

烟草企业如何做好员工培训工作

■ 邹海莉

培训作为提高员工素质最重要的一种手段日益受到企业的重视，逐渐从企业的辅助性职能上升到决定企业生存与发展的战略行为。但是，要做好企业员工培训，必须深入分析培训本身，了解培训的特点，掌握培训自身的内在规律。那么，在市场激烈竞争的新时期，作为烟草商业企业，如何做好员工培训工作呢？笔者浅谈几点意见和建议。

当前行业员工培训工作中存在的问题

近年来，国家烟草专卖局提出“科技兴烟”、“人才兴烟”战略，积极创建“学习型”企业，各地烟草部门大力开展员工培训，培训也有计划、有内容、有组织、有安排，取得了明显成效，但是还存在一些困难和问题需要改进，主要表现在以下几个方面。

一是对培训工作的认识有待提高。有些单位对员工培训和再教育工作缺乏认识，在抓培训工作上思想上不够重视，工作力度不够强。参训人员的热情不高，缺乏积极性和主动性，往往使培训工作流于形式、走过场。

二是培训内容结构不够合理，缺乏针对性。目前，培训中普遍存在这样的倾向：强调理论培训，忽视业务知识、技术知识和岗位能力培训，培训的实践性较差，针对性不强，培训与使用相脱节，在培训目标设定上，没有把企业发展需求和员工个人发展要求相结合。

三是培训形式较单一。当前培训主要还是以单一的授课方式为主，培训的方式依旧是面对面上课，以教材为主，以课堂教学为主，教学过程中实践锻炼少、案例分析少、调查研究少，这种灌输式的培训，缺乏实用性、科学性、灵活性，致使培训质量达不到预期的效果。

四是培训效果评价机制不够完善。很多培训往往忽视了培训效果的考核评价，未能采取科学合理有效的方式方法对受训人员所学的知识技能进行测试评价，受训后缺乏跟踪管理，从而影响培训效果。

完善烟草企业员工培训工作的措施

提高思想认识，做好培训需求分析。烟草商业企业的培训工作必须有所创新和发展，最重要的就是培训观念和培训文化的创新。企业在制定发展战略时，必须把培训工作放在突出的位置，使之成为企业发展战略的重要构成部分，要形成“培训是一种企业投资”、“培训是员工提升素质和实现发展的加速器”、“培训是员工的福利”等理念和价值观。同时在决定对员工进行培训之前，要通过全面、深入的调研来分析各层次的培训需求，将培训需求分类归总，针对不同的培训需求拟定不同的培训内容，因人制宜，有针对性地开展培训。

丰富培训内容。“木桶原理”告诉我们，一个企业好比一个大木桶，每一位员工都是组成这个大木桶的不可缺少的一块木板。衡量烟草商业企业是否具有竞争力，要根据每块木板看整个木桶的最大效用。因此开展培训要以提高员工综合素质为核心，要坚持“干什么、学什么、缺什么、补什么”的原则，因岗位、职位、任务而异，在抓好员工各层次培训同时，不断丰富培训内容，研究制定培训必修内容和选修内容，及时调整、更新、丰富培训内容，切实增强培训的针对性和实效性。

创新培训方式方法。培训方式上可以在采取“请进来、送出去”的培训方式的基础上创新内部轮流讲授方式，形成人人都是内训师的良好局面，在发挥个人特长，实现以点带面的同时又使授课人本身的能力得到了锻炼和提高。同时还可以把理论学习与实践锻炼、课堂讲授与实地考察结合起来，探索参与式、案例式、研究式和体验式教学方法，加强教学互动，强化实践环节，积极探索个性化、差别化培训，努力探索培训手段的改革与创新。

健全培训评估体系。培训结束后应该形成以参训学员评估、培训教师评估、培训环境评估和培训效果评估四个方面为主要内容的评估体系。其中最重要的是检测培训效果这项工作不能忽视，常见的就是通过考试来检验。那么，我们的考试就不能流于形式，而应该严把考试关，对考试结果进行分析，将结果作为改进教学手段的主要参考条件，以不断改进培训工作。同时将考试结果纳入绩效考核，以此来激励大家都能够认真对待每次的培训，由要我学转变为我要学，从而真正发挥培训的作用。

