

# 浅析基层烟叶站点建设存在的问题及改进措施

徐斌

近年来,国家局对烟叶基层建设高度重视,多次开展基层建设调研,并提出了“重心下移、着眼基层、突出服务、加强基础”的工作方针,力图在全行业形成“关注烟叶、关心烟区、关爱烟农”的良好氛围。然而,当前部分烟区的基层建设仍然存在不少问题。如何加强烟叶基层建设成为行业发展面临的一个重要课题。

## 烟叶基层建设存在的问题

**基层体制有待完善。**部分县级烟草部门的职能界限、机构设置及工作流程未能及时作出调整,造成少数管理环节不能有效跟进。工资分配体制不能完全体现“按劳分配、同工同酬”的分配原则,各区域员工收入不平衡。

**基层队伍素质不高。**一是烟技员素质偏低,不利于烟叶生产先进生产技术的推广。二是烟叶产区大多分布在经济较落后地区,交通不便,基层工作人员因工作和生活条件艰苦、待遇偏低,工作积极性和主动性不高。三是对基层技术人员的培训力度不够。

**基层站(点)分散且设施差。**基层烟站(点)主要存在布局不合理、设施不配套、功能不健全等问题。具体表现为:部分烟区烟站(点)布局不合理;大多数烟叶收购站(点)修建较早,库房配置不合理,部分站(点)因年久失修或维护不力,存在较大的安全隐患。

**基层管理有待加强。**一是部分产区缺少完整、系统的烟叶管理体系,内控制度不完善,业务流程有待进一步优化。二是基层站(点)信息化和办公设备落后,从而影响了工作效率和烟叶生产整体水平。

## 加强烟叶基层建设的主要措施

随着县级烟草部门烟叶生产水平的日益提高,烟叶生产对基层建设的要求也越来越高。如上所述,当前县级烟草部门烟叶基层建设工作存在软件和硬件方面的问题。软件主要涉及体制、队伍和管理,硬件主要是基础设施。为有效提高烟叶基层建设水平,一方面要以硬件带软件,以规范促提高;另一方面要以软件促硬件,以体制促效率。具体来说,就是以健全机构、加强管理、完善设施,提高素质为重点,进一步完善基层体制,加强生产管理,完善考核与激励机制,加强基础设施建设

烟叶是烟草行业发展的基础,烟叶稳,行业发展就稳。加强烟叶基层建设是增强烟叶生产自我发展能力的重要措施,也是保障烟草行业可持续发展的客观要求。本文就烟叶基层建设存在的问题及改进措施进行探讨。



设,推进基层站(点)建设,严格资金预算管理,强化内部管理监督,提高队伍素质。

**完善基层体制。**在加强基层站(点)管理的同时,还要注重加强县级烟草部门的能力建设,在全州范围内整合资源,提高资源配置水平。要以理顺机制为重点,加快对新烟区单元的建设步伐,并按现代企业制度进行管理。

**加强生产管理。**要把合同制作为整顿和规范烟叶收购秩序的重点,将合同签订与执行情况纳入绩效考核与奖惩体系,进一步推进合同管理规范化和制度化。以收购计划为目标,通过合同制进一步规范烟叶种植、收购、调拨、加工、仓储等流程。一是县级烟草部门严格按照合同规定的数量、等级结构、价格、交货时间和地点组织烟叶收购,按照上级合同规定的时间、地点和等级调拨烟叶,并对基层站(点)合同收购管理进行监控,将合同制落实到烟叶收购的每个环节。二是建立并完善信息化管理系统,推动烟叶信息管理基础软件在基层的全面实施。有效运用现代信息化手段,全面提升管理水平,将信息化真正融入到各项管理工作,诸如烟叶收购、物资管理、户籍化管理、生产过程控制、绩效考核、成本控制等。此外,要积极开展信息化开展技术创新、管理创新,提高现代化管理水平。三是

