

徐州海鹏轮胎有限公司扭亏为盈见成效

涂学忠

(本刊编辑部,北京 100039)

中图分类号:F27

文献标识码:D

文章编号:1006-8171(2000)04-0246-03

徐州海鹏轮胎有限公司是上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司与徐州橡胶集团公司以股权置换的形式组建的、由上海轮胎公司控股的有限公司。

海鹏公司前身为江苏轮胎厂,始建于1951年,是国家大型(一类)企业,国家石油和化学工业局定点生产轮胎、力车轮胎的重点厂家和16家百万套轮胎生产厂家之一,江苏省最大的橡胶工业基地;曾荣获江苏省工业400强,江苏省徐州市文明单位,江苏省先进企业,中国化工百强企业,全国行业、地区50家最佳经济效益工业企业等称号。

海鹏公司下设6个分厂、1个三产公司和1个控股公司,并设有橡胶科学研究所、中心试验所、江苏省橡胶制品监测中心和职工教育培训中心。近几年来,企业以改革为动力,以科技求发展,以质量创效益,以管理上水平,加快了结构调整和技术改造,形成了年产轮胎150万套、摩托车和力车轮胎1000万套的综合生产能力。

海鹏公司注重人才,充分发挥200余名高中级技术人员的作用,采用高新技术,致力于新产品开发。近几年来,公司先后开发了120多个新品,甲牌轮胎已形成八大系列200余个品种,产品为国家A、B级和部、省优产品。甲牌商标早在60年代就享有“甲牌轮胎甲天下”的美誉,70年代被评为江苏省著名商标。1996年甲牌轮胎被评为江苏省名牌产品,获得美国DOT证书,1998年获得ISO 9002质量体系认证。产品与国内名牌汽车、拖拉机和自行车配套,遍销国内20多个省、市、自治区,并销往欧、

美等30多个国家和地区。

1999年中国轮胎市场供大于求的矛盾日益突出。固特异、米其林、普利司通、佳通、韩泰等外资和合资公司挟资金、技术和管理的优势,大举占领中国轮胎市场,通过建新厂或扩建老厂不断扩大市场份额。而一些乡镇轮胎企业,利用其成本低廉、机制灵活的优势,如雨后春笋般地蓬勃发展,也占据了国内市场相当大的一部分份额。在这两头挤压的激烈竞争下,许多国营轮胎企业陷入了产品滞销、货款回笼慢、资金周转不灵、生产难以为继和效益滑坡甚至亏损的困境。

徐州海鹏轮胎有限公司未能躲过1999年这场波及全行业的劫难,仅前4个月就累计亏损600多万元。除了市场不利因素外,出现连续几个月亏损也有公司本身内在的问题。主要问题是1998年公司进行的机构和人员调整没能达到预期目的,领导班子主要成员团结协作不够,公司各级管理比较松散,从而使企业失去了凝聚力和竞争力。针对这种情况,上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司经与徐州市委、市政府协商,果断从集团公司选派黄铭行同志来徐州出任海鹏轮胎有限公司总经理,以加强海鹏公司领导力量,尽快止住经济效益下滑态势,实现扭亏为盈。黄总是一个作风雷厉风行,见到困难就有激情,事业心和责任心都极强的领导,而且懂生产,善经营,有魄力和超前意识。在短时期内,黄总以他特有的巨大凝聚力树立了在公司里的权威,解决了领导班子软、散问题,调整了机构,强化了管理,两个月基本止住了效益下滑的趋势。下半年公司开始有盈利,到年终

