

Jatco

加特可（广州）自动变速箱有限公司
地址：广州高新技术产业开发区科学城荔红二路8号
邮编：510530
电话：020-82267338
传真：020-82267002
网址：www.jatcochina.com

FY
21
年
刊

越 势 代

Jatco 2022年3/4月
Mar/April, 2022

CONTENT

主办：
加特可（广州）自动变速箱有限公司
编委会：
王莎丹 李 洁 杨国枝 罗 慧 张瑞琼
周西福 王媛媛
主编：黄光继

执行主编：魏 芳
责任编辑：胡 璇 盘香霖 邓隽杰 黄柳燕
联系电话：020-82267338-263
投稿邮箱：jgz_chp@163.com
承制：南都周刊

扫描二维码
查阅电子版杂志



Sunrise 04 —— 制胜风口 Industry

06 —— 管理部门 Manage

管理部门
管理部门大事记
以创业精神，探寻广州新赛道！
全员参与CSR，诠释优秀企业市民形象
创新、用心、走心，这是加特可广州的安全style
DX推进这一年：业务电子化、积极主动、意识提升

18 —— 财务部门 Finance

财务部门
财务部门大事记
以集体智慧，推进SG&A成本低减
应对成本危机，TdC Follow-up meeting助力挑战更高目标
对标双重审计准则，坚守合规经营底线

26 —— 生产部门 Produce

生产部门
生产部门大事记
集团首创！加特可广州攻克手动轴安装自动化难题
高要求、高标准的新变速器是这样诞生的
内制品品质全球第一，优秀是一种习惯
探索JEPS技能传承路径，打造最强技能人财队伍
持续挖掘原低机会，提升企业成本竞争力
以生产调整，灵活应对缺芯危机

40 —— 品质技术中心 Quality

品质技术中心
品质技术中心大事记
用心“培”育美好，打造专业团队
品质决定成败，守住企业生命线
VUCA时代的安定供给

52 —— 跨越风浪 Brave the wind

跨越风浪
展望FY22年度，我们有话说
all waves

制胜风口



汽车新四化已不是趋势，而是现实。
置身百年未有之大变局的风口，
如何稳住优势基盘，高质量抢跑新赛道，
对加特可广州而言，是一道必须做出的抉择题。
公司组织架构的调整、DX的加速推进，
似乎正昭示着加特可广州新事业的动向。
这是新的世代，这是正在重塑的未来，
且看加特可如何乘势而上。

管理部门 大事记

2021.4

- 04/09 方针说明会
- 04/22 RLP毕业仪式
- CSR活动
- EM/QM

2021.6

- 06/03 安全月启动仪式
- 06/04 第一次核酸检测
- 06/07 疫苗接种（第一次）
- 06/17 本田顾问Biz Review
- 06/21 第二次核酸检测
- 06/23 i志愿平台导入
- 06/24 专利表彰
- 06/28 疫苗接种（第二次）

2021.8

- 08 劳务知识讲座

2021.10

- 10/22 年度方针说明会
- 10/31 总部企业足球赛

2021.12

- 12/27 DX优秀事例发表会

2022.3

- 03/01 RCEP政策研讨会
- 03/03 知识产权专利讲座
- 03/22 秋山总经理归任

2022.2

- 02/10 新年式

Cause

Achievement

Race

Electrification

Intelligent

Secure

CSR

2021.5

- 05/18 EM/QM经验共有会
- 05/24 新事业研讨启动会
- 05/31 IATF16949内部监查启动式

2021.7

- 07/21 运动捐步

2021.9

- 09 信息安全月
- 09/01-09/03 IATF16949外部审查

2021.11

- 11/01 消防演练
- 11/16 黄埔区网络攻防演练活动
- 11/17 T-E-A-M Competency浸透
- 11/19 百家讲坛
- 品质月启动仪式

2022.1

- 01/12 宣传片拍摄
- 01/14 忘年会
- 01/21 小小工程师
- 01/26 SDGs讲座



以创业精神，探寻广州新赛道！

总有一些时间节点，能决定一个企业的命运，以及未来发展的方向。世界正经历百年未有之大变局，汽车行业同样正经历新四化的洗礼，作为核心零部件变速器制造商，加特可广州身处其中，亦应思考如何抓住机遇，探索新事业、领跑新赛道。

可喜的是，加特可广州已经研讨出了新赛道的雏形，还将持续探讨可行性并不断优化，以构建未来十年甚至更远的新事业基盘，推动新事业的最终落地。

探索新赛道，事关企业存亡

零部件制造和整车制造强关联，却又存在差异，这就意味着加特可广州的新事业，既要考虑中国汽车行业的发展趋势，亦要结合企业自身的发展特点。

激烈变化的中国市场，是加特可广州抉择新赛道的重要考量依据——中国已是全球最大的汽车市场，尤其新能源发展速度领跑全球，国家也给予了充分的政策倾斜，电动化在中国不是趋势，而是事实。

CVT龙头的角色转变和守业者的角色定位，则是加特可广州研判新赛道的根本前提——基于日产集团、加特可集团的战略规划，重新定义企业存在的价值和意义，锚定未来事业，为市场提供有活力的新产品和服务。

加特可广州向来有“在中国思考、在中国倾

听、在中国实践”的行动方针，针对中国市场选出的新赛道（将在合适时机公布），已获得加特可集团的部分认可，部分内容也和日产汽车2030愿景相当吻合。

全员参与，定义现在与未来

新赛道的选择，进行了几乎长达一年的研判，访谈范围几乎涵盖加特可广州全员。“我是谁”“我能做什么”“我的优势是什么”等事关企业存亡的重要命题，必须在这个重要的历史转折点厘清。

研讨分两个阶段展开。

第一阶段，“站在现在看未来”，理清“我是谁”“我有哪些优势”等核心问题。初期，企划管理部铺开了广泛的KICK OFF（项目启动会议），让全员明确研讨的方向、目标、具体事宜。

共识达成后，正式进入个人访谈和团队访谈环节，通过访谈，收集到很多有料、有效的想法和建议。“为了确保采访顺利进行，我们提前做了线上课程，让大家学习如何接受采访；同时，针对不同群体、不同级别、不同人，拟了不同视角的采访提纲，做了很多模拟采访，避免回答千篇一律。”企划管理部部长魏芳笑称，当采访准备充足时，会自然而然地激发许多令人惊艳的想法，有些虽然天马行空，但背后的逻辑却能引发进一步的思考。

访谈结束后，企划管理部将内容重新梳理，综合判断“我想做的事情”“我能做的事情”“我应该做的事情”等，选出了部分适合的赛道。

人的认知总带有历史的局限性，这就要求必须跳出现有认知和框架，进入“站在未来看现在”的第二阶段，综合现在和未来，把“我是谁”正确定义出来。

未来的不可知性，导致对“度”的把控力要求极高。因此基于第一阶段的成果，第二阶段参与人数更加收缩，也更加关注行业、外部信息和调研结果，在探讨层面也明确了限制条件和标准，避免过于发散的思考和争议。“每一步都是如履薄冰，通过不断发散、聚焦，用了近半年时间，才得出新赛道、新事业的‘新’应该是什么样子。”

魏芳透露，在研讨过程中探索出的方法论，

已经反哺加特可日本总部，作为其探寻新赛道的参考。“最开始我们认为，3个月还不足以探讨出结果吗？后来发现过于乐观。因此未来探讨不会停止，方法论也会不断迭代，以确保新事业符合中国不断变化的市场情况，让加特可广州真正筑牢中国的事业。”

以创业精神，做新事业的引领者

“虽然新赛道在探讨过程中宽容度较高，但严格来讲，面对未知的可能性，我们没有试错的成本。”

魏芳坦承，一方面全员不仅要非常熟悉新事业的路线，更要从即时起认识到危机的紧迫性；另一方面，公司也会基于新事业和人财培养两个维度，输出形式多样、可持续的purpose理念渗透和价值探寻活动，提升全员能力，让每个加特可人都参与到引领中国事业发展的路径上，真正以环保、安全、舒适、感动人心的产品和服务，为移动出行创造新价值，被社会所信赖，让加特可广州在残酷市场竞争中生存下来。





全员参与社会贡献活动， 诠释优秀企业市民形象

作为“优秀企业市民”，加特可广州始终将社会贡献活动置于战略高度，并深谙“社会贡献活动是文化软实力的重要组成部分”这一道理。从过去由公司发动活动，到FY20年成立社会贡献活动推进委员会、鼓励员工自愿参与社会贡献活动，加特可广州在短短两年间逐渐形成了全员参与社会贡献活动的氛围，真正让每个人都成为心系社会的贡献者，为社会带来无穷的正能量。

让每个人都能为社会创造价值

数据是最有力的证明，FY21年各部门举行社会贡献活动26次，共计1268人参与，全员参与率达102%。

背后既有社会贡献活动推进委员会事务局（以下简称“事务局”）的主推与助力，更有各部门积极自主的行动。

为何会有事务局的成立？事务局主要负责人胡璇解释，公司层面的社会贡献活动无法覆盖到每个部门，参与者非常有限，通过鼓励各部门自主举办社会贡献活动，让全员参与，不仅能提升员工的组织能力、丰富其业余生活，更能让员工真切感受到活动带来的荣誉感，“自己就是加特可广州的一份子”。

自FY20年事务局成立后，事务局委员长多次传达社会贡献活动理念和价值，提升各部门主体意识。推进委员也积极收集年度计划、跟进活动落实进行、提供资源和平台，让社会贡献活动得以落实。

鼓励和支援只是诱因，各部门的主动参与才

是关键。从积极响应到反复实践，各部门也在不断探索自己的方式和特点——部分部门利用旅游时间捡垃圾，足迹踏遍整个广州，甚至踏足佛山、珠海等地；部分部门则进行旧书捐赠、爱心捐款活动，并积极参与社会志愿服务平台、NGO组织的活动。

一个值得关注的数字是，社会贡献活动部门参与率占比，从20%到FY21年底超70%，各部门已拥有了自主运营社会贡献活动的基础，集体荣誉感的意识也在逐渐增强。

不断创新活动和机制

如今社会贡献活动已内化为加特可广州系统且常态的企业市民责任之举，但如何保持“长期主义”思维，不断创新活动和机制，形成可持续发展的路径，是事务局一直在思考的事情。

“小小工程师”是绝佳的实践。过往三届活动，都是邀请孩子们到工厂参观，FY21年活动真正走了出去，去到南海区百顺镇百顺学校，让孩子们在VR眼镜、手机互联等新技术手段的加持下，突破空间距离的限制，远程“参观”工厂，实现线上线下的联动。

活动现场，20名小小工程师，通过Teams会议与加特可广州副总经理黄光继进行云互动；并通过MR镜头转播，以“第一视角”（工友佩戴VR眼镜的视角）参观加特可广州智能化生产线，与工厂技术人员进行线上交流，了解汽车变速器的小常识，感受品质意识和客户意识；最后还动手参与汽车模型组装和比赛，体验汽车组装的乐趣。现场设置的视频直播，也让工厂值守人员、NGO红十字会人员，能远程“触达”活动现场，感受同频共振的欢乐。学校、NGO等各方都对活动给予了高度评价。

“i志愿”平台（广东志愿者信息管理服务平台）的导入，则在体制层面强化了各部门的自主运营体系。从2021年6月起，“i志愿”平台（特指加特可广州企业认证）正式对员工和家属开放，共有100多人参与集体注册，不少人在FY21年3次疫苗接种中，发挥了重要的志愿服务作用。平台上会同步更新广东志愿者活动信息，只要有时间、有意愿，员工可以自行进行注册并参与活动，不仅为部门开展社会贡献活动提供了信息支持，也为员工个人参与社会贡献活动提供了广阔阵地。

其他诸如图书馆捐赠、运动捐步、旧物捐赠等社会贡献活动，也在持续开展，员工参与热情不减。

内聚人心，外塑形象

虽然全员参与率实现飞跃式提升，但对于事务局来说，这仅仅只是开始。

直接员生产任务较重，需要更灵活、更减负的参与方式；部分社会贡献活动依然停留在捡垃圾等基础层面，可以考虑利用“i志愿”平台扩展活动方式；事务局自身运营能力需要提升，并持续助力各部门自主运营体系的强化……

