

提高客户经理的综合素质

■ 罗育繁

客户经理既是维护客户关系的经理,又是代表客户的经理,具有双重身份。他们担负着维护烟草商业企业经济运行的重要作用。客户经理是烟草商业的未来,烟草商业企业的主要工作应该以客户经理为中心,建立以客户经理为中心的业务流程与工作规则,客户经理的综合素质显得尤为重要。

客户经理在烟草商业企业的重要作用

客户经理是展示烟草行业素质的窗口。目前,烟草行业为了提高自身抵御风险的能力,大力发展卷烟销售网络建设,基本上都实行了访销配送制度,在这种情况下,烟草商业企业改变了过去的“坐商”传统,改由客户经理上门访销,向零售商户推销卷烟,客户经理就成了零售商户和商业企业联系的桥梁和纽带,也成了卷烟商户了解商业企业的唯一接触点。通常情况下,一个企业领导素质的高低,最终代表了整个企业的整体水平,烟草商业企业也不例外。卷烟零售商户几乎接触不到上层领导,他们接触到的只能是商业企业的客户经理,这样客户经理就成了他们了解商业企业的唯一窗口,客户经理素质的高低、是否讲诚信、工作踏实与否,直接影响商户对商业企业的认识。目前,即将白热化的零售市场竞争最终体现在对零售商户的竞争上,谁能更多地控制卷烟零售户,谁就能在这场竞争中赢得主动和先机。试想,如果一个烟草商业企业能让零售商户认为自己的素质高、讲诚信、服务能力强,在同等利润的条件下,是不是会成为零售商户的首选。

担负着培育“532和461”重点品牌的艰巨任务。烟草行业工商分离后,商业企业面临的一个重大问题就是货源紧缺问题,目前销售品牌多乱杂、品牌集中度低的问题在很多烟草商业企业中矛盾,同时,卷烟销售有量无市、有市而量的矛盾也没有得到很好的解决。因此在卷烟销量基本是一个常量的前提下,商业企业要根据国家烟草总局培育“532和461”重点品牌的思路,尽快培育既适合本地

吸食习惯,又有货源保障的重点品牌,来保障经济运行的平稳增长。

而要培育商业销售重点品牌,客户经理将起到至关重要的作用,他们肩负着提高盈利水平和保护商户利益的双重职责。在保证商户的盈利水平、符合本地吸食习惯的前提下,他们通过向零售商户推荐、召开评吸会、介绍毛利水平等一系列方式,将商业企业所要培育的品牌介绍给零售商户,并及时对商户、消费者的意见和建议进行反馈,促使商业企业有选择、有目的地进行品牌培育。

承担着一定的市场管理职能。目前,随着四、五类卷烟的紧缺,假私非超卷烟的冲击,零售商户法律意识的逐步增强,加上专卖人员的缺乏,使卷烟市场的管理难度逐渐加大,单纯依靠专卖力量的检查很难适应新形势的发展。面对这种形势,客户经理又能够承担起兼管辖区市场管理的职能,客户经理经常与卷烟零售商户打交道,对零售商户的日销量、守法程度都有一定的了解,通过零售商户要货量的变化,就能够知道商户是否存在不规范行为,能够通过和消费者的接触了解商户零售价是否到位,并及时将信息反馈给专卖人员,以便进行查处。

影响客户经理综合素质提高的因素

自身素质低,影响了职能的发挥。目前烟草行业的客户经理,大多是原来访销员的化名,既没有客户经理的专业知识,又没有进行过系统培训,大多不具备真正客户经理的应有素质,主要体现在不能对卷烟零售商户的经营水平进行指导,不能给予商户卷烟产销比合理化的建议,不能提高对零售商户的服务水平,这些不足在一定程度上影响了零售商户满意度的提高,同时也减弱了商户的忠诚度,不利于控制零售终端计划的实施。

缺乏一定的责任心和积极性。大多数客户经理还没有彻底扭转“坐商”习气,虽然每天出去访销,但存在着应付因素,只是到零售商店问一下是否需要卷烟,更有甚者连车都下,如果不需要,骑上车就走,有些边远农村客户经理遇到恶劣天气,竟然几天不去访



