

刘茂钰眼中的精细管理

■ 李扬 刘晓鹏

在广州市烟草专卖局天河分局稽查员刘茂钰的桌子上,一本《管理工作操作手册》被放在最显眼的位置。

这是天河分局全员参与制定的一本管理手册,包含党务政工、行政、专卖等工作的细则。

刘茂钰的手册已经被翻了很多遍,尤其是专卖管理部分已经有些发黄,上面有他自己做的笔记。

手册中专卖管理部分共分卷烟打假现场执法工作管理细则、卷烟打假执法行动工作纪律规定、办证工作管理细则等 18 项具体管理细则,对打假工作中的细节都作出了具体规定。

对此,刘茂钰深有感触:“以前中队出去打假的时候,没有一个具体的分工,开单、押

车、现场警戒、拍照……这些活都是大家一起干。这样做的结果是,有的人干了开单一类比较复杂的工作,有的人干了拍照一类相对简单的工作,工作完成后大家在绩效考核当中并没什么差别。一次两次还可以接受,时间长了,有些人难免会有情绪。”

《管理工作操作手册》和积分制绩效考核方式有效解决了这个问题。

为了更好地向记者讲解,刘茂钰打开手册,翻到第 113 页:“这一页是关于卷烟打假现场操作流程的,包括任务生成、执法现场、涉案专卖品运输和进仓等环节。”他又翻到下一页,“这一页是卷烟打假现场工作记录表,表里有现场指挥、司机、现场警戒、执法文书制作、押车等选项,谁干了什么、什么时候干的,在表里都会有记录,并由个人签名。这个表也是我们积分考核的依据。”

在打假现场,执法文书制作、现场警戒和

押车等工作按照工作量的不同都有相应的分值,打假人员每完成一项工作,就要在工作记录表中签上自己的名字,所得到的分数将成为发放薪酬和评优评先的依据。

“一开始试用积分制考核的时候,有些稽查员不以为然,觉得最后还会跟以前一样。可是真到了发工资的时候,就有了差距。后来出去打假的时候,有人就主动要求干以前没人愿意干的活。”天河分局稽查大队大队长杨军涛说,“后来我们在实际工作中发现,大家都抢着干分值高的活也不行,于是就有了轮岗制度,不仅保证了大家的工作积极性,还让每个人的能力都得到了锻炼。”

工作上的流程理顺了,刘茂钰有了更多的时间和精力实现自我提升,他的目标是通过高级烟草专卖管理员资格考试。

“对稽查员来说,参加这个考试非常必

要。以前,即使通过考试也不会有相应的奖励,因而很多人积极性不高,通过初级考试之后,就不愿继续参加考试了。”回忆起以往考试的经历,刘茂钰说,“现在不同了,通过考试会有相应的加分,大家的积极性都提升了。”通过自己的努力,刘茂钰在初级、中级、高级技能鉴定考试中都是一次通过。

如今,有着丰富经验的刘茂钰主动帮助新人。“我现在也算是有经验了,以前走过的弯路,不能让新人再走。”刘茂钰说。为了让新人迅速熟悉走访片区,每次走访之前,刘茂钰都会将所要走访片区的小地图打印出来,每走一户,就让新人做一个标记,结合地图多走几次,路线就记住了。

“工作四年以来,我感觉自己成长了许多,这与《管理工作操作手册》和积分制绩效考核的实行有很大关系,在我眼中,这就是一种精细管理。”刘茂钰说。

云南红河州局四项举措打造“七彩服务”品牌

2014 年,云南省烟草公司红河州公司紧紧围绕卷烟市场化取向改革总体要求,坚持以服务推动为着力点,创新服务方式,优化服务流程,规范服务标准,全力打造卷烟营销“七彩服务”品牌,全面实现服务价值提升。

一是以推动营销职能转变提升客户服务有效性。以推动客户经理服务方式转变为切入点,进一步细分服务项目,按照服务效率、服务价值高低科学定位客户经理服务职能转变,围绕需求预测、品牌培育、价格维护等重点内容建立标准化流程,明确服务重点,规范服务标准,剔除无效服务,努力提升客户服务有效性。

二是以建设精益营销体系提升客户服务价值。坚持把精益服务理念融入到精益营销体系建设中,结合规范经营、货源投放、品牌培育、客户服务四个维度构建精益营销体系,突出客户服务价值导向,以规范行为标准维护客户利益,以货源组织保障满足客户不同需求,以品牌培育拓展消费渠道,以多元化服务模式构建新型客我关系,通过精益营销体系建设不断提升客户服务价值。

