

# 提升人力资源管理效能的几点思考

徐文文

人尽其才,如何达到人力资源使用效能最大化,一直都是单位(企业)人事制度改革的重点。定人定岗,各尽其责,优胜劣汰是提升人力资源管理效能的发展趋势。如何打好组合拳,充分发挥员工的积极性,做到人力资源潜力释放的最大化,充分调动员工的积极性,让每位员工真正做到把工作当作事业来做,把事业追求融入到日常的工作当中。

烟草行业组建30年来,由于种种原因,员工的招聘不够合理,造成干部、职工的文化水平程度相对较弱,综合素质不高;其次,现有人力资源没有得到充分的利用,定岗不按岗,分工不合理,有超编,也有缺编现象,工作苦乐不均或多或少还有存在。当前,机关人员超编、占编、闲编,基层缺编、少编等现象还有存在;再次,存在定编定岗不大合理,没能按照个人专长进行定岗,没有充分发挥干部职工的最大正能量,造成工作效率不高。

## 行业人力资源管理利弊分析

通过调研,对行业人力资源管理不科学、不合理因素通过现象对本质的利弊进行分析,一是对干部员工的招聘方式,应该面向社会,充分运用竞争上岗的杠杆,做到吸收人才,运用人才,储备人才;做到同台人才竞争,不设特殊条件,不针对个人设条件,真正让能者上,庸者下,真正为员工工作提供良好的环境,让人才的正能量得到充分的发挥与展现。杜绝小环境,小范围的设坎招聘,家族式的招聘,造成以后的企业管理难度,文化素质偏低,造成不和谐的人情管理,不民主的人力管理,影响企业的综合发展;二是人力资源的配置使用管理不够科学合理,易造成现有的人力资源浪费,对单位(企业)的发展极其不利,科学合理的定编定岗,按照工作量相对对等

人力资源(HR)是社会各项资源中最关键的资源,是对企业产生重大影响和资源,历来被国内外的许多专家学者以及成功人士、有名企业所重视。许多企业就非常重视人力资源管理。人力资源配置就是指在具体的组织或企业中,为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而实行的对组织或企业的人力资源进行科学、合理的配置。

的原则,杜绝苦乐不均的现象,否则易造成连锁的负面影响,工作量的分配做到稍紧平衡,杜绝有人做有人看现象,相互比,影响工作积极性,影响工作效率的提升,影响和谐的工作环境与氛围,易对企业的发展造成致命的打击。

## 提升行业人力资源管理效能的几点思考

改革不停顿,发展不止步。面对当前内外形势,着眼全局,着眼未来,改革与发展同样是烟草行业的主题。“十八届三中全会以及通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》,所展现出的改革力度之大、强度之高、深度之广前所未有,意义重大,影响深远。”国家局局长凌成兴上任以来,提出全行业要思考、谋划、实践“三大课题”,即改革的红利在哪里,发展的潜力在哪里,追赶的目标在哪里。正是着眼于烟草专卖制度的巩固发展和创新完善,着眼于行业改革与发展的大局。如何让大家都享受到改革发展的成果,如何提升单位人力资源管理效能,使企业更加持续健康发展。

一是领导重视,统筹规划。人事工作,是党组工程,是“一把手”工程,一个单位的人力资源利用的好不好,与党组的责任息息相关。要充分的发挥单位的人力资源效能,最大能

量的发挥作用,首先要领导重视,党组统筹规划,制定长期目标与短期目标相结合的规划,做到老中青科学合理搭配;其次,充分利用好现有人力资源,使单位每位干部员工朝气蓬勃,能够把工作当作事业来干,把企业当作自己的家来对待。杜绝人情网,浪费人力资源,闲置人力资源。

二是科学合理,定编定岗。一个单位能否健康持续发展,因素很多,其中人的因素起关键性的作用,如何充分的发挥单位员工的最大正能量,在于科学合理的定编定岗,发挥每一个员工的特长,调动每一个员工的工作积极性,首先让每一个员工有一份满意的工作,再使每一个员工对工作都有一种感恩的心态,还有一种对工作满意的成就感。坚决杜绝因为人情网,关照个别人,影响一大片。设岗做到按需设岗,把握工作量稍紧平衡的原则,不能胜任工作的该换岗的就应换岗,不设空岗,不设闲岗,把人力尽量向基层倾斜。

