

ICS 65.160
A 10
备案号:19370—2007

YC

中华人民共和国烟草行业标准

YC/T 206—2006

卷烟销售网络业务规范

Guide for cigarette distribution

2006-10-13 发布

2006-10-13 实施

国家烟草专卖局 发布

中华人民共和国烟草
行业标准
卷烟销售网络业务规范
YC/T 206—2006

*

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街16号
邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/16 印张 6.75 字数 210 千字
2007年4月第一版 2007年4月第一次印刷

*

书号: 155066·2-17465

如有印装差错 由本社发行中心调换
版权专有 侵权必究
举报电话:(010)68533533

目 次

前言	V
引言	VI
1 范围	1
2 总则	1
2.1 原则	1
2.2 组织	1
2.3 总流程	2
3 营销管理部门	5
3.1 组成及主要业务单元	5
3.2 营销管理部门机构设置及职能	5
3.2.1 营销管理部门职能	5
3.2.2 岗位职责	5
3.3 营销管理部门的业务流程	9
3.3.1 营销管理部门综合流程	9
3.3.2 卷烟采购流程	10
3.3.3 电话订货流程	20
3.3.4 品牌管理流程	28
3.3.5 综合信息流程	34
3.3.6 客户关系管理流程	37
3.4 工作要求	44
3.4.1 营销调研与市场预测	44
3.4.2 品牌培育和促销	45
3.4.3 零售客户分类及服务标准	45
3.4.4 卷烟采购	49
3.4.5 工业企业的分类及服务	50
3.4.6 品类管理	51
3.4.7 电话订货	52
3.4.8 客户经理的管理和考评	54
4 配送部门	55
4.1 组成、主要业务单元及业务系统	55
4.2 配送部门的职能、岗位设置及综合流程	56
4.2.1 职能及岗位设置	56
4.2.2 岗位职责	57
4.2.3 配送部门综合流程	57
4.3 储配部	58
4.3.1 职能	58
4.3.2 岗位设置	58
4.3.3 岗位职责	58

4.3.4	业务流程	59
4.3.5	工作要求	64
4.4	送货部	65
4.4.1	职能	65
4.4.2	岗位设置	66
4.4.3	岗位职责	66
4.4.4	业务流程	66
4.4.5	工作要求	72
5	信息部门	74
5.1	主要任务及业务单元	74
5.2	职能	74
5.3	岗位设置	74
5.4	岗位职责	74
5.4.1	信息部门经理工作职责	74
5.4.2	系统管理员工作职责	74
5.4.3	网络管理员工作职责	74
5.5	业务流程	74
5.5.1	卷烟营销网络信息系统框图	74
5.5.2	营销网络信息流程	75
5.5.3	信息化管理流程	76
5.6	工作要求	80
5.6.1	信息化建设	80
5.6.2	信息系统维护	80
5.6.3	信息设备、设施管理	81
5.6.4	技术(设备)档案资料的建立和归档	82
5.6.5	信息技术培训	82
6	资金结算部门	83
6.1	业务单元	83
6.2	职能	83
6.3	岗位设置	83
6.4	岗位职责	83
6.4.1	结算员工作职责	83
6.4.2	稽核员工作职责	83
6.5	业务流程	84
6.5.1	资金结算综合流程	84
6.5.2	采购结算流程	84
6.5.3	电子结算流程	84
6.5.4	现金结算流程	85
6.6	工作要求	89
6.6.1	与工业企业的采购订单结算	90
6.6.2	与零售客户的资金结算	90
6.6.3	异常(应急)业务处理	92
7	督察考评部门	93

7.1	业务单元	93
7.2	职能	93
7.3	岗位设置	93
7.4	岗位职责	93
7.4.1	督察考评部门经理工作职责	93
7.4.2	督察考评员工作职责	93
7.4.3	投诉受理员工作职责	93
7.5	业务流程	94
7.5.1	督察工作流程	94
7.5.2	岗位关键业绩指标考评流程	94
7.5.3	客户意见处理流程	95
7.5.4	服务改进流程	95
7.6	工作要求	100
7.6.1	督察考评	100
7.6.2	客户满意测评	101
7.6.3	客户意见处理	101

