

浅谈“师带徒”实施过程要素

□ 刘德祥

近年来,很多烟草企业都在探索、实践着“师带徒”的人员培养模式。寄希望师傅之于徒弟的“传、帮、带”来实现企业关键技术的传承、青年人才的快速培养及企业新老更替的有序衔接。不可否认,这在一定程度上取得了良好的效果。但同样不容忽视的是,现在很多企业“青黄不接”的问题,还依然相当严重。究其原因,就是“师带徒”过程实施表面化、过场化、随意化,并且缺乏必要的效果评价。

现状分析

烟草企业几乎每年都有一定的退休比例,自然也就需要新引进一些青年员工。青年员工几乎都是大学及以上的应届毕业生,他们刚走出象牙塔,对自己新加盟的企业了解甚少。况且,烟草企业的“专”字特性强调了专管制度、专业技术、专有设备等等,青年员工在学校根本不可能接触得到。“师带徒”成为必然的传教方式。在很多企业中,新进员工按照企业需要分配到各个职能岗位上跟着师傅学习,一个师傅带那么一个或者两个人。他们跟着师傅上班、下班,周而复始地学习,本应该取得极好的效果。可偏偏现状是新进员工在学习培训期完以后,不会的还是不会,生疏的还是很生疏,笨拙的依然笨拙,根本就达不到“师带徒”传道、授业的效果。

原因大多在于:师徒定位模糊,欠缺责任意识;没有制定新员工在企业的发展规划,目的不明确;缺乏有效地培训过程安排,师傅随性而授,看似面面俱到,实则凌乱不堪,过程监督管理不到位;师傅为追求产量、效益自个独揽一切(抱有“时间到



了,自然出师。”的思想),徒弟则是跟在旁边做简单的“拿”“递”“传”等“跑腿”杂活,缺乏必要的实践操作;没有具体的效果评价,徒弟学得不好和师傅没有关系,对师傅缺乏必要的约束和激励,等。

过程实施要素

“师带徒”是一个关系企业发展命运的系统工程,更好地开展“师带徒”,在企业内部营造学习的氛围,打造学习型、知识型、技能型、研究型 and 创造型“五型”员工,有利于烟草企业核心技术的传承,有利于企业青年员工的快速培养,有利于企业新老更替的有序衔接。笔者就以下方面,浅谈“师带徒”的实施过程要素:

建立、健全企业内部培训制度。制度是企业一切活动开展依据,建立、健全企业内部培训制度,是“师带徒”得以有效实施的根本。制度应涉及:培训意义、目的及范围;培训过程实施细则及规范;培训效果评价及奖励措施等。要做到使整个培训过程有目标、有计划、有实施、有检查、有考核、有奖惩。同时,对于企业关键技术岗位,应该采用提前一至二年的储备性预培养模式。借助当前在岗

人员,提前预培养接岗人员。这样就针对重点岗位即将离岗人员,在企业内部培训制度的基础上形成新的独特的管理制度。既要保证重点岗位人员离岗后,预培人员能全方位顺利衔接,又要保证重点岗位即将离岗人员的在岗期间精神、物质需求的高度满足。

以班组为单元,立足工种分类,优中选优,加强企业内部培训师团队建设。优秀的内部培训师(下称:内培训师)团队,是“师带徒”得以有效实施的保障。首先,选择内培训师要弃陈以往主挡(车工)代理培训的习惯,并不是每位主挡都有娴熟的技能技巧、扎实的理论基础和丰富的经验。其次,以班组为单元,先确定本班组所需候补力量的数量及工种,再有针对性地按照工种立足竟、荐结合,优中选优,选拔出类拔萃的技术娴熟型、理论扎实型、经验丰富型和素养高尚的人才,进入内培训师的行列。再次,建立、健全内培训师档案,并在全厂范围内公开,接受监督的同时更是便于青年员工问师受教。

找准定位,明确职责,“师”“徒”要在思想上形成合力。定位,是一个人对自我的清楚认识,也是一个人取得某种成功的可能性度量。找准定

位、明确职责,教出效果,学有所成,是“师带徒”得以有效实施的前提。刻苦专研,大胆尝试,吸收好前辈们的精华,学有所成,心怀感恩,争做企业合格、优秀的储备力量,是每一位青年员工的自我认识及职责所在;加强引导,注重培养青年员工的感悟、思考、动手和创新能力,以理教导,以情诱导,真情奉献,乐于传道,是内培训师基本的定位和职责。“师”“徒”不能抱有“你不勤学,我还不想教”“你不愿意、不真心带我,我还不愿意跟你学”等的思想。在思想上,师、徒首先要形成强有力的合力,其次才能保证“师带徒”取得理想的效果。

