

坚持客户导向 打造统一服务品牌管理体系

□ 张跃清

打造服务品牌，是以烟草流通服务为主业的烟草商业企业提升市场竞争力的战略举措。以省级公司为主体，打造全省烟草商业统一的服务品牌，是中国烟草商业企业服务品牌建设的新发展、新趋势，对健全完善行业省、市两级母子管控模式，打造理念、形象更加统一的商业服务品牌，在更高层次统筹规划服务品牌建设，提升中国烟草商业核心竞争力具有积极的战略意义。

以服务行为规范为抓手，构建统一的服务标准体系

服务行为规范是服务标准的提炼，是便于服务标准执行和传播的导则。构建统一的服务标准体系，要以服务行为规范为抓手，注重文化引领，明确服务内涵，将服务内涵导入企业规章制度，融入ISO9000质量管理体系，科学调研，从烟农、零售户、工业企业等客户需求入手，系统分析，明确服务特性与服务内容，借助岗位分析这一科学工具，将服务标准寓于岗位职责中，明晰岗位服务标准，形成服务行为规范，提升客户服

务满意度。

一是注重文化引领，明确服务内涵。服务理念是企业指导客户服务的基本思想意识，也是一定时期内企业对客户服务活动的理性认识，其主要作用在于指导企业的服务实践。因此，要紧紧围绕“至诚至信、全心全意”的服务理念，开展主题宣贯，增进员工对服务理念的认同与理解，切实把服务理念内涵作为制定与评价服务标准的重要依据，确保文化理念与服务标准的有效衔接。

二是注重客户导向，明确服务特性。打造全省烟草商业统一的服务标准体系，要从服务的对象出发，准确细分服务对象，把包括卷烟零售户、烟农、工业企业、消费者、社会大众等服务对象区分开来，客观分析、准确界定各类服务对象需求的特性，从功能性、经济性、舒适性、时间性等方面科学量度企业服务质量，拓展服务标准评价维度，从而进一步明确服务标准的制定与评价依据，增强服务理念融入企业规章制度与服务行为规范的可操作性与针对性。

三是注重科学梳理，明确服务内容。明确服务内容必须注重科学方法，借助科学工具，深入调研与分析，明确烟农、卷烟零售户、消费者、工业企业、社会大众等服务对象

所需求的服务内容是什么？当前，我们在专卖市场管理服务零售户、消费者，烟叶生产收购服务烟农、工业企业，卷烟营销物流服务零售户，海晟零售连锁店服务消费者及企业服务社会大众、履行公益活动中，服务现状是怎样，需要改进的服务内容有哪些？只有真正做到科学梳理，才能确保服务内容进一步明确、改进措施更加具有针对性，才能真正让服务文化与企业生产经营更加紧密结合，从而增强服务标准的实用性。

以服务机制创新为核心，构建科学的品牌运行体系

融入企业生产经营管理的服务品牌才具有强大的生命力，而建立科学高效的服务品牌运行管理体系是实现服务品牌建设与企业生产经营管理紧密结合的关键。服务品牌运行管理体系的核心是服务机制创新，只有通过持续的服务机制创新，不断优化服务流程，完善服务环节，以机制创新实现对员工服务行为的支持，才能有效保障服务标准的执行效果，使服务顺畅传递，实现服务品牌的高效、高品质运行。

一是树立全局意识，确立服务

品牌战略地位。对于品牌管理体系的定位认识，关系到服务品牌能否有效推进烟草商业经营管理的转型，确实有效提升企业核心竞争力。服务品牌建设涉及企业生产经营管理的方方面面，包括企业营销物流建设、专卖市场管理、烟叶生产收购、社会公益活动等，体现在员工的行为规范、企业的形象上，是一项系统的长期工程。要将服务品牌作为企业的核心资产，树立全局意识，有效整合营销、物流、专卖、烟叶、生产、综合等各个部门的资源，形成合力，全员参与、整体推进，把服务品牌落脚于每一位员工的行为中，融入到企业生产经营管理的每一个细节，做到领导重视、部门协调、员工参加，让服务品牌建设与企业发展战略紧密结合，真正确立服务品牌在企业生产经营管理中的核心战略地位，实现以服务创造价值。

二是优化服务流程，构建服务品牌长效机制。坚持以客户为导向优化服务流程。必须坚持以客户需求为导向，打破不同部门之间的职能界限，有效将服务主体进行系统整合，推动企业从业务导向标准向服务标准转变，形成企业内部支持外部服务行为，下一程序对上一程序的服务行为进行有效监督，通过服务意识、服务

能力、服务过程等的提升实现外部客户与企业价值成长的协同。要在坚持客户导向的理念指导下，不断优化卷烟体验营销流程，加强零售终端建设，持续提高“价值营销”模式运作水平，不断完善面向消费者的工商协同营销和货源组织供应体系；不断优化“原收原调、一打三扫”烟叶收购模式，为烟农售烟提供更加公平、公开、舒适的烟叶收购环境，打造高效的烟叶流通渠道。

