

创新求变铸成山

董兆清

(山东成山橡胶集团,山东 荣成 264300)

摘要:概要叙述了成山橡胶集团通过加快管理、科技、体制、营销和质量方面的创新步伐,使集团在挖掘管理效益、调整产品结构、提高资本运营能力、树立良好销售形象及建立和完善管理制度等方面取得了明显成绩,从而使企业走上快速发展的轨道。

关键词:现代管理;先进科技;体制改革;营销创新;质量监督

中图分类号:F27 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2001)09-0572-02

在知识经济迎面走来、经济全球化日益显露的今天,备受国内外同行业关注的山东成山橡胶集团(简称集团)为再次实现跨越式的发展,提出创新是企业的活力之源,也是根本出路。集团按照全力发展全钢子午线轮胎,加快发展半钢子午线轮胎,稳步调整斜交轮胎的总体思路,突出产品结构战略性调整这一主线,努力实现科技、体制和管理创新。力争在“十五”末期把集团建成年产轮胎800万套,年销售收入40亿元,利税8亿元,具有较高国际知名品牌信誉的特大型企业集团。

2000年集团共生产轮胎476万套,完成工业总产值23.4亿元,实现利税2.1亿元,出口创汇2850万美元,主要经济技术指标名列全国同行业前茅。2001年是实现“十五”发展规划的开局年,在新的世纪开好头、起好步,对集团今后发展具有十分重要的意义。为此集团将充分发挥成山A股有望上市,300万条半钢子午线轮胎技改项目列入国家重点技术贴息项目、子午线轮胎免征10%消费税等得天独厚的优势,确保2001年完成生产轮胎550万套,实现工业总产值28亿元,销售收入18亿元,利税2.3亿元以上,出口创汇4000万美元的经营目标。在具体工作中将重点抓好“五创新”和“五升级”。

作者简介:董兆清(1960-),男,山东荣成人,山东成山橡胶集团中级秘书,从事秘书及涉外管理工作。

1 加快管理创新,企业管理升级

集团坚持以人为本的思想,全面推进全方位管理工程。无论是生产经营、购销调存、人财物力、厂容厂貌,还是干部、企业员工和临时人员,全部纳入科学管理的范畴。在生产各个环节上细化人财物力消耗的核算,严格控制限额;积极开展双增双节、修旧利废活动,从节约一度电、一块胶、一滴水、一分钱做起。在集团领导干部中开展“少陪一次客,少打几个电话,少用一次车,少出一趟差”活动。从2001年3月开始,非生产性开支要比以往压缩20%,逐步采用相关费用包干,节省部分奖励个人,超支部分自己补交的管理办法。在员工中开展每条轮胎“多卖一元钱”、“多节约一元钱”活动,为实行全员承包核算创造有利条件。通过技术改造、工艺创新和修旧利废,在增产降耗、增收节支、开源节流上深挖潜力,以实现全年挖掘管理效益2000万元的目标。

2 加快科技创新,产品档次升级

首先,要加快适销产品结构调整,形成规模生产,使产品最大限度地满足市场需求。集团从产品先期研制到生产过程控制做到既保证产品质量,又要保证设备满负荷运转,确保市场适销的全钢、半钢子午线轮胎和斜交轮胎产量分别达到30万、250万和270万套;充分享受国家优惠政策,力争子午线轮胎销售收入达到7亿元。其次,根据市场子午化、扁平化和无内胎

化的发展趋势,充分发挥企业技术优势,加快对国外先进生产技术的消化吸收;改造和开发科技含量高的全钢、半钢子午线轮胎以及无内胎工程机械轮胎系列产品,以满足国内外汽车产品不断升级的需要。同时,为了满足欧美等市场需求,集团加大新产品开发力度,及时开发了11R22.5,11R24.5,235/85R16,235-25等高科技含量的无内胎轮胎新产品,使技术创新工作始终走在全国同行业前列。第三,要做好总投资10.3亿元的300万条半钢子午线轮胎项目评估工作及100万条高性能子午线轮胎示范工程项目的收尾工作,同时用活、用好国家政策,努力争取更多的国家贴息、低息等扶持性融资。第四,要将影响生产规模的瓶颈问题作为集团科研公关和技术改造的重点,有效解决在产品结构调整、节约能源、降低物耗、优化工艺、提高产量、稳定质量等方面存在的问题。

3 加快体制创新,资本运营升级

集团将体制创新工作结合上市工作一起做,以不断拓宽企业融资渠道,提高企业资本运营能力。首先,按照现代企业制度的基本要求,进一步健全法人治理结构为核心的管理体系,积极探索国有资产管理的有效形式,建立起符合现代制度要求的产权约束制度,从体制上确保出资人代表到位行使所有者权能,保证所有者权益不受侵犯。其次,抓住省、地、市三级政府全力支持集团股票上市的有力时机,全力推进成山A股上市工作,力争2001年上市获得成功。第三,不断深化企业内部改革,在劳动、工资和人事制度上要有较大改进;创造公平竞争环境,实行全员竞争上岗。今后主要以实绩衡量员工的工作,工资与个人贡献挂钩;通过岗位货币化管理,在现有生产规模的基础上,再次压缩500名员工,并将这部分员工进行理论、业务技能培训,择优安排在2001年扩产项目中。

4 加快营销创新,市场营销升级

在市场营销方面要进一步增强干部员工的

全员市场意识,发挥全体员工特别是营销人员的主观能动性,努力完成全年的销售收入和出口创汇指标。一是采取划片、分段和定人、定量的方式,把销售目标层层分解,承包到人,落实到点,使目标完成有着落,营销责任不虚置。二是加强市场调研和协调工作,广泛收集信息,了解市场动态,加强市场网络化建设。继续争取为国内大型汽车厂产品配套;抓住西部大开发的有利时机,在昆明、成都、新疆建立成山牌轮胎经销的“桥头堡”。同时对集团全体业务人员经手的业务实行终身负责制,加大现汇回收比例,确保销产率达到102%,货款回收率达到105%。三是加强销售服务,树立“用户第一,服务至上”的原则。接到用户质量问题投诉后24h内赶到现场,并妥善处理。四是充分发挥集团20年来出口所形成的品牌信誉优势,不断拓宽产品出口渠道,与欧美大经销商建立产销联盟,逐步扩大无内胎全钢载重子午线轮胎、半钢子午线轮胎和工程机械轮胎在欧美市场的份额,为企业培育新的经济增长点。

5 加快质量创新,质量管理升级

首先,继续开展广泛持久的质量宣传教育活动,大力开展人人参与争创“驰名商标”和质量升级活动,提高全员质量意识;调动员工提高产品质量的积极性、主动性和创造性,争取2001年申报驰名商标工作取得成功。其次,建立和完善质量管理体系,严格贯彻落实QS-9000及VDA6.1质量体系认证标准,不断提高产品综合合格率,降低质量损耗和生产费用。第三,严把原材料、能源、设备进口关和产品检验出厂关,杜绝各种不合格原材料和产品进、出厂。对轮胎发货实行微机记录胎号,进行产品跟踪监控并做好跟踪服务工作。

目前,集团6000名员工正以百倍的信心和干劲为振兴我国轮胎工业,向着建设具有较高信誉的国际知名企业目标奋进。

收稿日期:2001-04-10