

如何提升工业企业品质管理水平

□ 刘德祥

质优物美的卷烟产品是各卷烟工业企业参与竞争的最有效武器。在国家局“532”“461”、云南中烟“331”及红云红河集团“2584”的品牌战略新目标及行业“卷烟上水平”的新要求下,如何有效提升卷烟工业企业品质管理水平,更好地呵护卷烟品质,以保证企业长足健康发展?笔者作为卷烟工业企业从事品质管理工作的一员,联系工作实际情况,阐述了自己关于提升品质管理水平的观点。

合理、科学、灵活构建品质管理文件体系

文件体系建设,是开展品质管理工作的前提。工艺流程、产品技术标准、检验规程、操作规程制定的合理性、科学性、全面性,直接反映企业品质管理工作的开展水平。

“合理、科学”要求品质管理文件体系的构建,须从企业的实际出发,而不是死搬硬套其他相关标准文件。要做到合理、科学,就必须从开发、工艺、生产、物流、销售、市场反馈等方面,针对各个细节详细拟定相关的标准文件,让企业关乎产品的一切工作行为都有“章”可循,有“法”可依。决不能厚此薄彼,甚至出现标准文件失误。标准文件出现问题,品质管理工作的开展必然碰壁,因失查而放任的产品质量事故、资源浪费等问

题不可小觑。

品质管理文件体系的构建,还应充分体现品质管理工作的“灵活性”。卷烟生产过程,充满着很多不确定性因素,预先制定的标准文件可能会不能完全发挥出相应环节的品质管理效能。此时,就必须因时、因地、因事制宜,灵活变更相应标准文件,使之满足操作要求。

俗话说“有备无患”,构建优秀的品质管理文件体系还应对应品质管理工作的开展有较高水平的“前瞻性”,依靠“前瞻”提升品质管理文件体系构建的合理、科学、灵活性。

建立供应商考核、选择机制,前移品质管理关口

传统的品质管理仅围绕本企业内部来开展进货、在线和出厂检验,对提供原、辅材料的供应商施加的影响几近停留在判定来料合格与否。要提升品质管理水平,从源头开始就必须形成完备的管理控制机制。

首先,针对企业所需原、辅材料建立完善的供应商考核、评价、选择机制。注重对供应商供货能力、品质保障能力、产品价格和技术装备水平等的详细考察,派出本企业从事品质管理的技术人员对供应商进行全面的定性、定量考核评价,考核合格的供应商最终确定为企业的稳定供应商。

其次,关口前移,将供应商纳入企业品质管理的范畴。供应商应完全依据受料企业的质量要求,提供

优质的原、辅材料。同时,保证供货质量的稳定,不得肆意更改关键配方、工艺和技术。

再次,要和供应商建立长效交流机制。企业品质管理人员有责任和义务协调供应商,帮助其发现问题、分析问题,解决问题。

突出“五个重点”提升在线品质管理水平,严把质量关

围绕生产过程进行的在线品质管理工作,各卷烟企业都有一整套的程序、制度。在线检验员往往是按照程序、制度要求,按部就班展开日常的检验工作,这样看似做了很多,却突出不了工作的重点。在线品质管理应该着重突出“五个重点”,严把质量关。

重点时段。主要包括开机首检,设备大修和更换牌号。三个重点时段都有很大可能因为设备运行的不稳定而造成卷烟残次品率的大幅提高。

重点机台。主要是指年老失修或者出现问题较多、较集中的机台。

重点关联性指标。主要指个别指标值波动必然造成其他一系列指标值的明显异常。例如:烟丝的水份、填充值等;烟支的圆周、长度等。

重点质量缺陷。主要指在一段时间内依据检验标准出现异常情况较多的质量缺陷。针对此类反应较为集中的质量缺陷,要联合相关部门认真分析、研究,集中攻关。

重点加强“自检为主,巡检为

辅”。生产车间环境状况较为复杂,容易引发产品质量问题的因素较多,在线检验员很难面面俱到。车间挡车工对各自管辖范围内设备运行情况、原、辅料上机性能、自身技术水平、挡车熟练程度等都较全面地掌握。挡车工在生产过程中对产品质量有基本的“预见性”,分析、处理在线质量问题更容易抓住主要矛盾。加强自检为主,巡检为辅,更有利于发挥各自的优势,互补互助,全面提升在线品质管理水平。

