



品牌动向 | PinPaiDongXiang

核心揭示

近年来,中国重汽紧紧抓住精益管理,以管理促转变,向管理要效益,并尝到甜头。为此,重汽更加精益求精,使精益管理更上台阶,达到效益上水平;效益上水平反过来又促进管理更加精益,如此循环往复以至无穷,推动企业走出一路精彩。

精益之精,精益求精;精益之益,多多益善。“这一切得益于我们将自主创新作为转型升级重要抓手,强化精益管理,增强品牌竞争力。”中国重汽董事长马纯济如是说。

重汽杭发 发动“引擎”驶上良性循环精益之路

□ 管斌

据中国经济网记者了解,“十一五”期间,中国重汽从2005年的44万辆到2010年产销整车超过19万辆,增长幅度达到330%;销售收入超过800亿,比2005年增长450%;各项主要指标平均年增长45%以上,大大高于行业平均水平。为何能取得如此靓丽的业绩?“这一切得益于我们将自主创新作为转型升级重要抓手,强化精益管理,增强品牌竞争力。”中国重汽董事长马纯济如是说。

在重汽的上上下下,精益管理亮点纷呈。中国重汽集团杭州发动机有限公司就是重要亮点之一,我们以点带面,重点挖掘杭发的精益之路。

精益,必然的选择

杭州发动机有限公司是中国重汽集团的全资子公司,公司主导产品为排放符合国Ⅲ要求的斯太尔WD615系列柴油机,产品广泛装配于重型汽车、大型客车、工程机械、汽车起重机及发电机组、船舶等。然而,搬迁前的杭发公司却是另一派景象。2006年5月,在杭州市政府的大力推动和支持下,杭发正式启动落户于萧山国家经济技术开发区的整体搬迁改造项目,并于2008年5月,如期完成了工厂不停产搬迁。企业搬迁后,产量增加,物流加大,车间增多,设备先进,这一切



都进一步映衬出原来管理的粗放,观念的落后。管理的不适应,成为制约企业科学发展的重要瓶颈。

在企业发展中,管理的重要性日益凸显。不精心、不细心、粗枝大叶,已成为管理的大患。现实的需要,使精益管理走进众多企业。中国重汽选择了精益管理,这是必然的选择,这是明智的选择。全集团推进精益管理,使重汽这个行业的领军企业跑得更好更快。杭发与重汽步调一致。秉承中国重汽“用人品打造精品,用精品奉献社会”和“干就干精品,争就拿第一”的企业价值观,杭发在管理上首先做好人的精益文章。企业搬迁后,生产一线补充了大批新人,面对操作人员的设备操作水平与公司建设国内一流发动机制造基地存在的差距,企业着力强化操

作技能培训,先后组织生产一线班组长和管理人员前往专业管理技术培训学校进行管理能力和执行能力的学习,前往杭州市以及集团公司兄弟单位参观学习可视化管理和六西格玛项目管理经验。

在走出去的同时,公司还专门邀请相关单位专家来厂,为员工传授和培训公司新增设备的操作技能;公司还创新员工培训机制,在各分厂建立了现场培训工作站,有效提高了操作工的本岗位理论水平和实际操作技能;从生产一线评聘具备顶替两个及以上岗位操作技能的基本生产人员为公司多能工员工措施,更为公司打造生产一线核心员工队伍进行了积极有效的探索。

精益使重汽杭发大大受益。从

2006年的产销发动机45万台,到2010年的一跃突破11万台,完成年度计划8万台的139.36%。2010年实现销售收入4475亿元,利润366亿元。5年来,公司的员工收入也实现了大幅增长。

质量,精益的结果

产品质量是企业生存之本,精益管理是保证质量之根。杭发狠抓质量不放松。所谓精益,就是态度的精心,程度的精细,效果的精良,追求的精益求精。杭发质量部韩红丽介绍说,公司在质量督查上越来越精细了!

