



2021年度社会责任报告

宁波达尔机械科技有限公司

关于本报告

报告组织范围： 宁波达尔机械科技有限公司

报告时间范围： 2021年1月1日-2021年12月31日，部分内容超出上述范围。

报告发布周期： 年度报告

报告内容范围： 除非有特殊说明，本报告主要描述2021年1月1日至12月31日期间达尔公司在公司运营、员工绩效、供应商和客户权益保护、环境保护、社会责任等方面的工作。相关统计报告、正式文件符合国家颁布的《企业会计准则》、《企业会计制度》相关规定。

报告数据说明： 本报告披露的财务数据如与年报有所出入，以财务报告为准，其它数据均来自达尔公司内部统计，本报告所涉及货币金额以人民币作为计量币种，特别说明的除外。

报告称谓说明： 为了便于表述和方便阅读，“宁波达尔机械科技有限公司”在本报告中以“达尔”、“企业”和“公司”表示。

报告发布方式： 本报告有纸质和电子版，请分别从公司总经办或公司网站（[http:// www.wtoo.com.cn /](http://www.wtoo.com.cn/)）获取。

前言

宁波达尔机械科技有限公司在过去十多年的成长与发展进程中，得以取得与建立今日的成离不开员工、客户、供应商、政府和社会各方面的支持与帮助。

达尔一直强调要做一家有责任心的公司企业，同心同德，艰苦奋斗，持续改善，追求卓越，树立行业标杆，积极引领公司机械科技行业的健康发展，在自身不断发展壮大的同时，积极努力承担对社会各方的责任，努力做到关爱员工、回馈客户、环境保护，引领并促进本地区产业经济协同发展。

自从公司创立以来，我们回馈社会的步伐从未间断，以后也不会终止，从公司层面对困难帮扶、灾区重建等社会慈善公益活动，到员工自发性的对突发事件的直接捐款，这些均贯彻了达尔及员工的感恩情怀与回馈社会的企业文化精神。

目 录

第一部分 公司概况.....	1
一、公司简介.....	1
二、公司荣誉.....	1
三、组织架构.....	4
四、企业发展和文化.....	4
五、利益相关方和股东权益保护.....	6
第二部分、员工绩效报告.....	6
一、员工人数构成.....	7
二、员工职业发展.....	9
三、员工绩效管理.....	10
四、员工培训教育.....	12
五、保障员工权益.....	16
六、员工满意程度.....	17
第三部分、供应链绩效报告.....	18
一、优化采购链.....	19
二、产品创新.....	20
三、优质服务.....	23
第四部分、环境绩效报告.....	32
一、绿色生产经营.....	32
二、严格把控危险源.....	33
第五部分、社会责任绩效报告.....	33
一、诚信守法.....	34
二、道德行为评价.....	36
三、公益支持.....	37
第六部分、总结与愿景.....	38

第一部分 公司概况

一、公司简介

宁波达尔机械科技有限公司（以下简称“达尔机械”或“公司”），成立于2016年02月，其前身宁波达尔轴承有限公司成立于2004年，是一家集轴承研发、制造和销售服务为一体的国际化轴承制造企业，专业于生产精密微型、特微型、小型轴承。自公司创建之初，就致力于“创中国第一品牌、超国际一流水准”，并以此为企业的宗旨与愿景。“替代进口轴承，壮大民族产业”，一直是达尔人孜孜不倦的追求，亦是达尔所肩负的神圣历史使命！

公司专营汽车零部件、机械产品、精密轴承及各种主机专用轴承的研发、制造。产品广泛应用于吸尘器、空调、汽车电机、高档电动工具、办公设备、机床等领域。公司研发创新能力和综合竞争力位居全球精密轴承行业领先地位，所专业生产608等微小型系列深沟球轴承，在吸尘器、空调机、汽车电机等领域取得突破性进展，产品质量向日本NSK、NMB轴承接近、主要技术指标达到国际先进水平。凭借高品质优势，用心贴心地服务，逐步赢得伊莱克斯、韩国LG、宝马、丰田、奥迪、大众等世界500强客户的信赖；2016年，公司成功成为玛莎拉蒂的合格供应商。

公司为全国微特电机与组件行业协会团体会员，拥有浙江省企业技术中心和省级博士后工作站等创新平台，公司“WT00”品牌被认定为“浙江省著名商标”，系列产品被认定为“浙江省名牌产品”，2009年公司获得国家高新技术企业称号。先后获得浙江省百家最具投资价值中小企业、浙江省守合同重信誉单位、宁波市工业企业创业创新综合示范企业、宁波市工业二创倍增发展优秀示范企业、宁波市信息化示范企业、镇海区纳税二十强、镇海区转型升级十佳企业、镇海区工业企业绩效十佳企业、镇海区政府质量奖等荣誉。

公司恪守以人为本的原则，建立科学的管理机制，大力引进和培养优秀的管理、技术人才，打造企业的核心竞争力。公司共有员工962人，包括博士1

名，硕士 5 人，本科 49 人；专职研发人员 127 人，其中高级工程师 5 名，工程师 16 名，助理工程师 28 名，分别来自于材料学、机械工程、自动化等专业学科，具有丰富的轴承研发工作经验。

目前，公司占地面积达 28000 平方米、建筑面积 42000 平方米，84 条自动磨生产流水线。为进一步让各种管理体系共同发力，形成合力，公司将 ISO9001:2015& IATF16949: 2016& ISO14001: 2015& ISO45001: 2018 质量/环境/职业健康安全管理体系整合进行了有机整合，以助推企业的综合管理水平和整合体系的管理成熟度不断迈上新台阶，以更加优质的产品和服务，赢得客户的满意和信赖。

近几年，公司每年以超过 10% 的增长速度快速发展，2021 年公司主营业务收入 85001 万元，实现利润总额 13258 万元。在达尔人的共同创新努力下，公司正焕发着现代优秀制造型企业的卓越风采和勃勃生机。

二、公司荣誉

见图表 1-1。

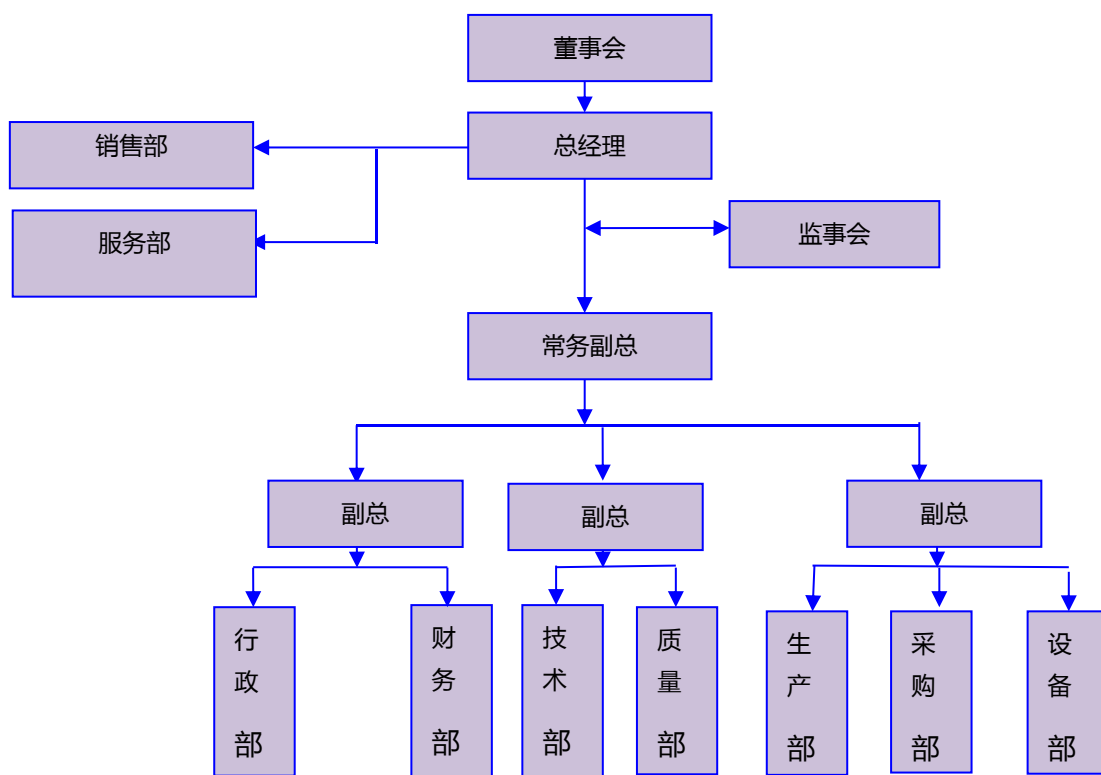
表 1-1 公司部分荣誉

序号	荣誉名称	授予单位	授予时间
1	宁波市工业创业创新综合示范企业	宁波市人民政府	2010年4月
2	宁波市镇海区人民政府质量奖	宁波市镇海区人民政府	2013年2月
3	质量零缺陷奖	广东美的微波电器制造有限公司	2013年3月
4	浙江省著名商标证书	浙江省工商行政管理局	2014年1月
5	安全生产标准化二级企业（机械）	浙江省安全生产监督管理局	2014年4月
6	浙江名牌产品	浙江省质量技术监督局	2014年12月
7	宁波市五一劳动奖状	宁波市总工会	2015年4月
8	宁波市企业技术创新团队	中共宁波市委办公厅	2015年9月
9	高新技术企业	宁波市科技局	2015年10月
10	优秀供应商	新界泵业集团股份有限公司	2015年12月
11	质量贡献奖	尼得科	2016年1月
12	2015年度镇海区纳税二十强企业	宁波市镇海区人民政府	2016年2月
13	2015年度镇海区工业企业绩效十佳企业	宁波市镇海区人民政府	2016年2月
14	2015年度工业纳税十强企业	宁波市镇海区人民政府	2016年3月
15	浙江省“安康杯”竞赛优胜单位	浙江省总工会	2016年3月
16	浙江省博士后工作站	浙江省人力资源和社会保障厅	2016年10月
17	协作共进奖	上海加冷松芝汽车股份有限公司	2017年1月
18	浙江省著名商标	浙江省工商行政管理局	2017年1月
19	2016年度镇海区工业企业绩效十佳企业	宁波市镇海区人民政府	2017年2月
20	镇海区纳税二十强企业	宁波市镇海区人民政府	2017年2月
21	2016年度工业纳税十强企业	宁波市镇海区人民政府	2017年3月
22	优秀供应商和卓越供应商	河南凯邦电机有限公司	2018年1月
23	最具社会责任感企业	宁波市镇海区人民政府	2018年4月
24	高新技术企业	宁波市科学技术局	2018年11月
25	精益生产奖	上海日用-友捷汽车电气有限公司	2018年12月
26	优秀供应商	浙江松田汽车电机系统股份有限公司	2019年1月
27	2018年度工业企业综合绩效十佳	宁波市镇海区人民政府	2019年3月
28	卓越供应商奖	莱克电气股份有限公司	2019年3月
29	安全生产先进单位	宁波市镇海区人民政府	2019年4月
30	十佳最具社会责任感企业	宁波市镇海区人民政府	2019年4月
31	2018年度镇海区工业企业绩效十佳企业	宁波市镇海区人民政府	2019年3月
32	浙江省企业技术中心	浙江省经济和信息化委员会	/

