

让持续优化改进成为一种常态

■ 新磊

打造精益物流是加快建设面向未来具有不可替代性的现代物流体系，发展具有国际先进水平的中国烟草现代物流的必然要求。结合卷烟成品精益物流建设实践，笔者认为，烟草工业企业实现精益物流管理要深刻认识流程优化的重要作用，重新审视和科学论证物流各环节、作业各步骤是否体现增值，让持续优化改进成为一种常态，努力消除或避免不必要的浪费和消耗，达到降本增效的目的。

重视人的作用 加强人员管理

人在工作实施过程中起到决定性的作用，工作态度的好坏、工作方法是否恰当等都会影响工作质量。

要以加强培训为手段，提高人员操作技能和规范化作业水平。主要培训内容包括人工装卸操作规程、叉车操作方法、搬运方法、装卸操作办法、设备操作作业指导书等。要加强人员管理，细化考核细则。制定《员工考核方案》，建立起卷烟发票、合同、准运证、出库单、成品入库、仓储、发货等各环节的规范性管理考核制度。为确保考核到人，实行装车搬运记录制度，在每一单据上注明搬运装卸人员名字、贴码人员名字，形成追溯机制。同时，推出激励政策，对在搬运过程中及时发现质量问题的个人进行奖励。

要对各班次人员进行合理搭配。深入调

研了解仓库管理人员的年龄结构、文化层次、对各系统的熟悉程度和专长，根据调研结果合理搭配人员，做到每班次人员均衡配置，保证每班次人员组合能够熟练操作立库系统、ERP 系统、在途信息系统、准运证系统等，确保业务流程顺畅运转。合理分配装卸工，根据发烟口的工作量和车辆状况合理搭配装卸操作人员，确保高效完成搬运装货任务。

明确业务流程 剔除冗繁步骤

按照流程最优、效率最高原则，全面规范统一卷烟调运、卷烟成品仓储等业务管理流程，消除不必要、不增值的多余环节，通过科学合理优化业务流程，实现物流业务高效运作。

实现作业流程标准化。一是业务流程标准化。各系统按流程标准化操作可明显提高发货效率。为此，要对成品库发货流程所涉及的 ERP 系统、立库系统、卷烟生产经营决策管理系统、准运证本地制证系统、物流在途信息系统进行优化梳理，形成标准化作业流程手册。二是业务系统操作标准化，对烟草工业企业卷烟物流出厂扫码系统和卷烟移库出库扫码系统所涉及流程进行梳理，规范软件登陆、单据导入、扫描管理等各个环节。

综合调度协调，做好货源准备。及时与相关部门沟通协调，结合立库库存情况，综合调度货源准备工作，对急需货源、其他临时仓库

存储的货源进行统筹考虑，采取移库和人工出库等办法，提前将货源集中到成品库发货区，保障供货渠道的畅通，确保卷烟调运业务各环节平稳有序开展。

科学调度发货顺序。近年来，卷烟生产经营决策管理系统不断完善，要求一合同一回传，一单一准运证，改变了原先系统根据车辆装车数量在立库一次性下达出库单的操作模式，增加了下达出库单的数量。同时，目前立库根据单据发货数量的大小按比例分配每个发货口出货速度，如果单据下达不合理，将会造成各发货口出货流量不均衡。因而，要通过科学调度，合理分配发货单，避免出现出货不均匀的情况，有效提高发货效率，减少卷烟挤塞破损。

优化立库系统出库策略。由于发货单据的不均衡和卷烟装运车辆到达时间的不确定性，有时只需要对一两个发货口下达发货单据，如果立库系统的出库策略是拆垛出库机器人全部投入工作，单个口的出库流量就会过大，搬运工人搬运不及时。要对出库策略进行优化，当只有少量发货口有发货任务时，系统只投入少量机器人进行工作，以保证出库流量的合理性；当多个口有发货任务时，根据出库任务量自动投入多台机器人，从而有效解决问题，提升卷烟发货速度。

改善物流环境 注重现场管理

规范发货现场管理。在成品烟调运环节，

测算不同运输车辆进出出库通道所需时间以及装货时间，制定标准作业时间，对外协单位车辆进入厂区实行排号管理，优化调配工作流程，减少等待时间。规范发货区停车区域、装货区域、空车进位路线、满车驶出路线，限定进厂车辆，通过合理调度保证发货区的车辆有序停放和顺畅进出，减少等待时间。同时，每个发货口附近路面设置高反光路面道钉，指引夜间车辆行驶，保证车辆安全高效行驶。

