

战略管控增强发展活力 云南卷烟上水平

■程三娟 谭晶纯

继获得行业 2009—2011 年“优秀卷烟工厂标兵单位”称号后,2012 年,玉溪卷烟厂再次被评为全国烟草行业卷烟工厂标兵单位。

2011 年 3 月,红塔集团玉溪卷烟厂接到国家烟草专卖局一项任务:牵头行业“卷烟标准化建设”专题项目。两年来,玉溪卷烟厂自主研发 SOPS 标准作业程序体系,规范卷烟生产操作程序,理顺过程接口和职责,杜绝了“只见树木,不见森林”的管理屏障,实现了管理可视、过程可控、绩效可考。

通过课题的重点突破带动管理体系的全面提升,是红塔集团有效落实“管理创一流”目标任务的重要方式。类似这样的管理改进课题,红塔集团 2012 年共实施 151 个。

欲求木之长者,必固其根本。企业由大变强,核心在于转变发展方式,增强内生动力,而要促成这一转变,关键在于提升企业的管理水平。

2011 年 1 月 27 日,云南中烟工业公司更名改制为云南中烟工业有限责任公司。与其他省级工业公司不同的是,它是仍然保留着三级法人治理模式的企业。公司下辖红塔

集团和红云红河集团两家具有独立法人资格的卷烟集团及各直属单位,并控股多家省外卷烟企业。在“三级法人”这样的体制下,究竟应该“怎么管”,才能确保战略的落地和目标的实现,成为摆在云南中烟面前突出的现实问题。

“明确工业公司、卷烟集团及各直属单位的职能定位是建立高效率、低成本运行机制的关键。”云南中烟工业有限责任公司党组书记、总经理朱绍明表示。结合企业实际,云南中烟将公司本部与下属集团的管理关系定位为“战略管控型”,即公司本部作为战略中心、管控中心和评价中心,主要职能是“管要点、立目标、评结果”,负责抓好战略管理和管理服务,各卷烟集团作为生产经营主体,负责抓好企业生产经营各项业务,做大做强云南中烟重点骨干品牌。

与此同时,云南中烟着力解决好“管”和“控”的问题,认真处理好集权与分权的关系,使工业公司对各集团的管理既放得开、收得住,又能充分发挥集团活力,避免管理层级多、市场反应慢、管理缺乏活力、效率低下等“大企业病”。同时,在思想上牢固树立“两红兴、中烟兴”“两红稳、中烟稳”的观念,促进两大集团走共同发展之路,确保云南中

烟整体竞争力的不断提升。

2012 年,云南中烟根据“5521”品牌发展目标 and “战略管控型”管理模式,按照行业“管理创一流”的工作要求,研究制定《云南中烟企业管理创一流实施方案》。

本着立足长远强化目标管理、谋划全局强化战略管理的原则,确立了“坚持一个引领、完善三个机制、抓好四项工作、争创五个一流”的总体思路。即以“5521”品牌发展目标为引领,不断完善现代公司治理机制、母子公司管控机制和绩效管理机制,进一步抓好全面预算管理、管理体系建设、对标管理、创建优秀基层单位四项基础工作,以增强企业内生动力为目的,以卓越绩效管理为主线,以创新管理机制为途径,以信息化为支撑,争创一流的管理基础、一流的体系建设、一流的目标管理、一流的创新机制、一流的管理团队,努力推动云南中烟成为严格规范、富有效率、充满活力的现代工业企业。

在这一方案的指引下,红云红河集团把对标管理作为推动基础管理上水平的重要抓手,深入开展标准化体系建设和企业管理创一流活动。根据注重战略导向、注重过程控制、注重突出重点、注重基础管理的工作

思路,由粗到细分解指标,从上到下落实责任,使对标指标延伸到集团生产经营的每个环节。2012 年,集团 22 项指标优于行业平均水平,其中 7 项指标居前 3 位,1 项指标首次成为行业第一。

“今后烟草行业的企业竞争,将是管理体制的竞争、运行机制的竞争和管理效率的竞争。”朱绍明表示,“云南中烟要以更大的勇气和智慧,坚持用深化改革推动企业持续健康发展,持续不断地改革创新资源配置方式、改革创新合作加工思路、改革创新科研体系平台、改革创新营销布局模式、改革创新企业文化体系,为企业发展注入新的生机与活力。”

