

孟宪超 著

TAN SUO

探索

——烟草发展文集

YAN CAO FA ZHAN WEN JI

TAN SUO

YAN CAO FA ZHAN WEN JI

89-53



作 者 像

序

党的十一届三中全会以来,在邓小平建设有中国特色社会主义理论指导下,在国家烟草专卖局、中国烟草总公司、宁夏自治区党委、政府的正确领导下,宁夏烟草行业进行了富有特色的改革,取得了令人瞩目的发展。从1984年宁夏烟草专卖局(公司)成立起,我区烟草行业实行烟草专卖制度和行业集中统一管理体制10多年来,取得了长足发展。全行业年创税利由1984年的321万元增至1999年的9561.8万元,拥有固定资产1.6亿元,现已成为自治区效益最佳的国有骨干企业之一。实践证明,党和国家关于烟草管理体制改革的决策是完全正确的。

“发展才是硬道理”。在世纪之交的关键时刻,发展的问题就显得更加重要,发展日益成为时代的主旋律。新世纪伊始,我国人民正在以江泽民同志为核心的党中央领导下,意气风发,为实施第三步战略发展目标基本实现现代化而努力奋斗,前景无限美好。在世界烟草经济加速重组和烟草科技加快发展的大趋势面前,我区烟

草行业的发展仍然是希望与困难同在,机遇与挑战并存。如何抢占新世纪这一重要发展时期的制高点,成为事关烟草行业全局的重大课题,全国烟草行业普遍关注并积极探索其中的规律。《探索》——烟草发展文集,这部小书的出版恰逢其时,为研究新情况、新问题提供了新的思路,我想对研究和探索烟草行业的新发展大有益处。

《探索》是作者几十年勤奋学习、扎实工作、开拓创新、积极探索过程中理论与实践相结合所凝成的硕果。全书收录了30多篇文章,涵盖了烟草改革触及到的多方面,囊括了在这些方面有益于发展的建议和对策。其中既有对理论的深刻阐释,又有对工作经验的提炼总结,也有对具体问题的分析以及可供参考和可资借鉴的认识,还有现实生动的实例典型。本书热情讴歌了党和国家的改革开放及烟草专卖政策,深刻反映了宁夏烟草业的发展变化,展示了“宁烟人”的精神风貌及十多年来顽强奋斗的风雨历程。愿她对新世纪烟草乃至相关行业发展决策的酝酿、制定和完善有启发帮助之参考价值。

师梦雄

2000年12月8日

目 次

一、改革探论

1. 提高认识,进一步搞好卷烟企业的承包经营
1988.10 (1)
2. 浅谈把烟草企业推向市场
1992.10 (11)
3. 宁夏烟草行业扭亏增盈,上新台阶的思考
1993.10 (18)
4. 深化企业改革,促进行业发展
1994.10 (33)
5. 加强企业科学管理,开创企业管理工作新局面
1996.7 (39)
6. 发展卷烟连锁店的思考
1997.6 (45)
7. 浅论加快结构调整,实施烟草大公司战略
1997.8 (51)
8. 知识经济初探

2000.3	(64)
--------------	------

二、企业纵横

9. 腾飞的烟草业

——宁夏烟草行业改革发展综述(1984—1991)

1992.7	(74)
--------------	------

10. 改革之年话管理

1993.10	(95)
---------------	------

11. 新起点 新思路

1995.1	(98)
--------------	------

12. 金叶流芳的宁夏烟草业

1995.5	(100)
--------------	-------

13. 科教兴烟 真抓实干

1995.12	(102)
---------------	-------

14. 齐心协力 奋力开拓

1996.2	(105)
--------------	-------

15. 开拓前进的宁夏卷烟销售业(1984—1996)

1996.9	(108)
--------------	-------

16. 宁烟建金桥走富路

1996.9	(118)
--------------	-------

17. 走向辉煌的宁夏烟草业

1996.9	(124)
--------------	-------

三、专卖管理

18. 加强专卖 深化改革

搞好全区烟草流通领域的治理整顿

1990.11 (127)

