

浅析某烟草商业公司质量管理小组活动

彭海英

湖南省烟草专卖局, 中国·湖南 长沙 410004

【摘要】在烟草行业上下全力推动高质量发展和现代化建设之际, 行业质量管理小组活动也即将迎来35周年纪念。过去的35年, 行业质量管理小组活动突飞猛进, 从工业企业独舞到工商舞台竞技, 从工业生产、烟机设备到烟叶种植、专卖管理、卷烟营销、物流配送、综合管理, 实现了全行业、全产业链、全流程的覆盖。35年来, 行业质量管理小组活动在实践中创新, 在创新中发展, 在发展中壮大, 逐渐形成了总公司指导、各级工商企业联合推进、全员广泛参与的组织构架、工作体系和推进机制, 为企业创造了良好的经济效益和社会效益。本文从烟草行业开展质量管理小组活动背景, 介绍某烟草商业公司质量管理小组活动发展历程及取得成果, 浅析其质量管理小组活动在发展过程中存在的问题并提出相应的解决对策。

【关键词】烟草商业公司; 质量管理小组活动

1 烟草行业开展质量管理小组活动的背景

1989年7月, 中国烟草总公司向中国质量协会提出对烟草行业质量管理活动实行行业归口管理和单列计划。同年11月召开行业第一届质量管理成果预审会议。自此, 行业质量管理小组活动正式启幕。1990年2月印发《中国烟草总公司质量管理小组活动评审管理办法(试行)及评分细则(试行)》。3月召开行业第一届质量管理成果发布会。1993年, 设立中国质量协会烟草行业分会。1998年4月印发《烟草行业质量管理小组活动管理办法》。2008年12月出台行业首个质量管理评价标准。2012年5月举办行业质量管理小组活动知识培训班, 首次开展质量管理活动内训工作。2014年7月, 工商业首次分开发布成果, 并实现无纸化评审。2015年5月首次开展行业评委能力考核和选拔。2016年1月印发《烟草行业质量管理小组活动成果评审管理办法》, 首次建立质量管理成果的经济效益和重要性、创新性、推广价值等七个评审维度。2019年2月发布修订版《烟草行业质量管理小组活动成果评审管理办法》。2018年11月, 中国烟草总公司荣获中国质量协会颁发的全国质量管理小组活动40周年“卓越企业奖”。

2 某烟草商业公司开展质量管理小组活动历程

某烟草商业公司2012年开始在本省系统组织开展质量管理小组活动, 参照国家局质量管理小组制度办法, 先后印发《关于全省系统对标/质量管理小组活动安排有关事项的通知》、《全省烟草商业系统对标课题(项目)/QC成果发布和评审实施方案》等拉开全省系统质量管理小组活动序幕, 后续根据实际情况印发《精益课题及QC小组活动管

理办法》并不断修订完善。对活动成果进行评审的评审成员最初主要由相关业务条线各派一名负责人的内部专家和聘请一名外部行业专家组成评审小组, 随着质量管理小组活动发展日趋成熟, 逐渐选拔全省系统质量管理小组活动专家(评委), 建立专家(评委)库, 公布《质量管理小组活动专家(评委)库成员》并印发《某烟草商业系统质量管理小组活动成果专家(评委)库管理办法》, 对入库的专家(评委)实行积分制动态管理, 实行末位淘汰制。为保证专家(评委)库新鲜度和活力, 某烟草商业公司根据专家(评委)库成员数量, 不定期选拔新专家(评委)入库。

某烟草商业公司质量管理小组活动经过十几年的运行, 已形成每年年初, 由其经济运行处下发质量管理小组工作安排, 对本年度全省系统质量管理小组活动进行具体部署。第二年年初组织全省系统质量管理小组专家(评委)库成员对各直属单位推荐报送的质量管理小组活动成果进行预审。3月组织全省系统质量管理小组活动成果发布交流培训会, 邀请行业评审专家进行现场点评。对排名靠前的发布成果经过与业务部门及专家进一步的沟通确认后, 从中择优推荐参加行业举办的全国优秀质量管理小组成果发布。

3 某烟草商业公司质量管理小组活动取得的成果

行业商业企业质量管理小组活动起步略晚, 自1997年开始参与行业质量管理成果发布。某烟草商业公司自2012年开始选送优秀活动成果参加国家局成果发布, 历年来全省系统各直属单位推荐的课题类型丰富多样, 包括攻关

