

2006年8月5日出版  
 登记证号：粤C0007号  
 http://www.gree.com.cn  
 主办：珠海格力电器股份有限公司  
 (内部资料免费交流)

# 格力电器

GREEELECTRICNEWSPAPER

## 本期导读

- 研究储备技术，信息转化情报 (2版)
- 维护员工权益，实现和谐发展 (2版)
- 团队性改善活动是我们追求卓越的助推力与基石 (2版)

## 热烈欢迎全国质量奖评审专家莅临指导

## 格力空调入围中国世界名牌产品

8月2日，中国名牌战略推进委员会在北京发布了 2006年中国名牌产品和中国世界名牌产品名单，格力电器成为入围中国世界名牌产品仅有的四家企业之一。

### 发扬实文化从优秀到卓越

格力电器的发展是做“实”的过程，是在“实”文化中不断前进，不断继续丰富和发展“实”文化的内涵。

我们的“实”文化，在公司战略上是实事求是，求真务实，心无旁骛地坚持走专业化和稳健发展之路，这是对朱江洪董事长“三论”中“摸论”的最好阐释，在实践中摸索，摸着石头过河，自我完善，诚信经营，不断成熟；在市场经营上是反对不实宣传，实实在在地通过优质产品来满足顾客需求，树立良好口碑，赢得市场；在工作上是树立脚踏实地，稳抓实干，多干实事，少说空话的务实工作作风；在员工身上是保持优良品德，“诚实人、说老实话、干实事”杜绝弄虚作假。

在此基础上，随着企业不断发展，我们的“实”文化

逐渐成为以“实为基础，衍生出“信”廉”“新礼”为基石的外拓内敛的求实文化，这是切合中国改革开放，“以为本”构建和谐社会和全球化潮流，具有“格力”特色的企业文化。这让我们始终如一地坚持追求卓越创新，提高人类生活质量，促进社会进步，为社会创造最大财富。

我们“实”文化的外拓性表现为开放性、主动性和融合性。我们先后实践了TQM、TPM、SIXSIGMA和JIT，2001年又开始接触和实施卓越绩效管理模式，这些都是我们实践“实”文化外拓性的佐证。

一路走来，我们深知，成功推行一种新的管理模式，不是简单的口号和“一刀切”，而是认真体会和领悟新的管理方式：首先管理

需要实践才能出真知，必须结合格力电器实际情况逐步摸索；其次这种先进管理模式借鉴美国波多里奇国家质量奖，重视战略规划、财务预算和数据统计，需要通过描述、量化分析来进行管理；再次，也是最重要的，我们清楚管理是文化，而文化的灵魂在于认同，只有被认同的管理才有效益。因此，我们在实施卓越管理模式的过程中，采取分块、分步、逐项循序渐进的方式，内化于企业“实”文化中，力求“春风化雨”在全体员工思想中，树立全面“卓越绩效管理模式”的理念。

而在整个过程中，我们按照“方法一展开一学习一整合”的过程，通过自我评估来检查公司经营绩效，并运用PDCA来寻求自我的不断超越。按照质量经营最佳

### 格力600万巨额善款捐灾区



▲受台风“碧利斯”影响，广东省遭受了近年来最严重的洪涝灾害。7月26日，珠海市举行“凝聚每份爱”救灾捐款活动，望靖东总裁助理代表格力电器捐款人民币600万元。图为市委书记邓维龙、市长王顺生接受格力电器的捐款。

业绩的四级分法，我们正在从三级的“预防”阶段的企业向四级“完美”阶段的企业过渡，即是过渡到直接向客户、产品质量优越、企业文化重组的企业。

我们坚信，只要脚踏实地、真抓实干，将卓越绩效管理模式内化于企业文化之中，不断实践和完善，我们追求卓越的道路会越来越宽。(副总裁 黄辉)

