



浙江梦娜袜业股份有限公司

“浙江制造”认证自评报告



编制：徐芳

批准：刘小燕

2025年7月

目 录

1	术语
2	组织简介
3	浙江制造 4 个基本理念
4.0	组织环境和战略
4.1	战略制定
4.2	理解相关方的需求和期望
4.3	确定管理体系的范围
4.4	管理体系及其过程
4.4.1	体系过程的建立
4.4.2	体系过程的记录
5.0	领导作用
5.1	领导作用和承诺
5.1.1	总则
5.1.2	以顾客关注焦点
5.2	方针
5.2.1	制定方针
5.2.2	沟通方针
5.3	公司的岗位、职责和权限
5.4	组织治理
5.5	社会责任
6	策划
6.1	应对风险和机遇的措施
6.1.1	总则
6.1.2	环境因素
6.1.3	危险源辨识和风险评价
6.1.4	合规义务
6.1.5	控制措施策划
6.2	目标及其实现的策划

- 6.2.1 战略目标
- 6.2.2 目标部署和措施的策划
- 6.3 变更的策划
- 7 支持**
 - 7.1 资源
 - 7.1.1 总则
 - 7.1.2 人力资源
 - 7.1.3 基础设施
 - 7.1.4 过程运行环境
 - 7.1.5 监视和测量资源
 - 7.1.6 组织的知识
 - 7.1.7 信息和安全
 - 7.2 能力
 - 7.3 意识
 - 7.4 沟通与信息交流
 - 7.5 成文信息
 - 7.5.1 总则
 - 7.5.2 创建与更新
 - 7.5.3 成文信息控制
- 8 运行**
 - 8.1 运行的策划和控制
 - 8.2 产品和服务的要求
 - 8.2.1 顾客关系的建立与沟通
 - 8.2.2 产品和服务要求的确定
 - 8.2.3 产品和服务要求的评审
 - 8.2.4 产品和服务要求的更改
 - 8.3 产品和服务设计和开发
 - 8.3.1 总则
 - 8.3.2 设计和开发策划
 - 8.3.3 设计和开发输入

- 8.3.4 设计和开发控制
- 8.3.5 设计和开发输出
- 8.3.6 设计和开发更改
- 8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制
 - 8.4.1 总则
 - 8.4.2 控制类型和程度
 - 8.4.3 提供给外部供方的信息
- 8.5 生产和服务的提供
 - 8.5.1 生产和服务提供的控制
 - 8.5.2 标识和可追溯性
 - 8.5.3 顾客或外部供方的财产
 - 8.5.4 防护
 - 8.5.5 交付后的活动
 - 8.5.6 更改控制
- 8.6 产品和服务的放行
- 8.7 不合格输出的控制
- 8.8 应急准备与响应
- 9 绩效评价**
 - 9.1 监视、测量、分析和评价
 - 9.1.1 总则
 - 9.1.2 合规性评价
 - 9.1.3 顾客满意
 - 9.1.4 分析与评价
 - 9.2 内部审核
 - 9.3 管理评审
 - 9.3.1 总则
 - 9.3.2 管理评审输入
 - 9.3.3 管理评审输出
- 10 改进**
 - 10.1 总则

10.2 不合格、事件调查

10.3 持续改进

附录 职能分配表

1 术语

（一）公司/部门简称

- ◆ 浙江梦娜袜业股份有限公司以下简称梦娜袜业（或公司）；
- ◆ 各部门设置见组织结构图。

（二）术语

- ◆ 报告中所称的 TPM 指全面生产(设备)维护。
- ◆ ISO9001、ISO14001、ISO45001 等标准中的术语和定义适用于本报告。
- ◆ 报告中所称“产品”指“浙江制造”认证的“防蚊袜和色织休闲棉袜”产品。
- ◆ 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。
- ◆ 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。
- ◆ 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。
- ◆ 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。
- ◆ 品牌：能为组织带来溢价、产生增值的一种无形资产。
- ◆ 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。
- ◆ 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 组织简介

浙江梦娜袜业股份有限公司成立于1994年，是全球规模最大的袜业生产基地之一。公司生产的“梦娜”系列袜子产品已荣获“中国名牌”、“国家免检产品”、“浙江出口名牌”；“梦娜”商标获得国家工商总局认定的“中国驰名商标”；“梦娜”还被认定为“中国行业标志性品牌”。公司拥有意大利、韩国等国家世界先进的袜机生产设备6000余台套，产品远销欧洲、中南亚、拉美等十多个国家和地区。先后成为北京2008年奥运会袜类产品独家供应商和中国航天事业合作伙伴。公司曾连续八年荣膺义乌工业企业50强排名首位。公司主持或主要参与制定国家标准《袜子表面疵点彩色样照》（GSB16-2610-2010）和行业标准《袜子》（FZ/T 73001-2008）、《针织运动袜》（FZ/T 73037-2010）等7项，于2010年被评为国家火炬计划重点高新技术企业。

公司经过长期积淀、提炼、升华，形成了以“让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及”为企业使命，以“成为全球领先的多品牌专业化国际化产业集团”为企业愿景，以“梦想始于足下”为核心价值观的企业文化体系。“梦想，始于足下”。二十多年来，梦娜人本着“脚踏实地志存高远”的精神，一直专注主业，坚持以市场为导向，以创新为动力，不断加快企业转型升级步伐。2006年开始梦娜从“奥运会袜类产品独家供应商”、“袜类行业标志性品牌”、“中国航天事业合作伙伴”、“国家高新技术企业”以及“全国守合同重信用单位”、“五十强企业”、“创新型示范企业”、“经济贡献奖”和“十大关爱员工企业”、“最具社会责任企业”等多项殊荣，无不证明梦娜的战略发展和强劲实力。



2.1.1 公司主要荣誉

序号	名 称	颁 授 部 门	年 份
1	浙江省商标品牌示范企业	浙江省市场监督管理局	2020 年
2	自营出口超 3 亿元生产企业（2019 年度）	金华市人民政府	2019 年
3	义乌市工业企业五十强（2019 年度）	义乌市人民政府	2019 年
4	年度工业亩产效益 A 类企业	义乌市经信委	2019 年

“浙江制造”认证自评报告

5	浙江省省级工业设计中心	浙江省经信厅	2019 年
6	国家级高新技术企业	科技部	2018 年
7	中国 120 家重点跟踪培育服装家纺 自主品牌企业（袜业唯一）	国家工信部	2017 年
8	义乌市工业企业五十强、A 类企业	义乌市人民政府	2017-20 18 年
9	金华市商标品牌示范企业	金华市市场监督管理局	2018 年
10	中国名牌	国家质监局	2007 年
11	驰名商标	国家工商行政管理局	2008 年
12	“梦娜”浙江省著名商标	浙江省工商行政管理局	2014 年
13	“原子弹”浙江省著名商标	浙江省工商行政管理局	2016 年
14	中国袜业行业标志性品牌	中国品牌研究院	2008 年
15	浙江出口名牌	浙江省商务厅	2018 年
16	全国守合同重信用单位	国家工商行政管理局	2007 年
17	浙江省知名商号	浙江省工商行政管理局	2014 年
18	浙江省创新型示范企业	浙江省科技厅、发改委、 经信委、财政厅等	2013 年
19	浙江省专利示范企业	浙江省知识产权局、经信 委	2012 年
20	浙江省标准创新型企业	浙江省质监局	2012 年
21	浙江省慈善奖	浙江省人民政府	2014 年
22	浙江省绿色企业	浙江省经信委、环保厅	2013 年
23	义乌市安全生产示范企业	义乌市人民政府	2010 年
24	金华市十大优秀企业（金星奖）	金华市委组织部、经信	2010 年

“浙江制造”认证自评报告

		委、总工会等	
25	金华市劳动关系和谐企业	金华市人民政府	2011 年
26	金华市发展强党建强示范单位	金华市委组织部	2010 年
27	金华市五星基层党组织	金华市委组织部	2018 年
28	义乌市政府质量奖	义乌市人民政府	2011 年
29	浙江出口名牌	浙江省商务厅	2021年
30	义乌市工业企业五十强（2020 年度）	义乌市人民政府	2021年
31	创建全国文明城市工作集体嘉奖单位	义乌市人民政府	2021年
32	浙江省未来工厂	浙江省经济和信息化厅	2022年
33	工业母产效应综合评价A类企业（2021年度）	义乌市人民政府	2022年
34	安全生产标准化三级企业	义乌市应急管理局	2022年
35	浙江省知识产权示范企业	义乌市人民政府	2023年
36	工业母产效应综合评价A类企业（2022年度）	义乌市人民政府	2023年
37	义乌市工业企业五十强（2022年度）	义乌市人民政府	2023年
38	浙江省创新型中小企业	浙江省经济和信息化厅	2023年
39	浙江省专精特新中小企业	浙江省经济和信息化厅	2024年

2.1.2 近三年主要经营绩效

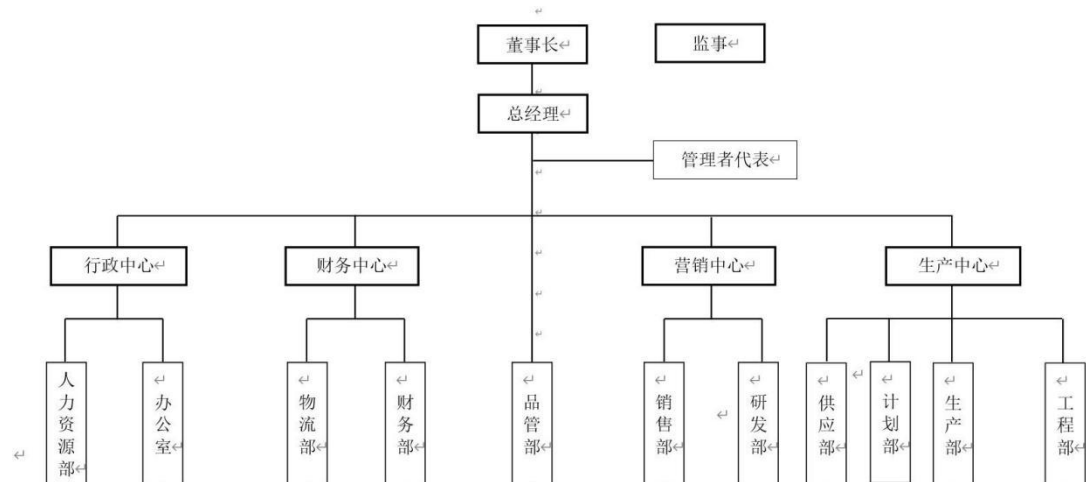
指标名称	2022 年	2023 年	2024年
销售收入（万元）	64471.28	60148.17	63390.44
利润（万元）	3191.87	2170.93	1185.68
研发投入（万元）	2878.12	2317.51	2179.06
研发投入比	4.46%	3.85%	3.44%

“浙江制造”认证自评报告

新产品销售收入占比	78.76%	72.86%	73.14%
新产品利润占比	79.23%	79.28%	78.29%
纳税（万元）	3451.36	2839.52	3894.31

2.1.3 组织机构图及认证单元概述

2.1.3.1 组织机构图



2.1.3.2 认证单元

本次“浙江制造”认证，公司确定“防蚊袜和色织休闲棉袜”为认证单元。

2.1.3.3 认证范围

公司组织机构中涉及“防蚊袜和色织休闲棉袜”产品的主要有：人力资源部、办公室、物流部、财务部、品管部、销售部、研发部、供应部、计划部、生产部、工程部等部门。

公司所在地位于：浙江省义乌市稠江街道恒通路 768 号

2.2 公司主要产品和客户

公司主导产品为袜品，自有品牌主要采用纵向一体化的经营模式，包括产品研发、采购、生产制造、分销及零售。公司目前拥有“梦娜”、“原子弹”、“梦露”、“比奇乐园”、“梦娜丽莎”、“富安莱”、“十元良品”、“爱国者”等多品牌，“梦娜”、“原子弹”袜子系列产品已荣获“中国名牌”、“国家免检产品”和“浙江出口名牌”；“梦娜”商标荣获国家工商总局认定的“驰名商标”，“梦娜”还被认定为“中国袜业行业标志性品牌”，广受各类消费者的喜爱与好评。营销网络遍布全国各省区。同时，产品远销欧盟、美国、日本、东盟、中南亚等二十几个国家和地区。

公司通过开设直营店，在全国特许加盟商（省代及二级分销），将产品布局到商超、专柜、社区店、电商平台、微商等。在注重产品的面料及款式创新的同时，注重客户体验，通过社区品牌店，提供不同性别、不同年龄、不同阶段的袜品一站式选购方案（如梦娜、原子弹、梦露等），同时提供多品类产品的搭配（如比奇乐园），并将产品与社区生活相融合（如 10+元良品，提供代收代寄等服务），从而提高客户粘性。



品 牌	品牌细分
	行业标志性品牌；业务遍及欧洲、中南亚、拉美等二十多个国家 和地区；2008 年“中国行业标志性品牌”获得者
	男士著名品牌  用一张拍摄于90年代的照片，开创并代表了中国“狗咬袜”的历 史，创造了一个男袜经典品牌。它定位于成熟男人，彰显男人的力量与胸 怀。历经多年的市场洗礼，经典产品畅销不衰，深受消费者的喜爱和青 睐。产品时尚的同时还特别关注耐穿的功能性设计，“耐穿又时尚”已成 为消费者对  品牌的赞誉。
	 是国内高端袜品领军品牌；定位都是优雅、的时尚女性， 产品从手感的柔软性、色泽、穿着的舒适度都无法比拟； 梦露独特的的设计衬托出女性的性感和妩媚，同时将女性 腿部曲线完美地修饰出来。梦露，象征着无限的性感魅力！ 2006 年正式成为北京 2008 奥运会袜类产品独家供应商， 产品在中国、美国、德国、意大利、丹麦、俄罗斯等国家 深受消费者喜爱。在北京、上海等高端商场销售。
	2016 年创建；是国内第一个以快乐游乐园为主题设计的儿 童针织品牌，代表着憧憬、希望与童心！品牌率先打破传 统化儿童针织产品设计思路，以崭新的跨界多元化搭配设 计，让每一双袜品都成为一件件艺术品，并以清新、明快、亮 丽、雅致的环保色彩为基本色系，倡导自然、舒适、环 保、个性的精致风格。
	把一件日常生活中随处可见的平凡物品变成集情感、设计 与品质于一体的快乐艺术品。 也许生活面临波折、创伤、隐痛、任何一件事的进程都不 那么一帆风顺，如同达芬奇笔下的蒙娜丽莎夫人，无论生 活怎样，一定要记得微笑。 蒙娜丽莎丝袜，用最真挚的匠心和数不尽的设计、颜色、 图案搭配你的每一种心情，最终，让你露出会心的微笑
	中高档个性品牌。富安莱，科技改变未来！ 每一件产品都拥有令人难以置信的触感和美感，她以科技 为基底，严苛控制每个环节的生产流程，从全球搜罗最上 等面料，只生产具备极强功能性和舒适性的高端产品。 她是优雅至上的生活态度，更是女人们的第二层肌肤，科 技与美的绝妙融合。

品 牌	品牌细分
	简单生活 街边小针织便利店品牌；希望简化你的购物流程 在原材、工艺、款式、色彩等维度重重把关已为你做好第一层筛选 留下最好十元良品，恭请挑选，让你的生活更简单！
	“爱国 爱家 爱国者”为品牌价值理念，重产品，精质量，为国人用心打造属于自己的本土好品牌 品牌经过多年的市场培育和运作，得到行业内高度认可，被誉为“最高性价比”第一袜品，成为中国娃也内销市场上的一大亮点

3 浙江制造基本理念在公司的落实情况

- a) 品质卓越：采用先进的管理模式和标准，保证产品制造水平稳定，技术水平达到国内一流，国际先进。
- b) 自主创新：掌握产品核心技术的自主知识产权，并具有持续创新能力。
- c) 产业协同：对产业及浙江经济发展具有较好的带动作用。
- d) 社会责任：诚信经营，履行企业社会责任。

3.1 品质卓越

梦娜袜业在发展过程中始终秉承“企业文化是企业的灵魂”，以领导团队的精神为主导，通过吸收广大员工的集体智慧，提炼出了独具梦娜袜业特色的企业文化体系，见表 B-3。

表 B-3 企业文化一览表

使命	让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及
愿景	成为全球领先的多品牌专业化国际化产业集团
核心价值观	梦想始于足下
质量、环境、职业健康安全 管理方针	科学管理，质量顾客满意；规范操作，减少环境污染；关爱生命，预防安全事故；遵纪守法，追求持续改进。

梦娜袜业文化管理核心	经营管理做法
使命 让梦娜产品无处不在 使消费者触手可及	①以用户需求为导向，采用买手制运营模式组织多品类、多风格线产品，以满足用户个性化和多样化需求
	②通过全渠道（实体店+O2O +微营销）+ C2B 实现线上、线下双通道的管理统一，提高库存周转率，提升用户购物体验
	③聚焦用户满意度与重复购买率
	④实现 GMROI (毛利回报率)最优，以增强产品研发及渠道建设投入，提升用户体验
	⑤打造柔性供应链，快速响应用户
愿景 成为全球领先的多品牌 专业化 国际化产业集团	围绕愿景/战略实施流程优化/开展项目对应表
核心价值观 梦想，始于足下	有理想，有执行力；扎实、踏实；坚持用户驱动的原则：一切以满足用户需求为中心，坚持用户驱动战略不动摇； 创建学习型组织，营造学习型氛围； 推行阿米巴合伙制，让员工参与经营，共同创业。

3.1.1 公司已制定 2020-2024 中长期发展战略和实施计划，包括了市场和品牌战略方面的内容，并为战略实施提供了资源保障。同时公司计划于 2020 年取得浙江制造“品”字标认证，通过在线上和线下多渠道推广“品”字标，进一步提高公司品牌美誉度，有关内容详见本报告第 4.1 章战略制定。

3.1.2 公司积极导入卓越绩效管理模式，按卓越绩效的管理要求进行定期自我评价，以逐步赶超国际先进的管理水平。

3.1.3 公司建立了和持续保持了质量、环境和职业健康安全管理体系，并已通过第三方认证。

3.1.4 公司的防蚊袜和色织休闲棉袜的各项指标均能满足国家标准，其中拟认证的防蚊袜和色织休闲棉袜还符合浙江制造团体标准《防蚊袜和色织休闲棉袜》标准的要求。

3.2 自主创新

3.2.1 技术实力

公司已制定技术创新战略及实施计划，实施差异化技术创新，重点突破袜子系列产品有关产品的生产技术。公司每年投入主营业务收入3%以上资金用于技术开发。目前，公司参与编制了《防蚊袜》T/ZZB 1268—2019、《针织运动袜》FZ/T 73037-2019等多项团体标准和行业标准已拥有授权专利180余项，包括发明

专利和实用新型专利等。

序号	证书名称	类别	授权号	授权日期
1	袜子仿对目缝头方法	发明专利	ZL 2009 1 0302535.3	2011/01/26
2	袜子（集圈花边罗口袜）	外观专利	ZL 2011 3 0077798.7	2011/09/28
3	袜子（银罗口袜）	外观专利	ZL 2011 3 0077789.8	2011/09/28
4	袜子（金罗口袜）	外观专利	ZL 2011 3 0077796.8	2011/09/28
5	袜子（双反面脚背袜）	外观专利	ZL 2011 3 0077794.9	2011/09/28
6	袜子（卷边罗口袜）	外观专利	ZL 2011 3 0077793.4	2011/09/28
7	翻纱毛圈袜	实用新型专利	ZL 2011 2 0139505.8	2011/12/21
8	罗布麻棉袜	实用新型专利	ZL 2011 2 0138105.5	2011/12/21
9	抗菌防臭压力功能袜	实用新型专利	ZL 2011 2 0121434.9	2011/12/28
10	中草药保健功能袜	实用新型专利	ZL 2011 2 0121425.X	2011/12/28
11	袜子（闪钻袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329133.0	2012/02/29
12	袜子（羽毛袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329137.9	2012/03/07
13	袜子（彩银闪光袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329161.2	2012/03/07
14	袜子（多彩运动袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329149.1	2012/03/07
15	袜子（彩条花边袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329169.9	2012/03/07
16	袜子（圈圈纱袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329170.1	2012/03/07
17	袜子（短罗口袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329166.5	2012/03/07
18	袜子（分色头跟袜）	外观专利	ZL 2011 3 0329168.4	2012/03/14
19	袜子	实用新型专利	ZL 2011 2 0395794.8	2012/06/20
20	透气袜	实用新型专利	ZL 2011 2 0395801.4	2012/06/27
21	运动袜	实用新型专利	ZL 2011 2 0395707.9	2012/07/04
22	袜子	实用新型专利	ZL 2011 2 0396557.3	2012/07/04
23	隐形袜	实用新型专利	ZL 2011 2 0395641.3	2012/07/04
24	连裤袜（彩银）	外观专利	ZL 2012 3 0053017.5	2012/08/01
25	童袜（毛圈）	外观专利	ZL 2012 3 0053044.2	2012/08/01
26	袜子（叶花型罗口女袜）	外观专利	ZL 2012 3 0053021.1	2012/08/01
27	袜子（原子弹运动休闲袜）	外观专利	ZL 2012 3 0053038.7	2012/08/01
28	袜子（MENGNA 运动短筒袜）	外观专利	ZL 2012 3 0053035.3	2012/08/01
29	袜子（MENGNA 休闲短筒袜）	外观专利	ZL 2012 3 0053049.5	2012/08/01
30	袜子（SPORT 休闲袜）	外观专利	ZL 2012 3 0053027.9	2012/08/01
31	袜子	实用新型专利	ZL 2012 2 0168332.7	2012/12/05
32	袜子	实用新型专利	ZL 2012 2 0167946.3	2012/12/05
33	运动袜	实用新型专利	ZL 2012 2 0167934.0	2012/12/05
34	透气排汗袜	实用新型专利	ZL 2012 2 0168337.X	2012/12/05
35	透气袜	实用新型专利	ZL 2012 2 0168043.7	2012/12/26
36	一种马海毛连裤袜	实用新型专利	ZL 2012 2 0445581.6	2013/03/27
37	一种防滑童袜	实用新型专利	ZL 2012 2 0445586.9	2013/03/27
38	马海毛连裤袜	实用新型专利	ZL 2012 2 0445588.8	2013/03/27
39	男士丝袜	实用新型专利	ZL 2012 2 0701189.3	2013/07/10

“浙江制造”认证自评报告

40	96N 粗针三色提花结构花型长筒袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0018426.0	2013/07/24
41	长口袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0018416.7	2013/07/24
42	长口袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0018420.3	2013/07/24
43	抗菌防臭海斯摩尔双针双色提花袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0018421.8	2013/07/24
44	双针三色提花结构花型经典菱形袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0018400.6	2013/07/24
45	松罗口袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0018419.0	2013/07/24
46	袜子包装袋	实用新型专利	ZL 2013 2 0018371.3	2013/07/24
47	袜子包装套	实用新型专利	ZL 2013 2 0018372.8	2013/07/24
48	吸湿排汗户外运动袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0018335.7	2013/07/24
49	双层保暖袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0258991.4	2013/12/04
50	保健按摩船袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0259037.7	2014/01/29
51	长筒保健袜	实用新型专利	ZL 2013 2 0259112.X	2014/01/29
52	透气抑菌袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0121120.2	2014/08/27
53	吸湿速干运动袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0121118.5	2014/08/27
54	一种适用于小浴比酸性染料染色的助剂组合物及其应用	发明专利	ZL 2012 1 0454542.7	2014/12/17
55	抗起球棉袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0156086.2	2014/12/17
56	防水针织裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0156561.6	2014/12/17
57	弹夹式塑料挂钩推送装置	实用新型专利	ZL 2014 2 0448307.3	2014/12/24
58	挂钩(1)	外观专利	ZL 2014 3 0331275.4	2015/03/18
59	直角后跟袜子	实用新型专利	ZL 2014 2 0664643.1	2015/03/18
60	T 裆薄型加裆包芯丝加固连裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0664906.9	2015/03/18
61	斜纹防钩丝 T 字裆裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0664915.8	2015/03/18
62	隐形船袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0665059.8	2015/03/18
63	半 T 裆薄型加裆加固连裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0665272.9	2015/03/18
64	斜纹防钩丝 T 裆裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0664894.X	2015/04/01
65	隐形袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0664547.7	2015/04/01
66	不倒绒裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0664473.7	2015/04/15
67	收腹提臀薄型加裆连裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0664474.1	2015/04/15
68	一种防滑弹力丝袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0803905.8	2015/05/13
69	一种抑菌丝袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0804175.3	2015/05/13
70	发热裤袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0804213.5	2015/05/13
71	抗静电丝袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0867387.6	2015/06/03
72	防勾丝袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0870001.7	2015/06/03
73	排汗导湿丝袜	实用新型专利	ZL 2014 2 0807096.8	2015/06/03
74	防滑童袜	发明专利	ZL 2013 1 0013052.8	2015/06/17
75	一种多组分丝袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0026784.5	2015/06/17
76	阻燃丝袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0026560.4	2015/06/17
77	一种低温染色改性锦纶丝袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0027587.5	2015/06/17

“浙江制造”认证自评报告

78	任意裁剪不脱散丝袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0027597.9	2015/06/17
79	棉锦交织丝袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0027639.9	2015/06/17
80	V 裆薄型加固连裤袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0091299.6	2015/07/08
81	U 裆薄型加固连裤袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0091300.5	2015/07/08
82	凉感丝袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0026783.0	2015/07/22
83	一种基于粗针粗纱、硅胶防滑的地板袜及其制备方法	发明专利	ZL 2014 1 0368404.6	2015/09/02
84	连裤袜(U 裆薄型加固)	外观专利	ZL 2015 3 0107834.8	2015/09/02
85	连裤袜(V 裆薄型加固)	外观专利	ZL 2015 3 0108051.1	2015/09/02
86	一种防紫外线丝袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0401745.9	2015/11/11
87	一种远红外涤纶保暖袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0399106.3	2015/11/18
88	一种运动鞋袜及其制备方法	发明专利	ZL 2014 1 0368406.5	2016/01/20
89	一种舒适性亚麻吸湿透湿针织袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0401012.5	2016/01/20
90	一种铜离子纤维红色毛癣菌抑菌袜	实用新型专利	ZL 2015 2 0403611.0	2016/01/20
91	袜子辅助推进装置及其推进方法	发明专利	ZL 2014 1 0388924.3	2016/03/02
92	一种丝袜驱蚊防螨整理剂及其丝袜生产工艺	发明专利	ZL 2014 1 0653480.1	2016/05/11
93	环保袜	实用新型专利	ZL 2015 2 1107675.2	2016/06/01
94	一种锦纶和氨纶同时上染的工艺	发明专利	ZL 2014 1 0673379.2	2016/06/22
95	袜子搬运机械手装置及其搬运方法	发明专利	ZL 2014 1 0465796.8	2016/09/14
96	一种丝袜防泼水整理剂及其丝袜生产工艺	发明专利	ZL 2014 1 0649950.7	2016/09/28
97	导湿快干超仿棉针织袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0467286.9	2016/10/12
98	铜氨再生纤维素纤维柔软袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0469671.7	2016/10/26
99	一种智能健康耐穿袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0577433.8	2016/11/09
100	银离子抗菌袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0698889.X	2016/11/30
101	防滑棉底连裤袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0698432.9	2016/11/30
102	吸湿排汗抑菌锦纶袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0687428.2	2016/11/30
103	抗菌吸湿速干多组分纤维针织袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0692560.2	2016/11/30
104	植物精油防蚊棉袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0694035.4	2016/11/30
105	形象墙(城堡)	外观专利	ZL 2016 3 0409716.7	2016/11/30
106	展示柜(比奇乐园海盗船)	外观专利	ZL 2016 3 0409718.6	2016/11/30
107	展示柜(比奇乐园B 中岛)	外观专利	ZL 2016 3 0409726.0	2016/11/30
108	展示柜(比奇乐园热气球)	外观专利	ZL 2016 3 0409727.5	2016/11/30
109	展示柜(比奇乐园花车)	外观专利	ZL 2016 3 0409749.1	2016/11/30
110	前台(火车头)	外观专利	ZL 2016 3 0409992.3	2016/11/30
111	展示柜(比奇乐园风车)	外观专利	ZL 2016 3 0409994.2	2016/11/30
112	舒适船型棉底短丝袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0693643.3	2016/11/30

