发展。

1、供应商和经销商的角色，供应链要求

公司主要供应商类别包括钢材、模铸轧材、碳结棒材、圆钢、Gcr15 等，同时选择目标市场较有竞争力的供应商达成合作协议，以合作共赢的理念为出发点，从质量、价格、服务、

信誉等方面考虑，慎重选择，建立长期稳定的合作关系。

2、与主要供应商和顾客的伙伴关系与沟通机制

按照合作双赢，共同发展的原则与主要供应商建立了长期友好的合作关系。每年要召开1次供应商会议，定期召集部分供应商召开质量分析会。对原料供应中的问题及时进行信息反馈，走出去或请进来到现场分析问题，洽商解决。通过各种方式使供应商了解公司的文化、目标指标、生产和研发需求，对供方的管理办法和政策等，不断增强理解和信任。供方也积极提供给我们新的原料和技术信息，做到了知识共享，信息通畅。

公司主要通过对重要顾客及供应商的走访，及时了解竞争对手的价格、动态、采购等情况，公司不定期开展顾客问卷调查，搜寻专业网站信息、参加国内外展览会及行业座谈会、阅读行业杂志及专业刊物，及时了解行业讯息。

和竞争企业对比数据来源

数据	来源	具体内容
科技行业数据	行业协会	市场占有率、市场分析报告、行业前景规划、政策导向
国内同行数据	杂志和网站	先进企业管理理念、新设备技术
		销售情况
竞争对手数据	与其建立沟通机制	企业之间定期交流、互通信息。
	产品实物，销售员走访	销售人员在市场获取信息。

3、组织内学习和共享知识资产的总体方法

公司重视知识的管理，由行政人事部会同党支部进行知识管理。通过内部积累、与顾客和供应商沟通、参加专业展会，并从互联网、学术杂志、报刊媒介等多种途径获取知识。通过内部会议、内网、培训等多种方式分享知识。

二、顾客

公司积极倾听和了解顾客需求和期望的方法，对目标市场和顾客群作了深入、详细的调查研究，分析出顾客的主要需求和期望及其对于顾客购买决策的相对重要性，为产品开发、市场拓展、品牌建设及过程改进等指明方向并提供指导。

珠江德华根据顾客的不同特点，通过多种渠道和了解方式，及时获知各类顾客的要求和期望，促进公司市场的拓展和服务的提升。

方法	消费者	渠道顾客	时间	调查结果	使用者	用途
第三方专业杂志、网	●	●	每年	用户信息报告	公司领导、销售部、国际贸易部	了解用户满意度、在行业竞争位置、趋势、优劣势，同行动态信息，从而

方法	消费者	渠道 顾客	时间	调查 结果	使用者	用途
站						制定改进产品质量、服务质量等计划
参加行业 展会		●	每年	/	公司领导、销售部、国际贸易部	了解客户的感受与需求，改进目前存在的问题
顾客满意度调查，客户拜访		●	定期	顾客满意度调查表	公司领导、销售部、国际贸易部	了解用户满意度、趋势，从而制定改进产品质量、服务质量、品牌传播等计划与措施
客户投诉、建议等信息收集	●	●	实时	每月月报	公司领导、售后服务部	处理投诉、选择有建设性的意见并进行相应改进

1、提要

公司通过技术服务、售后服务、回访、满意度调查等方式，与客户建立良好的客户关系，每年底对顾客的满意度进行评测。同时，公司对顾客建立档案，对顾客的流失、反馈信息进行统计与分析，为公司的产品、服务和管理的改进寻求新的契机。

2、顾客关系的建立

客户是企业赖以生存的基础，是我们工作的最终评判者，客户关系的好坏与企业的生存密切相关。作为服务行业来说，提供优质服务，让客户满意是建立良好客户关系的重要前提

(1) 设立以“渠道沟通为主，其它沟通方式为辅”的顾客关系建立模式，全方位与顾客保持定期、不定期的接触与联系。

① 公司目前以直接拜访（是公司目前的主要接触方式）为主，以电话、传真、网站、展会等方式为辅的沟通方式与新老顾客保持联系。

② 除了通过建设自有渠道与顾客建立关系保持沟通以外，公司还积极通过诸如“高层互访、客诉处理、公司投诉电话、网络推广、售后服务”等方式保持与顾客的接触和交流，最终建立良好的合作关系。

(2) 与战略顾客、重点顾客建立共同发展，合作双赢的全面战略合作伙伴关系，实现与顾客共同成长。

公司一直非常注重与客户关系的建立，与顾客建立良好的、开放的、信任的、相互合作的、忠诚的伙伴关系，也是公司一项至关重要的市场战略任务，实现与顾客的共同成长。

(3) 珠江德华有限公司不断地提高员工素质，加强企业内部的有效管理；建立客户管理系统，通过各种信息的处理，及时了解客户的最新需求。为客户提供产品和服务的整体解决方案，使客户对公司各个部门的技术依赖性逐步增加，以增加客户的忠诚。

(4) 珠江德华有限公司的市场竞争主要还是客户竞争。公司人员在与客户的走访沟通过

程中，通过各种方法、各种途径获取的市场信息并对其进行分析、评价，了解客户的实际需求，不断地为客户创造更多的价值，争取在客户中拥有更多的主动权。提供专门为客户量身定做的产品和服务来满足客户的需要。分析客户需求，增加客户价值。

3、明确顾客接触方式及要求

公司明确了各类顾客查询信息、交易和投诉的主要接触方式，探索、确定顾客对接触方式的要求，界定相关过程和人员，制定满足要求的方法，并对相关人员进行教育、培训，使顾客接触服务符合并超出顾客期望。

顾客的主要接触方式及要求

信息类型	信息内容	接触途径	周期和频次	效果评价
公司信息	企业文化和基本情况	网站、展会、沟通、电话、传真、电子邮件、宣传资料、销售人员	随时	及时、内容 丰富
	体系认证情况和管理水平		顾客需要时	
	企业发展方向和战略目标			
产品信息	订货渠道、交货和付款方式	签订合同、协议、电子商务	随时	及时、快 速、直接、 多渠道、 双向、数 据说明、 具有说服 力
	产品价格	营销人员		
	产品质量安全	行业标准、国家标准、 国际标准		
	产品品质	营销人员、质检人员		
	生产能力	营销人员、生产管理人员		
	技术研发能力	营销人员、技术研发人员		
投诉信息	投诉、异议和抱怨	投诉电话、传真、电子邮件等	随时	快速有效

