

ICS 65.160  
X 85  
备案号:49525—2015



# 中华人民共和国烟草行业标准

YC/T 536—2015

---

## 打叶复烤企业分层管理规范

Specification of level management in leaf tobacco manufacturers

2015-04-18 发布

2015-05-15 实施

---

国家烟草专卖局 发布

## 目 次

前言 .....	III
引言 .....	IV
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 分层管理模式 .....	1
4 总要求 .....	1
5 综合管理要求 .....	2
6 加工业务管理要求 .....	3
7 资源保障管理要求 .....	6
附录 A (资料性附录) 打叶复烤企业职能结构 .....	8
附录 B (资料性附录) 职能分层管理划分 .....	9
附录 C (资料性附录) 目标管理流程 .....	11
附录 D (资料性附录) 安全管理工作流程 .....	12
附录 E (资料性附录) 内部专卖管理监督流程 .....	13
附录 F (资料性附录) 审计管理流程 .....	14
附录 G (资料性附录) 创新管理流程 .....	16
附录 H (资料性附录) 标准化管理及体系建设流程 .....	17
附录 I (资料性附录) 加工计划管理流程 .....	18
附录 J (资料性附录) 烟叶仓储和物流管理流程 .....	19
附录 K (资料性附录) 生产管理流程 .....	20
附录 L (资料性附录) 客户服务流程 .....	21
附录 M (资料性附录) 人力资源管理流程 .....	22
附录 N (资料性附录) 财务管理流程 .....	23
附录 O (资料性附录) 投资和采购管理流程 .....	25
附录 P (资料性附录) 信息化管理流程 .....	27
参考文献 .....	28

## 前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

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企业分技术委员会(SAC/TC 144/SC 4)归口。

本标准起草单位:中国烟叶公司、中国烟草标准化研究中心、云南烟叶复烤有限责任公司、贵州烟叶复烤有限责任公司、湖北烟草金叶复烤有限责任公司、华环国际烟草有限公司、天昌国际烟草有限公司。

本标准主要起草人:吴洪田、郑安、陈连芳、崔焰、李青常、付航、孙俊如、汪海生、付伟涛、张雨露、何振国、黄永云、王婷、周业孝、王磊、晏柳。

## 引 言

目前,打叶复烤企业重组整合任务已经完成,重组整合后打叶复烤企业管理幅度变宽,管理难度加大,面临着组织结构设计、职责划分、流程优化整合等新的问题,各企业在管理实践中缺乏标准参照,需要在行业统一层面,立足于打叶复烤企业的管理运行特点和管理实际需求,制定打叶复烤企业分层管理规范。通过规范制定,清晰定位公司总部和复烤厂基本职能,明确公司统一管理和复烤厂分层管理基本内容和管理要求,规范企业的管理行为,发挥规模经营和资源整合优势,提高打叶复烤企业管控运行科学性。

# 打叶复烤企业分层管理规范

## 1 范围

本标准规定了打叶复烤企业分层管理模式、总要求及综合管理要求、加工业务管理要求、资源保障管理要求。

本标准适用于多点生产的打叶复烤企业,单点生产的打叶复烤企业亦可参照执行。

## 2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件,仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/T 23220—2008 烟叶储存保管方法

GB/T 24001 环境管理体系 要求及使用指南

GB/T 28001 职业健康安全管理体系 要求

YC/T 146 烟叶 打叶复烤 工艺规范

YC/T 147 打叶烟叶 质量检验

YC/T 297 打叶复烤企业标准化工作的要求及评价

YC/T 384.1—2011 烟草企业安全生产标准化规范 第1部分:基础管理规范

YC/T 384.2—2011 烟草企业安全生产标准化规范 第2部分:安全技术和现场规范

YC/T 384.3—2011 烟草企业安全生产标准化规范 第3部分:考核评价准则和方法

YC/T 481 打叶复烤加工服务规范

## 3 分层管理模式

打叶复烤企业实行一个法人、多点(复烤厂)生产的运营管控模式,包括公司和复烤厂两个层级的分层管理。公司是管理控制、计划安排和资源提供主体,复烤厂是生产加工主体。打叶复烤企业应按照精简高效、权责一致、管控有力的原则,依据职能定位和管理幅度,科学设置组织机构,职能结构参见附录A。

## 4 总要求

4.1 依据打叶复烤企业生产经营特性,将管理活动分为综合管理、加工业务管理、资源保障管理三类。职能分层管理划分参见附录B。

4.2 综合管理采用自上而下路径推进管理活动,确保法律法规和其他要求得到贯彻执行。主要包括目标管理、安全管理、内部专卖管理监督、审计管理、创新管理、标准化管理。公司本部负责制定中长期发展规划,明确阶段性或年度目标任务,应制定审计、安全、创新、标准化等管理制度,贯彻执行行业专卖法规;复烤厂应分解工作任务和目标,制定实施方案,组织本厂的生产经营及管理活动。

4.3 加工业务管理应发挥公司和复烤厂两级作用,确保质量、成本、效率和客户需求得到最大限度的实现。主要包括加工计划管理、烟叶仓储及物流管理、生产管理和客户服务管理。公司应制定生产加工、