

建立一体化多维监管体系的初步思考

■ 皮屹峰 许世高 方德敏

近年来,国家局始终坚持把严格规范、注重自律作为行业各项工作的重中之重,不断强化保障监督。要围绕“卷烟上水平”基本方针和战略任务,建设更加规范更富效率的中国烟草,需要行业各级监管部门完善机制,优化流程,协同履责。

按照“保障在先、防范为主、惩防结合”的原则,行业监管部门可以考虑构建保障、防范、惩戒三个子体系,从监管主体、监管对象、监管渠道等角度探索建立“监管制衡、协同联动、质疑投诉、应急处置”四个工作机制,搭建起烟草商业企业一体化多维监管体系。

通过建立三个子体系,构筑烟草规范的基石、防火墙和高压线。通过探索建立四个工作机制,有机整合现有监管部门的职能,实现各有侧重、无缝对接的立体监管;通过提升监管部门的地位和实力,改变监管部门与监管对象不对等的监管格局;通过推进办公公开,鼓励企业员工和社会各界参与监督,畅通舆论监督、网络监督渠道,从而变松散的多头监管为一体化的多维监管,拓宽监管范围,加大监管力度,努力建设更加规范更富效率的中国烟草。

构建三个监管子体系

搭建包括以办公公开民主管理、专项教育活动等为主要内容的保障子体系,构筑烟草规范的基石。一是梳理识别办公公开民主管理有关法律法规,发挥法规体系在办公公开民主管理中的基础性作用。二是在做好对外公开的基础上,狠抓企业内部的民主管理,本着“能公开全公开,应公开尽公开”的原则,对领导干部廉洁自律情况及干部职工关心的事项,以职代会、工作会、公开栏、内部报刊、网络等形式进行公开,有效保障职工知情权、参与权、表达权、监督权,调动广大职工的积极性。三是大力开展前瞻性专项教育活动,着力提高干部职工尤其是领导干部对推进整顿规范工作重要性的认识,增强规范工作的自觉性,构筑烟草规范的基石。

搭建包括以法律风险防范、过程控制为主要内容的防范子体系,构筑起烟草规范的防火墙。法律环境变更、意外事件发生、第三方违规行为、企业决策失误、企业员工不当行为等都可能给企业带来法律风险。应树立以事先防范和过程控制为主,以事后救济为辅的法律风险防控体系理念,充分考虑企业现状,建立与企业现状相适应的法律风险防范控制体系,使其具有相融性、系统性和可操作性。在此基础上,明确企业法律风险防范的专门机构,建立完善的风险防范机制,切实加强风险的监



控、评估与防范,将法律风险防范体现在工作流程中,保障在管理制度下,落实在个体责任担当上,构筑起烟草规范的防火墙。

搭建包括以问责、惩处为主要内容的惩戒子体系,构筑烟草规范的高压线。综合运用监督、查处、问责、追究等手段,按照分级负责、归口管理和实事求是、注重实效的原则,逐步建立以规范、廉能为目的的惩戒子体系。主要包括:明确惩戒和问责的主体和对象,梳理惩戒和问责的依据,清晰惩戒和问责的事项与方式,建立惩戒和问责流程。通过问责与惩处的实施,及时发现并纠正规范管理方面出现的各种问题,做到有责必问、有责必究,构筑烟草规范的高压线。

探索建立四个监管工作机制

建立监管制衡机制。一方面是理顺监管主体与监管对象之间的关系。企业应该赋予监管主体相应的权力和手段,包括与监管任务承担相匹配的监管职责、权限、实力等方面,确保监管责任到位、权限匹配、实力对等,这对提高监管工作权威性、有效性具有重要意义。另一方面是把握建立制衡机制的重点方向。应当从体制和机制上对“绝对权力”进行制约,建立以责任制衡权力为重点、以决策环节的制衡为关键、以规范管理为基础、以有效监督为保证的制衡机制。只有这样,才能从源头上遏制违规操作和腐败现象的发生。

建立协同联动机制。基于监管事项的复

杂性和集约性,要求建立集综合性、协同性于一体的多维监管联动模式。烟草商业企业现有治理结构中存在的一些问题制约了综合协同监管模式的运行,因而需要从组织机构建设、明晰职责分工、制度设计、流程优化、信息资源共享和信息技术应用等方面来突破各类壁垒,构建集综合性、协同性于一体的监管联动模式。

建立内外参与机制。针对行业内存在的不规范、不廉洁、不合规等行为,应鼓励烟草企业广大干部职工参与监督,欢迎与企业生产经营活动相关的主体在系统外进行监督,畅通电话、网络等群众信访举报渠道,建立和完善内外参与监管机制。要向外、向下明确监管处理机构,公布接受监管的事项、内容、范围和处置方式、时限、回复等,明确程序安排,建立内外监管的制度保障。