4、顾客投诉管理

珠江德华有限公司一直这样认为，一份销售合同的完单不是工作的终结，而是另一份工作的开始，公司始终坚持“产品品质的最大化价值”服务原则，公司始终坚持“产品品质的最大化价值”服务原则，重视给客户提供完善和高标准的服务保障为客户创造最大化的满意。

珠江德华拥有一支技术精，专业强，素质好的安装、维保队伍，并严格按照公司完善的服务管理体系要求，随时向用户提供高标准在售前，售中，售后服务。只要客户需要，珠江德华将在最短的时间内满足或提供您最佳的解决方案。

公司建立了《产品质量反馈卡》制度，对所有使用我公司产品的客户档案，有专人经常性的进行客户回访和电话联系，更好的为客户提供全方位的服务，从而不断的促进公司产品质量的提高，使广大客户真正得到最优先的服务。在接到维修电话后以良好的服务态度、便

利快捷的方式尽快解决问题。

我公司所有维修设备根据维修保养手册及相关规定，进行定期检修及保养，并制定相应年度季度月度保养计划及保养项目。相关人员认真执行保养计划及保养检修项目，以便尽可能延长设备正常使用寿命，减少紧急维修机会。保养检修记录及更换零配件记录完整真实，由使用方工程部监理设备维修档案。

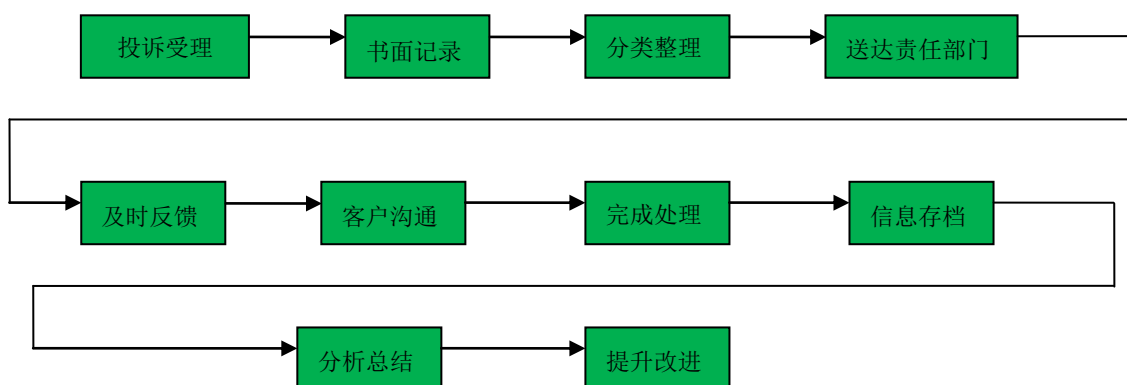


图 顾客投诉处理流程图

5、顾客满意的测量

通过对顾客满意的监视额测量，获取改进的机会，使客户放心使用我们公司的产品，我公司将产品质量、售后服务等给客户一个可靠而有效的承诺：

1. 保证选用的设备质量可靠、进货渠道正常，配置合理，满足标书要求。提供的设备是全新的、符合国家质量标准、中国有关部门手续完备、具有生产厂家质量保证书（或合格证明）的设备。
2. 保证整个工程符合国家有关规范，达到最佳运行状态项目竣工完成符合国家关安全防范标准；
3. 提供的设备和组成的系统符合投标文件承诺和所签合同规定的技术要求；
4. 质量保证期 1 年，在质保期内，由于设备本身质量或安装问题造成的任何损失或损坏，我公司免费维修及更换，且负责终身维护。
5. 在安装或正常运行过程中发现产品质量问题，我公司在接到客户电话之时会在最短时间内派专业人员调查、处理，并以客户满意为前提。

公司通过多种方式，如调查表、召开座谈会、走访顾客、电话沟通等，收集顾客满意方面的有关信息，如产品质量、交付及交付后的情况、售后服务、顾客需求、反馈处理等。销

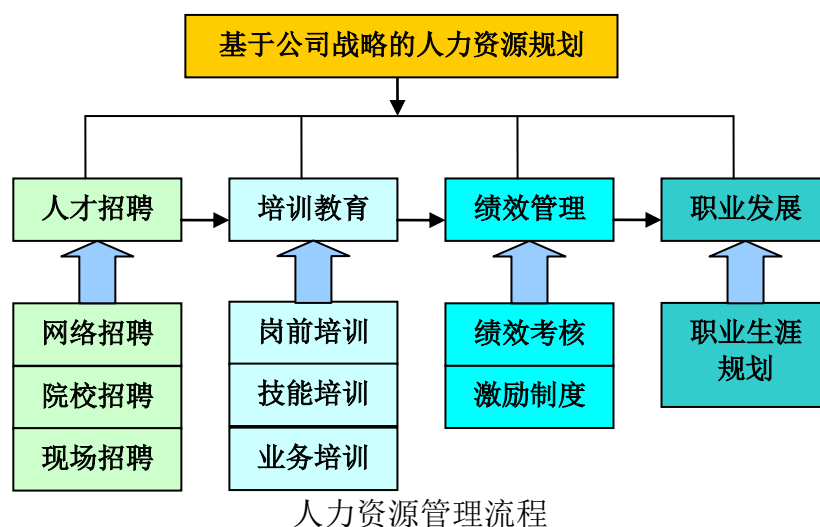
售部将收到的信息进行汇总分析，进行汇报。好的信息证实公司取得业绩，问题方面的信息传递到相关部门采取纠正/预防措施进行改进，并对改进效果进行验证。

4 资源

4.1 人力资源

人力资源管理过程的设计

公司根据战略规划，遵循“公平、公正、公开”的用人方针，对人才招聘、培训教育、绩效管理、职业发展机制等方面进行优化设计，形成公司人力资源管理系统，人力资源管理过程流程。



