

# 论基层烟草站的整合与管理

□ 廖忠良

目前,各地基层烟草站的改扩建工作都在有条不紊地进行,但目前基层烟草站人、财、物的整合与管理是摆在现阶段工作中放一个重点课题项目,是关系到开拓与整合发展资源的大事,也关系到安全生产和社会稳定的大局,是企业发展的基础,怎样进行人、财、物切实有效地整合管理才能确保企业稳定和可持续发展。烟站作为烟草系统最基层单位,既是原料生产的第一车间又是卷烟营销的终点站,它是规范工作流程的前线阵地又是指挥系统的末端神经,是安全生产的基础也是安全工作的重点和难点,在各项工作中有着举足轻重的作用和地位。下面以湖南省蓝山县烟草专卖局(分公司)为例,笔者谈谈自己的见解。

## 基层烟草站工作现状分析

蓝山县处于湖南最南部,东邻郴州临武、南处南岭山脉之中与广东连州接壤,西是宁远、北邻郴州加禾。因地势三面环山而得名。种烟区域主要集中在东北和西北部,年种植烤烟3万亩以上,收购烟叶8-10万担。全县现有6个基层烟草站,其现状可以用以下五个字来概括:

**一是“广”,即涉面广。**全县2个标准化烟叶基地单元下辖6个基层烟草站,14种烟乡镇、147个种烟村、2987户种烟户,可谓点多面广烟散,除土市、洪观、太平、新圩、早禾相对集中连片外其余的几个乡镇都是散种为主,给生产中的育苗、大田管理、集中烘烤都带来一定困难,同时也给人员和安全管理带来一定的隐患。

**二是“大”,即责任大。**烟叶生产和收购工作都是集中在基层烟草站进行,面对的是千家万户形形色色的烟农,特别是农用物资供应和烟叶收购期间往来人员多而杂,造成生产物资、收购资金、烟叶仓储及调运等

方面的安全责任重、压力大是其一;再则就是涉及种烟面广,有一部分乡镇种植面积少而分散,全乡百拾亩烟叶分散在几个村种植,造成培植(技术员)技术指导困难,员工工作责任要求难以落实而导致工作压力加大。

**三是“远”,即距离远。**蓝山县烟叶种植集中在东面和东北面的几个乡镇,而东南和西南以及西北的一些乡镇虽说有烟叶种植,但是面积不大而且分散,更主要的是离基层站所在地较远,基本都距站里十几公里甚至几十公里,给技术指导、农用物资供应和烟农交售烟叶都带来不少的困难,使规范操作和安全监管都存有鞭长莫及之势。

**四是“老”,即人员老。**蓝山县员工普遍存在年龄老化和青黄不接的问题,个别烟草站甚至平均年龄达到50岁以上,首先是由于人员老化导致观念陈旧,接受新技术、新思想和新的管理理念较差,管理难度也相应增大。其次是由于交通不便让这些年龄较大的员工每天坐摩托车下乡进行技术指导,本身就存在交通安全隐患。

**五是“粗”,即管理粗。**目前由于分公司实行财务报账制,基层烟草站由于没有财务管理人员住点管理,财务人员只是定期下站进行清查盘点,下站的时间又相当有限,而基层烟草站的财、物较多,即使财务管理人员下站清查盘点也只是择重弃轻,不可能面面俱到。因此,对基层烟草站的物资大部分是由烟站负责人管理,而站负责人肩负着人员管理、生产安排、技术指导监督、农用物资供应及配、烟叶收购的计划落实与安排以及接待安排等等巨大工作压力,对于物资或者说一些低值易耗品、家具用具等小件物资的管理上就有所放松,而导致造成一些不必要的损失而加大生产成本的增加。

