

对工业企业卷烟工艺管理的思考

□ 陈占民

随着烟草行业的联合重组,同一品牌异地多点加工生产方式的普及,要确保卷烟“品质、风格的稳定性和一致性”,做好卷烟工艺管理工作显得十分重要。

卷烟加工工艺是将设计产品转化为现实产品的手段,是稳定产品质量、降低原材料消耗的保证,只有加强卷烟加工工艺的有效管理,才能使企业产品达到“优质、低耗、高效、安全、稳定”的目标。卷烟工艺管理内涵诸多方面,笔者结合企业重点开展的卷烟工艺管理工作,谈一些自己在这方面的思考和建议:

规范是工艺管理基础。细节决定成败,要提高卷烟管理质量,除贯彻工艺标准外,必须对生产涉及的各个过程,都要深入调研,融入服务的观

念,制订切实可行的生产作业方法,明确员工在岗位上“干什么,怎么干,干到什么程度,达到什么标准”。指导员工在工艺加工过程中需正确掌握的方法。这样,才能提高工艺的执行率,有效稳定产品质量。

要在设备上舍得下功夫。企业在设备安装调试时,急于投入生产,参数设置趋同化,设备性能没有得到正常发挥。同时,员工对设备结构和工作原理学习研究的深度不够,一旦产品质量指标出现问题,会盲目地下定结论,对设备局部进行调整,使设备部分自动控制失灵,性能下降。因此,在工艺管理中要舍得下功夫,深挖设备潜能,使设备能达到提供产品制造过程良好的工艺环境。

过程控制是卷烟工艺的保证。大家知道,卷烟质量的稳定性和均匀性,最终反映在每一支烟上。要做到



生产过程的均匀性,在做好各工序质量评价的同时,要对在线的各种仪器仪表、定量装置进行完善,定期对在线仪器仪表及设备的工艺性能进行点检,保证其准确、稳定、可靠,满足

制品流量稳定。这样,才有利于提高加工精度,达到质量与质量指标的高度统一。

开展工艺技术研究,要在不断提高质量和效益上下功夫。人是生产力最活跃的因素,要充分调动员工积极性和创造性,让员工积极参与到提高产品质量和效益的活动中,哪怕是一个小小的想法,也可能使企业花小钱解决大问题。大多数人认为企业技术改造后技术装备水平就先进了,其实我们的每一条生产线设计得再完美,都会不同程度地出现这样那样的问题,正因为这些问题是设备生产厂家和设计人员都没有想到的,才需要我们每一位员工不断开动脑筋去发现和解决。只有这样,工艺质量才能得到持续改进,才能取得明显成效,使得产品质量和工艺管理水平都得到很大的提高。

市场细分为精准营销提供依据

□ 海 霞

市场细分是企业根据消费者需求的不同,把整个市场划分成不同的消费者群体的过程。科学合理地做好卷烟市场细分工作,可以使企业更准确地锁定目标市场,发掘和开拓新的市场机会,为企业开展好精准营销工作和调整市场营销策略提供科学的依据。下面笔者结合福建永春县的实际情况,谈谈具体做法。

地理细分

城区卷烟消费市场。城区主要以县城为中心,这一区域经济水平较高,消费者流动性较大,是外来人口的主要聚集地,集中了较多的政府官员、私企老板等高收入人群,卷烟品牌以中高档卷烟(如:“中华”、“黄鹤

楼”、“七匹狼(软灰)”)为主。另外城区分布较多的娱乐服务场所,卷烟消费量大,档次较高,消费行为容易受外界的指导。因此可将这一地区作为高端卷烟的培育区。

乡镇所在地卷烟消费市场。这里是指各乡镇政府所在地的主要街道,大多经济水平较高,但人流量较为固定,外来人口不多,卷烟消费趋于理性,主要吸食中档卷烟(如:“七匹狼(红)”、“双喜(特醇)”、“七匹狼(枣红)”),卷烟购买的差异性不大,市场较为稳定。这些地方可作为“七匹狼(枣红)”、“七匹狼(豪迈)”、“七匹狼(豪运)”销售提升的重点区域。

农村卷烟消费市场。永春是一个典型的山区县城,农村卷烟市场呈现点多、面广的特征,消费群体以中老年人为主,主要吸食低档卷烟(如:“富健狮”、“沉香狮”、“咀牡丹”),即使有