FY22年，事务局将从“i志愿”平台活用、DX推进、SDGs（联合国可持续发展目标）内容策划、活动形式创新、宣传强化等诸多方面，继续强化机能、提升运营能力，让员工自发参与社会贡献活动的热情更高，也通过品牌的持续曝光，不断强化加特可广州“优秀企业市民”的形象，提升企业口碑，走出“内聚人心、外塑形象”的有效路径。

加特可广州在短短两年间逐渐形成了全员参与社会贡献活动的氛围，真正让每个人都成为心系社会的贡献者。

FY21年社会贡献活动大赏

• PART I 环境活动 •



垃圾分类活动体验



环保摄影手绘手工作品



• PART2 教育活动 •

小小工程师



• PART3 福祉活动 •



创新、用心、走心， 这是加特可广州的安全style

真理与谬误，仅有一步之遥；正如安全与风险，不过毫厘之差。

在加特可人眼里，安全绝对是第一位的。总务部安全健康管理科在FY21年展开了系列安全活动：定期安全巡查的落实、安全人财的培养、应急预案的自主编制、新冠肺炎疫情的积极应对，通过每个环节的用心守护，让加特可广州的安全防线筑得更牢。

创新让互动率更高、工作更扎实

安全往往藏在看不见的方寸之间，如何强化安全教育是关键。

2021年6月和11月开展的安全月活动便是例证。通过组织应急技能比武、知风险防风险竞赛、管理职安全培训等一系列安全活动，不断创新内容与形式，让安全教育更贴近实际工作和生活。

尤其是“应急技能比武”这一以竞赛促安全的活动形式，吸引了各班组的主动参与。竞赛过程中，现场氛围特别热烈，赛后大伙也反映，以赛促学的形式让他们掌握了很多实用技能。安全健康管理科科长曾思明表示，现场设置的消防设施使用演练、心肺复苏训练、VR安全体验、安全知识问答等环节，也吸引了许多员工参与，“以往都是我们做，这次他们能亲自动手，大大增加了参与的积极性。”

这一用心还体现在应急预案编制与联合安全监察上。

只有从上到下，全体为同一个目标共同努力，且各部门精诚合作时，才能将点点微光汇成磅礴力量，筑就加特可广州的安全绝对。

往年应急预案的编制，都是由外部机构完成，难免出现无法贴合加特可广州实际的情况。

为了让安全工作更细致并落到实处，FY21年安全健康管理科组织了各个部门的安全、管理担当，一起参与预案的制定、审查，不仅内容更符合公司实际，还进行可视化的图文编排，让安全人员仅通过预案，便能直观地掌握从事故发生到处置完成的整个流程，对现场人员而言更具实操价值。

与加特可苏州开展的联合安全监察，则通过不同视点检视了加特可广州的安全工作是否到位。双方互派人员进行考察，确认日常工作开展的情况，以及针对加特可全球据点、公司内部往年发生过的安全事故是否采取了对策等，以防止同类事故再次发生。

“双方的观察视点不同，对方可以在自己习以为常的行为中，看到提升、改善的空间，这样就能相互学习、取长补短。”曾思明认为，通过联合监察这一形式，能更好地发现安全工作中的遗漏点，避免事故的发生。

全员参与，筑牢防疫成果

奥密克戎毒株已是当下新冠肺炎疫情的主要感染源，其传播速度快、隐匿性强的特点，决定了企业必须做好常态化疫情防控工作。



结合政府要求和公司实际，加特可广州已印发第九版防疫方案，通过多项举措将防疫落到实处：设置防疫专项预算，常备3个月防疫物资，确保防疫工作有资金、能到位；针对防疫对应能力提升，多次进行真实演练；响应政府号召，对进口货物进行全面消毒、核酸采样；确立三级审批制度，从部长到科长再到系长、工长，层层确认员工健康情况和安全申报的真实性，一旦发现异常迅速跟进，出现瞒报虚报者一律给予处罚。

为提升申报和审查效率，科室还联合IT部门进行了电子化改善：通过开发异常申报平台、导入企业微信，将申报权限下放到每个员工，通过员工个人汇报，每日打卡、健康码是否异常等信息的收集，让大家安全防疫意识有所提升，同时个人自觉性也更强。相较此前建微信群、手机填写excel表格，这一做法效率极大提升，异常监测也更快。

防疫不仅是企业行为，也需要每个员工的支持。FY21年开展的三次大规模全员核酸检测与三次疫苗接种，就见证了加特可广州全员的向心力。

接种通知临时、时间紧急，需要大量志愿者在现场协助医务人员和各部门，进行人员协调、现场

指挥、信息录入、样本运输等工作。令人感动的是，每次组织时，总能得到员工的积极响应，“前后总计有200多人加入志愿者服务队伍，厚重的防护服，让汗水浸湿了他们全身，但没有人抱怨。”安全健康管理科陈美伶回忆起过往的画面时，依然觉得温暖而感动，她看到的是加特可人的责任与担当，“除特殊情况无法接种外，目前公司全员疫苗接种率达93%，至今保持全员0感染，政府、卫健委对我们的防疫工作给予了高度评价。”

成果带来的新思考

如何让活动避免流于表面，使“安全绝对”的理念深入人心？安全健康管理科在FY21年做出了创新的尝试，且取得了优异的成果。

“多组织一些大家感兴趣、可参与的活动，多关注安全生产法、应急预案上的细节，多进行管理职培训、开展安全人财培养，才能更好地把安全工作做透、做实。”

他们还不断提到，只有从上到下，全体为同一个目标共同努力，且各部门精诚合作时，才能将点点微光汇成磅礴力量，筑就加特可广州的安全绝对。

DX推进这一年：业务电子化、积极主动、意识提升

自FY21年“加速DX(数字化转型)”成为加特可广州的公司方针后，一系列服务于DX推进的举措迅速铺开：成立DX推进委员会，明确“数字驱动变革”的愿景和涵盖四阶段任务的战略路线，新增丰富的DX培训、讲座、交流会，构建DX开发应用平台……加特可广州驶入全面推进DX的快车道。

回顾这一年，加特可广州取得了怎样的成绩？在推进DX过程中遇到了哪些挑战？DX推进委员会（以下简称委员会）又有哪些经验和反思？



自主意识爆发的一年

“没想到大家积极性如此之高，部门自主推进率达到45%，提前完成第二年40%的目标。”在谈及DX推进元年成果时，“惊喜”是委员会成员的第一感受。

这一年，DX需求如潮水般涌向委员会——确立101件DX课题，实施率达83%，完成56件，较FY20年新增40余件。

各部门从开始接触DX工具和平台，到快速完成DX课题，成长速度同样让委员会成员惊喜，“不少部门一旦上手，就能自主开发和实施DX课题；部分优秀部门，甚至可以灵活利用平台和工具，完成诸如‘业务流程集成、生产数据可视化、实时数据自动发布、远程支援’等更为进阶的DX课题。”

为共享优秀课题和经验，委员会于2021年12月举行“加特可广州DX优秀事例发表会”，评出7件优秀奖、7件入围奖（其中有两件代表加特可广州参与全球发表，获得优秀奖），并在FY21忘年会上进行表彰，极大鼓舞了优秀部门推进DX的热情，也让更多员工意识到，DX推进门槛并不高，每个人都可以且应该成为DX推进员，为加特可广州的数字化转型、新事业变革，贡献自己的潜在能量。

多途径助力DX推进

各部门自主意识的爆发，离不开委员会的主导与支持。

整个FY21年度，共开展12场DX培训，涵盖DX理念、三大平台（低代码、RPA、SmartBI）入门、DX工具、制作指南等丰富课程，培训人次1388人。

在公司内和DX网站上，海报、广告栏等可视化内容宣传，DX专题、TOP访谈等内容登刊，优秀事例发表和案例渗透等经验共享，让全员DX意识得以显著提升。

为了让各部门能更灵活地实施DX课题，委员会构建并扩大了4个DX平台的运营能力。部门DX

案件提交后，如委员会判定其可以自主实施，则提供工具、资源的支持；如委托IT协助，则纳入排序，依次推进。

通过自主实施和委托实施两条路径，FY21年不仅达成DX课题目标，更实现了37562H/年的工时削减，较FY20年提升68%；纸张削减数超111万张，累计可达30层楼高。

加速探索DX的可能性

虽然成果显著，但应清楚看到，加特可广州依然处于DX战略路线的第一阶段，自主参与DX推进项目的人数整体占比偏少，数字化思维刚刚起步，项目更多是业务电子化，数字化基础相对薄弱，离真正的“数字驱动变革”愿景，还有很长的路要走。

委员会也已经规划出FY22年的DX推进战术，将继续从DX方针渗透、加强部门自主推进、平台一元化管理等层面，提升DX意识。

一方面，全面推进业务电子化，加快数字化基础的建设。委员会将优先全面推进业务电子化，并从数字化视点搭建综合类平台（涵盖流程、数据联通的一体化平台），“FY22年已有超20件DX业务在推进，业务电子化的脚步将进一步加快。”

另一方面，活用数据，从数据中发现改善机会和价值。委员会将持续和培训科开展课程企划，不断丰富现有课程，满足不同人群的需求；同时，通过分析FY21年优秀事例，打造“数据活用”等专场培训，共享加特可集团内的优秀数字业务化案例，更广泛地传播DX成果和经验，让更多人了解DX推进带来的实际效益。

“只要有参与的热情，愿意主动学习数字化知识，其实不需要太专业，同样可以从业务中发现改善机会、挖掘潜在价值，甚至发现并创造新业务。”FY22年，委员会将挑战DX活动实施率100%的目标，力争部门自主推进率突破50%，他们已经准备好了。

财务部门 大事记

Consciousness

2022.2

- 02/01 PRC外部审计(E&Y)
- 02/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2022.1

- 01/01 PRC外部审计(E&Y)
- 01/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.11

- 11/02 SG&A 原低推进会
- 11/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.9

- 09/01 存货盘点
- 09/02 SG&A 原低推进会
- 09/17 储存品盘点
- 09/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.6

- 06/01 存货盘点
- 06/02 SG&A 原低推进会
- 06/10 固定资产盘点
- 06/17 储存品盘点
- 06/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.4

- 04/01 税务外部审计(浩枫)
IFRS 0930 日产外部审
计(E&Y)
- 04/26 FY21 TdC Follow-up meeting
- 04/28 SG&A 原低推进会
- 04/29 FY21 预算正规案

Cost control Reduction Follow up

Selling general & administrative expenses

2022.3

- 03/01 存货盘点
J-SOX
PRC外部审计(E&Y)
税务外部审计(浩枫)
- 03/24 储存品盘点
- 03/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.10

- 10/01 税务外部审计(浩枫)
PRC外部审计(E&Y)
- 10/02 SG&A 原低推进会
- 10/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.12

- 12/01 存货盘点
PRC外部审计(E&Y)
- 12/16 固定资产盘点
- 12/23 储存品盘点
- 12/26 FY21 TdC Follow-up meeting
- 12/31 FY22 预算0次案

2021.5

- 05/02 SG&A 原低推进会
- 05/12 政府补助对应
- 05/15 TdC目标值设定
- 05/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.7

- 07/02 SG&A 原低推进会
- 07/26 FY21 TdC Follow-up meeting

2021.8

- 08/22 SG&A 原低推进会
- 08/26 FY21 TdC Follow-up meeting

Audit Accountant Meeting



以集体智慧， 推进SG&A成本低减

为响应加特可集团LBB (Lean-Boost1-Boost2) 发展方针，加特可广州自FY20年起，开始举行SG&A原低推进会（销售管理费用成本降低推进会议），并连续两年完成年度目标，为加特可广州整体费用低减做出了相当的贡献。在目标逐年严峻、难度逐年递增的主客观环境限制下，成绩到底是如何取得的？

成本压力考验企业运营能力

除生产制造费用、材料费用外，其他用于公司经营、管理的所有费用，几乎都在SG&A（销售管理费用）的范畴内。

这一特点，就决定了SG&A原低推进困难重重：劳务费占比，极大部分属于不可控力；不少项目固定费用占比较高，原低活动开展难度高；随着原低活动的深入推进，可挖掘的低减项目也越来越少……

但随着国内外经济形势的变化、各类成本的上涨，SG&A原低推进活动必须开展，同时，集团也有一定比率的低减目标。由财务部主导的SG&A事务局应运而生。事务局通过听证会等形式，确立整体方案、体制和目标值，并将目标分

