

# 精益求精 无处不在 管理创造价值

## ——江西赣州市配送中心精益物流管理纪实

当前,精益管理正在全行业全面推进。精益管理是一种怎样的管理方式?它的实施会给企业带来什么样的影响?怀着疑问与期待,笔者来到江西赣州市公司烟草配送中心,亲身感受到精益管理给赣州物流带来的变化。

### 注重细节 创新理念

进入赣州烟草配送中心分拣车间,上周之星、流动红旗、耗电量考核、分拣效率考核等信息醒目地张贴在管理看板上。“这里连设备的耗电量都会考核”?配送中心吴军书主任看出了笔者心中的疑惑,解释道:“这是我们前年就开始推行的看板管理,通过耗电量考核、效率考核、现场管理、制度执行等方面来衡量各个班组的工作水平。公示在这里,大家都看得到,形成比学赶超的氛围。”

精益管理要求如此精细严格,细化到每条分拣线的耗电量,严格到每一辆叉车必须放在指定位置。其成效也是显而易见,放眼望去,整个配送中心所有物品定置摆放,各作业功能区域区域明确,员工的作业现场变得井然有序,通道畅通、标识清晰,整个配送中心处于“安全、规范、高效、有序”的工作环境中。

笔者随后来到配送中心仓库,和车间一样,秩序井然,高效规范,但明显感觉到,这个仓库有点小!

在随后的观察中,笔者发现部分卷烟在卸货入库后直接就被堆放在了车间暂存区。“师傅,这个卷烟怎么不需要进库呢?”“这些烟是客户已经订购了的,马上就要上分拣线,没有必要放进仓库。”原来,这是赣州市公司精益仓储管理的一种新理念,即“零库存”管理,这种管理模式主要是依靠同城的工业进行连续小批量、多频次的补充货物。仓库管理人员在赣州卷烟厂的货物发出后即可从卷烟厂的信息系统中获取此车卷烟的准运证号、合同号等入库所需信息,提前完成入库操作,从而使零售客户在仓库卷烟实物不足的情况下,仍然能够订购该卷烟。因此,该规格卷烟到货入库后即进入出库环节,不需存入仓库货架而是直接移至待分拣区,不占用仓库实际库存。

原来,赣州市公司配送中心仓库目前的仓储能力已远超设计标准,“为了破解这一难题,2013年年初,赣州市局(公司)启动了‘提高库存周转效率’课题研究。课题组立足于供应链管理思想,通过综合论证,提出了‘零库存、微库存、一般库存’的管理理念。在这一理念的支撑下,赣州市公司建立完善了工商物流协同机制,从仓储的上下游各环节挖掘潜力,有效提高了库存周转率,这是赣州市公司独创的精益管理方法。”赣州市局(公司)局长(经理)卢卫铭介绍说。

赣州市公司在自身仓储不符合技改条件的情况下,通过自身的精益管理,不花一分钱解决了仓储不足的困难。

### 优化模式 物畅其流

赣州市公司物流中心在有效利用工作



●赣州市烟草配送中心积极开展各种竞赛活动,推进精益管理

时间上也是精打细算。2012年起,赣州市公司在省公司指导下,逐步实施“常态化工作制”,就是通过合理优化工作流程,力争营销、物流一线员工在春节前的特殊时段内,每周用五天时间正常工作,必要时,辅以加班时间;在正常月份里,每周将营销活动集中在四天内进行,让营销、配送一线员工每天能够正常上下班。

“在实行常态化工作以前,物流一线员工的法定假日无法保障,身心疲惫,无暇学习。近两年来,常态化工作下的卷烟订货作业日每年减少了40多天,分别用于业务培训、安排员工补休、开展集体活动以及设备(车辆)检修等。员工的业务技能得到提高,休息得到保障,效率自然也就提高了。”

同时,赣州烟草物流通过在全市全面推广网上支付的结算方式,有效减少送货时间。开展网上结算后,每家零售客户平均送货所用时间为1~2分钟,相比POS机刷卡结算,节省了商户找钱、刷卡、输入密码、收款反馈等时间;相比现金结算,节省商户拿钱、双方数钱、确认真币的时间。

