

从2008年红云红河集团有幸被率先选为“国家烟草专卖局工商企业协同营销”的试点企业到现在,一转眼已经过了5年。

5年来,工商企业协同营销已经被广泛运用在全国各大中烟及商业公司之间的互动,然而红云红河不光开头走得比其他品牌快、现在走得比其他品牌靠前,还有一个更为关键的因素——这5年走得既辉煌且不易。

辉煌的是,长期以来,集团坚持以“两个至上”共同价值观为引领,以做强做大品牌为中心,聚焦“5118”发展目标,扎实推进市场营销、原料保障、技术创新、生产制造、基础管理、和谐建设等各项工作上水平。在同仁们长期不懈的努力下,集团在销量、销售额始终位列行业品牌领先地位,整体运行持续保持着很好的发展态势。

不易的是,随着这5年来卷烟品牌整合的大趋势,卷烟营销网络建设的升级、现代终端建设的推广以及三大课题的提出,中国烟草行业形势日新月异,各大品牌群雄逐鹿、百舸争流,其中不乏后来者居上、阵营中杀出一匹黑马的局面。作为卷烟市场的传统强势品牌,作为行业中的“领头羊”,在不断前进变化的行业环境下,如何提升红云红河品牌价值,担任起中式卷烟的品牌标杆,集团每一位员工时刻都背负着沉甸甸的责任。

工商协同培训,作为品牌推广有效且有力的手段,5年来,从最开始的摸索到现在的逐步成熟,走过了一段“培训带动推广”的模式。5年来,红云红河面对以商业企业、零售客户为主的两大类群体,开展了数千场工商协同的培训,为集团品牌在全国市场的推广起到了推波助澜的带动作用。多年来积累的实践经验证明,工商协同培训是一种行而有效的营销方式,一方面参与培训的学员能够从有质量的培训中汲取养分,另一方面让参与人员对红云红河企业实力、文化理念、品牌特性、品类规格和销售卖点有了更深层次的了解,借助商业企业营销人员将红云红河品牌文化传递给众多的零售户,借助零售户积极宣传将品牌文化传递给更多的消费者。工商协同培训作为品牌推广的一个载体,促进了工商双方的深度交流,有助于进一步将其文化影响力、带动力渗透到品牌培育工作中去,工商双方形成培育合力,不断提升品牌知名度和美誉度,共同推进以“消费利益至上”的市场需求。

工商协同培训重在工业、商业、零售客户三方的友好互动。市场是开放的,每个品牌都可进入与利用;然而市场又是具备选择能力的,选择与有实力的品牌相互合作成长。云烟正是这样的品牌,5年来云烟品牌能够全国市场呈现全面开花、节节高升的辉煌景象,离不开集团改革重组的力度、离不开高质量卷烟的研发、离不开集团团队的创新与激情、离不开将品牌推广做出贡献的培训师们,然而更应该归功于多年来与集团协作越来越紧密的商业兄弟企业们、归功于每一位对红云红河品牌培育提供支撑的决策者、归功于每一位为红云红河品牌推广的客户经理、归功于每一位为红云红河品牌上柜的零售客户。(赖于飞)

上海烟草集团 “三个强化”扎实 推进技术创新工作

近日,上海烟草集团有限责任公司提出,要从集团持续健康发展的战略高度,充分认识技术创新工作的重大意义,切实把技术创新摆在优先发展的战略地位,把技术创新作为促进集团发展的内生动力,不断提升集团核心竞争力,在创新体系建设、产品维护开发、关键技术研究三个方面实现新的突破。

一是强化创新体系建设。注重转换机制,按照“环境一流、手段一流、人才一流、成果一流”的要求,不断加强集团创新体系建设。进一步完善科技管理体制,建立更加有效的内部竞争激励机制和科研项目评价体系,不断激发科技人员创造创新热情,广泛开展群众性创新活动。完善浦东科技园三大主体的功能定位及运作模式,形成开放、多元、产学研用紧密结合的科技创新体系和创新平台,高标准实施、高效率推进园区建设项目。

二是强化产品维护开发。注重改造提升,建立完善的原辅材料保障、工艺技术保证、市场分析反馈机制,确保产品质量稳定提高。注重科技引领,着力精益设计,加强品类构建,突出品牌风格特征,高度重视和讲求新产品对品牌发展和税利增长的贡献率,明确指标、加强考核,不断提高创新产品占销售收入比重。