三是以规范货源管理搭建工业服务平台。坚持市场导向,构建品牌进退管理规则,详细制定品牌引入、退出管理机制,为工业企业搭建同台竞技的最佳营销平台。同时,积极推进工商信息无缝对接,保持品牌信息和市场需求信息共享互通,在货源组织协调与品牌布局规划上做到同步同向,为卷烟工业企业品牌成长创造更好的市场空间,不断提升服务工业企业的能力和水平。

四是以创新服务方式打造“七彩服务”品牌。着力推动服务方式创新,打破固化客户服务模式,针对客户服务诉求,细化内容,建立服务诉求响应机制,突出个性化、扩张性服务,从多渠道建立情感交流平台,按客户不同诉求提供个性化经营指导,通过不断推动服务创新全力打造“七彩服务”品牌。 (红轩)

宝鸡烟草“三抓”持续深化企业精益管理工作

近日,陕西宝鸡市烟草专卖局(公司)贯彻落实全省系统企业精益管理现场会议精神,组织机关全体员工分批次重温现场会展板、物流中心现场培训,巩固前期精益管理工作成果,制定新的精益目标,扎实开展新一轮精益管理推广工作,全面实现宝鸡烟草的转型发展。

一是抓贯彻,巩固精益管理成果。各单位、部门认真学习贯彻现场会精神,重点领会省局(公司)有关领导的讲话。对本单位(部门)、本岗位精益管理工作开展情况进行再梳理、再总结,巩固前期精益管理工作成果,切实把思想统一到“在改善中提升、在提升中改善”的精益思想上来,统一到省局、市局下一步精益管理工作的安排部署上来。

二是抓培训,强化精益队伍素质。以全省企业精益管理现场会为契机,分层次、分批次开展新一轮精益管理全员专题培训,再次导入精益思想,建立健全精益人才队伍管理长效机制,不断增强精益改善的内生动力,进一步提高全员职业素养,在现有 36 名黄绿带的基础上,以岗位诊断师培养为重点,努力培养一支具有专业管理能力的精益人才队伍,为企业转型发展提供智力保障。

三是抓落实,提升精益管理水平。按照行业精益管理工作规划和现场会对下一步工作的部署要求,制定新的精益目标,围绕“三大课题”,聚焦“四大难题”,以“325”工作思路和以“四要素”精益管理推进模式,运用“PDCA”工作方法,进一步开展“四源”查找和一张式全员精益改善,以点带面,以专带全,扎实推进新一轮精益管理工作,全面实现宝鸡烟草的转型发展。 (刘朝虹)



贵州凯里：“同舟一家情,我与客户共经营”

国庆前夕,贵州省黔东南州凯里市烟草分公司抓住节前销售商机,如火如荼地开展了“同舟一家情,我与客户共经营”活动。活动通过客户经理坐店经营的方式,全新演绎优质的服务过程,用自己的行动作示范,指导卷烟零售客户提升经营技巧和盈利水平。

在本次活动中,客户经理根据本辖区的商圈环境选择坐店客户,结合选点客户的实际经营情况、针对客户经营中的不足与服务需求制定不同的经营指导。通过这次活动,卷烟零售客户的经营技巧得到大幅提升,同时增进了客我感情,客户经理用实际行动阐述了五行文化的“同舟情”子服务品牌。

蔡敏 摄影报道

永新烟草“四个到位”助力秋季卷烟销售工作

为进一步提高农村零售户盈利水平,近日,江西省吉安市永新分公司根据本地实际情况,严格按照市场需求,开展多项工作,确保服务水平,提升零售客户满意度。

一是卷烟陈列、出样指导到位。由于农忙季节到来,农村在卷烟需求上有所变化,因此在卷烟品牌的种类方面需要对客户进行相应的指导,保证零售户卷烟供给到位;其次进一步加强卷烟的陈列,做到各价位、各品牌卷烟层次分明,一目了然,确保卷烟销售行为顺畅舒心。

二是卷烟盘点、库存指导到位。客户经理通过分析往年相应季节对应客户的卷烟销售情况,通过实地盘点,并结合市场调研,为客户量身定做制定库存计划,确保客户卷烟库存合理。

三是卷烟订货、培育指导到位。在客户进行订货指导时,要严格按照客户所处位置和当地消费习惯,以及农忙时点的具体情况,科学确定相应的畅销、顺销和平销品牌比例;注重卷烟培育工作,加强重点以及新品上市品牌的上柜指导,尤其是要加大省产

金圣品牌的宣传力度,提高金圣卷烟的市场占有率。

四是卷烟规范经营、合法经营培训到位。专卖部门要以农忙这一节点为契机,进一步做好法律法规的宣传工作,提高零售客户的规范经营水平;其次由于农忙季节人口流动较大,要进一步加大对市场的检查力度,防止出现外来人员携带假、私、非卷烟的情况扰乱本地卷烟市场秩序,保障合法经营零售户权益。

