

北京烟草论文选编



北京烟草学会编
二〇〇一年九月

序 言

2001 年是新世纪元年，也是北京市烟草专卖局（公司）成立十五周年。北京烟草行业经历了十五年的风雨历程，今天各方面都取得了突破性的进步，正以矫健的步伐迈入新世纪较快的发展阶段。北京烟草十五年来取得的成绩凝聚着全行业干部职工辛勤的劳动和汗水。在这个特殊的时刻，我们从近年来各种评比中获奖的、国际国内公开发表的、局《北京烟草》、《工作研究》等刊登的及基层单位推荐近期撰写尚待发表的质量较高的学术论文中，精选出 80 余篇作品为纪念市局（公司）成立十五周年的礼物奉献给大家，并想藉此回顾和总结近年来的行业改革发展的思路历程和科研成果，更好的思谋未来，共创新世纪辉煌。

《论文选编》分为改革与发展、专卖管理、卷烟营销、烟草科技、企业管理、思想政治建设六个部分。由于时间仓促，仍有不少优秀论文未能收集到《论文选编》之中，编者由衷地希望读者对书中的不妥之处给予批评指正。

编者

2001 年 9 月

北京烟草论文选编

主 编 顾阿朝

副 主 编 石北生
吴树起
焦为中

责任编辑 艾玉春
王晓梅
韦红泉

目 录

改革与发展

北京烟草行业改革与发展总体思路的探讨	顾阿朝 (1)
促进行业发展的重要战略思想	顾阿朝 (3)
建立和完善具有北京特色的卷烟销售网络的思考	仲长林 (7)
关于北京烟草行业三产发展的战略思考	石北生 (10)
新形势下加强企业思想政治工作的探索	梁宝贵 (13)
领导干部如何正确使用手中的权力	孙 奇 (20)
企业各级领导班子成员是企业思想政治工作第一对象	刘福志 (22)
企业集团与财务管理问题探讨	康宝生 (24)
北京烟草行业技术创新工作的思考	吴树起 (28)
中国烟草行业多元化战略的思考	焦为中 (32)
加入 WTO 对北京卷烟工业的影响及应对措施	王 平 (44)
从世界烟草行业的发展趋势看我国烟草行业面临的主要问题与出路	甄晓勇 (46)
加入世界贸易组织对我国烟草行业的影响和对策	臧卫东 (53)
加入 WTO 我国烟草行业的应对措施	王映刚 (62)
企业人才开发之我见	郝艳明 (66)
面向二十一世纪的继续教育	战克功 (69)
国有企业青年科技人才流失及对策的探讨	洪伟俊 (74)
浅谈北京卷烟厂企业形象 (CIS) 战略	张 林 (76)
浅谈烟草行业工人技术培训	吴 勇 (80)
迎接知识经济时代的到来	韦红泉 (84)

专卖管理

关于清理整顿卷烟自由批发市场的思考	梁宝贵等 (87)
浙江烟草网络建设的启示	赴浙江考察组 (92)
“烟草诉讼”——烟草行业面临的新课题	罗明录等 (95)
假冒卷烟犯罪的刑法思考	李学治等 (99)
烟草行业法律顾问建设势在必行	朱永才 (102)
烟草专卖行政执法中的依据选择及实践思考	曹 盛 (105)
加强许可证管理的新探索	陶老海等 (107)

加强证照管理, 强化专卖制度	任芳玲 (110)
违法运输烟草专卖品现状与对策	魏同乐 (113)
谈铁路烟草专卖管理工作中存在的问题及解决办法	王献军 (115)
关于规范城区无证经营卷烟的探讨	赵国立等 (118)

卷烟营销

浅析当前卷烟流通新特点	甄晓勇 (121)
建立和完善北京城乡卷烟批发网络的思考	臧卫东 (123)
“中南海” 卷烟日本市场调研报告	刘根甫 (125)
低焦油“中南海” 卷烟营销策略浅析	王亚非 (127)
卷烟配送业务的探讨	蒋玉海 (131)
怀柔县卷烟市场的调查与思考	秦振霞等 (133)
“整合营销传播” 作用的探讨	张伟 (136)
树立大营销观念、促进北京地产烟的经营与发展	赵增田 (139)
新形势下企业树立 CS 营销观念的探讨	高雪生 (141)
关于烟草企业整合营销的研究	李恩增 (145)
加强需方与供方的紧密联系, 不断满足消费者的消费需求	柳宝发等 (151)

