

让高质量成为企业核心竞争力

打破国内外“区域壁垒”

延锋持续提升运营质量，构建全球“一体化”运作体系

见习记者 周小迪

“为建设一个更有竞争力的全球化运营模式，推进更有效的全球合作和跨业务协同，延锋开始了全球化征途。”延锋总经理贾健旭说。

今年以来，延锋开始策划和构建全球化运作体系(YF IOS)。对于一家在全球拥有240多个生产基地和13个研发基地、年销售额破千亿元的汽车零部件公司来说，全球化运作体系的建立是一步必须要走的棋。

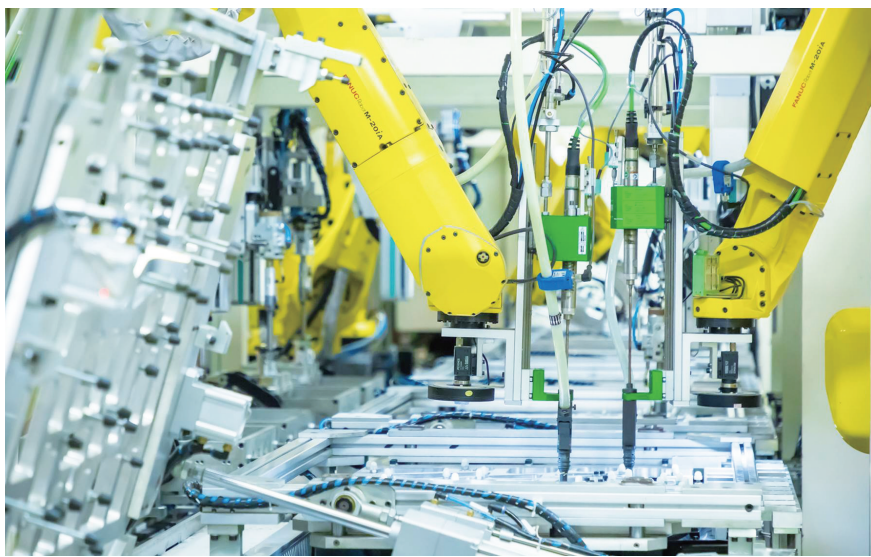
全球化体系，
提升运营质量

目前，延锋的全球化体系建设还处在规划和制订的阶段。在9月份的“质量月”活动期间，延锋对全球体系的设计理念、规划结构等进行了全员宣贯，通过不同的表现形式加强员工对“一个延锋，一个体系”的认识。

据贾健旭介绍，延锋的全球运作体系将覆盖延锋所有全资公司和合资公司，围绕“业务战略制订、战略开展、运营管理以及持续改进”的整个价值链过程来定义。延锋期望通过全球化运作体系的构建，不断提升产品的创新能力，推进智能制造的转型，进而提升延锋在市场、客户端的竞争力。

在构建全球化体系的过程中，延锋的中方团队和外部团队之间思维碰撞不断。“双方确实存在文化上的差异。”延锋相关负责人介绍说，“针对延锋全球化运作体系的愿景，中方团队提出了使用Competitive（竞争）这个词。但是国外同事认为，在西方的语言环境里，Competitive这个词太过激进，相对而言，还是Winning（赢）更加符合西方文化中自我挑战的范畴。”

同时，双方团队通过互通有无、优势互补，共同完成了适应全球市场的采购供应链框架的制订和相关程序文件的编制。其中，中方团队虽然对采购定点、采购策略以及物流管理比较精通，但缺乏完整负责供应链（尤



其是全球范围）的人员和经验；而北美团队拥有经验丰富的同事专门负责供应链的工作。“通过中外双方的通力合作，延锋的采购供应链框架才能完成得更好。”相关负责人表示。

未来，延锋还将加强对生产基地的一体化管控，主要体现在将对海内外所有生产基地进行安全环境EHS、质量、内控的三重认证。“根据目前的规划，我们将在2020年年底完成三重认证方案的制订和发布，2021年覆盖所有全资公司的认证，2022至2023年完成所有合资公司认证。”贾健旭说。

同时，延锋也通过重新规划设计IT系统及架构，打破国内与海外市场之间的“区域壁垒”。这既能提升各部门的协同能力，也能提高各职能的工作效率，从而更好地支持公司业务增长和全球化发展。“全球化运营体系的落地，需要依靠完善的IT系统给予支持。”延锋相关负责人表示，“并且，为了适应特斯拉等新势力车企的造车速度，我们的响应模式也需要不断的调整和完善。”

六西格玛工具，
稳固产品质量

在积极推进全球化运作体系的同时，延锋也稳稳地抓牢质量“基本盘”。

延锋的产品内容非常丰富，涉及各类汽车零部件，

拥有包括智能座舱产品、汽车内饰、座椅、电子、安全、外饰、机械零部件在内的完整产品线，并且拥有从概念设计到产品设计开发、工艺研发、试验验证、生产制造的全过程能力。

面对这么多的零部件产品，如何把控住产品质量呢？这是延锋一直在探索和深挖的必修课。

“延锋的质量管理机制已经比较完善了。”延锋相关负责人表示，“在公司内部，质量管理工具六西格玛(Six Sigma)的推动力度很大，已经形成了一定规模，并且每年在培训、认证和项目管理模式等方面进行探索和优化。”

