

# 一场变革 几多精彩

## ——周口市烟草局(公司)卷烟物流配送中心改革发展纪实

(上接第一版)周口市烟草局(公司)党组一班人认为,理顺物流管理体制,建设规范高效的物流配送中心在现阶段显得尤为重要。

早在 2010 年,国家烟草专卖局就明确把烟草物流纳入行业“核心业务”,并提出“建设不可替代的行业现代物流”的战略思考。2013 年,国家烟草专卖局再次指出,实现烟草行业物流中心“由主要依靠物质要素投入的外延式增长向依靠质量提高、价值提升、技术进步和成本节约的内生式增长转变”,不断提升商业企业物流配送中心的运营能力和竞争水平。

《关于在工商企业开展物流非法人实体化运作的意见》、《关于印发<卷烟物流中心非法人实体化运作实施方案>的通知》等一部份国家烟草专卖局和河南省烟草专卖局(公司)的相关文件,成为这次改革的“灯塔”。

“非法人实体化建设就是要实现物流中心由职能部门向成本中心的转变,不断降低成本、提升效益,真正实现规范、高效,为推动企业持续健康发展提供强劲动力。”今年伊始,河南省烟草局(公司)物流处副处长苏展兼任周口市烟草局(公司)副经理,成为此次改革的“操刀人”。

改革的杠杆开始撬动抑制发展的重石。

### 一股凝心聚力的力量

“一场对企业发展有意义的改革,首先是能让千部职工受益的改革。要以此为中心凝心聚力、有所作为。”苏展介绍说,非法人实体化建设,在商业物流中的探索很值得借鉴,但周口有自己的客观条件,不能盲目照搬。

2014 年 3 月初,周口市烟草局(公司)召开物流工作会,重点介绍非法人实体化建设做法。坐在主席台上的苏展看着会场内的物流配送中心工作人员,停下正在进行的工作报告,问道:“你们最需要什么?需要党组为你们解决什么?”

会场的氛围瞬间发生了变化。“身份!我们要成为真正的物流人,挺起腰板的物流人!”

简单一句话让周口市烟草局(公司)领导心中紧了一下。“我们的职工等了近十年,不能再让他们继续等下去,推进非法人实体化运作,必须立刻动起来!”赵友亮字句铿锵。

会后,周口市烟草局(公司)党组迅速统一认识,确定出台《周口市烟草局(公司)卷烟物流配送中心非法人实体化运作方案》的时间表,并明确了先期共同推进的两个方向——学习和调研。

从 3 月中旬开始,周口市烟草局(公司)每月一次,分别组织人员到青岛、大连、重庆、成都、丽江、大理等地学习先进物流经验,开阔视野,寻找差距,找准方向。

“每批外出学习的人员,我们按照物流配送中心、市烟草局机关和县级烟草局各出两个人的原则,让各个层次的同志都了解到这次改革的必要性。”苏展说,思想上的统一是改革的先决条件。

改革还未真正开始,一些可喜的变化已经呈现出来,物流配送中心环境大变样:现场管理精细了,外场环境整洁了,职工脸上出现笑容了。

“通过学习先进经验,能感受到将来我们的变化,这次市烟草局(公司)党组真是下定决心为我们解决问题了。”周口市烟草局(公司)物流配送中心主任高德贵学习归来,不断向每位职工介绍着。

同时进行的是周口市烟草局(公司)党组的对内调研。制约物流配送中心发展的瓶颈在哪里?管理盲区在哪里?成本控制如何进一步落地?如何灵活管控人员?财务制度如何适用?围绕一系列物流配送息息相关的问题,党组领导同管理人员多次座谈,听取想法、收集意见。

撤减二级配送点的目的是什么?困难如何解决?优势又有哪些?围绕增强物流配送中心垂直管理职能,党组领导带队分别到 6 个二级对接点调研座谈,传达改革方案精神,加大基层支持力度。

大家的需求有什么?考核导向的关注点在哪里?生活的不便有哪些?党组领导、卷烟物流配送中心领导和机关人员到物流配送中心开展跟班作业,与一线人员面对面、一对一座谈,深入了解思想动向,全面收集存在问题。

“领导经常过来随机找几个人,围成一个圈就开始了解情况,有时候在车间,有时候在休息室,有时候上午给领导说的

事,下午他们就带着回复再来征求我们的意见。”物流配送中心分拣员王玉东说,领导亲力亲为的做法,让大家感动的同时,也燃起了希望。

上下同欲者胜。周口市烟草局(公司)认为,推进卷烟物流配送中心非法人实体化建设,不仅是打造“精益物流、科技物流、人本物流”的必由之路,更是践行党的群众路线、解决职工实际困难的具体实践,既要当成一项“提振精神、强化管理、打牢基础”的重要举措,还要作为一项稳心工程、凝聚工程,只有上下攥紧拳头、形成合力,才能顺利推进。

### 一套着眼全局的模板

6 月 10 日,经过近两个月的征求意见和修改完善,《周口市烟草局(公司)卷烟物流配送中心非法人实体化运作方案》正式出台。按照“授权管理、目标考核”的总体思路,周口市烟草局(公司)创新管理模式,促进物流配送中心向业务单位、成本中心转变,筑牢物流配送中心非法人实体化建设的基石。

