

烟草商业企业如何建设节约型企业

■ 邹海莉

如今，全国上下正在积极响应中央的号召，厉行勤俭节约，反对铺张浪费，烟草行业也不例外。那么，作为烟草商业企业，如何才能更有效地开展节约型企业建设呢？笔者浅谈几点意见和建议。

一是思想上高度重视。思想是行动的先导，建设节约型烟草商业企业必须做好思想教育文章，不断提高全员对创建节约型企业的思想认识，在学习宣传、教育引导上下功夫，通过思想教育活动让员工切实认识节约的重要性，从而自觉做节约资源的践行者。

二是宣传上营造氛围。构建节约型企业，是全体员工的共同责任，应该通过各种形式的宣传教育，动员全体员工参与，积极做好宣传引导文章，丰富节约宣传载体，发动各岗位员工积极行动起来，寻找发现各自身边的“节约点”。可以通过演讲、征文、开辟专栏、征求建议、发放节约宣传材料等多种形式，广泛、持续地开展“节约光荣、浪费可耻”宣传教育活动。

三是制度上坚强保障。没有规矩不成方圆，节约不仅仅是一种美德，更是一种责任，要使节约意识转化为全体员工的自觉行动，需要相应的制度来规范和约束，制度保障是根本。建设节约型烟草商业企业，必须在统筹兼顾的基础上，逐步完善节约工作的长效机制。建立有效的约束和激励机制，将节约工作融入企业经营的各个环节，提高节约制度的执行力，通过制度约束，让各种铺张浪费得到强有力的约束。

四是管理上常抓不懈。要使节约规章制度得以贯彻实施，有效的管理是必不可少，规范日常管理是厉行节约的有效途径。作为烟草商业企业就应该从强化企业管理入手，根据工作需要，严格遵守勤俭办事的原则，从大处着眼，从小处着手，确保对每一部门、每一环节的节约工作进行有效监督管理，把节约工作贯穿于各项工作始终。

五是考核上纪律严明。将节约制度化、规范化，纳入企业日常考核范围，从节资、节能、节水、节材、节油等方面入手，定期开展节能检查，找出存在问题和薄弱环节，认真整改，坚决改变各种浪费的现象。考核上把节约作为考核工作的重要指标，把“开源”、“节流”落实到促进企业可持续发展的具体工作之中，将节约责任分解落实到人，建立明确的岗位责任制，并把节约工作与每位员工的自身利益紧密结合起来，把节约效果与员工业绩考核绩效挂钩，并定期考核评比，实现奖惩到位。对节约制度和措施落实较好的部门和先进个人给予奖励，对于发现的浪费现象要及时制止并给予相应的惩戒，争取实现“零浪费”的目标，确保节约能够落到实处，见到实效。

建设节约型烟草商业企业依靠每一个员工的一言一行，我们只有把节约意识渗透到工作生活中的每一个细节，从小处着眼，从现在做起，从自身做起，从身边点滴事情做起，把加强节约型烟草建设摆上重要议事日程，认真组织实施，明确管理职责，做到层层有责任、逐级抓落实，让节约工作日常化、制度化、规范化，才能真正使烟草商业企业逐步建设成节约型企业。

■ 谭迎

当前，我国烟草行业正处于改革与发展的关键时期，如何建立一支新型专卖管理队伍，以实现烟草专卖有效管理，切实维护国家、企业和消费者的合法权益，适应不断变化的新形势，已成为烟草行业积极探索的重要课题之一。

当前烟草专卖队伍建设中存在的突出问题

多年以来，烟草专卖稽查队伍为捍卫《烟草专卖法》的权威性，为保护国家税收、净化卷烟市场，为烟草行业实现持续、快速发展，付出了艰辛的劳动，发挥了积极的作用。但是，在面临烟草行业发展的新形势、新机遇、新任务时，我们烟草专卖队伍暴露出了素质偏低、法律意识不强、观念落后、力量薄弱等严重问题，已不能完全适应与烟草行业形势的发展要求。目前，烟草专卖队伍建设中主要存在以下几个方面的突出问题：

