

以工作上水平为目标全面推行“6S”管理

□ 吴显东

开展6S管理活动,是近两年烟草行业安排部署的一项重点工作,是事关企业长远发展和提升企业软实力的一项重要战略任务。自2010年以来,卷烟工业系统各生产点正在全面深入推行6S管理,笔者认为各卷烟生产点要统一思想,提高认识,紧密联系行业改革与发展趋势,结合企业实际,切实把推进6S管理工作抓实、抓好、抓出成效。

统一思想,提高认识,切实增强抓好6S管理活动的责任感和紧迫感

当今的中国烟草已经进入了以提升整体竞争实力为目标,积极实施大市场、大品牌、大企业战略的新时代,在行业新一轮改革发展中,围绕“卷烟上水平”的各项工作,江西中烟提出全面推进工作上水平是实现“两个跨越”战略目标的必然要求,是实现进位赶超、跨越发展的必然选择。作为卷烟生产点在发展过程中,必须清醒地认识到与国内行业兄弟厂家存在的差距,基础管理不牢、工作作风不实、精益生产意识不强、质量管理意识不浓、员工队伍素质整体不高。面对卷烟生产点当前存在的差距和不足,全体干部职工一定要增强忧患意识,居安思危,树立信心,转变工作作风,从基础管理抓起,一步一个脚印,打牢企业发展基石,为此,各卷烟生产点要统一思想,提高认识,充分认识开展6S管理活动的重要性和必要性,切实增强抓好6S管理活动的责任感和紧迫感。

通过抓好6S管理工作,营造一个干净、整洁、有序、安全的工作现场,从而有效激发职工潜能,增强凝

聚力和向心力,培养职工的团队精神,逐步形成关爱集体、珍惜荣誉的良性互动,营造拼搏、创新、协作、服务的良好氛围,促使职工整体素质和企业软实力的不断提升,为江西中烟实现进位赶超、跨越发展作出应有的贡献。

认真组织,精心操作,确保6S管理活动取得实效

全面深入推行6S管理,其目的就在于提高企业现场管理水平并有效改变员工的传统心智模式,从而推动企业的生产管理朝着精细、精确乃至精益的方向不断地前进。各卷烟生产点要准确把握理解6S管理的深刻内涵,教育和引导广大干部职工按照“严格规范”和“精细化管理”的要求,有效提高自觉参与6S管理的积极性和主动性,彻底改变思想观念,增强抓好6S管理的责任感和紧迫感,以饱满的精神状态,严谨的工作态度,务实的工作作风,积极主动地投入到活动中去。通过推行6S管理活动,全面提升企业基础管理水平,提升全体员工的素养,提升企业的形象。为保证6S管理活动不流于形式,不走过场,切实取得实实在在的成效,各卷烟生产点一定要认真组织、精心操作,确保任务、措施、成效“三到位”,并认真做好以下四个方面工作:

一是要认真组织,精心策划。按照“标准要提高、制度要完善、执行要严格、改善要精细、考核要科学”的工作思路,根据企业实际和6S管理相关要求,各卷烟生产点要从人、物、现场三者关系着手,加强领导、精心谋划,成立组织机构,明确工作职责,落实相关责任区域的责任人,明确各区域任务、实施标准和实施要求,建立日常检查考核细则,精心策划推进计



划,按照推进计划,有步骤地开展有效活动。各卷烟生产点负责人要以身作则、带头坚定执行,同时要加强宣传、发动,教育和引导员工自觉参与6S管理活动,要讲究实效、长效,避免走过场,把6S管理工作当作一项长期的工作任务来抓,要做好组织与协调工作,确保6S管理活动有序开展。

二是要周密诊断,找准问题。问题找得准不准,关系到6S管理活动开展得好不好,能不能真正取得成效。因此要在找准问题上多下功夫,下足功夫。要通过开展现场诊断、召开座谈会等多种形式,认真查找现场管理工作的难点和薄弱环节,有的放矢,制定有效措施,切实加以解决和改进,增强开展6S管理活动的针对性和实效性。在整个活动过程中,一定要采取“定点摄影”的现场诊断手段,不断地现场诊断、不断地发现问题、不断地解决问题,来确保活动的

顺利推进和现场的持续改善。

三是要梳理问题,突出重点。6S活动要解决问题的重点各卷烟生产点各有不同,有的是工作态度问题,有的是制度执行的问题,有禁不止的问题,有的是检查考核不力的问题。各卷烟生产点一定要从实际出发,重点找出现场管理工作中的突出问题,明确每个阶段改善重点,设定各个问题点的改善目标,制定具体的改善计划、整改措施和实施细则。

