从烟草专卖管理体系建设浅谈卷烟上水平

□ 海汀　陈凌

随着近年来卷烟零售终端作用的逐步显现,建立“政府主导、行业主抓、部门配合、全员专卖”模式,树立“依法行政、文明执法、诚信管理、亲情服务”的专卖管理理念,促进专卖管理上台阶,卷烟上水平是当前和今后一个时期专卖管理工作的重点,在专卖管理中完善烟草专卖管理体系建设,进一步规范专卖管理行为,使之更好地为规范卷烟市场秩序。在体系建设中,笔者从专卖体系建立和完善专卖管理体系,使之更能有效地发挥专卖管理的职能作用,浅谈促进卷烟上水平的设想。

建立完善专卖管理的四个基本体系

一是专卖绩效考核体系。建立专卖绩效考核体系,是为调动专卖人员的工作积极性,加强各级专卖管理人员责任感、使命感,使专卖管理人员能充分发挥创造力,使专卖工作实现充满活力,具有运行活力,通过绩效考核使专卖管理目标在优化的人力资源作用下得以顺利实现。在考核中应坚持“客观公平原则、严格原则、单头考评的原则、结果公开原则、结合奖惩原则、反馈的原则、考评的原则,做到流程清晰、标准定位准确,能反映考核的真实情况,考核做到严肃认真、严格标准、严格程序。考核实行部门负责人对员工考核,间接上级对直接下级进行考核。并建立绩效考核晋升通道,使被考核者了解自己的优点和缺点、更好地发扬成绩再接再厉,并对考核结果进行公示。做到奖勤罚懒、赏罚分明,有升有降有序。

在绩效考核体系的制定中,主要结合各岗、各员的岗位职责、岗位说明书,建立工作能力评价方法,制定细化量化,且切实可得的考评办法,并进行细化量化,使考核工作更加激励和科学,只有这样才能充分发挥人的主观能动性,使专卖管理工作不仅有人抓,且抓到位。

在绩效考核中,实行分级考核,一级考核为:分管领导对专卖办(稽查大队)负责人的工作业绩进行考核;二级考核为专卖办主要负责人对各稽查中队及其负责人进行考核。三级考核为:中队负责人对本单位员工进行考核。由于标准统一,确保了考核的公正性。

二是专卖监控体系。首先建立专卖内务管理体系。主要是加强专卖内务管理,包括文书档案管理,各种票据、证件管理,先得登记的物资物品管理,罚款物资物品管理的一系列制度和规定。

其次是内部专卖管理体系。是针对内部管理中而形成的指内部专卖监督管理过程中的各种制度的制定,贯彻执行中所产生的各种资料的痕迹管理资料,控制文件、制度的贯彻执行,以便更有效地持续改进。

三是专卖市场管理体系。是针对辖区内烟草专卖品市场而开展的一系列的管理所制定的制度和措施,它由烟草专卖法律法规宣传、卷烟零售市场管理,烟叶收购市场管理,其他烟草专卖品市场的管理所组成,在具体的市场体系建设中,对卷烟市场而言与卷烟批发部门共同建立卷烟零售户星级服务体系。

专卖市场管理体系由三个层级组成:即:一级指标包括市场占有、市场管理、市场评价3个方面,二级指标中市场管理分设监管能力、行政许可、终端管理、案件查处和内部监管5个方面,三级末端评价指标由23个方面构成。

