

益阳橡胶塑料机械集团有限公司改制减亏

涂学忠

(本刊编辑部,北京 100039)

中图分类号:TQ330.4 文献标识码:D 文章编号:1006-8171(2002)02-0120-03

益阳橡胶塑料机械集团有限公司座落在风景秀丽的湖南省益阳市,是我国橡塑机械制造业的大型骨干企业之一。

该公司原名为益阳橡胶机械厂,始建于 1970 年。企业占地面积 37 万 m²,现有在岗职工 1 200 人,拥有各类专业技术人员 400 余人,其中具有中、高级职称的近 200 人。企业的装备水平在国内同行业中处于领先地位,具有雄厚的铸造、铆焊和机械加工能力,拥有 5 t 电弧炉、7 t 化铁炉、5 t 电镀槽、千吨水压机、电渣焊和数控火焰切割机等铸造、热处理和铆焊用大型关键设备。“八五”和“九五”期间,益阳橡胶厂从德国、日本、意大利、捷克、美国、瑞典等国家引进了大型齿轮加工机床、大型龙门刨床、龙门铣床、落地镗铣床、数控镗铣加工中心、数控车削中心、数控立式磨床、数控研磨机等一大批高、精、尖加工设备,建立了 CAD/CAM 一体化工程系统。工厂配备有美国 SGI INDIGO 与 INDY 计算机工作站、EDAS 软件以及 C 2848A HP Designjet 600 Plotter A0-A4 等附件,用于完成产品设计中三维实体造型、三维绘图、动态模拟、有限元分析及优化设计等,并可生成数控加工指令与数控机床通讯建立 MIS 系统。全厂设备多采用计算机控制,技术、人事、统计、财务基本实现计算机管理。

企业拥有一支高素质的科研队伍,具有较强的产品开发和技术创新能力。企业产品品种繁多、规格齐全。其主要产品已形成密炼机、轮胎成

型机、轮胎硫化机和平板硫化机 4 个系列、21 个品种、56 个规格,并均已实现批量生产。其中拥有国家专利 10 余项,1 个规格产品获全国科学大会奖、8 个规格产品获部省科技进步奖、7 个规格产品填补国内空白,获得国优产品称号 1 种、部省优产品 4 种、创省名牌 1 种。

该厂生产的 GK 型密炼机是子午线轮胎生产线的关键设备之一,是 20 世纪 80 年代引进德国 WP 公司新型密炼机先进技术制造的。它是我国橡胶制造业中引进技术最早的,也是最成功的项目,通过 10 年多消化吸收和创新,已全部实现国产化,并形成系列化,产品性能、精度、质量等均已达到同类进口产品水平。双锥双螺杆挤出机是该厂于 20 世纪 90 年代末在第二代专利产品、国家级新产品双螺杆挤出机的基础上,吸收日本神戸制钢所技术自行研制的,技术水平在国内处于领先地位,并已达到国际先进水平。轮胎硫化机是该厂于 20 世纪 90 年代中期引进日本神戸制钢所的先进制造技术生产的先进机型,是用于生产子午线轮胎的高精密机械式硫化机,自 1996 年投产以来,已生产 130 余台,大部分产品出口海外。该厂生产的特大型鼓式硫化机是与北京化工大学联合开发的,可用于生产高精度、宽幅橡胶平带。该产品整体技术达到国家先进水平,而且已形成批量生产能力。该厂 20 世纪 90 年代中期引进美国技术生产了子午线轮胎一次法和二次法成型机,该产品以精度高、成型质量可靠、性能优越等特点

迅速打开了销路。近年来该厂还开发了林业和工程机械以拓展企业生存空间。

然而,就是这样一个历史悠久、拥有高水平专业技术队伍和先进装备水平、产品质量优良、品种门类齐全的企业,由于历史包袱沉重加上体制和机制不适应市场经济要求,经营理念陈旧,管理不善,自1996年以后逐步陷入了连年亏损的局面,企业生产和职工生活遇到了较大困难。

为了彻底扭转连年亏损的被动局面,提高企业竞争活力,使之适应市场经济的要求,2000年年初,经湖南省政府批准,原益阳橡胶机械厂改制组建益阳橡胶塑料机械集团有限公司。公司成立后,加大了改革力度,在增效减亏方面实现了重大突破。2000年企业实际亏损较上年减少22%,职工每个月都可以领到足额工资。2001年在2000年的基础上又减亏30%,预计到2002年年底公司将实现3年扭亏为盈的战略目标。他们的具体做法是:

