

2011年第2期
珠海格力电器股份有限公司主办
总第222期
粤内登字C第00039号
(内部资料 免费交流)

格力电器

http://www.gree.com.cn
2011年3月1日出版
编辑部:0756-8668079/8668027
投稿邮箱:greenews@gree.com.cn

GREE ELECTRIC NEWSPAPER

◆2版·综合新闻
格力电器
凭啥留住一线工人

◆3版·综合新闻
变频空调“一年包换”
助推产业升级

◆3版·综合新闻
安徽销售公司群策群力
实现快速变革与高绩效管理

◆4版·副刊
成本控制之路
没有终点



要 闻 速 递

格力获评2010年度家电风云榜 最受欢迎空调品牌

本报讯 日前,由万维家电网组织评选的2010年度家电风云榜揭晓,一直深受消费者喜爱的格力空调再获肯定,荣膺“最受欢迎空调品牌”奖项。

2010年,格力电器推出的新品“i系列”和“U系列”空调,集科技及时尚于一体,一经上市,即引起了消费者的广泛关注。

2010年家电行业风云变幻,产品技术不断推陈出新。作为中国指导家电产品采购的专业平台,万维家电网通过专业团队与千万的用户合作,在数以万计的家电产品当中评选出2010年度表现最为突出的家电品牌和产品,均是当年最受瞩目的家电“明星”。

格力中央空调、热泵热水器 获评“广东省名牌产品”

本报讯 日前,经珠海市技术监督局初审推荐、广东省名牌产品评价中心组织、由六十五名专家十二个评审专业委员会组成的广东省名牌产品推进委员会审议通过,格力电器中央空调、热泵热水器获评“2010年广东省名牌产品”。

格力电器旗下商用空调产品包括10大系列、1000多个品种,齐全的产品线、完善的售后服务、智能化的管理系统,具有高度的经济性、科技性,让节能、环保、舒适一步到位!

同时获评广东省名牌产品的格力空气能热水器采用热泵原理,在少量电能的驱动下,压缩空气中的热量,通过中间介质,将热量释放到水中提供生活热水,是一种新型的高效、节能、环保的热水设备。

格力电器荣获珠海市对外贸易三大奖项

本报讯 日前,珠海市政府向格力电器颁发了“2010年珠海市对外贸易出口大户奖”、“2010年珠海市对外贸易出口进步奖”、“2010年珠海市一般贸易出口贡献奖”三大奖项,充分肯定了格力电器对珠海市对外贸易作出的贡献。

据悉,2010冷冻年度,格力电器出口和海外销售额达12.8亿美元,同比增长接近100%。其中,格力自主品牌销售额占出口和海外销售总额的30%。在南美、中东等市场格力空调表现强劲,销量超过了许多国际空调巨头。目前,格力电器正积极开拓美洲、非洲、东南亚等市场。

空调行业引发新一轮服务升级

格力率先推行“变频空调一年免费包换”

本报讯 3月1日,格力电器正式承诺,自2011年1月1日起,凡购买格力变频空调的消费者,自购买之日起1年内,因产品本身质量问题,均可享受“免费包换”服务;此前实施的“家用空调整机6年免费包修”政策继续有效。

这是中国空调企业首次推行“一年免费包换”政策。

业内人士表示,“一年免费包换”是格力电器产品质量和售后服务超越国家标准的实力体现,有望带动空调行业加速提升产品质量与售后服务,对中国家电产业将产生深远影响。行业观察家刘步尘认为,格力此举将催生新一轮的行业变革,加快变频空调的普及速度。

早在2005年,格力电器就打破空调行业“整机一年包修,主要零部件三年包修”的国家标准,率先实施“整机六年免费包修”,引发了全行业的跟进,提升了行业整体服务标准。此次,格力电器推行“变频空调一年免费包换”政策,则是对自身的又一次超越,势必引发新一轮的服务升级和品质进步。

“格力电器之所以敢屡开行业先河,率先推行‘变频空调一年免费包换’,源于企业对消费者的社会责任和对自身技术实力、产品质量的绝对自信。”格力电器总裁董明珠告诉记者,“和‘整机六年免费包修’一样,‘一年免费包换’也是一项长期政策,绝不是短期的市场炒作。”