些经济收入较好的,也不会主动进行品牌升级。但这些地区可作为提高卷烟结构的区域,可做好同档次卷烟的切换工作。

季节细分

节假日卷烟消费市场。春节期间,到外地谋生的人纷纷返乡,加上节日送礼、走亲访友等原因,这时卷烟消费市场达到全年最大值,而且卷烟消费档次也达到最高,时间可维持在20日以内。另外如五一劳动节、学校开学等也是卷烟消费的重要时期,这将是我们做好高端卷烟品牌引导的有利时机。

芦柑采摘卷烟消费市场。永春是著名的芦柑生产基地,芦柑产业以采摘、包装两道工序为主,从每年八九月到次年的四五月份结束,这段时间

需要大量的普工。芦柑承包商一般每天都会向工人赠送一包卷烟,这也是低档卷烟的需求增长期。在当前低档卷烟投放量减少的情况下,个别卷烟经营大户不断提高低档卷烟价格,甚至进行假、非、私卷烟的经营活动,因此,专卖部门要加大走访力度,营销部门要做好对中低档卷烟的培育工作,提高市场占有率。

茶叶采摘卷烟消费市场。近年来,随着茶叶种植面积不断扩大,永春茶叶产业正在形成。茶叶采摘期也是中低档卷烟消费的高峰期,因此做好这一消费市场的引导也是有效推进“卷烟上水平”的举措。

人口细分

机关政要、工商业主卷烟消费市场。这部分消费者经济状况较好,消费

水平高,新品牌接受能力较强,但是受习惯影响,他们主要选择“中华”、“双喜(特醇)”、“黄鹤楼”系列卷烟。因此,工商协同营销将是对这部分消费者进行品牌切换的关键,一方面要做好品牌宣传工作,提高知名度,一方面可以开展新品牌卷烟邮寄品吸活动,借助意见领袖的魅力,培育品牌。

白领阶层卷烟消费市场。这部分消费者经济一般,卷烟消费习惯较稳定,多以中档卷烟消费为主,但其消费潜力较大,卷烟消费档次有较大的提升空间。

外来务工人员卷烟消费市场。随着这几年永春工业经济的迅速发展,外来劳动人员在不断增加,务工人员一般20岁-40岁为主,卷烟消费习惯波动较大,中低新品牌卷烟接受能力较强,因此,可加大中低档卷烟的宣传力度,占领这部分市场空间。

以对标工作为主线 提升基础管理水平

□ 吴显东

自去年以来,烟草行业各单位按照国家局的部署要求,加强领导,精心组织,对比先进找差距,制定切实可行的改进措施,有力地推动了对标工作的开展。全面开展对标工作,是实现卷烟上水平的具体体现,是全面提升企业管理的具体要求,是提升行业管理水平的重要抓手,是转变行业发展方式的重要途径。对标工作是一项综合性、系统性、长期性的系统工程,烟草企业要端正对标态度,选准突破口,积极破解对标难题,推动企业基础管理上水平。

明确目标 以战略的眼光 全面开展对标工作

通过对行业文件精神认真学习,在思想认识上实现了从无到有的飞

跃,深刻体会到对标是一项全局性、系统性、长期性的管理工作,对行业提升管理水平,控制成本费用,提高效率效益,增强竞争实力,打造“严格规范、富有效率、充满活力”的中国烟草具有深远意义。要建立起决策目标体系,围绕企业发展战略,全面规划对标工作,并选取不同阶段、不同内容的标杆,明确对标原则、重点、目标、范围和实施步骤,把阶段性重点任务与对标工作有机结合起来,确保对标目标明确、重点突出。

选定标杆 建立既合理又现实的对标指标体系

在国家局的部署指导下,按照把握重点、全面对标,切合实际、稳健对标,注重过程、阶段对标,完善提高、持续对标的原则,严格对标要求,选择最适合本企业的标杆,突出对标工作重点。要紧紧围绕“卷烟上水平”,

进一步完善对标工作体系、考核体系和指标体系。卷烟工业企业要将生产制造类、成本费用类指标作为开展对标工作的重点,突出原料成本、包装成本、宣传促销费用等关键指标。尤其是要把设备有效作业率、单箱卷烟消耗类、残烟量、维修费用等指标,明确各项标准,将对标指标进行全面细化分解,明确责任,层层落实,尽可能的分解到各部门、各机台(工序)、各岗位、各员工,切实做到“千斤重担人人挑,人人身上有指标”,建立既合理又现实的对标指标体系。