19. 增强专卖意识 促进依法治烟

1991.12 (142)

四、三产论谈

20. 论发展第三产业

1993.6 (146)

21. 宁夏烟草行业计算机应用管理设想

1993.6 (153)

五、吸烟与健康

22. 科学地认识吸烟与健康问题

1997.6 (157)

六、学会工作研究

23. 1989年宁夏烟草经济学术活动情况汇报

1990.1 (160)

24. 关于学会改革的实施意见

1993.11 (164)

25. 有时代特色的科技群团

——宁夏烟草学会活动纪略

1996.3 (169)

26. 致云南省烟草学会的贺信

1997.3	(172)
27. 深化学会改革,面向经济建设 ——宁夏烟草学会活动纪实	
1998.12	(173)
28. 省级学会改革的思考	
1998.10	(180)

七、期刊研究

29. 九州鸡鸣告读者	
1993.3	(186)
30. 试谈提高烟草期刊质量的几点浅见	
1994.3	(188)

八、廉政建设

31. 在改革开放中加强党的思想建设	
1992.10	(196)
32. 论领导干部的廉政建设	
1994.4	(206)

提高认识,进一步搞好 卷烟企业的承包经营

随着经济体制改革的不断深化,承包经营在全国企业中普遍展开,企业实行多种形式的承包经营,是一条适合我国实际情况的企业改革之路,是一种具有中国特色的社会主义企业经营方式,也是我们在社会主义初级阶段对适当分离企业的所有权与经营权的初步探索。卷烟企业如何实行承包经营,各地在这方面已迈出了有力的一步,取得了初步经验和效果。结合我区卷烟企业实行承包经营的情况,谈谈自己对卷烟企业实行承包经营的粗浅认识。

一、实行承包经营,完善经营机制是深化卷烟企业改革的关键。

中共中央《关于经济体制改革的决定》指出:“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”。企业怎样才算搞活了呢?所谓真正的搞活,就是做到自主经营,自负盈亏,具有自我积累,自我改造,自我发展的能力。因此,搞活企业的关键在于实行承包经营,完善经营机制。

我区烟草行业,同全国烟草行业一样,在国家烟草专卖局、

总公司的领导下,烟草实行专卖,卷烟只在烟草系统内流通(包括委托代批单位)。自87年起全国烟草行业实行承包。各省市的烟草销售公司,销售经理部、分公司、县公司,采取的承包形式不一。我区、市、县烟草公司已全部实行承包,但只是利润的上缴承包。在经营机制上尚不完善。因为受到专卖的制约,承包经营责任制未完全建立,未层层落实。竞争机制初步引入烟草行业,但在专卖体制下如何贯彻竞争,如何在专卖笼子里进行竞争,实施承包经营责任制,谈谈自己的看法。

卷烟企业必须实行承包经营,完善经营机制,因为他是社会主义商业企业的一个组成部分。什么是企业的经营机制?企业的经营机制,是指组成企业机体各要素、各单位,为适应外部环境的变化,以求得经济利益的优化而有机地结合起来的既相对独立又共同发生作用的过程或方式。企业经营机制有四个特征:一是各运行机制的相对独立性;二是相对独立的各要素的共同作用性;三是适应外部变化刺激的反应;四是各要素追求利益的能动进取性。即企业在接触到市场、国家计划、宏观政策引导等外界信号后,企业内在功能及时自动地协调自身的行为,导致经营运行的必然倾向性。这就是企业的经营机制。其状况由企业的性质、地位、任务、作用和所有制性质决定的。如全民所有制的商业企业的任务、地位、作用一是客观形成的;二是国家赋予的。一个企业,在产品经济模式下或在计划商品经济模式下,由于国家赋予企业的任务、作用不同,企业的经营机制也就不同。

企业经营机制建立在企业机体功能作用基础上,是决定企业活力的重要基础条件。其内容包括:经营运转机制,自我激励机制,自我约束机制,竞争机制等。这些机制均需经过有关的信