(颜翔)

浙江烟草“经营指导 + 队伍转型 + 市场督查”全面升级客户服务

近日,浙江台州市烟草专卖局(公司)为每位零售户“量身定制”个性盈利分析,定期梳理反馈,针对性提出经营改进建议,让每位零售户对经营情况心中有数。

扎根市场,“精实”服务。面对严峻的经济形势,浙江省烟草专卖局(公司)提出,要以指导经营为核心,以队伍转型为支撑,以督查改进为手段,切实提高客户经营管理能力,实打实地升级客户服务。

“三轮驱动” 主抓经营指导。将信息采集、品牌培育和客户素质提升作为经营指导的重心,提升客户盈利水平,零售客户毛利率达到 10%。一是立足信息采集,提升“技术含量”。以“扫描枪+PC 终端”的形式,狠抓数据采集准确度,运用零售终端经营系统,轻松查阅购销存,也为网上配货提供了“数据源”。如宁波市局(公司)作为全省“四网合一”试点单位,网配客户比例已达 5.19%,通过建立配货模

型,科学自动计算出订单,使客户订货“高枕无忧”,将库存资金用在“刀刀”上。二是立足品牌培育,夯实盈利根基。注重对每个县级市场的细分和深挖,不断提升客户分类科学性。根据客户所处商圈等特点,帮助其科学搭配主销品牌与潜力品牌。三是立足素质建设,实现“授之以渔”。全面开展全省零售客户轮训工作,鼓励不断创新培训方式,如温州市局(公司)开发了“零售客户网络培训学校”,实现了“线上”和“线下”的双互动。

“三比三看”力促队伍转型。将客户经理队伍建设作为更加紧迫的任务,在全省营销条线启动了“三比三看”活动,即比学习能力,看作风转变;比技能提升,看工作业绩;比沟通技巧,看服务效果。同时,组织开展“零售客户服务满意度提升路径”等课题研究,搭建经验共享平台,如宁波市鄞州区局(分公司)的“一站式”服务“客户之家”;杭州

市萧山区局(分公司)的客户服务体验馆、舟山市局(公司)获国家实用新型专利证书的卷烟陈列架等等。

“严格督查”确保服务质量。浙江省局(公司)每季一个轮回,分组采取“突击抽签”的方式,对 11 个地区的卷烟市场进行随机走访,检查内容包括浙江省现代卷烟零售终端基本标准;零售户经营信息情况,包括总体情况、社会库存、价格、品牌动销、客户信心、亮点及不足等;上次检查中存在问题“回头看”,有效防止了“被检查”现象,并以《检查督查单》的形式督促各单位整改落实,纳入年度考核。同时,更加注重全省 2.67 万户现代终端的功能发挥,制定了全省现代卷烟零售终端基本标准,开展现代终端专项检查,“建”、“管”并重,以点带面,促进零售客户经营水平整体提升。

(浙烟办)

上海烟草聚焦重点深入推进“质量月”活动

基本知识、基本技能。

活动中,上海市局、集团公司聚焦六方面重点,着力提升企业管理保障能力。**一是组织质量管理体系的集团审核。**采用目标管理为主线的 PDCA 循环过程审核方法,对各级组织管理体系运行改进以及规范性文件合规性管理进行检查交流,重点评价目标指标的引领作用、目标分解展开的支撑作用,以及文件保障目标实现的基础作用,突出过程的稳态控制,突出质量业绩的监视测量和数据分析,突出纠正预防措施的自触发,突出“以我为主”将法律法规及其他要求识别转化为内部规范性文件。

二是围绕产品研发与生产制造的核心。在集团知识管理现状调研与诊断基础上,结合与优秀实践企业的经验交流活动,进一步开展知识管理内容蓝图设计,形成知识管理

目录与流程图框架,完善知识权限体系设计。

三是组织工业单位体系审核方法创新试点交流和商业单位体系建设先进推广交流。围绕国家局质量管理体系五个“一流”的创建要求,结合集团 2014 年体系审核评价,迎接国家局行业质量管理体系交叉评价,并形成一批体系建设实践重点工作典型。

四是深入推进商业标准化示范企业建设工作。把贯彻落实国家局对商业企业的标准化工作要求,作为商业企业质量标准化的新起点、新动力,实现新转变。对照行业商业标准化示范企业认定办法,探索以品牌为重点、以服务为核心、以市场为导向的商业质量标准化的新方法、新机制,不断充实商业营销办法,提升商业企业引导需求、创造消费的品牌培育推广能力,提高商业企业标准化水平和能力,率先在行业内达到示范企业的标准,迎

