

让烟草物流成为行业改革发展的新引擎

■ 吕忠信

烟草物流是“两烟”生产经营的有力保障，为行业科学管控、降本增效，承担着重要责任。当前，行业发展面临改革发展的四大难题，亟待进一步转变增长方式，走出一条质量提高、价值提升、技术进步、成本节约的内生发展道路，客观上要求行业要重新审视物流，深入研究物流，高度重视物流，真正挖潜物流，让物流成为行业改革发展的新引擎。国家局党组高度重视行业物流发展，局长凌成兴为行业物流工作作出重要批示，强调了行业物流工作的重要性，肯定了物流重点工作的意义和已取得的成绩，并指出行业物流要不断提升“三个水平”、实现“三个转变”、力求“三效业绩”，为行业改革发展多做贡献。这为今后行业物流工作确立了新的定位，明确了新的目标。行业物流战线要进一步提高认识，深刻理解卷烟包装箱循环利用等物流重点工作，蕴含着烟草行业节约发展、循环发展的价值取向，体现了责任烟草的具体行动，要把物流重点工作作为企业常态化工作抓紧、抓实、抓好。

提升物流一体化水平，要以工商物流一体化为重点，扎实开展同城物流工商共建或工商共库、工商物流信息系统互联共享等工作，切实打通工商之间物流运行的瓶颈和障碍，以推动“两烟”物流一体化、供销物流一体化的建设进程。

提升物流实体化水平，要以物流非法人实体化建设为基础，以开展精益物流为手段，创新企业物流管理机制和运行模式，工业企业要真正做实物流中心和物流分中心，确保物流资源和业务整合到位；商业企业要切实将配送中心作为基层单位进行授权管理，从而进一步提高物流专业化运营水平，为企业物流向物流企



业转变奠定基础。

提升物流智能化水平，要以推广应用RFID为着力点，建立健全行业物流标准体系，加快完成省级物流管控平台建设，切实加快推进工商物流信息系统对接及整合应用，按照统一部署有序开展烟草实用物联网关键环节的建设，切实提升烟草供应链物流各环节的感知能力、联通能力和智能处理能力。

凌成兴批示中指出：“行业物流要努力实现由核心业务向核心能力的转变、由成本中心向效益中心的转变、由企业物流向行业物流的转变”，这明确了烟草物流的发展方向。“三个转变”的提出，要求每个企业都要重新审视物流，重新定位物流，确立烟草物流在行业中的

关键作用。

要将物流从“核心业务”提升到“核心能力”，是要把行业物流做实、做强，不断提升整体实力，使其真正成为行业核心竞争力的重要组成部分。要将物流从“成本中心”提升到“效益中心”，是要在控制市场、赢得客户、降低库存、加快周转等方面主动挖潜，切实发挥物流“第三利润源”作用。要将物流从“企业物流”提升到“行业物流”，是要着力集成整合和优化配置行业物流要素，建立信息共享机制，打通物流运作瓶颈，提高行业供应链物流的效率和效益，真正发挥物流在烟草供应链和价值链中的关键作用。

凌成兴指出，行业物流要“努力在物流重

点中求效果、在物流运行中求效率、在物流发展中求效益”，这是物流工作的标尺。

在物流重点中求效果，是要抓住重点，务求实效，把行业物流建设落实在具体的工作项目上，做出实实在在的成绩，赢得大家的认可。当前物流工作重点，就是要突出抓好卷烟包装箱循环利用、同城卷烟托盘联运、非法人实体建设、综合监管调度平台应用、减少合作企业间重复运输和决策管理系统安全运行。

在物流运行中求效率，这是物流运行的本质要求，也是抢占先机的必要条件。通过开展同城卷烟托盘联运、工商共库、直送分拣线等工作，不仅可以提高工商物流对接效率，而且能够有效盘活工业货源分配、加快库存周转、

减少资金占压。

在物流发展中求效益，这是物流发展的必然要求。几项物流重点工作带来的成本节约、费用降低的实际效果，已引起国家局的高度重视。在行业销量增长乏力、结构提升困难的情况下，向物流挖潜增效将成为行业发展的动力。