颁发聘书、签订“三方承诺书”,将“师带徒”纳入规范化管理。颁发聘书、“三方承诺书”的签订,是“师带徒”展开实施的标志。企业给内培训师颁发聘书,是对内培师的认可。“三方承诺书”的签订则是对企业、内培训师、青年员工各自权利、义务的规范和要求。企业与内培训师、内培训师和青年员工、企业和青年员工,三方签订承诺书,将便于“师带徒”的规范化管理,也利于培训过程的监督管理。

选定培训方案,有条不紊地开展培训工作。受聘的各内培训师要立足工种要求和自己的特色所长详细制定培训方案,然后由人力部门组织人员按照工种要求分类进行评比,选出最优的培训方案,当作相应工种数名内培训师的统一培训方案,并有条不紊地遵照实施。方案实施过程中,人力部门要不定期地对培训开展情况进行检查,及时了解师、徒各自的思想动态,检查其思想定位、工作积极性是否有不利于培训开展的变化,帮助其认真查找、分析、解决问题。

定期进行阶段性的总结、交流和考核。人力部门应该以月为单位,按

照工种分类组织内培训师和青年员工召开阶段性总结、交流会。首先,由内培训师回顾总结此前阶段的培训情况,提出存在的问题及下一步的整改措施。其次,由徒弟作阶段性的学、思想汇报,谈心得,谈体会,找到自己的不足并提出弥补措施。最后,人力部门应根据平时检查的情况,进行量化考核内培训师及青年员工的培训、学习效果,并通报给与会人员。

培训结束的理论及实操的汇报。培训期满,首先由内培训师进行所带徒弟的学习效果合格评定,核查培训效果是否达到制度要求。其次,要针对徒弟进行最终上岗前的专业技术理论考试和实际操作考试。考试、实操合格者安排正式试岗作业,表现突出的要对师傅和徒弟按照制度的规定履行奖励的承诺。若达不到要求,相应内培训师要认真分析,查找原因,明确责任,并适当延长培训期限,定期进行考核。倘若依然不能达到岗位要求,则解聘内培训师,人力部门最终裁决其绩效并依照制度规定进行相应的处罚。徒弟则重新选择内培训师,或者选择换岗。当然,不是说合格就是万事大吉了。人力部门应以培训期满之后一年为技术资质认定期限,就徒弟在岗一年工作的态度、思想、理论水平、专业技术水平、熟练程度、分析解决问题的能力、创造能力等实际情况进行追踪、监督、检查、考核和评定,优秀者定员定岗。业绩较差的,进行再教育培训。

总之,培训在企业当中牵涉的面较广,在一定程度上难度也很大。影响培训效果的因素也很多,实施过程中的每一个环节,处理不好都有可能招致培训的失败。企业要摆脱“青黄不接”的尴尬局面,培训是必由之路。“师带徒”是很好的培训模式,但要想取得优良的培训效果,实施过程要素的准确把握显得尤为重要。

走进卷烟零售终端建设新时代

□ 暴英杰

学习全国卷烟零售终端建设研讨会精神,最深刻的一个感受,就是行业卷烟零售终端建设从此进入了一个新时代。这是在“卷烟上水平”大背景里,尤其在品牌培育的实践中,行业干部职工深化认识的结果。那么,在这个新时代里,作为与卷烟零售终端建设关系密切的客户经理,应该从哪些方面主动加以适应呢?笔者认为,主要应该从以下五个方面入手。

一是认识要深。这是进入新时代的思想根基。对此,国家局副局长何泽华从营销体系、品牌培育、客我关系、工商协同、零售终端等五个方面进行了深刻的论述。比如,“零售终端

是行业最宝贵的资源,最基本的力量,最重要的阵地,最紧密的利益相关者和最关键的合作伙伴。”“零售终端建设是当前行业卷烟营销工作的重中之重”等等。要通过加深学习和理解这些论述,把思想统一到国家局的要求上。

二是视野要宽。这是进入新时代的一个标志。决定视野的大与小,主要还是思想认识。之所以把以往的建设方式看作是小视野的范围,是因为没能把零售终端在行业发展中的应有作用认识透彻,存在着就终端讲终端的问题。因此,要通过抬高认识起点,从全局发展看终端、从产品起点看终端,更加注重零售终端建设在行业发展的突出地位,更加体现行业