为了提高质量控制和考核的有效性和及时性,杭发质量部建立上下追踪,环环相扣的质量责任考核的长效机制,对公司生产过程中发现的质量责任问题,建立了上下道工序间的内部用户问责及激励考核机制。同时在产品实物质量稽查的基础上,建立过程稽查和质量管理体系稽查制度。过程稽查按过程现场取证、即时处罚、快速改善、制度反省完善为主要内容;质量管理体系稽查以质量管理体系、质量计划、质量改进措施、质量会议决议、质量考核等落实到位及长效机制为主要内容,建立跟踪表落实。质量部发动相关的质量、计量技术管理人员参与质量督查工作,并为每位管理人员下达了考核指标,旨在对发生的所有质量问题必须确保100%质量责任追究到位,质量责任落实到位,并在公司内通报。针

对采购配套件,进厂检验更加严格,同时落实对进厂检验不合格品考核,全年向供应商索赔600余万;针对配套件零公里故障件,质量部利用质量信息统计数据,对配套件零公里故障件进行工时和油耗费的追偿,全年追偿金额达60余万元,弥补了以前配套件零公里故障索赔工作的空白。

杭发的设备越来越先进。先进的设备,越来越需要精益的使用和维修,只有这样产品质量才有保证。记者在杭发看到,他们正在推进精益项目重点,关注设备和质量。杭发公司本次精益管理提升确定了3个项目实施样板区域,分别为机加工分厂机体A、C线和中件分厂凸轮轴线。在为期6个月的时间里,公司将通过咨询顾问团队的指导和帮助,在全体员工的共同努力下,实现生产设备故障停机率降低30%,生产效率提高10%。

有了这些精益功夫,杭发的产品质量得到了保证。

节约,精益的成效

再大的企业也怕浪费。企业永远需要消耗的减少,降低成本是企业永远的追求。精益管理就是要把节约挖潜做到极致。走进杭发车间,记者看到,一根根橘红色压缩空气输送管很有规律地从高处下挂,如同一道道彩虹;一台台先进的在线检测设备镶嵌在流水线上,如同一双双明亮的眼睛,时刻监控着装配质量;一排排零件货架定位定点,摆放整齐,错落有致,让人眼前一亮;一组组遍布生产现场的监视看板,升华了管理理念……更让人感慨的是那光亮如镜的地面,一尘不染,让人不忍心踩踏。这不仅是对质量的保证,也是节约的需要。

精益活动的开展,为企业的节约增效带来了实实在在的成果。2010年,铸造厂技术人员对机加工的金属屑屑进行铁屑饼试压和熔炼配料工艺试验,将铁屑饼作为回炉料进行回收利用,全年产生效益160万元以上;操作工在清理铸件过程中,将机体挺杆芯骨检出后代替新铁丝重复使用,在去年前7个月的老厂生产中,减少新铁丝采购成本66万余元。中件分厂为降低辅料消耗,在作业标准书上对钢丸添加频次进行控制,对在设备使用过程中抛洒滴漏的钢丸经筛选后重复使用……

实行了精益管理节约与否,监审部是有发言权的。监审部王慧庆说,公司最大的变化是“用钱更加斤斤计较”了,这可以从财务账上反映出来,举例来说,2008年公司全年刀量具消耗为8934万元,2009年下降到3725万元,同比减少5209万元,这个数字还不含铸造一块。

精益之精,精益求精;精益之益,多多益善。精益没有止境,管理没有穷期。重汽杭发一直在努力,中国重汽一直在努力!