加强成品仓储现场管理。根据立库现场实际情况，绘制仓储作业平面图，并定期贴划设备定置线，仓储作业工具定置存放并摆放整齐。货架外需要放置的成品烟，严格放在定置线以内，存放的成品烟堆垛不超过 5 层高，为人员通过、叉车行驶、货物搬运留出足够的安全运行空间，防止碰撞带来的卷烟损坏和意外事故。发货单据分类定置，将发货单按运输公司、合同类型等分类放置，并做好标记，发货时依序取拿，提升发货效率，杜绝发货出现差错。对平库放置的卷烟采用摆牌标识，注明品牌及成品烟状态，发货和对账时要一目了然，提高工作效率，减少无谓的时间浪费。

增加人工装货口。随着近几年同城联运数量的增加、合同单据的细分，有些合同量较小，可根据立库工作原理和发货路径较长的特点，新增人工发货口专用于同城联运和空运等小合同单据的发货，提升发货效率。

改善物流硬件设施。提升自动化水平和

装备能力，依托增加或改进先进的设备，以减少人工劳动强度、提高装车效率。一是引进加长伸缩链板机。近几年，为提高运输效率，用于成品卷烟运输的车辆箱体不断加长，尤其用于合作加工品牌运输的车辆箱体长度更长，目前应用最广泛的车厢长度为 17 米左右。可根据实际情况，将成品库用于装车的伸缩皮带机替换为伸出长度 15 米左右的伸缩链板机。二是引进具有移动、伸缩及扫码等功能的移动装车装置，提高装车效率。

完善制度文件 实现规范操作

进一步完善各项规章制度。制定《员工绩效考核方案》，主要考核内容包含发货数量、发货质量、现场管理、账目管理、业务衔接、人员管理管理、安全管理、培训管理、宣传管理、创新管理等，并将考核落到实处；制定《人工装卸操作规程》和《物流过程避免多装、少装、卷烟损坏的管理办法》，规范操作。

核对账实数据，实现规范操作。成品库的主要工作内容是保证收、付、存各项业务的正常、及时、准确开展，对成品库相关产、销、存数据进行整理、汇总、上报。通过 ERP 系统建立明细的保管账，准确记录成品进、出、存情况，保证账、物相符。每天核对库存，账实相符后，做好收付存日报表；半成品及其他暂存、暂付卷烟，账务记录完整、准确，做到日清月结，月末进行库存盘点。

浅析企业精益化管理

■ 蒋海燕

近年来,烟草行业把对标工作作为管理创一流和推行精益管理的重要抓手,结合争先创优活动,更加突出成本费用控制,充分发挥对标工作的目标引领作用。企业实施精益化管理能有效配置和合理使用企业资源,扬利抑弊,最大限度地谋求经济效益。

精益管理的理念

随着经济全球化的发展,在企业生产与管理领域也进行着管理哲学和方法的进化。企业如何认识自身弱点,运用新的科学的经营管理方法提高服务和管理水平,开拓更加广泛的目标市场,占领更大的市场份额,获取更多的经济效益,成为企业关注的焦点。企业只有降低成本、提高生产效率、实施精益化的经营管理来提高其竞争力,精益管理理念主要表现在以下几个方面:

降低成本。精益管理追求的是零库存、无缺点、无浪费、准时反应等极限目标,使企业及其产品和服务达到理想的境界。这一理念必将成为现代企业赢得竞争的指南,也值得其它领域学习。当前推进精益化管理,要对现有管理方式本着“不是最好,争取更好”的态度进行总体评估,然后明确各分阶段的目标,一步一个脚印地稳步推进,逐步扩展。同时,让精益化理念融入到企业的各个环节和活动中去,努力实现自觉更新、相互协调。

以人为本。人在企业管理中占主导地位,实施精益管理离不开人的认知、努力和奋斗。人的因素贯穿于整个精益生产和管理过程中,是精益管理的主旋律。树立“人以精益化为本”的思想,达到“和谐相处,精诚合作;群策群力,精益求精”。而要达到“精益管理”,首先必须有一个决策民主化、科学化的求真务实过程。强调协作精神,使员工置身于一种企业主人而非雇用者的环境中,变过去那种上下等级森严,彼此相处紧张的人际关系为上下互通、彼此尊重、互相协作的人文气氛,充分调动员工的积极性。在管理过程中以人为出发点和中心,围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的,以实现人与企业共同发展的一系列管理活动。

