

地市级烟草企业如何向管理要效益

□ 龙春香

近年来,随着行业一系列改革措施的实施,地市级烟草企业的经营效益连年呈现高速增长的态势,地市级烟草企业经营效益的高速增长直接拉动了行业整体经济形势的快速前进。在这样一种良性相互作用下,地市级烟草企业要保持持续快速发展,继续扩大经营效益,就更加离不开科学地管理,只有保持高位运行,才能实现经营效益持续增长。更为关键的是,在“十二五”中,如何围绕国家局提出的总体目标,结合自身实际,较好地找准定位,保证市级公司平稳、持续、科学地向前发展,在新的历史机遇面前做出新的富有创新意识的业绩。

正确把握管理与效益的关系

效益是管理的根本目的,而管理就是对效益的不断追求。组织在不断的经营过程中总是追求着效益的最大化,因此管理活动的出发点就是效益。任何组织的管理都是为了获得某种效益,效益的高低直接影响着组织的生存和发展。一切管理都是以提高效益为目的的,现代管理更加突出了效益的问题。因为,管理的效益问题是衡量管理工作的价值标准。对于现代管理来说,各个环节、各项工作,都是围绕提高社会效益和经济效益展开的,管理就是要科学地、高效地安排、调度和处理人、财、物等各种资源,以期有效地实现组织目标。由于效益问题是一切管理工作的基本出发点和最终目标,所以,效益的优劣

高低便成为衡量管理效果好与不好的基本标准。企业管理的根本目的是提高效益。

客观看待行业现状

当前,地市级烟草企业的管理仍然是粗放的,效益增长是外延式的。主要表现在:业务招待费、办公费、会议费、修理费等费用逐年增长,一些甚至超出控制线;人均劳动效率、单箱人工费用、资产报酬率、人均利润还比较低。管理机制相对滞后的问题仍未有效解决。法人一体化运行4年,以地市级烟草企业为经营主体的管理体系虽已形成,但深入细化不够,执行落实不力,权责界定不清,奖惩激励不够,不少方面存在着制度规定与实际运行“两张皮”的问题,机制管理有待进一步完善和加强。随着企业发展进入更高层次、更高水平,一些干部职工的品行、能力、素质、作风和精神状态还不能完全适应新形势、新任务的要求。随着企业改革发展推进,不同的利益诉求增多,如岗位调整、职务晋升、子女就业、福利待遇等等,员工思想活跃而浮躁,行为善变而激进,劳资纠纷和上访纠缠事项呈上升趋势,维护和谐稳定的任务比较艰巨。

随着企业的发展、卷烟结构的提升,总量增长对经济效益的拉动作用将逐渐减弱,结构提升难度也在增加。因此,我们必须转变观念,推动企业从外延式发展转变为内涵式发展,从粗放式管理转变为精细化管理。对此,应该强化目标考核,推进精细化管理,努力降低经营成本。要以对标工作为突破口,找差距,上水平,提业绩,进行全面、全员、全过程的对标管理,寻找差距,推动企业提高经营管理水平,改善企业经营业绩。要强化全面预算管理,完善全面预算管理制度,认真执行,严格考核,让预算成为硬约束。要严格控制非生产性支出,压缩行政办公费用,杜绝铺张浪费的现象,要有“富日子紧过”的意识。总之,企业要深入挖潜,苦练内功,向管理要效益,这才是企业持续发展的根本途径。

创新烟草网上订货平台 为培育知名品牌而服务

增加电子商务平台的“知名品牌介绍模块”,这是一个十分迫切的发展要求。模块介绍知名品牌的功能、质量、特色,有文字图片甚至是视频的说明,让消费者购买前全面了解这个产品。由于工业商业运营的独

立性,造成卷烟商品信息沟通不畅,建议将卷烟介绍模块“外包”给卷烟厂销售区域负责人进行信息维护,以

深入探索如何向管理要效益

首先,要从严规范,加强内外监管。严格规范是保持行业持续健康顺利发展的生命线,是行业发展上水平的重要保障,更是《烟草专卖法》对烟草行业发展的本质要求。因此,地市级烟草企业各项工作都要从规范入手,做到“事事讲规范,处处求规范”,用制度促进发展,靠制度规范行为,按法规管理市场,推动内外监管上水平。以《烟草专卖法》及其《实施条例》为统领,以打假打私为抓手,持续深入推进“两烟”市场监管工作,严格遏制体外循环和无证经营,重点防范烟叶的超种超收和卷烟卖大户现象,防范市场上“三种烟”泛滥,为“两烟”生产经营营造规范有序的发展环境。以健康顺利发展为统领,以各级领导班子和领导干部的规范从政为“切入点”,持续完善监督和再监督措施,促进行业反腐倡廉工作再上新台阶。积极推行预算审计、决算审计、过程审计和重点审计,把审计监督工作不断推向专业化、规范化、日常化。以构建内管监督长效机制为统领,以整顿规范

