

中橡集团炭黑工业研究设计院以创新促发展

范汝新,刘敏

(中橡集团炭黑工业研究设计院,四川自贡 643000)

摘要:中橡集团炭黑工业研究设计院(简称CCBI)通过观念创新、体制创新、管理创新和科技创新促进企业良性发展,企业科技成果不断涌现、经济效益不断提高。不断打造软实力,坚持外向型发展,实施人、资本和资产的多元化改革将推动CCBI再创新高。

关键词:企业管理;管理体制;创新理念

中图分类号:F27 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2005)07-0432-04

中橡集团炭黑工业研究设计院(简称CCBI)是原化学工业部直属重点研究设计院,创建于1965年,1999年进行企业化的科研体制转制,目前已初步走上了良性发展的轨道。

长久以来,CCBI紧紧抓住创新这一“牛鼻子”,从打造软实力入手,逐步增强硬实力,取得了可喜成绩:企业产值由改制前1998年的不足5 000万元增长到2004年的3亿多元,增长了5倍多;人均年销售收入超过50万元,企业利税达到数千万元;技术和装备出口开行业先河,产品外销量居行业前列。一个软、硬实力协调发展,综合实力稳步增强的CCBI正迈上新的台阶。

1 观念创新明方向

CCBI始终把观念创新、思想解放放在首位,结合企业的发展,在创新和管理上下功夫,逐步形成了“3241发展战略”“32发展构架”“哑铃发展形态”等一套较为完整的创新理念,为企业的宏观发展和实际管理工作奠定了思想基础。

“3241发展战略”是指在CCBI的发展中将夯实3个基础(科技基础、人才基础和管理基础)、加快2个改革(三项制度改革和资产多元化改革)、打好4个战略(创新战略、品牌战略、外向型发展战略和扩张战略)和建设一流强院作为发展方

针,持之以恒地坚持下去。

“32发展构架”是指CCBI发展要形成3个支撑(科研、产业和行业服务)和2个轮子(科研带产品、技术带工程)的发展结构。

“哑铃发展形态”是指CCBI在产业发展中要努力形成大市场、强科研和精主业的态势。

适合自身发展的观念创新推动了CCBI的机制创新和管理创新,促进了企业良性发展。

2 科技创新见成效

科技是转制科研院所的优势,是企业发展的基础。CCBI夯实科技基础并发挥科技优势的策略是:建立新形势下符合企业发展的科技创新体系,经营并不断完善这一体系,通过不断培育科技成果来夯实产业发展的基础,提高企业的竞争力,促进企业的可持续性发展。

2.1 创新措施

与时俱进是CCBI科技创新的追求。CCBI科技创新的主要措施如下。

(1)成立作为企业创新载体的企业技术中心。该中心由国家、省(市)级工程和技术中心,院科学技术协会及院技术经济委员会组成。中心各部门责权明晰、精干高效,管理覆盖整个企业,为技术创新提供了强有力的支持和保障。

(2)实行“开放、竞争、流动、市场”的科研机制。

• 从资源角度打破条块分割,以提高企业整体利益为目的配置资源;从研究角度突破传统炭

作者简介:范汝新(1947-),男,四川泸州人,中橡集团炭黑工业研究设计院教授级高级工程师,学士,从事炭黑及聚合物用粉体材料的研发和管理工作。

黑领域,拓展新材料和新产品开发领域;从发展角度克服狭隘开发模式,增加横向、加深纵向合作。

- 打破任命制,通过项目招标引入竞争,不仅使优秀人才脱颖而出,而且提高了项目效益。

- 打破科研人员和项目组成人员“终身制”,通过矩阵组合和矩阵管理来规范流动,使项目拓展获得源源不断的推动力。

- 研究方向、研究课题来源于市场,成果成效由市场检验,科研回报取之于市场,即科研工作从市场中来、到市场中去,彻底与“闭门造车”告别。

(3)实行多方投资、风险共担及贷款投入相结合的投资体制,其核心是以投资为纽带,以投资收益为主要回报来源,最大可能地减小投资风险,提高科研效益。

(4)实施重在过程的目标管理,即以部门为载体、项目为主体,实行项目经理负责制,同时订立三方协议,通过例会、总结、现场办公和关键点检查等制度实现对项目的有效管理。

(5)实行效益提成与成果奖励相结合的激励机制,建立一套从立项到项目产生效益的奖励制度,其核心是效益提成,最高提成比例可达项目创利的 38%。同时,从 2002 年起,CCBI 每两年分别召开一次科技大会及技术革新和 QC 成果大会,对创新工作成果进行重奖。

