

稀土钢板材公司产销研运一体化管理模式探索

屈文胜, 王建钢, 宋云龙, 宋建军

(内蒙古包钢稀土钢板材有限责任公司, 内蒙古 包头 014010)

摘要: 文章系统介绍了稀土钢板材公司运行产销研运一体化管理模式的背景、具体实施过程以及取得的成果, 并对运行过程中的重要举措进行了全面的总结。产销研运一体化管理模式的探索与实践, 在提高企业生产经营业绩与管理水平等方面均起到了促进作用, 同时也为钢铁行业内其他企业推进管理机制改革、提升管理效能提供了借鉴及参考。

关键词: 产销研运一体化; 管理模式; 探索

中图分类号: F426.31

文献标识码: B

文章编号: 1009-5438(2022)02-0001-04

Exploration on Integrated Management Mode of Production, Marketing, Research and Development and Forwarding in Rare Earth Steel Plate Company

Qu Wen-sheng, Wang Jian-gang, Song Yun-long, Song Jian-jun

(Inner Mongolia Baotou Steel Rare Earth Steel Plate Co., Ltd., Baotou 014010, Inner Mongolia Autonomous Region, China)

Abstract: In this paper, it is systematically introduced the background, specific implementation process and achievement for the integrated management mode of production, marketing, research and development and forwarding in Rare Earth Steel Plate Co. as well as comprehensively summarized the important measures in operation process. The exploration and practices on the management mode promote the performance of production and management and management level of enterprise to be improved as well as provide the references for propelling the reform of management mechanism and improving the management efficiency of other enterprises in the iron and steel industry.

Key words: integration of production, marketing, research and development and forwarding; management mode; exploration

稀土钢板材公司坚持问题导向和目标导向相统一, 全力构建产、销、研、运一体化快速管理机制, 形成“效益测算、资源分配、合同评审、用户管理”四位一体的管理模式, 通过各职能模块的高效协同, 初步形成“以效定销、以销定产、以产促销、全产全销”的良好运营局面。

1 产销研运一体化的概念

产销研运一体化管理机制是稀土钢板材公司借鉴国内同行业先进做法, 并结合本单位实际情况摸索建立起来的一套集制造、销售、研发、发运于一体的管理机制, 其实质是在目前“以效定销”为总体经

营原则的前提下以市场为导向、以用户为中心、以销售为龙头、以生产制造及研发为主要业务力量构建的打通瓶颈、信息共享、快速联动、高效配合的运行机制。产销研运一体化运行的意义就在于打破了生产、销售、研发等各部门之间的玻璃墙,形成信息流及资源流的同步畅通、高效循环;通过企业内部各种力量的整合、融合、配合,高效率地解决问题,以便于通过高的效率创造高的效益,通过协同联动提高应对市场的反应能力。从实践效果来看,产销研运一体化的运行管理机制是对现有以专业分工为主体进行业务划分的管理体制的一种有益补充,是对现有“部门负责制”业务管理流程的一种再造^[1]。

2 制定背景

加快推进“十四五”期间包钢的总体规划及阶段计划,高质、高效地完成生产经营任务是稀土钢板材公司在市场化改革过程中面临的重要问题。为此,稀土钢板材公司运用产销研运一体化管理机制,着力稳中求进,聚焦管理增效。

2.1 符合行业发展、市场竞争的需要

稀土钢板材公司生产线在行业内属于投产相对较晚的产线,在品种储备研究、品种结构优化、产品档次及附加值等方面均有较大的改善空间,高档家电用钢与 DP、QP、热成形钢等汽车结构用高强钢、以及汽车外板用钢等产品尚未形成规模化生产,高附加值产品的产量及市场占有率不高,抵御市场风险的能力不强。所以,在经济全球化的大背景下,在行业内板材产品日趋高端化的严峻局面下,快速破解板材发展难题首先需要对市场形势进行精准研判及快速响应,这就需要建立一套适用的运行机制并保证其有效运行,产销研运一体化管理就是提高企业核心竞争力的重要手段。

2.2 符合公司要求、战略规划的需要

钢铁企业在经营管理过程中,首先需要明确的就是发展战略,并且通过强化管理、自主创新实现良好发展。包钢的发展战略是加快产品转型升级、推进高质量发展、建立稀土钢品牌、全面提高管理水平和创新能力、谋求企业更快更好发展。作为板材产品的主要生产基地,稀土钢板材公司需承接股份公司“打造国内最强、世界一流的稀土行业领军企业”的发展战略,建立产销研运一体化管理是实施发展战略、推进企业由生产导向型向市场用户导向型转变的需要,是企业的必然选择。