烟草科技

烟草行业混合型卷烟情况调查报告	蒋亚平等 (153)
加速全局信息化建设, 促进卷烟销售网络延伸	边疆 (163)
竞争情报在烟草企业的应用研究	蒋亚平等 (166)
吸烟与自由基	赵宝路 (169)
研制开发低危害卷烟势在必行	李治平 (171)
客观地评价吸烟与健康问题	王允忠 (173)
北京烟草系统“吸烟与健康” 专题调查情况分析	北京烟草学会 (175)
北京卷烟厂“九五降耗工程” 对策与成效研究	洪宝生等 (177)
科学使用疏水器, 节能降耗	任军 (185)
防伪技术综述	龙洪涛 (194)
各种掺兑物的比例及不同的烟丝结构对烟丝填充值影响的研究	郭红梅 (200)
实际生产中白肋烟处理存在的问题与对策	魏凤美 (205)
滤嘴对烟气中焦油和尼古丁阻留效率的测定	周骏 (212)
低焦油卷烟初探	赵晋荣 (215)
低自由基低焦油卷烟的研制开发	贾鹏 (220)
影响 TPM 因素的统计分析	赵文侠 (222)
制丝线预处理工序的工艺技术分析及设备改造	郭红梅 张新恒 张岩 (225)
科氏力对风送系统的影响	张维群 (228)
水质稳定技术研究与应用	董建信 (230)

浅谈中药在卷烟中的应用	张 伟 (232)
试论当前设备管理与维修的现状及对策	马胜修 (234)
试论设备状态监测与诊断技术	刘 旭 (238)
6000 型包装机的电气控制改造	王德福 (242)
经营辅助决策系统在烟草行业中的运用 ——北京烟草公司经营辅助决策系统的设计与实践	何 翔 (247)
PLC 高速计数器模块 (AD61) 在香料定量配制中的应用	王燕庆 (249)

企业管理

加强企业内部控制是企业负责人履行《会计法》的关键	程惠勤 (255)
如何发挥会计工作在企业管理中的作用	王晓梅 (258)
应收帐款审计	庞嘉长等 (260)
网络财务——烟草企业改革的契机	梅元春 (262)
严格企业财务管理制度是提高企业经营质量的中心环节	齐福安 (265)
购销比价管理与内部审计	于国欣 (267)
浅谈集中核算在财务工作中的运用	赵 虎 (269)
调整出成效	岳雪梅 (271)
关于充分应用 Intranet 系统加强北京卷烟厂现代信息管理的探讨	赵 芝 (274)
北京卷烟厂公费医疗计算机管理系统的开发研究	张溶冰 (276)

思想政治建设

如何当好“一把手”	顾阿朝 (279)
试论市场经济与职业道德的一致性	马庆林 (282)
求实创新, 充分发挥工会在生产经营中的作用	汪丽梅 (285)
提高非权力性影响力, 做高素质的领导干部	卢志波 (287)
造就一支高素质、高技能的青年职工队伍的思考	史红军 (288)
努力发挥企业思想政治工作的四个作用	阮新民 (290)
依靠职工办企业, 民主管理做保证	何如明 (294)
对烟草企业思想政治工作现状的调查分析及对策探讨	蒋 政 (299)

北京烟草行业改革 与发展总体思路的探讨

● 顾阿朝

北京市烟草专卖局(公司)1986年组建后,在国家烟草专卖局、中国烟草总公司和北京市委、市政府的正确领导下,依靠全体干部职工的努力,生产、经营、管理有了很大进步,行业有了长足发展。截止1992年底,工商累计实现税利17亿元,年均增长率超过20%。但是随着形势的发展,市场的变化,从适应社会主义市场经济的要求看,北京烟草行业目前存在着三大突出问题:一是产品的竞争能力不强,产品结构与消费结构错位,产品开发与市场开发衔接不紧,产品质量不够稳定,新产品开发青黄不接,行业在一定程度上存在着产品危机;二是市场的调控能力不强,没有形成有力的调控体系和灵活的经营机制;三是行业管理的协调能力不强,产销还没有真正转到以市场为导向的轨道上来,贯彻“一业为主,多种经营”的方针上还存在一些问题,机关与企业还需进一步明确分职分权。