销,这些都没有体现出客户经理的营销内涵和工作积极性。同时这种责任心和积极性的缺失还体现在对零售商户经营状况的了解、分析上,作为一名客户经理,应该对辖区内商户的经营水平和状况了如指掌,但我们有些客户经理却只是访销,强调拿订单,不注重与商户的联络、沟通,不了解商户信息,更不善于从商户要货量的浮动中分析查找原因,造成了卷烟销售工作一定程度上的被动。

自身存在不规范行为。主要表现在一是突击销售,平时未做好详细的市场调查,遇到任务,就强压零售客户订烟,造成卷烟积压,影响了卷烟的销售价格。二是为完成任务自己买烟,然后低价卖给零售商户,这些不规范行为的存在,不仅使客户经理自己的利益受损,也在很大程度上损害了烟草公司的整体利益。

提高客户经理综合素质的几项措施

制定合理的客户经理考核体系与激励机制。设立客户经理考评小组,负责客户经理的考核。考评小组要严格按照考核程序,采用一年一考评的方式,在客户经理考核中要对各项工作进行量化,如客户经理的年度工作计

划完成情况、客户满意度、市场拓展情况、客户信息收集反馈、协作等方面的情况,并根据考核结果确定客户经理的职级、奖惩(物质或者精神)。

对客户经理队伍进行终身培训。客户经理是烟草流通企业经营与管理的人力资源主体,其素质高低关系着客户满意、企业效益以及商业行业未来市场的开拓。因此,对客户经理进行系统的、不间断的培训,使其在愈演愈烈的市场竞争中成为合格的职业化客户经理人是非常必要的。

一般来说,要成为合格的客户经理,必须经过严格的培训、学习和实践。基本的培训内容主要有:入职培训,可以包括发展历程、烟草文化、运作方式、相关政策等培训,主要使新进的客户经理对公司概况有个大致的了解;基础知识培训,可以包括现代市场营销学知识、卷烟商品基础知识、烟草专卖管理基础知识,主要目的是使客户经理完成日常的卷烟经营工作;专业知识培训,可以包括卷烟商品调研、购销谈判、卷烟销售、物流管理、客户服务等知识,目的是提高客户经理的个人素质和业务能力;技能培训,可以包括卷烟商业分析与写作、计算机操作等。培训方式可以采用聘请专业技术人员、专家教授进行课堂教学;也可以采用内部经验交流、案例分析;甚

至可以组织参加外部举办的各类培训班。

加强团队意识培养。团队意识的强弱决定团队整体战斗力。营销工作是一个系统而整体的工作,光靠几个人或单方面的工作是不可能完成的,在现代整合营销传播理论中也强调充分利用各种资源,并实现最佳组合,形成最大的营销力。因此,烟草流通企业加强对客户经理的宣贯和教育,尤其是在客户经理的培训中,要重复灌输团队利益至上的思想,强调整体作战的重要性,充分整合各种营销资源,充分发挥每个成员的才能,让每个客户经理充分认识到自己离不开团队,团队离不开自己,进而不断提高成员的团队意识,形成强大的凝聚力和战斗力,形成一个锐不可当、攻无不克的营销团队。

以人为本,为客户经理减负。目前情况下,在大部分烟草商业公司中,极少数的客户经理往往担负着保证整个公司正常运转的重任,各种考核指标繁多而沉重,如高毛利品牌、一二类烟销售的增长等,使他们压力很大,而且大多没有休息日,这些都严重影响了他们的工作积极性和主动性。因此我们应该以人为本,在保证卷烟销售工作正常开展的同时,适当给予其放松的机会,激发他们的工作潜能,调动其工作积极性和创造性,为企业做出更大贡献。

规范经营行为 关键在监督管理

■ 许洪泉

要把加强监管作为规范卷烟经营行为的重要措施和法宝,全面强化对卷烟经营、日常管理、队伍建设等各项工作的监督管理,认真抓好对卷烟经营各个环节的控制,着力打造管住人、管住权、管住事的监管防线。

