

调结构 促规范 上水平

云南中烟“两统一、两整合”改革取得阶段性成果(上)

朱绍明

2013年,云南中烟工业有限责任公司在国家烟草专卖局和云南省委省政府的正确领导下,紧紧围绕烟草行业“卷烟上水平”战略任务和省委省政府提出的“撑杆跳高、勇攀高峰”要求,突出“解放思想、谋划战略、改革创新、打牢基础”工作重点,坚持统筹稳增长、调结构、促改革,稳步实施“两统一、两整合”改革工作,大力提升品牌建设水平,各项工作取得新突破和新进展,总体呈现稳中有进、稳中向好的良好态势。

按照全国烟草工作会议上确定的年度目标,2014年行业实现税利总额将超过10000亿元,达10300亿元,增幅确保8%、力争10%;按照云南省委省政府确定的“两烟”工作“2815”目标,云南中烟新增税利必须确保80亿元。围绕这一目标,云南中烟确定了“推改革、调结构、促规范、上水平、强素质”五大工作任务,着力推动“两统一、两整合”改革在2014年取得阶段性成果,为实现“十二五”目标任务打下坚实基础。

推改革

一是统一思想,坚定信心。改革有风险,但不改革未来的风险会更大;改革有代价,但不改革未来的代价会更大;改革有压力,但不改革未来的压力会更大。开弓没有回头箭。必须牢固树立“云南中烟一盘棋”的思想,牢固树立改革主人翁的责任感和使命感,真心拥护改革,大力支持改革,积极投身改革,合力推动改革,在思想上政治上行动上自觉同公司党组保持高度一致,做到不利于改革的话不说、不利于改革的事不做,团结一致,众志成城,握成一个拳头,汇成一股力量,同心同行,同步同行,共同推进好改革。今天的改革与以往的改革相比,上级关注更高,顶层设计更优、思想认识更深、经验积累更多,也有更

坚实的基础、更有利的条件。只要能够上下一心、勇往直前,最大限度集中广大干部职工智慧,最大限度调动一切积极因素,敢于迎难而上、攻坚克难,不为任何风险所惧,不为任何干扰所惑,就一定能够涉险滩、啃硬骨头,一定能够展现改革的成效、收获改革的硕果、分享改革的红利。

二是转变职能,推动发展。首先,重新定位云南中烟和两红集团职能。“两统一、两整合”改革虽然保持“一公司、两集团”的组织架构,但云南中烟的管控模式由战略管控型调整为经营管控型,主要职能定位为“战略管理、资源配置、经营管理、统筹协调、绩效管理”,品牌所有权和经营权将实施分离,国内营销、国际营销、产品研发、多元化经营等职能将从两红集团剥离,逐步划转云南中烟。两红集团的职能将以生产制造、成本费用、预算执行、投资技改、原辅料保障、物流管理、内部管理、队伍建设等为主。其次,调整完善内部组织结构。撤销云南中烟科技开发部、市场管理部和两红集团营销中心,成立云南中烟非法人实体的营销中心、技术中心,实行技术中心、研究院“两块牌子、一套人马”,把两红集团技术中心调整为云南中烟技术中心内设机构,组建多元化投资管理集团公司,通过业务重组做实国际公司。对营销中心、技术中心实行独立运行非法人实体模式,赋予相对自主权,云南中烟主要通过预算管理、绩效考核进行管控。营销中心、技术中心要按照科学合理、规范有序、高效顺畅的目标,设置好内设机构,制定好运作流程,建立健全内部管理制度和绩效管理体系,整合好内部资源,搞好内外部协同,缩短磨合期,推动各方面工作迅速走入正轨。第三,大力推进部门职能转变。机关各部门、各直属单位要适应“两统一、两整合”改革的要求,围绕打造经营型、服务型、效能性机构,增强责任意识 and 使命意识,积极调整工作定位,加快推进职能转变,修订完善制度,优化业务流