“浙江制造”认证自评报告

113	不同批号的锦纶原料同色上染工艺	发明专利	ZL 2014 1 0668388.2	2016/12/07
114	展示柜(比奇乐园秋千)	外观专利	ZL 2016 3 0409746.8	2016/12/07
115	展示柜(比奇乐园跷跷板)	外观专利	ZL 2016 3 0409984.9	2016/12/14
116	展示柜(比奇乐园摩天轮)	外观专利	ZL 2016 3 0409996.1	2016/12/14
117	展示柜(比奇乐园蘑菇房)	外观专利	ZL 2016 3 0409733.0	2016/12/14
118	滑滑梯(树木)	外观专利	ZL 2016 3 0409985.3	2017/01/04
119	一种高弹性裸袜	实用新型专利	ZL 2016 2 0913632.1	2017/02/01
120	装饰球	外观专利	ZL 2016 3 0409983.4	2017/02/15
121	展示柜(比奇乐园飞船)	外观专利	ZL 2016 3 0409732.6	2017/03/29
122	展示柜(比奇乐园旋转木马)	外观专利	ZL 2016 3 0409734.5	2017/03/29
123	展示柜(比奇乐园Y 中岛)	外观专利	ZL 2016 3 0409737.9	2017/03/29
124	展示柜(比奇乐园E 中岛)	外观专利	ZL 2016 3 0409748.7	2017/03/29
125	展示架(比奇乐园笑脸)	外观专利	ZL 2016 3 0409970.7	2017/03/29
126	无缝丝袜	外观专利	ZL 2016 3 0564173.6	2017/04/19
127	展示柜(比奇乐园K 中岛)	外观专利	ZL 2016 3 0409979.8	2017/05/10
128	裸袜(梦娜丽莎)	外观专利	ZL 2016 3 0409995.7	2017/05/10
129	展示柜(比奇形象货架)	外观专利	ZL 2016 3 0409699.7	2017/05/24
130	一种任意裁剪不脱丝丝袜的生产工艺	发明专利	ZL 2015 1 0292645.1	2017/07/07
131	无缝丝袜	实用新型专利	ZL 2016 2 1393039.5	2017/07/21
132	一种镂空免脱丝裤袜及其生产方法	发明专利	ZL 2016 1 0154191.6	2017/07/21
133	一种植物精油防蚊棉袜的制备方法	发明专利	ZL 2016 1 0415612.6	2017/07/21
134	展示柜(比奇乐园滑滑梯)	外观专利	ZL 2016 3 0409735.X	2017/07/28
135	一种丝绸质感哑光丝袜及其生产方法	发明专利	ZL 2016 1 0153605.3	2017/09/19
136	一种无缝丝袜及其生产工艺	发明专利	ZL 2016 1 1173320.2	2017/10/03
137	一种反光跑步运动袜	实用新型专利	ZL 2017 2 0482521.4	2018/01/05
138	一种薄荷纤维针织袜	实用新型专利	ZL 2017 2 0482485.1	2018/01/05
139	吸湿排汗及抑菌驱蚊多功能袜	实用新型专利	ZL 2017 2 0509439.6	2018/01/05
140	一种甲壳素纤维抑菌功能袜	实用新型专利	ZL 2017 2 0482470.5	2018/04/03
141	一种具有复合功能的石墨烯袜	实用新型专利	ZL 2017 2 0509498.3	2018/04/03
142	一种生物基聚乳酸纤维环保袜	实用新型专利	ZL 2017 2 0509505.X	2018/04/24
143	前台	外观专利	ZL 2018 3 0020186.6	2018/05/29
144	展示柜(背柜)	外观专利	ZL 2018 3 0020190.2	2018/05/29
145	展示柜(树)	外观专利	ZL 2018 3 0020185.1	2018/08/31
146	无缝腰口拼接连裤袜	实用新型专利	ZL 2017 2 1920992.5	2018/08/31
147	丝麻棉复合袜	实用新型专利	ZL 2017 2 1920282.2	2018/08/31
148	装饰门头	外观专利	ZL 2018 3 0020187.0	2018/08/07

“浙江制造”认证自评报告

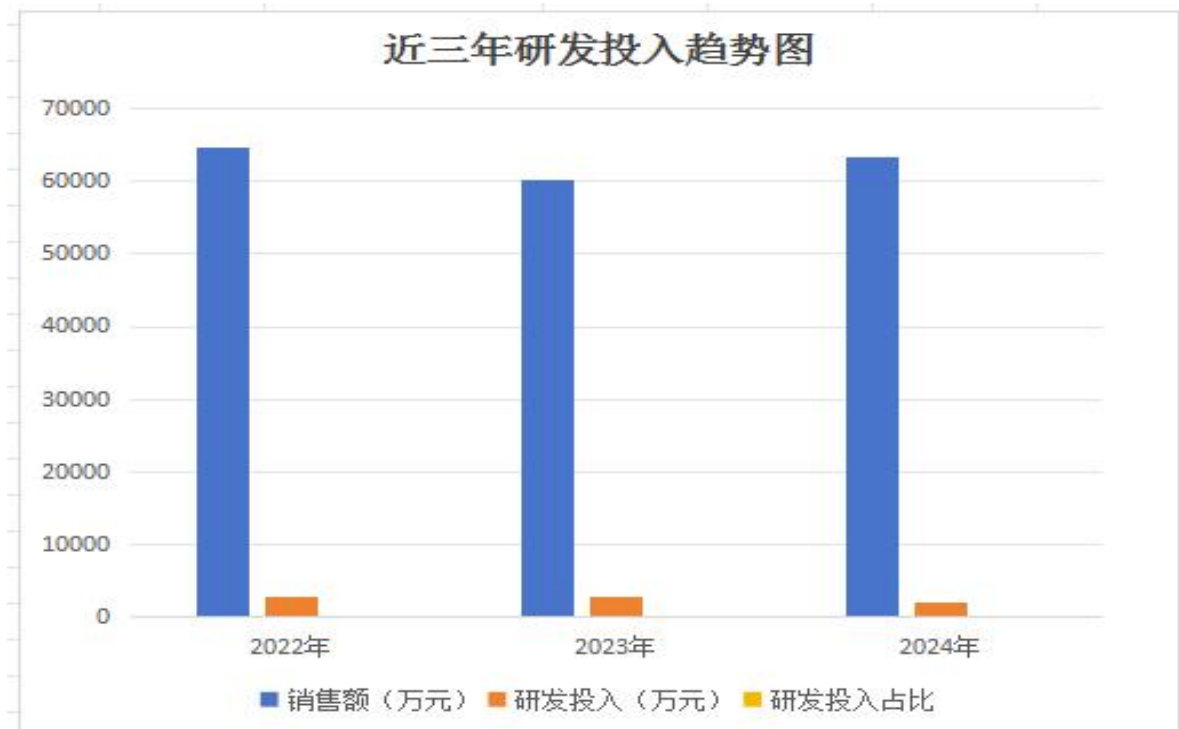
149	一种无缝丝袜裤腰连接结构	实用新型专利	ZL 2017 2 1786165.1	2018/08/07
150	一种裆部弯曲的无缝丝袜	实用新型专利	ZL 2017 2 1786228.3	2018/08/07
151	无缝丝袜（舒适型裤裆）	外观专利	ZL 2017 3 0651234.7	2018/07/24
152	背景墙（2）	外观专利	ZL 2018 3 0019720.1	2018/07/10
153	展示柜（常规中岛）	外观专利	ZL 2018 3 0019723.5	2018/06/19
154	展示柜（纸箱中岛）	外观专利	ZL 2018 3 0019718.4	2018/06/19
155	展示柜（房形背柜 1）	外观专利	ZL 2018 3 0019722.0	2018/06/19
156	展示柜（房形背柜 2）	外观专利	ZL 2018 3 0020188.5	2018/06/19
157	一种防冲撞耐磨轻便鞋袜	实用新型专利	ZL 2017 2 1640104.4	2018/10/16
158	直角大跟袜（2）	外观专利	ZL 2018 3 0232328.5	2018/11/13
159	光致变色纤维时尚袜	实用新型专利	ZL 2017 2 1920123.2	2018/11/30
160	一种一次编织成型的无缝丝袜	实用新型专利	ZL 2017 2 1784920.2	2018/11/30
161	背景墙（1）	外观专利	ZL 2018 3 0020184.7	2018/11/30
162	无缝丝袜（凹凸小孔透气型裤裆）	外观专利	ZL 2017 3 0651593.2	2018/12/18
163	袜衬（隐形大跟袜）	外观专利	ZL 2018 3 0235012.1	2018/12/18
164	一种直角大跟袜	实用新型专利	ZL 2018 2 0759326.6	2018/12/25
165	一种隐形大跟袜	实用新型专利	ZL 2018 2 0758788.6	2018/12/25
166	隐形袜（浅口吊带）	外观专利	ZL 2018 3 0336616.5	2019/01/04
167	丝袜（船袜）	外观专利	ZL 2018 3 0263421.2	2019/01/25
168	一种浅口吊带隐形袜	实用新型专利	ZL 2018 2 1004678.7	2019/02/01
169	无缝丝袜（过渡段增强裤裆）	外观专利	ZL 2017 3 0672149.9	2019/02/12
170	直角大跟袜（1）	外观专利	ZL 2018 3 0231413.X	2019/02/26
171	一体织不掉跟隐形袜	实用新型专利	ZL 2018 2 0954323.8	2019/02/26
172	防滑型吸湿排汗丝袜（系列）	外观专利	ZL 2018 3 0495150.3	2019/04/23
173	一种便携式货架	实用新型专利	ZL 2018 2 0677287.5	2019/05/24
174	一种智能健康耐穿袜	发明专利	ZL 2016 1 0425678.3	2019/10/25
175	一种轻弹松袜	实用新型专利	ZL 2019 2 0291308.4	2019/12/27
176	一种防脱落的花式纱线立体袜	实用新型专利	ZL 2019 2 0361509.7	2020/01/10
177	展柜（三角展柜）	外观专利	ZL 2019 3 0383129.9	2020/01/31
178	展柜（四角展柜）	外观专利	ZL 2019 3 0383233.8	2020/01/31
179	一种护脚的生物基锦纶变化毛圈运动袜	实用新型专利	ZL 2019 2 0361508.2	2020/01/31
180	一种柔软环保婴儿袜	实用新型专利	ZL 2019 2 0297939.7	2020/01/31
181	一种反向弧形罗口相变调温袜	实用新型专利	ZL 2019 2 0318512.0	2020/02/04
182	一种亮点复合组织结构双针袜	实用新型专利	ZL 2019 2 0318681.4	2020/02/04
183	一种集圈双针袜	实用新型专利	ZL 2019 2 1368468.0	2020/06/26
184	一种绣艺袜	实用新型专利	ZL 2019 2 1275546.2	2020/06/26
185	一种反光运动袜	实用新型专利	ZL 2019 2 1282330.9	2020/08/04

“浙江制造”认证自评报告

186	一种U 型结构罗口袜	实用新型专利	ZL 2019 2 1282544.6	2020/08/04
187	一种袜筒长度可调节的袜子	实用新型专利	ZL 2019 2 1274251.3	2020/09/15
188	一种用于袜子售卖的货架及其使用方法	发明专利	ZL 2018 1 0431896.7	2020/11/06

3.2.2 研发投入

	2022年	2023年	2024年
销售额（万元）	64471.28	60148.17	63390.44
研发投入（万元）	2878.12	2935.65	2179.06
研发投入占比	4.46%	3.85%	3.44%



3.2.3 认证产品先进性指标

产品名称：防蚊袜

主要技术指标	国标要求	团体标准要求	本企业水平	先进水平
直、横向延伸值合格率/% $\geq$	80	90	100	国内一流
袜头顶破强力/N $\geq$	无要求	丝袜 100 棉袜 400	446	国内一流
耐水色牢度-变色/级 $\geq$	3	4	4-5	国内一流

“浙江制造”认证自评报告

耐水色牢度-沾色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐酸、碱汗渍色牢度-变色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐酸、碱汗渍色牢度-沾色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐干摩擦色牢度/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐湿摩擦色牢度/级 ≥	3（深色 2-3）	3	4-5	国内一流
耐皂洗色牢度-变色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐皂洗色牢度-沾色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流

产品名称： 色织休闲棉袜

主要技术指标	国标要求	团体标准要求	本企业水平	先进水平
抗起球/级 ≥	无要求	3-4	3-4	国内一流
袜头顶破强力/N ≥	无要求	350	400	国内一流
耐水色牢度-变色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐水色牢度-沾色/级 ≥	3	3-4	4	国内一流
耐酸、碱汗渍色牢度-变色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐酸、碱汗渍色牢度-沾色/级 ≥	3	3-4	4	国内一流
耐干摩擦色牢度/级 ≥	3	3-4	4-5	国内一流
耐湿摩擦色牢度/级 ≥	3（深色 2-3）	3（深色 2-3）	4	国内一流
耐皂洗色牢度-变色/级 ≥	3	4	4-5	国内一流
耐皂洗色牢度-沾色/级 ≥	3	3-4	4	国内一流
耐色牢度/级 ≥	无要求	4-5	4-5	国内一流

3.3 产业协同

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。

公司已建立起稳定的供应网络体系。目前，公司的合格供应商中浙江供方数量和年度采购金额占比都超过了 50%。2019 年浙江省内采购金额占比达到了 57%。公司在自身发展的同时有效促进了下游产业发展，带动了区域经济的拓展。

3.4 社会责任

3.4.1 公共责任

公司在致力于自身发展的同时，还积极主动地履行社会责任，以更具社会责任感的组织行为增强其竞争优势，致力于成为卓越的企业公民。公司严格执行环评批复和相关法规的要求。

1) 明确产品、服务和运营对社会的影响

公司的产品、服务和运营主要涉及到质量安全、环境保护、能源节约、资源综合利用、安全生产、公共卫生等方面的影响。其中，环境保护方面主要有废气、废水、固废污染等；安全生产方面风险主要是机械伤害；能源节约主要针对电力能源；公共卫生主要包括生活垃圾、生活污水、危险固废等

产品、服务和运营对社会影响措施表

项目	现有控制措施
质量安全	公司质量管理严格遵守国家法规和标准，实施并通过 ISO9001 质量管理体系认证，不断完善质量管理过程，并从质量管理、质量检验与试验、计量 理化检测等多方面控制产品质量，同时按照标准文件保证生产产品的质量安全。
环境保护	遵循当地环保局的环评文件，以及其他适用法律法规；建立并实施 ISO14001 环境管理体系，定期组织内审和管理评审、合规性评价，对体系运行情况进行实时监控，保持体系的有效性，推动环保治理工作的持续改进。
能资源节约和综合利用	加强过程管理、进行能耗年度指标计划管理、利用节能新技术、新设备、新工艺等方面节约能源，使资源得到综合利用。
安全生产	严格按照安全生产管理制度等落实日常管理，遵循 ISO45001 职业健康安全

“浙江制造”认证自评报告

全管理体系，配置有专业的安全管理人员和设备主管，并全部通过专业验收，不时组织培训，使员工具备较好的业务能力。各特殊岗位均有严格的安全操作规程，所有操作人员均持证上岗，确保生产经营工作的安全运行。

2) 识别对公众和环境的隐忧，寻求持续发展

公司根据活动、产品、服务内容主动收集相关方面的法律法规，并将其转化为内部控制程序，按程序要求进行控制，以消除公众隐忧。

对公众和环境的隐忧预见及应对

隐忧类别	隐忧内容	应对措施
公共卫生	公司内存在职业危害岗位	公司有完善的职业健康安全管理体系，对职业危害岗位进行定期检测，对职业危害岗位人员进行岗前、岗中和岗后的体检； 公司配备有常用药物，同时设置急救所需要的急救物资。
安全生产	公司生产过程中使用到危险化学品	公司有完善的职业健康安全管理体系； 针对危化品的风险，公司建立了应急预案，建立应急小组，准备了相应的应急物资； 公司有完整的针对突发环境安全风险的应急预案。
质量安全	公司产品的安全问题	深度推进质量管理体系建设，完善质量管理制订，开展系统的产品质量风险评价，不断分析企业内外部质量反馈信息。
环境保护	公司产品生产过程中会产品废气、废水和废渣	公司为处理三废配备了相应的污染物排放处理装置； 固废进行分类收集，优先进行资源循环利用，危险废弃物委托有资质的单位处理； 公司有完善的突发环境污染事件应急预案。

3) 满足法律法规要求而采用的关键过程及绩效指标

为满足运营过程中环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产和公共卫生等方面的要求，公司确定关键过程及绩效指标，并采取相应的对策和测量方法等

公共责任控制措施与绩效指标

控制对象	控制项目	关键控制过程	监测方法及频次	目标
产品质量安全	产品关键理化性能指标	1、生产工艺规程、批生产记录、质量标准、SOP等生产质量管理文件的制定和实施；	1、公司对每批产品按质量标准进行检验； 2、国家及地方市场监管机构按规定和计划抽检。	合格率100%

“浙江制造”认证自评报告

控制对象	控制项目	关键控制过程	监测方法及频次	目标
		2、物料、中间产品、待包装产品和成品的检验、放行控制；		
生产安全	火灾事故、危化品伤害、触电伤害、压力容器爆炸、高空坠落、机械伤害、场内机动车辆伤害等	1、安全生产责任制的制定与实施； 2、签订安全生产责任状； 3、危险源的识别、评价和更新； 4、管理方案的制定和实施； 5、操作规程的制定和实施； 6、应急预案的制定、培训、演练和总结。	1、每年组织一次内审； 2、体系的管理评审及第三方认证公司每年跟踪审核； 3、政府主管部门组织的安全检查； 4、公司每年组织应急预案演练； 5、每年一次安全法规合规性评价； 6、委托外部进行特种设备检验。	重大安全生产事故为 0
环境保护	废水、废气、厂界噪声、固体废弃物等	1、环境因素的识别、评价和更新； 2、固体废弃物的分类存放及处置； 3、管理方案的制定和实施； 4、操作规程的制定和实施； 5、应急预案的制定、实施、评价和演练。	1、每年组织一次内审； 2、体系的管理评审及第三方认证公司每年跟踪审核； 3、每年委托有资质的机构进行三废排放监测； 4、危险废弃物委托有资质单位进行处理； 5、公司每年组织环境应急预案演练； 6、公司每月安排人员对现场进行检查。	三废达标排放率 100%
职业健康	有毒有害因素：噪声、废气等	1、职业危害因素的识别、评价和更新； 2、管理方案的制定和实施； 3、操作规程的制定和实施； 4、劳动防护用品的发放与正确佩戴。	1、每年组织一次体系内审； 2、定期检查员工劳动防护用品佩戴情况； 3、按法规要求定期实施职业病体检； 4、每年委托有资质单位进行职业病危害因素现场检测； 5、职业健康法律法规合规性评价。	职业病事故为 0
能源消耗及资源综合利用	水、电等	能源计量器具的管理； 能源的统计分析； 节能项目的实施。	1、能源数据统计、分析及能耗数据公布； 2、政府主管部门组织的检查与主要耗能设备监测； 3、对节能项目的实施结果进行检查。	单位产量能耗下降

3.4.2 道德行为

1) 遵守诚信准则

① 依法纳税、诚信至上

在公司发展壮大的过程中，公司的高层领导深刻地认识到税收乃国之血脉，经济为税收源泉。公司深入开展依法诚信纳税的宣传，企业依法诚信纳税的意识不断增强，2019年纳税4600余万元，为国家税收的发展做出了重大贡献。

② 学法普法、健全机制

高层领导十分重视法律法规的学习和员工法制宣传教育，带头学习相关法律法规，并把法制建设纳入企业监管内容，企业内部工作制度不断完善，企业法律监督机制不断建立健全。公司认真执行《合同法》等经贸法规，确保合同双方权益不受损害，树立了守法、诚信的良好形象。

③ 稽审结合、有效预防

为了更好地维护诚信经营环境，公司定期委托会计师事务所对本公司进行财务审计，对经营过程进行严格监控，逐步建立了完善的内部监控体系。

④ 影响相关方

建立严格的供应商准入及评估制度，对其资质、诚信记录等都要进行严格审查，必要时，并由供应部牵头进行现场审核。通过供应商审核，将公司诚信经营的理念传导给供应商，与其共同创建并维护诚信经营环境，提供更加优质稳定的产品和服务，对出现诚信问题的供应商给予淘汰的严格处罚。

3.4.3 尊重他人知识产权

1) 重视知识产品保护，并加以应用

随着市场经济的不断发展完善，公司十分重视知识产权的开发和保护力度，公司通过内部培训和外部交流形成技术共享机制，对技术知识资源进行了系统梳理和挖掘，取得了良好成绩，公司已取得发明专利和实用新型专利 180 余项，研发能力得到客户认可，赢得了新的业务机会。

◆ 公司在设计开发立项前、项目执行中和项目结束时，对原材料、配套件生产厂家分步开展知识产权检索调查，规避侵权风险。

◆ 供应部在采购或委外加工过程中，收集供方信息和产品信息，要求供方提供权属证明，必要时签署保密协议和免责协议，保障双方权益。

◆ 研发部在产品开发创新过程中，明确参与各方知识产权权益，界定权属和保密责任等。

◆ 销售部贸易洽谈时，收集国内国际法律法规和知识产权授权情况，防止侵权与被侵权。

2) 知识产权的权利和义务

公司在合同签订前，组织开展知识产权和商标授权的审查论证，并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。

3.4.4 公益支持

1) 制订公益活动规划

公司发展壮大的同时，牢记奉献社会，造福一方，以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神，积极参与地方基础设施建设，支持公益事业，慈善捐赠等方面社会公益事业。

近年公益活动列表

年份	活动内容	价值
2020	向埃塞俄比亚赠送口罩、额温枪等	价值 80 万元
2020	向义乌市卫生健康局捐赠袜子等	价值 126.3 万元
2019	向义乌当地公益组织捐赠袜子等	价值 22.56 万元
2022年	向疫情防控指挥部捐赠袜子	价值500万元
2024年	向义乌市民政局捐赠袜子	价值10万元

2) 编制《社会责任报告》和《质量诚信报告》

公司坚持“诚信经营，共同发展”的理念，积极参与公益事业，制定社会责任战略规划和公益支持计划，每年编制《社会责任报告》和《质量诚信报告》并

在公司网站公开披露，接受社会的监督。

4 组织环境和战略

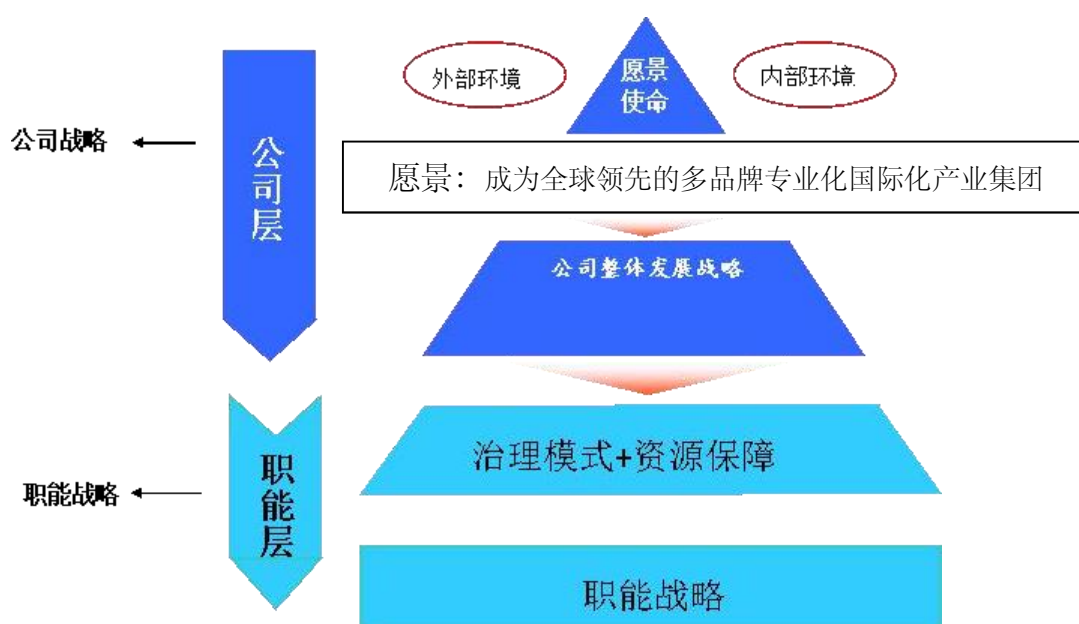
4.1 战略制定

公司将制定并实施企业战略作为重要工作，经过不断的改进完善，已形成一套符合自身特点的战略管理体制。通过将战略意图明确、系统向下逐层进行目标和计划的分解，确保了组织目标及行动的一致性，集中精力改善价值增值的各个过程，以获得和巩固竞争优势。在发展战略的指导下，公司近年来保持了较快的增长。

公司自成立以来，公司高层领导重视战略管理的引领作用，多次组织战略相关研讨会议，制定了“2024-2027”战略规划。

为了实现企业的可持续发展，增强职工队伍的凝聚力，努力提高企业的创新能力，增加品牌的知名度和市场的认可程度，公司从2018年开始逐步引入卓越绩效管理体系。在此基础上，结合国际的先进管理思想，公司设立了中长期发展战略目标。在这个过程中，公司不断优化战略管理流程，形成了全面战略管理体系。

图 4-1：公司战略管理流程图



公司以使命、愿景、价值观为基础，以顾客和市场为导向，收集内外部环境

的数据和信息，通过 PEST、SWOT 等分析方法，确立公司的战略和战略目标，获得持续发展和成功。

4.1.1 战略制定过程

4.1.1.1 战略管理组织及职能划分

公司董事会下设决策委员会，负责对集团人事薪酬、战略规划和重大经营事项、年度预算进行决策。围绕战略制定，公司成立战略委员会、业务战略组、职能战略组，通过公司各方共同参与战略管理，确保战略制定和部署的科学有效。公司

战略委员会由董事长兼总经理任主任，副总经理组成；办公室为常设办事机构，职能/业务单元战略组是战略编制的参与者；公司聘请行业、管理、技术专家等作为战略制定的“外脑”，为战略决策提供智力支持（见表 4-1）

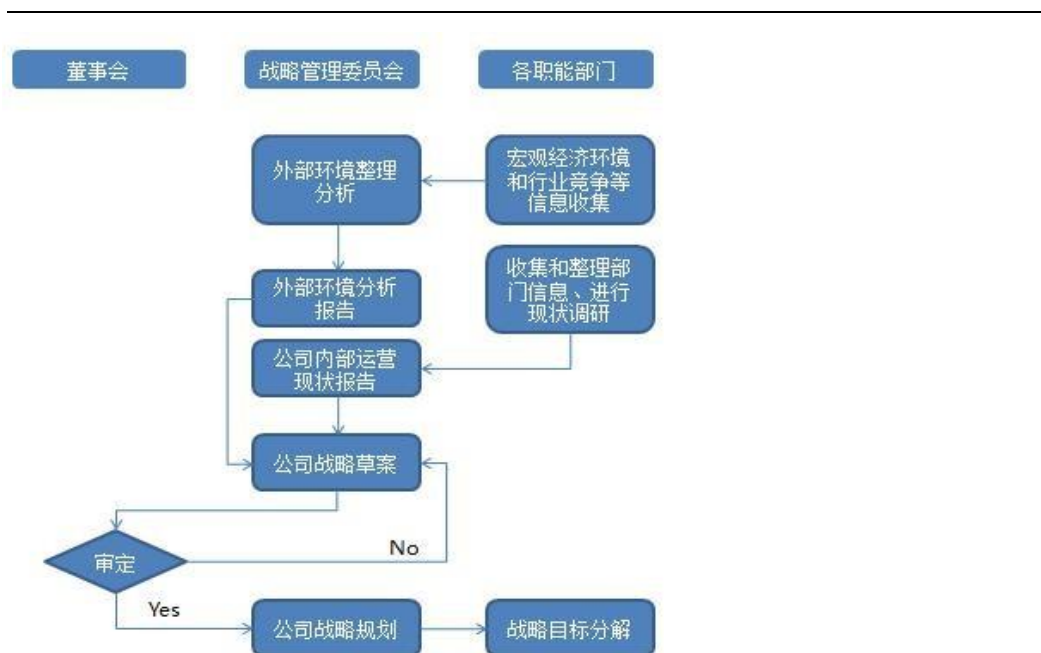
表 4-1 战略制定的主要参与者及作用

参与者	主要作用
战略委员会	提出战略规划的目标与要求，审核批准战略规划
	负责战略方向的把握，确定战略框架，并指导各职能战略的制定
办公室	组织与协调战略规划制定的日常工作，包括信息收集、跟踪督办及会议组织等
各职能部门	制定与整体战略相配套的职能战略
外部专家/咨询机构	从政策导向、商业模式、技术和组织创新等方面提供建议，为战略的制定提供指导意见及咨询

