

经营策略

阜新橡胶赢得竞争的“绝招”

丁叮,王 淼

(阜新橡胶(集团)有限公司,辽宁 阜新 123000)

近年来,随着全国煤炭、钢材、矿山、码头等行业的高速发展,市场对胶带的需求大幅增长,胶带企业因而迎来了多年未见的红火场景,销售合同纷至沓来,产品出现供不应求。

市场形势变好,竞争仍然激烈,我国胶带行业除老的骨干企业外,又新崛起了一批有一定规模的输送带生产企业或群体,个体企业发展迅猛,同时橡胶等原材料大幅涨价,这就是说,实际上,市场竞争在趋向多元化,而且越来越激烈。

在这样的新形势下,企业往往面临既要扩大产量降低成本又要增强质量的难题。阜新橡胶(集团)有限公司在保持快速发展的同时,力争实现健康、可持续发展,以一流的产品质量,一流的管理水平,在同行业保持领先地位,国内市场占有率达到 10%,产值、利税等各项经济指标在同行业名列前茅。

1 提高设备先进性,加强设备管理

“工欲善其事,必先利其器。”优良的设备是生产顺利进行,保证产品质量的前提条件。公司从加拿大 P A T H E X 公司引进钢丝绳芯输送带多功能生产线,并吸收和借鉴国外设备的先进之处,不断对 10 和 20 年前的国产老设备进行升级改造。现在,两条经过改造的国产生产线在某些性能和自动化程度方面已接近或达到国际先进水平,引得橡胶机械厂也派人来参观学习。胶带生产中,许多工艺参数需要严格执行,像硫化过程的时间、压力、温度三要素,是否符合工艺要求,直接关系到产品质量。现在,各条生产线利用计算机实时控制各项工艺参数,设备自动化水平的提高保障了对产品质量的过程控制。

设备管理工作在一些企业是“说起来重要,干起来次要,忙起来不要”,但这样做的结果常常是得不偿失。公司以往的设备管理也存在问题:设备的检修保养规章可操作性差或缺少相应的规章;日常维护存在盲目性,往往是出现故障、事故之后才作处理,既耽误生产,又难于解决。为此,公司改革传统设备管理方法,对各种设备建立、健全相应的检修保养规章,逐条明确规定每个设备的使用方法、维护周期和维修方案,并且随着工艺的改进和生产的需要对其不断总结完善,做到与时俱进。设备维护人员工作职责明确了,设备故障率明显降低了。

2 设备与工艺强强联合,完善工艺标准

企业在改革中不断探索,注意增强设备与工艺的结合。在设备改造维护中,始终让工艺技术人员和车间作业人员跟踪和参与,吸收这些人员的提示、想法和建议,根据生产实际需求和工艺要求进行改造,才能真正提高工艺执行率和生产效率,进而满足提高产品质量和市场竞争力的需要。

公司已有近 50 年的生产历史,工艺标准可以说已经比较完善。但是在当今市场和装备条件下,公司则要求车间生产执行的工艺必须既先进科学又具有可操作性,必须与设备性能和生产实际相适合,以设备和工艺的最佳结合创造最优产品质量。工艺标准从技术老总到工人都要认可,对工艺执行情况严格考核。公司通过加强质量管理,在设备改造与生产工艺方面不断进行技术创新,已形成了具有本公司特色的设备体系和工艺体系,整体装备实力和技术实力稳步提高,经济效益和社会效益显著。

3 利用信息技术,实现网络化管理

市场形势不断发展,用户订购的产品品种、规格越来越多,交货期越来越短,特殊性能要求越来越多,如果采用传统做法——技术部门采用下发书面文件的方式把工艺下发到生产处和车间,由于每个品种甚至每个规格的工艺要求都不同,一些用户还有特殊要求,加上原材料市场风云变化,产品成本随时波动,就会导致堆在生产管理者案头和存在作业人员手中的文件越积越多,查找起来费时费力,当生产人员到现场作业时,就会倾向于凭经验和凭习惯进行,导致工艺执行率不理想。

