

对标更高标准 提升产品质量

华兴玻璃拿下市、区政府质量奖后,向广东省政府质量奖发起冲击



“我们今年的目标是‘保市奖争省奖’,现在已经获得市奖,接下来将努力争取广东省政府质量奖。”在广东华兴玻璃股份有限公司总部,该公司总裁办主任高敞亮一边将各项政府质量奖的评选时间进行对比,一边讲述公司的质量目标。

一步步对标更高标准,体现了广东华兴玻璃股份有限公司(以下简称“华兴玻璃”)对产品质量的重视,对高质量发展的不懈追求。

“好学”也是华兴玻璃实现稳步向前发展的密码。早在2006年,华兴玻璃引进并吸收日本山村硝子公司的先进技术,提升公司核心技术;2019年,华兴玻璃又引进百威VPO(工厂最优化管理)管理理念,强化供应链管理;2020年,又与西门子公司签署数字化项目实施战略框架协议等。

通过学习成果的融合,目前华兴玻璃已建立起以“华兴五融一体质量管理模式”为核心的质量管理模式,从人、技、物、法、环五个纬度高度融合,以满足客户需求不断持续改进。从经营数据来看,该模式卓有成效。数据显示,华兴玻璃2019年主营业务收入为59.53亿元,2020年主营业务收入为66.55亿元,同比增长11.8%。



■华兴玻璃生产车间里有完备的检测仪器及中试设备。

可复制可推广的“华兴模式” 夯实企业基础管理

9月30日,华兴玻璃哈尔滨基地正式投产,至此该公司在全国拥有15家全资子公司、1家控股公司,年产能达387万吨。

华兴玻璃专注日用玻璃产品制造34年,是可口可乐、李锦记、海天调味、老干妈等众多知名企业的供应商。目前其生产的产品种类有6000余种,包括食品、饮料、调味、保健、酒类、医药类以及化妆类等,全国市场占有率达20%左右。

为华兴玻璃发展提供强大支撑的正是企业独特的管理模式,这是华兴玻璃全国16个生产基地都在实施的管理模式——“华

兴模式”。
据了解,以2005年5S和精益导入为正式起点,华兴玻璃持续推进“企业管理改善革新工程”,经过十五年的迭代升级,沉淀形成了独具特色的HPS华兴经营管理模式,即“华兴模式”。

其中,在2005年至2008年,华兴玻璃全面推进基础5S、安全、提案改善,促进全员参与,全员改善,现场的显性浪费得到有效控制,实现了现场可视化、作业标准化;2008年导入TPM,按TPM八大支柱展开,公司设备故障率比推进之前下降90%,产品换产时间缩短80%,新产品开发时间缩短40%;

2010年导入全球500强使用最多的SAP系统,同时陆续实施了OA、订单管理系统等,使得现场自动化、数字化水平得到极大提升。

此外,华兴玻璃还对德国工业4.0,对信息化总体规划进行顶层设计,明确了未来5年华兴智能制造工厂建设项目。同时,公司引入百威VPO工厂最优化管理模式,培养工作人员的管理思维。

“‘华兴模式’全面梳理和夯实公司基础管理,切实保证产品质量稳定。”高敞亮举例说,应用“华兴模式”,每新建起一处基地,只需5-10人的核心管理人员,便能带起500-3000人的工厂。

不断提升创新能力 增强企业核心竞争力

卓越的管理模式,能为企业的发展夯实基础,但促进企业高质量发展,还需不断投入,不断配置满足产能、成本、质量、安全等各方面要求的基础设施和设备,同时还要不断提升创新能力,以增强企业的核心竞争力。

为进一步提高产品质量,2017年,华兴玻璃收购了专注生产行列机的三江机械装备公司,可以确保核心设备技术的独有性,同时公司内部也实现改良技术公开化,围绕品质提升加快设备改造进度。

同时,华兴玻璃依托自身的化验室、温温室、试验线组建广东省工程技术研究中心、佛山市工程技术研究中心,中心建有可供使用的实验室面积300平方米,中试车间面积700平方米,已投资500多万元购置了检测仪器及中试设备,现有摄像验瓶机、光谱仪、紫外分光光度计、高精度万能全自动量热仪、瓶口热喷测试仪、耐内压试验机关键仪器设备约28台(套)。

近年来,华兴玻璃逐步

强化创新力度,不断加大投入。以轻量化课题为例,华兴玻璃产品轻量化水平从2017年的60.5%到2020年的91.00%,轻量化水平逐年提升,同时轻量化产品占比在2020年已达到57.04%。高敞亮说,华兴玻璃将会持续推进产品轻量化,目标是让轻量化产品占比能达到80%。

在专利和标准方面,华兴玻璃也在不断发力,抢占行业“话语权”。数据显示,截至2020年年底,华兴玻璃拥有有效专利159项,其中发明专利27件,实用新型132项;积极引领、主导和参与行业标准制修订,参与制修订国家、行业标准共21项,主导行业标准制修订3项。

高敞亮表示,接连获得南海区政府质量奖、佛山市政府质量奖,是对“华兴模式”的认可,接下来华兴玻璃将继续践行卓越绩效管理,服务客户、激励同行、回报社会、体现价值,以广东省政府质量奖、中国质量奖为目标,争创更高质量荣誉,建设世界一流企业,为佛山市经济社会发展做出更大贡献。

