

农村卷烟市场专卖管理存在问题及解决对策

■ 周浩生

农村市场是行业发展的潜力所在，尤其是结构调整方面具有较大的提升空间，烟草企业要在抓好城区市场的同时，高度重视农村市场管理工作。农村市场管理工作的有序开展,对于稳定销量、稳步提高销售结构、稳定市场经营秩序、加强专卖管理、保持行业平稳发展,有着非常重要的意义,下面就如何开展好农村卷烟市场管理工作进行粗浅分析：

农村卷烟市场存在的主要问题

一是消费水平低,供需矛盾突出。农村市场的卷烟消费主体主要是农民和一些弱势群体，其经济收入决定了他们的消费档次和结构偏低，而低档牌号卷烟计划受宏观调控影响,货源紧缺,无法满足市场需求造成供需矛盾突出，无形中为低档牌号假冒伪劣卷烟腾出了空间,提供了生存土壤。

二是法律意识淡薄,维权意识较差。农村现有卷烟零售户受教育的层次一般不高,法律意识淡薄,法制观念不强,不论合法与否,他们经营的目的就是获利。所以,在农村市场上乱渠道进货的行为较为普遍,销假的现象也较为突出,这在一定程度上也助长了不法经营的“邪气”，同时为执法部门执法带来难度。

三是制假贩假分子在农村市场活动猖獗。经过多年打假查处整治,烟草专卖法深入人心，使在城镇贩假分子胆颤心惊，无处藏身,失去生存的“土壤”。他们纷纷将目光盯住农村这个具有巨大潜力的大市场。一些不法商贩利用农村专卖执法的空缺多，以及农民文化水平偏低,法律意识较淡薄,经营主体不规范、无证经营户不同程度的存在等情况;利用农民对卷烟真假、法律知识的了解有限,喜欢贪图小利的心理;利用长期渗透得来的“群众基础”和相对稳定的“客源”，大肆把假冒劣质卷烟由城市转移到农村，并逐步形成了庞大的利益共生体。

四是制假贩假分子经营方式更加隐蔽。随着监管力度的加大，不法经营分子销售假烟的方式越来越隐蔽，存放假烟场所与销售假烟的场所分离，经营场所内摆放的都是

真品卷烟，而把假烟隐藏在其他场所。而且，售假分子的警惕性非常高，一般只把卷烟卖给熟人,不认识的人不卖。另外,售假方式向直销方式转变，形成了自己的营销网络。同时，农村大部分违法经营商户所售假烟根本不上柜台“暗箱操作”，为专卖查处带来极大困难,即使查到一部分,也只是治标不治本。

五是农村市场专卖执法力量相对薄弱。在专卖执法的过程中，执法人员有时会受到时间和空间限制。众所周知,由于农村市场相对较为偏远,卷烟零售商户分布极其分散,在一个检查周期内,执法人员如果按部就班,按照固定的时间和固定的线路进行检查，机动性和灵活性就会受到影响，售假分子就会摸清执法人员的检查规律,钻空子,打时间差，甚至利用执法人员的休息时间进行售假活动。

农村卷烟市场管理中存在问题的解决措施

一是要宣传引导农村经营户诚信守法经营。法制教育是我国一项基本国策,需要全社会支持和关心,在农村更是一项长抓不懈的工作。强化烟草法律法规宣传,积极推行农村普法教育。一是发挥专卖营销一线员工的作用,利用市场检查、客户服务、送货上门等时机面对面向广大零售户,宣传烟草政策法规,提醒他们应该做什么,不应该做什么,尽量化解问题和矛盾。二是采取农民喜闻乐见的方式进行法律宣传。如在农村乡镇人口密集地段,农村人流量大的公路,设置户外广告牌,直截了当进行警示性法律宣传。三是要对农村消费者进行指导，适当进行真伪卷烟现场指导培训,引导他们加强自我保护,杜绝假烟侵害。

二是要制定切实可行的农村卷烟市场专卖管理监督方法。农村市场呈现的特点是点多线长,交通相对不便,信息相对闭塞,特别是一些偏僻落后的山村,人口居住分散,道路崎岖,专卖检查宣传仅仅以街面、路边客户为主,对农村的监管力度较薄弱。因此要积极做好烟草专卖法律法规知识、卷烟打假信息、真假卷烟识别等宣传工作，并做好广大农村消