作为中国空调产业的领军企业,格力电器用20年的发展,已经超越了众多百年空调企业取得的成就,成为全球空调产业新的技术领跑者和标准制订者,其自主研发的1赫兹超低频技术、高效离心式冷水机组等科技成果填补了国际制冷行业空白。在质量控制和售后服务环节,格力电器也从不拿消费者做试验品,而是坚持严格的质控体系,并不断提升消费者服务标准。2005年至今,格力空调产销量连续六年位居全球第一。

董明珠表示,“今后,我们将继续对自身产品的技术、质量、服务等提出严格要求,推动行业技术进步和服务升级,为消费者带来更多的实惠。”

我们永久承诺
格力变频空调
一年免费包换
变频技术不断超越, 品质服务再度升级

2011年
变频空调1年免费包换
国际领先1赫兹超低频技术
变频6赫兹技术
2009年
2010年
2005年
整机6年免费包修

“世界名牌”案格力全面胜诉

格力电器“世界名牌”虚假宣传案近日已全面结案。其中深圳、重庆、洛阳、武汉四地格力电器胜诉,天津、长沙等三地的消费者均主动撤诉。曾经在网络上闹得沸沸扬扬的“世界名牌”宣传案以格力电器全面胜诉而告终。

回顾案情,从2010年初开始,在深圳、洛阳等地纷纷出现消费者不约而同地状告格力电器虚假宣传,一时引起舆论关注。然而仔细推敲却不难发现疑点重重。首先,消费者起诉的地域高度集中,基本就集中在洛阳、武汉和重庆、湖南等地;其次,从起诉状载明的起诉时间和购机时间来看,多起案件购机与起诉时间非常接近,例如重庆市某消费者3

月3日购机第二天即起诉,甚至深圳的消费者购机和起诉的时间为同一天;最令人费解的是,部分案件的诉状格式也基本一样。比如深圳、重庆和天津三地的消费者,均是在卖场看到“世界名牌”的宣传后购买了格力空调,回家后未进行任何空调安装就直接向法院起诉。这三起案件的诉状格式惊人地雷同。太多的巧合令人深思背后是否存在无形的推手。

实际上,格力电器早在2006年就获得了由国家质检总局战略推进委员会颁发的“世界名牌”称号,是空调行业唯一的“世界名牌”,在家电行业,另一品牌海尔也获得了冰洗行业的“世界名牌”,在

此后的3年多时间里,格力一直将“世界名牌”作为宣传口号,未受到任何质疑。格力电器的业绩在此期间也是蒸蒸日上——即便在世界金融危机的2009年,也实现了利润50%的增长,海外业务不断扩张,内销业务持续增长。

然而,从2010年1月22日开始,题为《洛阳一消费者状告国家质检总局》、《规范性文件已废止广告宣传仍在进行格力公司世界名牌荣誉遭质疑》、《质检总局:世界名牌“鸵鸟政策”自欺欺人》、《独家责任:“世界名牌”背后的第二牙防组》等文章,在一些小网站上广为传播。其中一些文章的来源甚至是不具备采编资格的网站。(下转二版)

“世界名牌”案格力全面胜诉



(上接一版)此后短短的2个月里,这些网站传播数十篇此类文章,网络转载千余条。纵观这些文章,多数质疑、抨击“世界名牌”的颁发资质,却鲜有对评价标准、格力空调质量、消费者权益是否真正受损,也没有对其它8家获得“世界名牌”的企业进行质疑和攻击。

散布于全国各地的消费者在购买的格力空调并未出现质

量问题,也未遭受任何经济损失的前提下,突然不约而同地在“世界名牌”称号上与格力对簿公堂,已是事有蹊跷;而几家小网站在短时间内同时在网上恶炒这一事件,更是让幕后推手昭然若揭。

事隔一年后,多起关于“世界名牌”案的终审胜诉终于还格力电器一个迟来的清白。

以最先取得终审判决的案

件为例,法院终审判决认为:格力电器所宣传的空调质量经过国家日用电器质量监督检测中心的检测,并无问题;而格力也确实曾获得国家质量监督检验检疫总局颁发的“中国世界名牌产品证书”,因此在宣传中使用“中国世界名牌产品”称号亦无不妥。而“中国世界名牌产品”,意即中国企业生产的、具有世界名牌影响力的产品;而格力电器作为中国企业的这一事实也是众所周知的。因此,在中国,将格力电器的产品称为“中国世界名牌产品”或者简称为“世界名牌”,并无本质上的区别,也不会引起歧义。综上,法院认为,格力电器为空调进行的宣传不属于引人误解的虚假宣传,不构成欺诈,因此驳回了该消费者的诉讼请求。

