

卷烟产品研发项目管理模式分析

梁剑寒

福建中烟工业有限责任公司，福建厦门，361001；

摘要：随着烟草行业的高质量发展，在卷烟产品研发方面，研发人员更关注卷烟产品的质量，要构建完善的产品研发管理模式，以此使卷烟产品在当前的市场中更具有核心竞争力。因此，本文通过阐述卷烟产品研发项目管理模式的概念、环节以及优势，分析目前卷烟产品研发项目管理模式的实施现状，并在问题分析的基础上，对模式优化策略进行探究，提出以市场需求为导向，开展卷烟产品定制化研发；以流程为动力，构建创新性产品研发模式；以团队协作为要点，推动研发团队建设；以技术创新为引擎，提升卷烟产品研发专业化水平。

关键词：卷烟产品；研发项目；管理模式；优化策略

DOI: 10.69979/3041-0673.25.01.019

众所周知，当前烟草行业市场竞争力在逐渐加剧，对烟草产品进行开发，尤其涉及卷烟产品的研发，要利用现代化的管理手段，采用项目管理的模式，对卷烟产品研发体系进行完善，推动烟草企业产品研发能力的持续提升。但是当前卷烟产品研发项目管理模式实施过程中，仍存在着一系列的问题，比如产品研发没有以市场的需求作为导向，缺乏跨部门之间的合作，技术更新不到位，产品研发管理没有形成完善的管理制度等。针对具体的问题，推动项目管理模式在卷烟产品研发中进行合理运用，可以提高研发的效率和质量，并对烟草企业研发风险进行有效的规避，促进烟草企业的持续健康发展。

1 卷烟产品研发项目管理模式概述

1.1 概念

所谓卷烟产品研发项目管理模式是从卷烟产品构思、设计、生产到销售的全生命周期各环节进行系统化、规范化的管理。在这种模式下，对卷烟产品进行研发，可以达到高效生产的目标，使所生产的产品更满足市场的需求。

1.2 环节

在卷烟产品研发过程中，采用项目管理模式，其具体的环节主要有五个方面：在项目准备阶段，要明确卷烟产品研发的预期成果，跨部门对项目团队进行建设，并制定研发的具体计划和项目表。在调研阶段，选取市场调研的方式，了解消费者对卷烟产品的需求，输入研发的过程中，为不同人群的需求满足奠定基础。在设计

与开发阶段，研发人员根据调研的结果来进行产品的开发，如对卷烟配方进行设计，对生产工艺进行优化，对包装理念进行更新等，以此更好地推动产品核心竞争力的提升。在测试环节，对研发的产品进行实验室测试，确保产品的安全性，再对产品进行规模化生产。产品上市前通过制定合理的销售计划，使卷烟产品在项目后期能够持续地进行监控与评估，了解用户的反馈，以此来对后续的研发项目进行进一步的创新。

1.3 优势

在卷烟产品研发项目管理模式下，要明确其具体的优势。其一，加强资源的合理配置，根据项目管理各阶段的需求，对烟草专业人员进行精准配置，可以发挥人才的专业优势，同时，对研发所需的设备与材料进行统筹安排，也可以提高资源的利用效率。其二，对研发目标进行明确，在卷烟产品研发过程中，对产品进行精准定位，可以使产品更适应细分市场消费者的需求，以此来以市场为导向开展产品的研发；同时，对项目进度计划进行合理制定，也可以使研发目标更为清晰，确保产品在预定的时间点上市。其三，对卷烟产品质量进行保障，在项目管理的过程中，对项目部门与职能部门之间进行相互交叉，加强对于产品研发过程的管控，使质量标准落实到位；对产品的开发过程各项指标进行有效的监管，发现产品质量问题及时地进行解决，也可以使产品质量符合预期。其四，对于产品研发风险进行控制，项目管理模式可以对风险进行提前的识别，如技术风险、市场风险等，对风险进行提前应对，可以使项目的负面影响能够得到降低。

2 卷烟产品研发项目管理模式实施现状

2.1 市场导向理念有待融入

在卷烟产品研发过程中,要以市场导向作为产品研发的理念,指导整个产品研发的过程。但是,由于部分卷烟生产企业市场导向理念没有融入产品研发的过程中,集中体现在信息收集较为局限,对细分市场没有进行详细规划与剖析。一方面,卷烟生产企业信息收集较为局限,在进行卷烟市场调研的过程中,大多根据以往的销售数据进行开发,而忽视潜在的需求信息,导致卷烟产品与市场需求之间存在较大的差距,不符合不同消费者对卷烟口感、性能和质量的需求;另一方面,卷烟生产企业对市场细分研究不足,没有剖析不同人群的个性化差异,导致产品研发过于统一,使得其核心竞争能力下降。

