

烟草商业卷烟营销标准化建设探索与实践

——以贵州省烟草公司安顺市公司为例

聂 尧

贵州省烟草公司, 中国·贵州 安顺 561000

【摘要】企业标准化是以标准细分和标准归类为基础,旨在获得最佳“秩序”,促进最佳“效益”,其核心是管理提升和管理优化。本文分析了安顺烟草商业卷烟营销标准化建设的现状及存在问题,提出“全方位梳理、全层级协作、全业务覆盖”的标准化建设思路,构建以“业务流程标准、运行规范标准、营销数据标准、基础管理标准”为支撑的“1+4”标准化体系,通过“一体化、规范化、集成化、智能化、科学化”推动卷烟营销标准化建设全面落地运行,确立以标准化引领企业高质量发展的战略路径。

【关键词】卷烟营销; 标准化管理; 高质量发展

卷烟营销新生态价值体系标准化建设是贵州烟草商业营销管理做出的重大战略决策,是持续提高卷烟营销管理水平,增强企业核心竞争力、推进企业转型升级的有效路径。本文以贵州省烟草公司安顺市公司的卷烟营销标准化建设为例,通过全面梳理营销业务流程标准、规范业务运行执行准则、重塑营销岗位职能职责,构建科学化、规范化、制度化的卷烟营销工作标准,探索和践行卷烟营销新生态价值体系路径,以标准化管理推动企业质量变革、动力革新、效率提升。

1 安顺烟草商业营销标准化建设现状及存在问题

1.1 安顺烟草商业营销标准管理现状

烟草行业标准化起于本世纪80年代,1989年全国烟草标准化技术委员会的成立标志着烟草行业进入标准化管理轨道。经过30余年的发展,烟草标准化工作为促进行业的技术创新、管理革新提供了强力支撑。2020年,国家烟草专卖局提出全力推动行业高质量发展,强调补齐行业短板,全面提升软实力,增强中国烟草整体竞争实力。中国烟草公司贵州省公司围绕全国烟草工作会议精神,将软实力提升作为企业高质量发展的加速器,聚集企业管理革新,提出卷烟营销新生态价值体系标准化建设,推动企业向敏捷性组织转变。2021年,在中国烟草公司贵州省公司卷烟处的精心指导下,贵州省烟草公司安顺市公司着力构建以“业务流程标准、运行规范标准、营销数据标准、基础管理标准”为支撑的“1+4”标准化体系,持续推动以“数据驱动、平台赋能、业务贯通、智能运行”为内涵的卷烟营销新生态价值体系全面落地运行。

1.2 安顺烟草商业营销标准管理存在问题

根据麦肯锡的MECE分析法,标准化管理体系需完全穷尽所有业务流程,且流程之间必须相互独立,安顺烟草商业营销标准化管理起步后,核心业务的规范、流程从无到有、从少到多,标准数量和质量显著提高,虽然行业的精益管理和标准化建设取得了长足进步,但在标准体系的系统性、协调性、适用性上仍存在“标准与规范覆盖不全,标准与流程交叉混杂,业务与职责相互割裂”三个方面的问题,这些问题影响和制约了行业高质量发展,成为营销标准化管理的中梗阻。

1.2.1 标准与规范覆盖不全。企业标准化不是以制定标准为目的,而是以解决问题为目的,因此标准化制定过程中首先要考虑的是“够用”和“管用”的问题,安顺烟草商业营销标准化建设过程中从卷烟营销全局出发,根据全面系统、层次分明、科学先进、简便易懂、实用有效的原则对营销业务进行标准细分和标准归类,发现现行标准有业务覆盖不全、部分流程遗漏、规范程序缺失等情况,卷烟营销标准化体系未完全穷尽营销工作中的所有业务和环节。

1.2.2 标准与流程交叉混杂。随着标准化进程的推进,标准数量的逐渐增多,安顺烟草商业营销标准出现标准内容交

叉、重复的问题,部分业务流程未细分到“最小执行单元”,一个流程对应多个标准或一个标准对应多个流程,有流程无标准或有标准无流程等现象,标准化管理本身是在发展和实践中不断提升认识、探索方法、持续改进的过程,运行到不同的阶段都需要结合社会发展实际和企业管理现状进行整合优化。