散到各个部门，由各部门根据业务特点，完成活动内容、形式的确立。

每个月，事务局都会召开一次SG&A原低推进会，会议内容直切主题，各部门依次汇报本部门的目标、缺口、差距原因、希望得到协助的事宜，最后由公司经营层针对各部门的情况提出方向和建议。

各部门的部长、预算担当等人都需参会，目的就是以便某部门需要协调时，能快速得到对应部门的支援。“由于部门业务不同，可能有些部门第一个月就能达到要求的低减目标，有些部门可能直到年底都难以完成项目费用的低减，因此SG&A原低推进，并不是单个部门的行为，而是整个企业的行为。”财务部刘理漫表示，前期财务和各部门沟通时，也反复强调，每个部门都要想办法去挖掘课题，更要集思广益，考虑如何能为其他部门提供支持，这样才能助力加特可广州达成年度目标。

集体智慧发挥价值

第一年（FY20年）目标达成最为艰难。

此前每年财务部虽对SG&A有预测，但并未涉及目标达成，各部门财务预算控制的意识相对薄弱。FY20年事务局进行数据收集时，发现数据准确度并不高，部分部门也不懂相关的财务语言。为了反映真实情况、提升工作效率，事务局安排了培训，并尽全力解答各部门提出的各类疑难杂症。

通过一年的指导，各部门数据收集、数据预测的准确率大幅提升，且养成了积极主动对应的意识，相比从前，FY21年的效率明显更高。

如何挖掘SG&A课题，SG&A原低推进会同样发挥了作用：如部分来自日本的依赖对应这个依赖，要将内容分散到各个职能部门，有些部门

通过一年的指导，各部门数据收集、数据预测的准确率大幅提升，且养成了积极主动对应的意识。

向总部申请了预算，有些部门则未进行，直到会上听到其他部门的分享时，才意识到该业务可以纳入SG&A课题的范畴。“大家坐在一起共享经验时，最能体现集体智慧，既能看到SG&A课题挖掘的可能性，又能提升整体成本意识。”

刘理漫也坦承，一个不容忽视的事实是，SG&A自身的特点，让目标达成越来越难了，好在以前是财务要求做，现在各部门都能积极主动配合完成，大家真的感受到是一个TEAM，都在为年度目标达成而努力。在她看来，有形成果终究是短暂的，“整体意识养成”这一无形成果更为必要。

严峻挑战来袭

当下，全球经济环境趋于下行，各类成本保持上涨态势，对于制造企业而言，压力更为严峻。

FY22年，加特可广州有了新的SG&A原低目标，对各部门而言，挑战无疑再次升级。

但既然目标已定，唯有坚定不移地达成。事务局也建议，各部门要尽早、尽快开展SG&A原低课题的提案，以避免在后续推进过程中出现异常。

“日本总部对加特可广州的SG&A原低推进评价很好，认为推进得更细、更扎实。”刘理漫相信，随着整体意识的提升，各部门会以主人翁的心态去达成目标，并通过部门间的积极连携，挑战更高目标。



应对成本危机, TdC Follow-up meeting 助力挑战更高目标

一场疫情, 给全球汽车产业链敲响了警钟: 人、设备、物料、物流……一步落后, 则步步落后。汽车供应链自身极长且复杂的特点, 决定了危机环环相扣: 芯片短缺, 导致生产台数下降; 原材料价格剧烈上涨, 则导致外购品成本上涨; 双重影响之下, 单台成本自然大幅上涨。

在此背景下, TdC Follow-up meeting (单台成本跟进会议) 的重要性越发凸显, 如何利用好TdC Follow-up meeting这一平台, 对材料费、技术端&制造端的原低活动起到推动作用, 是财务部一直在思考且实践的事情。

发挥信息共享优势

起源于FY15年的TdC Follow-up meeting, 本质上并不用于挖掘原低项目, 更多是发挥信息共享优势, 使财务、采购、制造各个机能轴, 通过相互联络月度目标及原低项目累积达成情况、未达原因、对策等, 让公司管理层, 以

及日本总部 TdC事务局的相关人员, 知晓目前加特可广州TdC原低活动的推进情况, 以便及时给出建议和支援。

会前, 财务部联合日本财务, 以第一速度核算上月TdC实际, 考核当月目标的达成状况, 并及时将结果展开给采购、制造等相关各机能轴,

各机能轴收到结果后迅速对未达原因进行分析, 察觉风险, 及时制定挽回对策, 确保年末目标达成。会上, 根据各机能轴的具体情况, 公司经营层会进一步评估对策的可行性、风险性等, 以便推进后续对策的落实, 如风险较高则会探讨替代方案。

同时, 会议也可能产生新的原低课题, 会后对应机能轴认领, 并确认对应人、责任人, 由部门领导跟进相关事项, 并约定在下次会议前再报告。

虽然TdC目标年初就已确定, 但达成情况需要在每次会议中去滚动跟进、更新, 这就意味着每个月都必须预测能否达成年度目标, 围绕目标连轴转, 不会有停歇之时。“进行环比时, 能明显发现, 目标达成情况并不稳定, 受影响因素较多, 尤其汇率波动这种不可控因素、因缺芯导致台数减少等。”

有着多届TdC Follow-up meeting经验的财务部主管刘佳, 非常清楚地认识到, 这要求他们能及时根据每月情况, 对下个月乃至下半年做好预测, 管控好风险。“比如停线时, 现场生产体制会发生显著变化, 固定费用就要进行相应削减, 比如加班费、出差费、人工费等, 以控制成本, 做到损失最小化; 再比如某个原低课题如果3月份(财年年末)才实施, 一旦无法收割, 便会对全年TdC达成率产生影响, 那就要进行检讨, 是否可以提前实施并收割? 如不能则是否存在替代方案?”

即便月度目标达成, 评估和预测也会持续到年末, 直到年度目标达成, 如出现未达, 则需要在下一年度的目标值中挽回。

连携促进整体目标达成

多年TdC Follow-up meeting的推进, 让采购、制造各机能轴形成了强烈的信息共享、风险意识, 必达信念。

如某个原低课题达成困难时, 会在TdC Follow-up meeting汇报过程中提出, 向相关部门发出依赖事项, 领导层综合判断, 尽可能地去支援。“由领导层打通信息链路, 促成连携, 从而推动整体目标的有力达成。”

目标会更加艰巨

眺望FY22年, 纵观整个国际经济环境、中国汽车供应链市场格局、加特可广州生产经营实际, 可以预见的是, 目标会更加艰巨。为了在激烈的竞争中占有一席之地, 相比于往年单一的目标, FY22年度在完成对外目标的设定后, 财务部进一步设定了更为严格的内部目标。

如何在加特可集团统一方向下, 根据不同机种制定合理的达成目标, 考验的不仅是企业对自身经营情况的判断, 更是对市况和产业链的综合判断, 尤其在急剧变化的产业变革中, 领先半步, 就有可能在未来步步领先。

正如丘吉尔所言: “不要浪费一场好危机。” TdC Follow-up meeting如何持续发挥信息共享优势, 助力挑战更高TdC目标, 期待值得更多。

多年TdC Follow-up meeting的推进, 让采购、制造各机能轴形成了强烈的信息共享、风险意识, 必达信念。

对标双重审计准则， 坚守合规经营底线

在企业发展壮大过程中，必然出现经济业务增多、销售规模上涨的现象，需要对经营管理加强审查，以确保合规经营。加特可作为全球上市公司日产旗下子公司，在中国经历十五年发展，既要符合国内的审计准则，亦要向日产汇报符合国际准则的审计结果。那么，加特可广州是如何对应外部审计、实现合规经营的？

审计小课堂

审计的意义是保证被审计单位报出的各种信息资料的合法性、公允性和一贯性，从而提高会计信息资料的真实性与可靠性。被审计单位报出的各种信息资料真实、正确、可靠与否，会直接涉及企业、企业投资人、债权人及其潜在投资人的经济利益。审计作为独立的身份对被审计单位报出的会计报表等进行审核、验证，查出各种错误与弊端，是保证被审计单位报出的信息资料真实、可靠的重要环节，这也是审计应发挥的最基本作用。

审计可将审查验证过程中发现的问题以审计报告、审计意义管理建议书的方式报告给委托人或授权人，进行旨在提高被审计单位经营管理水平、经济效益的经营管理审计。要以这样的工作确定被审计单位取得的成绩，或者是发现被审计单位存在的不足和弊端，并深入分析原因、提出解决问题的建议，从而促使被审计单位克服缺陷，提高经营管理水平、提高经济效益。这是审计的经济监督和经济评价职能发挥而带来的结果。

审计周期长、对应准则不同

“加上内部审计，我们一年几乎有2/3的时间都在做审计工作。”提及审计对应周期时，财务部金艳玲既慨然亦释然。

令她慨然的是，外部审计涉及项目非常广，包含“会计、税务、政府不定期稽查、各种专项审

计”等各项内容，且财务会计报告要同时对应中国准则和国际准则两套审计标准，须分开核算、分开报告，审计“战线”被拉得很长。

在每个财年的伊始，财务部便要制定直至第二年下半年的税务和会计审计议程。会计外部审计从9月开始法定自然年度预审和日产半年度审计，第三方会计审计公司（全球四大之一）提前一周将需求给到加特可广州财务团队，由财务部联络各业务部门及财务部内各相关业务担当，请各相关部门准备审计所需资料；随后，对应不同模块、各业务流程，第三方会计审计公司进驻到现场，对相关部门进行访谈，判断其业务是否有新增、流程是否有变化等。

会计审计时间持续到10月中旬，第三方会计审计公司还会在12月进行中国财政年度终审，以得出法定自然年的财务会计专项审计报告。“其间，我们也会和对方反复沟通，防止出现理解偏差、和实际不符的情况。”金艳玲说，会计外审关系到股东利益、后续税务外审等多种因素，必须让双方信息对称，“每次现场审计完成，还会召开总结会，外部审计师会对我们的财务核算和经营管理提出建议，以进一步改善流程、规范经营行为。”

除了对应国内的财务审计，还要向日产上报财政年度的财务会计报表，且分两次报告——半年度（当年9月）和年度（次年3月）。这份报告，须符合国际审计准则，随着经济全球化的发展，中国国内的会计准则越来越与国际会计准则趋同，但两者间仍有很大的不同点——如会计准则的结构层次不同、涵盖范围不同、侧重对象不同、计量模式不同等。虽然准则不同，但加特可广州自成立至今，历年经过外部专业审计最终体现在审计报告的结论，都是“无保留意见”（即符合审计准则）。

经过国内会计外审、日产会计外审后，12月会迎来外部税务审计事务所的税务预审，次年3



月税务审计事务所会再次进驻现场，收集资料，针对企业所得税，对企业全面审核后，在会计年度审计报告的基础上，依照税收法律、法规、规章及其他有关企业所得税的规定进行全面审计，并于次年5月终审结束后出具企业所得税汇算清缴鉴证报告。国家税务局通过这份报告，来判断企业的纳税情况，评估是否需要退税、补税等。报告最终会影响到企业的信用等级，和政府奖励、企业认证、企业荣誉等强关联。同样加特可广州成立至今，历年税务审计事务所对公司出具的也都是“无保留意见鉴证报告”。

另外，还有来自国家机关、地方政府等不定期的稽查和审计，以及部分专项审计（如专利费、关联交易等），同样需要第三方审计公司出具报告，以判断各项业务是否合规。

环境复杂多变，积极应对挑战

而令金艳玲释然的是，和几家第三方审计公司在长期接触过程中，建立了良好的流程机制，遇到问题能快速找到人、找到方法；同时加特可广州财务团队非常稳定，经过轮岗后，每个成员都能良好地对应审计工作，极大提升了审计效

率，从而推动加特可广州保持“无保留意见”的良好状态。

FY21年，尽管国际国内各类会计、税务准则都发生了较大变化，但得益于加特可广州财务团队和第三方审计公司、税务局的快速沟通，能做到信息来源广泛、渠道通畅；加之团队本身也随时关注各类财务政策变动、税务优惠通知，能做到对变化点快速关注、快速分析、快速对应。“我们注意到，国家这些年也越来越重视审计工作，国内准则和国际准则接轨的速度不断加快，这样也更利好我们做财务中长期计划。”