措施得力 扎实推进 对标工作的有效开展

通过月度、季度、半年、年度对标指标同比、环比分析,与行业平均值、先进值以及确定的业内标杆的比较,对比先进找差距,认真查找管理漏洞、差距及薄弱环节,突出解决数据

背后的管理问题,注重对标工作实效性、导向性和系统性。卷烟工业企业至少要开展三个层次的对标。一要开展行业对标。立足行业内先进指标,选择标杆,明确赶超目标,查找差距,制定措施,努力缩小与行业标杆企业的差距,争当行业内的优秀卷烟工厂标杆;二要开展内部对标。各车间开展机组对标,制定对标二级指标,自行选择区域内烟厂对口机型为标杆,开展对标,缩小与行业标杆机型差距,争当区域内行业内的样板车间、先进班组标杆;三是各机关科室围绕创建活动总体要求,明确科室效能对标指标,自行选择区域内企业先进对口部门作为标杆,学习先进,改进不足,缩小差距,争当标杆。

总结分析 全面建立起 对标工作长效机制

对标工作是行业引入的一项全

新工作管理模式,也是一项基础性很强、涉及面很广、系统性很强的工作。要建立从制度、流程、责任、权力、预算、评价、考核、激励为一体的完整的对标管理体系,健全完善以实地检查、定期通报、电话询问为抓手的对标工作督导体系,健全完善以月度控制、季度检查、半年评价、年度评定为内容的工作考评体系,努力实现对标工作的重点从对结果的评价向对过程的控制转变,从例会制度、通报制度、协调机制三个方面建立对标工作的长效机制,以长效机制为保障推进对标工作的开展,把对标工作常态化、制度化、系统化,夯实管理基础,持续改进和提升管理水平。按照“四要”的工作要求,把对标工作作为一个持续改进、提升水平的过程,打牢企业发展的基础,促进企业管理各项工作水平的持续提升,以对标工作上水平促进基础管理上水平。

卷烟零售户如何加强新品推介

□ 李 慧

新品推介也是卷烟零售户的销售能力之一。一个优秀的卷烟零售客户,除了在营销服务、营销模式上胜人一筹外,在新品推介上也要有一套行之有效的办法。通过走访调查,笔者认为,其实新品推介并不难,只要能做个有心人,多动脑筋,多想办法,就一定能够获取新品推介的成果,尝到新品推介的甜头。

要走出顾客排斥新品的误区。一些零售户之所以对对新品推介的能力缺乏。主要是有一种思想误区,认为消费者的购买卷烟时总会根据吸烟习惯来购买,不愿意接受新品,我们越是向顾客推介新品,顾客越会反感。其实,不是所有的顾客都会排斥新品。任何一种新品上市时,也都会经历一个过程,不容易一下子被顾客接受。再者,由于顾客的品味的口味习惯不同,这个顾客不适合这个新品并不代表其他顾客不喜欢这个新品。再说,卷烟工业企业这所以会开发新品,就是迎合了消费者的需要,对老品牌的进一步升级改版。因此,每当有新品上市时,作们我们卷烟零售顾客来说,应该欣然接受,而不是排斥。

要熟悉了解卷烟新品的特性。学习、了解和掌握新品特性是做好新品推介工作的基础。一旦有新品上市了,我们零售客户应该主动积极地加强对新品特性的学习,全面熟悉和了解掌握新品的特性。以便于在向顾客推介时,能脱口而出。在学习新品特性时,既要就新品的特性进行学习,也与老品种对比学习。

要注意新品卷烟的陈列方法。新品上市后,要及时对新品进行上柜陈列。陈列要注意方法,既要新品陈列在柜台醒目位置,还要注意新品陈列的摆放形式,做到别具一格,吸人眼球。

要主动向顾客推介新品卷烟。每当顾客来购买卷烟时,要学会因时制宜,因人而异主动向顾客推介新品。比如说,当有顾客前来购买与新品价位相同的卷烟时,我们可以向其推介新品。还有当接受新品能力较强的顾客来买烟时,我们也可以向其推介新品。但是,推介的方法一定要恰到好处,不能给顾客以强买强卖的感觉。

