

新形势下如何加强烟草专卖内部管理监督

■ 谭迎

烟草行业大发展,带来的机遇与挑战,但也带来了内部“危机”,所以各级烟草企业要不断加强内部管理监督工作。只有有利于巩固和完善烟草专卖制度,是实践“两个至上”行业核心价值观的需要,是依法经营、依法管理、依法行政的需要。新形势下如果不重视解决内部管理存在的问题,必将给国家利益和消费者利益带来损失。因此,烟草行业面临的最大风险不是来自外部,而是来自我们内部。从总体上来说,烟草行业面临着资源严重约束的严峻挑战,面临着经营各个环节利益调整的严峻挑战,面临着市场不断扩大的严峻挑战,面临着全面调整的严峻挑战。尽管,近年来行业加强专卖内部管理,治理卷烟体外循环,提高内部监管能力,共同为烟草发展营造良好的市场环境做了大量工作,随着行业体制改革的不断推进和整顿规范力度的进一步加大,“两个维护”“两个至上”共同价值观深入人心,市场秩序明显好转,但是,在新形势下一些新情况和新问题也日益暴露我们在监管方面的一些缺失与不足,必须引起我们高度重视。

内部专卖管理监督主要现状和存在问题

一是行业内部管理不够严格,供需不合理的。中低档烟个别品牌供应不足,供求矛盾突出,监管不到位导致不法烟贩获取货源,给制假售假者可乘之机,假冒卷烟见缝插针,迎合了消费者的需求。加强内部管理监督,严格行业自律,就是要对国家负责,对消费者负责,内管不力造成农村监管力度较为薄弱,再加上消费者对假非私烟的危害性认识不清,拒假意识淡薄和经济发展水平滞后影响,农村逐步成为假非私烟的主要市场。

二是自我内部监管不力对自身的规范经

营监督管理不到位。对下级监管得多,要求得严,对本级监管得少,拆单分摊、搭配销售和货源分配不公,不入网销售、超量供货卖大户、落地不落户、落户不落地销售现象时有发生。还存在制度不完善,落实不到位。各个单位和部门虽然都建立了一系列的内部规章制度,既有岗位职责又有工作流程,但还存在一些管理漏洞,使得一些工作无章可循,具体操作中偏离了正常轨道,说的多,做的少,要求的多,行动的少,形式搞的多,具体工作干得少。内管工作人员在日常监管工作中记录不详细,内管笔记不全,体现不出不同阶段的工作及记录检查过程。行为不规范、制度不落实、管理不严格、监督不到位的问题仍然不同程度的存在,严重影响了和谐烟草的持续、稳定、协调、健康发展。

三是自身队伍建设有待加强。从队伍的组成来看,聘用人员较多,总体素质不高。文化水平较低,在一定程度上制约了监管力水平的提高,部分人员内管意识不够强。仍有部分人员由于受传统思想的影响较大,观念陈旧,思想认识不到位。主动监管和主动接受监管的观念淡薄,少部分职工内管意识还比较麻木,“重市场监管、轻内部监管”的思想在一定范围还存在。不能清醒地认识到不规范经营是烟草行业内长期积累的深层次矛盾和问题,没有认识到当前烟草行业正在进行深化改革、处于重要的调整时期。

四是缺乏大局意识。片面追求小集体的利益,不能把“两个维护”的行业价值观,高度地统一到全行业的稳定协调发展上来。在思想深处还存在“内”和“外”之分,还有地方保护的狭隘意识,没有真正理解《烟草专卖法》的立法宗旨。

解决内部专卖管理监督工作的几点建议

一是统一认识,增强信心。烟草企业要将精益管理工作的出发点落到实处;放眼烟草行业先进水平,放眼企业发展未来,把精益管理思想内化于心,外化于行,为“烟草梦”增添新力量。