加强教育监督,提高规范意识

强化规范意识是避免不规范经营行为的前提和基础性工作。要始终坚持把增强全员规范意识作为一件大事来抓,教育引导全体干部员工认真贯彻落实上级部署要求,确保思想和态度上不出问题。要做好教育宣传。要以开展“235”主题教育实践活动为契机,大力开展专题教育活动,认真做好有关规章制度的宣贯,使全体干部职工充分认识到加强内部监管的重要性、紧迫性和长期性以及违规经营的严重性、危害性,真正入耳、入脑、入心、入行,提高干部职工规范经营自觉性。各级、各单位、各部门主要负责人和管理人员要做好表率,先学一步,学深一步,带领员工把思想统一到国家局、省、市局(公司)党组织的部署要求上来。要进一步申明纪律。要把规范卷烟经营作为一项政治纪律,对不规范卷烟经营行为“零容忍”。要认真落实《规范卷烟经营承诺书》,抓好责任分解,不断强化对“警戒线”、“高压线”、“生命线”的认识,实现从“要我规范”向“我要规范”质的转变。要加强对人的监督。坚持“抓领导”和“领导抓”相结合,把规范情况与干部使用、绩效奖金等紧密挂钩,加强考核、考察。要抓好零售客户规范经营教育,发挥零售商会协会监督制约作用,提高零售客户自律意识。要做好销售大户监管,严厉打击不法烟贩收购卷烟行为,全力遏制零售客户之间互相代购和收购代卖卷烟现象。内管、纪检监察等部门要牵头继续开展明查暗访,丰富暗访内容,扩大暗访范围,核实不规范经营线索,发挥好纪检监察再监督作用。要把卷烟非法流通纳入各单位领导干部年度业绩考核,加大考核权重比重,并作为干部考

加强经营监管,确保程序规范

强化卷烟经营过程管理监督,是防范不规范经营行为的关键。要围绕卷烟经营特点,加强源头控制,堵塞管理漏洞,防止不规范经营行为发生。

一是改进工作方法和生产经营指标的分解考核,尊重市场规律,科学制定分解目标任务,修订完善考核标准,既要保障目标任务的挑战性,发挥好考核的激励作用,又要紧密联系实际,坚决杜绝不按市场规律办事的行为。要把卷烟非法流通纳入各单位领导干部年度业绩考核,加大考核权重比重,并作为干部考

核的重要依据。

二是坚持“控制总量、稍紧平衡”的经营思路,强化对订单采集、货源供应、分拣配送、社会库存、销售大户、打码销售和价位卷烟、卷烟促销的管理,确保货源供应与真实消费需求相匹配。认真抓好“精准营销”,科学制定提价和减量措施,控制敏感品牌销售,严格超限量供应审批,突出重点品牌培育,尤其是做好重点品牌的培育工作,努力提高市场占有率。就明年的销售计划制定,综合信息和营销部门要提前筹划,根据市场情况,既要保障市场需求,又要从防止卷烟外流方面考虑问题,确保经营指标稳步提升,卷烟市场保持平稳态势。

三是进一步健全内部违规案件和线索督查督办制度,完善分析流程和督查督办流程,找规律、找重点,加大对内部违规行为的查办和整改力度,内管、营销人员要按照制度流程要求,加强日常监管,切实解决工作不扎实、不到位的问题。同时,要做好内管制度、流程的落实和考评工作,确保制度执行到位。

