

如何有效开展卷烟零售客户服务工作

■ 周浩生

烟草商业的竞争实际上是一种服务能力竞争，卷烟销售网络系统的主要功能就是突出服务:服务国家、服务社会、服务客户、服务消费者。随着行业改革的深入推进,地市级烟草公司提升市场营销主体能力建设已成为当前工作的迫切要求，而经济社会从商品经济向服务经济的转变也已然成为趋势。随着烟草行业由传统商业向现代流通的转变，客户服务工作逐步成为日常工作的重点，服务质量的好坏、服务水平的高低,直接影响着客我关系和谐发展和卷烟营销工作水平的提升,为此，做好卷烟零售客户服务工作显得格外重要，下面，笔者就如何开展好零售客户的服务工作谈谈自己的看法。

当前客户服务存在问题及现状分析

近年来，烟草商业企业积极引入现代企业管理制度,吸收消化先进的经营管理理念，坚持“以人为本”的科学发展观,高度重视客户服务工作,创建自有服务品牌,树立优质服务理念,不断提升服务意识,规范自身服务行为,客户服务水平得到极大提升,客户满意度也一直保持较高水平。但是,当前客户服务工作仍然存在服务不规范、服务能力不强、服务方式单一等问题，直接制约着行业健康持续快速发展,制约着客户满意度的提升,制约着企业核心竞争力的提升,主要表现在:

服务品牌执行不到位。客户服务人员虽然知道有服务品牌，服务品牌建立了服务流程和相应的服务标准,但由于宣贯不够深,认识不到位或是觉得服务流程标准执行繁琐麻烦,从而使得客户服务人员常常根据自身经验来开展客户服务,日常服务自行一套,基本没有执行服务品牌要求，从而影响到服务效果。

服务内容趋于同质化。客服人员为客户提供的日常服务趋于同质化，表现为服务内容基本一致,没有深入分析客户情况,把握实际差异,从而根据客户实际需求,提供不同的服务，这就直接导致我们提供的服务与客户实际服务需求存在偏差，难以满足客户实际需求,对提升经营能力和盈利没有帮助。

服务深度广度仍不够。客户服务的内容

一般是围绕诚信经营、营销指导、卷烟出样、明码标价等进行相关宣传，日常工作内容也基本停留在表面、停留在要求客户如何做上，对客户自身卷烟经营的商圈、消费群体、卷烟经营结构、经营情况分析,对卷烟经营知识、技巧培训,对烟草行业大环境、政策层面信息的传达解释,对要求客户跟进工作、解释引导等涉及不多、宣传不够。

服务方式较为单一。服务客户的方式方法基本是客户服务人员上门实地拜访和电话(短信)拜访,没有充分利用网络技术,建立客户QQ群、利用新商盟实时在线服务,为客户提供有针对性的快捷服务。

客户信息维护滞后。一方面,客户信息管理没有将客户所有有用的信息予以储存管理,不利于细分客户、掌握客户具体差异、实施差异化、精准服务;另一方面,一些客户信息管理软件,要么功能不全,要么信息维护更新不及时。而随着网订的推广,网订客户的电话信息基本处于不被关注状态，相当一部分信息失效,因为没有及时更新维护,导致常常无法电话联系客户。

解决零售客户服务工作存在问题的几点建议

国家局站在提升烟草行业整体核心竞争力、应对未来国际化竞争的高度,提出了“三个始终”(始终把维护烟农利益放在心上,始终把为零售客户提供优质服务作为流通企业根本任务,始终把调动全体员工积极性、主动性、创造性作为一切工作出发点),对服务客户提出了更高的要求。从一些成功的国际化大企业成长经历，可以发现要做好客户服务工作,必须引入先进的服务营销理念,强化服务品牌建设宣贯力度，严格执行服务流程和服务标准,加强客户服务人员队伍建设,不断提升客户服务人员服务意识和服务能力,采取差异化精准服务，帮助客户不断提升卷烟经营能力和盈利水平，切实提升客户服务效果,保证客户服务需求的满足,提升客户满意度。

