

烟草企业规范管理初探

■ 苏世杰

烟草企业作为专卖专营的企业，规范管理是企业发展的生命线，近年来，烟草行业先后开展了烟叶流通秩序、卷烟体外循环等一系列专项治理整顿活动，又相继组织了“两项检查”和“三项检查”，使规范工作上升到了一个新的台阶，为实现又好又快发展奠定了坚实基础。但不可否认，行业的规范工作还存在一些薄弱环节，今后还会遇到许多新矛盾、新情况，规范工作还任重而道远。笔者就规范管理的作用、规范管理中存在的问题、如何规范管理谈以下几点看法：

规范管理的作用

保护企业。烟草行业的任何一项举动都会受到各种各样的制约，在这种大环境下，烟草行业要想健康快速可持续发展，必须重视行业自律，切实增强规范意识，树立烟草行业的良好形象，对内加强规范化管理，对外做好客户服务，赢得社会各界对烟草行业的认可，这就需要烟草行业完善规范工作机制，讲诚信、重和谐、负责任、有秩序，不断地提高对自身的要求，做到各方面都规范化管理。

保护自己。烟草行业拥有卷烟经营的绝对权力，烟草企业员工要想保护自己清正廉明，避免腐败，就必须严格规范，要通过自查“走过的路”方向正不正、“做过的事”该不该、“说过的话”对不对、“留下的影”优不优、“赢得的执行力”强不强，做到工作的每一个环节都能够按照规范要求实施，任何事情都有据可依，有证可查。在规范的监督约束下行使自己的权力。

当前规范管理中存在的问题

客户经理如何做好卷烟市场分析

■ 胡也平

卷烟市场分析是客户经理了解市场、服务客户的有效手段，也是客户经理的一项基本工作职能。市场分析的质量，直接影响着客户经理的工作效率，作为一名客户经理，市场分析是客户经理了解市场、控制市场、驾驭市场的有效手段，也是客户经理的一项基本的职能。市场分析的质量，直接影响着客户经理的工作质量，甚至关系到企业的营销目标的实现。作为一名客户经理做好市场分析，应从以下几方面入手：

科学评估市场 优化资源配置

■ 罗奕

推进“按客户订单组织货源”，市场评估、资源配置的科学化是重要环节。当前，某些单位存在营销资源配置与市场需求不相适应，销售计划制定分解与市场变化不相适应，营销目标的完成与效率优先、兼顾公平不相适应等问题。烟草商业企业可以使用“三维四类法”对卷烟市场状态进行评估，以“触角延伸法”实现资源配置的区域优化和整体优化，以可分析、可描述的市场基础数据开展切实有效的资源整合，调整好市场状态，尝试解决宏观市场变化导致的相关问题。

“三维四类法”评估市场

“三维四类法”是指从客户、业态、销量三个可衡量的维度设置测评指标，将市场细分为潜力、成熟、衰退、风险四个类型，通过科学评估，实现市场的精准定位。

客户维度下设客户数量指标，按时间、业态等要素掌握客户变化情况。客户数量是影响营销的第一维度，能够说明市场的发展趋势。当前，随着社会发展，有些区域市场呈现不稳定性，商业企业应从宏观上把握客户数量的变化，提前做好消费需求预测，为科学投放货源提供更具针对性的指导。如城市化改造、基础设施再建、人口减少等的区域市场，受外部环境的影响，客户数量会有所减少；一些新商圈的成立会吸引新的消费群体，提高该区域市场的消费潜力，因此，应及时在该市场区域增设终端。对客户数量有一个整体、动态的把握，有利于从宏观上把握客户资源的变化，提前做好需求预测。

业态维度下设终端结构指标，以商场、超市、大型食杂店、中小烟酒店、中小便利店等占终端总数的比率来反映客户经理服务客户的业态和结构特征。市场资源的优劣，受客户数量与结构双重因素的影响。客户数量多不等于卷烟销量大，客户数量少也不等于卷烟销量小。随着消费水平的提高，应该说卷烟结构在很大程度上决定着赢利水平。终端卷烟结构越高，客户经营能力越强，客户经理所掌握资源的潜力才会越大。

销量维度下设户均销量、贡献度指标。户均销量是指客户每年累计实际销量与实际订单户数之间的比率。通过不同年度户均销量

管理过程中的信息流失。烟草企业绝大多数属于纵向管理型企业，即垂直管理。在这样的组织结构中，权利集中在等级体系的上层，信息、指令和工作人员从一个层级向另一个层级，从一个部门向另一个部门有序地传递。等级链严格地定义着组织中人员和职能之间的关系，规定着工作的先后顺序。虽然这种管理模式结构严谨、等级森严、分工明确、便于监控等。但是因管理层次多，必然导致机构臃、人员膨胀，从而造成管理成本增长和人浮于事，必然带来扯皮现象增多和管理效率低下。同时，纵向型企业推崇的是刚性管理。因此，组织结构层次分明，员工与员工之间，员工与管理人员之间，管理人员与高层主管之间有明显的地位区分，员工的意见必须经过无数层中间管理人员的传递，才可能达到最高层管理人员，而在信息传递过程中，中间层管理人员会根据自己的理解，对知识和信息进行过滤。因此，到达企业最高层主管的信息不可能是员工的真实想法。同样道理，企业最高主管下达的指令或向下传达的信息会由于中间管理层人员的误解而变形，降低了工作效率。

