

内生增长 强化卷烟工厂班组管理

■ 秦建洪

随着烟草行业改革的不断深化,卷烟工业企业集团化、品牌规模化运作模式初见端倪,“532”、“461”品牌战略目标推动卷烟品牌整合培育加速,大企业、大品牌、大市场格局趋势日益明显。作为卷烟工厂,在行业新一轮改革浪潮席卷下,其职能定位已由生产经营型向生产管理型全面过渡,即依托自我管理来发掘内部潜力,提升制造实力与质量保证能力来促进内生增长,实现生产价值最大化,在这一特定环境下,强化基础工作,基层管理显得尤为重要。

本文主要围绕基层班组管理与班组建设进行战略探析,寻求卷烟工厂班组管理升级之道。班组作为企业最小的基层管理单元,是企业生产运行的基石,内生增长与活力绽放的源泉。班组直接从事生产,是实现生产价值转换的关键环节,肩负质量、成本、效率等诸多展现企业综合实力的重要指标。强化班组管理,规范班组工作,发掘内生增长要素,实现班组工作与企业中心工作有机融合同向推进,既是卷烟工厂管理工作的重要组成部分,又是工厂管理的核心与重点。

卷烟工厂班组的重要地位与作用

内生增长理论间接阐明了卷烟工厂班组推动企业发展的重要作用。该理论的核心思想认为经济能够不依赖外力推动实现持续增长,企业内生的技术进步才是保证经济持续增长的决定因素。特别是在当前烟草行业专卖体制模式的管控下,卷烟工厂依靠增加生产总量来拉动经济增长将更加艰难,唯有依靠企业内在技术进步来持续推动企业经济不断发展,企业内在技术囊括工艺质量管控水平、卷烟设备驾驭能力、设备硬件装备、员工创新创造能力等。卷烟工厂班组是从事卷烟生产的最前沿单元,是将企业内在技术转换为产品价值形态的直接运用者,由此可见,提升班组整体技术水平将推动卷烟工厂实现持续内生增长。

卷烟工厂班组的职能定位决定其占据企业核心地位。当前,在“大企业、大品牌、大市场”的行业发展格局下,卷烟工厂作为生产点的作用日趋明显,主要担负着为市场源源不断供给卷烟产品的重任,工厂的所有管理活动均围绕卷烟生产运作。而班组是卷烟工厂从事生产制造的基层组织,是企业生产运行的关键节



点,其核心职能就是生产,承担着按时完成生产调度指令、保证产品质量、控制生产内耗等主要工作任务,为卷烟工厂不可或缺的重要机构单元。在日常生产中,从烟叶原料投入直至卷烟成品产出,所有工艺流程、服务保障过程活动均由不同班组按各自职能分工完成,是卷烟生产的直接参与者,工厂价值增值的实现者,其作用自然不言而喻。

国家局加强“双基”建设要求更加突显班组在企业中的地位与作用。近年来,国家烟草专卖局先后提出了卷烟上水平、打造一流卷烟工厂、加强双基建设等总要求,启动了创建“优秀卷烟工厂”、关键指标对标等活动,目的是夯实卷烟工厂管理基础,致力于卷烟工厂制造力提升。这些工作的最终落脚点必将是卷烟工厂生产班组,通过班组来达成优秀卷烟工厂的考核指标,关键对标指标的不断升级突破。

班组管理极易产生的问题探析

卷烟工厂班组管理极易产生以下方面的问题:

一是班组自主管理与追逐一流的意识不强。在现行管理模式下,班组各项工作往往由车间直接决策,听命于上成为习惯,被动工作成为常态,班组定位尴尬,缺乏管理自主性,主要起着传达上策、实施各项工作指令、反映下情的承上启下职能。班组日常工作也大多是被动执行,缺乏主动作为,差不多、过得去的中庸思想盛行,敬业精业精神被弱化,这也使得长期以来在设备运行、物料控制、现场工作方面

存在的瓶颈问题未得到有效解决,一直在反复抓抓反复中停滞不前。与此同时,班组员工的动因和潜能无法得到充分释放,主观能动性受到限制,员工个人潜在的隐性智力未充分转换为企业的显性资源。班组建设达不到“队伍一流、管理一流、服务一流、文化一流、业绩一流”的行业“五个一流”标杆要求。

