



# 不符合项报告

审核领域及类型	<input checked="" type="checkbox"/> QMS <input type="checkbox"/> EMS <input type="checkbox"/> OHSMS 质量管理体系：初次认证第（二）阶段		
受审核方	南京申瑞电气系统控制有限公司		
受审核部门	管理层	陪同人员	张小民

不符合事实描述：

企业未能提供对风险进行识别并制定措施的相关证据

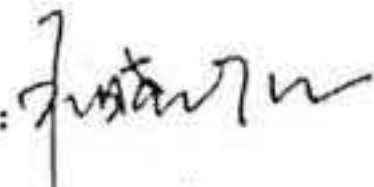
- 上述事实不符合：
- GB/T 19001:2016 idt ISO 9001:2015 标准 6.1 条款
  - GB/T 50430-2017 标准 条款：
  - GB/T 24001-2016 idt ISO 14001:2015 标准 条款
  - GB/T 28001-2011 idt OHSAS 18001:2007 标准 条款
  - ISO45001：2018 标准 条款相关要求

不符合性质： 严重     一般

审核员： 审核组长： 受审核方代表：  
 日期：2020年7月24日    日期：2020年7月24日    日期：2020年7月24日

纠正措施验证（包括验证的主要内容和结果）

培训记录  
风险识别表

审核员： 日期：2020.7.27



## 不符合项纠正措施表

<p><b>不符合项事实摘要:</b></p> <p>风险为识别</p>
<p><b>纠正情况:</b></p> <p>对风险及机遇进行识别并制定措施</p>
<p><b>原因分析:</b></p> <p>相关负责人对标准培训不到位导致未保留记录</p>
<p><b>纠正措施:</b></p> <p>组织相关人员进行培训</p> <p>预定完成日期: 2020年7月30日前</p>
<p><b>举一反三检查情况:</b></p> <p>检查管理体系其他环节是否有类似不符合, 经检查, 符合要求</p>
<p><b>受审核方纠正措施有效性的验证:</b></p> <p>培训有效, 符合要求, 未发生类似不符合, 纠正措施有效</p> <p>验证人: 张小民                      日期: 2020年7月27日</p>

## 三标体系标准培训记录

JL-7.2-03

时间：2020年7月27日	培训题目：	主办单位：	培训教师：张小民
地点：会议室	外审不符合关闭	行政部	培训方式：面授
参加培训人员： 各部门负责人及相关人员			
培训内容： GB/T19001-2016 标准 6.1 条款内容及运用			
考核方式及成绩： 口试，全部合格。			
培训效果评价： 相关人员对 GB/T19001-2016 标准有了深刻的认识，培训有效  <div style="text-align: right;">评价人：张小民</div>			

# 南京申瑞电气系统控制有限公司关于内外部环境 (即风险与机遇)的识别文件及分析记录

文件编号: Q/SR-G-03-2017

公司依据 GB/T19001-2016 idt ISO9001: 2015 版标准的要求, 针对系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品的设计、生产、销售和售后服务相关的内外部环境进行识别、分析和评价, 公司充分识别了内外部环境, 并对其进行分析, 以了解公司面临的内外部环境对公司业务的影响, 利用 SWOT 分析的方法, 确定公司的机遇和威胁, 制定相应的措施。

公司的内外部环境的识别情况如下:

## 一、外部环境的分析

### (一)、公司的宏观环境分析

#### 1、政治和法律环境

##### (1) 分析的内容

政治因素对公司有直接影响, 但一般政府是通过法律对公司进行间接影响, 法律环境的分析主要从以下 4 个方面:

- a) 与公司相关的法律法规主要是国家的安全生产法、产品质量法、标准化法、计量法、劳动法、劳动合同法等;
- b) 国家司法机关和执法机关: 与公司有关的主要有: 工商局、税务局、技术质量监督局、环境保护部门、安监等部门等;
- c) 公司的法律意识目前全体员工比较强;

##### (2) 政治和法律环境特点:

- a) 目前这方面不可测性, 公司很难预测国家的政治环境的变化;
- b) 但是能直接影响公司的活动、状况有: 国家对制造企业的政策和法律规定的变化;
- c) 不可逆转, 一旦对公司有影响, 就会发生十分迅速和明显的变化, 而且是无法回避和转移这种变化的, 例如: 外资企业的萎缩, 行业政策、税务政策、用工制度等, 目前的这些政策我们公司能够基本能适应。

