

扎实推进精益管理 努力破解“三大课题”

■ 王彩钰

近年来,烟草行业通过增加卷烟产量和
提升产品结构实现了快速发展,但依靠外延
式发展的潜力和速度难以长期保持下去,企
业存在着管理基础不扎实,重点费用控制任
务艰巨,适应市场能力不强,运行效率不高等
问题。面对新形势,国家局要求行业全面推进
精益管理,这是强化企业管理工作的重要部
署,是推进管理创新,向管理要效益、向管理
要方法、向管理要进步的重要举措,是破解行
业“三大课题”的有效抓手。

精益管理是一种先进的管理理念,其本质
是利用最小的资源创造最大的价值,达到
效益最大化。从当前看,推进精益管理是改
变传统管理理念和行为模式,优化资源配置,
提升企业效益的有效手段;从长远看,是全
面提升管理水平,挖掘行业发展潜力,转变行
业发展方式,实现行业的可持续发展的迫切
需要。因此,推进精益管理既有重要的现实
意义,更有长远的战略意义。

作为商业企业推进精益管理重点要围绕
精益营销去展开,并延伸到物流配送、专卖
管理、烟叶生产、经营管理服务等环节,不
断强化市场导向,实现精准营销;强化品牌
培育,实现价值增值;强化队伍建设,实现人
才强企;强化服务意识,实现客户满意,使
推进精益管理与实际工作有机结合。

做好市场细分,实现精准营销

市场是营销的基础,在营销的过程中一
定要深挖市场潜力,向市场要效益。市场营
销中有一个著名的 20/80 法则,它充分说明
了不同的客户会给企业带来不同的价值。因
此,当企业准备将产品推向市场时,必须先
找到准确的市场定位,然后集中公司的优势
资源,才有可能获得市场战略和营销活动的
成功。

精准营销,前提是求“精”、求“准”。
要根据当地经济水平、消费习惯、人口状
况等因素对市场进行精确细分,准确把握
目标客户和消费者对卷烟产品和营销服务
的需求特征,



准确把握市场基本信息,通过对目标客户
和消费市场进行全面、系统和深入的分析研
究,借助批零互动平台,对社会库存、客户
销量进度数据进行科学采集分析,准确掌握
卷烟消费市场的需求特征及变化趋势。根
据掌握的信息,制定内容翔实、操作性强的
销售方案,从而提高把握市场、预测市场的
能力。我们只有扎扎实实做好市场细分,有
针对性地采取营销对策,才能真正做到以市
场为导向,为品牌培育与货源精准投放提
供数据支撑。

做好品牌培育,实现价值增值

品牌培育是卷烟经营能力的重要体现,
是推行精准营销的重要环节。一个品牌从
建立、成长、发展到壮大,必须经过市场的
严格考验,最终得到市场的认可。做好精
准营销,就必须强化品牌培育。要在全面
了解和掌握本地市场消费群体、消费层次
、消费水平及发

展趋势的基础上,按照品牌的消费群体或
者消费习惯不同进行科学分类,然后有针
对性地开展品牌培育,实施精准投放。不
断促进品牌培育工作精细化、精确化,为
推行精准营销工作提供品牌支持。

做好队伍建设,实现人才强企

企业的成功靠团队,拥有一支作风硬、
能力强的营销队伍是打好卷烟营销这场
硬仗的关键,客户经理是营销队伍的主力
军,在实现成功营销过程中承担着重要职
责。要通过加强培训、强化考核、开展竞
赛等方式提升营销队伍素质,努力打造一
支优质服务、精通业务、作风过硬的客
户经理队伍,为精准营销工作的有效开展
提供人才支撑。