二是鼓励创新,激发活力。要增强创新意识,积极推动精益管理创新、科技创新、制度创新;要结合部门职能,鼓励岗位创新,鼓励协作创新,鼓励联合创新。加强创新管理,以

实用性创新为主,推进系统性创新与个性化创新相结合,实现基础性创新和实用性创新相结合。

三是优化流程,规范管理。精益管理其优越性不仅体现在生产制造系统,同样也体现在产品开发、协作配套、营销网络以及经营管理等各个方面。精益管理的实现需要严密的制度设计,更需要每名员工的切实行动。我们要结合精益管理工作要求,细致的梳理自身工作,实实在在的将相关规定执行到位,积极主动地参与改善,才能使精益管理发挥作用,使质量稳定收到实效。

四是加强沟通,增进协作。要牢固树立“一盘棋”思想,积极主动将工商业协调起来,提供良好的技术服务与技术指导;要增强协作意识,转变作风,提高沟通技能,共同促进

力度,强化严禁打着促销名义,向经营户提供资金、货源,防范不正当竞争,扰乱流通秩序。只要内部规范了,外打就没有了后顾之忧。

其次是要创新管理模式,要切实加强内管队伍建设。统一内管机构设置,充实专、兼职人员,确保内管工作正常化开展。筑牢事前、事中、事后“三道监管防线”,要坚持以信息化支撑内管工作平台,将信息化监管手段融入到日常监管的各项工作中,做到进一步完善监管程序,理顺工作流程,明确监管内容,环环相互制约,环环留下痕迹,严格监管标准,事事体现精细,落实监管目标,全面推进规范,形成各司其职、各尽其责、紧密配合、层层落实的内部监督管理的工作格局。努力提高制度的针对性、操作性和有效性,尤其要在内部管理监督考核上进行大胆创新,增强监督管理工作的活力与动力。

再就是加大宣传教育和监督检查力度。加强内部监督管理的宣传工作,切实使每一位员工知晓、理解、支持内管工作的开展,增强广大干部职工对此项工作重要性的认识,对违纪破坏市场经济秩序的典型案例进行曝光,形成强大的舆论氛围,完善投诉制度,形成上下结合,内外结合监督机制。同时树立先进典型,对在内部监管工作中出现的先进集体和个人,及时给予表扬,大力宣传好人好事,在行业内营造良好的政治氛围。

最后就是加强业务培训,进一步提高内管人员的业务能力。结合实际调整专卖内管人员培训计划,明确培训内容,确定培训科目,落实培训时间。系统地开展业务经营、法律法规及信息网络知识培训。通过集中学习、集中研讨、案例分析等培训方式,提高培训质量,保证培训效果。使内管工作人员真正做到会思考,懂业务,能分析问题,会检查指导,切实保障专卖内管工作质量,提高内部监管能力,共同为烟草发展营造良好的市场环境。

五是提高工艺资源的辨别能力和利用能力。提高资源的利用水平,来自市场的信息资源必须充分利用,来自上级的政策资源必须充分理解,减少资源的无效占用,做到有限的财力、物力资源必须恰当使用无浪费。

六是瞄准效益,找准方向。效益是精益管理的根本追求。精益管理的核心就是要节约企业投入,提高产品的质量水平,最终达到企业的经济效益和产品社会效益的相得益彰。在精益管理中,要时刻注意管理效益与企业效益的关系,注意管理成效与产品质量的关系,注意管理行为对制造成本和管理成本的影响,用全局性的思想考察管理方法、方式,避免无效益管理。

以精益管理推进“亿万”目标进程

■ 蔺超

国家烟草专卖局局长凌成兴在全国烟草会上说道抓好规范管理,扎实推进“卷烟上水平”基本方针和战略任务,力争实现利税总额超万亿元年度目标。要实现万亿目标,需要烟草企业规范管理更要精益管理,精益管理作为烟草行业目前一项重要工作举措正在各单位深入推进,烟草企业要深刻认识精益管理的重要意义,树立牢固的精益理念,将其贯穿于工作的各个环节,提高效率,增进效益,不断推动产品质量提升,以精益管理来推进“亿万”目标进程。

