

拓宽思路 营造优势 ——访山东玲珑橡胶集团公司

吴秀兰

(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)07-0438-04

曾被称为“淘金业”的橡胶轮胎行业,在风云多变的市场竞争中,从加速行驶的“快车道”陷入了艰难跋涉的泥淖,一些曾经傲视群雄的利税大户已风光不再。然而,近年来,山东玲珑橡胶集团公司却以良好的发展态势称雄市场,成为全国橡胶轮胎行业引人注目的新“亮点”,昔日的“小作坊”变成了全国百家最大橡胶制品工业企业和全国50家行业最佳效益企业。目前,该公司已拥有下属企业10个、职工4000人(工程技术人员600多人)、总资产6亿元和固定资产3.03亿元。1999年在全国橡胶行业普遍不景气的情况下,实现工业总产值10.9亿元,销售收入6亿元,利税5200万元,利润1974.6万元,分别名列全国同行业前15名,13年年递增率分别达到64.12%、51.36%、46.8%和66.83%,经济效益连续13年平均每年以62.5%的增长速度健康向前发展,形成了集轮胎配套、橡胶制品、机电产品、建筑安装、物资批发、水产冷藏、粉丝加工、农牧渔于一体的跨行业省级大型橡胶综合企业集团,在向全国同行业一流企业迈进的道路上,走出了坚实的一步,成为烟台市最大的轮胎生产企业和招远市第一利税大户。

1 深化改革,营造机制优势

靠改革促发展是该公司近几年得以快速发展的关键。该企业在全市较早地实行了机构改革。早在1992年,该公司就率先在企业内部实施了配套改革。首先,对大班长以上的处科级

干部实行了聘任制,月末考核,当月兑现。其次,改革了工资分配方式,对科室管理人员根据工作水平,确定科师、科员、进修员3个级别的岗位浮动工资三部分构成的考核办法。三是加大了考核力度,拉开分配档次,报酬向苦、脏、累的一线职工倾斜,对生产车间工人实行了由年功工资、计件工资、质量成本和其它管理考核的经济责任制,同奖同罚,上不封顶,下不保底。公司上至董事长、总经理,下至职工全部实行了全员劳动合同制,择优上岗,公平竞争,形成了优胜劣汰的竞争机制,真正做到了“岗位靠竞争,报酬靠奉献”,极大地调动了广大职工的生产工作积极性。

今年年初,又依据《公司法》和建立现代化企业制度的文件要求,认真做好改制后的规范和完善工作。建立了由董事会、监事会、经理层组成的法人治理机构,实现了权力机构、决策机构、执行机构、监督机构既相互独立又相互制约的新机制,理顺了母、子公司关系和政企关系,逐步建立起了“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度框架,并能按现代企业制度要求进行规范运作。

2 从严治厂,营造管理优势

(1)坚持以人为本,加强对人的管理

高效益与严细的科学管理是密不可分的。该公司进一步修改了职工奖惩政策,完善了厂规厂纪,从生产经营的各个环节对每个岗位、每道工序都制定了详细的岗位管理制度,责权利

结合,做到了有章可循,有法可依,违章必究,严格考核,当月兑现。严格科学的管理使企业职工的观念、道德、风尚和精神面貌发生了根本性的变化,一种“今天工作不努力,明天努力找工作”的紧迫感和危机感在职工中逐步形成,“厂兴我荣,厂衰我耻”和“团结拼搏,争创一流”的企业精神面貌蔚然成风。

(2) 狠抓成本管理,提高经济效益

该公司认真学习邯钢的成本管理经验,积极推行“倒逼成本”管理法。公司确定每月3日为经济分析例会日,由各单位负责人对本月的各项经济指标运行情况、影响成本的主要因素进行全面综合分析,并制定出解决的办法和措施,收到明显的效果。同时,还修订和完善了成本管理制度,建立了以财务管理为中心,以成本核算为基础,以责任成本为主体指标,微机管理、全厂联网的成本核算网络,将成本责任指标纳入月份经济责任制,同干部、职工的工资收入挂钩,同奖同罚,使生产成本和管理费用得到有效控制。在原材料、备品备件及辅助材料的购进上,按照“货比三家,择优择廉,公开竞争”的原则,采取了直接到厂家进货的办法,减少了一切中间环节,杜绝了层层扒皮和克扣现象,仅此一项每年就为企业节约开支近2000万元。在土建安装工程和设备的购进工作上,实行了定点公开招标管理法,仅动力站工程一项就节省投资10万元,比同类工程节约资金3%。在科室管理费用上,该公司实行了“一处一帐,一人一卡”管理办法,节奖超罚,使管理费用降低6.2%以上。在科技进步工作上,通过采用新技术、新工艺、新配方和新材料,生产成本有所降低,产品质量不断提高,此项每年降低生产成本上千万元。除此之外,该公司还广泛开展了群众性的节能降耗竞争活动,实行了公司、厂、车间、班组四级管理网络,做到了日考核,月评比,年总结。近几年来,该企业的可比成本降低率始终保持在18%以上,万元产值耗电、耗标煤、耗水、耗汽指标分别比上年同期下降10.5%左右,为参与市场竞争奠定了坚实的基础。

