

推进对标工作要做好四个到位

□ 李哲民

2011年是“十二五”规划开局之年,做好今年各项工作,保持行业持续健康发展,对于全面完成“卷烟上水平”目标任务有着十分重要意义。国家局局长姜成康在2011年全国烟草工作会议上所作的工作报告中指出,全面加强行业管理和监督工作,进一步提高经济运行质量和效益,深入开展对标活动,瞄准国际一流水平,拉高标杆,持续改进,解决指标差距背后管理存在的突出问题。

国家局副局长李克明也在全国烟草行业企业管理现场会上明确要求,要深度推进对标工作,在对标中创新、在创新中提升,将对标工作不断引向深入。所以,烟草企业要认清形势,坚定信心,奋力开拓,真抓实干,全面推进各项工作上水平,其中重要的一条就是要深入推进对标工作,努力做好四个到位。

烟草企业推进对标工作要认识到位

只有认识清,才能方向明,干劲足。2009年以来,在国家局的统一部署下,行业对标工作正在如火如荼地进行。总体来说,行业的对标工作还处

在起步阶段,如何开展对标管理工作,许多烟草企业还在不断探索之中。为此,烟草企业要充分认识到对标是一种提升烟草企业管理水平的有效方法,明确其提升烟草企业管理水平的重要抓手作用。对标管理也叫“标杆管理”,其基本思想是通过规范且连续的比较分析,帮助烟草企业寻找、确认、跟踪、学习并超越自己的竞争目标,最终达到提升烟草企业综合竞争实力的目的。从其“对标、追标、达标、创标”的基本过程可以看出,对标工作可以在控制成本费用、优化管理流程、消除管理短板、提高生产效率、改善产品品质等各个方面起到良好的作用,从而达到提升烟草企业基础管理水平,增强烟草企业竞争力的根本目的。另外,烟草企业要充分认识到对标管理工作的全局性、长期性和系统性。烟草企业为适应市场经济条件下的激烈竞争,必须把对标工作抓紧抓好,伴随烟草企业整个发展过程,只有起点没有终点。对标工作“比学赶超”并持续改进的特性,也决定了要与烟草企业战略发展相结合。全面对标涉及到烟草企业发展中产品设计研发、生产过程控制、市场营销与服务、企业管理流程优化、企业文化建设等各个方面,需要统筹安排,系统规划,全员参与,全过程控制,循序渐进,才能取得实效。

烟草企业推进对标工作要企业战略结合到位

烟草企业战略是指导烟草企业全部活动的纲领,为了有效执行制订的战略,一方面要依靠各个层次的组织机构及工作人员共同配合和积极工作,另一方面要通过烟草企业的生产经营综合计划、各种专业计划、预算、具体作业计划等等,去具体实施战略目标。烟草企业可以通过对标,促进烟草企业战略的实现。烟草企业开展对标管理应参照国家局的指标,同时考虑烟草企业现状结合本企业的指标,才能充分有效地发现问题,解决问题。对标管理应融入到烟草企业战略的实施过程之中,烟草企业战略不同阶段的战略目标,完全可以纳入烟草企业对标指标体系,进一步增强烟草企业战略的导向性和操作性。对标只有与烟草企业战略相结合,对标工作才不会偏离方向。要从大处着眼,考虑烟草企业实际情况和烟草企业战略发展,使对标工作符合烟草企业战略发展需要。同时从小处着手,从一点一滴改进提高,向先进水平看齐。

烟草企业推进对标工作要目标责任落实到位

烟草企业要通过与行业先进企业

的标准进行对比,找出与先进企业的差距,在查找差距和问题背后的原因时,要特别注重对内部因素的分析,要从指标的差距追溯到生产经营管理上的短板,围绕烟草企业生产经营管理情况和存在的问题进行分析,深入查找原因,对症下药,制订解决方案,明确改进目标。烟草企业要分级制订控制指标,明确责任,找准各层面的管理短板,在开展对标过程中,明确各阶段的改善重点,做到有的放矢,开展重点学习和重点攻关活动,确保活动不搞“一刀切”,收到实效。烟草企业要强化绩效考核,将对标工作纳入烟草企业绩效考核范围,将对标任务与绩效挂钩,严格兑现,奖惩分明,确保对标工作取得实实在在的效果。同时要加强对标工作管理,建立对标管理长效机制,制定对标管理分析例会制度,建立信息收集与发布平台,及时掌握对标工作动态,及时发现问题,解决问题,把目标责任落实到位。

烟草企业推进对标工作要全员参与到位

烟草企业对标管理是一个全员参与的过程。烟草企业对标管理服务于烟草企业战略,贯穿于烟草企业全部

行业质量管理体系建设应注重“五化”