提高品质管理数据统计、分析能力,注重信息反馈、强化预警意识

检测数据是品质管理工作开展的“风向标”,数据统计的科学性客观体现品质管理水平的高低。

首先,按照各指标分门别类统计企业各产品的相关数据,建立健全品质管理数据库。

其次,采用科学的统计方法(如:控制图、散布图、直方图等),直观反映产品质量状况,找出波动较大的值,确定整改项目,反馈相关部门实施整改。

再次,做好日常信息传递和部门沟通协调。及时向相关部门反馈产品数据信息,让生产相关部门领导、管理人员、挡车工第一时间掌握产品信息,做到心里有数、行事有度。

最后,要改变观念,变合格性管理为预警管理。现在大多数卷烟工业企业对于产品的品质管理还几乎

停留在“合格放行”的观念上,“只要合格就万事大吉”的思想还根深蒂固。品质管理水平要求提升,就必须突破“合格性”检验的怪圈,在合格的基础上力求品质稳定、提升。预警异常波动的检测项目,认真分析原因,将质量问题处理于预期。

加强品质管理标准、技能培训,提升全员业务水平

卷烟产品的品质以品质管理为依托决定于生产过程,而在卷烟工业企业中普遍存在的现象是操作人员对品质管理的标准体系、关键指标、品质识别、过程控制手段等仅了解皮毛,清楚产能而模糊品质。这样必然达不到品质管理的最终目的,很难做到将质量事故防范于未然,扼杀于预期。

要提升品质管理水平,首先要做的是加强操作人员的定期品质管理标准、关键指标、品质识别、检验过程控制手段及自检技能培训。让每一操作人员熟知品质管理的流程、方法及控制关键点。

其次,建立操作人员与质检员互动的平台,促进品质管理知识、技能及经验的交流。以互动促进交流、协作、互助,从根本上提升操作人员的品质管理业务水平。

再次,定期开展“品质管理知识及技能大比武”竞赛,选拔“品管之星”。以榜样的力量,带动员工形成“比、学、赶、帮、超”的良好品质管理学习氛围,培养员工重品质的优秀习惯。

专管员如何做好基层服务

□ 唐加军

专管员作为一名普通的基层一线专卖工作人员,平时是与零售户最直接的面对者,自身的一言一行都事关着行业的现象,是行业的窗口,因此每一个专管员都要立足本职工作岗位尽心尽力为零售户做好服务工作,加强自身修养,努力提升客户的满意度,将本职工作落到实处。

不少人认为,专管员作为专卖管理人员不好为零售户服务,谈服务是销售人员的事。这说明部分人员思想还未从以前的旧观念转变过来。那专管员究竟如何结合自身工作特点为零售户进行服务,我认为:

深入持久的法律法规的宣传服务。在平时走访检查零售户的过程中,要通过各种方式和途径,向零售户积极宣传烟草行业相关的法律法规。使零售户懂法、知法、守法。根据形势和行业要求,进行突出宣传和重点宣传服务,突出宣传就是烟草法律法规颁布实施周年之际,重大节日之际,例如“315”消费者权益保护日等。重点宣传就是根据烟草专卖



整顿的重点进行宣传服务,例如打假打私、许可证的年检、零售户合理化布局,正在实施的诚信经营等级管理等服务。

公开公正的执法服务。在烟草专卖管理中执法检查既是一种执法行为,也是一种服务行为。执法是为了市场的净化,保护零售户和消费者的合法利益。因此,在执法服务中是要以法律、法规为准绳,不能同一政策两种标准,不能在执法检查中有亲疏现象,对有违规行为的只查张家不查李家,在执法中体现公平公正的服务。

高效的办证服务。在这项服务中,根据有关规定,公开办证程序,办证条件等手续内容。由于办证是我们烟草专卖一项政策性的严肃行政行为。因此,办证条件的把关显的尤关重要,符合条件的不拖延,不符合的坚决不办。

总之,作为烟草的专卖管理人员,应当立足本职岗位尽心尽力为零售户做好服务工作,力争做到一切为零售户出发,一切为零售户着想,一切为零售户负责,一切为零售户满意,将与“客户共创成功”落到实处。

净化卷烟市场需具备五个条件

□ 暴英杰

净化卷烟市场,既是国家烟草专卖法赋予烟草行业和烟草企业的责任,也是烟草行业实现“卷烟上水平”的必备条件之一。那么,实现这一目标需要具备哪些条件呢?依笔者之见,在当今市场经济条件下,若达到净化卷烟市场的效果,对烟草企业内部而言,应该具备以下五个条件:

一是要有足够的正确认识。要把净化卷烟市场看作是依法管理的需要。就是把烟草专卖法体现到卷烟市场管理的大小小环节之中,使之无一处空白、无一处遗漏、无一处走样。要把净化卷烟市场看作是规范经营的需要。就是通过解决一些地区卷烟市场目前存在的一些不

规范问题,在行业内外营造依法行政、依法办事的环境。要把净化卷烟市场看作是维护行业形象的需要。就是通过严厉打击违反烟草专卖法的各种刑事犯罪行为,强化法律法规意识,实现好企业各阶段的发展目标,树立和维护好企业的社会形象。