过程管理。精益思想追求的企业管理是一个不断改进的动态过程,即追求目标—暴露问题—改进活动—追求目标,这是一个无限循环的过程。精益思想追求的是一种持续改进的过程,逐渐逼近终极理想目标。运用精益思想的管理者,必须保持清醒的头脑,时时刻刻处于持续改进的过程中,在这种过程中不断提高企业的管理水平和市场竞争能力。

企业开展精益管理的作用

企业如何合理利用资源,提高资源的利用效率,为建设节约型社会发挥巨大潜力?精益管理就是一条重要的途径。通过推行精益管理,可以为节约企业少量的资金占用,加快资金周转速度,为企业降低经营风险,增加投资机会。企业可以在准确理解精益管理思想的前提下,针对投入产出率这个重要指标,研究当前的成本费用率,制定切实有效的改善措施,减少浪费,增加企业效益。

精益化管理有利于提高客户满意度。由于专卖体制的存在,使得作为供方的烟草公司长期占据主导地位,烟草公司利用专卖制度保持着对客户的管理,很少关注客户的利益,维护并发展与客户的关系。客户

满意程度是由客户对其购买产品或服务的感受与其对所购产品或服务的预期的吻合度来决定的。精益化管理要求以顾客需求为中心,要从顾客的立场,最大程度满足客户合理需求。

精益化管理有利于企业利润的最大化。企业实现利润最大化主要有两条途径:一是提高收入,即增加产品的销售量或提高价格;二是降低产品成本。在烟草行业现行的计划销售和统一的价格管理体制中,第一条途径很难实行,那么只有通过减少成本费用来增加企业利润。管理的核心是通过消灭管理过程中的一切浪费来实现成本的最低化。我们知道,企业生存发展的核心目标是赚取利润,但利润本身并不是企业竞争优势所在。一个企业一时利润丰厚,并不能说明它的实力必然强大,真正体现企业竞争优势的是它对外的市场开拓能力和对内的成本控制能力。

精益化管理有利于企业提高市场竞争力。随着中国加入 WTO,《烟草控制框架公约》的逐步生效,我国烟草业如何抵御国际烟草航母、实现可持续发展问题已经引起了广泛关注。特别是烟草实现“工商”分离之后,受烟草专卖制度保护、实行垄断经营的烟草商业企业在国际烟草企业的激烈竞争和国内产业政策调整影响下,市场竞争力是企业长期健康发展的关键。精益化管理有利于企业规避经营和投资风险,制定正确竞争和投资战略决策。



精益化管理提升企业形象。企业形象是一个企业在消费者及社会公众心目中的总体印象,是企业文化的外在表现,也是企业所拥有的最珍贵的无形资产。从精益化管理的实践中提炼和形成的精益文化,不仅可以优化业务和管理流程,提升组织效率,降低经营管理成本,提升企业市场竞争力,同时,作为一种先进的企业文化,可以为企业塑造良好的整体形象。精益化管理首先体现的是一种追求卓越的企业文化。精益化管理的核心思想就是最大限度地细化工作流程,消除浪费和一切非增值活动,以最少的投入获得最大的产出,向市场提供成本最低、质量最好的产品和服务,以满足市场的需求。企业文化重视人的价值,强调人在一切管理活动中的内在行为准则、价值观念和道德规范。每个企业都有其特定的文化,企业文化的灵魂就是企业精神,它体现了一个企业的追求、企业成员的精神风貌和企业的文化。对于一个精益化管理的企业,以人的精益为本的企业文化就具有更加重要的地位。因此,在创建和深化精益文化的过程中,应当强调企业可持续发展的思考模式,从企业设计、工作流程、客户关系管理等经营的各层面去

贯彻精益化管理理念。

实施精益化管理的有效措施

推行精益化管理是把精益思想贯穿于现代企业管理的诸流程和诸要素之间的整合之中,绝不是简单植入“精益思想”的理论和技术,而是要在创建精益的过程中,实现精益智慧与企业管理实际的真正耦合。并且还要在消除各种资源浪费的基础上,夯实管理基础,规范运作,提高工作质量,持之以恒地做到循环往复、尽善尽美,但这是一个十分艰难的过程。因此,在推行精益化管理的过程中,烟草行业还应根据自身的具体特点、自身的成长周期,具体分析并确定适合自己的应用措施。

