

合肥市烟草专卖局(公司)

开展精益管理 迈向全国一流



近年来,合肥市烟草专卖局(公司)紧紧围绕国家局战略部署,以组织成长理论为引领,以“优服务、提效率、降成本、增效益”为目标,以打造精益供应链为重点,努力构筑符合企业发展需要的精益版管理平台,企业经营与管理水平大幅提升,员工思想与精神面貌焕然一新。

程浩



张丙利局长作工作汇报

准确定位,立足实际系统谋划

2012年以来,合肥烟草专卖局(公司)通过分析行业发展形势、企业发展现状和城市发展定位,系统制订了“打造全国一流卷烟服务商”的五年战略规划,将“抓规范、打基础、提效率、激活力”作为企业管理工作的重心,企业规范经营意识明显增强,基础管理水平显著提升。随着宏观经济环境和卷烟消费趋势的深刻变化,特别是国家局战略目标持续深化,烟人逐渐意识到运行效率相对较低、干部员工固有观念根深蒂固等因素是数量经济型发展方式的瓶颈。

2013年8月份国家烟草专卖局下发了《关于推进企业精益管理的意见》。安徽省烟草专卖局(公司)提出了“顶层设计、分层实施、操作到位”的精

把握要素,找准路径全力推进

今年以来,合肥烟草专卖局(公司)着重把握精益思想、方法、组织、流程、目标五个要素,明确了“目标引领、系统设计、项目带动、流程再造、组织保障”的精益管理推进路径。

在精益思想的指导下,烟人对卷烟供应链进行了深入分析和改善。传统卷烟供应链是典型的“工→商→零”计划推动模式,难以发挥市场在资源配置中的作用,导致卷烟供需脱节、物流不畅、费用增加、客户满意度下降。合肥市烟草专卖局(公司)坚持市场化取向,将精益思想贯穿于供应链的全过程,打造“零→商→工”需求拉动式精益供应链模式,打通供应链中“零→商”、

着力项目带动,推行精益方法

合肥烟草将精益改善项目作为驱动精益管理落地的重要抓手。从精益供应链和精益管控两个角度对现有业务流程进行全面梳理,优先改善影响供应链整体效率的关键流程,重点消除物流现场和企业运行中存在的非必要浪费。经过评估,精心选设21个改善项目。

针对需求预测、货源投放、货源组织三个节点,通过提高需求预测准确率、提升客户满意度、提高主销规格投放的精准性、提高卷烟库存周转次数等项目,建立了市场需求预测体系,构建了“微映”客户服务快线机制,完善了货源供应管理办法,形成了供应商管理库存业务流程,客户满意度由93.3分提升为96.85分。

益管理实施方法。精益管理的推行像一盏明灯,驱散了烟人在发展中遇到的迷雾。今年年初,合肥市烟草专卖局(公司)确立了“创新驱动、机制保障、文化引领、精益管理”的发展思路,将精益管理作为统领未来一段时间企业管理工作的科学方法,推进企业管理转型和升级,追求质量效益型内涵式发展。通过深入领会精益思想内涵,科学研究企业管理规律,借鉴吸收行业其他单位成功经验,系统设计了“三个一”精益管理推进思路,即围绕一个核心、打造一个体系、建立一个模式。一是围绕客户价值核心。将客户价值视作卷烟供应链的核心,准确识别客户需求,把握让客户满意的核心要素,促进客户价值实现。二是打造精益管理体系。围绕“打

商→工”两个关键环节。积极构建基于市场规律的需求预测体系、基于市场需求的货源组织体系、基于市场状态的货源投放体系。努力发挥市场在资源配置中的重要作用,实现供应链各环节紧密相连、环环相扣,运行效率更优。

为适应拉动式精益供应链,烟人利用价值链分析法,对企业生产、经营和管理的全部活动进行了系统梳理。将需求预测、货源投放、货源组织、仓储、分拣和配送六大环节作为实现客户价值的主要活动,构成精益供应链的核心流程节点;将机关管理和专卖管理作为辅助性活动,构成精益管控的主要内容,对精益供应链起到支撑作用。通过

以消除浪费为目的,针对仓储、分拣、配送三个环节,通过提升分拣效率、优化送货线路、提高装车效率、构建设备综合效率指标体系等项目,优化了分拣流程,完善了破损烟控制、处理流程,生成了“二维、三阶、九象限”送货线路矩阵模型,大幅消除了物流空间、库存、作业时间和无效动作等浪费。

通过优化经济事务审批流程、优化定额管理、优化客户投诉处理流程、优化招标采购流程等项目,理顺了各类招标和定点供应商询价工作流程,提高了客户投诉处理效率,搭建了机关员工在岗状态平台,科学设定了各项定额标准,精简了各类经济事务审批流程,减少了基层人员无效等待时间和往返次数。