□ 冀新威 张莉

目前,随着“卷烟上水平”的稳步推进,行业基础管理被提到了日益重要的地位,特别是质量管理体系建设现场会之后,各省局(公司)和州(市)局(公司)都一致认为质量管理体系是当前促进“基础管理上水平”的最有效的工具。因此,行业上下又一次掀起了质量管理体建设新高潮,积极编写制度文件、流程文件,组织内审、外审,通过体系认证等等。那么,质量管理体系应如何建设才能真正实现“基础管理上水平”,进而实现“卷烟上水平”。笔者认为,质量管理体系建设应重点突出“五化”建设,即体系目标化、管理流程化、流程信息化、基础规范化、改进持续化建设,方能全面提升基础管理水平,实现行业的可持续发展。

加强体系建设的目标管理,着力完善“体系目标化”

切实加强体系建设的目标管理,做到目标指标的全程策划、全程引领、全程监控与全面提升。努力建立涵盖产品质量、工作质量、服务质量、经营性指标在内的多维度质量目标体系。目标的设定要体现全员性、全面性、层级性和先进性,通过目标指标反映体系要求,聚焦工作重点,带动资源整

合。加强目标分解,建立企业全面覆盖、自上而下、层级支撑的三级目标指标体系,使企业目标在组织、部门和岗位间进行分解和细化。切实发挥目标的导向引领作用,进一步完善监督考核机制,通过策划、实施、检查、改进的持续循环过程,动态提升企业目标水平,通过质量目标的逐年提升带动各项工作上水平。

注重过程控制与流程优化,系统推进“管理流程化”

要始终以市场和顾客为导向,注重过程梳理,把优化企业核心业务流程放在突出位置。关注跨部门、跨业务的流程节点管理,借助信息化手段,加强对流程关键节点的运行监控。要聚焦企业核心流程,通过系统管理流程,整合管理资源,进一步理顺工作接口,清晰岗位职责,提高运行效率,实现流程增值,促进企业管理由职能管理向流程管理转变。纵向要提高业务流程的专业化水平;横向要通过流程运行实现跨部门、跨岗位的工作协同,通过流程打通管理节点,推动管理整合。

实施体系建设与信息化深度融合,努力实现“流程信息化”

要稳步推进质量管理体系信息化

建设工作,充分发挥信息技术对企业管理的保障提升作用,建立统一、顺畅、全覆盖、多功能的管理信息系统,把优化后的制度和流程加以固化,借助信息化手段落实体系要求,控制工作过程,记录工作痕迹,为体系建立、运行、审核、改进提供有力的信息支撑,确保体系标准落地,监督执行到位。要进一步加强体系建设和信息化建设的协同,确保两项工作彼此促进,深度融合,同步提升。充分发挥试点建设的示范带动作用,不断积累经验,完善提高,促进体系建设与信息化的深度融合。

强化体系动态改进,全面落实“基础规范化”

要始终把体系建设作为加强基础管理的重要抓手和载体,充分发挥体系的规范引领作用,健全完善企业技术标准、管理标准和工作标准,努力把标准转化为行为规范,形成有效的规章制度、清晰的岗位职责、健全的标准体系、顺畅的信息传递和严格的绩效管理,促进基础管理上水平。要始终关注企业标准评审机制,将行业的标准成果及时应用和纳入管理体系,根据组织结构调整或内部工作流程的变化,动态调整相关管理措施,持续优化业务流程,简化工



作程序,不断精简文件,提高体系文件的完整性、协调性、合规性和先进引领性。要强化执行率检查与员工执行文化培育,持续提升体系文件执行率。使企业制度、流程逐步内化为员工的自觉意识和行为准则,促进企业五项基础管理工作稳步提升。

加强体系运行与维护,大力推动“改进持续化”

要把持续改进贯穿于企业生产经营的全过程,持续提升目标,持续优化流程,持续提高标准,持续提高效率,促进企业运行绩效和基础管理水平的不断提升。要切实组织好内部审核和

生产经营管理活动,是一个持续不断的过程,在执行的过程中,往往会涉及到烟草企业组织结构、流程梳理等方方面面的变革,这些变革一般都会涉及到个人的利益,所以需要每一个员工的理解认同和积极参与,才能顺利推进。烟草企业员工是最终实践者,尤其是一线员工。所以,烟草企业要通过广泛深入有效的宣传教育活动,让每一个员工认识到实施对标管理的重要性和必要性,尤其是要让员工认识到烟草企业目前所处的状况,明确烟草企业在行业中的地位和位置,认识到外界竞争环境中的机会和威胁,认识到持续学习最佳实践的重要性,认识到开展对标管理的重要价值和历史意义。从而理解和认同对标管理,理解和认同提升烟草企业管理的重要性和必要性,积极实施和深入推进对标管理,将烟草企业的战略落实到各部门、车间、班组和机台,落实到每一个人。要把各项指标细化量化,使对标工作与员工岗位工作有机结合,全面构建“人人理解对标、人人支持对标、人人参与对标”的“全员对标”大格局和良好氛围,进一步弘扬“四要”作风,保持良好的精神状态,创建优秀卷烟工厂,谱写“卷烟上水平”新的篇章!

