

推进企业由传统经验管理向数据驱动管理转变,是当前浙江省烟草专卖局(公司)系统打好打赢管理转型硬仗的主攻方向。

探索“微单”模式 深化分层分类对标

2016年以来,浙江省局(公司)以分层分类对标为抓手,有效传递转型发展压力,丰富扩大全省系统经营管理公开数据量,为各单位深化精益管理,深挖数据价值,细分管理成本指明了方向。

嘉兴市局(公司)落实分层分类对标工作思路,探索实践“微单”模式的单元单项对标,即逐层深入、细化细分,把数据指标分解到能抓落实的最小责任单位,追溯到可采集可测量的原始数据,全面找准“互联网+”背后的数据源代码。

嘉兴市局(公司)把三大项收入指标和四大类费用指标分解到对口职能部门,再根据“重要性高、可控性强、所占比例高”的原则,把关键指标分解到最小责任单位,再根据“重要性高、可控性强、所占比例高”的原则,把关键指标分解到最小责任单位。

有了企业大数据,问题也随之而来——企业大数据具体应该如何运用?

为了落实上级要求,解决实际问题,嘉兴市局(公司)开展“数据+模型”精益对标专项改进,从企业、员工日常产生的可控费用入手,通过明确财务口径费用列支渠道、标准,将原始数据格式化、标签化,形成可对比、可分析的标准化数据库,从而挖掘数据价值,建立关于九大类可控费用的25个数学模型,并输出一组可视化的“费用对标体检报告”,为各单位、各部门乃至每个指标的最小责任单位提供一套“排查异常、界定问题、分析原因、精准施策”的大数据应用解决方案。

传统统计学以抽样数据为基础,并且认为特殊值往往受随机因素影响,从而在管理中会消除特殊值再做分析,更加关注核心问题。而大数据分析的思路和方法则不同,它不再以抽样数据为基础,而是以全数据集为依据,从而给特殊值更多关注,并试图分析特殊值产生的原因,从细微处寻找企业管理创新改进的机会。

以2017年度某部固定电话的话费异常为切入点,2018年以来,平湖市烟草专卖局(分公司)开展了“精益话费去浪费”活动,排查是否存在多余、闲置的电话线路,合并且清退闲置的电话线路14条,取消不必要的业务,采取多项举措对每月必须支付的通话费加以管控;与供应商重新

管理短波

陕西中烟宝鸡卷烟厂 多措并举加强青年人才队伍建设

近期,陕西中烟工业有限责任公司宝鸡卷烟厂研究制定具体措施,加强青年人才队伍建设,为发展储备人才力量。

宝鸡卷烟厂狠抓系统规划,在环境、制度和经费上为青年职工成长成才创造有利条件,围绕质量提升、管理升级、队伍建设、文化管理的突破进行系统规划,提升核心业务能力,着力建设管理、技术、技能三支青年人才队伍;狠抓选拔机制建设,大力弘扬劳模精神和工匠精神,以师徒带徒为主要方式,以提升职业素质和

广西中烟柳州卷烟厂制丝车间 聚焦难点痛点强化班组自主管理

近日,针对新制丝线投入使用以来生产原料运输、存放以及使用过程中存在的难点痛点问题,广西中烟工业有限责任公司柳州卷烟厂制丝车间采取“一查二改三提升”措施,开展现场物料管理改善活动,努力提升班组自主管理能力和水平。

制丝车间全员参与“查”质量隐患点,车间划分各班组责任区,班组骨干带领各岗位员工自查岗位区域内的物料运输、存放以及使用存在的质量隐患,并将质量隐患点汇总形成清单;运用现场管理工具“改”问题点,针对问题点,各班组召开例会进行深入讨论,从物料标识准确性、地面标识完

河北沧州市局(公司) 明确追赶着力点提升对标管理水平

近日,河北省沧州市烟草专卖局(公司)采取三项举措,进一步对标追标,提升对标管理水平。沧州市局(公司)注重营造浓厚氛围,充分利用企业微信、OA系统等平台,加强学习培训,使员工充分认识到对标工作的重要意义,掌握对标管理知识、管理思想及自身职责,切实转变思路,使对标工作体现在各项工作的方方面面;将目标