“两个至上”共同价值观,更加突出与零售客户深度的合作关系。只有站在新的起点上,才能规划好实施好零售终端建设。

三是标准要高。这是进入新时代的实质内容。对此,国家局领导提出了明确的要求:面对行业发展新的形势和任务,要不断加强终端建设,努力促进“四个转变”,即从就终端讲终端的小视野转变为着眼长远、谋求全局的大视野,从侧重服务终端转变为全面发挥终端功能,从传统管理终端转变为积极构建现代化终端,从偏重硬件建设转变为注重软硬件建设相结合。落实“四个转变”要求,既需要准确理解其中的涵义,据此制定工作目标、细化工作标准,也需要在实践

基础上探索出新的模式。

四是基础要实。这是决定新时代生命力的关键。对此,要从基础工作入手,认真落实国家局提出的各项具体要求。第一,要在完善终端功能上下功夫。以培育品牌、宣传促销、信息采集、信息处理为重点,拓展终端功能。第二,要在开发终端资源上下功夫。注重挖掘终端信息,既要运行终端将行业信息传递给消费者,也要运行终端将消费者需求传递给工业企业。第三,要提升终端形象上下功夫。通过推行网上订货,依靠零售客户自身力量,在完善硬件和软件结合上提升终端形象,努力提升零售客户综合素质和经营能力。

五是服务要新。这是展示新时代

特征的主要内容。因此,要立足提档升级,创新服务方式。比如,要把零售终端当作培育大品牌的资源进行开发利用,根据品牌培育需要,积极为零售客户提供个性化服务;要立足实现客户价值,通过重视和维护零售客户利益,与客户形成紧密、和谐的利益共同体;要进一步密切客我关系,通过多种方式的服务,尽力做一些零售客户想不到的事、做不了的事,与客户建立起牢固的合作关系。

总之,行业卷烟零售终端建设进入新时代,为所有客户经理提供了展示智慧的新舞台。只要领会好国家局领导要求,在正确目标引导下坚持苦干实干,就一定会在新时代中大有所为。

走访服务三个实用性建议

□ 张峰云

作为工作在基层的市场管理员,我们日常做的主要工作是进行走访服务,面对的是辖区内广大的卷烟零售户,那么如何做好走访服务工作,我认为主要应做好以下几个方面。

一是要了解片区卷烟市场动态。在走访服务工作中,市场管理员要充分明确自己走访的目的性与针对性,及时掌握自己片区的卷烟市场总体经营动态及违法经营动向。同时,要采用分类管理的方法区分对待守法及违法管理对象,应时刻注意片区零售户与违法户的的日常经营状况,采取灵活的交流沟通方式获取相关市场信息。结合片区卷烟市场动态,及时做好相关检查与防范措施,认真查找相关违法线索,对发现存在违法经营行为的零售户,要及时进行有效打击。

二是要做到热情服务、耐心细致。在日常走访服务过程中,市场管理员要做到热情服务、耐心细致,要寓管理于服务之中。例如:应随身携带相关工作,及时为未亮证经营的卷烟零售户提供服务,积极帮助他们进行亮证。同时,通过一些善意的提醒,使卷烟零售户提升



对被骗、被盗、被抢和调包等事件的防范意识,减少由此给他们造成的损失。此外,还应耐心细致地听取卷烟零售户提出的问题、建议,注意与卷烟零售户进行沟通与交流。

三是要加强烟草专卖法律法规宣传。在走访服务时,市场管理员应该注意加强烟草专卖等相关法律法规的宣传力度,采用通俗易懂的方式向零售户宣传相关法律法规内容,让烟草专卖法律法规知识在零售户心中生根发芽。同时,应积极引导卷烟零售户守法经烟,诚信经营,向他们阐述守法经烟与诚信经营的重要性,大力宣传售假的危害性及未在当地烟草批发企业进货的违法本质,使他们知晓违法经烟将产生的严重后果及要付出的代价。从而使广大卷烟零售户清楚地认识到,守法经烟就是维护自己的合法权益,只有守法经烟才能赢得市场、赢得消费者。

如何使“明码标价”落实为“明码实价”

□ 左锋

在网络质量要求不断提升的情况下,卷烟的市场占有率、市场净化率已大大提高。但这一成果并不稳定,主要原因在于,卷烟零售业务的“明码标价”还仅仅停滞在“标价”上,零售户利润不足的现象比较普遍,利益还不能得到有效保证。卷烟零售利润的不足直接导致了零售户们的降价竞销。同时在有效货源不足和规范经营不能获得合理利润的情况下,乱渠道进货,假冒走私等违规经营行为屡禁不止。这种无序竞争很容易形成恶性循环,零售环节已成为整个价值链中最薄弱的一个环节,管理上的稍微放松,卷烟销量、价格等就会出现波动。要从根本上解决问题,必须在抓好专卖管理和提高服务水平的同时,采取措施提高零售户的经营效益。变“明码标价”为“明码实价”是稳定零售价格,遏制无序竞争、规范市场秩序直接而有效的办法,也是当前全面提升网络质量的

