

激发内生动力 拓展内容时空

——南昌烟草配送中心提升现场管理水平小记

■ 欧阳忠

“下雪天,员工们顶风冒雪不是去遮盖自己的私家车,而是用纸壳遮住公司配送车引擎盖,保护发动机的同时,减少第二天一早车辆预热的耗油量。”提起 10S 现场管理理念,江西省南昌市烟草专卖局(公司)配送中心送货部管理员公杰,便会回顾起发生在身边的这个故事。

5 年来,南昌市局(公司)配送中心在 6S 现场管理向 10S 现场管理的跃升中,类似公杰说的故事还有不少。故事的背后,是可观的经济和社会效益。据统计,经济效益上,和 2013 年相比,2014 年配送中心总油耗下降 5.2%,送货车辆轮胎寿命提高 9.3%,单车日均送货量提高 3.7%。两年来,分拣线、搬运、机修用工人数共减少 10 人。

激发内生动力

“之所以要对发展得相当成熟的 6S 现场管理法进行升级,很大程度上是为了转变员工普遍处于被迫接受的状态。”配送中心综合部部长、6S 现场管理课题组负责人韩劲记得很清楚,推行 6S 管理之初,不少员工对开展 6S 现场管理工作不理解,甚至产生了抵触情绪,认为 6S 无非就是一些打扫卫生的杂事,即便现场物品摆放不整齐,也不会影响货物及时送达。

“导致抵触情绪产生的根本原因在于推行过程中施行的‘只罚不奖’的机制,在一定程度上挫伤了员工的积极性。”每天早上,公杰从送货员、送货司机情绪不高的表情中,读

贵州烟草“三破三立”推进卷烟营销市场化取向改革

6 月 8 日起,贵州省卷烟营销销售市场化取向改革攻坚小组通过“三破三立”对卷烟营销市场化取向试点工作进行专题突破。

一是打破人员界限常规,建立全省人员沟通机制。以建立省、市两个层级的卷烟营销市场化取向改革运行规范为目标,由省局(公司)牵头,从各地市局(公司)抽调人员,与合作方工程师共同组成攻坚小组,小组成员既有职责分工,更强调紧密协作,确保各业务流程之间形成无缝对接,以开放性的思维、各抒己见,在充分讨论的基础上形成统一意见。

二是打破原有业务流程,建立卷烟营销市场化取向改革业务运行流程。在充分把握国家局开展市场化取向改革要求的基础,充分体现市场化取向,减少人为影响因素,建立省级集中订货平台,完善各功能模块。在国家件要求的基础上,结合贵州省实际情况和实际操作可行性,量化的尽量量化,能细化的尽量细化。

三是打破原有业务管理规范,建立市场化取向改革业务规范。攻坚小组根据业务需求,分别从客户分档、货源投放、需求预测、品牌培育、货源组织、队伍转型、监督检查等方面建立业务运行规范和管理规范。(杜光轩)

浦江烟草“三点一线”构建市场监管“防控网”

为净化辖区卷烟市场环境,确保提税顺价期间市场平稳有序,浙江金华市浦江县烟草专卖局立足“三点一线”,积极构建卷烟市场监管“防控网”。

以真烟非法流通整治为立足点。根据浙江省局《关于严防严控春季卷烟市场卷烟非法流通的通知》要求,将真烟非法流通整治作为双节期间市场监管的重心,定方案、明职责、清任务、筑防线,严防卷烟非法流入或流出。

以情报信息收集为支撑点。结合内管“三异”数据分析,深化“三员协同”、零售户“线人”培养等工作,公开投诉举报电话和邮箱,多渠道获取市场违法经营线索,并由稽查人员负责对线索的分析、排查及深入经营。

以部门联动为突破点。在所所、所队联动的基础上,适时开展县级局之间的配合检查,进一步深化与交警、公安、工商等部门的协作,完善部门联合监管工作机制,突出联合监管实效,力争在非法运输卷烟、地下配送网络及非流窝点上查获大要案。

以专卖服务为主线。寓监管于服务之中,在服务中体现监管。针对违法户,通过以案说法、现身说法等方式开展规范经营教育,实现行政处罚和刑事处罚的无缝对接;针对守法户,为其创建规范卷烟市场环境的同时,指导其经营,提升盈利水平。(黄鹏)

懂了员工们的心事。与此同时,课题组成员也无法置身其外,因为课题推进不力他们同样受到了扣罚。

压力很大的课题组成员首先感到“再也不能这样做下去了”,“只罚不奖”的规定把课题变成了纯粹的“打板子”,的确让人很难接受。由此,课题组提出了把“学习”二字融入 6S 当中,将硬性推行的思路转化到以正向激励为主的轨道上,从而调动起全员的积极性、主动性、创造性。于是,课题组制定正向激励加分指标,并纳入全员日常绩效考核和全年评优评先当中。

