

企业发展

宁国中鼎打造创新型企业 实现跨越式发展

郑宗良

(安徽省橡胶工业协会, 安徽 合肥 230001)

创新是企业的生命和发展动力。在过去 25 年里, 宁国中鼎股份公司就是依靠不断开展制度创新、管理创新、技术创新, 及时调整产品结构、开发新产品, 把一个作坊式的乡镇企业发展成为跨地区、跨行业、跨国界组建的股份公司、建成了中外合资的现代化企业集团。公司产品不仅满足国内市场需求, 而且远销美国、欧洲、日本、韩国、东南亚等国家和地区, 2005 年实现销售收入 10.4 亿元, 创利税 2.5 亿元, 出口创汇 3500 万美元, 销售收入连续 4 年位居国内同行业第一。该公司制定了宏伟的赶超目标, 充分发挥集团化管理、专业化生产的优势, 加快新产品研发进度, 抢抓机遇, 拓展国内外市场, 力争在 2010 年前, 实现销售收入 20 亿元, 创利税 5 亿元, 出口创汇 1.5~2 亿美元, 跨入“全球非轮胎橡胶制品行业 50 强”行列。为此, 公司着重以下四个方面工作。

1 调整、改革企业结构, 实施集团化运营体系

为适应生产发展和加强管理的需要, 公司把原来按产品分工成立的生产车间、模具加工、设备维修、供应、销售以及后勤服务等部门, 逐步调整、改革为相对独立的二级法人公司, 为了加强领导, 集团公司的副总经理兼任各子公司经理。在对外合资合作方面, 为了吸引外资, 尽快扩大生产规模, 2005 年中鼎公司把两个市场前景看好的重要战略性产品项目——汽车制动橡胶件和汽车减震系统橡胶件从公司剥离出来, 经过评估分别与韩国泰克橡胶有限公司、世界最大的汽车零部件供应商德国采埃孚公司组建合资企业, 并在上海、宁国两地建设生产基地, 扩大生产规模, 实行专业化生产。其中, 中鼎泰克汽车制动橡胶制品有限公司投产后积极消化吸收国外先进技术并进行再创新, 对市场进行重新定位和转换取得了良好效益。

与韩国金亚公司合资组建中鼎金亚转向管有限公司专业生产汽车转向高压油管; 为了与国际接轨, 实现跨国经营, 在韩国收购两家公司的股权, 组建两家投资公司专业生产汽车橡胶制品; 与上海保隆公司联合收购美国伊顿下属 DILL 工厂, 成立中鼎(美国)密封件有限公司。在国内, 中鼎公司近年来在上海浦东建立中鼎(上海)密封件有限公司, 为上海大众汽车配套服务; 在广东省江门市建立中鼎(江裕)橡胶制品有限公司, 专业生产办公自动化设备用胶辊; 在苏州成立中鼎(苏州)井上办公设备有限公司以及在省内成立的中鼎(广德)公司、中鼎金属制品公司等, 通过合资合作, 加大投入, 扩大生产规模, 中鼎以汽车零部件为核心的跨地区、跨国企业集团已经基本形成。目前, 公司拥有 20 家独立法人实体子公司, 按照产品特色进行专业化生产、资源共享、协同运作的集团化运营体系, 已经形成的经济规模和管理模式将为中鼎公司“十一五”的发展打下坚实的基础。

2 建立创新机制, 加大创新力度

今年初, 公司领导在 2005 年度公司工作总结大会上认真地传达了全国科学技术大会精神。他说, 我国密封件行业整体技术水平与国外先进水平相比存在一定的差距, 国家现在每年还需要进口批量的橡胶密封件产品, 国家发改委把密封件产品作为机械配套基础件, 其设计、制造和批量生产技术列入国家“十一五”发展纲要中优先发展的第 26 项, 体现了国家对密封件生产企业的高度重视, 是对我们的鼓励和鞭策, 为我们指明了努力方向。他要求公司各部门和全体员工要进一步提高创新意识, 牢固树立创新观念, 继续围绕技术创新、产品创新、管理创新、营销创新等开展全员创新活动, 特别强调“创新首先要有一种精神, 如果

没有改变现状和推陈出新的思想意识,就无法创新,只有不甘落后才能奋发向前”。在技术创新和产品创新方面要把目前国内还不能生产,仍然依靠进口的橡胶密封件产品作为主攻目标和开发重点,进行市场调研,组织技术攻关,不断缩短与国外先进技术水平差距,填补国内空白。

