

# 企业质量信用报告

发布单位：徐州科融环境资源股份有限公司

二零一九年六月

## 目 录

1. 领导.....	3
1.1 高层领导的作用.....	3
1.2 组织治理.....	5
1.3 社会责任.....	7
2. 战略.....	9
2.1 战略制定.....	9
2.2 战略部署.....	11
3. 顾客与市场.....	12
3.1 顾客和市场的了解.....	12
3.2 顾客关系与顾客满意.....	13
4. 资源.....	14
4.1 人力资源.....	14
4.2 财务资源.....	17
4.3 基础设施资源.....	17
4.4 信息资源.....	17
4.5 技术资源.....	18
4.6 相关方关系资源.....	18
5. 过程管理.....	19
5.1 过程的识别与设计.....	19
5.2 过程的实施与改进.....	23
6. 测量、分析与改进.....	24
6.1 测量分析和评价.....	24
7. 经营结果.....	25
7.1 产品和服务结果.....	25
7.2 顾客与市场结果.....	28
7.3 财务结果.....	28
7.4 资源结果.....	28
7.5 过程有效性结果.....	30
7.6 组织整理和社会责任结果.....	31

## 1. 领导

### 1.1 高层领导的作用

#### 1.1.1 确定和展开公司的使命、愿景、价值观

**使命：**我们致力于为人类生存环境的治理与保护提供卓越的产品与服务。

**愿景：**计划成为世界一流的环境综合治理平台公司。科融环境发展定位是成为集水利及水环境治理、生态环境治理、固废污染物处理、土壤治理、环境监测、节能燃烧、热电联产、热能工程、分布式能源管理等业务于一体的环境综合治理平台公司，多年来公司一直诚信经营，被评为 AAA 资信等级，目前公司是国家级高新技术企业和江苏省守合同重信用企业，2018 年被评为徐州市企业信用管理先进单位。

#### **核心价值观：科学发展、融汇和谐**

科融环境探索科学的、可持续发展的企业发展道路，力求总揽全局、统筹规划，立足当前、着眼长远，兼顾各方、综合平衡，不断推进企业安全发展、积极发展、永续发展。

科融环境以“融”为价值观核心，秉承宽厚的兼容精神和积极的融和态度，强调尊重、平等、包容、互助，追求相互关联、互入互摄、和谐共处、圆融无碍。

#### **企业精神：拼搏、卓越、创新、共赢**

拼搏——努力奋争、不畏艰险、敢于探索、勇于超越。

卓越——卓然卓著、卓绝卓异、优秀杰出、精彩出众。

创新——大胆设想、小心求证、坚定意志、不断创造。

共赢——积极审慎、平等包容、共识合作、互利互惠。

### 1.1.2 在实践中沟通核心价值观和发展战略

#### a) 双向沟通

高层领导通过公司职代会、周例会、生产调度会、官网、微信公众号、内部办公系统（OA）开展各类活动等途径，宣传、灌输公司核心价值观，促使员工明确目标与方向，上下齐心、共图发展。

公司还通过宣传画册、业务洽谈会、告知书等形式，向供方、合作伙伴传递公司的核心价值观、发展方向，通过制定协议、签订合同，建立诚信、利益和风险共享的平台，规范供方及合作伙伴的企业行为，寻找利益共同点，建立稳定的、相互信任的互利合作关系。

#### b) 领导带头实践核心价值观

公司领导层通过每周的例会，了解市场信息、经营状况、生产中安全形式、质量控制以及环境保护措施和有效性；传达公司相关制度和规划，重大问题则通过职工代表大会进行民主决策。各职能部门的经营数据在 PM、K3 中及时体现，高层领导通过各类数据的分析，依靠严格的工艺指标控制，实施科学的规范化管理，在实践中落实有效标准化的操作来改进产品质量，提高经营业绩。

在双向沟通和全员实践中，公司编写了《员工手册》，在多层次多渠道宣贯公司文化精髓的同时，通过开展活动、督查考核等方式，自上而下，自下而上，层层推进，逐步落实。

- 职代会、周例会等重大会议上公司主要领导亲自宣传；
- 职工通过班前会、安全教育会等各类会议上宣传；
- 在公司内部设立宣传标牌、悬挂横幅；
- 《员工手册》人手一份，通过培训学习，在工作实践中贯彻。

### 1.1.3 创造良好的环境

#### ● 创建有利于授权的氛围

高层领导倡导充分授权，并建立了清晰、简捷的授权机制。

建立分类授权体系：公司的管理授权以管理人员职责为依据，实现层级管理。按照公司授权规定，一般按职责、级别授权采购、销售人员一定金额的处置权，一年授权一次。单项授权是针对随机发生的对外诉讼、谈判等例外事项，通过一定的审批程序而给予有关人员的单项工作授权。

**优化授权制度：**推进授权的清晰化，公司将对外经营授权作了定性和定量的规定，依据《公司章程》和相关制度，公司对管理部门以及人员的岗位职责和权限进行了界定，在岗位说明书中作了明确规定。

公司实行目标责任考核制度，建立目标责任考核制度，层层签订责任书，每年定期检查考核，兑现奖惩。

- 创建员工主动参与的氛围，高层领导倡导弘扬主人翁精神，全员参与企业管理。
- 公司鼓励、引导员工提出、监督实施合理化建议，并根据其建议产生的价值给予相应的物质奖励。
- 创建有利于创新的环境。

### 1.1.4 确保产品和服务质量安全

高层领导带头学习法律法规，根据经营需要定期或不定期的收集相应的法律、法规，并进行合规性评价，营造诚信守法的环境，贯彻落实《安全生产法》、《环境保护法》、《产品质量法》、《消费者权益保护法》。

通过公司每周周例会等渠道，高层领导与中级管理层直接沟通的模式，通过会议了解生产中安全形式、质量控制以及环境保护措施和有效性，传达公司相关制度和规划，重大问题则通过职工代表大会进行民主决策。

根据 PM、K3 中的实时数据及分析，及时作出科学的决策。依靠严格的工艺指标控制，实施科学的规范化管理，落实有效标准化的操作来改进产品质量，提高经营业绩。

注重市场调研和双向沟通，对主要供应商和合作伙伴给予明确承诺，依靠调查、走访、征集等渠道，传递信息，进行广泛沟通。如出现产品质量问题，立即派人赴现场进行调查研究和处理协商解决，从而使主要供应商和合作伙伴融入企业管理，担负起监督责任。在保持双向沟通过程中，公司积极采取有效的纠正和预防措施，对于质量方面反馈的信息，及时加以改进。依据进一步的调查分析，对实施情况进行跟踪和有效性评价、验证其结果，从而实现产品的质量提高，使质量体系更有效地进行。

### 1.1.5 倡导诚信经营，促进品牌建设

推进诚信经营，高层领导倡导诚实经营，并组织制定了《外包过程管理程序》、《顾客要求评审控制程序》，使交易公平、透明、可执行度高。落实按序按时付款、按时按点纳税等制度，保护相关方利益。

公司把文化交流作为对外交流的重要内容，潜移默化地影响着合作伙伴。建立了供应商认定流程、供应商定期评价制度，入选时要详细审查其资质、诚心记录，合作中要做诚心记录，并定期评价，对不诚信者予以警示和淘汰。

加强法律知识方面的培训，公司定期举行各种法律法规的培训，高层领导带

头参加学习，形成了一种人人学习法律、人人遵守法律的良好氛围。

#### 1.1.6 强化风险意识，推动组织的持续经营，积极培养组织未来的领导者

高层领导组织领导班子通过对内、外部信息的定期综合分析，进行风险评估、预测，并制定相应的风险预防和控制措施，从而有效的规避风险，推动公司的持续经营。

人才资源是创新的基本保证。公司重视员工的培训和发展，加快知识与经验的更新，同时通过规划职工的职业发展通道，提供内部竞聘、换岗轮岗制度，给员工提供高质量的工作保障，同时给予员工创新和发展的平台。

高层领导对于继任者进行有计划的内部培养，通过轮岗制度，逐步对继任者委以重任，有意识的锻炼继任者，同时考察继任者的耐压能力和责任心。

高层领导者通过对继任者各种形式的沟通和对话，亲自将自己的管理思路和管理经验传授给继任者，同时把公司的文化和战略目标传递给继任者，以保持统一。

#### 1.1.7 组织绩效改进

高层领导会定期召开各层级大会，包括职代会、中层干部会议、营销人员会议、研发人员会议，从而有的放矢的就关键问题与公司员工开展交流，从而最终形成公司决策，并贯彻深入人心。

公司建立了科学的绩效考评机制，将公司的年度业绩计划分解到各部门，形成各部门的年度计划，各部门的年度计划再分解到每个月和具体职责个人，最后对各部门和个人实行分月项目考评，换句话说，各部门和具体职责人员必须以顾客和业务为中心开展工作，以工作开展的优劣作为评价指标，从而将员工激励与公司绩效直接挂钩。对于全年绩效考评全优的员工，提供自动晋级或者加薪机制。此种个人绩效与公司绩效相关联的考评方式将以顾客和业务为中心的理念传递到具体个人，效果非常好。

公司通过年度管理评审会议，对全年的工作绩效进行评审，根据评审结果总结经验，讨论下一年度绩效目标及采取相应的措施进行应对，确保下一年度绩效目标的实现。

### 1.2 组织治理

公司领导紧跟时代发展步伐和国家经济发展模式下对于环保产业的要求，以市场为导向，以核心技术为依托，通过资本与产业的结合，着力打造一体化解决方案提供商和全方位环境综合服务商。

#### 1.2.1 明确经营管理高层的经营责任

《公司章程》对股东和股东大会、董事会、总经理及其他高级管理人员、监事会的权利和责任都作出了明确规定，董事会每年至少召开两次会议，定期制订公司年度财务预算方案、决算方案、经营计划和投资方案等，并对董事会、经营层的道德责任和法律责任作出了明确规定。

