

前进中的贵州轮胎股份有限公司

本刊编辑部 宋凤珠 涂学忠

贵州轮胎股份有限公司是全国重点轮胎生产企业,其前身是贵州橡胶厂。贵州橡胶厂于1958年建成,1965年与上海大中华橡胶厂内迁部分合并成立贵州轮胎厂。1996年年初,企业通过股份制改造,组建了贵州轮胎股份有限公司。现有总资产14.61亿元,净资产6.36亿元,资产负债率56.28%,固定资产原值3.22亿元、净值2.19亿元,员工4000余人。1998年8月,贵州轮胎股份有限公司与贵州前进橡胶有限公司等6家企业合并,共同组建了贵州前进集团公司,集团公司共有员工5800余人。

该公司属于国家二级企业,为国家大型一档企业。“八五”以来,主要经济指标年平均增长率达16%,综合实力保持在全国同行业前十位水平,销售额、利税总额跨入中国化工百强行列,连续几年跻身于全国500家最大工业企业、最佳经济效益企业和出口创汇先进企业行列。1996年,荣获全国“五一”劳动奖状。

该公司生产的“前进”牌轮胎共有载重轮胎、轻载轮胎、农业轮胎、工程机械轮胎、轿车和轻载子午线轮胎五大系列220多个规格品种。“前进”牌轮胎1995年被国家橡胶轮胎质量监督检测中心推荐为中国十大名牌轮胎。其中,斜交轮胎年产量达210万套,90多个规格品种;工程机械轮胎系列产品被评为用户满意产品,产销量居全国第一位,包括装载机、压路机、平地 and 自卸车用四大类80多个规格品种。公司享有进出口经营权,设有保税仓库和进出口公司。

几年来,贵轮坚持遵循邓小平同志“发展才是硬道理”的思想,着力进行国有企业改革,1997年,贵轮提出了“一三五二”工程,即围绕深化国有企业改革、提高经济效益这一中心,推进资本经营、减人增效和人事制度三项改革,打好质量、市场开拓、成本管理、设备管理和生产现场管理五个攻坚战,加强两级班子和员工队伍两项精神文明建设。

1 抓好三项改革

1.1 资本经营

1996年年初,公司通过深圳证券交易所上网定价发行4000万股A股股票,直接融资1.72亿元,缓解了企业在发展建设中的资金困难,改善了资本结构,资产负债率由75.05%下降到61.29%。募集资金除一部分补充急需的流动资金和偿还贷款外,大部分用于企业的技术改造,主要投入年产3万条出口无内胎工程机械轮胎和新增5万套工程机械轮胎建设项目,其中5万套工程机械轮胎项目已投入生产,开始发挥效益,成为公司新的经济增长点。

1997年,公司成功地进行了分红配股,再次募集资金1.47亿元,再度大幅度降低了公司的资产负债率,到1997年年底,公司资产负债率降至52.5%。上市公司从股票发行之日起就置于股东的监督之下,每年两次向社会公布经营业绩,增加了企业的紧迫感和危机感,从而形成企业加强管理、增加效益的内在动力。

1.2 减人增效

减人增效是上市公司转变机制、解决低效运行、防范企业风险的有效途径。1997年,公司成立了减人增效办公室,按照生产岗位、辅助岗位、维修岗位、管理岗位,对公司的人员数量、类型、结构进行全面摸底调查。按照提高生产定额、压缩岗位定员的目标,对全公司的生产定员重新进行审定,使得1997年180万套生产岗位定员比1996年150万套生产岗位定员总体水平平均下降3.3%,减员约160人并将其全部调整到新增岗位。一线岗位提高定额标准5%以上。1998年公司进一步进行机构改革,形成快速反应、高效运作的机构体系,灵活调整工资政策,强化定额管理,改进工艺装备控制手段和运输方式,更深入地进行了减人增效改革。

1.3 人事制度改革

贵州轮胎股份有限公司地处边远山区,人才缺乏,公司在人事管理方面的改革力度逐年

加大,制订了各项鼓励技术人员和管理人员提高技术水平和创新能力的措施,公开、公平地选拔各类人才,加强对管理人员的试用、考核、评议及培训提高措施,努力营造一个有利于各类人才充分发挥聪明才智的环境。近两年,公司采用招考的办法,选拔任命了3万条无内胎工程机械轮胎分厂的管理班子,30万套全钢子午线轮胎项目筹备组第一批技术人才队伍也通过招聘招考的办法组成,公司的两名副总工程师也是通过招聘方式选拔的。公司还通过新闻媒体向全国发出了人才招聘启事,招聘各类专业人才。