费者的宣传，切实加强卷烟零售户的自觉守法意识。

三是要专卖、营销、配送部门做好沟通协调,三方共同做好农村卷烟市场监管工作。因为客户经理、送货员是每周都要进行拜访或指导订货、配送工作,与农村市场客户接触频率较高,所以,专卖部门将与营销配送做好沟通工作,让客户经理、送货员在拜访配送过程中,顺便宣传烟草专卖法律法规及打假工作，“三员”共同来管理维护好农村市场。

四是要保持对农村制假贩假团伙打击力度不松懈。对农村市场管理要坚决进行打击,发现一起,打击一起,绝不妥协手软,起到威慑教育作用。必要时采取“堵源头,打大户,端窝点,破网络”的办法,联合工商、公安等执法部门一起行动,要有目标,有声势,有效果,对屡教不改、影响极坏的违法经营户和为他们提供保护伞的人员进行严厉打击，起到打击一个,影响一片的作用。对一般违规户,我们要坚持以“教育为主,打击为辅”的方针,现场检查要暂扣卷烟，没收假冒及非法生产卷

烟,但在处罚时要灵活处置,或从轻处理或批评教育,让他们接收教训,达到惩罚目的,引导他们走上良性发展轨道,诚信守法经营。

五是要有效解决农村市场监管盲区多的问题。农村地广,人口居住分散,而专卖执法力量相对薄弱,容易形成市场监管盲区。只有借助外力,才能化解矛盾。一是借助农村基层组织,如村委会、居委会,想方设法让专卖执法溶进基层组织,请他们协助查处案件,提供线索,帮助我们做好工作,化解执法矛盾。二是培养重点零售户,成为卷烟销售的诚信户,专卖执法的“线人”、“耳目”,法规宣传的“小喇叭”。三是要发挥消费者投诉举报的作用。要利用卷烟零售户协会,农村自律性组织,把农村的消费者权益保护的组织网络建立完善起来,保证消费者和烟草部门顺畅沟通。

总之，加强农村卷烟市场专卖管理任重而道远,在实际工作中我们要不断探索、不断总结,坚持做到宣传、服务、管理“三到位”,不留盲区和死角,长此以往,农村卷烟市场秩序才能更加规范。

浅析精益管理在烟草企业中的应用

■ 刘辉

实施精益管理是烟草企业改变传统管理理念和行为模式,优化资源配置,持续提升管理水平的必然选择；是在坚持市场化改革取向的过程中,烟草企业深入挖掘发展潜力,转变发展方式,实现可持续发展的迫切需要；是强化烟草企业管理工作，建设具有国际竞争力的一流现代企业的现实需要；是推进管理创新,确保烟草企业向管理要效益、向管理要方法、向管理要进步的重要举措；是破解“三大课题”的有效抓手,对提高企业发展水平具有重要的作用和意义。

2014年全国烟草工作会议明确指出,要以精益管理为抓手，发挥对标的引领和导向作用,进一步提升企业基础管理水平,向一流管理迈进……真正把精益思想、精益方法、精益组织、精益流程、精益目标融入企业管理的全过程,更多地依靠技术进步、管理创新和人员素质提高，推动卷烟品牌发展建立在节约资源、减少浪费、提高效率基础上。这一工作思路为行业深入推进精益管理指明了方向。

在推进精益管理的过程中,笔者认为,行业上下应结合实际抓好贯彻落实。具体来说,应树立“一个理念”、坚持“四个原则”、做好“六个结合”。

树立“一个理念”

牢固树立精益管理理念。以“消除各种浪

费、优化资源配置、提升效率和效益”为目标,以“管理创一流”活动为抓手,以贯标、对标、创优工作为支撑,积极导入精益理念,推进精益制造,构建精益生产体系。主动学习精益管理的内涵和本质，借鉴行业外企业推行精益管理的成熟经验及取得的成绩，充分认识烟草企业推进精益管理的目的和意义；提升全员学习精益理论的积极性与运用管理方法的水平,使精益思维内化于心,为提升企业管理水平、增加企业经济效益多做贡献。