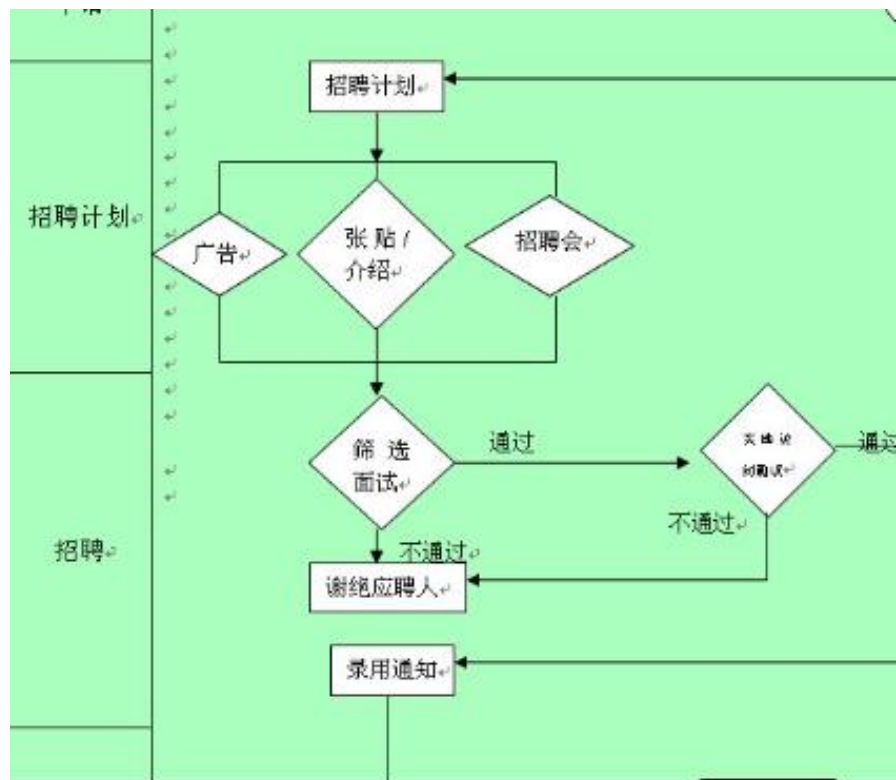
人力资源管理过程的实施

①人力资源制度体系建设

公司制定了《人力资源管理控制程序》，人力资源管理制度是公司运营过程中必备的约束人的行为的规范，告知所有员工，然后严格执行，并且有监督。公司以规范人力资源管理活动的各项流程，提高人力资源工作效率为目标，结合人力资源管理模块的特色，将各模块涉及的工作以管理标准的形式予以固化。

②招聘管理

招聘管理是人力资源管理重要职能之一，与其他人力资源管理活动息息相关，公司明确了招聘的管理归属部门、职责、招聘流程、用人标准及审批权限等，并从了解各部门业务、完善招聘网络、面试官管理、面试记录、招聘原则、面试技巧等方面抓落实。

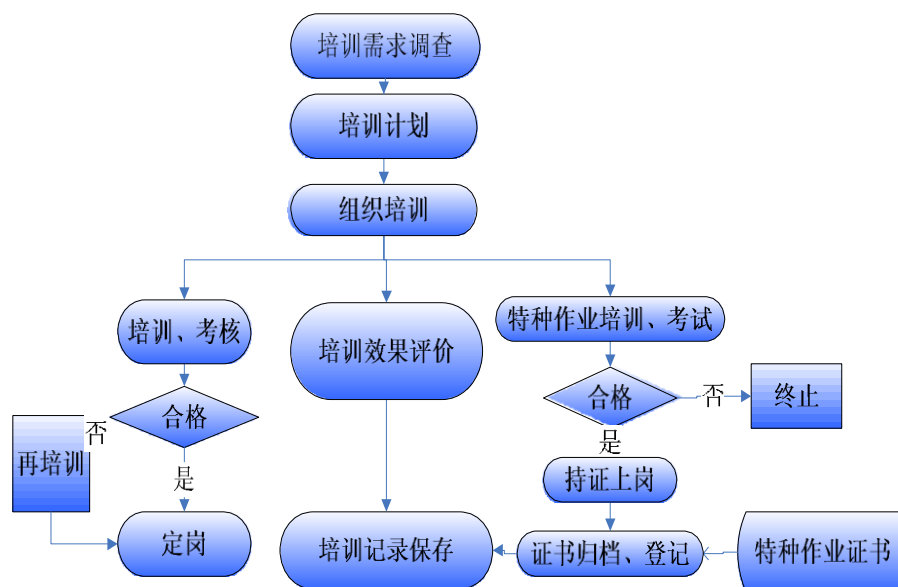


4-1 招聘流程图

③学习培训

建立外部、公司、部门三级培训网络，每年末，由各部门根据年度总目标、岗位标准及岗位所需要的人员能力标准，结合员工的工作能力、素质、品德、业绩等确定自身培训需求，制定年度培训计划。综合部汇总各部门年度培训需求，结合公司发展规划，用工计划、生产管理情况等，编制本《公司年度员工培训计划》，报各管理中心审核、总经理批准。

各部门根据审批后的培训计划定期或不定期实施内部、外部培训。内部培训内容：公司概况、企业文化、公司发展战略及经营思想、两化融合、职业道德、职工行为规范、规章制度、生产工艺、安全常识、其它不成文但需了解的内容等。并对培训情况进行记录。综合部负责对各部门的培训计划实施情况进行记录和跟踪，对培训的效果进行总结与分析。外部培训是管理人员、专业技术人员外出参加培训、技术交流、参观考察，以开阔视野，提高业务技能和自身素质。



培训流程图

④ 绩效考核

各部门根据本年度公司战略目标以及本部门实际业务目标制定《绩效考核计划》，提交部门负责人、总经理审核。

根据职位说明书和部门月度工作计划，由行政人事部协助各部门对该部门员工工作绩效进行综合评定，各部门将考核结果报行政人事部。绩效考核结果是年终先进集体和先进个人等荣誉的重要依据。

⑤ 职业发展

为员工建立多重职业发展通道，通过员工自荐、上层领导推荐两种方式，为员工提供职业发展通道。依据资源库信息对职工岗位轮换、人员晋升、领导班子培养等进行有效规划及实施。从横向分类到纵向分级，对任职资格清晰化，使员工明确自己的发展方向、差距和提升途径，规划、设计出自己的职业发展前景道路。

⑥ 成本最小化

公司对人力资源管理过程的整体成本进行了识别，主要包括：招聘成本、培训成本、人工使用成本等，采取如下措施来实现成本最小化：

- i) 优化绩效分配方案，通过激励机制提高全员劳动生产率。
- ii) 制定年度培训预算与支出计划，按预算控制培训支出。
- iii) 按需求制定年度人才招聘计划并实施，按“人尽其才”配置使用人员，控制人工使用成本。
- iv) 通过网上洽谈、面试，有效地减少外出招聘频次和工作量，节约招聘成本。

