

## 上汽通用汽车的质量文化建设

上汽通用汽车将上汽集团的“满足用户需求、提高创新能力、集成全球资源、崇尚人本管理”核心价值观与通用汽车的“创新性、灵活多样性、无穷动感和优异品质”企业文化融会贯通，结合自身的发展愿景，形成上汽通用特有的企业文化。

质量文化是上汽通用企业文化的重要组成部分和核心内容，是公司核心竞争力的体现。质量文化建设就是要通过营造氛围、提炼和贯彻理念、培养习惯，潜移默化地引导各级员工推动质量文化和价值观，融入员工日常行为意识中，将要求变为习惯，使每一个员工都成为质量文化的践行者。

上汽通用汽车的质量文化建设，依据质量文化架构，分为质量文化、质量价值观、部门质量理念、文化要素四个层面展开实施，使得质量文化真正在公司全体员工中落地。本企业的质量文化框架构建及其实践在国内外均属首创，无论从方法、工具的应用，还是取得的成果，都具有全新的意义。

公司质量部秉持“持质以恒”的理念，不断践行“质量优先，‘三不’原则，勇担责任”的质量价值观。基于“不接受缺陷、不制造缺陷、不传递缺陷”的“三不”质量价值观，2010年公司开展了作为企业文化的核心组成部分的质量文化建设工作，并于2011年开启了“供应商质量文化建设”工作，以质量文化建设为载体，以质量改进为主线，全面开展了供应商质量文化建设工作，参与试点企业在推进供应商质量文化建设过程中，通过建立交流研讨会，立功竞赛，班组结对等活动，延伸质量文化，共筑文化强化体系，不断夯实质量基础。

## 一、质量文化的积累和架构建立

质量文化不是突然之间提出的，它有着一个积累和沉淀的过程。正是因为 20 多年的积累，给质量文化系统化的推进提供了良好的土壤。

### （一）质量文化的积累。

1997 年 6 月，上汽通用汽车有限公司成立。在企业成立之初，公司就开始了企业文化的建设。在此土壤下，作为企业文化的重要组成部分——质量文化，其特征不断由基础性、自发性向系统性、专业性转变；质量文化不断地孕育成长，不断地深入人心。