加强服务品牌宣传力度。服务品牌建设,有助于加强商业企业和客户之间的情感纽带,提升商业企业的美誉度和号召力,促使客户更热情、积极地与商业企业合作,为商业企业各项工作的开展奠定坚实基础。服务品牌



执行是由服务人员来执行的，因此必须加强服务人员对服务品牌的了解和掌握，让他们衷心认可服务品牌的建设，严格按照服务品牌工作流程和工作标准开展客户服务工作,切实提高服务流程和工作标准的执行度,从而保证服务效果。

加强公司管理层的能力建设。客户服务人员的日常服务工作是受到管理层指派下达的,管理层工作指派下达的合理性、准确性直接影响客户服务人员服务工作的质量和服务效果,因此要做好客户服务工作,必须加强管理层能力建设。一是要加强管理层理解能力和决策能力,对重要工作、敏感问题要认识到位、理解透彻。二是要提升管理层协调能力和评估能力,在工作落实上,要持续跟踪问效,掌控进度、变化，不断提高评估与改进的能力。

加强一线客服队伍服务能力提升。一线服务人员是直接与客户接触沟通，他们的服务能力直接决定服务效果。因此,要全面加强业务培训,切实提高综合能力,同时在人员素质上，客户服务人员不仅要熟练掌握烟草行业政策法规法规、卷烟营销知识,还要懂得电脑、网络技术、金融等与客户经营密切相关的知识，通过丰富的知识和快速解决问题的能力,帮助客户有效快速解决经营出现的难题，

成为客户经营信赖依靠的人。

加强个性化差异化服务能力分析。客户存在状态的参差不齐，决定了他们在经营能力上的优劣和个人素质上的迥异，他们对公司要求的差异性也是相当大的。于是,作为客户经理,首先要对客户进行分类,这个分类不是简单地从业态、地段、经营状态等客观存在要素进行罗列，而是从客户的一种需求、情感、希望等心理因素方面进行勾勒和制造规律,从中判断客户到底是需要什么,在针对性了解的基础上,进行深层次地服务提供,让客户真正觉得所提供的服务正是自己所需要的。

加强客户信息管理维护。一方面要提升客户信息管理系统的信息容量，尽可能存储客户有用信息；另一方面要尽快整合不同的客户信息管理数据交换的及时准确性，保证信息的及时有效性，并做好客户信息的不定期摸底更新维护工作，确保客户信息真实有效。

沟通零距离，服务无止境。只有坚持“把客户放在心上”，深入践行“始于客户需求、终于客户满意”的服务理念,不断提升客户服务水平,持续做到“服务增值”，做好日常客户服务工作,才能提升客户满意度,从而保证企业健康可持续发展。

定额管理在烟草物流成本管理中的应用

■ 魏锋 周宏伟

加强成本控制,降低成本费用,是企业发展中的重要课题。定额管理不仅反映了物流企业成本费用消耗的实际，而且指明了成本管理工作要遵守的标准或应达到的水平。它是企业通过定额合理安排和使用人力、物力、财力以提高效率、降低成本的一种管理模式。它具有简捷直观的特点，哪些成本费用达到了定额的要求，哪些成本费用没有达到定额的要求,通过定额管理一目了然。

烟草物流业务点多、线长、面广,面对工业企业、商业企业和零售客户,费用节点多,费用管控难度较大。为了提升物流企业的精细化管理水平,有效控制物流成本,有必要在物流运行的过程中逐步建立健全物流运行定额管理标准体系。

首先要确立运行定额标准。制定和明确地市公司物流中心的“五项”工作质量定额标准,即:确定运营标准,控制运行成本;确定效率标准,控制时间成本;确定技术标准,控制设备成本;确定用工标准,控制劳务成本;确