### 救助灾区是格力分内之事

综合珠海特区报、珠江晚报道

7月29日下午，刚刚出差回来的格力电器总裁董明珠，在一回到珠海后，立刻将她自己的个人捐款3万元交到了市红十字会。董明珠表示：企业和企业家应该为社会的持续和谐发展尽责任。市红十字会副会长李凤玲在接过支票后说，在每一次奉献爱心、支持建设的社会公益活动中，格力电器和它的带头人董明珠总是跑在最前面，冲在最前面，从来没有落后过。

董明珠认为，做企业不仅仅是要赚钱，而更要有责任感和责任心。“一个品牌的铸就，来自于责任。”这个责任包括：对消费者的责任——要做出好产品，让他们信赖，让他们喜欢；对员工的责任——有一个好环境，让他们团结，让他们成长；对社会的责任——有稳定的利润和税收，让国家富强，让人民安康。此外，格力电器作为上市公司，还有一个责任，就是对股东的责任——有合理的回报，让他们更加支持企业的持续健康发展。



董明珠总裁

#### 30万稿费西部助学

南方日报报道 7月24日，董明珠捐30万稿费给西部助学。据悉，这是董明珠在不到一年时间里，继捐助15万元给两名白血病女孩、资助清远32名失学儿童之后的最大笔资助。这笔稿费来自其纪实性自传《棋行天下》。

### 追求永无止境

2001年中国质量协会恢复了全国质量奖评审，格力电器就予以积极关注参与，从各个方面实践这种新的管理模式，狠抓内功：

2002年格力电器已经开始大规模导入“六西格玛管理工程”，专门组织人员翻译国外专业资料，自学、培训、交流、做项目、编著教材、培养讲师……2004年，中质协启动六西格玛黑带注册，格力电器现已成为全国通过黑带考试和注册人数最多的单位，六西格玛术语已成为公司内通用语言，各层次的项目蓬勃开展。

2003年，公司在原有的ISO9001质量管理体系基础上，建立了环境管理和职业健康安全管理体系，近两年又在建立社会责任管理体系和危害物过程管理体系等。格力电器在国际化发展阶段中，注重引进和培养人才，加快信息化建设，注重技术和营销创新，各项管理

也在适应国际化需求的同时不断国际先进企业看齐，更加科学化、规范化、系统化。

格力电器从不满足于已有的成绩，而是在高速发展的过程中不断做大做强，公司从初创时仅有一条2万台套能力的生产线，经过二期到六期技术改造，目前格力电器的年产能达到1500万台套空调，产品远销上百个国家和地区，全球用户超过4000万。2005年格力电器的销售量超过1000万台套，夺得了家用空调产销量世界第一的桂冠，格力品牌也成为享誉全球空调行业的知名品牌。

在追求卓越的道路上，格力电器永不停歇——“缔造全球领先的空调企业，成就格力百年的世界品牌”。开拓创新、打造精品成为新时期的战略主题，站在追求卓越的新起点上，格力电器勇敢地挑战自我，对新的高度发起冲击。(企管部)

# 热烈祝贺格力电器进入全国质量奖现场评审



## 卓越绩效管理大家谈

### 研究储备技术，信息转化情报

研究院立足于解决空调业内难点问题以及从事中长期空调类产品技术研究和储备，开展了多领域的基础研究及应用技术研究工作，并与国内高等院校联合对前瞻技术进行研究，其中围绕节能环保和舒适性两大主题展开的制冷应用技术研究在技术和产品创新上取得了丰硕的成果。在信息的情报转化上主办“格力科技情报网”为公司提供行业重要资讯；同时还主编《格力电器学报》季刊 全部采用公司内部科技文稿；主编《每周参考》，摘录

外部重要资讯；编写《竞争情报》专题报告》等供公司高层参考，实现了从信息到情报的跨越。(制冷研究院)

