

烟草企业开展 QC 活动存在的主要问题及对策

□ 邹海莉

21 世纪是质量的世纪，质量是企业生命，质量改进是企业活动的永恒主题。对烟草商业企业而言，QC 小组活动正处于推广时期，企业面对新世纪高质量的挑战，要在竞争激烈的市场经济中立于不败之地，就要坚持走质量效益型道路，搞好全员全过程的质量管理。为此，烟草商业企业开展好 QC 小组活动就显得尤为重要。那么，下面笔者就从以下几方面谈谈自己对烟草商业企业开展 QC 小组活动的理解和认识。

烟草商业企业开展 QC 小组活动的重要意义

QC 小组是指在生产或工作岗位上从事各种劳动的职工，围绕企业的经营战略、方针目标和现场存在的问题，以改进质量、降低消耗，提高人的素质 and 经济效益为目的组织起来，运用质量管理的理论和方法开展活动的小组。QC 小组活动是企业提高工作质量、服务项目的需要，具有全员民主参与、自主创新、成果推广易的特征，是烟草商业企业持续改进，不断完善，不断自我超越与创新的有效手段。它符合烟草商业企业质量管理、服务营销创新的实际需求，对于烟草商业企业的卷烟上水平、管理上水平、科技上水平目标实现具有重要推动作用。

烟草商业企业开展 QC 小组活动存在的问题

思想认识不够。由于 QC 小组活动对于烟草商业企业来说处于推广时期，绝大多数员工对此较为陌生，

员工积极表达参与活动的愿望不高，对 QC 小组活动缺乏了解，这些势必对活动引导、组织、推广产生障碍。

宣传培训不足。宣传培训是提升员工对 QC 小组活动认识的重要途径，是一项系统性强，并且需要持之以恒的工作。但是对于大多数烟草商业企业来说，并没有全面组织 QC 小组培训让员工了解必备的业务理论知识，也没有系统地通过开展 QC 小组活动让员工掌握相应的实践技能，在运用 PDCA 循环时，往往只有计划，没有执行，从而导致活动顺利开展受到制约和限制。

制度不够完善。QC 小组活动的开展不能纸上谈兵，它不仅要有领导的支持，员工的参与，还要有健全的制度对活动的全过程进行管理。但是对于大多数烟草商业企业来说，目前还缺乏必要的物质和完善的制度来保证，同时也没有很好的激励和引导机制来鼓励活动的开展。

专业人才缺乏。开展 QC 小组活动需要一些懂得业务知识的专业人才，也需要一批懂得 QC 小组活动知识的专门人才，对 QC 小组活动进行大力指导和推进。从当前情况来看，绝大多数烟草商业企业懂得 QC 小组知识的专业人才很匮乏。

烟草商业企业开展 QC 小组活动的对策

针对上述存在的问题，烟草商业企业要成功地组织开展 QC 小组活动，笔者认为应当采取转变观念、强化培训、建立制度、规范过程、严格考核、开展评审、激励创新等行之有效的措施来保障活动的开展。

转变观念，营造氛围。思想决定

加强市场终端建设 夯实品牌发展基础

□ 肖玮

卷烟品牌的要发展，既需要有工商协同中商业公司的大力支持，更需要有市场对品牌的消费需求的驱动。市场终端建设的好坏，直接影响品牌在市场中的影响力和号召力，放松市场终端的建设，将失去拓展市场的战略支点，无法保证品牌在市场中持续稳定的赢得青睐。因此，加强市场终端建设，对强化品牌市场地位，培育消费具有十分重要的作用。结合各个品牌在市场终端建设方面的工作，笔者认为，做好市场终端建设，需要把握好三个方面。

要通过最大范围内终端建设，扩大品牌的市场面

终端平台是一个品牌的宣传和推介的窗口，把握好了终端，也就把握好了市场。要实现最大的市场接触面，同样需要扩展广泛的终端。要把终端建设从城区延伸到郊区、乡镇街道。在城区，众多品牌都把精力集中于此，城区的销售点很密集、集中，易于集中操作建设，减少人力成本，但真是由于“密密麻麻”的终端建设，导致对消费者的影响力和号召力有限，不利于培育消费者忠诚度。在较远的郊区，尤其是一些乡镇的主要街道上，卷烟的销售网点较少，但受众面却很广。笔者曾经到过一山区乡镇，街道上 3 家卷烟销售点，受众面却是近 2 万人，其对消费者影响度很大。同时，这些终端往往被忽视，在强化终端建设中给予一定的帮助和支持，经营户往往会易于“感动”，最大程度支持品牌的宣传。因此要把终端建设的“触角”进一步向下延伸，提高终端建设的覆盖面。