改革的序幕已经开启。

为改变以往各自为政、管理不统一的局面,周口市烟草局(公司)不再将物流配送中心作为单一的职能部门,而是参照县级烟草局进行管理。

7 月 1 日,周口市烟草局(公司)党组下发文件,明确卷烟物流配送中心相对独立运作与服从市烟草局(公司)直接管理的关系,科学划分市烟草局(公司)与卷烟物流配送中心之间的权责关系。

7 月 4 日,卷烟物流配送中心党组成立,中心设立综合部、订单部、仓储部、送货部、安保部、财务部、技术部等 7 个部门和郸城、鹿邑、太康、沈丘 4 个二级中转站,赋予适度的人、财、物自主权。

“物流配送中心党组成立后,原有的班子成员由 2 人变成 5 人,大家分工明确、各司其职,发挥了重要组织保障作用。”高德贵介绍说,根据周口实际情况,物流配送中心保留了 4 个二级中转站,实行垂直统一管理,并明确实行站长负责制。

7 月 15 日,物流配送中心对所有物流人员实现统一管理。这一天,300 多名干部职工(含物流配送中心及下属中转站各岗位人员)档案正式转入物流配送中心。

紧跟着的是配套人事和考核制度。物流配送中心对所辖各业务部门管理人员按规定自主竞聘、任免,在不违背行业用工政策的前提下,对各具体操作岗位人员具有聘用、解聘、考核、奖惩等权限。截至目前,物流配送中心建立了统筹基金账户,本部 223 人及中转站 102 人的用工关系、统筹基金和住房公积金全部转移完毕,解决了物流配送中心职工身份不明确的问题,增强了职工的归属感。

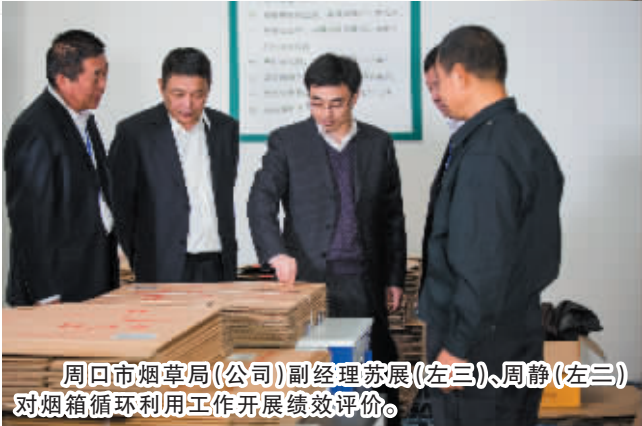
7 月 15 日,立足物流配送中心“成本中心”定位,周口市烟草局(公司)为其开设单独账户,并参照县级烟草局财务管理模式,实行单独核算。

“我们对费用实行定额、预算管理并单独核算。”高德贵介绍说,物流配送中心财务部负责全市物流预算编制、定额管理和费用控制工作,全面掌握物流各环节费用使用情况,科学分析物流费用的可控因素,深入研究费用管控的手段和方法,为促进企业降本增效、管理创新、水平提升打下了坚实基础。

7 月 22 日,物流配送中心正式对全市物流资源实现了统一管理。

首先是实现了物流业务自主运作,在全市范围内实行卷烟配送集中管理、分级配送到户,物流业务流程、岗位作业标准、客户服务规范、绩效考核评价体系进一步完善,物流运作在全市范围内得到进一步统一。其次是物流资产权属全部明确,物流配送中心所属土地、建筑、设备、车辆等固定资产全部由物流配送中心统一管理。

物流配送中心送货车辆整齐排列、整装待发。



实践证明,此方案既体现了国家烟草局、河南省烟草局(公司)的政策要求,又着眼解决周口现实问题,具有较强的可行性和操作性。

周口市烟草局(公司)通过对物流资源全面整合、统一管理,实现了物流业务边界清晰、独立运作,物流费用统一核算、自主管控,人员管理适度授权、有效激励的运行模式,周口烟草物流管理“一盘棋”的格局已然形成。

### 一幅共同描绘的画卷

经过近十年的风风雨雨,物流配送中心乘上非法人实体化建设的快车,将精益物流作为发展方向,从小事抓起、从点滴做起,一步一个脚印,稳扎稳打向前走,初步实现了卷烟物流管理的规范化、标准化、精细化。

重新划定送货车辆停车位,按车型大小统一停放;对联合工房进行小修小补,划定卫生责任区域,开展卫生流动红旗评比,美化车间工作环境;明确储配车间各岗位职责,开展现场管理评优活动;做到工作行为规范和工作流程规范,降低了卷烟包装破损率和分拣错误率;做到衔接工序固定和物品摆放固定,提升了车间现场管理水平和工作质量。

“基础管理提升成效显著。我们今年探索开展烟箱循环利用工作,1~10 月,卷烟包装箱回收 615410 个,回收率达 95%以上,循环利用成功率达 65%以上。”物流配送中心储配部副主任张良介绍说。

“非法人实体化改革后,我们职工的人事关系均集中到物流配送中心,职工的福利待遇得到了统一,晋升渠道得以打通和拓宽。同时,大家的归属感有了。如今,为丰富职工的业余文化生活重点建设的餐厅、职工活动室和职工阅览室,营造了拴心留人的良好工作环境,职工主人翁意识显著增强,职工的工作积极性显著提高。”回想起非法人实体化运作以来的变化,高德贵颇有感触地说。

“实行非法人实体化运作,从机制上理顺了物流配送中心与相关利益主体之间以及物流配送中心内部的组织关系和业务流程,提升了物流配送中心自我管理的主动性

