优化汽车品质管理体系 谋求行业高产高质完美平衡

——东风日产第二届品质论坛在广州隆重举行



2010年12月6日，以“产能增长与品质保证”为主题的东风日产第二届品质论坛在广州花都隆重举行，邀请了政府汽车品质主管部门、行业协会、消费者权益维护部门、权威媒体的代表，共同讨论品质管理相关议题，为中国汽车产业实现产量和质量完美平衡寻找最佳解决途径。

中国质量认证中心谢鹏鸿处长、国家质检总局执法司缺陷产品管理中心主任吴友生、国家工商总局消费者权益保护局副处长刘继红、中国消费者协会副秘书长董祝礼、中国消费者报社副总编辑李晓光、东风有限汽车公司副总经理欧阳洁等领导，以及来自全国100多家主流媒体记者应邀出席了本次论坛。

如何实现由“制造”向“质造”的转变？

谈及今年“产能增长与品质保证”的论坛主题，与会专家纷纷表示：量与质的矛盾是整个汽车产业链关注的重大话题，品质论坛提出的“产能增长与品质保证”话题是积极的，是具有行业前瞻性的。

2010年的中国车市延续了2009年的飞速发展。1-11月，中国汽车行业销量共计1500多万辆，同比增长超过20%，而行业产能更是实现了大跨越，各大车企纷纷扩产，预计到2012年，主要汽车企业总产能将超过2,320万辆。因此，如何在产能高速增长的情况下，确保过硬的产品品质成为了整个汽车行业所关注的热点话题。

随着产能规模的日益扩张，东风日产认为产能规模越大，就越需要有更为严格、有效的品质管理体系的支撑。多年来，东风日产一直秉承“质量优于规模”的经营理念，步步为赢，从商品企划、研发、采购到制造、营销、服务的各个环节寻找短板、全面发力，不断提升各环节的品质水平。

至高品质，无止追求。东风日产始终坚持“领先半步”的经营战略，在品质管理方面不断追求，在获得了丰富经验的同时，更收获了骄人的成绩：PPM（工厂纳入不良率）、Short-AVES（以客户角度快速评价指标）等指标一直处于日产全球的标杆水准，并成为日产全球其他工厂争相追赶的目标；3MIS（3个月使用不良率）、C-SPEED（市场品质快速对策的管理指标）制造项目也已达成日产全球领先水平；在JDPower发布的2010年中国新车质量调研（IQS）报告中，东风日产旗下的颐达/骐达、天籁、逍客在各自的细分市场皆取得了优异成绩，全部名列前三甲，特别是颐达/骐达，在中国乘用车市场竞争最为激烈的入门级轿车区格中脱颖而出，再次荣膺第一。如果说众多的荣誉是行业权威机构对东风日产产品品质的肯定，那么持续、快速增长的销量则是对其品质水平的最好回报。

东风日产副总经理任勇表示：作为行业领先者，东风日产始终坚持对经营质量的追求胜过对规模成长的冲动，先做强后做大，坚持科学发展，脚踏实地通过持续改善，不断挑战极限，追求更高目标，厚基而勃发，从而实现产能增长与发展质量的兼顾与双赢。

对此，来自消费者协会的副秘书长董祝礼对东风日产的观点表示了支持与肯定：随着汽车保有量的不断提升，消费者越来越成熟。面对消费者对汽车质量越来越高的要求，车企应该在产品品质方面不断提升自己，做到“与消费者合拍”方能立于不败之地！

如何实现由“单个企业”到“汽车产业”的品质提升？

资深行业专家指出：量与质的平衡发展对国家整体产业建设意义重大。对于汽车行业来说，道理是一样的，只有重视质量，不断进步，才能有出路。

纵观汽车行业，量的发展是由市场决定的，消费者购买能力、消费需求决定行业产能的大小；而质的把控是由整车企业通过对上下游的品质管理与控制来决定的。因此，整车企业是汽车产业品质建设的核心环节。

品质论坛是东风日产一年一度的重要品质盛会，是其内部全价值链品质管理部门间进行经验交流和自我学习的大讲堂，在东风日产的品质管理领域具有重要作用。

对此，东风日产副总经理任勇表示：东风日产是一家不断进取的“自我学习型企业”，品质论坛即是一个自我学习、自我发展的平台。举办品质论坛，不是歌功颂德，而是展开企业内部的深入、有效沟通，互相学习、互相指正，一丝不苟地进行品质建设，是东风日产全价值链品质管理体系思想的集中体现。