造全国一流卷烟服务商”的愿景,追求“零浪费、零事故、零差错、零故障、零延误、零投诉”的目标,建设精益供应链和精益管控两大支柱,形成精益文化、精益组织、精益学习、精益人才四项保障,夯实目标考核体系、质量管理体系、标准化体系、流程管理体系、持续改进体系五项基础,生成领导推动、全员参与的内在驱动力,形成合肥烟草精益“屋”。三是建立精益供应链模式。按照“需求拉动、价值流动、消除浪费、持续改进”的精益原则,加强信息系统集成和供应链成员协作,打造拉动式精益供应链,形成合肥烟草精益“船”。其中,船帆部分是精益营销信息流,甲板部分是需求拉动的订单流,船舱部分是卷烟精益物流。

精益供应链和精益管控的持续完善和优化,形成企业精益价值链。

合肥烟草专卖局(公司)大力开展精益管理学习和培训,深刻把握精益管理本质,积极倡导全员参与,努力营造精益氛围,形成精益文化。先后5次组织全体员工参加精益管理培训。开展2期精益管理黄带培训和1期绿带培训,将培训与项目执行有机结合,边学习、边实践。借助内网、内刊、会议等平台及时宣传精益管理动态。召开专题汇报会,选取优秀项目现场发布。面向全体员工和广大零售户征集精益小故事。以精益管理为主题,开展“合肥烟草大讲堂”活动。

通过优化罚没烟处理流程和许可证办理及入网流程等项目,完善了罚没真品卷烟处理规定,大幅缩短了许可证办理及入网周期。各项目在推进过程中合理选用PDCA、DMAIC两种精益方法,广泛运用精益工具。精益营销侧重于运用量化分析工具,精益物流侧重于运用现场管理工具,精益管控侧重于运用流程优化工具。为保证项目质量和实施效果,积极推行评审控制和绩效控制。先后召开三次阶段评审会,市局(公司)领导班子全程参与,指导项目推进。构建了基于四级精益目标的绩效考核体系,将精益目标实现情况纳入月度考核和年度经济运行考核。

着力突破壁垒 建立精益团队

合肥烟草建立了四层精益组织,为精益管理的顺利实施提供了组织保障。领导班子组成规划层,设计精益思路,确定精益目标。各级管理人员组成推动层,掌握精益管理知识,熟悉精益方法,推动精益项目改善。精益骨干组成辅导层,熟练掌握和使用精益工具,参与和辅导精益改善项目,开展精益管理内部培训。其他员工组成实践层,积极参加精益培训,了解精益工具,提出合理化建议,实现精益目标。还开展了优秀精益团队、精益个人和精益改善项目评选活动,为持续改进积累了人才资源和项目经验。

着力问题导向 完善精益流程

问题就是改善的机会,合肥烟草坚持问题导向,优化业务流程,推动持续改进。通过自上而下、自下而上两个渠道查找和发现问题。在自上而下渠道上,瞄准企业发展战略和对标中存在的差距,以内、外部客户需求为中心,审视工作中存在的时间、空间、资源等浪费。在自下而上渠道上,发动全员立足岗位查找浪费,面向全员征集合理化建议。将重点课题、精益改善项目、QC活动和群策群力作为研究问题的四种载体。将精益组织和精益团队作为解决问题的人才保障,将精益方法和精益工具作为解决问题的手段保障。建立研发费用和评选奖励两项激励措施,激发全员参与精益管理和持续改进的热情。

建立了电话订货、网上订货、网上配货三位一体的订货平台,让零售户自主选择,快速响应订单。搭建了工商协同营销平台、网上配货平台,应用供应商管理库存模式,即时下单、按需备货,批量流向连续流转化。突破职能边界,强化流程管理,准确识别企业管理中存在的非增值环节,发现浪费、深究根源、精益改进,营造了上道工序为下道工序服务、机关为基层服务、全员为客户服务的良好氛围。

着力降本增效 实现精益目标

在2013年可控费用减少1052万元的基础上,今年1~9月份,三项费用同比减少1915万元,下降10%,其中可控费用同比减少718万元,下降15%。物流费用同比减少407.15万元,下降10.33%。今年上半年重点城市对标指标提升率92.86%,排名行业重点城市前三名。单箱物流费用和卷烟库存周转次数两个指标同比改善分别排名第二和第三,其中单箱物流费用下降19.28%,卷烟库存周转次数上升18.66%。共有八项指标排名行业重点城市前十,四项指标排名前五,较去年只有三项指标排名前十明显提升。通过精益管理的全员培训,改善项目的深入推进,合理化建议和群策群力的普遍参与,广大干部员工逐渐感受到精益管理释放的巨大潜力以及给企业带来的无限活力,认识水平得到了提升,参与管理的自觉性得到了增强,客户意识、成本意识、效率意识得以树立。精益管理正从理论走向实践,从少数走向全员,从被动走向主动。

精于心,益于行——新的一年即将来临,合肥烟草人正踏着豪迈的步伐,吹着嘹亮的号角,昂首阔步奔向“全国一流卷烟服务商”!