(3) 严格工艺纪律,加强质量管理

在日趋激烈的市场竞争中,该公司重视质

量基础工作,先后制定和完善了46种质量管理制度,形成了一整套完整的质量管理保证体系。其主要做法是:加强职工的技术培训,增强全员质量意识,厂里规定对达不到技术要求者不得上岗操作;从原材料的进厂化验到半成品、成品的检查检验,道道设卡,层层把关,厂方及车间配备和充实了半成品、成品检验员48人,形成了自检、互检和专检相结合的检验网络,决不让一条不合格品流入市场;以“道道工序符合工艺,条条轮胎用户满意”为准则,在职工中提出了“谁砸了企业的质量牌子,就砸谁的饭碗”的口号,将质量好坏与职工的工资收入挂钩,奖优罚劣,提高了全体职工关心质量、重视质量的自觉性。现在,该企业顺利通过了中国轮胎认证委员会颁发的ISO 9002质量认证,准许使用方圆认证标志。轮胎合格率始终保持在99.8%以上,比部颁标准提高0.2%;出口商检率100%,从未发生过一起外商质量索赔事故。

3 加大投入,营造规模优势

该企业1975年建厂,至1986年年底12年间换了7任厂长,职工仅有108人,固定资产56万元,且设备陈旧,工艺技术落后,产品主要以翻新农业轮胎为主,企业几乎濒临倒闭。1987年新的领导班子上任后,审时度势,抢抓机遇,提出了“由农业轮胎向汽车轮胎,由翻新到制新延伸”的发展战略,做到边改造边生产,生产技改两不误。在仅有350万元起步资金的情况下,却干成了1600万元的工程,仅一年时间,3个现代化车间拔地而起,建筑面积达到17000m²,实现了当年设计,当年施工,当年安装使用,产值、利润、销售收入和利税成倍增长。从此,该公司把抓技改扩大规模作为发展企业的重点来抓,从1989年以来,始终本着“填平补齐,完善配套”的原则,每年技改投入都在2000多万元以上,使企业规模迅速扩大,企业实力逐年增强,经济效益连年增长。目前,该公司轮胎年生产能力达到500万套,总资产6亿元,固定资产3.03亿元。现在他们正在进一步加大技改投入,发展高科技子午线轮胎,预计到2001年形成50万套子午线轮胎生产规模,年可增加

销售收入 1.98 亿元。

4 拓宽市场,营造竞争优势

面对经济趋紧、市场竞争日趋激烈的新形势,该公司敏锐地把握市场脉搏,迅速抢占制高点,把拓宽市场、强化销售、盘活资金作为增强企业活力的关键环节来抓。对内,坚持“巩固老用户,发展新业务”的原则,实行“四定”、“一联”销售责任制,划分区域,责任到人,不断提高产品的市场占有率。对外,坚持两条腿走路的方针,积极发挥自营进出口优势,瞄准国际市场,及时调整产品结构,努力扩大出口创汇能力,以信为本,以质取胜,牢牢掌握了市场竞争的主动权。多年来,该公司高擎“多品种,高质量,优质服务”的市场取胜法宝,靠多品种拓宽市场,靠高质量巩固信誉,靠优质服务赢得竞争。目前,公司产品不仅为国内长春一汽、重汽、高塘时风、北汽福田、聊城双力、潍坊巨力等 30 多个汽车厂家和 20 个省市 250 多个农机公司配套,而且远销欧洲、非洲、南美洲、大洋洲、东南亚、中东等国家和地区,在用户中享有较高的信誉。1999 年,公司自营出口轮胎 66.9 万套,出口交货值 1.82 亿元,分别名列全国同行业第 10 名和第 9 名,并被海关总署评为“双 A”出口创汇企业。

