

# 如何提高企业管理创新水平

□ 刘冰

随着江西吉安烟草的飞速发展,以及内外形势的不断变化,如何在实现严格规范的基础上提高企业管理创新水平,成为吉安烟草完善管理制度,提升管理水平迫切需要解决的问题。笔者就谈几点浅见。

## 以科学、完善的制度规范企业的标准化运行

一是强化管理制度,必须先认识到制度建设的重要性。烟草行业正处在一个深化改革、飞速发展的时期,全面规范显得越来越重要,然而全面规范首先要规范制度建设,如果缺乏规范的制度管理体系,就必然导致经营管理混乱,工作效率不高,财产损失和浪费,经营效益低下。建立内部管理长效机制的基础就是建立规范的制度和监督评价体系。没有规范、有效、实用的制度体系,全面规范便缺乏基础,无异于空中楼阁,说起来好听,看上去很美,做起来很空。因此吉安烟草以ISO9000标准建设为基础推动全面规范,构建内部管理长效

机制,是对市场经济一般规律和烟草行业特殊规律的正确认识和把握,是坚持和维护国家烟草专卖制度的本质要求,是开创“卷烟上水平”新局面的重要保证。

二是全面梳理完善规章制度,规范制度体系。烟草行业经历了从传统的管理模式向现代管理模式的过渡,在模式的变更中不可避免会发生新旧制度的交错。因此有必要全面梳理完善规章制度,规范制度体系,在加强内部管理工作中,把建立健全规章制度作为整体工作的一个重要环节来抓。维护制度的科学规范与完整统一,防止在制度建立中重复、遗漏和相互矛盾等现象的发生,更好地发挥制度的规范、约束力和导向作用,使制度更具可操作性和实效性。在认真梳理内部管理制度工作中,努力从存在问题中寻找、分析因制度不健全、不完善因素而产生的问题根源。当前内部管理制度建设方面存在的问题,主要表现在规章制度不够健全和完善,有的制度不严密,有漏洞,或是刚性条款少柔性条款多,或是有制度、无罚则,有制度,无考核,造成制度形同虚设。因此,要定期对制度进行全面清理,剔除与当前加强管理不相适

应的规章制度,并及时完善补充相关制度,真正做到以制度规范行为。

三是在重视制度制订的同时,更要重视强化制度执行监督检查,提高制度执行力。加强对制度执行情况的监督、检查,对那些违反制度的行为必须严肃处理,坚决克服有章不循,违章不纠的现象。规范监督程序,公开办事结果,接受群众监督,全面推行行政、党务、党务公开,增加透明度,充分听取群众意见,自觉接受群众监督,形成职责明确、运转协调、相互制衡的体制,加强对企业的管理监督,用制度来保证企业的平稳健康发展。

## 引入有效的竞争机制,激发员工的活力与潜力

在目前我国市场经济这一大环境下,企业竞争日趋激烈,而人才作为企业核心竞争力,是取得这场战斗胜利的关键,在国内外大企业中的员工无时无刻不在上演着“优胜劣汰”的一幕,而在烟草行业这一温室下,部分员工的忧患意识与竞争意识有所丧失,在自己的岗位日复一日的完

成工作,没有任何创新和提高,殊不知在社会飞速发展的今天,停止便是落后,同样制约着企业的发展,影响着企业的整体竞争实力的提高。

竞争是激发员工工作热情的有效途径。竞争机制的引入是对优秀员工的鼓励,也是对后进员工的警示,同时也有利于保持员工的竞争意识和忧患意识,促使员工保持积极上进,开拓进取的良好状态。完善的竞争机制能有效地调动员工的工作和学习积极性,提高员工的工作效率,培养和促进员工的创新意识。在各地开展的竞聘上岗和双向选择活动中,便涌现出许多肯干实干的干部职工,充分优化了岗位配置,使员工最大限度地施展自身的才能,使企业的综合实力前进一大步。

在改革与发展的浪潮中,唯有坚持和完善内部管理规范,不断建立和完善内部管理长效机制,在制度建设、沟通机制和竞争机制等问题上取得突破,才能使企业内部运行保持稳定、健康、有序,才能打造“严格规范,富有效率,充满活力”的现代烟草企业,才能为开创行业“卷烟上水平”新局面保驾护航。