据了解，东风日产全价值链品质管理体系是根据中国市场的特点，经过多年研究与调整，制定出了一套适合中国市场品质管理的管理机制，包括四大重要部分：第一，日产全球标杆的制造品质，秉承“日产生产方式”（NISSAN Production Way, NPW）之精髓，不懈追求超越客户的需求和期待；第二，让顾客感动和惊喜的设计品质，对中国道路状况和用户使用习惯的专业调研和与日产全球设计平台共享，努力为每一位中国消费者提供让人感动和惊喜的设计品质；第三，顾客至上的市场品质，以顾客为中心，从供应商品质管理到实时追踪主要品质目标现状，从强化新车品质节点管理到协调品质相关部门联合解析，东风日产建立了一套完整的市场信息搜集与快速反应体制，促进产品品质的改进。第四，超越期待的服务品质，不仅提供先进的设备保障，更有专业的培训队伍针对各类岗位的培训项目和技能大赛，不断为客户提供超越期待的优质服务。

而作为全价值链品质管理体系核心的市场品质解析中心（FQC），是中国汽车行业首家市场品质解析中心，也是东风日产品质管理体系建设过程中具有划时代意义的一步。它主要是通过FQC这一专业机构把市场上出现的品质问题统一起来，立即协调供应商、研发、制造、售后等部门进行分析并快速对策。如果说召回是对品质问题的“亡羊补牢”，那么FQC的建立则是“未雨绸缪”。

依靠这些品质管理模块，东风日产以趋零故障为目标，在制造、设计、服务、市场等涉及汽车产业的每个环节寻找短板、全面发力，实现了对全价值链品质的全程、全面管理。

例如在制造品质方面，新员工技能培训与素质管理就是一个典型。在东风日产内部，这种体制被称为“四级闯关”培训，也就是说，新员工培训就像闯关一样，上一级训练必须考核合格后才允许进入下一级训练，否则将被淘汰。另外，每个工厂都建立了自己独立的技能训练场（RTC）和一批通过认证的讲师，员工无论是训练还是日常作业都必须严格遵守标准作业，班长会通过日常作业观察来确保标准作业的遵守，以保证新员工的工作质量。

而设计品质方面东风日产更是备加重视，一般来说为降低仪表台的光泽度汽车厂商通常都会对仪表台进行涂装，以减少由仪表台反射的阳光。但在玛驰车型上，东风日产首次采用了免涂装工艺的仪表台，也叫“Micro Grain”仪表台。通过优化设计，改变仪表台表面的形状及尺寸，取代行业普遍采用的涂装工艺，使反射光形成散射，不仅减少了进入眼睛的光量，更提升了车内空间的环境品质。

正是从各项工艺、技术、材料入手，寻找短板，并在这样精益求精、严格缜密的品质改进措施下，东风日产的各项品质指标始终保持在日产全球的标杆水平，真正实现了产能与品质的均衡、和谐、完美增长，成为行业中产能扩张和产品品质平衡发展的楷模。

作为近年增长最快的企业之一，东风日产的目标不仅仅是提高自身品质水平，还致力于提升上游供应商和下游经销商的产品品质。例如供应商品质管理。在东风日产的全价值链品质管理体系中，供应商也是主体之一，他们从产品设计早期就参与改善的，并进行零部件的同步改善。东风日产会对供应商进行监控、管理，并会组织专业团队与供应商一起寻找问题、解决问题。因此，东风日产的品质管理不仅立足于整车企业的全价值链，对整个汽车产业链的品质提升都具有积极的促进作用。

坚持品质为先，坚持顾客至上。东风日产副总经理任勇表示：“东风日产今年将实现65万的销量，但是数字并不代表一切。我一直在告诉团队，做企业是一场马拉松比赛，比拼的是耐力和韧劲，因此我们当前最重要的工作就是不断提高产品品质，提升企业竞争力。而作为中国乘用车领先企业，东风日产有责任和义务为整个行业的健康发展寻找可行性方案。今天我们以主题演讲和座谈的形式举办第二届品质论坛，就是为了搭建一个与上级主管部门、行业协会、业界新老朋友探寻中国汽车产业健康发展之路的全新平台，共同探讨目前制约行业发展的因素和关键问题，以期找寻改变企业命运的金钥匙。