#### 1.2.2 落实健全的财务制度

公司依据法律、行政法规和国务院财政部门的规定，制定公司的财务会计制度，具体包括《会计制度》、《财务管理制度》、《成本核算管理办法》、《会计档案管理办法》、《财务会计报告管理办法》、《预算管理制度》、《资金管理办法》、《审计作业规范》等一系列财务管理制度，使财务管理工作有章可循，监事会对董事会及经理层的财务管理行为实施监督，以避免财务风险。

### 1.2.3 信息定期披露

为保护投资者的合法权益，加强公司信息披露工作的管理，规范公司信息披露行为，根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等有关法律法规的要求，本公司按照要求定期履行信息披露行为。

### 1.2.4 确保内、外部审计的独立性

内部审计要求审计负责人直接向董事会负责并报告工作，针对审计中发现的问题，及时下发审计决定及整改建议，并跟踪检查，实现闭环；外部审计聘请具备担任审计机构的任职条件、具有相关专业履职能力、与公司没有关联利益的会计师事务所担任。

### 1.2.5 相关方的利益保护

**员工方面：**公司与每位员工签订劳动合同，并缴纳五险一金，建立完善的社会保障体系、定期为员工安排体检、定期组织员工进行内外培训、明确具体薪资和福利待遇。

**供应商方面：**公司坚持“合作共赢，互惠互利”的原则，建立采购招投标制度，公平、公正、公开选择供应商。

**客户方面：**定期回访客户，以满足客户需求，从产品订单开始，包括合同评审、方案制定、方案设计、生产制造、检测检验、质量控制、产品发货、售后服务、培训指导等各个流程保质保量，及时与客户沟通，第一时间获取客户意见，解决客户难题，让客户满意。

### 1.2.6 绩效评价方式和体系

全面而连续的绩效评价体系，增加了管理者的使命感、责任感和紧迫感，使得决策层时刻感受到肩负的压力，公司领导系统能够更加高效的运转，在变化的环境中够果断地作出正确决策，增强把握全局的能力，其评价体系见表 1.2.6-1。

表 1.2.6-1 评价体系表

考核对象	年度 KPI	月度目标与重点工作	季度考核评价	年度管理者素质能力评价	考核内容	经营层
经营层	▲			▲	年度 KPI 考核结果 P (KPI)	本人年度 KPI 考核结果
中层干部	▲	▲ (部门)		▲	素质能力评价	上级主管评价 × 50%+ 关联部门评价 × 20% + 下属评价 × 30%
基层员工			▲		结果 E (年)	$P(KPI) \times 60\% + \sum P$

						(月) /12/ 分管部门 数×20%+ E (年) × 20%
--	--	--	--	--	--	--

### 1.3 社会责任

公司领导承诺致力于“洁净燃烧、高效技能、保护环境、治理污染”，作为国内环保行业著名企业、新型综合性环保节能服务商，公司对环保产业的持续深耕，具有强烈的社会责任感。

#### 1.3.1 公共责任

公司所处的行业领域为专用环保设备制造业，不属于国家生态环境部认定的重污染企业，相反公司生产的产品及装置可以明显改善环境污染，为环境治理作出显著的贡献。在公司产品的制造生产过程中，所产生的主要为少量的焊接废气和噪音，公司高度重视并推进环境保护、节能降耗、安全生产、公共卫生等工作，采取了各种有效措施，从源头抓起，以确保合规有效，具体措施详见表 1.3.1-1。

表 1.3.1-1 有效措施一览表

控制方面	控制项目	风险因素	国标或行业标准	控制指标	测量方法	控制过程及方法
环境保护	水、气、声、固废	空气污染，未含人体，干扰居民生活	水：《污水综合排放标准》 GB8978-1996 表 4 中三级标准 气：《大气污染物综合排放标准》 GB16297-1996 声：《工业企业厂界环境噪声排放标准》 GB12348-2008 3 类标准	排放达标， 固废分类 处置	第三方检测/年度 危废转移	按照综合管理手册、程序文件对项目进行环境影响评价，实施环保“三同时”管理
能源资源消耗	水、电和汽油纸张等	增加生产成本；浪费能源资源；影响可持续发展	中华人民共和国节约能源法	根据综合管理体系目标和指标制定能源消耗月	内部监测和统计与分析	构建能源管理体系；加强宣传和各部门的监督力度；推广利用节能新技术、新材料、新设备和先工艺

				计划和指标		
安全生产	火灾、触电、机械伤害、中毒和高处坠落等	人员伤亡；财产损失；影响社会稳定	无重大安全事故	杜绝重大事故，生产安全和职业健康保护	安全评价、定期检查	安全生产管理制度
职业卫生	粉尘和有害气体	导致中毒和尘肺病	生产过程安全卫生要求总则	执行行业标准	第三方检测/年度	健全职业卫生档案，个人防护用品发放和佩戴；岗前、在岗、离岗职业健康体检

此外公司推行了 ISO14001 和 OHSAS18001 管理体系，按照体系标准持续改进环保和职业健康管理，健全完善规章制度，认真宣传贯彻并执行国家的法律法规、标准，制定公司内部操作性强的管理规定并贯彻执行。

### 1.3.2 道德行为

本企业在生产经营和与顾客贸易往来中，注重道德行为教育，规范道德行为，在互惠互利的原则下公平竞争，在组织内部公司坚持实行民主管理，让广大员工真正享有知情权、选择权、监督权，坚持和完善职工代表大会制度，职工代表参与企业发展规划和生产经营重大决策，在严守企业商业秘密的前提下，规范经营，完善企业经营机制，以公开办事为主要途径，操作透明、监督有力、管理规范、效益增强的目标。

对内部员工，发放员工手册，明确企业道德准则，对中层干部及经营、财务等重点岗位人员定期进行廉政教育。与顾客及和合作伙伴交往中，与客户、供方签订廉政协议，产品和项目确保履约率。

### 1.3.3 公益支持

企业作为构成社会有机整体的基本单位，不仅要追求利润，也必须考虑社会的整体利益和长远发展，并承担相应的社会责任，不仅包括积极投身于社会公益事业，协办各种大型活动，同时也包括合法经营、照章纳税、爱护资源、保护环境、重视安全、关爱员工、创造条件、扩大就业、融入社会、共同富裕等。

公司积极地支持公益事业，由公司工会组织对公益支持进行策划，报总经理审批后实施。在组织内部，公司设立互助基金，帮助和支持家庭成员发生重大疾病、自然灾害、助残等。

根据我公司年报显示，2018 年、2017 年公司对外捐赠金额为 3.6685 万元、



11 万元。

## 2. 战略

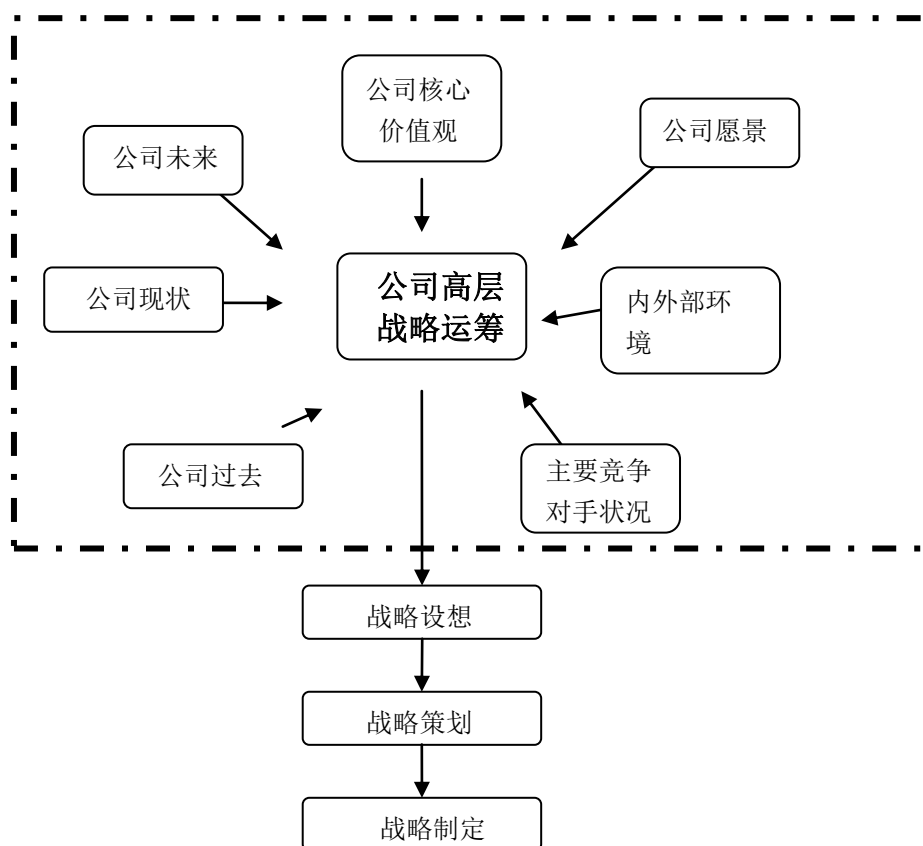
### 2.1 战略制定

成功地制定和实施企业战略是实现企业卓越管理的可靠保证。公司高度重视战略管理，建立了适应市场竞争机制的战略管理体制，有效利用战略规划管理工具科学，科学制定和实施战略规划，引领公司发展。

#### 2.1.1 战略制定过程

综合分析内外部环境制约和影响、公司的现状、愿景和核心价值观等各种因素，采取科学先进的分析工具，通过自下而上、自上而下的反复分析论证确定公司发展战略。

战略制定的主要参与者有广泛的代表性，包括：高管、职能部门、相关技术、财务、营销等人员；必要时邀请企业外部专业咨询机构、行业专家、关键的客户及供应商、政府主管部门等参与。



