

烟草商业企业如何开展流程建设探析

杨云^[1] 贺帅^[2] 王亚楠^[1] 王高强^[1]

(1. 山东潍坊烟草有限公司坊子营销部, 山东 潍坊 261200;

2. 山东潍坊烟草有限公司, 山东 潍坊 261000)

摘要 在社会经济不断发展和管理升级需求日益旺盛的背景下,烟草企业同样也面临着一系列管理模式层面的改革压力和困境。因此,需要彻底摒弃粗放式管理模式,通过在企业内部大力推行流程建设、不断优化业务流程,实现业务流程系统化、规范化、现代化建设,才能更好地解决发展难题,提高企业核心竞争力,推动烟草行业高质量发展。本文立足于烟草商业企业实际,探讨烟草商业企业如何开展流程建设,以期为烟草商业企业的发展提供有益帮助。

关键词 烟草商业企业 企业管理 流程建设

中图分类号: F279.2

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2022)09-0058-03

当前,受消费升级、市场更新等多种因素叠加影响,烟草商业企业面临一系列发展问题,需要企业加强内部管理,将精细化管理作为提高自身管理水平和工作效率的主要途径和核心工作。对此,烟草商业需要引入流程管理,通过对业务流程进行优化处理,进一步强化流程建设,以此整合管理资源,提高管理水平,明确各个工作过程中的接口,细化岗位职责和内容,从而实现流程的增值,最终提高企业自我管理水平和创建良好的业务流程运行机制。^[1]

1 烟草商业企业流程概述

随着思想认识的逐步深入和理论实践的不断融合,流程建设主要分为以下三个阶段。第一个阶段是建立具体业务层面流程。这一阶段更多的是写明每项业务的工作步骤,明确干什么、谁来干、怎么干的问题。第二个阶段是将机制层面的管理模式融入流程管理,也就是明确谁来管、管什么、怎么管的问题。这一任务的提出既是基于对流程认识的持续深化,也是发挥流程载体作用,提升企业管理水平的必由之路。第三个阶段是流程高质量建设阶段,即对整个流程体系进行不断优化完善,找到最有效率、最具活力的流程建设之路。这就需要企业的每一名员工明确流程工作方向和重点,优化运行管理,创新和完善企业管理机制,推动企业管理转型升级,提升企业核心竞争力和发展软实力。^[2]

2 流程建设的背景和原则

2.1 背景

第一,为了规范企业管理。虽然烟草商业企业已经创建了各项管理制度,但由于制度主要用来“管人”,

精细化程度不高,没有规范具体的业务流程、实施过程,导致具体工作中较易出现问题。且因为制度更新较快,改革较快,无法有效指导岗位工作,导致烟草商业企业存在重复管理的问题。

第二,为了提升业务运行效率。因为烟草商业企业流程复杂,工作环节较多,因而会造成业务流程和管理工作结合程度不高、缺乏指导作用等问题,因此需要引入流程建设来改善和解决以上问题。

2.2 原则

第一,以流程为方向。烟草商业企业需要创新原有的以职能为导向的管理模式,注重提高管理水平和业务流程运行效率,采用新的方法对业务流程进行优化,精细化处理,发现各环节中产生的问题。通过标准化作业、精细化管理等一系列先进的管理方法,对流程进行优化处理,解决各种繁杂、浪费、复杂矛盾问题,以此确保企业生产效率的提升,确保企业流程高效运转。

第二,以顾客为对象。任何企业的各项生产经营活动都需要以顾客服务为中心,注重体现顾客价值,满足顾客需求,对此,烟草商业企业也需要对流程进行再造、更新、完善,以此更好地为顾客服务。从顾客的角度出发,重新定义业务流程的价值链,通过绘制价值流程图,采用先进的管理工具,对营销服务、专卖管理、物流配送、成本费用控制等价值链各个环节进行综合分析、精简处理,以此把握增值步骤和当前的非增值步骤,有效解决其生产运行过程中产生的各种浪费问题。

第三,以目标为导向。每项工作的开展都有明确

的目的。开展流程建设时,必须要明确开展该项工作的最终目的,也就是执行该项流程的管理目标,每个流程都应围绕流程目标进行设计和完善。

3 流程的运行过程

3.1 流程评估分析过程

第一,做好系统调研现状评估工作。烟草商业企业需要对现行的流程进行综合评估和分析,了解流程运行过程中的各种问题现象,以此把握流程建设的重点、目标和方向,确保流程在建设后需要达到的效果。在调研评估流程的过程中,需要对流程中繁杂、缺失的环节进行处理^[3]。在流程优化的过程中,需要把握企业发展现状、行业总体情况、省局和市局新增或者改善的制度和规范等,以此对流程进行系统化。