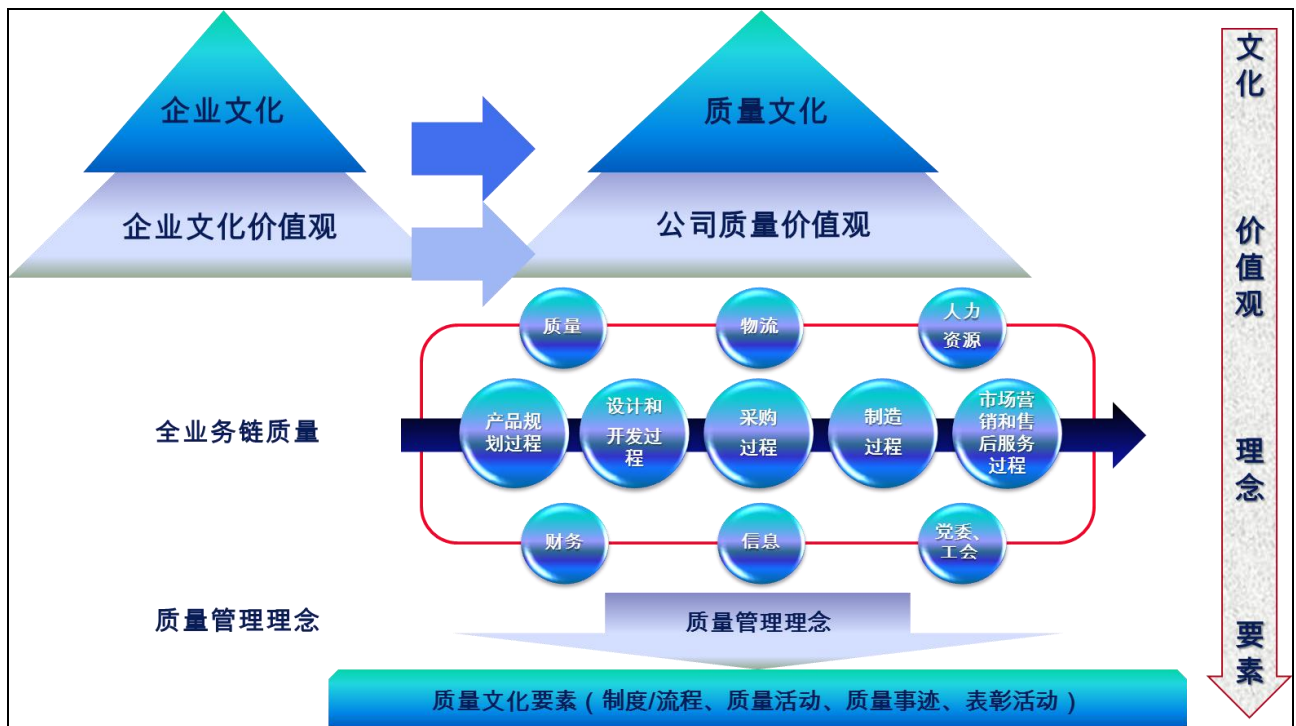
### （二）质量文化现状调查。

为了更深入地了解目前公司质量文化现状，公司进行了质量文化先期沟通和问卷调研。走访了公司相关部门，举办专题座谈会。

通过质量文化现状调研，明确了目前质量文化建设的薄弱环节，为后续构筑公司质量文化管理体系工作奠定了基础。

### （三）质量文化架构建立。

在走访部门、举办座谈会、分析整理公司质量文化现状初始调研基础上，整理出当前公司级的主要状况，建立公司质量文化架构（见下图）。公司质量文化架构自上而下分四个层次：文化、价值观、理念、要素，每个层次都是上一层次的具体展开和支撑。



## 质量文化架构

### 二、公司质量文化

2010年初，公司内部对质量文化进行了全员讨论，明确了质量是公司业务的最高优先级，并提出了“全员、全时、全程，追求卓越质量”的质量文化。

**全员**——人人都是质量第一责任人。

质量工作不仅仅是管理者或质量部门、工程部门等部门员工的职责，而是公司全体员工的职责。

**全时**——质量永远是上汽通用业务的最高优先级。

质量工作不仅仅是出现质量问题时才抓质量，而是要在产品全生命周期内关注质量安全，覆盖到规划、开发、采购、制造、服务等各个阶段。

**全程**——追求卓越质量是全业务链的责任。

质量工作不仅仅是质量部、工程部门等部门的工作，而是要在全业务

链每个环节都要追求顾客满意的产品质量和服

### 三、质量价值观

质量优先——质量永远是上汽通用业务的最高优先级

“三不”原则——“三不”原则是质量安全的基本原则

勇担责任——人人都是质量第一责任人

在确定了质量文化之后，公司又总结提炼出三条支持质量文化的质量价值观：质量优先、“三不”原则（不接受、不制造、不传递缺陷）、勇担责任，并在质量工作大会上正式发布。

### 四、部门质量理念

在质量价值观确定之后，公司即对 11 个主要区域/部门进行质量理念建立活动，并规范部门提炼质量管理理念的注意要点：部门质量管理理念要具有本部门业务的特点，与本部门的质量管理职能密切相关，并得到本部门领导和员工认可和推崇；形式上通俗易懂、朗朗上口；理念不是部门的奋斗目标、愿景和使命，它是一种价值取向，反映本部门提倡什么，反对什么，是部门全体成员遵循或努力的方向；数量不限，通常在 6~10 条之间。

在经过部门内部调研，广泛征集意见，咨询公司和各部门的多轮互动之后，11 个主要部门均形成了各自的质量理念，并在 2011 年的质量月启动大会上发布。下面是几个主要业务链部门的质量理念：

## 工程技术中心

- 问题预防等于稳健设计、充分讨论和仔细观察
- 基于数据和事实的设计决策
- “为什么”永远是个好问题
- 关注更改，就是关注自身、环境和界面
- 现地现物是问题解决的开始
- 经验总结是能力增长的途径

## 制造部

- 高素质的员工制造高质量的产品
- GMS “5F” FIND, FOCUS, FAST, FIX, FEEDBACK
- 不接受、不制造、不传递
- 将简单的事一直做对就是不简单
- 发现问题都要问5个为什么
- 现场、现时、现物
- 从我做起，从现在做起
- 态度决定一切，细节决定成败

## 质量部

- 质在卓越，赢在执行
- 创变求新，质在卓越
- 不断追求用户满意
- 荧光剂、润滑剂、堵漏剂
- 帮助、引导、管理
- 快速有效地响应质量问题
- 举一反三，预防为先
- 卓越质量，从我做起
- 勇于承担，树立权威
- 注重过程和系统
- 口碑取决于质量，质量取决于你我

## 市场营销部

- 懂车更懂你
- 比你更关心你
- 用差异化的服务满足差异化的需求
- 为顾客提供喜悦是我们最大的喜悦
- 提供以客户全生命周期体验为导向的服务
- 顾客的立场永远是我们思考问题的出发点