三、组织架构

公司按照“科学、规范、精简、效能”的原则，建立了扁平式组织机构，有效提高了管理效率，缩短纵向沟通距离，提高沟通效率，形成了各司其职、各负其责的监督和制衡机制，完善的监管系统确保了公司依法经营和各相关方的利益。在报告期内，公司进一步完善和修订了《公司章程》，提升了公司的治理水平，同时公司的资产使用、资金管理等制度也得到进一步的规范。宁波达尔机械科技有限公司组织架构如下图 1-2。

图表 1-2 公司组织架构图



四、企业发展和文化

1. 企业发展历程：

公司创建于 2000 年，前身是宁波宁微轴承有限公司，经过十余年的艰苦创业，公司目前已形成占地面积 40000 平米的厂区规模，以微小型轴承主导产品，销售网络遍布东北、华东、华南地区以及港台和欧洲等地区。由于公司产品在微小型轴承领域规格齐全，质量稳定，服务优良，深受国内外客户青睐。公司主要

发展历程大致可以概括为三个阶段：

创业阶段（2000~2002年）：2000年5月18日，怀揣梦想和激情，公司董事长在宁波镇海区庄市租用了一个破旧小厂房，成立了宁波宁微轴承有限公司。注册资本人民币50万元，宁微主要产品定位为608吸尘器轴承，2002年10月，公司搬迁至骆驼街道贵驷，逐步向规模生产企业迈进。

成长阶段（2002-2004）2002年10月与台胞王先生合资经营，成立中外合资企业，注册资本增资到人民币200万元，2004年11月新成立了宁波达尔轴承有限公司，租用宁波骆驼街道南一西路599号宁波科尔机械有限公司厂房。主要产品为吸尘器轴承、空调轴承及按摩器轴承。

持续发展阶段（2005~2007年）：2007年7月成功收购了有闲置土地宁波鲁泽机械有限公司，从此结束一直自己无土地及厂房，租用厂房问题。2007年12月达尔全部搬到了现在的骆驼街道柏墅方北路139号，奠定了目前的人才等资源上的优势，成功进入国内外一线家电品牌。

快速发展阶段（2008年~目前）：2009年达尔认定为宁波达尔轴承企业技术中心、国家高新技术企业，2010年获得宁波市人民政府颁发的宁波市二创综合示范企业等，2011年获得宁波市工业二创优秀发展示范企业，2012年成功入选宁波市人民政府颁发的高成长型企业、浙江省企业技术中心。成功开发了汽车电机轴承、医疗器械专用轴承、办公设备、机床精密轴承等产品。

2. 企业文化

达尔高层领导非常重视企业文化理念的贯彻落实，在确立核心价值观后，公司上下广泛讨论如何践行核心理念，并充分利用内部沟通机制，通过多层次多渠道的宣传贯彻企业文化理念，使达尔的企业文化落地。

在艰苦卓越发展历程中，企业文化随着企业的不同发展形式经历了不断的修改与精进，但也为企业的发展方向指明了方向、树立了标准和提供了精神支柱。公司希望与时俱进，不断赋予企业文化以新的活力，保证公司的长期健康发展，切实承担起公司对于社会各方的承诺与责任，最终实现公司的使命与愿景。

根据公司和产业发展现状，明确了自身的发展定位和品牌战略，建立了包括企业使命、愿景和核心价值观的企业文化：

使命：替代进口轴承，壮大民族产业。

愿景：创中国第一品牌、超国际一流水准。

核心价值观： 勤奋 公正 超越 模范。

五、利益相关方和股东权益保护

公司注重与利益相关方建立良好的合作关系，以满足公司发展战略的需要。通过长期合作，公司与股东、供方、顾客、社会各界等建立了密切的关系，为社会和股东创造效益，为供方创造平台，为顾客创造价值，顾客的满意就是我们的不懈追求。彼此之间实现有效的交流与沟通，实现互惠共赢。见图表 1-3。

表 1-3 利益相关方和股东利益的保护

利益相关方	关注点	保护措施
股东	投资回报率	建立“三会”制度，明晰股东的权益和责任；改善内部管理流程，持续提升公司经营业绩，提高股东投资回报率；公司坚持每年向股东进行现金分红。
顾客	产品质量；售后服务；服务需求响应时间	强化产品质量检测体系建设，确保为客户提供最优质的产品；完善售后服务体系，为客户提供最快捷、优质的服务。如在各大主机厂所在地设立13个办事处，一般问题24小时回复的响应机制。
员工	职业发展、健康安全、生活便利；薪酬回报	严格执行国家《劳动法》和《劳动合同法》等有关劳动者权益的法律、法规，合同签订率、社会保险参保率 100%；公司成立了独立的工会组织，实行“以人为本”的策略，为各类别员工建立职业发展通道；公司通过了 ISO14001 环境体系认证，建立了职业安全健康资料台帐，建设了宿舍楼、职工食堂、活动中心等生活文化设施，保障员工的职业安全和营造积极的企业文化生活；坚持双休制度和每年加薪的机制，2008 年在国际经济危机大气候的影响下，依然谨守承诺，平均薪资增幅为 16%，2009 年平均薪资增幅 20%，2010 年平均薪资增幅为 23%。
供应商	构建战略合作伙伴；付款及时率	公司每年度都会对供应商进行评估考核，与优质的供应商建立战略合作伙伴关系；严格履行合同，及时支付供应商货款，确保供应商合法权益；针对重要供应商，公司高层领导会不定期拜访。
社会	环境保护、公益支持、纳税	公司将公益支持、纳税、环保等方面纳入日常管理，明确了职责和分工，积极履行负责任的企业公民形象。

第二部分、员工绩效报告

“以人为本，以质立根”是公司的经营理念，提倡以人为本的用人机制，珍惜优秀人才，视人才为公司最大财富。建立人才梯队，重视能力、专才专用、实现绩效管理，使员工获得公平对待，拥有归属感，增强员工向心力和企业凝聚力。

员工是达尔企业社会责任、实现公司跨越式发展的主体力量和“新鲜血液”，公司能有今日的成就离不开每一位员工辛勤的劳动和无私的奉献。为此公司承诺充分保障每一位员工的权益，给予每一位员工安全、舒适、健康的工作环境，开展丰富多彩的素质拓展活动，提供专业的教育培训，完善员工的绩效薪酬管理和员工发展晋升体系，不断提供员工专业素质和能力，激发员工的工作热情与创新精神，让每一位员工都能享受到公司绿色健康发展的成果。

一、员工人数构成

截至 2021 年 8 月底，公司员工 960 余人，其中：大专以上科技人员 230 余人，研发人员 70 余人。通过不断引进高学历人才，注重人才培养建设，近年取得了较好的成效。如 2-1 所示。

图表 2-1 达尔员工结构与分布一览表

序号	分类		人数	比例
1	全公司总人数		960	--
2	岗位	一线员工	762	79.38%
3		管理人员	95	9.90%
4		技术人员	103	10.73%
5	学历	本科及以上学历	109	11.35%
6		大专	178	18.54%
7		中专	231	24.06%
8		高中	301	31.35%
9		其他	141	14.69%
10	性别	男	542	56.46%
11		女	418	43.54%