员工的权益与满意程度

(1) 依法管理、创建舒适的工作环境

珠江德华按照 ISO9001: 2015 国际质量管理体系要求, 并建立、实施、保持环境管理体系和职业健康安全管理体系, 对工作场所的环境因素和危险源进行识别, 并采取相应的防护措施。

(2) 影响员工权益、满意度和积极性的关键因素

公司通过员工座谈会、意见调查表、专题会议等多种渠道听取和采纳员工的建议, 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。

(3) 员工满意度调查及高层领导者重视改进

公司每半年进行员工满意度调查, 为保证测量的真实性和可靠性, 实行匿名问卷调查。满意度调查问卷内容主要包括基本信息、沟通渠道、与周边同事或上级主管关系、管理方式、环境卫生、劳动强度和工作时间、薪酬收入、福利政策、服务质量以及业余生活等方面。另外, 公司高层领导和管理部门保持与员工沟通的渠道畅通, 除满意度调查外, 还利用高层面谈日、E-mail、公司网站、各类会议等方式获取来自基层员工的意见和建议, 并进行及时反馈和改进。

资源结果

a) 人力资源结果

- ◆ 工作系统绩效指标和当前水平、趋势。
- ◆ 员工学习与发展的情况。

员工学习和发展主要测量指标及当前水平和趋势

项目	2020 年	2021 年	2022 年	趋势
培训及时率 (%)	100%	100%	100%	平稳
培训覆盖率 (%)	98%	99%	100%	上升

员工权益公司员工权益、满意度主要测量指标及当前水平和趋势

评价维度	关键绩效指标	单位	2019 年	2020 年	2021 年
员工权益	工资增长率	%	6.23	6.51	6.82
	福利费用	万元	19	24	14
	保险投入费用	万元	109	57	118
员工满意	员工满意度	%	90%	91%	91%

4.2 财务资源

按照国家、地方的法律法规，公司从资金管理、会计管理、成本管理三方面对财务管理过程进行了设计，形成了完善的财务管理流程，详见图 4-2。

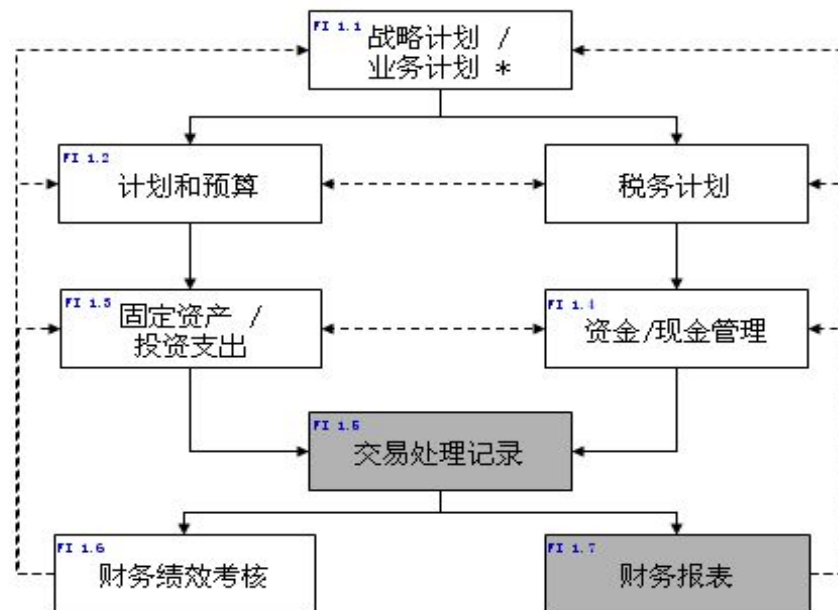


图 4-2 财务管理流程图

4.3 基础设施

公司设备管理贯彻以三体系管理体系为指导，严格执行以预防为主方针，促进生产依靠技术进步，坚持设计、制造、使用和维修相结合，日常维护保养和计划检修相结合，修理、改造和更新相结合，持续改善，不断进步。设备采购依《采购控制程序》之要求执行。设备采购前，由办公室负责会同使用部门按质量、价格、适用性、配套性进行评审，选择厂家。设备购入后由使用单位对购入的设备验收数量、型号等文书类附件进行确认验收，其设备文件交生产部备案、保存。生产部设备验收无误后，入库登帐，使用部门开「领用单」领用，并对设备进行定位安装，并有能源设施的配置。

使用单位负责试机验收，要求进行确认性能是否满足要求，设备运作是否正常，将验收结果填于《验收单》，经使用主管核准后送相关部门存档备查。设备验收合格后，先建立《设备管理台账》，由使用单位制定点检、保养基准及周期，制定年度保养计划，设备方可开始使用。

4.4 信息和知识资源

珠江德华始终将沟通和技能共享作为正常开展生产经营的重要保障，采用多种、有效的信息沟通方式显得更为重要。公司非常重视员工技能的提升，积极通过生产专项训练、集中培训、资深师傅带徒弟等方式，在不断提高员工的技能水平的同时，有效确保公司内部的技术

能共享。

表 4-3 信息沟通和技能共享的方式

沟通类别	方式	成效
公司与员工	年终大会、员工年度考核、培训讲座、员工旅游等	营造和谐的工作氛围、提升工作业绩
部门间	集中培训、OA、公司邮箱、ERP、管理例会	提高部门间合作和运作效率
员工间	座谈会、例会、公司文体活动、师傅带徒弟	增强员工的向心力、实现信息和技能共享
项目活动	专项训练、提案改善、合理化建议	增强团队的协作力、实现信息和技能共享

4.5 技术资源

公司技术和开发部门，人员方面充足，配置了多名技术和开发人员，合理分工，保障了公司产品技术开发工作的顺利进行。在技术开发过程中，主要使用技术软件为 AUTOCAD 软件，还有其他三维模型制图软件。技术设备资源主要为检测仪器设备，公司为了保证技术研发活动的顺利开展，以及配备了各种仪器设备，如绝缘电阻表、游标卡尺、外径千分尺等数十台设备。同时，也制定了《设计开发控制程序》，规定了技术研发活动的流程，保证研发项目按期、按质完成。公司一直也特别重视新产品的开发和研究。依据技术研发过程所识别的要求，公司运用过程管理法对技术研发过程进行设计。

