

强化专卖服务意识 推动诚信管理

思茅地区位于滇西南地段，与缅甸、越南、老挝等国家毗邻，其明显特点是边、老、穷，属于欠发达地区。由于特殊的地域环境条件及社会经济发展的不平衡，一直是“假、私、非”卷烟冲击的重点地区之一。随着我国加入WTO及西部大开发战略的实施，现有的专卖体制受到冲击，逐步不能适应市场发展的需要，所以必需走以专卖为主线、以市场为依托的新型路子。重点是不断强化服务意识，提升专卖诚信等级管理体系。在实际工作中，我们许多管理人员，不能清楚地认识形势发展，服务意识不强，法律意识不强，创新意识不够，工作中缺乏新思路，给烟草专卖管理工作的深入开展带来了一定影响。日益提高的管理要求与较为薄弱的管理基础已经成为现阶段专卖管理工作的主要矛盾。因此，我们必须认真贯彻落实国家烟草专卖局提出的专卖管理新的三年阶段性目标，全面提高我区专卖管理人员的综合素质，强化服务意识，进一步创新管理方式，提高我区市场管理水平。在现有的专卖制度下，抓紧工作，抓住时机，走一条具有我区特色的专卖路子。

一 认清形势，明确专卖诚信管理的重要性

加入世贸组织后的短期内，我们还能依靠专卖制度的保护，但这种保护不可能长期存在。一旦没有了专卖制度，国外烟草巨头就将对我们的烟草市场造成强烈冲击。因此，我们必须用足用好现行的专卖专营政策，在认真贯彻落实专项治理卷烟体外循环，加强内部专卖监督管理的同时，一方面积极与公安、工商等部门密切配合，不断提高处理经营案件线索的能力，严厉打击非法经营“假、私、非”卷烟行为；一方面创新管理方式，提高市场管理水平，将现有的户籍化管理提升为诚信等级管理，更好地适应建立规范的卷烟市场秩序的客观规律。变现在的行政垄断为网络经营，尽快最大限度地占领市场，从而在激烈的市场竞争中处于优势地位。

诚信等级管理是在户籍化管理取得成功的基础上，按照零售户的守法程度和经营情况，按月考核并张榜上墙公布，实行动态的管理模式。其特点就是使卷烟市场专卖管理重心前移，通过专卖管理与零售户的自律有机的结合，使区域市场的日常管理工作程序化，提高市场管理工作的针对性，加强市场控制力度，量化市场目标管理，建立有效的考核激励机制。所以，实行诚信等级管理对规范卷烟市场秩序，提高市场净化率，确保卷烟销售网络运行质量，建立为我所用的批零一体化市场具有重要作用。

二 转变思想观念，逐步建立由“管理型”向“管理与服务并重型”转变的新型服务体系

随着户籍化管理工作的深入开展，专卖管理人员在强化烟草专卖行政执法工作的同时，更要突出服务职能，维护好经营户的合法权益，给经营户提供规范有序的市场环境，在一定意义上讲，管理是更高层次上的服务，管理与服务是我们烟草行业的两种职能，两者相辅相成，并不矛盾。对“假、私、非”卷烟要坚决打击，形成一种“你规范、我保护，你发展、我铺路，你有难、我帮助，你违法、我查处”的经营环境。在我们不断规范市场秩序，构建

