

成山集团实施全方位管理工程 增效降支见成效

董兆清

[山东成山橡胶(集团)股份有限公司,荣城 264300]

近年来,由于能源价格上涨,乡镇、三资企业的飞速发展,国内轮胎市场呈现供大于求的局面,使全国定点轮胎企业效益大幅度滑坡。严峻的现实使我们认识到,单纯依靠增加产量求效益的外延式发展是不够的,必须立足于企业内部管理,走质量品种效益型的内涵式发展道路,企业才能摆脱困境。为此,我公司以“星级管理法”为主线,开展“四新”、“十个一”活动,全面提高企业经济效益,逐步建立了适应市场经济的营销机制,运用科技手段降低成本,以增加效益为核心,全面强化企业内部管理。通过4个月的实施,取得了十分可喜的成绩。

1 全方位管理工程的实施方式

全方位管理工程的核心内容是“四新”、“十个一”竞赛活动和“星级管理法”。“四新”是指“新技术、新材料、新设备、新工艺”;“十个一”即节约“一度电、一两煤、一粒胶、一根线、一千克汽、一个人、一滴油、一升水、一张纸、一分钱”。我们坚持以科技进步为先导,依靠管理上水平、上档次、增效益,同时充分调动广大科技人员和职工的积极性,发挥科技人员的聪明才智,发动职工全员参加,发扬针尖削铁、积腋成裘的精神,在各自不同生产工作岗位上为企业积累财富。公司还将每月检查考核指标结果张榜公布,文字通报。年终各企业和部门、个人分别按考核的结果节奖超罚。在竞赛活动中,我们坚持了技术进步与严格管理相结合,小改小革与勤俭节约相结合,专业性与群众性相结合,考核与奖惩

相结合。着重抓以下几方面的工作:

(1)突出一个“效”字。反复测算,确定合理、先进、效益最好的单位消耗和成本限额指标。在稳定提高产品质量的前提下降低成本。

(2)落实一个“责”字。层层分解指标,形成责任共同体,把降低成本指标落到实处,使每个职工的生产工作直接与企业兴衰联系起来。

(3)把握一个“严”字。严格奖惩考核,公司实行成本否决制度和每月进行一次全公司范围的物料总平衡。在实施过程中,对按实际完成率排位前10名的单位及领导予以奖励,后10名予以惩罚;对完不成成本、费用限额指标,账物不符的严格进行处罚。

(4)立足一个“优”字。合理运用企业资源,使管理体制和管理职能与之相适应,达到减人增效的目的。

2 实施全方位管理工程所产生的综合效应

通过实施全方位管理工程,使我公司摸索出一套管理办法,并产生了一系列综合效益。

(1)促进了职工思想观念的转变。职工开始自觉按照市场规律和法则规范自己的生产工作行为。只讲投入不计产出的状况得到了根本的转变。截至一季度,在“十个一”群众性节约挖潜活动中,共为企业节约资金728万元。

(2)促进了企业科技进步。在“四新”竞赛活动中,科技人员不断采用新材料,优化产

品配方设计,在保证产品质量的前提下,每条轮胎成本降低 1.87~5.13 元。并在专家的指导下,攻克了高温硫化机安装调试、高温短时间硫化等技术难题,生产效率比常温硫化提高了近 3 倍。通过“四新”活动,一季度已为企业增收节支 693 万元。

(3) 促进了企业管理水平的提高。在实施全方位管理工程中,我们不断学习邯钢的先进经验。在成本管理上推行邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”的经验,把“量本利”分析法巩固下去,推行开展。

(4) 促进了企业劳动生产率的提高。1997 年 1~4 月,共生产各种汽车轮胎 153.9 万套,比 1996 年同期提高了 36.3%。

通过开展此项活动,强化了公司的资金管理,压缩不合理资金占用,加快了资金周

转,有效提高了资金利用率;严把原材料的选购关;加强了各企业内部的经济核算,控制了非生产性开支。

3 企业的深化改革

通过实施全方位管理工程,促进了企业的深化改革,减轻了企业负担。公司把与生产没有直接关系的服务部门分离出去,变无偿服务为有偿服务,并逐步推向市场,实现企业服务社会化、社会服务定向化、企业经营专业化,从而减轻公司的总体负担。1997 年 1~4 月,已累计为企业增收降支 1 970 万元,使企业得以持续、稳定、健康的发展,增加了企业的经济效益和社会效益。

收稿日期 1997-08-16

全国轮胎标准实施监督 工作会议在京举行

全国轮胎标准实施监督工作会议于 1997 年 12 月 9~11 日在北京举行。41 个单位的 54 名代表参加了会议。

会上,化工部技术监督司孟全生司长作了以十五大精神为指针,总结轮胎标准化工作经验,促进标准化工作上新台阶和依靠行业力量共同努力解决标准化经费不足为主要内容的报告。化工部北京橡胶工业研究设计院李丕熠院长和北京轮胎厂黄德宝厂长分别介绍了单位情况并表示对标准化工作给予重视和支持。全国轮胎轮辋标准化技术委员会受化工部主管部门委托就 7 年来对全国 54 家重点轮胎企业进行的轮胎标准实施监督检查工作作了总结。有 17 家重点轮胎企业进入优秀行列,21 家良好,16 家合格。进入优秀行列的其中 6 家企业代表介绍了本单位标准实施工作中的做法、经验和今后打算。对强制性轮胎标准实施的监督检查是依法开展工作的,它对增强企业标准化意识,促进按标准组织产品设计、施工、

生产和检验以及与国际接轨,从而有效保证产品质量,适应市场竞争,增强企业生存与发展能力是极为重要的。同时也易于发现标准执行中的问题,促进轮胎标准水平的提高。会上对进入优秀行列的 17 家企业进行了表彰发奖。

会议肯定了我国轮胎标准化工作所取得的突出成绩,并对目前标准化经费严重不足及经费来源问题进行了讨论。根据国家文件规定,参照工业先进国家行业标准化经费由公司企业出资共办的做法,确定由企业提供标准使用费,并就此制定了《轮胎标准使用费暂行管理办法》。

会议确定“九五”后 3 年的工作重点是,巩固提高进入优秀行列企业,促进提高进入良好和合格行列企业的标准实施水平。对未进行监督检查的全民、集体、股份、合资和独资企业要进行监督检查,以促进强制性国家轮胎标准的全面实施。同时要继续健全监督检查制度和加强监督检查队伍建设。

(化工部北京橡胶工业研究设计院
李抱清供稿)