

# 社 会 责 任 报 告

浙江富铭科技股份有限公司  
报告日期：2022年4月8日

## 一、浙江富铭科技股份有限公司简介

浙江富铭科技股份有限公司，始创于1982年，2014年扩建更名为简称“浙江富铭”，是一家集研发、制造、销售、服务于一体的农业、科技股份制造的科技型企业。公司现有员工292人，现直接从事研发的科技人员 40人，占公司员工比例为13.7 %，目前公司有行业内先进的制造工艺与设备，专业而严谨的合作团队，致力于现代农业机械和汽车配件的推广与应用。公司分为非道路版块和汽配版块两大类产品，非道路版块：橡胶履带、非道路柴油箱、液压油箱、实心轮胎、变速箱；汽配版块：SCR**尿素箱**、SCR国VI电加热尿素管、软管及软管总成等系列产品。产品以其科技含量高、产品性能优良，具有耐老化、耐腐蚀、耐高温、强度高、外形美观等优点，广泛应用于汽车、船舶、工程机械等工业领域。公司十分注重科技创新，建有标准的实验机构和完善的研发核算体系，2018年我公司被认定为国家高新技术企业和台州市企业技术中心。公司和浙江大学、武汉理工大学等高校建立了长期的产学研合作，为企业的技术创新提供了强有力的保障。每年有多项专利和新技术的研制成功，运用到产品中，给公司带来了较好的经济效益。公司产品已经为一汽解放、江铃集团、重汽集团、中联重科、柳林农机、山河智能、徐工、犀牛等主机厂的核心供应商和重要合作伙伴，并批量出口至意大利、日本、越南、西班牙、东南亚等国家和地区。优秀的产品质量、先进的产品技术和完善的售后服务保障，赢得国内外客户一致信赖。

公司通过了IATF 16949:2016和ISO 9001:2015质量管理体系认证，还参与起草橡胶履带、橡胶履带块的两项国家标准制定。

近年来被主机产多次评为年度“特殊贡献奖”、“开发创新奖”、“质量贡献奖”等荣誉称号。

2019年实现销售收入19195.69万元，利润1705.35万元，税收总额1717.77万元。

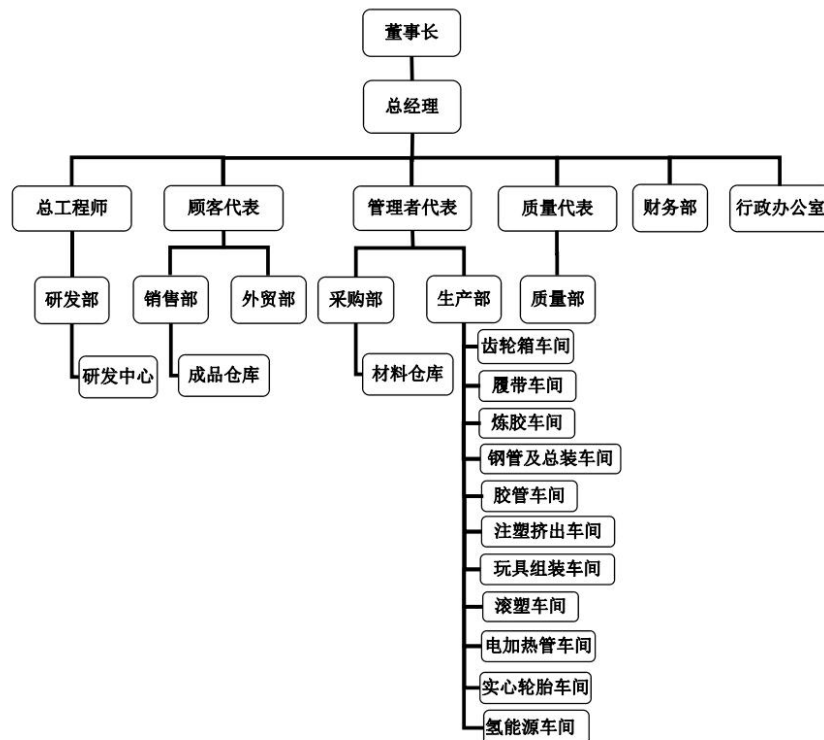
2020年实现销售收入23477.32万元，利润3278.54万元，税收总额1467.84万元。

2021年实现销售收入23696.68万元，利润1564.16万元，税收总额1909.32万元。

## 二、公司组织架构和主要产品

### 1、公司组织架构

公司建立以董事会领导下的公司治理结构，各部门职责明确，层次清晰。同时，公司还设立了党支部、工会、团支部组织和职工代表大会，为公司发展出谋划策、保驾护航。



## 2、主要产品

浙江富铭科技股份有限公司是一家集研发、制造、销售、服务于一体农业机械和汽车配件的企业。

主要产品图片如下：



## 三、经济责任

### （一）战略方向

富铭公司为实现“实实在在做企业，服务社会，为股东创造财富、为员工创造平台和机会”的使命，以及“成为中国机械配件领域的领先企业”的愿景目标，不断完善战略管理机制，科学地制定了《“十三五”战略规划》，一系统的战略部署和监控，逐步实现战略目标。

### 1) 长、中、短期主要站略目标

公司秉承“保证一流质量，保持一级信誉”的经营理念，坚持“客户第一”的原则为官大客户提供优质的服务。在机械配件行业中获得

广大客户的认可。一直以来，以“严谨、务实、创新、奉献”的企业精神服务于社会，以“实实在在做企业，服务社会”为使命，以“成为中国机械配件领域的领先企业”为愿景，重视设计创新、节能环保、用户体验、产品品质、成本控制，是机械配件行业中的领军企业和知名品牌。所研发、生产的橡胶履带产品在国内同行业产品市场占有率名列前茅，在国际市场更是拥有极高声誉，畅销意大利、日本、越南、西班牙、东南亚等多个国家和地区。

