

十年探索创新 坚持客户至上

东风日产:聚焦聚力,品质决胜

“未来十年的中国车市,不再仅以销量论英雄,而将以品质决胜天下!”这是东风日产副总经理任勇在第五届品质论坛开幕式上对在场所有人说的一句话。当众多车企都在高调拼销量、晒数据的时候,东风日产人却从目标达成的喜悦中迅速抽离,把公司品质论坛放在这样一个起承转合的新年伊始召开,继续推进新一年的品质改善工作。

东风日产2013年的“品质”成绩单,足以让业界刮目相看。去年8月,东风日产荣膺J.D.Power年度汽车销售满意度调查冠军,成为该权威调研中业内首家力压豪车品牌的企业;同年11月,启辰凭借高分登上J.D.Power年度新车质量研究(IQS)合资自主品牌冠军宝座。东风日产在双品牌事业推进中,不仅收获了销量,也赢得了消费者对品质的认可。

“东风日产2013年的品质工作,我可以用‘聚力’和‘聚焦’两个词来概括。我们希望联动所有利益相关方,全渠道听取客户声音,提升品质工作效率,并巩固深化东风日产的品质文化。无论世事如何变化,追求全面客户满意度是东风日产一贯的坚持。”任勇对记者说道。



聚力架构改革,升级品质体系

随着国内车市竞争日益激烈,消费者的眼光也日渐挑剔,对品质问题的关注日益升温。一贯敏锐的东风日产意识到,在品质管理方面必须适应客观环境的变化。“不进则退,中国车市的大环境不断在变化,公司自身也在不断壮大发展。品质管理工作如果不创新,不拿出大刀阔斧的魄力,就可能被对手甩在后面。”东风日产负责品质管理工作的李少新部长说道。

而2013年,东风日产也迎来了一次彻底的品质管理架构改革。

这次调整,已经历了近两年的跨部门研究和讨论,涉及品质系统6大部门。仅向员工征集到的提案便已超过500份。2013年年中,架构改革方案尘埃落定。首先,东风日产增设CSO(品质总监)和专职副总部长,负责质量管理和跨部门协调;其次,市场品质管理部和质量保证部的部长实施交叉任职;再次,精简高效和优化资源,将原市场品质管理部、质量保证部和工厂品质保证部数十项同类工作全面整合。

新架构变化看似简单,但却大大提升了品质改善的效率。新架构全面提升了品质部门的地位,提高部门间的沟通协调效率,真正实现品质工作的一体化管理。数据显示,在全新的决策体系下,品质问题的改善处理时间全面提速,单个案件平均处理时长从6.13天,缩短到2.98天,效率提升105%。

如果是架构改革让品质管理工作系统得到优化,那品质考核标准的创新则让东风日产的产品更能符合中国消费者需求,更加体现企业“顾客至上”的行为价值观。

“J.D.Power的IQS报告在中国消费者当中的认知度更高。为了更好地满足消费者需求,我们把IQS引入到原有的AVES(联合车辆评价体系)之中,取两家所长,全面升级品质考核标准。”市场品质管理部部长殷若秀一告诉记者。IQS与东风日产使用的源自日产——雷诺的AVES非常接近,但两者也存在一定的差异。IQS根据客户用车3-6个月内发生的不良率进行评价,而AVES则站在全球化的高度,进行整体的车型品质改善。相互融合之后,东风日产的品质考核标准更加灵活、实时、动态,能更及时客观反映客户遇到的问题。

“通过创新的品质考核标准,我们不仅能快速获取客户反馈,更能把这些经验迅速应用到生产工作中。这些数据 and 验证,都将成为我们未来新车研发制造的重要参考标准。”殷若秀一说道。

在任勇看来,有了顶层设计、标准的流程和工作体制,相当于只是完成了“硬实力”部分,而“软实力”同样重要。每一年,东风日产都会针对市场的变化、结合公司发展战略以及对自身品质工作的审视,制定品质论坛的主题,务求瞄准关键问题,通过全价值链体系成员的共同讨论,追问问题根源、达成共识、寻找解决之道。

“建设品质文化、将品质意识传递给每一位员工以及合作伙伴,是东风日产提升品质管理的一项重点工作。比如,在5年前,我们就首创了品质论坛这个平台。希望通过一个更加集中、直观,具有冲击力的方式将品质意识传递给全体员工和供应商。”任勇说道。

