

《中国制造向日本制造学习什么》读后感③

精益文化是企业的软实力

读了《中国制造向日本制造学习什么》一文后，不禁让人深思，为什么日本丰田能将精益制造做到极致？我想，丰田汽车之所以享誉世界，除了他们严格推行精益制造，还有重要的一点，就是将精益文化根植于企业的每一位管理者乃至普通员工！

众所周知，中国是有着几千年儒家文化的大国，但改革开放 30 年来，急功近利占据了大部分人的价值观，文化的遗失、信仰的迷离让人们不知道该追求什么？企业家忘了自己经营企业的宗旨是什么，进入了什么挣钱就投资什么的怪圈，而年轻人，则将频繁的跳槽变成了一种时尚。忠诚于企业，坚守岗位的老黄牛精神成了无人理会的榆木疙瘩，人们的价值观被彻底颠覆。老职工在迷惑，这个社会怎么了？年轻人在

吐槽，自己追求的人生价值到底是什么？企业家在质疑，我们应该怎样经营我们的企业？怎样让我们的企业基业永续？

在反复阅读《中国制造向日本制造学习什么》、《中国制造向日本丰田学什么》两篇文章后，我得到了答案：一个企业要百年永续，就必须培育自己良好的企业文化，扎实推行精益文化。因为，文化有四两拨千斤之功效。推行文化易，而将文化落地难。要塑造精益文化这一软实力，就必须在全体员工中崇尚匠人文化，培匠人之气，养匠人之心。而这一切，绝不是一朝一夕、喊几个口号就可以解决的，它需要长期的坚守和奋斗，需要培育、成长、积累渐进的过程。只有当精益思想根植于企业每一个管理者的意识里，只有让工匠精神成为每一个产业工人的追

求，渗透于生产经营的各环节、融化于每个工序、每个工步的细节，匠人文化才能成为企业的“企风”，成为企业赖以生存的基础，真正成为企业的软实力！

“质量是生存之本”是我们秦川的质量方针，这也正是精益思想的折射，但是，这一方针，我们写在了程序文件里，挂在了墙上，是否根植于我们每个人的心里？现在，精益生产已经不是要企业怎么做，而是企业必须这么做，只有认真审视存在的问题和不足，从我们价值观的塑造，倡导、传承我们已有的优秀文化、优秀工艺、优秀工匠，让广大员工朝着精益文化的方向前进，兴精益之风，行精益之举，我想，秦川才能永远屹立于秦岭大地这方热土，成为永远的传奇！

（通讯员 / 谢五一）

高温“考验”下的坚守

高温酷暑无所惧，一心只为生产忙。面对“秋老虎”的肆意横行，公司员工战高温、斗酷暑，生产工作热情没有丝毫减退。“赶商品，抢订单，这是我们必须做的”、“坚守在机床旁是我们的责任”、“让用户满意，企业才有发展的潜力”。面对镜头，一线员工用朴实的表白道出了秦川人的敬业奉献精神。

为了预防员工中暑，集团各企业工会也及时发放茶叶、酸奶、藿香正气滴丸等防暑降温饮品和药品，基层以车间为单位，为员工熬制绿豆汤，发放冰淇淋等，积极做好后勤保障工作。

①汉江机床丝杠厂修理组正在调试公司承接的国内某科研单位首台（套）设备。**李秀国**摄

②集团本部热处理员工正在整理炉装零件。**杨文阁**摄



华为：“零缺陷”质量管理体系的演进历程

今年，华为荣获中国质量领域最高政府性荣誉“中国质量奖”第一名，甚至成为世界级的产品质量标杆。然而，在 2000 年以前，华为在快速发展的同时，也曾质量问题突出，导致客户的抱怨声越来越大。那么，华为是怎样一步步实现“零缺陷”质量管理体系的？

