

浅论新形势下卷烟工厂安全生产管理(上)

□ 张胜健

多年来,我国烟草行业各卷烟工厂在安全生产实践过程中,积累了一套符合自身实际且行之有效的管理思路和方法,工厂之间通过学习交流,互通有无,取长补短,共同提高安全生产管理水平,很好地保障了烟草行业安全快速稳健发展。现阶段,随着烟草工业企业的合并重组,新一轮技术改造的陆续完成,卷烟工厂厂区面积、设备数量、生产规模成倍增长,安全工作难度加大,呈现出战线长、任务重、要求高的新特点,原有的安全管理思维和模式不断受到挑战。作为烟草行业基层企业,卷烟工厂应该以新的眼光和思维,采取有效措施,确保企业安全高效运行。

现阶段 卷烟工厂安全生产形势

经历几轮技术改造后的卷烟工厂,厂区范围在扩大的同时,各类新建建筑拔地而起,例如能够摆放更多设备的联合工房、储存更多原辅材料的仓库、容纳更多危险品的库房等,安全生产管理区域大,情况复杂,任务繁重。以南昌卷烟厂为例,近年来,新增“金圣香”精提中心、危

险品仓库等多处区域,以及HXD在线膨胀和卷接包等多组设备,危险源和安全隐患急剧增加,安全管理压力加大。同时,新工艺、新材料、新技术的运用,也对安全管理水平和员工素质提出更高要求。从行业几次生产安全事故的发生可以看出,安全生产形势远不容乐观。事故背后暴露的是预判不足、管理不细、知识不新等问题。如果形势预判能够再准确一些、管理能够再精细一些、知识更新能够再快速一些,很多事故是完全可以避免的。

部分员工安全意识淡薄也是不可忽视的客观存在。主要表现为:一是生产工作热火朝天,安全工作冷落一边。安全工作影响全局,关系到企业中心任务的完成。卷烟工厂中心任务是生产,但仍有员工一叶障目,一心只盯生产,置其他于不顾。二是事前等待观望,事后亡羊补牢。任何一起生产安全事故都是多起安全隐患集中爆发的结果。往往多次出现苗头,而没有采取补救措施,最终导致生产安全事故的发生。三是重检查、轻整治。部门员工在被检查出不合格项后,不愿认真对待整改工作,致使安全整改不彻底,安全管理效率低下。四是随性妄为、不听规劝。安全管理规章制度虽在日益完善,但执行情况却差强人意。不穿戴

劳动防护用品、不规范施工作业等现象还时有发生。

因此,结合当前形势,适时更新安全管理思维和模式十分必要。

以全新思维 看待卷烟工厂安全工作

一是安全工作的多层次意义。安全是企业乃至整个行业发展最重要的必要条件。从行业层面来讲,基层企业是行业安全的重要基石,确保安全生产是每一家卷烟工厂真正落实责任感和使命感的具体体现。从卷烟工厂层面来讲,没有安全,企业就没有精力和能力去加快发展、加强管理。从个人层面来讲,企业利益与个人利益是统一体,没有员工个人安全,就没有企业安全。从家庭层面来讲,平安就是全家的幸福,让员工平平安安上班、平平安安下班是企业安全工作最基本的义务。

二是安全工作的多角度认识。安全就是生产力。罗氏法则中提到,1元钱的安全成本投入,可创造5元钱的经济效益和无穷大的社会效益。社会上各类生产安全事故不断发生,火灾、爆炸、化学品及核泄漏事故等严重威胁人类的安全和健康,企业短期内获得的经济效益往

往得不偿失。企业对必要的安全投入不要吝啬,必要的安全投入,不仅可以避免人身伤亡,还将产生持续的经济和社会效益。安全也要算成本。安全投入要算好成本账。精打细算安全成本并非吝啬安全投入,而是要使宝贵的资金投入发挥更大作用,产生最大的安全效益。企业需要利用有效资源,坚持做好每年必要的安全投入,对安全投入和立项做好可行性分析和安全评估,解决好棘手和较困难的安全隐患问题,运用新技术和新方法发挥安全投入的更大价值,做到花小钱办好事,花小钱办急事。安全要以人为本。树立以人为本观念要处理好“严厉”与“仁慈”的辩证关系。安全生产各方面的管理制度要严格、严厉,这是对员工生命安全的仁慈,是最大的善意,不闻不问、心慈手软是最大的不负责人;树立以人为本观念要处理好手段和目的的关系,安全管理人员在处理违章行为的过程中要讲清道理,不要简单粗暴。关键看处罚后违章行为有没有改变,要将处罚作为手段,而不是目的。

