

济钢供产销共生体机制的建立

徐守亮, 靳立山, 郑 丽

(济南钢铁股份有限公司 生产部, 山东 济南 250101)

摘 要:传统钢铁行业体制存在未形成统一的核心价值体系、生产运作效率低下、存在信息沟通障碍等问题,济钢以价值链理论为依据,通过对企业现状分析,以生产过程、业务过程、关键支持过程为主要架构构建了供产销共生体机制。通过机制的建立,使济钢内部形成一个有机整体,从而使生产经营管理做到整体划一,增加了企业竞争力。

关键词:钢铁企业;供产销共生体机制;价值链

中图分类号:F270.7

文献标识码:A

文章编号:1004-4620(2010)06-0065-03

1 前 言

钢铁工业企业是一条环环相扣的价值链,研发、采购、生产、库存、运输、营销、服务各个环节缺一不可。在竞争越来越激烈、市场机会越来越少的市场背景下,钢铁工业企业管理变革的方向应该是真正按照“链”的特征改进企业的业务流程和组织结构,使企业的供、产、销系统形成一条“价值链”共生体,通过共生体管理来强化企业的核心能力,优化核心业务,增强系统运作能力,以提高企业的核心竞争力。结合企业当前的生产经营情况,济钢建立了供产销共生体机制。

2 选题背景及共生体建立的依据

由于传统钢铁行业体制等原因,钢铁工业企业的管理体制与运作模式存在着明显的裂痕现象。本应该形成一个“共生体”的供、产、销三大系统,却存在着各自为政、相互脱节的现象。

2.1 未形成统一的核心价值体系

部门主义严重,各部门按专业职能划分,在执行工作任务时,各部门都从本部门的实际利益出发,存在本位主义和相互推诿等现象。这些都是不可增值的经济现象,客观造成了经营过程运作成本的居高不下。

2.2 生产运作效率低下

不能及时满足顾客需求。在企业内部,产品经历了多个生产分厂的交接和再交接的环节,而在终端消费者那里,这一切都表现为来自企业的等待和再等待信号。整个过程运作时间长、成本高。经营活动运作迟缓的状态直接导致了企业在快速多变的市场环境中处于被动。顾客获得的也许正是那些因多次交接而使整体效能降低、品质误差概率增

加、却不得不将就使用的产品与服务。其结果是客户不满意,客户数量不断下降,产品市场不断萎缩。

2.3 信息沟通存在障碍

信息管理落后。没有充分利用Internet等信息技术手段,致使信息不全面、不准确、传递不及时、管理不集中等,造成销售信息、市场需求信息不能及时传递到研发部门和决策部门,新产品不能最大程度地满足市场需求,老产品不能顺应消费趋势得到及时改进。决策层也不能根据及时、准确、全面的信息进行科学决策。

2.4 共生体机制的建立依据

共生体机制可从根本上改变原来的管理模式带来的弊端。首先,共生体作为一个模块,企业用它来了解自己的成本定位,并找出能够促进执行业务层战略的多种方法。基本的共生体框架见图1。

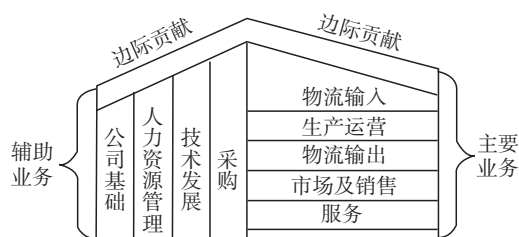


图1 共生体基本框架

参照波特价值链学说,将企业的采购、生产、营销、财务、研发、设备、物流、人力资源等方面有机地整合起来,做好计划、协调、监督和控制等各个环节的工作,使它们形成相互关联的整体,真正按照“共生体链条”的特征实施企业的业务流程。共生体机制打破了传统的职能部门界限,使企业组织结构由职能型向职能流程型转化,以价值增值流程(最终使顾客满意)的再设计为中心,建立合理的业务流程,以达到企业动态适应竞争加剧和环境变化为目的的一系列管理活动。

3 济钢共生体机制的实施

通过运用过程方法、系统方法,识别并确定了

收稿日期:2010-06-22

作者简介:徐守亮,男,1971年生,2007年毕业于山东大学工商管理专业,硕士。现为济钢生产部高级工程师,从事计划管理工作。

济钢的价值创造过程、过程的顺序、过程之间的相互作用。按生产过程在整个共生体链条中的作用以及为经营成功、为顾客带来价值的作用,识别并确定了企业的主要生产过程;根据各业务过程对生产过程的影响、对公司经营成功的影响和作用,识别并确定了主要业务过程和关键支持过程。主要生产过程的、业务过程与关键支持过程应为企业和顾客创造价值,并帮助企业获利和经营成功。

