

如何提高内部专卖管理监督水平

■ 刘用辉

加强行业内部管理监督，在实行专卖制度下努力解决“注重自律”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，关系到烟草行业能否在社会上树立良好形象。内部专卖管理监督就是对烟草行业内所有烟草专卖品的生产、经营行为，实行“事前、事中、事后”全过程的专卖管理和监督。但是，我们也应清醒地看到，当前，内部专卖管理监督工作还存在一些矛盾和问题，主要表现为：主观上对规范经营认识不足，内部管理不到位，讲人情、讲情面在监管工作中不同程度的存在，落实内部专卖管理监督的各项工作制度还没有完全到位，查处力度不严等现象。要有效地解决上述矛盾和问题，不断推进内部专卖管理监督工作新局面，必须把握好以下几个问题。

将内部专卖管理监督工作摆到重要位置

内部专卖管理监督是关系烟草行业稳定和发展的重大事情。做好内部专卖管理监督工作，不仅对遏制行业腐败具有重要的威慑作用，而且对促进烟草行业经济发展和树立行业社会形象以及社会稳定有着积极的保驾护航作用。因此，我们应当用国家局姜成康局长提出的“十六”字要求和行业科学发展观以及上级

初识卷烟营销的感悟

■ 邵年

作为一名刚刚走向工作岗位的学生，经过一段时间的市场锻炼，我们感受到了销售人员工作的辛苦和对我们行业做的贡献，通过这一段时间的体验与观察，感觉节日前面的销售量很大，大家投入的精力很多，效果也很好，但节后容易使人产生疲倦和懈怠的心理，这样对下面的销售工作应该是不利的。但是这段时间如果充分利用起来，在节后销售量不高的情况下利用这段时间继续丰富营销手段，对重点培育的品牌做好宣传工作，在宣传的同时做好销售工作，这样也更有利于把百日会战做好。

在如今全国烟草品牌整合的大形势下，一定要注重品牌的培育与发展。虽然现在在国家局出台一系列政策来重点培育一批强势品牌，但与国际卷烟品牌相比，中国卷烟品牌在规模实力和市场集中度等方面仍然差距很大，品牌的国际竞争力有待提升。而咱们“泰山”品牌在这个大形势下应该努力做好品牌培育，只有有了自己的强势品牌，在国家局提出的“532”、“461”序列中站稳才能更好更快地发展。品牌的研发在于研究人员，如何把品牌的销量提升还是在于一线的销售人员，但最终和消费者打交道的是零售户，只有和零售户做好感情的交流，搞好关系，零售户才会更好地配合工作，配合帮助销售重点培育的品牌，以促进重点培育的品牌做大做强。而销售淡季正是培养忠实零售户的好时机。

另外就是在工作过程中继续丰富营销手段。要更新营销理念，丰富营销内容，完善营销举措，创新营销手段，与当地市场实际紧密结合，有效发挥意见领袖、高端场所、集团消费、节庆市场、婚庆用烟等在培育品牌、引导消费中的积极作用；合理利用事件营销、会议营销、情感营销、口碑营销、网络营销、体验营销、视觉营销等手段，改变消费习惯，培养消费偏好，促进消费升级，引导消费潮流，找准品牌营销的关键点、着力点和突破点，拓展品牌的市场发展空间，努力实现营销重心向重点品牌、知名品牌和价值品牌转移。

在这段时间虽然是销售淡季但也应该更加重视对零售户的服务工作，服务是卷烟销售的灵魂，是品牌发展上水平的本质要求。品牌能否得到市场、零售客户与消费者的认可、认知与喜爱，关键是要健全服务体系，丰富服务内容，提升服务质量。零售户刚刚经过销量很大的节前销售，现在销量下降，心里难免会有些落差，这个时候我们就应该去带给他们真诚的服务，使他们消除这样的心理，继续热情地投入到泰山品牌卷烟的销售中。

