

# 规划执行 人才优先 烟草行业积极加强人才队伍建设

□ 姚日东

在国家局出台“532”和“461”品牌发展规划后,各工业企业结合自身状况制订企业发展战略,纷纷提出了未来一段时间各自宏伟的品牌发展目标。战略是蓝图,规划是愿景,但终究不是事实。那么,如何才能实现宏伟的规划,真正落到实处,已经成为各个工业企业决策者首当其冲需要解决的问题。很多企业在制定战略后,却发现缺少能够确保战略不折不扣执行的人才。正如杰克·韦尔奇在其出版的自传中第八章“远见”这部分提到:“口号和讲稿不会带来变革。变革的发生是因为你把正确的人放到正确的位置上促使它发生。先是人,接下来才是战略和其他事情。”

## 深化共识, 营造人才优先的良好氛围

新时期,新规划,新征程,国家局明确提出把“卷烟上水平”作为当前和今后一个时期行业工作的基本方针和战略任务,把“532”和“461”作为未来一段时期行业品牌发展的总体目标,这对行业各个层面的人才工作和人才队伍建设提出新的更高的要求。为确保实现“卷烟上水平”战略目标任务,就需要认清现状,查找不足。从总量上看,行业存在部分专业技术人才紧缺和员工总量规模实际较大的矛盾,结构性冗员和结构性缺员现象并存。人力资源配备与未来战略的匹配度不

高,人才的梯次结构未能形成。特别是以高级管理人才、科技领军人才和学科带头人代表的高层次创新型人才匮乏,行业急需的烟草育种、产品研发、减害降焦、装备制造、国际商务、资本运营、现代物流、信息技术、市场营销等专业技术人才比较缺乏,高技能人才明显不足。从人才整体素质和能力来看,与“卷烟上水平”不相协调,特别是经营管理人才“软肋”突出,具有类似国际商务、资本运营、现代物流、信息技术、市场营销等学科背景的专业管理比较缺乏。从人才开发工作来看,不少单位讲的是“人才资源是第一资源”,实际做的是“见物不见人”;讲的是把人才放在“战略地位”,实际做的是人才“略占地”。人才资源开发投入不足,人才发展的体制机制还不够完善。

“卷烟上水平”,人才是关键。为此,国家局出台《关于贯彻国家中长期人才发展规划纲要 全面推进行业人才工作创新发展的实施意见》,提出人才工作总体要求是:高举中国特色社会主义伟大旗帜,以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,深入贯彻落实科学发展观,贯彻“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”方针,紧紧围绕“卷烟上水平”,着眼行业未来发展,以高层次、高技能人才为重点,统筹推进行业各类人才队伍建设,全面提高行业人才发展水平,为实现“卷烟上水平”,增强中国烟草整体竞争实力奠定坚实的人才基础。

这就要求行业各级领导班子和领

导干部深刻理解实施《人才规划纲要》的重大意义,自觉把思想和行动统一到行业对人才工作的重大决策和部署上来,以高度的责任感、使命感和紧迫感,全面加强人才队伍建设,努力提高人才发展水平,营造人才优先的良好氛围,为实现“卷烟上水平”目标任务提供坚强有力的人才保证和智力支持。

## 精心操作, 扎实推进人才规划工作

行业颁布中长期人才发展规划纲要,描绘了未来一段时期行业人才发展的宏伟蓝图,确立了人才优先发展的战略布局,人才工作站在了新的历史起点上,各级工业企业一定要把人才资源作为实现“卷烟上水平”的第一推动力。当前和今后一个时期,人才工作的重要任务是深入贯彻行业人才发展规划,制定科学的人才规划。

一是各级工业企业要摸清家底,深入调研,掌握人才总量、人才结构、人才素质等基本情况。

二是确立目标。结合行业发展规划,在科学预测的基础上,做好总体规划,细化各类人才队伍建设的近期、中期和远期目标,确保人才工作有正确清晰的努力方向。

三是创新人才开发工作。抓住人才工作的突出矛盾和问题,研究制定具体策略,尤其针对管理人才、技术人才、技能人才队伍,提出相应的人才培养对策。围绕“卷烟上水平”的行业战