公司通过 SWOT 分析矩阵等战略管理工具，明确外部机遇与挑战，以及内部优势和劣势：

#### a) 公司的优势：

**技术创新优势：**公司为首批认定的国家级高新技术企业，设有江苏省燃烧与控制

工程技术研究中心、省企业技术中心、江苏省洁净燃烧与烟气治理工程中心、省企业院士工作站、国家级博士后科研工作站。公司建有亚洲规模最大的燃烧试验室，能够在模拟真实工况下开展各类燃料的点火、燃烧试验，为企业技术研发创造良好的试验测试条件。公司先后承接多项国家级、省市级科技攻关和火炬计划项目，公司获得多项国家及省部级荣誉资质、奖项，包括：国家级知识产权示范企业、国家科学技术进步二等奖、国家技术发明奖二等奖、国家电力科学技术一等奖、中国机械工业科学技术一等奖、国家重点新产品等等。

**品牌营销优势：**品牌的核心价值是项目的品质，项目品质的根本是质量和安全，公司高度重视国家级高新技术企业认定工作，2017年再次获得该资质，2017年至2019年继续享受所得税15%税率的优惠政策。2017年3月，公司获得江苏省人民政府颁发的“江苏省制造突出贡献奖优秀企业”荣誉称号。2018年6月公司主导产品“锅炉用启动点火、低氮燃烧及控制系统”获得江苏省专精特新产品荣誉资质；2018年1月公司获得一项徐州市专利奖优秀奖，专利名称：磁旋弧等离子发生器；2018年获得新增专利授权7件，包括发明专利1件，目前公司拥有有效专利61件，包括发明专利29件。

**管理能力优势：**公司拥有经验丰富、管理能力突出的高级管理人才，研发水平高、创新能力强、善于开拓的研发人才，并培养了一批设计水平高、技术操作能力强、业务经验丰富的建设运营队伍，为客户提供专业、高效、安全的服务。公司将持续提高全体员工的质量意识，重点抓图纸设计质量、外购件协件分包过程控制及产品制造质量，提高售后服务水平，确保每个项目的顺利投用并争取用户满意，以良好的产品质量和服务质量为品牌增辉。

**经营理念优势：**公司秉承“科学发展、融汇和谐”的理念，携手同行业优质企业进行战略合作，整合环保市场资源，打造环保产业平台型公司，在整合市场的同时引领了行业共同发展。公司发展定位成为一家集节能燃烧、水利及水环境治理、危废处理、固废污染物处理、热电联产、热能工程、烟气治理等业务于一体的环境综合治理平台公司，为人类生存环境的治理与保护提供卓越的产品与服务。

#### **b) 公司的劣势：**

公司现有产品和服务过程中的部分原材料、外协费用上升过快，严重挤压了公司的盈利水平；同时供应商的能力参差不齐，对公司产品制造和项目质量也直接或间接的产生不良影响。

近年来，国家在宏观调控和产业结构调整方面力度较大，对工业企业基本建设的影响较大，尤其是电力、化工系统等产能过剩的行业影响较大，也间接的影响了公司产品和服务项目的获得。

国内污染市场次第打开，各个细分行业、新兴领域加速盛开发展，在这一过程中，产业对技术、对管理水平提出更高要求，环保企业的专业竞争力和综合实力将面临考验。

#### **c) 公司的机遇：**

十九大之后，生态文明建设被提升至千年大计的高度，在监管趋严和投资增加的背景下，2018年是环保需求持续增长的一年，工业环保的市场需求加速。作为国内环保行业著名企业、新型综合性环保节能服务商，公司对环保产业的持续深耕，也将为自身的发展拓展更大的空间。公司传统业务是设计制造锅炉点火及燃烧成套设备和控制系统，其双强少油煤粉点火技术和烟风道燃烧器技术国内领先，并拥有亚洲最大的燃烧与点火试验装置。面对环保产业的良好发展前景，公司积极开展相关战略布局，利用公司平台有效整合环保行业资源，实现各大业

务板块

之间的协同效应，延伸产业链条，形成内部各产业之间相呼应的生态产业圈，进一步增强公司的竞争实力。

#### d) 公司的威胁:

我国环保行业总体处于快速增长的阶段，节能燃烧行业近几年也保持快速增长趋势，但各地政策推进和配套措施的逐步落地，也使更多的行业中小竞争者不断涌现。目前一批行业竞争者以不同的技术路线和价格竞争策略，势必影响公司的市场拓展和业绩稳定性。

### 2.1.2 战略和战略目标

在我国环境问题日益凸显的背景下，国家出台的一系列支持政策为我国环保产业的发展创造了良好的外部发展环境，为环保产业全面高速发展带来了战略性发展机遇。

公司战略理念为“一体+两翼+三驱”，“一体”即环保主业的产业链升级、结构调整，旨在形成特色标签；“两翼”即科技创新和资本运作，旨在构建核心竞争力；通过热电联产、污水治理与燃烧控制的“三驱”，做实体量与业绩。

在政策及公司战略理念指引下，公司持续夯实主营业务，整合优势资源，优化内控管理，坚持战略转型。通过战略转型，不断增强公司的综合竞争力。主营业务范围涵盖：节能燃烧、水利及水环境治理、固废污染物处理、热电联产、热能工程、烟气治理等，形成多元化发展格局，具备环境综合治理能力，可为企事业单位、城市基础设施建设提供环境治理解决方案一站式综合服务。

## 2.2 战略部署

为保障公司战略落地，公司以战略目标为指引，制定战略规划，并进行分年度展开和部署；采用平衡记分卡等科学方法，对战略绩效进行科学预测，形成完整的战略关键指标体系，实现对战略实施的测量与评价并不断改进。

### 2.2.1 战略规划的制定与部署

公司制定年度计划承接战略规划分解目标，运用预算工具，对公司资源进行科学合理配置，明确产品产量、销售收入、利润等关键指标值，量化落实到各职能部门及单位，职能部门及单位根据指标情况制定本部门工作计划。

根据战略规划的部署，从人、财、物三个方面，通过职能战略规划、年度业务计划和全面预算管理，充分调动组织的能动性，实现战略目标与资源的匹配。

**a) 人力资源配置:** 公司根据战略规划总体要求，制定人力资源规划，按照公司战略发展需要，测算所需人才数量，以及人力资源需求，通过招收高效毕业生、引进急需人才、培养提升公司现有人才等多种途径，保障公司战略发展所需的人力资源。

**b) 财务资源配置:** 制定财务及资本运营规划，根据公司战略发展需求的投资额以及生产经营等需求的资金额等，开展战略期内公司现金流量预算，测算公司自有资金额，通过争取政策性资金、银行贷款等多种途径，开拓财力资源，保障公司战略发展的资金需要。

**c) 基础设施等实物资源配置:** 公司通过技术改造计划、设备维修计划、物资供应计划等具体计划，从基础设施建设、设备管理、物资供应三个层面对公司实物资源进行科学安排和调度。

### 2.2.2 绩效预测

公司采用网络计划、趋势分析、统计分析、市场调查等方法，对公司战略绩效指标进行定量、定性预测。通过学术会议、行业会议、购买行业分析预测报告以及互联网等多种渠道，收集竞争对手及标杆企业的预测绩效等有关的数据和信息，并与其进行比较分析，便于及时发现公司与竞争对手及标杆企业的差距，有针对性地调整战略部署，以保持公司可持续发展。

## 3. 顾客与市场

公司高度关注顾客和市场的需求、期望和偏好，始终以顾客为关注焦点，建立“双赢”战略伙伴，并以此调整和改进生产措施、管理手段，确保赢得市场和顾客的永久信赖。

### 3.1 顾客和市场的了解

公司在全球范围内为火力发电、石油、化工、冶金、建材、市政等工业燃烧、工业加热用户提供节能点火、洁净燃烧、工业尾气治理的整套解决方案和工程实施指导，主要从事上述领域内的技术研发、工程设计、产品制造、设备成套、工程管理、技术服务和燃烧实验等方面的工作。目前已销往：印度、老挝、韩国、菲律宾、土耳其、孟加拉等国家和地区，在国内市场，也覆盖全国大部分省市，占据了重要的市场份额。

表 3.1-1 主要客户清单

行业	客户名称
电力	大唐、国电、华电、华能、中电投、锅炉厂、光大环保等
化工	中石油、中石化、海螺川崎、科洋环境、恩菲工程、东华工程等
硫酸	中冶焦耐、山东尚能实业、铁雄制酸等
冶金	钢厂、铜业、铝业等
建材	中材集团等
海外(直接或间接出口)	美国、法国、日本、印度尼西亚、菲律宾、孟加拉国、伊朗、巴基斯坦、苏丹、泰国、马来西亚、印度等国家

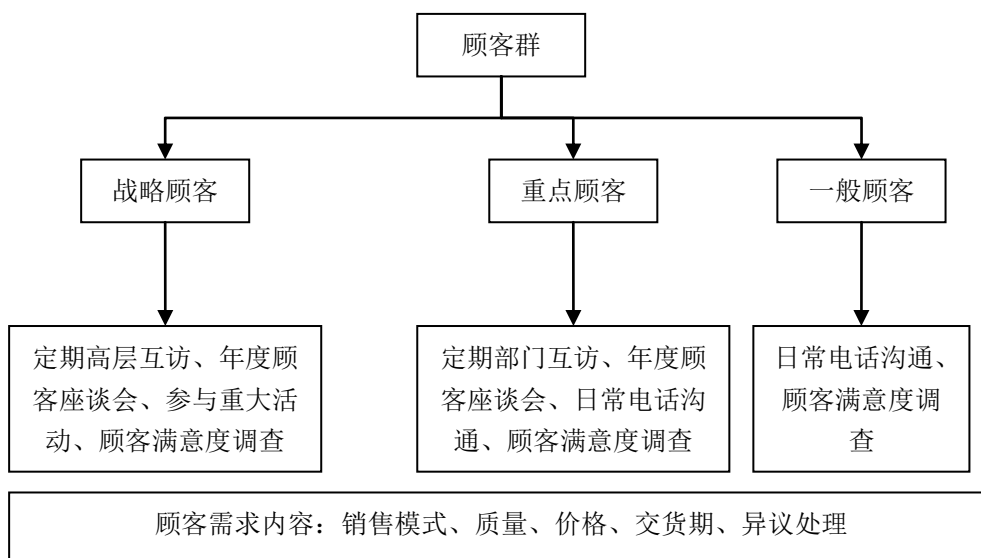
公司多方式、多渠道了解和确定顾客要求和期望：

- 销售人员走访，通过交流的现场勘查了解客户需求；
- 客户通过电话、传真、网络邮件等方式发送客户需求；
- 通过客户的招标文件了解客户需求；
- 在商务谈判过程中通过技术协议了解客户具体需求并达成一致意见；
- 签订商务合同及技术协议后通过图纸确认和货期确了解客户需求；
- 大客户定期走访，了解大客需求、意见和建议；
- 公司积极参与及承办行业内的各项活动。如展会、学术交流会、专家会议、行业协会。