二是班组管理制度不健全。但凡管理需制度先行,班组管理也不例外,需建立相关管理制度标准来规范和指导班组日常工作。从企业层面来讲,主要是对工厂层面的工作程序及要求进行了规范,但对班组管理的一些制度要求存在一定缺失。从班组层面来讲,往往未形成系统的班组内部管理制度,无统一的班组管理流程和工作标准要求,致使班组工作管无要求、做无依据,具体工作事务处理基本是靠主观臆断,受限于人为因素制约,弹性大、尺度不一的现象偶有发生,这不仅会削弱班组管理人员的权威性,而且会挫伤员工工作积极性,严重时会导致信任危机,影响各项工作的正常推进。

三是班组长作用发挥不够。班组长在企业中充当“兵头将尾”角色,主要负责班组生产组织,产品质量、生产现场、消耗及安全生产的监督检查,是落实卷烟工厂及部门各项指令的关键中轴点,在日常生产中起着举足轻重的作用。当下,许多企业工作安排习惯于直接跳过班组层面,使班组长作用被弱化与忽略,结果会导致班组长养成听命于上的习惯,长期以往导致班组长缺乏主动工作作为,工作积极性不高。再加上受限于个人学识与工作经历,致使

班组长综合素质参差不齐,管理能力、亲和力和创新能力的不足会对班组管理工作产生直接影响。

强化卷烟工厂班组管理的对策

班组作为卷烟工厂生产运行的重要环节,其工作质量优劣将对工厂正常运转产生影响,在日常工作中需进一步加强班组管理与班组建设,循序渐进地促进班组工作质量提升,从而促进内生增长。

强化职业道德与职业技能素养教育,提升班组成员综合素质。班组成员的综合素质主要体现在个人敬业态度与技能水平的高低,这两方面因素是决定员工工作质量的先决条件。强化员工职业道德素养教育能解决员工思想意识形态方面的认知问题,可通过宣传媒介、各种活动、班组例会反复进行正面引导,培养员工敬业态度,提升员工岗位履责意识、产品质量意识和企业主人翁意识。强化员工职业技能素养教育是为解决员工实际工作能力,特别是各类卷烟生产设备自动化程度较高,专业性较强,需操作人员掌握必备的专业操作技能。在内部培训方面,班组应有针对性地定期组织开展卷烟设备专题培训,外部培训也应在政策与资源方面向一线员工倾斜,适当提升一线员工参加外部培训的频次与人次,全力提升一线员工的设备驾驭能力。

健全管理标准,促进班组工作规范化。在制度设计上,应借助企业标准化建设平台规范完善班组相应的管理制度标准,补全班组管理

方面的制度缺失,从企业层面对班组管理进行规范,从而杜绝班组管理各自为政、散而乱现象,使班组工作进一步规范化、系统化,进一步满足企业质量管理体系建设全业、全过程覆盖的要求。部分企业层面无法统一的工作流程与工作节点,要结合各部门职能特性建立部门或班组层面的管理规定,对具体工作事项做出具体要求,确保制度体系的完整性。

强化班组管理职能,充分发挥班组长作用。时下,卷烟工厂均已完成劳动密集型向集约化、高效型的生产变革,过去直上直下的班组管理模式也逐渐向扁平化专业化发展,这就需要赋予班组在生产、质量、设备、成本等方面更多的管理职能,提升班组长的管理权与决策权,通过班组管理对一线生产施加影响力。除赋予班组长必备的权限外,还应从强化班组长管理能力培养、拓宽个人成长渠道、考核激励等方面进行设计,确保班组长能长期保持足够的工作动力,从而更加主动作为,全面履行班组长工作职能,充分发挥班组长作用。

