

节日期间卷烟市场监管工作的几点思考

周浩生

随着春节的来临,卷烟销售又迎来新的旺季,订货、配送、营销等活动步入新的发展阶段,企业上下一心全部投入其中,力争实现新一年的开门红。尽管如此,企业还应当充分认识到卷烟销售市场存在的一个突出问题,节日期间也是贩售假烟活动的多发期。特别是在货源短缺、品牌压缩的大环境下,治理和打击不法烟贩的难度相对较大,规范市场的任务尤为重要。因此,专卖人员要注重抓好节日期间的市场管理,不能给不法烟贩有任何可乘之机,切实提高市场净化率,维护消费者的利益,保证国家财政收入。个人认为,节日销售旺季期间应该着力加强做好以下五个方面的工作。

一是加强法规宣传,营造浓厚打假氛围。能否真正提升零售户的经营理念与法制观念对于做好节日打假工作具有重要的现实意义。因此,企业在节日销售旺季期间更要加大宣传力度,坚持打击与引导,查处与教育相结合的原则,在全面提升卷烟营销与专卖服务水平的基础上,充分利用新闻媒体,通过各种有效方式,广泛深入地宣传打假工作的有关政策、制售假烟的危害以及重大案件的查处情况,充分发动群众,进一步形成人民群众积极配合、广泛参与卷烟打假工作的浓厚氛围,积极宣传企业在市场管理等方面相关的法律与制度,增进企业与零售户之间的关系与了解,彻底转变零售户的经营观念与守法思想。



从而,进一步提升零售户的守法意识,使其正确认识到遵纪守法,维护市场稳定的重要性,

从而能够自觉自愿地参与到规范卷烟经营活动中来,认清当前市场的消费形势和需求,彻

底杜绝和坚决抵制各类不法贩售假烟行为。

二是加大监控力度,保持打假高压态势。卷烟销售旺季,是违法犯罪分子暗地经营卷烟猖獗时期。专卖人员要根据辖区市场情况,及时调整市场管理日程计划,打破市场检查频次,加大检查查处力度,对违法经营卷烟的违法犯罪分子保持高压态势。对重点市场、重点经销户要指定专人分区重点监控,防止他们暗中运输、贩卖非法卷烟,扰乱节日市场秩序。特别是重点打击那些经常贩售假烟行为的或者从事过较为有影响假烟行为的不法烟贩,采取必要的手段,通过更多途径,进一步加大监管力度,动态跟踪,死看死守,加强盯防,让其无机可乘,难以实施各类贩售假烟活动。堵住了假烟向外扩散的源头,也就使得假烟无法形成辐射效应,不能大面积向零售户乃至整个市场蔓延,进而切断中间环节的贩售活动,阻断贩售假烟链条。从而,有利于市场环境进一步净化与经营秩序的有效规范。

三是密切专营配合,充分实现信息互动。随着节日期间,卷烟营销工作量和强度的进一步加大,卷烟营销人员与零售户的接触与联系更为密切。这就为企业全面了解零售户经营动态和变化以及不法烟贩活动情况提供良好时机,营销人员能够及时获取第一手资料和市场信息。而这些信息和资料又对查处与打击不法烟贩具有重要的作用和意义。因此,卷烟营销人员与专卖执法人员必须进一步加强协作,以加强信息传递与交流活

动为切入点,实现专销结合,全面推动查处与治理不法烟贩活动的深入开展。

四是提升服务水平,亲情服务触动管理。节日期间,经销户生意比较忙,在经营上更需要帮助和指导。因此,专卖人员要抓住经销户这一时段的工作需要,除了例行的市场检查外,还应适时地为经销户提供店面管理、经营指导、帮助电话订货等个性化的服务,加强与经销户的沟通与联系,力所能及地帮助经销户处理经营中遇到的各种困难。通过这种亲情化的服务既赢得了经销户的信任和谅解,又达到了服务市场监管的目的。

五是严格自律要求,坚定立场维护形象。节日期间,一些别有用心的人利用节日的借口,以送钱送物、宴请等方式,向专卖人员进行表示。但作为一名国家烟草专卖执法人员,一定要时刻保持清醒的头脑,坚定立场,廉洁自律,要经得起糖衣炮弹的攻击,婉言谢绝他们的各种引诱,认真依法履行国家所赋予的神圣职责,以实际行动维护专卖形象。