针对上述问题,要认识到:行业要上新台阶,必须将工作重点适当转移到卷烟生产上来;卷烟生产要上水平,必须抓“一头两翼”(以产品为中心,启动科技、销售两翼);科技、销售两翼要腾飞,必须深化改革。基于这个指导思想,北京烟草行业深化改革和加快发展的总体思路是:认真贯彻中央关于《国有大中型企业转换经营机制条例》,坚持以产品为中心,积极启动科技、销售两翼、深化体制改革,促进机制转换,努力发展大生产、搞活大流通、管好大市场,立足北京、面向全国、走向世界。改革的总体目标是:“八五”打基础,“九五”上台阶,达到“三个一流”(产品一流、管理一流、效益一流),建成“双高”(高创利、高创汇)企业,各项工作全面迈上新台阶。

实现上述目标,要全系统动员,实施“一三五工程”,即狠抓一个重点,理顺三大体制,健全五大管理系统。

一、坚定不移地抓好卷烟生产这个工作重点

把卷烟生产作为当前行业工作的重点,既是行业

发展现状的客观要求,也是“一头两翼”发展战略的必然举措。抓住了卷烟生产这个纲,流通就活了,市场就稳了,行业也就有了加快发展的后劲。必须做到领导要集中管生产,工作要突出抓生产,资金要重点保生产,以生产的发展推动行业的整体发展。

为了保证工作的重点突破,今后一个时期,卷烟生产要紧紧围绕创名牌卷烟这一奋斗目标,抓好几项关键性的工作:一是强化质量管理。企业管理要以质量为中心,“两条腿”走路,一方面加快制丝线的改造,为提高质量提供工艺和设备保证;同时,要立足于现有设备制订提高产品质量的措施。坚持原辅材料质量、加工质量、成品质量,三个环节一起抓,增强质量意识,实行全面质量管理,行使质量否决权,带动节能降耗等各项企业管理水平的提高。二是抓好产品开发。坚决贯彻落实系统产品开发工作会议研究确定的开发目标、方针和战略,尽快建立起适应市场经济要求的大科技工作体系。对近期、中期、远期开发要做出具体部署,在巩固提高现有名牌、恢复历史名牌、培养新的名牌三条战线上有侧重、分阶段地展开,通过市场选择,逐步实现由多品种、小批量到少品种、大批量的转变,形成行业合理的产品结构。三是抓好技术改造。要加快完善对部分项目方案的制订和报批、资金的筹措、实施方案的制订、概算的明确等工作,同时成立专门指挥部,设立办公室,建立技改调度会制度,在项目分解的基础上明确责任制,设置工程分指挥,严格掌握技改进度,实行工程项目分阶段验收,务必高速度、高质量的完成好。四是抓好计算机的开发应用。由科技主管部门牵头,从1994年开始,逐步建立三级计算机管理网络,并争取进入控制领域。

二、理顺管理、营销和专卖三大体制

转换机制,化解矛盾,必须理顺体制。

1、理顺内部管理体制,提高适应市场的能力。使体制适应建立以市场为导向,销售围着市场转,生产围着销售转,供应围着生产转的长远经营机制。建立

这样一种体制,从当前看有三种模式:第一种是行业管理模式。政企分开,经营放开,使企业完全面向市场。第二种是一级法人的集团公司模式。行业形成开发、供应、生产、销售、管理几大中心,生产统一调度、经营统一组织、资金统一管理、分配统一核算。第三种是多级法人的集团公司模式。市烟草公司为北京烟草行业的一级法人,针对烟草行业的特殊性,行使国有资产管理权、某些重要经营决策权和依法管理首都烟草市场的行政职权;对行业实行规划协调,监督服务;在财政上实行统收统贷统还。烟厂、销售公司等是行业的二级法人单位,基本上自主经营,自负盈亏,自我发展,自我约束。以上三种模式,要在一定时期拿出方案,组织系统干部职工广泛讨论,并组织专门班子进行研究,报国家烟草专卖局同意后组织实施。