另外，国际国内的政治经济形势，也是影响外审的关键因素，如战争、疫情、银行汇率、大宗商品走势（如钢材、芯片价格）等，都会实实在在反映到企业账面价值；第三方审计公司的人员稳定度、对准则的理解程度，同样会影响外审的准确性。这些都是难点，但也都在财务团队的积极应对下，一一突破。

可以预见的是，FY22年，国际国内环境依然复杂多变，各类不确定性因素依然存在，但正如金艳玲所言，“能经历的都经历过了，该变的都变了，还有什么挑战，就尽管来吧！”

生产部门 大事记

2021.4

- 04/15 月度品质会议
原低会议
原低项目挖掘会
- 04/21 QC发表会
- 04/27 AXO出货

2021.6

- 06/17 月度品质会议
原低会议
原低项目挖掘会

2021.8

- 08/15 月度品质会议
原低会议
原低项目挖掘会

2021.9

- 09/13 上半年技术发表会
- 09/15 QC发表会
- 09/16 月度品质会议
- 09/28 加特可广州基本技能
竞技大赛
- 09/29 黄埔区第13届“技术
能手”大赛
- 原低会议
- 原低项目挖掘会

2021.7

- 07/15 月度品质会议
原低会议
原低项目挖掘会

2021.10

- 10/01 环境月(天鹿湖环保、
垃圾分类庙会等)
- 10/20 加特可中国基本技能
竞技大赛
- 原低会议
- 原低项目挖掘会
- 10/21 月度品质会议

2021.12

- 12/15 月度品质会议
原低会议
原低项目挖掘会

2021.11

- 11/15 月度品质会议
- 11/29 全球JEPS奥林匹克
大会-加特可广州预选赛
- 原低会议
- 原低项目挖掘会

2022.2

- 02/15 月度品质会议
原低会议
原低项目挖掘会

2022.3

- 03/04 下半年技术发表会
- 03/08 全球JEPS奥林匹克
大会
- 原低会议
- 原低项目挖掘会
- 03/15 月度品质会议
- 03/26 地球一小时

2022.1

- 01/13 月度品质会议
- 01/04 下半年技术发表会
原低会议
原低项目挖掘会

Produce
Quality
Inheritance

Skill
Jatco CVT8
Automation
Engineer

Semiconductor



集团首创！加特可广州 攻克手动轴安装自动化难题

2022年3月，随着整套自动化设备步入稳定运行期，加特可广州正式宣布，成功挑战G#6-3手动轴（自动变速器换挡机构）安装自动化。该设备不仅在加特可集团是首创，在整个自动变速器行业都具有领先优势。

该设备具有哪些技术亮点？在挑战过程中，技术工程师又是如何一一攻克技术难题的？编辑部采访了生产技术部组装技术科的黄家辉。

积极拥抱新技术

设备改造的需求，源自2018年。当时现场人工作业存在安全风险，且瞬间噪音超过标准要求，虽然改造需求紧迫，但考虑到行业技术不成熟，风险较大，故暂未实施。

直到2019年，三菱机器人（配套力觉传感器）这一项新技术在加特可广州的运用导入，才让改善重新提上了日程。

历经两年时间，该技术在CVT组装的可靠性、效率性、稳定性都得到了充分的验证，对团队实现手动轴安装自动化打了一针强心剂。

但问题来了，不仅日本总部尚未解决该课题，加特可广州也没有对该技术完全了解的技术工程师，且自动化对结构、精度的要求极高，仅仅将其组装成一台完整的设备，是不足以满足现场改善需求的。

从2021年4月起，生产技术科正式开始推进项目，黄家辉回忆道：“部品组装顺序是有的，但每一步用什么样的设计，才能真正降低噪音、满足精度要求，我们做了非常多的试验——结构完善、修改变更、机器人参数调整，直到2021年9月，才初步将设备组装完成，中间又反复进行调整、完善，2022年2月春节期间才正式将其导入生产线，3月开始稳定运行。”

尤其是整个设计环节，前期设备设计图纸出来后，组装技术科与多部门进行商讨，不仅要判断设计的调整点，更要考虑设备导入时，现场是否有足量空间、是否需要进行岗位合并？并且后续保全人员维护设备时，是否具备可操作性和便利性？

从设计图纸出炉到设备稳定运行，整个改造过程，跨部门协作持续进行，携手攻克了一个又一个技术难关。黄家辉说：“虽然大家都是第一次接触该新技术，但都跃跃欲试。”

G#6-3手动轴安装自动化的阶段性胜利，为加特可广州带来了相当大的回报：改善了人力成本；自动化率得到提升；安全问题得到更完备的改善；生产线满足生产节拍要求，达成高效率生产；同时技术工程师的技术水平得到明显提升，对攻克新技术信心倍增。

加特可日本总部也对该项目给予了高度评价，非常认同设备、设计、结构等内容，并以广州的经验为基础，在日本同步开展手动轴安装自动化改善。

信心、耐心缺一不可

既然是新技术、新项目，便意味着在改造过程中，必然遇到数不胜数的新课题。

黄家辉说，团队结合新技术的特点，为设备设计出了一个大体构造，经过反复试验和设计调整，解决了一个又一个遇到的问题，通过对设备进行不断完善，最终使设备满足精度与成功率的要求。

目前团队正在考虑将项目经验举一反三并加以推广，尝试将新技术和其他部品、设备进行有机融合，以应用在其他生产线上。

同时，动作流程也得到优化，从以前人工按顺序操作，变为机器多步骤同时进行，节拍也得以保证。

为了匹配流程改善和设备导入，现场布局同时进行了调整。因生产节拍紧张、生产线布局紧凑，设备无法按原空间进入，于是对岗位进行合并、工程进行分割，保证了自动化设备的导入空间。黄家辉说，实际出现的课题都是意料之外的，团队还将通过现场操作观察、零部件设备改善等方式，持续关注并推进改善。

寻找新技术应用机会

为何加特可广州能以先发优势取得手动轴安装自动化的胜利？

其离不开技术工程师们扎实的业务能力，但更考验的是他们在面对新技术、困难课题时，是否永远对技术心存好奇与敬畏？是否愿意多尝试、多应用、不退缩？答案已经非常明确。

目前团队正在考虑将项目经验举一反三并加以推广，尝试将新技术和其他部品、设备进行有机融合，以应用在其他生产线上，不断提升加特可广州整体的组装自动化率，让加特可广州在集团内的技术贡献占比越来越高。

这是机会，更是炽热的期待。



高要求、高标准 的新变速器 是这样诞生的

2021年7月30日，历时5年、耗资190亿元的第四代奇骏在中国正式上市，这款有着“史上最奇骏”之称的车型，搭载的正是由加特可广州生产的Jatco CVT-X变速器——不仅速比范围由7:1提升至8.2:1，且最大扭矩高达300N·m，性能较上一代显著提升。从2018年12月着手生产准备，到2021年4月开始量产，Jatco CVT-X的诞生，不可谓不艰难。加特可广州是如何发挥集团协作优势、集全公司之力，让这款高要求、高难度的变速器顺利量产的？

高要求，以高标准对应

时间拉回2018年第四季度，为满足全新一代奇骏的生产要求，Jatco CVT-X生产线改造升级的计划被提上日程。

项目规模大、要求高，以往由技术员兼任项目管理的体制，不足以对应。加特可广州一改传统体制，于2018年10月组建单独的项目管理科，并从相关部门抽调经验丰富者，全职应对Jatco CVT-X的生产准备业务。

这一体制调整，也让项目确立了正式的应对机制——由项目管理科对项目节点进行统筹、把控和审核，各部门分工协作解决各类课题（技术部负责工程设计、设备改造的准备；制造部进行变速器、相应内制品的试做及生产；品质保证部负责品质把控、不良防止、客户对接；工务部进行设备验收、维修和动力源的确保；生产管理部完成部品购买、生产计划的调整）。

体制确立后，正式进入生产准备和工事阶

段，对生产线进行改造。

针对Jatco CVT-X的高要求，前期采购发包时，团队就对每台设备制定了严格的验收标准，并在设备搬入加特可工厂前进行预验收，确保设备合格后再搬入工厂进行安装调试；另外，在工程设计时，也充分考虑了Jatco CVT-X的特性，针对性地制定设备式样（如涉及夹杂物评价时，在原工艺上追加二次清洗）。

按原计划，设备改造由日本厂家完成，但没想到，2020年初新冠肺炎疫情在全球暴发，日方人员无法来中国现地施工。

团队迅速调整计划，分两条线开展工事——低难度的，寻找国内有实力的厂家进行改造；高难度的，则由日本厂家进行远程培训，指导国内厂家完成改造。从开始施工到设备验收，团队每天都会跟日本厂家开会，及时提出问题、解决问题，通过及时调整和快速应对，设备改造得以按计划完成。

同时，由于生产线在原基础上改造，不可避免会影响现有生产计划。项目管理科和生产管理部充分检讨计划，优先利用春节、五一、高温假、国庆等长假来完成生产线的改造，并将生产线分成不同模块，根据工时长短搭配不同的节假日进行改造。当某一模块的工时超出节假日时长，必须占用正常生产时间时，团队则尽量将影响做到最小化——优先满足客户的需求，再达成低库存、低负荷。

通过合理的计划调整，历时两年，生产线改造最终圆满按进度完成。

集团协作，优势最大化

2021年4月，Jatco CVT-X正式进入量产阶段。

量产初期，往往是课题的集中爆发期。其中，带轮斜面不良课题最令人记忆犹新。由于斜面和链条直接接触，对粗糙度要求很高，团队前

期始终无法将不良率降到规格以内。他们也意识到，靠单个部门、单个据点恐怕难以解决课题，必须发挥ONE JATCO精神，整合集团资源，共同推进课题。

在检讨以往类似变速器机种的经验上，广州、日本、墨西哥等各据点充分连携，对设备参数、加工参数等进行共同检讨，多据点同时试加工、试生产，进行水平比较，最终得出了最合适的参数，斜面粗糙度不良率大幅降低。

截至全新一代奇骏正式上市，前后多个课题都已基本解决，加特可广州生产不良率为0，产能也满足了客户的生产要求。

据透露，升级后的Jatco CVT-X机型，还将应用在多品牌的多款大中型前置四驱车上，让更多中国消费者感受到CVT的经济友好与驾驶乐趣。

在挑战中成长

第一次遭遇疫情，第一次成立单独的项目管理科，太多的第一次铸就了Jatco CVT-X的成功。

每一次挑战都是收获成长的机会。体制的调整，让项目管理成为未来推进项目的得力应对措施；跨据点、跨部门的充分连携，让所有加特可人都能紧密团结在一起，为同一个目标而不懈精研；高标准的制定、高度的重视，让团队从发包到改造再到量产，整个环节都能以最快速度将课题解决、将异常扑灭。

“我们已经将Jatco CVT-X的改造升级过程，进行了反省与经验总结，期待在下一个项目中，能做到更好。”这是项目管理科的期待，也是T-E-A-M的坚定执行。

加特可广州一改传统体制，于2018年10月组建单独的项目管理科，并从相关部门，抽调经验丰富者，全职应对Jatco CVT-X的生产准备业务。

内制品品质全球第一， 优秀是一种习惯

FY21年，加特可广州以全年平均5.9PPM、低于第二名3PPM的佳绩，再次摘得加特可集团品质第一的桂冠，连续三年登上榜首。

尤其在内制品领域，纳入不良率首次零化，取得绝对领先优势。内制品品质涵盖加工、组装、物流等多个环节，且部品结构复杂、精度要求高，加特可广州从追赶到超越，真正把优秀变成了一种习惯。

变化点管理是核心

品质提升是加特可永恒的课题，正如攀登一样，越向山巅越是艰难。

尤其对于加特可这样拥有统一JEPS生产方式且生产技术成熟的变速器制造商而言，品质已经在较高水准。而且，加特可广州每年还有专属的品质提升活动“品质CAPDo”，由品质事务局统筹，品保、制造、技术等多部门连携，对过往不良案例进行检讨，共同商定新年度的品质改善活动；多年的品质意识渗透，也使制造部门能愚直地执行品质要求，真正把品质活动落到现场，不断突破瓶颈，达成更高的品质要求。