要打造一批样板街和样板经营户作为战略支点

面铺开了，面铺大了，如果对所有终端都一视同仁地进行终端维护，那么将造成巨大的成本，人力、物力、精力都难以继，反而会

造成基层一线人员的厌倦。因此，在面广的同时，要着重建立起战略支点，这就是在每一个市场内重点打造一批样板街和样板经营户，通过对他们的高标准、严要求的终端维护，提升品牌形象，以点带面，成为带动消费的关键点。一要合理布局样板街和样板经营户。样板街和样板经营户的选择不是简单地选择繁华地段、店面大的，而是要从市场实际出发，合理布局，尤其是在城区，要从数量、档次、位置、影响度、消费群体等方面综合考虑，提高布局的科学性。二是要集中资源抓好样板街和样板经营户的建设。确定好了样板街和样板经营户，就要把终端建设的主要精力和资源侧重于此。尤其是一些品牌形象店的建设要严格标准，起到品牌展示的作用。样板街要形成良好的品牌销售氛围，良好的品牌口碑，辐射周边，从而实现支点撬动作用。

要强化终端维护工作的持续性和稳定性

市场终端建设，关键在于日常的维护工作。日常维护工作由于点多、面广、分散等客观因素制约，主观一线营销人员的人数、工作强度等限制，成为一项难啃的骨头。明知道其巨大的作用，却在执行中难以持续有效做到位。因此，要提升市场终端建设水平，在于统筹做好日常维护工作。笔者认为，在有限的条件下，日常维护工作需要做到以下三点：一是要全面覆盖。终端维护，起码建设的终端都要进行维护，不能有失偏颇，形成市场的大氛围。二是要抓大放小。要学会“牵着牛鼻子”，重点维护好那些影响大，消费层次高，推广力度强的终端点，对他们进行经常性、常态化的维护，不断提升其在品牌推广中的影响力。三是要形式灵活。终端维护形式要灵活，不要一味要求人到、物、宣传到，也可以把收集的终端信息利用起来，通过短信、邮件、电话、礼品传带、小片区集中中小会等形式，以有限的精力实现最有效的

烟草企业要用创新成就精彩

□ 李哲民

2011 年上半年，烟草行业实现工商税利 4082.99 亿元，同比增加 775.13 亿元，经济运行质量和效益进一步提高。全国卷烟销量达 2615.9 万箱，同比增长 4.3%。其中占总销售规模超过 5% 的低焦油低危害卷烟（焦油量 8 毫克 / 支以下）累计销售 1395 万箱，同比增加 86.5 万箱，增长 16 倍。

低焦油产品发展迅速，不但质量水平明显提高，更呈现出良好的发展势头，备受众多消费者的喜爱。2011 年全国烟草专卖局长、公司总经理座谈会强调，下一步，低焦低害卷烟产品开发和市场营销工作，一要在技术上取得实质性突破，体现高质量高水平；二要坚持走低焦高档发展路子，满足高消费群体需要；三要加强低焦低害产品市场培育和引导工作，为低焦低害品牌发展创造更加良好的市场环境。

所以烟草企业要认真贯彻落实这一精神，依靠创新完善技术、管理和文化等手段、措施，推进低焦油低危害卷烟产品的良好发展，为提高烟

草行业经济运行质量和效益而努力奋斗。特别是要坚持创新，用创新成就精彩，让中式卷烟民族品牌大放异彩，在激烈的市场竞争中立于不败之地，促进烟草企业科学发展、和谐发展、跨越发展，谱写“卷烟上水平”新的篇章。

所谓创新就是打破常规，善于从新的角度去思考问题，想出别人想不到的方法来有效地解决问题。创新是人类进步的动力和源泉，能够创新才能够取得成功。只有敢于打破传统，勇于改变的人，能够在改变和创新中求得发展。对于创新，最重要的不是知识，而是思路。好思路是实现创新的基础。具有强烈创新意识的人，经常用不一样的视角去看待问题，思考问题，从而为自己带来新的经营和发展的思路。有创新，生活才会拥有更加精彩的展现自我的舞台。著名的阿里巴巴董事局主席马云把创新当作阿里巴巴的灵魂，他的名言是“要么创新，要么灭亡”。烟草企业要实现做大做强中式卷烟品牌的梦想，就必须抓住机遇，诚信经营，锐意创新，完善品质，树立起崭新的品牌形象，像“中华”烟那样抓管理，树百年品牌，

求得发展，取得成功，就必须有善于创新的头脑，用充满创意的新思路，来改变自己的命运。创新思维是成功者的成功要素。学会创新，才能成就精彩。如果在市场竞争中缺少了创新，就会像毫无生机的纸老虎一样永远覆灭。所以烟草企业要敢于打破固有的思维模式，时时刻刻重视技术革新，不拘一格地寻找新的经营方式，特别是在巩固和坚持烟草专卖体制机制的前提下进一步严格规范内部管理，使企业获得持久的生命力。要有创新精神，不断地想出新思路，为烟草企业的发展不断创出新空间。