三是安全工作的多方面能力。有想法,能做到,但能力不强,往往事倍功半。安全工作应该全面提升各级人员的安全能力。一是领导层提升安全决策能力。各领导层特别

是厂级班子在思考问题的时候,要有高度的安全意识,以及充分的危机意识和预防意识。在设备设施安装、基础设施建设过程中要提前排查危险源,做好安全风险评估。二是管理层提升安全管理能力。通过提高自身的安全管理业务素质,进一步修改完善规章制度,督促其在各个岗位、各项工作流程中得到切实落实。三是操作层提升安全执行能力。普通员工要了解安全规范要求,掌握安全规范操作的要点,熟悉设备性能和特点,具备基本安全防范措施。

四是安全工作的多方位发动。全面发挥广大员工力量。一要依靠基层管理的智慧和力量。基层的力量非常重要,不能靠少数科室长或车间主任,而要靠基层管理人员发挥作用,班组长要在履行管理职能的同时,履行好安全职能,为企业所用,为企业分忧。二要敦促全员养成良好行为习惯。对安全法规、安全标准、交通法规、各项规章制度要宣传教育到位,对违章行为要长抓不懈。三要持续提升安全队伍和员工素质。除了依靠常规的安全教育培训外,还可建立企业安全协会,有效地开展协会活动,通过多种形式的教育培训,提高员工的安全素质。

“峰终定律”中的 客户服务

□ 渔者

“峰-终定律”(peak-end rule)由2002年诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡恩曼提出。这条定律基于潜意识总结体验的特点:对一项事物的体验之后,所能记住的就只是在峰与终时的体验,而在过程中好与不好体验的比重、好与不好体验的时间长短,对记忆影响不大。而这里的“峰”与“终”其实这就是所谓的“关键时刻MOT”。

联想到客户经理在客户拜访服务过程中,客户峰终时刻的感受确实左右着服务满意度。因此我们要注重客户峰值时刻的核心需求和服务过程的终点体验,那么又如何掌握“峰”与“终”这两个关键时刻呢?

学会划分客户。受客户营业资金、地理位置、经营状况及经营能力等因素的影响,所在同一地区的客户也有所不同。为了能更有针对性地开展客户服务,把握客户的核心需求,我们有必要对客户类型进行细分。大致可以分为三类:一是小型客户。这类客户周转资金不多,备货量较少,对新品牌接受能力较弱,因此卷烟销售周期较短、资金周转较快,但是为了盘活资金影响了盈利水平,盈利水平偏低。二是中小型客户。这类客户在山区辖区占大比例,他们的资金充裕,但由于谨慎心理,对新品牌上柜有跟风心态、备货量适中,相对来说,这类客户的盈利水平中等,他们也有提高盈利水平的愿望。三是中大型客户。这类客户资金充裕、备货量相对充足,但是他们对卷烟陈列过于疏忽,对新品牌上柜并不重视,经营结构呈单一状,且有囤积库存的可能,为增加盈利可能会“犯险”。

寻准“峰时”,实施服务。客户经理在拜访过程中,有的客户可能因为客户经理的一句问候、一些经营指导、品牌推荐等而停下手头的事情专心与客户经理探讨经营遇到的问题,也有的客户对于客户经理的到来不屑一顾。这时客户经理就要注意了,你若想引起客户的注意必须找到该客户的核心需求,这就是寻找所说的“峰”,即针对不同客户我们开展不同的服务。如:对小型客户要多些耐心,根据他们的地理位置、经营状况及经营资金,分析他们的经营能力、品牌结构,及时进行沟通,引导其合理进货,安排科学库存,提高经营能力,提升盈利水平;对中小型客户要指导其增强销售卷烟信心、加强品牌陈列,及时增订新品牌,以吸引更多的消费者入店;对于中大型客户,由这类客户在销售卷烟有一定的主见,客户经理可以指导其提升个店销售文化,在获利的同时,提升文化底数,提升个店品牌知名度。不同的客户有不同的特点与需求,我们在每一次的拜访中,只有掌握客户的核心需求,用真诚而负责任的态度去服务每一个客户,客户才对我们的拜访服务感到满意,记住这次拜访的实质。