4.1.1.2 战略制定过程

战略委员会根据公司前期战略执行情况，结合国家相关政策的变化和行业发展动态，进一步收集内外部关键信息，运用 PEST 模型、波特五力模型、SWOT 分析、KSF 分析等方法，对外部宏观环境、产业环境、竞争环境关键成功因素、客户及主要合作伙伴需求、内部优势与劣势等进行了科学分析。公司总经理、中高层管理团队以及外部专家举行多次战略规划研讨会，进行充分沟通。公司战略委员会最终明确公司发展方向、战略目标以及具体战略举措，基本形成了完善的战略管理思路 and 流程，明确了 2020-2024 年的发展方向，如图 4-2 所示。

图 4-2：战略制定流程



4.1.1.3 战略区间设定

公司在内外部环境分析的基础上，根据实现公司战略目标的需求对战略区间进行设定。

中长期战略区间：依据袜业与国家经济政策较高关联性，产品技术更新换代周期短、市场变化快等行业特性，公司拟定长期战略规划时间为 5 年，与国民经济发展规划周期相一致，保证公司发展战略与宏观环境、产业环境相匹配。每个五年规划的最后一年，公司按照战略制定流程制定下一轮五年战略。

短期战略区间：公司把短期战略区间设定为 1 年；为保持对国际政治、经济环境、国家政策、市场动态需求、行业竞争的敏捷反应，公司根据长期战略目标以及战略绩效监测与预测结果，于每年年底制定下年度经营计划，与各业务单元、职能部门签订《经营目标责任书》，实现运营与战略的有机结合。

4.1.2 竞争环境和增强竞争力

4.1.2.1 战略信息收集

公司针对影响战略制定的关键内外部因素，进行了详细的信息与收据收集分工，具体如表 4-2 所示。

表 4-2：关键数据收集、主要分析方法

信息类别		信息内容	信息收集渠道	分析方法	责任部门
外部信息	宏观环境信息	政治法律、经济形势 社会文化、技术发展趋势	时政信息 政府部门 专业网站 行业报告 专业刊物 咨询机构 行业协会	PEST 模型 SWOT 分析 五力模型 趋势分析 调查统计 头脑风暴	销售部
	行业发展态势	行业发展趋势、政策信息、 竞争信息、标杆信息等			研发部
内部信息	运营过程及结果	研发管理、质量管理 物资采购、营销管理 战略管理、绩效管理	信息系统 财务报告 内部数据	财务报表分析 各类数据统计分析	财务部/ 办公室/ 研发部/ 供应部/ 销售部/ 品管部等
	资源信息	人力资源、财务资源 信息资源、技术资源 设备情况			

4.1.2.2 战略要素分析

公司在战略制定过程中，主要通过宏观环境分析、五力模型和 SWOT 分析等方法工具对收集到的内外部信息进行分析，识别公司面临外部的机会和威胁以及内部资源能力等方面的优势和劣势，为战略制定和选择提供依据。

① 宏观环境分析

政策法律 (P)	经济 (E)
➢ 促进国内消费、加快推进中国产品品牌提升工程 ➢ 本届政府在推进市场经济基础设施建设、提高知识产权保护、以及改善营商环境等方面，力度不断增强	➢ 经济新常态 ➢ 居民收入持续提升，改善型需求有望扩张 ➢ 零售渠道较大变化 ➢ 时尚品牌和零售商普遍面临增长乏力，利润挤压的挑战 ➢ 中国经济增长继续减速，全年国内生产总值增长 7.4%，全国城镇居民人均可支配收入名义增长 9.0%，社会消费品零售总额增长 12.0% ➢ 市场流行趋势变化速度加快，同时我国不同区域的袜品消费市场也存在较大差异
社会文化 (S)	技术 (T)

- 消费者行为模式转变
- 袜品在设计、款式、材质等方面的不断更新，带给消费者的体验也不断提升
- 品牌经营已成为袜业经营的核心和重点，各品牌差异化程度不断增加，忠诚消费者不断扩大，带来价格的溢价
- 人们对生活质量的要求也会逐渐提高，对袜品的需求也会向高品质、多元化的方向发展
- 创新的设计、制造技术在行业迅速推广。高精度、高效率的智能化生产线投入使企业生产方式加速变革
- 国家加大知识产权保护力度，提升了企业自主开发的积极性
- 袜业已形成了成熟、完整的产业链，为行业发展提供了保障
- 中高端产品除满足基本功能之外，更多需要满足消费者不断提高的审美和内心体验需求
- 互联网发展迅速，基于互联网的 ERP、SCM 和电子商务等新型企业管理方式将促进企业的管理升级

② 行业竞争环境分析

袜品除满足穿着等基本功能外，还具有美学和象征意义的文化价值。

欧美等发达国家市场品牌消费日趋成熟：欧美袜品市场品牌消费已相当成熟，市场细分清晰、各品牌定位明确、个性风格差异明显，品牌的知名度和忠诚度较高。知名品牌与普通品牌价格差异非常大，品牌价值和影响力差别明显。这跟欧美市场消费者具有成熟的袜品消费意识、经营者长期注重品牌建设、管理和推广传播有关。

国际知名品牌专注设计与营销，将生产外包：在成本压力的驱动下，国际袜品企业在积极的寻找有效控制成本的方法，其中之一是将生产转移到具有成本优势的区域，如中国、东南亚地区，而将价值量较高的设计和营销等环节放在总部。这对全球袜品产业的影响一方面加剧了国际竞争，另一方面带动了全球袜品产业的发展。对于中国袜品企业而言，这是一种机遇，同时也将面临一定全球化进程带来的竞争压力。

发达国家袜品市场趋于成熟，新兴市场增长迅速：欧美袜品市场趋于成熟，市场需求稳定，预计未来这种格局仍然维持，欧美市场规模虽大，但增长空间有限，而未来新兴市场的发展潜力较大，欧美各品牌越来越注重包括中国在内的新兴市场的开拓力度。

中高端袜品成为袜品市场新的增长点：发展中国家高收入女性消费群体自身收入和消费意识的快速提高，使得对国际中高端品牌袜品的需求越来越旺盛。一些高档的服装奢侈品牌也拓展了袜品产品线，进行品牌延伸，不断加强本地和在

发展中国家的市场拓展和品牌推广。国内的一线袜品品牌也非常重视该领域的市场，在技术开发、产品设计、品牌推广等方面积极准备，适应较高收入群体的消费需求。

我国国内市场容量：中国袜业企业众多，集中度不高，消费方面具有消费人群广，消费习惯、消费能力差异大等特点。随着袜品消费意识的成熟，消费能力的提高，我国袜品行业还有很大的成长空间。与此同时，中国经济的快速发展、居民收入的快速增长带动了中高端袜品的消费需求，消费者对袜品的需求从款式、面料、工艺质量等基本功能需求逐渐上升到对归属和情感价值的高层次需求，越来越重视袜品的人文关怀和品牌价值，关注消费过程的体验，消费者购买中高档袜品的比例越来越大。行业集中度提高，品牌竞争力凸显。

行业发展趋势图

项 目	内 容
品牌发展趋势	袜业行业由产品经营、渠道经营为主向品牌经营为主过渡；品牌定位细分市场越来越精细，品牌风格差异化明显；知名品牌的顾客忠诚度提高；行业市场规模的品牌集中度逐步提高。
产品发展趋势	产品设计时尚元素逐步与国际流行趋势接轨；产品设计的系列感增强；产品注重与外衣的搭配，注重低碳和环保，更加注重内在质量和穿着的舒适性，已产生个性化定制的商业模式。
生产发展趋势	自主生产是品牌厂商主要的生产模式；生产设备现代化、自动化程度提高；普遍采用柔性和精益生产方式；逐步将形成技能和知识水平较高的产业工人群体。
供应链发展趋势	各品牌的供应商和生产商高度协同使生产效率得到提高；自建规模化的物流配送中心，物流配送扁平化、一体化，以及信息化管理应用程度大幅提高，使商品供应的效率得到有效提升。
渠道发展趋势	渠道由粗放增长转向精细化经营；直营终端仍为品牌袜品的主要渠道，知名品牌的渠道运营能力得到加强，品牌的市场覆盖面加大；各品牌注重提高终端的用户体验；电子商务作为新兴渠道，规模快速增长。

行业分析图

行业分析	内容
品牌壁垒	袜品消费逐渐进入个性化、多样化和时尚化阶段，袜品行业已经从单纯产品功能的竞争逐渐转变为包括品牌形象、产品美誉度等因素的综合性竞争，品牌对产品销售的影响力不断提高。消

“浙江制造”认证自评报告

行业分析	内容
	消费者对知名品牌具有较高的认知度与忠诚度。而知名品牌的形成是建立在对行业的深刻理解之上的，同时还要投入大量人力和物力在产品设计、产品质量和营销网络建设等环节，以及需要 长期对消费群体的了解和关怀。
技术壁垒	不仅需要美观时尚，更注重穿着的舒适性，同时必需具备一定的保健和矫正功能，需要设计的环节多，原料、款型、结构、功能性、工艺设计、穿着舒适性评价、耐久性测试等每个环节均很重要。这就要求袜品研发技术需要从人体工程及袜品舒适性研究出发，追踪分析消费者的生理、心理需求，了解其生活方式，结合设备创新，紧跟国际潮流趋势，实现袜品的适体性、穿着的方便性、安全的稳定性等需求。因此，知名品牌企业普遍是通过对基础研发及创新技术平台的搭建、专利申请、专用设备、特殊工艺处理等方法确保公司产品在市场竞争中难以被模仿， 以保持持续的竞争优势。
渠道壁垒	日益注重体验，建立覆盖面广、效益较高的营销网络，需要科学管理，如商品管理、人员管理和终端形象管理等
资金壁垒	竞争激烈，成本管控要求越来越高，需要形成规模效应，同时技术研发、营销网络、品牌推广需要较大资金支撑。

标杆及竞争对手分析

公司	强项	弱项
标杆： 日本厚木株式会社	研发能力强、产品质量非常好、贴合现代脚步曲线，工艺全球领先	价格高
竞争对手： 浪莎针织	广告打的广、销售能力强	内销质量不好 研发能力弱

内部环境分析

运用 KSF（关键成功要素）对内部信息进行综合分析，识别了公司的关键成功要素。

企业关键成功因素

“浙江制造”认证自评报告

关键成功因素	内部资源、能力分析（◆优势、●劣势）
研发	◆拥有多项专利 ◆研发投入大，整合国际资源实施开发：韩国设计中心、日本设计团队 ◆采用买手制模式
制造	◆浙江义乌、金华、江西三大生产基地，先进的生产设备、检测装备等，实施精益生产行业领先 ●生产信息化、自动化一两化融合
供应	◆供应链管理日趋完善，拥有长期稳定的供应系统 ●对供应商的信息系统管理需持续提升
营销	◆以品牌运作理念，凭质量和诚信建立了长期顾客群 ◆市场占有率和经营稳居全国同行前列。 ◆粉丝互动强，品牌忠诚度高 ●各产品市场拓展能力不均衡，营销队伍建设机制略欠完善 ●袜业企业的业绩很大程度上取决于企业能否及时预测、评估和准确把握消费者的需求 ●互联网+模式运用不足，商业模式需要整合
物流	◆便捷和低成本物流 ●信息化、物联网、智能化技术应用不足 ●物流资源整合不足
人力资源	◆建立完善的人力资源体系，形成适应战略需求的人才梯队 ◆绩效考核机制与和谐的人文环境，造就了一批适应市场竞争、勇于开拓创新的科技、营销和管理骨干 ●人力资源配置集中在营销和技术领域，综合性管理人才相对欠缺
质量保证	◆质量稳定，行业口碑佳；杜绝低价竞争，以质取胜
信息化	●信息系统与国外同行业尚存较大差距

③ SWOT 分析

公司运用 SWOT 战略分析工具，进一步识别、认清公司所面临的机遇(O)和威胁(T)、公司所具备的优势(S)和存在的威胁(W)；并通过归纳与筛选，确定战略备选方案。

优势 S	➢ 公司在网络营销与销售上积累了丰富的经验，目前搜索率与成交位于同业前列 ➢ 实体门店积累了 100 万以上 VIP 用户，微信微博营销已展开，梦娜袜业的口碑效应明显	➢ 产品政策支持 ➢ 行业快速增长，消费层次不断提升 ➢ 行业集中度提高，品牌竞争力凸显 ➢ 目标用户群的生活与消费模式越来越社交化、移动化、个性化、虚拟化 ➢ 网上销售比例越来越高，营销影响力越来越大 ➢ 中高端袜品除满足基本功能之外，更多需要满足消费者不断提高的审美和内心体验需求。	机会 O
内 部		外 部	

劣势 W	➢ 目前销售模式遇到了较大的压力，需要利用多种方式增加客流、转化率、客单量 ➢ 成本优势不明显，利润率偏低 ➢ 信息化和全自动化应用不高	➢ 标杆企业越来越注重与用户的互动，更精准满足用户需要，利用多渠道无缝链接，提升用户体验 ➢ 时尚消费品企业对市场的反应越来越快，如韩都衣舍等创新营销模式 ➢ 原材料价格的波动较大，劳动力等综合成本持续上升，不利于成本控制 ➢ 行业竞争不规范	威胁 T
------	--	--	------

在综合对公司内外部环境和自身优劣势分析的基础上，公司制定了发展战略，包括：加大研发投入、推动营销创新、推动国际战略合作等。主要战略举措包括：

1、两化融合战略：通过机器换人、工艺改进、进一步打造产品质量和制造优势，推动两化融合，向智能制造转型，提高高端产品的比例，提升产品质量和档次。

2、品牌战略：推动营销创新，利用销售平台继续开发、推广新的各品牌的全品类市场，尤其是个性化定制服务类产品及其他时尚用品市场份额的快速增长；打造“梦娜袜业”企业品牌在下游应用领域的口碑。同时积极争取获得浙江制造“品”字标认证，通过线上和线下结合进行公司形象推广，进一步提升公司美誉度。

3、管理创新战略：通过浙江制造认证的契机，推动实施卓越绩效管理，提高公司管理的绩效，提升企业精细化管理成熟度。

4、技术创新战略：以申请浙江制造品字标认证为新起点，跟踪最新技术发展趋势，对产品全生命周期进行技术创新管理，严控产品质量风险，推动产品差异化创新（功能创新、结构创新、材质创新：抗菌、防蚊、可降解材料、绿色环保材质）。

5、人力资源战略：完善公司的人才梯队建设，通过多渠道引进优秀人才，以及多方位、多渠道、多形式培训和开发员工，提升员工整体素质，满足公司发展需要。并逐步完成骨干队伍梯队建设。推进具有梦娜袜业特色的企业文化建设，激发员工的工作激情，培养员工的归属感与爱岗敬业精神。

4.1.3 战略和战略目标a)

总体战略及战略目标

公司战略委员会确定了公司中长期战略和战略目标，并确保使之与公司的使命、愿景、价值观保持一致。

公司愿景是成为全球领先的多品牌专业化国际化产业集团。

公司 战略目标是在 2024 年实现销售收入 12 亿，利润 1.2 亿。

(1) 战略目标

	目标值			
指标名称	2024 年	2025 年	2026 年	2027 年
销售收入（万元）	120000	120000	120000	120000
利润（万元）	10000	12000	12000	12000

关键战略指标

通过对战略目标进行细化和分解，制定了公司的关键战略指标体系。

表 4-4 关键战略指标体系表

					目标值			
类别	对象	考核部门	指标名称		2024	2025	2026	2027
财务	股东	管理层	销售收入（万元）	>=	120000	120000	120000	120000
	股东	管理层	利润（万元）	>=	12000	12000	12000	12000
	股东	管理层	研发投入（万元）	>=	3800	3800	3800	3800
	股东	管理层	研发投入比 %	>=	3.20%	3.20%	3.20%	3.20%
	股东	管理层	新产品销售收入占比	>=	85.00%	85.00%	85.00%	85.00%
	股东	管理层	新产品利润占比	>=	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%
	股东	管理层	纳税（万元）	>=	11000	11000	11000	11000
	股东	财会处	财务报表无差错		无差错	无差错	无差错	无差错

“浙江制造”认证自评报告

	股东	管理层	人均工业增加值 (万元/人)	>=	18	18	20	20
客户	顾客	管理层	顾客满意度	>=	97%	97%	98%	98%
	顾客	销售部	顾客忠诚度	>=	98%	98%	99%	99%
内部运营	公众	品管部	市场监督 抽查合格率	>=	100%	100%	100%	100%
	公众	品管部	客户品质 投诉次数	>=	2	2	1	1
	公众	品管部	检测设备 定检率	>=	100%	100%	100%	100%
	公众	品管部	漏检率	<=	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
	股东	生产部	批次交验 合格率	>=	96%	96%	97%	97%
		工程部的	设备完好 率	>=	98%	98%	98%	98%
		计划部	生产计划 达成率	>=	97%	97%	98%	98%
	股东	物流部	库存差错	<=	0	0	0	0
	股东	研发部	图纸工艺 正确率	>=	98%	98%	98%	98%
	股东	办公室	信息安全 事故次数	<=	0	0	0	0
	股东	办公室	受控文件 有效率	>=	100%	100%	100%	100%
	供方	供应部	原料合格 率	>=	97%	97%	98%	98%
	供方	供应部	辅料合格 率	>=	98%	98%	98%	98%
	政府	供应部	浙江本地 采购比例>	>=	50%	50%	50%	50%
学习与成长	员工	人力资源部	员工满意 度	>=	92%	95%	98%	98%
	员工	人力资源部	培训计划实现率	>=	100%	100%	100%	100%
	员工	人力资源部	员工流失 率	<=	65%	50%	40%	40%
社会责任	社会	生产部	万元产值 吨标煤	<=	0.045	0.04	0.04	0.035
	社会	办公室	安全指标 达标率	>=	100%	100%	100%	100%
	社会	办公室	环境指标 达标率	>=	100%	100%	100%	100%

(3) 相关方需求的满足

公司在制定战略时，充分考虑了公司发展与员工、客户、股东、合作伙伴等各相关方的关系，关键战略目标充分体现了共同成长。

b) 战略挑战与机遇的应对

公司从迫切性、影响程度等方面对面临的战略挑战和机遇进行识别，基于公司自身的优劣势进行了改进和创新机会的识别，制定了相应的应对措施。

战略挑战	战略举措
现有中、高级人才难以支撑公司发展运营	➢ 加强高端人才（管理、营销、技术等）引进和培养，优化人才结构 ➢ 完善员工学习及发展平台
管理水平及流程执行偏弱	➢ 深化推进卓越绩效管理模式等管理方法 ➢ 职能型向流程型管控转变
竞争对手缩短新款研发与上柜时间，加大产品时尚新颖，提升产品的性价比 大量开店，使用户购买便利性大大强化	➢ 加大产品开发投入，拓宽产品品类，为用户提供更多的时尚搭配元素和更多的时尚顾问服务，形成梦娜袜业风格 ➢ 实现全渠道无缝链接，提升用户购买体验，粘住客户，通过丰富多彩的粉丝活动吸引更多的用户 ➢ 技术创新、推动浙江制造品字标认证和产品差异化创新。
原材料价格波动较大，劳动力等成本上升，不利于成本控制	➢ 加强降本增效内控管理 ➢ 加强对供应商的系统管理 ➢ 推进精益生产，引进智能高效设备，实现工艺革新 ➢ 定岗定编，优化人力成本

图表 4.2-12 机会应对措施表

战略机会	战略举措
国家政策对安全、环保、节能行业的支持和鼓励	瞄准市场需求，加大对前瞻性强、附加值高的新品研发力度，加快新品产业化步伐
目标用户群的生活与消费模式越来越来越社交化、移动化、个性化、虚拟化	➢ 营销模式创新，提升客户体验，互动营销

战略机会	战略举措
网上销售比例越来越高，营销影响力越来越大	➢ 利用互联网技术，大力进行模式创新，通过电子商务平台加大B2C、O2O、微营销等销售占比 ➢ 以战略性融资、兼并、收购及合资合作等方式推动产业整合，完善产品系列
用户驱动型战略	➢ 创新营销模式，推行买手模式，围绕品牌新产品开发力度，提升客户体验

4.1.4 战略部署

4.1.4.1 提要

为了将战略和战略目标转化为实施计划及相关的绩效指标，并根据这些关键绩效指标预测公司未来的绩效，公司进行了科学合理的战略部署。



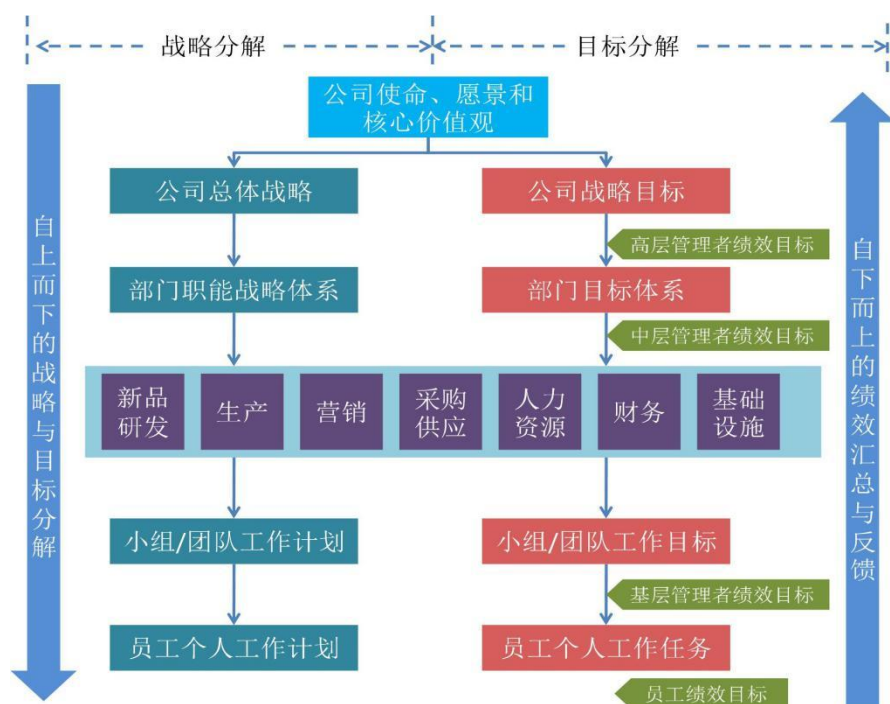
4.1.4.2 实施计划的制定与部署

a) 战略实施计划的制定

(1) 战略实施计划的制定

公司战略规划制定后，以各分管领导及部门负责人为主、各职能科室负责人和骨干人员参与，围绕公司战略分别确定各业务单元、职能领域的规划、计划。具体的战略部署如下图所示。

战略部署流程图



(2) 战略规划展开

①战略管理系统的建立

公司从财务、客户、内部运营、学习成长、社会责任五个纬度建立战略绩效管理系统，实现了公司战略目标的层层分解，明确了从公司到部门各级、各环节的战略目标、衡量指标、以及为达成战略目标各级应采取的关键行动方案

战略转化目标的过程



②KPI 体系的建立

公司 KPI 的指标控制体系，参见本报告的 4.1.3 章节

根据公司战略目标进一步细分为品牌发展战略、技术创新战略、两化融合战略和管理创新战略等职能层战略及相应的行动计划。

(3) 战略规划的调整

公司由办公室负责对战略的实施进行跟踪，年度经营计划按年度进行跟踪，战略目标按年度进行评价，每年 10-12 月公司组织召开各部门现场办公会，回顾总结当年经营计划的执行和完成情况，并结合内外环境的变化，明确下一年度的经营方针。如若经营环境发生重大变化时，公司也将审时度势，进行战略调整。b)

战略规划的展开

公司战略规划的具体落实是按职能展开的，主要包括：

1、两化融合战略：通过机器换人、工艺改进、进一步打造产品质量和制造优势，推动两化融合，向智能制造转型，提高高端产品的比例，提升产品质量和档次。

2、品牌战略：推动营销创新，利用销售平台继续开发、推广新的各品牌的全品类市场，尤其是个性化定制服务类产品及其他时尚用品市场份额的快速增长；打造“梦娜袜业”企业品牌在下游应用领域的口碑。同时积极争取获得浙江制造“品”字标认证，通过线上和线下结合进行企业形象推广，进一步提升公司美誉度。

3、管理创新战略：通过浙江制造认证的契机，推动实施卓越绩效管理，提高公司管理的绩效，提升企业精细化管理成熟度。

4、技术创新战略：以申请浙江制造品字标认证为新起点，跟踪最新技术发展趋势，对产品全生命周期进行技术创新管理，严控产品质量风险，推动产品差异化创新（功能创新、结构创新、材质创新：抗菌、防蚊、可降解材料、绿色环保材质）。

5、人力资源战略：完善公司的人才梯队建设，通过多渠道引进优秀人才，

以及多方位、多渠道、多形式培训和开发员工，提升员工整体素质，满足公司发展需要。并逐步完成骨干队伍梯队建设。推进具有梦娜袜业特色的企业文化建设，激发员工的工作激情，培养员工的归属感与爱岗敬业精神。

c) 资源获取与配置

为保证公司战略实施计划的实现，公司从人力、财务、信息、技术、基础设施和相关方关系等资源方面制定了获取和配置计划。

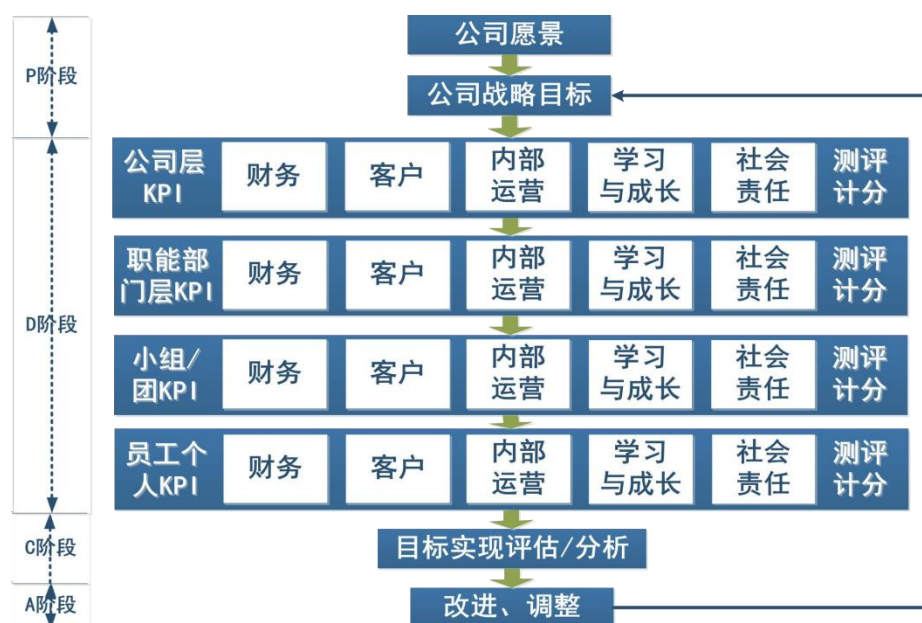
表 4-12：战略资源计划表

资源分类	2021-2023年资源配置计划
人力资源	1. 引进高新技术人才和专业经营管理人才，完善公司的人才梯队建设，提升员工专业化能力； 2. 年度培训投入逐年增加，不断提升员工劳动素质； 3. 建立全员绩效文化，完善绩效方案和应用体系； 4. 完善激励机制，重视员工的职业生涯发展；
财务资源	1. 强化法人治理结构和财务管理，充分利用多层次融资渠道，拓宽多渠道融资，降低融资成本，为企业发展战略提供财务支持； 2. 财务人员能力培训、深化成本管理、推进预算管理、加强财务分析，推进数据深度挖掘，为决策提供支撑。
设备资源	1. 加大引进先进生产和检测设备； 2. 加强设备设施的维护和保养； 3. 加大技改投入，结合两化融合，迈向智能制造，提高生产效率。 4. 适时通过并购和自建扩张产能。
技术资源	1. 研发投入占销售收入保持逐年稳步增长。 2. 引进高技术专业人才，拓展与国内外专家，研究院所的合作交流； 3. 先进试验设备引进； 4. 加强校企合作。

d) 战略监测

公司管理层及小组/团队层关键性绩效指标的实施情况的监测和考核由办公室协同各职能部门展开，部门层及员工个人监测考核由办公室协同各部门展开，通过激励、行政处罚、督促整改、信息平台明示、持续改进等方式，确保战略计划落实。具体如图所示。