要免费为顾客提供品吸新品。要想使顾客能尽快接受新品,最好要舍得为提供免费品吸。这样,如果适合顾客的口感,就会很快获得新品推介的效果。

要注意新品销售的信息收集。新品推介出去以后,要注意听取和收集顾客对新品的建议和意见。并将收集到的建议和意见进行总结归纳反馈给烟草商业企业的客户经理,便于烟草商业企业及时将新品的培育情况反馈给工业企业。

总之,新品推介工作是一项智慧型的工作,只要我们卷烟零售户多思考、多学习、多取经,就一定能够取得新品推介的效果。

在职攻读工商管理硕士博士学位

拥有全球认可的硕士博士学位,展现中国中高层管理者的学识魅力和人生及事业航标

【CAU 硕士博士学位班 致力于凝聚中国中高层实力人士和管理精英】

中国教育研究会引进 California American University 工商管理硕士博士学位项目,旨在培养中国现代化建设和国际化发展所需的工商管理高级精英人才,并与北京大学、中国人民大学、首都经济贸易大学、东北大学、国家人事部(人保部)中国高级公务员培训中心、中国经理人联合会等的相关部门合作,并经四川、陕西、辽宁、湖南、山西、哈尔滨、佳木斯、安阳等省(市)的组织人事部门批准举办。该项目中国校友会已凝聚了数千名中高层人士和管理精英。

【CAU 硕士博士学位班 致力于使中国学员在职攻读并获得硕士博士学位】

California American University 工商管理硕士博士学位课程融合了国际工商管理界新的理论和实践研究成果。课程学分和论文指导与答辩,在一至两年内通过在职学习和节假日集中授课而完成,论文经中国学术委员会和答辩委员会专家指导并答辩合格,即授予工商管理硕士博士学位。California American University 硕士或博士学位全球认可,并在国外移民时享受硕士或博士学历学位计分。其学位经美国加州州政府认证公证、中国有关部门认证公证、中国人事部(人保部)国家人才库高级人才资格备案登记后,作为聘任、晋升、职称评审等的重要依据。还可申请全球国际认证与注册协会的国际高

级工商管理师资格认证。

【CAU 上千名中国学员校友中的部分学员校友】

中国测试技术研究院院长、中国中纺集团副总裁、中国九冶建设总经理、中国阳光投资基金董事长、中国武警总医院院长、中国网通安徽公司总经理、中国宝业集团副总裁、中集建设集团南方公司董事长、广东省人大副秘书长、山东省法制办主任、大连工商行政管理局局长、捷众投资集团董事长、东风扬子江汽车(武汉)总经理、深圳时代财富集团董事长、湖北泰跃集团副总裁、胜利油田发电厂党委书记、江苏长博集团董事长、台州农科研究院长、山东路桥集团总经理、河南信房集团董事长、太原青龙事业集团董事长、新疆创天集团董事长、武汉公交集团董事长、重庆国际复合材料董事长、重庆索特星博化工董事长、四川福康建设集团董事长、成都华神集团董事长、成都飞机工业集团医院院长、攀枝花光华集团董事长、广西润松投资集团董事长、云南省第一人民医院院长、贵州百花医药集团董事局主席、抚顺矿业集团董事长、山东恒星集团董事长、甘肃建筑工程总公司总经理、黄淮海投资集团董事长、霸王国际集团董事长、天津歧丰集团董事长、德州品华集团董事长、天津现代集团总经理、河北千山事业集团董事长、万事利集团副总裁、宁波港集团副总裁、山东春申集团董事长、香港百陶集团董事长、维迪阿投资银行董事长、华夏银行直

属部总经理、内蒙古信安投资集团总经理 ……

具有 3 年及以上中高层管理履历和相应业绩者均可报名,经学术水平和工作业绩评估合格即予正式录取

请向 California American University 中国硕博(成都)索取《报名申请表》

电话:028-68230686、86679136

传真:028-86671520

California American University(也称“加州美国大学或加利福尼亚美洲大学”)是美国教育文化基金会(U.S. Education & Culture Foundation)直属正规大学 (美国加州州政府教育部 www.bppve.ca.gov、美国联邦政府移民局 www.ice.gov、大学 www.calamuniv.edu),总校位于美国加州洛杉矶阿罕布拉市,校园环境舒适优美,现有 2000 多名在校生及数百名毕业于全球名校的博士级教授。学员以美籍为主且大都是工商界的高级主管与精英,还有中国大陆及港澳台和全球数十个国家的国际学员,其中不少学员已在本国政府身居要职或担任工商及金融高级主管。