完美“终时”,让客户满意。客户经理在拜访过程中,多留一些时间让客户发表自己的意见。有时客户提出的问题是我们的暂时难以解决的,千万不能解决为由而一口回绝。而应当如实、详细记录客户所反映的情况与问题,让客户知道我们是重视他们的意见和建议的,我们的服务出发点就是让客户满意。这样客户即使不能马上得到答复,也不会因为问题没解决而产生不满。在结束时也不忘与客户至诚的一声招呼,完美“终时”,让客户对我们的拜访服务记忆深刻。

“峰-终定律”指出影响人们体验的是所谓的“峰”和“终”两个关键时刻,也就是说,如果在一段体验的高峰和结尾,你的体验是愉悦的,那么你对整个体验的感受就是愉悦的。各位客户经理不妨应用于我们的拜访服务过程,创造峰-终时刻的优质服务,提升客户满意度。

小议建设专卖内管体系

□ 陈海红

2012年全国烟草行业专卖及内管现场会议提出,要着力构建“制度完善、职责明确、监管到位、奖惩分明”的内部监管体系。笔者认为,构建专卖内管体系要在“全”、“细”、“严”、“实”四个方面,下足功夫,做足文章。

“制度完善”要做到“全”。制度建设是内部监管有效实施的根本保障,更是内部监管长效机制建设的重要组成部分。首先,制度建设要全面,系统,完整。要根据监管的内容,建立和完善内管检查、教育培训、工作报告、举报投诉、案件查办、责任追究等基本工作制度,还要根据实际情况和需要,及时制定高价位卷烟监管、非烟防控、预警筛选调查等其他制度,制度建设要覆盖内部监

管的所有内容,贯穿全部流程,构建用制度管人,制度管事的完整的制度体系;其次,制度建设要与时俱进,不断更新。制度不是一成不变的,制度建设要跟得上新形势和工作内容的变化,要适应新的工作要求,既要及时废除一些不合时宜的工作制度,增加新制度,又要修改完善制度中已经变化的工作内容,增加新的工作规定和要求,使制度在实践中不断完善,符合发展的需要。最后,完善的制度体系贵在实施,重在落实。要通过责任追究,加强监督、考核,确保各项工作制度贯彻落实到实处。

“职责明确”要做到“细”。首先要明确监管部门的职责和权限,并在内部进行公示,接受全员监督,避免发生职权之外的“越权监管”和不分轻重缓急的“胡乱监管”;其次各

级内管部门要对各自的工作职责,在内容和时间上,逐步进行分解和细化。要把较为抽象的工作职责要转化为具体的工作内容,针对具体的工作内容,研究相应的工作方法、措施和进度安排。上级局要加强对下级内管部门履职的监督检查,避免出现履职不到位,或履职不力的情况发生;最后,要根据工作职责和内容,科学合理地做好内部人员分工,制定内管工作人员分工一览表,做到人人有事做,事事有人负责。

“监管到位”要做到“严”。监管到位是内部监管较为普遍的难题。国家局推行内管委派制,加强层级监管,在机制上解决基层内管人员“不敢管”、“不愿管”和“监管不到位”的问题。监管到位要在“严”字上下功夫,一方面要对监管到位进行量化,分析和研究监管到位的量化

指标和工作要求,加强岗位考核,增强内管人员的履职意识,要对监管不到位的人员实施责任追究;另一方面要加强思想教育,要对持有“好人主义”、“怕得罪人”、“不敢监管”等诸多思想的人员,进行专门的谈话、劝诫和教育,对责任意识不强,屡教不改的,进行转岗、换岗,逐个调离出内管队伍;最后,要大力开展“严格规范”的宣教活动,积极营造“严格自律”的工作环境和文化氛围,使内管人员卸下“不敢管”、“不愿管”的思想包袱,切实增强内管人员“监管到位”的价值观和荣誉感。

