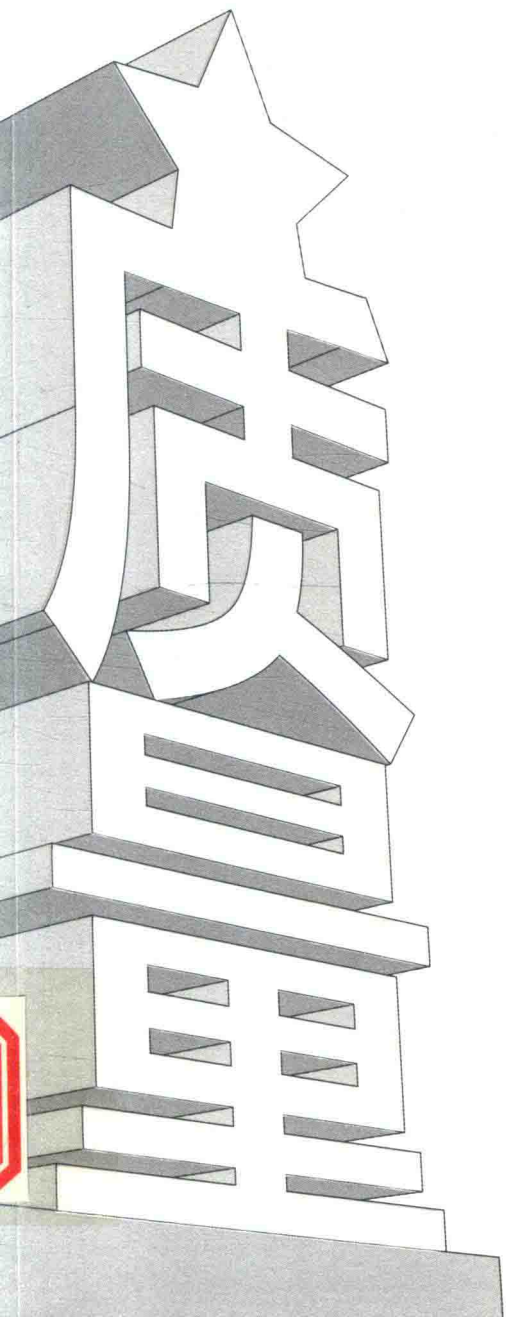


卓越之道

ZHUOYUE ZHI DAO

宁波市质量强市工作领导小组办公室 编



 宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE

785985

卓越之道

ZHUOYUE ZHI DAO

宁波市质量强市工作领导小组办公室 编

 宁波出版社
NINGBO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越之道 / 宁波市质量强市工作领导小组办公室编.
—宁波: 宁波出版社, 2017. 1

ISBN 978-7-5526-2794-7

I. ①卓… II. ①宁… III. ①企业管理—经验—宁波
IV. ①F279.275.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 314928 号

书 名 卓越之道

出版发行 宁波出版社
(宁波市甬江大道 1 号宁波书城 8 号楼 6 楼 315040)
<http://www.nbcbs.com>

责任编辑 王晓君

责任校对 庞守江

装帧设计 Add1design

印 刷 浙江新华数码印务有限公司

开 本 720 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 18.5

字 数 270 千

版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5526-2794-7

定 价 58.00 元

本书若有倒装缺页影响阅读, 请与出版社联系调换, 电话: 0574-87842506

团购或订购本书, 请联系出版社发行部, 电话: 0574-87736120



序 / 让质量精神 永远弘扬

质量，这是一个很古老的话题。我们祖先对于质量探索、变革、创造的种种智慧和传奇，至今仍令人敬佩不已。质量，又是一个很现代的话题：在日趋激烈的综合竞争中，质量已被前所未有的关注并提升到全局和战略的高度！

宁波，作为改革开放的前沿城市，对于“质量”的追求已形成思想上的共识和实践上的自觉：从设立“市长质量奖”制度到全面实施质量强市战略；从成功创建首批“全国质量强市示范城市”到提出“质量引领、内涵发展、建设质优宁波”的建设新思路等，无不体现出宁波坚定的质量理念和坚实的质量行动。