以精益营销为重点。对于顾客而言,企业精益化管理注重寻求并维护一种长期稳定的合作关系,把长远利益放在第一位,有时甚至宁可牺牲部分短期利益。以提高效率和降低成本为主要目标,力求指标不断优化,围绕成本、服务和效率开展定额管理,持续提升各项指标。精益化管理就要使这些无效生产和浪费清楚地表现出来,使企业决策者和管理者动脑筋、想办法,通过改进、改良、改造和加强管理,最大限度地消除无效生产和浪费。围绕“消除浪费、持续改善”的精益理念,建立健全消耗监控体系;只有能增加价值和附加价值的生产和管理才是有效的,不能增加价值的是无效的生产和管

理,是一种浪费。
 注重过程管理。竞争带来发展,竞争促使企业成熟,精益化管理就是在这样的激烈市场竞争中于 20 世纪 90 年代产生了。通过将近 20 年的事实证明,正确实践精益化管理理论和方法的企业带来了巨大变化,它的主旋律就是重新思考企业的价值,企业开始从全流程的角度思考价值。过程管理不同于目标管理,目标管理是为求目的不择手段;过程管理更加注意操作细节和行动规范,过程管理也要追求效益目标。

控制成本费用。要严密关注指标变动情况,认真分析研究指标水平下降原因,研究制定改进方案;合理安排资金使用,加强日常预算费用审批及费用控制,提高资金利用率;充分发挥预算定额标准体系对成本费用的管控作用,继续加大重点费用控制力度,不断降低整体费用水平。

推进管理对标工作。积极推动指标对标向管理对标延伸,在数据挖掘上实现突破;关注指标实现过程和指标构成要素,把指标水平改善建立在管理水平提升之上;加强各层级对标目标的上下衔接和对标指标的协调配套,逐层分解细化对标指标。

全员营销在重点客户管理中发挥作用的现实需要和途径

■ 卢同辉

重点卷烟零售客户管理是一个不断加强与客户交流,不断了解顾客需求,并不断对产品及服务进行改进和提高以满足顾客需求的连续的过程。面对当前卷烟市场的新变化,行业不少企业把全员营销工作放在与企业生产管理同等重要的位置,与生产管理同等重视、同等对待,笔者就全员营销如何在重点客户中发挥作用的现实需要和途径谈几点认识和看法,供大家参考。

全员营销在重点客户管理中发挥作用的现实需要

应对行业发展新形势的需要。国家局局长凌成兴在 2014 年全国烟草工作会议上提出了当前行业面临着增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近等四大难点,提出了谋划改革的红利在哪里、发展的潜力在哪里、追赶的目标在哪里“三大课题”和全面提升行业深化改革的形象、全面提升行业科学发展的形象、全面提升行业控烟履约的形象、全面提升行业规范管理的形象、全面提升行业干部队伍的形象的“五个形象”。以重点客户管理为抓手的营销创新是破解“三大课题”,提升“五个形象”有效办法。

强化功能终端建设的需要。零售终端是烟草行业最宝贵的资源、最基本的力量、最重要的阵地。是营销的重要环节。充分利用其在展现形象、新品培育、促销推介、信息采集等方面的重要功能,对做好终端展示、终端走访和现场促销三个环节可以取得事半功倍的效果,以提升重点零售客户营销水平的功能终端建设,对拉升品牌销量的带动力,宣传新品影响力,品牌文化传播力提供正能量。

行业新一轮的品牌发展的需要。自 2010 年“532”和“461”战略目标正式出台以来,经过了四年左右时间的品牌培育,“532”品牌发展格局已经取得重要进展,“461”品牌发展格局已经提前形成。品牌的成长性对企业发挥着越来越重要的作用。

全员营销在重点客户管理中发挥作用的途径

强化培训、拓宽渠道。重点卷烟零售客户管理其内含是企业利用信息技术(IT)和互联网技术实现对客户的整合营销,是以客户为核心的企业营销的技术实现和管理实现。重点客户管理注重的是与客户的交流,为方便与客户的沟通,重点客户管理可以为客户提供多种交流的渠道。强化培训重点主要是不断提升营销人员的忠诚度,伍与市场发展相适应的综合能力。一方面强化营销人员学习力和精准营销力,加大信息技术