## 基层烟草站思路之我见

**一是“整”,按实际情况进行有机整合资源。**“整合”是时下又一新鲜词汇,它含义着大企业对小企业的吞并,也含义着企业之间的联合做大,而笔者在这想要表达的“整合”是要将分公司下属部门——各烟草站的人、才、物按实际需要进行有机整合,充分发挥其职能效益,将责任层层落实,做到职责分明,达到让全体干部员工明确各自的责任、权利、义务并按各自的责任和义务进行有效工作。但在整合时有些问题是值得考虑,就是人事问题:在现阶段如果要将二站或三站合一的情况下,必然会有多名站长和副站长的去留问题呈现出来,这个问题如处理不当就会影响大局稳定。因此,本人认为采取提一管三的办法比较稳妥,也就是说在整合的几个站里挑选一名管理水平较高、有责任心和上进心的站长任单元主任,相应提高半个行政级别,其他人员职级不变,只是管理的职责相应地进行量化细化,实行有效考核考评。这样对于单元人员的可调配空间相对要大些,对于工作效率必然也相对会好。

**二是“新”,努力更新干部员工的思想观念。**不论科学发展到什么境界,做应何一项工作都离不开“人”,没有人的操作任何尖端设备都不可能实现其理想的效果。因此,在每一次大的改革行动之前都必须先做好广大干部员工的思想政治工作,只要思想通了,任何事情都好解决,不管是烟站整合也好烟站管理也摆,都离不开广大中层干部和员工的支持和理解,所以说在烟站整合的目的就是要达到人、财、物的有效整合,“人”始终是放在第一位。

**三是“考”,按新的要求建章立制加强考核。**基层烟草站有效整合后,紧接着就是要从实际出发建立健全一套切实可行的规章制度,做到有章可行有规可依,并将各项规章制度落实到实际考核当中去,尽可能细化到人、财、物管理的各个细小工作当中去,使之形成用制度管人按流程做

事的工作氛围。

**四是“规”,按新的任务规划烤烟种植区域。**依靠政府力量把全县适合种植烤烟的水田、愿种烤烟和想种烤烟这部分农民的水田实行有效整合并进行田改,然后做好部分不愿种烟人的思想工作水田调整,使烤烟达到连片种植、连片管理的目的,充分地发挥烟水烟路的有效作用和病虫害防治的统筹统治作用,节约管理工时,提升大田管理水平和管理效果。

**五是“细”,认真切实地细化员工管理措施。**有了规章制度的制约、切实具体的措施和广大员工的支持,接下来就是管理者的管理手段,在烟草站的管理上管理人员必须在思想上有预见性、工作中要做到细心周到。所谓有预见性就是要按工作常规提前有准备、有计划、有预安排,在接到上级任务后以免造成慌乱。“细”就是要了解每个员工的心理动态、工作能力、家庭情况、社会背景等等,尽可能地做到越详细越好,这样才能因人施任、因人施责,对什么员工安排怎样的工作、安排他到哪个岗位工作才能发挥出最大的效益。“细”就是服务要细、检查也要细,在员工的生活和工作中要多了解、多关心他们的困难,分析其原因并积极帮助解决困难、分析困难;对布置下去的工作要定期进行检查,善于在检查中发现问题、解决问题,把问题尽可能地处理在萌芽状态,以免事态扩大,同时也减少处理问题的难度。“细”就是在烟草站物资管理上要细,在烟站整合后每个单元的报账员要管理好本单元的财和物,要实行盘点清账制,把所有的物资物品记录在案,落实到管理责任人头上,定期盘点清算,丢失要赔,正常损坏要按报损程序报损。

总之,烟草站的整合与管理是一项系统的改革工作,它需要上级关心和全体干部员工的支持,能够顺利地整合管理是企业发展的需要,也是做强做大烟草工作的需要。

# 用一句话营销“HOLD”住卷烟零售户

□ 彭炜

客户经理在日常的工作中,经常会在拜访客户的时候进行新品的推荐和进行品牌的培育的品牌宣传。关于品牌的资料要么是发放品牌产品说明的宣传单,要么是客户经理对客户进行口头宣传,要么是直接信息通知。虽然是将品牌信息传达给了零售客户,但是却要思考一个问题:我们要向客户介绍的那么多,客户有耐心听完吗?他们有多少时间在听我们讲?在拜访的时候阐述清楚吗?真正有效地传达了品牌的文化信息了么?这些问题当时就不停地被提出的时候,我们的品牌培育工作真正落到实处和实际上了吗?