总之,能否真正实现节日市场的稳定与规范化发展必将会对卷烟销售成效的取得产生重要影响。因此,企业必须在全面做好卷烟营销活动的同时,在检查中要讲究策略,注意方法,要结合各辖区实际情况,采取多种行之有效管理方法和措施,对违法经营行为实施有效打击,切实维护卷烟市场的正常流通秩序,从而真正为企业节日卷烟销售任务的全面完成提供可靠保证。

基层客户经理如何做好服务工作

谭迎

2014年春节即将来临,人们走亲访友、举办各种喜庆、婚宴等活动也逐渐增多,市场对卷烟的需求量和需求档次都明显上升。在这期间,对于每一名卷烟零售户来说是一年之中取得经营利润的好机会;对于卷烟零售户的直接服务者——客户经理来说,越是卷烟销售旺季,工作也就越辛苦,他们每天都深入到卷烟营销市场的最前沿,与客户、消费者面对面的交流,代表烟草企业去指导客户经营、培育品牌、进行客户关系管理。

旺季期间,客户经理的主要工作重点就是把把握好旺季市场的销售商机,合理指导零售户经营,切实提高零售户赢利水平,这也是提高卷烟零售户“四度”的关键契机。从实际工作来看,客户经理也确实起到了其他“二员”(送货员、稽查员)所不能替代的作用,从市场、零售户反馈的情况来看也确实如此,部分地区、线路的卷烟零售户对客户经理的工作也给予了很高的评价。

但从整体客户经理的工作现状看,与现代营销观念相比还有较大差距:

一是现阶段客户经理在工作中往往比较注重烟草公司自身的需要,而没有过多的注重卷烟零售户、消费者的需要。

二是客户经理大多往往以烟草公司的需要为出发点,考虑最多的是如何把产品变成业绩;而没有认真考虑如何通过产品以及创意,传递产品和与产品有关的所有事情,来满足消费者的需要。

三是客户经理工作的着眼点往往在于公司现阶段供应的产品和任务,工作侧重于推销和促销;而没有以客户以及他们的需要和欲望为出发点,还没有真正赢得和保持客户的满意来获取最大的利润。

客户经理要不断提高自身的服务意识和水平,要努力做好以下几点:

树立正确的服务理念。要培养自己真正树立“客户至上、服务至尊”的服务理念,让“客户永远是”不要成为一句空话,而要落实到每一项工作的细节中去。俗话说理念决定行动,如果没有一个正确的服务理念,就谈不上做好服务工作。

要转变营销观念。要摒弃以前传统的销售观念,要从市场、客户的实际需求角度出发,贴近市场、客户、尽量购入市场、消费者需要的产品。以前我们是“皇帝的女儿不愁嫁”,有什么产品,就销售什么产品,没有真正关注市场,关注客户是否接受。如今我们要从市场发掘产品销售的潜力,要了解消费者的需求,通过市场来调节我们的产品及销售。

要转变服务观念。以前客户经理在工作中大多考虑自身的因素比较多,比如,在出台服务措施时,考虑的是我们能给客户什么样的服务,而没有考虑客户需不需要我们制定的服务措施;现在,新的形势需要我们换位思考,即在制定服务策略前从顾客的角度去考虑他们需要什么什么样的服务,我们再来提供需要的服务措施,从客户的角度来看待我们的每一项活动。我们只有通过从客户的角度来对待我们的每一项活动,思考问题、解决问题,才能更好地理解、处理、协调好企业与客户、消费者之间的矛盾。

做好客户服务工作关系到烟草企业生死存亡的大事。客户经理作为公司销售策略的执行人,零售户的代言人,客户满意度提升的责任人,只有坚持以客户为中心,努力打造“服务”品牌,切实提高客户的“四度”,才能真正把企业的好日子过得更好,过得更长。

