

# 推进精益管理 向一流管理迈进

李春荣

当前,传统的粗放式经营难以适应发展需要,企业要实现可持续发展,必须推进精益管理,深挖管理潜力。对于北京市烟草专卖局(公司)来说,实现成为“专卖管理的标杆、市场营销的标杆、队伍建设的标杆”的目标,应当以精益管理为抓手,进一步提升企业基础管理水平,向一流管理迈进。

## 深化认识转变方式消除浪费

深化认识,在各项管理和经营活动中树立精益思想。“精”就是少投入(包括人力、设备、场地等)、少消耗资源、少浪费时间,“益”就是多产出经济效益,多创造价值。精益思想的核心是消除一切消耗了资源而不创造价值的浪费。这就要求企业不仅要“正确地做事”,而且要“做正确的事”,以“为客户创造价值”为出发点,根据客户需求定义企业经营管理和客户服务价值,按照价值流组织全部经营管理和服务活动,实现企业管理水平提升、成本费用明显下降、效率明显提升、质量明显提高、库存水平合理。

从更新观念、转变工作方式开始。一是摒弃以往“我们已经做得很好了,没有什么可以改进的”和“差不多就行了”的想法,对照行业先进、国际先进找差距,主动追求尽善尽美。对客户常怀感恩之心,始终把满足客户需求视为最高目标,把客户满意的做法做得更好、更精,对客户不满意之处进行改善,直到客户满意为止。干部职工每做一件事,都要站在客户的角度,衡量它是否有意义、有价值,而衡量和判断的标准就是能否增进客户满意。二是要多做、高效地做有价值的事,少做或消除无价值的事。只有将各项有价值的活动串联起来,并让它们按合理的顺序流动起来,消除和减少在各个节点的停滞,方能实现高效增值,消除或减少浪费。三是严格执行标

准,把事情做到位。标准就是对做一件事的时间、地点、人物、方法、顺序等的要求。标准不是一成不变的,而是动态的,是随着客户需求的变化和企业的发展变化不断更新和完善的。要通过开展精益改善活动逐步完善各项标准。只有按照高标准、严要求做事,才能实现零缺陷、零差错、零延误,才能减少和避免不必要的损失。

抓住消除浪费、查找问题这一关键。问题不可怕,可怕的是无视问题。崇尚“一团和气”,对问题避而不谈、视而不见,不愿接受别人提出的问题,更不愿主动查找自身存在的问题,这些做法只会拖慢企业发展与进步的脚步。只有主动发现问题、正视问题、敢于担当、开动脑筋、解决问题,才能真正提升企业管理水平。要动员相关人员运用价值流分析的方法对现有工作流程进行全面诊断,识别无价值的活动和问题点,选定精益项目、精益QC课题,然后按照PDCA工作方法,灵活运用现场管理、标准化作业、无间断流程、防差错等管理工具,提出改进的措施、目标和实施计划,系统地组织开展各项改进活动,解决各种浪费问题,实现提高效率、降低成本的目标。推进精益管理,要进一步提高数据信息分析能力。关注企业成本、效率等方面的目标指标,通过收集和剖析现有数据,发现问题和潜力所在,确定改进点和预期目标,在实施改进后再收集数据来验证改进的效果,在实现一次提升后再酝酿下一次提升。要充分利用各种信息系统,从系统中挖掘有用的数据信息,实现为我所用,并通过改善提出新的信息化建设需求,完善现有的信息系统,促进业务管理与信息化建设的深度融合。

## 领导先行依靠群众持续推进

坚持领导干部先行。火车跑得快,全靠车头带。领导干部要率先学习精益管理的知识,



通过讲课、提问题等方式激励下属主动学习,提高对精益管理的认识水平。问题在现场,解决问题的办法也在现场。领导干部要身先士卒,带头深入现场,带头了解实际情况,组织大家查找问题,指导具体工作人员制定解决问题的方案,组织实施改进计划,并在现场验证改进的效果,让具体工作人员分享精益改善的成果。要对能够发现问题、解决问题的职工给予鼓励,调动全员推进精益管理的积极性、主动性,营造全员参与精益改善的氛围。中层干部和企管干部要发挥骨干作用,聚焦企业发展目标和对标指标,查找管理短板,识别改进节点,主动推广精益的思想和方法,指导具体工作人员开展精益改善活动。