批零一体化市场的同时，卷烟零售户就成为我们联系消费者的纽带和桥梁，是实现卷烟从产品到商品转换的终端，是占领市场、稳定市场的基本力量，在当前的形势发展和市场环境中，这种关系就越来越重要。因此，专卖管理人员应该通过依法行使国家法律所赋予我们的权力，不断地加强市场管理，把管理与服务工作有机结合起来，专卖管理人员在实际工作中应把打击违法经营与保护合法经营结合起来，注重管理与服务相结合，严格执法与人性化相结合，不断提高经营户守法经营的自觉性。把宣传和管理工作结合起来，要在日常管理工作中，多做宣传，促使转化。专卖管理人员一定要转变观念，认识到我们的利益与零售户的根本利益是一致的。专管员对待零售户应该“以情感之、以理服之、以利导之、以法治之”，要善于与零售户沟通，善于做零售户的思想工作，使零售户真正明白他们与烟草公司不是针锋相对的敌对关系，而是有着共同利益的伙伴关系。专卖管理人员要以“服务最优化”为工作目标。海尔总裁张瑞敏对自己曾亏损的小厂发展为现在著名的跨国公司，总结为“卖服务而不是卖产品”。服务是一种特殊的无形商品，在服务最优化过程中，一定要树立服务无止境的理念，在搞好访销配送的同时，要拓宽服务范围、丰富服务内容、提升服务档次、实现服务增值，用亲和性、创造性、个性化的服务，实现市场管理由监督、打击型向服务、监督型的转变。通过优质服务，提高零售户的满意度和信任度，真正与零售户建立起相互信任、共存共荣、利益共享的合作关系，共同抵御加入世贸组织后的挑战和冲击。

三 增强专卖管理人员素质，提高执法水平，推动对零售户的诚信等级管理

专卖管理员作为卷烟市场管理工作最直接的执行者，应该认识到自己工作的重要性，除了按照法律法规规定的权限开展工作外，更多的是代表烟草专卖主管部门的形象，除了要能熟练运用有关法律法规外，还必须要有较强的市场管理信息的收集、分析、处理的能力。必须从人际交往、内在修养、法律知识、外在形象等各个方面全方位提高专卖管理人员素质。虽然我区专卖稽查人员历经每年一至二次集中对法律法规及军事科目的培训学习，逐年得到提高，但我更认为一名成功的烟草专卖管理员应该是：烟草政策的宣传员、烟草公司与零售户的联络员、零售户经营方向的引导员、守法零售户的经营服务员、违法零售户的行政管理员。

任何一种事物都有它的两面性，是一把双刃剑，群众法律意识的提高也一样。一方面群众会自觉守法，有利于法律的执行；另一方面，一部分不法经营者出于对法律的规避，也会对法律进行认真学习，但他们学习法律的目的不是守法，而是为了钻法律的空子。对于这部分经营者，他们对法律的理解往往从另外一个方面进行诡辩，如果对法律知识不精通，将使其有空可钻，国内客观现状要求我们必须不断提高自身素质。在W T O条件下我们不仅要面对不法分子不断变化的违法手段，更要面对外国经营者，与外国经营者的冲突将不可避免，在这种冲突中，我们不仅要使用国内法律，更要使用W T O的规则，而且我们面对的外国经营者甚至比我们更精通法律，更会使用法律武器，他们的法律观念更强，更具有专业性，更会利用法制建设上的盲点。因此，专卖队伍不断提高自身素质，学好法、用好法，不断提高执法水平成为必须做好和必须从现在起就要抓好的一项工作，我们不仅要学会法律，更要有懂得法律理论的人才才能适应W T O条件下对专卖队伍素质的要求。所以，我们必须营造好“四个环境”，即专卖管理员法律法规及业务知识培训学习的空间环境；奖勤罚懒、你追我赶的激励机制环境；零售户守法经营所需的公平竞争环境；消费者所需的安全满意的消费环境。推行以零售户的满意度、忠诚度为标准，内外规范的管理和一切为零售户着想的情感纽带的诚信等级管理模式，使得卷烟零售户变“要我规范经营”为“我要规范经营”，全面推动我区各项专卖管理工作向更深层次的发展。