#### 2、经济环境分析

这是构成公司的生存和发展的社会状况和国家的经济政策, 目前的经济政策主要如下:

a) 社会经济结构：包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构五个方面。最主要的是产业结构：

b) 经济发展水平：指标：公司人均 GDP 属于同行中的中等水平、公司经济增长速度平均每年 8% 以上，发展平稳。

c) 经济体制：我们公司的经济形式是民营企业，经济体制灵活，具有一定的优势。

d) 宏观经济政策：国家经济发展目标的战略和策略，包括全国性的发展战略和产业政策、国民收入分配政策、物价政策、物资流通政策等大环境目前对制造企业具有风险。

e) 当前的经济状况：经济的增长率取决于商品和服务需求的总体变化，影响因素包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷政策及政府投放等。

f) 其他一般经济条件：如企业职工工资水平增长、供应商及竞争对手的价格变化等，对公司的经济效益明显有威胁。

### 3、社会和文化环境

公司所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模和地理分布等因素的形成和变动。包括：

➤ 公司的员工主要管理者是本地区的，工人中有部分是江苏本地区、安徽地区等的人员；

➤ 本公司的员工社会流动性不大，相对稳定；

➤ 消费心理比较节约，但是本公司的产品主要不是针对个人的，是针对系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品制造企业的，所以本公司产品的主要对象是工业企业，所以我们的产品与企业的改造、新建和重建有关；

➤ 正因为我们的产品是针对工业企业的与生活方式的变化无关；

➤ 与工业企业的企业文化传统有关，特别是工业企业领导的意识、创新能力等文化有关；

以上因素对公司制定系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品的营销、促销、开展业务、管理内部资源的战略会产生影响。

### 4、技术环境

包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势 对战略的影响：

a) 基本的技术进步使公司能对市场及客户进行更有效的分析。

b) 新技术的出现使社会和新兴行业对产品和服务的需求增加，使公司的注塑件产品和模具产品扩大经营范围或开辟新市场。

c) 技术进步可创造竞争优势。

d) 技术进步可导致现有产品被淘汰，或缩短生命周期。

e) 新技术的发展可使公司更多关注环境保护、社会责任、可持续增长等。

## (二)、产业环境分析

### 1、产品的生命周期

- 导入期：用户少、竞争对手少、毛利一般、企业规模小、经营风险高等特点。
- 成长期：这个时期标志是产品销量增大，单品利润高，主要策略是市场营销，经营风险有所下降，但仍然在较高水平。
- 成熟期：这个时期标志是竞争者之间的价格竞争，毛利进一步下降。风险也进一步下降，达到中等水平。策略是提高效率和降低成本。
- 衰退期：策略是防御，以获得最后的现金流，降低成本，如无成本的控制优势，应考虑退出。

### 2、产业的竞争力

每一种产品中存在五种基本的竞争力量：潜在的进入者、替代者、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡。

#### (1) 五种竞争力的分析：

- 潜在的进入者的进入分析：进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍与准备进入者可能遇到的现有在位者的反击。分别称为“结构性障碍”和“行为性障碍”。
- 替代品的替代威胁：分为直接替代品和间接替代品。  
新老产品的的替代主要取决于产品的性能—价格比，即价值工程中的“价值”概念， $价值 = 功能 / 成本$ 。
- 供应者与购买者讨价还价的能力：公司具有双重身份：对上游是购买者，对下游是供应者，讨价还价主要围绕价值和增值两个方面：功能和成本。购买者和供应者讨价还价能力的大小取决于：
  - a) 买方（顾客）的集中程度和业务量的大小；
  - b) 产品差异化的程度和资产专用性的程度；（如：国外的高端产品）；
  - c) 纵向一体化程度；
  - d) 信息的掌握程度。
- 产业内现有公司的竞争：通常以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者服务的方式表现出来。  
产业内的竞争是分析的重点。

#### (2) 应对战略：

- 自我定位，利用成本优势或差异优势与五种竞争力隔离，从而超过对手。
- 识别细分市场，采取集中战略。
- 改变五种竞争力，与供应者、购买者建立联盟，减少讨价还价，也可以寻求阻绝战略减少潜在进入者的威胁。

### 3、成功的关键因素

是指在特定的市场获得盈利必须拥有的技能和资产。常见的几种成功的关键因素：

- 与技术相关的因素（科研技能、创造性的改进技能、产品革新能力、专有技能、发布信息、承接订单、送货和提供服务的能力等）；
- 与制造相关的因素：（低成本的生产效率、固定资产利用率、劳动力、成本低的产品技术和产品制造等）；
- 与分销相关的因素（强大的分销商及其网络、在零售商处获得足够的空间、有自己的销售渠道和网络、分销成本低、出货快等）；
- 与技能相关的因素（质量控制诀窍、迅速对市场变化的反应、卓越的信息系统等）；
- 其他：企业形象、企业声誉、企业的专利保护、能获得低的财务资本等。

### （三）、竞争环境分析

#### 1、竞争对手分析

未来的目标、假设、现行战略、和潜在的能力：

➤·竞争对手的未来目标：有利于预测竞争对手对其目前市场地位及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性及对其他公司的战略行为的敏感性

➤·竞争对手的假设：包括竞争对手对自身评价和对所处产业及其他公司的评价。

a) 对本公司制定战略的作用；

b) 分析竞争对手的主要因素（公开言论、特定产品、对事物的认知程度和重视程度、价值观和准则、对产品的未来需求和产业趋势的显著性的看法、对现行战略的影响等）；

➤·竞争对手的现行战略：把竞争对手的战略看成企业业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解其如何寻求各职能的关系。

