

树百年兴达 创世纪大业 ——江苏兴达钢帘线股份有限公司在前进

刘锦兰

(江苏兴达钢帘线股份有限公司,江苏 兴化 225721)

摘要:回顾了江苏兴达钢帘线股份有限公司近15年的发展历程。介绍了公司在新产品研制、市场开发、企业管理方面取得的经验。提出了公司“十五”期间的发展规划和奋斗目标。指出公司还需进一步发扬“勤奋、严谨、求实、创新”的精神风范,在培育大品牌、开拓大市场、组建大集团、创建高效益方面下功夫,以期在不远的将来把公司创建成国内、国际一流的现代化企业。

关键词:钢丝帘线;企业管理;发展规划

中图分类号: TQ330.38⁺9 **文献标识码:** C **文章编号:** 1006-8171(2002)03-0182-05

江苏兴达钢帘线股份有限公司脱胎于原兴化市戴南热电厂,创办于1988年,位于兴化市经济技术开发区东南建设区。1998年,经江苏省人民政府批准正式改制为股份有限公司,由钢帘线厂、胎圈钢丝厂、热电厂、金属冷拔模具厂、机械设备制造厂、创新机械公司、技术中心共7个单位组成。

1988年企业刚刚投产运行时,年产值只有325万元,资产550万元,负债500万元。如今,在全体职工的共同努力下,经过近15年的艰苦奋斗,公司已发展壮大成拥有资产9亿元,员工1200名(其中技术人员380名),以生产子午线轮胎用钢丝帘线和胎圈钢丝为主(钢丝帘线和胎圈钢丝年生产能力分别达到18000和16000t)的大型股份制企业。

自成立以来,公司先后获得国家级火炬计划实施重点高新技术企业、国家级技术创新示范单位、江苏省产学研试点单位、省先进集体、省明星企业、省高新技术企业、省科技先进企业、省先进技术企业、省科技成果产业化先进企业、省级重合同守信用企业、省清洁文明生产先进企业、省环境保护先进集体、省安全生产先进集体、省技术改造先进集体等称号。主导产品“兴达”牌钢帘线荣获

1996和1997年国家级新产品、江苏省高新技术产品称号,并被列为国家级火炬计划项目、国家级重点科技成果推广计划,连续5年被评为江苏名牌产品,连续9年被省建设银行评为AAA级信用企业。“兴达”商标被评为省著名商标。1998年5月顺利通过ISO9002质量体系现场认证,成为国内同行业第一家获得认证合格证书的企业。

从1988年建厂至今,兴达公司已完成了2个五年规划。第1个五年规划是从1988年到1992年,企业总产值由325万元增至865万元,利税从60万元增至206万元,职工人均年收入由915元升至3141元;第2个五年规划是从1993年到1997年,企业总产值在1993年2143万元的基础上达到1997年的11538万元,利税达到2204万元,职工人均年收入达到10355元。第3个五年规划则是从1998年到2002年。2000年实现产值2.5亿元,利税5845万元,职工人均年收入达到15200元,分别是1988年建厂初期的77.97和16倍。

物有其本,事有其源。短短的十多年时间,就取得了这样辉煌的成就,根本原因就在于公司走过了一个不断深化改革、扩大开放、加快发展的历程。改革开放以来,特别是1992年公司筹建钢丝帘线项目以后,面对激烈竞争的市场经济大潮,兴达人锐意进取,积极推行现代化管理技术,坚持通过科技进步、加快技术创新推动企业走向成功,使

作者简介:刘锦兰(1950-),男,江苏兴化人,江苏兴达钢帘线股份有限公司高级工程师,主要从事钢丝帘线生产管理工作。

兴达的产品始终保持着技术优势和品质优势。在国内几家帘线厂普遍不太景气和亏损的情况下,异军突起,成为国内唯一保持良好经济效益的厂家。

1 加快科技进步,培植企业规模

钢丝帘线项目投产以后,兴达公司按照高新技术产品规模化的要求,制定了用5年时间将兴达建成全国最大的钢丝帘线生产基地和省级企业集团的战略目标。

为了尽快完成这一目标,公司着重抓了两个方面的技术改造。

一是狠抓设备能力的完善配套。由于1992年钢丝帘线项目是按照“一期规划,分步实施”的总体方案组织实施的,因此到1993年投产后,项目难以形成规模,相当一部分设备没有得到充分发挥。公司从尽快平衡生产能力着手,筹集近800万元资金,从江阴南菁机械厂、航天部群岭机械集团公司等单位购置TB4水箱拉丝机和捻股机38台,使年产量很快从1000t增至1995年的3000t。企业也很快于1994年2月被江苏省人民政府批准为省级企业集团。

