

精心打造企业文化 提升核心竞争能力

郭红波

(鹤壁环燕轮胎有限责任公司,河南 浚县 456250)

摘要:总结鹤壁环燕轮胎有限责任公司精心打造企业文化的实践活动。打造企业文化需制定企业的发展战略,明确企业使命、发展目标和经营理念等,创建学习型组织,建立学习制度,突出企业精神,体现服务宗旨,提升企业的核心竞争力。

关键词:企业文化;发展战略;核心竞争力

中图分类号:F270 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2004)03-0178-04

鹤壁环燕轮胎有限责任公司(以下简称环燕公司)始建于1970年,是一个专业生产斜交轮胎的中型企业。34年来,公司几番风雨,历经坎坷,由小到大,由弱变强,从一个固定资产不足30万元、年产值不足50万元的亏损小工厂发展到今天固定资产上亿元、年产值2亿元以上、年创利税1 000多万元的地方财政支柱单位、河南省轮胎骨干生产企业之一。在历经成与败的洗礼之后,环燕公司总结得与失,从而在经营实践中扬长避短,逐步形成了具有个性的管理模式,找出了一条适合自身发展的路子。

1 制定企业发展战略

成功的企业管理者应该是明日市场优胜者的“设计师”,而不是维持今日市场碌碌运转的维修“工程师”。制定企业的发展战略要着眼于机会与趋势,而不是针对企业的个别问题;战略着重于企业的长期业绩与前途,而不是短期利润。环燕公司就是依据以上原理对企业的发展实施战略管理,制定出企业的使命和发展宗旨。

1.1 企业使命

一个企业的使命(或企业宗旨)是企业发展的最终目标,表述了这个企业的理想、价值观和存在意义。企业使命是企业对自身生存发展目的的定

位,即它对社会的职责及其所扮演的“个性”角色。一个企业不是由其名字、章程和条例来定义的,而是由其使命来定义的。企业只有具备了明确的使命和目的,才可能制定明确而现实的战略目标。

环燕公司根据制造业的特点和产品特性,把“视产品为人品,为用户提供安全,创造效益”作为自己的使命,旗帜鲜明地给企业的生存目的定位,给自己的经营管理和企业形象定位,明确了企业的发展方向和业务主题。作为轮胎制造厂,保证产品质量和用户使用安全是对用户的生命和财产负责,是必须做到的,也是用户最为关注的。要把产品做好,就要视产品为生命。企业生产经营是为了赢利,要达到赢利的目的,首先让用户得到实惠,让他们愿意购买你的产品,这样才能实现互利、双赢,创造效益。环燕公司确立的使命是很贴切明了的,也很切合实际,职工容易理解,企业使命也就成为公司每位员工的使命。在使命的激励下,全体员工不断地提升他们的知识和技能,为公司创造最大的价值,这就为企业实施战略管理提供了基础和起点。

1.2 战略目标

“以市场为导向,不断开发新产品,让环燕在斜交轮胎市场中保持领先地位,永远成为用户的首选产品”是环燕公司制定的战略目标,这个目标建立在用户需求(包括潜在需求)的基础上,以不断推出新产品为主要手段,通过新产品为企业增加新的经济增长点,使环燕公司在斜交轮胎领域处处领先,最终成为用户最忠实的朋友。

1.3 经营理念

企业能否在市场中存活下来,不但要靠科学的管理、适宜的规模和雄厚的实力,还要有优质的服务和高度的信誉,这就涉及企业经营理念问题。环燕公司是以生产斜交轮胎为主的劳动密集型企 业,如何在纷繁复杂、变幻莫测的市场竞争中求发展是公司决策层十分关注的重要问题。环燕公司把“以质取胜,诚信为本”作为自己的经营理念,重点突出产品质量和诚信经营。公司早在 1992 年就在同行业中首家对全国用户推出了“使用环燕轮胎,若发现质量问题,退一赔二”的质量承诺,切实为用户考虑,对用户负责。经过十多年的经营实践,取得了全国各地广大用户的信任和认可,扩大了产品的市场份额,树立了企业良好的公众形象。目前,公司的销售网络遍及大江南北,产品畅销全国各地,成为用户信得过的品牌。