但是只有热情的服务还是不够的，想要零售客户有足够动力还要给他们足够的利益诱惑，即确保他们的收益。要通过合理的批零差价、稳定的货源供应、坚挺的零售价格和合理的投放节奏，确保零售客户的合理利润，调动其销售“泰山”品牌卷烟的积极性；并继续推行对卷烟销售前几名的零售客户通过手机卡、油卡等进行奖励，以进一步带动他们销售“泰山”品牌卷烟的积极性。

总之，作为一名刚刚走向工作岗位的学生，一定要勤奋工作，热情服务，不断为人民群众提供优质的服务，不断完善本职工作，努力为推动烟草行业的发展做出自己应有的贡献。

有关加强内部专卖管理监督工作建设的一系列指示精神统一思想，自觉从“两个维护”和“两个至上”的高度，认识新时期内部专卖管理监督工作的重要性。切实加强各级内部专卖管理监督工作的领导，要把内部专卖管理监督工作建设纳入长效目标责任制，认真履行“第一责任人”的职责，尽职尽责地抓好落实。要积极探索“行业经济发展”变化条件下内部专卖管理监督工作的特点和规律，针对未来专卖网络信息化和发展社会主义市场经济的需要，及时研究和解决内部专卖管理监督工作出现的新情况和新问题，推动内部专卖管理监督工作健康发展。

坚持专销结合的方针从根本上当牢基础

专销结合、议会结合，寓专于管是内部专卖管理监督工作建设的方针。当前，重点是要解决好“二个结合”：一是内部专卖管理监督工作建设与经济任务相结合。未来烟草专卖的工作重点不仅指向“打团伙、破网络”目标，而且突出在内部专卖管理监督工作上，并向法制化、科学化、规范化、自我管理、服务社会的轨道发展。众所周知，打私打假、内部专卖管理监督是今后专卖管理、净化市场、提高占有率和规范服务的主题，更是烟草专卖服务于行业经济发展的重要保证。因此，在总体工作任务中，既要考虑平时的卷烟销售效益，又

要考虑内部专卖管理监督工作所需，将内部专卖管理监督需求寓于行业经济建设之中，提高专销兼容程序。二是内部监管信息技术建设与内部专卖管理监督工作需求相结合。内部专卖管理监督信息技术是全面掌握行业部门工作动态的基础和核心，具有很强的专、销、送兼容性。在大力开发专卖信息技术，搞好信息科技建设的同时，要真解决在专卖信息技术中注入内部专卖管理监督工作需求，搞好专卖信息技术企业的专、销、送一体化改造等问题，使平时一经督查就能立即对工作给予决策，建立完善内部专卖管理监督信息技术资料库，为平时监管工作提供依据。同时，要按照市场规律的特点和要求，建立与之相适应的监督管理制度，保证内部专卖管理监督工作的实效性和长效性。

加快推进内部专卖管理监督信息化建设

以内部专卖管理监督信息技术为核心是新形势下专卖管理工作的新课题和趋势，内部专卖管理监督工作必须正视烟草行业体制改革变革带来的机遇和挑战，着眼烟草行业完成双重任务的需要，积极推进内部专卖管理监督信息化建设。

一是要大力培养内部专卖管理监督信息化人才。要密切协调，充分挖掘人力资源，广泛吸纳与信息化专卖监管有关的科技人才，

把他们充实到内部专卖管理监督工作部门，调配到专卖管理对口专业的关键技术岗位。同时，要采取骨干培训、集中学习等形式，提高各级专业人员利用监管信息化手段进行平时监管的能力。

二是要科学整合内部专卖管理监督信息资源。摸清内部专卖管理监督信息目录资源，全面、准确地掌握信息的构成、内容等情况，加强对信息的调控管理，使专卖信息资源开发、信息人才培养等基础设施建设满足内部专卖管理监督工作的需求，实现专卖与监管信息力量的功能互补。

三是要突出抓好内部专卖管理监督手段信息化建设。按照整体设计、系统集成、分步建设的思路，抓紧制作监管手段信息化建设规划。努力完成内部专卖管理监督数据库建设，建立纵向互通、横向相连的内部专卖管理监督信息网络，形成集限量供货、打码到户、送货入户、落地落户销售等为一体化的内部专卖管理监督系统。

