

四字方针，提升先进班组创建水平

□ 肖永兵

创建先进班组活动，至今已历时四余载，一路走来创建工作究竟带来了什么?这其中不乏收获的喜悦，也有“差之毫厘”的失落，然而却无需沉浸于胜利的光环中，也不必挣扎在相差不多无几的排名之中，更需要在这些大大小小的得失上不断总结经验，在前路上“披荆斩棘”，力求在创建先进班组活动中收获真正的果实，真正为企业带来收益。在 2012 年度先进班组创建工作开局之际，江西中烟广丰卷烟厂提出了明确的工作思路：要围绕“创建活动的考核制度与流程应体现细、创建工作过程应体现实、班组管理者应体现三个能、创建方法应体现新”四个方面，全面提升先进班组创建水平。笔者作为创建先进班组活动的一员，想谈谈个人的一些看法，或许可令读者有一番新的认识与揣摩。

何谓“先进班组”，这里有一个很精准的解释：以创优为契机，在基础管理、班组团队活力、员工素质、管理与技术创新等方面具备先进性、可推广性，能起到以点带面，引领单位内部各班组对标和学习借鉴的样板班组。如何创建这样一支功能强大的先进班组队伍？

要做到创建活动的考核制度与流程体现“细”。这个“细”体现的是考核项目与评价标准分支的细化，从推行的创建先进班组活动中可以了解到，主要是从制度建设、基础管理、创新活动、文化建设、员工素质等几大方面来逐一细化，尤其是对基础管理一项的细化尤为具体，涵盖目标管理、生产组织、设备管理、质量管理等八个分项，那么在这些分项中，评价分值如何确

立，有人提出，应认真分析各项权重系数确定分值，目标易达到的考核项目，相应的分值应低些，扣分标准宜高些，而诸如设备管理、成本控制、6S 管理等几个分项，由于各个部门的管理上的缺陷与技术创新力参差不齐，会成为最终评价的焦点，因此相应的分值就应当高一些，而扣分标准就应低些，给落后者留下赶超的空间，当然这些举措只是先期的，经过长期的可行性论证与生产实践，运行稳定后，也应逐步调整，不断督促和指导各个部门的创建工作，更要通过制度化、规范化、人性化管理的方式，彻底摒弃行政干预，最终制定出具有可实施性、可推广性的评价考核体系。

要做到创建工作过程体现“实”。首先是讲究如何真正把先进班组创建活动扎扎实实落到实处，并取得实效。其一，是班组的培训机制必须完善，创建先进班组最终的目的还是提高生产力，提升员工素质，而并非为了扬名，甚至是应付检查，这样就能够通过全员的努力，使班组运行管理水平得到真正的整体提升，而这个培训机制在其中就发挥着极为重要的作用，它是员工成长和学有所成的良好平台，当然这些培训也不单单是为了创建工作而培训，它其实更是一种广义上的教育，可以涵盖员工工作、学习和生活的任何方面；其二，是班组的激励机制应建立，这种激励可以来源于员工在创建工作过程中所想到的金点子，也可以是实施中所取得的成效，这种激励机制的建立，将有助于进一步激发员工的创新能力和提升班组运行的综合管理水平；其三，是管理过程中应体现人性化，举个简单的例子，在对待员工态度上，可以忽略他们的缺点，多发挥

他们的优点，相信他们工作的主观能动性。无需用所谓的条条框框来约束员工，不要让其成为只会按部就班的“机器人”。

再者是工作开展要注重实际，应该杜绝夸浮虚无，有些企业在评价一个班组运行管理水平时，通常只采取年度一次评的方式，而忽略了日常的巡检，这就可能导致基层单位会依靠上级部门所制定的评比方案进行倒装，到评比时临时补充甚至是虚构图片与文字资料，结果可想而知，也失去了创建工作的初衷，甚至可能会恶性循环，因为一旦“糊弄”成功，他们可能还会将这种方法应用其他地方，那后果就不堪设想了，如何避免这种管理瓶颈？就要求评价小组要做到定时、不预约、不定人的抽查，同时各基层单位也应同时注重活动资料的跟踪完善，做到痕迹化。