充分相信和依靠职工群众。精益管理的思想和方法一旦为广大职工群众所掌握,必将释放出强大的生命力。要坚信每人每天进步一点点,长期积累起来就会实现飞跃,就会

创造奇迹。要树立“企业发展、人人有责”的大局意识、责任意识、团队意识,打破人为或固化的部门藩篱,坚信众人拾柴火焰高。按照“领导负责、全员参与”以及实用、管用、有效的原则,在精益管理推进的各个阶段开展不同群体、不同内容、不同形式的分类培训。全员共同想办法,每人都出一把力,就没有解决不了的问题。

做好长期坚持、持续推进的准备。企业追求持续发展,因此,对精益的追求也没有终点。要深知,我们距离完美的标准永远都有一段距离,任何时候都不应满足于已经取得的成绩,任何时候都不能停止对精益的追求。要真正把精益思想、精益方法、精益组织、精益流程、精益目标融入企业管理的全过程,更多地依靠技术进步、管理创新和人员素质提高,推动企业在节约资源、减少浪费、提高效率的基础上实现持续健康发展。

# 分层次推进 确保精益上水平

创新管理模式、提升服务水平是推动烟草商业企业卷烟营销工作上水平的保障。烟草商业企业应以全员服务为总抓手,坚持改革创新、坚持市场导向,探索按需供货模式,深化现代终端建设,突出考核激励,全面提升精益营销水平。

## 推进精细管理 完善基础工作

商业企业应以精细管理为抓手,围绕需求预测、货源供应、信息采集等内容提升管理效能。首先要加强过程控制。可确立“日通报、周分析、月对标”制度,每日通报订单成功率、终端信息上传率,每周分析品牌覆盖率,每月对标考核预测准确率、客户满意度等,加强对日常工作的监督。针对部分客户因营业时间短、存款不及时等造成的订单成功率下降问题,商业企业要下发未订货客户通报自查表,通过自查整改,找出原因,提高订单成功率。其次是科学评估,优化配置。针对人口流动、基础设施再建引起的营销方案的制定、分解与市场变化不相适应等问题,商业企业可组织开展市场评估,多维度测评营销计划,确保目标有方向、进度有把握。

## 探索按需供货 满足市场需求

商业企业要坚持以市场真实需求供应货源,尊重市场、规范运作,注重质量、整体推进,努力挖掘精益营销的潜力。

一是全员培训,提高认识。组织按需供货专题培训,让客户经理从理论层面上了解按需供货的目的和意义,从操作层面上掌握精益营销的流程和标准。针对不同业态不同类别的客户,有针对性地编制下发精益营销关键词解读,让零售客户主动参与精益营销,提升赢利水平。二是梳理流程,规范运作。按照信息采集的真实性、需求预测的准确性、市场状态的平衡性、经营行为的规范性等工作要求,编制下发按需供货工作流程分解表,并不断完善按需供货的流程。梳理关键节点、关键步骤,切实做到流程对接、标准对接、客户对接,确保效率与规范。三是动态引领,整体推进。在“日通报、周分析、月对标”制度下,动态引领按需供货管理出实效。加强对客户经理、零售客户信息采集工作的监督,督促客户经理关注信息采集工作的完整性、准确率,提醒客户及时上传信息。定期分析品牌供应情况,编制按需供货分析表,从客户需求、品牌培育两个维度,动态把握市场需求。

## 打造现代终端 提升服务水平

以提高客户经营能力、发挥终端现代功能为引领,立足管理、服务,促进终端建设的规范性,保证客户库存结构合理、品牌培育方法适用。

开展网上配货,以提高订货效率为着力点,以购存信息管理为发力点,从线下客户经理“一对一”上门服务到线上客户服务QQ群操作培训,提高客户参与网上配货的积极性。切实做到当日扫码错误必纠正、库存误差必修改、配货结果必核查,以确保终端信息的准确性。建立扫码采集信息分析制度,通过客我互动、跟踪分析,逐步提高客户信息上传率、配货成功率,为创新营销方式、快速响应需求、深入推进“四网合一”打牢基础。

