

推动企业转型 力促发展升级

■ 许才庆

面对经济发展新常态,浙江省绍兴市烟草专卖局(公司)保持定力、精准发力、激发活力,坚持目标引领和问题导向,努力推动企业发展转型升级,确保各项目标任务高效高质量推进,持续释放转型红利。

具体来说,就是以新的视角、新的思维谋划未来改革发展,回归市场本位,做足升级文章,推动“五个升级”。

向法治要公平,推动管理理念升级

党的十八届四中全会开启了全面推进依法治国的新征程。对烟草企业而言,要以此为契机,进一步深化法治烟草建设,坚持制度面前人人平等、执行制度没有例外,将法治思维和理念贯穿到经营管理的方方面面,按制度、按程序办事,形成企业制度文化。

坚持依法行政。规范自由裁量权,在行使行政权力的过程中体现公平公正,使广大零售客户在法律面前享有平等的权利和义务。

坚持依法经营。建立更加公平公正的品牌准入退出机制、货源组织分配模式,营造公平公正的市场环境,从而更好地服务零售客户和工业企业。

坚持依法管理。在内部管理上落实依法决策,体现公平公正公开,进一步深化收入分配制度改革,合理调节普通员工与管理层之间、机关与基层之间的收入差距;探索更加公开公平公正的选人用人机制和监督检查机制,推动形成“办实事、讲公心、谋公利”的发

展环境。

向市场要发展,推动营销理念升级

如何在坚持烟草专卖制度的前提下,进一步发挥市场配置资源的作用,关系到行业效率的提升、竞争实力的增强。

对烟草企业而言,要进一步深化专卖体制下的市场化取向改革,围绕“市场驱动、满足需求”这一核心,实现眼睛从“朝内看”向“朝外看”转变,从“为管理而管理”向“为客户而管理”转变,从低效率的拖拉作风向更加高效开放的市场化风格转变,使资源配置向市场、向一线倾斜,着力改变重计划轻市场、重效益轻客户、重机关轻基层、重管理轻服务的发展导向。

对于绍兴市局(公司)来说,要充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,健全完善规则科学、流程清晰、责任明晰、配合到位的经营管理模式,实现经营观念逐步向尊重市场规律转变;以大数据、物联网为核心,更加准确地把握调控的平衡点,充分依据市场需求和规律制定经营方针、举措,实现卷烟销售向卷烟营销转变、营销服务向服务营销转变。

向改革要动力,推动发展方式升级

改革创新是发展的不竭动力。当前,行业已进入一个向改革要增长、向改革要效益、用改革推动持续健康发展的新时代。今后,我们需要的是高质量高效益的发展,比

拼的不再是发展速度,而是发展效益、发展质量,是体制机制改革的响应速度和推进深度。

为此,企业应进一步凝聚改革的共识和动力,在更高起点上实施创新驱动战略,加快推进企业管理、营销管理、物流管理和人力资源管理的体制机制改革,争取在重要领域和关键环节上取得重大突破,促进发展质量和效益的持续提升,实现未来长远发展和可持续发展。

同时,在改革过程中,要把握好吸收传统管理精华与运用现代管理成果的关系,做到开放包容、兼收并蓄、持续创新,从而实现量变到质变的提升,营造“解放思想、改革创新、比学赶超”的发展氛围。

向规范要效率,推动发展能力升级

规范是行业一以贯之的要求,效率是行业应对竞争的关键所在。只讲规范,不讲效率,容易在层层制约中迷失方向,难以实现高效发展;不讲规范,只讲效率,容易动摇赖以生存发展的根基,难以实现持续发展。

规范的重点,是把烟草自己的事情办好,任何时候任何条件下都坚持做正确的事、正确地做事,坚持“以制度管人、以制度管事”的理念,全面落实党风廉政建设“两个责任”,建立健全廉政教育、管理、监督制度体系和以权力监督为核心的廉政风险防控体系,明确各层级的权力清单、责任清单,通过确权、分权、制权以及自律、他律、律他,进一步强化对权力运行的制约和监督。

