

太原烟草物流精细化管理四层模型分析

董旭红(太原市烟草专卖局<公司> 太原 030001)

【摘要】本文结合太原烟草物流管理实际,提出卷烟流通企业物流精细化管理的四层框架模型,通过对该模型基础层面、管理层面、操作层面、客户层的分析来阐述如何在卷烟流通企业实施物流精细化管理,并以太原烟草精细化管理的实际来论述该模型的实践价值

【关键字】物流 精细化管理 流程管理 执行力文化

1 引言

为了实现国家局“电话访销、网上配货、电子结算、现代物流”的经营模式,太原市烟草公司结合自身的情况和特点,提出了“三线运作,四流贯通、三权分立、打造品牌”总体思路,一种扁平化的组织架构搭建而成,物流中心应用而生。随着太原烟草从官商、坐商到行商,再到服务商的转变,太原烟草物流也经历了从无到有,从传统物流到现代物流的转变。如何搞好烟草物流?如何形成一个优质、高效、低成本的物流系统?太原烟草物流经过两年的实践,认为关注细节,实施精细化管理应是答案之一。

2 烟草物流与精细化管理

2.1 烟草物流

物流是供应链流程的一部分,是为了满足客户需求而对商品、服务及相关信息从原产地到消费地的高效率、高效益的正向和反向流动及储存进行的计划、实施与控制过程。烟草物流则是为了实现客户的满意,连接烟草工业企业和卷烟零售客户,克服时间和空间的障碍,有效、快速地使卷烟和服务流动的经济活动过程。物流系统包括的要素有人、财、物、设备、方法等,这些要素相互依赖,互相作用,组成了一个有机的整体,即物流系统。烟草物流活动包括的要素有卷烟保管、分拣、运输、装卸搬运、信息等。烟草物流系统是卷烟流通企业的一个子系统,它与企业的其他各子系统相互关联,彼此影响,所以物流管理的目标必须服从于商业企业的整体发展目标,要努力实现尽可能高的服务水平,尽可能低的卷烟配送成本。

2.2 精细化管理

精细化管理是指企业在规范化和标准化的基础上,对其生产流程、管理流程进行科学细化和合理优化的过程。精细化管理需要我们关注每一个细节。细节,就是细小的环节,细小的事情,也就是经过横向、纵向细化后,不能再分或不必要再分的最小基本工作单元和环节,所有细节集合,构成了企业的全部工作或者一项任务。

精细化管理是在摒弃粗放式经营方式,吸取传统管理理论的基础上,从管理的宏观层面到微观层面纵横交错地实施精细化,以最大限度地提高服务质量,降低经营成本,增加利润,提高企业竞争力的管理方式。

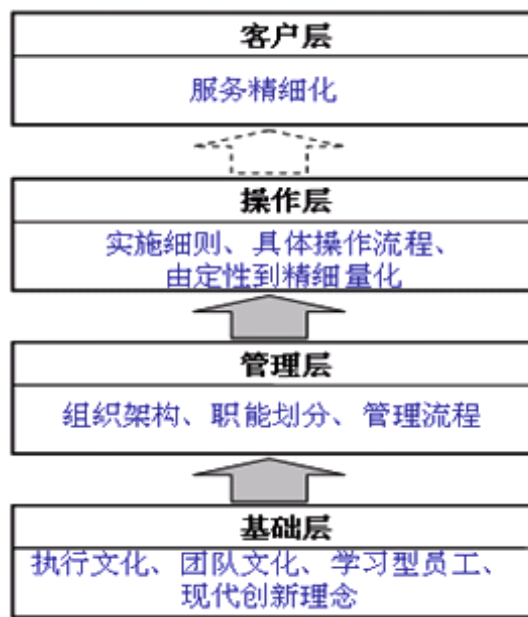
2.3 物流精细化管理

物流要做到尽可能高的服务水平,尽可能低的卷烟配送成本,必须依靠有效的企业内部管理,在太原烟草物流两年多的运行中,我们根据实际工作情况,开始时对全体员工提出了“关注细节”的工作理念,逐渐演变形成了系统化的“精细化管理”体系。

物流精细化管理是一种“向管理要效益”的战略,它以效益为中心,为物流中心创造了实实在在的效益。它关注物流操作过程中的细节,通过细节管理,保证工作顺畅衔接,提高服务质量、降低成本。

3 烟草物流精细化管理的框架结构

从系统的角度来看,物流精细化管理不是一个孤立的管理模式,它是靠基础层面的战略、理念、文化支撑,通过管理层面通盘调度实施,执行于操作层面的流程、具体活动,最终体现为我们对客户提供的优质服务。烟草物流精细化管理的框架模型如下:



3.1 基础层面

从企业战略层面来看，作为一个卷烟流通企业，我们的任何工作都是起始于客户，终止于客户，以客户的满意作为衡量一切工作的标准，客户的满意是我们的追求，客户的未来是我们的未来。因此，我们要在卷烟及时送达到户的前提下保证零出错率。这要求我们从卷烟入库到送货的每一个环节进行细节管理，实现环环相扣、无缝衔接。