完善内部专卖管理监督运作长效机制

内部专卖管理监督要作为一项重点工作长期坚持，并使其持久地发挥积极作用，就必须形成长效机制，要坚持长效的保障、长效的沟通、长效的自律，实现闭环式的运作。

一是要坚持巩固并不断加强“思想、组

织、制度”三重保障，深入推进“两个维护”大讨论活动，把牢固树立“国家利益至上、消费者利益至上”共同价值观与不断深化内部专卖管理监督有机结合起来，作为思想政治工作的重要内容，在广大干部职工中积极开展宣传引导，掀起“全员监管”、“自律求生存”的思想浪潮。内部专卖管理监督工作领导小组要统一思想，明确职责，协调运作，同时加大投入，保证各项监督检查工作正常开展。各项工作职责、规章制度、操作流程在实际工作中不断给予健全与完善，坚持按章监管、规范监管。

二是与各被监管部门的沟通协调，要贯穿整个内部专卖管理监督工作的各个环节，贯穿事前、事中、事后的全过程，以全过程的沟通适应全过程的监管。同时结合不同阶段的工作实际，不断探索新途径、新形式、新办法，着力加强沟通的时效性与到位率，让沟通为监管服务、为规范服务、为自律服务。

三是要坚持对被监管部门的自律监管，努力实现监管模式逐步由他律向自律的转变、由“要我规范”向“我要规范”的转变。同时，加强纪检监察部门对同级监管办的监督检查，切实规范内部专卖管理监督的监管行为。尤其是以纪检监察为拐点，将整个内部专卖管理监督工作纳入闭环，一方面使责任追究落实到人，真正解决存在的问题，体现监管成效；另一方面分析存在问题，总结经验教训，向监管链条的起点回归，从而实现长效运作。

提升库存信息采集工作质量的几点建议

■ 渔者

商业企业通过掌握真实的社会库存，了解卷烟的社会动销状况，从而为下一步销售计划的制定提供科学的参考依据；某种意义上说，不断提升社会库存数据采集的时效性和真实性是社会信息采集的核心。目前，因样本数据准确度和时效性存在不足，导致还原后的社会库存与实际库存状况差异较大，库存信息采集数据的参考价值呈现减弱趋势。笔者认为，当务之急必须从提高营销人员的服务意识、加强后台数据分析、保持系统稳定运行、规范采集点实操四个方面持续跟进，切实提升库存信息采集专项工作质量。

持续跟进样本客户专项服务不放松。依靠现有的跟踪抽查及考核通报方式，库存信息采集工作在相当长的一段时期内得到了较好的执行，而从长远来看，这种制度上的施压也只能保证大概并不能做到求全，因此必须依靠外部监督和内部自觉相结合的方式达到库存采集专项服务工作的高标准要求。从目前来看，提升样本数据质量，必须要求一线服务人员能够从本区域乃至公司经济运行的高度看待库存样本客户服务工作，本着高度负责的态度，找准薄弱区域和问题样本户，跟进宣传指导和高频度的实盘作业，突破重难点，将样本客户维护和其他专项重点工作一起作为现阶段主要任务抓好



抓实，确保区域样本数据质量有保证，样本客户服务满意度有提升。

持续跟进后台数据监测分析不懈怠。为了确保库存信息采集在各环节管控到位，公司在后台设置专人专职负责整个区域的库存信息采集数据分析和监测，提高管控视角。一方面通过周期性信息上报制度，第一时间掌握市场反馈实况，针对性地自下而上采取应对措施予以解决。另一方面通过系统后台数据有机筛选和排查，通过逻辑校验等科学方法，发现样本异常情况，第一时间由监测人员将异常情况反馈各区域负责人员，有意识地自上而下开展库存样本跟踪维护。当前，关于负库存的情况治理在自下而上和自上而下的协同作用发挥下，已得到基