息决策、管理、执行等多功能作用后,才能产生机制的能动性。几种机制既有区别,又有侧重,互相制约,互相促进,有机结合的完整的企业经营机制。

1. 经营运转机制,是企业经营机制中的主体,它直接关系到企业出效益,决定企业经营活动能否进入良性循环的关键性机制。它关联到企业的决策体制,组织体制,队伍结构,经营、信息、服务质量、运输保管、财务托收结算、物价做价各方面的管理制度等因素。一个完善良好的运转机制,要求企业具有高智力的决策层,高效率的管理层,高素质的执行层。需要自主经营,自主发展,使企业成为独立的或相对独立的经济法人。还要合理的定编、定员、定岗,建立岗位责任制,把承包的经济指标、精神文明建设指标,层层分解,落实到人。并运用指标与奖金、工资挂勾的考核办法,实行奖罚,奖金拉开档次,真正体现社会主义初级阶段多劳多得,奖勤罚懒的分配原则。方能保障运转机制的良性循环。

2. 自我激励机制,是提高队伍素质(含政治、业务素质),调动职工积极性,追求自身经济利益的内在动力,进一步增强企业内在活力的机制。它关联到国家与企业的分配关系,企业内部的人事、劳动、培训、工资、福利制度等因素。在处理国家与企业的分配关系上,需要实行承包、租赁等适度形式。在企业内部实行科学管理。贯彻“三个条例”,实行经理负责制。优化劳动组合,人员能上能下,能进能出,按劳分配,破除平均主义等。具体内容既让企业内部的干部、职工热爱本职工作,主动积极的完成各项承包指标,思想有压力、工作有奔头,每个职工能为事业充分发挥自己的聪明才智,并通过劳动得到合理报酬。

3. 自我约束机制,是指企业自觉接受宏观政策的引导。自我调节、自我约束。提高社会效益和经济效益的机制。包括利益约束、组织约束、民主约束等内容。关联到企业的领导体制,决策程序,内部承包,指标分解,企业留利的分配,内部监督等因素。要加强自约机制,企业必须实行独立核算,自负盈亏,税后还贷,工资奖金的额度与社会效益,经济效益的长远目标挂勾。加强党组织的监督保证作用,发扬民主管理,加强企业内部的纪检、审计、经济分析等工作。

4. 竞争机制,竞争是商品经济的普遍规律,企业要树立强烈的竞争意识,对千变万化的市场要灵敏调整,迅速应变,扬长避短,保持优势。竞争要突出效益观念,注重信誉,长期不衰。随时防止可能出现的消极因素。面对部分卷烟价格的放、调、和尝试,对卷烟系统内部的经营存在着强烈的竞争。根据全国卷烟生产、销售形势的变化,卷烟价格的全部放开已为期不远了。今后卷烟的经营,名优烟原来计划分配的方式已转变为供需双方的自由签约,全部卷烟的经营方式今后将自由选购,自行销售。鉴于卷烟进销差价很小,经营效益要逐步提高的唯一途径,是组织适销对路的商品,扩大购销,加速周转,加强核算,降低费用。在专卖体制下,积极竞争,加强科学化管理,实行承包经营责任制,使卷烟行业的经营机制逐步完善。

二、推行承包经营责任制,是完善企业经营机制的最佳选择。

承包经营责任制,是在坚持企业社会主义全民所有制的基础上,按照所有权与经营权分离的原则,以合同的形式确定国家与企业责、权、利关系。使企业做到自主经营,自负盈亏的经营

