

突破模式瓶颈 打造精品开发能力

上汽乘用车“十三五”产品密集投放背后的秘密

本报记者 林芸
见习记者 江睿杰

打造“无边界组织” 创新模式破除部门畛域

面对快速变化、竞争激烈的汽车市场，上汽乘用车积极应对、调整战略，加快产品高品质密集投放。在公司高层内部会议上，总经理王晓秋针对战略目标提出了突破模式瓶颈要求。他提出，“我们原来的产品开发周期为36-39个月，能否提升至24-27个月，并且保证产品具备高品质、精益成本，让消费者享受到高性价比。”这是对产品开发的超常规挑战。试制试验部总监芦勇谈到：“我们干自主品牌事业，可以天天干10小时，但还是跟不上发展要求。关键在于需要在模式上寻找突破，优化整车开发流程，品控节点从工程造车阶段就要介入，这样能够大幅缩短开发周期。”

“怎么办？”上汽乘用车各业务链无时无刻不在琢磨。如果在保证完成各自职能的基础上，各部门能打破畛域，形成合力，将会产生1+1>2的效果，这也是现在互联网企业奉行的“无边界组织”、“扁平化管理”经验。“去年年底时，为了配合荣威RX5项目攻关，我们决定实践这样一种全新的工作模式，打通各部门界限，更好地提升效率。”芦勇表示。

试制联合战室 造车效率大幅提升

质保、制造率先与试制实现握手，组建了联合战室，创新开发流程，攻坚荣威RX5工程造车。“我们将质保工作同步介入到工程样件开发阶段，使质保与试制团队在样件质量管控阶段就开始融合，各自发挥所长，提前发现并解决问题，缩短开发周期，降低开发风险。”质保高级经理赵志远说。作战室发扬“协同、担当、使命感”精神，通过“专业特长互补，平台资源拉动”确保RX5在试制造车过程中及早发现问题，并最大限度地实现试制与量产在工艺与质量方面的衔接，最终确保该车型开发周期比原先计划缩短1/3。“我们首辆工程样车车身焊接质量合格率就达到93%，第二辆达到99%，这是史无前例的。”质保经理凌蔚强补充说。

试制车间高级经理孙泓给记者列出了一组数据：目前，试制车间有102人，仅4月份，车间就交付了132辆车，全年交付量预计接近1000辆。而在其他合资企业，同样的试制车间一年的交付量仅为450辆车。“全体人员全年无休，为了自主品牌，为了把车造好，满足用户对于产品高质量的要求，我们拼了。”孙泓说。

试制总装车间经理冯灏在某天下午5点接到一个紧急任务：上海市委需要看一辆e950样车，第二天一早就要交付。接到任务后，冯灏马上电联供应商配送样车零件；凌晨12点，第一批零件送到，他马上组织人手进行组装；到了凌晨3



试验认证、工程质量和质保组成的“兄弟连”团队

上汽自主品牌在“十三五”期间将密集投放20多款新品。其中，新能源产品有近10款。4月，首款中高级新能源轿车荣威e950上市。北京车展上，上汽乘用车全球首款量产互联网汽车荣威RX5亮相，成为车展上最受关注的SUV车型。上汽乘用车一系列高品质产品密集投放的背后有何秘诀？近日，记者走访了公司相关部门，来为大家揭开谜底。

点，第二批零件送到；直到第二天早上8点，样车零件已全部组装完成，他立即将这辆车送到了康平路市委大院。此时，一晚没有合眼的冯灏虽然显得有些疲惫，但他还是欣慰地表示：“为了公司的产品能够获得政府用户的认同，我们的这些小小付出肯定是值得的。”

试验认证“工作坊” 正向开发大帮手

“试验认证是自主品牌强大正向开发能力的基石。”试验科高级经理姚烈说，“以前，汽车设计师(DRE)和试验认证工程师总有些‘小抱怨’。DRE发布的设计方案需要交由试验认证工程师审核，试验工程师只管指出问题，有点像‘找茬’，DRE有时心里难免不舒服。现在，我们转变工作方式，通过‘工作坊’主动与DRE沟通，甚至还给他们做培训、分享经验，不光指出工程设计问题，还帮助他们一起解决问题。这极大地提升了工程开发效率和品质。”