以下按照教育水平、岗位构成、年龄构成、工龄构成四个方面进行说明，见图 2-2、2-3、2-4、2-5。

图 2-2 教育水平

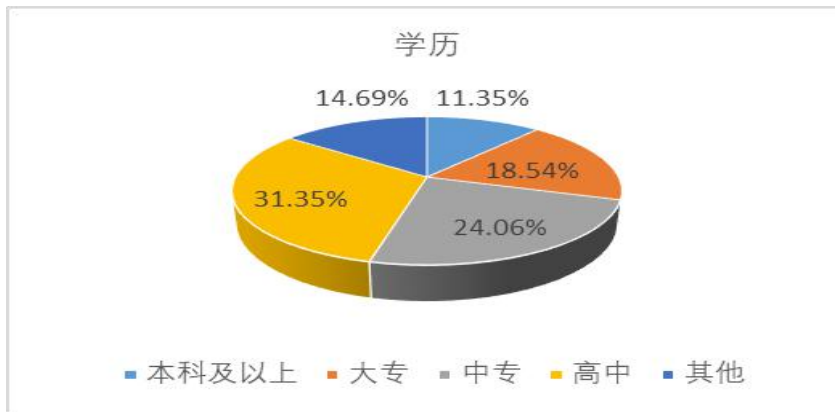


图 2-3 岗位构成

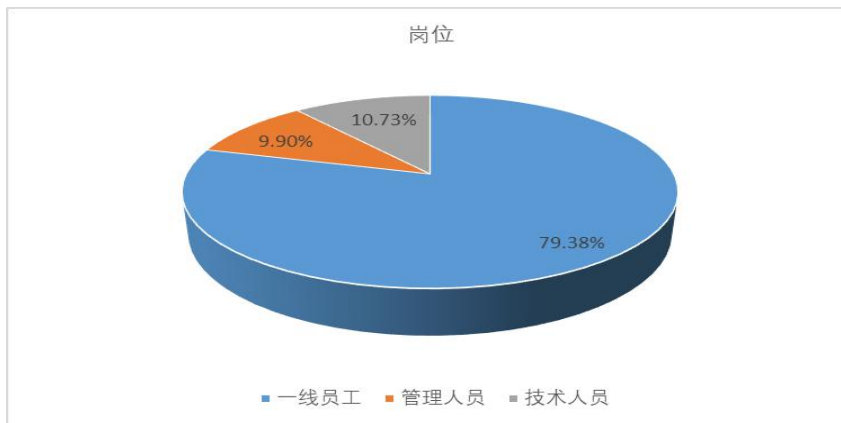


图 2-4 年龄构成

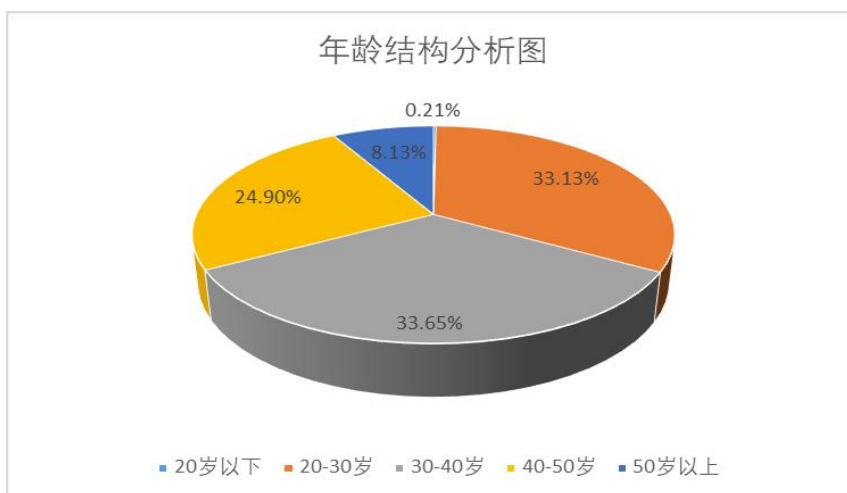
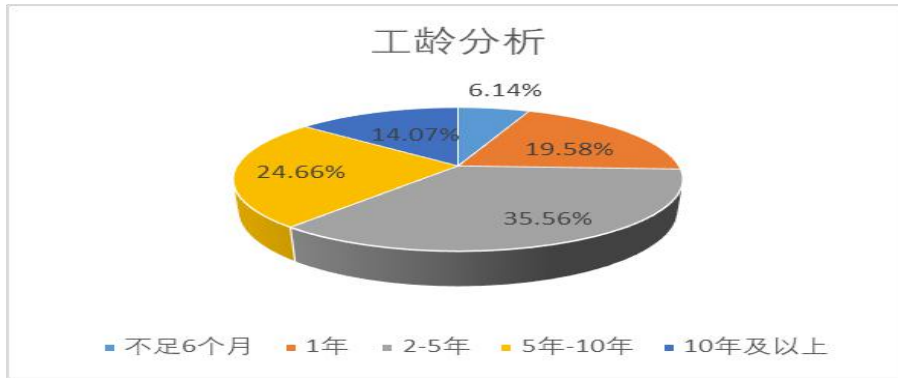


图 2-5 工龄构成



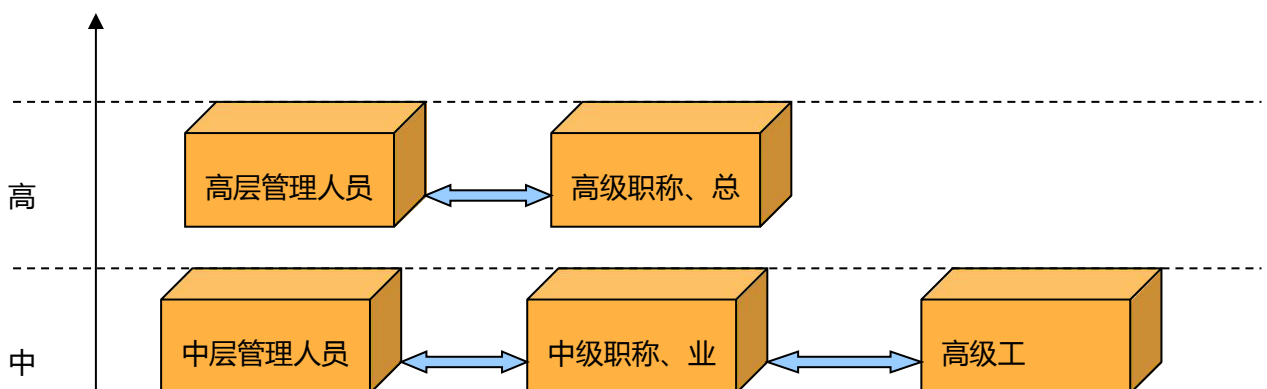
二、员工职业发展

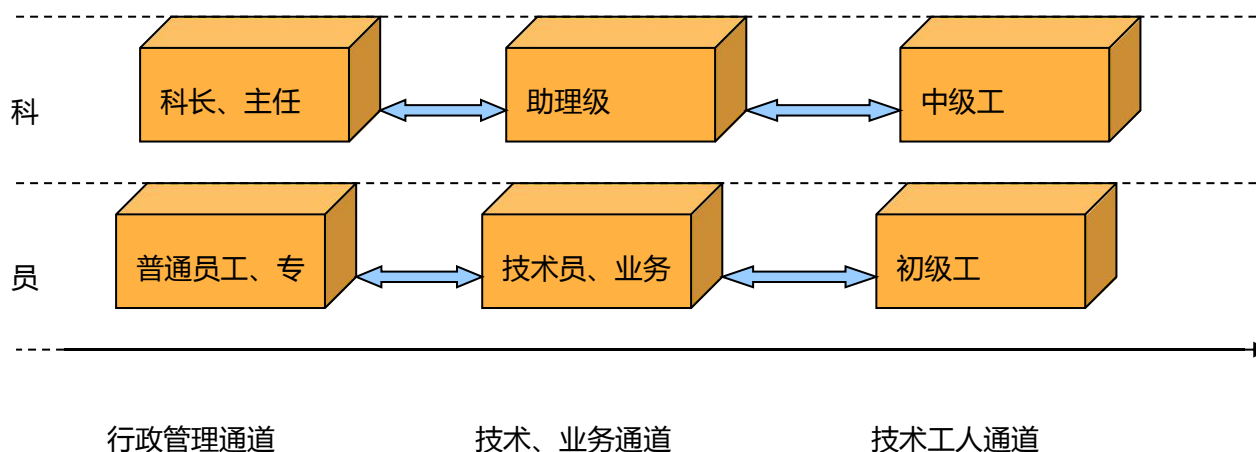
在达尔的发展过程中，高层领导始终把继任者的培养列入议事日程，高层领导的继任者选择内部培养接班人机制，采用梯队的方式，分级进行培养。对每一级的管理岗位均设接班人计划，确定明确的顶岗人选。并对每位员工进行专业细分，每年根据不同层次、专业进行职称评定。另外公司每年进行岗位素质需求调查，开展岗位素质矩阵分析，对顶岗者需掌握的相关知识，列入年度培训计划，对顶岗者进行有计划培养、评估。现任人员有提升或变动，首先考虑的是内部提拔开通内部升迁通道，确保各项工作无缝衔接。公司为全体员工的职业发展制定了相对比较完善的规划和措施，员工可以根据自身的需要和不同素质要求，通过自己的努力，达到发展目标，见图表 2-6、2-7。

图表 2-6 职业发展通道

职业发展通道	技术发展通道	管理发展通道	营销发展通道
晋升方式	通过技术晋级成为技术骨干	通过竞聘从事管理岗位工作	通过业务提升从事业务骨干岗位工作

图表 2-7 职业发展岗位设置





三、员工绩效管理

依据公司战略目标和行动计划，公司通过员工绩效考核体系来实现员工高绩效工作及提高员工契合度，强调全员参与，重在过程管理。根据公司《绩效考核制度》，结合公司战略展开实际制定考核指标。见表 2-8。

图表 2-8 公司绩效考核项目设置

考核项目	说 明
绩效指标	部门 KPI 指标达成情况
工作完成情况	对于个人上月计划工作完成情况
工作配合度	服从上司工作安排、与其他部门配合程度情况

每年年底，行政部负责组织公司领导和相关职能部门对公司的绩效考核体系进行总结分析，重点在评估通过绩效考核能不能达成企业战略目标、提高公司的整体绩效，能不能提高各部门的工作水平，在项目设置、考核方法等方面需要进行哪些改进和完善。通过总结分析，对下一年绩效考核工作提出改进和完善意见。

达尔是配套型企业，产品直接供给机械科技制造商或一级配套企业，作为国内管理水平较为先进的机械科技制造企业或模块生产企业，要求零库存，产品直接配送生产线，产品的合格率及准时化供货情况直接反映公司的经营质量；同时很多产品要求同步设计，对公司的研发水平要求较高，员工的技能与服务水平直接关系到顾客满意度。公司非常重视对员工的激励和认可，采用物质奖励、精神

奖励、晋升等不同形式进行激励，以促进高绩效和强化以顾客和业务为关注焦点，从而提高顾客满意度，保证业务发展的成长性。

1) 设立“年度光荣榜”，结合企业核心价值观，评选敬业奖（优秀干部、优秀个人等），诚信奖（STL 建设者奖等），团队奖（先进部门、先进办事处等），创新奖（技术创新奖、合理化建议奖等）见图 2-8，召开全体员工大会，董事长、总经理、各分管副总亲自给先进获得者颁奖，给予奖金、奖品、奖状、工资晋升、年终奖、职务晋升和旅游等多种奖励方式，并在宣传窗里张榜公布，为广大员工树立学习榜样，激励员工学习先进，争当先进，在全公司掀起“比学赶帮超”的工作热潮。如图表 2-9 所示。

图表 2-9 工会主席、常务副总为 STL 优秀个人颁奖



2) 设立超额利润提成奖、项目奖、专利申请奖、市场开拓奖、销售业绩提成奖等奖励措施，激励广大员工更好的完成目标，从而促进组织战略目标的实现。

3) 公司对获得荣誉的个人在薪酬、晋升、股权激励等方面会根据所做的贡献优先考虑，充分发挥激励的导向、激发潜能。使员工充分发挥潜能，为实现战略目标做出贡献。

4) 注重核心团队的梯队建设，建立中高层管理人员的人才储备库；内训与外训相结合，打造核心管理团队和研发团队。用人机制灵活，决策高效，采用副总分管制、部门领导责任制的原则，层层负责，责、权、利清晰，责任到人，使

公司整体运行规范高效。公司核心管理团队共 10 人，平均年龄 36 岁，平均工龄 6 年，多数为内部培养或提拔，忠诚度高，有多年的行业背景及企业背景，能迅速有效的带动团队完成各项任务，有利于员工队伍稳定及管理经验的积累。

5) 设立内部晋升机制，建立干部人才储备库，一旦有干部职位需求，开展内部选拔或转岗，把职工个人的职业规划和企业战略紧密结合，提供多个职业发展通道，成就个人职业理想的同时，也实现了企业的战略目标。

6) 提高员工薪酬福利待遇，如实施双休制、免费工作餐、通讯费补贴、车贴、工龄奖、加薪等，每年投入较大的资金用于改善员工的工作生活条件，较好的稳定了员工队伍，保证产品品质的稳定性和服务能力的一贯性。

