

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(下)

朱绍明

## 促规范

**一是全面规范。**坚决贯彻执行中央通知,带头在公共场所禁烟,反对青少年吸烟。切实围绕改进作风建设,厉行勤俭节约、反对铺张浪费,严格“三公”经费控制,强化建章立制与制度落实,确保取得进一步成效。在物资采购上,狠抓“应招尽招、真招实招”要求落实,进一步深化公开招标。

**二是深化整改。**对开展党的群众路线教育实践活动中查找出来的“四风”方面存大的问题,要本首一般整改和专项整改相结合、先易后难的原则,按照整改方案要求积极落实整改责任,大力抓好整改落实。已整改的要巩固成绩,防止反弹,未整改的要抓紧整改、保证到位,暂时整改不了的要积极创造条件进行整改。要坚决防止不整不改、改不到位、边整边犯、整后又犯的情况。整改过程中要突出建章立制、建立长效机制,按照中央、行业相关规定,修改完善、建立健全相关规章制度,用制度管人管事管权,用制度规范各项工作,并坚持有章必循、有规必依、违规必究。

**三是扫除盲点。**对烟草全资、控股的多元化企业,要像重视主业规范一样重视其规范问题。要以整合多元化企业为契机,进一步加大监管力度,健全常态化监管机制,把出资人的监管职责履行到位,延伸监管触角,堵住监管漏洞,引导、督促其按照公司法完善法人治理结构,加强董事会建设,建立健全“三重一大”决策制度,严格实行招投标管理,实现全面规范。

**四是严格考核。**根据“两统一、两整合”改革的要求,调整对两红集团的目标责任考核体系,建立对营销中心、技术中心的绩效目标考核体系,强化考核导向,健全激励约束机制,充分发挥考核的“指挥棒”作用。进一步完善和落实所属单位领导班子和领导干部全面考核和党风廉政建设责任制考核、安全生产责任制考核等各项考核工作,加强对检查考核情况和发现问题的通报,强化问责机制,对违反规定的要毫不姑息、坚决处理。

## 上水平

**原料保障上水平。**面对行业未来三年烟叶调拨每年减少200万担的规划,建立符合云南中烟发展需要的新的原料保障体系已经迫在眉睫。为此,要努力实现“四保”,即保总量、保结构、保有效、保平衡。

**科技创新上水平。**要坚持科技工作“一切围绕市场转,一切围绕市场干”的方针,健全技术创新市场导向机制,建立主要由市场决定技术创新项目和经费分配、评价成果的机制。要推进精益研发管理,实施产品研发阵地前移,建立与营销中心的联动机制,搞好与市场营销有机对接、无缝连接、高度协同。

**市场营销上水平。**国家局在营销方面提出了改革卷烟交易管理模式、改革卷烟订单采集方式、完善卷烟货源供应规则三项改革措施,为竞争力较强、市场需求旺、发展潜力大的品牌创造了极为有利的制度红利。要紧紧围绕“按订单组织货源、按需求衔接计划、按价格调整策略”的营销方式改革方向,保持品牌和市

场的良好状态。

**国际市场上水平。**要抓住国家局加快打造云南中烟等5个卷烟境外产销基地建设的历史性机遇,争做行业培育外向型企业的排头兵,力争在重点卷烟市场拓展上取得明显进展。要聚集重点市场、重点企业、重点品牌,整合品牌、清晰定位,加快培育国际市场骨干品牌,加快境外卷烟产销基地建设,推进境外项目实体化运作,带动境外生产品牌落地销售;搭建境外研发平台、营销平台、生产加工平台、原辅料采购平台、资金结算平台,争取用2-3年的时间做实东南亚、非洲市场,做大中东、中南美洲市场,到2016年在亚洲、非洲、南美洲和中东四大区域和重点市场建立营销机构。

