



重庆康明斯发动机有限公司



改进效益一目了然

- ▶ 通过A级官方认证
- ▶ 新工厂即将投产
- ▶ 库存降低 34%
- ▶ 预测准确率提高 36%
- ▶ 加急订单（加急运费）降低 47%

客户案例说明 Customer Profile

助力成功

Powering up for success

重庆康明斯发动机有限公司（CCEC）的前身是一家国营企业，历史可以追溯到1951年，早期的新建厂在重庆主城区落成，主要业务为卡车修理。1962年开始发动机制造。该企业有着悠久的历史和管理方式，如今的CCEC和员工行为方式已经发生了脱胎换骨的变化，使企业实现了年销售额4亿美金的业绩。帮助CCEC在这个过程中获得成功的是业务转型专家Oliver Wight实施的整合经营计划改进项目。仅仅4年时间，CCEC再次证明了其业界的领导地位，并且使中国市场成为康明斯集团最大和发展最快的海外市场之一。

Imagine the possibilities,
realize the potential.®

Oliver Wight
OLIVER WIGHT



Cummins in China

追溯历史 A Long Dynasty

1995年成立的重庆康明斯发动机有限公司是重庆机电股份有限公司与美国康明斯的合资企业。经过多年的发展，已经在中国市场重型和大马力柴油发动机的设计和制造方面享有较高的声誉，其产品广泛应用于发电、重型卡车、大型巴士、工程机械、轨道车、矿山和港口设备领域。作为公司在重庆的唯一的一家制造厂，CCEC的1,300名训练有素的员工为树立康明斯全球地位，成为在中国的“动力先锋”起着重要的作用。重庆康明斯发动机有限公司目前是康明斯在国内投资的30个法人实体公司之一，也是唯一生产大马力发动机的制造企业，年产量约15,000台。

康明斯与中国联系最早开始于1944年末，当时重庆的一家企业致信康明斯公司希望寻求合作，在中国生产制造康明斯发动机。当时的康明斯公司总经理Irwin Miller先生对此表示出极大的兴趣并计划抗日战争之后在中国设立工厂。由于种种原因，他在中国市场的这个计划被搁置了30年，直到上世纪70年代中美关系缓和，才为这一中美企业之间的合作重新打开了大门。

在重庆康明斯发动机有限公司成立之前，早在1981年康明斯就和先前的中国重汽集团正式签署了许可证协议，开始在重庆生产康明斯重型和大马力柴油发动机。之后，这一合作关系继续发展扩大，并于1995年成立了50-50合资企业，即现在的重庆康明斯发动机有限公司（简称CCEC），厂址位于重

庆市区，主要生产康明斯N, K, M三个系列柴油发动机、发电机组及其相关零部件，并开始在行业内树立自己的领导地位，成为发动机行业的领军企业。

内部动能 Internal Combustion

在重庆康明斯发动机有限公司成功树立其市场地位的同时，企业内部运营亟待加强，尤其是公司流程和职责方面。例如：跨不同职能的员工能清楚地了解自己的职责并为共同的企业目标而工作，这一点非常重要，然而之前却不太清晰。员工在各自狭小的职能范围内开展工作，他们需要更多地去思考他们的行动对未来的影响。公司总经理赵留军先生说：“我们非常需要系统化的流程去实现跨部门合作的优化”。

改革改变对CCEC这种规模的公司来说是一个极大的挑战。有些人难免会心存恐惧，因为大家不想为万一的失败承担风险。销售团队数字虚高就是一个很好的例子。销售部使用年度运作计划（AOP）作为其销售目标，这与销售需求计划混为一谈。销售团队迫于担心无法实现预测和供应无法满足客户需求的压力，他们会虚高需求量以确保能满足对客户承诺。这种方式的连锁反应是导致库存过剩。例如：收到100台的潜在销售订单之后，销售团队会通过邮件方式通知供应链准备零件的需求。由于销售部门虚高需求的现象时有发生



“有了自上而下的高度重视，我们的团队开始认真执行整合经营流程。我们建立了围绕SBP的管理组织架构并通过这个流程来做所有经营决策。”

赵留军，重庆康明斯发动机有限公司总经理

生，供应链部门通常只会下达70台发动机的订单，而最终客户只下了22台量的订单。在业务中，没有人告知供应链这些差异并做出相应的调整，因此便导致供应链接受了过多的零件，且只有在年终库存盘点挑库时被发现。这次事件，造成企业花了4年时间去处理消化这些库存。

赵总说：“我们需要一个整合的业务流程来解决类似库存过剩的问题，帮助公司决策者做出合理的资源利用以及对企业长期整体发展有利的、更好的决策和战略”。

随着库存成本和运费的逐渐上涨，重庆康明斯发动机有限公司迫切需要关注企业运作文化的改善以实现未来增长。幸运的是，康明斯对整个中国业务的运营已有一个战略性目标，即BFG“未来大发展”项目，旨在在这一区域建立新工厂并引进新的产品。与此同时，康明斯还与全球业务转型专家 Oliver Wight 公司合作，并在CCEC全面实施了整合经营流程计划。随着康明斯对全球范围内组织优化的关注，重庆康明斯发动机有限公司得以迈出了其改革的步伐。