二是要加强对市场的检查。根据国家局“进一步加强专卖内管工作,继续开展专卖内管检查,加大案件查处力度”的要求,在健全工作机制的同时,结合贯彻落实新修订的《内部专卖管理监督工作规范》,通过实行联合互检、交叉检查、拉网检查、突然检查等方式加强日常检查。对重点部位、重点时段、重点业户,要集中力量进行检查,做到勤检勤查。检查中要坚持边检查边宣传、边

宣传边规范,用规范解决不规范,用正确抵制错误。

三是要从严进行处理。对检查中发现问题,要按照“三讲三不讲”原则严肃进行处理(三讲,即讲究依法办事,讲究市场规范,讲究对消费者负责;三不讲,即不讲户大小户、不讲面子薄厚、不讲关系远近)。尤其对制假贩假的行为更要从严处理,做到该抓的抓、该判的判、该移交的移交,用铁石的心肠、无私的情面,坚决果断地净化卷烟市场。同时,要加大信息举报线索收集工作的投入力量,掌握工作主动权,有效的堵住通过铁路货运站、汽运中转站、机场货运站、物流配送站、邮政物流等渠道非法流入的各种渠道外卷烟,为卷烟品牌培育扫清障碍。

四是加强内部督查考核。净化卷烟市场并非是一个区域、一个企业的事,而是全行业、全社会共同的责任。因此,各级主管部门要通过加强督查考核、协调指导等方式,共同负起净化卷烟市场的责任。在督查考核中,对卷烟市场管理失职的干部职工要进行责任追究,做到该批评的批评,该处分的处分,该撤职的撤职,用严肃的态度、严格的管理,确保卷烟市场得到净化,确保消费者买到质量可靠的卷烟。

五是严格规范经营行为。通过严格落实国家局有关要求,突出抓好重点环节,使卷烟经营行为不断规范。要抓好服务意识的提升。牢固树立“为客户服务、为市场服务就是发展企业”“解决客户经理的问题就是提升营销水平”的工作理

念,提高客户经理工作的积极性和创造性,加快客户经理素质提升,全面推动“卷烟营销上水平”。要抓好零售终端建设。按照国家局的要求,在完善终端功能、开发终端资源、提升终端形象上下功夫,努力提升零售客户综合素质和经营能力。要抓好“135”工作法的落实工作。进一步规范服务流程、提高服务质量、形成服务合力。要抓好网上订货。通过加强宣传、帮助零售户解决实际问题,加快网上订货步伐。

总之,净化卷烟市场,是一个综合性的管理效果,需要行业内外,甚至全社会共同努力。就行业内部而言,积极创造以上五种条件,就一定能够在其中发挥好应有的作用,使之达到预期效果。

强化终端建设 提升形象价值

□ 李若丹

随着卷烟营销网络建设工作的深入推进,卷烟零售终端作为卷烟消费者和烟草企业的桥梁和纽带,发挥着越来越重要的作用。结合行业发展形势,笔者认为在零售终端建设方面可以重点从以下五个方面开展:

服务打基础
通过结合135工作法,不断深入挖掘服务终端的内涵,提升服务质量,以“四同”要求为基础,开展多渠道订货服务、个性化拜访服务、专业化客户服务等,构建平等互利、共同发展的客我关系。

多渠道订货服务:随着电子商务工作的不断开展,目前形成电话订货、智能零售终端、网上配货和网上订货相结合的四种订货模式,有效地提升了零售客户订货效率,满足不同零售客户对订货需求的要求,竭尽全力提升零售客户满意度。

个性化服务:继续以“菜单式”服务为基础,结合《客户服务手册》,有效地解决了零售客户被动接受服务的模式,客户经理的服务项目由零售客户选择,不仅对客户

经理服务素质提出了更高的要求

求,更提升了零售客户对服务的满意度。
专业化服务:面向终端不断调整调配好各项企业内部资源,持续满足零售客户差异化的需求,要始终把专业化服务作为服务终端的发展方向,把不同终端群体按照经营特征加以归类,并安排不同的客户经理专业化地实施服务,打破了以地域范围安排终端服务的惯例。营销中心就此成立了项目攻关小组,通过对每个客户经理所服务终端的数量、质量、特征、难易程度、服务目标等都做了针对性、专业化的设计,并率先在万柏林区进行了改革试行,为零售客户服务提供了强有力的支撑。

“定位式”培训:在零售客户经营能力提升方面重点开展品牌文化交流活动,通过开展“定位式”培训,让客户充分了解行业改革和发展方向,从而理解烟草行业,最后达到依赖烟草、忠实烟草、积极配合烟草的目标,最终与广大卷烟零售户构筑经营共同体、利益共同体、文化共同体、发展共同体,全面建设和谐共赢的新型批零关系。