上海汽车与德国大众签署合作协议

双方将合作开发面向中国市场的一款C级别高端轿车

近日,上海汽车集团股份有限公司与大众汽车股份公司在位于德国沃尔夫斯堡的大众汽车总部,就一系列支持上海大众合作开发的事宜举行了隆重的签约仪式。正在德国访问的中共中央政治局委员、上海市委书记俞正声、中国驻德大使吴洪波、上海市委秘书长丁薛祥等共同见证了合作协议的签署。

此次签署的合作协议包括:《关于合作开发基于德国大众最先进平台及发动机技术、面向中国市场C级别高端轿车的联合声明》、《关于支持上海大众电动车开发的联合声明》和《基于最新MQB平台新一代车型的框架合作协议》。上海汽车工业(集团)总公司董事长、上海汽车集团股份有限公司董事长胡茂元、大众汽车集团董事长文德恩博士分别代表上海汽车集团股份有限公司与大众汽车股份公司在协议上签字。

根据签署的相关声明和协议,中德投资双方将共同支持上海大众基于德国大众最先进平台及发动机技术,面向中国市场开发一款C级别的高端轿车,该产品将成为大众汽车品牌产品体系内首款C级别的高端产品。双方还将共同支持上海大众在新能源技术领域的发展,积极推动上海大众电动车产品,包括自主品牌电动车的研发,加速上海大众电动车的产业化进程。

此次协议的签署,表明了上海汽车与大众汽车致力于充分挖掘上海大众的技术研发能力,在现有基础上进一步加强合作,继续提高上海大众的本土化研发能力。与此同时,此次签约也预示上海大众将突破现有的产品格局,扩展产品系列,在进军高级车细分市场的同时,也将对轿车产品的节能环保领域做出更多新的贡献。

(王范杰 王欣蔚 倪俊玮 于丹)

进口三菱帕杰罗 Sport 首亮相 预计下半年引入中国

□ 乐观 于丹

在刚刚闭幕的上海车展上,一直以SUV车型见长的进口三菱,在中国首次展出了帕杰罗 Sport 车型。帕杰罗 Sport 继承了帕杰罗纯正的越野血统,外观上更加运动,越野性能更加突出。该车型预计在今年下半年正式引进国内,这对于中国的越野爱好者而言无疑是则振奋人心的消息。

三菱帕杰罗一直以都以出色的越野性能著称,在以魔鬼赛事著称的达喀尔拉力赛上更是创造过惊人的七连胜纪录。此次亮相的帕杰罗 Sport 承袭了帕杰罗优秀的赛场技术,以“High-speed Off-loader”为设计理念开发,最大的特点是能适应各种恶劣气候以及各种复杂路况,并且

能在极为崎岖的路面上以高速行驶。三菱汽车销售(中国)有限公司总经理饭田健治表示,较之于帕杰罗,帕杰罗 Sport 越野气质更强,越野性能更为突出,能让驾驶者体验到更为酣畅淋漓的越野驾驶感。帕杰罗 Sport 的引进将更好的满足那些对纯越野一族用户的需求。

据了解,帕杰罗 Sport 采用了承载式车身结构,并采用三菱开发的全新梯形车架平台打造,能有效提高帕杰罗 Sport 车身的整体刚性,提高抗扭转性。帕杰罗 Sport 具有优越的通过性,无论是跋山涉水,还是沙漠戈壁等各种复杂地形,帕杰罗 Sport 都可以完美胜任。此外,帕杰罗 sport 还具备优异的空间利用功能,驾乘空间宽敞舒适,同时乘坐7人绰绰有余。

据悉,目前,进口三菱在华销售的SUV车型包括越野SUV帕杰罗、都市SUV欧蓝德EX劲界以及去年成功引入中国市场的紧凑型SUV ASX劲炫。随着帕杰罗 Sport 车型的正式引入,进口三菱的SUV产品体系将得到进一步完善,其在中国市场中前进的步伐势必提速。