做好服务提升,实现客户满意

没有服务,就没有客户,没有客户,就
没有市场,要想获得收益,企业就必须关
注客户价值,客户价值的实现才可能带
给企业丰厚的利润和回报。作为烟草商
业企业,应该在服务标准、服务方式上
不断创新。根据不同客户的特点,提供
差异化营销方式和营销手段;降低运营
成本,提高物流工作效率;强化专卖管
理,规范经营秩序,维护客户和消费者
利益;让客户和消费者满意,提高客户
的忠诚度,努力实现服务效能最大化,
最终实现卷烟销售目标。

企业管理的好坏决定了企业发展的好
坏,企业发展的好坏决定员工的切身利
益。行业发展对企业管理工作不断提出
新的更高要求,取得的成效和成绩只是
未来工作的新起点。在新的起点上,要
扎实推进精益管理,促进管理增效升级,
促进企业价值提升,向管理要方法,向
管理要效益,为破解行业“三大课题”
提供有力支撑。

烟草企业如何实施精益生产

■ 蔺超

烟草企业要树立“质量零缺陷、过程零
浪费、现场零无序”理念,结合企业实
际,合理运用精益工具和方法,实施柔
性化生产、精细化加工、精准化管控,
消除生产管理过程中存在的多余工序与
环节、等待、缺陷和差错、不必要的动
作等浪费,全面提升产品制造水平,实
现精益生产。

一是探索柔性生产组织模式。各生产环
节牢固树立服务下一生产工序需求的意
识,按照精准服务下一生产工序的要
求,变推动式生产方式为下一工序需求
拉动式生产方式,建立以需求为核心的
拉动式生产模式,全过程、全方位减少
浪费。在生产布局方面,科学进行顶层
设计,合理调整各生产单位产能布局,
建立单规格集中、多规格同步生产模
式,实施集中排产作业,减少换牌频次,
确保

设备连续运转,降低产能浪费,缩减单
位卷烟生产耗用工作日。在计划排产、
生产组织方面,建立“市场—排产—生
产组织”快速响应机制,紧跟市场订
单需求,优化产销衔接流程,做到产
前协调到位、生产安排到位、进度控
制到位,合理调整作业节奏,消除多余
库存、积压。在生产实现方面,各生
产班组严格按照需求和各生产环节节
拍实施准时生产,提高生产效率。

二是开展 6S 管理,打造可视化现场。
持续开展 6S 活动,实施定置化管理,
人定岗、物定位,规范现场、现物,打
造定置有序、规范高效、整洁舒适的
生产和办公环境,培养员工良好的工
作习惯和职业素养,为维持高品质、
高效率生产提供条件。不断推进现场
管理星级评价活动,实现现场管理水
平升级,积极争创“全国现场管理星
级评价五星级现场”。

三是推行标准作业程序(SOP),提高生

产作业规范化水平。遵循“基于过程
设计,面向岗位使用”的理念,对生
产操作各环节的方法、步骤和动作进
行系统梳理和优化,识别关键控制点,
确定标准作业步骤和管控要求,制作
标准作业指导书,形成系统、协同和
高效的标准作业体系,进一步规范员
工作业行为,消除无用动作,达到安
全、准确、高效、省力的作业效果。

四是实施精益质量,持续提升质量保
障能力。充分借助 SPC 等工具,突
出基于数理统计的质量控制方法应
用,对制造流程进行精确测量、控制
和品质改善,逐步实现生产全过程精
细化质量管控与分析,实现指标控制
向参数控制、结果控制向过程控制、
经验决策向科学决策的转变,确保产
品信息全程自动化可追溯,不断提
高过程质量稳定性,推进卷烟精制加
工。实施防差错管理,建立质量缺陷
风险点,及时预防、发现、控制生产
过程中潜在

的质量风险和隐患。围绕重点工序差
错隐患,从人、机、物、法、环、测等
方面提出预防和控制措施,杜绝产
品质量事故的发生,稳步提高产
品质量,确保顾客满意。实施精益六
西格玛,提升加工过程西格玛水平,
提高关键工序过程能力,确保制造
过程西格玛水平持续提升。