程,密切协作配合,进一步转变作风、提高效率、提升水平,做到思想上进入状态、工作上进入角色。

三是突出重点,分步实施。“两统一、两整合”改革是一项复杂而庞大的系统工程,整个改革必须始终坚持“积极稳妥、平稳过渡、突出重点、分步实施”的原则,做到精心组织、精心操作、精心推进。作为此次改革的先行者,营销和研发的统下要加快进度,确保稳定、高效、顺畅、有序运转。国际市场统一要完善规划,调整国际市场营销业务、工作流程和工作关系,争取下半年实现人员、计划、品牌、营销、管理统一。品牌整合要根据市场营销推进、品牌发展规划、税利目标要求,形成定位明确、层次清晰、集中度、竞争力强、占有率高高的云产卷烟品牌体系。多元化整合要在全面摸清家底的基础上,成立新的投资管理集团公司,用1年左右的时间实现新投资管理集团公司的实质性整合。

四是统筹兼顾,保持稳定。改革的成功离不开各方面的支持。要统筹协调卷烟厂所在地政府、省外有资产关系卷烟企业以及“两统一、两整合”改革所涉及单位和个人的利益,建立彼此之间的利益共享、合作共赢机制,营造有利于云南中烟改革发展的内外部环境。对改革所涉及到的单位和个人,要按照“两个不变、两个不涉及”的原则,实行“任务挂钩、结果导向、过程控制”的绩效考核体系,努力保持业务稳定、市场稳定特别是队伍稳定,为改革创造有利条件。

调结构

一是优化结构,稳定合作生产。按照行业有关品牌合作生产思路调整的方向,坚持以市场为导向,立足当前、着眼长远,适时调整品牌合作生产的思路和策略。以“保市场、稳规模”为基本目标,本着减少回购的原则,统筹品牌加工,增加合作生产所在地

销量较大云南重点品牌的加工量,逐步用结构较高的规格取代结构较低的规格,力争扩大落地销售、扩大市场份额、减少成本费用。

二是整合品牌,做精主导规格。要按照行业“品牌要做大、规格要做精、价格要上扬”的要求,围绕品牌发展目标,立足于用好增量、盘活存量,把品牌发展的重点聚焦于“玉溪”、“云烟”、“红塔山”三大品牌。通过确立主导规格、加强整合引导、实施区隔营销的“三个途径”,积极推进非重点品牌、区域性品牌的整合;通过明确价格档次定位、品牌结构定位、文化价值定位的“三个定位”,完善云南中烟品牌价格链条,减少云南卷烟品牌的相互冲突,不断完善品类体系,整体发展上实施以中高档次为重点的差异化、梯次化发展策略。

三是强化新品,补齐产品短板。要准确把握当前和今后一段时期卷烟消费逐步回归理性、回归常态的趋势,按照云南中烟品牌发展规划和品牌整合方案,进一步加强对产品线的科学规划和合理设计,集中优势资源,聚集短板、瞄准弱项,着眼于填平补齐,加大新品开发力度,研发上市一批具有较强冲击力、吸引力、竞争力的高端烟、二类烟新产品,实现云产卷烟产品线全布局,着力打造新的经济增长点。

四是重在高端,力争实现翻番。“云烟(大重九)”和“玉溪(庄园)”要趁势而上、持续发力,继续保持快速增长,力争实现销量翻番。“云烟(大重九)”要争先进位,“云烟(9+1大重九)”要把握难得的市场准入机遇,选点上市,重点突破;“红塔山(大师)”、“玉溪(软庄园)”要精心培育,稳扎稳打、步步为营,稳步扩大销量,拓展市场;“云烟(烟庄)”、“云烟”异型产品要尽快上市,找准机会抢占市场,造出一定声势,形成一定气候。

(作者:云南中烟工业有限责任公司党组书记、总经理)

从“四性”入手 浅析案卷精益制作

许祥贵

《国家烟草专卖局关于推进企业精益管理的意见》指出:“烟草行业推进精益管理的目的在于,消除各种浪费、优化资源配置、提升效率和效益,以实现企业管理水平全面提升、成本费用明显下降、效率明显提升、质量明显提高、库存水平合理的目标。”

案卷是对行政执法过程的真实记载,也是对一个执法机关执法水平和履职能力的真实反映。那么,如何开展烟草专卖行政处罚案卷精益制作呢?笔者从以下四个方面谈谈自己的粗浅理解。