公司不断加大研发创新投入、加强研发创新力度，持续提升科技水平；继续推进精益制造，不断夯实提供优质产品的全面能力；建设发展中国制造、智能制造、绿色制造；大力引进专业人才，提升公司经营各环节的专业度；整合各方资源，大力推行商业模式创新和管理模式创新，为企业走向更高更大的平台而努力。

## **2) 战略发展方向及目标**

富铭公司通过政府部门、行业协会、互联网、市场、竞争对手和标杆网站、第三方调查、各类行业会议等外部途径以及公司驻外办事机构等，全面收集内外部信息。

### **1、持续引进优秀人才，加大内部人才培养力度**

随着国际化战略推进，高端管理人才需求进一步加大。公司将通过拓展引才渠道，加快内部专业人才的培养提升的挑战。公司以“富铭学堂”为载体，构建学习型组织，实现公司的战略方针，从细微之处完整企业运作降本增效的良性闭环的目的。协助推进企业战略目标

的实施，倡导内部客户意识，提升内部沟通效率，降低沟通成本，培养专业人才，挖掘管理人才，提升企业的综合能力，延续并培养“终生学习”的习惯，按需培养专业人才，实现针对性的核心人才培养。进行新技术新产品的提升需求和领导潜能的培养和开发，强化战略思想的贯彻和沟通提高综合素质，进一步提升企业文化的传播和延续信息和思想的沟通平台。成为机械配件行业学习与发展的领先者。

## 2、加大研发投入，提升技术水平

根据公司战略规划和发展阶段，继续完善公司技术创新体系，加强基础研发条件建设，建立以公司经营战略为目标，以市场需求为导向的信息沟通机制，继续加大研发投入，加强市场调研活动，研究消费者需求趋势，确保研发项目按时有序推进，实现突破。充分用好各方资源和基金，促进核心技术发展和扩充。不仅在核心部件上拥有行业标杆的技术优势，更要在用户角度实现耐老化、耐腐蚀、耐高温、强度高、外型美观等有点；不仅实现专利技术的数量，更实现专利技术的能力。

## 3、继续品牌建设和渠道布局

随着公司业务发展和战略转型，结合公司文化建设，公司对《品牌管理制度》重新进行修订，使品牌内涵和品牌形象不断得到丰富和提升，“创新”、“技术领先”成为富铭的关键词。

在汽配市场领域 37 年经验的积累，主力发展商用车管路及 SCR 产品，以一汽解放配套为重点，全面发展主机配套市场，塑造了产品

技术工艺成熟的品牌形象，并持续提升在汽配行业的地位；通过在长春、成都成立分公司，提升快速响应能力，全面提升服务质量。公司有选择性的参加国际、国内专业展会，如国内，长沙/北京/上海工程机械展；上海/广饶轮胎博览会；国际，印度农机展；法国 INTERMAT 展；德国 Bauma 展；俄罗斯 CTT 展，提升品牌在汽配领域的影响力。

非道路板块产品，通过在橡胶履带、变速箱的精耕细作，塑造了配方稳定性好、产品售后服务频率低的市场好评。2019 年实现了工程机械领域的占有率 40%以上。公司还通过加大环保投放力度，塑造了行业标杆的形象。

企业通过参与国家高新技术企业、浙江省科技型企业、市级高新技术企业研发中心评价，持续提高技术领先力提升企业以创新为导向的行业领先力。

公司还通过积极关注员工权益，提升员工满意度；提供超越客户期望的产品与服务，提升顾客满意度；积极参与公益活动及关注相关方利益等，提升企业社会影响力。

### 临海五十强颁奖现场



### 5、优化管理、持续改进

### ★持续改进制度化，鼓励创新

公司从科技创新、机制创新、管理创新、文化创新全方位鼓励创新。制定了《项目申报管理及奖励办法》、《专利管理办法》等制度，出台了工艺技术革新奖励、精益生产自主改善等一系列激励机制，优化创新环境，增强创新动力，调动员工参与创新的积极性，2018年，公司在创新奖励方面投入了97万元，2016年至今累计颁发两百余万元。



### ★快速反应模式

为保证对市场、顾客需求等变化快速反应，公司建立了“拉动式同步反应机制”，以订单为中心，拉动设计、供应、生产、服务等活



动交叉同步进行。通过信息系统，各部门即时获取节点信息，有效协作，实现快速反应。如：2018年4月，与一汽配套过程中，针对SCR油管改进项目，正常工期需要3个月，因客户要求须在2个月内工艺改进完毕并投入生产，公司启用“同步反应机制”，如期完成该项目，受到了客户的好评。为更好的配合交期，公司在2013年推行精益的基础上，持续深化推行。2018年6月，聘请外部专业团队进驻公司，围绕新建厂房、新购设备、新建生产线推动精益生产。

公司合理设置组织架构，科学分工，除了本部各职能部门外，设立上海办事处、美国办事处等驻外机构，随时收集研究宏观、微观信息，保持组织对外界变化的敏感性。建立“三级授权机制”，确保各层级对来自市场、顾客、产业政策、竞争对手等各方面的变化做出及时快速反应。如售后服务方面，公司规定接到顾客诉求后，须在24小时内提出解决方案。

公司制定了《应急准备和响应控制程序》等应急管理办法，建立了各级应急管理流程，定期进行应急演练，确保公司对各种突发事件的快速反应。

### 1) 持续改进组织绩效

公司提出“到2023年末，实现主营业务收入10亿元”的战略目标，人力资源部根据公司战略目标建立战略绩效指标体系，各职能部门分解制定二级关键绩效指标体系，确定部门人员编制、财务和费用

预算、考核以及激励政策，制定行动计划。公司制定《绩效管理制度》、《合理化建议管理办法》等，用以激励绩效改进行为，促进公司各级人员改进绩效，进而改进组织绩效，实现战略目标，并达成愿景。

