



三角集团积极推进企业管理创新 全面提高公司现代化企业管理水平

刘仁山 赵小惠

(三角集团有限公司 威海 264200)

三角集团经过二十几年的发展特别是“八五”以来的十几年,逐步发展成为以轮胎生产为主导产业的较大型国有橡胶化工企业集团,企业综合实力居全国同行业首位,销售额列世界轮胎行业 50 强第 12 位,在发展过程中积累了丰富的经营管理经验。

1 靠严格的质量管理参与国际竞争,打造知名品牌

三角集团确立了“质量是企业生命”的质量观,提出“一个战略、两个口号、三项措施”的思路。一个战略是指三角的名牌战略。两个口号是不重视质量的工人不是好工人,不重视质量的干部是不称职的干部;谁砸了质量,谁就丢了饭碗。三项措施:一是通过实行质量指标承包制,使公司各部门形成责任共同体,建立了质量追溯体系,形成对产品的全过程质量管理;二是完善激励约束机制,实行质量否决,并将质量指标完成情况直接与工资奖励挂钩;三是大力开展多种形式的群众性质量活动。企业每年开展技术比武、质量竞赛、不合格品展览、事故分析等系列活动。

三角在全国同行业率先通过 ISO9001 质量体系认证。产品先后通过美国交通部 DOT 认证、欧洲 ECE 安全认证和中国轮胎产品认证委员会的产品质量认证。1999 年 5 月在企业内部引进和实施美国福特、通用、克莱斯勒三大汽车巨头提出的 QS-9000 质量体系标准,同年 12 月在国内同行业中独家通过认证。2002 年三角牌轮胎获得中国质量认证中心轮胎行业第一号“CCC”认证。所有这些,进一步增强了“三角”品牌的信誉

度,为提高产品国内外市场占有率创造了有利条件。

为使三角品牌以全新的形象进入消费者的生活空间,三角集团采取各种方式提高品牌知名度和美誉度。一是做好企业形象设计,塑造三角品牌形象。公司不断把企业文化融入三角品牌之中,提炼三角精神内涵,增强企业的凝聚力和品牌竞争力,塑造三角品牌全新形象。二是旗帜鲜明的广告宣传,创意制胜的文化传播。三角综合协调各种形式的传播方式,以统一的目标和传播形象传递一致的产品信息,实现与消费者的双向沟通。三角借鉴整合营销的做法,把企业的一切营销和传播活动进行整合重组,使消费者从不同信息渠道获得对品牌的一致信息,以增强品牌诉求的一致性和完整性。三是根据广告目的的不同确定宣传重点。在西北、西南等欠发达地区,消费者对轮胎认知较少,宣传侧重于把三角的产品商标、企业名称等信息传递给公众,实施品牌延伸战略,把威力斯通等企业新品牌及时推向市场,为进一步促销奠定基础。对沿海城市及其他发达地区,通过广告让目标受众充分了解三角及其产品,对开发较成熟的市场,通过广告增强消费者对三角品牌的忠诚度,喜爱和偏好度。

2 建立科学的管理体系,实现企业健康快速发展

在近十几年的发展,三角集团根据“动静有序”的战略理念,运用“动静目标管理方法”,在实际工作中,把“动静哲学”和企业目标管理相结合,通过企业目标管理体系,在企业管理中加

以落实。“静中思动”、促使企业不断发展,“动中思静”,确保企业稳定巩固,推动企业管理不断深化。

三角集团根据经营管理目标和经营业绩有关驱动因素确定考核内容,实行动态考核,要实现什么,就考核什么,保证分配激励效果的最大化。考核的主要方式是实行动态目标管理,签定目标管理责任状,严格按责任状规定内容进行考核,同时公司以相应的规章制度作为支持文件。通过实行目标责任考核,产生了良好的激励效应:一是使干部由“指令驱动”变为“目标驱动”,从“要我干”变为“我要干”,自我约束、自我管理,积极性、主动性和工作热情得以最大限度的激发,企业涌现了一批“工作狂”。二是将企业利益和个人利益有机地结合了起来,企业目标转化为个人追求,企业利益通过个人利益追求去实现,形成了“共尽责任、共创效益”的利益共同体机制。

