

纵深推进生产车间精细化管理工作的思考

□ 秦建洪

生产车间作为企业构成的最基本单元,是实现产品输出和实现企业各项经营目标的最直接部门,在企业日常生产活动中起着举足轻重的作用,也是企业关注的重心和重点。在生产车间纵深推进精细化管理,能有效提升企业生产效能,挖掘内部潜力,同时也是契合烟草行业当前“优秀卷烟工厂”创建和“四要作风”建设的有力举措。纵深推进精细化管理,不但要在思想上重视,而且要从行动上落实,实现全员参与,将“精、细、实、严”管理理念全面融入车间生产全过程,根植入全体员工头脑中,有效把控各项关键目标指标,以助推企业生产管理上水平。本文由此展开,着重围绕生产车间精细化管理推行工作进行分析探讨。

纵深推进生产车间精细化管理工作的必要性

推行精细化管理是顺应烟草行业改革发展的大势所趋。卷烟加工企业生产车间是卷烟加工的产出终端,处于企业最底层,其特点为承担的目标指标多、人员密集、工作环节流程多,过去多为粗放型管理。如今,国家局明确提出了“461”、“532”的战略目标,就是要进一步做大品牌、做强企业,提升行业整体竞争力,以应对国外烟草制造大鳄的入侵。很显然这对国内卷烟生产企业,特别是卷烟制造部门提出了更高的要求,过去粗放型管理模式就显得不合行业改革发展的节拍,因此转变管理模式,改粗放型管理为精细化管理是烟草加工企业持续发展的必由之路,其最终的落脚点必然会是卷烟加工企业的生产车间。

浅谈客户经理工作的重要性

□ 袁庆兵

客户经理是联系烟草公司与客户的桥梁与纽带,是客户服务的主要实施者,也是前台客户服务的核心,因此,作为客户经理来说,如何做对事情、做好服务,显得尤为重要。下面就自身的工作经验,谈一些认识。一是客户经理顾名思义就是客户的经理,直接从事客户管理,指导客户经营活动。客户经理在卷烟营销工作过程中,必须充分发挥经理的各项职能,运用各种营销技巧和方法,把烟草公司的各项销售策略宣传好、

从消费者层面入手做好卷烟打假

□ 曾亦钢

近年来,烟草行业的卷烟打假一直保持高压态势。2010年,共打掉大型制假窝点294个,重大制售假烟网路713个;查处案值5万元以上制售假烟案件7448起,打击利用互联网非法经营烟草专卖品案件43起;查获假烟575万件、烟叶烟丝181万吨,收缴制假烟机841台;依法拘留犯罪嫌疑人8506人,其中,追究刑事责任近4832人。可以说,2010年的全国卷烟打假工作取得了不错的成效。不过,在取得不错成效的同时,我们更需要认识到卷烟打假这项工程是长期性的,是不能有丝毫放松的,是需要持之以恒的。卷烟打假这项工程非常关键的一点就是从消费者层面入手,以“国家利益至上、消费者利益至上”为宗旨的烟草行业很有必要让消费者认识到假烟的危害程度、提升对假烟的辨识能力,参与进假烟的积极维权,这同时也是对消费者高度负责的一个体现,为消费者营造出一个安全、可靠的消费环境。

认识到假烟的危害程度

让消费者认识到假烟的危害程度可以从两个方面出发,即假烟对消

广大消费者日益挑剔的消费需求逼使生产车间推行管理精细化。自进入21世纪以来,卷烟消费市场已从卖方市场转为买方市场,供卷烟消费者的选择面变得越来越广,广大卷烟消费者的消费需求也日趋理性、日趋苛刻,这就逼使卷烟加工企业要进一步做优卷烟质量,为消费者提供性价比比较高的卷烟品牌,提高卷烟品牌的市场占有率,以便在日趋激烈的竞争格局中立于不败之地。很显然做优卷烟产品质量这一重任将落实到生产车间,这就需要生产车间纵深推进精细化管理工作,以“精、细、实、严”的管理理念全面把控车间生产每一流程,从而实现产品质量的不断优化。

推行精细化管理是提升内管水平的有效途径。精细化作为一种有效管理手段,已在美国麦当劳、日本丰田等世界知名企业得到充分实践证明。在生产车间深入推进精细化管理工作,将精细化思想融入车间每一环节,实现全过程覆盖,不仅能优化车间管理流程,而且能有效解决车间岗位职责不明晰、执行力低下、生产运行不顺畅等实际问题。

纵深推进生产车间精细化管理工作应避免三个误区

为实现精细化管理在生产车间落实到位、推行见成效,还必须消除和避免三个误区:

认识误区。推行精细化管理是一项全员参与的工作,必须得到全体员工的认同与支持,在推行过程中应加强动员宣传,要及时纠正精细化管理只是管理层的事,精细化管理只是一项阶段性工作等错误认识,要形成长效机制把精细化管理工作持之以恒地推行下去。