**企业管理上水平。**要围绕转变管控模式、完善管理体系、构建创新机制、导入精益管理几项重点工作,构建云南中烟企业管理体系,为“两统一、两整合”改革的顺利推进提供有力的管理支撑。

**物流管理和信息化建设上水平。**要把物流作为核心业务之一,进一步完善两红集团物流中心非法人实体运作机制,积极探索循环经济,加快推进卷烟包装箱循环利用工作,以科技物流、精益物流、人本物流为核心系统推进云南中烟“大物流”建设。

**资金管理上水平。**按照行业实现货币资金保值增值的要求,统筹调配所属企业资金,推动内部资金融通,积极向行业内企业融通资金,加强存量资金管理,提高资本运营水平。

## 强素质

**一是学习贯彻好十八届三中全会精神。**学

习好宣传好贯彻好十八届三中全会精神是云南中烟当前和今后一个时期的重要政治任务。要坚持领导带头,搞好组织策划,把宣贯全会精神与做好实际工作相结合,特别是与“两统一、两整合”改革紧密结合,引导干部职工进一步拥护改革、支持改革、参与改革,增强改革信心、凝聚改革共识、汇聚改革合力,把思想和行动统一到云南中烟党组对“两统一、两整合”改革的决策部署上来,为云南中烟“两统一、两整合”改革提供强大的思想动力和行动支持。

**二是继续开展群众路线教育实践活动。**参加行业第二批群众路线教育实践活动的公司本部,要持续反对“四风”,尤其是反对享乐主义和奢靡之风这两个危害云南中烟生存发展的致命风气,限定时间、坚持标准、严格要求、落实责任,持之以恒抓好整改落实,建章立制工作,防止松懈情绪和“闯关”思想,实现群众路线教育实践活动的常态化、规范化和长效化。参加行业第二批教育实践活动的单位,要按照云南中烟党组的统一部署和要求,高度重视、加强领导,精心组织、周密安排,突出学习教育,突出问题导向,突出服务群众、突出领导示范,坚持高标准、严要求开展好三个环节的各项工,做到主题不变、镜头不换,确保取得实实在在的成效。

**三是大力宣贯“合和”文化体系。**要在推进“两统一、两整合”改革中宣贯好云南中烟“合和”文化体系,并用宣贯云南中烟“合和”文化体系的实际成效推动“两统一、两整合”改革。要按照企业文化建设规划,积极推动企业文化入脑入心,内化于心、外化于行,在兼容并蓄中锻造共同愿景,在交流融合中构建共同价值取向,使“合和”文化成为推动各项工作特别是

“两统一、两整合”改革工作的融合剂和推进剂。

**四是着力推进干部职工队伍建设。**着力深化理论武装、增强领导干部思想政治素质,着力弘扬党的优良作风、促进领导干部为民务实清廉,着力构建有效管用、简便易行的选人用人机制,着力选好领导配好班子,增强各级领导班子的凝聚力战斗力执行力。要组织制定深化人事制度改革的办法及与之相配套的相应支撑制度,同时继续抓好“十五、五”人才发展规划的落实,统筹各类人才队伍建设,提高干部职工教育培训水平,深化用工分配制度改革。

**五是进一步加强党风廉政建设。**认真贯彻执行中央《建立健全惩治和预防腐败体系2013-2017年工作规划》,结合实际抓紧研究制定云南中烟具体实施办法,扎实推进惩治和预防腐败体系建设,进一步提高反腐倡廉建设的科学化水平。加强对云南中烟重大决策部署落实情况的监督检查,加大对领导干部的监督检查力度,加大巡视工作力度,加大廉政风险防控力度,坚持对腐败“零容忍”,加大违纪违法案件查办力度,筑牢反腐倡廉的思想防线、法纪红线和行为底线。

党的十八届三中全会发出了全面深化改革的动员令,全国烟草工作会议吹响了行业新一轮市场化取向改革的新号角,面对难得的历史机遇,云南中烟将积极适应全国以及行业改革发展的新形势,戮力同心推进好“两统一、两整合”改革,用实际行动为行业改革发展和地方经济建设作出不懈努力和新的贡献。

(作者:云南中烟工业有限责任公司党组书记、总经理)

## 打造服务品牌 提升商业企业核心竞争力

李向昌

烟草商业企业作为流通企业,服务是其重要产品,打造服务品牌,完善服务体系,提高服务水平,是其提升核心竞争力的重要途径。烟草商业企业要打造服务品牌,就必须不断强化服务意识、创新服务方式,真正为客户提供优质的服务。

