

# 煤炭流通企业营销业务的流程再造研究

周欣

(武汉理工大学国际教育学院, 湖北 武汉 430000)

**摘要:** 本文基于业务流程再造基础理论, 通过对煤炭流通企业的现有的营销流程进行分析, 指出了煤炭流通企业市场竞争力不强形成原因, 提出促进煤炭流通企业健康发展的相关对策建议。

**关键词:** 业务流程再造; 煤炭流通企业

中图分类号: F274

文献标识码: A

文章编号: 1006—7973 (2022) 05—0149—03

由于当前疫情下多个国家均采取停工、停产的方式抑制疫情扩散, 煤企暂停运营。导致整体煤炭需求量下降。目前全球经济正在缓慢复苏, 煤炭高需行业的需求虽有增长但速度缓慢, 需求薄弱。

国内煤炭主产区产能虽然进一步扩大, 但受到国际经济形势影响, 煤炭需求量锐减。这也对煤炭流通企业的市场发展产生了一定冲击。这些客观因素都促使煤炭流通企业高度意识到质量、成本、服务和速度对于营销流程的重要性。因此营销业务流程迫切需要被重新规划、发展和补充。

## 1 煤炭流通企业营销流程现状及问题

### 1.1 营销业务现状分析及核心业务流程描述

我国煤炭流通企业当前的营销业务模式主要包括简单购销贸易、代理销售贸易、代理采购贸易。客户种类大多以电力客户为主, 涵盖建材、冶金、化工及市场用户。公司煤炭采购一般在各自片区采购, 同时考虑到性价比会将质优价低煤炭与当地煤炭进行掺配销售。

(1) 简单购销贸易。属于主要业务类型。主要通过直接的买卖方式, 利用煤炭市场主体之间由于时间和空间等方面的因素产生的信息的不对称而获取中间差价。

(2) 代理销售贸易。通过与某个煤炭生产销售企业建立深层次的合作关系(比如资本合作), 以获取该煤炭企业的区域产品销售代理权。这样拥有稳定的资源供应渠道和一定的成本控制能力, 相对于传统直接贸易, 能够大幅提高市场竞争力。

(3) 代理采购贸易。代理特定终端用煤企业对外采购煤炭, 承担用煤企业的燃料采购外包服务。可以分为部分代理和全盘代理两种模式。公司拥有稳定的销售对象, 业务运行的方向在于多渠道需求性价比更高的煤炭资源。该模式主要承担的是委托单位的煤炭采购外包服务职能。

简单购销贸易和代理购销贸易作为当前煤炭流通企业的主要业务模式, 见图1公司购销和区域代理煤炭业务流程总图。

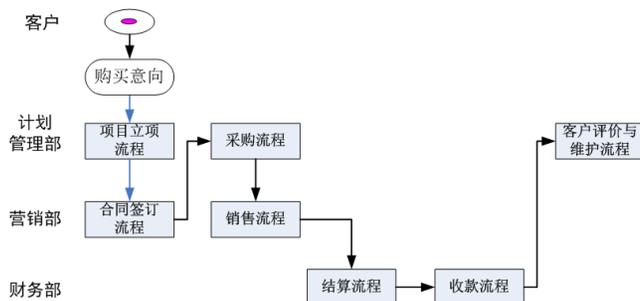


图1 公司购销和区域代理煤炭业务流程总图

如图中可见, 当前公司的营销流程主要集中在项目立项流程、合同签订流程、采购流程、销售流程、结算流程、收款流程、客户评价与维护流程。公司业务部门(营销部或者是各分公司)在获得客户具体购买意向后, 由公司计划管理部确立项目立项, 确定和审批通过后交由营销部进行销售合同的签订。计划管理部再根据合同, 制定采购计划和执行采购流程。计划管理部再将采购煤转向营销部, 由该部负责面向客户执行销售流程。销售中的结算流程和收款流程由公司财务部负责执行。销售结束后, 对于客户的评价与维护流程仍由计划管理部操作执行。

### 1.2 问题诊断

#### 1.2.1 战略定位不明确, 战略视野狭窄

在呼之欲出的“煤炭买方市场”时代, 公司要想取得竞争的优势, 掌握发展的先机, 就要成功地处理好决定公司生存与发展的三股力量: 客户、变化、竞争。即公司应该不但能够向客户提供低成本、高质量的产品和服务, 更要通过不断的管理创新、产品创新、市场创新来快速响应、满足并引导客户不断变化的需求。

#### 1.2.2 缺乏现代物流管理理念下的系统的业务流程管理, 没有形成企业核心竞争力

(1) 营销组合策略缺失。大多数公司没有建立现代物流管理理念下的系统的营销组合策略和标准化的流程制定。目前的运营是将计划、采购、销售、仓储、运输、装卸搬运、配送、售后服务等职能活动分散在不同部门进行管理, 没有体现“经营、管理、决策”三个层次的管理构架。

