



育才控股集团股份有限公司

自评报告

二〇二五年

目 录

B 组织概述.....	1
B.1 组织描述.....	1
B.2 组织面临的挑战.....	11
4.1 领 导.....	15
4.1.1 总则.....	15
4.1.2 高层领导的作用.....	15
4.1.3 组织治理.....	22
4.1.4 社会责任.....	25
4.2 战 略.....	29
4.2.1 总则.....	29
4.2.2 战略制定.....	29
4.2.3 战略部署.....	37
4.3 顾客与市场.....	43
4.3.1 总则.....	43
4.3.2 顾客和市场的了解.....	43
4.3.3 顾客关系与顾客满意.....	46
4.4 资源.....	52
4.4.1 总则.....	52
4.4.2 人力资源.....	52
4.4.3 财务资源.....	67
4.4.4 信息和知识资源.....	68
4.4.5 技术资源.....	75
4.4.6 基础设施.....	78
4.4.7 相关方关系.....	80
4.5 过程管理.....	81
4.5.1 总则.....	81

4.5.2 过程的识别与设计.....	81
4.5.3 过程的实施与改进.....	91
4.6 测量、分析与改进.....	102
4.6.1 总则.....	102
4.6.2 测量、分析和评价.....	102
4.6.3 改进与创新.....	107
4.7 结果.....	111
4.7.1 总则.....	111
4.7.2 产品和服务结果.....	111
4.7.3 顾客与市场结果.....	113
4.7.4 财务结果.....	115
4.7.5 资源结果.....	115
4.7.6 过程有效性结果.....	118
4.7.7 领导方面的结果.....	120

B 组织概述

B.1 组织描述

育才控股集团股份有限公司（以下简称“育才”或“公司”）创立于 1994 年 5 月，是一家以教育装备为主，集科研开发、生产制造、销售服务于一体的自营进出口无区域集团公司。是行业内第一家拟上市企业，全国第一家由教育装备企业转型升级做文化教育，行业内第一次革新桌包边工艺，省内唯一参加中国首届自主品牌展的教育装备企业。

育才将“快乐全球共享”的全新理念融入到为民族教育服务的全过程，以质量和诚信创品牌，以品牌建设拓市场，以市场需求立创新，以科技创新添动力，着力打造可以共享世界先进水平的教玩具供应体系，将现代化、信息化、个性化、互动性注入教育产品领域，积极打造在智慧校园、智能教室、生态幼儿园、儿童创意乐园、校园文化建设、学生综合实践基地、研学旅行营地的创意设计和实现上的独特竞争优势。公司成立了“育才教仪研究院”，拥有行业内首家省级企业研究院，先后与中国美术学院、武汉科技大学、湖北理工学院、浙江工贸职业技术学院、温州电子信息研究所等高校、科研机构建立了长期合作关系。公司目前已获得国家有效授权发明专利 5 项、实用新型专利 75 项、外观专利 175 项、软件著作权 13 项、浙江省工业新产品 2 项。公司通过了质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系、知识产权管理体系认证。公司是全国索道与游乐设施标准化技术委员会、全国教育装备标委会小幼教分会、浙江省家具标准化技术委员会、浙江省教学仪器设备标技委委员单位，参与制订国家、行业、团体标准共 20 项，是“浙江制造”《课桌椅》团体标准和《幼教装备攀登架》行业标准的主导起草单位。

育才是一家兼营国内外销售具有自主出口权的公司，产品范围涵盖学前教育、基础教育、成人继续教育、职业教育、培训等领域，旗下产品不仅作为供应国内大型上市集团、教育集团的战略装备，同时也畅销北美、欧洲、中东、东南亚、澳洲、东亚等 142 个国家和地区，形成了内外销售并举，市场全球化、产品高端化、品牌国际化的营销格局。公司与新东方教育科技集团、恒大地产集团、学大教育集团、学而思教育、万科教育、子轩教育、阿凡题教育、嘉汇教育集团、康桥教育集团、蒲公英教育、美国 Belnick, Inc、ADSTRACTS INC 公司、德国 Franken Gmbh、CONEN PRODUKTE GMBH CO.、KG 公司等都建立了牢固的战略合作关系。

育才坚持以食品级塑料、E0 级板材、环保色粉等为生产原料，相继通过了中国环境标志产品、3C、欧盟 CE、BSCI 商业社会标准认证、美国消费品安全委员会 CPSC、TUV、SGS、SEDEX 供货商商业道德信息交流等认证和检测，并通过 AMAZON 委托的第三方验厂。清华大学、中国人民大学、复旦大学、河北大学、浙江大学、武汉大学等高等院校在使用了公司的产品后，都给予了高度评价。

育才积极导入卓越绩效管理模式，助力企业转型升级。2015 年，公司投资 5.65 亿元着力打造的“育才教育装备科技文化创意产业园”被列为浙江省重大产业项目。通过打造教育文化创意完整产业链和学生综合实践体验基地，从而形成集工业文化旅游、学前教育研究、教玩具文化创意、教育装备一体化方案示范样板为一体的“一元多用”商业模式，促成育才未来由教育装备产业向教育产业及文化产业过渡。

育才是温州市第五批拟上市公司，近年来销售额、利润总额和纳税额等经营绩效指标保持较快增长，公司外贸出口额连续多年排行温州市同行业第一。育才紧跟消费者的需求转变经营模式、管理模式，加大科技创新的力度与深度，通过优化资源配置，实现了稳健发展，起到了引领行业发展、推动行业进步的中坚作用。公司先后获评为“高新技术企业”、“温州市市长质量奖”、“浙江省专精特新中小企业”、温州市“最美工厂”、“中国驰名商标”、“中国教育行业十大最具竞争力企业”、“中国教育装备行业企业信用等级 AAA 级”、“中国教学仪器设备行业协会推荐产品”、“浙江省名牌产品”、“浙江省出口名牌”、“浙江省首批高成长型文化企业”、“浙江省隐形冠军培育企业”“浙江省信用管理示范企业”、“浙江省工商企业信用 AAA 级”“守合同重信用”单位”、“温州市领军型企业”、“温州市工业百佳企业”、“温州市质量立市功勋企业”、“温州市首批重点文化企业”、“温州市科技创新型企业”等荣誉。

图表 B-1：行业首家教育装备科技文化创意产业园



B.1.1 组织的环境

a) 主要产品和服务及其交付方式

公司是中国著名的教玩具制造商，主要产品包括高档书写板、人体工学课桌椅、幼儿教育家具等系列，2022-2024 年，销售额分别为 29733 万元、34190 万元、38924 万元。“育才”牌课桌椅先后获得“中国驰名商标”、“浙江省名牌产品”、“浙江出口名牌”等称号，成为国内幼儿园、中小学、大专院校的首选供应商品牌。

目前公司的销售渠道（模式）主要分为直销和分销两种方式，依托健全的营销网络将公司主要产品和服务输送到用户。并为客户提供全面、方便、快捷的售前、售中、售后服务，确保顾客满意。产品范围涵盖学前教育、基础教育、成人继续教育、职业教育、培训等领域，畅销北美、欧洲、中东、东南亚、澳洲、东亚等 142 个国家和地区，形成了内外销售并举，市场全球化、产品高端化、品牌国际化的营销格局。

图表 B-2：公司产品



b) 企业文化

公司重视企业文化的引领作用，通过吸收公司领导与广大员工的智慧，明确了公司使命、愿景和价值观，形成了具有育才特色的企业文化理念体系，见图表 B-3。

图表 B-3：公司企业文化



c) 员工概况

公司始终坚持人才是根本的原则，“能动、创新、实战、差异、适应、自主”的人才观，基于公司的发展战略和发展规划，实行人力资源的优化配置，不断引进外部人才，强化内部培训，完善激励机制，加强企业文化建设，实现可持续发展。

公司现有员工 270 人，博士 3 人，硕士 2 人，高级职称 2 人，大专及以上学历占 30.12%，聘请英国纳可视公司研发部首席技术执行官，加拿大阿尔伯塔生物材料及油脂研究中心及阿尔伯塔大学农业系的研究员和研究组组长为公司顾问委员会成员。公司董事长苏尚州先生曾受邀 CCTV-7 现场采访，获温州市优秀党员、2011 年温州市十大创业青年楷模，永嘉县首届道德模范等荣誉称号。

d) 主要技术和设备设施

(1) 主要技术

公司是国家高新技术企业和浙江省、温州市科技创新型企业，公司成立了“育才教仪研究院”，拥有行业内首家省级企业研究院，先后与中国美术学院、武汉科技大学湖、北理工学院、浙江工贸职业技术学院、温州电子信息研究所等高校、科研机构建立了长期产学研合作。引进纳米技术、计算机辅助技术、眼视光学和人体物理学、生物力学、神经学、心理学、高分子材料等学科技术，建立了中国青少年身体形态发

育特征数据库，“黑板自动除尘结构与装置”、“电子板视保护膜”、“无缝包边”等新技术已广泛应用在新产品中，“智能扩屏交互式电子白板”、“新一代健康课桌椅”被评为省级工业新产品。公司是浙江省专利示范企业，已获得国家有效授权专利 255 项（其中发明专利 5 项、实用新型专利 75 项、外观专利 175 项）、软件著作权 13 项。公司是全国索道与游乐设施标准化技术委员会、全国教育装备标委会小幼教分会、浙江省家具标准化技术委员会、浙江省教学仪器设备标技委委员单位，已参与起草《课桌椅》、《绿色产品评价家具》、《小型游乐设施安全规范》、《小型游乐设施摇马和跷跷板》、《无动力类游乐设施秋千》、《无动力类游乐设施儿童滑梯》、《小型游乐设施立体攀网》、《幼教装备攀登架》等多项国家、行业、团体标准，是“浙江制造”《课桌椅》标准起草承担单位。公司坚持以食品级塑料、E0 级板材、环保色粉等为生产原料，拥有“注塑无缝包边”、“木质桌面数控精密雕铣”、“学生桌挡板自动贴边”、“学生书包柜系列万能拆装组合式收纳”等行业先进的加工工艺，相继通过 3C、中国环境标志产品、欧盟 CE、BSCI 商业社会标准认证、美国消费品安全委员会 CPSC、TUV、SGS 等认证和检测。

(2)主要设备设施

公司根据战略实施、日常运营的要求以及相关方需求和期望，不断建设和完善基础设施。投资 5.65 亿元的育才教育装备科技文化创意产业园（浙江省重大产业项目），已成功建成，是全国最大室内综合实践基地。引进配置了全自动数控钣金成型机、激光雕刻机、注塑机器人、注塑智能集中供料控制系统等行业先进生产设备，生产自动化程度得到较大提高。目前公司生产设备达到 800 多台套，建立育才教育装备检测中心，分为理化性能检测和力学性能检测，可对产品及原材做甲醛、重金属、盐雾、燃烧、老化、疲劳、跌落、承载等 20 多项测试分析。拥有座椅疲劳测试机、数显式万能试验机、漆膜附着力试验仪、甲醛测试箱、数显单翼跌落试验仪、指针式推拉力计、氙灯耐候试验箱、耐磨耗试验机、水平垂直燃烧试验机、课桌椅力学综合试验机等检测设备。

图表 B-5：主要生产设备（部分）

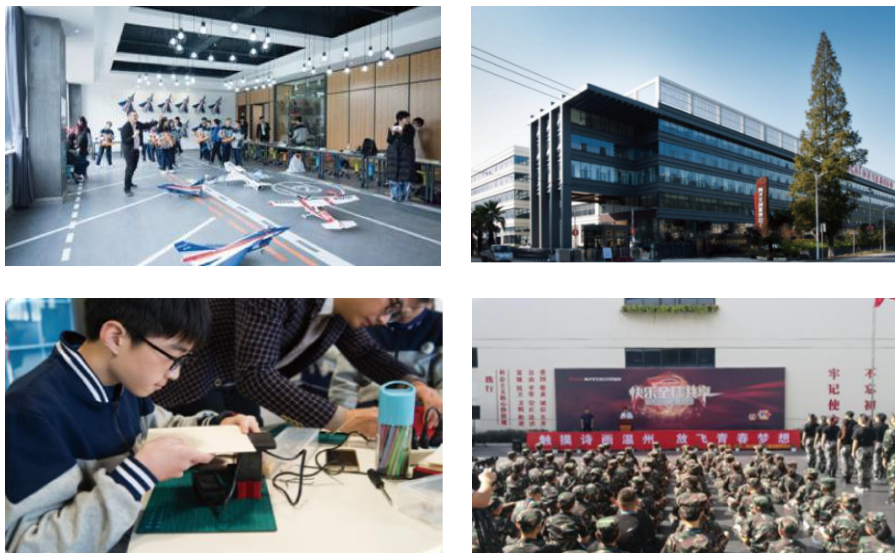
序号	设施名称	数量	技术水平
1	注塑机	45 台	国内领先
2	注塑机器人	6 台	国际先进

3	吹塑机	1 台	国际先进
4	搅拌机	3 台	国内领先
5	自动上料机	5 台	国内领先
6	喷涂流水线	3 台	国内领先
7	吊钩式抛丸机	34 台	国内领先
8	精密裁板锯	5 台	国际先进
9	冲弧机	5 台	国际先进
10	自动攻丝机	4 台	国内领先

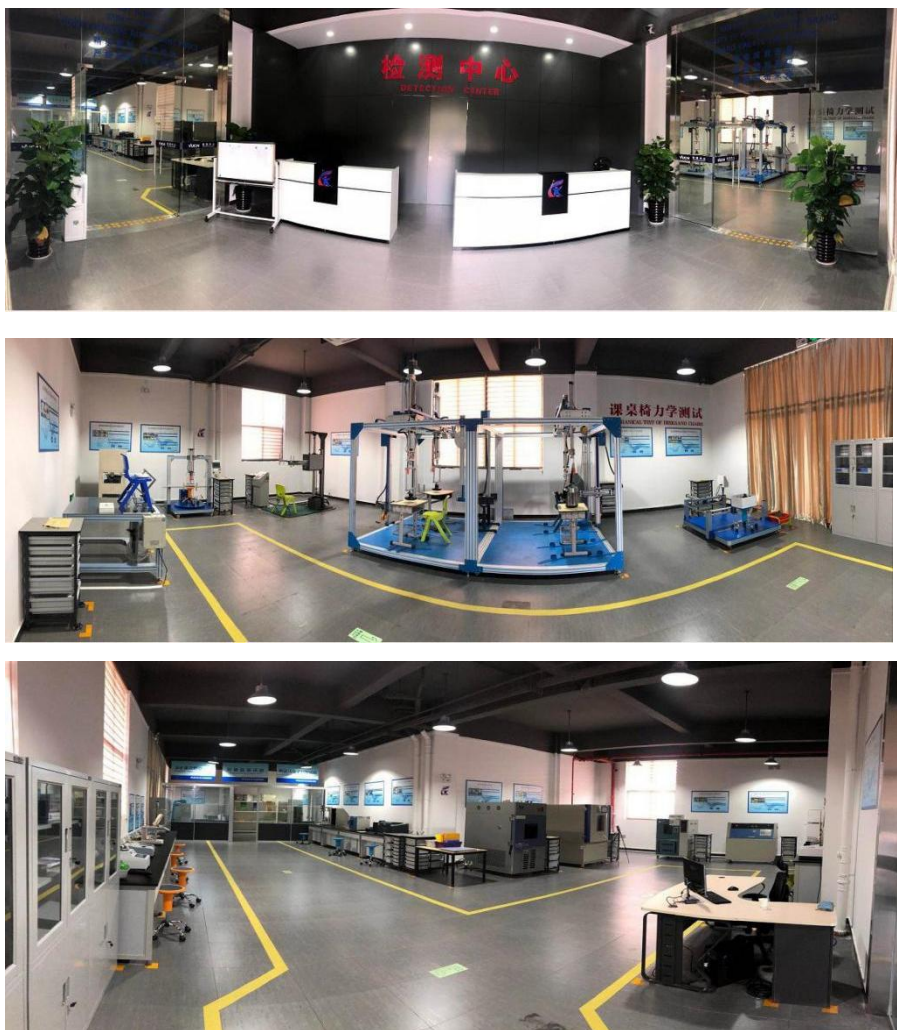
图表 B-6：主要检测设备（部分）

序号	设施名称	型号/规格	技术水平
1	漆膜测厚器	0-199.9GS	国内领先
2	智能盐雾试验机	90*60*50	国际先进
3	光泽度仪	60° ~90°	国际先进
4	可见分光光度计	721 型	国内领先
5	角度仪	/	国内领先
6	涂层测厚仪	CM8825FN	国内领先
7	紫外灯耐气候试验机	（常温 -70）℃	国内领先
8	高低温试验箱	（-40-180） ℃	国际先进
9	红外测温仪	（-50-800） ℃	国际先进
10	电热鼓风干燥箱	HD-E804-34A	国内领先

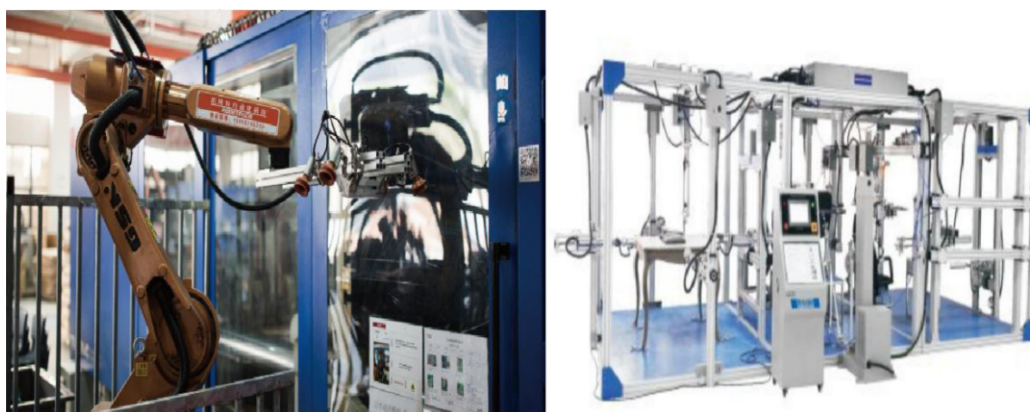
图表 B-7：全国最大室内综合实践基地



图表 B-8：育才教育装备检测中心



图表 B-9：行业一流设备



e) 组织运营的法律法规和政策环境

公司运营过程中严格遵守各项法律法规，诚信经营，奉献社会。通过了 ISO9001 质量体系认证、ISO14001 环境体系认证、ISO45001 职业健康安全管理体系、测量管理体系、标准化良好行为体系、安全生产标准化体系、知识产权管理体系、小型游乐

设施联盟管理体系。产品均通过 3C、中国环境标志产品、欧盟 CE、BSCI 商业社会标准认证、美国消费品安全委员会 CPSC、TUV、SGS 等认证和检测。

公司先后被评为浙江省守合同重信用单位、温州市劳动关系和谐企业、温州市“双爱”活动示范企业等荣誉。

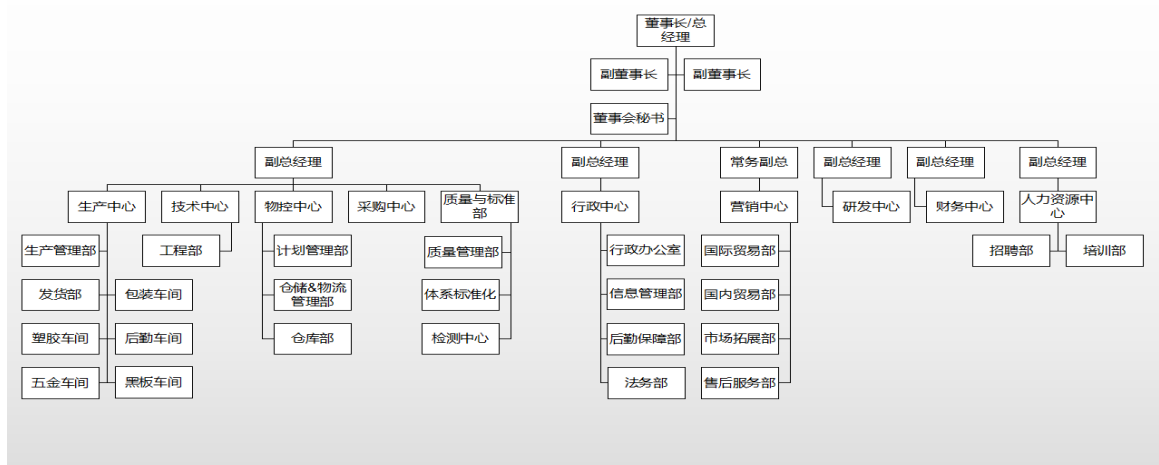
图表 B-10：主要法律法规环境

类 别	内 容
公司规范治理	《公司法》、《会计法》、《会计准则》、《财务通则》、《民法典》、《企业所得税法》、《证券法》、《产品质量法》、《出口工业产品企业分类管理办法》、各类 TBT 法规等。
保障员工权益与社会责任	《劳动法》、《劳动合同法》、《工会法》、《环境保护法》、《安全生产法》、《职业病防治法》、《妇女权益保护法》、《工伤保险条例》等。
产品标准	执行国家标准及行业标准，如 GB/T 34272-2017 《小型游乐设施安全规范》等。

B.1.2 组织的关系

a) 组织结构和治理体制

公司是温州市第五批拟上市公司，按照《公司法》和国家对上市公司的规范化要求，依法依规建立了股东大会、董事会、监事会和经理层的法人治理结构和适合公司运转的组织机构，见图表 B-11。



图表 B-11：公司组织结构图

b) 公司关键的顾客群体

公司对多类系列产品进行了市场细分，公司对多类系列产品进行了有效细分，又

按照客户等级和区域进行细分，识别了公司关键的顾客群体及他们对公司的需求和期望，见图表 B-13。

图表 B-12：顾客与市场细分表

细分方法		细分结果
销售区域	国内	华北、东北、华东、中南、西南、西北等
	国外	亚洲、欧洲、大洋洲、北美洲、南美洲等
销售模式		直销和分销
目标客户		教育装备代理商、经销商、政府采购、地产公司、各类培训机构、学校零星采购、进出口公司、教玩具贸易公司等
产品细分		高档书写板、人体工学课桌椅、幼儿教育家具等系列
重要程度		A+类客户、A 类客户、B 类客户、C 类客户

图表 B-13：关键的顾客群体及其需求和期望

顾客类别	对公司的关键需求及期望	主要差异点
A+类客户	市场份额、价格、研发能力、技术服务、产能、交货期、质量、规范经营程度、付款方式及周期、过程及售后服务、异议处理	创新能力和规范经营
A 类客户	市场份额、价格、产能、质量、交货期、付款方式及周期、过程及售后服务、异议处理	质量和交货能力
B 类客户	价格、付款方式及周期、质量、交货期、过程及售后服务、异议处理	价格和产品种类
C 类客户	价格、质量、过程及售后服务、应急交货能力、异议处理	产品种类和交货应变能力

图表 B-14：战略客户



c) 供应商、经销商

(1) 供应商

公司现有主要供应商 175 家，根据供应商供应质量、交易量、信誉等方面将供应商划分为 A 类供应商、B 类供应商、C 类供应商，见图表 B-15。

图表 B-15：关键的供方及其需求和期望

供应商类别	主要供应的产品	公司要求	供应商要求
A 类	PP、PE 塑料颗粒，铝合金边框，纸板，铁架等原材料	稳定的合作关系，货源充足，供货及时，质量过硬能够满足我司的生产需要，实现双方共赢	稳定的合作关系，公平交易，公正合理的质量验收和结算方式，及时付款。
B 类	纸箱，胶水等	稳定的合作关系，货源充足，供货及时，质量过硬能够满足我司的生产需要，实现双方共赢	稳定的合作关系，公平交易，公正合理的质量验收和结算方式，及时付款。
C 类	其他辅助配件	充足的货源，稳定的资金链，与我公司类似的销售品种	明确的质量要求和交付要求，公正合理的质量验收和结算方式及时付款。

(2)经销商

公司根据经销商销售业绩、合作年限划分为 A+经销商、A 类经销商、B 类经销商、C 类经销商，提供不同的市场支持政策，扶持经销商做大做强。

d) 与关键顾客、供方的伙伴关系和沟通机制

公司主动与顾客、供应商建立良好的合作关系和顺畅的沟通机制，秉持共赢的合作理念，共同分享利益与信息，对关键顾客和供应商，形成长期合作关系，促进双方良性互动、共同发展。

图表 B-16：主要顾客的沟通机制

客户群体		沟通方式
国内销售	A+类客户	定期高层互访、问卷调查、召开顾客座谈会、信息互联网查询等
	A 类客户	定期部门互访、问卷调查、召开顾客座谈会、日常销售电话沟通等
	B 类客户	问卷调查、召开顾客座谈会、日常销售电话沟通等
	C 类客户	问卷调查、日常销售电话沟通等
国外销售	A+类客户	高层国外考察调研、问卷调查、召开顾客座谈会、参加国际行业展览会、信息互联网查询等
	A 类客户	问卷调查、召开顾客座谈会、参加国际行业展览会、信息互联网查询等
	B 类客户	问卷调查、参加国际行业展览会、信息互联网查询、日常销售沟通等

	C 类客户	国际行业展览会、信息互联网查询、日常销售沟通等
--	-------	-------------------------

图表 B-17：供应商沟通机制

交流形式	交流方法	交流周期	参与人员	效果
座谈会	互访	不定期	双方高层及业务人员	达到沟通理解
高层互访	到对方现场	不定期	公司或部门领导	达到沟通理解
邀请考察	到对方现场	不定期	相应领导人员	增加了解
技术讲座	专家讲解	不定期	技术专家	达到沟通理解
网络	网络交流	随时	各类人员	增加了解

B.2 组织面临的挑战

B.2.1 竞争环境

a) 竞争地位及竞争对手

经过二十多年的发展，育才公司在产品制造能力、设计研发能力、市场营销能力、产品品质、品牌形象等方面都处在全国同行业领先地位，2022 年国内综合市场占有率达到 14.2%，出口额连续 10 年排名“中国教玩具之都”第一，处于市场主导地位。育才集团在教学装备面临的主要竞争对手有：美国 KI 家具、台湾巨力教育器材有限公司；在儿童创意游乐设施面临的主要竞争对手有：奇特乐集团有限公司、凯奇集团有限公司。

b) 关键成功因素

公司超越竞争对手，取得成功的关键因素为：

1) 优秀的领导团队：公司高层领导核心团队睿智创新，以高瞻远瞩的发展战略和市场定位带领企业不断追求可持续发展。

2) 先进的技术优势：公司目前参与起草《课桌椅》、《绿色产品评价家具》、《小型游乐设施安全规范》、《小型游乐设施摇马和跷跷板》、《无动力类游乐设施秋千》、

《无动力类游乐设施儿童滑梯》、《小型游乐设施立体攀网》、《幼教装备攀登架》等多项国家、行业、团体标准，是“浙江制造”《课桌椅》标准起草承担单位。与国内高校、研究院建立技术合作关系，公司先后被授予并成立温州市研发中心。省级技术中心、育才教育装备研究院、湖北理工学院产学研基地、中国美术学院工业设计实践基地等。公司目前已获得国家有效授权发明专利5 项、实用新

型专利 75 项、外观专利 175 项、软件著作权 13 项、浙江省级工业新产品 2 项。

3) 优秀的企业文化：公司建立了具有“育才”特色的企业文化，确立了“打造民族品牌，成就百年企业”为愿景，“为教育创新，为健康护航”为使命，“优质、高效、节能、领先”为核心价值观，注重诚信经营，培养了一支符合育才思路的优秀员工队伍，对企业健康发展、高质量发展发挥重要作用。

4) 品牌和营销网络：公司自 1994 年成立以来，不断丰富品牌推广形式，创新企业宣传方式，形成育才品牌的系统推进，开展了以“温州育才学生综合实践基地”公众号畅通专业教育通道，以产学研用合作和育才教育装备研究院连结科研力量，以育才基地联系创客、STEAM、综合实践、研学旅行领域的知名专家和客户资源，以国内和际展会推广产品，以承办 2017 年 12 月 3 日全国学生综合实践基地联盟成立大会等活动来立体宣传企业转型升级。“育才”牌课桌椅先后获得“中国驰名商标”、“浙江省名牌产品”、“浙江出口名牌”、“浙江省商标品牌示范企业”等称号，已成为国内幼儿园、中小学、大专院校的首选供应商品牌。

公司坚持走中高端市场定位，以稳定的产品质量和优质的客户服务取得了行业及市场的认可，建立了自己的品牌优势，主要客户基本上是国内外知名的行业领先企业。

5) 严格的质量控制体系：公司按要求建立了一套规范、有效、严格的质量体系，通过了 ISO9001 质量体系认证、ISO14001 环境体系认证、ISO45001 职业健康安全管理体系、测量管理体系、标准化良好行为体系、安全生产标准化体系、知识产权管理体系、小型游乐设施联盟管理体系。建立十多项操作标准程序、标准管理程序、标准技术文件等质量管理文件，配置有专职的质量授权人、质量保证、质量控制、质量检测等专业技术人员负责独立履行各项质量管理工作，保证可持续稳定地生产。

公司开展内部审核及审核员、卓越绩效模式学习、首席质量官、浙江制造品牌培训，积极贯彻和实施质量管理体系，使公司整个品质监控得到有效落实。

c) 对比数据的来源

通过专业网站/期刊/报纸、行业协会、同行信息发布、市场调查、委托第三方调查等渠道获取竞争对手业绩数据，通过各项外部、内部信息的收集和处理，为企业战略发展提供有价值的参考依据。

B.2.2 战略挑战和优势

公司主要挑战和优势见图表 B-18，图表 B-19。

图表 B-18：主要挑战

主要挑战
1、行业内年销售额在 2000 万元以下规模的竞争者众多，竞争水平不在同一水准，价格压力大。
2、新产品遭遇模仿，既降低了育才研发投入产出比，又破坏了品牌形象。
3、客户在交货期、价格、质量、服务、设计等方面的要求越来越高，个性化服务成本日益上升。
4、随着企业规模不断扩大，对各方面人才的要求更高。
5、企业立志向文化产业转型升级，客户结构面临新的价值定位和重大调整，可能影响目前业绩。
6、劳动力市场上适应车间制造的 35~45 岁左右的劳动力越来越少，人工成本不断增加。

图表 B-19：主要优势

主要优势
1、客户资源优势：公司是一家以教育装备为主，集科研开发、生产制造、销售服务于一体的国家高新技术企业，潜心专注于高档书写板、人体工学课桌椅、幼儿教育家具等系列产品的生产工艺创新。经过多年的经营和不懈的努力，已在行业内享有较高声誉。公司通过直销和分销模式，在全国拥有 384 个 A+级经销商代理网点，以“三心”“二意”的营销理念与客户开展合作，已拥有了一个需求稳定的优质客户群体，并与中国最大的地产集团及培训教育界排名前十的机构成为战略合作伙伴。
2、技术研发优势：建立了行业内首家省级企业研究院，有效的利用新技术开发新产品，研发了行业内第一次革新桌面包边工艺。拥有专业技术人才队伍，引进信息技术与新材料技术专家为公司的研发奠定基础。推进产学研合作持续创新。参与制定国家、行业、团体标准共20 项。浙江制造以品质传播文化。
3、生产流程管理及质量控制优势：生产流程管理和质量控制是生产型企业制造能力和品质保证能力的重要支柱。公司全面已通过质量管理、环境管理、职业健康安全管理体系认证。并且已经在生产过程中实行了 6S 现场管理制度，建立了严格的生产管理流程、质量控制体系以及供应商评估与控制体系，能确保原材料供应、生产、销售等各个环节的质量控制。

