

精心管理 艰辛创业

——记三角集团有限公司

吴秀兰

(本刊编辑部,北京 100039)

中图分类号:F27

文献标识码:D

文章编号:1006-8171(2000)08-0506-04

据中国橡胶工业协会轮胎分会统计,1999年,全国轮胎行业68家会员企业有一半以上处于亏损或微利状态,销售收入大幅衰减,整个行业第1次出现负利润,而在这样严酷的市场环境中,地处威海的三角集团(原山东轮胎厂)却突破重围,取得良好的经营成果:集团全年完成总产值24亿元,同比增长17%;销售收入22亿元(含税),同比增长8%;出口交货值4.4亿元,同比增长27%;实现利税2.2亿元,同比增长3.3%;实现利润1.0664亿元。各项经济技术指标均居全国同行业前茅。

一个始建于1976年名不见经传的国有企业经过短短23年的发展,1999年已列世界轮胎行业第18位,连年位居全国500家最大工业企业和500家最佳经济效益工业企业之列,被国务院列为全国520家重点企业之一。三角集团出品的“三角”牌轮胎畅销大江南北、亚非欧美,被誉为金三角。其成功的经验值得我们借鉴,现简介如下。

1 以利润为中心的经营机制

推行以利润为中心的经营运行机制是个庞大而复杂的系统工程。三角集团为有效运作,建立了完善的成本控制网络系统。集团公司内部核算办公室负责成本计划的制定、调整和监督执行,成为全公司的成本监控中心。车间、处室设专人负责成本核算,形成成本控制分中心。各生产车间、机台和个人都作为成本控制责任点,形成上下衔接、左右配套、分工管理、责权明

确、全员参与的成本控制体系。他们还改进了成本核算办法,首先是改变传统的成本加利润等于销售价格的计算办法,按照市场可以接受的价格确定企业的目标成本,制定各项经济技术定额;其次是成本管理由事后算帐改为全过程的管理和控制,有效地降低了成本。1999年,三角集团在降低成本上又取得了明显的成效。

一是在生产系统狠抓了制造成本的降低,产品可比成本较上年下降8.71%,各生产车间累计实现成本节余1150.59万元,全年综合能耗创历史新低,同比下降4.7%,斜交轮胎外观综合合格率达到99.87%,半钢子午线轮胎综合合格率达到98.74%,全钢子午线轮胎综合合格率达到98.39%,从质量和价格两方面为参与市场竞争创造了条件。

二是供销良性运作,加快货款回收,降低了采购成本。全年共回笼货币资金9.5亿元,占回款总额的55.7%,比上年提高了19个百分点。与此同时,根据原材料的买方市场形势,通过采取招标采购、现款提货等手段压低价格,采购成本比上年下降4.1%,节支4235万元,通过对老欠款打折支付实现效益1579万元。

三是在国际经济大循环中挖掘潜力。1999年,三角集团成立了专门的进出口部,加大了国际市场开拓和产品出口力度,外贸形势明显好转,全年共出口轮胎104万套,同比增长9.7%,出口交货值4.4亿元,同比增长27%。同时充分利用国家外贸政策,加大从国际市场

上采购质优价廉原材料的力度,全年共降低采购成本2 600万元。

三角集团在推行以利润为中心的经济运营机制中,还建立了严格细化的激励约束机制。各单位工资总额与承包利润基数挂钩,完成基数利润按比例分成,未完成的按一定比例以责任单位的工资抵补。车间内部分配,工资部分60%与盈亏挂钩。为降低成本,公司规定:成本超了,用工资、奖金补;节约了,可以从中提出20%奖励,这样以来,企业上下人人都精打细算。

三角集团推行以利润为中心的经济运行机制,加速了向国际化、市场化转变的进程,自90年代初以来每年产值和利税均以50%的速度递增。

2 抢占科技制高点

90年代初期,国外发达国家的子午线轮胎普及率已高达85%,而国内子午线轮胎还处于起步阶段,斜交轮胎仍占据主导地位,市场和效益都明显优于子午线轮胎。在这样的背景下,三角集团以超前目光果断地把发展子午线轮胎列为工厂的希望工程。经过两年奋战,形成了年产50万套半钢子午线轮胎的生产规模。1992年12月,50万套半钢子午线轮胎技改项目又被国家批准立项。1995年11月,第1条“三角”牌全钢子午线轮胎问世,1996年形成了年产4万套全钢子午线轮胎的生产能力。就在这时,斜交轮胎市场疲软,子午线轮胎市场走俏,超前的决策使三角集团的全钢子午线轮胎抢先一步占领了市场,赢得了效益。

三角集团深知大规模才有大效益,以“一大、二高、三外”,即大规模、高起点、高技术、发展外向型经济的战略方针,充分利用国家对50万套半钢子午线轮胎工程批复的条件,把50万套半钢子午线轮胎工程建设成为可以生产60万套全钢子午线轮胎和100万套半钢子午线轮胎的厂房规模,以满足将来大规模生产的需要。1997年10月,国家“八五”项目——三角集团50万套半钢子午线轮胎技改项目的首期工程竣工投产,仅用了1年零5个月的时间。1999