当前和今后一个时期，行业各单位要抓好物流各项重点工作不放松，一抓到底，坚决完成卷烟包装箱循环利用“两个 50%”目标任务，在“同城”基础上开展“省内”卷烟托盘联运，全面开启物流非法人实体化运作，深度实现物流综合监管调度系统对接应用，推进合作生产卷烟减少重复运输和工商卷烟移动订货交易工作，切实保证卷烟生产经营决策管理系统运维质量。

今年 7 月，国家局印发了《关于当前烟草行业经济运行情况和做好下半年重点工作的意见》，将卷烟包装箱循环利用、工商企业间同城卷烟托盘联运、工商物流非法人实体化建设等物流工作列为行业下半年重点工作。行业各单位要认真领会国家局重点工作部署的政策导向及重要意义，从国家利益、行业利益和企业利益等多个层面，从经济效益、社会效益、环保效益等多个方面，从生态责任、行业形象、发展方式等多个维度来充分认识卷烟包装箱循环利用工作的重大意义；充分认识到在行业工商企业间开展卷烟托盘联运，可显著提升工商物流对接效率和作业质量，促进工商企业物流信息资源共享，提高客户服务水平和市场响应能力，从而构建工商零共同面向消费者的敏捷卷烟供应链流通体系；充分认识到开展物流非法人实体建设是转变发展方式、创新管理模式、完善激励约束机制、深挖发展潜力的重要方式，只有如此才能真正把物流费用算得清、管得精、控得住。

坚持精益营销理念 科学配置市场资源

■ 王伟

对于烟草商业企业而言，实施精益营销是推进市场化取向改革的重要抓手，是探索专卖体制下市场配置烟草要素资源的新途径、新举措。作为一项系统工程，做好精益营销，应从以下三个方面入手。

明确工作目标。在机制上，明确各层营销职能，理顺营销流程，构建适应精益营销的市场机制；在环境上，调节供求关系，营造真实、自由、平等、守信的市场环境；在品牌上，完善品牌培育机制，建立重点品牌健康成长平台；在市场上，要建立工商零消营销平台，凝聚面向消费者的市场要素；在队伍上，要建立成长机制，打造专业化的市场营销队伍。

导入精益理念。通过制定标准化作业手册，清晰界定营销人员的工作内容和工作目标，实现从“围绕订单的销售职能”到“围绕终端的营销职能”的转变，统一营销人员职能转

型后的工作模式；以市场化取向改革为驱动，以满足消费者需求为前提，实现对现有业务流程的优化；以建立面向消费者的工商零营销机制为结点，提高工商零一体化营销效率，降低各环节费用水平。

构建长效机制。在需求把握上突出“精细”，要坚持自下而上的原则，进一步梳理完善需求预测流程，提高市场真实需求把握准确度。在货源组织上突出“精确”，要从品牌培育、市场状态、货源衔接、投放策略等方面，共同制定市场化取向架构下工商精准营销方案，建立“定时不定量”的货源响应机制，确保卷烟不压库、不断档。在货源投放上突出“精准”，将零售客户的终端现状、中高端卷烟的经营能力等纳入客户分类评价维度，使客户分类与不同价位卷烟的经营能力更加契合。在信息采集上突出“精实”，优化信息采集点布局，探索与连锁单位信息直联，使信息点采集的市场信息更具代表性和精准度。

如何借力消费者 推进无证户管理工作

■ 谭少松

长久以来，无证户管理一直是烟草专卖管理的热点和难点问题。《中华人民共和国烟草专卖法》第三十五条规定，无烟草专卖零售许可证经营烟草制品的，属于工商行政管理部门管辖。为最大限度协调烟草、工商两部门的执法工作，加大执法力度，提高执法效果，江苏高邮市局从 2009 年起建立烟草工商联合执法长效机制，至今已与工商部门联合执法 35 次，清理近 150 户无证户，有效震慑了无证经营的违法行为。但是相对本辖区近年来陆续增多的无证户，此项工作仍需要进一步大力推进。对此，笔者认为，既然很难完全依靠行政手段彻底清理无证经营者，何不另辟蹊径，从维护消费者权益角度进行思考，敦促消费者自觉自愿地不再去无证经营户处购买烟草制品，使无证经营户失去经营的市场呢？从这一角度思考，笔者认为可以借力消费者，通过采取以下三项举措来进一步整治无证经营行为。

