

企业发展

玲珑集团以先进管理理念提升竞争力

孙松涛

(玲珑集团, 山东 招远 254606)

摘要 玲珑集团通过实施精品工程、推行全员质量管理、加强技术创新和进行轮胎性能深层次研究, 不断提高轮胎产品质量; 通过实施名牌战略、推进集约化生产、架构循环经济产业链和创建富有时代气息的企业文化, 全面提升企业的竞争力、执行力、战斗力、创造力和凝聚力。

关键词 轮胎; 质量管理; 名牌战略; 技术创新; 竞争力

玲珑集团近几年立足自主创新, 兼容优势资源, 全力打造了科技领先、品牌知名、管理精细、产业集群、市场国际化五大竞争优势, 实现产品档次化、管理现代化、市场品牌化、经营多元化和企业国际化, 使企业以超常规的速度发展, 快速成长为雄踞全国轮胎行业三甲、世界轮胎 20 强的大一型集团公司, 被誉为“中国最具成长性企业”“中国最具影响力企业”“中国优秀民营企业”和“最具全球竞争力中国公司”。

玲珑集团多年来能在形势复杂多变、竞争愈来愈激烈的环境下做大做强, 质量是前提, 创新是灵魂, 品牌是助力, 产业是支撑, 人才是保障。在不断的探索与实践, 玲珑集团逐渐形成了自己的管理和发展理念, 架构了以轮胎产品为核心的循环经济产业链和集约化产业带, 走出了一条自主研发、自主知识产权、自主品牌的创新之路和一条技改拉动、管理推动、品牌带动的跨越发展之路。

1 实施精品工程, 推行全员质量管理, 把质量作为企业的第一生命力

“竞争在市场、决胜在工厂、关键在质量”已成为玲珑集团全体员工的共识, “细节决定成败、品质决胜未来”更是全员尊崇的企业通则。质量是产品的生命、品牌建设的基础和企业发展的前提, 围绕“打造精品轮胎, 创建精益玲珑, 持续改进业绩, 提高客户满意”的质量方针, 玲珑集团树立强烈的“市场意识”和“大质量”观念, 以“重科

技抓管理, 创名牌增效益”为经营主线, 全面实施精品工程, 全员参与质量管理。在生产管理上, 公司融合国外先进管理理念, 通过全员参与 TPM 设备管理、QC 质量管理小组、推行标准化作业、严格执行质量管理体系等手段, 追求产品的零缺陷目标。在过程控制上, 公司提出了“道道工序符合工艺, 条条轮胎用户满意”的口号, 树立“下道工序就是上道工序的用户”的意识, 以此形成环环相扣的工序互检程序, 在严把原材料质量关的基础上保证不合格半成品不流入下道工序。同时, 搭建具有世界先进水平的实验检测平台, 投资 3 亿多元购进美国、德国、意大利、日本等各种检测设备 500 多台 (套), 设立 6 个实验室、30 多个检测站 (点), 并先后完善了自检、互检、抽检、全检等产品质量检验程序文件上百个; 不断提升内控标准, 制定质量责任追究制度, 使产品检验环环相扣, 生产流程精益求精。公司在行业内率先通过 TS16949、VDA6.1 以及 ISO14001 质量管理或环境管理体系认证, 产品通过美国 DOT、欧洲 ECE 和中国 3C 强制认证。优异的产品质量带来的是用户和市场满意度的稳步提升, 企业先后荣获“全国行业质量示范企业”“全国行业质量服务诚信示范企业”和“中国产品质量消费者满意单位”等荣誉称号。