但不良零化也是加特可人永恒的追求。

FY21年，除了开展定期的品质CAPDo活动外，如何保证新机型Jatco CVT-X以高品质量产，是整个制造总部面临的巨大挑战。

围绕五大视点（过往不良的展开、生产线的变化点、产品的变化点、新规购入品的纳入、夹杂物的低减），品保团队加强了对变化点的管理，并针对新机型，连携制造、技术团队，专门开展了如“FMEA总点检、设备防错机能点检、工程巡查、作业观察、QR/QC活动”等一系列品质提升活动，确保每一个变化点都能

管理到位。

以FMEA（失效模式与影响分析）总点检为例，活动要按三现主义原则，到现场完成一致性评估。项目实施难度大，需要生产停线的时候才能进行；人员技能要求高，必须有品质、技术、制造、保全等多部门的资深员工一起参与；花费时间长，而且要牺牲节假日时间完成。

“前期进行策划时，反对声音就比较多，但正是抱着对品质的执着追求和必胜的信念，才完成了如此高难度的项目。”活动从2021年1月到4月，持续3个月之久，品质事务局成员都深谙其中的不易。

T-E-A-M精神让协同更快更强

FY21年7月初，一则Jatco CVT-X机型的大消息传来，让品保团队倒抽了一口冷气——客户在做整车适配时，发现存在不良问题。

经核查，由于设计图纸存在不良，需要供应商对模具进行修改，但责任并非完全在供应商。要在短期内完成修改，不仅需要加特可总部开发、制造、品保等相关部门的深度协同，更需要供应商的紧急配合，和客户保持高密度的沟通。

为解决不良问题，加特可总部、加特可广州



供应商三方的相关人员在明确问题后，在24小时以内完成图纸修改和模具修改，并由加特可广州安排人员对相关车辆同步进行零件更换。

仅用时一个星期，问题便得以解决。客户也对加特可广州快速推动供应商、全力协调资源、将损失降到最低的表现，给予了高度评价。

“按正常进度，处理这样的不良案件，至少需用时一个月。通过跨公司、跨部门的紧密协作，我们将时间压缩了3/4，在这个事情上，引用日产开发项目负责人的评价是‘不可思议的速度和优质的对应水平，加特可广州让我非常地感动’。这也正是加特可T-E-A-M价值观的完美体现，大家在过程中真正践行了‘全员的团队领导’和‘执着的必胜信念’。”

关山过后，还有高峰

俗话说“打江山不易，守江山更难”，内制品纳入不良零化，是一个重要的里程碑，但也容易让人出现懈怠心理。

应该看到，虽然加特可广州的品质在集团排

前期进行策划时，反对声音就比较多，但正是抱着对品质的执着追求和必胜的信念，才完成了如此高难度的项目。

名第一，但依然存在如后工程不良等课题，虽然未转化为纳入不良，但依然存在品质风险，需要提前对策、重点跟进。品质事务局也已经对后工程不良案件进行检讨，并与各部门一同制定了相应的品质CAPDo活动。

同时，每年的品质提升重点不同，如何做好变化点的管理，也是重中之重，一旦思想松懈，便极易导致品质不良案件发生。

从追赶到超越，从品质提升到内制品纳入不良零化，加特可广州实现了越关山的第一步。关山过后，还有更高的山峰等待翻越，它就在一个又一个的品质提升活动中，更在每一天的工作里，等待加特可人去攀登、去看见。



探索JEPS技能传承路径， 打造最强技能人财队伍

凭借全球统一的JEPS优秀生产方式，加特可做到了“在全世界各地的生产据点，都能稳定为客户提供高品质产品”。

要达成这一目标，必须在采购、加工、组装、检查、出货等各个工序上，都有满足岗位需求的技能人财。加特可广州通过一系列JEPS活动的推进，不断提升技能人财水平，尤其在JEPS教练和DMD（日常管理诊断）专家培养促进活动推广方面成果显著，创新探索出了具有现地特色的技能人财培养路径。

创新JEPES教练培养方式

自2018年启动JEPS教练培训，截至目前，加特可广州已成功培养26名JEPS教练，在加特可集团海外据点中高居榜首。

JEPS教练培养对象主要面向系长、代理系长、科长层，通过提升学员的JEPS知识、现场技能，帮助他们更好地理解JEPS并指导下级开展JEPS活动。

整个培养流程，通过PDCA循环展开。P（策划）阶段，由JEPS事务局主导进行提案，重点关注培训课程、目标等核心要素，确立培养路径；D阶段，通过讲座等方式，进行现场技能的理论知识培训；C阶段，加入现场实践，通过完

成“向部内的知识传承”、“改善现场课题”（如挑战优秀生产线、完成在库低减指标）、“指导报告内容”（工长面向工场长的报告会），来判断学员对理论知识的理解度和实践力，以便灵活调整后续课程内容及培训方式；A阶段，综合学员各环节的得分，判断其是否合格，若合格则成功认定JEPES教练，若不合格则重复进行理论知识培训、现场实践等环节，以最终完成JEPS教练的认证。

虽然加特可全球各据点都在开展JEPS教练的培养，但基本只有理论培训，加特可广州创新性地加入了现场实践环节，让学员能够在实践中更好地理解理论知识——尤其是指导报告内容，涉

及结果因、要因系、现场TPM（全员生产保全）等方面，真正探索出了具有现地特色的人财培养路径。

“日本虽然有教材，但不符合中国实际，我们不仅追加了更符合现地的课程，而且每年都会根据现场实际和培养情况，对课程进行更改，使其更匹配不断变化的人财培养需求。”提到这一创新点时，JEPS推进部的赵瑞英格外自豪，“我们也将课程与加特可苏州进行了共享，帮助苏州培养了首批JEPS教练和DMD专家。”

正是基于理论、实践相结合的培养方式，由加特可广州培养的JEPS教练，培训时长至少4个月，其水平也在加特可全球名列前茅——FY21年，加特可广州的JEPS评价分数为平均3.97分，数据足以例证。

强化面向基层的DMD培养

DMD（日常管理诊断）专家培养，基于日产GK（现场管理改善）体系，由日产推广到加特可等集团子公司，并于2018年正式导入加特可广州。

其核心目的，是培养一批能诊断现场问题、能快速将现场恢复至标准状态、具有合格现场管

理能力的工长和系长。课程针对现场管理能力提升，分为八大板块，在学习课程后，学员要对现场进行诊断和分析，通过得分来判断其是否理解课程，若达到3分（能进行日常管理诊断，并马上恢复到标准状态），则可成功认证DMD专家（目前加特可广州仅导入工长级别的课程）。

FY21年，加特可广州通过老带新的形式（通过认证的DMD专家带新学员），以品质CAPD_o的训练方法，培养出不少优秀的DMD专家。截至目前，加特可广州已成功培养13名DMD专家，在加特可全球海外据点中排名第二。

基于DMD专家培养体系，加特可广州也开发了面向更基层的技能人财（指导员、作业员）培养课程：针对一般作业员，会有年度、月度的技能培训课程；针对指导员，不仅有技能培训，还有日常管理能力培训，其中又分为I、L、U三个等级（“I”需要人指导、“L”无需指导、“U”还能指导别人），由指导员升任工长，必须达到2.5分。通过搭建更完善、更扎实的课程体系，加特可广州培养了一批优秀的技能人财。

认证不是唯一目的

除进行JEPS教练、DMD专家的培养外，加特可广州也会积极组织技能人财参与基本技能竞技大赛等，以赛促教、以赛促学，起到技能传承的目的。

FY21年，JEPS推进部策划、组织了加特可中国赛区的基本技能竞技大赛，广州、苏州两据点同门PK，互相学习、互相提升。同时，年度内还有各类JEPS活动的策划与开展，以多种形式推动JEPS人财培养与技能传承。

“目前80%的系长都已经完成JEPS教练认证，从数量上来看，完全能满足现场需求。”赵瑞英说，FY22年将重点团结各部门的教练，充分发挥其作用，为现场水平的进一步提升奠定坚实基础。

持续挖掘原低机会， 提升企业成本竞争力

成本竞争力，是影响一个企业在市场竞争中能否取得优势地位的关键要素，尤其对于汽车零部件制造厂商而言，成本的重要性不亚于产品。

加特可广州正是意识到这一点，多年来持续开展原低项目挖掘，在现场流程优化、作业效率提升、人力成本管控等多方面挖出机会点，进行成本低减。FY21年，人工成本原低13%，原低项目挖掘取得了良好的成果。

原低是核心指标

针对人工工数改善、生产线作业内容削减，早期由于各班组、各生产线基本各自为战，存在项目挖掘不充分、协作不畅、经验未共享等问题，因此原低项目挖掘会应运而生，各部门会定期开展原低项目挖掘活动，统一进行目标分配，并通过连携生产、技术，保全、品质保证等制造板块相关部门，进行计划制定、课题铺开，以最大可能发掘改善点，实现成本低减。

原低目标，一般有两个核心指标——高度值、面积值。高度值关乎效率体现、树立标杆，简单来说就是某条生产线上用最少人员实现最高生产效率；面积值关乎成本，即生产部门以及整个公司的生产制造成本要控制在既定目标以内。

原低目标会分配到各个班组，细化到每条小生产线，基于目标来制定原低计划。如目标为工数&人员削减的，要先进行现场作业观察，合理运用IE（工业工程）手法，找出改善空间；随后，组内成员围绕原低目标找出课题，汇总成各班组、各生产线的原低课题清单；在每个月度召开的挖掘会上，制造各部门共同参会，就课题的合理性、可行性、日程等进行探讨，以制定最终的计划，确保人力削减后，生产能力不变、产品

品质不变。

一般参会人员由工长、系长、主管组成，若计划确认后，涉及采购、开发等跨部门的协作，则会汇报到科长层，由预算部门、技术部门一起商讨，判断最终能否实施，并检讨出可行方案。

若某条生产线、某个班组的原低问题比较严峻（产能无法提升、人员负荷度高），也会开展针对性的原低活动，挖掘改善点，以达成最终目标。

课题结束后，财务部门会和JEPS推进部进行结果系的确认，如标准工时的削减时长、单台成本的削减幅度等，以计算TdC（总支付成本）数值，便于后续直劳MFC项目进度会议和TdC follow-up meeting（单台成本跟进会议）的展开，会议中若产生新的原低课题、成本结果，也会反馈到制造端，以进一步推动原低项目的挖掘和成本改善，形成良性循环。

充分发挥协同效应

“高度值目标的达成，一般会挑某些特别有代表性的生产线，如加工很多条产线都是对标全球BM（基准），FY21年第三生产部加工线的抛光线就是最典型的例子。”

JEPS推进部的周明顺介绍，抛光线有5条小



线别，本就导入了机械手等自动化装置，但每个班组依然配备了8个作业人员，存在人力分配不合理现象。

FY21年原低目标设定为整条线削减9人（3人/班），第三生产部将其作为重点课题进行改善。现场作业观察时发现，产品投入时需要人工投料，产品出料时同样需要人工对外观进行确认，同时进料口、出料口中间有一定距离，这就导致在不改变布局的情况下，无法进行人员整合。

经过各部门探讨，决定通过延长滑轨的方式，将投料口、出料口都分别集中到一处，这样不仅作业工数、生产台数和以前一致，还省却了AGV（无人搬运车）搬运步骤，5个岗位成功合并成一个岗位，每个班组减少3人，成功达成9人低减目标，合计人力成本节约135万/年、台车成本节约1万/年，场地、产品库存等也得到了削减。

自工程的改善，也对后工程带来了积极影响——配套环节优化、人员得以削减，真正让原低效益最大化。

“早些年大家对原低课题有抱怨情绪，毕竟涉及到人员调整、作业量增减等问题，但结果出来后，大家是认可的，自然而然也就理解了为什么要这样做。”JEPS推进部的周明顺说，现在很多班组看到其他生产线的成果后，也会主动提出要做原低课题，自主改善的氛围已经形成，尤其随着原低项目挖掘会的推进，跨部门协作也越来越顺利。

新环境下的破局

受原材料价格上涨、全球供应链不稳定等主客观因素的共同影响，中国汽车市场近两年表现不及预期，这就要求企业进一步提升成本竞争力，以在大浪淘沙中笑到最后。

加特可广州FY22年原低目标已定，将着重从管理和改善两方面进行成本低减、挖掘原低项目。尤其管理层面会更专注于效率化，结合实际情况灵活调整人员配比、及时止损。原低项目的挖掘也将持续推进，力争做到加特可全球标杆水平。