精益管理是一项持续、不断改进的系统工程,因此我们不能有“毕其功于一役”的想法,而是要将精益标准和风细雨般的渗透到

每天的工作中去,长期坚持,不断提升。以现场环境的提升、设备保养的细化、巡检点检的精细等日常工作为着力点,做到精益工作日常化、日常工作精益化,瞄准市场关注,满足产品需求,适应生产实际,更加注重效率,更加注重规范为质量提升奠定一个有力的基础。

一是统一认识,增强信心。烟草企业要将精益管理工作的出发点落到实处;放眼烟草行业先进水平,放眼企业发展未来,把精益管理思想内化于心,外化于行,为“烟草梦”增添新力量。

二是鼓励创新,激发活力。要增强创新意识,积极推动精益管理创新、科技创新、制度创新;要结合部门职能,鼓励岗位创新,鼓励协作创新,鼓励联合创新。加强创新管理,以

实用性创新为主,推进系统性创新与个性化创新相结合,实现基础性创新和实用性创新相结合。

三是优化流程,规范管理。精益管理其优越性不仅体现在生产制造系统,同样也体现在产品开发、协作配套、营销网络以及经营管理等各个方面。精益管理的实现需要严密的制度设计,更需要每名员工的切实行动。我们要结合精益管理工作要求,细致的梳理自身工作,实实在在的将相关规定执行到位,积极主动地参与改善,才能使精益管理发挥作用,使质量稳定收到实效。

四是加强沟通,增进协作。要牢固树立“一盘棋”思想,积极主动将工商业协调起来,提供良好的技术服务与技术指导;要增强协作意识,转变作风,提高沟通技能,共同促进

企业发展。

五是提高工艺资源的辨别能力和利用能力。提高资源的利用水平,来自市场的信息资源必须充分利用,来自上级的政策资源必须充分理解,减少资源的无效占用,做到有限的财力、物力资源必须恰当使用无浪费。

六是瞄准效益,找准方向。效益是精益管理的根本追求。精益管理的核心就是要节约企业投入,提高产品的质量水平,最终达到企业的经济效益和产品社会效益的相得益彰。在精益管理中,要时刻注意管理效益与企业效益的关系,注意管理成效与产品质量的关系,注意管理行为对制造成本和管理成本的影响,用全局性的思想考察管理方法、方式,避免无效益管理。

提高卷烟品牌培育能力和工作水平之我见

■ 周浩生

“卷烟上水平”,品牌发展是关键,卷烟流通企业要把品牌培育作为企业长期稳定发展的第一要务,而如何提高品牌培育能力和水平,笔者结合工作实际,谈谈几点看法,仅供参考:

一是健全市场营销规则,完善品牌培育机制。公平竞争的市场环境是品牌发展的前提,为了营造公平竞争的市场环境,必须制定和完善市场营销规则。首先是制定品牌采购规则。从市场真实需求、订单满足率、可供货源三个因素出发,制定商业企业货源组织原则和要求。深入推进按订单组织货源工作,发挥市场配置资源的积极作用,使市场导向的营销流程和机制进一步完善,使品牌采购与市场需求相吻合,使品牌营销与发展真正建立在真实的市场需求基础之上。其次是制定零售终端营销规则。明确货源分配政策,明确品牌推介、品牌陈列、品牌宣传政策,规范品牌维护和促销行为,维护过程公平,为品牌发展提供良好的市场环境,促进重点骨干品牌加快成长。三是建立健全品牌培育体系,提升品牌培育能力。深化工商协同营销工作,进一步理清工商企业在品牌培育上的分工和协作关系,明确各自的工作任务、内容和具体要求,并加强对品牌发展、培育规划、营销策划、促销推广、品牌维护工作的指导,力求在培育品牌上有所突破。大力开展卷烟品牌营销策划大赛,探讨交流品牌培育的经验,为品牌培育提供机制支撑。

