

T市烟草公司物流中心精益管理研究

安蒙蒙

贵州省烟草公司铜仁市公司德江分公司 贵州铜仁 565200

摘要: 物流是烟草行业运营发展的基础保障, 想要使烟草行业实现稳定良好的运营, 就必须解决物流的问题, 只有解决好物流问题, 提高运输效率, 减少运输成本, 将传统的物流真正的改造为精益物流, 才能把产品及时有效地送达到客户手中, 不断提高客户满意度, 稳定客户群, 从而真正提高烟草行业的利润率, 为烟草行业的发展开拓更加广阔的空间。

为了能够促进烟草公司物流管理的更好发展, 降低烟草公司物流成本及促进利润的提高, 本研究采用调查研究法、案例分析法对T市烟草公司物流中心的管理现状进行调查研究, 分析该公司物流中心在管理方面存在的不足, 提出运用精益管理理念来对该公司物流中心的管理进行改进和优化。本文首先对精益管理的定义进行了梳理, 全面地阐述了管理和精益管理的区别。接着以T市烟草公司为具体的研究案例, 详细的分析和探讨了该烟草公司物流方面可能存在的问题, 并且就问题提出了可能的解决方案。通过对T市烟草公司的具体分析和建议指导, 在降本增效的同时协助T市烟草公司探索一种“四精”管理模式, 期望能通过个例的研究方式, 为其他烟草公司向高质量发展提供一定的参考。

关键词: 精益管理; T市烟草公司; 烟草商业企业; 成本降低; 服务提升

Study on Lean Management of Logistics Center of T City Tobacco Company

Mengmeng An

Guizhou Province Tobacco Company Tongren Dejiang Branch Tongren 565200

Abstract: Tobacco logistics has a big influence on the development of core business. Lean logistics concept greatly helps increase the efficiency of tobacco logistics. So researching lean logistics concept is quite meaningful for both tobacco logistics and tobacco industry.

In order to promote the better development of the tobacco company logistics management, reduce tobacco logistics cost and promote the profit increase, this research adopts literature method, case analysis method to investigate the status of T city tobacco company, analyzing the deficiency existing in the company in logistics management, put forward using the lean logistics management concept to improve the company's logistics. This paper analyse the lean logistics concept's practice in T tobacco company, and try to find out the problems existing in the construction process. Besides, this paper also give some practical and effective suggestions for those problems. At the same time, in order to ensure that lean logistics to the depth of development, this paper puts forward some safeguard measures from three aspects of theory practice and organization. Through specific analysis and suggestion guidance to T city tobacco company, while reducing cost and increasing efficiency, I assisted T city tobacco company to explore a new lean logistics management model, that is, careful management, low cost, accurate finance and accurate information. It is hoped that through the research method of individual cases, it also provides certain reference for other tobacco companies to develop high quality.

Keywords: Lean management; T City tobacco company; Tobacco business enterprise; Cost reduction; Service improvement



一、绪论

在我国，国家为了稳定国内卷烟市场，保证国家财政税收和消费者的利益，实行烟草专卖专营制度，不仅保障了国家和地方得到数额巨大的财政税收，也减少了国外卷烟进入国内市场所带来的压力。在2001年，中国加入了世界贸易组织，由于WTO承诺条款的逐步实施，我国也进一步开放卷烟市场，允许国外的卷烟进入国内市场，在一方面，如果我国放开烟草市场后，烟草行业将失去国家的市场保护，国外的烟草巨头会冲击我国烟草市场，届时，国内的烟草商业企业将受到全方位的竞争，因此，国内各个省份的烟草商业将不断提升自己的核心竞争力，以应对以后可能面临的冲击，而卷烟物流作为烟草商业的重要组成部分，如果物流中心的管理能够利用精益管理相关措施，将很大程度上节省烟草公司的成本投入，也在一定程度上提升了烟草商业的竞争优势。而卷烟物流恰恰是烟草企业提升其柔性管理的一个重要环节，因此，如何加强企业物流管理（在降低企业物流成本的同时提高客户满意度）就具有十分重要的理论意义和实际应用意义，本文以T市烟草公司物流为研究对象，深入探索该公司将精益思想，精益管理如何运用到物流环节中的。

二、T市烟草公司物流中心的管理现状与问题分析

1. T市烟草公司物流中心管理现状

T市烟草公司位于贵州省T市，成立于上世纪80年代早期，T市烟草公司负责整个T市的烟叶生产与销售、卷烟批发及“两烟”专卖监督管理，为贵州省烟草专卖局（公司）直属单位。该公司现阶段共有正式员工1620人，下辖十个县级局（分公司）、十八个科室，服务卷烟零售商约一万二千户。依据该公司二〇一七年、二〇一八年和二〇一九的数据显示：在二〇一七年，公司总计销售卷烟12.1万箱，销售收入超过37亿元，其中物流所花成本为5515.88万元；二〇一八年，公司总计销售卷烟12.15万箱，销售收入超过39亿元，其中物流所花成本为5347.63万元，同比增长0.41%、4.05%、-3.05%；二〇一九年，公司总计销售卷烟12.26万箱，销售收入超过39.5亿元，其中物流所花成本为5210.37万元，同比增长0.91%、1.28%、-2.57%。根据上述数据可以发现，T市烟草公司二〇一七年销售状况不佳，二〇一八年整体表现尚可。近两年来，受全球经济影响，国内经济下行，T市烟草公司的卷烟销售也因收到一定影响，虽然呈微上涨趋势，但是销售收入增长速度，物流成本减少速度已经放缓，证明之前实施的一系列增加销售额和销售收

