

对“三个全心全意”与服务品牌建设的思考与实践

□ 李继斌

2011年5月,国家烟草专卖局姜成康局长在云南调研期间提出了“三个全心全意”服务理念,即:全心全意为烟农服务,全心全意为零售户服务,全心全意为地方经济服务。作为介于烟草商业企业与卷烟工业企业之间的基层复烤厂,作为烟草行业的一名基层干部职工,迫切需要我们生产经营管理工作中认真实践“三个全心全意”,把实践成果转化、巩固、提升为打造“七彩服务”品牌的动力与源泉,通过实践与服务的和谐共进,实现打造“七彩服务”品牌、展现云南复烤特色的目标,进而推动全厂工作深入开展。为此,本人结合基层复烤厂的工作实际,对实践“三个全心全意”与打造“七彩服务”品牌工作谈一点肤浅的体会与认识。

实践“三个全心全意”与打造“七彩服务”品牌的关系

“三个全心全意”与“七彩服务”品牌二者之间既有共性,又有个性。正确把握二者的内涵特征,全力抓好二者工作,对于加强基层复烤厂科学管理,提高市场竞争能力,促进二者和谐共进具有十分重要的意义。

一是秉承宗旨,一脉相承。“三个全心全意”是行业在新的历史条件下、新的任务形势下,践行党的全心全意为人民服务这一宗旨,构建和谐烟草、诚信烟草、责任烟草,实现“卷烟上水平”战略目标的思想保证和行动指南。“七彩服务”是云南烟草紧扣行业“卷烟上水平”这一中心,结合地域文化特征和自身建设实际,旨在通过提供特色优质的服务,进一步夯实云南烟草发展基础,不断提升云南烟草持续发展、协调发展、共同发展的能力和水平。

平,在系统内形成强大合力,共同推进“卷烟上水产”战略目标的实现。“三个全心全意”与“七彩服务”二者紧密联系、一脉相承,着力点突出“服务”二字,归宿点重在“卷烟上水平”,实现行业科学发展。

二是对象相同,内容一致。“三个全心全意”与“七彩服务”品牌是一种传承与延伸,交融与互补的辩证关系。二者都以人为本,以对人作为工作对象。对烟农、对零售户、对地方社会经济采取什么态度,是否能做好服务工作的首要因素。“三个全心全意”体现了以人为本、执政为民的理念,体现了“两个至上”行业共同价值观,体现了行业低调务实的良好作风。而“七彩服务”在全系统生产经营管理中所发挥出来的导向、凝聚、规范、辐射作用,同样是通过人来体现的。二者的工作目标亦大致相同,都是以强化服务意识、提高服务能力为出发点,通过各种行之有效的方式调动员工的积极性、主动性、创造性,增强服务能力,提升服务水平,打造服务品牌,为确保行业实现可持续发展这个总目标服务。

可以说,“三个全心全意”是“两个至上”行业共同价值观的具体体现,“七彩服务”是对“三个全心全意”深刻内涵的进一步拓展和延伸。因此,把握二者之间的辩证关系,就是要牢记宗旨,全力以赴,突出服务,传承拓展,取得成效,展现特色。

认真履行“服务第一,质量为先”的宗旨

基层复烤厂实践“三个全心全意”,要紧紧围绕2012年全国烟草工作会议上姜成康局长提出的:“全行业要把推动持续发展、协调发展、共同发展作为当前全面推进“卷烟上水平”、加快转变发展方式、实现科学发展的

重要任务”工作思路,从复烤企业自身实际出发,突出为工业客户服务、为州(市)公司服务、为基层一线服务三个层面,扎实开展“三个全心全意”的实践活动。

一是全心全意做好为工业客户的服务工作。参照PDCA螺旋推进循环流程模型原理(计划-执行-检查-改进),做好工业客户服务工作不能局限于仓储分选、复烤加工两个生产环节,而应将服务向产前、产中、产后三个节点延伸。通过建立全员服务制、客户经理制、客户服务管理制等机制体系,及时了解客户诉求,最大限度满足客户合理需求。生产加工前,与客户及时沟通,向客户提供各种有用信息和合理建议,制定符合客户要求的加工方案;生产加工过程中,关注客户诉求变化,持续改进各项服务工作的,以实现个性化服务;生产加工结束后,及时与客户座谈沟通,加强客户回访工作,切实做好、做实、做细为工业客户服务的各环节工作,尽最大努力满足客户要求,实现客户期望。

二是全心全意做好为州(市)公司的服务工作。面对生产加工原料的提供者州(市)烟草公司,与我们接触的人员包括承担运输任务的驾驶员、负责驻厂组织的各公司业务人员还有参与协调的各公司烟叶经营方面的工作人员,涵盖了从公司到站点到驾驶员三个层面,客户服务工作涉及面广、服务周期长、工作内容庞大,需要我们做到全员参与、全面统筹、全方位服务,把“三个全心全意”的服务意识植根于每个岗位和每位员工的潜意识之中,自觉运用到烟叶入库前、烟叶入库过程中、烟叶入库结束后全流程的服务工作中,从服务细节、业务技能、服务手段上不断创新,努力提高服务满意度。