通过客户交流和信息渠道沟通，及时了解当前市场需求和未来发展趋势，及时调整营销策略，改善内部管理。

公司通过各种渠道收集的顾客信息作为实施产品开发和营销服务改进的重要输入，通过公司信息平台，及时将信息传递到公司各相关部门，有效提高市场

响应速度。



### 3.2 顾客关系与顾客满意

本企业坚持以“顾客至上”经营理念和诚信友好互利原则处理好与顾客的关系，每年以走访调查和问卷方式测定顾客满意度，以赢得和保持顾客，增强顾客忠诚，吸引潜在顾客，开拓新的商机，提高产品的顾客满意程度和忠诚程度。顾客关系的建立与维系是营销工作的重点，针对不同的顾客采取不同的沟通方式和营销模式，加强与顾客的交流，提供优质的产品与满意的服务，并与重要顾客建立战略合作关系。通过顾客关系管理，为顾客创造价值，为公司创造利润。

a) **建立战略合作伙伴关系**：公司同多个大客户以及设备成套商建立了长期合作的关系。

b) **对客户分类管理，重点维护**：在公司运营系统中对客户进行分类，对于优质客户特别是有长期合作关系的客户和有着较大影响力的客户重点进行维护。

c) **储备和开发客户资源**：销售人员在市场活动中积极开发新客户，并进行跟踪维护。

公司设有用户服务部，销售人员或服务部收到客户的服务需求当天4小时内予以相应，根据需要24小时内安排服务人员赴现场服务。公司拥有各类专业技术人员，根据需要，用户服务室可向公司各职能部门随时调用所需专业和技能人才，提供及时、优质的服务。用户服务室定期对客户进行回访。通过与客户沟通，建立起信息反馈渠道获取各种信息，采取相应的纠正预防措施，确保客户满意。

根据公司的特点：“有核心产品的工程公司”，既有产品（大部分为非定型产品、小批量、多样化）制造又有现场施工，很难借用、套用其他公司经验。建立了适用公司经营模式的改进与预防系统，此系统遵循以下原则：

- **快速响应**：以客户为关注焦点，先解决客户问题（围堵、短期对策）；
- **四不放过**：找出问题的根本原因，对症下药（长期对策），惩前毖后；
- **经济可行**：80/20原则；

公司把顾客的满意度和忠诚度作为销售工作的重要指标。销售部每年通过顾客满意度调查，了解公司产品和服务的质量状况，分析改进产品及服务的质量，提高顾客的满意度和忠诚度。

在调查顾客满意度时，为充分了解公司产品及服务在客户心目中的差异及评

价标准，按照产品的质量、货期、服务、问题解决及时率以及性价比设计满意度调查表，了解不同客户、不同市场对公司不同产品的评价。

#### 4. 资源

公司为确保战略规划和目标的实现、为价值创造过程和支持过程配置充分的资源，包括**人力资源、财务、基础设施、信息、技术、相关方关系等资源**。

##### 4.1 人力资源

公司坚持以人为本，将人力资源作为实现战略目标的核心资源。

###### a) 工作的组织和管理

公司遵循“因事设岗、因岗择人、权责明确、优化整合”的指导思想，设立组织机构和职能部门，在具体操作上，制订了《部门职责》和《岗位职责》，明确、细化了各部门及各岗位的职责、权限和沟通渠道。

为促进公司内部合作与创新，本公司适时成立正式的或非正式的工作领导小组或办公室。编印《员工手册》、《员工行为规范》、《员工安全手册》等规章，倡导和宣传公司精神、理念、宗旨，营造“共赢”的文化氛围，并深刻影响全体员工。

本公司对组织机构和岗位定员实行动态管理，以适应项目开发经营业务发展的需要。经常分析内部机构设置及岗位配置的合理性，实施管理流程再造，减少层级，扩大职幅，精简岗位，消化冗员，建立起快速反应机制，不断提高企业的管理效能和工作效率。近年来，为适应改革的需要实行一人多岗、一专多能，对不适应岗位的职工进行了分流，实行扁平化管理；同时充实开发经营管理人员。

公司设立意见箱（邮箱），认真听取和采纳职工及顾客的意见和建议，确保不同部门、职位和区域之间实现有效的沟通和技能共享。公司深入开展劳动技能知识竞赛活动，增强大家工作的趣味性，提高劳动技能。对于有价值的建议积极采纳，并落实到相关职能部门组织实施。

本公司实行职工代表大会制度，通过职工代表，及时了解员工的思想实际，及时发现利益碰撞中的主要矛盾，对关系员工切身利益和生产经营等方面的意见和建议，认真采纳，并向员工反馈处理结果。公司实行合理化建议征集活动，组织公司内部专家进行评审，对有创新性和可行性较强的合理化建议给以奖励，以激励职工参与公司管理、以优化公司的管理。

###### b) 员工绩效管理

建立员工的绩效管理系统，包括绩效管理制度设计和绩效管理程序设计。近年来本公司加强对中层干部进行考核，通过完善考核办法、规范考核程序，结合公司管理制度的完善，对职能部门增加定量考核指标，在全面考核的基础上，列出重点考核内容和相应指标。同时，采用年初明确考核内容，年中、年终实施考核，采用个人总结、专家评估、定量计算、初步分析、考察谈话、情况反馈等方法，开展对员工的个人绩效考评。

确保考核结果的有效性，不使考核流于形式。考核结果与薪酬、晋升等挂钩，充分体现绩效管理的竞争功能、激励功能和发展功能。公司实行企业工资结构、工资报酬与贡献挂钩的分配机制，合理拉开差距，工资分配向关键岗位倾斜。奖金分配与月度、季度、年度绩效考核挂钩，公正、公平、合理的考核与考评，为增强员工工作积极性、提高工作效率、留住关键人才发挥了积极作用。同时，公司还制订了《员工绩效考核办法》。公司对员工考核结果分为优秀、良好、一般、

待改善四个级次，作为晋升职务、发放奖金、职能考核的依据。

特殊奖励方面：公司制订了一系列制度及办法，奖励那些在本职工作中取得优良绩效的员工。通过开展评优表先等评比活动，大力表彰为公司做出显著贡献的先进集体和先进个人。除了给予获奖者个人和集体一定的物质奖励，公司还给予获奖者（集体）颁发荣誉证书、奖杯等。

### **c) 员工的教育和培训**

结合集团公司业务发展与组织能力提升的需要，全员参与、重点提高、讲究实效、推动学习型组织的建立。

为了方便管理，将员工培训按培训的组织实施机构（或方式）的不同分为内部培训和外派培训两大类；按培训内容大致不同分为员工知识培训、员工技能培训和员工态度培训三大类；按培训对象和培训目的的不同分为新员工入职培训、企业文化培训、销售与售后服务技能培训、专业技能培训、管理技能培训和职业发展培训六大类。

员工培训结束后，有重点地对其进行考试或考核，测量受训者是否掌握了所学的知识及掌握知识的熟练程度，考试、考核结果记入员工培训档案。每项培训结束后对培训效果进行有效性评价，针对存在问题，提出改进意见。每年年底对培训的有效性做出评价。

营造良好的学习与参与氛围，鼓励员工参与质量管理和改进。本公司导入了广受关注和推崇的“学习型组织”理论，在全面推进创建学习型企业，引导职工“工作学习化，学习工作化”方面，激励职工不断学习，不断创新。一些职工通过工作实践，增强了市场的洞察力并不断提高服务质量，提高工作效率，为公司赢得了效益，有效激发了职工学习和创造的激情，从而也激励着职工更勤奋、更聪明地工作，公司的团队学习力不断得到加强，同时也推进了公司的质量改进。

### **d) 员工的职业发展**

公司打破干部职工界限，建立干部能上能下、员工能进能出、薪酬能升能降的管理机制。同时，为充分发挥员工潜能，调动员工积极性和主动性，实现员工个人职业生涯设计和职业发展计划，公司搭建了机会均等、有效激励、公平竞争的机遇平台。

通过实行领导干部、拔尖人才竞聘选拔制，形成优秀技术人才、管理人才脱颖而出，发挥优秀技术人才的潜能，提高待遇，留住人才。

通过专业技术职称考评制，使一般管理、技术人员获得晋升职称，提薪机会。

通过科技攻关、立功竞赛活动提升科技、管理人员晋级提薪的机会。

通过技能鉴定考核制，使一般操作岗位员工有晋级提薪的公平机会。

通过评优树模，使苦干实干无私奉献的人员名利双收。

通过交叉换岗，使各类人才获得更多学习提高的机会和锻炼自己驾御全局的能力。

通过继续教育、施工单位锻炼等渠道，对有发展前途的青年知识分子给予专项进修、学历深造的机会。

通过一个个项目锤炼，实现人才和品牌的双赢。

公司对包括领导层在内的所有员工的职位实行有效管理，为员工实现自身价值创造条件。如：对管理部门定编、定岗，实行一人多岗、一专多能。对不符合岗位要求的员工，加强岗位技能培训，以帮助他们适应岗位要求。

