

# 万向钱潮股份有限公司

## 2017 年卓越绩效管理白皮书

### 一、内容概述

万向钱潮股份有限公司（以下简称万向钱潮）为万向集团下属的汽车零部件制造企业，一直以来视质量为企业的生命，2006 年获得了全国质量奖，2010 年获得了浙江省首届政府质量奖，2013 年获得首届“中国质量奖”提名奖。

自获得浙江省政府质量奖以来，万向钱潮始终坚持持续改进，进一步完善、践行卓越绩效模式，取得了较好的社会效益和经济效益。本评价报告将重点介绍万向钱潮 2017 年卓越绩效管理情况，包括企业文化、质量经营、对社会的贡献等方面。

### 二、企业文化和管理原则声明

#### 1、企业使命、愿景、核心价值观及其诠释

##### 1) 企业宗旨和使命

万向钱潮顺应国家建设制造强国，发展先进制造业的目标，并围绕“为顾客创造价值、为股东创造利益、为员工创造前途、为社会创造繁荣”的宗旨，“成长为受人尊敬的现代公司”的使命，万向钱潮将继续发扬“务实、创新、卓越”的精神，努力实现“奋斗十年添个零”的经营目标。

##### 2) 企业愿景

愿景是企业对未来发展的理想和追求目标。万向钱潮的愿景为“成为国际一流的汽车零部件公司”。

万向钱潮追求的目标，更多地着眼于锤炼企业的核心竞争能力、培育企业创造价值的能力，最终成为国际一流的汽车零部件公司。

##### 3) 企业核心价值观

万向钱潮的核心价值观是“务实、创新、卓越”。

随着经济全球化进程逐渐加快，国际竞争不断加剧，市场等资源的争夺从国内延伸到全球。为此，万向钱潮提出了“务实、创新、卓

越”的价值观，通过推行“大集团战略、小核算体系、资本式经营、国际化运作”，实施“走出去、引进来”、“四高（高起点投入、高精尖设备、高层次人才、高档次产品）”策略，不断务实创新，追求卓越。

## 2、道德行为规范

万向钱潮通过不断完善企业法人治理结构、推进现代企业制度建设，实施企业法律顾问制度，建立内部法律事务运作体系，确保了经营管理和决策过程的合法性。通过制定经营、财务、法律、经济等一系列管理制度，确保了经营活动有“章”可循、有“法”可依。组织员工学习有关法律法规，教育员工遵纪、守法。

万向钱潮注重道德行为规范的倡导和弘扬，通过《万向员工手册》和《万向诚信手册》等方式规范员工职业操守和行为规范。要求全体员工“讲真话、干实事”，树立“以勤砺志，以俭养德”的作风，强调恪守职业道德，诚信经营，弘扬传统美德，并开展“党员示范岗”、“优秀员工”等评比以及“荣辱观”等教育，为全体员工遵守道德行为规范，创造了良好的环境。

## 3、企业管理的原则

创新是公司发展的核心动力，万向钱潮持续稳健发展源于技术和管理的不断创新。

### 1) 技术创新

万向钱潮围绕“科技人才、提质增效”构建了具有万向钱潮特殊的技术创新体系：

技术创新组织架构：钱潮技术中心为万向钱潮技术创新领导机构，万向钱潮下属各公司、企业技术质量团队为技术创新的中坚力量。

技术创新模式：万向钱潮已形成了包含“基础技术研究”、“配套项目开发”、“工艺改进”、“智能化改造”、“质量提升”、“QC小组活动”等多个方面、全员参与的技术创新模式。