# 浅谈“两个至上”长效机制与评价体系的建立

□ 刘荣菊 邓懿 周治宝

树立牢固“国家利益至上、消费者利益至上”(即“两个至上”)的行业共同价值观,关系到烟草专卖制度的巩固与完善、行业生存与发展的重大课题,是行业坚持科学发展观的具体体现,也是行业理论创新的重大突破,有着十分重大的现实意义和深远的历史意义。国家实行烟草专卖制度,目的就是要维护消费者利益,保证国家财政收入。烟草专卖制度能否巩固完善,关键在于把自己的事情办好,为国家作出贡献。20多年的发展表明,只要坚持“国家利益至上、消费者利益至上”价值观,行业就能得到快速发展。所以,“两个至上”长效机制和评价体系的建立是必要的,也是现在和今后一段时间内我们工作的重要内容。

## 在工作中落实“两个至上”

当前形势下,落实“两个至上”,树立正确的行业共同价值观必须进一步强化大局观念、专卖观念、市场观念、进取观念和自律观念,从思想和行动上践行“两个至上”,强化大局观念。从行业改革与发展的大局出发,牢固树立和大力弘扬“两个至上”的行业共同价值观,把维护国家利益和消费者利益作为烟草工作的根本出发点和落脚点。制订每一项政策、办每一件事情都要以是否做到了“两个至上”来衡量,兼顾各方利益,切实做到为国家多作贡献、对消费者负责。实际工作中,要建立运转高效、服务优良的网络品牌,进一步强化烟叶的基础地位,同时大胆探索高效的工作方法,努力提升企业综合管理水平。增强专卖意识,进一步增强压力感和责任感,切实发挥其保驾护航的作用。对此,要密切关注和深入分析当前卷烟市场的新动向、新形势、新问题,掌握市场监管的主动权,充分利用《烟草专卖法》这个有力武器,严厉打击不法卷烟经营行为,保护合法经营;营造统一开放、竞争有序的市场环境,树立竞争意识,强化市场观念。强化进取观念,树立创新意识,要做到锐意进取,不断创新,要处理好两个关系:一是处理好主观意识和客观规律的关系,既要坚持实事求是,遵循客观规律,又要充分发挥主观能动性,增强工作的主动性、进取性;二是处理好贯彻国家局精神和创造性开展工作的关系。为此,烟草行业要以科学发展观为指导,深入贯彻党的相关精神,为保持行业平稳发展、打造和谐烟草作贡献。

## 建立“两个至上”评价体系

建立健全评价机制,保证长效机制运行的效果。一项活动搞得不好,不是获得几句赞美的评价,也不是行业内的自我陶醉、自我表彰。“两个至上”长效机制与评价体系建立成果好不好,首先要看我们是否真正维护了国家利益、消费者利益,是否得到了社会、上级、消费者等群体的认可。所以,要构建“两个至上”主题实践活动长效机制必须要建立健全考核评价机制,只有公众认可的评价才能度量我们的工作成绩。通过评价,找出不足和失误,为下一步工作的开展奠定基础。建立考核评价机制,行业内要形成相互评价,行业外要形成烟农、零售客户对行业的评价、消费者对行业的评价,甚至社会各界对烟草形象的总体评价。

## 构建“两个至上”为核心的行业文化

“文化是恒久的”,要保证“两个至上”长效机制的恒久性,必须把“两个至上”的行业价值观融入到企业文化中,使其成为企业文化的重要内容,把实践“两个至上”作为我们的一种习惯、一种自觉的行为。加强党的执政能力建设,确立与专卖制度相适应的行业自我监督制度,构建惩治和预防腐败体系及财务审计监督体系,确保行业各项改革顺利推进,努力营造积极向上、团结和谐的良好环境。要进一步完善企业规范和职工行为规范,建立科学民主的决策体系,建立健全科学的人力资源管理体系,设立目标考核制度和合理的收入分配制度,形成一套科学的从领导到职工,从管理者到经营者的工作规范。要坚持以“两个至上”价值观为核心理念,大力加强行业文化和企业文化建设,通过文化建设进一步明确行业的使命和愿景,形成对国家负责、对消费者负责、对社会负责的职业道德风尚,展现烟草行业负责任的良好形象。

“两个至上”,是行业员工的共同价值追求。牢固树立国家利益、消费者利益至上价值观,是烟草行业企业文化的共同价值追求,是行业改革与发展的必然要求。“两个至上”是对“潜心事、低调做人”行业行为信条,“讲责任、讲诚信、讲效率、讲奉献”行业行为准则的进一步阐释和细化。具体而言,牢固树立“两个至上”价值观,就是要引导干部职工把报效国家、奉献社会、服务人民作为应尽的责任和义务,奉行突出服务、提高效率、注重自律的经营理念,发扬讲责任、讲诚信、讲效率、讲奉献的企业精神,为建设责任烟草、诚信烟草、和谐烟草而努力。要把“两个至上”价值观贯穿到烟草工作的各个方面,引导企业和员工进一步形成共识,树立远大理想,规范理念行为,形成全体烟草员工奋发向上的精神力量和团结和睦的精神纽带。

