

靠质量创名牌 向管理要效益 ——访广州珠江轮胎有限公司

本刊编辑部 许炳才 曾泽新

广州珠江轮胎有限公司(以下简称珠江公司)是1993年年底由国家重点轮胎生产企业——广州轮胎厂与香港高力国际企业有限公司合资成立的斜交轮胎生产企业。1994年,合资外方变更为在百慕大注册并在澳大利亚上市的珠江轮胎(控股)有限公司。公司注册资本6323.6万美元,投资总额7136.55万美元,中外方投资股比为30:70。合资近5年来,珠江公司生产经营连续保持较好的增长势头,经济效益也保持在较高的水平。据统计,1997年珠江公司生产外胎127万条,完成工业总产值(按1990年不变价计算)6.91亿元,实现销售收入6.79亿元,分别比1993年合资前广州轮胎厂生产斜交轮胎部分增长41%、52%和100%。1994和1995年公司利润总额均超过2000万元;1996年利润总额达到5000多万元,超过前两年的总和;1997年利润总额超过1亿元,比1996年又增长了1倍。

珠江公司作为一家生产斜交轮胎的企业,何以能取得如此令人瞩目的成绩?他们在转换企业生产经营管理机制,严抓质量、销售、劳动人事和财务计划管理等方面具体做了哪些工作?带着这些问题,本刊编辑部不久前专程赴广州对珠江公司进行了实地采访。本文从4个方面介绍珠江公司的一些做法和经验。

1 严格管理,狠抓质量,创出珠江名牌轮胎

珠江牌轮胎原来的销售主要集中在广东省市场。广东省作为中国改革开放的前沿省份,市场发育相对较完全。近年来,大量价格

便宜的外地轮胎及进口轮胎涌入不设防的广东,致使广东轮胎市场竞争极为激烈。作为“土生土长”的珠江牌轮胎,要面对这一挑战,就必须创出名牌。这个名牌不仅要被国家承认,更重要的是被广大用户所认同和欢迎。珠江公司认识到了这一点。

对于质量工作,珠江公司很早就提出了这样一个指导思想:抓质量不是为了应付上级的检查,不是做给别人看,而是出于企业自身生存和发展的需要,因此抓质量就要老老实实、扎扎实实。从1983年到1986年,珠江公司从英国登录普公司引进了生产斜交轮胎的技术和关键设备,并利用自己的力量加以消化和吸收。在管理上狠抓工艺执行情况,推行质量否决制度。这些都为后来产品质量的提高打下了良好的基础。1989年,企业获得了化工部质量管理奖,并有多规格的产品被确定为A级产品。

ISO 9001质量体系是由国际标准化组织质量管理和技术委员会质量体系分会制定的设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式。对于轮胎企业来说,这个保证体系能够保证轮胎质量的持续改进并不断提高顾客的满意程度。1993年,珠江公司开始接触ISO 9000质量管理体系和质量保证系列标准,并于1995年成立了贯标认证委员会,在企业内部全面推行ISO 9000系列标准。1996年,公司首批获得中国轮胎产品认证委员会颁发的产品质量认证证书,并获得了广东质量认证中心和挪威船级社(DNV公司)颁发的ISO 9001质量体系认证证书。

在质量管理上,珠江公司还着重抓了以

下几项工作:

(1)重视抓好设备这个“硬件”。根据生产工艺要求制定实施了各种主要设备的完好标准,对达不到标准的设备限期整改,限期整改不了的设备不允许投入生产,停产后整改。

(2)制定各种原材料质量内控标准。对达不到内控标准的原材料,一律退回原供货单位,保证了原材料使用合格率达到100%。

(3)完善质量考核方案。在质量否决制度的基础上,又实行了质量赔偿制度和下岗培训制度。

(4)对员工实行持证上岗和上岗证年审制度。上岗证年审不合格的职工要下岗培训或待岗。

(5)对已实行了多年的工艺规程进行全面修订,突出工艺规程的可操作性和可检查性。并要求百分之百地执行工艺规程。

珠江公司还在1997年开展了质量年活动。他们把质量工作放在公司各项工作的首位,全面提高了质量管理水平,同时也使产品实物质量有了较大的提高,确立了珠江牌轮胎优质的市场形象。