一是素质偏低、人员稳定性差。在烟草专卖队伍中，有相当一部分员工从社会招聘的临时性人员，他们文化水平偏低、法律观念淡薄、服务意识不强、市场管理能力薄弱、专卖业务能力较差，执法行为不够规范，执法随意性、主观性大，不严格按照规定程序办案，执法方法缺乏技巧和灵活性，过于简单和不文明，严重影响了烟草行业的形象，损害了烟草企业与零售户、消费者的客户关系。

如何深化“以码寻源”工作

■ 老生杂谈

在专卖日常管理工作中，专卖执法人员习惯以卷烟喷码认定零售客户是否存在卷烟货源“串码”或者乱渠道进货行为。因此，卷烟喷码是查处卷烟非法流通案件的重要依据。但是，近段时间以来，我们的执法人员也感觉到了一丝无奈：所查获的真烟案件中，涉案卷烟喷码被人为破坏，“以码寻源”工作面临新的挑战。尽管通过专卖执法人员后期调查取证或者询问当事人等工作，可以找出一些非法卷烟货源的上家，但这些手段只能用在一些初涉违法经营卷烟业务的“新手”身上，那些长期与我们烟草专卖管理部门打交道的“老烟贩”就经常会避重就轻，能隐瞒的就隐瞒，一副“死猪不怕开水烫”的样子，我们的专卖人员很多时候也拿他们没辙。

可以说，现阶段我们的“以码寻源”工作步入了一个瓶颈时期。针对这种情况，我们该如何进行突破并进一步深化“以码寻源”工作呢？笔者认为，应该要从如下几方面开展工作：

一是制定卷烟零售业务经营行为规范。我国的货币管理政策中，明确规定破坏人民币的行为要承担刑事责任。虽然烟草零售活动中，破坏卷烟喷码的行为还远够不上违法的程度，但是，也是一种不规范经营的违规行为。各级烟草专卖管理部门可以尝试制定区域内的卷烟零售业务经营行为规范，明确卷烟喷码为零售客户所持卷烟的“身份识别”标记，绝对不允许随意破坏；各烟草专卖管理部门可以认定一切人为破坏卷烟喷码的行为都属于不规范经营行为，所属卷烟均可以认定为乱渠道进货的卷烟或者准备外流的卷烟。当然，此项措施若想施行，还需要根据当地的实际情况，先行与零售客户签订遵守该行为规范的合约。

二是开展正面的宣传教育工作。对于零售客户破坏卷烟喷码的行为，我们烟草专卖管理部门还需要注意监管工作的方式方法，依法依规制定规范和强势整治，最多只能取得面上的“光鲜”，要想卷烟市场中的破坏喷码行为绝迹，还是要以“攻心为上”。各级烟草部门可以通过专卖市场管理员、客户经理



等一线工作人员日常的工作，经常性提醒零售客户要注意守规矩，确保不被回收分子所迷惑。另外，还要强调卷烟喷码对于零售客户经营活动的保障作用：只要保存完好的卷烟喷码，就不用担心卷烟被不法分子调包了；只要卷烟有喷码，消费者才能更加明了其所购买的卷烟是正规的烟草公司货源，是真正值得放心购买的卷烟……因此，正面的宣传教育工作是深化专卖管理“以码寻源”工作必不可少的内容。

三是公众监督破坏卷烟喷码行为。卷烟流通的最终环节是消费，随着民众法制意识的提升和卷烟消费层次的不断提高，烟草专卖管理部门更应该发动广大民众共同参与和监督破坏卷烟喷码的工作中来。卷烟喷码实行“一户一号”，每条卷烟上的喷码都是该零售客户所独有的，烟草专卖管理部门要鼓