结算时不但平衡了上半年 845 万元亏损额,而且还略有盈余。公司实现扭亏为盈,职工的利益也得到了充分保障,他们不但可以按时领到工资,而且收入有一定幅度的增长。

在无市场利好的刺激下,一个亏损企业通过整顿在短短几个月内便扭亏为盈,我们认为其经验和做法有可供类似亏损企业借鉴之处,因此特派人进行了采访。现将采访结果归纳如下。

(1)学习邯钢经验,转变思想观念。

黄总一到海鹏公司,首先组织了深入持久的学邯钢活动,促进企业转变观念,转换机制,走向市场,适应市场,实现管理创新。通过学习,各级领导和全体员工认识到,在市场经济环境下,等靠要是没有出路的。必须下定决心,丢掉幻想,万众一心,迎接挑战。公司各级领导统一了各项工作必须以经济工作为主线的认识。大家的观念都发生了不同程度的变化,感到工作有奔头,有压力。以前那种对企业悲观失望或者国有企业倒不了的种种错误认识得到了纠正。因循守旧和遇难而退的工作作风得到克服,代之以昂扬的斗志和饱满热情的工作精神。总之,全公司职工的精神面貌发生了巨大变化。

(2)进行结构调整,理顺管理体系。

海鹏公司实行的是董事会领导下的总经理负责制,是按公司法进行运作的。按照这一原则,黄总来到海鹏后,一是对各分管副总经理的工作给予明确的分工;二是对原来许多小法人代表实行归口管理;三是将原来重叠、交叉的管理和领导变为线条清晰的平行、垂直管理;四是强化了领导的核心力量,调整充实了二级单位和处室的领导班子,使领导班子更有战斗力、更有活力、更团结。

公司下属各个分厂厂长经过严格考核后才聘用。各关键岗位均采用公开招聘方式,聘用专业人员或能人担纲,使人才脱颖而出。在人事方面的深化改革还包括减少管理层次和部门,一人多岗,真正体现快捷高效,完全与市场经济接轨。生产和管理人员按“减员增效”原则进行精减,1999 年公司共减员 200 多人,2000 年拟再减员 400 人,而且以后 10 万套工程机械

轮胎项目开工后也不再增员,而是从公司内部调剂解决。

为促进社会稳定,保证职工吃饭问题,海鹏公司对裁减人员进行了分流处理,把他们安置到公司成立的三产公司下属的印刷厂、服装厂和饭店等部门。公司下属运输队、机修厂、电修厂也将成立分公司,从公司剥离出去走向社会,从而使公司主体更加强大、高效。

(3)“严”字当头,强化管理。

海鹏公司连月亏损的主要原因之一是管理薄弱,导致产品质量下滑,废次品率和退赔率居高不下,不但造成直接经济损失,而且给品牌形象带来难以挽回的长期负面影响。因此公司在整顿机构、理顺管理体系的基础上狠抓了各种管理。

首先公司组织各分厂、处、室开展了整章建制工作,按照工作制度化、规范化、程序化要求,建立一批规章制度,推出了经济责任制考核方案、各科室工作责任制、车间现场管理检查考核办法、厂例会制度、信息反馈制度。同时还研究制定了班组管理千分制考评制度。

其次是确定以财务为中心的管理体制,从严控制各项费用开支,尤其注意压缩非生产费用开支。实行分管领导把关,一支笔签批。对各项采购成本、工程造价、产品材料消耗定额、制造费用和能源消耗规定了降低的硬指标,对车间维修费、机物料费和办公费下达了明细考核办法。各部门将指标层层分解,落实到班组、个人,形成“千斤重担人人挑,人人肩上有指标”的责任共同体。与此同时,重点抓好资金回笼,减少应收帐款。这些措施的执行为 1999 年下半年全公司一举扭亏为盈起到重大作用。

第三是狠抓产品质量管理,从企业生存发展的高度来认识质量问题。处理质量问题做到迅速、快捷,各项措施做到合体、到位。公司在 7 和 8 月质量攻关的基础上,9 月份又开展了质量月活动。以公司直属轮胎分厂为例,由分厂质检科出台《保证轮胎外观合格率达 99.60% 的措施计划》,合计 52 个项目,将项目指标分解到有关车间、工序,分别对胶料、帘布、半成品、水胎胶囊、设备泄漏、模具工装、工序质量管理、

