

“浙江制造”认证 自评报告



德华兔宝宝装饰新材股份有限公司

2025 年 12 月

目 录

1 术语	4
1.1 公司/部门简称	4
1.2 释义	4
1.3 术语	4
2 组织概述	5
2.1 组织的描述	5
2.2 公司部分产品、交付方式及售后服务	7
3 公司的基本特征	7
3.1 品质卓越	7
3.2 自主创新	7
3.3 产业协同	10
4 组织环境和战略	10
4.1 战略制定	11
4.2 理解相关方的需求和期望	23
4.3 确定管理体系的范围	23
4.4 管理体系及其过程	25
5.领导作用	25
5.1 领导作用和承诺	25
5.2 方针	25
5.3 公司的岗位、职责和权限	38
5.4 组织的治理	39
5.5 社会责任	39
6 策划	40
6.1 应对风险和机遇的措施	47
6.2 目标及其实现的策划	53
6.3 变更的策划	54
7.支持	55
7.1 资源	55
7.2 能力	87
7.3 意识	88

7.4 沟通与信息交流	89
7.5 成文信息	89
8.0 运行	91
8.1 运行的策划和控制	91
8.2 产品和服务的要求	93
8.3 产品和服务的设计和开发	107
8.4 外部提供过程、产品和服务的控制	111
8.5 产品和服务的提供	114
8.6 产品和服务的放行	114
8.7 不合格输出的控制	117
8.8 应急准备和响应	118
9 绩效评价	120
9.1 监视、测量、分析和评价	120
9.2 内部审核	122
9.3 管理评审	124
10 改进	126
10.1 总则	126
10.2 不合格、事件调查、纠正措施	127
10.3 持续改进	128

1 术语

1.1 公司/部门简称

- 德华兔宝宝装饰新材股份有限公司以下简称“兔宝宝”；
- 各部门设置见公司组织机构图。

1.2 释义

ISO9001、ISO14001、ISO45001 等标准中的术语和定义适用于本报告。

1.3 术语

1.3.1 创新

以现有的思维模式提出有别于常规或常人思路的见解为导向，利用现有的知识和物质，在特定的环境中，本着理想化需要为满足社会需求，而改进或创造新的事物、方法、元素、路径、环境，并能获得一定有益效果的行为。

1.3.2 创新能力

创新能力是技术和各种实践活动领域中不断提供具有经济价值、社会价值、生态价值的新思想、新理论、新方法和新发明的能力。

1.3.3 创新管理

以组织结构和体制上的创新，确保整个组织采用新技术、新设备、新物质、新方法成为可能，通过决策、计划、指挥、组织、激励、控制等管理职能活动，为社会提供新产品和服务。

1.3.4 新型能力

为适应快速变化的环境，不断形成新的竞争优势，整合、建立、重构组织的内外部能力，实现能力改进的结果。

1.3.5 品牌

能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。

1.3.6 产业协同

在产业链的不同环节间通过流程、价格、信息等一系列要素的设置，实现产业链的高效运转。

1.3.7 社会责任

承担的高于其自身目标的社会义务。

2 组织概述

2.1 组织的描述

德华兔宝宝装饰新材股份有限公司位于浙江省湖州市德清县阜溪街道临溪街 588 号，地处景色秀丽的杭嘉湖平原腹地，东望上海，南接杭州，背靠国家风景名胜区——莫干山，临近杭宁高速、104 国道，高铁直达，交通便捷。

德华兔宝宝装饰新材股份有限公司创建于 1992 年，为中国民营企业 500 强德华集团下属子公司，是我国具有较大影响力的室内装饰材料综合服务商，产品销售网络遍及全球。公司股票于 2005 年 5 月 10 日在深圳证券交易所上市交易（股票代码：002043）。

迈入工业 4.0 时代，公司放眼国内外，搭建起辐射全球的制造网络，打造智能化家居产业园，形成从林木资源的种植抚育、全球采购到生产、销售各类板材、科技木、胶粘剂、地板、木门、衣柜、橱柜、儿童家居等多元化产品的完整产业链。



图 2-1 公司实景

公司主要产品获得中国绿色产品认证、环境标志产品认证、FSC®-COC 产销监管链认证、美国 CARB/EPA 认证、日本大臣认证等国内外权威认证；公司先后囊括美国 AWFS 科技创新大奖、浙江省政府质量奖、国家林业重点龙头企业、高新技术企业、中国消费名品、国家科学技术进步奖、AAA 级守合同重信用企业等荣誉；产品相继问鼎 APEC 峰会、世博会、G20 峰会、联合国世界地理信息大会等重大工程。

“让家更好”是兔宝宝一直坚持的企业使命，以客户为中心，不断超越客户期望。以板材业务为核心，围绕绿色环保，整合生态资源，为消费者提供全家居装饰综合服务，打造成为中国的世界级家居装饰品牌。



为适应当今装饰材料市场的需求，公司与高校、科研单位在技术上强强联合，研制开发出新型环保贴面胶合板。兔宝宝科技木加大新、奇、特仿真天然木皮及模具开发力度，突破行业难题，成功研发珍贵天然木科技木皮，成为市场上炙手可热的新型产品。同时生产各种木制环保胶粘剂，成功地实现了天然木材与现代高科技木的巧妙结合。产品远销东南亚国家和香港、台湾等地区及遍布国内 90%省市。德华“兔宝宝”系列产品使得广大用户对于充满个性的装饰空间有了更多的选择，迎合了消费者日益增长的个性化需求。

2.1.1 组织机构图及认证单元概述

2.1.1.1 组织机构图

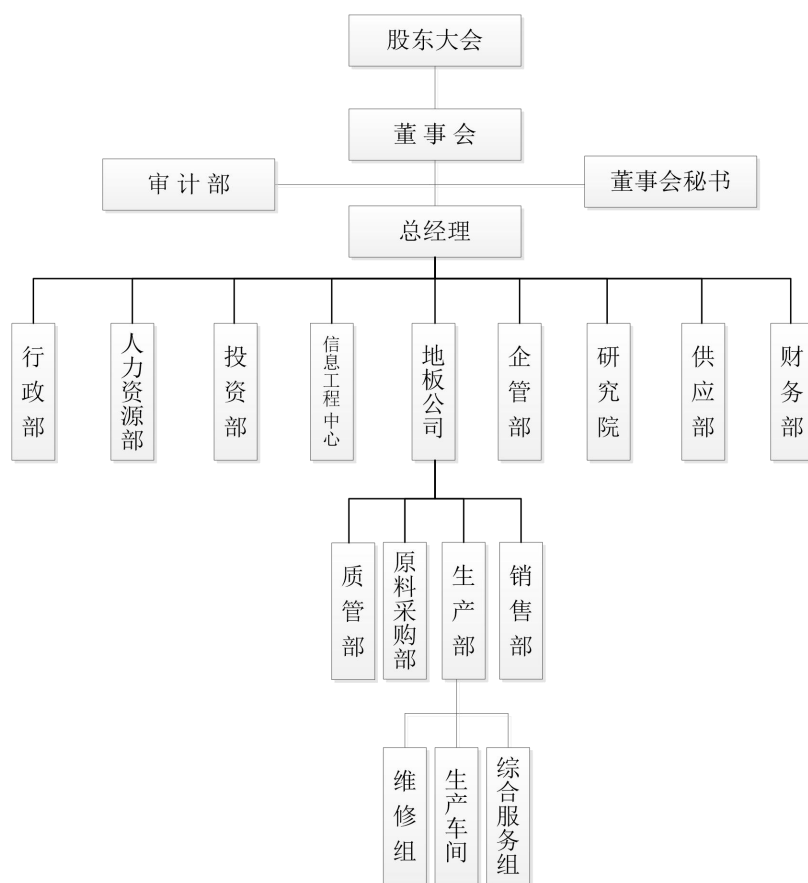


图 2-2 公司组织机构图

2.1.1.2 认证单元



本次认证产品使用的商标为：TUBAO兔宝宝

本次申请认证的产品单元共计 1 个，产品单元信息如下表。

认证产品单元信息

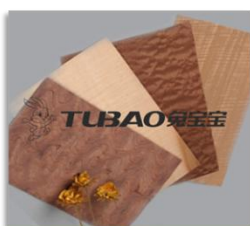
序号	认证单元	规格型号	产品标准
1	多层漆饰非阻燃实木复合地板	(400~2200) * (70~260) * (8~20)	ZZB 006-2015《实木复合地板》

2.1.1.3 认证范围

本次认证涉及的管理部门包括：高层领导在内的 9 个总公司职能部门、1 个分公司及其下属的若干职能部门。

2.2 公司部分产品、交付方式及售后服务

2.2.1 公司部分产品

			
板材	地板	木皮	木门
装饰贴面板 胶合板 细木工板 集成板 石膏板 空心刨花板	实木地板 实木复合地板 强化地板	天然木皮 科技木皮 染色木皮 指接木皮 地板木皮 木质百叶帘	实木门 工艺木门 欧式窗 免漆门 低碳科技门 楼梯
			
衣柜	涂料	胶黏剂	装饰五金
走入式衣帽间 卧室衣柜 书柜书桌 移门隔断	木器漆 内墙漆 外墙漆	白乳胶 万能胶 密封胶 脲醛胶	

2.2.2 交付方式

公司以“环保装饰新材，关爱您的健康”为经营理念，以市场为导向，以顾客为中心，在国内市场构建了“以专卖店为主”的 7000 多个销售网点；国外以“代理商经销方式”开拓了北美、西欧、中东等国家和地区市场。公司产品的主要交付方式为经销商自提，也可根据客户要求运输送货上门。

2.2.3 服务提供

公司建立了快捷、流畅的客户沟通服务渠道，设立 400/800 免费服务电话及在线客服，及时处理顾客问题。

3 公司的基本特征

3.1 企业文化体系

公司在长期经营实践中，传承发扬“以德为本”文化价值体系，通过“文化读本、

文化研讨会、文化月系列活动、《德华报》”等方式进行文化传播和理念植入。

企业精神：生生不息（RISE）-----担当、创新、奋斗、求真

愿景：成为中国的世界级家居装饰品牌

使命：兔宝宝，让家更好

核心价值观：厚德精业

战略定位：国内领先的家居装饰综合服务平台运营商

3.2 员工基本情况

公司拥有一支高素质、专业化、有活力的员工队伍，2025 年员工平均人数 2965 人，其中专业技术人员 319 人，专科以上学历人员 1353 人。公司建立了完善的战略性人力资源管理体系，形成了独特的“兔宝宝学习成长”培训体系，并成立商学院，构建了以“人才库+专家库”为核心的梯队型人才发展队伍，为员工的多通道职业发展提供了广阔的舞台。

人员情况明细表

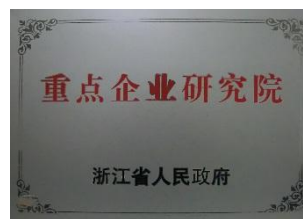
层 级	人数	比例	学 历	人数	比例
生产人员	1363	45.97%	硕士及以上	37	1.25%
销售人员	741	24.99%	本科	599	20.20%
技术人员	319	10.76%	大专	717	24.18%
财务人员	89	3.00%	高中/中专及以下	1612	54.37%
行政人员	453	15.28%	合计	2965	100%

3.3 主要技术和设备设施

公司是国家火炬计划重点高新技术企业，拥有省级重点企业研究院、省级企业研究院、省级高新技术研发中心和博士后工作站。公司与中国林科院、南京林业大学、浙江农林大学等著名院校进行广泛的产学研合作，与全球知名科研机构加拿大艾伯塔研究院签署战略合作协议，合作开发室内装饰用 OSB 板。

公司承担或参与“木竹材料阻燃与温敏可逆变色技术”863 计划等国家级、省部级科研项目 168 项（其中国家级 14 项），获国家科技进步奖 2 项，省部级、梁希科技进步奖 14 项，主持或参与国际、国家、行业及企业标准制修订 361 项，其中团体标准 33 项，累计获得的当前有效专利数量 339 件，其中发明 159 件，国外专利 8 件，实用 106 件，已掌握装饰板材环保及科技木色牢度等领域核心技术，甲醛释放量已达到“无醛级”

国际领先水平。



创新平台

公司重视基础设施建设，注重机械化、自动化水平提升。公司拥有国内一流、国际先进的研发、生产、检测设备，数量及性能优越性处行业领先水平。关键设备主要引进于德国、日本、意大利、瑞士等木工机械强国，烘干机、立刨机、旋切机、热压机、指接机、UV 辊涂耐磨生产线、木皮拼接线等具有全球领先或国际先进水平，为公司产品研发创新和生产制造等提供支持和保障。



烘干机



立刨机



旋切机



热压机



指接机



意大利UV辊涂线



拼皮机



网带生产线

先进设备示意图

3.4 法律法规和政策环境

经营过程中，公司严格遵守国家、地方各项法律法规，努力营造诚信自律、守法合规的经营氛围。

遵循的法律法规与标准

类 别	法 规 内 容
经营治理	《公司法》《证券法》《会计法》《民法典》《产品质量法》《反不正当竞争法》《消费者权益保护法》《计量法》等
保障员工权益	《劳动法》《工会法》《安全生产法》《职业病防治法》《环境保护

类 别	法 规 内 容
履行社会责任	法》《水污染防治法》《固体废物污染环境防治法》《大气污染防治法》《消防法》等
体系标准及产品 市场准入要求	ISO9001:2015、ISO14001:2015、ISO45001:2018；浙江制造、中国环境标志产品、FSC-COC、CE、FLOORSCORE、大臣等认证，卓越绩效模式标准等

3.5 研发投入

公司每年将销售收入的 4.5%左右用于研发投入，见下表。

指标	2024	2025	变动比例
研发经费投入（万元）	4868.86	5090.35	-4.55%
研发经费 / 销售收入（%）	4.85%	4.56%	-5.98%

3.6 认证产品先进性指标

公司生产的浙江制造实木复合地板加严了甲醛释放量限值，严于 GB 18580 要求，指标为 1.0mg/L。重金属含量（限色漆）限值的各项指标都严于 GB 18584《室内装饰装修材料木家具中有害物质限量》要求，具体指标对比如下表：

项目		GB 18584（mg/kg）	ZZB006—2015 （mg/kg）
重金属含量 （限色漆）	可溶性铅	≤90	≤30
	可溶性镉	≤75	≤25
	可溶性铬	≤60	≤20
	可溶性汞	≤60	≤20

3.7 产业协同

公司注重与相关方（客户、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会等）的关系，特别是与供应商和合作伙伴的长期战略合作伙伴关系，以满足公司战略的需要。

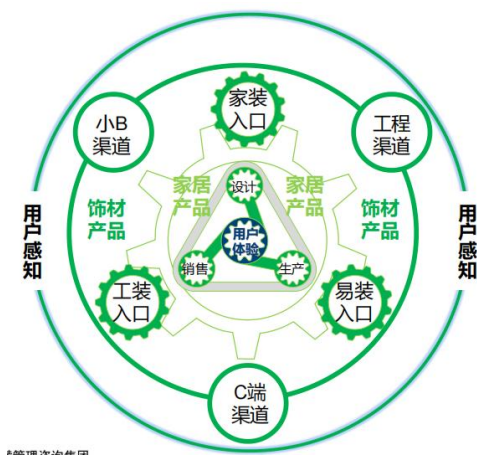
公司将供应商按照年度采购量、供货反应速度及采购材料质量等综合指标，分类为关键供应商、重要供应商、一般供应商三大类（即 A、B、C 三类）并进行分类管理。

公司重视供货的成本管理，采用月度结算、货到付款等灵活的付款方式，实现供货成本的最小化。

4 组织环境和战略

公司在集团战略规划指导下，在“生生不息（RISE）——担当、创新、奋斗、求真”

的企业精神指引下，以“成为中国的世界级家居装饰品牌”为愿景，构建了科学的战略管理体系，形成良性的战略管理循环，为企业经营管理的有序运营提供了战略方向、战略目标和指导纲领。



战略管理体系

4.1 战略制定

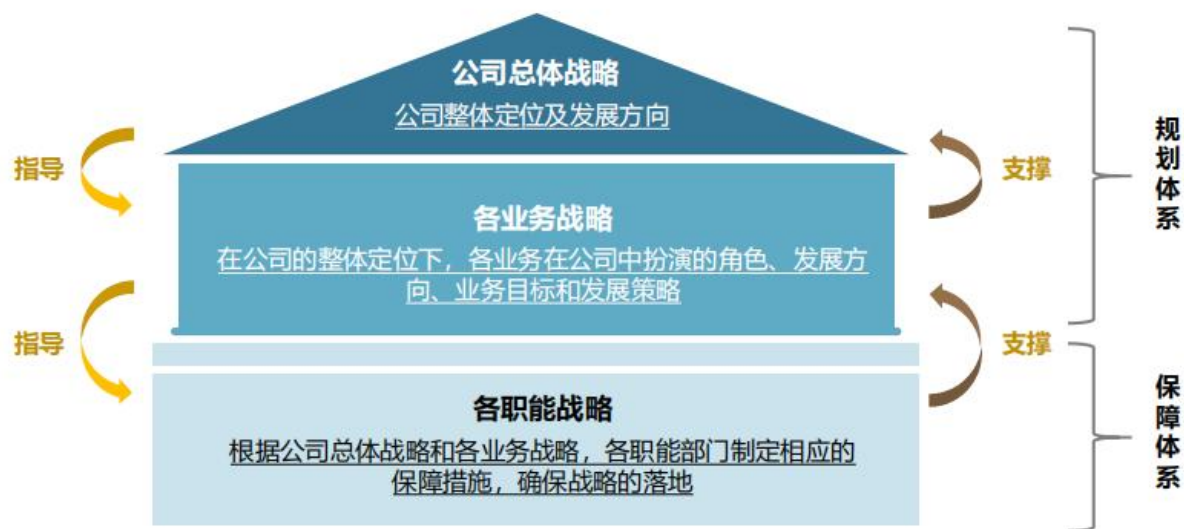
兔宝宝在战略制定过程中，基于对使命、愿景、价值观的剖析，在德华集团战略指引下，充分识别企业外部环境及企业自身资源与能力，以企业自身力量为主，外部专家为辅，共同确立了长短期战略规划及目标。

1) 战略制定概况

公司自 1992 年创立以来，已有二十多年发展历程。在创业初期，公司主要通过自身力量制定发展规划。参照国家五年计划模式与德华集团战略规划，以公司上市第一年起点，在国家“十一五”期间，公司制定了《2005-2009 年德华兔宝宝装饰新材股份有限公司发展规划》，战略实施成效显著，期间公司专卖网络的全国布局初步成型，品牌效应日趋显现，产业链逐步延伸。随后，公司采用自身力量与外部咨询专家相结合的方式，与浙江省发展规划研究院共同制定了《德华兔宝宝装饰新材股份有限公司五年发展规划（2021-2026）》，与北大纵横管理咨询集团制定了《德华兔宝宝装饰新材股份有限公司发展战略规划（2021-2026）》。

2) 健全的战略管理组织

公司建立了以董事会成员为首的“战略委员会”，下设“投资发展部”及“职能协调小组”，结合外部咨询力量进行企业战略管理，确保战略制定科学性 & 战略部署有效性。



战略管理组织概况

3) 战略管理流程

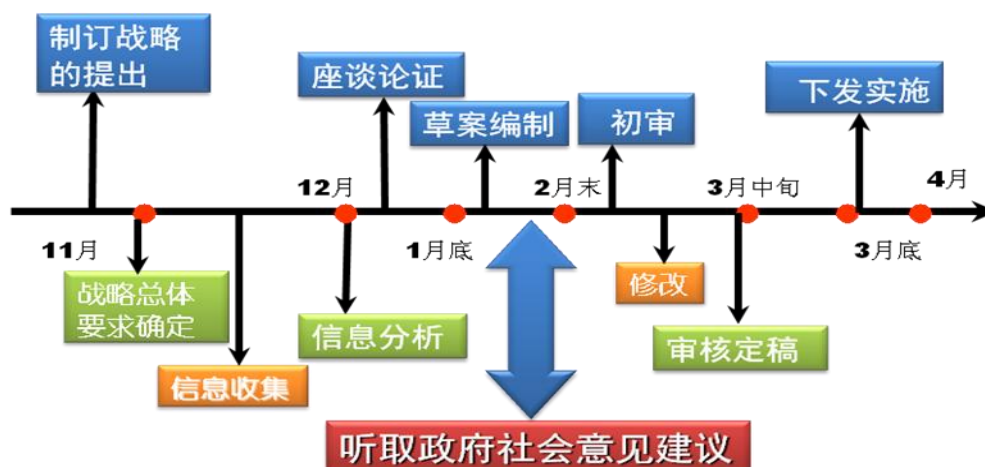
公司根据《战略管理办法》的规定开展战略管理活动，战略管理过程如下表所示。在实现相关方共赢目标的前提下，通过战略分析拟定战略方案，通过战略决策明确战略目标，进而建立全面综合的评估指标体系，逐步分解落实、实施战略，并实现定期的战略监控与战略调整总体战略制定过程的时间区间。

战略管理过程与时间区间汇总

过程	步骤	责任团队	时间周期	方式	输出结果
战略分析	1 使命、愿景、价值观、企业精神的分析评价	高层领导、投资发展部 职能协调小组 外部咨询指导	11 月	企业文化研讨	评价意见
	2 全面收集战略信息，科学分析企业内外部环境（PEST、SWOT、五力分析、KSF 等）		11-12 月	各职能分析汇总	战略分析报告
	3 提出战略方案供选择		1 月	战略研讨会	战略选择方案
战略决策	4 确定公司战略方向	战略委员会 外部咨询协助	2 月	战略委员会会议	总体战略方向
战略目标确立	5 确定公司目标及 KPI		2-3 月		战略目标
	6 批准并发布战略规划		3 月		战略规划报告
战略部署	7 制定职能规划及 KPI	各职能协调小组	3-4 月	职能战略研讨会	职能战略规划
	8 分解年度计划及 KPI		每年 1 月	计划总结会议	年度工作计划
	9 分解月度计划等	职能部门	月度		月度工作计划



过程	步骤	责任团队	时间周期	方式	输出结果
	10 组织战略实施	职能部门	全年	经营例会分析	实施跟进记录
战略 监控	11 战略监测	高层领导、 绩效考核部 各职能部门	月/季/半 年/年度	经营例会分析	绩效监测报告
	12 战略绩效评价			绩效评审会议	绩效评审记录
战略 调整	13 战略目标调整	战略委员会 投资发展部等	年度/应 急	战略调整会议	战略调整方案
	14 战略管理过程改进				战略调整记录



总体战略制定的时间区间

4) 长短期计划的时间区间设计

公司发展战略在时间区间上分为五年和一年两个层次：五年计划与国家五年计划基本同步，年度经营计划是公司每年的经营要求，是全部战略的基层设计，便于对战略进行跟踪监控和适时修正。企业愿景通过每个五年发展规划逐步实现，五年发展规划则通过阶段性经营计划及年度经营计划来达成，各阶段、各年度有经营重点，层层分摊，实现点面统一。

5) 战略的动态适用性

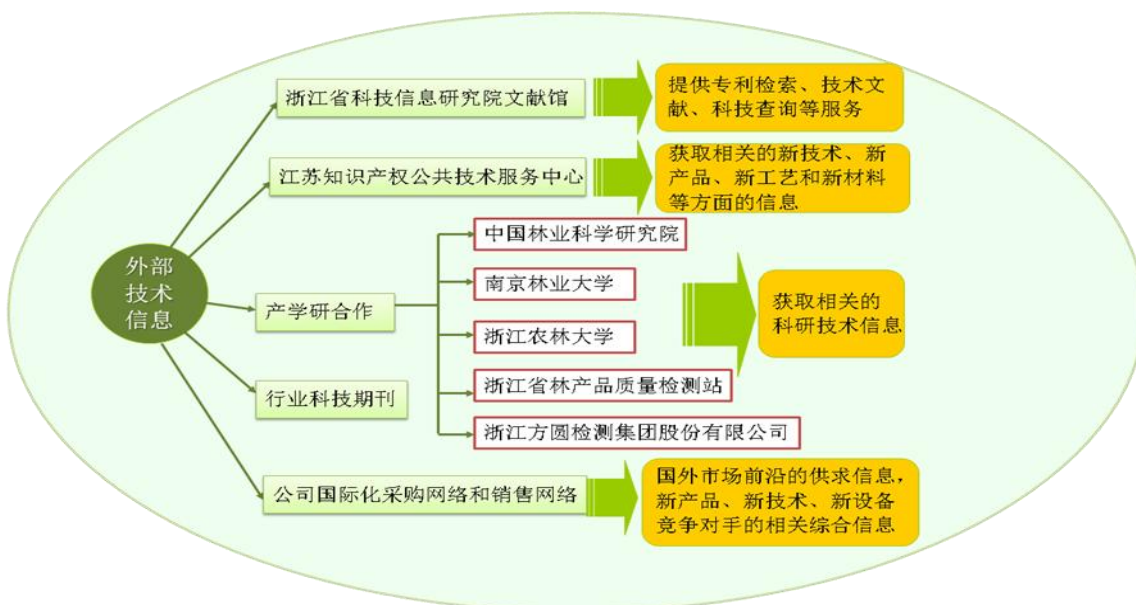
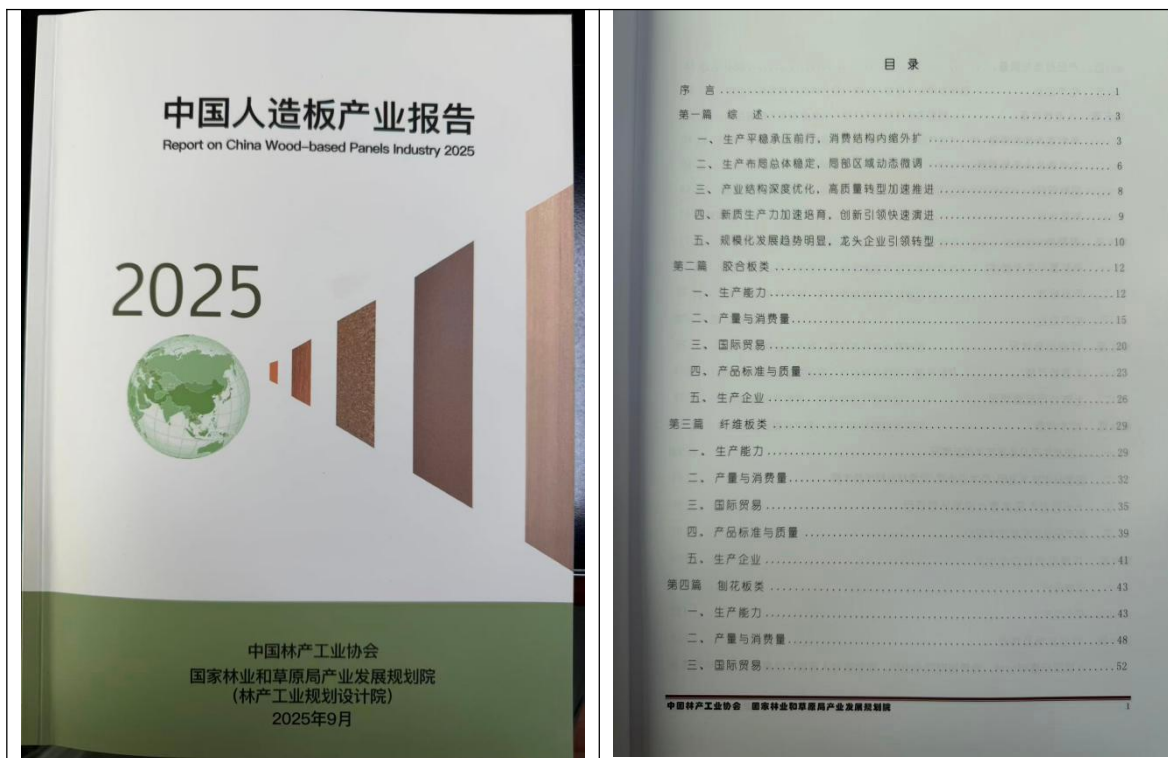
为使战略及时适应形势变化，公司在战略制定时对外部环境、市场、竞争对手及企业内部资源、能力进行合理的分析预测，考虑乐观及恶劣情况下的企业战略选择方向。在战略实施过程中，根据企业自身资源、外部条件、市场环境等的变化进行实时调整；每个五年周期的末年，根据内、外部因素和竞争态势的变化，结合上一个周期战略目标的执行情况，制定下一个发展周期的战略；每年末，公司制定下一年度经营计划，确保公司长短期目标适应性。

4.1.1 全面收集数据信息，科学制定战略

1) 公司战略信息的收集

公司在战略制定过程中，充分考虑关键因素并对关键信息进行全面收集：一方面，公司外部信息经收集后形成信息专辑和分析报告输入公司信息库，如公司投资发展部每月编制《木材加工及行业信息摘报》供相关人员阅读；另一方面，公司内部业务数据信

息按销售、生产、技术、采购、人力资源等分类汇总，形成报表、分析报告等输入公司信息库，为战略制定提供信息支持。



对外部“技术信息”的获取方式举例

关键因素信息收集与分析

信息类别		主要渠道	信息/数据	关键因素	主要内容	分析方法	职能部门
外部信息	宏观环境	行业网站 主流媒体 外部专家	政治法律、经济形势 社会文化、技术	国内外经济形势的变化；政治、社会、道德、法律、法规以及其他方面的潜在风险；	金融政策、投资环境、经济形势、环保政策、税收政策、高新技术企业优惠政策、国家产业发展指导政策。	PEST 归纳 因果分析 SWOT 分析	投资发展部 董秘
	木材加工行业态势	行业报告 顾客调查 竞争网站 展览会议	木材加工行业发展趋势、潜在进入者、替代品、竞争对手、标杆、供应商	竞争环境及竞争能力；资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；	行业准入政策、集中度、下游产业应用成熟度、替代品、前沿技术、垄断格局、竞争对手与标杆、行业上下游整合、落后产能、未来发展方向。	五力模型 纵横对比 标杆对比 趋势分析	营销部门 企业研究院 投资发展部
	顾客市场	国外考察 采购网络 销售网络 研究文献	市场形势、顾客需求 顾客关系、销售网络	顾客或市场的需求、期望以及机会；影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；	产品品种与质量、技术支持与服务、顾客等级评定、需求与供给增长态势、顾客满意度。	市场调查 SWOT 分析 趋势分析	营销部门
	技术信息	专业机构 产学研合作 行业科技期刊	先进技术、先进工艺、新设备等，专利前沿信息	国内外先进技术、工艺、方式方法等；可持续发展要求和相关因素；	国内外行业动态、产品与技术发展趋势、竞争对手发展势态、下游信息、上游原材料行业动态。	均衡分析 数学模型分析法	企业研究院 各分公司
内部信息	公司运营过程及结果	信息系统 跟踪记录 评审报告 调查报告 工作报告 员工座谈	管理水平、成本控制、资本运营、技术水平、企业文化、产品质量、物资采购、人力资源、生产经营	影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；人力资源或其他资源优劣势；公司特有影响经营因素，如品牌、合作伙伴、供应链等；	品牌认知度、人力资源构成、供应链管理、研发团队、财务指标、产能、产品成本、内外部损耗。	SWOT 分析 KSF 分析 历史分析 对比分析 回归分析	各部门

2) 系统科学的战略分析

公司运用 SWOT、PEST、五力模型等工具对内外部环境作了科学分析，运用 KSF 识别了企业的关键成功要素与核心竞争优势，提出战略备选方案，然后由公司战略委员会及外部专家共同进行战略决策，确定了公司的总体战略方向及目标，保障战略的正确性与可行性。

3) 内外部分析结论

A、外部经营环境分析结论

房屋建筑装饰需求相对稳定，行业具有持续发展空间。房地产行业的发展前景对装饰建材行业的发展影响至关重要，从长远来看，经过泡沫消化后的房地产市场将可以更健康、更持续地发展，另外存量房产规模巨大，也会带来二次或多次装修需求，周期性波幅日趋减少，行业需求将较为稳定，其相关装饰建材行业也将有持续的发展空间。除此之外，在城镇化的推动下，家具行业发展前景同样乐观。

行业逐步进入整合阶段，优势企业将获得更大的发展机会。行业集中度低、地方性品牌为主的行业特点，以及同档次产品以价格作为竞争焦点的发展格局说明行业发展将逐步进入整合阶段。优秀企业通过多年口碑积累、品牌打造，规模化运作能力和资金的积累，已具备了快速扩张的基础与实力，优秀企业将迎来快速扩张的最佳时机。

品牌化、绿色化和服务化是未来发展必然趋势。品牌是竞争取胜的关键要素，是快速获得用户信赖的有效手段和有效提升企业价值的途径。随着消费者健康环保意识的不断提升，以及国家对绿色经济的倡导、环保政策的推行、行业标准的持续出台，推动装饰建材行业的绿色化发展道路。由此可见，专业化、品牌化、绿色化和服务化是未来企业发展的必然趋势和必行之路。

创新商业模式，转型升级是企业未来竞争中生存的必要条件。装饰建材企业单纯依靠传统模式已经难以满足行业发展和新时期竞争的需要，创新商业模式，实现转型升级是企业未来竞争中求得生存或得以发展的必要条件。因此，应充分利用现有基础，借助网络信息技术，通过创新业务模式和经营模式，实现企业的转型发展。

B、内部经营环境分析结论

公司资源丰富，经营稳健，为今后发展奠定了良好的基础。公司具备较好资源条件，资源优势较为明显。兔宝宝已经在行业内形成了较好的品牌认知度、美誉度，良好的品牌资源奠定了兔宝宝在行业内的龙头地位。公司现金流充足，融资能力强，设备资源配置先进且齐全，积累了一批专业背景较强、经验丰富的团队，为今后发展奠定了良好的基础。

主营业务突出，延伸业务多元发展，但相互间缺乏整合协同。兔宝宝装饰板材业务

占公司总收入 82%左右，围绕装饰板材业务，逐步进行产业链上下游延伸，形成了从原料产品——原木贸易、胶粘剂到初级产品——板材、科技木、木皮，以及成品——地板、门柜等产业链不同环节的多产品业务体系，已完成全产业链布局，但地板、门柜、胶黏剂等其他多元化业务发展在职能模块上缺乏整合，协同性发挥较弱。

管理体系规范，有效性和系统性有待提升。公司内部管理比较规范，但是在管理有效性上却存在不足，创新求变激情不高。一是公司分工协作体系尚未能有效体现协同效应，二是公司数据体系不够系统，数据的准确性、及时性、完整性有待于进一步加强。

关键人才缺乏，核心能力不足，制约公司未来发展。公司现有人员行业从业经验丰富，业务能力强，但在新业务、新模式发展方面人才储备和引进较为欠缺。除关键性人才储备不足外，公司也面临核心能力不足的尴尬，制约公司未来的发展。

4.1.2 战略和战略目标

1) 总体目标：区域领先的家居装饰综合服务商

专注于装饰材料与家居装饰领域，秉承装饰材料业务与家居装饰业务共同发展的理念，搭建以装饰材料业务为核心，成品家居业务为增长点，电商平台业务为种子的业务体系。丰富产品结构、优化产品质量、加强研发创新，依靠供应链体系，推动装饰材料业务从产品供应向供应服务转型。强化生产基础、提高设计能力、创新运营模式、完善服务体系，借助电子商务平台，构建线上线下一体化的家居装饰业务体系。积极尝试与第三方电子商务平台合作，加快自有平台建设，利用现有资源，发挥业务协同效应，促进公司整体发展。