市场占有是前提。要实施市场监管,就要先占领市场,我们是通过市场覆盖率(面)、持证经营率(点)、合法渠道进货率(线)3个评价指标,点线面结合来衡量的,它是评价市场监管成效的辅助指标,首先必须抓好市场占有,才能实施市场监管,根据指标体系,着力提高市场占有率,只有在提高了占有率的前提下,才能搞好市场覆盖率:并按照布局合理、便于管理、利于服务、方便购买为原则,建立“横向倒边、纵向到底”的卷烟零售网点,切实做好农村及新建小区的零售网点的覆盖。为切实加强证件管理,维护烟草专卖零售许可证的严肃性,确保持证经营率达到100%,在零售户进行渠道上,提高合法渠道进货率:“乱渠道进货”行为的发生,对规范卷烟流通渠道、把握市场真实需求、给开展“按订单组织货源”等等工作都带来了难度,也使国家和消费者的利益、烟草企业的形象受到严重损害。要提高合法渠道进货率,一要控源头:分析“乱渠道进货”现象发生的原因中,货源供应是个重要环节,是源头。因此,做好源头的控制和梳理是很有必要的。可以从以下几方面着手:一是持续推进“大品牌”战略,通过加大品牌的整合力度,既可改变目前品牌众多、杂乱的局面,又可使相邻地域间的经营品牌基本接近,从而减少“乱渠道进货”行为的发生;二是持续提高市场货源满足度,通过把握市场真实需求,推进“按客户订单组织货源”工作的深入开展,重点解决“按客户订单组织生产”工作,最大程度提高零售客户的货源满足率;三是加强内部管理,目前市场上流通的规范卷烟都是由烟草公司一个龙头出去的,因此很有必要持续加强内部管理来规范经营,从源头上杜绝卷烟的不规范流通。

四是专卖案件管理体系。是对案件事前、事中、事后全过程的监控,目的是保护执法人员,防止执法人员以权谋私、贪赃枉法、与违法分子相互勾结等违反法律法规行为的发生,规范案件办理程序,监控对象是县级局专卖执法人员,监控内容是案件查处行为,监控依据是有关案件查处方面的制度、规范和流程。

没有监控就容易产生执法的随意性,执法人员就有可能钻法律漏洞,在执法过程中以权谋私,套取举报费、勾结违法分子犯罪等违法违规行为的发生,因此,构建专卖案件查处监控体系,加强对案件查处行为的约束和规范,是现代法治精神下,烟草专卖行政主管部门正确履行市场监管职责的基本要求和重要保障。

构建案件查处监控体系就是要对从举报到案件的结束进行事前、事中、事后全过程的监控,防止执法人员以权谋私、贪赃枉法、与违法分子相互勾结等违反法律法规行为的发生,规范案件办理程序,做到案件办理事实清楚、证据确凿、定性准确、处理恰当、手续完善、程序合法。

专卖管理体系运用

监控对象是县级专卖执法人员,监控内容是案件查处行为,监控依据是根据《执法责任制》、《执法培训制度》、《片区轮换制》、《错案责任追究》、《办案经费使用规定》、《案件查处流程环节控制管理办法》、《专卖执法案卷审查制度》、《行政执法检查评议制度》等有关案件查处方面的制度、规范和流程进行监控。

围绕专卖终端管理通过建立专卖管理体系,完善行政服务的时效性、专卖管理的规范性、客户管理的动态性、形象打造的统一性四个关键要素,将指标的实现措施进行细化,分设为行政服务、规范管理、监管延伸和维护形象四个部分。在体系运行的过程中,运用时间管理、规范管理、角色管理、形象管理的四种管理模式,明确了“导向在终端、检验在终端、决胜在终端、实现在终端”的四项体系目标。能起到有效地控制卷烟零售市场,规范卷烟市场行为,促进卷烟上水平工作。

卷烟工厂标准化管理的三“入手”

□ 陈占民

企业标准化是为了建立企业生产、经营、管理的最佳秩序,使各种资源得到合理配备开发,从而最大限度地取得经济效益。近年来,随着国际标准化工作不断掀起新的热潮,烟草标准化工作也越来越受到行业上下的关注和重视。做好企业标准化工作,对于促进企业技术进步、改善经营管理、开拓国内外市场等方面有着重要的作用。

那么,烟草工业企业如何开展标准化活动推动绩效提升呢?笔者就此浅谈几点认识和观点。

从企业各类标准入手,完善企业标准体系。

企业标准体系是企业内的标准(企业标准一般分为技术标准、管理标准、工作标准三类)按其内在联系形成的科学的有机整体。标准体系是企业良好运作的基础,它是以技术标准体系为主线,结合管理标准体系、工作标准体系对企业的所有管理体系进行优化和组合,协调企业的各层次、各部门、各专业、各个环节之间的技术关联,充分发挥企业管理系统的最佳作用,任何一个单独的标准都难以发挥其效能。