在抓质量的过程中,珠江公司很强调一点,就是要先从基础工作做起,扎扎实实地把最基础的部分做好。虽然珠江公司的设备并不是中国轮胎企业中最先进的,但他们很注重管理,强调严格管理。工作要求并不一定很高,但很严格,确定了的事情必须做到。定出的标准、工作规程和制度,必须严格执行;布置了的工作,就要认真落实,是否做到了要通过检查来证明,检查结果还要进行记录、打分、排队、公布。

严格的管理取得了良好的效果。1994年,珠江牌轮胎获得了美国运输部“DOT”安全认证。从1994年起,珠江牌轮胎连续成为广州市免检产品,1996年又被评为广州市和广东省名牌产品。珠江牌轮胎的质量也得到了广大用户的好评和信赖。

2 依靠质量和服务赢得市场

在市场经济条件下,市场情况变化万千,企业也要随着市场变化适时调整销售策略。近年来,珠江公司加强了市场调查和分析,在此基础上调整了公司的销售策略,提出“以质量为后盾,以规范的市场、合理的布局以及快捷优质的服务为手段去赢得市场,赢得客户。”

2.1 整顿和完善销售网络,建立合理市场布局

在市场经济条件下,过于集中在一个市场对企业的长远发展是不利的。1995年,珠江公司提出了完善销售网络、建立珠江轮胎合理市场布局的目标,并主要抓了以下几项工作:

(1)巩固已有市场。对已有的市场,重点是整顿和巩固,扶持达到一定销售额的客户,扩大现有销售网点的销售额;在同一地区不必有太多的销售商,以避免在价格上造成恶性竞争;要求销售商不能以低于公司提出的最低限价销售,货款支付不能超过一定期限;原则上不搞易货贸易,将供应轮胎与购买原材料分开外理,抓紧资金回笼。

(2)积极扩大省外市场覆盖率,提高在省外市场的销售比例。珠江公司采取打出去的办法,主动出击,积极拓展省外市场。在开拓省外市场时,将市场细分,实行地区代理商独家经销珠江牌轮胎的策略。一般一个地区只设一个珠江牌轮胎经销点,由这一经销点控制一个省或一个地区的珠江牌轮胎销售市场。这一做法取得了较好的效果,珠江牌轮胎在省外市场的销售额连年以较大幅度增长,1996年省外市场销售额比1995年增长2倍多,1997年又比1996年增长1.7倍。

(3)扩大出口市场分布。出口市场主要是扩大市场分布,努力发展新客户,并要求出口要有利润,亏损的出口尽量不做或者少做。

2.2 加强销售队伍建设,改善销售装备

1996年,珠江公司将原来的经营部一分

为二,成立销售部和供应部,并增加销售人员。给销售人员配备必要的通讯和交通工具,以便能更好适应市场经济条件下企业销售工作的需要。要求销售人员密切联系客户,多了解客户想什么、需要什么,多了解市场行情,多宣传公司和公司的产品。珠江公司每月还将销售指标分解落实到每个销售人员头上,促使销售人员有计划、有目标地开展工作。公司与客户的联系也比过去更加密切。

2.3 加强宣传,树立品牌形象

1996年,珠江公司推出了统一的珠江牌轮胎广告新形象,并统一了各经销点的广告宣传牌,使产品形象焕然一新,大大提高了宣传效果。对新开拓的市场,做到产品到位,宣传到位。珠江公司还不断举行区域性的“珠江牌轮胎信息发布会”,使不少地区对珠江牌轮胎从不认识到认识,从粗浅认识到有了良好印象。

2.4 以质量为后盾,提高产品市场定位

以往珠江牌轮胎市场定位在中档水平。随着产品质量的提高,珠江公司认为,珠江牌轮胎的价格应该也可以定位在更高的水平。为此,珠江公司对内把质量工作放在各项工作的首位,对外则向广大客户说明,珠江牌轮胎的质量是优质的,应该卖到好价钱,产品的性能价格比是合理的。最近两年来,由于原材料价格下降,加之市场需求增长缓慢,库存上升,绝大多数轮胎生产厂家都降低了轮胎的价格,但是珠江公司经过周密调查和反复分析后认为,这是提高珠江牌轮胎市场定位的时机,并且不降价也有利于保持经销商对销售珠江牌轮胎的信心,因此珠江公司坚持原来的价格,没有降价。与此同时,他们加大质量管理力度,成功地树立起了珠江牌轮胎优质高价的良好形象。