## 部门质量理念

## 五、质量文化要素

质量文化要素是对质量文化、价值观、部门质量理念的支撑。它包括相关流程制度、对质量事迹的宣传，各种质量相关仪式、质量文化网络宣传等。



### 质量文化要素

#### (一) 流程制度。

公司已建立各级质量程序文件，并通过质量体系内审不断改进工作流程。

#### (二) 质量事迹。

公司定期会对先进团队和个人的事迹通过内部报刊、网站、邮件等多种形式进行宣传。

### （三）仪式。

每年 3 月质量工作大会中，会对过去一年在质量工作中表现优秀的团队和个人进行表彰。

### （四）质量文化网络。

为了对质量文化进行宣传，公司构建了质量文化网络宣贯系统，包括质量月活动宣传、质量文化培训、质量文化手册学习等。它是质量文化要素的主要构成部分。

质量文化网络	具体事项
质量月活动	每年九月，结合质量工作重点，围绕每年确定的质量月主题，公司开展系列活动，以推进公司质量文化建设，营造满足并超越顾客需求的质量氛围，从而提升全员质量意识。
质量文化培训	质量文化推进过程中，十分重视对新员工的培训。为了达到理想效果，公司借鉴安全三级培训的制度，建立了质量文化三级培训。使新员工在进入公司之初，就感受到质量文化的魅力。
质量文化手册	质量文化手册地发布，有助于将质量价值观更好地融入员工日常行为意识中，形成全员追求卓越质量的氛围。
其他宣传活动	包括质量文化微信、水晶立牌、宣传海报、电脑开机动画、食堂电视、公司内部报刊、电子邮件等方式。

### 质量文化网络

## 六、建立质量文化落地评估机制

通过虚实结合，创新建立有理论基础的、量化的、可操作性的质量文化成熟度评估体系。

### （一）理论基础—卓越绩效标准和实施指南。

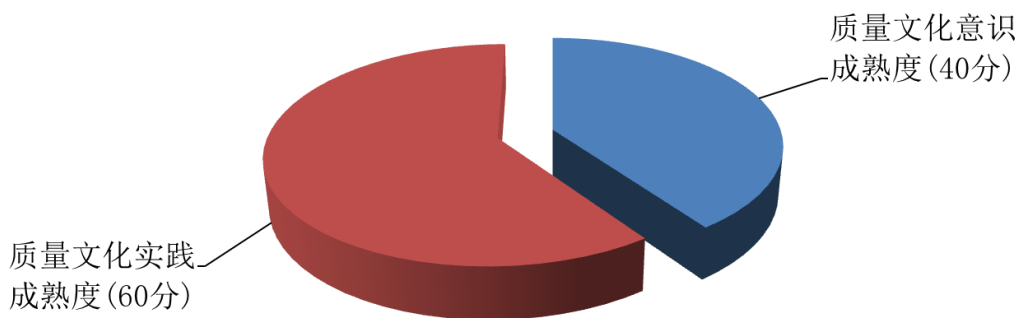
借鉴卓越绩效标准，新增对领导作用和质量表现的评价；借鉴卓越绩效评价方法，制定质量保障体系评估准则；引入卓越绩效成熟度概念。

### （二）实践基础—结合管理层要求和业务实践。

将部门（基地/工厂）自我完善机制作为落实质量文化的重要组成部分；评价指标可量化，适用业务链各环节，并且结果具备对比性；通过每年测评，编制报告，提出公司和各部门持续改进方向。

### （三）评分体系。

质量文化成熟度评估体系分为二大部分，总分 100 分。



质量文化成熟度评估体系

质量文化意识成熟度（40分）— 质量意识评估体系				
序号	评估项目	评估方式	评估指标	评分方法
1	质量文化宣传效果			5分 90%-100% 4分 80%-89% 3分 70%-79% 2分 60%-69% 1分 60%以下
2	培训（入门培训、质量资格培训、质量知识培训）	专项调查问卷	参与率*知晓率	
3	合理化建议	部门合理化建议	合理化建议参与率	
4	家园报等媒体质量文化宣传	家园报设立质量文化专栏	各部门（基地/工厂）每年投稿和发表数量	5分：发表4篇以上 4分：发表3篇或投稿6篇以上 3分：发表2篇或投稿3-5篇 2分：发表1篇或投稿1-2篇 1分：无发表或投稿