签订协议调整优惠价格,建立数据库限制不必要的外呼电话,设计标准话术缩短通话时间,鼓励使用钉钉免费电话代替固定电话等。经过一系列精益改善,平湖市局(分公司)每年可节省电话费1万余元。

关注重点领域 以改善促提质

2018年以来,嘉善县烟草专卖局(分公司)以“一网通办”为抓手,进一步推进“最多跑一次”改革,降低群众办事成本。

为了掌握“一网通办”新模式推行进度和效果,嘉善县局(分公司)要求驻行政审批中心窗口工作人员和各专卖管理所全面记录新模式推行前后各个环节的详细信息,建立起关于在线办证的大数据。

经数据对比分析,嘉善县局(分公司)攻关团队发现,新办许可证的申请用时与申请人、审批部门的期望值以及新模式理论值还存在较大差距。

聚焦“一网通办”模式下新证申请环节出现的问题,为了找准流程堵点,凭借较高的数据敏感度,攻关团队提出了思路——新办证的过程跟新用户网上购物很相似,都经历了从用户注册到最终下单这些环节,只不过专卖部门根据“订单”提供行政许可服务,而网购最终提供的是货物。这样的话,可以用漏斗模型来分析查找流程存在的关键问题,这是当前互联网公司常用的科学反映用户行为状态在各阶段使用转化率的分析模型,转化率最低的那个环节就是流程堵点。

嘉善县局(分公司)攻关团队利用大数据分析,针对88名新办证申请人按照网上申请操作流程计算各环节的使用转化率,并画出漏斗模型图。在图上,流程堵点一目了然——规范填写材料环节的转化率只有40%。

针对规范填写网上申请材料环节通过率低这一症结,嘉善县局(分公司)攻关团队集思广益、分析原因、征集方案、开展测试,制作规范化网上申请操作指导二维码,并通过系统以短信形式提前告知申请人重点注意事项。这一改进实施后,新办证申请人的平均网上申请用时从21分钟缩短到3.5分钟。

在营销领域,推行卷烟零售环节支付宝结算后,海宁市烟草专卖局(分公司)业务科先后开展两次QC小组活动,采取安装卷烟数据同步采集系统等方法,使零售客户只需扫码一次就能完成卷烟结算,而且数据同时录入收银系统和支付宝结算系统,从而改善了零售客户的操作体验,确保终端数据采集准确率为100%。

在综合管理领域,海盐县烟草专卖局(分公司)通过细分对比,为不同建筑物类别的电费和水费分组建模,针对行政办公楼和其他建筑物分别开展持续的节能降耗活动,促进了企业可控费用管理和日常节能降耗。

职业技能为核心,以高级技师和技师培养为重点,落实好高技能人才待遇,全面推进各类岗位、工种职业技能鉴定,广泛开展技能竞赛和岗位练兵活动,为优秀青年高技能人才脱颖而出营造氛围;狠抓定向培训,通过组织有针对性的送出去培训、以重点项目及重大课题锻炼人才、关键技术技能人才创新培训、网络课程学习等多种方式,推动青年职工技术培训工作走向规范化、制度化和系统化。

(贾巨峰)

完整性、监控记录表完整性、车间现场6S管理等角度进行原因分析,集思广益制定行动方案,利用现场管理“定点、定容、定量”原则明确物料存放区域、存放器具以及存放数量高度,利用可视化管理实现物料运输路线的规定、出发区域的区分和使用先后区别,使现场物料一目了然;巩固改善成果“提升”员工技能,岗位人员将改善成果编写成案例,车间评选出优秀改善案例,将有效优秀的物料管理做法做成单点课,把成果在全车间其他区域推广,不断提升员工改善意识和能力。

(梁志远 刘大卫)

任务分解落实到各部门、各岗位、各流程,整合分析对标数据,明确差距和追赶的着力点,制定可行的达标措施,构建闭环对标的管理模式;将改进措施落实到位后,按照对标管理体系流程,加强对标工作考核,切实提高工作执行力,保证对标工作落到实处。

(曾富伟)