1994年新上的钢丝帘线项目使企业扭亏为盈,公司工业销售额达到4022万元,实现利税462万元。

二是狠抓先进设备的引进。通过引进、消化、吸收国外先进技术,进行“二次开发”,实现技术跨越。公司紧紧围绕产品的高科技含量,优化产品结构。经过市场调查,公司获得了国内外同类产品的第一手资料,并据此将开发高强度、高伸长的全钢子午线轮胎用钢丝帘线作为推动技术进步的主要目标。公司积极组织力量,分别于1995和1996年投入800万和900万元通过江阴钢丝绳厂、广东顺德工业发展局购进具有20世纪90年代国际先进水平的意大利GCR公司关键设备36台(套),取代了部分原有设备,不仅使生产效率明显提高,而且产品附加值提高近1倍,产品合格率提高5个百分点。同时还先后完善了2条盘条预处理作业线和5条中丝热处理作业线,与全套引进相比节省投资400万元,有效地降低了物耗,提高了产品质量。1997年企业又投入

5600万元,引进了意大利GCR公司帘线生产关键设备和技术,使年产量达到6000t,从而成为我国特大型钢丝帘线生产基地之一。

没有投入,就没有产出;没有新产品,就没有新市场;没有管理,就没有效益。围绕“管理创一流,行业当标兵”的目标,公司在加大改革力度上做文章,在强化管理上下功夫。

公司的发展适逢我国社会主义市场经济体制的建立和完善的过程,在这个过程中,公司紧紧抓住发展机遇,跟上了时代的潮流,几年来企业呈几何级数的速度发展,但随着企业不断发展,当企业具有一定的规模时,发展速度就变得缓慢了,一些制约企业发展的矛盾、困扰企业发展的深层次的问题也逐渐显露出来了。这些矛盾和问题主要表现为:企业产权不清晰、责权不明确、政企不分开,企业投资主体单一,管理水平低下。

人们都说,第一个吃螃蟹的人是伟大的,因为敢为天下先是需要胆量的。兴达人就是靠这种胆量和精神走上了企改之路。实现股份制改造,就是实现从乡镇企业向现代化企业的成功过渡。1998年,经江苏省体改委批准,兴达联合另外3家企业,组建了“江苏兴达钢帘线股份有限公司”,成为本地较早一批进行企业股份制改造的成功典型。在转制过程中,公司确定了科学管理在企业中的主导地位,立下了“开拓思维,创新管理,敢为天下先”的雄心壮志,按照产权主体人格化、投资主体多元化、利益主体直接化的需求,完善公司法人治理结构和内部配套改革,成功地进行了企业股份制改革,有效地实现了资产所有权和经营权的分离,成功地实现了政企分开。

2 建立创新机制,培植创新能力

2.1 加快推进制度创新

在市场经济条件下,企业是具有独立经济利益的法人实体,企业管理已不再是单纯的生产管理,而是以生产管理和经营管理为主,并逐步向生产经营管理和资本运营管理并重的方向发展。为此,公司始终坚持以市场需求变化为导向,在调整人员配备和机构设置的同时,公司领导成员反复要求干部职工解放思想、更新观念,既要学习和借鉴有关企业加强管理的新方法、新经验,又强调结

合实际,创出自己的管理特色。

一是根据新的管理理念,把加强管理和企业内部改革、机制转换结合起来,在企业内部全方位模拟市场运行,营造竞争机制。企业内部全方位模拟市场运行,就是把企业内部各单位、部门改为相对独立的核算单位,各单位之间建立起全方位的市场关系。各单位在总体计划的指导下自主决策、自主经营、独立核算,相互间发生的财务结算业务,统一由财务结算中心提供服务,并由财务结算中心实施对各方结算过程的监督。与此相配套,公司在人事、劳动用工和分配激励机制上全面引进市场机制。在用人机制上,建立了能上能下的用人机制,打破了传统的干部任命制和干部工人界限,推行全员聘用制,一律实行竞争上岗,使全体职工都能找到适合发挥自身才能的最佳位置,进一步增强了全体职工的责任感、危机感和进取心。