而2005年3月24日公布的《中国世界名牌产品评价工作方案》中对“中国世界名牌产品”称号的说明中也明确指出:

这一称号为年度表彰,不设有有效期。而国家质检总局在2009年停止“中国世界名牌”的评选工作时,也没有要求撤销已经颁发的“中国世界名牌”称号。举个中国实业史上著名人物张謇的例子也可以说明这一道理:众所周知,著名的实业家张謇于1894年考取了状元,而状元也可谓一种“不设有有效期”的“年度表彰”。而在清末取消了科举制度之后,状元也就成了一种“不再评选”的荣誉称号。那么,此前考取过状元的张謇就不能再被称为状元了吗?显然不是,因为他至今仍被人们津津乐道地称为“状元实业家”。同理,格力电器使用以后不再评选的“中国世界名牌”的称号,又有什么不妥之处呢?

由此可见,针对格力电器的所谓“虚假宣传”攻势并没有站得住脚的证据和根基,而全国各地法院的相关判决也从法律层面上证实了这一点。中国



的制造业企业如果能多在技术、工艺、产品质量上下功夫,光明正大比产品质量,少花些力气去给竞争对手泼脏水、扣帽子,同时少出一点诸如“皮革奶”“毒紫砂煲”这样切实损害消费者权益的事件,恐怕会更有利于中国制造业的进步,也更符合广大消费者的根本利益。

(摘自中国青年网,有改动)

格力电器靠啥留住一线工人 员工生活区建成高档公寓

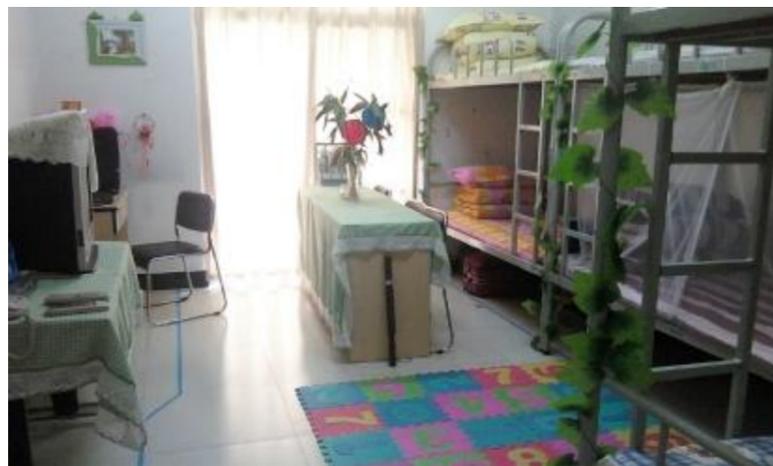


目前,全国各地企业“用工荒”频发,而在格力电器(合肥)有限公司这样的大型家电制造企业,生产线上却是一片繁忙景象,并没有出现用工不足的状况。“格力解决了员工的住房问题,让员工住得了、住得好,才能使员工留得住”,2月17日上午,安徽省住房建设厅厅长李明在格力公司调研时指出。

据合肥格力总经理陈建国介绍,合肥格力通过自筹资金的方式,在园区内兴建了一个约11万平方米的大型员工生活区,“我们的目的,是把面向工人的保障房,建成一个小区,目的就是要跟大学生公寓看齐,提升我们工人的居住品质”。

据悉,格力公司员工生活区自2006年开始进行规划建设,规划建筑总面积272463平

方米,建成住房3782套,分两期建设完成。其中,一期工程已建成员工宿舍7栋,共1966套住房,可安置员工11796人。二期规划建设有四栋职工夫妻过渡房、两栋大学生公寓、一栋食堂以及人防地下室工程,目前有两栋过渡房正在建设中,其余两栋预计在今年4月底开工建设。