### 2) 管理创新

按照卓越绩效模式，万向钱潮在管理上不断对标分析、持续改善。通过“流程再造”及运行BPM，优化日常管理流程；通过实施“数字

化工程”及 MES、SAP、PLM、QCOS 等的运行，完善了产品研发、制造管理过程；通过运行 QCQS，完善了质量管理过程。

#### 4、与顾客、供应商及其他相关方的关系

1) 顾客：为顾客提供优质产品和服务；与多个顾客结为战略合作伙伴关系。

2) 供应商：以《万向钱潮采购通则》为纽带，与供应商形成稳固的合作关系，实现双赢。

3) 股东：万向钱潮近三年累计对股东分红 13.73 亿元。

4) 员工：坚持“两袋投入”，即“脑袋”和“口袋”投入，建立了物质激励和精神激励相结合的绩效激励制度；建立多劳多得薪酬分配机制，增强“口袋”投入，提高员工收入。

### 三、过去一年的质量经营管理进步情况

#### 1、企业面临的经营环境变化与挑战，迎接挑战的主要战略举措

##### 1) 汽车零部件行业经营环境的变化与挑战

① 经济平稳发展，对汽车工业提供了良好的发展环境，汽车需求刚性依然强劲。

② 新能源汽车发展的扶植政策依然延续，将有效促进新能源汽车的发展。

③ 新《三包法》的实施和汽车整车企业质量要求的提升，对汽车零部件企业的质量控制成本和索赔成本将会增加。

④ 国内自主品牌汽车升级换代、逐步成长带来的市场份额增加和需求，给本土汽车零部件企业提供了更加广阔的空间和机会。

⑤ 合资品牌汽车厂为降低成本，已加快零部件的国产化，为本土有实力的零部件企业提供了发展机会。

##### 2) 迎接挑战的主要战略措施

① 技术创新促转型升级，汽车未来越来越智能，网联化日趋明显，万向钱潮加快提升智能零部件产品研发与制造能力，重点围绕提升核心技术能力，从基础研究、产品研发、工艺优化与流程再造、品质提升、智能制造等环节全面开展创新促转型升级。

②围绕铸卓越质量，创世界名牌，构筑核心竞争优势的质量战略，万向钱潮不断创新质量管理模式和方法，发布了《万向钱潮质量风险管理体系（QCQS）》，预防和控制重大质量风险。

③围绕主流市场、主导产品，向新能源、高端车型发展，提高合资品牌配套，开拓主流市场。

④开展运营的信息化，推广物联与云平台信息化、数字化，推行利用物联、大数据、云平台等数字化管理工具与公司内部管理的深度融合，进一步提升管理和运行效率。

⑤围绕核心能力提升，加快投资发展，开拓重点培育发展的主导产品以匹配高端市场、结合《中国制造 2025》战略纲要，顺应智能制造的发展潮流，积极推进智能化工厂建设。

## 2、2017 年主要经营成果及其比较、行业地位

1) 2017 年进一步拓展主机配套项目，获得了一汽大众、广汽三菱、东风日产、长安标致、神龙汽车等主流主机厂高端车型上新配套项目，全年重点主机配套市场实现销售 60.98 亿元。主导产品万向节、轮毂单元和等速驱动轴的配套量逐年上升，且处于行业领先水平。

2) 新能源汽车市场取得了上汽通用五菱、北汽新能源、广汽新能源、吉利汽车、云度汽车、爱驰亿维、知豆汽车、零跑汽车、国机智骏重点产品的配套与合作。

3) 2017 年完成了万向钱潮数字化管理项目商务智能 BI、BPC 平台建设，完成万向节厂 MES 项目试运行工作，完成统一研发平台 PLM 项目图、文档功能上线。

4) 2017 年万向钱潮荣获了国家知识产权优势企业、浙江省技术创新示范企业、浙江省高新技术企业百强等荣誉。

## 3、“浙江制造”品牌建设的主要举措和成效

围绕“浙江制造”品牌建设要求，万向钱潮积极组织核心成员，从产品设计标准、制造过程、品牌建设、体系运行等环节按“浙江制造”要求逐一对标落实，突出呈现“浙江制造”的“精心设计、精良选材、精工制造、精准服务”理念。