入，缩减物流成本的方针政策可能遇到了瓶颈期。在这样的背景之下，T市烟草公司要确保企业收益，年底年初税利目标顺利完成，必须寻找新的方法和途径，例如推行内部降本增效。根据资料数据，物流成本是公司总成本的大头。在经济不景气的大环境不可控的情况下，如何减低T市烟草公司的物流成本已是T烟草公司内部降本增效的必经之路，因此，实行T市烟草公司物流体系精益化发展迫在眉睫。

三、T市烟草公司物流中心精益管理方案的优化设计

针对目前该公司实施的“1656管理模式”中存在的问题，为进一步建立健全相关管理制度和优化人员结构，进一步梳理工作流程化繁为简，减少相关成本投入，笔者为该公司设计了以信息化为支撑，以优化配送路线和提升配送量减少成本为目的的“四精管理”模式。以下会详细阐述。

1. 保障人才素质专业化，强化队伍建设

一是增加培训力度和培训费用，强化对人员技能的培训，通过五年的不懈努力，企业创设了涵盖一线操作、进行决策管理、流程管理等等管理模式结合的技能考核体系，同时使物流岗位的人员的持证上岗率由不足30%提高到80%。二是加大专人才的引进力度，打通人才引进渠道，夯实管理提升的人才支撑。三是要对于人才管理、队伍建设进行长久性地计划，这是一个长期的系统工程，要及早进行谋划和设计，分析目前团队的文化水平层次，工作分配，专业技能等方面存在的问题，找到培育新型物流管理人才队伍建设的目标和方向，制度出台相关的保障制度。三是物流团队人员结构进行升级。进一步优化了物流人员，以各种形式引进了物流技术人员，提高了团队的整体物流管理水平，并顺利引进，培训和交流了人才等促进渠道，完善和优化物流人才年龄结构、知识水平、专业能力等结构，同时推动多项措施的实施，最终达到提高专业能力的后勤组。四是建立健全考核体系，进一步深化和拓宽物流人才发展渠道，通过培训交流、技能鉴定、劳动竞赛、轮岗等多种手段，努力促进物流干部职工的专业素质和技能水平的提升，并抓好物流管理文化建设，增强物流从业人员的责任心、使命感和归属感，充分利用企业的凝聚力和吸引力，进一步提高物流团队的精神形象和作风。

2. 以信息化为支撑、提高分拣效率

提高仓储服务的工作效率，要将整个流程的各个环节都进行调整，首先是处在源头的接收货物工作，想要提高收货效率，就要做好充足的准备，保证货物无论在

何时到达都能够及时的被接收,利用车辆定位系统和到货时间分析终端,估算香烟的到达时间,提前做好接应工作,如果发生到达时间不在工作日的,应该做好应对措施,安排相关工作人员做好加班准备。而且必须对香烟的质量进行安全检查,对不符合质检眼球以及相关手续不健全的货品,及时联系公司对文件的真实性、有效性进行检查,经确定不符合要求的给予退货处理。

3.加强库存管理削减成本

库存管理方面,烟草公司需要内部部门之间互相沟通合作,实现信息共享,共同促进企业发展。第一,市场部门与物流部门形成信息网络,市场部门向物流部门反馈卷烟的销售情况,物流部门向市场部门提供库存情况。物流部门应该及时监测卷烟的库存变动情况,对于存在大量积压的滞销卷烟,及时反馈给市场部门,以便及时做出销售方案进行清货,避免由于长时间的积压造成的资产减值问题。同时市场部门应该结合各期的销售报表进行仓储预测和销售预测,传递给物流部门,及时做好发货准备工作。第二,控制卷烟的库存量,仓库里的卷烟是库存商品,其流动性不好估量,要控制好库存量,避免积压大量的资金影响企业获取的其他经济效益。第三,提升管理人员的工作能力,管理人员做出的发货方式、库存处理方式决定直接影响到企业的发展进程,加强对管理人员的培养,做出明智的决定,例如,在发出存货时采用先进先出法,避免时间价值影响生产成本。

四、结束语

经济全球化的影响下,各行各业都在受到冲击,烟草行业作为国家重点关注行业,面临着巨额的压力,卷烟总产量的锐减,经济形势的低迷,T市烟草公司积极

响应国家号召,推行精益管理的理念,搭建信息化物流平台,从提高供应链的运输效率出发,构建一个中心,两个中转站的物流体系,完善管理模式,向着科技化、数字化、高效化的结构布局迈进,努力实现资源的效益最大化,尽可能地最大化顾客价值,最终实现用最少的资本投入获取最大的收益。

在此基础上,本文从精益物流管理角度出发,对T市烟草公司的物流管理现状进行分析,在对T市烟草公司进行实地调研的基础上,结合当前物流行业的发展特点,发现烟草公司在推进精益管理的过程中,存在着制度、管理等问题。结合企业的实际情况,提出了促进该公司物流发展的“四精管理模式”。

实施精益管理特别是“四精管理”模式后,T公司烟草物流中心在节约成本,提高客户满意度方面取得了一定效果,获得了良好的经济效益和社会效益。所以,精益管理的引入对烟草物流管理是非常有意义的。

参考文献:

- [1]王璐、张磊、王晋冰.基于可控成本控制的精益物流管理实施方案——贵阳卷烟物流中心为例[J].物流科技,2018,41(02):57-59.
- [2]王瑞生.云南YNTCSC公司物流系统改进研究[D].云南财经大学.2015.
- [3]邓婧.企业精益物流管理的创新实践[J].科技风,2017(14):249-250.
- [4]卢琳.企业精益物流管理策略探析[J].科技风,2017(05):234+248.
- [5]付宏华,赵园园.基于双创能力培养的物流管理专业实践教学体系构建[J].教育现代化,2019,6(28):90-92.