同时,三角集团加快企业管理信息化建设。企业提出以信息化带动管理现代化,全面提升企业现代化管理水平为主线,促进企业更快更好的发展,通过利用新兴的网络技术导入先进的管理理念、管理技术和管理工具,解决了企业在生产经营管理各领域的深层次矛盾和问题,使企业在以“顾客、市场、竞争和变化”为特征的外部环境中得以生存和发展。

3 以创新为动力,促进企业管理上水平

三角集团靠“创新发展”实现了企业从传统企业向现代企业的过渡。在近二十几年特别是近十几年以来,企业始终在改革、创新及与时俱进中不断发展壮大,从单一到多元,实现了快速发展。其最根本的原因在于我们坚持董事长丁玉华同志提出的“在创新中发展,在发展中创新”,把创新作为企业发展的“动力源”和“助推器”,在战略、制度、经营、管理、科技、机制等方面进行全方位创新,使一个传统的国有企业向着现代企业制度支撑的规范化企业集团发展。

3.1 实施战略创新,占领市场竞争的至高点

自 1991 年以来,三角集团就制定并有效实施了以培育、提升自身核心竞争力为主题,以行业领先为目标的发展战略,子午线轮胎战略是这个战略创新体系中最为重要的战略之一。90 年代初,

国外发达国家的子午线轮胎普及率已高达 85%,而国内还处于起步阶段,斜交轮胎仍占据主导地位,市场和效益在当时还明显优于子午线轮胎。在这样的背景下,三角集团的决策者们果断地把发展重点转向子午线轮胎,确立了发展战略。在资金、技术和人才都很匮乏的情况下,企业咬定目标不放松,经过几年的努力,现已形成轿车、载重两大系列子午线轮胎 450 万套的生产能力,子午化率达到 60%,全钢子午线轮胎国内市场占有率达到 20%,成为企业新的经济增长点和企业经济效益的支柱。

3.2 进行科研及技术体制创新,不断开发新产品,提高名牌产品的技术含量

三角集团从加强核心技术的科学研究、引进先进技术装备、不断改进生产工艺技术和根据市场需要努力开发新产品方面不断进行技术创新。在加强核心技术的科学研究方面,企业先后和美国亚利桑那大学、桑克来斯公司、中科院、清华大学、山东大学等多家国际知名的公司和高校合作,在新性能、新材料、智能轮胎开发领域形成自己的“核心”技术,加速高新技术的产业化,用市场化的技术创新为名牌产品的发展提供科研技术支持。在采用先进技术装备方面,为了给企业开发新产品提供可靠的“硬件”支持,“八五”以来,三角集团先后从国外引进先进的子午线轮胎生产、检测设备 200 多台套,使其全部的生产和技术、试验装备 90% 以上达到 90 年代国际先进水平。在改进生产工艺技术方面,三角集团多年来坚持不懈地鼓励生产一线的员工进行生产工艺技术的创新性改进,通过对生产工艺过程的不断完善,企业生产效率得到提高,生产成本有效降低,企业每年在生产工艺技术方面的小改小革都为公司带来较好的经济效益。同时,企业每年投入大量资金购买国际技术资料,掌握科技最新动态,并资助科技人员深造和技术交流,确保企业的行业技术领先地位。企业创造性地对物流进行了整合,实现了轮胎从包装、运输、配送的一体化作业。目前,企业平均每 10 天就推出一个新产品,产品结构调整步伐领先市场需求变化 3 年以上。企业初步形成了科技投入与产出的良性循环。