2 打好五个攻坚战

2.1 实施名牌战略,一心一意打好质量攻坚战

不断提高产品质量,是贵轮多年来坚持不懈的工作重点。几年来,公司集中精力贯彻ISO 9002质量标准,制订了各项内部质量手册和各种程序性、支持性文件,并定期组织内部的认证评审,使质量管理工作规范化、程序化、标准化,逐步建立稳定可靠的质量保证体系;

在质量管理中,公司制订了“四不”“四优先”的原则,严格执行“四不”制度:不合格原材料不投入生产,不合格半成品不投入下道工序,工艺过程不漏检,不合格产品不流入社会;严格实施“四个优先”:不满足工艺条件的装备优先安排检修,提质降耗的技术措施和资金优先安排,生产调度与质量发生矛盾时优先采取保证质量的措施,技术操作水平不达标的员工优先安排培训。同时,公司加大查处力度,开展了“三包”胎体复查鉴定及追溯考核工作;对检验人员进行全面培训,提高质量意识和技术素质,严格检验纪律,稳定提高工艺规程执行率。

1995年,贵轮先后通过了中国商检质量认证中心组织的质量体系认证和中国轮胎产品认证委员会组织的产品质量认证。1996、1997年又相继通过了认证和复查,并且获得国家技术监督局颁发的“完善计量检测体系合格证书”和“国家计量一级合格证书”。1997年公司确定的质量管理方针是“以深入贯彻ISO 9002标准,建立稳定可靠的质量保证体系为主线,以提高产品实物质量为终极目的”。

通过公司共同努力,产品质量不断提高,载

重轮胎被评为国家A级品,工程机械轮胎荣获全国用户满意产品称号。1998年,贵轮提出了创名牌的发展战略并制订了长期目标和分段实施计划。公司将持久地抓好质量管理,使前进牌轮胎在市场竞争中保持和发挥品牌优势。

2.2 卓有成效地打好市场开拓攻坚战

几年来,公司营销工作卓有成效,国内销售网络不断加强,建立了新的自营网点,试行连锁经销和股份合作经销,稳定现有市场并不断开拓新市场,确保每年销量以10%~20%的幅度增长;同时,公司还通过扩大配套市场、完善售后技术服务、做好超前预测及时调整营销策略等措施,使销售水平和市场占有率逐步提高。另一方面,公司充分发挥自营进出口优势,采用来料加工、定牌加工等灵活多样的经营方式,扩大出口量,年创汇达1000万美元以上,被国家经贸委评为自营出口先进企业。在近几年国际市场轮胎价格下跌的困难条件下,产品保持较好的外销势头,涉足近20个国家与地区。

在国内、国际市场竞争日趋激烈的形势下,公司进一步加强了营销工作的力度,将市场营销放在企业工作的中心地位,号召全公司上下各部门都为市场开拓服务。为保证市场开拓攻坚战的成效,公司制定了新的营销工作重点:

(1)以实现加快资金回笼为总体追求目标,抓住机遇适时、慎重地调整好销售价格政策、对客户促销政策和内部激励政策,使销售队伍全体决策和执行人员转变观念,承认企业开拓市场和扩大市场占有率的最终目的是加快资金回笼,加速资金周转,保持一定利润水平。

(2)集中精力突出抓好产品结构调整,确保现有市场,开拓新的市场增长点。加强与国外公司的合作,开发国际市场急需的规格品种,增加出口;抓好适应国内外市场的工程机械轮胎无内胎化、规格品种多样化和大中型农业轮胎、特种轮胎的开发、改造和生产,形成工程机械轮胎市场优势和规模优势。

(3)强化、扩大自营销售公司营销能力,探索建立连锁体系,优化联合经营,逐步建立联销点,增加市场覆盖面,积极开拓工程机械轮胎维修市场,扩大配套市场,巩固、扩大市场份额。