通过完善组织结构与职权体系，建立信息化系统、优化资源配置，提高研发设计、市场营销、供应链管理、资源整合、质量保障等核心能力，最终依靠供应链优势、整体服务优势、产品优势、品牌优势，确立在装饰材料与家居装饰两大领域的领先地位，到2025年成为区域领先的集板材、胶黏剂、木皮等装饰材料供应服务与家居设计解决方案、成品家具产品提供于一体的家居装饰综合服务商。

2) 具体目标

经济目标：到2030年末，实现公司营业收入250亿元。

经济性目标

项目	2021	2022	2023	2024	2025
营业收入(亿)：	94.25	89.17	90.63	88.83	91.89
净利润(亿)：	7.37	4.62	7.10	5.95	7.11
净利率%	7.82%	5.18%	7.83%	6.70%	7.74%

项目	2021	2022	2023	2024	2025
其中：材料业务收入	65.82	66.42	68.56	74.04	73.26
家居业务收入	26.87	21.77	21.17	17.20	14.69
其他业务收入	1.57	0.98	0.90	0.64	0.87

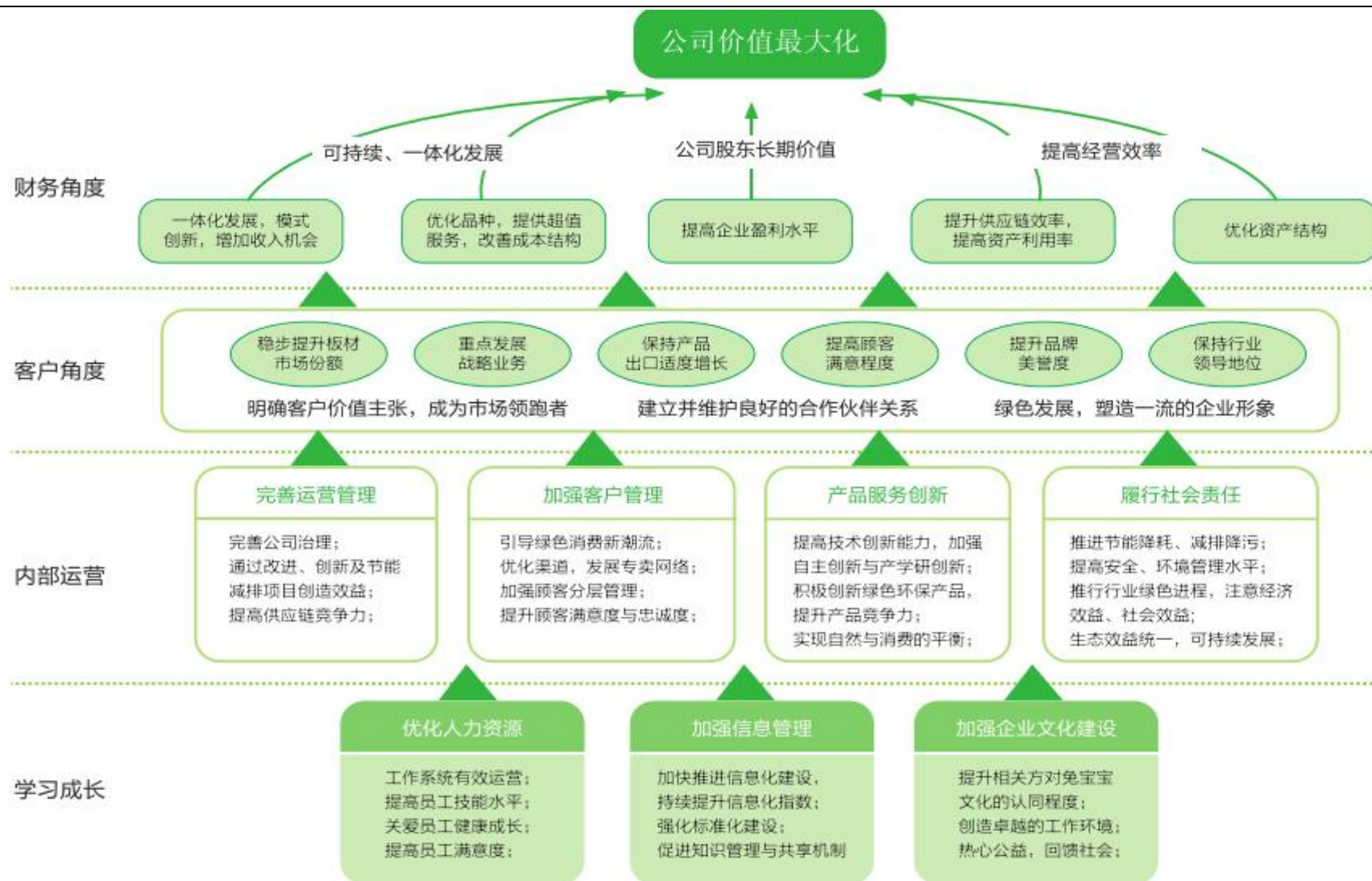
战略性目标：本期战略性工作的重点为品牌塑造、渠道网络布局、信息化建设和人才队伍建设四大方面，具体目标如下表所示：

战略性目标

项目	内容
品牌建设目标	兔宝宝材料品牌全国领先
	兔宝宝家居品牌华东区域领先
信息化建设目标	ERP 系统全面覆盖供应链
网络布局目标	除台湾、西藏、海南、新疆外，全国县级城市全覆盖
人才队伍建设目标	引进多种专业性技术人才和综合管理人才，具体参见人才保障措施
其他目标	员工收入与公司效益同步增长

4.1.3 战略部署

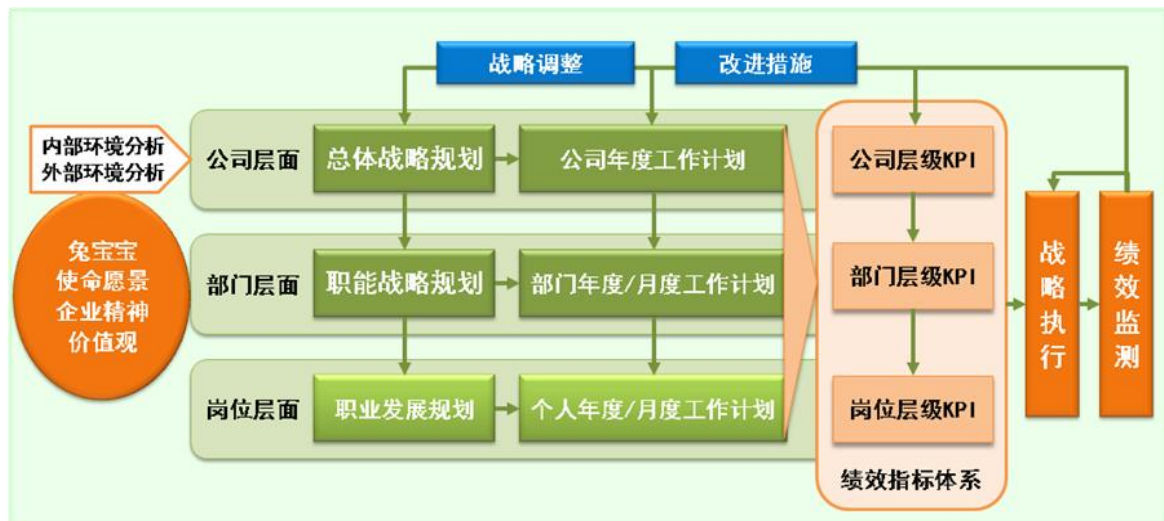
公司描绘了“战略地图”，识别关键成功因素，制定了完善的总体战略规划，进而分解形成职能战略规划及年度工作计划；从“财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长”四个维度层层分解目标，细化形成行动计划及绩效指标体系，通过目标绩效系统监测，实现对战略实施的跟踪测量和控制并不断改进，以确保战略的有效实施。



战略地图

4.1.4 战略分解及资源配置

公司将战略计划进行分解，输出为各职能模块行动计划、部门年度工作计划、资源配置、部门 KPI 等。



公司围绕规划目标、职能规划、年度计划等，从人、财、物三个方面统筹调度资源配置，实现战略目标与资源的匹配：

① **人力资源配置**：公司通过人力资源规划进行人才结构调整、人员素质提升，以满足公司战略目标的需要。

② **财务资源配置**：借助信息化和全面预算工具，对年度计划进行全面分析，对未来资金需求做出相应预算，保证资金供给。

③ **实物资源配置**：通过技术改造计划、设备购置计划、物资供应计划等计划，从基础设施建设、设备管理、物资供应三个层面对公司实物资源进行科学安排和调度。

4.1.4 战略实施

1) 战略发展阶段

优化培育期（2015-2017 年）：加强业务协同、培育关键能力

坚持以协同发展为原则，弥补各业务短板，充分发挥业务协同效应。确保材料业务在国内始终处于领先地位，大力发展胶黏剂、木皮、原木进口等协同业务，重点培育成品家居业务，加快推进电子商务业务发展，同时完善客户服务体系，为公司培育适应未来发展要求的关键能力。

转型升级期（2018-2020 年）：创新商业模式，形成两大主业

加快家居业务发展进程，借助成熟的电子商务平台与线下实体店网络，加强消费者参与与体验，逐步提升家居业务整体解决方案的创新设计能力、客户服务能力和品牌影响力，打造以整体家居装饰与材料业务为主，物流、电商、供应链金融等业务为特色的业务体系，为构建完整顺畅的家居装饰生态系统奠定基础。

跨越发展期（2021- ）：整合创造价值、实现跨越发展

巩固材料和家居两大主业的行业领先地位，大力发展新材料产品及具有客户协同、技术协同的产品，依托于现有客户群，通过战略合作、收购兼并等方式，整合家居装饰领域的优质资源或互补资源，不断提升主业的价值创造能力。最终成为集产品供应、解决方案提供和供应链平台服务于一身的家居装饰综合服务商。



2) 战略分解

在战略规划的逐步分解过程中，公司通过“总体战略—职能战略—年度工作计划—部门及个人工作计划”层层分解，从管理层次和时间跨度两个纬度上对战略目标进行细化与展开，确保战略落地实施。根据战略规划及长短期行动目标，公司进一步将目标转化为“公司层面、部门层面、岗位层面”绩效指标体系，对每个关键绩效指标明确责任部门和责任领导。为实现总体战略规划，公司各职能协调小组依据公司总体战略目标制定了相应的职能战略规划，包括财务、人力资源、市场营销、技术研发、生产管理等七大职能战略。



七大职能战略分布

3) 绩效管理

①分解战略目标，建立全面覆盖的 KPI 体系

为了确保公司战略规划的实现，公司根据战略目标分析关键成功因素，描绘了公司的“战略地图”，采用“平衡计分卡”原理，从“财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长”四个维度设定战略规划目标绩效系统，确保可以覆盖公司战略关注的所有关键领域，形成战略目标绩效系统。

公司绩效指标体系覆盖了所有相关方，如经销商满意度、顾客满意度指标保证了客户利益，净资产收益率指标保证了股东利益，员工满意度指标使员工利益得以保证等。

分类	关键绩效指标
财务管理	净资产收益率、销售利润率、总资产周转率、资产负债率
投资管理	投资收益、专卖店数量、物流配送体系建设情况
营销与品牌	市场占有率、外销增长率、品牌美誉度、经销商满意度、终端顾客满意度、专卖店数量
人力资源	全员劳动生产率、员工晋升率、员工满意度、人均培训课时数、员工流失率
技术研发	创新、节能减排创效总额、新产品销售额、专利数量等
生产管理	产能指标、设备利用率、万元产值能耗、重大事故数、环保指标达标率
信息化建设	IT 投入、信息化指数

七大职能关键绩效指标

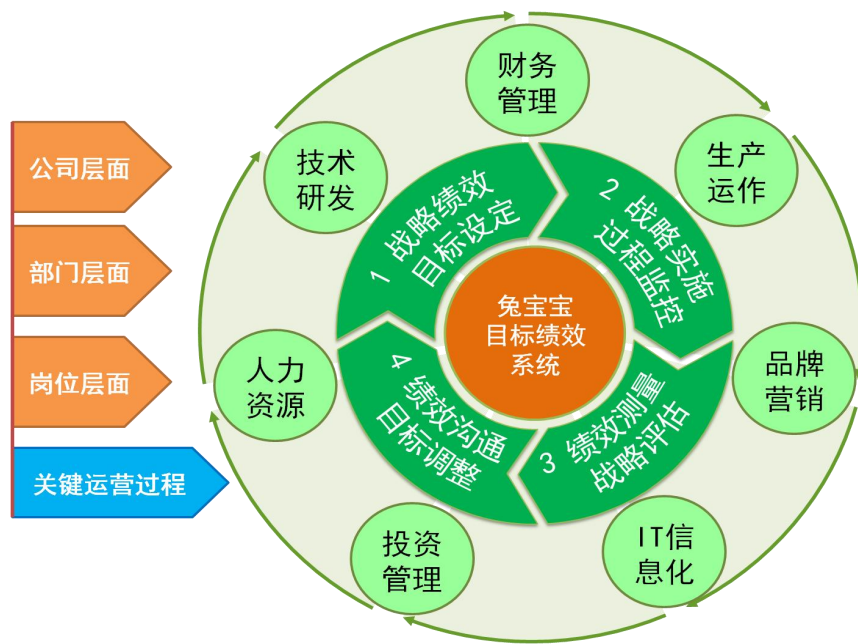
②绩效指标体系的监测与调整

公司定期对战略规划实施有效性监测与评价，保证战略在推行过程中的有效性。

公司绩效测量分析实行“三层级组织机构”（高层领导、职能部门、岗位人员）在“三个层次”（战略管理层、系统管理层、操作执行层）围绕企业价值链关键过程对绩效数据信息进行测量分析。绩效指标按时间分为“年度指标、季度指标、月度指标”，按内容性质分为经营指标和工作目标，按内容的层次分为“公司级、部门级、岗位级”绩效指标，各种指标相互交织在一起，形成公司完整的绩效指标网络图。所有绩效指标按职责分工到相关部门，从而把部门目标、个人目标与组织战略联系在一起。

公司通过每月召开经营分析会，公布和评估月度测量结果，保证内部协调沟通；公司每年 11 月份对战略目标达成情况进行年度评价，并根据需要适当地进行战略目标或指标调整；在此基础上，12 月份开始编制下一年度经营计划。公司通过分析、研究运营过程中的关键绩效结果，对指标的适应性进行测评，并适时对关键绩效指标体系的结构

及目标值进行调整后颁布。



战略绩效监测体系

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 合作共享

公司根据供应商所供产品的重要程度和业绩，把供应商分为3个级别，包括战略供应商、重要供应商、一般供应商。与关键供应商建立长期合作伙伴关系，并与之签订长期合作协议，与重要供应商建立长期供货关系，包括和供应商签订长期供货协议，在合同上保证其采购量上的倾斜；确保与供应商同步发展、互利双赢。

公司积极通过高层互访、供应商质量审核分析会、研讨会等形式，实现与供应商从“发展策略、企业文化到业务信息”等全方位的有效沟通。

另一方面，公司积极通过电子商务、互联网等信息管理平台，实现订单采购、质量、库存等信息的即时传送和共享，提高了协同效率，保证了公司对市场变化的快速反应，通过与供应商共同创造价值、分享利益，形成了坚定的战略利益联盟关系。

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

4.2.2 合作进步

与经销商的关系：长期合作，互相促进

经销商是兔宝宝最关键的战略（或重要）合作伙伴，公司大部分的业务通过经销商来

实现。公司大力推进兔宝宝品牌在各区域市场的整合，选择强有力的合作伙伴，建立更具标准化特色的兔宝宝专卖体系，有规划地与经销商建立合作关系形成长期合作、相互促进的战略伙伴关系。公司积极为经销商出谋划策，共同寻找业务的增长点并助其实现；从经销商顾客需求出发，公司制定了一系列支持政策，全方位、多角度地为经销商顾客提供周到的服务，充分考虑他们的利益诉求，满足经销商的要求，实现共同发展。对经销商支持的主要措施主要体现在对专卖店营建支持、品牌维权支持、售后服务支持、活动策划支持、网络推广、电子商务支持、培训支持、资金支持、情感支持，确保经销商能健康发展。

与员工的关系——相互依存，和谐发展

优秀的员工队伍是公司最重要的资源和财富，公司与员工的关系不只是雇佣和被雇佣的关系，而是一种相互依存、和谐发展的合作关系。公司结合组织战略要求，通过“战略研讨、关键事件访谈、人才综合测评”等方式，设计了一套提升员工发展的“兔宝宝能力素质模型”

并进而为员工的能力提升、职业发展提供帮助。

与其他合作相关方——持续联系，合作共赢

公司十分重视与其他外部相关方的关系建立。积极参与协会活动，与银行、行业协会、合作院校、咨询机构均建立了良好的合作关系，在资金、技术、信息等方面相互支持。主持或参与协会会议，引领行业发展。共同合作推进木竹产业的创新发展。

公司与很多专业咨询机构保持紧密联系。通过借鉴这些机构的先进理念和专业力量，公司得以不断改进流程、梳理体系，打造出了一流的管理、技术、信息等平台，同时公司也提供了丰富的机会和空间让这些咨询机构找到实践其理论的舞台，公司和这些机构的合作获得了双赢的结果。

4.2.3 协同作用

根据统计结果，2025 年公司的主要供应商共有 50 多家，其中在浙江省内的供应商保持在 60%-68%之间，为推动公司的快速发展起到了积极的领跑作用。

4.3 确定管理体系的范围

公司按照确定了管理体系的边界和适用性，与质量、环境、职业健康安全以及卓越绩效和企业质量诚信管理要求的范围，并满足品质卓越、自主创新、产业协同、社会责任等方面的要求。

在确定管理体系范围时，已经考虑以下要求包括各种内外部因素，相关方的要求，组织的产品和服务以及品牌影响力，对信息化环境下的新型能力，业务流程、组织单元和区域等。

4.4 管理体系及其过程

4.4.1 体系过程的建立

公司已按标准的要求，采用过程方法建立、实施、保持和持续改进浙江制造管理体系，包括所需的过程及其相互作用，并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，确保获取与组织的战略相配合的可持续竞争优势，

确定浙江制造管理体系所需的过程及其在整个公司中的应用和需要。

公司确定浙江制造管理体系的过程所需的输入和期望的输出，通过生产流程图及作业文件及目标来指导生产。

1、确定这些过程的顺序和相互作用

根据产品生产过程的先后顺序和相互作用，编制工艺流程；根据产品生产过程确定这些过程的顺序和相互作用，并针对过程要求编制作业文件和规范，通过生产流程图确定这些过程的顺序和相互作用；

2、确定和应用所需的准则和方法，（考虑质量、安全、生产周期、交付、节能降耗、环境保护、成本控制及其它效率和有效性因素等方面的监视、测量和相关的绩效指标），以确保这些过程的有效运行和控制。公司编制了各工序的作业指导书、设备安全操作规程等，以确保这些过程的有效运行和控制。

5. 领导作用

5.1 领导作用和承诺

公司高层秉承“德为本、华而实、木之展、业久存”的座右铭，凝心聚力，带领全体员工通过二十年的努力将公司打造成为“中国木制装饰材料行业的领军企业”。高层领导确立了“兔宝宝，让家更好”的企业使命，构建科学的经营管理体系，积极营造良好的发展环境，持续推进技术进步与管理创新，致力于实现“成为中国的世界级家居装饰品牌”的企业愿景。公司在取得领先业绩的同时，更肩负起保护自然生态家园、引领行业绿色发展的使命，在积极履行社会责任中实现可持续发展。

5.1.1 确定公司的价值观、发展方向和绩效目标

1) 兔宝宝企业文化的形成

纵观二十年的发展历程，兔宝宝经历了“初创期、成长期、二次创业、提升期”四

个阶段，形成了“以德为本”的企业文化，与德华集团文化一脉相承。

1992年小平南巡掀起改革热潮，公司创始人丁鸿敏先生以超前眼光，果断决策，在“无木之县”德清创办了浙江省第一家高档装饰贴面板生产企业，企业投产当年实现销售收入2200万元，利税150万元。1997年公司率先推出“榉木产品”，使以水曲柳为主的市场格局发生了根本性转变，榉木产品迅速在全国受到追捧，公司发展呈现狂飙突进态势，一举成为湖州市少数亿元规模企业。创业伊始，公司通过“企业文化大讨论”，提出了“德为本、华而实、木之展、业久存”的企业精神，引领全员上下同欲、艰苦奋斗、拼搏进取。

成长期：
(2000-2004)
责任立企，
技术领跑

股改期间，公司建立了现代企业制度，逐步按照上市公司模式开始运作。面对当时贴面板市场竞争激烈、产品鱼龙混杂、良莠不齐的情况，公司“以推进行业绿色进程为己任”，率先提出“关注消费者健康”的环保理念，提出兔宝宝产品“贵得有道理”的经营策略，先后推出E1级、E0级环保板材，树立行业新风。2003年起，公司开始投资速生林基地建设和林地收购改造工程，从根本上破解原材料紧张等问题。同年，公司开始研发以速生材为原料、科技含量高、附加值高的新型环保产品“科技木”，以技术引领行业进步。

二次创业：
(2005-2018)
围绕主业，
持续创新

公司于2005年5月在深交所成功上市。公司坚持主业，创新发展，形成了从林木资源种植抚育，到各类装饰板材、科技木、地板、衣柜木门等产品系列的研发、设计、生产、销售、服务完整产业链。该阶段，兔宝宝装饰板材形成了绝对的市场竞争优势，科技木产品产销规模排名世界前列，并出口意大利等欧美国家。2008年被认定为中国驰名商标，作为产业领跑者兔宝，宝2010年成为上海世博会主会场、主宴会厅指定用品，2016年成为杭州G20板材和地板主供应商。

提升期：
(2019至今)
追求卓越，
绿色发展

产业结构优化，经济发展方式转变；公司专卖店建设进入了快速发展期，兔宝宝深化品牌营销模式，与央视战略合作，开启了品牌传播新时代；公司通过收购杭州多赢公司，进军互联网+。公司倡以速生林为战略化资源储备基地，以高品质、高环保产品为载体，做到经济效益、社会效益、生态效益相结合。公司以绿色环保的多元化装饰材料持续引领家居新生活，致力于成为国内领先的家居装饰综合服务平台运营商。

兔宝宝的发展史，是全体员工的奋斗史。以丁鸿敏董事长为首的领导团队逐步梳理、提炼、提升企业文化，形成了以“厚德精业”为核心的价值观。文化形成与演变历程见下表。

企业文化的形成与演变历程

所处阶段	时代特征	企业文化特征	企业文化如何确定	文化核心
初创期 (1992-1999)	改革开放热潮， 民营企业大量涌现	企业全员勤奋踏实、艰苦奋斗起步	面向全员开展“企业文化大讨论”，明确企业精神	德为本 华而实
成长期 (2000-	中国加入WTO， 市场竞争趋于激	在纷乱市场中率先 明确关注顾客健康	富有使命感的高层领导科学引导企业文化发展，得	

2004)	烈	的绿色责任理念	到全体员工的认同与文化内化	
二次创业 (2005-2018)	中国经济快速发展，奥运会成功举办	企业上市，发展突飞猛进，科技木产品创新，实现行业领跑	高层领导与员工代表共同研讨，明晰企业核心文化思想	
提升期 (2019至今)	世博会成功举办，经济结构转型升级	专卖网络体系建设，产业链延伸，绿色发展推进行业进程	公司高层、员工代表及第三方咨询公司通过多轮企业文化研讨活动确定当前文化	

2) 兔宝宝企业文化体系

高层领导非常注重企业文化建设，始终坚信优秀的企业文化是铸就一流的、高品质企业所不可或缺的基础条件。公司构建了四层级德华企业文化体系（下图所示），以企业精神、使命、愿景和核心价值观为理念层，其下有制度层、行为层和物质层。公司专门成立了“企业文化专题小组”，负责公司企业文化管理与推进工作，并积极指导开展文化建设活动。

公司通过《德华报》、企业文化读本、“企业文化月”系列活动、企业文化研讨会、企业文化培训、德华网站、厂区宣传栏等详细解读和诠释兔宝宝的企业文化。公司高层领导每年对全公司员工进行文化培训。

公司倡导以“红色动力”助推绿色经济，由党委带动工会、团委、妇联等组织，围绕生产经营主线，为公司发展提供强有力的文化思想保证。公司的党建文化活动得到了时任中共中央政治局委员、中组部长李源潮及中共浙江省委书记赵洪祝等领导的充分肯定和高度评价。

公司定期开展企业文化认同度测评，根据《企业文化认同度测量表》调查显示，公司文化得到了员工及相关方的一致认同，企业文化深入人心。公司董事长丁鸿敏先生被评为“德清县重视企业文化优秀企业家”。



企业文化体系

作为德华文化的重要传播媒介之一，《德华报》秉承“外树形象、内聚人心”的办报理念，自2007年4月创刊以来，每月一期，已顺利出刊120余期。《德华报》总体基调定位于“体现社会责任、推进品牌建设、促进沟通交流”三个方面，注重于传播企业文化，弘扬企业精神；对外成为各界领导、广大消费者走进德华、认识德华、支持德华的形象窗口，对内成为广大员工交流心得、传递信息、宣传典型的良好平台和活跃精神文化生活的休憩园地，被评为“浙江省优秀企业报”、“全国优秀企业报”、“全国先进企业报”。



《德华报》注重文化传播



员工代表大会



年度表彰大会



红色之旅



新员工入职培训



登攀活动

丰富多彩的企业文化活动

5.1.2 多形式、高频次与员工及相关方沟通

公司通过多种方式向员工、终端顾客、经销商、供应商等利益相关方宣传企业精神、使命愿景及发展战略，促使相关方充分理解公司文化及未来目标，形成清晰、一致的理解与认同，共同推动企业健康发展。

双向传播沟通方式

沟通对象	传播渠道		沟通方式
员工	媒介类	公司网站、《德华报》、《德华故事》、文化手册、员工手册、宣传册、宣传片、宣传窗、荣誉墙、党员宣传长廊、VI 系统、德华之歌、企业制度文件	潜移默化广泛传播
	通道类	内线电话、QQ、OA 系统、电子邮件系统、总经理信箱、董秘信箱、兔宝宝网上论坛、兔宝宝微博、兔宝宝微信、德华纪委网上在线举报平台、员工满意度调查	双向沟通
	培训类	新员工入职培训、体验式培训、企业文化培训、室外拓展训练、师徒制、在职培训、专业培训、技能培训、兔宝宝商学院 E-learning、内部讲师培训与竞赛、讲师比武大赛暨讲师成果展	员工参与
	活动类	高层演讲、春季读书会、迎春文艺汇演、团拜晚宴、企业文化月活动、劳动综合技能竞赛、安全知识竞赛、中秋联谊活动、运动会、篮球赛、“义工协会”志愿者活动、兔宝宝青春联谊会（旅游、野餐、茶话会、歌会、烧烤）、“双强五好”活动、“青春党建”活动、红色旅游等	员工参与
	会议类	年度总结表彰大会、绩效评审会、专题研讨会、部门月度例会、生产每日早会、职工代表大会、员工座谈会、先进事迹座谈会、德华论坛、季度党委会、月度支部书记例会、分公司党小组会议，团委年会、工会每月接待日等	交流座谈
	表彰类	年度总结表彰大会、年度“创新奖”评选、优秀员工、优秀党员、优秀党务工作者、安全生产先进集体/个人、安全生产流动红旗、“金点子”合理化建议、党员/团员创新示范岗、	榜样激励
顾客经销商	兔宝宝官方网站、《德华报》、企业宣传册、产品手册、广告片、媒体推广（横幅、海报、户外招贴、网络报道等）、传真、电子邮件、微博、微信、400/800 客户服务热线、客户 QQ 群、兔宝宝卡通漫画、兔宝宝“手机报”		传播为主注重反馈
	年度经销商大会、季度专卖店会议、经销商培训、店长培训、专卖店讲师培训、优秀客户座谈会、区域招商大会、新产品发布会、产品博览会		双向沟通
	专卖店/专柜销售、兔宝宝网上商城、家居生活馆（体验式销售平台）、团购活动、社区推广活动、兔宝宝健康新居民工程、终端顾客/经销商满意度调查		双向沟通
	评选“全国优秀店长、终端营建奖、促销创新奖、销量排名奖”		榜样激励
股东	股东大会、个别沟通、新闻媒体、网站、报刊、投资者关系专线		双向沟通
供应商	供应商年度大会、供应商观摩研讨会、年度优秀供应商评选、供应商满意度调查、采购展会、实地考察、电话沟通等		双向沟通
政府公众	工作汇报、参观指导、公益活动、义工志愿者活动、慈善捐赠、社区免费服务、便民服务活动、企业网站、企业刊物、宣传册		传播为主注重反馈



2005 年上市成为公众公司



李源潮考察“创先争优”党建活动



“红色动力”推进绿色发展



世博会向公众展示全球领先
产品



国家“863 项目”评审报告会



行业会议研讨促进行业进步



“诚信与未来”高峰论坛发
言



人民大会堂发布社会责任报告



媒体见面会推进合作

对外沟通方式举例

5.1.3 营造良好的经营环境

1) 创建守法诚信的良好环境

在“守法经营”方面，公司以《公司法》等法律法规为依据，制订了完善的制度文件体系。集团设立法律事务部，负责收集和培训法律法规知识，对公司经营行为和业务往来进行法律指导和监督把关。法务部与湖州广明律师事务所建立了“长期法律顾问合作制”，由两位专业律师长年轮流驻点，提供法律援助；驻点律师根据法务监督情况，不定期向高层提交《律师意见》。公司通过普法教育、法律知识竞赛、法律宣传册、法律宣传窗及“德华报”专栏等多渠道向全员宣传推广法律知识，提高职工守法观念。公司颁布《德华集团违纪处罚办法》，加强员工遵纪守法的主动性、自觉性，规范员工行为，维护公司正常生产、经营、管理秩序。

在“诚信经营”方面，公司以“厚德精业”为企业核心价值观，倡导“以德为本”的诚信文化。公司建立健全诚信体系，高层率先垂范，倡导全员形成良好职业道德，提升企业整体诚信度，积极创建诚信示范企业、重合同守信用企业。公司与关键岗位员工签订《员工廉洁自律协议书》，与党员签订《党风廉政建设责任书》，以加强企业廉政建设，提高廉洁自律意识，杜绝违规违纪事件发生。公司与业务单位签订《业务合作单

位廉洁自律协议书》，以保证公司与合作单位双方在公平、公正、公开和诚信的基础上进行互惠、互利的长期业务合作，防止商业贿赂和不正当竞争行为的发生，保护双方合法利益。

廉洁自律协议签订

对象	内容要求（举例）
关键岗位员工	● 不得利用职权上的影响和便利条件为配偶、子女或其他亲友经商办企业提供便利和优惠条件； ● 不得要求业务合作方为本人或亲属消费、婚丧嫁娶、家属和子女的工作安排承担费用或提供方便； ● 不得索要和收受业务合作方的回扣，也不得收受业务合作方提供的礼品、礼金或其他有价证券、实物，不到业务合作方报销应由个人承担的各类费用； ● 不得侵占、挪用公款、公物，不得利用职务便利进行任何个人的营利性活动；
党员	● 健全完善党风廉政建设责任制。严格贯彻落实中央关于党风廉政建设和反腐败的有关规定，强化责任意识，自觉履行“一岗双责”； ● 加强教育监督管理。加强对分管范围内业务负责人和工作人员的党纪国法和廉洁自律教育，强化理想信念、从业道德和廉洁自律意识，经常性监督检查； ● 发挥榜样表率作用。遵守党纪和公司廉政规章制度，保障公司内部政令畅通，管好班子和个人，带好团队； ● 严格实行责任追究制度。凡因工作不负责任，不履行或不正确履行本责任书的规定，导致分管范围内反腐倡廉工作不落实，问题突出的，要承担领导责任。

2) 鼓励创新与持续改进

董事长丁鸿敏先生曾说“没有创新的企业就不能持续发展，就没有生命力”。在管理创新方面，公司开创了板材行业首家专卖店营销模式，开拓性地进行大规模品牌传播与推广。公司以市场为导向、以网络体系建设和品牌建设为突破口，从制造为主向品牌服务型企业转型，加速企业转型升级。公司不断进行管理升级、商业模式创新，带动企业发展速度更快、发展质量更高。

在技术创新方面，公司自主创新能力雄厚，拥有**省级重点企业研究院、院士专家工作站、省级企业研究院、省级高新技术研发中心、博士后科研工作站**。公司与中国林科院、南京林业大学等引领中国木业行业发展的科研单位长期合作，承担或参与 863 计划等国家级、省部级科研项目 168 项，参与国际、国家及行业标准起草或修订 164 项，获得专利 477 件（其中发明专利 166 件），已掌握装饰板材环保及科技木色牢度等领域核心技术，被评为浙江省创新型试点企业、省级专利示范企业，获中国标准创新贡献奖。

公司构建了“公司级、职能部门级、班组岗位级”三层级改进与创新活动体系：1) 公司层面通过卓越绩效评审、管理体系审核等方式明晰各类改进项，并持续改进。2) 部门层面根据不同职能展开改进与创新活动，如实施精益生产、清洁生产、质量创新、营销服务标准化等活动。3) 班组岗位层面开展“QC 小组、合理化建议、党员创先争优”等活动，对节能降耗、增产增效、质量提升等方面产生了积极作用。

为进一步激励企业改进与创新热情，2008 年起，公司制定《构建创新型企业实施办

法》，开展“创新奖评选活动”，成立了由总经理及各部门负责人组成的“创新奖评审委员会”，每年评选“创新大奖”及一二三等奖，以引导和激励全员勇于开展技术创新与管理创新。

3) 建立快速反应的机制

高层积极营造有利于快速反应的管理环境，形成了“对外”及“对内”的快速反应体系。对外针对外部事件及时进行战略调整或危机公关；对内形成了基于价值链的快速反应机制，并通过合理授权、信息化建设、流程改进等方式进一步提高快速反应能力。