五是强化 TPM 改善活动,提升设备运
行绩效指标。加强设备精细化管理,
继续深化 TnPM 设备管理理念,深入
研究设备管理精益化内涵,创新设
备管理方式,完善设备管理体系。
不断强化 TnPM 改善活动,以设备
综合效率(OEE)指标为抓手,系
统开展设备点检管理、设备自主保
全管理、设备预防保全管理、设备
故障源的识别与排除、设备运行绩
效指标统计和分析、备品备件优化
管理等工作,提升设备保全能力,减
少设备故障,提高设备效率。

探索客户经理专业化之路

■ 杨静

谈到客户经理这个岗位,大家想到的
关键词往往是:客户服务、品牌培育、
卷烟销售、需求采集、经营指导等。
三年前推行的客户经理 135 工作法,
把客户经理的核心职责概括为三项内
容:客户、品牌、市场。这是客户经
理向专业化道路迈进探索,也把客
户经理这个岗位的重要性提到了空前
的位置。当前,客户经理的工作内容
依然延续着 135 工作法的理念,但
对其能力的要求却又提升了一个高
度。面对卷烟销售环境严峻、各种
控烟舆论兴起,利税增长困难的局
面,如何发挥坚守在营销前沿客
户经理的职能,专业化的发展道路
是一条途径。下面就笔者多年供
职于市场部的工作经历谈谈自己
的一些看法。

客户经理专业化现状

职业荣誉感有待提升。烟草行业的客
户经理这个岗位的设置要追溯到 10
年以前,在电话订货模式确定后,
访销员就悄悄地退出历史舞台,
取而代之的是客户经理。由于客
户经理岗位上的人员很多是以前
的访销员,因此在身份认同上,
大多数人员只是停留在访销员的
意识上。客户经理岗位在烟草公
司是基层一线的营销人员,在收
入分配改革之前,收入处于烟
草公司的底层。同等学历的人
员如果从事客户经理岗位,要
比机关管理岗位人员在收入上
有较大的差距。因此客户经
理岗位上的工作人员,对这个
职业的荣誉感是欠缺的。对于
很多刚毕业的大学生,客户
经理岗位只是其职业生涯的一个
跳板,很多人对这个岗位是无
奈与接受,更谈不上职业荣
誉感。

职业技能有待提升。近几年,行业对
客户经理技能和素质提升比较关
注,特别是开展营

销技能大赛以来,各省、市局对客
户经理队伍的业务能力和素质也
在有意识地培养。但是面对前
几年卷烟销售环境较好的情况
下,我们的培训或技能提升也只
是纸上谈兵,营销人员对品牌
培育和销售的促进作用并不明
显。但面对现在的销售环境下,
卷烟买方市场已经形成,零售
户和消费者有了更多的选择权
和自主权,在这样的情况下,我
们的客户经理就要适应新的环
境带来的挑战,钻研营销技巧,
不断提升职业技能。原有的职
业能力已经不适应当前的环境,
需要我们及时调整工作节奏,
明确工作目标,不断提高职业素
养。

创新意识 and 能力有待提升。目前,
客户经理的工作模式已经基本固
定,形成了自己的固定工作流
程。程式化带来的规范化,但也
避免不了磨灭人员创新的能力
和意识。一旦工作压力过大、
终端市场销售疲软时,容易产
生思维定式,出现消极情绪,
在完成既定目标任务时被动应
付,不能较好地宏观上思考,
导致得过且过的行为出现,上
面布置什么就做什么,工作缺
乏自主性、实际性,大大影响
了整体营销进度。

客户经理专业化应具备的素质

从个体来说,笔者认为,要想成为一
名专业化的客户经理应该具备以
下素质:

职业道德。做一名专业的客
户经理人,首先要具备基本的
职业道德。所谓职业道德,即
从事一定职业的人们在自己特
定的工作中,思想和行为方面
应该遵循的道德规范。各行各
业都有其特定的职业道德,正
如恩格斯所言:“实际上,每一
个阶级,甚至每一个行业,都
各有各的道德”。职业道德直
接影响到员工个人的形象、企
业的形象和烟草行业的形象。
客户经理是烟草公司与客户的
桥梁与纽带,

其一言一行不仅代表了个人,更代
表了整个公司乃至行业。为此,
职业道德应该是客户经理专业
化的根基。烟草行业共同遵守
的“两个至上”的行业价值观,
是我们必须遵循的。只有拥有
良好的职业道德,才能称得上
一名合格的客户经理。

学习能力。无论什么时候都要保
持一颗学习的心,尤其在当今
知识爆炸的环境下,新理念、
新知识不断地更新,人们常说
当你从大学毕业的那天,你所
学到的知识已经被社会淘汰
了。为此,客户经理要保持一
种勤奋好学的心态,主动学习
的动力,这是提高客户经理专
业化能力的基础。辽阳烟草公
司营销中心十分注重客户经
理能力素质的提升,把打造“
能讲、能写、能做、敢比”
的高素质营销团队作为目标,
注重学习氛围的创造,每个
月都组织营销人员的技能提
升培训,从理论与实践结合的
角度,在客户分析、市场分
析与品牌分析中帮助客户不
断提高业务能力和水平。

创造能力。牛根生说过:“财
富不在口袋里,而在脑袋里。
脑袋决定口袋”。目前来看,
客户经理要想口袋变得充实,
就要发挥主观能动性,先把
脑袋要变得充实,进而做出
新的工作成绩。创造能力是
在做好工作的前提下,将工
作推向另一个高度的能力。
具有创造能力的客户经理,
才能成为一名优秀的客
户经理。他需要公司有“不
拘一格降人才”的胆略,也需
要我们个人有跳跃性思维的
智慧,这些能力是我们多次
实践和思考中获得的。

沟通能力。客户经理在卷烟营
销工作过程中,必须充分发
挥经理的各项职能,运用各
种营销技巧和方法,把烟草
公司的各项销售策略宣传
好、运用好,提高卷烟营销
工作的针对性和有效性。
要在加强客户联络沟通,
搞好服务营销上下功夫,
提升客户经营能力,承担
起培育客户的重任,坚定
维护客户利益,巩固好和

谐发展的客户关系。良好的
沟通能力是专业化客户经
理不可或缺的。如果沟通
不到位,客户经理与服务对
象接触少,没有实现有效
的互动。那么将使得整个
卷烟营销活动的质量和
效率大打折扣。反之,
客户经理开展的沟通
与交流如果十分到位
高效。那么,必然能够
使得客户经理与业
户之间建立更为稳定的
营销服务关系,推动
营销服务活动实现更
好开展。另外,客
户经理要多开发沟
通的方式和渠道,
走访中面对面沟通,
电话拜访中的沟
通,互联网上文字
的沟通等等,每
种沟通方式都有
其要点和注意事
项,需要客户经
理在工作中不
断揣摩和总结。

打造一支专业化客户经理的途径

从团队来说,笔者认为,要打造一
支专业化的客户经理团队有以下
途径:

合理的职业生涯规划。只有伟
大的梦想才能激励和激发出员
工的最大潜能。“中国梦”对于
企业员工来说,就是将合适的
人放到合适的岗位并设立激励
和前进的目标,让每个员工有
“做梦”的愿望,有“圆梦”
的方法。但就客户经理岗位来
说,虽然在职业生涯规划中对
客户经理岗位有一定的阐述,
但还处于初级阶段,客户经
理本身对职业生涯规划的认识
远远没有达到应有的水平,
好的职业生涯规划应该是客
户经理实现设计职业远景与
上升的通道,他与企业的远景
目标个人的职业价值能够充
分地融合。从辽阳烟草目前
对客户经理职业生涯的设计
上看,主要有三条路径:一是
纵向发展即岗位上的晋升,
主要是客户经理、市场经
理、市场部长路径。二是工
资等级晋升。即通过每年的
评优评先,优秀者可以在工
资待遇上有提升。三是横向
发展即岗位的调整。由营销
业务类向机关管理岗位的
调整。目前来看是比较