➤·竞争对手的能力：对竞争进行实事求是的评估，这是对竞争对手分析的最后步骤，竞争对手优势和劣势分析的主要内容是：

- ① 产品
- ② 代理商或分销渠道
- ③ 营销与销售
- ④ 运作
- ⑤ 研究与工程能力
- ⑥ 总成本
- ⑦ 财务实力
- ⑧ 综合管理能力
- ⑨ 公司业务组合
- ⑩ 公司的综合能力等

#### 2、产业内的战略群组

竞争环境分析的一个重要方面是要确定行业内所有重要竞争对战略各方面的特征。战略群组分析：

- 了解战略群组间的竞争状况；
- 战略群组间的移动障碍；
- 群组内公司的竞争情况；
- 预测市场变化，发现战略机会。

#### （四）、市场需求分析

##### 1、市场需求的决定因素

- 主要因素有:产品价格、购买者的财务水平、相关产品的价格、采购者的偏好、采购者对产品价格的预期等。
- $\text{市场需求} = \text{企业数量} \times \text{购买力} \times \text{购买欲望}$
- 企业数量-----消费者的数量
- 购买力-----购买者的财务能力
- 购买欲望-----产品价格、购买者偏好、相关产品的价格、购买者对产品价格的预期
- 购买欲望是把握的因素，是营销战略的着眼点。
- 产品的价格、差异化程度、促销手段等影响购买欲望。

##### 2、购买者分析

是重点考虑的内容，包括三个方面：购买者的细分、购买动机、购买者未满足要求的反映。

- 购买细分：市场细分、产业细分；
- 购买者动机：关系购买者的选择和他们喜欢的品牌、看重的产品和服务、购买者的目标和购买者的动机等。
- 购买者为满足的需求：未满足的需求表明公司拥有进入市场或增加市场份额的机会，同样也表明公司面临的威胁，因为对手同样拥有进入市场的机会。应当对产品进行调整或开发新产品，以满足顾客需要。

## 二、内部环境的分析

### （一）公司资源与能力分析

#### 1、资源分析：

公司的资源是指公司所拥有或控制的有效因素的总和，包括：有形、无形、人力资源，分析的目的是识别公司的资源状况、及其所表现出来的优势和劣势，以及对制定公司的战略目标的影响。

（1）资源分类：有形、无形、人力资源

（2）决定竞争优势的公司资源

a、公司资源的稀缺性，但是目前公司的资源不缺少；

b、资源的不可模仿性：

- ①公司资源目前物理上具有独特的加工设备资源；
- ②公司具有长期积累获得到的路径依赖性的资源（例如：与行业中企业的资源共享）；
- ③公司同样具有因果含糊性的资源（例如：系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品设计、生产的设备）；
- ④公司具有经济制约性的资源（例如：系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品的各种人员等）。

c、资源的不可替代性：

d、资源的持久性等。

2、公司能力分析：

公司的能力是公司配置资源、发挥其设计、生产和竞争作用的能力，是公司各种资源组合的结果，公司的能力包括技术、生产管理、营销、财务、公司管理等组成。

a、技术能力：从研发计划、研发组织、研发过程、研发效果进行衡量；

b、生产管理能力：包括生产过程、生产能力、库存管理、人力管理、质量管理和 6S 管理等；

c、营销管理：从产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力等方面进行分析；

①产品竞争能力分析：市场地位、收益性、成长性。市场地位———占有率、覆盖率；收益性———利润空间、销量成本分析；成长性———销售增长率、市场扩大率等。

②销售活动能力：包括对销售机构、人员和管理等基础数据的评估

销售绩效分析———销售计划完成率

销售渠道分析———销售渠道结构、中间商评估、渠道管理

③市场决策能力：是以产品竞争力、销售活动能力分析

d、能力：筹集资金能力、使用和管理资金的能力。筹集资金能力———资产负债率、流动比率、已获利息倍数等；使用和管理资金的能力———资产报酬率、销售利润率、资产周转率等。

e、公司管理能力：

- ①职能管理体系的任务分工；
- ②岗位职责权限的责任明确；
- ③集权和分权情况；
- ④ 公司机构（组织机构目前是职能式组织机构）；
- ⑤ 公司的管理层次和管理范围基本相匹配。