### 走出去，引进来

作为产品的研发部门，家技部深知了解顾客需求的重要性，故而采取“走出去、引进来”的策略。“走出去”表现在成立消费者研究小组，负责空调行业最新技术的搜索、跟进以及分析研究，制定并完善公司产品规划表，做好公司产品开发设计重大变化的方向性参考，通过市场调查，及时准确了解最新市场信息。该小组在设计 and 市场中搭建了

一座桥梁，使产品开发有的放矢，适销对路。“引进来”就是把多个渠道收集整理的顾客需求通过设计员应用头脑风暴、QFD、DFMEA 和鱼骨图等科学工具提炼出产品开发的关注点。措施的有效实施保证了产品良好设计，使我们的产品竞争力大大提高。(家技部)

### 技术创新为企业带来发展动力

企业的发展，创新力就是原动力！商技部向来重视技术创新；首先，“技术创新”应该立足于顾客的需求上，并在市场上起到一定程度上的引导作用，盲目的“技术创新”

是无谓的。其次，“技术创新”应该建立在企业发展的实际需求上，并非不计成本的“技术创新”。再次，“技术创新”应该是从技术细节出发的设计理念的提高，并非不着边际的概念型“高科技”炒作。(商技部)



▲国画大师正在为格力员工示范

### 维护员工权益，实现和谐发展

为实现公司与员工的双赢发展，近年来，公司以组织建设和信息渠道建设为基础，以法制建设为重点，从改善员工工作环境和生活条件出发，如投资 6000 万兴建员工食堂，投入巨资兴建现代化员工生活区，集娱乐、商贸、森林公园于一体，今年第一批员工将入住；开展形式多样、内容丰富的健康活动，如成立兴趣团体(晨曦艺术团、英语协会、

格力书画摄影协会等)、组织淡季旅游、节日会演，切实维护员工的权益，公司还通过培训等方式提高员工生存和竞争技能。目前公司已经形成集内部招聘、人才储备、多能工培养、内部选拔与轮岗等多种方式并存的职业发展体系，为员工开辟“多纬度”发展空间。(人力资源部)

### 根植于心的实文化

“实”文化的倡导绝非宣传口号，它涵化在员工的思想中，体现在员工的行动中，有领导干部的榜样示范，也有员工的自觉自发。员工对“实”文化的认同，首先在于“实”文化根植于中国传统，是我们生活中必须遵循的基本价值观念；其次是多年来“实”文化为公司的稳健发展起到了无形的保障作用，得到员工的认同和接纳；再次“实”文化已经在公司内形成了一种文化规范、行为规范、心理规范、价值规范，员工

在这些规范中得到熏陶，逐渐成长、成熟起来。(企管部)

### 营销创新，领跑市场

卓越经营业绩的取得，格力电器创新的营销模式功不可没。20 世纪 90 年代中以来，格力电器先后推出“淡季返利”“年终返利”营销模式，1997 年，格力电器首创了“区域销售公司”营销模式，被经济学家称为“20 世纪经济领域的全新革命”。“格力模式”的核心和精髓就在于：把更多的心血、政策、操作模式放在



▲格力空调旺季热卖

商家上。近年来，在家电连锁大卖场风起云涌的形势下，格力电器大力倡导专卖店建设，成为家电业少有的不依靠大卖场销售业绩依然保持稳步增长的企业。实践证明，格力专卖店是符合中国国情、适应市场发展变化的渠道发展道路，是基于格力电器自身独特企业文化的渠道模式。(市场部)

### 精益理念在渠道的体现

在公司推行精品战略指导下，家经部在格力渠道建设中，从市场管理到销售服务每一个环节都贯穿“精益管理”、“精耕细作”理念：公司加大对销售公司的监控、管理力度，使各销售公司跟上公司的发展思路和步伐，在当地建设忠诚度高、可控性强的销售网络，不断提高渠道的竞争优势，提高对市场的掌控能力，在万千变化的市场环境中经受住考验并求得不断的发展。(家经部)

