



烟草商业企业标准化信息化流程化管理工程的实施与探索

朱 峰

(江苏省烟草公司南通分公司 经济信息管理处, 江苏 南通 226000)

近几年来, 国家局、省局(公司)在各种场合多次提出了要打造“数字烟草”的概念。为了更好地实施这一设想, 作为烟草商业企业的江苏省烟草公司南通分公司, 结合近几年来在信息化与标准化方面的实践与体会, 就如何在烟草商业流通企业中实施“数字烟草”而作一些实践与探讨, 取得了明显的较果。

在江苏省局(公司)的领导下, 南通烟草分公司近年来在标准化、信息化方面取得了一定的进展, 由此而带来的经济效益与社会效益的提高也尤为明显, 尤其是在2003年, 南通烟草在贯彻实施管理标准化方面取得了扎扎实实的进步, 通过了标准化组织的ISO9001-2000国际标准认证, 获得了江苏省质量管理优秀奖。以抓贯彻标准化为抓手, 各项管理与服务工作达到了不断规范与完善的要求, 管理与服务质量有了明显的提高。南通烟草的信息化工作由于起步早, 领导重视, 近年来一直在各个业务与管理一线发挥着重要的作用, 全区的电子商务平台也一直在发挥着服务与管理的重要作用。信息化工作也曾多次在管理与营销模式的创新方面发挥了很大的作用。

但是, 通过这几年来的信息化与标准化的实施工作, 我们也发现了一些由于信息化与标准化工作相互独立与脱节所造成的问题, 例如: 标准化管理中强调的是各个工作岗位的职责制订与管理, 但岗位与岗位间的关系描述不够清晰, 由于缺少相应的信息软件的支持, 各项工作中的流程控制还无法进行严格的控制, 从而导致日常工作中的工作流程管理强调不够, 容易发生工作中的流程失控与岗位脱节。此外, 信息化在推进的过程中, 也发现了由于岗位职能划分不够明确、流程控制可操作性不强而造成的不规范行为的发生, 从另一个方面也导致了信息化工作与贯标工作相脱节的现象。信息的规范与标准随意性强, 专卖与营销管理的脱节, 缺少规范持久的标准支持等等。

针对以上问题, 我们不是等待, 而是积极地加以探索与实践, 通过对业务流程的整合与严格划分, 通过管理层与技术层的不断探索与实施, 较好地解决了商业企业核心业务层的不断规范与统一。

烟草商业企业(专卖局)目前的主要业务是专卖管理与营销工作, 为了更好地解决好专卖与营销的一体化管理, 首先是在管理模式上不断创新, 提出了“烟草诚信等级”管理的概念, 即就是把专卖的市场管理与营销的客户关系管理相结合, 较好地解决了专卖与营销管理工作的不同之处与统一结合的问题, 管理理念的创新必须依托信息平台的支持, 如果不在信息平台上依靠严格的软件程序加以控制与实现, 是不可能处理好这方面的矛盾与统一的。目前在南通分公司, 专卖管理与营销管理采用了统一的软件系统, 实现了专卖管理与营销管理的统一, 例如专卖中发现的违法客户进行了违法确认后, 软件系统会自动将该客户的归入违规客户的行列, 营销的软件中就无法再实现该客户的订货与服务, 起到了管理与控制的统一。其二, 在守法客户中, 通过信息系统软件的“客户销量与结构”自动统计功能, 将客户进行自动再分类, 对不同类的客户采用不同的标准进行紧俏货源的自动分配与服务, 达到了客户关系管理与专卖诚信等级管理的统一。也体现了烟草公司对客户的公平公正与诚信。

业务流程的整合只是第一步, 第二步就是在各个岗位制定并贯彻工作标准, 建立一整套的完善的标准化体系, 使每一个岗位, 每一个部门, 都有可依照的工作标准, 确保工作质量与时间保证。南通烟草通过几年来的努力, 已经建立了一套完善的各个岗位的工作标准与管理标准, 形成了一个完善的标准化体系。通过几年来的贯彻实施, 起到了很好的效

果，整个公司的工作形成了一个良好的执行机器，不以物换、不以时移、不以人替。

如果把一个企业的运转与一个国家的运转相比较的话，那么国家的运行需要法律来保障，而企业的运转依靠的就应该是一系列的标准化体系。国家的运作需要各个机构的协调来执行，企业的运作也需要各个部门的协调来确保，这种协调也应该有标准，这就应该是我们的标准化流程。标准化流程的严格执行，必须建立在一个统一的信息化软件中，这个软件你可以把它称之为ERP或其它，其实叫什么并不重要，重要的是必须把企业的一整套管理思想与管理标准融入其中，它就是确保我们工作不会偏离标准化轨道的一个实实在在的强制作业，任何人在实际工作中，都无法脱离这个软件来进行工作，从而才能确保了我们的各项工作按设定好了的流程与标准来加入实施。所以我们说，标准化、流程化、信息化是质与量的关系，是管理思想与实际操作的关系，只有最终在信息化的平台基础上，标准化才会得到充分与完全的实施。