二是加强协同营销机制,营造公平市场环境。要树立“大市场、大流通、大品牌”的意识,通过规范业务操作流程和痕迹化管理,加强信息平台的监督作用,积极推进以市场为导向的改革,完善品牌引入和退出机制,拆除品牌准入壁垒,为工业企业提供开放公平、有序竞争的市场环境。工业、商业、零售客户三方面要以品牌培育为抓手,以推进“按客户订单组织货源”工作为契机,健全组织,明确职责,



完善措施,着手建立一个集品牌调研、策划、宣传、营销、维护、评估、置换为主要内容的衔接高效、渠道顺畅、信息共享的品牌培育工作体系,积极构建以品牌为组带的三方互动、协同营销工作机制。

三是增强品牌培育意识,提升品牌培育技能。培育品牌能力已成为保持持续健康发展的前提和保证。要推动“卷烟上水平”,就必须在抓好“保牌、稳价、规范、增效”四个方面工作的基础上。以“扩大销量、提升结构、培育品牌、增加效益”为突破口,从市场、客户、经营、管理、人才、信息、资金等方面对品牌资源进行全方位的优化整合,切实提高品牌的适应市场能力。同时,要增强责任意识,对品牌的市场价格、社会库存、上柜情况、动销情况等要进行认真维护,不断拓展对“品

牌目标、品牌促销、品牌维护以及品牌置换”研究的宽度,积极开展品牌市场咨询与诊断工作。

四是探索品牌培育手段,提高品牌培育效果。作为经营主体的市级公司要将品牌的覆盖率、上架率、动销率、断货率和成长率等多项指标,作为品牌培育的切入点,适时调整品牌培育策略,导入期要“大宣传、小销售”,成长期要“大宣传、细调控”,成熟期要“小宣传、大销售、细调控”。在做好“市场引导”和“消费引导”工作的同时,实施网络深度拜访、深度营销,通过对重点客户的宣传引导,推动重点品牌、名优品牌的销售。将培育品牌的特点、卖点、利益点用通俗易懂的语言向零售客户宣传,提升零售客户的品牌推荐能力。要抓住节日,把握市场机会,开展卷烟品牌文化引

导消费。通过市场培育、客户培育、服务提升,促进辖区品牌“上销量、提结构、增效益”,为品牌培育和“卷烟上水平”提供能力支撑。

五是建立新型工商关系,形成协同培育品牌。抓住市场、客户和品牌三个关键要素,结合各品牌卷烟的销售走势、地域需求和市场发展变化,从营销战略、策略和操作层面入手,探索与工业企业、零售客户和消费市场之间衔接的流程办法,完善工商业务对接方式,抓好协同服务客户、协同培育品牌、协同营销市场、协同市场预测等工作,实施流程再造,逐步建立面向消费者的营销体系和运作模式,为品牌培育和“卷烟上水平”提供体制支撑。

六是打造品牌服务队伍,完善品牌考核机制。服务品牌是烟草企业经济、文化、精神等融合的共同体。先进的服务理念、突出的服务特色、卓越的服务艺术、优秀的服务技术往往能通过客户满意度的提高来提升企业市场竞争力,为产品结构调整及新产品的开拓打下坚实的信誉基础。要推进“卷烟上水平”,烟草商业就必须在注重客户经营信息、库存信息的采集、分析和利用,细分市场客户,准确把握市场需求,在真正实现“按客户订单组织货源”的基础上,要用心打造与众不同的烟草服务品牌。一要善于分析和理解客户需求,敏感抓住服务细节,及时提供诸如“关怀服务”、“感动服务”、“细微服务”等个性化服务;二要不断丰富服务品牌的内涵,有针对性地创新服务产品,不断提高服务质量,产生品牌效应和商业信誉,做到常事“新”做,难事“心”做;三是完善考核评价体系,提高品牌培育效果。完善品牌考核评价体系,既是推动品牌培育上水平的重要保障,也是激发营销人员作好品牌培育工作的动力,充分调动其积极性的有效途径和手段。

品牌培育工作具有长期性、复杂性、艰巨性,不可能一蹴而就,更不能半途而废,既要考虑当前,又要兼顾长远;既要注重过程,更要追求结果。

加强终端建设 推动品牌发展

■ 刘异嵩

零售终端是连接烟草商业企业与消费者的桥梁,是品牌培育的重要阵地。在市场竞争日趋激烈的情况下,能否牢牢把握零售终端,有效整合终端资源,充分发挥终端优势,成为决定品牌培育成败的关键一环。那么,如何利用终端,品牌培育工作的深入开展?