1.2.3 业务与职责相互割裂。标准化进程受阻的重要原因之一是业务与职责间的割裂,从“纵”“横”两个维度剖析安顺烟草商业组织结构,“纵”向上烟草商业“省-市-县”三个层级的营销岗位职责未覆盖所有业务流程范围;“横”向上卷烟营销业务部门与企业联络相关部门存在部门、人员、业务之间的割裂;另外,营销岗位职责的专业化划分是标准化流程执行的基础,以客户经理为例,其职责涉及客户服务、品牌培育、终端建设、信息采集等多个独立业务单元,笼统的职责归属既不利于标准化管理,也不能充分激发员工潜力,制约企业管理效率提高和质量改善。

2 安顺烟草商业卷烟营销标准化建设的策略

2.1 全方位梳理营销业务流程

贵州省烟草公司安顺市公司以《贵州烟草商业卷烟营销业务运行规范》为蓝本,组织开展与营销业务相关的七个业务部门、六个县级营销业务部业务流程专题调研,全面掌握流程运行现状,准确查找流程漏项、问题堵点、工作难点,制定覆盖营销全业务的标准化业务流程清单。围绕标准化业务流程清单,从纵向和横向两个维度梳理标准化部门职能职责,纵向梳理“省-市-县”业务及职能职责划分,横向理顺营销业务关联部门流程和职能边界,构建业务层次清晰、岗位架构合理的卷烟营销组织机构,纵横贯通形成卷烟营销一体化运行网络。

2.2 全层级协作确保标准适用

成立有决策层、管理层、执行层参与的标准化工作领导小组,打造专兼职相结合的高素质企业标准化管理工作队伍,负责并推行企业标准化管理的全面工作。广泛征集全省各市州营销部门对标准化内容的意见建议,并成立全省营销业务骨干专家评审组,开展标准化集中评审,集全省营销智慧之大成,确保拟定标准与现行业务工作相符,全力构建内容清晰、运行高效、符合实际的标准化体系。

2.3 全业务覆盖建成体系标准

根据全业务统一管理原则,分层级对卷烟营销业务流程进行整体梳理,以价值为导向实现流程优化和改进,着力解决卷烟营销业务开展过程中覆盖不全、流程不清、标准不一的问题,删减繁复流程26个,优化再造关键环节流程标准33个,构建全面覆盖卷烟营销全链条、全业务、全环节的业务流程标准73个,实现省-市-县三级业务运行统一、管控一体、无缝衔接。按照营销“大规范”管理要求,完善营销全业务环节、节点运行规则及规范管理要求,制定业务运行规范62个,

避免形成管理“真空”，切实以规范促标准、以标准促提升。梳理营销数据指标111个，规范指标名称、指标内容、计算口径与数据来源，形成营销信息化标准统一数据语言，统一卷烟营销工作标尺，准确界定卷烟营销统计标准。以高效、精简、高质量为目标，明晰市-县两级卷烟营销组织机构和岗位设置，厘清岗位职能职责，设置卷烟营销专业化岗位，形成边界清晰、分工合理、权责一致、运行高效的基础管理保障标准。

3 安顺烟草商业营销标准化建设落地运行

安顺烟草商业认为覆盖全业务、全流程、全职员的标准化体系是推动卷烟营销市场化趋向改革的关键环节，标准化落地运行是实现卷烟营销在“省-市-县”形成“统一开放、竞争有序、管控有力”的重要保障。

一体化落地，组织职能优化到位。一是落实标准体系组织架构，按照省市县三级梳理职责边界39项、权责边界41项，切实打通职能落地通道。二是根据“四员”岗位设置标准实施专业化分工，设置品牌员、终端员、信息员、客服员四类岗位，全市共设品牌员7个、终端员10个、信息员7个、客服员73个，其中专职岗位78个、兼职岗位19个，实现了市县两级营销组织架构、部门（岗位）职责边界、考核激励机制“三统一”，确保组织职能优化到位。