2 加强技术创新, 进行轮胎性能深层次研究, 以核心技术提升产品质量

科技是第一生产力, 在市场细分化、产品精致

化、用户个性化的趋势下,只有立足自主研发与技术创新,企业才有生命力;拥有自主知识产权和核心技术,企业才有竞争力。多年来,玲珑集团秉承“采国际先进技术,创世界一流水平”的技术定位,大力推进“构建一个平台,完善一套体系,培育一批核心技术”的“三个一”技术创新建设体系。公司每年的科技投入占到销售收入的 5%,新产品科技增值部分则占企业总销售额的 60%。公司已建成 6 000 m² 的省级技术开发中心,中心已拥有各类专业技术人员近 300 名,建立并完善了一套面向市场选题研发、面向社会整合资源、面向生产提供服务的开放式技术创新运行体系。公司在技术上坚持走产、学、研联合开发道路,在人才培养上实行选招、聘、引、育四轨运行。自 2000 年以来,公司招收了本科以上学历毕业生 600 多人,其中硕士学位毕业生 30 多人,博士学位毕业生 5 人;先后与国内外高等院校、科研院所建立了长期的合作关系,成立了山东玲珑·哈工大技术开发中心,与同济大学联合进行汽车噪声研究,与美国轮胎试验权威机构合作进行轮胎性能研究,并成为吉林大学、山东大学和合肥工业大学的就业实习基地。软硬件的高配置和人才的保障,催生了一大批高科技含量的核心技术和拳头产品,推动了产品结构优化和效益提升。公司开发的高性能轿车轮胎、雪地轮胎、环保轮胎和仿生花纹等技术达到世界先进水平, R652 半钢雪地轿车子午线轮胎是国内唯一的 H 级冬季轮胎产品, 295 和 245 等全钢子午线轮胎技术获得了中国、美国和澳大利亚专利。特种轮胎家族中的大型自卸车用高层级 E4 和 E3 花纹系列、装载机和铲运机用的 E2/LE 花纹系列、平地机用 G2 花纹系列轮胎产品成为欧美市场的热销品种,一直处于供不应求的态势。在轮胎性能研究上,开发了 UniTire 模型技术,可对轮胎使用性能进行数学模型分析,并在此基础上二次开发了 CalSim 软件,用于研究轮胎使用性能对整车性能的影响,该技术达到国际先进水平。2006 年全国轮胎轮辋标准化技术委员会邀请公司参与国家 6 个轮胎性能研究标准的制定,这充分说明公司的技术创新能力和对轮胎性能的研究能力已达到行业领先水平,得到业界公认。公司被中国橡胶行业协会授予“科技进步先

进企业”荣誉称号,雪地轮胎系列产品被评为“2006 最具知名度创新产品”。

为进一步完善配套设施,创建世界一流的技术创新平台,公司 2006 年投资 2.5 亿元建设具有世界一流水平的研发中心,以进行轮胎噪声、油耗、舒适性和环保性等多方面的研究。同时规划建设占地 130 万 ~ 200 万 m² 的室外轮胎试验场,为进行轮胎性能深层次的研究、提高轮胎产品档次和缩短轮胎产品研发周期奠定坚实的基础。

3 实施名牌战略,推进整合营销,打造国际化品牌形象

为提升品牌价值、实现市场销售由产品经营向品牌经营的必然转轨,玲珑集团作出了争创名牌、发展名牌、保护名牌的“三步走”战略和“六个要”策略,逐步实现产品销售由“卖质量、卖服务”向“品牌经营”的转变。公司每年用于宣传的投入高达 3 000 万元以上,广告投放遍布世界 160 多个国家和地区。聘请专业形象设计机构对公司进行全面的形象识别系统(VIS)设计,实现了品牌形象的规范化、标准化。利用媒体声、图广告、路牌、网络等宣传平台,全方位和多渠道进行企业形象、产品展示。同时,通过履行社会责任、积极开展公益活动来提升企业美誉度和知名度。在全国范围开展了多场“玲珑轮胎·感恩用户”心连心产品推介活动,长期开展“玲珑轮胎·希望工程圆梦大学”活动,资助贫困大学生就学,成功举办“玲珑轮胎·魅力烟台——走进西藏”越野车自驾游宣传活动,良好运作了成都、青岛、深圳、北京车手选拔活动,玲珑轮胎成为中国第一支女子赛车队——玲珑轮胎·雅伦女子赛车队的冠名品牌,公司卡通吉祥物“利奥小子”成为世界第二个出现在赛车场上的轮胎品牌卡通形象。“全国围甲联赛玲珑轮胎专场”、“卡车大赛”、“助力神六”等民族事业的参与,更是有效提升了玲珑轮胎的品牌形象和市场美誉度。

