

夯实基础管理 增强发展后劲

□ 崔宝星

在 2012 年全国烟草工作会议上,国家烟草专卖局姜成康局长说:“实现‘卷烟上水平’目标任务,保持行业持续健康发展,必须全面加强管理,整体提升水平,把发展建立在更加扎实的工作基础之上。”可见,要想实现“卷烟上水平”发展目标,必须加强基础管理,不断增强企业发展后劲。随着烟草企业逐步做大做强,对基础管理提出了新的要求,这就需要烟草企业从各个方面入手,增强基础管理的能力,提高基础管理的水平,从而为烟草企业发展提供基础性力量。

第一, 不断加强财务管理工作, 实现烟草企业最优资产利用目标任务。“以财务管理规范化建设为重点,加强政策研究,严格预算管理,规范会计核算,加强资产管理和资金监管,充分发挥财务管理在企业管理中的核心作用。”没有严格财务管理制度,会使得烟草企业管理出现混乱,不利于实现“最少的投入,最大的回报”目标实现,不利于烟草企业效益能够稳步增长。随着烟草企业逐步做大,管理强度也在增加,这就需要牢牢把握住财务管理,使得各项资产和各种资金得到监管,使得烟草企业处于良性发展轨道。纵观取得良好效益的烟草企业,在财务管理方面都能做到规范化运作,都能做到严格按照预算管理进行操作。在烟草企业“十二五”发展规划中,都制定了详细企业发展规划,要想实现这些目标,就必须不断加强财务管理,使得各种资产得到最优利用。

第二, 全面推进企业贯标工作, 不断提升烟草企业管理的能力与水平。



平。“围绕开展‘管理创一流’活动,创建一流质量管理体系,持续提升质量管理目标,推动质量管理体系与信息化融合,全面提高质量管理水平。”质量管理是烟草企业发展的基础,没有一流管理,要想实现烟草企业做大做强,是件不可思议的事情。在信息化非常发达的今天,一旦产品质量出现问题,不仅影响到品牌生存,还会影响到烟草企业发展,所以关注产品质量体系建设是非常重要的。在产品生产中,有严格的质量标准体系,有稳定的质量管理目标,这就需要烟草企业推进贯标工作,严格按照质量标准进行生产,使得产品质量符合最高标准体系,从而为烟草企业长远发展服务。同时,推进了企业贯标工作,能够提升烟草企业的管理水平,能够实现好稳定的产品质量,获得消费者的青睐。

第三, 大力开展企业对标活动, 努力提高烟草经济运行的质量与效益。

益。“以降本增效为目标,建立和完善卷烟工厂、商业企业对标指标体系,拉高标杆,寻找差距,努力提高经济运行质量与效益。”降本增效是烟草企业的生命线,是烟草行业增强竞争力有效手段,这就需要烟草企业积极开展对标活动,使得各项指标达到或者超过标准。同时,烟草工商企业不应满足于达到的指标,而应提高标杆,寻找与先进烟草企业之间差距,从而提高烟草经济运行质量与效益。在“十二五”期间,烟草工商企业面对着严峻的竞争局面,拥有着不容乐观的环境,一旦对标出现问题,会影响到烟草经济运行,不利于烟草效益的提升。现实中,烟草企业对标要有不满足感,要在发展道路上降低对资源的消耗,提高各项产出能力,从而增强烟草企业发展后劲。

第四, 大力推广节能环保技术, 切实抓好烟草企业节能减排工作。

“贯彻落实行业‘十二五’节能减排纲要,推广应用节能环保技术,推进绿色工房建设,从源头上抓好节能减排工作。”节能减排是烟草企业发展的根本要求,是实现绿色烟草的发展目标,这就需要烟草企业大力推广节能环保技术,使得目标得到实现。在“十二五”时期,节能减排被放到了重要位置,烟草企业要顺应时代发展潮流,积极使用节能环保技术,降低污染物的排放,降低对资源的消耗。现在,烟草企业的各项基础建设,应采用新的节能技术,采用新的环保技术,从源头上抓好节能环保工作,实现好烟草企业“十二五”节能减排目标,如果不把节能环保理念纳入到烟草企业中,烟草企业就不能实现好节能减排目标,进而难以实现规划纲要。

