

认清形势 明确思路 突出重点 强化落实

红云红河集团努力推进“卷烟上水平”

□ 姚庆艳

4月中旬,国家局局长姜成康在云南烟草调研期间,对红云红河集团的发展提出了新的希望,对集团“卷烟上水平”提出了新的目标任务和工作要求。姜局长强调,一要确立新的目标,高档品牌要有影响力,处于强势地位,中档品牌要争第一,处于引领地位,国际市场要求突破,处于领先地位;二要进一步增强认同感和使命感,以新的文化、价值观和共同追求推进企业文化建设,以高度的责任感和使命感为集团发展做出更大贡献;三要全面创一流,争创一流的烟叶基地、一流的技术、一流的人才、一流的营销、一流的管理,以改革的方法、创新的思维、统筹的办法推进集团“卷烟上水平”。

姜局长的重要讲话对红云红河集团的发展具有纲领性的指导意义。集团今后一段时期的工作将聚焦到贯彻落实姜局长的重要讲话精神上来,动员全体员工深入学习和领会姜局长讲话精神,把“卷烟上水平”作为集团加快发展方式转变,积极应对新挑战的根本要求,进一步提高认识,明确目标,落实责任,以“满腔热情、富有激情、充满智慧、奋力创新”的良好工作状态,抓好讲话精神贯彻落实。在下一步工作中,集团领导班子、各部门将深化对姜局长讲话精神的认识和理解,深入思考集团未来的发展方向和工作重点,制定具体、可操作的工作举措,全面推进集团“卷烟上水平”。

认清形势 明确思路 寻求更大发展

近年来,通过集团全体干部职工的共同努力,红云红河集团实现了很大的发展。同时,集团干部职工清醒地认识到,这种发展主要是通过体制机制改革和资源优化配置实现的。一方面,工商分开后国家局实行“大品牌、大企业、大市场”战略,在这一进程中通过企业的整合重组,红云红河集团实现了较快发展;另一方面,集团经过

几轮重组,原料资源、计划资源、品牌资源、人力资源等得到了进一步优化配置和整合,带来了集团效益更大的增长。但同时,就整个行业发展的要求而言,集团的发展速度还相对缓慢,品牌结构、品牌效益和品牌的市场竞争力相比于行业内的先进企业还有一定差距。

通过对比,红云红河集团更加清晰地看到了目前自身在行业发展格局中所处的位置,更进一步认识到与优秀企业的差距并找准存在的问题,努力寻求在发展中取得更大增长。

今年年初的全国烟草工作会议,姜成康局长提出了中国烟草品牌发展“532”、“461”的战略目标,从品牌的规模和效益角度指明了中国烟草今后的发展方向和格局。行业各卷烟工业企业积极跟进,纷纷制定各自“十二五”期间的品牌发展规划,力争在实现“532”、“461”战略目标工作中抢占先机,从而在“532”、“461”行列中占有一席之地。云南中烟工业有限责任公司提出了“5331”的品牌发展规划。围绕行业和云南中烟的品牌发展目标,特别是姜局长重要讲话精神,红云红河集团不断调研分析、深入探讨论证,提出了集团“331”品牌发展规划,即争取到“十二五”末期,实现“云烟”品牌年产销量过300万箱、单品牌年商业销售收入超1000亿元,“红河”品牌年产销量确保200万箱以上,并将300万箱作为追求目标,力争在“532”品牌序列中占有一席之地。今后,红云红河集团将按照这一品牌发展总体思路做好集团的各项工作。

突出重点 强化落实 推进集团“卷烟上水平”

确保完成“331”品牌规划,重点是推进集团“卷烟上水平”,核心是品牌发展上水平,集团所有的工作都围绕这个重点与核心开展。国家局从五个方面阐述了如何实现“卷烟上水平”,云南中烟则根据国家局的要求提出了七个方面上水平,红云红河集团也围