略任务,突出重点,抓住关键,着力解决好行业发展的人才急需短期问题,提出切实有效的核心业务人才队伍培养策略,制订切实可行的措施。

四是创新人才工作体制机制。行业发展实践证明,只要机制体制活,行业发展就充满活力。同样,人才工作也不例外。坚持解放思想、改革创新,统筹推进各类人才培养、评价、选拔、流动、激励、保障机制建设,营造良好人才脱颖而出的环境,激发人才创造活力和创业热情。

五是注重人才素质能力提升。人才最终目的服务于“卷烟上水平”,关键是人才整体素质的提升,为行业可持续发展奠定基础。要充分挖掘内外部培训资源,多形式开展继续教育和职业教育,开展职业技能鉴定,推进技能大比武,在实践中锻炼人,在选拔中发现人才。

## 加强领导,把人才工作列入各级领导班子考核重要组成部分

近年来,行业积极推动人才队伍建设,高度重视人才培养,加强人事制度改革,出台204号文件,颁布《关于坚持以人为本 全面提升烟草行业人才队伍素质的意见》,制定《关于贯彻国家中长期人才发展规划纲要 全面推进行业人才工作创新发展的实施意见》,为支撑行业发展提供了人才保障。同时,行业“卷烟上水平”规划实施意见明确了品牌发展、市场营销、科技创新、原料保障和基础管理的具体目

# 现代烟草物流要“软硬兼施”

□ 水木

烟草物流是烟草行业的核心业务,是建设烟草现代物流,打造中国烟草物联网是“卷烟上水平”的重要任务,是中国烟草面向未来提升核心竞争力的重要支撑。经过多年的努力,行业现代物流建设水平得到了明显提升,商业卷烟物流配送体系已经建立,工商一体化建设有了新突破,物流基础工作得到了进一步加强,物流队伍素质有了明显提高,为不断提高中国烟草整体竞争力发挥了重要的支撑和保障作用。

笔者认为,在推进现代物流建设中应当根据当前烟草网建工作要求,以构建快速、高效、规范的物流体系为目标,不断改进作业流程,提高响应速度,整合物流资源,控制物流成本,加强内部管理,做到“软硬兼施”。

一要优化订货方式,提高订货效率。随着信息化社会进程的不断推进,信息化、智能化已经融入了人们的生产生活中,原来单一的电话订货模式已不适应现代订货的需求。现代烟草商业企业要顺应现代订货方式发展要求,适时将卷烟零售客户的订货方式由原来单一的电话订货发展成网上订货、语音订货、手机订货、电话订货等多种订货方式,满足不同零售客户的订货方式需求,提高订货的效率,降低订单采集成本。

二要不断优化送货线路,提高送货效率。随着市场环境和卷烟零售客户分布的不断变化,卷烟送货线路也需要随之进行动态调整优化才能使送货服务能够科学、高效、低成本。商业企业要根据当地实际情况,定期整合和优化送货线路,运用科学的计算方法,按零售客户地理位置及现有送货车容量,确定每辆车送货户数,编排送货顺序,从而确定最佳送货线路。在送货线路调整优化前要实地勘查、调研,向零售客户、客户经理、送货员征求意见和建议,保证送货线路的科学合理、优质高效。商业企业要根据当地情况,通过与银行合作,通过邮政代收货款等方式大力发展电子结算业务,为零售客户提供了便捷、安全的货款结算服务。

三要加强卷烟委托送货点规范管理。因不少地区受地理位置、交通等多种因素的限制,采用了卷烟委托送货的方式解决,但委托送货点往往会在一些监控空白点,存在一些套订卷烟、回收卷烟等违规行为,扰乱了卷烟市场秩序。因此,卷烟商业企业要进一步规范卷烟委托送货(取货)行为监督管理,制定相关实施细则,把卷烟委托送货规范经营作为一项规范经营的重要工作来抓,要严格遵循“偏远山区、规范经营、控制数量、审批备案”的原则,对符合公司直接送货条件的零售客户纳入到公司直送范围。要按照“过程有痕迹”的要求,建立委托送货点的工作台帐,定期抽查零售户的送货回单、送货台账和相关资料进行检查,发现问题及时整改,确保委托送货点管理工作的制度化、规范化开展。