7) 始终坚持以人为本，注重员工培训，把员工的职业生涯规划与公司的发展紧密联系在一起，打造优秀的管理团队，定期召开各种会议，全员管理，共同解决工作中的疑点、难点，形成民主、开放的决策氛围。并组织多种多样的文体活动，不断提高广大员工的思想道德和科学文化素质。整体员工素质的不断提高，工作氛围的不断改善，并紧紧围绕劳动、社会关系融洽，资源利用高效，生态环境友好，做精做强的企业目标，使企业成为一个和谐的、优秀的大家庭。

8) 强化以顾客和业务为中心，设立顾客提名奖、成本控制奖，对收到顾客感谢信或顾客提名表扬、为公司挽回损失或降低成本有较大贡献的员工，给予通报表扬并在电子屏幕上滚动播出，同时给予一定的现金奖励。

四、员工培训教育

a) 培训和发展系统

1、公司的发展离不开员工不断的学习和发展，与时俱进，努力为他们的成长创造必要的条件。为了实现公司的战略发展目标，针对公司的核心竞争力、战略挑战和长、短期行动计划，公司将目标进行分解，见图 2-9，合理设计各层面员工的学习和发展。

图 2-9 学习和发展系统示意图





每年年初，公司召开经济工作会议，由公司战略委员会和行政部根据企业核心竞争力的需求、行动计划的需求，合理制定员工和领导的学习和发展系统。

2、每年年底，行政部通过访谈和问卷调查等多种方式，广泛征求公司管理层及各级员工对培训的需求，结合公司核心竞争力的培养、战略挑战及行动计划的实现等方面的要求，针对不同岗位员工在教育、培训和发展方面的不同需要，制定出公司次年的培训计划，由公司领导召集各部门进行研究讨论，补充完善后批准实施，见表 2-10。

表 2-10 公司年度培训计划信息收集方式

方 式	实施部门	说 明
培训需求调查表	行政部	调查个人及部门培训需求的最直接有效的方法
岗位素质调查	行政部 各级主管	根据公司战略规划及各部门岗位职责要求，对任职人员任职资格及素质现状进行调查，形成岗位素质矩阵图，识别培训需求
培训有效性评价	行政部	针对开展的培训，进行有效性评价，根据评价结果调整培训内容、方式等
会议沟通	各职能部门	充分考虑部门及员工个体需求
契合度反馈	行政部	根据员工契合度调查反馈的情况进行分析

3、行政部根据公司绩效考核指标，与相关部门负责人确定绩效评审后的改进

计划，每半年行政部与相关部门确定所需员工学习和发展系统，包括各部门提出的创新要求。根据员工的绩效改进以及技术变革和创新的需要，行政部每季度重点收集对于员工学习和发展系统需要改进的意见，及时向公司领导和有关职能部门进行反馈，有针对性的加以改进和完善。

4)、为了保证公司经营目标的实现，公司高层领导致力于把公司建设成一个学习型组织，根据岗位特征及客户要求和员工的多样性开展多种培训：

✚ 高层领导在领导企业发展过程中重学习、重实践，提出了“一看、二想、三动手”的职业操守。要求所有的中高层干部到岗后，不要急于行动，先要学会观察，摸清情况，掌握关键信息；二要针对性的制订策略；三是严格的贯彻实施，而且必须是一抓到底，真正的起到成效；

✚ 针对不同部门、岗位结合企业发展战略及客户要求，制订年度培训计划，定期开展培训，并组织进行培训有效性评价，把人均培训时数列入行政部绩效考核目标；

✚ 鼓励职工自学成长，为职工提供内部升迁机会，管理岗位优先考虑内部提拔；

✚ 重视知识管理，不定期召开技术、管理研讨会，进行经验分享。见以下系列组图 2-11、2-12、2-13。

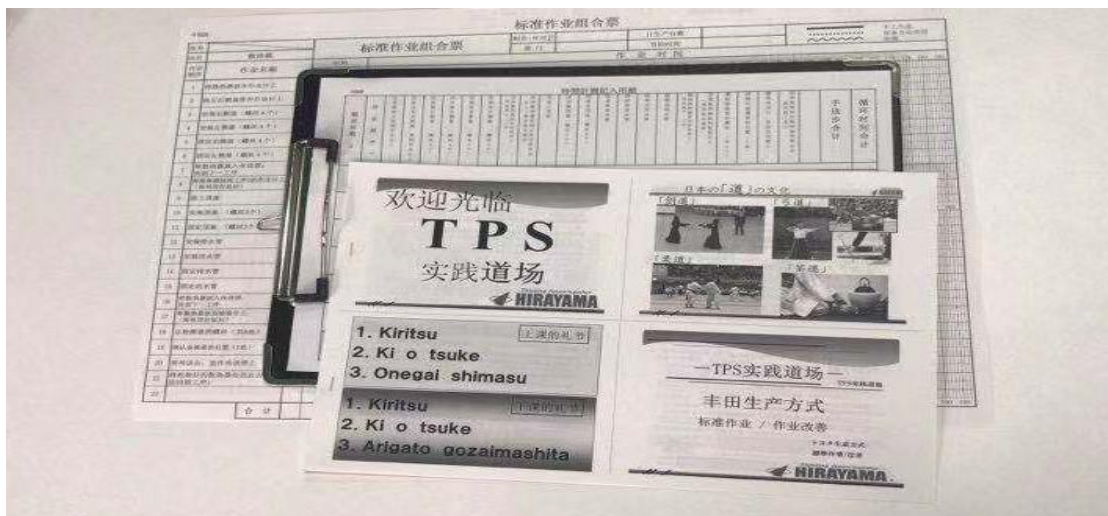
图表 2-11



图表 2-12

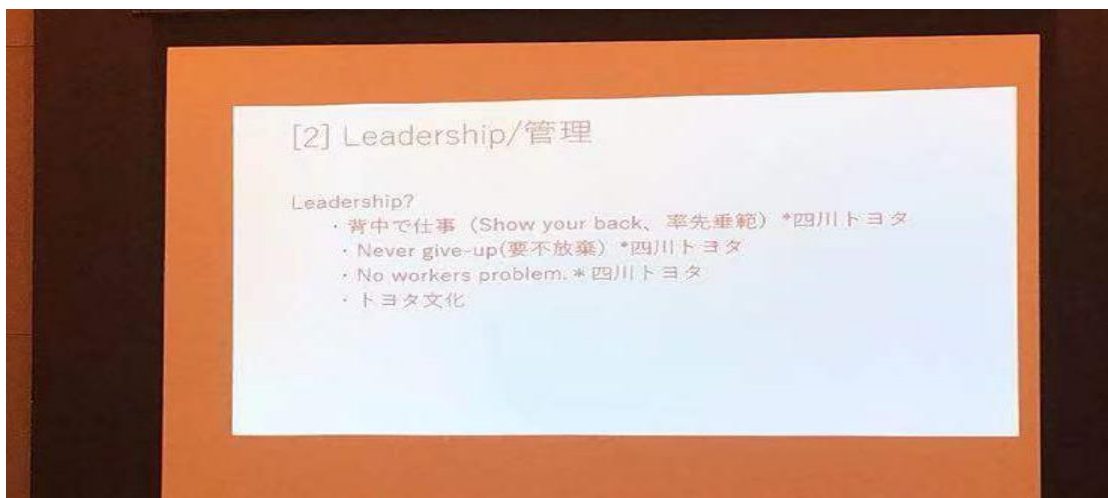


图表 2-13



定期组织中高层管理人员参与著名商学院学习交流，带头参加 EMBA 课程学习，同时委派中高层管理干部参加 EMBA 课程学习，见图 2-14。

图 2-14 高层干部参加 EMBA 班



✚ 联合办学，与浙江理工大学联合建立实习基地。

5、公司主要采取以下措施做好离职或退休员工知识的传承：

✚ 做好离职员工的工作交接。公司规定员工离职需要提前 30 天提出申请，这样当职能部门接到员工的辞工申请时，如有内部储备的，就会根据顶岗计划调配接替的员工；如需对外招聘的，新任人员到岗后，离职员工必须做好接替人员的培训和工作交接，以期达到工作的延续性。

✚ 根据需要对一些岗位的退休员工实行返聘，以达到知识传承的目的。

✚ 关键岗位退休人员师徒制。员工退休前，指派接班人与退休人员结成一对一的师徒，以达到退休人员管理及技术经验的传承。

✚ 退休人员的工作经验总结。由退休人员将管理及技术工作经验整理成书面材料，供大家学习。

6、公司根据提高企业核心竞争力的需要，不断强化岗位所需的新知识和技能，如产品的新工艺方法培训；掌握新设备的操作规程培训；新的法规、新的行业标准的培训等。

b) 学习和发展系统有效性

1、公司每个月按培训计划对员工进行相关培训，针对不同培训进行有效性评价，评估方式分：现场操作、现场解答、心得报告、笔试，有效的分析培训针对性和有效性。

2、每年年底，公司通过《员工综合能力评估表》评估对员工和领导的绩效目标完成情况、能力提升情况、职业发展短期目标完成情况等进行回顾和总结，看看是否达到了目的，是否和公司的战略发展目标相吻合。帮助他们识别公司内外环境和职业发展机会，调整下一阶段能力提升和职业发展目标，确定学习和培训计划，保证员工和领导的发展与公司发展的动态一致，使公司的战略规划落实到每个员工和领导的学习和发展计划之中，实现整体价值最大化。

五、保障员工权益

针对不同员工的需求及特点，采取不同的激励措施，加强员工队伍建设，提供内训、外训，注重内部升迁，根据职位性质规划不同发展通道；为员工提供较

好的薪酬福利待遇、无息借款等；公司员工合同签订率 100%、社保投保率 100%；同时创编企业之歌、快板及各种丰富多彩的文艺活动等，宣传企业的发展史、奋斗史，使员工认同企业文化，使员工在实现组织使命的同时，实现自身价值。

公司党工团组织健全，全体员工均为工会成员，建立职代会制度，签订集体劳动合同。关爱员工健康，为员工提供安全健康的作业环境，喷涂车间是企业职业健康重点防护车间，设立专人建立职业健康台帐，每年委托有资质的企业进行职业病危害因素监测；有职业病危害的岗位实行上岗前、在岗、离岗职业健康检查。作为国二级安全质量标准化企业，层层签订《安全生产责任制》，设立安全专员，把安全健康纳入常规化管理，确保员工安全。

六、员工满意程度

员工是企业的根本，在确定影响员工契合度和满意度关键因素的过程中，公司分别对管理人员、技术人员、一线员工进行了契合度和满意度调查，以获得更加准确的测量结果。公司采用多种方法全面收集、分析和确定影响员工契合度和满意度的关键因素，以期达到改善和提高员工契合度和满意度水平的目的。见表 2-13。