在此基础上,要革除空、虚的管理要求,确保管理顺畅简洁,确保运转高效灵活;通过整合各类监督检查资源,形成统一组织、相关职能部门协调推动,各专业部门各司其职、密切配合的“大监督”格局,提高监管效率和整改实效。

向内在要能力,推动整体价值升级

人是企业发展最关键的因素。要通过优化人力资源管理,充分发挥干部职工的主人翁精神,广开言路、畅通渠道,为职工参与管理创造条件,形成尊重、关心、依靠职工的良好局面,激发内在活力。

向内在要能力,关键在于深化“精实”管理思维,将“精实”的理念和要求贯穿经营管理的全过程,深入各个领域、各个环节挖潜提质增效,用更少的消耗创造更大的价值。要用好预算、对标等管理工具,查找和改进管理中存在的薄弱环节,运用先进的管理理念和管理方式,降低企业生产经营管理成本,持续深入推动各项重点指标向先进企业和先进行业看齐,提升整体价值,使企业拥有更足的发展底气。

在此基础上,要外塑形象,以更加自信开放的姿态面向社会,深化公益文化建设,积极参加社会公益事业,通过结对帮扶、志愿活动、助学帮困等多种途径,树立奉献社会、回报社会的责任烟草形象,为改革发展营造良好的外部环境。

(作者系浙江绍兴市局(公司)局长、经理)

烟草企业如何拓展高端烟市场

过去几年中,烟草高端市场扩张迅速,高端烟夺人眼球。现在,烟草企业面临的挑战是要找到一种能持续吸引顾客的方法。然而,当前高端卷烟市场的竞争使市场已经饱和,尽管烟草企业意识到了他们需要改变,但仍仍挣扎于如何实现重新设定的目标。烟草企业若要进一步提升区域品牌培育能力,加大品牌市场营销力度,为提升品牌一、二类卷烟销量占比和上柜率,烟草企业相对于过去应当有

所改变。

首先,5-7月份全国逐渐进入旅游旺季,结合旅游市场特点,烟草企业将进一步深化工商协商,整合资源,加强旅游及婚庆市场拓展力度,重点围绕落实新产品上市、终端建设、终端维护、婚庆、团购等重点工作,将以精准营销为指导,以“提高上柜率和动销率”为主导,做到“高端产品是引导,中低端产品是主流”的消费定位,努力提升品牌知名度,拉

升结构烟销量。

其次,烟草企业要提前规划,做好宣传推广的选点工作,要为特定群体提供定制化服务,制定产品单次供货策略。抓住节日时机,有力促进产品的动销,稳定价格,降低产品的社会库存。在愈加复杂的零售业格局中,顾客具有的相关知识更为丰富,逐渐被更好的购物体验所吸引。能够把握这些趋势的烟草企业,将会吸引到新的消费市场。

再次,兵法说,不打无准备之仗。做为销售来讲,道理也是一样的。销售就是一个整合资源的过程,如何合理利用各种资源,对销售业绩的帮助不可小视。烟草企业为顾客提供贯通线上线下的服务,竞争激烈的品牌较量中,有准备的动作才能一决高下。一个优秀的品牌是有深度的。如果我们细心研究一些卓越公司所处理的细节问题,就不难看出其认真的准备是公司可持续性的竞争优势。(商超)

强化依法行政 规避执法风险

依法行政是依法治国的重要内容,也是烟草行业改革、创新与发展的重要依托。在烟草专卖管理工作中深入贯彻依法行政工作理念,努力提升依法行政工作水平,是烟草行业持续健康发展的保证。但目前的专卖基层执法还面临着一些风险点,包括有法不依或者执法不严,案件查办、卷宗制作不严格,行政许可和行政处罚随意,专卖人员公正执法、廉洁意识较差等现象。深入推进依法行政,最大限度地规避专卖执法风险,对于捍卫法律尊严、树立烟草企业的良好形象、促进烟草行业的健康发展都有着十分重要的意义。