三是优化服务渠道，提升服务品牌效率。服务渠道是服务从生产者转向消费者所涉及的一序列媒介和手段，包括服务平台、载体等，是提供优质服务的有效保证。优化服务渠道必须坚持客户需求导向，丰富现有的渠道业态、整合形成互补系统的渠道体系，提高响应速度，提升服务效率，切实提高提高服务客户的满意度和忠诚度。

优化服务渠道，必须有效整合现有的信息化管理系统，建立一体化信息管理平台，借助信息化手段，提高满足客户需求响应速度，不断优化卷烟营销物流商务模式，持续提高服务效率；不断优化客户关怀运行机制，持续提高客户关系管理水平，不断完善客户利益维护体系，丰富情感交流服务渠道；不断优化内部管理平台，

持续提高企业管理水平，不断完善信息应用管理体系。

四是强化岗位管理，提升服务品牌行为质量。强化服务行为的督导，是提升服务品牌质量的关键。要以人事用工分配制度改革为基础，牢固树立绩效烟草理念，运用岗位管理工具，加强对服务过程、服务行为的绩效考核，推动服务内容和标准的践行，有效激励广大员工切实增强服务意识、提高服务水平与能力，持续改进服务质量，确保服务标准落地生根。

以标准体系导入为重点，推进企业经营管理转型

服务品牌标准体系与运行管理体系是一个有机的结合体。要避免服务品牌建设流于形式，必须坚持服务品牌标准体系科学导入运行管理体系，打造全省统一的标准化、规范化服务品牌运行管理体系，真正让文化理念的要求转化为企业生产经营管理的实践，推动服务内容和标准的践行，内化于制，外化于行，持续改进服务质量，积极推动烟草商业经营管理转型，实现全省统一服务品牌的卓越运行。

专管员协助培育品牌需具备的能力

□ 关小平

随着甘肃定西烟草培育“532”和“461”知名品牌建功立业活动的全面开展，县局（营销部）按照市公司“营造环境、尊重市场、引导消费、提升水平”的总体工作要求，迅速组织掀起了“我为知名品牌培育做什么”大讨论活动，目的在于如何结合自身工作岗位，发挥一线品牌培育工作的积极作用，使每一个不同岗位的员工在自己的工作职能范围内，充分发挥和努力为知名品牌的培育工作出一份力，尽一份心。确实激发全体员工大力培育知名品牌，主动服务客户的工作热情，最终促使实现市局（公司）在卷烟上水平方案中确定的“532”和“461”知名品牌培育的目标。

身处专卖岗位，如何指导专卖人员协同客户经理搞好片区品牌培育工作，是当前的一项重要任务，笔者认为尤其是两员结合服务管理市场中的专管员应具备以下品牌培育的工作能力，为品牌培育工作起到一定的积极作用。

一是能够协同客户经理对片区市场有较好的掌握。其一是辅助客户经

理对信息的及时掌握，能够对品牌的市场效益有一个准确的评估，则清重点，有序开展对重点品牌的培育。其二是对客户的掌握，首先讲透品牌培育能给客户带来的好处，并争取客户良好的配合度，使培育工作能够顺利进行。

二是积极配合客户经理挖掘市场潜力。以现有终端建设平台为依托，有效利用终端展示品牌形象，注重陈列效果。重视对客户的沟通和引导，促使客户尽快脱离传统式的经营方式，及时解决客户只经营自己熟悉的品牌的错误经营方式，多与客户沟通行业信息，以及将来终端建设发展的预期。以抓客户订单为突破口，并努力指导客户各种经营技巧，提高品牌推介和断缺品牌的替代促销能力，让客户感受到努力经营后所得到的利与悦。



三是主动加强自身服务能力。品牌培育能力的提升其实就是提高学习理论和实践相结合过程效应，只有对品牌培育的不断充实，不断积累业务素养，才能真正在品牌培育工作中得到方法和思路。保持和增强管理和客户服务客户的信心也是尤为重要的，一方面需要掌握品牌培育各项政策信息，更重要的是通过耐心细致的服务得到

客户对自己的信服和工作支持。

四是协同客户经理认真落实目标任务。首先要共同把有力的宣传工作放到第一位，让客户及时领会如何才能配合好培育工作的落实。要完成好工作任务，就必需首先要消化任务策略和具体目标要求，其次是做到领到的任务心中有数，执行的过程计划合理，达到的效果目标明确。