四是要重在整改,取得实效。整改工作6S管理活动的关键所在,衡量6S管理活动的实效,最终要看影响和制约企业发展的突出问题和管

理上的薄弱环节是否得到解决;最终要看员工关心的热点难点问题是否得到解决;最终要看员工的整体素质是否得到提高。各卷烟生产点要把整改工作贯穿到6S管理活动全过程,按照“即时发现,即时整改,即时

持之以恒,常抓不懈,确保6S管理工作向纵深发展

6S管理活动是一项系统工程,是一项长期的、艰巨的工作任务,不可能一时一事而就,一朝一夕而成。这次组织全面推行6S管理活动,目的是提高全体员工对6S管理工作重要性的认识,发动大家查找现场和管理中存在的漏洞,认真解决一些突出问题和薄弱环节。要想真正做到持续发展和规范管理,还要付出长期而又艰苦的努力。努力的方向在哪里?努力的方向就在于从工作作风和制度建设入手,提升整体素质,改进工作作风,增强主人翁意识,完善各项制度,理顺工作流程,巩固6S管理活动的成果,构建持续发展和规范管理的长效机制。活动只有开始而永远没有结束,要持之以恒,常抓不懈,在建立长效机制上下功夫。6S管理活动是一个长期的、渐进的过程,要围绕“持续改善”这一核心思想,逐步把6S管理活动层次由改善现场管理层次向提高工作质量和提高员工素养的层次推进,实现真正意义上的突破,要将6S管理理念最终形成企业文化重要组成部分,做到清洁生产、节约生产和安全生产。对此,各卷烟生产点一定要充分认识到这项工作的长期性和艰巨性,牢固树立打持久战的思想,并注重在建立长效机制上下功夫,持之以恒,常抓不懈,确保6S管理工作向纵深发展。

精神细作更赚钱

□ 何晓姝

江西省乐安县罗陂乡安乐村烟农邱四生,去年种植烟叶40亩,比上年减少了10亩,但纯收入非但没有减少,反而增加了5000多元,共为8.4万元。另外,他腾出的10亩地改种其他经济作物,又获得了纯利近2万元。为什么他的种烟面积减少了,经济效益反而提高了呢?

不久前,邱四生在该县召开的全县烟叶生产工作会议上介绍经验时

给出了答案。他说,是政府和烟草部门加大了对他种烟的科技指导和帮扶力度,使他的烟叶产量和质量都有了很大的提高,所以他才有这样好的效益。

去年以来,上级烟草部门为防止烟叶生产过热,纷纷调减了各地的烟叶种植面积。作为烟叶生产大县的乐安也不例外,当然,烟农邱四生的烟叶种植面积自然而然也在调减之列。开始邱四生也不理解,牢骚满腹:“前几年,没有多少人种烟的时候,政府

总是动员我们种烟,现有我们好不容易掌握了这项技术,开始赚钱了,政府又要我们调减面积,这不是玩人吗?”他甚至想煽动全村人都不要种烟了。后来,当地政府和烟草部门上门做他的思想工作,并派出烟技员长期驻扎在村里,指导他和村民们精神细作,科学种烟,结果他和村民们都尝到了科技的甜头,获得了颇好的经济效益。

防止烟叶生产过热、调减烟叶生产种植面积,是去年以来,国家局做出的重大决策。这项决策的推出,从短时间上来看,也许会减少有关地方政府的财政收入和少数烟农的收益,

但邱四生的事实告诉我们,只要我们有关部门做好科技服务工作,帮助烟农提高种烟的科技含量,那么,上级作出的防止烟叶生产过热、调减烟叶生产种植面积的决策,对烟农的利益并不会造成负面影响,相反还会促进地方财政和烟农增收。

毋庸讳言,一些地方政府和烟草部门,长期以来,只在烟叶种植面积上下功夫,不在烟叶生产的科技含量上做文章,致使烟叶种植面积盲目扩大,烟农的经济效益得不到提高,这不仅增加了烟叶生产的风险,也浪费了土地资源和劳动力成本。

烟叶生产也是一项科技含量较

高的产业,种得好不好,其经济效益相差很大,之中大有文章可做。片面地追求种植面积是不可取的。科技是第一生产力,这是毋庸置疑的真理,在烟叶生产上同样适用,并已得到了印证。作为地方政府、烟草部门,不应对上级调减了当地的烟叶种植面积有什么抱怨,不应削尖脑袋找上级增加种植面积指标,而是应该把心思花到对烟农的服务上,去千方百计提高烟农的科学种植技术,提高当地烟叶生产的科技含量,这样才能有效地提高当地的财政收入和烟农的经济效益,才能让上级满意,当地政府满意,烟农满意,达到多方共赢。