找准物流运行管控强化路径

龚志华

2018年以来,广西壮族自治区烟草专卖局(公司)注重目标导向、注重工具应用、突出工作重点,注重降本增效、实施课题研究,深入推进“管理年”活动,高度重视现场管理、设备管理和标准化管理,实施精准发货对接及到货卸货管理,抓实仓储、分拣、配送等业务管理,建立“设备技能人才、设备备件库、维修知识案例”共享库,开展物流对标与物流评价,深入推进精益物流工作,实现了物流基础管理水平全面提升、物流服务水平有效提升、物流运行管理水平明显提升、物流队伍素质持续提升。

聚焦高质量发展要求,企业物流管理工作如何落实“服务升级、管理升级、创新升级”的行业物流工作要求,实现“强基提质降本增效”?笔者认为,应全面深化精益物流管理,强化物流运行管控,落实绿色发展要求。具体



来说,可以从以下四个方面下功夫。

全面深化精益物流工作。按照广西区局(公司)“管理年、深化年、达标提升年”三步走的工作规划,深入开展“精益物流深化年”活动,坚持“消除浪费、创造价值”工作主线,用好价值流分析、7S管理、标准作业、合理化提案、PDCA循环等工具,抓好流程精化、现场管理、设备管理、成本管控、安全管理等基础工作,强化持续改善和队伍建设两项保障机制。着重强化物流管理基础,在现场管理方面,向工业企业车间的现场管理水平“看齐”,要求各单位健全运行机制、改善作业现场、开展达标评价等;在设备管理方面,严格执行企业管理制度,健全全员设备管理机制,提升异型烟分拣效率,做好设备更新换代规划,加强物流信息系统运维,确保稳定运行;在标准化管理方面,完善并全面推行标准作业程序,健全物流标准化体系并贯彻执行。

继续深化非法人实体化运作。探索建立管



管理视窗

为了进一步保障在线产品质量,提升员工时刻关注产品质量的意识,近日,安徽中烟工业有限责任公司合肥卷烟厂以“精品智造”为目标,在相关机台设置缺陷产品实物警示盒,认真做好质量缺陷产品警示教育。图为卷接包车间包装机操作工方林(右)针对所在机台缺陷产品与工艺员陶娟共同探讨缺陷产生的原因和下一步整改措施。特约通讯员 盛宏阳摄

用精益理念推进岗位达标

——以江西九江市局(公司)为例谈安全生产标准化建设

江鹏

安全生产重于泰山。今年以来,江西省九江市烟草专卖局(公司)认真贯彻落实安全生产工作有关部署和要求,牢固树立“我的安全我负责、企业安全我有责”的安全理念,做到思想认识上警钟长鸣、制度保证上严密有效、技术支撑上坚强有力、监督检查上严格细致、隐患治理上严肃认真,深入开展和谐平安工厂建设和精益安全管理,全面推进安全生产标准化岗位达标,为全市系统高质量发展提供了有力保障。

以安全目标为导向,营造全员参与安全工作格局

九江市局(公司)将上级有关安全工作文件纳入市局(公司)党组理论学习中心组学习和季度党风廉政理论学习,定期召开安全工作联席会议,加强对安全工作的组织领导,把安全工作与中心工作同计划、同部署、同检查、同考核、同总结;建立健全安全组织机构,层层分解安全目标,建立起“层层负责、人人有责、各负其责”的安全体系,形成横向到边、纵向到底的安全管理网。

“八个零”目标引领。以“八个零”(重大火灾事故为零、重大交通责任事故为零、重大卷烟物资被盗窃事故为零、重大送货资金安全事故为零、重大食物中毒事故为零、重大因工伤亡事故为零、重大网络信息安全事故为零、重大卷烟霉变事故为零)为目标,以安全生产标准化规范要求为依据,确保分解目标可操作、可测量,配套建立对应的管理办法和考核机制,使安全目标细化举措落实到岗位、落实到具体工作中,确保各岗位严格执行安全操作规程,落实安全管理制度,规范痕迹化记录。

全员安全责任承诺。根据企业岗位的性质、特点和具体工作内容,明确所属单位(部门)、所有层级、各类岗位从业人员的安全生产责任,通过加强教育培训、强化管理考核、严格奖惩等方式,建立健全全员安全责任体系,不断提高安全目标的“可控、能控、在控”水平。