快速反应的具体表现

主要方面	具体表现				
	顾客响应	设计开发	生产交付	物流配送	销售反馈

主要方面	具体表现
顾客需求快速响应	通过建立 400 服务电话、顾客 QQ 群、“一站式购物体验”专卖店、网上商城平台等方式，高效满足顾客多元消费需求；通过“就地服务”，实现快捷、贴心、方便、精准的顾客服务；通过创建兔宝宝“四位一体”模式（产品设计、B2C 服务设计、大体量体验式销售平台、一站式装修施工）的纵向整合，为顾客提供全方位、全系列服务体验。
产品设计同步开发	企业推行“三位一体”研发模式，成立了以销售、生产、企业研究院等部门参加的新产品研发小组，加强技术人员与销售前线的联动；持续加大科技创新投入力度，缩短新品开发时间；多元化设计实时满足消费者个性化需求，如科技木已自主研发 30 个系列 5000 余款产品，产业化丰富市场供应。
生产日清 高效物流	公司实行订单统一管理，生产调度推行“日周月”出货计划，每日早会进行订单任务对接，科学组织生产，并通过精益改善缩短交货期；公司着力打造“以总部物流配送中心为核心、以区域物流配送中心为延伸平台”的一体化“全国物流体系”，建立 7 个区域配送中心，提高储存与运输的配给效率，实现产品准时、快速交货。
客户意见 及时处理	公司对顾客投诉意见做到快速反应。根据《顾客管理制度》，对客户投诉实施区域划分管理，明确质量事件处理流程规范，跟踪记录投诉处理；对客户异议做到 12 小时内回复，72 小时内派专人现场解决，7 天内结案。对典型、重大质量投诉召开专题分析，最大程度解决问题。
信息化应用 提升效率	公司已实施 ERP 系统，将原有业务系统进行梳理与整合，逐步应用 OA、ERP、CRM、E-HR、供应链管理等信息系统平台，大大提高公司内部业务运作和处理效率，提高信息传递的高效性、准确性、安全性。
跨职能小组 提高效率	为提高内部管理决策效率，公司设置扁平化组织架构，加强部门间有机互动，减少部门壁垒、职能重叠及管理层次。公司成立多类别“跨职能/部门”小组，由责任部门牵头，多部门/层级人员共同参与，加快部门间需求响应速度，高效解决问题。
应急预案 全面贯彻	公建立完善的应急救援预案体系，针对潜在火灾发生、伤害事故、自然灾害、突发性断电断水引起三废超标排放等应急事件制定预案，组建应急救援领导小组及小分队，定期开展例会、检查、总结评比及训练演习，确保应急事件发生时能快速解决问题。

4) 建设学习型组织

公司积极建设学习型组织，营造浓厚学习氛围，切实推进各层级、各条线的学习与研讨活动。连续 14 年举办“春节读书会”，要求企业中高层管理者围绕特定主题开

展学习研讨活动，分享读书体会，并邀请国内知名讲师来司为管理者培训，深化学习效果。



一年一度的春节读书会



系统化、专业化培训



讲师比武大赛

培训学习活动

公司成立了“德华兔宝宝商学院”，构建了完善的多层级培训学习体系，建立了“兔宝宝网络商学院”E-learning平台，每年投资数百万元用于员工培训，并定期评选公司“最佳学习之星”。公司还建立了“职工书屋”，藏书2000余册，涵盖科普、文化、经济、日常工具书等领域，为员工提供了学习园地。《德华报》开设“好书推荐”专栏，鼓励全员读书学习提升自我。

公司还非常重视组织知识共享与最佳实践标杆学习，通过德华网络论坛、标杆学习系列活动、各类研讨会或论坛、信息系统、数据库等形式，将组织知识与最佳管理实践传递给各级人员以及外部供应商、顾客、合作伙伴，实现知识的全面共享与最佳实践的推广应用。



“德华”知识产权保护论坛及品牌建设论坛

5.1.4 推进品牌建设，塑造品牌形象

作为中国木制装饰材料行业的领军企业，公司坚持走品牌与服务之路，通过科技创

新和精细化管理，推进品牌建设。公司制定了《品牌发展规划》，通过品牌竞争分析，明确了多品牌策略，其中，主打“兔宝宝”品牌，定位零售，走高端化、集成化、成品化、多元化之路；“花冠”品牌则定位中低端产品，作为兔宝宝的补充，可零售、可工程。通过多品牌差异化定位策略，实现高中低端产品互补营销，满足不同层次类型顾客需求。

公司以市场为导向，以顾客为中心，在国内市场构建了 7000 余家专卖店销售网点，形成了覆盖全国的营销网络；国外以“代理商经销方式”开拓了北美、西欧、中东等近 50 个国家和地区市场，享有较高的声誉。兔宝宝每年投入数千万元，通过央视广告、电视媒体、户外广告、车体广告、高速公路广告、网络广告、展会、电台、地面宣传、活动宣传等各种渠道，将资源投入经销商，投入实战，做好“环保中国行”等全国性大规模促销活动，力争全国一盘棋，千店同行动，扩大活动声势。

兔宝宝经过二十多年的发展，凭借不断创新、卓越品牌和优质服务赢得国内外消费者的认可，知名度不断提高。兔宝宝品牌在中国装饰材料行业享有盛誉，获“中国名牌、浙江省著名商标、美国产品创新大奖”等，荣誉，并被认定为“中国驰名商标”。

5.1.5 组织绩效评审

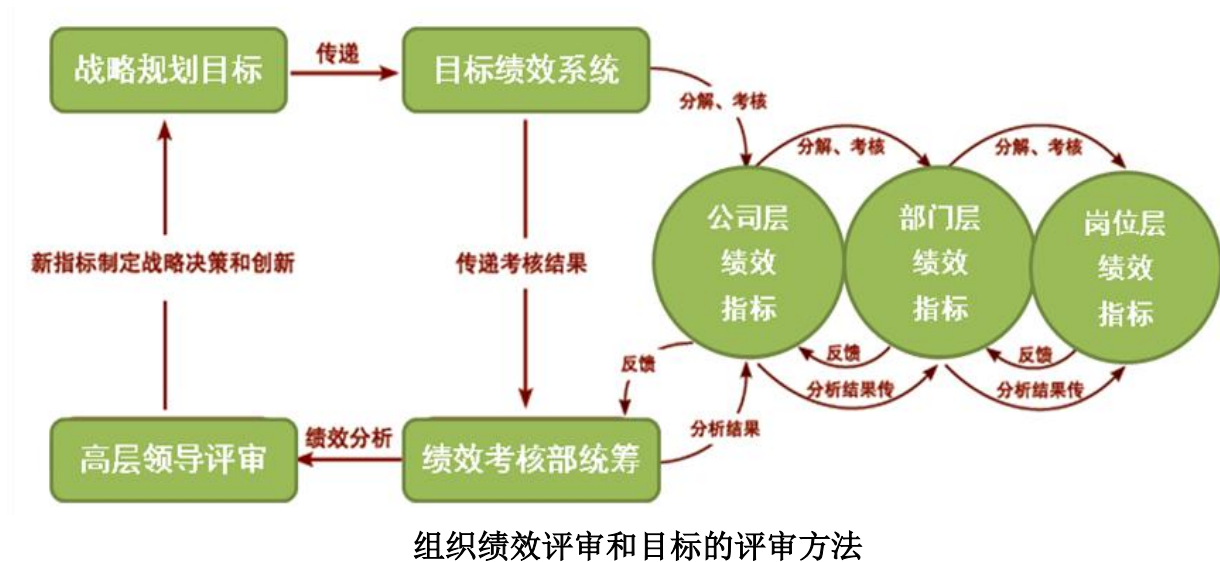
1) 组织绩效和目标的评审方法

公司根据“平衡计分卡”方法，构建了企业“战略地图”，将企业战略目标量化形成“公司一部门一岗位”三层级绩效考核指标。公司在董事会下设立“薪酬与绩效考核委员会”，由绩效考核部及管理部在各职能部门收集、汇总经营数据的基础上，形成组织绩效数据，并定期评审组织绩效，识别企业发展优势及存在的不足，进而展开系统的改进与创新。

组织绩效的评审情况汇总

指标类型	评审内容	评价方法	评价周期	负责部门
战略	战略实施情况、战略评价、战略调整情况	战略研讨会	年度	投资部
财务	营业收入、净资产收益率、总资产周转率、资产负债率、销售利润率	财务例会	月度	财务部
顾客市场	市场占有率、战略业务销售占比、外销增长率、顾客满意情况	销售经营例会	月度	营销部门
内部运营	供应商满意水平、采购金额、采购比例	采购部门例会	月度	供应部
	新产品研发情况、专利数	研发部门例会	月度	企业研究院
	产量、质量、能耗、环保达标	生产部门例会	月度	各分公司
学习成长	员工满意度、流失率、培训情况、晋升等	人资例会	月度	人力资源部
	企业信息化水平	信息部例会	月度	信息部

指标类型	评审内容	评价方法	评价周期	负责部门
标杆及竞争分析	标杆或竞争者财务指标、市场指标等	专题分析	半年度	营销部门 投资发展部



	
绩效考核工作布置会议	半年度绩效评审会议

为有效评价组织的应变能力，公司通过跟踪计划完成进度，对信息传递效率、风险预警机制、对市场变化的敏感性、应急措施的有效性进行评审。如在 2012 年“某品牌毒地板事件”爆发后，公司第一时间召开专题会议，研讨毒地板事件起因、对行业发展产生的影响和公司相应的应对策略和措施，从根本上保证兔宝宝产品的优良品质。

2) 高层领导确定和落实改进关键业务次序及创新机会

公司高层根据绩效评审结果，按照与公司使命、愿景、目标、顾客满意度等相关性大小，确定改进问题，明确改进优先次序并识别创新机会，通过“立项”方式，明确责任部门和责任人，对改进计划采取重责考评限期改进等办法推进落实，对创新机会采取激励措施进行创新挖掘。**2025 年主要改进与创新机会（举例）**

序号	主要改进或创新立项	责任部门	优先级	合作伙伴协调
1	品牌推广活动	营销部门	高	媒体、经销商、大客户
2	推进全国专卖体系建设	营销部门	高	经销商、大客户
3	物流网络体系建设	供应/仓储部门	中	物流公司、运输

序号	主要改进或创新立项	责任部门	优先级	合作伙伴协调
4	新产品研发与上市推广	品牌建设中心	中高	科研院所、经销商 产品检测/认证机构

5.1.6 搭建创新平台，促进品牌建设

公司以推进行业绿色进程为己任，设有企业研究院、省级研究院、院士专家工作站、省级博士后科研工作站等创新平台，拥有一批以博士、硕士为骨干的研发团队，具有强大的技术创新能力。

公司坚持走品牌与服务之路，制定了《品牌发展规划》，通过品牌竞争分析，明确了多品牌策略，推进品牌建设。公司专门设有品牌中心，下设广告部、培训部、策划部等，一方面广泛应用传统媒体、新媒体以及其他营销活动进行品牌策划与推广，不断提升兔宝宝品牌的知名度和美誉度，在消费者心中形成良好的形象，一方面每年开展形式多样的消费者互动活动，以拉近与消费者之间的距离，稳固与消费者之间关系，塑造和提升兔宝宝健康、环保的品牌形象。

5.2 方针

5.2.1 制定方针

公司已制定、发布、实施和保持质量、环境、职业健康安全、质量诚信方针：

人人尽职、遵守法规、关爱健康、预防为主、持续改进、和谐发展

人人尽职：明确各级各类人员在四体系中的作用、职责和权限，同时各级各类人员应认真履行作用、职责和权限，使公司四体系的建立、实施和保持并取得卓越绩效的基础保障。

遵守法规：在体系建立过程中严格遵守法律法规和其它要求，将要求纳入四体系相关的控制程序/管理制度，并将控制程序作为公司四体系的法规来严格执行，做到守法生产，诚信经营。

关爱健康：公司以装饰装修产品为主体，重点突出产品的环保和生产过程的健康安全，同时在产品生产全过程中注重工艺和管理的创新，时时关爱员工和消费者的健康。

预防为主：管理的最高境界是具有预防思想，通过四体系的实施将潜在的事故、事件、不合格予以识别并落实有效的预防措施，从而减少/杜绝事故、事件、以及不合格的发生。

持续改进：营造危机意识，不断优化企业管理、开发新产品和持续提升四体系的管理绩效。

和谐发展：兔宝宝是公众高度关注的上市公司，我们要在确保卓越经营绩效的前提下，时刻关注企业文化、制度建设，不断提高员工薪资、福利待遇、健康体检等资

源投入，减少不和谐因素，让顾客、供应商、员工、股东、社会都感到满意，树立上市公司的优秀形象。

5.2.2 沟通方针

公司通过以下方式与相关方沟通公司方针：

- （1） 公司制定了管理手册以保持管理方针的信息，管理层通过各种宣传方式将管理方针宣传到本公司各层次，确保方针得到正确的理解和应用；
- （2） 在每次管理评审会议上，最高管理者须组织对管理方针的持续适宜性和有效性进行评审，并根据评审结果对其做出必要的调整；
- （3） 当有相关方需要公司提供管理方针时，可通过公司宣传栏、网站或向体系管理人员获取。

5.3 公司的岗位、职责和权限

为了有效的实施各体系管理，本公司确定了组织结构，并规定了各级各岗位人员职责、权限和相互关系，并在公司内对各级员工进行了必要的传达。

（1） 做好企业质量环境健康安全管理体系是公司每位员工应尽的职责，从最高管理者到操作员工，都有责任使公司向顾客提供优质产品的同时，在不以牺牲环境、损害员工健康安全为代价，努力创造人与自然的和谐、保护生存环境和维护员工的健康安全而努力，为此，公司设置合理的组织机构，并规定各级人员依照的质量环境职业健康安全管理作用、职责和权限来执行。

（2） 公司质量环境健康安全管理体系组织机构见《质量环境健康安全管理体系组织机构图》；

（3） 各部门的质量环境健康安全管理体系职能分配见《质量环境健康安全管理体系职能分配表》，具体作用、职责和权限见《岗位职务说明书》。

（4） 公司通过下发《岗位职务说明书》并组织培训学习，确保各级各类人员明确自己在质量环境职业健康安全管理活动中的作业、职责（应该怎么做）和权限（可以做什么）。

5.3.1 公司最高管理者分配职责和权限以确保

管理体系符合《“浙江制造”评价规范第2部分：管理要求》标准中的要求：编制公司浙江制造自评报告，通过内审、管理评审，日常监督及目标考核，以确保管理体系符合本标准的要求。

5.3.2 各过程获得其预期输出

制定了各项过程管理文件或控制程序，如《采购管理控制程序》《生产过程控制程

序》《检验文件》《质量控制程序》等，通过完善的质量控制体系，确保各过程可获得其预期有效输出。

5.3.3 报告管理体系的绩效及其改进机会，特别向最高管理者报告

在管理评审的报告中对管理体系的绩效及其改进机会作出总结并向公司总经理进行报告。

5.3.4 确保在整个公司推动以顾客、相关方为关注焦点的品牌建设

公司主要采取服务宣传与信息宣传相结合的方式，利用已获得的优良信誉增强客户购买信心，通过行业会议、各类媒体平台向社会宣传公司信息。除此以外，公司积极组织员工参与社会公益活动，树立良好的企业品牌形象。

公司主要宣传方式：

- A、通过在企业网站、报纸等平台投放商业信息；
- B、策划公关活动，向业内人士介绍产品项目，寻求合作伙伴；
- C、参与行业评选，提升公司知名度，扩大影响力；
- D、参加品牌评选，塑造品牌形象，提高公司声誉。

通过各宣传方式，公司在客户群体间建立起良好的企业品牌形象，有效迅速地提升了相关方信赖度及品牌影响力，加快公司品牌建设。

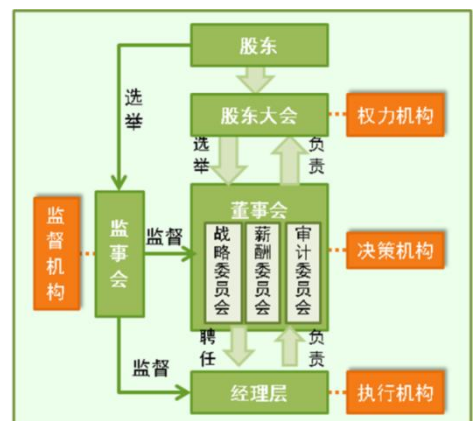
5.3.5 确保在策划和实施管理体系的变更时保持其完整性

公司编制了《管理评审控制程序》进行了有效实施，并在管理体系发生变更时，从总体结构考虑，保证管理体系文件变更的一致性，管理手册、程序文件及涉及的记录表格均统一作出相应改动，有效确保了公司管理体系文件整体的完整性。

5.4 组织的治理

公司按照上市公司要求建立了规范科学的法人治理结构，制定并严格实施《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《独立董事制度》及各董事专业委员会议事规则等规定，明确了董事、监事、股东等各方的权利义务，形成了决策权、执行权、监督权“三权分立”，股东会、董事会、监事会“三会并存”的治理结构，达成权力分立与权力制衡的格局。

公司实行董事会领导下的“总经理负责制”，所有高管均签订《工作业绩考核责任书》，高管的职权行使、重大投资、财务收支和经济活动等行为均纳入监管范围，上受董事会、股东会和监事会的监督考评，下受员工监督；



高层收入与经营结果挂钩，保证公司经营目标实现，保护各方利益。

为促进组织的顺畅沟通、有效授权，公司制订了《部门职能、岗位职责》等规范性文件，强化了各部门的管理职能和协调功能，逐步完善《岗位说明书》，对岗位序列进行科学划分，明确岗位职责职权、任职资格等，形成文件并传递到各管理层次。高层领导任命了管理者代表，明确规定了其管理职责和权限，并通过任命书的形式为公司内部各部门人员所熟悉。

5.5 社会责任

作为富有高度行业使命感与社会责任感的企业，德华兔宝宝深刻领悟到“小胜靠智，大成靠德”，坚持以推进行业绿色进程为己任，在资源综合利用、研发环保产品、应用速生林生产高档科技木等方面走在行业前列，在创造利润的同时，积极履行社会责任，造福社会，实现与社会环境共兴荣，与自然环境共和谐，被评为“浙江省最具社会责任感企业”、“浙江省绿色企业”、“浙江省绿色低碳经济标兵企业”。

5.5.1 公共责任

1) 切实履行公共责任

公司构建了 ISO9001、ISO14001、ISO45001 三体系，坚持“人人尽职、遵纪守法、关爱健康、预防为主、持续改进、和谐发展”的质量环境健康安全方针。公司严格按照《环境保护法》、《安全生产法》、《消防法》等有关法律法规，制订了相关制度要求。公司在环境保护、节能降耗、安全生产等方面做好工作，被评为“浙江省工业循环经济示范企业”、“浙江省劳动关系和谐企业”、“浙江省双爱双评先进单位”“浙江省综合治理先进单位”、“湖州市安全生产 AAA 企业”。

履行公共责任的具体行动

分类	具体内容
环境保护	公司在业内率先引入 ISO14001 环境管理体系，先后投入 630 万元兴建并改进升级污水处理站，实现污水 100%有效处理；投资近 30 万元增设硫化氢和氨两套废气处理系统，进一步解决污水处理站废水调节池及厌氧池散发异味问题。在固废处理方面，公司对生产和生活垃圾集中收集，分类处理。公司作为德清县首批 20 家企业参与“固体废物在线申报”试点，网上申报固废产生及处置情况，实现环保部门对固废情况的监管。在每年环保执法抽查和委外监测中，合格率 100%。  除尘设备  污水处理
节能降耗	公司积极响应国家建设节约型社会要求，实施清洁生产，大力推广节能技术，通过采用新设备、新工艺、新方法，切实降低能耗。如通过对烘干机、旋切机等用电量大的机械设备加装变频器，节约用电量；对导热油路、染缸温控装置改造，节约蒸汽耗用量；对反应釜进行冷却水循环利  节能宣传

分类	具体内容
	用改造，节约水的耗用量。近三年共开展节能降耗等各类创新项目几十项，创造直接经济效益 1000 余万元。
资源利用	公司始终将保护生态环境、减少直至摆脱对天然木材资源的依赖与消耗作为不可推卸的社会责任，强调“尽可能地利用一切可再次利用的资源创造企业价值”。从多方面入手，1) 配合集团实施 50 万亩速生林建设，改变林产工业消耗天然林资源的传统模式，为森林资源可持续发展增添后劲；2) 研发绿色环保产品，减少森林资源消耗，如研发“科技木”代替天然珍贵树种，有效解决天然珍稀树种木材的供需矛盾；3) 借助集团优势，联合利用可回收资源，对生产过程中的木材余料、单板废料等废资源实行综合集约利用。 
安全生产	落实安全生产责任制，各责任人签订《安全生产责任书》，将安全工作纳入绩效考核。坚持“逢九检查”制度，定期开展专项安检活动，预防各类安全事故发生。集团每月由监察部、设备动力部、行政部等组成“综合督察组”，围绕安全自查情况、前查后改是否落实到位等进行检查。通过检查与整改使各分公司充分认识到开展安全生产主体责任活动的重要性和紧迫性。  安全生产·消防演习
产品安全	从产品设计开发源头抓起，注入安全与环保的“绿色设计”理念。公司持续研发并挑战产品的环保极限，从 E0 级到 ENF 级，从无醛阻燃防蛀级到纯天然有机产品，不断引领产品环保潮流。公司严格控制生产过程，产品环保性能已达苛刻的欧洲标准、日本 F☆☆☆☆ 级环保标准，在行业中率先通过 CARB、CE、大臣、十环等认证，确保为顾客提供绿色健康安全产品。
公共卫生	公司厂区环境绿化委托专业园林公司进行养护，绿化带景观层次分明，错落有致，色彩调和；办公楼保洁采取外包形式，日常由家政公司专业保洁，行政部实施定期督查；食堂工作人员持证上岗，定期体检，在原料采购、烹饪制作、餐具消毒、环境清洁到个人卫生严格按相关管理制度实施，确保员工就餐安全；员工宿舍按要求配备各类安全设施，专人值班提供服务和安保。公司整体环境大气，美观、舒适，卫生整洁，从未发生公共卫生安全事故。

2) 主动预防，消除隐患

公司针对公众对兔宝宝产品、服务和运营中当前和未来对能源消耗、资源利用、安全生产等方面的隐忧进行预测并采取积极应对措施。

例如，为降低消费者对地板产品环保水平的忧虑，公司在行业内率先开发出环保指标达到“食用级”标准的“有机地板”，采用大豆、玉米为原材料的植物胶制造，真正做到“和苹果一样环保”，创造了环保新高度。再如在“毒地板事件”发生后，

公司积极配合浙江省建筑装饰材料协会“建筑装饰材料安全行”活动，接待搜狐家居、浙江在线等媒体记者考察团，就公司发展、行业趋势、环保措施等问题做解答，并通过实地参观，使公众对兔宝宝环保产品有直观的了解，得到高度评价。公司联合浙江经视《质量生活》栏目，专题讲解甲醛危害、来源等，介绍装饰板材标准及产品知识，指导消费者正确选择装饰材料。

应对公众隐患的措施举例

项目	可能存在隐患	预防措施
资源 能源 利用	主要原料木料资源、水电能源等逐渐短缺	• 建设“速生林基地”，创造“绿色财富”，实现森林资源可持续发展； • 研发创新环保产品，减少对（珍贵）树木资源的消耗，如研发“科技木”产品替代珍贵木原料，实现自然与消费的平衡； • 建立全球采购供应基地，建立 FSC-COC 产销监管链体系，采购全球化合法来源木材，抵制乱砍乱伐等非法交易木材； • 强化全员节能降耗意识，营造节能减排企业氛围； • 推进新型节能设备、技术、工艺的创新应用，提高资源、能源利用效率；
产品 安全	在原材料成分、产品设计制造、顾客使用等方面可能存在安全隐患	• 从产品研发源头抓起，运用 QFD、TRIZ、DOE 等工具方法实现产品改进与创新，推出无醛装饰板、有机地板等产品，达到环保顶级标准； • 严格贯彻 ISO9001 标准，产品通过十环、CRAB、CE、FSC、大臣认证等； • 加强从原料采购、研发设计、到生产制造、成品检验及物流配送等全过程各环节的产品质量安全控制； • 严格规范产品标识、制定详细的产品说明书并提供有关服务指南，引导顾客正确使用产品；
员工 安全	一线员工可能存在安全隐患、健康忧虑	• 实施 ISO14001 环境管理体系、ISO45001 职业健康安全管理体系，加强员工培训，提高员工安全健康意识，增强劳动者身心健康； • 加强 6S 管理，改善工作环境，通过采用环保胶、及时处理粉尘、提高设备安全性等措施，有效降低员工可能存在的风险； • 定期开展员工体检，预防职业病。

3) 公共责任关键过程及绩效指标

公司在环境保护、能源消耗、资源利用、安全生产、产品安全、公共卫生等方面进行风险识别，确立目标及测量方法，并在关键过程采取有力措施。

公共责任指标测量与控制方法

项目	影响指标	目标	控制措施	企业有关文件	测量方法	负责部门
环境保护	废水	《污水综合排放标准》一级	根据三废排放管理程序规定执行，实施环保“三同时”管理	《质量环保健康安全管理手册》 《三废、噪声、粉尘控制规范》	委外、自检结合	制造中心 行政部
	固废	100%处理			自行监测	
	噪声	《工业企业厂界环境噪声排放标准》	根据噪声管理制度执行		委外监测	
能耗	电力 蒸汽等	能耗降低目标	采用节能设备，推动工艺革新，推广节能产品，鼓励管理和技术创新	《节能降耗实施细则》 《能源控制规范》	统计分析	制造中心 各部门
资源利用	森林资源	资源可持续发展	新型环保产品设计，木料综合利用，速生林建设等		统计分析	
	其他	减少浪费	OA 系统无纸化办公			
安全生产	财产、员工安全	重大安全事故为 0	员工岗前培训、安全培训、安全评价、员工年度体检、职业病预防、员工工伤保险与意外保险	《安全生产管理标准》、《消防管理制度》、《设备安全操作规程》 《职业健康安全目标》	统计分析	制造中心
产品安全	产品质量	无因使用公司产品发生伤亡事故	原材料采购管理；产品设计、生产工艺严格按照标准执行；标明产品危险警戒标识；导入国际先进质量体系，实行全面质量管理；	《产品作业指导书》、《不合格品控制程序》、《过程和产品质量控制程序》、《产品召回管理制度》	质量分析会、新产品鉴定会	企业研究院 制造中心
公共卫生	绿化等	花园式工厂	绿化、保洁工作定期检查；加强 6S 管理，清洁生产	《绿化养护标准》 《保洁工作标准》	定期检查	行政部

5.4.2 道德行为

5.4.2.1 遵守诚信准则，建立信用体系

公司以德为本，重视诚信经营和道德文化建设，倡导自觉维护市场交易规范。作为上市企业，公司确保诚信披露上市公司信息，被深圳证券交易所评为“上市公司诚信评价五星级”。

公司建立了科学的诚信管理制度和监督机制，从制度、体制、机制上筑起一道道良好的“防火墙”。公司高层自觉遵守《廉洁自律要求》，做到决策程序公开透明，重大事项民主决策，防止个人专权，防止重大失信事件发生。公司关键岗位（如供应、销售岗位等）签署《廉洁自律协议书》，确保业务合作期间有关人员廉洁自律的工作作风，有效控制各级人员在经济活动中的违规违纪现象，维护双方合法权益。公司通过定期回

访、开设投诉信箱等方式接收相关方监督。

为有效规范和监督公司行为，集团设立监察部负责行政监督、采购监督、销售监督、安全监督等工作，法务部监督合同规范化，审计部审计，招投标领导小组对公开采购招标、基建招标等工作予以监督，党委推进党风廉政建设。企业自觉落实监督措施，对每项工作、每道工序，都要按章考核，严格把关，对遵章守信的进行褒奖，对失信行为予以惩戒，确保公司运作规范化管理，保护各方利益。公司被评为“浙江省信用管理示范企业”“浙江省 AAA 级守合同重信用企业”等。

5.4.2.2 道德规范关键过程及绩效指标

道德行为的监测情况如下表：

道德行为的测量指标及方法

涉及人员	主要监督项目及指标	监测依据	主要监督部门
董事、高管	治理结构、独立董事占比	《公司法》《董事会议事规则》《总经理工作细则》	股东会、监事会
中高层	政治思想、工作态度、民主作风、管理公正、廉洁自律	《廉洁自律要求》《内部审计制度》《财务管理制度》	人力资源部、财务部、审计部、党委、工会
员工	道德行为、工作态度、劳动合同签订率、遵纪守法次数	《员工手册》《劳动合同》《人事管理制度》《员工奖惩制度》	人力资源部 行政部
采购岗位	采购合同履行情况、遵纪守法次数、供应商满意度	《员工行为准则》《采购合同》《招投标管理制度》《廉政协议书》	招投标领导小组 集团监察部、法务部
销售岗位	销售合同履行情况、遵纪守法次数、经销商满意度	《员工行为准则》《销售合同》《廉政协议书》	营销部门 集团监察部、法务部

5.4.3 尊重他人知识产权

公司非常重视知识产权管理工作，专门制定有《专利工作管理办法》、《软件管理办法》、《知识产权管理办法》等制度。公司在设计开发立项前、项目执行中和项目结束时分别开展知识产权检索调查，规避侵权风险；要求原材料生产厂家提供权属证明，必要时签署保密协议和免责协议，保障双方权益；委外加工过程中，明确双方知识产权权益，界定权属和保密责任等；涉外贸易时，还收集输出国的法律法规情况和相关产品知识产权情况，防止侵权与被侵权。公司在合同签订前，都需经法务部审核，如涉及知识产权，需在合同中明确规定双方知识产权的权利和义务以及承担的法律风险，避免因知识产权问题而导致重大损失。

公司建立了科技管理体系及知识产权保护制度，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。现在有效专利 73 项（其中发明专利 36 项），

已掌握环保胶粘剂、环保板材及科技木色牢度等领域核心技术。



“德华杯”知识产权保护论坛

公司组织举办了“德华杯”德清县知识产权保护论坛，围绕《培育知识产权文化，促进社会创新发展》主题，由浙江省高级人民法院知识产权审判庭庭长周根才等省内知识产权有关法官、专家发言，将有效保护自主知识产权作为衡量企业知识产权核心竞争力的尺子。

5.4.4 公益支持

1) 公益支持的重点

“滴水之恩，当涌泉相报”，公司的发展壮大得益于社会各方的大力支持，因此公司视社会公益为义不容辞的责任和义务，每年制定《公益事业支持计划》，将年度公益支出纳入预算范围，由行政部协同集团工会等开展公益活动，将“教育事业、文化事业、慈善捐助、环保生态、地方基础设施建设”等确定为公益支持重点，累计公益支出 2000 多万元；公司以真诚博爱之心树立起良好的社会形象，赢得了社会的广泛认可。

公益支持情况

支持重点	支持目的	支持项目（举例）
教育事业	促进教育事业 发展，吸引、培 养和留住人才	• 与浙江大学、南京林业大学、浙江农林大学产学研合作； • 捐资 100 万元设立德清县“德华助学金”； • 捐资 45 万元支持修建洛舍中心学校德华教学楼； • 捐资 80 万元支持兴建洛舍幼教楼； • 捐资 10 万元在浙江农林大学设立“德华奖学金”；……………
文化事业	组织或赞助各 类社会文化活 动，提升企业美 誉度	• 组织开展“德华杯”绿色环保进万家活动； • 赞助 60 万支持德清县“德华杯”中华游子文化节； • 赞助举办“德清县德华新闻奖”；……………
慈善捐助	扶贫济困，抗 灾救灾，关怀弱 势群体，促进社 会和谐	• 捐资 100 万元支持德清县慈善总会成立慈善基金； • “阳光爱心”志愿者活动向社会捐款捐物累计 10 万元； • 汶川大地震期间捐款捐物近 100 万元； • 疫情期间捐款 500 万元；……………
环保生态 文明	作为与生态文 明高关联的行	• 自主营林，建设合法速生林，促进森林资源的最优利用； • 实施从德清至湖州 35 公里导流东港大堤杨树间伐工作；

支持重点	支持目的	支持项目（举例）
	业企业,绿化环境, 推动生态文明建设	• 推广绿色生态建材, 突出环保、节能, 促进饰材绿色生态化; • 全力推进的“美丽中国”、“美丽乡村”建设;
地方基础设施建设	改善地方交通、水利基础设施建设, 回报社区和农村	• 捐资 28 万元支持兴建水利工程黄龙头水闸; • 捐资 40 万元支持修建洛武公路; • 捐资 10 万元支持德清县武康城防工程;
推动行业发展	促进产业发展, 树立行业绿色新风	• 持续创新, 引领行业发展趋势, 制定行业标准, 推动行业进程; • 发起“绿家居”联盟, 打造“高端、绿色、环保、可持续”绿色家居产业链, 参与制定《绿色板材评价标准》; • 作为省装饰协会成员, 为行业活动提供赞助、技术支持; 如与协会共同举办“‘诚信与未来’突围 2012 危机时代上下游共谋发展之道”高峰论坛; 发布《行业白皮书》等; • 联合浙江经视《质量生活》栏目, 推出环保主题教育片, 传播环保理念。

2) 领导带头, 全员参与

董事长丁鸿敏先生一直以回报社会为己任, 慷慨解囊, 资助社会公益事业, 他始终认为“财富最终是社会的, 不能用狭隘的个人享乐主义观来支配财富, 一个拥有比平常人更多财富的人, 应该是一个为社会造福更多的人”。作为公益事业倡导者, 丁鸿敏董事长当选全国劳动模范、省人大代表、省优秀共产党员, 荣获“浙商社会责任奖、省优秀中国特色社会主义事业建设者、省建材行业功勋企业家、全国绿化奖章、全国乡镇企业家”等荣誉, 为推动社会发展、行业进步献计献策。

在董事长的影响下, 公司员工踊跃参与各项公益事业, 在“5.12 大地震”、“玉树地震”、“舟曲泥石流”等灾害发生后, 公司从高层到一线员工踊跃捐款, 在最短的时间捐款, 救助灾区。2010 年 5 月, 在公司党委、团委的领导组织下, 德华成立“**义工协会**”, 目前义工队伍已扩大到 100 余人, 形成了一支具有战斗力凝聚力的义工队伍。德华义工们利用业余时间走进社区、车站、农村等, 进行爱心献血、服务敬老、帮扶残疾儿童、帮助外来务工人员、植树绿化等志愿服务活动, 用实际行动来爱社会, 谱写了志愿者之歌。“德华义工”已经成为一个响当当的品牌, 得到德清电视台和德清日报等媒体报道, 被评为“湖州市优秀志愿者服务集体”、“金牌志愿服务项目荣誉集体”, 德华多位义工获得湖州市优秀青年志愿者、德清县十佳青年志愿者、金牌志愿者、文明五心好公民等荣誉称号。



在德清汽车站、高铁站开展“车站引导服务”



清除街道牛皮癣、清洁街道两侧的护栏，美化城市道路



成立“无偿献血应急小分队”，根据需要随时待命



捐款捐物，扶贫济困



修路便民



社区便民活动，服务百姓



示范应急救护

德华义工活动不停歇

3) 每年发布社会责任报告

公司每年按照上市公司要求发布社会责任报告，其中 2012-2013 年在国家林业局、中国林产工业协会等组织领导下，公司作为浙江省林产工业龙头、国内胶合板行业唯一代表，连续在北京人民大会堂发布《社会责任报告》，并以“★★★★（优秀）”的最高分获得中国社科院评分第一名。此外，公司还定期发布质量诚信报告。



社会责任报告发布会

6 策划

6.1 应对风险和机遇的措施

6.1.1 总则

公司考虑了 4.1 所描述的因素和 4.2 所提及的要求，编制了《风险与机遇控制程序》，对所存在的风险进行分析与评估，确定了所需应对的产品和服务、环境因素、危险源、合规义务、社会责任，包括品牌和质量信用、知识产权、信息安全、能源和原材料及其他需要应对的风险和机遇，以便：