从“赛马不相马”谈烟草企业人才队伍建设

胡燕

当前,随着市场经济不断发展,国际国内烟草市场不断变化,烟草企业人才队伍适应新形势的要求方面存在不足,突出表现为:综合素质较低、后备人才匮乏、企业科学发展后劲不足、人才管理体制滞后、培训机制陈旧等。海尔集团“人人是人才,赛马不相马”注重建立出人才的机制,引发了笔者思考并得出几点看法,下面,就从“赛马不相马”谈谈烟草企业人才队伍建设。

海尔文化中“人人是人才,赛马不相马”的人才观与我们所信奉的“世有伯乐,然后有千里马”大相径庭。前者重在“赛”,后者重在“相”。“赛”注重激发马的竞争主动性,靠实力决出优劣,并且还有一系列的“赛马”规则,保证公平竞争,能真正赛出人才。“相”是靠伯乐慧眼识英才,难有主观局限性和片面性,即使是千里马也不一定被相中。显然,“赛马”更有利于人才队伍建设。烟草企业要实行“赛马”出人才,应该要注重以下几点。

人是主体 必须建立出人才的机制

企业管理重点是:管人、管物、管财、管信息。其中,人是一切行动的主体,管好人是管好其他事物的前提和基础。因此,管人是企业管理的核心。“你能翻多大跟头,给你搭建多大舞台。”海尔集团搭建“赛马场”为每个人营造创新的空间,并对员工的创新成绩充分肯定,这使很多员工能够用心在平凡岗位上工作,甚至为了技术改革创新,不吝牺牲个人的业余时间 and 钱物。相比而言,烟草企业因其行业特殊性和行业发展历史遗留问题,当前员工队伍老化,整体素质偏低,尽管近年来已陆续注入素质较高的新生力量,但出人才机制不够健全,“赛马场”搭建不足,人才潜能挖掘不够充分等仍是主要问题。用人以“相马”为主,导致“赛马”机会少,员工积极性较低,存在“干多干少一个样,干好干坏一个样”的思想。有些员工认为自己曾经为企业努力付出过,现在是享受企业发展成果的时候了,于是坐享其成。加上企业基本上没有针对老员工的激励机制,导致部分人更加以年龄大、学历低、工龄长,不会做为理由,尽量少干事,最好不干事。老思想滋养新生代,如此氛围让新生代员工不免恐慌,担心自己将来也会如此得过且过。刚入职的年轻人是最有激情和斗志的,但如果若干年过去了,他们的工作成绩得不到企业相应的肯定,工作激情必将减弱,直至完全被同化。尤其是基层烟草企业,对岗位技能、专业技术、文化水平等相对要求低,对人才重视程度不够。加上竞争平台有限、晋升渠道少等,基层人才认为“英雄无用武之地”,时间长了丧失奋斗热情,人才也成平庸之辈。如果持续这样新老交替,恶性循环,靠什么?一旦没有专卖专营制度,企业的竞争力靠什么来保证?借鉴海尔集团“赛马”人才观,必须要建立和完善出人才的机制。实行“赛马”,给每个人同等的竞争机会。有岗位空缺,就民主公开岗位招聘信息,只要符合条件的人就可以参加竞聘,靠公正公平、健全的人才选拔机制保证任职质量,以激发员工拼搏、竞争意识,充分挖掘每个人的潜能。明确“赛马”规则,机会面前人人平等,充分保证完全

靠实力决出胜负。同时实施在位监控,届满轮换、岗位考核等“赛马”规则,打破一岗永逸、得过且过的局面。

用人知长处 因才定岗

“人有所长,寸有所短”,每个员工都有自己的特长和优势,用人需先知人长处,然后职适其能。令人尴尬的是,因为人才缺口、定岗不明、职责不清等,在有的烟草企业,法律专业人才没有在法规岗履职,人力资源管理专业人才在做营销,信息管理专业的也许正在搞烟叶分级……诸如此类的审专业、窄岗位现象并不少见。企业不是缺少人才,是岗位专业对口的人才正在从事别的岗位,无法充分施展才能,出现岗位人才缺口的假象。当前,因为企业员工队伍老龄化,办公现代化、管理精益化等,老员工干工作越来越力不从心,工作效果差强人意。加上企业正处于人才队伍新老交替、自然代谢过程,新老更替步伐还未赶上工作形势需要,新生代人才基本上处于供不应求状态,因此,年轻大学生员工迅速成为各部门骨干力量,但他们中有些人并不是安排到最初应聘的专业对口岗位,而是被放在暂时需要的其他岗位上工作,一干就是好几年。工作效果也许并不受影响,但从人力资源效益最大化角度来看,专业岗位对口的人才更能出成绩,为企业创造价值。

