

# 下道“工序”即客户

航空工业成飞 周俊杰

## 我们的客户在哪里？

先讲一个故事，今年4月本人有幸参加了六西格玛绿带培训，老师在第一节课问了一个问题：我们的客户是谁？不用多想，其实大家各自都已经有了答案，只是没有说出来而已。这时有两个声音说：“是军方。”有人笑了，可想而知我们的答案是不一样的，我没有笑出声，是因为这话也没错，公司的产品交付给军方，军方就是我们的客户。只是对于我们个人，军方离我们太远，越远就越容易忽视，就越容易背离我们的客户。最后我们统一了思想：我们的工作/产品交付给谁，谁就是我们的客户。

这种客户观其实是在学习精益生产时认识到的，日本人提出“下一道工序既是客户”的管理意识，要把产品的下一道工序当成自己的客户，而不仅仅是把产品送到下一道工序就完事。很可惜我们还有很多员工没有这样的意识，于是对于自己的工作应付了事，把问题保留并传递下去，久而久之竟成为文化，大家对此嗤之以鼻又似乎无可奈何。从现在开始，每个人都树立起“下道工序即客户”的观念，不做问题的产生者使自己的客户不满意，那我们的最终客户也将会满意。

本人现在从事的专业是工业工程，简单说就是做改善，发现和减少浪费，提高生产效率和产品质量。那我们工业工程的客户是全流程的，不管是技术上还是管理上的，只要有工作，就一定还有改善的地方，所以成飞公司的每一条流程、每一道工序、每一位员工都是我们的客户。

## 如何让客户满意？

美国质量管理专家朱兰说：“美国值得向全世界夸耀的东西就是工业工程，美国之所以打胜第一次世界大战，又有打胜第二次世界大战的力量，就是美国有工业工程。”工业工程在日本的发扬光大，全球各地区都应用工业工程的方法来提高效率、降低成本、保障质量，这充分证明了工业工程的强大。同时，工业工程又是“资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段（其实说的是泰勒制）”，它要求工作人员尽可能多创造价值、创造利润，最好一点时间都不要浪费。不是每个人都能清楚地认识到个人与企业的关系，但每个人都有惰性和侥幸心理，这使得工

业工程在制造企业中很难施行，特别是当企业的员工已经形成了固有的工作习惯时，我在生产现场常常听到这样的声音：“国企就这样。”“做得多，工资又不涨，干嘛那么卖命！”“你不能让工人一直干活啊，他们已经很辛苦啦！”……

在这里说三个故事。一是我在某单位做观测评估，各道工序的时间数据都没有，于是我自己现场测量，最终我将数据及发现的问题呈现给基层管理人员看时，对方非常不悦，说这个数据不真实、太片面，随后大倒苦水、冷嘲热讽，领导也没有正面回应。在这种情况下，如何还能再做改善呢？二是我在某单位做改善，为了使工段配合支持我的工作，花了大量的时间跟工人、检验和组长做思想工作，最终我很顺利地拿到了第一手的数据资料，工段的期待使我倍受鼓舞，但是当我和专业厂的团队成员一起来到工段，一成员告诉我“时间数据可从原始记录本上摘抄、能解决的问题其实已经解决、其他问题不用管也能交差”时，当我一大堆道理说得口干舌燥时，对方一句“事情那么多，哪有时间来搞这些嘛”让我倍感沮丧，我难过的是他们对于改善的这种态度，而且这种态度很普遍。三是本人有幸参观了三华科技公司的成产车间，这是一家成立于1996年的调色设备制造商，目前亚洲最大；2014年开始推进精益生产，到2016年，人均年产值上升73%，总资产利润率上升243.5%，净资产利润率上升221%，年库存周转次数由5.6次提高到37次，故障率锐减至0.2%。我们参观完之后发现，没有什么“高大上”的生产线，原先花大价钱买来的自动化线在推行精益生产后反而被淘汰，所用的方法我们也早就知道，他们比我们做得好的就是他们真是那样执行了。