序号	评估项目	评估方式	评估指标	评分说明	分数
1	过程质量控制	TS16949标准	按部门涉及的过程符合TS标准的程度进行评分	借鉴卓越绩效评分方法，从方法、展开、实施、改进四个纬度全面评价TS各过程的成熟度	30
2	质量表现（结果）	BPD体系	BPD指标达标率 质量表现含金量	按年度BPD达标率和质量表现结果评分，尤其关注召回和质量溢出等重大质量问题。	20
3	质量体系自我完善机制	体系自我改进能力	1. 年度部门自查实施按计划实施 2. 自查结果与内、外审结果一致性	部门建立自我完善机制，部门自查实施状态及结果对比，以提升自我改进能力	10

## 质量文化成熟度评估体系

### 七、供应链质量文化延伸

除了在公司内部不断促使质量文化落地、夯实质量工作基础外，公司还将质量文化的建设工作延伸到供应链，推进活动由质量文化建设和质量保障体系提升两条主线同时展开。

#### （一）在供应链推广质量文化建设的目的。

上汽通用汽车质量文化和质量体系建设工作向供应链延伸，以质量文化建设为载体，质量保障体系提升为主线。通过践行质量价值观，推进将企业的要求变成员工的自觉行为；通过质量周专项改进，持续提升产品质量和服务质量水平，提升质量品牌，实现卓越质量口碑的口口相传。秉承供应商是上汽通用的合作伙伴的理念，帮助供应商共同营造追求卓越质量的氛围，实现双赢。



供应链推进质量文化建设的目的

## (二) 总体推进方法。

推进活动由质量文化建设和质量保障体系提升两条主线同时展开，方法和手段结合供应商的企业特点进行。

质量文化建设工作，以供应商形成自身的质量价值观、部门质量理念和质量文化手册为主线，配合主题宣传活动，实现人人都是质量文化的传播者和践行者。质量保障体系提升工作，以 QSB（质量体系基础）系统推进为基础、推进二三级供应商管理延伸，以及质量体系改进主题活动为主线，通过每月一次的质量周活动达到整体提升目的。

第一阶段，我们在 2 家供应商试点推进，目前这 2 家企业均建立了质量文化架构，编制完成了质量文化手册，取得了良好的效果。

第二阶段，公司在第一阶段的基础上，向五家供应商进行推广，召开了供应链质量文化阶段性成果交流会。在会议中，第一阶段的两家供应商向第二阶段的五家介绍了质量文化建设的阶段性成果，并分享了质量文化推进的经验。

作为质量文化推进的一部分，公司还组织了内部专家举办了供应商质

量工具培训活动，培训内容主要包含六西格玛，DFMEA 等经典质量工具介绍与经验分享。

除了着眼于目前七家供应商质量文化建设的辅导之外，公司还建立了供应链质量文化推进模板，以便时机成熟时，大规模的向供应链推行质量文化建设，进一步加强上汽通用汽车和供应商的战略合作伙伴关系，打造供应链的核心竞争力。

## 八、应用效果

质量文化建设属于质量管理创新，公司通过质量文化建设，在公司员工质量意识、各项经营指标、经济效益方面均取得了显著的效果。公司管理层也指出，在夯实质量基础、提升质量表现的军功章上，质量文化有不可磨灭的功劳。

通过覆盖四大生产基地以及泛亚技术中心各部门的质量文化开展状况调研，结果显示质量文化推进工作取得了良好的成效，质量文化建设和宣传工作取得了预期效果。

### （一）质量意识。

公司各层级对质量文化价值观、质量理念等的认同感，知晓率普遍提升；公司各层级质量意识和质量认知等方面都比之前取得较大提高，对质量工作的重视程度提高；公司领导层高度重视质量文化建设，以身作则倡导质量文化，积极参与质量文化各项活动；形式多样的质量文化宣传活动，吸引了大家广泛参与，取得良好效果；公司各级层、各年龄段、在编非在编等各方面都取得较均衡一致的良好效果。

## （二）经营绩效。

经营绩效的提升主要体现在过程绩效和结果绩效两方面。

在过程绩效方面，DR（一次直接通过率）逐步上升，质量问题造成的停线时间大幅度下降。

在结果绩效方面，上汽通用汽车有限公司旗下别克、雪佛兰、凯迪拉克三大品牌销售数据一再刷新国内乘用车企年度销量记录，持续引领市场；各品牌顾客满意度总体上持续提升；主要质量指标 IPTV(每千辆车故障率)和 CPV (每辆车索赔成本)近三年来大幅改进。

## （三）社会效益。

为构建符合我国国情的企业质量文化乃至企业文化做出了有益的探索。质量文化建设对于企业发展的持续成功至关重要。上汽通用汽车质量文化建设工作实践的成功，对于全社会其他企业质量文化建设工作无疑有重要的示范和参考意义，将有助于其他企业管理工作更上一层楼，对于企业发展、员工队伍建设、社会和谐稳定都有重要的意义。

----上汽通用汽车供稿