注重行政处罚行为中时效性

在烟草专卖行政执法实践中,执法人员不能准确理解和把握行政处罚的时效、期限,比如:违法案件立案时间、移交公安机关、工商等执法部门的期限,法律、法规规定的期限的计算方法等,执法人员要进行认真的梳理,要理解和把握案件的时间节点。严格细分办案环节的每个时间节点,从一线办案人员到领导审批环节,从查到处,都要精细统筹,前一环节应充分考虑后一环节工作时效,并为后一环节争取预留更多的时间,提高办案效率和办案质量。

注重强化案卷材料的追溯性

案卷材料的制作,能充分反映何时、何地、何人、何事、何种违法行为的具体违法状况。通过对案卷的审查、审核,可以追溯到行政执法的具体的每一个环节。通过追溯、审查、审核、审批、指导一线的执法过程;通过追溯、监督、优化、重现专卖执法流程。提高自我纠错能力,及时发现和纠正行政执法活动中存在的问题,防止和减少因行政执法行为违法或不当引起的行政争议。

注重专卖行政处罚自由裁量权理性

烟草专卖行政执法机关的自由裁量权是专卖行政主管部门在查处违法行为时,依据法律、法规、规章的规定,结合违法行为的性质、事实、情节、社会危害性等因素,在职权范围内选择是否处罚以及处罚的种类、幅度的权限。实践中,由于法律规定和执法现实的冲突,自由裁量权未严格细分等原因,造成了一些“同案不同判”的有违行政合理性原则的案件存在,为有效避免此类案件,省局制定《烟草专卖行政处罚自由裁量权标准》,各地市局要结合自身实际,制定相应的标准,行政处罚要做到公平、公正、透明、公开,提高行政执法机关的执法公信力,营造良好的执法氛围。

注重法律文书填写规范性

在工作中,每份法律文书的填写都要制作填写说明和注意事项,规范使用同一模版,不能使用模版的,在简化文书的同时,确定该文书必须具备的不能缺项的必备要素,并突出重点,特别是对现场检查(勘验)笔录、询问笔录、案件调查终结报告等法律文书必备要素的填写的规范。

总之,结合《烟草专卖办案实用指南》的要求和历次案卷评查出的问题,编制精细的烟草案卷制作模板范本,对专卖行政执法的程序和实体进行更为详细、周密,更进一步的规范,并对案件审查过程中的重点、难点进行针对性的提示说明,为基层案件办理人员提供更细致、更规范的参考、指导尤为重要,能促使行政执法机关及其执法人员进一步增强执法程序意识和执法责任意识,强化行政执法监督机制,推动建立权责明确、行为规范、监督有效、保障有力的行政执法体制,其意义深远。

广东中烟:精益管理促发展

林孟昌

精益管理包含了优化企业资源配置的要求,通过推进精益管理,将能促使企业紧紧抓住优化资源配置这个关键环节,系统检查生产经营管理状况,改变传统管理理念和行为模式,不断增强企业向改革要红利、挖掘发展潜能、明确追赶目标的动力和能力。因此,可在企业内推行精益管理视为破解“三大课题”的有效抓手之一。

到目前为止,广东中烟经过两年的精益实践后所提炼的“精益管理是以标准控制为基础的,为不断创造价值而组织的全员持续改善管理活动”。管理要不断创造价值,生产制造要不断消除浪费,有效益有效率才能成为精益,所以以创造价值为目标的管理改善就是精益的落地形式。组织,是指严谨的组织行为,有方向、有目标、有机构管理的各层次行动。全员,是要求上下所有员工都参与改善活动,都成为管理者。持续改善,就是把改善常态化,并能形成闭环。管理活动,就是明确

了无论改善的内容是管理上还是技术上的,归根到底都是以管理思维去引导改善活动,科学指导工作开展。

要实现持续改善,必然要有顺畅的流程、科学的原理方法。广东中烟从精益内涵出发,总结出一条不断改善管理的方法路径,这条路径基于全员 PDCA 的闭环思维原理。

重要的是,上述闭环思维能被运用在组织协调、机制设计、职能管理、改善活动与业务工作等方面:在公司顶层机制的“大闭环”里,下面各层级在设置流程或项目实施时也应具备闭环思维,形成流程畅通的“小闭环”。整个企业在大小闭环的共同作用下,不断循环地创造价值、消除各类资源浪费,逐渐形成富有活力的螺旋式提升。

