

4 强化管理降低成本

为了化解主要原材料成倍涨价给企业带来的巨大增支因素,近年来,成山公司没有简单提价,而是采取细化管理、严格控制、强化考核等手段,通过强化企业内功,实现了生产成本的降低。在采购中,坚决砍掉中间环节,堵住采购漏洞,主要原材料均从国内外大公司比价采购;通过准确控制阶段时间,从而及时准确地计算出采购成本的降低额。2002年以来,公司通过适时把握采购电动机现款采购和利用自营进出口优惠政策等有利因素,化解了原材料涨价给公司带来的巨大增支因素,同比降低采购成本7600万元。在原材料和产成品储备上,严格控制原材料和产成品储存最低限量。通过实施ERP工程,对各种库存产成品、原材料、零部件进行层层分解,不但可以总额上反映储备资金占用时间和超额占用金额,而且可以分品种统计。超储备占用实行自动报警,从而较好地控制了存货成本,提高存货周转率,减少不合理资金占用。近年来,公司已先后压缩各种资金6800万元。在生产过程控制上,严格执行QS 9000系列标准,加大内部工艺执行考核力度,生产上做到精料、精炼、精检,不让一条不合格轮胎出厂。同时,将标准成本控制与责任成本考核相结合并作为对车间、班组及个人的考核依据,有效地减少了产品加工过程中的物料损耗。以全钢载重子午线轮胎为例,因加工过程废料减少,可使单胎成本平均下降9元。

5 规范市场运营

为了更好地规范市场,公司与国内外重点经销商对营销网络以及窜货等现象进行了重点整顿和规范,并主动与广大经销商结成了战略合作伙伴关系,明确了双方是“一荣俱荣,一损俱损”的利益共同体。通过广大经销商共同努力,公司取得了阶段性的胜利,经济运行质量明显提高。现款回收率已由2000年的不足40%提升到2002年的93%以上,国内销售现款比例的大幅增长不仅使公司采购原材料结束了易货为主的历史,实现了现款采购,而且较大幅度地降低了采购成本,提高了公司的信誉。通过规范市场,实现了公司和国内外重点经销商双方经济利益的“共赢”。

为实现超常规、跳跃式发展,成山公司准备再

投资1000万元,实施EPR三期工程建设,从根本上加快企业信息化建设,促进生产自动化水平不断提高,确保2003年实现销售收入32亿元、实现利润1.5亿元,出口创汇4500万美元的经营目标,比2000年翻一番,进而实现“三年大发展”的目标。

双星重用人才更注重人的培养与塑造

“走进双星,如同走进一所大学”,在双星,所有员工都被视为名牌员工,不是简单的雇员,双星不仅重用人才,更注重人的培养与塑造。

汪海经常说:“要把打工妹、打工仔变成双星主人,要让打工妹认识到不是在为双星打工,而是为自己干。不光让他们打工,还要培养他们当领导,把有本事的人提起来,为他们成才创造良好的空间。”

他们把从企业内部基层成长起来的能人、技术能手为主要对象,对其进行开发、包装和培训。从1995年开始,双星每年都要举办由厂长经理、市场营销人员、管理骨干、质检人员参加的培训班,培训了上万人次,系统地学习企业文化、企业管理、市场营销及专业技术课程,提高了他们的素质。

为全面提高企业综合素质,双星除对在职人员进行专业再培训考核外,对后备人才也要求必须是正规大专以上学历德才兼备的优秀大学生。由此,双星与青岛广播电视大学在已有20多年联合办学成功经验的基础上进一步加强合作,于今年8月份正式成立了青岛广播电视大学双星科技专修学院,并在青岛市范围内招收普通专科人员200人,开设国际贸易、国际市场营销两个专业。

谁掌握了人才,谁就具备发展的潜力,谁掌握了人才,发挥了人才作用,谁就获得应有的效益。1983年,汪海接手青岛橡胶九厂党委书记时,企业已资不抵债。从1990年双星开始高速发展,资产总额由1980年不足1000万元,增加到2002年的33.8亿元;利税总额由1980年的770万元,增加到2.6亿元;年出口创汇由1980年的175万美元,达到8000余万美元;销售额由1980年的3600万元增加到46.78亿元。

张艾丽