建立应急处理机制。要建立应对风险紧急预案,在危机事件出现后,科学有效地应对来自各方面的压力或风险。一是完善廉政风险防范预案,形成预案体系,注重预案的科学性、实效性,使预案各个方面环环相扣、协调一致。二是明确各级责任,建立应急处理组织机构,明确应急预案中所涉及方面的具体责任。三是组织预案培训,使各个层级人员准确把握、正确运用应急处置程序,检验预案的有效性和责任部门的配合能力。四是注重方法创新,主要就机制建设中的重点难点问题提出解决对策和办法,不断创新思路、完善提高。

如何为“三大课题”的实践提供“三大保障”

■ 邹海莉

实践“三大课题”——烟草行业改革的红利、发展的潜力、追赶的目标。这既要求我们烟草人要对过去进行思考回顾,又要对未来进行展望和谋划。面对新形势、新变化、新挑战、新机遇,作为基层烟草商业企业,该如何实践好“三大课题”呢?笔者浅谈几点意见和建议:

烟草行业改革的红利 强有力的执行力是保障

作为一个企业,目标与构想再伟大,如果不能强有力地执行,最终也只能是纸上谈兵。作为烟草行业要真正实现行业改革的红利同样也需要靠执行力做保障。执行力即贯彻力,它是企业每个成员从全局目标利益出发,发挥主观能动性和创造性,对上级指令、决策的执行能力和执行力度,是以结果为导向的管理实践活动。执行力的强弱程度直接影响制约着企业目标任务的顺利实现。因此强有力的执行力是实现烟草行业改革红利的一把双刃剑,在现代企业发展中变得越来越重要,对实现烟草行业改革的红利影响重大。为此,必须做到:

提高思想认识,加强执行企业文化建设。执行力文化已成为 21 世纪企业的主流文化,是企业得以持久不衰的力量保证。而执行力实际上体现的是一种工作态度,需要大家提高思想认识,增强责任心,把“坚决执行”作为干部职工的行为准则,融合在企业文化里,并渗透到执行的各个环节,这样才能保证各项工作执行到位。

提高员工素质,打造高素质的员工队伍。烟草企业的基础是员工,因为烟草企业的一切经营生产活动都需要通过员工来执行,员工是烟草企业生产力的最活跃的因素,因此烟草行业改革的红利归根到底还是人才的作用。所以企业要深化对提高员工素质重要性的认识,把人才当作企业红利实现的第一资源,把握提高员工队伍的整体素质作为烟草行业实现红利的根本。因此要想提高烟草工作的执行力,必须不断组织思想、业务知识、技能水平等各方面的教育培训,提高员工综合素质。只有这样,才能更好、更有效地执行行业的发展战略。

健全工作机制,提供完善有利制度保障。提高执行力仅仅靠自觉性是不够的,还要有健全的机制、完善有利的制度做保障。制度问题带有根本性、全局性、稳定性和长期性,制度是提高执行力的根本。因此,要提高烟草企业工作的执行力,就必须建立一套科学、完善、有利的管理制度,用制度来约束人,用制度统一员工的行为,用制度来体现工作标准、工作程序、岗位职责、考核标准,进而规范执行力的标准。

加大考核力度,完善工作考核激励机制。建立科学完善的考核机制也是提高执行力的必要手段,因此采用科学的方法,对员工的执行力、执行结果以及综合素质进行全面监督、考核、分析和评价,把重大决策执行情况与年终岗位目标考核责任制结合起来,全方位进行过程化考核才能调动员工工作积极性,充分挖掘员工的潜在能力,从而增强企业执行力。

烟草行业发展的潜力 各项管理工作齐抓共管是保障

烟草行业发展的潜力,需要从多方面来挖掘。作为基层烟草商业企业,笔者认为需要充分挖掘营销、专卖、烟叶、综合管理各项工作潜力,才能保障发挥出行业潜力的最大化。

从卷烟营销方面挖掘发展的潜力。在卷烟营销方面各地应该因地制宜科学地做好品牌整合和结构的提升,加快“532”、“461”重点品牌发展。更应该针对卷烟销售市场的特点,了解把握市场,向市场空间要

潜力;提升品牌价值,向重点品牌要潜力;积极引导消费,向现代营销要潜力;加强基础管理,向规范经营要潜力;发挥终端功能,向优质服务要潜力。

从专卖管理方面挖掘发展的潜力。专卖管理是卷烟经营的基础和保障,有效提升烟草专卖管理水平,确保市场的稳定,这既是《烟草专卖法》赋予专卖的神圣使命又是专卖管理者不断追求的目标。我们应该把专卖工作当作一个经济增长点,向专卖要市场、向专卖要效益。因此我们应该在内管外打上下功夫,把严格规范作为保持行业持续健康发展的生命线,切实在提高“狠抓内部规范管理大事”的同时加强卷烟市场日常监管,推进精实监管,加大卷烟打私打假工作力度,优化卷烟市场环境,切实发挥专卖保驾护航的作用,为卷烟市场增长腾出空间。

