

# 不搞短期行为 精心打造国有企业 ——山东玲珑橡胶有限公司改制创佳绩

赵东祥<sup>1</sup>,陈吉文<sup>2</sup>

(1. 招远市委党史委,山东 招远 265400;2. 山东玲珑橡胶有限公司,山东 招远 265400)

**摘要:**阐述了国有企业改制后其经营者的行为坐标对企业发展的影响至关重要,只有经营者一心为公,才能加强技术改革,重视产品质量,提高服务水平,尊重人才,唯才是举,不搞短期行为,精心打造企业,从而实现企业增利、职工增收、国家增税的目标。

**关键词:**国有企业;股份制;技术改造

**中图分类号:**F27 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2002)10-0626-03

山东玲珑橡胶有限公司能从一个即将倒闭的企业成为山东省百强企业并位居全国同行业前10名,14年间累计向国家缴纳各种税金2.5亿元,连续多年高居招远市地面工业企业第一利税大户,公司董事长王希成功不可没。特别是企业进行脱胎换骨的股份制改造之后,以王希为首的领导班子正确设立了企业的行为航标,不搞短期行为,精心打造企业,实现了职工增收、企业增利、国家增税的目标。

## 1 长期精心打造国有企业

1987年,王希成初任招远轮胎厂厂长时这个百十来人靠翻新修补轮胎度日的“小作坊”已是入不敷出,行将倒闭。为挽救企业,王希成不失时机地进行技术改造、调整结构、扩大规模,1987年开发出10多种轮胎规格,生产轮胎20万套,破天荒地完成产值1500多万元,利润200多万元,一年实现的利润相当于建厂12年完成利润总和的1.5倍。王希成认识到企业要持续、稳定、健康发展,必须加大对技术改造的投资,从1989年到2000年,公司每年用于技改配套的资金达到4000多万元,企业“滚雪球”般越滚越大,固定资产投资猛增到8.6亿元,一跃跨入了山东省百强企业。

随着竞争实力的逐步加强,轮胎厂又先后兼并了招远市变压器厂、水泵厂、外贸粉丝厂、外贸花生加工厂,形成了集轮胎配套、橡胶杂品、机电产品、建筑安装、物资批发、水产冷藏、粉丝加工、农牧渔于一体的省级橡胶综合企业集团,跨入了国家大型企业行列,每年上交国家利税5000万~6000万元,连续多年成为招远市属工业地面企业第一利税大户。

正当企业在发展的快车道上疾速行进时,以股份制改造为内容的企业改革浪潮汹涌而至。此时,王希成和他领导的轮胎厂成为招远人关注的焦点,社会上议论纷纷。王希成却坚定地认为,建立现代企业制度不仅是国家搞活大中型企业的政策,也是企业界孜孜以求的目标,企业发展的春天来了,作为一名共产党员,理应站在改革的潮头上,抓住机遇,放开手脚,轰轰烈烈地大干一番,为党和人民奉献自己全部的光和热。职工们也纷纷表示愿与企业同呼吸、共命运。公司在2001年实行了整体改制,正式成立了一个产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的股份制企业——山东玲珑橡胶有限公司。

改制后,面对经济全球化的挑战,王希成清醒地意识到,企业要参与国际竞争,并占有一席之地,就必须克服杀鸡取卵、急功近利的短期行为,要放长眼光,不断加大技改投入,靠规模经营取得竞争优势。从企业发展的长远目标出发,决定改

作者简介:赵东祥(1964-),男,山东招远人,学士,原从事新闻宣传工作,现从事党史研究和编纂及党员宣传工作。

单一生产斜交轮胎为增上子午线轮胎项目,提出了“稳定现有斜交轮胎生产,开发子午线轮胎项目,兴建轮胎工业园,再造一个轮胎厂”的发展思路。一方面组织科研人员开发半钢子午线轮胎,一方面调集精兵强将加快全钢子午线轮胎“千亩轮胎工业园”的建设,打响“发展子午线轮胎、进行二次创业”的战役,并亲自在一线现场调度指挥。经过公司上下紧锣密鼓地运作,计划总投资1.2亿元的50万套半钢子午线轮胎起步工程项目,财务实际支出9401万元,开发的165/70R13半钢子午线轮胎已投入批量生产;占地66.67公顷、年产30万套全钢子午线轮胎的“轮胎工业园”的主厂房、热电厂、炼胶车间等配套工程正在紧张施工中,预计2002年10月可按期达产,该项目已被列入烟台市“十五”规划“2358”重点技改项目。