在推进质量发展过程中，宁波涌现出了一批又一批质量先行者和质量典型。其中杰出的代表，就是那些获得“市长质量奖”殊荣的企业。它们是宁波质量发展的见证与缩影，也是宁波质量发展的希望与方向。正是它们对品质的持之以恒，才营造出宁波追求质量发展的热烈生动局面和奔腾向前的勃勃气势！

更为可贵的是，获得“市长质量奖”的企业本身体现出一种共同的追求，那就是坚持质量为本、质量至上；视质量为生命，把追求质量作为神圣使命！特别是在面对困难和曲折的时候，它们始终不改质量初心，

以诚心赢得客户，以卓越开拓市场，脚踏实地、精益求精，聚沙成塔、久久为功。

这种平凡中的定力与执着，演绎着宁波生动而朴实的质量故事：雅戈尔集团，以战略为引领，创国际品牌，铸百年企业；方太厨具，潜心技术和设计创新，抢占厨房电器新高地；海伦钢琴，做“专”做“精”，让美妙音符响彻维也纳金色大厅；大丰实业，高起点、高标准，打造央视春晚高科技创意舞台；得力集团，注重市场变化，做出普通文具的精彩；石浦大酒店，挖掘地方特色文化，让本土餐饮走向世界……

上述质量故事折射出的传统与现代相互交融的商业文化，是宁波企业质量精神发育与成长的肥沃土壤。百年甬商——“宁波帮”，一路风雨兼程、叱咤风云，享誉海内外。是质量成就了一代代甬商，又是一代代甬商守护了以质量为内核的甬商精神。从百年甬商到“市长质量奖”企业，代代传承、生生不息，从“质量”之路走来，向着“质量”之路走去……

在这条充满艰辛和奋斗的路上，甬商不仅生产了有形的物质产品，同时创造了无形的精神财富，更诠释了以甬商精神为底蕴的宁波质量精神——诚心、责任、创新、卓越！

正是质量精神在四明大地广泛深入而又持之以恒的弘扬和践行，宁波的区域整体质量才走向一个又一个新的境界。在改革开放的舞台上，为什么以“市长质量奖”为代表的宁波企业群始终保持着长盛不衰的活力？宁波的经济发展为什么一直如此引人注目？是什么给予宁波经济保持勃勃生机的实力？归根到底，是质量。正是对质量的不懈追求，才源源不断地为宁波注入强大的推动力！宁波因“质量”更富魅力、更具竞争力！确实，质量承载着太多的内涵，它不仅标志着创新水平，反映着科技进步，还渗透着丰富而深刻的工匠精神和道德精神。因而，质量发展是全社会面临的共同而长远的任务，是庞大而复杂的系统工程。质量发展任重道远、永无止境。现在，全面建成小康社会的征程已经开启，宁波要继

续走在全国前列，必须坚持以提高质量和效益为中心，再铸质量品牌、再攀质量高峰、再创质量辉煌！

“市长质量奖”企业的经验，不仅是宁波质量发展成果的重要组成部分和一个地方特有而难得的宝贵财富，而且是宁波质量发展再上新台阶的重要基础和资源，应该给予充分的重视和珍惜。因此，加强对这些企业经验的系统梳理总结，并汇编成书，向全社会推广，就显得尤其必要和具有重要意义。不仅如此，本次对“市长质量奖”企业经验的梳理总结，是从质量管理的独特角度去分析和透视企业成功之道及其发展规律，相信能够为读者提供更多且别有一番新意的借鉴和启迪。同时，这一个个生动的企业实例，一方面展示着宁波实施“市长质量奖”10年的不平凡历程，进一步鼓舞全社会质量发展的信心；另一方面也是为了让质量精神得到进一步弘扬，融进社会的方方面面，成为每个人的自觉追求！

是为序。

宁波市质量强市工作领导小组办公室

2016年10月

目录 | Contents

序 让质量精神永远弘扬

- 01 以品牌为核心的三全管理模式001
—— 雅戈尔集团股份有限公司
- 02 传统文化管理自成一“家”009
—— 宁波方太厨具有限公司
- 03 “金田号动车式经营体模式” 助推金田快速发展017
—— 宁波金田铜业(集团)股份有限公司
- 04 坚持“创新驱动发展” 023
—— 浙江大丰实业有限公司
- 05 3824 质量管理法029
—— 浙江吉利汽车有限公司
- 06 技术创新为舵手,引领企业前行041
—— 沁园集团股份有限公司