“奖惩分明”要做到“实”。首先要建立、完善“实用”的内管奖惩办法,要明确内管奖励和惩戒的具体行为、奖惩措施和奖励标准,要增强奖励的激励作用,实行奖励时应注意物质奖励与精神激励、惩戒与教育

相结合,发挥好奖励的正面激励作用;其次,“奖惩分明”要落实到位,没有落实的奖惩终归是一纸文件。要及时予以奖励和惩罚,不搞“马后炮”,不搞“秋后算账”,要及时兑现奖励,保持内管人员的工作积极性、主动性,要及时实施惩戒,在第一时间纠正和阻止违规行为,要注意惩罚的手段和方法,实行惩罚时应突出教育的作用,通过“教育、惩罚、教育”的方式帮助他人吸取教训,改正错误。最后,“奖惩分明”要突出实用和实在,奖也好,罚也好,要恰到好处,起到最佳的效果,同时要树立“奖励为主,惩罚为辅”的思想,广泛开展内管评优评先活动,积极探索内管晋升和激励机制,充分发挥激励机制、奖惩机制在构建“制度完善、职责明确、监管到位、奖惩分明”的内部监管体系中应有的作用。

卷烟网上订货光鲜亮丽的另一面

□ 安娜娜

如今,网购、快递已延伸到全国城乡的每一角落,已成为人们工作和生活中必不可少的重要工具和主要内容,可见电子商务的发展势头不可挡。网上订货、网上营销,同样是我国卷烟电子商务的主要内容之一,是现代烟草商业的集中体现。

卷烟网上订货的推行,可说是“道路曲折,成效颇丰”。在较短的时间里,零售客户完成了从拒绝到疑虑到自觉接受到主动申请的蜕变,卷烟营销部门也同时经历了从担心到成功喜悦的历程。如今,各地网上订货率均已达60%以上,有的区域甚至达到99%。然而,光鲜背后有隐忧。卷烟营销,并非如“淘宝”买卖关系那么简单,它蕴含着市场营销、品牌培育、消费引导甚至服务理念等深层次内涵。随着网上订货的快速推进,上述问题正在日益凸显。

一是服务营销有所减弱,营销人员职能转换不够。商业企业的品牌就是服务,为落实这一宗旨,推广了“135”工作法,实施了服务品牌建设。但实际运行过程中,由于营销人员职能转换不够及时,导致工作重心偏离,甚至有的客户经理由于工作方法的当,将如今的网上订货又回到了当年传统订货模式上,整天忙于家中没有电脑的客户录入订单——替客户操作网上订货。

二是品牌营销互动不够,零售终端自主选择乏力。在以前的电话订货模式中,零售户对新品的需求往往可以通过电话订货员有针对性

地推荐而获得,而采用网上订货后,零售户虽然可以在电脑上直接看到新品卷烟的包装、价位等信息,但却缺乏对相应卷烟品牌的认识与了解。不可否认,通过网上订货提升了客户的自主性,然而由于工商企业没有及时跟进与零售客户的互动,及时宣传、介绍品牌规格、风味特征甚至文化内涵,其结果让很多零售客户对新上市品牌和省外品牌望而生畏,在提交的订单中,往往只有几个为数不多的紧俏品牌和省内畅销品牌。

三是后台资源保障不够,有关激励措施配套不全。网上订货需要将网上营销、客户互动等有关内容结合起来,才能让客户产生依赖性和黏性,进而去查阅里面的知识。而目前的状况是,虽然“新商盟”系统具有除订货外的其他功能,“经营分析”、“进销存分析”、“月订单分析”等等查询功能,但零售客户很少应用。一方面是客户操作水平所限,系统功能模块隐藏较深、设置不够直观。另一方面是营销部门无专人对相关信息进行维护,只是简单发布一些通知,或照搬工业企业提供的广告信息,缺乏对相关品牌的深度分析。此外,更是缺少网上互动,对客户的参与度缺乏相应的激励机制。

