

加强质量文化建设 促进质量管理创新

◆李德斌 / 文

编者按

在第22届中国国际工博会质量创新论坛暨首届长三角质量创新论坛上，江淮汽车集团有限公司总质量师李德斌发表演讲，分享了江淮汽车基于质量文化建设，推动质量发展的管理和创新实践。本文根据演讲整理。



股份有限公司（简称江淮汽车或JAC）前身是合肥江淮汽车制造厂，成立于1964年。江淮汽车的创业者们白手起家，实干加苦干，打造出安徽第一辆“江淮牌”载货汽车，由此开启了江淮汽车的光荣与梦想。自强不息、艰苦奋斗，成为江淮汽车事业不断发展的支柱。立足自主创新、深化开放合作是江淮汽车持续发展的动力。

经过半个多世纪的发展，江淮汽车从一家弱小的地方车企，发展成为一家集全系列商用车、乘用车及动力总成研产销于一体、以“先进

节能汽车、新能源汽车、智能网联汽车”并举，涵盖汽车出行、金融服务等众多领域的综合型汽车企业集团。江淮汽车先后荣获“国家级企业技术中心”、“出口免验企业”、第十届“全国质量奖”、“国家级工业设计中心”、“亚洲质量卓越奖”等称号或荣誉。2018年，荣获我国工业领域最高奖项——中国工业大奖。

江淮汽车的质量创新实践

一是打造企业质量文化，增强企业内生动力。江淮汽车高度重视企业质量文化建设，经过50多年的厚积沉淀，形成了自己独有的文化体系。公司以《JAC宪章》作为指引性的文化纲领，明确了“制造更好的产品，创造更美好的社会”的企业愿景，“为客户创价值，为员工谋幸福，为国家做贡献”的使命；打造了“视品质为生命，以品质塑品牌，坚定不移地走质量效益型道路”的质量文化，

当今世界全球价值链、产业链、供应链飞速发展，科技创新与质量发展深度融合，供给消费持续升级，创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，对质量变革提出新的更高要求，引发了更加广泛的关注及共鸣。安徽江淮汽车集团

强化了“不重视质量的干部就是不合格的干部，不重视质量的员工就是不合格的员工”的质量底线要求，制定了质量荣辱观，鲜明地提出了质量“六荣六耻”：以崇尚质量为荣，以漠视质量为耻；以系统预防为荣，以消极应付为耻；以标准作业为荣，以随心所欲为耻；以数据说话为荣，以弄虚作假为耻；以主动服务为荣，以推诿扯皮为耻；以客户满意为荣，以客户抱怨为耻。通过企业文化的打造和宣贯实践，形成相对统一的理念、统一的精神、统一的价值观，不断强化各级管理人员和广大员工的质量意识，增强企业凝聚力，提升企业的综合软实力。

同时，公司积极参与GB/T 32230-2015《企业质量文化建设指南》国家标准的起草、编制工作，多次获得质量文化示范单位称号。

二是持续整合质量管理体系，提升企业管理效率。质量管理体系是企业管理的核心，是全球发达国家百年制造业经验凝聚而成的产物。自上世纪九十年代初，江淮汽车先后导入ISO 9001、ISO 10012、IATF 16949等体系，积极贯彻GJB9001质量管理体系，获得了装备承制单位资格。2007年导入卓越绩效模式，开展多体系融合发展，不断追求卓越，于2011年荣获“全国质量奖”。

三是创新企业管理模式，坚持客户价值导向。江淮汽车将价值循环管理和全面质量管理有机结合，通过不断的价值发现、价值设计、价值实现、价值交付和价值分享，为客户创造价值。价值发现，就是全面开展目标客户意见的收集、评估和



利用，识别目标客户区的核心价值诉求，实现从技术导向向客户导向的转变；价值设计，是将客户真正的想法复制到产品的设计当中，开展高效、可靠的设计，实现从技术导向向价值导向的转变；价值实现，是通过制造把价值设计转化为产品，确保在规模化制造过程中能够持续、稳定地生产出高品质的产品，实现从制造导向向营销导向的转变；价值交付，是规范售前、售中、售后全过程服务，将价值实物交付给客户，实现从销售导向向服务导向的转变；价值分享，是以客户价值实现为前提，实现相关方共享，并通过分享形成完整循环，不断提升产品品质。

四是创新产品开发模式，强化源头质量预防。引领可靠、高效的新产品开发，是保障企业可持续发展的重要动力。江淮汽车通过吸取国内外优秀的研发体系精华，结合企业多年的管理实践，创建了行业多元的产品开发流程。基于客户价值诉求，从概念到产品交付的过程，采用将复杂的整车、整机产品及过程开发按照纵向异步、横向同步逐级分