2、健全营销体制,提高调控市场的能力。按照“垄断二批,抓住三批,参与零售”的原则,继续保留一批委托三批,积极发展一批联营三批,努力扩大一些自办三批,逐步形成以自办、联营三批为主的三级批发网络和二批、三批、零售一杆子到底的三级营销体系。要创造条件,让企业直接了解市场动态。市销售公司内部体制,也要适应经营需要,适当调整。

3、完善专卖体制,提高管理市场的能力。逐步形成市局和区县地方分局,公路、铁路等行业管理单位的二级管理网络;从管理上,实行管导结合,变单纯堵、查、截为既管理又诱导、引导,变单向取缔非法市场为既取缔非法市场,又逐步筹建和管理好合法市场。法律、行政、经济三种手段并用,做到管而不死,活而不乱。

三、健全科技、营销、承包、多种经营和思想政治工作五大管理系统

要以实现企业机制市场化为目标,用企业转换机制,公司转变职能来促进五大管理系统的强化和完善。

1、形成以产品为中心,技改、开发、质量、环保、计算机五统一的大科技管理系统。组织上统一领导,管理上统一归口,工作上统一规划,奖励上统一

考虑。

2、形成内外贸一体化的营销管理系统。做到“五个形成”:形成内外贸两个市场为导向的长远经营机制;形成首都、周边、全国和国际上相对稳定的营销网络;形成机动灵活的营销策略,执行“优质投入、低价导入、定向开发、定点投放、多销优惠”的新产品营销五原则;形成内部完善的承包责任制;形成有战斗力的营销队伍。

3、形成多层次的行业内部承包管理系统。根据工业、商业、专卖、机关处室各自不同特点,制定灵活多样的承包办法,完善内部的包保核体系,做到纵包到底,横包到边。并争取在实行所有权与经营权分离的“国有民营”改革上取得突破。力争年底前出方案,明年先后启动,以此推动“三项制度”的改革。

4、形成具有行业特色的多种经营管理系统。按照“一业为主,多种经营”的方针,有目的、有计划、有步骤地实行“退二进三”(退出第二产业,进入第三产业),做到“三个坚持”:一是坚持为主业服务的发展方向。以此制定多种经营总体规划,适当调整投资方向,大力发展系列配套服务项目;对现有“三产”性基建投资项目进行清理,分别实行保、缓、停,对一些在建项目引进外资改造。二是坚持国有资产的保值和增值。公司和企业按有关政策对多种经营项目进行一次性投资,“三产”要千方百计自我完善,自我发展。三是坚持由低到高的发展道路。由目前的安置型、服务型向生产型、经营型、开发型、科技型发展,逐步提高“三产”水平。

5、形成强有力的思想政治工作保证系统。一是根据思想政治工作要结合业务工作一道去做的原则,对基层企业,包括车间、门店、主要科室,在领导干部配置上,一般实行党政正职一人兼;党政一把手分设时,也要交叉兼职。二是根据思想政治工作的重点是领导班子的要求,重点围绕组织纪律性、民主集中制、勤政廉政等抓好班子的自身建设。三是要在全行业开展以更新观念为主要内容的解放思想大讨论,树立竞争意识、危机意识和市场意识,为行业深化改革打下牢固的思想基础。

(1993年)

促进行业发展的重要战略思想

● 顾阿朝

国家烟草专卖局倪益瑾局长十分关怀和支持北京烟草的工作，最近明确地指示：北京要注重抓市场。半年多来的实践证明：“抓市场”是适应形势发展的重要战略思想，是根据国家局“狠抓基础，稳中求进”方针，落实烟草行业“一一四四”发展战略的重要战略措施。今年市局（公司）提出“抓市场，调结构，强管理，增效益”的工作方针，其核心就是抓市场。因此，正确认识、全面理解、认真落实倪局长的指示具有重要的现实意义。

一、“抓市场”重要性和紧迫性

中央经济工作会议提出要提高经济运行的质量和效益，从当前的形势看，提高经济运行的质量和效益关键是要“抓市场”，这是发展社会主义市场经济的客观要求。

1. 从当前的宏观经济形势看，我们必须重视抓市场

1998年北京的工业是速度增长，但效益降低；商业是零售总额增长，但效益降低；合资企业的亏损面加大，宾馆、饭店的客房率只有55%；像什刹海百货等不少商场倒闭，银行不良贷款增加。中央提出要加大投资、扩大内需的方针，是十分正确的；但是现在无论投资的需求还是消费的需求，对经济的拉动作用都不是很大，其原因是多方面的：有亚洲金融危机的影响，有多年积累的深层次矛盾，也有国有企业困难，下岗工人增多产生的影响。现在群众消费心理有变化，群众攒钱主要准备三个消费，即防老治病、子女教育和购房。消费需求和投资需求的拉动作用不是很大，以上因素必然对烟草的生产和经营产生直接的影响。因此从宏观的形势看必须要抓市场。