和“三项检查”为抓手,以全面深入

推行企业民主管理和政务公开为突破口和创新点,努力建立一套信息管理、程序清晰、操作规范、监管到位、奖惩分明的内管监督工作制度。

其次,要强基固本,提升基层基础工作水平。科学发展是建立在基层基础工作上水平之上的持续发展。地市级烟草企业的发展现状、面临形势和被赋予的使命决定了要更加重视和加强基础设施建设。要打牢思想基础,坚定加快发展、科学发展的信念。要以人为本,打牢队伍基础,深化用工人事制度改革,完善考核评价和监管体系,着力打造学习型、复合型、实干型的员工队伍,增强队伍活力。要加强整顿规范监督。开展整顿规范业务培训活动,提升整顿规范工作水平;开展内部管理制度“学用”竞赛活动,推动管理制度的学习贯彻落实;要按照“突出重点、坚持标准、抓好试点、务求实效”要求,推进全市优秀县级局的创建达评。狠抓认识,提高创建自觉性。细化实施方案及考核验收标准,突出创建活动的创新性、操作性、实效性。加快试点,及时总结试点单位创建工作经验,带动全市优秀县级局创建活动开展。要做好优秀县级分公司创建工作。按照创建活动实施方案,紧盯创建标准,结合本单位、本部门、本岗位实际,与日常工作紧密结合,明确职责任务,明确方法步骤,明确标准措施,加强痕迹化管理,保证创建工作顺利高效开展。

再次,要深化对标,提升管理水平。对标管理是实现烟草企业发展目标的重要举措,是全面提升企业管理水平的必要途径,也是增强企业核心竞争力的重要手段。通过对标,更是

烟草企业实现工作目标的内在要求。对标管理是取人之长、补己之短,由此及彼、由表及里,运用方法论找出规律,并把复杂问题简单化的过程,关键是要把握好四个环节。一是发现差距、选择标杆。在实施对标管理过程中,烟草企业首先要找准自己在同行业中所处的位置,知道自己的优势和不足,从而制定切实可行的对标管理实施方案,避免盲目性。二是找准原因、确定目标。对标管理的关键在于找到落后的原因。在查找差距和问题产生的原因时,不能仅仅从外部还要从内部去查找。经济指标的变化要追溯到生产经营指标的变化,围绕企业生产经营情况和存在的问题进行分析,用数字说话,用事实证明。三是研究对策、制定措施。在认真查找存在的问题,找出制度方面存在的缺陷和确定目标的基础上,要仔细研究和应对的办法,开展制度建设课题攻关,制定切实可行的对标措施。四是落实责任、强化考核。对标管理的过程就是把企业发展的压力和动力,传递、分解到每一层级的管理者和员工的过程。通过对标使企业的管理水平大幅提高,经济实力明显增强,企业综合实力再上新台阶。为了确保对标管理取得实实在在的效果,必须建立对标考核制度,细化考核目标,强化考核。同时,要坚持全面对标、全员对标、全程对标,将持续改进、不断超越的要求融入各项常规管理工作中,从而提高企业的整体凝聚力和管理水平。

总之,向管理要效益、靠管理保增长是地市级烟草企业发展上水平的重要保障。

创新网上订货平台 服务知名品牌培育

□ 梁光辉

当前烟草网上订货平台已经基本在全国烟草零售户中普及开来,烟草零售户可以通过烟草网上订货平台方便地进行卷烟订购,可是仅仅有这个订烟功能是不够的,宣传培育知名品牌已经成为当前各地烟草公司的迫切任务和目标,烟草网上订货平台的功能亟待增加和创新,为培育知名品牌即烟草“双15”品牌而服务。