尤其在基层烟草企业,迎创、创优、重要专题工作往往少不了相同的一部分人,他们被戏称为“应急队”“消防员”“万精油”。能有一群任劳任怨、甘于奉献,只要企业有需要就愿意挺身而出的人,是企业的一笔财富。但透过现象深思,为什么会有这样的现象呢?难道只因为能者多劳吗?原因在于岗位人才缺乏,关键时刻总显得人手不够,有时不是真的不够,是原本应该从事这个岗位的人正在别的岗位发光发热。企业不可能没有“应急队”“消防员”,但如果让“应急队”“消防员”成为常态,就该深思熟虑问题的严重性了。企业应该清楚每个员工的长处,让他在适合的岗位上体现个人价值,做到职适其能,人尽其才。

搭建“赛马场” 提供出人才的机会

“赛马场”既是指为员工实现自我价值创造条件,提供帮助和支持并予以肯定,又是指为员工提供同等的加薪、晋级竞争机会。

员工以企为家,以主人翁的责任感使企业减工降本、增值增效。那么,企业就应该为员工创造条件,鼓励、支持他去学习深造、发明创新。每个人都希望个人价值得到肯定,受到他人的尊重。不管是从企业管理角度还是人文关怀角度,企业都应该尊重员工的劳动成果。哪怕只是小小的发明创新,一点点进步,只要对企业有益,都应该充分肯定。

好马坏马赛一赛就知道。当前,烟草企业论资排辈的历史遗留思想余威犹存,依旧影响人才竞争。在有的烟草企业,一方面干部任用易上难下,使人才上下流动困难,相对减少了“赛马”的机会。另一方面,行业专卖专营体制受市场变化影响相对较少,行业稳定性使人才流动小,竞争意识和忧患意识

淡薄,激励机制偏弱,内部人才竞争不激烈。例如:行业技能竞赛原本是一个很好的竞技平台,但因为激励机制不健全,有些员工不仅不把参赛当做光荣的任务和难得的锻炼机会,反而认为是一种负担,唯恐避之不及。如果能将参赛获得荣誉、奖励与绩效挂钩,对员工的努力付出予以相应的肯定和鼓励,就能提高参赛积极性。再一方面,竞争的渠道和机会少,人才晋升渠道单一、晋升通道不顺畅。当前,主要是职位层级晋升,技能拔尖、竞赛得奖、创新发明、绩效突出等优秀表现与提职加薪的关系不直接、不明确、未对接。因此,许多员工工作多年,依旧是原地踏步,不是他们不思进取,而是可以让他们进取的机会少。企业有竞争才会有活力,必须让马儿都愿意赛起来。

在其位,谋其事 实施在位监控

“用人不疑,疑人不用”,这是封建社会靠道德力量约束人所信奉的,但市场经济依靠法制力量,目前法规还不健全,就需要靠企业实施在位监控。在位监控包括自我约束和外部监控。一是干部主观上要能够自我控制,自我约束,有自律意识;二是企业要建立控制体系,控制工作方向、工作目标,避免方向性错误,以及控制财务,避免违法违纪。主观上的监控主要靠个人修养和企业宣传教育,引导干部人才自我约束、自我监督,时刻自警、自醒、自查、自省。外部监控就需建立企业监控体系。一方面由其在所在部门、团队内进行监督和约束,另一方面由人事部门进行业绩考核和纪检监察部门实行廉政监督。受官本位思想影响,有的人被委以重任后,就自我放纵,滥用职权,如果权力监督缺失,势必会导致腐败。在位监控是防止人才职务犯罪的利器,出人才不容易,决不能让腐败吞噬人才。当前,烟草行业响应中央号召,走基层、转作风、实施廉政风险防控,取得了一定成效,但防控工作仍需进一步加强。听民意、纳民言要避免流于形式,采取让人民群众想说、敢说、放心说、大胆说的方式,自由发出对权力监督的声音。绩效考核要落到实处,不能“一纸文书、两张皮”,要把监控对象自清管理、创新意识及发现、解决问题的能力、民主评议美誉度、个人的财务控制能力、所负责工作完成情况等内容纳入考核范畴。有监控才有压力,有压力才会遵章而行。借用《海尔报》上的一句话:“没有危机感,其实就有了危机;有了危机感,才能没有危机;在危机感中生存,反而避免了危机。”

