

中国金叶周刊

GOLDLEAF WEEKLY

2013年7月31日 星期三 责编:袁志彬 编辑:周君 美编:张彤

企业家日报

9

随着现代物流的发展,资源整合、管理整合已成为物流管理发展的内在要求。湖南中烟通过物流整合优化,组建具有独立法人资格的物流公司,实现物流专业化、精细化和规模化运作——

湖南中烟:物流整合优化效果初显

■ 新华

湖南中烟拥有多点生产、多点联营合作加工的生产力布局,拥有覆盖全国各主要地市的销售网络、十几个省的烟叶采购网络、二十余家供应商的辅料采购网络以及省内外数十个仓储设施,物流资源相当“丰富”。然而,在原有湖南中烟物流系统内,仓储业务由各卷烟厂负责;涉及采购、销售的物流由原料、营销、物资部门负责;运输业务由物流企业(各卷烟厂下属的运输公司)负责;物流企业属于多元化产业系列,由投资管理公司和卷烟厂共同管理。“多头管理的局面对物流业务的开展和优化造成了一定的困难和损耗,资源配置、业务调度、管理控制等难度较大,难以有效支撑业务运营,无法优化供应链物流。”湖南中烟认为,“只有打破壁垒、整合资源,运用现代物流新机制、新管理、新技术,才能适应企业的发展要求。”

因此,在确定了对湖南中烟物流的整合思路之后,成立一个具有独立法人资格的物流母公司,实体化运作,统一部署、实施物流整合工作,就提到了湖南中烟的议事日程上。

法人实体

实际上,从2009年起湖南中烟就开始探索物流法人实体化运作,2012年10月,湖南中烟物流有限责任公司(以下简称“湖南

中烟物流”)正式挂牌成立,注册资本为1.5亿元。

按照现代企业制度要求,湖南中烟物流搭建了完备的公司法人治理结构,建立了公司董事会、监事会、经理层相协调的组织架构和决策管理机制,实现了由部门管理向公司管理的转变。

湖南中烟物流与采购中心、营销中心、卷烟厂等单位之间也有了清晰的界定,同时,明确了与湖南中烟投资公司的资产管理范围互不交叉,从而明确了湖南中烟物流经营的不是多元化业务而是烟草的核心业务。作为湖南中烟的全资子公司,湖南中烟物流一方面具备职能管理部门的职责,同时承担着经营运作的职能。

目前,湖南中烟物流承担了湖南中烟的全部物流业务,统一管理和运作,并根据企业的生产、销售、采购计划制定统一的物流方案,集中组织业务,并管理供应商;在日常运作环节,通过信息管理平台下发物流业务计划,下属企业根据计划实施运输、仓储、信息等物流作业,形成专业化、一体化的现代物流体系。

整合优化

作为归口管理部门和业务经营实体,湖南中烟物流对下属6家物流企业、约10亿元资产、1086名员工的物流资源进行整合优化,负责开展成品卷烟、原辅材料运输业务

并将逐步接管仓储业务,最终对物流业务实行一体化、专业化运营管理。

针对企业物流规模大、物流管理层级多、物流业务成分复杂且缺乏统一管理的实际情况,湖南中烟物流确立了“业务整合、管理整合、资产整合”的“三步走”策略。

在业务整合方面,湖南中烟物流将分散在各个部门的物流计划职能切换到物流公司执行,各物流企业的业务由湖南中烟物流统一指导,业务流程整合顺利完成。

在管理整合方面,湖南中烟物流共制定流程制度、标准50多项,并优化了涉及成品运输、原料运输、物资运输、仓储管理、供应商管理以及进出口运输等6大模块61个业务流程,统一了业务管理和技术标准,做到一体化运作,基本实现了由职能管理向流程管理的转变。

在资产整合方面,湖南中烟物流首先将下属3家行业国有全资物流企业资产划转到公司,并加快推进其余3家非行业国有全资物流企业中非国有成分的置换工作,预计在2013年年内,能够将6家企业的资产统一划转到中烟物流公司,并行使出资人权利。