### 团队性改善活动是我们追求卓越的助推力与基石

在刚结束的 2006 冷冻年我们分厂的人均效率有很大提高，这与广大一线员工积极开展了一系列的团队性改善活动息息相关，2006 年我们完成了近百个 QC 项目和 100 多项小改小革项目。这种群众性的集体改善活动为公司争取了荣誉，激励团队士气和提升员工自豪感，以 QC 小组活动为例，2003 年分厂的 QCC 活动率为 15%且获得了轻工部优秀奖一项，2004 年分厂的 QCC 活动率迅速上升到 40%、并再接再厉获得了国优一项，2005 年分厂 QCC 活动率则攀升至 65%、全年完成 QCC 项目近百项并一鼓作气获得国优两项，而这些成绩与荣誉都是一线员工所取得的，充分体现了广大一线员工的聪明智慧。(两器分厂)

### 卓越高效的组织扁平化

许多大型企业形成一套逐级请示、层层批复和文件旅行的工作体系，工作效率低。而我们一方面通过组织扁平化有效解决这个问题，更重要的是格力有着“自动扁平化”的传统：每遇需多部门协作的工作，各相关部门会派出业务能手组成一支



▲干净整洁的分厂车间

跨部门、跨职能工作团队。格力电器如何能在他人还致力于寻求组织扁平化的捷径时早早将之融入了企业机体的血脉中？其实是格力电器务实的企业价值观造就了这一优良传统。公司强调以实绩说话，并为实现企业绩效和战略目标，构建了完善的授权机制，分工明确，协作灵活，员工干部通过参加会议、协调和反馈参与决策。(总裁办)

### 卓越绩效促进公司信息化建设

格力电器信息化建设一直坚持整体规划、分步实施、持续改进的方针。目前，公司的硬件设备已经发展到拥有 4 台 IBM 小型机、2 台 HP 小型机、21 台 Dell 服务器以及 3000 台 PC 机的规模，软件系统也从单一的管理信息系统发展到今天以 ERP、

PDM 为核心的包括设计开发平台、客户协同平台、内部运营平台、供应协同平台、决策支持分析平台等五大平台的数字化信息系统，从而实现了数据信息化、流程信息化和决策信息化，为合作伙伴、顾客、供方和公司获取数据和信息的获取构筑了一个高效、稳定、安全并可扩展的信息化环境。(计算机中心)

### 知识管理为创新发展奠定基石

知识是企业无形的资产和财富，只有通过知识管理，利用科技将人与信息充分结合并创造出知识分享的文化，加速人员学习、创造及应用知识，才能提高企业的核心竞争力。为此，公司逐步建立了完善的知识管理体系，同时经过多年的实际运作，形成了自己特有的知识分享的机制和方法。建立在对公司各层次员工对知识资产的掌握与了解的基础上的各个层面的创新并非空中楼阁，因此依靠不断的创新、技术创新和营销创新，我们在市场竞争中保持持续的领先。(科技管理部)

### 精益生产结硕果

公司开展精益生产以来，大大减少了物流各环节仓库，实现了大部份物料的直送；建立的高效的物

流体系，改变推动需求为拉动需求，降低了缺料对产量、劳动生产率的影响；坚定了产品是制造出来的信念，使各项质控指标有稳步的提升，特别是持续改进的思想深植于每位员工心中。(生产部)

### TPM, 追求效率的极限

TPM 是追求整个生产系统综合效率极限，排除一切灾害、不良、浪费的挑战极限的企业革新活动。目前 TPM 的思想已渗透到公司的各个管理现场，为了使 TPM 成为打造“格力百年”的利器，公司领导给予了大力支持，亲自下车间进行检查，定期召开设备管理会议，组织中层干部和技术管理人员对 TPM 的各项指标进行分析和评比。为了培养设备保全人才，提高员工的操作技能和创新意识，设备管理部门还组织了单点课程培训，为今后 TPM 的深入开展打下了良好的基础。(设备动力部)