完善考核与激励机制。要建立科学的工作目标考核体系,将基层建设的目标、标准及内容纳入绩效管理,以更好地规范员工行为,调动他们的工作积极性。此外,采用“分级管理、层层负责、对口考核”的方式,逐级完善考核制度。四是加强基础设施建设。在总结经验、完善制度、加强管理、明确责任的基础上,继续推进烟叶基层建设项目的开展,切实提高烟田综合生产能力。加强密集型烤房建设和烟叶仓储设施建设,改善烟叶生产的硬件条件。同时,要加强设施竣工后的运行管理和维护。五是推进基层站(点)建设。烟叶基层站(点)建设要以科学发展观为指导,以行业整体发展规划为依据,以规范管理、提升服务、提高效率、控制成本为目的,本着“适当压缩、合理布局、以改为主、突出功能”的原则,按照“设计合理、功能齐全、环境良好、管理高效”的建设要求,将基层站(点)建设成为综合性的烟叶工作站。比如,完善基层站(点)布局规划,有效整合现有烟叶基层站(点)资源。改善基础设施条件。按照“以改为主、新建为辅”的原则,对功能不全的收购站(点),本着“缺什么补什么”的原则,在原有基础上进行扩建改造和设施完善;对重新规划建设标准化烟站(点),做到功能齐全、流程优化、定量修建、

经济适用、便于管理,使其更利于提高烟叶收购效率和烟叶质量。将信息化建设作为基层站(点)建设的重要内容,逐步增加硬件设备,更新软件系统,加强技术培训。完善基层站(点)功能。各基层站(点)突出抓好烟叶种植收购计划落实、合同签订和专业化、社会化服务工作,不断充实并完善基层站(点)的组织生产、收购烟叶、供应物资、指导培训、技术服务、基础设施建设六大职能。

**加强资金预算管理。**充分运用用友财务软件管理系统负责所辖县级烟草部门各项资金的管理、调度和结算工作,对县级烟草部门资金实施预算管理,并严格实行预算内支付。烟叶收购资金首先由州局(公司)通过自筹或贷款等方式统一筹办,然后按照收购计划和进度分配到各县烟草部门,再由各县分配到各收购站(点),以电子结算的方式将烟款支付给烟农。此外,还要加强成本费用核算,规范烟叶生产补贴,强化对烟叶基层建设资金的管理监督。

**严格内部管理监督。**健全各项规章制度,突出管理监督重点,加大管理监督力度,坚持整顿与规范并举,建立并完善内部管理监督长效机制。同时,进一步加大大专卖管理力度,提高专卖管理水平,维护烟叶收购秩序。

**提高基层队伍素质。**可采取引进与培训相结合的方式,以现有人员为基础,以素质教育、终生教育和知识更新为目的,以岗位培训和业务技能提升为重点,积极开展职业培训和思想道德教育。一是创新选人机制,拓宽选人渠道。积极推行全员竞争上岗和面向社会公开招聘制度,实行公开考试与民主测评相结合的办法,建立优胜劣汰、能上能下的用人机制,增强干部选拔任用工作的透明度。二是完善机构设置,合理配置人员。通过进一步完善烟叶生产、收购、科技推广等机构,根据工作需要合理设置机构和配置人员,形成基层员工各尽其责、各显其能的局面。三是加强员工培训。建立以职业技能为主的培训体系,以提升整体队伍素质为目的,以提高烟站站长、烟技员素质为重点,分类、分层次组织培训,努力培养一批具有中高级技术职称或具有技师、高级技师职业资格的技术骨干。四是进一步加强员工思想道德教育,努力改善职工工作、生活条件。提高员工的归属感和忠诚度。要本着“尊重历史、面对现实、共享发展”的原则,妥善处理好员工的收入差距,尊重、理解、关心和爱护员工,努力营造和谐稳定的良好工作氛围。

## 借鉴三种模式 探索完善配送服务 反馈机制

唐忠权

当前,卷烟商业企业正在努力构建“网上订货、网上配货、网上结算、网上营销”为一体的电子商务平台,全面打造集商流、物流、信息流、资金流为一体的卷烟流通渠道。在现行运作模式中,物流系统和营销系统属于两个系统。虽然在订单生成环节,两个系统间的信息流能够无缝对接,实现销售单和送货单相对应,但在配送服务环节,信息流只能通过口头或电话的方式实现传递,配送服务的反馈机制有待进一步完善。