2.5 以优质、快捷的销售服务和售后服务赢得更多的客户

多年来,珠江公司一直把提高对客户的

服务水平作为加强销售竞争力的一个重要手段。为了让来公司的顾客更快地买到轮胎,珠江公司从1996年起改变了以往开票与收款分开、要顾客楼上楼下来回走的做法,实行开票、收款同一个窗口,并增加仓库出货档口,加快顾客提货速度。1996年还将售后服务职能从质管部转移到销售部,并对有质量问题的轮胎作出限期处理的承诺。另外,珠江公司还在省外大的销售网点建立了授权的售后服务点,以提高经销点售后服务的速度和质量。这样,客户只要与销售部门打交道就能把销售和售后服务问题都解决,而且效率比以前大大提高。现在,珠江公司的销售服务和售后服务都得到了广大客户的普遍肯定。

近年来,受国家宏观调整政策的影响,轮胎市场呈现疲软状态,但是珠江公司通过抓产品质量和规范市场,建立合理市场布局,使产品质量和价格都定位在较高档次,并且改变了以往市场过于集中在广东的状况,使市场覆盖率得到扩大,产销平衡也保持在较高水平。特别是在原材料价格下降,其它厂家纷纷降低轮胎售价的情况下,保持了产品价格稳定,使企业经济效益得到较大幅度的增长。

3 深化三项制度改革,提高企业效率

早在1994年年初,珠江公司便开始大刀阔斧地进行企业内部机构、人事、分配制度改革。经过改革,中层管理干部由原来的68人减为38人,一般管理人员由原来的246人减为198人,职工总数由原来的2752人减为2519人。富余下来的人员则根据国家有关规定进行了妥善安置。

在劳动用工方面,珠江公司率先在广州市橡胶行业推行了全员劳动合同制。

在分配制度上,珠江公司建立了“管理人员实行岗位结构工资,部分与车间产量挂钩,适当拉开岗位分配档次,车间工人实行计件

工资”的分配模式,真正体现了按劳取酬。

1994年的改革,基本理顺了企业内部的各种关系,使机构设置、劳动人事管理和分配制度更适合社会主义市场经济条件下企业生产经营管理的需要,职工的积极性充分调动起来了,企业的整体素质有了较大提高,职工对改革的承受能力也明显提高了。这为企业进一步深化改革,增强竞争力打下了良好的基础。

1994年年底在境外间接发行上市股票以来,在合资外方派驻公司顾问的协助下,珠江公司又在控制职工人数的增长、改变工资分配制度、强化对人的管理、建立定期司务会议制度等方面进行了更深一步的改革。

3.1 严格控制职工人数的增长,提高劳动生产率

经过1994年的改革,企业劳动生产率有了很大提高,但是珠江公司并没有因此满足。几年来,对各岗位定员定额的测定和调整工作没有间断过。

对于车间的劳动用工管理,主要采取4种措施:

(1) 提高机台班产定额和工时利用率;

(2) 减少集体作业班组定员,提高工作饱满度;

(3) 调整合并工作岗位,充分利用人力资源;

(4) 调整生产组织,挖掘潜力。

通过加强劳动用工管理,使工人的生产效率大大提高。现在,珠江公司各工序的定员都比1993年减少了,而台班产量却增加了。以1996年为例,公司产量增长13.53%,但生产工人只增加了2.6%。根据中国橡胶工业协会轮胎分会的统计,珠江公司的劳动生产率已从1993年的第10位上升到1997年上半年的第3位。

在机构设置方面,继续实行精兵简政,调整工作不饱满、管理重复的岗位,调整定员定编,进一步压缩管理人员。

3.2 进一步改革工资分配制度,逐步扩大年薪制

从1995年开始,珠江公司正副总经理实行年薪制。1996年,年薪制又扩大到部门领导这一层。此举有利于部门领导克服工作中存在的部门本部主义倾向,使他们考虑和解决问题的时候能更多地从公司的整体和长远利益出发。1997年,公司在分配制度上又有新突破,将年薪制扩大到部分一般管理人员。这部分管理人员约占一般管理人员的10%,他们大多是年轻人,所处岗位重要,工作表现也较突出。对部分管理人员实行年薪制,有利于进一步稳定企业骨干队伍,调动他们的工作积极性和主动性。1998年,公司拟对未实行年薪制的一般管理人员实行类似年薪制的工资分配制度。