管理制度。承包经营适应性强,兼容性好,牵动性大,具有依托体制,生长新体制的功能,是面对我国生产力多层次,发展不平衡和企业情况千差万别的现实选择。实践证明,我区卷烟商业企业自去年实行承包经营后,在转变企业经营机制方面,已显示出巨大功能。社会效益、经济效益显著提高。我区卷烟销量,承包前的86年为5.9万箱,承包后的87年为6.5万箱,今年到九月份已完成6.3万箱,预计今年销售可达8万箱。经营品种居全国最佳,嘴烟占总销量的78.3%,其他省市一般嘴烟只占30~50%。利润由承包前的179万元上升到今年的580万元以上。通过承包使企业和政府的关系明晰化,弱化了政府对企业的干预,保证了财政收入的稳步增长并使预算硬化。引入竞争机制,打破了传统的干部制度,确定了承包基数,部分企业实行内部招标产生经营者,并以法律形式“让渡”经营权。在机构上,区公司相继成立了十个县公司,各公司组建了综合服务公司或商店。在经营上已有开拓,从主营卷烟到兼营副食品、百货等其他商品。职工的福利、奖金已跨入社会商业企业的中流。通过初步承包,已取得显著成绩。实践证明,承包经营是企业完善经营机制的最佳选择。

三、卷烟商业企业要进一步完善承包经营责任制。

1. 承包的原则和形式

实行承包经营责任制,必须坚持“包死基数,确保上缴,超收多留,欠收自补”的原则。具体形式有以下五种:

(1)“两保一挂”即一保企业给国家上缴的税利(所得税,调节税)任务。完不成包干任务要用企业税后留利补足;二保企业发展后劲。留足企业的发展基金,调剂基金,后备基金,使企业

有良性循环的能力；一挂是工资总额和实现利润挂钩。

(2)上缴利润递增包干。即承包期内,企业在保证财政逐年增收的前提下,按递增比例向国家上缴所得税和调节税,一定几年,超收多留,欠收用企业资金补足。

(3)上缴利润基数包干,超收分成。即在保证财政增收的情况下,分年核定包干基数,超收部分可以全留,也可分档分成。

(4)微利企业上缴利润定额包干。即核定一个包干基数,超基数部分全留,欠基数部分企业自补。

(5)亏损企业减(补贴)亏包干。此种形式适用于政策性亏损企业。国家给企业核定一个亏损包干的基数。超亏部分不补,减亏部分企业留用或与财政适当分成。

卷烟商业企业的承包多数采取上缴利润递增包干或定额递增包干。上述四种形式适用于卷烟商业企业。至于“资产经营责任制”、“股份制”、“租赁制”、“经理任期目标制”等各有其明确概念。不能称为“承包经营责任制”。

2. 卷烟商业企业承包以来,尚存在一些问题。

从卷烟商业企业承包的情况看,尚有一些不够完备的地方。

(1)承包上缴的利税指标以文件的形式上报。未采取合同的形式。在承包中只注重了经济指标,对于承包人的权力和义务以及对承包者的奖罚办法、企业固定财产的完好率、库存商品的合理程度、商品周转次数、费用率、承包期间资产增值的归属、企业的挖潜近期、长期目标、承包人与职工的分配比例、“双文明”建设、人员培训计划、安全保卫、计划生育等内容均应在合同中明确规定。否则影响对承包人的考核。影响承包合同的合理兑现。

(2)履行承包合同的单位,有的未经公证部门公证,不具有法律效力。承包人与其聘用的干部无聘任合同,都是承包合同不完备,不规范的表现。

(3)承包人行行为短期化。由于承包人承包期限一般为3~5年。承包人只考虑承包期内的经营效益,不顾及企业的长远效益。不关心企业资产的增值和长远规划。有的采取“掠夺式”经营。不重视职工的培训,不注重还贷,有的把企业留利后的发展基金(或扩大再生产基金),被转用为职工福利基金,奖励基金,形不成企业资产。

(4)有的承包人素质低,不胜任领导工作,有的企业承包者不懂经营、管理。有的只完成利润指标,忽视企业的正常工作,不能正确处理承包者与企业、职工的关系。有的企业只注重承包期满的纪检、审计。不注重承包期内的纪检、审计。有的没有实行干部任期目标制,双文明指标责任制。这些都是承包不完善的表现,也是前进中出现的问题。