以生产调整，灵活应对缺芯危机

要问过去这两年汽车行业最头疼的三件事是什么，缺芯、缺芯，还是缺芯。没有人会想到，在汽车新四化时代，这个与指甲盖近似大小的零件，会让一众车企与零部件制造商“芯痛”到无法呼吸。答案说来也不奇怪，数据显示，一辆智能电动汽车的芯片需求量在1500-2000颗左右，需求的急剧上涨，让供给成为一大难题。而随着近两年新冠肺炎疫情在全球的肆虐，供给问题更加严重，蝴蝶效应波及全球。在如此严重的缺芯危机下，加特可广州是如何灵活应对，以保证供给安全的？

芯片问题牵一发而动全身

半导体芯片是汽车变速器电子控制装置中的核心部件，其通过控制油压，使钢带得以运转、实现变速器的制动。

从2021年开始，半导体芯片短缺问题一直困扰全球汽车市场，虽然加特可广州受波及较小，但整车客户在缺芯情况下无法进行生产。作为紧

密协作的上下游，加特可广州需要结合客户的生产实际，对部品量、生产节奏等进行调整。

一般而言，在得到客户订单需求后，会优先明确年度计划，组装线结合需求进行排产，明确生产体制和人员需求，制定月度计划，月度计划会详细到“生产纳期、是否需要加班、需要多少JPH（每小时生产节拍）”等具体问题。生产计

尽管芯片产能缺口短期内不会弥合，但在新常态下，一定会有新方法。迎难而上，志在必得！

划确定并上传系统后，系统会自动根据构成表，计算部品需求，同步反馈给供应商。

客户需求通常为N+2的周订单，若供应商产能可以满足需求，则按计划推进；若产能不足，加特可广州则会联合供应商，判断其生产体制是否合理、是否存在产能挖掘的机会，尽全力解决产能问题。

供应风险下的灵活调整

这两年，消费级电子芯片的需求逐年攀升，车规级芯片的排产受到影响，加之疫情、地震、火灾等一系列不可抗力因素，让原本就短缺的芯片资源，更呈雪上加霜之势。

尤其是疫情封控，对汽车供应链产生了几近毁灭性的打击，客户订单调整非常频繁，对应的部品需求量、生产计划，都要做出相应变动。

为全力达成生产目标，从2021年5月起，加特可广州和供应商开启了每日的定例会。定例会上，需要明确芯片厂家的每日供给情况，对现有影响做出决策，对潜在影响做出判断，实时跟进、快速解决，并与整车客户实时共享最新情况。

物流是受疫情影响最为严重的领域之一。大部分芯片需要进口，由于各国疫情管控政策不一，正常的海上航线出现异常，物流时长从8天上升至14天。为了应对运输周期延长的问题，加特可广州除了增加合理的库存量以外，还通过和船运公司的紧密联系，尽全力调整、变更航线，争取到更短的航运周期；同时也将进口

件的消杀时间计入纳期内，既满足防疫要求，亦达到综合评估纳期合理性的目的。生产管理部黄瑜笑称：“我们的工作模式也发生了很大变化，每艘船到哪儿了，现在都要跟踪，以确保及时纳入。”

在生产体制调整上，加特可广州也从人力成本、生产成本、损失损耗成本等维度进行综合考量。一方面，合理调整生产体制以满足现有订单需求；另一方面，合理分配人员和工作量，避免人力浪费和成长上涨。在达成客户生产需求的情况下，加特可广州各方面的生产成本都得到了有效控制。

不确定的未来和确定的当下

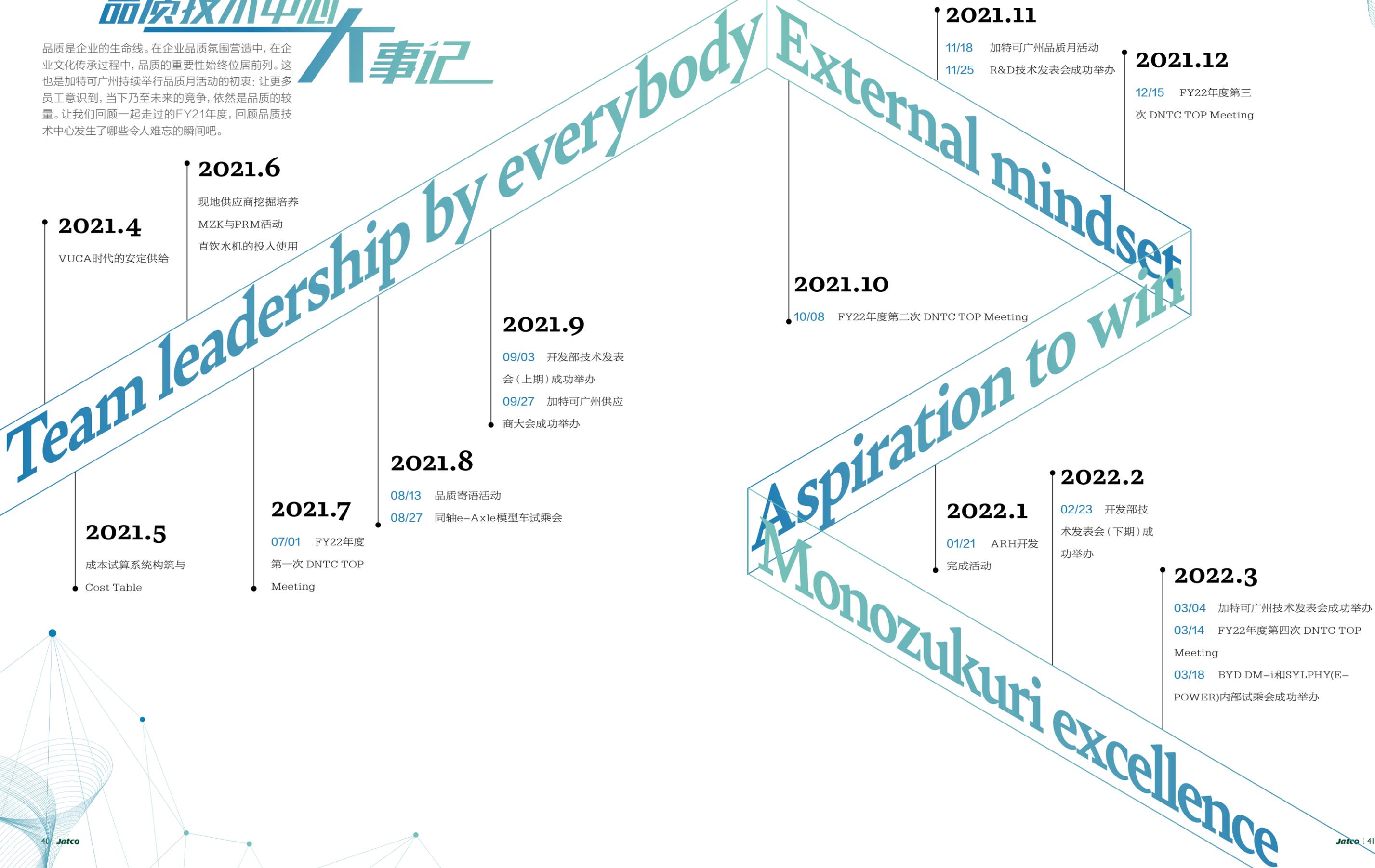
目前，半导体芯片供给较2021年更为平稳，定例会也由每日一次改为一周两次，但抢芯保供的目标依然不变。

据全球最大IT咨询公司Gartner预测，汽车半导体器件短缺问题，可能持续到2023年；国际半导体产业协会则推断，这一时间可能持续到2024年，和加特可的判断几近一致。定例会的体制，将持续保留，生产计划也将根据实际进行灵活调整，以快速对应潜在的供应危机。

“待疫情形势转好后，客户会及时做出挽回计划，我们也会根据客户订单需求，紧密配合，调整后续的生产计划，把时间抢回来，将损失补回来。”黄瑜说，尽管芯片产能缺口短期内不会弥合，但在新常态下，一定会有新方法。迎难而上，志在必得！

品质技术中心 大事记

品质是企业的生命线。在企业品质氛围营造中，在企业文化传承过程中，品质的重要性始终位居前列。这也是加特可广州持续举行品质月活动的初衷：让更多员工意识到，当下乃至未来的竞争，依然是品质的较量。让我们回顾一起走过的FY21年度，回顾品质技术中心发生了哪些令人难忘的瞬间吧。



2021.4
VUCA时代的安定供给

2021.6
现地供应商挖掘培养
MZK与PRM活动
直饮水机的投入使用

2021.5
成本试算系统构筑与
Cost Table

2021.7
07/01 FY22年度
第一次 DNTC TOP
Meeting

2021.9
09/03 开发部技术发表
会(上期)成功举办
09/27 加特可广州供应
商大会成功举办

2021.8
08/13 品质寄语活动
08/27 同轴e-Axle模型车试乘会

2021.10
10/08 FY22年度第二次 DNTC TOP Meeting

2021.11
11/18 加特可广州品质月活动
11/25 R&D技术发表会成功举办

2021.12
12/15 FY22年度第三
次 DNTC TOP Meeting

2022.1
01/21 ARH开发
完成活动

2022.2
02/23 开发部技
术发表会(下期)成
功举办

2022.3
03/04 加特可广州技术发表会成功举办
03/14 FY22年度第四次 DNTC TOP
Meeting
03/18 BYD DM-i和SYLPHY(E-
POWER)内部试乘会成功举办



用心“培”育美好， 打造专业团队

随着经济全球化深入发展，当今企业面临来自全球市场的激烈竞争，企业竞争的实质，其实是人财的竞争。可以说，人财是企业发展的原动力。但如何管理、培养好人财，不断挖掘其潜能、提升其技能、丰富其视野、拓宽其认知，使人财为企业的长远发展提供动力，让企业拥有长久长效的创新能力，在激烈的市场竞争中永立群峰之巅，才是判断一个企业是否具备核心竞争力的重要依据。

作为汽车核心零部件生产商，加特可广州能长期在市场中保持领先优势，靠的正是对技术的精研与创新、对人财的管理与培养。作为加特可集团在中国的首个据点，加特可广州自筹建之初，便把“人财培养”视为企业发展战略的三支柱之一，“匠心育人”也和“极致造物、深耕技术、信赖有加”一起被写进“构建魅力企业”的四大理念，足见加特可广州对人财的尊重和对人财培养的重视。有公司发展“智囊团”美称的开发人财，更是加特可广州格外看重的人财育成领域。

从无到有，建立加特可广州开发人财体系

2017年以前，加特可广州的开发人财育成还处于派遣部分人员到海外学习，学习回来后边工作边摸索的阶段。无论是知识完整度还是广度都亟须扩展。虽然开发人财体系的搭建遇到过重重阻碍，但加特可广州开发部却从未放弃对开发人财育成的打造。在“造物先育人”的企业经营理念下，加特可广州开发部把开发人财视为公司发展源源不断的动力与财富。

随着加特可广州的不断发展壮大，广阔的中国市场带给加特可更多机遇的同时也带来了更多的挑战。为了跟上公司发展的脚步，同时在中国现地化为第三社提供所需要的开发技术支持，2017年以后，加特可广州开始打造更加完善、系统的开发人财培养体系。经过多年深耕，打造出一个符合中国国情的开发人财育成体系，培养出具有国际竞争力的现地人财队伍，以支撑企业的可持续发展。加特可广州开发教育负责人介绍道：“目前，除了已有的CVT专业知识培训外，开发部也导入了整车领域的性能专业讲座以提升开发人员站在整车角度解决CVT开发问题和协助解决整车问题。同时，为了快速应对各种课题和

除了持续开展技术讲座外，加特可广州采用在岗培训、项目成长以及海外项目参与等主要途径进一步落实开发人财培育，共促加特可广州开发人财的成长与前进。

提出解决方案，导入了专门的课题技能解决等讲座。另外，为了更好地推进零部件的深度现地化，开展了基础学科的再教育，还开设了例如金属材料 and 电子技术等的培训，以便于在原理方面掌握零部件差异，并推进满足加特可设计要求的现地化产品。不仅每年开设的讲座数量有所提升，同时培训的专业知识范围更广、深度更深。”