- 07 以可靠性为核心、信息化智能化精细化为基础的全流程质量管理体系051
—— 宁波三星医疗电气股份有限公司
- 08 为企业腾飞储备人力资源057
—— 宁波欧琳集团
- 09 构建“以战略为导向的创新驱动发展”模式065
—— 宁波新海电气股份有限公司
- 10 质量铸就得力073
—— 得力集团有限公司
- 11 不忘研发初心 继续开拓前行083
—— 宁波信泰机械有限公司
- 12 强化战略落地 提升竞争能力091
—— 宁波埃美柯铜阀门有限公司
- 13 四轮驱动打造卓越引擎099
—— 宁波帅特龙车辆部件有限公司
- 14 责任成就优秀 创新铸就卓越 107
—— 浙江九龙国际物流有限公司
- 15 坚守产业定位 把握战略方向 117
—— 浙江舜宇光学有限公司
- 16 核心技术造就国际一流品牌 125
—— 宁波博威合金材料股份有限公司
- 17 “以质取胜、持续创新”实现“公牛”持续发展 133
—— 公牛集团有限公司
- 18 追求卓越 持续创新 139
—— 宁波申洲针织有限公司

- 19 自主创新 深化管理 迈向卓越 145
—— 宁波东方电缆股份有限公司
- 20 “共生互长”的圣龙股份职业经理人模式 153
—— 宁波圣龙汽车动力系统股份有限公司
- 21 用马斯洛需求层次理论对传统“家文化”的细化与升华 161
—— 宁波菲仕运动控制技术有限公司
- 22 将经营管理烹出了“色香味” 173
—— 宁波石浦酒店管理发展有限公司
- 23 “品质 + 技术”驱动转型升级 181
—— 宁波奥克斯空调有限公司
- 24 以战略为导向的并行两化双轮驱动创新管理模式助推宁波时代
持续发展 189
—— 宁波中车时代传感技术有限公司
- 25 品牌运作成就“钢琴 +”梦想 195
—— 海伦钢琴股份有限公司
- 26 坚定实施“转型战略”实现公司持续发展 203
—— 宁波狮丹努集团有限公司
- 27 战略致胜 追求卓越 211
—— 宁波申菱电梯配件有限公司
- 28 “视安全为生命”的安全管理体系,为巨化化工发展保驾护航 219
—— 宁波巨化化工科技有限公司
- 29 人人绩效管理系统的研究应用 227
—— 日月重工股份有限公司

- 30 构建以“五个一”为核心的项目管理体系推动公司持续发展 235
—— 中交上航局航道建设有限公司
- 31 基于高端客户驱动的精品战略管理模式 243
—— 宁波耀华电气科技有限责任公司
- 32 “守正出奇”成就品牌 251
—— 广博集团股份有限公司
- 33 人才与创新,铸就亚大品牌 259
—— 鄞州亚大汽车管件有限公司
- 34 技术创新引领全面发展 267
—— 建新赵氏集团有限公司
- 附 甬企转型升级“奥斯卡” 275
—— 宁波市市长质量奖 10 年回眸



雅戈尔集团股份有限公司

以品牌为核心的 三全管理模式

企业简介

雅戈尔集团创建于1979年，经过38年的发展，逐步确立了以品牌服装为主业，兼及地产开发、金融投资领域，多元并进、专业发展的方向。

集团拥有员工五万余人，旗下的雅戈尔集团股份有限公司在“2016中国企业500强”中排名第219位。雅戈尔在全国拥有1005家自营专卖店，各品牌商业网点2220家。公司主打产品衬衫为全国衬衫行业第一个国家出口免验产品，连续21年位居市场综合占有率第一，西服连续16年保持市场综合占有率第一位。

经过30多年的发展，雅戈尔已成为中国的知名品牌，是国家第一批“中国驰名商标”，国家第一批“重点支持和发展的名牌出口商品”，被国家商标局列入全国重点商标保护名录，多次入选“中国最佳服装品牌”“最受消费者欢迎的男装品牌”。2013年，雅戈尔荣获首届中国质量奖“提名奖”。



