

更强更大 ——访上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司

本刊编辑部 宋凤珠 涂学忠

上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司(以下简称上轮公司)是我国最大的汽车轮胎生产企业,其下属大中华橡胶厂、正泰橡胶厂有着70多年的辉煌历史,“双钱”、“回力”是国际知名品牌,1992年建成的载重轮胎厂是国内规模最大的全钢载重子午线轮胎生产基地,1993年建成投产的乘用车轮胎厂是国内最大的轿车子午线轮胎和轻型载重(客)车轮胎专业生产厂,生产技术装备达到国际先进水平。公司下属还有全资子公司海口海华轮胎公司、合资的徐州海鹏轮胎公司、上海大孚橡胶厂、泗泾橡胶厂、东海橡胶厂、金泰帘子布厂以及上海橡胶机械模具有限公司等。1997年公司轮胎总产量907万套,其中子午线轮胎418万套,产品销往60多个国家和地区。公司现有职工11646人。

近年来,由于国内轮胎市场供大于求,竞争日益激烈,许多企业效益严重滑坡,加之国外轮胎企业对国内市场的渗透,使国有轮胎企业面临着严峻的挑战。在这种形势面前,上轮公司加快改革步伐,以科学的管理、扎实的工作取得了显著的成效。1997年公司销售额43亿元,位列世界第14位,税后利润占全行业利润的近30%,全钢子午线轮胎单胎成本比1996年降低17.6%,是国内全钢子午线轮胎生产的最低成本。这些成效是上轮公司在企业改革、技术开发和营销管理等方面都付出了极大努力而取得的。

1 转变思想观念,加快经营机制转换,建立现代企业制度

1995年,上轮公司产量和销售收入曾创

历史最高水平,但由于原材料大幅度涨价和全行业盈利水平下降等原因,1995年企业已走到了亏损的边缘,1996年1~2月全公司总计亏损3200万元。在这种严峻的形势面前,上轮公司统一思想认识,找出亏损的原因是观念陈旧,缺乏市场竞争意识和成本效益意识,存在着注重争政策、忽略练内功的倾向,多年来,基本沿袭粗放型的增长方式,走了一条较高投入、较低产出的发展道路。因此,全公司从转变观念入手,引入市场机制,不断实现管理创新和技术创新,逐步建立企业的营销、开发和激励、约束机制,探索出一条国有企业集约型发展的道路。

1.1 引入市场机制,建立成本点矩阵网络

要引入市场机制,就要把市场竞争压力引入企业内部的经营管理中。公司以成本管理为突破口,把全年实现利润作为目标利润,然后将目标成本层层分解落实到各处室和工厂,推行目标成本管理和费用预算制,共分解成3685个指标,从公司领导到每个员工,人人肩上都有了指标,形成了公司“人人当家理财”的机制,建立了一个纵向分级管理、横向协作管理的成本点矩阵网络。成本点矩阵网络中的每一个成本点不是被动地适应上一个目标值,而是要对市场引起的成本上升变化迅速作出能动反应,形成一种内部机制,把市场信号(如价格变动等)传递到每个成本点,发挥每个成本点上员工的积极性,通过布点、分级、运转、检查、考核,使每个岗位更加贴近市场,从而降低成本。

1.2 开展目标成本精细化管理,提高企业经济运行质量

公司又在精细化管理上狠下功夫,彻底改变原来的粗放型管理方式。公司下属厂都制定了各自的目标成本,设立各级控制点及考核目标,把细化指标转化成责任目标。如乘用车轮胎厂建立了“三图一法”(即建立成本点网络图、成本矩阵图、成本分布图,并以成本管理制度为法贯穿始终),控制单位成本,抓好产量、质量、原材料消耗和能源消耗,取得了扭亏为盈的显著成效,1996年轮胎单胎成本比上年降低了45.34元,1997年单胎成本同比又降低了17.6%。载重轮胎厂在建立成本点矩阵网络中设立了厂部A级控制点28个、部门B级控制点69个、涉及到各生产岗位的C级控制点171个,70项控制内容,60个考核目标,在全厂生产过程中形成了以物质流为主线,以成本控制为中心的纵横交错的矩阵管理网络,通过加快技术进步和加强工艺控制,1997年报废胶料比1996年减少3t,轮胎废品率比1996年下降67%。正泰橡胶厂抓住影响成本的主要环节,实行全员、全过程控制。大中华橡胶厂运用相关分析法,找出成本管理的主要关联结点,加强控制,协同攻关,降耗工作收到了较好效果,1997年又将成本点矩阵网络的功能向质量提升方面延伸,有效地控制了废品的损失。供应部通过价格择优、原料国产化、压缩库存等措施多管齐下,1997年采购成本节支工作取得了较好的成绩。