第五, 高度重视卷烟设备研发, 提高烟草企业技术装备能力与水平。

“按照《关于促进国产烟机工业发展的指导意见》和技术装备政策要求,高度重视国产烟机研发制造,加强烟机设备管理,提高技术装备质量和管理水平。”国产烟机研发制造水平不是非常高,很多烟草企业为了扩大生产,不得不从国外进口烟机,满足卷烟生产需要,这就需要烟草设备生产企业加大研发力度,增强烟机竞争实力。同时,烟草企业要加强烟机设备管理,提高卷烟生产的技术装备质量,因为卷烟品牌的发展,需要新的设备来完成,需要先进技术来保障,如果烟机设备跟不上,就无从谈起“卷烟上水平”。拥有了一流的设备,是不是就有了一流产品,答案是否定的,因为烟机管理水平决定着产品生产速度,决定着产品生产质量。

第六, 加强安全生产基础建设, 提高烟草企业安全生产管理水平。“坚持‘安全第一、预防为主、综合治理’方针,加强安全生产基层管理和基础建设,提升职业健康安全管理体系统运行质量和安全技术设施保障能力,加大隐患排查整治力度,努力提高安全生产管理水平。”安全生产是烟草企业发展的重要基础,是烟草企业实现健康发展的重要环境,一旦离开了安全生产,就无从谈起烟草企业发展。为了达到安全生产的目的,应该增强广大职工的安全生产意识,让安全事件没有发生机会;应增强技术防范能力,使得安全事件远离卷烟生产。为了彻底根治安全生产事故发生,应加大安全隐患排查力度,提高安全生产管理水平,让安全隐患消灭在萌芽状态,消灭在初级阶段。

基础管理决定着发展后劲,只要夯实企业发展基础,就能实现“卷烟上水平”发展目标。

服务理念 决定服务质量

□ 李勇

服务是提升营销质量的方式、市场竞争最直接的手段。作为客户经理,要用心聆听客户的心声,用真情服务好每一位客户,掌握好客户的真实需求,不断提高客户满意度、忠诚度和依赖度,增强客户服务的能力和水平,维护广大零售客户和消费者的利益,最终达到与客户实现“三赢”的经营目的。

服务理念决定着行业的服务形象和质量。客户经理在整个客户服务过程中,与零售客户接触最为密切,既要维护所辖区内客户关系,也要代表客户向公司反映问题,是烟草企业与零售客户交流、沟通、协作中最为重要的一个桥梁纽带。因此,客户经理树立竭诚为客户服务的理念就显得尤为重要。所谓客户服务理念,就是要把对卷烟消费者、卷烟经营户的服务提升到战略高度来认识,用长远和发展的眼光来对待客户服务,加强与客户的联系,提高服务品位和质量,得到客户的认可,赢得市场。

随着烟草行业的改革与发展和市场内外部环境的不变化,客户经理的营销技能也要求不断提高。因此,要通过系统的培训,逐步提高客户经理对市场的了解能力、预测能力、服务能力和沟通能力。同时,更要提高对客户经营、品牌培育的指导能力,对客户服务的创新能力和对客户关系的协调能力,从而使客户经理能够不断适应当前发展的要求,更好地履行自身的工作职责。另外,要建立起科学的考核激励机制,通过考核,激发、调动、促进客户经理的工作热情和创造力。

客户经理是公司营销策略的直接执行者,也是零售户利益的代言人,更是客户服务团队的组织协调者。面对不同的心理特征、不同爱好、不同层次的零售客户时,唯有真诚的服务,才能与他们进行沟通,了解零售客户在卷烟经营活动中不同需求,逐步提高零售客户的满意度、忠诚度和依赖度,达到提高自身服务质量。为此,客户经理要保持良好的心态,以真诚的态度,以实现零售户效益最大化为工作目标,做零售客户的“贴心人”。