本解决，下一步将重点通过各业态样本数据深入分析，有针对性地解决部分业态库存数据偏大的问题，为全面提升整体社会库存还原真实度奠定坚实基础。

持续跟进三方信息协调保畅通。在库存信息采集系统实际运行过程中，终端设备、网络信号、软件 and 人员等都会影响数据采集的稳定性。常见问题有设备扫描器故障、3G 网络信号不稳定、软件更新不成功以及操作人员不熟练造成数据传输失败或者错误数据提交等。因此为提升库存采集工作质量、保证数据时效性，这些问题解决的效率也是需要重点关注的。根据现有运行基础，我们重点抓好后台监测人员、设备通讯运维方和样本客户三方的信息沟通和协调工作，确保

系统运行平稳畅通。以后台监测和市场部信息反馈为基础，通过系统排查锁定问题发生的源头；以三方信息协作机制为平台，做到设备运维人员、通讯供应商和一线服务人员保持实时在线；通过一线服务人员和后台监测人员深入业务钻研和总结经验，提高基础问题的自行处理能力；通过项目监测小组、运维方代表和通讯供应商三员联合市场走访，做到疑难问题的现场解决和后期跟进；通过现场指导和简明手册发放，确保样本客户熟练掌握系统操作和设备得到正确维护。

持续跟进客户激励提热情。在日常拜访过程中，一线服务人员针对样本客户的特殊性，提供更为及时和务实的服务，满足客户需求，这是保持客户积极性的一种常规方式。但不可否认，保证库存采集工作质量的关键最终还是要落在客户自觉上。在日常“每卖必刷，不多刷不少刷”的原则宣贯基础上，必要的客户激励仍然是提升客户工作配合度和工作积极性的有效方法。目前除了通过少量的宣传促销物品激励以及有关优惠政策争取的方式让客户得到实惠以外，公司还将进一步完善客户积分制管理办法，从积分激励项目设置和评定环节给库存信息采集样本客户以适度倾斜，让客户实现进一步发展。样本客户周期性激励方式的组合创新也为保持客户积极性寻找到了一条可操作的有效途径。

基层营销部如何推进营销管理上水平

■ 罗奕

2012 年行业企业管理工作的重点是扎实推进基础管理进入深水区，规范管理、运行效率、成本控制和服务水平是衡量基础管理工作成效的标准。基层营销部应以规范和高效为营销管理目标，增强营销管理创新意识、提高营销服务能力与水平。规范是指实现职能管理向流程管控转变，更加注重过程和质量，高效是指实现静态管理向动态管理转变，更加注重效能和效率。将这一管理思路贯穿于客户服务、品牌培育、终端建设和队伍建设之中，从以下几个方面推进营销管理上水平：

规范流程，控制过程提高客户服务质量

有效的规章制度和持之以恒的督察考评是规范管理的两大抓手。为此，区局（营销部）首先应是动态关注流程节点、工作难点和突出问题制定、整合、细化制度。制定工作规范、管理制度与激励方案，通过完善细化制度强化营销管理关键流程的执行细节和标准规范；其次是建立月度客户服务督察考评制度。区局应成立“客户服务督察考评工作小组”，成员由区局业务经理、客服部主任、管理所副所长组成，以全员监控、团队检查、月度考核的形式开展客户服务督查，每月按照预定的监测流程，同一时间对所有客户经理服务客户的拜访频次、品牌推介、终端形象、服务态度进行满意度调查。区局应进一步强化新客户入门《首问负责制》、《限时办结制》、《客户初次拜访工作要求》等制度

的月度考核。通过督查考评活动的开展，动态监控区域客户服务质量，提高客户经理的服务意识；三是着眼于提高服务效率，动态整合资源。城市改造和客户拆迁易造成各市场部客户经理日益突出的区域服务强度差异，客户资源与销售计划差异，为此，应积极协调，认真调研，整合重组送货线路，对客户订货日程进行优化调整，进一步强化基础管理，提高服务质量与效率。