文/珠江时报记者 李春妹 通讯员 冀斯
图/珠江时报记者 黄永程

独创质量管理模式 提供高品质服务

利泰集团形成“赋能型敏捷过程管控持续改进质量模式”,不断提升服务客户能力



今年9月,第五届(2021年)佛山市政府质量奖名单公布,利泰集团有限公司榜上有名,同时也是南海唯一获此殊荣的服务业企业。

成立于1998年的利泰集团有限公司(以下简称“利泰集团”),是一家以汽车业务为主的综合性企业集团,涵盖新车销售及衍生服务、售后服务、二手车销售及出行服务。2015年,利泰集团开始导入卓越绩效管理,经过6年的实践,该模式与集团的治理及管理体系实现深度融合,形成了该集团特色的“赋能型敏捷过程管控持续改进质量模式”。

质量模式的运用让企业的发展进入快车道。数据显示,在2020年,利泰集团总营收达到234亿元,其中佛山地区营收61亿元。值得一提的是,近三年来,在乘用车市场下滑的背景下,利泰集团实现逆势增长。

“获得市政府质量奖是对企业质量模式的认可,但是服务质量的提升没有终点。”利泰汽车集团有限公司总裁向朝锋说,市政府质量奖的评奖过程,对企业来说也是一个对标学习过程,为企业下一步提升服务客户能力提供了方向性指引。



■利泰集团。

推出“智能车间” 为客户提供高品质服务

“11:13 待修”“11:34 维修中”“14:34 洗车(当前状态)”……在位于海八路的东风日产佛山利泰专营店中,设有一块屏幕,能够让车主随时查看爱车的维修进度或全程观看维修过程。若车主不愿在店内等待,也可以在自己手机上随时随地查看维修全过程。

这是利泰集团旗下子公司佛山利泰使用的“智能车间”,有效实现了透明化的客户车辆保养或维修作业流程管理。据了解,目前该集团计划每年投入1.2-1.5亿元,新建、改造专营店设施,打造更多的“智能车间”,为车主提供可视化的体验,提供更加有品质的服务,让车主更满意。

“智能车间”是利泰集团不断提升服务质量的缩影。近年来,利泰集团建立市场及客户的全要素持续迭代的精准“客户画像”系统,全面推进“1个客户、1个窗口、10分满意”的“1110客户服务管理体系”,同时通过24小时救援和59分钟快保等多样化的差异化综合服务,持续提升客户体验的满意度和美誉度。

“服务业有别于制造业,是提供无形的产品,最直观的质量体现便是客户的满意度和推荐度。”向朝锋介绍,集团主要通过硬件设施的投入、业务流程创新与标准化、员工素养提升的培养等,获取更多客户的满意度和推荐度。

据了解,利泰集团的“赋能型敏捷过程管控持续改进质量模式”中的赋能型,其中一点便是给员工赋能。早在2017年,利泰集团成立利泰学堂;2018年又完成人才储备体系(头狼、飞鹰、雏鹰)、在岗能力提升体系、TTT内训师体系和新员工入职培训及跟踪体系等四大体系的搭建,形成专业赋能的人力资源管理体系,通过内外部的培训学习、微课学习、促进轮岗、业务经验分享等方面的多样化实训机制,支持员工参与规划其学习与成长。

“服务业最重要的是人。”向朝锋说,通过培训实现人尽其才,能够在合适的位置上发挥作用,也为企业发展蓄力。

流程标准化、制度化 助力企业高质量发展

“赋能型敏捷过程管控持续改进质量模式”主要分为赋能型、敏捷过程管控和持续改进三个部分。其中,敏捷过程管控主要是发挥信息化和网络化的管理优势,有效地提升顾客体验及满意度。

作为业内第一批启动无纸化办公的企业,利泰集团采用“3+1+1模式”落实“CRM+NC+OA”业财一体化综合BI管理系统,通过该管理系统的搭建,能清楚接收到客户的指令,同时也能为客户主动提供服务。

向朝锋介绍,以一键救援为例,若客户发出救援指令,该指令便会派发到总部以及最近的网点,然后便会启动救援程序,力争在最短时间内为客户提供救援。

而在持续提升方面,利泰集团通过系统化管理工具PDCA、企业管理自评、平衡计分卡、对标体系、经营会议

分析等手段,寻找问题,解决问题,从而提升服务质量。

细细梳理,无论是敏捷过程管控还是持续改进,离不开流程标准化、制度化。向朝锋说,利泰集团在业内以“制度化”建设出名,因为企业从创立之初起便带有“法治化”“标准化”的基因。

公开资料显示,利泰集团掌舵人江黎明毕业于武汉大学法律系,曾经是执业律师,所以非常重视企业的制度化建设。目前,利泰集团关于人、财、物的制度达到100多项,包括亲属回避制度、充分授权制度、激励制度等。

“制度化建设让企业的发展更为规范,让企业的每一步迈得更稳。”向朝锋表示,未来将持续推进并深入探索卓越绩效模式和企业高质量发展之道,为地方经济发展、解决就业、改善民生做出更大的贡献。



■在东风日产佛山利泰专营店内,车主查询车辆的维修进度。

文/图 珠江时报记者 李春妹 通讯员 冀斯 陈景彬