3.3 强化以服务质量为中心的市场创新,不断提高顾客满意度和品牌的美誉度

三角集团先后委托多家高校、科研院所和咨询公司,对轮胎市场状况和发展趋势进行调查,及时调整企业发展战略在不同实施阶段的侧重点;每年定期组织营销人员开展市场调研,将市场调研结果进行分析、整理并传递到科研、工艺、质量等部门,作为产品设计或改进的依据;在产品的性能、价格、包装、质量和服务水平等方面,将自己的产品与国外著名品牌进行对比,了解竞争对手的优势和劣势,确定自己产品的开发方向、改进目标和服务标准;依托健全的计算机网络收集和整理相关市场信息,并和国内多家新闻单位建立联系,收集国际性竞争情报。为用户提供迅捷方便的产品销售服务是赢得市场的有效途径。三角集团为对销售工作进行适应性改造,全面规划市场,公司有步骤地设计市场开发和促销活动计划,细分市场,优化、整合销售渠道,建立起了覆盖全国的销售网络,有效地提高物流效率,方便了用户;企业构建了名牌产品营销管理平台,制定了顾客满意度调查等多项管理程序和管理标准,形成销售、质量跟踪、技术服务相结合的电子商务及服务系统,要求营销人员在保证“产品到位”的同时,实现“技术服务到位”,用快速优质的服务保证了专项产品的市场推广,提高了用户对三角牌轮胎的满意程度。

3.4 企业文化建设是企业的灵魂工程

三角集团将公司长远发展目标定位在“不断提高企业核心竞争力,更好地参与全球经济一体化”上,将企业的企业精神定位在“敬业、爱人、务实、创新、诚信”上,明确提出“质量领先,管理科学,创新发展,是三角的永远”的重要思想。然后,公司将一系列的公司经营理念转化为系统的视觉、行为及理念识别系统,深层次阐述公司标志的哲学内涵,重新设计出简洁明快、富于视觉冲击力和现代美感的公司徽标,并以企业理念和标识为核心,实行产品包装、专卖店、办公用品和广告规范等项目的整体设计,建立了统一完整的企业形象系统。在形象传播方面,三角集团从战略的高度出发,进行了全面的公关策划和广告宣传,塑造统一鲜明的企业形象,并把企业文化和企业精神分解为服务观、名牌观、经营理念以及道德行为准则,积极引导员工理解和履行。企业通过《三角报》、公司内广播“三角之声”、宣传栏及群众团体

在企业内外部开展广泛的信息交流,通过开展“导师带徒”、“创建文明岗位”、赞助社会活动,增强企业和员工的社会责任感,强化企业的社会形象,扩大企业的知名度,促进了企业无形资产的迅速积累与提升,通过召开“三角管理经验研讨会”等文化交流活动,将三角的品牌、企业文化融入社会大文化之中,企业的形象、服务和环境达到了现代化企业的标准。为使三角在更大程度上得到扩散和发展,三角集团除采取措施,与有关部门配合,有效地进行打击假冒产品的行动,从而保证三角名牌产品的顺利推广。企业还出台各项措施不断提高职工的工作生活条件和收入,从而有效维护了企业的稳定,大幅度增强了三角的企业凝聚力。

3.5 实施理论创新,塑造三角之魂

如果说三角制造了轮胎这一外在产品的话,在轮胎之外,三角创造了“三角理论”和“轮胎精神”正好印证在这一产品上。所谓“三角理论”,是三角集团由动静哲学出发、在实践中升华的理论总和,从“动静哲学”到“扔石头理论”,从“台阶论”到“苹果理论”,从引进和“配钥匙理论”,三角解决了人才、技术、品牌等企业可持续发展问题,使企业成为一个不断发展的动态过程。同时,三角集团创造性地提出了“企业是人,企业经营人;经营他人,更要经营自己”这样独到、精辟和深邃的企业经营管理理念,使三角成为员工为之奋斗的家

山东玲珑的名牌之路

山东玲珑橡胶有限公司创建于1975年。从1987年起,公司领导班子根据当时的市场变化和企业面临的窘境,提出了“重科技、抓管理、创名牌、争效益”的方针,并申请注册了“玲珑”商标。企业有计划、有步骤地实施了名牌发展战略:第一步是“由路边(人畜力车轮胎、拖拉机轮胎)到路中(载重轮胎、轻卡轮胎、轿车轮胎),路中争上游”的区域性名牌战略;第二步是在区域名牌的基础上,集中力量打一场攻坚战,树立起国家级名牌;第三步是冲出国门,走向世界,创建世界名牌。2002年,企业固定资产达20.8亿元,完成工业总产值17亿元,销售收入11亿元,利润3526万元,上缴