

# 改革创新是振兴国企的有效途径

李忠涛

(山东成山轮胎股份有限公司,山东 荣成 264300)

**摘要:**阐述了坚持改革创新,更新思想观念,以发展为主线,以市场为导向,树立市场条件下的质量观和服务观;强化企业内部管理,提高企业综合素质,树立企业良好的外部形象;加强市场建设,完善销售体制,注重各业务流程再造,使各项工作逐步程序化、规范化、制度化,使国有企业步入良性发展轨道,是振兴国有企业的有效途径。

**关键词:**改革创新;市场;质量

**中图分类号:**C931.2 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2002)06-0380-02

山东成山轮胎股份有限公司坚持改革创新,以发展为主线,以市场为导向,内强素质,外树形象,注重各业务流程再造,使各项工作逐步程序化、规范化、制度化,步入良性发展轨道。2001年共生产轮胎500万套,完成产值25亿元,实现销售收入16亿元,利税2.1亿元,出口创汇3143万美元,各项主要经济技术指标名列全国同行业前茅。在2001年度世界轮胎工业75强排序中,成山公司已由2000年度的第17位跃升至第14位。成山公司能够实现健康持续发展,得益于各项工作的改革创新,并保证措施到位。

## 1 坚持改革创新、更新思想观念

为适应瞬息万变的市场经济形势需要,实现成山公司的健康可持续发展,公司首先从扭转干部员工的思想观念入手,解决企业的精神状态问题。

### (1) 勤奋学习,树立新观念

公司组织干部员工狠抓理论学习,把学习市场经济化、现代管理知识和信息技术与借鉴知名国有、“三资”、民营企业的先进经验结合起来,解放干部、职工的思想,使其树立与市场经济相适应的一系列新观念,如坚持“既卖产品,又卖服务”、“用户需求就是我们的追求”、“节约挖潜增效是硬

道理”、“坚持一切有利于解放生产力的形式都可以大胆利用的生产力标准”、“选贤用能”等。

### (2) 定岗定薪

新观念被接受后,按照高效、精简原则,进行定岗定薪,并对其进行转岗和培训再定岗,增强了企业改革的激情和动力。

### (3) 加强制度建设

公司组织专门力量重新理顺了30多万字的管理制度,明确了各项工作的工作程序、管理标准和考核标准,并在实践中不断完善,不断创新。

通过深化改革,企业的精神面貌得到明显改观,广大干部、职工普遍感到干有所为,干有奔头,大大提高了劳动积极性。

## 2 树立市场条件下的质量观和服务观

公司始终坚持“质量第一,用户至上”的全员质量和市场观念。为更好地向用户展现企业的经营管理水平和服务水平,树立适应市场需求的品牌形象,开展了质量攻关活动,重奖质量攻关有功人员。这些活动收到显著成效,目前工艺执行率已达90%以上;半钢子午线轮胎动平衡合格率由2000年的71%提高到2001年的90%以上;全钢子午线轮胎(实行质量“三包”)退赔率比2000年同期下降了80%。

服务质量方面,通过加大与用户的沟通和走访,对服务方面存在的问题实行专人专项负责,下大力气及时解决。公司投资3000多万元用于设备、模具技术改造;投资1200多万元增上了全钢

作者简介:李忠涛(1963-),男,山东荣成人,山东成山轮胎股份有限公司高级工程师,工商管理硕士,目前主要从事公司管理工作。

子午线轮胎车间的中央空调,有效地解决了产品的内、外在质量问题;根据用户对产品包装的要求,选择优质和彩色的包装材料进行规范包装,轮胎外包装全部贴上标识;投资2 000多万元分两步兴建了一座15 000 m<sup>2</sup>成品仓库,实行封闭储存,上架存放,避免以往风、雨、泥、沙和紫外线照射对轮胎造成的腐蚀和污染,并保证产品按生产顺序先后发货,使发运工作更加便利及时。物流上,不断提高运输质量,接到用户要货电话或传真,协调确认后,按规定时间将货物安全、准确、及时地送到用户手中。同时对所有进出厂运输车辆进行严格的卫生、防晒、防潮检查,严禁有泥沙、油污和炭黑以及无防晒防淋设施、装卸货物积压变形的车辆进出公司,从而有效地保证了原材料和产品的运输、存放的质量,为生产优质产品奠定了良好基础。坚决按照制度处罚工作质量和服务质量达不到公司标准或用户要求的人和事,并对各级领导干部和普通职工一视同仁。随着产品质量和服务质量的提高,企业和“成山”品牌的形象得到增强。

### 3 强化内部管理,提高综合素质

为了有效缓解轮胎价格大幅度下滑形成的剪刀差,公司采取定岗定薪措施,大力压缩富余人员,自上而下开展全方位管理工作,推行透明度管理,确保全年实现公司内部消化涨价因素2 000万元的目标,保证了用户的利益。

(1) 采购环节实施比价采购和个人风险责任承包,规范理顺了采购、付款程序,堵塞效益流失的漏洞。通过比质量、比批量、比运距、比价格,各种物资、设备采购价格同比节省了5%以上。同时充分发挥信息优势,预先掌握供方的上游信息以确定购买时机,这样仅原材料一项就节省了600多万元。

(2) 生产和管理费用的开支实行严格的财务审批制,严格控制资金的流向,做到花小钱办大事。

(3) 在落实管理措施方面以“精细化、零缺陷”为管理的最高目标,全面推行日目标、日分析和日

考核,提高了办事效率。

通过全员、全方位和全过程的管理,每位员工都以全员质量和全员市场观念自觉约束自己,使各项管理费用较2000年同期均有了明显下降,经济运行质量明显改善,在全国同行业轮胎价格普遍下滑的形势下,仍能够做到让利于客户、优惠用户,主动单方面承担了轮胎全部包装费用,并对营销政策做出让利调整,从而实现与客户达到双赢目的。

### 4 加强市场建设,完善销售体制

以前公司的营销工作沿袭多年形成的营销模式,前方销售一线与后方生产系统形成了体制落差。为有效解决这个问题,公司采取了下列措施:

(1) 坚持把研究、开发市场作为“一把手”工程,即每周第一个会议是营销例会;每周六晚上各部门、各地区的销售主管和销售经理,必须在规定的时间内通过各种形式直接向董事长或总经理汇报产品销售及有关市场最新动态情况。

(2) 对业务人员实行销售回款和费用大包,按回款的数量和质量计算提成奖金比例,业务人员经手的业务实行终身负责制。

(3) 规范市场秩序,对发往不同地域的轮胎实行签收制,增大现款比例,减少易货贸易,并防止轮胎中途倒卖扰乱市场等。

(4) 增强全员市场意识,树立“既卖产品,又卖服务”的经营理念,加强与用户的直接对话,不断扩大市场份额。

### 5 结语

改革创新是振兴国企的有效途径,我国已加入WTO,我们更应更新观念,不断创新,抓住机遇,应对挑战,战胜困难,以加速主导产品的系列化和精品化为主攻目标,在不断扩大产出规模的同时集中一定的资金和生产要素,提高企业的综合素质和效益水平,在新一轮的竞争中立于不败之地。

收稿日期:2002-01-25