打造开发人财成才沃土， 按下现地化人财培养加速键

经过多年的积累与探索，加特可广州开发人财培养按下了“加速键”。实践出真知，除了持续开展技术讲座外，加特可广州采用在岗培训、项目成长以及海外项目参与等主要途径进一步落实开发人财培育，共促加特可广州开发人财的成长与前进。“尤其是海外派遣项目，开发人财前往海外据点后学习并参与到许多在中国尚未开展和实施的项目，在项目范畴、知识广度方面都获得了拓展。”

与此同时，2018年以后，在开发人财育成领域，加特可广州联合加特可集团内相关部门积极开展跨部门合作，面对讲师人员匮乏的情况，更是邀请海外讲师协助讲师队伍进行培养。一位合格的开发讲师，不仅要接受加特可内部对于企业内部讲师的培训和考核，还要通过由日本对应部门的专家及高层的评定和审核，由加特可日本的专家及高层对中国本地的讲师进行考核，同时结合学员问卷向讲师及时反馈，教育储备人财愈发丰富。参训人员都表示受益匪浅，在专业技能和

技术眼界方面有了很大提高。

迄今为止，加特可广州已培养了7位开发人财育成领域的现地化讲师，并开设一年一次的专业讲座。如今，开发部开设的讲座不仅有适合中国市场的实用开发技术，也有面向加特可广州全体人员的专业技能提升讲座。

在开发部部长洪震看来，一个合格的开发人财应当具备技术力、工作力、人间力三种能力，技术力是指在开发领域的专业能力，包括专业知识背景、课题解决能力；工作力意味着一个人对待人与事的综合素养能力，同时要具备很强的企划、计划和实施能力；而人间力是指一个员工的基本人格魅力，在与他人的沟通协调、客户声音的听取以及满足客户需求等领域展现。时代在进步，任何一个合格的开发人财都应具备以上三个主要能力，才能保证工作的顺利及自我和整个部门的提升与跨越。也正是基于上述目的，加特可广州开发人财培养始终在不断探索，源源不断培养更优秀、更专业的开发人财生力军。

结语

未来已来，面对新能源、电动化带来的行业挑战，加特可广州在开发人财育成领域已经制定了全新的战略规划。针对2025年和2026年公司电动化规划及第三社电动开发项目，培养具有对应技能的开发人财；其中，尤其针对电动化项目，相对于传统车辆开发有更新更前沿的技术要求，对此开发部整装待发，为迎接新的挑战做好了充分准备。

洪震表示：“目前全球的电动化发展都在如火如荼地进行中，尤其是中国市场的电动化技术全球领先。在实现公司电动化目标的道路上，在电动化目标实现过程中，我们有信心也有实力在电动化领域一马当先，希望大家共同努力！”

品质决定成败， 守住企业生命线

“品质是企业的生命线”，一句看似老生常谈的话语，一直是加特可广州时刻坚持的信念。从加特可广州成立之初，对品质的要求便从未松懈，每年开展的品质月活动，更让所有加特可人的品质意识不断提升，共同去思考“如何从自身出发来改善品质”这一永恒的课题，这也是加特可长期稳居行业龙头企业的一大原因。

回顾FY21年度，加特可广州在品质提升领域也取得了不菲的成绩，用匠心、匠品不断引领着CVT行业的品质进步，推动中国制造的高质量发展，让中国质量成为世界力量。



直面客户声音，品质的道路永无止境

在企业品质氛围营造中，在企业文化传承过程中，品质的重要性，始终位居前列。这也是加特可广州缘何持续举行品质月活动的初衷：为让更多员工意识到，当下乃至未来的竞争，依然是品质的较量；增强品质意识，不仅是对品质部门的要求，更是对全员的要求。

回顾FY21年度，加特可广州在初期和耐久

品质方面都有了很大的提升，得到了多方客户的认可，在客户供应商评分体系中分数也大幅提升。市场品质保证科潘和鹏介绍道：“FY21年度，在品质部门大家的努力推进下，海外购入品的品质取得了质的飞跃。此前，海外购入品在发生品质问题的时候，由于文化、语言、时差导致双方在沟通上存在重重的困难。每当海外购入品出现品质问题时，我们都要将产品寄回原产地去调查。近几年由于疫情影响、航班

海运等物流运输时效延长或者临时熔断的情况时有发生，为了及时确认产品问题，在这种情况下，品质保证科提出使用远程诊断工具并活用线上会议系统，联络加特可海外相关部门进行沟通。”

市场品质保证科科长王丹也提到，在新冠疫情的影响下，中日双方无法直接线下沟通，新品CVT遇到的许多新课题不能按照传统模式去解决的时候，市场品质保证科只能硬着头

正是由于加特可广州不断推进品质CAPDo活动以及全体员工的努力,加特可广州内制品的加工、组装品质始终处于非常高的水平,在整个加特可集团处于品质NO.1的领军地位。

皮寻求解决方法,最终通过远程会议工具、升级诊断工具等方案来解决问题,尽最大的可能来避免疫情带来的影响。

在FY21年度,市场品质保证科构建了海外购入品的品质保证机制,定期进行会议复盘,处理相关的品质问题,逐步建立起了更臻完备的品质管理海外沟通体系,从而提升工作效率。与此同时,加特可广州及海外据点双方高层领导也提供了大力支持,加特可日本方面的高层也会在必要的时候提供帮助。经过一系列的品质改善措施,海外购入品的产品品质拥有了更安全的保障。

早在2012年,加特可广州就开始推进品质CAPDo活动。品质CAPDo活动的原型基于IATF16949(汽车行业质量管理体系标准)推进,是一项在加特可广州全公司内全方位开展的品质管理活动,旨在提升公司的产品品质,达到品质目标。

正是由于加特可广州不断推进品质CAPDo活动以及全体员工的努力,加特可广州内制品的加工、组装品质始终处于非常高的

水平,在整个加特可集团处于品质NO.1的领军地位。这些成绩来自于每一个相关部门同事们的协作努力,以一以贯之的行动和循环回顾改善,将“极致造物”落到实处,交出了一份份令人满意的成绩单。

发挥团队的力量,以品质“质竞未来”

企业是一台精密的仪器,每个部门和员工都在其中扮演着关键角色,一举一动都牵动着企业的功能发挥。只有部门之间协同合作,共商共建,才能让企业实现1+1>2的功能效应,才能真正提供超越客户期待的高品质产品,提高客户信赖感,扩大口碑效应。

在潘和鹏看来,加特可广州品质的提升需要各个部门的协作,包括设计、供应商、内制品、加工组装等部门,甚至需要去协调日本加特可的开发部门等专业人士的支持,中间任一环节都缺一不可。尽管沟通的过程并非一帆风顺,但所有部门的目标是一致的,经过多轮沟通,为了更好的客户体验,最终总能解决。

“举个例子,很多时候在接到客户投诉时,我们在前期无法进行问题根源的判定,需要不断去调查部品是否有问题,供应商、工程组装、设计部分是否有可疑点,整个过程是很繁琐的。”但当每一位员工都能设身处地地为客户着想,都能以“如果这个产品是自己的家人或者朋友在使用”为切入点,去发现问题、改善品质时,便能为终端客户的满意而不断改善和努力。

不可否认,随着市场环境和经济形势的变化,电动化趋势早已定调,挑战与机遇并存。

对加特可广州而言,能否在讲好CVT行业领军者故事的基础之上继续谱写新的电动化篇章,面对FY22年度,加特可广州在品质领域又有着怎样的战略与主张,王丹也给出了答案:“一方面,我们将在已有的基础上,对品质进行持续改善,包括耐久、初期品质,挑战更高的品质目标,加强海外购入品的品质持续提升。另一方面,我们也会从被动接受品质问题到提前主动关注潜在的品质课题,主动在汽车论坛等渠道收集终端客户的声音,把改善前置化。”

“团队同心,其利断金。”作为需要对应客户的前端部门,品质工作的背后其实是加特可广州全员的支持与努力。尽管加特可广州的品质目标已维持在高水准,但追求产品品质完美是加特可广州一直追求的目标,并为之一直在不懈努力。但为了迎接新市场带来的新挑战,加特可广州仍将在品质领域不断努力,不仅是解决问题,更是在洪水来之前先把堤坝建好,做在客户的期待之前。





VUCA时代的安定供给

什么是VUCA时代？其实“VUCA”是四个英文单词的缩写，代表了四种状态，它们分别是：Volatile 易变性、Uncertain 不确定性、Complex 复杂性和Ambiguous 模糊性。在VUCA时代，科技日新月异，形势瞬息万变，“黑天鹅”、“灰犀牛”等不可预料的事件频发，不断冲击传统汽车的供应链。汽车企业为了打造质优价廉的供应链，供应商往往遍布全国甚至全球，通过精益管控压低零件库存。但是在追求极致的同时，也埋下了隐患，完美的供应链在受到突发事件冲击时显得非常脆弱。在VUCA时代保障汽车供应链的安定供给变得重要而迫切。

未雨绸缪，以专业实力建立完善供应链保障体系

加特可广州同样致力于打造完美的供应链，如何让这条供应链免于受到环境安全、疫情影响等因素的威胁，成为采购部的重点课题。作为供应保障的核心部门之一，早在2015年，加特可广州采购管理科便着手进行更稳定、更牢固的供应链保障体系的建设。2020年以前，在国家不断强化环保安全监控的大环境下，采购部通过各种方式不断敦促供应商守法合规生产经营，保障了供应链的正常运行。2020年疫情发生后，挑战只增不减，面对多种高频的突发情况，采购部直面挑战，不断加强跨部门连携，采取多种方式全方位确保供应链体系的稳定。同时，也积累了无数宝贵的风险应对经验和属于加特可广州的供应链确保高光时刻。

密如细网，时刻警惕供应链风险

实际上，看似稳定的供应链体系一直面临着各种各样的风险与挑战。在2015至2019年期间，环保与安全是供应链稳定面临的主要问题。加特可广州的部分供应商伙伴面临着生产安全以及符合政府环保要求的挑战。

为了确保供应链稳定，加特可广州协助供应商伙伴满足政府提出的环保及安全要求，同时更加聚焦供应链的管理，严格筛选、认真管理，扮演好“供应链大管家”这一角色。

作为汽车的核心部件，变速器的供应链相当长，需确认的部件、涉及的供应商更是如同一张细网，紧密又复杂。采购管理科科长陈炼

介绍道：“汽车供应链体系庞杂，库存量低，部分零部件由于品质问题只有单一供应源，同时还具有全球化布局的特点。也正是这些特点更让汽车供应链如同细绳，完美却脆弱。目前，加特可广州的供应商家庭十分庞大，共有国内供应商75家，国外供应商15家，供应商总数90家。而每家供应商伙伴都可能遇到各种各样的风险，采购管理科需要将工作落到实处，事前预防，事后对应。”

确保稳定，为供应链安全保驾护航

2020年初疫情发生以来，供应链面临的风险问题更加严峻，风险挑战也愈发多元。国内外反复无常的疫情让全球汽车产业链濒临危机，牵一发而动全身的“蝴蝶效应”时有发生。供应商生产中断、物流运输受阻、库存不足无法衔接等问题牵动着整个加特可供应链管理者的神经。

为了保障稳定供应，加特可广州将生产计划提前告知供应商伙伴，从粗略到确定、再到精准，不断细化，保证加特可广州与供应商伙伴充分协同。“我们会提前1年向供应商展开产能调查，提前半年为供应商提供每个月订购量预测，为供应商购买原料做好计划；提前3个月告知供应商更准确订购量预测，让供应商做好排产计划。随后，会提前1个月告知准确到天的数量，提前1周告知准确到小时的数量，让供应商伙伴精细化安排生产交货。”陈炼介绍道。

与此同时，加特可广州持续推进供应商产能调查、财务调查、全供应链调查以及供应商BCP调查等多维手段，全面立体地对供应商进行考察。如果事先发现供应商产能不

面对未知的风险与挑战,加特可广州不仅严格要求供应商伙伴,也对自身提出了更高的要求。“专业团队、把握先机、使命必达、合规高效。”这是加特可广州采购团队的信仰。

足,则会主动帮供应商伙伴想方案,通过加班加点或兄弟厂家支援等方式,助力供应商安全稳定生产。

通过财务调查,确认加特可供应端的安定性、成长性和收益性,争取将财务风险性降到最低;通过全供应链调查,精确掌握各级供应商信息,在灾害事故发生时及时锁定受影响供应商,做到早发现、早对策、早复原,避免对生产的不良影响。在BCP(事业可持续性发展)调查方面,加特可广州采购团队还联合多部门,梳理最新的环保、安全、贸易等法律法规,对供应商进行合规调查和风险防控机制评价,并实地走访确认。