要做到班组管理者体现三个“能”。首先，必须具备对设备故障问题分析判断的能力，通常在先进班组创建评价项目中，必有生产组织一项，具备分析判断能力，便能及时发现问题苗头，通过分析判断快速准确地对故障及时处理，在最短时间内使兄弟生产车间的影响度降到最低，而如今各个企业中最大的弊端就是班组往往采取事后维修的策略，忽略预防维修所起的作用；其次，是必须具备对日常工作进行组织与协调的能力，其中组织能力体现在班组各项人力、物力资源在关键时刻，能得到最大优化与整合，进而提高工作效率，协调能力体现在班组内部岗位之间以及兄弟车间的班组之间因生产引起的冲突的应急处理能力，这些能力一旦具备，那么他所在的班组管理便能得心应手；再者，是班

组长必须具备创新能力，这种创新能力不仅仅是体现在技术层面上，也体现在管理层面上，这就要求他们要时刻有一种危机意识和学习意识，在管理过程中，不断为自身充电，提升业务知识水平，拓宽专业领域和创新视野。只有这样，创新源泉才能不断涌现，同时班组管理的效率也能大大提升。

要做到创建方法体现“新”。这新体现的是方法的新颖，突破常规化，以往各基层单位在创建先进班组活动过程中，通常都是套用上级部门所制定的各种方案，而无自身的亮点，这样做出来的东西就如同洒在地上的一堆米，随意拾起一粒，想要分辨出有何与众不同，却是很难，毫无特色可言，如何做到引人注目，就应当避免死搬硬套，给那粒米“染色”，即使做得不够华丽，也能吸引众人眼球。同样以制定评分标准为例来作一说明，在制定各个评价项目细化分支的分值标准时，就可以采取各评价项目进行月度单列评分，在年终时进行综合评价的方式，适当增加班组考核的难度，这样他们所执行出来的标准必然高于上级部门制定出的标准，长期管理之下，必出精品。形成一支高标准、高要求、高素质的管理队伍；同时新也是继旧的借鉴总结，想要推陈出新，关键还在于能够认识到以往年度先进班组创建过程中的薄弱环节，并以此作为突破口，用新颖的方法与手段长驱直入，要学会以量化考核的方式形成与薄弱环节的历史数据的对比，找出差距和原因；更要学会在过程考核中的程序管理，善于用数据说话，加强流程的建设，真正做到创建先进班组工作规范化、程序化、数据化、精细化。

浅谈如何提高零售户亮证经营率

□ 张峰云

作为一名专卖管理员，笔者在进行日常走访和市场检查过程中会发现一些零售户的烟草专卖零售许可证（以下简称许可证）悬挂、摆放不规范。他们会将许可证放在不显著的位置，或者被其他物品所遮挡，悬挂、摆放相对比较随意。在一些相对偏远的乡村、山区，部分零售户甚至根本就不悬挂、摆放许可证，有的将许可证与工商证、卫生证等证件捆绑成一大摞放在经营场所的角落。出现这种情况，笔者认为主要有以下几点原因：

一是零售户亮证经营意识不强。部分零售户在取得许可证后就急于从事卷烟经营业务，对他们来说许可证如何摆放、悬挂许可证无关紧要，片面地认为自己在取得许可证后，只要将许可证保存完好，要用时找出来就行了，缺乏持证后要亮证经营意识。

二是部分零售户受经营场所条件

限制。由于农村地区一般是以食杂店等为主要经营模式，相对而言他们的经营场所都都比较小，与正规超市、便利店相比他们的物品摆放缺乏整体规划，货物堆放较杂乱、随意，很多许可证在悬挂、摆放后往往被其他物品所遮挡，这类情况在杂货店、五金店尤为突出。

三是现有法律法规规定存在惩处“空缺”。由于现行的《烟草专卖许可证管理办法》只规定了零售户在取得许可证后应在经营场所的显著位置亮证经营，但对于未亮证经营应受到何种惩处未作出明显规定，从而使亮证经营出现了“一厢情愿”、“剃头挑子一头热”的局面，这也是零售户对亮证经营未予以重视的主要原因。