一、质量管理模式

雅戈尔“以品牌为核心的‘三全’管理模式”，是指围绕品牌建设，突出“全面的文化引领、全面的创新驱动、全面的质量管控”，有效推动了企业经营的健康有序发展。

以品牌为核心，主要缘于目前国内外市场竞争激烈，行业竞争已经从产品竞争上升为品牌竞争，人民生活水平的提高对品牌化提出了更高需求，服装的行业特性决定着品牌建设的重大意义。

——全面的文化引领，是指雅戈尔的企业文化包括品牌文化、质量文化和回馈社会的文化。雅戈尔确立了“创国际品牌，铸百年企业”的战略目标，坚持打造“一身正气、终身成就”的品牌形象，积极开展各种群众性活动，使质量意识深入人心，始终秉承“装点人生、服务社会”的价值理念，在企业发展的同时不忘回馈社会。

——全面的创新驱动，是指注重关键核心技术创新、新面料研发、产品设计、工艺改造，实现产品升级换代。加强品牌细分和推广，提高品牌竞争力，形成国内最有影响力行业品牌。不断加强管理机制建设，充分运用信息化管理手段，建立完善快速反应机制，提升企业管理水平。

——全面的质量管控，是指加强质量基础建设，建立“三维度四层次”的质量责任体系，为产品质量提供保障。建立以“一奖八制度”为核心的工作制度体系，创建了“12345”工作模式，实现了信息化与精细化管理的结合，PDCA与产业链的结合，质量功能展开(QFD)与市场营销的结合。建立以“一站式”服务、“一店购买，千店服务”、顾客情感体验为特色的服务体系，不断提升服务质量。雅戈尔重视节能减排和清洁生产，努力打造生态生产基地。

在“以品牌为核心的‘三全’管理模式”实施过程中，雅戈尔始终坚持占全部产品一半以上的主导产品实行全链条管控。从文化引领、技术创新、质量管理各方面通过上下游联动，各环节紧密配合、无缝对接、协同推进，有力保障了企业经营发展核心的品牌建设。

二、质量方面

雅戈尔在质量管理方面的创新做法：

1. 质量文化形象化

在企业文化的总体框架下，雅戈尔制定了“做中国服装企业质量管理的领袖、创中国最具价值的男装品牌”的质量战略，结合行业特点，以一件衬衫为模型来诠释“领袖”风范的质量理念，提出了“做全球服装制造业的标杆”的奋斗目标和“一针一线总关情”的质量精神，要求员工工作“像直尺一样精准，像针线一样精细，像剪刀能够协作，像熨斗一样臻于至善，精致卓越”。

2. 质量责任立体化

雅戈尔创造性地提出了“三维度四层次”的质量责任体系。质量责任从职权、职能、工厂三个维度分别进行了明确的定位，三个维度分别包括质量总监、工厂负责人、质管部长、质检员；研发部门、采购部门、生产部门、零售终端；工厂、车间、班组、岗位等质量责任，形成了完整的质量责任管控立体网络。

3. 管理制度系统化

雅戈尔在集团层面设立了总经理质量奖、首席质量官制度、产品质量责任制、质量诚信制度、质量安全一票否决制度、内部质量信息发布和报告制度、质量培训制度、质量成本管理制度以及质量安全重大问题通报与报告制度等“一奖八制度”，形成了完善的质量管理制度体系。

4. 管理方法实用化

雅戈尔创建了符合公司实际的“12345”工作模式，即：1个方法—PDCA；2个质量攻关方法—质量功能展开(QFD)、失效模式及后果分析(FMEA)；3项质量改进活动—技术比武、质量控制(QC)、现场障碍清除小组(BRT)；4个质量控制层次—厂部、车间、班级、岗位；5E质量管理循环—每小时循检、每天晨会、每周例会、每月质量分析会、每年质量大会。