需要。为顺利地把“明码标价”变为“明

码实价”,本人谈几点看法和建议供大家参考。

充分的市场宣传和发动是推行工作的先驱

在政府及有关部门的支持下,卷烟零售明码标价工作取得了实质性的进展,取得了零售户和广大消费者的认同。但是,如何使标价变为实价?宣传是先驱,首先要向政府及有关部门进行宣传解释,协调关系,寻求支持。要通过工作,使物价、工商等部门了解了卷烟市场的现状,为实行“明码实价”工作提供强有力地政策保障。二是要面向零售户进行宣传,达成共识。召开零售户代表座谈会等多种形式开展宣传,使零售户认识到“明码实价”是“明码标价”的深化,是为零售户能获得有效利润的基础保证,也是能在消费者中树立良好信誉和形象的有效途径。要进行全方位、多角度地宣传发动,为“明码实价”的实施奠定坚实的基础。三是面向社

会进行广泛宣传,取得消费者的理解。通过在当地电台、电视台发布公告,开展便民服务,发放宣传资料等形式进行宣传,使消费者了解“明码实价”工作,营造良好的社会舆论氛围。

充分发挥专卖管理作用,保障和营造良好市场环境

在推行“明码实价”的工作过程中,虽然不能利用专卖管理手段强行统一,但可以通过加强专卖管理,有效规范经营秩序,为“明码实价”的顺利实施提供有利的市场环境。可依据合理布局的要求,整合零售户,大力开展市场清理整顿专项行动,开展诚信等级管理,保护诚信守法零售户的权益。严厉打击制售假烟行为。以换发许可证年检为契机,发放法规文件、宣传资料等,不断增强零售户守法经营意识。通过产销双轮的齐转切实地规范经营秩序,为“明码实价”工作的推行营造良好市场环境。

合理的货源配置,是规范市场的有效手段

合理有序的货源投放是调控市场的有效手段,几年来的实践充分证明了这一点,无序地多投或少投都直接影响市场,影响价格政策的执行。因此,规范货源投放秩序显得尤为重要,开展诚信等级管理,实行合理定量是有效手段。要通过诚信管理提高零售户的群体素质,通过合理定量来“控制大户,服务中小户”,从而培育有发展价值的客户。这不仅为广大零售户创造平等的竞争平台,也是实行“明码实价”工作的市场保证。合理有序的货源配置必须做到贴近市场,服务市场,要做到“倒”无货,“零”有余。这就要求我们必须做好、做实市场调查,要跟踪市场,引导消费,培养我们驾驭市场的能力。实行合理货源配置和有效的货源投放是规范市场价格的有效手段,也是实行“明码实价”的基础保证。

充分利用行业协会的优势,保证工作的有效实施

卷烟零售同业协会是由从事卷烟零售业务的企业或个人自愿组成的行业性、地方性、非营利性的社团组织。协会的宗旨及主要条款规定“稳定和规范市场价格,维护卷烟消费者利益;加强卷烟零售经营者交流合作,维护会员自身的合法权益;搞好行业自律和协调,充分发挥桥梁纽带作用;形成行业合力和整体优势”。在“明码标价”实施过程中,同业协会起到了管理部门管理空白时的协助管理作用,作用十分明显,效果十分理想,促进了溧阳“明码标价”工作的发展。在推行“明码实价”的工作过程中同样要充分利用行业协会的优势,开展自治自律,建立相配套的行业公约,自律行规。在协会的总揽下有序开展多形式的、跨区域的、分会间互查等活动,确保“明码实价”工作在全市范围内的同步推进和有效实施。

总之,有了完好的市场基础和扎实的网络基础,才能确保“明码标价”向“明码实价”的有效转变。离开网络的支撑,什么规范零售市场、“明码标价”、“明码实价”,犹如空中楼阁。同时离开了市场和有效的监管,任何工作也无法长久地运行下去。所以,一方面我们要把价格检查作为一项重要的工作内容。另一方面要依靠行业协会的市场作用。再是加强对零售户的自律监管,引导零售户开展自我管理、相互监督。对违反价格协议的行为,要鼓励举报,做到举报有调查、有回复。通过全方位、多层次的监控管理,营造监督氛围,督促零售户严格实行“明码标价”,执行“明码实价”,消除他们担心其他零售户低价销售使自己受损的顾虑,使广大零售户认识到只有“明码实价”才能使零售户真正得到实惠,有利可图,从而坚定执行的信心。只要统一认识、工作到位,“明码标价”转向“明码实价”是完全可行的,而且一定能获得成功,网络质量将会得到明显的提升。