## 2) 组织关键绩效指标的评价及管理

公司以战略目标为基础，综合考虑相关方利益，从财务、客户、内部运营、学习成长及社会责任五个维度均衡考虑，确定公司级关键绩效指标，通过与目标值和标杆值比对，寻找差距，由高层领导组织召开绩效分析会、管理评审会等开展分析评价，识别改进机会，由相关部门制定改进计划并实施，总经办和人力资源部跟踪改进效果。

近年来经营环境变化迅速，公司通过关键绩效指标的评价确定：公司的业务发展将依托现有资源，在做好现有产品的基础上，抓住我国汽车工业快速发展的有利时机，加快技术创新、管理创新、机制创新，在三大技术发展趋势领域努力：首先是提高机械配件的质量检测标准，加强其工作性能，使其各校指标达到国外先进产品水平；其次是研发生产新兴复合材料，同时要推动键零部件技术的研发进度，实施进口替代战略。

## 6、强化风险意识，积极培养未来领导者

公司制订《风险管理制度》，遵循风险管理全面性、重要性、持续性、制衡性、适应性及成本效益原则，建立健全公司的风险防范监控体系。从战略、财务、市场、运营、法律、安全、环境和质量等方面定期识别、评估风险，加强过程监控，有效化解和降低公司的运营

风险。公司建立了重大的风险预警机制和突发事件的应急处理机制，明确风险的预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件制定应急预案，明确责任人员，规范处置程序，确保突发事件得到妥善处理。并制定了相应的应急预案。公司为创新干部管理机制，建立《人才梯队建设管理制度》，实现从基层员工到中层管理者再到公司高层经营者的阶梯状递进式晋升机制。

## （二）市场业绩

### 1) 市场地位

从商用车市场占有率来看，公司在动力转向油管（占有率 20%）、前空气软管（占有率 30%）、电加热尿素管（占有率 35%）方面优势比较明显。在商用车转向油管供货方面，大部份竞争对手厂家主要以装配为主，自身不生产胶管，因此凸显富铭工业这方面的较大优势。工程机械领域工程橡胶履带整个占比能达到 40%。

我们引进世界领先技术，联手 3M 中国、清华大学核能研究所、浙江大学、武汉理工大学等国内外知名企业以及高校研究机构等，紧跟国际前沿，自主创新。每年为主机厂开发上千种新产品。以确保公司产业的稳定发展和保持长期的竞争优势。每年度保证 4% 以上的研发经费投入强度。

获奖名称	获奖时间	颁奖部门
国家高新技术企业	2018 年	浙江省科学技术厅 浙江省财政厅 国家税务总局浙江税务局
五十强工业企业	2018 年	中共临海市委 临海市人民政府

质量优秀奖	2018 年	一汽解放
台州市级高新技术企业	2017 年	台州市科学技术局
市级高新技术研究开发中心	2017 年	台州市科学技术局
质量贡献奖	2017 年	一汽解放
工业龙头企业	2016--2018 年	江南
优秀供应商	2016 年	柳林股份
特殊贡献奖	2016 年	一汽解放汽车有限公司
五十强工业企业	2016 年	中共临海市委 临海市人民政府
百强工业企业	2015 年	临海市
开发创新奖	2015 年	一汽解放青岛汽车有限公司

## 2) 业务增长和新增市场

### 行业所处的竞争环境进行分析

#### 汽配市场竞争分析：

中国部分零部件产品已经纳入跨国公司全球采购体系，在全球汽车产品市场逐步占据重要地位。2018 年，我国汽车零部件出口金额为 2375 亿美元，对我国汽车商品出口贡献度最大；主要出口国家为美国、日本、俄罗斯、韩国、德国和英国。

汽车零部件市场可分为整车配套市场和售后市场。整车配套市场是指汽车零部件厂商为整车厂商生产的新车提供零部件配套；售后市场是指汽车在使用过程中由于零部件损耗而形成的零部件维修、更换市场。

国内汽车市场持续稳定高速增长特别一汽解放稳居行业第一，给我

司带来重大利好。

国家强制节能减排，国五、国六排放要求实施，对 SCR 部件尿素箱、尿素管的用量会越来越多，市场前景广阔。

新能源、新技术带来汽车行业的发展机遇（新能源汽车 2017 年增长 600%，2025 年后新能源汽车销售大爆发，产业链条上的企业要做好产品结构升级的提前量）。

随着我国持续的开展投资，供给侧改革，环保政策推进，“一带一路”带动出口增长等一系列政策的实施给工程机械行业带来了大幅度的销量增长。2017 年工程机械主要产品销量增长了 45%，20 大类行业营收 5403 亿人民币，其中挖掘机增长更是达到 99%，达到了 470 万台。

工程机械关键零部件是工程机械行业发展的基础，是支撑并同时制约了工程机械发展的瓶颈。当工程机械发展到一定阶段后，该行业高技术的研究将主要聚集在发动机、传动、液压和控制系统等关键零部件上。2019 年是整个工程机械行业发展过程中非常关键的一年，如何保持行业的持续增长，严格控制节能减排，整机的轻量化，都将对行业发展产生非常深刻的影响。

非道路市场竞争力分析：

我公司橡胶履带产品在市面上的国内主要几大竞争对手分别是杭州中策、浙江元创、江西金利隆、云洲科技，浙江富铭在这些竞争对手当中处于中游档次，我们的产品质量通过客户的反馈之后，整个

配方的稳定性比较好、包括产品的售后服务频率也比较少。其次在产品的价格竞争当中，我公司在保证合理的利润下，特别在工程机械领域用到的工程橡胶履带整个占比能达到 40%，而在农业机械应用领域农用橡胶履带的占比在 10%左右。我公司近两年为了适应市场环境的变化和积极响应政府政策，通过设备的改造和更新换代，在生产工艺上有一个质的飞跃，同时节省了人工成本，也达到了环保要求。