(罗奕)

# 烟草商业企业如何处理好企业文化与思想政治工作的关系

邹海莉

企业文化建设是提升企业管理水平的需要,也是加强企业思想政治工作的需要,将企业文化与思想政治工作紧密联系是现代企业管理的关键。随着烟草行业的快速发展,如何科学地认识、理解和处理思想政治工作与企业文化建设的关系,找准合力点,促进企业思想政治工作的创新和企业文化建设的健康发展,成为烟草行业亟待解决的问题。那么,作为烟草商业企业,如何处理好企业文化与思想政治工作的关系呢?笔者浅谈几点意见和建议。

## 企业文化与思想政治工作两者之间的辩证关系

企业文化与思想政治工作的概念是独立的,企业文化是一种经济文化,属于管理的范畴。企业思想政治工作是一种政治文化,属于政治的范畴,思想政治工作是经济工作和其它一切工作的生命线,是我们党和社会主义国家的重要政治优势,因而也是国有企业的重要政治优势。虽然它们的概念是独立的,但是它们的关系概括起来却是“你中有我,我中有你”的关系,两者之间关系非常密切,结合点很多,是互相影响、互相制约、互相渗透、互

相促进、辩证统一的关系。在现代企业管理中,企业文化建设与企业的思想政治工作是两个非常重要的方面。思想政治工作是企业文化的重要组成部分,起着基础性的、政治性的保证作用。思想政治工作借助企业文化方式,又可以不断丰富内容、深化工作效果。思想政治工作保证企业文化的发展方向,企业文化建设推动思想政治工作的改革和创新。企业文化与思想政治工作的异同点,决定了在发展社会主义市场经济的新形势下,要不断强化企业管理,提高职工素质,增强企业凝聚力和竞争力的目的,应当将它们有机地融合、统一起来,让之成为构建现代企业管理模式的重要组成部分,才能在企业的发展中共同发挥作用。

## 正确处理企业文化建设与思想政治工作的关系

企业的经营管理不能没有思想政治工作的指导,企业文化又是思想政治工作的有效拓展和延伸,没有思想政治工作,企业文化就缺少了落脚点,成了无源之水,无本之木。所以,做到二者的有机融合,一手抓企业文化,一手抓思想政治工作,做到两手抓,两手都要硬,才能为企业发展保驾护航。

发挥好企业文化建设有效载体的作用。企业文化的内容是企业思想政治工作的延伸和具体化,它既体现了社会主义政治的基本要求,又体现了企业经营发展的需要。企业文化建设对企业思想政治工作提供了有效的载体。有了企业文化这一载体,企业思想政治工作就可以紧密地结合企业的生产经营活动与企业具体的、生动的、实际的各种文化活动的开展,从而拓宽企业思想政治工作领域,丰富思想政治工作的内容。

重视思想政治工作的引导作用。思想是行动的先锋,无论开展什么工作,从事什么活动,都要发挥思想的引领作用,用思想政治工作开路。企业文化建设的发展、进步同样需要靠思想政治工作去引导和推动。企业思想政治工作对企业文化建设具有导向作用。员工对企业文化的认识要靠正确的思想教育去统一;员工群体意识、共同价值取向、企业精神氛围的形成要靠思想政治工作去强化;企业文化的培育、提炼、升华要靠有力的思想政治工作去保证;企业文化的发展、进步要靠思想政治工作去推动和促进。因此,在新时期,加强企业文化建设必须注重发挥企业思想政治工作的积极引导作用。