总之，烟草企业员工培训工作关系到企业的方方面面，我们只有从企业当前发展入手，结合企业长远发展和员工自身发展，采取有针对性的培训，使培训更加符合企业发展和员工自身实际，才能让培训发挥实效，从而不断推动烟草企业各项工作上水平。

刍议县级烟草局服务品牌建设

■ 周勤

近年来，中国烟草企业进行了一系列改革，加快了烟草消费的市场化进程，市场竞争核心从单一的产品竞争开始向产品、服务和管理的多重竞争转变，服务竞争成为当前烟草企业竞争的焦点。

国家局明确指出，中国烟草商业企业作为市场经营主体，打造服务品牌，完善服务体系，提高服务水平，是适应专卖体制下市场化取向的需要，是烟草企业应对挑战、促进行业持续健康发展的重要保证和迫切需要。在此背景下，各级烟草企业都着手创建独具特色的服务品牌，以求在激烈的竞争中占据一席之地。

县级烟草局作为卷烟业的分销机构，其服务水平和发展状况直接影响着整个烟草行业的发展，因此，县级烟草局也需要从自身所处的人文地理环境出发，根据当地的烟草服务的特点，打造属于自己的服务品牌，加强服务品牌建设，为零售户提供更好的服务，更好地践行“两个至上”的行业共同价值观。

县级烟草局服务对象的特点

在我国现行的卷烟经营模式中，县级烟草局市整个卷烟营销链的最终端部门，是卷烟业重要的分销机构，其服务对象具有以下特点：

一是服务的地域范围广，客户分布相对分散。对于县级烟草局来说，其服务的范围除了城区市内以外，还包括很多农村地区，尤其是一些山区，农村零售网点分布非常分散。例如，地处湘西地区的怀化市沅陵县，全县平均3.02平方公里才有1名客户。地域广，分布散的特点，给县级烟草局的服务提出了挑战。

二是客户素质差别大，服务要求千差万别。由于经济水平、接受教育水平的差异，导致县级烟草局与省局市局相比，客户素质差

别更大，对服务的要求也千差万别，也提出了更高、更严格的准则。对于有些文化程度较低的客户，有些政策需要一次次地进行讲解，有时候对货源分配还是不满意；而有些客户，则对服务有着更高的要求。这便要求县级烟草局针对不同的客户群体采取差异化的服务模式。

三是卷烟市场情况复杂、多变。主要表现在不同的地区因消费水平的差异，导致卷烟消费层次存在较大差异。有的镇经济发展较好，所消费烟的价格档次偏高一些，而有的较落后的地区，消费较便宜烟的占比较大。以河北省廊坊市文安县为例，左各庄镇因经济水平较发达，10—20左右的卷烟销售状况良好，而孙氏镇则多消费5元以下的卷烟。因此需要进行充分的市场调查，对消费者的需求进行全面的把握，根据不同消费层次制定有针对性的营销方案。

县级烟草局服务品牌建设的基本思路

县级烟草局服务对象的特点决定了其服务品牌建设面临着一定的挑战和困难，如何克服困难，迎接挑战，打造属于自己的服务品牌，是值得深思的问题。笔者认为，对于县级烟草局来说，可以根据以下思路来进行服务品牌建设。

立足企业文化，确立服务理念。企业文化是服务品牌建设的基础，服务品牌建设是企业文化落地的载体和体现。因此，服务品牌的建设需要从企业文化出发，根据企业实际来进行。对于县级烟草局，企业文化建设相对比较薄弱，服务理念也不是特别明确。县级烟草局服务品牌建设应该以客户为中心，以市场为导向，明确服务理念，用理念来指导行为，使员工将服务理念内化于心，自觉提高服务水平和服务质量，提高客户满意度。通过员工之间、上级与下级之间，部门与部门之间的相互沟通和传播，形成具有高度“客户至上”服务意识的“全员营销”模式。