B.2.3 绩效改进系统

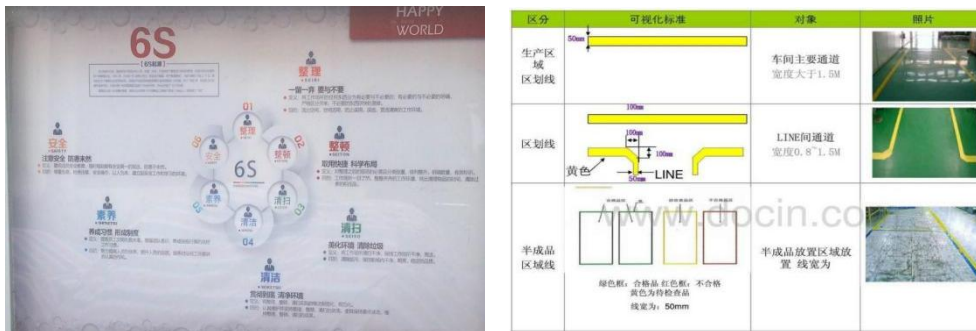
公司以卓越绩效管理模式为框架，以顾客和市场为导向，通过系统的方法制定中长期发展战略，建立关键绩效指标体系，对组织绩效进行全过程、全方位的测量，监测战略进展与业务运作状态；通过定期分析评价，识别与确定改进的措施与优先次序，同时采用合理化建议、6S 管理、精益生产管理等，不断地推动改进与创新，提升客户满意度，增强市场竞争力。

公司经常组织员工参与各种培训学习活动，为促进员工成长，公司特地开设“育才成长讲堂”，定期开展专业知识讲座，培养终身学习的态度，鼓励和支持员工不断学习创新，通过建立知识管理体系，营造全员参与学习、参与创新。

图表 B-20：绩效分析会、品质检讨会



图表 B-21：6S 现场管理



4.1 领导

4.1.1 总则

高层领导团队充分发挥总策划师和领头雁的作用，确立了公司的使命、愿景和价值观，建立了独具育才特色的企业文化体系，营造了和谐的内外经营环境，积极履行社会责任。近年来，公司在使命、愿景及核心价值观的指导下，取得了良好的业绩，持续稳健发展。

4.1.2 高层领导的作用

a) 确定和贯彻公司的使命、宗旨和核心价值观

1) 确立公司的使命、愿景和价值观

自公司成立以来，公司的使命、愿景、价值观在企业成长过程中逐步凝炼而成，并随着公司的发展而不断提升其内涵。

育才1.0阶段：创业期（1994—1999年）：在1994年公司创立之初，苏尚州董事长就在思考如何在永嘉桥头镇众多同行中脱颖而出，避免同质化竞争，他思考第一必须做好产品质量，第二必须打出品牌，第三产品必须有利于儿童健康。基于此，公司形成了“质量第一”、品牌第一”的双第一的经营指导思想。

育才2.0阶段：高成长期（2000-2010年）：公司业绩保持快速高增长，公司也面临着管理规范化建设的需求，相继通过了ISO9001质量管理体系、ISO14001环境管理体系、ISO45001职业健康安全管理体系、测量管理体系、安全生产标准化等管理体系认证和CCC、环境标志产品、欧盟CE等产品认证。公司大力开展科技创新，成功实现了健康环保型课桌椅的攻关和量产。此时公司高层领导意识到企业文化的重要性，苏尚州董事长召集管理团队经过集体讨论确立了“为教育设计，为健康服务”的企业使命、“打造民族品牌，成就百年企业”的愿景和“责任、奉献、感恩”的企业核心价值观，并全面导入了CI企业形象识别系统。

育才3.0阶段：转型升级期（2011-2015年）：2011年公司由育才实业升格为全国无区域集团公司，经营业绩保持良性快速发展，其中外贸出口连续7年保持温州同行业第一，公司先后获评为国家高新技术企业、浙江省名牌产品、中国驰名商标等一系列荣誉。公司开始积极谋求产业升级，总投资5.65亿元的“育才教育装备科技文化创意产业园”被确定为浙江省重大产业项目并开工建设。根据企业新时期的发展需要，董事长再次召集管理团队。采用德鲁克三问法：“我们的企业是什么？我们的企

业将是什么？我们的企业应该是什么？”对公司使命、愿景、价值观内涵进行再丰富和提炼，经过多次会议讨论和全员意见征求，最终确定了“为教育创新，为健康护航”的企业使命，“打造民族品牌，成就百年企业”的愿景和“优质、高效、节能、领先”的企业价值观，见图表 4.1-1。

育才4.0阶段：跨越式发展期（2016年—）：公司在使命、愿景和价值观的指引下，积极谋求跨越式发展，育才文创园和股改已成功完成，成为温州市第五批拟上市公司，企业开始向教育文化创意产业全面发展。

图表4.1-1：发展历程



图表4.1-2：公司企业文化内涵

类型	内容	诠释
使命	为教育创新，为健康护航	公司专注于教育装备领域，坚持教育给予生命的力量，持续引导青少年形成积极健康的教育生活新方式，从而让孩子们学会学习，学会为未来的生活做准备，立足孩子在教育生活过程中的创新与环保，为纵深推进素质教育提供健康安全、舒适环保的硬件保障。
愿景	打造民族品牌，成就百年企业	公司以科技、文化、创意、教育研究应用聚焦于打造教育装备民族第一品牌，通过教育装备的现代化、文创基地的开放化、专业教育服务的智能化，不断探索现代教育改革发展的新方式，为教育环节厚植“育才”土壤，从而成就百年育才。

价值观	优质、高效、节能、领先	培养全体员工履行企业使命和愿景的责任意识和奉献精神，让全体员工能够自主管理和自觉行动，知道感恩和包容。
-----	-------------	---

2) 企业文化宣贯

公司高层领导高度重视企业文化的宣贯和落地，以多种方式和途径推进企业文化的宣贯，推动企业文化的传播和落地生根（见图表 4.1-3）。苏尚州董事长以身作则，践行企业文化核心理念，带头参加各种企业文化活动，亲自作报告，谈对企业文化的认识，促进形成知行合一，上行下效的文化效应，引领企业文化宣贯扎实有效开展。

b) 建立高效畅通的沟通渠道，与相关方共同追求卓越绩效

高层领导重视与员工及其他相关方的沟通，搭建开放坦诚的沟通渠道，采用多种方式和活动进行互动，全方位宣传公司企业文化、发展方向和绩效目标，积极听取和采纳员工及相关方的合理化建议，见图表 4.1-3。

图表 4.1-3：与全体员工及相关方的沟通方式

沟通对象	沟通方式	沟通频次	沟通方向	沟通内容
内部员工	员工手册	2 年	双向	企业文化、企业目标、员工对企业的建议，包括：企业的价值观、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
	企业宣传手册			
	公司内部网、微信平台	随时	双向互动	
	宣传栏	每月	双向互动	
	全体员工大会、总结会、表彰会、项目启动会等	每年	互动及向下	
	育才成长讲堂、各种形式员工座谈会	每月		
	员工的教育和培训（内外训、领导授课、劳动竞赛、技能大比武等）	按计划	向下及互动	
	员工文艺活动：联欢会等	每年	互动	
	其他形式团体活动：篮球赛、乒乓球赛、拔河、象棋围棋比赛等活动	按计划	互动	
	意见箱	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
	营销会议、展会	计划	互动	
	客户回访	随时计划	互动	

沟通对象	沟通方式	沟通频次	沟通方向	沟通内容
	网站	随时计划	横向	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
	日常沟通（免费服务热线、客户调查、业务回访等）	日常	双向	
	媒体沟通与公关策划（报刊、行业协会、广告、展览会等活动）	按计划	横向	
供应商	供应商大会	每年	横向	
	供应商培训	每年	双向互动	
	网站、报纸、杂志等	每月	单向	
社区社会	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
	参加社会共建活动	每年	横向	

高层领导倡导“面对面”沟通、“零距离”交流，设立信箱、公开邮箱，鼓励通过邮件、信件表达诉求，设立合理化建议奖，召开座谈会、倾听员工心声，及时释疑解惑，解决实际问题。对外通过走访、召开座谈会议等沟通文化理念，征求意见和建议，让员工和相关方对公司发展方向、重点业务有清晰一致的理解，为共同追求卓越绩效积极联动。

图表4.1-4：育才官网及微信公众号



图表4.1-5：总结大会



图表4.1-6：员工旅游



c) 营造诚信守法、改进、创新、快速反应和员工学习的环境

高层领导结合公司发展战略，充分发挥公司文化的功能，积极营造一个诚信守法、有利于改进、创新、快速反应和持续学习的环境，充分调动了员工主动参与公司管理与改进的积极性，树立了守法、诚信、进取的良好企业形象，并通过实际行动影响相关方。高层领导通过多种途径营造以人为本的和谐经营环境。

图表4.1-7：营造良好的企业内部环境

内部环境	具体措施
诚信守法	高层领导坚持依法诚信经营,严格遵守国家、行业和地区的法律法规及政策,带头学法普法用法,设立法务部参与公司的各项涉法管理活动,开展法律法规收集及识别,确保公司各项管理活动符合法律法规要求,形成依法决策、依法办事的良好氛围,把公司建成讲法制、讲道德、讲诚信的企业。
改进、创新	高层领导积极营造有利于全员参与改进和创新的环境,制订了创新激励制度,设立了合理化建议奖、创新创意设计奖等奖项,对创新项目进行评定及奖励,鼓励员工进行管理创新和技术创新。
快速反应	高层领导以顾客和市场为中心,建立三个快速反应机制,缩短产品的开发周期、制造周期和客户服务时空距离。一是通过新产品开发项目管理平台、新产品销售与应用服务同步跟进的技术与市场快速对接机制;二是通过销售订单管理制度,形成销售与生产系统良性互动机制;三是建立及时反馈处理用户投诉意见的快速反应机制;企业内部采用ERP系统,制度流程中明确审批周期,通过快速的沟通渠道实现快速反应。
学习环境	高层领导着力打造学习型组织,推动企业积极主动融入外部环境,每年董事长、总经理亲自带领管理团队外出到优秀企业考察调研,学习和借鉴优秀企业的管理经验和经营模式;公司建成了育才成长讲堂,高层领导通过亲自授课,分享理念、传授

经验，积极开展各种内外部培训活动，提高员工业务和技能水平，促进员工学习交流 和知识共享。鼓励员工学历提升，公司给予学费补贴。

d) 履行确保组织所提供产品和服务质量安全的责任

早在创业期，高导领导就认识到企业对产品质量负有第一责任，严格履行质量安全的主体责任是企业发展壮大前提，确立了质量第一的经营理念。

公司不断加强对《产品质量法》等法律法规的宣传培训力度，依据相关法规并结合企业实际建立完善全面质量管理体系，通过认真培训教育，使全员牢固树立质量安全主体责任，同时落实质量安全“一把手”负责制，推行首席质量官制度，全员实行质量责任追究与奖励制度。

在抓预防上下功夫，建立和完善质量管理体系，加强对供应商的管理和原材料检验，确保原材料质量符合要求，公司坚持以食品级塑料、E0级板材、环保色粉等为原材料，明确关键质量控制点和关键工序，确保每个环节、每道工序的质量控制符合规定要求，定期召开质量专题会、质量分析会，持续改进和提升产品质量。公司产品质量良好，相继通过了CE、CCC、BCSI、环境标志产品、GB19272、CPSC、TUV、SGS等认证和检测。



e) 推进品牌建设

高层领导将品牌设置于企业经营战略高度，以“打造民族品牌，成就百年企业”为企业愿景，树立“质量是企业生命、品牌是企业灵魂”的品牌经营理念，紧抓品牌管理，不断拓展育才品牌的影响力。公司加强商标保护和核心自主知识产权管理，以减少抄袭与模仿的恶性竞争。

公司在国内现拥有“育才”、“高才”两个自有品牌，形成了从幼儿至高中全学段、纵向一体的品牌化经营模式。其中“育才”牌课桌椅先后获得“中国驰名商标”、

“浙江省名牌产品”、“浙江出口名牌”等称号，已成为国内幼儿园、中小学、大专院校的首选供应商品牌。在稳定国内市场份额的基础上，公司开展了积极有效的境外贸易拓展，与美国龙头教育装备公司 elnick, Inc、ADSTRACTS INC 公司取得合作，正式将中国的教育装备带入到了国外市场，2009 年，育才的第一枚境外商标成功注册，出口额连续 10 年排名“中国教玩具之都”第一，被评为“中国教玩具出口基地龙头企业”。

f) 强化风险意识，培养组织未来领导者

高层领导认识到有效的风险防范和控制是确保企业持续经营的基础，不断完善企业风险内控机制，开展战略、财务、市场、运营、法律、安全、环境、质量等方面的风险管理，提升应对动态的内外部环境的战略管理和运营管理能力，保证企业健康持续发展，见图表 4.1-8。

图表4.1-8：风险管理措施

风险类别	防范措施
战略风险	组建战略委员会，制订严密、科学的战略制订流程，科学决策和执行战略。
财务风险	设立财务预警红线，加强应收帐款管理和内外部审计。
市场风险	科学制订销售政策，提高对市场的响应能力，加强经销商信用分级动态管理，避免呆帐、坏帐。
运营风险	提高生产能力，减少在制品，合理控制原材料、成品库存，提高库存周转，建立备用电源，减少设备故障。
法律风险	聘请法律顾问，参与企业经营决策。
安全风险	运行 ISO45001 职业健康安全管理体系，成立安全生产领导小组和应急队伍，制订应急预案，加强日常安全生产管理和检查，杜绝重大安全生产事故发生。
环境风险	运行 ISO14001 环境管理体系，遵守环境法律法规和排放标准。
质量风险	运行 ISO9001 质量管理体系，建立首席质量官制度和实施质量一票否决制，采用真材实料，出厂产品 100%要求合格。

全面的风险管理体系，为公司搭建了一个动态的自我运行、自我完善、自我提升的风险管理平台，提升了企业的抗风险能力。

高层领导立足于百年育才，推动建立完善的公司领导培养体系，实施接班人计划和人才梯队建设，建立高层领导、中层干部和基层骨干的梯队，确保企业的持续经营。

g) 定期评价组织绩效并不断提升改进

高层领导从公司的整体战略出发，根据年度战略目标制定年度预算和计划，并在此基础上，来指导组织绩效的评审工作。高层领导采用“四比原则”评审公司绩效，即“跟长短期发展方向和目标比是否离目标值越来越近、跟过去比是否年年有进步、跟竞争对手比是否具有明显优势，跟标杆比是否越来越接近”。通过不断地比较与改进，提高组织总体绩效。

图表4.1-9：组织绩效评价方式

项目	内容	方法	结果
长短期战略目标进展情况	战略实施情况 年度经营计划 年度重点创新工作计划	全国营销会议 中高层会议 年度经济工作会议	形成会议纪要、报告调整、完善战略
经营过程绩效	财务绩效、经营绩效 产品和服务绩效 顾客和市场绩效	财务、市场分析会 技术质量例会 日常工作会、各类统计	形成报告、会议纪要及统计报表，采取相应改进措施
	人力资源绩效	人力资源会议、培训会等	
顾客和市场绩效	顾客满意度和忠诚度 市场占有率 与竞争对手、标杆的数据对比	第三方调查 市场调查	形成报告和统计表 采取相应的改进措施
人力资源绩效	员工满意率、流失率、人均培训时间、培训合格率等	调查、统计分析	形成报告和统计表 采取相应的改进措施
高层领导绩效	经营情况 工作业绩	自我述职述评、相互评议	考评、工作改进、经营层优化调整

高层领导根据评审结果实施改进活动来提高公司的应变能力，同时在评审过程中注重相关方利益的保护，按照问题对企业影响的关键程度、紧急程度、重要程度，确定改进的优先次序。

4.1.3 组织治理

a) 组织治理考虑的关键因素

1) 管理层的责任

公司已列入温州市第五批拟上市公司，按照《公司法》和上市公司的有关要求，制订了《公司章程》，健全了股东大会、董事会、监事会、管理层的职责，确保管理者责任得到落实，实现对股东、顾客、员工和其他相关方的合法利益的保护。

股东大会由公司全体股东组成，是公司的最高权力机构，通过召开股东大会审核

公司发展方向、经营战略和计划等重大事项，确保股东权益。

董事会对股东大会负责，决定公司的经营计划和发展方向，批准总经理提出的工作计划、批准和审议公司年度预决算和执行情况、利润分配方案，决定公司融资、投资、收购、合并等一切重大事宜。

监事会对股东大会负责，履行管理监督职责，对董事会、管理层的履职情况进行有效监督，对经营异常情况进行调查。

管理层根据明确的分工，各司其职，对日常经营实施有效控制。

2) 财务方面的责任

公司高层领导带头遵守《会计准则》、《企业会计制度》等各项法律法规和控制规范，建立和健全了包括资金管理规范、资产管理规范、税务管理规范、成本费用管理规范、财务报告管理规范在内的一系列财务管理制度，确保财务部门筹资、投资、预算、成本控制等财务管理职能的落实与财务管理责任的发挥，多年来公司严格遵守相关财税法律法规，获得良好的经营业绩，实现了资产的增值保值。

3) 经营管理的透明性以及信息披露方面的政策

公司高层领导通过建立职工代表大会、厂务公开制度、审计制度等形式保证公司的经营管理透明性，及时向相关方披露相关信息。

图表4.1-10：公司信息披露途径

途径	披露内容
职工代表大会	凡是与员工切身利益有关的重大制度或安排, 征求员工意见, 并须经职工代表审议表决通过后才执行。
厂务公开	实行厂务公开透明, 让全体员及时了解企业的经营发展信息。
审计制度	定期开展内外部审计活动, 对公司经营真实性、规范管理等进行全面审计工作。

4) 内、外部审计的独立性

公司制定《内部审计制度》，每年年初制定审计计划，采用定期和不定期的方式对公司的财务收支、经济效益、内部管理制度的执行情况进行审计和例行检查，并在每个季度末召开定期会议，总结问题，落实改进，确保内部控制体系完备、有效。公司内部审计监督有力，各项工作合法合理，不断进步和完善。在外部审计方面，公司

聘请会计师事务所负责对公司的财务收支、经济效益以及内控制度的执行情况进行外部审计。公司向会计师事务所提供真实、完整的会计凭证、会计账簿、财务会计报告及其他会计资料，外部审计工作独立不受干扰。自成立以来，会计师事务所均出具了无保留意见的审计报告，对公司的组织治理水平给予高度肯定。

5) 股东及其他相关方利益的保护

高层领导倡导合作共赢、共同发展的理念，在企业发展过程中，考虑维护顾客、员工、合作伙伴和股东等各方的共同利益，见图表4.1-11。

图表4.1-11：股东及其他相关方利益的保护

相关方	保护措施
股东	按照《公司章程》规定，股东享有利益分红，参加股东大会并表决，行使监督等权利，审议重大事项时，召开股东大会，切实保证股东权益。
员工	建立工会，维护员工权益保障； 建立职代会制度，实行员工工资集体协商制度； 设立董事长/总经理信箱，开展“员工接待日”活动，听取员工诉求，为员工办实事。
供应商	按照“公平合作、互利共赢”理念，严格按照合同要求，及时足额支付供应商货款，注重与关键供应商发展长期合作关系。
经销商	制订经销商优惠支持政策，扶持优秀经销商做大做强，达成战略合作关系，共同发展。
顾客	不断提升公司的产品质量和安全，建立完善的售后服务。
社会	积极开展节能降耗活动，减少污染物排放；规范经营、依法纳税，推动当地的经济建设；积极参与慈善公益事业。

b) 组织绩效的评审

1) 对高层领导的绩效评价

公司建立了对高层领导的绩效评价体系，对包括董事长、总经理在内的多名高层领导进行定性和定量的绩效评价，有效提高公司高层领导体系的工作效率和效益。同时，根据相应评价结果以改进领导体系的有效性，见图表4.1-12所示。

图表 4.1-12：高层领导和治理机构成员绩效评价

评价层次	被评价者	评价方法	评价内容	评价结果	评价频次	识别薄弱环节	改进机会
股东大会	董事长、董事、监事	审议董事会/监事会年度工作报告	年度决算、股东会决议执行情况	按考评结果计发效益奖金和续聘依据	年度	系统管理存在问题	改进领导能力和效率
董事会	总经理	批准总经理述职工作报告	年度经营计划和公司关键绩效指标达成情况，存在的问题				
总经理	经理级以上干部	批准岗位述职报告	分管绩效及个人能力	升降去留	年度	个人分管业务存在问题	改进绩效水平
监事会	监事、董事、高层	定性评价	职务行为、德能勤绩	优秀、良好一般	年度		

2) 绩效评价结果的利用

针对高层领导和治理机构成员绩效的评价结果，识别改进与创新机会，建立绩效改进机制。组织绩效层面，根据识别出来的改进机会，优化和调整相关管理制度、管理流程，提高公司整体运营质量和快速反应能力。个人绩效层面，通过加强沟通、提供针对性培训，确定个人改进方向，促进个人工作能力提升，并合理地应用于调岗、调薪、年终奖金等方面。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

高层领导推动公司积极履行社会责任，主动承担公共责任，在企业内外倡导道德行为，并开展多项公益支持活动，全方面体现负责任的企业形象。

4.1.4.2 公共责任

4.1.4.2.1 明确产品、服务和运营对社会的影响

公司严格评估并确定产品、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、安全生产、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。

图表 4.1-13：影响环境、安全、健康的关键领域/因素

控制项目		相关风险	内控指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	废水	水质污染	《污水综合排放标准》	第三方检测	执行环保“三同时”、开展环境影响评价、运行 ISO14001 环境管理体系。
	废气	轻度大气污染	《大气排放标准》		
	废弃物	土壤污染	回收利用、废物利用		
	噪音	噪声轻度影响居民生活	《工业企业厂界噪声标准》		
能源资源利用	水电	增加生产成本；浪费能源；影响可持续发展	年度公司节能降耗目标指标同比下降 3%	统计与分析	推广利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺。
	气				
	原材料				
安全生产	火灾	人员受伤、财产损失	重大安全事故为 0	定期统计	运行 ISO45001 职业健康安全管理体系
	中毒				
产品安全	化学	使用者健康伤害	出厂产品合格率 100%	产品检测	加强对人体工学的研究，开发健康环保型产品。
	物理危害				
公共卫生	粉尘 噪音 高温	导致职业病；高温使员工作业难度加大	职业病发生率为 0	组织体检	开展危害点治理和改造，改善工作环境；发放劳动保护用品，高温时期降温防暑等。

4.1.4.2.2 对公众的隐忧保持敏感、积极采取应对措施

公司通过对顾客及相关方的市场调研，数据分析，政府要求及顾客满意度调查等深入研究得出目前公众关注点主要是环保、产品安全等方面。其中，环境保护越来越受到公众的关注。公众隐忧、产生原因及措施图表4.1-14。

图表4.1-14：公众隐忧和产生原因及措施

公众隐忧	产生原因	应对措施
环境污染	工业废气，废水，噪音等的排放	公司健全了三废处理设施，并确保正常运行，废水通过工业区专用管道集中处理，满足了达标排放；通过改进工艺减少了废气的排放；通过垃圾分类管理，对废弃物进行了管理；通过工艺改进和设备改进减少了噪音排放，改善了工作环境。
安全生产	由人的不安全行为、物的不安全状态和管理缺陷等可能引起的人及	建立管理机构、完善管理网络；落实安全生产责任制，制定目标，层层分解，签订协议；健全检查机制，做到防患未然；建立事故应急和演练机制、坚持四不放过原则；建立安全风险管理体系；加强安全意识和技术素质的培训；执行建设项目的安

	财产的损失	全三同时验收及日常的安全评价制度；加强工艺、设备及操作的安全自动化控制工作。
能源消耗	电力、水等资源紧缺，会造成能源价格上涨，导致产品成本提高等	推广利用节能新技术、新材料、新设备、新工艺；建立企业循环用水系统。

4.1.4.2.3 明确关键过程及绩效指标

公司根据国家法律法规和强制标准的要求，确定关键过程、测量方法和目标，采取相应的对策及测量方法等，见图表4.1-9所示。

4.1.4.3 道德行为

4.1.4.3.1 遵守诚信准则、建立信用体系

公司坚持“以诚立企”，高层率先垂范，倡导诚信、践行诚信，制订了《员工行为规范》，严格以诚信原则处理企业内部之间、企业与合作者、公众、社会之间的关系，在企业经营和队伍行为中，做到讲道德、重合同、守信用、依法纪。每年开展法律法规和员工职业道德教育，让员工自觉遵守职业道德规范，在主要部门监督的基础上，设立董事长、总经理信箱、员工意见箱等形式发挥群众监督的作用。多年来，在公司高层领导的带领下，树立了“信誉育才”的良好形象，被评为“浙江省信用管理示范企业”、“浙江省工商企业信用 AA 级“守合同重信用”单位”。

4.1.4.3.2 明确关键过程及监测体系

公司高层领导持续推进全员道德规范建设，制订了员工行为规范，明确道德标准和道德规范的监控测量指标，规范领导及员工的日常行为。

图表 4.1-15：公司道德行为监测体系

对象	监测过程	监督部门	测量方法	测量指标
公司高层	治理结构	股东会、董事会	会议、检查、公告	重大决策失误率
	经营行为	监事会、银行、税务部门	审计、投诉举报、银行信用评价、税务评价	重大经营活动违规事件数、信用级别
中层干部及管理人员	管理行为	监事会、行政中心、员工	审计、监察、投诉举报	违法违纪事件数
一般员工	日常行为	行政中心	曝光、违纪处理	违法违纪事件数
顾客、供应商、合作伙伴	业务往来	监事会、审计部门	投诉举报、审计、监察	合同履约率

4.1.4.4 公益支持

高层领导根据公司使命、愿景、价值观和战略，利用自身优势，确定了教育文化、地方经济发展、体育事业、慈善、环境保护等领域为公益事业重点支持方向，见图表4.1-16。

公司高层领导高度关注公益事业，苏尚州董事长充分发挥表率作用，带头发起历次公益捐助，如：与高等学院合作建立了就业实习基地，为广大学生提供就业实习机会，成立“育才计生关爱基金”、启动永嘉县新居民子女营养早餐工程、在他的倡议下公司设立了1000万元育才慈善基金，捐赠100万元发起成立“永一家”互济基金，党员带头义务献血，履行政协委员义务，积极参加“五水共治”、“教育帮护”、“体育事业赞助”、“环保义工”等活动为社会公益事业贡献力量。

图表 4.1-16：公益支持规划

支持领域	支持目的	支持重点	支持方式
教育文化	提升企业形象，开拓市场	助教、助学	学校赞助、贫困学生结对帮护、关爱留守儿童、营养早餐
地方经济发展	振兴地方经济	精准扶贫	捐资、结对帮扶
环境保护	创造良好环境	五水共治	捐资
体育事业	提升企业形象，促进全民健康	全民运动会	赞助
慈善事业	回报社会	福利基金、慈善基金、困难慰问	捐资

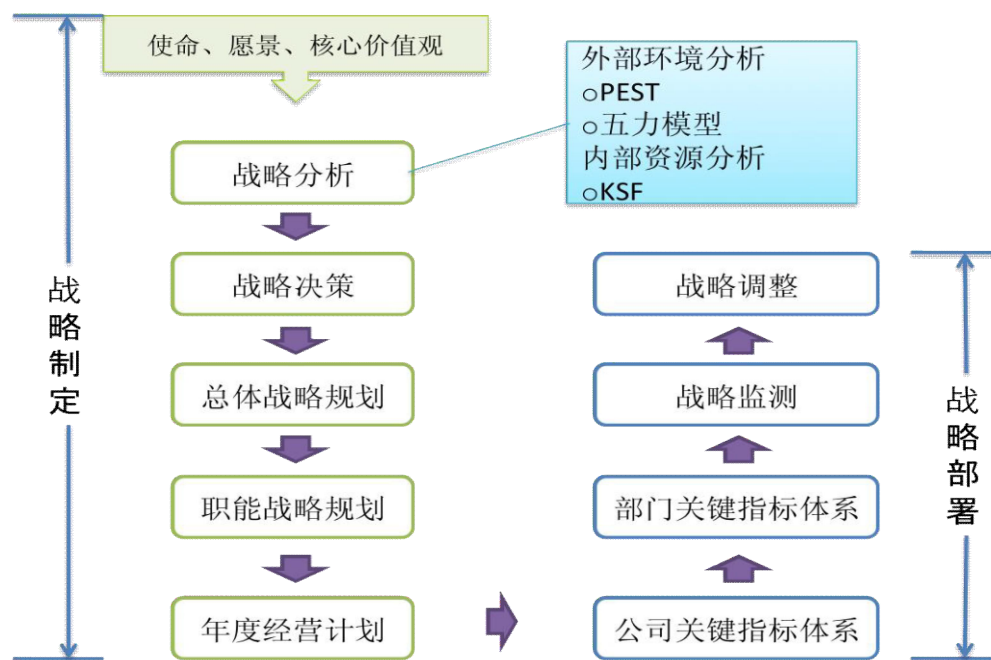
图表 4.1-17：公益支持



4.2 战略

4.2.1 总则

公司在企业使命和愿景指引下，建立了健全的公司战略管理体系（图表 4.2-1），提高公司的竞争力和总体绩效的持续增长，通过关注未来确保公司在经营上的长期成功。



图表 4.2-2：公司战略管理体系

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 提要

公司基于使命、愿景，依据战略管理体系与战略制定流程，在多渠道收集内外部环境信息的基础上，利用 PEST、SWOT 等方法分析并进行战略定位和战略选择，明确如何抓住机遇和应对挑战，确定企业未来发展方向和目标。

4.2.2.2 战略制定过程

4.2.2.2.1 战略制定过程以及长短期计划的时间区间

1) 战略制定过程

(1) 战略管理组织

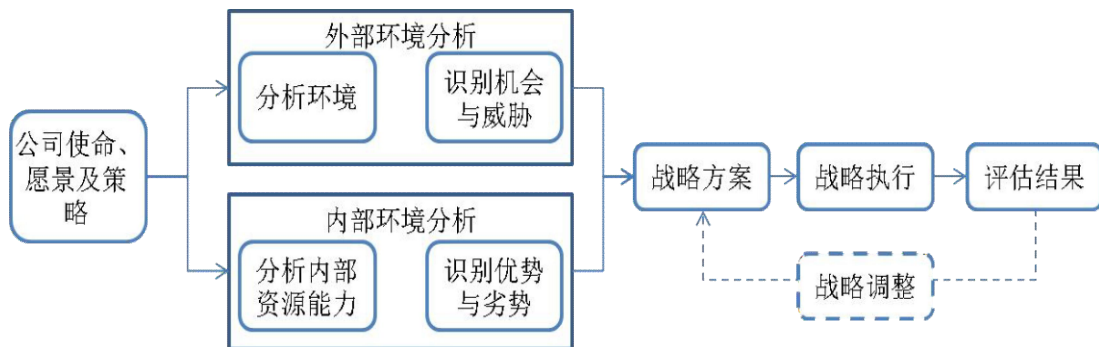
公司设立了战略管理委员会，作为战略制定与部署的最高权力机构，其成员包括董事长、总经理、常务副总、其他中高层领导和行业专家，董事长担任委员会主任，总经理担任副主任。战略管理委员会的执行机构为公司办公室，负责协调职能部门进行战略分析、确定战略制定过程、主要步骤、战略制定及部署。

图表 4.2-2：战略管理组织

战略制定参与方	主要作用
董事长	提出公司战略制定指导意见。
战略委员会	战略方案的讨论、研究与批准。
办公室	总体负责战略的日常管理，包括组织协调战略的制定、分析、调整、推进和宣贯等。
各职能部门	提供相关信息数据及分析预测，各职能战略的制定与跟踪。

(2)战略管理流程与步骤

为保证公司战略制定的科学性和正确性，公司规定了战略制定流程：



图表 4.2-3：公司战略制定流程

通过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、内部优势与劣势等进行科学分析，明确企业发展战略，并根据内外部环境的变化，及时进行战略调整。

(3)长短期计划的时间区间设计

公司发展战略分为 1 年短期战略和 5 年长期战略。

短期战略：时间区间为 1 年，短期战略即为公司年度经营计划，与财务核算区间相一致。按照战略目标的要求，公司对每年度的经营计划都层层分解到各职能部门，在实施过程中及时监控，适时修正，为实现公司中长期战略目标提供有力支撑。