定能耗标准,控制消耗成本。通过加权平均法、实地测算法、预算管理法、作业标准法等方法,建立数字模型,确定仓储、送货、综合管理等各环节的人工消耗、物料消耗、运营等费用的质量标准。

其次要建立物流定额成本管理体系。主要是建立物流建设评估体系、物流质量管理

体系、物流成本核算体系和物流绩效考评体系，不断提升对物流成本的管控水平，构建以“人、车、物”管理为重点，以一件烟、一辆车、一个岗位、一条线路为标准的“四个一”核算体系，将影响物流成本的因素分解到最小单元，按照分解的最小成本因素构建定额指标体系，实现对卷烟物流成本的精

细化管理。

再次要核算物流实际运行成本。对物流各项成本费用进行分类核算,对卷烟入库、保管、分拣、配送的各环节分别测算成本,建立详实准确的“四个一”成本数据库,加强成本核算管理,做好成本统计,把好核算关口,找出实际物流运行成本与物流定额标准的差距。

此外，还要注重研究物流成本信息化管理工作的方法，借助信息化手段加强对物流成本的管控，对物流成本费用运行进行实时监控和管理；加强对物流成本管理的绩效考评,突出过程控制,实行“过程实时监控、数据严格测量、绩效定期分析、考核全面量化”的物流成本定额管理的绩效考评制度；注重物流成本定额管理的全员参与，将物流成本的管控责任分解落实到每个岗位，加强考核奖惩力度，增强全员参与物流成本管理责任意识;持续改进定额管理工作,定期组织开展定额管理评审,通过评审,不断找出定额管理工作的不足，不断提升企业的物流成本管理
 水平。

对烟草行业挖掘发展潜力的几点思考

■ 刘斌

“十二五”以来,烟草行业取得了快速持续健康的发展。面对新形势、新目标、新任务,笔者认为,烟草行业应该从市场、管理和人力资源这三大方面挖掘发展潜力。

从市场中挖掘发展潜力

卷烟市场的潜力挖掘。烟草商业企业的经营核心在于卷烟的经营和销售,要做好卷烟的经营和销售工作必须不断挖掘市场潜力。一是始终保持卷烟打私打假的高压态势。要发挥好专卖管理工作为卷烟销售保驾护航的职能和作用,始终保持卷烟打私打假高压态势,不断创新市场监管手段，健全和完善市场净化体系,打击各类违法卷烟活动,更好地维护国家利益和消费者利益。二是做大卷烟销售总量。要组织适销对路货源,保持价格稳定,完善货源分配办法,加强经营指导,保障客户利润,将帮助提高客户盈利能力和积极性转化为扩大市场容量,增加卷烟销量的具体成果。特别是还要分析研究农村城镇化进程加快和农民收入水平提高,把农村市场潜力的挖掘作为重点课题,作为转方式、调结构的增长点和发力点。同时,做大销售总量绝对不能以牺牲规范为代

价,要贯彻落实好国家局的要求和规定,增强严格规范意识,杜绝一切形式的卷烟外流。三是做好品牌培育工作。品牌培育是烟草行业战略性、长期性的工作。要正确处理知名品牌、低焦油品牌和国家局鼓励增长品牌三者之间的关系,把有前景,有生命力的“532、461”和低焦油相结合的品牌作为重点,加大培育力度。四是提升服务水平。服务是商业企业的立身之本,要充分把握好行业独特政策优势,站在客户需求的角度对服务体系进行系统思考和建设,包括终端渠道的拓展、服务手段的创新、硬件工具的升级、服务环境的优化、员工服务技能的提升等,真正为客户提供优质服务,融洽批零关系,以专业化服务构建起商业企业不可替代的竞争优势。

烟叶市场的潜力挖掘。一是要落实好生产计划。必须严格计划种植,不能在种植面积上层层加码。种植布局的安排要确保基地单元的需求,选择在重点县、乡、村、组进行重点落实。要坚决控制种烟大户,并劝阻无技术、无劳动力、积极性不高的烟农种烟。二是提高烟叶品质。要通过健全和完善考核方案,强化对烟叶标准化生产全过程的考核,进一步提升烟叶品质。考核的内容和标准应该包含专业化育苗、土壤改良、翻耕起垄、测土平衡施肥、保膜中耕大培土、成熟采收、不适用鲜烟处理等全过程，