一、跟着客户成长起来的质量体系

第一阶段：IPD+CMM

在高速增长中，华为不吝惜时间与成本，试图通过售后服务去弥补质量带来的问题。但事实证明，这就如同一个死循环，以客户为中心是华为的核心价值观，但产品质量不行，客户的订单越多，抱怨也就越多。于是，华为将质量定为核心战略的一个起点。

2000 年的华为，公司将目标锁定在 IBM，引入 IBM 公司帮助华为构建集成产品开发 IPD 流程(Integrated Product Development, 即集成产品开发，是一套产品开发的模式、理念与方法)和集成供应链ISC 体系(Internet Service Customer, 即网络服务于客户，是一种最新的电子商务营销方法。)

那时，印度软件开始快速崛起，华为认为软件的质量控制必须要向印度学习，所以建立了印度研究所，将 CMM 软件能力成熟度模型引入华为。

IPD 和 CMM 是全球通用的语言体系，全球通用的语言使得客户可以理解华为的质量体系，并可以接受华为的产品与服务。第一阶段帮助华为实现了基于流程来抓质量的过程。在生产过程中，由于人的不同会导致产品有很大的差异，而这套体系通过严格的业务流程来保证产品的一致性。

第二阶段：标准量化

随着华为的业务在欧洲大面积开展，新的问题出现了：欧洲国家多，运营商多，标准也多。华为在为不同的运营商服务时，需要仔细了解每一家的标准，再将标准信息返回到国内的设计、开发、生产制造环节。欧洲的客户认定供应商质量好不好，是有一套详细的量化指标，比如接入的速度是多少，稳定运行时间是多少，等等。这也导致手机厂商必须针对不同国家做适配后再发布，因而新手机发布的时候在不同的国家都要有不同的发布时间。

在这个磨练的过程中，华为渐渐意识到标准对于质量管理的作用。随着欧洲业务成长起来的，是华为自己的一套“集大成的质量标准”。在这个阶段，在流程基础上，强化了标准对于质量的要求，通过量化指标让产品得到客户的认可。

第三阶段：质量文化和零缺陷管理

当华为的开拓重点到了日本、韩国等市场，来自这些市场的客户的苛刻要求让华为对质量有了更深入的理解。在拓展欧美市场时，只要产品有一定的达标率就可以满足客户要求，就被定义为好产品。但是产品达标率到了日本就行不通，在日本客户看来，无论是百分之一、千分之一的缺陷，只要有缺陷就有改进的空间。

在流程和标准之外，质量还有更高的要求，这需要一个大质量体系，更需要一个企业质

量文化的建设。只有将质量变成一种文化，深入到公司的每一个毛细血管，所有员工对质量有共同的认识，才可能向“零缺陷”推进。此时，华为开始引入克劳士比的零缺陷理论，做全员质量管理，构建质量文化，每一个人在工作的时候，都要做到没有瑕疵。

客户的需求在变，没有一套质量体系是可以一成不变的。完成了流程、标准、文化的纬度建设，华为又遇到了新问题：如何让客户更满意。此时，卡诺的质量观成为华为学习的新方向。

日本的卡诺博士(Noriaki Kano)定义了三个层次的用户需求：基本型需求、期望型需求和兴奋型需求，他是第一个将满意与不满意标准引入质量管理领域的质量管理大师。

基本型需求是顾客认为产品“必须有”的属性或功能，比如手机的通话功能。当其特性不充足时，顾客很不满意；当其特性充足时，客户无所谓满意不满意。期望型需求要求提供的产品或服务比较优秀，但并不是“必须”的产品属性或服务行为，有些期望型需求顾客都不太清楚，但是他们希望得到的。兴奋型需求要求提供给顾客一些完全出乎意料的产品属性或服务行为，使顾客产生惊喜。当其特性不充足时，并且是无关紧要的特性，则顾客无所谓，当产品提供了这类需求中的服务时，顾客就会对产品非常满意，从而提高顾客的忠诚度。