从烟叶生产方面挖掘发展的潜力。烟叶生产的潜力在科技,因此要强化科技服务,抓好烟叶生产各环节的技术培训,推进先进适用技术应用,切实提高烟农种烟水平和抵御自然灾害的能力。同时也要准确把握政策,宣传好、落实好相关政策,加大烟叶产业发展扶持力度,提高烟农种烟技术,挖掘烟叶生产增效潜力。

从企业综合管理方面挖掘发展的潜力。企业综合管理涵盖了财务管理、技术管理、文化管理、人才管理等诸多方面。因此要充分挖掘行业发展的潜力还应该充分盘活资金、资产、技术、人才、人力等资源,特别要积极发挥好人才的引领和带动作用,发挥好财务管理在降本增效过程中的基础和引领作用,认真寻找数据背后的管理空间。企业只有全方位挖掘潜力,才能更全面、更深层地挖掘出更大的潜力空间,从而赢得更大利润。

烟草行业追赶的目标 对标管理是保障

对标管理是一个不断对比先进,查找自身不足,借鉴先进经验,进行自我调整和改进的过程。总体来看“对标”不仅仅是“追标”,更是先进标准在实施过程中不断被改进提高。对于烟草行业来讲,我们同样需要站在全行业、甚至更广阔的视野上寻找基准,借鉴先进典范经验、拉高自身标杆,向更高的目标追赶。因此,烟草行业追赶的目标是对标标准,为此必须做到:

明确责任落实。对标管理必须围绕“全面对标、全员对标、全程对标”的目标,充分调动员工的主动性和积极性。必须结合企业质量目标、经营目标,把对标指标层层落实到各部门各岗位,做到任务到岗、责任到人,做到全员参与、分级控制、人人有责。通过细化对标指标,将员工纳入对标管理,把企业发展的压力和动力,传递到每一层级的员工和管理人员身上,从而提高企业的整体凝聚力。

实施全面对标。烟草行业不仅可以进行技术、经济指标的对标,也可以进行管理方法、文化的对标。因此在推进对标管理中,应该科学设定对标指标,并进行对标指标的比较,确保各项指标保持先进性,确保各项指标在实际操作过程中能有新的突破、新的提高。

完善考核体系。为确保对标管理各项工作得到切实落实,必须推行对标业绩考核。把对标考核与目标绩效考核有机结合,突出对标指标的目标引领作用。通过开展对标考核工作,解决指标背后存在的管理问题,以便加强全面对标管理,从而不断向更高的目标追赶。

“三大课题”是蓝图,需要我们烟草人去实践和推进,因此要实践好“三大课题”就应该将目标任务进行细化分解,要充分调动广大干部职工勇于探索、敢于创新、大胆实践“三大课题”的积极性、主动性和创造性。相信在大家的共同努力下,一定有更多、更优、更好的答案来诠释“如何实践好‘三大课题’”。

如何在配送工作中避免“莫非效应”

■ 万正鹏

“莫非效应”是指如果有两种或两种以上的方式去做某件事情,而其中一种选择方式将导致灾难,则必定有人会作出这种选择。即凡事可能出现小概率错误的地方,就一定会出错误。莫非在 1949 年的实验的实验中有一个项目是安装 16 个火箭加速度计,而不可思议的是,竟然有人有条不紊地将 16 个加速度计全部装在错误的位置。于是莫非作出了这一著名的论断。这种效应在我们生活中广泛存在,例如,如果你准备去参加一个非常重要的会议,时间已经非常急迫,你需要打车,这个时候,你会发现街上所有的出租车不是有客就是根本不搭理你,而当你不需要租车的时候,却发现有很多空车在你周围驶过,只待你的一扬手,车随时就停在你的面前。再比如你去排队买东西,窗口前有几条相同长度的队伍。这时,你所加入的

队伍往往是最慢的。“莫非效应”告诉我们容易犯错误是人类与生俱来的弱点,不论科技多发达,事故都会发生。所以,我们在事前应该是尽可能地想周到、全面一些。

打铁还需自身硬。“莫非效应”的内容并不复杂,道理也不深奥,它揭示了在安全管理中为什么不能忽视小概率事件的科学道理,从而避免在工作中陷入“莫非效应”的陷阱。

首先要有正确的思想认识,消极的思想往往会导致重大的工作失误。你以什么样的心态工作,就会得出什么样的结果,如果我们在配送活动中,不能树立正确的思想认识,不能脚踏实地的完成工作,这样就很有可能发生严重后果。