管理误区。推行精细化管理应突出重点,该精则精,该细则细,以防推行过程中陷入繁琐管理、复杂管理的误区。否则,非但不能达到预期目的,反而会使车间管理呈现怎样工作都在抓,而哪样工作都抓不好的被动局面,同时也会使车间员工疲于应对而导致抵触情绪滋生。

执行误区。推行精细化管理工作应着重抓好执行工作,要把每项工作都落实到位,做到从一而终,严格按照标准制度执行,要杜绝处理问题时标准不一、因人因事因时而异。否则,将会使精细化管理推行工作陷入执行不力、工作流转不畅的误区,届时再好的制度与标准都会成为摆设。

纵深推进生产车间精细化管理工作需注意的问题

纵深推进车间精细化管理工作,还应着重注意和解决以下问题:

着重解决岗位职责不明晰问题。工作细分、目标细化,这是精细化管理最起码的要求。因此,生产车间首先要对不同岗位的工作职责进行明确,要让各岗位职工清楚地知道自己每天应该干什么、应该怎么干、应达到怎样的目标,从而有效保障工作质量。在细化岗位目标责任时,要根据岗位特性不同而有所侧重,岗位层级高的职工应承担更多的目标责任,同时要尽可能地对目标指标进行量化,减少定性化指标,要让每位职工都肩负目标指标,以便公平公正地对职工工作业绩进行评价考核。在工作安排上也理应做到分工明确,应做到该谁的事就该谁干,要减少临时指派和随心摊派现象,要防止能干事的职工疲于应付整天忙得团团转,使其“种了别人的自留地荒了自己的责任田”。长此以往,将会消磨这部分职工

的锐气,使其对待工作的态度发生变化,从细心做好每一件事转为应付交差了事,降低工作标准与工作质量,这显然是与精细化管理指导思想明显相悖的。

着重解决制度不健全问题。推行精细化管理还应结合车间生产职能特点,对车间所有活动流程进行梳理优化细分,做到工作流程明晰、管理制度条块分明。一是要对车间所有活动进行梳理归类,在保证所有业务活动正常进行的前提下去繁就简,能优化就尽量优化,以减少工作的流转环节,进一步提高工作效率。二是规范管理应制度先行,要着重围绕部门工作的薄弱环节与短板问题健全各类管理制度,使管理制度覆盖车间生产作业活动全过程,做到不留空白、不留死角,使车间各项工作有章可循且在规范管理下动作,同时还应对车间各项管理制度进行定期评审修订,以确保制度的适宜性和符合性。三是要严格按照制度进行管理,严格按章办事,增强制度执行力和约束力。

着重解决考核不到位的问题。考核是对工作进行评价和促进的必要手段,同样精细化工作的推进也需要考核监督来加以推进。首先,要建立精细化推行工作专项考核体系,将精细化考核指标分解到各岗位,确保其覆盖车间每一岗位,让车间职工感受考核压力,从而变压力为动力促进岗位工作。其次,考核要从严,要有专人负责,要定期定时段进行,而且要与岗位绩效挂钩,与职工个人利益相结合,实行奖优罚劣,体现工作干好干坏的差别,以充分调动职工参与和抓好精细化工作的积极性与主动性。

着重解决治标不治本问题。对精细化工作推行过程中出现的各类问题,要认真对待,及时加以解决。在解决问题要从深层次剖析原因,找准问

题产生症结,从而有的放矢制定行之有效的管控措施,使出现的问题能得到根本性解决,避免同类问题重复发生。一是解决问题不能急功近利,只注重表象,要防止旧问题未解决而又引发新问题产生。二是要集思广益,群策群力,多征集意见,多分析原因,集众人之智探寻最为合理的解决措施,不能独断独行,凭感觉和主观臆断行事。

着重解决影响车间“质量、成本、效率”三项指标的突出问题。生产车间精细化管理推行工作要充分结合车间的生产职能特点,着重把控“质量、成本、效率”三项关键指标控制。一要做优产品质量。要坚持“支支一流”的质量理念,着重从“人、机、料、法、环、测”等环节着手,建立行之有效的质量管理“防控”机制,全过程贯穿“预防为主、控制为辅”的思路,变结果控制为过程控制,通过持续改进来促进车间产品质量的稳步提升。二要努力降低生产成本。要关注卷烟生产过程每一过程,建立物耗动态预警机制,定期核算物耗情况,重点关注主要物耗指标,对消耗异常情况做到及早发现、及时应对,有效防控。三要提升效能。重点关注影响设备正常运行的突出因素,及时组织车间技术人员进行技术攻关,不断提升设备运行质量来促进车间生产效能的提升。

精细化是一项长期反复循环的管理活动,其对管理效应的追求永无止境,同样精细化目标也理应不断更新、反复修订,呈螺旋阶梯上升,当车间实现了预期目标后将会转入对新目标的追逐实现。因此,生产车间精细化推进工作理应持之以恒地长期坚持,以助推车间生产上水平、管理上台阶。