三是强化关键技术研究。注重自主创新,深入实施项目带动战略,抓好集团13项重大技术专项实施,在减害降焦、增香保润、再造烟叶、原料保障等关键技术领域谋求新的突破。重视并积极推进新型烟草制品研发,形成阶段性成果,不断提升技术创新水平,为集团和品牌发展提供技术支撑。

(上烟办)

南昌卷烟厂 “目标+问题”双向驱动 推进企业精益管理

■ 郑路 彭昊 刘乐

近年来,江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂以“找问题”工作法为先导,以全新心态看待问题,从全新视角审视以往各项工作,深入推进全员全过程全系统改善,走出了一条“问题管理”的特色道路。

2013年8月4日,国家局出台《国家烟草专卖局关于推进企业精益管理的意见》,拉开了全行业学习、实践精益管理活动的序幕。在新一轮精益管理的大潮中,南昌卷烟厂总结前期管理实践经验与教训,进一步聚焦目标导向,重新设计“问题管理”核心流程,打造“目标+问题”双向驱动的管理核心,践行精益管理模式。

“找问题”的机制

借助“找问题”工作法,南昌卷烟厂强化了“没有问题是最大的问题”、“找方法不找借口”的问题管理文化,将害怕问题、逃避问题的消极心态逐渐转变为直面问题、解决问题的积极心态。同时构建了一套以自查自纠为核心手段的“找问题”机制,推进全员改善体系建设,引导干部职工主动发现问题、关注问题,并组成矩阵式团队开展课题攻关。在推进“问题”管理过程中,企业各项目指标取得了较大增长,体现出较好的成长态势,并荣获“全国烟草行业卷烟工厂标兵单位(2011年度)”称号。

为进一步提升“找问题”工作法的深度和针对性,南昌卷烟厂有针对性地“找问题”工作法嵌入目标导向。实行价值“拉动式”管理和持续改善,使找到的问题能直接支持目标实现,解决问题时得到必要的执行资源配

给,提高多部门工作计划协同性,有效地减少了浪费,提升了效率,避免头痛医头、脚痛医脚。

双向驱动双管齐下

2011年,南昌卷烟厂初步构建“五维四阶”目标指标体系,将行业对标指标和公司下达的生产经营绩效指标纳入指标体系并分解到部门,在目标管理和问题管理并行的过程中探索两者的结合之道。通过两年左右的探索和实践,南昌卷烟厂逐步理顺了目标与问题的关系,构建起“目标+问题”的双向驱动管理核心。

策划、分析、执行矩阵组织,保障双向驱动。改组现有的组织结构,打造纵横交叉的“网状”结构,构建目标策划平台、问题分析平台和计划执行平台共同作用的矩阵式管理架构。其中职能部门侧重于由“目标”向“问题”的转化,构成了南昌卷烟厂的目标策划平台。八个矩阵式课题组则侧重于由“问题”向“目标”的转化,构成了南昌卷烟厂的问题分析平台。职能部门与课题组交汇的节点是业务骨干,为体系内的执行单元,构成了南昌卷烟厂的执行平台。

出题、破题、解题,分解目标,推动问题落地。南昌卷烟厂的双向驱动一方面体现在建立了从上至下、由面及点的“出题——破题——解题”机制,确保厂部对目标的关注能够得到及时分解和落实。厂部组织动态评价目标完成情况,对影响和制约目标实现的环节进行出题。课题组接到厂部的出题后,召集有关部门横向讨论,对问题进行排序,并据此提出各部门阶段性重点工作目标和破题思路,出具解题计划安排下达至各职能科室。各

职能科室依据目标和考核资源的分配,统筹使用本部门的执行资源,执行单元们利用分配到的执行资源,严格执行计划,确保解题措施在基层落地。

倒算、倒推、倒逼,解决问题,保障目标实现。双向驱动的另一面则体现从下至上、由果溯因的“倒算差距——倒推原因——倒逼动力”方法论,确保基层自我价值实现和厂部的资源配置得到目标引领。各职能部门带着对目标的关注,“倒算”现状与目标指标的差距,并根据目标实现的业务流程和关键要素“倒推”产生差距的原因,最后产生解决问题的思路,并向厂部提出改进建议和资源的配给要求。厂部收到各部门的建议后组织课题组讨论,研究并配置考核资源和工作要求,“倒逼”各执行单元推进动力,及时保障基层目标实现需求。借由三个平台相互交织并各有侧重的分工,“目标”与“问题”能够得到有效转化。南昌卷烟厂的管理实践经验说明,“目标”与“问题”的转化是流转于三个平台之间的双向过程。