**强烈的责任意识是打造服务品牌的前提。**托尔斯泰说过:“一个人若没有热情,他将一事无成,而热情的基点正是责任心。”烟草商业企业处于连接工业企业与零售客户的关键环节,特殊的地位决定了烟草商业企业在打造服务品牌过程中要具有强烈的责任意识。要本着对工业企业负责、对品牌负责、对零售客户负责、对消费者负责的精神,把品牌培育好,使客户赢利水平持续提升。只有树立强烈的责任意识,行动才会自觉,品牌才能建立。

**统一的标准流程是打造服务品牌的基础。**服务品牌的形成是客户对企业所提供的个性化服务进行长期感知和体验的结果,是对该企业传递的服务价值逐步予以认同的结果。企业传递给客户的服务价值不但应是个性化的,而且还必须是稳定的。服务品牌的这种属性,要求烟草商业企业为客户提供服务的内容和提供服务的方式都应是标准的、规范的,只有这样服务品牌建设工作才更具延续性和稳定性。

**一流的员工队伍是打造服务品牌的关键。**服务是一种双向互动的情感式劳动,服务质量往往受到提供服务者业务能力和心理情绪的影响。因此,服务竞争的背后是干部职工综合素质的较量,创造一流的服务品牌就要造就一流的员工队伍。随着人们消费观念的不断变化,客户已经满足于有问必答式的服务,他们希望了解服务的性能,希望企业的服务能给他们带来价值增值。这就要求企业职工不仅要做到爱岗敬业,还要不断学习,做知识型、全能型的营销专家。

**良好的公共形象是打造服务品牌的支撑。**树立良好的公共形象,有助于提升烟草商业企业的知名度和美誉度。同时,良好的公共形象能从外部强化客户对烟草商业企业的心理认同,增强客户的依从度和忠诚度,使客户对服务品牌更加认可。烟草商业企业塑造公共形象,一方面要注重烟草企业文化的传播,向社会宣传烟草行业,让社会了解烟草行业。另一方面要关注公益事业、参与公益事业,在回馈社会的过程中赢得公众认可,从而为打造服务品牌提供有力支撑。

## 多角度着力 实现烟草效益最大化

薛丽

全面推进精益管理是深化企业基础管理工作的重要内容,是行业推进管理创新,向管理要效益、向管理要方法、向管理要进步的重要举措,对转变行业发展模式,提高行业发展质量和效益具有重要意义。烟草企业在推行精益管理的过程中,应多角度着力,精心实施,注重实效,实现精益管理效益最大化。

**以人为本**  
在推进精益管理的过程中,要坚持以人为本,充分发挥广大干部职工的主动性、积极性。要明确各级管理者及广大职工在管理中的地位及作用,以培养、提升干部职工能力为基础,建立健全人力资源管理制,搭建有利于人才成长的平台。精益管理意味着企业要更加注重干部职工能力的发挥,因此,精益管

理首先要得到高层管理者的一致认可和高度重视,“一把手”主动学习精益管理的有关理论知识,制定适合企业发展的精益管理方案,可以起到很好的引导和示范作用。其次,中层管理者要自觉成为推进精益管理的骨干和中坚,充分带动基层的工作热情,并做好沟通工作。如果中层管理者执行力不强,精益管理将很难得到深入开展。最后,必须推动全体职工自觉参与,让广大职工成为精益管理实施的主体,确保精益管理工作最终落地生根。

**量化管理**  
量化管理,确保目标可分解是做好精益管理的落脚点。推行精益管理,其目的就是消除浪费,降低企业成本,提高产品质量、工作效率和服务水平,实现效益最大化,提高企业核心竞争力。这与烟草企业战略发展目标、生产经营要求是一致的。在量化管理过程中,烟

草企业可结合自身生产经营特点和流程特性,从单纯对产品质量的关注延伸至对工作质量、服务质量和和管理质量的关注,形成以上内容为核心的能涵盖生产、经营、管理、服务四大领域的大质量观。通过对这些管理理念的对比剖析,建立符合企业战略发展实际的精益目标管理体系。