三是面向社会,广纳人才。人才是一个单位一个企业发展的重点工作,人才的结构要实现多元化,后期的培养十分关键,但前期的选拔也不容忽视,历史上历朝历代,善于使用人才,发现人才的领导,都是能做到面向社会,广纳人才,首先是善于发现人才,培养人才,然后是不拘一格使用人才。

四是人尽其才,建立人才内部流动机制。拥有了人才并不等于拥有了一切。企业不但

需要各种不同类型的新型人才,而且还需要对这些不同的人才进行有效的组合,以适应企业发展的需要。企业的管理人才、技术人才和业务人才是相互交叉的,他们的知识结构、专业特长和性格特点都不一样,企业在用人方面的其他许多情况也是具体的,因此,难于找到一个既定的标准来组合人才,只有按照和谐互补、高效精干的原则,动态地配置现有人才,使每个人在工作中找到最适合自己发挥才能的位置,才能创造出最大的效益。

通过建立并完善企业内部人才流动机制来达到有效的人才组合,可以使人才个体在总体的引导和激励下释放出更大的能量,既有利于人才实现自我价值,也有利于企业的发展。反之,如果企业内部人才不能合理流动,就难以实现高效的人才组合。目前,在大多数企业内部,由于没有建立内部人才流动机制,企业不能最大限度地开发员工的潜能,这样对单位和员工本身都是一大损失。

五是创新激励方式,积极调动员工积极性。提起员工激励,人们想到的往往是高薪高福利。实际上激励是对员工需求的满足,员工的需求是多种多样的,所以激励的途径也是多种多样的。建立合理的内部人才流动机制,也就是建立了“竞争上岗,优胜劣汰”的人才激励机制,为每个人都能提供不断认识自我,不断展示自我,不断完善自我和不断实现自我的机会与条件,员工有机会选择符合自己职业生涯设计的岗位,工作可以带来一种成就感和满足感。这样的激励形式,比单纯的物质激励更有效。美国学者彼得·德鲁克提出了“知识型员工”的概念,指的是“那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人”。作为追求自主性、个体化、多样化和创新精神的员工群体,激励知识型员工的动力更多的来自工作的内在报酬本身。因此,内部流动的激励方式对于知识型员工来说尤为有效。对单位(企业)的持续健康发展十分重要。

# 完善体系建设 实现服务升级

曾志强

完善服务体系,提高服务水平,用服务创造价值,提高零售客户满意度是烟草商业企业不断适应市场化改革、提升核心竞争力的重要途径,也是增强行业凝聚力和向心力、构建和谐客我关系的重要保障。

随着营销网络建设的不断深入,商业企业应该树立“始于客户需求,终于客户满意”的理念,继续健全服务管理体系,如客户评价体系、客户服务质量监督体系等,探索“后台保障、中台支持、前台服务”的业务模式和运行机制,形成“以客户经理工作为核心、以市场经理和品牌经理工作为延伸”的服务网络,切实做到“急客户之所急、想客户之所想”,打造一流的服务品牌,帮助客户创造更多价值。

## 明确服务内容和形式

根据不同终端类型,商业企业应分别实施标准化、个性化、亲情式、增值性服务,进一步丰富服务内容,创新服务形式。一是为所有客户提供标准化服务,把客户需求放在第一位,保证所有客户都能享受到质量相同的服务。结合“135工作法”,帮助提升终端软实力,提升客户的现代化水平,通过深化服务真正让终端成为烟草行业的“一部分”。二是为客户提供个性化服务。通过分析评估终端功能发挥情况,挖掘终端特色,发现经营中的短板,量体裁衣为客户制定服务计划。把客户当成烟草行业的“好伙伴”,开展“一对一”提升服务,通过树立标杆,开展服务对标管理,从实际出发,帮助终端提高品牌培育、信息采集、消费跟踪的能力。三是大力推广亲情式服务。深入开展节假日慰问、志愿关爱、应急帮扶、真情助学等形式的亲情服务,帮助改善民生,体现烟草行业的社会担当,提升行业的社会形象。四是积极创新增值性服务。提供网上跨行支付、借记卡融资、团购支持、经营指导书等旨在满足客户更高层次需求的服务,为推动终端的现代化建设打好基础。