谋划“三大课题”,追赶现代企业管理的新趋势,打造高水平的供应链物流,应注重进一步完善配送服务反馈机制。笔者认为,不妨借鉴电子购物网站、电子政务网和社区论坛的运作模式,推进行业物流不断完善、不断创新。

电子购物网站——当货物送达时,客户先签字验收,之后对送货服务内容等进行满意度评价,并可用图文说明评价理由。电子政务网——此类网站一般设有“咨询平台”、“投诉平台”、“公众留言”等版块,并及时公布热点问题咨询回复情况,为解决实际问题提供了便捷的通道。社区论坛——会员在遵守论坛规定的前提下发表言论,既可以上传图片,描述所见的好人好事,也可以阐述当前服务需要改进的地方,为优化服务提供意见建议。

随着电子商务的不断发展,卷烟商业企业不妨借鉴以上三种运作模式,建立健全配送服务的反馈和评价机制,提升企业服务水平。

在服务评价方面,借鉴电子购物网站的买卖双方评价模式,探索零售客户签收卷烟后对送货服务进行评价、配送人员对零售客户进行反向评价的工作方式。特别是双方在打中评、差评时,需要详细说明理由。经过双方评价的不断累积,物流部门既能了解送货员的服务水平,又能知晓零售客户的配送要求。

在客我沟通方面,零售客户对卷烟物流配送产生疑问,如涉及节假日送货时间调整、残损烟调换流程、遇到自然灾害或其他突发事件时的送货调整等,可参考电子政务网的问答模式,通过公布热点问题答复情况第一时间消除客户疑虑。同时,利用网站宣传与电话告知相结合的方式,降低信息传递成本;借鉴“市长信箱”、“公众留言”模式,为零售客户提供信息反馈通道,便于商业企业发现配送服务中存在的问题。

在优化服务方面,具体的改进优化措施既可以从零售客户评价中进行归纳,也可以从客户在订货系统的留言中获得。这就类似于从社区论坛中搜集有用信息。物流部门在考虑自身资源和客户需求的基础上制定解决方案,满足客户的个性化需求。如客户因事外出,需要变更送货日期,商业企业可在系统平台设立“变更送货日期”的链接,客户提交申请后,物流系统即以短信形式通知送货员。如部分客户在使用系统平台方面存在障碍或对送货服务有更高要求,可以制定专门措施来提高这一部分客户的服务满意度。

# 提升终端赢利水平 构建和谐客我关系

李亚军

零售终端作为卷烟营销网络不可分割的重要组成部分,是行业最宝贵的资源和最基本的依靠力量。如何增强网络“黏性”,真正与广大零售客户构建“平等互利、长期合作、共同发展”的新型客我关系,笔者认为,关键是要围绕提升终端赢利水平做文章。

**要以有效组织适销对路货源为核心。**在合法规范的前提下实现卷烟经营利润的最大化是零售终端的追求目标。为零售客户提供适销对路、供应稳定的卷烟货源,是提升客户满意度的重要内容和关键所在。要以市场需求为导向,按照“按订单组织货源、按需求衔接计划、按价格调整策略”的思路,提升需求预测水平,准确把握市场和客户需求;按照预测指导采购、采购保障供应的原则,加强工商协同,增强货源采购的针对性、及时性和有效

性,确保货源适销对路,有效解决供大于求、供不应求、供非所求等问题。要建立完善货源分配管理办法,按照公平公开公正的原则,对所有货源尤其是紧俏货源实现科学合理分配。要通过多种途径与方式,及时向终端公开货源信息,对所有相同类型的客户在货源供求方面“一视同仁”,不能“厚此薄彼”。要加强货源调控,根据不同时期的销售特点和市场需求状况,按照“总量控制、稍紧平衡”原则,适时采用不同的投放策略,把握投放节奏,确保卷烟均衡销售。

**要以完善终端利益保障机制为根本。**利益是维系烟草行业与零售终端的纽带。这就要求服务要紧紧围绕提高零售客户经营收益做文章、想办法。要倡导明码实价,加强价格监管,确保卷烟零售价格的稳定、统一与规范,避免和严防低价倾销、恶性竞争等扰乱卷烟零售市场价格秩序的现象发生;要加强经