如何挖掘农村卷烟市场潜力

□ 邹海莉

农村卷烟市场拥有巨大的潜力，挖掘农村卷烟市场，做好对农村卷烟市场的服务工作对烟草企业的长足发展具有重要的现实意义。开拓农村卷烟市场是完善烟草网络体系，不断扩大卷烟销售，推动“卷烟上水平”的重要举措。为此，我们必须采取行之有效的办法，最大限度地挖掘农村卷烟市场的潜力，努力培育烟草行业新的经济增长点，推动烟草行业持续快速发展。下面笔者结合工作实际谈几点意见和建议。

一是完善零售户合理化布局，提高农村市场占有率。

从零售户分布的布局上看，很多农村卷烟市场存在着零售户分布布局不合理、规模偏小、设施简陋、营业时间随意等问题。因此我们要围绕农村卷烟市场，对农村市场进行调查摸底，了解农村人口分布、市场容量、消费水平、消费结构、现有办证等情况，对农村零售户进行合理布局，将符合办证条件的零售户纳入管理，扩大农村办证覆盖率，拓展农村卷烟销售网络，对于不符合办证条件的要给予其改行，有必要的要给予取缔，为农村卷烟市场的发展提供良好的外部环境，从而为提高农村市场占有率打下良好的基础。

二是细分市场，创新服务，挖掘农村市场的消费潜力。

大家普遍认为农村条件艰苦，消费水平偏低，以消费低档结构卷烟为主，实际上这种认识并没有对农村市场进行科学的细分。农村市场蕴藏的消费潜力须靠市场细分才能挖掘出来，要想真正挖掘出农村卷烟市场的潜力，就必须根据农村零售户的经营业态、经营规模、经营地点等特点进行分类管理，除了做好常规的服务，还要根据农村市场及农村零售户的特殊性，积极创新服务方式。比如针对农村人口外流这一现状及农村消费习惯特殊性这一特点，引导消费，做好低档烟的培育；比如针对农村宴席特点，制定实施酒席用烟套餐方案，引导消费需求，提升用烟档次；比如根据节假日等特殊时期和经营地点在农村集镇的零售户，加大货源供应，提升中、高档卷烟市场空间，从而达到挖掘农村市场消费潜力的目的。

三是做好农村市场品牌培育和货源供应，实行明码标价。

纵观农村卷烟消费市场，其商机无限，关键在于能否准确把握农村卷烟消费市场的需求，做好品牌培育和货源供应。农村卷烟市场是典型的中、低档卷烟消费市场，其中低档卷烟又占据着大部分市场份额。为什么低档卷烟在农村市场会如此走俏呢？这是

因为农村低档卷烟消费者以中老年消费者为主，这部分消费者收入不高，所以他们的消费只注重产品的实用性和价值，不注重产品的附加价值和精神享受。因此，这也就形成农村卷烟市场消费结构较低，低档卷烟走俏的特点。因此我们要以市场需求为导向，积极做好农村各类消费群体卷烟产品的供应，在加大新品牌的宣传力度的同时要兼顾老品牌的促销力度，在稳定老品牌固有的消费者基础上，挖掘出更多的潜在消费者，以进一步拉动市场的消费需求，从而做大整体销量。当然，在积极组织适销对路的货源，做好品牌培育工作中，我们必须实行明码标价，明码实价，通过设立明码标价示范户的形式，以点带面，逐步延伸，进一步落实好明码实价。这样既能加强对客户的管理，也能建立规范有序的市场竞争环境，对农村明码标价起到拉动效应，必将会使明码标价向明码实价转变，真正实现“与客户共创成功”营销理念。

四是加大专卖监督管理力度，规范农村卷烟市场秩序。

针对农村卷烟市场战线长、零售户分散、管理难等特点，我们必须不断创新专卖管理措施。如在农村市场推广社区化管理，建立零售户自律小组等，通过相互监督杜绝各种违法经营现象。专卖人员要对农村重点零售户

的实际销量进行认真的调查分析，采用多种方式加强和零售户的沟通交流，了解重点户的特点，鼓励他们守法经营，杜绝非法渠道进货等违法经营现象。同时专卖稽查员在日常检查过程中应加大对烟草专卖法律法规和卷烟真假鉴别知识的宣传力度，增强农村零售户和消费者的守法意识，加大对集市、偏远山区的巡查力度，规范市场秩序，切实提高市场净化率。

五是做好农村客户服务部对零售户的服务工作。

农村客户服务部是农村烟草市场的管理服务载体，也是架起企业和农村零售户沟通的桥梁，它不仅拉近了农村零售户和企业的距离，也缩短了客户经理、稽查员同农村零售户之间的距离，因此要挖掘农村市场，就要发挥好农村客户服务部的作用，开展好对农村零售户的服务工作。农村客户服务部的设立，使我们有了更多的时间对零售户进行走访宣传，有更多的时间对零售户的各项经营情况进行系统地掌握，因此要利用农村客户服务部做好卷烟品牌的培育宣传工作，做好对农村零售户卷烟经营方式的指导，利用多种形式做好农村市场的营销服务工作。只有这样，我们才能更好地挖掘农村市场的潜力，进一步提高广大农村零售户对企业的忠诚度和满意度，最终达到实现共赢的目的。