四是片面追求数量指标,工作质量有所忽视。目前,各市网上订货率虽已达75%以上,但农网比例远低于城网,而客户电脑自有率的比例远未达到一机一机的程度。外表看起来“光鲜”,但实际工作质量与国家局、省局的要求相比还有很长的路要走,

客户自主订货比例、网上订货成功率、网上订货订单质量都尚未达到现代卷烟营销的目标要求。

不只烟草,所有电子商务的发展过程都必然会遇到上述问题。以往,做买卖向来讲的是面对面交流,买卖双方“盛情难却”,卖方皆大欢喜。如今,网络隔开了人与人之间的距离,缺少面对面沟通。买方更加理性,卖方不得不尔,如不及时做好营销,则只能望网兴叹,然后在网络中灰飞烟灭。卷烟是特殊商品,在全球反吸烟浪潮中,烟草行业在狭缝中求生存,更需要增强危机意识,决不能放弃电子商务这块阵地。下述以笔者的一孔之见,抛砖引玉。

一是尽快转换营销人员职能,促进服务品牌化。卷烟营销人员在卷烟市场营销中充当着十分重要的角色,作为一名称职的营销人员,要本着对企业负责、对客户负责的原则,既要考虑企业的发展,又要保证客户的利益。随着卷烟网上订货的不断推进,卷烟营销人员应该尽快转换职能职责,一要进一步关注客户的需求变化,避免烟草公司所提供的服务与客户实际需求产生差异;二要更加关注客户订货情况和订单质量,做好未订货零售户的订货提醒和存款的提醒,以及订单数量与品牌结构的合理性;三要更加注重卷烟订购计划的指导和品牌满足情况,避免客户盲目订货,造成卷烟库存积压;四要更加注重新品卷烟的宣传,提高客户对新品卷烟的认知度。五要更加注重信息的搜集与反馈,传达市场动向,解答客户疑难。



二是搭建“三方”信息互动平台,充分挖掘终端信息资源。网络营销则通过网上订货电子平台,借助网络资源,有效实现“工、商、零”三方互动,包括新品推荐、品牌展示、品牌文化的传播、品牌知识的宣传,达成品牌销售不断提升的目的。同时配合终端扫描设备的运用,将直接测算出终端的动销率、断货率、存销比和价格波动情况,为行业及时、准确地了解和掌握市场信息,调整营销策略提供依据。此外,通过点对点、一对一的互动,并配套相应的激励机制,激发零售客户参与卷烟营销活动的积极性。

三是变单纯的订货网站为营销综合门户网站,增强客我互动。目前“新商盟”主要面向客户订货,互动功能差。应由营销部门联合信息部门自主开发“卷烟营销门户网站”,设置新闻资讯、货源供应、品牌之窗、终端建设、经营指导、法律法规、在线客服(BBS论坛)、互动积分、客户满意度网上调查等栏目,使零售客户只能通过此门户网站才能进入订货系统,同时可了解货源、品牌等

信息,参与互动。落实卷烟营销网络业务规范,在组织架构上设置网络订单业务部与专门的岗位,对网上订货和网上营销等进行专人负责,并授权相关市场经理参与客户的互动,解答相关政策及咨询,通过客户参与情况、销量、重复订购率、知晓率等指标的变化对网上营销活动进行分析评价,并根据客户参与度实行积分奖励制度,提高零售客户参与度与积极性。此外,不定期在网上进行客户满意度调查,更能客观反映客户的真实想法。

四是加大零售终端建设力度,确保卷烟网上订货质量。“得终端者得天下”,在关注网上订货率的同时,要高度重视零售终端软硬件水平的提升,缩短城乡差距,提高一户一机普及率。实施网上结算的同时,创新电子结算方式,通过网上银行、POS机和贷记卡等电子化产品,丰富零售客户资金结算方式;引导零售终端配备信息化工具,实现客户经营智能化、终端资源功能化,信息资源现代化,有效发展终端功能优势,提高网上订货服务质量。