

成山重树强企形象

董兆清

(山东成山轮胎股份有限公司,山东 荣成 264300)

摘要:介绍了成山轮胎股份有限公司在逆境中奋进并取得成功业绩的经验。通过采取以下措施:转变服务观念,整顿市场秩序,规范市场行为;进一步完善产品价格体系和营销奖罚机制;全面推行透明度管理制度;实现岗位货币化管理等,使成山公司在2001年的销售收入、利税、利润及出口创汇均同比有较大增长。

关键词:改革创新;市场经济;企业管理

中图分类号:F27 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2002)07-0435-03

山东成山轮胎股份有限公司(简称成山公司)随着经济结构调整和改革、管理体制上深层次矛盾的出现,特别是在2000年三易法人代表,在业内外引起了不小的震动。成山公司现在怎么样了?当成山公司在坚持改革创新、以发展为主线的思路指引下取得了节节胜利的时候,人们发现成山变了。创新锻造了成山,观念激活了成山,改革创新的思路带来了成山切切实实的变化。2001年成山公司党委被中共中央授予全国先进基层党组织,成山公司被国家统计局授予全国市场公众形象优良企业。成山公司在2001年度公布的世界轮胎工业50强中已由2000年度的第17位跃升至第14位,重树了强企形象。

1 逆境奋进,自强不息

随着国家经济结构调整步伐的加快和宏观经济管理体制上深层次矛盾的出现,国有大中型企业遇到了前所未有的困难。国有企业存在的种种弊病在成山公司也逐渐凸现出来,2000年公司三易法人,生产经营难以正常进行。同年10月,市委、市政府任命原市招商局局长车宏志出任公司董事长兼党委书记。

在改革创新过程中,新领导班子首先从干部员工的思想观念入手,改变企业上下的精神面貌,反复向干部员工强调,干工作要自始至终烧好一

把火,而且是一把越烧越旺的火。为此,公司建立了学习型组织,树立勤奋学习的观念,组织干部员工狠抓理论学习,把学习市场经济理论、现代管理知识、信息技术与学习借鉴好的国有、三资、民营企业先进经验结合起来,开拓干部员工的视野,强化改革与发展意识,促进了干部员工的思想解放和观念更新,树立了与市场经济相适应的一系列新观念,如发展是硬道理,坚持一切有利于解放生产力的形式都可以大胆利用,坚持以生产力为标准选贤用能等,这些新思想、新观念逐步被干部员工所接受。

本着高效精简原则,按市场运作要求,公司合并、撤消了19个车间、处室,以岗定薪,以岗定员,有效压缩富余员工500人进行转岗和培训再定岗,增强了企业改革的激情和动力。与此同时,还加强了企业制度建设,组织专门力量重新理顺了30万字的管理制度,对各项工作都明确了工作程序、管理标准和考核标准,并在实践中不断完善,不断创新。通过深化改革,使企业精神面貌得到明显改观,干部员工普遍感到干有作用,干有奔头。“一把火”凝聚了“负重奋进、追求卓越、超越自我、奋力创新”的企业精神,带出了一代好厂风;转机建制,为成山轮胎迈向21世纪树立了重要的里程碑,成为山东省化工企业改制的“排头兵”。

短短的一年时间里,成山公司在未增加贷款的前提下,偿还以往银行贷款本金5000多万元,补交养老保险金,退还职工集资款1500多万元,并投入设备改造资金5000多万元用于提高产品

质量,特别是投资1500万元新增了早在8年前想上而未能上的全钢载重子午线轮胎生产车间中央空调,不仅保证了工艺生产条件,改善了工作环境,而且有效提高了产品质量,为企业甩掉沉重的历史包袱,轻装前进奠定了坚实的物质基础。