加强队伍建设 提高执法水平

专卖执法人员的素质是专卖队伍建设的重中之重。一支有着良好法律意识和依法行政、执法为民思想意识的执法队伍是烟草行业规避执法风险不可或缺的重要条件。

目前,江苏省昆山市烟草专卖局专卖队伍中,拥有大专以上学历的专卖执法人员占比为90.7%。昆山市局始终把加强业务学习、提升履职能力作为队伍建设的关键环节,着

力构建“大教育”格局,将“法纪规德”的综合性教育与以条线为主的专业规范性教育相结合,组织开展学习培训、军训等形式多样、富有成效的主题教育实践活动,增强专卖人员的思想认识和规范意识。鼓励专卖人员利用业余时间提升学历,进一步提高专卖队伍整体素质,建立一支结构优化、业务精湛、富有活力的高素质专卖队伍。

形成执法合力 加强综合治理

限于烟草专卖执法力量弱、手段软,缺乏强制措施等现实状况,一方面要通过政府的积极参与,协调多部门通力合作;另一方面需要不断完善专卖执法体系,优化执法环境,加强与相关执法部门的配合,增强执法合力,进一步提高执法成效,降低执法风险。

昆山市局与昆山市公安局等部门建立联席会议制度,研究法律法规的运用,对非法经营烟草制品行为涉及犯罪的法律适用问题进行深入探讨;建立“统一指挥、分工负责、信息畅通、快速高效、处置有力”的反应机制,配合政府有关职能部门开展专项整治,形成合力,

有效摧毁非法经营烟草制品和制售假冒卷烟的网络和团伙。

注重法规宣传 营造良好氛围

确立专卖人员的法律价值观,就是要培养他们忠于法律、维护正义的道德品质和法律修养。专卖人员应把正确的法律价值观融入自己的价值观,在正确树立执法意识的基础上依法行使职权,保护零售客户和卷烟消费者的合法权益。

昆山市局高度重视专卖队员的法律法规知识学习,定期进行烟草专卖法律法规学习培训及考试,并将其纳入绩效考核之中。各基层服务站定期组织新入网零售客户及违规零售客户开展法律法规培训等活动。通过电视、报纸、网络等媒体和“3·15”消费者权益日、“12·4”法制宣传日等特定时间,广泛宣传烟草专卖法律法规、假冒卷烟识别常识和“假、私、非”卷烟市场危害,拓宽烟草执法宣传范围,扩大宣传声势,让广大零售客户和消费者了解专卖法律法规,树立规范守法意识。这为烟草执法赢得舆论支持,规避执法风险,为烟

草行业争取更大的发展空间创造了有利条件。

健全执法制度 强化廉政教育

昆山市局严格执行专卖行政执法责任制,对专卖人员每月进行行政考核,定期开展行政许可、行政处罚案卷评查工作。同时,积极开展满意度调查,倾听零售客户心声,吸纳他们的意见和建议。开展以业务环节和职权内容为重点的廉政风险防控排查,开展专卖人员“吃拿卡要”等问题自查活动,夯实严格规范、廉洁从业的自律基础。此外,近年来昆山市局先后组织开展了专家授课、观看廉政教育片等活动,增强了廉政教育的实效性。

烟草专卖行政执法,关系到国家利益和消费者利益的实现,关系到行政管理相对人合法权益的保障。作为专卖队伍的一份子,要时刻以烟草专卖法律法规为准绳,忠实履行其赋予的专卖管理监督职责,切实做到秉公执法、文明执法、廉洁执法,有效规避专卖执法风险,努力营造规范、有序的市场环境。

(马森)

市场化取向改革背景下如何做好信息化建设

信息化建设对行业战略发展、决策管理、运营管控、规范经营具有重要的支撑保障作用。

面对全球信息技术发展新形势,国家发展战略新要求、经济运行新常态,烟草企业必须遵循信息化建设的基本规律,以效益为驱动、需求为牵引、技术为手段,坚持市场化取向改革的基本方向,以深度融合为主题,全面推进一体化数字烟草建设,切实发挥信息化驱动行业发展的作用。

规划与建设

信息化规划与企业总体发展战略相衔接。围绕企业发展战略制定企业信息化整体发展规划,构建统一的信息平台,搭建稳健灵活的企业级信息化应用架构、技术架构、数据架构、集成架构,通过规划解决信息化过程中难共享、难集成、重复建设、各自为政等问题,立足当前、着眼长远,通过规划统一思想、达成共识、凝聚力量与智慧。