公司战略监测图



4.1.5 绩效预测

a) 绩效预测方法及结果

公司通过绩效的预测和对比，更准确地描绘未来公司和主要竞争对手、标杆的绩效趋势，进行战略定位、制定在竞争目标以及对策，进行绩效改进和战略调控，确保实现所预测的绩效。为了在保证指标预测值先进性的同时兼顾指标预测值的可行性，公司在关键绩效指标预测上定量和定性的预测相结合，具体包括趋势分析法、标杆对比法、目标设定法及德尔菲法等。根据预测制定了 2020-2022 三年的关键战略指标体系，具体数值详见本章节 4.1.3 a) (1) 表 4-4 关键战略指标体系表

b) 应对与竞争对手及标杆绩效差距的措施

公司基于对内外部环境的分析，对内部历年的绩效数据、专业分析数据、行业协会数据、客户数据等信息资源，运用时间序列预测等模型进行分析和比对，确定标杆及竞争对手的预测绩效情况。

表 4-5 竞争对手及标杆绩效预测

公司	指标	单位	预测		
			2025	2026	2027
标杆： 日本厚木株式会社	销售收入	亿元	10.5	11	10.5
	利润总额	亿元	1.6	1.7	1.8
竞争对手： 浪莎针织	销售收入	亿元	5.6	7.3	8
	利润总额	亿元	0.3	0.5	0.6

4.2 理解相关方的需求和期望

4.2.1 相关方期望或要求识别与评估：

相关方包括但不限于股东、顾客、供方、员工、股东、政府、行业等。定期监视和评审内外部因素、相关方需求的变化对我司管理体系带来的影响，相应具体部门及识别项目如下：

相关方	主要期望	涉及战略指标	责任部门
股东	出色的财务表现	主营业务收入、净利润、周转率等	最高管理层
	高效的内部运营	销售收入增长、研发经费占比、产品合格率、信息化、单位产品能耗、财务费用率等	最高管理层
顾客	优质的产品与服务	研发投入、产品合格率、交付及时率、顾客满意度等	销售部
员工	良好的职业发展	员工满意度、培训计划、流失率等	办公室
供应商	增加合作，实现共赢	合格率等	供应部
政府/社会	积极履行社会责任	税收、能耗、达标排放等	最高管理层

4.2.2 相关方期望或要求监测与更新：体系推行人每年在管理评审前组织一次全面的内外部环境要素识别与评审。

4.2.3 各部门在获得内外部环境要素信息变化时，通过管理评审活动及时汇

报相关方要求的变化。

4.2.4 每次管理评审前，体系推行人汇总企业内外部环境情况及相关方的期望与要求的相关资料，并提交管理评审。

4.3 确定管理体系的范围

公司管理手册已确定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。

此次作为开展“浙江制造”品牌认证企业，公司领导高度重视并积极筹备，成立工作小组，确定“防蚊袜和色织休闲棉袜”为认证单元。

近年来，公司构建了具有梦娜袜业管理特色的组织结构和符合现代公司治理要求的法人治理结构，并不断学习先进管理理念，健全部门职责，推进公司管理向扁平化方向发展，使公司运营管控更加精细、快速和高效。公司机构中涉及该产品的职能部门和地址详见本报告 2.1.1.3 条款。

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。公司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，包括：公司管理手册已经确定过程所需的输入和期望的输出。根据产品生产和经营过程的先

后顺序和相互作用，编制工艺流程；根据产品特点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；公司考虑质量、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的要求，通过策划控制程序和管理制度、各工序的作业指导书、设备安全操作规程、环保运行控制要求等来确定和应用各过程控制所需的准则和方法。

公司根据产品特点确定了“防蚊袜和色织休闲棉袜”研发、生产和检验所需的设备、设施及其它资源。以及相应人力资源，技术资源，资金资源等。公司通过相关文件及职能表分配这些过程的责任和权限并根据各过程控制要求 and 生产要求对各部门规定了职责。

公司已制定管理手册明确对内外部因素和相关方要求带来的风险和机遇进行识别、分析和评价的要求。

公司通过技术改进，优化生产过程，达到行业领先，已申请多项专利；

公司对于融入信息化的过程体现基于数据、技术、业务流程、组织结构要素互动创新和持续优化的发展模式要求，形成信息化环境下的新型能力。

4.4.2 体系过程的记录

在必要的范围和程度上，公司已经保持以下成文信息：

4.4.2.1 保留成文信息以支持过程运行

公司编制了工艺文件、设计文件、检验文件、图纸等成文信息以支持过程运行。

4.4.2.2 保留成文信息以确定其过程按策划进行

公司保留了标准所要求保留成文信息，以及为了确定过程按策划进行所需的记录表单，包括：各类检验记录、产品开发和工程控制记录、采购记录、监视测量报告等。

5 高层领导的作用

5.1 领导作用和承诺

5.1.1 总则

最高管理者如何通过以下方面，证实其对质量、环境、职业健康安全管理体系领导作用和承诺：

5.1.1.1 确定和展开公司的使命、愿景和核心价值观并贯彻实施

1) 高层领导重视和践行企业文化建设，在公司多年的发展历程中逐步锤炼、积淀，形成使命、愿景以及颇具公司特色的核心价值观和经营理念。

公司的使命、愿景、价值观：

使命	让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及
愿景	成为全球领先的多品牌专业化国际化产业集团
核心价值观	梦想始于足下
质量、环境、职业健康安全 管理方针	科学管理，质量顾客满意；规范操作，减少环境污染； 关爱生命，预防安全事故；遵纪守法，追求持续改进。；

2) 确定内外沟通的方式和渠道。

公司高层领导为使员工和其他相关方对公司的使命、愿景和价值观、战略目标及业务发展的方向和重点有清晰、一致的理解、认同并付诸行动，使公司内部达成上下同心，外部促进协同发展，采取了多种方式和途径，全方位、多角度的向员工、顾客、供应商、政府及社会组织进行沟通（见表 5-1），达到推介企业，促进企业文化的繁荣发展。

在与员工双向沟通方面，公司以各种会议或例会、合理化建议、各种培训、多样的员工活动等，充分听取员工以及其他相关方的各种意见、建议，实现有效沟通和技能共享。

在与相关方双向沟通方面，公司认真听取和采纳顾客、供应商及其他相关方的意见和建议，并将公司发展方向和重点、公司愿景与战略规划，以及国家的产业政策、社会经济发展水平、行业发展态势和市场需求等，坦诚与之沟通。

表 5-1：公司内外沟通的主要方式和渠道

沟通	沟通方式	沟通	沟通方向	沟通内容
----	------	----	------	------

“浙江制造”认证自评报告

对象		频次		
内部 员工	管理体系文件	每年	向下及互动	公司运营情况
	公司内部网、ERP	随时	双向互动	
	宣传橱窗、车间看板	每月	双向互动	
	全体员工大会、职代会、总结会、表彰会、项目启动会等	每年	互动及向下	
	各种形式员工座谈会	每月	互动及向下	企业文化、企业目标、员工对企业的建议，包括：企业的核心价值观、精神、愿景、战略目标、发展方向、绩效期望、公司动态、经营情况；听取、收集员工的心声和合理化建议
	员工教育和培训（内外训、领导授课、劳动竞赛等）	按计划	向下及互动	
	员工文艺活动	每年	互动	
	其他形式团体活动	按计划	互动	
	领导意见箱、内部投诉箱	随时	双向	
	开展各种形式员工调查、测评	计划	互动及向下	
关键 顾客	公司宣传资料	年度	横向	企业文化、企业形象、产品信息、经营动态、发展方向；提升企业知名度和美誉度；与企业互动，推广企业成功经验
	营销会议	计划	互动	
	客户回访	随时计划	互动	
	网站、经销商年会	随时计划	横向	
	日常沟通（客户调查、业务回访等）	日常	双向	
	工厂展示会	年度	互动	
供应 商	供应商走访座谈	本年	横向	
	网站、报纸、杂志等	每月	单项	
社区	支持社会公益活动	按计划	横向	环境、公益活动、联谊、文明创建等
	参与社区的活动	社区安排	横向	
	参加社会的共建活动	社区安排	横向	

5.1.1.2 管理层对管理体系的有效性负责

公司总经理对管理体系的建立及运行非常重视，成立了以总经理为首的领导小组，确定各部门的职责，对标准的要求进行分解并落实到各部门，对各部门通过绩效考核的机制进行有效性评价。

5.1.1.3 制订了管理体系的方针和目标，并与公司环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致

公司每年度的管理评审会议中提出下一年度的管理体系的方针和目标，公司

的方针和目标与公司环境和战略、品牌建设、可持续竞争优势、新型能力相一致。

5.1.1.4 确保管理体系要求融入公司的业务过程

将管理体系各要求分解到各部门的业务中，通过绩效考核进行体现融入公司的业务过程的程度；做到工作过程中与管理体系要求相一致，将管理体系要求融入到公司生产经营各过程中。

5.1.1.5 促进使用过程方法和基于风险的思维

为了应对可能存在的风险和机遇，在我们生产和经营过程中同样存各种各样的风险，公司通过使用过程方法，同时采用基于风险的思维，尽可能减少和控制风险，扩大机遇。

5.1.1.6 确保获得技术创新、品牌建设、管理体系所需的资源

公司能确保获取对过程所需的资源，详见 6.2.2.2。

5.1.1.7 沟通有效的管理和符合管理体系要求的重要性

公司通过每月总结会议，每周的例会、经营会议、日常的电话、微信、邮件等进行有效沟通，确保管理体系有效运行。

1) 公司与全体员工及其他相关方实行坦诚、双向的沟通。

高层领导非常注重企业文化建设，以使命、愿景和核心价值观为核心理念，构建了企业文化体系，公司办公室全面负责企业文化的推进工作，公司将企业文化列为员工必备的学习内容和考核范围。

表 5-2: 企业信息的传播和双向沟通

方式		传播途径	传播目的
双向沟通	内部沟通	(1) 每年定期召开员工代表大会。 (2) 公司网络、微信、办公软件、员工手册、厂区宣传栏、班组园地、电子邮件、产品说明书等详细介绍的企业文化。 (3) 组织对全公司员工进行培训。 (4) 将企业文化作为新员工入职培训、员工晋升的考核内容之一，强化员工的理解等。 (5) 公布了高层领导信箱、电话。	对企业文化进行诠释、系统解读和宣贯，提升员工对企业文化的认知、认同和践行。

方 式		传 播 途 径	传播目的
		在评选年度优秀员工等过程中，注重核心价值观的行为表现；及时公布员工违反纪律的行为。	
	外部沟通	顾客、供应商、政府及其他相关方参观公司厂区来了解产品的制作过程，召开相关会议，如双方沟通洽谈等方式来展示企业文化。	提升企业形象，为与顾客、供应商和合作伙伴的长期合作、奠定文化基础。

5.1.1.8 确保管理体系实现其预期结果

公司对员工的合理化建议、QC 成果、技术创新、新产品开发等均列入了考核范畴。定期对各部门、岗位员工进行考核。每年一次举行公司表彰大会，对评选出的各类先进集体和个人进行表彰。通过这些活动的开展，极大地调动了员工参与管理改进工作的积极性。

公司建立了科学的关键绩效考评机制。将公司的年度工作计划、指标分解到各个部门，并由各个部门制订年度计划对岗位员工进行考量。以此产生了各岗位员工必须以公司战略目标为中心，以实现各项关键绩效指标的业绩，作为评价的内容。从而将员工的激励与公司绩效直接挂钩，创建了员工晋级或加薪机制。此项个人绩效与公司业绩相关联的考核，将以公司发展的理念传递到各个岗位员工行为的方式，取得了良好的效果。

高层领导通过年度战略研讨会、月经营办公会议等，开展公司绩效评审，评价公司的绩效和能力，包括阶段性的成就、目标进展，以及竞争绩效和应变能力。

5.1.1.9 促使人员积极参与、指导和支持他们为管理体系的有效性作出贡献

公司领导对各中层管理人员管理职责明确，对工作中的成绩奖罚分明，充分调动员工的工作积极性。通过员工信箱、合理化建议等方式收集员工意见与建议，促使各级员工对公司管理体系有效性作出有力贡献。

5.1.1.10 推动改进

公司重视创新，积极鼓励公司员工开展创新活动。

在管理创新方面，公司制定 QC 改善提案、合理化建议、优秀管理奖、专利

奖、技改创新奖等奖项鼓励员工进行创新，并通过不断学习，不断提升公司整体管理水平。

5.1.1.11 支持其他相关管理者在其职责范围发挥领导作用

公司领导明确了各级职责分工和责任承担机制采用明确责任，明确定义了各级管理者的定位和职责。同时根据组织所处的时期与战略方向，带头发挥领导作用。

5.1.2 以顾客为关注焦点

公司最高管理者通过下述方法实现以顾客为关注焦点的领导作用：

5.1.2.1 确定、理解并持续满足顾客要求以及适用的法律法规要求

销售部每年进行客户调查，主要调查内容包括客户信息、顾客市场情况、顾客满意情况和购买量等。公司通过不同方式获知不同顾客需求与期望，制定针对性营销策略，满足并超越顾客期望，稳固了现有顾客，赢得新顾客，开发了潜在顾客，引入竞争对手的顾客。公司建立顾客投诉意见的快速反应机制，制定了售后服务管理制度，配置足够资源，捕捉客户信息及变化，以方便及时处理产品售后服务问题。

5.1.2.2 确定和应对能够影响产品和服务合格以及增强顾客满意能力的风险和机遇。

公司建立了《与顾客有关过程控制程序》，对顾客要求进行评审，减少风险，并通过多种渠道与顾客接触，满足并超越顾客期望，建立起稳定的顾客关系。公司完善了与顾客接触的各种渠道的管理，明确了顾客投诉的处理流程，并定期进行顾客满意调查，提高顾客满意度和忠诚度，提高自身服务水平，降低客户流失风险，为公司经营寻找机会。

5.1.2.3 始终致力于增强顾客满意和扩大品牌影响力

公司组建了专门的市场营销队伍，建立了完善的顾客关系管理系统，以不断创新的优质品质和持续改进的服务，满足和超越顾客期望，稳步提高顾客满意度和忠诚度，显示了公司与顾客建立关系的方式。

公司根据市场发展的需要，结合国内外市场发展前沿信息，对了解顾客需求和期望的方法的适宜性、有效性进行评估和调整，使其适应业务需要和市场变化。开展对竞争对手和标杆企业的调查，学习先进的方法，引进先进技术。公司为更好的了解顾客需求和期望，引入了管理系统软件，有力地推动公司的业务发展。

5.2 方针

5.2.1 制定方针

公司已制定、发布、实施和保持管理方针，详见本报告 3.1 章节。

5.2.2 沟通方针

- 1) 通过管理手册、员工手册的分发，本公司内部培训、标语、宣传橱窗等方式对本公司各级管理者、专业技术人员以及操作人员进行方针的宣贯；
- 2) 办公室负责对全体员工进行方针的培训，以确保对方针的充分理解。

5.3 公司的岗位、职责和权限

公司编制了各岗位说明书，明确各岗位的职能要求，并确保公司内相关岗位的职责、权限得到分配。员工入职后经培训对各自职责进一步认知，使岗位职责与权限得到充分的沟通和理解。

5.3.1 公司最高管理者分配职责和权限以确保

公司的管理体系符合“浙江制造”评价规范的要求。公司通过定期对照浙江制造标准要求，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浙江制造标准的要求。

5.3.2 各过程获得其预期输出

公司已制定了质量、环境、职业健康安全管理手册和控制程序及配套制度文件，如《外部提供过程、产品和服务控制程序》、《运行控制程序》、《绩效测量和监视控制程序》等，通过完善的管理体系，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

由体系推行人负责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

公司主要采取服务与宣传相结合的方式，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、参与行业评选和专业展会，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

公司编制了管理手册对体系变更进行了策划控制，确保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、控制程序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 组织治理

公司对公司治理的关键因素进行了识别，设立了监事对最高管理者和治理机构成员的绩效进行监督评价。

5.4.1 公司治理的关键因素

5.4.1.1 管理层所采取行动的责任

公司严格按照《公司法》进行规范运作。并制定和严格遵守公司章程：1)

公司已建立了比较完善的公司治理机制，按照公司章程规则，保证股东的合法权利。

2) 公司总经理、副总经理等组成了公司的经营管理层。根据逐级授权的原则，由经营管理层聘任公司内部各经营部门的负责人，同时建立相应的授权和考核规则，由此形成公司内部管理授权和考核体系。

5.4.1.2 财务责任

公司依据国家会计准则以及相关法律法规要求，建立健全了公司的财务管理制度。建立了全面的财务报表体系，定期编制和上报各类财务会计报表。对公司重大投资决策和经营活动进行财务分析，规避公司经营风险。

根据公司相关财务管理制度，公司完善了内控制度，强化内部制约制度，所有业务均须由经办人注明事由，部门负责人审核和公司领导审批，以确认其真实性和合法性，财务部严格把关。公司各类费用支出严格按照规定权限进行审批。对重大项目建设资金支出，按项目实施计划和工程进度，由项目执行负责人审核，分管领导签署确认意见，财务部门严格把关。

5.4.1.3 保持经营管理的透明性，建立信息披露制度

公司领导通过文件、会议等形式及时公布公司经营管理状况，强化民主管理。

5.4.1.4 保持审计的独立性

日常由监事检查公司的财务报表，并聘请专业外部审计机构进行财务审计出具审计报告，以保证公司的会计报表符合相关企业会计准则和制度的要求，真实、公正地反映公司的财务状况、经营成果和现金流量。

5.4.1.5 股东及其他相关方利益的保护

股东权益：根据国家《公司法》和公司章程的规定，公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。决定公司的经营方针和投资计划，审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案、利润分配方案等，对公司增加或者减少注册资本作出决议，对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议，修改公司章程等。

员工权益：公司严格执行《劳动法》及《劳动合同法》相关规定，与员工签订劳动合同，按规定为员工缴纳五险一金，并提供形式多样的培训，包括高校深

造、科研院所实习、外聘专家讲座、部门内训、外派培训、在线网站教育平台、参观交流、现场教学、户外拓展和读书自学等，努力将人才培养与企业的发展相适应。在技能技术提升方面，公司开展师徒带教技术工人培养工作，搭建技术工人成长平台。此外，公司定期开展员工满意度调查，对员工提出的意见或建议及时整理、分析、并督促相关部门落实改进。

客户权益：公司对于客户的利益保护主要通过以下方式实现：从生产到物流环节保证产品的安全性及有效性；建立完善的产品质量问题和投诉处理机制；提供全方位的产品使用咨询服务；业务代表定期拜访客户；建立了面向客户服务为特色的客户管理机制及完善的顾客满意度调查机制。

供应商权益：公司一直坚持诚信经营、利益共享、互惠互利的原则，不断完善采购流程与机制，对供应商管理遵循着风险管理方法和生命周期模式，在原辅材料采购方面与供应商建立了较长期的协作关系，不断加强供方管理，帮助供应商提升质量管理水平。与主要物料供应商签订有质量协议，在协议中明确了双方所承担的质量责任。建立物料供应商评价选择、绩效监测和再评价的操作规程，明确了供应商的资质、选择的原则、质量评估方式、质量审计内容、评估标准等。

公司对提供符合要求的产品和服务的供应商，按双方约定结算、支付货款，保障供应商利益不受损害。公司注重维护供应商的产品利益和技术开发利益，充分尊重并维护供应商的商标权、专利权等合法权益，保护其商业秘密。

其他相关方权益：公司历年来为当地经济的发展做出了很大的贡献。此外，企业在吸纳就业、环保、节能减排等方面积极承担社会责任，积极参与扶贫、助学、救灾等公益活动，实现了经济效益与社会效益共赢。

表 5-5：公司对相关方利益的保护

相关方	主要保护措施
保护股东权益	公司通过规范化管理，确保股东利益保值增值；定期进行股东会议，由总经理向监事和其他股东汇报公司运作情况；公司及时、准确、严格向股东披露财务信息及其他重大信息，与外部审计机构进行沟通，对公司的内部控制进行监督，预测公司存在或潜在的各种风险。
维护员工	根据相关法律法规要求，与员工签定劳动合同并提供必要的社会保障，

“浙江制造”认证自评报告

合法权益	制定各项制度，维护员工合法权益；每年开展员工满意度调查；持续改善员工薪酬福利和工作生活环境。
维护客户权益	稳定并提升产品质量，建立快速响应的售后服务机制，并定期进行顾客满意度测评，有效保障客户权益。
维护供应商利益	公开、公正、公平选择供应商，根据供应商管理制度进行供应商管理，诚信相处，互惠共赢，共同发展。
政府及社会公众	公司依法纳税，诚信经营，提供丰富的就业机会，促进地方经济振兴和繁荣；公司还主动参与公众慈善事业，以感恩之心回馈社会。

表 5-6：相关方关键绩效指标

相关方	指标内容
股东	主营业务收入、利润总额、人均产值/工业增加值等
顾客	顾客满意度等
员工	培训投入、人均收入、员工满意度等
供方	采购合格率等
社会	上缴税收、安全指标达标率、环境指标达标率等

5.4.2 高层领导及治理机构成员的绩效评价及其结果的运用

公司每年对高层领导进行评价，从而确保公司经营活动健康运行及快速发展。

公司高层领导绩效的评审由公司总经理进行考评。考评的依据为岗位标准的工作内容及目标协议规定的各项业务指标，分别以例会和年度经营会议的形式，对月度绩效与年度绩效进行考评。

5.5 社会责任

5.5.1 确定产品和服务过程对质量、职业健康安全、环境保护、节能减排、资源综合利用、公共卫生方面产生的影响与采取的措施

公司建立了质量、环境、职业健康安全管理体系以确保产品质量安全，评估并确定产品、服务和运营给社会带来的环境保护、能源消耗、资源综合利用、产

品安全、公共卫生等方面的影响，并针对相关风险，在生产服务运营中严格运行相关体系，确立满足和超越法律法规要求的关键过程、测量方法和指标，制定相应的对策和改进措施。

5.5.1.1 公共责任的措施

1) 有效控制，持续改进。为此公司先后建立了完善的质量、环境、职业健康安全、能源管理体系。

表 5-7：公司建立管理体系情况

序号	体系名称	备注
1	ISO9001 质量管理体系	已获证
2	ISO14001 环境管理体系	已获证
3	OHSAS18001职业健康安全管理体系	已获证
4	WARP	持续有效
注	公司的管理体系标准在本报告编制时，都属于有效版本。 公司已根据环境、职业健康安全管理体系要求，进行环境因素和危险源的识别，确定重大环境因素和重大风险、不可容许风险，设立目标、指标和管理方案并分解至各部门，每年跟进计划的进展，在管理体系评审会中，报告年度目标、管理方案的达成状况，制定控制和改进措施。	

2) 在环境保护、节能降耗、安全生产、职业健康安全等方面的控制/改进措施，详见下表。

表 5-8：公共责任方面的控制和改进措施

关键过程	关键风险	目标指标	测量方法	主要控制/改进措施
------	------	------	------	-----------

关键过程	关键风险	目标指标	测量方法	主要控制/改进措施
环境保护	废水 废气 噪音	达到环评批复要求	委外检测	按管理手册、控制程序对环境排放进行控制，定期委托监测
节能降耗	能耗	达到节能目标要求	财务测算	完善能源技控装置，加快设备改造进程。
安全生产	公司财产 员工安全 与职业健康	重大伤亡事故发生率为零	事故统计	按手册控制程序要求进行管理
产品安全	产品质量	产品合格率 100%	根据市场监管机构和客户的反馈	加强原料采购管理，严格执行工艺规程。
职业病控制	职业病发生	职业病人数：0 人	职业病体检	职业危害因素控制

5.5.2 建立并遵守诚信准则和质量诚信体系，确保组织行为符合道德规范

公司高层领导以自身行动为表率，自觉纳税，遵纪守法，切实履行法律法规和道德规范所赋予的各种义务，得到了社会的肯定，树立了良好的企业形象。

公司努力在企业内部建成诚信道德的环境，引导员工遵纪守法、诚实守信。公司在与供应商、客户等的交易和来往中建立起了诚信合作、互惠互利的伙伴关系，为保障其利益，公司实现透明化管理。每年公开发布质量诚信报告。

公司领导层十分注重法律法规的宣传教育工作，恪守经营道德，倡导“梦想始于足下”的价值观以及遵循国家法律法规、履行对员工应尽的义务。同时，公司通过制作宣传栏和宣传手册，规范员工行为的同时灌输员工企业文化的内涵，藉以直接的应用在工作当中。

5.5.3 建立组织内部与顾客、供方和合作伙伴之间，以及组织治理中的行为符合道德规范的关键过程及绩效指标

对供应商，公司与之建有良好的合作伙伴关系，定期会晤交流。在日常的物

资采购环节，供应部严格按照《合同法》和《外部提供过程、产品和服务控制程序》操作实施。

对于顾客，确保质量、遵守合同和公司的质量方针，也是公司全体员工奉行的价值准则。同时在履行销售合同方面，公司一贯严守国家的法律法规和基本的商业信条，诚实守信，与众多客户建立了良好的合作关系。

对于股东：遵纪守法、信息真实。公司的行为直接影响到股东方的利益。在企业运作过程中，公司以《公司法》为准绳，合法生产，合规经营，并按照相关规定，严格执行相关公司治理制度，向股东报告公司生产经营情况。

对于政府：依法纳税、廉洁自律。依法纳税是一个企业的基本道德底线，也是实现经济社会良性发展的重要保障。依法纳税是公司应尽的责任和义务。

对待社会：诚信经营、保护环境。承担社会责任也是企业道德行为的表现。首先要诚信经营，这是为商之本。其次是保护环境，因为保护环境也是保护企业自身，是走可持续发展道路的必然要求。

表 5-10：公司道德行为的测量指标及方法

监督对象	监测过程	监测依据	监督部门	测量方法	测量指标
顾客、供方和 合作伙伴	诚信经营 生产经营 规范性	公司法 合同法 财务制度 税收制度	合作伙伴	合同兑现	准时交付率
			有关主管部门	财务检查	财务审计无差错
			税务部门	税务检查评价	依法纳税
			银行等机构	银行信用评价	财务审计无差错
高层领导	公司治理结构	目标责任书	股东会	会议、检查	销售收入、利润
	勤政、廉政		上级有关部门	投诉举报	财务审计无差错
公司中层及 职能部门	管理行为的 公正性	目标责任书 岗位说明书	公司顾客	满意度测量	顾客满意度
			公司工会	监督和通报	员工满意度
			公司员工	满意度测量	员工满意度

监督对象	监测过程	监测依据	监督部门	测量方法	测量指标
			银行	银行信用评价	财务审计无差错
			有关主管部门	财务检查	财务审计无差错
			合作伙伴	合同兑现	准时交付率
公司员工	日常行为	员工手册 劳动合同 人事制度	媒体、办公室	媒体曝光、违纪处理	事故发生次数