规范化落地，严格标准执行到位。组织各级卷烟营销部门和岗位全面开展营销标准化宣贯培训，确保各岗位学习标准到位、掌握标准到位。制定市县两级标准化工作指南，明晰岗位具体工作要求、时间节点、输出内容。制定营销标准化运行质量评估办法，开展标准运行监督检查，确保营销标准化体系全员、全流程严格执行到位。

集成化落地，经验成果融合到位。落地黔南现场会“状态调控”、六盘水现场会“1162”规范经营风险防控体系、“43332”卷烟营销监管体系成果经验，打通营销、专卖、物流、财务、计划、内管六个部门监管全过程，实现从规范到运营的全流程、实时、高效监管；落地黔东南现场会“队伍转型”成果经验，通过筑牢队伍转型基础，实现流程顺畅运行、配合协同高效、标准执行到位。

智能化落地，信息互联互通到位。依托智慧平台，整体推动业务升级、服务升级、监管升级，实现信息化与营销标准化体系的互联互通到位。全面运行“黔彩·云”windows端、高标准扫码等功能，开发“黔彩·云”网上课堂，搭建终端物资管控模块，固化部分关键动作和审批流程，推动营销业务信息化。建立卷烟营销数据集成管控平台、卷烟营销中心职能部门业务指标进度看板，对卷烟营销工作目标、计划、执行情况进行跟踪，实现营销管理数字化。

科学化落地，持续改进提升到位。以LESLIE(莱斯利)模型建立科学的市场容量预测方法，促进需求预测准确率持续提升；以多级库存优化精准控制库存，促进货源组织能力提升；以SDM(货源投放测算模型)促进货源投放精准度提升；以终端质量管控手段优化终端资源配置，促进终端建设质量提升；以“黔彩·云”平台功能升级推动零售客户经验交流，促进客户经营能力提升；以流程互通解决专销信息共享堵点，促进专销协同水平提升。

4 结论

标准化建设是安顺烟草商业主动打破舒适圈寻求突破的一次管理革新，是在经济新常态和营销4.0时代背景下，传统组织应对新趋势的颠覆性挑战中的自我变革和迭代更新，这种转型是“预见”和“觉醒”两者的结合，是对市场快速变化的敏锐洞察和组织主动调整破茧蜕变的自我觉知，深化卷烟营销市场化取向改革的同时，释放了改革发展红利。

卷烟营销新生态价值体系标准化建设推动了烟草商业在“业务管控、规范经营、市场开放”三个方面的提升。一是通过构建业务层次清晰、岗位架构合理、流程边界清楚、工作接口顺畅、归口管理规范、运行质量提升的运行体系，在全省统一的卷烟营销管理平台下，通过业务流程和运行规范两大关键，实现了流程统一、标准统一、平台统一的一体化管理。二是通过流程落地和监管平台的有效管控，实现了在严格规范基础上的发展，全面提升了卷烟营销依法依规管理水平，做到价格稳定、库存合理、投放均衡、经营规范；三是有力提升了营销市场化水平，清除了市场壁垒，营造了公开透明、公平竞争的营销环境，提升了卷烟资源配置效率，加快形成了统一开放、规范有序的卷烟大市场。

实践证明，只有高标准才有高质量，卷烟营销新生态价值体系标准化建设过程中，打造“全面覆盖、业务统一、无缝衔接、高效规范”的科学管理标准是实现企业高质量发展的有效路径，有利于形成“统一开放、竞争有序、管控有力”的卷烟营销新格局。

参考文献：

- [1] 沈翀. 浅谈烟草企业标准化管理存在的问题与对策[J]. 致富时代, 2019(05).
- [2] 马茜, 胡清源, 于明芳. 我国烟草标准化工作的回顾与展望[J]. 中国标准导报, 2000, 006: 29-32.

作者简介：聂尧(1989.01-), 男, 汉族, 硕士研究生, 国家二级心理咨询师, 贵州省烟草公司安顺市公司, 主要从事卷烟营销方向研究。