基于上述几点，笔者结合工作实际认为可以通过采取以下措施来提高零售户的亮证经营率：

加强法律宣传，事先告知。专卖管理部门应加强亮证经营的宣传力度，着重对《烟草专卖许可证管理办法》中相关亮证经营条款进行宣传，

向广大零售户阐明亮证经营的必要性和重要性，以潜移默化方式将亮证经营观念植入零售户的经营意识。同时，在零售户领取许可证环节，专卖管理人员应对其进行亮证经营的宣传，要求零售户把许可证正本悬挂摆放在经营场所的显著、醒目位置。通过多种宣传手段，提升零售户的亮证经营意识。

加强日常检查，敦促亮证。专卖管理部门可通过市场检查、走访服务的方式，对零售户的亮证经营情况进行检查、督导。当发现零售户未及时亮证经营时，应及时敦促其亮证经营，告知其亮证经营是经营卷烟的基本义务。同时，对发现的未亮证经营户应及时予以登记、记录，在下次的走访服务及市场检查中予以重点关注，并做好回访回查加以巩固。

及时帮助零售户亮证经营。专卖管理员在下乡走访及市场检查过程中，应带上例如榔头、钉子等许可证上墙服务工具，积极、主动地帮助零售户做好许可证亮证经营工作。通过提供

许可证悬挂、摆放服务，不仅解决了零售户的亮证经营问题，也体现了专卖管理部门人性化、亲民化的服务，提高专卖队伍在零售户中的良好形象。

跟进未亮证的处置措施。针对未亮证经营惩处出现“空缺”的问题，可适当跟进相关的处置措施。例如：专卖管理部门可与业务经营部门进行协商、沟通，对不及时亮证经营且屡教不改的零售户，可建议业务经营部门对他们的卷烟合理定量进行相应调整，降低其卷烟合理定量类别，或减少卷烟供应数量，影响并督促零售户及时亮证经营。

将亮证经营纳入绩效考核。专卖所（队）可将辖区亮证经营率纳入专卖管理员的每月绩效考核之中。通过开展绩效考核，提升专卖管理员对做好零售户亮证经营工作重要性的认识。在市场检查、走访服务中，专卖管理人员能够更加主动地去督促未亮证经营户，及时为未亮证经营零售户提供悬挂许可证的服务，不断提高辖区卷烟零售户的亮证经营率。

增强三种意识 让营销更有针对性

□ 毛晓蕾

增强创新意识，推动企业持续向好发展。创新是推动企业持续健康发展的动力之源。所谓创新，一是理论创新，也可说是观念的创新；一是实践创新，也就是工作的创新。要注重理论创新，就要不断加强学习，因为只有不断地更新知识结构，掌握时事动向，夯实理论根基，才能达到思想上的创新。烟草行业涉及行政执法、客户服务等领域，要实现“两个至上”行业共同价值观，承担起党和国家赋予的使命，就要加强对马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观以及法律法规、社会主义市场经济知识、现代科学技术、历史知识、文化知识等其他各方面知识的自身学习和研究，把学习作为一种精神追求，一种政治责任，一种生活习惯，一种工作动力，努力把学习的成果转化为谋划工作的思路、促进工作的措施、解决问题的能力、领导工作的本领，从而创新工作思路，谋求新的发展；要注重实践创新，就要理论联系实际，把学到的理论知识贯穿到想问题、办事情之中，通过实践—学习—再实践—再学习的过程，努力将“知识内存”有效地运用到工作实践中去，将理论转化为发展的动力，转化为解决问题的能力，不断探讨企业发展的新思路、新举措、新方法，从而使各项工作充满生机，不断研究新情况，解决新问题，创造新经验，从而使“卷烟上水平”各项工作体现时代性、把握规律性、富于创造性，推动企业持续向好发展。