管理可以出效益。通过强化管理,各工厂、部门的消耗、成本、费用都降低了,1996年全公司原材料消耗节约了5200多万元,管理费用减少了2000多万元。

1.3 大力推行“高效优质工作法”,降低人工成本,促进企业效率化

为了真正建立起干部的激励约束机制,全公司所有干部管理岗位上大力推行了“高效优质工作法”,要求整体联动,系统优化,提

高整体素质。高效优质工作法的核心是高效优质,将加大工作负荷和减人增效相结合,制订体现高效优质的岗位工作标准和服务内容,同时进行严格的考核和检查。现在公司已有5个工厂、20个单位部门4961个岗位标准和231个服务项目,为企业管理不断上台阶打下了坚实的基础。

同时,公司对降低人工成本非常重视,制订了先进合理的定员定额标准,压缩二、三线劳动力,优化队伍结构,剥离“三产”人员,建立能进能出的用工制度,大大提高了劳动效率,1997年全员劳动生产率和实物劳产率又分别比上年增长13.3%和19.7%。

1996年公司全年实现利润比1995年增长542%,1997年实现利润比1996年增长10%。1997年,上轮公司被上海市工业党委和经委评为上海市最佳工业企业形象单位。

2 依靠新技术降低成本,以新产品占领市场

要在激烈的市场竞争中站稳脚跟并保证企业不断壮大,提高技术水平有着举足轻重的影响。由于悠久的历史、先进的设备水平以及身处传统大工业城市的高素质员工等优势,上海轮胎工业的技术水平和产品质量一直处于全国轮胎行业的前列,上轮公司轮胎子午化率达60%,远远高于20%的全国平均比例(2000年全国平均子午化率计划达到35%)。但是公司仍然十分重视发展新技术和开发新产品,经常检查产品质量中存在的问题,把不断提高技术水平、改善产品质量作为一项长期的工作重点并落在实处。

2.1 加强轮胎基础研究工作

早在90年代初期,公司就成立了轮胎研究所。这几年研究所的规模不断扩大,目前下设有3个结构研究室、3个配方研究室以及力学研究室和测试中心,共有科研人员和试验员190人,其中博士和硕士研究生共12名。近两年来,公司在资金紧张的情况下仍加大了投入,测试仪器设备配套不断完善。

轮胎研究所的有限元应用研究、噪声研究和测试等水平均处于国内领先地位。

公司为了及时了解国际轮胎技术的发展,还在国际橡胶研究基地——美国阿克隆开设了研究中心。研究中心对国外各大轮胎公司的技术进展、营销策略、新产品及新技术发展动向等及时跟踪,为公司的技术发展提供最快捷和准确的参考信息。研究中心还在当地聘用美国专家从事新品种轮胎开发和其它各种研究活动,使公司真正站在国际技术发展的前沿。

2.2 不断开发新产品

公司在对引进子午线轮胎生产技术消化吸收的基础上,不断提高新技术产品开发能力,近年来已初步形成了包括高性能轿车轮胎和全钢子午线轮胎在内的各种轮胎产品的设计和生产能力。根据国内市场需求,公司不断推出新产品,如正泰橡胶厂的“回力王”和大中华橡胶厂的“加强型”载重斜交轮胎深受市场欢迎。公司还自行设计生产欧洲汽车市场急需的轮胎品种,打入欧美替换胎市场。近期开发的137个轮胎新产品现已全部通过欧洲ECE、美国DOT、拉丁美洲INMETRO等认证,获得世界所有市场的通行证。

2.3 广泛开展技术改造

1997年,公司开展了声势浩大的“刮质量风暴,掀营销热潮”活动。各厂都针对本单位的质量薄弱环节确定了攻关项目并在年内基本达到预期的攻关目标。通过质量攻关活动,轮胎质量和使用性能得到不同程度的提高,产品合格率大幅上升,原材料损耗、设备维修费用、仓库备品备件费用等有所下降。

质量风暴推动了质量体系认证工作。经过公司上下通力协作,不懈努力,顺利通过了质量体系认证,获得了上海市质量体系审核中心颁发的第200号证书,标志着公司的质量管理在与国际接轨的道路上迈出了坚实的一步。

质量风暴促进了技术进步工作。1997年轮胎研究所完成了50个新品种开发任务,新产品投产28个规格。轮胎设计正朝着扁平化、低断面方向发展。轮胎轻量化工作也产生了很大的经济效益。质量风暴活动为企业的生产经营和改革发展注入了生机和活力,初步形成了以质量效益为中心的集约化经营格局,取得了可喜的成效。

3 加强营销管理

大力开拓市场是企业经济效益增长的出发点和落脚点。公司利用高速公路快速发展的契机,加强品牌宣传,主动出击上海、南京、合肥、北京、宁波等高速公路端点城市,召开信息发布会。公司总经理亲自率领营销、质量、技术等部门的负责人,带着轮胎样品、技术资料、使用说明书巡回走访,深入了解市场,发展潜在用户,广泛开展促销活动,扩大了公司子午线轮胎的销售,抢占了高速公路运输中的轮胎市场制高点。