绕实现“卷烟上水平”提出了要深入推进“五个上水平”,抓牢抓实“四个强化”的工作重点。集团上下将在前期工作的基础上,进一步细化和分解目标、进一步贯彻和落实好各项举措,确保完成集团今年的税利增长目标,保持集团平稳持续发展。

具体到实际工作中,就是要以“市场是导向、营销是龙头、技术是核心、原料是基础、制造是保障”的思想明确工作方向,按照姜局长“全面争创一流”的要求,进一步理清思路、明确重点,进一步解决好制约品牌竞争力提升和集团发展的瓶颈,促进集团持续、稳定发展。

以建立扁、平、快的运行机制为抓手,创一流的营销。目前,红云红河集团工商协同营销工作做得相对较好,但也面临着配套权利不适应、反应能力不够快速等问题。下一步要加快建立扁、平、快的营销运行机制,实现市场信息在集团各部门间快速、敏捷、准确传递,进一步提升集团快速响应市场的能力和水平。营销工作要从流环节向终端、向消费者延伸,加大投入,做实、打牢品牌发展的市场基础。

以品牌传承和价值提升为抓手,创一流的技术。下一步要紧紧围绕“清甜香”的风格特征,实现品牌传承和价值提升,明确产品研发主线,在产品研发思路、原料建设、工艺设备、人才培养等方面,认真抓落实,进一步提升集团的科技创新能力和水平。

以核心原料基地建设为抓手,创一流的烟叶基地。不久前,红云红河集团进行了一次机构调整设置,在采购中心下设了原料部,就是要切实开展好原料基地和仓储基地建设工作。原料部和相关职能部门要在调研考核的基础上,以县为单位在云南最适宜种植烟草的区域建立集团核心原料基地,并派驻人员全程抓基地建设工作。烟叶复烤前认真按品牌研发要求进行整理分级,按配方要求以品牌为单位进行复烤打叶,并明确烟梗使用要求。

在最适宜烟叶自然醇化的区域开展原料仓库建设,进一步提升集团原料保障水平。

以创优、对标、贯标为抓手,加快技改进度,提高集团生产制造水平。各生产厂要以创优、对标、贯标为抓手,解决目前工作中的短板问题,进一步提高生产制造水平。目前集团很多新工艺、新技术的应用,很多制约生产的因素都可以通过技改来解决,特别是昆烟技改,要加快速度和进程,争取早日投产,提升企业技术设备水平,提升集团的整体形象。要以ERP项目建设为契机,加快信息化建设,提高企业运行效率。

以培养大师级的人才为抓手,培养一流的人才。目前红云红河集团在人才队伍建设上一方面是缺乏高水平的专业技术、技能人才,另一方面是集团人力资源没有得到充分整合和有效利用。今后要以培养大师级人才为抓手,进一步完善人才成长通道,加快整合集团原料、设备、工艺、管理等人力资源,增强各专业领域力量,用一流的人才支撑集团可持续发展。

以理顺工作流程为抓手,创一流的管理。经济运行部要围绕集团管理程序、管理层级进一步理顺工作流程,集团也将进一步完善法人授权制,加大授权力度,促进责权统一,并通过实行问责制进行监督考核。通过进一步理顺工作流程提升集团管理水平,降低集团运行成本,提高集团经济效益。

新形势承载新使命,新要求催生新动力。红云红河集团干部职工将继续以“满腔热情、富有激情、充满智慧、奋力创新”的精神状态,认真落实姜局长“确立新目标,增强认同感和使命感,全面创一流”的指示精神,振奋精神,扎实工作,争创一流,在竞争中求发展,在发展中求创新,为顺利实现“331”品牌规划、确保集团平稳健康可持续发展努力奋斗。

(作者系红云红河烟草(集团)有限责任公司董事长)

