

以精益供应链管理打造高水平的烟草供应链物流

■ 王黎 皮屹峰 晏春

烟草物流联系着卷烟工业企业、商业企业、零售终端等烟草供应链上的多个环节,是行业第三利润源。伴随行业改革至今,烟草物流从无到有,实现了跨越式发展,但仍存在诸多薄弱环节和不足之处。随着行业改革的不断深化,为了更加精准敏捷地满足上下游客户需求,烟草物流建设必须实现由企业物流向行业物流、行业物流向供应链物流的转变。行业物流建设要紧紧抓住谋划和实践“三大课题”这一有利契机,以国际一流的物流水平为追赶目标,围绕提升管控能力、运作效率、服务水平与队伍素质等目标,深入推进“科技物流、精益物流、人本物流”建设,打造高水平的行业供应链物流。

当前烟草物流面临的主要问题

传统管理方式影响物流效益的提高。烟草企业物流部门目前只负责入库、分拣、配送等工作,并不具备独立协调信息流和资金流的能力,从供应链角度去考虑问题就更少。同时,企业内部职能未能充分整合,部门间信息共享、共同决策力度不够,无法实行一体化供应链管理,导致物流成本责任主体不清,硬件消耗、库存资金、人力成本等维持在高点上,最终影响整体物流效益的提高。

基础设施设施影响物流效率的提高。物流设施和装备的标准化是各种物流功能、要素之间有效衔接和协调发展的基础保证。当前,由于行业物流基础设施和装备管理水平限制,物流包装标准与设施标准之间缺乏统一有效衔接,致使物资在仓储、分拣、运输环节中难以实现一体化、全过程的流动,限制了烟草企业一体化物流效率的提高。

成本核算模糊影响管理水平的提升。在当前财务统计数据中,往往只注意到直接物流费用。实际上,这只是冰山一角,真正的大头是潜藏在海水下的冰山主体——企业内部产生的物流成本,如物流基础设施折旧费、滞销卷烟的成本沉淀及费用、其他计入销售费用或管理费用的成本等。企业内部物流成本核算模糊,影响了物流管理水平的提升。

专业人才匮乏影响建设水平的提升。理论资料和专业人才的匮乏,制约了烟草物流



建设的进一步发展。企业中有些人认为加强现代物流管理,只是开发应用几个软件、实现计算机联网、成立一个物流中心就足够了,尚未真正从信息应用、基础完善及优化供应链来看眼。

精益供应链管理概述

精益化物流供应链是一组通过产品流、资金流、信息流在上下游之间直接连接起来的机构或组织,借助技术来管理需求的不确定性,实现需求与供给的平衡,通过高效和有效地拉动,满足客户需求来降低成本和减少浪费。精益管理的核心要求是消除供应链中一切不必要的活动,简化跨越供应链的流程,增加灵活性,为客户带来更多的价值。

近年来,烟草电子商务发展迅速,企业能否准确及时地获取信息以及对信息做出及时响应,成为了决定企业竞争力的核心要素。供应链管理能通过建立强大的信息网络,利用先进的信息技术,使供应链的参与各方能及时有效地获得其客户的需求信息,并及时作出响应,满足客户需求,还能缩短从订货到交货的时间间隔,进一步提高企业的服务水平。

打造高水平供应链物流的对策

以精益供应链管理实现物流整合。在烟草物流活动优化重组中,企业应在高度集成的系统支撑下,集中整合物流管理职能,实现内外部供应链物流一体化,缩短整体供应链中的物流沉淀,加速物流周转,减少存货风险,提高物流管理组织化程度。当前,企业按照国家局的要求,努力推进物流非法人实体建设、工商包装箱循环利用等精益供应链管理措施,取得了良好效果。要进一步提升工商一体化物流的整体效率,还应整合物流资源。把卷烟从生产下线到送至零售客户的物流活动作为一个整体进行统一管理,从整体和全局上把握各项活动,使整个供应链的库存水平最低,实现供应链整体的物流最优化。