### **e) 员工的权益**

公司积极改善工作环境，关心和保护员工的职业健康和安全，维护员工合法权益。为确保开发经营连续运行。公司落实行政“一把手”安全生产责任制，把安全工作纳入公司年度经营目标，要求谁主管、谁负责，考核管理者的安全绩效。公司从源头抓起，实施对危险源的控制，严格执行特种作业人员的专门培训和“持证上岗”，纠正和杜绝员工的习惯性违章行为。此外，各要害部门都制订了应急响应预案，明确了事故发生时的处理程序和方法，从而使员工的人身安全得到充分保障，确保生产经营的连续运行。

为保证公司职工在日常工作中的安全和健康，杜绝重大伤亡、管线、管道、火灾、交通、设备等事故，本公司制定并实施了《员工安全手册》。公司坚持“珍爱生命、安全第一、遵章守纪、控制风险”的职业健康安全方针，做到了“两个确保”，确保作业人员安全、确保工作场所安全。

#### **f) 员工的满意度**

本公司从自身实际出发，结合国家法律法规的要求，重视从不同渠道、不同角度了解影响员工权益、满意程度和积极性的关键因素，并关注这些因素对员工的影响。

由于不同类型、不同层面的员工需求与预期存在着差异，因此，上述因素会对员工产生不同的影响。大多数操作层面的员工比较偏重于工作的回报，关注工资的收入；而管理层面的员工则更注重个人的晋升与发展。前者易影响员工的士气，削弱公司的盈利、凝聚力，后者易造成员工的抱怨和牢骚，甚至跳槽和流失。

在工资收入方面，一是适当投入。公司制订合理的分配办法，在保证效益增长的前提下，加大投入，每年使员工收入稳步上升（见员工绩效管理系统）。二是正确引导。加强与各层面员工的沟通，在职能部门进行分析的基础上，对那些要求合理，但暂时还不能满足的方面，做好宣传和解释工作，把道理说充分，得到员工的理解。

在晋升发展方面，公司不断加强对优秀人才培养和使用的力度，拓展选贤荐能的视野，完善员工的考核和晋升机制。

在技术、操作类职称评定上进一步实行破格晋升制度，同时运用各种激励手段，对那些做出优异成绩的员工给予奖励。

在信息传递方面，建立了有效的沟通渠道，充分发挥各种宣传和会议的功能，把企业的有关政策和信息，尤其是关系到员工切身利益的事情，宣传到员工中去，让员工了解并接受。

此外，通过建立内部信息系统，提升信息的收集、传递、创新、共享的层次、速度和质量。

公司通过考勤表、经营报表等渠道收集与员工满意度有关的其他指标，如人员流失率、安全事故发生率和劳动生产率等。通过分析，确定影响员工满意度的原因，制定相应的计划加以改进。

公司每年对影响绩效的人力资源结果进行分析、评价，从而发现不良趋势，结合员工满意度调查情况，确定改进的重点。

通过职工满意度测评，公司进一步突出职工的主人翁地位，加强提高公司职工满意度的优化管理，通过建立公司股权激励股形式，从工作到生活、从公司到家庭、从物质到精神的职工满意保障制度，提高职工在工作、报酬、环境、自我发展等方面的满意程度，努力创建职工满意的企业，把职工的积极性、主动性、创造性充分调动起来，从而促进公司的跨越发展。



## 4.2 财务资源

根据战略规划和发展方向，公司积极有效地配置财务资源，促进企业利益最大化。

- 根据公司的战略目标和经营计划确定资金需求，通过提高银行授信额度等方法保证资金供给；
- 制度科学的财务管理制度，实行预算管理，合理控制成本费用，减少不必要支出，降低变动成本；
- 实行成本备案制，控制和降低成本，提高产品毛利率；
- 进行财务风险评估，保证内部控制有效执行，保证公司资产和资金安全；
- 推进应收账款回款奖励措施，减少应收账款，加快资金周转，盘活呆滞资产等方法提高资产使用效率，实现财务资源最优配置。

## 4.3 基础设施资源

- 根据战略实施计划和过程管理要求提供基础设施：

按照土地利用合理、布局紧凑、生产管理方便、节约用地的原则，厂区的基础设施和建设总体规划进行了布局，满足公司生产需要和环保、消防、劳动卫生等有关规定的要求。

- 制定并实施基础设施的预防性和故障性维护和保养制度：
  - 生产性设备方面，建立了设备全过程的管理方法，有完善的设备台账；
  - 设备移交后，由各使用部门直接进行设备的过程操作，并定期开展维护保养和检修工作；
  - 定期对设备、能源进行例行检查，发现问题及时反馈，及时整改；
  - 已建立《设备维修管理规定》、《设备维护保养管理制度》；
  - 基础设施的维护工作包括公共设施、办公设施、水电暖设施维修工作，根据工作量大小，由公司自主或委外维护或修理。
- 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平：
  - 对于设备检修建立年度检修计划，并按计划要求进行具体的检修。
- 预测和处置因基础设施而引起的环境和职业健康安全问题：
  - 在设备选型时，公司考虑了设备对环境 and 职业健康安全带来的影响，如选用低噪音设备、厂房隔声、减震、合理布局等措施降低噪音；
  - 在基础设施中，定期开展环境监测和安全检测，及时处置因基础设施引起的环境和职业健康安全问题，如《安全现状评价报告》、《职业病危害现评价报告》及定期检测报告；
  - 对于生产性设备，危险废弃物按公司制度进行分类存放并集中处理。

## 4.4 信息资源

随着信息社会的快速发展，信息已成为支撑企业战略目标实现的重资源之一。

- 公司：2011 年引入 K3—运营管理系统；
- 2016 年引入 OA—协同办公系统；
- 2017 年引入 EAS—集团化财务系统；
- 2018 年引入 PLM—图文档管理；
- OA 协同管理软件全面覆盖了传统办公软件的公文、行政审批、业务审批、综合办公和公告、新闻、调查、讨论等公共信息，包含邮件、日程事件、计划

管理和通讯录等应用功能，并创造性地抽象和提升了人员关联、协同关联、项目关联和业务系统集成等诸多应用，实现了消息、任务、知识和人的互联，实现了以人为中心的信息整合和利用，是全面、完整的协同应用解决方案和组织基于互联网的工作平台。

- EAS 系统基于集团管理架构，打破了公司、部门间的信息的信息壁垒，实现多公司的统一管理。集团智能往来对账系统的使用，缩短了内部往来核对周期，提高了内部交易的处理效率，为及时准确呈现财务数据、经营数据奠定坚实基础。工程合同与项目计划、财务结算系统的一体化应用，加强了合同付款的控制，缩短了项目交付周期，保障了项目实时回款。动态成本管理系统使各项费用归集、统计更加实时化和智能化，是项目成本从事后核算变为事中控制，使项目利润的考核更为精确高效，保障项目利润目标有效达成。
- PLM 系统:通过 PLM 系统的管控，减少了设计变更次数，提高技术文件的流通速度性，并大量减少纸张的使用。通过系统的标准化提高零部件的通用性。通过使用系统大大提高资料的查询效率并缩短研发周期，提高工作效率。同时涉及到公司的核心产品图纸得到了有效的管控及数据的保密。

#### 4.5 技术资源

公司董事会下设有战略委员会，公司内部设立“技术专家委员会”并与华中科技大学、哈尔滨工业大学等 5 家组成了创新联盟，建设有院士工作站，江苏省燃烧与控制工程省级工程技术中心，2017 年承办了全国化学工业炉年会，2018 年承办了全国锅炉专委会年会，2018 年与上海锅炉厂联合承接了国家 863 重大课题《20MW 液态排渣旋风筒燃烧器验证试验研究》，在燃烧控制行业凝聚了一批行业精英，形成了在燃烧控制行业的技术优势。制定了精耕细作于燃烧控制领域的长期发展目标，近期以洁净燃烧、烟气处理为落脚点的发展思路。

公司战略委员会通过市场行情的调研，咨询技术专家委员会意见，确定投资方向。在既定的洁净燃烧、烟气处理领域通过总工程师带领，技术专家委员会评审，全员参与意见的方式，识别机会、规避风险。

根据公司深耕领域，产品技术经理和销售部通过拆解竞品对比优缺点，挖掘对手标书找出差距；分析竞争对手专利，了解研发动向，展会了解先进动态，观摩先进产品实际使用表现；收集公司内外部的产品创意，提出产品开发的思路，并根据依据《产品设计开发管理程序》形成《研发项目任务书》初稿，评审论证后实施，过程经过论证评审，组织验证后评审改进落实。

产品经理和专业责任工程师依据标准总结实验形成设计导则，实践完善产品说明、迭代形成设计规范。依据《技术文件管理制度》对技术文件进行更新管理。

产品经理和专业责任工程师在自己专业责任领域，每年更新一次产品技术规划，提出产品更新换代及版本替换的规划，编制产品技术识别表，明晰一般技术、关键技术、核心技术的区分，预测产品生命周期，必要时通过技术专家委员会评审，落实技术更新的措施。

#### 4.6 相关方关系资源

公司特别注重与供应商建立良好的战略合作关系，以满足公司发展战略需要，实现互利共赢，共同发展。

- 与供方关系：公司与主要材料供方建立了长期合作关系，公司定期对供方实行评价，发布合格供方名录，并对其进行年度考核。公司选择的供方都要求

有一定的经济实力，具有带垫资实力，同时要求售后服务良好。公司目录已基本形成了原材料、仪表类、阀门类、大型成套设备类等完善的供应网络，实现了公司与供方高效的无缝运作，推动了整个供应链的发展，使供方从中受益。

- 与合作伙伴关系：与合作伙伴关系的基础是互信、互补和互利，目的是双赢。公司选择有一定资质、诚信度和技术、经济能力的单位作为合作伙伴，旨在弥补在专业领域、地域、项目来源、供方关系等方面或许存在的不足、通过合作达到实现强强联合、增强竞争实力，进一步拓展市场，取得更多、更好的经济效益、社会效益、扩大公司品牌效应的目的。合作伙伴的关系重在互信互补，唯有这样才能真正互利，取得双赢。建立合作关系时我们充分体现了上述的原则精神，并有明确的合作目标方式，合作的内容和分工以及各方的权利和责任。合作期间的真诚沟通和配合，项目完成后的总结，包括对伙伴的客观评价是处理合作关系十分重要的方面，公司对每个合作伙伴都具有详细的记录和档案。