公司十分重视技术创新，在开发新产品的同时，实现节能降耗、效益增长，公司现在拥有 17 项的有效专利。

4.6 相关方关系

公司和供应商等相关方进行友好协商合作，按国家合同法等经济法律法规签订购销合同，并严格履行，不拖欠供应商货款。同时，公司为所有顾客提供售后服务，保障顾客的合法权益。

公司还注重保护其他相关方利益，在保护员工权益方面，公司注重发挥党组织和工会的作用，支持工会维护员工合法权益。

公司营运公开透明，接受质量、消防安全、卫生和环保等政府部门的监督检查，支持其将检查结果向社会公布，公司秉承守法经营的理念，勇于承担社会责任，依法纳税。

5 管理体系及其过程

5.1 价值创造过程的识别

公司一直以来注重过程管理有效性的改善，早年相继引入质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系，采用“PDCA”的管理思想来管理公司的各个过程，对每个过程均按照“识别过程类型、明确过程要求、规范过程流程、评价过程能力、改善过程业绩”的方法来管理和创新各过程。

5.2 过程的识别

公司对自身的经营情况和产业性质进行综合分析，对公司生产经营全过程的价值贡献和重要程度进行综合分析，识别公司的核心竞争力，以此确定了以下过程：研发设计过程、采购过程、生产制造过程、销售过程、人力资源管理过程、设备管理过程、财务管理过程和安装管理过程。通过关键过程的运作来为员工、股东、顾客和其他相关方创造最大价值。

表 5-1 过程的识别

过程名称	创造价值的特性
研发设计过程	市场需求，提升竞争力；以新产品创造高附加值
采购过程	合理分析控制采购数量，降低库存量；与供应商双赢模式
生产制造过程	流程控制，控制生产成本，提高生产效率
销售过程	库存运行、价格体系、市场运作；效益明显、资金周转快
人力资源管理过程	以人为本，提升全员劳动生产率，满足经营活动的需求
设备管理过程	设备有效运作，保持生产运作的持续性，提升生产能力
财务管理过程	提供资金保障，合理有效的资金运作
生产管理过程	安全有效安装产品，能够为全球客户提供全方位、高品质的专业技术支持

本公司生产和服务提供的控制是指轮毂轴承的生产和服务全过程的控制，环境运行控制是指对和重要环境因素有关的运行和活动进行有效的控制，职业健康安全运行控制是指对作业场所与风险有关的运行和活动进行有效的控制，并确保目标、指标的实现。为确保满足产品的要求，公司应建立并保持《运行控制程序》、《监视和测量控制程序》、《环境因素识别、评价与更新程序》、《危险源辨识、风险评价和风险控制程序》、《销售服务规范》等。若输出结果不能由后续的监视或测量加以验证，应对服务提供过程实现策划结果的能力进行确认和定期再确认。

5.3 价值创造各过程要求的确定

公司根据发展方向、战略目标和内外部顾客和各利益相关方的要求，结合市场供求信息、国家、行业相关政策，同时考虑相关过程的技术和能力方面的数据信息，识别、确定了价

值创造过程的主要要求。

生产部按《生产过程控制程序》的要求实施生产和服务提供的控制，控制内容包括：

- 1) 获得有效的产品信息；
- 2) 获得有效的管理流程；
- 3) 使用适宜的设备进行管理；
- 4) 使用合适的监视和测量设备；
- 5) 实施监视和测量；

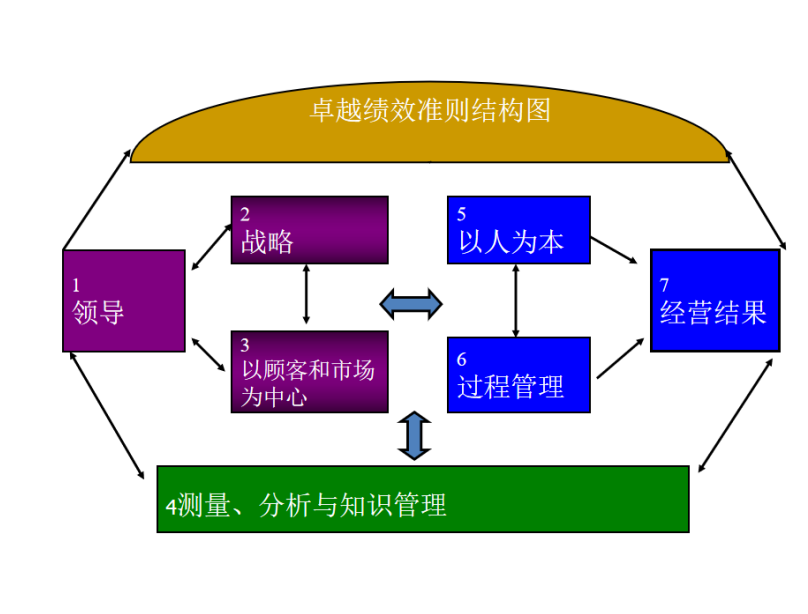
对生产和服务涉及的放行、交付和交付后活动的控制按《生产过程控制程序》要求实施。

当生产和服务提供的过程输出不能由后续的监视或测量加以验证，使问题在产品使用或服务交付后才显现时，组织应对任何这样的过程实施确认。本公司特殊过程是：淬火、抛丸，进行如下控制和确认：

- a. 本公司目前特殊过程：淬火，产生废气，有油烟废气处理装置；
- b. 特殊过程的主要操作人员要经过一定的培训，考核合格后持证方可上岗；
- c. 实施过程设备的鉴定与确认，并定期保养，以保持设备能力满足过程工艺要求；
- d. 实施过程监视并保持监测记录；
- e. 过程的再确认：当条件发生变化时，应对特殊过程进行再确认；
- f. 配备必要的《作业指导书》并严格执行。