通过全方位地模拟市场运行,企业内部的人、财、物形成了相互协作、相互制约的市场链条,形成了自我约束和自我发展、规范有序的竞争机制,从而在运行机制上保证了企业管理科学化的实现。

二是卡紧进厂物资、发包工程等“入口”关,围绕质量、价格两个关键,重点做好以下3个方面的工作。

(1)实行物资比价采购,发包工程进行招标,有效地改变了原来进货渠道比较混乱,物资价格与质量随意性大的状况。2000年实行比价采购后,当年就节约购入成本152万元。

(2)成立核价室、物资总库,强化职能管理。原先公司五六个仓库、近千种物资分属各单位管理,库存物资超储,管理不统一,矛盾突出。成立核价室和物资总库后,实行物资采购前统一核价,物资进厂后统一审核、监督。2000年经审核后节支的材料采购费用达17.11万元。

(3)整顿供应人员队伍,将责任心不强、有营私舞弊行为的人员调出供应队伍。

2.2 推进企业营销创新

企业营销的重要目标是最大限度地占领市场,哪里有市场,经营的触角就要伸向哪里。为优化营销队伍,确保资金及时回笼,从完善营销承包

责任制入手,推行销售贴息风险营销制。将销售员作为第一责任人,谁签约谁负责,按照销售员货款回笼终身责任制的原则,最大限度地促进营销,杜绝销售人员挪用、侵占公款和贪污受贿等违法、违纪现象的发生。贴息风险营销制就是营销人员以财产作抵押。产品销售在规定时间内到款,营销人员可从企业领取银行贴息,逾期不到账则倒扣利息。此举增强了营销人员的风险意识,变过去要我追账为我要追账,防止产生新的拖欠,个人、企业都受益,使企业的经营销售走上良性循环的轨道。

2.3 加快实施技术创新

公司在加快实施技术创新方面主要采取了以下4个方面的措施。

一是根据培植春兰式企业的要求,加快建立企业3个中心。2000年6月已由公司一名副总牵头建立起“利润中心”和“成本中心”,现正积极筹划组建“投资决策中心”。

二是加快科技人员队伍建设,2000年公司共引进大专以上学历人才23人(其中本科3人,硕士1人),聘用高级工程师16人。

三是围绕主导产品的规模扩张,实行重点突破,梯度发展,整体推进。首先迅速完成年产1万t钢丝帘线项目,继而带动产品的延伸开发,增加产品种类。这样既突出了主产品的规模优势,又强化了产品群体优势,实现整体推进、协调发展,有效地避免了可能产生的“瓶颈”现象,大大提高了企业综合素质和整体效益。

技术创新是企业效益增长和持续发展的根本。公司一手抓技改上规模,一手抓技术上档次,坚持自行开发与引进技术相结合,成立了以企业为主体,以北京橡胶工业研究设计院为技术依托,以现代企业制度为规范的三位一体的组织形式。公司与北京橡胶工业研究设计院共同承担了“九五”国家重点科技项目(攻关)计划,主要承担高速、低滚动阻力子午线轮胎用系列钢丝帘线产品生产技术的开发,该项目于2000年9月通过专家验收。自主实施的年产6000t全钢子午线轮胎用钢丝帘线项目被列入“国家国债专项”工程。

四是把投资的重心放在市场前景好、科技含量高、附加值大、有强劲市场竞争力的产品和产业

上,使企业的整体运营质量一直保持着优良水平。至2000年年底,公司共开发出25种新结构钢丝帘线,在已鉴定的19种规格中,有11种填补了国内空白;4种填补了省内空白;4种属国内首创,使全钢子午线轮胎用钢丝帘线、镀锡青铜胎圈钢丝等国家级火炬计划项目产业工程形成了较大的生产规模,部分产品已成为国内市场的龙头产品,基本上形成了企业部分产业高新技术化、部分高新技术产品产业化发展的格局。