通过积极向消费者宣传使其深刻认识无证经营的危害性

无烟草专卖零售许可售卖烟草制品是违反《烟草专卖法》的行为，也是破坏国家烟草专卖制度的毒瘤，最终影响的是国家税收和经营秩序，税收“取之于民，用之于民”，最终伤害的是消费者的利益。

宣传时应联合工商部门做出如下宣传：消费者在得到烟草专卖许可的商户买烟可以保护自己的合法权益，而在无证户购买则合法利益得不到应有的保障。对此可以举出无证经营户销售假烟的案例，警醒消费者。

宣传手段可以形式多样：一是在工商部门网站首页发表简短且有力的公告，主要内容同上（有条件可在当地主要报刊刊登大篇

幅公告）；二是可将公告制成宣传单，在无证经营户集中地点进行散发；三是可将传单交给有证户，由他们进行更为广泛深入的宣传；四是可将公告制成贴纸，在各宣传栏、各有证户门口，进行粘贴。

通过帮助消费者辨认使其了解无证经营的基本情况

“消费者在明确无证户的违法性和在无证户购烟的风险性以后，怎样明确哪些是无证经营户，哪些是合法经营户，从而规避从其经营场所购买到违法卷烟的危险呢？个人认为可以在工商部门网站和烟草部门网站建立无证经营户列表，定期更新，以供消费者查询。更可依据上文第四条，根据有证户处在明显位置的宣传贴纸上的内容进行查询。当然，长期来看，应教给消费者进店看证的习惯，真正杜绝无证户冒充有证户的行为。

通过满足消费者需求使其协助打压无证经营的空间

长期以来，无证户的产生既有经营者的主观因素，同样也有其产生的客观条件。例如有些地方有证户离居民点太远，就会令无证经营户有了生存空间。如果烟草部门能及时了解并满足消费者的消费习惯和消费需求，自然就会使无证户生存空间缩小。此外，如果供应有证户的货源能有效满足市场上消费的需求，也能一定程度上抑制无证户的滋生和蔓延。

当前，无证户已经成为一个日益突出的管理难点，特别是近期在我区出现的大量拉帮结派的外地籍经营者，如果简单陷于检查与被检查的点点对抗，容易激化矛盾，事倍功半。而如果我们能真正立足消费者，充分发挥舆论与社会资源优势，则会事半功倍，取得较好效果。

对地市公司如何谋划三大课题的思考

■ 涂安楠

国家局局长凌成兴在 2014 年全国烟草工作会议上指出：全行业必须把落实十八届三中全会精神转化为行业改革的指南、发展的动力、工作的业绩，在谋划“三大课题”、提升“五个形象”上下功夫，见实效。地市公司如何认真理解“三大课题”的深刻含义，才能用状态表明态度，用行动践行承诺，用业绩铸就辉煌，努力谋划“三大课题”，为企业持续发展奠定更加扎实的基础。

深入学习，全面把握谋划“三大课题”的关键点

谋求更多的改革红利。三中全会《决定》指出：“实践发展永无止境，解放思想永无止境，改革开放永无止境”。谋求更大的改革红利，一是要向良好的市场状态要红利。要在坚持烟草专卖制度不动摇的前提下，以零售终端建设为依托，开展科学有效的市场调控，完善货源保障机制，满足不同层级零售客户对货源的需求，使市场价格始终在最佳区间，客户盈利始终在最佳水平，卷烟市场始终在最佳状态。二是要向可靠的品牌基础要红利。要在严格规范经营的基础上，科学规划品牌布局，强化品牌规格引入和退出管理，把品牌培育与零售客户的盈利紧密结合，研究品牌发展可行性，分析品牌健康成长度，促进品牌间的有序规范竞争，营造公平竞争的市场环境，以可靠的品牌基础促进市场状态持续向好。三是要向科学的用工活力要红利。要继续深化人事用工分配制度改革，通过定编、定岗、定薪、定责，以岗定人，最终实现企业人员与岗位的合理配置，建立较为顺畅的各类人才成长发展通道，形成有效的激励约束机制，全面释放人力资源“正能量”，努力向“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的用工机制要红利。