第二,完善制度流程分析。根据各岗位工作内容、业务特点,对各部门、各岗位的工作职责、管理事项、服务事项、制度运行情况进行处理和调整,对现有的流程进行重新梳理与整合,重新构建原有流程的脉络和关键性流程,把握流程中的根本性问题。在流程建设的过程中,需要涉及的部门、单位、人员都需要加强重视,可以从以下几个角度去对流程进行分析:流程运行过程中是否过于复杂,如果存在复杂现象,需要进行精简处理;业务活动进行过程中是否有更高效、更高质量的需求,通过采用先进的工具进行处理,把握流程之间的逻辑关系,各个流程环节的前后关系,通过调整是否可以达到目标;流程的责任者需要明确自身职责,通过改变活动形式和活动内容,促使流程更加可靠。^[4]

3.2 流程优化过程

第一,优化设计工作流程。需要对现存的流程进行优化设计,通过系统化分析了解流程中的问题,根据确定的目标对现有流程的不足进行分析,在坚持精简处理原则的基础上,对原有的流程进行改进,重新设计流程,设计出精简核心的流程。处理非增值流程,减少一些重复、不必要的流程环节,以此构建新的流程模型。

第二,业务流程规范处理。企业各部门需要明确工作职责,根据相关制度、法律法规、程序、标准等要求,对现有的工作流程进行科学编制,并对编制情况进行检查。对于已经完成编制的业务流程,需要明确职责,根据规章制度规范要求完善,还没有编制的工作业务流程也需要根据规章制度进行编制。在编制过程中,如果没有制度规范作为依据,需要制定相应的标准,完善规章制度,明确要求,在修订业务流程时也需要坚持一定的原则。在优化的过程中,禁止进行盲目处理,

简化其中较为复杂、繁琐、不必要的环节,对一些流通性不高的环节可以取消,禁止随意删减流程,确保流程体系高效运行。

3.3 流程实施过程

第一,对新的流程进行评估评价。根据设定的目标和基础条件对新流程进行评估,主要对流程的简便性、时效性、可靠性进行评估,定期对流程的运行情况进行监督观察,要求员工根据制度规范来执行流程标准,确保业务流程系统化运行。

第二,企业需要加强对员工的培训和新流程的宣贯工作,组织员工学习新流程业务制度规范,确保员工严格根据相关标准执行流程制度,以此实现流程运行的自动化、体系化,最终确保流程标准科学落实。

4 烟草商业企业如何开展流程建设

4.1 业务流程整合信息化建设

第一,明确目标。烟草商业企业需要加强业务流程整合信息化建设,利用信息技术创建一体化业务流程管理平台,以此构建多层次,多方面地面向企业的流程整合和监控体系,以此满足信息管理者、业务管理者、业务操作者的工作需求,通过集成化处理,信息预警等提高业务流程效率。^[5]

第二,加强功能建设,通过创建流程管理平台,完善各项功能。查询功能,工作人员可以通过系统构建流程定义,试图通过流程管理平台了解用户在各个时间段参与流程的情况、效果、工作人员处理工作的情况,并了解系统中各个关键节点具体工作的实际内容;集成功能,烟草商业企业流程信息化建设的过程中,可以对系统中分散的流程进行整合,优化处理,促使其成为一个标准的流程,确保各跨流程,分流程之间有效衔接;监控功能,烟草商业企业在信息化建设的过程中,需要对各个业务阶段进行监控,了解业务完成情况,比如预警信息反馈情况,流程案例运行情况等,通过全过程监控,了解流程在哪个环节过程中出现的问题、已经运行的环节的效果等。

第三,设计实现思路。需要对独立运行的业务流程进行管理,通过平台确保其驱动系统流程化运行的同时,也可以通过业务流程管理平台进行整合信息反馈,了解流程各个运行环节。参与者在平台接收到信息后可以驱动该系统进行可靠化、标准化运行,确保系统和子系统之间同步运行,此外,通过业务流程管理平台,也可以了解各独立系统流程,运行数据信息,并获取系统推送的信息。