背后的保障

为确保“目标+问题”双向驱动管理平台有效运行,除了建立便捷高效的管理体系外,需要有文化和队伍的保障。

营造“认清目标”与“正视问题”兼顾的文化氛围。南昌卷烟厂认为,“目标+问题”双向驱动管理方法入脑入心的根本,还是需要得到南昌卷烟厂人认可的企业文化支撑。一是需要畅通信息渠道,在全厂各个层面达成对目标和问题的广泛共识。南昌卷烟厂注重在畅通信息渠道下功夫,统一全厂目标信息,利用绩效见面会、课题组例会等多种信息沟

陕西中烟加快推进 营销工作转型升级

近日,陕西中烟工业有限责任公司召开专题会议,进一步明确加快营销转型升级的工作思路和要求,积极推进与市场实际相适应的新型营销管理体系建设。会议要求全体营销人员要以“转理念、转职能、转思路”为切入点,通过工作创新积极推动营销转型升级,全面促进营销工作上台阶。

一是转变观念,强化营销转型升级意识。全体营销人员要高度认识营销转型升级的重要性,从思想观念到内部管理全方位提升,切实将工作思路向市场一线下沉,切实把转型升级理念贯穿到日常营销工作中去。

二是以信息化推动营销转型。充分发挥精准营销平台对业务和市场的指导作用,加强数据分析研究和综合应用,找准市场目标和切入点,深挖市场潜力。同时以精准营销信息平台为依托,实现对终端零售户维护工作的信息化和精益化管理,促进终端维护质量的不断提升。

三是改变传统管理模式。以视频会议系统为支撑,将远程管理模式的制度化作为营销转型的一项重要工作来抓,实现公司对驻外销售机构的现场指挥、指导和管理,实现驻外销售机构之间的现场沟通和交流,不断促进精益化管理水平的提升。(张建华)

西昌卷烟厂积极创建 TnPM 样板机台

为强化设备管理精益化,更好地推行TnPM管理工作,提高设备运行效率,近段时期以来,四川烟草工业公司西昌分厂设备信息科在制丝、卷包、动力等车间大力推进TnPM样板机台的创建工作。

为使TnPM推进工作有效开展,西昌分厂召集制丝、卷包、动力车间相关管理及技术人员召开座谈讨论会、TnPM推进工作会,通过学习交流行业先进厂家的推进经验,观看精益管理宣传片,大力宣传TnPM管理工作,增强车间员工对推行样板机台的认识,引导每个员工积极参与到活动中来。同时成立了推行小组,通过近两月来的四次会议讨论,选择了有典型性并对其他设备有启发和带动作用的机台,确定了制丝、卷包、动力各两组设备为样板机台,并制定了详细的样板机台推行工作目标和计划。讨论编制了一套既适合设备状况又适应操作人员使用的设备操作、维护保养标准或规程,涵盖了操作、点检、保养、质量保证、安全、设备润滑和故障处理等内容,规范了各种记录表和检查表,同时制定了相应的管理考核办法,建立起了一套制度保障、责任明确、检查有据、量化考核的TnPM样板机台项目实施方案。

目前,样板机台建立工作已经完成,维修技术人员、机台操作人员的培训已经结束,对样板机台的推广工作正式展开。(长江)

湖北中烟推动工艺质量管理实现三个转变

近年来,湖北中烟始终坚持打造质量卓越的“黄鹤楼”产品,推动工艺质量管理实现了三个转变:由结果控制向过程控制转变,由指标控制向参数控制转变,由人工控制经验决策向自动控制科学决策转变。图为湖北中烟工业有限责任公司武汉卷烟厂卷包车间挡车工宋俊飞对产品进行质量自检。