5 重视人才,营造科技优势

市场竞争,说到底人才的竞争。公司领导非常清楚这一点,深谙重科技先重人才之理。因此,职工从入厂开始,都要接受严格的安全、工艺、操作、岗位等知识培训,培训合格后才能上岗操作。几年来,该公司采取自己办学与送出去培训相结合的办法,先后举办了橡胶工业、企业管理中专班 6 个,大专班 1 个,培训技术骨干 350 多人;择优选送了 30 多名青工去大专院校和科研单位深造培训。不惜重金借“脑”生财,相继引进高工 5 名,各类大中专毕业生 680 多人。同时,该公司还积极为职工创造良好的成才环境,鼓励职工参加各类函授、夜大和电大学习,对他们的班次给予适当调整和照顾,尽可能为他们提供锻炼机会,促其增长才干。

在此基础上,又进一步修订和完善了用人政策、知识分子考核办法和小改小革奖励条例,使科技人员人尽其才,有用武之地。现在,公司已拥有各类专业技术人员 490 人,知识分子 860 多人,人才的聚集和发挥为新产品的开发创新插上了翅膀。近年来,该公司坚持“开发围绕市场转,生产围绕销售干”的原则,形成了“人无我有,人有我优,人优我廉,人廉我转”的良性发展格局。目前,该公司的主导产品“玲珑”牌轮胎和轮辋有 8 个系列 150 多个规格品种,并相继开发了适销对路的水泵、变压器、微电机、千斤顶和花生挖掘机等新产品,投放市场后,深受用户的欢迎。

6 加强精神文明建设,营造政治优势

为适应当前市场经济的发展需要,该公司始终如一地把激发职工敬业爱岗、提高企业整体素质、为职工创造良好的生活环境放在工作的首位来抓,坚持“两个文明两手抓,两手硬”的方针,有力地促进了各项工作的健康发展。近年来,一是在职工中举办了各类中层干部、班组长、职工工艺技术培训班;开展了多次多种形式的全员社会主义劳动竞赛、每月一星、百日劳动竞赛和技术比武等大型竞赛活动,举办了数期统计、设备、工艺、技术和质量电视抢答赛;并在三八、五一、十一和元旦等重大节日开展了各种丰富多彩的文体娱乐活动。二是先后投资 2 500 多万元,建起了轮胎新村家属楼 7 座和单身职工宿舍楼 2 座。建立了职工浴池、卫生所、俱乐部、幼儿园、缝纫组和蔬菜店等职工服务设施,并每日为班上职工免费提供一份可口的饭菜,达到了吃饭餐厅化、住宿旅馆化标准。1998 年投资建立了公司闭路电视网,每日为职工播放企业新闻,每天为职工放映电影一场。同时,还创办了《胶珑报》社和职工《法纪小报》,丰富了职工的业余文化生活。三是实行了厂务、政务公开制度,加大了工作的透明度,密切了干群关系,在 1999 年民主评议干部中,职工对领导干部的满意率达到 98% 以上。四是在职工中广泛开展了“尊老爱幼”和评比“三八红旗手”、“五好家庭”等活动,相继组织了“爱心工

程”、“素质教育”、“红旗竞赛”和“献爱心”等大型捐助活动,大力倡导了社会主义新道德、新风尚,促进了企业精神文明建设,公司上下形成了勤奋实干多奉献、争先创优夺红旗的浓厚氛围,职工们心情舒畅,安居乐业,敬业爱岗,无私奉献,企业凝聚力不断增强,精神文明建设硕果累累,做到了党、政、工、团、妇工作协调一致,职工的思想政治工作有声有色,为企业经济任务的完成提供了坚强的政治保证。至今,该公司连续5年被烟台市授予职工教育先进单位,连续4年获得招远市“文明单位”等荣誉称号。

7 结语

在今后的发展过程中,该公司将一如既往地紧紧围绕市场,继续不断地加大技改投入,扩大集团规模,增强竞争能力,再抓新机遇,再创新局面,再攀新高峰,力争到2005年年末,形成年产600万套子午线轮胎、600万套斜交轮胎、5万套工程机械轮胎、200万件轮辋、5万台水泵、300万kW变压器的生产能力,使年利税达到12亿元,争创全国同行业一流水平,为振兴全国化工经济、发展橡胶行业做出新的贡献。