

## 加强营销基础管理 塑造持久竞争能力

尹 虎, 张 岩, 贺 杰

(莱芜钢铁集团有限公司 销售中心, 山东 莱芜271104)

**摘要:** 结合莱钢营销实践, 从优化组织结构、依靠制度规范运作、提高制度可操作性、依靠科技手段严格执行制度等方面, 论述了基础管理的重要性, 对保持企业持久竞争力提出一些建议。

**关键词:** 营销; 基础管理; 持久竞争力; 销研产一体化

中图分类号: F406 文献标识码: A 文章编号: 1004-4620 (2007) 04-0070-02

### Strengthening Basic Management of Marketing for Modeling Persistent Competitive Ability

YIN Hu, ZHANG Yan, HE Jie

(The Sales Center of Laiwu Iron and Steel Group, Ltd., Laiwu 271104, China)

**Abstract:** Based on the marketing practice of Laiwu Steel Group Corporation, this article discusses the significance of basic management through optimizing organization structure, standardizing operation with rules and regulations, enhancing the feasibility of system, carrying out the rules and regulations strictly with technologies, and puts forward some proposal on maintaining the persistent competitiveness.

**Key words:** marketing; basic management; persistent competitiveness; integration of sales, research and production

随着市场竞争的加剧、国家宏观调控的深入和莱钢跨入千万吨级钢铁企业行列, 莱钢实施了由“生产导向型”向“市场、客户导向型”的战略转移, 承担着能否成功实现战略转移的艰巨任务, 如何提高市场反应能力, 适应激烈的市场竞争, 打造营销核心竞争力, 成为营销工作最迫切的任务。基础管理是营销管理的基石、打造营销持久核心竞争力的根本保障。因此加强基础管理工作至关重要。

#### 1 高效的组织结构是基础管理的前提<sup>[1]</sup>

随着莱钢规模的迅速扩大和市场形势的变化, 简单按职能划分部门的组织结构模式弊端逐渐明显: 纵向沟通的层次增多, 降低了沟通效率; 部门间条块分割、缺乏沟通或难以沟通, 对市场的反应速度慢。在钢铁市场同质化程度高、竞争激烈的情况下, 对市场的快速反应能力已成为决定企业生死存亡的关键。为打破部门间的壁垒, 提高市场反应能力, 2006年3月, 莱钢建立了销售中心销售四部、技术中心科研四所、生产四厂的准事业部制的销研产一体化组织结构, 打造了信息畅通、反应灵敏、决策迅速、运行高效的营销链。利用产销研一体化会议平台实现市场、生产、研发信息共享, 提高了市场快速反应能力。

一是销研产会议的规格高。莱钢集团公司、股份公司领导、各二级主要热线单位和职能部门主要领导参加, 提高了决策的层次和效率; 二是统一各单位的利益。销售四部、科研四所、生产四厂统一以利润为主进行考核, 改变了过去销售部门偏重销量、研发部门偏重研发数量、生产部门偏重产量的销研产脱节现象, 形成了向市场看齐, 向效益看齐的共识, 团队协作蔚然成风, 各部门的协作效率明显提高; 三是狠抓落实。为了使销研产一体化会议规范运作, 以营销战略为方向, 建立了《关于产销研一体化运作的通知》、《市场营销战略推进实施细则》等办法, 实行例会制度、信息通报制度、考核激励制度和复命制度, 每次会议除汇报各部门的信息和问题外, 还必须汇报上次会议决定事项的执行落实情况, 并提出考核意见, 促进了各项工作

的落实到位。通过销研产一体化实施,大大提高了各部门的协作效率和市场反应能力。H型钢的新产品研发计划已排到了2008年,其他品种的新产品开发也迅速推进,新产品贡献率由2005年的2%迅速提高到2006年的7.2%;2007年一季度莱钢股份公司每股收益0.24元,是2006年同期的6倍,经济效益大幅提高。

## 2 健全的管理制度为基础管理建立了标准<sup>[2]</sup>

莱钢销售中心自成立以来,把制度建设作为一项重要的工作来抓,下发了《规章制度汇编》,在人员管理、综合管理、业务管理、储运管理、党群工作方面建立了近百项规章制度,基本涵盖了销售工作的方方面面,并根据业务发展的需要不断完善。特别是在业务管理方面新制定了《客户关系管理办法》、《客户代表管理办法》等。修订了《资源配置管理办法》、《市场信息开发管理办法》等,为销售工作的规范化运作提供了保障。

### 2.1 可操作性强是关键

莱钢销售中心在制定管理制度时,就特别注重了可操作性。以直销管理办法为例,直销管理办法实施细则明确了AAA级信用的具体评价指标,对于直销客户的评级就有月均提货量、合同执行率、货款回收及时率、提货稳定性、淡季提货量等十几个指标,每个指标划分为6个量化等级,可操作性大大增强。通过科学的数据分析较为准确地检验出直销客户的价值,为直销客户市场开发、规避直销市场风险提供了科学依据。