“在DRE和试验认证部门的协作中，螺栓是一个典型的例子。螺栓虽小，但对于一辆车能够长期、可靠地行驶却影响重大，很多车开了几年之后异响增多，零部件问题也层出不穷，其实是由于螺栓紧固做得不到位。”试验科主任工程师顾宇庆说，“在荣威RX5项目开发过程中，DRE提供轮毂的固定方案，将轮毂用螺栓固定在法兰上。我们根据以往经验，判断这个螺栓虽然看上去没问题，但是其套筒设计将使得批量制造安装时会比较容易拧断，我们就直接和DRE沟通，优化螺栓的设计方案。这个问题如果不主动介入去解决，最后到工厂里发现螺栓容易拧断再重新调整设计，那就会造成巨大的成本浪费。”

路试“兄弟连” 协同作战降成本

对于一辆车来说，仅经历试验室里的种种试验是远远不够的。台架测试上表现再出色的车，只有通过道路测试，才能真正显出英雄本色。为此，试验认证、工程质量和

质量保证这三个部门组成“兄弟连”，打破部门框架联合作战，讲究协同和“巧干”精神，碰到问题协同攻坚，大幅降低了路试成本。“以荣威RX5项目为例，测试用车数量就下降了近三成。”试验认证部高级经理辛兢泽说。

作为业务链上打破框架进行跨部门协作的新产物，“兄弟连”的醒目标牌在试制试验车间办公室里悬挂着。以前各自独立试车的工程部门和质保部门，现在共同参与道路试车工作。双方一起协作，实际测试用车减少了，但大家分享到的样本车数量反而增加了，这对提升产品可靠性、确保产品售后质量起到了坚实保障。

以往，由于路试工程师常年出差在外，与总部之间沟通相对较少，开发工程师对于一线路试情况往往不能及时得到第一手资料，路



上汽乘用车副总经理陶海龙在试制现场

试工程师对车辆设计更新状态信息也未必及时知晓，造成信息不对称，效率、效果不尽如人意。现在通过“兄弟连”，这一情况得到了明显改善。在辛兢泽看来，以前道路

测试在很大程度上是被动地完成测试任务，现在通过跨部门合作主动理清试验任务需求，让每次试验都做得明明白白，形成“开发促进测试，测试反哺开发”的良性循环。

拼赢荣威RX5的巾帼英雄

试验认证部试制质量经理张美华的故事

张美华，上汽乘用车试验认证部试制车间质量经理。她在打造高品质荣威RX5过程中，讲协同、有担当，与作战室战友紧密合作，



为拼赢高品质互联网汽车绘就了试制巾帼英雄故事。

荣威RX5问世，赢得众人称赞，精品的背后记载着180多个工程造车试制作战室日日夜夜的狠拼狠干。面对荣威RX5试制涉及3个造车批次、6000多频次的零件切换，零件状态异常复杂，零件梳理过程时间紧迫等困难，张美华凭着一股强烈的使命感和责任感，常常不知不觉工作到深夜。她敢创、敢试新软件工具，加快梳理速度，创造了在短短一周内就梳理完成所有零件的记录，确保了装车零件的有效性。

为追求高品质试制造车，张美华在试制阶段及早识别产品及生产过程风险，并促进问题解决。一天，她正在检查四门状态，发现后门外板水切处有一个焊点可见，立即找来质保专家凌蔚强和车身设计工程师刘莹共商对策，一边着手设

计更改，一边将点焊改为MIG焊，有效地解决了“小瑕疵”。

为实现超常规速度造车，张美华度过了许多不眠夜、留下了许多母爱的遗憾。在首辆工程样车试制前的一个晚上，她和同事像往常一样审核了几百份交样文件。当她拖着疲惫的身体回到家中，看到拉了几天肚子的女儿脸蛋小了一圈，她不禁哽咽，但在心里默默对自己说，“妈妈有愧于对宝宝生活的照顾，但在工作中给宝宝树立一个榜样，让她知道担当的重要性。”

3个月后，最后一辆试制样车顺利下线。但此时，张美华却“倒下了”。由于长期加班、工作负荷大，导致她心脏早搏。然而，在家短暂休养一天后，她又迫不及待地回到工作岗位。有人问她，为了工作这样拼命，有必要吗？在她看来，为自主品牌走向成功尽己之力，一切都是值得的。（孙泓）