## 2 尊重人才,唯才是举

为了激发企业活力,王希成坚持“能者上,平者让,庸者下”、“不论股份多少,只看工作能力大小”的用人原则。公司上至董事长、总经理,下至职工,全部实行劳动合同制,大班长以上的科处级干部一律实行聘任制,月末考核,当月兑现,做到“岗位靠竞争,收入凭贡献”,建立起“择优上岗、公平竞争、优胜劣汰”的用人机制。

对于科技人员,王希成可谓是爱才如命,惜才如宝。为了培育企业的“人才群”,他通过“招、引、聘、育”等渠道,广招人才,把是否具有较深独立思维、独立工作能力及市场适应能力强、潜在能力素质高作为选拔人才的重要标准,先后引进高级工程师5人,各类大中专毕业生680多人,选送300多人到青岛化工学院等大专院校和科研单位进行定向培训。注重在公司内部营造人才“强磁场”,制定了《能人政策》、《知识分子考核办法》、《小改小革奖励政策》等倾斜政策,在入党、待遇、住房等方面一律予以优先考虑。为做到人尽其才、才尽其用,实行了科技人员目标成果考评管理,落实定责任、定课题、定成果、定效益、定奖罚的科技攻关责任制,不称职者就地解聘,成绩突出者,不仅给予物质、精神奖励,还予以提拔重用,先后已有30多名科技人员被提拔为中层以上干部。目前,公司已拥有各类专业技术人员600多人,知识分子

860多人。人才核能的集蓄为企业产品的开发创新插上了“双翅”,公司已相继开发出8个系列、180多个规格品种的轮胎和一些机电产品,有8种产品填补了山东省空白,科技在经济增长因素中所占的比例已达60%。

## 3 重视产品质量,提高服务水平

面对市场竞争日益加剧的严峻形势,王希成深知入世后外资企业和产品的涌入会使市场竞争更加激烈,只有打牢企业根基,企业之树才会枝繁叶茂。为此,他提出了“质量+服务”的经营理念,公司制定了与国际惯例接轨的质量管理规则,建立、健全了制度约束机制,将质量贯穿到生产过程的各个环节,并在全公司开展了“学海尔、学青汽”竞赛活动,使“质量在我心中,效益在我手中”变成职工们的自觉行动。在此基础上,成立了三包服务队,专门负责产品维修、信息反馈、提供各种技术咨询等服务。厂级领导每半年走访一次用户,每年召开一次用户座谈会,让用户“揭短”、“挑剔”,及时制定、完善改进措施,使用户满意率一直保持在100%,轮胎合格率稳定在99.8%以上,出口商检合格率达到100%。中国一汽集团青岛汽车制造厂是公司的“老客户”,双方合作十多年来从未发生一起因质量问题引起的索赔现象。

## 4 搞好企业,造福职工,回报国家

随着企业的发展,职工从100多人发展到3600多人;固定资产从几十万元增长到8.6亿元;每年经王希成批准进出的资金上亿元,面对金钱的诱惑,他斩钉截铁地说:“改制后,企业的资产性质变了,自主权大了,但职工的主人翁地位不能变,搞好企业回报国家的大方向不能变,如果见钱眼开,一味追求个人盆满钵流,那势必会自我毁灭,自食苦果。”在利益分配这个敏感问题上,王希成正确处理了股东与非股东、大股东与小股东之间的关系,始终坚持“不管股份多少,只看贡献大小”的原则,向全体职工们郑重承诺,分配原则仍然以按劳分配为主,多劳多得,不劳不得,坚决不以压低工人工资的办法来分红。这犹如一颗“定心丸”稳定了人心,点燃了职工们的心中之火,职工的劳动积极性空前高涨,年均职工劳动生产率