表 2-13 确定影响员工契合度和满意度关键因素的方法

方法	实施部门	频次	说明
问卷调查	行政部	每年 1 次	公司每年对员工进行一次契合度/满意度调查，按照不同岗位细分，调查报告结果作为确定影响员工契合度和满意度关键因素的重要依据
员工代表座谈会	行政部	每年 2 次	根据不同类别细分，就企业管理的有关问题进行座谈讨论，了解各类员工在工作、生活、学习等方面的感受，以及对公司的认同感、归属感，以此作为确定关键因素的依据
个别沟通	职能部门	即时	针对不同类别员工的绩效情况，选择个别样本进行沟通，了解产生不同绩效的原因
员工直接反映问题	各级领导	即时	主要通过公司总经理意见箱以及公布的投诉电话，公司领导接到的员工信件、手机短信等交流

			形式，接收员工的意见、建议，具有代表性的问题可以作为确定关键因素的参考
员工流失率分析	行政部	每月1次	通过对不同类别员工细分的流失率进行分析，作为确定关键因素的重要参考
员工保持率分析	行政部	每月1次	通过对不同类别员工细分的保持率进行分析，作为确定关键因素的重要参考

达尔公司关注员工，每年进行员工满意度和契合度调查，了解影响员工为实现组织的使命和愿景的关键因素：

表 2-14 影响不同岗位员工契合度和满意度的关键因素

岗位类别	影响不同岗位员工契合度和满意度的关键因素（二级项目）						
	1、个人发展空间和机会	2、较好的薪酬和福利待遇	3、学习提高的机会	4、是否能得到上级的支持和信任	5、企业文化的影响	6、企业在行业内的影响力	7、企业发展前景
管理人员	1	2	3	4	5	6	7
技术人员	1	2	4	5	7	3	6
一线员工	4	1		2		3	5

备注：表中的数字代表重要程度的高低，1为最高值，7为最低值。

绩效团队通过文化调查结果以及其他与员工满意度相关的信息，来确定优先做什么才能改进工作氛围，还可以由此知道这些信息和公司经营结果之间的联系。另外，指导团队、部门经理和监督者运用这些文化调查结果来制定行动计划。研究表明，员工契合度与经营结果达成之间存在强相关的正向影响。据权威调查数据表明：员工满意度每提高3%，可以使企业员工流失率降低5%，运作成本降低10%，劳动生产率提高25%—65%，并同时使客户满意度提升5%。见图2-15。

图 2-15 员工满意度与员工保持率图

	目标项	2019	2020	2021	
1	员工满意度 (%)	85.6	86	86.6	--
2	员工流失率 (%)	2.7%	3.06%	2.9%	--

从 2018-2020年度通过员工满意度调查和员工保持率，全体员工满意度从 85.6%到 86.6%，结果显示：员工对公司前途充满了信心，同时公司在契合度/满意度的重视和持续改进，对推动公司战略目标的达成起到了有力的推动作用。对于满意度较低的员工，调查小组在公布结果之后，再次针对性的对部分员工进行调查，同时邀请他们发表自己的意见和建议，调查小组记录下来，调整下一步改进的管理措施，以便进一步提高员工的契合度。

通过对影响契合度的关键驱动因素分析，找出影响员工契合度的关键点，在公司资源有限的情况下，确定管理效能、沟通与信息分享和职业发展等作为公司层面优先重点改进项并采取相应改进。见表 2-16。

表 2-16 员工契合度对应的公司改进项目与行动计划

公司层面改进项目	改进行动
公司管理效能	<ul style="list-style-type: none"> ● 提高审批和决策效率，制定专项奖惩办法； ● 制定和发布会议管理办法； ● 通过各种例会传达公司发展方向及客户要求。
沟通与信息分享	<ul style="list-style-type: none"> ● 优化业务流程，开发业务信息系统； ● 举办公司、业务战略宣讲会； ● 增加内外部培训信息的发布； ● 加强对薪酬福利政策的宣传。
职业发展	<ul style="list-style-type: none"> ● 在员工座谈时要求谈及职业发展话题； ● 加强职业发展双通道政策的宣传；

第三部分、供应链绩效报告

一、优化采购链

公司的供应商和合作方大约有99家， 供应商和合作方在组织中扮演着重要

角色，详见表3-1。

表3-1 供应商和合作方类型及其在组织中的作用

	类型	数量	在组织中的作用
供 应 商	原材料类	27 家	提供符合要求产品原料，确保企业发展需求
	设备类	5 家	提供符合企业生产实际需要的设备，并根据行业内设备的发展趋势，提升企业生产设备先进水平
	辅助外购件类	27 家	客户指定类供应商，供应专业化的零部件
	外协件类	25 家	寻求建立“互补、共赢”战略合作伙伴关系，实现企业关键零部件零库存、就近供应
合 作 方	委外加工类	15 家	产品委托加工，产品部分工艺专业化分工强，STL 内部无法实现，转委外加工。

➤ 在日常业务交流中，通过信函、电话、传真、电子邮件等沟通方式，双方共同提出提高产品和服务的建议，研讨和解决合作过程中问题。

➤ 在专项领域（如与设备厂商共同进行设备的升级改造、过程生产自动改造和新产品的开发）方面，双方通过高层管理者专题会议或双方中层管理者共同现场参与等形式进行沟通与合作。

➤ 每年组织供应商大会，对供应商的上一年总体供货情况进行统计分析，综合供方有关供货总量、按期情况、供货质量、服务质量、价格水平等因素，同时让其了解公司发展的方向并提出公司的要求，同时认真听取他们的意见和建议。

二、产品创新

创新是引领发展的第一动力，为助力企业步入发展快车道，达尔每年将收入的5%以上作为产品研发投入创新资金。依托核心研发团队，博士后科研工作站和测试中心，每年研发新产品近百项，超过80%的新产品实现产业化，拥有专利近40多项。

公司重视技术资源的投入，并取得了不俗的成绩，公司产品的主要技术水平对顾客的需求尤为重要，达尔产品的主要性能逐年提升，一些指标达到或超过国

际领先水平，这是公司每年加大研发与技术投入的结果。公司两大类产品的主要技术指标及与国内外同行产品主要技术指标对比见图表 3-2。

图表 3-2 公司主要产品关键性能指标对比

产品名称	关键性能指标	同行业水平	国际行业水平	日本NMB	达尔机械水平
吸尘器电机轴承	振动(加速度值)(dB)	26	26	24	24
	音质	一般	一般	无异音	无异音
	保持性	一般	一般	长	长
	寿命(小时)	400	500	600	≥500h
空调电机轴承	振动(加速度值)(dB)	25	25	23	23
	音质	一般	无异音	无异音	无异音
	保持性	一般	一般	长	长

公司拥有自主知识产权的核心技术，公司参与一汽轿车技术中心、一汽大众技术中心、上海大众技术中心、天津丰田技术中心、上海通用泛亚技术中心等国内先进研发机构的同步设计、研发，并建立了与意大利 IDG、德国 AUDI 技术中心、德国保曼克罗公司技术中心等世界著名机械科技及部件制造商的合作。共计已授权专利 212 项。授权专利见表 3-3。

图表 3-3 授权专利清单

序号	专利名称	专利号	授权公告日	获得方式
1	轴承内外圈倒角尺寸校验仪及其使用方法	201610247961	2018. 3. 20	发明专利
2	密封圈带减震的深沟球轴承	201620334258. X	2016. 9. 14	实用新型
3	汽车前大灯调节器电机轴承	201620347697	2016. 10. 19	实用新型
4	轴承密封圈密封圈性能试验器	201620512804	2016. 11. 23	实用新型
5	轴承磨加工设备液压系统	201620819016	2017. 1. 8	实用新型
6	一种用于轴承内圈加工的金刚砂轮	201620367800	2016. 9. 7	实用新型
7	一种气密性轴承内圈	201621066251	2017. 3. 15	实用新型
8	深沟球轴承	201620372596	2016. 9. 7	实用新型
9	深沟球轴承	201620367466. x	2016. 9. 21	实用新型

10	一种带有密封圈的轴承	201620372742	2016. 9. 7	实用新型
11	新型轴承座	201620373263	2016. 8. 31	实用新型
12	轴承座	201620379498	2016. 8. 31	实用新型
13	轴承座	201620379484. x	2016. 8. 31	实用新型
14	一种耐磨轴承	201620381925	2016. 8. 31	实用新型
15	一种可拆分轴承	201620382571	2016. 9. 21	实用新型
16	新型深沟球轴承	201620382559	2016. 8. 31	实用新型
17	深沟球轴承	201620381923	2016. 8. 31	实用新型
18	一种多层轴承	201620413007	2016. 9. 7	实用新型
19	一种新型轴承	201620416937	2016. 10. 26	实用新型
20	一种降温轴承	201620416919	2016. 9. 7	实用新型
21	轴承防尘盖盖检模	201621404365	2017. 7. 11	实用新型
22	气动式轴承合套装置	201621289065	2017. 6. 13	实用新型
23	轴承防尘盖送盖机构	2017204828640	2018. 1. 9	实用新型
24	轴承套圈超精研机及其使用方法	201510111184	2017. 10. 3	发明专利
25	一种防漏油试验装置	201720818967. X	2018. 1. 5	实用新型
26	带防错装置的轴承沟道超精机及其防错方法	201610073129	2018. 2. 2	发明专利
27	手持式扭力表自动工作装置	201721081095	2018. 3. 20	实用新型
28	汽车涨紧轮轴承	201820296761	2018. 10. 9	实用新型
29	轴承尼龙保持架	201820297114	2018. 10. 9	实用新型
30	轴承自动拆卸工装	201820408577	2018. 11. 23	实用新型
31	高转速轴承尼龙保持架	201820930890x	2019. 1. 25	实用新型
32	沟道超精油石更换监控机构	2018209202290	2019. 1. 15	实用新型
33	套筒式轴承装配结构	2018209207203	2019. 1. 15	实用新型
34	低发热量轴承保持架	201820925987	2019. 3. 1	实用新型
35	带储油结构的深沟球轴承	201821232992	2019. 4. 19	实用新型
36	汽车天窗自动调节电机轴承	201220335285	2013. 1. 30	实用新型
37	小型轴承铆钉保持架分解模及其分解方法	201410126817	2015. 10. 28	发明专利
38	刹车轴承及其增加摩擦力的方法	201110054437. X	2012. 10. 24	发明专利
39	低摩擦高效吸尘器电机轴承	201520099804	2015. 7. 15	实用新型
40	电动后视镜电机轴承	201120205823	2012. 1. 25	实用新型

