

2014年度戴明奖获奖企业介绍 (三)

# 马辛德拉动力公司

Mahindra & Mahindra Limited, Mahindra Powerol Business



## 一、组织概述

马辛德拉动力公司（以下简称“公司”）成立于2002年，隶属于马辛德拉集团汽车与农用设备部（AFS）。公司秉承集团“顾客至上、关注质量、尊重员工、爱岗敬业和良好企业公民”的核心价值观，以及“挑战传统思维、创新利用资源、积极改善利益相关方和全球社区生活”的“提升（Rise）”理念——该理念基于三点共识：接受无极限、鼓励多种思维、驱动积极改进。

由于印度经济的快速增长和联网电力的供应不足，公司自成立以来，复合增长率达到59%，年销售额为100亿卢比（约合1.6亿美元）。公司产品和服务包括：柴油发电机组（DG Set）、客户服务、远程基础设施管理（TIM）、能源管理解决方案（EMS）和家用不间断电源（HUPS）。公司员工427名，合作伙伴包括4家CMS工厂、12家GOEM代理商、190家MAGIEC客服中心和180家经销商。

公司的增长与成功主要归功于以下竞争优势：通过燃油经济性为顾客带来价值；通过地域广泛性为顾客带来便利；通过服务敏捷性为顾客带来体验。

## 二、经营目标和战略

2005~2009财年，公司利润增长主要依靠电讯市场；2009财年之后，电讯市场对柴油发电机组的需求出现了下降。为了减少对电讯市场的依赖，公司制定了新的愿景——

成为业务遍及全球的非联网电力解决方案和发动机应用的领先者。并依据态势（SWOT）分析和马辛德拉11条（M11）指导框架（见表1），制定了周期为3年的承诺宣言，包含战略分解后的经营目标和基于平衡计分卡的多种目标。在总结2013年承诺、外部环境和全面质量管理（TQM）诊断的经验后，公司制定了2016年承诺，具体包括：

- 动力行业用户满意度指数第一；
- 零售业低功率市场占有率第一，高功率市场占有率12%；
- 电讯能源管理解决方案的领先者；
- 出口收入3亿卢比，柴油发电机在南亚市场排名前三；
- 家用不间断电源收入4.5亿卢比；
- 总收入110亿卢比；
- 替代能源解决方案收入占总收入10%；
- 挑战戴明奖；
- 有能力承接1000千伏安柴油发电机组的订单；
- 财务表现优异；
- 在汽车与农用设备部的员工参与得分排名前三。

表1 马辛德拉11条指导框架

外部环境	公司计划	人力因素
环境监测	产品市场选择	人力资本
市场细分	价值定位	技术与信息技术
竞争理解	运营	协作
顾客理解	创新	

### 三、全面质量管理推进

基于集团的核心价值观，公司建立了自己的全面质量管理哲学——公司深信全面质量管理是实现多种业务的卓越过程、满足利益相关方（顾客、员工、供应商、合作伙伴和社会）和实现组织愿景的科学方法。公司的全面质量管理模式（见图1）还可以帮助提升合作伙伴的质量保证体系和团队合作能力，从而实现顾客满意和双赢结果。

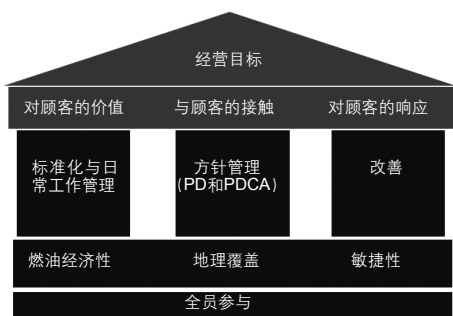


图1 公司的全面质量管理模式

公司的业务发展和全面质量管理推进过程见表2。

公司推行多种形式的改善活动（见图2）。全员参与活动是全面质量管理模式的基础，对实现公司愿景具有重要的意义。相关活动包括：跨职能团队、管理团队月度沟通会议、质量月庆祝活动、卓越日庆祝活动和季度提升故事庆祝活动。