营销物流的高度配合是赣州市公司精益管理的一大亮点。赣州市局(公司)副经理于继成介绍说:“近些年来,赣州市公司营销中心和配送中心同心协力,较好地设置了一些管理参数,把握好了一些关键节点,使配送中心这个下游环节运行起来非常舒服、顺畅。”

比如在设定电访批次上,赣州市公司结合实际,将全市18个县市区分为多个批次,实行分时段订货、分批次分拣。先后从1个批次逐步调整成7个批次,又从7个批次逐步调整成4个批次的最优模式。做到实时电访、实时分拣,电访和分拣在作业时间上无缝衔接。同时,营销中心订货部的上班时间从原来的8:00提前到了7:20,使每天的卷烟

分拣作业能够尽早开始,尽早结束,这样既解决了分拣作业过去需要上晚班、能耗大的问题,又便利了基层中转站收货和暂存作业。

又如赣州市公司选择了市场需求量最大的6个畅销品牌,实行单品牌按“5”的倍数订货,并通过分拣系统优化,将6个品牌全部优化到通道机上分拣。通过这一举措,有效避免了某个大品牌占用通道机的同时又有零数烟占用立式仓位的情况,显著提高了分拣线的分拣速度。

而在春节等市场需求旺盛时段,分拣作业负荷也有所增加,为了缓解分拣作业压力,实现特殊时期的平稳运行,营销中心对一些市场需求不大的品牌实行分周期轮流投放,通过这一措施,有效控制了旺季期间的市场供应规格,降低了仓储、分拣和送货环节的作业难度。

### 精打细算 精确核算

“降本增效”是“精益物流”的重要环节。赣州市公司配送中心在费用控制上也积极推行精益管理。2013年,赣州单箱物流费用为104.51元/箱,比全省平均水平低25.43元/箱。

近年来赣州市公司打破行政区划限制,在10多个辖区开展了跨区域配送线路整合,基本消除了因辖区交错产生多余送货里程而导致的运力浪费。建成了4个运行成本较低、辐射能力较强的1小时卷烟配送圈,将基层中转站从原来的17个精简到8个。配送线路由最初的72条整合到58条,减少送货车14辆,减少送货人员28人。每辆送货车日均服务客户由60余户增加到约100户,日均配送卷烟由40余件增加到约110件。确保了每一辆送货车能在作业时间、装

载量、送货户数满负荷的状态下运行,达到单车使用效率提高,出车次减少,降低物流成本的目的。

不仅如此,笔者发现,配送中心的人员配置也很“精”良。据配送中心主任吴军书介绍,为了提高管理效率,降低人工成本,赣州市公司配送中心打破常规,按照“一专多能、一岗多责”的要求,对大部分管理岗位采取兼职一线岗位的办法。如:仓储主管兼保管员、行政主管兼安全管理员、送货主管兼车辆管理员、分拣组长兼分拣员等等。通过选择素质较高、业务过硬的一线员工兼职管理岗,既大大减少管理用工,降低管理成本,又保证管理队伍能深入生产一线,便于一线作业管理。

成本核算员是费用控制的重要岗位,赣州市公司的成本核算员由分管仓储的副主任黄燕兼职。据黄燕介绍,近年来公司十分注重对标对表分析,每月对照省公司下发的全省对标报表,深入分析数据背后存在的管理问题。在横向对比方面,将自己与相近的、具有可比性的先进兄弟单位进行对比分析,做到知己知彼。在纵向对比方面,把历年的各项物流费用与当年物流费用加以比较,如果增加了,再分析一下为什么增加,在哪个地方增加了,增加的原因是什么?特别是对存在的重点问题进行梳理,查找原因并加以专题攻关,加强改进工作的针对性和有效性,不断提高物流费用控制能力。

经过多环节的走访调查,笔者感受很深的不仅仅是赣州市公司多管齐下的精益管理措施,更加感受到了赣州市公司浓厚的精益管理气氛。精益管理的理念并不复杂,根本在于转变传统的思维模式,将精益管理贯穿于各领域、各环节。只有全员参与精益管理,各环节贯彻精益管理,才能真正实现精益管理。(程玉芳 谢剑文/图)

