

适应
新形势
研究新问题

在严格规范的
旗帜下
奋力前行

年轻“一把手”
应注意
提升“五力”

烟草行业
如何
从源头上
预防和治理腐败

解决特色产业
入网经营

节约型企业
“331”原则

工资薪金个人所得税
筹划模型

在烟叶企业中
引入
目标管理

“两烟”生产经营
活动
运作分析

走向 规范之路的 思考

吉林烟草加强内部管理监督文集

■ 王健男 主编

吉林人民出版社

走向 规范之路的 思考

吉林烟草加强内部管理监督文集

■ 王健男 主编

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

走向规范之路的思考:吉林烟草加强内部管理监督文集/王健男主编.

— 长春:吉林人民出版社,2008.12

ISBN 978-7-206-05952-0

I. 走… II. 王… III. 烟草工业—工业企业管理:监督管理—吉林省—文集 IV. F426.89-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 000795 号

走向规范之路的思考——吉林烟草加强内部管理监督文集

编 者:王健男

责任编辑:肖爱兵

书装设计:张云生

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

网 址:www.jlpph.com

印 刷:长春市太平彩印有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:24 字数:370 千字

标准书号:ISBN 978-7-206-05952-0

版 次:2009 年 1 月第 1 版 印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-1 200 册 定 价:36.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

2005年以来，全国烟草行业加强内部管理监督工作全面展开。吉林省烟草系统各单位在省局（公司）党组的领导下，扎实有序地抓好内管工作的落实，摸索出了一些行之有效的管理办法，奠定了深化内部管理监督工作的良好基础，促进了行业、企业持续健康发展。随着工作的深入，各级领导干部和广大干部职工自觉加强学习，结合整改问题和建立内部管理监督长效机制的需要，对加强烟草行业的内管工作进行了认真研究，取得了一定的成果。为认真总结近年来内部管理监督工作的经验和研究成果，进一步创新探索有效途径，根据《吉林省烟草专卖局（公司）关于2008年加强内部管理监督工作的指导意见》的安排，省局（公司）整顿办和省烟草学会组织开展了“加强内部管理监督征文”活动。

征文活动，既是及时总结推广市州局（公司）的成功做法和先进经验，也是对全系统内部管理监督工作水平的有效促进，更是对内管工作迈上新台阶的有力推动。全省烟草系统各单位高度重视，各级领导认真组织，广大干部职工积极参与。大部分单位是在本地区先进行了初步筛选评奖，然后选报参加省局的论文评选，以保证选送稿件的质量。特别是各单位的领导亲自参加，主要领导带头撰写文章。领导干部的率先垂范，调动了大家的热情，促进了征文质量的提高。截至2008年12月，全省共接收征文稿件174篇。

选报上来的大部分征文，都是以适用的管理理论为指导，围绕烟草行业规范经营、科学管理的实践要求，自觉学习，认真思考，克服工学矛盾，深入调查研究，在理论和实践两方面取得了重要进展，是深入创新探索的重要成果。省局（公司）组成评审组对各单位报上来的稿件进行了评审，采用隐匿作者单位姓名、背靠背的方式进行初步

评审，再对排名靠前的文章再进行匿名的集体评审，最终选出30篇获奖文章（不包括市州局领导干部的文章），另外还收录了5篇参加2008年东北、华北片区烟草学术年会获奖的文章。在吉林人民出版社的帮助下结集出版，定名为《走向规范之路的思考》。

收录的文章内容广泛，涵盖了内部管理监督工作的各个方面。有结合科学发展的大形势谈加强内部管理监督工作的论文，有专门论述权力运行监督、加强内部专卖管理监督、强化自律意识加强规范经营、加强纪检监察监督、财务管理监督、审计监督、招投标监督、物资采购监督、干部选拔任用监督和人事用工监督、如何做好政务公开、如何做好客户服务、如何加强县级局（分公司）内部管理监督工作方面的论文，等等。还有部分同志专门探讨了运用ISO9000质量管理体系构建内部管理监督长效机制的问题。