第四阶段：以客户为中心的闭环质量管理体系

围绕客户满意度，华为的质量建设进入第四个阶段：以客户为中心的闭环质量管理体系。这就要求除基础质量零缺陷之外，要更加重视用户的体验，也正因为这个以客户为中心的闭环质量管理体系，使得华为获得了“中国质量奖”。

二、零缺陷跟随客户导向而不断完善

华为质量管理体系是跟随客户的发展而逐渐完善，在这一过程中还特别借鉴了日本、德国的质量文化，与华为的实际相结合，建设尊重规则流程，一次把事情做对、持续改进的质量文化。

在这样的体系内，每一个人对于最终的质量都有贡献。质量与业务不是两张皮，而是融在产品开发、生产以及销售、服务的全过程中。在质量管理自身上，也需要创新的思想、工具、方法。华为花巨资建立了一套完整的流程管理体系，涵盖了从消费者洞察、技术洞察、技术规划、产品规划、技术与产品开发、验证测试、制造交付、上市销售、服务维护等各个领域，并且有专门的队伍在做持续优化和改进。

正向与逆向体系

华为有一个特别的组织：客户满意与质量管理委员会（英文简称：CSQC）。这是一个按照公司管理层级而来的正向体系。这个组织作为一个虚拟化的组织存在于公司的各个层级当中。在公司层面，由公司的轮值 CEO 亲任 CSQC 的主任，而下面各个层级也都有相应的责任人。

在华为还有源于客户逆向管理质量的体系。比如运营商 BG，每年都会召开用户大会。

在这个大会上，邀请全球 100 多个重要客户的 CXO 来到华为，用三天的时间、分不同主题进行研讨，研讨的目的就是请客户提意见，给华为梳理出一个需要改进的 TOP 工作表单。然后华为基于这个 TOP 清单，每一条与一个客户结对，并在内部建立一个质量改进团队，针对性解决主要问题。第二年的大会召开时，第一件事就是汇报上一年的 TOP10 改进状况，并让客户投票。

一个源于管理层级的正向体系，一个源于客户的逆向体系，如何实现闭环？各层级的 CSQC 必须要定期审视自己所管辖范围的客户满意度，当然包括产品质量本身，也包括各个环节的体验，并且找到客户最为关切的问题，来制定重点改进的项目，保证客户关切的问题能够快速得到解决。同时，还要针对客户回诉去举一反三，再不断改善质量管理体系，使得这一体系跟随客户的要求不断演进。

链接——

在所有环节上第一次就把事情做对

零缺陷观念的核心就是第一次就把事情做对。对于客户来讲，就是每一个层级都要把事情做对。

在公司的最高层，每年轮值 CEO 都会设定质量目标，实行目标牵引。轮值 CEO 设定目标的原则是：如果质量没有做到业界最好，那么就目标设定为业界最好，尽快改进。如果已经达到业界最好，那每年还要以不低于 20% 的速度去改进。

从管理层来讲，在不同的产品体系里每年都会对管理者做质量排名，排名靠后的主管要问责，让管理层真正起到带头作用。

在员工层面，强调全员参与。全员参与有两个层面的问题要解决：一是意愿，二是能力。从意愿上，华为会设定考核目标，将质量作为员工考核的重要项目，同时也会设定很多奖项对质量方面表现突出的员工实施奖励。从能力上，公司引进很多先进的管理方式，员工都要经过必要的培训，为全体员工提供提高质量的方法和工具，以保证每一个人都有能力去参与。

全价值链进行管理。一个企业要做好质量，需要依赖整个产业链的高质量才能成就最终产品的高质量，这就要求华为要把客户要求与期望准确传递到华为整个价值链，共同构建质量。

在对供应链的管理上，华为有三点做法：第一是选择价值观一致的供应商，并用严格的管理对他们进行监控。第二是优质优价，绝不以价格为竞争唯一条件。对每一个供应商都会有评价体系，而且是合作全过程的评价。这个分数将决定其在下一次招标中能否进入。这个评分体系分为 ABCD 档，当评分在 D 档的时候，就直接清除出供应商资源池，不会再被采用。第三点是自身也要做巨大的投资，在整个生产线上建立自动化的质量拦截。