必须承认，我们的工作还亟待加强，在服务生产现场、贴近客户方面还远远不够，我们的客户不了解、不相信工业工程，进而不支持工业工程。但在公司基础管理非常薄弱、基础数据相当匮乏的情况下，依然开展了管理创新项目实施、管理提升课题、AMT、人才队伍建设、生产现场改善等工作，取得了丰硕的成果，我们将不断探索开拓，开展基于生产的管理创新课题、虚拟仿真、专业研究、全流程改善、人才建设等工作，为助推公司弯道超越贡献更大的力量。

# 换位思考的客户观

航空工业光电所 李兵

说起客户这个词，很多人第一时间想到的，都是一种买卖关系。广义上来说，服务也是一种产品，人们购买商品，就成了商家的客户，而且商家提供的产品好坏，直接决定着客户的体验。饭店的食物没做好，或许会导致客户拉肚子；航空公司的飞机晚点，或许就耽误了客户的重要行程。作为商家而言，提供优质产品，是商家之所以存在的根本意义。作为客户而言，挑选优质的商家来满足自己的需要，是客户的自然选择。作为航空工业的一员，我们自然明白，生产出优质的飞机及其产品，是我们的职责所在。

工作中，我们无时无刻不在使用别人的劳动成果，同时我们也把自己的劳动成果提供他人。车间工人生产零件时，会接受工艺、图纸以及上一道工序处理好的胚料。研发人员进行设计时，首先要阅读相关技术方案和要求。管理人员更是要汇总众多的劳动成果，从而确保一个个具体项目或工程能够整体可控。所以在一个协作的团队中，人人都是他人的客户，人人都有自己的客户。如何服务好客户？市场营销学把这事解释得很明了，即一切以客户为中心，以客户的成就为目标，围绕这个大观念来做事情。

首先，在工作中，人与人之间应是一种信任的关系。就像客户挑选商家一样，一个一贯优质的商家，可以让客户放心选用他的产品。我们在工作中不可能什么事都亲力亲为。使用他人所提供的劳动成果，使我们完成自己工作的必要条件。但是，如果焊接后的电路板总是存在虚焊，就会导致后续装调无法顺利进行；如果财务人员报表中出现数据错误，或许会导致领导做出错误决策。为了避免他人的错误，我们在关键工序制定了各种检验和评审环节。但一个合格的零

件不是检验出来的，而是制造出来的，我们不可能对所有上道工序的所有细节都进行检验。只有每个人把自己的本职工作做好，为他人提供合格的服务，使人和人之间存在基本的信任，才是一个组织得以运行的基础。

其次，在工作中，人之间应是一种互助的关系。提供合格的劳动产品，是每个人工作的本职，而提供更好、更优质的产品，能够帮助他人节省更多时间、解决更多问题，则是每个人的工作目标。一份切合生产实际的设计图纸，会大大提升零件的加工效率，同时确保加工质量，甚至还能降低成本。当人人都能够通过自己的劳动，使别人的工作更加容易完成，这个组织的运行效率就会大幅提升。

再次，人与人之间的协作，应达到一种倍增的效果。在工作中，每个人都应有大局观，不仅要知道自己的直接客户是谁，更需要知道自己所在的工作组、部门、单位面对的客户都是谁，让自己的劳动成果不仅让直接客户满意，更要满足更上一级客户的要求，这样一来，团队的工作成果就会远远超出团队中所有人员成果的简单累加，“1+1=2”的结果造不出飞机，无数个“1+1>2”才能成就出无数个个体无法实现的目标。

一切以客户为中心的客户观，简单地讲，就是一种换位思考的理念。客户需要什么，我就怎么做。集团公司生产的战机，必须满足军方客户的需求；光电所生产的产品，性能必须满足乃至超出总体设计要求。而每个人在工作岗位上，也应当时刻思考，自己如何工作才能更好地服务下一道工序、下一位同事。作为航空工业的一员，当我们每个人都能让自己的客户更加满意时，当我们每天通过自己的劳动成就自己、成就他人时，所有人劳动成就就会层层传递下去、汇总起来，铸就出令航空工业客户满意的最终产品，我们共同的航空梦就离现实更近了一步。



无论你的工作距离产品最终的使用者有多远，前方始终会有一个你所服务的“客户”。如何更好地服务客户、满足客户需求，同时在彼此的合作沟通中，不断提升航空产品的品质，希望“‘客户观’之我见”专题系列，让大家在彼此的分享交流中，得到一些思考和启示。