型、创新型、管理型、现场型、服务型等，活动内容涵盖卷烟营销、物流配送、烟叶生产经营、节能减排和企业管理等多个方面，绝大部分课题选题新颖、内容丰富、目的明确、分析透彻、技术含量高，取得了显著经济和社会效益。据统计，2012年至2023年共获国家局发布奖32个，从获奖课题类型分，其中：问题解决型11个，创新型 21个，创新型课题占比65.63%；从获奖课题专业领域分，其中：烟叶类14个，占比43.75%；物流类7个，占比21.88%；营销类4个，专卖类5个，其他类2个。同时积极引进应用行业内推广价值高的成果，2012年至2023年共获得5个引进应用奖。

4 某烟草商业公司质量管理小组活动存在的问题

纵观十来年某烟草商业公司质量管理小组活动取得的成果，从获奖课题类型来看，问题解决型课题占比偏低，还需进一步增加此类活动数量，按照行业近年工作要求，每个省级公司必须推荐一个问题解决型课题。从获奖课题专业领域来看，烟叶类占比最大，物流类第二，两者占比合计65.63%，财务审计等管理类活动课题较少，还需加强对此类选题的导向。选题导向从最初的“小、实、活、新”到中间的活动内容的大及方法工具的复杂，又回归到如今的“小、实、活、新”，有些成果取得不错的效果，总结出了一套值得推广的经验，具有重大借鉴意义，当然也有些活动投入了较大的人力物力，却没有获得预期的效果。究其原因，笔者认为存在以下问题。

4.1 活动开展的针对性不强。某烟草商业公司质量管理小组活动虽开展了十几年，也取得了一些不错的成绩，但从近几年发展趋势看，存在选题范围不够广泛、选题重点不够突出、选中课题与行业战略目标、和本省系统精益管理导向、年度重点核心工作要求结合程度不够的问题。不少活动课题并没有针对服务、管理、运营过程中存在的问题和短板，指令性课题安排较少，没有把急需解决的问题和如何快速提高效率作为课题来研究、探索，大多是自主命题、自主开展活动，方向性和针对性还需要进一步加强。课题目标值确定依据不充分，如有些成果中现状调查与目标值的设定看不出有明显的关系，目标可行性论证说明不充分等。

4.2 活动主体欠妥，成员分工不当。全员参与是质量管理小组活动基本原则之一，发挥集体的智慧、群策群力、集思广益，但有些成果普遍存在活动主体欠妥、成员工作分工不当的问题，主要体现在：一是活动主体一味追求大

而全。有些小组活动过于偏重突出领导，不少单位活动主体第一成员为单位的主要领导，导致活动内容没有立足本职岗位，活动内容全而广但深、实、活、新不够。二是成员活动分工不当。质量管理小组活动是一个全员参与的活动，实际上不少活动开展只是集中在少数人身上，并不是全体组员都参加，存在主要领导只是挂个名，只有主要参加的人员全程在做活动，存在活动成果由一个人或两个人完成的现象，未充分发挥集体智慧。

4.3 创新意识欠缺，存在重复研究。质量管理小组活动遵循PDCA循环，创新对于质量管理小组活动具有举足轻重的作用。创新意识的欠缺表现在小组没有深刻意识到开展活动对提高工作效率和改进质量的重要意义，在课题选择上，缺乏自信心和向上攀登的勇气，不够大胆尝试创新，害怕失败。在活动实施中，小组成员缺乏对新问题的深入分析和创新解决方案的探索，对新的方法或技术缺乏探索和尝试。纵观近年来的小组活动课题，不少课题创新意识欠缺，存在重复研究的现象，比较常见的是几年前就出现过的好课题，极少数单位实行拿来主义，将课题稍微做下修改，重新包装一下，又是一个课题；已经立项的科研项目，将其拆分成质量管理小组活动课题，未充分发挥小组成员创新主观能动性；关注行业内已获奖或已在一定范围内推广应用的活动成果不够导致重复研究。

4.4 重形式轻内容，活动方法欠科学。质量管理小组活动过程是基于数据、信息等客观事实进行调查，适宜、正确地应用统计方法，对收集的数据和信息进行整理、分析、验证、评价与决策，并作出结论。不少小组选择课题大且空，繁复啰嗦，背离简明扼要；或花大量的时间精力将活动成果制作成完美的PPT、发布表演上，而成果内容空洞、或前后逻辑矛盾。有些小组过于注重成果报告的撰写，甚至请外援专业人士执笔，而忽略成果的实用价值及是否有推广价值。现状分析没有为制定目标和目标值提供依据，尤其是目标值的确定，未见有详细地计算依据。活动实施过程中，某些小组分不清科学管理方法与专业技术的主次之分，如有些课题一味追求方法工具的高大上，用了正交实验、假设检验、回归、散布图很多种工具方法，成果报告里引用大量专业术语，偏离了群众性活动的特点。