此前,年轻员工小刘因为受到扣钱处罚,有段时间情绪很低落。后来,其所在的班组长运用正向激励不断给予表扬,小刘的积极性被调动起来,工作认真仔细,工作业绩大幅提升。

“原本 6S 管理法是不包括解决人的情绪等问题的,但是通过课题组的研究,把人的问题也纳入其中,让 10S 管理走进大家的视线,6S 变成 10S,同时激励性大大增强。”韩劲介绍,他们在 6S(整理、整顿、清扫、清洁、安全、节约)的基础上,增加了 4S(效率、服务、学习和素养),丰富了现场管理的内容。

拓展内容时空

“我们研究发现,6S 管理法在范围上存在一些局限,仅限于仓储部、分拣线等内部生产现场。”随着课题不断深入推进,韩劲和成员们对 6S 管理拓展范围和充实内容的想法,就变得更加强烈。

以往,面对零售客户反映的紧俏货源不足等问题时,送货员和送货司机常常用“我们不是很清楚,请咨询客户经理”这样一句话作为托词。

显然站在维护行业形象、用心服务客户的角度来看,对于客户的不满或抱怨不能熟视无睹,而应给予适当的解释和疏导。因为客户满意了,才算服务到位了。

于是韩劲和课题组成员将服务范围从仓储、分拣等内部现场,拓展到在途管理、零售终端等整个过程。

另外,他们还对送货服务的具体内容进行规范,明确送货、分拣服务标准,尤其对客户抱怨提出了解答、沟通的要求,提高公司送货服务的附加值,较好地解决了以往因沟通少造成的客户满意度降低问题。

现代物流是时间效率的竞争,更是成本管理的竞争。课题组通过设立成本有效控制加分项,将节约引入现场管理,调动起了全员开展 QC 创新力争节约的积极性。送货部提出“以养代修”的车辆日常维保理念。每天早上,送货部在车辆出发前开展晨检,检查机油尺液面高度、灯光是否正常、刹车油够不够以及喇叭是否工作正常等情况,看似都是一些琐碎小事,却为配送车安全行驶和日常维保打牢了基本功,减少了安全隐患和故障率。综合部负责对设备进行点检,检查分拣线皮带损耗,叉车举升叉体、电瓶是否工作正常。

正是内容的增加和范围的拓展,充实和丰富了配送中心的现场管理,提升了其服务水平。两年来,南昌市局(公司)配送中心共

收到零售客户送来的锦旗 10 面、表扬信 30 余封。

让制度看得见

在一个组织内部,制度执行不到位,很大程度上是由于管理未让制度可视化。

“回顾五年来推行 10S 现场管理的过程,我感觉课题组为制度订立了一系列明确的行动标准,让制度看得见、摸得着、好操作。”仓储部部长陈频说,课题组通过各种现代手段、方法和标准,使 10S 现场管理的实操性和标准化得到大大增强。

课题组结合实际,先后制定了《10S 现场管理手册》《配送中心 10S 评价标准》《配送中心作业区评价标准》等一系列操作性强的标准、规范。另外,他们在 10S 推广办法上也花了不少心思。

在积极借鉴定点摄影法、红旗标识法等国际先进方法的基础上,综合部还群策群力摸索出维修器材“样板间示范法”。通过上述诸多“无声的语言”,让员工一看就懂、一学就会,加速了 10S 现场管理推广效果。

“由于推广、学习方法多种多样注重示范,使学习效果事半功倍。”公杰所在的送货部借鉴“样板间示范法”布置了“样板车”,综合部、仓储部和送货部等都在现场竖起了管理看板,营造起良好的比学赶帮超氛围。

“物质激励固然重要,而精神鼓励的作用同样不容忽视,因为谁都爱面子!”下一步,韩劲和成员们还将对 10S 管理法进行深化和细化,以进一步凸显精神鼓励和长效激励的作用。

枣阳烟草建立台账强化无证户监管

近日,湖北省枣阳市烟草专卖局(营销部)针对辖区前期停业、注销以及取缔的无证经营户,要求各个专卖管理所建立后期经营监管台账,定期盘点其卷烟库存,真实了解取缔、劝停、转向经营、停业、注销后的经营情况,对不听劝阻、仍然坚持无证经营的经营户,再次联合工商部门进行整治,对停业、注销的客户需要恢复营业的及时恢复网内管理,确保市场经营秩序规范有序。图为专卖管理人员正在盘点无证经营户卷烟库存场景。

董飞龙 摄影报道



蚌埠烟草四项措施推进细支卷烟品牌培育工作

近期,蚌埠市公司按照国家局、省局要求,立足自身市场,借助“互联网+”新思维,新风向,通过四项措施落实,多方协作,深度开展细支卷烟品牌培育工作,开拓消费市场新阵地。