3 制定发展规划,提出奋斗目标

公司“十五”期间发展总的指导思想是:以邓小平理论和党的“十五大”精神为指针,围绕“产业报国、造福人类,以振兴民族工业为己任”的宗旨,大力发扬“艰苦奋斗,不断跨越”的企业精神,坚持以市场为导向,以创新为动力,积极推行现代化管理,加大技改投入力度,发挥公司技术中心的科研优势,大力开发拥有自主知识产权的高强度、高伸长、密集型的全钢子午线轮胎用钢丝帘线和高强度、高刚度、青铜镀层的胎圈钢丝新产品,走“社会化、专业化、高起点”的发展道路,把公司建成国内最大的钢丝帘线生产和科研基地。

公司“十五”期间总的奋斗目标是:2005年公司主要产品质量达到20世纪中后期国际先进水平,技改投入达4.9亿元,使半钢子午线轮胎用钢丝帘线产量达到1万t,全钢子午线轮胎用钢丝帘线产量达到2万t,胎圈钢丝产量达到2万t,发电量达到2亿度,确保公司在“十五”末期产值达到10亿元,力争成为上市公司。

公司顺利实施“十五”规划主要有以下5个方面的有利条件。

一是具有品牌优势。“兴达”牌钢丝帘线连续5年被评为省名牌产品,“兴达”商标被评为省著名商标,企业被评为省级“重合同守信用”先进单位,在国内市场占有份额达23%,在子午线轮胎生产厂中享有很高的信誉。目前,公司正积极利用品牌优势这一无形资产,走低成本扩张的路子,以较少的投入取得较大的发展。

二是具有技术优势。“九五”期间,公司成功承担了国家重点科技攻关项目——高性能子午线轮胎用钢丝帘线的研制工作,并已通过验收;公司

的技术中心集中了全国钢丝帘线技术权威;在国内所有钢丝帘线生产厂中,公司的引进设备国产化工作走在了前头;最近年产6000t全钢子午线轮胎用钢丝帘线扩产项目引进的设备和技术是世界最先进的;2001年国家修订《子午线轮胎用钢丝帘线》国家标准,公司是唯一的国标起草单位。所有这些足以证明公司在国内具有领先的技术创新优势。

三是具有产品优势。钢丝帘线是一种表面电镀黄铜呈金黄色的一种特殊用途小规格钢丝绳,用于子午线轮胎的带束层和胎体,是子午线轮胎的主要骨架材料。目前欧美发达国家轿车轮胎已100%子午化,载重轮胎已90%以上子午化,而我国到“九五”末期,子午化率只达到30.4%。随着我国高速公路的建设和汽车工业的发展,预计到“十五”末期,全国钢丝帘线的需求量将达到13万t,而目前的生产能力只有4万t(含外资企业),缺口较大。公司研制出的26种结构钢丝帘线,其中2种申报了发明专利,这在国内钢丝帘线生产厂家中是绝无仅有的。

四是具有市场优势。公司具有自备热电厂,用电质量高、价格低;蒸汽是利用电厂排出的废汽,成本低,这是其它同类厂家无法比拟的。公司产品的销售价格比进口同类产品低30%,比国内同类产品低5%~10%,因此多年来“兴达”产品畅销全国各大子午线轮胎厂,供不应求。同时,由于公司积极参与市场竞争,敢与国外大公司抗衡,改变了外资企业垄断国内帘线市场的局面,受到国内用户的一致好评和支持。

五是具有管理优势。公司是国内同行中第一个通过ISO 9000质量体系认证的企业。最近,又在企业内部管理机制、管理制度的改革创新方面做了卓有成效的探索,形成了一套符合企业实际的管理模式,为企业加快发展奠定了“内功”基础。

上述品牌、技术、产品、市场、管理等方面的优势为公司实施“十五”规划提供了有力的保障。

公司为了保证“十五”规划目标的顺利实施,制定了以下具体措施。

(1)积极筹措资金,保证技改计划按期实施。向上争取项目列入国家专项计划,保证资金到位;进行股份公司上市工作准备,争取2002年上半年

上市,为企业发展开辟新的融资渠道;利用公司自身优势,兼并同行业中濒临破产的企业,走低成本扩张的路子。

(2) 构筑人才高地,提供发展机遇,引进高科技人才来企业建功立业。创建省级技术中心,拟在“十五”期间筹建博士后工作站。同时,通过各种途径来提高全体员工的整体素质,促进公司的大发展。