三是全心全意做好为基层一线的服务工作。由于普通员工工作在一线,在顾客眼中,员工就是服务,员工就是

组织,员工就是实践“三个全心全意”的最直接的体现者,只有员工满意才能有顾客满意。为此,要把员工当成顾客看待而不是把他们仅当作服务机器和挣钱工具。把员工当顾客看待,不仅要给他们以高薪、优良的工作环境,长假等看得见的利益,还要理解和满足其情感需求,成长和学习需求,更多地支持其私人生活和家庭,解其后顾之忧。那样员工才可以全身心地投入工作,服务的质量才有保证。

着力打造复烤企业“七彩服务”品牌

围绕国家局“三个全心全意”的指示精神,结合省局服务品牌建设工作要求,基层复烤厂对实践“三个全心全意”,打造“七彩服务”品牌工作,要以贯彻落实2012年全省烟草工作会议余云东局长上强调的四个牢牢抓住:抓住彰显烟叶优势,抓住推动卷烟营销创新,抓住加强企业管理,抓住提升经营效益为工作重点,积极开展“七彩服务”品牌建设工作。

转变服务理念,创新服务载体。进一步提高服务水平和质量,是实践“三个全心全意”,打造“七彩服务”品牌的首要任务;牢固树立以为工业客户服务、为州(市)公司服务、为基层一线服务为中心的服务理念,是实践“三个全心全意”,打造“七彩服务”品牌的重要责任。充分运用发展的观点、全局的思维进行服务筹划,以“七彩服务、情系你我”的理念积极展开服务实践。一是观念更新,转变服务理念。把提高满意度作为服务目标,把提高对工业客户、州(市)公司、基层一线的服务能力、服务水平、服务效率作为服务的重要内容,把拓展服务领域、完善服务设施、落实服务制度作为服务的重要途径,采取约时定量预约入库、个性化烟叶

分选、个性化配方打叶及模块打叶、全方位后勤服务等方式,不断改进、持续提升服务工作。二是拓宽服务渠道,创新服务载体。服务的落实与提升需要我们围绕满足客户需求、提高客户满意度、促进企业生产经营工作、融入部门(岗位)职能职责、持续改进服务五个方面,对服务渠道和服务载体进行探索与尝试,实现每一个环节、每一个对象有不同的服务,以期达到最好的服务,不断提升服务形象,打造服务品牌。三是做细个性服务,满足个性需求。要针对不同客户的不同需求,制定相应的服务方案与服务项目,满足其服务需求,逐步形成具有鲜明云南复烤特色的服务品牌。

强化人员素质,提升服务质量。当前的一些服务工作还停留在形式化服务的层面上,局限于公开程序、礼貌用语、微笑服务等浅表性的形象服务,服务内容、服务方式被动滞后,与客户的期望相比有一定差距,个性化服务需求一定程度上得不到满足。解决上述问题:一是应加强对员工服务意识和创新精神的培养,有计划地通过培训、会议、网络、企业内刊等渠道,宣传倡导服务创新的必要性和重要性,大力培养员工的服务意识和创新精神。二是应着力改善服务态度,提倡主动服务,做到关心、细心、热情、周到。

狠抓科技进步,推动“服务上水平”。科技是第一生产力,也是开展服务创新、提高服务能力和水平,打造服务品牌的重要推手。随着多等级混打、配方打叶、模块打叶的推广,复烤加工对模块研发、配方研发等方面的技术要求日益迫切。为充分发挥科学技术在企业发展中的作用,不断推动科技进步和发展,一是彻底改变企业领导人重生产、轻技术,重产量、轻质量的观念,树立创新意识和品牌意识,使自主创新、培育自主知识产权产品成为企业家的自觉行为。二是加大企业科研投入。要逐年增加企业科研投入,企业科研投入占企业销售收入要达到一定比例。三是促进产学研结合。发挥各自优势,进一步推动企业与科研院所联姻,提升企业科研能力,促进各方共赢。

(作者单位:云南烟叶复烤有限责任公司宣威复烤厂)