变速箱的竞争对手是云洲科技、春运机械、浙江固力。该产品主要应用的河北地区的钻探机械底盘上。相比这几家竞争对手，春运机械的产品价格偏低，我公司和云洲科技、浙江固力在价格上基本持平。该型号的市场占有率基本上呈各个厂家 25%的占有量。我们需要通过成本的降低，同时提升变速箱本身的产品质量，抓住钻探机械这两年的生产高峰期，来提高浙江富铭变速箱在市场上的占有率。

随着人们对机械设备应用的可靠性要求越来越高，在低速非道路车辆上履带、实心轮胎应用前景广阔，市场空间巨大

公司在综合考虑近几年战略执行情况及各相关方利益的基础上，结合竞争对手和标杆绩效，从财务、客户、内部运营、学习与发展、社会责任五个维度对关键战略目标进行分解，并根据公司运行状况适时调整。

**经营规划：**积极推动品牌全球化，建立全球分销中心，强化企业生命力；扩大海外投资，设立离岸工厂增强竞争优势。

**产业规划：**着眼于前端市场，开发具有核心技术知识产权的产品

系列，优化全产业供应链管理，整合上下游资源，成为行业领先企业。2023 年销售收入突破 10 亿元，实现国内前 10 名中重卡主机厂配套，其中 SCR 尿素管、尿素箱市场占有率达到 35%，行业前二名，转向油管等管路产品行业前四；非道路产品农用变速箱、橡胶履带、实心轮胎均实现行业前三名。

### （三）财务业绩

年 度	销售收入（万元）	利润总额（万元）	交税总额（万元）	资产总额（万元）
2019	14001	1872	1055	30051
2020	16257	2122	1417	30968
环比增长%	16.11%	13.35%	34.31%	3.05%
2021	19196	1653	1042	30814
环比增长%	18.08%	-22.10%	-26.46%	-0.50%

注：2019 年与 2018 年的财务业绩比较，在利润总额、交税总额、资产总额相比 2018 年呈减少趋势，其原因有以下 2 个方面：

- 1、2019 年 8 月，受 10 号台风利奇马的影响，我公司损失严重，机器设备等维修费大幅增加，导致我公司 2019 年利润总额和资产总额减少；
- 2、因利润减少，再加上 2019 年税率由 16%降到 13%，导致交税总额减少。

## 四、社会责任

### （一）诚信守法

富铭公司以恪守诚信为立企之本。保质保量按期为客户提供产品，绝不拖欠供应商货款，绝不拖欠员工工资，用合同履约率、付款及时率、员工满意度等指标进行考核。公司制定《优秀员工、优秀班组评选管理制度》，在评先创优、员工晋升中，将诚信列为第一要因，营造守法经营、诚信做事的氛围。

公司严格按照《产品质量法》、《消费者权益保护法》、《GB4706.89-2005》、《GB4706.89-2008》等法规及国家强制星标准的要求生产、销售产品，并制定了《质量管理手册》为总纲，《供应商管理控制程序》、《不合格品控制程序》、《改进控制程序》、《顾客投诉处理办法》等为分支的涵盖采购、生产、销售、售后服务全过程的质量管理体系；同时富铭公司建立了明确采购、生产、销售、工程、质量等各部门相关的质量职责和目标，并制定了完善的质量问题处理流程和顾客投诉处理流程，保证实施质量承诺，确保为顾客提供安全、满意、适用的产品。

## （二）员工责任

富铭公司视员工为企业生存和发展最宝贵的资源，始终坚持“以人为本”的管理理念，努力为员工提供优越的工作环境、构建和谐的人文环境。富铭公司严格遵守《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国劳动合同法》、《中华人民共和国社会保险法》、《工伤保险条例》、《女职工劳动保护特别规定》、《安全生产法》等法律法规的要求，保护劳动者的合法权益、维护适应社会主义市场经济的劳



动制度，构建和发展稳定的劳动关系，兵役法建立和完善劳动规章制度，包括《员工劳动合同管理制度》、《员工社保管理制度》、《员工职责健康体检管理制度》、《公司薪酬福利制度》等在内的各项劳动人事制度保证法律法规的贯彻实施。

### （三）保障员工职业健康安全

富铭公司坚持“安全第一、预防为主、综合治理、持续改进”的安全方针，全年实现重伤及死亡事故为零；重大设备、火灾、爆炸以及交通事故为零；职业病病例为零。落实公司全员安全生产责任制，层层签定安全生产责任书。2019年富铭公司通过制定安全责任目标，确定生产现场的安全工作重点和改进方向，并通过工作的落实和实施，改善生产现场作业条件、保证安全生产，使工作美观、整洁、安全、有序。

2019年富铭公司开展员工三级安全教育、安全管理人员/特种设备作业人员培训、管理人员专项培训等各类培训约800余人次。



2019年富铭公司加大安全生产投入，依据机器人换人和技术改造，采用新技术、新产品、新装备来不断提高安全程度，保证工艺工

程的本质安全，保证设备控制过程的本质安全，保证整体环境的本质安全，将生产现场存在的各种风险控制在规定的标准范围之内，使人、机、环境处于良好的状态，其中自动化设备投入达到 1000 万元以上。

#### （四）纳税责任

富铭公司自成立以来，严格遵守国家各项税收法律法规，制定了公司各类费用申报、审批、报销等相关财务制度及求流程，不断规范纳税管理工作及提高财务管理水平，依法按章纳税，及时足额缴纳税款，对纳税工作进行专人管理，对财务人员进行培训，提高纳税意识、业务素质和管理水平，确保纳税工作依法、有序发展。