效果初显

完成物流整合后,湖南中烟的物流业务结束了以前分散管理、各自为政的局面,实现了资源共享、统一管理、科学调度,有效解决了物流服务的保障和平衡问题,效率明显

提升,效益初步显现。

2013年,湖南中烟开展“零点行动”,湖南中烟物流统一调度,在“零点行动”当天,为各生产点准备车辆614台,发送卷烟185708箱,同比增长近20%,安全、周到、高效的服务有效地保障了“零点行动”的顺利进行。

在正式组建之后,湖南中烟物流随即开展了运输业务招标工作,已基本完成卷烟运输业务的招标,2013年上半年将实施原辅料、促销物资、进出口卷烟运输业务的招标,其他辅料及烟机、配件等运输业务的招标也将逐步开展。公开招标有效降低了运输单价,仅成品卷烟运输一项,就节约运输成本750万元以上。

湖南中烟物流认为,物流整合并开展法人运作的成效并不仅仅是经济效益,还有更深层次的意义:“在体制层面,搭建了一个物流发展的平台,初步实现了企业物流向行业物流的转变;在管理层面,形成了一个提升效率和活力的机制,将自身置于竞争中去磨炼,逐步开拓社会市场;在经营层面,构建了一个规模化经营的体系,进而做大做强,打造物流产业中的知名品牌。”

下一步,湖南中烟物流将完成物流、仓储资源整合的目标,由目前单一负责运输的母子公司制向储运一体化的母分公司制过渡,不断完善物流组织,提升服务质量和效率。

上海烟草把握“稳中求进”力求更好发展

■ 曾萍

近日,上海市烟草专卖局、上海烟草集团有限责任公司召开2013年半年工作会议,部署了下半年工作任务。上海市局、集团公司党组书记、局长、董事长、总经理施超在会上讲话。

施超指出,上海烟草下一步发展,要紧紧围绕国家局“新目标、新定位、新任务”,思考、谋划、实践行业改革的红利在哪里、发展的潜力在哪里、追赶的目标在哪里“三大课题”。

一要强化发展思路,保持集团持续健康和谐发展。改革红利是指通过机制和制度创新给企业发展进步带来的成果。发展潜力就是要坚持创新驱动、转型发展,切实把技术创新作为集团发展重要战略支撑,着力提升集团发展质量和效益。追赶目标就是要坚持“国内一流、国际先进”现代企业集团的建设目标,按照“做大品牌、提升价值、减害降焦”品牌发展方向,聚焦集团“1+3”品牌发展战略,着力打造“中华”品牌“百万千亿”升级版,率先建成创新型现代企业集团。

二要坚持创新驱动发展,努力实现“三个突破”。要实现科技创新新突破,努力在产品技术维护和新产品、新技术、新工艺成果应用方面取得重大突破,在新型烟草制品研究和产业化方面取得重大突破,在“中华”品牌关键技术方面取得重大突破,在烟草基础研究、集成创新方面取得重大突破。要实现市场营销新突破,努力实现从推进精准营销向更有力地实施精准营销、驱动营销并重的营销方式转变,从关注零售客户向更加关注消费者转变,从传统商业营销向现代流通转变,从一般贸易为主向“走出去”生产和销售转变。要实现机制变革新突破,紧紧围绕创新型现代企业集团的建设目标,创造良好的创新环境,激发更大的创新活力,努力为推动“中华”升级版提供更加强劲的发展动力。

三要打造“百万千亿”升级版,重点推进“七大措施”。要加强品牌运行管理,打造高素质人才队伍,强化原料材料保障,构建“精益制造”体系,加快浦东科技创新园区建设,提升集团基础管理水平,着力培育品牌创新文化。

施超强调,上海烟草下半年工作要牢牢把握“稳中求进”工作总基调,坚持国家局党组年初确定的指导思想、目标任务、工作举措“三不变”,保持领导班子、干部队伍、职工人心“三稳定”,按照“坚持一个制度、狠抓三件大事”的要求,紧密结合实际,保持稳中有进,注重稳中提质,努力实现集团更高水平、更好质量的发展。