2 创新市场,规范运作

回顾企业兴衰过程,成山人深有感触地说:“企业不仅靠拳头产品生存,更靠优质服务发展。”新领导班子成立后,主抓转变服务观念,整顿市场秩序,规范市场行为。在价格错位,回款特别是现款回款率低、信息反馈迟缓、网络不健全的情况下,公司主要领导召开了国内重点用户座谈会,综合各方面意见,迅速推出了一整套适应市场的创新方案:对市场区域实行划块管理,建立销售人员发放货款终身负责制;鼓励营销百万富翁冒尖,奖励一诺千金,绝不“缺斤短两”;面向国内外招纳高级营销人才,改变营销队伍的结构层次;谁发货,谁担保,谁负责,当月结算。为了有效规范市场,还制定了通过实行胎号记录控制监督产品流向,对发往不同地域的轮胎实行签收制;增大现款比例,减小易货比例,防止轮胎“窜货”。这些举措一经实施,市场秩序立刻好转,而且有力增强了全员市场意识,市场观念取得了质的突破——由“卖产品”到“既卖产品,又卖服务”,由“让领导满意”到“让客户满意”;市场秩序的整合促进了营销工作的上档升级。同时,在昆明、成都、乌鲁木齐等西部重镇新建了经销“桥头堡”,与欧美经销商的产销联盟也得到进一步扩大。2001年,成山公司实现销售收入16亿元,实现利税2.1亿元,利润5200万元,出口创汇3143万美元,同比均有较大幅度增长,特别是现款回收质量明显改善,同比增长了49%。

一年来,成山公司一直抓住市场不放,进一步完善了产品价格体系和营销奖罚机制。正是因为有了这些努力,成山公司面对来自国内外的双重压力竞争能够突出重围,步入良性发展的轨道。

3 强化管理,提高效益

全面推行透明度管理是成山公司在管理创新中奔出的一颗重要棋子。在采购环节上,坚决摈

弃了过去那种粗放型经营管理模式,实行比价采购,个人风险责任承包,规范理顺了采购、付款程序,堵塞了效益流失暗道。通过比质量、比批量、比运距、比价格,2001年各种物资、设备、原材料采购价格节省了3%以上。公司还注重充分发挥信息优势,以预先掌握供方上游信息来确定购买时机,仅原材料一项就节省了1800多万元;在生产和管理费用上严格控制,通过对公车实行派车单制度,公车行驶里程同比降低30%;实行电话费用包干制度,超标自付,节省提成,使电话费用同比下降了60%;实行招待费、出差费等逐级审批、审计制度,各种非生产性管理费用同比下降了45%;同时,公司提出的“精细化,零缺陷”管理目标已被全体员工广泛接受,成为每位员工自觉不懈的追求。成山公司已实现了“日清日结,日清日高”的管理模式,即每位员工的工作日目标、日分析、日考核,每位员工的行为得到有效控制,使各项工作指标保持了理想状态。

成山公司还重构了七大管理体系,包括营销、质量、成本、科技开发等,重构的出发点是以人为本,重构的目的是最大限度地发挥制度的效能,尽快实现企业由“人治”向“法治”的转变,一个暂新的管理环境由此诞生了。

管理机制的创新集中体现了充分调动全员的积极性,让全员参与管理,实施全方位管理工程。

工程技术人员自发开展了以提高产品质量、降低成本消耗的全方位管理活动,公司拿出了20万元用于表彰奖励成效佼佼者。

只要有一技之长,只要做出贡献,在成山公司就会得到相应的报酬。正是通过这些有效的管理手段,公司年降耗达20%,产品质量有了根本性提高,轮胎动平衡合格率由原来的71%提高到90%以上,提前两个月完成了全年要确保内部挖潜2000万元的总体目标。

4 尊重知识,爱惜人才

“要把人才作为重要的资源来经营”,这是车宏志董事长新的人才观。经营方式是实现利益向职位倾斜。这就需要打破传统的论资排辈的干部提拔和利益分配制度,营造一个“尊重人才”、“尊重奉献”的人才冒尖环境。而“倾斜”的杠杆就是

实现“岗位货币化”管理。

人才新理念的确立引发了成山公司原有组织结构的重组。公司先后合并、撤销了19个车间、处室,将精减的500多名行政管理人员(含中层以上干部93名)充实到生产一线,并破格提拔了8名学历高、专长突出的年轻人进入公司高级管理层和决策层。