公司近三年，多次获得政府、街道在产值与纳税方面相关联的荣誉称号。





落实节能降耗责任，加强节能减排宣传。

富铭公司自成立以来一直推行清洁生产，注重环境安全等相关责任，公司在 2020-2021 年对炼胶车间进行环境和设备的升级改造，总投资 2000 多万元，购置具有节能、环保等特点的全自动密炼生产线 AB 上辅机、全自动小料配料生产线等设备，不但对环境、员工的身体健康有了很大的改善，而且对产品的质量也有大幅度的提升。

公司在建筑物屋顶上建设约 1000 千瓦光伏并网发电站，所发电能由富铭公司优先使用，对剩余的电能转让给国家电网由他们进行分配，这个举措实现企业节能降耗。我公司无偿提供本项目所需建筑屋顶约 30000 平方米，项目建成平均年发电量 136 万度。

2021 年富铭公司产生的废弃物全部由第三方有资质证明机构进行回收处理，具体如下：

- 1、废包装桶处理量为 2.06 吨
- 2、废二氯甲烷处理量为 5 吨
- 3、废过滤棉处理量为 0.04 吨

4、废漆渣处理量为 0.51 吨

5、废乳化液处理量为 0.12 吨

### （五）支持公益事业，共建和谐社会

公司不仅积极为公司员工谋福利，更是积极关注社会公益事业，公司领导提出企业经营的社会宗旨就是“企业家不仅要使企业获得良好的经济效益，更要承担社会责任。”近几年来，公司在捐资困难户、抗洪救灾、扶病帮困等方面善举不断。使公司在社会上的知名度、美誉度得到了不断的提高，公司的凝聚力也得到了不断的增强。

#### （1）积极参与公益事业，切实履行社会责任。

近两年来，公司先后参加了多项慈善活动，企业发展的同时也积极参与社会公益，不遗余力的投身爱心事业，汇报社会，做有责任的企业公民。

#### （2）关爱员工，为社会就业作出了应有的贡献

随着公司不断的发展壮大，近几年来累计为社会停工就业岗位百余个，为增加员工收入提供了可靠保障，于此同时积极开展关爱员工活动，三年来在伙食补贴、节日关怀、生病慰问、工伤慰问等投入 200 多万元，为提高员工生活质量奠定了良好的基础。





员工节日座谈



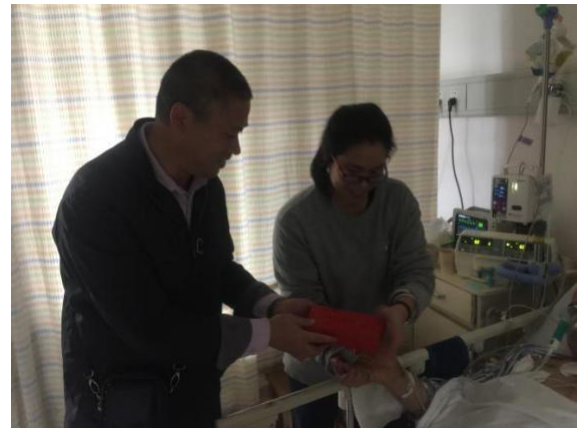
免费工作餐



敬老院之行



红十字捐款



爱心捐款

看望员工

(六) 社会荣誉

近三年获奖情况

荣誉时间	荣誉名称	发放机构
2015 年	百强工业企业	中共临海市委/临海市人民政府
2015 年	开发创新奖	一汽解放青岛汽车有限公司
2015 年	工业龙头企业	中共临海市江南街道工作委员会/ 临海市人民政府江南街道办事处
2016 年	五十强工业企业	中共临海市委/临海市人民政府

2016 年	工业龙头企业	中共临海市江南街道工作委员会/ 临海市人民政府江南街道办事处
2016 年	特殊贡献奖	一汽解放汽车有限公司
2016 年	优秀供应商	浙江柳林机械有限公司
2017 年	台州市级高新技术企业	台州市科学技术局
2017 年	市级高新技术研究开发 中心	台州市科学技术局
2017 年	质量贡献奖	一汽解放汽车有限公司
2017 年	工业龙头企业	中共临海市江南街道工作委员会/ 临海市人民政府江南街道办事处
2018 年	国家高新技术企业	浙江省科学技术厅/浙江省财政厅 /国家税务总局浙江省税务局
2018 年	五十强工业企业	中共临海市委/临海市人民政府
2018 年	浙江省科技型中小企业	浙江省科学技术厅
2018 年	质量优秀奖	一汽解放汽车有限公司
2018 年	工业龙头企业	中共临海市江南街道工作委员会/ 临海市人民政府江南街道办事处
2019 年	五十强工业企业	中共临海市委/临海市人民政府
2019 年	政府质量奖	中共临海市委/临海市人民政府
2019 年	台州市级企业技术中心	台州市经信和信息化局
2019 年	工业龙头企业	中共临海市江南街道工作委员会/

		临海市人民政府江南街道办事处
2019 年	观察员单位	全国橡胶与橡胶制品标准化技术委员会橡胶杂品分技术委员会

## 五、规划未来

### 1、建设优秀的企业文化，推动企业快速发展

企业文化是企业与全体员工所共有的价值观、经营理念、思维方式和行为规范的总和，优秀的企业文化是企业的灵魂和核心，是企业发展壮大源泉和动力。建设优秀且具有特色的企业文化，是公司五年发展规划期的重要内容，其目标是：结合公司五年发展规划和公司自身特点，塑造企业精神、培育经营理念、树立品牌形象、提高职工素质，最终培育和形成上下统一，具有鲜明公司特点的智慧健康型企业文化，为实现公司迈入全国行业排名榜创造良好的政治环境和人文环境。企业文化的建设以企管部为依托，以工作及业务为载体，以企业理念体系的内容为主导，以人力资源管理、技术质量管理、营销和形象创新为主渠道，建立目标责任体系为保证，有计划、分步骤的推进实施。具体为：