励消费者购买有正规喷码的卷烟，杜绝乱渠道卷烟或者假冒卷烟充斥当地卷烟市场。另外，专卖管理部门也可以尝试通过新闻媒体或者网络等发布当地的卷烟喷码具体式样，加深民众对卷烟喷码的认识。可能，有些单位担心卷烟喷码图样公布后会被制贩假犯罪分子模仿。其实，正规的卷烟喷码设备购买成本较高，不是制贩假分子能够承受得起；设备购买渠道受限限制，只有正规的烟草商业企业才能购买。

四是合理调整卷烟货源投放政策。零售客户破坏卷烟喷码的主要原因要么是卷烟货源供不应求，需要从其他渠道调入货源弥补本地市场的不足；要么是烟草公司在货源供应时，会搭配一些日常销售渠道不畅的卷烟品牌，这些卷烟会占用零售客户的部分周转资金，影响日常经营活动的正常开展，零



售客户需要将这部分卷烟外流以套取充裕的周转资金。总之，这两类情形都属于卷烟货源投放欠合理所引发的矛盾。这就非常需要各级烟草公司的营销部门深入当地卷烟市场，认真调研零售客户日常经营中对卷烟货源的实际需求，调整好卷烟货源供应的相关政策，使零售客户的紧俏卷烟供应基本能够得到满足；零售客户日常销售中不大需要的卷烟则减少放量。

“以码寻源”工作之余卷烟打假破网及市场监管工作的重要性已经不言而喻，该项工作的深化开展与烟草部门、与零售客户、与消费者都是有利的。因此，深化卷烟“以码寻源”工作应该是全社会共同的责任，烟草部门牵头好、零售客户积极配合、消费者做好监督工作，“以码寻源”工作也更能发挥其各方面的功能。

靠优化结构支撑卷烟营销上水平

■ 新华

卷烟营销是烟草产业链的重要一环，它直接面向广阔的市场，驱动行业持续发展。卷烟营销发展的水平，在很大程度上体现了行业发展的水平。

近三年来，在全面启动、加快推进“卷烟上水平”的过程中，行业营销战线着力调整市场状态，加快培育重点品牌，全面建设现代流通，持续提升营销水平，卷烟营销总体上保持了稳定增长的发展态势，为行业持续发展、协调发展、共同发展作出了积极贡献。

回顾卷烟营销发展历程，我们可以清楚地看到行业卷烟销量平稳增长，品牌培育成绩显著，营销水平持续提升，网络建设取得突破，营销管理持续增强。这些成绩不仅仅是数字的增长，更是卷烟营销整体水平的提升和发展的跨越。以上几个方面构筑了卷烟营销发展的现状，奠定了卷

烟营销实现新发展和新跨越的良好基础。

百尺竿头，更进一步。在总结成绩的同时，我们也要清醒地看到，当前市场形势出现了新发展、新变化，卷烟营销工作又面临着新任务、新挑战，并存在一些突出问题和诸多不足。比如近两年一些地区 and 个别品牌发展预期偏高，稍紧平衡的状态和个别弱牌，发展前期过高，“稍紧”没有得到很好的体现。同时少数重点品牌表现偏软，部分单位对市场形势变化、控烟形势更加严峻的深层次影响认识不到位，对未来卷烟营销工作复杂性、艰巨性的认识还停留在表面，研究不够深入，缺乏有针对性的应对准备。这些问题虽然没有形成主流，但是随着形势的发展，会对卷烟营销大局产生影响。

谋势方能定大局。卷烟营销要实现新的发展，必须认清新的形势。经过近三年的持续努力，重点品牌发展已经进入新阶段，“461”基本实现，“532”有效推进。当前，宏观

经济形势仍然错综复杂，随着控烟形势更趋严峻，其对行业发展和卷烟营销的影响还将继续加深。同时行业高位运行的压力也在不断加大，下一步影响卷烟营销工作的不确定因素仍在增加，重点品牌的持续发展需要新的动力。