卷烟工厂要开展好标准化工作,先要结合企业的特点,梳理归纳出企业范围内需要协调统一的技术、管理及工作要求;其次,将其制定企业标准,并纳入企业标准体系,这样才能促进企业标准的组成达到完整有序,为改善产品质量,减少重复劳动,提高企业管理水平和经济效益奠定良好基础。

从企业管理入手,把标准体系和企业管理相融合。

开展标准化活动,不能只是单纯地认为建立了标准体系,所有问题都可以迎刃而解,更重要的是要把标准体系和企业管理相结合。企业中有各种管理体系,比如“质量管理体系”、“环境管理体系”、“职业健康安全管理体系”等等专业体系,它们就像企业大厦中的支柱,各有各的作用。只有将企业标准体系覆盖的各类标准与其进行合理地优化、整合,汲取先进的科学技术和管理方法,使其之间形成相互补充、相互支持,而不是相互排斥,对企业增加新的约束。同时,企业标准体系作为各个管理体系的基础,从形式上也为其他管理体系提供了一个优化企业管理的平台,使得各专业管理体系尽可能地向纵深发展,促使企业的标准化不断给予“简化、统一、协调、优化”,不断融合各类体系,保证各种管理体系文件内容的一致性,避免我们经常所说的“企业中出现的几种体系、几套文件、几张皮”的现象,使企业管理相互依托,真正实现系统、全面的管理,而不是相互游离、杂乱无序的管理。

从企业发展入手,持续改进企业标准体系。

企业标准化工作是一项长期的系统工程,而不是一个孤立的事物,它是一个典型的、循环上升的活动过程。随着企业客观环境的不断变化以及对标准化活动的识别、理解和实践,很多标准可能会变得不符合企业实际,这就需要企业采取“PDCA”的管理模式,按照制定标准——实施标准——再修订——再实施,对标准体系不断地完善,以适应企业生产、经营、管理、服务的新要求,保持标准的先进性、合理性和适宜性,这样才能发挥标准化管理的长效性。

将“135”融入“新商盟”提升营销水平

□ 王少华

随着“135”工作法和“新商盟”的持续深入推进,如何将工作法的应用核心、操作步骤融入“新商盟”,让“135”工作法更好地通过虚拟化融入到新商盟中为营销上水平注入新的活力成为当前工作的重点。笔者结合自己岗位工作实际,认为新商盟与“135”工作法的结合推广将可以从以下几个方面入手。

把握“一个中心”,以学习促进思想融合。培育“532”、“461”知名品牌是当前卷烟营销的中心工作,按照国家局2010年全国网建现场会暨“532”和“461”知名品牌培育动员精神要求,今年卷烟营销的主要目标就是培育“532”、“461”知名品牌,因此卷烟营销人员要深刻认识到“135”工作法和新商盟的结合推广的重要意义。基层营销部可以在每周的例会,每日的营销例会上认真学习有关于“135”工作法和新商盟结合推广的指导思想和措施方法,集思广益,不断总结提高,以案例式的讨论展开如何有效结合二者进行品牌培育工作,将网络营销融入到网上订货平台中。

注重“二个优势”,同步展开,结合推广。“135”工作法明确了前台工作重点和标准,也对中、后台部门的支持提出了具体的要求,建立了以客户经理为中心、后台支持前台、领导支持员工、流程驱动的业务模式和工作机制,为客户经理这一主角提供了可以表演的“剧本”,而新商盟网上订货平台则为卷烟营销提升了营销管理的工作效率,降低了营销成本,节约了商务时间,优化了管理流程,起到了一个营销“舞台”的作用。二者优势互补,相辅相成,所以一是尽快完善“135”工作法和新商盟网上订货结合的具体实施方案,按期进行结合实施推广的实践总结报告。二是“新商盟”作为新型的卷烟营销虚拟平台带来机遇的同时也带来了新的挑战,要上下一心,积极探索新方式、新方法,新思路,将网络营销工作作为当前工作的重点来抓。三是积极开展网上品牌培育工作,针对部分客户的品牌分布,进行分析总结,针对目前的品牌培育方案,对客户实施有针对性的品牌促销宣传,通过邮箱信息传递,在线客服宣传,周刊信息发布,促进新品牌销售。四是定期互动讨论,交流网上拜访经验。在推广过程中为了使营销人员能够及时地交流经验,弥补短板,将业务做到更加扎实。可以尝试由不同单位的营销人员定期进行互动交流,学习经验,交流思想。