在与客户接触的过程中,如果客户店铺较空闲的时候,客户有时间和客户经理进行较长时间沟通的时候,客户对宣传和传达的内容能够较为认真地听和吸收,但是在客户较忙或者在做其他事情的时候,客户的注意力和集中度就会较少集中在客户经理所传达的内容上。一般通常客户群体大多是没有太多时间耐心听我们讲的,大多是在边做事边听我们讲话的,因此,在这样的情况下,传达给零售客户的品牌信息就必须简短、精练、容易被记得以及琅琅上口。这样就要把品牌的信息凝聚成简单的一句话。这样的一句话营销对我们培育品牌重要性极大。那我们就得想好怎么样能更好地吸引他们的注意力,怎么把握好他们的听觉和视觉效果,让他们走进我们的新产品,愿意来了解我们的产品。准备好我们的推销

工具、开场白,该问的问题,该说的话,以及他们可能的回答。这都是需要经过设想和演练,以及在实践与客户的拜访中不断与客户宣传进行尝试改进才能有效地提炼出对客户宣传实际有用的营销宣传用语。

客户经理在品牌培育的过程中,在做新品牌宣传时也不能忘了老品牌,在活动中宣传要有度、真实、不要进行强制要求。经过尝试可以将品牌的文化信息总结成三句话。用最短、最少、最简洁的语言来清晰地对客户宣传我们的产品,以至能通过多次宣传能引起他们的兴趣和购买欲望。例如:我们的产品有软硬盒之分,我们的产品有防伪标志,我们的产品价格优惠,给您带来实惠。这时大多客户会针对这三句话中的一句进行提问。例如:你们的软硬盒包装都是同样价钱吗?香烟上有什么防伪标志?让我看看;谈到价格优惠他们会直截问进价多少等等。有了他们的提问我们接下来的工作就好开展了,他们的急躁和注意力也会被兴趣和好奇所吸引,这样才能使他们有主动性能够使他们有机会能清楚、明晰地全面了解我们的培育产品,同时在宣传的同时强调该品牌会给他们带来的好处,并引导他们订货上柜。

客户经理在向客户宣传卷烟品牌的同时,不要以“卖”的心态,而要以“帮”的心态。是给他们带去帮助。帮他们挣钱,帮他们致富,有些非原则性的事情上就不要太坚持原则。要真心地将客户当成衣食父母来看待,因为忠诚和有销售能力的零售客户是公司兴旺之基。

# 狠抓严格规范 促进企业发展



□ 李哲民

烟草企业面对机遇与挑战并存的形势,要加深对行业特殊性的认识,加深对复杂的社会环境深刻变化的认识,加深对“严格规范是行业持续健康发展的生命线”的认识,深刻理解“卷烟上水平”的重要意义,不断完善烟草专卖体制,充分发挥市场在资源配置中的主体作用,营造良好的市场竞争环境,推动“532”、“461”品牌发展战略的实现,把烟草品牌打造成强势品牌、经典品牌、百年品牌。尤其是要认真领会国家局提出的“1+5”工作目标任务,努力做好5个方面的工作。特别是要紧紧围绕建设严格规范的烟草企业,深入开展内部整顿规范工作,抓住历史机遇,突破发展瓶颈,确保品牌发展取得新成绩,市场营销水平取得新提高,市场营销和内部监管取得新成效,队伍建设取得新进展。一句话,烟草企业要提高干部职工队伍的整体素质,认真开展践行“两个至上”、做到“三个始终”、树立“五种意识”教育实践活动,严格内部监管,持续巩固整顿规范成效,推动企业沿着科学发展的轨道继续稳健前行。

**烟草企业要扎实开展公开招标工作。**落实公开招标是“两项工作”的突出重点,要以更加坚定的态度,更加严格的标准全力推进。对具备公开招标条件的一律公开招标,没有商量余地,没有自由裁量空间,确保“应招尽招”。要充分发挥管理委员会职能,加强对项目实施关键环节的控制,特别是在采购方式上严格把关,项目变更采购方式必须经过管理委员会审核确定,凡是未经管理委员会审核的项目一律不得实施。“三项办”要强化对公开招标的基础管理,严格执行制度程序,严密组织公开招标,确保“真招实招”。要