已经完成了“汽车万向节十字轴”和“汽车轮毂轴承单元”两项

“浙江制造”标准的发布，并正在组织编制“汽车等速驱动轴总成”标准的编制。在 2017 年开始启动了万向节厂和万向精工的“浙江制造”品牌认证工作。

#### 4、质量管理改进及创新总结

在全球经济一体化趋势下，市场竞争越来越激烈，在产业调整、结构升级的同时，质量仍然是万向钱潮一如既往的立业之本。质量决定成败，创新决定发展。在 40 多年的发展历程中，公司通过持续改进和实施过程方法、系统方法，不断赋予“质量第一，用户至上”质量方针新的内容和涵义。

##### 1) 质量第一，关注顾客，顾客满意

质量、交付和成本是企业竞争力的三个关键。这其中，质量是必须首先满足的。因为质量不合格或者不稳定，交付和成本就没有意义。满足顾客的质量需求永远是第一位的，在消除浪费和降低成本的时候，以顾客的质量需求和顾客满意度为前提。

##### 2) 推行 QCQS 万向钱潮质量风险管理体系

围绕着质量风险管控，建立了 QCQS 万向钱潮质量风险管理体系，实施“事前、事中、事后”的全过程质量管理，从顾客、内部、供应商三个维度 搭建适合万向钱潮管理要求的质量体系运行标准，用完善的质量管理流程和要求，保证体系运行的有效性，落实质量持续改进工作逐层推进。同时逐步推行质量安全的风险管理，从制度和工作流程上进行规范，制订了《质量风险管理制度》，分层级进行风险管理。

##### 3) 以质量 KPI 指标为依据量化质量运行效率

设立顾客抱怨次数、质量损失成本等十项质量 KPI 指标，定期统计和监控指标运行状态，用以衡量整体质量运行绩效，结合指标结果建立偏差分析体系，落实改进措施。

为保证 KPI 指标的逐步优化提升，建立了万向钱潮 QC-QIP 质量改进流程，通过建立各层级质量提升项目，重点解决质量体系运行过程中的重特大质量风险和问题。保证重点 KPI 指标的实现和优化提升。

##### 4) 重视过程控制

通过对影响产品质量的过程因素的控制，不断提升产品质量。定

期组织一线员工的技能培训提高员工制造素养，对所有上岗员工进行考核后持证上岗。通过设备智能化改造和引进新的设备，不断提升设备制造能力指标，保证设备能力大于 1.33。

加大对热处理、焊接等特殊过程的控制，在重要特殊工序通过应用各类统计工具监控、实施专项过程审核监控、建立特殊过程风险问题清单等方式，保证重点特殊过程的稳定性。

#### 5) 持续改进

不断完善标准，减小过程的波动，使质量趋于稳定。通过质量提升项目、QC 小组活动、QRQC 看板等质量改善活动，对不良原因进行分析并针对根本原因采取措施，消除波动因素，改善过程水平，提高质量能力。

### 5、主导产品主要质量性能指标、产品制造质量稳定性指标变化情况、与国内外先进水平的比较

1) 所有关键工序过程能力 Cpk 大于 1.67，一般工序过程能力大于 1.33。

2) 主导产品（万向节产品）主要质量性能指标明显优于国内同行、竞争对手水平，部分指标已接近或优于国外先进水平。

**主导产品质量性能指标**

| 产品名称     | 主要技术指标    | 本企业水平           | 国内行业水平            | 国际先进水平          |
|----------|-----------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 万向节十字轴总成 | 静扭强度安全系数  | 平均系数 2.8        | 平均系数 2.5          | 平均系数 2.8        |
|          | 扭转疲劳寿命    | 45 万次           | 30 万次             | 45 万次           |
|          | 磨损寿命      | 130 小时          | 100 小时            | 130 小时          |
| 汽车轮毂轴承单元 | 密封性能      | 432h,<br>进水率≤2% | 120h,<br>进水率≤1.5% | 432h,<br>进水率≤2% |
|          | 摩擦力矩      | ≤1.4N·m         | ≤1.7N·m           | ≤1.4N·m         |
|          | 法兰盘旋转疲劳强度 | 45 万转无裂纹        | 25 万转无裂纹          | 45 万转无裂纹        |