## 5. 过程管理

### 5.1 过程的识别与设计

徐州科融环境资源股份有限公司是在徐州燃烧控制研究院基础上发展而来的一家集技术研发、工程设计、产品制造、设备成套和工程管理于一体的综合经济实体，基于公司的战略目标、产品和行业特点，以及对市场变化快速反应的考虑，确立了公司的核心竞争力和工作过程结构，也明确了公司的关键工作过程和支持过程。详见下图 5.1-1：

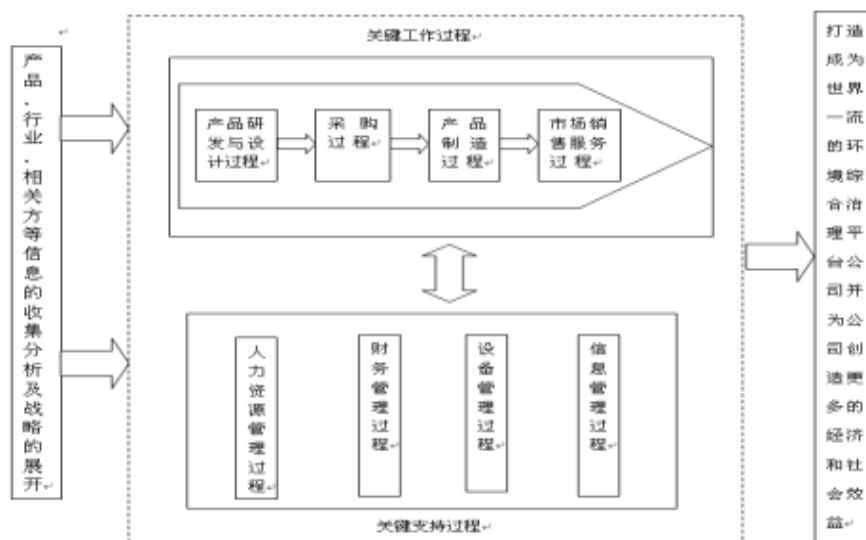


图 5.1-1 关键工作过程和支持过程图

#### 5.1.1 过程识别

公司召开专题会议对各过程进行识别、对过程要求进行确定，依据过程方法对过程进行策划，并投入主要的资源参与工作过程的运作，为公司和相关方创造价值，最终确定的关键过程：产品研发和设计过程、采购过程、产品制造过程、市场销售服务过程四个主要方面，具体要求如下：

- 识别组织中所需过程，保证在本公司得到有效应用；

- 确定这些过程的顺序和相互作用；
- 识别和确定过程的输入及所期望的输出；
- 确定为确保这些过程的有效运行和控制所需的准则和方法；
- 确保获得必要的资源、信息和知识，以支持这些过程的运行和对这些过程的监督；
- 明确管理职责、责任、权限和管理绩效目标指标；
- 针对产品/服务实现过程和环境/职业健康安全的风险和机遇，制定和实施相应的应对和应急措施；
- 确保消除员工参与和员工代表协商的障碍，保证员工及代表参与协商的有效性；
- 对任何可能发生的变更进行评审，以持续保证过程实施的适用性、充分性和有效性；
- 实施必要的措施，以持续改进关键工作过程和结果。

### 5.1.2 过程要求的确定

通过对外部、内部信息收集、分析识别顾客、合作方等相关方的要求，通过对过程信息的收集分析确定过程要求，并确保过程要求清晰和可测量，关键工作过程主要要求见表 5.1.2-1：

表 5.1.2 关键工作过程一览表

过程	要求	主要测量指标	指标值	测量方法	参与部门
产品研发与设计过程	开发领先适用的新产品	新技术研究完成数量	1 年	《年度新技术研发计划书》	研发中心、制造中心和业务部门
		新产品鉴定、市场推广工作	良好	100~80 分	
		战略性合同额	≥1 亿元	实际值/目标值*100 计算得分	
采购过程	相关方对持续发展、长期合作的需求	采购及时率	82%	实际值/目标值*100 计算得分	经营部和安 全质量部
		项目及时交付率	≥90%	实际值/目标值*100 计算得分 高限 120	
		采购批次（含外购外协）质量检验合格率	98%	实际值/目标值*100% 计算得分	
	降低采购成本	采购成本	-		

产品制造	按时交付	生产计划完成率	99%	实际值/目标值*100 计算得分	经营部和安 全质量部
------	------	---------	-----	------------------	---------------

过程	产品质量可靠	产品交验一次合格率	99%	实际值/目标值*100 计算得分	质量部
市场营销服务过程	外部： 相关方对供货及时、服务周到的需求。 内部： 业绩要求	顾客满意程度	≥95%	按公司制度评价	业务部门、销售部和财务部

### 5.1.3 过程的设计

为满足过程的主要要求，达到公司的战略目标、充分利用现有资源，实现可持续发展，通过管理评审、经营管理会议，进行过程的设计和逐层分解，适时评估、改进过程设计。

各个主要关键工作过程的设计如下：

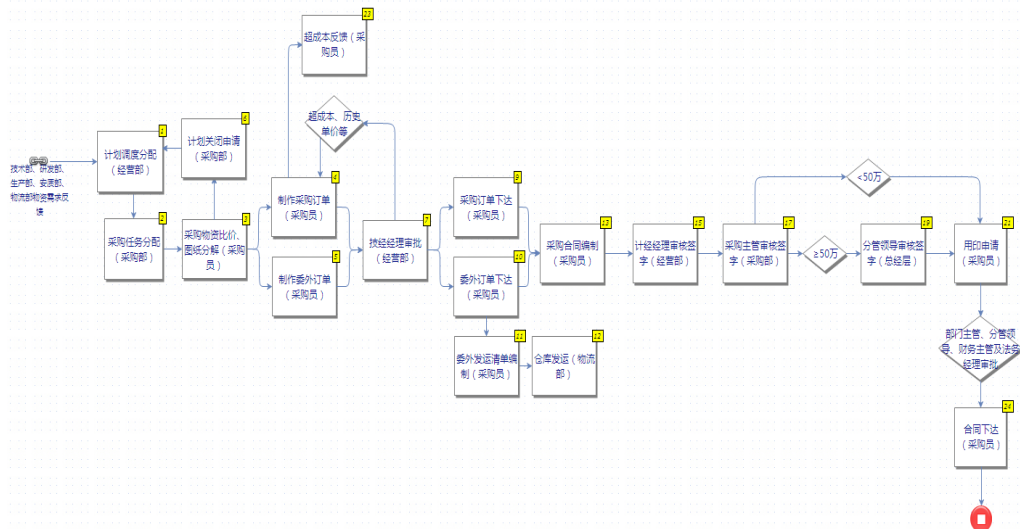
#### a) 产品设计和研发过程设计：

产品研发与设计过程依据产品研发过程所识别的要求，主动更新；循环完善，反复验证进行产品研发过程的设计。产品研发与设计过程设计流程：



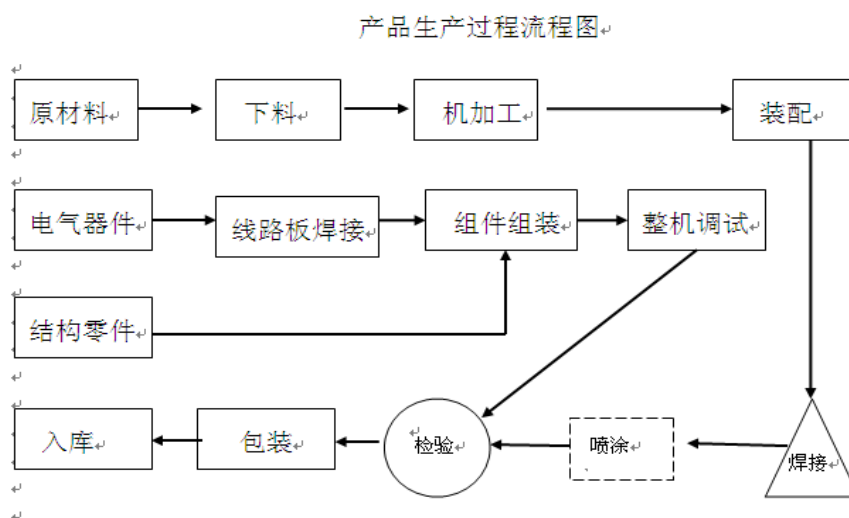
**b) 采购过程设计:**

根据相关方对待持续发展、长期合作的需求以及降低采购成本的要求,为实现采购品的质量合格率、交货及时率等绩效指标,公司信息系统与协同系统构成的信息网络平台为依托,从采购业务过程和供应商管理过程两方面对采购过程进行设计,采购过程流程:



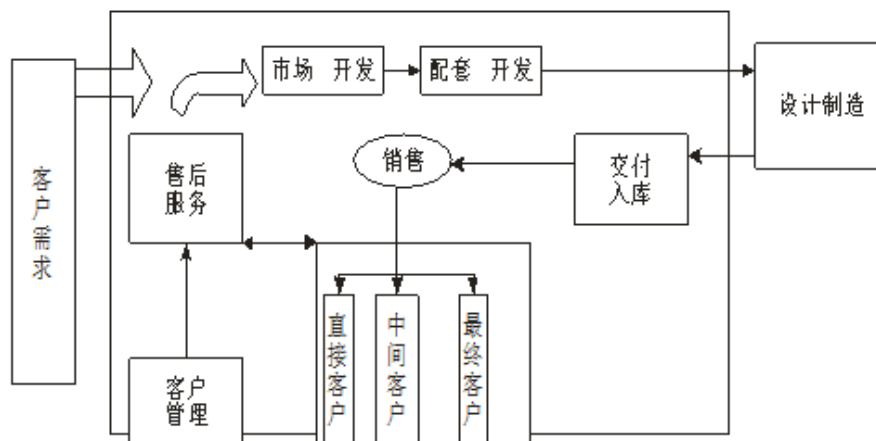
**c) 生产制造过程设计:**

生产制造过程的及时交付、产品质量、降低成本的关键要求为出发点,生产制造过程设计主要围绕生产组织、工艺优化、质量控制进行。生产流程见下图:



#### d) 市场销售服务过程设计:

根据过程的要求和旨在超越顾客的期望,实现顾客价值和公司赢利与发展的要求,建设和完善市场营销和客户服务网络,应用新技术和有关信息,从市场信息收集与分析开始,了解顾客的需求和期望,在此基础上进行市场开发、配套开发,建立业务关系、顾客服务与顾客管理等活动,并通过信息的传递、反馈,进行市场销售服务过程的设计。



## 5.2 过程的实施与改进

### a) 产品和设计开发过程的实施

本公司的产品研发和设计由研发事业部负责,按照产品开发过程的不同阶段、节点以及所需的评审和确认,全过程监控各开发项目的进度,运用信息系统和大型试验室对新产品开发周期的过程绩效指标进行测量、控制和改进。

建立CAD/Solid works /ERP一体化网络系统,开展协同设计,应用多种方法对过程进行检查和评审,预防缺陷,使设计成功率大大得到了提高,减少了重复设计,缩短了产品开发周期。

通过顾客反馈、过程监控和产品结果的分析,从组织机构、过程及方法上对设计和开发过程进行改进,将产品进行标准化设计,提高产品标准化率。

### b) 采购过程的实施

依据采购过程的策划,从采购业务过程和供应商管理过程两方面组织采购过程的实施,并设置关键绩效指标对实施过程进行测量。

为了使采购过程成本最小化,采用招标和三家比价采购方法,保证采购成本稳中有降。

完善供应商管理,把供应商分为I、II、III三类供应商,与不同级别的供应商建立不同的合作关系。

### c) 产品制造过程的实施

产品制造过程客户按照合同要求,经营部分下达生产计划,制造分厂对计划进行拆分,实施全过程监控,确保产品保质保量按期完成。

产品制造过程中推进质量三检验制度,即生产者自检、工序间的互检、检验员专检三层把关,确保生产的每个零件均合格,保证产品质量。

现场推行5S管理,落实管理责任制,培养员工良好的工作习惯。

质量部组织月度质量会议，对本月的质量问题进行总结分析，结果报高层，用于过程的改进和完善。

#### d) 市场销售服务过程

公司每周举行经营会议，分析当前的经营、服务情况，根据分析的结果对下一步的销售工作进行改进。通过 OA 系统、PM 系统对客户反馈及需求进行信息传递，确保满足客户需求。

通过经营结果、服务结果分析报告，及时调整经营和服务策略。

## 6. 测量、分析与改进

### 6.1 测量分析和评价

#### 6.1.1 测量与分析

##### a) 选择、收集、整理数据和信息，检测日常运行及公司绩效

根据公司目标要求，确定和选择内外部数据和信息，构建绩效测量指标体系，并以 ERP 和公司管理系统平台收集、整理所需的数据与信息，实现对日常运营和战略规划进行监测。

##### b) 数据和信息的选择

建立绩效目标体系，根据体系要求选择数据和信息。

根据公司战略目标和年度目标，以全面预算方式实施战略部署。

在全面预算基础上，确定公司、部门和岗位 KPI 指标。

根据全面预算和 KPI，确定部门过程绩效考核指标，与职工收入挂钩进行考核，公司 KPI 指标见表 6.1.1-1。

表 6.1.1-1 公司 KPI 考核一览表

项目	指标	责任部门	统计周期
规模	销售额/亿元	经营中心	年度
盈利能力	应收账款回收率/%		季度
	利润总额		季度
研发设计	产品开发、改进项目完成率/%	研发事业部	季度
	设计计划完成率/%		季度
服务	按时交货率/%	制造分厂	季度
	顾客满意度/%	销售部	年度
质量	一次交付合格率/%	安全质量部	季度
	生产设备完好率	制造分厂	季度

根据 KPI 指标和过程绩效考核指标的要求，选择基础数据对日常运营进行监测。

##### c) 数据及信息的收集和整理

建立信息中心，以行政部为信息管理的日常监督协调部门，负责对来自外部信息和内部信息的收集整理。同时负责数据监测实施和网络信息平台的管理维护。各部门负责数据的收集和录入。

公司高层在年度战略评价和全面预算制定过程中，依据竞争力对指标的完成情况对下一年度的经营导向和改进重点做出决策。

根据战略要求，公司每年的对绩效测量系统进行定期评价，并根据绩效评价结果对数据、信息的收集方式和绩效指标体系进行调整，不断提升内部数据、信息收集的全面性、精确性和敏感性，提高工作效率。



### 6.1.2 信息和知识的管理

识管理是提升公司核心竞争力的重要手段。公司积极倡导建立学习型组织，运用 CSDC（知识的获取、共享、分发和创造）模型作为知识管理的总体方法，明确人力资源部作为公司知识管理的归口部门，对公司的信息和知识管理进行总体策划，采用先进的方法和手段，对来自组织内部、顾客、合作伙伴、市场、供方等各个方面的信息，建立完整的收集、积累、整合和共享信息的载体和平台。对信息进行分析和整理，将信息转化成知识，在组织内部和外部进行分享。

公司知识产权的申报与管理归口人力资源部实施，岗位技能和特殊工种专项技术由工艺部门负责评审确认后，编入作业指导书进行固化。

公司通过与供应商交流、产品订货会等形式获取的市场信息、竞争对手信息由销售部进行归总，报公司领导，利用生产调度会向各层次领导进行传递，并适时调整月度战略计划安排。

人力资源部收集的人才信息、员工信息汇总后报公司领导，为决策提供支持。

生产工艺参数、产量等经营指标由制造分厂进行统计；质量、环保指标由质量部和安环进行统计，形成报表后报公司和职能部门负责人，为工艺调整、持续改进、绩效考核提供科学依据。

## 6.2 改进与创新

### a) 绩效分析和评价

公司对日常经营指标、过程绩效指标和公司 KPI 指标定期进行绩效分析。每周召开生产调度分析会分析生产过程、采购过程、设计过程的计划执行情况，对进度及完成情况进行整改，找出改进方案，明确完成期限。

### b) 改进与创新

公司以体系改进为切入点进行改进的实施，体系改进实施和测量见下表 6.2-1:

6.2-1 体系改进实施和测量表

体系类别	实施	测量
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	针对内部审核、管理评审结果制定改进措施。要求各相关部门按要求的时间节点进行改进的实施	内部审核、外部审核、管理评审
卓越绩效模式	通过自评、找出改进空间实施改进	年度自评

## 7、经营结果

公司特别关注对主要经营方面的绩效进行评价和改进，包括顾客满意程度、产品和服务绩效、市场绩效、财务绩效、人力资源绩效、运行绩效以及组织的治理和社会责任绩效。

### 7.1 产品和服务结果

科融环境本着“一切追求高质量，用户满意为宗旨”的精神，严格控制产品

质量，出厂合格率每年保持在 100%，产品保修期为 12 个月，在保修期内供方将免费维修和更换属质量原因造成的零部件损坏，保修期外零部件的损坏，提供的配件只收成本费。

公司主要产品技术水平如表 7.1-1。

表 7.1-1 主要产品性能指标一览表

指标项目	本组织水平	技术水平
等离子无油点火装置； 阴阳极寿命、装置可靠 率、平均无故障时间	阴极寿命：400h 阳极寿命：1000h 装置可靠率：99% 平均无故障时间：400h	国内领先水平
燃煤锅炉多煤种低氮燃 烧装置：NO <sub>x</sub> 排放浓度、 锅炉效率	NO <sub>x</sub> 排放浓度达到 100-250mg/Nm <sup>3</sup> ； 锅炉效率提高 0.5-2%	国内领先水平
燃油燃气低氮燃烧装 置： NO <sub>x</sub> 排放浓度	低于 30mg/Nm <sup>3</sup>	国内领先水平
地面火炬装置：排放量、 燃尽率、引火间距等	1、能适应 300t/h 以上 大排放量的要求； 2、设计负荷下燃烧器燃 尽率≥99%； 3、引火可靠，引火间距 大于 1.5m	国内领先水平

近四年企业获得的主要荣誉资质如表 7.1-2。

表 7.1-2 近四年企业获得的主要荣誉资质情况

序号	获奖名称及等级	证书编号	颁奖部门	获奖时间
1	国家科学技术进步奖二等奖	2015-J-215-2-06-D07	中华人民共和国国务院	2015.12
2	国家知识产权示范企业		国家知识产权局	2018.8.1
3	江苏省高新技术产品认定证书 (大功率等离子煤粉点火装置)	150301G0192N	江苏省科学技术厅	2015.12
4	江苏省高新技术产品认定证书 (燃气超低氮燃烧器)	160301G0239N	江苏省科学技术厅	2016.12
5	江苏省高新技术产品认定证书 (XFH 型开放式地面火炬装置)	170301G0285N	江苏省科学技术厅	2017.12
6	江苏省高新技术产品认定证书 (内燃式双强微油点火装置)	170301G0287N	江苏省科学技术厅	2017.12
7	江苏省高新技术产品认定证书 (强化分级低NO <sub>x</sub> 煤粉燃烧器)	170301G0286N	江苏省科学技术厅	2017.12
8	江苏名牌产品证书	SM201604362	江苏省名牌战略推进委员会	2016.12
9	江苏省著名商标	[2016]0681	江苏省工商行政管理局	2016.12
10	江苏省专精特新产品		江苏省经济和信息化委员会	2018.9.1
11	江苏省制造突出贡献奖	苏政发[2017]28号	江苏省人民政府	2017.3.1
12	徐州市知名商标	[015]00035	徐州市工商行政管理局	2015.12.28