信息化建设与企业生产经营、管理决策紧密融合。妥善处理好技术、业务、管理之间的关

系,妥善处理好软件和硬件之间的关系、规范与效率之间的关系,以管理要求和业务需求为导向研发设计信息系统,为企业主营业务提供坚强支撑,为领导决策提供有力辅助。

信息化建设与现代管理思想相结合。推动业务流程重组,以信息化建设为抓手带动企业整体运营管控水平提升,以信息化为手段提升全员规范意识、标准意识和效率意识。

基础与管理

领导高度重视、亲自参与。高层领导尤其是“一把手”作用的发挥关系企业信息化的成败。企业信息化建设需要对运营模式、组织结构及业务流程等进行一系列改造升级,涉及利益的广泛调整,难免引起个别人对信息化实施的应付、阻挠甚至抵触。只有高层领导对信息化建设坚定信心,亲自参与、决策部署、督促指导、带头示范,信息化建设工作才能落到实处。

提高认识、发动全员。广大员工是信息化建设的需求者、参与者、实施者,因此,必须坚持加强全员信息化培训,不断加强宣传、教育、引导,提高全体干部职工综合素质、知识结构、

专业能力,动员一切可以动员的力量,打造坚实的信息化建设统一战线。

严格规范信息化项目管理。在项目立项过程中,要严格做好需求调研、方案论证、立项评审、部门会签和决策审批;在项目研发设计过程中,信息化部门和业务部门要分工协作,业务部门要明确管理要求、业务需求、核心数据和工作流程,信息化部门要明确技术架构,做好整体设计与系统研发;在项目推广过程中,信息化部门与业务部门要共同做好技术测试、业务验证,试点先行、稳步推进。

狠抓高素质高技能信息化专业队伍建设。重点加强规划设计师、系统架构师、项目经理师、信息安全工程师方面的人才建设,加强信息化专家人才、创新人才、业务骨干的储备,培养开口能讲、提笔能写、遇事能办的复合型信息化人才,打造一支结构合理、梯次发展、能打硬仗的信息化中坚队伍。

坚持标准先行。信息技术标准规范对企业信息化建设具有纲领性、规范性、指导性作用。必须自觉做到重视标准、制定标准、宣贯标准、改进标准,将信息化标准要求融入各个工作领域,积极运用标准规范系统的

规划、设计、研发、推广、运维,提升应用系统的建设质量。

技术与应用

全力打造和持续优化统一平台。信息化发展到一定阶段必然要建立统一平台。统一平台应具备高度的兼容性、联通性与复用性,能够支撑统一门户集成、流程集成、数据集成、应用集成,实现跨系统的信息共享、资源整合和业务协同。

坚持统一性、系统性、完整性的建设要求。实现信息系统从“系统+系统”的单线推进方式向“平台+应用”的整体推进模式、从部门级应用向企业级应用,从竖井式建设向一体化建设格局转变,防止新的信息孤岛,避免各自为政,不断提升信息系统的业务支撑度、技术集成度、应用协同度、信息共享度。

深度分析挖掘企业数据资产。打造统一的企业级数据中心,实现“数入一库、数出一门”,以数据为基础建立统一的企业级决策中心、分析中心、报表中心、监控中心、预警中心,为企业决策、计划、绩效、对标等管理业务提供有深

新常态下专卖管理工作要做到“三新”

新常态下,专卖管理工作也面临着一系列的新形势,必须在“新成效、新局面、新水平”上下功夫,才能进一步为行业持续健康发展保驾护航、护好航。

当前,我国经济发展进入新常态。烟草行业同样呈现出了一些新特点,集中反映在增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近“四大难题”上。新常态下,专卖管理工作也面临着系列的新形势,必须在“新成效、新局面、新水平”上下功夫,才能进一步为行业持续健康发展保驾护航、护好航。