(3) 搞活营销机制,建立营销特区,提高营销人员的工作积极性和业务能力,不断开拓国内外

市场,增强产品的市场竞争力。

4 结语

兴达人提出的口号是:“树百年兴达,创世纪大业”。我们相信,只要发扬“勤奋、严谨、求实、创新”的精神风范,在培育大品牌、开拓大市场、组建大集团、创建高效益方面下功夫,就一定能够在不久的将来把兴达公司创建成国内、国际一流的现代化企业。

收稿日期:2001-12-16

实现三个转变 致力三个提高 鹤壁环燕以积极姿态迎接入世

中图分类号:TQ330.4+3 文献标识码:D

面对市场竞争全球化的大趋势,鹤壁环燕轮胎有限责任公司以积极的姿态挑战自我,迎接入世。公司以“实现三个转变、致力三个提高”为前奏,以实际行动向即将来临的WTO宣战。

环燕公司的前身是鹤壁市轮胎厂,始建于1970年,为县办国有企业,发展到1985年仅拥有固定资产28.5万元,年产值不足50万元,而企业多年累计亏损达49万元之多,企业已到濒临倒闭的边缘。随着改革开放的深入和市场经济体制的确立和发展,企业经历了由小到大规模发展的历程,并且创造了从1985年到1998年连续13年盈利的业绩,保持了良好的发展势头。目前,企业已拥有固定资产1.06亿元,成为年产130万套轮胎、年产值1.8亿元以上的中型轮胎生产企业。然而,从1998年下半年开始,在国内大气候的影响和当地资金环境的限制下,企业饱尝了流资匮乏、生产经营困顿的苦果。面对困境,公司决策层认真总结企业15年来发展中的得与失,提出了“三个转变、三个提高”的整改方案。

(1) 转变思想观念。由于企业多年创下业绩,部分员工竞争意识和危机感淡化;又因为近几年企业身处困境,使个别员工丧失了对企业的责任感,对企业前途没有足够的信心,削弱了发展企业的动力。对此,公司加强对员工的思想教育,转变了员工的思想观念。

(2) 转变运行机制。总结国企多年的发展经验及存在的弊端和消极因素。即管理部门过多,

对企业的生产经营谁都干涉又谁也管不了,从而极大地束缚了企业的自主经营权;机构设置和人员不能按企业需求合理安排,影响了工作效率和质量;运行机制不能充分调动全体员工的积极性,影响了企业参与市场竞争的能力。公司针对企业形势,于2000年10月17日顺利完成了国企改革工作,鹤壁市轮胎厂改制为鹤壁环燕轮胎有限责任公司,新公司按照《公司法》,结合企业实际情况,合理地配置管理机构和工作人员,减少了3位副厂长,压缩了4个中层科室。新的机制运行后,股东的风险机制和员工的监督机制有机结合,自主经营权得到充分发挥,给企业发展注入了活力。自改制以来,公司在较短的时间内有效地遏制了亏损局面。2001年在没有流动资金的情况下,公司靠客户的预付款维持了生产运营,实现了不亏损稍盈利,企业生产经营出现转机。

(3) 转变管理模式。新机制给公司注入了活力,原有的管理模式需要创新,需要改变。公司实行总经理负责制,减少了管理程序,使管理更加直接、快捷;将能够单独核算的部门从公司分离出来,并成立了劳动服务公司,让食堂、招待所和车队自负盈亏;办公费、招待费、差旅费和通讯费实行限额消费,原材料采购公开招标,比价购进,从而增加了管理的透明度和管理效果。

在实施三个转变的同时,公司还致力三个提高。

(1) 坚持“以人为本”,努力提高全员综合素质。公司设立“人才库”,出台了相应的奖励措施和优厚待遇,着力培养、造就适应企业发展需要的各类人才;实行员工末位淘汰制,使员工队伍逐步