烟草行业全面预算管理对策探索

□ 郭晓莲

率不高。

“搞全面预算管理,不是为了卡大家,也不是为了不花钱,我们的目的还是为了提高水平、培养能力、养成风气。”这是国家局领导在全国烟草行业预算管理现场会上的重要论述。烟草行业实行预算管理以来,各级烟草企业都进行了一些有益的探索,取得的实效也十分显著。但仍存在一些问题,比如不少单位的预算管理仅限于财务预算管理,预算的执行力度不够,预算“硬约束”机制尚未建立等等。行业各单位要站在行业发展的战略高度,进一步转变观念,提高对全面预算管理的认识;要不断创新,从体制机制上探索加强全面预算管理的有效措施;要加大执行力度,确保这项工作不断向纵深推进。

当前预算管理中存在的问题

认识不到位,理解有偏颇。烟草行业实行预算管理以来,重视程度越来越高,工作力度也越来越大,但仍然没有完全摆脱预算管理就是财务预算的思维模式,甚至不少同志认为抓预算管理就是财务“抠门”。

专业性太强,编制不科学。在以往预算编制中,财务部门将各类预算指标完全以会计科目为指标,照搬照套逐级下发到各企业,导致绝大多数人员面对多张预算报表不知所措,于是只能在一知半解的情况下闭门造车,唯恐数字不大、金额不够,结果是指标填写混乱,预算编制宽余,从而导致预算执行者利用信息不对称,将预算的标准放松,使预算成了“数字游戏”。

执行力不够,“刚性”作用不强。预算刚性是指通过硬约束,使员工明确知道预算目标是什么、实现目标的过程中应该做什么、不该做什么。在粗放型的预算管理中,单位一年要花多少钱,员工不知道,领导不知道,就连财务科长心里也没数,想用就用,哪要用就用,花到哪算哪,花多少算多少。而且,如果财务部门未能履行把关控制的工作职责,未能做到如果没有预算,则拒绝该项目入账,甚至有时候,在预算执行过程中,靠“行政长官式”、“命令指挥式”随意更改、任意变通,那么预算再科学合理、再细化量化,也无异于“纸上谈兵”,导致预算与执行“两张皮”。

信息化手段滞后,预算工作效率不高。预算管理是一个包括预算编制、执行、监督、考核与激励的可操作的管理控制系统。由于没有先进的信息化手段支撑,不能实现对企业生产经营业务的实时监控,手工状态下开展全面预算管理存在很多局限性,如预算编制耗时长、成本高,预算编制难以实现各部门的有效参与和数据共享,预算执行、控制与编制脱节等,导致预算工作效

加强全面预算管理的对策

务必高度重视。企业领导和各部门要高度重视全面预算管理工作。首先,企业领导应带头遵守预算管理制度,项目审批要严格履行预算审批程序,不能因预算具有不确定性而随意增减预算外开支项目;其次,要配备专门分管预算管理工作的领导成员,有利于企业内部各部门之间的沟通协调,避免互不买账的现象发生,为预算管理工作顺利开展提供强有力的组织保障。只有在企业领导和各部门高度重视的前提下,全面预算管理工作的各个环节才能顺利完成。

力求精细规范。预算管理不能搞“概略瞄准”,如果预留空间过多、弹性过大,在具体操作中就容易“钻空子”。清晰明确的预算是实施预算管理的重要前提。一是要合理“翻译”。将专业化的预算语言“翻译”成人人都看得懂的通俗说法。二是要细化预算。将预算制度、责任、指标、费用、定额等进行细化,分解到部门和个人。三是要划分责任。改变以往财务包办预算的状况,采用“集中管控、分类归口”的原则,充分发挥项目归口管理部门的作用。

强化结合到位。把预算管理作为“精、细、实”管理的重要内容,一是与质量管理体系贯标相结合。二是与对标贯标工作相结合。全面预算管理与标杆管理都涉及企业经营管理的各个层面,都是一个系统的、持续改进的过程,两者的目的都是为了提高企业的管理管理水平。三是与绩效考核管理相结合。四是与信息化管理相结合。以信息化建设为支撑,建立由会计核算、资金管理、全面预算、网络财务、财务分析等五个子系统组成的网络监控平台,可以实现预算信息及时传递、共享,提高预算管理的质量和效率;实现财务对企业经营管理活动的实时监控,提高财务信息的内涵;实现对预算数据的分析与挖掘,为企业管理和决策提供依据。