增强统筹意识，推动各项工作协调发展。统筹兼顾是在不平衡中寻求相对平衡的哲学思维，是在错综复杂、矛盾交错的环境中提纲挈领的工作方法，要推动各项工作协调发展，就要统筹兼顾地处理好各种利益之间的关系。一是要正确处理“量”与“质”的关系。结合我们行业而言，就是要处理好销量稳增与结构转型的关系，即必须加强总量控制，把握紧销平衡，坚持稳中求进，在销量稳增的同时加快转型，从而达到“质”的飞跃。要不断强化货源组织，提高投放艺术，高度关注市场，适度加以调控，把握市场需求特征，对卷烟品牌特点、消费者的需要和欲望，以及购买行为和购买习惯等方面的明显差异性进行整体分析，提升营销的针对性和有效性；要完善市场预测方法，提高需求预测的准确性，加强市场的深度调研和趋势研究分析，把握客户和消费者的真实需求，为决策提供可靠依据，做到适应市场、满足需求，确保行业持续、稳定、健康发展。二是要正确处理“好”与“快”的关系。好，指的是经济增长的效率要高；快，指的是经济增长的速度要快。火车要提速，设备要先进，在行业发展过程中，我们不能只看到眼前利益而忽视长远利益，更不能因为求快而舍好，必须坚持好字优先、好中求快，以快促好，

又好又快发展。具体做到注重品牌培育，努力提升结构，既提高经济效益，又加快发展速度，借力中原经济区建设的东风，从产业梯度转移中寻机求快，把知名品牌培育工作作为转变卷烟经营方式的突出重点，培育一批能够带动荥阳烟草经济发展的支柱性品牌，从而把好与快有机地统一起来，做到既快又好。

增强大局意识，推动客我利益共同发展。大到一个国家、一个行业，小到一个企业、一个个体，若想获得持续稳定发展必须依靠一定的合作伙伴，并与合作伙伴建立良好的合作关系。客我利益共同发展就是要与零售客户建立平等互利、长期合作、共同发展的战略合作关系，加强对零售客户经营指导，努力满足零售客户货源需求，努力提高零售客户盈利水平，促进零售客户与行业共同成长。零售客户作为行业最关键的合作伙伴和最紧密的利益相关者，与行业可谓是“唇齿相依”的关系，因此，必须站在行业发展全局的高度，树立正确的大局意识，实现行业与零售客户的共同发展，切实做到以下几点：一是发展同向，就是在推进“卷烟上水平”、实施“532”、“461”卷烟品牌发展目标、提高中国烟草整体竞争实力的进程中，及时将行业的大政方针、发展战略传递给零售客户，使其与行业发展步调一致、同向并行，共育品牌、共赢市场、共享成果。二是工作同心。就是努力培养零售客户的忠诚度，使其与行业心往一处想、劲往一处使。营销人员应与客户建立一种相互合作、相互促进的工作氛围，在卷烟销售过程中积极与客户探讨销售经验，分析卷烟销售市场，增加客户销售卷烟的积极性，多为客户办实事、办急事、办难事，与客户面对面、心连心，用真心真意换取客户的忠诚度，使其成为烟草坚强的后盾、忠实的伙伴。三是服务同步。营销人员在市场访销过程中要充分了解零售客户的服务需求，通过有形和无形的服务，及时解决他们最关心、最需要的实际问题，做他们想不到的事、做不了的事、有利于其长远发展的事，才能与他们建立起最广泛的统一战线。四是利益同体。共同的利益是合作的基础，是构建行业与零售客户和谐共赢关系的基础，换言之，零售客户能不能跟行业发展同向、同心、同步，关键在于利益上能不能随着行业的发展而发展，随着行业效益的增加而增加。要根据市场需求，为零售客户提供适销对路的货源，并通过行业和零售客户的共同努力，让行业知名品牌成为零售客户柜台中的知名品牌和消费者认同的知名品牌，进而让零售客户得到实惠，收获“真金白银”。我们要紧紧围绕“发展同向、工作同心、服务同步、利益同体”的工作要求，秉承“两个至上”行业共同价值观，建立与零售客户全面、协调、健康、持续的共同发展机制，确立客我双赢的发展理念。

如何提高内部专卖管理监督水平

□ 邹海莉

加强烟草行业内部专卖管理监督，是新形势下烟草行业一项长期性任务，也是当前烟草行业工作的重点。解决好这一重大课题，关系到烟草专卖制度的巩固和完善；关系到行业的持续平稳健康发展；也关系到行业能否在社会上树立良好形象。那么作为烟草商业企业，如何提高内部专卖管理监督水平呢？笔者浅谈几点意见和建议。