(1) 加强战略和决策的管理

为加强责任和避免重大决策出现失误,公司对重大事项和决策实行全体董事表决制度。董事会成立后,为防止盲目投资和盲目多元化发展倾向,明确了收缩阵线、突出主业发展的思路,采取关、停、并、转措施,对一批管理不严、给企业增加负担的二级法人单位予以撤销,精简人员充实生产第一线。同时还撤并了与企业主导产品关系不大的内外网点,不贪大,只求实。

(2) 深化人事、用工、分配制度改革

2000年以来,公司对中层干部进行了两次大的调整,建立了上岗竞聘制,中层干部人数从108人减至53人,减少了50%。2001年下半年,公司完成了管理人员30%的分流和分配制度改革,建立有效的激励机制,吸引和留住人才。公司每年至少开发2个新产品,产品毛利的70%返给专题组。公司靠事业留人、感情留人、待遇留人,而且将待遇留人放在了首位。

在贯彻按劳取酬分配原则,分配向公司技术和业务骨干倾斜的同时,公司还非常重视加强员工的思想政治教育,举办培训班并开展多项文体活动,提高员工的政治和业务素质,不断增强企业的凝聚力。

(3) 加强财务和成本管理

公司成立后,一方面通过完善内部银行功能,对所有二级单位财务进行统一管理,实现了资金集中调度和使用,防止了资金分散失控;另一方面,以现金流量为控制重点,建立健全了差旅费、招待费等费用报销的有关制度,使财务管理有章可循。

在加强成本管理方面,公司广泛开展了节约用水、用电的节能降耗工作。通过整改线路、维修管道,减少偷、漏、冒、滴造成的浪费;通过加强制约、强化责任,降低废品率;通过推行采购招标制和层层把关,降低原材料、配套件的采购成本。经努力,实现了离退休人员工资由社保发放,职工生活用水由自来水公司供应,生产用电和生活用电分开。这些措施使生产成本得到有效控制,销售成本较上年降低了10%。

(4) 加强质量管理

从2000年开始,公司耗资20余万元实施ISO 9000质量体系认证工作,2001年10月获得认证通过。公司还采取各种措施强化职工的质量意识和精品意识,通过严格控制各道工序每个环节,使公司产品质量有了明显提高,“三包”费用大幅度降低。一旦出现质量问题,除直接责任人外,还对各级有关的负责人加重处罚。由于质量有保障,2001年公司的主导产品GK型密炼机和双锥双螺杆挤出机订货量剧增。

(5) 开拓国内外市场,扩大出口

随着加入WTO,我国轮胎工业将获得更大的发展。为了抓住机遇,进一步开拓国内外市场。公司一方面调整、优化现有产品结构,稳定现有大规格、高档次产品市场;另一方面开发、生产适应中、小型企业的小规格、低档次产品。在进一步拓宽国内市场的同时,公司还利用在国外参展、出国考察等活动,努力拓宽国外市场。2000年4月,法国米其林为其日本公司订购了一台益阳橡胶塑料机械集团有限公司生产的GK-270N型密炼机,由于交货期和质量等方面得到了切实保证,米其林对该公司给予了高度肯定。紧接着米其林又为其沈阳公司订购了一台GK-270N型密炼机,2000年10月为日本公司再订购了一台,还将为其海外公司订购大量设备,并计划将益阳橡胶塑料机械

集团有限公司作为其亚太地区的长期设备供应商。韩国锦湖和日本普利司通也先后订购了该公司的轮胎硫化机 5 和 17 台,英国、法国、印尼、波兰、马来西亚等国的轮胎公司也纷纷来益阳订购设备。密炼机、大型平板硫化机、双螺杆挤出机(包括下辅机)、轮胎硫化机和成型机都有出口。近两年,公司出口额以年平均 20 % 以上的速度递增,对公司减亏起到至关重要的作用。

两年来,益阳橡胶塑料机械集团有限公司通过转变体制和机制、调整机构、改革人事制度、狠抓质量管理和扩大出口等措施,在减亏的道路上迈出了坚实的两大步。他们认识到,要真正扭亏

为盈,迎来企业新的生机,赢得大的发展,仍要作艰苦卓绝的努力。公司将利用国家和地方对高新技术企业的支持,将现有技术中心、总装分公司、销售分公司、进出口分公司等部门分离出来,进入昊华集团,设立以产品开发、产品组装、产品销售为主的高科技股份公司,迁入益阳市高新技术开发园。其目的是实现体制、机制和管理创新,将企业做大、做强,并且利用其盘面小、盈利能力强和易吸引投资者的特点,争取二板上市。届时,我们将看到一个技术先进、产品质量优良、竞争活力旺盛的橡塑机械企业在益阳蓬勃发展。

收稿日期:2001-11-13