3、公司的核心竞争力

概念：管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力。

辨别方法：公司采用功能分析法、资源分析法或过程系统分析法；

评价方法：采用自我评价法、产业内部比较法、基准分析法、成本驱动力和作业成本分析法和收集竞争对手的信息分析法；

## （二）价值链分析

### 1、价值链的两类活动：

#### ①基本活动：

a、内部后勤：与产品投入有关的进货、仓储、物流和分配活动，如：原材料的装卸、入库、运输及退货等；

b、生产运营：将投入转化为最终产品的活动，如：机加工、注塑设备维修、检测等；

c、外部后勤：与产品的库存、分送给消费者有关的活动，如产品的入库、接收订单、送货等；

d、市场销售：促进和引导消费者购买公司的产品的活动，如广告、销售定价、销售渠道等；

e 售后服务：是保持和提高产品价值有关的活动，如为顾客提供培训等。

#### ②支持活动：

a、采购管理：既包括原材料的采购，也包括资源投入的管理；

b、技术开发：改进公司产品和工序的一系列活动，包括生产性和非生产性技术，这些技术开发活动不仅与最终产品直接相关，且支持公司的全部活动，是判断公司竞争能力的重要因素；

c、人力资源管理：是调动员工积极性的重要活动；

d、基础实施：是指公司的机构控制系统以及文化等活动，与其他的支持活动有所不同，是用来支撑整个价值链的运行，

### 2、资源能力的价值链分析：

a、确认提高人力资源的能力和意识是支持公司竞争优势的关键性活动；

b、明确原材料、加工质量、销售能力、销售价格、售后服务是价值链内各活动之间的联系；

c、明确价值系统内各项价值活动之间是存在着必然的联系，做好每一个工作均会对公司的绩效作出贡献。

## （三）业务组合分析

a、对于我们的公司来说还需要将公司的资源作为一个整体来考虑，必须对业务组合进行分析，保证业务组合的优化。

b、采用的方法：可以采用波士顿矩阵分析法、通用矩阵法等。

### 三、SWOT 方法的应用

SWOT 分析方法是一种综合考虑公司的内部条件和外部环境的各种因素进行系统的评价，从而选择最佳的经营战略方法。

公司的内部的竞争优势和劣势是相对竞争对手而言的，一般表现在公司的资金、技术、设备、员工素质、产品、市场和管理技能等，判断的标准：单项和综合的优势和劣势。

公司的外部环境的机会是指环境中对公司有利的因素，威胁是指对公司不利的因素。

SWOT 分析中最核心的是评价公司的优势和劣势，判断公司所面临的机会和威胁，并作出决策。以下是应用 SWOT 分析方法对本公司内外部环境进行分析记录：

#### 内外部环境的分析：

		S (优势)	W (劣势)
	内部环境	公司的系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品领先，产品优势明显；品质领先，质量控制稳定；技术领先、设备比较先进、产品的技术含量较高；销售领先，市场占有率较高，营销网络覆盖比较广；产业链优势明显；  技术能力强，技术人员储备充分；  公司文化好；有快速反应的信息系统；  等优势	产品知名度不算高；产品的覆盖面较世界水平比还是不多、面还是比较窄；  高端产品的开发能力不足等等
	外部环境		
O (机会)	经济危机中部分公司退出市场竞争，给我们公司更多的市场空间；资源加速向我们公司集中；顾客的财务能力不断增加，保持增长趋势；城镇化建设加快；环保观念给相关的产品制造带来机会；国家推进清洁能源、一带一路建设带来的机遇，给我们公司也创造了改革、创新和发展的机遇。	SO: ( I )  挖掘市场潜力，拓展细分市场，进入高端市场；加快新产品的研发，技术改进、技术改造；  进一步提升公司产品的价值，进行产品多元化方向的发展；  加强环保产品的开发和设计，采用环保产品供应给更多的顾客。	WO: ( III )  ) 巩固市场地位，维持现有的竞争优势；  优化内部资源和内部的管理，同时公司的管理水平；  进一步提升产品质量；继续控制生产成本；
T (威胁)	来自其他同行业的竞争；	ST: ( II )	WT: ( IV )

胁)	员工的素质根本上还不 高；综合管理能力的人才 储备不够； 劳动力和材料的成本上升 较快等	向产业链上游拓展，加强对产业链的 控制；必要时进行生产基地的转移； 劳动效率的提高，综合成本的下降； 提高市场竞争力。	提升产品的技术能 力；企业规模适当时 战略收缩或撤退等。
----	--	--	------------------------------------

根据列出对市场经营活动及发展有重大影响的内部和外部环境因素，并根据所确定的标准对这些因素（即是公司的风险和机遇）进行评价，从中判断出优势和劣势、机会和威胁。确定风险和机遇。针对上述识别和分析的风险和机遇，下面采取如下应对措施：

SWOT 分析是让我们公司真正认识到：为了更好地对新出现的产业包括同行和竞争环境做出反应，必须对公司的资源采取必要的调整活动；需要弥补资源的缺口，在分配资源时需要优先考虑，例如人力资源和资源的分配利用方面。

