

以服务挖掘发展潜力

■ 蔺超

在烟草企业中,资本运作、管理方式、创新潜力和服务质量是企业生存和发展的重要基石。随着人民群众生活水平的提高,维权意识的加强,对烟草企业服务的要求也越来越高。无论烟草企业的何种岗位,都会或多或少和服务产生联系。今年,国家局局长凌成兴在全国烟草工作会议上指出三大课题中发展的潜力在于结构调整下的潜力、国际市场的潜力以及货币资金保值增值的潜力。笔者认为随着越来越多的关注,服务质量已经成为挖掘潜力的有力途径,也是作为评判烟草企业优劣的一项重要标准,服务质量已开始影响到烟草企业的战略决策和发展方向。

纵观烟草企业服务水平,却踟蹰不前、发展缓慢,距国际还存在一定差距。笔者认为,这种发展极度不平衡的状况,虽然短时间内不会产生较大影响,但最终将导致企业发展不平衡,削弱其竞争力和市场份额。笔者认为,提高服务质量绝对不是一句空话,中国企业应该将提高服务质量作为增强企业核心竞争力的重要手段,不仅在硬件上向国际水平看齐,还要在软件上同国际接轨。

烟草企业的服务现状

服务质量问题繁多,情况较为复杂。存在服务态度相对生硬,服务互相推诿,在市场需

求旺盛的时段,相关硬件不能完全匹配,服务没能及时跟上等等。对服务质量的改善措施不到位,措施不少,但执行力不够。对于某些服务问题,烟草企业虽然出台了相关规定,甚至惩戒手段,但实际工作中却无法按照规定达到要求。造成这种情况的原因有两点,一是对市场了解不够,制定的规章缺乏灵活性,脱离实际;二是管理力度不到位,缺乏有效的执行手段。

影响烟草企业服务质量的因素

一是职工意识思维偏差。在一些定式思维中,认为服务是伺候人的行业,这种思维或多或少影响了员工的积极性。此外,在管理层,这种思维方式有所保留,导致了管理层对基层营销人员和涉外人员不够重视,从而忽视了对职工相关意识的重点培养。

二是企业“体质”因素。冰冻三尺非一日之寒,造成服务质量问题的原因,同烟草企业素来的“体质”有着直接关系。工业公司的营销人员常年驻外,企业对这部分人员的管理力度和方法不够;而商业公司也存在意识偏差。

三是企业服务创新意识薄弱。目前所采用的方式多过于简洁,简单的座谈,没有实质性服务的创新和突破。

提高服务质量,挖掘发展潜力

烟草企业应制定和实施科学的服务战

略,挖掘发展潜力,保证工商竞争目标的实现,烟草企业应做到以下几个方面:

第一,面对当前各卷烟品牌的竞争形势,各工业公司应实行服务差异化处理。调查、了解和分清烟草市场上现有的服务种类,有针对性、创造性地开发服务项目,满足烟民的需要。

第二,烟草企业应当着眼于未来的发展,从大局出发,构建团队管理模式,以适应现代市场的需要。通过管理体制变革,疏通信息渠道,顺应市场变化凝聚员工合力,改善服务质量,打造品牌服务,拓宽市场渠道,有助于端正风气,构建烟草企业服务传统。

第三,烟草企业制定合理的服务规章,并要求一线服务部门按规章执行。特别是企业管理层,应当重新树立正确的服务理念。在服务保障的部门单位强调服务,才能事半功倍,不至于拣芝麻丢西瓜。

有些烟草企业服务人员在服务营销中,人员就是服务的一部分,服务人员的素质与行为直接决定了服务质量水平。服务质量和水平难以满足顾客需求,服务工作简单草率或出现较多的服务断层链。服务工作是一项长期连贯工作,它贯穿于售前、售中、售后组成一个环环相扣的服务链。当前一些企业只能简单地服务,服务有其名无其实。还应当及时通过一线服务部门的反馈,结合实际问题,对规章再进行修改、强化和细化,确保服务质量得到改善。同时加强营销中心、服务部门之间的沟通和协调,进而推

动整个企业服务体系的完善。

第四,烟草企业应加强内部服务,提升员工向心力。员工对本企业的满意度,也是直接影响到服务质量的因素之一。可想而知,对企业不满的员工,工业则不能保证生产质量,商业则不能保证全心全意为零售户服务。因此烟草企业只有本着先为员工服务的宗旨,以人为本,为员工解决后顾之忧,解决实际问题,从而凝聚员工的向心力,提升工作积极性。