年,三角集团的全钢子午线轮胎生产能力达到60万套,位居全国同行业第2位。到“十五”末期,集团公司计划形成700万套子午线轮胎的年生产能力,总能力达到1 000万套。届时,三角集团将成为全国最大的子午线轮胎生产基地之一。

3 实施名牌战略

名人有名人效应,名牌有名牌效应。深明此理的三角集团在“八五”初期就明确提出要实施名牌战略,把创名牌摆在企业经营战略的重要位置。在创名牌的攻坚战中,把抓质量作为主战场,把“质量是企业的生命,是产品走向市场的金钥匙”作为思想教育的主旋律,确定了“以质量求生存,以品种求发展,以技术进步为先导,以满足用户为目标”的质量方针,不断完善质量保证体系。

他们实行质量否决权制度,提出了“不重视质量的工人不是好工人,不重视质量的干部就是坏干部”的口号。公司对车间的指标百分考核中,质量一项占50%。公司将每个职工的生产、工作质量记入档案,作为晋级和评比先进的重要依据。在车间上下工序之间实行经济索赔制度,每件产品都编有号码,出现问题一查便知,哪个职工出了质量问题,不光个人受罚,这个班的班组长、有关处室、分管领导也要受“株连”。

公司广泛开展群众性抓质量创名牌活动,牢固树立“质量为本”的思想。1993年年底,三角集团一次性通过了中国方圆认证委员会ISO 9001质量体系及两个产品的认证。在此基础上,不断加强管理,1999年,又顺利通过了ISO 14001环保体系、QS 9000质量管理体系和ISO 10012计量体系认证,成为全国轮胎行业首家通过上述认证的企业。

“三角”牌轮胎是行业中唯一使用“国家橡胶轮胎质量检验中心监制”字样标志的产品;已经通过美国交通安全部DOT标准的检测,产品可以直接进入美国市场;已经通过欧洲ECE认证,产品可以直接进入欧洲市场;连续多年被评为山东省名牌产品和中国名牌产品。“三角”

牌轮胎优质高价,其中轻型载重轮胎全国销售最好、价格最高。

4 统分结合的资金运营战略

“统分结合”中的“统”就是兼并一些企业,统到三角集团门下;“分”就是把集团公司母体产业以外的配套行业、服务行业分离出去,使之成长为新的增长点。

近年来,随着市场化进程的加快,中国轮胎行业呈现出了良好的发展势头。但是也不难看出,外资或合资轮胎在中国市场上的强劲势头使许多国有企业处境极为困难,一些经营不善、规模较小的企业甚至面临倒闭的危险,三角集团也敏锐地看到了这一严峻的形势。目前无论是国内还是国外,积极寻求资本扩张的发展之路已成为大型企业的一种共识。三角集团通过慎重地考虑和决策,形成了跨所有制形式的3种资本融合方式。

(1)国有资本与国有资本的融合。威海山轮运输有限公司是三角集团与长春市宜春物资经销公司共同出资830多万元组建的运输企业,其中三角集团出资500多万元。这一公司的组建把三角集团原来庞大的运输处从公司母体剥离出去,形成了既服务于公司生产,又努力开拓自己经营市场的新格局,使这个原来拥有26辆运输车的车队变成了拥有40辆大型运输车的运输公司,月营业额由原来的二三十万元增长到现在的七八十万元,有时一月竟达上百万元,个人收入、上缴利税比过去都有大幅度增长。

(2)国有资本和私有资本的融合。国有资本能否跟私有资本嫁接,当许多人还在徘徊、不敢冒这个风险的时候,三角集团已经开始实质性运作。三角集团将自己的内胎车间拿出来和天津轮胎销售公司、广州粤港轮胎有限公司这两大私营企业联合组成了威海海轮橡胶制品有限公司,不仅可满足母体企业轮胎的配套需求,同时生产出的IIR高质量内胎还可满足国内市场的需求,投产以来效益明显。

(3)国有资本与集体资本的融合。在这一融合中,三角集团主要是以山轮精细化工厂专

利技术入股的方式,先后与威海市地质工程勘察院和长峰集团公司合作,创办了精细化工厂一分厂和长峰精细化工厂。

助剂是轮胎行业必需的辅料,三角集团每年都需要花大量资金从外地购买,使公司有限的资金周转十分困难。创立化工厂以来,生产的活化胶粉、防焦剂等助剂产品不仅满足集团公司所需,还畅销外地,效益十分可观,不仅盘活了资金,还上缴了利润,真可谓一举两得。紧随其后,三角集团又分离了机修车间,成立了维修中心;分离行管处组成综合服务公司;分离销售公司成立三角集团威海销售中心等。

与此同时,三角集团将资本运作的目光放得更长、更远,更多地投向企业以外的广阔发展空间上,积极走出威海,走出山东,与许多厂家接触,意在集中资本实施资产流动重组,把这些企业的资产盘活。