以对各环节的严格把关,来提高烟叶质量和品质。三是抓好烟叶收购工作。烟叶收购事关烟农直接利益,必须按程序和标准不折不扣地执行。要贯彻国家局《烟叶收购管理规范》，抓好烟叶收购质量关,抓好等级质量管理和烟叶收购现场管理,加强规范化、痕迹化管理,严格执行烟叶收购价格政策,确保收购等级平稳和秩序平稳。四是更加重视烟叶销售。要加强工商深度合作,靠大联强,与更多的重点骨干烟公司建立基地单元关系，实行订单生产。以基地单元现代烟草农业建设为载体,按照基地单元建设的总体要求开展生产布局和基础设施配套。

从管理中挖掘发展潜力

加强基础管理是推动企业科学发展的“良方妙药”。要围绕“管理上水平”的目标,系统全面理解管理的丰富内涵,加快行业由传统管理向现代管理的转变。一是抓好贯标和对标工作。要以质量管理体系建设为载体,深入开展“管理创一流”活动,夯实企业管理基础。要认真开展对标工作,以“成本费用利润率”为课题,制定改善目标,进行任务分解,明确责任部门,实现指标进位。以加强“可控费用”管理为关键,将相关费用梳理成对标指标,做好费用

指标对标通报,强化对标管理考核,引导对标单位查摆管理的薄弱环节，提升费用管理水平。二是加强财务管理。降低成本是财务管理的关键。要进一步加强全面预算管理,完善财务考核内容,关注重点费用,达到强化财务管理,控制成本费用目的。要强化勤俭办企业的理念,立足于降本增效,发挥财务管理在控制成本中的基础作用,对成本费用进行分析,提出优化方案,同时探索建立有效的成本控制奖惩机制。三是扎实推进整顿规范工作。继续以“应招尽招、真招实招”为重点,进一步提高公开招标项目和公开招标金额的比例,充分体现更加规范的要求。做好项目申报入库管理,加强投资计划执行监管,充分发挥市、县两级局“三委会”职能,强化项目档案管理和过程管理,做好项目竣工验收管理。四是加大科技创新力度。深挖行业发展潜力要在坚持创新驱动发展方面有突破。在目标导向上,要瞄准高端,根据烟草产业转型升级的要求抢占制高点。坚持以企业为主体,加快推进产学研战略合作，切实提高企业的研究开发能力,促进创新成果的转化应用,用科技创新的新进步支撑行业新的发展。

从人力资源中挖掘发展潜力

行业发展离不开全体干部员工的积极性、主动性和创造性,人力资源的优化配置是激发行业发展潜力不得不解决的问题。

盘活现有的人力资源。一是要紧紧围绕“建立坐标、疏通通道、激发活力”的工作目标，

打造新的效益源泉 实现企业行稳致远

■ 温景全

面对行业发展新形势，国家局局长凌成兴提出谋划改革的红利在哪里、发展的潜力在哪里、追赶的目标在哪里“三大课题”。结合大连烟草实际工作,笔者认为,现阶段,要以持续为国家财政作出新贡献为出发点，实施市场化取向改革和创新驱动发展战略,打造新的效益源泉,实现企业行稳致远。

向市场要效益。专卖体制下的市场化取向改革,要求我们既充分尊重市场,又有效调控市场;既激发和释放市场活力,又积极创新营销模式,防止市场失灵,保持市场良好状态。一要在坚持“总量控制、稍紧平衡”前提下,优化需求预测、卷烟采购、货源投放等流程，实现市场需求更高层次的满足,实现现有市场容量下效益的最大化。要营造富有活力、充满机遇的发展环境,让真正有实力、有动力、有活力的品牌和企业一展所长。二要科学合理地处理计划控制与市场竞争之间的关系，通过计划控制推进全局的协调发展,按照“品牌要做大、规格要做精、价格要上扬”的要求进行宏观调控。