形势催人急，卷烟营销的进一步发展必须解决好三个“急重”的问题，而优化结构正是解决问题的关键。

一是高位增长与发展环境的双重挑战。随着经济社会不断发展和控烟形势更趋严峻，卷烟消费的发展空间和销量增长将进入的增速、增幅不断放缓收窄，如何在这样的市场环境下，在高增长基数上继续保持行业的平稳健康发展，已经成为卷烟营销工作的全新课题和主要任务。在这种形势下，产品结构的提升与优化成为一条必然的发展路径。

二是经济下行与结构提升的双重压力。

从2012年第二季度开始，我国宏观经济下行的压力逐渐传导至行业，影响不断加大，卷烟市场“外冷内热”的状况较为明显。部分重点品牌的发展存在一定的“虚火”，个别地区、个别产品的价格甚至出现了倒挂，工商库存也有所增加。经济大形势会影响行业发展大环境，然而结构提升则需要对市场精准度有更深入、细致的理解和把握，能否更精准地把握市场信息，是破解双重压力的关键。

三是品牌发展与资源配置的双重矛盾。目前重点品牌增长瓶颈已经凸显，部分大品牌增长动力明显不足，高端规模品牌发展也有一些困难，2012年高价位卷烟总体上也没有表现得比较平淡。过去品牌的发展还可以依靠市场增量来支撑，随着市场总量趋于饱和，现在品牌扩张只能寄希望于存量资源的调整。因此，在优化增量的同时，要把工作重点转向优化存量上，切实解决品牌合作生产难度加大、重点品牌发展内生动力不足和带动能力减弱这个难题。

浅谈新形势下的烟草专卖队伍建设

由于专卖稽查工作艰苦、报酬较低等因素，致使部分临时稽查队伍只顾眼前利益，缺乏长远考虑和打算，工作积极性和主动性不高，人员稳定性较差。

二是教育培训力度不够。主要表现为从思想上轻视教育培训工作，培训制度不健全，学习形式单一、内容缺乏针对性和系统性。即使组织了培训，往往也仅限于读文件、念法律条文等形式，摆样子，走过场，应付检查，致使有的稽查队员得过且过，出现畏难情绪，工作主动性不高，责任心不强，特别是法律日益完善的形式下，缺乏有效的市场管理手段，导致市场管理走马观花，不重实际管理效果。不能及时有效地发现和解决市场中深层次的矛盾和问题。

三是服务意识不强。个别稽查员思想观念落后，对管理与服务的关系认识不够，始终把自已摆在管理者的位置，把广大零售户摆在自己的对立面。在执法过程中，随意执法、野蛮执法等不规范现象时有发生，导致零售户产生对立情绪使烟草执法处于被动局面。

四是管理制度不完善，激励与约束机制效果不明显。对专卖人员仅限于结果的考核，即看其查出多少条烟、办了多少案件、挖了多少个窝点，缺少对执法过程、市场管理、服务等过程的管理，导致专卖管理行为不够规范，随意、主观、不按规定程序执法办案现象时有发生。执法不严、思想定位不高等问题比较突出，一定程度上导致管理质量差、市场控制力不够，影响了市场环境的净化与卷烟经营活动的开展。

努力建设新型专卖管理队伍

当前，是烟草行业抢抓机遇加快发展的关键时期，尤其在工商分离后，“统一、开放、竞争、有序”烟草市场新格局初步形成，加之法律体系日益完善和执法服装的取消，使执法环境日趋复杂，专卖管理的任务更加艰巨，这对烟草专卖队伍建设提出了新的更高的要求。我们只有及时转变观念，努力建设一支政治过硬、业务熟练、作风优良、执法公正、服务规范的新型专卖管理队伍，才能积极应对当前形势，提高控制市场、管理市场、驾驭市场的能力，实现依法行政，维护国家、企业和消费者的利益，为烟草行业实现持续、快速、健康发展提高有力保障。