烟草商业企业内部专卖管理监督就是对烟草行业内所有烟草专卖品的经营行为，实行“事前、事中、事后”全过程的专卖管理和监督。烟草商业企业实施内部专卖管理监督是贯彻专卖法的具体体现，也是切实提高行业自律能力的有效途径，更是促进行业自我完善的重大举措。加强内部专卖管

理监督工作有利于巩固和完善烟草专卖制度，是践行“两个至上”行业共同价值观的需要，也是依法经营、依法管理、依法行政的需要，其意义深远，责任重大。

内部专卖管理监督工作存在的问题

思想认识与行业要求存在差距。部分员工受传统思想的影响，主动监管和主动接受监管的观念淡薄，思想认识不到位，自律意识不强，内部监管往往仅限于事后监管，没有充分认识到该项工作的长期性和艰巨性，导致有些监管工作流于形式、走过场。还有些员工没有真正理解国家局落实行业内部管理监督工作的目的，思想上缺乏正确认识，存在“重市场监管、轻内部监管”的思想，使得内部专卖管理监

督工作缺乏思想基础和精神动力。

综合业务水平参差不齐。内部专卖管理监督工作是一项要求极为严格的工作，要求从业人员综合素质高，脑力与体力相配合，动手与动脑相协调。然而，从目前基层烟草专卖内管人员的配置上看，有些从事专卖内部监督管理工作的人员文化素质不高。这部分人员综合素质、工作责任心、积极性和主动性如何，直接影响并制约着专卖执法水平和依法行政管理职能的发挥。

责任意识不强，缺乏大局观念。有些人片面追求小集体利益，不能很好把“两个维护”行业价值观统一到全行业稳定协调发展上来。在思想深处还存在“内”和“外”之分，在工作作风上，还有些人思想上存在自满、畏难、厌战、不思进取等情绪，责任意识不强。

制度不完善，落实不到位。有些单

位或者部门虽然建立了一系列的内部规章制度，但具体操作时偏离了正常轨道，制度不完善，执行不到位。往往导致说的多，做的少，要求的多，行动的少，形式搞的多，具体工作干得少的现象存在。

内部专卖管理监督的对策

提高认识，端正思想。把行业内部专卖管理监督工作作为规范“两烟”经营行为的首要任务摆在重要位置，不断强化全员对深入开展内部专卖管理监督工作重要性的认识，转变思想，切实增强全员的自律意识和责任意识，营造良好的舆论氛围。

加强培训，提高素质。教育培训作为提升行业工作人员素质和业务技能的手段，是行业发展的基石，是各项工作有效开展的基础。在新形势下，要做

好内部专卖管理监督工作就必须建立一支稳定的高素质的专卖内管队伍，加强培训力度，把专卖内部监管教育培训制度摆在突出的位置加以贯彻执行，使之规范化、日常化，要通过教育培训机制提升行业全员的规范经营意识，并逐渐形成自觉行为。努力打造一支素质高、业务精、严于律己、执法严明的内部专卖管理监督队伍。

健全制度，完善机制。按照科学管理、民主决策、依法管理的要求，建立并完善日常监管机制、工作规则、决策程序和违规行为处理机制，结合教育制度，形成事前、事中、事后有效监督和用制度管事、管人、管权的良性机制。

抓住监管重点，确保监管质量。坚持日常监管与定期监管相结合，同级监管与加强自律相结合，专项检查与全面检查相结合，使经营管理、专卖管

理各项活动置于有效监管之下。在经营管理的全过程做到事事按流程、环环留痕迹、件件求精细、步步促规范，确保监管质量。

明确责任，严格考核。进一步完善内管人员岗位责任，强化内管责任追究制度，加大对规章制度执行情况的监督考核力度，对规章制度及流程的贯彻执行情况进行严格检查和考核，做到监督与考核并重，加大监督力度，切实落实考核方案，从根本上杜绝有章不循、违章不究的现象。加强内部专卖管理监督是一项长期的、与时俱进的系统工程，只有一思想、深化管理、积极创新，坚持全面深入地开展工作，才能确保行业持续健康发展。作为烟草商业企业应该不断建立健全内部专卖管理监督长效机制，努力开创内部专卖管理监督工作新局面。