2.2 卷烟产品研发流程有待精简

在当前的卷烟产品研发过程中,对研发流程进行精简,提高其整体的研发效率,可以使卷烟企业产品在市场中具有更高的竞争力。但是目前研发环节设置较为复杂,审批时间较长,流程冗长烦琐,导致项目进度受到影响,进而使得研发人员不能提高研发效率。同时,在当前的研发过程中,研发人员没有对技术、工艺进行动态的更新,研发流程长,不能及时地对新工艺和新政策进行响应,流程动态更新能力较差,缺乏适应性。

2.3 研发团队协作能力有待提升

在当前卷烟产品研发项目管理模式优化的背景下,需要对跨职能部门的协同能力进行提升,要加强职责界定,提高协作能力,对信息进行共享,以此来提高卷烟产品的研发效果。但是,由于目前卷烟生产企业所形成的组织架构较为单一,没有将职能部门与项目部门进行横纵向交叉,导致在团队协作方面存在乏力的现象。同时,对于职责界定较为模糊,对卷烟产品的研发分工不明确,如研发部门与测试部门没有对产品验证与优化进行合理分工,也会导致产品出现问题。各部门进行沟通的平台缺乏效率,没有形成数字化的统一平台,所传输的文件较为混乱,也会影响到卷烟项目的推进效率。

2.4 卷烟产品研发技术有待创新

在当前的卷烟产品研发过程中,研发人员对技术进行创新,涉及卷烟产品的原料选择、处理、筛选以及生

产工艺的优化等,但是由于部分企业对卷烟研发资金投入较少,对技术没有进行及时的创新,缺乏与科研机构的合作,也会导致相应的研究成果不能落实到产品研发的过程。同时,缺乏对新型烟草种植技术的学习,也使得企业研发人员对项目研发的效率有待进一步提升。

3 卷烟产品研发项目管理模式优化策略

3.1 以市场需求为导向,推动卷烟产品定制化研发

在卷烟产品研发过程中,要对烟草市场进行深入调研,充分发挥市场驱动的作用。其一,利用线上、线下相结合的方式,对消费者的偏好信息进行获取,结合不同的消费者需求对卷烟产品研发进行导向,使得卷烟口味、包装、设计、功能特性等更符合消费者的需求。同时,在进行卷烟产品定制化研发的过程中,要根据细分市场的需求来量身定制,如针对较为年轻人员,推出简洁包装、口味清新的产品系列;而面对高消费人群可以打造奢侈版卷烟产品,使产品能够在不同地区快速打入市场。在产品设计方面,研发人员也可以加强创意构思融入,根据市场的需求来对产品进行开发。比如,华东地区根据当地的特色文化元素推出“潮运江南”系列卷烟,这种卷烟产品研发融入了文化元素的构思,可以大大提升市场整体竞争力,也适应年轻消费者的消费需求。

3.2 以流程创新为动力,构建创新性产品研发模式

一方面,在卷烟产品研发过程中,明确其项目活动开展流程,根据产品的发展战略和市场需求来确定卷烟产品的构思,确立开发项目,对产品进行开发与设计、检验和修正,投放到市场并根据市场的回收反馈进行产品研发的再次升级。项目管理人员要对流程进行创新,形成更为优化的产品研发模式。因此,研发人员需要构建“动态流程”,可以成立流程监控的专门小组,定期对研发流程进行调整,对研发各个环节进行并行推进,可以使研发的周期缩短,提高研发的效率和质量。

另一方面,对卷烟产品研发项目进行管理,要形成集成管理模式,这与传统的项目管理类型存在较大的不同。集成管理模式,注重研发理念的创新、组织架构的创新以及流程的优化,以此保证研发目标的实现。在集成模式下,要坚持市场作为导向,将该种产品的研发理念推进到产品研发的全生命周期,建立完整的产品研发流程,设置评审点对关键节点的业务决策进行有效的评估。同时,打造矩阵式的团队组织架构,使各部门在卷