6.1.1.1 识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求

1) 员工能力需求与现状比较分析

公司对于员工所需能力是根据《岗位说明书》等要素予以确定的。

公司识别出各岗位人员的能力要求，比较分析与评估并采取措施，以提高人员素质，满足岗位人员的能力要求。

表 6-1 员工能力现状与未来能力需求分析

分析对象	未来能力需求	能力评价方法	差距	能力提升途径
员工	具备较系统的行业知识和专业技能，有较强的学习能力和创新能力	工作考核	技能、学习和创新能力有待于进一步加强	外部培训 内部培训
高层管理人员	具有战略眼光，准确把握宏观经济形势，洞悉市场经济热点和机会，做好公司近期和远期的发展规划	经济指标考核	发展规划应更具科学性和战略性	高级管理课程和研讨会培训
中层管理人员	具有全面、系统、专业的管理知识，具有卓越的管理、创新能力，满足公司参与国际化竞争的要求	绩效考核 岗位评审	管理专业知识和创新能力有待于进一步提高	内部培训 外部培训
基层管理人员	具备较强的专业技术知识，具有一定得管理知识与能力，具备较强的执行能力和担当能力，能够独立处理生产中出现的问题	绩效考核 群众评价	管理知识与能力有待于进一步提高，执行能力和担当能力有待于进一步提高	外部培训 内部培训
技术人员	要求专业知识系统、扎实，掌握国内外行业现状及发展趋势，技术创新居行业内领先水平	绩效考核 岗位评审	创新思维有待于进一步提高	学历教育 专业技术培训
销售人员	具有一定的技术知识，具有良好的沟通能力，具备较全面系统的营销知识和敏锐的市场洞察力	业绩考核 市场拓展 客户维护	营销知识有待于进一步学习	销售培训
行政人员	具备深厚的专业理论知识和管理知识，具备较强的团队意识，具有良好的沟通能力和组织完成工作流程的能力	绩效考核 员工评价	执行力有待于加强，理论知识有待于进一步学习，团队合作意识和思维创新意识有待于进一步提高	内部培训

2) 识别信息化环境下的新型能力及其目标

公司识别信息化环境下的新型能力的创建，将总体战略在各部门进行分解，并编制各部门年度目标，确保新型能力的创建的落地。

3) 确保管理体系能够实现其预期结果

公司通过内、外部管理体系审核、管理评审，KPI 考核，6S 检查、安全、环境、生产工艺检查等措施确保管理体系实现其预期结果。

4) 增强有利影响

公司通过管理体系的有效运行，生产过程控制、环境及职业危害因素监测与控制、品牌宣传、顾客满意度调查，以获得相关方的良好感受，以增强有利影响。

5) 避免或减少不利影响，包括外部环境状况或相关方对组织的潜在影响

公司充分识别与评价生产经营过程中可能存在的风险因素，并积极采取有效措施加以预防并改善，以推动公司持续发展。公司通过战略分析与研究，对外部环境状况或相关方对可能存在的风险因素运用 SWOT、五力模型的科学工具进行了识别与评价，列入《风险与机遇控制程序》进行实施，避免或减少不利影响。

6) 实现改进

公司通过风险评价与应对措施的实施、检查、改进，进一步有效避免或降低了各项风险的潜在威胁，持续避免或减少不利影响。

6.1.1.2 确定管理体系范围内的潜在紧急情况

公司异常、事故发生和紧急的事件，公司内部火灾、突然停电、设备故障等，外部有台风等自然灾害，由应急处置小组及相关部门对有关潜在紧急情况，按制定的预案进行，并保持对风险和机遇的成文信息，严格按策划的要求得到实施。

6.1.2 环境因素

在环境管理体系所界定的范围内，已确定了公司经营活动、产品和服务中可控和可施加影响的环境因素及相关的环境影响。公司制造部编制了《环境因素识别与评价控制程序》文件，依据法律、法规和其他要求，环境影响的严重程度、持续时间、发生频率、范围与相关方的关注度，对环境因素进行了识别、评价与风险分析，确定了具有或可能具有重大影响的环境因素，形成《环境因素评价登记表》与《重要环境因素清单》文件。

公司于 2008 年建立了环境管理体系，并通过了 ISO140001 管理体系认证。公司以保护环境为己任，在材料利用、固废回收、废气、废水、噪声排放等方面设定目标值；根据《环境因素、健康安全危险源、绿色属性因素识别和评价控制程序》每年开展环境因素的识别，按三种状态、三种时态、多因子评分法，对产品、生产过程、设备维护、经营管理等各项活动进行分析与控制。

通过评价和确定环境因素和相关法律法规要求，评价重要环境因素，并制定和实

施环境目标、指标和管理方案中的控制措施，预防环境事故发生，持续提高环境绩效。

公司制定了火灾、消防、环境相关管理制度，编制了多项应急预案以应对可能带来环境问题的紧急情况，每年进行滚动应急演练。

公司行政部对环境治理设施定期进行检查，每年委托第三方检测机构进行噪声、废水、废气等的监测，发现问题及时采取措施进行整改。确保环境各项指标满足国家排放要求。

6.1.3 危险源辨识和风险评价

公司建立了职业健康安全管理体系，并于 2011 年通过了 ISO45001 职业健康安全管理体系认证。公司已编制了《环境因素、健康安全危险源、绿色属性因素识别和评价控制程序》，每年开展危险源识别工作，按《危险源识别表》及相关法律法规要求，形成对危险源的确认、风险优先次序的区分，确定风险等级，并针对不同级别风险制定相应控制措施，形成《危险源识别表》。

公司根据《重要风险清单》编制职业健康安全管理目标和指标管理方案并控制实施；按消除、替代、工程控制、标识警告、个人防护顺序制定实施风险控制措施。公司根据重大危险源，对识别的风险点，制定了相应的应急预案，定期开展应急演练，预防风险，降低风险危害，满足相关法律法规要求。

公司每年对有职业危害因素岗位员工进行体检，对有职业危害因素岗位委托第三方检测机构进行检测与评价，监测职业病的发生。公司设立安全生产检查组，定期对安全生产工作和安全防护装置和设备、危险源控制情况进行检查，对发现的安全隐患进行通报和整改。

6.1.4 合规义务

公司已编制了《环境健康安全监视测量和合规性评价控制程序》，对生产、服务等管理过程运行是否符合有关的法律法规进行合规性评价。

6.1.4.1 确定和获取了与公司产品和服务、环境因素、危险源风险评价和风险评价策划有关的合规义务

1) 法律法规识别范围：有关的国际公约、国家环保法律法规和标准、地方环保法规、公司内部相关内控标准、其他环境要求、和政府机构的规定、顾客的协议、非法规性指南、自愿性原则或生产、服务规范等；

2) 获取的途径：从互联网、法律机构、咨询机构等公开渠道获取国家和省的法

律、法规、标准及其他要求。从上级相应部门获取本地环境保护行政规章及其他要求，由行政部从各渠道收集获取有关的环境安全法律、法规及其他文件化信息。行政部应及时将最新发布和修订的适用环境安全法律法规和其他要求更新，每年定期对更新情况进行检查。

3) 适用性确认：与公司安全及内部环境因素及区域内的相关环境因素有关的，必须是环境安全法律、法规及其他要求的最新版本。行政部每年组织合规性评价。将确认法律法规及其他要求列入《适用的法律法规及其他要求摘要一览表》中；如发现有新的增加，或原来适用的发生变化，应及时更新，每年至少进行一次系统性的《法律法规及其他要求鉴别登记表》更新情况检查，并对受控的环境安全管理体系中的该部分内容进行更换。

6.1.4.2 确定如何将合规义务应用于公司各项活动

每年由行政部组织各部门采用多种形式和方法学习有关的适用法律法规及其他要求，不定期对公司员工进行法律法规培训教育，增强员工守法合规意识，并在管理体系运行中严格遵守。

6.1.4.3 公司如何在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时必须考虑这些合规义务

公司在建立、实施、保持和持续改进其管理体系时，确定每年对相关法规实施情况通过内外部审核、管理评审，环境和职业健康安全管理体系相关要求进行的例行监测，以确保这些合规义务得到实施。

公司保持相关合规义务成文信息，并把有关内容列入《适用法律法规及其他要求定期评价表》中。

6.1.5 控制措施的策划

公司以管理体系的要求策划了应对各项风险与机遇的措施，并与其对应承的管理活动、产品和服务符合性的潜在影响相适应。

6.1.5.1 公司采取措施管理

1) 产品和服务

公司在产品和服务方面进行了有效管理，编制了《采购管理控制程序》《生产过程控制程序》和《过程和产品的监视测量控制程序》等文件，对产品质量进行管控。不合格产品按《不合格品控制程序》进行管理，对顾客有关要求服务的或投诉的情况公司编制了《与顾客有关过程控制程序》《顾客满意控制程序》，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施。

2) 重要环境因素

公司制定《环境因素、健康安全危险源、绿色属性因素识别和评价控制程序》，在有效对各过程（部门）进行识别与评价的基础上，列出了《重要环境因素清单》，并对所有重要环境因素项目提出了相应的控制要求与目标，做到对重要环境因素进行有效管控。

3) 职业健康安全风险

公司已编制了《环境因素、健康安全危险源、绿色属性因素识别和评价控制程序》，每年开展危险源识别活动，按《风险等级划分表》及相关法律法规要求，确定危险源等级，编制重大危险源清单。针对识别与评价的重大危险源适时策划管理方案，制订与实施对应的危险源的风险与机遇的措施，有效对各类危险源的风险进行了控制。

4) 合规义务

公司已编制了《环境健康安全监视测量和合规性评价控制程序》，对于管理体系有关的法律法规和其它要求进行识别控制，确定遵守法律法规以及其它必须遵守的文件和要求，每年对环境和职业健康安全管理体系运行中涉及到的法律法规和其它要求进行评价，以确保这些合规义务得到实施，以应对法律法规和其它要求方面的风险与机遇的措施。各部门负责人对管理体系的运作情况进行日常监控，对于是否合规情况记录在合规性评价记录上，对于不符合项按照《纠正和预防措施控制程序》的相关规定实施。

5) 品牌、质量信用及 6.1.1 所识别的风险与机遇

公司产品从设计开发、采购、制造、贮存、交付、使用、服务等生命周期内，始终把严格的质量管理贯穿于其中，多年来产品质量稳定，得到了顾客的广泛认可，树立了“新容”的良好品牌。但是一旦放松管理，没有创新，在产品质量上没有改进，也将失去公司的信誉。

6.1.5.2 在管理体系过程中或其他业务过程中融入并实施控制措施

公司通过工艺文件、QC 工程图、设备操作规程等对生产过程进行控制，通过 KPI 考核，安全生产检查、产品质量检验等活动，努力实现管理体系过程或其他业务过程中的各项风险与机遇的控制目标。

6.1.5.3 评价这些措施的有效性

公司通过内外部审核、管理评审、日常检查等方式来对风险与机遇应对措施实施有

效性进行评审。制定的《风险评估与应对措施表》中列有对采取措施前后的各项风险源的风险评估要求，可确切了解采取相关措施的有效程度。

6.1.5.4 当策划这些措施时，公司如何考虑其可选技术方案、财务、运行和经营要求

公司对于控制措施的策划是基于公司自身情况出发，综合考虑了可选技术方案、财务能力、运行可行性以及公司经营状况，选取最优控制措施方案，多数措施通过多年的运行，证实是可行且符合管理实际的。

6.2 目标及其实现的策划

6.2.1 战略目标

公司进行了战略研究与分析。根据公司战略，制定了品牌和技术创新、新型能力战略目标，并制定措施及相关的键绩效指标，根据长、短期措施计划期内的键绩效指标的预测结果，确定未来的绩效。

公司针对其相关职能和层次建立创新目标、新型能力目标。明确数据、技术、业务流程、组织结构创新和持续优化的需求和实现方法。同时，考虑公司的产品质量特性、重要环境因素、与职业健康安全有关的危险源以及相关的合规义务，并考虑其风险和机遇。

6.2.1.1 公司战略目标与管理体系方针保持一致

公司制定有短期和长期战略目标，每年的管理评审会议中按照制定的战略目标对管理体系方正进行修正，确保公司战略目标与管理体系方针保持一致。

6.2.1.2 可测量

公司根据战略目标制定键绩效指标，达到可测量与考核的目的。

6.2.1.3 考虑到适用的要求

公司制定的战略目标时已经考虑到从业务流程与组织结构的优化出发；确保技术支持；充分利用数据；确保支持条件和资源的获得。

6.2.1.4 与提供合格产品和服务以及增强顾客满意度相关

公司战略目标包含产品合格率和顾客满意度。

6.2.1.5 通过考核得到监视

公司每年度对战略目标实现情况进行考核以达到监视的目的。

6.2.1.6 与内外部的相关方得到沟通

战略目标的实现情况通过会议或邮件的方式进行公布、沟通。

6.2.1.7 并适当时更新

按照中长期战略目标的实施情况及实际经营情况进行及时的更新。

公司对上述战略目标的实现情况以及更新的记录，按照记录控制程序的规定予以保存。

6.2.2 目标部署和措施策划

制定和部署实现战略目标的品牌和技术创新、新型能力实施方案，包括品质卓越、产业协同、社会责任，并融入其业务过程，策划如何实现目标时，公司已确定：

6.2.2.1 采取的措施

建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标。为了确保公司的战略规划、年度方针目标与长短期计划的实现，公司从品质卓越和技术创新、新型能力、产业协同、社会责任五个维度指标，通过建立 KPI 指标体系，分解公司战略目标，层层分解目标，将公司战略目标转化为公司层面、部门层面、岗位层面 KPI 的指标控制体系，对每个关键绩效指标明确责任部门和责任领导。

6.2.2.2 需要的资源

公司从人、财、物三个方面，统筹调度战略执行所需的人力、信息、财务、基础设施、技术资源，并细化到各职能部门的战略规划及年度工作计划中，实现战略目标与资源的匹配。

6.2.2.3 由公司战略委员会负责战略目标的推行考核，由各部门对所承担目标负责实施

6.2.2.4 根据计划，每年进行一次考核，对未完成的，转入下年的指标，并按计划限期完成

6.2.2.5 评价结果，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的参数

根据计划每年进行一次考核，包括用于监视实现其可测量的目标的进程所需的数据。

6.2.2.6 对方案进行动态控制，必要时进行更改

战略委员会组织各职能部门定期收集战略执行情况信息，形成当年战略执行情况报告，提交战略制定领导小组。战略制定领导小组召集会议，于每年 12 月对公司现行总体战略和职能战略的实施效果进行分析和评估，为下一年度目标计划的制定下一个战略目标提供参考。

6.3 变更的策划

当公司确定需要对管理体系进行变更时，变更应按所策划的方式实施。公司已考虑：

6.3.1 变更的负责

由行政部、质管部、生产部负责对在管理体系中或组织活动、产品和服务中与该变更相关的环境因素、职业健康安全危险源风险评价和风险进行变更。

6.3.2 变更的协调

由生产部、行政部、供应部对影响员工或相关方职业健康安全的任何变更进行协商。

6.3.3 变更的评价

对变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境因素、职业健康安全的潜在后果由行政部负责进行评价。

6.3.4 变更的实施

公司对各相关的信息融入信息化时，管理体系的连续性和完整性要得到保持。

6.3.5 变更信息的获得

管理层确保变更时的资源的适时可获得。

6.3.6 变更的保持

对管理体系变更时，由行政部负责对原先责任和权限的进行再分配，使管理体系连续性和完整性得到保持。

7. 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

公司为确保战略目标的实现、日常运营过程的有效和高效实施，有效配置和管理所必需的资源，包括人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方关系等资源，以充分发挥资源潜能，提高其效用，实现其价值。

7.1.1.1 认证单元资源配置的能力和局限

公司认证单元资源配置合理：财务资源充足、技术力量雄厚、生产基础设施完善、检测设备齐全并设有功能齐全的实验室，保证了产品的高品质。但尚有技术资源需要提升，基础设施资源需要更新。

表 7-1 公司主要内部资源

序号	资源名称	用途	数量	状况
1	注册资金	生产经营	82975 万元	良好
2	土地面积	生产经营	484 亩	良好

3	基础设施	生产车间	先进高精度节能加工设备	良好
4	人力资源	全公司	2965 人	良好
5	财务资源	流动资金	丰厚	良好

7.1.1.2 资金需求和供给，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理

公司注重对资金流的管理，实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理，为加强资金流量分析预测，严格控制资金流入和流出，保证支付能力和偿债能力。公司将资金流管理贯穿于资金管理的各个环节，高度重视支付风险和资产流动性风险，对经营活动产生的资金流量进行严格管理。

公司根据总体目标制定切实可行的目标成本指标，并纳入经济责任制体系进行分解、落实和考核。

7.1.1.3 加快资金周转，提高资产利用率

公司为加快资金周转，通过对供应链的优化，减少原材料的库存，加强预算管理等措施，加快资金周转，提高资产利用率。

7.1.1.4 需要从外部供方获得的资源

对于外部供方是公司合作伙伴，对于外部供方提供的产品是公司组成产品的重要组成部分，公司重视与供应商的合作伙伴关系，以采购合同规范双方责权利，保障供应商权益；通过技术、质量、管理等方面的扶持，促进合作共赢。

根据《采购管理控制程序》，售后服务部、制造部、品质管理部实施对供应商交货表现的评分，重点为品质、交货期等，结果汇入《合格供方名录》进行公布，作为以后采购数量和价格的主要参考依据。

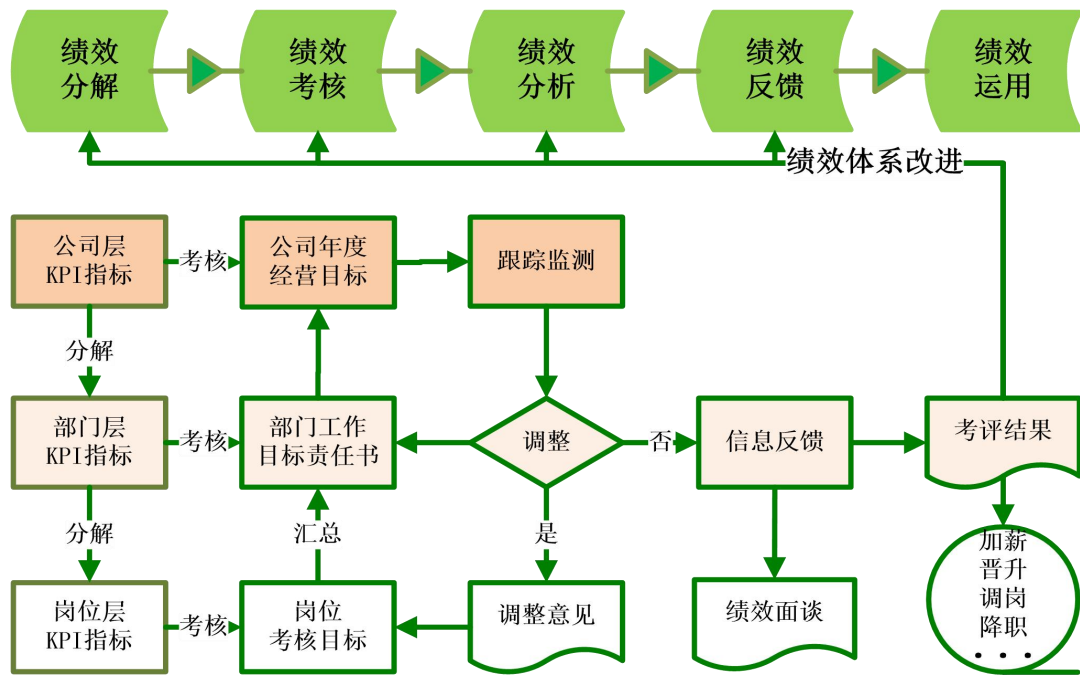
7.1.2 人力资源

7.1.2.1 制定人力资源发展计划

根据兔宝宝战略发展规划，制定了人力资源规划和目标。公司坚持以人为本，视员工为公司最为宝贵的财富，提倡“以人才为支撑、以创新为动力”，力求通过不断完善人力资源管理机制，为员工提供实现自我价值的平台，为各类人才创造良好成长环境与事业发展空间。

7.1.2.2 建立员工绩效考核

兔宝宝建立了“战略导向”的多层级绩效管理体系，运用“平衡计分卡和战略地图”的思路，并结合“KPI 绩效管理”与“目标管理”，制定了行动方案和“公司一部门一岗位”三层级关键绩效指标，开展绩效管理。



绩效管理体系流程图

1) 建立基于目标管理以 KPI 为主线的绩效体系

公司的绩效管理体系形成了包含“绩效分解—绩效考核—绩效分析—绩效反馈—绩效运用”五个环节在内的绩效管理循环。客观地评价全体员工工作成绩、业务技能、工作态度以及工作适任性，同时激励指导员工不断改进工作，促进公司预期目标的有效达成，并逐步形成以绩效为中心的管理系统，最终实现永续经营的战略目标。公司制订了绩效考核的管理制度，并将结果体现于绩效奖金，作为公司激励机制的一个方面，同时，对考核结果进行上下级即考核人与被考核人进行面对面沟通，以达成结果共识，有利于改进不足之处，发挥优点，以趋卓越，另一方面，该考核结果亦为公司教育培训计划提供参考。公司对部门层面及岗位层面的绩效考核具体如下：

部门层面绩效考核：依据公司总体战略制定各部门 KPI，以年度为区间，开展部门层面绩效综合评价，以衡量各部门支持公司战略达成的情况。在绩效分析与反馈的过程中，各部门根据人力资源部意见，结合公司战略方向及时调整部门工作重点。

岗位层面绩效考核：各部门根据部门级 KPI 确定员工绩效指标，考核员工在考核期内的目标完成情况、行为态度，以衡量个人对部门及整个公司的贡献。在绩效分析与反馈过程中，各部门针对考核结果进行员工绩效面谈，在肯定成绩的同时，找出工作中的不足加以改进。

2) 公平合理的薪酬体系

公司实行“岗位+绩效”的薪酬管理模式，根据“生产、技术、销售、管理”职位

序列及其职能要求，并结合工作贡献来确定员工薪酬。其中，薪酬总额由“基本工资、绩效工资、超额业绩奖”构成，薪酬实施由人力资源部负责，各部门按规定执行。

薪酬管理原则

薪酬管理原则	说明
公平性原则	薪酬因素评价和工作绩效考核作为薪酬依据
竞争性原则	每年通过调查地区、行业水平，确保公司薪酬处于中上水平
激励性原则	充分发挥薪酬杠杆作用，对员工实施有效激励
守法性原则	薪酬政策必须符合国家和当地政府制定的有关法律法规

3) 丰富多样的员工激励措施

为最大限度调动员工积极性，公司采用“物质奖励”与“精神激励”并举、多种方式并存的激励模式。

主要激励措施

激励类别	激励项目	措施说明
物质激励	绩效奖金	按月考核绩效确定奖金，年终统一核算，年底发放
	月度生活用品发放	根据员工日常生活所需物品，按月发放，改善生活
	提供员工宿舍	为外来人员提供员工宿舍，减轻生活压力，安心工作
	就餐补贴	车间员工均享受每日一次额度 5 元的工作餐补贴
	高层小车配备	总经理助理配备小车，公司承担小车日常开销费用
	探亲费	所有员工一年享受一次，额度根据行程灵活确定
精神激励	优秀员工	每年召开总结表彰大会，表彰优秀，发放荣誉与奖金， 《德华报》报刊登载，职务晋升上拥有优先权
	优秀党员、党务工作者	
	安全生产先进组织/个人	
	各级政治荣誉	推荐担任各级人大代表、政协委员等政治荣誉

4) 考核作为绩效评估和衡量的一种方式，考核本身并不能改进组织和个人绩效，关键的是对绩效结果的合理、有效的利用。绩效结果作为人力资源管理的有效工具，主要与人才招聘、培训开发、任职资格调整、薪酬调整有效的结合。

7.1.2.3 明确岗位任职条件，完善配置

1) 识别员工能力素质，制定提升计划

公司结合组织战略要求，任职资格标准由能力标准、行为标准和贡献标准三部分组成。公司通过岗位测评、职务分析等方式，综合确定各岗位人员的能力素质要求及任职资格，识别出各岗位员工的现有能力，并与未来能力需求进行比较分析，进而为员工指明了个人能力应当发展的方向，也为企业员工的招聘、培训、绩效管理、职业发展等提供了帮助。

2) 科学招聘，选拔合适人才

公司招聘工作根据《年度招聘计划》逐步展开，主要招聘渠道包括猎头招聘、网络招聘、广告招聘、校园招聘、校企联培、员工推荐等。公司每年由人力资源部统一组织开展公司范围内“员工需求计划调查”，结合公司生产经营实际及人力资源结构现状，制定《月度招聘计划》，报总经理批准后执行。

7.1.2.4 关键岗位管理

通过对公司各过程的分析，确定关键岗位，采取以下措施招聘、任用和留住员工

1) 多元化招聘渠道

公司依靠自己的宗旨文化、成就机会、以及政策待遇，吸引和招揽人才，在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和真实专业才能。按照双向选择的原则，在人才使用、培养和发展上，提供客观且对等的承诺，将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。公司的开发多种招聘渠道，建立完善的招聘流程，构筑了高效适用的招聘甄选体系，招聘工作根据《招聘流程》逐步展开。

2) 吸收和培养技艺传承高级人才

高级人才对企业持续健康发展起到决定性作用，为实现公司战略跨越式发展的战略目标，公司高层领导高度重视高级人才的引用和发展，采取特殊人才的优厚待遇措施与高级技术与管理人才合作互动。公司都以“求贤若渴、海纳百川”的姿态吸收全国各地以及国外的优秀人才，使研发和技术人员构成更加高端，更具国际性、前瞻性。公司在内部选拔优秀人才，培养 72 道工艺传承人才，为传统工艺的继承和创新提供人才保障。

3) 员工留用措施

“引得进、用得好、留得住”是公司的人力资源工作方针。公司主要从以下四个方面巩固员工长久留在企业的决心。

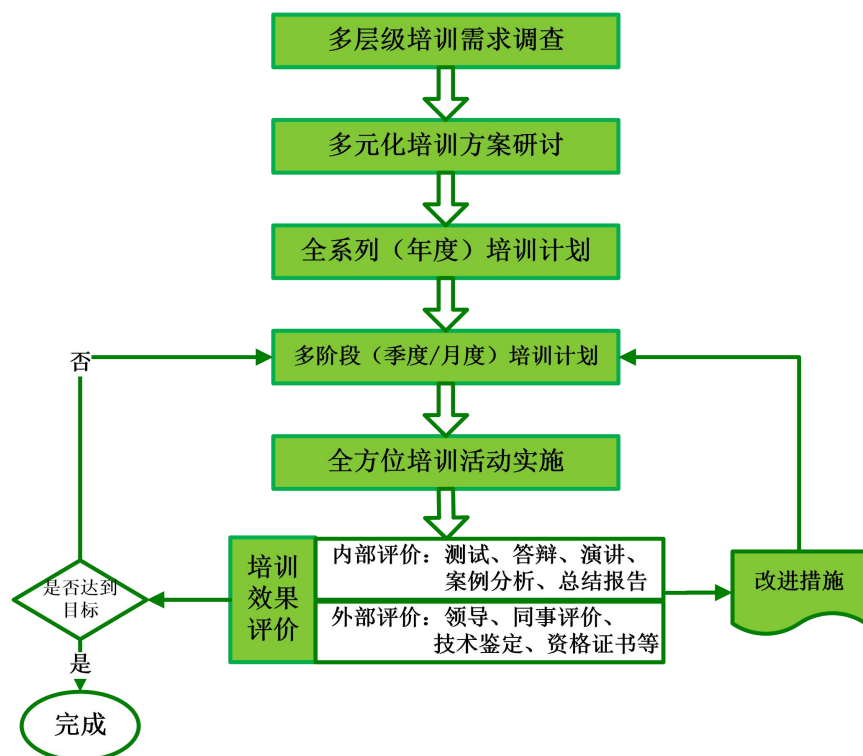
表 4.4-1 极具优势的留人措施

方式	具体措施
待遇留人	提供公平公正的具有竞争力的薪酬，提供职工宿舍、就餐补贴、春节红包，发放生活用品等福利，为员工办理社保、住房公积金等，在物质生活上提供方便；
事业留人	建立共同愿景目标，提供各类培训学习机会；通过员工晋升机制，助推兔宝宝“四通道”职业发展；对优秀人才委以重任；
文化留人	花园式工厂，美化、绿化生活工作环境；先建宿舍公寓，再建办公楼；企业文化熏陶，开辟图书室，开展运动会、联谊会、春节文艺汇演等丰富员工活动；
感情留人	坚持“以人为本”，关心员工工作与生活，多种沟通渠道了解员工心声；及时解决员工问题，让员工感受到兔宝宝家庭温馨。

7.1.2.5 员工的学习与发展

1) 员工的教育与培训

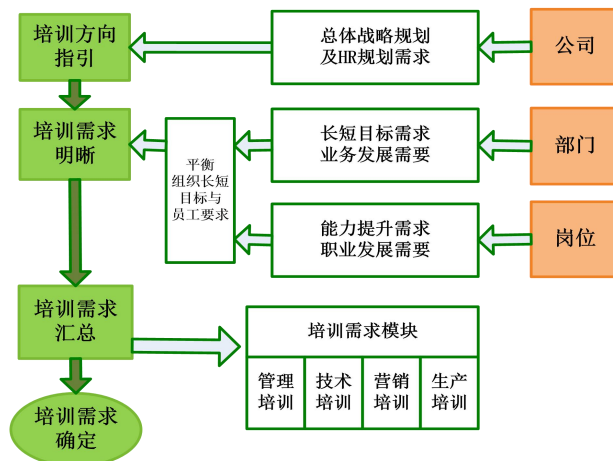
根据公司战略规划要求，为了更好的实现长短期战略目标和规划，根据绩效测量、绩效改进和技术变化的要求，对各种状况的员工的教育、培训和发展做出全面安排，塑造全员学习的氛围，实行学历教育和专业培训相结合；通过学习型组织的建设，让员工在工作中学习，在学习中成长，在学习生活中，既满足了员工个人发展的期望，又满足了公司对员工能力的要求，实现高绩效工作的目标。



员工培训管理流程图

①确定多层次培训需求

公司每年围绕“总体发展战略、年度经营计划及职能发展目标”等因素进行公司与部门层面的培训需求调查，并充分考察员工岗位胜任力及职业生涯发展需求，确保培训计划充分满足“公司级、部门级、岗位级”需求。



培训需求确定流程

② 构建“兔宝宝”成长体系，制定培训计划

在培训需求调查的基础上，公司科学地构建“兔宝宝成长体系”，将每一位员工都看成是一只“兔宝宝”，针对不同类型的员工展开不同类型的培训活动，助其成长。在整体培训体系设置的基础上，公司进一步明确年度及季度、月度培训计划，有针对性地开发涉及管理技能提升培训、自我开发技能培训等方向的新课程，满足培训需求。

为保证实现公司整体培训任务以及督促各职能部门内部培训计划落到实处，公司建立了自上而下、权责明晰的培训组织体系，保证公司以及各部门的培训工作都有专人负责，在培训业务上由人力资源部统一指导与管理从而保证各项培训工作的贯彻落实到。

培训对象	培训内容	培训方式
高层 (总经理班子)	· 领导力提升培训：增强领导层的全局观念、前瞻思维、领导才能、团队激励、变革管理等	MBA/EMBA教育、外训、国内外考察、行业论坛、研修等
中层 (部门经理)	· 中层管理提升培训：进一步增强管理技能、业务知识等，提升中层干部的团队建设能力、创新能力、责任意识等	内训/外训、外部考察、短期研修、案例研讨、
基层管理者 (班组长)	· 基层管理提升培训：提升岗位技能，提高专业技术或管理水平，增强沟通能力、团队合作能力等 · 职称及职业技能资格培训等	内训/外训、专题研讨、远程教育、委托培养、继续教育
一线员工	· 技能培训：提高专业知识、技能水平 · 特种作业人员培训：对冲锯、刨切、油漆、涂胶和电工等特种工种培训 · 职称及职业技能资格培训等	委托培养、联合办学、师徒制、外送职业资格培训
新员工	· 入职培训：企业文化、职业道德、规章制度、安全生产、产品知识等 · 岗位适应培训：岗位职责、工作流程、操作规范等	岗前宣贯培训、户外素质拓展、岗位见习培训、师徒制

“兔宝宝”多层次培训体系

2025 年“兔宝宝”培训计划（部分）

序号	培训层级	培训形式	单位	培训时间	培训	培训对象	培训课程
1	供应商负责人	总部集训	饰材/家居	3月31-4月2日	第三期EMBA供应商培训	两大体系供应商负责人	《断奶转身卡位——饰材供应商的绝境突围战》张方金 《好产品就有好未来——供应商质量利润双赢实践》张方金 《安全库存与柔性交付：做头部品牌最可靠的供应链后盾》李明仿 《成本可控供货稳定：家居供应链全链路成本优化技巧》李明仿 《供应链数字化发展趋势与应对策略》熊球 《工业4.0在现场：智能设备升级与生产线融合实践》供应商代表 《座谈分享》
2		区域培训	饰材	8月	走进智能工厂 共启品质未来 2026年度饰材供应商研学	头部优秀供应商负责人	《供应商智能化车间参观与设备分享》供应商代表 《座谈分享：共探智能发展新未来》
3	供应商管理代表	总部集训	饰材	7月	半年度饰材供应商管理代表培训	饰材供应商管理代表	《供应商管理办法及相关制度宣贯》施炎 《CRM系统操作及问题解析》韩守攀 《OA工作流程及问题解析》韩守攀 《SCM系统下单及问题解析》姚青 《品质没有折扣》何文学 《供应商廉政建设》石家辉
4			家居	7月	家居产业园研学	家居供应商管理团队	《工厂实地参访 车间实操观摩》 《标杆经验赋能 优秀案例分享》 《标杆供应商座谈 共享共进步发展》
5			饰材	10月	东部饰材供应商区域培训	饰材供应商管理人员	《供应商管理办法及相关制度宣贯》施炎 《品质没有折扣》何文学 《6S现场管理》归世铭 《检测人员实操培训》沈建萍 《智能设备升级与生产线融合实践》姚哲峰
6			饰材	5月	北方饰材供应商区域培训	饰材供应商管理人员	《供应商管理办法及相关制度宣贯》施炎 《品质没有折扣》何文学 《6S现场管理》归世铭 《检测人员实操培训》沈建萍 《智能设备升级与生产线融合实践》姚哲峰
7	供应商管理团队	区域培训	家居	5月	山东慧迪工厂研学	家居供应商管理团队	《工厂实地参访 车间实操观摩》 《标杆经验赋能 优秀案例分享》 《标杆供应商座谈 共享共进步发展》
8			饰材	6月	南方饰材供应商区域培训	饰材供应商管理人员	《供应商管理办法及相关制度宣贯》施炎 《品质没有折扣》何文学 《6S现场管理》归世铭 《检测人员实操培训》沈建萍 《智能设备升级与生产线融合实践》姚哲峰
9			家居	6月	湖北会兴工厂研学	家居供应商管理团队	《工厂实地参访 车间实操观摩》 《标杆经验赋能 优秀案例分享》 《标杆供应商座谈 共享共进步发展》