为了加强对技术创新的组织领导,确保创新规划的实施,公司主要采取以下措施:

1. 决定由总经理亲自担任公司技术中心主任,以技术中心和总经理办公室负责技术创新的组织领导和对外联络协调(目前技术中心正在积极准备由省级技术中心申报国家级技术中心)。

2. 继续保持与高等院校、科研院所的密切合作关系,完善产、学、研相结合的科研攻关体系。公司先后与上海交通大学、北京清华大学、青岛科技大学、安徽大学成立高分子材料研究室和试验室,并长期与西北橡胶塑料研究设计院、广州工程院、合肥通机所等科研单位合作,进行新材料、新产品的开发。

3. 为工程技术人员提供宽松的工作环境,继续执行“经费不限额,失败不指责,成功给奖励”的创新政策,鼓励工程技术人员大胆、积极开展技术创新活动。

4. 尊重人才,用好人才,调动各方面的积极性。员工是企业创新的基石,员工的创造力能否得到充分有效发挥,关键在于如何进一步调动他们的积极性。公司号召,在全体员工中开展塑造忠诚、敬业、爱岗和良好执行能力的优秀员工活动,完善“公平、公正、公开”的评价体系,创造平等的用人环境,在平凡的工作岗位中培养、发现人才,打破常规,破格选拔使用人才,营造“人人有机会,人人能够在创新中得到磨砺并脱颖而出”的成才环境。

5. 为技术创新加大资金投入,确保项目实施。公司决定每年按销售收入的 3%~4%提取技术创新专项资金,有力地支持创新项目的实施。这些措施成为加快技术创新,形成中鼎自主技术,实现公司远景目标的重要保证。

3 开发新产品,拓展营销市场

中鼎公司从当年生产比较简单的 O 形橡胶圈、轴承防尘隔音密封圈等产品发展到今天能够

为国内外 20 多家汽车制造厂生产的中高档轿车、大客车配套生产各种复杂的橡塑密封件、减震橡胶件、制动橡胶件和各种异型弯管、导向管等;为办公自动化机器配套生产的各种橡胶辊、聚氨酯胶辊;为家用电器配套生产的绝缘、导电橡胶件等技术含量较高的产品。营销人员在服务老客户的同时,不断掌握了解市场新的需求信息,及时反馈给技术开发部门。通过调研、分析,组织人力物力,及时开发市场紧缺的新产品投放市场。

近年来,该公司依靠自身科研技术力量,先后研制开发“汽车发动机曲轴扭转减震器橡胶件”、“SGM-W/Car 制动系统真空助力器全套橡胶密封件”、“高档冰箱内置饮水机储水箱总成”、“智能输稿器驱动专用 CVT 胶辊总成”、“日本大发汽车(D10G 车型)发动机冷却系统尼龙增强柔性管路”、“北方汽车(BQ2045 型)减震器无簧高压往复油封”6 项新产品,均通过省级技术鉴定,达到国外同类产品标准和客户要求,投入批量生产后,取得了良好的经济效益和社会效益。

4 强化内部管理,增强抗风险能力

在全球经济一体化的新形势下,去年企业承受着巨大的市场压力,利润空间受到严重的挤压。在橡胶、炭黑、助剂等原材料大幅度涨价,动力费用和运输成本不断上升,劳动力成本的提高,人民币升值后造成汇兑损失等不利因素影响下,产品的销售价格反而下降。

据粗略统计,去年全公司因原材料涨价多支出 1000 多万元,产品降价损失 1000 多万元,全员薪酬提高增支 1000 多万元,汇兑损失 500 多万元,总计减少利润 3600 多万元。为了企业的生存与发展,必须面对现实,积极采取措施,化解各种不利因素的影响。公司决定加大市场拓展和新产品开发力度,调整经营策略,同时强化内部管理,在全公司开展“五个一”活动(节约一滴水、一度电、一克胶、一粒煤、一张纸)。通过节约挖潜、降低消耗,提高劳动生产率。公司统一对外招标采购原材料,利用公司已经建成的 4 万 t 混炼胶加工能力,集中加工混炼胶供应各子公司,从而大大降低了生产成本。通过全体员工的奋力拼搏,终于渡过了难关,增强了公司抗御风险的能力,保持公司快速稳健发展。