网上订烟平台 培育知名品牌的瓶颈

当前烟草电子商务平台的主要功能是订购卷烟,卷烟产品介绍功能模块基本是缺失的,对于知名品牌没有相应具体的文字和图片介绍,卷烟零售户订购知名品牌时候只是知道卷烟的名称和供应量,其他一无所知,让客户不知道卷烟的特色特点和销售策略等,无法激起客户的购买欲望和兴趣。

浅谈烟草闲置资产的优化管理

□ 廖忠良

在烟草行业快速发展的今天,在很多地方出现了不少闲置资产,有专家甚至指出,当前资产撙荒闲置现象已成为一种普遍的社会问题。湖南蓝山县也不例外,不可避免地积累了相当一部分数量的闲置资产。下面就如何将这部分闲置资产管理好,提高资产运营效益,谈点个人体会。

闲置资产的概念

闲置资产是指企业中未使用的固定资产、有回收价值的应报废或待报废固定资产、有回收价值的超储积压或过期商品和材料等实物资产。从保值增值角度分析,我们将资产划分为三类:优质资产、不良资产、渐逝资产。

不良资产是指企业清理出来的逾期应收账款或呆账、有问题的长期投资、闲置以及毁损、待报废或报废固定

资产、超储积压的商品或材料等。当闲置资产超过两年以上未能处理就形成了不良资产,成为不能为企业带来经济效益的经济资源,只会影响企业的资产结构,降低企业的资产质量。闲置资产对企业资产运营影响很大,一方面,闲置资产作为企业资产总额的一部分,却不能为企业带来经济效益,只能摊薄企业盈利,降低企业资产的运营水平。另一方面,一旦闲置固定资产开始计提折旧费用,企业的运营成本将会大大增加,并直接导致企业经济效益减少和企业竞争力降低。所以,长期闲置的国有资产不但不能创造经济效益实现增值,反而会增加不良资产数额,极不利于国有资产的保值增值。

闲置资产产生的原因

烟草是一个发展较快的行业,也是很多地方的支柱产业,它为何会产



把卷烟工业公司的最新卷烟商品信息告知广大卷烟零售户。

网络上增加人力对零售户知名度

率和允许“待处理财产损失”挂账,以及繁琐的层层报批损失的程序等等。

闲置资产处置的建议

资产处置是指省公司和直属单位对其占有、使用的国有资产进行产权转让或者注销产权的行为。包括变卖、调出、报废等方式,无论采取何种方式都必须遵循市场规律和保值增值的目的,按规定严格履行审批手续,经审批同意后将相关资产评估结果逐级专题上报备案。处置的原则则是结合行业政策,不分公私内外,统一标准,一律做到公开、公正、公平原则。

如何处置盘活这些闲置资产?笔者认为,首先,可对于一些权证齐全的房产,地段较好但优势不大的门面,通过拍卖等市场竞价方式进行公开处置,可先内后外一次性出售盘活。地盘较大且有房产开发价值的土地,因采取以房抵款的办法同开发商或建筑队联合进行房产开发盘活。优势地段因小城镇建设需要改造的门面,向职工集资、借贷将一楼改造为

品牌关切进行随时讲解,这也是一个必然的趋势,烟草商务平台尤其值得借鉴!我们知道当前国内外知名的电子商务平台网站是淘宝、亚马逊网、京东商城、拍拍网等,随便打开其中一个网站,我们可以看见这些网上都有个特点,就是网络卖家竭尽全力介绍产品的功能、质量、特色,这样的买家卖家之间互动过程让消费者迅速了解产品的功能特点,引起客户的兴趣,激发客户购物欲望,从而完成购买过程。

在电子商务平台的订烟功能里面的具体客户订单中增加相应的“知名品牌产品介绍链接网页”,比如客户订烟时候把鼠标移动点击至南京(硬七星)文字上,会打开一个产品介绍链接网页,网页内容具体介绍产品特色特点卖点,并且配有文字图片视频等,让零售户通过媒介迅速了解南京(硬七星),而且不妨碍客户正常网上订烟操作,应该将知名品牌产品介绍链接网页“外包”给卷烟厂销售区域负责人进行定期信息维护,由分公司进行审核确定。

门面,二楼以上为单元房,采取卖上不卖下的办法盘活。其次,针对在租或者将租的资产,有条件的则聘请拍租机构,公开拍租。原承租人参加竞拍的,在同等条件下有优先承租权。承租期签约最长不超过五年。对一些地段中心且地盘较大的房产,租金每年可按一定比例上涨。此外,积极执行国有资产的退出制度。完善闲置资产保管库,包括闲置的房产、车辆、办公用品等,把资产处置纳入到财务工作范畴,严格履行报批手续,清理固定资产。

