

经济与管理

济钢实施产销研一体化工作实践

李积慧

(济钢集团有限公司, 山东 济南 250101)

摘要:产销研一体化是指企业在科研、生产和营销部门之间实现“目标共同、信息共享、责任共担、荣誉共有”的一体化工作方式。济钢通过实施产销研一体化,建立了完善健全的运行机制,保证了以市场为导向,以用户为中心的经营管理模式,实现了没有市场开拓市场,有了市场扩大市场的良性循环。

关键词:产销研一体化;管理模式;运行机制

中图分类号:F271

文献标识码:A

文章编号:1004-4620(2008)06-0073-02

1 前言

产销研一体化,是指企业在科研、生产和营销部门之间实现“目标共同、信息共享、责任共担、荣誉共有”的一体化工作方式,从而形成一个适应市场需要和变化的快速、联动的整体反应机制,实现企业的灵活、高效(效率、效益)和创新力,达到提高企业市场占有率和经济效益的目标。济钢通过近几年实施产销研一体化工作,目前的应用领域已覆盖了所有高附加值、高技术含量的重点产品系列,成为济钢一项重要管理模式。

2 实现产销研一体化的目的和形式

“以用户为中心”不仅是销售部门围绕用户的推销,更重要的是围绕产品服务用户的过程,从企业的战略、规划、科研、生产、营销全方位地为产品服务。有效整合企业内部各种力量,形成合力,克服企业内部各部门各自为政、分散服务的缺陷,提高为用户服务的质量,为企业赢得信誉。科研、生产和营销是生产企业内部的主要业务力量,三者的循环也是生产企业内部的主业务流程,这三者如何有效整合,恰当配合服务用户是企业内十分关键的问题。实现产销研一体化达到的整合效果是:三者目标一致、信息共享、衔接恰当、共担责任,并在实施中兑现承诺。显然,实现产销研一体化,是对现有体制专业分工缺陷的弥补,是对原有的“部门负责制”业务流程的一种再造。实现产销研一体化主要有以下多种形式:以产品为对象的产销研一体化小组;专业化销售公司+科研攻关组;新产品开发小组;计算机产销系统。另外,还有与用户联合研制小组等形式。济钢主要采用以产品为对象的产销研一体化小组形式。

3 济钢推进产销研一体化的理论基础

3.1 推进产销研一体化工作的必要性

推进产销研一体化工作是济钢适应市场经济、适时进行制度、机制创新的需要。目前,营销竞争激烈,市场环境变化频繁,用户的需求也越来越难以满足。在市场强势期,市场需求旺盛,要建立快速动员济钢已有的科研、生产和销售能力以满足市场的需求,同时还要充分利用自身的技术和资源优势,迅速有效地打开并占领潜在的市场。因此,企业内的科研、生产和销售3个子系统必须有机地结合,形成一个整体,即推进产销研一体化工作。

3.2 产销研一体化是新工作模式的探索

近年来,从济钢科研、生产和销售的工作现状来看,虽然各自形成了较好的系统性,但从相互衔接的部位分析,仍存在不协调性。科研部门与市场结合不够紧密,部分新产品合同的订货困难,新产品开发周期较长,科研开发难以形成自己的专有或专用技术。另一方面,销售部门在营销过程中为满足用户需求,需要生产部门改进质量、科研部门开发新产品,而处于科研与销售中间的生产部门由于缺乏对市场、用户需求的了解,难以发挥积极性和创造性。产生这种状况主要的原因是目前的企业组织结构以专业分工为基础,每个部门自成系统,各自对其专业工作负责,缺少整体性、系统性和全局性。如何消除传统专业之间分工的缺陷,建立科研、生产、销售等部门之间有效、紧密结合的工作机制是至关重要的,这种结合就是产销研一体化。产销研本身就是一个不断循环的过程,只有过程本身实现一体化,才能很好地去关心过程实施的结果。

3.3 产销研一体化是生产经营方针的具体体现

济钢的生产经营以效益为中心,用户的成本就是企业的成本,济钢必须建立供、产、销全过程的“大成本”系统概念,切实关心整个经济链中的成本问题,从而更好地提高济钢的经济效益。今后的产