# 烟草企业要创新 先创“心”

现在,烟草企业都在推行精益管理,持续改善创新,实现管理价值最大化。关键的一条,就是要以人为本,实现资源利用最大化,要解放人(从无价值的劳动和浪费中解放出来)、激活人、发展人,要创新先创“心”,激发人(特别是基层员工)的潜能,激活整个企业的创造力,并通过人的持续改善和创新实现企业管理价值最大化,形成“众人拾柴火焰高”、全员改善创新增效共赢的生动局面。

烟草企业已进入管理“心”时代。世界上最大的宝藏不在别处,就在人身上,在人的心灵深处。烟草企业要重视人心,得人心者得天下。要激活员工的心绪、情绪和干劲,让员工奔跑起来,为了自己和企业的发展,为了行业和国家的进步,献计献策,企业的努力,如若舍辛,艰苦奋斗,奋力拼搏,创造辉煌。烟草企业心力管理的核心是心力开发。要创新先创“心”,人有无限潜能,关键是如何挖掘出来,激发出来。要用“国家利益至上、消费者利益至上”行业共同价值观激发员工的心劲和斗志,让员工全身心投入,在平凡的岗位上,干出不平凡的业绩。要将心力作为一种精神力量,视为决定一切的力量,返求本心,知行合一,促进烟草企业发展。

烟草企业管理者尤其是领导者要提升管理艺术,懂得心力管理之道。心力管理的实质是同人打交道,管理者的作用在于使企业组织中的别人比自己更重要。一个优秀的管理者和领导者,不一定是最聪明的人,但他一定是最具智慧的人,这个智慧就是善于激发员工的激情,发掘员工的潜力,集中大家的智慧。这就需要烟草企业的管理者启动员工“心力”,驱动心力的传递,唤起员工奋发向上和提升智慧的力量,帮助员工实现自我提升转化,将员工的心之所及转化为力之所达,将企业团队层面的意识挖掘、培养转化为物质层面的生产力资源,并有效地进行集聚、发散、利用和增效。

歌德说,“无论从事什么工作,只要你具备了一颗专注的心,一定会有所成就。凡事用心,就可以找到办法改善创新。创新,首先在于创‘心’。”一些合理化建议、小改小革,不在于眼而在于心,管理者和领导者要让员工自己去挖掘自己的潜能,培养起自主创新和自我改善的意识和能力。要将“心力”转化为“生产力”。

烟草企业要文化推动,用精益文化激发员工的积极性和创造力,推动全员参与、持续改善、不断创新,营造追求卓越、尽善尽美的精益氛围。要让员工解放思想,释放激情,激活活力,以自主改善和创新为主要抓手,推进点的改善、线的改善、面的改善、链的改善,确保精益理念全方位渗透到工作的各个环节,确保精益思想入耳、入脑、入心、入行,使精益理念融入企业文化,并转化为员工的自觉行为,实现企业全部价值链的精益,推动企业管理水平与制造水平的有效提升。

另外,要培养员工改善变革之心,促进精益改善获得成功。实践证明,让管理者和员工亲身体验解决问题的过程,要比培训学习和目睹问题更能激起员工改变的愿望,更能养育员工改善变革之心。烟草企业要实现真正的“以人为本”,发挥员工的主动性,共同把质量做好,提高效率,减少浪费,用精益管理的思维和文化武装头脑,潜心做事、低调做人,追求卓越,精益求精,抓管理,见实效,努力实现新常态下的新发展。(李哲民)

# 卷烟工业企业应对市场化取向改革的有效举措

市场化取向改革,是烟草行业发展的必由之路,需要烟草行业着力推进,激发市场活力,增强烟草行业竞争实力。在市场化取向改革中,卷烟工业企业该如何应对呢?笔者认为,卷烟工业企业应做好以下七个方面的问题,让市场活力得到充分激发,释放改革红利,以促进烟草行业稳定健康发展。