在精益理念与路径的引领下,企业的精益推动组织必须首先改变解决问题的思维,使员工从被动跟随逐步走向主动精益,从而形成全员精益思维。搭建精益管理平台,以流程保障运行规范,以内生动力保障持续运转。最终在具体业务工作中引入精益工具与方

法,开展改善活动,从而达到全面精益。

要使各层级的管理者成为精益思想的“粉丝”和专家,通过他们的高度关注与投入,激发全员积极性。不断创造价值的精益氛围,实现从“要我精益”到“我要精益”、从“精益靠大家”到“大家来精益”的本质转变。

在激发员工自觉性的同时,积极完善组织保障机制。从企业领导层、各级推进办公室到基层第一线形成层层相连、责任明确、系统严密的推进组织,加强推进工作力度;在业务层面上,按专题项目成立改善团队,衔接好业务上的 PDCA 各环节工作,形成实质性循环提升。

在激励机制中,评价指标的确定是核心工作,必须保持其有效性与充分性。应在公司的统一平台和标准下,以精益目标为引导,以各单位的精益过程为依据,进一步开展严谨的绩效评价工作,为各项质量目标的实现提供有力保障,通过个体的精益实现总体的精益。

在推行精益管理的过程中,员工职业生

涯将得到更多提高与发展的机会。在精益方法的运用中,价值分析、合理化建议活动与全员改善活动是重点,也是精益推进的有效抓手。其中,全员改善活动是三者核心,价值分析与合理化建议均是改善活动的表现形式。

同时注重以合理化建议激活群众智慧。合理化建议是指全体员工提出的节约成本、提高效益、改进工作流程或管理创新的合理化建议,以及技术创新、工作方式改进等方面的构想和方案。全员积极查找企业管理与运营中的浪费源与价值源,形成问题库,以此作为各级改善机构与攻关团队、创新团队的项目来源之一。

通过严谨有效的工作策划,精益工具得到合理的运用,短短的时间内,广东中烟已取得了一系列的阶段性成果 300 多个 QC 活动成果与 32 个六西格玛项目,累计取得超过 9000 万元的直接经济效益;节能降耗效果突出,万支卷烟综合能耗同比下降 10%;包装设备有效作业率达 92.31%;制丝设备故障停机率为 0.42%,比改善前下降 58.82%……

学会打好五张“走访服务牌”

李慧

走访客户,为客户提供卷烟经营服务是客户经理每天的工作重点任务之一。然而,不同的走访服务方式会带来不同的走访效果。有的客户经理通过长时间的走访与客户结下深厚的客我友谊,在客户经理的帮助指导下,客户的卷烟经营水平会不断有新的提高,客户视他们为卷烟经营老师。有的客户经理走访时间久了,却没能给客户留下一个深刻的印象,他们在客户心目中就是一个可有可无的。因为这些客户经理的走访,无非就是任务式的走访,并不能给他们带去一些实质性的帮助和提高。有的客户甚至认为,客户经理是可有可无的人。

通过认真的总结,笔者认为,要想做一个给客户留下深刻印象的好客户经理,一定是一个不但有强烈工作责任心的人,而且是一个能把服务做到客户心坎里的人。那么,如何才能提高走访的效果和质量,赢得客户的信任和支持呢?这就要求我们要根据客户的需求,学会打好五张“走访服务牌”。

一是打好“亲情服务牌”。亲情服务是赢得客户信任的首张王牌。我们唯有把客户当作亲人一样去服务,我们的服务才会更加用心,更加贴心和暖心。那么怎样才能让客户感受到我们亲情的服务呢。首先,上门服务时要面带微笑,用微笑来打动客户,拉近与客户的距离。其次,要学会掌握了解客户的性情,在为客户

服务时,用客户喜欢的称呼和语言风格进行沟通。再次,要注意在客户服务时,力所能及地为客户做好柜台打扫,出样整理、店面布置等超值化的服务工作,让客户感受如亲人般的温暖和热情。