长期战略：时间区间为 5 年。鉴于国家国民经济、社会发展规划及行业发展规划均为五年一次，确定公司规划为五年一个周期。考虑到宏观环境和行业环境的快速变

化，长期发展方向于五年规划的中期进行调整。

4.2.2.2.2 战略制定时的关键因素考虑

1) 公司战略相关信息的收集与分析

公司在战略策划制定过程中，考虑关键因素，并对关键因素信息进行全面收集与分析，见图表 4.2-4。

图表 4.2-4：关键因素信息收集与分析

信息类别		主要渠道	关键因素	主要内容	分析方法	负责部门
外部信息	宏观环境	媒体、互联网、政府文件、会议、行业交流、行业报告、咨询机构、聘请专家、市场调查、参加展会、国内外考察等。	经济、社会、道德、法律等潜在风险；国内外经济形势的变化	金融政策、经济形势、环保政策、税收政策、产业发展政策等。	PEST 归纳法 因果分析 SWOT	战略委员会
	行业态势		竞争环境及竞争能力；资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会	行业准入政策、行业新进入者、同行经营状况、替代品、竞争格局、未来发展方向等。	五力模型 横向对比 纵向对比 趋势分析	战略委员会
	顾客和市场		顾客或市场的需求、期望以及机会；影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化	产品需求特性、供给增长态势、顾客满意度等。	调查 SWOT 分析 趋势分析	营销中心
	其他		可持续发展的要求和相关因素	产品与技术发展趋势、竞争对手发展态势等。	均衡分析 数学模型分析	战略委员会、技术中心
内部信息	运营过程及结果	内部调研、管理评审、工作报告、财务及其他数据查询、员工座谈会。	影响产品等方面的重要创新或变化；人力资源或其他资源方面的优劣势；公司特有影响经营因素	生产产能及按时交付能力、产品质量、成本效益、顾客资源及市场营销管理、供应商资源及采购管理、技术资源及研发管理、人力资源、财务资源、基础设施资源等。	SWOT 历史分析 对比分析 回归分析	各归口职能部门

2) 外部环境分析

(1) 宏观环境分析

运用PEST方法对外部宏观环境进行分析，见图表4.2-5。

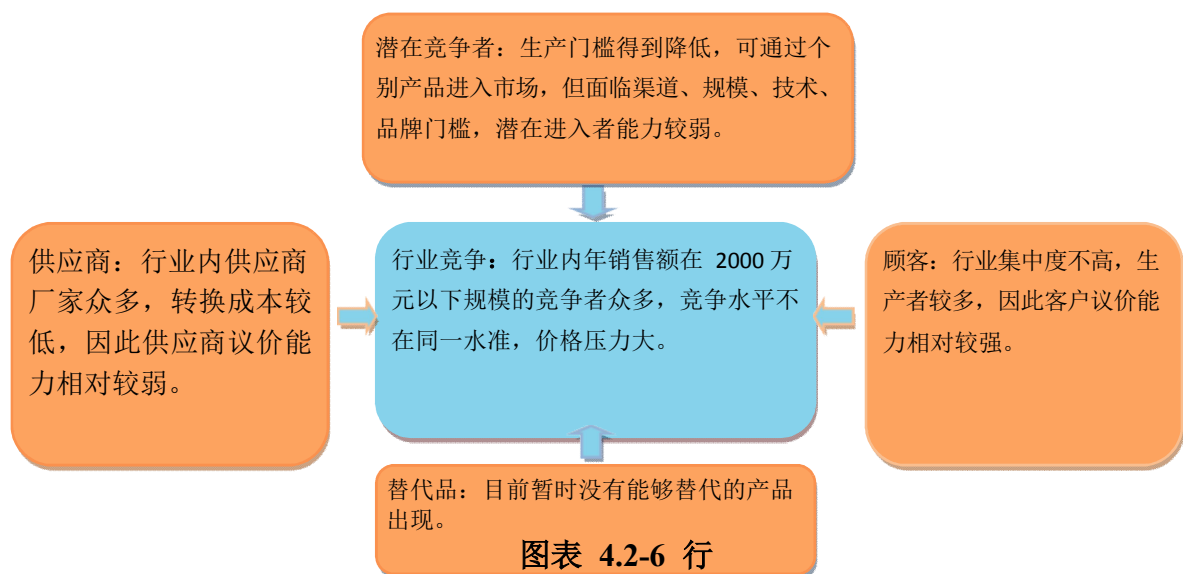
图表 4.2-5: PEST 宏观环境分析

PEST	分析要素	环境要素分析与推断（机会）
政治法律环境	国家法律法规和产业政策	国家提出建设教育强国，把教育事业放在优先发展位置，加快教育现代化建设和永嘉县委、县政府对永嘉教玩具行业的重视和支持等为教育装备产业发展带来良好机遇。
经济环境	经济增长与通货膨胀情况	国内经济发展进入新常态，宏观经济总体保持稳健增长；中等收入阶层大幅增长，教育文化消费比重不断提高。
技术环境	技术与产品、成本	公司建立了中国青少年身体形态发育特征数据库，拥有多项核心技术和专利，研发技术水平和健康环保型产品行业领先，但产品成本也有所上升。
社会文化环境	人口增长、文化背景	人口城镇化率加快提高，二孩政策放开及人们对孩子教育越来越重视为公司发展带来巨大机遇。

(2)行业环境分析

在充分收集资料的基础上，应用五力模型进行行业环境分析，见图表 4.2-6。

图表 4.2-6: 公司行业环境分析（五力模型）



通过对外部的宏观环境以及行业环境进行分析，公司面临的主要机会和威胁见图表 4.2-7。

图表 4.2-7：主要机会和威胁

机 会	威 胁
1、国家提出建设教育强国，把教育事业放在优先发展 位置，加快教育现代化建设和永嘉县委、县政府对永嘉教玩具行业的重视和支持等为教育装备产业发展带来良好机遇； 2、经济发展进入新常态，宏观经济总体保持稳健增长，中等收入阶层大幅增长，教育文化消费比重不断提高； 3、人口城镇化率加快提高，二孩政策放开及人们对孩子教育越来越重视推动教育装备需求持续增长； 4、健康环保、智能技术对产品提高了技术、质量、资金、管理要求，小企业可能面临被淘汰出局。 5、国家支持实体经济发展，税负和融资成本降低。	1、劳动力市场上适应车间制造的 35~45 岁左右的劳动力越来越少，劳动力成本上升； 2、新产品遭遇模仿，既降低了育才研发投入产出比，又破坏了品牌形象； 3、客户在交货期、价格、质量、服务、设计等方面的要求越来越高，个性化服务成本日益上升； 4、随着企业规模不断扩大，对各方面人才的要求更高。

（3）内部环境分析

通过运用 KSF（关键成功要素）等方法，对企业文化和组织结构，价值链和竞争能力等方面的信息进行综合分析评价，识别了公司的主要优势和劣势，见图表 4.2-8。

图表 4.2-8：优势、劣势和关键成功因素

优势	劣势	关键成功因素
1、公司建立了完善的销售服务网络，并和国内外多家知名客户达成战略合作关系； 2、技术研发能力行业领先，拥有多项核心技术和专利； 3、较强的专业制造能力； 4、较强的资源整合能力； 5、行业知名度高，树立了良好的品牌形象。	1、地域限制导致高端人才难以招聘； 2、管理成本控制水平有待提升； 3、工艺技术标准化水平有待提升。	1、较强的品牌影响力； 2、技术研发能力较强； 3、专业制造能力较强； 4、营销网点健全，拥有稳定的客户群。

(4)SWOT 分析与方案拟定，见图表 4.2-9。

图表 4.2-9: SWOT 分析

外部机会与威胁	机会 (O) O1 国家建设教育强国; O2 中等收入阶层大幅增长, 教育文化消费比重不断提高; O3 人口城镇化率加快提高, 二孩政策放开; O4 国家支持实体经济发展, 税负和融资成本降低。	挑战 (T) T1 劳动力减少, 劳动力成本上升; T2 新产品遭遇模仿和同行业的恶性低价竞争; T3 客户在交货期、价格、质量、服务、设计等方面的要求越来越高, 个性化服务成本日益上升。
内部优势与劣势	优势 (S) S1 营销网络完善和客户群体稳定; S2 拥有品牌优势, 市场份额领先; S3 研发能力强, 拥有多项技术和专利; S4 较强的专业制造能力; S5 较强的资源整合能力。	劣势 (W) W1 高端人才的结构性短缺; W2 管理成本较高; W3 工艺技术标准化水平有待提升。
战略方案选择	SO 战略 依靠科技创新, 开发新产品提升产品档次和科技文化等附加值, 与低水平竞争者拉开距离	WO 战略 加强人才引进和提高工艺技术标准化水平, 控制成本。
	ST 战略 利用公司的品牌优势, 加强专利保护, 加大打假维权力度, 增加客户对公司产品的设计、质量和服务的认可, 降低同行业的恶性低价竞争的威胁。	WT 战略 增加现场管理能力, 提高信息化建设投入, 加大自动化设备投入, 尽量减少对熟练工人的依赖。

(5)战略方案选择

通过系统地分析, 公司选择了SO方案, 明确发展战略为: 深耕专业细分市场, 向行业纵深发展, 依靠科技创新和商业模式创新, 实现产品档次升级和商业模式突破, 推进企业向教育科技及文化创意型升级, 引领行业发展。

4.2.2.3战略和战略目标

4.2.2.3.1战略目标以及关键指标

1) 十四五规划战略目标:

“一个目标”: 以在“中小板”上市为目标

“两个实现”: 1、实现与文化投资机构的联合, 发展教育文化创业产业;

2、实现高新技术企业逐步主导化, 高新技术产品占销售投入 70%。

“三个突破”: 1、兼并重组进程的突破;

- 2、商业模式的突破；
- 3、文化产业所处价值地位的突破。

“四个确保”：1、确保研发经费投入；

- 2、确保广告宣传费用投入；
- 3、确保管理信息化投入；
- 4、确保每年净利率持续稳定增长。

“五个加强”：1、加强人才环境改善提高引进高层次人才的力度；

- 2、加强产学研合作，纵化科研成果带动产业转化的深度；
- 3、加强品牌文化传播，扩展育才品牌市场影响力的广度；
- 4、加强新商业模式的探索和培育，提升企业发展战略的高度；
- 5、加强社会公益事业的参与度，熔铸企业“以天下为己任”的器度。围

绕公司战略，公司制订了具体的战略目标及对应的时间表和关键的量化指标，明确了到2027年公司主营业务收入达到10亿元，高新技术产品销售收入占比75%以上，实现中小板上市，具体见图表4.2-10。

图表4.2-10：公司战略目标时间进度表

纬度	战略绩效指标	战略绩效指标值				
		2025年	2026年	2027年	2028年	2029年
财务	主营业务收入（亿元）	4	5	6.5	8	10
	利润总额（万元）	5500	6000	6500	7000	8000
	纳税总额（万元）	5000	5200	5500	6000	9000
顾客与市场	顾客满意度（%）	97.5	98	98.5	99	99.5
	市场占有率（%）教学产品	14.5	14.8	15.2	15.5	16
	市场占有率（%）儿童游乐设施	13.7	14	14.5	15	16
	A+客户新增数（家）	6	11	15	21	35
内部运营能力	高新技术产品销售占比（%）	74	75	76	77	78
	生产订单按时交付率（%）	97	98	98.5	99.3	99.5
	一次交检合格率（%）	99.5	99.6	99.7	99.8	99.9
	长期合作供方数量占比（%）	65	67	70	73	75
	重大安全事故发生次数	0	0	0	0	0
	三废排放达标率（%）	100	100	100	100	100

学习	员工满意度 (%)	88	90	93	95	97
与发	研发资金投入 (万元)	1300	1600	1800	2000	2500
展	中小板上市时间					√

4.2.2.3.2 发挥战略优势，发现创新机会

1) 把握机会和应对挑战的措施

公司在战略目标制定时，充分考虑机会、挑战，结合竞争对手、标杆绩效目标，制定了把握机会措施及应对挑战措施，具体见图表4.2-11和表4.2-12。

图表 4.2-11:战略机遇应对措施

类别	战略机遇	应对举措	指标
长期	1、国家提出建设教育强国，把教育事业放在优先发展位置，加快教育现代化建设和永嘉县委、县政府对永嘉教玩具行业的重视和支持等为教育装备产业发展带来良好机遇； 2、经济发展进入新常态，宏观经济总体保持稳健增长，中等收入阶层大幅增长，教育文化消费比重不断提高； 3、人口城镇化率加快提高，二孩政策放开及人们对孩子教育越来越重视推动教育装备需求持续增长	1、加强品牌建设，拓展品牌影响力。 2、完善产品线，实现跨产业融合，发展教育文化创意产业。	主营业务收入、利润总额、纳税总额、中小板上市时间、高新技术产品销售占比、顾客满意度、市场占有率
短期	1、健康环保、智能技术对产品提高了技术、质量、资金、管理要求，小企业可能面临被淘汰出局。 2、国家支持实体经济发展，税负和融资成本降低。	1、提高研发经费投入，提升高新技术新产品销售占比。 2、调整产品结构，提升产品档次。 3、加强企业信息化建设。	

图表 4.2-12:战略挑战应对措施

类别	战略挑战	应对举措	指标
长期	客户在交货期、价格、质量、服务、设计等方面的要求越来越高，个性化服务成本日益上升。	提高计划、设计和其他基础管理水平，加强信息化建设，增强应变能力。	高新技术产品销售占比、主营业务收入、顾客满意度、
	随着企业规模不断扩大，对各方面人才的要求更高。	加强高素质关键人才引进和内部培养，提高人才队伍素质。	

类别	战略挑战	应对举措	指标
	新产品遭遇模仿，既降低了研发投入产出比，又破坏了品牌形象。	加强知识产权保护，加大打假维权力度。	员工满意度
短期	企业立志向文化产业转型升级，客户结构面临新的价值定位和重大调整，可能影响目前业绩。	提前培育新的核心竞争力，循序渐进顺利实现新老营销模式的更替和客户结构的优化，在保障原有获利的基础上寻求新的核心业务突破。	
	劳动力市场上适应车间制造的35~45岁左右的劳动力越来越少，人工成本不断增加。	增加现场管理能力，提高信息化建设投入，加大自动化设备投入，尽量减少对熟练工人的依赖。	
	行业内年销售额在2000万元以下规模的竞争者众多，竞争水平不在同一水准，价格压力大。	依靠科技创新，开发新产品提升产品档次和科技文化等附加值，与低水平竞争者拉开距离。	

2) 各个关键绩效指标的战略受益方

在战略目标绩效指标的选择上全面考虑利益相关方需求，并通过指标的实现与不断提升，满足相关方需求。

图表 4.2-13 战略目标中相关方的指标

相关方	对应的关键绩效指标
股东	主营业务收入、利润总额、中小板上时间、市场占有率
顾客	顾客满意度、高新技术产品销售占比、生产订单按时交付率、产品一次交检合格率
供应商	长期合作供应商数量占比
员工	员工满意度、重大安全事故发生次数
社会	纳税总额、三废排放达标率

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

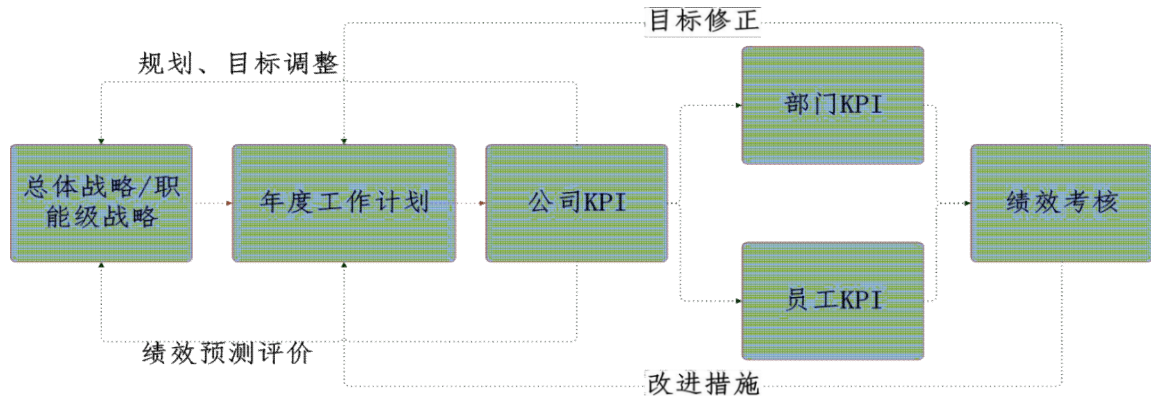
公司对战略总体规划进行了年度目标分解，并通过年度工作计划目标进行部署与考核。根据实际完成情况与关键绩效预测的对比进行调整，实现对战略实施的测量和控制并不断改进。公司建立了完善的绩效指标体系，并进行跟踪检测，以确保战略的有效实施。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

4.2.3.2.1 制定和实施战略计划并进行战略调整

1) 实施计划的部署

公司战略实施计划部署流程见图表 4.2-14。



图表4.2-14: 战略部署流程

为了确保战略目标的实现，公司进行了科学的战略规划和部署，建立了完整的战略任务分解落实、考核、监控与调整体系。公司战略规划及各项子规划的制定是层层推进的过程。战略委员会制定公司中长期战略规划，战略管理职能专项小组以公司战略规划为核心，从技术、生产、营销、人力资源等方面着手，分别制定相应的职能级战略规划，如形成《技术研发职能战略》、《人力资源职能战略》、《市场营销职能战略》、《生产职能战略》、《财务职能战略》等。

各部门依照战略规划、职能战略，进一步制订本部门年度工作计划及目标任务分配，供本部门员工遵照执行，部门年度工作计划在汇总之后形成公司年度经营计划，经总经理审核、董事长批准后执行，确保公司战略目标、公司年度目标和部门年度目标的一致性。

2) 战略调整

在实施计划执行过程中，为保证其与环境、资源的匹配，公司及时评估环境、资源和竞争形势的变化，根据实施情况对实施计划进行适时调整。

(1) 定期调整

每年年末由战略委员会组织召开一次战略检讨与分析会议，对公司前一个阶段的战略绩效完成情况行评估，逆向评审每一次战略调整的结果是否有助于战略目标实现，进一步根据宏观环境变化、行业发展趋势、标杆及竞争对手最新信息等情况，及

时修正并细化当年的整体战略目标与规划，同时制定下一年的详细战略规划和工作计划。

（2）紧急调整

当对公司实现战略有重大影响的变化或事件发生时，如国家政策调整、竞争对手的重大经营举措、重要顾客或市场的危机等，由办公室召集相关部门及人员讨论、调整实施计划并快速执行。

4.2.3.2.2 公司主要的长短期计划

公司的长短期计划及各要素关键变化见图表 4.2-15。

图表 4.2-15:公司的长短期计划

职能规划	长短期实施计划
技术研发职能规划	增加研发经费投入，加强产学研合作，充分发挥省级教育装备研究院功能，提高新产品产出，提升产品档次，与低水平竞争者拉开距离，到 2025 年高新技术产品销售占比达到 78%，在 2029 年达到 80%。
市场营销职能规划	加强品牌宣传，拓展育才品牌市场影响力的广度，培育新的市场核心竞争力，循序渐进顺利实现新老营销模式的更替和客户结构的优化，在保障原有获利的基础上寻求新的核心业务突破，到 2025 年顾客满意率达到 97.5%，市场占有率达到 14.5%，主营业务收入达到 4 亿元，到 2029 年顾客满意度达到 99.5%，市场占有率达到 16%，主营业务收入达到 10 亿元。
生产职能规划	提高信息化建设和自动化设备投入，提升现场管理能力，减少对熟练工人的依赖，提高生产效率和产品一次交验合格率，降低生产成本，到 2025 年生产订单按时交付率达到 97%、产品一次交检合格率达到 99%，到 2029 年订单按时交付率达到 99.5%，一次交检合格率达到 99.8%。
人力资源职能规划	加强人才环境改善和培养，提高引进高层次人才力度，优化人才结构，实施内部培养、晋升与外部引进、产学研用相结合，打造高素质员工队伍。2025 年员工满意度达到 88%，关键岗位员工 2029 年员工满意度达到 97%。

公司在实施主要的长短期计划时，充分考虑了产品和服务，顾客和市场等方面的关键变化。见图表 4.2-16。

图表 4.2-16:主要的变化

关键领域	关键变化
产品方面	充分发挥技术优势和资源，向符合人体工学、健康环保、智能化方向发展，针对性开发高新技术产品。
服务方面	提高在交货期、价格、质量、服务、设计等方面的服务水平，实现个性化服务。
顾客与市场方面	坚持科技创新，为教学设备的更新和教学方式创新提供一体化解决方案。
运营方面	全产业链完善，实现跨产业融合和商业模式的突破，发展教育文化创意产业。

4.2.3.2.3 积极开展资源配置

公司围绕战略目标进行资源配置，按照总体最优原则，建立了资源配置及运作监控体系，资源管理权、资源配置权由董事长、总经理办公会议决定，董事长对公司各项资源配置的使用进行监管。公司十四五资源配置计划见图表 4.2-17。

图表 4.2-17:公司“十四五”资源配置计划

资源类型	“十四五”资源配置计划	
人力资源	加强高层次人才和关键人才引进和培养，管理人员达到 85 人；专业技术人员达到 100 人，营销人员 65 人，生产一线员工 350 人，员工总人数 700 人。	
财务资源	研发经费投入	确保研发经费投入，每年占总销售收入的 3.2%以上。
	品牌宣传投入	确保广告宣传费用，每年占总销售收入的 1%。
	信息化建设投入	确保管理信息化技术投入，累计不低于 200 万元。
	基础设施投资	投资 5.65 亿建设育才教育装备科技文化创意产业园、温州育才学生综合实践基地。

4.2.3.2.4 持续监控战略规划，确保战略规划的实现

1) 关键绩效测量方法和目标

为监测战略规划实施，公司从财务、顾客市场、内部运营、学习成长四个方面确定了关键绩效考核指标，建立了一套绩效测量、评估系统，以量化的指标评价战略实施过程。绩效测量指标体系覆盖所有相关方，如顾客满意度指标保证了客户利益，利润总额指标保证了股东利益，员工满意度指标使员工利益得以保证。公司通过每月经营分析会，评估测量结果，对比分析发现战略实施的偏差，采取改进措施，保证战略目标的实现。

2) 关键绩效指标体系的调整

公司每年 10 月份前对战略进行年度评价，并根据需要适当地进行战略目标或指标调整；在此基础上，11 月份开始编制下一年度经营计划。公司通过分析、研究运营过程中的关键绩效结果，对指标的适应性进行测评，并适时对关键绩效指标体系的结构及目标值进行调整，并在年度总结计划会上颁布。

4.2.3.3 绩效预测

1) 绩效测量的目标和方法

公司运用PEST、SWOT、对比分析、趋势分析、专项市场调查等方法对内外部环境（包括国家宏观经济、行业发展、市场及顾客需求、企业内部经营情况等）进行分析，并在此基础上，对未来绩效进行预测。

2) 竞争对手预测绩效对比

在收集分析竞争对手信息的基础上，对标杆及竞争对手进行绩效预测，并与公司预测绩效进行对比。公司本部的各种关键绩效指标值的历史值对比以及未来中长期预测参见绩效对比结果部分。

图表 4.2-18: 公司绩效预测

绩效指标	单位	2025 年 绩效	2026 年 绩效	2027年 绩效	2028年 绩效	2029年 绩效
主营业务 收入（亿 元）	育才	4	5	6.5	8	10
	美国 KI(标杆)	58	70	73	75	100
	巨力	1.2	1.5	1.6	1.7	2.5
	奇特乐	2.7	3.1	3.3	3.5	5
	凯奇	2.1	2.3	2.4	2.5	4.5
利润总额 （万元）	育才	5500	6000	6500	7000	8000
	美国 KI(标杆)	43000	52000	54000	55000	74000
	巨力	880	1100	1150	1200	9200
	奇特乐	2000	2300	2400	2600	3700
	凯奇	1400	1700	1730	1800	3300
市场占有率 （%）教学用 品	育才	14.5	14.8	15.2	15.5	16
	美国 KI(标杆)	26.5	27	27.3	28	30
	巨力	3.23	3.24	3.24	3.25	5
市场占有率	育才	13.7	14	14.5	15	16

绩效指标	单位	2025 年 绩效	2026 年 绩效	2027年 绩效	2028年 绩效	2029年 绩效
(%) 儿童游乐设施	奇特乐	12.6	13.2	13.4	13.8	15.5
	凯奇	5.23	5.32	5.38	5.43	6.26
顾客满意度 (%)	育才	97.5	98	98.5	99	99.5
	美国 KI(标杆)	99.34	99.38	99.39	99.45	99.8
	巨力	88.45	88.5	88.6	88.7	88.75
	奇特乐	88.45	89.5	90.23	90.55	93.7
	凯奇	87.5	88.6	88.71	88.75	92.9

4.3 顾客与市场

4.3.1 总则

公司结合战略要求，通过多渠道全方位倾听顾客声音，深入理解各类顾客与市场的价值诉求，有效应用顾客信息持续改进产品和服务质量，针对性开展顾客关系管理，提高顾客满意与忠诚，以赢得更多的顾客与市场，获取优异的战略绩效。

4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要

公司通过全面的市场调查和分析，了解顾客和市场的需求、期望和偏好，以确保产品和服务不断符合顾客的需要。

4.3.2.2 顾客和市场的细分

4.3.2.2.1 顾客和市场细分与定位

公司根据所处行业特点，按市场区域、教育类别、销售渠道、顾客重要程度等方面对市场与顾客进行细分，并根据市场调研分析结果，确定目标顾客与市场以及他们的偏好。

1) 按市场区域细分，见图表 4.3-1。

图表 4.3-1:按市场区域细分

国内市场区域划分	华北、东北、华东、中南、西南、西北等
国外市场区域划分	亚洲、欧洲、大洋洲、北美洲、南美洲等

国内销售方面，浙江省内市场以投标政府采购为主，其他区域以经销商销售为主，在 国外市场销售方面，重点瞄准欧洲、北美、澳洲为代表的高端市场，以及以“金砖国家”为轴心的新兴发展市场。

2) 按教育类别细分，见图表 4.3-2。

图表 4.3-2:按教育类别细分

教育类别	代表性客户
学前教育	幼儿园
基础教育	小学、初中、高中
高等教育	各类大学
继续教育	各类培训机构

公司产品销售范围涵盖全国学前教育、基础教育、高等教育、继续教育等领域，

引进纳米技术、计算机辅助技术、眼视光学和人体物理学、生物力学、神经学、心理学、高分子材料等学科技术，建立了中国青少年身体形态发育特征数据库，利用人体工学研究开发新产品，满足不同教育类别顾客的需求，获得清华大学、中国人民大学、复旦大学、河北大学、浙江大学、武汉大学、玉环中学、温州中学、历城中学、临沂中学、新东方教育科技集团、学大教育、学而思、郑州睿源、长沙思齐、阿凡题教育、大连嘉汇、厦门康桥、上海翔宇、上海新纪元、杭州橄榄树等顾客的好评。

2) 按销售渠道细分，见图表 4.3-3

图表 4.3-3:按销售渠道细分

销售渠道	主要客户类别
直销（投标）	浙江省内政府采购、各类培训机构
代理销售	教玩具经销商、各省市教仪站、国际教玩具知名运营商、大型超市 零售商、贸易公司
电子商务	淘宝电商、天猫旗舰店

公司在全国拥有 384 个经销商代理网点，1320 个长期稳定的合作客户，形成了完善的销售服务网络。公司与新东方教育集团、恒大地产集团、子轩教育、学大教育集团、好未来教育集团、思齐教育、阿凡题教育、睿源教育集团、上海新纪元教育、美国 Belnick, Inc、ADSTRACTS INC 公司、德国 Franken Gmbn、CONEN PRODUKTE GMBH CO.、KG 公司，韩国 JOYINZONE CO.、INC 公司，中东 DISPLAY ME，英国 LAWTONS GROUP，俄罗斯 Office-impex.、FRIENDS GROUP LTD 等建立了长期合作关系。同时公司积极开拓线上销售渠道，开设了天猫旗舰店。

4) 按客户重要程度细分

按照客户的重要程度，公司将顾客与市场划分为 A+类客户、A 类客户、B 类客户、C 类客户，见图表 4.3-4。

图表 4.3-4:按顾客重要程度细分

顾客	划分标准	交付方式
A+类客户	产品销售高端市场，返单概率频繁、稳定，与公司合作时间 5 年以上，付款迅速。	直供、分销
A 类客户	产品销售中端和新兴市场，订单量适中，合作时间 3 年以上，翻单稳定，付款及时。	直供、分销
B 类客户	产品销售中低端市场，合作时间 1 年以上，付款及时。	分销

C 类客户	产品销售低端市场，订单量少，合作时间 1 年以下，付款慢。	分销
-------	-------------------------------	----

公司重点开拓 A+类客户，目前已拥有 A+类客户 385 家。

4.3.2.2.2 竞争对手的顾客及其它潜在顾客分析

经过二十多年的发展，育才公司在产品制造能力、设计研发能力、市场营销能力、产品品质、品牌形象等方面都处在全国同行业领先地位，2020 年国内综合市场占有率达到 14.2%，处于市场主导地位。育才公司在教学装备面临的主要竞争对手有：美国 KI 家具、台湾巨力教育器材有限公司，在儿童创意游乐设施面临的主要竞争对手有：奇特乐集团有限公司、凯奇集团有限公司。公司在维护与现有客户关系的同时，高度重视竞争者顾客和潜在客户的开发，通过不同渠道收集竞争和市场情报，寻找自身的差距与不足，明确自身竞争优势，制定了不同的营销重点，见图表 4.3-5。

图表 4.3-5:对竞争对手顾客和潜在顾客的考虑

客户群	营销重点
竞争对手顾客	多方式和渠道了解竞争对手顾客的需求、期望，提高产品性价比，争取实现竞争对手顾客向自身企业购买的转变，将竞争对手顾客转化为新客户
潜在顾客	了解潜在顾客的需求和期望，在产品和服务上精益求精，力争打动潜在顾客，实现其顾客购买行为的突破

公司凭借自身强大的研发力量、领先的技术水平、完整的产品线、贴近顾客的服务以及良好的顾客关系等优势，为客户提供“个性化服务”和“终身服务”，更好地吸引和发掘潜在客户，赢得竞争者的顾客。

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

4.3.2.3.1 了解关键顾客的需求、期望和偏好

公司建立了解顾客和市场的方法，及时识别和确定关键顾客的需求、期望和偏好，积极利用所收集到的顾客信息和反馈，与时俱进，适应发展方向、业务需要及市场变化，见图表 4.3-6。

图表 4.3-6:了解顾客需求和期望方法一览表

客户群体		了解顾客需求和期望的方法
国内销售	A+类客户	定期高层互访、问卷调查、召开顾客座谈会、信息互联网查询等
	A 类客户	定期部门互访、问卷调查、召开顾客座谈会、日常销售电话沟通等
	B 类客户	问卷调查、召开顾客座谈会、日常销售电话沟通等

	C 类客户	问卷调查、日常销售电话沟通等
国外销售	A+类客户	高层国外考察调研、问卷调查、召开顾客座谈会、参加国际行业展览会、信息互联网查询等
	A 类客户	问卷调查、召开顾客座谈会、参加国际行业展览会、信息互联网查询等
	B 类客户	问卷调查、参加国际行业展览会、信息互联网查询、日常销售沟通等
	C 类客户	国际行业展览会、信息互联网查询、日常销售沟通等

通过以上方式的了解和调查分析，发现了不同顾客的需求、期望和偏好，见图表 4.3-7。

图表 4.3-7:不同顾客群的需求、期望和偏好分析

顾客分类	对公司的关键需求及期望排序	关注的主要差异点
A+类客户	市场份额、价格、研发能力、技术服务、产能、交货期、质量、规范经营程度、付款方式及周期、过程及售后服务、异议处理	创新能力和规范经营
A 类客户	市场份额、价格、产能、质量、交货期、付款方式及周期、过程及售后服务、异议处理	质量和交货能力
B 类客户	价格、付款方式及周期、质量、交货期、过程及售后服务、异议处理	价格和产品种类
C 类客户	价格、质量、过程及售后服务、应急交货能力、异议处理	产品种类和交货应变能力

4.3.2.3.2 顾客信息的利用

公司将当前及以往来自顾客的各类信息（包括市场推广和销售信息、顾客满意和忠诚的数据、顾客赢得和流失的分析、顾客投诉等），建立顾客档案或知识库，用于公司产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程，并强化顾客导向、满足顾客需要和识别创新的机会。