在品牌营销上,以营销促品牌、以品牌带营销。在品牌形象、品牌文化、经营理念上与国际接轨,彻底摆脱了国内轮胎品牌在国际市场上低档次的形象。在国内建立起横跨东西、纵贯南北、俯瞰中原的大市场网络,发展区域代理 80 多家,营

销服务网点突破 3 万个,营销服务人员达到 10 多万人,与国内 20 多家知名汽车生产企业建立了长期战略合作伙伴关系,先后被陕西重汽、烟台大宇和北汽福田等配套厂商授予“优秀供应商”。大手笔实施“玲珑家苑”品牌形象店工程,在全国规划建设着 2 000 多家县级形象店,形成覆盖全国的规范化、高档化营销网络。实施品牌国际化经营战略,市场触角延伸到 160 多个国家和地区,与国际一流轮胎营销巨头建立合作关系,发展交易额超过 2 000 万美元的大客户 8 个,对外贸易继续保持高速增长,销往欧美市场的份额占到出口总额的 60% 以上。

2002 年,玲珑商标被评为“山东省著名商标”,玲珑牌轮胎被评为“山东省名牌产品”;2004 年,玲珑牌全钢子午线轮胎被评为“中国名牌产品”,玲珑品牌获“中国市场质量消费者首选品牌”荣誉称号;2005 年,玲珑品牌再获殊荣,被评为“中国行业十大畅销品牌”,公司被授予“中国品牌建设十大杰出企业”荣誉称号;2007 年,玲珑商标被认定为“中国驰名商标”。玲珑品牌被连续授予“中国 500 最具价值品牌”,品牌价值高达 45.98 亿元。

4 以项目建设为龙头,推进集约化生产,架构循环经济产业链

多年来玲珑集团把项目建设作为拉动企业发展的着力点,持续不断地加大投资力度。公司依托园区平台,大力推进产业集群,架构资源节约型产业带,致力于提升资本运营质量和行业配比的科学性,优选上马了一批科技含量高、资源优势强、经济效益好的项目,形成了以轮胎产品为核心、能源供应为保障、原材料生产为辅助的集约化大生产格局。

一是围绕做大做强主导产品抓投入。“十五”期间,公司先后投资 20 亿元,形成了年产 300 万套全钢子午线轮胎的生产能力;投资 18 亿元,形成了年产 900 万套半钢子午线轮胎的生产能力。“十一五”期间,公司投资 19 亿元开工建设年产 1 000 万套高性能轿车子午线轮胎项目;投资 10 亿元扩大全钢子午线轮胎的产能,使其年产能达到 400 万套;投资 8 亿元进行年产 5 万套全钢

工程子午线轮胎生产线的扩建,使其年产能达到 20 万套。项目建成后,公司轮胎总产能将达到 3 000 万套,公司将成为亚洲最大的高档轿车轮胎生产基地,轮胎产品将涵盖十大系列 2 000 多个规格品种。

二是围绕延伸产业链抓投入。公司先后投资 8.5 亿元,进行了年产 4 万 炭黑、5 000 钢丝帘线、20 万条轮辋等生产线项目的建设,延伸壮大了相关产业。“十一五”期间还将投资 5 000 万元,引进国外先进技术,进行轮胎翻新项目建设;投资 1.5 亿元,进行物流中心建设。在提高自我保障能力的基础上,以多元化的产业格局增强企业市场运作质量。

三是围绕循环经济抓投入。公司在产业规划上,充分满足循环经济发展需要,正确处理经济发展与资源配置、环境保护之间的关系,力求最大限度的整合资源、变废为宝。公司投资 1.2 亿元实施了 2.4 万 kW 的热电联产项目;投资 8 000 万元,与山东最大的水泥生产商共同实施年产 80 万 水泥粉磨站项目建设;投资 3 000 万元,对兼并的机电设备厂实施了生产成型机和硫化机等生产设备的改造,初步建立起利用炭黑生产的尾气进行余热发电和利用粉煤灰、炉渣混合水泥熟料生产硅酸盐水泥的循环经济示范园区,走出了一条经济效益好、环境污染少、科技含量高的发展之路,该经济示范园区被山东省经贸委列入“循环经济试点园区”。