解的方法，形成若干个最小节点的交付物，并基于交付物的签发和节点的审核，建立研发过程的评价体系。通过节点的持续评审，强有力地管控研发过程的质量，减少过程风险的波动，消除非增值活动，提高研发效率，提升产品竞争力。

五是加大智能制造投入，强化过程管控能力。过程是结果的保障，过程能力决定了产品的质量水平。江淮汽车始终将提高工艺水平、质量保证能力、劳动生产力作为重点方向，持续开展精益生产，提升过程能力指数。特别是下大力气推进关键特殊工序的质量在线自动检测控制，针对影响客户价值、环保、油耗等重点特性、要求，积极开展工艺改进和管理提升。以江淮蔚来智能工厂制造为代表，江淮汽车建造了中国第一个全铝合金车身高端新能源汽车制造基地，规划年产10万台纯电动汽车。基地通过应用全球最先进的制造技术，实现了冲压生产无人化、涂装无人化、焊装整体自动化率达到98%。尤其是通过工业互联网、大数据、云计算等技术实现了自动排产、自动能源管

理、自动质量检测，满足客户定制化生产等需求，被誉为“中国制造2025中国样板工厂”。

六是加强质量技术建设，夯实质量创新基石。首先，深入开展计量工作，确保量值溯源准确可靠。计量是质量的基础，没有计量就没有质量。江淮汽车早在2003年导入了ISO 10012测量管理体系，于2011年通过AAA级认证，持续优化计量资源和配套体系；建立了测微类、指示类、压力表、坐标测量机等8项企业最高计量标准，自主开展测量设备检定或校准；新能源实验室也被选为国家新能源汽车计量测试中心重点实验室。第二，大力加强试验设施投入，确保产品质量可靠。江淮汽车建设了如整车碰撞、NVH、EMC等一大批具有国际先进水平的试验验证装置，建立了功能齐全、技术先进的汽车试验场，对全系产品进行可靠性、耐久性试验。第三，坚持开展“四高一山”环境适应性实验，在海南岛、吐鲁番、格尔木等极端环境地区，通过在高湿、高温、高原、高寒、山区极限试验中超负荷的产品使用状态，调整产品设计等，以满足全球各种使用环境的用户需求。截至

2019年底，累计出口超64万辆，遍布全球130多个国家和地区。

七是丰富质量活动形式，促进全员质量创新。质量工作重在全员参与。江淮汽车持续开展群众性质量活动，积极组织丰富多彩、适应广大民众参与的质量活动，激发全员的创新激情，发动全员改进质量，如QC活动、TQM知识竞赛、计量知识竞答、员工技能大赛、六西格玛攻关项目等活动，提升全员的质量技能和意识。特别是群众性的QC小组活动，近几年公司每年都能收获到近千个QC成果，积极参加国家、省、市QC发布会，成果丰硕，连续五年参加国际质量管理小组大会，屡获金奖。江淮汽车瞄准国内外先进的管理思想，积极推进六西格玛管理等方法运用，创建黑带大师工作室。截至目前，公司通过中质协六西格玛注册的人员累计178人，其中六西格玛黑带38人，绿带140人。

开放合作，创新发展

近几年江淮汽车加大了开放合作步伐，先后与德国大众、蔚来汽车、华为、中科大等优秀企业和高校开展了一系列深入的合作，也得到国家领导人的关心和关怀。2017年6月

1日，江淮汽车与德国大众在柏林正式签署合资企业协议，被列为安徽省先进制造业一号工程。2018年10月28日，江淮汽车与大众汽车集团签署谅解备忘录。根据协议，双方将在合肥共同建立一座研发中心，关注车联网、自动驾驶等核心领域的发展。

2020年6月11日，安徽省国资委、江淮汽车集团与大众汽车集团在人民大会堂签署进一步战略合作协议。这是首个外资车企参与国有车企混改的案例，探索了深化大型国企混改的新模式，开启了国有车企混改的新序幕。

合作源于信任，质量恰恰又是合作伙伴支持江淮汽车的关键因素。随着开放合作的不断深入，江淮汽车接触到越来越多的先进质量管理模式和方法。开放合作促进管理创新，产品质量也得以更上一层楼。展望未来，江淮汽车继续坚持走质量效应型道路，坚持走品牌发展的道路，贯彻落实习近平总书记扎实推进长三角一体化发展座谈会上的重要讲话精神，努力实现高质量发展，为加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局作出应有的贡献。📷

