

烟草商业企业质量管理小组活动工作刍议

徐 朔

(陕西省烟草公司宝鸡市公司,陕西 宝鸡 721000)

摘 要: 为了促进企业高质量发展,烟草行业要求全行业牢牢把握“精益管理降本增效是内功”的基本定位,树立节约集约的发展理念,开展全员、全过程、全方位的精益管理。本文作者精准调研了烟草商业企业当前质量管理的基本情况,总结了质量管理小组活动的推广经验及做法,找出了工作中存在的问题及改进方向。对烟草行业在推行精益管理工作中注重的创新意识提升,科技创新、精益改善、QC小组活动、小改小革等方面的进一步推广有较好的借鉴作用。

关键词: 烟草;商业企业;质量管理;小组活动

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.33.172

精益管理不仅是对企业制度、工具方法的持续改善,更是一种思维方式、行为习惯的转变。同时,QC小组活动与精益管理强调的都是全员参与,都以改进质量,降低消耗,提高经济效益为目的,都是针对企业的经营战略、方针目标和存在的问题,在企业的生产环节及其它运营活动中不断优化工作流程,强化过程控制。

1 烟草商业企业质量管理基本情况

市级烟草商业企业当前将QC小组活动的管理方式由原来的“市局统抓”转变为“分级管理”的模式:一是由精益管理领导小组制定质量管理小组活动相关标准,做好全市系统质量管理工作的安排部署,统筹年度质量管理各项工作,明确工作方向与要求,做好服务、管理工作;二是由各单位、部门自行组织本单位、部门的质量管理小组活动,自行选题、实施、评审,并向领导小组办公室提报工作计划及开展情况;三是小组活动程序完成后,由各单位自行组织初审,企管科可协调专业老师及诊断师参加,选出优秀的课题成果推荐至精益管理领导小组;四是市局将组织集中发表评审会,并择优推荐到省局、国家局及质量协会参加评奖。分级管理的实施,提高了各单位、部门的主人翁意识,增强了各管理层级的责任意识,简化工作流程,提高工作效率,同时,也充分发挥了各小组的创造性和主动性。主要工作方法有:

1.1 持续发力,开展各项精益改善

(1)持续开展岗位一卡式改善。通过开展“六源”查找、合理化建议、一卡式改善、QC小组等活动,形成标准在使用执行过程中的反馈和改进机制,使存在的问题能够及时发现、改进,通过统一的标准制修订程序实现精益成果固化和企业标准动态管理。将精益改善成果的固化与标准文件修订工作相结合,建立了成果固化机制,将精益改善的成果固化为标准文件,把标准化建设作为开展精益改善的基础。充分尊重员工首创精神,鼓励引导员工立足岗位,实施自主改善、快速改善、持续改善。通过全员参与,使改善深化到每个岗位、每个过程、每个细节,形成了共振,打牢了基础,激活了一线员工的管理、创新能力。

(2)持续开展QC课题和精益改善项目。完善《QC小组管理制度》等标准,通过项目带动、提案活动引导以及参与、评估、转化、奖励机制的建立,让员工觉得有兴趣、有劲头,激发员工持续不断的改善意识和追求更好地改善思想,带动全员学精益、用精益、求精益。将优秀课题成果的推广应用纳入到课题研究中。

1.2 培育质量文化,打造一流团队

全市系统共有14名员工通过中质协QC初级诊断是培训,6人通过中质协QC中级诊断师培训,这些员工覆盖到营销、专卖、物流、烟叶、基础管理等主营业务,确保每个模块都有辅导师、诊断师。从创新骨干中选拔出17名精益内训师接受系统专业的培训,并形成每人一个方向、每人一个领域、每人一个课件的成果,确保各业务领域全覆盖。

充分利用专题网站、简报、广播、展板、微信公众号等载体,持续学习精益、传播精益,与“成美”服务品牌相结合,进一步充实烟草商

业企业文化内涵。增加微信公众号的原创版块,将原创稿件的考核办法和激励措施纳入通讯报道管理制度中。

1.3 开展QC成果评审

按年度完成全市系统QC小组活动成果评审工作,经各单位、部门自评推荐,在全市系统范围内推选出优秀QC成果参加全市系统发表会,并择优向省局和省质协推荐。

2 推进经验和做法

(1)建立大创新平台。建立以创新工作室、项目众筹库、创新创业客群为基本模块,以技术创新、管理创新、制度创新为主要内容,以科技创新项目、精益改善课题、标准化项目、QC小组活动、岗位改善、小改小革等为有效手段的综合创新平台。企管科负责制定创新平台建设方案,建立健全项目审查、项目管理、创新评价、考核激励、成果转化等长效机制,做好创新平台的日常管理、运行维护、监督检查和持续改进工作。财务科负责建立健全创新平台经费保障制度机制。人事劳资科负责人才成长机制建设,将创新工作与创先争优、升级晋档、干部选拔任用等相挂钩,充分调动全员开展创新实践的积极性。同时,制定了《创新工作室管理办法》。

(2)持续提升QC小组活动质量。各单位、部门把QC小组活动作为班组(部门)建设的重要抓手,充分体现员工自觉参与管理的意识。充分发挥职能管理部门的组织作用,作为活动的组织者,有针对性的组织开展小组活动。由各职能管理部门组织、协调各单位QC小组活动选题工作,企管科制定并完善QC小组活动、QC课题实施、评价标准、课题评审等相关管理制度和标准,做好全市系统QC的安排部署、过程管理、评比奖励等工作。

3 存在问题及改进方向

近年来的工作虽然取得了一定的成绩,但也存在一些不足,主要表现在:一是思想不够解放,对专业知识的学习仍不够,与质协、行业的要求仍存在一定差距,同时,还存在创新意识不强的问题。二是QC小组成员对QC工具的掌握不到位,成果报告的整理水平不是很高,缺乏编写技巧。

在今后的工作中,将对QC小组活动提出更高的要求,以大创新平台的建设为基石,开创QC小组工作的新局面。