强化措施，优化策略提升品牌培育水平

强化措施，优化策略是提高营销管理效能和效率的重要手段。为进一步把握市场，满足需求，在客户细分中寻空间，在精准投放中上销量，区营销部应制定《关于卷烟零售客户月度商定供货总量的指导意见》，以 2011 年为参考数据，从七个业态细分月均销量规模，指导客户经理从季节平均销量、环比浮动系数、同比增幅预测三个方面，精准月度约定，提高客户满意度与市场控制力。开展辖区娱乐服务类客户专项调查，提交《大型宾馆、酒店卷烟经营现状分析报告》，制定管理措施，提出销售建议，挖掘市场潜力。为加强对紧俏货源的监督管理，区营销部应按照持续供应、均衡投放、兼顾公平的原则，制定《紧俏货源管理办法》，优化紧俏货源流速、流向、流量，促进精准营销。四季度区营销部还应制定《区局（营销部）品牌培育及销售激励方案》，紧密围绕年末岁初完成增量、提前进度、匹配结构三个工作目标，跟踪市场、快速响应。区营销部还可开展知名品牌主题网络营销活动，通过在网

发布“企业与品牌”、“原料与技术”、“产品介绍”、“趣味故事”网上图文资讯，起到良好的品牌宣传效果。突出网络终端指导客户宣传品牌文化、传导客户宣传消费体验，引导客户跟踪消费群体的作用，探索网上营销的新模式，提升品牌培育的水平。

建设终端，客我互动激发终端活力

优化客户服务，激发终端活力，是以“四同”为核心，建设现代卷烟营销网络的关键。区营销部应积极实践，大胆创新，努力探索客我“建终端”到“用终端”转变。一是积极开展终端动态评估。紧密围绕终端五大功能设置每项 20 分考评细则，采取“季度评估，功能评分，分类管理，优胜劣汰”的方式，对功能终端客户进行季度综合评估。为开展终端分类服务，推进“四网合一”奠定了基础；二是突出终端信息运用与规范。应制定《“终端建设”项目实施计划》、《功能终端服务督导工作规范和考评办法》。突出市场部、客户经理、功能终端客户三层信息应用。编制《终端库存预警表》，要求客户经理每周根据《预警表》帮助客户分析库存，优化订单，提高经营能力。区营销部同时可与网上配货客户签订《规范经营承诺书》，通过“日报快”终端信息上传率与异常度，“月抽查”终端客户库存信息吻合度，持续加大了服务督察考评力度；三是探索客我网上互动。互动是客我关系的最高境界，网络是情感营销的重要载体，区营销部可积极探索网上互动与网下互动相结合、业务互动与情感互动相结合的客我互动方式。在市公司营销总部、工业企业、

信息中心的大力支持下，拓展客户服务 QQ 群的功能。开辟“货源信息”、“千元烟展示”、“功能终端”、“新品宣传”与“客户培训”5 个宣传栏，开通营销、专卖、送货专业咨询服务。在 2012 年“天价烟及卷烟过度包装专项治理”与终端建设工作中，建立良性的客我沟通机制，发挥舆论宣传作用，开辟客户服务的网上渠道。

立足培训，标杆引领提升队伍素质

打造专业的营销团队，持续提升队伍素质，是提升网建软实力的根本保障。客户经理标杆的作用，示范的榜样，是强化服务能力和提高服务效能的有效抓手。区营销部可创新开展“三个一”培训活动，激发营销团队的工作热情和创新活力。即每月提炼下发一次“月度营销关键词”，开展一次“五星标杆”客户经理交流，组织一次问卷调查或测试，以多学、多说、多练的形式，强化营销培训。特别是在市场供过于求、库存结构失衡的情况下，应组织标杆客户经理开展专题培训。即如何运用“客户细分法”、“货源缓冲法”、“服务组合法”密切客我关系，深化客我互动，实现促销上量。启发客户经理的工作思路，达到学以致用目的。为深入了解营销基础工作的薄弱环节与推进瓶颈，进一步提高营销战线的执行力、准确性与精确度，区营销部还应针对客户经理开展以“倾听一次工作感受，交流一次工作经验，提出一条工作建议”为主题的问卷调查活动。通过问卷调查活动，为区营销战线剖析工作难点，调整工作状态，把握重点，明确方向。