企业文化建设与企业思想政治工作有机结合。企业文化是企业持续前进的灵魂,思想

政治工作是企业健康发展的有力保障。企业文化建设是企业思想政治工作传统与现代企业管理相结合的形式,思想政治工作全面融入企业文化建设中,就能充分地发挥其引领和服务作用,增强企业的凝聚力、向心力,进而促进企业又好又快的发展。一个缺乏企业文化的企业,很难做大、做强、做精;一个缺乏思想政治工作的企业,很难凝聚人心,持续健康发展。因此,企业文化建设与思想政治工作二者之间的关系在整个企业前进过程中是相辅相成、相互促进、相互补充的,缺一不可的。企业文化建设不仅是谋求企业生存发展,提升企业管理水平的需要,还是拓宽企业思想政治工作领域和渠道,展示思想政治工作新作为的需要。优秀的企业文化是企业发展的核心动力,而思想政治工作是企业成长的航向坐标,文化使企业繁荣,思想政治工作使企业充满活力,企业文化与企业思想政治工作结合在一起才能够相互补充、相互促进。因此,作为烟草商业企业应该把把强有力的思想政治工作贯穿企业文化建设当中,相互补充,相辅相成,努力形成有机统一的工作体系,做好企业文化建设和思想政治工作的融合,使两者相辅相成,互为作用,才能在企业的发展中共同发挥作用,才能充分展现其促进企业发展的强劲动能。

# 卷烟零售大户如何监管

胡伟

卷烟零售大户是指月销售卷烟千条以上或月销量超过本地区零售户平均月销量5倍以上的持有烟草专卖零售许可证的卷烟零售户。对卷烟零售大户的管理成为烟草专卖管理部门的重点工作和维护卷烟零售市场秩序的关键环节,如何对其进行有效监管,是行业应当深入思考和认真对待的问题。

## 当前卷烟零售大户的业态特点

卷烟零售大户的主体一般为商场、超市、名烟名酒店以及规模较大的副食品批发店。其共同点为经营者实力雄厚、经营能力强、思维活跃,均存在不同形式的跨区域违法经营,对当地卷烟价格影响较大。大型商场、超市的特点是资金雄厚,电子结算执行力强,规模庞大,而且人流量大、信誉高、环境服务好。为维护其良好信誉,对卷烟质量要求较高,货源基本上来自烟草公司正规渠道,但多个连锁店之间互相调配卷烟现象明显;名烟名酒店的特点是资金相对充裕,销售稳定性强、经营面积大、店堂形象好。其对紧俏卷烟的需求较大,货源既有烟草公司正规渠道的,也有通过向小户收购或从各种渠道购进“假、私、非”烟。规模较大的副食品批发店的特点是经营百货或副食品批发,辐射范围相对固定,为带动副食品销售,常以较低价格将卷烟销售给消费者,或直接按批发价格销售给小户或无证户。对卷烟需求较大,

为满足货源,其一方面通过小户代订,另一方面和外省市倒烟大户勾结互相倒卖卷烟。

## 卷烟零售大户造成的影响及危害

卷烟零售大户经营能力强,卷烟吞吐量,是卷烟零售市场的风向标,有很强的示范作用。因此卷烟零售大户一旦从事非法经营,容易干扰卷烟市场正常经营秩序,对市场造成极大影响和危害。

首先,导致卷烟零售价格和客户毛利率偏低,卷烟零售大户的低价促销、非法批发等行为,使市场卷烟零售价格在低水平徘徊,卖烟不赚钱成为普遍现象,中小客户的积极性被挫伤。其次,导致卷烟非法流通,卷烟零售大户特别是从事副食品批发业务的大户因与部分小户长期有业务来往,关系较为紧密,这部分小户容易被大户控制。还有部分大户通过赞助各区域亲戚朋友熟人纷纷申报办理许可证,形成“家族式经营”。大户将属于其他客户的货源向自己集中,进行二次批发,更有甚者将卷烟倒卖至外地赚取差价,造成卷烟外流。

再次,“假私非”烟冲击本地市场,部分卷烟零售大户为了追求利润,在将卷烟外流的非法活动中,必然会和外省市倒烟大户勾结,从事“假私非”烟的流入活动,冲击卷烟市场。

## 不同类型卷烟零售大户的经营模式和管理重点

从长远看,卷烟零售户的趋利性,使卷烟零售大户的管理将是一个长期的,艰巨的过程。对卷烟零售大户分类管理,才能提高监管效能。

大型商场、连锁超市的存在对烟草行业有利有弊。其优点是较大且固定的消费群体,经营规模大,有较强的抗风险能力,容易接受规范经营的理念,并且该业态大户较为稳定,可以和烟草行业优势互补,其缺点是“统一货源、统一管理”的经营模式容易造成卷烟“乱码”,低价促销中低档卷烟。因此对该类大户管理要充分利用其优点遏制其缺点,以“教”为主,以“管”为辅,建立长期合作关系,重点强调“一户一码”“明码标价”的重要性,引导其规范经营,发挥其经营示范作用大的特点,达到一点带面的功效,为市场带来积极正面的影响。