公司制定了《人力资源控制程序》、员工手册等文件，对全体员工进行道德行为的约束。开展各级优秀员工班组等评选活动，充分发挥典型示范作用。

5.5.4 尊重他人知识产权，避免知识产权引进过程中的侵权行为发生

公司尊重知识产权管理要求，在不断发展的同时积极履行公共责任、恪守道德规范。公司尊重知识产权，在设计和开发活动及引进新技术过程中通过行业协会，销售相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息，充分了解相关的知识信息，能规避知识产权的侵权，至今没有侵权行为发生。

5.5.5 最高管理者及员工积极参与重点支持的公益领域

梦娜袜业发展壮大的同时，牢记奉献社会，造福一方，以奉献爱心回报社会，诠释企业的价值观念和人文精神，积极参与地方基础设施建设，支持公益事业发展，慈善捐赠等方面社会公益事业。

近 3 年公益活动列表详见本报告的 3.4.4 章节内容

6.0 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，按管理手册和《风险与机遇的应对控制程序》要求策划需要应对的风险和机遇，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：

1) 识别和确定与组织战略匹配的可持续竞争优势需求

公司在信息化环境下需要确保的可持续竞争优势是批量定制制造优势。

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是袜子系列产品的精益制造能力，并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，日常的 5S、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、PEST 等科学工具进行了识别与评价，并实施有关风险和机遇识别评估分析与应对措施，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等，由研发部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。公司编制了《环境因素识别评价控制程序》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，形成环境因素识别评价表与重要环境因素清单等文件。

公司已建立了环境管理体系。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《环境因素识别评价控制程序》定期开展环境因素的识别，按三种状态、三种时态、判断法，对产品、生产过程、设备维护及后勤、经营管理等各项活动涉及的环境因素进行识别、评价与控制策划。

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，每年进行应急演练。

公司办公室对环境治理设施定期进行检查，定期委托第三方检测机构进行噪声、废水等的监测，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

公司建立了包含职业健康安全管理要求的一体化体系文件。公司已编制了

《危险源辨识与风险评价控制措施控制程序》，每年开展危险源识别工作，按危险源识别风险评价清单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，形成重要危险源清单。

公司根据重要危险源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。

公司每年对涉及职业危害因素岗位的员工进行体检，对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《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识别与评价。

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，由办公室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。办公室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。品管部每年组织对合规性评价会议。将确认法律法规及其他要求列入合规性评价记录中；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合规性评价表更新情况检查，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

每年由办公室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，并把有关内容列入合规性评价记录中。

6.1.5 控制措施的策划

公司按质量、环境和职业健康安全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，以应对产品和服务方面的风险与机遇。公司编制了《外部提供过程、产品和服务控制程序》、《绩效测量和监视控制程序》、生产工艺文件等成文信息，对产品质量进行管控；不合格产品按《不合格控制程序》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》《改进控制程序》。

2) 重要环境因素

公司制定《环境因素识别与评价控制程序》，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《危险源辨识与风险评价控制措施控制程序》，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，编制重要危险源清单。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《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《不合格控制程序》《改进控制程序》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，树立了梦娜袜业良好的公司声誉。同时公司按管理手册的要求对潜在风险和机遇进行识别评价和控制。

表 6-3: 风险管控措施

相关因素	管控措施
产品和服务	公司编制《外部提供过程、产品和服务控制程序》、生产控制工艺文件和《不合格控制程序》等，以应对产品和服务方面的风险与机遇的措施
重要环境因素	公司建立的《环境因素识别与评价控制程序》、《运行控制程序》文件，针对重大环境因素适时策划管理方案，以应对环境方面的风险与机遇。
职业健康安全风险	公司编制了《危险源辨识与风险评价控制措施控制程序》、《运行控

相关因素	管控措施
	制程序》识别评价和控制重大危险源。针对重大危险源适时策划管理方案，实施风险管控措施。
合规义务	公司已编制了《合规性评价控制程序》，每年对产品和服务、环境和职业健康安全管理体系运行控制的情况，结合年度对环境、职业健康安全的例行监测结果，进行合规性评价，以确保这些合规义务得到实施。以应对法律法规和其他要求方面的风险与机遇的措施
品牌、质量信用	树立梦娜袜业自主品牌、维护公司质量信用，通过建立体系管理手册和控制程序，并且每年定期进行质量诚信自评进行管控

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、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。通过这些活动以及对公司实现目标的程度进行监测分析确定公司应对风险和机遇的措施的有效性。

6.1.5.4 当策划这些措施时，公司首先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绩效指标，根据长、短期措施计划期内的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。同时对目标进行动态管理并进行考核。

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关键绩效指标，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，按照文件控制/法律法规及其它要求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质和技术创新、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，公司从财务、客户、内部运营、学习成长、社会责任五个维度建立 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，详见表 4-12，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统筹策划和管理，由办公室负责具体推行考核，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，于每年年末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

公司按管理手册的要求进行变更策划管理并系统地实施。公司变更时考虑到：

- a) 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和风险；
- b) 对影响员工或承包方职业健康安全的任何变更进行协商；
- c) 变更目的及其产品和服务、品牌、质量诚信、环境和职业健康安全的潜在后果；
- d) 融入信息化时，管理体系的连续性和完整性；
- e) 资源的可获得性；
- f) 责任和权限的分配或再分配。

7.0 支持

7.1 资源

7.1.1 总则

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

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，保证了产品的高品质。

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。

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《外部提供过程、产品和服务控制程序》，供应部为主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 KPI 绩效考核进行公布，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

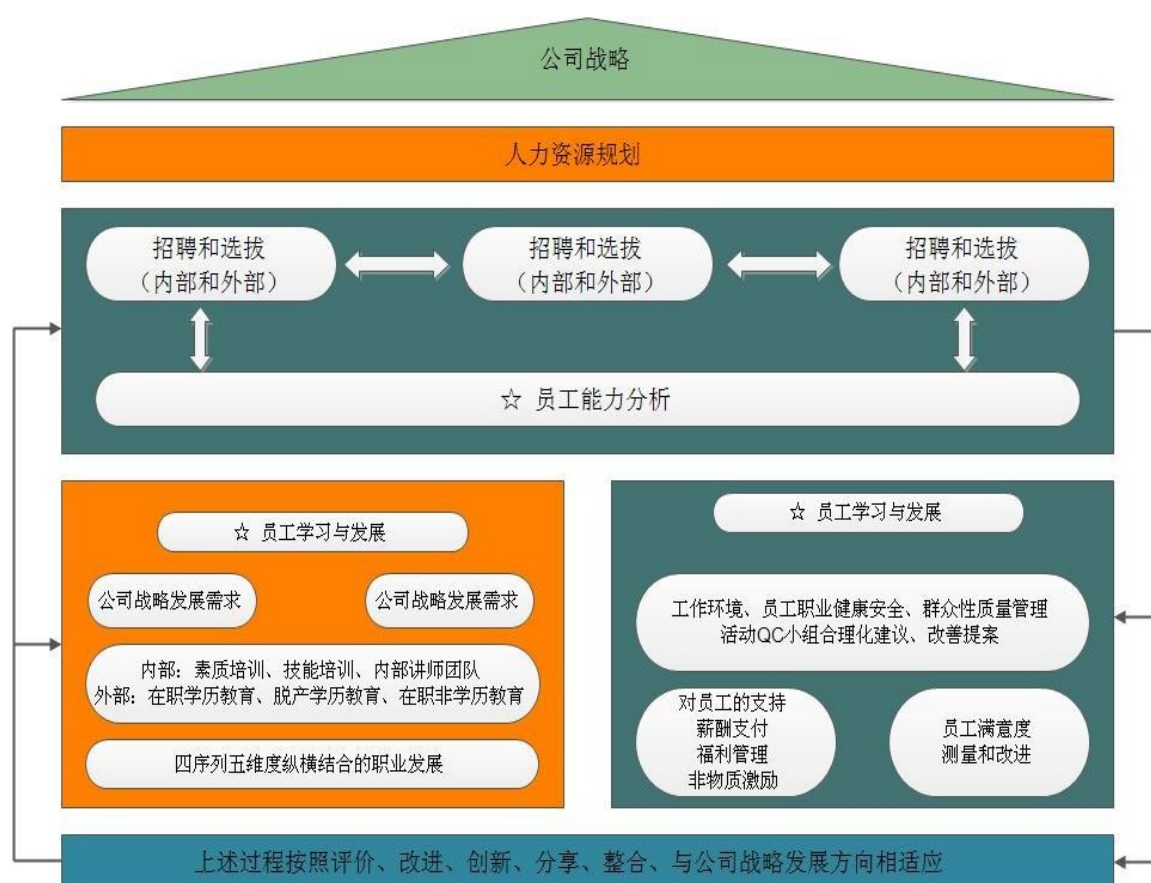
公司制定并实施包括实现战略规划、品牌建设、技术创新、新型能力等所需的人力资源规划，并开展相应活动以有效实施管理体系，并运行和控制其过程。

7.1.2.1 对工作岗位进行组织和管理，以应对战略挑战，满足实施计划

对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

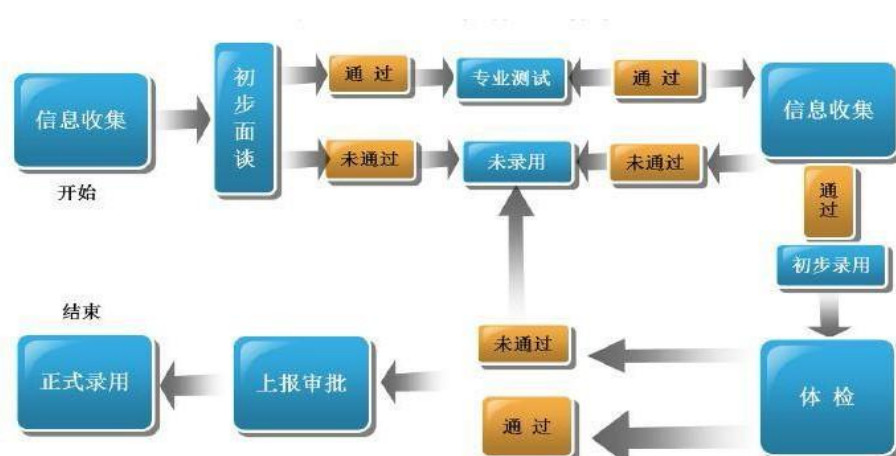
公司建立了以人为本的人力资源管理体系，促进员工的学习和发展，提高员工的满意程度。通过 KPI 绩效考核，提供培训和晋升通道等多种方法，对人才进行激励，取得了良好的效果。

图 7-1：人力资源管理系统图



公司认识到企业发展，人才是关键，梦娜袜业坚持“德才兼备”的用人观，建立了一套“引才、育才、用才、留才”的人才机制，同时建立了规范的人力资源管理体系，并不断完善薪酬及激励机制。公司严格遵守《劳动法》等法律法规的规定，制定了关于劳动、休假、福利等相关规章制度，明确职工在劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训及劳动纪律等方面的权利和义务。公司建立了规范的人力资源管理体系，制定了人力资源管理规划，并不断完善薪酬及激励机制，对工作和岗位进行组织和管理，以应对战略挑战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，公司坚持“招好人、用好人、留好人”，实现公司与员工的共同发展。公司严格遵守《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规的相关规定，制定了关于劳动、薪酬、休假、福利等相关各项规章制度，明确职工在劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训及劳动纪律等方面的权利和义务。以调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

图 7-2：梦娜袜业人才招聘选拔流程图



遵循“德才兼备，以德为先”的用人思路及“人岗匹配”的原则，公司建立了较完善的招聘体系，对内采取轮岗、选调等方式盘活内部人力资源；对外主动联系社会人力部门，通过校园招聘、网络招聘、劳动力市场招聘等渠道聚集人才。

公司招聘方式类型表

招聘对象	招聘渠道
中、高层管理人员	网络招聘、内部培养
高级专家	外部聘请
一般管理人员	网络招聘、人才市场招聘会
后备人力资源（大学生）	校园招聘、专场招聘会
一线生产人员	人才市场招聘会、网络招聘、广告招聘、内部介绍

公司经过多年发展，目前拥有员工 700 余人，平均年龄较年轻。队伍充满热情和创新活力。

公司建立了一套“引才、育才、用才、留才”的人才机制，通过安排科学合理的培养计划提升人力资源管理的水平，积极推进人力资源的开发，为员工的职业生涯发展提供广阔舞台。另外，公司积极关注各类员工的关键需求和期望，并制定相应薪酬福利制度加以满足。公司注重人才培养，建立适合人才成长的职业规划体系，打造管理、技术研发、营销等各种通道职业晋升体系，以实现梦娜

袜业企业和人共同发展。

公司人员概况表 7-3:

1.职工人数	总人数		4.学历	人数	比例
从业人数	636		研究生	2	0.31%
2.层级	人数	比例	本科	25	3.93%
高管人员	11	1.61%	大专	56	5.5%
经理级管理人员	16	2.35%	高中及以下	553	86.95%
其他各级员工	609	95.75%			
3.年龄	人数		5.人员结构	人数	
	全公司	比例		全公司	比例
25 岁以下	71	11.16%	管理人员	112	17.61%
26-30 岁	59	9.28%	技术人员	49	7.7%
30-40 岁	162	25.47%	销售人员	29	4.56%
40-50 岁	221	34.75%	财务人员	9	1.42%
50 岁以上	123	19.34%	普通员工	437	68.71%

7.1.2.2 对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求

为实现公司的发展战略目标，基于梦娜袜业的“梦想始于足下”的核心价值观，公司设置了完善、高效的组织结构。公司的组织结构是指为实现公司目标，全体人员进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。公司采用的是职能制结构，即按职能划分、组织各个部门的组织形式，主要优点是有明确的任务和确定的职责、专业分工强化专业管理和提高工作效率、资源得到充分利用、保证组织的较高稳定性。

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，对各岗位能力需求与现状进行分析，确定岗位的特点和技能要求、类型和数量的需求，并形成岗位说明书。同时，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，公司特种作业岗位 100%持证上岗。

7.1.2.3 员工及相关方意见和建议收集信息

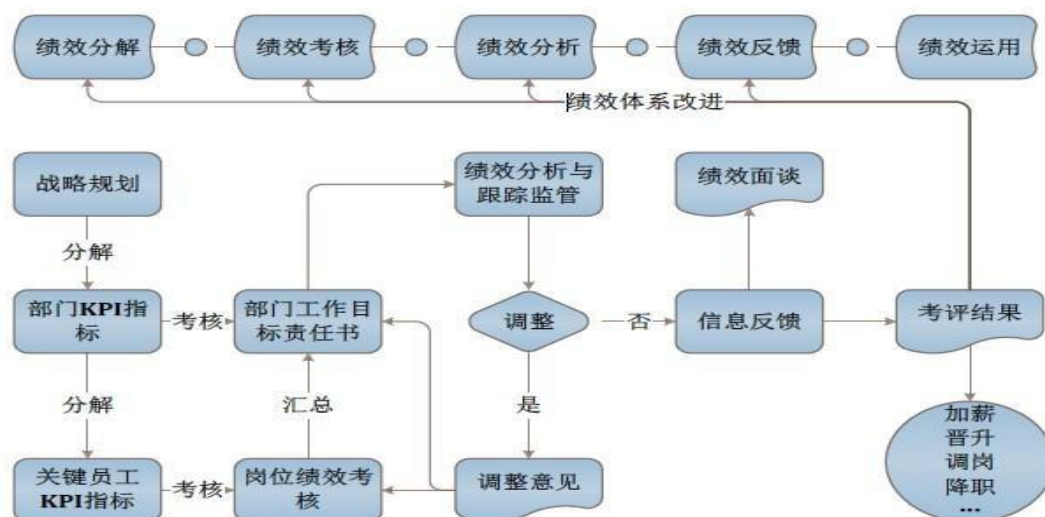
公司每年开展员工及相关方意见和建议收集信息活动，鼓励员工参与公司的各项生产改进和质量提升，营造全员参与管理和提合理化建的氛围。为了进一步激励员工的积极性，公司制定了各类激励措施，对建设性意见给予物质或精神上的奖励。

公司在创新方面，努力完善技术创新环境，为员工提供了改进、创新的平台。为员工提供培训、学习交流机会。例如，为员工提供内外部培训机会，提升他们的岗位技能，提升他们进行改进和创新的能力。

7.1.2.4 员工绩效管理、绩效考核制度及其考评

公司发展战略规划将公司绩效与部门绩效及员工绩效有效联结，进而建立组织内部公开、透明的绩效管理文化。通过实施绩效管理，激励员工持续不断改进绩效，规划员工职业发展，促进员工个人成长和公司整体发展，加强上下级沟通和部门间的相互协作，从而达到公司整体绩效的提升，实现员工、部门和公司的共同发展。管理者与员工在确定目标与如何实现目标上所达成的共识，通过持续不断地辅导和反馈，促进员工取得优异绩效的管理过程，同时提升公司绩效管理水平和帮助员工实现个人发展而建立的绩效管理体系。

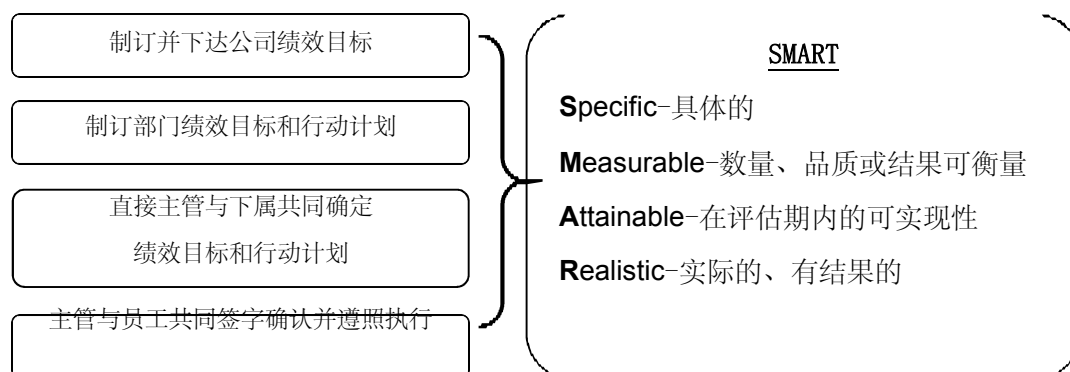
图 7-5：绩效管理体系图



① 制定绩效目标

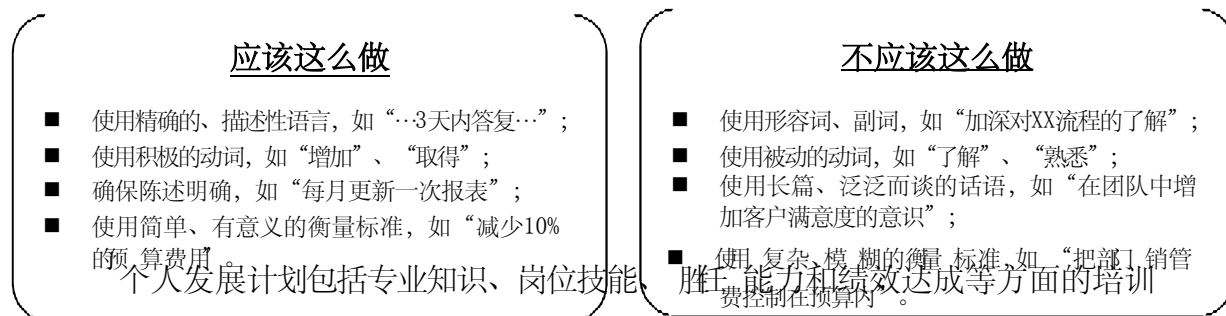
根据公司发展战略规划，部门经理与其直接主管讨论年度绩效目标及行动计划后，运用 SMART 原则，将本部门目标逐级分解至直接下属，直至所有员工，确认行动计划，设立整体连贯的目标体系。

图 7-6: 绩效体系 1



运用 SMART 原则，可参考以下方法制订绩效目标：

图 7-7: 绩效体系 2



和改善，亦包含职业发展规划。该计划应有利于改进不足之处，履行工作职责，促进绩效提升，为职业发展做好准备。

短期的“培训”，帮助员工获取工作所需的技能和知识；

长期的“发展计划”，能够帮助员工达成职业生涯的目标

② 员工执行计划与管理者辅导

员工与其直接主管就绩效目标和个人发展计划确定行动计划，主管在每个考核期末应与下属正式进行一次绩效回顾，增加与下属交流、修正目标的机会，培训和辅导员工提升绩效。

表 7-4：绩效体系 3

直接主管	员工
坦诚地表达想法和观点 客观地讨论具体工作目标，鼓励正确的做法 提供方法和建议 关注工作问题而非个人问题 以绩效和工作为依据的认可，及时地赞扬 肯定员工的贡献与价值 描述事实而不要做判断 认真倾听 持续不断地沟通和辅导	有所准备并愿意表达意见 咨询如何完成本职工作的方法 获得提高绩效的方法 积极寻求解决问题的办法 针对反馈意见提出问题使其明确具体 明确将来的目标和行动计划 获得岗位技能、专业知识的培训机会 获得认可和鼓励 主动沟通

③ 准备绩效评估

绩效评估是管理者与员工之间针对绩效发展的正式评估会谈，即管理者和员工之间通过有计划、有准备、标准化的，为获取未来成功，关注于个人、部门、公司目标的达成和能力提升而进行的讨论。

表 7-5：绩效体系

绩效评估	评估常见问题的避免
科学的评估方法	依据事实评估，勿以个人喜恶为评分标准，勿宽松仁慈，亦避免严厉克扣，公平对待所有员工。 侧重于员工的绩效表现和结果、个人发展计划方面，给予详细的反馈。 注重日常信息和资料积累，数据充分，避免仅以近期事件作为评估依据。 提前 3 天通知员工评估时间，事前让员工充分准备。 保持双向沟通，积极接受对方的建议。

④ 绩效反馈与面谈

直接主管应及时将评估结果反馈给员工，针对本年度的不足之处，结合下一年度的绩效目标，指导员工制定个人发展计划。对员工持有异议的评估结果作为讨论的重点，主管应给予下属员工提出不同意见的机会。

⑤ 绩效评估

在完成以上实施步骤后，员工与直接主管就评估结果达成共识，共同签署意见，进入下一年度绩效管理周期。

7.1.2.5 薪酬体系以及包括技术创新的激励政策和措施

① 薪资系统公司坚持“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的原则设计薪资系统。按照岗位特点的不同，公司将其薪资划分为职能工资制、计件制两大序列，各岗位的薪资构成如表 7-6。

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

表 7-6：公司薪资构成

岗位序列	薪资结构
管理人员	岗位工资+绩效奖金
行政支持类	岗位工资+绩效奖金
营销类人员、工程技术人员	岗位工资+绩效奖金
生产人员	岗位工资+绩效奖金 部分计件制

② 激励机制通过建立和完善“公平公正、基于能力”的绩效考核体系，使

各岗位员工薪酬与工作绩效挂钩、晋升机会与业绩挂钩，来充分调动员工工作积极性，公司非常重视专业人才激励机制的建立和完善。

表 7-7：员工激励措施

序号	内容	评选标准	奖励方法	2023年-2024年实施情况
1	梦娜周度先进工作者	超额完成生产任务及工作表现突出	奖金	16.7 万
2	公司员工创新激励制度	月、季、半年和全年评优	奖金	55.87 万
3	梦娜年度先进工作者	超额完成生产任务及工作表现突出	奖金	13.8万

7.1.2.6 制订员工职业发展规划

梦娜袜业秉承“梦想始于足下”的核心价值观，注重公司内部人力资源开发，构建并持续完善分层分级的人才培养体系。组建分层分级的培训专兼职团队，依托培训团队推行分系统负责、分层级把关的培训管理模式。根据公司战略发展方向、年度重点工作计划、人力资源规划、组织绩效改进与岗位职责优化的需要，评估员工能力差距和职业发展需求，循环反馈不断优化人才培养体系，使员工的学习和发展能够持续满足公司战略推进、组织绩效提升与员工个人职业发展。

7.1.2.6.1 员工的教育和培训

(1) 建立健全的教育培训体系

公司制定了《人力资源控制程序》，以“梦娜商学院”为载体，构建学习型组织。对培训需求调研、培训计划制定、培训项目实施、培训结果评估等环节，制定了科学、标准的操作规范，完善有“梦娜袜业”特色的员工培养体系。公司全面推进“鹰计划”人才梯队建设计划和接班人人才培养模式，建立“雄鹰（中高层）、飞鹰（基层主管）和雏鹰（应届毕业生）”的三位一体人才梯队培养模式。再则，推行建立接班人机制的人才培养模式，实现干部的内部晋升和外部引进达到 7:3 的良性结构。

(2) 构建知识管理体系

公司对核心岗位及重点工作任务进行梳理，基于员工核心任务和流程，以任务实际操作为目的，根据不同任务的要求，通过定义最佳的任务流程及实践，开发适用于解决实际问题的课程。见表 7-8。

表 7-8：主要知识培训项目

培训级别	培训目的	主要培训内容	培训方式
高管人员	使其掌握经营环境的变化、行业发展趋势以及进行决策的程序和方法，提高洞察能力、思维能力、决策能力、领导能力，以确保决策人正确地履行职责。	侧重于观念、理念方面，此外还有市场经济所要求的系统管理理论和技能，如管理学、组织行为学、市场营销、企业经营战略、企业经营过程控制、领导科学与艺术等。	外派培训为主。诸如，有计划地安排高层管理者参加总裁高级研修班、高级论坛、外地考察等等。
中层人员	使其更好地理解并执行企业高层管理人员的决策方针，具备多方面的才干和更高水平的管理能力，改善管理工作绩效、提高管理水平和管理质量，为企业决策层培养接班人。	管理基本知识与技能：管理学、组织行为学、人力资源开发与管理、市场学、领导科学与艺术等课程。业务知识与技能：负责的业务领域如技术、销售等领域的知识与技能。工作改进：工作分配、工作方法的改进、工作流程的改进。	以公司内训为主，外训为辅。
基层人员	提高其专业技术水平和业务能力，掌握本专业的新技术和新技术。	针对在岗员工岗位职责、专业技能、操作规程、业务流程等进行反复强化培训，以使员工在充分掌握理论的基础上，能自由地应用、发挥、提高。	参考中层管理人员。

员工类别	分类型培训	开展丰富多样的培训活动
高层管理人员	战略、企业文化、EMBA	带薪考察学习、进修总裁研究班、拓展训练、公开课培训、聘请讲师授课，公司内训等
中层管理人员	企业文化、TQM、管理体系	带薪培训、重点培养、拓展训练、公开课培训、聘请讲师授课，公司内训、进修深造
基层管理人员	财务、人力资源、TQM	职业技能培训、专题讲座、进修深造、公司内训、公开课培训、书籍发放自学
技术线人员	战略、企业文化、TQM、管理体系、财务、业务知识、技	技术项目包干、专题项目表彰、技术分享、新技术培训、聘请讲师授课，公司内训、进修深造

员工类别	分类型培训	开展丰富多样的培训活动
销售线人员	能、制度	内部职务轮换、专题讲座、进修深造、聘请讲师授课，公司内训、公开课培训
生产线人员		职业技能培训、技术分享、聘请讲师授课、公司内训
管理线人员		拓展训练、专题讲座、进修深造、拓展训练、聘请讲师授课，公司内训
新员工	企业文化、企业概况、产品知识、礼仪、责任感和行为习惯	集中授课、角色扮演、师徒制、现场体验

个性化的培训计划



(2) 培训运作实施模式

① 调研培训需求

公司以战略及人力资源规划为基础，以当前经营现状为依托，结合部门业务及岗位需求，兼顾员工个人职业生涯发展需要，对各类培训需求进行公司、部门、员工三个层面分析。

表 7-9：培训需求分析层次表

需求分析层次	分析内容	目的
--------	------	----

组织层面分析	从组织经营、组织问题、顾客期望与组织资源四个方向，分析公司经营战略、影响公司现状的问题、内外部客户对公司的满意度与公司培训资源现状	满足公司长期发展战略与人力资源规划，确认需培训的人员层级与核心部门
业务层面分析	分析业务情况、技术变革情况与绩效目标现状	满足业务发展与绩效目标达成，确认需培训的目标人群
员工层面分析	分析影响业务发展与绩效的核心工作任务、工作流程和工作技能	满足员工绩效改进、职业发展的需要