对生产和服务过程的控制建立和保持相应的记录。

5.4 卓越绩效实施



评价高层绩效，提高工作效率，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。

公司高层领导通过月度、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。

图表 5-2 公司高层领导评价组织绩效和能力的方式

指标类别	指标名称	评价方法	频率	改进部门
财务	产值	经营分析会	年度	各相关部门
	利润			
	净资产收益率			
顾客与市场	顾客满意度	市场调查	年度	营销中心
	顾客忠诚度			
	市场占有率			
内部运营	产品一次检验合格率	财务报表	年度	各相关部门
	安全指标（轻伤率%）			
	环保检测达标率（%）			
学习与成长	全员劳动生产率（万元/人）	统计报表	年度	人力资源部
	核心员工流失率			
	培训计划完成率（%）			
	员工满意度（%）			
	员工薪酬年增幅（%）			

高层领导通过对内部运营绩效、结果绩效和比较绩效的评价来评审公司绩效和能力：

内部运营绩效的评价。由内部运营绩效指标体系构成，通过经营目标责任书考评、职能部门目标动态考评、员工工作绩效考评等三级绩效管理模式，评价公司的过程绩效。

由财务、顾客与市场、内部运营和员工学习与成长等指标构成，每年通过经营分析会对综合绩效评价，以年度工作报告作为上一年度的组织绩效评价结果，对下一年度提出改进的工作思路和工作重点，作为公司各部门及全体员工的行动纲领。

与竞争对手进行对比。高层领导通过专题讨论会的形式对内纵向比较各项关键绩效指标完成情况，对外与竞争对手比较竞争绩效情况，以此评价企业的变革能力、竞争绩效及长短期目标的实现程度。

6 测量、分析与改进

6.1 绩效测量

(1) 建立高层领导和相关方共同关注的绩效测量指标体系

公司对环境和职业健康安全管理体系的运行控制绩效进行监视和测量，通过测量和监视的结果对管理方针、目标、指标、有关法律、法规标准和其他要求符合程序进行评价。公司各相关职能部门负责实施本部门职责范围内的监控、监测和监督活动。

每月通过实际与计划的对比，监测实施情况，监测范围包括生产、办公区域。对不能自测的每年要委托环保和安监部门进行监测。监测和测量结果如果超标，应重新测量一次，若仍然超标，则执行《事故调查、报告与处理控制程序》必要时进行专门的分析，并将结果报办公室。生产部每月组织对运行控制执行过程的检查和监督，每季度对监测和测量结果进行监督检查，各部门采取日常检查和随机抽查的形式对所负责运行控制的执行过程进行监督和检查。

1. 整体绩效和财务指标测量具体见表 6-1。

表 6-1 整体绩效和财务指标测量

绩效指标名称	指标说明	指标来源	测量部门
总产值	月度、年度总产值	财务报告	财务部
销售收入	月度、年度销售收入	财务报告	财务部
利润总额	月度、年度销售收入	财务报告	财务部
总资产贡献率	利润总额/总资产	财务报告	财务部
资产负债率	负债总额/资产总额	财务报告	财务部

2. 竞争绩效指标测量具体见表 6-2。

表 6-2 竞争绩效指标测量

绩效指标	指标说明	指标来源	测量部门
市场占有率	销售数据统计	工作报告	经营部
业务增长	销售数据统计	工作报告	经营部
新增市场	销售数据统计	工作报告	经营部
质量	反映产品质量的各项指标	工作报告	生产质量部
成本	反映产品的竞争及盈利能力	财务统计报表	资财部

3. 监测发展战略和长、短期战略目标的绩效指标测量具体见表 6-3。

表 6-3 发展战略和长、短期战略目标的绩效指标测量

绩效指标	指标说明	指标来源	测量部门
战略目标实现率	实际完成绩效数量/关键绩效预测数量	经营工作报告	高层领导

年度经营计划完成率	实际完成数量/年度工作计划内容数量	经营工作报告	高层领导
战略规划完成率	实际完成数量/规划内容数量	经营工作报告	高层领导
关键绩效的目标值与预测值的对比	目标值/预测值	经营工作报告	高层领导

(2) 建立完善的绩效测评管理机制

为了将高层领导和相关方共同关注的绩效测量系统有效地运行实施，公司识别了各层级绩效的关键测量指标，并定期进行测量。公司每年通过高层领导会议、季度、年度经营工作会议、管理评审会议等多种形式，来评价公司的绩效测量系统。通过关注经营业绩、质量、成本、技术发展、销售服务等重要指标，与公司的战略规划和工作计划的进展进行充分对比，必要时调整绩效测量指标，保证测量系统适应公司的战略规划和发展方向，并及时检查战略目标的完成情况。

公司采取内部对标和外部对标的方式支持公司的决策、改进和创新。对于已处于行业先进水平的指标，选择自身历史最好水平作为测量基准；对于与行业先进水平存在差距的指标，通过原因分析找出差距，确定指标，用以支持组织的经营、战略决策与创新。

6.2 分析和评价

(1) 公司绩效的分析评价

公司对战略规划进展情况、公司绩效及日常运营绩效进行定期绩效分析，主要分三个层次：

- ①公司领导组织对绩效的分析评价和战略分析，明确战略方向、运营情况、管理评审等情况，为公司战略绩效分析、日常营运，改进和创新提供决策依据。
- ②中层管理人员对各管理层绩效数据与预算、历史标杆绩效数据作横向、纵向对比分析，进行专业、综合分析，为调整经营决策和组织改进提供依据。
- ③实施部门分类对各项绩效考核数据进行收集，运用因果图、柱状图、饼图等统计手法对基础数据进行分析，促进内部绩效改进。

同时，在战略制定过程中，公司对内外部环境的相关绩效数据进行分析，提炼出优势、劣势、威胁、机会等关键战略因素，制定公司各层次战略。

(2) 分析结果的传递

公司积极通过定期和不定期的内部交流，进行市场调研及数据收集，参加行业活动，同咨询公司和机构保持紧密联系和长效沟通等方式，有效收集和掌握各类信息。

表 6-4 公司绩效分析结果的传递

层次	分析内容	分析部门	传递形式	主要分析方法
战略管理层	战略部署、实施、评价；战略目标的实现程度	高层领导 经营委员会	战略分析报告	● 对比分析 ● SWOT 分析 ● 指标细分 ● 排除法
系统管理层	管理评审、方针目标分析评价	总经理	管理评审报告、方针目标评价分析报告	● 横向比较 ● 纵向比较 ● 趋势分析
	生产经营综合分析	生产质量部	分析报告	
	财务管理	财务部	财务报表、财务分析报告	
	顾客与市场	经营部	市场营销信息参考、市场营销分析报告、顾客满意度调查报告等	● 对比法
	产品设计	生产质量部	产品技术分析报告、技术经济分析报告、设计方案、试验报告等	● 试验设计分析等
	采购供应	行政部	供方质量评价报告、合格供方评价记录等	● 对比法 ● 数据表 ● 控制图等
	产品制造	生产质量部	日常生产报表等	
	质量	生产质量部	产品质量分析报告、质量成本分析报告	
	设备、安全、能资源、环境管理	行政部	安全、环境评审报告、能资源统计分析报告、设备技术状态鉴定表	● 对比法 ● 周期性鉴定
	人力资源	行政部	人力资源评价分析报告	● 对比法
操作执行层	内部业务	各部门	工作总结	● 对比法、 ● 指标细分等