一是完善营销方案。制定地区品牌发展规划,分析在销卷烟市场状态,明确品牌培育目标,梳理品牌培育制度流程,完善培育营销方案,细化细支卷烟品牌引入、试点投放等工作措施,挖掘品牌培育潜力。

二是精准市场定位。品牌引进前期,召

开客户经理、零售客户、消费者市场需求分析研讨会,掌握需求情况。利用微信平台开展“上不上柜由您说了算”问卷调查,重点了解细支卷烟消费目标群体、消费结构走势及市场发展潜力,实时跟踪细支卷烟上市市场反应。

三是创新宣传方式。丰富“线上+线下”宣传模式,线下协同工业,开展新品推介会,挖掘品牌文化,组织徒步行、大学城、繁华商圈、站柜促销等做实宣传促销。线上利用微信平台自媒体推送、朋友圈转发、企业

报刊推介等,开展节日营销、有奖征文、微信活动等,营造细支培育氛围,发挥引领效应。

四是精细客户服务。采集客户经理、零售客户知识需求,开展专题培训,提升客户经理服务技能,助力提升零售客户经营能力。同时,发放“新品推荐”、“细一点,更健康”等陈列标牌,强化细支卷烟品牌在零售终端的形象展示及推介效果,为不同卷烟柜台量身打造卷烟陈列方案,亮化细支卷烟零售终端。(韩肖肖)

济南烟草:绘制实施蓝图 形成推进合力

2014 年以来,山东省济南市烟草专卖局(公司)认真落实精益管理各项要求,把全面推进精益管理、争创“精益十佳”摆在全局工作的重要位置,通过夯实基础、营造氛围、抓好重点,勾勒出了企业精益管理的立体轮廓,取得了不错的成绩。

构图定型 夯实推进基础

济南市局(公司)紧紧围绕总体设计、机制建设、队伍培养、流程优化等方面,绘制精益管理的实施蓝图;编制《精益管理工作管理规范》等 7 项管理标准,建立起较为完善的精益课题管理机制,不断夯实推进基础。

首先,济南市局(公司)成立精益管理工作领导小组,组建推进办公室和 6 个专项实践团队,按照“1+N”模式制定精益管理推进方案和精益营销、精益专卖、精益物流、精益财务等专项方案,确保精益管理工作在各业务模块扎实、细致推进。

其次,他们突出队伍培养,与内审员、考核员、内训师等多支队伍相融合,打造精益

“业务带头人”队伍,作为精益思想导入的先锋队,定向指导、开展内训,不断提升员工综合素质。截至目前,他们共培养精益管理内训师 24 名,质量管理体系、职业健康安全管理体系内审员 162 名,质量管理体系国家注册审核员 7 名,注册安全工程师 4 名、QC 小组中级诊断师 2 名、初级诊断师 6 名。

再次,他们充分运用精益管理理念和价值流分析方法,实施流程优化。精简控制要点 418 个,优化控制要点 247 个。2015 年 1 月,济南市局(公司)被国家局认定为烟草行业首批商业标准化示范企业。

合力推进 营造良好氛围

济南市局(公司)在准确把握精益管理内涵基础上,广泛宣传、深入发动,采用“请进来学”“走出去学”“坐下来学”等多种学习培训形式,提升全员精益素质,营造“人人有改善的能力,事事有改善的机会”的精益管理氛围;不断完善激励机制,调动全员创新促改善的积极性、主动性,形成精益改善的强大合

力。

围绕全面推进精益管理,他们还积极组织 QC、“金点子”等群众性创新活动,引导全员增强创新意识和质量意识,发挥全员才智,推动企业发展。2014 年以来,济南市局(公司)共征集合理化建议 326 条,采纳 221 条,其中“普及 OA 云平台应用”等 74 条优秀建议作为“金点子”被表彰奖励;累计开展 QC 课题 60 项,发布 QC 成果 46 项。其中,1 项获得行业一等奖,1 项获得行业三等奖,29 项获得济南市局(公司)“质量管理小组成果奖”。

深入挖掘 抓好工作重点

在价值流分析的基础上,济南市局(公司)深入挖掘改善机会,抓好各领域工作重点,精益改善成果不断涌现,形成精益课题 32 项。

精益物流方面,2014 年,济南市局(公司)以争创全国“精益物流十佳”为契机,积极实施精益改善。在仓储分拣环节,深入开展“7S+H”物流现场管理(“H”意为“和谐”),制

蒲城烟草让“客户之家”活动助力营销工作

二季度以来,面对经济下行,卷烟销量下滑、结构提升乏力等严峻形势,陕西省蒲城分公司除抓好营销人员工作落实和强化监督管理外,还做好“客户之家”活动规划,督促实施,发挥“客户之家”活动的有效作用,让“客户之家”活动助力营销工作推进。