规划成功 Planning to succeed

重庆康明斯发动机有限公司从2013年10月开始专注5支柱，它们对企业的变革起着重要作用。它们包括：整合经营计划、研发、Oracle数据库、5C关键零部件及供应链管理和计划于2020年建成的新工厂。这些措施都是为了实现在2026年将业务翻倍的宏伟目标。首先，公司需要改善其文化和员工的参与度。为实现这一目标，Oliver Wight帮助公司实施整合经营计划，以推动用共同的流程驱动企业内部运作以及与供应商的协作。目标是在公司组织机构中增加数据的可见度，用一套数据进行管理以提升预测水平。

在CCEC改革之初，团队难以接受新的流程，难以改变原有的工作方式，过多依赖于IT的数据而不是通过自己的工作获得数据。局限于关注短期工作，从短期转移到专注中、长期计划，这对员工来说是一个极大的变化，然而这正是整合经营流程所要求的。

领导层高度重视整合经营流程对公司战略方向的重要性，认识到需要企业各职能部门的积极参与，CCEC销售和市场总监余海说：“这是我们必须要做的事情”。正是领导层的决心和坚持，最终使员工对整合经营流程的态度发生了转变。



不到两年的时间，改进效果已经得到体现。赵总说：“有了自上而下的高度重视，我们的团队开始认真执行整合经营流程。我们建立了围绕SBP的管理组织架构并通过这个流程来做所有经营决策”。CCEC整合经营流程的领头人彭灿林在2015年加入CCEC SBP项目组，他在这个过程中把握方向，对实施的成功起了至关重要的作用。

赵总解释道：“在我们的整合经营流程中，领头人彭灿林是最具影响力的人物，他建立了会议纪律，不允许任何人缺席SBP评审会议，正是因为他的坚持使团队行为得到改善，与此同时团队也体会到了SBP带来的价值”。

每个月的管理层业务评审会（MBR）是13位领导讨论内部业务、战略和计划的重要会议。各个职能在会上各抒己见探讨问题解决方案和决策，这些都是在SBP范围内的，包括“线下”各个部门之间的讨论。CCEC财务总监候金华说：“这样的会议非常有效，我们的总经理没有缺席过一次会议，他通过参加会议了解公司业务，同时也让财务团队通过整合经营流程更多地与业务部门交流合作以推动业务增长。”

事实证明，正是这样的管理评审会给CCEC带来了效益的改进。在这个过程中，Oliver Wight公司和康明斯内部SBP顾问毛颂华先生所提供的教育培训、各种研讨会和指导，对企业改革的成功起到了重要的作用。Oliver Wight的A级业务

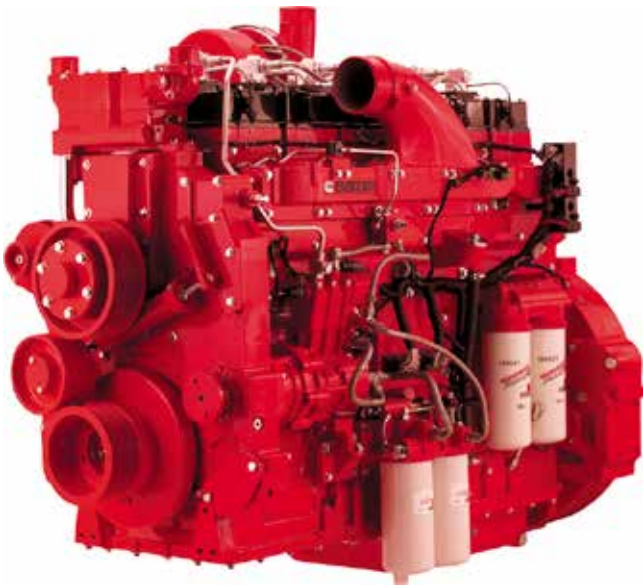
优化检查表和打分系统推动公司团队以遵循最佳实践的做法为共同目标去实现卓越的业务。

毛颂华说：“非常荣幸能与CCEC团队一起把变革变成现实。如果没有领导层对SBP的高度认可和参与，这一切都不可能发生。”毛颂华还说：“如果没有康明斯其他中国工厂的支持，CCEC会花更多时间来实现卓越。”

CCEC SBP领头人彭灿林特别提到：“感谢总部GEP和ABO SBP团队的全力支持，在这个过程中，他们提供了大量的线下培训、指导、流程和解决方案设计，并对他们的重要性予以肯定，特别是Debbie Climer, Chris Cox, David Song 和毛颂华所做的贡献。”