总之,作为联系卷烟零售客户的桥梁和纽带,作为客户服务的直接实施者,客户经理就是前台客户服务的核心,只有充分发挥客户经理在卷烟服务营销一线的主要作用,才能真正实现烟草行业为客户服务的宗旨。

浅谈地市级商业企业如何开展 QC 活动

□ 朱俊堂

QC 活动是企业中群众性质量管理活动的一种有效组织形式,是建设创新型、学习型企业的重要内容之一,也是推动烟草企业管理上水平、科技上水平的有效抓手。

与卷烟工业企业相比,地市级烟草商业企业的 QC 活动起步较晚、经验较少,在开展 QC 活动时容易产生以下问题:

一是缺乏创新意识。随着近几年工作流程的不断优化和工作设备的更新换代,地市级商业企业工作过程自动化控制水平得到很大提高。许多员工面对新事物、新形势,思维具有一定局限性,发现问题和解决问题常常依赖过去的经验或做法,在 QC 活

动选题时总觉得无课题可做,甚至还产生 QC 活动只适合工业企业的错误观念。

二是重形式轻内容。与工业企业相比,一些商业企业的 QC 活动还只是处于起步阶段,不少刚刚接触 QC 活动的地市级商业企业容易把精力过多地放在 QC 活动成果的发布预演上,忽视了内容上的充实和逻辑上的严密论证。更有甚者,在 QC 小组根本没有开展活动的情况下急于出成果,把平时的小改小革或技术革新活动套用 QC 活动的程序编制出一个成果。

三是不重巩固改进。不少 QC 活动在取得成果后,活动成果的巩固措施落实不充分、不到位,也没有按照 PDCA 循环要求改进和提升,从

而导致 QC 活动影响小、周期短,成果质量不高。

结合浙江省嘉兴市烟草专卖局(公司)QC 活动的开展经验,笔者认为地市级商业企业可以从以下三方面入手,推动 QC 活动开展上水平,使其在强化管理、提高产品质量、增强竞争能力等方面发挥应有的作用。

一是打造立体化的 QC 活动管理体系。首先,根据工作实际,制定完善 QC 活动实施指导意见、奖励办法和管理办法等,为 QC 活动的规范开展打下基础,确保活动能按照规范的流程系统推进。其次,建立相配套的 QC 小组管理立体化组织体系。例如,可以形成专卖管理、营销管理、综合管理三条 QC 小组活动管理线,设定 QC 管理员、QC 诊断

师、QC 活动骨干三种管理角色,建立地市级、部门级、员工级三级培训体系,积极培养 QC 活动骨干。如此理顺了组织体系,有利于保障 QC 活动能在专业的领域、由专门的人员组织开展,从而进一步提高 QC 活动成果的质量。

二是培养一支高素质的员工队伍。积极引导和启发广大员工创新思维,让 QC 小组能运用 QC 的相关理论和方法,即以 QC 知识为基础,以数据为依据,以统计工具为手段,充分发挥员工的智慧,培养一批学习型、创新型员工。

企业还可以将创新型员工评选、优秀 QC 项目评选和优秀项目推广应用评选作为三层激励手段,让员工切实通过 QC 活动真正实现自我价值,

通过有效分工和集思广益达到提高团队协作的能力。

三是建立灵活的 QC 小组活动机制。企业可以以基层班组建设为主线,充分发挥基层班组的创造力,使其在实际工作过程中推动 QC 活动的开展,形成上下互动、左右联动的 QC 活动机制。可以设立开放、自由的网上论坛,任何员工都可以在论坛上提出在工作中遇到的问题和解决的想法,然后安排专门的工作人员把好的想法转换成 QC 活动课题,员工不必层层请示就可以加入活动。