为了确保培训需求分析结果的有效性，公司通过多种方法开展培训需求调研及分析。

表 7-10：培训需求调研及分析表

需求分析层次	主要分析内容	目的
组织分析	结合公司发展战略，从企业内外部的对比分析，从公司生产经营现状和问题对比分析，确定培训需求。	满足公司长期发展战略和绩效改进的需要
业务分析	着重从业务情况、技术变革情况、岗位责任说明书标准与担任职位成员进行对比分析，确定培训需求。	满足公司业务发展和技术革新的需要
个体分析	着重对关键工作、关键岗位的人员素质、工作技能进行分析，从而确定培训需求。	满足员工绩效改进、职业发展的需要

② 策划和实施培训

已识别到的能力差距而采取的设计和策划，设计和策划的内容应包括确保培训顺利实施的全过程、培训效果的评价准则等，确保培训的针对性、有效性，并为实施评价和监督提供依据。根据培训需求调研及分析结果明确培训目标，基于培训目标定义培训方式并编制培训计划，明确培训目标、培训时间、培训对象、预算、培训方式、选择培训师等可能制约培训的要素，并根据需求调研结果制定年度培训计划。

③ 评价培训效果

及时地开展效果评价，评价从学员中获得有关培训方式、所用资源以及培训所获得的知识和技能的反馈信息，通过授课结束后的现场评价和课题解决情况的跟踪评价来体现。在制定培训计划时根据培训目标选择适合的评估方式，来衡量培训的效果及目标达成情况。

表 7-11：培训效果评估

测评方式	测评时间	适用培训类型	测评人	测评重点
考试	新员工上岗前	基础课程、通用课程培训	人力资源部	应知
培训效果评估表	培训结束时	内部讲师授课类	人力资源部	受训内容与工作结合度
面谈	培训进行过程中及结束时	体验式培训	人力资源部	接受情况
绩效考核	工作过程中随时	规范化训练	用人部门	操作的规范性
实习总结	阶段性	见习生	用人部门	职业素养及阶段性工作开展情况

授课结束后实时进行现场评价，获取学员对单次课程内容、培训组织、培训师等所做的评价，或者反映学员在培训中学到的知识、技能以及掌握的程度，一般采用考试的方式，对培训效果进行直观的评估。

7.1.2.6.2 员工的职业发展

公司制定《人力资源控制程序》，并以此为指导全面实施人才队伍梯队建设，把员工个人职业生涯和公司发展有机结合起来，创造灵活的人才选拔、任用、储备、培训、轮岗、考核等人才管理机制，满足公司不同发展阶段的用人需求。

(1) 建立职业发展通道

公司为技能型员工、技术型员工和管理类员工分别提供广阔的发展通道，员工可根据公司战略发展方向，并结合自身特征、职业兴趣与专长选择最适合自己的

的发展路径，设定职业发展目标，也可在管理通道与专业通道之间进行职业转换。

10	高层管理	总经理			销售总监	
9		副总经理			品牌总监	
8	中层管理	总监		高级职称	品牌主管	
7		部门经理/厂长				
6		部门主管		高级技师	业务代表	五星级员工
5	基层管理	车间主管	中级职称			四星级员工
4		班组长	初级职称	客服主管/店长		三星级员工
3		机修工	技师			二星级员工
2		挡车工	技工	客服/营业员		一星级员工
1		普通工				普通员工
	管理序列		生产序列	技术序列	销售序列	支持序列

促进员工职业发展的机制

机制类别	说明
内部办班	公司每年定期举行岗位知识技能培训，利用掌握的技术优势，对相关岗位的技术人员和生产人员进行针对性极强的培训，让一般的员工快速了解和学习到先进技术，迅速提升技术水平。
岗位调动	根据员工的能力特点、员工自我的意愿、以及公司岗位人员的需求情况，公司为员工的岗位调动提供了一个开放宽松的环境，岗位的调动不仅提高了员工的综合素质和各方面能力，也提高了公司人力资源价值。
制度支持	公司建立一系列包括招聘制度、薪酬制度、绩效制度和培训制度，让每个员工充分了解情况，了解自己可获得的权益。

(2) 推拉结合，发挥员工潜能和主动性

推：利用绩效考核机制，建立上岗和退出机制，如绩效和能力达不到要求，采取调岗、转岗、培训或降低技能工资等措施，促使员工不断学习。

拉：以薪酬激励体系拉动。明确岗位职责，充分授权，引导员工自主地创造性开展工作，充分发挥员工的潜能。

(3) 高、中层领导岗位及关键技术岗位的继任计划

制定与实施关键岗位继任计划公司建立了识别、培养、追踪、选拔晋升的后备人才培养机制，对中高层领导岗位与关键技术岗位建立人才梯队，采用中高层储备干部培训班、外出培训、参与项目开发、职务轮换、外出考察、设置助理职务等多种方式，不断帮助其掌握胜任岗位的关键技能，满足公司发展对人才的需要。

7.1.2.7 员工的权益和满意程度

7.1.2.7.1 员工权益

公司为员工创造了舒适、安全的工作环境，维护员工的权益，使员工具有安全感、合理的报酬和平等的机会，并获得必要的支持，提高了员工的满意度和积极性。

(1) 为员工提供安全、舒适的工作环境

公司已策划了包含职业健康安全管理体系要求的质量、环境、职业健康安全管理体系手册和控制程序，识别了可能影响员工职业健康与安全的关键工作场所，并定期委托专业机构实施工作场所职业危害因素检测，根据检测结果，实施管理和改进，定期实施职业病体检，配置必要劳动防护用品，改善工作环境，确保员工身心健康。

(2) 公司已制定管理手册明确应急准备管理要求，并已制订各项应急预案，在工作场所配备应急设备设施。同时，公司加强对全体员工的安全教育培训，每年定期进行应急预案演习，不断提高员工应急能力，保障员工从业安全与公司正常运营。

(3) 公司建立了切实有效的员工保留机制，通过为人才提供宽松的环境、良好的氛围、发展的平台，切实做到待遇留人、感情留人、事业留人、环境留人，并通过优秀的企业文化，激励并留住新员工，增强员工的凝聚力，帮助他们与公司

同步成长。以工程技术人员留任激励政策为例，通过各种形式奖励工程一线员工，表彰他们为公司工程服务做出的贡献。除此之外，公司高层和本部各部门组织深入基层开展送温暖活动，畅通信息沟通渠道。多形式、多维度的关爱，让员工感受到梦娜袜业是一个真正的温暖的大家庭。

公司留人策略表

策略	具体实施
待遇留人	建立按劳分配的激励机制，提高员工的技术水平，提供职工宿舍、就餐补贴、高温补贴、春节、端午、中秋发放礼品、为员工缴纳五险。建立有效的激励机制和薪酬体系。
感情留人	公司领导不仅关心员工的工作，还不定期的关心他们的生活与家庭情况，经常举办每一条线人员的团体活动、聚餐及娱乐活动，让员工感觉梦娜袜业大家庭的温暖。
事业留人	通过职业发展通道体系，员工明确发展方向，通过不断的努力，将员工的目标与企业需求有机匹配帮，提供外派学习培训支持等，对学有所成的人员委以重任。
环境留人	企业文化的熏陶，花园式工厂，绿化生活工作环境，开设阅览室、健身房，开展羽毛球、乒乓球等体育活动，举办迎春晚会等

(4) 鼓励员工参与多种形式的管理和改进活动公司。公司通过定期开展劳动竞赛和技能比武，组织员工广泛参与 QC 小组、技术攻关小组、合理化建议、5S 活动等活动，激发员工创新和参与改进活动的意识。

7.1.2.7.2 员工满意程度

(1) 识别影响员工满意度、积极性的关键因素

公司通过管理层巡视、工会提案、员工意见箱、微信平台等渠道，识别确定影响员工权益、满意率和积极性的关键因素，并有针对性地提出了对策。

(2) 重视员工意见，加强员工满意度测量

办公室每年组织一次员工满意度调查，将调查对象按员工层和管理层分类并根据影响员工满意因素的不同，设计不同的员工满意度调查问卷。

表 7-13：影响员工满意度的关键因素及对策

关键因素	影响对象	可能的影响	对策
劳动安全、强度、环境等	生产操作人员	身体健康、满意度	改进工艺、改善工作环境
薪酬福利		满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
薪酬福利	初中级管理人员	满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
培训机会		工作质量、职业发展	个性化培训
职业发展		工作激情、人才流失	职业规划、发展通道
团队合作		工作激情、人才流失	加强团队建设
生活环境		工作激情、人才流失	改善生活环境，开展多种娱乐活动
薪酬、福利	专业技术人员	满意度、工作积极性	公正合理的薪酬体系
培训机会		工作质量、职业发展	个性化培训
职业发展		工作激情、人才流失	职业规划、发展通道
尊重与认可	高层管理人员	成就感	激励政策
企业文化		归属感	文化整合

对员工的满意度调查涉及工作、福利、团队、管理、环境等方面，然后采用随机、抽样、无记名问卷调查方式分层的调查的方法向员工发放员工满意度调查表。

办公室负责对调查数据进行统计分析，并针对员工反映的关键问题提出对策建议，形成员工满意度调查报告，提交公司高层领导确认后予以实施，不断提高员工满意度。最近的满意度调查结果：86% 大部分员工对公司在福利政策、工作环境、劳动保护等方面基本满意。针对调查结果行政向公司最高管理层提出的改进建议，并在管理评审时进行了讨论评价，必要时输出改进计划。

7.1.3 基础设施

公司注重基础设施的建设，先后投入巨资用于满足管理体系有效运行和确保品质卓越的先进设备设施，近年来，公司投入大量资金用于改造和新建设备设施，实现节能降耗、提高人机工效、改善环境和职业健康安全的管理。

a) 配置先进、高效的基础设施，满足战略实施计划和过程管理的需求

公司根据中长期发展规划和相关方的需求，依据“高起点规划、高标准投入、高效率运行”原则，配置了先进、高效的生产设备及高精度测试设备，以及现代化厂房及安全设施等，确保满足经营计划及过程管理需要。

目前，公司拥有国际领先的袜子系列产品的生产设备和高精度检测设备，主要设备见表 7-14。

表 7-14：先进的生产设备清单

	场所	设备名称	数量	型号	用途	制造商	先进程度
1	织造车间	单针织造一体机	16 台	72N-240N	织袜机	中国完美	国内先进
2	织造车间	双针兄弟机	553 台	72N-200N	织袜机	韩国	国际先进
3	织造车间	双针罗纳帝机器	33 台	168N-200N	织袜机	意大利	国际先进
4	织造车间	单针罗纳帝	567 台	108N-200N	织袜机	意大利	国际先进
5	织造车间	单针金隆机	52 台	200N	织袜机	中国金隆	国内先进
6	织造车间	单针爱丝达	213 台	144N-200N	织袜机	韩国	国际先进
7	缝头车间	直缝机器	31 台	696	缝头	中国罗素	国内先进
8	缝头车间	直缝机器	15 台	SG-01	缝头	中国实干	国内先进
9	缝头车间	直缝机器	10 台	HT-301	缝头	中国辉腾	国内先进
10	缝头车间	翻袜机	3 台	/	翻袜	中国辉腾	国内先进

	场所	设备名称	数量	型号	用途	制造商	先进程度
11	缝头车间	自动剪线机	4 台	SQ0-82K	剪线	中国速崎	国内先进
12	定型车间	水洗机	4 台	XGP-200	水洗	中国宏达	国内先进
7	定型车间	烘干机	4 台	GDR-150	烘干	中国宏达	国内先进
8	定型车间	脱水机	3 台	/	脱水	中国宏达	国内先进
9	定型车间	定型机器	20 台	/	定型	中国罗美达	国内先进
10	包装车间	自动检针机	5台	/	检针	日本 HASHIMA	国际先进
11	包装车间	订牌机	9 台	SK9-155	订吊卡	日本	国际先进
12	包装车间	内销自动包装机	2 台	/	包装	中国	国内先进
13	包装车间	外销自动包装机	1 台	A09	包装	意大利	国际先进
14	包装车间	自动折盒机	1 台	/	折盒	中国	国内先进
15	包装车间	自动装袜机	2 台	/	装袜子	中国	国内先进
16	包装车间	自动封箱机	1 台	/	封箱	中国	国内先进
17	包装车间	自动分拣机	1 台	/	分拣	中国	国内先进
18	包装车间	自动贴标机	1 台	/	贴标	中国	国内先进

	场所	设备名称	数量	型号	用途	制造商	先进程度
19	包 装 车间	自 动 码 垛 机	1 台	/	码垛	中国	国内先进

b) 设备设施的自动化、数字化、网络化和智能化水平应与新型能力目标相适宜

公司计划采用两化融合的方法，将主要设备逐步达到自动化，数字化控制水平，逐步满足公司的袜子系列产品的精益生产的需要。

c) 全面推行预防性和故障性维护保养，保证设备的完好性

公司采用先进的 TPM 管理工具，即全面生产性维护。工程部按照公司设备维护的要求，重点设备都附有巡检路线图及年度性保养计划表。操作工根据“设备每日巡视检查表”上的内容做好班前检查，班后保养和场地清扫的工作。操作工应懂得“三好”即管好、用好、修好和“四会”即会使用、会保养、会检查、会排除故障。工程部针对每日保养情况进行检查确认，并对异常情况提出整改。

d) 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平

公司根据生产需求、技术发展情况和环保要求，每年制定计划并进行技术更新改造和升级，并进行年度考核、激励。近年来公司投入巨资用于基础设施的更新改造，逐步提高生产设施的自动化、数字化、网络化和智能化水平，为实现公司远景目标打下了坚实的基础。

e) 识别基础设施突发故障可能影响环境、职业健康安全和资源利用的问题，制定应急预案。

公司一直关注使基础设施符合环境和职业健康环境、安全管理的要求，严格执行“三同时”，即同时设计、同时施工、同时交付使用的原则。在设计、制作、购买设备过程中，积极考虑设备的安全性、环保性、舒适性。并且定期实施环境排放检测和工作场所职业危害因素检测和能耗利用水平监测。根据监测结果采取改进措施，并已制定了应急预案。

7.1.4 过程运行环境

公司确定、提供并维护所需的环境，以运行过程，并获得合格产品和服务。

7.1.4.1 公司已全面导入质量、环境、职业健康安全管理体系，严格遵守国家《劳动法》、《安全生产法》、《工作场所有害因素接触限值》等法律法规，通过改善作业条件、降低手工操作比例及劳动作业强度等硬件设施为员工营造健康、安全的工作环境。

7.1.4.2 公司结合产品结构，对生产环境进行系统识别，通过厂房维护更新、改进设备自动化水平等方式，实现生产、生活环境的持续改善；

7.1.5 监视和测量资源

7.1.5.1 总则

当利用监视或测量来验证产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求时，公司确定并提供所需的资源，以确保结果有效和可靠；

公司对检测设备的采购非常重视，公司先后采购了国内外先进的检测设备，精密的检测分析设施等检测与实验设备，公司的检测设备和检测技术处于国内同行业的先进水平，用来验证产品和服务、环境和职业健康安全绩效符合要求，如下表所示。

图表 7-18：主要的精密检测实验分析设备

	场所	设备名称	型号	用途	先进程度
1	实验室	分光仪	datacolor 600	仪器批色，评级使用	国际先进
2	实验室	纱线捻度仪	Y331N	检测纱线的捻度	国内先进
3	实验室	汗渍色牢度仪	YG631	检测汗渍色牢度的等级	国内先进
4	实验室	汗渍色牢度烘箱	Y902N	检测汗渍色牢度	国内先进
5	实验室	电子单纱强力机	HD021NS	检测纱线的断裂强力	国内先进
6	实验室	八篮恒温烘箱	Y802N	检测纱线的回潮率	国内先进

“浙江制造”认证自评报告

7	实验室	摩擦色牢度机	Y/B 571-II	检测欧标或国标织物的干湿摩色牢度	国内先进
8	实验室	AATCC 摩擦色牢度机	M238AA	检测美标织物的干湿摩色牢度	国际先进
9	实验室	水洗色牢度机	WASHTEC-P	检测织物的水洗色牢度	国际先进
10	实验室	缕纱测长机	YG086	检测纱线的支数或 D 数	国内先进
11	实验室	美标缩水率机	WHIRP000L8318015	检测美标织物的缩水率	国际先进
12	实验室	美标标准烘干机	WHIRP000L519152/12	检测美标织物的缩水率	国际先进
13	实验室	德标缩水率标准洗衣机	W1712	检测德标织物的缩水率	国际先进
14	实验室	PH 计	PHS-3D	检测纱线或织物的 PH 值	国内先进
15	实验室	SDL ATLAS ICI 起毛起球仪	M227A	检测织物的起毛起球	国际先进
16	实验室	起毛起球评级箱	M227 PAV	检测织物起毛起球评级	国际先进
17	实验室	电子天平	JM1004/JM1003	纱线称重	国内先进
18	实验室	链条天平	TL-02	纱线称重	国内先进
19	实验室	对色灯箱	THE JUDGE II、VeriVide 、SPECTRA LIGHT III	人工对色评级	国际先进
20	实验室	恒温恒湿培养箱	HWS-80B	纱线在恒温恒湿培养箱内 4 小时后，再对色	国内先进
21	实验室	英国 6400 分光光度仪	6400	检测甲醛	国际先进
22	实验室	条杆仪		检测纱线条杆的均匀度	国内先进

1) 适合所开展的监视和测量活动的特定类型；

根据对监视和测量的设备进行评价，目前公司所使用的监视和测量资源是满足公司产品、环境、安全所要求的监视和测量活动，具有充分性和适宜性，满足袜子系列产品等产品的监视和测量活动的要求。

2) 得到维护，以确保持续适宜其用途。

公司保留适当的测量资源检定合格的成文信息，作为监视和测量资源适合其用途的证据。

公司对器具的配置、使用、维修检定、报废等作出了细致规定，对计量器具和试验装置编制了检定/校准周期表，并按时开展检定/校准。

7.1.5.2 测量溯源

当要求测量溯源时，或公司认为测量溯源是信任测量结果有效的基础时，则测量设备能满足：

1) 对照能溯源的国标或国家标准的测量标准，按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定，当不存在上述标准时，应保留作为校准或验证依据的成文信息；

公司所使用的监视和测量的设备均按照规定的时间间隔或在使用前进行校准或检定，由检定机构进行检定，能溯源到国标或国家标准的测量标准。

2) 予以标识，以确定其状态；

公司所使用的监视和测量的设备通过检定合格后，对设备进行合格标识，以确定监视和测量的设备所处状态；

3) 予以保护，防止由于调整、损坏或衰减所导致的校准状态和随后的测量结果失效。

当发现测量设备不符合预期用途时，公司研发部确定以往测量结果的有效性是否受到不利影响，必要时，对相关产品进行重新检验，防止由于调整、损坏或衰减所导致的校准状态和随后的测量结果失效。

7.1.6 组织的知识

公司所需知识主要有产品标准、控制程序、管理文件、管理经验等、知识产权等。各部门按公司管理手册有关知识管理要求进行管理，以有效运行过程，获得合格产品和服务。

表 7-19: 知识分类收集职责分工

类别	名称	知识内容	知识收集	知识传递与共享	主管 部门
顾客 与 市场	客户档案, 顾客满意度及质量反馈, 营销团队人员评价、新产品反馈表	订单、合同及其他与交易投诉过程有关的资料、客户基础资料、客户信用资料, 客户评级资料、竞争对手的相关资料、新产品开发和市场信息、市场占有率	销售员每次出差评价汇报, 客户质量反馈, 团队人员收集, 新产品反馈表反馈, 市场调研	每月召开总经理办公会议, 将相关信息传递给各个相关部门; 通过电话、邮件、营销会议以及营销团队的人员出差反馈给客户	销售部
供应 商	供应商档案	优秀供应商信息、战略合作伙伴信息、合同管理、供应商基础资料	电话、网络、传真、供应商拜访、业务员走访、展览会	提供给高层领导; 通过电话、网络、传真、业务员走访途径反馈给供应商	供应部
内部 管理 知识	工作简报	综合管理检查情况、管理工作动态、各项工作监控情况、控制程序、安全通报、增效节能降耗情况通报	从各部门收集	以工作报告形式, 供相关领导查阅	各部门
产品 结果 以及 改进	质量分析会议记录	原材料、过程、成品抽样结果以及相关成品改进成果	各车间收集集中到品管部	召开质量分析会讨论, 贡献资源	品管部

同时, 公司重视知识产权保护, 以确保在以下活动时规避知识产权的侵权:

7.1.6.1 公司在产品设计与开发时, 通过行业协会, 销售相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息, 充分了解相关的知识信息, 在设计和开发活动时能规避知识产权的侵权。

公司在产品设计与开发时，通过行业协会，销售部收集的相关信息及行业的报纸及杂志等收集相关信息，充分了解产品相关的知识信息，在设计和开发活动时可规避知识产权的侵权。

7.1.6.2 采购产品、技术和服务

公司在原材料、外协件采购过程中，关注采购产品生产的知识产权关系，公司做到对涉及知识产权侵权的产品不采购、不使用、不转让。在技术转让和服务中，做到不侵权。

7.1.6.3 提供生产和服务

公司在产品生产和服务时，通过行业协会，充分了解相关的知识信息，在生产和服务时规避知识产权的侵权。

7.1.6.4 产品销售或境内外参展。

公司在产品销售或境内外参展时，同样充分了解相关的知识产权信息，在产品销售或境内外参展时也规避知识产权的侵权。

公司对拥有与产品质量、安全、节能环保相关的设计或制造的自主知识产权或技术成果，包括专利引进等方面的知识应予以保持，由研发部保存，并通过培训、技术文件发布等方式进行知识传递。公司为应对不断变化的需求和发展趋势，公司评审现有的知识的收集和使用情况，确定并获取或收集更多必要的知识和知识更新。以确保公司新知识的应用。公司在进行知识产权引进时，审查了知识产权的有效性与法律状态，并通过合同界定双方的权利和义务。

通过相关协议，明确双方权利和义务，承诺对所承担的知识产权进行保护。公司对内外所需的知识进行识别，贯彻知识产权体系标准。

7.1.7 信息和安全

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。

为有效收集、利用、分析业务运营体系、产品研发体系、生产管控体系、市场营销体系等各类信息和知识资源，公司以战略规划为依据，进行了信息化战略

的规划，上线管理软件系统，有效保证了公司各部门及相关方的数据和信息及时、可靠的获取、传递、分析和发布。

7.1.7.1 信息源的识别和开发及信息的获取

1) 识别信息源并提供多种获取渠道，公司通过供应商会议、技术交流会和信息管理系统等获取所需数据和信息，并对其进行有效识别。同时，利用互联网、信息系统、交流会等途径，确保信息能快速地传递给员工、顾客、供应商及合作伙伴。信息传递的主要途径如下：

①外部信息交流

公司网站：通过企业网站为顾客、员工、供应商及合作伙伴了解企业和获取服务提供了良好的沟通平台。

交流展览会：参加行业技术交流会、制冷展等，传递行业与企业信息，展示企业最新成果。

②内部信息交流

OA 办公系统：内部公文、公告、通知、协同办公等；

AM 即时通讯软件：实现员工内部工作、学习交流；

公司周例会：公司各部门管理信息交流。

2)方便员工、供方、顾客和其他相关方获取信息的渠道

公司提供多种渠道方便员工、供方、顾客及其他相关方有效地获取信息。

7.1.7.2 完善的软、硬件设施及可靠、安全、易用的信息系统

(1) 完善的硬件设施、功能强大的信息管理平台

①硬件建设

公司重视信息化建设，硬件配置方面均处于行业领先水平。

公司的硬件情况见表 7-22

表 7-22: 主要硬件配置

序号	设备名称	型号/配置	数量
1	华为核心交换机	S7706	1 台
2	华为汇聚交换机	S5735	4 台

3	华为接入交换机	S5720S-52X-LI-AC	15 个
4	华为无线控制器	L-AC6005	2 个
5	华为 AP	AP4050DN	120 个
6	计算机（电脑）	略	232 台
7	监控主机	大华、海康威视	14 台
8	高清摄像头	大华、海康威视	450 个
9	服务器	华为	11 台

表 7-23：主要信息系统

软件种类	应用情况
ERP	SAP 系统
MES	梦娜生产过程执行管理系统
安防管理	HIKVISION iSecure Center

(2) 确保软硬件的可靠性、安全性及易用性

公司采取适当措施，确保全员认识到信息安全的重要性和紧迫性，增强信息安全意识。

公司通过培训，宣传栏、网络、会议等方式对全公司人员进行培训和传递信息安全的重要性和紧迫性，增强信息安全意识，同时公司对相关网络进行安全设置，确保信息安全。

1) 确立信息安全责任制，完善管理和防范机制；

公司制定了信息安全管理相关制度，由厂务负责信息安全，通过服务器冗余、存储设备硬件冗余及备份系统来保证数据和信息资源的可用性、完整性、保密性。确保信息安全。完善信息安全的管理机制，建立防范机制进行持续性管理，记录和处置信息安全事件。

2) 提供必要的技术条件和设施保障；

公司购置了防火墙，提供必要的技术条件和设施保障信息安全；在公司内部设置了安全措施，信息安全的完善管理机制。

3) 与相关人员签订保密协议等方法，确保软硬件的可靠性、安全性、易用

性和信息资源的可用性、完整性、保密性

表 7-24：确保软硬件系统可靠性、安全性和易用性的具体措施

要求	具体措施
可靠性	硬件系统购买知名品牌，以确保其稳定性及安全性；软件系统购买用友等知名品牌；在网络核心层进行冗余物理连接，实施线路备份。
安全性	采用专业品牌防火墙进行实时防护，确保网络的实时安全，减少网络安全隐患。对终端全面实施域控管理，统一规划并配置用户终端系统权限
易用性	人性化的 UI 操作界面、网络设备分配专门用途，避免复杂配置，功能模块统一化设计；对公司内部员工定期进行各种专项培训。

7.1.7.3 提升信息系统能力，适应组织的发展方向及业务需要

公司基于总体战略制定了信息化发展战略，按照“总体规划、分步实施、重点突破、融会贯通”的建设总体思路，以公司的业务战略规划为依据，以两化融合为基本实现手段，通过不断推进信息资源标准化，确保数据的准确性和时效性，提高信息资源的传递和共享水平，统一管理挖掘提炼信息和知识，确保信息资源的可用性、完整性和保密性。同时围绕数据开发利用，推动业务流程和组织结构优化和信息化技术深度融合，实现智能制造。

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，形成岗位职责及任职要求，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，公司通过两化融合管理活动，利用信息技术推动职能部门积极沟通，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。

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

办公室于每年依据《人力资源控制程序》，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，办公室备案后实施。

7.2.5 保留适当的成文信息，作为人员能力的证据

公司策划并实施了文件控制/法律法规及其它要求控制程序和文件控制/法律法规及其它要求控制程序，按规定建有员工档案、培训记录等成文信息。

7.3 意识

公司通过培训、发放公司文件、网站和公告栏等方式进行意识宣贯，确保公司控制下工作的人员知晓以下内容：

7.3.1 方针

公司的管理体系方针通过宣传栏，会议、OA 系统、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认识。

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

7.3.6 公司通过对管理体系标准要求和方针学习，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。

7.3.7 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

公司通过信息系统和会议、网络等方式，保持公司内外部沟通顺畅，通过各类会等方式进行交流沟通。

公司内部沟通活动采用的形式和工具包括：

a) 年度经营大会、季度例会、月度质量会、周会、专题会等会议、讨论、培训；例行会议由办公室负责安排会议时间和会议参加人员。

b) 电话和内部虚拟网；

c) OA、AM、布告栏； d)

互联网和电子邮件等。

外部信息交流

组织按其建立的信息交流过程的规定及其合规义务的要求，就管理体系的相关信息进行交流。

- a) 各部门负责相应业务范围内信息的交流，并做好信息交流工作。
- b) 厂务负责与控股股东、外部环保职业健康安全监管等部门之间信息的接收、传递和回应保存和管理。
- c) 销售部负责市场信息、合同信息和顾客满意度信息等的接受、传递和回应保存和管理。
- e) 供应部负责供应信息、采购合同信息等的接受、传递和回应保存和管理。f) 公司提供适宜的沟通工具，对全员性的有关信息，可采用会议、OA、文件或其它形式进行传递。
- g) 通过任命职业健康安全事务代表，提供合适的渠道和方式，确保职业健康安全员工代表能参与到公司的职业健康安全管理过程中来。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。