聚焦客户反馈,主动搜集市场声音

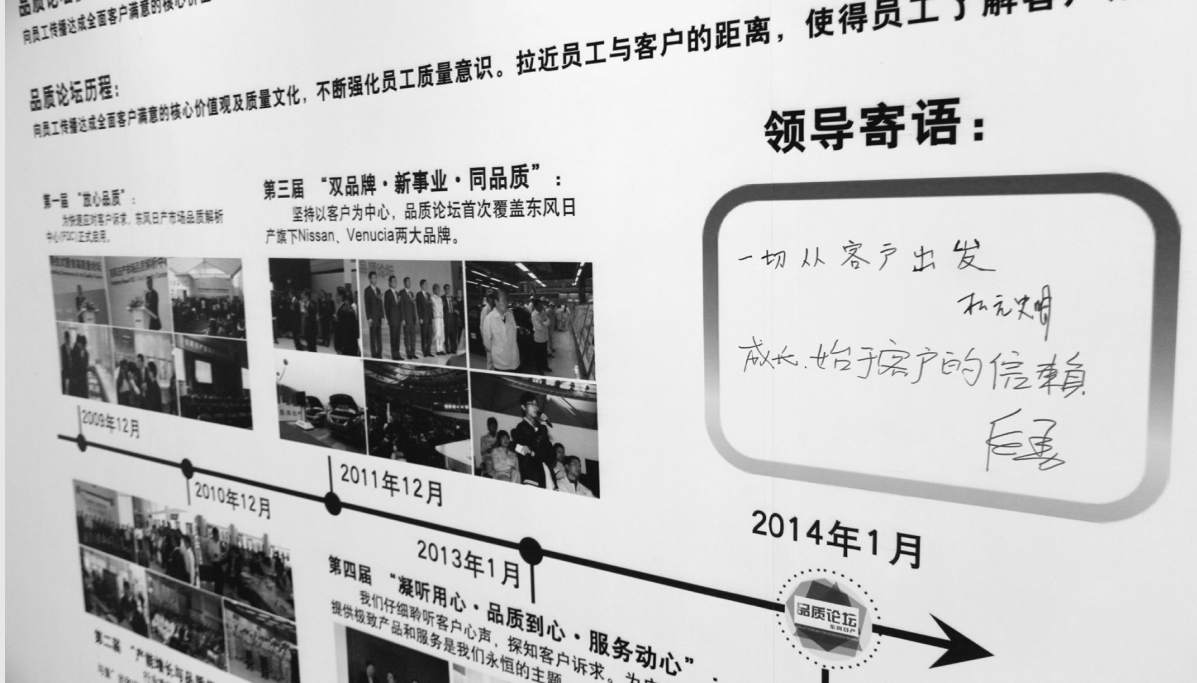
在东风日产看来,品质管理工作的制度建立,离不开实践操作中的每一个环节的配合,如何主动出击,了解客户想法,是东风日产人一直在思考的问题。

以处理客户反馈的频率为例,处理工作已趋于实时,操作上也绝不“照本(专营店书面反馈)宣科”,而是由评价员通过电话访问,对顾客直接进行问题点核实;在车辆检测上,调查也不再局限于新车,而是调用专营店库存的车来进行评测,以求更接近J.D.Power的评价方法。

东风日产的评价员还会“主动出击”。一方面调动更多人员亲自去找去听,深入了解专营店没有记录在案的顾客意见,将其充实到资料库中;另一方面派出“侦察兵”团队,直接接近客户,现场调查并及时反馈到总部。这项业内首创的工作,目前正在广州等地进行试点。“虽然耗费了大量的人力和成本,但这些数据对于及时把握客户需求动态、新车研发来说,都是十分珍贵的资料。同时,我们还会把这些资料归档整理成我们的经验库,提炼成标准。对于品质改善工作,东风日产从不含糊。”李少新说道。

在处理客户问题方面,东风日产也从此前“按月汇总、排列优先度”的流程,变更为每日一次的“市场QRQC”(品质管理快速反应)会议。重要零件和易损件的供应商代表的参加,使得问题解决更迅速更及时。这些信息还会第一时间反馈到研发、技术和生产部门,实现了资源的快速共享。

通过这一系列的行动,东风日产将“双手”同时伸向市场和供应商,积极主动应对变化快速的消费需求,及时汇总市场不良反馈,真正达到了聚焦客户需求的目的。



新十年,品质决胜

从一年一度的品质论坛,到2013年的品质管理架构改革,东风日产用十年时间,完成了覆盖全价值链的品质体系能力建设,而从最初的商企研发开始,到供应商管理,再到终端销售,这种全员贯彻的品质共识,已经成为东风日产一大独特竞争优势。

在2013年12月召开的东风日产高管论坛上,东风日产最终确定了“Q333”目标,未来五年将分三步走,实现各车型品质指标都达到所在细分市场前三名,企业综合品质指标也位列前三。

按照未来五年品质管理规划,企业在设计品质、生产品质、供应商品质、服务品质和市场品质五大板块中,确立了各自的战略突破点和具体措施。诸如新车开发过程中防止品质问题再发生、量产车品质改善、整车工厂品质保证能力提升、零部件仓储管理、售后服务的严格考核与改善、市场品质信息获取及问题处理前移到以北上广武汉为核心的四大区域等等。其核心是围绕客户满意度,通过市场拉动,确保全价值链品质管理快速反应及改善。

东风日产副总经理任勇表示:“品质问题,我们一直强调‘没有任何讨价还价的余地’。这几年通过持续强化管理体系,企业内已经形成贯穿全价值链的品质文化。Q333的目标并不遥远,只要我们坚持创新,就一定可以实现。”

(史莉)