1.4 行为准则

企业有了明确的使命和目标,还需全体员工共同努力才能得以实现,而步调统一、目标一致是走向成功的关键,这就需要有一套指导公司行为以及运作的信条和原则,也就是企业的行为准则。环燕公司的行为准则可以概括为:“真诚友善,爱岗敬业,务实高效,勤奋上进”。公司在全体员工中大力进行思想教育和职业道德教育,开展“道德规范”教育活动,引导员工对内团结友爱,对客户真诚相待,对工作尽心尽力,尽职尽责,养成求真务实的作风,追求高质量、高效率;在日常工作和生活中,激励员工求知上进、勤奋钻研,从而在企业中树起了正气,鼓舞了士气,营造了积极向上、干事创业的良好氛围。

1.5 企业精神

环燕公司在多年的经营活动中,经过精心培育,逐步形成了展示公司在社会上的地位和 在公众心目中形象的环燕精神——自强、诚信、上进、创新。员工用专业、敬业、乐业去体现自己企业精神,正是靠这种实干创新的环燕精神创出了一个又一个的奇迹。1995 年,公司抓住农村经济快速发展、农业机械迅速增长的发展机遇,及时扩大生产规模,引进先进设备,进行了异地扩建技改项目。该项目占地 20 hm²,总投资 8 500 多万元,于 1997 年投入生产,年产值达到 2 亿元以上,年生

产轮胎 130 万 套。当年实现利税 1 800 多万元,生产能力比技改前增加了两倍,利税增加了两倍以上,该项目经河南省经贸委组织专家现场验收,被誉为“全省少见的工期短、质量高、效益显著的优良工程”。环燕公司从此迈出由小到大、规模发展的路子,为今后的发展创造了条件。

1.6 文化基石——群众文化

多年来,环燕公司以群众性文化建设为重点,加大基础设施投入,开设形式多样的活动项目,以文化为载体,增强职工的凝聚力,促进职工队伍整体素质的提高,最终达到了提高企业市场竞争力和效益的目的。

群众文化是企业文化的基础。为提高企业的文化品位,环燕公司坚持利用重大节日、重要纪念日,深入开展丰富多彩、寓教于乐、职工喜闻乐见的文化活动。为了活跃职工群众业余文化生活,公司建造了篮球场,购置了乒乓球案、台球案,并在公司中心广场设置了羽毛球活动场地,还与县图书馆联办了文企联谊图书室。职工群众成立了篮球协会和乒乓球俱乐部。公司工会有固定的活动场所——职工之家;公司党委还组织出版了内部刊物《环燕人》,吸引了一大批热爱写作的有志职工;公司各车间都办了板报,各党支部均有党员活动专栏;公司团委创办了《鹤轮青年》,为职工开展业余文化活动提供了便利的场所。据不完全统计,公司近几年在文化基础设施投资和开展文体活动上累计投资达 20 多万元。

通过基础文化创建活动,公司的文化品位得到提高,企业的文化氛围非常浓厚,宣传了企业的良好形象,扩大了公司的美誉度。

2 创建学习型组织,不断提高员工队伍素质

2.1 营造浓厚的学习氛围

新经济时代是一个知识爆炸的时代,知识更新和技术进步正在改变着人们的生活,反过来生活水平的提高和工作方式的改变也要靠不断地更新知识、推进技术进步来实现。学习是掌握一切知识和技能的唯一方法,也是让自己适应时代发展、适应形势和工作需要的必然途径。时代对我们提出了对学习的最高要求,就是终身学习。因为不学习就没有进步,不进步就是倒退,竞争在每

个人身边,竞争无处不在。为了更好地生活,我们需要付出艰辛的劳动,而要干好自己的工作,人人都需要学习。企业是人和人集合成的组织,组织力量的大小取决于组织内的每一个成员。环燕公司将这些理念通过宣传教育不断地灌输给每一个职工。与此同时,公司积极为员工学习提供方便条件,引导和激励职工求知上进。

