

质量为纲 技术驱动 推动企业高质量发展

——东方汽轮机有限公司推进卓越绩效经验

东方电气集团东方汽轮机有限公司 朱永祥

尊敬的各位领导、各位朋友，大家好！

很荣幸也很高兴应邀参加中机质协第八届会员代表大会暨八届一次理事会。首先非常感谢中机质协给我们提供了这么好的平台，使我能和这么多机械制造企业的同仁共同交流分享质量管理经验，今天借着中机质协的平台与在座的各位朋友分享东汽在卓越绩效推进方面的一些经验。

当下正值全球制造业格局的重大调整以及发达国家“再工业化”战略的兴起时期，党的十九大也明确提出了振兴实体经济，坚持“质量第一、效益优先”的发展要求。质量的要求也被提升到了一个前所未有的高度，质量更是关乎到一个企业的生死存亡。历经过 2008 年地震磨难的东汽，更是时刻保持危机意识，通过改革创新，在质量管理的道路上不断探索改进、积累经验。2016 年之前，东汽通过多层次的质量深化提高活动、精益质量、“一次做好”的推进，整体质量管理水平得到了较大提升，但离全面质量管理和高质量发展的要求仍有一定的差距。自 2016 年以来公司党政以前所未有的决心，以全面质量管理为工作思路，以打造质量品牌和促进企业高质量发展为目

标，引入并推进卓越绩效管理模式。

在推进过程中，我们将卓越绩效 7 个方面的具体要求与质量管理体系进行融合，形成公司质量体系成熟度评价机制，实现卓越绩效与质量管理体系的有机统一，同时以技术管理为核心抓手，通过激发技术创新活力、推进技术改进优化，推进公司战略发展，实现卓越绩效在企业的扎实开展和有效落地。

一、党政合力，锐意改革，提供组织保障

基于质量为纲、技术驱动的推进思路，结合国营企业的管理特点，从组织机构、管理方式上打破常规推进实施，为卓越绩效的推进提供组织保障。

一是按照业务导向原则对公司组织机构进行调整，将原技术管理部与质量管理部合并为科技质量部，通过技术管理职能与质量管理职能的合并，实现技术、质量工作的统筹策划、协作推进和相互促进，以质量管理促进技术开发体系的完善，以技术提升促进公司产品可靠性和质量水平的持续提升，彻底避免了两个职能分开管理产生的部门壁垒、沟通效率低下、缺乏系统规划的弊端。技术质量的深度融合，达到了 $1+1>2$ 的效果，形成了公司以质量管理为基础，以技术管理为驱动力的推进模式。

二是结合企业特点，将卓越绩效推进纳入公司党委主题实践活

动，由公司党委工作部与科技质量部作为主题实践活动总牵头单位，从系统层面指定推进方案，对于方案中的各个环节，形成专项实施要求，同时结合各部门的管理特点以及推进职责，单独下达具体改进攻克的项目；从而形成系统全面推进、各节点纵深落地，难点专项攻关的三维推进模式。

二、转思路育人才，为技术驱动蓄力赋能

一是夯实梯队建设，转思路育人才。在总结人才体系建设和管理经验的基础上，整合专业方向、量化考评要素，明确（爱岗奉献状态、攻坚克难能力）选拔导向，形成专业领军、专业后备、青年拔尖“三层次”的专业金字塔型人才结构，并建立专属的年度培养计划和成长目标，形成人才能进能出机制，两年一届动态管理。

二是探索人才培养新模式，培养复合型专业领军人才。积极推进人才交流培养的新通道和新模式，建立和实施跨专业、跨部门交流培养机制，搭建技术骨干人才成长历练平台，聚焦“高精尖”紧缺人才，人才梯队逐步从传统产业向创新产业、智慧产品研发和设计倾斜，引进和培育一批具有国际水平的战略科技人才、科技领军人才和创新团队。