开展这次征文活动，对全省烟草系统进一步加强内部管理监督工作发挥了积极作用，更会直接促进各单位和全体干部员工内管工作思想认识和管理水平的提高。但由于时间仓促，特别是大多数同志工学矛盾非常突出，抽不出更多的时间进行系统的理论梳理和研究，在观点提炼、逻辑归纳、文字表述、实际运用等方面难免存在一些不足之处。另外，参加评审的同志，由于受时间和知识、经验等方面的限制以及个人观点的影响，对个别文章观点见仁见智，也可能会忽略了某些同志的思想火花。这里一并表示歉意，并竭诚欢迎批评指正。

《走向规范之路的思考》的结集出版，令人欣慰。希望能借此对全省烟草系统今后的内管工作带来裨益。同时，也借此对所有参加征文、评审、编辑出版工作的各位同志表示衷心的感谢！

编者

2008年12月

集思广益话监管 嘉谋共享促规范

(代序)

(一)

2000年以来，国家烟草专卖局局党组相继部署开展了烟叶流通秩序整顿、财经秩序整顿、治理卷烟体外循环等一系列专项治理整顿工作。从2005年开始，又进一步开展了全面加强内部管理监督工作。2006年，开展了内部专卖管理监督和内部财务审计监督“两项检查”工作；2007年，开展了以“完善制度，规范程序，严格监管”为主线，以打叶复烤企业、卷烟经营秩序、工程投资项目、物资及烟机零配件采购、资金管理6个方面为重点的严格监管工作；2008年，开展了物资采购、广告促销、工程投资项目的“三项检查”工作。所有这些活动的宗旨，就是要通过严格自律和有效规范自身行为，不断提高管理水平，为深化行业的改革和发展打好基础，维护和巩固烟草专卖制度，树立烟草行业负责任的社会形象。

在这些年的整顿规范工作中，吉林烟草认真落实国家局的有关部署和要求，在完善管理制度，明确工作职责，规范内部监管程序，加强对重点部位和重点环节的内部管理监督方面都取得了长足的进步。全省烟草系统的自律意识和规范意识明显增强，内部管理监督工作的科学性、有效性初步显现，严格监管对行业平稳健康发展的积极作用日益明显。2007年全省烟草系统企业综合经济效益指数为190.72%，比2004年增长36.47个百分点；实现利税16.45亿元，比2004年增长102.53%，其中实现利润12.73亿元，比2004年增长104.07%。2007年全年累计销售卷烟88.59万箱，同比增长4.15%；实现利税16.45亿元，同比增长37.27%；实现利润12.73亿元，同比增长39.59%。经济效益明显

提升的背后，是我们企业自律意识的明显增强，监督力度的明显加大，规范化程度的明显提高，社会形象的明显提升。

行业发展的实践充分证明，没有近年来的整顿规范，就没有企业发展的大好形势，规范是企业管理的基础，也是企业发展的基础。

(二)

回顾这几年来的内管工作，我们积累了大量值得总结的有益经验。从全省的情况看，重要的有四条：

一是坚持用“两个至上”的行业共同价值观统一内管工作的思想认识，使自律和规范深深植入了企业文化。我们注重加强干部员工的宣传教育，通过领导宣讲、学习培训、大讨论、主题实践等多种形式，提高“知晓率”和“普及度”，将“国家利益至上，消费者利益至上”的行业价值观和“提高效率”、“注重自律”的重要课题意识，固化成了广大干部员工的思想追求和自觉行动，转化成了企业文化的重要组成部分。

二是坚持把内管工作作为“一把手”工程，形成了坚强有力的领导机制。各级领导班子严格按照国家局党组关于内管工作的领导要求，“主要领导负总责，分管领导具体负责、业务部门为主、整顿办日常协调、各部门齐抓共管”，“一把手”亲自抓，抓住了“一把手”，确保了各项整顿工作的扎实展开，确保了内管工作的有序推进。

三是坚持以创新实践为基本途径，逐步完善了内部监管的制度体系。几年来，我们在制度建设方面取得了很大进步，敢于创新开拓，勇于尝试实践，善于总结提炼，初步建立起了全面覆盖、全员执行、全程控制的制度体系。目前省局已经整理了三册制度文件汇编。特别是在内部专卖管理监督和卷烟经营自律规范方面，各单位做了大量的有益创新，探索形成了各具特色、实在管用的操作办法。通化市局的“双建双考”内部专卖管理监督工作模式，吉林市局的“258”内部专卖管理监督工作流程，白山市局的“1443”卷烟经营自律办法，等等，最后以文件的形式进行固化和明确，并在全省商业企业推广，健全了贯穿卷烟经营全部环节的监管和自律制度体系，夯实了企业的管理制度基础，也为全面贯彻ISO9000质量管理体系创造了良好条件。