2.2 建立学习制度

公司为激励员工学习,出台了《员工自学成才管理规定》,对利用业余时间参加自考、函授毕业的大专以上学历的员工,报销考试的往返路费,毕业后报销80%的学费;对行政管理科室、车间办公室和生产系统重点岗位,公司配备了微机,要求各单位管理人员在2003年内必须熟练掌握微机操作技术,对到期达不到要求者调离岗位;公司团委组织1000余名团员青年开展了“比学习,争先进”活动,创办了团员学习论坛、团的活动专栏,极大地激发了广大职工的学习积极性。

2.3 加大培训教育力度

努力提高职工队伍素质,打造学习型企业是公司文化建设的重要内容之一。公司早在1995年就成立了职工教育委员会,以人事部为中心,形成了职工教育体系。每年年初,人事部根据企业实际需要制定年度培训大纲,各部室、车间按照培训大纲要求,结合本单位实际制定相应的培训计划,人事部按计划分层次、有针对性地开展培训。2002年,公司开办了法制教育、安全教育和轮胎制造工艺等各种培训班20多期,累计培训员工3000多人次,培训率达100%。2003年以来,公司组织销售业务人员在郑州进行营销管理培训,每月一期,全年12期;聘请河南中世纪商务有限公司的相关人员对管理干部进行企业发展战略和管理培训;将财会人员送到市财会学校培训;对各部门机电工、维修工和操作工分期进行专业技术轮训。公司党委还组织全体员工开展“读书学习”活动,为员工推荐学习书籍,印发学习资料,从而极大地调动了职工的学习积极性,形成了人人讲学习、求上进的浓厚氛围。

环燕公司通过一系列措施,全面提高企业员工的综合素质,创建学习型组织的框架已经形成,被河南省总工会评为“河南省职工技术进步先进

单位”。

3 实施名牌战略

3.1 精心管理树“牌子”

环燕公司十分注重树“牌子”。除了向用户推出“使用环燕轮胎,若发现质量问题,退一赔二”的质量承诺外,公司还加强内部质量管理,从原材料进厂、配方设计、工艺操作、质量检验、产品出厂到售后服务,建立了一套严密的联动体系,形成了严格的管理制度。在环燕公司,生产废次品是最大的耻辱,操作工要受到严厉的处罚,偶尔出现一条废次品,责任人最低要按市场价格付出这条轮胎的价值,连续出现废次品两条以上者清退出厂。在这种近乎无情的管理驱动下,“环燕”的知名度日渐提升和扩大,先后被评为“省优产品”、“河南省免检产品”、“河南省著名商标”、“河南省知名商品”和“河南省重点保护产品”。“环燕”成为名副其实的名牌,销售市场覆盖了全国28个省区300多个市县,多年来一直供不应求。

3.2 建立自己的名牌文化

环燕人不认为经过上级部门评选授予的极高荣誉就是名牌,他们对名牌有自己的认识和深刻的理解。名牌具有市场的认同性、评价的相对性、地位的排他性、时间的长期性和效应的扩散性五大特征,即名牌应具备5个基本特征:一是可信赖的产品质量,这是名牌的生命核心;二是在市场上应有很高的占有率;三是让消费者对产品服务有很高的满意度;四是名牌的商标应有极高的艺术价值;五是企业有很好的公众形象。

总之,环燕人认为名牌是企业激烈的市场竞争中“创”出来的,是为社会和广大用户所公认的,不是上级命名或自封的。有了这样的“名牌文化”,环燕人知道怎样去打造自己的名牌,他们充分发挥在农业轮胎方面成熟的技术和管理优势,致力于农业斜交轮胎的研发和创新,在斜交轮胎领域做精做强,做大做专,把农业轮胎作为自己的主导产品,并逐步形成了自己的核心竞争力。