以长期战略发展规划中的目标要求为主线,基于精益管理以及大质量观理念,确定关键业绩指标,并层层分解,确保各层级目标的相关联和一致性。为确保管理目标的实现,烟草企业还需强化组织保障、信息保障,建立完善配套的考核、检查和改进制度,使精益目标管理体系真正发挥作用。

**优化流程**  
优化流程,确保管理规范,是精益管理的关键。精益管理的主要方法是对业务流程进

行优化,尽可能减少业务流程中的非增值性环节,尤其要消除毫无价值的冗余环节,提高生产效率。烟草企业要借助推行精益管理的契机,运用精益管理思想、手段和方法,对自身的生产经营现状进行系统梳理、诊断和分析,在对现有成功管理经验和方法进行总结、科学提炼的基础上,客观分析在生产经营和日常管理中存在的薄弱环节,围绕关键点深入挖掘降本增效的潜力。按照流程最优、效率最高的原则,审视和论证现有业务流程的科学性和合理性,采取取消、合并、重组和简化等手段对生产、经营、决策、管理、服务等核心业务流程进行优化,提高企业内部协同工作的能力,全面实现企业从粗放式的行政管理向精细化的流程管理的转变,努力消除冗余环节,促使企业生产、经营、服务水平得到明显提升。

## 浅议地市级烟草公司如何优化卷烟营销体系

曾志强

优化卷烟营销体系是提升商业企业竞争力的现实需要,也是提升行业营销网络运行水平的重要保证。地市级烟草公司作为市场经营主体,要发挥临近市场的优势,以体系战略整体化、流程运转高效化、营销工作精准化、过程管理信息化为目标,围绕“工、商、零、消”四个主体、“市场、品牌、客户”三个要素不断优化现代卷烟营销体系,为行业抵御风险构筑有力屏障,扎实推进“卷烟上水平”。

### 关注“三个满意” 推进体系战略整体化

有效的营销体系应建立在提高顾客满意度的战略之上,即以顾客的满意程度作为企业提供产品和服务的衡量标准。地市级烟草公司要充分认识到作为流通企业,服务才是核心竞争力。因此,在营销体系优化上要明确自身战略定位,聚焦服务市场、服务品牌、服务客户,把实现工业企业、零售客户、消费者“三个满意”作为卷烟营销工作的根本出发点和落脚点。

**一是关注工业企业满意度。**工商协同营销是完善行业营销体系、形成行业优势的根本要求。地市级烟草公司要主动关注工业企业服务需求,进一步畅通与工业企业的沟通渠道,建立科学有效的工商协同机制,提升品牌培育的联动性和互动性。

**二是关注零售客户满意度。**零售终端作为连接品牌与市场、行业与消费者的一环,对行业发展具有重要的战略意义。要通过持续推进现代终端建设,全面推广标准化、个性化、亲情式、增值性四项服务,进一步完善客户服务体系,提升零售客户的忠诚度和满意度。

**三是关注消费者满意度。**实现终端营销的延伸,建立以零售终端为起点的需求预测机制,精准掌握和管理消费者信息,使营销服务更符合消费者需求,以利于建设更为完整的价值链和高效敏捷的供应链。



### 优化组织架构 促进流程运转高效化

营销组织体系的完善应该通过对关键业务的提炼,准确定位企业核心职能,构建良好的管理平台,推动整体战略构想的有效执行。地市级烟草公司营销组织架构优化要在明确自身客户服务、品牌培育、市场分析等核心职能的基础上,确保组织机构的决策制定建立在科学的市场、客户分析之上,具有明确的计划调整流程与相应的决策授权,对部门、岗位、人员的职责规范和绩效管理界定清晰,以专业化的队伍进行整体的运作协调、监控。在这当中,营销部门要承担起统领全局、日常管理的作用,在下设各区域市场部的同时,设立客户服务、品牌、采供、订单、信息等一系列市场支撑部门,形成前后台分工明确,后台服务前台,前台服务客户的营销组织架构。在此基础上,设立信息分析员、终端管理员、客户服务设计员、培训管理员等专业岗位,专业化地开展信息加工、服务设计、终端研究和培训工作,在满足市场、服务客户的流程中全面支持销售、品牌和管理工作的有效开展。