(2) 煤炭物流信息技术手段落后。由于大多数公

司未将信息化战略有效地纳入企业整体战略，导致管理信息系统建设滞后，系统建设分散，缺乏总体规划，以信息技术为主导的高层次的供应链集成管理基本没有展开。

(3) 公司营销业务结构单一，流通加工能力普遍较弱。简单的煤炭买卖业务模式将越来越难以适应市场变化的需要。传统煤炭流通企业特别是缺乏上游资源保障和下游市场支撑的企业由于难以建立有效的盈利模式，使企业经营存在较大风险，或将直接面临着生存危机。

### 1.2.3 营销业务流程存在诸多弊病及缺失

公司的营销业务流程由于存在诸多弊病并缺乏完整性，从而导致营销职能效率低下、市场占有率偏低、不能形成长期稳定的客户群。具体表现在以下几个方面：

(1) 项目立项流程繁冗复杂。整个流程涉及部门多，往往需要经过总经理、副总经理、各分公司、计划管理部和市场营销部，战线太长，占用时间多，效率低下，影响了公司整体的交货周期，导致交货常常不及时，客户抱怨较多。

(2) 采购和销售流程缺乏协调性。由于公司的具体采购业务是由计划管理部执行的。没有一个专门的部门对采购和销售流程进行统一协调，导致指令与执行涉及两地，货源调度与库存缺乏及时沟通，欠货何时调度等信息无法实时获知。货源调度与发运流程往往会发生脱节，拖延交货时间。

(3) 客户服务流程缺失。没有建立以“客户为中心，市场为导向”的市场拓展与客户服务体系。客户信息、客户档案不完善，客户关系维护没有开展，客户信用的评级也没有建立。

## 2 围绕营销类业务流程再造的探索

### 2.1 营销业务再造设计要点

公司应适当调整营销战略和营销组合策略，在现有业务流程描述的基础上，通过运用业务流程再造思想对营销类业务流程进行再造优化，以促进公司对客户需求能够做出更快速地反应、营销业务开展得更有效率。营销业务再造设计过程中应体现以下主要原则：

(1) 业务流程以客户需求为驱动，建立供应链管理、采购、销售、库存、加工、物流、服务、融资、财务之间的信息共享平台，实现销售业务的简洁、高效，提高客户满意度。

(2) 建立以人为本通畅高效的管理流程，将业务处理权下放到流程上。

(3) 实施信息系统支撑流程运行，实现运营从职能管理转变到流程管理。

### 2.2 公司运营管理体系重构框架

公司的运营管理体系可划分为“决策层、管理层、

经营层”三个层次。公司决策层：战略发展、投资、计划、监控等。公司管理层：供应链、财务、人力资源、信息、质量等要贯穿“管理流水线”全程。公司经营层：强调体现“管理流水线”的效率，流程化使业务管理与业务处理融为一体。实现从面向“职能”管理到面向“流程”管理的转变。建立“扁平化”的组织架构，以确保流程的通畅与高效率运行。

### 2.3 N+1 模式的煤炭供应链运营管理体系

建立公司总经理直接负责的以总部的战略运营管理中心“1”为平台和以各职能部门、业务部门为运营主体的“N”共同组成协同一致的公司供应链运营管理体系。使公司管理的三个层次：经营层、管理层和决策层得以明晰实现。

在这个组织结构趋于扁平化的管理体系中，战略运营管理中心作为整个煤炭供应链管理的设计者、管理者 and 协调者。职能包括：

(1) 统一整个煤炭供应链管理流程和规则，建立煤炭供应链标准。

(2) 对各业务单元的供需进行平衡和优化。

(3) 对各业务单元的业务信息进行整合。

(4) 通过信息化的调度系统，对各业务单元的物流环节的不确定性进行管理。

(5) 通过信息系统提供实时支持、协调和服务，促进各业务单元间的协同。

### 2.4 一般购销类业务流程再造

一般购销类业务流程再造包括普通购销类业务、代理销售业务、代理采购业务。

通过上述业务流程再造思想和方法，对原有的流程及部门设置进行了再造。如下图公司一般购销类业务流程总图。原计划管理部转变为战略运营管理中心，负责一般购销类业务的项目立项。项目立项直接由总经理审批后转向公司经营部门操作。通过简化审批过程缩短了流程的时间。合同签订流程的所属部门由原来的营销部转变为公司下属各事业部，事业部将获得更多的业务谈判自主权和经营权。采购流程也由原来的归口于计划管理部转变为由公司采购部直接负责，这种细化的职能分工能够迅速提升公司的采购工作效率，有利于降低采购成本。公司营销部除制定日常销售工作任务外，工作重点将放在客户服务流程。