培训计划

③培训实施与展开

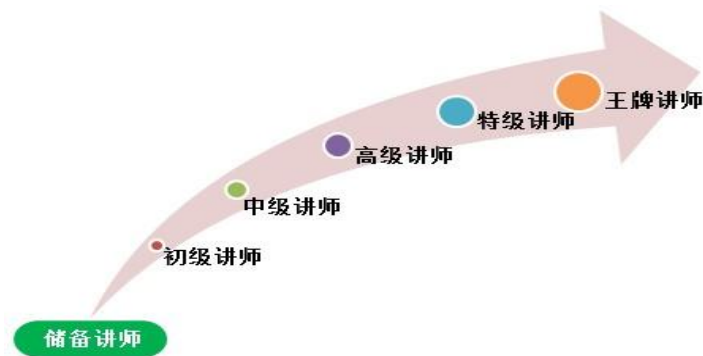
A、 培训大力投入，确保计划实施

- **人力投入：**公司注重内训师的培养，制定了完善的《兔宝宝内部讲师管理制度》，从培训课时、培训效果、培训考核、工作态度、课件开发等五方面进行考核，将“内训

师”划分为六级，明确了内训讲师的评级标准及课酬标准等，构建了完善的兔宝宝内训师梯队。

● **财力投入：**公司每年在经营利润中提取 5%作为公司人力资源教育培训费用，培训投入逐年增加，培训力度不断增强，培训执行情况定期考核。

● **物力投入：**公司设立商学院，能够满足专题培训、课程教学、公开课演讲培训、网络远程教育等要求，并购置符合人体工程力学的桌椅、环保立式空调、幻灯机、投影仪、DVD、电脑、白板、调音台、光盘和教材等设施，提高员工受训舒适度和学习效率。



兔宝宝“内部讲师梯队建设”等级分布

B、培训活动多样化

公司开展了丰富多彩的培训活动。如已形成惯例的春季读书，每年春节期间，公司会选择优秀书籍发给各级管理人员假期自学充电，在开工前三天请著名专家现场授课，并分组开展心得交流。

高层管理者	中层管理者	基层管理者	一线员工
• EMBA/MBA培训 • 国内外考察 • 总裁研究班 • 高级讲师授课 • 咨询专家辅导 • 专题论坛研讨	• 内部专题讲座 • 外部进修深造 • 高层领导指导 • 咨询专家辅导 • 经验交流分享会 • TUBAO网络学院	• 内部专题讲座 • 外部进修深造 • 中高层指导 • 观摩碟片学习 • 经验交流分享会 • TUBAO网络学院	• 职业技能培训 • 安全培训 • 师带徒 • 拓展训练 • 观摩碟片 • TUBAO网络学院
技术线人员	销售线人员	生产线人员	管理线人员
• 专题技术培训 • 技术分享交流 • 进修深造 • TUBAO网络学院	• 营销专题讲座 • 销售案例研讨 • 市场调研分享、 • TUBAO网络学院	• 生产技能培训 • 生产现场讲解 • 操作经验交流 • TUBAO网络学院	• 管理专题讲座 • 管理案例研讨 • 管理经验交流 • TUBAO网络学院

兔宝宝丰富多彩的培训活动

2010 年开通“兔宝宝网络商学院”，为员工搭建了一个很好的学习交流平台。目前该平台共有 700 多个培训课程，内容丰富，操作便捷，员工基于个人“学习帐户”，可随时上网学习专业知识与管理技能，提升管理能力和专业技能。

为提升培训水准，公司与“南京林业大学、浙江农林大学”等签订“校企联盟协议”，与“宁波健峰学院、浙江大学、时代光华等高等培训中心”建立联盟协议，先后与“浙江大学、德清电大、县委党校”等联合举办 MBA 工商管理及工程硕士研修班及经济管理、财务管理、职称鉴定等，累计助力多人取得了相应证书。2025 年，公司累计培训 12952 人次，在员工素质提升的同时也促使全员劳动生产率逐年提高。



兔宝宝商学院截图





健峰魔鬼训练



商标培训



6S 培训

多样化的成长活动

公司坚持把提高员工的学习能力作为提升企业核心竞争力重要战略举措，切实开展“创建学习型组织、争做知识型职工”培训活动。公司创建学习型组织成功实践在湖州市“创争”经验交流会上得到推广。

③培训效果多角度评估

公司建立了多角度培训跟踪机制，以督促员工学以致用，将所学知识应用于本职工作，并与其他员工分享培训内容，研讨改进工作。定期撰写培训小结，填写《员工培训评估报告》，并将员工受训情况归类整理后存入信息库，作为员工今后受聘、晋升、薪酬晋级和年度考核的重要依据。

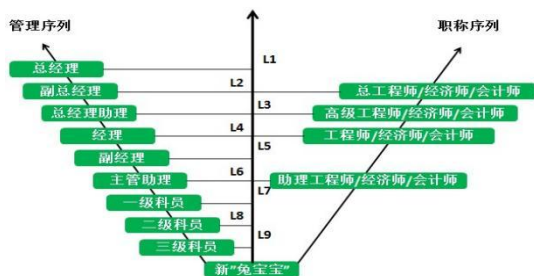
培训效果多角度评价方式

测评方式		测评时间	适用的培训类型	测评人	测评指标
内部评价	理论测试	培训后进行	生产、管理、营销、技术、质量等知识宣贯	人力资源部	卷面成绩
	技能测试	培训后进行	上岗操作技能培训	用人部门	是否可以独立操作
	案例分析	培训中进行	管理、法律、营销等	培训师	分析方法是否正确
	教师提问	培训中进行	对应的专业知识	培训师	回答问题是否正确
	员工自评	培训后进行	理论和操作技能培训	培训师	自身业务是否有提高
外部评价	主管评价同事评价	培训后 1-2 个月进行	生产、管理、营销、技术等培训	主管、同事	工作方法是否改善
	业绩评价	培训后半年到一年进行	生产、管理、营销、技术等培训	相关用人部门	产品质量、营销额等
	职业技能鉴定	培训后进行	职业技能鉴定培训	各合作学校和相关技鉴单位	是否取证
		每年 11 月	课程讲座、师带徒、工作训练等	各合作学校和相关技鉴单位	是否通过技能鉴定

2) 员工的职业发展

①纵横结合的科学发发展通道

公司纵横结合建立双轨制职业发展通道，为员工提供广阔的发展平台，“纵向发展”助推为公司绩效做出贡献的员工获取晋升空间，“横向发展”为员工提供多种可能，帮助员工认清自我职业取向，选择适合自己的职业道路。公司人力资源部为每一位成员制定了《员工职业发展规划表》，帮助员工明晰个人职业发展目标。



员工双轨制发展通道

员工职业发展规划表

② 多措并举助员工职业发展

公司在综合评价员工的“能力素质”及“绩效贡献（依据绩效考核结果）”后，选择多种方式助推员工的职业发展。

能力素质	高于标准	培训发展 (潜力型)	培训发展 晋升	晋升 委以更大责任
	达到标准	培训发展 内部转岗	培训发展	培训发展 晋升
	低于标准	降级/辞退	培训发展 内部转岗	培训发展 (经验型)
		低	中	高
		绩效贡献		

员工成长矩阵

促进员工职业发展的机制

机制类别		说明
培训发展	内训	公司每年针对不同层次人群展开各类培训，促使员工快速学习与提升
	外训	与培训机构签订培训协议，或外送参加针对性短期培训

内部转岗	本部转岗	根据员工能力素质、工作业绩、自我意愿及岗位需求进行调动，提供开放宽松环境，提高员工综合素质能力，也提高公司人力资源价值
	外派	部分岗位人员（如财务）通过本部培养后，派员到外地公司锻炼
人才建设活动		公司逐步开展具有兔宝宝特色的员工主题活动，如团队建设月活动、“每人推荐一本书”主题活动等
员工协会		公司现拥有义工协会、象棋协会、羽毛球协会等，通过这一些列的活动平台搭建，实现“以人为本，赛马不相马”，增强凝聚力，激发创造力。
晋升发展		针对部分岗位，公司提前公布岗位职责要求，采用员工自我申报、竞争上岗、公平面试的方式确定人选，为员工提供内部晋升的有效通道。

7.1.2.6 员工的权益与满意程度

1) 员工权益

① 创建安全、舒适的工作环境

公司为保障员工生命安全和职业健康，成立了以总经理为主任的安全生产委员会。安全生产委员会通过安全知识培训、开展安全比赛，强化全员安全意识，降低事故发生率。公司认真贯彻执行《劳动法》、《安全生产法》、《职业病防治法》，

为了规范环境和安全生产管理，建立并实施 ISO14001 环境管理体系及 ISO45001 职业健康安全管理体系，通过全面识别工作环境中影响员工安全、健康的风险并采取控制措施，不断改善工作环境中的职业健康安全条件；认真监督劳动保护，按规定发放劳动用品，并定期组织开展职业健康体检。对特殊工种采取特殊防护，严格实施持证上岗制度，并定期培训，强化理念和安全作业技能。现场导入 6S 和目视化管理，系统建立并实施 6S 标准和检查考核制度，全员参与安全环境改善工作。

② 全面制定预案，确保应急响应

为保证生产经营的安全，公司识别、评价潜在的安全隐患和紧急情况，包括火灾、爆炸、坠落、打击、中毒、触电、机械伤害、汽车伤害自然灾害、危险品泄漏、其他伤害等。针对性地制定了相应的应急预案。对相关人员进行专业培训，每年不定期的进行应急预案演习，对演习效果进行评估，以发现不足改进预案，提高公司应急能力和员工处理紧急情况的能力。公司成立由总经理为首的事故应急救援“指挥领导小组”，以指挥领导小组为基础成立突发事故应急指挥部，组织救援。公司组建各种应急小组，建立应急小组成员全天候 24 小时待命的快速反应机制，并配置了应急设备如照明设备、消防设备、通讯设备、医疗设备等。

应急管理体系

应急预案	说明
《消防管理系统》	火灾、火警，消防事故
《防洪应急预案》	洪水
《强台风应急预案》	强台风
《电梯应急预案》	电梯意外
《重特大安全事故应急处理预案》	重特大安全事故
《特种设备重特重大事故应急处预案》	特种设备重特重大事故
《事故停电应急处理预案》	事故停电
《触电事故应急预案》	触电
《环境污染突发事件应急预案》	环境污染

③营造和谐劳动关系

公司党委、团委、工会、妇联等组织定期或不定期地通过各种渠道了解员工的工作、生活状况，并组织策划实施系列活动如职工运动会、春节联欢、技能比武、员工观光旅游等，丰富员工工作和业余生活，构造和谐工作环境，激发员工爱心、积极性和创造性，促进公司和谐发展。同时，公司党组织积极采取措施帮助解决党员的部分困难，让其能在日常工作继续发挥党员的模范先锋作用，形成和谐工作范围。公司是浙江省劳动关系和谐企业。针对常见的管理问题，公司明确解决方法和保障途径。

员工权益保障途径（举例）

问题	症状	解决、保障途径
岗位匹配性 对员工的影响	岗位和技能不匹配 技能不够娴熟	入职时进行员工胜任能力分析 入职后加强所需技能培训与师傅指导
主管领导 对员工的影响	直接主管领导与员工思想认识不统一，容易发生冲突	加强主管和员工间的交流，发现并解决问题； 组织丰富的文化活动，沟通感情，统一思想。
报酬与机会 对员工的影响	员工薪酬存在不公平感， 有损积极性，离职频繁	一方面公平考量员工工作成效，另一方面提供同行、同地区更有竞争力薪酬。
员工对企业文化认同度问题	对集体活动的不支持， 对公司文化宣贯不认同	人性化管理，加强文化培训，与上级领导、直管领导、同事多沟通，展开多彩活动。

④ 福利支持

良好的福利待遇是提升企业竞争力的主要措施，公司采用多种方式丰富和适应不同岗位层级人员的个性化需求，设立了工龄补贴、全勤奖、班车接送、学历职称补贴、带薪培训、股权激励等，起到了很好的激励和留人的作用，同时提高了公司的整体形象和竞争力。

⑤ 保证员工参与的权利

公司群众性管理和改进活动坚持“广泛动员、全员参与”原则，为提高员工参与管理和改进的积极性，制定出台了《合理化建议管理办法》等，提供各项活动所需的资源，并通过对活动成果评定、认可和激励。在质量管理改进方面，以普通一线员工为质量创新的“主力”，将 QC 小组、合理化建议、6S 活动作为公司全员质量活动的平台，通过各类合理化建议排名等活动激发员工参与热情。在管理创新方面，公司鼓励员工特别是基层员工聚焦管理流程，积极献计献策，投稿发表，并对合理可行的改进方案及时采纳和落实。

公司注重发挥员工的主人翁精神，积极调动员工参与管理，特别在质量管理领域，采用“QC 小组活动、质量创新小组、技术攻关项目、节能降耗改进、合理化建议改进”等形式鼓励员工参与群众性质量管理活动。对各项改进活动，公司提供所需资源支持，并进行“创新奖”、“金点子奖”评审等形式的评比和分享，对优秀者进行表彰和奖励。

2) 员工满意程度

① 员工满意程度调查，确定关键因素影响程度

根据关键因素的测量指标，人力资源部每年开展“员工满意度无记名问卷调查”，主要从“总体态度、职位匹配、工作氛围、学习成长、绩效管理、工作环境”等七个方面进行调查，调查结果作为公司管理改进的重要依据。通过调查得出各关键因素对不同员工影响的重要程度。



员工满意度调查七大维度

影响员工满意度和积极性的关键因素

对象	关键因素								
	薪酬	福利	授权	沟通氛围	工作支持	文化氛围	培训发展	职业晋升	工作环境
高层管理人员	★	☆	★	★	☆	★	☆	★	☆
中层管理人员	★	☆	★	★	★	★	★	★	☆
基层管理人员	★	★	☆	☆	★	☆	★	★	☆
一线员工	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★
技术人员	★	☆	☆	☆	★	☆	☆	★	☆
行政人员	★	★	☆	☆	★	☆	☆	★	☆
营销人员	★	☆	☆	☆	★	☆	☆	★	☆
生产人员	★	★	☆	☆	★	☆	★	☆	★

注：★表示比较重要，☆表示一般重要，空白表示不重要。

②提供个性化的员工支持

公司根据不同员工的不同需求，制定了各种保障措施，有针对地提供个性化支持。

满足员工个性化需求的支持措施

影响对象	关键因素	采取措施
高层管理者	自我实现，成就感	提供有挑战性的工作，委以重任
	学习成长	增加培训机会，如国内外学习、获取 MBA/EMBA 学历等
	薪酬福利	提供具有竞争力的薪酬和优厚的福利待遇
中层管理者	职业发展、工作成就	建立竞争激励机制，对晋级等与绩效挂钩
	薪酬福利	有吸引力的薪酬，员工福利补贴
	培训机会	根据员工个人需求开展个性化培训
	授权沟通，工作认同	给予一定的授权，加强上级、同事与员工的沟通和交流
基层管理者	职业发展	设计职业发展通道，晋升、调动与绩效挂钩
	薪酬福利	公正合理的薪酬福利体系，员工福利补贴
	培训机会	内外部培训提高员工技能，促进职业发展
	工作氛围、工作支持	加强上级、同事与员工的沟通和交流
一线人员	工作环境、职业健康	强化 6S 管理、加大除尘、通风等环保设备投入；发放劳保用品、夏天时发放冷饮、高温费，职业健康体检
	薪酬福利	公正合理的薪酬体系，免费住宿，餐补，节假日补贴；困难员工发放困难补助
	工作稳定需要	采用合同制管理，明确劳动关系，奖罚分明

③ 测量和提高员工满意程度

公司人力资源管理部开展结合实际员工满意度需求调查及人力资源调查；针对不同群体，每半年开展一次员工满意度测量和其它专项调查（企业文化调查、人力资源专项

调查、食堂满意度调查），并设置人力资源管理过程绩效指标进行测量，了解员工稳定因素（缺勤率、离职率）、安全感（工作环境、劳动强度）、员工福利待遇、后勤及保障（薪酬、绩效、保险、福利、娱乐设施）、学习培训提升（培训机会、发展机会）、晋升方式（晋升渠道的设置）、领导艺术和带头作用、管理、监督机制的有效性。通过调查发现员工反映强烈的问题，充分讨论研究，提出整改方案，进而实施。

7.1.3 基础设施

7.1.3.1 提供先进的基础设施

1) 根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施

公司根据企业自身和相关方需求确定并提供所必需的基础设施。公司总部位于德清县武康开发区，目前标准厂房面积近 500 亩，标准厂房 10 万平方米，办公大楼 6000 平方米，省级研究院大楼约 2000 平方米，同时配备较为完善的员工宿舍、标准化食堂、污水处理等设施。公司作为中国产销规模最大的装饰材料企业，注重机械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。

公司为保证加工手段先进、设备技术领先。在引进国际先进设备的同时，也不断自主研发先进设备。公司拥有从台湾、日本、瑞士、德国等国家引进的行业内先进设备 50 多台，其数量、性能的优越性属规模行业内为之最，其中瑞士引进的木皮拼接线为华东地区少有，从德国引进的立刨机生产线为国内首条，从意大利引进的地板自动化油漆线为当年行业最先进成套之一，这些基础设施和生产能力已处在行业领先水平。

此外，研究院为省级研究院和博士后科研工作站，现有办公、实验用房建筑面积 2 万平方米，4 个分析检测及小试实验室、3 个中试车间，企业技术开发仪器设备 200 台套、仪器设备价值超千万元，近三年累计投入企业技术开发经费近 2 亿元，为技术创新提供了物质基础。

公司主要生产加工设备见详见下表。

兔宝宝先进生产设备与检测设备

涉及领域	名称	应用领域	领先水平
地板生产设备	纵向双端铣机	半成品端铣	国际领先
	自动套膜封切机	成品封膜	国际领先
	定厚砂光机	基材砂光	行业领先
	三灯紫外线干燥	成品干燥	行业领先
	辊刷着色机	成品着色	国内领先
	热风干燥机	成品烘干	国内领先
	油漆辊涂机	成品涂料	国内领先

涉及领域	名称	应用领域	领先水平
装饰板生产设备	冲板机	原木冲制成木方	行业领先
	立刨机	木方刨切	国际领先
	平刨机	木方刨切	国内领先
	干燥机	木皮干燥	国际领先
	双刀裁边机	木皮裁切	国际领先
	横式拼机	薄皮横式拼接	国际领先
	纵式拼机	薄皮纵式拼接	国际领先
	砂光机	装饰板表面砂光	国内领先
检测设备	电子万能试验机	物理力学性能检测	国内领先
	日晒气候试验机	耐光色牢度检测	国内领先
	甲醛测试气候箱	人造板甲醛释放量检测	国内领先
	单体燃烧试验装置 SBI	阻燃性能检测	国内领先
	氧指数测定仪	阻燃性能检测	国内领先
	燃烧热值试验仪	阻燃性能检测	国内领先

近年来，公司不断增加投入，积极对厂区布局进行改造，形成了合理的现代化厂区布局，园区内进行了绿化，建成了花园式的工厂，为员工提供了一个优美的工作环境。为承诺公司环境、职业健康安全方针，公司近年不断加大环保和安全设备投入力度，致力改善环保基础设施，公司配备了粉尘处理系统、油漆尾气吸收装置、在车间内部安装了吸风排烟装置、建立了废水沉淀回收系统多项环保基础设施，达到了行业对于环保基础设施的基本配置要求，保证了厂内各类废弃物能达标排放和处理。

公司一直重视安全基础设施的建设，夯实安全管理基础，不断改善作业环境，确保公司各种生产设备、电气、监控、防护、报警、消防等设施完好、完整，正常运转。已实施安全标准化行业二级标准，并严格按照 ISO45001 标准体系要求实施。

7.1.3.2 公司根据现有基础设施的管理要求，提倡全员维护保养的原则，制定了《设备设施管理制度》、《特种设备管理制度》等一系列的管理制度，明确对设施、设备的配置、选择验收和安装调试作了具体的要求，并致力于对基础设施的寿命周期的过程加以管理，同时建立了设备台账，保障现有设备能够在标准框架下加以控制。

7.1.3.3 公司为保障现有设备能够做到预防维护为主，故障维护为辅为原则，制定了《设备维护保养管理制度》，《设施和工作环境控制程序》等相关制度，并根据管理制度来明确岗位责任。基础设施主要由设备动力部负责管理和调控，相关部门协同做好工作，并根据要求建立好设备台账，制定设备保养和维修计划，在明确设备保养要求的基础上落实“三级保养”，提高基础设备设施的完好率和利用效率，保证基础设施正常有效运行。

a) 生产基础设施的维护保养

公司制定了《设施和工作环境控制程序》，按要求建立了完善的生产设施管理台账，确定了各生产设施的维护保养负责人，日常严格按照点检表的要求进行点检，做好设备的预防性维护保养工作，每年进行定期的检修和深度保养，以确保设备的加工精度和稳定性；同时，设备动力部配合生产企业定期对设备的安装、维修和综合性能进行评定，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。

b) 环保基础设施的维护保养

为使环保基础设施能长期、正常的运行，设备动力部协合各行政管理部门对各环保设施制定了操作规范，并对各环保设施指定专人进行操作、维护的同时，每年定期请专业单位检测环保设施的运行效果。

c) 安全基础设施的维护保养

公司制定有关维护、保养的安全管理制度和操作规程并贯彻实施。配合督查组定期组织检查，确保运行设施的完好性、完整性及有效性。对安全设施的主要设备，由专人负责管理、不定期检查，确保安全设施稳定运转。

7.1.3.4 公司还规定了对关键设备的定期保养规定，在保证设备首次运用使用后能够有效地进行效果验证。

7.1.4 过程运行环境

公司为保障员工安全和职业健康，成立了以总经理为组长的安全生产委员会。安全生产委员会通过安全知识培训、开展安全比赛，强化全员安全意识，降低事故发生率。公司认真贯彻执行《劳动法》《安全生产法》《职业病防治法》，对特殊工种采取特殊防护，配置必须的劳保用品。

为了规范安全操作，公司导入了 6S 管理模式，现场管理按照 6S 标准进行管理，制定了“6S 现场管理标准图”，要求员工自觉做到并进行自查，自觉纠正，同时公司通过巡查、专查相结合，使车间现场规范整洁，成为一种良好的安全运行模式。公司还鼓励员工通过沟通和总经理信箱直接反映过程中的不安全因素和不规范操作行为，提交改进意见，使员工人人参与安全环境改善工作。

公司还不断改进现场管理，清除污染源，每年投入数十万元进行设备改造和环境建设，对现有燃油叉车改为电瓶叉车，对原来的废气处理装置重新进行更新，车间环境有了明显的好转，公司每年委托县卫生防疫部门和环保检测部门进行环境检测，合格率 100%。相关检测指标符合规定要求，具体见下表。

关键工作场所的测量项目、测量方法和测量指标

关键场所	测量项目	测量方法	测量指标
车间	粉尘	委托有资质的单位进行监测	颗粒物≤120 g/m3
	甲苯		甲苯≤40mg/m3
	二甲苯		二甲苯≤70 g/m3
	噪声		噪声分贝数≤65dB
污水处理站	污水处理出水水质		COD≤100mg/L
			SS≤400mg/l
			PH 在 6-9 之间

7.1.5 检验和测量资源

为确保公司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，公司制定《过程和产品的监视和测量控制程序》，明确了管理部门对所有检测基础设施的维护、保养及管理工作，建立了完善的检测基础设施管理台账，定期委托检测等相关要求和程序，以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，并对设备的使用、维护、搬运、贮存等做出明确规定，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。

7.1.6 组织的知识

7.1.6.1 信息收集和传递

1) 各相关方信息的识别和获取

公司通过数据信息平台确保内外部数据信息的获取，包括从企业相关方（顾客、经销商、供应商、合作伙伴、政府等）的信息获取。

信息部作为信息管理与开发的归口管理部门，通过颁布《兔宝宝网络信息管理制度》、《信息收集和业务数据分析管理办法》等一系列文件和管理办法，明确各单位信息收集与管理的职责及各类信息的识别分析方法、应用途径，提高信息工作质量与系统性，确保信息的有效收集与合理利用，发挥信息对企业决策支持、经营管理风险预警、突发事件处理的积极作用，为企业提供信息保障。公司信息主要分为“外部信息与内部信息”，信息分类识别及获取具体见下表。

信息分类识别及获取

信息类别	责任部门	信息源	主要信息	收集渠道
------	------	-----	------	------

外部信息	宏观经济政策	投资部 行政部	国家经济政策	政治法律、经济形势、社会文化、	网络、报刊杂志、会议、政府相关部门文件
			世界宏观形势		国家标准、政府相关文件
			法律法规政策		
	行业态势	投资部 营销部门 研究院 制造中心	行业政策信息	潜在进入者、替代品发展趋势、竞争态势、物资供应商	网络、报刊杂志（第三方）、会议、行业协会
			竞争对手产品 科研信息		网络、杂志、展会、专家咨询
			标杆企业动态		网络、年报、顾客反馈、行业报告
	顾客市场	营销部门 采购部门	市场信息	顾客需求、市场形势、顾客关系管理、物资采购、供应商关系管理	网络、行业报告、顾客走访、展会
			重点顾客信息		供应商大会、网络、顾客走访
			供应商信息		供应商大会、网络、杂志期刊、供应商合作
	其他	研究院等	合作伙伴信息	公司投资、技术研发等	第三方经验、网络、报刊杂志、会议
内部信息	运营过程	研究院 制造中心 营销部门 管理部	产品成本信息、工艺技术信息、公司经营信息	研发费用、技术水平、产品质量、物资采购、产品合格率、返工率	网络、报刊杂志、外部培训、生产例会、内外部交流沟通、各职能部门分析报告
	市场信息	营销部门	销售量与销售价格信息、市场占有率	顾客满意度、市场占有率	顾客访谈、市场调研、内部分析 各职能部门分析报告
	财务信息	财务部	项目预算与支出信息	销售收入、利润总额、资本保值增值率	财务部门汇总、内部分析
	员工信息	人资部	员工需求	员工满意度、培训、招聘需求、人员配备	员工意见箱、满意度调查、员工座谈会
	其他信息	行政部 投资部	股东信息、公益支持、企业文化等		董事会、投资机构、新闻媒体、各职能部门汇总

2) 多渠道将数据和信息提供给相关方

公司为顾客、供应商、员工、合作伙伴、政府和社区等利益相关方及时传递数据和信息，搭建起“以计算机网络为主、其他交流方式为辅”的信息快速传递通道。

相关方的数据、信息提供及传递

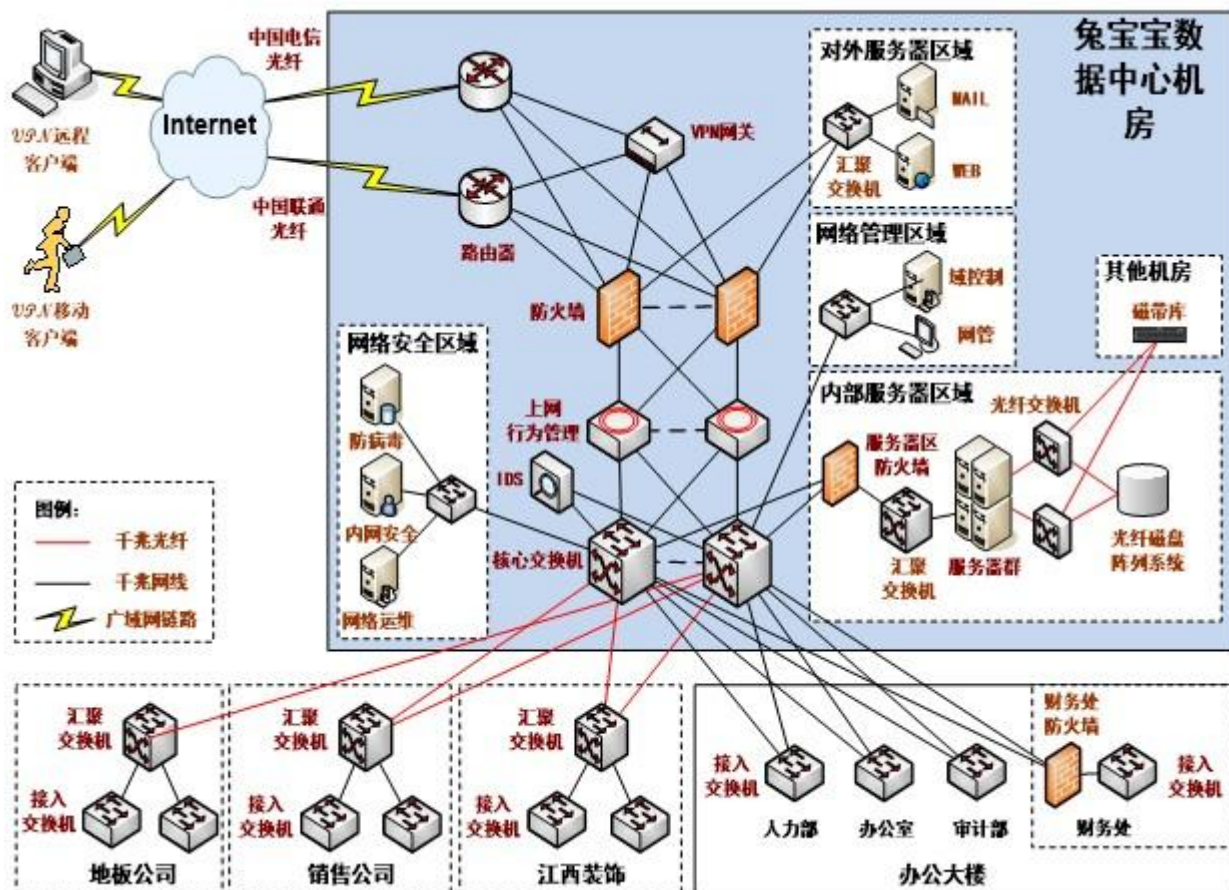
对象	提供给相关方的信息	主要传递部门	提供信息的渠道或方式
股东	战略规划目标、经营计划、经营结果、社会责任情况	董事会	股东会议、公司年报、《德华报》
经销商 顾客	公司概况、企业文化、公司信誉、客户政策、产品信息、价格水平、质量保障、销售网络、售后服务、运输交付能力等	营销部门	公司网站、宣传册、宣传片、《德华报》、互联网、上市公司年报、兔宝宝手机报、
			新闻报道、媒体推广（如新浪、搜狐、网易、地板网、搜房网等系列报道、pop/车体/户外广告）、新闻发布会、促销推广活动（如免费验房、315 权服活动等）
			公司展厅、兔宝宝网上商场、专卖店、经销商培训、经销商年会、区域经销商会议、订货会、展销会、销售合同、团购会、新产品发布会、经销商兔宝宝 QQ 群
			电话、传真、邮件、信函、面谈、互访、
供应商	采购订单信息、原材料检验情况、原材料改进意见	供应部门	供应商大会、电话、传真、邮件、公司网站、行业展销会、人员互访、业务员驻扎
			下达采购计划、采购合同等
员工	企业文化、企业制度、法律法规、企业标准、企业新闻、日常经营信息、工作计划与总结、群体活动、知识经验、学习材料	人力资源部 工会	OA、E-learning、公司网站、论坛、电子邮件、兔宝宝手机报、QQ
			宣传栏、宣传海报、内部期刊、资料、制度文件、文化手册、标准手册
			各类会议（如生产早会、职工代表大会）、看板、培训课程、绩效面谈
合作伙伴	合作项目推进程度、经验交流	营销部门等	公司网站、新闻通告、电话、传真、电子邮件、互访、交流活动、合作协议
政府社区	公司信息、经营情况、社会责任履行情况	行政部	公司网站、德华报、上市公司年报
			社区活动、慈善活动、义工活动

7.1.6.2 全面科学的信息管理系统

1) 完善的软硬件配备

①硬件设施建设

公司的硬件设施建设满足了网络高速性、高稳定性、高安全性、虚拟局域网（VLAN）的分级多元化管理需求。其中，兔宝宝网络部署见下图。



网络部署

②需求导向，建设匹配的信息化平台

公司建立了较为完善的软件信息化管理平台，以实现数据信息的有效收集、快速传递、资料共享，高效率、高质量地完成相应工作。兔宝宝 EAS 2013 年第一期模块配置如图所示。

根据企业发展各阶段的需要，公司在不同阶段引进了不同的信息化系统，以支持企业的战略发展需要。

信息化建设情况

模块	信息系统及软件	引进时间	主要数据和信息	改善成效	关键用户
办公系统	OA 协同办公系统	2008	工作流程审批、内部邮件传递	建立企业级统一办公平台，规范企业流程；各级多部门协同办公。	所有部门
	云之家	2016	移动考勤、审批、总结计划、公司制度、标准、文件等	统一沟通平台，集成各个内部信息系统，实现无纸化办公，提高工作效率，保证信息传递更及时、准确、可靠；	所有部门
财务管理	K/3 系统	2003	收入、成本、利润等数据	提供准确、可靠的多种财务业务分析数据为依据，使管理者及时了解经营状况，帮助企业进行分析决策	财务部门
档案管理	泰宇档案管理系统	2009	档案信息	实现档案信息的规范化收集、归类整理、保管、统计等，建立完善的文档知识库	行政部门
产品设计开发	三维仿真模拟软件 3D Max	2002	家装设计效果图、	根据客户需求进行家具产品立体设计，满足顾客装修需求	制造中心 营销部门
			科技木仿真模拟	将染色后单板根据天然木材纹理进行排列组合设计模拟，形成珍贵木纹	
	Auto-CAD Photoshop	2000	产品图纸、设计方案等	实现产品平面设计，提高产品开发效率	
	兔宝主题家居设计系统	2011	衣柜产品设计方案	直观展现家具设计效果，并可快速导出图纸；电子报价系统提高价格计算效率与准确水平。	
营销管理	分销系统 零售系统	2012	经销商销售额、产品销量	完成总部与专卖店的物流、资金流、信息流安全统一管理	营销部门 经销商
客户关系管理	CRM 系统	2016	客户信息 销售信息	实现营销、销售等信息一体化，更高效地为客户提供满意、周到的服务，以提高客户满意度	营销部门
	400/800 呼叫中心	2009	客户意见或投入记录	提高与客户互动交流的快捷程度，及时满足顾客需求	
	客服 360	2011	兔宝宝官网的访客信息及顾客留言	及时收集并传递兔宝官网的访客信息及留言，提高客户留言转化率，方便消费者与公司直接沟通	

模块	信息系统及软件	引进时间	主要数据和信息	改善成效	关键用户
电子商务	兔宝宝网上商城	2009	销售情况、顾客反馈	向顾客展示公司的产品，并且能够快速响应顾客购买需求	电子商务部 消费者
	专卖店地图式查询系统	2012	兔宝宝全国销售网点的布局情况	方便消费者通过气泡定位查询、快速找到兔宝宝专卖店的具体位置及周边标志性建筑	营销部门
	第三方平台	2014	销售情况、顾客反馈	向顾客展示公司的产品，并且能够快速响应顾客购买需求	电子商务部 消费者
物流管理	采购系统 配送系统	2012	采购信息、库存信息、供应信息	通过信息共享以实现供应链的优化，保证物料供应，提高采购与配送效率，减少采购与库存费用	供应部门
	防伪系统 防串货系统	2008	产品真伪信息、发货信息	便于快速查询产品真伪信息、发货地、配送地等信息，保障产品真实性，防止经销商串货	营销部门
人力资源	E-HR 系统	2013	员工基本信息、HR 信息	完善企业员工档案，规范基础数据，理顺组织流程，提高工作效率，提升 HR 专业管理水平	人力资源部
决策支持	BI 商业智能分析系统	2017	外部环境研究、内部条件分析	支持企业内外部分分析及经营投资决策（产品决策、销售决策、财务决策）	投资部 公司高层
供应链管理	供应链管理系统优化	2020	各基础属性数据、销售订单	加强和完善订单流程的追踪与管理、生产管理、分销管理	经销商、 供应商、 供应部门