## 落实服务管理机制

在深化服务内容的基础上,商业企业需要通过落实服务管理机制,以流程的规范化确保服务质量。

一是确定服务流程,从制度上保证服务水平“不打折”,维护和提高客户满意度。二是细化岗位职责,把服务分解到各项工作中,通过明确职责保证服务行为的规范。三是加强对服务过程和效果的考核。强化过程与结果考核并重的意识,合理设计服务人员考核的过程性指标和结果性指标,通过强化过程考核确保服务的执行,通过强化结果考核确保服务的质量。四是加强服务监督。考核过程中,要让客户参与进来,加强对服务各个环节以及服务人员各项工作的监督,推动服务体系的不断优化升级。

## 加强两支队伍建设

服务质量的提升、体系的完善,关键在于人的素质的提升。用一流的服务人员打造一流的服务品牌,需要加强客户经理和零售客户两支队伍建设。两者同步提升、高效互动,服务体系的优化和升级才能有所依托。

一是深化素质测评和能力培养。依据业务发展需要,明确现阶段营销人员需具备一流素质的内涵,建立客户经理和零售客户能力素质提升模型;制定素质测评办法,针对评价结果,找短板,完善服务体系;按照PDCA循环法,明确素质提升的路径,开展常态化培训。二是提升人员的联动能力。通过设立信息分析员、服务设计员、网络销售员、终端管理员和培训经理等后台岗位,开展信息加工、终端研究和营销培训等活动,为客户经理做好形象设计员、经营指导员、推广策划员、参谋咨询员提供有力支撑。三是借助现代化的信息手段,创新服务形式。通过开发客户经理移动办公系统,为其配备现代化的工具,优化服务手段,提升服务效率,不断推进服务精细化。四是拉近烟草行业与客户之间的距离。通过客户座谈会、网上创意竞赛等多种形式,激发客户参与行业发展的主动性,让优秀的客户为服务工作、现代终端建设等出谋划策。通过客户参与丰富客我互动新内涵,探索服务新方法。

商业企业在服务体系的优化上要明确自身的战略定位,把实现工业企业、零售客户、消费者“三个满意”作为工作的出发点和落脚点。在不断提升客户满意度的基础上,将零售终端作为支点和着力点,实现供应链的上下延伸,突出工业企业满意度,聚焦消费者满意度,实现服务的不断深化,打造商业企业服务体系的“升级版”。

# 提升客户赢利水平 构建和谐关系

许洪泉

帮助客户提升赢利水平,有利于烟草行业与广大零售客户建立“平等互利、长期合作、共同发展”的新型客我关系。笔者认为,烟草商业企业应从三个方面入手,提升零售客户赢利水平。

科学培育品牌。精准投放货源。对高档、中高档新品要有选择地进行投放,一般选择的客户数占总户数的5%-10%;对中档、中低档新品可进行更大范围的投放,一般选择的客户数占总户数的20%-30%。要根据客户的业态不同,合理确定投放比例、周期和数量。同时,要以集中培训、人员推介、网络推介、短信推介等形式,及时把品牌文化、营销目标、培育策略等相关信息详细告知零售客户,提高品牌认知度。

加强品牌推广。通过对终端库存和动销数据的调查,了解品牌成长期的具体表现,根据具体情况增加投放户数及数量,以扩大市场覆盖面。每周要掌控好品牌的投放节奏和数量,保持市场供需稍紧平衡,确保市场价格稳定,维护零售客户合理的赢利空间。

加强品牌维护。加强信息维护。每月要组织客户经理开展一次品牌调研,及时收集品牌的进、销、存、价格等信息,并做好汇总和反馈,为营销部门和工业企业提供决策参考。加

强价格维护。要求客户经理每周做好价格标签的跟踪和维护,对不按零售指导价经营的零售客户进行解释、引导,维护品牌市场价格的稳定,不断拓展零售客户的赢利空间。加强形象维护。客户经理每周要对品牌出样做好实时维护,脱销品牌及时增补,脱货品牌及时替换。