1997年,上轮公司一个地区一个地区排浪式地落实和细分市场,虽然销售工作难度越来越大,但营销浪潮发挥了明显作用,快速反应能力不断增强,促进了销售的提升。

市场部注重收集市场信息,进行市场分析和细化,及时调整销售策略,制订合理比价;加大了广告和宣传的力度,不断改进服务质量,提高了客户满意度;制订了承诺制,加快了理赔速度,扩大了连锁服务,通过办事处建立了技术服务网络。到1997年年底,已有120家公司二级特约技术服务站挂牌,用户可就近得到特约技术服务站或专卖店的优良服务。

1997年,由于欧美轮胎市场尚未完全复苏,尤其是欧洲市场货币贬值,轮胎外销任务也面临着十分严峻的考验。进出口部门在质量风暴和营销浪潮的推动下,强化基础管理,积极拓展国际市场,实现出口创汇7591万美元,超过了预定目标。

上轮公司已初步形成了生产规模大、产品质量稳定、规格品种多、子午化率高、新产品开发快的格局。在成绩面前,上轮公司仍保持着清醒的忧患意识和高度的历史责任感,创中国名牌、参与国际市场竞争始终是上轮公司的战略目标。作为全国规模最大、实力最强的轮胎生产企业,1998年上轮公司又

提出了“做强做大”的口号,要以高技术含量形成产品优势,以加强资产运作发展企业,使企业更具竞争实力和发展后劲,力争到2000年把公司建成年销售额100亿元以上的大型企业集团和中国最大的轮胎生产、出口基地。可以相信,上轮公司将以更强更大的面貌迈进世界大型先进轮胎企业的行列。

《提高载重汽车斜交轮胎速度性能研究》攻关成果推广会在昆明召开

由原化工部生产协调司橡胶处主持的《提高载重汽车斜交轮胎速度性能研究》攻关成果推广会于1998年7月21~24日在昆明召开。参加推广应用的轮胎企业共19家(第1批)。会上由北京橡胶工业研究设计院详细介绍了有关技术内容。攻关成果撰写为完整的技术资料,分两篇共8章。其中第1篇分3章,第1章为概论,第2章为技术原理简述,第3章为攻关方案简要说明。第2篇分5章,第1章为攻关方案设计图纸,第2章为外胎设计说明书,第3章为胶料配方、性能指标及原材料消耗,第4章为原材料名称、规格、产地和技术要求,第5章为轮胎制造工艺。

自80年代初,原化工部在积极发展子午线轮胎的同时,组织了轮胎行业对斜交轮胎生产的技术改造,为提高斜交轮胎的质量水平和经济效益,先后组织了3次较大规模的科技攻关,而每次取得的攻关成果都及时在全行业中组织推广,对行业的技术进步起了极大的推动作用。《提高载重汽车斜交轮胎速度性能研究》是在第1轮《优质轻量新技术》攻关和第2轮《优化设计技术研究》攻关的基础上进行的第3轮攻关,于1992年开始策划,1993年10月通过攻关技术可行性论证,并由原化工部正式下达攻关任务,以北京橡胶工业研究设计院为技术牵头单位,广州珠江轮胎有限公司、贵州轮胎厂、桦林橡胶

厂、青岛第二橡胶厂、东风轮胎厂和桂林轮胎厂参加,组成一院六厂联合攻关组,历时二年多,于1996年年底通过技术鉴定。

攻关达到和超过攻关目标,即高速性能通过 $100\text{ km}\cdot\text{h}^{-1}$,实际达到 $110\text{ km}\cdot\text{h}^{-1}$,与普利司通公司同一规格轮胎相当;在 $65\text{ km}\cdot\text{h}^{-1}$ 速度下,耐久性通过100h,实际达到108~158h,高于普利司通轮胎;在沈大高速公路(平均车速为 $80\text{ km}\cdot\text{h}^{-1}$ 以上)行驶5万km,实际达到8.8万km的水平。由此证明了本次攻关技术达到国际先进水平。

与会代表针对当前轮胎生产和市场的严峻形势进行了认真地讨论。要适应激烈的市场竞争,尤其是与外来轮胎的竞争,必须以轮胎的高质量来取胜,同时要根据不同的使用条件设计不同性能要求的轮胎,在保证高质量的前提下降低生产成本。对于斜交轮胎的生产,在观念上应有所改变,在原材料选择上,在工艺装备更新改造上,该投入的也要投入,也要像子午线轮胎生产一样严要求。

与会代表还提出了当前存在的超载问题,北京橡胶工业研究设计院在这方面已做了大量工作。出席会议的我院领导表示,轮胎企业急需解决的技术难题就是院里科研开发工作的方向,会后我院将安排好技术服务工作,热诚欢迎加深和扩大厂院的技术合作,共同为我国轮胎行业的技术进步和繁荣作出贡献。

(北京橡胶工业研究设计院
陈志宏供稿)