在已建成的职工宿舍内,各种家用电器应有尽有。电视机、空调、热水器、冰箱、洗衣机、宽带网络等一应俱全。李明等一行领导称赞道:“这里可以称得上是国内最好的职工宿舍了”。此外,格力公司还为技术管理人才配备品质单身公寓,为双职工家庭提供配套完善的夫妻房,并配备齐全的家具、家电等,完善条件,做到“拎包入住”,为员工打造一个温馨的居住环境。

此外,格力公司还努力打造一个完善的生活配套设施环境,在生活区内建有图书室、电子阅览室、大型超市、医务室、理发店、洗衣房、活动室、足球场、篮球场等,计划建设的员工第二食堂还在三楼规划了大面积的员工活动中心,包括社团活动室、小剧院、棋牌室等,使员工“足不出厂”,就可以满足一切生活需求。(摘自合肥在线)

郑州市领导视察 格力电器郑州基地项目建设现场



本报讯 2月22日上午,郑州市副市长王跃华率领市政府副秘书长张吉、市工信委主任史占勇等一行到格力电器郑州产业园项目现场调研。高新区党委副书记、管委会常务副主任王建肃,党委副书记、管委会副主任、格力项目首席服务官樊福太,格力电器(郑州)有限公司筹备组组长许勇等陪同调研。

王跃华一行首先环绕格力家用空调项目施工现场,实地查看了各标段工程建设进展情况,并仔细叮嘱施工单位,要在紧抓安全生产和工程质量的基础上,抢赶建设工期。在最先开工建设的第一标段两库施工现场,王跃华一行认真查看了格力电器郑州产业园项目及其配套产业区规划区位示意图和家用空调建设项目厂区效果图,并听取了格力公司筹备组组长许勇关于项目建设规划、工程进度目标的情况介绍。

郑州格力家用空调项目,目前已开工面积87万平方米,其余标段2月底全面开工建设;项目总投资完成近10亿元,人员

招聘、培训及设备订购同步进行。郑州电子电器产业园作为格力电器郑州产业园的配套企业园区,也将于3月份开工建设,计划与格力家用空调项目同步投产。

王跃华表示,在高新区管委会和格力公司筹备组的共同努力下,项目整体进展顺利。他强调,要在抓好家用空调项目建设的同时,抓紧格力配套产业区建设,提前做好项目用地征迁补偿工作,争取早日动工;要针对土地和基础配套建设问题,倒排工期计划,安排专人对接,加快办理。

又讯 2月19日,新乡市委书记吴天君、市长李庆贵携新乡市四大班子领导莅临郑州格力项目现场参观、调研工作。

新乡市委书记吴天君等一行在郑州市市长赵建才等人的陪同下来到了郑州格力家用空调项目一标段(物资库、战略库)的施工现场调研。吴天君等新乡市四大班子在现场察看施工进度情况,并进行了指导交流。

(郑州格力 董正锋)

变频空调“一年包换”助推产业升级

3月1号,格力电器再次担负起引领行业潮流的重任,宣布自2011年1月1日起,凡在国内购买格力变频空调的消费者,均可享受“一年免费包换”服务。这是中国空调企业首次承诺变频空调“一年免费包换”。

格力的这一承诺,对当前鱼龙混杂的变频空调市场将产生不可小觑的作用,可谓变频空调市场的“及时雨”。

首先,格力“变频空调一年包换”为行业树立了新的标杆,将推动空调行业的良性竞争。

2005年,格力电器率先提出家用空调“六年免费包修”,在业内掀起了一场服务升级革命。一年内,为数众多的企业纷纷跟进,使得空调行业的整体水平得到了极大地提升。

如今,格力电器再一次用实际行动发挥着业界领军企业应有的作用。此后,空调行业将以格力为标杆,更进一步提高对变频空调质量以及售后服务的重视程度。对于变频空调这

一新兴市场而言,行业整体对质量的重视和良性竞争的环境,将为行业的未来发展打下坚实的基础。格力电器此举,不仅将把自己的“蛋糕”份额做大,还将有助于整个行业和市场的壮大。

第二,格力“变频空调一年包换”加速行业整合,提高了品牌集中度。

多年以来,格力电器一直通过对质量、对技术、对创新的执着追求为其他企业做出表率,但仍有不少企业采用的是引进的、借鉴的甚至是模仿的技术。消费者在市场上难以通过简单的问询得知产品的真实情况。