从上表中可以看出：

第 I 类的是我们公司具有良好的内部优势和外部机会，采取增长型战略，如抓紧开发市场、增加产量等的措施。

第 II 类的是我们公司具有巨大的外部机会，但受到内部劣势的限制，应采用扭转型的战略等的措施。

第 III 类的是我们公司具有内部优势，但面临着外部环境的威胁，应采取多元化的战略，利用自身的优势对抗来自外部的威胁等的措施。

第 IV 类公司存在内部的劣势，同时面临着外部的威胁，应进行业务调整，采取防御型战略等的措施。

#### 四、采取的应对措施

综上所述按 GB/T19001-2016 idt ISO9001:2015 版标准中要求对公司在分析内、外部环境（即是风险和机遇），确定质量管理体系的范围，确定体系运行所需的过程。

1、公司采用不同的战略，其工作的重点也不同，质量管理体系的范围、过程等控制要求也不一样，

2、公司应确定对应的 GB/T19001-2016 idt ISO9001:2015 版标准中需重点关注的要求，如采用多元化战略，可能面临着产品结构的调整，新产品的开发，

3、公司应加强技术人才的引进，基础设施的投入等事项，对于采取增长型战略，应重点关注产能的增加、资源的投入、市场的开发等，应对风险和机遇，促进公司产品配套的客户更加广泛，创造更多的经济效益。

## 三标体系标准培训记录

JL-7.2-03

时间：2020年7月27日	培训题目：	主办单位：	培训教师：张小民
地点：会议室	外审不符合关闭	行政部	培训方式：面授
参加培训人员： 各部门负责人及相关人员			
培训内容： GB/T19001-2016 标准 6.1 条款内容及运用			
考核方式及成绩： 口试，全部合格。			
培训效果评价： 相关人员对 GB/T19001-2016 标准有了深刻的认识，培训有效  <div style="text-align: right;">评价人：张小民</div>			

# 南京申瑞电气系统控制有限公司关于内外部环境 (即风险与机遇) 的识别文件及分析记录

文件编号: Q/SR-G-03-2017

公司依据 GB/T19001-2016 idt ISO9001: 2015 版标准的要求, 针对系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品的设计、生产、销售和售后服务相关的内外部环境进行识别、分析和评价, 公司充分识别了内外部环境, 并对其进行分析, 以了解公司面临的内外部环境对公司业务的影响, 利用 SWOT 分析的方法, 确定公司的机遇和威胁, 制定相应的措施。

公司的内外部环境的识别情况如下:

## 一、外部环境的分析

### (一)、公司的宏观环境分析

#### 1、政治和法律环境

##### (1) 分析的内容

政治因素对公司有直接影响, 但一般政府是通过法律对公司进行间接影响, 法律环境的分析主要从以下 4 个方面:

- a) 与公司相关的法律法规主要是国家的安全生产法、产品质量法、标准化法、计量法、劳动法、劳动合同法等;
- b) 国家司法机关和执法机关: 与公司有关的主要有: 工商局、税务局、技术质量监督局、环境保护部门、安监等部门等;
- c) 公司的法律意识目前全体员工比较强;

##### (2) 政治和法律环境特点:

- a) 目前这方面不可测性, 公司很难预测国家的政治环境的变化;
- b) 但是能直接影响公司的活动、状况有: 国家对制造企业的政策和法律规定的变化;
- c) 不可逆转, 一旦对公司有影响, 就会发生十分迅速和明显的变化, 而且是无法回避和转移这种变化的, 例如: 外资企业的萎缩, 行业政策、税务政策、用工制度等, 目前的这些政策我们公司能够基本能适应。

#### 2、经济环境分析

这是构成公司的生存和发展的社会状况和国家的经济政策, 目前的经济政策主要如下:

a) 社会经济结构：包括产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构五个方面。最主要的是产业结构：

b) 经济发展水平：指标：公司人均 GDP 属于同行中的中等水平、公司经济增长速度平均每年 8% 以上，发展平稳。

c) 经济体制：我们公司的经济形式是民营企业，经济体制灵活，具有一定的优势。

d) 宏观经济政策：国家经济发展目标的战略和策略，包括全国性的发展战略和产业政策、国民收入分配政策、物价政策、物资流通政策等大环境目前对制造企业具有风险。

e) 当前的经济状况：经济的增长率取决于商品和服务需求的总体变化，影响因素包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷政策及政府投放等。

f) 其他一般经济条件：如企业职工工资水平增长、供应商及竞争对手的价格变化等，对公司的经济效益明显有威胁。

### 3、社会和文化环境

公司所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模和地理分布等因素的形成和变动。包括：

➤ 公司的员工主要管理者是本地区的，工人中有部分是江苏本地区、安徽地区等的人员；

➤ 本公司的员工社会流动性不大，相对稳定；

➤ 消费心理比较节约，但是本公司的产品主要不是针对个人的，是针对系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品制造企业的，所以本公司产品的主要对象是工业企业，所以我们的产品与企业的改造、新建和重建有关；

➤ 正因为我们的产品是针对工业企业的与生活方式的变化无关；

➤ 与工业企业的企业文化传统有关，特别是工业企业领导的意识、创新能力等文化有关；

以上因素对公司制定系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品的营销、促销、开展业务、管理内部资源的战略会产生影响。