同时,改善内部服务也可以从其他方面一起入手,如设立奖项、改善待遇、储备人才培养,推动评优表彰等等。上述方法的目的在于营造内部服务氛围,激发员工的工作热情从根本上提升服务质量。

第五,烟草企业要加强职工素质培养,提升服务竞争力、创新力。十年树木,百年树人,加强工商业一线服务员工的素质,唯一的途径是教育。教育员工需要浓郁的氛围,需要优秀的企业传统和文化来引导。教科书式的培训,填鸭式的教育,不可能培养出企业需要的优秀人才。只有转变体制、推进改革,树立起优良的企业文化传统,才能培育出优秀的企业人才。烟草企业服务创新则来源于一线服务人员对于服务经验的积累和思考。因此,只有不断加强对于员工的素质教育,不断鼓励和激发员工的创新精神,才能提升服务创新力,进而提高服务质量,保证服务竞争力的持续增长。

浅谈如何提升专卖效能

■ 邹海莉

专卖工作在行业发展中具有重要地位和作用,能为卷烟经营和企业发展提供坚强保障。那么在新形势下如何更好地发挥烟草专卖体制的优势,提升专卖效能,真正发挥好专卖保驾护航的作用呢?笔者根据基层工作经验浅谈几点意见和建议。

发挥制度保障作用

制度是行业持续健康发展的根本保障,建立职责明晰、职能衔接、监管到位、规范高效的运行机制,进一步完善内部监管和市场监管并重的专卖执法体系,有利于不断提升专卖效能。因此必须建立和健全专卖管理制度,落实专卖管理监督责任,明确具体的工作职责,把明确责任与严格考核作为专卖管理监督制度的重要内容,着力解决好专卖人员出工出力问题,实现用制度管权、管人、管事,逐步实现专卖管理监督工作的法制化、规范化、制度化。

发挥人的能动作用

加强专卖队伍建设是新时期烟草专卖管理工作的一项重要内容,提高专卖队伍工作积极性、主动性和创造性,始终保持良好的工作状态也是提升专卖效能的重要保障。因此必须提高专卖队伍的整体素质,引导专卖人员进一步转变观念,树立继续教育、终身学习的思想。企业还可以通过举办法规培训、典型案例讨论分析、定期开展交流座谈会等活动,进一步拓宽执法人员视野,形成良好的学习氛围,改掉少部分人进取心、责任心不强的缺点,充分调动专卖队伍中潜在的积极因素。还可以通过不同岗位设立“办案标兵”、“识假标兵”、“信息操作标兵”、“体能标兵”,不断激励专卖人员提高自身的业务技能水平,着力打造一支业务精通、作风优良、文明和谐的专卖队伍。

提升专卖服务水平

烟草行业的形象就是通过有效的服务来体现,当然专卖管理工作也要由管理型向服务型转变,因此要坚持以群众路线教育实践活动为契机,从贴近市场管理、贴心服务零售户入手,加强与零售户的感情沟通,帮零售户解决一些实际问题,用我们真诚的服务来赢取零售户对我们的信任,使他们能够主动支持、配合我们烟草执法工作,从而进一步增强烟草专卖的力量。

实现检查方式转型

提升专卖效能,还应该从推动市场检查方式转型入手,把市场检查方式的转型作为推进专卖市场监管效能提升的突破口和着力点。因此要加强对卷烟零售市场的精准监管,确保监管对象精准,监管信息精确,监管方式精细,监管成效精实。为此就必须加强对零售户的分类管理,尤其是要加强对异地冲击重点户、外流倾向重点户、售假售私重点户、操控虚拟客户重点户、非法批发倾向重点户的监管。在实行市场检查时,实现检查方式转型,要由以往的定期巡查与日常检查方式转变为运用错时检查、交叉检查、错位检查、隐形检查、重点检查、蹲坑守候等多种方式,有针对性地进行检查与监控,同时还要加大对货运部、物流等重点场所的监控力度,有效切断卷烟外流和流入渠道。