而格力电器于此时推出的“变频空调一年包换”将加速变频空调市场的优胜劣汰,有利于消费者权益的保障。在接下来的发展中,不能做出同等质量承诺的企业和产品,将在短期内被淘汰;而做出同等质量承诺的企业,将接受行业和消费者的双重考验,从而使得变

频空调市场的纯净度进一步提高。

第三,格力“变频空调一年包换”的承诺,让消费者看到了中国技术和“中国创造”的实力与信心,对提升民族品牌的市场形象将起到积极的作用。与此同时,值此“十二五”开局之年,格力电器更是以自身对产品质量的承诺和对掌握核心技术的孜孜追求,在贯彻以科技进步和创新转变发展模式方面走在了时代的前列。

承诺等于自信,质量等于底气。作出承诺不易,兑现承诺更难。格力电器提出的变频空调“一年包换”是基于20年来对核心技术的全面掌握、对质量的严格追求。

上世纪九十年代,变频空调的概念还未普及,只有包括格力在内的少数几家企业开始研发变频技术。如今,变频空调已经在国内迅猛发展起来,格力电器通过自主研发,其变频空调无论是在技术还是在性能上已经大大领先于国际同行。



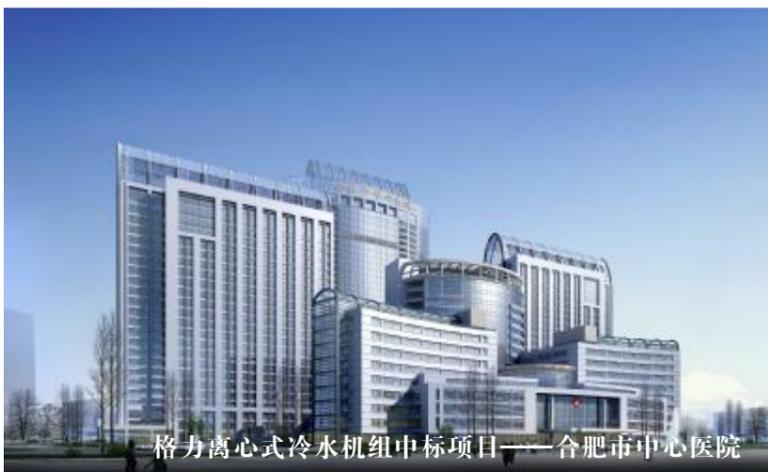
作为中国空调产业的领军企业,格力电器用20年的发展,已经超越了众多百年空调企业取得的成就,成为全球空调产业新的技术领跑者和标准制订者。在变频领域更是独树一帜,其自主研发的1赫兹变频技术,填补了行业空白,被国家权威机构鉴定为“国际领先”水平。在质量控制环节,格力电器也制订了严格的标准体系,坚持“不拿消费者当试验品”的

经营理念,并不断提高对消费者的服务标准。

真金不怕火炼。对产品质量的严格把控、对成本控制的精益求精、对品牌美誉度的绝对重视,再加上持之以恒的坚持,才能造就出让消费者信任的品牌以及在行业中独领风骚的领先局面。而这一切,也正是格力电器敢于做出承诺、勇于接受消费者考验的信心之源。

(摘自《中国日报》)

广东省建设现代产业体系技术创新滚动项目公布 格力高效离心式冷水机组入选



格力离心式冷水机组中标项目——合肥市中心医院

本报讯 近日,格力中央空调喜报连连,继格力电器旗下10大系列产品入选广东省自主创新产品名单后,格力“高效离心式冷水机组研制及产业化”项目被列入2010年广东省建设现代产业体系技术创新滚动项目计划,并获批准资金100万元。

广东省现代化产业体系技术创新滚动项目计划旨在树立优势传统产业100强,鼓励业绩突出、品牌优势明显、创新能力强的行业重点项目,支持鼓励其进一步提高技术装备水平,提升企业创新能力。本次入选再一次证明了格力中央空调的技术创新实力,同时,也高度肯定了格力高效离心机在行业里的领先地位。