2.2 创新成效

坚持科技创新使 CCBI 取得显著的科技成效。近几年,CCBI 获得国家级奖 8 项、省(部)级奖 8 项、市级奖 6 项;CCBI 两次科技大会共有 76 个项目获奖,获奖人员 385 人次;技术革新和 QC 成果大会共有 25 个项目获奖,获奖人员 160 人次,初步形成了全员参与创新的良好氛围。

同时,以效益为目标、加快科技成果产业化的举措使 CCBI 的生产和技术产业初步呈现出“小产品、大产业”的态势,科技成果成为效益的真正源泉,CCBI 先后荣获“四川高新技术企业”“四川小巨人企业”“四川化工效益 20 强企业”等荣誉称号。

3 体制和管理创新筑保障

3.1 建立符合企业战略的组织结构

在创新基础上形成的新政策必须有相应的组

织结构、管理体制作保障,才能有效实施和不断改进,从而促进企业的发展。CCBI 紧紧围绕“3241 发展战略”“32 发展构架”“哑铃发展形态”等理念,建立和改进企业组织结构和管理体制,使企业的发展战略落到实处,并在具体的机构及工作中全面实施。

3.2 理顺母子公司关系

通过近几年的快速发展,CCBI 已从改制前的以技术转让、技术咨询等业务为主,以小生产为辅的单一实体,发展到目前的拥有 7 个子公司和 4 个办事处的母子公司体系,成为集科研、设计、工程、生产、外经外贸、标准化、检测、信息等业务于一体的综合性企业。为适应这一转变,CCBI 以资产为纽带理顺母子公司的核心关系,严格执行有关法律法规以及企业的规章和书面约定,做到母子公司体系产权明晰、责任清楚;实施以财务为中心的目标管理体制,建立和完善内部价格体系和内部银行管理体系,同时制定一系列内部市场体系的管理规则,大大提高了企业的经济效益。

3.3 重视过程管理

现代管理的重点之一是过程管理,CCBI 的管理实践证明过程管理的重要性和关键点管理的高效性。

CCBI 充分利用 ISO 9001:2000 质量管理体系这一平台,将管理体系进行整合,减少交叉,避免重复,大大提高了过程管理的效率。

量化职能管理部门的执行和服务职能并进行控制和监督是过程管理的重点,是推动 CCBI 职能管理上台阶的关键。

为行业提供高效优质服务,既是一个服务过程,又是一个获利过程,这一过程的关键是服务,核心是高效和优质。面对竞争日趋激烈的市场,尤其是技术市场,CCBI 建立了一套快速反应的机制和一支精明强干的职工队伍,为企业“抢项目”“抢市场”创造了良好条件。CCBI 这几年技术产业的快速发展得益于对“抢”这一过程的管理实施。

CCBI 还加大对信息化管理的投入和管理软件的开发,使 CCBI 的管理逐步向数字化、网络化和无纸化发展,提高了管理效益和质量。

3.4 实施差别化管理

CCBI 是一个综合性企业并处于快速成长期,这一特点决定了其不能套用某一固定的模式来管理企业。CCBI 在实践中逐步形成了“相对宏观平台,差别化管理,最佳能级效益”的差别化管理模式。

CCBI 的炭黑主产业实行“一体化与多元化”的管理体制,即产、供、销采用责任一体化的管理模式,而企业功能(生产基地、科研基地等)、营销接口和价格平台等采用多元化的管理模式,充分发挥各种资源的最佳能级效益。