楚雄卷烟厂加强全员全方位全过程质量管控

近日,云南中烟红塔烟草(集团)有限责任公司楚雄卷烟厂卷包车间甲班15#机组操作工陆燕在对卷烟外观质量进行自检。

今年以来,楚雄卷烟厂围绕加强全员、全方位、全过程质量管控课题,探索质量改进方法、创新质量管理模式,不断强化全员质量意识,为产品品质稳步提升夯实了基础。

李晓林 摄影报道



数十载的烟草情——记安徽中烟滁州卷烟厂制丝车间员工王玉璋

■ 姜书梅

将开关全部置于“开启”状态,检查喂料机底带,输送带,爬坡带,滚筒是否运行正常,生产过程中要时刻观察电子称上每批物料的瞬时流量和瞬时加香量以及累积流……这是安徽中烟工业有限责任公司滁州卷烟厂制丝车间加香工序操作工王玉璋一天的工作。看似再平常不过的工作,他一坚持就是整整十年!这十年里,他由一个热血澎湃的青年,转变成了一位沉稳干练的大叔。岁月沉淀下来的是他热爱自己的岗位,兢兢业业,默默无闻的优秀品质,也让我们大家慢慢地认识到这样一位好同事,好员工,并默默地将他作为自己的标杆和榜样!

十年里的“二万五千里”

在制丝车间只要提起“二万五千里”这个词,总能让人迅速地将它联系到一个人的身上,这个人就是——王玉璋。无论春夏秋冬,

他每天都坚守在工作岗位上,甚至已经达到了寸步不离的“境界”。每天工作一切正常后,王玉璋总是在机台前来回走动,时而观察物料流量,时而观察机器的运行情况,时而又会俯下身去闻闻加香过后的烟丝……炎炎酷暑,车间温度高达近40度,很多同事就是站在那都汗流浹背,可他依然能始终如一。很多时候,同事们总会说:“老王,去休息一会吧,天气太热了防止中暑啊”。“没事的,我要是不舒服的话就去休息”。说完后,王玉璋又开始了忙碌的工作。久而久之,同事们总是会开玩笑地说:“王玉璋,你在加香机台走过的路能赶得上红军的那二万五千里长征了!”虽然只是一句玩笑话,却说出了人们对他工作的肯定和对他的敬佩之情!也正是因为有这“二万五千里”才避免了多次的质量事故。

十年里的默默坚守寻突破

有一次,加香段的喂料机出现一点小故障导致爬坡段爬空。尽管时间很短并未造成

柳州卷烟厂生产和技改两手抓显特色

技改停产45天,产量同比增加1.06万大箱,单班台产量从2012年54.2箱上升至55.89箱,生产目标进度为53.7%。

查阅2013年广西中烟柳州卷烟厂上半年经济运行情况,我们发现了很多类似这样的亮点。

今年以来,柳州卷烟厂克服了技改生产两头兼顾、卷烟中试投产等多项困难,两手抓两手都要硬,顺利实现时间过半、任务过半,彰显“前”、“全”、“严”、“新”特色。

注重一个“前”字。提前策划和布局,尽可能抢抓生产进度,往前赶。做好排产安

排和组织,为技改留出充足时间。提前选派专业人员到相关厂家交流学习,借鉴先进技术和优秀做法,做好人员和技术准备。

突出一个“全”字。加强设备安装调试过程的管理。和后期全方位开展设备调试、试生产、中试。主动沟通投料调试及中试方案,积极与合作厂商、设备厂商沟通,及时调整和处理相关问题,确保顺利投产。

强调一个“严”字。对项目管理人员和施工人员进行安全培训,严格实行“先培训、后上岗”制度。从合同和安全协议签订、出入

证办理、用电申请、动火申请等方面严格把关,严格施工过程监管。加强特种设备、高空作业、特种作业等重点环节进行重点监控。加强新设备、新工艺调试安全保障工作。

力求一个“新”字。组建设备专业技术团队,整合技术精英,集中优势资源,加强技术课题攻关,对效能短板机组、牌号,故障常发、频发点位进行治理。上半年,卷接和包装设备运行效率分别为95.98%、83.94%,同比增长1.38%、1.25%。

(李文好)

江西中烟召开经济运行分析暨下半年工作推进会

近日,江西中烟工业有限责任公司在南昌召开2013年上半年经济运行分析暨下半年工作推进会,全面客观总结2013年上半年经济运行及工作完成情况,并对下半年工作进行部署。

今年以来,面对复杂多变的宏观环境和更加严峻的行业形势和日益加剧的市场竞争,江西中烟沉着应对,扎实工作,通过精心调控市场,加大终端促销,强化基础管理,较好地克服了“金圣”品牌在发展遇到的各种挑战和困难,有力地促进了公司经济运行总体向好的势头发展。