【背景材料】

中国 SUV 车市 迎来发展的大好时光

2010年,中国的SUV销量实现了4倍于行业平均增速的增长,这让众多车企虎视眈眈,纷纷进军SUV细分市场。相关数据表明,在较为成熟的发达



国家汽车市场,SUV车型占车市整体份额的20%-30%,而目前我国仅为9.6%,这表明中国的SUV车市正迎来

发展的大好时光,在SUV车型方面具有雄厚技术实力的企业将加紧布局中国市场。

【市场扫描】 ShichangShaomiao

首季重卡市场 整体增长 企业分化

□ 方得

一季度整个重卡市场的表现不温不火,虽没有了去年的火爆,但整体仍然有所增长。

根据中国汽车工业协会统计资料显示,第一季度,重型货车(含非完整车辆、半挂牵引车)产销299436辆和290361辆,同比分别增长8.20%和8.40%,产销率为96.97%。重型车销量排名前九位的企业依次是:东风、中国重汽、一汽、陕汽、北汽福田、北奔重汽、上汽依维柯红岩、安徽江淮和华菱汽车。上述9家企业共销售重卡278273辆,占重卡销售总量的95.84%。与去年一季度所有企业都快速增长的态势相比,今年一季度则是有的增长,有的下降,销售形势出现了分化。

造就“领头羊” 第一集团军东风最抢眼

一季度销量61329辆、16.39%增幅,使东风首次超越中国重汽和一汽解放,成为重卡销售领头羊;中国重汽以0.46%的增长率,与去年首



季销量基本持平,保持第一军团第二名的位置;一汽解放是重卡九强中唯一一家销量下滑的企业,其增长率为-21.61%,跌至重卡第一军团的探花位置。

第一名与第三名易位,第一集团军有如此大的变化,原因在于一季度重卡销量中,自卸车和搅拌车等工程用车占主导,同比增幅较大,公路运输车涨幅放缓,其中半挂牵引车销量同比下降21.20%。长期以来,一汽解放牵

引车都占有相对优势,中国重汽相对强势市场在工程车方面,因此,解放的销量和市场份额双双下滑不难理解。

第一集团军中,一季度表现最好的是东风商用车。东风的优势市场跟解放有点类似,也是在公路车市场。今年一季度牵引车的销量下降了20%多,但东风商用车的牵引车能在总体市场下滑的情况下,仍然保持增长,东风商用车由此一跃而成一季度重卡销量冠军。

大局局未变 第三集团军集体发力

第一季度,重卡销量分布延续了传统三大“集团军”的格局,第一集团东风、中国重汽、和一汽解放,销量分布在5万辆左右;第二军团,陕汽和福田销量均超过3万辆,增幅在17.4%,继续稳居行业第四、第五的位置。

第一季度重卡市场,除了第一集团的东风表现抢眼外,第三集团集体发力,除安徽华菱重卡销量接近1万辆以外,北奔、红岩和江淮销量均超过万辆,增幅超过40%,其中江淮增幅更是高达128.29%,成为重卡市场上增幅最高的企业。

配套能力充足 第三集团夺回失去阵地

第一季度,各企业的市场占有率也发生了很大变化,呈现的一个特点就是第一集团总体份额下降,第三集团军大幅上升。

第一集团中,除了东风市场份额略有上升外,中国重汽和一汽解放的市场份额都在下降,这导致第一集团

军的总体市场份额小幅缩水。从市场份额看,今年一季度,东风商用车的市场份额由去年的19.67%上升为今年的21.12%,重汽集团则由去年的20.34%下降为18.85%,一汽集团下降的最为厉害,由去年的23.42%下降为16.94%。第一集团总体市场份额下降。

第二集团军市场份额则有小幅上升。陕汽和福田的市场占有率均上涨了近1个百分点,而第三集团军中的重卡企业从去年12.06%的市场份额增加到今年的16.68%,市场占有率增长高达46.2个百分点。

第一集团整体下降的一个重要原因是第一集团军均有着比较完整的产业链,在去年零部件供货紧张的情况下,体系内配套能力强的第一集团军就能较好满足自身配套需求,因此占据了较大的市场份额。第三集团军由于生产量较小,因此在零部件配套企业话语权较少,在去年零部件、特别是发动机供不应求的情况,第三集团军的配套能力严重不足,影响了其销售,丢失了一些市场份额。今年,零部件断货的情况鲜有发生,因此,第二、第三集团军的市场份额迅速上升。