CCBI 的橡胶制品产业实行“分公司制”管理体制,使橡胶制品产业由小产业向大产业迅速转化,成为新的产业增长点。

CCBI 的工程产业在实现从“卖图纸”到工程设计、采购、建造总承包这一根本转变的基础上,实行项目结算管理体制,从根本上保证项目经理负责制的实施。CCBI 近几年来工程技术产业蓬勃发展,项目结算制功不可没。

根据《公司法》,CCBI 对合资公司实行子公司管理体制,对一些辅业部门实行劳动服务取酬制,对租赁的企业实行经营承包制。

差别化管理体制的核心是差别化的竞争和激励机制,这是决定差别化管理成败的关键。因此,竞争机制和激励机制是 CCBI 各项管理体制创新的重点。CCBI 制定了合理的竞争和激励机制并严格执行,保证了企业创新能力不断提高。

4 继续创新促发展

CCBI 今天的成就是不断创新的结果,而今后的发展更离不开创新、离不开改革。只有不断创新、改革,企业才能健康持续地发展。

4.1 不断打造软实力

软实力由企业文化、人力资源、品牌、科技实力及影响力等长期积累和沉淀形成。CCBI 打造软实力的措施有:在现有 200 多名科技人员的基础上,通过培训、引进等多种渠道,继续提高员工的整体素质并进行优化组合,为今后的大发展储备好人力资源;大力塑造“CCBI”“黑元”等品牌形象,使之成为国内外有影响力的品牌;不断开发新技术、新产品,为企业发展提供新动力;加大对行

业的服务力度,提高服务质量和效率;做好信息交流和刊物出版以及人员培训工作;大力培育企业文化,提升企业的综合影响力。

4.2 坚持科技创新和外向型发展

科技是 CCBI 的优势和可持续发展的根本保障。CCBI 将继续创新科研管理机制、选人用人机制、激励机制及开发模式,在科研工作的深度和广度上狠下功夫,不断推出新技术、新产品、新装备、新软件、新标准、新方法和新理念,形成良性互动的发展格局,为企业发展提供源源不断的动力。

坚持全方位对外开放,而对外开放工作中的创新是创新工作的重点,是拓展市场、提高效益、吸收行业最前沿思想和更新观念的重要手段。CCBI 将不断加大对外开放的力度,在人力资源、科研开发、技术交流、外经外贸及管理升级等方面实施进一步的开放政策,有力促进企业的发展。

4.3 实施人、资本和资产的多元化改革

CCBI 拥有一支层次合理、素质优良和敬业心强的人才队伍,这是 CCBI 发展的根本和核心竞争力不断提高的基础。CCBI 将进一步解放思想,实现人-人力资源-人力资本管理的新飞跃;以创新的精神和胆识实施人、资本和资产多元化的根本性改革,将人力资本和智慧财富融入企业资本中,实现企业的第二次新跨越。

4.4 努力攀新高

CCBI 以科技创新为基础,创建一流综合性企业的具体措施如下。

- 新技术、新产品、新装备等的开发以赶超国际先进水平为目标。

- 扩大产业规模,“十一五”期间产业规模要翻番,横向要拓展新产品和新技术,纵向要向上下游产品和技术延伸,形成产业链,在增强产业稳定性和抗风险能力的同时,提高产业效益。

- 在国内形成环渤海、长三角、珠三角和西南出海口的 S 型辐射的产业和技术服务布局,在此基础上,产业技术进一步向国外输出。

- 标准化、信息、检测等行业服务工作要有新突破,对行业发展要有指导性。

- 进一步提高“CCBI”“黑元”等品牌知名度。

- 进一步提高企业凝聚力和影响力。

5 结语

CCBI 企业化改制 6 年来,不断进行观念创新、体制创新、管理创新和科技创新,在科研开发、产业扩张和市场拓展等方面均取得了可喜的成绩,不断向更高层次发展。展望未来,CCBI 仍将

以创新为发展动力,在“3241 战略”指导下,按照“32 发展构架”,以“哑铃发展形态”发展成为一流的聚合物用超细材料科学研究院和新材料生产基地,为振兴中国炭黑工业再建新功。