实施精细化管理需要企业文化的有效支撑。精细化管理实际上就是从流程规范、服务标准到工作细则都要进行再设计再优化，最终实现每一个环节的精细化。每个员工主动贯彻工作过程中的流程规范、服务标准乃至工作细则，这需要在每个员工内心形成一种执行规范、标准的共同价值观。这也是执行细节管理的必要条件。

3.2 管理层面

长期以来，烟草行业实行专管专卖，计划生产、统筹调拨，许多员工，包括管理者，缺乏市场竞争意识，对物流没有成本核算的概念，管理简单粗放，企业管理理念还停留在僵硬的“人管人”的模式上，另一方面，目前的商业企业，处在执行层、操作层的员工，大多数还是被动地适应管理者的管理方法，如果管理者的管理粗放，员工做的也粗放；如果管理者的管理细化，员工做的也细化。所以在卷烟流通企业进行精细化管理，如果把工作重心放在普通员工，放在被管理者方面，这是实施精细化管理的一个误区。细化的重心应该放在企业各级管理者身上，只有管理人员的管理工作细化了，才能带动员工的工作细化。因此，要抓精细化管理首先从管理层面着手。

如何进行精细化管理，我们认为可以从以下三个方面着手：

3.2.1 精细化管理是一种思维方式、管理体系

对于商业企业的管理人员，特别是企业的一把手，细节单元可能要数以百计，千计、甚至万计。我们认为在商业企业倡导细化管理，指的是一种思维方式，一套管理体系，不是在鼓动管理越细越好，搞繁琐管理，而是应该有自己的特色，有别人难以模仿、短时间内难以学到的东西，所以要注意这样的要领：抓住核心细节；管好重要、关键的少数细节；密切监控容易出错误的细节；放松一般、次要细节；简化忽略无关紧要的细节。

在卷烟流通企业，这些要领的具体内容，因管理者所处地位、所管范围的不同而不同，对低一级管理者属于核心细节、重要细节、关键细节的，对高一级管理者也许是一般细节，次要细节，所以各级管理者必须先通过分析，找出属于自己管理范围的核心细节，重要细节。按照 80/20 原理，一般细节占多数，重要细节、关键细节占少数，管理者可以把 80% 的精力投放到 20% 的重要细节、关键细节和容易出错的细节上，目标明确，有的放矢地开展工作的，一定会收到事半功倍的效果。

3.2.2 精细化管理需要将管理量化

在许多企业的报告和文件中，对任务的安排，对工作的计划，对下级的要求，总存在着大而空，笼统而粗略、抽象而原则的现象。没有完成时限，没有具体质量的要求，下级各个部门只能根据自己的理解，可以这样执行，也可以那样执行，可以今天完成，也可以明天完成，有的甚至根本不完成，结果是企业整体效率低下，缺乏竞争力。其实，在卷烟流通企业物流管理的过程中，细节量化有其无可比拟的优势，也蕴涵着无限挖掘的潜力。实施细节的量化管理，将是实现优质、高效、低成本物流管理目标的必经之路。它在企业管理中有以下意义和作用：为管理人员的有效监控和纠偏，提供了有力证据；为员工提供了更为精确、更易操作的标准；量化是实现科学管理的重要手段，一个企业量化程度的高低，反映

其实行科学管理水平的高低。

实际上，为了实施量化管理，在各项工作、各种材料中，各种各样的数据随处可见，量化倾向非常明显。仓储托盘间距、分拣码盘顺序、车辆满载数量，院内交通规则，都以明确的量化进行规范。物流中心的每一间办公室，都挂着一块“今日工作安排”的白板，上面列写着当日需要完成的各项工作的具体内容，落实人姓名，完成时限。每一位部门负责人办公桌上都有一本“今日工作完成情况”登记簿，对于没有完成的工作必须说明理由，并标注有“采取的措施”和“对责任人的处罚结果”

3.3 操作层面

我们认为在操作层面进行精细化管理需要对操作流程中的每一个环节制定详细的工作标准和要求，需要将流程管理和标准管理的思想引入到精细化管理中，相互融合，并且从员工自身着手，注重员工内在素质的提高，让其自发的关注细节，以此来作为流程管理、标准管理的支撑和保障。

3.3.1 流程管理

流程管理，是将任务和工作事项，沿着纵向细分为若干个前后相连的工序单元，将作业过程细化为工序流程，然后进行分析、简化、改进、整合、优化。我们卷烟流通企业的流程管理，以建立了指导员工的工作手册，岗位说明书，对员工进行工作流程的培训。

物流中心在仓储、分拣、配送 3 个作业部门建立起了一套流程体系，这些流程详细地描述了从卷烟入库一直到分送给零售客户的每一道工序。整个流程始终贯穿着一条“上道工序为下道工序服务、以内部服务连链驱动外部价值链”的主线。

作业流程首先由各部门根据自己的工作性质、作业特点和实践经验组织拟定，再提交流程修订小组集体研究讨论、协调整合，最后以图表配以文字的形式确定下来，分发到各部门严格执行。每半个月召开一次创新提案会议，要求由各部门负责人必须至少提出一项流程改进或工作方法改进的方案。近2年来，物流中心通过各种形式共收集到各种意见和合理化建议1567项，其中采纳了940项。