离心式冷水机组是目前国际上能效最高的大型中央空调

机组,是代表中央空调行业最具有核心科技的产品之一,主要用于大型建筑空间。过去,只有美国的少数几家企业掌握了其核心技术和生产工艺,中国空调企业此前一直未攻克这一难关,以至于当时国内的大型中央空调项目,几乎被美国的几大中央空调品牌垄断。

坚持自主研发的格力电器,通过多年的技术攻关,在2003年,成功研制出具有自主知识产权的离心式冷水机组。然而,追求产品“零缺陷”的格力电器并没有急于将该产品推向市场,秉承“不拿消费者当试验品”的经营理念,格力电器对该离心式冷水机组进行了长达2年的可靠性试验。经过反复验证其各项指标的稳定性后,终于在2005年成功向市场推出此款产品。该款大型离心式冷

水机组的核心部件完全由格力电器自主研发和制造,标志着我国民族工业自此拥有离心式冷水机组的系列自主知识产权。

董明珠总裁表示,“即使成功,我也认为它是新的开始。”格力电器并没有满足于研发成功离心式冷水机组,而是以此为起点,致力于高效离心式冷水机组的研发。经过技术专家3年的潜心研究,成功攻破多个行业技术壁垒,于2009年成功推出“世界首台”高效离心式冷水机组,并成为“十一五”国家科技支撑计划重大项目——降低大型公共建筑空调系统能耗的关键技术之一。

格力高效离心式冷水机组避免了传统空调同时制冷除湿时造成的能源浪费,独创温湿度独立控制解决方案,并配备专为高温冷冻水设计的离心式压缩机,采用R134a环保冷媒,在相同的工况下,比常规大型中央空调节能30%以上。2009年10月,该机组在广东省科技厅组织的科技成果鉴定会上,被清华大学、中国制冷学会等权威机构一致鉴定达到国际领先水平。

业内专家表示,格力高效离心式冷水机组的研制成功,不仅仅证明了格力电器作为一个掌握空调核心技术的民族企业在大型冷水机组上的世界性技术突破,同时也为大型建筑提供了一个最佳的空调系统解决方案。

安徽销售公司:群策群力,实现快速变革与高绩效管理

本报讯 2011年新春伊始,安徽销售公司在总经理汪晓兵的发起下,展开了一场轰轰烈烈的群策群力大讨论,并力求通过这种讨论充分打破组织藩篱,发掘员工的智慧,迅速解决组织中的问题,实现变革与高绩效管理。

讨论会主要围绕“如何简化工作流程?”、“如何高效率高速为客户服务?”、“如何做好跨部门之间的沟通与协作?”、“自己的岗位还需要哪

些授权和支持?”等问题,以“头脑风暴”和“户外拓展”两种形式配合展开。集中讨论形成的总结性意见在员工大会上讨论,汪晓兵总经理在现场做了解答。

据了解,安徽销售公司已将“群策群力讨论会”列入公司日常制度中,并将在今后继续高频、高效地开展这种讨论,以持续提升公司的组织力和战斗力,迎接更多的挑战。(安徽销售公司 陈盼生)

格力电器与金蝶集团 建立企业管理信息化战略合作

本报讯 日前,格力电器与金蝶集团企业管理信息化战略合作协议正式签署,这标志着双方的合作正式拉开序幕。双方合作,将有助于在新一轮大发展中,实现更大的创新和发展。

董明珠总裁在与金蝶国际软件集团董事局主席徐少春会谈中表示,中国企业正经历着由思维模式从直觉式向系统战略性转变、文化从家长式向兄长式转变、管理从粗放式向精细化转变、IT从工具化向战略资产化转变、企业家从创业家向思想家角色转变,企业信息化建设迫在眉睫。

格力电器将引入从管理咨询、IT规划及ERP软件的整体解决方案,成为中国大型企业集团在管理信息化方面的先行者和典范。

业内人士表示,格力电器此次企业管理信息化建设,旨在打造世界级企业、世界级品牌、世界级管理和文化,将让中国管理模式在全球崛起。

格力电器作为中国自主创新、掌握核心技术的典型代表,也是中国管理模式的杰出代表,格力的成功模式必将给更多的制造型企业提供借鉴和学习,也将带动一批“中国制造”的企业走向“中国创造”。