介质保证等环节作出具体要求,实现了对生产全过程质量的有效控制。由技术科提出《产品质量的攻关措施》,合计41个项目,从工艺纪律、工艺优化、质量难点攻关、技术分析等方面入手,严格对照国家有关工艺50款100条要求,紧紧抓住生产工艺上的关键问题,实施不间断攻关。车间各工序、各班组全面配合工厂质量提高措施,精工细作,成功推动质量稳步提高。9月份,取得了轮胎外观合格率达到99.64%的好成绩,直接获得减少残次品50%的经济效益。

(4) 执行全方位的市场营销。

销售工作适应市场经济要求是关系到企业生死存亡的大问题。海鹏公司认为,要搞好营销,首先要确定营销的全方位观念,即生产为销售、技术为销售、全公司为销售服务。销售是一线,人人有销售的意识日益深入人心。

海鹏公司下设负责轮胎销售的销售一公司、负责摩托车和力车轮胎销售的销售二公司和外贸公司。

为了加强销售力量,销售一公司成立了5个销售分公司、2个办事处,对销售人员的队伍进行调整充实,实行销售人员培训上岗。公司选派有能力、懂营销的人任销售部门经理,保证他们有职有权,有责有利。

销售工作是企业的龙头,一切工作都围绕销售服务,全力支持销售。如工会进行的百日竞赛、用户座谈、走访用户、广告宣传等,都是配合销售进行的。而销售部在稳定老市场、开发新市场时,注意对市场进行精耕细作,把销售工作进一步做实、做细。在销售处于低谷的12月份,为确保当月及全年销售额的完成和资金回笼,公司采取有力措施调动销售人员积极性,使他们主动开拓机场、港口等新市场,逐渐占领新市场,从而保证淡季不淡。

海鹏公司在积极开拓国内市场的同时努力扩大产品出口,1999年累计出口轮胎800多万美元,为公司全面扭亏为盈起了关键作用。

(5) 准确把握市场定位,抢抓机遇。

通过对海鹏公司在国内轮胎行业中地位的分析,公司领导认识到,海鹏公司产品虽然品种

规格众多,但都是斜交轮胎,属中、低档常规产品,而且产品在市场占有率、价格竞争力方面并无优势可言。要发展高档子午线轮胎,在资金和技术方面不敌国内超大型轮胎公司。考虑到徐州是我国最大的工程机械生产基地,由于具有与工程机械轮胎使用大户徐州工程集团同处一地的优势,海鹏公司提出建立生产10万套工程机械轮胎的项目,并于1997年获得批准。由于种种原因,该项目1998年被搁置了一年。黄总来到海鹏公司后,认为该项目是未来海鹏发展的希望所在,积极组织了该项目的筹备、落实工作,使其于1999年第3季度开始正式启动。10万套工程机械轮胎项目受到上海轮胎公司和徐州市政府的高度重视,被作为集团公司和徐州市新的经济增长点来抓。海鹏公司认识到,党中央开发西部的战略决策将引发大型工程机械需求的急剧增长,从而刺激工程机械轮胎需求的增长。在项目资金不足的情况下,为抓住这一历史机遇,海鹏公司正积极争取徐州市对该项目的支持,提议将征用的80亩土地作为徐州市的投入,或转给徐工集团以债转股的方式投入,同时建立固定供销关系。另外,公司还多方筹集资金,盘活资金,使该项目上得快,起点高,效益好。预计一期工程(5万套)可望在2000年年底投产出胎,2001年上规模。

海鹏公司还计划利用工程机械轮胎的技术和设备支撑,大力发展大型农业轮胎和大型载重轮胎,尽快摆脱与乡镇企业在小规格农业轮胎市场竞争的不利局面。此外,海鹏公司还将努力扩大出口,2000年争取出口创汇1000万美元。

1999年对海鹏公司来说是极不平凡的一年,上半年虽然连续亏损,但是在公司新班子的领导下,统一了思想,整顿了机构,理顺了管理体系,使企业保持正常运转。下半年一举扭亏为盈,职工的工资、奖金能够按时发放,工作热情空前高涨,企业发展进入了良性循环轨道。我们坚信,在新千年里,海鹏公司全体员工将继续发扬团结拼搏的精神,使海鹏真正展翅奋飞,获得更大的发展。