四是坚持扎实有序地推动内管工作，确保了长效机制的建立健全和有效运转。我们一直把长效机制建设作为加强内部监管的重要任务，通过每一年内管工作的不同侧重、不同要求，持续推动了内部监管的常态化、规范化。2005年，开始以《工作动态》的形式及时反映各单位的内管工作情况；2006年，帮助各单位总结工作方法和经验，推广了每个市州局（公司）不同侧面的先进做法；2007年，提出“监管行为规范化、工作运行流程化、监管过程痕迹化、工作结果报告化、考核奖惩日常化”的内部监管工作“五化”要求和标准；今年，提出通过“细化工作流程、细化工作标准、细化工作部署，严格实施考核”的“三细一考”提高执行力的工作要求。通过这样环环相扣、节奏得当的有序推动，促进了内管工作长效机制的逐步健全和有效运转。

（三）

总结过去，目的在于更好地开创未来。特别是在当前行业面临新的发展环境、体制转轨、行业深化改革的特殊时期，规范管理的任务仍然十分繁重的大背景下，回顾阳光风雨，纵论得失成败，指点发展要津，有着更加重要的现实意义。

这次征文活动，非常及时，非常重要。它既是近年来全省烟草行业加强内部监管工作经验交流的载体，也是对今后更加严格规范确保企业持续健康发展的思想理论先导。同时，也是促进广大干部职工提高理论修养和研究能力的一次有益尝试。值得充分肯定的是，全省烟草系统多数市州局（公司）的主要领导及其党组班子成员都能积极参加征文活动，运用管理科学理论分析行业内部管理监督的工作。许多工作在内管一线的同志，在理论和实践等多个层面进行了总结，集思广益，献计献策，不仅大大提升了个人的管理知识素养，也有力提升了本单位的内部管理监督工作水平。评选出来的这些优秀文章，覆盖了行业内管工作的方方面面，具有一定的管理理论高度，研究和探讨的问题有很强的实用性和可操作性，值得学习借鉴。各级班子成员、各级干部及全体员工，集中精力，深入思考，共同研究探讨企业发展的重大问题，也体现了企业强大的凝聚力、向心力、竞争力，必将推动全省行业内部管理监督工作理论水平和工作质量迈上新的台阶。

2008年烟草工作会议上，国家局党组提出了“严格规范，富有效率，充满活力”的中国烟草今后一个时期的总体任务要求，其中，首要的就是“严格规范”。这是行业发展的经验教训总结，是行业发展的基本要求。2008年省局（公司）党组经过认真研究，提出了“围绕一个中心，贯穿一条主线，突出五个重点，实现一个目标”的“1151”三年发展战略。概括起来，就是全省系统改革与发展的各项工作都要以牢固树立并认真践行“两个至上”行业共同价值观为中心，改革与发展的全过程都要始终坚持以深入贯彻落实科学发展观暨建设“严格规范、富有效率、充满活力”的吉林烟草为主线。为此，党组要求要突出提高效率、加强管理、深化改革、加强建设、构建和谐五项重点工作，来确保吉林烟草全面协调可持续发展的总目标顺利实现。突出加强管理，就是要高度重视自律；突出加强管理，就是要切实加强内部监管；突出加强管理，就是要增强规范思想意识，明确规范主要任务，突出规范工作重点，完善规范工作机制，努力提高全系统现代管理水平，解决好严格规范这一企业健康发展的长期任务。

希望吉林烟草的各级领导和全体干部员工，要把加强内部管理监督确保严格规范，作为谋划部署、检查指导、考评总结各项工作的出发点和落脚点，把自律和规范作为一种责任、一种境界，融入企业文化、化作企业精神、养成行为习惯，把事事有制度、人人守规矩、时时讲自律、处处都规范的良好氛围推向新的高度，为创建全面协调可持续发展的吉林烟草而努力奋斗。