第四,设计要点。烟草商业企业在业务流程整合、

信息化建设中需要准备好各项工作,完善基础条件,需要注重以下几点问题:具备完善的信息化架构。企业需要创建面向全企业的体系结构基础架构,确保企业信息系统可以将业务流程和基础系统任务进行对接。确保系统中的服务信息,通过一种通用的方法进行交互,以此提高业务流程效率,节约企业人力、物力、财力资源;提高系统的自我更新能力。企业需要对信息系统的改造能力进行完善,对原有的应用系统、流程管理工具进行改造,促使其融入业务流程管理平台中;树立循环管理理念。烟草商业企业需要制定流程发展战略,流程设计,流程实施,流程监控的循环管理理念,确保企业级业务流程实现整合,科学制定流程计划,检查计划执行情况,制定流程发展战略,将战略目标分解为流程运行体系目标,通过流程战略的落实确保目标的实现。制定流程战略实施计划,对业务流程进行梳理,优化处理,完善企业组织结构信息系统,将其具体落实到业务流程中,最终对流程进行规范化管理,把握监控效果,以此科学分析流程的绩效和完成情况。^[6]

4.2 建设流程优化体系

第一,加强流程优化模式设计。烟草商业企业需要根据循环理论要求,采用各种工具,了解流程的优化切入点,以此设计流程优化模式,采用一定的方法明确优化步骤后梳理流程,把握流程细节问题,明确流程优化内容。为了简便操作,需要通过调研了解用户需求,对现有的流程效果进行分析,以此明确改进流程,并预测流程优化后的结果,了解首先需要解决的问题,以此对流程进行审视。对于已经完成优化的流程需要将其和原有的流程进行对比分析,采用新工具进行精细化处理,对于新设计的流程需要将其内容信息录入到记录中,进一步优化细节问题。最后实施流程,检查实施效果,在公布后需要进一步改进。

第二,流程管理体系优化实施和分析。首先需要流程进行分类,对各实施方案进行分析,烟草商业企业可以对主营业务流程进行分析、绘制,以战略目标为起点,将战略和目标作为基础点,将运营流程可以分为市场监管、市场营销和服务、供应链运行、人力资源开发和管理、信息技术管理、资源和财务管理、企业风险处理、内外关系处理、业务能力提升等。通过以上精细化分析可以对已经改进的策划环节下的思维导图进行处理,对一些分部门、跨业务流程职责进行明确,根据流程优化清单进行处理,如果在实际应用中发现了问题则需要采用互联网根据要求进行应用,后对流程管理新模式实施效果进行分析。

第三,对流程管理模式效果进行分析。烟草商业企业已经制定了自身的流程优化管理模式,并将成果推广到了多个领域,以此对流程进行分类,方案分析,编制流程分类表、职能对应表等。且对新标准策划进行更新、完善,通过对其效果进行分析发现,流程管理水平和质量都得到了显著的提升,有效解决了跨区域职能管理问题,提高了业务效率。比如,烟草商业企业通过将客户订购的新品需求和意见的采集时间进行了调整,大大提高了工作效率,并提高了新品的投放货源率;在一定程度上优化了财务审批报销流程,提高了财务人员的审核效率。

第四,制定流程标准体系,实现流程的精准化管理。烟草商业企业可以构建流程标准体系,将其作为自身的一个先进、可靠的管理工具,帮助企业精准定位,处理好和其他工具之间的关系,以此明确流程标准体系和质量管理之间的关系。处理好方法、标准、路径、目标、载体之间的关系,确保应用和载体之间有效对接,相互促进,最终践行精细化管理理念,以此确保流程建设目标的实现。

5 结语

总之,烟草商业企业需要加强流程建设,注重对现有的流程进行优化和标准化建设,以此确保流程体系的精简,运行的高效、科学,有效发挥流程的作用,科学处理各项工作,确保企业健康发展,不断提高企业管理水平。总之,流程建设是一个综合、系统化、动态化的过程,在此过程中,烟草商业企业需要科学设计和细化措施,做好流程分析、设计、优化、建设工作,以此来提高企业的核心竞争力和发展软实力。

参考文献:

- [1] 刘芳,吉敏.烟草商业企业对标管理体系建设探索[J].中国农业会计,2022(05):35-38.
- [2] 王金凤,郑成德,张洪利,等.数字化下烟草行业流程管理评价模型构建研究——以山东烟台烟草有限公司为例[J].财务管理研究,2022(04):9-20.
- [3] 殷乐,王星懿.浅谈烟草商业企业国有资产管理数字化转型[J].中国产经,2022(06):90-92.
- [4] 蒋兴恒.基于高质量发展目标的烟草工业企业统计管理体系创新研究[J].滁州职业技术学院学报,2022,21(01):51-54.
- [5] 刘潇.地市级烟草商业企业管理创新体系研究[J].商业文化,2022(07):88-90.
- [6] 金绿玉.浅议地市级烟草商业企业流程优化体系建设——以定西市烟草专卖局(公司)为例[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2020(09):112-113.