### 4、技术环境

包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势 对战略的影响：

a) 基本的技术进步使公司能对市场及客户进行更有效的分析。

b) 新技术的出现使社会和新兴行业对产品和服务的需求增加，使公司的注塑件产品和模具产品扩大经营范围或开辟新市场。

c) 技术进步可创造竞争优势。

d) 技术进步可导致现有产品被淘汰，或缩短生命周期。

e) 新技术的发展可使公司更多关注环境保护、社会责任、可持续增长等。

## (二)、产业环境分析

### 1、产品的生命周期

- 导入期：用户少、竞争对手少、毛利一般、企业规模小、经营风险高等特点。
- 成长期：这个时期标志是产品销量增大，单品利润高，主要策略是市场营销，经营风险有所下降，但仍然在较高水平。
- 成熟期：这个时期标志是竞争者之间的价格竞争，毛利进一步下降。风险也进一步下降，达到中等水平。策略是提高效率和降低成本。
- 衰退期：策略是防御，以获得最后的现金流，降低成本，如无成本的控制优势，应考虑退出。

### 2、产业的竞争力

每一种产品中存在五种基本的竞争力量：潜在的进入者、替代者、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡。

#### (1) 五种竞争力的分析：

- 潜在的进入者的进入分析：进入威胁的大小取决于呈现的进入障碍与准备进入者可能遇到的现有在位者的反击。分别称为“结构性障碍”和“行为性障碍”。
- 替代品的替代威胁：分为直接替代品和间接替代品。  
新老产品的的替代主要取决于产品的性能—价格比，即价值工程中的“价值”概念， $价值 = 功能 / 成本$ 。
- 供应者与购买者讨价还价的能力：公司具有双重身份：对上游是购买者，对下游是供应者，讨价还价主要围绕价值和增值两个方面：功能和成本。购买者和供应者讨价还价能力的大小取决于：
  - a) 买方（顾客）的集中程度和业务量的大小；
  - b) 产品差异化的程度和资产专用性的程度；（如：国外的高端产品）；
  - c) 纵向一体化程度；
  - d) 信息的掌握程度。
- 产业内现有公司的竞争：通常以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者服务的方式表现出来。  
产业内的竞争是分析的重点。

#### (2) 应对战略：

- 自我定位，利用成本优势或差异优势与五种竞争力隔离，从而超过对手。
- 识别细分市场，采取集中战略。
- 改变五种竞争力，与供应者、购买者建立联盟，减少讨价还价，也可以寻求阻绝战略减少潜在进入者的威胁。

### 3、成功的关键因素

是指在特定的市场获得盈利必须拥有的技能和资产。常见的几种成功的关键因素：

- 与技术相关的因素（科研技能、创造性的改进技能、产品革新能力、专有技能、发布信息、承接订单、送货和提供服务的能力等）；
- 与制造相关的因素：（低成本的生产效率、固定资产利用率、劳动力、成本低的产品技术和产品制造等）；
- 与分销相关的因素（强大的分销商及其网络、在零售商处获得足够的空间、有自己的销售渠道和网络、分销成本低、出货快等）；
- 与技能相关的因素（质量控制诀窍、迅速对市场变化的反应、卓越的信息系统等）；
- 其他：企业形象、企业声誉、企业的专利保护、能获得低的财务资本等。

### （三）、竞争环境分析

#### 1、竞争对手分析

未来的目标、假设、现行战略、和潜在的能力：

➤·竞争对手的未来目标：有利于预测竞争对手对其目前市场地位及财务状况的满意程度，从而推断其改变现行战略的可能性及对其他公司的战略行为的敏感性

➤·竞争对手的假设：包括竞争对手对自身评价和对所处产业及其他公司的评价。

a) 对本公司制定战略的作用；

b) 分析竞争对手的主要因素（公开言论、特定产品、对事物的认知程度和重视程度、价值观和准则、对产品的未来需求和产业趋势的显著性的看法、对现行战略的影响等）；

➤·竞争对手的现行战略：把竞争对手的战略看成企业业务中各职能领域的关键性经营方针以及了解其如何寻求各职能的关系。

➤·竞争对手的能力：对竞争进行实事求是的评估，这是对竞争对手分析的最后步骤，竞争对手优势和劣势分析的主要内容是：

- ① 产品
- ② 代理商或分销渠道
- ③ 营销与销售
- ④ 运作
- ⑤ 研究与工程能力
- ⑥ 总成本
- ⑦ 财务实力
- ⑧ 综合管理能力
- ⑨ 公司业务组合
- ⑩ 公司的综合能力等