坚持“四个原则”

一是坚持重点突破原则。以管理体系建设为抓手,以目标管理为方法,以部室建设为依托,以“管理创一流”活动为载体,以精益营销、精益研发、精益物流为重点,以提高产品质量、工作质量、服务质量为宗旨,实现对产品质量、工作流程以及各价值链的突破性改进。

二是坚持全员参与原则。精益管理是一项涉及面广、参与面广的系统工程，需要通过各种方式，调动全体员工参与的积极性和创造性，做到上下统一、全面落实、全员到位。

三是坚持共同推进原则。在精益管理的过程中,体系建设是手段,TnPM管理、六西格玛管理等先进的方法是工具，创新机制是动力,部室建设是基础,创造一流是目标,各环节、要素之间要相互结合,共同推进。

四是坚持持续改进原则。推行精益管理不能一阵风,它是对整体工作的持续改进。在完成重点突破后，企业应继续论证管理提升的可能性,并坚持开展全面改善活动,实现精益管理与品牌发展、市场营销及其他专业管理的统一规划、共同部署,全面推进、持续提升公司整体管理水平，最终实现建设一流现代卷烟企业的目标。

做好“六个结合”

一是与体系建设相结合。深入推进 PDCA 循环工作法,对现行制度和流程等进行全面梳理，深入分析管理体系中各环节存在的问题及薄弱节点,制定整改提升方案,确定阶段性目标,切实增加体系管理的深度,强化体系持续改进的能力,提升精益化水平,推进企业自我管理成熟度的提高，为管理精益化夯实基础。

二是与对标管理相结合。坚持以精益制造、精益营销、精益研发、精益供应、精益物流为重点,积极开展管理对标,完善包括制度、流程、责任、考核等各个环节在内的对标控制体系,寻找管理短板,加强成本费用控制,消除浪费,持续改进业务流程,不断优化对标指标。

三是与创优工作相结合。深入查找管理中存在的弊端,精细排查管理漏洞,深挖管理潜力,找出企业存在的浪费行为,消除不必要的环节和程序,追求零浪费、零缺陷、零事故、零差错、零故障、零延误、零投诉,力争实现企

业管理水平与生产供应能力的明显提升、成本费用明显下降、产品质量明显提高、品牌影响力明显增强等目标。

四是与业务工作相结合。围绕创造和实现价值,聚焦生产组织、质量控制、设备保障、成本管控、物流管理、技术研发、市场营销等方面,从管理的全要素、运行的全流程和全方面进行价值流分析,从成本、效率、质量着眼,理顺思路,查找薄弱环节,提出系统的、明确的、可量化的改善目标,并逐层分解,有计划、有步骤地实施改善,制定具体推进方案,达到精益管理所追求的目标。

五是与完善创新考核机制相结合。结合实际,建立完善一套精益管理评价体系,对各项绩效考核指标进行核定、整合、优化,持续有效地推进精益管理上水平。通过定期评估和考核激励,整合优化创新管理资源,完善创新激励评价制度，在企业内部营造出一种鼓励创新、敢于创新的氛围,充分激发员工锐意进取的精神，进而增强企业整体创新能力和管理水平。

六是与企业文化建设相结合。企业文化是企业的核心竞争力，通过精益理念的注入让企业形成一种精益文化，以确保企业具有更强的生命力。立足长远、精心规划、统筹思考、分层实施，引导干部职工准确把握“持续改善、追求卓越”的内涵，将精益管理的要求内化于心、外化于行，让精益思想、精益方法、精益组织、精益流程在企业落地生根。

客户经理如何做好新品培育

■ 胡也平

一个优秀的客户经理,除了在营销服务、营销模式上胜人一筹外，在新品培育上也要有一套行之有效的办法。通过走访调查,笔者认为,其实新品培育并不难,新品卷烟培育成功与否,关键在于终端市场的接受程度,一个品牌如果得不到终端客户和消费者的认可,那么即使客户经理做再多的工作也是徒劳无功。“慢工出细活”,新品牌的市场培育和销不能急于求成,更不能拔苗助长,只要能做个有心人,多动脑筋,多想办法,就一定能获取新品培育的成果。