### 四、基础建设战略

为了实现2016年承诺，公司制定了基础建设战略和挑战战略，前者旨在加强内部结构，后者则是为了获得竞争优势。

公司的基础建设战略包括4个方面：新产品开发、质量保证、员工参与和发展，以及利用信息技术实现业务增长。

在新产品开发方面，公司使用了设计故障模式与效果分

表2 动力公司的全面质量管理历程

	2002~2004财年 (引入期)	2005~2009财年 (增长期)	2010~2013财年 (多样化期)	2014财年以后 (巩固期)
业务发展	向顾客提供的产品： •通讯市场的柴油发电机组 •工业用发动机 合作对象：GOEM4家，MAGIEC22家	向顾客提供的产品： •通讯和零售市场的柴油发电机组 •工业用发动机 合作关系增至：CMS2家，经销商80家	向顾客提供的产品： •通讯、零售和出口市场的柴油发电机组 •TIM、EMS、HUPS •工业用发动机 合作关系进一步增至：CMS4家，经销商160家，出口代理24家	扩展产品组合手段： •技术路线图 •扩大产品范围的战略合作关系 加强培养合作关系的手段： •TQM活动中全员参与
全面质量管理推进	引入全面质量管理基础教育 <b>挑战：</b> 合作伙伴的基础产品质量和体系 <b>关注产品质量：</b> •农用设备部的发动机检验与测试，GOEM代理商柴油发电机组的100%检验，从而保证产品质量 •在GOEM和MAGIEC建立培养动力公司团队能力，从而理解和满足顾客需求	在职能部门和合作伙伴中推广 <b>挑战：</b> 通过增加合作伙伴数量，实现质量保证和增长 <b>关注产品质量：</b> •保证体系建立柴油发电机组装配的质量 •质量点（工作站）提供保证 •实施ISO9001, 14001和18001指南文件 •向合作伙伴提供培训，使全印度的销售和服务质量保持一致 •培养团队成员使用体系问题解决方法的方针管理能力 •在CMS工厂推广个人改善	采用全面质量管理作为战略管理工具 <b>挑战：</b> 把全面质量管理方法整合入新业务，实现组织愿景 <b>关注体系质量：</b> •通过动力公司新产品开发过程（PNPD）和了解公司顾客（KYC）计划关注新产品质量 •为新业务制定质量体系 •利用信息技术改进动力公司销售体系，电子现场服务报告等特有体系的范围、有效性和效率 •在CMS工厂引入精益方法，向现场服务部门引入全面生产维护 •建立合作伙伴质量改进小组，以支持GOEM •建立改善框架。提高对实验设计六西格玛设计等先进技术的关注 •向合作伙伴引入马辛德拉黄带方法 •引入狩野模型分析，提升合作伙伴、引入方针管理 •引入马辛德拉卓越模式	在公司和合作伙伴内进一步强化全面质量管理 <b>挑战：</b> 强化和提升合作伙伴的全面质量管理展开 <b>关注TQM方法的制度化：</b> •通过动力公司新产品开发过程强化顾客理解和实现产品第一次开发 •通过卓越经营提升创新和水平对比的应用，以取得顾客愉悦 •通过在合作伙伴中建立健壮质量管理体系和改善文化实现全员参与 •通过提升动力公司销售体系，电子现场服务报告等特有体系的有效性，加强标准化，保证顾客满意和优良经营结果 •向合作伙伴引入汽车和农用设备部卓越模式指南文件进行统计分析 •先进统计工具、技术和要点 •关注合作伙伴的方针管理实践 •推动与动力公司和合作伙伴一致的“提升”哲学，实现公司共同目标
全面质量管理的观念变化				

析、服务能力设计、装配设计等方法。

质量保证方面涉及制造、销售和顾客服务。制造质量保证包含供应商质量改进、产品和过程质量改进，以及GOEM代理商工厂质量改进等，采用了拒收率达标、初始质量研究、第三方产品评审、熟练度培训室、质量检查站和合作伙伴质量改进团队等活动方法；销售质量保证采用动力公司销售体系和关键账户管理等方法；售后服务质量保证分为国内