提升业绩 Revving up performance

当SBP理念和实践完全融入了企业日常管理，真正的价值便开始体现。企业用一套业务规划，一套数据去经营管理，领导层对企业有了清晰完整的决策与控制。CCEC市场销售总监余海说：“SBP让我们对未来中、长期要做的事情有了一个清晰的认识，同时又确保了短期目标的实现”。SBP产品评审负责人关荣说：“SBP让我们预判未来，识别到影响产品开发和产品生命周期的重大变化。有了SBP，我们对项目的



Oliver Wight公司和康明斯内部SBP顾问所提供的教育培训、各种研讨会和指导，对企业改革的成功起到了重要的作用。

延期和支出能有较早的预见性，团队能够及时审查项目并按照优先级做出排序”。

CCEC在努力实施SBP的四年中收获满满，特别是销售团队对企业内部和外部环境所发生的一切有了清晰的了解。他们与供应链就机会进行沟通，对市场需求变化给予及时反馈，以便供应链做出及时调整。AOP不再与需求计划混淆作为一个销售目标，包括AOP及企业的5年战略目标在内的所有数据都来自于SBP，使用同一套数据。关荣说：“所有领导都相信这套数据”。销售部门不再简单地响应订单，而是更加以客户需求为驱动，更关注前瞻性的需求。”

SBP供应链管理负责人李朝晖说：“需要紧急处理的“救火”事件在整个公司大大减少，原材料缺料的情况也大幅降低。当前KPI关键指标的制定、正推动着跨职能的各个部门对改进计划进行优化整合。”更好的计划使我们告别了紧急订单，准时足量交货率提升了10%，预测准确率提高36%同时库存降低了34%，加急订单（加急运费）也大大降低了47%。

李朝晖还说：“开始这段改革之路四年以来，CCEC把SBP作为我们的标准语言。”公司业务的有效管理标志着CCEC实现了企业A级标准的里程碑，内部称为“卓越康明斯”-SBP。这证明了公司已实现了它在企业文化和业绩上的变革目标。”

2017年年底，为了表彰所有员工在SBP实施过程中所做出的贡献以及公司所取得的成就，公司向所有员工颁发了SBP特别奖，这标志着公司所取得的成功，并极大鼓舞了员工的士气。

重庆机电股份拥有CCEC50%的股份，它旗下的其他子公司也关注到了CCEC所取得的改革成果，也希望以CCEC为标杆，对他们的公司进行变革。CCEC成为了“明星企业”，并被邀请分享企业获利的经验，这给CCEC人带来了极大的荣誉感。

Oliver Wight的变革理念基础是人、流程和工具以及培育良好的环境，以此实现自上而下、自下而上相结合的变革。这也是CCEC变革的基础。赵总充满热情地说：“被赋能的员工才能影响变革”，“作为全球化的企业，无论企业文化和语言背景如何，都可以通过SBP这样一个标准的流程来解决问题，关键的是人的作用和领导的角色，持续的领导力很重要。”

“有了整合经营流程来经营我们的企业，让我们对建立和管理好未来的新工厂充满信心。”

赵留军，重庆康明斯发动机公司 总经理



为未来做好准备 **Gearing up for the future**

目前CCEC正在紧锣密鼓地筹备2020年新工厂的投产。新厂址距离现工厂20公里，未来将取代现工厂，将提供更优的制造环境和设施。新工厂的运作和管理模式与SBP流程一致，包括将与CCEC现有Oracle系统的整合。赵总说：“有了SBP来经营我们的企业，让我们对建立和管理好新工厂充满了信心。”

以超越传统的思维模式迈入21世纪，CCEC正在为中国发动机工业现代化做出自己的贡献。企业的制造能力与康明斯全球水平同步发展，其产品的动力性、经济性、可靠性、耐久性、安全性和环保性等指标均得到中国市场的广泛认可。





当您找到Oliver Wight要求改进经营流程时，我们认为您其实是想给企业带来收益的增加、利润和市场份额扩大等积极的成果，而不仅仅只是好流程。只有这样的目标，才有可能让企业做出真正的改变，以实现业绩的改善，并为企业员工创造更具价值的角色。我们相信，企业内部员工才是变革成功的根本因素。因此，与其他咨询公司不同，我们将与世界一流企业合作近50年所获得的经验传授给您。



Oliver Wight Asia Pacific

118/3 Male Street, Brighton,
Victoria 3186, Australia

T: +61 (0)3 9596-5830

F: +61 (0)3 9596-5840

information@oliverwight.com

www.oliverwightasiapacific.com

Oliver Wight EAME

The Willows, The Steadings Business Centre
Maisemore, Gloucester GL2 8EY, UK

Oliver Wight Americas

P.O. Box 368, 292 Main Street
New London, NH 03257, USA

Imagine the **possibilities**,
realize the **potential**.[®]