加强品牌管理，建立服务体系。服务品

牌建设是一项系统工程，而不是仅仅一个理念能够解决的，它需要一整套的服务体系来进行支撑。在确立的服务理念以后，需要进行有效的品牌管理；需要制定体现服务品牌特色的服务标准和服务规范；需要有相应的服务支撑和后勤保障机制；需要建立客观的评价体系和评估方法；需要对服务品牌实施有一个明确的战略规划……这些都是服务品牌建设需要系统考虑的问题。通过建立完整的品牌服务体系，用来指导服务行为，使服务品牌建设有章可循。

实践品牌服务，提高服务质量。任何一个服务品牌的创建，必须要落到实处，保证品牌的落地实施，才能取得成功。广大员工是服务品牌建设的主体，各部门要确保每个员工明确服务品牌建设的目的，掌握服务品牌的理念知识，了解服务品牌的服务标准，在日常行为规范中自觉实践、自觉展示，真正使服务规范成为自觉遵守的准则，使服务品牌深入人心，从而提高服务质量和服务水平。

注重评估反馈，持续提升服务。创建服务品牌，效果评估及消费者和客户服务满意度的信息反馈是判断品牌建设成效的重要标准。因此，建立有效的评估反馈机制，保证服务品牌的长期性和持续性尤为重要。可以通过召开零售户恳谈会、客户拜访、电话回访、零售户满意度测评、第三方监督等多种方式，全面了解服务品牌建设的情况，倾听客户意见，从多方面对服务品牌建设效果进行评估，根据评估结果，不断改进和提升服务。

县级烟草局服务品牌的重点

县级烟草局具有一定的特殊性，其服务品牌建设也应该根据其特点，有所侧重，采用更加灵活和有效的方式。

加强沟通互动，建立良好的客我关系。县级烟草部门因为接触的客户范围广，对服务要求千差万别，这就要求与客户打交道最

当前卷烟货源分配问题及对策

■ 赵伟

目前，卷烟零售户对烟草商业企业一线工作质量和服务水平整体上是满意的。因为烟草商业企业访销、配送模式以及专卖管理模式，已经得到广大卷烟零售户的认可和好评，奠定了客户满意度基础；烟草一线员工的服务意识、规范意识、敬业意识、奉献意识普遍增强，不断提升了客户满意度。各级领导深入一线调研、解决实际问题、关爱帮扶困难零售户等一系列做法，体现了行业新风和社会责任，有力支撑了客户满意度。

但是，在零售户“大满意”的前提下，仍有这样或那样的“不满意”，集中反映在货源分配方面。有的零售户直言不讳：“好烟不够卖，杂烟卖不了；消费者有意见，我们有啥办法。”有的零售户“愤愤不平”：“烟不够卖，还

不让人从别的店进货，这是啥政策。”有人甚至坦言：“如果没有大户上门收杂烟，我们这些小户就没法经营烟草了。”

笔者认为，市场出现上述言论，决不是偶然现象，而是带有普遍性和客观性。究其原因，一方面与当前一些烟草公司货源分配不尽合理、紧俏烟供应不足有直接关系。比如，在有的市场，农村消费者十分青睐当地卷烟。但由于该类卷烟投放量长期、严重不足，导致农村消费者买烟难、“红白喜事”用烟难，可谓闹“烟荒”，经常出现“送货当日紧俏卷烟被抢购一空”的不正常现象。另一方面，与客户经理工作不到位有很大关系。一些客户经理“官商”作风严重，缺乏与客户沟通意识，工作方法简单，对营销政策宣传不到位，对客户合理诉求不理睬、不反馈，更谈不上虚心听取，积极采纳，造成客户对烟

商业企业如何提升服务软实力

■ 李亚军

在日前刚刚于上海召开的全国卷烟营销网络建设现场会上，国家局姜成康局长明确指出：“专卖体制下卷烟营销网络是否有强大生命力，关键在于能否为卷烟工业企业、零售客户、消费者提供满意的服务。因此，要把优质服务理念提升到卷烟流通企业的文化层面加以确立，贯穿到实现‘三个满意’的全过程，建立以客户为中心的完善的服务体系，努力提升服务软实力。”