加强效能建设,完善监管机制

加强内部监管机构和队伍建设,创新监管方式和监管机制,是保障内部管理监督效果的重要措施。要围绕提高监管效能,进一步加大工作力度,确保监管机制不断完善,成效更加明显。要切实加强对规范卷烟经营工作的组织领导,严格落实责任,把规范经营作为“一把手”工程来抓,认真落实“一把手”的监管责任,对规范经营问题亲自过问、亲自抓,切实做到守土有责。要始终把规范卷烟经营列入重要议事日程和工作计划,班子成员各负其责,积极支持专卖内管部门开展工作,切实解决日常监管和同级监管中存在的“不敢管、不愿管、不到位”的问题。各级、各单位、各部门要将熟悉法律、精通业务、擅长管理的同志充实到内管岗位,加强内管工作人员职业道德和业务技能教育培训,确保适应工作形势需要。要认真落实国家局《内部专卖管理监督工作规范》,从源头抓起,从细节着眼,从关键环节入手,对卷烟经营各个环节进行事前、事中的预防和事后的监督,实现全面、全员、全过程和日常化、制度化的依法监管。要在认真梳理现有规章制度的基础上,按照“严密、管用、可操作”的原则,不断完善订单采集、客户服务、货源供应、品牌促销、市场监管等环节的规章制度。要建立卷烟经营预警自动排查机制,通过专控体系,切实加强异常品牌、异常订单、异常客户的管理。

规范卷烟经营行为、理顺经营秩序,关键是加强内部监督管理,内部监管要法制化、常态化、日常化。尤其是在行业内部工作人员,触犯《烟草专卖法》及《实施条例》时,在处上应该更加严厉,绝不能姑息迁就。只有严格加强规范自律,烟草专卖政策才能得以延续。

烟草案件经营 保密工作是关键

■ 郭旭明

知己知彼,百战不殆,烟草案件经营,保密工作是关键。烟草查办案件涉及面广,一旦泄密就会导致案件经营前功尽弃,所以做好保密工作至关重要。但是由于专卖队伍的素质高低不一、专卖队伍人员变动等不利因素,往往给烟草案件经营带来严重的隐患,做好保密工作是发挥烟草专卖职能,及时、准确、有效打击涉烟违法的重要保证。新形势下如何做好保密工作,最大限度地减少泄密事件,笔者认为应从以下几个方面着手。

加强保密工作,是提高烟草案件经营质量的必要。烟草案件经营的质量与保密有着密切的联系,所以既要有一支训练有素、能征善战的查、办案件队伍,也要有严密细致的保密措施。把保密工作融于办案之中,在案件调查取证和具体行动时特别注意保密,案前调查取证要采取秘密方式,尽量缩小并控制知情范围,以杜绝案情泄

密。在烟草案件经营的全过程不时检查案件保密情况,促使办案人员始终绷紧保密这根弦,堵塞泄密漏洞,提高办案质量。

加强保密工作,是深入开展打击涉烟违法的需要。烟草案件经营从某个角度讲,也是一场窃密与反窃密的斗争,如果案情一旦泄露案件就会搁浅。因此,深入开展案件查办,特别要提高对深挖案件和已查办案件相关情况的保密工作,对被查获案件的情报进行封锁,不惊动其他贩售分子,使其疏于防范,以便于案件查办行动的深入开展,实现各个击破,最大限度地深挖网络。

加强保密工作,是保护举报人权利的需要。要积极有效地开展举报工作,极大地调动举报人的积极性,保护举报人的合法权益,防止打击报复举报人的事件发生。为此,必须做好对举报人的保密、保护工作,以防患于未然。

加强保密工作,是专卖队伍建设的需要。加强保密工作是专卖队伍建设中的一

项重要工作,极少数专卖人员由于缺乏保密意识,在公众场合或与朋友交谈中信口开河,无意中泄露了案件的秘密,给工作造成被动,损害了烟草部门的形象,在群众中造成不良影响,给烟草案件经营带来损失。因此,进一步加强专卖队伍的保密工作,经常开展教育,从制度上堵塞各种漏洞,将泄密事件减少到最低限度,这也是当前进一步加强专卖队伍建设的需要。

发挥表率作用,筑牢思想防线。保密意识淡薄是可能导致泄密事件发生的最大祸因。坚决纠正那种认为“保密只是少数人的事,只要管好内勤就可,与我无关”的观念,和重办案轻保密的麻痹思想。尤其领导干部带头做好保密工作,充分发挥表率作用,从而带动广大烟草执法人员的思想认识不断提高,因为只有烟草案件经营保密工作不出问题,才能确保烟草案件经营朝着高效的方向发展,最大限度地深挖涉烟违法网络案件。