前 言

本标准由国家烟草专卖局提出。

本标准由全国烟草标准化技术委员会(TC 144)归口。

本标准起草单位:大连市烟草公司、安徽省卷烟销售公司、杭州市烟草公司、成都市烟草公司、太原市烟草公司、上海烟贸中心、厦门市烟草公司、南通市烟草公司、中国烟草标准化研究中心。

本标准主要起草人:何泽华、田忠振、张志伟、王宏、金纯、胡存忠、毕长敏、方祖英、董文彦、郑文宾、项瑞明、戴焯、王轶楠、郭天龙、吕雁麒、段培力、张仲义、蒋志青、冯茜、张雪松、张菲斐、张行、潘建英、张少华、陈奕瑾、章福祥、董桂林、徐海林、庄建发、唐玉平。

引 言

中国烟草伴随着国家改革开放的步伐成长壮大,当我们叩响 WTO 之门之时,又迎来了经济全球化的挑战和再次发展的希冀。直面未来竞争,国家烟草专卖局把卷烟销售网络建设作为一项战略性工程,通过行业上下十年如一日的不懈努力,一个现代化的全国统一、分级管理的卷烟销售网络已初具规模。然而,围绕“深化改革,推动重组,走向联合,共同发展”的行业主要任务,实现创建国际一流水平卷烟销售网络的目标,提高烟草行业的总体竞争实力,保持行业持续、稳定、协调、健康发展,如何坚持专卖体制下市场取向的改革,进一步提高网络市场化水平,提高网络服务客户、培育品牌、控制市场、科学管理的能力,努力实现“三个满意”,全面实现传统商业向现代流通的转变;如何促进全国网建工作在统一框架下整体推进,全面提升,构建覆盖城乡、功能完善、优质高效、经济实用的卷烟销售网络;如何构建以地市级烟草公司为经营主体的网络新格局,使销售网络的组织构架、业务流程和工作要求有章可循,培育充满生机与活力的市场营销主体等等,已成为网络建设向深层次继续推进中亟待解决的问题。为了促进形成全国统一、规范有序的网络,更好地指导行业网建工作,在国家烟草专卖局姜成康局长、何泽华副局长的高度重视和指导下,中国卷烟销售公司组织编撰了《卷烟销售网络业务规范》(以下简称《规范》)。

《规范》本着客户需求确定流程模式、流程决定组织职能、组织配置企业资源的基本思想,以客户需求为导向,构建全新的、支撑下一步发展需要的网络构架,各部门的职能有了准确的定位。通过对网络业务流程的再造,使企业在运作过程中部门间、员工间有更好的互动、协调、沟通,最大程度地满足客户需求。《规范》中的管理流程通过纵向整合,使网络机构扁平化,决策层、管理层、执行层界定清晰,职责明确,以提高工作效率。业务流程通过横向链接,使资源合理配置,并达到管理、技术、经验和信息的共享。从内部流程来看,把复杂的事务留给管理层,把明确的任务布置给执行层,通过“后台”对“前台”的有力支持,把优质的服务提供给客户,体现了“三个满意”的网建宗旨。《规范》中的业务流程起始于客户,终结于客户,融入了按零售客户订单供货的思想,从了解需求、引导消费、订单采集、卷烟采购、货款结算、物流配送到售后服务,构成了一个从客户需求、卷烟营销到满足于客户的循环过程,建立起新型的批零关系、工商关系。

《规范》中的商流、物流、资金流、信息流是一个完整的、不可分割的体系。商流涵盖从采购到销售的全过程,是网络业务的核心。通过服务营销,从以往注重单个企业的自身发展向注重供应链各环节的共同发展转变,使企业内外价值链上的每个环节都在接受上一环节贡献的价值,并向下一环节贡献价值,达到企业和客户同生共赢的目的。地市级烟草公司在配送部门建设中,应立足长远发展、科学规划、合理布局、降低成本、提高效率,更好地服务市场。资金流是企业的命脉,《规范》中对资金流实行全程监控,有利于企业的规范运作、提高资金使用效率和降低风险。信息流是企业业务流程的载体,指示着物流的方向,监督着资金流的流量,辅助着企业管理整体运作,商流、物流、资金流通过信息流的融合,形成完整的环路,实现“三流畅通、四流汇通”。通过统一订单、统一结算、统一配送、统一信息平台,将卷烟营销、物流配送、市场管理有机结合起来,减少卷烟流通中间环节,实现各种资源共享。这种“四统一”的新业务模式通过在更多商品间分摊固定成本,提高可变投入生产率,减少库存资金占用,缩减流通管理成本,增加边际收益率,实现企业规模经济和核心竞争力的提升。

