

建立现代企业制度是搞好 国有企业的根本途径

董兆清

[山东成山橡胶(集团)股份有限公司 264300]

山东成山橡胶(集团)股份有限公司是于1994年上半年经山东省经济体制改革委员会批准设立的股份制企业,它以荣成市橡胶厂为核心企业,以国有经济为主导,多种经济形式并存,是集科、工、贸为一体的多元化大型企业集团。公司在努力建立现代企业制度的同时,致力于发展规模经济,从而促进了企业经营机制的转换,克服了由客观因素所带来的各种矛盾,使企业得到了比较好的发展。1995年在资金异常紧张,原材料价格居高不下,市场竞争十分激烈的情况下,共生产轮胎332.4万套,完成工业总产值16.25亿元,出口创汇1200万美元,实现利税2亿元,其中利润5263万元。现就一些企业管理的成功经验介绍给大家,供参考。

1 改革与管理紧密结合提高企业整体素质

多年的实践证明,深化改革与强化管理有机地结合是推动企业发展的根本动力。随着社会主义市场经济的建立,企业走向市场已成为客观要求。为了实现经济结构的调整,推动生产要素的合理流动,促进生产、科研、销售和服务相结合,使管理工作不断迈上新台阶,提高企业的竞争能力,我们把组建企业集团作为一项战略任务来抓,并以荣成市橡胶厂为核心,以轮胎产品为龙头,以资产联结为纽带,于1994年组建了企业集团。坚持深化改革与强化管理相互促进的原则,实施了“以大带小、优势互补、整体推进、滚动发展”的战略,努力实现自我膨胀、自我发展的目标。

(1)强化组织结构调整。在集团总部的组建上,按照精简、高效的原则,设立了四部两室和两个群团组织的轻型机构,即:生产计划部、劳动人事部、财务部、武装部、集团总部办公室、审计室、工会、团委。在组织结构建立上,做到能够设立子公司的都设立子公司,不够设立子公司条件的设立分公司。目前,集团公司所属企业中,子公司占90%,分公司占10%;全资子公司占25%,控股子公司占60%,参股子公司占15%。

(2)完善内部管理体制。注重发挥投资中心、管理中心、科研中心和服务中心等的职能,实行分类管理。在管理形式上,对全资子公司以宏观指导为主,行政管理为辅,对入股公司实行委派董事参与经营管理制;对于分公司则进行行政直接领导。在管理手段上,按照“三有利”(集团公司、子公司或分公司、职工)的原则,实行“一保两定两挂钩”,即保证国有资产保值增值,定利润指标、定非生产经营性开支,根据任务完成的好坏与公司留成挂钩、与工资总额挂钩,从而形成了人人头上有指标,变过去的千斤重担一人挑为现在的千斤担子大家挑,极大地调动了广大干部职工的积极性。在管理方法上,将管与放结合起来,集团公司只管子公司或分公司干部的任免、经营的宏观指导、重大技改投资项目的论证审批等重大问题,其它权力全部下放给子公司或分公司,从而打消了级级依赖思想,变被动为主动,使企业活力大增。

(3)大胆进行股份制改造。在股份制改造过程中,通过资产的重新评估界定,明确产

权,分清责任,理顺各方面的关系,筹措资金 7320 万元,大大缓解了资金紧张的矛盾。更重要的是使领导干部既受职工的监督,也受社会的监督,进而增强了紧迫感、压力感和责任感,使广大职工拥有了职工与股东的双重身分,真正成了企业利益的共同体,增强了凝聚力 and 向心力。

在改革、改组的同时,我们实施了一系列配套措施。为了保证决策的准确性,我们坚持决策系统管理为主,兼顾其它系统的管理,着重抓好各级领导干部决策的管理,对 100 多名子公司和分公司领导干部的决策行为能力实行百分考核,每半年考核一次,连续两次考核位于后三名的自动辞职,从而使广大干部产生了强烈的危机感和责任感,促进了决策水平的提高,改革后还从未发现重大决策失误现象;为了调动广大职工的积极性,在集团内部构造了三个机制:第一是构造人才竞争机制,变过去的一次分配定终身为现在的按岗位技能和工作政绩进行动态考核和管理。第二是构造内部激励机制,实行定岗定薪,真正体现了多劳多得的分配原则,变过去的“要我做”为现在的“我要做”。第三是构造分层树立形象的规范机制,以塑造企业形象为目标,开发树立干部、党员、普通职工三个良好的形象活动,采取分类督导的方法,使不同层次的干部职工干有标准、学有目标、赶有方向。为了适应新形势的需要,我们在深刻领会大庆人“三老四严”精神内涵的基础上,在全集团公司提出并开展了“严格管理制度,提高职工素质,严格工艺纪律,提高产品质量,严格经济核算,提高经济效益”的三严三提高活动,从而达到了“管理紧一紧,效益挖不尽”的目的。

由于我们坚持把改革与管理有机地结合起来,实行统抓共管,取得了明显的效果。企业总资产由两年前的 2.8 亿元增加到 16.3 亿元,增长了 4.8 倍;全员劳动生产率比两年前提高了 28.6%;经济效益也大幅度提高,