营指导,通过客户经理现场指导、组织客户专题学习培训、定期召开零售客户座谈会和经验交流会等形式,提升零售终端经营能力;要完善服务体系、丰富服务内容、创新服务手段、提升服务价值,为不同类型、不同需求的零售客户提供差异化、个性化服务,切实解决客户经营中出现的困难,帮助客户降低经营成本、增加经营收益。

**要以发挥现代零售终端功能为基础。**要以稳步推进现代零售终端建设为抓手,以充分发挥现代零售终端的产品销售、形象展示、品牌培育、信息采集、消费跟踪等功能为目标,以信息技术为支撑,整合终端资源,提升终端服务水平。要适当投入,在自愿基础上,为零售终端安装网上订货、网上配货、网上营销、网上结算于一体的终端综合信息平台,帮助终端客户实现在卷烟订购、货款结算、到货确认、零售扫描、盘点库存等环节的信息化

处理。要不断完善丰富信息平台的综合功能,帮助零售客户准确了解自身经营状况,掌握有关卷烟经营管理、货源供求、烟草专卖政策法规等方面的内容与信息。如通过建立政策宣传平台,将有关烟草专卖的法律法规等进行链接,方便零售客户学习与了解;通过建立品牌培育平台,将卷烟品牌信息、品牌特性以文字或图片形式展示出来,让客户一目了然;通过建立货源供求信息平台,将客户分类标准、客户月供应限量、月度营销策略等定期发布,让零售客户及时了解掌握;通过零售客户培训平台,以“网上课堂”等形式,发布一些成功的经营案例、诚信守法客户的先进经验等,进一步提高零售客户的卷烟经营能力和守法诚信意识;通过QQ、微信等打造客我互动平台,及时收集零售客户对烟草公司及工作人员的意见和建议,有效解决客户在卷烟经营中所反映的问题与诉求,进一步提升客户满意度。

# 如何有效整治卷烟市场无证经营现象

周浩生

无证经营现象是卷烟市场监管一个十分棘手的问题,无证经营卷烟无序空间的不断扩大,不仅让全社会感到烟草专卖管理的软弱无力,而且直接影响到卷烟经营的经济效益,因此,我们必须要对这一问题进行分析和制定对策,而要从根本上使无证经营状况得到有效遏制,必须深刻分析这种现象存在的社会原因以及专卖管理方面的一些工作漏洞,理出有效解决的方法措施,才能更好地提升市场监管工作水平,维护市场秩序。

## 无证经营现象存在的原因分析

**思想认识不到位。**烟草专卖法颁布20多年来,经过不断强化卷烟市场违法打击力度和不断规范经营行为,不少人在思想上认为目前卷烟市场较为规范了,个别无证经营行为对市场管理的影响不大,还称“小鱼小虾也掀不起什么大浪”,对无证经营行为的危害性认识不足,没有尽到防微杜渐的监管责任,而把市场监管的重心放在对持证零售户的监管上,对无证户则是能管则管,放任自流,缺乏应有的力度,无证户取销工作只停留在专项行动上,收不到明显的效果。

**法律宣传不到位。**目前的烟草专卖、行政许可等法律、法规的宣传存在三个问题。一是在宣传对象上的两极化。重城镇、偏农村;重有证户,偏无证户和消费者。农村消费者和无证户对烟草专卖和行政许可知识知晓率相对县城居民差距较大。二是宣传方式上的形式化。只限于3.15消费者权益日、普法宣传日等重大节日,而宣传的制度化、长效化机制还没有形成,还没有做到真正意义上的送法下乡和法律法规家喻户晓。三是政务大厅的宣传功能发挥不到位。法律法规、依法行政程序等该公示没有公示,专职的法律、法规宣传员没有尽到应有的职责,加上服务意识的不到位,在某种程度上影响着法律法规的宣传和普及。

**内部规范不到位。**由于销售任务压力大,促销增量成为一种重要的销售方法,营销部门在商定总量的核定上如果出现偏差(不包括人为因素),就可能使货源分配与实际销售脱节,特别是卷烟销量在千条以上的零售户就可能成为无证经营的货源供应对象,所以营销部门的自我规范和内部监管的不到位,就可能使货源分配不规范,市场销售出现漏洞,为无证经营提供了条件。