3.1 共生体机制的主要生产过程

钢铁产品生产是从铁矿石到钢材的物质形态不断转化并实现升值、增值的过程。烧结、球团、炼铁、炼钢、轧钢作为一个连续完整的系统,最终产品的价值是由各个工序不断积累形成的。炼铁、炼钢、轧钢与其他过程相比,在链条中的贡献最大,是创造价值的核心。多年的生产经验表明,炼铁将入炉料转化成铁水约创造价值200~400元,炼钢将铁水再转化成钢水约创造价值400~700元,轧钢将钢坯转化成中厚板约创造价值500~800元。在实现经营成功、满足顾客需求的过程中,炼铁、炼钢、轧钢是一个密切相联的整体。其中炼铁生产是基础、炼钢生产是核心、轧钢生产是关键。铁的成本占总成本的70%,钢的质量决定着产品的品种、质量和档次,钢材的内在质量、外在质量主要取决于轧钢生产,能否生产出适销对路、满足顾客需求的产品,很大程度上要依赖于轧钢。炼铁、炼钢、轧钢各工序的稳定高效,是实现系统高效的前提,也是保证整体成本最小化的关键。因此,把炼铁、炼钢、轧钢确定为创造价值的主要生产过程。

3.2 共生体机制的主要业务过程

为保证主要生产过程正常运行,需有必要的输入和准确的监视测量,更需实现产销衔接。产品的设计与开发,将顾客的需求转化为新钢种和主要生产过程的工艺要求,使产品更加适销对路,增加了济钢创造价值的机会;采购与供应管理,保障了主要生产过程运行所需的原料、材料和设备、备品备件,采购成本和质量还直接影响着主要产品的成本;生产计划与协调管理,是实现主要生产过程输入与输出有效转化的重要环节,对生产计划与协调的有效管理,提高了生产效率,缩短了生产周期,发挥了生产能力,降低了主要产品的成本;产品的监视与测量,确保了主要生产过程处于受控状态,满足了设计要求和顾客的质量需求;产品的营销与服务,向顾客提供了所需的产品,实现了企业产品价值形态的转化并获取利润,且通过服务培育了忠诚的顾客群。以上过程虽不直接创造价值,但对企业获利和经营成功有着巨大的帮助。因此把它们确

定为主要业务过程。

3.3 共生体机制的关键支持过程

关键支持过程对创造价值的过程起着不可或缺的保障作用。设备是生产的物质技术基础,搞好设备管理是保障设备维持正常生产秩序、实现经营目标的关键;计量管理为产品符合确定的要求、反映生产过程投入产出和成本的真实性,以及增强顾客和供应商对公司的信任发挥着基础性作用;人是工业生产最主要的资源,只有加强人力资源管理,才能更好地实现公司的经营目标;财务管理是企业管理的中心环节,也是建立现代企业制度的需要;冶金生产中环境危害因素和不安全因素多,强化环境和职业安全健康管理是保障员工的安全健康权益、实现社区友好与可持续发展的根本途径;企业的成本、质量、品种结构是否有竞争力,始于工程项目设计、施工与管理,工程项目建设直接影响着生产线和技措、技改设计要求的实现,对价值创造过程起着关键的支持作用。因此,济钢把设备管理、计量管理、人力资源管理、财务管理、安全环境管理和工程项目管理6个过程确定为创造价值的关键支持过程。济钢主要生产过程、主要业务过程和关键支持过程见图2。

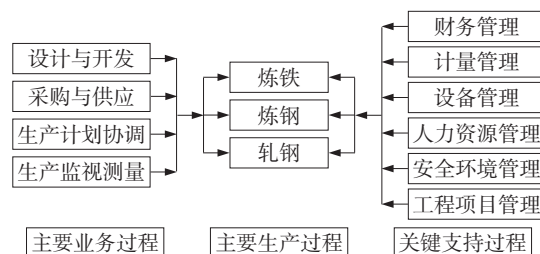


图2 济钢共生体构架

4 取得的经营结果

4.1 以顾客为中心的结果

近年来,第三方顾客满意度调查测评结果认为,济钢用户满意度与国内同等规模钢企相比属于高水平。在涉及到企业形象、总体实物质量、总体服务质量的满意程度评价中均取得了较好成绩。

4.2 产品和服务的结果

1)产品质量指标优异。主要产品碳素结构钢板、船体用结构钢板、低合金高强度钢板、锅炉用钢板等执行的内控标准都严于国家标准。自2005年开始,国家、省、市质量技术监督检验检疫局先后对济钢产品进行了多次抽查和高检,产品外观及内在质量均合格。成品钢材等级品产量率、钢材合格率呈逐年上升趋势,成品钢材“双标”(即产品质量达到国际先进水平和国际一般水平)产量率连续3a达到100%。万元工业产值质量异议损失率逐年下降。