对于烟草商业企业来说，特殊的体制安排决定了服务是商业企业的“灵魂”，也是企业核心竞争力的重要组成部分。随着行业竞争的日益激烈，如何提升服务软实力，事关行业负责任形象的树立，事关行业的持续协调发展。

要把维护客户利益作为服务客户的核心内容

广大卷烟零售终端作为行业整个卷烟营销网络的重要组成部分，是营销网络的毛细血管和神经末梢，是行业价值实现的最终环节，是行业最宝贵的资源和最关键合作伙伴。从战略高度构建与零售客户“平等互利、长期合作、共同发展”的和谐客我关系，关键是落实“发展同向、工作同心、服务同步、利益同体”要求，把为客户提供优质全面服务作为根本举措，在服务中始终把维护客户利益作为核心内容。

一是把握客户需求，提供适销对路货源。客户经营卷烟的最终目的是在规范经营的前提下获取最大经营收益，经营适销对路

的卷烟产品无疑是获取经营收益的最为关键的环节和最为核心的内容。作为烟草行业唯一合法产品供应商，为零售客户提供适销对路的卷烟品牌是义不容辞的责任与、义务与使命。市场和消费者需求什么样的品牌，客户经营什么样的品牌最为赚钱，我们就要尽力满足这种需求与需要。为此，就需要我们深入市场、客户与浪费者进行调研，了解与把握这种需求，然后在货源采购与供应中尽量给予满足。

二是加强客户培训，提升客户经营水平。要制定系统的卷烟零售客户培训计划，通过聘请专业培训机构进行专题培训、客户经理面对面指导、组织召开客户座谈会、外出参观学习、网上学习培训等不同方式与途径，逐步提升客户了解市场、把握需求、引导消费、品牌培育、沟通交流、产品推介、顾客心理等方面的知识技能、经营技巧与盈利能力。

三是打造服务品牌，提高客户服务质量。要健全完善客户服务体系，打造富有个性特色的烟草商业服务品牌，根据不同客户需求，提供不同服务，满足客户需求。在为所有卷烟零售客户提供订单采集、物流配送、货源分配、客户拜访、客户咨询、售后服务等标准服务的同时，要对一些具有特殊需求的客户提供个性化服务、差异服务、亲情服务与增值服务，努力满足不同类型不同层次的客户需求，尽力为客户创造更大价值。

要把营造公平环境作为服务客户的关键环节

为不同工业企业的品牌准入与发展营

草公司的不信任、不理解、不满意。除此之外，与专卖管理不严有一定关系。目前，一些基层局专卖执法对假冒卷烟打击力度较大，但对长期收烟户、农村无证户缺乏有效监管和严打力度，在某种程度上纵容了违法户的所作所为，造成一些收烟大户与外地烟贩勾结，高价收购紧俏卷烟，压价收购滞销品牌，控制小户，左右市场，侵害了守法户的利益。

为此，笔者建议一要及时反馈辖区零售户对卷烟货源分配政策的真实意见和共同呼声，即：适度加大紧俏卷烟投放量，合理分布中高档卷烟的投放区域，最大限度满足不同市场对不同适销卷烟的需求，真正让客户做到“鼠标一点，快乐卖烟”。

二要努力提升客户服务水平。通过抓学习、改作风、严纪律、细考核，不断强化“客户草公司的不信任、不理解、不满意。除此之外，与专卖管理不严有一定关系。目前，一些基层局专卖执法对假冒卷烟打击力度较大，但对长期收烟户、农村无证户缺乏有效监管和严打力度，在某种程度上纵容了违法户的所作所为，造成一些收烟大户与外地烟贩勾结，高价收购紧俏卷烟，压价收购滞销品牌，控制小户，左右市场，侵害了守法户的利益。

为此，笔者建议一要及时反馈辖区零售户对卷烟货源分配政策的真实意见和共同呼声，即：适度加大紧俏卷烟投放量，合理分布中高档卷烟的投放区域，最大限度满足不同市场对不同适销卷烟的需求，真正让客户做到“鼠标一点，快乐卖烟”。