发展低焦油低危害卷烟是烟草企业的新点子和新空间，在烟草发展过程中必将具有决定性的影响。为此，烟草企业一定要贯彻落实好 2011 年全国烟草专卖局长、公司总经理座谈会精神，解放思想，更新观念，抢抓历史机遇，把低焦油低危害卷烟的发展推向一个新天地，用创新成就国产卷烟品牌的精彩，促进烟草企业科学发展、和谐发展，为推进“卷烟上水平”各项工作落实和进一步提升中国烟草整体竞争实力做出贡献。

防范专卖稽查履职危险源点

□ 谭少松

近年来，随着行业改革发展的稳步推进和队伍转型的迫切需要，对烟草人的要求也越来越高，当然也就意味着在尽责履职时的危险源点也越来越多，尤其是身处一线的基层专卖执法人员，所触及到的、与自身职能岗位有千丝万缕联系的危险源点主要来自以下四方面：

证件许可方面。《行政许可法》和《烟草专卖许可证管理办法》是规范烟草专卖许可证实放方面的重要法律，它们要求各级烟草专卖主管机关必须严格把好许可准入关，这也是烟草行业一项重要的职能，但如果审查不严格、不规范，比如没有符合当地烟草制品零售点合理布局之规定、没有与住

所相独立的固定经营场所、当事人隐瞒有关情况或提供虚假材料而予以发放的等等，就会埋下尽责履职的危险源点。

无证经营户方面。无证经营作为一种社会普遍存在的现象现在日显突出，它的滋生蔓延不仅扰乱了卷烟市场的正常秩序，破坏了公平公正的市场竞争环境，更是假冒伪劣卷烟的销售温床，也是规范和整顿卷烟市场秩序亟需解决的突出问题。所以说，在整治无证经营户方面，烟草职能机关不能松懈放任，在宣传教育规劝未果的情况下，应该予以强硬打击和取缔，做到反复整治、重复整治，不能让它成为尽责履职的危险源点。

消费者投诉举报方面。受理、处理消费者的投诉和举报时烟草专卖主

管部门的一项重要职能，作为一线基层专卖稽查人员，直接接受到消费者的投诉和举报，而处理的时效和结果往往关系到广大消费者的切身利益，当然，如果不到位和虚应付，或者没有一查到底或是大事化小，会造成很坏的社会影响，也是我们难逃其咎的责任。

监管职能方面。烟草专卖稽查员的主要职责中明确规定了应该做到所有监管职能和细则，就如何宣传好烟草专卖法律法规、如何对各类违法经营案件进行调查和检查、如何负责收集辖区卷烟市场的信息和反馈，特别是新形势下，如何同级监管内部管理的相关工作，都是在监管不到位、履职突不突出的危险源点中。

上述这些尽责履职的危险源点即来自专卖职能的履行不到位，也来自于自身违法或不正当行使职权，它的直接后果是烟草专卖主管部门的形象抹黑，更有甚者，是相关当事人的严厉惩处。为此，应该积极寻找对策，尽量减少和化解在烟草专卖执法中的尽责履职危险源点：

一是全面更新观念，强化避责化险意识。职能和责任是统一的，而权力和责任也是对称的，基层专卖执法人员一定要强化责任和风险意识，还要强化自我保护意识，进一步清理自身职能，确保不缺位、不越位、不错位，对于发现的涉烟违法案件，要坚决予以查出。

二是多管齐下，加强卷烟市场监管。在市场检查和专项检查时，发现违法违规问题应及时、准确地处置，

该立案的坚决予以立案，该移送的坚决移送，也应坚决避免越位执法而带来的相应责任。在宣传烟草法律法规时，应充分调动零售户的自律意识，通过诚信户的评比、等级奖励宣传等措施使零售户手法经营。

三是严厉打击各类涉烟违法案件。依照法定职责，加大执法力度，对非法经营、公开摆卖、无证运输、非法仓储等损害消费者合法权益、社会反响强烈的违法行为，要重拳打击、严惩不贷，也要遏制无证经营的蔓延势头，联合工商部门坚决取缔，及时移交涉嫌犯罪案件，通过严格执法、依法尽责来避免危险源点。

四是规范自身行为，做到依法行政。努力提高基层专卖执法人员的责任意识和业务素质，促使他们认真细致地审核每一份新办申请、办理每一份涉烟案件，真正做到事实清楚、证据确凿、定性准确、处理恰当、程序合法，杜绝放人情证、办人情案。

五是权利和责任要统一，完善岗位目标责任制。应实行严格的专卖执法责任制，做到一个岗位一个制度，对于专卖稽查各岗位列出相应的工作流程和职责，明确岗位目标，制定岗位目标责任制，定期进行绩效考核，有力保证工作效能的责任考核，对出现过错后有责任追究，并对尽责履职不力、发生过错的，要通过内部过错责任追究制对其进行必要的惩处，惩前毖后、治病救人，促使专卖执法人员尽责履职，无差错工作。