立足生产定位,致力于班组三种能力提升。充分把握基层班组从事生产这一核心职能定位,一切工作开展均要以此为中心,全力提升班组制造能力、质量保证能力与技术攻关能力。提升制造力方面,应注重培养班组成员操作技能,重点关注设备维护保养,提升班组成员对卷烟生产设备的掌控能力,着力解决当前设备运行效率偏低的现实问题。产品质量保证方面,应着重培养班组成员质量意识,引导班组成员正确把握生产与质量、消耗与质量之间的平衡关系,于生产中严格遵守工艺质量纪律,抓好过程质量控制,从而保证生产过程产品质量的稳定。技术攻关方面,针对设备、质量、消耗等方面影响生产运行的关键问题进行立项攻关,成立专门的攻关课题组,发挥团队协作效应加以解决,增强技术攻关的针对性与实效性。

全力打造“学习型、高效型”班组。当前,新工艺、新设备、新技术不断推陈出新,率先掌握并运用于生产就会赢得先机,占据竞争主动,增强综合实力。因此,卷烟工厂应围绕创建“学习型”班组做文章,引导员工不断学习吸收新技术并运用于工作实践,为企业生产提供可靠的智力保障。同时,在当今以市场为主导的生产模式下,班组生产组织还应以快速响应为重点,抓好复合型生产人才储备,全面适应计划多变的柔性化生产,提高班组生产效率,打造“高效型”生产班组。

加强市场监管 提升管控水平

近年来,随着烟草专卖法律法规知识的普及,消费者和零售客户的法律意识逐渐增强,卷烟市场也更加规范。但我们必须认识到,当前一些地方的卷烟市场仍存在日常监管有待加强、效率有待提高等问题。加强市场监管管理是一项系统工作,接受广大群众的意见和建议是最直接、最有效的监督管理方法。为此,作为市场管理者,应该充分调动、引导和借助群众的监督力量,尽力做到用最小的成本投入,获取最大的、最有效的市场管理效果。

畅通市场举报投诉渠道。目前,为加强市场监管,很多单位的市场监管部门通过“12313”电话举报收集线索。但因为宣传方面的欠缺,有些消费者并不知道“12313”举报电话,致使很多消费者错失维护自己权益的机会。笔者认为,各地市局应加强宣传,比如统一制作举报投诉信息牌,写明受理举报投诉单位的详细信息、联系方式等,同时注明零售客户的地址、店名和“12313”投诉电话,要求零售客户必须摆放在店面最显眼的位置。这样一来,既能让消费者在第一时间知晓举报投诉的途径和方式,又提升了烟草行业和零售终端的形象。

制定举报投诉奖励机制。通过建立举报投诉奖励机制,营造敢于和乐于举报投诉和全民监督的良好氛围。各地市局要以鼓励和引导为主,制定合理的举报投诉奖励机制,通过媒体和零售客户等渠道加强宣传,制作固定宣传牌公布举报投诉电话及奖励措施等,鼓励消费者积极维护自己的合法权益,对于举报人,举报内容一经查实要及时兑现奖励,营造全民监督的良好氛围。

转变市场监管工作方式。科学统筹,合理安排市场日常检查走访线路,在日常工作中,加大法律法规宣传、信息收集、证件管理等方面的工作力度,有所侧重地开展工作。对零售客户实施分类管理,建立辖区监管档案,制定针对性强的监管措施,对一般客户提供服务和收集信息为主,对违规记录零售客户等进行重点检查和法规宣传。

采取灵活的市场检查方式。采取灵活的市场检查方式,合理分配检查时间,通过日常检查与节假日重点检查相结合、白天与夜间检查相结合的方式,实现检查时间无规律、检查内容无遗漏,增强市场检查的针对性和有效性,提高监管效率。在检查市场的同时,积极引导和鼓励消费者开展监督活动,深化“我监督、我受益、我快乐”的认识,形成群众监督、社会监督的良好氛围。(季正平)

烟草商业企业定点采购优化探讨

■ 鲍捷

近年来,在认真贯彻落实《烟草企业采购管理规定》的基础上,浙江烟草商业系统结合自身实际,探索实施了定点采购。作为一种高效便捷的采购方法,定点采购能提供“一次招标、多次采购”的平台,有效缩短采购周期,解决小额零散项目采购难题。

随着推广规模和范围的不断扩大,定点采购在实践操作中还存在定点标准有待细化、招标内容有待深入、后续履约有待加强、供应商管理有待提高等问题。在市场化条件下,上述问题容易导致定点采购失去应有的目的和效果。对此,有必要针对存在的问题,从以下四个方面优化完善,确保定点采购工作的质量。