2. 从烟草行业自身状况看，也必须要抓市场

前几年，烟草行业发展很快。但目前，全国烟草行业发生了一个根本的变化，即由卖方市场转变为买方市场；由过去的供给约束型转变为市场约束型。总结去年烟草行业的五大趋势就是：名优烟销量呈下降的趋势；价格是呈下滑趋势；结构性的矛盾是越来越突出的趋势，所谓结构性矛盾就是有效益的烟卖不动，

卖得动的烟没效益，这是市场和效益的矛盾；地方保护主义越来越严重的趋势；假冒走私猖獗的趋势。现在这几大趋势不是好转，而是更加严重了。根据国家局经济运行通报反映，五个方面的情况都不理想。一是亏损的情况。工商利润总体下降10%；商业企业亏损面高达21%，亏损额上升61%，是近几年的最高点；二是销售情况。全国卷烟销售下降12%，下降超过10%的有五个省；三是效益情况。全国有14个省市商业利润总额下降50%以上；四是价格情况。全国可比的80多个产品中，价格下跌的有55种，占68%；五是库存情况，总体上升37%，是1992年以来最高记录。一月份的形势已相当严峻，现在不是领导要求我们抓市场，而是我们自己非抓不可。

3. 从北京烟草形势看，也必须要抓市场

北京烟草系统今年1-2月份只有工业利润是增长的，地产烟税利增长20.9%，而商业利润下降30%，工商税利合计下降35%。卷烟总销量下降8.8%，其中地产烟下降3.6%；库存增长88%，其中地产烟库存增长95%，总库存5万箱，到了警戒线。严峻情况还表现以下几个方面：（1）北京是一个大市场、大商业、小工业，以前我们效益的依赖性、脆弱性相当突出，一年五、六个亿的利税有80%是靠云南烟、上海烟；其中80%靠玉溪烟，依赖外埠尤其依赖云南烟的脆弱性就表现在这里；（2）我们市场的委管、委批刚解决，自管自营还不到位，我们的销售网络和专卖管理网络刚开始建立，还不完备，一百多个委批单位除农工商和后八楼外都取消了，卷烟营销完全要靠十八个区县公司来完成，而这些区县公司刚成立，虽然工作很努力，但是经营的经验、水平、能力都是有限的；一方面效益的脆弱性、依赖性有问题，另外一方面我们自己的经营能力还没有增强起来；（3）由于行业机构增大，开支加大了，费用增加了；（4）行业积累的矛盾不少，我们改革还要不断深入、还要花钱，由于基础太差，还有好多问题没能解决。补充职工养老保险，住房制度的改革，工资制度的改革，这些矛盾的解决得以效益为基础。现在总的矛盾是效益降了，开支大了，矛盾更加突出了。一方面我们要节约过日子，

另外一方面就是要抓市场，这是积极的经营方针和头等大事。

当然，并不是说经济效益不好才要抓市场；搞市场经济，必然要抓市场，生产经营都要以市场为导向；因为现在经济形势困难，更要抓市场。只有抓市场才能扭转我们的困难局面。

二、抓市场，必须抓住“一头两翼”

1993年市局（公司）党组作出决定：把行业的工作重点要转移到工业生产上来，当时提出“一头两翼”，就是要以产品为龙头，启动科技和营销两翼。实践证明是正确的，还要贯彻执行。

现在形势发生了很大变化，突出强调抓市场，怎么样才能把市场抓好。实践证明也要抓“一头两翼”，即以营销为龙头，启动网络建设，打假打私（专卖管理）这两翼。当前的主要工作设想是：

