

线设备应进行技术改进。国外预硫化胎面翻新工艺已有很大的改进,如无需喷涂胶浆和无需使用密封套及利用计算机进行自动监控作业等,从而

大大降低了成本,提高了劳动生产率,是预硫化胎面翻新工艺的发展方向。

收稿日期:2002-03-21

橡胶价格成倍上扬 轮胎价格原地打转 成山依靠管理渡难关

中图分类号:F27 文献标识码:D

今年上半年,国内轮胎行业处于前所未有的困境,主要生产原料 NR 价格成倍增长,由年初的每吨近 500 美元涨到近 1 000 美元,其它各种原材料也程度不一地涨价,而轮胎售价却在原地打转。山东成山轮胎股份有限公司(以下简称成山公司)如果按年产 550 万套经营计划测算,今年生产成本将增加 1.5 亿元。为了克服原材料涨价的巨大影响,成山公司通过细化管理、硬化制度、强化考核,适时开展了“扫浮财刮地三尺,挖潜力眼睛向内”的管理效益年活动,较好地化解了巨额增支因素。今年 1~6 月共生产轮胎 258 万套,实现销售收入 10 亿元,利润近 2 869 万元,出口创汇 1 900 万美元,同比均增长了 15% 以上。

(1) 靠比价采购,降低采购成本 4 800 万元。成山公司近年来由于不断规范市场运作,现款回收比例逐年大幅度提高,已跳出行业易货采购历史。由于使用现款采购原料,使原材料价格平均下浮了 3%~12%,仅此一项降低采购成本 1 912 万元;通过比质量、比批量、比运距、比价格,对原材料供应商按资信等级予以扶持、净化、淘汰,依靠采购规模压低原材料价格,不仅保证了原材料供货质量,而且同比节约采购费用 1 260 万元;通过掌握原材料价格变化信息,确定采购时机,上半年一次采购 NR 7 000 t,仅为 615 万美元,采购后不到半个月,每吨长了 300 美元,节省采购资金 200 万美元。

(2) 提高产品质量,降低生产成本 1 007 万元。成山公司以“精细化、零缺陷”为最高管理目标,实现了日清日结、日清日高。通过全员、全方位、全过程质量监控管理,使产品质量同比有了明显提高:产品综合合格率达到 99.9%,工艺执行率达到 90%,原材料有效利用率同比提高了 1.5 个百分点,半成品过程损耗同比降低了 560 万元。

通过开展质量竞赛、评选质量标兵活动,有效地提高了全员操作质量和工作效率,今年在同比产量增加 15%,特别是全钢子午线轮胎成倍增长的情况下,生产岗位减员近 200 人,且三包胎理赔数量同比减少了 6 893 条,理赔率下降了 2.85 个百分点,降低理赔金额 447.47 万元。

(3) 靠调整货运政策,降低运输成本 553 万元。成山公司日产轮胎 1.5 万套,是大进大出型橡胶加工企业,每天往返运输物资在千吨左右。为了降低运输成本,进一步规范了运输管理。首先调整了运率,每吨公里下调了 0.05 元,节省运费 262 万元。其次压缩运输里程水分,以 2001 年新出版交通里程图为参照系,按实际里程计付运费,平均降低运费 10%,节约 213 万元。第三保证货运质量和经济运距,淘汰了小吨位、敞蓬车,一律改用 25 t 以上全封闭厢式货车,降低运输费 78 万元。

(4) 靠强化市场营销,提高经济运行质量。由于历史形成的三角债造成欠款增加、销售易货比例增大,导致轮胎资金严重短缺。成山公司 2000 年现款回收比例不足 30%,领导班子投入主要精力,整合市场,规范运作,对业务人员实行发出货物终身负责制,使去年现款回收比例提高到 60%,今年上升 80% 以上,现款回收同比增长 3 亿元,产销率达 102% 以上,货款回收率达 100% 以上。随着国家免征子午线轮胎消费税和去年全钢子午线轮胎质量攻关全面成功,今年年初,适时做出扩大子午线轮胎,特别是全钢子午线轮胎生产规模,今年力争免征子午线轮胎消费税 1 亿元的经营决策。今年上半年生产全钢子午线轮胎 16 万条,同比增长 116.9%;生产半钢子午线轮胎 101 万条,享受国家免征子午线轮胎消费税 3 000 万元。同时充分发挥成山牌轮胎获得的“中国驰名商标”的品牌优势,压缩产品占用资金 7 000 万元,使企业生产经营步入健康、快速发展的轨道。

(山东成山轮胎股份有限公司 董兆清供稿)