科学确定适用标准。合理确定采购范围适

用的限额和需求时间是做好定点采购工作的前提。一是要合理设定定点额度。充分考虑市场状况、需求特点,按项目类别确定不同规模的定点限额。二是要合理设定定点期限。根据项目特点,综合竞争性和稳定性原则,对应采购目录,分别确定其适用期限。如相对固定的中介服务,期限可适当放长;电子电器设备、信息化设备等价格变动频繁的物资,期限不宜过长。

严格控制招标过程。招标内容的细化程度和科学设计是控制采购成本的关键。招标时必须明确采购的范围、业务量、价格、质量、服务等要素。一是招标内容具体化。通过广泛深入的需求分析和市场调研,明确定点采购范围和业务量,统一产品的规格、档次等标准,使投标供应商能进行针对性的报价,减少其后续操作自由发挥的空间。二是结算方式

科学化。要分类别设定结算原则,对标准定型货物类和部分服务类项目,可直接设定最高优惠率;对更新换代价格变动较快的物资项目,价格制定要有弹性,以保持将来结算价与市场价的同步。

注重强化后续操作。把好实施关是保证定点采购质量和服务的核心。一是要选好管好采购人员。他们的行为与企业经济利益密切相关,要完善采购行为规范,强化责任意识 and 规范意识,不断提升采购人员的业务技能和专业知

中小产区烟叶特色化的思考

■ 张光利

发展遇困

当前,中小烟叶产区可持续发展遇到一些困境:

规模稳定发展的空间受限。由于全国烟草工业原料库存已达到36个月,处于历史高位水平,显著高于国际烟草公司正常平均库存18~20个月满足量,因此,控制烟叶总量成为当前烟叶生产的主要工作,国家局提出连续3年“限产压库”的目标,接下来的几年时间,控制面积,降低库存仍然是烟叶工作的主要目标,对中小产区发展空间的影响不言而喻。

产区自身发展的惯性与控总量的矛盾短时间难以解决。近几年来,烟叶生产已经成为了地方的优势产业,各产区政府和烟农成为了发展烟叶产业的受益主体,烟叶生产热情高涨,呈现出“高歌猛进”的态势。这种势能的惯性,与当前乃至今后一段时间行业控规模、守“红线”的主基调形成了鲜明反差,它对于大产区而言,影响相对较小,对中小产区来说,将是较为激烈的博弈。它涉及政府、烟农对公司政策的理解和认同,政府、烟农利益诉求的让渡,生产规划布局的优化和基础设施设备的综合利用。这些问题,中小产区都要慎重处置,平稳对接,方能协同共赢。

市场需求形势的逆转,严峻考验着中小产区的烟叶生产质量和管理水平。从市场经济的角度分析,烟叶生产表现出明显的产大

于销、供大于求的需求特征,市场已经逆转为买方市场,具体是低次烟叶零需求,中等烟叶和上部烟叶少需求,上等烟叶重质量需求。中小产区由于处于发展期,相比成熟的大产区,粗放型生产特征明显,烟叶生产和管理水平不高,质量意识不强,产品等级结构的市场满足度偏低,烟叶的市场竞争力处于劣势,品牌效应不突出。买方市场下,中小产区要实现稳中求进,非一时之功。

烟叶资源配置方式改革的深入推进使“马太效应”更加明显,中小产区面临更大压力。湖南省烟草公司从2014年开始,全面推进市场配置计划资源的改革,在总量计划中拿出40%与市场需求提报挂钩下达到地市公司。结果分析看,国家局给湖南烟叶生产计划减幅为6.49%,但是部分烟区减幅低于全省平均;而几个中小产区减幅都在15%以上,最高减幅达到22.86%,明显高于平均水平。“马太效应”加剧,大浪淘沙,将中小产区推入发展困境,甚至是生死边缘。

辟路突围

面对困境,中小烟叶产区可以在坚守“红线”、控制总量的前提下从以下几个方面探索突围之路:

发展战略上,朝“小而精、小而优、小而特”方向顺势而为。在行业烟叶发展渐进式递减总量的政策调整期,大规模发展的老路明显受阻,中小产区有自身船小好调头的优势,要快速反应,及时调整发展思路,寻找机会立