地市级烟草公司在优化营销组织架构的基础上,可通过完善营销管控体系提高营销体系的执行力。遵循二元三角思路(二元,即企业的决策贯彻执行和市场的快速反应;三角,即营销组织的岗位职责、制度政策、业务流程)完成搭建。一是通过岗位职责分析,选择最合适的人承担最合适的工作,并通过系统培训和专项培训相结合提升营销人员履职能力;二是通过优化业务流程设计,按照 PD-

CA 循环理论使前后流程无缝衔接,整体各个环节控制有序,提高管理的有效性;三是通过完善系统的管理标准、编制规范的作业指导书,优化激励考核办法,形成对岗位职责和业务流程的支持,逐步完善管控体系。

### 聚焦消费分析 助力营销工作精准化

卷烟消费者居于整个卷烟供应链的终端位置,是烟草商业企业的最终服务对象,它也是决定卷烟作为商品的价值能否实现的“最终仲裁者”。市场变化的根本是消费者需求的变化,地市级烟草公司作为市场营销主体,要坚持“总量控制、稍紧平衡”的原则,积极开展卷烟市场及消费者调研分析工作,以消费市场为起点关注市场需求,积极推进精准营销。

**一是深入推进零售终端信息化。**通过终端信息系统建立消费者档案,对消费者特征、购买频率等进行收集和深入调研,并积极收集卷烟消费者对卷烟产品、营销服务等方面的意见和建议,把握市场真实需求。

**二是精准投放货源。**着手搭建一体化库存管理平台,以网络技术为依托,积极探索建立库存信息在零售客户、商业企业和工业企业三者之间的即时反馈与响应机制,实现货源从工业企业到消费者需求的直接匹配。

**三是深入研究消费者需求变化。**形成以满足需求为中心的品牌推广策略,围绕消费者对品牌的认知过程,通过科学分析消费心理、消费动机和消费数据,以及市场消费现状和消费趋势,制定出不同的营销计划和策略,

以满足不断变化的消费需求。

### 深化信息支撑 推动过程管理信息化

现代营销能力的获得很大程度上来自于营销信息的利用。地市级烟草公司应着力推进信息化与卷烟营销工作的深度融合,使信息化贯穿卷烟营销的全过程,渗透营销工作的各方面。

**一是构建涵盖市场营销、品牌营销、客户服务三大子系统的统一的营销业务系统,全面支持营销业务全过程管理。**其中市场营销系统需集成市场需求预测、卷烟采购管理、货源精准供应、在线电子商务和市场状态评估等环节功能,为分析市场需求、实现稍紧平衡市场状态提供有力支撑;品牌营销系统要涵盖市场机会发现、目标策略制定、培育执行跟踪、效果评估改进等方面,积极推进品牌培育工作的有效落实;客户服务系统应集成服务需求挖掘、终端资源管理、服务执行跟踪、自我互动、服务评估改进等功能模块,为提升客户满意度提供有力保障。

**二是完善数据分析机制,提升信息应用水平。**在建立商业数据中心、积极与工业共享信息,使之制度化、日常化、网络化的基础上,以市场需求为出发点,着眼于整体价值链的增值,借助有效的信息管理力量,把其中分散的、不规则存在的营销信息整合为一张基础信息网进行数据再利用,并以信息武装不同层级的营销人员,锻造一支具有现代烟草特色的数字营销团队,以信息化推动营销业务流程运转更为流畅,攻破“信息孤岛”,打通工、商、零、消信息流链条。

卷烟营销体系涉及面广、情况复杂,优化工作决非一朝一夕之功。地市级烟草公司应秉承务实创新的原则,在坚持巩固和完善烟草专卖制度的前提下,以企业实际为基础,将“三个满意”的理念贯穿在各项工作中,确保营销体系优化和企业的整体战略相契合,和企业的经营特点相契合,和员工的价值追求相契合,扎扎实实地把营销体系优化工作做精、做细、做实,推进营销体系建设上水平。