三、建机制搭平台，为技术创新助力护航

一是构建全生命周期的设计研发高效体系。导入过程控制，强化设计策划过程和设计总结改进过程，引入用户导向、目标导向、成本

导向、风险评估、需求管理等，形成 PDCA 循环，将研发阶段细化为 6 个阶段强化 PDCA 循环，强调全生命周期流程管控，加强各个阶段的设计过程及相关流程，编制项目分层分类流程标准化清单，使开发流程过程规范可视，简单可控，并落地于系统，形成研发流程标准化。

二是建立并实施产品研发全生命周期评审管控评价体系。针对全新产品、部分模块化新设、小部分优化和老机型四大类产品，全部施行评审均进行基线管理，建立四个决策点和八个技术点，防范因评审随意性导致的质量问题。评审流程全生命周期管控，专人负责，专人跟踪，专人验证，防范评审流于形式，起到高效高质作用。

三是探索实行“揭榜挂帅”的项目总工制。模拟市场利润化机制，对团队创新成果参照市场化结算模式进行评估验收并予以团队绩效激励，让团队成员共享团队进步的成果；探索实行重点科研项目“揭榜挂帅”，谁能干就让谁干，赋予揭榜人自由组阁攻关团队成员的权利；哪个团队能接受挑战，勇于揭榜，攻坚克难，出创新成果，去夺取订单，我们就激励哪个团队。

四是借鉴“赛马机制”，整合技术资源，打破部门及专业壁垒，积极探索重大科研、重点项目实施项目制运作机制。通过多种方式组建项目团队，实施从研发、设计、制造、运行、服务等全生命周期覆盖的项目总工责任制，在自主可控范围内，做到及时有效的激励，激

发团队创新创效活力。加强项目团队和专业技术团队的双向融合，做强做优两个团队。

四、技术质量联动促进，推进企业发展升级

一是推动质量改进与技术进步的双规联动。聚焦客户关注重难点问题，通过超级 QC 活动，由公司领导、资深技术专家挂帅，确保攻克一个实物问题，改进一类技术问题，关闭一批难点问题；对于现有技术手段无法根治的问题，科技质量部直接下达技术攻关项目，纳入科研项目专项管理，通过技术研发、攻关改进，提升产品质量，彻底消除用户痛点。

二是推行配置化的研发质量管控机制，促进技术创新。针对新产业，借鉴并吸收国军标体系对军工产品研制要求实施的优秀经验，实现阶段化控制，降低研制风险。对成长产业，以具体项目为抓手，开展项目专项内审，通过对项目投标到项目结算全过程的审核，进一步深挖管理薄弱环节，协助改进项目管理，全面提升项目研制的风险管理能力。对于成熟产业以产品可靠性提升为主线，深挖并解决用户聚焦电厂问题及影响机组安全运行问题，通过关键部件寿命研究应用、机组性能诊断研究应用等技术的不断探索和升级，全面解决用户在机组运行过程中的痛点问题，全面提升品牌质量，升用户满意度，提升企业力。

通过卓越绩效推进与质量体系的逐步融合，以及在技术推进方面各项举措的深入推进下，企业发展取得阶段性成果。十三五制定的

“1225N”产业规划在技术创新能力的支撑下基本实现，技术创新成果不断涌现，先后获得国家科技进步奖二等奖等重大奖项，拥有各类专利近 600 余项，自主研发的第三代超超临界机组技术达到国内一流，自主研发国内首台 F 级 50MW 重型燃气轮机满负荷稳定运行，推动了我国自主燃气轮机产品实现跨越。公司市场取得持续突破，产品质量稳定性和用户感受持续优化，企业盈利能力持续增强。公司质量水平更是螺旋式上升，NCR 及质量损失两项关键指标同比 2015 年下降率均达 50%以上。

朋友们，质量提升是一场持久战，而卓越绩效模式则是企业打赢质量持久战的路线图。东汽推进卓越绩效模式，也是一个不断摸索前进的过程，还有很长的路要走，希望中机质协能够提供更多交流的平台和机会，让我们大胆分享，相互促进，不断完善并提高卓越绩效模式在企业的推进效果，实现行业质量水平的持续进步，推动装备制造在国家建设中再立新功，为实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦做出更大贡献！

最后，祝愿本次会议取得圆满成功，祝大家会议期间工作愉快，身体健康！谢谢大家！