达到62.6万元,比上年增长3%。目前,一线工人的月工资平均在1000元以上,公司用于科研人员的奖励资金达40万元。

年终财务报表时,许多企业千方百计虚报、瞒报数字,以便达到偷、逃税目的,可王希成却据实上报。2001年年底,面对财务人员企业改制后利税是否少报点的试探,他态度坚决——该交的一分不能少。改制的头一年,公司如实缴了5200万元的税金,又一次成为招远市贡献最大的改制

企业。

一分耕耘,一分收获。2001年,山东玲珑橡胶有限公司改制后经济效益节节攀升,完成工业总产值12.6亿元,利税7010万元,出口创汇2050万美元,再次创下历史新高。王希成本人也先后获得了“烟台市首届优秀企业家”、“劳动模范”、“山东省优秀共产党员”、“富民兴鲁劳动奖章”、“山东省优秀厂长经理”等一系列荣誉称号。

收稿日期:2002-05-04

### 霍尼韦尔的 Beltec 冠带层

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

英国《轮胎与配件》2002年6期58页报道:

子午线轮胎的钢丝带束层是保证轮胎操纵性能和预期使用寿命必不可少的部件。钢丝带束层在使用中有移动的倾向。为了控制轮胎在行驶中胀大,采用了一种锦纶冠带层。采用这种锦纶冠带层的目的是保持带束层的整体性,避免带束层与胎体帘布层之间发生脱层。在超高性能轮胎中,也可使用其它冠带层,如聚萘二甲酸乙二醇酯(PEN)或芳纶冠带层。

在高速行驶中,钢丝带束层承受应力,而且有从斜角向周向旋转的趋势。在这种情况下,钢丝帘线端头会腐蚀其周围的胶料并引发裂口,最终的结果是胎面脱层。轮胎胀大还改变了轮胎接地印痕,使轮胎使用性能,特别是操纵性能发生了变化。最大限度地减少钢丝带束层移动是提高轮胎使用性能和使用寿命,当然也包括减少胎面脱层的关键。

在轮胎中置入锦纶冠带层的方式有几种。但冠带层无论是贴合还是缠绕到带束层上,其接头都会使硫化后的轮胎出现不均匀性问题。

据新型聚酯 Beltec 冠带层生产者霍尼韦尔公司说,锦纶还存在其它方面的问题。锦纶的玻璃化温度低于室温,室温下的模量和收缩率之间存在着不利的平衡。因此,一条冷却不均匀的轮胎的一部分与另一部分的刚度可能不同,从而造成行驶颠簸。

霍尼韦尔声称 Beltec 解决了锦纶冠带层所有的问题。在轮胎制造过程中,Beltec 冠带层在张力下缠绕到胎体上。锦纶冠带层在硫化过程中膨胀,因此经历了应力松弛;而 Beltec 保持了张力,因此不会移动模型中的胶料。霍尼韦尔进行的试验表明,Beltec 在 80 下保持的张力比锦纶高 70%。进一步的试验还表明,与锦纶相比,Beltec 的粘合性能稍有改善。结果是,轮胎胀大率降低,胎面脱层趋势减缓。Beltec 还消除了锦纶冠带层轮胎的另一个问题——平点。当锦纶冠带层轮胎停驶时,轮胎某部分比其余部分冷却快,产生了平点。

霍尼韦尔和一些轮胎公司进行的锦纶和 Beltec 对比试验表明,Beltec 有许多优于锦纶之处。Beltec 冠带层轮胎的胎面胀大率要低 20%,而且在 80%最大负荷和 93%最高气压下进行的高速试验结果也有利于 Beltec。在 Beltec 投入使用之前,几乎所有的锦纶冠带层轮胎都有胎面脱层问题。尽管 Beltec 冠带层轮胎也有胎面和胎肩脱层问题,但破坏是局部的,不是全面脱层。

这些优点加上平点率减小 25%,表明在轮胎冠带层中用 Beltec 取代锦纶 66 的前景光明。所有改进通常都伴有成本问题。使用 Beltec 作为冠带层材料使织物用量减小了 25%,压延胶料用量减小了 30%,不但节省了原材料,还为设计人员制造更轻的轮胎创造了条件。

(涂学忠摘译)