(3) 应变能力绩效分析

公司采用双向沟通的方法，对各职能部门的绩效指标结果、战略举措实施情况、内外部审核结果进行评价，对难点、重点问题成立专项团队进行攻关。对国家政策、内外环境、竞争对手、顾客需求等引起的变化，公司高层领导通过战略评审会、总经理办公会等形式及时评价分析组织应变能力，快速应变。公司对组织应变能力绩效分析。

应变能力的绩效分析

能力因素	评价内容	主要绩效指标	评价部门	评价结果
市场竞争	对市场竞争对手竞争策略的应变能力	市场份额、顾客满意度	销售部	确定公司优劣势
风险管理	对风险的预警与应对管理	利润、净现金余额	财务部、综合部	制定对应策略
突发事件	对突发事件的快	危机管理机制	综合部、制造部	

	速响应能力			
--	-------	--	--	--

6.3 改进与创新

珠江德华高层领导知道要使员工对公司的事业尽心尽力，并在此过程中保持高度积极性，最有效的办法之一就是让员工参与进来。首先，公司积极制定各种制度和规范（例如公司制定了《员工合理化建议制度》），并通过专项授权、内部晋升、流程讨论及合理化建议等多种方式，为员工的主动参与奠定制度基础。

珠江德华长期致力于“科技创新”和“管理创新”，努力提高服务能力和服务水平，公司高层领导重点关注在顾客服务能力、信息化建设、技术创新和内部管理能力的提升上。从最高管理层开始挖掘有没有做得更好的可能，把可能性转化为现实性，不断创新。

7 结果

7.1 顾客与市场结果

近年来，公司在顾客与市场方面的绩效取得了良好的成效。如：顾客满意度、顾客忠诚度、业务增长、市场地位等。

a) 顾客满意度主要测量结果的当前水平和趋势

公司通过每年的客户满意度调查，主要产品轴承的近三年满意度结果见图 7-1 从图中可以看出公司的满意度较高，轴承的满意度数据呈现上升趋势。

b) 顾客满意度在本行业中的水平及与竞争对手和同行业标杆对比的结果

公司十分关注竞争对手和标杆，通过各种渠道了解他们的情况表 7-1 是公司与竞争对手湖州天马轴承有限公司的顾客满意度比较情况。

表 7-1 公司与竞争对手对比

公司名称		顾客满意度		
		2019 年	2020 年	2021 年
标 杆	广州珠江钢琴集团	98.5%	98.69%	98.7%
竞争对手	中国海伦钢琴有限公司	98%	98.1%	98.2%
本公司	珠江德华钢琴	98.4%	98.5%	98.8%

c) 顾客忠诚度的主要测量结果的当前水平和趋势

公司顾客忠诚度的数据见图 7-2，从图中可以看出公司的忠诚度较高，随着科技市场的竞争压力越来越大，公司面对竞争强劲的情况下，也时刻保持警惕，做好预防措施。

	销售
--	----

绩效指标	2020	2021	2022
从对手转入客户数	2	3	5
顾客流失率	3.1%	3.1%	3.0%
优等品率	98.4%	98.8%	99.2%

图 7-2 顾客忠诚度数据统计

7.2 财务结果

公司财务管理工作始终不渝地以服务公司总体战略为根本，坚持以科学发展观为统领，紧紧围绕公司不同时期的中心任务开展工作，近三年来取得了显著成绩。

指标名称	2019 年	2020 年	2021 年
总产值（万元）	6550	5066	6341
主营业务收入（万元）	7784	6139	6739
利润总额（万元）	544	244	380
上缴税收（万元）	449	300	260
总资产贡献率（%）	29.55%	15.55%	19.82%
资本保值增值率（%）	104.83%	93.97%	115.12%
资产负债率（%）	41.17%	44.11%	27.66%
流动资产周转率（%）	242.97%	186.15%	217.3%
产品销售率（%）	118.75%	121.18%	105.56%
生产设备投入金额（万元）	14	3	5
技术研发设备投入金额（万元）	5	7	8

7.3 资源结果

a) 人力资源结果

◆ 工作系统绩效指标和当前水平、趋势（见表 7-3）。

表 7-3 公司工作系统主要测量指标及当前水平和趋势

项目	2019 年	2020 年	2021 年	趋势
全员劳动生产率（万元/人）	119	95.92	105.31	116.62
人均利税（万元）	4.62	4.33	1.80	5.23

◆ 员工学习与发展的情况（见表 7-4）。

表 7-4 员工学习和发展主要测量指标及当前水平和趋势

项目	2020 年	2021 年	趋势
----	--------	--------	----

项目	2020 年	2021 年	趋势
培训及时率 (%)	100%	100%	上升
培训覆盖率 (%)	100%	100%	上升

◆ 员工权益及满意程度情况（见表 7-5）。

表 7-5 公司员工权益、满意度主要测量指标及当前水平和趋势

评价维度	关键绩效指标	单位	2019 年	2020 年	2021 年
员工权益	工资增长率	%	6.23	6.51	6.82
	福利费用	万元	19	24	14
	保险投入费用	万元	109	57	118
员工满意	员工满意度	%	90%	91%	91%

b) 基础设施资源

公司具有整洁的办公环境和宽敞的生产车间，表 7-6 给出了面积情况，表 7-7 是公司在基础设施和设备方面的情况。

基础设施资源	
公司占地面积（平米）	9300
车间面积（平米）	9000

表 7-6 基础设施资源

表 7-7 基础设施设备

浙江珠江德华钢琴有限公司设备台帐

No: 01

序号	设备名称	设备	数量	型 号	制 造 厂	规格/ 功率	使用 地点	备注
1	叉车	01	1	CPD10HE	海盐杭叉叉车销售有限公司		成品仓	
2	叉车	103	1		杭叉叉车销售有限公司		成品仓	
3	打包机	03	2		广州市永兴包装材料厂		包装车间	
4	单桶吸尘器	04-06	3	MF9022	顺德市伦教区同安木工机械厂		厂区	
5	双桶吸尘器		1				边库	
6	除湿式干燥机	06	1	MLG-25	汕头通用机械厂		空压机房	