“两个至上”,是行业员工的行为准则。建立“两个至上”行业价值观的长效机制和评价体系,要坚持把其作为行业员工的行为准则,努力做到“自觉维护国家利益、维护消费者利益”。维护国家利益是烟草行业专卖制度最本质的要求。把着力点放在发展上,为构建长效机制和评价体系提供坚实的物质基础。坚持以科学发展观为指导,通过整合资源,深化改革,实现行业持续、健康发展。注重协调发展,保障卷烟市场的有效供应,注重城市与农村市场协调发展;大力发展优质烟叶生产,提高烟叶生产水平,保障卷烟工业品牌的原料需求,促进工商协调发展;统筹烟草产业各环节发展与改革,建立和谐工商关系、农商关系和批零关系,促进烟草市场体系统一规范、公平、公正和有序竞争;增强诚信意识,积极建设诚信体系,促使员工自觉养成良好的职业操守和道德行为。有效满足消费者需求,提供适销对路的品牌,保证市场有效供给,尤其是保障低档烟的供给。关心零售户利益,帮助其获得合理的经营利润,通过零售户合理布局、公开、公正提供货源、维护良好的经营秩序来实现,实行对零售户免费配送卷烟,设立客户经理为零售户提供经营咨询,提高盈利水平,不断提升零售户的满意度和忠诚度。关心烟农,行业进一步加强支农惠农政策,加大资金补贴和投入。

# 深入探索烟草专卖社区化管理模式



□ 胡家木

为全面推进“卷烟上水平”提供良好的市场环境,近年来,马鞍山市烟草专卖局在烟草专卖社区化管理方面开展了深入的探索与实践。

## 烟草专卖社区化管理的探索

2007年,马鞍山市局首先在珍珠园社区开展了专卖社区化管理试点。2008年扩大试点面,达到9个社区(村)。从试点情况看,专卖社区化管理初见成效——试点区域内的卷烟市场控制力明显提升。2008年年底,马鞍山市局下发了《坚持科学发展,共建“和谐社区”,深入

推进全市卷烟打假工作实施方案》,明确要求以市局专卖科为第一承担单位,全面推进这项工作。截至2011年6月底,市区73个社区全部实施了专卖社区化管理,全市卷烟打假的基层网络初步建立。今年5月,马鞍山市局又下发了《关于卷烟打假进社区(村)工作日若干规定》,推行进驻社区(村)工作日机制,在市区选择了8个社区开展工作。此举得到了街道、社区的大力支持与配合,使烟草专卖管理与社区综治工作得到进一步融合。

## 存在的主要问题

经过近年来的努力,马鞍山市局

的烟草专卖社区化管理工作取得了明显成效,但仍然存在以下问题:

部分社区(村)认为烟草专卖打假和社区工作关系不大,工作被动。

激励措施和考核机制尚需进一步完善,部分社区(村)工作热情需进一步激发。

卷烟假假售假家族化、专业化、系统化、协作化、信息化、网络化特征明显,假假售假的各个环节分工越来越细,且有明确的职责。同时,随着高速公路、现代物流和互联网的快速发展,假烟的运输和流通变得越来越隐蔽和迅速,这给卷烟打假工作带来了新的挑战。

部分试点社区的综治员对烟草专卖业务知识掌握不够,使政策宣传、市场巡访、卷烟打假的工作力度和工作质量受到制约,工作效率低下。

## 提升管理水平的对策

继续加大宣传工作力度,营造舆论氛围。运用社区工作的优势,及时掌握相关信息和动态;继续通过报纸、广播电台、电视台、网络媒体、政府信息公开网站等进行广泛宣传;烟草稽查大队与市管员加强与社区联络,积极参与社区有关的社会活动,不定期在社区内开展宣传活动,向社区居民宣讲烟草专

卖法律法规知识,充分调动群众参与卷烟打假的积极性,增强零售客户的守法意识和消费者维权意识,营造全民卷烟打假氛围。

不断强化卷烟打假领导小组的功能。一是行业治理与社会治安综合治理相结合。二是行政执法和刑事打击相结合。与检察院、法院保持密切联系,关注移送案件的批捕和起诉,加大对涉烟刑事案件的刑事责任追究的关注力度。三是短期安排与长期规划相结合。