对全年实施的所有项目进行全面检查,重点检查应当公开招标的项目是否做到“应招尽招”,应当公示的环节是否做到办事公开民主管理。

**烟草企业要深入推进办事公开民主管理工作。**把“三项工作”作为办事公开民主管理重点,按照既各有侧重,又紧密结合的原则,协同推进“两项工作”,切实规范权力运行,要充分利用信息化手段,发挥“两项工作”管理平台作用,确保以招标形式进行的采购,流程全部在平台上完成。要依托办事公开民主管理平台和其他形式,对“三项工作”实施过程中的关键环节及时、动态、全程公开,真正把权力运行置于阳光之下,充分保障职工的知情权、参与权、表达权和监督权,不断提高“两项工作”的透明度和管理效率。

**烟草企业要严格执行纪律规定。**专卖体制为行业发展创造了十分良好的环境,我们必须倍加珍惜,决不允许自毁长城,自损形象。要站在讲政治、讲大局的高度,对国家局的有关制度规定、纪律要求一定要认真严肃对待,以“高度自觉、十分主动”的态度狠抓落实。要认真贯彻落实国家局171号文件,全面规范卷烟经营行为,切实做到“六个严禁、一个严控”。要严格执行“天价烟”和卷烟过度包装专项治理有关规定,切实做到令行禁止、政令畅通。要严格执行财经纪律,切实做到依法依规理财,认真落实国家局关于宣传促销、“三公”经费、福利费的相关要求。要不断完善内部专卖管理监督工作长效机制,持续加强内部专卖管理监督,严格规范“两烟”生产经营秩序。要切实加强审计监督。全面落实整改国家局全面审计重点检查提出的问题。继续抓好审计委派制,推动工程投资、物资采购、宣传促销项目日常审计向纵深发展。

# 提高农村电子结算率的“1+X”思考

□ 游二平

随着行业发展方式的逐步转变,国家局在网建工作过程中明确提出“电话订货、网上配货、电子结算、现代物流”的现代发展模式,为进一步提升网建水平,全国烟草商业企业都已逐步推开“电子结算”这一全新的结算方式。作为新时代的营销人员,已初步感受到这种高效、快捷的结算方式已慢慢深入人心。“电子结算”作为网建工作的一个重心,对提高网建水平和经济运行质量有着重要的意义,但是在实际运行过程中,目前农村地区零售客户电子结算率还普遍偏低,即使已经实行电子结算的农村客户,其电子结算优势并未得到明显程度上的发挥。对此,笔者结合自身工作实际,就如何提高农村地区零售客户电子结算率作简要地思考。

## 电子结算对提高网建水平的意义

**有利于提高工作效率。**以往配送人员在配送过程中,往往遇到数量不少的小钞、零钞、大额货款以及假钞等麻烦情况,清点工作由此耽误了很多时间。有的客户一次就拿出几百甚至上千元的零钞,致使配送人员花费了大量的时间,而且携带也极不方便,影响了配送的及时性,而电子结算就完全可以避免了这些问题,有助于提高结算速度,提高工作效率,保证配送的及时性。

**有利于提高结算的安全性与准确性。**相对于人工现金结算,电子结算的安全性及准确性大大提高,避免了职工卷款潜逃、货款被抢等问题,也不会出现假币而要收款员自损的现象发生,更不会出现多收少付事后退补等尴尬事情。

**有利于优化人力资源配置。**实行电子结算,收款员的职能将逐步淡化,随着电子结算的进一步推进和发

展,最终将取消收款员,人力资源配置将会取得进一步优化,可以抽出更多的人为客户进行售前、售中和售后服务,为提高服务质量提供更多的人力支持。

**有利于减少客户钱货交接麻烦。**以往零售户碰到配送人员上门而自己又忙于做生意时,特别是春节前后他们的生意普遍很火爆而忙得不可开交,此时哪怕是配送人员能耐心等待,他们也会由此感到急躁,忙中就容易出错。实行电子结算后只要仔细核对送货单后,确认无误后签字即可。

## 农村地区零售客户实行电子结算面临的不利因素

**农村结算网点少,交通不便利。**从网点分布上来看,一些村镇还没有银行网点,导致零售户很难及时存款。有邮政银行或农村信用社的乡镇,也因为银行规模小,窗口少,办理业务等待时间长,农村零售户往往浪费大量时间在等待办理业务上,使得电子付款这种原本方便快捷的方式成为了一种累赘,从而放弃了电子付款。