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

公司的管理体系文件包括：

7.5.1.1 本部分管理体系要求的成文信息；

公司建立管理体系有关文件系统，包括质量、环境、职业健康安全管理手册、控制程序及有关制度等。

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。

公司有关新型能力和确保管理体系有效性的成文信息，包括管理手册、控制程序、自评报告、管理评审报告等，由品管部按照文件控制/法律法规及其它要求控制程序要求进行管理。

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。有关合规性评价的信息，由办公室按照《合规性评价控制程序》要求进行管理。

7.5.2 创建和更新

当创建和更新成文信息时，公司依据文件控制/法律法规及其它要求控制程序确保适当的：

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/法律法规及其它要求控制程序规定了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。

公司已制定文件控制/法律法规及其它要求控制程序要求当各类成文信息更新时，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 公司已制定《文件控制/法律法规及其它要求控制程序》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，由公司品管部负责发放控制。以确保：

1) 在管理体系所需求的场合和时机，由办公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）。

3) 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；

4) 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；

- 4 由办公室负责组织对管理体系成文信息进行变更控制，（如版本控制）；
- 5 由办公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，品管部应进行适当识别，并予以控制。

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

公司制定了《文件控制/法律法规及其它要求控制程序》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。由办公室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，公司通过以下活动对过程进行策划、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、职业健康和安全的要求

公司制定并实施《与顾客有关过程控制程序》、《合规性评价控制程序》等程序、通过合同评审和识别合规义务来确定客户要求和产品和服务、质量诚信、品牌建设、环境保护、职业健康和安全的要求。

公司制定了生产控制工艺文件、《绩效测量和监视控制程序》以及作业指导文件等，对袜子系列产品的质量性能、外观、理化指标等有直接影响的工序进行了控制。通过生产环境控制、生产过程控制、关键工序的控制、关键设备的控制等，以确保产品的质量。通过环境安全生产检查活动来确保生产所需的环境职业健康安全要求。此外，公司还通过对重要环境因素、重要危险源的运行控制活动

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

公司对各过程建立了运行、产品和服务的接收准则，公司制定了质量目标、环境目标指标、职业健康安全目标指标、制定了实现目标的管理方案，并进行了有效实施。各过程的控制依据生产控制工艺文件《外部提供过程、产品和服务控制程序》、《运行控制程序》等要求进行。确保过程控制符合要求。

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

公司依据两化融合管理的基本方法，推动数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化，拟打造信息化环境下的新型能力：袜子系列产品的精益生产能力。

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。研发部制定了设备保养计划，对生产设备进行维护保养，以保证设备的正常运行。对岗位人员要求严格按照《人力资源控制程序》的规定进行控制。

1) 财务资源：

公司执行全面预算管理制度，每年年末对本年度各项经营指标情况进行总结，并对下年度公司各项经营指标做总体预算，以确定公司总体重大项目及日常开支等年度资金预算，各部门根据年度预算，把费用分解到月度。

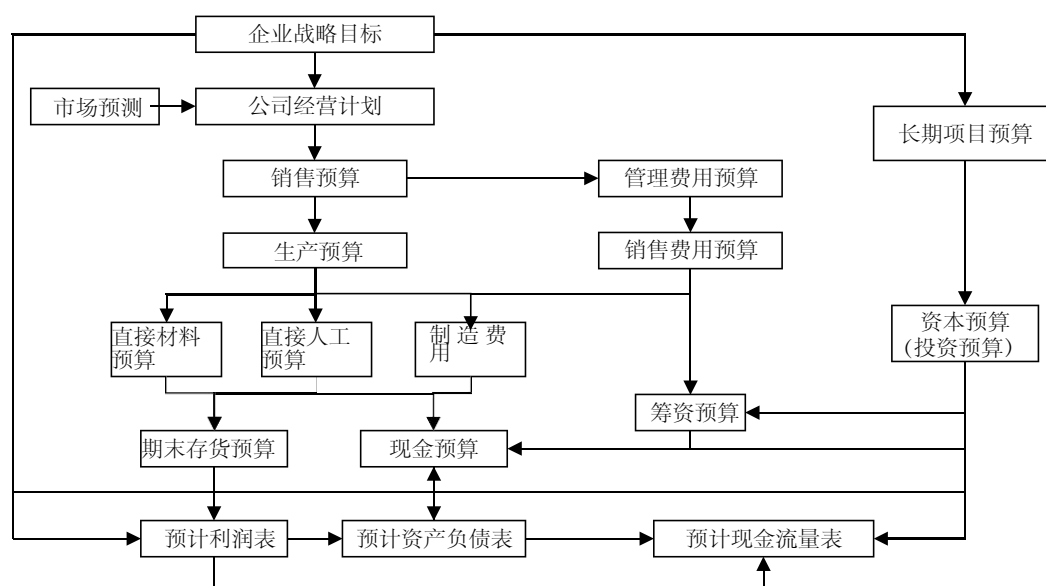
每年下半年，财务部对本年后几个月预计实现的销售收入、预收款、应收款及其他收入做初步统计，根据目前公司库存现金及收入、支出做资金收支差额对比，计划对资金流量做预算及安排。

每月中旬，财务部根据上月各部门实际的收入费用利润等指标，比照预算，

进行分析汇总，并上报总经理；每月公司总经理召集各部门开月度（季度、年度）经营情况分析会，找出超标的原因，加强控制，分析货款回笼的差距。

财务部根据供应商付款账期，按付款计划对资金进行安排，每月付款计划经财务主管审批通过后，财务部根据资金的周转情况和资金需求情况，办理拨付手续；对预算外支付的资金需求情况根据业务的实际情况填写申请表并上报公司总经理审批，通过全面控制，降低了公司日常的经营风险，加强对费用支出的控制，有效降低公司的营运成本。

图 8-1：公司预算管理体系图



8.1.5 按照准则实施过程控制

基于产品和行业特点，公司从价值链角度对过程进行了梳理、识别和分析，通过定性和定量相结合的方法确立了价值创造过程和关键支持过程，并根据创新与效率原则对过程进行了设计，最大限度地满足相关方的需求。公司充分运用绩效系统对过程的实施进行监控，关注过程输入与输出，持续改进，形成有效的PDCA循环。

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) 公司通过各种记录来确保过程已经按照策划要求来进行。如：相关工序的产

品生产情况记录、工艺实施和检查记录等

2) 公司制定了《绩效测量和监视控制程序》、产品检验技术文件等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《不合格控制程序》来进行控制。并保留各阶段的产品检验和验收记录，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。

8.1.8 确保外包过程受控

对外部提供的过程、产品和服务依据公司质量、环境和职业健康安全管理体系的 8.4 条款和《外部提供过程、产品和服务控制程序》的要求进行控制。

8.2 产品和服务的要求

8.2.1 顾客关系的建立与沟通

公司销售部负责与顾客沟通，包括：

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他潜在的顾客和市场；

1) 识别顾客群和市场细分

司根据日新月异的市场变化情况，重视市场信息的调查研究，关注市场研究调查整个流程的效率和动态调整，公司按月对市场信息进行收集、整理和分析，形成市场研究报告。

市场调研方式和内容一览表

产品周期	概念期	改良期	发展期	完善期	转型衰退期
市场周期	准备期	导入期	成长期	成熟期	调整变动期
市场细分研究	品牌形象与价值	市场占有率研究	市场占有率分析	市场与需求研究	
市场需求研究	认知与态度研究	认知与态度研究	广告效果测试	市场占有率研究	
产品定位研究	动机与行为研究	动机与行为研究	促销效果测试	动机与行为研究	
市场潜力研究	价格弹性测试	广告效果测试	顾客满意度测试	价格弹性研究	
概念测试	广告创意测试	促销效果研究	市场竞争分析	销售潜力研究	
产品属性研究	广告效果测试	顾客满意度研究	销售渠道评估	品牌价值研究	
定位研究	媒体消费研究	市场竞争分析	销售分析		
销售渠道研究	销售渠道研究	销售渠道分析	市场需求研究		
销售潜力研究	销售计划与定额	销售分析	价格重定位研究		
销售预测研究	促销效果研究		市场重定位研究		
全周期研究：消费者研究、品牌形象与价值、媒体消费习惯、市场竞争分析、生活形态研究					

2、多维度细分市场确定

公司依据行业特点、发展趋势、自身技术、品牌和资源优势，以及与竞争对手技术和资源的对比，识别不同顾客群和市场的需求、期望和偏好，多维度进行细分市场（图表4.3-2~3）。

按客户细分

按客户分类	应用领域 分类细分	基本需求	激励需求	潜在需求	当前 市场	竞争 对手 市场	未来 市场
代理商 (分公司)	有品牌经营或零售经验的代理商	品类丰富；价格优势；品牌影响力大	总部能倾听他们的意见，并及时做出回应；总部对代理商的支持政策能及时到位	总部能利用互联网支持其开拓客户，利用线上为其线下引客；投资的风险控制；与总部的强互动；区域化产品	√	√	√
	分公司	品类丰富；价格优势；品牌影响力大	支持政策及时到位			√	√
	经营能力较弱的代理商	产品能时尚舒适畅销，及时响应市场；公司的产品质量问题应由公司承担；总部对形象店租金有支持	总部有清晰的营销思路并传达下去；总部能帮助其提升销售与管理能力	投资的风险控制；与总部的强互动；区域化产品	√	√	√
	电子商务	品类丰富；便捷；价格优惠	及时更新；差异化策略		√	√	√

“浙江制造”认证自评报告

按客户分类	应用领域 分类细分	基本需求	激励需求	潜在需求	当前 市场	竞争 对手 市场	未来 市场
终端加盟商 /联营商 (单店/两店/多店/百货)	有成功经营经验的	品类丰富; 便捷; 价格优惠	畅销货品及时补单	更密切; 合适终端盈利模式		√	√
	没有成功经营经验的	选址评估; 进货指导; 商品陈列; 广宣资料; 专卖督导; 货源支持; 经营指导	适当的降价补贴; 亏损店面租金与货架补贴	开店培训; 促销活动; 库存消化指导	√		√
用户	25 岁左右 刚毕业工薪族	新款时尚; 穿着舒适; 价格合适; 有一定的品牌知名度	高性价比; 高情感消费; 注重五感的综合感受, 想酷、有意思、好玩	店里有 WIFI, 随时可以手机上网, 有很多的社交群, 喜欢就不一样	√		√
				手机购物比重大; 从注重款式到注重舒适; 着装搭配顾问注重品牌知名度; 注重购买体验主动选择意识会增强; 网络订购; 及时售后服务	√	√	√

按品牌细分

品 牌	品牌细分
	行业标志性品牌; 业务遍及欧洲、中南亚、拉美等二十多个国家和地区; 2008 年“中国行业标志性品牌”获得者
	男士著名品牌 用一张拍摄于90年代的照片, 开创并代表了中国“狗咬袜”的历史, 创造了一个男袜经典品牌。它定位于成熟男人, 彰显男人的力量与胸怀。历经多年的市场洗礼, 经典产品畅销不衰, 深受消费者的喜爱和青睐。产品时尚的同时还特别关注耐穿的功能性设计, “耐穿又时尚”已成为消费者对 Atom Bomb 品牌的赞誉。
	是国内高端袜品领军品牌; 定位都是优雅、的时尚女性, 产品从手感的柔软性、色泽、穿着的舒适度都无法比拟; 梦露独特的的设计衬托出女性的性感和妩媚, 同时将女性腿部曲线完美地修饰出来。梦露, 象征着无限的性感魅力! 2006 年正式成为北京 2008 奥运会袜类产品独家供应商, 产品在中国、美国、德国、意大利、丹麦、俄罗斯等国家深受消费者喜爱。在北京、上海等高端商场销售。

品 牌	品牌细分
	2016 年创建；是国内第一个以快乐游乐园为主题设计的儿童针织品牌，代表着憧憬、希望与童心！品牌率先打破传统化儿童针织产品设计思路，以崭新的跨界多元化搭配设计，让每一双袜品都成为一件件艺术品，并以清新、明快、亮丽、雅致的环保色彩为基本色系，倡导自然、舒适、环保、个性的精致风格。
	把一件日常生活中随处可见的平凡物品变成集情感、设计与品质于一体的快乐艺术品。 也许生活面临波折、创伤、隐痛、任何一件事的进程都不那么一帆风顺，如同达芬奇笔下的蒙娜丽莎夫人，无论生活怎样，一定要记得微笑。 蒙娜丽莎丝袜，用最真挚的匠心和数不尽的设计、颜色、图案搭配你的每一种心情，最终，让你露出会心的微笑
	中高档个性品牌。富安莱，科技改变未来！ 每一件产品都拥有令人难以置信的触感和美感，她以科技为基底，严苛控制每个环节的生产流程，从全球搜罗最上等面料，只生产具备极强功能性和舒适性的高端产品。 她是优雅至上的生活态度，更是女人们的第二层肌肤，科技与美的绝妙融合。
	简单生活 街边小针织便利店品牌；希望简化你的购物流程 在原材、工艺、款式、色彩等维度重重把关已为你做好第一层筛选 留下最好十元良品，恭请挑选，让你的生活更简单！
	“爱国 爱家 爱国者”为品牌价值理念，重产品，精质量，为国人用心打造属于自己的本土好品牌 品牌经过多年的市场培育和运作，得到行业内高度认可，被誉为“最高性价比”第一袜品，成为中国娃也内销市场上的一大亮点

按渠道通路细分

渠道	细分
直营渠道	在各区域市场设立负责管理当地市场的分公司（办事处）或设立负责销售的直营、联营专卖等销售终端销售公司；直营专柜和直营专卖店。
经销商渠道	与经销商签订经销合同，以经销价向经销商销售公司产品，经销商再以零售价向消费者销售
电子商务	通过淘宝商城、京东商城及唯品会等大型电子商务平台进行销售。
	天猫商城：SOP；终端消费者；技术服务费 6 万元/年/店铺，保证金 5 万元；佣金比例 5.5%；支付宝
	唯品会：代销；每次售卖结束后，编制出贷款结算单，根据结算情况金额开具发票；银行汇款
	京东网上商城：SOP；平台使用年服务费 6 万元/年，佣金比例，销售额 8%；银行汇款或其他平台支付

渠道	细分
OEM	客户提供设计稿，公司主导完成产品打样及生产资料输出的模式。

8.2.1.2 确定品牌核心价值，制定品牌中长期规划，制定品牌传播扩广的措施并有效实施；

公司高层长期重视品牌战略，并积极推进品牌建设。公司坚持“让梦娜产品无处不在、使消费者触手可及”的企业使命，完善品牌建设流程。公司从创建开始制定企业品牌建设规划，不断通过网站、评奖创牌、产品认证等众多方式传播梦娜袜业公司形象。

公司确定品牌核心价值，制定品牌中长期规划。公司建立品牌建设领导小组，完善品牌管理各项制度规范，公司积极争取取得“浙江制造”认证，获得品字标认证。

8.2.1.3 制定新型能力顾客关系的业务流程和组织结构优化方案，以适合其发展方向及识别创新的机会和业务需要；

公司制定了新型能力顾客关系的业务流程和组织结构优化方案，为满足差异化的产品需求，公司持续加大研发投入，不断提升研发效率，采用两化融合的方法，致力于打造袜子系列产品的精益生产能力，推出针对客户特殊需求的定制产品。同时，综合考虑营销策略的组合，实现了较好的营销效果，提升品牌的影响力，打造新型能力。

8.2.1.4 建立与顾客接触的主要渠道，这些渠道方便顾客查询信息、处理问询、进行交易和获取有关产品和服务的顾客回馈，包括顾客投诉；

公司按照倾听和了解顾客需求和期望的方法，对目标市场和顾客群作了深入、详细的调查研究，分析出顾客的主要需求和期望及其对于顾客购买决策的相对重要性，为产品开发、市场拓展、品牌建设及过程改进等指明方向并提供指导。1) 了解顾客需求和期望的方法

表 8-3: 顾客需求和期望的主要收集渠道

收集的渠道	收集方式	收集频率	收集的信息	责任部门
业务人员收集反馈	与顾客会谈	实时	区域市场产品流入情况 竞争对手情况、质量情况、顾客需求等	销售部
市场调研人员 E-mail、电话或走访	问卷反馈、与顾客会谈	年度	国家宏观政策、市场容量及前景、竞争对手情况 顾客需求与期望、新产品动向	销售部
中高层领导拜访	与顾客会谈	年度	行业发展趋势、顾客关注焦点	中高层领导
参加各类行业会议 展销会等	出席会议收集资料	年度	行业发展、政策、顾客与市场需求信息、竞争对手情况、新产品动向	参会人员
国家有关部委协会等	会谈收集资料	实时	行业发展趋势、政策、竞争对手情况	公司领导、销售部
行业网站、微信、报刊	登录网站微信平台查阅报刊	实时	国家宏观政策、行业发展趋势、竞争对手情况、顾客需求与期望、新产品动向	销售部

2) 将收集的顾客信息应用于，用于各相关部门的产品和服务设计、新品开发、营销、过程控制等。

公司通过走访、交流，倾听顾客使用产品后的心得及对服务等方面的评价，了解顾客对产品的需求和期望，不同类别的客户，对产品和服务的要求各不相同，针对此种情况，公司经过调查分析，制定细分市场和品牌策略，详见 8.2.1.1

3) 定期评价了解顾客需求和期望的方法

(1) 销售部例会制度

通过销售部例会制度，对于定期拜访、客户反馈与投诉、顾客满意度调查、学术研讨会、论坛、专题讲座中交流等途径收集到的关键客户需求和期望，进行讨论和应对处理，提出及时的处理方案并督促处理进程和结果，对于销售层面未能处理的需求和期望，上报公司总部相关部门。

(2) 营销例会制度

定期召开营销、质量技术、生产参加的营销例会，会就上月发生的运营情况

协调，对于收集的关键顾客的需求和期望，在公司层面协调处理和应对，列入会议纪要予以跟踪实施。

8.2.1.5 处置或控制顾客财产；

公司对顾客财产的管理流程为：

- 1) 公司爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。
- 2) 对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产，公司应予以识别、验证、保护和维护。
- 3) 若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况，公司应向顾客或外部供方报告，并保留所发生情况的成文信息。
- 4) 公司对顾客提供的财产进行管理。销售部接受到顾客财产后，接收者将顾客财产的相关信息登记在顾客财产登记记录中。
- 5) 顾客财产必须按顾客指定的用途使用，未经顾客同意不得擅自挪作它用或处理。顾客财产须严格保密，为经顾客同意，不得进行扩散。
- 6) 顾客财产严格按储存规定要求进行储存，并定期进行检查和维护，如发现不适用、损坏、遗失等情况由接受者及时与顾客联系，协商解决办法，并做好相关记录。

8.2.1.6 制定应对措施，确保优化业务过程中的冲突和风险得到有效预防和处理。

1) 客户问题的定义与分类

通过公司销售部接受客户或用户的投诉请求。公司主要接受客户投诉的方式有电话、邮件和网站意见单：

2) 投诉处理业务流程

为了能及时接收、处理各类顾客的咨询和投诉，不断提高顾客满意度，公司制定了顾客咨询、投诉受理流程，并统一由销售部负责应对来自顾客的各类咨询、投诉进行调查、判定和处理，及时响应和处理问题项，确保持续提高顾客满意度。

公司制定了《与顾客有关过程控制程序》、《顾客满意度监测控制程序》和《改进控制程序》，做到接到投诉及时反馈至责任部门进行分析、判定、处理、

改进及反馈。并定期将结果汇报至高层领导。会同各相关部门对顾客投诉进行讨论、研究，并结合公司战略及顾客需求制定阶段性的改进策略，相关部门进行调查改进并形成记录，销售部做好市场解释及处理工作，降低顾客抱怨度，并进行跟踪检查并形成闭环归档记录。

3) 合理设计流程，投诉信息分类分级

在合理设计流程的基础上，公司对顾客投诉的信息进行分类，及时转相关责任部门处理，从而确保顾客投诉的效率和针对性。

4) 顾客投诉信息的管理和运用

对顾客投诉信息，在及时处理反馈的基础上，公司将其作为重要的信息来源，是公司产品和服务得以持续改进的基础。

8.2.1.7 对关系重大时，制定应急措施的特定要求；

公司根据和客户沟通的情况，确定业务活动的风险，关系重大时，制定应对风险的应急措施。

8.2.2 与产品和服务要求的确定

公司在开发产品时，首先查询该产品将销售国家和地区的专利情况等，保证公司提供的产品均符合销售目的地的法律法规要求。

公司对各类型顾客的各种需求均进行识别，并形成顾客档案，把顾客的一般要求和特殊要求均作为产品技术文件的一部分，在各过程中进行控制。顾客的调整、变更及需求的意见均通过合同评审单的形式传递到相关部门及相关环节，以改善设计、生产，并提高服务。这些要求同样会完善至顾客档案中，保证顾客要求完全得到实施。

公司以诚信为根本，对外宣传资料必须经过各级部门审核，必要时上报公司管理层进行把关确认，保证了对外发布内容符合法律法规要求。

产品的规格书等要求进行传达下发执行，这些文件均需根据文件控制/法律法规及其它要求控制程序要求进行审批方能执行，保证了资料与产品质量相符，并真实合法有效，并避免给顾客和社会造成误导和不合理的暗示。

8.2.3 产品和服务要求的评审

8.2.3.1 公司编制了《与顾客有关过程控制程序》，以确保有能力向顾客提供满足要求的产品和服务。并在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；不同阶段采用不同的方法对产品和服务质量进行跟踪，评价，获取可用信息，并反馈、落实到相关部门，确保满足顾客要求：

- a) 接订单前，通过与顾客的接触、访谈、技术交流或电话邮件等，获取新的顾客要求，这些顾客要求，包括特殊要求会通过合同评审单的形式传达到相关部门，相关部门按照要求进行评审、确认并反馈，并记录于产品技术文件中作为顾客要求的一部分。同时对常规批量产品的生产能力、生产周期事先进行策划和评估。
- b) 接订单时：通过合同评审方式评估订单，并通过流程与有关部门确认交货时间和数量，反馈给销售部，销售部根据结果与顾客进行协调。
- c) 产品交付前：由品管部对产品根据规定进行测试，并记录测试结果，并提供质量证明文件。
- d) 产品交付后，由营销人员跟踪客户，并及时传递顾客对产品质量的反馈信息。
- e) 组织技术人员到顾客生产现场，并走访顾客，了解产品及服务质量。
- f) 必要时，定期送相关测试中心对产品开展全项目检验，必要时，提供产品认证证书。
- g) 在顾客满意度调查表中设置相关产品及服务质量的调查内容。
- h) 所有由顾客提出需要公司提供服务（如投诉、问题处理）的信息都会通过客户反馈流程反馈给各相关部门，并查明原因，制订措施，在每次结束后，由销售部跟踪服务结果，并对顾客进行投诉或问题处理进行关闭处理，确保服务有效性。

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。

8.2.4 产品和服务要求的更改

如顾客对产品和服务要求提出更改，业务人员在接到顾客的更改要求后，通过合同评审单的形式传达到公司相关部门，相关部门经过确认评审后，如无疑义，则按规定要求进行更改，并进入到产品技术文件及顾客档案中，并确认更改时间，确保顾客要求及时得到满足，并保证后续的产品和服务按更改后提供。

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

8.3.2.1 对产品的设计开发进行策划

1) 公司重视产品的设计和开发，制订了年度产品开发计划，并对研发项目全程的各个环节（包括设计开发策划、输入识别和评审、设计输出评审、验证和确认、设计变更控制等）实行制度化和科学化的管理，以确保研发项目的管理“责权明确，程序清晰”，保证研发项目能够按计划圆满完成。

2) 公司的产品设计和开发策划是在市场调研的基础上进行的。销售部定期搜集市场信息及顾客对各类产品的性能、结构、质量、安全和可靠性等信息，并通过参加行业协会、行业杂志、展会等形式了解行业现状，全面收集顾客需求，通过与行业专家的合作，紧跟科技发展步伐，以获取最前沿的技术信息。

销售部将收集到的市场信息、顾客需求，传递给研发部。研发部根据市场调研报告和新品开发通知书，编制设计任务书。

研发部在了解产品的市场定位和需求情况及公司研发、生产能力，形成设

计开发计划，明确规定设计和开发过程的工作阶段，规定各阶段工作内容及完成期限，规定各阶段的计划进度要求和评审、验证、确认以及设计转换活动，规定研发过程中各相关部门、人员的职责和权限，以及各个环节的接口。可行性报告经评审通过后立项，并制定研发计划，报经公司批准实施。研发计划实施过程中先后经历的主要阶段，均应根据需要适时开展阶段评审，提出可行意见和建议。必要时，可对研发计划和方案实施各阶段工作进行相应的调整、补充、修改或更新。

8.3.2.2 产品设计开发时可采用先进质量工具：

表 8-10：设计开发可采用的质量工具

过程	质量工具	采用方式	意义
设计开发	风险分析工具	引进吸收	通过进行风险识别和定量评价，趋利避害，提高产品开发的效率。
	统计技术	引进吸收	通过进行数据统计分析技术，提高产品开发的效率。

8.3.3 设计和开发的输入

8.3.3.1 对设计和开发的要求

公司通过制定设计开发计划书，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。同时考虑：

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、技术参数、性能指标要求，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安全性能进行设计。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，对拟通过浙江制造认证的产品按照浙江制造团体标准《防蚊袜》和《色织休闲棉袜》的先进性指标进行产品和工艺和检验要求的策划。

8.3.3.6 由产品和服务的性质所决定的失效的潜在后果

设计和开发输入考虑了产品信赖性试验要求，根据客户需求对袜子系列产品的性能进行设计。同时考虑其失效的潜在后果。

8.3.3.7 适用时，对于对个人消费者市场的经营性品牌的影响。

公司产品主要用于下游个人消费品行业，公司在设计开发时充分考虑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已全部列入设计输入评审中，并通报各部门进行对此任务书进行评审，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，交由研发部长审核批准。

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。公司研发部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，加以确保：

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；由研发部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；

为有效控制研发过程，保证产品性能、质量成本与研发进度满足计划或合同规定，研发部不定期举行阶段性的内部研讨会，对新品研发的设计方案、结构性能和工艺性，研发不同阶段的成果进行评审，对下一阶段工作做出安排。研发评审形成的评审记录和评审结论予以保持。

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；

根据设计要求，研发的新产品必须进行验证和确认。研发部在完成设计理论验证后，会同研发部等部门进行产品试制，对设计方案进行评价，根据试制或评价提出的问题进行了整改，使设计方案更完善。新产品研制完成后，研发部还在规定的作业条件（包括操作方式、环境条件）下，对研发的新产品进行确认，以确保设计产品能够满足规定的使用要求或满足已知的预期用途的要求，在确认设计成功，没有问题之后进入量产。

8.3.4.4 主要通过客户试用等方法，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；

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、设计任务书、评审、验证、确认记录等文件内容汇总后由公司研发部保管。

8.3.5 设计和开发输出

公司确保设计和开发输出形成文件，并满足以下要求：

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，并形成评审记录。

8.3.5.2 适当时，确定产品和服务采购中的环境要求；

8.3.5.3 满足后续产品和服务提供过程的需求；

本公司设计输出文件包括图纸、工艺规范、检验规范、包装要求、原材料技术要求，能够满足采购、生产、质检、运输等后续过程的需求。

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；

本公司设计输出文件检验规范等，包括原料、成品、半成品的检验准则。

8.3.5.5 规定产品和服务特性，这些特性对于预期目的、安全和正常提供是必需的，以及产品的品质特征、造型和包装要求，适用时，包括：

1) 使产品和服务处于国内一流，国际先进的程度的核心技术和关键工艺；对产品指标、结构、包装要求进行了规定，使公司所提供的产品和服务处于国内一流，国际先进水平。

2) 产品使用过程的环保、节能降耗；

3) 必要的基础资源数字化和标准化；

4) 技术知识向应用主体有效转移；

由研发部对相关技术知识向生产、采购和品管进行移交并有效转移。

所开发的拟浙江制造认证产品的特性按照浙江制造团体标准《防蚊袜》和《色织休闲棉袜》中对产品指标、结构、包装要求进行规定，使公司所提供的产品和服务处于国内一流，国际先进水平，向客户提供卓越的品质与优异的服务。控制、识别、监测有害物质污染或混杂的风险过程，使生产过程更加环保绿色。