整合终端资源

借助终端提升品牌培育能力,要为终端找到适合其经营水平和特点的品牌,为品牌找到适合其长期发展的终端,提高品牌与终端的匹配度。

加强对零售客户分类标准的应用,提高品牌投放的针对性和资源配置的效率。选择那些带动能力强、辐射范围广、经营思路活的零售客户作为样本示范户,充分发挥他们的示范效应。通过他们将卷烟品牌的文化内涵和特点用通俗易懂的语言介绍给消费者,让这些样本示范户成为品牌的重要推介者和传播者。

工商协同制定适合不同终端的品牌培育策略。烟草商业企业要征求工业企业的意见,根据品牌的价格、知名度等特点,结合不同消费者的喜好和需求,对品牌分层定位、分类培育,明确品牌培育的首选和备选终端,保证每个品牌在最合适的零售终端得到持续健康发展,提高品牌与终端之间的匹配度。

提升客户水平

零售客户是品牌培育工作的直接参与者,其经营水平和参与的积极性会直接影响工作的开展,因此要不断提升客户培育品牌的能力。

要根据实际情况,制定客户培训计划,丰富培训内容。具体可由县级营销部负责组织零售客户座谈会,了解客户需求,再由市级公司安排专职内训师,对客户进行培训。培训内容应主要侧重品牌文化、品牌理念、品牌发展规划、品牌推介技巧、客户沟通方法等。通过培训培养一批有一定品牌培育能力的零售客户。客户经理要帮助客户通过品牌培育实现赢利水平的提升,最终让品牌培育成为客户自愿参与的一项活动。此外,客户应掌握自身经营情况,关注消费者构成及其品牌需求,有针对性地进行品牌培育。

打造信息平台

建立面向零售客户的信息交互平台,在平台上增加政策宣传、品牌培育、货源信息、终端建设、零售客户培训等方面的内容,改变功能单一化,让平台成为集信息传递、信息采集、品牌展示、知识培训为一体的多功能信息平台。具体工作中,可以在“新商盟”系统中开辟品牌展示模块,将卷烟品牌信息,包括品牌历史渊源、品牌所使用烟叶的品质等,以文字或图片形式展示出来,深化客户对品牌的认识;增设工业企业信息模块,介绍其基本信息、品牌发展规划、某一品牌在全国市场的销售表现等,让客户从整体上了解品牌在市场上的位置及其发展趋势;提供终端信息模块,介绍零售客户的商圈类型特点、客户分类标准、品牌卷烟的供应量等,方便客户制定和调整经营策略;增加终端建设模块,重点介绍品牌培育效果突出的零售终端及其品牌培育的经验,带动其他零售客户的积极性;创新客户培训模块,以视频授课的形式开设“网上课堂”,灵活授课形式、丰富授课内容,提升客户品牌培育的能力。

创造成长空间

零售终端是卷烟产品实现价值的场所,在实施品牌发展战略中具有重要作用。为了进一步提升品牌培育的空间,商业企业必须做好以下工作,建立零售终端与品牌培育工作相结合的长效机制,强化终端服务。充分利用日常走访、回访客户的时间,把卷烟品牌的生产厂商、背景资料、企业文化理念以及品牌培育政策传达给零售客户,让他们进一步认识和了解品牌的特点和优势,逐步提高对品牌的认知程度。根据品牌特点介绍一些实用的品牌推荐方法和销售经验,提高客户向消费者推荐品牌的积极性。

把终端建设和品牌培育有机结合在一起,当做一项长期工作、一项系统工程来抓,在认识上不断深化提高,在理论上积极研究探索,在实践中努力创新完善,不断推进“卷烟上水平”,实现终端和品牌的共同发展。