《规范》分为总则、营销管理部门、配送部门、信息部门、资金结算部门、督察考评部门六个部分。根据不同岗位层面分别设定了部门职能、岗位设置、岗位职责、业务流程和工作要求。

《规范》着眼于取消县级公司法人资格,以地市级烟草公司为单位培育充满生机与活力的卷烟市场经营主体,突出客户关系管理和服务营销,充分发挥服务客户、培育品牌的网络功能,更加灵敏地反映市场、有效地控制市场、高效地服务市场。通过资源系统整合、组织机构重组、业务流程再造、服务要求设

置、操作规范统一、企业管理创新,建立机构扁平化、分工专业化、流程科学化、服务规范化的现代化卷烟销售网络模式。

《规范》本着体现前瞻性和导向性的原则,在认真地分析、对比和总结网建先进单位的运行模式和做法的基础上,经过实地考察、广泛征求意见、反复研究讨论、数易其稿而成,是全行业多年来卷烟销售网络建设经验的总结和提升。《规范》具有科学规范、切合实际、与时俱进、简洁实用和可操作性强的特点,对全行业网建工作的整体推进、全面提升具有重要的指导作用。

卷烟销售网络业务规范

1 范围

本标准规定了地市级烟草公司卷烟销售网络的组织机构、业务流程、工作要求。
本标准适用于取消了区县公司法人资格的地市级烟草公司。

2 总则

2.1 原则

坚持烟草专卖法立法宗旨,维护国家利益和消费者利益。

坚持专卖制度下市场取向的改革,注重自律与效率,提高网络市场化水平。

2.2 组织

2.2.1 机构

本规范组织机构主要指地市级烟草公司网络业务运行中涉及的有关机构。机构的设置应以客户需求为导向,体现精简、效能和扁平化,分工与协作,责权一致及流程驱动组织的原则。地市级烟草公司的其他组织机构应按上级有关规定进行设置。卷烟销售网络组织结构示意图见图1。

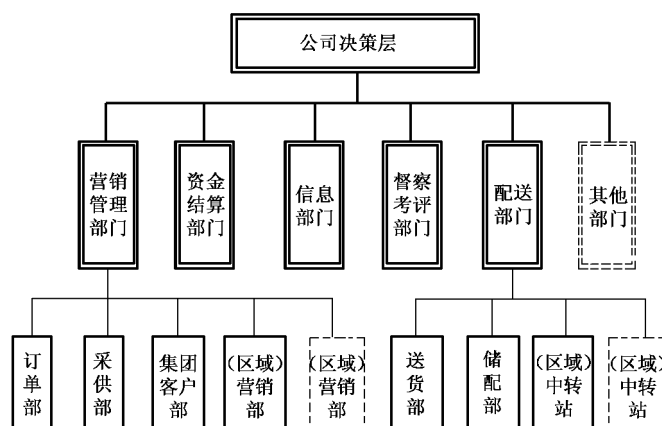


图1 卷烟销售网络组织结构示意图

——营销管理部门可根据本单位的辖区面积、人口和客户分布情况等因素,本着整合市场资源、降低经营成本、提高经济效益的原则,按照现有区(县)行政区划下设(区域)营销部,也可以打破当地行政区划进行设置。

——配送部门采用“一库式”¹⁾配送模式。对配送中心的规划、建设和改造,应充分考虑投资成本、交通状况、配送半径、客户数量及区域经济等因素,尽可能地利用现有的仓储配送资源,避免浪费。

对于辖区面积较大、送货距离较远、环境较为复杂、交通条件较差、配送成本较高的地市级公司,应从实际出发,设置配送分库或区域中转站,由配送中心统一管理。配送分库可以保持适量库存,根据订单信息分拣送货。区域中转站无库存卷烟。

各地市级公司应结合本单位的配送半径、客户密度、地理环境、交通条件、车辆状况、送货时间、配送成本等实际情况,采用适宜的配送方式。

¹⁾ 一库式:以地市级公司为单位建立配送中心,整合资源,实行统一配送到户。仓库一般要求只设立一个,如果因客观需要设立分库的,应当集中数据库,在统一的信息平台上实行出入库管理。