参与进假烟的积极维权。在今年国内的“3·15”主题——“消费与民生”中,就特别强调消费维权是扩大消费需求的重要手段,是保障和改善民生的有力抓手。消费市场是信心市场,消费经济是信心经济。只有重视维护消费者的合法权益,才能有效提振消费信心,扩大消费需求,充分发挥消费对推进生产发展的能动作用,市场经济才更富公平正义,更富发展的活力和动力。同样,在卷烟打假工作中,也需要重视维护消费者的合法权益,鼓励消费者参与进假烟的积极维权,维护自身的合法权益,并让制造、销售假烟的不法分子无处可躲。卷烟打假这项工程是长期性的,是不能有丝毫放松的,是需要持之以恒的。卷烟打假这项工程体现了行业“国家利益至上、消费者利益至上”的宗旨,体现了行业坚守“国家利益至上、消费者利益至上”的承诺。与此同时,卷烟打假这项工程不仅需要相关执行部门的力量,而且更需要消费者的力量。卷烟打假这项工程不仅需要加大相关执法部门的打假力度,而且更需要从消费者层面入手,让消费者认识到假烟的危害程度、提升对假烟的辨识能力,参与进假烟的积极维权。

实现低焦低害目标需要深入五种合作

□ 暴英杰

国家局局长姜成康在分析“十二五”时期形势任务时,提出了“四个更加”的要求:更加注重深化改革,不断增强行业发展动力与活力;更加注重结构调整,努力推动烟草产业结构优化升级;更加注重技术进步,努力提高行业自主创新能力;更加注重共同发展,形成推动行业发展的强大动力。落实“四个更加”要求,对实现低焦低害目标具有十分重要的意义。那么,如何在实现低焦低害目标过程中体现“四个更加”要求呢?笔者认为,更主要的是行业内需要深入开展五种合作。

一是在卷烟生产上,需要烟叶种植与工业企业的深入合作。烟叶种植是提升卷烟品质的源头。因此,各种植基地(种植户)要根据工业企业需求,通过优化品种、优化种植环境、优化管理,全面提高烟叶质量水平。优化品种就是优先培育和种植害处相对少的品种,力求从烟叶种植环节减害。优化种植环境就是优化烟叶生态环境。优化管理就是规范农药使用标准,推广绿色环保生产方式,保证烟叶质量。工业企业也要为种植基地(种植户)创造条件,反馈信息。

二是在品质创新上,需要工业企业与科研机构的深入合作。在过去实现卷烟低焦低害、提高自主创新能力的实践中,这样的合作已经见到了明显效果。比如,北京卷烟厂通过与军事医学院合作,与北京医科大学等医疗机构、科研院所合作,与中国科学院生物物理研究所合作,研制出每支1mg、3mg、5mg、6mg、8mg、10mg、12mg等规格的混合型“中南海”系列产品。在类似的合作中,需要工业企业注意三点。第一必须信息灵,第二必须积极主动,第三必须诚恳,舍得花本钱。

三是在品牌培育上,需要商业企业与工业企业的深入合作。理由很简单:品牌培育关系工商企业共同发展。深入合作的方法很多,既要有坚定诚恳的态度,又要有可行的方式方法。在方式方法上,一方面可以坚持以往有效的做法。比如,通过联谊会、恳谈会、互访互信等有效方式,进一步明确两家共同的责任与目标。另一方面可以从实际出发创造新的办法。比如,共同制定低焦低害产品推介方案、推进工商协同营销制度、完善工商对接方式机制等等。

四是在市场营销上,需要商业企业与零售业的深入合作。商业企业与零售业户各自的职责,决定二者在市场营销过程中具有不同的优势。商业企业的优势主要在于更多的掌握产品特点,以及成龙配套的服务体系。零售业户的优势主要在于更多的掌握市场消费习惯。因此,在深入合作中,商业企业要通过拜访零售业户、通过开展订单组织货源、通过推进网上订货等营销工作,主动争取零售业户的配合与支持,使二者形成营销合力。

五是在商业企业内部,专卖管理和营销中心更需要深入合作。因为几乎在所有新产品上市的过程中,都不回避这样一个事实:假产品同时紧跟跟随,而且造假的水分会越来越高。解决好这一问题,专卖管理需要针对市场的新形势、假产品的新特点、贩假活动的新招法,通过落实各种打假制度和措施,不断的净化卷烟市场。营销中心需要运用专卖管理的信息,及时制定和完善假产品鉴别标准。只有这样的合作,才能维护好市场,保护知名品牌在市场上的顺利流通。

总之,实现卷烟低焦低害目标的过程,就是行业方方面面工作深入合作的过程。只有在以上五种合作基础上不断延伸的行业内外合作,才是“四个更加”要求的具体体现,才是“卷烟上水平”的具体体现。