41	高速伺服电机轴承	201220689477	2013. 6. 19	实用新型
42	镀锌镍合金电机轴承	201320876693	2014. 7. 9	实用新型

三、优质服务

1. 顾客关系的建立

● 达尔一贯坚持按商业道德和顾客承诺办事，努力创建双赢的顾客关系。

➤ 诚信为本，严守商业机密：签订“保密协议”，对顾客有关的信息资料严格保密、管控；

➤ 双赢合作：坚持组织的经营策略“研制最好的产品、提供最好的服务、创建最好的品牌”为宗旨，为顾客提供物超所值的产品；

➤ 价值观：务实求新，坚持持续改进、创新道路，鼓励研发、合作新项目，支持其市场开拓计划；

➤ 遵守“游戏规则”：控制市场，严格遵守与顾客约定的产品市场销售渠道（杜绝流入汽配市场）。

由于公司市场、销售和售后全是通过销售区域经理、办事处人员与顾客进行沟通，对于信息接受、交易过程与质量问题出现异常时，须具备快速反应及应对解决的能力。所以，公司对业务人员提出了严格的要求。区域销售经理除了精通业务知识外还必须：

- 1) 洞悉市场，深入了解相关竞争对手的市场动态，比较出自己产品和服务的优劣势，做出相应调整；
- 2) 能够准确的对顾客描述与表达产品的状态做出比较性判断；
- 3) 熟悉公司硬软件设施，物流配送等情况对产品造成的影响性因素，从而对顾客要求做出有效应对。

对各类顾客关系的建立与维护，达尔对各个工作环节制定工艺指导和监督评估制度，确保了各类顾客的忠诚度与满意度。从历年客户对达尔的等级评定、优秀供应商评定上，公司的成绩逐年递增；同时顾客忠诚度也一直处于上升状态，相对竞争对手具有明显优势。

公司每年都制定出顾客拜访计划，鼓励销售经理定期去拜访顾客，从而更好地理解顾客对产品的使用及特殊的要求。对于关键市场，则与顾客协商时间赴往顾客公司举行产品推介会，展示公司具有代表性产品，并做好相关影音、会务资料介绍，让顾客对我们的产品综合能力了解得更加深入，对达尔更有信心，更加愿意与我司长期的、深度的合作。具体关系建立方式如表 3-4。

表 3-4 顾客关系建立方式

采用方式	频率	行动人
高层互访	一年两次以上	公司高层
销售经理主动拜访	一月两次以上	销售经理、办事处主任
节日贺卡问候	节日	销售经理、办事处主任
专人负责	整个生产过程	设计、开发、质保工程师
现场维护	每天	现场服务
开备模	寿命 50 万模以上	模具部
足球联谊活动	不定期	销售经理、设计/项目/质保工程师
年会	每年	高层、销售经理

公司通过二十多年的技术研究和积累，致力于机械科技功能性内外饰件产品的制造，已形成了产品化、产业化、专业化的能力。

公司通过对不同领域对于产品的需求特性差异，采取了相应的产品创新设计与加工工艺，通过对高纯净度轴承钢的开发、高速冷挤压（或锻造）毛坯成型工艺的研发、高温或深冷热处理工艺等关键技术的突破，总结出产品市场需求及服务需求见表 3-5,使得公司工艺技术达到国际先进水平。

图表 3-5 不同市场领域对产品工艺的差异需求特性

主要应用市场领域	工艺需求特性
汽车电机客户	产品长寿命、高可靠性、零库存、交货及时
工业电机客户	低噪音
吸尘器客户	高转速高可靠性
水泵电机客户	防漆锈、低噪音

主要应用市场领域	工艺需求特性
空调电机客户	静音
汽车客户	产品长寿命、高可靠性

公司主要产品：

达尔机械主要产品为微型球轴承,生产的微型深沟球轴承主要应用于吸尘器轴承、空调机、汽车电机等机械家电领域。公司目前拥有 120 多条国内最先进的精密微型球轴承自动生产线,2018 年共销售微型球轴承 5.9 亿套,产品质量和关键技术指标达到国际先进水平,全面替代日本 NSK、NMB 轴承产品,特别是吸尘器专用 608 轴承,在全球二分之一以上的吸尘器中都转动着 WTOO 的轴承,是全球微型球轴承行业领先企业。

产品主要用途

公司研制的微型精密深沟球轴承,孔径主要为 $\phi 3-\phi 26\text{mm}$,轴承是电机的核心,关系着电机的可靠性、经济性和环保性。产品广泛应用于吸尘器、空调、汽车电机、高档电动工具、办公设备、机床等领域。随着国内工业技术的不断发展,航天工程、数控机床、新能源汽车、中高端家电等行业对作为机械基础件的轴承产品提出了越来越高的要求,高精度、高转速、高可靠性的中高端轴承和特种轴承的市场需求将大幅增加。

产品在产业链中地位

精密微型球轴承是电机的关键核心部件,主要引导电机轴的旋转。轴承性能直接影响电机性能,是家电、汽车、办公设备、机床等领域中必不可少的核心机械基础零件。

目前,我国生产的各类专用、精密、高可靠性等高技术含量的轴承产品只占 20%左右,高精密微型中高端轴承在部分依靠国外 NSK、NMB、SKF 等厂商进口。公司研制的精密微型深沟球轴承打破了日本 NSK、NMB、瑞典 SKF 等国外公司的垄断,产品质量和关键技术指标达到国际先进水平。并先后获得格力、美的、伊莱克斯、LG、宝马、丰田、大众、日本信浓、日本电产、松下等世界知名客户的信赖。其中研发的吸尘器专用 608 轴承,占据全球二分之一以上的

份额；2016年，公司研发的汽车电机轴承成功进入玛莎拉蒂的合格供应商目录。

随着国内航天工程、数控机床、新能源汽车、中高端家电等行业的不断发展，市场对高精度、高转速、高可靠性的中高端轴承和特种轴承的市场需求将大幅增加。公司依托在精密微型深沟球轴承方面的技术研发和关键技术优势，不断加大对中高端工业机器人、航天航空等领域的机械基础件精密轴承的研发创新力度，通过对高纯净度轴承钢的开发、高速冷挤压（或锻造）毛坯成型工艺的研发、高温或深冷热处理工艺等关键技术的突破，使轴承符合长寿命、高可靠性的技术要求，为更好的加入全球精密轴承行业一流供应链而提供了良好的技术保障。

2、以客户需求为导向

公司认为，只有准确、及时地了解顾客的需求和期望，才能提供符合需求和期望的产品，及时调整营销策略、改善内部管理。

不同的主机厂、不同的车型销售类别定位都有不同的产品性能要求和服务要求，公司的硬件设施、研发能力、工艺水平、售后服务，产品的外观、性能、安全性、价格等要素均成为影响主机厂判断的关键因素。对此，销售部对顾客的关注要素进行了统计，如图表 3-6 所示，并通过媒体、网络、主机厂供应商年会、顾客满意度调查以及日常电话、邮件、不定期走访的咨询和投诉来了解关键顾客的关注要素。

图表 3-6 关键顾客的关注要素统计

顾客	关注要素程度						
	同步设计能力	产品质量	价格	性能	产品安全	环保	仓储物流
主机厂	●	●	●	●	●	●	●
一级配套单位	○	●	●	●	●	●	●
备注：●—重要程度最高； ○—重要程度一般。							

销售部在确定顾客关注要素时，按照各区域细分市场，区域经理在相关资讯的输入指导下，根据对方的品牌定位、市场潜力、技术含量、获利能力等，识别

出重点项目，希望通过竞标从而获取该项目；如未竞标成功，则加入潜在客户档案，经分析总结后，汲取经验，为下一次竞标成功作好铺垫。

经过多年发展，公司已经积累了丰富的行业经验，摸索出一条行之有效的获得新顾客的方法：如主动走访潜在客户，推荐我公司正在研发的新产品、向其介绍我们拥有的设计、技术、生产、质量对应能力，增强沟通，以获得合作机会。同时，通过我们和老顾客的良好合作，也有老顾客主动向其他单位推荐我们公司的情况，从而以获得更大的机会，占有更广阔的市场，见如图表 3-7。

图表 3-7 获得新顾客的方法

类型	方法	效果	责任部门	配合部门
主动走访	通过市场调研了解其市场占有率、市场需求热点，有针对性的提出能够满足并超越其期望值的建议	增进了解	销售部	设计部 技术部
	高层互访			
	销售经理主动拜访			
	展示具有代表性的产品样件			
自主创新	产品设计	降低成本、 提高产品 技术性能	销售部	设计部 技术部 生产部
	工艺创新			
	技术专利			

(1) 顾客支持

公司与顾客之间建立了非常好的沟通机制，信息沟通贯穿整个销售过程，顾客不同的要求采用不同的沟通方法，及时有效的为顾客提供支持。顾客通过沟通机制获取信息的主要方法见图表 3-8。

图表 3-8 顾客获取信息的方法

顾客类型	方法	要求	责任人
主机厂、 一级配套 单位	不定期拜访	及时与顾客沟通新项目进度、老项目状态	高层领导、 销售经理
	邀请客户到工厂实地 参观	了解我公司生产现场、过程控制、设计能力、研发能力、实验能力、交付能力	销售经理

	对战略性顾客召开产品展示会	了解我公司最新设计、研发成果、生产能力	销售经理
	设置了海外公司、办事处	及时获取客户最新要求、产品改进要求和服务方面要求、解决技术方面问题	办事处主任
	在每个主机厂配置现场服务人员	及时了解产品使用情况、新需求沟通、产品改进和提高、产品定期巡检等	现场服务
终端用户	媒体、互联网	了解产品外观、功能、性能等	通过主机厂传递
	经销商	了解产品价格、使用方法、式样、功能、性能等	
国外顾客	登门拜访	及时与顾客沟通	高层领导、销售经理
	设置了2个代理机构	信息传递	销售经理
	邀请客户到工厂实地参观	了解我公司生产现场、过程控制、设计能力、研发能力、实验能力、交付能力	高层领导、高层领导、销售经理

通过产品的供应与服务量等核心竞争力因素给予了肯定和厚望。

销售部区域经理时刻关注顾客获得支持信息的使用情况，将收集到的顾客反馈资讯归纳整理，分别通过邮件、内部联络单、召开会议等形式传达到相关的职能部门，如技术部、质保部、生产部、采购部等，这些职能部门将这些信息融会汇总，在分析解决问题的过程中，区分因素的重要性排列表。

公司的销售、设计、技术部、质保等各部门均与顾客保持着紧密的接触。在不同的销售阶段，各部门各司其职，利用不同的方法为顾客提供产品和服务信息，并争取获得交易。见图表 3-9。