3.3 强化对人的管理

在现代企业管理中,人的管理最重要,人的管理搞好了,企业的管理自然也就上去了。珠江公司坚持把对人的管理作为重点来抓,而且重点抓了中层管理人员的管理。改革后,中层管理人员全面实行聘任制。设置上做到部门领导职位少而精,使部门正职对本部门的工作真正负全面责任。平时对各部门各项工作的完成情况进行排队,并公布结果。对中层管理人员的考核是由专业考评小组考核,结合民主评议,总经理办公会议最后审定。考核内容改变过去那种虚多实少的做法,主要考核部门工作业绩、部门领导工作能力、工作方法和工作态度几方面。考核结果还要分线进行名次排列,并在一定范围内公布。对各条线中的排名靠后者,公司领导要找其谈话。对于确实不能胜任者,则选择更合适的人来取而代之。1996和1997年共有7名中层管理人员由于不能胜任工作而被免职。从中层退下的人员作为一般管理人员使用,待遇也同时改变。这种改革,使部门领导工作有压力,促使他们不断提高自己的工作能力,改变工作方法,工作上更为积极、主动。

珠江公司还不断向中层管理人员灌输新的思想和新的观念,促使他们改进工作方法,提高管理水平。公司对中层管理人员提出了以下5项基本要求:

(1)要树立起管理能够出效益,而且能够出大的效益的思想。管理工作并不是虚的东西,它和实际生产一样能够产生出效益,并且能够产生出比实际生产大得多的效益。

(2)要求管理者工作就是搞好管理。首先是要管理好自己所管的人,要对自己所管的人了如指掌;其次是对自己所管的事要清楚其现状及以后的改进措施。

(3)在工作上要积极主动,不要消极被动。不要单纯依靠上级的指示,不要上级怎么指示就怎么做。企业的职能部门在某一方面就是代表公司,这方面的工作就是由这个职能部门来做。职能部门的职责应该是非常明确的,具体工作怎么去做应由这个部门的领导去考虑,而不应等上级的指示。对本部门职责范围内的事,就要积极主动去做好。工作是否积极主动,是评价中层管理人员工作是否优良的一个标准。

(4)管理一定要实事求是,切忌应付了事。所反映的数据必须真实可靠,对存在的问题不能隐瞒,要敢于揭示出来。有了问题并不可怕,重要的是要把问题揭示出来,然后一个一个地解决好。布置的工作,必须认真对待,百分之百地去落实,不允许应付了事。工作是否做好了,一定要有认真的检查。

(5)管理者要立足自己,多从自身寻找解决问题的方法。不能抱怨手下的人员素质低,不好管理,应相信强将手下无弱兵,有问题首先要从自身找原因。车间工人的质量意识不高,工作完成得不好,首先就要从车间管理层方面找原因,多想一想改进管理工作的方法。

经过几年的努力,目前珠江公司中层管理人员的精神风貌和工作作风与过去相比有了较大的改变,特别是工作的积极性和主动

性有了很大的提高。一些过去难以做到的事情,在部门领导的积极努力下,现在大部分得到了解决。

3.4 建立定期司务会议制度

为及时解决生产经营活动中的问题,珠江公司建立了定期司务会议制度。司务会议由总经理主持召开,参加人员为副总经理和各职能部门领导。会上部门领导汇报上次司务会议所布置工作的落实情况,提出部门解决不了的或需要公司协调解决的问题;总经理进行总结并布置下一步的工作。会议内容形成纪要,并在下次司务会议上对照落实情况。上次会议布置的工作在本次会议之前还没有落实的,在下次会议上还要继续汇报。司务会议对于促进企业各项工作的开展,提高工作效率起到了重要作用。

4 建立新型财务计划管理模式,控制成本费用

企业的中心工作就是提高经济效益,各项工作都应围绕这个中心来开展。控制好成本费用,降低生产经营成本,是提高企业经济效益的主要手段之一。在这方面,珠江公司主要抓了财务计划的管理。为了做好这些工作,公司改变了过去年度计划编制粗线条、日常监督不严格、月度没有详细分析的做法,建立了编制年度详细计划、日常严格监督和控制、月度逐项分析的财务计划管理模式。