“看方抓药”促零售客户毛利率提升

□ 小溪

在广西网建现场会上,已经明确零售终端建设为“十二五”期间烟草行业卷烟销售网络建设的发展方向。而衡量零售终端建设成果的重要指标就是零售客户卷烟销售毛利率,为零售客户创造更高的毛利率,既反哺零售终端建设,起到良好的示范引领作用;又能提高零售客户的盈利水平,实现客我之间的双赢。医治病人可以看方抓药,提高零售客户毛利率何不“看公式找对策”。浙江云和当地计算零售客户毛利率的公式为:(卷烟零售价格-批发价格)/卷烟零售价格×明码实价执行率=毛利率。从公式中可以发现,影响毛利率的三大因素分别为批零差价、卷烟零售价格、明码标价执行率。因此,营销人员必须针对公式中的变量对症下药促提升。

一是提升卷烟销售结构,培育高批零差价知名品牌。从毛利率上对比,高价位卷烟明显高于低价位卷烟,存在市场差价的紧俏卷烟明显高于常销卷烟。即使同价位的卷烟,毛利率也存在较大差别。以20元价位为例,假设明码实价率为100%,利群(软红长嘴)、利群(长嘴)、七匹狼(通福)的批零差价分别为15元、20元、22元,毛利率分别为7.5%、10%、11%。因此,营销人员应加强对客户差别提升的指导,充分挖掘零售客户的成长潜力,精耕高价卷烟的消费需求,提升自身的整体销售结构,以获取更多紧俏货源。大力地推进七匹狼、芙蓉王等高批零差价知名品牌培育,客我协作开展品牌推介。充分借力零售终端建设活动,吸引形成市场消费新势力,建立市场消费新导向。

二是打击违规行为,维护市场价格稳定。严厉打击销售非渠道、假冒卷烟的违法行为,力保卷烟市场净化率;整顿市场中存在的礼品烟低价回收、卷烟代订转售、低价倾销等扰乱市场价格行为;削弱卷烟销售大户对卷烟市场价格的影响力,防止出现“多家联合定价”的现象。引导零售客户转变“薄利多销”的观念,从货源投放上控制节奏,维护市场价格的总体稳健。

三是推进明码标价向明码实价转变,提高明码实价率。明码标价通过多年的落实巩固,执行率基本达到100%。如果明码标价不能实现向明码实价转变,将使得明码标价形同虚设。坚持市场为导向的原则,使得卷烟与其他流通商品相同,难以真正地执行建议零售指导价。但为提高明码实价率,必须通过各种手段控制卷烟价格的波动区间,防止出现价格背离与倒挂现象。努力地引导零售客户按照建议指导零售价格销售,缩小条价与包价之间的差距。

四是科学采集市场价格,大力实施精准营销。采取人工采集与系统上传相结合的方式进行市场价格管理。一方面选取核心客户进行卷烟市场行情价格采集,定期上报与分析;另一方面利用批零互动平台,进行卷烟销售时市场价格的自主上传,并激活业务营销系统中的价格采集与分析模块,开展市场价格走势的全面分析。营销人员通过卷烟市场价格分析指导零售客户规范经营,帮助零售客户掌握自身的盈利状况。对市场价格信息进行日常的跟踪反馈,并传递给营销中心,以作为货源投放的重要参考数据,实现精准营销。

打假破网工作中容易被忽视的细节

□ 老生杂谈

近年来,随着各级烟草专卖行政主管部门对卷烟打假破网工作的高度关注,各地假冒卷烟网络案件侦破工作也在不断深化开展。可以说,每一个网络案件的侦破,都离不开指挥协调领导的智慧和专卖办案人员的汗水。但是,也不是光有领导的重视和专卖人员的艰苦努力就可以办成网络案件的,假若不注意几个细节问题,那么前期的汗水和付出都将白白浪费。下

面,笔者且结合自身工作的几点体会作如下交流:

注意办案队伍的素质建设,强化案件经营保密意识。网络案件从线索获取到成功收网是一个漫长的过程,短则数月,长则几年,如果前期所掌握的众多线索因为在案件收网阶段被泄密,则前功尽弃。当然,泄密的专卖人员或许只是在不经意的闲聊中说漏嘴,但是其对于一个网络案件的影响则是至关重要的。因此,强化专卖队伍的思想素质建设则尤为重要,专卖执

法队伍要加强法制教育,具备必需的办案纪律,对于涉及案件经营在信息上要守口如瓶。而办案单位负责人也要注意控制相关情报的知晓范围,除向相关领导汇报及情报记录人员叙述外,避免将信息透露给过多人知晓,在分派具体任务时也尽量分头进行,同时要交代保密纪律。

提升现场侦察的技能素质,加强案件侦办取证意识。随着近几年全国打假破网工作的不断推进,网络案件的涉案人员也越来越狡猾,不仅是制

假假分子的警惕性不断提高、反侦察能力提升,就连一般制假窝点出租房的房东也更加警觉。日常办案过程中,办案人员在实地侦察时不是很强调隐蔽性,极易暴露行踪继而引发不法分子实施转移。因此,专卖管理部门要加强与公安等部门交流和沟通,经常性邀请侦察员指导专卖执法人员现场侦察的相关技能。同时,还要向办案人员灌输案件侦办过程中的取证意识,要求办案人员在侦察现场和查处现场及时取证,并做好证据收集和固定工作。