名烟名酒店(烟酒商店)业态的零售户近年来发展迅速,素质参差不齐。为追求利润,部分烟酒商店通常采用回收卷烟,或从农村或偏僻地区小户手中收购紧俏卷烟,更有甚至参与销售假烟、走私烟。烟酒商店另一显著特点是节庆日高档紧俏卷烟需求突增,因此对于烟酒商店业态的管理应密切关注市场高档紧俏卷烟需求,重点了解其囤积货源的仓储地点,把握检查关键时间点,务必做到打击一户萎缩一户,彻底改变烟酒商店无序、混乱竞争状态。

部分百货副食品批发店卷烟批发嫌疑明显。通常采取将卷烟和百货副食品组合销售,

往往在销售卷烟上让利,在其他商品上加价,甚至很多中小户甘愿成为其供货下线。部分大户采取利用中小户套购卷烟,并以此与外省市倒烟大户相互勾结倒卖卷烟的手段来控制卷烟市场,已经严重扰乱了卷烟市场秩序,必须坚决打击。

## 对卷烟零售大户管理的建议和措施

不同业态卷烟零售大户有着不同的经营模式,要区分不同的经营模式,具体分析其经营方式规模、经营时间、经营地址、违法行为特点和守法经营程度等因素,才能有针对性地对卷烟零售大户进行有效管理。

一是加强宣传,促进卷烟经营大户守法经营。通过客户经理和稽查员上门宣传教育、以案说法、规范承诺等不同形式与方法,宣传烟草行业的法律、法规,规范经营意识,教育引导大户不得向无证户供货等违规行为。同时,做好营销服务,制定完善大户经营服务、管理监督等制度办法,提高经营技能和水平。

二是加强信息收集,建立零售大户档案。档案记录力求全面详细准确,除零售户姓名、地址、从业人员等基本信息外,还应重点掌握其业态、经营方式、时间、规模以及历史违法情况等,为针对性分类监管奠定基础。

三是综合分析大户守法经营程度,科学区分守法与违法经营大户。例如从销量角度有,店面形象与销量不符、地理位置与销量不符、

销量与库存对比进货量不相符、与同区域规模零售户销量差异大、销售品牌与市场实际需求不符;从案件信息角度有:历史违法经营次数、违法类型、违法规模等。正确区分守法与违法经营大户,并从中筛选出重点监管对象,有利于减轻专卖人员管理压力;也可防止出现盲目扩大监管面而导致监管无效或适得其反,有利于提升监管针对性。

四是针对大型商场、连锁超市应定期走访核实其卷烟特别是中低档卷烟库存,库存过量时应及时提醒。对该类大户应当适当增加夜间检查次数,可联合公安、工商、消防、质检等部门重点对仓库进行检查。对查获的乱码卷烟应追根溯源,由码段属地烟草专卖部门同步加强监管。

五是对名烟名酒店类,要注意在日常检查时特别是紧俏卷烟销售旺季,了解农村和偏僻区域紧俏卷烟去向。掌握第一手信息,适时开展联合执法检查,始终保持高压态势。对有违法嫌疑的,必要时可专人盯防,重点掌握其仓储窝点,把握打击时间,力求打击一户震慑一方。

六是加大对无证户的取缔工作。作为专营体制下的卷烟市场,无证经营烟草制品损害了持证经营者的利益,扰乱了正常的市场秩序。无证户采购卷烟途径是到大户手中去买,无证户催生了大户的出现,大户在限量政策下无法满足需求转向乱渠道进货,对烟草行业的健康发展产生了很多负面影响,应把无证户的治理当做一项综合和长期性工作。