

潍柴:高质量驱动的机械王国

从发动机到整车制造,质量管理成就行业巨头



转型突围·鲁企正能量

提起潍柴,你是不是还以为要说柴油机?陕西重汽、亚星客车、汉德车桥、法士特变速器、扬柴机器、法国博杜安、意大利法拉第、德国凯傲……这些国内外响当当的名号,如今都已在潍柴旗下。除了发动机,卡车、客车、游艇、商务车,甚至家用小轿车,都已是“潍柴造”。短短几年时间,这家位于潍坊的内燃机生产商,已经蝶变为横跨5国、拥有10大生产基地的机械王国。

潍柴何以发展如此之快?记者了解到,在潍柴万变之中有一条没有变,那就是对产品质量的无限追求。今年5月份,潍柴入围首届中国质量奖候选名单。高质量让潍柴屡获大奖,也是驱动潍柴王国的“发动机”。



投资十几亿元建成的潍柴动力新区装配生产线。

文/片 本报见习记者 陈川

A 基地横跨5国,全产业链雏形显现

10月10日,在江苏扬州潍柴亚星汽车产业园,潍柴一口气展出了包括客车、新能源车、商用车、重型卡车、特种车在内的上百辆汽车。产自潍柴旗下重庆嘉川的两辆“潍柴”牌家用轿车更是引人注目。

在此之前,潍柴已经通过收购扬州亚星客车、扬州盛达特种车,新建亚星商用车,成功在扬州落地三个整车制造厂。再加上此前收购的陕西重汽、重庆嘉川、山推股份,潍柴将转身成为中国汽车全产业链巨头。

没能在这场潍柴汽车展上露脸的还有不少重量级企业,比如全球最大的游艇制造商——意大利法拉第集团、世界首屈一指的工业叉车制造

商和液压技术的全球领先者德国凯傲集团、美国马尼托瓦克公司下属的泰安岳起重机械、贴有潍柴赞助标识的意大利法拉利F1赛车以及法国博杜安发动机公司。

你或许已经发现,潍柴绝不仅仅是一个发动机厂,一个横跨发动机、重卡、客车、游艇、赛车、工程机械的世界级机械王国雏形显现。

但你也或许会问,在世界范围内完成如此高频率的并购,潍柴靠什么实现爆炸式增长?

今年7月份,作为首届山东省省长质量奖的获得者,潍柴入围“首届中国质量奖”候选名单。这也为我们观察潍柴王国提供了一个全新的视角。

B 多项质量奖为并购添底气

“真是特别紧张。”10月30日,潍柴动力质量部王巧荣告诉记者,他们3月底接到“首届中国质量奖”申报通知,“五一”黄金周后就上报到了省局,准备时间也就一个月左右。

记者从省质监局获悉,今年,山东共有30家企业和14个人入围“首届中国质量奖”,入围组织和人数均居全国首位。“中国质量奖”设立于2012年,今年是第一届,是我国在质量领域的最高荣誉。

潍柴作为这个名单中的佼佼者,也是山东多年来坚持质量兴省战略的受益者之一。2007年,潍柴荣获“全国质量奖”;2008年,谭旭光董事长荣获“袁宝华企业管理金奖”;2009年,获首届“山东省省长质量奖”;2011年,获第二届中国工业大奖……

王巧荣介绍,从潍柴2009

年荣获首届省长质量奖至今的四年时间,恰好也是公司在国内外展开大范围并购的高速发展时期。发动机是汽车的“心脏”,其质量的好坏不仅关系到汽车的寿命和质量,也关系到潍柴从发动机制造向下游重卡生产、客车制造、工程机械等领域的拓展。“你的发动机质量不行,怎么配套人家汽车厂?”随着陕汽重卡、山推股份、亚星客车等整车厂加入潍柴王国,潍柴发动机也一跃成为其各自产品市场竞争的王牌。

10月10日,记者受邀参观潍柴亚星汽车产业园时看到,每一辆新生产的亚星牌客车尾部都标有“潍柴动力亚星客车”。记者现场和客商们交流发现,节能、高效、事故率低、“潍柴动力”是他们选择、信赖亚星客车、陕汽重卡的重要因素。

C 构建跨部门平台破解“大企业病”

略懂管理的人都知道,企业越小越好管,反之,规模越大、部门越多越难管。在经济报道领域,我们也称其为大企业病。在潍柴这样恐龙级的大型企业里,如何管得到一个部门、一个人,管得住一台机器、一个钉子?