(4)强化销售队伍的建设和管理。销售人员长期奋战在市场前沿,他们的思想业务素质

水平、分析和捕捉市场信息及把握市场机遇的能力、防范和化解市场风险的能力、长期从事销售工作的事业心以及与企业共存共荣的忠诚度,在很大程度上决定着企业的兴衰。因此,要调整好人员组织结构,加大人才培养培训的力度,严格财务资金、费用管理,强化激励机制,把营销人员真正推向市场。党组织、工会和后勤部门要切实关心、体贴营销人员的家庭困难,及时帮助他们解决后顾之忧,加强销售队伍这个市场基础的建设。

(5)完善客户信誉分析评估制度和风险责任制度,降低可能出现的坏帐损失,避免被诈骗损失,防范和化解企业资金风险。

(6)继续做好售后服务工作,加快鉴定、理赔速度,提高统计分析报表的质量,及时反馈产品使用过程中新出现的质量问题,把感情赔胎、错赔胎降到较低水平。同时加强轮胎技术性能、使用知识的宣传服务,指导用户选好、用好轮胎,增强用户对企业的信誉度,促进销售。

2.3 完善体系,打好成本管理攻坚战

公司全面推行了责任成本费用指标管理,每年公司财务部以市场可以接受的产品销售价格和年度目标利润为依据,运用“倒算法”确定当年的工厂目标总成本,将目标成本分解为104项228个具体指标,对应落实到各分厂、处室,再由分厂、处室落实到班组、个人,与经济责任制挂钩考核,实行从原材料采购到生产、销售、资金回笼全过程的成本监控,使各项成本费用基本上控制在预定的目标之内。

(1)制订成本指标分解、管理、跟踪和考核网络体系,做到指标水平先进合理,指标分解严密、科学。指标管理包括分类归集、统计分析、跟踪考核、反馈控制,要求解决措施及时、准确、严格、严密,做到全过程不间断,不漏项,不失控,考核到位,措施有效。

(2)重点抓好生产现场的消耗定额管理,千方百计降低废次品损失和各项费用指标。

(3)改革传统采购方式,降低采购成本。原材料采购严格执行限价、定点、原产地及价格审批的原则和制度,要求主要大宗原材料实行招标采购,其它原材料实行议标采购,利用市场竞争机制,降低采购成本,提高采购质量。技改、更改设备采购,土建工程及备品采购等,凡有条

件的均进行招标采购或议标采购,以保证采购产品质量,降低采购成本,保证交货期,降低投资及运行费用。建立采购物资价格异常、质量异常分析汇报制度。

(4)依靠科技进步,降低成本水平。从产品结构、配方设计方面进行功能研究分析,吸取国内外先进设计思想,加快降低成本的技术措施项目实施进度和后续项目的超前研究。

(5)转变观念,强化资金计划及调度管理,降低利息成本。实行资金定额指标管理,加强固定资产投资计划管理,按照量入为出的原则,确定年度企业自筹资金总量,按轻重缓急安排年度更新改造项目和技术改造项目计划。

(6)制订合同管理制度,加强对外经济活动的管理。

(7)加强应收帐款的风险管理,加大用法律手段解决应收帐款的力度,保护企业合法权益,减少企业资金风险。

成本管理攻坚战的有效实施,为公司保持效益水平、提高员工收入提供了重要的保证。

2.4 依托班组,打好现场管理攻坚战

班组是现场管理的载体,现场管理攻坚战重点抓了班组建设和文明生产两项工作。

(1)公司修订、制订了各项岗位职责和行为规范等规章制度,对各分厂班组长进行系统的脱产培训。结合岗位培训,对岗位行为规范进行教育和考试。规范现场操作员工的行为,明确班组带头人的职责,充分调动广大员工参与管理的积极性和主动性。

(2)围绕建立稳定的生产秩序和保证产品质量,加强对文明生产和安全生产的管理工作。严格执行文明生产标准,做到现场清洁、整齐、有序,创造条件进行封闭式管理;严格执行劳动纪律、工艺纪律、安全防火纪律,做到安全生产。

2.5 抓住重点,打好设备管理上水平的攻坚战

公司编制了各类设备管理手册,保证设备按要求正常使用并精心维护。工艺计量仪表、器具管理达到ISO 9002计量质量分册要求;将15条主要生产线列为A类设备,实行计划检修,要求A类设备完好率达100%,自动化率达90%,使关键设备生产线达到长周期高水平地运行;加强设备备件管理,在保证供应的前提下努力压缩库存;积极进行设备技术改进,提高设