1、营销是龙头

企业是市场竞争的主体，营销工作要强调利润原则。烟草行业也要走向市场经济，专卖专营并不等于计划经济，而是市场经济，所以营销工作要在“五个转变”上下功夫。

一是经营观念的转变。要由过去我是“上帝”、“给你烟就是给你效益”这样一个观念转变到下级批发部、零售点和广大消费者是“上帝”，“买我们的烟就是给我们效益”这样的认识上来，这是一个根本观念的转变，要在行动上体现出来，这个转变是其余四个转变的前提和基础。就是摆正位置。

二是经营思想的转变。要由过去按计划产什么就卖什么；购什么就卖什么的计划导向转到市场要什么，就产什么，就采购什么的市场导向上来，并逐步做到在市场预测的基础上，进一步用特色产品，特色服务去开拓市场，引导消费。譬如“两特一低”为代表的北京地产烟，特点是安全保健、科技含量高，符合吸烟与健康的宣传要求，就是报上登的以烟禁烟；符合提高生活质量的要求，就是我们的消费者又要吸烟，又要健康，鱼和熊掌要兼得，这就要吸北京地产烟，这个问题要广泛宣传，成为消费者的共识。

三是经营方针的转变。经营方针要由过去的大来大走，层层委托批发，让个体户占领市场，转变到专卖、专营，自建网络，区域分割，配送服务，同城铁价，真正自己占领市场，调控市场上来，转变到直接为消费者服务上来。这是一个很大的转变。

四是经营重点的转变。要由过去片面侧重于外购效益烟，转变到继续重视外购烟的同时，做到三个为主：一个是要以卖好地产烟为主，这是我们行业真正生存发展的关键问题；二个是地产烟以卖好“两特一

低”烟为主，因为“两特一低”（“特红中”、“特金健”、“低中”）是有效益的；三个是市场以占领北京市场为主，我们的烟如果不在北京的市场上站住脚，光想开发外埠市场是困难的。同时也要开发外埠市场、海外市场，经营重点是要突出三个为主。

五是经营作风的转变。要由坐地批发的“官商”转变到访销、配送、服务上来，不能坐堂经商，不能大批大倒，不能向无证经营户、非法批发户批烟，要真正由“倒烟”变为卖烟。

这“五个转变”是经过调查研究以后提出来，行业发展需要，是符合客观实际需要的，是全行业同志都应认真思考的。转变是有个过程的，适应也要有个过程，但形势不能等，事业也不能等，转变是必须的，而且是要快速的，“不换思想就换人，不变作风就变人”，事业不能受影响。总之，营销是龙头，要在“五个转变”上下功夫。

2、积极启动网建的一翼

去年以来，在国家局领导的支持下，在双向延伸的基础上，网络建设成为“双加”工程，（加大力度，加快速度）进展很快。

根据部署每个区县公司普遍开展了市场调查，认真制订了网建规划，并出版了《北京卷烟销售网络建设规划汇编》。在此基础上，以建配送中心、基层批发部和超市为重点，开始了大规模的网建活动；一些单位对已经建立的网络制订了管理办法，加强了管理；两个销售公司，加快了市级网络的建设。

总的情况是基层网络好于市级网络；郊区的网络好于市区的网络。当前的网络建设要全面理解贯彻落实局长的三句话，全面展开网络建设。

倪局长的第一句话是“批发搞超市”，实践证明，批发搞超市是管理措施，也是营销措施，还是服务措施，宣传措施，同时也是廉政措施。超市明码标价，微机管理，零售批发分开，实行开架式销售，面对面选购是与国际市场接轨的一种形式，受到倪局长高度评价。超市是网建的重要方面，但并不是唯一的方面，不能认为搞了超市网建就搞完了，网建的核心是配送访销，基层的批发部、配送中心都是批发的好形式；在偏僻的农村、山区，搞代理配送点，也是协助批发的好的形式。

倪局长的第二句话是，“网内搞配送（服务）”，这是十分重要的制度。一些区县公司如顺义、大兴等配送比较完善，配送网是市区网络的重要组成部分，要实行内外三定：内部三定是指定人、定车、定经营责任制；外部三定是定路线、定配送点、定配送制度。真正做到配送像送信那样，所以真正的配送要求相当高的。