总之,对于地市级商业企业来说,开展 QC 活动是企业实现持续健康发展的有效抓手。只要为 QC 活动的开展提供良好的“土壤”,那么企业必将收获更多创新硕果。

许可证监管工作难点及其解决策略

□ 老生杂谈

作为烟草专卖市场管理员来说,烟草专卖零售许可证的监管工作是其日常管理工作中的重中之重。正因其重要性,经常深入卷烟零售市场开展走访检查工作的市场管理员都会遇到几大烟草专卖零售许可证监管工作的难点:一是异地经营行为,零售户的烟草专卖零售许可证上所标注的经营地址与实际经营地址不相符;二是借证经营行为,零售户经营卷烟零售业务所使用的烟草专卖零售许可证登记的法人为他人;三是证照不齐全行为,这是指零售客户从事卷烟零售业务时,工商营业执照和烟草专卖零售许可证这两本证件中,有一样证件或者两样证件是不具备的。这些行为的存在,给烟草专卖管理工作及工商行政主管部门的各项工作开展带来了不同程度的困扰。

首先分析异地经营行为。这类行为的产生原因有两方面:一种是零售客户由于房屋拆迁、房屋转租等原因,将原来所经营的卷烟零售店进行了迁移,但其烟草专卖零售许可证的经营地址并没有及时进行调整;另一种就是零售客户由于准备从事卷烟经营业务的地段受烟草专卖零售许可证合理布局等因素制约,无法申办许可证,

因此会在符合条件的地址先办好烟草专卖零售许可证,并将该本证件所订的卷烟用于目标地段店铺从事卷烟经营业务。上述两类所阐述的异地经营行为主要是因为其被许可的事项发生了变化,按照《行政许可法》的相关规定,应该及时到烟草专卖行政主管部门进行变更。但是,这类违法行为的当事人本来就因为不符合合理布局的相关规定而采取变通手法。所以,相关当事人大多都不会主动意识到其违法行为会给烟草专卖管理工作带来困难。烟草专卖零售许可证的合理布局条款是经过广泛论证并举行听证后,比较符合市场需求和实际的规定,如果零售客户因为合理布局的原因未能办理零售许可证而借道其他方式进行违规经营卷烟零售业务,必然会冲击其他合法零售客户的正常经营秩序;同时,异地办理新证后到目标地段进行卷烟经营业务,在主观上就有以欺骗手段骗取行政许可的嫌疑,这更应该成为烟草专卖行政主管部门取缔的对象。

那么,如何有效控制或者整治、取缔异地经营行为呢?笔者认为,零售客户之所以选择这些“擦边球”勾当以谋取从事卷烟零售业务的机会,也是一种无奈的权衡之策。专卖执法人员在上门对其进行查处前,最好先是以比较平和的态度对其进行说服教育,适当的时候可以联系客户经理,共同上门劝其转至可以正常办理零售许可证的地段进行合法的经营业务;对于那些屡教不改的零售客户,则要坚决予以打击,及时联系业务部门对其停止供应卷烟货源,相关的烟草专卖零售许可证正副本要及时收回做注销处理;另外,专卖管理部门还可以积极发动舆论攻势,将异地经营等违法经营烟草专卖业务的行为进行曝光。这样一来,既能通过舆论对违法经营的零售户造成社会压力,也能促使社会大众积极参与到烟草专卖管理的社会管理工作中去。

接着探讨借证经营行为。借证经营行为也可以细化为两类,即花钱买证和使用房东证件。花钱买证,主要是不法烟贩在繁华地段租赁店面后,雇用残疾人、下岗工人等享受社会特殊政策照顾的人群代为办理该地段的许可证。因为这部分人群可以免受合理布局条件的限制,证件办理好后,由花钱雇人的不法烟贩本人进行经营活动,如果烟草专卖执法人员在检查过程中不仔细进行身份信息核对,一般很难发现其会有借证经营行为。而另一类迫切需要从事卷烟零售业务的零售客户,大多觉得自己亲自去办理烟