形象树窗口

在日常拜访过程中,客户经理对一些经营规模较大、装修较好的

烟酒店进行有针对性的宣传,让他们了解合理陈列的好处、优点,并邀请客户回来,召开“终端建设洽谈会”,精准传达终端建设的内涵,征询他们对该项工作的认识和建议,促进零售终端建设工作的科学、快速开展。在卷烟陈列方面主要分为新品牌展示柜、知名品牌展示柜、常规品牌展示柜和店长推荐专柜四种,通过制定统一的陈列标准,根据店内陈列情况因地制宜,对零售客户店内的卷烟陈列进行统一改造,使店内形象统一,从而提升零售终端形象,使顾客易看、易取,同时给店铺经营制造出舒适轻松的气氛和环境,使顾客心情舒畅地选购所需的商品,增加店铺的销售机会,提高店铺的销售业绩,从而提升零售客户盈利水平。

品牌规格到户管理:通过搭建一个集客户分类、品牌分类、监控、评估等功能为一体的信息平台,提高对市场、客户、品牌的掌控能力。在柜台陈列方面依据零售终端的不同,制定精准的产品陈列要求,与零售客户以协议书的方式进行签订,确保重点培育品牌在零售终端的陈列位置,并且加强对品牌销售断货时期的陈列要求,在价格标签后标注“暂已售完”字样,因为在终端有

没有陈列对于断销品牌的声誉至关重要,如果不进行货架陈列,那么消费者会产生品牌撤架、退市、质量问题等不好的联想;相反,如果保持货架能见度,所产生的效果则完全不同,有利于消费者推定品牌热销、紧俏,从而提高未来的品牌购买可能。

价值再提升

终端价值,就是建立零售客户的利益保障体系,让零售客户在公平有序的竞争环境获取合理的利润空间,从而打造有价值的零售终端。

“定位式”客户培训:以“四同”为纲领,在细分客户功能价值的基础上,以品牌为纽带,对客户开展“定位式”培训。所谓“定位式”培训,就是在培训安排上充分体现品牌发展导向和客户的实际需求,每期培训的目标客户依据知名品牌销售特点和终端功能分类进行针对性选取。培训内容分为知名品牌文化传播、营销服务理念传播、行业政策宣传讲解三个层面。知名品牌文化传播重点就品牌文化背景、产品特色、推荐技巧、消费挖掘等内容开展;营销服务理念传播重点从如何分析市场、分析品牌、分析目标消费群体、如何推荐品牌、提升结构、挖掘市场潜力、如何提高自身库存管理、价格维护、资金运用水平等方面进行;行

业政策宣传讲解方面,重点是通过客户经理讲解,并结合案例分析,使零售客户了解烟草专卖法律法规,树立守法经营、规范经营意识。

信息促发展

建立“一对多、多对一”品牌管理:首先通过对品牌的分析,对客户经理市场情况的分析,从各区选取不同市场情况的客户经理,成立专门针对某一品牌的信息采集及分析小组。这样成立多个小组以后,使全体客户经理,都成为某一品牌的专项分析小组的成员。这样做可针对这个品牌在全市的情况有个更准确的掌握。单一品牌的专项小组,在按周期性采集完这个小组所负责的品牌信息采集后,写出分析报告,并且在中心成立一个公布平台,使全体客户经理,及电访部门都能够掌握这个品牌的全市的情况,也方便更好的指导零售客户,把这些信息代到零售客户家中。这样下来,不同品牌的小组,把各自负责的品牌分析报告提交后,所有市场信息更加公开,更有效地指导客户经理的品牌培育工作,及信息的传递性更广。

主题创品牌

结合零售客户经营特点的不同,开展“主题式”终端打造,提升零

售客户经营能力。虽然卷烟零售客户经营的卷烟品牌基本相同,但每位零售客户都有其独特的经营特点,而这一特点如何彰显呢?这就需要“主题式”终端来营造各自不同的氛围,这就好比每一个手机都有一个主题一样,这样才能在商潮中彰显出自己。

依据零售客户经营业态、经营规模、商圈等因素的不同,针对零售客户经营制定了三个主题:龙城精华店、温馨港湾店、畅意人生店。龙城精华店:主要在交通枢纽、旅游区展示;温馨港湾店:主要在居民区域展示;畅意人生店:主要在餐饮娱乐区展示。通过结合不同零售终端的经营特点,通过主题装饰、陈列的方式体现其经营魅力,开场零售客户在消费者心目中的品牌。

通过从五个层面的提升,最终实现从形象层面提升客户的外在视觉价值,从延伸终端层面提升客户的服务水平和经营能力,从价值层面提升客户的品牌营销价值,三个层面梯次开展,实行“统一标识、标准陈列、差异出样、系列宣传、精细化管理、倾情服务”的“功能化”建设活动,全力提升零售客户培育知名品牌的能力和水平。