如何解决卷烟非法流通等突出问题

■ 何文伟

卷烟非法流通的根源在烟草内部,要真正解决卷烟非法流通的问题首先要在思想上转变,立足本地市场,眼睛向内,健全制度,加大责任追究,在手段和措施形成有效的监管。

如何才能真正解决卷烟非法流通等突出的问题,首先要建立健全制度,制定一整套规范、责任追究制度,以制度管人,处罚教育相结合。建立了完善的制度如何才能落实执行,制度在不断的完善,但是违规现象还是时有发生,作为一个经营主体单位,随着每年的销售压力,某些地市级、县局分公司为了更好的地完成目标考核任务,思想产生动摇,把内管制度规范抛在脑后,放任市场上一些违规行为的发生,有些虽然在主观上没有,但是对客观发现的异常情况也没有及时采取有效的措施进行制止,在行为上与放任没有什么区别。现在卷烟经营的主体是市、县级公司,市级公司应结合每个县级分公司的客户需求制订合理的年度、月度计划,听取客户的心声,制定合理的策略,尤其是重点关注品牌、红色、橙色品牌的投放策略。从市场查获的外流案件看,很多品牌外流已成事实,但是投放策略就是没有看见调整,县级内管部门下发抄告单,还要看业务部门的脸色,说是影响销量谁负责,笔者也理解业务部门的销售压力,但

是外流被追究的责任与没完成销售的责任相比之下,谁重谁轻,相信大家是知道的,个别业务部门人员认为外流被查的还是少数,如没完成销售任务扣钱是小事,挨领导的批脸上无光,业务部门还是愿意赌上一把的,随着《加强商业企业卷烟经营专卖内管工作实施细则》出台,细则在细节和责任追究上更细化,力度更大,制度、细则是有,如何才能真正落实到位,笔者认为需成立一个部门牵头统一协调各部门开展责任追究工作,建立相互沟通、协调机制,及时通报卷烟外流、查处和责任追究情况。

在策略上,一个好的营销策略能有效制止卷烟外流,一个适合市场的营销策略,能促进市场营销,易外流的卷烟往往是当地滞销品牌,大量投放后就易造成被收购现象,如果对易外流卷烟进行控量对县局(分公司)来说不是一种好的方案,因为一旦控量很可能影响到销量的考核,不控又很可能发生卷烟外流现象,现在打击非法收购卷烟的力度在不断加大,外部因素有所改善,但内在的因素还没有完全根治,对营销部门的考核力度还需加强,尤其是业务部门负责人和客户经理的考核,客户经理常在市场走访,对卷烟零售户实际销售能力比较了解,尤其是卷烟经营大户的经营,现在乡镇卷烟大户或多或少的控制了乡镇小客户,县级营销部门有时为了赶上每月的销售进度,走访的重点对象主要

还是大客户,对“大户控制小户,小户代大户”订烟现象视而不见,有甚者会帮大户出谋划策,给卷烟外流造成一个外部环境。对于市级公司来说,派驻办要加大无码出库、打测试码、打通码等不规范经营行为的监管,从打码入库到扫码出库,从计划签订到营销策略的制定全程参与,提出合理化建议和意见,杜绝不规范行为的发生。

在监管上,要充分发挥内管部门的监督作用,内管派驻现属于“垂直管理、双重领导”,人事关系属于上一级管理,但内管派驻人员主要工作和生活还是在县级局,内管人员不到位和兼职现象在很多县级单位还是存在,人员配备基本上是把一些老、弱、病的挂在内管部门,首先在思想上就对内管工作不重视,在考核方面,内管员考核以上一级内管部门考核为主,县局(分公司)考核为辅,还有些县级分公司把内管人员和业务销售任务挂钩,直接影响内管工作的开展,导致内管人员“不敢管、不愿管、不去管”的现象,监管力度打了一个大大的折扣。只有把内管人员从县级分公司的独立出来,不只是形式上的独立,而是真正意义上的独立,人、财、物的独立,让内管人员放手大胆地去监管。

解决卷烟非法流通不是靠一个制度、一个部门、一条策略能解决,关键是提高全员规范意识,全员参与,自我监督,卷烟非法流通现象才能得到有效遏制。