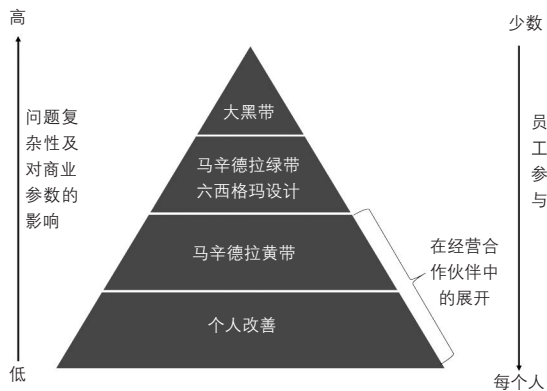


图2 动力公司改善文化的框架

和国际两个部，采用电子现场服务报告和全球能力开发等方法，提升了现场产品质量、预防维护质量和服务质量。

员工参与和发展方面主要涉及公司内部及合作伙伴的“提升”文化的建立和知识技能的培训。

利用信息技术实现业务增长方面，公司有关部门采用了动力公司销售体系、产品数据管理、CMS工厂门户，电子现场服务报告和电子联络等方法以满足顾客和利益相关方的需求。

### 五、挑战战略

公司制定的挑战战略包括：利用合作伙伴关系实现业务增长，差异性服务和从产品供应商转变为解决方案供应商。在利用合作伙伴关系实现业务增长方面，采用动力公司精益资产模式、GOEM网络、MAGIEC网络和经销商网络模式解决了体系和过程升级、标准化、长线思维能力和知识技能欠缺等问题，实现了业务增长（见图3）。

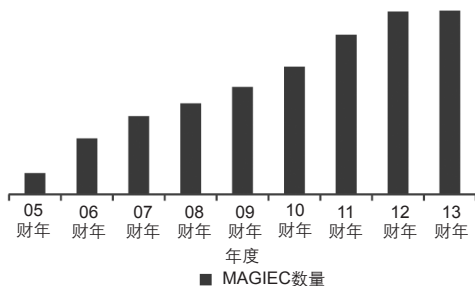


图3 利用合作伙伴关系的业务增长结果

在差异性服务方面，除了服务的地域性和敏捷性，公司还利用MAGIEC网络开发了竞争对手难以复制的顾客参

与机制，提供柴油发电机组端对端服务的完全保障，通过电子现场服务报告和全面生产保全，提升了预防维护质量（见图4）。

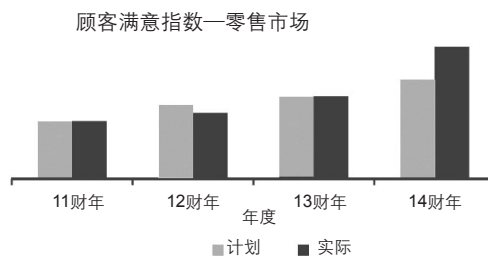


图4 差异性服务结果

在从产品供应商转变为解决方案供应商方面，公司通过远程基础设施管理、节能产品和能源管理解决方案三大发展阶段，成为印度最大的远程基础设施管理运营商，并利用马辛德拉太阳能公司的技术，实现了节能产品的突破。

### 六、整体结果

通过战略部署和改进实施，公司实现了有形和无形收益的提升。有形结果包括：顾客满意度、顾客推广得分、市场占有率、净收益、每百件维修数、生产进度符合率、精益指标得分、安全频次和严重度指数、员工满意指数、人均改善数量等，以及顾客和社会的奖励及认可。无形收益有：对上级公司业务增长的贡献率、市场品牌的建立、科学管理文化的转变。

### 七、未来计划

公司在2013财年制定了2016年承诺，并在2014财年取得了令人满意的结果。公司根据2014财年的成绩和不足，分析根本原因并制定了2015年方针，并将在2016财年出台2019年承诺。

公司将继续保持最高水平的顾客满意，强化合作伙伴关系，关注全面质量管理方法的制度化。CAQ

(田彤坤 编译)

声明：本专栏系日本科学技术连盟(JUSE)授权。不得转载。否则追究法律责任。