### 牢固树立深化改革思想认识

深化改革是经济社会发展的必由之路,也是烟草行业发展的必由之路,需要烟草行业各级领导牢固树立深化改革的思想认识,把深化改革牢牢抓在手上,不能有丝毫放松。当前,我国经济发展已进入新常态,经济增长速度有所放缓,经济增长模式亟待转型。深化改革,不是道加法题,需要烟草工商企业共同参与,优化资源培育,提高资源使用效率,让深化改革成为必选选择,以促进烟草行业实践“三大课题”。既然深化改革,必须有到位的思想认识,这个思想认识,必须是全行业的共识。

各级领导必须高度重视,让深化改革成为共识,减少深化改革的阻力。树立深化改革的思想认识,不是说到就能做到的事情,要让各级领导认识深化改革的重要意义,清楚深化改革的步骤,懂得深化改革的利弊,从而为深化改革打下好的思想基础。树立深化改革的思想认识,培训是至关重要的,需要国家局积极开展知识培训,让各级领导接受深化改革,凝聚起深化改革的力量,进而为深化改革铺平思想认识道路。开展知识培训,要因材施教,切不可偏离了深化改革方向,否则,将影响到改革效果,甚至影响到实践“三大课题”。

### 准确把握品牌产品市场定位

品牌产品市场定位是卷烟工业企业的核心内容,是烟草行业健康发展的有力支撑,因为清晰的品牌产品市场定位,有利于卷烟品牌的市场培育,促进卷烟品牌加快发展。尤其在激烈市场竞争中,如果市场定位不清晰,品牌产品没有活力,就会在市场竞争中落伍,甚至有被市场淘汰的风险,可见,清晰的市场定位,对于品牌产品来说,是至关重要的。

准确把握品牌产品的市场定位,需要卷烟工业企业深入研究消费市场,了解消费者的消费习惯,根据消费者的现实需求生产品牌产品,深入到消费者中间,深入到全国各地,摸清各地的消费需求,划定各地的消费层次,做出品牌产品的档次与水平。

### 积极参与品牌产品合作生产

品牌产品合作生产是卷烟工业企业加快发展的必选选择,是实现卷烟工业共同发展的必要途径,因为品牌产品合作生产能够优化资源配置,提高各种资源的使用效率。推进品牌产品合作生产,需要激发卷烟工业企业的热情,让卷烟工业企业能够优势互补,切不可一厢情愿,那将影响到合作生产能力的发挥。品牌产品合作生产的卷烟企业,往往地域比较远,需要借助现代信息技术,把品牌产品合作生产的卷烟企业融为一体,促进品牌产品合作生产加快推进。

在品牌产品合作生产中,要注重标准统一,还要关注利益分配,这样,品牌产品合作生产才能长久,切不可利益分配存在着分歧,那将影响到品牌产品的合作生产,甚至影响到实践“三大课题”,那是非常可怕的事情。关注利益分配,要从卷烟工业企业自身利益出发,找到利益平衡点,让合作生产企业都满意,从而

加快品牌产品的合作生产进程。在市场化取向改革中,品牌产品的合作生产,是有利于卷烟工业企业发展的。

### 积极推进技术创新成果应用

技术创新成果应用是卷烟工业企业的灵魂,是烟草行业实现可持续发展的可靠保障,因为技术创新成果能够提升品牌产品内在质量,满足广大消费者的现实需求。由于资金、技术、人才等因素,卷烟工业企业难以短时间内成为技术创新主体,需要国家在政策方面给予大力支持,在资金方面给予大力倾斜,让卷烟工业企业尽快成为技术创新主体,加快推进技术成果应用步伐。

推进技术创新成果应用,不是件容易事情,需要卷烟工业企业结合着自身需求,大力采用新的技术创新成果,促进“品牌产品上水平”。看似简单的命题,要想转化为现实生产力,必须有人才、有资金、有实力,需要卷烟工业企业按照市场需求,采取多种措施,转化技术创新成果,让技术创新成果提升品牌产品的市场竞争力。市场化取向改革,需要品牌产品更加符合消费者的现实需求,更加符合卷烟市场发展变化,为此,卷烟工业企业加快技术成果应用,提升品牌产品内在质量,满足广大消费者的现实需求。技术创新成果应用,能够缩短各个卷烟工业企业的差距,提高品牌产品的市场生存能力。

