

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,增强其外觀光洁度,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

的降低成本,为最大限度的市场开拓奠定基础。

黄海橡胶以“品牌战略带动市场战略”的经营方针,在2004年上半年研制开发了全钢子午线轮胎新品牌 LULUTON。这是一种投放高端市场的高端产品,适用于高端用户,对一直困扰全钢子午线轮胎的两大难题——肩空和子口裂进行了有效解决,它将成为黄海全钢子午线轮胎中的精品,将于不久投放国内市场。据介绍,新品牌的加入将有效增强黄海品牌的整体竞争力。

由于受国家限超载的影响,多数人陷在了“全钢子午线轮胎只适用于超载”的误区当中,把目光都转向了斜胶轮胎市场,然而,全钢子午线轮胎的降低油耗、高速安全、耐磨耐用、减震舒适、操纵稳定的显著优点注定了它将是轮胎的发展趋势。有报道称,近几年中国轮胎工业保持稳定高速增长,特别是子午线轮胎年递增率都在30%以上,出口轮胎已超过日本位居世界第二位。2003年美国完成出口轮胎4000万条,而中国则是4566万条。因此,黄海橡胶深知这一点,苦练内功,不断提高自身产品质量,将黄海牌全钢子午线轮胎的这一坚强后盾做得越来越好。7月份黄海橡胶共完成出口创汇548.7万美元,比同期增长79.7%。其中,全钢子午线轮胎完成出口创汇184万美元,比同期增长接近100%。据悉,7月份以来,国内外客户对黄海牌全钢子午线轮胎的认知度呈直线上升趋势,对品质的认可也达到了前所未有的高度。市场需求旺盛,订单饱满,产品除销往美国、加拿大、东南亚、中东地区外在欧洲也有订单。收获的丰硕成果证明:黄海橡胶全钢子午线轮胎在提高和保证产品质量方面已有了历史性的飞跃。

吕晓梅

贵轮公司 ERP 系统 PM 模块扩建 等项目投入运行

贵州轮胎股份有限公司列入2004年贵阳市第三批企业信息化项目专项补助资金计划、投资172万元ERP系统PM模块扩建、服务器运用及联络容灾及机房防雷安全的改造项目已经完成,并投入运行。

该公司原有网络架构涉及8个异地的建筑物,最远的在15km左右,通过计算机技术将网络划分为6个不同的网段,保证了各个网段数据的安全。贵轮公司投资1200万元于2002年9月完成的SAP公司的R/3ERP系统,具有了财务会计模块、管理会计模块、销售与分校管理模块、生产与计划模块和产品成本模块、物料管理模块的模块功能,使财务管理和物料管理进入了真正意义的实施管理和控制,有效地支持了业务快速的增长,也为下阶段系统的增容项目实施打下了基础。

随着企业规模的不断扩大,轮胎生产模具和原材料品种多,给库房管理、物流、资金流、信息流的控制、生产计划的制定造成了一定的困难;产品销售面广且多,在全国已形成了各区域中心管理的30多个销售点,市场因素要求公司必须及时调控市场;“三包”服务须周到及时,市场信息反馈须及时;产品更新换代的速度从产品开发、生产到销售必须加强协调;原有系统也存在信息反馈不全面、机房安全、网络病毒影响系统的正常运行、硬件资源不能满足系统运行等问题。因此,为保证业务的运作维护网络系统的正常运行,有必要实施SAPR/3的PM模块的升级;同时运用HP-MAS1000完成服务器的升级,保证模块服务器能7×24h小时的服务;为保证计算机机房系统的正常工作,还完成了机房防雷系统的安装。

该项目的实施,可以有效地控制贵轮公司生产制造过程和产品成本,降低库存,提高资金利用率和控制经营风险,控制产品生产成本,缩短产品生产周期,提高产品质量和合格率,减少财务坏账、呆账金额等;增强企业业务处理历程的合理化;企业竞争力得到大幅度提升,企业面对市场的响应速度大大加快,客户满意度显著改善;增强现代化管理意识和水平,增强企业内部的管理,提高工作效率,信息高度共享,为成本核算带来更多的便捷,直接透过订单查看发生的成本情况。

钟明贵

▲据预测,2004~2005年全球橡胶消费量仍继续增长,增长率约为5%,这将是连续4年增长,但增长率不会超过2000年的7%。市场对天然橡胶的需求增长率分别为5.6%和5.4%,合成橡胶的增长率分别为3%和4.7%。伍江涛