2008年12月

目 录

第一部分：市州局（公司）领导干部论坛

创新科学统一管理规范 构建内管监督长效机制	陈建新/3
加强内部管理监督 确保行业持续稳定协调健康发展	吴家伟/9
加强内部专卖管理监督有关问题的思考	高晓青/16
年轻“一把手”应注重提升“五力”	牛 千/22
坚持局务（企务）公开的几点思考	刘 君/26
浅谈“一把手”在内部管理监督中表率作用的发挥	徐继坤/31
浅谈工会工作在加强 内管监督过程中的作用	张建华/36
借鉴先进经验 运用现代化管理	
努力构建内部专卖管理监督长效机制	张 波/40
新形势下地市级烟草公司 内部财务管理工作的思考	毛元国/47
加强自律 严格监管 在严格规范的旗帜下奋力前行	车大光/51
浅谈强化重点部位重点环节的监督	刘 炜/57
适应新形势 研究新问题	
不断完善内部专卖管理监督长效措施	李光甲/64
浅谈如何搞好对权力运行的监督	牛延华/71
加强内部管理监督 重在机制规范运行	金星虎/77

规范为本 强化监管 全面推进企业发展	任大胜/81
如何搞好人事用工管理监督	王书义/86
浅谈加强内部管理监督工作	李万松/90
严格内部监管 加强关键环节控制	包和平/94
充分发挥财务管理的核心作用	
为企业的更好发展提供动力	岳春花/99
谈企业内部控制	段凤琦/105
如何正确认识加强烟草专卖内部管理监督	姜洪昌/109
试论烟草行业如何从源头上预防和治理腐败	赵长春/113
完善制度体系建设是加强权力运行监督的必要前提	宫喜富/120
关于建立健全内部专卖管理监督	
长效机制的几点思考	安 山/125
突出重点 强化落实 全面加强内部管理监督工作	翟立新/131
浅谈基层专卖执法中常见的问题及有效对策	刘春海/135
加强内部管理监督 促进行业规范经营	张 伟/140
对加强内部管理监督的几点思考	郭 辉/144
建立科学的质量管理体系	
是烟草行业持续健康发展的根本保证	马椿美/148

第二部分：2008年吉林烟草加强内部管理监督获奖征文

以ISO9000的基本原则为指导	
做细做实内部监管工作	陈跃中/157
浅谈基于ISO9000标准	
建立烟草行业内部管理监督长效机制	张继双 张 鹏/167
论管理者在内部管理监督上的基本责任	于江永/171

加强县级局（分公司）内部监管思考		姚海武/178
构建长效机制 加强内部监管		
努力促进烟草行业持续平稳健康发展		梁校源/183
牢固树立自律意识 切实加强内部监管		郭庆鑫/189
完善制度体系 创新执行机制		
努力探索内部专卖管理监督长效工作措施		梁守君/193
创新农村专卖管理 维护两烟市场秩序		张 彪/202
解决特业商户入网经营应重点考虑的几个问题		陈 阵/207
烟草专卖局内部专卖管理监督检查质量控制研究		刘 贺/212
加强内外部协同监管 有效发挥综合治理作用		袁 雷/217
基层内管员如何做好内部专卖管理监督工作		辛海鸥/223
注重自律 提高效率		周宇飞/228
内部专卖管理监督在商业企业		
“两烟”生产经营活动运作分析	孙 冶	李靖波/234
关于县级客服部加强内管工作的思考		吕冬云/238
县级局内部专卖管理监督工作的新思路		吴雪莹/243
浅谈降低物资采购成本的几种方法		王佳玉/247
办公用品采购的规范与监督		王睿杰/254
建设节约型企业 坚持“331”原则		
促进物资采购管理工作的规范化科学化		陆学斌/259
浅谈建立具体单位内部会计控制规范的要素		张 弘/264
实行科学理财 努力提高经费使用效益	刘怀明	张 佳/269
领导干部经济责任审计在内部管理中的作用		孙中文/274
试论烟草行业内部审计的监督职能作用		储丹丹/279
试论如何发挥纪检监察部门的监督作用		张守峰/284
增强监督意识 搞好纪检监察		
自觉践行“两个维护”		张彦朋/291

谈企业职业舞弊行为的要素分析	王 晓明/296
浅析吉林烟草干部选拔任用监督工作	王大伟/302
加强自律 加大监督 努力提高选人用人的公信度	白湘粤/307
用科学发展观来建设富有效率的烟草	张连杰/313
浅谈烟草行业服务文化建设	唐 诚/321