六西格玛是一种改善企业质量流程管理的技术，追求零缺陷生产，能够带动质量大幅度提高、成本大幅度降低，最终实现财务成效的提升与企业竞争力的突破。

从2005年起，延锋引入了六西格玛的理念与方法，在短短几年时间里就取得了比较可观的财务降本收益。其中，六西格玛项目覆盖制造、质量、物流、设备、流程等多个职能领域。进入2010年，延锋将精益思想、方法和六西格玛进行有机结合，从战略层面将六西格玛提升到一个崭新的高度。从2012年起，延锋精益六西格玛的推进又上了一个新的台阶，各大业务板块在技术中心尝试和推广DFSS项目(Design for Six Sigma)。从产品设计源头开始，利用DFSS的方法和工具，保证产品的可靠性和稳定性。

“目前，延锋内部已具备DFSS绿带培训和认证资源，已累计认证DFSS绿带184名，借助外部资源认证的DFSS黑带有10名。”贾健旭说。

值得一提的是，为了进一步提升质量管理能力和质量管理工具的应用，延锋鼓励员工积极参与国际交流和学习。通过大家齐心协力的努力，延锋的参赛项目取得了不俗的成绩。

自2014年以来，延锋在美国质量协会(ASQ)组织的“国际团队卓越奖”(IB-TA)这样大规模的国际比赛中两次荣获铜奖，其也成为第一个收获此项殊荣的中国团队。此外，延锋还在2011年获得了“上海市质量金奖”，2014年获得了“上海市市长质量奖”荣誉称号……

一连串荣誉的获得，极大地提升了延锋在质量控制方面的自信心，也鼓舞了所有员工对质量工具的学习热情，对公司质量文化的推进起到了很好的促进作用。

“‘质量第一，顾客满意’是延锋一贯秉承的理念。”贾健旭说，“未来，延锋将根据上汽‘新四化’的要求，整合各业务板块的产品战略，重点聚焦智能座舱与‘塑电一体化’技术，助力汽车制造商探索未来移动空间，并提供领先的座舱解决方案。同时，延锋将通过全球运作体系(YF IOS)的建设和实施，提升全球运营质量和效率，创造一个‘自由透明+有责任感’的文化。”

质量月小故事

质量中的“好帮手”FMEA管理

每年年初召开的上汽集团质量经理会议上，都有一个“保留节目”：对上一年度集团FMEA（失效模式及后果分析）评选活动中评出的优秀项目进行表彰。当各企业质量部部长代表企业上台领奖时，他们脸上都洋溢着自豪的笑容……

FMEA是国际汽车行业IATF16949质量管理标准要求的五大质量核心工具之一，广泛应用于汽车行业产品设计和工艺开发。FMEA的有效管理可以提升新产品上市早期的质量表现，保证从系统层面解决质量问题，特别是避免问题重复发生，提升品牌的市场美誉度。

从2013年开始，上汽集团质经部每年在质量月期间举办上汽集团FMEA优秀项目推荐和评审交流活动，今年已是第八届。每年的FMEA优秀项目推荐和评审交流活动历经企业推荐、项目初评、现场发布交流三个阶段。在各企业推荐的FMEA项目基础上，首先评选出20个人围项目，再通过现场发布评选出本年度优秀FMEA项目。该活动一直得到广大企业的积极响应，至今已评选出63个优秀FMEA项目和48个FMEA入围项目，覆盖23家企业，起到了良好的引导和交流效果。

(桂森)

FMEA管理优秀案例

上汽乘用车

滑门锁止及驱动系统DFMEA项目立足于上汽乘用车的第一个MPV项目，该项目主要从功能和性能完备性着手，更好地从客户角度理解产品，提出系统性要求，指导零部件开发和优化。

该项目整理出72类历史问题，最终识别19类重点问题。同时，该项目的开展运用了多样分析手段及新兴工艺提前验证，在节约开发成本、积累经验的同时，还整理输出了若干高权重知识文档，推动了感知质量评估体系建设。

上汽通用

PFMEA是潜在失效模式及后果分析。上汽通用北盛北厂车身车间在现有PFMEA多层级管理的基础上，通过反复研讨、不断总结和实际应用，最终形成“PFMEA五钻管理”：输入全准、赋能降险、强化落地、评审细化、反馈推广，整体提升PFMEA“源于输入，馈于源头”的闭环管理能力。

以北盛北厂车身车间激光钎焊为例，通过五钻管理，目前已实现1项行业首创的改进生产和3项上汽通用四地首创的改进生产项目，同时累计产生经济收益74万元/年。

泛亚

面对全新产品设计和更高的性能要求，为做好设计和制造失效预防，泛亚某车型仪表板横梁系统的PDT团队引入了基于DFMEA的“五位一体”产品全生命周期开发理念，为创新设计开发和高质量制造保驾护航。得益于DFMEA质量工具的应用，“零问题”完成全新设计和量产（发明专利已授权），在实现减重10%的基础上，满足最新整车碰撞安全要求，为CNCAP五星测评保驾护航。该策略已成为全球策略，推广到多个全球和本土项目。