满足消费需求。做好品牌替代。零售客户在遇到紧俏品牌供不应求的情况时,客户经理要做好正确的宣传和解释,帮助客户选择同档次品牌作为暂时替代。同时,零售客户也可以向消费者推介同一品牌档次相近规格的产品来满足消费需求,实现品牌延伸。

强化消费跟踪。要建立消费者数据库。按照市场类型和商圈类型选择消费者样本,同时收集消费者基本信息,建立消费者数据库。要开展消费者调查。每月要开展一次消费者调查,更好地了解市场需求变化,以便有针对性地组织货源投放,提高卷烟供求的匹配度,增加客户赢利。

加强市场服务。组织客户业务培训。营销部或分公司要定期组织各种培训。每季度要举办一次新增客户培训,宣讲卷烟订货和规范经营等相关知识,不断提高新增零售客户的守法经营意识和业务水平;每半年要举办一次功能店客户和标准店客户培训,讲解品牌培育、终端建设技巧等知识,不断提升



终端经营水平。基层服务站要分批次对辖区客户进行培训。培训主要介绍基层服务站职能、客户经营技能、卷烟品牌培育等知识,以加强与客户沟通,使服务前移,提升基层服务质量。

加强客户经营分析。加强赢利水平分析。客户经理每月末要向标准店客户提供一份经营分析报告,帮助客户分析本月卷烟销售状况和经营赢利水平,以便为客户做好下个月卷烟订购提供相关指导。加强卷烟库存分析。客户经理每半个月要帮助高等级客户进行一次库存分析,了解各个品牌库存情况,针对库存积压较大的品牌进行深入分析,查找原因,

加快库存消化,减少资金占用。

提供客户经营指导。要结合货源计划和客户需求,合理地分配高档货源,同时指导客户抓住周边宾馆、饭店、娱乐场所等消费潜力,最大限度地满足客户需求。要转变客户经营观念,消除滞销烟就是“卖不动的烟”的思想,引导客户抓住婚庆嫁娶、社会活动等市场,做好滞销烟营销工作。

总之,提高卷烟零售客户赢利水平是一项长期、系统的工程,烟草商业企业要加强市场调研,在实践中不断探索,积极寻求提升卷烟零售客户赢利水平的新举措、新办法和新思路。

# 浅谈取缔无证经营烟草制品工作

谭迪

《中华人民共和国烟草专卖法》及其实施条例的颁布,确立和完善了国家烟草专卖专营制度,为促进烟草行业健康、持续发展,维护公平竞争、规范有序的市场经营秩序和国家利益、消费者利益起到了保驾护航的作用。但无烟草专卖零售许可证经营卷烟、雪茄烟零售业务一直扰乱着卷烟市场经营秩序,影响了烟草专卖行政执法工作,因此需要得到进一步地解决。

## 无证经营烟草制品行为的现状

受经济利益驱使,近年来,个体户要求经营烟草制品的诉求日益强烈,纷纷开展卷烟零售业务。烟草行业因势利导,全面规范依法行政工作,采取公告行政许可事项、公开办理流程、建设专卖服务大厅、开展“一体式”办公、落实首问负责制等措施,尽可能满足个体户的需求,很大程度上缓解了社会需求与监督管理之间的矛盾,然而,受合理布局等因素制约,零售户的办证需求并不能得到全部满足,一些零售户或明或暗地从事经营烟草制品零售业务。由于无法得到当地烟草批发企业货源的供给,零售户进货渠道呈现多元化特点,假冒、走私卷烟伺机而入,逐步蚕食消费市场。

无证经营行为的存在,削弱了国家卷烟供给体系主渠道作用的发挥,客观上助长了非法卷烟流通,侵害了国家利益和卷烟消

费者利益,流失了国家税源,剥夺了守法经营零售户的合法权益,甚至造成无证户与有证户之间恶性竞争,扰乱正常的卷烟市场经营秩序。因此,对于无证经营行为,各级烟草专卖部门历来是认识明确,态度坚决,一直以严厉打击。然而根据《中华人民共和国烟草专卖法》第三十五条规定:无烟草专卖零售许可证经营烟草制品零售业务的,由工商行政管理部门责令停止经营烟草制品零售业务,没收违法所得,并处罚款。