8.3.6 设计和开发更改

公司研发部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，提出设计开发更改通知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）及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，须参照管理手册 8.3 相关要求执行变更。

变更的授权；

由项目组长进行策划，通报相关部门，必要时包括销售、品质、采购、生产、等，由研发部长进行批准。批准后需要重新进行项目可行性评估并重新制定设计文档。

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。验证结果汇入设计验证报告中。

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。确定以下类型的外部提供的过程、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；如原辅材料等。

8.4.1.2 外部供方代表公司直接将产品和服务提供给顾客；如成品外包生产等

8.4.1.3 公司决定由外部供方提供过程或部分过程；

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《外部提供过程、产品和服务控制程序》，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。对于这些活动以及评价引发的任何必要的措施，由公司供应部保存相关成文信息。

8.4.2 控制类型和程度

公司编制了《外部提供过程、产品和服务控制程序》，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《外部提供过程、产品和服务控制程序》，对采购过程通过采购流程进行控制，采购需求—审核—订单（合同）--审核回交—供货—收货—验收合格—入库，发现不合格—异常处理—退货或换货、让步接收；

公司长期坚持与供方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，目前公司在浙江本地采购金额达到了50%以上。公司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 规定对外部供方的控制关键部件/材料的控制及其输出结果的控制；

公司对关键部件/材料的供应商，在供应商选择和开发阶段，必要时由供应部会同品管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，品管部对供应商提供的物料样品进行检测或试制检验合格后，确定为合格供应商，并签约。正式采购的原辅材

料，公司按照外部提供过程、产品和服务控制程序要求进行验证。

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；

供应部负责对供应商合规性的监控和重新评审，品管部对供货质量进行检测和监控，会同供应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，必要时进行二方审核，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；

公司依据《运行控制程序》和《外部提供过程、产品和服务控制程序》对外部供方施加影响。同时与供方就供货质量技术要求以及技术协议，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，并在年度评价中关注上述要求；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；

必要时，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、配套件及外协件制定相应的检验或验证规范，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研发部按规范等要求开展验证工作，质检员确认合格后登记入库。

8.4.3.3 能力，包括所要求的人员资质；

必要时，公司在定期审核时，对关键原材料、配套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等指标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；

必要时，在与供应商签订的采购合同中明确规定了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

公司能在受控条件下进行生产和服务提供。受控条件应包括以下方面：

8.5.1.1 可获得成文信息，以规定以下内容；

1) 拟生产的产品、提供的服务或进行的活动的特征；

本公司采用先进的袜子系列产品生产设备，独特的产品工艺，通过国内外先进的生产设备，国内拥有的核心的生产技术进行生产。

公司针对生产过程设立了生产计划完成率、产品合格率等关键绩效指标，以监测过程实施的情况。同时，公司制订生产控制工艺文件、《不合格控制程序》、工艺文件、检验标准等对公司产品的生产计划编制、生产作业准备、生产作业过程控制、产品质量控制、生产方法控制、人员控制及生产作业统计分析要求进行策划规定。

2) 拟获得的结果；

公司的工艺文件中规定了各工序和成品应达到的标准和参数要求。研发部根据工艺文件对生产过程进行管控，生产出符合规定要求的对产品进行检验合格并入库，根据合同订单要求进行交付。

8.5.1.2 可获得和使用适宜的监视和测量资源；

公司品管部根据产品监视测量要求对所需的监视和测量资源进行配置，以确保产品的质量要求和法律法规要求，以及顾客要求。详见本报告 7.1.5 章节

8.5.1.3 在适当阶段对关键过程参数和产品特性实施监视和测量活动，以验证是否符合过程或输出的控制准则以及产品和服务的接收准则，确保与标准样品的一致性，以稳定品牌效应；

公司对生产车间的各生产过程进行控制并记录，以验证是否符合过程或输出的控制准则以及产品和服务的接收准则，确保与标准样品的一致性，以稳定品牌效应；

8.5.1.4 为过程的运行使用适宜的基础设施，并保持适宜的环境；

公司合理配置生产及监测所需设备，明确设备控制要求：生产设施和过程环境管理由研发部进行维护和运行管理；生产用工装由使用部门负责进行合理存放、保管和维护；关键和特殊过程的生产设备由研发部确认，并定人定机，实施重点检查、重点维修。

公司制定设备维护保养计划，对设备设施实施维护保养，使设备设施得到有

效利用及控制，确保生产能力和过程能力符合要求。

主要生产设备详见 7.1.3 章节

8.5.1.5 配备胜任的人员，包括所要求的资格；

公司对进入生产现场的操作人员须经培训合格才能上岗。在生产过程中，若满足相应的岗位职责，可进行晋升申请，达到晋升要求后进行晋升。生产线相关操作均有对应的操作指导书，对相关动作进行指导。

8.5.1.6 若输出结果不能由后续的监视或测量加以验证的过程，应对生产和服务提供过程实现策划结果的能力进行确认，并定期再确认；包括：

- 规定过程的评审批准准则；

- 编制操作规程或作业指导书，选用经培训合格或具有相应技术职称的人员担任；

- 采用适当的产品办公设备和产品软件，定期维护，保证运行情况良好；

- 执行规定的评审方法并保留必要的记录。

当上述情况发生变化时，应再次确认并保留相应的记录。

8.5.1.7 实施放行、交付和交付后活动，对营销办事处等采取控制措施，确保营销渠道相关的销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求；

公司销售部对营销业务员进行公司制度的培训和考核，收集客户反馈信息，确保营销渠道相关的销售行为符合并满足公司对顾客质量承诺的内容和要求。

8.5.1.8 配备必要的劳动防护用品，对设施和设备和安全防护装置运行采取控制措施，防止人为错误；必要时，公司为生产岗位员工配置了耳塞、防护口罩和手套等个人防护用品。

8.5.1.9 对产生噪声、废水、废气、粉尘、固体废物排放的过程实施有效控制，减少能源资源消耗，预防或减轻不利的环境影响。

公司已建立了包含环境和职业健康安全要求的质量、环境和职业健康安全

全管理手册，对产生噪声、废水、废气、固体废物排放的过程实施有效控制，对危险源进行管控，对能资源消耗进行成本考核，预防或减轻不利的环境影响。

8.5.2 标识和可追溯性

8.5.2.1 公司采用适当的方法识别输出，以确保产品和服务合格

公司在生产和服务提供的整个过程中按照监视和测量要求识别输出状态。生产现场通过产品标识卡进行标识，划分和标识工作区域，对产品用编号、批号等相关信息的进行标识；半成品下线后，会随流转单对半成品进行标识，在检测中发现异常，检验员会记录到不合格品记录中。

8.5.2.2 当有可追溯要求时，公司通过输出的唯一性标识，确保产品和包装上标明的型号规格、合同号等符合标准要求并与实物产品的参数一致。并应保留所需的成文信息以实现可追溯。

公司采用多种方式对生产过程进行标识并整理存档，如合同号记录等，以实现产品可追溯性。

8.5.3 顾客或外部供方的财产

公司爱护在公司控制下或公司使用的顾客或外部供方的财产。对公司使用的或构成产品和服务一部分的的顾客或外部供方财产，公司都予以识别、验证、保护和维护。若顾客或外部供方财产发生丢失、损坏、或发现不适用的情况，公司向顾客或外部供方报告，并保留所发生情况的成文信息。

公司对顾客提供财产进行管理。销售部或供应部接受到顾客或供方财产后，接收者将顾客或供方财产的相关信息登记在顾客/供方财产记录中。

顾客或供方财产必须按提供方指定的用途使用，未经提供方同意不得擅自挪作它用或处理。顾客和供方财产须严格保密，未经提供方同意，不得进行扩散。目前暂无顾客提供的实物资产，顾客个人信息由销售部进行管理，确保个人信息不泄漏。

顾客或供方财产须按其储存要求进行储存，并定期检查和维护，如发现不适用、损坏、遗失等情况时由接受者及时与提供方联系，协商解决办法，并做好相关记录。目前暂无发生。

8.5.4 防护

公司在生产和服务提供期间对输出进行必要的防护，以确保符合要求。

公司在成品在出厂前对产品进行包装，防止损坏。半成品在转运时通过专用周转箱进行运输，防止损坏；以确保符合要求。

8.5.5 交付后活动

公司能满足与产品和服务相关的交付后活动的要求，保持和提升品牌效应。考虑提供与产品或服务的运输或交付、使用、寿命结束后处理和最终处置相关的潜在重大环境影响的信息的需求。

在确定交付后活动的覆盖范围和程度时，公司已考虑：

8.5.5.1 法律法规要求；

8.5.5.2 与产品和服务相关的潜在不良的后果；

8.5.5.3 产品和服务的性质、使用预期的寿命；

8.5.5.4 对服务外包方予以监控并确保服务达到质量承诺的内容和要求；

公司与运输公司签订有相关的协议，内容涉及能确保服务达到质量承诺的要求；并通过与相关方沟通获得信息以实现监控。

8.5.5.5 顾客要求；

公司建立有对顾客进行定期回访的机制，对顾客的要求有效处置。

8.5.5.6 顾客回馈。

公司有畅通的顾客回馈渠道，对接收到的信息及时进行分析处理，并传递给相关部门。

8.5.6 更改控制

公司已经对生产或服务提供的更改进行必要的评审和控制，对可能影响环境和职业健康安全、产品和服务与标准的符合性、一致性的所有技术更改进行有效

控制，以确保稳定地符合要求。防止公司品牌受影响。

公司保留变更的成文信息，包括有关更改评审结果、授权进行更改的人员以及根据评审所采取的必要措施。

公司对供应商、顾客和内外相关部门提出的变更，按管理体系手册 8.5.6 规定要求执行。

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

为确保顾客满意，产品和服务要求得到满足，公司制定了相关产品检验标准，研发部通过对进货的检验，以保证供方提供的原辅材料符合规定的要求。研发部负责编制进货检验规程，负责原辅材料进货的检验；供应部负责不合格原辅材料的处理；仓库负责点收原辅材料的进货数量、名称等。

为保证所有产品在生产过程中都通过规定的检验后才能进入下一道工序，研发部依据手册 8.6 要求《绩效测量和监视控制程序》和相关产品检验标准等开展严格的过程检验和成品检验。品管部负责制定相关产品检验标准，设立最终检验的检验点，并负责组织检验活动；质检员负责检验点的检查、半成品、成品的检验；各生产操作工负责自检工作。

8.6.2 公司确保与产品有关的关键部件的质量控制、产品检验，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服务。

此外，公司通过建立和实施 ISO9001：2015 质量管理体系，严格按国际质量管理体系要求执行，使企业产品的质量得到有力的保障，从而使企业的管理体系方针得以顺利推行。自公司成立以来，公司未出现过重大质量投诉，在历年接受各级市场质量监督部门的抽检中，合格率均达 100%。

8.6.3 保留有关产品和服务放行的成文信息记录

8.6.3.1 符合接收准则的证据；

8.6.3.2 可追溯到授权放行人员的信息；

公司所有检验报告有符合检验标准的证据和审核、批准人员签字或盖章。

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《不合格控制程序》明确产品质量事故应急响应机制，通过规范对不良材料、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 纠正；

公司按制定的《不合格控制程序》对不合格进行纠正处置。并保留相关记录；

8.7.1.2 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、研发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。

8.7.1.3 告知顾客；

当轻微不合格或不影响使用性能时，审批后由销售部与客户沟通，经同意可作特采使用。

8.7.1.4 获得让步接收的授权；

经过研发部、车间、品管部等部门进行不合格评审，判定不良品是否不可使用或让步接收，进而进行退换货或者让步接收等程序。

8.7.1.5 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、变卖、让步接收等途径，进行统计汇总。不合格品的纠正后由质检员进行验证确保符合要求。

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，通过不合格记录等进行描述，由研发部进行存档。

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、变卖、让步接收等，不良材料、不合格半成品、生产时不合格成品、客户退货品经特定权限的领导审批，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；

当轻微不合格或不影响使用性能时，审批后由销售部与客户沟通，经同意可作特采使用。此外特采产品要进行明确的标识。

针对轻微不合格材料，供应部/研发部也可以提出让步申请单，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 识别处置不合格的授权；公司已策划《不合格控制程序》明确识别处置不合格的职责权限。

8.8 应急准备和响应

公司已建立、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 公司应制定应急计划，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《管理手册》预防和应对本公司范围内有可能发生的触电、火灾爆炸、停电事故及自然灾害等意外紧急情况，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，制定了管理手册、应急预案及各项环境和安全生产管理制度。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，公司定期组织安全环境检查，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。

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。目前暂无发生紧急事故。

8.8.5 可行时，定期试验所策划的响应措施，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，同时必要时，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后进行及试验后

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、自然灾害等专项应急预案，编制了管理手册，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。在实施消防应急演练前向当地消防中队进行通报，可行时邀请消防专业人员参与指导演练。

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

主要应急措施举例

突发事件类型	应对措施
网络安全事件	定期数据备份\网络防火墙和杀毒软件更新
公共服务中断(停水\停电\断网)	设置 UPS 不间断电源, 通过本地数据库信息与相关方进行电话沟通, 确定抢修计划
火灾\爆炸\地震\台风	按已制定的应急预案执行
供方供应不及时或中断	平时多注意供应商相关信息的收集，定期走访观察其产销情况，登陆税务局网站查看其纳税情况； 储备安全库存，减少独家供货的可能性

突发事件类型	应对措施
关键设备故障	按已制定的设备维修保养计划执行设备维护管理, 关键备件安全库存管理
环境和职业健康安全事故	按已制定的应急预案执行
客户投诉/质量反馈	按公司 《改进控制程序》执行

9.0 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

公司已就策划监视、测量、分析和评价管理体系，确定了以下内容：

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、设计开发等数据、外部提供产品合格率、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，如品管部、车间、销售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，进行跨时间、跨职能、跨层次的累积、清理和重构；

各部门对本部门运营活动相关数据的收集，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，帮助组织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。由品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，如品管部建立不合格品统计分析表、销售部建立月、年度销售报表、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；

品管部定期组织对适用公司的法律法规进行合规性的评价，并对品牌和技术创新战略目标、社会责任目标进行监视和测量，工厂对生产环境、产品产量、生产效率进行监视和测量，工厂对生产工艺、合格率等关键数据进行监视和测量、销售部对市场的价格，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，实施前由办公室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 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。监视测量频度依据公司 KPI 和目标分解表的要求执行。

9.1.1.8 何时对监视和测量的结果进行分析和评价；

公司每年一次管理评审，对管理体系进行监视和测量的结果进行分析和评价，当遇有以下情况之一时可以决定进行管理评审。

- a、外部环境和发展战略发生重大变化，影响到企业的经营服务方向时；
- b、公司的组织结构、资源配置和产品服务范围发生较大变化时；
- c、国家有关政策、法令、法规的重要修改或第二、第三方审核要求时；

d、发生重大环境/安全事故或由于严重环境安全问题引起相关方严重投诉。

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，公司制定了信息安全管理相关制度，对信息安全进行了管理。

为了评价管理体系的绩效和有效性。公司依据管理手册 9.3 条款的要求，通过对质量、环境、职业健康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、职业健康管理体系持续的适宜性、充分性和有效性。

公司记录并保留管理评审报告、KPI 统计表、顾客满意度报告、内审报告、产品检验报告、供方绩效报告等，作为监视、测量、分析和评价结果的证据。

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《合规性评价控制程序》对公司适有的法律法规和其他要求的符合情况进行定期评价。

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 and 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 and 对其合规性情况的理解。

公司编制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

公司制定了顾客满意度测量要求，定期监视顾客对其需求和期望已得满足的感受程度的测量，把对顾客满意度调查作为公司管理体系绩效进行监督和测量的重要工具；公司持续对满意度的测量方法进行评价改进，使测量方法与时俱进，适应公司发展方向和业务需要。公司通过策划“顾客满意度调查表”，向顾客发送“顾客满意度调查表”并进行回收，适时对顾客满意度进行评价分析，并提供

顾客满意度报告给相关部门。

公司已确定顾客满意度、顾客忠诚度信息的获取、监视和评审的方法。确保测量能够获得有效的信息，以适应发展方向及业务需要并用于改进与创新活动。公

司通过市场调查等方式尽量获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。适用时，对个人消费者市场的经营性品牌，可对顾客感知收集信息。为

了全面了解公司顾客满意度水平在行业中的排名，并与竞争对手和同行业标杆进行对比，公司尽力通过各种渠道，包括调查、与标杆企业进行学习交流等方式开展包括顾客满意度方面的比较分析工作， 目前正在进行获取有关竞争对手顾客满意水平的对比数据的工作。

9.1.4 分析和评价

公司利用监视、测量战略目标、组织治理、公共责任、道德行为以及公益支持、产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性、自主创新和专利、产类协同等方面的结果，分析和评价通过监视、测量获得的适宜数据和信息：

9.1.4.1 产品和服务的符合性；

产品符合性方面，公司近 3 年没有发生市场抽检不合格情况，也没有受到质量监管部门的处罚。产品合格率等各项管理指标达到目标要求，详见 KPI 统计表。

公司袜子系列产品性能稳定，其中拟认证浙江制造认证的产品性能的主要指标均达到了浙江制造团体标准的要求。

9.1.4.2 顾客满意程度；

通过建立 ISO9001 质量管理体系，并导入卓越绩效管理要求，公司顾客满意度逐年提高。

9.1.4.3 必要时，个人消费者市场的经营性品牌顾客感知；

公司产品面向个人消费者市场，公司正通过宣传梦娜袜业品牌文化，逐步提高公司知名度和美誉度。

9.1.4.4 业务流程与组织结构优化、技术实现、数据开发利用与打造的新型能力及其目标的适宜性；策划是否得到有效实施；

公司通过践行两化融合管理要求，统筹考虑业务流程与组织结构优化，提高数据、技术、业务流程、组织结构的运行效率，来达到公司创新和持续优化的效果。确保公司打造的新型能力及其目标的适宜性，并得到有效实施；

9.1.4.5 管理体系的绩效和有效性以及新型能力目标的达成情况，详见 KPI 统计表

				实际值		
指标类别	关注对象	考核部门	指标名称	2022	2023	2024
财务	股东	管理层	销售收入（万元）	64471.28	60148.17	63390.44
	股东	管理层	利润（万元）	3191.87	2170.93	1185.68
	股东	管理层	研发投入（万元）	2878.12	2317.51	2179.06
	股东	管理层	研发投入比 %	4.46%	3.85%	3.44%
	股东	管理层	新产品销售收入占比	78.26%	72.86%	73.14%
	股东	管理层	新产品利润占比	79.23%	79.28%	78.29%
	股东	管理层	纳税（万元）	3451.36	2839.52	3894.31
	股东	财会处	财务报表无差错	无差错	无差错	无差错
	股东	管理层	人均工业增加值（万元/人）	19.37	19.24	19.45
客户	顾客	管理层	顾客满意度	98%	98%	98%
	顾客	销售部	顾客忠诚度	98%	98%	98%
内部运营	公众	品管部	市场监督抽查合格率	100%	100%	100%
	公众	品管部	客户品质投诉次数	1	0	0
	公众	品管部	检测设备定检率	100%	100%	100%

“浙江制造”认证自评报告

	公众	品管部	漏检率	0.2%	0.3%	0.5%
	股东	生产部	批次交验合格率	97.2%	97.8%	97.9%
	股东	工程部	设备完好率	100.0%	99.20%	99.0%
	股东	计划部	生产计划达成率	98.0%	97.6%	97.1%
	股东	物流部	库存差错	0	0.5	0.5
	股东	研发部	图纸工艺正确率	97.3%	96.9%	97.9%
	股东	办公室	信息安全事故次数	0	0	0
	股东	办公室	受控文件有效率	100%	100%	100%
	供方	供应部	原料合格率	97.8%	97.8%	98.36%
	供方	供应部	辅料合格率	97.7%	98.9%	99.73%
	政府	供应部	浙江本地采购比例>	54.6%	58%	61.6%
	学习与成长	员工	人力资源部	员工满意度	85%	86%
员工		人力资源部	培训计划实现率	100%	100%	100%
员工		人力资源部	员工流失率	5.6%	7%	7.3%
社会责任	社会	生产部	万元产值吨标煤	0.05	0.07	0.05
	社会	办公室	安全指标达标率	100%	100%	100%
	社会	办公室	环境指标达标率	100%	100%	100%

9.1.4.6 针对风险和机遇所采取措施的有效性；

公司各项指标完成情况良好，体现了公司应对风险和机遇所采取的措施基本有效。

9.1.4.7 外部供方的绩效；

外部供方绩效主要通过合格率和及时率进行考核，基本达到了公司设定的 KPI 指标要求，详见 KPI 统计表

9.1.4.8 可持续竞争优势的获取结果

公司通过质量、环境、职业健康安全管理体系的持续运行，导入卓越绩效管理方

法、参考两化融合管理体系的方法，整体经营绩效取得良好成绩。

9.1.4.9 管理体系改进的需求

通过内审和管理评审，不符合的改进，日常检查，过程、产品出现重大问题；管理评审发现不符合时相关方抱怨或顾客对产品质量投诉时内审发现不符合时；出现重大环境事故供方产品或服务出现严重不符；其他不符合方针、目标，或管理体系文件和资料要求的情况。确定管理体系改进的需求。

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

9.2 内部审核

921 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》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，由体系推行人任命审核组长并组建审核组，由审核组策划并实施审核计划要求进行内部审核，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。

922 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；

每次的审核报告由审核组发放给总经理和相关部门的管理者。

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

公司总经理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。管理评审由品管部负责落实，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：公司组织结构、产品范围、资源配置发生重大变化时；发生重大质量事故、顾客投诉或连续发生顾客抱怨时；质量审核中发生严重不合格时；当法律、法规、标准及其他要求有重大变化时；市场需求发生重大变化时。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 公司管理评审输入信息

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；

由体系推行人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；

由体系推行人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；

公司编制了顾客满意度监测控制程序和合规性评价控制程序对顾客满意或品牌感知以及相关方的反馈包括合规义务进行评审分析；公司由销售部门每年进行顾客满意度分析，并将满意度分析报告输入管理评审会议。

2) 重要环境因素和危险源；

公司办公室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；

由公司办公室对战略目标、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；

由公司品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；

由公司品管部对过程、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；

由公司品管部对产品、过程监视和测量结果进行分析并报告。

7) 审核结果；

由体系推行人对内、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；

体系推行人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；

品管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；

品管部对可持续竞争优势的获取结果进行报告。

9.3.2.8 改进的机会；

各部门提出对管理，产品、创新改进机会进行策划并实施。

9.3 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。

10.0 改进

10.1 总则

公司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。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；

公司通过年度经营目标的考核管理、过程监控、产品测量、管理评审、顾客反馈、统计分析、体系审核、自我评价、合理化建议等多种途径识别公司改进机会，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，公司通过以下活动进行控制：

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；

公司编制《改进控制程序》《事件调查报告控制程序》针对在生产过程中检验出不合格、和成品检验时发现不合格、在成品在交付或使用后发现不合格等情况进行纠正。对产品质量失信、环境影响、职业健康安全事故或其他不合格事件进行调查，处置产生的后果，包括减轻不利的环境影响、职业健康安全不良后果。有关人员应适当参与事件调查。

品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，公司通过客户端会判流程、品质判定流程等程序，召开品质会议，对不合格、客户投诉等进行原因分析，并采取纠正和预防措施。

办公室负责对环境影响，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、工作过程中的环境和安全影响，提出了策划、实施、监控等过程，对重大环境因素危险源进行实施监控，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。

针对有紧急情况时，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;

主管部门对不合格、事件调查、纠正措施的分析的评审,根据《改进控制程序》《事件调查报告控制程序》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;

主管部门按照《改进控制程序》《事件调查报告控制程序》,经工艺、生产等部门进行综合分析,确定不合格的原因;

3) 确定是否存在或可能发生类似的不合格;

主管部门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、信息系统、微信平台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;

不符合责任部门负责组织策划实施纠正和预防措施,把不合格(潜在不合格)的分析结果及纠正和预防措施要求填写到纠正预防措施记录上,落实措施责任人员,并把书面结果上报体系推行人,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《危险源辨识与风险评价控制措施控制程序》进行部门分析。建立全面的风险和机遇管理措施和内部控制的建设,增强抗风险能力。

10.2.1.6 需要时,变更管理体系;

不符合责任部门负责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,并对可能管理体系变更进行策划。

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）主要包括有纠正预防措施通知及验证记录。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；

不符合责任部门负责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 公司持续改进管理体系的适宜性、充分性和有效性

公司已编制《内部审核控制程序》及《改进控制程序》等文件，对不合格（潜在不合格）整改的跟踪和验证。由责任部门负责人，对纠正和预防措施进行跟踪和验证，并将跟踪和验证结果记入纠正措施记录上。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。

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

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

表 10-1：常用统计工具与方法

改进类型	常用工具与方法	主要用途	归口部门
战略	PEST、SWOT、思维导图	战略分析	品管部、办公室,管理层
		战略部署、绩效指标分解	
营销、服务	折线图、调查表、直方图	市场分析、售后质量问题统计、顾客满意度调查	销售部
技术研发	FMEA 等风险分析工具	风险分析	研发部
质量	QC 新老七种工具	质量分析	品管部
生产	直方图、控制图	过程能力分析	生产中心
	折线图、柱状图	趋势分析	

附件：职能分配表

体系要求 \ 职能部门	管理层	销售部	品管部	研发部	供应部	财务中心	生产中心 (计划/生产/工程)	行政中心 (人资/办公室)	
4.1 战略制定	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
4.2 理解利益相关方的需求和期望	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
4.3 确定质量管理体系的范围	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
4.4 管理体系及其过程	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
5.1 领导作用和承诺	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
5.1.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
5.1.2 以顾客为关注焦点	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
5.2 方针	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
5.3 组织的岗位、职责的权限	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
5.4 组织治理	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
5.5 社会责任	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
6 策划	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
6.1 应对风险和机遇的措施	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
6.1.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
6.1.2 环境因素	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
6.1.3 危险源识别和风险评价	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
6.1.4 合规义务	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
6.1.5 控制措施	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
6.2 目标及其实现的策划	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
6.2.1 战略目标	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
6.2.2 目标部署和措施策划	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
6.3 变更的策划	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
7.1 资源	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
7.1.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
7.1.2 人力资源	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	
7.1.3 基础设施	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	
7.1.4 过程运行环境	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	
7.1.5 监视和测量资源	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
7.1.6 组织的知识	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
7.1.7 信息和安全	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	
7.2 能力	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	
7.3 意识	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	
7.4 沟通与信息交流	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	
7.5 成文信息	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	

“浙江制造”认证自评报告

职能部门 体系要求	管理层	销售部	品管部	研发部	供应部	财务中心	生产中心 (计划/ 生产/工 程)	行政中心 (人资/ 办公室)	
7.5.1 总则	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
7.5.2 创建和更新	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
7.5.3 成文信息的控制.	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
8.1 运行策划和控制	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
8.2 产品和服务的要求	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
8.2.1 顾客关系的建立与沟通	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
8.2.2 产品和服务要求的确定	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
8.2.3 产品和服务要求的评审	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
8.2.4 产品和服务要求的更改	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
8.3 设计与开发	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	
8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制	☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	
8.5.1 生产和服务提供的控制	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	
8.5.2 标识和可追溯性	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	
8.5.3 顾客或外部供方的财产	☆	★	☆	☆	★	☆	☆	☆	
8.5.4 防护	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	
8.5.5 交付后活动	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
8.5.6 变更控制	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	
8.6 产品和服务的放行	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
8.7 不合格输出的控制	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
8.8 应急准备和响应	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
9.1 监视、测量、分析和评价.	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
9.1.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
9.1.2 合规性评价	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
9.1.3 顾客满意	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
9.1.4 分析与评价	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
9.2 内部审核	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
9.3 管理评审	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
10 改进	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
10.1 总则	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	
10.2 不合格、事件调查、纠正措施	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	☆	
10.3 持续改进	★	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	

说明： ★-主要责任； ☆-相关责任