“供应商BCP调查共有81项,从防灾减灾、环保安全、贸易合规等多个方面,对供应商进行全面评价。同时,我们已经对国内的全部供应商实地进行勘察,与专业人士一同识别供应商是否有潜在风险。”陈炼补充道。另外,供应商是否取得国际或国内认证的外审资质也是一个非常重要的评分标准,包括安全、环境、国际贸易等领域的资格认证,确保整个供应链的合规与高效。

面对未知的风险与挑战,加特可广州不仅严格要求供应商伙伴,也对自身提出了更高的

要求。在上海疫情卷土重来之际,加特可广州第一时间增加零件和完成品安全库存,保障持续供应。同时采购管理科团队始终密切关注需求变化,及时检讨对应方案。陈炼回忆道:“在前期沟通时,大家出于对成本的考虑,对扩大安全库存产生疑虑。但经过多次沟通与研讨,生产管理采取了扩大安全库存的方案,成功规避了风险。”与此同时,采购、品质、开发和生管多部门联合起来与时间赛跑,在最短时间内提出备选供应商的解决方案,补齐供应短板,确保持续供货。

居安思危,以稳定的供应链体系直面未来

“专业团队、把握先机、使命必达、合规高效。”这是加特可广州采购团队的信仰。庞大完备的供应商风险管理体系背后,是一个个采购同事的坚守。从0到1,一步步摸索,一步步学习,如何对庞大的供应商体系进行管理调查,如何第一时间锁定风险,如何摸排到供应商的上游包括原材料部分可能面临的风险,都在采购团队日复一日的坚守中更加完备。“可以自豪地说,加特可广州摸索出来供应链管理体系是经得起考验的,相比其他公司的供应链管理,有更多的闪光点。”

居安思危的意识深藏在每一个加特可采购人的心中,他们无数次在脑海中排练,如何才能防范于未然;当危机真正来临时,又应该以怎样的措施与策略进行面对。犹记得2019年,在新冠疫情首次暴发前期,加特可就先人一步从日本调入10万个口罩,提前预防了口罩不足的风险。由于加特可广州持续向供应商伙伴宣传可持续事业管理体系,许多供应商也提前采购防疫物资,为疫情初期

的生产经营保驾护航。

在日常的工作中,采购人员始终关注新闻和供应商合作伙伴动态,通过物流公司、保险公司、气象局网站等各种渠道获取可能发生的风险信息,根据风险等级发出预警。其次,当风险与企业波及度较高时,加特可广州采购人员便立刻报告上级,迅速展开风险调查,确认后向供应商发出调查,锁定受影响区域,及时与重点供应商进行电话跟进,第一时间进行跟进、协调、汇报,将风险降到最低水平。

而当问题真的出现时,采购人员便会以最快速度制定相应的对策,及时进行跨部门协作,推进解决方案的落实。为了更快制定对策,采购管理科还参考了以往的各种对策,总结出最优最快的路径,助力问题的快速妥当解决。

确保供应链的稳定,是加特可广州面对VUCA时代挑战的必然要求;始终确保供应链体系的安全性、稳定性和竞争力,则是加特可广州面对未来的有力船桨。未来,供应链的风险问题仍会存在,加特可广州采购团队将与全员一起努力,竭尽所能,同舟共济,守职有方,奔赴更广阔的未来。

Jatco



不忘来时路，奋斗新征程。
回首特别的FY21年度，加特可广州全员上下一心，
积极推进DX数字化转型，直面挑战，取得了相当优秀的成果，
力争构建新事业基盘的蓝图，
让全员用共同的价值观开拓新时代。
FY22年度，挑战和机遇仍将接踵而来，
对未来，我们有期许、有担忧、更有挑战的热情！
让我们倾听加特可广州不同部门小伙伴对于FY22年度的展望，
把对事业的热爱、对信念的执着，
写进人生的剧本，写就加特可广州未来更闪耀的时分。

展望FY22年度 我们有话说

危机与机遇并存，而强者的机遇更多，且往往能创造新的历史。在“电动化”的惊涛骇浪中探索新的大陆，如无必胜的雄心，则无探索的勇气；如无极致的耐性，则无坚守的定力。过去的FY21年度，我们共同面对挑战，有力诠释了壮志雄心与T-E-A-M精神的攻守兼备；FY22年度，我们仍有必胜的雄心壮志，即使未来暗礁遍布，也有着明确的目标与使命。将优势转化为胜势，继续谱写属于加特可广州的辉煌篇章！



1 财务部 丘晓彤

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。
越来越充实O(n_n)O哈哈~

2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，在工作上，您有怎样的规划？
希望我的本职工作可以越做越好，不断进步，提升自我。

3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？
我的小目标很多同事都已经实现啦，希望自己能在FY22年度学会游泳，学会开车。

4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？
身体健康是一切的基础。在FY22年度，希望自己更加热爱运动，有更充沛的精力与体力面对工作与生活中的挑战。



入职时间：2021年
具体职位：税务会计

2 采购部 吕欢能

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。
新岗位，新起点，新角色，新挑战！

2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，在工作上，您有怎样的规划？

受全国各地疫情持续影响，我在零件采购科工作的最大感触就是，工作重心不单以原低交涉为主，更需要与供应商共同协力，排除万难，保供保产。在接下来的FY22年度中，虽然工作上因为当妈妈会与大家暂别半年，但还是非常希望疫情能得到缓解，我们的供应商能稳定供给，我们的BCM案件日渐减少，原低目标早日达成。

3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？

FY22生活中也即将迎来角色的升级，十月怀胎喜当妈，每个阶段都像层层升级打怪。我经常会想起这两句话，也特别希望大家共勉，一句是感恩父母的，“养儿哪知父母恩，懂时已是中年人”。另外一句是“养儿一百岁，长忧九十九”。希望能尽快适应新生活的变化，顺顺利利，平平安安迎接新生命的到来。

4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？

FY22年度我有很多很多期待与希望。希望国家疫情控制稳定，公司生产安定，供应商原低目标达成，复工复产早日实现；希望家人身体健康，自己活出精彩，不留遗憾。如果说我的愿望太多，那先希望实现第一个，大家可以实现出门自由、社交自由、生活自由。我相信不久的将来一定会实现。



入职时间：2018年

具体职位：零件采购科零部件采购



3 第二生产部 曾永发

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。

2021年是极不平凡的一年，通过新的角色、新的岗位、新的职责、新的起点，我得到了许多历练及成长。

2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，在工作上，您有怎样的规划？

FY22年是充满挑战与机遇的一年，希望自己能以更多的热情，更强的工作积极性、主动性和责任感投入到工作中，为达成SOTC各项指标Global No.1的目标而努力。

3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？

FY22年度给自己设立了三个小目标：1.今年带家人一起旅行1-3次；2.让自己更加自律；3.提高自己各项的业务能力。

4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？

不忘初心，砥砺前行，加油！



入职时间：2013年

具体职位：部门QE担当、部门DX推进担当、部门QRQC推进担当

4 第二生产部 尧卫军

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。
学习奋进，挑战自己，认真负责地完成岗位转换，取得理想的效果。
2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，您有怎样的规划？
专业能力的提升是我在FY22年度最想做的事。希望自己在工作上做到目标清晰，顺利达成各项要求。同时希望提升个人对事务的处理效率，快速精准完成，加强和同事间的沟通，向优秀的领导学习。
3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？
简单、愉悦、健康地生活。
4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？
做好自己，维持好习惯，在未来的路上不迷路。



入职时间：2011年
具体职位：安健担当

5 第三生产部 谢林华

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。
有酸有甜，困难与希望同在，挑战与机遇并存。在改善活动中，我们积极响应公司原低活动，通过自主实施，为公司节省12.6万元费用。（哈哈我好像超过字数了~）
2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，您有怎样的规划？
FY22年度，第三生产部将在黄敏部长和黄智林科长的带领下，我们也将挑战一气贯通生产线达成（中间在库活动递减活动），继续努力促进生产线SOTC各项指标朝着Global No.1的目标奋进。就我个人而言，在FY22年的工作规划主要有以下几个方面：1、AGV维护持续管理；2、日常改善活动持续推进；3、DX改善项目推进，完成3个大课题；4、现场漏油点改善推进，完成5条小线。
3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？
FY22年对我来说是期待收获的一年，也有四个小目标想要达成：1、老婆怀孕了，希望宝宝能平安健康出生和成长，也希望自己和家人都健健康康；2、存款能达到预期理想值；3、坚持每天运动半小时或1小时；4、今年带全家人旅游2-3次。
4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？
FY21年度已经悄然离去，让我们携手期待更美好的FY22年度。祝愿公司蒸蒸日上，同事们家庭幸福美满，健康快乐！FY22年度，让我们一起加油！



入职时间：2011年
具体职位：指导员

6 第四生产部 谭辉

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。
努力不一定成功，不努力一定无法成功。

2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，在工作上，您有怎样的规划？

协助上司业务计划达成，并制定自己的业务计划，与班组共同挑战目标，达成目标。在工作规划方面：1、寒地业务对应0不良流出；2、AXC试做问题点改善按计划纳期推进；3、TdC目标达成，降低非必要的成本。在个人行动方面：班组在2021年度加特可中国基本技能大赛与第四届加特可应急技能比赛竞赛中，通过努力，均荣获了第一名的好成绩。希望在FY22年度，继续发扬班组的团队精神，通过平时合理利用休息时间多加练习，带领班组继续荣登冠军宝座。

3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？

工作中，通过系长与工长的指导和教育，掌握了较多的业务知识，但学习是永无止境的，为了达成目标，利用下班后在家多看管理与改善方面的书籍，希望能在职场上发挥所长，为公司带来更大的效益。

4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？

相逢如朋友，相互要帮助，相处要和谐，祝愿同事你，天天要开心，你我共努力，同创好未来。有句话这样说，一旦完美，就再没有进步的余地，也没有创造的空间，这代表智慧与才能都将无用武之地，完美就是绝望，现场管理改善也是如此，不应该满足现状，要不断地去改善、不断地去挖掘问题点改进，防患于未然。更好地工作，就是为了更好的生活，加油！



入职时间：2010年
具体职位：指导员

7 总务部 王晗

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。

紧紧围绕公司工会发展目标和要求，关心员工生活、精神文化建设，创新开展各项文娱、体育活动，为员工提供展示自我的平台，在丰富员工文化生活的同时，调动了员工积极性，从而增强部门凝聚力。

2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，在工作上，您有怎样的规划？

FY22年度是充满挑战的一年，希望自己能以更大的热情，更强的工作积极性、主动性和责任感投入到日常的工作中，尽心尽力干好本职工作，为公司的发展壮大奉献力量。

3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？

希望自己能够更加自律，坚持运动，学会游泳。

4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？

不管是晴天还是阴天，一定要记住给自己一个美好的笑容。



入职时间：2011年
具体职位：工会干事

8 工务部 陈晶

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。
在最平凡的岗位上，守好自己这一站。

2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，在工作上，您有怎样的规划？
在变革中寻求新机遇。新的一年，努力挑战新业务，在新业务中挖掘新潜能，促使个人更快成长。

3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？
在新业务学习过程中，努力汲取新知识，尽快成长为新业务的推进小能手。

4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？
不忘初心，砥砺前行。期待FY22年度成为更好的自己，向后工程交出满意答卷。



入职时间：2017年
具体职位：事务员



入职时间：2019年
具体职位：通关担当

9 总务部 陈广成

1. 请用不超过20个字概括你的FY21年度吧。
FY21年度是充满挑战的一年。面对国际海运情况的复杂性，为了保证部品如期纳入，检讨及实施了以往很多未曾尝试过的物流路线及通关方式，并且都顺利完成。

2. 对于机遇与挑战并存的FY22年度，在工作上，您有怎样的规划？
FY22年度，工作上承担了新的业务内容（AEO内审员），并且接下来海关也即将进行外审。希望把精力最大限度地投入到迎接海关外审的准备之中。

3. 就个人而言，FY22年度生活中你给自己树立了怎样的小目标呢？
有限度地增肥。

4. 有什么祝福与展望要和FY22年度说呢？
过去的已经过去，未来仍未到来，好好珍惜当下。