资金使用过程中的不规范。烟草企业资金使用主要在工程投资、物资采购、宣传促销三个方面。目前国家局出台了《采购实施细则》，要求万元以上的采购项目全部实行公开招标，大幅度提高了资金使用的规范水平，虽然各个地市的烟草公司都出台了采购实施细则，但具体实施的方式却不完全相同，特别是在自主招标面，一是一些市县级烟草公司，因可供选择的供应商较少，造成流标几率增大；二是烟草行业作为一个特殊的行业，福利品招标容易引起社会各方面的关注，引起不必要的误解；三是在招标的人才技术条件上还比较薄弱，大部烟草企业没有专门的招标师

做好烟草行业规范管理的几点建议

转变观念，提高对规范管理的重视程度。规范是烟草行业的“生命线”，是烟草专卖制度得以生存的保障，烟草行业的每一位员工都要增强对规范管理“生命线”的认识。将规范管理上升到维护专卖体制、推动深化改革、促进组织成长的政治高度，切实统一思想，提高认识，妥善处理好经营管理与严格规范的关系。经营管理的好坏是领导能力的体现，严格规范与否是领导政治水平的展现，对此要有透过现象认识到问题的本质的宏观思维，确保在严格规范的前提下追求经营目标的达成。要有“不越雷池一步”的坚守，行业规定的底线和高压线都坚决不能碰。巩固多年来规范管理成果，在思想认识和管理理念上主动适应形势发展新要求和国家局“规范管理”新思路，把工作重心转向以规范权力运行为特征的“治理”轨道上来。

严格烟草行业的资金使用。资金使用情况直接反映了行业的规范管理水平，要规范资金使用，必须抓好采购工作的规范管理，要严格《采购目录》分类管理。按照“统一管理，

和采购师，没有一支专门负责的招投标的队伍，造成自主招标在实施的过程中五花八门，没有统一的管理模式。

业务经营过程中的不规范。烟草行业经营的主要业务为烟叶生产、卷烟营销、专卖管理，对环节有控制权，这种绝对的权力也容易造成经营过程中的不规范。一是烟叶收购过程中可能会降低烟农种烟积极性；二是卷烟经营过程中使卷烟零售户对烟草公司产生抵触情绪；三是专卖打假过程可能造成的市场经营混乱。这些都容易给烟草行业造成不良的影响，给社会树立烟草行业的不良形象。

做好烟草行业规范管理的几点建议

转变观念，提高对规范管理的重视程度。规范是烟草行业的“生命线”，是烟草专卖制度得以生存的保障，烟草行业的每一位员工都要增强对规范管理“生命线”的认识。将规范管理上升到维护专卖体制、推动深化改革、促进组织成长的政治高度，切实统一思想，提高认识，妥善处理好经营管理与严格规范的关系。经营管理的好坏是领导能力的体现，严格规范与否是领导政治水平的展现，对此要有透过现象认识到问题的本质的宏观思维，确保在严格规范的前提下追求经营目标的达成。要有“不越雷池一步”的坚守，行业规定的底线和高压线都坚决不能碰。巩固多年来规范管理成果，在思想认识和管理理念上主动适应形势发展新要求和国家局“规范管理”新思路，把工作重心转向以规范权力运行为特征的“治理”轨道上来。

严格烟草行业的资金使用。资金使用情况直接反映了行业的规范管理水平，要规范资金使用，必须抓好采购工作的规范管理，要严格《采购目录》分类管理。按照“统一管理，

客户经理如何做好卷烟市场分析

一是要认真分析零售客户的经营情况。客户经理要对辖区内零售客户正常发生业务、不正常发生业务及未发生业务的比例进行认真分析。客户经理不仅要对零售客户的进货数量、卷烟结构进行分析，而且要对零售客户的经营动态、进货规律和渠道进行分析，通过掌握这些信息，帮助零售客户制定合理的卷烟订购计划。