发挥考核导向作用。建立健全市局(公司)、县级局(分公司)、基层网点三级安全管理网络责任制,实现分级管理、分级负责,把安全生产的责任落实到每个环节、每个岗位、每位员工。理顺各自安全管理主体责任和监管责任,实现企业安全生产监督管理工作全覆盖。各单位、各部门设置专职安全员,每月组织安全检查并协助召开安全例会,定期参加安全培训,每半年进行测量考核,推动安全管理具体举措落到实处。

以流程精益为突破,提升安全制度标准运行效率

以精益安全管理为引领,九江市局(公司)

认真梳理完善安全工作制度和流程,推动安全生产标准化、精细化管理。

规章制度全覆盖。按照《烟草企业安全生产标准化规范》基础管理要求,建立完善安全责任、监督管理、投入保障、宣传培训、检查督查、隐患排查、应急救援、事故管理等制度和应急预案、操作规程、程序文件等,编制安全管理工作手册,做好安全管理制度汇编的更新和告知,方便查询、索取和引用。

体系文件转化快。根据体系有效性、适宜性、充分性原则,对新颁布的法律法规和上级部门安全管理工作要求进行有效识别、汇总整理、要点提炼,并转化为体系文件,用于指导安全生产工作。

管理流程贵在精。按照体系运行要求,编制安全管理工作流程图,对流程进行精简、瘦身、整合,减少多余环节,不断创造管理价值,突出明确各级工作职责和关键节点,促进各岗位人员工作效率提升。同时,按照新版《烟草企业安全生产标准化规范》,对基础管理流程进行梳理,明确各要素支撑性记录名称、非表单类的文件性材料及附件目录,确保安全管理人员查询便捷、看得明白、操作简单。

以创新探索为驱动,开展安全生产课题攻关研究

推进自选课题研究。为全面提升电气线路、消防安全、车辆管理等专业领域的管理水平,九江市局(公司)开展任务分解、课题攻关,集全员智慧,对好的做法、亮点工作进行提炼归纳,为安全生产工作提供更多更好的先进经验。

巩固老课题。继续强化《搭建“精益安全模板”》,推进职业健康安全管理体系与安全生产标准化深度融合》课题成果,进一步完善梳理新版烟草企业安全生产标准化规范各要素重点,重新梳理要素支撑性记录表单和文件,实行清单管理,有效促进规范在基层落地。

研发新课题。以《视频图像早期火灾报警系统的开发与应用研究》为课题,建立“以监控平台为依托、以重点区域为核心、以图像分析为工具”的消防安全管理模式,依托系统技术特征,建立“快速响应、精确定位、精准识别、有效管控”的工作机制,探索消防安全管理的新技术、新方法、新举措。

以信息平台为抓手,强化安全生产责任系统支撑

九江市局(公司)积极打造安全信息化大数据平台,提升安全管理科学化水平。完善功能模块。以实现“重点工作部署、风

理论定额,根据物流中心规模,建立健全人员、车辆等管理定额标准,加强中转站标准化建设,强化财务管理,深化物流人事适度授权管理,充分激发物流活力。抓好物流运行管理,坚持运用精益理念,抓好物流安全管理,重点加强配送车辆交通安全管理;每月通报物流对标数据,每季度开展对标分析,年底开展物流交叉检查评价;落实控员增效要求,重点关注配送费用,继续优化线路,优化配送周期和配送服务流程,合理安排访送周期;加强对车辆、设备、分拣耗材、水电能耗、卷烟破损等的管理。

积极推动绿色创新发展。扎实抓好包装箱循环利用和托盘联运工作,确保按时完成任务;促进设备资源共享,重点抓好共享库的运行管理;提升工商供应链协同效能,继续推进精准发货对接工作,试点推进同城共库。

努力优化物流配送服务。健全服务标准,提升满意度,探索实时配送、贷款移动支付、电子签收等措施的应用,持续优化零售客户服务;持续加强物流队伍建设,注重财务、设备、信息、物流管理等专业化管理人才的引入和培养,通过班组建设、技能竞赛、一线主管技能培训等多种形式,将日常业务操作与培训深度融合,扎实开展合理化提案征集、劳动竞赛、岗位练兵等全员活动,进一步提升员工技能。

(广西区局(公司))