### 6、员工的关键需求与期望以及薪酬福利制度

万向钱潮坚持“以人为本”，充分尊重并合理满足员工的关键需

求与期望，畅通人才发展通道，提升人力资源价值，构建基于 KPI 的绩效管理体系与基于双通道的薪酬体系，公司与员工形成目标共同体。

#### 1) 畅通沟通渠道，倾听员工心声

通过定期与不定期的员工例会，构建企业与员工间的沟通桥梁，鼓励员工不断开动脑筋、献计献策，以“主人翁”的地位参与到企业管理中来，“想主人事、干主人活、尽主人责、享主人乐”。对员工提出的合理化建议，进行物质与精神的奖励。同时协调解决员工提出的实际需求与期望，员工的合理诉求得到满足或解决。

#### 2) 畅通职业发展通道，促进人才发展与人力资源价值提升

通过有计划的人才访谈与评估，识别高素质、高潜力、高意愿的后备梯队人才，结合专业技术序列和管理序列的双通道发展体系，畅通职业发展通道，进行必要的职业生涯辅导，使员工进一步明晰自己下一阶段的发展方向，从而有意识的自我积累与提高。

#### 3) 基于 KPI 的绩效管理体系，使员工与公司形成目标共同体

推行逐步完善以 KPI 为核心的绩效评价与激励体系，将员工绩效与薪酬、员工创新成果与激励紧密挂钩，完善了“基础专员—主管—中层经理—高级经理”的管理序列、“助理工程师—工程师—主管工程师—主任工程师—首席工程师”的技术序列的双通道薪酬分配体系，部门/班组/岗位职责清晰、岗位设置精简高效，日常管理过程中目标明确、团队合作、绩效分配公开、公平、公正，逐步构建起鼓励创新的文化氛围，实现员工与企业共赢机制，真正做到“引得进、留得住、用得好”。

#### 4) 员工的教育与培训

结合员工职业生涯发展的需要与员工绩效差距分析，使培训需求更加清晰而具有针对性，使员工培训更注重员工实际能力的提升、企业目标的实现。

### 7、企业安全生产标准化工作与安全生产诚信机制建设的主要举措和成效

#### 1) 安全管理情况

报告期内，根据国家《企业安全生产标准化》要求，进一步完善了万向钱潮安全、环境、职业健康（EHS）管理体系，并积极推进安全制度建设，制定各级 EHS 检查细则，明确检查标准，推行环境、安全

责任领导否决考核制度和问责机制，将安全工作做细做扎实，使“安全第一，预防为主”的安全理念逐步深入人心。

以各级安全管理员为依托，推进各级安全管理，强化基础工作在安全生产中发挥的作用。同时持续高频次对基层单位进行巡查，重点放在劳动防护用品管理及习惯性违章控制方面，从而提高员工的自我安全防护意识及遵章守则的习惯。

2017 年度未发生重大人身伤害事故、设备事故、有害气体泄漏事故和火灾事故，各项指标均在控制范围之内。

#### 2) 安全培训情况

落实从上到下各级人员的安全生产责任制，实行安全生产目标管理，组织各类安全生产检查 60 余次，组织开展了全员安全生产知识培训，全年共组织开展安全生产一、二级培训 150 余期，培训 7135 人次。其中包括特种作业人员的取证培训，主要为高压电工、安装维修电工、电梯工、叉车工、安全管理人员等，特殊工种持证上岗率 100%。