内蒙古呼和浩特市橡胶厂是1958年建立的老厂,职工2000多人,曾经是呼和浩特市利税大户,可是近几年连年亏损,呼和浩特市政府主要领导先后7次到威海,商议将该橡胶厂无偿划拨给三角集团经营。经威海市政府及有关部门同三角集团的决策者们3次考察后决定兼并这个大厂,成立三角集团呼和浩特三角有限公司,从签协议到挂牌营业只用了一个月,当年完成产值1.45亿元,利税1601万元。

5 人才激励机制

三角集团实施“外部引进与内部培养相结合”的人才开发战略。以“作用第一、长处第一、贡献第一、待遇第一”为原则,不拘一格选用人才。自1991年以来,三角集团共引进大中专毕业生1300多人,还从全国各地招聘了100多名富有经验的高级专门人才。

在引进人才的同时,三角集团更注重对内部人才的开发和培养。根据公司员工的文化层次、年龄结构、思想素质等实际情况,制定了人才队伍建设中长期规划和短期计划。采取厂内培训、厂外培训和鼓励自学等多种渠道培训员工和提高员工素质。

“人人都可以成为人才”这一理念使广大职

工增强了信心,提高了学习的积极性和主动性。1992年以来,公司年年选派工程技术人员到高校脱产学习培训,选派出国学习人员累计达到110人次,先后有221人通过自学考试,取得大专以上文凭。现在,拥有大中专学历的员工2041人,占全部职工人数的40%。

为使科技人员真正把所学知识转化为企业的实际效益,三角集团不断为他们创造良好的工作条件。公司先后投资1364万元购进了各种型号的计算机近100台。1995年,由于国内轮胎生产厂家过多和国外一些厂家蜂拥来到中国市场,导致中国轮胎市场严重供大于求,全国轮胎行业出现了前所未有的困难情况。针对这种情况,三角集团不等不靠,不怨天尤人,他们充分调动本厂工程技术人员大搞技术改造和技术挖潜。通过调整产品结构、生产工艺及原材料应用的创新,使产品的质量和生产规模都得到了很大突破。很多产品填补了国内空白,人才的作用在企业面临挑战的时刻得到充分体现。当年,三角集团因此获得技术挖潜效益6000多万元。

1996年,他们依靠自己的力量研制成功了9.00-20耐久型轮胎。这项成果从研制到出产品仅用了半年时间,产品耐久寿命由100h提高到近200h。这一重大成果当年为企业创造效益1000多万元。

企业兴衰贵在用人。三角集团真正实行了用人的竞争机制,切实做到了“不惟身份凭能力,不惟年龄凭业绩,不惟学历凭水平,不惟全才凭专长”。在“公开、平等、竞争、择优”的原则下,选择各类专业人才和领导干部。当某一岗位缺人时,就采取公开招聘或公开考评的方法择优录用。每个人都有平等的竞争机会,职工

心服口服。同时,不断淘汰不胜任岗位者,使人人都有危机感,人人都有压力,人人思进取。

为了充分调动各类人才的积极性,三角集团采取了多种奖励措施。对多才多能人员,采取一人兼多职,按职按绩取酬的方法。对有突出贡献者,增加收入,提高各种待遇,体现出谁贡献大,谁就收入高、待遇好。对中层干部则“严”字当头,实行“年薪加奖金”的制度,做到“工作上去,干部上去,工作下去,干部下去”。近几年,先后有16名中层干部因工作上不去而被免职或降职。为建立自己的专家队伍,三角集团建立了专业技术拔尖人才和专业技术优秀人才选拔机制,每年评选一次,对当选者,分别给予1.5万和1万元的津贴。

对待各类人才,求专不求全。即使在某个岗位上有所失误或不称职,根据本人专长,调换一下岗位,照样委以重任。他们还大胆任用年轻人,给他们压担子,敢于将他们放在关键岗位上锻炼。近几年,三角集团先后选拔了50名年龄在35周岁以下的年轻人走上领导岗位,从而使该公司35周岁以下的年轻干部所占干部比例达到50%以上,增强了干部队伍的生机和活力。

6 结语

三角集团以科技进步和技术创新为己任,以抢占技术制高点的战略眼光,投资近7亿元完成子午线轮胎开发和技术创新,加大以子午线轮胎为主导的技术改造,促进了企业产品结构的调整。目前,全公司子午线轮胎年生产能力达到280多万套,占全公司轮胎总生产能力的40%以上。我们坚信他们强劲的发展势头会长盛不衰。

国外简讯 12 则

△大陆公司的智能轮胎被国际汽车工程(Automotive Engineering International)杂志列为1999年度15项重大技术成果之一。

RPN, 2000-02-14, P3

△库珀轮胎和橡胶公司被美国《金融时代》杂志列为世界十大最受尊敬的制造公司之一。

入选的美国公司共有3家,其它两家是福特和波音公司。

RW, 221[4], 11(2000)

△美国史密斯科学服务公司的寒冷气候汽车试验场投入使用。该试验场仪器仪表、数据采集和分析采用最新计算机技术,可满足在苛刻雪地上使用的轿车和轻型载重车轮胎新标准