二是要认真分析辖区内的卷烟销量。客户经理首先要对辖区内各线路的经济状况、消费者的消费习惯、消费水平等进行全面了解，以便在细分卷烟销售计划时有所侧重。其

次要对辖区内零售客户的进货规律、进货数量、结构和周期进行分析，根据分析结果合理细分当月销售计划。

三是要认真分析卷烟销售结构。近年来，为拉升卷烟结构，提高零售客户的盈利水平，烟草商业企业采取了诸多措施。客户经理不妨从辖区内零售客户的中高档卷烟历史销量上寻找突破口，从中高档卷烟的进货时间、消费周期等方面入手，本着品牌兼顾、提高上柜率、避免断档的原则，向零售客户推介合适的置换品牌，并传授给他们营销策略。

四是要认真分析客户关系。客户关系管理

分类实施”原则，细化采购分类，明确职责划分，确保各类采购项目责任逐级、逐项得到落实；严格采购计划申报、审查、审批和调整，确保所有采购项目全部纳入计划管理；严格“五种采购方式”适用范围和实施程序，从严审核不公开招项目；严格招标流程控制和关键节点监管，确保“真招实招”；严格定点供应商和自行招标采购适用范围，不得超范围采购，杜绝随意变通；严格执行不公开招项目报告制，凡拟采用不公开招实施的项目，必须将项目的相关事项和不公开招的理由等以书面报告的形式上报上级单位审查，否则一律不准实施；严格采购合同审查、审批、签订和变更；严格资金支付规程，确保资金安全和规范支付；严格采购项目验收，项目验收由采购办会同项目执行部门（单位）、监督部门组织验收；严格公开与监督，依照《公开目录》在规定节点和范围适时公开；抓好监督机制落实，监督部门认真履职，切实加强同步监督。

加强烟草行业规范研究。加大与高校等科研机构的合作力度，总结、提炼、提升行业规范管理的有效做法和经验，明确概念、构建框架、理顺理论要素逻辑关系，形成较为成熟的烟草企业规范管理理论体系。健全规范管理的监督考核机制，综合运用平时考核、检查成果，充分利用现有信息软件监管数据，提高平时考核、检查效能，强化信息系统运用，提高工作效率。构建和推行规范管理常态化运作机制，将重点规范性要求纳入目标管理体系，形成规范管理子系统，定期进行考核，与绩效挂钩，从静态的制度管理转变为动态的目标管理，缩小纠错周期。加大规范文化宣贯力度，以企业文化建设为契机，在企业文化宣贯中突出“规范”这个元素，丰富企业文化内涵，使规范真正成为一种文化、一种习惯，营造全员规范氛围。

客户经理如何做好卷烟市场分析

是客户经理的一项重要工作，客户经理可以根据经营状况对辖区内的零售客户进行细分，实行等级管理，提供个性化服务，拉近烟草公司与零售客户的距离，提高零售客户的满意度。

客户经理做好卷烟市场分析，是商业企业掌握市场规律的有效途径，是提高卷烟销量的有效手段。通过市场调研，可以比较全面地了解和把握卷烟市场需求，制定和实施更加高效的营销策略，提升卷烟营销服务的质量，开展卷烟营销活动，更好地完成各项卷烟营销任务，最终达到拉升卷烟结构、引导消费，提高销量的目的。

域时，向周边相邻区域延伸触角，以潜力、成熟、风险、衰退的市场选择顺序，就近增加服务区域的客户数，带动区域优化，激发营销团队的活力。例如：A 客户经理服务客户的数量是 150 户，由于某街道拆迁改造启动，区域内 30 位客户均减量购进卷烟，有些甚至准备停业，A 客户经理区域销量大幅下降。与 A 相邻的 B、C、D 客户经理所掌握的市场资源，分别被评估为潜力、成熟、风险市场，这时就应将最具备调出客户、以强补弱能力的 B 客户经理的市场资源划转给 A 客户经理，以达到平衡资源的目的。

“动态时点”保证科学

资源配置的优化是一个动态的过程，在“三维四类法”评估过程中，应把握以下两个原则：一是动态评估原则。客户、业态、销量伴随着环境的变化，也会不停地变化。由于城市化改造步伐的加快，目前，很难以一个固定周期的评估来说明区域市场的变化情况。因此要根据实际情况，以每季度甚至是每个月为单位，开展动态评估，以可衡量的指标、可信的数据反映市场变化的真实情况。二是时点优化原则。区域市场“三维四类法”评估、定位与资源优化，都应不同时点的数据分析为依据，体现时点性、及时性、针对性。单纯通过设置一个标准化公式或平均值来实现所谓的户均销量和贡献度的公平，只会使区域市场从一种不平衡进入新的不平衡。

浅谈提高烤烟上部叶的可用性技术

■ 肖和友 于庆涛

随着国家烟草专卖局“减害降焦”战略目标及烟叶资源配置改革的实施，优质上部叶在现代混合型卷烟和低焦油烤烟型卷烟叶组配方中起着主导作用，对卷烟香味及其风格具有很大贡献。但我国一些烟区上部叶片窄而偏厚，组织结构致密、僵硬，填充性差、含梗率高、烟碱含量过高、还原糖及糖碱比低，内在化学成分不协调、烟叶香气质差、香气量不足、刺激性过强，远远不能满足卷烟工业的要求，因此提高烤烟上部叶的质量和可用性是烤烟生产中亟待解决的问题。本文从农艺措施、采收方式、烘烤工艺等 3 个方面，对近几年我国提高烤烟上部叶可用性的研究进行简单总结。