卷烟“铺货”应当注意选择市场

□ 魏洪海

被基层卷烟经营企业营销人员称之为“铺货”的新卷烟品牌培育工作,在卷烟营销诸多工作内容当中其最令营销人员感到头疼。特别是近一个时期以来,随着烟草行业“卷烟上水平”战略的全面实施,以及受到国家局卷烟品牌政策调整的影响,除几大骨干卷烟品牌以外,其他一些卷烟品牌变化幅度相对较大,新卷烟品牌市场投放力度有所加强,使得卷烟营销人员品牌培育工作的难度倍增。那么,如何去解决这个难题呢?

新卷烟品牌“铺货”被动的尴尬境地

说到新卷烟品牌“铺货”,对基层卷烟经营企业广大营销人员和卷烟零售业户来说再熟悉不过了,就目前的情况来看,基层卷烟经营企业在开展新卷烟品牌培育过程中通常采取按照零售业户户数情况将卷烟平均分配的做法,将上级企业下达的新卷烟品牌培育任务分解落实到每个营销人员头上,卷烟营销人员再将自己承担的品牌销售数量平均分配到每个卷烟零售业户上。实际上,这种做法还不能称之为“铺货”,应当或多或少含有硬性摊派的嫌疑。笔者认为,卷烟经营企业在

应当如同其他行业商家开展的新产品市场培育与营销销售活动一样,通过积极向业户推荐和宣传,让其能够在充分认识产品的基础上,接受和认可并选择商家推出的新产品和新品牌。简而言之,处于销售终端的业户应当有对产品选择的余地 and 权利。这才是真正意义上的新卷烟品牌“铺货”,也就是市场化的卷烟品牌培育活动。

然而,卷烟经营企业所开展的摊派式新卷烟品牌培育活动恰恰相反,并不是基于满足卷烟零售市场消费需求而进行的,也没有真正在企业与卷烟零售业户之间建立起平等化的卷烟营销关系,卷烟零售业户一直处于弱势的地位。造成这种局面产生的根本原因,在于卷烟经营企业没有充分考虑到选择市场等因素对卷烟品牌培育的重要影响。的确这样,选择市场对于一个新品牌的成长与发展极为重要,在一定程度上决定着卷烟品牌培育的成败。纵观新卷烟品牌培育活动的开展情况,一直以来卷烟经营企业对于选择市场重视程度相对不足,通常依靠行政化的手段和措施来开展卷烟品牌培育活动,所有的市场终端都是其新卷烟品牌培育的对象与重点,没有主次、没有区别,也没有一定的针对性。凡是归属卷烟经营企业的零售业户都要接受卷烟零售业户的品牌培育任务,增加新卷烟品牌上柜率和库存

量。这种“千篇一律”的卷烟品牌培育形式效果并不理想,卷烟零售业户也处于被动的尴尬境地。

准确市场定位 明确新卷烟品牌培育的发展方向

选择市场是做好卷烟品牌培育工作的重要环节。众所周知,做好选择市场工作是重新认识卷烟零售市场现状和发展趋势的重要内容,卷烟经营企业应当切实解决卷烟零售市场品牌需求认识不到位等突出问题,正确区分卷烟零售业户类别,根据卷烟零售市场消费需求存在的差异性正确设定新卷烟品牌培育目标和方向。特别是应当根据卷烟零售业户的卷烟经营环境、品牌需求要求、经济发展水平等因素做好市场选择工作,真正为新卷烟品牌培育活动的深入开展创造有利条件。卷烟经营企业必须着力避免只注重结果,忽略营销过程的问题,也应当强化营销人员的监管,转变营销人员过度注重获取自身经济效益的营销观念,有效杜绝行政式的硬性摊派代替市场化品牌培育和营销现象的发生。

准确市场定位是做好市场选择的前提条件,决定着新卷烟品牌培育的发展方向。我们知道,新卷烟品牌研发与推出有其较强的针对性和培育方向,通常是烟草企业针对一定的市场空间和消费群体而开展卷烟品牌培育

活动的。

从这个角度来讲,以消费地理位置为标准可分为农村消费群体和城镇消费群体,农村与城镇卷烟零售市场需求结构和层次并不相同的,有很大的区别与差异性。一般来说,农村卷烟零售市场卷烟品牌需求多为价位偏低、档次不高,以中低档卷烟品牌为主,而城镇卷烟零售市场由于其消费水平相对较高,经济实力较强,通常以中高档卷烟品牌为消费者主体。