7	螺杆式空气压缩机	07	1	GA15P-7.5	无锡阿特拉斯科普柯压缩机有限公司	15KW	边库	
8	螺杆式空气压缩机							
9	冷冻式干燥机	2005	1	JRL-3HTF	杭州嘉隆气体设备有限公司	1HP	边库	
10	精密过滤器	08	1	JHF5-3	杭州嘉隆气体设备有限公司	/	边库	
11	精密过滤器	09	1	JHF7-3	杭州嘉隆气体设备有限公司	/	边库	
12	储气桶	2008	1	Y04219-41	国营上海市奉贤设备容器厂	/	边库	
13	机振除尘机	39814	Jan-00	DJF-4A	上海工业除尘设备厂	5.5KW	上部	
14	工业除湿机	2011	1	CFZ-7S	杭州川泰电器有限公司	2.82KW	干燥房	
15	工业除湿机		2		杭州川泰电器有限公司		恒温恒湿间	
16	工业除湿机		2		杭州川泰电器有限公司		恒温恒湿间	
17	卧式磨刀机	2012	1		德韵钢琴厂采购		上部	
18	小型立式砂带机	3001	4	MM2015	佛山市顺德区新马木工机械厂		油漆房	
19	可倾台面万能圆锯机	3002	1	MJ143	佛山市顺德区新马木工机械厂		下部	
20	可倾台面万能圆锯机		1				上部	
21	平刨	3003	1	MB503-B	广东珠海的顺木工机械厂	2.2KW	上部	
22	平刨		1				上部	
23	生产线	3004			广州市白云机电设备有限公司		下部	
24	键子抛光机	3005	1		广州珠江钢琴采购		边库	
25	双头布辘抛光机	3007	2		广州珠江钢琴采购		边库	
26	琴壳主榨机	3008	4		广州珠江钢琴采购		下部	
27	共鸣盘加热机	3009	4		广州珠江钢琴采购		下部	

28	木工圆锯机	3010	1	MJ104A	上海木工机械厂		上部	
29	共鸣盘翻上机	3011	1		广州珠江钢琴采购		下部	
30	共鸣盘翻落机	3012	1		广州珠江钢琴采购		下部	
31	钢琴震奏机	3013	1		广州珠江钢琴采购		震奏房	
32	磨榔头柄机		1		广州珠江钢琴采购		下部	
33	卡锭转孔机	3015	1		广州珠江钢琴采购		二工序	
34	钻卡定机		1		广州珠江钢琴采购		二工序	
35	钻卡定孔机		1		广州珠江钢琴采购		二工序	
36	上卡定钉机		1		广州珠江钢琴采购		二工序	

检测设备一览表

序号	检测仪器设备名称	检测仪器设备制造厂	测量范围	精度	台数	工位
1	温湿度计	武强温湿表制作中心	(5~50)℃ (30~95)%RH	Mpe:±0.2℃DP MPE:±0.1℃	1	
2	钢直尺	长城	(0~2000)mm	MPE:± (0.03+0.02L)mm	3	
3	钢卷尺	长城	(0~5)m	MPE:± (0.02+0.02L)mm	3	
4	游标卡尺	杭工量	(0~500)mm	5 等	1	
5	绝缘电阻表	上涨康海仪器仪表	100Ω ~100GΩ (0~5) kv	100Ω ~100MΩ :0.2 级 10MΩ ~100MΩ : 0.5 级 100MΩ ~1GΩ : 1 级 1GΩ ~10GΩ :2 级 10GΩ ~100GΩ : 5 级 (0~5) kv:MPE±0.1%	1	

c) 信息和知识资源

表 7-8 信息化建设方面的结果

绩效指标	2021 年	2022 年
信息系统高可靠性实现率 (%)	100	100
系统正常运行率 (%)	97.9	98.5
重大网络故障次数 (次)	0	0

7.4 过程有效性结果

公司确定了相应的运行过程：研发设计过程、采购过程、生产制造过程、销售过程、人力资源管理过程、设备管理过程、财务管理过程、生产管理过程。

过程	主要测量指标	2019 年	2020 年	2021 年
研发设计过程	重大研发立项 (项)	0	1	1
	研发达成率	0	100%	100%
采购过程	原料进货物资质量合格率 (%)	100%	100%	100%
	到货及时率 (%)	97.6%	98.8%	99.2%
生产制造过程	现场安全检查事故发生数 (次)	0	0	0
	产品产量 (公斤)	1804660	1443860	1502600
	产品工序合格率 (%)	99.10%	99.30%	99.50%
销售过程	销售额 (万元)	7784	6178	6638
	销量年增长率 (%)	10%	-20%	9%
	市场占有率 (%)	3.2%	2.9%	3.1%
	利润率 (%)	8.22%	4.49%	6.65%
人力资源管理过程	员工流失率 (%)	1.9%	1.6%	1.8%
	员工满意度 (%)	93%	94%	96%
	培训计划完成率 (%)	100%	100%	100%
设备管理过程	关键设备完好率 (%)	100%	100%	100%
	关键设备利用率	100%	100%	100%
财务管理过程	三项费用占营业收入比例 (%)	8.21%	8.5%	8.9%
	核算及时率 (%)	100%	100%	100%
	政府检验合格率 (%)	100%	100%	100%
	厂检合格率 (%)	100%	100%	100%
	工期准时率 (%)	100%	100%	100%

7.5 领导方面的结果

a) 战略目标完成情况

实现战略目标的结果

内容	2020 年	2021 年	2022 年
战略目标实现率(%)	96	98	100
实施计划完成率(%)	95	97	99
关键绩效指标达成率(%)	96	97	99

b) 组织治理方面的结果

- ◆ 公司以诚信经营为本，实行专业化经营模式，近几年来取得了显著的成果，公司屡次获得党、政府、金融机构、社会团体等相关方给予的荣誉和表彰。