农艺措施

平衡施肥。氮肥过高是造成烤烟上部叶烟碱含量高、可用性差的主要原因，尤其打顶后土壤继续保持较高的供氮量。因此控制土壤后期供氮量对提高烤烟上部叶质量至关重要。其次，氮肥形态对上部叶可用性产生直接影响，硝态氮能在成熟期控制氮素供应和抑制后期氮素过多造成烟碱大量合成。磷、钾肥及中微量元素平衡适用对提高烤烟上部叶质量和可用性同样不可忽视。磷肥不但能促进烟株早发快长，适时落黄还能增加上部烟叶烤后还原糖含量，降低烟淀粉含量，改善烟叶的香口味等。钾水平的提高能够有效促进烤烟上部叶充分成熟、物质转化和干物质积累，降低有害成分，使糖碱比提高，提高香烟品质。因此，我们需要根据土壤肥力、烤烟品种和生态环境制定配方施肥方案，平衡施肥、精准施肥是提高烤烟上部叶可用性的保证。

合理栽培和科学打顶留叶。合理的种植密度能改善烟株光照条件，促进各部位烟叶碳氮代谢协调发展，是产生优质上部叶的基础。种植密度太小，总有效叶偏少，分配给单株烟株的养分过多，造成上部叶偏厚，烟碱偏高。行距 110—120cm，株距 50—55cm，移栽 1100—1200 株/667 m²，上部叶烟碱含量适宜。留叶数关系物质的分配和利用，与烟叶烟碱含量呈显著负相关。适当增加留叶数和延迟打顶可降低上部叶烟碱含量，提高糖碱比。在生产上，根据土壤肥力、施肥水平及烟株长势长相确定留叶数和打顶时期，既要防止打顶过早留叶过少，上部烟叶过大而形成“伞型”烟株，又要防止打顶过迟留叶过多，上部叶营养不良而形成“塔型”烟株，宜以“腰鼓型”烟株为宜。正常水肥条件下，单株留叶为 16—18 片为宜，现蕾时或第一朵中心花开放时打顶；低肥条件适当减少留叶数和提前打顶，并配合适用叶面肥；高肥条件适当增加留叶数和延迟打顶。

提高成熟度。烟叶田间成熟度与烤烟上部叶品质密切相关，随着上部叶成熟度的提高，上部叶结构更为疏松，总糖和还原糖含量增加明显，香气质和香气量增加，烟碱逐步分解。上部叶的采收时期为烟叶主色调呈黄色，叶面有明显成熟斑，主脉变白发亮时。欠熟的上部叶烘烤后叶片较厚，僵硬，且在烤制过程中易出现烤青、烤黑等现象，导致上部叶品质和可用性严重降低。

采收方式

目前针对上部叶的采收方式主要有两种：常规采收和上部 4—6 片叶一次性采收，而一次性采收又包括一次性采叶烘烤和带茎烘烤两个方面。上部 4—6 片叶一次采收较常规采收烟叶叶片略薄，单叶重减轻、比叶重、叶片密度下降，组织结构疏松且烤后烟青筋、挂灰等现象减少。而一次性带茎烘烤更能明显提高烟叶的外观质量、增加还原糖、可溶性糖含量，降低烟叶的总氮、烟碱含量，评吸质量得到明显改善，均价和上中等烟比例得到提高。这可能是由于烘烤过程中茎秆中水分向烟叶转移，细胞内酶活性高，物质转化充分所致。

烘烤工艺

恰当的烘烤不仅能够提高烟叶外观质量，还能有效改善内在化学成分，因此，适宜的烘烤环境也是提高上部叶可用性的的重要因素。烤烟上部叶叶片较厚，结构紧密，水分含量少，淀粉、蛋白质等大分子有机物含量高，因此在调制时要适当延长变黄期时间，使烟叶充分变黄，促使烟叶内的物质向协调有利的方向转化，从而提高烟叶的可用性。对易烤青的上部叶宜采用“低温低湿变黄、温火两拖”的烘烤策略；对易挂灰的上部叶则以“低温低湿变黄，低温脱水定色”的烘烤策略为宜。此外，采用半晾半烤法在一定程度上也能提高烤烟上部叶的调制质量，降低淀粉含量，改善化学成分协调性，还能缩短烘烤时间，减少燃料消耗，降低成本。

提高上部叶质量和可用性是一项系统工程，农艺措施是基础，采收方式是核心，烘烤工艺是关键。