图表 3-9 产品在销售各阶段提供信息的方法

产品实现过程	方法	关键要求	执行部门
项目定点	客户拜访、电话和 E-Mail 联系	获取准确的客户需求信息,通过沟通制定解决方案	销售部
	技术交流会	了解客户对技术、工艺、时间节点方面的要求	工艺部 技术部
	参与投标	传递公司合作意向和提供的服务承诺	销售部

产品实现过程	方法	关键要求	执行部门
设计、开发	面对面交流、电话、邮件、寄样	满足并超越客户需求	工艺部 技术部
生产制造	工艺指导书	满足客户需求	生产部
质量维护	产品巡检	做线上检验、批次入库检验，提高产品稳定性和解决潜在问题	质量部
售后维护	客户满意度调查	每半年做一次	销售部
	提供备件	在合同约定时间内，按 PPM250 值	销售部

公司通过每年两次主机厂顾客满意评价和公司自评双维度的评价机制，参考高层互访、销售经理和办事处主任上门拜访等获得的反馈和采购情况来确定顾客满意度和契合度。顾客满意和契合的测定程序见表 3-10，测定方法见图表 3-11 所示。

图表 3-10 顾客满意和契合测定程序

输入	过程阶段	负责人			输出 (文件/记录)
		R	C	I	
1、顾客批评、抱怨、投诉、退货及其它信息问题；	信息接收/信息收集	销售部 质保部	办事处		客户投诉报告
	↓				
	顾客满意度调查				
	↓				
	信息传递	销售部 质保部	相关部门		客户满意度调查表/信息汇总表 客户投诉报告 客户反馈调查报告
	↓				
	问题初步分析	销售部 质保部	相关部门		
	↓				
信息发布及内部沟通	销售部 质保部	相关部门			
↓					
问题解决过			总经理	客户反馈调查报告	
↓					
回复顾客	各部门	相关部门		客户反馈调查报告	
↓					
顾客是否回复	销售部	相关部门			

对于这些顾客，主要满意度要素体现在及时交货、技术支持、产品质量与服务方面。销售部针对顾客群体，针对顾客采购部、技术部、质保部三个部门进行综合问卷调查。在问卷调查中，设定了很满意（20分）、满意（16分）、较满意（12分）、不太满意（8分）和很不满意（0分）五个等级标准来确定各方面要素顾客的满意程度，并设专栏了解顾客对我公司的意见、期望或建议。

为了确保满意度调查表所反馈信息的客观性与有效性，顾客的满意度调查还包括公司内部过程业绩进行综合判定，通过对实物质量（PPM）（30分）、顾客抱怨（20分）、客户流失率（20分）、交付及时率（20分）、超额运费（10分）五个方面进行调查。最终结果以：顾客（采购部+技术部+质保部）平均得分*60% + 公司内部过程业绩*40%，为最终调查分数。

同时，通过内部过程业绩的评价，也客观反映了与客户的契合状况；通过我在供产品系列所占客户总车型数，以获知客户忠诚度信息。

公司根据不同顾客群和细分市场，采用不同的测定方式，以获取可用的信息，用于超越顾客期望、巩固顾客契合，如图表 3-11。

图表 3-11 顾客细分满意和契合测定方法

序号	项 目		评分标准
一	主机厂、一级 配套单位 (60%)	100' 顾客满意度调查 顾客忠诚度调查 同步设计能力	调查结果得分×60%
二	内部过程业绩 (40%)	30' 实物质量 (PPM)	根据主机厂对我公司实物质量的评价，如有目标规定的，按顾客目标值，达到顾客目标值的为满分，如未到达目标值的每超100PPM值扣1分；如客户没有数据提供的按内部退货的数量来评价，达到我公司目标值为满分，每超100PPM扣1分。
		20' 顾客抱怨	顾客抱怨每出现一次扣1分；
		20' 客户保持/流失 率 (%)	按当年供货与上年供货比例，每降10%扣1分；超过50%每10%扣2分。
		20' 交付及时率 (%)	交付及时率为100%，每低于目标值的1%扣1分；
		10' 超额运费	每超额费用发生1次，扣1分

(2) 竞争者的顾客满意

通常情况下，公司与竞争者的顾客都有交叉，因此公司大多通过与顾客交流来获知和使用与竞争者相对照的顾客满意信息。除此之外，公司还会根据客户满意度调查表中我司与竞争对手比较结果（客户判别）、4S店走访、我司现场服务与竞争对手的现场服务相互交流、竞标结果分析和竞争对手发布的信息评估出竞争对手的顾客满意度；并把每次所获取的信息反馈给公司高层，以便适时制定和调整公司的市场策略。

(3) 顾客不满意

公司通过走访、客户满意度调查、每季度进行一次顾客/项目流失率、竞标中标率、年度客户采购数据分析以及主机厂针对终端用户满意度调查反馈结果等多种途径获取来确定顾客不满意信息。对顾客反馈的不满意要素、意见或建议汇总后由相关部门进行商讨分析并制定完善方案。这些完善方案作为转化为公司的文件及操作规范，共享与传达到对应岗位进行实施，通过定期的满意度调查，有效地验证各环节渐进改进的结果，对于客户满意度方面的紧急突发事件，公司启动评估程序，由产品批次追溯到生产、设计/技术/质保部门相关人员，确保尽快解决。采取的方法如图表 3-12。

图表 3-12 顾客不满意信息收集方法及信息的应用

顾客群体	测定方法	信息收集部门	信息使用部门
国内主机厂	客户评价、公司自评双维度/项目中标率	销售部	公司所有员工
国内一级配套单位		销售部	公司所有员工
终端用户	询问、行业论坛	销售部	销售部、工艺部、技术部
国外顾客	电话、邮件、上门询问	销售部	销售部、工艺部、技术部

达尔意识到不能坐等顾客满意度调查结果，要确定问题是否已经得到关注。同样，也不能仅仅依靠顾客的投诉和服务要求作为顾客满意度指标，因为并不是所有的顾客都投诉。各销售区域经理通过对“电子邮箱管理系统”、“出货质量跟踪表”、“顾客会议记录”、“顾客回访记录表”、“电话回访记录表”、“产品质量检验报告”等数据的分析至少每月确认一次表现水平和交易的满意度。任何负面的

反馈和投诉，以内部会议并形成会议纪要的形式发送各相关部门及管理层，用于要求改变公司过程和广泛关注顾客问题的总体分析。这样，我们才有可能超越顾客的期望。

作为滚动计划的一部分，调查结果要进入公司改进系统，并用于以此来提高公司过程和产品的能力。公司一直关注顾客满意和不满意结果，并建立与业务绩效和财务之间的联系，以便能进一步增加顾客满意度。

目前达尔的供货合格率接近 100%，按机械科技行业规定，用 PPM 表示，即：每百万产品的缺陷数，体现了公司部分客户的供货合格率以及近 3 年达尔产品质量的良好趋势。

第四部分、环境绩效报告

一、绿色生产经营

高层领导重视产品和运营中给社会带来的环境保护、节能降耗、安全生产、产品安全等方面的不良影响及潜在隐患，确立法律法规要求的关键过程、测量方法和指标，推行 ISO 14001，并根据“清洁生产、节能减废、遵守法规、持续改进”的环境方针，严格遵守法律法规相关要求，在生产、经营过程中致力于预防废水、废气、废渣、噪音的控制和持续改进；有效控制污水排放，大气污染的控制和处理，通过了镇海区环保局的检测。生产废水零排放，生活污水通过日处理量 72 吨的污水处理装置处理后达到 GB 8978-1996《污水综合排放标准》一级标准排放；生活垃圾委托环卫部门定期清运。

公司成立清洁生产审核小组，深入现场调查以及物料平衡和评估分析，发现了许多削减污染物、提高资源利用效率、节约能源的清洁生产机会；同时审核小组在全厂范围内进行宣传动员，鼓励全体员工提出清洁生产合理化建议，经汇总后共提出 23 项无/低费清洁生产方案、3 项中高费方案，实施率 100%，无/低费方案的总投入为 10.72 万元，实施这些无/低费方案带来的经济效益为 14.44 万元/年。中高费方案总投入为 459.22 万元，实施这些中高费方案带来的经济效益为 441.6

万元/年，取得了较好的环境效益和经济效益。

二、严格把控危险源

公司依照各种法律法规对经营活动进行着全方位的监督和约束，公司还系统的识别了在运营过程中对各种社会因素的影响和法律法规的要求，同时将各种环境因素的控制措施、法律法规要求等，以文件、工作流程、管理责任等形式落实到实际。公司制定了环境管理和职业健康安全目标要求，不断识别评价新的环境因素和危险源，并确定重大环境因素和主要危险源管理方案。同时，法律法规对公司管理的要求，也以体系文件的形式规范着各级经营管理过程，维护诚信守法的组织环境。为达到或超过法律法规的要求及在应对组织的产品、服务和运营的相关风险方面，组织的关键过程、测量指标和目标详见图表 4-1。

图表 4-1 风险控制和应对措施

关键过程	重大环境因素/ 危险源	指标要求	测量方法	主要控制/改进措施
环境保护	油污	磨削车间油雾排出符合 GB16297-1996 大气污染物综合排放标准	联系具备有资质检测单位对烟道排出气体进行监测	1、严格执行法律法规要求，控制各项指标在法律法规允许的氛围之内； 2、定期进行检测； 3、生活污水纳入城市管道，安装除尘装置，检查将音设施； 4、检测结果如果不符合，制定整改方法； 5、购置专用固废存放器具，在器具上张贴固废分类标识，分类存放。
	污水	各项指标符合环保要求 (CJ3082-1999)	污水处理站日常监测	
	厂界噪声	≤65dB(A) (昼间)	联系具备有资质检测单位对烟道排出气体进行监测	
	固体废弃物	各类固废标识 100% 明确，分类收集放置 100% 正确，安全转移	与宁波大地化工环保公司签订固废委托处理合同，并委托宁波大地化工环保公司对固废进行处理。	
节能降耗	能耗	能耗总量小于 2100 吨标煤	通过电表、水表和煤耗记录	通过设备改造、严格控制能耗并作为考核指标，日常检查。
		万元产值能耗小于 0.1 吨标煤	财务报表	
安全生产	工伤和火灾事故	积极预防工伤和火灾事故；保障安全生产的投入；无死亡事故；控制轻伤在 4 起，重伤在 0 起	安全事故发生进行统计记录	1、加强安全教育培训和职业技能培训； 2、加大安全检查和隐患排查整改力度；