4.3.2.3.3 持续改进了解顾客需求和期望的方法以适应公司发展

公司通过经销商见面会（教育装备展）、营销总结会、工作总结会等形式评价了解顾客需求与期望的方法，不断对方法改进，使了解顾客的需求与期望的方法始终与公司的战略规划保持一致，从而更好地推动公司中长期战略目标的实现。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 提要

公司基于对顾客和市场的了解，建立、维护和加强顾客关系，测量顾客满意和忠

诚，并推动产品、服务和管理的改进，以留住现有顾客、获得新的顾客并开发新的商机。

4.3.3.2 顾客关系的建立

4.3.3.2.1 顾客关系建立的方法

1) 实施有效的市场推广策略，建立客户关系

公司通过对目标市场与顾客的调研分析，制定不同的营销策略，组织开展一系列的营销活动，建立起顾客关系。公司主要的市场推广策略、方式包括展会推介、新产品推荐会、各层级人员拜访、老客户推荐介绍等。公司创新营销模式，通过与客户加强技术研发沟通，开拓和提高产品的应用领域。

2) 推行“顾客为中心”的营销政策，赢得顾客并建立战略合作伙伴关系

公司坚持以顾客为中心，针对顾客需求与期望，制定了一系列保障客户利益的营销政策，包括：

(1)制定《客户分类标准》，A+级客户实行“一对一服务制”，A级以上客户实行“大客户服务专人负责制”，实施“绿色通道”等政策，如根据A级以上客户个性化需求，制定单独的价格体系。推行A级以上重点客户“专人发样、重点产品专人开发、重点市场专门策划”的三专服务。

(2)针对国际大客户，实行个性化服务，依据客户要求，制定专门的制度、操作方法、流程、作业程序等。

公司制订了《内贸价格及返点奖励机制》、《品牌及市场战略合作协议》、《居间协议》等激励制度，给客户合理让利，扶持经销商做大做强，与新东方教育科技集团、好未来集团、恒大园林集团、学大教育集团、子轩教育、思齐教育、睿源教育、勤学教育、阿凡题教育等签订了长期战略合作协议。

3) 优质服务，提高顾客满意度和忠诚度

公司提供超越顾客期望的服务：纵向加强对客户的个性化设计、精品制造，为客户提供定制产品解决方案；横向不断扩充产品系列，公司给客户提供更丰富的品种，让客户降低采购成本，节省时间和精力。

4) 完善客户档案，提高客户关系管理敏捷性、高效性

公司通过信息化系统平台，建立客户档案，完善客户信息的要求会随着公司业务发展和阶段性管理重点的变更而有所调整，将重点客户分级录入，充分发挥客户信息

共享、业务数据查询和追溯、客户应收账款和信用额度的监控等作用，有效提升客商管理系统工作效率和效果，使公司能更高效地为客户提供满意、周到的服务，提高客户满意度和忠诚度。

4.3.3.2.2 为顾客提供查询、交易和投诉通道

为帮助顾客快速查询信息了解公司，公司为顾客提供了多种沟通平台选择，如企业网站、广告宣传品、热线电话等。同时，公司确定了关键顾客对接触方式的要求，并将这些要求及时传达到公司内有关的每一位员工和过程，见图表 4.3-8。

图表 4.3-8: 顾客的接触方式及主要要求

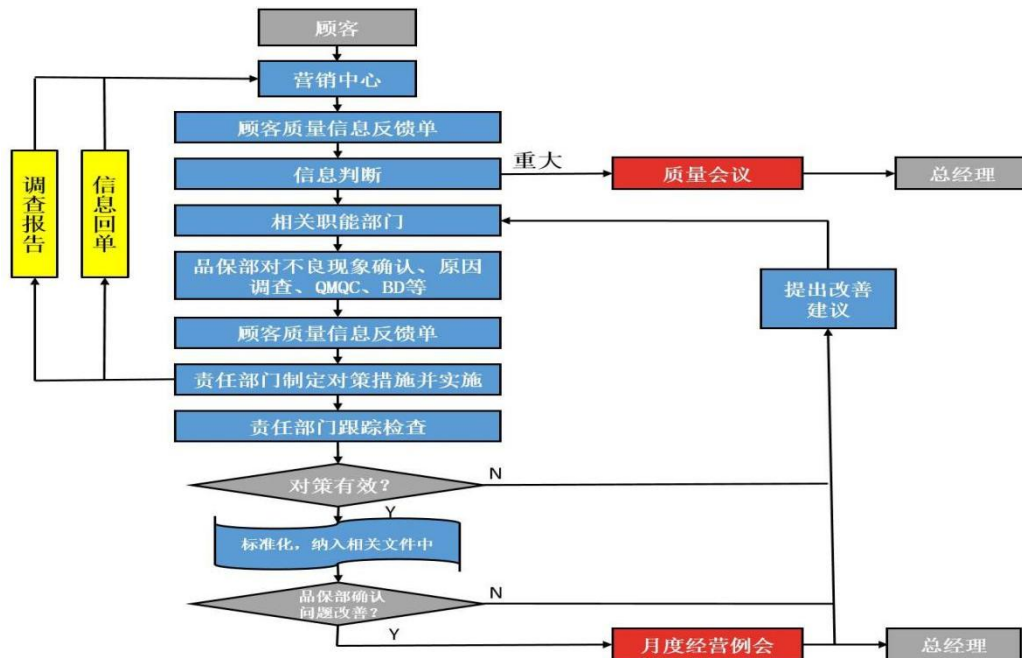
接触类别	主要接触方式	对接触方式的主要要求
交易方式	订货渠道：电话、微信、订货会	由销售人员与顾客取得充分沟通，确定主要的接触方式，并上报营销中心、公司相关领导按权限逐级审批，获得同意后，进行实际业务交易操作。
	交货方式：汽运、火运、船运、顾客自提	
	付款方式：款到发货、货到付款(涉及到赊销、顾客的信用额度)	
查询信息方式	电话	固定电话10小时可以接听，手机24小时接听
	微信	即时
	公司网站	让顾客了解更加全面的公司、产品信息，24 小时开通
	各类产品画册、宣传资料等	提供详尽的产品信息，以便顾客查询
	邮件、QQ	24 小时接收，并做到及时有效地回复
投诉和抱怨	电话	固定电话10小时可以接听，手机24小时接听
	微信	即时
	邮件、QQ群	24 小时接收，并做到及时有效地回复
	满意度调查	每年一次
	样品（竞争对手产品、问题和其他样品等）	第一时间由销售人员或顾客采集
	客诉处理	即时回复，24小时内做出处理方案
	其它：消费者恳谈会、客户恳谈会	多渠道，迎合顾客的时间安排

4.3.3.2.3 规范投诉系统，及时响应处理，提高顾客满意度

为了能及时接受和处理顾客投诉、提高客户满意度，公司制订了《售后服务管理程序》，建立了比较完善的顾客投诉机制。

公司售后服务部全面负责客户投诉管理，接到顾客投诉后，2 个小时内对投诉问题识别核查，一方面制定问题处理方案（包括退货、返工、补缺等），经顾客确认后，24 小时内组织实施，根据投诉问题的严重度，必要时 24 小时内派员赶到现场，调查

问题所在。另一方面，组织内部相关人员制定该问题的整改方案，并组织实施，对整改实施结果，根据顾客需要向顾客反馈，以获得顾客的确认。同时，为确保对客户投诉及反馈信息的有效利用，要求售后服务部每月对顾客的投诉进行汇总分析，找出存在的共性问题，并由技术中心组织进行分析，制定改进措施、组织效果验证。



图表 4.3-9:顾客信息投诉管理流程图

4.3.3.2.4 定期评价、不断改进建立顾客关系方法，适应发展需要

公司通过管理评审、月度经营管理工作例会和不定期专题分析会，对建立顾客关系的方法进行评审，结合公司发展战略，提出改进措施。

公司定期评价的机制有：

- a) 每年年初，公司召开营销会议，对年度的经营环境、经营目标进行分析，同时对影响经营目标实施的顾客关系建立方法提出改进要求。
- b) 每年中，公司召开半年度营销会议，共同商讨经营发展方向，同时对建立顾客关系的方法进行评估，并组织改进。
- c) 每月，公司各部门负责人召开产销协调会，分析月度经营情况，并对存在的问题提出改进并组织落实。

随着国内电商环境日趋成熟，公司作为教玩具行业领军企业反应迅速，组建了电商运营团队，2017 年 4 月在极短时间内成功开设了天猫旗舰店。

4.3.3.3 顾客满意的测量

根据《顾客满意度调查管理程序》，公司每年定期开展顾客满意度测量，跟踪产品和服务质量，获取顾客满意信息并与竞争对手和标杆对比分析。公司持续对满意度的测量方法进行评价改进，使这些方法与时俱进，适应发展方向和业务需要。

4.3.3.3.1 针对不同顾客开展多种方式的满意度调查

公司对顾客满意的测量包括自测和委托第三方测量两种方式，同时结合顾客对于公司品质和服务投诉、顾客流失、按期交货等情况，综合评价顾客对公司的整体满意度，根据调查结果制订改进措施，不断提高客户的满意程度。

为确保获得可用信息的方法，公司对调查问卷、受访人、样本量提出了要求。

(1)科学设计问卷：针对不同的顾客群设计不同的调查问卷，并在每次问卷设计时，都会与相关人员进行访谈，以识别各相关部门对于调查的新需求以及关注点，确保问卷内容适宜。

(2)确保接受访问的人是最合适的：公司将关键顾客作为调查对象，力求将潜在的不满意因素及时解决。由于顾客的职位会经常发生变化，所以每次调查前，公司会及时更新顾客方联系人的清单，以保证被访对象合适，收集到的信息准确。

(3)足够的覆盖面和样本量，在采取抽样的调查方式，保证 A 级以上关键客户全覆盖，B 级客户 30%覆盖。

在信息汇总的基础上，对满意度结果进行分析，对顾客不满意的重要因素组织改进，以持续提升顾客满意度，获得良好口碑并赢得市场。

4.3.3.3.2 跟踪产品和服务质量，获得及时、有效的反馈信息

公司建立了用户档案，每批产品售出后都会及时进行跟踪回访，跟踪产品和服务质量，以便获得及时、有效的反馈信息。公司产品自交付顾客安装之日起，实施三包，学生课桌椅和幼儿桌椅免费保修一年，黑板免费保修五年，交互式电子白板免费保修一年，终身提供维护，公司向用户告之 800 售后服务电话，对用户的使有反馈，随时给予回应解决。此外，公司还通过市场调研、顾客满意度调查等方式跟踪产品和服务质量，对存在的问题，及时改进，以持续不断提高产品和服务质量。

4.3.3.3.3 获取和应用竞争对手和标杆的顾客满意度信息

公司通过组织自己的调查研究或通过行业协会、行业网站、专业期刊等外部机构，获取和应用可与竞争对手和标杆相比较的顾客满意信息，以识别所存在的威胁

和机会，改进公司的绩效，并了解影响市场竞争力的因素，以确定自身的优势和差距，用于战略制定。

4.3.3.3.4 定期评价、不断改进测量顾客满意和忠诚的方法

公司定期组织人员参加有关顾客满意评价测量方法的培训学习，使评价方法符合行业特点和未来发展，在评价结束和顾客回访的过程中，公司对采用的顾客满意度测量方法的全面性和正确性进行调查，吸收来自顾客的意见。营销中心对评价测量方法的有效性和适用性进行定期进行研讨，根据新方法、新工具，结合顾客的意见和建议，借鉴其他公司先进经验，持续改进调查方法，见图表 4.3-10 所示。

图表 4.3-10:顾客满意度调查方法改进

方法	内容	完善测量方法分析与对策
从粗放型向精细型转变	调查要素的细分	对相关要素进行细分，每年调查一次顾客对调查要素的关注程度。
从片面性向全面性转变	测量关系的改进	从单纯的满意度问卷调查到结合顾客投诉等数据信息等，进行顾客满意度的测量
从区域性向国际性转变	调查范围的扩展	从国内顾客的调查转向包括港澳台地区、欧美和其他金砖国家的顾客
从缓慢性向快速性转变	调查周期的调整	专门的满意调查周期明显缩短，平时的特定测量能迅速组织进行
从普通性向重点性转变	调查重心的调整	由于顾客不断增加，育才为合理利用有效资源，有选择地向重点顾客倾斜，进行测量

4.4 资源

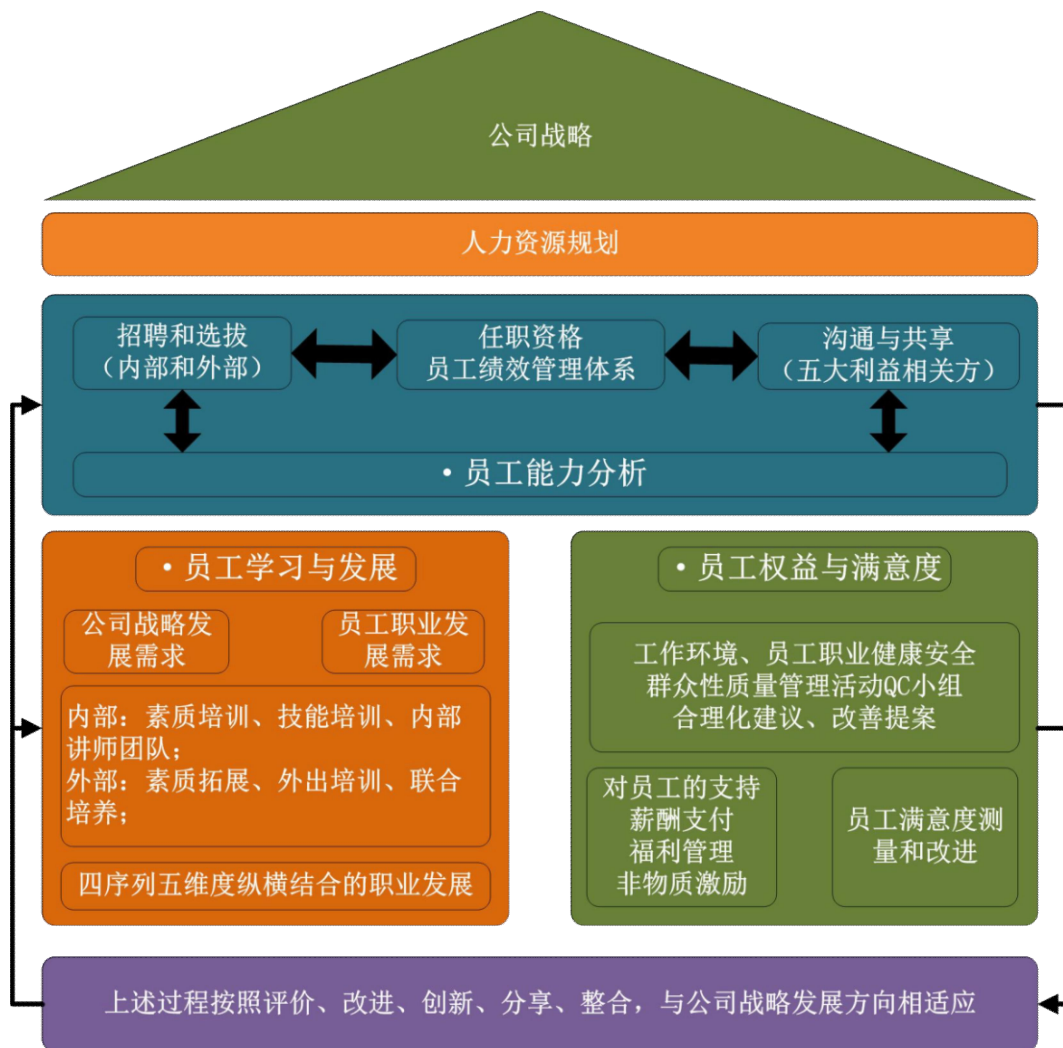
4.4.1 总则

为确保公司战略目标的实现、过程的有效和高效实施，公司从人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方关系方面进行了资源的有效配置。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

根据战略发展和企业经营管理的需要，公司按照“以人为本”的原则，建立有效的人力资源开发和管理系统（见图表 4.4-1），不断完善激励机制，加强对员工的培训与教育，积极营造充分发挥员工能力的良好环境。

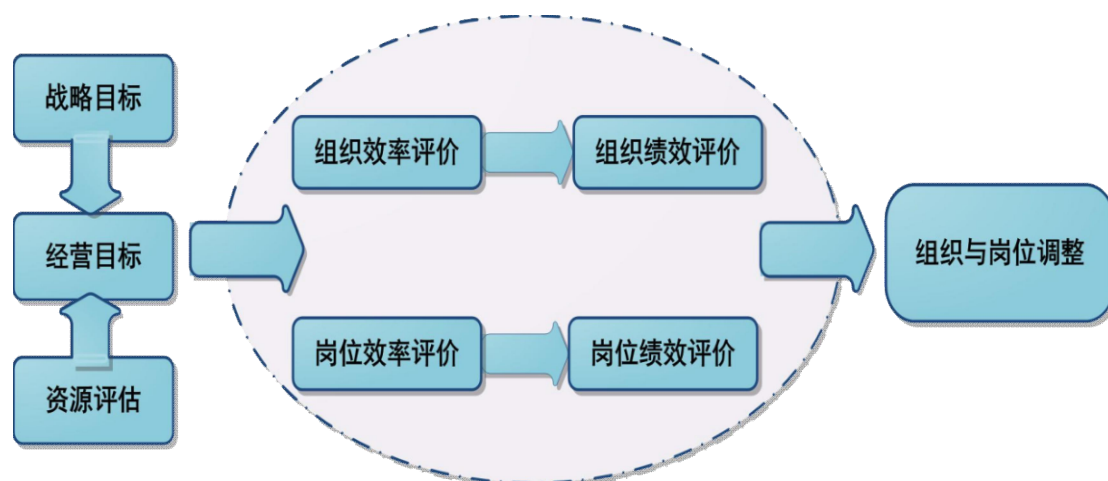


图表 4.4-2:人力资源管理系统图

4.4.2.2 工作的组织和管理

4.4.2.2.1 高效的组织运作机制

根据公司战略发展和业务变化的需要，按照“精简高效、快速反应”的原则，公司适时对工作机构和职位进行调整，以不断促进公司组织机构的优化（见图表 4.4-2），保证管理的有效性和部门间的沟通协作，公司目前的组织架构设置见图表 B-6。



图表 4.4-3: 工作组织与岗位管理流程图

公司组织机构纵向实施“职能分工制”，横向实施“项目协调制”，通过设置跨部门的工作机构，既保证了业务执行层面的专业性、高效性和快速反应，又促进了部门间的横向沟通和协同管理，如公司设置了战略委员会、卓越绩效模式推进小组、绩效考核领导小组、安全生产领导小组、质量管理委员会、精益生产改善小组、6S 管理小组、QC 小组等横向跨职能机构，取得了良好的效果。

4.4.2.2.2 员工的能力

公司根据长短期人力资源计划，确定员工类型和数量的需求，进行职位分析，识别所需员工的特点和技能，形成职位说明书，招聘、任用和留住员工。

1) 公司当前和未来员工能力需求与现有能力的比较分析

公司对于员工所需能力是根据岗位职责范围、岗位胜任力等要素予以确定的。公司识别出各岗位员工的素质能力要求并测评，以比较分析并采取措施弥补差距。

图表 4.4-3:当前员工能力与未来员工能力需求比较

分析对象	未来能力需求	差距	提升途径
高层管理人员	具有高瞻远瞩的战略眼光，准确把握宏观经济形势特点，洞悉市场经济热点和机会，做好公司近期和远期的发展规划。	宏观经济形势把握能力需进一步提高，发展规划应更具科学性和战略性。	高级管理课程和研讨会培训
中层管理人员	具有全面、系统、专业的管理知识，具有卓越的管理、创新能力，成为公司内某领域的专家和权威，满足参与国际化竞争的需求。	管理专业知识和创新能力有待进一步提高。	干部轮岗外派培训
专业技术人员	要求专业知识系统、扎实，掌握国内外行业现状及发展趋势，具有较高的项目研究能力，科技研发和技术创新位居行业内领先水平。	专业技能水平和项目研发能力有待进一步提高，创新思维有待进一步拓展。	高校送培专业技术学习、职业资格培训、传帮带制度
行政支持人员	具备深厚的专业理论知识和管理知识，较强的团队意识和较好的群众公信度，具有良好的沟通能力和组织完成工作流程的能力。	执行力有待加强，理论知识有待进一步学习，团队合作意识和思维创新意识有待进一步提高。	轮岗换位学历教育管理素养培训
营销人员	具有一定的技术专业知识和良好的人脉关系和人际沟通能力，具有优秀的市场营销能力和敏锐的市场洞察力。	市场开拓能力和客户维护意识有待进一步提高，国际化竞争力有待加强。	销售培训项目管理培训
全体员工	良好的思想政治素质，较高的文化素质，领先的专业技能水平，认同公司的企业文化，善于学习，用于创新。	整体文化素质和专业技术水平有待提高。	外送培训企业内训

2) 能力素质模型的构建

在员工能力需求分析的基础上，公司结合战略要求，通过战略研讨、关键事件访谈、人才综合测评等方式，设计了一套能力素质模型，为员工指明了个人能力应当发展的方向，也为企业员工的招聘、培训、绩效管理、职业发展等提供了帮助。

3) 积极推进卓越绩效模式的学习培训

为积极应对未来的挑战，全面提高公司员工对卓越绩效模式的理论知识与运

用能力，实现企业愿景，公司积极导入和学习卓越绩效模式，见图表 4.4-4。

图表 4.4-4:卓越绩效模式推进

序号	推进活动
1	公司成立卓越绩效推行小组及卓越模式实施团队，由董事担任组长
2	多次参加各级相关部门举办的卓越绩效模式标准培训
3	聘请卓越绩效权威专家讲授卓越绩效知识，开展卓越绩效管理诊断并实施改进
4	组织相关人员开展卓越绩效模式专题研讨会
5	加强管理队伍对卓越绩效模式的学习与培训，进一步提升管理理念与技能方法
6	制定卓越绩效培训宣贯资料，向公司全体人员宣贯，充分调动员工的学习热情，使全体员工具备卓越模式运行所需的认识与能力。

4) 多种渠道吸引、招聘人才

公司外引内育，完善人才选拔机制。一方面，提高内部员工的竞争意识、创新意识，激发他们的工作激情；另一方面，不断地选拔优秀的新生力量，经过考核、培训后分配到最合适的岗位，发挥其最大的绩效。

图表 4.4-5:公司招聘渠道举例

招聘对象	招聘渠道
中、高层管理人员	猎头招聘、网络招聘、内部培养、各同行推荐
高级专家	外部聘请
一般管理人员	网络招聘、广告招聘、人才市场招聘会
后备人力资源（大学生）	校园招聘、校企联合培养、定向招生等
一线生产人员	劳务市场、网络招聘、广告招聘、员工推荐

图表 4.4-6:校企合作



5) 多种方式留住关键员工

公司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、制度留人，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。

图表:4. 4-7 公司留人策略

策略	具体实施
待遇留人	为员工提供在当地有竞争力的薪酬和福利，使其感受到人才待遇的优越性，增强骨干人员的责任感和事业心。
感情留人	组建心灵港湾员工谈心室、提供困难员工补助/援助、提供夫妻房、帮助员工解决子女入学等措施，营造具有人文关怀的工作环境，关爱员工，增强员工的归属感。
事业留人	公司制定明确的发展战略目标，使员工切身感受到自己的工作与实现公司的发展目标息息相关；开办“育才成长讲堂”，通过为各类人才设计职业生涯规划，将人才发展与企业发展融为一体，增强人才的主人翁意识。
文化留人	开设企业文化展厅和职工文体活动中心，举办“中国梦·企业梦·员工梦”主题活动、文艺晚会、职工运动会、户外拓展等形式多样的文化活动，丰富员工的精神文化生活。

4. 4. 2. 2. 3 采纳多方意见，实现有效沟通与共享

1) 多渠道沟通

公司采取多种形式与渠道积极听取员工和顾客的意见和建议，合理采纳，以促进业务技能和工作水平的提高，为公平公正、竞争机制的推进做好了铺垫的同时，利于人员的稳定和各项业务的持续推进，见图表 4. 4-8。

图表 4. 4-8: 内外部双向沟通一览表

来源	方式	频次	沟通内容	作用与成效
内部员工	公司座谈会	年度	围绕员工普遍关心的公司、领导干部、员工自身的问题展开讨论	维护员工权益，发扬员工企业主人翁精神，增加员工参与公司建设的积极性，增加员工的忠诚度。
	部门座谈会	年度	关于生产、管理、干部、员工等开展讨论，并落实	
	班组座谈会	半年	各主管单位围绕本单位展开讨论，并落实后续改进措施	
	员工满意度调查	定期	包括公司政策、福利、绩效、薪酬、发展、后勤等情况展开对全体员工的调查访谈，听取意见或建议	全面了解员工需求，对症下药，不但减少了员工流失率，同时逐步提高了员工满意度和忠诚度。

	员工心灵港湾谈心室	随时	解答公司政策、工作问题，提供心理咨询辅导。	及时了解一线员工的心声，获知员工关心的热点、难点，并移交公司办公会议予以解决或沟通
	提案改善活动	不定期	公司不定期组织员工提交提案改善、合理化提案等活动，经评审后将有效提案付诸实施，并对提供员工进行物质和精神表彰。	员工对公司的管理与发展敢于提出自己的观点，有利于提升员工的主人翁意识，推进公司的发展
	晨会	每天	各生产车间每天上班前召开班前会，公布前一天工作情况以及当天工作安排和相关通知、注意事项	晨会的实行，使员工更加清楚当天的工作安排、了解公司的相关信息，深入交流学习心得，也有利于标准化建设的推动
供应 商	会面交流沟通	不定期	不定期对供应商的品质管理状况进行现场检查和督导，进行面对面的交流和沟通，并提出书面的质量改进要求，下一次检查时验证改善的效果	及时掌握和了解到供应商的品质管理状况，提出质量改进要求和建议，让供应商与公司共同成长、共同提高，体现了与供方互利的关系
	书面形式	随时	采购人员在与供应商签订合同、协议时，直接将供应商提出的合理意见、建议写入合同、协议文本	保护双方的合法权益，避免不必要的误会和纷争，维护双方良好的合作关系
	电话邮件	随时	在日常生产过程中，对发现的采购质量问题及时反馈至供应商，提出后续的改善措施	及时控制质量漏洞，源头抓质量，以确保产品最终的质量。
顾客	公司网站	随时	投诉产品质量及其他建议和意见	使产品更贴近顾客需求
	800 服务热线	随时		
	电子邮件	随时		

2) 搭建沟通平台、促进资源共享

为促进有效沟通和资源共享，公司通过搭建各种沟通平台以实现不同部门、职位之间的信息资源高度共享，见图表 4.4-9。

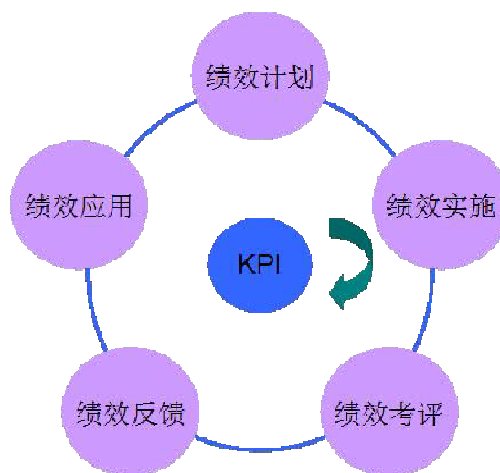
图表 4.4-9:沟通平台与知识、技能一览表

类别	沟通与共享方式	共享内容	成效
公司与员工间	年度员工代表大会、年度总结大会、开工大会、员工年度考核、报刊、文娱活动、工会组织的各项活动、公司网站	公司概况、企业文化、公司、员工绩效反馈	营造和谐的工作氛围、提升工作业绩
部门间	产销协调会、部门例会、集中培训	内部工作、管理动向、管理知识、市场信息、竞争对手动向、管理制度、国家法律法规	提高部门间合作和运作效率
员工间	座谈会、谈心会、晨会、内部 QQ/微信群、师傅带徒弟	操作技能、业务知识、工作经验、工作技巧、事故原因和防范、改进和措施等	增强员工的向心力、实现信息和技能共享

4.4.2.3 员工绩效管理

1) 建立以战略为导向的绩效管理体系

公司按照“以市场为导向”、“实际业绩为核心”的原则，不断改进和完善绩效管理体系，使之成为提高公司和员工效率、效益的有效杠杆和驱动力，（见图表 4.4-10）。公司制定了《人事制度》、《绩效管理制度》等制度，形成了科学的绩效考核体系。



图表 4.4-10:绩效管理体系示意图

(1) 绩效指标体系建立过程

依据公司的战略目标和部门职责，办公室会同人力资源部组织制定和分解公司层的 KPI 指标，并将其分解为部门级的 KPI 指标。各部门根据岗位职责和工作目标，梳理内部岗位绩效考核指标，并将部门关键绩效指标分解到岗位。各部门

将岗位绩效指标汇总后交总经理审核，经审核后确定各岗位的绩效指标，最终形成公司、部门、岗位的三层绩效指标。

(2) 绩效考核实施过程

公司制定了《绩效考核制度》，采用系数考核法对管理员工进行绩效考核。系数考核即把应该完成的绩效目标定为系数 1，根据公司的计算方法，实际绩效与目标绩效对比进行系数的奖罚，奖金/绩效工资=应发奖金 *系数。根据绩效考核系数表每月对部门和员工进行绩效考评。生产线员工绩效考核主要关注质量和产量，并采用计件方式加以考核，同时每年度评比优秀员工和优秀班组。

(3) 绩效反馈与改进

人力资源部负责将各部门当月的绩效评估结果反馈给各岗位员工，员工如认为受到不公平对待或对考核结果感到不满意，有权在考核期间或考核结束 10 天内直接向人力资源部申诉，人力资源部受理绩效申诉，按照申诉处理程序处理。

2) 建立公平合理的薪酬体系

薪酬标准根据部门经济责任制和员工绩效，综合考虑同行业薪酬水平、公司薪酬实际情况及预算、消费者物价指数以及本地消费水平等因素设定，薪酬政策由高层领导负责制定，薪酬实施由人力资源部负责，各部门按规定执行。

图表 4.4-11:薪酬管理原则

薪酬管理原则	说明
公平性原则	薪酬因素评价和工作绩效考核作为薪酬依据
竞争性原则	每年通过调查地区、行业水平，确保公司薪酬处于中上水平
激励性原则	充分发挥薪酬杠杆作用，对员工实施有效激励
经济性原则	考虑公司承受力大小、利润和合理积累情况下，确定薪酬水平，使公司与员工利益共享
守法性原则	薪酬政策必须符合国家和当地政府制定的有关法律法规

3) 实施适宜的激励政策和措施

公司建立形式多样的绩效激励措施，绩效考核结果直接影响员工绩效工资、年终奖、销售提成的发放，并作为员工薪酬调整、晋升、培训、评优、职业发展等的重要依据。公司绩效激励措施，见图表 4.4-12。

图表 4.4-12:公司员工绩效激励措施

对象	主要激励措施
所有员工	加薪
	岗位晋升
	提供个性化培训
	先进个人、优秀团队、合理化建议奖
技术人员	新产品提成奖励、技术创新奖励、激励年薪
营销人员	销售收入提成奖
生产工人	质量奖、工艺技术改进奖、额外补贴