构建“黄金三角”,夯实网络营销基础。新商盟网上营销要有效结合服务营销工作法的“客户、品牌、市场”三个基本点展开,构建三者互相支撑、有机结合的“黄金三角”关系,围绕品牌培育,紧抓客户服务、注重市场调研。一是在营销部内建立网上订货客户档案管理资料,以客户经理为单位,建立网上订货客户相关补充资料文件夹,将网上订货客户的特殊爱好、所在商圈销售情况、电子邮件、QQ及其他联系方式进行记录,对一些特殊的帮扶客户记录客户生日,逐步完善和建立网上订货客户档案管理资料。二是以品牌培育为核心内容,定期通过新商盟邮件方式向客户推荐新品上市方案和促销活动,与客户形成产品信息周期性交流。三是定期展开网上市场调研,例如新品牌促销调研、库存信息采集、服务需求调研,有效地结合“135工作法”进行分析总结,为品牌培育工作提供信息支持。

结合“四定拜访”,做到网上实地互补。135工作法与新商盟的结合推广离不开日常的“四定拜访(即定访区、定访次、定访时、定内容)”,网络的虚拟难以完全取代实地拜访所收到的良好效果。因此如何通过“四定拜访”促进客户使用新商盟、注重新商盟、关注新商盟信息更新,让新商盟成为品牌培育、烟草文化传播的有效通道是当前“四定拜访”工作的一个重要内容。可以通过组织客户经理在市场拜访的同时有效地展开“阳光服务”,在网上开展与客户互动交流,日常拜访中,根据客户近期网上订货需求,提供技术指导和宣传引导。一是培训基层客户经理解决计算机普通故障能力,在客户登陆新商盟发生“缓存读取”等故障时可以第一时间为客户解决疑难。二是在实地拜访中,取得客户同意的情况下安全地为客户清理计算机垃圾,提高客户运行新商盟的系统速度。三是采用网络营销与实地拜访相结合的方式,促进客户按期读取网上品牌信息的自觉性,让客户明白新商盟是品牌信息获取的最佳通道,为网上开展“135”工作法实操奠定基础。四是针对新商盟推广实施过程中由于系统出错造成的客户不满,要努力用微笑将客户的抱怨转化为满意,用诚信将客户的质疑转化为忠诚,用专业的技术将客户的不满转化为赞美。

实行“五步考核”,逐步优化网络营销流程。在网上建立“一个中心、三个基本点、五个步骤”的工作流程的同时,应当强化对客户经理、市场经理展开分析、计划、实施、评估、改进等“五步”工作的考核,按照工作法的流程标准严格要求,落实管理。一是注重考核网上订货客户服务需求采集工作,要努力从客户诸多的需求中发现关键问题。二是注重计划制定具有时效性,每周的工作要在周总结的基础上制定目标计划,按照工作法的流程,对工作进行具体分工,针对问题来解决问题。三是注重实施细节完善,要建立有效的反馈机制,对客户在接受服务中提出的适时疑问及时释疑解答。四是不断更新理念方式,改进工作流程,努力深化网络拜访服务,网上指导服务、网上“心贴心”沟通服务。通过市场经理“五步”考核客户经理,县级营销部主任考核市场经理,利用“新商盟”系统直观面向客户的优势,把系统建设成品牌营销的平台。