以精益供应链管理推动科技物流。企业应根据自身的生产特点,从供应链的角度,定性定量分析企业内外部的物资物料流向。借助精益物流供应链管理,对物流设施从最基本的物流容器单元化、集装化、标准化、通用化到真正的物流机械化、自动化,逐步实行技术改造。建立各个环节互容的标准体系,使得物流活动更加高效顺畅,科技物流水平得到

进一步发展。

以精益供应链管理降低物流成本。物流成本是物流管理的基础,现代企业之间的竞争其实是成本的竞争。物流成本包括物流活动中的物资消耗、物资合理损耗、人力成本、资金成本、研发费用、其他费用等。企业应按照精益思想,从仓储、分拣、配送上全方位控制供应链成本,以达到企业供应链成本最优,选择正确的物流费用核算方法,了解物流成本结构,制定物流活动计划进行调控,有效降低物流成本。

以精益供应链管理提升信息水平。信息流是物资供应管理过程的映像,物资的管理效率体现在对信息的采集、传递、处理加工过程。现代物流的实现离不开物流信息水平的提升,作为物流中心,每天都要接收内外部各环节大量信息,如果不及时响应处理和反馈,就不能保证整个物流配送的高效运转,物流信息系统是我们精益供应链的“大脑指挥室”,也是精益化供应链管理的关键。集成化的供应链模式,要求有良好的信息透明度,工业、商业、零售户之间应保持较好的沟通和联系,达到信息共享,使供应链达到并行化、同步化,要实现这种运营模式,信息系统不能是封闭孤岛式,而应是合作式信息系统。

以精益供应链管理促进人才成长。精益化供应链管理使过去的物流运转职能发生了变化,这就对物流人才的发展和从业人员的知识技能培训提出了更高要求。物流管理人员要在如何掌握运用物流信息技术知识与技能、明确各物流环节的基本目标和基本要求的基础上,科学确定精细合理的供应链模式。推行整理、整顿、清扫、清洁、素养、节约、安全的 7S 管理,将 7S 管理贯穿于物流工作全过程,为实现高水平烟草供应链物流打好基础,提高员工对精益管理的认识水平。

以精益供应链管理提升经济效益。要从供应链角度有效评估仓储、分拣、配送等物流环节对企业效益的贡献程度,向各级管理干部提供更加精细、科学的物流信息,更好地进行物流管理。在物流管理方面,还应积极推行成果评估和物流盈亏的分析,真正从如何掌握物流成本转移到如何应用物流成本上来,真正实现向物流要效益。此外还应加强企业各项物流系统管理技术经济问题的研究和分析工作,以尽可能低的物流总成本支出来满足既定的客户服务水平,在提高效率的同时也提高企业的利润率。

浅谈烟草企业精益营销

■ 蔺超

所谓精益营销或称精益化营销,是以占有有效市场为目标,采用细分市场、聚焦、速度等策略建立根据地市场和战略性区域市场,提升营销的战略管理能力,对战略性市场进行有效规划,依据市场规划进行营销资源的合理配置与安排,对战略性区域市场进行精耕细作。

烟草企业要有好的发展就要积极推进营销工作,现在大环境更是要求我们走精益化之路。精益营销就是把有限的资源集中到对营销工作最有效的地方,然后有的放矢地开展营销活动。实施精益营销,关键就是让箭头对准靶心,把钱用在刀刃上。

精益营销的基础是精确信息,核心是精准投放,保障是精细服务,目标是将有限的促销物料更加精准地投放到目标零售户,满足对目标零售户的支持和培育需求。毕竟,在瞬息万变的卷烟市场环境,不同业态、不同类别零售终端在经营能力方面有着差异点、独特性,烟草企业必须深入市场把握品牌在不同时间、不同区域的消费规律。然而在实际的工作中,人员精力的分配,促销物料的投放,以及应对市场出现的紧急情况等是我们营销工作的重点,但是体现在实际工作中,难以有一个量化标杆去从尺度上严格把控,这就在某种程度上难以避免地造成一些系统性浪费。而在宣促物料的投放方面,平均主义和过分的强调重点主义都是要不得的。好钢只有用在刀刃上,才能不负营销部提供的资源支持,科学、合理地提升区域营销效果。