四 推行诚信等级管理，进一步加强市场监管力度

我们知道，烟草行业发展初期，为搞活商品流通，提高市场占有率，对卷烟零售许可证

的审批制度较为宽松。要求开展卷烟经营的个体户一般都能申请到烟草专卖零售许可证，从而造成卷烟零售网点数量多，密度大。同时，由于经营卷烟投资少、资金周转快、利润高等原因，卷烟零售户的积极性很高。在乡镇一般走10~20米路，就有一个卷烟零售点，特别是县城市场，普遍存在着卷烟零售点一个接一个、店连店的现象。随着城镇下岗职工的再就业，农村小城镇规划建设，各类专业和综合市场的涌现，欲经营卷烟的个体户有增无减，卷烟零售点的不断建立，是社会发展的必然产物，对卷烟销售也确实起到了很好地促进作用。但是卷烟零售点数量过多，同卷烟市场供求关系产生了矛盾，为多销卷烟，零售户之间采取不正当竞争手段，相互压价，造成卷烟零售价格不统一，使经营利润减少，必然给加入世贸组织后的外国卷烟创造了有利的生存环境。不少经营户甚至从违规渠道进货，销售“假、私、非”卷烟，扰乱了正常的市场经营秩序，如果不加强对卷烟零售点的市场管理，将会失去市场主动权，使卷烟经营陷入恶性循环，不利于烟草行业的可持续发展。

1 在2002年延期换证和年检所取得的成果基础上，以今年底国家局统一换发许可证为契机，按照合理布局的要求，为建立我区规范的卷烟零售市场管理体系，利用报刊、电视、散发宣传单等形式广泛深入地宣传。并就守法情况、核定的月销量分解到户逐一签订协议书，明确双方的权利、义务，建立相互制约、相互监督、互惠互利的利益联盟关系。为优化、合理配置经营户，平稳做好今年底的换证工作打下坚实基础。

2 分户到人，统分结合。在所属辖区内按经营户分布情况，将路段及经营户分配给每一位专管员。将管理按时间段分为分组检查和个人巡查。每一位专管员负责管理本人所管辖的经营户的档案，将每一位经营户的违规行为记录在案，以此作为管理经营户的事实依据，并依此进行类别转换，实行动态管理，确保诚信等级管理落到实处，真正体现专卖管理中服务与打击的双重职责。

3 坚决取缔非法经营卷烟大户。经营大户是专卖户籍员管理工作中的重点。一般来讲，卷烟经营大户实力雄厚，关系复杂，给专卖工作带来相当大的阻力。因此，对辖区内的大户要进行死看守，堵截进出货渠道，严密监控大户一举一动，一有苗头，及时打击，坚决取缔。

4 开展打假专项斗争。打击制售假冒卷烟的工作是一项长期而艰巨的工作。从目前的情况看，制假一般选择在人口比较密集的大、中城市，而销售呈有组织、有计划网络式向边疆地区扩散，虽经打击和治理整顿，仍屡禁不止。因此，我们一方面必须按照国家局提出的打假要坚持“三为主、五不放”的原则，彻底铲除根源；另一方面将打假工作细化到每一个零售户，不给假烟以任何生存的土壤，做到了打假不留死角，使制售假者无处藏身，从根本上扭转卷烟市场经济秩序，从而保护广大消费者的合法权益，保证了国家和地方的财政收入。

五 在诚信管理工作中要克服和冲破“十重十轻”误区，处理好五个关系

经过近几年对法律法规的不断培训和学习，各级烟草专卖局行政办案能力显著提高，执法水平明显提高，办案质量亦明显提高。但由于受主客观因素的制约，在具体的烟草专卖执法和日常管理实践中，不同程度地存在一些怪异现象和误区，经归纳整理为“十重十轻”，我们必须努力克服和冲破，即：一是克服重效益创收，轻市场净化的误区；二是克服重外部环境，轻内部管理的误区；三是克服重实体法律，轻程序规定的误区；四是克服重专卖执法，轻基础管理的误区；五是克服重被动应付，轻开拓创新的误区；六是克服重处罚处理，轻教育挽救的误区；七是克服重文山会海，轻监督落实的误区；八是克服重具体工作，轻总结宣传的误区；九是克服重罚系统外，轻罚系统内的误区；十是克服重外塑形象，轻苦练内功的误区。重与轻都是相对的而不是绝对的，是局部的、个别的而不是整体的、全部的，但