从法律层面讲,无证经营行为归口工商部门处理。然而事实上,当无证经营案件移送给工商部门管辖后,案件处理“困难”,造成烟草部门“想管不能管”、工商“不想管而不能管”的尴尬局面,无证经营行为依然存在。

## 产生以上问题的主要原因

多年来的工作实践证明,工商部门对无证经营案件“处置不力”,主要基于以下原因:一是工商部门心有余而力不足。商品从进入流通环节,到最终的消费,都要受到工商部门的监管。工商部门陷入人员少、任务重的困境,监管工作应接不暇。二是烟草案件处理工作麻烦。大多数无证卷烟零售户经营卷烟数量少、品种多、价值不高、罚款少,行政处罚程序繁琐,协作部门工作无积极性。三是维稳工作压力大。少数无证零售户在正常申请渠道受阻后,采取上访、聚众闹事等方式扩大事态,引起地方政府部门干预。

## 解决无证经营零售业务问题的措施

针对烟草想管不能管、工商部门积极性不高的问题,我们必须用超常规的思维和打破常规的手段来解决市场管理中的“肠梗阻”。按照“依法行政、正确引导、区别对待、坚决取缔”的思路,推行柔性执法,逐步化解市场管理的压力,解决无证经营问题,遏制非法卷烟流通渠道,正本清源,维护公平竞争,规范有序的卷烟经营秩序,还消费者一片蓝天。

依法行政。烟草专卖执法部门要严格依法行政,继续公示行政许可流程,有的放矢地开展烟草专卖法律法规宣传,让零售户学习烟草专卖行政许可的内容和实质,掌握依法办证的原则和条件,了解工作程序,消除工作偏见。同时建立信息交流平台,公开已办卷烟零售证的信息和上级、同级的举报电话,广泛接受零售户的监督。

正确引导。对申请卷烟零售证的零售户,烟草部门要积极受理。对符合办证条件的卷烟零售户限时办理。对不符合办证条件的,要具体情况具体分析。涉及合理布局因素,应当一次性书面告知;属于学校周围等布点要求,明确予以拒绝,并提出建设性建议;属于与经营范围相冲突的,提出合理化建议。属于残疾人、低保户等弱势群体,在引导、规劝的基础上予以优先照顾。

坚决取缔。对不符合办证要求的零售户,可采取“深挖潜力”和“借助外力”方法,为我所用,形成合力,迸发张力,坚决取缔。一是深挖内部潜力。制定学习培训计划,加大专卖人员培训力

度,进一步提高执法者的职业素养,知法、懂法、执法、深谙执法理念,讲究执法技巧,采取行政提醒、劝告、引导、建议、协调的柔性执法方法,把问题解决在基层,避免争执纠纷的发生和升级。二是借助外部力量。主要通过借助当地政府及部门的综合协调能力和执法权威,力推取缔无证经营行为向纵深迈进。

首先,借政府力量。目前,许多城市开展创建“卫生城市”、“人居城市”、食品安全专项治理等活动。我们要主动向政府、综合执法部门汇报取缔无证经营工作的困难和重大意义,动之以情,晓之以理,力争把取缔工作列入政府治理范畴。其次,借工商力量。工商行政部门是市场监管的主体,要紧紧抓住这个核心不放,争取他们支持。一是建议建立健全工作衔接制度。烟草要主动与工商沟通,建立市场治理的长效机制。烟草部门向工商部门移交无证经营烟草制品人员名单、烟草制品,对予查处的无证经营卷烟行为,按照一定比例予以奖励,提高工商部门打击无证经营的积极性。二是尝试工商部门授权烟草部门处理模式。要大胆创新,主动探索,在充分协商和深度合作的基础上,工商部门可以授权烟草行政主管部门处理无证经营问题。烟草邀请工商部门定期督查案件处理情况,共商取缔无证经营治本之策。三是借人大力量。烟草行业要与时俱进,主动工作,加快修订烟草专卖法律法规工作步伐,完善相关制度建设。通过法律法规授权取缔无证经营工作归口烟草部门,进一步加大对烟草专卖执法力度,从而维护好国家利益、消费者利益。