他山之石

按照集团公司战略规划和发展需要，2015 年 8 月 28 日深圳秦川商业保理有限公司揭牌成立，类金融业务在集团产业链的创新发展，开启了产业辅助业务新思维，开辟了保理融资扶持新天地，开动了持续创新发展新行列，开始了公司转型升级新步伐……

深圳秦川商业保理有限公司（“秦川保理”）是一家注册在深圳前海的商业保理公司。在深圳、上海、西安、宝鸡设有事业部，公司股权由秦川机床（股票代码 000837）设立的一级重要子公司深圳秦川国际融资租赁有限公司百分百控股。

秦川保理以风控为核心，以业务为导向，为广大的中、小、微企业提供保理融资服务，解决企业在发展过程中所需的流动资金需求，优化运营资金，大幅减小融资成本，发掘企业核心价值，提高核心竞争力。秦川保理以树立行业规范标准，创造健康信用环境为使命，致力于打造商业票据贴现、应收账款融资、资信评估、账款催收于一体的专业性金融服务机构。随着业务的开拓和发展，新客户的扶持、专业化的服务，客户群逐步增大。

秦川保理业务范围

商票贴现：按照风控和业务流程，对商票快速贴现或置换成相等金额的银行承兑汇票，同时约定收取一定比例的手续费，解决客户急需资金。

应收账款融资：按照风控和业务流程，取得债务单位确认，客户将应收账款进行抵押，在应收账款折扣基础上，给客户融资，同时按照约定费率收取保理手续费。

资信评估：根据“公正、客观、科学”原则，按照一定的方法和程序，在对企业进行全面了解、考察调研和分析的基础上，作出有关其信用行为的可靠性、安全性程度的估量，对企业及金融机构的基本素质、经营水平、财务状况、盈利能力、管理水平和发展前景等方面进行综合分析和评价，测定企业及金融机构履行各种经济契约的能力和可信程度，并以国际通用符号标明信用等级，向社会公告。

账款催收：对客户单位应收账款形成的大宗呆坏账，按照风控和业务流程，采用合适手段，对该笔应收账款制定催收方案，最大限度地降低应收账款的风险并保证应收账款的安全性，并按照协议约定收取费用。

当前三款主打产品

一、秦川商票通

适用范围：秦川集团及成员企业开具的纸质或电子商业承兑汇票。产品特点：保障供应链产品品质提升、提高产业链资金周转效率、帮助上游企业走出资金困局、缓解经营期间资金负荷压力。

产品功能：搭建秦川集团和各级供应商资金桥梁和纽带。产品优势：1、高效快捷；2、成本合理；3、灵活方便；4、即时到账。

二、秦川信用贴

适用范围：适用于秦川集团外部，且利用资产和债权实现抵押和质押，我公司给予一定授信额度，在额度内开具的商业承兑汇票由我单位进行贴现。

产品特点：利用授信额度扶持关联企业，创新业务模式保障企业信用。

产品功能：扶持、授信、增信关联企业，节约财务成本，提高资金效率。

产品优势：1、扶持优先；2、成本合理；3、兑付高效；4、手续简洁。

三、应收账款速易贷

适用范围：资金需求方在有真实贸易背景基础上，由核心集团“企业”（如上市公司、国有单位、政府机关等）确认应收账款债权，对在折扣基础上给予短期流动资金扶持。适用于有融资需求的中小企业客户群。