5 某烟草商业公司质量管理小组活动解决对策

行业质量管理小组活动要与深入推进企业管理水平提升紧密结合起来，争创世界一流企业。将管理创一流活动与精益管理有效结合起来，将精益思想融入到质量管理小组

活动实践中去,更加注重解决实际问题,更加注重成果的质量、应用推广和内在价值。

5.1突出小实活新,解决实际问题。选题要突出“小、活、新、实”和解决实际问题。重点围绕行业战略发展规划、本省系统年度重点工作安排,将各业务线岗位工作提出的质量管理小组活动研究方向或指导意见和本单位生产经营实际情况相结合,提高指令性课题占比,从以提高全体员工素质和劳动效率、降低成本费用、节约能源消耗、提升管理和服务水平、培育知名品牌、提高烟叶品质、净化市场、培养人才和促进企业发展等方面内容进行选题。目标值要定量,要有依据,要通过测算分析、水平对比法严格计算。目标值确定依据要充分,目标可行性论证说明要充分,避免仅仅从“领导高度重视”、“质量管理小组技术人才力量”、“工作积极性”等方面来说明目标一定能实现。对策表要按照5W1H的要求制定,目标应做到尽可能量化,避免课题目标和措施含糊不清。

5.2突出全员参与,合理安排成员主体和分工。质量管理小组活动要秉承“群众性创新”,在选择小组活动课题时,立足本部门、本岗位的质量改进、能耗降低、环境改善、效率提高等目标,落脚在局部领域所实施的群众性小改小革。不要与以破解难题、完善机制、优化流程、提升效能着力点,重点解决跨部门、跨业务、跨区域的综合性问题而开展的改革创新研究精益课题混淆,也不要将技术改造或者科技成果的课题,换个包装摇身成为质量管理小组活动成果。严格执行全员参与,改变质量管理小组活动以单位领导、技术人员和管理人员为主的组成格局,充分重视一线员工的作用,增加一线员工的构成比例。同时质量管理小组活动开展前应制定明确的组织机构图,层层负责,就活动如何开展、成果报告等各类材料的撰写准备做好明确的分工,严格按照分工来开展活动,真正实现“全员参与、全面推进”。

5.3突出自主创新,避免重复研究。倡导各单位通过行业网站、本省的共享平台学习历年来省内外的优秀课题和成果,按照业务类型对优秀课题和成果进行台账登记,方便后续开展质量管理小组活动时查询。在此基础上,在每年进行本单位质量管理小组活动选题时,首先去看台账,小组选题所要解决的问题,是否在行业或本省系统内已经有成熟的成果,是否已经有好的解决途径,如果有,履行

引进应用手续,后续引进后发现不适应本单位管理和工作实际,或确实需要进一步提升和完善的可以在引进应用的基础上做进一步的完善。鼓励各小组多与本省系统内外、行业内的同仁多沟通交流,通过建立微信群、腾讯视频会等畅通信息渠道,实现信息互通,避免小组开展活动的重复性。

5.4突出活动内容,用对方法工具。质量管理小组活动成果材料要注重科学性、用数据说话。数据要通过整理和分析,才能起到作用。有效的方法和工具的应用,能很好地减少成果的主观性,提升材料的可信度和说服力。小组要根据活动内容本身,很清楚地知道在相关步骤都能运用什么样的方法和工具,比如活动计划表的时间逻辑性与符合实际,应用统计方法材料数据量需充分,应用正交试验表选择的因素要全面,不随意使用方差分析等。比如选题理由要明确指出现状与要求(技术、管理)的问题差,避免出现指出了问题差但未用数据呈现的现象。再比如分析原因要针对问题症结集思广益地分析问题,要对原因分析中所有末端原因进行确认,梳理关联图、鱼刺图各层级的逻辑关系对末端因素全面分析,找出可能存在的全部原因。

6 结束语

回顾十来年某烟草商业公司质量管理小组活动历程,从无到有,从点到面,从烟叶的单领域到烟叶、专卖、物流、营销、管理等多领域,从奋起直追到赶超一流,质量管理小组活动实现了全生产经营参与、全方位互动,逐渐探索出了一条具有本省特色的助力行业发展之路。今后,质量管理小组活动将紧紧围绕“提质、降本、增效”,不断提升公司精益管理水平,着力解决公司实际问题,自主引进应用优秀成果,加强专业知识和技能培训,营造全员参与的积极氛围,力争创造出更多更好的成果,为行业高质量发展 and 现代化建设作出新的贡献。

参考文献:

- [1] 中国质量协会. 质量管理小组活动准则(T/CAQ10201-2020) [M]. 北京: 中国标准出版社, 2020.
- [2] 吴文广. 2020版《质量管理小组活动准则》相关条款解读与应用探讨[J]. 上海质量, 2023, (9).
- [3] 徐瑶. 浅谈如何有效开展QC小组活动[J]. 铝加工, 2022, (2): 69-72.