



赴欧培训综述

钟 英

(中联橡胶(集团)总公司 北京 100079)

中国入世及世界经济一体化进程的飞速发展,给中国橡胶企业带来了严峻的挑战与机遇。中联橡胶(集团)总公司本着服务行业、开拓眼界、学习先进、与时俱进的宗旨,于2002年10月至11月,首次组织国内橡胶行业相关企业赴法国,由世界著名的轮胎企业巨头法国米其林(MICHELIN)轮胎公司和欧盟国际培训机构进行了为期三周的企业管理与经营管理方面的实地现场培训,并在德国、意大利等实地参观、考察、学习了世界知名的德固萨(DEGUSSA)炭黑公司、意大利倍耐力(PIRELLI)轮胎公司的企业管理经验等。

1 国际知名企业的管理经验

选择世界著名轮胎企业法国米其林公司作为此次培训活动的第一课,也是最为重要的一部分,不仅是因为米其林公司的品牌在全世界橡胶行业大名鼎鼎,家喻户晓,更重要的是国内企业久仰米其林公司的企业管理、企业文化、企业经营理念,却一直没有机会听米其林专家讲授这方面的经验。经中联公司与米其林公司反复协商,米其林公司对我们此次培训给与了认真准备和热情接待,给培训团成员上了企业战略、企业经营、企业研发及质量保证等方面的培训课程,并参观了米其林公司的研发、博物馆、热带胶园和轮胎试验场。

米其林公司百余年的成长发展历史,向人们揭示:致力发展、奉献人类、提高速度、保证安全是米其林高质量的源泉;而观察入微、思维缜密是米其林公司高质量的关键,是公司发展和成功的基础;追求创新即米其林精神是米其林公司的企业

观念,是公司凝聚力的根本保证;员工的工作、参与和创新能力使企业获得利润,是米其林企业发展的永恒。从米其林公司价值观的五个尊重,即尊重客户、尊重员工、尊重股东、尊重环境、尊重事实上,更让我们体会出,企业长盛不衰的真理是:企业对客户的服务永无止境。培训中米其林公司向我们介绍了公司的组织运营体系,即以市场为导向,以客户满意为核心,提倡各负其责、集体精神和人人参与,以集中解决问题、突出革新进步为重点,妥善处理短期目标与长远目标的关系。米其林的成功经验告诉我们,时代在变化,客户的要求在向前发展,而企业必须迅速适应时代的变化,分析客户的要求和喜好,有针对性地进行市场划分,以多品牌的集团战略,与经销商建立合作伙伴关系,共同提高对客户的服务,以满足客户需求,这就是市场对每个企业的挑战,只有做到这一点,企业才能在市场经济的竞争中取胜。

米其林公司在给培训团上质量保障课时讲到这样一句话:米其林持续发展策略是进步的动力,而质量保障是避免后退的刹车板。质量保障适用于所有的企业,适用于企业的所有部门,不论是技术型、工业型、商务型、后勤服务型还是行政管理部门都一样适用,同样地它也适用于与企业合作的合作伙伴,如原料供应、设备制造和销售服务的企业。正是这样一种严谨的全面质量保障运营体系,增强了客户对企业产品和服务质量的信任,即客户是企业生存的基础,有了这个基础,企业才能不断的追求创新,追求技术进步,才有持续发展的策略。

米其林公司非常重视技术研发,把技术进步

当作企业增强竞争力的源泉。公司每年在新品研发上的资金投入要占公司产值的 4%，在欧洲、美国、亚洲都建有研发中心，全球分布有 4000 多名从事研发的工作人员。科技创新优势就是米其林集团战略的优势，是米其林盈利性发展的基础。米其林盈利性发展的目标，一是提高高附加值产品的市场占有率，二是成为运营市场的主要供应商。

德国德固萨炭黑公司给培训团成员上了很好的企业管理培训课。德国德固萨炭黑公司是世界上第二大炭黑生产企业，在全球有 19 个生产炭黑的工厂，其产品主要应用于颜料、涂料、酸、轮胎、橡胶塑料制品等各个领域。德固萨炭黑公司非常重视员工的培训和调动员工的工作热情和能力，建立了企业管理者直接倾听员工对企业的建议或意见，并认真答复的上下融会贯通机制，使员工真正能够做到为公司着想。公司的中长期计划、发展策略、企业价值观等的制定，是每个企业员工都要参与的，公司与员工相互依靠。

德固萨炭黑公司还给培训团成员认真讲解了企业的目标管理图，对团员们启发很大。团员深有感悟地说，规范化的企业管理，是企业步入良性循环的基础；明确的目标管理，是企业效益增长的保障。德固萨公司还向我们这些参加培训的企业领导们再次重申了“客户是企业的上帝”的观点。在德固萨炭黑公司，每个员工都很清楚，客户是企业最有权力的主导者，企业的目标、企业的发展与客户的要求息息相关，客户代表市场的需求，就是企业为之努力的目标。

意大利倍耐力轮胎公司重点给培训团成员介绍了轮胎研发中心的最新成果。他们除了研发生产适合各种条件下应用的轮胎外，现重点开发新型载重工程轮胎；同时他们现在已开发成功了新的即节省占地面积又减少生产工序的轮胎制造工艺，并已在欧洲的工厂应用。倍耐力现正与米其林公司一道，共同开发能在汽车电控系统上反映的“PAX—SYSTEM”轮胎。