如何确保卷烟销售“淡季不淡”

□ 皎月

品牌培育上水平非一日之功,而是一场持久战,在卷烟销售旺季做好品牌培育工作,确保卷烟销量自然在话下,但如何做到卷烟销售的“淡季不淡”,打好这场持久战的薄弱时期,却一直是客户经理的难题。我们要灵活利用自己所掌握的专业知识、服务能力、销售技巧等等,及时做好客户的销售引导工作,在卷烟的销售淡季里,把客户的利益放在第一位,积极扩大销售成绩,提高客户的销售利润,我们要在提升客户服务水平、强化市场管理上下功夫,从而树立客户对卷烟销售的信心,确保卷烟销售“淡季不淡”。

实行品牌的“个性化”推荐。众所周知,品牌培育,就是要将新品牌宣传推介给顾客,让顾客了解并接受该产品,从而不断提高该品牌的市场占有率。所以要做好新品牌的培育,第一件事就是要细心学习新品牌的知识。不仅要知道新品牌卷烟的产地,包装等基本常识,而且把握卷烟特性,就是要学习该品牌的口味、焦油含量等烟民关注的事项,从而在宣传推介时做到有的放矢。更深层次地就需要把该品牌与其他品牌进行对照,找出该品牌与其他品牌相比的不同点、相同点,尤其是对该品牌的特性要了如指掌,在宣传品牌时,突出该品牌的个性特征,对客户实行品牌的“个性化”推荐。

因人制宜,有选择地进行品牌培育。不同地理位置的不同零售客户有其不同的客户群和销售结构的差异,客户经理在进行品牌培育时就要根据客户的类型进行分层次的品牌培育,做到因人制宜。严格按照自上而下开展需求预测,充分挖掘市场潜力、引导市场消费作为品牌培育的切入点,建立市场监测与分析制度,开展消费层面的市场调查,找准品牌发展的市场机会点。逐步达到精准投放、精确营销、精细管理,努力提高品牌适应市场、满足消费的水平,确保卷烟价格稳定,保证品牌持续健康发展。

动之以“利”,吸引部分潜在客户。新品牌的上市总会遇到一部分对该品牌不太认可或认为该品牌在当地没有市场的零售户,客户经理在对品牌进行宣传时可以搞些小的促销政策,比如对订购该品牌卷烟的客户可以赠送一些像保温杯、雨伞、台历等让客户感到有用的物品,也可以送他们一些具有温馨提示的小卡片,使他们觉得烟草公司确实是在用感情经营卷烟。用这样的“小恩小惠”“以利诱人”有时会使品牌培育有着事半功倍的结果。

完善体系、注重服务,提高品牌培育效果。完善品牌管理体系,营造公平、公正、适度竞争的市场环境。按照“突出服务、注重效率”的原则,在品牌、客户、服务三个方面做实做细培育工作,提高品牌培育效果。

总之,品牌培育工作任重而道远,是一场“持久战”,但只要积极发挥客户经理的主观能动性,做好做细以上四点,定可以迎来烟草品牌培育的春天。

如何平稳推进卷烟销量扩大增长稳定

□ 杜俊铭

保持经济运行平稳发展是经济工作的首要任务,也是烟草行业卷烟营销上水平的重要表现。在当前行业大力推进“卷烟上水平”的形势下,切实扩大销量稳定增长,促进全国性品牌成长,加强基础管理,保持经济运行平稳发展尤为显得重要。笔者结合工作实际谈谈如何在扩大销量稳定增长的基础上保持经济运行平稳发展的几点体会和看法。

一是要继续坚持“总量控制、稍紧平衡”的原则和“控量、稳价、促销、增效”的经济运行调控方针,密切关注卷烟销售动态,高度关注卷烟市场价格,确保卷烟价格稳定。经济运行平稳发展的前提必须建立在价格稳定的基础上,这就要求我们要高度关注卷烟价格,密切关注市场情况,围绕均衡平稳销售的要求,科学调控市场,根据市场真实需求和价格情况合理制定营销策略,合理投放卷烟货源,强化宏观调控,确保卷烟价格不出现大起大落的现象。