谨防监督疲软。预算的执行与监督是紧密联系的,有力的监督是有效执行的重要保证。内部预算审计与监督不应仅仅是对财务会计信息和企业经营业绩真实性与合法性的审计与监督,更重要的是对预算制度和预算贯彻执行情况的审计与监督。企业应制定内部预算审计实施办法,将预算的编制、执行、考核、奖惩等列入审计监督范围,真正做到经营管理处处有章可循、事事受程序制度制约,充分发挥内部预算审计在推进全面预算管理、完善企业内部控制制度、提高经营管理水平等方面的作用。还应把财务监督与审计监督、纪检监察有机结合起来,贯穿预算执行全过程,真正让预算执行力硬起来。

“五个加强”推动专卖管理上水平

□ 施小妹 郭敏

在行业积极推进“卷烟上水平”的形势下,加强专卖管理,促使专卖管理上水平显得尤为重要。那么如何才能推动专卖管理上水平呢?笔者认为需要做到“五个加强”。

加强内部监管。首先,要完善内部监管制度,配备好人员和物资,保证内部监管有序开展。其次,要完善内管考核体制,探索并建立一套包含明确的考核目标、灵活的考核内容、合理的考核评价指标、有效的奖惩制度的考核体系。再次,要学习、借鉴其他地区好的经验,可以采取定期举办专卖内管员交流会、座谈会,促进各地内管工作的交流与学习。第四,加大监督力度。要做好信息公开工作,将不涉及个人隐私、国家机密、商业机密的事项公开,让公众可以查询到想了解的信息,从而降低监督成本,减少暗箱操作行为的发生。第五,加强内部监管信息化建设。主管专卖内管工作的领导干部要从思想和行动上重视信息化建设,把信息化建设提上议事日程。

加强队伍建设。一是实施人才引进、培养计划。要保证人才引进过程和结果公开、公平,不断完善招聘制度;要做好人才管理和关怀工作,确保留住高素质人才;可以采取以老带新或举办老员工经验交流会等方式,拓宽新引进人才学习途径。二是加强对现有专卖队伍的培养。加强对法律法规的培训,这是保证专卖管理工作合法有序开展的前提;鼓励自我学习和创新,可以设定一套奖励机制。

加强依法行政。建立案件指导制度。收集并整理在工作中遇到的疑难案件,通过内部讨论、外部征求意见等途径探讨最为合法合理的处理方式,列出一些典型案例,用以指导处理类似案例。做好对依法行政的监督。监督主体应恪守本职,严格依照法律规定履行监督职责,及时纠正不合法的行政行为。严格执行行政执法责任追究制度。要明确责任人及其应当承担的责任内容,制定客观、公正、中立的责任评价制度,做到责任主体恰当,责任追究合法、合理、到位。

加强对外宣传。积极拓宽宣传途径,实现宣传的多样性、有效性和创新性。应成立专门的宣传小组,可以由专卖办工作人员和综合办工作人员组成,专卖办根据工作需要提出宣传重点,综

合办积极配合专卖办的工作需要。宣传形式不应仅限于向零售客户分发宣传册,还可以采取制作宣传片、专卖管理员直接上门讲解与宣传等更有效的形式。同时,要做好已查获大案、要案的宣传工作,及时撰写总结文章,刊登于报纸杂志上,有效震慑违法分子。

加强市场监管。要根据卷烟市场实际情况,加大市场监管力度,突出工作重点。在时间上,除了日常的检查走访外,要突出对重点时段的监管,加大夜间时段的监管力度;在对象上,可以建立一个重点零售客户档案,将多次违法的零售客户列为重点检查对象,对其进行日常和突袭检查;在区域上,加强对名烟名酒商店、娱乐场所和宾馆等所在区域的清查整治。同时,建立完善与公安、工商部门的市场整治协作机制,加强与其他执法部门的联系,形成打击违法行为的合力,维护正常市场秩序。