新品卷烟上市销售后，客户经理要主动加强与零售客户之间的联系,首先,要从终端客户层面了解对新品牌的经营情况。新品卷烟在市场表现如何,零售客户最清楚,毕竟他们是新品卷烟的直接经营者，对新品卷烟的销售情况较为熟悉。在新品卷烟市场销售过程中,客户经理应及时跟进服务,要通过与零售客户面对面的形式,直观、真实地了解新品牌的经营表现情况，并积极解决零售客户在新品培育销售中遇到的问题。这既是品牌营销的需要,也是客户服务的需要。在日常卷烟经营中，一些零售客户由于缺乏商品营销管理知识，导致在新品培育和销售中出现了不该出现的失误。一方面,一些零售客户认为新品卷烟容易抓人眼球，能够提升店铺的人气 and 经营效益，所以在订购新品卷烟时不结合自身实际,也不采纳客户经理的建议,盲目地大量购进。但一旦出现市场波动,这些新品卷烟就成为了滞销品,造成库存压力。另一方面，一些零售客户认为新品卷烟培育需要一个过程,所以在订购时格外谨慎,有些时候其实销售时机已经成熟，但零售客户仍然不接受客户经理的建议,每次订货量非常小,结果在需求来临时造成新品脱销。因此,客户经理在日常中要加强对零售客户的库存进行跟踪,帮助客户做好库存的预警机制,指导客户科学制定购销存计划。通过保障客户的正常经营和良好收益，促进新品卷烟在辖区市场的快速成长。

其次,要从消费层面关注消费者对新品牌的认可度。市场是品牌的“晴雨表”,而消费者则是品牌的“检验官”,一个品牌能否打开市场并立足于市场，靠的是消费者的认知态度和接受程度。只有得到了市场的检验、消费者的认可，才能来衡量和判断这个品牌的生命力和竞争力。新品卷烟作为新生事物,需要得到市场的检验,更需要得到消费者的认可，只有这样才能落地生根、开花结果。因此,工作中客户经理除了要关注终端客户新品销售情况外,更要把消费者认不认可、接不接受作为新品卷烟市场表现的重要标准，切实加强对新品牌的消费跟踪。零售户是直接面向消费者的销售终端，客户经理应在拜访客户的同时了解新品牌市场反映和客户意见，分析品牌销售走势,分析品牌营销策略执行效果,妥善处理好调整品牌格局与满足市场需求之间的矛盾,立足长远、分步实施,以点带面,以提高卷烟上柜率为突破口，利用促销等手段加大宣传力度,引导消费,提高动销率,带动再购率。同时要合理妥善地处理好客户盈利与消费者需求之间的关系，实现对品牌的动态管理，查找品牌培育过程中是否存在的问题。对于发现的问题,分析查找原因,比如可以从目标客户选择是否准确、货源投放是否充足等方面查找原因,找出解决问题的办法。

同时，由于地区差异化等多方面的综合因素,不可能所有的新品品牌在每个区域都获得培育成功。保持消费者对新品牌的忠诚度,除了产品质量外，还有一个重要就是跟踪服务。客户经理应该加强客户上柜跟踪,及时了解销售情况的前提下，针对客户销售情况提出一些技巧性经营指导，也可以通过跟踪品牌投放市场后的销售和上柜情况，根据消费者和零售户的反映,制定下一步的培育计划,慢慢改进培育措施,从情感维护、信息维护、价格维护等方面入手,掌握其发展趋势,做好品牌维护,确保新品卷烟逐步走向成熟。

以整合优化为核心 构建要素一体化体系

企业在发展过程中会引入各种管理体系,为了在最大程度上实现管理的集中和协同,消除多余管理环节,减少管理内耗,企业要以整合优化为核心,构建统一规范、集中高效的管理体系。

梳理体系内容,打造综合管理平台。结合企业发展战略目标和品牌发展规划,整合管理资源和管理要素,按照综合管理体系的要求进行融合,形成“多标合一”的综合管理体系。统一各管理体系的标准、规范和流程,减少各管理体系之间的交叉、重复、矛盾。