深圳烟草紧盯目标探索营销市场化取向改革

深圳市烟草专卖局(公司)日前围绕国家烟草专卖局税利总额“保八争十超万亿”年度目标,坚持改革创新,坚持稳中求进、稳中提质、稳中增效,采取多项措施切实做好市场调控工作。

一是紧盯目标,提高经济运行质量。深刻理解“保八争十超万亿”年度目标的重要意义,树立强烈的责任感和使命感,不断提高经济运行质量和效益。积极推进管理模式、营销方式等工作转型,用改革创新的办法来解决实现年度目标所面临的困难。按照“稳价是前提、销量是基础、结构是关键、创新是动力”的工作方向,进一步挖掘市场潜力,注重引导消费、创造需求,注重培育品牌、优化结构,注重调控库存、稳定价格,始终保持经济运行良好态势。

二是探索营销市场化取向改革,保持市场良好状态。用心对照年度目标,用心对照行业排位,用心对照典型经验,积极探索在专卖体制下市场配置烟草要素资源的新途径、新举措。在按订单组织货源工作成效的基础上,积极借鉴京津冀市场化取向改革有益经验,根据国家局的统一部署,结合工作实际,有序推进营销市场化取向改革。完善全市统一的客户分类标准和档次,完善全市统一的货源供应规则,完善全市统一的、公正公开的品牌引入退出机制,建立完善消费者跟踪服务体系,形成工商零共同面向消费者营销的合力,努力实现卷烟营销模式从“推销”向“拉销”的转型。提前分析中秋节、国庆节传统销售旺季的市场状况,采取有效调控措施,将销售计划的刚性和市场调控的柔性有机结合起来,保持供求基本平衡、价格总体稳定。 (王宇)

毕节烟草“分类服务”提升客户服务水平

在党的群众路线教育实践活动中,贵州毕节卷烟营销中心以“密切联系服务群众最后一公里问题”为着力点,全面推广“分类服务”,实现了“服务时间全天候,信息管理全方位,解决问题全过程,服务客户全身心”,赢得了客户一致好评。

对新增客户提供精细化服务。一是缩短新增客户维护入网时间,保证客户及时订购所需卷烟;二是要求客户经理在一个订货周期内进行第一次实地走访,指导和培训新增客户网上订货、网上结算、卷烟陈列、明码标价等相关知识,并不定期开展“杜鹃情驻店助销”活动,向客户传授营销方法与技巧,帮助他们迅速成长。

对一般客户提供标准化服务。为客户提供订货服务、货源保障服务、拜访服务、分类评价服务、信息与支持服务,在拜访过程中沟通交流经营状况、盈利状况,及时解决客户在经营卷烟过程中的困惑、疑难问题,持续提升客户满意度、忠诚度,为客户创造更大的盈利空间,实现客我共赢。

对核心客户提供个性化服务。对于公司四星级以上的核心客户,除了提供标准化服务外,还为其提供更加专业、优质、高效的服务,实现客户价值。一是借助现代信息化手段,引导客户利用“毕节烟草微信平台”、“毕节烟草消费者移动 APP”加强与消费者之间的积极互动,增进双方的熟悉感、信任感,从而提升客户经营能力;二是按照“一店两特色、一品两协同”模式精心打造现代零售终端样板店,指导客户运用现代零售终端系统开展卷烟扫码销售,实时掌握店内卷烟进销存情况,建立消费者信息档案,有效“发展新顾客、留住老顾客”,促进其长远发展。

对弱势群体客户提供亲情化服务。建立《弱势群体客户档案》,记录客户需求,制定《爱心服务计划》,现场指导客户合理优化库存、提升销售结构,鼓励他们转变观念,提高经营能力;不定期开展“杜鹃情在行动”帮扶活动,对在经营和生活中有实际困难的客户,有针对性地给予物质帮扶、品牌培育帮扶、生产经营帮扶和资金周转协调帮扶,帮助他们提升盈利水平,感受到社会温暖。 (郑蓉勤)

接国家局评审小组的检查。

五是持续推进产品质量安全风险管控工作。加强体系文件动态更新和策划,梳理产品质量安全体系表,不断完善产品组分限值 and 许可要求,加快相关测定方法的研制速率;落实制造过程风险控制 and 响应,在集团制造过程风险识别评价表的基础上,由各工业单位自行组织排摸和梳理,并形成个性化的控制计划,突出关键控制点的限值要求,以及相应的预警监控措施和验证办法;推动体系常态化运行,结合集团管理体系审核,关注产品质量安全策划的系统性和标准现场落地执行情况。

六是开展采标评审工作。排摸梳理评审集团处室对国家标准、行业标准、地方标准等规范性文件的采集应用情况,强化标准化情报管理,健全采标台账动态维护、定期报备的长效工作机制。 (尚雪)