做好案件收网的协调工作,树立收网工作统筹意识。网络案件经过艰苦的经营和侦办阶段后即将进入收网

阶段,很多办案人员或许会在这个时候有所松懈,此为收网工作第一大忌。越是关键时刻越要静下心来分析收网工作的相关细节,提前与公安办案部门进行沟通和协调,确保收网工作中可以投入充足的警力。在保证了收网工作时机成熟,人员满编的要求后,还要树立起收网统筹意识。因为一般的网络案件其窝点和涉案人员较分散,办案部门要和公安参战部门协商建立起统一指挥中心,明确各小组的具体任务及抓捕行动细节安排,强调指令畅通。另外,为确保收网行动成功的可能性,办案部门还要提前对涉案人员的通讯工具进行定位,事先绘制抓捕现场图,标注各组行动路线。

烟草商业企业如何提高绩效管理水平

□ 邹海莉

绩效管理是现代企业管理的重要手段之一,随着烟草行业不断改革发展,越来越多的烟草商业企业认识到绩效管理在日常经营管理中的重要性。那么如何不断完善烟草商业企业绩效管理,提升烟草商业企业绩效管理水平呢?笔者浅谈几点意见和建议。

绩效管理对烟草商业企业的重要意义

所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。绩效管理是一个完整的系统,通过系统中各环节的循环管理,可以了解员工的优势与不足,进而改善和提升员工的绩效,帮助员工不断提高工作效率,完成工作目标。绩效管理真正目的就是在这个系统中,通过沟通的方式,持续提升个人、部门和组织的绩效,将企业的战略目标、管

理方式、管理手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来,在沟通的前提下与全员一起共同完成绩效目标,从而实现组织的远景规划和战略目标。

随着烟草行业用工制度改革的不深入,烟草商业企业如何客观公正地对企业员工的工作业绩进行有效的考核并通过考核结果来激励员工,提升管理质量和经营业绩已成为烟草商业企业面临的主要问题之一。绩效管理对于提升企业的竞争力具有巨大的推动作用,没有有效的绩效管理,组织和个人也就不能适应市场竞争的需要,最终将被市场淘汰。烟草商业企业也一样,只有通过科学的绩效管理,才能有效地将职工个人目标和企业目标相结合,从而实现烟草商业企业和职工群众共同成长的良好氛围,最终才能形成企业和职工双赢的局面。

烟草商业企业绩效管理存在的问题

将绩效管理等同于绩效评价。没有真正理解绩效管理的真实含义,而

是简单地认为绩效管理就是绩效评价,认为做了绩效评价就是绩效管理。其实,绩效评价只是绩效管理的一个环节,只是对绩效管理工作的总结和评价,而远非绩效管理的全部。如果简单地认为绩效评价就是绩效管理,那么就忽略了绩效管理的其他方面,从而将会出现管理混乱的局面。

绩效管理责任不明确。很多企业普遍认为人力资源管理是人力资源部的事情,绩效管理又是人力资源管理部门的一部分,因此应该由人力资源部门来负责,因此将会导致绩效管理得不到有效实施。

绩效管理对象不清楚。企业绩效管理不仅面向的是广大职工群众,更要面向广大烟草企业管理者,然而,部分烟草商业企业绩效管理者认为绩效管理是管理层对员工的管理,在考核中过多地关注普通职工群众,对企业管理层绩效管理重视不够,从而导致绩效管理达不到预期的效果。

绩效管理流于形式。部分企业绩效考核流于形式,他们往往通过绩效管理对职工的工作业绩进行简单地绩效打分,然后把绩效考核分数直接与绩效工资挂钩。这种以“扣分制”为主

的考核办法难以对员工的能力、特点、工作的主动性和团队合作意识做出科学、合理的整体评价,起不到“奖勤罚懒”的作用,容易造成“多干工作多扣分,少干工作少扣分,不干工作不扣分”的现象,不利于员工积极性的调动。通过这样的绩效管理,会导致企业很难发现和挖掘真正需要的战略性人才。

针对绩效管理不足的对策

一是正确认识绩效管理。绩效管理是手段,不是目的。绩效管理是实事求是地发现员工工作的长处和短处,以便让员工及时改进、提高。因此它需要员工和管理者深层次沟通,通过沟通,管理者把工作内容、工作目标以及工作价值观传递给员工,双方达成共识。

二是制定切实可行的考核标准。为确保形成一套科学有效的考核标准,我们必须全面分析,科学设置绩效考评指标体系。因此企业要尽可能的完善部门职责、员工各岗位说明书、关键业绩指标,形成人人有事干、工作有标准、结果有评价的局面,为全面开展