2) 济钢产品质量不断提高。根据中国钢铁工业协会公布的数据, 济钢成品钢材等级品产量率、钢材合格率、成品钢材“双标”产量率最高, 万元工业产值质量异议损失率最低。

3) 主要产品在国内同行业处于先进水平, 实物质量达到或接近国际同类产品的先进水平。根据中国钢铁工业协会公布的数据, 济钢成品钢材“双标”产量率连续3 a 在国内同行业排名第一。成品钢材等级品产量率排名、万元工业产值质量异议损失率排名呈上升趋势。济钢产品出口日本、美国、澳大利亚、英国、加拿大等国, 产品质量达到了上述国家的标准要求。

4.3 财务和市场的结果

济钢财务状况和经营成果不断提高, 各项经济指标保持良好的发展趋势。中厚板销售量逐年增加, 受全国板材规模扩张的影响, 市场占有率基本持平, 业务增长和新增市场发展趋势良好。

4.4 组织有效性结果

主要产品产量、合格率逐年上升, 吨钢综合耗新水逐年下降。高炉入炉品位稳步上升, 高炉利用系数连续上升。炼钢钢铁料消耗略有下降。转炉利用系数稳步增长, 并保持在行业第一梯队。中厚板机时产量连续大幅度增长, 成本低。济钢坚持“引进、消化、吸收、创新”的指导方针, 加快工艺和新产品开发, 不断满足顾客的需求。通过加强资金预算管理, 实现了可比产品总成本下降。济钢整体设备管理水平不断提高, 主要指标呈现良好的发展趋势且均达到先进水平。

5 结 语

通过引入科学管理理念, 建立供产销共生体机制, 使济钢内部形成一个有机整体, 改变了原先企业大而散的弊端, 从而使生产经营管理上做到整体划一, 企业竞争力在无形中增加。

Establishment of the Symbiote Mechanism of Supply-production and Marketing in Jinan Steel

XU Shou-liang, JIN Li-shan, ZHENG Li

(The Production Department of Jinan Iron and Steel Co., Ltd., Jinan 250101, China)

Abstract: There were problems in the traditional Iron and Steel Industry system, for example, no uniform core values, low production efficiency, and communication disorders. Based on value chain theory, by analysis of company profile, Jinan steel sets up the symbiote mechanism of supply-production and marketing. Main architecture is production process, business process and key support process. With this mechanism, Jinan Steel worked better as a whole inside, unified the production-business management and increased the enterprise competitiveness in the end.

Key words: iron and steel industry; supply-production and marketing symbiote mechanism; value chain

山东金属学会安全环保学术委员会主任委员会议在济南召开

山东金属学会安全环保学术委员会主任委员会议于2010年12月17日在济南召开, 山东金属学会和安全环保学术委员会主任委员单位的17名代表参加了会议。山东金属学会袁立宝秘书长出席会议并讲话, 第四届安全环保学委会马旺伟主任委员主持会议并作工作报告。会议传达了2010年山东金属学会常务理事暨《山东冶金》刊物理事会理事长扩大会议和在无锡召开的全国六省安全环保学术交流会议精神, 增选和改选了第四届安全环保学委会主任委员单位部分委员, 总结了2010年第四届安全环保学委会工作, 讨论确定了2011年安全环保学委会的工作计划。会议研究确定, 第二届全国六省安全环保学术交流会议将于2011年在山东召开, 会议还就交流会议召开的前期准备工作做了具体安排。

(王经建)

山东省汽车轻量化技术创新联盟成立

由山东省汽车行业协会、山东金属学会等省内与金属材料及汽车整车、零配件有关29家单位倡议发起的“山东省汽车轻量化技术创新联盟”于2010年11月27日在济南成立, 山东省汽车行业协会王勤明会长、济钢蔡漳平总经理共同为联盟揭牌。该联盟的成立旨在抓住山东省汽车工业快速发展所带来的机遇, 应用新技术、新材料、新工艺, 合作开展汽车轻量化关键技术的研究和攻关, 促进科研成果产业化, 在推动汽车轻量化的同时促使联盟单位成员共同发展。

会议还邀请中国汽车工程学会、东风汽车公司、中国科学院金属研究所及山东理工大学的专家作了有关汽车轻量化与节能的专题报告。

(胡世杰)



2010年山东冶金医疗卫生管理研讨会在莱钢医院召开

山东冶金医疗卫生专业委员会年会暨医院管理研讨会于2010年11月12日在莱钢医院召开, 参加这次会议的有山东金属学会袁立宝秘书长、医疗卫生专业委员会委员共26名代表。

会议重点进行了各冶金企业医疗卫生机构之间一年来医院管理、卫生改革, 创新研讨, 发展预期的信息交流, 实地参观了莱钢医院重点医疗科室。会议对下一年度学会活动进行了意向讨论, 一致认为2011年5月份前后在青岛召开医疗卫生改革研讨会。

(王永忠)