必须引起高度注意和警醒，认真分析产生这些问题的根源，提出措施加以改进，通过完善相关制度，提高专卖管理人员素质，提高认识问题和解决问题的能力，以制度来保证烟草专卖制度的执行，不断改进专卖体制，改进管理模式。在实际管理工作中着重处理好以下五个关系：一是正确处理户籍化管理与诚信等级管理的关系；二是正确处理诚信等级管理与访销配送的关系；三是正确处理诚信等级管理中对经营户管理与服务的关系；四是正确处理管理者素质要求和管理创新的关系；五是正确处理诚信等级管理工作目标与工作效果的关系。因此，烟草职工要有“三心”，向零售户提供“三项服务”。一是具有耐心，开展友情服务。把零售户视为自己的亲朋好友，坚持零售户至上，服务至诚的经营原则，百问不厌、百拿不倦、百挑不烦，自觉做到大户小户一个样、户近户远一个样、雨天晴天一个样，使他们享受到亲情化服务。二是具有热心，开展解困服务。视零售户的困难为自己的困难，想零售户所想，急零售户所急。三是具有诚心，开展诚信服务。诚信无价，树立诚信为本的思想，诚实守信、一诺千金、说到做到。与零售户融为一体、打成一片、亲如一家，使他们享受到阳光般的服务。

六 三线互动提高网络运行质量

抓好诚信等级管理的各个方面要与访销、配送工作紧密结合。实行三向监督，确立在市场内管理和访销、配送三线并举，三线相互依托、相互监督的模式，找准最佳结合点，有效发挥三者的互控作用。

第一，三者之间必须紧密配合，包括市场资源、市场信息、工作方法、工作规范、工作流程等方面的结合，确立相互依存、相互控制的运行机制。通过每周召开的专销联席会议，互通情况，共同解决工作中遇到的实际问题。还通过实行专销捆绑考核，做到你中有我，我中有你，进一步形成一个紧密型的结合体。

第二，实行三线监控。即：专管员和送货员要监督访销员工作是否规范，是否平等对待每位经营户，是否为经营户提供了良好的服务；专管员和访销员要监督送货员是否按时送货，有无不规范的行为；访销员和送货员要监督专管员是否依法进行市场专卖管理，对责任区内违法经营行为是否采取了必要的措施，是否维护了消费者的合法权益。在互控中发现的问题通过“访查单”的形式及时反馈信息，并按要求时限将处理结果通报有关部门，从而达到了相互监督、相互控制的目的。这种三向监督机制，在客观上督促了专管员要提高个人素质，规范管理行为，为诚信等级管理工作向规范化发展提供了有力保证。

第三，三线人员必须在各自的职责范围内开展工作，专管员依法行使管理权限，访销员按照规定流程开展好访销业务，送货员及时准确地为零售户服务。

诚信等级管理好坏的重要标准之一是广大的卷烟零售户能否自觉抵制“假、私、非”卷烟，能否自发成立同业者协会，积极参与卷烟市场管理。目前，我区大部分县局户籍式工作停留在面上，诚信等级管理还在摸索阶段，没有真正做到贴近市场、管理市场，没有充分利用现代信息技术和此消彼长的市场变化情况，及时追本溯源。专卖管理习惯于查和堵，习惯于举报，还没有将主要精力集中到利用网络管理市场上来，专卖“重外轻内”的现象仍然比较普遍。因此专卖即要为销售“鸣锣开道”，保障有力，更要从严治内，监督有方，同时积极推进对零售户的诚信等级管理，不断深化我区卷烟市场管理工作。

李志坚

云南省思茅市烟草专卖局

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持