倪局长的第三句话是，“零售搞连锁”。这是深挖效益的主要方面。尤其要销好地产烟，如“特红中”、“低中”，应该多办些专卖店来扩大宣传。目前连锁有三种模式，第一种自办连锁专卖店，好处是利润都归我们自己，宣传的力度大，但一次性投资较大，管理上较困难；第二种是密云式的连锁店中店，好处是投入少，管理方便且商店的多种经营能带动卷烟销售；第三种是门头沟式的联营连锁店，30%的分利，也可以搞联营的零售超市，形成一道风景线。

这三句话是网络的整体，应全面理解，全面贯彻。网络建设的第一件事就是要全面贯彻落实倪局长的这三句话。第二件事是建立健全三项制度，即访销制、配送制、专卖检查制。第三件事是要强化管理，发挥网络功能。一是网络内部的管理，对入网户要真正地管起来，落实访销管理，入网户要成为合法经营的榜样；二是网络自身建设，内部管理和经营责任制的完善，总的来说就是责权利挂钩，联销计酬或联销计奖都行，要压缩固定面，增大浮动面，但经营责任制不是委托经营；三是在增加销量、提高毛利率、扩大经营范围上下功夫。总之要提高网络效益。

对于代理配送点要做到：一是按照国家局规定，代理配送点只在偏远的农村山区设立，城区包括县城都不应该设代理配送点；二是代理配送点办的是零售执照，只收取一定的代理配送费，不能形成四批、五批。必须签订代理配送协议书；三是从实践经验看，一个代理配送点大约负责20-30个零售点就可以了，不能将代理配送点扩大为一个批发部；四是不要搞二级或二级以上代理配送点；五是对代理配送点，要加强管理，最主要的一条是由我配送，然后由他向下面送货，不能因为借口是代理配送，而私自营销配送假冒烟、走私烟，如发现违法行为，就要及时采取果断措施，取消代理配送资格。

3、积极启动专卖管理、打私打假的一翼

这是极其重要的一翼，与网络建设是相互联系、相互促进的，共同为经营和效益服务。

去年以来市局的打假打私工作，取得了阶段性成果，这是有目共睹的。但是，不能估计过高，不能盲目乐观。当前突出的矛盾是假烟猖獗，铺天盖地而来。从北京的情况来看，有以下几个特点：一是全面制假，制假北上。所谓全面制假即凡是市场能销的烟都有假烟，过去是名牌卷烟才有假烟，现在是名牌的卷烟也有假烟。制假烟北上说的是过去制假都是在福建、广东、广西，接下来到湖南、湖北、河南，最近又到了河北，制假已经形成了蔓延、泛滥之势，而地方保护势力又在保护、支持制假。二是方法隐蔽，制假、运假、销假形成一条龙，突出的是铁路运输和公路运

输。三是地下网络实行配送，这个配送比烟草公司还强，而且如果被罚没就无偿照赔，保证经营者有利益，调动经营者积极性，其政策比烟草公司还灵活；四是游击式销售，由过去的阵地战转为游击战，老头、老太太，甚至孕妇提篮叫买，早市夜市，口头协议，窝点取货，这种“游击队”比非法批发市场还难办。据统计，目前全市有十几个销“低中”的假烟区域，“低中”假烟销售面相当广。

假烟损害了消费者利益；造成国家税收的大量流失；严重扰乱了市场；与合法经营者争效益、争市场。假烟不除，烟草市场没有宁日，所以现在就要下决心打假。

打假工作一是要广泛宣传，造成声势，家喻户晓；二是要建立打假责任制，形成反复打、经常打的制度；三是要加强与工商、公安、技术监督这些部门的联系，形成联合打假的合力；四是治标要与治本相结合，打假要与搞好经营结合起来，即保证货源供应。货源供应不及时，实际上就是给假烟留出了市场，假烟就要趁虚而入。打假要与网建结合起来，抓好两个网络，即专卖管理网络和销售网络。还要建立“双无”（无假烟，无走私烟）摊点，“双无”商店，建成“双无”街道。还要与证照管理结合起来，建立零售户档案。

做好证照管理工作的基本指导思想是：一要与工商配合，工商发照，我们一般应该给办。二要管起来要比放在外面好。三要与零售户交朋友，他们是我们卖烟的助手。在某种程度上零售户的多少反映了市场的大小，各区县公司要下大力量抓办照工作。要深入街道，一条街一条街，一个地区一个地区地去办照。做到办照，登记零售户档案和发购货卡同时进行，这才是服务式的管理。实际上办照的过程就是一次广泛的社会调查和访销的过程，也是一次全面的市场检查、打假工作。