第一步：2016 年底前，建立健全以总经理为首的公司企业文化建设组织机构，制定公司五年企业文化实施方案，确立企业目标，完善《员工手册》等规范文件的制定，统一企业认识、规范公司干部和职工的行为，强化广大员工的纪律观念、责任意识和创新进取精神，培育企业理念。

第二步：2017年12月前，开展企业文化和“品牌”升级活动，实施企业形象统一战略，重视并切实做好（企业形象策划）工作。综合运用企业网站、印刷品（产品说明书）、厂服、文具、纪念品、产品包装物、企业电话、广告等载体和形式，建立统一规范的企业识别系统，加大宣传力度，塑造和强化“富铭”公司企业形象，激发广大干部职工作为“富铭”人的自豪感，增强其工作的责任感和使命感，提高富铭公司在行业内的知名度、美誉度。

第三步：2018年在前二步工作的基础上，通过总结、提炼、深化，形成具有“富铭”公司特色的企业文化理念，建立一整套现代化企业管理制度，确立企业精神、完善市场观念、人才观念、质量观念，全面提升企业文化建设水平：“精益、诚信、创新、卓越”企业精神被干部职工高度认同，并自觉实践；科学发展、持续经营、精细管理的观念成为企业的主旋律；企业品牌的知名度，企业形象的美誉度和企业核心竞争能力都全面显著的提升。

## 2、科学发展、建立先进的企业管理模式

公司的五年发展规划是一个高速度的跨越式发展目标。企业目标定得高一些，体现了企业奋发向上、不断进取的精神，使其具有挑战性和感召力，有利激发全体干部职工齐心协力、努力工作的积极性。但在规划的实施上要把握好挑战性与可行性的有机结合。市场需求、业内竞争态势、企业自身实力和企业决策方略，都是直接影响规划目标能否实现的重要因素。实现企业外部环境、内部条件和企业能力的



平衡，促进规划目标稳步协调实施，我们要切实做好好的工作是：

### 2.1 建立团结、和谐、高效的领导团队

公司领导团队的价值取向、领导能力和决策能力是关系到五年规划目标能否实现的关键。建立以总经理为首的团结、和谐、高效的公司领导团队是贯穿于整个规划期的中心工作，要通过自身学习提高、相互支持互补和调整充实的方法提高领导团队的整体素质，以适应企业快速发展的需要。

### 2.2 推行科学决策

决策的正确与否和发展成果息息相关，在高目标的快速发展过程中避免大的经营失误，确保发展方向的正确性，要求我们提倡、推行和完善经营决策的科学化。在重大决策中要充分发挥领导团队和广大员工的智慧，全面客观的分析和认识问题，实行优化选择，最大化的实现企业外部环境、内部条件和企业能力的平衡，使决策方案具有可行性，决策结果具有效益性。

### 2.3 实施企业人才战略，支撑发展过程的人才需求

人力资源是企业经营中最重要、最活跃的资源，对企业人力资源进行持续开发，提高职工队伍的整体素质，是企业的长远性战略，五年规划期我们重点要做好：多渠道引进管理、技术、销售优秀人才，优化企业人才结构；有计划、有针对性的对企业员工实施岗位知识、技能培训，开发智能潜力，提高员工素质；完善人力资源考核机制，制定明确、具体、具有可操作性的考核标准，激励员工奋发向上、努

力工作；树立以人为本的人才观念，在工作上尊重员工，在生活上关心员工，增强企业凝聚力，促进员工工作的自觉性和主动性。

### 3、销售战略和策略

#### 3.1、市场前景及产品定位

3.1.1 农机配套市场情况：就目前公司产品在市场上的占有率分析，国内品牌销量前列的有中策永固履带、金利隆履带、元创浪潮履带、富铭履带、云洲履带以及一系列专做国际贸易为主的工程履带厂家，包括：扬州环球、镇江同力、三门维艾尔等。而我们富铭履带在和这些品牌的竞争当中基本上处于前列位置，按目前两大市场（主机市场、售后维修市场）来分析富铭履带在主机厂家上目前配套沃得农机、中联重机、柳林农机、中天龙舟还有一部分小主机厂家，而售后维修市场相对于其他厂家来说，富铭履带的市场占有率实在是少之又少，所以就维修市场方面，今后花大力气去提高市场占用率，对于公司全年的整体销售额一定会提高很多；销售战略如何与公司发展规划相互适应，销售战略如何支撑五年发展规划目标的完成，规划期销售目标如何分解到部门，销售指标如何落实到个人，确保规划期销售目标的实现，是我们确定销售战略行为的出发点。

3.1.2 汽车配套市场情况：在汽车配件方面，我司的主导产品主要有：高温高压管路（动力转向油管、高温前空气管）、SCR 尿素管以及尿素管箱三个系产品，产品主要应用于中重型卡车、工程机械等方面。  
在产

品技术水平上领先同行业产品，参与行业标准的起草以及参与主机厂的前期开发，产品市场主要以主机配套为主。随着我国汽车排放法规的不断严格，目前中重卡已全面实施国IV排放，部份发达城市已有开始实施国V排放标准，SCR技术路线也被确认为比较成熟路线，SCR产品的市场前景非常广阔。因此未来几年我司产品技术、装备以及市场开发都将以此为重点。目前，在SCR系列产品方面，我司产品主要是电加热尿素管为主力。从国内为主流主机配套厂家来看，国外的竞争对手主要是VOSS；国内的主要对手的亚大公司，以及其他一些管路厂家。一汽解放是目前SCR排放系统装车量最大、技术水平最高、研发最前沿的主机厂之一。我司必须紧紧抓住现有与一汽解放配套有利条件，全方面提升管理、质量、服务，参与全行业竞争，要确保行业领先的地位。

#### 4、品牌带动战略

最大化的发挥利用我公司与国内农机领导企业沃得农机、中联重机、柳林农机和其它品牌公司合作的品牌效应，以其品牌带动我公司的产品销售。“富铭”虽是新的商标，借助“铁马”在国内的影响，促进客户从“铁马”转换“富铭”意识，同时加大对“富铭”商标的宣传，扩大影响力。通过优良的产品质量、服务和广泛宣传，提高“富铭”品牌的知名度、信誉度，扩大公司产品的销售。