四要推进卷烟配送基础设施的建设。商业企业要按照现代物流的硬件设施建设标准,对物流中心、配送中转站等基础设施进行改造,对工作场地、车辆安全设施、信息化设备等硬件设施进行整改和完善,以符合现代物流企业的硬件要求,更好地开展现代化的物流配送新模式。同时,还要严格按照质量管理和职业健康安全管理体系的要求,完善各类应急预案的学习和演练,加强配送人员的培训,明确各岗位人员的职责,提高卷烟配送人员的综合素质,实现软硬两手抓。

# 刍议提高卷烟端部落丝量合格率

□ 高晓

以科学的方法去掌握好降低卷烟端部落丝量,不仅是做实《卷烟工艺测试与分析大纲》中所要求的重要内容,也是降低卷烟原料消耗、降低卷烟危害,提高烟草行业经济效益,提升卷烟吸食安全性的重要途径。本文就提高端部落丝量合格率,作一些粗浅的探讨,旨在更大幅度地提高端部落丝量合格率,以此更好地推动“卷烟上水平”。

一、夯实提高端部落丝量合格率的基础。按照《卷烟工艺测试与分析大纲》的要求,以卷烟工艺技术要求为依据,不断在生产实际过程中去探寻和掌握降低卷烟端部落丝量的方法,以达到有效控制。一是通过对制丝、卷接设备性能及工艺质量参数现状进行综合分析和认真研究,寻找做实提高端部落丝量合格率的基础工作;二是根据《卷烟工艺规范》、《卷烟工艺测试分析大纲》制定出制丝各个工序工艺验证参数,不断优化工艺参数,缩小加工批次批内流量、

水分及温度的波动,达到加工连续、均匀、稳定性,提高烟丝结构及烟丝耐加工的研究;三是改进测试卷接设备工艺参数设置对卷接烟支端部落丝量的影响,制定优化卷接设备工艺参数;四是,筛选优化工艺参数设置,效果评价,达到四五类卷烟端部落丝量合格率90%。

二、测试端部落丝量合格率的方法。首先,在正常的生产过程,检测出储丝柜的烟丝含水率、填充值、整丝率和碎丝率,并抽样检验所生产卷烟的端部落丝量,将抽样检验的烟丝从卷接设备烟枪中开出来检测烟丝通过烟枪后的填充值、整丝率和碎丝率,并做7次试验,了解烟丝耐加工性能与端部落丝量的关系。其次,在正常的生产过程,对该批卷烟烟支进行抽样,检测烟气的化学成分。第三,对该批卷烟烟支进行评价。

三、烟丝结构与端部落丝量的关系。1.卷烟设备参数不做调整,分别将准备好的12批次烟丝投入生产,用于验证烟丝结构与段部落丝量的关系。(见下图1、图2)

由图2、图3得知,烟丝整丝率越高,卷烟端部落丝量越小且变化趋势趋于缓和;烟丝碎丝率与端部落丝量成正比。所以,烟丝结构的变化是影响卷烟端部落丝量的重要因素之一。

2.烟丝耐加工性能与端部落丝量的关系。按照试验方法,卷烟参数不做调整,分别测出储丝柜的烟丝结构,出烟枪后的烟丝结构和端部落丝量(见下图3、图4),由图3、图4得知,出烟枪的烟丝结构对卷烟端部落丝量有明显的影响,整丝率越高,端部落丝量越小且趋势趋于缓和,碎丝率与端部落丝量成高度正相关。