# “客户观”之我见

## (三)



# 执行文化下的客户价值

航空工业津电 李陶然

航空工业津电以“航空报国、强军富民”为使命，积极响应集团公司工作要求，聚焦主业、锁定客户，在企业发展战略上紧跟时代，管理方式不断创新，围绕各型号的生产、服务、保障体系建设也不断提升，对客户的需求快速响应，急客户之所急，想客户之所想，全心全意打造津电品牌。

今年津电大力推进执行力文化建设，而执行是战略，是为客户价值而执行，衡量我们所做的事情是不是有价值，就是在于是否满足了客户的需求。进而从客户价值出发，把满足客户需求作为一切工作开展的目标和中心。公司从管理层面积极改进，要求员工每周填写《周计划工作表和上周总结》、设立品牌积分榜、召开工作质

航空工业华燕 王健

一天，当我还沉浸在对一篇论文的苦思冥想中，桌上的电话响了，传来了一位基层党支部组织委员急切的询问：“王健吗？请问你有没有党支部的学习资料？我们党支部想组织党课学习，没有合适的资料啊，这个月的党支部学习还没组织呢，这都月底了。”我当时脑子嗡的一下，心想坏了，这几天忙着改论文，忘了给各党支部发送学习资料了。我连忙带着歉意回复他资料马上就发。放下电话，我的脸烧得通红。

回想这件事，我也在暗暗懊悔，如果不是这位组织委员的电话，我可能真的就忘记发送党支部学习资料了。领导把每个月给党支部发送学习资料这么重要的事交给我，是出于对我工作的信任，我怎么这么粗心呢？

询会，开展月度正反案例分享会等多个维度落地执行文化。在这种气氛中，公司上半年产值节节攀升，一次次刷新着记录。上半年，实现营业收入4.61亿元，完成年度目标的59%，同比增长5.6%，实现利润1.36亿元，完成全年目标的76%，同比增长14.7%，一组组令人振奋的数据是执行文化在实际生产中产生效果的真实写照。做到了以文化促管理提升、用管理使文化落地，亮业绩显管理成效。

以客户价值为导向，从“让我干”逐步转变为“我要干”，各部门推诿扯皮、找借口不完成任务的次数逐渐降低，工作效率得到了有效提升。

我们为什么要讲客户价值。客户价值永远是企业的经营底线，突破底线，企业就会分崩离析。任何企业都必须把客户的利益放在第一位，只有

客户的信任和支持，我们的品牌才能打响，才能赢得更多的市场份额和竞争机会。公司董事长王树刚在“我有一个梦想”一文中讲道：“有一天，航空津电成为最具实力的航空电力系统、防火灭火系统集成供应商之翘楚，备受客户推崇与厚爱，我们的员工将为此充满自信与自豪。”

我们在客户价值认知中改变。客户是什么？就是要确立“下道工序”决定“上道工序”的游戏规则，下游是上游的客户，下道工序是上道工序的客户。企业外部，部队就是我们的客户；企业内部，型号部是生产部的客户，生产部是采购部门的客户；部门内部，领导就是员工的客户……同时强调客户价值，就意味着要软化和打破部门的规章制度和界限。油瓶子倒了谁扶？谁看见谁扶。完整的客户

# 由抱怨引发的服务思考

的事业才会不断进步。

第三，What？我作为一名党务工作人员，我的工作责任应该是什么？其中重要的一项就是组织各党支部开展学习教育，定期推送学习资料并对学习活动进行监督检查。然而我这次做的不好，没有很好地尽到应有的责任，这也是认识上的问题。

第四，Where？我把这个词的含义引申为我在哪里？我在什么岗位上？既然在党务工作者的岗位上，就必须时时心里装着党的事，工作再忙再累，也不是忙中出错的理由。换言之，如果我没有把自己的岗位工作当回事，懒散懈怠，得过且过，我的岗位又将在哪里？