借用“客户之家”活动宣传目前卷烟营销工作形势,传递卷烟经营信息,引导客户正确认识卷烟结构提升要求,转变经营思路,从增加上柜入手,选择盈利切入点,增加利润,助力品类构建工作。

借用“客户之家”活动开展客户间类别评议,通过所参考的总量、均价、品牌宽度等数据的公布与客户讨论,相互对比,寻找差距,树立典型引领,在客户间形成有竞争、共成长的营销推进格局,助力品牌培育工作。

借用“客户之家”活动促使“提税顺价”工作稳步过渡,利用“客户之家”的活动管理章程促进区域内卷烟零售价从明码标价向明码实价转变,促进规范销售,维护整体客户利益,提升客户配合意愿,从而助力营销工作开展。

后期,还将坚持开展“客户之家”活动,实行“稳销量、扩宽度、升价格、育品牌”等方面工作,确保全年销量稳定、结构提升、状态良好,圆满完成卷烟营销总体目标。(雷庚)

贵州探索出“珍珠项链式”现代烟草农业建设模式

“我今年种烟 80 亩,产值达 24 万元。”日前,在桐梓县芭蕉乡李家沟村,一提到贵州山区特色的“珍珠项链式”现代烟草农业建设模式带来的收益,丫口组的姜建秋笑得合不拢嘴。

2007 年以来,贵州打破喀斯特山区难以建设现代农业的思维定势,立足省情,大胆创新,探索出具有贵州山区特色的“珍珠项链式”现代烟草农业建设模式,努力实现传统烟叶生产向以“一基四化”(即:规模化种植、集约化经营、专业化分工、信息化管理)为主要特征的现代烟草农业转变。

山区“珍珠项链式”现代烟草农业,是一种在烟地布局、设施配套、生产组织方面以“小集中、大串联”为主的烟叶生产发展模式。其核心在于,规划以 1000 亩左右的相对集中连片的山间坝地、丘陵耕地的基本烟田为“珍珠”,“珍珠”内实现烟叶基础设施综合配套、种植主体全部由 20-40 亩规模的种植专业户组成、全体烟农加入综合服务型烟农专业合作社、每个环节接受一支专业队的专业化服务、烟叶生产信息全部录入烟站(单元)烟叶管理信息系统、由同一个烤烟辅导员进行管理。“珍珠”之间通过机耕道或通村通组公路连接,30 至 50 个“珍珠”组成一个基地单元。2010 年以来,结合贵州省土地分布情况,全省系统通过开展基地单元建设,种植布局以“连片小区”为珠、以“机耕路网”为链,设施装备以“集群装备”为珠、以“普惠服务”为链,组织方式以“分户经营”为珠、以“统一服务”为链,技术应用以“分类创新”为珠、以“标准统筹”为链,基础管理以“一站四线”为珠、以“信息管理”的“珍珠项链式”现代烟草农业建设模式已初具成效。

2012 年,全省共建设烟叶基地单元 82 个,共规划基本烟田 432.2 万亩,其中,200 亩至 500 亩连片的基本烟田 107.4 万亩,占 25%;500 亩至 1000 亩连片的基本烟田 145.4 万亩,占 34%;1000 亩以上连片的基本烟田 179.5 万亩,占 41%,基地单元基本烟田规划相对集中连片,基地单元户均规模和连片规模同步提升。此外,贵州省局(公司)坚持分类扶持、分类服务、分类管理的原则,通过教育培训、政策支持、设施配套、物资扶持、专业服务、综合评价、有效激励等措施,培育了一批“以烟为主、精于种烟”的新型职业烟农,推动建立了烟农队伍持续稳定和烟农收入持续增加的内生机制,发展和壮大了具有现代生产意识,素质高、技术好、懂经营、会管理的烟农队伍,为烟叶生产稳定发展和烟区和谐发展提供内生动力,扎实推进现代烟草农业上水平。(贵烟办)

作分类标识牌,标识线,实施目视化管理,提高操作效率;打破行政区划,重新规划送货片区、送货线路和送货次序,建立中转配送“合车送货”动态调整机制,不断优化卷烟配送流程。系列精益举措下,成效显著。

精益营销方面,科学调整营销中心各部门职能,重点将货源采购、货源投放和订单采集工作进行整合,优化业务流程;合理控制卷烟库存,探索“自下而上、上下结合”的按需采购新模式;完善品牌引入退出机制,加大卷烟品牌退出力度;明确客户经理工作职能,推进职能转型。

精益专卖方面,整合县级局机构资源,设立“大专卖”办公室,探索“专卖进社区、进村庄”精益监管模式;办证窗口进驻行政审批中心,优化行政许可办理流程。

精益财务方面,推进“模拟法人”工作,建立分级、独立核算模式;创建“预存宝”虚拟结算模式,建立基于客户端的虚拟结算流程并嵌入营销系统。

(济南烟草