精益营销是在进行营销活动的过程中,消除不给产品或服务增加价值的活动,并对营销资源进行合理而有效的配置,把重要而关键的资源集中到主要烟民身上。烟草企业要通过建立重点零售户销售进度周报信息制度,及时提取出每个区县所有重点零售户销售信息。每个区县负责人,每个市场代表都能通过此表清楚的掌握自己所辖的每一个零售户当周的结构烟协议量执行进度,结构烟、一二类,大到区县小到个人乃至每个规格的卷烟也都有详细的数据。在给目标零售户提供了指导性订购量的同时,烟草企业也获得了较为精准而全面的销售信息,拜访过程中也就有的放矢。

比如有的零售户这个月协议量完成相比同期落后较多,就加强与之交流沟通,拜访过程中帮助其分析协议量进度落后的原因,了解零售户的心声和需求,掌握市场变动因素,在条件允许的情况下,将促销物料有针对性的进行倾斜,让零售户感到中烟温暖的同时,也提高了重点零售户的忠诚度,塑造齐头并进良性发展的局面。而对于进度较快的零售户,烟草企业就可以在人力物力上节省资源分配,维护好客情关系的前提下,重点做好陈列信息等基础工作;同时对于本期销量远超过协议量目标值的零售户,作为潜力户今后有针对性的重点培养,以此来分层次立体地去关注零售户,做到双增双节,做好资源的合理调配,并主动深入终端,精准投放,拒绝浪费。

今年烟草行业内外部发展形势严峻,烟草企业要积极推进精益营销,直面困难、抓住机遇、乘势而上,做好当前和今后一个时期的工作。一要盯市场,一切以市场为中心,齐心协力,全力确保今年销售任务完成。二要盯研发,加快推进产品研发,尽快拿出一包有特色、叫得响、销得快的好烟。三要充分激发团队潜能,提升目标引领、标准约束、行动沟通、机制激励、培训提高等“五种能力”。四要盯安全,按照公司部署和规定,扎实做好相关工作,有效防止火灾、盗窃、设备事故、交通事故的发生,确保基层干部职工政治安全、人身安全、生产安全和稳定。五要盯落实,对于公司党组和上级组织决定的工作,要一抓到底,抓出成效。

狠抓安全生产 促进烟企发展

■ 李哲民

当前,烟草企业正在适应中国经济中高速、优结构、多挑战、新动力的“新常态”,应对行业增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近的新形势,努力向管理要效益,用管理促转型,打造企业管理的“升级版”,狠抓精益管理不放松,为实践“三大课题”、提升“五个形象”、实现行业“保八争十超万亿”的年度税利目标而奋斗。其中,不容忽视的一条,就是要狠抓安全生产工作,强化红线意识,实现安全发展。特别是要认真学习贯彻党的十八届四中全会精神,恪守新《安全生产法》,扎实做好安全管理工作,确保实现安全生产目标,促进烟草企业科学发展。

烟草企业要认真学习贯彻新《安全生产法》,保平安,促稳定。要抓好安全教育,普及到人,认真学习贯彻新《安全生产法》条文规定,坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的指导方针,在企业内部营造安全氛围,树立员工的安全意识,提高企业安全管理水平和员工安全操作技能,通过各种预案演练,提高全员安全防范水平,以安全文化建设安全教育,让每一个员工都树立起强烈的安全责任感和使命感,确保细节安全、过程安全、运行体系安全。要抓好安全防治,落实到岗,严格执行国家和烟草行业安全法律法规,严格按照企业安全保卫管理规定,加强企业的安全保卫

工作;注重对安全设施的管理,系统配置劳保用品,确保安全设施功能完备、运行良好,提高事故防范的保障能力;积极组织各部门进行自查和互查,排查安全隐患;建立上下联动的工作机制,明确工作责任,抓好预防、搞好排查、及时整改,将安全防范落实到岗,确保企业稳定生产。要抓好安全机制,运行到位,加强安全管理体系建设,将企业安全工作与生产经营各项工作同步规划、同步部署、同步推进;按照体系文件的要求,建立起自我完善,持续改进的安全管理长效机制;通过完善安全管理目标考核机制,加强日常安全管理和责任制考核,不断促进安全管理体系的执行和落实,保证安全机制运行到位,提升安全管理工作的实效性。

