



山东成山轮胎股份有限公司 生产经营创历史最好水平

董兆清

(山东成山轮胎股份有限公司 荣成 264300)

2002 年,山东成山轮胎股份有限公司生产轮胎 580 万套,完成产值 36 亿元,实现销售收入 26 亿元,利润 1.3 亿元。其中出口轮胎 128 万套,创汇 3790 万美元。主要经济技术指标同比增长 30%~50%,创建厂 26 年以来最好水平。成山人以其求真务实、埋头苦干的工作作风,实现了新的跨越。

1 发挥技术创新优势

近年来,成山公司不断加大公司国家级技术中心科研经费的投入,继 2001 年投入 3000 多万元后,2002 年投入 4000 万元,使公司技术中心软硬件建设和功能日趋完善,产品研发能力明显增强,顺利实现产品结构的战略性调整。前不久,公司还被国家认定为“博士后流动工作站企业”。近年来,成山公司已先后开发新规格、新花纹系列新产品 60 多种,有 90% 的新产品投放市场后受到用户的普遍喜爱和青睐,产品呈现供不应求的喜人局面。为了满足国内外市场需求,公司先后投资 2 亿多元,对全钢子午线轮胎生产线进行了 60 万条和 100 万条两期工程技术改造。为了从根本上提高轮胎整体技术含量和产品档次,确保与当代国际轮胎先进水平同步,已完成了与国外轮胎巨头的技术合作谈判,运用跨国公司先进生产技术来提升公司整体产品质量,促进和提高企业的技术创新能力。

2 提高产品质量

通过连续几轮质量攻关,成山轮胎不仅在储存、包装、运输及售后服务质量等方面均有明显的改善,而且产品内外在质量均有了明显提高,还实施了货架存放、条形码控制产品流向、计算机辅助管理等先进手段。随着成山公司整体工作质量、产品质量和服务质量的提高,成山轮胎赢得了国内外广大用户的认可和青睐,成为市场的抢手货,已无愧于中国驰名商标品牌。

3 建立科学管理机制

首先,成山公司在不断研究探索的基础上,按照《公司法》要求,结合本企业实际,建立、规范了 52 项制度,例如董事会议事制度、董事会工作实施细则、党政联度会制度、总经理办公会制度及重大事项决策制度,进一步明确了股东大会、监事会和领导层的职责及相互间的关系,彻底扭转了以往决策权和经营权不分、权利过于集中的弊病,依靠集体智慧,有效避免了经营决策失误,使公司动作更加规范。其次,在公司内部开展了“限时承诺服务”的成山提速活动。为了让全体员工牢固树立“面向市场,服务用户”的服务意识,公司始终坚持团队精神,切实加强对全体员工的学习和培训,不断地把先进的生产经营理念灌输到全体员工中。同时,公司还通过深化企业内部改革,特别是工资改革,实行了动态岗位工资运行机制,大幅裁员,出现了“企业效益逐年高,生产人员年年少”的喜人局面,使企业生产规模不断扩大,成本不断降低,做到了心齐、风正、劲足。

4 强化管理降低成本

为了化解主要原材料成倍涨价给企业带来的巨大增支因素,近年来,成山公司没有简单提价,而是采取细化管理、严格控制、强化考核等手段,通过强化企业内功,实现了生产成本的降低。在采购中,坚决砍掉中间环节,堵住采购漏洞,主要原材料均从国内外大公司比价采购;通过准确控制阶段时间,从而及时准确地计算出采购成本的降低额。2002年以来,公司通过适时把握采购电动机现款采购和利用自营进出口优惠政策等有利因素,化解了原材料涨价给公司带来的巨大增支因素,同比降低采购成本7600万元。在原材料和产成品储备上,严格控制原材料和产成品储存最低限量。通过实施ERP工程,对各种库存产成品、原材料、零部件进行层层分解,不但可以总额上反映储备资金占用时间和超额占用金额,而且可以分品种统计。超储备占用实行自动报警,从而较好地控制了存货成本,提高存货周转率,减少不合理资金占用。近年来,公司已先后压缩各种资金6800万元。在生产过程控制上,严格执行QS 9000系列标准,加大内部工艺执行考核力度,生产上做到精料、精炼、精检,不让一条不合格轮胎出厂。同时,将标准成本控制与责任成本考核相结合并作为对车间、班组及个人的考核依据,有效地减少了产品加工过程中的物料损耗。以全钢载重子午线轮胎为例,因加工过程废料减少,可使单胎成本平均下降9元。

5 规范市场运营

为了更好地规范市场,公司与国内外重点经销商对营销网络以及窜货等现象进行了重点整顿和规范,并主动与广大经销商结成了战略合作伙伴关系,明确了双方是“一荣俱荣,一损俱损”的利益共同体。通过广大经销商共同努力,公司取得了阶段性的胜利,经济运行质量明显提高。现款回收率已由2000年的不足40%提升到2002年的93%以上,国内销售现款比例的大幅增长不仅使公司采购原材料结束了易货为主的历史,实现了现款采购,而且较大幅度地降低了采购成本,提高了公司的信誉。通过规范市场,实现了公司和国内外重点经销商双方经济利益的“共赢”。

为实现超常规、跳跃式发展,成山公司准备再

投资1000万元,实施EPR三期工程建设,从根本上加快企业信息化建设,促进生产自动化水平不断提高,确保2003年实现销售收入32亿元、实现利润1.5亿元,出口创汇4500万美元的经营目标,比2000年翻一番,进而实现“三年大发展”的目标。

双星重用人才更注重人的培养与塑造

“走进双星,如同走进一所大学”,在双星,所有员工都被视为名牌员工,不是简单的雇员,双星不仅重用人才,更注重人的培养与塑造。

汪海经常说:“要把打工妹、打工仔变成双星主人,要让打工妹认识到不是在为双星打工,而是为自己干”。不光让他们打工,还要培养他们当领导,把有本事的人提起来,为他们成才创造良好的空间。”

他们把从企业内部基层成长起来的能人、技术能手为主要对象,对其进行开发、包装和培训。从1995年开始,双星每年都要举办由厂长经理、市场营销人员、管理骨干、质检人员参加的培训班,培训了上万人次,系统地学习企业文化、企业管理、市场营销及专业技术课程,提高了他们的素质。

为全面提高企业综合素质,双星除对在职人员进行专业再培训考核外,对后备人才也要求必须是正规大专以上学历德才兼备的优秀大学生。由此,双星与青岛广播电视大学在已有20多年联合办学成功经验的基础上进一步加强合作,于今年8月份正式成立了青岛广播电视大学双星科技专修学院,并在青岛市范围内招收普通专科人员200人,开设国际贸易、国际市场营销两个专业。

谁掌握了人才,谁就具备发展的潜力,谁掌握了人才,发挥了人才作用,谁就获得应有的效益。1983年,汪海接手青岛橡胶九厂党委书记时,企业已资不抵债。从1990年双星开始高速发展,资产总额由1980年不足1000万元,增加到2002年的33.8亿元;利税总额由1980年的770万元,增加到2.6亿元;年出口创汇由1980年的175万美元,达到8000余万美元;销售额由1980年的3600万元增加到46.78亿元。

张艾丽