收稿日期:2005-02-06

泰轮公司新产品开发成绩斐然

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

山东泰山轮胎有限公司(以下简称泰轮公司)致力于技术创新,运用新材料和新技术,不断开发新产品,取得可喜成绩。

2004 年,为适应国内外市场需要,提高企业竞争力,泰轮公司对轮胎产品发展格局进行了调整,加大了工程机械轮胎和特种汽车轮胎的开发力度。在原有 23.5—25 工程机械轮胎基础上,开发了 23.5—25 人字深花纹、29.5—25 28PR 无内胎工程机械轮胎和 23.1—26 水田花纹工程机械轮胎。根据用户需求,重新设计了 17.5—25、20.5—25 和 23.5—25 小轮廓工程机械轮胎。2004 年 3 月,陆续开发了 9.00—20、10.00—20 和 11.00—20 越野花纹,10.00—20 加深八角花纹(花纹深度 20 mm)、10.00—20 和 12.00—20 矿山系列花纹,13.00—20 和 14.00—20 载重斜交轮胎。2004 年 5 月,开发了 6.50—16、7.00—16 和 8.25—16 轻型载重斜交轮胎。2004 年 9~10 月,为印度市场开发了 10.00—20 燕型花纹载重斜交轮胎,为非洲市场开发了 10.00—20、11.00—20 和 12.00—20 连燕型花纹载重斜交轮胎(石狮牌)。此外,泰轮公司还根据需要开发了 13.00—24 和 14.00—24 无内胎工程机械轮胎、14.9—24 喷灌专用轮胎、15.5/80—24 无内胎拖拉机轮胎、12.00—18 水田花纹农业轮胎以及 12.4—24 和 13.6—24 拖拉机轮胎。这些产品结构设计合理,配方独特,加工模具美观,成品轮胎外观新颖,目前已全部投入批量生产。

(山东泰山轮胎有限公司 汪 霞供稿)

诺基亚加快俄罗斯扩建工程

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

英国《欧洲橡胶杂志》2005 年 187 卷 2 期 33 页报道:

诺基亚轮胎公司决定加快在俄罗斯轮胎厂的二期扩建工程,使 2008 年圣彼得堡厂的生产能力达到 400 万条。2004 年该公司在圣彼得堡厂的投资总额已达到 1 780 万欧元。

按照价值 2 100 万欧元的合同,新厂土建在 2004 年春天开始。土建按计划完成后,第一批机器也将于春天安装。生产将于 2005 年开始,2006 年计划产量为 150 万条轮胎。该厂将生产诺基亚商标的轿车轮胎,主要供应俄罗斯市场。工厂雇员约 200 人,大部分来自当地。

2004 年诺基亚的销售额增长 14%,达到 6.022 亿欧元;利润增长 40%,达到 9 790 万欧元。

诺基亚各品种轮胎的销量均强劲上升,尤其是轿车轮胎,上升幅度超过 20%,达到 3.636 亿欧元。冬用轮胎销量创新高,在俄罗斯、北美和斯堪的纳维亚等国家和地区的销量均大幅上涨。在 2004 年 5 780 万欧元投资中,有 3 380 万欧元投入了诺基亚工厂,大多数用于购买新产品的模型和突破生产瓶颈所需设备,结果使产量增加 13.9%,达到 590 万条轮胎。

在诺基亚贴牌轿车轮胎中,印度尼西亚、斯洛伐克和美国的产量几乎比 2003 年增加了 1 倍。根据 2004 年 9 月签订的合同,中国 Giti 轮胎公司将为美国市场生产 50 万条诺基亚贴牌的夏季轮胎,而且以后将增长到 150 万条。

马道多尔公司在斯洛伐克厂为诺基亚生产的贴牌轮胎不断增多。诺基亚为该厂购买了 300 万欧元的设备,以便将该厂 2005 年的轮胎产量由 30 万条提高到 50 万条。为中欧生产的诺基亚贴牌轮胎产能将达到 100 万条。

2005 年年初,诺基亚贴牌的载重轮胎的生产将从波兰和匈牙利的米其林厂转移到波兰的普利司通比尔堡厂。

(涂学忠摘译)