#### 3) 开展事故应急救援演练

报告期内，开展应急救援演练，针对实际情况，进行了全员消防知识讲课、避灾路线行走、火灾报警和灭火器材使用的演练。进一步提高了员工应对突发性火灾和救援事件的能力。

#### 4) 安全投入情况

2017 年累计投入安全资金 200 余万元，完善安全基础设施、建立微型消防站、强化安全教育培训、改善职工安全作业条件、保障职工身体健康。

### 四、对社会的贡献

#### 1、税金缴纳情况

2017 年度万向钱潮纳税总额为 4.52 亿元。

#### 2、能源和原材料等资源消耗总量、水平及其与国内外先进水平的比较

2017 年通过持续开展对产品轻量化的技术创新、实施智能化设备改造和“一个流”智能制造，推行“机器换人”模式、优化制造工艺流程，有效减少综合能源和原材料损耗，保持资源消耗指标处于行业领先水平。



### 3、全员劳动生产率（按增加值计算）水平及其与国内外先进水平的比较

2017年，万向钱潮全员劳动生产率为93.94万元/人，处于行业领先水平。

### 4、环境保护与污染物排放情况

按有关法律、法规、标准要求以及ISO14001环境管理体系运行的要求，妥善处置各类危险废弃物及一般废弃物，严格执行转移联单制度。全面掌握各类污染源的排放量、排放去向，对污染治理设施和治理水平定期监测。三废监测指标如下：

**废水监测指标**

| 项目    | 单位   | 监测结果  | 行业标准 |
|-------|------|-------|------|
| pH 值  | /    | 7.23  | 6-9  |
| 化学需氧量 | mg/L | 296   | 500  |
| 悬浮物   | mg/L | 6     | 400  |
| 总磷    | mg/L | 0.462 | 8    |
| 石油类   | mg/L | 1.67  | 20   |

**废气监测指标**

| 项目        | 单位                | 监测结果  | 行业标准 |
|-----------|-------------------|-------|------|
| 颗粒物排放浓度   | mg/m <sup>3</sup> | 5.33  | 120  |
| 非甲烷总烃排放浓度 | mg/m <sup>3</sup> | 4.95  | 120  |
| 甲醇排放浓度    | mg/m <sup>3</sup> | 10.7  | 190  |
| 甲苯排放浓度    | mg/m <sup>3</sup> | 0.403 | 40   |
| 染整油烟排放浓度  | mg/m <sup>3</sup> | 2.75  | 15   |

**噪声监测指标**

| 监测点  | 监测时间 | 监测结果 (dB) | 行业标准 |
|------|------|-----------|------|
| 厂界南侧 | 白天   | 49.9      | 60   |
|      | 晚上   | 39.8      | 50   |
| 厂界西侧 | 白天   | 54.2      | 60   |
|      | 晚上   | 38.8      | 50   |
| 厂界北侧 | 白天   | 50.5      | 60   |
|      | 晚上   | 38.1      | 50   |

|      |    |      |    |
|------|----|------|----|
| 厂界东侧 | 白天 | 50.1 | 60 |
|      | 晚上 | 37.8 | 50 |

#### 5、员工工作环境有害物质和职业伤害因素、措施与效果

万向钱潮为全体员工提供舒适、安全的工作环境，为特殊岗位提供必须的劳动保护措施，确保员工身心健康。2017年未出现重大员工安全事故。

#### 6、道德行为自我评价

万向钱潮全体员工遵循“外树诚信形象 内育职业忠诚”的万向道德规范。

万向钱潮先后获得了 AAA 级信用企业、国家高新技术企业、AAA 级纳税信誉企业、省轴承行业统计工作先进单位等荣誉称号。

#### 7、公益支持情况说明

实施精准扶贫开展公益活动，精准扶贫主要围绕全国各地贫困学生资助、贫困残疾人资助等方面开展。重点向贫困地区及地震灾区进行倾斜，帮助贫困人员，尤其是帮助贫困儿童、病困老人、残疾人，部分解决贫困人员因病、因残致贫返贫等。2017年完成扶贫总资金 1283.26 万元，其中资助贫困学生 971.93 万元，受助学生 3651 名，资助贫困残疾人 51.33 万元，通过“春风行动”、“留本冠名基金”、联乡结村 3 个资助项目，完成资助资金 260 万元。