由图5-图7得知,在来料批次烟丝结构差别不大的情况下,整丝率转化率越高即耐加工性能越好的烟丝其卷烟端部落丝量就越小,整丝率转化率与端部落丝量和出烟枪的烟丝碎丝率呈高度负相关,与出烟枪的烟丝整丝率呈高度正相关关系。所以,烟丝耐加工性能是影响卷烟端部落丝量的主要因素之一。

## 四、对影响端部落丝量合格率问题

的探析。一是烟丝结构和烟丝的耐加工性能是影响卷烟端部落丝量的主要因素,卷烟工艺参数调整、喂丝方式和烟丝组分的合理搭配是影响卷烟端部落丝量的次要因素。二是烟丝整丝率越高,卷烟端部落丝量越小且变化趋势趋于缓和;烟丝碎丝率与卷烟端部落丝量高度正相关。三是整丝率转化率越高即耐加工性能越好的烟丝其卷烟端部落丝量就越小,整丝率转化率与端部落丝量和出烟枪的烟丝碎丝率呈高度负相关关系,与出烟枪的烟丝整丝率呈高度正相关关系。四是初步测试,可以将烟丝的整丝率转化率(耐加工性能)≥91%,烟丝的整丝率>85%,碎丝率<1

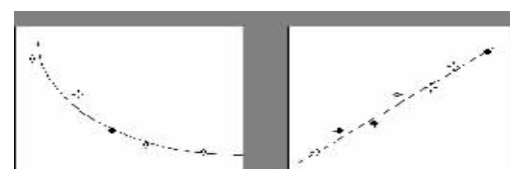


图1 整丝率与端部落丝量的关系

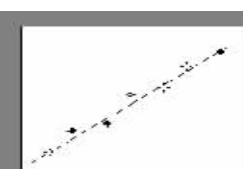


图2 碎丝率与端部落丝量的关系

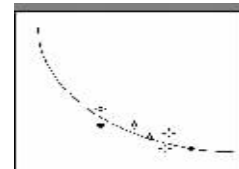


图3 烟枪出口整丝率与端部落丝量的关系

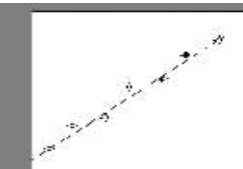


图4 烟枪出口碎丝率与端部落丝量的关系

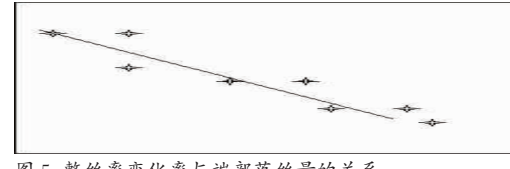


图5 整丝率变化率与端部落丝量的关系

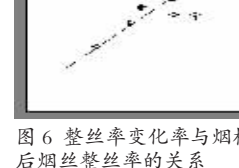


图6 整丝率变化率与烟枪出口整丝率的关系



图7 整丝率变化率与烟枪出口碎丝率的关系

5%作为评价制丝工艺的标志之一。(作者单位:陕西中烟工业公司旬阳卷烟厂)

# 如何构建新型客户关系

□ 李振宇

当前,“以客户为中心”的管理理念是否真正贯彻到了工作流程中,又是否真正提高了用户满意度,只有当你所传递的价值观被客户认可后,他接受了你的理念,使用了你的服务才能真正地体现出来。

在新形势下要做到“三个满意”,促进卷烟销售网络建设的发展,新型客户关系需要如何构建呢?新型客户关系的建立,首先要适应当前经济与社会发展的大背景需要。由于经济的发展,社会劳动生产率的提高,各行各业服务水平的逐渐提高。在烟草行业的改革发展过程中,对客户服务的客户关系水平明显滞后于行业经济的发展整体水平,要建立起这一新型的客户关系,必须以客户经理为核心做好以下几个方面工作:

## 第一,从思想上认识烟草公司和客户是利益共同体。

烟草公司和卷烟经销商均是卷烟销售过程中的渠道环节,烟草专卖局

(公司)严格执行《国家烟草专卖法》,行使卷烟批发的权利和烟草市场规范管理的责任,以维护国家利益和消费者利益。烟草公司是卷烟市场流通过程中的中下游渠道,执行卷烟批发过程中的各项业务,是卷烟供应链当中客户层的上一环节,而客户作为卷烟经营过程中的中下游环节,是烟草公司的传递环节。业务上,烟草公司与客户相辅相成,互为依托,均从事卷烟销售工作,利润来自于批零差价,是一条增值链上两个相互嵌套的环,在经营销售的过程中双方形成共同的利益价值体,一方经营利益的损失将会对另外一方造成损失。以往的客户关系过程中,忽略了这一点,认为我们批发什么,客户必须销售什么。因此,新型客户关系首先要彻底改变这一垄断思想,充分认识到我们和客户是利益共同体。

## 第二,从行动上烟草公司和客户应时刻保持一致性。

既然烟草公司与客户是利益共同体,因此,在具体的卷烟经营过程中,

就应做好战略联盟,时刻保持一致性。烟草公司在选择卷烟品牌的过程中,应以客户为基础,做好市场调查工作,看该产品有没有市场潜力。分析现有市场,科学预测市场。了解消费者需要什么,消费者喜欢什么,消费能力有多大。根据采集回来的信息,联系工业企业,组织适销对路的货源,批发给下游零售客户,零售客户应在此基础上,做好卷烟零售终端服务,做到依法经营,合法经营。新型的客户关系就是要求烟草公司和客户要在不同的渠道环节始终保持行动及行为的一致性,形成合作伙伴关系。

## 第三,新型的客户关系在落实的过程中应以互相监督为保证。

共同的利益,一致的行动离不开制度的监督与规范的约束,以往对客户的管理是以烟草公司为主体的“大棒加糖块”的关系,随着市场经济的发展,经营主体的上移,这种单方面的制约已经不能适应发展的需要。新型的客户关系管理是应该双向互动的,客户对公司的监督也尤为重要,

无论烟草公司与客户之间签订的双向协议还是对客户做出的承诺,以及《致广大卷烟消费者和经销商的一封信》等等,从中取得良好成果无不证明烟草公司只有扎实的将其承诺履行,接受客户与社会的监督,新型的客户关系才能有效维系,互监互管,相互制约是新型客户关系的保证。

## 第四,新型客户关系必须牢固树立客户经理为核心的主导地位。

客户经理队伍作为卷烟网络建设的一种新生力量,也是今后建立新型客户关系的主力军。因此,建立以客户经理为主导的新型客户关系,首先应把握好客户经理队伍的选拔工作。一名客户经理是否具有良好个人综合素质、过硬的业务技能、服务技能、微机操作技能,是否具有团队协作精神等等,直接决定了能否真正建立新型的客户关系;二是以客户为中心,建立完善的客户资料,知道客户缺什么,客户想什么,更主要的是要经过分析预测,知道客户经理缺什么,客户将想什么;三是要以客户经理为中心,实现对客户的个性化服务,调动客户的积极性。必须根据客户的贡献度、忠诚度等

客户评价指标,对客户进行公正评价,提供优质的服务;四是建立客户经理的工作考评监督机制,做好新型客户关系的内部保障工作。保障客户经理的核心主导地位,必须以客户对其的满意度为主要指标对其进行考评。有奖有罚,充分调动客户经理的工作积极性,夯实新型客户关系管理的内部基础。

## 第五,建立新型客户关系应以达到客户满意为归宿。

客户的满意度是衡量新型客户关系是否真正建立的重要杠杆。新型客户关系的建立其宗旨在于促进卷烟销售网络建设的发展,失去了客户,网络也就自然失去了生存的意义。因此,新型客户关系的建立,必须以提高客户满意度为目标。新型客户关系的建立还要从其他诸多方面着手去做,还需要在行业的改革与市场发展过程中继续探讨与逐步完善。无论烟草公司还是客户,都应该本着互利双赢的目标,在日常的工作中相互协作,将其形成一种连续性发展并逐步上升的合作性联盟关系,这样的客户关系才是适应社会和行业发展新型客户关系。