六措化解无证经营治理难题

□ 张峰云

作为一名市场管理员，笔者在市场监管过程中经常会遇到无证经营卷烟的情况。各级烟草专卖行政主管部门虽然对此类行为花了真功夫、下了大力气进行清理和取缔，但是其效果却不尽如人意，此类行为屡查屡犯、屡犯屡查、反反复复，成为专卖监督管理工作中的一大难题。

究竟为何会形成这种难题呢？笔者结合自身工作经验，认为主要有以下三个原因：

一是无证零售户法律意识不强，对烟草专卖相关法律法规了解程度不深，片面认为少量经营卷烟并不需要办理卷烟零售许可证，没有“持证售烟”的正确概念。例如在部分偏远地区，一些老年人为了贴补家用往往一张桌、几包烟就摆起摊，根本没考虑到自己的行为将会违反烟草专卖法律法规规定。

二是受自身执法权限的约束，烟草专卖行政主管部门对无证经营卷烟行为只能行使检查权，而不能行使处罚权，此类行为如需处罚则必须交由工商行政管理部门处理。所以执法权限的不完整也成为无证经营卷烟行为屡查屡犯、久治不愈的重要原因。

三是部门协作衔接机制不够顺畅。对无证经营卷烟行为进行清理和取缔仅仅依靠烟草专卖行政主管部门单方面的力量是远远不够的，它需要公安、工商、质检等政府职能部门的大力协作。例如在对查获的无证经营卷烟案件进行处理时，需要依靠工商行政管理部门进行处罚、取缔，但由于涉案金额通常比较低，导致衔接协作环节出现问题，往往不能进行及时有效的处理。

在分析了无证经营卷烟难题的成因后，如何对之进行有效治理就成为重中之重。笔者认为应当采取“六项措施”强化针对此类行为的清理整治：

调查摸底，登记造册。一方面，市场管理员要充分利用日常走访及市场检查的机会，对所辖片区内无证零售户进行调查摸底，确定他们的具体分布情况，从而为日后开展专项整治活动打下坚实基础；另一方面，对存在无证经营行为的零售户应当逐一登记造册，记录他们的姓名、经营地等资料，逐步建立相关台账资料，充分掌握相关信息，确保每个市场管理员“心中有数”，使日后的整治行动有的放矢。

加强宣传，积极引导。在日常走访及市场检查过程中，市场管理员要有针对性地加强对无证零售户的宣传教育，使其知晓自己行为的违法性，帮助其树立“持证经营”、“守法经营”的正确意识。与此同时，要充分发挥合法卷烟零售户的监督作用，广泛发动他们密切关注周边无证经营动态。除此之外，市场管理员对首次发现的无证经营户应进行柔性处理，突出“教育为主”的理念，通过向其开具《无证经营告知书》等相关文书，积极引导无证经营户向合法经营户转变。

分类管理，区别对待。对存在无证经营卷烟行为的零售户，烟草专卖行政主管部门不能全面打击，应当区别对待：对首次发现且符合零售许可证申领条件的，市场管理员应告知他们申办许可证所需的材料，督促他们及时前往办理零售许可证；对不符合办证条件且屡查屡犯的无证零售户，市场管理员应及时向领导汇报，将其纳入市场监管重点对象，密切关注其日常经营状态，时刻对其保持高压态势。

适度放宽，减少无证。在实际工作中，很多无证经营户都希望自己能持证守法经营，但受许可证申办条件限制而未能如愿。笔者认为各级烟草专卖行政主管部门应结合实际情况，及时调整申领许可证的相关条件和标准，在不影响卷烟市场稳定的前提下适当放宽申领条件，以此降低无证经营率。

部门协作，衔接处理。各级烟草专卖行政主管部门应加强与工商、公安、质检等政府职能部门的沟通协调，经常性开展联合执法，以此对无证经营卷烟行为进行整治，坚决清理、取缔一批负面影响较大的无证钉子户。与此同时，可以研究建立工商委托处理机制，即由工商委托管理部门委托烟草专卖行政主管部门行使对无证经营行为的处罚权，从而提升对无证经营行为的处理效果。

回访回访，巩固成果。烟草专卖行政主管部门应定期或不定期地通过日常走访和市场检查对之前清理、取缔无证经营行为的成果进行巩固。例如对原先存在无证经营行为摊店实行“回头看”，通过回访的方式予以后续监管。除此之外，应当对部分容易出现反复的重点店铺予以高度关注，密切监控其日常经营动态，防止其重操旧业，从而进一步巩固取缔无证经营成果。