足和突破,做到行稳致远。规模“小”是这类产区的基本特质,其劣势是质量稳定的、可持续的、批量供货能力较弱,导致市场竞争力不强;产区发展战略调整应瞄准“精、优、特”三个竞争力元素,给自己增加三个发展引擎,保持强劲动力。“精”就是要通过精益生产、精细化管理打造精品烟叶;“优”就是做优烟叶生产管理团队,调优生产布局和主体,优化烟叶结构,生产出品质优越的烟叶;“特”就是要突出烟叶的产区特色,提高烟叶香气质类型、生态、安全三个方面与卷烟品牌的契合性,香气质类型要明确定位。如2014年烟叶生产中,安徽皖南焦甜香型和湖南部分浓香型烟区就成功实现了发展战略转型。

发展思路上,要厘清和解决“为谁种、由谁种、怎么种”的问题。中小产区在烟叶生产发展过程中,政府“有形的手”和市场“无形的手”交互作用,“两只手”的正向耦合程度不高,导致生产组织者和生产主体为谁生产的目标不明确、不坚定,把烟叶产业发展僵化、孤立化、功利化,缺乏产业链价值思维,生产计划与市场价衔接不紧密,往往是计划引导市场。中小产区要审时度势,应时应变,通过市场来催生计划。具体说,“为谁种”——就是要把握“坚持市场需求导向,围绕工业品牌对原料的质量和等级结构要求组织生产”作为第一要务,这个第一要务把握准了,其产业发展的增值效应——烟农致富和地方经济发展,才可能持续推进;“由谁种”——就是要培养和依靠本地区职业化烟农和规模化产业主体,前者的特征是以自有土地为主,家庭经济收

提高定点采购的透明度;不定期运用问卷调查、直接抽查等方式检查供应商的服务和质量承诺是否到位,以公开促规范。

强化定点供应商管理。强化定点供应商管理是做好定点采购工作的根本。一是要把选好供应商的选择关。结合采购需求和市场状况,分门别类建立供应商选择标准,综合评价竞标供应商的业绩、交货能力、付款、质量、技术与服务承诺等,保证供应商具有良好的资信。二是要合理确定供应商入围数量及定点期限。要确定至少两家以上的入围数量,同时要避免定点期限过长、形成价格变相垄断。三是要做好定点供应商评估与激励机制,对其进行分级管理,探索服务周期内淘汰“换血”、引入“新血”机制,促进定点供应商之间的良性竞争,始终保持定点采购的生机和活力。

入以烟叶为主,烟叶规模10亩左右,后者是以承包经营为特征,以组织管理为手段,以产业规模为效益;“怎么种”——就是要健全专业化服务体系、现代化设施设备运营体系和标准化技术推广体系,实现现代化大生产。

组织运行上,要构建好“利益共同体、发展同心、目标同向、工作同力”的烟叶生产组织生态系统。“利益共同体”就是政府、烟农和烟草公司利益三位一体,可以通过契约制度设计来约束和规范三方的责权利,同时加强诚信精神的引导,特别是政府和烟草公司作为产业发展中的强势主体,对烟农的承诺要坚决恪守,敦促烟农在交易活动中也要坚守诚信。“发展同心”就是政府和公司要科学研判,充分沟通,发展战略和步骤要坚持理性、科学、和谐的原则,做到相互高度认同,并广泛宣传,让产区烟农知晓明白,有使命感;地方政府和烟草部门要在产业发展的政策上科学设计、指导到位,政策要体现公司和政府的互补性、市县乡的统筹性及工作重点的导向性。“目标同向”就是要坚持市场需求导向的原则,烟叶生产收购都要紧盯卷烟品牌对原料质量和结构的需求来组织开展,要分析烟叶产业链各节点的互作效应,建立健全品牌需求的传导机制。“工作同力”主要是政府和公司在服务烟农方面要形成合力,在运行管理方面要互补契合。

生产技术上,要扬长避短。围绕质量目标导向,全面诊断影响区域烟叶质量的关键技术环节,采取集成嫁接和自主攻关的方式,完善先进实用的技术体系。