以消费习惯与吸食口味为标准划分,可分为专一型消费群体和普通型消费群体。以卷烟消费以及经营场所为标准可划分为一般卷烟零售市场和特业市场。只有这样,才能真正取得卷烟品牌培育活动的预期成效。

开展市场调研 提高卷烟品牌培育的实效性

开展市场调研是做好市场选择的内在要求,影响着卷烟品牌培育的实效性。市场化的卷烟品牌培育活动的首要环节应当是开展深入细致的市场调研和摸底工作,组织广大卷烟营销人员深入到各自的辖区内开展工作,真正做到“知己知彼,百战不殆”,充分掌握卷烟零售市场发展现状以及货源供应和品牌投放情况。此举不仅能够全面了解市场业户需求倾向和卷烟经营要求,还要能够对整个卷烟零售市

场进行分门别类的细分,进一步挖掘新卷烟品牌的市场发展潜力。就目前卷烟经营企业所开展的市场调研与摸底情况来看,其效果并不理想,存在着走过场,走形式等问题,卷烟零售业户认同度较低,满意度较差。更有甚者,个别卷烟经营企业竟然没有开展针对新卷烟品牌培育的市场调研与摸底工作,使得整个新卷烟品牌培育没有真正迎合卷烟零售市场发展的实际,无法与市场运行节奏保持高度一致。

因此,卷烟经营企业开展市场调研,更应当坚持科学、系统、全面的原则,切实把握卷烟零售市场消费变化,找准新卷烟品牌培育的切入点,对辖区内的卷烟零售业户以及市场消费进行全面的分析与研究,真正将卷烟品牌培育活动做到位。只有这样,才能将卷烟品牌培育活动抓出成效,取得预期的发展目标。

突出重点 使品牌培育活动更具个性化

应当突出重点是做好市场选择的重要内容,使得整个卷烟品牌培育活动更具个性化。卷烟品牌培育活动应当属于市场营销活动的范畴,市场选择环节也应当突出卷烟品牌培育的差异性、地域性和层次性,绝不能不分大小、不分彼此、不分主次地一概搞“平均式”的卷烟品牌培育模式。实际上,尽管卷烟品牌培育活动与其他市场营销活动有着相同的特点。但是,作为特殊的商品,卷烟也有着自身的营销特色。从这个层面来说,卷烟品牌培育活

卷烟销售如何做到事半功倍

□ 孙启蕾

好的销售技巧或方法,往往能够达到事半功倍的效果,卷烟销售也是如此。笔者就从这个角度入手,探讨一下自己的经验。

要特别向消费者推荐过程中的技巧和方法

首先在向消费者推荐品牌这个环节当中我们应当注意的是,推荐卷烟的依据是消费者需求,只有调查了消费者的需求以后才能针对性的进行品牌推荐,其次,我们零售户要对卷烟商品有充分的认识和了解,在保证自己熟知品牌特性后再向消费者介绍推荐。最后,通过日常销售的经验积累,针对不同消费者进行不同的推荐方法,达到预期的销售目标。

要特别注意变被动销售为主动经营

如果您去过菜市场就不难发现,同样都是卖菜的商贩,但是来卖菜的消费者往往选择在大声吆喝的那家购买。其实商品的质量都是一样的,那为什么大声吆喝的商贩会获得更多的消费者青睐呢?答案很简单:主动销售与被动销售的差别。卷烟销售,虽然不一定要按照菜贩子那样大声吆喝,但是如果看到消费者有购买卷烟的欲望,零售户就应当主动地进行销售,此时,消费者的潜在需求很有可能便会转换为现实需求,在零售户的积极销售下购买卷烟。

要特别重视了解各种经营信息和烟草政策

经营信息和烟草政策包括很多方面,客户在客户经理走访时,了解比如货源信息、卷烟促销信息等等。在目前紧俏卷烟限量供应的形式下,货源信息尤为重要,这样我们才能合理分配每次订购数量,准备适量的资金。而且知道了货源信息后,可以对已有的卷烟库存进行科学销售,避免断档或是限量供应品牌出现脱销。同时,在烟草政策宣传上我们也要及时掌握。比如客户等级评定制度,我们应当全面了解评定细则和标准,这有利于了解自己的经营现状,努力朝高等级发展。除此之外,对于公司的最新消息和政策务必要及时了解,以便为我们更好地经营提供有力保障。