公司借鉴日本JIT(准时生产)管理思想和看板管理方法,通过计算机网络,销售部门把订货合同信息传达到技术部门,技术部门根据用户要求和工艺标准把实际应执行的相应物料清单和工艺要求下达到生产车间,车间在作业过程中照此执行,并把在执行中出现的问题及时反馈到技术部门。这样,工艺要求完整准确地达到了车间工段,生产现场有了现成的工艺可循,作业人员只要按要求作业就行了。通畅的信息流大大提高了工艺执行率,促进了工艺的不断改进和完善,经营、技术、生产部门之间真正实现了“零距离”,提高了用户满意度。公司过硬的管理直接体现到了过硬的产品质量上,直接体现到了公司的核心竞争力上,直接体现到了公司的声誉和品牌上。

黄海橡胶“苦练内功” ——全钢轮胎合格率稳步提高

质量是一个企业、一个产品永恒的主题,它虽已不是一个新鲜的话题,但却是每一个企业时刻追求的目标。关注质量就是关注企业的成长与发展。橡胶行业一直是各界人士关注的焦点。据有关报道称,目前,国内有的新上载重子午线轮胎项目所用技术和设备不是很成熟,而且产品合格率不高。当国家限超载制度出台以后,人们都在担心全钢子午线轮胎还能走多远?他们还会一如既往的研究生产、提高产品质量吗?

近期,黄海橡胶集团的全钢子午线轮胎一次合格率突破了95.37%,综合合格率也稳定在了

98.6%以上,创下了历史新高。

黄海橡胶集团早在“七五”期间就引进了当时世界最先进的意大利皮列里公司的子午线轮胎生产技术,在该集团270万套轮胎结构调整项目投产后,目前已具备年产150万套全钢载重子午线轮胎生产能力。为生产出高质量的优质服务于社会,该公司始终把抓好基础管理、提高产品质量放在各项工作的首位。业务流程培训是他们对质检人员每年两次的定期培训。通过全员质量管理的落实,极大加强了“自检、互检、专检”的力度。用实施强制性的考核制度加大“自检”;用鼓励的措施来促进下工序对上工序质量的检查,对检查出问题的下工序给予奖励,上工序给予考核,真正将“市场链”引入生产的各工序,形成“下工序就是用户”的质量意识;互检在自检的基础上更加大了质量把关力度;而专检则是质检人员对操作人员工作过程中的质量追踪检查,严控工艺标准。同时,对质检人员实行量化管理,规定出需要完成的工作指标,从而对质检人员工作的随意性有了较好的控制。在大力推行“四日”管理:日查、日改、日清、日毕的基础上,又实行了“快速反应机制”提出要“快速反应、马上行动”。发现问题,即时反映,第一时间找到问题,第一时间将其解决,极大的扼制了大批量质量缺陷的发生。在技术方面,不但加大了模具清洗次数,增强其外观光洁度,增进设备的完善程度,还定期对操作工进行岗位培训,对各类半成品尺寸的改进,也较好的优化了产品结构。

黄海橡胶的文化底蕴里一直有“重视基础管理工作”和“重视产品质量,积极创优”的传统。在2004品牌战略年里,该集团公司重点抓的工作是:以严格工艺纪律、强化全员质量责任制为重点,进行打造品牌的质量文化建设。从加强基础管理入手,对生产质量情况的记录要求规范、真实,真正体现出“准确、即时、规范”,给质检人员对质量的追溯提供快捷、有效的依据。在成型工序中大力开展“千条无废次品、百条无退赔胎”活动,曾创下8个质量全优的机台,产品X光合格率达到了99.5%以上,创下历史新高。当橡胶原材料价格上涨、国家限超载力度加大的形势冲击着全钢子午线轮胎的销售时,全钢子午线轮胎综合合格率以及一次合格率的不断提高,无疑可以有效