5 以两个队伍建设为根本,创建富有时代气息的企业文化,打造企业五个力

本着“以人为本,育人固本”的人本管理理念,玲珑集团将企业文化建设与团队建设相结合,将学习型企业与创新型企业的创建相结合,大力实施人才工程,培养了一批优秀的干部、一批出类拔萃的专业骨干人才和一批一专多能的员工。通过强化“快速反应、雷厉风行、追求卓越、永创新高”的工作作风,营造“用脑、用心、用知识”工作的工作氛围,形成“自我管理、自我检查、注重效果、自我提高”的工作主动性和管理主动性。在文化建设上,做到了“四个想尽办法”:想尽一切办法吸引人,增强员工的认同感和归属感,提高企

业的凝聚力;想尽一切办法稳定人,营造公平、公正的竞争环境,为员工搭建展示自我、创造价值的平台;想尽一切办法鼓舞人、调动人,物质奖励与精神激励相结合,激发广大员工的积极性和创造性,实现人尽其才;想尽一切办法凝聚人,以优秀的文化氛围来统一员工思想和行为,养成团结拼搏、争创一流的企业精神,打造高效团队。目前,公司高级领导层老中青相结合,结构合理;中层干部队伍专业化、年轻化,平均年龄 30 多岁,更为难能可贵的是,他们对企业的发展理念有着高度的认同,有着强烈的创业激情。在物质文化建设上,不断提高福利待遇,全心全意为员工办实事、办好事,实现了住宿公寓化、食堂餐馆化、住房福利化、

幼儿教育科学化,将公司建设成为了精神文明、物质富裕的员工大家庭,达到了全面提升企业竞争力、执行力、战斗力、创造力和凝聚力的目的。

6 结语

玲珑集团在“十一五”期间将不断深化改革,推动企业优势裂变,快速做大作强,力争实现“1321”工程目标,即在未来几年,员工总数达到 1 万人,轮胎总产量达到 3 000 万套,销售收入突破 200 亿元,成为具有世界一流技术水平和管理水平的精益企业以及世界一流的轮胎制造商。

2007年贵州轮胎股份有限公司 十件大事

1. 1月 19日,公司通过国防武器装备科研生产单位保密资格审查认证委员会的军工保密资格现场审查认证,并被评定为“三级保密单位”;12月 26日,通过国防科学技术工业委员会的武器装备科研生产许可审查。

2. 2月 14日,公司举行第一期维修类技师取证培训结业典礼。

3. 5月 8日,公司总经理何宇平签发了由组织体系、安全生产责任制、安全工作标准、安全管理制度等四个部分组成的《贵州轮胎股份有限公司安全管理制度汇编》。该汇编明确规定,从 2007年起实行全年各类评优升级一票否决制。

4. 从 6月起,公司全面、深入开展以整理 (SEIRI)、整顿 (SEITON)、清扫 (SEISO)、清洁 (SEIYJETSU)、素养 (SHITSUKE)为内容的“5S”管理制。

5. 6月 28日,前进商标被贵州省著名商标评

审委员会、贵州省工商行政管理局认定为贵州省著名商标;10月 8日,贵州省名牌战略推进领导小组办公室评定前进牌斜交轮胎系列、前进牌载重轮胎系列为 2007年度贵州省名牌产品。

6. 7月 24日,公司第一条规格为 27.00-49 的巨型工程机械子午线轮胎下线。

7. 8月 16日,黔轮胎发行了短期融资券,金额为 4 亿元,期限为 365 天,融资成本为 4.8%,低于同期 7.02% (一年期)的贷款基准利率 2.22 个百分点,比同期信贷市场融资节约 500 万~600 万元。

8. 9月 11日,继 2004 年 9 月获得“中国名牌产品”称号后,前进牌载重子午线轮胎再次被中国名牌战略推进委员会评为 2007 年度“中国名牌产品”。

9. 9月 27日,公司被国家工商行政管理总局评为“2006 年度全国守合同重信用”单位。

10. 11月 12日,贵州省商检局对公司晋升进出口检验检疫一类企业进行检查评审,对公司的质量管理体系给予了较高评价。钟明贵

欢迎订阅《橡胶科技市场》
欢迎在《橡胶科技市场》刊登广告