提高案件经营能力

提高案件经营能力也是提升专卖效能的重要内容之一,各地烟草部门应该因地制宜,将烟草专卖管理工作的重心前移,要变被动的市场监管为主动市场监控,变事后监管为事前监控,由静态监管到动态监控。同时还应该加强与公安、工商等执法部门的协作,形成强大的打击合力,立体打击网络,变“被动合作”为“深度合作”,充分发挥烟草专卖打假工作的实效,真正做到守土有责、守土有责、守土有绩。在案件查处上,以本地市场、本地案件为主,在保持打假高压态势的同时,加大对“两严”(严防外流、严防冲击)、“两小”(小窝点、小仓库)案件的查处力度,充分挖掘市场潜力。根据以往查处的案件证明,很多大案要案都是通过以案查案、深挖细查获得成功的,因此我们要把握以案查案的关键,对于每查一起案件,哪怕是再小的案件,都做到以案查案,将有限的线索放大,将查案的范围扩大,做到:违法卷烟的源头不查明不放过,线索不查清不放过,卷烟去向不查明不放过,以此不断提高案件经营能力。

加大绩效考核力度

考核是提升专卖效能的有效保障,因此必须进一步加强专卖绩效考核,要形成专卖管理工作日常考核机制。为此可以通过明察暗访、市场调查、查看相关痕迹化资料的针对性与可操作性,形成有效激励约束机制。通过切实有效的绩效考核来改进工作作风,扭转专卖管理工作干多干少一个样,干好干坏一个样,干与不干一个样的局面,从而达到调动专卖人员工作的积极性、主动性和创造性的目的。

总之,提升专卖效能不是一朝一夕的事情,我们只有进一步提高专卖各项基础工作的执行力和执行能力,提升执行效率,强化执行效果,才能真正达到提升专卖效能的目的。

把握“三个环节”做好烟草零售许可证的监管

■ 周浩生

对于符合办证条件的申请者,主要做法如下:

一是注重申请人资格审查及申请材料的真实性。除了由证件管理员对申请人的材料进行收集、审核,还特地加入法规审核环节,由法规员对申请人的申请资格、申办人是否具备申办的法定条件、申请材料的真实性进行严格审核。

二是在办证及发证的过程中,对申请人进行烟草专卖零售许可证规范使用告知义务。利用办证及发证的过程,对申请人如何规范使用烟草专卖零售许可证进行告知,特别是严禁非法转让、租借、买卖许可证,禁止擅自停业以及需要及时变更许可证信息的情形,以期提高卷烟零售户法制观念,加强对烟草专卖零售许可证重要性的认识。

三是在许可证(正副本)发放时加盖一枚印章“仅限本人使用转让无效”。印章不仅仅局限于新办,对于变更、延续、恢复营业、补办等行政许可造成的许可证(正副本)发放都可以加盖此印章,只要是从烟草部门出去的许可证(正副本)都能做到加盖“仅限本人使用,转让无效”印章。

通过这项工作,可以增加零售户私自买卖、出租、出借等非法转让许可证的难度,以此减轻违法违规现象的出现。

四是针对无工商执照户,进行分类处理。城区和乡镇所在地的无证无照户会同工商

政管理部门限期督促其办理工商营业执照,在领取营业执照后进行送货。而农村领取营业执照确有困难的,尽可能放宽标准,逐步减少无证无照户的出现。

严控“事中介环节”。烟草专卖零售许可证监管重心在“事中介环节”,在对辖区所有零售户经营状态的及时监管,可从三个方面入手:

一是在日常监管中,利用专卖信息系统准确、及时维护好持证零售户基础信息,确保零售户的基础信息与专卖信息系统一致。对于符合法定情形的零售许可证,及时合法办理变更、延续、停业、恢复营业、歇业、补办及重新申领工作。与此同时,做到专卖和销售信息系统正常经营零售户数量一致,利用卷烟销售管理系统的实时数据,对辖区零售户的数量、结构、经济性质、经营业态、经营情况进行统计分析,及时发现零售户许可事项的变化情况,真正意义上做到对零售户的动态监管。

二是加强市场监管力度,始终保持对市场的“高压态势”。在市场监管方面,不定期对辖区内零售户进行全面整治,重点治理区域包括综合农贸市场、专业批发市场或者城市中心、副中心等繁华路段,重点治理人证不符、证址不符、证照不符、擅自停业歇业等现象。

三是推行零售户资金结算账户与持证人保持一致。目前大部分零售户资金结算银行

卡划拨已经普及,为能够有效抑制买卖、出租、出借等非法转让许可证的行为,加强专销结合,可推行零售户资金结算账户与持证人保持一致措施。

严惩“事后违规”。在实际工作中,一旦出现未按规定使用许可证的行为,烟草部门多是教育为主,很少采用责令整改、罚款、吊销许可证等行政处罚手段,造成零售户忽视许可证重要性。因此在烟草专卖零售许可证后续监管中,对于“证照不符”、“人证不符”、未及时变更许可证信息、未亮证经营及擅自停业等违法违规行为,烟草部门一定要严肃处理,运用暂停供货、停业整顿、取消经营资格、追究刑事责任在内的经济、行政及法律手段,在一定范围内,可以建立黑名单,在全市乃至全省范围内进行信息共享。