烟草企业要进一步强化安全生产责任制,落实好“一岗双责”、“党政同责”。烟草企业各级领导要明确责任,履行职责,做实做好安全管理领导工作。特别是生产经营单位主要负责人更要在安全工作中切实负起职责,建立健全本单位安全生产责任制;组织制定本单位安全生产规章制度和操作规程;保证本单位安全生产投入的有效实施;督促、检查本单位的安全生产工作,及时清除生产安全事故隐患;组织、制定并实施本单位的生产安全事故应急救援预案;及时、如实报告生产安全事故;组织制定并实施本单位安全生产教育和培训计划。要以“安全零事故”为目标,推进精益安全,严格落实

安全生产责任制,逐级签订安全目标责任书;对安全隐患排查整改和考核实行常态化,组织开展原有危险源辨识和控制措施的评估完善工作;加快推进安全生产标准化达标;全面推进安全信息化建设工作;健全应急保障机制,全力构建“立体化”的应急保障网络。要抓好基层班组和操作岗位人员安全教育培训,使其明白本班组的特点、安全生产情况、工作环境、条件及安全注意事项;懂得个人防护用品、用具使用、维护知识等;了解班组安全管理制度和安全活动的要求;熟悉本岗位操作规程及相关安全技术标准等;加强操作岗位人员的安全思想教育,自觉遵守守纪,消除违章指挥和违章作业,避免发生责任事故;加强岗位人员的安全技术教育,了解掌握安全技术措施,提高安全生产技术水平和正确处理事故的应变能力;加强本岗位安全权利与义务、危险源控制以及应急处置措施的教育培训等。

烟草企业要结合本单位的产品特点(服务)和管理的实际,扎实做好安全工作。要认真学习 and 贯彻落实新《安全生产法》;依照新《安全生产法》等法律法规,结合《烟草企业安全生产标准化规范》对原安全生产管理制度进行梳理,对不适宜新《安全生产法》要求的应予以修改,完善制度,比如对《安全生产管理制度》、《安委会会议制度》、《安全生产目标考评奖惩制度》、《职工安全行为管理制度》、《重点岗位安全管理制度》、《职业危害防治安

全管理制度》等要加以修订;结合企业实际进一步建立健全安全生产责任制,同时加强对全体员工的安全教育和培训,不断提高全员安全意识;认真组织开展生产安全事故隐患排查工作,及时消除各类危险源;全面落实本职安全职责,严格依照相关安全生产法律法规和标准的规定执行。比如,安全保卫部门的安全体系贯标,要履行好职责,组织或者参与拟订本单位安全生产规章制度、操作规程和生产安全事故应急救援预案;组织或者参与本单位安全生产教育和培训,如实记录安全生产教育和培训情况;督促落实本单位重大危险源的安全管理措施;组织或者参与本单位应急救援演练;检查本单位的安全生产状况,及时排查生产安全事故隐患,提出改进安全生产管理的建议;制止和纠正违章指挥、强令冒险作业、违反操作规程的行为;督促落实本单位安全生产整改措施;做好职业健康安全管理体系及烟草行业安全生产标准化工作的有效推进、运行。

总之,安全是天,安全责任重于泰山,安全生产只有起点没有终点。烟草企业要学习贯彻新《安全生产法》,狠抓安全生产工作,关键是做好人的防范和科技的防范,做到人的安全、物的安全、环境的安全和管理上的安全,确保安全指标、目标的圆满完成,促进企业安全发展、科学发展、和谐发展,为推动行业提质增效升级和实现伟大的中国梦做出应有的贡献。

现代卷烟零售终端建设水平之我见

■ 刘俊保

近几年来,现代卷烟零售终端建设成为了各商业企业网络建设的重点工作,也将成为工业企业进行品牌培育的重要宣传阵地。为此,各商业企业在该项工作中舍得人力财力,为建设一套符合当地需要的现代卷烟零售终端而绞尽脑汁。