#### 2、产业内的战略群组

竞争环境分析的一个重要方面是要确定行业内所有重要竞争对战略各方面的特征。战略群组分析：

- 了解战略群组间的竞争状况；
- 战略群组间的移动障碍；
- 群组内公司的竞争情况；
- 预测市场变化，发现战略机会。

#### （四）、市场需求分析

##### 1、市场需求的决定因素

- 主要因素有:产品价格、购买者的财务水平、相关产品的价格、采购者的偏好、采购者对产品价格的预期等。
- $市场需求 = 企业数量 \times 购买力 \times 购买欲望$
- 企业数量-----消费者的数量
- 购买力-----购买者的财务能力
- 购买欲望-----产品价格、购买者偏好、相关产品的价格、购买者对产品价格的预期
- 购买欲望是把握的因素，是营销战略的着眼点。
- 产品的价格、差异化程度、促销手段等影响购买欲望。

##### 2、购买者分析

是重点考虑的内容，包括三个方面：购买者的细分、购买动机、购买者未满足要求的反映。

- 购买细分：市场细分、产业细分；
- 购买者动机：关系购买者的选择和他们喜欢的品牌、看重的产品和服务、购买者的目标和购买者的动机等。
- 购买者为满足的需求：未满足的需求表明公司拥有进入市场或增加市场份额的机会，同样也表明公司面临的威胁，因为对手同样拥有进入市场的机会。应当对产品进行调整或开发新产品，以满足顾客需要。

## 二、内部环境的分析

### （一）公司资源与能力分析

#### 1、资源分析：

公司的资源是指公司所拥有或控制的有效因素的总和，包括：有形、无形、人力资源，分析的目的是识别公司的资源状况、及其所表现出来的优势和劣势，以及对制定公司的战略目标的影响。

（1）资源分类：有形、无形、人力资源

（2）决定竞争优势的公司资源

a、公司资源的稀缺性，但是目前公司的资源不缺少；

b、资源的不可模仿性：

- ①公司资源目前物理上具有独特的加工设备资源；
- ②公司具有长期积累获得到的路径依赖性的资源（例如：与行业中企业的资源共享）；
- ③公司同样具有因果含糊性的资源（例如：系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品设计、生产的设备）；
- ④公司具有经济制约性的资源（例如：系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品的各种人员等）。

c、资源的不可替代性：

d、资源的持久性等。

2、公司能力分析：

公司的能力是公司配置资源、发挥其设计、生产和竞争作用的能力，是公司各种资源组合的结果，公司的能力包括技术、生产管理、营销、财务、公司管理等组成。

a、技术能力：从研发计划、研发组织、研发过程、研发效果进行衡量；

b、生产管理能力：包括生产过程、生产能力、库存管理、人力管理、质量管理和 6S 管理等；

c、营销管理：从产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力等方面进行分析；

①产品竞争能力分析：市场地位、收益性、成长性。市场地位———占有率、覆盖率；收益性———利润空间、销量成本分析；成长性———销售增长率、市场扩大率等。

②销售活动能力：包括对销售机构、人员和管理等基础数据的评估

销售绩效分析———销售计划完成率

销售渠道分析———销售渠道结构、中间商评估、渠道管理

③市场决策能力：是以产品竞争力、销售活动能力分析

d、能力：筹集资金能力、使用和管理资金的能力。筹集资金能力———资产负债率、流动比率、已获利息倍数等；使用和管理资金的能力———资产报酬率、销售利润率、资产周转率等。

e、公司管理能力：

- ①职能管理体系的任务分工；
- ②岗位职责权限的责任明确；
- ③集权和分权情况；
- ④ 公司机构（组织机构目前是职能式组织机构）；
- ⑤ 公司的管理层次和管理范围基本相匹配。

3、公司的核心竞争力

概念：管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力。

辨别方法：公司采用功能分析法、资源分析法或过程系统分析法；

评价方法：采用自我评价法、产业内部比较法、基准分析法、成本驱动力和作业成本分析法和收集竞争对手的信息分析法；

## （二）价值链分析

### 1、价值链的两类活动：

#### ①基本活动：

a、内部后勤：与产品投入有关的进货、仓储、物流和分配活动，如：原材料的装卸、入库、运输及退货等；

b、生产运营：将投入转化为最终产品的活动，如：机加工、注塑设备维修、检测等；

c、外部后勤：与产品的库存、分送给消费者有关的活动，如产品的入库、接收订单、送货等；

d、市场销售：促进和引导消费者购买公司的产品的活动，如广告、销售定价、销售渠道等；

e 售后服务：是保持和提高产品价值有关的活动，如为顾客提供培训等。

#### ②支持活动：

a、采购管理：既包括原材料的采购，也包括资源投入的管理；

b、技术开发：改进公司产品和工序的一系列活动，包括生产性和非生产性技术，这些技术开发活动不仅与最终产品直接相关，且支持公司的全部活动，是判断公司竞争能力的重要因素；