4 结语

通过强有力的企业文化建设,环燕公司造就了一支理念统一、步调一致、奋发向上的员工队

伍,经过文化渗透,“环燕”的品质得到了提升,产品市场逐年扩大,核心竞争力日益增强。目前,胸有成竹的环燕人正在筹备上大中型农业轮胎技改

项目,积极为企业寻找新的经济增长点,给企业未来的发展注入新的活力和强劲的动力。

收稿日期:2003-11-31

诺基亚推出首批清洁夏季

轮胎 Nokian NRHi

中图分类号:TQ336.1 文献标识码:D

英国《轮胎与配件》2003年11期103页报道:诺基亚轮胎公司是世界上第一个推出不含有害油H速度级夏季轮胎的轮胎公司。新型Nokian NRHi开启了一个全新的趋势,这种轮胎与其它轮胎的不同之处在于它不含高芳烃油。通过开发无毒的夏季轮胎,诺基亚公司为生产更清洁、技术上无缺陷的产品铺平了道路。就驾驶性能而言,新型H速度级夏季轮胎也是一种具有较好综合性能的产品。

诺基亚轮胎产品系列包括多种胎面不含任何高芳烃油的轮胎。自2000年开始,生产工艺中的有害油就被清洁的低芳烃油取代。所有诺基亚冬用轿车和篷车轮胎都是使用所谓“无标识油”生产的,这类油的多环芳香烃化合物含量低于欧盟即将出台法规中规定的指标。诺基亚轮胎公司2002年推出了首批具有无毒胎面的夏季轮胎Nokian NRT2。

开发Nokian NRHi获得的办法和发明将尽可能快地应用于高速度级夏季轮胎(V、W和Y级)。诺基亚轮胎公司的目标是在未来所有的轮胎中都使用低芳烃油代替有害的高芳烃油。

高芳烃油是石油精炼时的副产品,20世纪50年代开始用于轮胎制造。高芳烃油用作轮胎胎面胶的软化剂有助于不同原材料相互混合,使胶料容易加工,但高芳烃油影响轮胎的耐磨性能、抓着性能和滚动阻力。

轮胎工业进行了系统的努力,用危害小得多的物质代替高芳烃油。由于低芳烃油供应量少,而且在轮胎加工技术中存在难题,延迟了其推广应用。

不加高芳烃油,很难制造驾驶性能和湿抓着性能良好的夏季轮胎。使用纯化油生产高性能高速度级夏季轮胎需要专门的化工技术诀窍。必须调整胶料配方,还需要进行详尽的试验,以保证新

胶料配方的功能。

由于孜孜不倦地努力进行产品开发,诺基亚轮胎公司才成为制造环保型清洁轮胎的先锋。该公司研发和测试用纯化低芳烃油代替高芳烃油轮胎已有10年以上的历史。

环境友好是诺基亚轮胎公司的基本价值观之一。它引导公司的经营向着对环境影响最小的方向发展。公司的大多数轮胎是在诺基亚自己的厂里生产的。它选择、购买原材料和调整生产工艺都对环境产生影响最小出发。重视环境和安全是该公司针对可持久安全制定的产品开发哲学的固有组成部分。

(涂学忠摘译)

2020年中国汽车市场总需求量 将超过2 000万辆

中图分类号:U469.1/.791 文献标识码:D

2020年,我国汽车总需求量为2 074万辆,汽车总保有量将达到15 683万辆,这是国务院发展研究中心课题组公布的对中国汽车市场的预测数字(以GDP增长速度8%为预测背景)。

据国务院发展研究中心预测,2005年,我国汽车总需求量为593万辆,其中轿车为294万辆;2010年,汽车总需求量为994万辆,其中轿车为606万辆;2015年,汽车总需求量为1 457万辆,其中轿车为1 126万辆;2020年,汽车总需求量为2 074万辆,其中轿车为2 043万辆。

通过预测分析,中国轿车需求完全有可能保持20年甚至更长时间的持续、稳步、快速的增长态势,家用轿车将成为轿车乃至整个汽车工业增长最重要的拉动力量,并将在不久的将来成为中国汽车工业的主体;中档轿车对中国轿车工业增长的拉动作用将逐步增强,而经济型轿车需求增长的重要性将在未来某一时期逐步降低;居民可支配收入的增长对轿车需求的拉动作用将不断增强。

(摘自《中国汽车报》,2004-01-20)