笔者结合当前现代卷烟零售终端建设的情况,谈谈自己对该项工作的粗浅认识。

现代零售终端建设是一项全新系统的工程,它在构件完善“商业主导、工业参与、面向客户、辐射消费者”的新型卷烟营销网络体系起着重要的推动作用。为此,现代零售终端建设要改变以前存在的一些重形式轻内容的思维,扎扎实实,确保效果。

一、要展示终端形象。建立健全现代零售终

端建设规划,明确今后一段时期的现代终端建设的目标任务、工作要求和操作方法。同时,严格落实现代卷烟零售终端建设标准,稳步构建以现代终端引领形象终端、形象终端带动普通终端、梯次推进现代终端建设的格局。抓好教育宣传工作,组织开展营销人员终端建设知识培训,使得营销人员知晓现代零售终端是什么、为什么、怎么做,确保思想认识与公司要求一致;同时,采取召开片区客户座谈、逐户发放宣传单等方式向客户深入宣传现代零售终端的对便利客户经营、提升门店形象的积极意义,使得现代终端零售建设工作得到客户的认可和支持。进一步提升建设质量,要结合市场调查和区域实际,按照建设标准择优选定推广对象,突出抓好客户素质、门店位置、经营设施等综合条件相对较好的客户的建设工作,确保建设的质量和效果,并借此发挥此类客户的区

域影响力和周边辐射作用。

二、要树立品牌意识。要坚持“品店对接”的思路,合理配置营销资源,营造舒适购物环境。做好品牌形象化营销,结合消费者对品牌的喜好、卷烟市场份额等因素合理分配终端广告资源,积极引导功能店客户从公司确定的主打品牌中自愿地设置品牌展示区和新品展示区,采取张贴喷绘卷烟品牌图案等方式突出自己的门店特色和个性。做好品牌理念化营销,在功能店建设中融入文化因子,设置专门的烟草企业文化传播板块,借助张贴文化标语等措施将行业的“责任”文化与客户门店的经营有机结合起来,以此促进企业文化理念的有效传播,实现卷烟品牌和企业文化的同步营销。做好品牌体验式营销,结合门店的商品展示和消费情境出发,定时调整优化卷烟的陈列组合方式,始终保持门

店较好的视觉效果,激发感官营销;强化客户关系管理,营销人员定期指导客户健全消费者档案,挖掘消费者有效信息,鼓励客户有针对性地开展生日问候、生日商品优惠等个性化营销,融洽客户与消费者的关系。同时,借助 VCD、宣传画等影视资料,指导客户持久做好门店的卷烟品牌文化知识宣传,使得消费者在购买卷烟的同时体验卷烟品牌的文化,有效提升消费者对品牌认知和了解。

三、要提升营销水平。建立健全面向终端的营销信息体系,借助新商盟等营销渠道平台,积极推进零售终端数据、网上订货、营销业务宣传等系统的功能对接。同时,健全需求预测管理办法和市场监管措施,实时监测并综合分析客户经营状态、零售价格、社会库存、上柜率、动销率等市场动态信息,切实提高客户信息的采集水平。完善面向终端的客户服务体

系,突出以提高客户综合毛利率、提升客户盈利水平的客户关系管理重点,根据公司货源情况完善营销策略,根据客户级别探索推行差异化服务。同时,统一客户服务内容、量化客户服务标准、规范客户服务流程,强化客户服务工作业绩考评,切实提高客户的满足率和满意度。继续完善面向终端的市场调控体系,以构建“精确信息、精准投放、精细管理”为主的精准营销模式出发,继续加强城区市场特点的分析研究,把零售价格作为市场变化的第一信号,综合社会库存、零售动销、客户盈利水平等动态信息进行货源调控,结合品牌培育目标和销售任务进一步量化调控目标、细化调控节奏、稍紧平衡、均衡销售,努力保持“市场需求基本满足、零售客户有所选择、零售价格保持稳定、社会库存基本合理、供求关系稍紧平衡”的良好状态。