#### 5、销售目标安排

以公司5年达到10个亿销售额为目标，分拆目标为：2022年

3.5 亿，2023 年 4.8 亿，2024 年 5.5 亿，2025 年 7.8 亿，2026 年 10 亿。利用现有客户资源的进一步推动企业的发展。有计划的向其他主机厂、规模化的销售商推进公司产品的销售。主动积极参与国内行业竞争和利用国内外的展销会，扩大公司对市场的影响，和向广大客户生产和技术能力，从而形成规模态势。在确保产品质量的基础上，优化制造成本，在一定时期内实施以量为主的规模战略。

5.1 汽车部件销售目标安排：充分利用与一汽解放配套的品牌效应，重点在一汽解放、东风汽车、北汽福田、重汽集团、陕汽、江淮汽车等主流汽车厂寻求市场，

竞取直接配套。具体目标：

●确保一汽解放（长春本部、青岛、成都）三个基地的配套份额 70%，年销售在 1 亿元以上。

●在未来 2 年，争取与北汽福田、江淮等至少三个以上主机厂配套，部局国 V 以及国 VI 阶段的产品开发。

●在未来 5 年，争取至少 6 家以上主流主机厂配套，年销售在 2 亿元以上，市场占有率在 35%以上。

5.2 农机部件销售目标安排

充分利用与沃得农机和新疆牧神等大品牌效应，重点在沃得农机、新疆牧神、中天龙舟、中联重机、柳林农机等主流整机厂寻求市场，竞争直接配套。

1、确保沃得农机、中天龙舟、中联重机三个单位 60%的份额以

及新疆牧神 100%的份额，年销售额在一亿以上。

2、在未来两年，争取与科乐收金亿、福田雷沃等三家以上主机厂配套，布局新产品的研发上心。

3、在未来五年，争取至少五家以上主机厂配套年销售额在两亿以上，市场占有率达到 40%。

## 6. 建设优秀的销售团队

注重优秀销售人员的引进，要运用多种渠道引进吸收行业内有经验且优秀的销售人员充实公司销售团队；注重销售人员的专题培训，提高销售人员的业务素质，重视营销团队整体能力的提高，改变过去以个人为单元的销售模式，实现 1+1>2 的销售模型；加强对销售人员的管理，帮助和指导销售人员做好重点项目的分析，制定有效策略并加强跟踪跟催，提高项目的成功率；把代理商纳入销售团队管理，指派专人负责代理商的沟通、跟踪和服务，激发代理商的积极性。

建立具有激励性、实用性和科学性的销售政策，对代理商销售、销售价格、销售人员的奖励和考核等制定出全面、实用、量化及可操作的标准规定。严格规范销售绩效考核，鼓励销售人员多签合同，多得销售提成。

## 7、持续创新、促进技术的全面进步

### 7.1. 新产品开发

加强新产品研发中心的建设，完善实验室配备，为新产品项目开发提供组织保障和装备配套。注重新技术新工艺的开发应用，采取联合开发和自主开发并举的开发模式，坚持自主创新，把形成自身的技术专利作为工作重点。在认真做好考察评估的基础上，瞄准 1 至 2 项节能或智能型新产品，采用与院校联合开发的模式，争取用最快的速度最短的时间完成产品的开发、试制、鉴定及生产化，推向市场，形成新的销售增长点。列入规划期开发的新产品项目，技术含量的定位要高，要在国内同行业具有技术领先地位，形成国内品牌产品，并向国际品牌靠拢。规划期新产品开发计划的实施，要在确保 2009 年完成动态补偿柜的开发投产的基础上，综合市场需求、技术准备、公司条件等因素适时调整新产品的开发顺序和开发项目。

### 7.2. 工程设计

引进和提升设计软件系统，更新和升级技术设计能力，从而达到提高设计水平和设计效率。加强设计的标准化和设计模块化，提高套图率，从而大幅度提高工程设计效率。加强审图工作，加强设计指导，减少设计错误，提高设计水平。

### 7.3. 工艺技术

完善加强工艺的组织机构，加强工艺技术管理。完善工艺规范，完善工艺守则。制定作业指导书，规范生产现场的操作，提高工艺质量水平。

#### 7.4. 技术管理

技术管理的重头戏是进行产品的内部定型，通过该工作的开展，提高公司产品的标准化和模块化的程度。建立公司产品、部件、物料的编号的标准和手册，实现信息化管理。招聘专业对口的技术人员，从技术部开始培训，作为公司的储

备干部，为公司其它部门的发展需求提供人才。要积极争取厦门科委或区科委的支持，力争公司的新品开发工作能够得到国家和政府的资助。

#### 7.5. 产品优化

在现有产品基础上，跟随大环境发展趋势，主动进行产品优化。如以高分子材料及碳纤维替代传统金属材料，保证品质的前提下，在重型卡车上实现助力轻量化发展。

#### 7.6. 内外兼修

通过学习落实精益生产，不断完善、优化企业自身管理体系，同时持续提升生产、仓储管理的自动化程度，减少传统劳工的工作强度，提升产品的一致性，稳定性和效率比。

### 8、严格质量管理，塑造富铭品牌形象

#### 8.1. 质量工作要遵循的原则

视产品为企业形象，视质量为企业生命；实现预防为主，质量检验与质量控制并存的管理模式。

#### 8.2. 质量工作重点

8.2.1 外观质量（魅力质量）：在 TS16949 内提到的质量管理原则的第一条就是“以顾客的关注为焦点”，而顾客关注最直接最多的就是外观和工艺方面的质量问题，因此，我们列为重点工作来抓，可以收到投入小见效快的效果，具体措施有如下几点：