产品特点：开辟企业融资创新渠道，帮助扶持中小适当缓解上游企业垫资压力，利用债权确权提供短期资金，借力应收账款实现资金融通，开拓保理业务惠及配套单位。

产品功能：应收账款融资、短期资金扶持、实现货款代付。

产品优势：1、降低坏账风险；2、减少管理成本；3、优化财务报表；4、融资短平快。

（通讯员 / 杨勇战）

解读《中国制造 2025》五大工程配套文件

为了进一步贯彻落实《中国制造 2025》，推进制造强国建设，8 月 20 日工信部、发改委、科技部以及财政部正式发布了关于印发制造业创新中心等 5 大工程实施指南的通知。据悉，本批配套文件具体包括《制造业创新中心建设工程实施指南》、《工业强基工程实施指南》、《智能制造工程实施指南》、《绿色制造工程实施指南》以及《高端装备创新工程实施指南》。

内容简要如下：

一、制造业创新中心建设工程

《制造业创新中心建设工程实施指南》是为组织实施好制造业创新中心建设工程，加快完善制造业创新体系而制定。

我国应该市场主导和政府引导相结合、技术创新和社会资本相结合、资源整合与人才发展相结合、自主创新与开放合作相结合的原则。在 2016—2020 年和 2021—2025 年两个阶段，实现创新生态系统的建立和运作。

政府方面将加强统筹协调和组织领导和探索采取企业主导、多方协同、多元投资、成果分享的新模式，构建多元化融资渠道，另外还将加大资金、财税政策支持，加强人才培养和引进，鼓励参与国际合作。

二、工业强基工程

工业基础就是“四基”，这直接决定着产品的性能和质量。《工业强基工程实施指南》主要针对夯实工业基础，提升工业发展的质量和效益而定制。

原则上，应该坚持问题导向、坚持重点突破、坚持产需结合和坚持协同创新，朝着质量水平显著提高、关键环节实现突破、支撑能力明显增强和产业结构优化升级的目标进展。

重点任务方面，应该推进包括节能与新能源汽车“一揽子”突破行动等重点领域突破发展，还有传感器“一条龙”应用计划等重点产品示范应用。还有完善产业技术基础体系，培育一批专精特新“小巨人”企业，推进“四基”军民融合发展的事项。

三、智能制造工程

“十三五”期间同步实施数字化制造普及、智能化制造示范，重点聚焦“五三五十”重点任务，即：攻克五类关键技术装备，夯实智能制造三大基础，培育推广五种智能制造新模式，推进十大重点领域智能制造成套装备集成应用，持续推动传统制造业智能转型，为构建我国制造业竞争新优势、建设制造强国奠定扎实的基础。《智能制造工程实施指南》内容主要是组织实施好智能制造工程。

具体目标是关键技术装备实现突破、智能制造基础能力明显提升、智能制造新模式不断成熟和重点产业智能转型成效显著。重点任务上要完成攻克关键技术装备、夯实智能制造基础、培育推广智能制造新模式和推进重点领域集成应用。另外还需要加强统筹协调，健全技术创新体系，加大财税金融支持力度，大力推进国际合作，注重人才培养的保障措施。

四、绿色制造工程

《绿色制造工程实施指南》主要目的就是组织实施好绿色制造工程。其中，重点任务包括了传统制造业绿色化改造示范推广，实施生产过程清洁化改造，实施基础制造工艺绿色化改造；强化工业资源综合利用、推进产业绿色协同链接、培育再制造产业；绿色制造技术创新及产业化示范应用，突破节能关键技术装备，提升重大环保技术装备，开发资源综合利用适用技术装备；绿色制造体系构建试点、打造绿色供应链和建设绿色制造服务平台等。

五、高端装备创新工程

高端装备作为制造业的高端领域，一直是国际竞争的焦点，近年来我国高端装备制造业快速发展。《高端装备创新工程实施指南》主要目标是实现一批关键装备自主可控，装备应用范围和服务质量大幅提升，形成一批具备国际竞争力的竞争主体。重点发展领域有大型飞机、航空发动机及燃气轮机、民用航天、先进轨道交通装备、节能与新能源汽车、海洋工程装备及高技术船舶、智能电网成套装备、高档数控机床、核电装备、高性能医疗器械以及先进农机装备。

声音

——写在深圳秦川商业保理有限公司成立一周年之际

信用相伴 诚信共赢