最近,成山公司召开了中层干部任免大会,新任命中层干部38名。尽管此次调整本着精干高效的原则,但公司仍坚持在每个部门一律设定正副职位,而且正副职位之间的工资收入悬殊很大。对此,人事部门解释说,这个利益“苹果”悬在头顶,就是要让正职珍惜这个岗位,而副职争取收入更高的岗位。

尊重知识,尊重人才,尊重奉献,在成山公司已形成一种风尚和潮流。

5 一心为公,服务员工

改革给当代中国的国有企业带来了前所未有的考验,同时,也赋予了当代中国企业家一种特殊的使命,这就是在社会收入逐步拉开的时候,带领全体员工把滞后发展的国有企业推上市场经济的潮头。为此,国有企业家们非要有一种开拓拼搏、敢担风险的精神不可,非要有一种先员工忧而忧、

后员工乐而乐的自我牺牲精神不可。

新领导班子上任之初,企业资金相当紧张,员工工资拖欠着发,他们就设法按时保证足额发放员工工资。当看到公司的拖拉机、汽车拖着油罐车到很远的山里油库拉120[#]汽油作溶剂时,联想到一旦油罐车碰撞产生火花,后果不堪设想,他们当即将安全生产提到了议事日程之首。为了确保安全生产的万无一失,公司领导想在厂里自上一个油库,但又缺少一笔数目可观的资金,通过与一位经营油库的经理协商,动员他为公司投资兴建了一座油库。这样不仅消除了恶性事故隐患,而且减少了一笔不小的投资费用,极大方便了厂内供油和减少了运输、管理人机设施费用。

新领导班子严于律己,但对员工的困难则体察入微,所有决策都是以员工的根本利益为出发点。

这就是他们不懈的追求,是他们的神圣责任。凭着对祖国、为人民尽职尽责的忠诚,认真去做每一件事情,去关心每一名员工。因此,人们有理由坚信,一个负重奋进、超越自我的新成山,一个创新求变的新成山,一个与加入WTO时间赛跑的新成山,一个致力于创建东方轮胎城的新成山,必将战胜一切艰难险阻,重铸新的辉煌。

收稿日期:2002-01-16

第十次国(境)外轮胎剖析总结会 在宁波召开

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

由北京橡胶工业研究设计院组织的第十次国(境)外轮胎剖析总结会于5月15~17日在浙江省宁波市召开。来自国内的子午线轮胎和斜交轮胎大型生产企业的有关领导、从事结构与配方设计的技术人员、参与剖析工作的大部分人员参加了会议。

大会由北京橡胶工业研究设计院教授级高级工程师陈志宏主持。北京橡胶工业研究设计院从事轮胎剖析工作的主要负责人详细汇报了本次剖析的倍耐力205/45R16和225/60ZR16轿车子午线轮胎、横滨205/80R17.5半钢轻型载重子午线轮胎、大陆225/70R22.5全钢载重子午线轮胎、泰国新达9.00-20 14PR锦纶载重轮胎和台湾正新

11.00-20 16PR锦纶载重轮胎6个代表规格轮胎的剖析结果,从骨架材料的结构与性能、胶料物理性能、成品性能、轮胎结构与花纹设计及胶料配方六方面分析了各自的特点,并与与会代表共同探讨和总结了国外轮胎行业的发展动向,给国内企业提出了改进方案。

北京橡胶工业研究设计院已经成功地组织了10次轮胎剖析工作,对跟踪世界轮胎工业发展动向、提高我国轮胎设计和生产水平起到了巨大的推动作用。我国加入WTO以后,外资机构加快了进入我国轮胎市场的步伐,而国内企业的技术水平与国外企业相比有很大差距。与会代表一致要求将这一有益于全行业的活动继续进行下去。目前,第11次国(境)外轮胎剖析已开始征询试验方案。

(北京橡胶工业研究设计院 刘欣然供稿)