2) 确保公司软硬件系统可靠、安全、易用

公司于 1995 年构建局域网络，覆盖行政、财务、采购、制造等环节。公司信息部负责 IT 基础平台的设计、软硬件系统日常运行管理、维护和数据备份，负责所有 IT 服务的支持工作。信息部配备专业计算机服务人员定期对软硬件进行维护、点检，及时排除故障；与专业系统服务商签订长期合作协议，获得外部专业技术支持，确保公司信息系统正常、稳定运行。公司还制定了《信息管理制度》等规定，从而在技术和制度上保证公司信息化管理的可靠、安全、易用。

软硬件的可靠性、安全性、易用性

属性	对象		主要措施
可靠性	硬件设施	网络	• 组建了以光纤为主干、思科路由器、网件交换机、防火墙为主要设备的千兆局域网，并组建专门 VPN 网络，专线网络、多线路接入； • 流量分析、IP 地址分配策略、客户端管理、网络准入制度
		服务器	• IBM 服务器、小型机
		机房	• 不间断电源保障；恒温恒湿、防静电、耐火
		数据存储	• EMC 数据存储备份系统
		计算机等	• 知名品牌台式电脑、笔记本、打印机、复印机、投影仪等
	软件	操作系统	• 使用正版 Win7、win10、WinServer2008、WinServer2012、AIX
		信息系统	• 使用正版 K/3 财务管理系统、OA 系统、EAS 系统
		数据库	• 正版 SQLSERVER 数据库
		杀毒软件	• 企业版杀毒软件、防护软件。
安全性	• 加密管理，对重要数据文件加密，防止数据泄露； • 权限控制及本地权限设置； • 安装防火墙；安装正版杀毒防毒软件，定期升级；漏洞扫描； • 重要数据和信息备份机制，如 ERP 系统每天做本地备份和异地储存备份； • 用户安全知识培训；针对新老员工进行系统培训；		
易用性	• 标准化软件，统一安装调试； • 制定详细的软硬件操作说明书，并开展软硬件操作培训； • 信息部人员随时为用户提供技术服务支持；		

3) 信息系统满足公司长短期发展

在现有信息系统基础上，公司信息部根据企业总体发展战略及各职能子战略，制定了全面的《信息化发展规划》，确定了未来信息化建设的总体规划，并分步实施，以满足公司快速发展的需要。

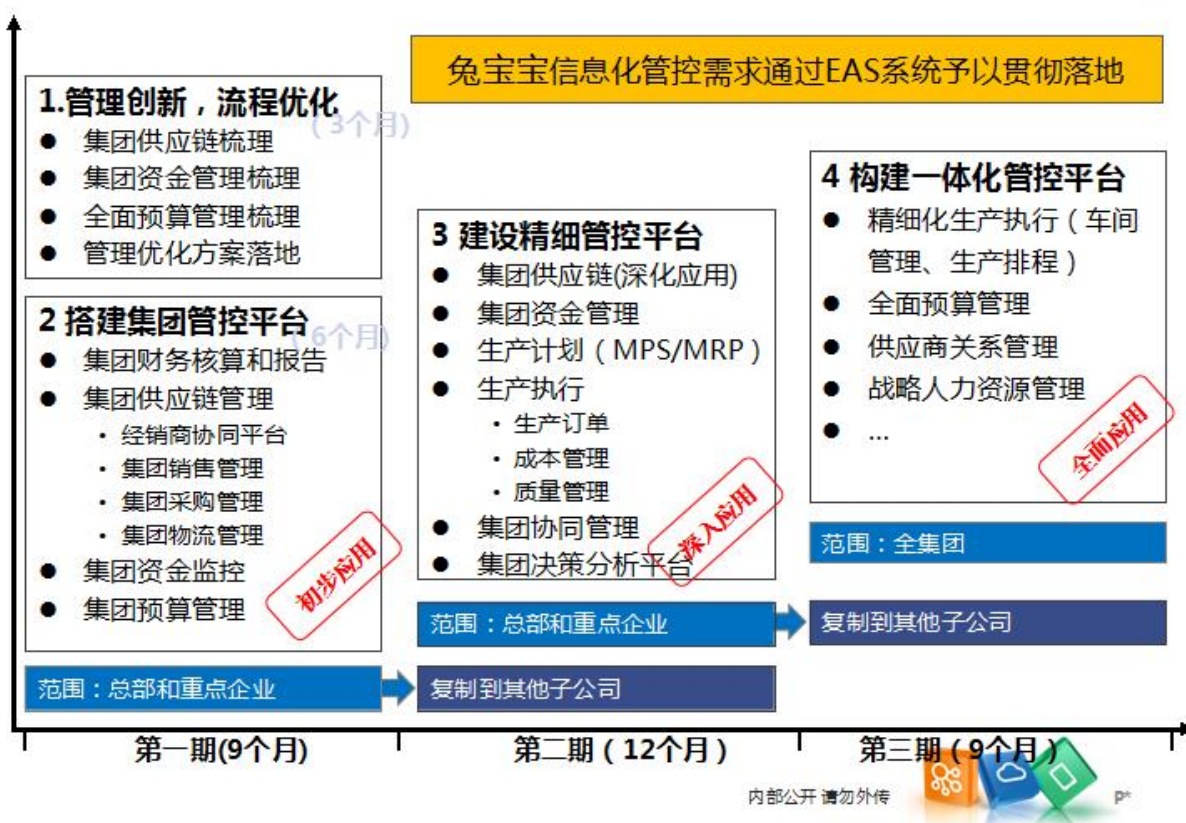
公司计划建设基于统一 IP 规划的高速综合信息网络和基于 ERP、SCM、CRM 的能够实现信息高度共享的企业管理信息系统，打造“信息化企业”。公司从 2013 年开始，与金蝶国际软件集团合作，共同打造兔宝宝信息化平台，并采用金蝶专业化交付服务模式加以维护和持续优化。



信息化解决方案总图

兔宝宝信息化项目推进路线图

Kingdee



信息化项目推进线路图

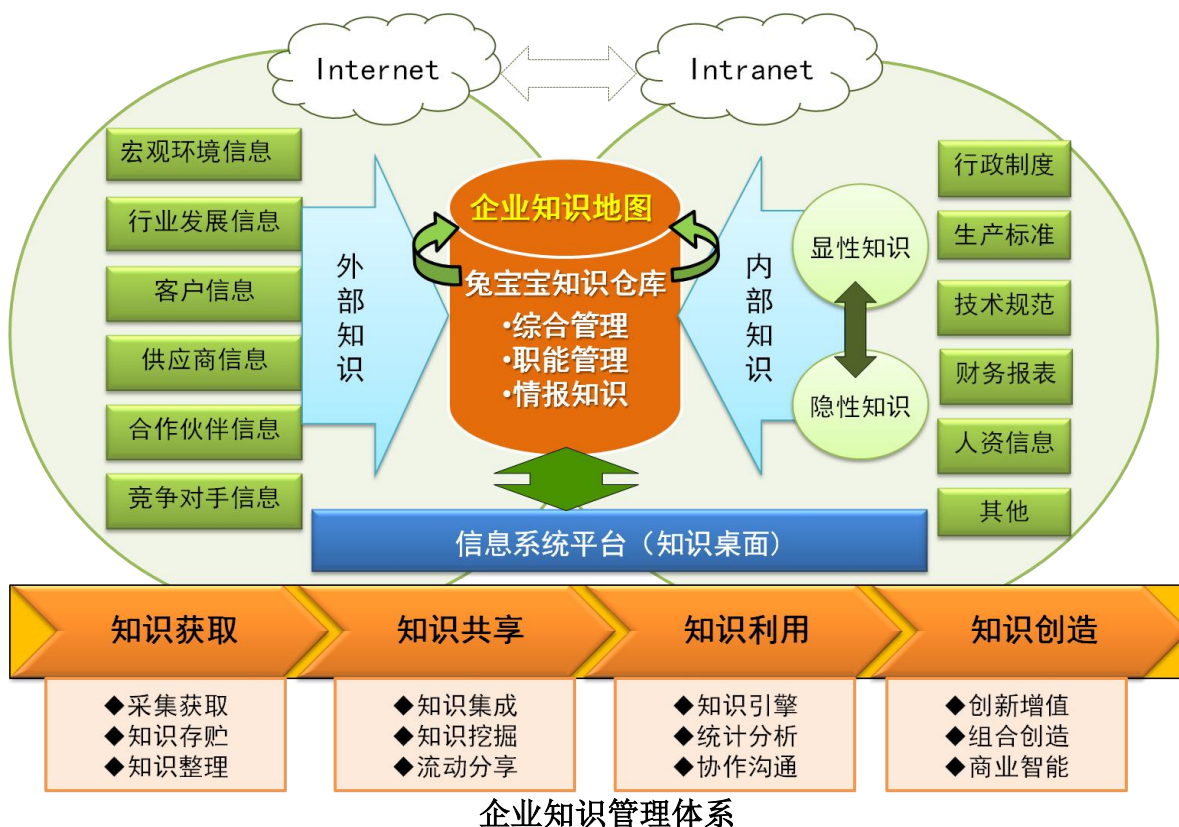


信息化项目交付模式

7.1.6.3 知识管理

信息和知识管理是提升公司核心竞争力的重要手段。公司运用 CSDC（知识的获取、共享、分发和创造）模型作为知识管理的总体方法，结合内部经营管理实际情况，借助信息化、网络化的数字系统以及自动化办公系统，构建信息和知识管理平台，对来自组织内部、顾客、合作伙伴、供方等各个方面的信息建立收集、积累、整合和共享信息的载体和平台，将信息转化成知识，实现知识在组织内部和外部的分享。

公司的知识管理采取“分工收集，专业管理，集中共享”的原则，收集获取来自组织内部（各职能部门或个人）及组织外部（顾客、合作伙伴、市场、供方等）的各类数据信息，构建了以“综合知识库”、“职能知识库”以及“情报知识库”为核心的“兔宝宝企业知识库”，并通过信息系统等实现知识的共享与应用。



1) 知识的分类管理

①从知识的内容组成来划分，公司的知识可分为“综合知识”、“职能知识”及“情报知识”三类知识，各类知识具有相应的职能归口部门，通过 OA、会议、文件、信息系统平台等方式实现知识的传递。

企业知识分类体系

分类	获取方式	主要内容	传递方式	负责部门
1 综合管理知识库	内部获取为主	政策法律、制度规章 标准文件、体系管理 总体战略规划、文化手册	内网、OA、 文件、报告、报表等	行政部 管理部
2 职能管理知识库	内部获取为主	图纸、技术文件、技术诀窍 专利技术、专业技术论文等	内网、OA、 例会、专题会、 宣传、培训、规 范性文件、标准 手册、 信息系统等	研究院
		生产操作标准、工艺技术诀窍 设备管理、安全管理知识等		各分公司
		质量管理、质量创新、质量案例等 采购供应信息、供应商信息		供应部门

分类	获取方式	主要内容	传递方式	负责部门
		市场营销、品牌管理知识		营销部
		人力资源知识、学习课程 培训信息、绩效信息、员工满意度调查情况、合理化建议等		人资部
		信息化建设领域知识		信息部
		财务管理知识，报表信息等		财务部
3 情报知识库	外部获取为主	宏观环境形势、行业发展趋势 竞争对手及标杆企业情报 市场细分/市场占有情况调查 外部专家网络等	互联网、媒体、 资料文件、 专题会议、 内部期刊等	投资部 营销部等

②从知识的显隐性来划分，公司的知识包括显性知识与隐性知识两类。公司非常重视促进企业隐性知识的分享，加速显隐性知识的转化，通过经验分享会、师徒制等方式，最大限度地发掘企业管理人才、技术骨干等人才的潜在知识资源，鼓励其向其他成员传授丰富的知识、精湛的技艺、宝贵的经验，以促进隐性知识的显现转化和共享。



企业显隐性知识转化体系

2) 知识管理的主要过程

公司将知识管理主要分为四个过程——“知识获取、知识共享、知识利用、知识创造”，并针对知识管理的每个过程构建了相应的符合公司规划的信息管理系统，按照价值链的过程对各个过程进行整合，形成完整的信息化知识管理体系。

利用信息化系统开展知识管理活动（举例）

管理过程	信息化平台	主要功能描述
1 知识获	兔宝宝网上商城	通过互联网商城快速响应顾客需求，提升销售效率，改善用户体验。

管理过程	信息化平台	主要功能描述
取	兔宝宝客服 360	及时采集兔宝宝官网的访客信息，提高客户留言转化率，方便消费者与公司的直接沟通。
2 知识共享	Internet/Intranet OA	公司局域网、外联网和 OA 系统成为公司信息共享、内外传播的重要渠道。
	E-Learning 网络商学院	兔宝宝网络商学院提供了全员在线学习环境，是对企业传统学习方法的补充，实现了公司各层级、各部门人员的知识共享
	邮件系统、QQ、IM、手机报	邮件系统是企业内部与外部联系的主要电子信息交流平台，QQ、IM 系统提供及时通信。
3 知识利用	CRM 系统	根据顾客信息及时发现并有效解决顾客问题，实现对顾客问题的跟踪，更好的为顾客提供支持，提高顾客满意。
	E-HR 系统	HR 系统针对人力资源管理要求，集招聘、人事、劳动合同管理、培训记录、绩效评估等信息于一体，及时掌握人才信息。
	供应链管理系统	将原材料采购到销售配送集成在无缝流程中，形成物流、信息流、单证流、商流和资金流五流合一，实现整体供应链可视化。
4 知识创造	Max Test、JRZ	力学、热学电子数据检测管理系统，收集产品检测过程数据，实现研发过程中预测制造过程的问题，有效缩短产品研发周期。
	定制化产品研发系统	以客户需求为导向，为客户提供成品设计的方案和意见，满足客户需求，保证定制化产品的正确性、按时性。
	BI 商业智能系统（规划中）	应用基于事实的支持系统来辅助商业决策的制定，帮助企业管理层进行快速、准确的决策。

3) 组织的知识共享

公司非常重视营造学习知识的氛围，通过开展形式多样的活动、开拓多种渠道，在组织内进行知识的传递和共享。通过信息网络、培训、会议传达、OA 发文等形式传递给公司领导至各级员工以及外部供应商、顾客、合作伙伴，实现知识的全面共享，还将最佳管理实践在公司范围内进行推广应用，将知识转化为效益，促进知识资产的不断增值。

公司的知识共享与最佳实践学习

	共享平台	分享的主要内容	主要使用对象
综合类	官方网站	• 传播企业文化、企业新闻、优秀管理实践	全员、相关方
	德华网络论坛	• 供企业全员及消费者自由交流学习的平台	全员、相关方
	邮件	• 及时传递企业各部门数据信息	全员、相关方
	OA	• 发布企业规章制度、管理标准、体系文件等	全员

共享平台		分享的主要内容	主要使用对象
创新类	定期会议、专题会议	- 讨论交流各部门业绩，对成功经验进行表彰、复制与推广，对失败教训反思，寻求改进 - 如竞争分析研讨、新产品研讨会等	相关部门人员
	年终表彰及典型发言	先进评比、典型宣传、经验交流	全员
	“创新奖”评选及推广	对获奖项目通过公司网站、OA、宣传窗、德华报《创新特刊》等形式进行推广	全员
	新产品研讨会	增加新产品与市场需求之间的契合度	生产、供应、销售、技术人员
技术生产类	技术、生产数据库	- 如图纸、文件、专利、视频化操作规范、专业论文、现场改进成果等 - 将经验丰富操作人员的操作过程全程拍摄，录制光盘，供观摩学习； - 通过大量实验与实践操作积累，形成标准；	生产部门技术人员
	专利等知识产权	将隐形技术诀窍总结形成显性知识进行分享	专业人员
	知识产权论坛	讨论如何有效保护自主知识产权，以应对企业专利主体所遇到的挑战和竞争	技术人员、知识产权专家、法官
营销销售类	TuBao 网上商城	传递产品选购知识、保养知识、装修知识	消费者
	品牌建设论坛	讨论企业如何更好地打造品牌优势	销售人员、经销商
	新产品发布会、订货会	展示企业研发新品，满足顾客多元化需求	营销部门
	经销商大会、区域经销商交流会	分享优秀经销商实践，表彰优秀，宣传典型	经销商
供应类	供应商大会	分享交流优秀供应商的管理实践，表彰优秀，宣传典型	供应商供应部门
人才发展类	春节读书会	围绕主题，结合实践经验，分享读书体会	中高层管理者
	E-Learning 网络商学院	- 分享各类知识信息，形成培训材料以供学习 - 实现各层级、各部门的知识分享权限划分	全员、经销商等
	内部教材（讲义/PPT）		
	各层级培训活动（内训+外训）	- 开展各类员工培训及跟踪评价，确保培训后员工有所收获，形成自身知识积累； - 鼓励开发内部课程，经验总结形成教材和案例；	全员
	参观学习、经验分享会	鼓励员工分享技能诀窍、经验积累等	全员
	专家团队交流	院士工作站、博士后科研工作站等互动交流	生产、技术人员
	师徒制/传帮带	车间采用师徒制，师傅将专业技能、岗位经验传授给徒弟，徒弟结合已有的知识经验，形成综合知识，提升工作能力和效率	生产、技术人员

在规范知识产权管理，公司导入知识产权贯标，建立完善并实施知识产权管理体系，规范专利管理，同时积极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），近年来专利申请、授权数量逐年提高，是浙江省专利示范企业。在商标管理中，公司举办“德华杯”德清县知识产权保护论坛，同时积极参加省市“商标文化•

品牌力量”征文和演讲比赛。



“德华杯”知识产权保护论坛



参加商标故事征文活

知识共享活动

7.1.7 信息和安全

公司将信息资源作为战略性基础资源进行管理；

公司识别了战略制定和日常运营所需的外部、内部消息源，获取大量的数据、信息，并按照规定的程序进行收集、分类和储存。

根据公司战略发展和日常运营的需要，公司持续开发信息源，与咨询机构密切联系，加大了对国家宏观经济政策、行业信息的开发和管理力度；不断开发和完善信息化系统，更系统地收集顾客、市场和销售信息。

完善的硬件设施、软件管理系统和信息管理平台

公司从建立之初即着手于信息化的建设，关注信息化网络的建设，创建一流的硬件设施。

办公自动化设备：（台式、笔记本）电脑、打印机、扫描仪、复印机、投影仪、数码相机等。

通讯设备：固定电话、专线、移动上网卡、移动电话等。接入电信 100M 光纤网络高速、有效接入总部网络，保证各工厂与总部之间网络稳定运行。

7.2 能力

7.2.1 公司确定其控制下工作的人员所需具备能力，这些人员从事的工作影响管理体系绩效和有效性

公司开展岗位分析，从专业、经验、能力等多维度识别各岗位员工所需的技能和特点，明确各岗位的任职资格要求，形成《岗位说明书》，并根据岗位职责和人员能力等综合考虑，合理配置人员数量。对于关键、特殊工种等需要持证上岗的岗位，公司把“持证”作为必备任职条件，同时对关键、特殊工种等每年进行资格认定，定期开展教育培训和技能考

核，确保持续满足各项规定要求，公司关键、特殊岗位 100%持证上岗。

7.2.2 逐步提升具备应用信息技术推动技术、类务流程、组织结构的优化、创新和变化，持续提升数据的开发利用能力

为提高公司绩效与管理水平，促进有效沟通，公司的销售部、质量部、生产部、公司办、财务部、采购部、研究院、技术部等多个职能部门积极沟通，各部门之间配合协调，最大程度提高运作效率。在岗位设置方面，公司坚持“人岗匹配”原则，通过系统的工作分析，灵活调整岗位设置及人员配置，明晰各部门职责及工作范围，制定详尽的《岗位说明书》。

7.2.3 基于在适当的教育、培训或经历，确保这些人员具备所需能力

公司办于每年 12 月依据《人力资源管理程序》，进行培训需求调查，结合“重点培养管理、技术、营销、制造服务和一线技能员工”的教培方针，针对不同岗位、不同层次的员工，基于对其现有能力进行评价并进行培训。

7.2.4 适用时，采取措施以获得所需的能力，并评价措施的有效性

在编制培训计划时，充分收集各部门培训需求，对于其他临时性、针对性的培训问题，由参培人员提出申请，公司办备案后实施。

7.2.5 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据

公司有《记录控制程序》文件，按规定建有员工档案、培训记录等成文信息。

7.3 意识

公司确保其控制下工作的人员知晓：

7.3.1 方针

公司质量、环境和职业健康、质量诚信方针通过宣传栏，会议、《新容》月刊、网络等，确保其控制下工作人员知晓：

7.3.2 相关的战略以及分解的职能目标

公司针对相关战略目标，通过 KPI 及相关经济责任书分解的职能目标，详见各部战略目标分解。

7.3.3 与其工作相关的职业健康安全风险、重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响

公司通过对环境管理体系和职业健康安全管理体系的标准培训和建立，通过对环境因素和危险源的和重要环境因素和重要危险源的分析评价，促进员工对与其工作相关的职业健康安全风险、重要环境因素和相关的实际或潜在的环境影响的认识。

7.3.4 对管理体系有效性的贡献，包括改进其绩效的益处

通过对浙江制造管理体系的标准培训和建立，通过对浙江制造管理体系的要求，促进员工与其工作对管理体系有效性的贡献，包括改进绩效的益处的意识。

7.3.5 不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌的影响

公司通过对质量、环境和职业健康、质量诚信方针学习，对浙江制造产品认证标准的培训学习，明确不符合管理体系要求或未履行组织的合规义务的后果及其对品牌影响的认识。

7.3.6 提升对打造信息化环境下新型能力的意识

通过对质量、环境和职业健康安全管理体系、浙江制造管理要求的标准培训和学习，明确行业竞争的对公司的绩效影响，在技术创新、管理创新等方面提升对打造信息化环境下新型能力的意识。

7.4 沟通与信息交流

公司确定与管理体系相关的内部和外部沟通与信息交流，包括公司编制《沟通管理程序》，保持公司内部沟通顺畅，通过各类会等方式进行交流沟通。

7.4.1 沟通内容

通过多渠道听取员工及其他相关方要求，保持公司内、外部沟通顺畅。

7.4.2 沟通时间

公司在各相关方有需求的时候随时能进行有效沟通与交流。

7.4.3 沟通对象

倾听顾客、供应商等相关方的意见及建议。

7.4.4 沟通方式和要求

公司营造良好的沟通氛围，采用设置员工信箱、开展合理化建议活动、顾客、供应商走访等多种形式。

7.4.5 沟通责任人

公司相关职能部门实现与不同部门、不同岗位、不同地区间的有效沟通。

7.4.6 明确相关法律法规等合规义务的沟通

公司对按其合规义务的要求及其建立的信息交流过程，就有关的环境绩效的信息进行内部和外部信息交流。

公司保留适当沟通记录的成文信息，作为沟通、交流的证据。

7.5 成文信息

7.5.1 总则

公司的管理体系应包括：

7.5.1.1 本部分管理体系要求的成文信息；

公司建立《记录控制程序》，要求各部门按要求把管理体系运行中的情况进行记录，

7.5.1.2 公司确定的新型能力和为确保管理体系有效性所需的成文信息。

公司在管理体系运行中，非常注重新型能力和确保管理体系有效性所作的各项记录，并通过各项记录进行对有效性的验证与确认。

7.5.1.3 证明履行其合规义务需要的信息。

公司定期对国家法律法规及其他要求的信息进行收集，并通过合规性评价会议及有关活动的各项记录，来证明其履行合规义务。

7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司应确保适当的：

7.5.2.1 标识和说明，（如：标题、日期、作者、索引编号等）；

公司制定的《文件控制程序》《记录控制程序》规定了当创建和更新成文信息时，必须对成文信息进行标识和说明，如对各类质量记录进行标题、日期、记录人、索引编号等的要求。

7.5.2.2 格式（如：语言、软件版本、图表）和载体（如：纸质的、电子的）；

公司对各类质量记录的更新也规定了统一的格式和载体，并进行有效实施。

7.5.2.3 评审和批准，以确保适宜性和充分性。

当各类成文信息更新时，必须按公司制定的《文件控制程序》《记录控制程序》要求进行评审和批准，以确保适宜性和充分性。

7.5.3 成文信息的控制

7.5.3.1 公司应（如何）控制管理体系和本部分所要求的成文信息，公司制定了《文件控制程序》《记录控制程序》等文件，规定各类文件的审批、发放、回收、修改、作废等要求，明确了不同性质文件的管控职责和要求，由公司资料室发放控制。以确保：

1) 由公司办对成文信息进行管理，在管理体系所需求的场合和时机，由资料室对管理体系文件进行发放，使适用的岗位均可获得；

2) 持有成文信息的部门予以妥善保管（如：防止泄密、不当使用或缺失）。

7.5.3.2 为控制成文信息，适用时，公司应进行下列活动：

1) 由公司办行政部负责对管理体系的成文信息进行控制分发、访问，各部门人员当需要对成文信息进行检索和使用时，办理有关手续后方可进行；

- 2) 由各部门负责对管理体系成文信息进行存储和防护，包括保持可读性；
- 3) 由公司办负责对管理体系成文信息进行变更控制，（如版本控制）；
- 4) 由公司办资料室负责对管理体系的成文信息进行保留和处置。

对确定策划和运行管理体系所必需的来自外部的成文信息，公司办资料室应进行适当识别，并予以控制。

由各部门负责对管理体系的成文信息进行适当保留，作为符合性证据的成文信息予以保护，防止非预期的更改。

公司办制定了《记录控制程序》等文件，规定了记录编号规则以及填写、保管、借阅、复制、处置等要求。由质量部负责对公司整个记录文件的归口管理，收集记录文件及保存期限，编制“记录清单”等。

8.0 运行

8.1 运行的策划和控制

为满足产品和服务提供的要求，并实施第6章所确定的措施，公司如何通过以下对所需的过程进行策划、实施和控制。这些过程包括但不限于：产品和服务的要求；设计和开发；外部提供过程、产品和服务的控制；产品和服务提供；产品和服务的放行；不合格输出的控制；应急准备和响应。公司确保建立自主创新和协同创新的机制。这些措施包括：

8.1.1 确定产品和服务、质量诚信、品牌建设、环境保护、职业健康和安全的的要求

公司制定了《生产过程控制程序》，其中对产品的质量、可靠性等有直接影响的工序进行了控制，识别了生产过程关键工序。通过生产环境控制、生产过程控制、关键工序(特殊过程)的控制、关键设备的控制等，以确保产品的质量。通过安全生产检查活动来确保生产所需的职业健康安全要求。此外，公司还通过对重要环境因素、重要危险源的控制活动来确保对环境的保护和员工的职业健康安全的要求。

8.1.2 建立过程（包括：外包过程）运行、产品和服务的接收准则并实施控制或施加影响

公司对各过程（包括：外包过程）建立了运行、产品和服务的接收准则，公司年度制定了质量目标、环境目标指标、职业健康安全目标指标并进行了分解，各分公司制定了年度质量目标、环境目标指标、职业健康安全目标指标并进行了分解，并制定了《环境职业健康安全管理方案》，进行了有效实施。

8.1.3 推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化

公司通过《信息交流控制程序》及网络、邮件、微信群平台进行沟通，推动数据、技

术、业务流程、组织结构的互动，并利用《设计与开发控制程序》《生产过程控制程序》等的有效实施，来达到公司创新和持续优化的效果。

8.1.4 确定所需的资源以使产品和服务符合要求

公司主要所需的资源有：基础设施资源、信息和知识资源、财务资源、人力资源、技术资源、相关方关系等。

为确保生产设备、环保设备的正常运行，维持正常的生产能力，使生产的产品符合规定的要求，确保制造过程能力的稳定。生产部制定了《设施和工作环境控制程序》，并对生产设备制定了《设备维护保养规定》，以保证设备的正常运行。

对特殊过程岗位人员要求严格按照《工艺文件》的规定进行控制。

1) 财务资源：

为了用好、管好公司的资金，公司实行严密科学的财务管理体系。

月初根据销售回款、资源开支预算，对下月现金流进行滚动预测安排，密切关注资金余缺，并据此做好资金收支计划，同时通过降低库存、减少呆滞、缩短应收账款回收周期、合理使用银行承兑汇票、关注汇率等举措，提高资金周转速度，确保公司现金流转的健康，降低财务成本。

2) 节约资金成本具体安排原则：

A、信息和知识资源：

公司识别了战略制定和日常运营所需的外部、内部消息源，获取大量的数据、信息，并按照规定的程序进行收集、分类和储存。

B、技术资源：

根据公司战略及日常生产中遇到的各种问题，组成了工艺技术改造小组、QC 小组，近几年来，完成了几项重要的工艺成果和设备改造工作。

C、相关方关系

公司注重相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、社会）的关系，特别是与供应商和合作伙伴的长期战略合作伙伴关系，以满足公司战略的需要。

8.1.5 按照准则实施过程控制

公司制订了《生产过程控制程序》《过程和产品的监视测量控制程序》《与顾客有关过程控制程序》《不合格品控制程序》等文件，对公司产品的生产计划编制、生产操作准备、生产操作过程控制、产品质量控制、生产方法控制、人员控制及生产统计分析均予以明确公司对产品和服务提供进行活动的特征进行规定。

8.1.6 在确定的风险和目标的范围和程度上，确定并保持、保留成文信息

公司各部门均识别与分析了各类风险，并制定了应对措施，为实现管理体系目标的达成，提供良好保障。

1) 公司通过记录：如相关工序的产品情况记录、半成品测试记录、成品测试记录、质量检验记录以及出厂检验记录等，并通过记录来确保过程已经按照策划来进行。

2) 公司制定了《过程和产品的监视测量控制程序》对产品生产过程及产品完成各阶段进行控制，确保产品的质量要求得到满足。对不合格产品通过《不合格品控制程序》来进行控制。策划的输出符合公司的运作，以证明产品和服务符合要求。

8.1.7 控制策划的变更，评审非预期变更的后果，必要时，采取措施消除不利影响

公司对体系变更、产品变更、组织机构变更、生产工艺变更等进行管理，以评审非预期变更的后果，适宜时，采取措施消除不利影响。

8.2 产品和服务的要求

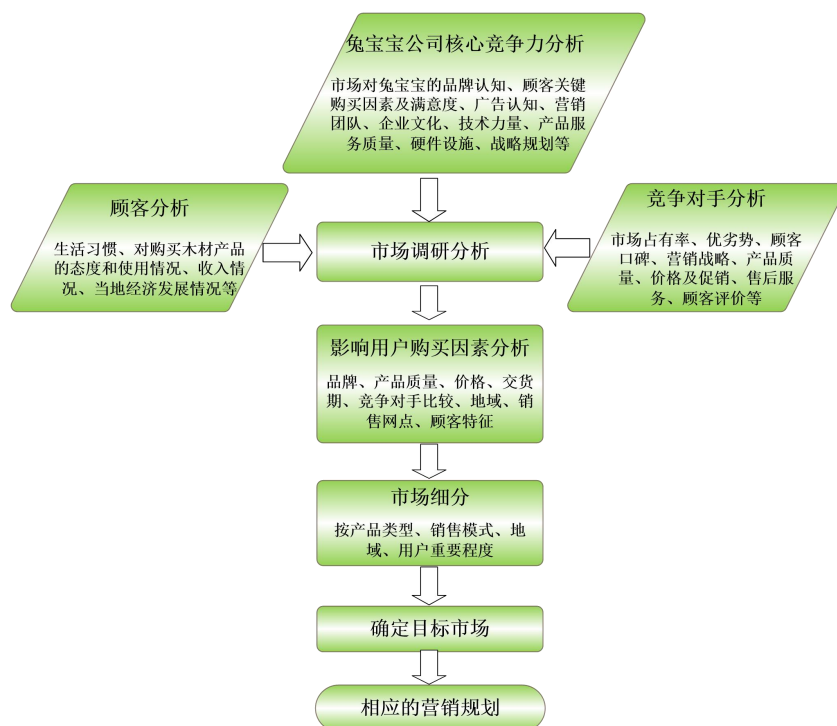
8.2.1 顾客关系的建立与沟通

8.2.1.1 识别顾客、顾客群和细分市场，考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场

在日趋激烈的市场竞争中，营销进入了“定位至上”的时代，准确的市场定位是企业营销策略的第一步。公司经过多年的探索和实践，结合发展战略和产品自身特性，并借助第三方咨询机构的市场调研结果，选择和确定了目标顾客群，并全面、深入、动态了解各个目标顾客群的需求、期望和偏好。

1) 顾客和市场的细分

根据下图示流程，公司从“产品种类、市场区域、销售渠道、顾客类型”等四个维度对市场和顾客进行细分。



市场细分流程图

①按产品种类细分

公司主营装饰板材、科技木和地板三大产品，其中装饰板材销售占比达40%以上，是公司最为核心的业务模块。公司以“成为中国最具影响力的装饰材料综合服务商”为目标，根据不同产品的销售特点和顾客购买习惯，形成了集成销售与专卖销售相结合的销售体系，目标客户针对性强。



装饰板材



科技木



地板

兔宝宝主营产品分类

② 按市场区域细分

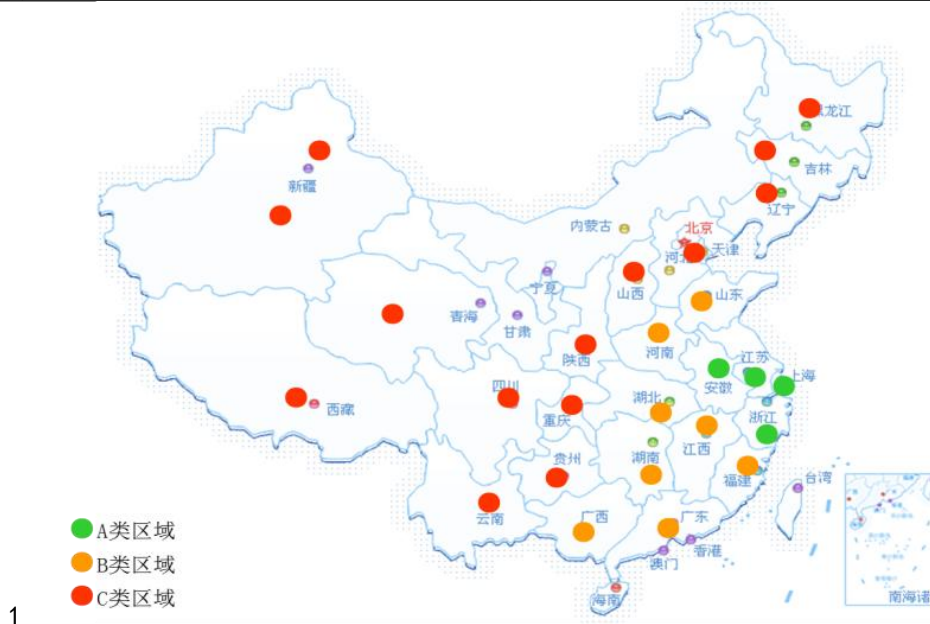
A 国内市场区域细分

根据兔宝宝战略发展规划和目前市场发展情况，公司将国内市场主要分为三类：“A类

成熟市场”、“B类重点开发市场”和“C类外围市场”。

国内市场细分特点及应对措施

市场分类	市场特点	应对措施
A类成熟市场	主要包括江浙沪皖三省一市，该市场总体经济发展迅速，对高端产品需求递增，房地产发展逐步衰退，装饰板材需求降低，客户对兔宝宝的忠诚度高，竞争对手多，竞争压力大。	1) 兔宝宝在第一个五年规划中已成功进入A类成熟市场，装饰板材高端市场占有率超过30%，已建立完善物流体系； 2) 继续提升兔宝宝品牌影响力，保持A类成熟市场的市场占有率。
B类重点开发市场	主要包括山东、江西、福建、湖南、湖北等区域，经济发展较为平稳，省会城市已建立了部分销售网点，经济效益较为明显，竞争较为激烈，是兔宝宝目前重点拓展区域。	重点加强对B类市场的培育，提升品牌影响力，扩大兔宝宝知名度；根据2010年提出的渠道制胜原则，加大渠道拓展力度，以专卖店和形象店结合方式实现经销网点全面覆盖。
C类外围市场	主要包括河北、陕西、广西、广东、海南、四川、重庆、云南、贵州等区域，距离兔宝宝基地较远，客户对兔宝宝不熟悉，定义为兔宝宝外围市场。	对C类市场采取试点形式，通过接触一些试点省会城市的经销商，尝试成立专卖店，逐步达到覆盖地级市的目标。