2.3 符合内部管理、提质增效的需要

立足并正视发展现状,不断完善内部管理制度、强化制度落地实施、持续提高管理水平是企业创新发展的不竭动力。面对日益激烈的市场竞争,要想跻身行业先进、提升品牌影响力,就必须深挖内潜、苦练内功、提质增效。在具体的经营管理过程中,需要深入剖析现有业务流程、现有管理制度中的制约环节、盲点误区,并据此进行机制、制度的优化调整。产销研运一体化管理机制正是在这样的背景下产生并发展起来的,是稀土钢板材公司为适应新常态、抢抓新机遇、寻求新发展而选定的突破口。

3 具体实施

3.1 查找瓶颈

就稀土钢板材公司工作现状而言,生产、销售、研发等部门均有相对成熟、完整的业务流程,并且具有一定的系统性。但是,不同业务部门的衔接环节仍存在一定程度上的不协调,究其根本,就是在以专业分工为基础的部门设置的情况下,各部门的关注点主要是完成本专业的工作任务,缺乏的是整体的系统性和协调性。从销售的角度来看,新产品市场培育需要过程,从市场导入到成熟需要持续跟进,拓展新产品的市场销售量,尤其是拓展高端新产品的销售量存在难度;相比常规产品,新产品可能会面临更多的质量抱怨,需要销售环节介入处理等等。从研发的角度来看,试制过程会对产线成本、产线效率造成影响,甚至会与现场技术人员出现意见分歧,研发人员在新产品开发过程中与产线的结合、对成本的关注等也需要逐步加强。从生产制造的角度来看,需要解决新产品试制与产线生产任务的矛盾,需要解决不足经济批量产品的合同组织,需要及时整理市场端反馈的信息并且与产线及研发部门整改闭环。所以说,需要在现有基础上构建系统、形成合力^[2]。

3.2 制度先行

为高效推进产销研运一体化管理,建立了产品利润、市场预测信息通报制度,在公司早会及经济运营分析会上定期通报各种规格产品利润及市场走势情况,以市场为导向,科学合理安排生产,对于市场销路好、产品盈利高的产品优先组织生产,并且依据市场的变化,快速调整生产顺序及数量,适应了市场,提高了效益。此外,根据阶段性特点,生产调度系统及时制定生产组织预案,从原料供应、仓储物

流、生产过程控制等环节都作了明确要求。按照效率最高、成本最低、质量最好的原则,发挥各条生产线的产能优势。

3.3 闭环管理

产销研运一体化管理机制是集生产管理、技术质量管理、产品研发、科研管理于一体的综合性管理体系,坚持以问题为导向,形成闭环管理。在具体推进过程中,时刻把握以效益为中心、以合同为基础、以公司下达的2021年提产攻关为目标组织生产;通过成本细分和售价还原进行效益测算;通过新增不成熟产品清单、产线设备能力及质量攻关要求等完善合同评审办法;通过建立完善用户档案管理等几个方面,贯彻“以效定销,以销定产”原则,指导销售进行品种结构调整工作,实现产品效益最大化。在以周为单位的产销研运联动会上,研发中心说明近期各产线新产品开发情况及存在问题,制造部对生产情况、产品质量情况、库存情况、合同交付情况、各产线品种最终盈利能力进行测算与分析,销售部门对产品市场情况、市场满意度进行分析与调研。通过有效沟通,及时解决存在的问题,科学地指导研产销下一步工作。

3.4 联动配合

依托联动机制的建立,着力推进以市场为引领、生产为保障、技术为支撑和物流顺畅有序的“销产研运”高效、务实联动,为创效助力。销售端建立完善用户档案,强化合同订单管理,通过梳理客户渠道,逐步优化合同结构,为组产降低难度;制造端通过时点价格和标准成本计算效益对各品种进行资源分配,优先安排效益好、盈利能力强的产品,对于效益较差品种仅保留稳定销售渠道的最小量;研发端根据产品研发进度与市场新需求进行研、产、销联合攻关(SBU)项目立项,不断优化产品结构,推进高附加值产品的研发进度与市场推广。

4 取得成果

4.1 多线历史记录刷新

经过一年的努力,稀土钢板材公司在生产经营、质量管理、科研创新等方面都取得了优异的成绩,在全线完成生产任务的基础上,炼钢、热轧、冷轧等多条生产线产量指标均达历史最高水平,实现了年产钢600万t的重大突破,铁、钢、轧多条生产线全年共计打破班产纪录52次,打破日产纪录94次,打破月产纪录21次,为包钢成为内蒙古首家营收超千亿

企业做出了积极贡献。

4.2 强化柔性生产组织

稀土钢板材公司通过实施ERP一级生产计划管理,使生产计划更加透明、精细、准确,实现了“以效定销、以销组产”的产销结合运行模式。通过调整与优化生产计划,加强一级生产计划对作业部执行计划的管理力度,对生产组织过程及合同执行过程突发情况做出及时应对,按时交付合同。通过及时完善正负面产品清单,保证高效及市场前景好的产品能够按经济批量尽快满足生产需求。针对新增的不成熟产品清单,要求产线组织攻关,销售控制接单量,视攻关进展逐步增量。通过提高计划执行率,强化产、销、研、质的紧密结合,随市场变化快速调整生产节奏和产品品种,在满足合同合理需求的同时,达到生产的平稳顺行。