5. 管理工具集成化

雅戈尔通过质量管理方法的实践与创新，实现了PDCA与产业链、质量功能展开(QFD)方法与营销网络建设、信息化工程与精细化管理的三个结合，使

市场营销、产品开发、质量管控、管理改进方面等工作得到提升，产业链的整体质量更加稳定，顾客需求得到快速反馈，解决问题更加及时。

三、技术方面

雅戈尔通过制定技术创新规划、创新体系建设、产业创新、技术创新、创新成果转化等途径，取得了显著成果。

1. 坚持持续创新

雅戈尔从创业至今，始终坚持持续创新，这种创新经历了四个阶段：第一阶段是以提高缝制效率和服装加工质量为重点的“基础技术创新”，第二阶段是以引进国外先进成衣后整理技术提高产品附加值的“吸收技术创新”，第三阶段是以功能性纺织新材料和成衣后整理为重点的“自主技术创新”，第四阶段是以提升品牌价值为核心的全产业链“协同技术创新”。实践证明，持续创新为企业的稳健发展提供了技术保障。

2. 坚持协同创新

雅戈尔建成了一条从棉种改良开始的原材料生产、面料制造、成衣加工到终端销售的完整产业链，形成了贯穿产业链联动的技术创新模式，进一步凸显了产业链的竞争优势。2009年以来，新技术、新工艺、新产品年均超300余项，70%达到国际国内先进水平。



3. 坚持围绕消费需求创新

雅戈尔从 1995 年开始引进 HP 免熨技术以来,不断消化吸收、自主创新,实现了从 HP → VP → DP 的免熨技术和功能性服饰产品的升级换代,获得了 4 项发明专利,使主导产品满足了客户和市场需求,显著提升了核心产品的竞争力。

4. 坚持产品创新

雅戈尔坚持产学研合作,组织攻克了汉麻品种脱毒改良、汉麻纤维脱胶、汉麻纺纱、面料制造等一系列国际性技术难题,突破了汉麻产业发展技术瓶颈,建立了世界上首条汉麻纤维机械化生产线,形成了贯通汉麻种植、纤维处理、纺纱、面料制造、成衣生产和成衣后处理的完整产业链,带动了汉麻产业上下游发展,填补了纺织服装行业的空白,被联合国粮农组织授予“天然纤维种植、开发、应用特殊贡献奖”,取得了良好的经济和社会效益。

5. 坚持资源整合创新

雅戈尔与东华大学、意大利 ORIAN 公司等国内外行业一流科研院所及杜邦公司、意大利玛佐多、德国 BASF 等 26 家合作伙伴形成长期的战略合作关系。从意大利、加拿大等国家引进高级技术人才,并在香港、意大利、美国建立设计工作室。通过国家级技术中心,建立了内部高效的技术创新资源共享机制,使关键核心技术在内部有效、快速地推广应用,提高了技术资源整合能力,促进了企业可持续发展。

四、品牌方面

雅戈尔始终坚持发展自主品牌,通过品牌文化引领、品牌创新驱动、品牌品质保障实现稳健经营,引领民族服装产业的发展。

1. 注重文化引领

雅戈尔的发展历程是我国改革开放 30 多年发展历程的缩影。雅戈尔品牌文化以“时尚雅戈尔、科技雅戈尔、文化雅戈尔”为发展方向,基于企业的愿景和价值观,以“装点人生、服务社会”为使命,以质量为核心要素塑造品牌文化,打造了“一身正气,终生成就”的品牌形象。



2. 注重自主品牌建设

雅戈尔经历了品牌代加工、自创品牌、打造中国第一品牌、实施多品牌运营等四个阶段，品牌从无到有，从有到强，从强到广，始终坚持自主品牌建设，制定了自主品牌走向国际的明确路线，面料自主品牌的出口、美国新马公司的并购、美国百年品牌企业 Hart Schaffner Marx 的租赁、代工生产(OEM)向原始设计制造(ODM)的转型升级等措施为雅戈尔自主品牌走向国际奠定了扎实的基础。

3. 注重品牌细分

雅戈尔在做好主品牌的同时，构建并实施了多品牌战略，对品牌进行细分，推出量身定制高端品牌市长服饰(MAYOR)、年轻时尚雅戈尔休闲品牌(GY)、高端汉麻品牌(HANP)和美式商务休闲品牌(Hart Schaffner Marx)，满足了顾客个性化多层次需求。

4. 注重品牌传播

雅戈尔注重品牌传播，对主品牌雅戈尔进行视觉形象(VI)导入、广告片拍摄、时尚秀等。全国 720 家大型旗舰店以情感营销为主题开展系列品牌传播活动，如每年的衬衫节、西服节、父亲节等，满足了顾客的情感契合。