2 国内市场区域细分示意图

B 国外市场区域细分

开拓国外市场是公司实施“国际化战略”的重要内容，公司产品目前主要销往美洲、欧洲、中东、东南亚、澳洲等地。在国际化道路上，公司依据国外客户的需求，不断探索并总结经验，做到了产品质量、服务标准与世界接轨。2016年公司主要产品出口贸易销售情况

分布见下图。

国外市场细分区域的不同需求

市场分类	业务占比	市场特点
美洲	40%	美国实施雷斯法案，对木材合法性实施严格的准入机制；2012年美国对中国进口胶合板提出“双反”，虽2013年裁定中方获胜诉，但当地仍伺机制造贸易壁垒；林木宝强化地板事件影响，对中国胶合板环保指标关注度日趋提高。
欧洲	25%	对科技木和地板需求较大；俄罗斯卢布大幅贬值。
东南亚	20%	对科技木和装饰板需求量大，该区域装饰材料行业发展的市场前景看好，木材装饰产品作为消费必需品，消费需求大。
中东	10%	转口贸易居多，很难接触到终端客户，本土订单以工程单为主，采用招标形式确定最终供货商，价格竞争激烈，且需求急，订单持续稳定性差，故销量增长较难。
澳洲	5%	经济稳定发展，需求递增。

3) 按销售渠道细分

在国内市场，公司通过直供、专卖店、建材超市和电子商务四大渠道进行产品销售；在国外市场，公司主要通过“代理商”进行贸易，具体细分见下图。

渠道类型细分及其主要客户

市场区域	渠道类型	主要客户
国内市场	直供	工程客户、家装公司、家具制造商
	专卖店	战略经销商、重点经销商、一般经销商
	建材超市	百安居、红星美凯龙
	电子商务	阿里巴巴、淘宝、商城、中国建材网、天猫旗舰店、中国木业网
国外市场	代理商	各国代理商、中间商

A直供渠道：主要客户包括工程客户、家装公司和家具制造商，公司专门成立兔宝宝工程公司负责这一渠道的开拓和管理，通过自身的影响力，与直供客户等建立合作关系，直接获取大额订单。

B专卖店渠道：作为主要销售渠道，公司主要通过经销商来进行专卖店销售网络布局。专卖店选择标准为：在本行业有一定积累、县级城市前三位（至少前五位）、一个城市最多一家（可适当扩展到县级城市和乡镇）。对负责经营专卖店的经销商，公司按其重要程度进行分类管理，经销商按重要程度可划分为“战略经销商、重要经销商和一般经销商”三类，具体见表4.3-1。

2) 表4.3-1 按重要程度对经销商分类

顾客类型	主要特点
战略经销商	年销量在1000万以上的专卖店，其经销商拥有强大的行业关系网络，

顾客类型	主要特点
	对当地客户行为和习惯有深入认知，对客户提供人文关怀，关注客户满意。
重点经销商	年销量在200万—1000万之间的专卖店，其经销商的关系网络较为强大，对当地客户的行为和习惯认知比较深入。
一般经销商	年销量在200万以下的专卖店，每年都有不同数量的增加。

C建材超市渠道：公司与红星美凯龙、百安居建材超市建立合作关系，借助其品牌营销实力进步拓展市场。



等一

D电子商务渠道：目前兔宝宝在 B2B 设有 5 家推广平台，其中包括阿里巴巴、中国木业网、中国建材网、生意宝、慧聪网。

4) 按顾客类型细分

从与公司接触的途径来看，可将顾客分为直接顾客和间接顾客两类：直接顾客包括经销商、家装公司、工程客户、家居制造商、国外代理商等，而间接顾客主要是指最终使用公司产品的终端消费者。

顾客类型细分

顾客类型	主要客户
直接顾客	经销商、工程客户、家装公司、家具制造商、国外代理商
间接顾客	终端消费者：30-40 岁男性顾客居多，经济条件良好，购买途径主要包括专卖店自选、装修公司代选、网购等。

5) 按品牌细分

“兔宝宝”品牌主要采取“高端”市场定位，通过对全国各地的兔宝宝专卖店实行“统一形象设计、统一广告宣传、统一模式经营、统一定价体系”的规范标准，使兔宝宝在迅速打开各地市场的同时，做到了品牌形象深入人心。公司以“打造精品专卖店体系”为国内销售网络建设的重点，促进企业战略发展目标的实现。公司在维护“兔宝宝”作为高端品牌形象的同时，开创了“神州绿野”和“花冠”两个子品牌，主打中低端市场，以扩大公司在全国不同层次市场的占有率。

8.2.1.2 建立顾客接触渠道

公司坚持深入了解和挖掘顾客的需求和期望，通过行业协会、网络信息、传媒等渠道了解行业市场及客户需求信息，通过每年一次的经销商大会、客户走访、客户来访、顾客信息反馈、顾客满意度调查、市场调查、电话传真、800/400服务热线电话等方式，直接或间接地与客户沟通，全面了解、分析顾客的需求和期望。

了解顾客需求和期望的方法

收集方法	数据要求	频率	要求展开	责任部门	数据和信息处理
高层走访	战略顾客的重要信息	≥1 次/年	走访调查 社交网络	总经理 副总经理	高层由此作出 战略决策并巩固 战略关系
销售人员 拜访	专卖网络建设、专卖店经营管理、销售渠道拓展情况、竞争对手产品状况、当地客户需求、满意度	定期	走访调查 当面交流	营销部门	出差总结报告
经销商 大会	专卖店销售、客户投诉、产品问题、促销手段问题 竞争对手情况交流	定期	会议讨论		大会总结提供 给销售决策人员 作战略决策
400/800 热线电话	顾客投诉与查询、实时接触经销商和终端顾客	实时	报告呈现		每月总结报告
在线客服	了解顾客期望和要求 在线记录客户访问信息	实时	统计分析		每月问题分析 与报告
行业信息 互联网	了解顾客的魅力型需求、期望型需求和基本需求	定期	报告呈现		每月总结报告
满意度调查	了解顾客满意、不满意点	1 次/年	问卷调查	营销部门	满意度调查报告
传真邮件	了解顾客期望和要求	实时	报告呈现		报告共享
市场调研	了解顾客期望和要求	定期	报告呈现		报告共享
展览会	同行业信息、不同行业顾客需求、竞争对手信息	定期	报告呈现		报告共享
经销商 QQ 群	专卖店销售情况 客户投诉、产品问题 促销手段问题 竞争对手情况交流	实时	实时交流 当下问题		即时解决 报告处理
油木工俱 乐部	同行业信息 不同行业顾客需求 竞争对手信息	定期	交流讨论		总结报告
品牌宣传 促销互动	现场交流、答疑简介 产品宣传	不定期	直接交流		总结报告
BLOG、微 博、微信 等新媒体	产品信息发布 客户留言 客户讨论专区 答疑、在线交流	实时	相互讨论		总结报告

1) 经销商大会听取顾客意见

公司每年举办经销商年会或答谢会，作为搭建及巩固双方合作的桥梁，表彰战略和重点经销商的销售业绩，根据销量等指标评选出金兔奖、银兔奖和玉兔奖，有力地促进了专卖店的销售热情。公司定期邀请“战略和重点经销商代表”参加公司的“销售研讨

会”，听取市场发展趋势建议，聆听客户对产品的建议或意见，并将其贯彻到生产、制造、销售与服务过程中。



经销商年会

2) 专卖店走访

专卖店走访是获取信息最直接最有效的方式。公司对业务员的走访做“十件事”要求，即每一位业务员到专卖店走访必须完成十件事：形象监察、产品陈列、人员素质、卖场氛围、广告检查、仓库检查、订单统计、业务培训、政策宣导、业务沟通，并以表格形式记录下来，由经销商签字确认带回公司保存。

业务人员门店规范拜访10件事						
专卖店名称					拜访日期	
事项	细节	评价		说明		
形象检查	防伪灯箱	人员素质	服务态度	业务培训	产品知识	
	证书规范		仪容仪态		安装规范	
	卫生状况		业务能力		服务流程	
	资料展示	吊旗	注意事项			
产品陈列	竞品销售	卖场氛围	X架	政策宣导	价格调整	
	标识规范		POP		产品结构调整	
	样板展示		标示牌		渠道政策	
	新品上架	广告规范	业务沟通	新项目推广		
广告检查	广告落实	市场情况				
	广告价格	业务推广				
	仓库检查			安装售后		
订单统计				活动落实		
业务员：				经销商：		

业务员门店拜访记录

3) 各类展览会获取动态信息

通过参加各类展销会、博览会等密切关注行业动态与消费者需求趋势，以兔宝宝地板参加“第14届上海地板展”为例，地板营销部门参加此次展览并形成总结报告，为公司发展战略规划提供信息支持。



国内外各类展会活动

4) 电子商务在线客服

公司对网上商城进行了全新设计，增加产品展示，并可动态查询网站在线推广情况。公司在“商城网站”中增加了“客服 360 软件”专门用于在线沟通、统计访客信息等，直接有效地获取顾客需求和意见。

8.2.1.3 合同评审

为确保顾客的各项要求得到评审，以确定公司具备相应的满足能力，公司制定《与顾客有关的过程控制程序》对订单、合同、投标书的评审过程进行规范。明确规定订单的分类、评审的方式、评价的准则、评价后信息的传递。公司对合同特殊的合同要求的评价和处理办法。对顾客要求的变更处理顾客要求的评审要求，

8.2.1.4 售后服务

1) 建立顾客查询信息、交易、投诉的沟通渠道

公司构建了各类便于顾客查询信息、交易、投诉的沟通渠道，使顾客能够方便、快捷的查询到任何自己需要的最新最全的信息；同时把顾客对沟通方式的要求更有效率地传递给公司内部所有相关人员和过程，使信息系统平台得于共享和管理。

信息查询、交易和投诉的接触方式

顾客可查询到的信息	信息查询、交易、投诉的接触方式							
	公司网站	产品推介活动	产品培训	在线客服/BBS论坛	兔宝商城	兔宝博客	团购活动	生活馆
企业价值观	●	○	○		●	●	○	○
产品特点、性能了解	●	○	○	○	●	●	○	○
企业资质、产品获奖情况	●	○	○	○	●	●	○	○
产品质量标准	●	○	○		●	●	○	○
产品目录及新产品	●		○		●		○	○
产品价格				○	●		○	○
供货周期				○	○		○	○
业务洽谈				○	○		○	○
运输交货				○	○		○	○
结算				○	○		○	○
顾客异议的处理情况				○	●			
投诉				○	●		○	○
销售网点查询				○	●			
产品促销情况					●		○	○

备注：●标记为每日24小时内可查询；○标记为每日正常工作时间可查询。



新产品发布会

2) 客户投诉管理

①投诉类型

为使顾客投诉处理过程规范化、标准化，确保本公司产品能够更好的满足顾客要求，公司首先把投诉分为两类。

客户投诉类型分类一览表

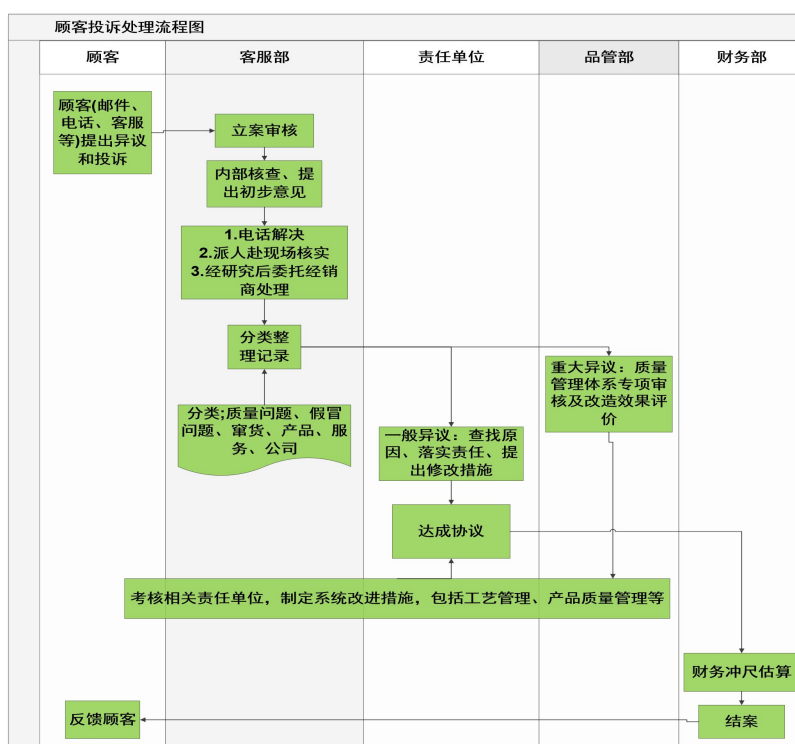
投诉类型	定义
一般异议	客户对产品不满，要求返工、更换或退货，在处理后不需要给予客户赔偿；
重大异议	1) 索赔性投诉：客户要求对不良品加以处理外，并依据契约规定要求企业赔偿其损失；对于此种投诉，宜慎重处理且尽快查明原因。 2) 非正当理由投诉：客户刻意找种种理由，投诉产品质量不良，要求赔偿或减价，此种投诉可能不属企业责任，需谨慎处理，以免引起不必要损失。

②投诉流程

为确保顾客投诉能够得到及时有效解决，公司建立了明确的顾客投诉程序，每次处理顾客投诉力争做到“五个100”。

顾客投诉处理的“五个100”要求

顾客投诉信息来源	处理要求
电话 传真 电子邮件 网站投诉等	1、顾客反映信息100%记录 2、记录信息100%处理 3、处理结果100%复核 4、使顾客100%满意 5、处理情况进行100%反馈



用户投诉处理流程图

③投诉记录

为规范顾客投诉管理，除了使流程标准化外，在每一个关键流程节点公司都有相应的节点记录，从接到投诉开始，按《顾客满意控制程序》文件规定中的审批流程进行，并跟踪记录投诉处理情况，对重大质量投诉，召开质量专题会议，并记录相关措施。

④顾客投诉信息在组织内的传递与组织改进方式

顾客投诉信息在组织内的传递与组织改进。

顾客投诉信息在组织内的传递方式和组织相关改进

评价方式	频率	参与部门	评价内容
质量专题会议	随时	营销部、企业研究院、生产分公司	当发生顾客重大投诉的时候，由营销部组织相关部门参与分析，商讨整改方案
月度质量分析会	1次/月	相关部门	分析经营情况，对存在的问题提出改进要求并组织实施。梳理总结一个月发生的解决的和没有解决的问题，明确下个月计划
季度质量分析会	1次/季	所有部门	检测过程中发现的品质异常、品质异常及顾客投诉改善情况、罗列重大的质量事故，并提出预防方案，其它需讨论的事项

8.2.1.5 顾客满意的测量

1)测量顾客满意

专卖店营销网络是兔宝宝取得成功的关键，也是兔宝宝满足终端顾客的主要渠道。公司密切关注经销商满意度，并与经销商共同关注终端顾客的满意度。目前，公司对经销商满意度的调查分为“内部测量”和“外部测量”两种：“内部测评”由营销部负责收集和报告整理，“外部测评”由浙江省质协用户评价中心根据中国顾客满意度测量模型 CCSI 测量顾客满意和顾客忠诚度。

① 部测量——满意度调查表

公司针对经销商的需求特性、沟通流程设计调查问卷，从“产品质量、交付及时性和准确性、价格、品类花色、新产品开发推出力度、销售政策、订货物流流程、物流服务态度、投诉处理、售后服务、营销指导、销售服务”等方面展开经销商顾客满意度测评，并通过开放式提问征集意见和建议。2025年满意度调查分析报告和调查问卷如下图。

客户满意度调查：为了了解产品和服务，并正确了解顾客需求，特发起一次《客户满意度调查》。调查问卷是以将电子版上通的形式，经销售填写后扫描。截止时间为2019年11月11日。东南区12份、中南区9份、中南区12份。下面我将统计结果做一下详细分析。

客户满意度调查分析：

一、产品方面

共涉及4个问题，通过对产品质量、产品价格、产品种类和满意度。

根据图表分析，大家可以看到：

1. 对于产品质量这一点，100%的客户表示满意，有35%的客户评价产品质量是觉得满意的。

2. 对我们公司的产品价格，有48%的客户表示满意的。

3. 而对于产品的品质，有

24. 您对兔宝宝地板在当地的发展前景怎么看？

A 非常信心 B 有信心 C 说不清楚 D 没有信心

二、请回答下列问题：（以下均为在销售过程中，我们公

1. 在您的销售过程中，我们公

A 平整度 B 色差 C 大小头

(H 其他) 可具体说明：_____

2. 在您的销售过程中，我们公

A 平整度 B 色差 C 高低差

(G 其他) 可具体说明：_____

3. 在您的销售过程中，我们公

A 周边 B 缝隙 C 分层

(F 其他) 可具体说明：_____

三、您觉得我们工作在哪方面还

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

四、您对我们公司有何合理化建

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

再次感谢感谢您的宝贵意见！

兔宝宝地板顾客满意度调查问卷

尊敬的网友：

您好！感谢您一直支持兔宝宝地板。为了更好地为您提供优质的产品和服务，并正

确了解顾客需求和意见，特向您发出《客户满意度调查问卷》。请您给予积极配合，提出

宝贵意见和建议。请根据您的实际情况实事求是填写，您和其他人员的意见和建议将会被汇

总分析，公司领导会高度重视并调查分析报告，并依此作为改善各项管理的决策参考。

我们期待您在5日内完成填写并回传公司，谨致诚挚的谢意！传真：0572-8028623，邮

箱：<903093013@qq.com>; 田建珍（收）。有您的参与，公司才能更快地改进管理

与服务，真诚感谢您的宝贵意见！

您是_____市_____县兔宝宝地板专卖店的负责人。

注：本次调查为独立调查，我承诺对业务部门予以保密，以下内容请您放心填写。

一、请回答下列问题：（以下均为单选；如对您有特别建议意见，可后附使用）

1. 您对兔宝宝地板产品的整体质量满意吗？

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意

2. 您对兔宝宝地板产品交付的及时性和准确性满意吗？

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意

3. 您觉得兔宝宝地板产品价格体系是否满意？

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意

4. 您对兔宝宝地板产品的品质、花色是否满意？

A 非常满意 B 满意 C 一般 D 不满意

如不满意，希望增加哪些花色：_____

地板产品满意度调查问卷

②外部测量——第三方权威组织评测

公司近年来一直邀请浙江省质量协会采用顾客满意度测量模型CCSI模型测量顾客满意度，该模型包含7个结构变量，分别为“品牌形象、质量期望、质量感知、价值感知、顾客满意度、顾客抱怨和顾客忠诚度”，每个结构变量又由若干测评变量在问卷中得到体现。公司还定期邀请专业的“市场咨询机构”——如深圳3.14企业顾问有限公司等，为兔宝宝出具用户满意度评价报告，以更全面、更客观地了解顾客满意情况。



第三方咨询机构的顾客满意度调查结果（截图）

2) 基于反馈的改进与创新

公司营销部门通过满意度调查等各种方式获取顾客满意度信息及改进建议反馈，在信息汇

总的基础上，对满意度结果进行分析，形成《顾客满意度调查报告》，发至产品中心、制造中心要求各车间组织改进。

8.2.1.6 品牌建设

作为行业领军企业，公司坚持走品牌与服务之路，通过科技创新和精细化管理，推进品牌建设。公司制定了《品牌发展规划》，通过品牌竞争分析，明确了多品牌策略，其中，主打“兔宝宝”品牌，定位零售，走高端化、集成化、成品化、多元化之路；“神州绿野”品牌定位中端工程或零售市场，以基础材料为主，体现“健康、实惠”；“花冠”品牌则定位中低端产品，作为兔宝宝的补充，可零售、可工程。通过多品牌差异化定位策略，实现高中低端产品互补营销，满足不同层次类型顾客需求。

公司下属销售公司设有品牌中心，全面负责品牌建设。在品牌传播推广中，公司以“硬性广告+网络推广+活动推广”三合一的总体策略，按照公司《广告基金管理办法》进行广告预算与分配、使用与分摊（内部结算），在综合性广告投放上，公司利用央视、高炮、高铁、省级广播、公众报道、专业杂志、舆情类公共关系媒体等传统媒体；积极拥抱互联网，利用合法性搜索引擎推广（百度与 SEO、百度品专）、大型门户网站推广、网络软文推广、微信与微博推广、网络整合营销（大型公益、事件营销、新品发布等策划活动）、个性化网络营销（兔宝宝 QQ 表情、漫画的开发与推广）、微动画微电影等网络多媒体；同时实施全国联动的营销活动（全国性新产品上市整合营销活动、季节性大型促销活动、全国性品牌推广活动、设计师大赛、公益性活动）。结合地区差异综合性广告投放。在**区域性广告投放**上，公司因地制宜实施地方性传统媒体、网络推广及区域性促销活动、专项会议营销活动推广。近三年公司累计投入 6377.67 万元用于品牌传播推广，公司品牌知名度、美誉度不断提高，“兔宝宝”作为行业一字招牌品牌在中国装饰材料行业享有盛誉，获评“中国驰名商标、浙江省著名商标、中国名牌、等。品牌国际影响力也不断增强，自主品牌出口占比大幅提升，科技木产品荣获“美国产品创新大奖”。2014 年，在浙江日报等多家媒体单位发起的“中国好质量”公众推选活动中，荣获杰出贡献奖。

中国好质量—杰出贡献奖

兔宝宝装饰板品牌排名第一



8.2.2 产品和服务要求的确定

在确定向顾客提供的产品和服务的要求时，公司如何确保：

8.2.2.1 细分顾客，确保产品和服务的要求得到规定，包括：适用的法律法规要求及公司认为的必要要求

公司根据产品特性、销售渠道及客户重要程度三个维度对顾客与市场进行细分，从公司技术研发实力及公司所提供产品类别和性能与顾客需求特点的匹配性分析，确定目标顾客与市场。根据不同顾客需求及适用的法律法规要求，确保产品和服务的要求得到规定。

8.2.2.2 对其所提供的产品和服务，进行品牌维护并能够满足所声明的要求

1) 对质量诚信目标进行宣传控制，对提供给顾客的各类内容真实，不欺骗和误导顾客，不含有虚假的内容，并符合法律法规和道德要求。

2) 对产品说明、标识和包装进行控制，以确保提供给顾客的内容真实、合法、有效，与产品质量相符，避免误导或不合理的暗示。

8.2.3 产品和服务要求的评审

8.2.3.1 公司承诺向顾客提供产品和服务之前进行评审，公司对如下各要求进行评审，以满足法律法规要求和顾客规定的要求

1) 顾客规定的要求，包括对交付和交付后活动的要求

公司对产品和服务要求进行评审时关注顾客的需求，包括交付和交付后活动的要求。

2) 顾客虽然没有明示，但规定的用途或已知的预期用途所必要的要求

公司对产品和服务要求进行评审时，对顾客没有明示，但规定的用途或已知的预期用途所必要的要求也进行有效评审。

3) 公司规定的要求；包括运送、安装、维修、保证等在消费领域给予顾客的好处

公司有相关规定，要求产品在运送、安装、维修、保证等领域给予顾客利益的保障。

4) 适用于产品和服务的法律法规要求

公司在产品和服务要求的评审中充分考虑了合规性。

5) 与以前表述不一致的合同或订单的要求

公司在产品和服务要求的评审中考虑客户要求的内容的连续性，关注客户合同或订单中与以前表述不一致的内容。

公司应确保与以前规定不一致的合同或订单要求已得到解决；若顾客没有提供成文的要求，公司在接受顾客要求前应对顾客要求进行确认。

8.2.3.2 适用时，公司应保留下列方面有关成文信息

1) 评审结果

公司对每份合同及评审记录进行收集并存档。

2) 针对产品和服务的新要求以及相应的处理措施

公司根据不同情况有针对性的处理措施，事后进行整理和存档。

8.3 产品和服务的设计和开发

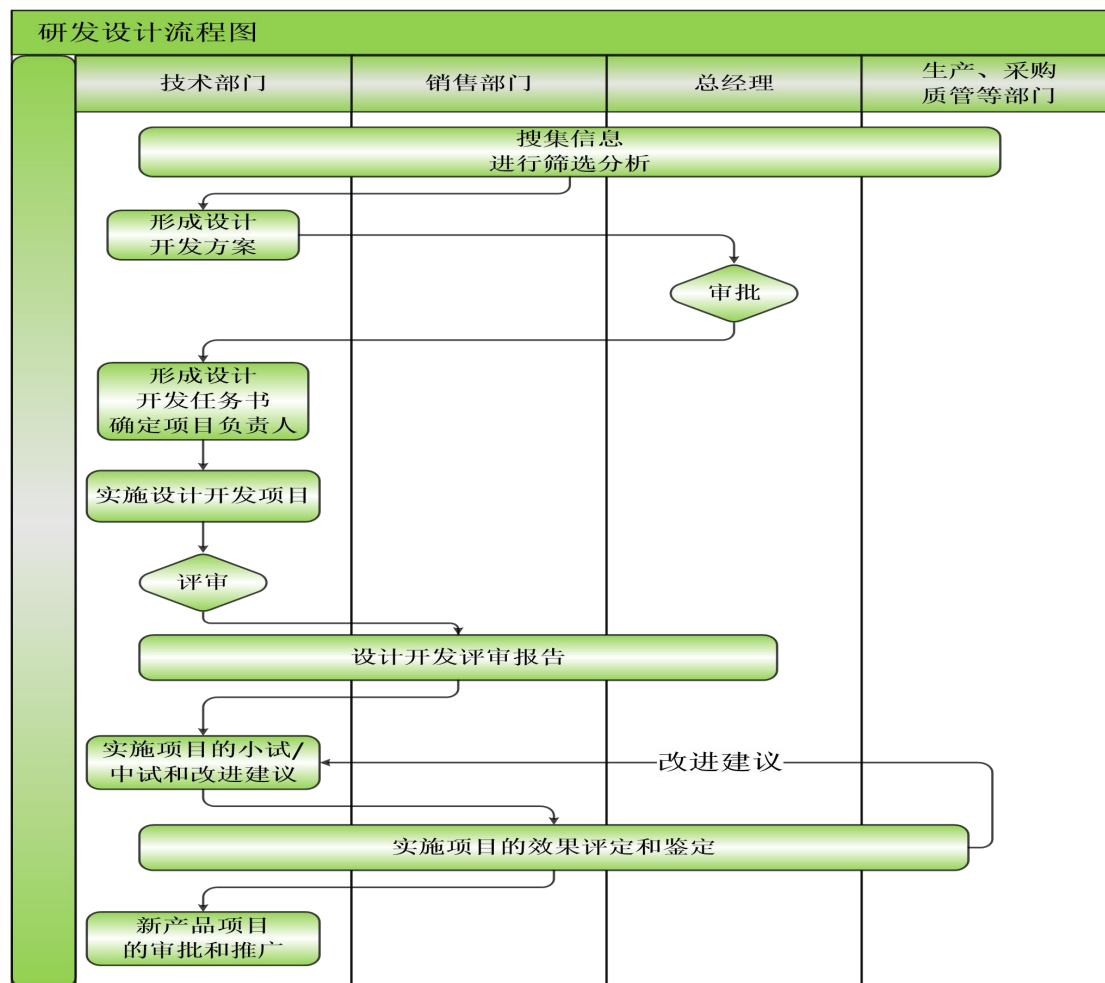
8.3.1 总则

公司制定并实施了有效的研究与开发流程，以确保企业产品及生产方法符合市场需求，实现产业结构的优化与产品结构的调整，增强企业的市场竞争力。

8.3.2 设计和开发策划

1) 设计开发过程的设计

围绕满足当下、储备未来的研发指导思想，研究院结合公司总体战略，制订研发职能战略，每年底制定新产品、新技术研目标指标及新产品开发计划，并将目标指标层层分解各研究中心实施。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，公司制定研发设计流程（如下图）、《设计和开发控制程序》，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。



设计开发过程流程

2) 质量工具应用

公司严格按照 APQP 的工作思路对产品研发过程进行设计，将产品研发过程划分为“新产品策划、新产品试制、新产品投产与反馈”几个子过程，结合市场及公司的实际采用了多种新技术、新方法，以求得产品研发过程的最佳效果。在产品设计和开发过程中采用的先进质量工具主要有质量功能展开、失效模式和效果分析、价值工程等。

8.3.3 设计和开发输入

公司应针对所设计和开发的具体类型产品和服务，确定必需的要求。要求应考虑：

8.3.3.1 功能和性能要求；

设计和开发输入考虑了产品主要功能、外观特征要求，这些要求主要来自顾客或市场的需求与期望；

8.3.3.2 考虑其生命周期各阶段的环境要求

设计和开发输入考虑了产品信赖性试验要求，根据客户需求对产品的用途、外观等需求进行设计。同时考虑其生命周期各阶段的环境要求。

8.3.3.3 来源于以前类设计与开发活动的信息；如技术数据的开发利用；

适当利用以前类似设计提供的信息如技术数据、生产工艺、产品配方等对新项目作为指导。

8.3.3.4 法律法规要求；

满足适用的各标准、法律法规、环境方面的要求等，国家强制性标准必须满足；

8.3.3.5 公司已承诺实施的国际或国家标准和行业规范中的先进性指标；

根据不同顾客的特殊要求，引入产品各项先进指标；同时，按照浙江制造团体标准中的先进性指标对产品进行生产、检验和控制要求。

8.3.3.6 适用时，对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响。

设计和开发输入的内容需全部列入《项目计划书》中，并通报各部门进行对此计划书进行评审，以确保其充分性与适宜性。产品要求应完整、清楚，并且不能相互冲突。各部门提出意见，交由研究院主管审核、总工程师批准。

公司建立了完善的研发项目管理流程图。考虑到公司目前的产品结构呈现多元化特征，制订了《设计和开发控制程序》，按产品研发流程，根据客户要求，对产品进行设计与开发。

针对设计和开发的目的，输入应是充分的、适宜的，且应完整、清楚。相互矛盾的设计和开发输入应得到解决。

公司每研发一个新品都进行了周密的市场调研，新品研发的前期输入是充分的、适宜的，且是完整、清楚的。公司研究院保留设计和开发输入的成文信息。

8.3.4 设计和开发控制

公司应对设计和开发过程进行控制，以确保：

8.3.4.1 规定拟获得的结果，对技术实现过程实施监视和测量，以获得技术实现过程中的动态信息；

由质检部、研究院与项目主导人员对技术实现过程实施监视和测量，规定具体各项标准并对过程中所体现的问题予以纠正。

8.3.4.2 实施评审活动，以评价设计和开发的结果满足要求的能力；

由项目组长与各部门对公司设计和开发过程进行评审，以评价设计和开发的结果满足要求的能力。项目组依据《项目计划书》主导对每一实施阶段过程的具体实施情况进行评审。评审的内容包括标准的符合性、功能的符合性、技术参数的可行性、采购可行性、生产可行性、检验可行性等。评审结果汇入《验证及确认记录》中。

8.3.4.3 实施验证活动，以确保设计和开发输出满足输入要求；

项目组组织各相关部门对每一阶段的输出进行验证。对于验证过程中发现的设计和开发存在的问题和不足，应提出改善措施，并由项目组组长安排实施与追踪，以确保最终输出能够满足输入的要求。验证结果汇入《验证及确认记录》中。

8.3.4.4 实施确认活动，以确保产品和服务能够满足规定的使用要求或预期用途。

设计确认一般针对实验最终产品，验证合格的样品由销售中心负责联系送交顾客试用或由研发部组织召开新产品鉴定会，提交《项目确认记录》《项目确认记录》应反映出顾客对试样符合标准或合同要求的满意度及对试样适用性的评价。在最终样品完成前的各阶段，研发部组织各单位在适当范围内实施局部确认。

8.3.4.5 针对评审、验证和确认过程中确定的问题采取必要措施，有效防范技术风险；

对评审中发现的问题提出改善措施，并由项目组进行实施、跟踪，以确保设计和开发的每一阶段的输出均能满足设计要求。

8.3.4.6 保留这些活动的成文信息。

上述活动过程中所形成的《项目计划书》《项目确认记录》《项目验证及确认记录》等文件内容汇总后由研究院保管。

8.3.5 设计和开发输出

公司应确保设计和开发输出：

8.3.5.1 满足输入的要求；

项目组根据申请表及设计计划要求，分析客户要求或所提供的样品，转化成内部的一个项目要求和标准，设计相应的方案，以满足输入的要求。项目组评价输出与设计及开发输入的符合性，并形成《项目输出验证表》。

8.3.5.2 适当时，确定产品和服务采购中的环境要求；

当存在有害物质污染或混杂的风险过程时，应明确环境要求并根据要求控制、识别、监视和测量这些过程，详见《有害物质检测报告》。

8.3.5.3 满足后续产品和服务提供过程的需求；

有项目组长和本项目组成员对输出设计方案进行讨论、评审，并评估后续产品和服务提供的能力。

8.3.5.4 包括或引用监视和测量要求，适当时，包括接收准则；

公司产品设计和开发输入引用《有害物质控制标准》中的测量要求，项目技术要求以及标准的符合性、功能的符合性、技术参数的可行性、采购可行性、生产可行性、检验可行

性等。

8.3.6 设计和开发更改

公司应对产品和服务设计与开发期间以及后续所做的更改进行适当的识别，评审和控制，以确保这些更改对满足要求不会产生不利影响，公司应保留下列成文信息。

8.3.6.1 设计和开发策划随着设计和开发的进展，如存在下列问题时，应该提出《项目计划变更书》对之前制定的设计计划予以修订并保留成文信息。

1) 由于前期开发申请的局限及不完善，对产品要求（功能、外观、特性、技术参数、良率目标）及原材，生产过程中所体现的问题予以纠正。

2) 修正最终的产品标准；

3) 项目计划时间的延长等等。

对于已经通过量产会议的项目，如果在量产过程中需要做原材、工艺或配方等可能会对产品的价格、外观、功能、安全、品质、可靠性等造成影响的变更，须参照《变更控制程序》执行变更。