图表 4.4-13:公司员工绩效激励措施

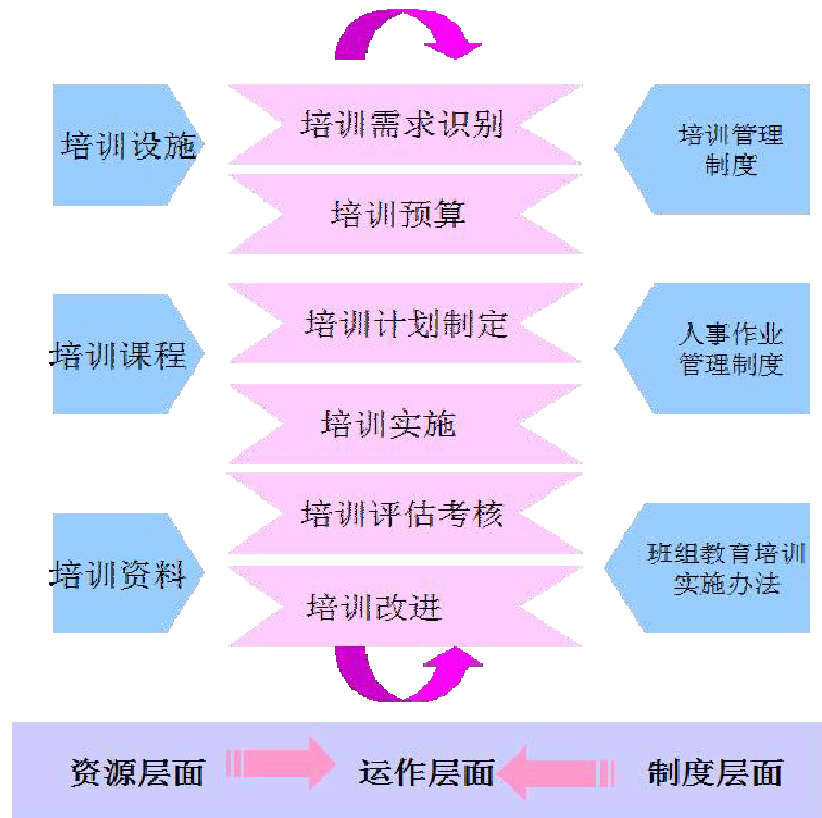


4.4.2.4 员工的学习与发展

为实现通过教育、培训和职业发展促进公司整体绩效的提升，公司建立动态的人岗管理机制，给所有在职员工提供顺畅的学习和发展空间。

4.4.2.4.1 员工的教育与培训

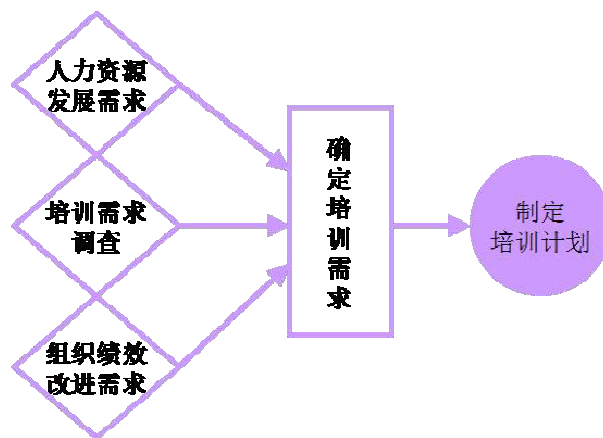
公司积极打造学习型组织，根据公司的战略和业务发展的需要，着眼于员工绩效的提高，公司建立健全了培训体系，实施了有效的员工职业生涯管理。培训体系见图表 4.4-14。



图表 4.4-14:教育培训体系图

1) 培训需求的识别

每年年底，人力资源部发放培训需求调研表，由各部门根据公司战略和部门年度计划、员工考核结果和职业发展规划等，组织员工讨论、提出本部门的培训需求。人力资源部汇总各部门的需求表，结合公司战略对绩效测量、改进和技术变化的需求，平衡公司发展和员工发展，审核、确定公司共同的培训需求和部门专门的培训需求。培训需求流程见图表 4.4-15。



图表 4.4-15:培训需求确定流程

2) 制定培训计划

确定培训需求后，公司共有的培训需求和部门专门的培训需求分别作为人力资源部和各相应部门制定培训计划的依据，形成年度培训计划，培训计划包括：培训课程内容、参加对象、培训时间、培训人数、培训地点、培训机构等。

3) 培训实施

(1) 实施分级培训

为保证培训计划的有效实施，公司依据总体培训规划，明确了分级培训体系（见图表 4.4-16），分别针对高管人员、中层人员和基层人员确定相应的培训目的、培训内容及主要培训方式，使得培训项目的实施更加符合公司整体战略发展规划。

图表 4.4-26: 培训层级体系表

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。	以有计划地外派高层管理者参加 MBA 学习、总裁高级研修班、工商管理硕士学位班、高级论坛、参观考察等方式开展。
中层人员	使其更好地理解 and 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。	以公司内训为主，必要的外训为辅。
基层人员	提高其专业技术水平和业务能力，掌握本专业的新知识和新技术。	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，提高实操能力。	

(2) 培训活动多样化

公司培训以内训为主，外训为补充，采用在岗培训和脱产培训相结合、集中培训与分级培训相结合，思想素质培训与专业技能知识培训相结合。另外，公司鼓励员工自学，对于通过自学、函授、网络教育等取得国家承认文凭或职称的人

员且符合公司发展需要的，公司给予以一次性的奖励及学历津贴。

（3）提供培训资源保障

为保证培训计划顺利实施，公司充分提供培训资源保障，在人力投入方面，公司注重内训师队伍的培养，按照“优中选优”原则，选择德才兼备、理论过硬、经验丰富、注重实效的人才作为内部培训师，同时聘请外部专家讲师来公司开展内训。在培训资金投入方面，公司培训资金列入年度财务预算，充分保障资金供给。在物力投入方面，公司建立了专业的培训教室，为培训提供了场地资源保证。

4) 培训效果评估

公司设立了二级培训效果评价体系，见图表 4.4-17。

图表 4.4-17:培训有效性评价

项目	时间	形式	关注点	覆盖率
一级评估	培训后的1周内	问卷调查或评估报告、书面或口头考试、技能演练、对受训者本人或其上司的访谈、心得体会	受训者对于培训内容、培训师的水平以及培训是否符合其需要的感想	90%
二级评估	培训后3-6个月	问卷、访谈、绩效表现	全方位评估（本人、上级和下级），评定行为的变化、在工作中的实际应用以及绩效结果	10%

5) 不断完善培训管理过程，提升培训的有效性

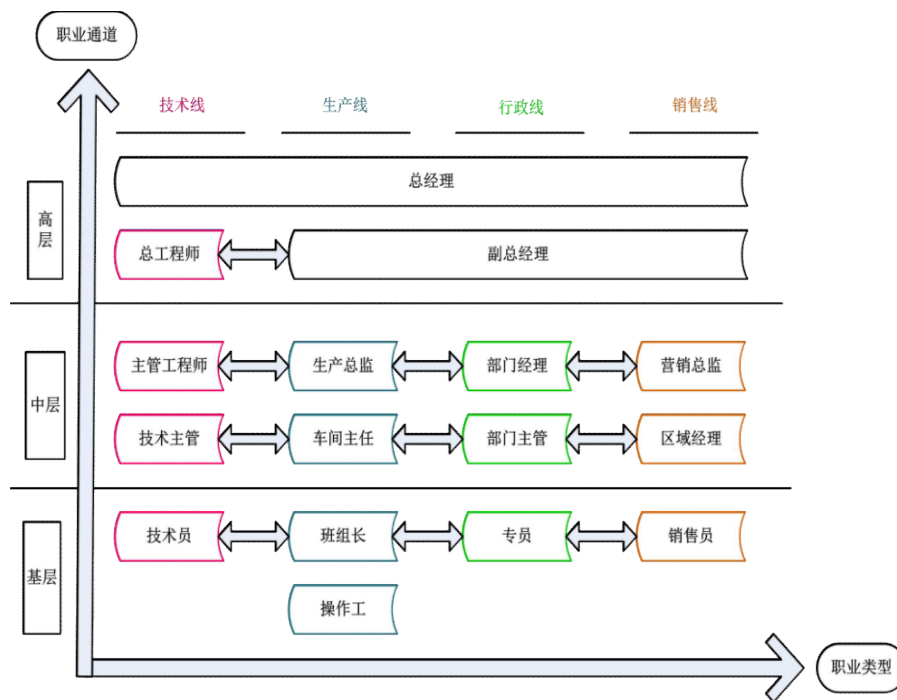
人力资源部在每次重要的培训活动结束后都要进行项目总结，重点总结培训实施过程中遇到的问题和改善的对策，以备今后举行同类培训时借鉴。同时不定期举行培训管理讨论会，开展头脑风暴激发各部门对培训管理的建议和意见，通过这些措施，公司的培训管理逐步得到有效提升。

4.4.2.4.2 员工的职业发展

1) 员工职业发展通道

公司为各层次员工建立了纵向和横向的职业发展通道，帮助各层次员工制定和实施有针对性、个性化的职业发展规划，充分发挥员工的潜能，调动员工的积极性、主动性，实现学习和发展目标，见图表 4.4-18。

图表 4.4-18:多渠道的职业发展通道



公司建立了“育才成长讲堂”和“人才成长孵化计划”，通过素质能力测评、职业发展咨询、以师带徒、岗位轮换、内部竞聘、高校合作培训等方式支持和帮助员工沿着职业发展通道健康发展，近年来公司共有 40 名员工实现了职业晋升。

2) 后备人才培养与继任计划

公司结合战略发展规划和岗位价值矩陈，识别关键岗位，定期开展人才盘点工作，甄选人才，建立后备人才库，通过定期轮岗、项目历练、送外研修等方式针对性培养各层次人才，形成人才梯队，为公司的持续稳健经营奠定基础。

4.4.2.5 员工权益与满意程度

为员工积极营造良好的工作环境和氛围，公司积极维护员工权益，并根据员工的不同需求，提供个性化支持，提高全员参与的积极性和员工满意度。

4.4.2.5.1 员工权益

1) 员工职业健康安全保护

公司建立了 ISO45001 职业健康安全管理体系并通过认证，制订了一系列的职业健康安全程序与制度，以预防危害员工健康的职业健康安全风险，建立了职业健康安全目标和工作场所控制指标，采取了恰当的控制措施，保证和不断改善员工的工作环境。

对公司可能发生的紧急状态与危险情况进行了识别与防范，制订了《火灾事

故突发性事件预案》、《防汛、防台突发性事件预案》、《食物中毒突发性事件预案》等应急预案，并落实责任部门，进行了相应的培训，每年还进行消防演习、抗洪抗台演习等，以增强员工的危机意识和应急事故处理能力。

2) 对员工的个性化支持

公司严格遵循《劳动法》、《工会法》等法律法规，定期召开职工代表大会，建立工资协商机制，充分保障员工的合法权益，并针对不同的员工群体的不同需求，提供针对性、个性化和多样化的支持，见图表 4.4-19。

图表 4.4-19: 个性化和多样化的员工权益支持

员工类别	关键影响因素	支持措施
生产人员	健康需求	强化现场管理、发放劳保用品、发放高温补贴，加大对除尘、通风等环保设备的投入；职业健康体检
	工作报酬需求	实行计件制，多劳多得；设立特殊津贴；给困难员工发放困难补助
	工作稳定性需求	签订劳动合同，明确劳动关系
	学习成长需求	通过内部办班、岗位调动等形式提高员工的业务技能；提供应用型的培训及技术分享等
行政人员	工作报酬福利与社会认可的需求	提供具有竞争力的薪酬和优厚的福利待遇；送外培训
	工作成就感的需求	建立竞争激励机制，对晋级、晋职与个人绩效挂钩，以多形式表彰增强员工的成就感。
营销人员	工作报酬与社会认可的需求	提供有吸引力的薪酬，丰富的员工福利和节假日福利
	工作支持的需求	配备技术服务人员，提供新产品知识培训，客户生产工艺分析和使用产品需求分析
	学习成长的需求	提供营销管理、谈判策略与技巧、商务礼仪等专业知识培训
技术人员	学习成长、发展空间的需求	帮助设计职业生涯规划，提供前瞻性培训；公司内部开办培训；密切关注专业技术资格晋升
	良好环境的需求	改善办公条件、生活区的环境，建设活动中心等
	工作报酬福利与社会认可的需求	提供具有竞争力的薪酬和优厚的福利待遇；送外培训
中高层管理者	成就感的需要 社会认可的需要	提供富有竞争力的薪酬和实施绩效年薪。
	学习成长的需要	送外培训、MBA/EMBA 学历进修。

3) 鼓励员工积极参与多种形式的管理和改进活动

公司鼓励员工积极参与管理与创新活动，建立了提案改善、合理化建议管理办法等制度，开展合理化建议、小改小革、提案改善、QC 小组、6S 管理等活动，广泛听取、收集员工意见和建议，对优秀建议和改进成果进行荣誉和物质奖励，营造员工积极参与群众性管理和创新的氛围。

4.4.2.5.2 员工满意程度

1) 确定影响员工权益、满意程度和积极性的关键因素

公司通过组织召开员工座谈会、问卷调查、合理化建议等方法收集、统计、分析确定影响不同类别员工满意程度的关键因素，见图表 4.4-20。

图表 4.4-20:影响员工满意度和积极性的关键因素

对象	关键因素									
	薪酬	激励	授权	沟通	工作支持	福利	员工支持	培训	工作环境	职业发展
高层管理人员	★	☆	★	★	★	☆	☆	☆	★	★
中层管理人员	★	★	☆	★	★	☆	★	☆	☆	★
基层管理人员	★	★	☆	☆	★	★	☆	★	☆	★
技术人员	★	★	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	★
行政人员	★	☆	☆	☆	★	★	☆	☆	☆	★
营销人员	★	★	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆	★
生产人员	★	★	☆	☆	★	★	☆	★	★	☆

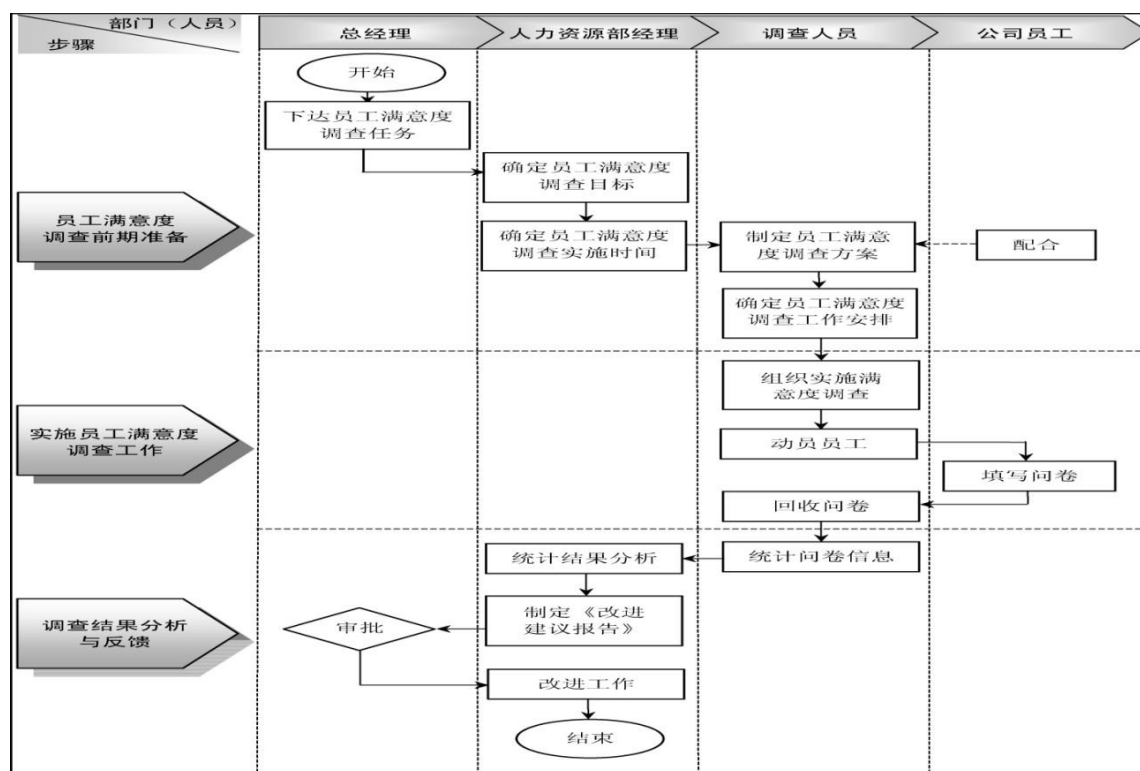
备注：★表示比较重要，☆表示一般重要，空白表示不重要。

2) 员工满意度测量

公司每年组织开展一次员工满意度调查，了解员工对公司的意见和建议，对于满意度低的共性问题，分析原因，指定责任部门、落实整改措施，见图表 4.4-21。

此外，公司还通过对员工流失分析、缺勤分析、抱怨分析、安全及生产效率分析，评价和提高员工的满意程度和工作积极性。

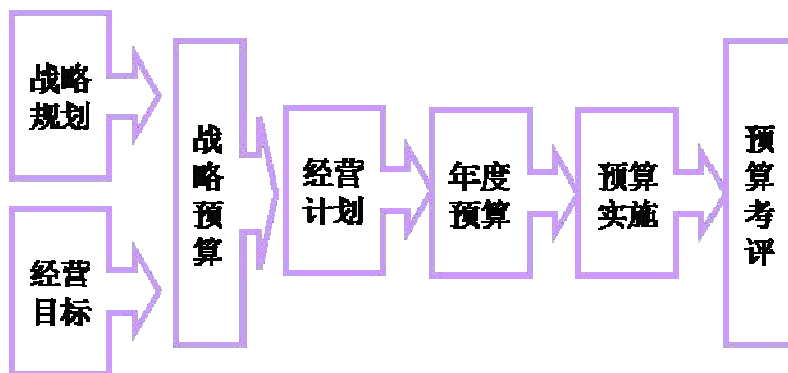
图表 4.4-21：员工满意度调查流程



4.4.3 财务资源

1) 推行全面预算管理，确定合理的资金需求量

公司推行全面预算管理，建立了严密的财务管理制度体系，对预算目标、预算编制、预算执行与控制、预算分析与考评进行不断优化完善，提高公司预算管理水平，见图表 4.4-22。



图表 4.4-22:财务预算管理体系

财务中心根据公司战略目标和年度经营计划，以销售预算为起点编制短期的现金收支预算和长期的资本性支出预算，从而确定资本性支出及生产经营流动资金的需求，报董事长批准后执行。

2) 制订融资方案，保障资金供给

在确立资金需求基础上，财务中心科学制订融资方案，充分利用公司优良资信度和自身资金积累优势，以商业信用和留存收益作为筹资主要手段，通过加强销售款的回笼速度、及时与合作银行签订信贷额度，保证资金的供给。

3) 加强成本管理，减少费用支出

公司以全面预算为基础，实施涵盖生产成本和期间费用的大成本管理模式，从多角度进行成本管理，包括制造成本、采购成本、资金成本、质量成本及各部门费用等。财务中心以采购为源头，介入采购价格的管理，从源头上控制和降低采购成本，以部门费用预算为依据，控制部门可控费用的发生。

4) 加强财务监控，防范财务风险

公司建立财务风险评估机制，设立财务风险预警指标，从流动性、财务杠杆、偿债能力以及资产管理等方面监测公司的资金运营状况，确保资金运营安全。

利用预算机制控制风险，对预算实行动态管理。财务中心每月开展财务分析，分析每月的收入、费用、利润的预算完成情况及原辅材料消耗的执行情况，加强对预算单位预算执行情况的检查，对实际与预算执行差异深入分析原因，提出整改意见，必要时报董事长对部分预算指标进行调整。

5) 提高资金使用效率，保障资金安全

公司实行“收支”两条线的资金集中管理模式，统一现金流入、流出的管理，保证现金快速回收，现金支出合理。在资金回笼方面，严格控制应收账款比例和规模，建立严格的客户信用等级评价制度，降低应收账款的坏账风险，加强应收账款、呆帐、坏账的管理，加快销售货款的回笼。在资金支出方面，合理确定付款方式和额度。在资金使用过程，严格执行货币资金管理等财务管理制度，有效地进行系统性的监控和管理，提高资金周转率。实施基本账户余额动态平衡管理，运用财务杠杆，以达到最佳企业资产负债比例，提高资金的收益率。

公司对资金监控已实现网络化、信息化，依托ERP资金管理系统，实现资金状态实时监控，确保资金集中管理。

4.4.4 信息和知识资源

4.4.4.1 信息源的识别、开发及信息的获取

4.4.4.1 信息源的识别和开发

1) 识别信息源

公司围绕战略目标来确认信息的重要程度，将信息划分为内部信息与外部信息，由各信息源的主管部门确定其信息的采集点，并按市场、员工、供应商、合作方划分信息的来源渠道，为信息系统的建立和开发提供依据，详见图表 4.4-23。

2) 开发信息源

公司根据战略目标，结合信息系统的建设情况，持续开发相关的信息源。特别是对公司战略目标、生产经营活动影响极大的核心信息源，如目标市场、竞争对手、标杆企业等加大信息源开发力度。

图表 4.4-23:主要信息内容、作用和收集渠道

信息类别		责任部门	信息源	主要信息	收集渠道
外部信息	宏观经济政策	办公室	国家宏观经济政策	政治法律、经济形势、社会文化、技术环境	网络、报刊杂志、会议、政府相关部门文件
			国际经济形势		
			法律法规		
	行业态势	办公室、营销中心	行业政策及信息	潜在进入者、替代品发展趋势、竞争态势、原材料供应商	网络、报刊杂志、会议、行业协会、顾客访谈、展会、咨询公司、行业报告
			竞争对手产品科研信息和经营动态		
	顾客和市场	营销中心	市场信息	顾客需求、市场形势、顾客关系管理、物资采购、供应商关系管理	网络、行业研究报告、顾客走访、展会、供应商走访
		采购部	关键顾客信息		
内部信息	运营过程	营销、技术、生产、质量等部门	产品成本信息、工艺技术信息、公司经营信息	技术水平、产品质量、物资采购、产品合格率、返工率	网络、报刊杂志、外部培训、自学、内外部交流沟通、各职能部门汇总
	市场信息	营销中心	销售量与销售价格信息、市场占有率	顾客满意度、市场占有率、研发费用	顾客访谈、市场调研、内部分析、各职能部门汇总

财务信息	财务中心	项目预算与支出信息	销售收入、利润总额、资本保值增值率	各职能部门汇总、内部分析
员工信息	人力资源部	员工需求	员工满意度、培训、抱怨	员工意见箱、满意度调查、员工座谈会
其他信息	办公室	股东信息、公益支持、企业文化信息		董事长
				各职能部门汇总

3) 数据信息的传递

公司通过网站、内刊、工作会议、年度会议等多种途径，与政府、股东、顾客、供应商、员工等利益相关方建立有效的信息沟通渠道，方便其获取相关信息，促进双方良性互动、共同发展，详见图表 4.4-24。

图表 4.4-24：信息传递内容与途径一览表

对象	提供信息主要内容	获取方式
顾客	产品生产进度、质量保障措施、公司资质水平、产品规格与性能、市场涵盖范围、运输交付能力等	公司宣传册、产品手册等
		公司网站
		订货会、展览会
		电话、传真、电子邮件、信函
供应商	采购订单信息、材料检验情况、资格评审情况、质量反馈信息、样品件改进指导意见等	电话、传真、邮件、信函、各种业务表单、供应链管理系统、书面合同
员工	日常经营管理信息、各类计划与总结、企业文化及群体活动、知识经验等	公司内部管理信息系统
		宣传栏、手册、报纸、文件等
		部门例会、各级座谈会、职工代表大会、员工表彰大会等
合作伙伴	合作项目推进程度、技术点讨论分析、经验交流等	互访、座谈会
		电话、传真、电子邮件、信函、公司网站
政府和社区	公司信息、经营情况、社会责任履行情况	拜访、网络、新闻发布会、公告

4.4.4.2 配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施

公司合理配置硬件设备和软件系统，建立符合行业特点及公司业务需求的信息化系统，并确保信息系统软硬件的可靠性、安全性、易用性。

1) 硬件设施

公司组建了以光纤为主干三层架构局域网，形成了局域网、互联网、无线网等多种网络联结的企业网，配置有服务器、计算机、交换机、投影仪、3D 打印机、网络监控设备等硬件设备。

2) 软件设施

公司根据业务发展战略、IT 技术的发展状况，进行信息化需求调查分析，然后实施最佳信息化项目，构建了适应公司发展的核心业务信息化运作平台。

图表 4.4-25：公司现阶段信息系统列表

系统名称	用途	使用部门	功能模块
图文档安全系统	提供对各类电子文档内容的安全保护	公司所有部门	文件保护加密，数据流加密，已生成文件加密，文件拷贝加密，批量加解密，压缩问价、文件格式过滤，多密钥加密和流程化解密。
基于 3D 打印的产品设计系统	产品三维设计	技术中心	三维设计、模型打印、实物验证
ERP 系统	优化企业资源计划，提升企业核心竞争力	公司所有部门	会计总帐系统、应收付管理、票据管理、采购受订、进销存管理、固定资产、BOM 成本分析、材料需求规划、生产制造资源计划等。
网络在线销售系统	实现产品在线销售，扩大销售渠道	销售部	产品推广、网络营销、在线销售
网络实时监控系统	检测生产动态，实现安全管理	网络管理部	生产监控、安全管理
用电安全管理系统	用电节点监测，实时异常告警，实现用电安全	安全保障部	漏电、线路高温等异常事故实时监测反馈，实现安全用电

3) 信息化系统运行

公司信息化系统有效支撑了公司的管理、运营和决策，实现了财务、成本、销售、采购、物流、生产等核心业务一体的信息化管理，提高了公司的运行效率。



4) 确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性

为确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性，公司制订了《网站管理规定》、《信息资源管理办法》、《网络管理制度》等一系列管理制度，并采取了一系列技术措施，并有针对性地开展培训活动，确保信息系统的有效应用。

① 可靠性措施：硬件系统购买高性能知名品牌，以确保其稳定性及安全性；软件系统采用金蝶等知名品牌；在网络核心层进行冗余物理连接，实施线路备份。

② 安全性措施：采用高级别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，使用文件加密系统和数据自动备份系统。

③ 易用性措施：网络设备分配专门用途，避免复杂配置，功能模块统一化简洁设计；提供操作手册，组织对员工进行专项培训。

4.4.4.3 持续推进信息化建设，适应公司的发展方向及业务需要

为确保信息系统适应公司的发展方向及业务需要，公司制订了科学的信息化建设流程（见图表 4.4-26），规划信息化并逐步推进实施，公司“十四五”信息化规划目标见图表 4.4-27。

图表 4.4-26：公司信息化建设工作流程



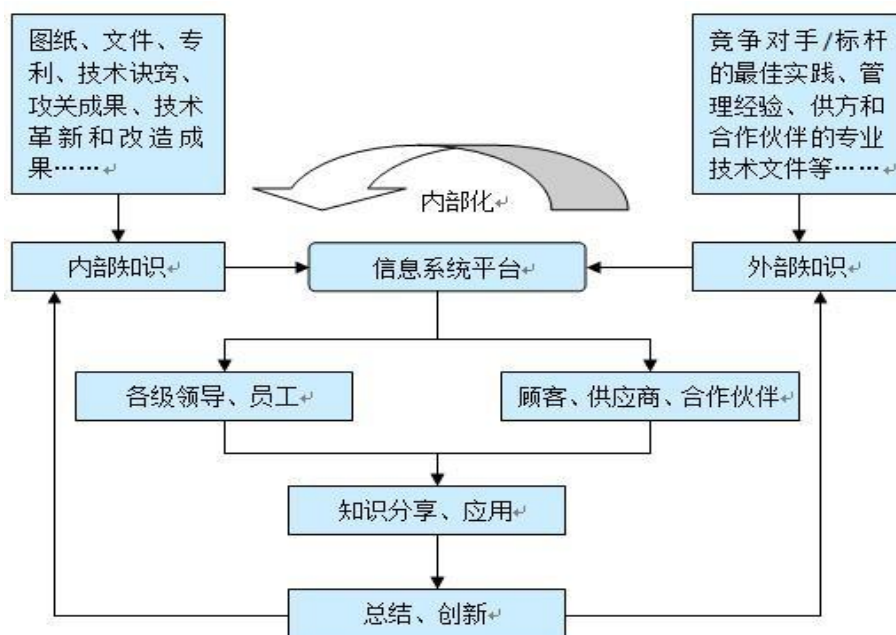
图表 4.4-27：公司“十四五”信息化建设规划

建设项目	项目描述	投资预算
车间电子看板系统	通过与 ERP 的整合，实现 ERP 的计划物流信息直接反映到现场，减少中间环节，生产中机、料、法、环、测等异常信息立刻汇报，并形成 8 小时内回复机制。技术变更信息第一时间下发车间，避免信息传递不及时导致的误加工。	80 万
产品档案管理系统	实现产品可追溯，促进产品品牌宣传，提醒客户定期维保，为用户提供方便简洁的使用说明。	40 万
物流管理系统	解决现阶段产品运输过程物流信息接口不统一问题，实现物流信息与主流物流平台的无缝对接。	40 万
客户关系管理系统	汇集客户数据，与销售、营销、推广、策划、人事等多部门业务对接，优化各业务环节，减少各环节客户流失和公司成本。	40 万

4.4.4.4 有效管理知识资产

公司积极营造重视知识的学习型组织文化氛围，建立知识管理过程和信息平台，收集和传递来自员工、顾客、供方和合作伙伴的知识，通过内部知识分享和外部标杆对比，识别最佳实践，进行确认、积累、整合、分享和推广应用，使分散的知识集成化、隐性的知识显性化，将知识转化为效益，促进知识资产的不断增值。

图表 4.4-28：公司知识管理系统图



1) 知识的分类收集和管理

公司建立对知识管理的分类、收集和管理要求，促进知识价值实现，提升企业核心竞争力，见图图表 4.4-29。

图表 4.4-29：知识管理一览表

知识类别		责任部门
内部	企业文化、员工合理化建议、培训课件等	人力资源部
	战略管理、管理创新知识等	办公室
	图纸、技术文件、专利、专业技术知识、技术诀窍等	技术中心
	质量改进、创新成果、QC 小组、工艺技术诀窍等	质量管理部
	财务管理、成本控制等	财务管理部
	生产管理、设备管理等	生产中心
外部	顾客与市场发展趋势、竞争对手最佳实践等	营销中心
	采购供应以及来自供应商的信息、知识等	采购部
	法律法规、国家政策等	办公室
	国家标准、行业标准等	标准化办公室

2) 实现知识共享、创新运用

(1) 显性知识的共享运用

公司显性知识主要通过 OA 系统、QQ 群、微信群、专题培训、技术文件、会议文件、通知文件、内部报刊等形式传递给公司领导、各级员工、供应商、顾客、合作伙伴，实现知识的全面共享。内外部的知识使用者通过培训、经验交流、技

术交流等方式有效运用知识并进行总结，提炼新的知识，使知识的积累不断深化，广泛应用于公司及各相关方绩效的持续改进和创新。

(2) 隐性知识的共享运用

公司通过开展师带徒、召开技术、管理经验交流会等活动，鼓励员工将经验、绝技、独特的见解、惯例，包括那些非正式的、难以表达的技能、技巧、经验和诀窍，洞察力、直觉、感悟、价值观、心智模式、团队的默契和组织文化等进行安全分享。

4.4.4.5 确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性

公司按照《文件控制程序》、《记录控制程序》等程序文件，以及各类虚拟设备操作及管理文件，采取了一系列针对性措施保障数据、信息和知识的完整、及时、可靠、安全、准确和保密。

1) 完整性：通过访问网站、订阅报刊杂志、参加行业会议等各种有效信息渠道，按职责分类收集、整合来自公司内外的数据信息和知识。

2) 及时性：各责任部门负责维护相关数据信息，依靠内部网站，确保数据信息和知识的及时传递、反馈。

3) 可靠性：职能部门分类审核，主管领导把关，确保数据信息的可靠性。

4) 安全性：通过应用服务器物理安全、补丁防病毒系统等技术，予以保障。

5) 准确性：职能部门分类管理，各级领导层层审核，实施谁审核谁负责的责任机制。

6) 保密性：制定了《保密管理制度》等，新员工进公司时必须签订保密协议，使得公司人员不将信息外泄，公司还设立了各种防护措施如防火墙、数据备份、外网限制使用内部分权使用，保证数据、信息和知识机密。