岳伍东 摄影报道



襄阳卷烟厂:卡片一“上岗” 错配率下降

3月17日下午,笔者跟随湖北中烟工业有限责任公司襄阳卷烟厂物流科工作人员杜建华去了解“材料配送卡”——应用该卡片后,该厂辅料错配率明显降低。

在辅料库,辅料配送员贾银民正在组盘。每组完一个托盘,他便把辅料规格与组盘标准进行比对,确认一致后,就给托盘加上一个“材料配送卡”——完成本工序质量确认。然后,托盘被从拆皮区运到了辅料待送区。

在辅料待送区,贾银民再次对托盘与材料配送卡进行核对,信息确认一致后,他在卡片“组盘人”一栏上签了名——完成交付下道工序质量确认。

当班的保管员曲忠敏对托盘也逐一进行了核实,确认无误后,他也在每张材料配送卡上签了名。

笔者看到,各个托盘上的材料配送卡大小不等,但都标有材料名称、数量、机型、日期等信息。

“卡片虽然简单,可帮了我们大忙!”杜

建华对记者说,这个小卡片是在开展“质量管理三确认,降低辅料错配率”改进项目实施后“上岗”的。

近年来,随着湖北中烟卷烟产品规格的不断丰富,卷烟辅料规格也越来越多;湖北中烟对市场响应速度加快,产品升级调整随之加快,辅料的调整也更趋频繁;襄阳卷烟厂的辅料配送人员流动较大且熟练程度不一,配送管理难度较大——这些都给辅料配送实现“准确、及时”目标带来很大挑战。

2012年,襄阳卷烟厂物流科共发生辅料错配13次(以托盘为单位,发生一个托盘错配计一次)。

“虽然错配未造成错用,而且相对于一年五六万次的配送量,13次看似不多,但小失误藏着大隐患。”杜建华说,2012年,他们下决心降低辅料错配率。

项目组人员在充分调研后,将质量管理中的“质量管理三确认”运用到辅料配送中:将辅料配送划分为“发货、组盘、转运、

配送上机”四个工序,各工序分别根据实际情况对上道工序、本工序和交付下道工序的质量进行检查和确认,任何工序发现问题立即停止作业,查找原因并纠正后再继续作业。

“质量管理三确认的原理并不复杂,就是通过重复交叉检查来及时发现、解决问题,降低错配率。”杜建华说,材料配送卡正是组盘工序进行质量三确认的一个标识和体现。

卡片的作用得到了操作人员的认可。“使用它不需要具备多高的理论知识,也不用复杂的操作,简单易行、好用管用。”贾银民说,每次看到卡片他都会提醒自己认真核对,不能马虎大意。

自去年3月卡片“上岗”到当年年底,襄阳卷烟厂2013年辅料配送错配次数降低到5次。

“我们的目标是错配率为零。”杜建华说,辅料配送连接着产品质量,容不得一点疏忽和懈怠。(岳伍东 骆毅)

新郑卷烟厂扎实开展群众路线教育实践活动

为深入贯彻落实中央、国家局及工业公司关于开展党的群众路线教育实践活动的相关文件精神,河南中烟新郑卷烟厂采取三项措施筑牢开展群众路线教育实践活动基础,确保教育实践活动扎实推进。

一是提高思想认识。组织党员、干部认真学习党的十八大、习近平总书记系列重要讲话、国家局、工业公司等领导的讲话精神以及党史、重要论述等内容,使全体党员深刻领会开展群众路线教育实践活动的重要意义,全面

提高对党的群众路线重要性的认识,确保在思想上、政治上、行动上同中央、国家局及工业公司的决策部署保持高度一致。

二是严格学习纪律。要求全体党员干部以饱满的政治热情和良好的精神状态,积极参与到教育实践活动中来,严格按照上级规定的时间节点,把规定动作做到位,把自选动作做扎实,做到“四不”(不虚、不空、不偏、不等)、“四落实”(学习人员、时间、内容、效果落实到位)、“三始终”(将学

习贯彻始终、将对标检查贯彻始终、将整改贯彻始终)、“一形成”(形成长效机制),确保教育实践活动有力有序、扎实推进。

三是做到统筹兼顾。要求全体党员把开展好教育实践活动同做好当前各项工作紧密结合起来,做到统筹兼顾,两手抓、两不误、两促进,内强素质、外树形象,确保黄金叶品牌大发展、企业安全生产可靠运行、新区顺利搬迁、员工队伍和谐稳定再创佳绩。(范晓丽 张百根)