草专卖零售许可证太麻烦,如果可以直接就有一本烟草专卖零售许可证供其订货销售卷烟,那是巴不得的事情。因此,有些房屋地段比较好的出租房主也打起了“以证揽租”的主意——这些房东的店面房位置一般都处于商贸区或者人口密集区,他们事先去烟草专卖行政主管部门申领烟草专卖零售许可证,再以证照齐全等“便民措施”吸引有从事卷烟零售意向的租房者前来租房,借此也能相比同地段更具备商业价值,在房屋租金上也会略高于同类房屋。

借证经营行为在一定程度上助长了社会中灰色交易等不良风气的滋生,更重要的是它严重破坏了烟草专卖制度,扰乱了卷烟市场秩序。同时,借证经营行为还会产生许可证混乱的另一种情况——一个经烟大户手中持有多本零售许可证进行订货。因此,整治借证经营行为势在必行。各级烟草专卖行政主管部门应该先从筛查烟草专卖零售许可证“休眠证”、卷烟订货过程中相同订单等异常情况着手,加强专卖管理员、客户经理、送货员的“三员互动”,深入市场进行细致排查。专卖管理员要对许可证办理停业等暂时性状态的零售客户进行了解,核实情况;客户经理要对异常订单、代订货

等现象频发的经烟大户加大走访力度,协助专卖管理员做好专卖法律法规宣传工作;送货员则要严格落实配送到户政策,严格按照卷烟配送的相关规定认真执行,切忌对代订货现象不闻不问。通过加强三员互动模式,烟草专卖行政主管部门一经发现零售户有借证给他人从事卷烟经营业务的,应立即予以注销,并对相关的涉案零售户也作出行政处罚、降低客户类别等决定。

最后阐述证照不齐全行为。相对来说,烟草专卖零售许可证的办证门槛较低,基本上只要申办人符合合理布局的条件,再提供相应的证件,烟草专卖行政主管部门便能及时予以办理。而在办理工商营业执照后,申办人还需要经过税务部门的登记备案,这也就是说办理工商营业执照后就有可能要缴纳相应的营业税款。所以,往常大多数办理了烟草专卖零售许可证的零售户都不大愿意再去申办工商营业执照。证照不齐全从事烟草专卖零售业务,其危害性很大:一方面,这一行为在一定程度上削弱了烟草专卖行政主管部门或者工商行政管理部门单独对其进行检查的执法权限,目前两部部门也仅能采取联合开展专项执法检查行动的手段对其进行整治。另一方面,证照不

齐行为造成联合执法行动过程中,烟草、工商两部门查处了违法经营卷烟行为并作出处理后,事后的监督执行工作无法有效跟进。

证照不齐全行为的整治工作由于涉及两个不相属的行政机关,需要相互的工作协调和配合。因此,在工作开展上或许会显得稍微滞后。2011 年 2 月中旬开始,浙江地区进行了一次集中整治从事烟草专卖业务证照不齐全行为,在很大程度上规范了卷烟零售客户的经营资格,整体效果还是不错的。另外,为了解决零售客户只办烟草专卖零售许可证却不愿意办工商营业执照的问题,大多数烟草专卖行政主管部门在新办证客户要求办证时,会要求他们先取得工商预登记通知书,在一定程度上也能控制证照不齐全情况的发生。因此,烟草、工商两部门要加强工作沟通和交流,经常性探讨整治证照不齐全行为的有效措施,共同为确保国家财税安全和维护卷烟市场秩序出谋划策。

以上所列举的三类行为只是许可证监管过程中遇到的典型难题,市场管理员在许可证监管工作中肯定还会有这样那样的困难,但是,只要我们积极对这些问题进行归类、认真进行研讨,势必会在短期内将许可证监管秩序拨到正常轨道上来的。