随着企业发展，公司科技通过IT 内控体系的完善来强化风险管理，通过企业信息化建设提高知识与信息管理水平，并有效控制风险。

4.4.5 技术资源

4.4.5.1 积极开展技术水平评估，为制定战略和增强核心竞争力提供依据

公司成立了“育才教仪省级企业研究院”，拥有省级技术中心，制订了《产品开发控制程序》，明确了技术评估管理机制。技术中心积极通过行业、协会技

术交流、专利技术分析、客户、网络、专业期刊等途径收集竞争对手、行业发展的有关科学技术信息，牵头组织成立由行业专家、公司相关部门负责人组成的技术发展委员会，收集内外部技术信息，每季度或不定期地召开技术专题会，从公司现有技术能力、行业技术发展趋势、竞争对手技术能力等纬度对比评价公司现有技术水平和发展方向，明确技术优势和不足，调整和完善技术发展战略，见图表 4.4-30 所示。

图表 4.4-30：公司主要技术评估结果

技术类别	技术名称	技术先进性评估结果
产品研发技术	三维模拟仿真设计技术	行业先进
	3D 打印技术	行业领先
产品技术	黑板自动除尘结构与装置	行业领先
	电子板视保护膜	行业领先
	注塑无缝包边技术	行业领先
	翻板式黑板技术	行业领先
	电子白板升降技术	行业领先
	拆装椅技术	行业先进
	扭扭凳技术	行业领先
	折角椅旋转托板技术	行业领先
	会议椅旋转托板技术	行业先进
	旋转托板升降椅技术	行业领先
	快装式塑料桌技术	行业领先
	装配便携桌子技术	行业领先
	快装式塑料桌技术	行业领先
工艺技术	注塑集中供料系统	行业先进
	注塑机器人系统	行业先进
	气体辅助注塑工艺技术	行业先进
	数控钣金一体成型技术	行业先进
	激光雕刻技术	行业先进

检测技术	表面理化性能检测	行业先进
	有毒有害物质检测	行业先进
	力学性能检测	行业先进

近年来，公司完成省级新产品 3 项，浙江省科技成果 1 项，获得中国玩具和婴童用品协会设计大赛金奖、铜奖、创新之星奖各 1 项，技术水平和创意设计能力处在行业领先水平。

4.4.5.2 开发、引进适用的先进技术和先进标准，提高技术创新能力

公司始终坚持科技创新，为教学设备的更新和教学方式创新提供一体化解决方案，打造在智慧教室、生态幼儿园、儿童创意乐园、校园文化建设的设计和实现上的独特竞争优势，推进企业向文化创意型升级发展。公司是国家高新技术企业和浙江省、温州市科技创新型企业，成立了育才教仪省级研究院，拥有省级技术中心，与武汉科技大学、中国美术学院、湖北理工学院、浙江工贸职业技术学院、温州电子信息研究院等科研院校建立了技术合作关系，引进纳米技术、计算机辅助技术、眼视光学和人体物理学、生物力学、神经学、心理学、高分子材料等学科技术，建立了中国青少年身体形态发育特征数据库，“黑板自动除尘结构与装置”、“电子板视保护膜”、“无缝包边”等新技术已广泛应用在新产品中，“智能扩屏交互式电子白板”、“新一代健康课桌椅”被评为省级工业新产品。公司是浙江省专利示范企业，已获得国家有效授权专利 255 项（其中发明专利 5 项、实用新型专利 75 项、外观专利 175 项）、软件著作权 13 项。公司是全国索道与游乐设施标准化技术委员会、全国教育装备标委会小幼教分会、浙江省家具标准化技术委员会、浙江省教学仪器设备标技委委员单位，已参与起草《课桌椅》、《绿色产品评价 家具》、《小型游乐设施 安全规范》、《小型游乐设施 摇马和跷跷板》、《无动力类游乐设施 秋千》、《无动力类游乐设施 儿童滑梯》、《小型游乐设施 立体攀网》、《幼教装备 攀登架》等多项国家、行业、团体标准，是“浙江制造”《课桌椅》标准起草承担单位。公司坚持以食品级塑料、E0 级板材、环保色粉等为生产原料，拥有“注塑无缝包边”、“木质桌面数控精密雕铣”、“学生桌挡板自动贴边”、“学生书包柜系列万能拆装组合式收纳”等行业先进的加工工艺，相继通过 3C、中国环境标志产品、欧盟 CE、

BSCI 商业社会标准认证、美国消费品安全委员会 CPSC、TUV、SGS 等认证和检测。

4.4.5.3 技术诀窍与专利

公司注重知识的积累，识别有利于战略目标实现的技术诀窍和专利，通过专题培训、OA 系统进行分享和学习，推广应用，形成公司在技术方面的核心竞争力。公司制订了《专利管理制度》，已获得国家有效授权专利 255 项（其中发明专利 5 项、实用新型专利 75 项、外观专利 175 项）、软件著作权 13 项，被评为“浙江省专利示范企业”。拥有“黑板自动除尘结构与装置”、“电子板视保护膜”、“无缝包边”等行业领先新技术。

4.4.5.4 技术开发与改造计划

基于行业发展趋势、国内外先进技术水平 and 公司当前技术水平，技术研发中心每年末组织制订来年技术开发与改造目标与计划，经讨论和报总经理、董事长批准后，形成公司的技术开发与改造计划。每年年底对当年技术研发与改造目标和计划完成情况进行考核。

图表 4.4-31：公司 2025 年技术改造计划

项目类型	开发/改造项目	改造计划	投资预算
工艺技术	注塑包边	实施机器换人，引进机器人 5 台	353 万
	喷塑流水线	引进自动喷塑流水线，打造无尘车间	120 万
	书写板喷胶流水线	引进自动喷胶流水线，提高产品质量和生产效率	10 万
生产制造	改进学生课桌桌腿包装	引进包装流水线，提升课桌腿包装质量，减少出错率，提高工作效率。	50 万
检测技术	改造检测中心，增加课桌椅全性能检测设备	扩建检测中心，引进更先进、完整的课桌椅全性能检测设备，提升检测水平。	120 万
	包装跌落测试	引进包装跌落检测设备，改善产品包装包式，满足国际物流要求。	5 万

4.4.6 基础设施

1) 基础设施的提供

公司根据战略实施、日常运营的要求以及相关方需求和期望，不断建设和完善基础设施。投资 5.65 亿元的育才教育装备科技文化创意产业园（浙江省重大产业项目），已成功建成，学生综合实践基地、生产和办公面积达到 10 万平方米。近三年投入设备技改资金 1.01 亿元，引进配置了全自动数控钣金成型机、激光

雕刻机、注塑机器人、注塑智能集中供料控制系统等行业先进生产设备，生产自动化程度得到较大提高。目前公司生产设备达到 800 多台套，建立了产品检测实验室，拥有座椅疲劳测试机、数显式万能试验机、漆膜附着力试验仪、甲醛测试箱、数显单翼跌落试验仪、指针式推拉力计、氙灯耐候试验箱、耐磨耗试验机、水平垂直燃烧试验机、能量色散 X 荧光光谱仪、课桌椅力学综合试验机等检测设备 90 多台。

2) 基础设施的维护保养

公司设备管理坚持“零故障、零事故、零缺陷”的理念，贯彻设备管理领先于现场的管理理念，坚持预防维护为主，故障性维护为辅的原则，制定了《设备管理制度》，积极推进 TPM，明确工作标准和要求，根据不同设备的性能、技术要求制订《设备维护保养计划》，通过日常点检、专业点检、预防性维修、故障抢修等，确保设施完好性和可用性。

图表 4.4-32：设备保养方式及内容

保养类型	保养方式及内容	责任人
日常维护保养	按设备维护保养计划、设备日常维护保养说明书对设备进行开机前检查，养成自主维护点检记录。	操作工
专业点检	按专业点检指导书的要求，运用专业点检工具，定期对设备进行检查和专业维护，了解和分析设备存在的故障风险。	维修工
预防性维修	通过定期收集设备的运行数据，分析设备参数的变化趋势，提前采取预防维修措施。	设备管理员、维修工
故障性抢修	对维修工分区定责，提高故障设备维修及时性，最大程度减少设备故障停机时间。	维修工

3) 基础设施更新改造

公司设备更新改造及引进计划主要考虑设备先进性、战略规划、年度经营计划及生产需要等因素，每年年底由生产中心会同研发中心组织制定次年设备更新改造计划，经论证、报总经理、董事长批准后实施。

4) 预测和处置因基础设施而引起的环境、职业健康安全和资源利用问题

公司建立了 ISO14001 环境管理体系、ISO45001 职业健康安全管理体系，并通过了认证，制订了《环境因素/安卫风险识别和评价》管理程序，在新建项目或设备引进时，严格执行环评和安评法规及制度，识别和预测评估过程中可能造

成的环境影响、安卫风险、能源消耗等潜在的影响，制定和实施相对应的预防改进措施或者专项管理方案，从源头进行控制，消除或减少不良影响。

4.4.7 相关方关系

公司致力于与顾客、股东、员工、社会、供方和合作伙伴建立共赢的关系，以支持公司的使命、愿景、价值观和战略。

1) 与供方建立良好关系

公司加强与供应商的关系构建，打造稳定的供应体系，根据供应商所供产品重要度和供货绩效，把供应商分为 A 类供应商（战略级合作伙伴）、B 类供应商（长期级合作伙伴）、C 类供应商三个级别，见图表 4.4-33。

图表 4.4-33：公司供应商分类

供应商类别	产品重要度	供货绩效评分
A 类	PP、PE 塑料颗粒，铝合金边框，纸板，铁架等原材料	考评分 85-100
B 类	纸箱，胶水等	考评分 70-84
C 类	其他辅助配件	考评分 60-69

公司基于平等互利、共同发展的原则，与 A 类供应商形成战略合作伙伴关系，与 B 类供应商形成长期合作关系，积极推动和促进双向沟通和知识分享，成立供应商辅导小组，建立供应商互动互学机制，向供应商提供诸如技术、管理、人员和资金等方面的支持，共同提高过程的有效性和效率，达到双赢的目的。

3) 与其他相关方建立良好关系

在企业发展过程中，公司与科研院校、银行、行业协会、周边社区、政府等其他相关方建立了良好的关系，获得了良好的信誉。

4.5 过程管理

4.5.1 总则

公司根据战略和相关方的要求，结合自身实际运营情况，运用多种工具和方法识别、确定和设计关键过程，采取了一系列措施来保证关键过程的实施，并在实施的过程中不断进行改进，提高过程的效率和有效性。

4.5.2 过程的识别与设计

4.5.2.1 提要

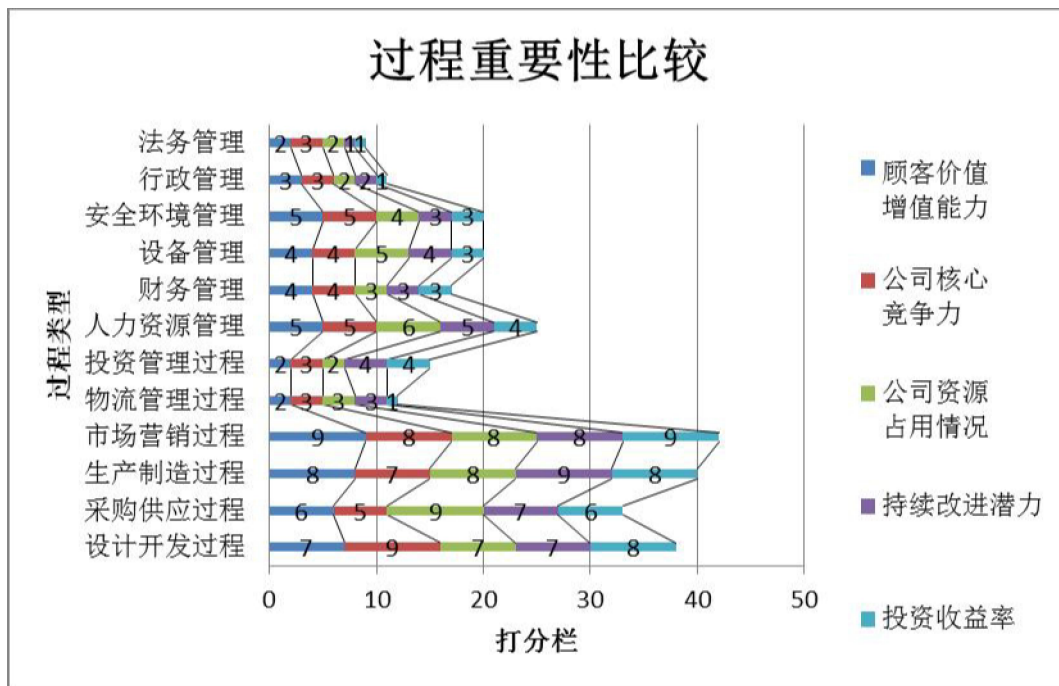
公司运用价值链分析法和集中评审打分法对过程进行识别，根据创新和效率的理念对关键过程进行设计，将新方法、新技术不断融入与过程之中。

4.5.2.2 过程的识别

公司采用价值链分析法和集中评审打分法，主要从各过程对顾客价值增值能力、公司核心竞争力、公司资源占用、持续改进潜力和投资收益率等方面的贡献率来进行评价，评价结果见图表 4.5-1、图表 4.5-2。

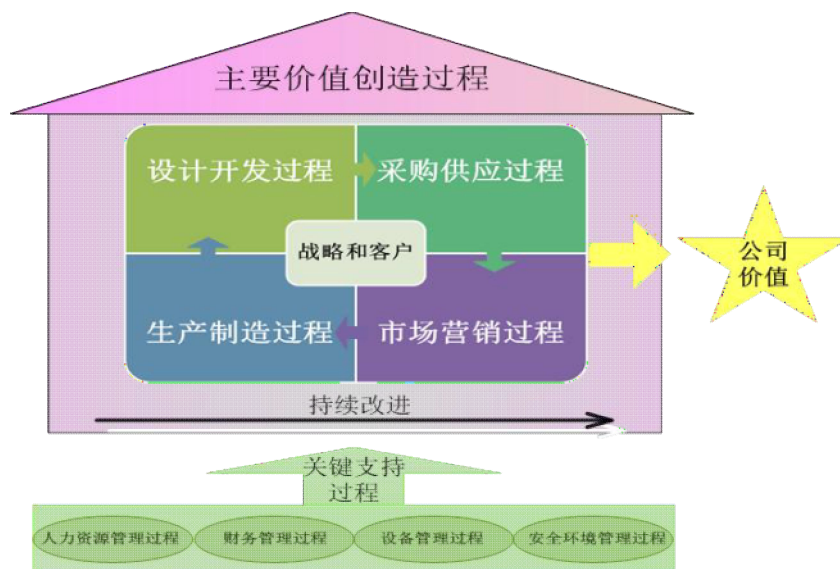
图表 4.5-2：对各过程集中评审打分情况

过程	顾客价值增值能力 (30%)	公司核心竞争力 (20%)	公司资源占用 (10%)	持续改进潜力 (20%)	投资收益率 (20%)	综合得分
设计开发过程	7	9	7	7	8	7.6
采购供应过程	6	5	9	7	6	6.3
生产制造过程	8	7	8	9	8	8
市场营销过程	9	8	8	8	9	8.5
物流管理过程	2	3	3	3	1	2.1
投资管理过程	2	3	2	4	4	2.8
人力资源管理	5	5	6	5	4	4.9
财务管理	4	4	3	3	3	3.5
设备管理	4	4	5	4	3	3.9
安全环境管理	5	5	4	3	3	4.1
行政管理	3	3	2	2	1	2.3
法务管理	2	3	2	1	1	1.8
备注：打分从 0-10，分值越高，表示对该属性贡献越大。						



图表 4.5-2：集中评审打分结果图示

综合上述分析，公司确定关键过程为设计开发过程、采购供应过程、生产制造过程、市场营销过程、人力资源管理过程、财务管理过程、设备管理过程、安全环境管理过程，见图表 4.5-3。



图表 4.5-3：关键过程管理结构图

4.5.2.3 过程要求的确定

基于公司战略目标和相关方利益，结合产品特点和行业特征，公司根据五大相关方需求，确定了关键过程的要求，并采用绩效管理进行控制。

图表 4.5-4：关键过程要求一览表

过程	相关方要求					主要要求	关键过程绩效指标	责任部门	测量频次
	顾客	股东	员工	供应商	社会				
设计开发过程	安全稳定、质量可靠、价格合理	提高产品品质和开发成效，缩短研发周期，降低研发成本	研发输出明确、安全，便于操作	保持信息的及时沟通	安全环保，符合法律法规要求	新产品开发	新产品开发周期	技术中心	月度
							新产品投产率		年度
							高新技术产品销售占比		月度
						节约成本	研发费用控制率		
采购供应过程	质优价廉、交货及时	交货及时、售后服务好、供应商信誉好、社会形象好	交货及时、质量稳定	按时付款、保持信息的及时沟通、互利共赢	共同成长，共同承担社会责任	质量合格	采购物资合格率	采购中心	月度
						供应及时	采购订单按时完成率		
						降低采购成本	采购成本下降率		
生产制造过程	产品质量稳定，交货及时，能够满足特殊个性化需求	降低生产成本，质量稳定，及时交货，效益最大化	稳定的生产量、安全良好的工作环境	加强沟通，诚信合作，实现双赢	资源节约，综合利用，循环经济，和谐发展	提高生产效率 降低成本	生产订单按时交付率	生产中心	月度
							人均产量		
						提高产品质量	一次交检合格率		
市场营销过程	准确把握顾客需求，及时、有效地提供产品和服务	增加销售渠道，实现利润最大化	及时沟通信息	及时反馈信息、协调和用户的关系	符合法律法规要求	扩大市场份额	销售收入	营销中心	月度
							A+级客户新增加数		年度
						控制成本	销售费用控制率		
						维护客户关系	客户投诉率		月度
人力资源	为产品和服务实现提供保障，满足顾客需求	为产品和服务实现提供人才保障，满足股东需求，实现股	体现以人为本，提高员工能力和满足成长性	为物资采购提供相应优秀资质的采购人员，与	解决社会就业压力，通过培训增强社会责任感	培养合格人才	培训计划完成率	人力部	月度
						减少员工流失	关键岗位员工流失率		年度
						满足员工期望	员工满意度		

财务管理	间接避免成本转移给顾客，保证资金供给	为决策提供资料，控制和保障股东利益最大化	为产品和服务实现提供保障，满足员工需求	及时完成财务结算，按时付款	预算合理，保障社会责任实现的基础	收付款及时	付款及时率	财务中心	年度
						提高资产效能	资金供给保障率		
						降低成本	预算准确率		
设备管理	性能先进、质量可靠	性能优良稳定，维修成本低	功能先进稳定，易操作	保障生产顺利进行	节能降耗，符合法律法规	设备性能良好	设备完好率	机电保障部	月度
						设备维修及时	设备异常停线工时		
安全环境管理	不发生重大污染事故；污水、工艺废气达标排放；无死亡事故； 无重大火灾、爆炸事故					安全生产	职业病发生率	行政中心	年度
							千人轻伤率		
							重大安全事故数		
						节能环保	三废排放达标率		

2) 采购过程的设计

根据相关方的需求，从业务过程和供应商管理过程来设计采购流程，并制定相关文件规范采购过程，确保有效性。

(1) 采购业务过程

公司采用 ERP 系统进行订单、采购管理，保证交货期；通过进货检验、使用跟踪反馈对整个过程进行质量控制；通过核价小组对价格分析监控，保证低成本采购。

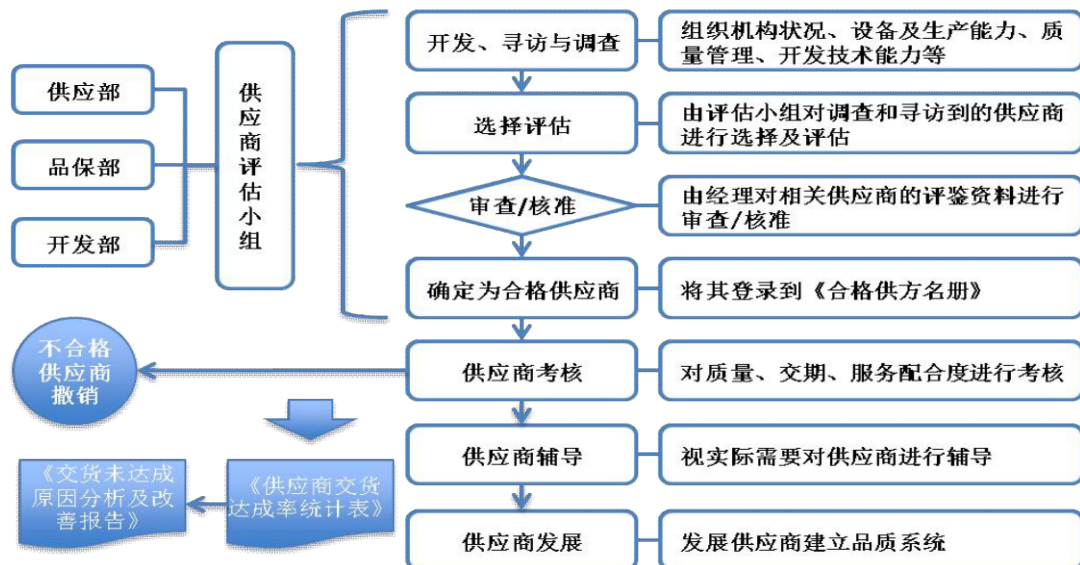
(2) 供应商管理过程

根据采购物资的重要性，把供应商分为 A 类、B 类和 C 类，并制定《供应商管理办法》等文件，对供应商进行评价、分级，提高供应商的水平。进行供应商梯队建设，完善供应商准入、退出机制，引导供应商良性竞争，确保供应商在行业内领先。

(3) 采购过程设计

公司建立了关键绩效指标和测量方法(见图表 4.5-6)，制定《供应商考评及奖惩作业细则》，针对各项要求采取不同的手段确保指标的实现。

图表 4.5-6：采购过程设计



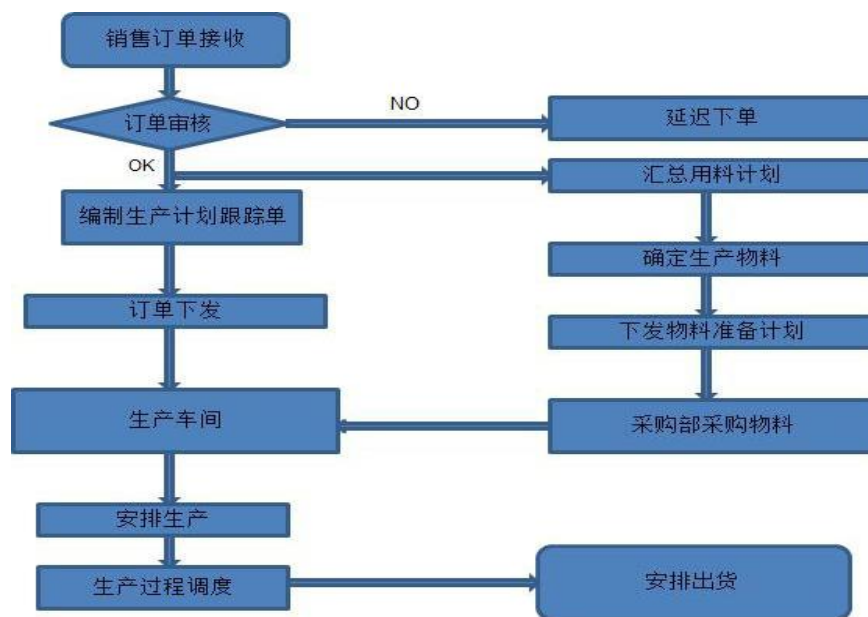
公司建立了科学的供应商管理体系和 ERP 采购管理系统，提高采购过程的有效性和效率。

3) 生产过程的设计

根据产品实现过程及相关方期望，按照精益生产方式，设计生产制造过程，见图表 4.5-7。制定了《生产和服务提供控制程序》、产品的监视和测量控制程序、《监视和测量设备控制程序》等系列文件，对生产过程因素（人、机、料、法、环、测等）

进行控制，并持续改进提高。

图表 4.5-7：生产过程设计

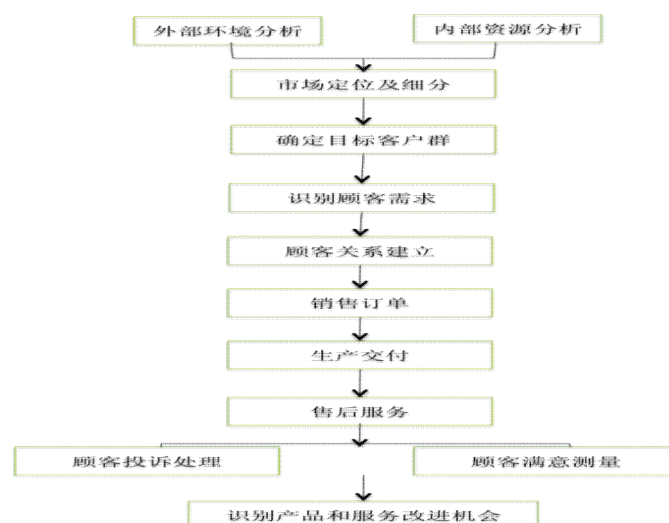


引进采用了“木质桌面数控精密雕铣技术、桌面无缝注塑包边技术、自动包边工艺技术、“注塑机器人”、智能集中供料控制系统、学生书包柜系列万能拆装组合式收纳技术、书包柜全自动流水线，成型、剪裁工艺技术”等行业先进工艺制造技术和精益生产方法，提高了生产过程效率和产品质量。

4) 市场营销过程的设计

为超越顾客的期望，实现顾客价值及公司战略发展的要求，结合行业的销售特点，以客户需求作为输入，公司对市场营销过程进行设计，见图表 4.5-8。

图表 4.5-8：市场营销过程设计

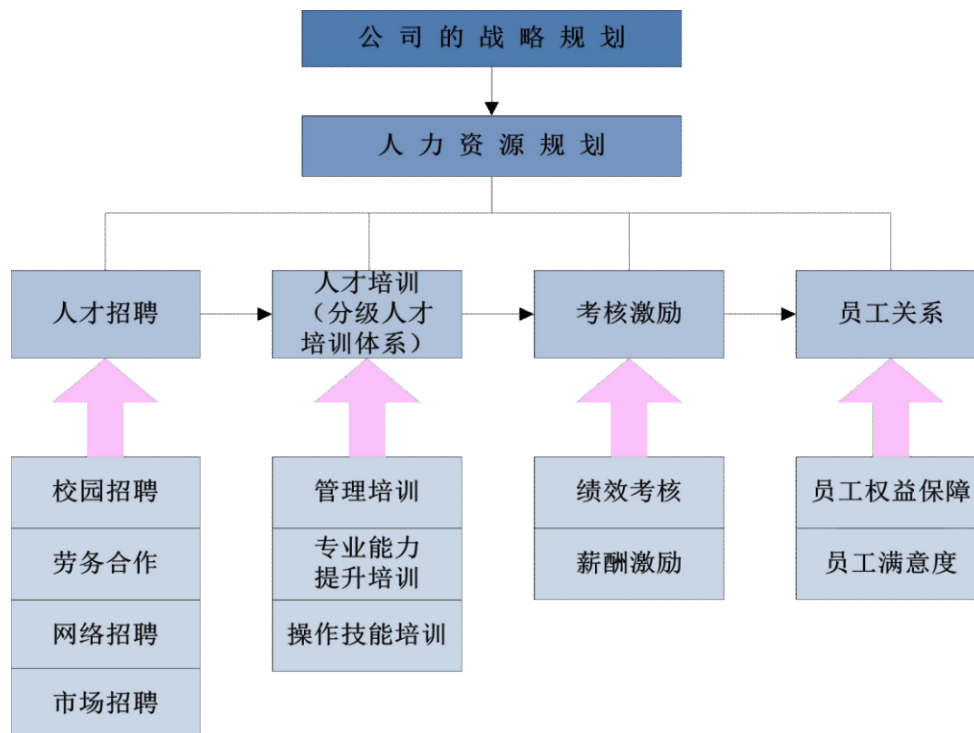


在市场营销过程中采用了“波士顿矩阵、市场专业化目标市场细分模式、帕累托定律、产品漏斗模型”等新方法和工具，提高市场营销的效率，通过设立教育实践基地开展商业模式创新，实现由卖产品向卖文化创意和教育理念的转变。

5) 人力资源管理过程的设计

公司根据战略规划，对人力资源现状进行分析，结合人力资源管理的主要要求，从人才招聘、人才培养、考核激励和员工关系四大方面进行优化设计，建立了人力资源管理流程，见图表 4.5-9 错误!未找到引用源。

图表 4.5-9：人力资源管理过程设计



引进了 HR 人力资源管理系统、先进的绩效管理、人才测评模型等工具，建立了育才成长学堂，提高人力资源管理的有效性。

6) 财务管理过程的设计

公司从以下三方面来设计财务管理过程：

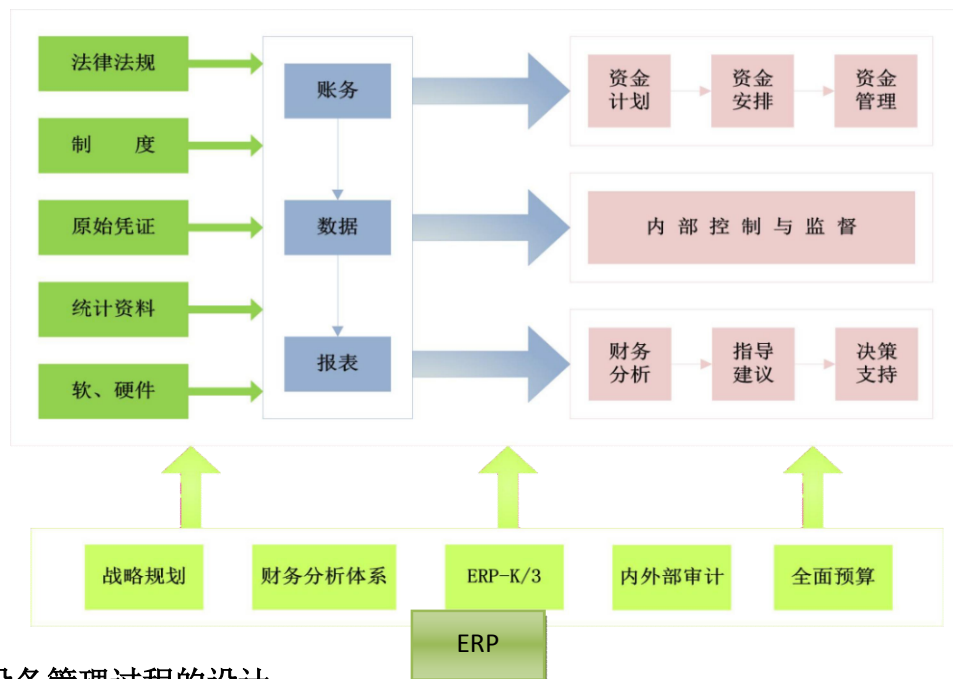
(1) 以财务分析和全面预算体系为核心，各部门共同参与持续改进，使公司的运行紧紧围绕计划指标展开；