- 眉头的重新设计与规范；
- 防污、防尘和保洁；
- 改善包装和运输；
- 随货出厂文件的改善，做到：齐全、美观、规范；
- 与工艺相关的其它外观问题的改进提高。

### 8.2.2 工艺质量

在质量工作原则中，我们提到了要将工作重点转移到制造过程，而工艺质量是制造过程最主要的质量要素，包括以下几条措施：

- 优化工艺流程；
- 健全工艺规范；
- 完善作业指导书；
- 增加二次装配工艺设计和安排设计的工艺设计措施；
- 辅料、零件、工具标准化；
- 严格按工艺流程、图纸、指导书操作和考核。

### 8.2.3 设计质量

如果说魅力质量抓的是外观，那设计质量抓的就是本质和基础：



- 加强技术力量，补充技术人员，做好技术能力的储备；
- 由技术部加强设计审核工作（重点）；
- 完善 BOM 单（即材料清单明细）；
- 加强与客户技术交流和沟通；
- 实施技术培训，提高设计人员素质。

### 8.3. 加强生产质量的控制

#### 8.3.1 加强工艺质量

- 强化工艺巡检（完善钣金柜体的检验，增加装配的巡检制度），要制定工艺巡检制度，包括巡检内容、巡检记录、巡检考核。
- 工序控制点（或质控点），要设点、建表、记录、控制。

### 8.4. 推行全面质量管理

- 设立专职人员负责 TS16949 质量管理体系的维护和改善；
- 质量考核工作的完善和加强；
- 加强供方质量管理；
- 建立常态性的质量培训机制；
- 质量管理文件化；
- 完善质量信息的统计、分析、改进制度；
- 售后服务部与销售部应该建立销售全过程服务机制，做好售前、售中及售后服务工作；
- 持续开展 QC 小组活动，以推动公司群众性的质量活动的开展；
- 加强进厂检验（适当增加检测手段；制定进厂检验标准；制定分级

检验制度)。

## 9、推行精益化生产模式，提高生产效率

9.1. 继续完善生产计划、调度、报表系统。将年度计划、月度计划、周滚动计划，工令通知形成一套有机的计划体系，并利用报表制度和市场信息对生产进行有效的调度与控制。形成程序文件，形成制度化工作模型。

9.2. 坚持生产车间计件生产的生产模式，制定相关的考核标准、工资标准，修改相关的质量考核标准。形成文件化的管理体系。

9.3. 要逐步对生产设备、检测设备进行技术改造和更新。

9.4. 引入精益化生产的概念，根据公司的发展对生产线的布局和生产方式要勇于创新，进行改进，提高生产的受控程度，推行均衡生产、节拍生产和定额生产制度。

9.5. 逐步建立物料的受控体系，从设计物料清单开始，经过库存核对、采购计划、物料跟踪催料、物料齐套、制定缺料清单，缺料追货，紧急采购，紧急补料的物控系统。

9.6. 要开始重视采购管理，引入供应链管理的概念，建立科学的库存管理制度，  
建立具有优势的采购渠道和采购基地。建立一套完整的供方管理制度。

## 10、加强财务管理、做好资金平衡资金保障是规划目标实现的关键

加强财务管理、做好资金平衡，确保企业发展过程的资金需要是

规划期工作的重中之重。

10.1. 加速资金周转，提高资金利用率制定资金周转期目标，严格掌控资金流向和使用。按项目计划进度合理采购、库存物料，减少资金占压。加速货款回笼，建立货款回笼考核机制，运用滞后回款扣罚利息的政策杠杆，促进销售业务经办人提高货款回笼的责任心和紧迫感。认真做好清产核资，努力盘活资金。采购物料尽量采用支付银行承兑汇票，增加资金用量和利用率。提倡艰苦奋斗、勤俭节约办企业的观念，减少一切不必要的支出，把有限的资金投入到的应办和必须办的事项，发挥资金的最大效益。

#### 10.2. 全面严格成本管理

开展成本核算和分析，制定成本控制目标。成本指标分解到部门、车间及资金流的各环节，做到成本指标层层落实，分口分段地进行成本管理和考核，把成本控制工作与部门的经济责任结合起来。

##### 10.2.1 生产部门要负责制造成本的控制和降低：

- 提高劳动生产率，降低生产工资成本；
- 做好物料合理库存；
- 加强辅助物料的控制管理；
- 做好物料的节约利用，做好修旧利废工作；
- 加强水、电、气的利用控制；
- 提高车间工人技能素质、提升装配一次合格率的比率。

##### 10.2.2 技术设计部门要负责产品设计成本的控制：

- 认真做好与设计院和客户的技术交底，合理产品部件；
- 认真做好功能与成本的分析，优化设计方案，在确保产品质量的前提下，做到产品部件选型合理；
- 加强产品部件采购清单的管理控制，避免多购和重复采购情况发生。

#### 10.2.3 采购部要负责采购成本的控制

- 综合物料价格、质量、结算方式因素，优化选择供应商
- 坚持多询价、询好价、货比三家的采购方法，密切注视市场价格的波动，做到同等物料购进价格最低；
- 依据项目生产计划，合理掌控项目物料购进的时间点，做到既保障生产又避免资金占压。

#### 10.2.4 财务部要负责对成本的整体控制、监管和考核：

- 汇总编制成本计划和目标，认真进行成本核算；
- 严格控制非生产性成本的审核，控制通信、交通、业务费等的支出；
- 强化对成本的监管和考核职能，及时提报成本纠偏整改方案，监督部门改进。

10.3. 拓展融资渠道，保障企业发展企业在加强自身资金积累和资金运作的同时，努力借助金融市场进行外部融资，进而推动企业快速发展是现代企业资金运作的重要环节，是我们在整个规划期必然面对的问题，要高度重视并采取有效措施，多管道的做好外部融资，保障企业发展。