会议要求,下半年工作关键就是要狠抓落实再再落实,努力在“围绕一个中心、抓住三个关键、做好五项工作”方面取得新成绩,为明年公司成立10周年和“金圣”品牌诞生20周年献上一份厚礼:

一是要围绕一个中心。要正视困难,坚定信心,认真组织,细化措施,围绕“金圣”品牌稳价扩量这个中心抓好落实,努力实现加快“金圣”品牌发展的目标。

二是要抓住三个关键。要紧紧抓住规范管理这个关键,深入贯彻“三重一大”决策制度和“八项规定”有关要求及国家局313号文件;要紧紧抓住教育实践活动这个关键,把认真思考、谋划、实践烟草行业“三大课题”,继续推进“改进作风年”活动,开展“235教育”活动和“江西中烟梦”宣传教育活动作为重要载体;要紧紧抓住赣州卷烟厂筹建这个关键,确保工程进度,积极开展新的赣州烟厂筹建工作。

三是要做好五项工作。要着力抓好生产运行工作,切实做到科学组织生产、高度重视产品质量和安全稳定、加强成本费用控制、深入开展对标管理;要着力抓好技术创新工作,做到在课题研究的思路上、科研成果服务产品研发上、“金圣”卷烟关键技术上、本草香品类构建上、激励约束机制建设上有新突破;要着力抓好深化改革工作,关键抓好干部制度改革、人事制度改革、用工分配制度改革三件事;要着力抓好原料保障工作,加强基地建设、烟叶采购和原料研究;要着力抓好队伍建设工作,加强班子建设、教育培训和企业文化建设。

(夏晨娣)

广东中烟精益管理引领创建优秀卷烟工厂活动推向深入

■ 李慧

为进一步深入开展创建优秀卷烟工厂活动,加强基层建设,促进企业持续健康发展,推动行业卷烟上水平,根据《国家烟草专卖局办公室关于印发深入开展创建优秀卷烟工厂活动实施方案的通知》的要求,日前,广东中烟工业有限责任公司制订并颁布《深入开展创建优秀卷烟工厂活动实施方案》。

深入开展创建优秀卷烟工厂活动,广东中烟将紧密围绕国家局“重心下移、着眼基层、突出服务、加强基础”的工作方针,贯彻落实“卷烟上水平”的基本方针和战略任务,以精益管理思维为引领,以管理创一流为动力,夯实管理基础,促进基层建设,把创建优秀卷烟工厂活动推向深入,提升工厂整体素质,建设“一流卷烟工厂”,提升企业制造能力,加快企业“551”品牌发展战略和做中国最具竞争力的战略目标实施。

实施方案要求,在2012年创建优秀卷烟工厂活动全面深入开展,活动达标率100%的基础上,2013年各项创优指标水平进一步提升,工厂生产组织柔性化能力、生产加工精细化能力、在成本控制即时化能力、生产控制智能化能力、生产安全标准化能力和管理创新能力等“六种能力”明显增强;2014年底,50%的工厂达到一流卷烟工厂水平(按行业发布的标准测量),管理能力和主要经济技术指标向国际先进水平迈进。

近年来,广东中烟积极按照行业的要求开展创建优秀卷烟工厂活动,紧密结合企业实际,把创优作为一个完整的系统来打造,纳入工厂各项管理,实现整体推进,系统提升,打造先进的生产制造中心。经过这几年的努力,取得一定的成效,在今后创优工作中,广东中烟将继续遵循这一思路模式,充分发挥公司为主导、工厂为主体的作用。

对于下一阶段的工作,广东中烟将结合行业“一流卷烟工厂”的创建要求以及企业发展战略目标,积极引入创新机制,进一步拓展工作思路,以精益管理的切入为契机,引导工厂围绕产品制造、产品质量、安全生产、节能降耗、队伍建设等工作不断改进与提高,大胆改革创新,积极引入适合企业发展的各种先进管理工具和手段,不断改进现场管理、设备管理、班组建设、6S管理、看板管理、QC管理等,进一步提升管理水平和效率,提升“六种能力”的水平,进一步增强工厂综合素质,促进企业制造力和管理力的提升,为推动广东中烟“551”战略目标的实现打下基础。