笔者认为,“135”工作法和“新商盟”系统结合应用具有划时代的意义,将对卷烟营销工作产生深远的影响。我们应当利用“新商盟”系统直观面向客户的优势,发挥“新商盟”实时沟通客户的优点,通过开展网上营销活动,促进工业企业、商业企业和零售客户共同面向消费者的卷烟营销体系的建立,把网上订货系统建设成为品牌营销的平台。

低焦油卷烟已成市场“新贵”

□ 陈海宾

2011年1月1日起,不得生产与进口盒标焦油量在12毫克/支以上的卷烟产品。国家烟草专卖局于去年3月份第三次发出了《关于调整卷烟盒标焦油最高限量的通知》,以持续推进卷烟减害降焦工作。

焦油是卷烟烟丝中的有机物质在缺氧条件下不完全燃烧产生的,是由多种烃类氧化物、硫化物和氮化物等组成的复杂化合物。目前一般认为卷烟烟气中的有害成分主要集中在焦油中。

低焦油卷烟市场份额逐年提高

2010年,国家局在“卷烟上水平”总体规划及“技术创新上水平”实施意见中再次强调要“掌握中式低焦油卷烟香味补偿核心技术”。这一举措力求使低焦油卷烟产品在降焦的同时,依然保持甚至提升原有的香气、吸味,得到消费者的认可。

现实的情况是,近年来,消费者对低焦油卷烟的接受程度日益增强,低焦油卷烟的销量大幅攀升。2007年全国盒标焦油量8mg/支及以下低焦油卷烟销量为34.23万箱,2009年增至57.15万箱,远高于同期全国卷烟销量增速。进入2010年,低焦油卷烟销售又迈上新台阶,1~12月份全国累计销售8毫克/支及以下低焦油卷烟88.8万箱,同比增长24.51%。

在卷烟销量持续增长的大背景下,低焦油卷烟的市场份额也在逐年提高。从省级市场来看,福建、上海、北京、山东、浙江、江苏、四川、广东8个省(市)对低焦油卷烟的需求相对较大,低焦油卷烟销量均突破10亿支(2万箱)。而经济相对落后的西部地区对低焦油卷烟的需求则相对较少。

由此可以看出,经济发达地区消费者对低焦油卷烟的接受能力、购买倾向明显高于经济欠发达地区,这与经济发达地区卷烟消费者对卷烟品质的诉求相对更趋向于低害、安全等方面有关。得益于当地消费水平的提升和部分消费者消费偏好的改变,低焦油卷烟在我国有着巨大的潜在市场需求。

重点骨干品牌是低焦油卷烟发展的主力军

打造一批具有发展潜力和竞争力的低焦油卷烟核心品牌,是“卷烟上水平”的客观要求。而作为行业卷烟品牌发展领跑者的重点骨干品牌,以其雄厚的技术、市场和品牌资源,理所当然地成为低焦油卷烟发展的主力军。截至2010年,在销的91个低焦油卷烟规格中,重点骨干品牌有48个规格,占据了低焦油卷烟规格的半壁江山。

从各个品牌的表现来看,较早上市的“七匹狼(蓝)”“中南海(10mg)”和“红双喜(硬8mg)”,形成了高、中档低焦卷烟各领风骚的局面,在消费群体中迅速刮起一阵低焦油卷烟消费旋风。“七匹狼(纯典)”的焦油量只有5毫克/支,是目前国内烤烟型卷烟中焦油量最低的新型卷烟之一。“长白山”8毫克(含)以下卷烟 2010年销量21.69万箱,增幅22.61%,全国各省、市、区烟草主渠道都有销售。“泰山”“娇子”“金圣”“黄鹤楼”“钻石”“双喜”等低焦油卷烟品牌,近年的销量增速较快。作为低焦油卷烟的新晋品牌,“云烟”“红塔山”凭借其强大的品牌号召力和市场营销能力,只靠单一规格,刚进入市场就取得了不俗的销售成绩。可以预见,未来低焦油卷烟市场很有可能从目前品牌集中度较高的情况,转变为多个重点骨干品牌主导市场的局面。