向创新要效益。实施创新驱动发展战略,创新体制机制,建设创新工作平台,实现创新成果共享;推进技术革新,实现效益的深入挖掘和拓展。要以激发创新积极性和增强创新活力为出发点，抓好创新体系建设,在科技人才发展机制、科技评价与激励机制、科技成果转化机制等方面,加快形成系统完备、科学规范、运行高效的制度体系。

向资本要效益。一是有效盘活占用资金,加强资金预算管理,对生产经营活动全部收支作预期安排,纳入预算管理,确保资金的合理使用。二是科学开展资本运作,实现货币资金保值增值和预期收益最大化,以严格规范的制度确保资金安全，投资优质资产,提高投资回报率。三是科学推进多元化发展,形成多条腿走路的模式。

向管理要效益。要积极主动赶超现代企业管理新趋势,用先进管理方法和手段,提高管理效率,降低管理成本。一是打造高水平物流供应链平台。要推进物流非法人实体化运作和电子商务建设，从全局出发降低物流成本,提高物流效率。二是打造信息化平台。依托信息化平台,实现各业务条线管控的一致性和一体化,避免管控的孤立、重复、真空和矛盾。三是扎实推进精益管理。导入“无浪费、低成本、高效率”的理念,将精益管理与目标管理、标准化、对标管理和群众创新相结合，真正消除企业生产经营过程中的浪费;优化营销流程,集约营销资源,实施精准营销,加强费用控制,实现精益营销。

向人力资源要效益。要通过人事制度改革,健全用人、管人的体制机制，逐步实现“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”,激发企业全体员工的工作活力,带动效率提升,费用降低,实现向人才要效益。一是完善人才发展规划,对于企业未来发展需要什么样的人才做出预估、分析与判断，并制定出有针对性的计划与举措,把人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才投入优先保证、人才制度优先创新等体现到人才规划中,以看得见、摸得着的目标引领员工努力,切实激发人才活力。二是完善选人用人机制,实行员工对岗位、岗位对员工的双向选择,确保把合适的人放在合适的岗位上。三是完善培训激励机制,注重提高员工专业技能和个人素养，鼓励员工积极创造价值。

开展机构编制岗位改革,对机构设置、职能配置、人员配备、岗位设置与分类等方面进行完善,形成一套“有章可依、有据可循”的规范管理模式。二是进一步打通各类员工的晋升通道，推进规范专业技术和职业资格评聘管理,充分调动人才的积极性和创造性。要按照老中青队伍的不同特点和状况,公平公正地抓好干部队伍建设工作,加大竞争性干部选拔、干部上挂下派及后备干部培养力度,为员工提供更多锻炼的机会。要建立起了以岗位为依托的行政职务、专业技术资格、职业技能等级协调并进的职业发展通道,让员工工作有舞台、发展有奔头，必然将进一步增加企业发展的动力。三是要发挥绩效考核与收入分配两个“指挥棒”作用,逐步建立起基于绩效考核结果的收入分配动态管理机制,消除“干好干坏一个样”的工作格局。

充实新鲜血液。一是规范员工招录。新员工招录必须控制在编制范围内,不能突破编制规定的人数上限。二是公平择优招录。首先,要对企业需求的人才有准确定位。其次,要加强招录程序透明度。三是抓好全员特别是新进员工的培训和教育。要突出营销、配送、专卖、烟叶四支队伍建设,抓好经常性全员学习教育和培训,营造创新推进工作的良好氛围,改进技能培训及竞赛形式,以先进带整体、从整体挖典型,促进员工综合素质的整体提升。要切实加强和改进经常性思想政治工作,更加注重人文关怀和心理疏导,增强广大干部职工的忧患和责任意识。