岗位轮换 全方位体验,多面培养

长期在一个部门工作,容易思路僵化,缺乏创造力与活力,导致部门工作没有新局面,应该让干部和职工都要实行岗位轮换。目前,有些烟草企业内部虽然也有岗位轮换,但不是基于岗位轮换制度所作出的调整,而是仅以当前某些岗位工作临时需要为轮换依据,没有考虑到企业整体战略要求及干部职工个人发展需要,甚至有些人在一个岗位上扎根一辈子,思想固化,工作原地踏步,对企业全局缺乏了解。有的人总认为本岗位工作是量繁重的,殊不知每个岗位都有它的特点和难处。好比秀才抡不动大锤,而

能抡大锤的写不出锦绣文章。一个需要体力、一个需要文才,各有各需,各有所难,不存在可比性。正是岗位体验单一,缺乏对企业全局的了解和体会,导致存在误解,怨天尤人,削减了工作主动性、积极性。市场经济大潮中不进则退,企业的发展越来越需要一批具有长远眼光,能把握全局,对多个领域了如指掌的优秀人才。因此,应综合考虑企业发展战略、岗位工作需要、人才培养计划、个人发展需要等多方面因素,建立并实施岗位轮换制度,为企业发展培养更多的人力资源。

完善教育体系 实现全员增值目标

海尔集团首席执行官张瑞敏认为企业人才大致可由高到低分为如下三类:人材、人才、人财。人材具备一些基本素质,但需要雕琢,企业要有投入,其本人也有要成材的愿望;人才能够迅速融入工作、立刻上手;人财通过其努力能为企业带来巨大财富。要想有强劲的企业竞争力,必须雕琢人材,培养人才、留住人财。这就需建立完善的教育体系,拓宽培养渠道,形成良好的人才培养机制,实现全员增值的管理目标。全员增值是整体提高人才素质,为企业增值的有效手段。人材是“原材料”,需要企业花费时间去雕琢。要对这部分人进行有针对性的岗位技能、业务素养培训。对人才的培养则要与高等院校、科研院所等机构合作,让人才有机会进一步学习深造,提高其某一专业领域的技术、具备良好的业务素养,成为好用的人才。同时,要让人才充分认同企业文化,使其忠诚于企业,努力为企业创造财富,进而成为“人财”。“人财”是企业顶尖级人才,可以直接为企业创造财富,要想方法通过薪酬待遇、发展空间、企业前景、企业情感等留住“人财”。

人材、人才和人财不是固定不变的,随着市场经济发展和企业自身发展,今天是人材,明天不一定是人才。企业应该针对各梯队人才实际情况,细分人才培养目标和培训方法。烟草企业每年都会制定培训计划,但计划没有认真考虑到不同梯队人才的增值需要,培训机制陈旧老化,培训目标不清晰,培训层次不明确,培训手段及条件相对落后等。如此一来,有的学员不知培训目的何在、敷衍了事;有的觉得培训课程晦涩难懂、与自己业务无关紧要,不想听;有的人觉得培训课程过于肤浅,对提升能力意义不大……培训没有收到实际效果。还有在核心业务岗位,其他岗位的培训几乎空白,只实现了部分人增值;或者只是做做样子,拍几张照片,发几份试卷,留点培训资料应付检查;或者是重业务培训,轻思想道德教育。

实现了全员增值才能实现企业增值,企业应充分考虑企业总体战略需要和不同层级、不同岗位人才的发展需求,有的放矢。加强人才队伍建设是实施人才兴企的必然要求,是促进企业持续发展的重要战略。烟草企业要充分认清形势,通过“赛马”发掘每个人的潜在能力,培养出更多优秀人才,让干部职工每天都能感受到来自企业内部和市场竞争的压力,又能够将压力转换成竞争动力,共同努力促进企业健康持续、稳定和谐发展。