由此可见,烟草专卖零售许可证监管是一项长期的、系统的工程,关系着卷烟零售市场稳定与否,关系着零售业态经营秩序规范与否。要做好这项工作,就要从“事先、事中、事后”三个环节入手,抓好宣传工作,彻底消除“只许可、不监管”、“重许可、轻监管”的观念,有效解决好烟草专卖零售许可证监管中出现的突出矛盾和问题,规范烟草专卖零售许可证管理,为“卷烟上水平”提供良好的市场环境。

新形势下如何提高零售客户盈利能力

■ 谭迎

货源供应的平衡,防止货源囤积和断档等现象发生,提高有效货源的市场利用率,提升零售客户对货源的满意度。

抓品牌,提结构,解决零售客户“水平低”的问题

要注意调整完善重点推广品牌计划。要着力抓好全国性重点骨干品牌和一、二类烟全国销量排名前20位品牌的销售,加强重点品牌的上柜率、再购率考核,提高中高档卷烟的市场覆盖率与销售量。要积极协助零售客户开展卷烟销售结构分析,指导零售客户在稳定销量的前提下,稳步提升品牌结构,使其在高端卷烟品牌营销方面具有较强的市场开拓和引导能力。

抓管理,重服务,解决零售客户“赚钱少”的问题

坚持“内管”与“外打”相结合。要杜绝各种假私烟、回流烟对市场秩序的干扰与破坏,防止无序、恶性竞争,稳定市场秩序。要依据《烟草专卖零售许可证管理办法》及相关法律法规,解决部分零售客户互以低价恶性竞争、无序争夺市场资源、破坏市场秩序的问题。

加强零售客户卷烟零售价格诚信自律。要增强零售客户的价格自律意识,提高卷烟明码标价、明码实价的到位率,杜绝零售客户实际盈利“缩水”的现象。要加强货源的科学调控管理,在货源投放方面遵循“稍紧平衡”的原则,密切关注卷烟流量、流向及终端价格的变化,加强对零售客户供货的规范管理,防止乱码、滥价现象的发生。

提升零售客户对卷烟营销的账务管理水



平。要积极帮助零售客户建立卷烟进销存台账,完善账务管理,避免脱销与积压,促使零售客户对不同卷烟品牌的盈利状况进行比较分析,逐步扩大卷烟在零售客户所经营的各类商品中的盈利份额。要加强卷烟零售价格的采集管理及研究,设立广泛的零售价格信息采集点,每月不定期采集市场价格信息。同时,要借助地方物价部门的力量,及时掌握卷烟零售价格异动情况。

加强服务零售客户的能力,牢固树立“与客户共创成功”理念。企业要把这一服务理念

作为每一名员工必须牢记的工作准则和取向,把它贯穿于工作的每个环节中,真正让零售客户得到实惠,实现企业与零售客户双赢。要根据零售客户的地理位置、经营状况、经营资金等情况,科学引导零售客户合理进货、科学安排库存,对零售客户进行营销、理财等多方面的知识培训。特别是在品牌频繁整合的阶段,更要做好宣传解释工作,做好替代品牌的引导工作。要通过打击不法卷烟经营行为,为合法卷烟销售腾出盈利空间,保持卷烟市场健康有序。

抓需求,保货源,解决零售客户“缺货源”的问题

全面摸清辖区内零售客户的真实需求。要从企业员工的认知能力和业务素质着手,加强员工自身业务学习,按照经营业态等选取辖区样本客户进行需求预测,加强与零售客户交流,获取准确的市场信息,掌握当前的消费趋势,进一步提高对零售客户需求预测的准确率,为企业卷烟货源采购提供全面、真实的市场信息支撑。

紧密跟进货源组织调拨进度。营销中心应积极与各工业企业加强衔接。对于省产烟,要在工业企业派驻货源管理员,密切跟踪工业生产进度,抓紧卷烟调拨;对于省外烟,要主动走出去衔接货源。要进一步完善货源预警机制,提高库存管理水平,建立合理的库存数量和结构指标体系,加强对零售客户的货源保障服务。要加强货源投放精细化管理,进一步完善从工业企业到消费者的供应链管理,提高货源投放管理水平。要以零售客户需求为出发点,兼顾不同区域的市场特性,保证