### 2.2 严格执行是保证<sup>[3]</sup>

制度制定了,关键在落实执行。制度只有坚持严格执行下去,才能产生效果,才能够改变组织成员中某些不利于达成组织目标的行为。形成习惯,形成企业特定的文化氛围,从而成为企业的核心竞争力。莱钢销售中心随着制度的完善和业务流程的逐步理顺,创新监督方法,以QES管理体系和服务管理体系为基础管理平台,以量化评分的办法制定了详细工作评价实施准则,坚持实行“专业管理考核”和日常的监督检查制度化。除了每个月的月度主要考核指标外,各专业管理部门从合同、客户关系、质量异议处理、人力资源管理、廉政监督、行政效率等方面,通过严格、细致的规范来明确业务运作过程中的工作标准,并对工作结果进行评估,从而保障营销计划和关键业务的正确执行,有力地推动了销售中心基础管理工作的提高。

## 3 先进的管理手段是基础管理的助推器

### 3.1 信息化是实现标准化管理的重要手段

信息化可以促进企业管理创新。一方面可以实现流程标准化管理,使企业的运营机制和管理方式更为高效、协调和及时;另一方面信息化可以提高人力资源的管理水平和员工的工作效率<sup>[4]</sup>。莱钢销售中心销售信息系统实现了手工操作向计算机操作的转换,工作效率大大提高。同时在信息终端管理人员可以实现同步监控,在流程管理中规范了操作程序,数据分析、实时传输功能强大,可使营销人员更专注于市场开发、市场信息数据的分析研究、决策,并为客户关系管理和市场决策提供了快捷、准确的基础数据,在莱钢产量从200万t到1 000万t迅速成长以及销售人员基本不增加的情况下发挥了巨大的作用。

销售信息系统适应性改造后完善了销售过程中各个环节的功能,实现了从市场开发到售后服务整个流程的信息化操作,加强各业务环节之间的约束力。同时引入先进技术,在系统集成、身份认证、信息安全、远程访问、电子商务、数据仓库等方面提升现有系统的技术成分,以充分利用互联网环境下的技术优势,为莱钢销售中心的科学营销决策打下坚实的基础。

### 3.2 基础数据管理分析决策是信息化的目的

制造行业里有“三分技术、七分管理、十二分数据”<sup>[5]</sup>的共识,形象地说明了基础数据的极端重要性。科学管理就是力图使每一个管理环节数据化<sup>[6]</sup>。在内部数据的信息收集上,莱钢销售中心在信息系统开发的初期阶段,就特别注重数据的标准化工作,完全按照国家统计局公布的统计指标体系建立规范的数据指标名称,并按照《计算机网络系统管理办法》等制度的规定,全面、准确、实时地收集、分析销售过程中产生的数据,为数据的利用奠定了坚实的基础;同时,在对外部数据的收集整理分析上,也利用《市场信息

开发管理办法》、《员工出差管理规定》进行了规范，确保信息的及时反馈，并通过信息报告定期评比的办法鼓励销售人员反馈信息，使市场信息的收集工作得到根本保证，最大限度地发挥数据分析决策指导销售的作用。

## 4 结语

基础管理工作是一个非常重要、需要长期如一坚持的细致工作，虽然在短期内不易取得显著成效，但对企业的长远发展是持续的推动力。只有加强基础管理工作，促进基础管理水平不断提升，执行力才会提高，才能塑造持久的市场竞争力，创造良好的业绩，增强抗击市场风险的能力。基础管理工作搞不好，完成任务目标将具有很大的偶然性，不利于企业的长期经营的稳定。当细节成为习惯，那就是优秀的企业文化。谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势[7]。21世纪企业之间的竞争，根本的是文化的竞争。因此，要想建成百年老店，就必须筑牢基础管理的基石。

### 参考文献：

- [1] 张戟. 执行力的基因[EB/OL]. [2004-02-06 ]. <http://www.emkt.com.cn/article/139/13965.html>.
- [2] 马宇. 中国为何培育不出自己的跨国公司[EB/OL]. [2005-03-30]. [http://www.sina.com.cn. 新浪科技\(特约评论\)](http://www.sina.com.cn. 新浪科技(特约评论)).
- [3] 邓羊格. 黑匣子：发现日本制造最大的秘密[EB/OL]. [2007-02-08].  
[http://biz.icxo.com/htmlnews/2007/02/08/1000132\\_0.htm](http://biz.icxo.com/htmlnews/2007/02/08/1000132_0.htm).
- [4] 陈庆修. 信息化对世界500强意味着什么？[EB/OL]. [2002-08-30]. <http://articles.e-works.net.cn/Articles/521/Article11248.htm>.
- [5] 周增瑞. 浅谈影响ERP实施成功的因素[EB/OL]. [2003-12-04]. <http://news.chinabyte.com/51/1750551.shtml>.
- [6] 汪中求. 细节决定成败[M]. 北京：新华出版社，2004, 156-159.
- [7] 陈庆修. 从企业文化看世界500强[EB/OL]. [2002-08-05]. [http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-08/02/content\\_508417.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2002-08/02/content_508417.htm).

---

[返回上页](#)