

推行SCS战略 竞争力改进与创新系统 构建全价值链产品质量保证体系

◆王勤/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，杭州西奥电梯有限公司首席质量官王勤发表演讲，分享了国内电梯第一自主品牌的极致文化理念，以及质量管理体系落地实施的具体举措。本文根据演讲整理。



杭州西奥电梯公司（简称“西奥”）成立于2004年，坐落于浙江杭州余杭经济开发区，员工

超过4000人，产能十多万台。

公司秉持管理极致、产品极致、服务极致的极致文化战略，以造飞机的态度造电梯，以冰山理念管控隐形质量风险，以鲜花理念为客户提供高效

快速的服务。

截至2019年底，根据销售的情况，西奥在国内电梯自主品牌中

排名第一。在西奥前面分别是日系、芬兰、美系品牌，在西奥后面德系、瑞士等外资品牌同样追赶不停，西奥可谓是在外资品牌的包围中求生存、在夹缝中求发展。

卓越绩效管理

西奥2010年导入了卓越绩效管理，包括两个部分：一个是基础系统；一个是根据西奥特点研发的SCS战略竞争力改进与创新系统，包括战略引领、研发创新、精益变革、品质极致、持续改善五个维度。2017年，西奥入选浙江省卓越绩效管理模式管理创新示范企业，2019年成为浙江省先进质量管理方法十大示范案例，2020年获得2019年度浙江省人民政府质量奖。

西奥渴望成为世界一流的电

梯企业。为实现这一愿景，我们的极致文化战略引导四大智慧、三大极致打造更安全、更可靠、更智能的产品和服务。通过PESTEL分析、行业环境五力模型分析、内外部因素分析、SWOT分析等，我们制定了11221战略模型，从关键资源保障、产品创新和智慧产品战略、智慧制造和智慧管理的融合、新梯市场和服务市场的双业拓展，进一步提升品牌和质​​量，承接西奥愿景模型。

为实现愿景，以品牌和质量提升战略为例，我们制定了战略措施，细化了战略目标，落实了战略项目。我们承接了七个项目，包括降低新产品CI发布次数、降低AMT接收率、降低电扶梯产品召修率、降低H系列公交型扶梯振动噪音值等。比如降低电扶梯产品召修率项目，由执行副总裁负责，该项目每两周举行项目回顾会，把项目落地作为核心关键。

在卓越绩效评价方面，自评是管理改进的一种方法。西奥每两年对公司进行持续1~2个月、全方位的评价，寻找组织弱项，进行系统性改进，寻找管理优势，持续提升公司核心竞争力。最近的三次，共识别145

个弱项和改进机会，为决策型改进提供了参考。

全价值链质量管理

西奥是通过先进的质量管理方法，管控产品研发质量、战略采购质量、生产过程质量、安装服务过程质量，实现全价值链质量管理。

西奥建立了自己的智慧质量管理体系，从质量战略策划、全流程质量管理、质量指标监控、质量改进，真正实现PDCA闭环管理。质量管理体系QMS，很多企业都在运用。QMS平台监控各类质量数据，我们打通了工厂、供应商、工地三方，从问题接收、改进分配、质量改进，再到产品升级，全流程打通，实现智慧质量管理。

有一句话叫：村看村，户看户，群众看干部。在西奥，领导是起模范带头作用作用的，因此我们主张公司级干部“下乡”，部门级干部工地走访。“下乡走访”，以研发部门为主，但每个部门都必须参与，公司会进行考核统计。通过部门级、公司级干部上机房、下底坑，主动找到改进机会。今年3月17日，北京天安门前从东单到西单

的扶梯，原来使用的外资品牌，因为老旧，现在更换成西奥产品。当时疫情还非常严重，我们团队依然赶赴北京，实地考察了安装过程。

“倾听一线的声音”，西奥定期组织研发部门和自装班组交流沟通，促进各类“建议”落地、改进提升。我们在各地有60多家分公司，每家分公司都可以通过系统上单，实时采集数据，但是真正的问题一线班组长更为熟悉，所以我们会定期召集，咨询班组长意见和建议，进行质量改进。

和很多公司的质量工作一样，西奥也存在诸如会议多、决议慢、推动难等问题。为此，我们采用了两个小办法。第一个办法叫“质量改进不扯皮，减少内耗靠专家”。我们通过top评审会、专家评审会、质量升级会议等，请机械专家、电气专家提供支持。我们每周会对专家进行统计排名，看看有多少人组织做了贡献，公司管理层据此在年终给予一定程度的嘉奖。第二个办法是质量问题智能管理系统。基于此系统，代理商和客户通过手机端可以直接反馈产品质量要求和问题，由PIC产品改良中心单线跟进；通过钉钉会议系统，由钉钉云智能跟进，实现定时跟催、升级机制、管理公示，快速推动改进。从我个人而言，每天钉钉催得我很忧伤，因为确实感受到了我们系统的跟催。

质量改进与创新文化

从成本到质量、从战略到文化、从极致文化到质量文化理念的落地，西奥通过三个维度展开：第一个是物质层，包括品牌VI手册、企业



设施和环境得以展示；第二个是制度层，政策制度、体系文件、行为规范得以贯彻；第三个是精神层，让极致成为信念，让创新成为共识，让质量成为习惯，一次就把事情做好。

我们推行SCS战略竞争力改进与创新系统。自导入卓越绩效模式开始，根据行业特点和实际情况，针对不同的领域，逐步引入质量改进方法和质量工具，以实现组织的管理创新和改进。同时，SCS系统通过“3过S”模式，也开展全员培训，“3”是指基层级、部门级、公司级三个层次的对象，“5”是指战略引领、研发创新、精益变革、品质极致、持续改善五个类别。不同岗位、不同层级、全员培训，非常具体。我们搭建西奥大学平台，统一课件、线上学习、线上考

核，考核通过，发放合格证书。而且获得项目之后，可以获取SCS认证。SCS认证中，SCS绿带认证，主要针对办公室人员，相当于六西格玛绿带；SCS业务黑带认证，适用于所有部门，相当于六西格玛黑带；SCS制造黑带认证，针对工厂运营及相关部門，相当于精益六西格玛黑带。

SCS改进成果通过项目发表会、改善看板、项目精英榜、QC小组活动展示墙等全面推广。近几年，西奥共开展SCS项目300多个、合理化建议4226条，共实现节约6300多万的价值。SCS已经融入公司改进与创新的文化血液当中。

质量管理成果

这里有一组数据：从2017年

到2020年，AMT接受率整体下降52.2%；FTB响应天数整体下降45.8%；CI产品升级整体下降48.3%；单台质量损失整体下降55.6%。在管理方面，工厂的效率提升了15%；在产品方面，公司拥有授权专利409件，累计开发45种新产品，获得13项国内第一、行业首创；在服务方面，被杭州市特种设备应急处置中心评为电梯应急处理分中心，连续5年蝉联“杭州市五星维保单位”的荣誉称号。

为了持续提升，标杆学习必不可少。通过企业孵化和入孵方案，我们可以复制先进质量管理经验，提升质量管理水平，也可以入孵，向标杆企业请求指点和帮助。未来，我们还将争创中国质量奖。🏆

漫画
齐心协力



胡宏伟