二是要打好“规范服务牌”。对于我们行业来说“规范是生命线”。对于客户来同样如此。如果客户的经营行为不规范,不但不能使自己的经营水平提高,而且有可能因为不规范经营带来不良后果。为此,客户经理在服务过程,除了要注意加强自身的行为规范,无论是客户档次评定、货源分配等方面为客户提供公平、公正服务,严格杜绝向客户套购卷烟,向客户吃、拿、卡、要等行为外,还要注意加强对客户经营的宣传与服务。要通过形象生动的宣传,让客户知道经营卷烟要注意哪些规范事项,哪些经营行为能做,哪些经营行为不能做,尤其是要教育引导客户不违规进货、不卖假烟,更不收购贩卖卷烟,要告之他们如果违法违规经营将承担什么样的责任和后果。让他们在熟悉和掌握烟草专卖法规的基础上,依法依规做好经营销售,靠诚信取胜、靠服务取胜,防止因为不知法而违法,一旦被罚就会怪罪于我们客户经理没有宣传服务到位。

三是要打好“精准服务牌”。所谓精准服务,就是为客户提供精准的货源信息、精准的市场信息、精准的销售指导。这就要求我们的客户经理一方面要加强学习,及时掌握了解公司的货源信息、经营政策等经营信息;另



一方面,要加强市场真实情况调查,强化细分市场,掌握市场动态和真实情况,从而有针对性地帮助客户制定订货和品牌订货计划,引导客户增加畅销烟和新品牌订货量,不断增强客户品牌培育的积极性和主动性,将经营规模和销售工作做得更好。在此基础上,要以市场为导向,以客户满意为宗旨,实施精准指导服务,对零售客户实行动态管理,不断创新客户服务新思路,推动客户营销不断上新水平。

四是要打好“经营指导牌”。首先,客户经理要学会根据客户的店内情况、柜台位置等因素,以卷烟背柜、专柜出样的饱满度和美观度

为要素,在陈列技巧上为零售客户设计标准化、美观化、创意性、特色性的陈列,将新品和重点品牌出样在最显眼的位,通过立体感、生动感等极具视觉效果卷烟陈列,吸引消费者的眼球,提升消费者的购买欲望。其次,客户经理每次上门服务时,要即时掌握和了解客户的库存情况,为客户进行卷烟销售动态分析,根据客户销售的实际情况,为客户及时调整销售策略提供指导和帮助。再次,客户经理在走访中要注意收集一些经营业绩优的客户经营经验,然后进行整理归纳,尤其是要总结归纳一些品牌培育方面的心得,供零售客户参考学

习,实现资源共享,相互取长补短,促进零售客户共同提升品牌培育能力,通过品牌培育能力的提升,促进销售水平的提升。

五是打好“意见交流牌”。听取客户意见,把客户的建议、意见和心声及时、准确地向烟草公司进行反馈,是我们客户经理的一个重要职能之一。为此,在走访服务中,客户经理一定要虚心听取客户的建议、意见和心声。但是,了解和掌握客户心声也是要讲求方法的,如果方法不到位,很难听到客户的真实想法。那么,如何才能听到客户的真实心声呢?首先,要以真诚的态度与客户进行沟通,让客户在信任我们的情况下,在沟通中不知不觉地把自己的真实想法说出来。其次,要注意以恰到好处的方式与客户进行沟通,要注意语气的委婉和语言的技巧而不是直接询问客户有没有什么建议和意见。再次,要对客户合理要求保密的事项加强保密,不随意传播客户不愿透露的信息,以取得客户的信任与配合,引导客户真实地道出在卷烟经营中遇到的一些矛盾、困难和问题,使我们能真实地了解并掌握各项市场信息,为上级决策提供参考。

总之,客户经理每天的走访服务要带着一颗事业心和责任心进行,要充分认识到自己在企业和客户之间的桥梁作用,始终坚持以“与客户共创成功”为要求,以企业发展为己任,不断加强学习,积极实践,开拓创新,努力使自己成为一个忠诚于企业、忠诚于客户的优秀客户经理。