强化培训，提高专卖队伍素质。教育培训是烟草行业人力资源的关键环节，是提高现有专卖队伍综合素质的有效途径。首先应完善培训管理制度，打造学习型队伍。今后，应该进一步完善教育培训制度，建立健全“多层次、多渠道、全方位”的教育培训新体系。其次，采取灵活多变的方式，抓好人员培训的落实工作。针对当前国家和行业的发展要求，结合当前市场形势、队伍素质状况等实际情况，以加强五个方面学习促进五个方面的提高。一是以学习十八大会议精神为契机，加强职工思想政治学习，促使员工充分认清到专卖管理形势的复杂性和任务的艰巨性，提高专卖人员思想政治素质，增强员工紧迫感、责任意识。二是加强“六法一条例”的学

习，提高专卖人员的法律意识和执法水平；三是加强执法理念、执法技巧的学习；四是加强市场管理经济理论的学习，提高专卖人员的管理市场、驾驭市场的能力，促进烟草专卖由行政管理向经济管理的转变。五是加强微机操作、网络技术方面知识的学习，提高网络办案、专卖信息化水平，提高专卖管理工作效能。

完善激励与约束机制，强化专卖队伍管理。一是建立健全专卖管理制度。制度是正规化管理、规范化办案的基础，要建设一支适应新形势的专卖队伍，就必须一套完整的制度体系做保障。要从健全岗位责任制、强化劳动纪律、规范执法行为等基础工作抓起，建立健全各项规章制度，用制度强化专卖管理，规范大家的言行，营造良好的专卖管理执法环境，增强专卖人员的纪律观念和自律意识。对违反制度者，要按规章制度严肃处理，以维护各项制度的严肃性。

二是建立激励与约束机制，充分挖掘专卖队伍潜力。突出专卖管理与服务过程的控制，进一步细化和量化专卖人员工作标准，充分发挥三级考核职能作用，坚持过程考核与结果考核并重原则，加大考核力度，拉大收入差距，实施末位淘汰。充分发挥专卖队伍的潜力，为想干事的人提供岗位，为能干事的人提供机会，为干好事的人提高地位，调动专卖人员的主动能动性，创造性地做好专卖管理工作。

转变观念，建设服务型专卖管理队伍。广大卷烟零售户是我们烟草企业生存和发展的基础。专卖人员要转变思想、更新观念，牢固

树立服务意识，在执法过程中，按照“权为民所用，利为民所谋，情为民所系”的要求，既严格执法又热情服务。对于大多数遵纪守法零售户，通过与其交流和沟通，了解市场基本情况和零售户实际需求，指导其规范经营，提供个性化、差异化的服务，用热情为真情，用真心换诚心，以服务促管理，寓管理于服务之中，既规范了市场管理，又提高了零售户的满意，为专卖执法赢得了群众基础。对于少数涉烟违法犯罪分子，应运用法律武器进行严厉打击，切实维护国家和零售户的利益，优化市场环境，提高市场占有率。

规范执法行为，树立专卖队伍形象。随着我国法制体系逐步完善，人们法律意识逐步提高，涉烟违法犯罪分子也乘法律的空隙频频暗地从事违法活动，增加了烟草行政执法的难度。这就要求我们专卖人员切实转变工作作风，严格按照“烟草专卖文明执法行为规范”及“文明规范用语”要求规范执法行为。在执法过程中，要讲究执法艺术，用足用活执法权限，做到既严格执法、大胆管理，又规范执法、热情服务，避免执法过程产生不必要的矛盾和冲突，营造良好的执法氛围，树立烟草专卖队伍新形象。

未来三到五年，是烟草行业加快发展的机遇期。我们只有紧紧围绕“一要改革、二要规范、三要发展”行业工作重点，努力打造新型烟草专卖队伍，全面提升烟草专卖队伍的综合素质，才能适应不断变化的新形势，才能提高市场控制力，为烟草行业的发展提供良好的市场环境，才能真正维护国家和消费者的利益。