(2) 财务直接对董事长负责，以保证财务部门的独立性，从而使相关各方的责、权、利相匹配，加强非系统性风险防范措施；

(3) 公司制订了《会计制度》等内部会计管理制度。通过实施 ERP 系统，规范

账务处理流程，确保数据与报表准确、及时，及时跟踪订单执行及收付款。

图表 4.5-10：财务管理过程设计

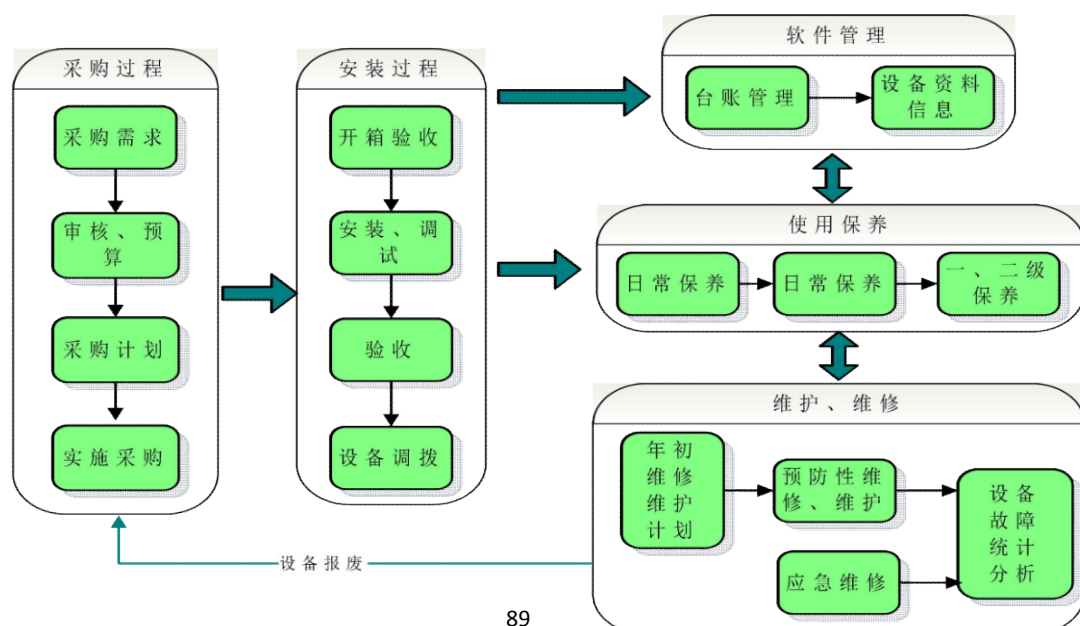


7) 设备管理过程的设计

设备是生产连续、高效的保障，为确保公司各车间合理配备设备，公司设计并制定了设备管理流程，包括全公司设备采购、使用过程管理、固定资产后期管理等。

公司制定《设备管理制度》等文件规范设备管理过程。生产中心安全保障部负责设备管理工作，组建设备管理网络，监督管理各部门的设备使用。车间设备员、使用人员共同参与生产设备的维修和保养，建立了 TPM 全员生产维修体制。

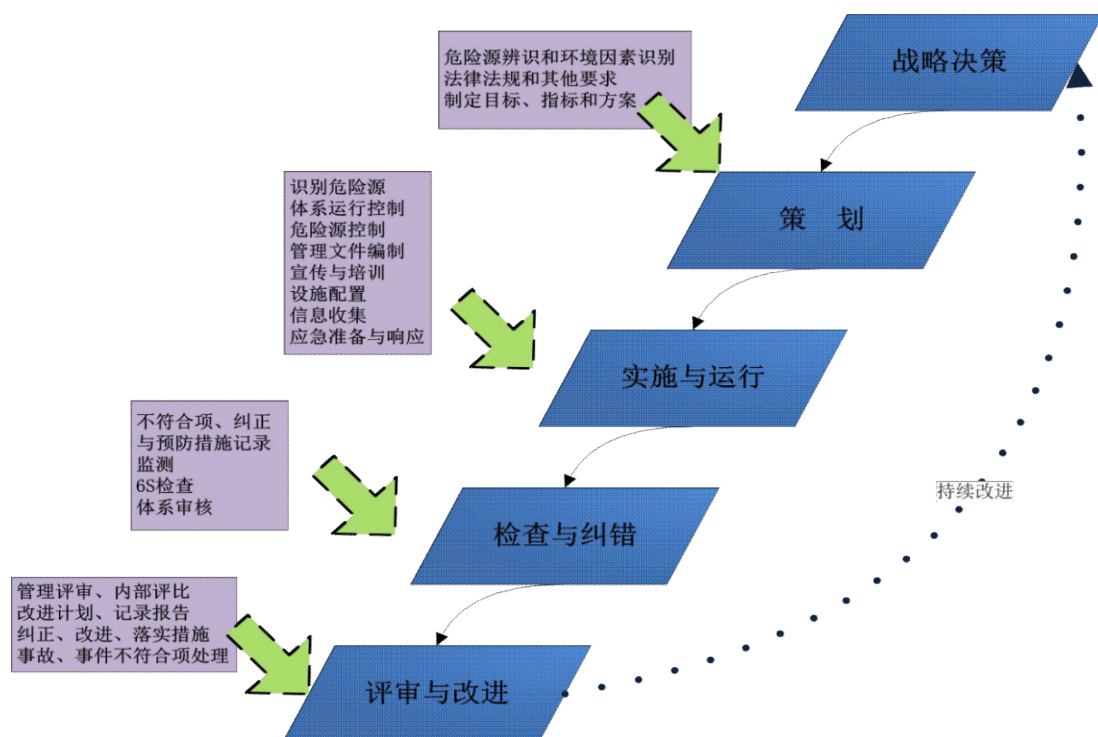
图表 4.5-11：设备管理过程设计



8) 安全、环境管理过程的设计

公司高度重视环境保护和员工的职业健康安全，按照 ISO4001 环境管理体系、ISO45001 职业健康安全管理体系的要求，设计安全、环境管理过程，见图表 4.5-12。制定了《环境/职业健康安全管理体系手册》、《环境/职业健康安全管理体系程序文件》等系列控制文件，确保安全、环境管理过程有效。

图表 4.5-12：安全、环境管理过程设计



4.5.2.4.2 有效应对突发事件和采取应急准备

为确保公司正常运营，公司对各种紧急状况做好应急准备，成立了应急管理小组，制定了工伤、火灾、台风、化学危险品泄露等系列应急预案，并进行必要的演练，以确保突发事件发生时，能够启动应急预案，规避风险、减少危害。

4.5.3 过程的实施与改进

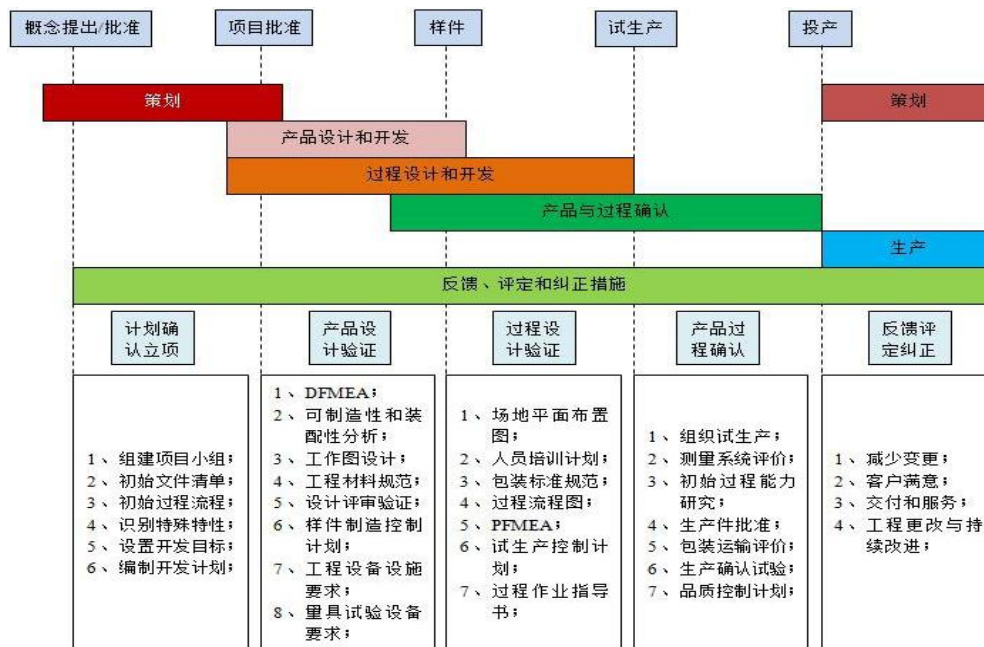
4.5.3.1 过程的实施

1) 设计开发过程的实施

(1) 新产品开发管理

公司制定《产品开发控制程序》对新产品的开发过程进行有效控制，达到计划、实施、检查、持续改进的目的。公司严格按照 ISO9001 质量管理体系的要求，采用

APQP（前期质量策划）等管理工具和方法，监测、控制设计开发过程的有效实施，从而缩短产品开发周期，提高新产品开发效率。采用设计/过程潜在的失效模式及后果分析（PFMEA）。通过事先分析潜在失效模式和失效结果，探讨潜在的失效起因，并采取相关措施进行控制，为设计开发过程的控制提供了良好基础。



(2)技术人才队伍建设

公司采用外部引进与内部培养相结合的方式，加强技术人才队伍建设。公司定期聘请行业专家或高校教授来企业做技术交流，建设成了一支经验丰富、素质较高、结构合理的技术人才队伍。

(3)研发项目管理

公司本着一切以顾客为中心、按市场需要为导向的理念，不断收集市场及顾客反馈意见，结合顾客以及公司内部要求设计新品制造的工艺流程，减少盲目设计开发带来的损失。工艺工程师根据用户反馈及新品试制过程中暴露出的工程技术问题，对生产工艺流程实施动态调整，保障设计开发的产品符合顾客需求。

成立量产跟踪改进小组。制定《工艺纪律管理制度》，对生产工艺执行情况进行监测，对不符合项责令整改，形成闭环，为实现小批到量产的平稳过渡奠定基础。

成立跨职能小组。由技术中心牵头成立，营销、生产、质管等相关部门代表参加，必要时请顾客和供应商代表参加，对项目实施情况进行分析、评审和监督。

(4)成本最小化

为满足最小成本的要求，公司对研发过程进行了整体成本的识别，主要包括模具

制造成本、研究试验成本、新产品试制成本等，并收集整理新品开发经验、同行经验以及过程控制的经验教训，不断优化过程控制，并最终达到控制整体成本的目的。定期举行技术专题研究会议优化过程控制，多方面分析关键控制要素，逐层分解落实，层层推进、不断改进过程控制。将可控项目开发费用按月分解，并严格控制过程中的费用情况，从源头上加强了成本预算控制，有效降低设计开发成本。

在项目开发前期，公司对产品进行 3D 性能模拟分析，降低产品的失败风险，从而降低成本；在产品的前期推广，利用仿真图片进行推广，有订单以后再开发，不仅可以扩大订单量，也降低订单失败的风险；积极采用“一模两型”甚至“一模多型”，对模具进行再次利用，大大节约模具开发费用。同时，公司对工装夹具进行共用，也降低了研制开发的成本。

2) 采购供应过程的实施

(1) 保证原辅材料质量

制订《供应商管理办法》、《产品外协加工管理规定》等制度，在对新供应商的开发中，对供应商的质量管理状况进行重点考察。制订了各项采购物资的检验规范，对原辅材料进行质量控制，由专职检验员出具《进料检验报告》，检验合格的原辅材料方可入库，从源头上杜绝不合格的原辅材料流入生产工序。

实施管理和技术输出，及时将供货质量情况反馈给供应商，并帮助供应商进行质量改进，提高产品合格率。

(2) 保障供货及时性

为确保及时采购所需的原材料、设备、备品备件等物资，公司持续监测库存情况，根据经济库存量的原则，依据物料需求计划提出采购计划。

为确保交期，采购员依据采购物品重要性及紧迫性，以电话、传真、信函、电子邮件或亲自到厂商等各种方式主动联络跟催采购进度，并与需求单位联系，征询意见，了解延误原因及评估后果，以确保物料能适时供应。

公司针对供应商连续 3 个批次未能 100% 准时交货的情况，出具《供方未达成 100% 交货原因分析改善报告》，要求供方提出改善对策。

(3) 采购成本最小化

公司建立询价、比价和议价机制，对采购成本进行有效控制。公司利用供方专业技术优势，让供方在开发初期参与配件设计，有力缩短了开发时间，大大减少因装配

设计不合理而产生的采购成本。

掌握供应商产品原材料行情变化，根据价格趋势灵活应用，降低采购成本。成立跨部门的核价小组对采购件、外购件进行成本分析，本着核价而不估价的原则，避免主观误差，做到“同质比价”，对采购价格进行有效控制，以达到合理降低采购成本的目的。

4) 生产过程的实施

(1) 生产计划管理

公司采用“存货生产”和“订单交付”的生产方式进行生产计划的控制，积极应对市场的需求和变化。每月根据营销计划制定月生产计划，接着分解成周计划和日计划，并以此为依据，兼顾合同资料、计划预测，运用 ERP 信息系统，制定月度材料需求计划，明确供货进度及批量要求，确保正常生产经营。

针对产品种类多、范围广的特点制定常规型号产品库存式生产、异形规格产品订单式生产的总体生产方式，很好的解决了产销、供需的矛盾。通过 ERP 系统的数据收集，对各类产品的历史销售情况进行统计、分析，并根据市场的需求变化作出相应调整，从而设置合理的安全库存。

为快速响应市场，满足顾客需求，生产部门根据紧急订单即时下达生产计划，计划员对产品交货期进行跟踪，并通过生产计划与车间管理平台实时获取各生产环节任务进度信息，明确生产过程效率和生产周期等关键数据，建立生产反馈系统，确保按时交付。

(2) 人员管理

实施一线操作人员的传帮带管理，并通过育才职工之家微信群、公众号等网络平台的推送和交流，让员工实时了解公司的发展动态，增加了员工与员工之间，员工与企业之间的凝聚力，同时生产每月以不同内容的评比、PK 方式动员所有生产车间一线员工共同参与评比，公司以奖金、奖杯的方式给予员工精神和物质激励，调动了员工的积极性和参与感。

(3) 设备管理

强化日常点检和交接班管理。执行设备点检制度，对质量控制点的设备进行重点控制，对易损的零部件进行定期维护和更换，形成点检记录及台帐。认真遵守交接班制度，准确填写规定的各项运行记录，一旦发现机器设备运行异常要及时报告、及时

维护，每个设备责任人形成了自觉保养设备的良好习惯，保证生产的正常运行。

（4）质量管理

对每道工序都编制了作业指导书，并严格实行“三按”生产。每月末，公司进行产品质量统计分析，编制质量月报表，召开质量分析会，对产品质量异常波动进行跟踪纠正。

公司注重加强质量考核和奖惩，提高质量管理效益。质量管理考核是落实质量管理责任制，确保产品质量不断提高，促进全体员工参与质量管理积极性的有效方法，在各部门都制定了相关的质量考核制度，并定期组织考核，做到奖惩分明。

（5）“6S”现场管理

实施全面的现场管理，公司制订并实施了《“6S”管理制度》，从人、机、料、法、环、测六个方面规定了车间现场管理的标准要求和行为准则。生产中心定期或不定期深入到生产现场对 6S 现场管理、账物管理、环境、安全、卫生管理、工艺执行、学习与培训等进行全面检查，并把检查结果及时向各部门车间管理人员反馈，一起探讨改进措施，提高现场管理水平，保障过程受控。

（6）生产成本管理

高度重视以结果为导向的成本分析。统计和财务部门每月编制了月度生产成本分析报告，及时发现公司成本管控的缺陷和不足，并定期召开月度成本分析会和质量分析会进行宣贯和落实，寻求改进的方向和目标，及时采取相应的管控措施。公司实行了生产成本考核，公司对各生产部门实行了可控成本考核，成效显著。公司还非常重视设备设施的维护保养，确保设备的稳定性，保证产品质量的稳定，减少不合格品的产生和物料的浪费；另外通过不断优化工艺流程，加强设备工装的技改，积极引进新工艺设备，提高生产效率。

5) 市场营销过程的实施

为确保市场营销过程的规范和高效，公司制定了《客户分类标准》、《国内销售区域划分》、《代理商管理制度》、《关于线上销售的规定》、《售后服务管理制度》、《价格及返点奖励机制》、《业务员激励制度》等一系列制度，充分调动营销人员和代理商的积极性，加强业务能力培训，提升营销效率和营销服务能力。实施客户分级管理，不断提高客户合作水平，拓展市场占有率。公司通过经营会议、销售专题会议、内部检查和评审，积极采取预防、纠正措施，不断调整销售过程，保持营销体系的高效运行。

（1）创新营销模式和营销策划，吸引优质客户。

建立温州育才学生综合实践基地，通过基地这个专业平台来进行装备和服务的场景动态化展示，吸引专业教育资源、潜在客户资源，推广育才教育装备和整体解决方案，实现从“卖装备”到“卖理念”转变，融入教育圈子，将学术、活动、装备、创意结合起来进行商业策划。

如：北京联守股份、湖北福星集团、北京渝商集团、上海美育集团、山东时代智囊等就是通过这样的模式创新与育才建立战略合作伙伴关系的。比如山东时代智囊今年7月份单个订单交易额就达到308万人民币。

(2) 提高服务水平，加强代理商开发。

通过深入的市场调研，明确了当前市场的供求形势和供求矛盾，根据地理区域进行市场科学分区，建立地区级、市级及以上代理机制，升级与业务合作伙伴之间的阳光分享机制，已初步建立了3小时交通圈覆盖的服务体系和深度市场拓展、维护体系。保护代理商利益，同时跟进资质授权、返点激励、展厅共建、广告支持、新品特供、交货优先、专人客服等举措，提高代理商与育才合作的积极性。已成功开发了深圳、合肥、长春、山西、临沂、宁波、南昌、台州、河北等地的代理商。

(3) 科学规划产品体系，提高产品竞争力。

对产品体系按“产品漏斗模型”进行梳理规划，形成装备提供、创意乐园或幼儿园整体方案设计与输出、课程研发、师资培训、活动策划等产品和服务体系。如以基地为例，形成学生综合实践体验课程、创客资源包、少年领袖训练营、创客大赛辅导、项目式研究学习等产品和服务体系，以保持持续的用户流量和流量黏性，深度挖潜，让用户带来持续不断的收入。这样既利于通过富有专业内涵的产品和服务体系吸引更多的用户，也利于需求层次递进的用户群持续消费，从而形成对育才品牌的依赖和忠诚度，获取专业产品和服务的便利。



（4）瞄准标杆客户，实行“头狼战法”。

根据育才产品和服务特点和受众群体分析，瞄准某一细分领域实力排名最靠前的客户，集中优势资源进行跟踪、调研、洽谈、合作、磨合，并形成战略合作伙伴关系。

与某一领域内的标杆企业合作，既能创造规模业绩，形成育才品牌的旗帜性形象，又能形成榜样效应、强大的客户见证和可信赖的印象，把这一领域内的其他优势客户资源吸引到育才旗下。私立培训界的新东方教育科技集团、学大教育、好未来集团，地产界的恒大集团、万科集团，新教育界的蒲公英智库平台（上海新纪元学校、大连嘉汇、杭州橄榄树学校等），政府采购领域的温州一中，国外教装文具界的德国 FRANK、英国 ECR、印尼 HONCENTER 等客户资源就是基于这样的营销策略创新形成的，业绩占据了销售总额的 85%以上，其他低小散客户则在这一主流下形成靠拢性效应。

（5）加强品牌推广，塑造专业品牌形象。

丰富育才品牌推广形式，创新企业宣传方式，形成育才品牌的系统推进。如以“育才控股集团”公众号、育才官网等畅通相关方沟通渠道，以“温州育才学生综合实践基地”公众号畅通专业教育通道，以产学研用合作和育才教育装备研究院联结科研力量，以育才基地联系创客、STEAM、综合实践、研学旅行领域的知名专家和客户资源，以国内和国际展会推广产品，以承办“全国学生综合实践基地联盟成立大会”活动等方式来立体宣传企业转型升级；以参加各类相关国家和行业标准等活动来树立育才的社会责任形象；以参加新教育年会、全国培训机构峰会、全国幼儿教育年会、湖畔大学新教育研讨会这样的活动来树立育才的专业形象。

(6) 追求销售成本最小化。

为使市场营销过程成本最小化，公司通过年度经营会议，营销中心月度会议对过程的整体成本进行了识别，主要包括：减少库存产品、加速应收帐款的回笼等，并通过采取如下措施来实现成本最小化：

严格按照公司《客户分类标准》对现有客户进行评级管理，通过每月与顾客进行应收账款余额对帐，对不同账期采取不同的方式提醒顾客及时安排货款，确保应收款的及时回笼。

公司派驻区域业务员，方便及时与客户沟通，充分了解客户信息，并按客户订单要求，及时向顾客交货，减少库存产品的资金占用。

通过招标的方式选择性价比高的物流公司，并且精确计算产品的数量确定装车计划，从而降低物流成本。

6) 人力资源管理过程的实施

公司从战略高度，实施有效的引才、用才、育才战略性措施，培养高级管理人才、营销人才、科技创新等各类综合性人才。通过建立科学的人力资源开发和管理系统，激发员工自觉形成努力工作、爱岗敬业的良好氛围，合理运用激励机制，调动员工的积极因素，发挥他们的主观能动性，创建了一支团结、拼搏、求实、创新的员工队伍，为公司的可持续发展提供了强有力的人才保证。

(1) 人力资源规划

根据公司发展战略规划、人力资源盘点报告和各单位的人员需求，确定每年的人员配置计划。

(2) 招聘选才

通过网络招聘、院校招聘、猎头公司、内部招聘等创新人才引进方法、拓宽人才搜寻渠道，获取合格人才。

(3) 学习培训

建立完善的培训体系，通过培训需求的确定、培训过程的管理和效果的验证，运用案例分析培训、网络教育、网络互动学习、技能比武等方式达到全员素质提升目的。

(4) 绩效考核

公司建立分层次、平行状的考评体系，制定《绩效考核制度》，进行客观公正考核、全面有效激励。

(5) 职业发展

为员工建立多重职业发展通道，从横向分类到纵向分级，对任职资格清晰化，使员工明确自己的发展方向、差距和提升途径，规划、设计出自己的职业发展前景道路。

(6) 成本最小化

通过将人力资源成本识别为招聘成本、培训成本、人工使用成本等，采取如下措施来实现成本最小化：优化绩效管理体系，通过激励机制提高全员劳动生产率；制订年度培训预算与支出计划，按预算控制培训支出，如大力推动内部人员授课，提高内部人员授课水平，从而减少外部课程的采购，节约培训开支。按需求制定年度人才招聘计划并实施，按“人尽其才”配置使用人员，控制人工使用成本。

7) 财务管理过程的实施

(1) 核算管理过程

公司采用 ERP 系统记录各业务环节和资产流动过程，通过 ERP 的自动汇总归集功能，降低了财务手工汇总潜在的人为错误风险。同时，财务通过查询 ERP，可以有效核对已发生业务是否在当期全部入账，提高了会计核算的完整性和及时性。此外，公司还采取了相互稽核的方式，财务人员之间相互检查工作质量，提高会计核算的准确性。

(2) 预算管理过程

公司实行预算管理，财务作为预算管理的归口部门，跟踪预算发生的时点和金额，反馈各个环节的预算执行情况，并且将预算结果纳入部门考核，以激励各部门按预算执行业务。

(3) 成本管理过程及资金管理过程

公司将内控管理分为货币资金管理制度、采购与付款管理制度、销售与收款管理制度、存货资产管理、成本费用管理五大板块，每一板块都制定了明细的管理制度，包括《货币资金收付管理规定》、《资金使用审批权限和支付的规定》、《工资核算管理规定》、《物资采购资金管理办法》、《购销比价管理规定》、《购入物资效益预测管理规定》、《财务报销业务管理规定》等。这些规章制度，是公司业务运行的行动指南，再通过预算规范业务发生金额范围，使公司的运营规范有序。财务通过审核业务是否按照制度运行，实现对成本和资金的控制，有利于财务实现精细化管理，关注价值发生的细节。

(4) 决策支持

财务按月报出各种管理报表，包括费用、成本的明细及比较数据，存货变动情况，预算执行情况等，并对报表数据进行分析，提供财务角度的意见，供业务部门及时调整策略。此外，日常业务需要提供的数据，财务也全力协助提供。

(5) 成本/效率最优化

为了降低支持过程的成本，公司大力开发 ERP 系统的查询功能，使数据在 ERP 中形成完整储备和多种条件查询，减少财务管理过程中的人力成本和时间成本。

8) 设备管理的实施

根据设备管理过程的主要要求，为确保设备管理过程能够有效实施为主要价值创造过程提供充分的支持，公司依据过程的主要要求，确定了设备管理的关键绩效指标和测量方法。

(1) 加强设备管理，提高设备完好性，减少设备故障

公司在设备选型时就选择低故障率、技术先进与适用的专业设备，根据设备的种类、采购时间建立设备台帐和档案，编制相应的安全操作、使用、维护规程，关键设备实行“一机一档”，为今后有关设备维护与更新等工作提供参考。

推进 TPM 管理和设备“三零管理”（见图表 4.5-13），加强对员工的培训，最大限度降低因操作或维护不当引发的设备故障与维修率，提高设备利用率，保证正常生产。

图表 4.5-13：设备“零故障、零事故、零缺陷”系统展开图

零故障 零事故 零缺陷	设备结构性 能评价	1、找出设备保养的关键点，区分设备保养的难度系数，制定设备保养标准，确定设备保养责任人；2、日常点检表、定期维护检查表、计划检修表；3、维修人员实行包区负责。
	作业指导书	规范设备操作方法，全面掌握设备性能要求，有利于设备故障预防。
	设备故障 管理	建立设备故障档案库，全面掌握设备性能要求。
	技能培训	提高设备操作者的操作技能和作业水平；规范操作者作业标准。
	设备事 故管理	强化事故管理，实行三不放过原则，促进提高操作者的工作责任感。
	备件供 应保障	备件实施分类管理，设定安全存量，做到货比三家。
	外围力 量支持	专业技术上无法解决的设备，邀请外部专家进来，减小修理误区，提高工作质量效率。

设备管理小组	成立设备管理小组，有效提高全员参与管理的氛围；设备管理小组成员定期对设备进行检查，评价过程的有效性和效率，获得设备管理的改进信息，制定改进计划并实施。
创新活动	通过创新活动，及时对设备的不合理性进行改进。

(2) 维修成本最小化

成本最小化主要体现在维修成本控制方面，如加强零件仓库的出入库管理，对出入库物品严格把关；对零配件更换实施以旧换新制度，以最大幅度降低维修成本与时间成本。

9) 安全、环境管理过程的实施

公司严格执行国家有关安全、环境的法律法规，优化和提升 ISO45001 职业健康安全管理体系、ISO14001 环境管理体系运行质量。新建项目严格执行安评、环评和“三同时制度”，公司制订了《环境、职业健康安全手册》、《环境因素/安卫风险评估程序》、《职业病预防及控制程序》、《劳动防护用品具管理程序》、《职业健康安全监测与测量控制程序》等制度，识别潜在危害员工健康的关键工作场所、测量项目和指标，对重大环境因素、职业健康安全风险建立管理方案，实施有效控制。

每月组织进行环境、安全生产大检查，发现异常，及时要求责任部门整改。每年定期开展环境、职业健康安全管理体系内审和管理评审，以持续提高管理体系运行的有效性和适宜性。

4.5.3.2 过程的改进

为使关键过程满足要求，并适应公司战略规划，在实施中围绕各过程有效性和效率，利用经营分析会、管理评审、过程审核、内审、卓越绩效模式自评等方式，获取竞争对手、标杆信息，围绕过程的效率和有效性进行评价，实施改进，跟踪落实，对成果纳入知识管理平台，进行共享，不断优化价值创造过程，进一步提高整体绩效。近期各过程改进见图表 4.5-14。

图表 4.5-14：过程改进案例

关键过程	改进前	改进后
设计开发过程	产品规划、产品评审控制节点和要点不明确。	加强产品规划、产品评审的细化和控制，明确项目研发和评审控制节点和要点，提高了新产品开发准确性。
	二维设计	使用犀牛、PRO/E、UG、CDA、3D 打印技术，实现仿真设计和快速成型，降低了成本，提升了研发效率。
	试验检测设备尚不完备	引进光谱仪、盐雾试验箱、高低温试验箱、疲劳测试机抗紫外线耐候试验箱等先进仪器和设备，提高了新产品验证和确认能力，提高新产品研发质量。

采购过程	供应商档案管理不完善，集中采购度不高	完善供应商信息库，制订《供应商基本资料表》，整合资源，对大宗采购物品实施集中采购，降低采购成本。
	传统纸质采购订单	采购员电脑安装传真管理器，实施采购合同、订单、发票无纸化输送，提高了采购效率。
	对供应商的帮扶管理、互动沟通系统性不完善	联合技术、质管、营销等部门组建供应商辅导小组，建立互学、互帮机制，提高供应商帮扶效果，促进采购产品交期和质量提升。
生产过程	注塑车间生产效率同比不高	对注塑机加装机器人和引进中央供料系统，提高注塑生产自动化水平，生产效率同比提升 40%。
	车间工位人员分配不合理	利用 IE 方法，优化标准工时，并定人、定岗、定机。
	生产数据准确性和及时性有待提高	在 ERP 中增加 MRP 模块，实现数据自动分析和及时传输。
营销过程	营模方式传统	创新商业模式，建立温州育才学生综合实践基地，通过基地这个专业平台来进行装备和服务的场景动态化展示，吸引专业教育资源、潜在客户资源，推广育才教育装备和整体解决方案，实现从“卖装备”到“卖理念”的转变，将学术、活动、装备、创意结合起来进行商业策划。
	营销机制不够科学	通过深入的市场调研，明确了当前市场的供求形势和供求矛盾，根据地理区域进行市场分区，建立地区级、市级及以上代理机制，升级与业务合作伙伴之间的阳光分享机制，初步建立 3 小时交通圈覆盖的服务体系和深度市场拓展、维护体系，保护代理商利益，同时跟进资质授权、返点激励、展厅共建、广告支持、新品特供、交货优先、专人客服等举措，提高代理商与育才合作的积极性。
人力资源管理过程	招聘效率不高	开辟招聘和人才培养渠道，与 3 家猎头公司和 3 所院校建立了合作关系，有效引进了 9 名高素质人才。
	人才测评不科学	建立了岗位胜任力人才测评模型，提高测评的科学性。
财务管理过程	财务预算准确度有待提高	更关注与事前预算的环节和业务的前瞻性预判，并将推算的财务数据形成方案跟业务部门衔接，实现预算与业务的融合，提高财务预算准确性。
设备管理过程	设备选型的科学性有待提高	建立由设备、技术、生产、财务审计等部门和使用单位组成的设备采购小组，对新购设备先进性、适用性进行科学论证。
安全、环境管理过程	部分人员的环境、安全意识还有待提高	组织学习环境、安全法律法规及相关知识，提高全员环境保护、安全生产意识。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 总则

公司基于愿景和战略，构建了关键绩效指标测量、分析和评价体系，进行全方位的数据收集，实现对公司绩效的测量、分析和评价，促进公司战略和运营管理的协调一致，推动改进和创新，不断提升公司的核心竞争力。

4.6.2 测量、分析和评价

4.6.2.1 提要

根据公司战略规划，运用平衡计分卡方法，从财务、顾客与市场、内部运营、学习与成长四个维度，制定公司级、部门级、岗位级的三级绩效指标体系，涵盖各层次以及所有部门、过程，监测公司战略实施和日常运营，并推动改进和创新。



图表 4.6-1 公司三级绩效测量体系

4.6.2.2 绩效测量

4.6.2.2.1 建立绩效测量系统，有效收集数据和信息，监测公司运作及日常整体绩效。

以公司战略目标为核心，利用平衡计分卡，通过关键成功因素的梳理和关键绩效指标的识别，层层分解，建立了公司、部门、岗位三级绩效指标评价体系。指标体系所对应的数据与信息是公司进行绩效测量收集的重点，作为判断战略规划、关键过程的进展依据。公司级关键绩效指标体系见图表 4.6-2，部门级关键绩效指标体系见图表 4.6-3。

图表4.6-2：公司级关键绩效指标

纬度	关键绩效指标	收集及计算方法	责任部门	监测频次
财务	主营业务收入	财务报表	财务中心	月度
	利润总额	财务报表		
	纳税总额	财务报表		
顾客与市场	顾客满意度	顾客满意度调查报告	营销中心	年度
	市场占有率（%）	市场调研报告		年度
	A+级客户新增数	销售统计		月度
内部运营能力	高新技术产品销售占比	财务报表	技术中心	年度
	生产订单按时交付率	生产统计报表	生产中心	月度
	一次交检合格率	质量统计报表	质管部	月度
	战略合作供应商数量	采购报表	采购部	年度
	重大安全事故发生数	安全生产报表	行政中心	月度
	三废排放达标率	环境检测报告		年度
学习与 发展	员工满意度	员工满意度调查报告	人力部	年度
	研发资金投入	财务预算	技术中心	年度
	中小板上市时间	上市进度报告	财务中心	年度