二要努力提升客户服务水平。通过抓学习、改作风、严纪律、细考核，不断强化“客户

多的客户经理，发挥能动作用，多了解客户信息及他们在卷烟销售过程中所遇到的困难，听取他们对服务所提出的意见和建议等，并且根据客户不同的文化背景，制定差异化的政策宣传方式，取得客户的理解和支持。只有经常与客户交流，才能真正把“两个至上”的服务理念带给客户。

加强品牌传播，传递良好的服务价值。在服务品牌传播方式上，不仅要充分运用报纸、媒体等外部传播方式，而且特别要注重运用如口碑、员工传播等更加贴切的传播方式，宣传服务品牌特色。积极运用视觉识别系统，视觉识别要简单明了，具有鲜明的地域特征，让广大客户都能够在规定时间内了解甚至熟知。扩大视觉影响范围，如在物流配送员和送货员的工装上印上服务logo标志；专卖稽查员在进行稽查执法，客户经理在上门拜访、送货员在送货时佩戴带有服务标志的胸针，向客户出示服务标识卡片等，通过这些最简单最直接的方式进行服务品牌的传播，向客户展现出服务品牌的服务理念和服务价值。

加强服务体验，树立良好的服务形象。由于服务的无形性、生产和消费的同时性等特征，服务业比制造业有更多的体验和信任要素。服务体验能够让客户在服务消费过程中产生与行为、思想和情感相关的品牌联想和品牌意义，从而加强客户对服务品牌形象的感知。因为县级烟草部门面对的市场情况比较复杂，乡镇之间消费水平差距很大，烟草局必须坚持“按订单组织货源”市场模式，把握消费者的需求，进行准确的 market 预测，使客户能够感受到利益共享的服务体验。同时，在专卖、物流、营销等方面，按照服务品牌建设的要求，遵循服务标准，为客户提供更好的服务，使客户能够感知品牌服务的价值，为县级烟草局树立良好的服务形象。

服务品牌建设已经被越来越多的企业所重视，县级烟草公司作为烟草系统的重要组成部分，加强服务品牌建设是在未来激烈的竞争环境中取得成功的必由之路。

经理为客户”、“客户也是烟草人”的服务意识，坚决杜绝“官商”思想，着力解决客户在实际经营中遇到的每一个问题、每一道难题，真正做到“情系终端建设，满意千家万户”。

三要全面加强专卖执法工作。要严格证照办理，杜绝一切违规办证行为；要强化许可证后续监管，严查“一店多证”、无店址经营、证照转让、经营地址变更等问题；要深挖假烟案件案源，打掉辖区内假烟销售网络，不断巩固提升市场净化率。

四要严格内部监督。要切实发挥内管监督作用，查客户经理有无不按标准核定客户商定总量的行为；有无超客户经营能力强迫客户订购指定卷烟的行为；有无给停歇业户供货的行为；查内部人员有无参与倒卖卷烟的行为。

提供一个安全放心舒心的消费环境。

要把提高队伍素质作为服务客户的有力保障

服务客户质量的优劣、水平的高低，关键是要有一支具有政治思想强、职业素养高、业务技能硬的卷烟营销服务队伍作保障。

一是增强服务意识。要以开展“235”主题教育、企业文化建设、行业形势教育等一系列活动为有效载体和得力抓手，使行业广大卷烟营销人员在思想上真正树立“以客户为中心”的服务理念，把“始于客户需求、终于客户满意”作为做好工作的出发点和落脚点，把优质服务的理念提升到卷烟流通企业的文化层面加以确立，贯穿到实现“三个满意”的全过程。

二是提升服务技能。“工欲善其事，必先利其器。”为客户提供满意服务，仅有一腔热情是不够的，更重要的是要有服务客户的能力与水平。要通过系统的学习教育与培训，全面提升广大卷烟营销人员服务客户方面的知识与技能，以服务能力的增强促进服务质量的提高。

三是健全服务机制。要建立健全评价监管服务质量与水平的长效机制，加强过程控制、痕迹管理与有效激励，把服务客户能力强弱、质量优劣作为评价卷烟营销人员工作业绩与晋升进步的有效参考和重要内容，激发营销人员创新服务理念，丰富服务内容，完善服务举措，提高服务质量的积极性、主动性和自觉性。