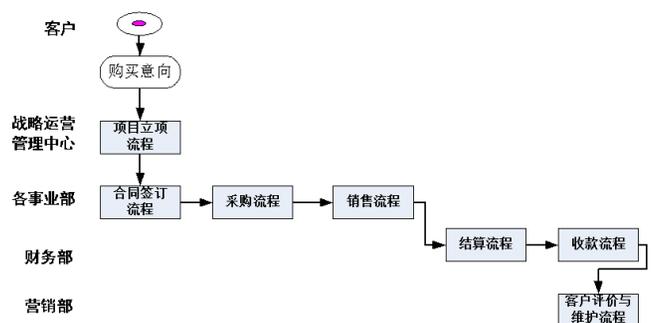


图2 公司一般购销类业务流程总图

销售业务流程主要包括发货管理、煤炭产品质检和收款管理。该流程可以清晰地反映以客户需求为中心的运营流程,也为各个管理模块的信息化建设奠定了基础。如图3所示。

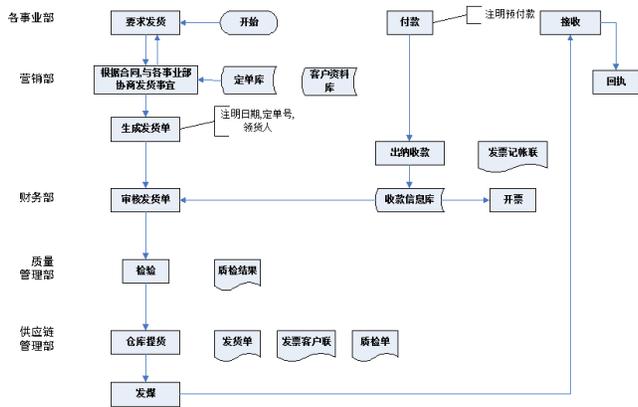


图3 公司销售业务流程

客户服务流程弥补了普遍存在的客户服务系统的缺失问题。该流程以客户需求分析、客户接触、客户资料管理和收付款管理为核心。如图4所示。

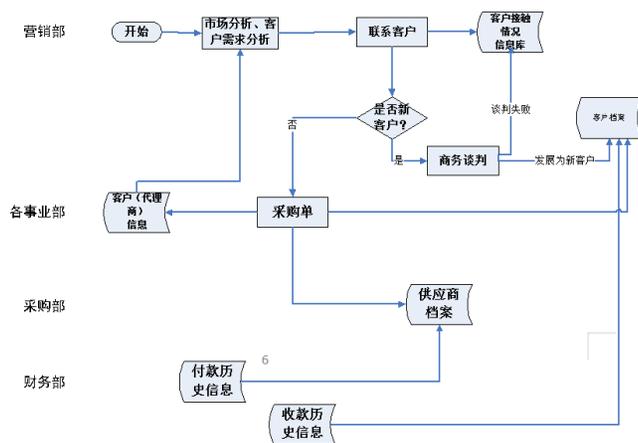


图4 MT公司客户服务流程

### 3 结语

通过对煤炭流通企业营销业务现状与业务流程的分析,本文尝试构建新形势下煤炭流通企业以质量、成本、服务和速度为中心的业务流程,以提高煤炭流通企业的管理水平和效率。但是,由于本文提出的流程再造离煤炭流通企业工作实践尚有差距,本文提出的理念有待细化,在营销业务中遇到的问题还有待进一步探讨并在实践中检验。

参考文献:

- [1] 王玉荣. 流程管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2004:81-162.
- [2] 高展, 陈红雨, 薛劲松. 企业信息化自助纲要 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2002:92-112.
- [3] 梁强. SH 煤炭公司营销策略研究 [D]. 成都: 电子科技大学. 硕士学位论文, 2011.
- [4] 王楠. 基于市场导向的 Q 公司营销流程再造研究 [D]. 长春: 吉林大学商学院. 硕士学位论文, 2011.
- [5] 蒋伶俐, 阎洪. 关于煤炭物流向现代物流发展的思考 [J]. 煤炭经济研究, 2011, 31(6).
- [6] 苏莉. 煤炭企业精益营销模式推进研究 [D]. 青岛: 山东科技大学. 硕士学位论文, 2008.
- [7] 李润灏. 我国煤炭物流发展现状、问题与对策 [J]. 中共中央党校学报, 2011, (8).
- [8] 周欣. 煤炭营销业务流程的重组与优化 [J]. 煤矿现代化, 2010, (5).
- [9] 刘增武. 浅析第三方物流企业业务流程再造 [J]. 技术经济与管理研究, 2009, (5).
- [10] 张宏. CRM 客户关系管理系统的设计与实现 [D]. 成都: 电子科技大学. 硕士学位论文, 2010.
- [11] 王杰. BPR 与 ERP 的关系及其应用研究 [D]. 天津: 天津大学. 硕士学位论文, 2010.
- [12] 仲秋雁, 肖南. 电子商务环境下 CRM 的体系结构 [J]. 大连理工大学学报 (社会科学版), 2002, 23(1).
- [13] 陈涛. 顾客关系管理过程对企业营销绩效影响的实证研究 [D]. 长春: 吉林大学. 博士论文, 2008.
- [14] 凌鸿, 曾凤焕. 中国企业 CRM 现状调查研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2006, 3.
- [15] 张华. 浅述煤炭营销战略的整合 [J]. 山东煤炭科技, 2010, (6).
- [16] 惠卫峰. 谈当前我国煤炭企业的市场营销战略 [J]. 中国煤炭, 2009, 35(8).
- [17] 方少华. 业务流程咨询方法、工具与案例 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2008:35-45.
- [18] 李旭军. 企业业务流程再造的成功要素探析 [J]. 咸宁学院学报, 2012, 32(3).