3.3.2 标准管理

整个工作流程制定出来，实际上还不能实施细节管理，还需要对流程中的每个环节制定出工作标准。标准就是对重复性事物和概念所作的统一规定，它以科学技术和实践经验的综合成果为基础，经相关部门协商一致后确定下来。在制定标准时，要注意以下几个问题：标准化建设是一把手工程，企业领导必须亲自抓；没有统一的标准，员工作业就无章可循，执行很难到位；标准尽可能量化，不能量化的，尽可能定出定性的标准；在有严密监控的前提下，标准定的越细，执行情况也越好。如果监控跟不上去，任何再细的标准也只会成为一纸空文；管理人员要养成固定的办事格式带头遵守企业各项制度和标准。

物流中心根据工作需要，把全体干部员工必须遵守执行的行为规则，以“制度”的形式确定下来，把仓储、分拣、配送人员需要严格执行的操作规定以“标准”的形式确定下来。至2005年6月底，物流中心共建立有198项内部管理制度，216项作业标准。

物流中心的制度化建设坚持了四个原则，即适应性原则、权威性原则、预示性原则和严密性原则，物流中心的标准化建设逐渐形成了一个完整的体系。正是由于对这些制度和流程不折不扣的执行，才使我物流的各个环节有序高效地运转，也为降低物流成本奠定了基础。通过两年的精细化管理，使中心3个作业部门的员工由146人降低到121人，送货车辆由31辆减少到了23辆，降低幅度分别达到了17.12% 和25.81%。

3.3.3 流程管理、标准管理的支撑和保障

精细化管理靠流程化和标准化只是从外部促进员工关注细节，实施细节，还需要从员工自身着手，注重员工内在素质的提高，让其自发的关注细节。我们认为要从两个方面着手。

a) 培训

培训很重要，但要把培训工作真正落到实处，使培训工作取得实质性效果，却不是件容易的事情。目前，有的企业培训工作流于形式，没有周密的计划，简单地认为请大学教授讲两次课就是培训。其实，培训需要投入时间、人力、财力，但更需要科学的训练方法。

在员工培训时我们充分注意以下几点：

培训，不仅要提高员工的技能，更重要的是要改变员工的态度；培训工作必须有效地避免员工培训与实际工作相脱节的现象；员工培训是一项长期性的工作，而不是阶段性、偶发性的任务。

同时，更要注重员工的自我培训，通过自我学习，员工既能按照物流中心的统一目标办事，又能充分发挥自己的聪明才智。物流中心每周至少举行一次全员参与的集体学习(学习时间是每周四早晨，送货员也是学习完毕后，再出车送货)，每月至少举办一期全员参与的团体活动，作业部门每月至少举办一次岗位技能培训。学习培训不仅提高了员工的文化素质

和工作技能，更为重要的，使企业文化融入到了每位员工的行为中，大家把物流中心当作了自己的家，把中心的事当作自己的事，成为了真正的“物流人”

b) 企业文化的支撑

执行是精细管理最为关键的环节，精细化实施好不好，最主要的就是员工执行的好不好。员工的执行程度，仅靠监督措施还是不够的，必须依靠员工的自觉自发行为，依靠包括有执行文化在内的企业文化。有一位企业家说的好，人盯人累死人，文化管人管住魂。企业文化是精神文明和政治思想工作的延伸和拓展，是赋予了新时代气息的精神文明和政治思想，是企业实施精细化管理的土壤。

企业文化对企业发展的巨大作用越来越受到企业界的普遍认同。太原烟草在逐渐走向成熟的同时也形成了富有特色的企业文化——“上班是幸福 工作是愉快 相聚是缘份 奉献是责任”。它营造了一种和谐的氛围，创造了良好的工作氛围。

3.4 客户层

我们关注细节、实施精细化管理最终是为了给客户满意的产品和服务。作为烟草物流，第一目标就是满足客户需求，烟草物流的根本目的就是要达到企业整体最优，做到7R。即在合适的时间(right time)、合适的地点(right place)，以合适的方式(right way)、合适的价格(right price)，把合适的商品(right commodity)、合适的质量(right quality)送给合适的客户(right customer)。

4 结束语

物流精细化管理是一个不断细化、优化、系统化的过程，其体系如何进一步系统化、科学化；如何进一步拓展精细化管理的范围，如烟草物流成本核算精细化管理如何实施等等。这些都是值得进一步研究的问题。

【参考文献】

- [1] 汪中求：精细化管理——精细化是未来十年的必经之路，新华出版社，2005.1
- [2] 温德诚：精细化管理II——执行力升级计划，新华出版社，2005.1
- [3] 赵凡禹：管理基本功——管理规范化、人性化、精细化的法则
- [4] 薛明德：物流系统规划与设计（现代烟草行业物流发展实践），企业管理出版社，2004.3

作者：董旭红，太原市烟草专卖局(公司) 030001