

管理和技术创新是企业生存和发展的关键

章华坦

(温州三维集团公司 温州 325011)

近几年来,我国炭黑行业发生了深刻的变化,原有的竞争格局已经打破,一方面跨国公司进入中国炭黑市场的影响和市场份额已具有较大规模,并不断扩大;另一方面原有的一些老牌厂家出现倒闭、停产或者出让的现象。总体来说,目前炭黑企业面临的竞争压力越来越大,处境越来越困难。如何找到突破点,求得生存和发展,这是面临着一个最大的挑战。

本人认为管理和技术上的差距是企业间竞争的主要差距,国外同行比之我们“先进”就在管理和技术水平上。为此,结合企业的实际情况谈几点体会和认识,以求得行家指教。

1 企业生存和发展的关键之一是管理创新

管理的范畴很广,涉及到企业的组织结构、劳资关系、生产经营等方方面面。管理的优劣直接影响到职员的工作态度、工作效率、创新精神等构成企业正常健康运转的基本元素。管理不善造成企业倒闭的例子比比皆是,先进的管理是企业生存和发展的重要保证之一。

这几年,面对越来越严峻的形势,我们狠抓管理的规范。首先在部门、人员设置方面动脑筋,务求设置合理,职责明确。在满足正常运转发展的条件下,部门、人员尽可能少,职责分清,一般情况下上级不能越级指挥,平级要加强横向协调,这样不但提高了效率,避免了部门之间“踢皮球”,而且还能使人觉得工作充实,提高事业心。

制度不健全、不合理,容易引起管理混乱。有制度不执行,就是空纸一张,甚至比没有制度危害更大。在管理制度方面,我们重新进行了全面修订。根据实际情况、实际需要而定,一些早已不合时宜或者不健全的东西,该取消的取消,该完善的

加以完善。特别在财务和供销方面加入了大量严格有效的规定,建立一整套降低成本的管理机制和管理办法,建立健全以现金流量控制为重点的财务管理制度。切合公司现阶段实际情况,具有很强的可操作性。同时,有严格的考核。改变了企业“人治”泛滥,“法治”不到位的状况。

另外,我们管理的重点体现在“以人为本”,体现出优胜劣汰的法则,建立严格可行的奖惩制度。近年,我公司对下属各分公司签订了经济责任制,规定了许多关键的考核指标和奖罚额度,有月度考核和年度总考核。我们进行了分析研究,发现剔除外部市场因素,实行责任制,在管理上和企业经济效益上都大有提高,职工也从中受益更多。我们的分公司与班组间也有考核责任制。如炭黑分厂对班组有详细的考核标准,对每个班组规定关键参数的控制范围,超出要扣分;巡岗记录放置现场,不全说明巡岗次数不够,要扣分;卫生状况不佳也扣分。每日有人检查,每月汇总一次,据此发放各班组的奖金,实行以来,效果很好。

与先进的企业相比,我们在管理方面的差距是显而易见的。这几年我们一方面自力更生,一方面积极学习、借鉴或者借用一些先进的经验和方法,比如 ISO9000 体系,海尔的 OEC 管理法等,同时在此基础上加以创新,成效比较明显。应该说企业好坏,有很多重要因素在起作用,比如规模、技术、资金、人才、管理等,但管理是第一位的,是企业经济增长的决定性因素,是企业工作的基础,其他因素的作用就好象工具和材料一样,需要通过管理的整合来形成合力。企业技术力量再强,资金再雄厚,人才再多,如果没有好的管理来整合,也就是一盘散沙,形成不了很强的竞争力。

2 技术创新是企业生存和发展的另一关键

产品的不断更新换代,是由于技术的不断进步,需求的不断变化和提高。炭黑生产干了几十年,之所以还有许多新问题需要解决,也是因为社会的需求提高了,是因为竞争的需要,要想在产品质量上比别人更好,更有吸引力,成本比别人更低,更有竞争力,要在市场中具备美誉度,这些都需要技术进步作后盾。