珠江公司将工资福利、办公费、维修费、更新改造费用、销售费用、财务费用、材料采购费用以及材料消耗等支出和销售额等收入分别划归到各职能部门进行归口管理。在编制计划的时候,从原材料消耗定额开始,从产品生产数量到原材料、燃料的数量和价格,从产品销售数量和规格品种到销售价格,从货款的回笼到采购资金的运用,从费用开支的范围到成本列支的渠道等等,都要经过各个主管部门反复测算。经过如此反复核算并运用完善的计算机网络进行汇总后,新一年的

财务计划才算编制完成,使计划既详细、具体而又切实可行。

计划编制出来后,接下来的工作是确保各项经济活动按照计划进行。此项工作的重点是把各项成本费用的支出控制在计划之内。为了做好这项工作,公司年度计划确定后,主管部门还要根据年度计划编制出各项费用详细的分解实施计划,每一个支出项目的用途、金额以及管理部门和使用部门都很明确,使计划具有很强的可操作性。

在实际执行过程中,每项成本费用支出都必须是事先有计划的,并且要经过主管部门审核之后财务部门才能付款。计划外支出(包括原项目超过计划金额和增加新的支出项目)则要经过严格的审批程序,由使用部门提出申请,主管部门同意后报公司审批,审批时首先考虑压缩其它计划内项目支出来平衡。在压缩其它项目支出后仍然要超支的,则必须经过公司最高层审批才能执行。

由于计算机网络的使用,在执行计划的时候,各个会计岗位都能根据计划对各项成本、费用进行控制。综合会计能及时分析并预测各种因素影响当期利润的程度;销售会计能每天统计回收货款的数字,反映应收帐款的清理状况;出纳会计能随时提供资金调拨变动情况,保证营运资金的合理运用。公司领导和财务、经营部门在日常的生产经营活动中也能及时了解各项成本、费用进度与计划的对比情况。在此基础上,财务部门每月还利用电脑分析各项财务指标(包括销售、成本、费用、利润目标等)的完成情况。各职

能部门根据自己所管经济内容计划目标的完成情况,认真分析,能够及时发现管理过程中所存在的弱点,同时采取相应措施,有重点地加强管理,确保利润目标的最终实现。

由于财务计划编制得较详细、科学,日常监督较严格,各职能部门在财务分析的指导下能够有重点地加强各项管理工作,使公司主要的成本、费用指标都能控制在计划之内。特别是在轮胎原材料价格下降的情况下,珠江公司采取货比三家、择优选购的办法,使企业的材料采购成本大大低于计划,经济效益有了较大幅度的提高。

5 结语

目前,轮胎行业竞争日趋激烈。一些轮胎企业步履艰难,有的甚至破产倒闭。珠江公司通过引进外资扩大企业规模,提高企业抗风险能力,同时不断深化企业内部改革,学习和吸收外商带来的先进的经营管理思想和方法,坚持走质量效益型发展道路,使企业素质和经济效益都有了很大提高,企业生产经营进入了良性发展的轨道,呈现出蓬勃发展的良好势头。

采访珠江公司,给编辑留下的最深的印象就是一个“实”字。珠江人以他们特有的实干精神,脚踏实地地工作,扎实认真地抓质量、抓管理,把各项规章制度都百分之百地落到实处,走出了一条“靠质量创名牌,向管理要效益”的实实在在的路子。可以相信,只要按照目前这条路子走下去,珠江公司的前景将会更加美好。

米其林轮胎人百年华诞 新闻发布会在京举行

被列为全球十大著名公司商标之一的米其林轮胎人正在全世界庆祝他的百年寿辰。1998年4月27日在北京举行了新闻发布会,出席庆祝活动的有国内各大报刊及相关专业杂志等方面人士约50名,本刊也出席了

这次新闻发布会。

早在1898年,米其林兄弟突发奇想,为直径不同的两堆轮胎加上手臂和腿脚,看上去就像一个人的造型,以后米其林轮胎人正式以法语命名为必比登(Bibendum)。该商标一直沿用至今。

目前米其林公司在欧洲、美洲、亚洲和非