图表4.6-3：部门级关键绩效指标

过程	关键绩效指标	收集及计算方法	责任部门	监测频次
设计开发过程	新产品开发周期	统计	技术中心	半年度
	新产品投产率	统计		季度
	高新技术产品销售占比	财务报表		年度
	研发费用控制率	财务报表		年度
采购供应过程	采购物资合格率	统计报表	采购中心	月度
	采购订单按时完成率	统计报表		月度
	采购成本下降率	统计报表		月度
	长期合作供方数量占比	统计报表		年度

生产制造过程	生产订单按时交付率	生产统计报表	生产中心	月度
	一次交检合格率	质量统计报表		月度
	人均产量	财务报表		月度
市场营销过程	销售收入	财务报表	营销中心	月度
	A+级客户新增数	统计		年度
	销售费用控制率	财务报表		月度
	客户投诉率	统计		月度
人力资源管理过程	培训计划完成率	统计	人力资源部	月度
	关键岗位员工流失率	统计		月度
	员工满意度	满意度调查报告		年度
财务管理过程	付款及时率	统计	财务中心	月度
	资金供给保障率	统计		月度
	预算准确率	统计		年度
设备管理过程	设备完好率	统计	机电保障部	月度
	设备异常停机工时	统计		月度
安全、环境管理过程	职业病发生率	统计	行政中心	年度
	千人轻伤率	统计		月度
	重大安全事故数	安全生产报表		月度
	三废排放达标率	环境检测报告		年度

公司已经建立起了全面的、综合的信息系统和各项数据统计报表，依托公司信息系统、其他专项渠道和外部渠道、各项统计数据报表等，及时、准确、科学地收集与整理数据和信息，为公司的决策、改进和创新提供支持。

4.6.2.2.2 有效应用关键的对比数据和信息，支持组织的决策、改进和创新

公司在选择、收集、整理绩效测量数据和信息的基础上，定期或不定期召开各种

综合、专题绩效分析会议，组织相关部门和团队，通过派驻的业务经理、专业网站、行业协会、客户、供应商、专题调研等途径获取竞争对手和标杆的信息，并采用 SWOT 分析法、统计分析法等方法进行对比分析，明晰主观与客观因素影响，学习、借鉴竞争对手优点，找出绩效差距，制定具体、可行的改进方案，为公司战略推进和经营管理创新提供参考。

图表 4.6-4：主要对比数据和信息

数据、信息类型	主要数据和信息内容	分析部门
财务	主营业务收入、利润总额、纳税额、毛利润率、流动资产周转率等	财务中心
顾客与市场	市场占有率、顾客满意度及其变化趋势；竞争对手的产品规划情况、产品销售渠道、营销策略、促销手段措施和服务方式，广告推广及优惠政策等。	营销中心
内部运营	生产订单按时交付率、产品一次交检合格率；新产品研发、质量对标、采购供应信息、最佳管理实践等。	生产、技术、质管、采购等部门
人力资源	关键岗位员工流失率；企业作风、员工素质、工资和福利待遇、工作生活环境、员工培训等。	人力资源部

4.6.2.2.3 确保测量系统不断适应战略发展方向

为了确保绩效测量系统与公司战略发展的适应性，公司高层及各职能部门通过战略分析会、管理分析会，绩效面谈等多种方式适时评价和调整绩效指标、指标值、测量方法等，保持绩效测量系统的敏感性、有效性和适应性，符合公司战略发展要求。

4.6.2.3 绩效分析和评价

4.6.2.3.1 运用科学方法、分析、评价公司绩效

公司定期对关键绩效指标进行分析和评价，针对当前绩效水平，从公司内外部环境变化、资源配置、工作质量和管理效率等多方面进行数据对比和分析，找出存在差距的原因，制定对策，并组织实施。公司通过经营分析会对竞争绩效、长短期目标的实现情况进行评审，确定改进方向以及资源配置重点，应对未来市场、行业的竞争。从战略调整执行能力、对市场的快速响应能力、对突发事件的响应能力、竞争对手策略响应能力、风险应变能力、环境变化应变能力等方面评价公司的应变能力。

图表 4.6-5：绩效分析及结果传递

层级	评价内容	主要牵头部门	分析方式	方法	输出
公司级	战略目标、年度经营目标、公司成就、竞争绩效等	办公室	年度经营分析会	趋势分析、对比分析、因果分析、相关分析等	经营会议纪要
	长短期计划实现情况、重点项目推进情况	办公室	高层月度办公会	趋势分析、对比分析、因果分析	会议纪要
	各部门关键绩效指标、年度重点工作计划完成情况	人力资源部	各部门述职报告会	部门自评、领导评价	各部门述职报告
部门级	技术研发	技术中心	月度相关专题会议	趋势分析、对比分析、因果分析	会议纪要、决议等
	采购供应	采购中心			
	生产管理	生产中心			
	市场营销	营销中心			
	人力资源管理	人力资源部			
	财务管理	财务中心			
	设备采购	生产中心			
	质量管理	质管部			
	安全生产管理	行政部			
岗位级	岗位绩效	人力资源部	绩效考核	绩效考核制度	绩效考核报告

公司通过及时的绩效分析，对战略进展情况进行跟踪，逐层传递经营情况。对三级指标测量结果的分析反馈传递给各层级相关员工。当目标情况存在偏差时，及时制定改进措施并实施，保证战略目标的实现。

4.6.2.3.2 根据绩效评价结果，确定改进的优先次序和创新机会

根据绩效评审结果，在充分分析关键绩效指标没完成的原因和公司当前的可用资源的基础上，按照与战略规划、年度计划和主要职能部门长短期计划相关性大小（重要程度、紧急程度），确定改进优先次序，并通过目标责任书方式，将改进责任落实到部门和人。

同时根据绩效评审结果，识别创新机会，明确责任部门和责任人，采取激励措施进行创新挖潜。公司及时将识别的改进优先次序和创新机会传递给合作伙伴，同步跟进，取得事半功倍的效果。

4.6.3 改进与创新

4.6.3.1 提要

公司围绕战略目标、顾客和其它相关方的要求，利用获取的数据、信息及绩效测量和分析结果，通过内部审核、管理评审、年度总结、绩效考核等方式，识别改进与创新机会，分层次、有重点地改进部门、过程和整体的绩效，充分运用 PDCA 循环，不断持续改进。



图表 4.6-6：改进与创新的管理

4.6.3.2 改进与创新的管理

4.6.3.2.1 确定改进、创新的计划和目标

公司每年年底召开经营管理会议，由各职能负责人总结上一年度的工作业绩，分析存在的不足，围绕战略规划及绩效目标实现情况，确定新一年的总体创新计划和目标，将创新、改进计划按照重要度排序，形成关键改进任务，分配到各职能部门。各部门按公司创新、改进计划和目标，结合职能战略和目标要求，确定部门年度工作计划和目标，其中包括部门年度重点改进、创新项目。

4.6.3.2.2 实施、测量和评估改进与创新活动

公司每项改进和创新任务均设立负责人，配备相应的资源，并设立改进与创新任务目标、进度安排、测量评价部门、监测频度与指标等，分层次组织实施和测量，公司定期对改进、创新计划完成情况进行评估，并提供资源协调、人员培训方面的支持。

图表 4.6-7：改进活动实施表

改进层次	改进活动	主管部门	改善计划及目标	实施过程
公司层面	管理优化	行政中心、技术中心	建立的管理优化流程，不断改进，使各项资源得到最优配置	1、流程设计和岗位分工 2、各部门发现管理方面的优化需求，反馈到具体的负责部门 3、负责部门组织各相关部门进行原因分析，制订措施，跟踪实施情况，对结果组织进行验证 4、实施结果经验证有效的，修订相关管理标准和技术标准，固化成果
部门层面	精益生产	生产中心	以生产制造系统为核心，运用 6S 现场管理、IE 工业工程管理等进行改善	1、对班组长以上干部进行精益生产理念与精益生产工具的培训。 2、6S 现场管理 3、目视化管理 4、IE 工业工程管理
	全面成本预算管理	财务中心	加强企业在整个生产经营过程中所发生的成本费用的核算、分析和控制工作，以降低成本	1、财务中心进行成本核算和预算编制，生产中心等部门负责相应的定额核算； 2、建立成本数据的日跟踪分析机制，设立预算为导向的改进目标进行分析改进； 3、财务中心对成本执行情况进行考核，并与各部门业绩挂钩。
车间 / 班组层面	QC 小组提案改善	生产中心、质管部	根据品质、效率指标确定改善方向，调动基层员工积极性	以车间班组、现场工艺、品质人员为主，持续推进提案改善活动，鼓励 QC 小组活动，改善现场品质及效率，以此来改进过程管理。

为了巩固改进成果，公司将改进成果通过报告、会议和文件等形式存档，并向公司各级层传递。通过薪酬激励系统，公司根据改进目标的完成情况，定期对改进效果进行评价，并对改进成果进行激励。如每年年底，公司组织财务中心、生产中心、技术中心等相关部门对专项改进、提案改善活动的效益进行评估。

图表 4.6-8：评价与激励

项目	评价	激励机制
合理化建议	根据《合理化建议管理办法》，对各项合理化建议成果进行评价	设立合理化建议奖
QC 小组	根据《QC 小组管理办法》对 QC	设立 QC 成果奖

项目	评价	激励机制
	小组课题进行评价	
技术创新和攻关	项目结束后召开评审会	制订了《创新激励制度》，设立重大技术创新奖、专利奖等奖项
专案改善	专案改善效果确认	按照《创新激励制度》进行奖励

4.6.3.3 改进与创新方法的应用

4.6.3.3.1 应用多种方法，组织各层次员工开展各种改进与创新活动

为促进改进与创新活动的全面开展，公司在组织上加强资源协同，搭建多种平台，如目标管理、QC、合理化建议、小改小革等，帮助部门和员工实现其改进与创新的目标。同时，公司积极营造勇于创新、持续改进的氛围，通过公司报刊、微信、看板栏等，传递改进与创新的正能量，展示改进与创新的动态与成果，开展案例式教育与培训，推进改进与创新成果的运用。

图表 4.6-9：实施多种形式的改进活动

层级	卓越绩效模式	管理体系	精益生产	业务流程再造	6S 管理	合理化建议	专案改善	QC 活动	技能竞赛
公司层	√	√		√	√	√			
部门层	√	√		√	√	√	√	√	
车间/ 班组/ 岗位	√	√	√		√	√	√	√	√

4.6.3.3.2 正确和灵活应用统计技术和其他工具，为改进与创新提供支持

公司对各种改进活动采用的统计技术方法进行了归纳，见图表 4.6-10。统计技术和方法已经纳入了公司的知识管理体系，在各个层次的改进活动中得到广泛的推广应用，有效支撑公司的经营和决策。

图表 4.6-10：改进活动中统计技术、工具的应用

类别	方法	主要用途	解决问题的步骤										应用举例
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			选择课题	现状调查	设定目标	分析原因	确定主因	制定对策	实施对策	检测评价	巩固措施	总结提高	
老	因果图	完整的分析、整理影响原因				★							提高产品一次交检合格率

类别	方法	主要用途	解决问题的步骤										应用举例
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			选择课题	现状调查	设定目标	分析原因	确定主因	制定对策	实施对策	检测评价	巩固措施	总结提高	
QC七工具	排列图	从许多问题中找出主要问题	★	★			★				★		减少顾客投诉率
	直方图	把握分布特点，与要求比较	★	★						★			降低产品报废率
	检查表	确认事实，对数据进行整理和分析	★	★	★		★	★	★		★		提高产品一次交检合格率
新QC七工具	亲和图	把从杂乱无章状态中收集到的语言资料，根据它们之间的“亲合性”分类汇总，明确解决问题的方法	★										质量分析会
	头脑风暴法	激发新思维，突破旧模式，挖掘员工潜在的思想财富	★			★		★	★				质量分析会
其他工具	对策表	表格化的改进措施计划及检查是否完成的依据							★				降低产品退货率
	水平对比	标杆管理						★			★		提高产品一次交检合格率
	流程图	描述现有过程和设计新的过程	★	★	★					★			生产流程改进
	统计过程控制	评价过程持续符合规范能力							★				生产工艺改进

4.7 结果

4.7.1 总则

公司在高层领导带领下，紧紧围绕战略目标，积极营造良好的内外部环境，不断推动改进与创新以增强竞争优势，提升经营管理质量，在产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程管理、领导等方面的绩效结果整体上处于良好发展趋势。

4.7.2 产品和服务结果

4.7.2.1 主要产品和服务的关键绩效指标

1) 产品绩效

公司的产品性能稳定，质量可靠性强，产品性能的主要指标按照国际先进水平设定，主要技术指标高于竞争对手，处于行业先进水平。

图表 4.7-1：公司主要产品的当前水平和发展趋势

主要产品	主要技术指标		本企业水平	同行业水平	国际先进水平
人体工学课桌椅	桌面垂直耐久性		10000 次	10000 次	10000 次
	握钉力		2400N	780	1200N
	甲醛释放量		0.25mg/L（集气法）	1.5mg/L（集气法）	0.5mg/L（集气法）
高档书写板	光泽度	粉笔	7.0~7.3	10	8
		白板	99.5~100	60	80
	甲醛释放量		0.71mg/L	1.2mg/L	1mg/L
光学电子板	采样率		120FPS	120FPS	120FPS
	报告分辨率		32768*32768	1120*1120	32768*32768
	响应时间		8ms	10ms	8ms
创意游乐设施	主要零部件静负荷要求		平台大于 4100N	平台 4000N	平台 4000N
			楼梯大于 2850N	楼梯 2800N	楼梯 2800N
			滑梯大于 5600N	滑梯 5600N	滑梯 5600N
	站姿运动器材强度		大于 1100N	1100N	1100N
	阻燃性		50mm	50mm	50mm

2) 服务绩效

公司近三年服务绩效逐年提高，呈现良好的发展趋势，见图表 4.7-2。

图表 4.7-2：服务绩效的当前水平和发展趋势

绩效指标	2022年	2023 年	2024 年
顾客满意度	90.42	95	96
订单按时交付率（%）	96	96.5	97.5
客户投诉率（%）	1.8	1.3	1.2

客户投诉及时处理率 (%)	96	99	100
---------------	----	----	-----

4.7.2.2 主要产品和服务与竞争对手比较的结果

公司主要产品和服务的绩效处于行业领先地位，对比结果见图表 4.7-3、图表 4.7-4。

图表 4.7-3：教学产品和服务绩效的关键指标与竞争对手对比

主要产品	主要技术指标	育才	巨力	美国KI 家具
人体工学课桌椅	桌面垂直耐久性	10000 次	10000 次	10000 次
	握钉力	2400N	1200N	1000N
	甲醛释放量	0.25mg/L	1mg/L	1.5mg/L
服务绩效	订单按时交付率(%)	96.5	95	96
	客户投诉率 (%)	1.3	1.6%	2.5

图表 4.7-4：儿童游乐设施和服务绩效的关键指标与竞争对手对比

类别	主要技术指标	育才	奇特乐	凯奇
产品绩效	主要零部件静负荷要求	平台大于 4100N	平台 4000N	平台 4000N
		楼梯大于 2850N	楼梯 2800N	楼梯 2800N
		滑梯大于 5600N	滑梯 5600N	滑梯 5600N
	站姿运动器材强度	大于 1100N	1100N	1100N
	阻燃性	50mm	50mm	50mm
服务绩效	订单按时交付率(%)	96.5	97	95
	客户投诉率 (%)	1.29	1.5	1.8

4.7.2.3 主要产品和服务特色及创新成果

公司产品系列齐全、性能稳定、质量可靠性强，涵盖学前教育、基础教育、高等教育、继续教育等领域，能满足客户一站式采购需求。公司坚持科技创新，成立了“育才教仪省级研究院”，拥有省级技术中心，与武汉科技大学、中国美术学院、湖北理工学院、浙江工贸职业技术学院、温州电子信息研究院、温州文创协会等科研院校建立了技术合作关系，引进纳米技术、计算机辅助技术、眼视光学和人体物理学、生物力学、神经学、心理学、高分子材料等学科技术，建立了中国青少年身体形态发育特征数据库，利用人体工学研究开发新产品，满足不同教育类别顾客的需求，“电子板视保护膜”、“无缝包边”等新技术已广泛应用在新产品中，“智能扩屏交互式电子白板”、“新一代健康课桌椅”被评为省级工业新产品。公司是浙江省专利示范企业，已获得国家有效授权专利 255 项（其中发明专利 5 项、实用新型专利

75 项、外观专利 175 项）、软件著作权 13 项。公司坚持以食品级塑料、E0 级

板材、环保色粉等为生产原料，相继通过 3C、中国环境标志产品、欧盟 CE、BSCI 商业社会标准认证、美国消费品安全委员会 CPSC、TUV、SGS 等认证和检测。

公司先后获评为“高新技术企业”、“中国驰名商标”、“中国教学仪器设备行业协会推荐产品”、“中国教育行业十大最具竞争力企业”、“浙江省名牌产品”、“浙江省出口名牌”、“温州市科技创新型企业”等荣誉称号。

4.7.3 顾客与市场的结果

4.7.3.1 提要

公司以顾客和市场为导向，充分识别顾客需求，精准产品定位和品牌定位，注重服务质量和顾客满意水平的提升，获得了较好的市场绩效。

4.7.3.2 顾客方面的结果

a) 顾客满意的关键绩效指标的当前水平和发展趋势

公司近三年顾客满意保持稳定提高，发展趋势较好，见图表 4.7-5、4.7-6。

图表 4.7-5：近三年顾客满意度调查结果

时间	育才	美国 KI 家具	巨力	奇特乐	凯奇
2022 年	90.42	99.34	88.45	88.45	87.5
2023 年	95	99.38	88.5	89.5	88.6
2024 年	96	99.45	88.8	89.7	88.7

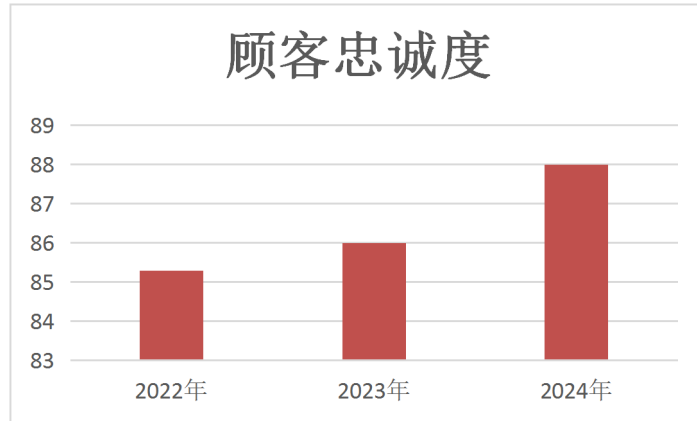
b) 公司顾客满意度水平与竞争对手对比情况

公司近三年公司顾客满意度保持增长趋势，且增长态势高于竞争对手企业，具体数据对比见图表 4.7-5 所示。

c) 顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和发展趋势

近年来，公司大力开拓高端市场，努力扶持经销商发展壮大，公司 A+合作客户不断增多，顾客忠诚度近三年保持稳定增长，见图表 4.7-6 所示。

图表 4.7-6：近三年顾客忠诚度的当前水平和发展趋势



4.7.3.3 市场结果

4.7.3.3.1 市场绩效当前水平和发展趋势

随着公司产品和服务质量不断提高，公司顾客群和销售区域不断扩大，销售量、综合市场占有率不断提高，产品出口额连续多年排名温州地区行业第一，近三年市场绩效结果见图表 4.7-7。

图表 4.7-7：市场的关键绩效指标的当前水平和趋势

绩效指标	2022年	2023 年	2024 年
教学产品国内市场占有率（%）	13.5	13.8	14.2
教学产品国际市场占有率（%）	0.23	0.25	0.28
儿童游乐设施国内市场占有率（%）	13	13.2	13.5
儿童游乐设施国际市场占有率（%）	0.26	0.28	0.35

4.7.3.3.2 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的对比结果

公司的市场占有率长期位于行业领先水平。

图表 4.7-8：竞争对手和本行业标杆对比

绩效指标	名称	2022年	2023年	2024年
市场占有率（%）教学用品	育才	13.5	13.8	14.2
	美国 KI 家具	26.5	27	27.3
	巨力	3.23	3.24	3.42
市场占有率（%）儿童游乐设施	育才	13	13.2	13.5
	奇特乐	12.6	13.2	13.5
	凯奇	5.23	5.32	5.52

4.7.4 财务结果

近三年主要财务指标水平和发展趋势，见图表 4.7-9。

图表 4.7-9:近三年主要财务绩效指标结果及发展趋势

财务指标	2022年	2023年	2024年
主营业务收入（亿元）	2.96	3.41	3.89
利润总额（万元）	4124	4731	5378
纳税总额（万元）	3548	3526	4836
资产负债率（%）	35.16	24.91	26.39
总资产贡献率（%）	23.9	24.45	29.3
资本保值增值率（%）	111.74	118.86	99.13
流动资产周转率（次）	3.89	3.36	3.12

4.7.5 资源结果

1) 人力资源结果

(1)工作系统绩效当前水平和趋势

公司积极推进工作系统扁平化发展，精简岗位数量，提高工作系统运作效率和快速响应能力，近三年工作系统绩效变化结果，见图表 4.7-10。

图表 4.7-10：工作系统绩效的结果

项 目	2022年	2023年	2024年
简化岗位数量变化（个）	8	6	5
员工晋升人数（个）	13	9	10
关键岗位员工流失率（%）	5	5	4
管理人员比例（%）	12	10	11

(2)近三年员工绩效管理的关键绩效指标结果，见图表 4.7-11。

图表 4.7-11：员工绩效管理的关键绩效指标结果

绩效指标	2022年	2023年	2024年
全员劳动生产率（万元/人）	78.03	89.8	94.3
员工薪酬增长率（%）	6.8	12	15
员工奖励资金（万元）	34	120	100

(3)员工学习与发展的关键绩效指标结果

公司积极创建学习型组织，近三年员工学习与发展的关键绩效指标结果见图表 4.7-12。

图表 4.7-12：近三年员工学习与发展的绩效结果

绩效指标	2022年	2023年	2024年
人均培训学时（小时/年·人）	11	15	18
年培训人次（人）	688	775	800
员工培训满意度（%）	86	89	90

(4)员工权益与满意程度等方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，见图表4.7-13。

图表 4.7-13：近三年员工权益、满意程度的关键绩效指标结果

绩效指标	2022年	2023年	2024年
职业病发生率（%）	0	0	0
重大安全生产事故（次）	0	0	0
人均福利增长率（%）	21.53	44.43	47.1
员工满意度（%）	78	80	83

2) 财务资源的关键绩效指标当前水平和趋势，见图表 4.7-14。

图表 4.7-14：近三年财务资源结果

绩效指标	2022年	2023年	2024年
预算准确率（%）	98	98	99
应收账款回收率（%）	100	100	100
流动资产周转率（次）	3.89	3.36	3.10
资金供给保障率（%）	100	100	100
银行授信总额（万元）	16400	16400	16400

3) 信息资源的关键绩效指标当前水平和趋势

公司重视信息化建设，逐年加大信息化投入，合理配置软硬件设施，为公司长短期发展提供有力的信息化支撑。

图表 4.7-15：近三年信息和知识资源结果

绩效指标	单位	2022年	2023年	2024年
计算机	台	105	180	190
服务器	台	1	2	2
信息化建设资金投入	万元	260	100	80
信息化运行故障次数	次	1	0	0
专利拥有量	项	135	210	255

4）技术资源的关键绩效指标当前水平和趋势

公司建有省级教育装备研究院、省级技术中心，与武汉科技大学、中国美术学院、湖北理工学院、浙江工贸职业技术学院、温州电子信息研究院、温州文创协会等科研机构建立了技术合作关系，拥有一支高素质的技术研发队伍，科研力量雄厚，参与制订国家、行业、团体标准共 14 项，是“浙江制造”《课桌椅》团体标准和《幼教装备 攀岩》行业标准的主导起草单位，国家标准《小型游乐设施 无动力平转通用技术条件》正在申请立项。公司近年来技术资源结果见图表 4.7-16。

图表 4.7-16：近三年技术资源结果

绩效指标	2022年	2023年	2024年
研发投入资金（万元）	1080	1130	1210
研发资金占销售额比例（%）	3.64	3.31	3.11
新产品产值率（%）	46.7	46.5	43
专利数量（项）	135	210	255

5）基础设施资源的关键绩效指标当前水平和趋势。

公司投资 5.65 亿元的育才教育装备科技文化创意产业园（浙江省重大产业项目），已成功建成，学生教育综合实践基地、生产和办公面积达到 10 万平方米。近三年投入设备技改资金 1.01 亿元，引进配置了全自动数控钣金成型机、激光雕刻机、注塑机器人、注塑智能集中供料控制系统等行业先进生产设备和座椅疲劳测试机、数显式万能试验机、漆膜附着力试验仪、甲醛测试箱、数显单翼跌落试验仪、指针式推拉计、氙灯耐候试验箱、耐磨耗试验机、水平垂直燃烧试验机、课桌椅力学综合试验机先进的检测设备，建成了书包柜全自动生产流水线，目前公司生产设备达到800多台，检测设备 90 多台。

6) 相关方关系资源的关键绩效指标当前水平和趋势，见图表 4.7-17。

图表 4.7-17：近三年相关方关系资源结果

绩效指标	2022年	2023年	2024年
供应商总数量（家）	177	175	176
长期合作供应商数量占比（%）	68.92	67.87	68.12
经销商数量（家）	60	58	59

4.7.6 过程有效性结果

1) 研发过程的有效性结果

图表 4.7-18：研发过程有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
新产品开发周期（天）	100	95	120	100	100	98
新产品投产率（%）	99	98.5	98	98	99	98
高新技术产品销售占比（%）	75	74.2	73	73.2	76	75
研发费用控制率（%）	100	100	100	100	100	100

2) 采购供应过程的有效性结果

图表 4.7-19：采购供应过程的有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
采购物资合格率（%）	97	96.32	95	95.83	98	97
采购订单按时完成率（%）	100	100	100	100	100	100
采购成本下降（%）	2.5	2.33	2.15	2.17	2.4	2.3
长期合作供方比例（%）	70	68.92	67.00	67.87	68	68.5

3) 生产制造过程的有效性结果

图表 4.7-20：生产制造过程的有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
生产订单按时交付率（%）	98	97.2	96.5	96.5	98	98.6
一次交检合格率（%）	99.5	99.3	99	99.1	99	99.2

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
人均产量（台）	10000	9500	8500	9100	9500	9200

4) 市场营销过程的有效性结果

图表 4.7-21：市场营销过程的有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
销售收入（亿元）	3.5	2.56	3.4	3.22	3.6	3.5
A+级客户新增数	17	15	15	15	18	17
客户投诉率（%）	1.2	1.1	1.5	1.3	1.1	1
销售费用控制率（%）	97	96	95	95	96	95

5) 人力资源管理过程的有效性结果

图表 4.7-22：人力资源管理过程的有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
培训计划完成率（%）	100	100	100	100	100	100
关键岗位员工流失率（%）	6	5	5	5	5	4.6
员工满意度	75	78	80	80	82	83

6) 财务管理过程的有效性结果

图表 4.7-23：财务管理过程的有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
付款及时率（%）	100	100	100	100	100	100
资金供给保障率（%）	100	100	100	100	100	100
预算准确率（%）	96	98	98	98	98	98

7) 设备管理过程的有效性结果

图表 4.7-24：设备管理过程的有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
设备完好率（%）	≥97	98	≥98	98.3	≥98	98.6

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
全年设备异常停机工时 (小时)	<270	258	<250	235	<230	225

8) 安全、环境管理过程的有效性结果

图表 4.7-25：安全、环境管理过程的有效性结果

绩效指标	2022年		2023年		2024年	
	目标值	实际值	目标值	实际值	目标值	实际值
职业病发生率 (%)	0	0	0	0	0	0
轻伤事故率 (%)	2%	0%	2%	0%	2%	0%
重大安全事故数 (次)	0	0	0	0	0	0
三废排放达标率 (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

4.7.7 领导方面的结果

a) 在实现战略目标方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

近年来，公司在战略目标、实施计划以及关键绩效指标达成方面获得了较好的成果，见图表 4.7-29。

图表 4.7-26：近三年战略实施结果

项目	绩效		
	2022年	2023年	2024年
战略目标实现率 (%)	100%	100%	100%
实施计划完成率 (%)	100%	100%	100%
关键绩效指标达成率 (%)	100%	100%	100%

b) 在组织治理方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

1) 组织行为的管理责任结果

公司按拟上市公司的要求，建立了完善的公司治理结构，实行管理民主化、决策科学化，近年来公司主营业务收入、利润总额等经营指标增长良好，得到了董事会的充分肯定。公司高层严格遵守国家法律、法规及公司各项规章制度，没有出现违规经营及违反道德责任、法律责任的行为。

2) 财务责任结果

公司认真履行财务责任，诚信经营，及时纳税，被评为“浙江省信用管理示范企业”，公司近三年纳税、总资贡献率等方面的指标见图表 4.7-27。

图表 4.7-27：财务责任结果

指标名称	2022年	2023年	2024年
纳税总额（万元）	3548	3526	4836
利润总额（万元）	4124	4731	5378
资本保值增值率（%）	111.74	118.86	99.13
财务报表准确率（%）	100	100	100

3) 经营管理的透明性以及信息披露方面的结果，见图表 4.7-28。

图表 4.7-28：信息披露方面结果

项目	2022年	2023年	2024年
信息披露合规性	100%	100%	100%

4) 组织内、外部审计的结果

图表 4.7-29：内外部审计结果

项目	2022年	2023年	2024年
纳税超限率（%）	0	0	0
内部审计通过率（%）	100	100	100
税务机关年审通过率（%）	100	100	100
会计师事务所审计结果	无保留意见	无保留意见	无保留意见

5) 股东及其他相关方利益保护的结果

公司十分注重对于股东及其相关方利益的保护，并针对股东、员工、供应商、顾客以及采用系统性的方法保障其权益。

图表 4.7-30：相关方利益保护结果

项目	2022年	2023年	2024年
重大事项股东知情参与（%）	100	100	100
职业病发生率（%）	0	0	0
劳动合同履约率（%）	100	100	100
环保事故（起）	0	0	0
经营违法事件（起）	0	0	0

产品抽检不合格（%）	0	0	0
重大安全事故发生（起）	0	0	0

c) 在公共责任方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

公司认真履行公共责任，近三年公共责任结果见图表。

图表 4.7-31：近三年公共责任结果

测量指标	控制要求	2022年	2023年	2024 年
产品质量安全	出厂产品 100%合格	100%	100%	100%
环境保护	废水、废气、噪声排放达标率（%）	100%	100%	100%
能源节约	年度公司节能降耗目标指标一比往年下降 5%	6%	6%	7%
安全生产	重大安全生产事故为 0	0	0	0
公共卫生	职业病发生率为 0	0	0	0

d) 在道德行为方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

公司严格遵守国家法律法规和商业道德，诚信经营，受到了顾客、供应商、政府、工商、税务、银行等部门的广泛好评，被评为“浙江省信用管理示范企业”、“温州市重点文化企业”、“温州市质量立市功勋企业”等荣誉称号。

图表 4.7-32：道德行为方面的结果

类别	相关人员	主要监督项目	2022年	2023年	2024 年
对内	股东 董事会	股东信息披露情况	及时合规	及时合规	及时合规
	中高层	违纪违法事件	0 件	0 件	0 件
		重大经营活动无违规	0 件	0 件	0 件
	员工	不文明行为	0 起	0 起	0 起
		工作态度	良好	良好	良好
		违纪违法情况	无	无	无
对外	顾客	合同履行情况	100%	100%	100%
		产品准时交货率	100%	100%	100%
		供货质量	合格	合格	合格
	供应商	及时付款率	100%	100%	100%
		合同履行率	100%	100%	100%
	社会	依法纳税	100%	100%	100%

类别	相关人员	主要监督项目	2022年	2023年	2024 年
		三废排放达标率	100%	100%	100%

e) 在公益支持方面的关键绩效指标的当前水平和趋势

公司重视公益支持，近三年公益支持资金支出总额 273 万元，见图表 4.7-33 所示。

图表4.7-33：近三年公益支持结果

公益支持项目	金额（万元）
教育文化	53
地方经济发展	50
环境保护	50
体育事业	20
慈善事业	100