卷烟打假要有新成效。卷烟打假是巩固和维护专卖制度的重要手段,是保障行业持续健康发展的“利器”。打假打得越好,国家利益和消费者的利益就维护得越好,发展也就有更好的市场环境。河南省局自2012年7月以来,紧紧围绕甩掉全国卷烟制假重点地区“帽子”的目标,以勇于担当、励精图治的精神和决心,持续强化责任、创新机制、狠打深打,打出了斗志、打出了声威、打出了成效,受到了国家局领导的充分肯定。但是,打假是一场持久战、攻坚战,越往深处打对工作的要求越高。对此,我们要做到“三个强力、五个完善”,以取得打假工作新成效。“三个强力”,即强力抓“严打”,毫不间断地开展“雷霆”系列专项打假行动,继续集中力量“治标”;强力抓“严防”,加快卷烟打假防控体系建设,坚决防止制假反弹和转移;强力建队伍,进一步充实和加强各级打假机动队的力量,充分发挥打假“尖兵”的作用。“五个完善”,即积极参与完善各级政法部门牵头的涉烟案件联席会议制度、各级政府主导的打假工作体系、多部门参与的联合打假机制、由公安多警种密切配合的涉烟案件侦办机制、与毗邻省份及省内重点地区的联动机制,为提高打假工作成效提供坚实保障。

规范管理要有新局面。严格规范是保持行业持续健康发展的“生命线”。行业能够有今天的良好发展形势,与高度重视加强内部规范管理是分不开的。新常态下,行业发展面临的困难和矛盾很多。越是在这种情况下,越要注重讲规范、抓规范、严规范。河南省局过去在规范管理上“欠账”较多。近两年,我们以强化基础为重点,下决心解决卷烟销售中存在的问题,扎实推进均衡销售,硬起手腕遏制真烟非法流通,促使生产经营秩序不断好转。下一步,我们要做到“三个深化”,努力开创规范管理工作新局面。一是深化均衡销售,从内容上、措施上、机制上进行完善和提升,使其更有深度、更有实效,从根本上消除卷烟销售中一些不规范现象。二是深化真烟非法流通治理,进一步做到“四个管好、一个从严”,即管好源头、管好订单、管好品牌、管好商户、从严执纪。三是深化改革,积极推进卷烟营销市场化取向改革,努力“破除产生不规范问题的根源”。

依法行政要有新水平。党的十八届四中全会作出了全面推进依法治国的重大战略部署,国家局党组提出了加强法治烟草建设的宏伟目标,对行业依法行政工作提出了更高要求。如何推动依法行政工作上水平,是摆在我们面前的紧迫课题。对此,今年河南省局提出要做到“三个加大”:一是加大简政放权力度,重点要积极推行“一个窗口办理”、规范办理、限时办理、透明办理,进一步规范和改进行政审批工作,提高效率;二是加大法律风险防控体系建设的力度,重点抓好重大决策、专卖执法、管理规范制定、行政复议、涉烟诉讼等领域的防控工作,全面规避法律风险;三是加大服务型执法建设力度,去年我们在部分市局开展了服务型执法建设试点工作,效果良好,被评为“河南省服务型执法优秀单位”,今年要在全省总结推广,带动依法行政水平全面提升。(李孟顺)

度、有价值的数据分析服务。

纵深开展系统综合集成。站在技术、业务、管理三位一体的角度,以业务管理为导向,围绕管理融合、应用协同、流程集成和数据共享,全方位、深层次推动信息化建设,利用信息技术手段支撑企业业务创新、管理创新、体制机制创新,提升企业科学化、精细化、规范化管理水平。

安全与运维

坚持信息化建设与信息安全同步规划、同步建设、同步运行。不断建立健全信息安全管理制度与责任机制,提升员工信息安全意识;坚持技术与安全管理同步、制度与教育并行、检查与考核结合,增强信息网络安全防御能力。

坚持运维管理常抓不懈。企业信息化部门要明确职能定位,实现由个人运维向组织运维、粗放运维向精细运维、被动运维向主动运维、技术运维向管控运维的转变,加强对信息设备的巡检巡查与跟踪保障,优化运维工作流程,加强运维绩效评估,增强系统故障的预警、预防和预测能力。(张勇)