“我们要尽快适应这一改革要求,突出品牌发展导向、经营目标导向、资源配置导向和对标创优导向,加强经济运行管控,充分发挥经济运行的导向作用。同时深化劳动用工分配制度改革,健全完善绩效考评体系和科技创新激励机制,增强集团发展的内在活力。”红塔集团总裁李穗明表示。

“我们将通过深化全面预算,深化“贯标、对标、创优”工作,深化内部管理、深化质量管理、深化机制建设,切实增强基础管理能力。”红云红河集团总裁武怡说。

上海烟草扎实推进“创新驱动,转型发展”目标

上海市烟草专卖局、上海烟草集团有限责任公司 2013 年第一次党组(党委)中心组联组学习交流近日在苏州中华园举行。党组书记、局长、董事长、总经理施超在会上传达了全国人代会精神,并就领导干部理论学习、作风建设以及“中华”品牌“百万千亿”新提升提出要求。

会议确立了明确的主题:深入学习贯彻党的十八大精神,坚定理想信念,坚守精神追求,永葆领导干部清正廉洁的政治本色。进一步明确“百万千亿”新提升的目标,以“解放思想、改革开放、凝聚力量、攻坚克难”的精神状态,扎实推进“创新驱动、转型发展”。

施超指出,本次学习会体现了两方面特点:一是学习内容丰富、主题突出;二是更加突出理论联系实际。通过学习,更加准确地理解和把握了十八大精神,重点关注和研究集团发展面临的大事。交流中,大家在思想上产生了碰撞,有碰撞就会有火花,取得了非常圆满的学习效果。围绕下一阶段工作,施超提出三方面要求:

要把学习成果转化为“创新驱动、转型发展”的思路。当前要更多地思考“中华”品牌“百万千亿”后新的发展目标,更好地面向未来、促进发展。当前,上海烟草处在高位发展、良性发展阶段,在这样的形势下思考新目标难度很大,需要更大的勇气和魄力。“百万千亿”是一个数量级目标,但是数量背后是定位的问题,新的目标意味着新的定位。

要把学习成果转化为推动工作的动力。制定目标固然重要,但关键在于执行。从去年开始,集团一直在研究“创新驱动、转型发展”的推进措施,要按照既定目标,把各项工作落实好。比如产品开发、14 项重要管理课题、“三管一加强”等工作,这些紧绷的弦一刻都不能放松。目前,就“百万千亿”内在要求来说,还有很多目标没有实现,还需要为此付出更大的努力。

要把学习成果转化为干部自身的能力和素质。首先,要提升对问题系统思考的能力。在什么位置思考什么问题是对的,但要有全局观念。必须站在集团发展的全局上来思考,培养全局思考能力。其次,要提升攻坚克难的能力。要有坚韧不拔、攻坚克难的精神。遇到问题不放弃、不回头,坚定不移地往前走。要敢于揭露问题、揭露矛盾,在破解问题、攻坚克难过程中提高水平。第三,要提升严格规范的能力。想规范,还要能规范,这是能力的体现。讲规范不仅要求结果规范,更要求讲程序、讲过程。国家局对“两项工作、三项业务”过程规范提出更高的要求,我们必须按照国家局要求落实好、执行好,不断提升上海烟草规范管理水平。

(上海烟草)

竞技能 育人才 增活力 促发展

红云红河举办卷烟商品营销、烟叶分级职业技能竞赛

为了推动红云红河集团高技能营销队伍和烟叶分级队伍建设,打通营销和烟叶分级人员成才通道,近日,红云红河集团 2013 年“超越杯”卷烟商品营销、烟叶分级职业技能竞赛在庆来学校举行。此次两个竞赛在同一时间分别组织实施,体现了严密的组织性和较高的专业性。

副总裁谷宏在动员讲话中谈到,本次的两个职业技能竞赛为参赛选手提供了一个学习交流展示的平台,对有效提升营销和烟叶分级人员业务技能和综合素质将起到积极的促进作用。希望大家围绕集团“3617”年度目标任务,继续发扬顾大局、勇担当的精神,全面提升市场营销能力和原料保障能力,为集团实现更高平台上的更大跨越做出新的更大的贡献。