1995 年共实现利润 5263 万元,消化原材料涨价因素 1.6 亿元,按可比口径计算比两年前增长 80% 以上。

2 依靠科技进步提高效益和质量

科学技术是第一生产力,推动科技进步是提高经济和质量的重要手段。我们针对企业建厂时间短,工程技术力量比较薄弱的实际情况,为适应市场多变的形势和加快企业发展的需要,“八五”以来进一步加强了与化工部北京橡胶工业研究设计院的长期技术合作,充分发挥厂院双方各自的优势,制定出适合企业发展的科技经营战略。

(1) 加强对老产品的技术改造,使传统的斜交轮胎焕发出新活力。根据国内汽车市场对传统斜交轮胎重量重、油耗高、里程低等用户反映强烈的问题,我们及时搜集国外对斜交轮胎进行技术改造的成功经验和国际先进标准,对世界名牌产品进行剖析。通过借鉴国外先进经验,结合我国汽车超负荷运行的实际情况,提出了以实现轮胎生产优质轻量化为目标的“创名优品牌”战略,制定出一套完整的优质轻量化技术改造总体实施方案,发动工程技术人员重点进行攻关,仅用一年的时间就使 90% 的斜交轮胎顺利实现了优质轻量化的技术改造,收到了明显效果。轮胎重量比原来减轻 4.4%,胎体重量比世界领先水平的日本普利司通公司同规格轮胎的胎体还轻,而且明显提高了轮胎散热性能和耐磨性能,行驶里程提高了 15%,节油 2%,仅原材料一项,每年便可为企业降低成本达 1560 万元,并且以其质量优、重量轻、寿命长等优点适应了市场需求,成为市场紧俏的产品。目前我公司已有近 20 种规格的斜交轮胎被评为国家 A 级产品,八大系列 240 多种斜交轮胎全部获准使用 ISO 国际标准标志并荣获“中国名牌商品”和“国产精品”等荣誉称号,产品优质品率达 70% 以上,还取得累计出口轮胎 240 万套无一索赔的佳绩,

累计创汇达1亿美元。

(2) 围绕国内外市场需求,不断开发高档次新产品。随着国内外汽车工业和高等级公路的发展,汽车轮胎普遍向子午化、无内胎化和扁平化方向发展。为了顺应国内外市场形势的要求,迅速开发出高档次的汽车轮胎,扩大出口量,“八五”以来,我们与化工部北京橡胶工业研究设计院共同承担了化工部“八五”重大技术开发项目——全部采用国产技术和大部分国产原材料及装备,开发具有国际先进水平的系列子午线轮胎。我们坚持了高标准、高起点、严要求的原则,经过3年的努力,于1992年建成了我国第一条30万套国产化子午线轮胎生产线,成功地开发出以国产聚酯帘线为骨架材料的有内胎和无内胎轿车、轻载车系列子午线轮胎达30多种规格,并先后两次通过化工部鉴定,不仅填补了国内空白,而且被国家科委、劳动人事部等五部委授予1992年度国家级新产品奖。其中,轻载系列子午线轮胎荣获1994年度化工部科技进步二等奖和1995年度国家科技进步三等奖。随后,我们又采用了国际先进的轮胎结构设计理论,消化吸收国外先进的制造技术,结合国产原材料和工装设备的特点,进行了大量反复的试验,在不足一年的时间里,先后开发出6种时速超210km的“65”和“60”系列低断面子午线轮胎,成功地摸索出一整套较为成熟的制造技术,并实现了工业化生产。产品经化工部鉴定,已达到国际先进水平,荣获1994年度化工部重大科技成果奖,1995年度化工部和山东省科技进步二等奖,并通过本年度国家科技进步二等奖评审。

(3) 重点抓好科技队伍和科研机构的建设。“八五”以来,我们始终把人才培养作为企业“科教兴企”的根本任务来抓,在对全体职工进行分期分批脱产轮训,在不断强化文化、业务学习的基础上,积极选拔优秀者送到大专院校进行深造,共投资1600多万元,先后与青岛化工学院、青岛海洋大学等10多所

国内大中专院校联合,采取委托代培、定向培养等形式大力培养科技人才,并将大学老师请进来,在企业内办起了橡胶工程、橡胶机械和企业管理等大专函授班。近几年共培养各类专业技术人才380名。与此同时,为了缓解企业新老科技人员青黄不接的问题,我们先后招聘引进了60多名年富力强,又具有实践经验的中高级科技人员,使企业科技队伍不断强大,从而彻底改善了职工队伍的知识结构。

1995年,经山东省有关部门批准,公司的科研机构被确认为“省级企业开发中心”,目前中心的组建及各种开发试验设备、设施均已投入运行,其主要任务是坚持高起点、高水平、快速度的原则,通过广泛搜集世界轮胎工业最新研究成果,采用CAD系统等现代化开发手段,开发出具有国际先进水准的系列轮胎等橡胶制品。同时,广泛采用新技术、新工艺、新装备,向科学技术要效益。该中心的建立,加快了企业实现生产、科研一体化的步伐,推动了企业的科技进步,促进了企业的健康发展。