当然,不管如何处置和优化管理闲置资产,必须要坚持一条就是确保国有资产的不流失,最大限度地保证国有资产的保值增值。应结合当地实际,探索出一条行业体制改革中对固定闲置资产管理的新路子。这样既能实现资产管理的主动能动性,又能保障国有资产最大限度保值增值。通过完善一系列闲置资产管理及投资办法的规章制度,建立相应资产考核机制,统一规范,从而全面盘活烟草行业闲置资产。

(作者单位:湖南蓝山烟草分公司)

批零互动 客户“库存论” 优劣势分析

□ 小溪

批零互动是以零售客户卷烟销量、动销率、库存信息采集、跟踪分析为主要内容的重点工作,是精准营销的市场数据宝库。经过近日开展的批零互动库存盘点采集工作发现,零售客户在卷烟库存管理上有凌乱储存、从不盘点、出入无序的不良习惯,但对于卷烟库存往往凭借多年的经营经验形成自己鲜明的观点。在当前货源紧缺的形势之下,零售客户的“库存论”差异更为显著,并直接反映类别零售客户的特点与经营实力。当然,各种“库存论”都有其优劣之处,关键在于零售客户如何根据自身实际发挥优势,规避劣势。

经济实力强、销售信心足、人流密集的高类别零售客户——“库存扩张”。代表性零售客户处于繁华路段、旅游景区之中,消费群体涵盖高中低端,库存总数达到100条以上,库存卷烟总金额在15000元以上。此类零售客户资金充裕,有实力斥资囤货。并对下半年持续紧缺的货源形势有清醒认识,期望通过提高紧俏卷烟的库存量来应对未来的断货,以防止消费者流失或者影响店铺的人气。对库存的扩张规模有自己的心理安全水平,达到后不再增加。此类零售客户的“库存扩张论”:通过日常的惜售或者推荐其他替代卷烟,达到提高紧俏烟库存的目的。一方面带动替代卷烟的销售,提高盈利水平,另一方面提高抵御下半年断货的风险,实现开源节流并举。但劣势在于需要占用较大的资金量。

经济实力较弱、销售能力有限、消费群体固定的低类别零售客户——“零库存”。代表性零售客户处于农村居民区,经济条件较差,消费群体主要以中低端的村民消费为主,库存总数在20条以下,库存金额在3000元以下。此类零售客户自身类别较低,货源定量也对应较低。经营的卷烟品牌集中为紧俏卷烟,消费群体对紧俏烟的忠诚度极高,其他替代品牌接受程度低,使得零售客户往往对货源投诉抱怨最为激烈。紧俏烟断销、畅销,其他替代品牌滞销。因此,零售客户在库存上产生“紧俏烟留不住、其他替代卷烟不敢留”的困境,库存的规模自然也极低。“零库存”的优势为资金流转顺畅,卷烟进销存的风险低,对消费者的满足程度较高。而劣势为销售能力与客户类别难以提升;受货源调控或者到货情况的影响极大。

经营实力一般、接受能力较强、消费群体外人口为主的中低类别零售客户——“模糊库存”。代表性零售客户处于城郊结合部、工业园区,消费群体既有企业老板、管理人员,又有外来务工人员,库存总数在20至100条之间,库存金额在3000至15000之间。此类零售客户对替代品牌、新品牌、培育品牌的接受能力较强,经营上柜的品牌数量较多,但对替代品牌、培育品牌、新品牌的推荐较少,使得销售不理想出现滞销,单品牌规格的库存零星分散,多在2条以内。零售客户缺乏日常的库存盘点,对库存情况模糊不清,使得滞销库存长期存在并未得到优先处理,无形中造成库存“零星分散、品牌多样”的局面。“模糊库存”的优势为品牌多样,消费者选择性大;替代及时,资金占用较少。

特殊业态类别零售客户——“高端库存”。部分代表性零售客户为娱乐、餐饮类,消费群体多为公务消费,经营卷烟多为满足少数消费者需求,库存总数在30条以下,库存品牌卷烟集中在20元/包以上价格。此类零售客户在进货上只选择高端卷烟,且数量较少,销售以包为主,库存规模小但集中。“高端库存”的优势为管理维护简单方便,劣势为有时无法满足客户需求。