**证照监管不到位。**在无证经营取缔过程中发现的一部分无证户是县城、乡镇街道的持证户,他们在利润的驱使下,分解一部分货源在

自己村里或者其他地方再开一个零售店,货源上有保证,就可以堂而皇之的经营,此类属于一证多户现象;另一方面是一户多证现象,持证户投机钻营,利用内部不规范行为,持多个证照,抢占货源,囤积居奇,为无证户提供货源。

**后续监管不到位。**无证经营取缔工作是一项长期性的市场监管任务,由于监管机制和监管责任不是十分到位,导致无证经营就像割韭菜一样,割掉一茬,又长一茬,不断出项反弹现象,所以取缔活动仅靠一两次专项活动是不能彻底解决问题的,而是要通过有效的后续监管来保障的。

## 无证经营取缔要对症下药施良策

由于无证户成分及成因的多元性以及依法管理主体的特殊性,各地烟草专卖局在无证经营治理中必须根据实际情况,多措并举开展工作。

**加强法规宣传,提升依法经营的自觉性。**无证经营行为实质是公民法律意识淡薄的一种具体体现,加强烟草专卖法规的宣传对卷烟市场监管尤为重要。首先要树立长期宣传的思想,公民法律意识的提高不是一朝一夕就能做到的,需要长期细致地工作。因此作为专卖部

门应当制定周密详细的宣传计划,充分利用法规宣传员的专职功能,把法规宣传当做一项长期工作任务来抓。其次要采取科学有效的宣传方法。除在重大节日进行宣传外,要充分利用订货平台、《烟草动态》、政府网站等载体进行宣传;要充分发挥政务大厅宣传作用,做到公示到位,告知到位;要充分发挥县城、乡镇以及农村文化广场的作用,申请开辟专栏,进行全方位宣传,不断提升公民的依法经营意识,让无证经营消灭在萌芽状态。

**强化联合办案,形成打击无证经营的长效机制。**各地烟草专卖执法部门要协调与工商、公安等行政管理机关的关系,健全联合执法办案制度,依法明确双方的权利与义务,加强烟草专卖部门与工商、公安部门联合办案机制建设。依托联合办案机制,对无证经营经常进行查处、连续跟踪打击;对违法情节严重而无证户,要通过案件经营、证据搜集以及法律适用研究让其受到严惩,对不法分子形成震慑。

**扩大办证范围,为符合条件的无证户办理许可证。**要通过媒体传播、“三员”(客户经理、送货员、稽查员)沟通以及持证户等向社会广泛宣传烟草专卖法律法规,公告证件办理流程、条件,增强公众法律意识,提高无证户办证意识,使符合条件的无证户主动申请办理许可证。对农村,特别是边远山区的经济困难特别

是弱势群体无证经营户,烟草部门要开通绿色通道,主动为其办证,并实行政策及货源的倾斜,或提供廉价租用柜台、经营场所等形式,使他们条件具备,能持证经营。

**切断货源供应,使无证经营得不到维持。**各级烟草专卖部门要加强专卖打假队伍建设,疏通举报信息渠道,健全激励机制,紧紧依靠地方政府及各职能部门的支持,抓源头、打网络,坚决打击假冒卷烟制售行为,从而切断无证户的假冒卷烟供货。要严密监控百货小批发户的活动,发现以零代批违法行为,按照烟草专卖法及实施条例给予严厉处罚,同时减少或停供卷烟货源,涉及犯罪的提交司法机关处理。要根据持证户的实际需求,科学组织、合理分配卷烟货源;要在物价部门的配合下,通过烟草部门的监管,零售户自律小组的约束,持续推行卷烟零售明码标价。要把是否向持证户供货作为持证户等级配价的必要条件;要使持证户对无证户供货不敢做、不能做,使无证户得不到货源,自行关门。

总之,治理无证经营是一项长期任务,无证经营存在现状和形成原因的多样性,决定了其治理的复杂性和难度。作为烟草专卖行政管理机关,只有不断创新监管措施,加大综合治理力度,强化执法合作,才能从根本上遏制无证经营行为,建立一个规范有序的市场经营秩序。