第二,要规范配送行为。由于配送工作环节比较多,工作量比较大,时间比较紧,有时候为了更快地完成工作,而忽视了更好地完成工作,这就有可能因忽视小环节而出

现大事故的风险可能,因此这就要求我们在配送工作中坚持“好字当头”实现“又好又快”的完成工作,将更好完成工作放在更加重要的位置,从而避免一味求快而导致工作的失误,陷入“莫非效应”陷阱,因此在配送过程中严格按照工作行为规范要求自己,实现配送工作“零误差”目标。

第三,优化配送工作流程。配送工作流程的优化可以有效提高工作效率。时刻记住——一对,二清,三查。一对,将货物、货物小票和货物清单进行核对,然后装车,将配送人信息与配送货物信息进行核对,这样就可以有效工作降低中出现失误的概率,将问题解决在萌芽中;二清,清点需要配送的货物及帮助客户清点塑包和纸箱里面的货物,清点顾客支付的现款;三查,复查送货信息,如果复查没有问题的让客户签字进行确认,这样就可以有效避免“莫非效应”。

打造中国卷烟品牌“升级版”

战略机遇期,机遇大于挑战,应审时度势,顺势有为,逆势前行,推动和实现中国卷烟品牌发展升级,其实现路径是品牌发展由要素驱动向创新驱动转变。

创新体制机制。创造有利于适度有序竞争的品牌发展环境和有利于品牌公平竞争的市场环境,着力解决行业制约品牌发展的瓶颈问题。围绕行业科学发展、持续健康发展,把体制机制创新作为行业发展的“重大红利”,加强顶层设计,抓住关键环节,构建更加规范、更富效率、更有利于创新的体制机制、组织架构和运行模式,激活全行业的积极性和创造性,增强助推品牌发展的动力和能量。

创新商业模式,降低交易成本,增强品牌发展的竞争力。互联网的出现改变了基本的商业竞争环境和经济规则,标志“数字经济”

时代的来临。当前,行业工商分开后的边际效应正在递减,商业模式有待完善和发展,应着力发挥市场在资源配置中的基础性作用,在更大范围推进市场资源的有效整合。

加大科技创新力度,保持品牌发展的活力和动力。技术创新是关键。把技术创新作为行业发展的重要战略支撑,在产品维护上立足改造提升产品品质;在产品开发上“求新求变求异”,突出品牌风格特色;在完善技术创新体系上,坚持“开放、合作、交流、攻关”的思路,开展更高水平合作,推动技术创新取得新突破。

产品开发上“求新求变求异”是指卷烟产品开发不能固守重复、叠加的旧有途径,要在技术创新、市场创新、原料配方方面有突破,形成差异化竞争优势。一是要高度重视新一

代烟草制品的研发,避免重蹈“柯达”覆辙。近年来,其他非卷烟类烟草制品(Other Tobacco Products,简称 OTP 制品)特别是无烟气烟草制品一直保持增长态势,许多跨国烟草公司的 OTP 制品业务快速发展。据大致统计,2012 年全球 OTP 制品(不含巴迪烟)折算量约 7000 亿支,同比增长 8%左右。二是坚持把低焦产品的创新突破作为打造中国烟草升级版的主要着力点之一。推进低焦油卷烟发展,在培育低焦产品上求突破,加大低焦油卷烟的研发力度,加快新技术、新材料的推广和卷烟减害降焦技术成果的转化应用,重点加强对 6 毫克低焦油卷烟的研发,行业重点品牌特别是 300 万箱以上大品牌可深入挖掘技术潜力,开发低焦高端产品,拉动品牌竞争力提升。

拓展品牌发展空间,大力实施走出去战略,塑造国际品牌形象。有效利用“两个市场、两种资源”,有利于提升企业技术与管理水平、促进品牌培育和成长、提升品牌价值、扩展品牌发展空间。跨国烟草公司的经验说明,在销量突破 200 万箱、300 万箱、400 万箱的时候,品牌发展更需要创新的驱动、做大做强冲动、并购的撬动和内在品质提升的推动。唯有如此,才能抵御大品牌增长乏力、价格波动等问题的困扰。未来世界烟草市场的竞争,将主要围绕 20 个左右的全球传统优势品牌展开,竞争的焦点在于有效解决后劲不足、产品老化、需求疲软等问题,避免掉入“发展陷阱”。新品牌和小品牌发展壮大的机会和可能性只会越来越小。可以预期的是,菲莫国际公司的重点品牌、英美烟草公司的“全球驱动品牌”、日本烟草公司的“全球旗舰品牌”、帝国内烟草公司的“核心战略品牌”,都将以远远高于产业平均增速的水平持续增长,世界烟草市场的品牌集中度将越来越高。



■ 彭传新

品牌是行业的旗帜,是行业核心竞争力所在。目前中国烟草正处于大有可为的重要