王巧荣介绍,质量问题的解决需要多个部门的通力协作,而在大型制造企业,与技术层面的问题相比,人与人、部门与部门之间的沟通反而是最难的。为了解决这一问题,2011年,潍柴动力产品质量委员会(简称PQC)正式成立,搭建了跨部门沟通协作的工作平台。

设立产品质量委员会的灵感与大学里的学术委员会相通。在大学里,院系众多,为保证学术研究的独立性和精英培养,独立

于行政管理之外的学术委员会由此诞生。

记者了解到,根据质量问题的层级和严重程度,潍柴的PQC分为公司级、产品系列级、生产厂级,每一级PQC都由采购、设计、工艺、制造和质量人员组成,分析问题由来自不同部门的人员共同参与,各抒己见。这样一来,对问题的分析能更加全面周到,避免了片面性,有利于找到问题出现的真正原因。

“建立PQC后,最大的变化就是效率提高了。”王巧荣说,以产品漏油这种常见质量问题为例,一般由销售部门提出,工艺部门负责解决。按照原来的办法,大家都是按照规定办事,但一遍一遍问题却解决不了,或者严重拖延。如今,通过PQC,两次集中调度就能轻松解决这一问题。

D 销售公司成研发部门“客户”

根据王巧荣的观察,除了制度好,采用怎样的领导机制也很重要。

比如,去年下半年公司开始启动的“售后重大质量管理改进项目”,牵头人不是质量部的,而是管营销的老总——潍柴动力执行副总裁、销售公司总经理冯刚。对冯刚而言,发动机用户是他的客户。而在企业内部,冯刚就变成了质量部、生产厂、工艺部门和研发部门需要服务的客户。而这正是潍柴2012年以来企业宗旨向“用户满意是我们的宗旨”向“客户满意是我们的宗旨”转型的一个例子。

服务客户,光有意识还不够。2011年3月,潍柴下发《质量保证系数评价管理办法》,质量工资正式施行,将实物质量与各部门绩效挂钩,真正实现了质量考核与全员挂钩。在严厉的质量工资面前,全员质量管理可不再是纸上谈兵那么简单。

都说“喊破嗓子”不如“甩开膀子”,潍柴的经验告诉我们,质量管理不是认证出来的,也不是喊出来的,而是做出来的。提高“山东造”的质量,“质量强省”还需要更多像潍柴这样的经济王国。

记者手记

握紧质量线,企业才能飞得高

潍坊是风筝之都。如果将潍柴比做一只迎风起舞的风筝,董事长谭旭光是放风筝的人,那么质量管理无疑就是那根“线”。

10月10日,记者在扬州采访潍柴长三角战略时,曾与同行有一个“杞人忧天”的讨论——收购亚星客车、扬州柴油机厂、盛达特种车,成立扬州亚星商用车公司,潍柴一个百亿级整车项目落户长三角。联想此前并购陕西重汽、汉德车桥,潍柴扎根西安;买进嘉川汽车,研发家用轿车,潍柴又布局重庆……这都是百亿级的投资和产业,都投在了外地,潍坊会怎么看?

当时潍柴的朋友回答说,潍坊是潍柴大本营,外面的基地再多,也不可能取代潍坊的地位。

时至今日,尤其是通过对“中国质量奖”的报道,深入企业质量管理一线后,记者才恍然大悟。

潍坊高新区内的这家潍柴工厂,其价值不在占地有多大、员工有多少、楼房有多高,这是代表中国制造业最高水平的世界工厂,这里不仅制造发动机,还制造“标准”、“人才”和“管理”,是守护潍柴王国的“发动机”。

从发动机到整车制造,潍柴的管理经验也伴随着高质量的潍柴发动机进入下游产业链条。可以说,对潍柴而言,产品质量、企业创新和发展战略绝不仅仅是一个企业、一座城市的得与失,而是关系到5个国家、10个城市,乃至整个中国机械行业制造水平、中国汽车工业装备水平。这是企业的荣耀,也是高质量的产品和管理带给人们的深刻意义。

对潍柴这只风筝而言,潍柴总部练就的质量管理、人才梯队,研发力量就像一根金线。风筝飞得再高,也离不开线的牵引。

反之,一些昙花一现的企业和品牌在市场中或许能一夜成名,但荒废了自己的产品质量后,就像断了线的风筝一样,飞得越高摔得越狠。



讲品牌故事 悟成功背后
探产业路径 育品牌经济

齐鲁晚报李岩侠品牌工作室策划

微博: <http://weibo.com/u/3870363721>
品牌企业QQ群: 260469383 主持人: 李岩侠
电话: 18678859550 邮箱: daxia@sina.com