挖掘更大的发展潜力。凌成兴提出：2014 年，行业将面临着“增长速度回落”、“工商库存增加”、“结构空间变窄”和“需求拐点逼近”等严峻形势。如何解决好“四个面对”的困扰，如何挖掘更大的发展潜力，为全省系统发展做出更大的担当，这既是要求，更是责任。一是要挖掘区位优势潜力。江西省委双核发展战略和九江市委决战工业一万亿战略的推进，必将为卷烟结构优化和提升带来有利空间，只要我们坚定信心，为国家提供更多的税利，就能争取更大的支持，实现更好的发展。二是要挖掘管理优势的潜力。通过开展质量管理体系建设，建立市局目标、县局目标、部门目标、岗位目标四个层次的目标体系，形成较为完善的企业管理“目标树”，实现全员岗位职责化、履行职责标准化、实效业绩考核化，营造人人有职责、事事有流程、处处有标准、检查有考核、改进有保障、管理有目标的管理氛围。三是要挖掘文化优势的潜力。注重企业文化和服务品牌的高度融合，通过行业行为规范的知行合一，使企业管理展现出文化内涵和精神，增强员工的凝聚力和向心力，持续为企业发展提供保障作用。

追赶更高的发展目标。一是要有追赶的状态。就要把谋划“三大课题”作为加快企业发展的事业和精神追求，坚决克服小进则满、小富即安的意识，对现实的管理基础和发

展“短板”有清醒的思想认识，不陶醉于过去的成绩，不在困难面前止步，不在压力面前低头，以良好的精神状态确定新目标，推动新发展，实现新作为。二是要有追赶的标准。就是要以提高效率和效益为主要目标，以实现精益市场监管、精益财务管理、精益人力资源管理、精益营销、精益物流等方面的工作为重点，重新审视和梳理各单位、各部门的工作，提出新的追赶标准，在“追标”的过程中达到“领标”的目的。三是要有追赶的措施。就是要根据确定的追赶目标，针对全市系统当前管理现状，以抓好关键环节、重点细节为着力点，充分发挥各部门的职能管理优势和各单位的企业管优势，认真履行职责，切实解决生产经营管理中存在的问题，全面提升整体管理水平，推动全市系统各项工作的持续快速协调健康发展。

夯实基础，全面增强谋划“三大课题”的着力点

培育品牌，增量稳价，努力推进营销管理精细化。营销服务要注重更加“精细”，所谓精细就是精密细致，体现在客户服务、品牌培育、队伍能力和市场分析上，就是要尊重市场，巩固基础，培育品牌，做优服务，形成自身的特色。一是保持税利增长，更加注重做大总量。在“先做大总量，后提升税利，总量贡献大于结构贡献”的原则上，制定全年销售计划安排，保持卷烟销售总额增长与社会消费品零售总额增长基本同步，保持卷烟单箱均价增长与城乡居民收入水平增长基本同步，持续优化一、二、三类烟销售结构，持续扩大四类烟销售比重，遏制五类烟下滑势头，持续提升卷烟单箱均价和税利水平。坚持“三公开”工作，按照“市场需求基本满足、零售客户有所选择”的要求，加强客户订单总量科学管理，实现品牌规格全部由客户自主选择，积极为全国统一的订货平台建设做好准备。二是要注重宏观调控。坚持以市场为导向，做好货源调拨和投放策略，推进一户一策等个性化策略模式，集中精力培育好全国性知名品牌和创新特色品牌，保持良好的市场和品牌状态，努力提升终端毛利率，做到量增价稳、均衡扩销。三是科学识别客户，更加注重有效服务。改进客户评价工作，重点从销量、结构、重点品牌和金圣烟以及真烟异常流动、专卖查处案件等方面进行评价。持续推进终端建设。充分运用信息化手段规范物流操作、核算物流成本、保障物流安全，强化费用节流工作，提高物流效率和服务水平。