### 按照市场需求组织产品生产

市场需求是卷烟工业企业生存的基础,是烟草行业稳定健康发展的可靠保障,因为有市场需求,才会有市场供给,卷烟工业企业才会

发展起来,否则,卷烟工业企业就不会长久存在。市场需求是变化的,没有一成不变的市场,卷烟工业企业要根据市场变化,及时调整品牌产品生产策略,让品牌产品最大程度满足市场需求,生产从市场出发。根据市场需求组织生产,要充分借助现代信息技术,掌握好卷烟市场变化,卷烟工业企业及时作出调整。

工业企业认真研究市场,提前预测市场,然后组织品牌产品生产,让品牌产品最大程度满足市场需求。市场化取向改革,让品牌产品有了更广阔的舞台,也让一些品牌产品退到了死胡同,需要卷烟工业企业树立起“优胜劣汰”意识,严格按照市场需求组织生产,让“强者更强”。

### 努力维持卷烟市场供需平衡

供需平衡是卷烟工业企业健康发展的可靠保证,是烟草行业经济运行的有效保障,因为供需平衡能够促进卷烟市场健康发展,提升卷烟品牌市场竞争力。供需平衡是一种相对平衡,源于卷烟库存的存在,源于卷烟产品积压,但卷烟供给与卷烟需求之间,维持好相对平衡状态,这样,重点品牌才能培育好,烟草行业发展才会有保障。维持卷烟市场相对平衡,需要借助大数据,及时掌握市场真实需求,然后根据市场需求,及时组织卷烟生产,让卷烟供需之间保持在平衡状态之中。

工业企业及时掌握品牌产品真实销售状况,及时了解品牌产品受欢迎程度,准确预测卷烟市场真实需求,然后,根据品牌产品的市场表现,组织品牌产品生产,让卷烟产品供给不受影响。市场化取向改革,激发了市场活力,让知名品牌更受欢迎,需要卷烟工业企业根据知名品牌受欢迎程度,组织品牌产品生产,满足卷烟市场需求,真正做到无缝衔接。维持供

需平衡,说得容易做起来难,需要卷烟工业企业深入市场之中,借助现代信息技术,掌握好供需平衡,为卷烟品牌发展服务好。

### 有效深化烟草工商协同营销

工商协同营销是卷烟工业企业发展的的重要途径,是烟草行业健康发展的路径选择,因为工商协同营销能够加快卷烟品牌市场培育,提高卷烟品牌的市场培育能力。由于烟草专卖制度存在,影响到现代物流发挥,卷烟工业企业需要借助商业渠道,把品牌产品销售到全国各地,如果不深化协同营销,仅靠卷烟工业企业,结果是可想而知的。深化工商协同营销,要注重利益分配,不能因利益问题,影响到品牌产品销售。卷烟工业企业在工商协同营销上,主动作为,让卷烟品牌得到重点培育,不断提升品牌产品的市场影响力。

深化工商协同营销,要充分利用商业营销网络,及时把品牌产品流通到全国各地,满足卷烟工业企业的现实需求。市场化取向改革中,商业企业有了更大自主权,这种自主权要落实到卷烟品牌市场培育上,落实到促进卷烟工业企业发展上,为此,深化工商协同营销,要让烟草工商企业形成利益共同体,共同培育卷烟品牌,共同发展卷烟品牌,达到“双赢”目的。目前,构建一体化卷烟市场还有差距,需要卷烟工业企业“走出去”,与各地烟草商业企业开展合作,深化合作关系,把握合作进程,让协同营销走得更好。

市场化取向改革,是需要着力推进的,卷烟工业企业要有所作为,积极应对市场化取向改革,加快卷烟品牌市场培育,提升卷烟品牌市场竞争力,达到质量与效益“双增长”的目的。(崔宝星)