收稿日期:2008-07-16

作者简介:李积慧,女,1966年生,济钢销售公司经济师,从事营销管理工作。

销研一体化工作不仅要关心占领市场问题,也要通过调整价格策略、交货期、付款方式等手段提高济钢产品的市场竞争力。

4 济钢产销研一体化的运行机制

实施产销研一体化是涉及面广、工作难度大的系统工程,济钢通过不断探索和实践,逐步建立了一套比较健全的工作运行机制,使产销研一体化工作稳步、深入推进。

4.1 建立了完善的工作推进机制

1)成立由相应职能部门组成的产销研一体化推进领导小组,对产销研一体化工作进行统筹规划和整体协调。2)制定产销研一体化工作实施目标。通过产销研一体化工作机制,有效地整合企业内部力量,形成合力,提高应对市场的反应速度,形成一个对市场快速、准确的整体反应机制,赢得市场竞争主动权,满足用户的需求,从而达到提高整个济钢产品市场占有率、企业竞争力和经济效益的目标。3)明确产销研一体化管理对象是济钢高附加值、高技术含量产品。根据生产经营和营销策略的需要,选择对济钢有战略意义的重要产品进行细分市场,以开拓市场、提高市场占有率、满足用户需求等为核心内容,实现产销研的有效整合。

4.2 建立了产销研一体化小组的工作机制

1)根据“目标共同、信息共享、责任共担、荣誉共有”原则,建立产销研一体化小组的工作机制。小组是一个工作团队,拥有共同的工作目标,共同

承担责任,建立促进共同工作的管理制度,实现信息共享,有机协作,广泛交流,团结互助,以服务用户、占领市场为目标,负责济钢一类品种板材或区域市场的攻关推进。2)团队内部建立了全员至少每月一次的定期沟通制度,并随时进行信息交流,形成具体问题解决在当时、当事人和相关人员的机制。3)团队内部围绕重点品种产品系列,综合各方面的信息,定期分析、研究产品的营销策略,科研、生产等方面存在的问题和差距,并及时提出今后一段时间内的实施措施,形成一个对该产品形势的快速反应机制,提高服务用户的质量。

5 结语

经过实践,济钢的产销研一体化工作取得了显著的效果,保证了“以市场为导向,以用户为中心”的经营运作模式的实现,消除了某些业务运作面上的障碍,形成了对市场的快速反应机制;实现了没有市场开拓市场,有了市场扩大市场,用户不太满意则改进质量、组织研发攻关,用户满意仍持续改进的良性循环;加速了济钢品种结构优化和产品升级换代,引导市场消费济钢具有优势的产品;进行了产品市场定位和产品整体发展策略的研究,细化了产品效益优先级工作。济钢船板市场占有率位居国内第一,锅炉容器板国内第三,提高了济钢冷轧产品的市场占有率,提升了济钢产品的知名度和美誉度,促进济钢品牌的提升,提高了卷板品种比,同时带来巨大的经济效益。

Practice of Implementing Production-marketing-research Integration in Jinan Steel

LI Ji-hui

(Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, china)

Abstract: Integration of Production-marketing-research (PMR integration) refers to the integrated working system that enterprise realizes “common targets, information share, co-holding responsibility and shared honor” among different departments of research, production and marketing. Jinan Steel established perfect and right operation system, guaranteed the realization of the operation and management mode with market as guided and user-centered and implemented virtuous circle opening up market and expanding market.

Key words: production-marketing-research integration (PMR integration); management mode; operation system

信息园地

莱钢棒材厂新产品新技术双双升级

根据当前严峻的市场形势,莱钢棒材厂加大技术创新力度,加强新产品的开发和新技术的应用,完成了各项技术升级和产品质量升级。棒材厂建立适应市场的管理模式,充分利用信息资源,了解当前市场动态与顾客需求,加快产品升级,提高工艺技术装备档次。2008年上半年各项技术指标较去年同期有所提高,国标螺纹钢成材率达到102.109%,螺纹钢合格率达到99.999%,始终保持了质量异议损失为零的目标。开发了 $\phi 28\sim\phi 36$ mm的6个规格圆钢,所轧制外形尺寸及性能全能符合要求,椭圆度控制在0.3

以内。开发了 $\phi 16$ mm三切分工艺,填补了省内技术空白。2008年9月份在小型生产线成功完成 $\phi 20$ mm规格锚杆钢工艺开发。

为增加钢筋的产品品种,棒材厂进行了抗震钢筋研发工作。2008年8月成功试制HRB335E、HEB400E、HRB500E抗震钢筋,轧制外形尺寸及性能全部符合抗震钢筋要求并通过审核专家鉴定,取得生产许可证。先后在4条螺纹钢生产线对不同规格产品进行试制,各项性能指标全部符合标准要求,为进入欧洲市场奠定了基础。(朱海滨,李水玉)