二是要切实把实现销量稳定增长

作为经济运行工作的突出重点,努力安排好适销对路货源。随着“按客户订单组织货源”工作的不断推进,特别是取消卷烟基数倍投后,客户自主选择货源的空间更大,卷烟市场化程度进一步提高,对“保增长、上水平”提出了更高的要求。实现卷烟销量稳步增长必须依靠有效货源作有力支撑。烟草商业企业必须加强卷烟货源采购管理,加强工商协同,多组织好适销对路的卷烟产品,提高顺销品牌供应比例。要加强售后服务,抓好农村市场有效货源的供给,确保销量稳定增长。

三是要加强工商协同营销,强化品牌培育,提升市场营销水平。多年来本地市场卷烟销售很大的部分都是长期依赖于省产烟,抗市场风险能力不强、卷烟销量增长过分依赖于部分紧俏卷烟,品牌培育成效不大、省产卷烟销售结构偏低。以上存在的问题是本地烟草发展的瓶颈。随着各家卷烟公司卷烟结构的提升,给商业企业货源采购也带来了困难,这就更需要我们要加强工商协同营销,协同把握品牌真实市场需求,加强对品牌市场变化规律的研究和分析,合理把握市场投

放节奏。要按照国家局“532、461”品牌发展规划,开展好为知名品牌建功立业活动,要扎实推进知名品牌的培育,当前最重要的是抓好“双十五”品牌,“7匹狼(通)”系列、“金圣”系列和低焦油卷烟的培育工作,做好消费引导,推进品牌定向整合,提高全国性重点品牌的市场份额,提升卷烟销售结构。

四是要抓好卷烟营销服务工作,努力提升客户服务水平。卷烟营销服务是卷烟营销工作的重点,是生命线,必须始终抓紧抓好。要树立客户服务的理念,把客户真正当作我们的衣食父母,把客户不满意当作我们营销工作的出发点和着力点,要采取多项措施提升客户服务水平,提升客户经营能力和服务水平。具体到我们基层一线的营销人员要帮助卷烟零售户做好卷烟购、销、存管理,加强卷烟品牌宣传培育,抓好品牌上柜,指导客户合理订货,满足市场需求。要抓好零售终端建设,提升零售户店面形象,维护好卷烟明码标价,提高客户对卷烟经营的关注度,提高客户经营卷烟的利润水平。客户经理要针对客户的商圈特

点、经营情况、经营业态、店面形象、外部条件等因素,有针对性地为客户制定经营发展方案,提升客户经营能力和盈利水平。当前最重要的工作就是推广好“135”工作法和网上订货工作。135”工作法,是一个系统的工作方法,是指在工作中要抓住一个主线、三个要点、五个步骤来实施的一种工作方式。是以“客我”新型关系为主线,围绕“客户、品牌、市场”三个要点,纵向排列工作步骤,横向划分工作单元,按照分析、计划、实施、评估和改进五个步骤进行工作。我们必须认真推广“135”工作法,提升工作质量和工作水平,更好地为客户提供优质服务。网上订货工作是烟草行业正在大力推广的重要工作,是烟草行业适应信息化水平、提升网络软实力的有力举措,我们必须把网上订货工作当作提升客户服务水平的一种有效载体,为客户搭建好信息平台,为客户提供更优质、更快捷的订货服务。

五是要认真抓好卷烟需求预测工作,提高需求预测准确率。卷烟需求预测是按客户订单组织货源工作的起

点、前提和基础。需求预测是真实反映市场真实需求,主要是反映客户的真实需求,需求预测为组织货源、满足客户需求、提高客户满意度奠定基础,为公司制定货源采购计划提供依据。所以我们要高度重视卷烟需求预测工作。要切实加强对需求预测工作的领导,努力克服需求预测中的非市场因素,要反映客户的真实需求,完善需求预测体系,不断提高需求预测水平。

六是要抓好卷烟规范经营。烟草行业实行专卖管理制度,加强行业内部管理监督、规范内部卷烟经营行为尤为重要。规范经营是烟草行业的生命线,我们必须始终抓紧抓好。要坚持依法行政、守法经营,以强化内部监管长效机制建设、加大对违规经营卷烟经营行为的整治力度,治理不规范经营行为,要进一步加强专卖内部管理监督,规范内部经营行为,提升内部监管水平。要重点加强对大户的管理,严格控制千条卷烟零售户的户数和销量比例,进一步强化市场监管。着力提高客户经理的服务质量,强化中小客户的卷烟经营指导,“控制大户、扶持中户、帮助小户”,提高卷烟零售户的整体销售能力。