烟产品开发的过程中能够根据流程关注业务目标,将项目分为多个短周期的迭代阶段,每个阶段产生可测试的产品版本,根据测试结果来对研发方向进行进一步的调整,可以加速产品研发的进程。

3.3 以团队协作为要点,推动产品研发团队建设

在卷烟产品研发创新的过程中,产品研发团队的合理建设直接关系到产品研发的质量。因此,要开展卷烟研发项目团队的建设,将项目机构与职能机构进行交叉,建立卷烟产品研发项目管理组织模式。其一,打造矩阵式组织管理模式,要将纵向的职能部门与横向的项目机构进行融合,对完整的研发流程进行优化,注重各部门之间的协调,可以使部门之间打破阻隔。其二,对权责边界进行明确,根据卷烟项目流程图,各部门在产品研发的过程中,明确自身职责,如在项目管理时涉及前期的市场调研、市场推广、产品技术研发等,要根据研发流程和职责手册来进行高效协作。其三,优化团队内部的生态,打造数字化的协作平台,可以在数字平台内对卷烟产品开发的具体信息进行同步与共享,对产品研发流程技术和工具进行一站式服务构建,将卷烟项目管理方法与研发业务进行集成,并在实践的过程中对操作表单进行优化,大幅提升工作效率,加强团队之间的协作流畅性。

3.4 以技术创新为引擎,提高卷烟产品研发专业化

在卷烟产品研发项目管理模式优化的过程中,要充分利用技术手段,对产品研发质量进行提升。

其一,优化原料处理技术。研发人员要对优质烟叶进行选用,对有害物质进行降低,打造低危害的烟草品种;要对烟草的原料进行合理处理,降低其中的刺激性物质,使品质和口感能够得到有效的改善。同时,在这个环节要根据消费者的需求对香精配方进行调配,发挥调香技术的优势;也要利用先进的提取方式,如微波辅助提取、超声波提取等,对香料成分进行提取,使卷烟品质能够上升。

其二,优化过滤技术。研发人员要对香烟的危害度进行降低,尤其涉及其中的一氧化碳、尼古丁等,对于过滤嘴材料和结构进行优化设计,研发更为高效的过滤嘴,使有害物质的摄入量能够得到合理控制;同时,对

于卷烟产品进行研发,要对其燃烧性能进行持续改进,如利用新型的助燃剂或对通风系统进行优化等手段,对燃烧进行控制,以此使卷烟产品中的危害量降低。

其三,优化质量监测技术。研发人员对卷烟产品进行开发后,要加强对质量的监测,确保质量控制在规定的标准下,如利用化学成分分析法,结合气相测谱分析仪器对化学成分进行分析,确保各成分的含量控制在具体的标准下。研发人员也可以根据卷烟的口感来进行感官评价,这种方式可以使产品研发更适配不同消费者的需求,确保产品的质量和口感。

4 结语

总而言之,在卷烟产品研发的过程中,要对产品的设计构思、生产工艺、生产测试等各项活动,开展项目化管理,采取有组织有系统的管理手段,以此来推动产品开发效率的提升。卷烟产品研发人员要将市场需求作为导向,开展卷烟产品定制化的研发,用来满足不同人群的需求;要以卷烟研发流程创新作为动力,形成创新性研发模式,以此来推动研发业务的集成;要加强团队协作与跨部门沟通,推动产品研发团队的建设;要以技术创新作为引擎,使产品研发更为专业,突破原有研发模式的束缚,促进卷烟产品核心竞争能力的提升。

参考文献

- [1] 储旭兵. 卷烟产品开发项目管理的 IPD 模式研究[D]. 重庆交通大学, 2016.
- [2] 周肇峰, 唐志明, 李小兰, 等. 项目管理在卷烟产品研发中的应用研究[C]// 广西烟草学会学术年会, 2014.
- [3] 周肇峰, 唐志明, 李小兰, 等. 项目管理在卷烟产品研发中的应用研究[J]. 管理观察, 2014(05): 18-21.
- [4] 郭忠成. 卷烟产品研发项目风险管理及应对措施[J]. 电子制作, 2014(01): 248-249.
- [5] 齐玉信. 卷烟企业产品创新项目管理研究[D]. 中国海洋大学, 2010.
- [6] 郑宏伟. 卷烟产品研发项目管理集成模式研究[D]. 中国海洋大学, 2008.
- [7] 张明灏. 浅谈卷烟产品的数字化协同研发管理平台[J]. 电子制作, 2013(11): 76.