备水平,保证生产秩序和产品质量。

3 加强领导班子和职工队伍建设

3.1 两级领导班子的建设

在规范化管理方面,按照上市公司的要求,公司董事会、监事会、总经理办公会各司其职,并制订了《党委参与重大问题决策的若干规定》,实行重大问题按管理权限集体讨论、集体决策,提高了决策的民主化、科学化水平。

坚持讲学习、讲政治、讲正气是贵轮领导班子长期以来形成的作风。公司建立了两级班子学习制度,通过党纪党风教育,树立两级班子“公”、“诚”、“勤”、“廉”的形象和作风,培养事业心强、对企业忠诚度高、政策水平好、勤奋努力、廉洁自律的两级班子。

公司还建立了领导班子民主生活会制度,强化民主监督,领导干部带头廉洁自律,保持艰苦朴素、勤俭办企业的优良作风,自觉维护企业整体利益。

此外,公司有计划地组织两级班子学习现代企业管理、市场经济基础、金融证券、法律知识、计算机管理和外语知识,充实和丰富知识结构,提高领导艺术和水平,增强实施现代化管理、驾驭大企业和抗御市场风险的能力。

3.2 员工队伍素质建设

公司采取生动活泼的形式,深入开展职业道德教育,培养员工敬业爱岗、忠于职守、诚实守信、服务企业的道德观念。1998年,公司广泛开展危机感教育,使全体员工了解当前轮胎市场形成买方市场、国外公司大举进入中国市场的紧迫形势,让每一位员工意识到市场竞争的压力,形成全员总动员。

公司按照制订的岗位行为规范强化班组建设,使员工自觉遵守岗位行为规范,并开展岗位练兵、评选文明机台和班组、设立“拼搏奉献奖”、“伯乐奖”等多种形式的活动,形成敬业爱岗的良好风尚。

公司还组织对各级管理人员和班组长进行多层次的培训,聘请高校教师到公司为工艺类技术人员开设橡胶技术讲座,组织设备管理人员学习设备知识,对职工进行集中培训,举行操作技能水平的培训、竞赛和评比活动,逐步提高员工的专业素质,为更好地加强生产、搞好管理

起到了积极的作用。

此外,公司实施民主管理,引导、鼓励员工参与管理,参与技术革新和提合理化建议活动,调动全体员工的工作积极性。

4 今后的发展

80年代中期以来,贵轮依靠技术进步、高起点进行技术改造,在提高市场竞争能力、增强企业发展后劲方面迈出了坚实的几步。1985年,贵轮确定了“引进国外先进设备和技术,调整产品结构,实现优质轻量化,形成规模经济”的目标,制定了分三期分步实施的总体发展规划。一期工程为工程机械轮胎车间扩建项目,新建了3万条无内胎工程机械轮胎和5万套工程机械轮胎生产线,目前贵轮工程机械轮胎年生产能力已达11万套,并形成系列产品,生产量、出口量和配套量居全国第一,确立了工程机械轮胎的规模优势。二期工程是尼龙斜交轮胎优质轻量化技术改造项目,该工程的完成使企业主要装备和生产条件达到国内先进水平,部分达到国际90年代初期水平,斜交轮胎的生产能力扩展到150万套,进入规模经济行列。三期工程为子午线轮胎建设项目。近年来,公司引进关键生产设备和检测设备,采用国内先进的子午线轮胎生产技术,积极开发子午线轮胎产品。目前,公司已开发出20多个规格品种的轻载和轿车子午线轮胎,其中包括目前国内最高速度级别的轿车子午线轮胎、技术水平国内领先的公制系列轻载子午线轮胎。鉴于全国已有大量扩建和新建半钢子午线轮胎项目,贵轮采取了相对稳妥的发展策略,半钢子午线轮胎项目控制在较小的生产规模上,重点是学习子午线轮胎设计和生产技术,培养一批掌握子午线轮胎产品设计、工艺技术和生产管理的技术力量,为公司今后的发展做好技术储备。目前,贵轮30万套全钢子午线轮胎建设项目正在积极筹备中。

由于有坚强的领导核心、适应市场规律的完善经济机制和合理的宏伟发展规划,我们相信贵州轮胎股份有限公司一定会乘改革东风,在现有基础上获得更大的胜利,不仅在中国轮胎市场上保持领先优势,而且终将在世界轮胎市场上占有一席之地。