## 7.2 顾客与市场结果

公司主要产品名称：工业锅炉用启动点火、低氮燃烧及控制系统，国内市场占有率保持在 40%-50%（详见后附的佐证材料），具体包括等离子无油点火装置、燃煤锅炉多煤种低氮燃烧装置、燃油燃气低氮燃烧装置、地面火炬装置等，其技术水平国内领先，获得顾客的一致好评，近三年来顾客满意度情况如下图 7.2-1 所示。

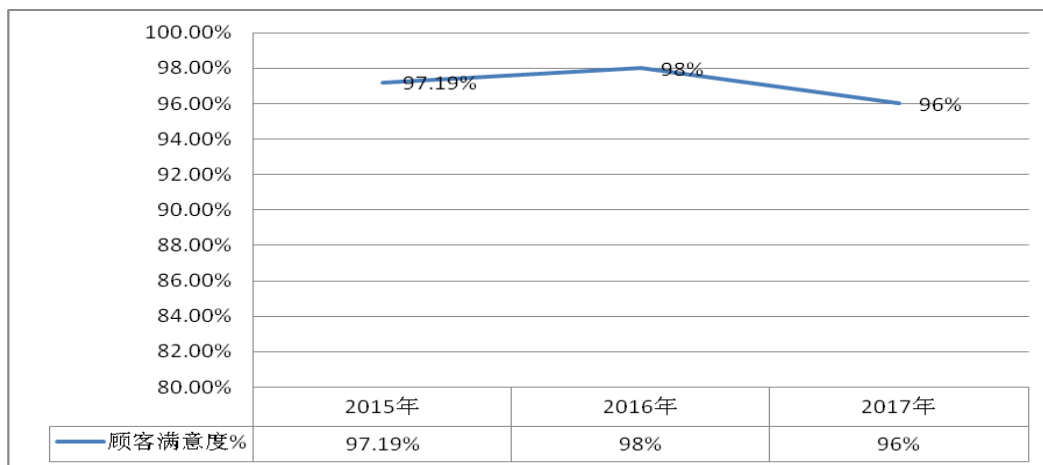


图 7.2-1 顾客满意度示意图

## 7.3 财务结果

财务结果的测量指标包括：业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、流动资产周转率，近三年的财务结果如表 7.3-1 所示：

表 7.3-1 近三年财务结果情况表

序号	项目	单位	2016 年	2017 年	2018 年
1	资产总额	万元	281798.32	302634.45	205708.68
2	主营业务收入	万元	76486.69	66179.55	52643.47
3	利润总额	万元	-38473.69	1067.13	-49919.89
4	创汇总额	万美元	0.83	0.74	18.61
5	总资产贡献率	%	-10.5%	4.59%	-16.77%
6	资本保值增值率	%	78.09%	93.04%	63.70%
7	资产负债率	%	53.07%	59.34%	65.16%
8	流动资产周转率	次	0.41	0.42	0.416

## 7.4 资源结果

### a) 人力资源结果

本公司具有一支专业化、职业化的工作团队，本科以上学历 175 人，达到 54%。年龄分布合理，详见表 7.4-1。

表 7.4-1 公司人力资源情况

1. 职工人数	人数	4. 学历	人数	所占比例%
	全公司		全公司	
从业人数	328	研究生	21	7%
2. 层次	人数	本科生	154	47%

公司高管人员	12	专科生	80	24%	
部门管理人员	24	其他	73	22%	
其他管理人员	12				
3. 年龄	人数		5. 构成	人数	
	全公司	所占比例%		全公司	所占比例%
55 岁以上	24	8%	管理人员	48	15%
50-54 岁	17	5%	研发、技术人员	82	25%
40-49 岁	67	20%	销售人员	29	9%
30-39 岁	161	49%	财务人员	11	3%
29 岁以下	59	18%	生产人员	158	48%

b) 近四年的培训情况如表 7.4-2 所示。

序号	年份	培训人次		培训课时		培训费用/元	备注
		内培	外培	内培	外培		
1	2018 年	177	108	1052	2832	88715	
2	2017 年	115	135	460	884	15260	
3	2016 年	16	79	110	1100	25157	
4	2015 年	211	373	767	7052	123486	

c) 信息和知识资源的结果见表 7.4-3。

设备名称	数量 (台)
服务器	5 (OA 服务器、EAS 服务器、K3 服务器、TIK 远程服务器、PLM 服务器)
PC	300

d) 近三年技术资源结果, 见表 7.4-4。

项目	2016 年	2017 年	2018 年
研发经费用投入 (万元)	4401.72	2472.10	3151.39
研发经费用/销售收入 (%)	5.75%	3.74%	5.99%
发明专利	23	28	29

e) 近三年获得专利授权情况, 见表 7.4-5。

表 7.4-5 近三年企业获得专利授权情况

序号	专利名称	专利号	授权日期	专利类型
1	双汽道外管进浆负荷可调式多级雾化水煤浆喷枪	201210433424.8	2016-5-11	发明
2	双汽道中心进浆负荷可调式多级雾化水煤浆喷枪	201210433339.1	2016-5-11	发明
3	强化分级低 NO <sub>x</sub> 煤粉燃烧器	201410013039.7	2016-6-15	发明

4	一种节油/气点火稳燃低氮旋流煤粉燃烧器	201410013038.2	2016-6-15	发明
5	磁旋弧等离子发生器	201410114453.7	2016-4-20	发明
6	一种大功率空冷等离子发生器	201410814212.3	2017-2-22	发明
7	煤粉或碎煤燃烧产生高温高氧火炬点火的装置	201510660373.6	2017-11-24	发明
8	一种气冷等离子电极	201510560663.3	2017-10-13	发明
9	旋混式地面氨燃烧器	201620010819.0	2016-6-15	实用新型
10	一种花瓣形分级燃烧燃气低氮燃烧器	201610219869.4	2017-11-28	发明
11	一种燃气用低氮燃烧器	201610219866.0	2018-7-17	发明
12	一种分级燃烧燃气低氮燃烧器	201610315676.9	2017-12-15	发明
13	一种多孔分散式燃烧器	201621007027.4	2017-4-12	实用新型
14	一种预混式高速射流燃烧器	201720068057.4	2017-11-24	实用新型
15	一体式切换阀	201720777915.2	2018-1-23	实用新型
16	一种磁旋弧等离子发生器	201721071618.2	2018-4-17	实用新型
17	一种 RTO 氧化炉的温度调节系统	201721121403.7	2018-4-17	实用新型
18	一种等离子体发生器的阴极内芯及其等离子体发生器	201721148671.8	2018-4-17	实用新型
19	一种超低氮燃气燃烧器	201721183623.2	2018-4-17	实用新型
20	一种高效工业煤粉炉用低氮燃烧器	201721493697.6	2018-7-6	实用新型
21	一种分级着火预燃室煤粉燃烧器	201821167238.3	2019-5-7	实用新型

## 7.5 过程有效性结果

过程结果	2015 年	2016 年	2017 年
发明专利(项)	4	4	6
新签合同额(万元, 燃控院)	23,487	28,171	37,528
采购件批次合格率%	97.56%	97.23%	97.72%
自制产品批次合格率%	97.28%	98.10%	98.48%

## 7.6 组织整理和社会责任结果

### a) 公告责任结果

公司在追求自身经济效益的同时，积极追求社会效益和环境效益，努力促进企业综合效益的最大化，保证企业实现全面、协调、可持续发展，企业持续建立和维护质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系认证，公司为安全生产标准化三级企业，定期进行职业病危害因素检测评价、废气废水噪声检测、防雷检测、探伤房检测，保证厂区水、气、声排放达标，保证工作场所有害因素在空中范围内，同时定期开展消防、安全等活动，保证无职业病事故、安全事故发生。

公司诚信经营，获得 AAA 资信等级认定，获江苏省企业信用管理贯标证书，是江苏省守合同重信用企业单位。

### b) 诚信、相关方信任程度等道德行为的结果

获得社会认可的荣誉见表 7.6-1。

表 7.6-1 获得认可的荣誉资质

序号	获奖名称及等级	证书编号	颁奖部门	获奖时间
1	国家科学技术进步奖二等奖	2015-J-215-2-06-D07	中华人民共和国国务院	2015.12
2	国家知识产权示范企业		国家知识产权局	2018.8.1
3	江苏省高新技术产品认定证书（大功率等离子煤粉点火装置）	150301G0192N	江苏省科学技术厅	2015.12
4	江苏省高新技术产品认定证书（燃气超低氮燃烧器）	160301G0239N	江苏省科学技术厅	2016.12
5	江苏省高新技术产品认定证书（XFH 型开放式地面火炬装置）	170301G0285N	江苏省科学技术厅	2017.12
6	江苏省高新技术产品认定证书（内燃式双强微油点火装置）	170301G0287N	江苏省科学技术厅	2017.12
7	江苏省高新技术产品认定证书（强化分级低 NO <sub>x</sub> 煤粉燃烧器）	170301G0286N	江苏省科学技术厅	2017.12
8	江苏名牌产品	SM201604362	江苏省名牌战略推进委员会	2016.12
9	江苏省著名商标	[2016]0681	江苏省工	2016.12

			商行政管理局	
10	江苏省专精特新产品		江苏省经济和信息化委员会	2018.9.1
11	江苏省制造突出贡献奖	苏政发[2017]28号	江苏省人民政府	2017.3.1
12	徐州市知名商标	[015]00035	徐州市工商行政管理局	2015.12.28

c) 履行公民义务，支持公益事业的结果

科融环境经常向儿童慈善事业、贫困家庭捐赠爱心善款，支持公益事业，公司实际控制人还与中国矿业大学教育基金共同发起“丰利励志奖学金”，帮助品学兼优但家庭经济困难的学生顺利完成学业，激励他们勤奋学习、励志成才。