政府主导，打击有力，努力推进市场管理精准化。一是坚持政府主导不动摇，推动打假破网工作上台阶。把全面推进政府主导打私打假工作体系的形成作为专卖管理的一项重点工作来抓，积极争取地方政府把卷烟市场打私打假纳入政府工作的总体规划和年度计划，纳入社会管理综合考核的总体安排，形成经常性、综合性监管卷烟市场的长效工作机制。二是坚持高压态势不动摇，推动市场监管工作上台阶。要按照“告别粗放，走向精准”的要求，全面推进“APCD”工作法的推广和使用，建立从分析问题到有效解决问题的固化工作模式，建立健全卷烟打假行政执法与刑事司法有机衔接机制，加大违法涉烟犯罪追刑力度，达到统一指挥、快速反应、协同作战、

打击有力的目的。三是坚持规范经营不动摇，推动内部管理工作上台阶。内管工作要做到“精当”把握，精确恰当，恰到好处，关口前移。要在营销业务、专卖中队中推行“内管环节进流程”工作，在品牌调控上要科学细分研究，强化对客户订单的实时监控，合理设置预警阈值，为专卖、营销决策提供保障。要贯彻“调研为先、预警为主、防控为实、查办为严”的方针，进一步调整和完善内控制度，严厉查处内外勾结参与不规范经营的行为，扎实开展跨区域互控、区县联动工作，彻底解决“不敢管、不会管”的问题。

精益管理，全面提升谋划“三大课题”的根本点

一是要切实发挥质量管理的基础作用。依据体系的要求和标准，完善和发挥管理评审对体系的持续改进作用，重点关注质量目标的落实和提升，全面、系统、深入分析评价质量目标的完成进度和完成质量，严格按照国家局“精、严、实”的要求，对管理规章制度、文件、流程进行全面梳理、修订、优化，健全完善体系文件和流程，确保体系标准要求成为企业各项业务工作的工作规范。要注重动态将行业相关管理规定和工作要求及时转化为体系的规范性文件，努力把制度转化为标准，把标准转化为行为规范，真正使文件受控和具有较强的权威性，发挥体系文件对实际业务工作的规范指导作用。要结合教育实践推动第三环节的流程，确保体系标准制度，对管理规章制度进行全面梳理、修订、优化，结合流程、文件对岗位职责进行改进、完善，确保岗位职责清晰明确。

二是要切实发挥考核管理的导向作用。要深化工作业绩精益管理考核，立足可以缺岗、不可或缺职的原则和组织机关规范度、工作相关度和工作强度，对全员进行定编定岗定责，建立责任更加明确、考核更加科学、激励约束更加有效的薪酬制度，将各种身份的员工统一纳入发展平台实施统一管理，以绩效考核结果作为岗位调整、等级升降、档次进退、奖励分配的重要依据，打破行业员工的报酬差异，形成管理岗位竞聘上岗、能上能下的选拔活力，收入能增能减、有效激励的分配活力，最大限度发挥不同岗位员工的积极性、主动性和创造性，为企业持续发展服务。

三是要发挥企业文化的凝聚作用。要结合质量管理体系，将员工岗位行为规范准则纳入各部门、各单位的工作手册，通过固化标准引导员工规范行为，不断深化对行业文化的认识。要完善成长载体。从员工的实际出发，结合员工的个性化特点，为员工创造学习型组织，营造学习氛围，在企业内部形成互相学习，互相帮助，比、学、赶、帮的学习竞争氛围，激发员工学习的欲望，提高员工学习的热情和工作能力。要立足企业长远和阶段性工作重点，把企业文化与员工日常管理相结合，使员工正视自己的人生价值，把企业当作实现自身价值的场所，自觉把企业的兴衰和个人的命运紧紧联系在一起，强化归属感和使命感，使自己的潜能得到最有效的发挥，形成推动工作的强大动力。努力为企业加快发展提供精神动力和文化支撑。