c、人力资源管理：是调动员工积极性的重要活动；

d、基础实施：是指公司的机构控制系统以及文化等活动，与其他的支持活动有所不同，是用来支撑整个价值链的运行，

### 2、资源能力的价值链分析：

a、确认提高人力资源的能力和意识是支持公司竞争优势的关键性活动；

b、明确原材料、加工质量、销售能力、销售价格、售后服务是价值链内各活动之间的联系；

c、明确价值系统内各项价值活动之间是存在着必然的联系，做好每一个工作均会对公司的绩效作出贡献。

## （三）业务组合分析

a、对于我们的公司来说还需要将公司的资源作为一个整体来考虑，必须对业务组合进行分析，保证业务组合的优化。

b、采用的方法：可以采用波士顿矩阵分析法、通用矩阵法等。

### 三、SWOT 方法的应用

SWOT 分析方法是一种综合考虑公司的内部条件和外部环境的各种因素进行系统的评价，从而选择最佳的经营战略方法。

公司的内部的竞争优势和劣势是相对竞争对手而言的，一般表现在公司的资金、技术、设备、员工素质、产品、市场和管理技能等，判断的标准：单项和综合的优势和劣势。

公司的外部环境的机会是指环境中对公司有利的因素，威胁是指对公司不利的因素。

SWOT 分析中最核心的是评价公司的优势和劣势，判断公司所面临的机会和威胁，并作出决策。以下是应用 SWOT 分析方法对本公司内外部环境进行分析记录：

#### 内外部环境的分析：

		S (优势)	W (劣势)
	内部环境	公司的系统集成、应用软件和 GER 系列自动化控制设备产品领先，产品优势明显；品质领先，质量控制稳定；技术领先、设备比较先进、产品的技术含量较高；销售领先，市场占有率较高，营销网络覆盖比较广；产业链优势明显；  技术能力强，技术人员储备充分；  公司文化好；有快速反应的信息系统；  等优势	产品知名度不算高；产品的覆盖面较世界水平比还是不多、面还是比较窄；  高端产品的开发能力不足等等
	外部环境		
O (机会)	经济危机中部分公司退出市场竞争，给我们公司更多的市场空间；资源加速向我们公司集中；顾客的财务能力不断增加，保持增长趋势；城镇化建设加快；环保观念给相关的产品制造带来机会；国家推进清洁能源、一带一路建设带来的机遇，给我们公司也创造了改革、创新和发展的机遇。	SO: ( I )  挖掘市场潜力，拓展细分市场，进入高端市场；加快新产品的研发，技术改进、技术改造；  进一步提升公司产品的价值，进行产品多元化方向的发展；  加强环保产品的开发和设计，采用环保产品供应给更多的顾客。	WO: ( III )  ) 巩固市场地位，维持现有的竞争优势；  优化内部资源和内部的管理，同时公司的管理水平；  进一步提升产品质量；继续控制生产成本；
T (威胁)	来自其他同行业的竞争；	ST: ( II )	WT: ( IV )

胁)	员工的素质根本上还不 高；综合管理能力的人才 储备不够； 劳动力和材料的成本上升 较快等	向产业链上游拓展，加强对产业链的 控制；必要时进行生产基地的转移； 劳动效率的提高，综合成本的下降； 提高市场竞争力。	提升产品的技术能 力；企业规模适当时 战略收缩或撤退等。
----	--	--	------------------------------------

根据列出对市场经营活动及发展有重大影响的内部和外部环境因素，并根据所确定的标准对这些因素（即是公司的风险和机遇）进行评价，从中判断出优势和劣势、机会和威胁。确定风险和机遇。针对上述识别和分析的风险和机遇，下面采取如下应对措施：

SWOT 分析是让我们公司真正认识到：为了更好地对新出现的产业包括同行和竞争环境做出反应，必须对公司的资源采取必要的调整活动；需要弥补资源的缺口，在分配资源时需要优先考虑，例如人力资源和资源的分配利用方面。

从上表中可以看出：

第 I 类的是我们公司具有良好的内部优势和外部机会，采取增长型战略，如抓紧开发市场、增加产量等的措施。

第 II 类的是我们公司具有巨大的外部机会，但受到内部劣势的限制，应采用扭转型的战略等的措施。

第 III 类的是我们公司具有内部优势，但面临着外部环境的威胁，应采取多元化的战略，利用自身的优势对抗来自外部的威胁等的措施。

第 IV 类公司存在内部的劣势，同时面临着外部的威胁，应进行业务调整，采取防御型战略等的措施。

#### 四、采取的应对措施

综上所述按 GB/T19001-2016 idt ISO9001:2015 版标准中要求对公司在分析内、外部环境（即是风险和机遇），确定质量管理体系的范围，确定体系运行所需的过程。

1、公司采用不同的战略，其工作的重点也不同，质量管理体系的范围、过程等控制要求也不一样，

2、公司应确定对应的 GB/T19001-2016 idt ISO9001:2015 版标准中需重点关注的要求，如采用多元化战略，可能面临着产品结构的调整，新产品的开发，

3、公司应加强技术人才的引进，基础设施的投入等事项，对于采取增长型战略，应重点关注产能的增加、资源的投入、市场的开发等，应对风险和机遇，促进公司产品配套的客户更加广泛，创造更多的经济效益。