3. 完善承包经营责任制应当做好的几点工作。

卷烟企业推行各种形式的承包经营,是一项巨大的系统工程,又是一个长期渐进的过程。卷烟企业的承包经营,必须在强化专卖体制下,有领导、有计划、有步骤的进行。首先必须明确卷烟企业承包经营的指导思想、卷烟企业是生产、经营特种消费品的企业,一受专卖的制约,二受卫生部门的制约。是社会的一个重要窗口,卷烟企业经营的好坏,直接影响到消费者的切身利益。卷烟企业的承包除了承包各项经济指标外,还要承包企业的社会效益。注重消费者的利益。因此,卷烟企业承包经营的指导思想应是:以贯彻国家烟草专卖、引导消费,经营好卷烟这

—特种消费品。完成国家下达的卷烟购销计划,适当分离企业的所有权与经营权,提高经济与社会效益,引入竞争机制,完善企业经营机制,增强了企业后劲,保证国家收入的稳定增长,保证企业自我积累,自我改造,自我发展能力的不断增强。保证职工收入逐步增加。

2. 综合考虑多种因素,合理确定企业的承包基数。承包基数涉及到国家、企业、职工个人三方面利益。核定承包基数时,既要考虑保证国家财政收益,又要考虑不断增强企业的经营后劲;既要考虑近期效益和资金利用水平,又要预测企业发展的市场情况。要组织专门人员分析,评估、论证,广泛听取意见,充分协商,实事求是地进行核定。对先进企业,基数要定适当,不能“鞭打快牛”,对后进企业,基数可稍高一点,激励企业上进。按照超收多留的原则,鼓励企业增产增收,逐步自我完善企业。

3. 引进竞争机制,选择理想的承包人。一个好的企业,必须有懂经营,会管理,有志气,有能力的带头人,这就要求经营承包者不仅在思想修养,政治素质方面过硬,而且要具备一定的经营管理水平,经营组织能力和经济法律知识。只有在承包经营中引进竞争机制,公开招标承包者(鉴于烟草企业的特殊性,可采取行业内部招标或聘任),才能选出理想的企业法人代表。对承包人可实行风险基金制度。被选定的承包人要把竞争机制引入企业内部。第一,要把承包指标逐级分解下去,落实到处(科)室,组和个人。使企业中人人感到有压力,层层保证承包指标的完成。第二,有必要实行企业内部、职工的重新分配,在企业职工中择优择能,优化组合,激发全体职工的竞争意识,奋发上进。第三,要把职工的工资、奖资、福利、升级、奖惩等同其创造力、效

益和质量直接挂钩,对有突出成绩和贡献者予以重奖,对不负责任,造成事故和重大损失者严肃处罚。真正体现社会主义多劳多得的分配原则。第四,承包经营者(经理),要实行经理负责制和经理任期目标制。建立以经理为首的,集中统一的经营管理指挥系统,是完善经营机制的重要条件。党委监督保证,职工民主管理(通过职工代表大会),共同搞好企业。实行经理负责制的同时,还要实行经理任期目标责任制,明确责任目标和奖惩规定,经公证部门公证后有关双方必须严格履行任期届满经审计部门审计,做出评价,未经审计不得调离和连任。第五,为了保证承包指标的完成,企业内部要建立健全岗位责任制、干部、职工的奖惩制度,纪检、审计制度,以便考核企业,考核企业的干部、职工。保证企业各项任务的全面完成。

4. 对承包经营企业要扩权、放权。承包者要正确处理好各方面的关系。对承包企业的承包者,上级主管部门要把企业的经营权全部下放给承包经理,明确承包者的责、权、利。承包经理对企业内部各级承包部门负责人也要明确规定责、权、利的范围。保证运转机制的良好循环。另外,上级主管部门对所属承包企业要签订全面、明确的具有法律效力的承包合同。承包经营者要处理好各方面的关系。①处理好承包者与企业党组织、职代会的关系,卷烟企业的党组织对企业的性质,经营方向有着引导、监督和保证作用。职代会有着维护职工利益,发挥民主管理的作用。企业承包者与二者的关系是鱼水关系。②处理好企业与国家的关系。实行承包经营后的卷烟企业所有权仍然属于国家。承包企业的承包人有受国家委托经营企业的权利,同时也有执行国家卷烟方针、政策和各项经济法令、法规的义务。有