卷烟商品营销技能竞赛按照案例分析、营销理论知识、营销策划方案编制、营销策划方案陈述四个阶段进行,竞赛各模块的评分标准按照国家局职业技能鉴定指导中心题库执行。

烟叶分级职业技能竞赛分理论竞赛、“把烟”分级操作竞赛和“单片烟”分级操作竞赛三部分。“把烟”和“单片烟”各进行两轮竞赛。

经过考务、裁判、督导人员和全体选手的共同努力,历时三天的竞赛圆满落下帷幕。副总裁李恒在总结讲话中对获奖选手表示祝贺,对为本次竞赛辛勤工作的督导、裁



判、考务及工作人员表示感谢,他说,要实现“5118”品牌发展目标和“3617”年度目标任务,需要努力增强市场营销能力、增强原料保障能力,这两个方面对集团品牌做大做强起着至关重要的作用。他进一步要求参赛选手结合集团发展大局及各自的岗位工作实际,通过职业技能竞赛查找自己的不足和短板,有针对性地学习,不断增强实际运用能力,以高度的使命感、责任感和紧迫感,勤奋钻研,苦练内功,为推进集团由大变强贡献更大的力量。

(王妍)

湖北中烟探索“四条新路”强化企业法律风险防范

围绕行业“卷烟上水平”的战略任务和企业做强“黄鹤楼”品牌的中心工作,湖北中烟工业有限责任公司坚持抓好生产经营与依法治企相结合,将法律风险管理有效融入到日常经营管理中,初步探索形成“四条新路径”,全面强化企业法律风险防范,努力夯实企业和品牌持续规范发展的法律保障。

一是探索格局构建新路径,系统完善法律风险防范机制。立足于构建全系统、全覆盖的法律风险防范格局,坚持每年全面开展企业风险评估和防控工作,对企业的生产、经营、管理等环节进行全面、综合的法律监控,创建起企业法律风险防范机制,并通过

对监控过程中发现和反馈的实际问题进行不断改进完善,逐步优化法律风险防范的制

度设置和操作流程,为企业的生产经营提供更为系统、更加完善的法律环境。

二是探索基础强化新路径,全面加强法务基础管理工作。突出法律风险防范的基础工作,严把合同规范管理关,制定合同范本,扩大推广范围,参与履约过程管理,从源头规避各类法律风险,严把规范性文件备案审查关,加强规范性文件备案审查,确保分级管理、有件必备、有备必审、有错必纠;严把法人授权关,持续规范法人代表授权工作,关注单项授权和转授权工作,做好备档和归类,通过加强基础工作确保企业依法经营、依法管理。

三是探索人才支撑新路径,持续加强法律顾问队伍建设。鼓励符合条件的骨干员工报考企业法律顾问资格考试,扩大企业法律

二是以落实“八项规定”为抓手,进一步改进和加强作风建设。要健全完善制度,严格费用管理和加强监督问责。

三是以落实“三重一大”决策制度为重点,进一步加强对权力的规范和监督。要狠抓“三重一大”制度执行,加强廉能管理考核不放松,着眼重点领域规范运行不松懈。

四是以监督“两项工作”制度落实为重点,进一步规范生产经营行为。要加大“两项

顾问队伍;创新机制激活外聘法律顾问的主动性、积极性,组织开展专题工作,发挥法律建议作用,对重大法律事务加强审查审核,推行法律建议书和法律文书制度,为企业防范风险提供重要的人才支撑。

四是探索氛围营造新路径,深入开展六五普法工作。加强对法制宣传教育工作的日常督促指导,重点抓好领导干部的法制教育工作、与企业经营活动相关的法律培训、法规人员统一法律知识培训和相关法律应用环节,努力推动法治观念、依法办事意识深入人心。继续推进“发展与法治”实践工作,做好“三个一”,即选准一个课题,进行一次深入调研,力争解决一个带有倾向性的问题,将普法教育持续推向深入,将发展与法治推向新水平。

(湖烟办)

赣南卷烟厂六个“进一步”提出纪检监察工作任务

根据公司纪检监察工作会议精神,结合企业实际,近日,江西中烟工业有限责任公司赣南卷烟厂以六个“进一步”提出了 2013 年纪检监察工作主要任务。

一是以党的十八大精神为指导,进一步推进纪检监察工作上水平。要通过多种形式,学习十八大精神,举办座谈助学,撰写心得促学,开展活动激学,组织党章学习专题活动。

工作”制度落实的监管,强化“必须公开”,深入推进办事公开民主管理。

五是以效能监察和审计监督为动力,进一步提升基础管理水平。要继续开展重点领域的效能监察和发挥同级审计的监督作用。

六是以平稳对接赣州卷烟厂为目标,进一步做好信访稳定工作。要高度重视、加强领导,深入基层、了解民意,严明纪律、落实责任。

(彭宏)