8.3.6.2 评审的结果；

项目组需在《项目输出验证表》中列出产品的设计性能与产品量产性能，通过比较二者以评审设计与开发结果的符合性。若不相符，则需在《项目输出验证表》中列出主要存在问题，并制定改善措施与改善期限，由研发部主管审核批准。

8.3.6.3 变更的授权；

研究院编制《项目计划变更书》由项目组长进行策划，通报市场、质量、资材、生产、由研发部门主管进行批准。批准后需要重新进行项目可行性评估并重新制定《项目计划书》。

8.3.6.4 为防止不利影响而采取的措施；

对于设计和开发评审过程中发现的问题需提出改善措施，由项目组进行实施、跟踪，以确保设计和开发的每一阶段的输出均能满足设计要求。

由项目组组织各相关部门对每一阶段的设计和开发输出进行验证。对于验证过程中发现的设计和开发存在的问题和不足提出改善措施，并由项目组组长安排实施与追踪，以确保最终输出能够满足输入的要求。验证结果汇入《项目验证及确认记录》中。

8.4 外部提供过程、产品和服务的控制

8.4.1 总则

公司已建立与其战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率，扩大品牌影响力。以“产业协

同”为已任，制定浙江区域内的供货商达到 50%以上的目标计划。确保外部提供的过程、产品和服务符合要求。

组织与外部主要供方建立长期合作关系。在生产和服务的各个环节建立紧密联系，共享信息，以应对市场需求变化带来的风险。确定对外部提供的过程、产品和服务实施的控制：

8.4.1.1 外部供方的过程、产品和服务构成公司自身的产品和服务的一部分；

如设备配件、生产辅料、外包装等。

8.4.1.2 公司决定由外部供方提供过程或部分过程；

公司根据产品的工艺流程，在确保产品质量符合要求的情况下，经评审决定由外部供方提供过程或部分过程。

公司基于外部供方按照要求提供过程、产品或服务的能力，公司编制《供应商管理制度》，确定并实施外部供方评价、选择、绩效监视以及再评价的准则。对于这些活动和由评价引发的任何必要的措施，公司质检部、采购部保存外部供方相关成文信息。

8.4.2 控制类型和程度

公司编制了《供应商管理制度》，对各供应商进行评审，并建立《合格供应商名单》，确保公司产品在合格供应商中采购，以确保外部提供过程、产品和服务不会对公司稳定地向顾客交付合格产品和服务的能力产生不利影响。

8.4.2.1 确保外部提供的过程保持在其质量管理体系的控制之中；

公司编制了《采购管理制度》，对采购过程通过采购流程进行控制，采购需求一审审批—订单（合同）—审核回交—供货—收货—验收合格—入库，发现不良—异常处理—退货或换货、让步接收；

公司长期坚持“诚信双赢”的经营理念，与供应商和合作伙伴等相关方建立并保持着良好的关系以满足企业发展需要，尤其注重加强供应链管理。与供方和合作伙伴建立良好的战略合作伙伴关系。

8.4.2.2 规定对供应商的材料/辅料的控制及其输出结果的控制；

公司对关键材料及材料加工的供应商，在供应商选择和开发阶段，由采购、研发部、质检部等相关人员组成供应商调查小组对供应商进行现场评审，评审内容包括价格、技术水平、质量保证、生产能力等方面，只有研发部、质检部对供应商提供的物料样品进行检测或试制检验合格后，方能确定为合格供应商，并签约。

在供应商的考核与激励方面，公司明确了各部门在物资供应过程中的责任，采购部、生产部负责供应商供货业绩的监控和重新评审，质检部对供货质量进行检测和监控，并对质量情况汇总，然后采购部、研发部、质检部共同对供应商进行考核。考核主要以供货及时性、质量合格率、价格竞争率、售后服务四个方面进行考评，并建立 ABC 分类管理合格供应商，并编制关键原材料清单。对优秀供应商将优先采购，不合格供应商将予以淘汰。

8.4.2.3 公司已经考虑了：

1) 外部提供的过程、产品和服务对公司稳定地提供满足顾客要求和适用的法律法规要求的能力的潜在影响；

采购部及生产部负责供应商合规性的监控和重新评审，质检部对供货质量进行检测和监控，会同质检部共同对供应商进行考核。

2) 由外部供方实施控制的有效性；

对外部供方进行资格认定及年度监督审核，根据相关标准的符合性来确认外部供方实施控制的有效性

8.4.2.4 确定必要的验证或其他活动，以确保外部提供的过程、产品和服务满足要求；

通过对由外部供方提供的产品工艺验证、质量检验，合格后方可入库，以确保外部提供的过程、产品和服务满足要求。

8.4.3 提供给外部供方的信息

确保与外部供方沟通之前所确定的要求是充分和适宜的，公司与外部供方已沟通以下要求：

8.4.3.1 需提供的过程、产品和服务以及其他相关的环境和职业健康安全要求；

公司与外部供方签订有《采购协议》，同时确立供货质量技术要求以及技术保密协议，用以规范和测评供应商的质量管理及技术能力。明确有关环境和职业健康安全的要求，并在年度审核中关注上述要求；在评价供方时公司要求供方需提供的过程、产品和服务相关的环境和职业健康安全要求合格证据。

8.4.3.2 对下列内容的进行批准：

1) 产品和服务，并确保其所用的关键部件/材料符合相关产品标准或技术要求，与产品描述中的关键部件/材料一致；关键部件/材料扩展\变更要求；

公司明确规定外部供方生产过程中涉及的关键部件/材料的信息需要报备，并定期进行检查确认。

2) 方法、过程和设备；

公司在对外部供方资质认定时审核其工艺方法、生产过程和生产设备是否符合要求。

3) 产品和服务的放行;

公司对原材料、配套件及外协件都制定了相应的检验规范,明确了检验方案和合格判断标准,并传递给供方。所有采购产品到公司后由质检部出具检验单,由质量部按规范等要求开展验证工作,只有质检员确认合格后才能登记入库,否则供货商不能结算货款。

8.4.3.3 能力,包括所要求的人员资质;

公司在定期审核时,对关键原材料、配套件及外协件供应商的关键岗位人员的资质和能力进行确认。

8.4.3.4 外部供方与组织的互动;

公司与供方通过电话,网络、走访等进行的互动。

8.4.3.5 组织对外部供方绩效的控制和监视;

公司通过年度供方产品合格率、服务态度等对外部供方绩效的控制和监视;

8.4.3.6 公司或其顾客拟在外部供方的现场实施验证或确认活动;

在与供应商签订的采购合同中明确规定了必要时由公司或其顾客在供应商的现场实施验证或确认活动。

8.5 生产和服务的提供

8.5.1 生产和服务提供的控制

依据公司的战略规划和生产制造过程的主要要求,根据现有的生产条件、国内外的先进技术水平、生产过程的技术要求,同时结合公司产品品种生产特点,制定了相关的作业指导性文件,以用于指导产品制造过程。同时,公司不定期地召开生产调度会,对生产过程中的产品质量情况进行总结分析,布置当天生产计划和要求;确保每一过程的流程规范,过程质量控制完备,保证生产周期及产品质量符合设定要求。

1) 对生产工艺设计进行评审、验证和确认

公司的新产品研发过程中包括了过程包括设计开发的策划、输入、控制、输出、更改等流程控制,通过对产品的设计和开发全过程的控制,确保了产品的设计和开发能够满足顾客的需求和期望,公司在新产品研发过程中严格按《设计开发控制程序》流程执行,通过对新品策划、项目评审、样品试制、批量试产,新品验证等过程确认,以确保新品开发和工艺满足过程能力要求。

2) 特殊过程确认

公司主要的产品为常规贴面板和各类防潮、防虫、超低甲醛装饰贴面人造板、非阻燃实木复合地板，根据生产过程要求评价和确定工艺流程，对特殊过程、重要过程进行能力评定，以确定其在岗位产品生产过程中的条件保证（包括人员的操作技能、设备设施的配置、工艺的完善、相关文件的合理性等）满足工艺要求。公司在对内部的特殊过程识别中确认贴面人造的蒸煮，实木复合地板生产过程的养生作为产品的特殊过程，并定期开展能力评定，详见相关的作业指导书内容。

3) 人员能力确认

公司坚持“以人为本”，实行人力资源优化配置，主要从“人才引进与培养、学习和培训、考核激励机制、职业发展”等方面进行优化设计。员工是企业宝贵的资源，是企业成长发展的重要保证。公司十分重视生产员工的素质培养。在一线员工能力识别与建设方面，公司制定《人力资源控制程序》，对一线员工知识技能提出明确要求，作为学习培训和等级鉴定的依据；人力资源部每年调整《人力资源战略规划》，制定了人员成长发展模式，通过培训学习，工作指导、绩效考评等系列的活动的，确保员工每个岗位都有成长发展的空间，培养员工具有实际操作和管理的能力。对于重要工序岗位的人员要求将重点进行内部培养，外部招聘等方式获取资源，并通过能力评估加以确认，从而获取具备高素质的岗位人员，岗位能力评定按《生产过程管理控制程序》相关要求执行。

4) 监视和测量设备的使用

根据生产工艺的要求，结合测量的对象和精度，公司配备了数量不等的测量设备，以满足过程中对产品质量的检测需求，企业研究院和生产质量部门作为企业检测的重点部门，在监视和测量管理中严格做到层层把关，张张检验，确保产品质量符合规定要求，公司配备的电热恒温水浴锅、可视分光光度计、甲醛测量试验箱、电子万能试验机、测湿仪等检测设备作为现代木业产品检测的行业最先进设备，在公司产品检测中发挥了极其重要的作用，检测设备的申购配置和使用按《设施和工作环境控制程序》实施。

5) 监视过程和记录

公司在产品设计阶段对工序的识别分为特殊工序、重要工序、一般工序，通常对特殊工序需要对过程进行的连续监视，对重要工序，需要定期进行监控。对于进行产品生产过程，根据其过程的要求对过程进行监视。一般的监视过程包括原材料检验入库，产品生产过程中的质量控制，成品的检验和试验控制，这些过程都根据产品检验标准进行检验和试验。使产品和各项检测指标符合设定的要求才能进入下道工序，最终合格入库，对过程的监控结果做适当的记录。

6) 产品标识和追溯

产品的追溯以原材料检验入库、生产过程、成品交等环节进行，公司现场产品追溯采用流程卡标识，状态标识等方法进行，以确定各类产品的不同状态和流程，并通过标识可以有针对性地追溯到任何一道工序加工的质量控制情况。同时加强对产品追溯性的控制要求，以确保公司对产品的检验状态进行标识，避免标识的不准确而造成产品的错用或误用。

7) 包装和防护

公司产品的包装严格按照标准要求进行规范设计，相关的根据不同产品的包装和防护要求，产品包装由公司统一管理、统一调配、统一要求使用的原则，在产品的包装、搬运、贮存、运输和交付等环节做到责任分明，考核严格。公司在产品贮存中有良好的环境和措施，产品防护得当，确保了产品在生产、贮存、和交付过程中的防破损、防跌落、防潮、防变质等现象。

8) 现场管理

公司通过实施《现场检查评比管理办法》、ISO9001、ISO14001、ISO45001等管理标准，将企业的内部管理提升到了一个新的要求，作了一个新的现场改进点一切看得见摸得着的物品对象，进行统一管理，统一标识，使现场规范化、标准化的效果比以往有了明显的提升。员工能及时发现现场发生的问题。及时有效地发生的问题进行处置，形成了一套较为完善的预防性措施。标准化的培训、教育和运用，更有效地方便员工正确、迅速掌握正常与异常情况及执行情况，进行事先预防且及时迅速采取相应措施。现场管理已成为每个员工的自觉遵守、自觉提升的实际行动。

9) 过程和工艺检查

公司岗位人员通过确定对各质量控制点的实施和检查，有效改进过程中的质量和技术要求，确保过程的稳定性。对照检验标准的实施以监督生产过程各项工作开展的有效性，公司质检部和各检查部门对影响生产的人、机、料、环、法等因素进行核查，做到及时发现问题，及时组织纠正。同时生产班组还每周自查、全月总结汇总。

8.6 产品和服务的放行

8.6.1 公司已经明确在进料、过程、产品出厂等阶段实施产品检验的安排，以验证产品和服务的要求已得到满足

公司制定并实施《质量管理制度》，明确了原材料、辅料、成品等的检验标准；生产过程中，生产车间按检验标准对各个工序产品进行检验。通过各项检验活动的实施，确保产品满足技术规范要求，保证产品质量符合合同要求和标准要求。

8.6.2 公司确保与产品有关的辅件的质量控制、产品例行检验、确认检验，以及相关服务的放行符合接收准则。除非得到有关授权人员的批准，适用时得到顾客的批准，否则在策划安排的已圆满完成之前，不应向顾客放行产品和交付。

在材料采购环节，公司建立和完善了供应商管理制度，组织供应商选择、考核与评价，设立供应商档案及合格供应商名录。公司定期或不定期地对主要原材料、辅料供应商的质量管理体系及相关认证进行审查，此外公司对采购的原材料、辅料进行抽样检查。

在产品生产环节，公司制造中心制定合理的工艺流程、工艺文件，维护、保养设备，确保正常动作；质检部对产品品质负责，操作员须对应对各个工序的作业指导书要求的项目、频率做自检，车间管理员不定时巡查作业品质状况。

8.7 不合格输出的控制

8.7.1 公司应确保对不符合要求的输出进行识别和控制，以防止非预期的使用或交付。公司应建立并保持质量信用应急准备和响应机制，以针对潜在的质量失信事件或紧急、突发事件，做出快速及时的响应。避免、减少、控制对品牌效应产生的负面影响。公司依据不合格的性质及其对产品和服务符合性的影响采取适当措施。这也适用于在产品交付后，以及在服务提供期间或之后发现的不合格产品和服务，包括但不限于国家和省级质量监督抽查、监督抽样检测、客户投诉产品。公司已通过下列一种或几种途径处置不合格的输出：

公司建立了《不合格品控制程序》《应急准备和响应控制程序》通过规范不良材料、不合格半成品、生产时不合格成品、客户退货品的识别和控制，避免非预期的使用或交付，确保顾客满意。并规范客户退货管理流程，确保每批退货产品均能得到及时、妥善的处置。

8.7.1.1 隔离、标识、限制、退货或暂停对产品和服务的提供；

车间负责不合格品在制造环节中的区分、记录、隔离、标识和限制处理、质量部负责对不合格品在流通环节中的区分、记录、隔离和限制处理。

8.7.1.2 对不合格的输出进行纠正之后应验证其是否符合要求；

公司针对不合格品的输出主要有返修、报废、让步接收等途径，进行统计汇总。

8.7.2 公司保留下列成文信息

8.7.2.1 描述不合格；

经过不合格的判定，通过《不合格品报告》进行描述，分别由质检部、生产部进行存档。

8.7.2.2 描述所采取措施；

不合格品的采取的措施有返修、报废、让步接收等，不良材料、不合格半成品、生产时不合格成品、客户退货，进行不合格标识、隔离及保持处理记录。

8.7.2.3 描述获得让步；

针对轻微不合格或不影响使用性能的成品时，有关部门可提供《让步接收申请单》，由销售部与客户进行沟通并取得让步授权，过程中的相关沟通记录附于《让步接收申请单》之后。此外特采产品要进行明确的标识。

针对轻微不合格材料，采购部/生产部也可以提供《不合格品处置单》，经办理审批手续后，可先放行使用，并跟踪使用结果。

8.7.2.4 产品的售后服务

公司制定了完善的《客诉处理制度》，努力打造、完善售后服务体系，推行企业文化，提高客户对公司的认可和满意度。

8.8 应急准备和响应

公司如何建立、实施并保持对 6.1.1 中识别的潜在紧急情况进行应急准备并做出响应所需的过程。

8.8.1 公司制定应急计划，以便在紧急情况下（如：公用事业的供应中断、劳动力短缺、关键设备故障等）满足顾客的要求

公司为了预防和减少各类事件的发生，控制、减轻和消除所引起的有害环境影响或人员疾病、伤害，规范突发事件应对活动，保护员工生命安全，公司特制定《应急准备和响应控制程序》预防本公司范围内有可能发生的火灾事故、触电事故及特殊气候(如台风、暴雨、公用事业的供应中断、劳动力短缺、关键设备故障等等)和化学品事故，以保障生产和生活正常运行。

8.8.2 通过策划措施做好响应紧急情况的准备,考虑有关相关方的需求，如应急服务机构、相邻组织或居民。以预防或减轻它所带来的不利环境影响或职业健康安全不良后果

公司通过策划措施做好响应紧急情况的准备，建立了严密的安全生产规范化管理制度保障体系，制定了《环境因素、健康安全危险源、绿色属性因素识别和评价控制程序》《质量控制程序》《环境因素识别与评价控制程序》《环境和健康安全运行控制程序》《偶发性事件应急控制程序》《应急准备与响应控制程序》《事故处理控制程序》及各项安全生产管理制度。大力加强生产现场安全督促监管，按照国家安全生产、消防安全等有关法律法规和公司生产特点，加强对容易引发安全事故等生产工序和关键部位的监督检查，公司生产部每月组织进行一次安全环境检查，公司每季组织一次安全环境的检查，并把检查的情况以及整改的要求反馈各部门、车间进行整改落实、闭环。

通过多种形式宣传安全生产的控制程序，对员工进行安全教育培训，提高员工安全生

产意识。对相关方进行沟通应急准备的事项，相关各生产部门严格遵守各项安全管理制度和安全操作流程，加强安全生产工作。为此公司取得湖州市安全生产管理监督管理局颁发的“三级安全生产标准化认证”证书。

8.8.3 对实际发生的紧急情况做好响应

公司每年组织开展应对突发事件的演练，建立突发事件应急医疗救护、现场处置、监督检查、检测检验等有关物资设备、设施、技术等人才资源储备。

公司成立应急救援领导小组，由公司总经理担任总指挥、各有关部门负责人和各部门相关人员组成，负责对公司突发事件应急处理统一领导，统一指挥。

8.8.4 根据紧急情况和潜在环境影响的程度, 采取相适应的措施预防或减轻紧急情况所带来的后果

公司自成立以来，一直把实现安全生产作为最高标准，认真执行《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》等国家有关安全生产和劳动保护政策及法规，遵循“安全第一、预防为主”的方针，实行法定代表人负责制，建立安全领导小组，层层签订安全生产责任书，把安全生产工作纳入到公司领导任期责任目标和公司经营目标中严格考核。

8.8.5 可行时，定期试验所策划的响庆措施，并让有关的相关方适当参与其中

公司每年组织开展应对突发事件的演练，建立突发事件应急医疗救护、现场处置、监督检查、检测检验等有关物资设备、设施、技术等人才资源储备，同时让相关方适当参与其中（社区及消防部门）。

8.8.6 定期评审并修订过程和策划的响应措施，特别是发生紧急情况或进行及试验后

公司每次组织应对突发事件的演练，演练后对演练结果进行评审，同时每年定期评审并修订应急预案响应措施。

8.8.7 适用时，向有关的相关方，包括在组织控制下工作的人员提供应急准备和响应相关的信息和培训

公司制定了火灾、消防相关安全管理制度，编制了《应急准备与响应控制程序》和《应急预案》等文件，每年进行应急演练，在演练前对相关人员进行演练知识的培训。

公司保留了相关应急演练（培训记录、演练报告等）记录，以确信过程已按策划要求得到实施。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织应（如何）策划监视、测量、分析和评价管理体系，确定：

9.1.1.1 有效地开发利用数据，加速技术、业务流程、组织结构的同步创新和持续优化方案

通过对薪资增幅、员工流失、员工数量和员工满意度调查等数据、基础设施资源中设备损耗、增量、改进以及提升产能产量的数据、监视测量设备的实时数据、生产运行的控制中环境要求、技术要求、产品参数等数据、顾客满意程度调查、设计开发过程中数据、外部提供产品合格率、合格供应商数、供货及时率等数据、不合格产品数量的汇总等数据分析和评价体系的建立，结合各个部门的需要，如质管部、生产部、研究院、贸易部等部门进行合理的分析和评价，实现各部门技术、业务流程、组织结构同步创新和持续优化方案的实施。

9.1.1.2 选择所需的数据，进行跨世纪、跨职能、跨层次的累积、清理和重构

收集相关数据，用收集到的数据分析及应用。数据分析的目的在于通过数据分析与方法应用有助于发现产品或过程有变异或变差并在有变异或变差的情况下，帮助公司寻找适宜的方法利用相关数据进行分析，作出决策、解决存在的问题，进行改进。由质管部选择所需的数据，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构，为推进管理创新提供决策。

9.1.1.3 在业务系统中部署适用的数据应用模型

各部门负责相关数据收集、传递，负责本部门统计技术的正确选用与应用，应建立适用的数据应用模型，如生产部建立不合格品统计分析表、销售部建立月、季、年度销售报表、售后服务部建立顾客满意度调查分析表等，便于发现变异或变差的情况，并进行合理的分析。

9.1.1.4 对法律法规的符合性、品牌和技术创新战略目标、社会责任目标、以及关键绩效进行监视和测量

行政部对适用公司的法律法规进行合规性的评价，并对公司的品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，生产部对生产环境、生产产品数量进行监视和测量，研究院对生产工艺、现场生产状况等进行监视和测量，质管部对原材料/外协件合格率、产品合格率等关键数据进行监视和测量、贸易部对市场的价格，销量、顾客满意度等进行

监视和测量。

9.1.1.5 确保有效结果所需要的监视、测量、分析和评价方法

统计技术方法的应用要具备一定的基础知识，实施前由研究院组织有关人员进行必要的培训，以保证正确使用统计技术方法，确保有效的评价。

9.1.1.6 评价其绩效所依据的准则和适当的参数

对选用的统计技术的适用性和有效性应组织实施部门进行评定。如果发现存在问题，应责成相关部门采取纠正或预防措施加以改正。

9.1.1.7 何时实施监视和测量

各部门在业务过程中产生与产品质量有关的数据如质量记录、产品不合格信息、不合格品率、顾客投诉、内外部故障成本等情况时，需要进行实施监视和测量。

9.1.1.8 何时对监视和测量的结果进行分析和评价

公司每年内审一次，全年要求覆盖本公司质量、环境、职业健康安全、绿色产品认证、浙江制造认证的所有要求。当遇有以下情况之一时可以决定进行管理评审。

- 1) 组织机构、管理体系发生重大变化；
- 2) 出现重大质量与环境事故，或顾客与相关方有重大投诉；
- 3) 法律、法规及其他外部要求的变更；
- 4) 在接受第二、第三方审核之前；
- 5) 在质量、环境、职业健康安全等证书到期换证前。

9.1.1.9 制定适宜的措施，有效防范数据开发利用风险

为有效的防范数据开发利用的风险，公司制定了《信息交流控制程序》，对信息进行了受控、非受控的分类。

9.1.1.10 组织应评价管理体系的绩效和有效性

公司编制了《管理评审控制程序》，通过对质量、环境、职业健康安全管理体系按策划的时间间隔进行系统的评价，确保质量、环境、职业健康安全管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。

9.1.1.11 组织应保留适当的成文信息，作为监视、测量、分析和评价结果的证据

公司主要对顾客满意程度、产品满足需求的符合性、过程、产品的特性及发展趋势、供方的绩效等信息进行成文保留。

9.1.2 合规性评价

9.1.2.1 确定实施合规性评价的频次；

公司编制《环境健康安全监视测量和合规性评价控制程序》，程序中对公司适有的法律法规符合情况进行评价，明确了合规性评价每年一次的要求。

9.1.2.2 评价合规性，必要时采取措施；

公司对合规性评价发现不符合法律法规的现象时，要求相关职能部门采取措施。

9.1.2.3 保持其合规情况的知识和对其合规状况的理解；

对评价的结果进行报告并提出改进措施，促进各职能部门对其合规情况的知识和对其合规性情况的理解。

公司提供《合规性评价记录》文件，作为合规性评价结果的证据。

9.1.3 顾客满意

公司自始至终关注顾客对公司产品和服务的满意度，关注顾客的认同感、归属感，并以此作为经营决策和改进工作的重要依据。

1) 第三方顾客满意度调查

公司委托省质协用户评价中心按顾客类型分别对经销商、终端顾客有针对性地开展满意度测评。

满意度调查结果

结构变量	总体		终端顾客	
	2024 年	2025 年	2024 年	2025 年
品牌形象	80.63	83.77	81.82	82.85
质量期望	80.96	81.56	81.95	81.98
质量感知	81.46	81.48	82.97	83.18
价值感知	71.35	75.21	72.29	76.64
顾客忠诚	79.19	78.54	77.66	78.47
用户抱怨	78.99	80.76	82.12	80.01
顾客满意	78.76	80.22	79.80	80.52

2) 顾客满意度内部自测——经销商顾客满意度

公司根据产品和营销网络的差别，采用不同频次、不同问卷实施经销商满意度调查。从“产品质量、服务质量、交货期、沟通与效益、新品推广和品牌形象”等征集经销商满意度情况和改进建议，满意度水平稳步提升。为更系统、全面掌握顾客满意状况，了解经销商期望，2014年起地板公司重新并持续优化问卷设计、调查方案，从产品、专卖站建设、品牌运营、公司政策支持、订单供应物流服务提供、售后服务提供进行全面调查，并对出现和存在的问题进行征集，全面挖掘改进空间，调查范围由原来的抽样调整为全部覆盖。同时将调查结果与相关部门和岗位绩效挂钩，强化大家对顾客满意的重视，促进品质提升和服务优化。

3) 组织满意度调查工作的部门利用公司年度、半年度、季度工作例会对调查结果进行通报, 并将调查报告通过OA等多种形式在内部进行传递, 责成相关部门展开分析, 制定改进方案, 并限期提交整改回复和落实整改举措。

9.2内部审核

9.2.1组织按照策划的时间间隔进行内部审核, 以提供有关管理体系的下列信息

公司编制《内部审核控制程序》应按照策划的时间间隔每年开展一次完整的内部审核活动, 覆盖管理体系标准所有条款和所有职能部门, 按策划要求由公司办编制“内审计划”, 由企管部牵头组建审核组, 由审核组按计划要求对相关部门按职能要求进行内部审核, 通过审核组对各部门的审核并形成记录, 对各部门管理体系的日常运行情况进行检查, 发现不符合的事项, 由审核组开具不符合报告, 为确保公司管理体系持续有效运行, 并有效实施和保持。在审核过程中发现的不符合或改进项, 审核员以不符合报告或问题反馈单形式提交相关部门, 由相关责任部门进行整改, 并接受审核员跟踪、监督。每年按计划进行内部审核, 发现问题及时纠正。

9.2.2公司对内审管理要求

9.2.2.1依据有关过程的重要性、对公司产生影响的变化和以往的审核结果, 策划、制定、实施和保持审核方案, 审核方案包括频次、方法、职责、策划要求和报告

依据有关过程的重要性、对公司产生影响的变化和以往的审核结果, 每年制定内审计划, 包括频次、方法、职责、策划要求和报告的内容。

9.2.2.2公司内审计划中规定每次审核的准则和范围

年度内审计划中有规定审核的准则和范围。

9.2.2.3审核组选择审核员并实施审核, 能确保审核过程客观公正

根据《内部审核控制程序》的规定, 确定有资质的内审员参加审核, 确保审核过程客观公正。

9.2.2.4审核完成后由审核组报告审核结果给总经理和相关部门的管理者

现场审核后一周内, 由审核组长编写《内部审核报告》, 报送体系管理总负责人批准后, 发放给有关部门。

9.2.2.5确保对审核中的问题由各相关部门及时采取适当的纠正和纠正措施

每次审核中发现的不符合项由相关部门采取适当的纠正和纠正措施。

公司能确保对内部审核保留成文信息, 作为实施审核方案以及审核结果的证据。

9.3管理评审

9.3.1总则

公司每年按照策划的时间间隔对公司的管理体系进行评审，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性，并与公司的战略方向一致。公司管理评审会议，对当前绩效水平、改进机会、变更需要等进行综合讨论，确定后期资源需求和改进内容。管理评审由行政部负责落实，收集和准备输入资料，落实人员公司召开评审会议，并记录评审过程，形成管理评审报告，制定和跟踪改进措施。当出现下列情况时，公司增加管理评审频次，确保管理体系持续的充分、适宜、有效：公司机构、产品范围、资源配置发生重大变化时；发生重大质量事故或环境事故或职业健康安全事故或用户关于产品质量有严重投诉或投诉连续发生或相关方有严重投诉时；质量审核中发生严重不合格时；当法律、法规、标准及其他要求有变化时；市场需求发生重大变化时；体系内部审核中发现严重不合格时。公司每年按计划进行管理评审，对提出改进要求进行纠正。

9.3.2管理评审输入

公司能按策划的要求实施管理评审并已考虑了列内容：

9.3.2.1以往管理评审所采取的措施的实施情况

由行政部对以往管理评审所采取措施的情况的总结并报告。

9.3.2.2与管理体系相关的内外部因素的变化

由行政部对管理体系相关的内外部因素的变化进行分析并报告。

9.3.2.3有关管理体系绩效和有效性的信息，包括其趋势

1) 顾客满意或品牌感知及相关方的反馈，包括合规义务

公司编制《顾客满意程度测评控制程序》对顾客满意或品牌感知以及关相关方的反馈，包括合规义务进行分析；公司由售后服务中心、质管部每年进行顾客满意度分析，并将顾客满意度调查报告输入管理评审会议。

2) 重要环境因素

公司对重要环境因素及重点控制的危险源进行分析并采取改进措施。

3) 战略目标、新型能力目标的实现程度

由公司战略小组对战略目标、新型能力目标的实现程度进行分析和总结。

4) 过程绩效以及产品和服务的合格情况

由公司质管部对过程绩效以及产品和服务的合格情况进行分析和总结。

5) 不合格及纠正措施

由公司质管部对过程、产品不合格均采取纠正措施进行分析和总结。

6) 监视和测量结果

由公司质管部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告。

7) 审核结果

由行政部对内、外部审核结果进行分析并报告。

8) 外部供方的绩效

由公司供应部及生产部对外部供方的绩效进行分析并报告。

9.3.2.4 资源的充分性

行政部对资源的配置充分性进行分析。

9.3.2.5 来自相关方的有关信息交流，包括抱怨

公司各职能部门对来自相关方的有关信息交流进行分析并报告。

9.3.2.6 应对风险和机遇所采取措施的有效性

行政部对应对风险和机遇所采取措施的有效性进行分析并报告。

9.3.2.7 可持续竞争优势的获取

公司战略小组对可持续竞争优势的获取进行策划。

9.3.2.8 改进的机会

质管部对管理，产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.3.3 管理评审的输出

9.3.3.1 公司管理评审会议中提出以下的输出内容，包括与下列事项相关的决定和措施

1) 公司确定改进的优先次序，并识别可持续竞争优势需求、新型能力及目标、创新的机会

2) 公司确定管理体系所需的变更

3) 公司资源需求的策划

4) 任何与公司战略方向相关的结论

公司保留管理评审成文信息，作为管理评审结果证据。

10 改进

10.1 总则

公司应（如何）确定和选择改进机会，并采取必要的措施，实现预期结果。满足顾客和相关方要求并增强顾客满意。这应包括：

10.1.1 改进产品和服务，以满足要求并应对未来的需求和期望

公司有制定《改进控制程序》，各部门按照程序文件的要求进行改进产品和服务，以

满足要求并应对未来的需求和期望。

10.1.2纠正、预防或减少不利影响

当出现不符合项时，责任部门根据《改进控制程序》制定相应的纠正预防措施并进行有效地实施，降低不利影响。

10.1.3改进管理体系的绩效和有效性

有对制定的改进管理体系绩效的措施的有效性进行验证和确认。

10.2 不合格、事件调查、纠正措施

10.2.1若出现不合格，包括来自投诉所引起的不合格，公司应（如何）

10.2.1.1对不合格作出应对，适用时

1) 采取措施以控制和纠正

针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。

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

质管部主导质量体系相关的不合格(潜在不合格)处理、跟踪、验证工作，在接收到顾客退货等质量失信的时，召开品质会议，对不合格、客户投诉等进行原因分析，并采取纠正和预防措施。

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

公司成立应急小组，对重大危险事故进行演练，如每年进行消防演练等。

10.2.1.2通过下列活动，评价是否需要的采取措施，以消除产生不合格的原因，避免其再次发生或者在其他地方发生

1) 评审和分析不合格

质管部汇同生产部对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审，根据《不合格控制存续》等，对顾客退货、环境影响、职业健康安全等事件进行了评审流程的规范，综合调查得出不合格的原因，保证分析结论、采取措施的有效性。

2) 确定不合格的原因

生产部针对不合格事件，按照《不合格控制程序》等程序文件，经质管、生产等部门

进行综合分析，确定不合格原因的正确性；

3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格

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

10.2.1.3 实施所需的措施

各部门负责人必须在信息收集后组织实施纠正和预防措施，把不合格（潜在不合格）的分析结果及纠正和预防措施要求填写到《纠正和预防措施实施验证表》上，落实措施责任人员，并把书面结果上报管理者代表，由其督促相关部门必须按不合格的风险程度采用防错方法进行纠正和预防。

10.2.1.4 评审所采取的纠正措施的有效性

针对各职能部门负责人提交的整改措施，经由主管领导进行有效性评审。

10.2.1.5 需要时，更新策划期间确定的风险和机遇

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

10.2.1.6 需要时，变更管理体系

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

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

10.2.2 公司应（如何）保留成文信息，作为下列事项的证据：

10.2.2.1 不合格的性质以及随后所采取的措施

保留不合格纠正成文信息（记录）主要包括《纠正和预防措施实施验证表》《改进、纠正和预防措施实施情况一览表》。以证实不合格的性质以及随后所采取的措施有效性。

10.2.2.2 纠正措施的结果

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

10.3 持续改进

10.3.1 公司应（如何）持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性

公司编制了《内部审核控制程序》和《管理评审控制程序》及《改进措施程序》等文件，对不合格（潜在不合格）整改的跟踪和验证。由责任部门负责人，对纠正和预防措施进行跟踪和验证，并将跟踪和验证结果记入《纠正和预防措施实施验证表》上。如纠正和预防措施效果不明显则进入下一个循环，采取更有效的纠正和预防措施。

10.3.2公司考虑分析和评价的结果，以及管理评审的输出，采取适宜措施，推动数据、技术、业务流程、组织结构四要素互动创新和持续优化，不断打造信息环境下的新型能力，稳定获取与组织战略匹配的可持续竞争优势

各部门应根据分析和评价的结果、管理评审的输出，采取相适宜的措施。通过部门间的信息交流，对不合格事件、环境影响事件、职业健康安全影响事件等加以沟通，使各部门举一反三，自查自检，以此来达到互动创新和持续优化的效果。通过对不合格事件的持续改进分析，制定有效的整改措施，并通过整改措施的风险和机遇分析，在不断的循环中积累产生新型能力，以应对快速变化的环境、不断形成新的竞争优势。

10.3.3确定持续改进的需求或机遇，包括创新的管理与方法或创新机会

10.3.3.1日常持续改进方面

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

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