第五，When？这个词恰恰切中了我的要害。什么时候做？华燕公司目前还是以生产为主的企业，不应由自身工作忙而成为拖延的借口。

还有一个How？我该怎么去做呢？

这是最核心的问题。从那天起，我逐渐养成了订工作计划和总结的习惯，在办公桌的台历上，清楚记载着每个月的固定工作内容和本月要完成的工作，有时间的时候就看一看，完成了就挂红旗，包括收缴党费、支部委员会和党小组会、推送学习资料、检查“两学一做”党员组织发展等等，有问题的就画问号。同时，我利用内部园区网、内部刊物等多个渠道分批向党支部推送习近平总书记系列重要讲话、集团公司“1122”党建工作体系等学习内容，让大家有效利用一切时间进行自主学习，相信这样做效果会更好。

感谢那位给我打电话的同志，是他的提醒给我敲响尽职尽责的警钟，也让我对如何服务好客户有了更深刻的认识，这个教训也将永远警醒我要全心全意、尽职尽责，为党组织建设服好务，为党员服好务。

面，公司2009年就提出开拓军队装备采购业务，至今已有8年。8年之间，我们也曾彷徨、怀疑，庆幸我们从未轻言放弃。2016年，伴随国防和军队新一轮体制改革的推进，越来越多的军队机关采用委托第三方代理机构通过招标等竞争性形式进行装备采购。凭借多年的市场培育和中航招标的品牌实力，市场发展部代表公司在与包括国信、中招、中技、中化、远东等行业领先企业的比拼中，成功入选中央军委装备发展部装备采购招标代理机构名录、空军装备部装备采购局、海军某专项招标代理机构库，预计未来可新增至数十亿的招标采购规模。

## 积极参加各类入库比选，开拓不同行业潜在客户

面对行业资质放开、低价恶性竞争的市场环境，市场发展部按照公司业务要求，尽力在做大做强航空系统内业务的同时赢得更加广阔的市场空间。部门利用一切信息资源，积极搜寻潜在市场客户，2016年共参加招标代理机构比选投标70余次，平均每周就有近1.5次，涉及行业包括：航空、航天、兵器、教育、卫生、石化、市政、电子、保险、通信、金融、文化、安全、煤矿等16个领域。通过努力，我们最终赢得了20家新客户，这其中包含了武警北京总队、中国电子科技集团公司第十研究所、北京出入境边防检查总站等十六家航空系统外新客户。虽然新客户开发成功率仅仅为25%，但我们仍然相信：只要坚持走出去，把握住每一次展示企业形象和与客户沟通交流的机会，就有可能赢得多一份信任和市场份额。

## 通过专业化优势培养 招标重点领域客户群

随着社会的不断发展，招标投标市场、工程建设向着更加专业化、规范化的方向发展，这必将给招标代理服务的广度和深度、服务的效率和质量等方面提出更新、更高的要求，招标代理机构只有与时俱进，找准定位，加强专业化服务能力的培育和建设，选择符合行业发展、有专业能力积累的领域做深、做透，提供比常规代理机构更为专业、更为深层次的差异化服务，打造行业口碑，才能不断地拓展咨询服务的新天地。在此方

## 利用电子招标采购平台 为客户提供解决方案

2013年公司积极响应国家“互联网+”行动计划的号召，开发建设了中航招标网，将传统的招标采购引到线上，并成为国家首批认可的试点招标采购平台。平台的完成，代表着公司在行业内率先具备了操作全流程电子化招投标业务的能力，为广大客户提供了电子招投标采购运营解决方案，另外还开发了微信公众号和中航招标移动服务平台，招投标相关方可以随时随地了解招标投标相关信息。功能不断增强的招标采购平台，在我们维护客户和开拓市场方面起到了关键助推作用，作为公司业务特色优势，市场发展部在每次洽谈客户时都会对此进行详细推广介绍，客户对此也往往表现出浓厚兴趣。我们在帮助客户制定有针对性采购方案的同时，还会及时搜集客户的差异性需求反馈给信息技术部门，以便更好完善平台的建设。此外，市场发展部还会定期撰写招投标相关热点文章并推送到平台微信公众号上，以便增加客户黏度。

随着政府简政放权和市场化进程的加快，不仅国家行政管理手方面在变，市场竞争秩序、行业格局也在变，招标代理机构应树立以关注客户的价值实现为出发点的服务经营理念，从便于发挥自身招标采购服务优势前提下着手，帮助客户优化采购管理体系，只有更加精细化和专业化，才会赢得客户信任，开拓更广阔的市场份额。