国外大的公司,都设有专门的研发机构,其研发费用占很大的比例,可达到销售额的 3%~5%,甚至更高,从而保证了产品品质的不断提高,成本不断降低,新产品、新品种不断涌现,保证了在产品生命周期结束前,会有新产品、新品种替代,从而保证了企业的竞争力和发展后劲。这方面我们差距很大,产品档次和企业生存力、抗风险能力比别人差,发展后劲不足,可预见性和规划实现能力差。

当然,我国企业的生产经营也要符合我国国情,不可能一步到达市场经济发达国家的企业情况,但是我们要向他们学习、靠拢,最终超越。

技术进步有很多事情可做,我们可以通过引进、消化、吸收国外先进技术,以缩短与先进技术的差距,同时也避免走弯路,降低研发成本。我国 80 年代中期引进的年产 1.5 万 t 湿法造粒炭黑生产工艺的应用与推广,对我国炭黑界产生了重大影响,整个产业界有了一次质的飞跃,可以说是对于干法工艺的换代,大大缩短了与欧美国家生产技术的差距。这是目前较为实在、有效的技术进步模式。

技术进步也不一定局限于整体性的工艺技术革新,我们平时的小革小改也都应予以积极鼓励。有时一个小小的革新,能收到很好的效果,达到四两拨千斤的作用。应多鼓励 QC 这样的活动,搞技术中心和攻关小组。我公司内部每年评选技术进步奖,这些小项目都收到了很好的经济效益和社会效益。如我公司炭黑生产线袋滤器下锥斗时有堵塞,有时甚至得停车疏通,损失较大。通过技术改进,下锥斗加预热盘管保温,加不停产疏通小装置,彻底解决了问题。诸如此类,既保证了产品质量,保持了低成本,产量也得以提高(2002 年我公司年产 1.5 万 t 生产线达产 16962t),效益更好。同样的装置,小小的革新,小小的优势都能促

使你超越别人,保持竞争优势。

当然,技术进步光靠引进消化吸收,靠小改小革还远远不够,还要有大的创新,这是发展趋势。尽管通过革新,我国生产线规模已能从年产 1.5 万 t 发展到 2 万 t 甚至 2.5 万 t,技术上也有进步,但没有本质的突破,大多是简单的放大。引进消化吸收能促使我们缩短与国外先进装置的水平,但我们不能一直只跟着别人跑,最终要实现超越。因此,我国的专门研发机构和大型企业应在研发上加大投入,能在技术上有质的突破,以适应用户的新需求,开拓新市场、新客户。

保持企业在市场经济环境下的竞争优势,受方方面面因素的影响,方法也有多种多样,但本人认为,管理和技术的提升是保持企业竞争力的关键。

环燕创新管理“减压”百万元

自去年以来,全国轮胎行业面临原材料价格持续上涨,生产成本居高不下的严峻形势,斜交轮胎生产厂家经营更加困难。在这种不利形势下,鹤壁环燕轮胎有限责任公司采取精打细算、创新管理的办法积极应对现实困难,维持了生产经营的正常运转,同时通过创新管理增效 230 多万元。

一是从小处着眼,从 2003 年元月 1 日起实行“份餐制”,既节省了用餐时间,又节约了大量的招待费用,据统计全年节省招待费 4 万多元;二是精兵简政,减少行政管理人员 17 名,全年节约人力费用 10 万余元;三是在企业内部建“市场”,将职工食堂、车队分块承包,推向“市场”自主经营,节约各项费用开支近 20 万元;四是在生产车间实行万元产值工资,维修费用包干制,车间通过加强管理提高劳效杜绝了人力和物资的浪费现象,全年节约生产费用 120 多万元;五是对销售人员实行差旅费、招待费、通讯费及工资、奖金“打包”,按照各人业务量统算报酬,大大减少了开支;六是大力进行技术创新活动,通过调整配方、应用新型原材料,在产品质量稳定提高的同时,原材料成本明显下降,全年降低成本 80 多万元。

郭红波