执法人员如何与零售户沟通

■ 王玉前 张利

近年来,随着烟草专卖管理部门
管理力度的加大,卷烟市场经
营秩序逐步规范,零售户的守
法意识、执法工作配合力度
也逐步加强,大部分零售户
都能做到诚信守法,但也不
乏有一部分零售户,由于他
们年龄、文化层次的关系,
再加上零售户对我们烟草
法规政策了解还不到位,
导致零售户配合度与支
持度较低,如何对待这
类零售户,让零售户更
加配合我们的工作,我
们专卖人员该怎么做呢?
对此,笔者谈谈自己
的一些看法:

首先,勤沟通,诚相待。对待每一
位零售户,我们都要以诚
相待,古语说“以诚待
人、人以诚待之”。零
售户都是以经济利益
为主导,追求利益最大
化。只要他们的利益
不受影响,不受损害,
他们就支持;反之,
如果利益受到影响,
我们文明执法他们也
不会支持。面对零售
户不理解不支持这样
的情况,经过多年的
经验积累,我觉得我
们烟草执法者一定
要在平常工作中主
动与零售户交流沟
通,要充分发挥语言
魅力,讲究谈话技巧,
取得他们的理解。所
以,我们要端正自己
的态度,放下自己的
“官”架子,放下管
理者的身份,主动
与零售户谈心,以
此与他们产生共
鸣,这样才能增进
了解,长此以往,
彼此才能心灵相通。

其次,勤宣传,常普法。专卖
执法人员,在走访市
场时,部分零售户会
不太欢迎,这主要是
因为他们对稽查工
作的职能和目的不
甚了解。因此,这
个时候专卖执法人
员多向零售户和群
众普及烟草法律法
规政策,按照执法
规范,主动出示执
法证件,向零售
户解释清楚来意,
使其明白执法检查
是为守法经营服
务的,而不是和某
个人过不去,让
零售户了解和接
纳。经过反复多次
上门宣传解释,
大多数零售户认
可和接受的,对
烟草稽查工作
还是能较好地配
合和支持的。

第三,勤走访,解难题。有的
零售户常常对烟草
执法检查表现出反
感和厌烦情绪,这
主要是因为我们
执法时机选择不
当、方法运用不
妥造成的。因此,
专卖执法人员
要根据零售户的
实际情况,做到
店内生意红火不
检查,店内有客
人不检查,轻
微违法重教育。
在执法检查中
要用科学的方法
去工作,切实利
用好“APCD”工
作法,对零售
户敏感的重点
区域、重点户,
多实施有效检
查,少搞无目标
性的检查,多
方面地分析每
一位零售户守
法、经营方面
的问题,真正
地去帮他们解
决问题,让零
售户真心地
理解和配合自
己。

第四,勤服务,树形象。一手
抓管理,一手抓服
务,让零售户欢
迎和支持自己,
专卖执法人员
要进一步深化
对“两个至上”
行业共同价
值观的理解,用
优质服务谱
写烟草美丽
乐章。在日常
市场走访过
程中,专卖
执法人员要
积极为零售
户提供法律
宣传和咨
询服务,积
极向零售
户传授真
假卷烟鉴别
技巧和防
范卷烟调
包的方法,
使其免遭
损失。在
管好卷烟
市场的同时,
从零售户
的角度出
发,为辖区
农村客户
送证上
门、送法
上门、送
政策上
门、送服
务上
门,建立
起“便
民、高
效”的
连心
桥,大
家互
相尊
重、互
相了
解,烟
草部
门与
零售
户才
能实
现双
赢共
赢。