第五部分、社会责任绩效报告

一、诚信守法

高层领导坚持和倡导诚信，强调诚信经营、良心品质、诚信纳税、守法纳税，通过遵纪守法和遵守道德规范，潜移默化地影响着供应商和合作伙伴，公司信用管理效应良好，公司合同履约率 100%，无呆帐，无逾期帐款，近三年虽遇 2008 年市场大环境的萧条，仍保持销售平均增长率 27%。通过对公司诚信体系建设，确保组织有所有交往过程中的道德行为。

1) 对客户诚信，提高客户满意度

高层领导对顾客强调“研制最好的产品、提供最好的服务、创建最好的品牌”，在道德规范方面，力求超越顾客的需求，对顾客诚信，以顾客为导向，注重做好产品售后服务。多年来，公司始终认识到精益求精抓质量是保品牌的基础，诚心诚意服务，不断提高广大客户的满意度是保品牌的关键。通过进一步树立严格按质量承诺为客户负责的服务理念，赢得了广大客户的信任。同时，注意听取客户的反馈意见，准确把握产品质量信息、市场动态并及时调整营销策略。公司销售部通过各种措施，如在各大主机厂所在设立了14个办事处，加强了与客户的沟通联系，及时为客户做好服务工作，赢得了客户的信任、支持和肯定。

2) 对员工诚信，提高员工满意度

公司高层把对员工的关爱视作自己的责任，强调只有关爱员工，员工才能关爱顾客，并在工作、生活方面身体力行关爱员工，为员工营造家的温馨，营建关爱的良好氛围。在严格遵守各项劳动法规（如职工合同签订率、社会保险参保率均达到 100%）的基础上，设置了全勤奖、工龄补贴、产假、婚假、丧假等各种福利制度，并实行双休制度及每年加薪的机制。同时高层领导本着“带动一批、致富一批”的信念，采用无息借款的方式，帮助骨干员工的买房、买车，解除了员工的后顾之忧，使员工得以安居乐业，增强了员工的归属感，使每个员工都能安心的工作，并在工作中树立主人翁意识，促进了公司和谐健康的发展。每年委托专业检测评价机构对职业病危害因素、作业环境、车间空气等进行检测，从源

头上保障了员工的身心健康,通过一系列的改建、改造大大改善了工作生活环境。高层领导重视企业党、工、团、妇组织建设,资金拨付足额到位,全体员工均为工会成员;成立工会会员代表大会暨职工代表大会,参与企业各项规章制度的审议。

3) 对供应商诚信, 创建良好合作平台

公司坚持与供应商共存共赢,建立良好的合作平台;通过公司的创新活动,引领供应商共同发展,不断提升达尔供应链的整体层次和管理水平,最终实现共赢。对供应商管理方面,严格按照公司供应商管理程序进行现场考查、评分,对信用良好的企业列入合格供方名单,同时在产品供货过程中,对供应商的交期、品质等进行记录、监控、评价,每月对供应商的供货业绩进行考核评价。公司严格执行合同法,严格按合同规定付款,不拖欠货款。

4) 对社会诚信, 创建示范效应

通过公司诚信体系建设,提高了企业内部管理水平和产品研发设计能力,与国内外先进的机械科技制造厂家的管理与技术能力进一步接轨,更好的满足客户的需求,提高了客户满意度,同时在同行中起到了较好的示范带头作用,带动了行业的产品竞争力;降低了研发成本及制造成本,为社会节约了大量的资源,从而取得了更多的市场份额,提高企业经济效益,为当地的经济建设及劳动就业作出了突出的贡献;同时通过诚信体系建设,带动了宁波当地30多家供应商的信用管理水平,从而带动宁波机械科技零部件行业的信用水平;作为率先推行清洁生产、安全生产标准化及镇海区先进企业,在当地具有较大的影响力,为当地的企业起到的良好的示范带头作用,社会效益尤为明显。

5) 预见隐忧, 主动应对

建立了系统的公众隐忧预见和应对方法,主动应对公众对公司产品、服务和运营中当前和未来对节能降耗、安全生产等方面的隐忧,具体如图表5-1。

图表 5-1 公共责任的预见和应对

公众当前和未来的关注	应对措施
环境污染、能源资源消耗大、产品安全性能差	实施环境、安全和能源资源管理体系,污水处理后达标排放等最大程度降低环境影响、减少能源资源消耗、确保安全生产;同时确保产品安全性和可靠性。

公众当前和未来的关注	应对措施
产品废弃后对环境造成污染	产品所采用的材料；实施 Rohs 指令，杜绝原材料中铅、六价铬、聚溴联苯、溴联苯醚的使用。危险废弃物送宁波大地化工环保有限公司处理。
温室气体排放导致气候变暖	制定提高生产效率、改善工艺等节能降耗方案，节约用电、从而减少电能所产生的温室气体的排放的目的。

二、道德行为评价

公司开展的一切商业活动和经营行为，均有相应的规章制度和行为规范加以约束和监督，公司营建了遵纪守法、遵守道德的经营环境，与此同时，还建立了完善的制度体系、行为规范，在行为上引导和约束员工，确保组织在与外部交往过程中，遵守道德行为。详见图表5-2。

图表 5-2 道德行为监控表

监控类别	监控指标	投诉和举报方式/处理方式
经营活动	贪污、受贿或作假欺骗公司的行为	投诉和举报方式：可以向行政检查组、高层领导投诉； 处理方式：视违反情况程度轻重进行通报批评、降薪、调岗、解除劳动合同等处理，给公司造成经济损失，公司将依法追索经济赔偿，员工行为涉嫌刑事犯罪的，公司将移交司法机关处理
	未经公司授权，不得从事以下活动：以公司的名义进行考察、谈判、签约、招投标等；以公司名义提供担保、证明；以公司名义对新闻媒体发表意见、消息	
资源使用	未经批准，不得将公司资产赠与、转让、出租、出借、抵押给其他单位或者个人	
保密义务	公司一切未经公开披露的业务信息、财务资料、人事信息、招投标资料、合同文件、客户资料等，均属企业秘密，员工应保守该秘密的业务	
	职员不得以任何名义或形式索取或者收受业务关联单位的利益	
个人和公司利益的冲突	职员未经公司安排或批准，不得在外兼任获取报酬的工作	
	不提倡职员与自己的亲属、好友所在单位建立业务合作关系；职员应避免工作之外与业务关联单位的经营往来	

公司对道德行为实行监督的主要过程、测量方法和指标见图表 5-3。

图表 5-3 公司道德监督体制表

监督对象	监督措施	目标/指标	监督主体
高层领导	举报、投诉、离任审计、述职评价	无违法违纪事件	公司管理层
管理人员	举报、投诉、高层领导监督、述职评价	无违法违纪事件	公司高层领导
普通员工	举报、投诉、上级监督、考核、编制厂纪厂规等	无违法事件 无重大违纪事件	部门负责人
公司	内外部审计、员工满意度调查、顾客满意度调查、公司审计	无偷税、漏税行为 无重大经营风险 顾客满意度维持在合理区间	第三方会计师事务所 国家税务局 财务部 职能部门
各部门	投诉、内审	合同履行率 100% 无违法违纪事件 无重大经营风险	公司相关部门、高层领导

三、公益支持

见图表 5-4。

通过数年的努力，企业得到长足的发展，经济效益逐年提高。为更好地回报社会，服务社会，达尔高层把社会福利和利益作为战略与日常运营的一部分，社会公益方面重点以慈善为支持方向，通过社会捐赠、关爱残疾人、解决农村富余劳动力就业、与贫困学生结对等方式，积极为社会公益事业做出努力，在致力于发展经济的同时，也在积极反哺着社会，为社会做贡献，关心弱势群体，支持公益事业。2010年起在他的积极推动下，由公司干部员工捐资 20 万元，公司行政拨资 30 万元（公司行政每年拨款 30 万元补充爱心基金），设立了总额 50 万元的“达尔爱心基金”，用于救助困难职工家庭，8年多来，“达尔爱心基金”累计资助困难职工 615 人次，资助金额从一千元到五万元不等，资助额 207.6 万多元，为困难职工家庭解决了燃眉之急。先后资助民联村、东邑村、柏墅方社区、骆兴村老年协会等 55 万元，捐赠各类社会公益事业，如五水共治、骆驼街道达尔生育关怀基金、骆驼街道教育基金、镇海区慈善基金等累计款项 270 多万元，为促

进和谐社会的构建，作出了一定的贡献，受到社会各界的一致好评。见图表 5-4。

图表 5-5 公司公司回报社会与公益支持

目标	活动内容
慈善捐助	<p>每年开展慈善一日捐</p> <p>2008 年为汶川地震灾区捐款活动</p> <p>2010 年为玉树地震灾区捐款活动</p>
教育	<p>捐助有困难的家庭助学、济困</p> <p>创立大学生实践基地，与浙江大学宁波理工学院和宁波大学等建立合作，每年帮助 10 名左右学生到企业实践实习，帮助学生提高就业创业能力，同时对优秀学生或经济困难的学生提供奖学金或经济资助，帮助他们完成学业。</p>
社会支持	<p>成立骆驼街道达尔生育关怀基金，2009 年 5 月，公司向骆驼街道计生办捐赠 10 万元；</p> <p>组织职工无偿献血；</p> <p>先后资助民联村、东邑村、柏墅方社区、骆兴村老年协会等 55 万元，捐赠各类社会公益事业，如五水共治、骆驼街道达尔生育关怀基金、骆驼街道教育基金、镇海区慈善基金等累计款项 270 多万元，</p>
关爱老人	向老年协会捐款、定期关爱、慰问老年人
节能减排	每年投入上百万资金用于节能减排改造项目的建设
关爱员工	慰问困难员工，给予生活或精神支持

第六部分、总结与愿景

回顾 30 年的发展，达尔充分发扬工匠精神，在机械轴承行业领域辛勤耕耘，以“替代进口轴承，壮大民族产业”为己任，将继续秉承着“创新、品牌、拼搏、卓越”的企业理念和价值观，不断促进公司转型、升级迈向成功。

展望未来，公司将不断创新完善企业管理体制机制，优化产品特性，为成为一家行业领先的公司制造商而努力奋斗，同时达尔也将继续做好企业公民的典范，一如既往地承担更多的社会责任，维护股东、员工、顾客以及供应商等相关方的利益，促进社会经济的可持续发展。基于这样的认识并经达尔人的不懈努力，达尔定能实现“创中国第一品牌、超国际一流水准”成为达尔的美好愿景。

如今公司取得的辉煌成就和进步归功于这个时代和国家，归功于客户慷慨无私的支持，员工的辛勤付出和社会的深厚关爱，达尔将永怀感恩之心，永念关怀之人，将用心坚守使命，把企业社会责任当做永远信奉的圭臬，为实现梦想不惧栉风沐雨、砥砺前行。