3 依靠技术改造实现滚动发展努力壮大规模经济

企业要发展,就必须不间断地进行技术改造,使之形成规模经济,增强竞争能力和发展后劲。为此,“八五”以来,我们根据企业自身特点,积极探索自我积累、自我改造、自我发展的技改之路,紧紧牵住技术改造这个“牛鼻子”,实施“围绕两大市场搞产品开发,围绕产品开发搞技术改造”的战略,正确处理积累和改造的关系,依靠强化企业内部管理,提高经济效益,确保技术改造工作的顺利进行。通过不间断的技术改造,提高企业整体素质,增加企业积累,使之互为条件,互相促进,从而形成了滚雪球式的发展。

(1) 不断完善斜交轮胎生产能力。“八五”以来,随着企业规模的扩大,产品产量不

断增加,斜交轮胎生产线中的设备虽已满负荷运转,但生产过程中的薄弱环节仍然存在,严重制约了投资效益的充分发挥。对此,我们在慎重论证的基础上,坚持以最少的投入获取最大经济效益的宗旨,本着能自己制造就自己制造的原则,对斜交轮胎生产线进行了以巩固、完善、提高为内容的技术改造,先后对密炼、成型、胎面挤出、内胎挤出和小三辊压延等工序进行了以填平补齐为重点的改造,特别是对密炼系统的改造,既解决了质量不稳定的问题,又使生产能力提高了 2 倍,彻底解决了“卡脖子”现象。同时,我们还对部分工序进行了工艺调整,从而使生产线的整体布局更加合理,生产流程更加科学,设备开机率达 95% 以上,劳动生产率明显提高,斜交轮胎生产能力提高了 200 万套,达到 300 万套的规模,是改造前的 3 倍。

(2) 加快半钢子午线轮胎生产线改造步伐。根据国际轮胎市场的发展趋势,子午线轮胎已成为市场主销产品,谁拥有先进的子午线轮胎生产技术和产品,谁就拥有了竞争未来市场的“王牌”。为此,我们提出了“稳定提高斜交轮胎,加快发展子午线轮胎”的方针。资金不足,我们通过多种融资方式,广聚财源,“八五”期间,先后采取买方信贷、从非金融机构拆借、股份制改造等多种形式,共筹资 6.5 亿元,其中外汇 3500 多万美元,先后从德国、荷兰、美国、日本等发达国家引进了具有当代国际先进水平的成型机、三复合挤出机、气密层压延机、钢丝缠绕机和动平衡试验机等子午线轮胎生产关键设备及检测设备 20 余台(套),购置国内配套设备 60 余台(套)。技术力量薄弱,我们就与化工部北京橡胶工业研究设计院搞联合,共同进行技术攻关。经过不懈的努力,已建成了年产能力为 200 万套的国产化半钢子午线轮胎生产线,国产化率达 65% 以上,为企业增加了强大的实力。

(3) 加大全钢子午线轮胎的开发力度,增强企业竞争力。我们在加快半钢子午线轮胎改造步伐的同时,加紧了子午线轮胎二期工程的建设,按照边建设、边安装、边试产的原则,在集团公司组织了大会战。在整个项目建设过程中,我们集中力量,严密组织,使各环节环环紧扣,速度快,质量好。经过两年多的时间,11 万 m^2 的子午线轮胎二期工程土建项目已于 1995 年年底全部竣工,各种配套设施也全部完成,大部分生产设备已经到位,800 万美元的密炼机、成型机等引进设备的安装调试工作已基本完成,并开始试生产,炼胶中心已正式投入使用。计划到 1996 年年底可建成一条 10 万条全钢子午线轮胎生产线,1997 年达到 30 万条,1998 年争取达到 60 万条,到 2000 年形成 100 万条的生产能力。在上全钢子午线轮胎的同时,我们还准备上一条年产 400 万条的半钢子午线轮胎生产线,计划到 2000 年达产。

经过“八五”的努力,企业不断向规模经济的方向迈进,生产能力由“七五”末的 100 万套扩大到现在的 500 万套,增长了 4 倍,产值、利税均以近 40% 的速度递增,分别是“七五”期间的 4.4 倍和 5.1 倍。

4 结语

“八五”期间,我们在建立现代企业制度方面进行了不断的摸索,也取得了一定的成绩,但今后的任务更加艰巨,我们将不懈努力,加速企业发展进程。计划在“九五”期间重点抓好“三个一”工程,到“九五”末形成年产轮胎 1000 万套(其中全钢子午线轮胎 100 万套、半钢轻载和轿车子午线轮胎 600 万套、斜交轮胎 300 万套),年产内胎 1000 万条,年产钢丝帘线 1 万 t 的规模,年完成工业总产值 60 亿元,实现利税 12 亿元。

收稿日期 1996-08-24