目前在烟草行业中，工业企业的标准化流程化信息化的发展已达到了一个较高的水平，但在商业企业中这方面的工作还没有什么成熟的经验可以遵循，南通烟草公司通过近几年来在这方面的探索与付出，取得了一定的经验与效果。也发现了其中所存在的难度与不足，针对存在的问题，我们认为在下一步的贯标工作中，我们尤其要注意标准化与信息化的结合实施，即通过一套符合标准化管理要求的日常的信息管理软件系统，来达到日常管理工作的强制标准化目的。

我们知道，在烟草的工业企业中，由于大量实施了标准化管理要求的各类软件（如ERP、MIS、MES等）而达到了管理的规范与质量的提高。而在商业企业中，由于长期形成的以人为管理着眼点的商业理念，相关的部门缺少必要的沟通与协调，在经营与管理活动中缺少必要的规范与标准。

由于这是一项基础性的工作，涉及面广，对干部员工的要求较高，因而在实际工作中有很大的难度，为此，一般商业企业在实施过程中，建议采用分步实施的办法，划分几个阶段，以达到成果明显、鼓舞士气的作用。

第一阶段：以抓办公自动化为入手，带动人员培训提高、工作习惯的改变等，做好基础管理工作。

标准化信息化流程化，其核心是要通过信息化的软件实施，来达到一种强制的标准化与流程化的实施，所以对软件的操作技能是一个基本的要求。即要求我们的干部员工要达到各自岗位对信息软件的操作能力，所以要开展大规模的培训与操作技能达标工作，而在目前各项以经济运行为中心的工作中，这也需要我们要占用一定的时间来完成，所以，没有一把手的亲自带领与操作，是无法取得成效的。在日常工作中，涉及到各个部门与人员都要有关的工作，只有是办公自动化这一块软件上，所以，如果能结合办公自动化软件的实施与落实，开展好基础培训与操作技能培训，这既是达到了实施办公自动化软件的要求，同时也达到了人员技能提高的目标。

最近，省局公司马上要在全省分公司单位推进办公自动化系统的实施，我们也可以在省局公司领导的推动与支持下，借助办公自动化系统的实施与突破，把贯彻标准化体系的工作进一步推向前进。

第二阶段：以抓现有信息系统的整合为入手，整合各部门独立使用的各个信息系统，以达到各系统的统一化与流程化。

这一阶段的工作要求我们对各个业务环节做充分与细致的调查研究，对现有的各个业务流程作出一个可视化的精确的描述，其主要的目标是形成一整套的业务处理流程图，使我们的各个岗位人员可以通过这些流程图一目了然地了解我们现有各道工序的走向及各岗位间的关系。同时，通过对现有信息系统的改进，使之更适应管理流程化标准化的要求，通过信息系统的实施，达到标准的强制实施。

这一阶段的工作其实质就是要理出企业现有主要业务的管理流程，以图形或文字的方式进行描述，使管理者清晰地看到每一个岗位的职责与各岗位间的流程关系，变单一独立的岗位管理为着眼于流程的系统管理。

第三阶段：对现有的流程进行优化与整合，同时改造现有的信息系统软件，使之符合各岗位的标准化及相互间的流程化管理。

在制订并描绘出现有各项业务流程的基础上，就是要分析现有流程中的不合理之处，并作出调整与改进，其主要目的是使我们的各项业务流程更合理、成本最低、效率更高。

在这一阶段中，我们可以结合信息系统的重新整合与开发，对各岗位人员的日常工作全部达到信息化管理，同时通过对各岗位信息化功能的划分与权限控制，来实现标准化的强制实施。

总之，标准化与信息化，是我们提高管理水平的不可缺少的二大工程，它们有共性之处，也有其各自的特点，应该这样来理解：标准化是管理的核心、规范与思想，而信息化是标准化管理的具体操作与实施。由于这项工作是一项基础性工作，涉及面广，对业务的核心要求高，其成效也不易在短期内凸显，人们总是会这样与那样地习惯于原有的模式，因而难度与阻力也会很大，所以要求我们的各级领导必须充分重视与亲自参与，方可实现突破，达到目的并见到效果。

虽然企业标准化信息化流程化的工程实施面临很大的困难与压力，但这是发展的所需，也是提高企业核心竞争力的必经之路，我们相信，在国家局、省局公司领导的支持下，在南通烟草公司领导的带领下，经过我们全体员工的共同努力，我们一定会把企业的标准化信息化流程化这一管理工程实施到位，使我们的企业管理达到一个现代化的管理水平，去面对未来的挑战，去迎接更加辉煌的明天。

作者简介：朱峰，男，江苏省烟草公司南通分公司经济信息管理处处长、计算机工程师，主要从事计算机应用开发与管理。