成本控制之路 没有终点

文 / 企业管理部 穆柏军

在创新的道路上，我们不断探索、不断开拓，时常告诉自己希望就在前方。

踏上成本控制之路，当你发现似乎再没可降的空间时，你是否考虑到，当你准备找寻各种证据来支持成本已降得不可再降的时候，其实也是在创新的道路划上一道线，告诉自己那就是终点？

走在大街上，经常有人主动让你免费品尝最新的产品，你会不会觉得自己根本不需要付出任何成本就能获得收益？而你品尝后又情不自禁为指出产品的优缺点而津津乐道的时候，是否意识到，你已经用掉了时间成本。当把免费和时间联系在一起的时候，那么时间便是你收获“免费试吃”所付出的代价。

走进公司科技楼，映入我眼帘的除了爱岗敬业的同事，还有“向科技要成本，向管理要效益”的题词。起初，我就在想是不是应该把二者分开会更合

适些，也就是在科技楼题“向科技要成本”，在销售楼题“向管理要效益”。当我把二者与创新联系在一起的时候，才发现将二者割裂开来是多么幼稚的想法：成本最小化和效益最大化，就要科技创新和管理创新两者都要抓，两者都要硬。

成本几乎是无处不在，无时无刻不有，作为一个生产制造的企业，我们的成本更是渗入研发、生产、销售、服务各个环节。我们知道利润 = 价格 - 成本，价格作为市场驱动的结果，我们没法控制，我们要想实现利润最大化，就要把焦点放在成本上，虽然成本降为零是不可能的，可是降成本的潜力却是无穷的。这就涉及成本的最优化，我想没有任何人能够胸有成竹地回答出成本控制的最佳点在何处，就像没有任何人能回答出创新的至高点在何处一样，但它确实实实在在地存在，我们需要鼓足动力和勇气去无限地趋近。

当然，也不是成本越低越好，而是要在保证产品性能的各项指标的前提下合理降低成本，杜绝浪费。那么如何去有效、合理地降低成本，做到资源利用最优化呢？

我们能做的，就是不断地创新。在产品开发上，我们是不是可以用成本驱动创新？仅仅是提出纸要两面打印这个简单又可行的做法时，也许就有不少人懊恼为何不早点实施这个措施。

我们从这个小例子进行发散，那从我们研发、生产、销售到服务及其板块延伸下各个环节，我们是不是该反省一下，是不是把钱花到刀刃上了？我们目前的做法真的就是最优的做法吗，有没有更优的做法？

回头看看我们的工作状态，如果我们知道损失的工作时间也是成本，我们还会在工作期间神游不知何处吗？我们还会不为解决问题想办法，而是为推卸责任找借口吗？我们



还会将顾客本月 20 日的需求拖沓到 24 日再满足吗？我们还会为一个看似扎手的“刺猬”问题讨论来、讨论去却不愿担当吗？如果我们知道遗留的缺陷带来的成本风险，每多流出一个环节将以 10 倍的级数增长，我们还会在报告时粗枝大叶，在检测时走马观花吗？如果我们知道自己的一个决定将使更多人付出更高的成本，我们还

会不周全地计划、周密地做决定吗？

“未有知而不行者，知而不行，只是不知”，当我们都懂得无数合理的道理却不去执行的时候，又何谈懂了呢？要知道，不论做何种选择，我们都在付出成本。成本控制的道路上，永远没有终点，我们只有不停歇地奔跑着、攀登着、创新着、优化着……

“魔鬼藏在细节中”

——记我在两器分厂的改善之旅

文 / 两器分厂 刘雄

我在格力的第一份工作是负责分厂的成本管理工作。一直以来两器分厂的材料报废率有点偏高，我的工作便是将废品率降下来，力争资源利用最大化。当时两器分厂采用的是监督员现场督查的常规办法，有发现浪费成本的现场就出考核通报。但是分厂有一千多人，监督员人手不够，根本忙不过来，如果能有个办法让员工时时刻刻心里有个紧箍咒一样的东西，控制员工节约成本减少报废就好了。

这时指标管理就能起到良好的作用，按车间每周铜管耗用量和周报废量制订出铜管报废率指标，将指标下达到车间，起到了很好的效果。从此车间人人都关心指标，时时注意减少报废，使得分厂的铜管报废率持续下降。从此以后，分厂的成本、增效等管理都引进指标，起到了出乎意料的效果。