2 企业管理培训

欧盟中国协会代表欧盟国际培训机构，给培训团进行企业管理与外贸经营培训，是此次培训的另一重要内容。该培训内容主要包括：法国企

业管理及法国国有企业、私营企业、股份制企业在法国经济中的作用与相互联系，现代化管理——培育具有国际竞争力的产业集团，企业核心竞争力战略结构、企业核心竞争力诊断案例分析，企业经营管理及企业外贸经营决策的战略出发点，企业人力资源管理、技术队伍稳定、人员培训等企业管理理念，市场经济一体化下企业风险防范对策等。法国的经济学家及欧盟中国协会秘书长等，结合法国及欧盟企业有关实际，从法国国有企业私有化进程、法国的科技体制和政策、法国技术创新与措施——法国科学技术研究政府扶持政策及工业结构调整、法国的对外贸易、中国加入世贸组织后的分析及风险防范等方面，介绍了法国及欧盟企业运作的基础模式，法国商业法庭（工商管理）的政策法规等。作为企业管理者，要把企业的人力资源管理看作是企业管理的重要部分，视为与企业的生产经营同等重要。人力资源管理成功与否，关系企业的价值观和企业的发展理念。一个好的企业、规范化的企业，对人力资源管理的要求非常高。因为人是给企业创造价值的最宝贵财富。经济学家特别就人力资源管理中的“培训”一题，做了详细的阐述。在企业中广泛开展培训，不论是企业内部培训，还是企业外部培训，企业全体员工都要有目的、有目标、有计划的安排参加。其目的是使企业的全体员工不断更新知识，积极适应激烈竞争的市场带给企业的挑战，使企业能够紧紧跟随市场、客户的需求变化，既追求创新，又审时度势，既提供员工参与学习、发挥潜能的机会，又增加了员工与企业的亲合力，既提高了员工的主人翁责任感，又创造了企业文化氛围，既提高了企业生产力，又不脱离企业经济运行实际。在欧洲，企业要将员工收入的 1% 上缴基金管理机构，用作为企业参加外部培训专项基金。当员工接受外部再教育培训时，培训费用可由基金管理机构，依受训者培训情况，做适当调节后支付。

在关于企业创新讲座中，经济学家重点介绍了法国支持技术创新的政策与措施。法国科技实力雄厚，但其科研成果不能很快转化为生产力。对此法国政府先后采取了一系列措施，希望在法律、机制和税收等三个方面，对技术创新给与支持。如：鼓励创办高科技企业，使科研成果迅速转化成经济效益；由政府通过立法的形式，即出台

以生产管理为突破 提升综合管理素质

王 斌

(中国重型汽车销售公司济南分公司 济南 250031)

现场管理作为一项基础管理工作,是企业各项管理工作的落脚点。生产在现场,质量在现场,管理则更应在现场。中国重汽济南商用车公司橡胶密封件厂在抓好现场管理工作时,坚持以生产管理为突破口,真正做到“部署、检查、总结、提高”,形成制度,逐步提高现场管理水平。

1 健全完善现场管理制度,再造企业生产组织管理流程

开展生产现场管理工作伊始,面对条件差、设备旧、素质低的企业现状,企业经认真分析,认为要根本改变这个现状,就必须从管理上下大气力,而生产现场管理则正是根本改变企业现状,完善企业管理基础的一个恰到好处的切入点。

1. 健全完善规章制度。为了强有力地促使生产现场管理工作持续深入地开展下去,该厂建立

了每周一次的例会制度,紧密结合生产现实,制订了现场管理工作考核奖惩制度,在现场管理中全面推行以“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”的“6S”管理规则,健全完善了物料管理、设备管理、信息管理、安全管理、环境管理等一系列管理制度,营造企业安全和文明生产环境。

2. 合理调整生产管理组织流程。以适应社会主义市场经济飞速发展要求为出发点,他们调整重组了生产管理机制,以生产管理的流程设置其职能,极大地缩短了信息传递途径,从而确保了产品100%按期交付。

3. 合理调整生产工艺流程,极大地缩短了生产物流周期。他们坚持以强化现场生产管理为主线,对局部的不合理生产工艺流程大胆进行了实质性调整,从而使物流更趋于科学化,缩短了制品的周转时间。

“技术创新与科研法”,来促进科研人员与企业合作;通过提供资金和减税等政策,鼓励人们创办高科技企业;从法律上给科研人员创办企业提供优惠,并鼓励科研人员所办企业同原科研单位建立合作关系,以利技术成果转让,促进经济增长;由政府设立革新项目启动资金和创建风险资本金,用于支持高科技领域的重点技术开发项目和扶持富于创新的中小企业。

国际贸易部分介绍了欧盟及法国的对外贸易政策,欧盟的反倾销措施,包括有关欧盟反倾销的原则、反倾销的法律程序,以及对进入欧盟和法国市场产品的技术、质量和安全的要求标准,同时介绍了WTO规则下成员国企业必须具备的等同的

质量标准。企业竞争力诊断案例分析,从战略扩张、时间、品牌、方式、价格、手段等方面对案例进行了介绍。

中联橡胶(集团)总公司此次组织的赴法企业管理与经营管理培训,紧密结合国有企业机制改革,企业在市场经济大环境下的生存与发展,从培训到企业实地学习考察,再到参观考察经营网点,都给大家带来了很大的帮助。一句“客户才是企业真正的老板”的话语,随着培训活动的结束,愈来愈深地印在了每个培训团成员的脑海。尽管参加培训的这些成员都是我们各自企业的老板或主要领导,但现在他们对谁是企业的真正老板,已经有了新的体会和认知。