4.3 加快市场需求响应

改革营销体制,转变发展理念,强化主动精准营销,推行“产品+服务”营销,实现从产品营销到技术营销、服务营销转变是稀土钢板材公司的一项重大举措。销售部门作为直接面对市场和客户的前沿单位,发挥龙头带动作用,组建专业化销售服务团队,成立由生产、研发、销售、技术质量等专业人员组成的北奔、一汽、奇瑞、家电等7个销售工作组,以服务用户为中心,以用户需求为出发点,构建一对一、一对多的服务格局,通过客户走访、现场服务、电话沟通等方式收集、识别客户的用途和需求,及时将信息反馈至生产和研发部门。研发、技术、质量等专业力量负责将客户的需求转化为钢厂内部“技术语言”及“管理语言”,共同做好产品售前、售中与售后全方位精准技术服务,在加快市场需求响应的同时注重满足客户多样化、个性化和定制化需求,提高直供直销比例。

4.4 实现技术研发突破

秉承“从用户到用户”的理念开展产品研发工作,即以从“精准识别用户需求”开始至“产品达到用户满意”为目标,严控产品设计开发过程,为包钢板材产品推广市场占有率提供了基础保障。全年累计开发13个系列255个规格新产品,新产品产量达126.30万t,超年计划8.30万t;稀土钢产品产量23.08万t,超年计划8.08万t。通过各部门的高效联动,2021年,稀土钢板材公司高磁感取向硅钢(Hi-B)实现了连续高效生产,达到行业先进水平;750MPa及以上级别高强度大梁钢实现稳产量产;

650 MPa 车轮钢通过东风商用车产品性能认证; 1 500 MPa级冷轧热成形钢完成储备研究及生产试制,各项技术指标达到要求;替代电镀锌的热镀锌电视机背板用家电钢产品获得用户高度评价并实现放量;780 MPa 级别镀锌双相钢产品完成试制,正在着力进行使用验证及市场推广;31 个规格的镀锌深冲钢产品及加磷强化钢产品走出国门,用于意大利菲亚特克莱斯勒汽车零部件,实现了包钢出口汽车钢批量供货的突破。

4.5 加强库存管理、减少资金占用

按照产销研运协同推进的要求,制造部加强中间库存与成品库存的科学管理,减少资金占用,加快资金周转。首先,通过缩短钢卷判定时限、提高冷系列产品包装速度、加快暂留待处理品处理、加强合同管理、减少不足整车、开展劳动竞赛提高产品外发能力等多种方式,将成品库存控制在合理范围。其次,加快非计划品处理速度、缩短非计划品滞留时间以保证库存结构合理。再次,建立定期自动处理机制,加快超期钢铁产品的处理流程以快速消化库存。多措并举保发运取得明显效果,在 2021 年钢轧系统各产线大幅度提产的形势下,月均成品库存仍较 2020 年大幅降低,3—9 月份的月均成品库存降至 88 481 t,较合理库存低 24 519 t,较 2020 年月均库存低 52 823 t。成品库存的大幅度降低,为生产及降本创造了有利条件。

4.6 提高生产经营业绩

作为以利润为核心的生产单位,稀土钢板材公

司承接包钢产品转型升级、盈利创效的艰巨任务,抢抓市场机遇与主动作为并重。通过一年来的产销研运联动,切实发挥了协同攻关作用,打通了生产经营堵点、痛点,带动了生产经营业绩的整体提高。2021 年,实现营业收入 354.32 亿元,较基础计划增加 110.32 亿元,较 2020 年增加 99.81 亿元;实现净利润 11.6 亿元,较基础计划增加 1.72 亿元,较 2020 年增加 2.3 亿元。这一成绩的取得,也验证了联动机制的有效性,为今后联动机制的持续运行积累了经验,奠定了基础。

5 结束语

产销研运一体化的运行管理机制是结合稀土钢板材公司现有机构设置、技术团队情况、产线及产品水平制定并实施的一种有效管理方式,是对现有以专业分工为主体进行业务划分的管理体制的一种有益补充,对于开发定位适销对路的产品、培养技术及管理团队、提高企业管理水平、实现企业高效运营、提升核心竞争力等均具有重要意义。

参 考 文 献

- [1] 李积慧. 济钢实施产销研一体化工作实践[J]. 山东冶金, 2008, 30(6): 73-74.
- [2] 吴昊, 高志刚, 刘建路. 产销研一体化运行模式下生产组织实践与探讨[J]. 山东冶金, 2009, 31(5): 159-161.