

三角集团先后委托多家高校、科研院所和咨询公司,对轮胎市场状况和发展趋势进行调查,及时调整企业发展战略在不同实施阶段的侧重点;每年定期组织营销人员开展市场调研,将市场调研结果进行分析、整理并传递到科研、工艺、质量等部门,作为产品设计或改进的依据;在产品的性能、价格、包装、质量和服务水平等方面,将自己的产品与国外著名品牌进行对比,了解竞争对手的优势和劣势,确定自己产品的开发方向、改进目标和服务标准;依托健全的计算机网络收集和整理相关市场信息,并和国内多家新闻单位建立联系,收集国际性竞争情报。为用户提供迅捷方便的产品销售服务是赢得市场的有效途径。三角集团为对销售工作进行适应性改造,全面规划市场,公司有步骤地设计市场开发和促销活动计划,细分市场,优化、整合销售渠道,建立起了覆盖全国的销售网络,有效地提高物流效率,方便了用户;企业构建了名牌产品营销管理平台,制定了顾客满意度调查等多项管理程序和管理标准,形成销售、质量跟踪、技术服务相结合的电子商务及服务系统,要求营销人员在保证“产品到位”的同时,实现“技术服务到位”,用快速优质的服务保证了专项产品的市场推广,提高了用户对三角牌轮胎的满意程度。

3.4 企业文化建设是企业的灵魂工程

三角集团将公司长远发展目标定位在“不断提高企业核心竞争力,更好地参与全球经济一体化”上,将企业的企业精神定位在“敬业、爱人、务实、创新、诚信”上,明确提出“质量领先,管理科学,创新发展,是三角的永远”的重要思想。然后,公司将一系列的公司经营理念转化为系统的视觉、行为及理念识别系统,深层次阐述公司标志的哲学内涵,重新设计出简洁明快、富于视觉冲击力和现代美感的公司徽标,并以企业理念和标识为核心,实行产品包装、专卖店、办公用品和广告规范等项目的整体设计,建立了统一完整的企业形象系统。在形象传播方面,三角集团从战略的高度出发,进行了全面的公关策划和广告宣传,塑造统一鲜明的企业形象,并把企业文化和企业精神分解为服务观、名牌观、经营理念以及道德行为准则,积极引导员工理解和履行。企业通过《三角报》、公司内广播“三角之声”、宣传栏及群众团体

在企业内外部开展广泛的信息交流,通过开展“导师带徒”、“创建文明岗位”、赞助社会活动,增强企业和员工的社会责任感,强化企业的社会形象,扩大企业的知名度,促进了企业无形资产的迅速积累与提升,通过召开“三角管理经验研讨会”等文化交流活动,将三角的品牌、企业文化融入社会大文化之中,企业的形象、服务和环境达到了现代化企业的标准。为使三角在更大程度上得到扩散和发展,三角集团除采取措施,与有关部门配合,有效地进行打击假冒产品的行动,从而保证三角名牌产品的顺利推广。企业还出台各项措施不断提高职工的工作生活条件和收入,从而有效维护了企业的稳定,大幅度增强了三角的企业凝聚力。

3.5 实施理论创新,塑造三角之魂

如果说三角制造了轮胎这一外在产品的话,在轮胎之外,三角创造了“三角理论”和“轮胎精神”正好印证在这一产品上。所谓“三角理论”,是三角集团由动静哲学出发、在实践中升华的理论总和,从“动静哲学”到“扔石头理论”,从“台阶论”到“苹果理论”,从引进和“配钥匙理论”,三角解决了人才、技术、品牌等企业可持续发展问题,使企业成为一个不断发展的动态过程。同时,三角集团创造性地提出了“企业是人,企业经营人;经营他人,更要经营自己”这样独到、精辟和深邃的企业经营管理理念,使三角成为员工为之奋斗的家

山东玲珑的名牌之路

山东玲珑橡胶有限公司创建于1975年。从1987年起,公司领导班子根据当时的市场变化和企业面临的窘境,提出了“重科技、抓管理、创名牌、争效益”的方针,并申请注册了“玲珑”商标。企业有计划、有步骤地实施了名牌发展战略:第一步是“由路边(人畜力车轮胎、拖拉机轮胎)到路中(载重轮胎、轻卡轮胎、轿车轮胎),路中争上游”的区域性名牌战略;第二步是在区域名牌的基础上,集中力量打一场攻坚战,树立起国家级名牌;第三步是冲出国门,走向世界,创建世界名牌。2002年,企业固定资产达20.8亿元,完成工业总产值17亿元,销售收入11亿元,利润3526万元,上缴