加强培训。加强对社区(村)综治员的培训,建立定期学习培训制度,为社区综治员开展工作打下更加扎实的基础。综治员不仅能掌握真假卷烟识别技巧、具备烟草信息收集能力、提高收集信息质量,还要学会通过卷烟销量变化来分析卷烟市场的变化。此外,还应不断提高综治员的政策宣传能力,使其成为集烟草专卖法律法规的宣传员、市场巡查的管理员、专卖工作的监督员、市场客户的信息员“四员”于一身的烟草专卖管理的重要辅助力量。

加强考核。根据《卷烟打假进社区(村)考核办法和奖惩标准》,进一步细化考核方案,把卷烟打假进社区(村)作为各区卷烟打假工作的一项重要内容进行考核。

# 烟草商业企业如何完善激励机制

□ 邹海莉

激励机制能刺激企业产生内在驱动力,有利于企业更好地实现管理目标。激励机制的合理与否,直接关系到企业员工队伍的稳定性,决定着企业的生存与发展。那么作为烟草商业企业如何完善激励机制呢?笔者浅谈几点意见和建议。

## 将物质激励与精神激励相结合

利用物质刺激来鼓励员工积极努力工作是物质激励。精神激励就是通过表彰、嘉奖、授予荣誉称号等手段鼓励员工积极工作,引导员工争当先进,增强员工工作的荣誉感、责任感和进取心。物质激励是激励的主要模式,也是目前我们使用比较普遍的一种激励模式,适度的物质激励是值得肯定的。烟草商业企业属于国有企业,承载的是“两个至上”的行业精神,讲求的是服务和奉献的企业文化,倘若

一味追求物质激励,与行业宗旨不相符合,可能会使某些人产生拜金主义。因此在运用物质激励的同时应该注重精神层面的奖励。人需要物质上的满足,同时也需要一种精神上的支持,只有将物质激励与精神激励相结合才能起到最大的激励效应,才能真正地调动广大干部的积极性、主动性和创造性。

## 施行多层次、多渠道、差别激励机制

影响工作积极性的因素有工作性质、人际关系、工资福利和工作环境等方面。不同岗位的工作要求、工作方法与不同的人员的工作态度与工作能力往往也不相同,我们应该针对不同情况采取灵活多样的激励方式,把激励的手段、方法与激励的目的结合起来,考虑个体差异,施行多层次、多渠道、差别激励机制。根据不同的工作、不同的人员,不同的情况、不同的时期,制定出不同的制度,体现出“干与不干不一样”、“干多干少不一样”、“干好干坏不一样”的三个

“不一样”原则。只有实行多层次、多渠道、差别激励机制,才能使员工真正能安心在最适合自己的岗位上工作,从而才能收到最大的激励效果。

## 实行动态管理,引入竞争激励机制

企业激励机制的出发点和落脚点都是在员工身上,坚持以人为本,实现对员工的激励,关键要做好人才的管理工作,优化人才结构,提高人才效能,让优秀人才大显身手,让更多人才有用武之地。因此我们必须多方打通员工发展的通道,破除论资排辈观念,让所有岗位公开竞聘,所有人员竞争上岗,对员工实行动态管理,让能者上,平者让,庸者下,做到人尽其才、才尽其用,通过让人才“有为也有位”的激励机制,激发员工工作热情。

## 重视发挥企业文化的激励功能

如果说激励制度是企业激励机

制的刚性约束和规范的话,企业文化则是激励机制的柔性承载环境。企业文化建设是企业激励机制建设的重要组成部分,通过加强企业文化建设,充分发挥企业文化的导向功能、凝聚功能、激励功能及约束功能,能使员工个人价值的实现与企业发展目标相一致,最大限度地释放蕴藏在员工心中对事业追求和个人价值实现的能量。和谐奋进的企业文化能在广大干部职工中形成共鸣效应,有利于提高企业对员工的号召力、凝聚力和向心力,增强员工的主人翁责任意识;反之,如果没有和谐的企业文化作为激励指引,员工将缺少对企业发展目标和自我实现的统一性认识,将会缺乏归宿感和成就感,从而产生消极怠工情绪,因此必须注重企业文化的激励功能。

总之,激励方式各种各样,作为烟草商业企业,当前应围绕推进“卷烟上水平”的行业战略目标任务来制定激励机制,用新理念和新思维创新激励机制,以科学的激励机制激励员工