**部分农村零售客户的金融知识欠缺,电子结算意愿较低。**由于零售户的文化水平较低,对于新生事物特别是信息化等概念很难迅速加以接受,对于他们而言,银行存取款的程序相对繁琐,传统观念让他们更倾向于一手交钱,一手交货的传统模式,而不情愿使用电子结算。

**电子结算实际运行过程存在弊端,电子结算成功率明显降低。**即使使用电子结算的零售户,经常由于订单员在报货款金额时太过于详细,使零售户在存款时对自己的账户余额产生麻痹心理,在存款时少存货款零头的现象,直接导致因为存款数额不足,有时候仅仅是几元钱的差额,导致电子结算失败;特别是农村地区的

零售户,由于店铺规模较小,周转资金少,往往需要回到银行重新取款转为现金支付,或者东奔西走借钱支付,从而对电子结算产生了抵触的心理。

**结算透明度不高,客户对结算过程存在疑虑。**一些资金较为充裕的农村零售客户,他们为了方便可能一次存了相对足够的现金,但经过几次扣款后,大部分零售户并不清楚自己银行账户上还有多少资金,一旦预存的金额不足而又未及时补存,势必造成扣款不成功。还有部分零售客户,却担心银行的扣款金额是否准确,特别是一些中老年客户对于当日电访,次日扣款,隔日送货总有些不太放心。

## 提高农村地区零售客户电子结算率需要加强的几个方面

针对以上存在的问题,笔者认为要全面推广农村地区电子结算,让零售客户接受电子结算需要一个渐进的过程,要结合零售客户实际,正确引导,循序渐进,逐步推广。具体要做好以下几方面的工作:

**因地制宜,合理选择合作银行。**对于农村电子结算的推广,选择合作银行应该切合实际,要综合考虑零售客户各方面情况,尽量使客户在整体上最为方便、满意。可以采取“1+X”的方式,选择一家网点多、遍布广并且可以信赖的银行为主要合作伙伴,其他多家银行为补充,充分利用烟草企业作为银行大客户的优势,提出自己合理的要求。例如在烟草公司的订货日,特别增开服务缴费窗口,方便烟草零售户存款服务,这不仅可以极大地提高效率,而且可以增加零售户的效能满足感,俗称“有面子”。

**加强自身学习,加大宣传引导。**要提高电子结算率,客户经理首先要加强自身的学习,掌握相关的金

融知识,并熟悉电子结算的流程。二要采取分片区、分批次向客户介绍实行电子结算的益处和趋势,邀请银行的专业人员现场为客户解说交易过程,告知查询余额方法,并就客户困难、疑虑进行一一解答。对电子结算的相关情况进行详细的宣传讲解,特别要使中老年零售户了解电子结算的工作流程和应注意的问题,解除零售客户对电子结算的疑虑。

**优化订单工作流程,减少非主观因素电子结算不成功。**订单部门对客户报货金额环节作适度调整,寻找可以提高电子结算成功率的方法,优化业务流程,克服以往向客户通告所订卷烟以元为单位的具体金额的方式。

**以利益作导向,提高客户参与电子结算积极性。**客户经营的目地就是盈利,要是能让他们尽量多得到实惠,那就减少了推广的难度。因此要建立有针对性的奖励机制,提高客户的积极性。

**加强日常提醒,使客户形成电子结算习惯。**客户经理在平时走访时,或订单员在每次电话订货结束后,要告知零售户货款的金额,并提醒零售户按时存足货款。特殊情况下,客户经理应该上门帮助客户存款。这样即可以让零售户更好地配合我们的工作,也不会出现由于账户余额不足而造成扣款失败的现象。

任何新生事物都是一把双刃剑,如果处理得当,则会促进烟草公司网建工作水平的提升,而处理不当,则会造成客户关系紧张,给其他一系列工作的开展带来一定的困难。电子结算作为信息时代的产物,在推广过程必然会遇到许多阻碍和挑战,提高农村地区零售客户电子结算率,客户经理要做的,就是要不断地在实际工作中总结经验,不断探索、不断创新,持续完善,以满腔的热情促进农村地区电子结算率的全面提升,促进烟草事业更快更好更科学地发展。