税金 7762 万元。2003 年第一季度销售收入 33480 万元,全国轮胎行业分会统计指标前 10 位。

质量是企业的生命,亦是名牌的生命。为切实提高品牌知名度,该公司以产品质量为中心,对内提出了“不合格产品不出厂”的口号,对外做出了“出厂产品全合格”的承诺,并坚持“严”字当头,狠抓产品质量管理。一是责任落实严。按照 ISO9000 质量管理体系认证标准的要求,专门设立了管理者代表职位,由公司副总经理担任。在职责落实上,技术中心、质量管理部、企业管理部、生产部门、技改部等,凡是与质量有关的部门、分厂均对管理者代表负责,管理者代表对总经理负责。这样一级抓一级,层层抓落实,有效地促进了管理职责的实施;二是进厂原材料、生产工序和产品质量严。首先从原材料上确定合格分供方,实行供应链管理,其次在生产工序、质量监督检查上采取企业中每一名员工的工作都是在为自己的用户服务,生产过程中车间是处(室)的用户,下道工序是上道工序的用户,质监员监督全工序的管理程序,从而极大的增加了员工的精益求精思想,树立了“用户至上”的经营理念;三是考核奖惩。打破了原有的等级工资制,实行岗位技能工资制,即将员工的工资分为岗位基础工资、技能工资和年功工资三部分。在车间同时还实行了质量否决制和质量警示制,对存在严重质量问题的员工一律取消其分房、晋升、评优、树星资格,并视其造成经济损失大小分别给予警告、收取教育费、待岗、除名处分,有效地打破了“干好干坏一个样”的弊端,大大激发了员工出精品、创名牌的积极性、主动性和创造性,推动了企业产品质量的稳步提高。公司先后获得进出口自营权,通过了美国 DOT 和欧洲 ECE 及中东 GCC 安全认证,2001 年通过了 QS9000 和 VDA6.1 质量体系汽车轮胎的设计和制造认证、GB/T19001—ISO9001 质量体系认证,2002 年在国内通过了国家强制性产品 CCC 认证。

回顾山东玲珑橡胶有限公司的发展历程,有 1 件事情玲珑人引以为荣:一是 2001 年 7 月企业进行了股份制改造,广大员工积极参股募股,筹集资金 4000 余万元,逐步建立了产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业管理制度,使

企业成为自主经营、自负盈亏的法人经济实体;二是 2001 年 9 月 23 日第一条 165/70R13 半钢子午线轮胎顺利下线,标志着公司产品结构调整进入了实质性阶段;三是轮胎工业园于 2001 年 9 月 26 日奠基,年产 30 万套全钢子午线载重轮胎工程于 11 月破土动工,该项目被列入烟台市“十五”规划 2358 工程之一和国家经贸委第二批“双高一优”导向计划,有着深远的历史意义和现实意义。四是投资 1.02 亿元的热电厂项目已经省计委批复立项,做到了当年立项、当年施工,现已并网发电。玲珑人深知,要想保持品牌活力,就必须不断创新,而创新要靠人才和技术。为此,该公司致力于科技队伍的建议,并制定了一系列优惠政策,如“关于对中层干部及专业技术人员管理人员奖励的办法”、“山东玲珑橡胶有限公司成果奖励办法”、“专业技术人员工资管理办法”,确保人才引得进,留得住,用得好。几年来,先后从北京橡胶工业研究设计院、青岛科技大学、哈尔滨工业大学高薪聘请各类技术、管理等高层次人才 60 余名,投资 600 余万元,成立了技术开发中心,现正在努力争创省级技术开发中心,并先后与哈尔滨工业大学联合成立了轮胎工艺研究所,与青岛科技大学联合成立了橡胶研究所、机电一体化研究所等,使人才有了用武之地。

2002 年 8 月,“玲珑”牌被评为山东省著名商标后,更坚定了发展的信心,该公司正在积极争创中国著名商标。如今,玲珑人已绘制出新一轮的发展蓝图:总投资额 16.8 亿元的千亩轮胎工业园正在兴建,到 2005 年末,将形成年产 800 万条全钢载重子午线轮胎、5 万套工程轮胎、400 万套斜交轮胎的生产能力,年销售收达到 50 亿元,年创利税 8 亿元。

王洪涛

▲山东三工橡胶有限公司顺利通过了中国轮胎产品认证委员会的 3C 认证复审。

周显江

▲日前,双星集团股份有限公司被青岛市质量技术监督局授予“青岛市标准化工作先进单位”称号。

张艾丽

▲欧洲委员会将继续对炭黑供应商就涉嫌价格垄断问题开展调查,调查结束时间和最终结果都无法确定。

朱 嘉