两器分厂的设备都是“大家伙”，基本上都是“落地生根”型的设备。而设备布局不合理，则会严重影响效率的提升。分厂投入了大量物流人员将两器件从一台设备转运至另一台设备。同时因为生产的不顺畅，现场在制品积压严重，而在制品积压又会产生很多质量问题。而问题的源头，就在于设备的不合理布局。



如今两器分厂已实现“一个流”生产模式

找到问题的根源之后，一向重视创新工作的两器分厂，对成本控制和工序改善提出了许多全新的思路，尤其是“一个流”生产模式革新，将前后设备一一对应，科学布局，取消工序之间的周转。经过周密的分析，重新调整设备布局，将前后工序的设备都搬迁至一起，设备之间架起了流水线，实现了“一个流”生产模式。随着生产模式的转变，两器也不用前后工序的周转了，生产也因此畅顺，时间与人力成本下降了，分厂的效率大幅提升，员工工资收入也得到了相应增长。

个人的力量只是一股溪流，只有汇聚了众人的力量才能发展成大江大河，显现奔腾的威力，改善同样是一项需要

全员参与的活动。本次的改善之旅，两器全员上下群策群力，同事们的参与性非常高，取得了非常丰硕的改善成果。

2010年，公司引入了TPM（全面生产管理），很多一线员工上台发布了自己的改善成果，他们新颖的改善思路和朴实的创新发明让所有管理人员倍感意外，深切地感受到全员参与的力量。在2010年下半年，两器分厂一共开展了三期TPM效率改善活动，产生了183个改善亮点，改善成果一期比一期多，有力地支持了分厂的效率提升。

“魔鬼藏在细节中”。很多改善都只是一个小小的变动，却能给公司带来很大的效益，也给员工带来了更多实惠。

无形的成本

文 / 空七分厂 李伏生

近期读到一篇有关“成本”的文章，使我深有感触。

文中讲的是作者深夜去一家饭店就餐，刚好饭店米饭吃完了，而此时若重新做一锅饭，剩下的饭到第二天就会浪费掉。但老板还是坚决地重新做一锅，并对店里的员工说：“我们饭店去大街上发宣传单搞促销，在公交车做广告，耗费了多少人力、物力、财力，为的就是多吸引一个客人。而今有位顾客就在我们店里，我们必须给他提供最好的服务。这就是一次很好的宣传机会，只要顾客满意了，他的人际关系就算只有十个，这样一传十，十传百，这样的宣传口碑，效果远比我们在大街上做广告更直接更有效。”

就这样一席话，让店里的员工深受启发，同样也深深地震撼了我。

身为格力的一员，我经常在电视及各种媒介上有看见很多有关公司的各种广告和宣传短片。饭店老板的理论，如果放在我们公司，也是有一定的借鉴作用的。

格力电器通过自主研发，掌握核心技术，拥有很多高新技术产品。二十一世纪的今天，不再是“酒香不怕巷子深”的年代，于是公司在各大媒体上就产品独特性能、高性价比等产品特性等进行了

各类宣传。好的产品加上好的推广，使得我们的销量和市场占有率持续稳步上升。

而我们生产车间面对的每一份订单，我们生产线的每一位员工面对的每一台机器，也就是客户给我们的机会。这可以让客户深入了解我们产品，了解我们产品的高性能、低能耗、高性价比。跟那位饭店客人一样，客户使用过我们质量过硬的格力产品后，同样也会是一传十，十传百地进行口碑宣传。

打江山难，守江山更难。一个公司夺得市场份额重要，开拓市场重要，但是产品口碑同样重要。如果一个企业生产线做出的不良品或有瑕疵的产品流入市场，那样的话恶性传播也会口碑相传，正所谓“千里之堤毁于蚁穴”。

企业耗费大量的人力、物力接的每一个订单，都来之不易，倾注了企业各部门工作人员集体的心血，如果因为产品瑕疵而没有留住这些订单，那不仅仅是一个订单的损失，无形中也对企业品牌带来了不可忽略的影响。

此时，我深刻意识到，日常工作中的每个差错，每一个疏忽，也许都将带来不可估量的损失。我身为格力人，应该继续做好工作中的每一步，减少公司无形成本的支出，一同践行“好空调，格力造”。