井冈山卷烟厂 68 个 1 相加等于“一”

■刘斌

1 是什么? 1 是一位职工,68 个成员共同组成了江西中烟工业有限责任公司井冈山卷烟厂卷包车间乙班。1 又是什么? 1 是一流;1 也是一流班组;更是一流工作、一流业绩、一流服务。68 个 1 团结一心共同创建一流班组,68 个 1 汇流一起,共同凝结出企业首个全国“工人先锋号”的殊荣。

做一流工作——“放弃休息、保质保量”

还记得去年那 40 多个连续不间断放弃午休的日子吗? 如果你是卷包乙班的一员,那你一定会很肯定地回答记得。由于生产任务重,厂里要求中餐时间缩短,确保生产任务顺利完成。本来不紧不慢的细嚼慢咽,只能强制换成狼吞虎咽;本来午间悠闲的小憩,却被柜台上的忙碌工作而取代。

尽管这段艰苦疲惫的记忆在卷包乙班员工脑海中印象深刻,可他们仍觉得这点苦、这点累并不可怕,咬咬牙坚持住就过去了,能顺利保质完成生产任务才是最重要的。他们最担心的不是自己的身体,而是怕一时不适应可能会导致产品质量的下降。如果你下午来到生产现场,你会发现一个奇怪的现象,很多人身边都放着凳子,却不约而同地站着工作,也许你不禁会想难道凳子都坏了? 不是的,他们是怕坐着会犯困,会让坏烟包悄悄溜走,他们站着只是为了提神,为了确保产品的质量啊。

当紧张而繁忙的 40 多天过去后,他们才彻底放松了神经,开始津津乐道这些日子里虽然工作强度大,却依旧能保证没有发生质量事故,更是创造了单日产量新高的纪录。

这就是他们——卷包乙班 68 位员工“做一流工作”的信念。

创一流业绩——“升产量、提质量、降消耗”

“噢,宣传栏边儿上怎么这么多人?”

“肯定是内部对标计算表贴出来了,咱也去看看,不知道这次的绩效有没有上去。”

每月初,宣传栏上的内部对标计算表成了员工的围观对象,让员工清楚质量、消耗哪方面需要继续保持,哪方面需要改进。红旗机台的员工在“偷着乐”的同时也不敢放松,要保持红旗在手还需不断努力呢。而其他员工也在心底暗下决心,这月一定要将红旗“抢到手”。

下班后,走在卷包乙班员工的身旁,你会听到他们三三两两的在说着“哎呀,今天又不好开,才 158,你们多少呢?”“我们 162 呢!”这样的对话,每天每天都在重复着,可他们乐此不疲,和别的机台暗暗较劲呢。

正是因为他们这样事事争先的意识,再加上班组绩效制度的保障,卷包车间乙班不仅圆满完成卷烟生产任务,各项指标完成度也在持续提升,设备综合有效作业率逐年提高,各物耗指标均处于公司较先进水平,各级产品抽检合格率为 100%,产品质量投诉为 0,重大工序质量事故为 0。

这就是他们——卷包乙班 68 位员工“创一流业绩”的意识。

铸一流服务——“深入市场、服务客户”

今年初春的一天,雨淅淅沥沥地下,在泰和的一个小镇上,有一道美丽的风景线,那便是卷包乙班的金圣志愿者们,他们正不顾脚下泥泞,在一线市场进行重点终端零售户回访,挨家挨户地给终端零售户送评吸烟、宣传画、小礼品,一边细心地帮零售户们整理货柜,一边宣传金圣系列产品“本草香”的特色,传播金圣文化,还仔细征询“金圣”卷烟在当地的销售情况和消费者们对“金圣”卷烟的意见和建议。有的志愿者看零售户忙不过来,还热心地帮着做起短暂的“导购”。他们真诚的笑容,在这个阴雨绵绵的春日,像是一束束和煦的阳光,照进了零售户们的心底,让零售户们真实地感受到了“金圣”的温暖。

这就是他们——卷包乙班 68 位员工“铸一流服务”的行动。

也许他们并不太懂“235”的深刻内涵,可为消费者提供最优质的产品、为客户提供最优质的服务这个信念一直扎根于他们心底,他们用实际行动书写着“235”的朴实篇章;也许他们并不太懂“卷烟上水平”的深刻意义,可他们一直在用自己点滴的工作去创建他们的“一流”,以先锋者的态度拼搏在第一线,竭尽全力为建设“更加规范、更高效率”的卷烟工厂而努力。