第三部分：2008年东北、华北片区烟草学术年会部分获奖征文

工资薪金个人所得税筹划模型的建立与应用	李 妍/329
在烟叶企业中引入目标管理	季岸力/337
浅谈如何加强地市级公司	
内部管理监督办公室工作	宋世东/344
铸严格规范之基 走和谐发展之路	陆学斌/353
浅谈烟草行业物资采购的管理与监督	迟鹏武 张丽娜/362
后记	/370

创新科学统一管理规范 构建内管监督长效机制

长春市局（公司）局长（经理） 陈建新

烟草专卖专营，为行业发展提供了强有力的体制保障，同时也带来了相对封闭、缺乏竞争、权力集中、易生腐败等弊端。因此，烟草行业始终把“注重自律”作为企业管理的突出方面，不断强化内管监督措施，为企业发展提供了重要保障。2008年以来，长春市局（公司）按照省局关于内管监督工作“监管行为规范化、工作运行流程化、监管过程痕迹化、监管结果报告化、考核奖惩日常化”的要求，针对以往内管监督工作上存在的问题，从制度建设入手，立足科学管用，力求长期有效，实施了“四个三”规范工程（以下简称规范），形成了企业内管监督长效机制，有力保证了经济运行速度和质量，促进了企业全面发展和进步。实践证明，“规范”是烟草企业制度建设上的一大创新，是对内管监督工作的系统改进，是构建内管监督长效机制的成功探索。

一、“规范”的现实性与必要性

烟草行业之所以大力改进内管监督工作，努力创新内管监督机制，主要原因有三个方面：

（一）创新内管监督机制，是推进烟草企业以市场为取向改革的需要

随着我国改革开放的深入和市场经济的发展，烟草行业垄断经营体制面临了严峻的挑战：国内买方市场已经形成，消费者对于产品的选择居于主导地位，所要解决的矛盾主要是满足需求的问题；我国加

入WTO以后，国内市场国际化日趋显现，中国烟草即将面对跨国公司的竞争；控烟运动不断推进，烟草发展受到相应的制约。在这种情况下，烟草行业必须进行以市场为取向的改革。近年来，烟草行业先后进行了现代卷烟流通体制改革和以“按客户订单组织货源”为标志的卷烟营销方式改革。无论流通体制改革，还是营销方式改革，都对企业内管监督工作提出了新要求。企业内管监督工作必须适应新形势、新任务的需要，完善新内涵，加大新措施，形成新机制，发挥新功能，确保新流通体制、新营销方式的健康运行。

(二) 创新内管监督机制，是加强地市级公司主体能力建设的需要

近年来，在现代卷烟流通体制的改革中，县级公司法人资格取消，省级公司退出“两烟”经营，地市级公司被推向了市场的最前沿，成为市场营销的主体。凸显的主体地位，直面的职能转变，使地市级公司面临快速发展、和谐发展、科学发展的考验。这种考验，要求我们既要优化体制功能、改革和创新工作方式，又要借鉴现代企业制度的要求建全管理控制体系，强化企业管理控制能力，尤其要强化企业内管监督能力。只有加强和改进企业内管监督方法，形成科学合理、实用高效的内管监督机制，才能全面发挥地市级公司的主体管理作用，进而使企业改革发展有切实可靠的管理保障。

(三) 创新内管监督机制，是改变企业内管监督工作现状的需要

多年来，各地在企业内管监督工作上下了不少功夫，收到了很大成效，起到了促进和保证企业发展进步的作用。但是，随着企业改革的逐步深入，特别是行业流通体制改革和商业企业经营方式改革以后，内管监督工作不适应的问题越来越突出。从宏观角度上看，企业内管监督工作有“三多”的问题，即：多头管理，职能交叉，一家一个要求；多种管理方法交织，一家一套办法；多个管理制度交错，一家一个版本，让人感到思路混乱，无所适从。从微观角度看，内管工作制度零散杂乱、制约力差，监管部门职责不清、合力不强，内管工作奖惩不到位、导向不好，以及内管工作组织领导力度不够，保证作用不强。这个现状强烈要求改进内管监督工作，形成一个科学合理、统一稳定、有合力、生活力、出生产力的内管监督机制。

就是在这种背景和前提下，出于现实需要，长春市局（公司）研究形成了以“规范”为标志的内管监督长效机制。