在职攻读工商管理硕士博士学位

拥有全球认可的硕士博士学位,展现中国中高层管理者的学识魅力和人生及事业航标

【CAU 硕士博士学位班 致力于凝聚中国中高层实力人士和管理精英】

中国教育研究会引进 California American University 工商管理硕士博士学位项目,旨在培养中国现代化建设和国际化发展所需的工商管理高级精英人才,并与北京大学、中国人民大学、首都经济贸易大学、东北大学、国家人事部(人保部)中国高级公务员培训中心、中国经理人联合会等的相关部门合作,并经四川、陕西、辽宁、湖南、山西、哈尔滨、佳木斯、安阳等省(市)的组织人事部门批准举办。该项目中国校友会已凝聚了数千名中高层人士和管理精英。

【CAU 硕士博士学位班 致力于使中国学员在职攻读并获得硕士博士学位】

California American University 工商管理硕士博士学位课程融合了国际工商管理界新的理论和实践研究成果。课程学分和论文指导与答辩,在一至两年内通过在职学习和节假日集中授课而完成,论文经中国学术委员会和答辩委员会专家指导并答辩合格,即授予工商管理硕士博士学位。California American University 硕士或博士学位全球认可,并在国外移民时享受硕士或博士学历学位计分。其学位经美国加州州政府认证公证、中国有关部门认证公证、中国人事部(人保部)国家人才库高级人才资格备案登记后,作为聘任、晋升、职称评审等的重要依据。还可申请全球国际认证与注册协会的国际高

级工商管理师资格认证。

【CAU 上千名中国学员校友中的部分学员校友】

中国测试技术研究院院长、中国中纺集团副总裁、中国九冶建设总经理、中国阳光投资基金董事长、中国武警总医院院长、中国网通安徽公司总经理、中国宝业集团副总裁、中集建设集团南方公司董事长、广东省人大副秘书长、山东省法制办主任、大连工商行政管理局局长、捷众投资集团董事长、东风扬子江汽车(武汉)总经理、深圳时代财富集团董事长、湖北泰跃集团副总裁、胜利油田发电厂党委书记、江苏长博集团董事长、台州农科院院长、山东路桥集团总经理、河南信房集团董事长、太原青龙事业集团董事长、新疆创天集团董事长、武汉公交集团董事长、重庆国际复合材料董事长、重庆索特星博化工董事长、四川福康建设集团董事长、成都华神集团董事长、成都飞机工业集团医院院长、攀枝花光华集团董事长、广西润松投资集团董事长、云南省第一人民医院院长、贵州百花医药集团董事局主席、抚顺矿业集团董事长、山东恒星集团董事长、甘肃建筑工程总公司总经理、黄淮海投资集团董事长、霸王国际集团董事长、天津歧丰集团董事长、德州品华集团董事长、天津现代集团总经理、河北千山事业集团董事长、万事利集团副总裁、宁波港集团副总裁、山东春申集团董事长、香港百陶集团董事长、维迪阿投资银行董事长、华夏银行直

属部总经理、内蒙古信安投资集团总经理 ……

具有3年及以上中高层管理履历和相应业绩者均可报名,经学术水平和工作业绩评估合格即予正式录取

请向 California American University 中国硕博(成都)索取《报名申请表》

电话:028-68230686、86679136

传真:028-86671520

California American University(也称“加州美国大学或加利福尼亚美洲大学”)是美国教育文化基金会(U.S. Education & Culture Foundation)直属正规大学(美国加州州政府教育部 www.bppve.ca.gov、美国联邦政府移民局 www.ice.gov、大学 www.calamuniv.edu),总校位于美国加州洛杉矶阿罕布拉市,校园环境舒适优美,现有2000多名在校生及数百名毕业于全球名校的博士级教授。学员以美籍为主且大都是工商界的高级主管与精英,还有中国大陆及港澳台和全球数十个国家的国际学员,其中不少学员已在本国政府身居要职或担任工商及金融高级主管。