整合管理要素,打造一体化信息平台。企业在不同时期根据不同需求建立了不同的业务信息系统,但各系统间相互隔离,难以呼应,容易形成“信息孤岛”。表面看这是信息系统的问题,实质反映的是管理要素的分散和管理条块的分割。企业要及时整合信息资源,充分利用信息技术手段建立起支撑公司所有业务运行的一体化信息平台,确保各类关联信息顺畅传递和共享,促进管理体系与信息技术的深度融合,为构建更为高效的管理体系奠定基础。

以精益流程为依托 构建管理制度体系

企业制度体系建设要以流程为导向,以优化价值流程为手段,以集中高效、精简实用为目标,融合流程管理和制度建设两项工作,对制度文件开展“瘦身运动”,进一步构建“精益制度体系”,夯实有效的规章制度、清晰的岗位职责、健全的标准体系、顺畅的信息传递、严格的绩效管理等多项基础管理工作。完善制度文件,不断提升文件健全度。企业价值链进行重组后,相应的部门职能、业务流程会随之变化,制度文件应启动流程同步机制,对制度文件进行梳理,坚持能合并的坚决合并、能简化的坚决简化、该废止的坚决废止,不断完善和修正制度体系。

加强监督检查,不断提高执行力。围绕“精益”思想要求,创新监督检查方式,善于发现制度的症结问题,同时加大制度执行力度。各职能部门要加强对制度执行情况的监督,提高对文件执行情况的全面检查。加大对价值链重点领域和关键环节的检查力度。对制度执行的盲点区域、对模糊处理或者变通执行、对没有按制度办、没有按流程走的,应重点督办、及时修正,不断推进制度精益。

构建四个体系 助力精益转型

■ 程晖

实现精益管理,要从企业管理职能本身出发,构建基于管理职能的精益体系,以简单、高效为原则指导企业各项工作的精益化转型。笔者认为,企业应从目标、流程、要素、制度四个方面持续改进管理方法和手段，通过精益目标、优化流程、融合要素、健全制度提高企业精益管理的整体水平。

以卓越绩效为引领 构建精益目标体系

企业管理工作要围绕实现管理增值、客户价值增值展开。缺乏精益目标的企业,在推进精益管理时,由于看不到改善成果,时间一长,就会丧失继续推行的动力。因此,管理首先要在目标上体现精益。

找出影响目标实现的关键指标。在关注经营指标、质量指标等结果性指标的基础上,围

绕研发、生产、营销、物流等过程指标,从重点领域和关键环节中提炼出“减少浪费、降低成本、提高效率、提高质量”的关键指标,如成本费用利润率、订单执行率、客户满意度、设备综合效率、库存周转率、准时到货率等,为制定精益目标提供依据。

实施精益绩效考核。要保证精益目标的落地实现,除了文化和舆论引导外,绩效考核也是有效方法。要建立健全精益绩效考核评价体系、精益绩效考核管理办法等,明确精益目标指标在基础绩效考核中的权重,充分调动各责任主体及全体员工参与的积极性,充分发挥精益绩效考核对推进精益变革的促进推动作用。

以价值链再定义为导向 构建精益流程体系

价值链是否优化直接决定着资源利用率和工作效率的高低。企业要充分利用精益工具,以精益思想为指引,重新识别、优化价值

链,以统一、顺畅、高效为目标,重组流程模块,进而培育以流程为导向的管理行为和组织行为,构建公司精益流程体系。

正确识别价值流,及时发现浪费。打通各部门间的职能屏障,变传统“职能管理”为“流程管理”,以客户需求为中心,重新定义企业价值链。将流程实际运行情况与工作标准、历史数据相关联,运用价值流程图对企业主价值链和辅价值链上的每个价值流进行系统分析,找出企业存在的浪费,并对浪费程度进行评估衡量,确定改进的优先等级和实施方案,从而保证价值链创造尽可能多的价值。

科学运用管理工具,迅速消除浪费。针对发现的浪费，以价值流的顺畅流动为目标,以客户需求拉动为原则,利用企业流程再造分析工具实施流程优化提升,运用 5W2H 法找到问题产生的原因,通过六西格玛、标准化作业、可视化管理等精益管理工具，对价值流进行优化,全面解决工作过程中存在的时间、效率、资源等浪费问题。