“一头两翼”是个形象的提法，三者是相互联系，不可分割的，有一个基础，就是管理。管理是工商企业永恒的主题，要以财务管理为核心，全面加强管理的基础工作。在市场管理中，也要发挥科技的威力，共同做好市场这篇大文章。

三、要建设一支善于抓市场的职工队伍

摆脱困难，渡过难关，提高经济运行质量的核心就是要实现“三个转变”，即转变机制，转变体制，转变作风。围绕这“三个转变”来培训干部，提高素质，开展“更新观念，解放思想”的大讨论，建设一支善于抓市场的职工队伍。实现“三个转变”，各级领导要带头，认真解决以下几个问题：

第一，怎样真正做到政治上和党中央保持一致，

党员要处理好与党组织的关系，做到个人服从组织。但总有个别人在一旁嘀咕，认为双向体制延伸是背了包袱，还是委托经营省时省力；认为市场网络建设是自找苦吃，还不如找几个大的个体户，大进大出，又轻松又挣钱；认为规范经营行为是自找麻烦。极个别人甚至将经营中遇到的困难和体制延伸、网络建设挂起钩来，这些是极端片面的。实际上，烟草行业的变化是在市场经济运行过程中所产生的必然现象，如果没有网络建设，体制延伸，打假打私，我们遇到的困难是无法克服的。在这些原则问题上各级领导、广大党员、职工要心明眼亮，要旗帜鲜明，要从讲政治的高度理解支持改革，不能和极个别人的谣言和诡辩搞在一起。

第二，进一步更新观念，解放思想的问题。改革越深入就越要更新观念，解放思想。从当前情况来看，一是要克服小生产习惯势力影响，如为小局不顾大局，为局部不顾整体，不想自找压力，发展事业；二是要克服计划经济影响，最典型的是坐堂经营，官商习气，以为烟草行业是保险箱、铁饭碗，表现是缺乏市场意识、竞争意识、忧患意识。三是“左”的思想影响。今年全国人大修改宪法，把邓小平理论写进宪法，全体公民必须遵守；提出以法治国的治国方略；并把“个体经济是市场经济的重要组成部分”写入宪法。我们要对个体户有一个正确的看法，合法经营的个体户是我们的经营助手，首先要支持和保护他们，这是党的政策。这个问题也有个别人表面上很“左”，要明确为个体户服务。还有实行经营责任制，干得好的多劳多奖，这也要解放思想；四是传统习惯的影响，特别是在经营服务上不习惯搞配送服务，留恋搞大进大出。现在全国都在搞网络建设，不能再留恋“大批大倒”的老路了。

第三，振奋精神的问题。要有事业心，责任感，要胸怀全局，自找压力，勇挑重担。有些问题要注意，如满足现状，不求上进，观望等待，空泛议论，批评指责，似乎一切都不好，只有自己好。振奋精神，努力工作是党章的要求，是对一名领导干部，共产党员最起码的要求，一定要是非分明，保护那些积极肯干的同志，即使有些错误，改正就好，总比光说不干的

要强。

第四，组织纪律性问题。但目前仍存在一些问题，如法制观念，组织观念的问题，同城铁价的要求提出了很长时间，但执行很难。市局（公司）下达了20多个品种的二批三批指令性价格和零售的指导性价格，还下达了执行这个办法的纪律叫“八不准”。这是关系到我们行业生死存亡的大问题，必须严格遵守，同城铁价，不要碰到这个高压线、地雷阵，如违反要按规定处理，不能搞上有政策，下有对策。如搞低价倾销，表面上多卖了点，实际上甩掉了利润，甩垮了牌子，甩坏了作风，甩乱了市场，是经济案件的隐患点。对搞体外循环谋取私利的，有一案查一案，严肃组织纪律，否则我们的队伍就要垮掉。

第五，班子团结问题。大多数班子是团结的、有战斗力的，但有的班子有些问题主要是“三小”：小动作（记小帐）；小嘀咕；小团体。要认识到：大家走到一起工作是缘份，在当前困难的情况下要提倡同舟共济，团结拼搏，共渡难关，不能互相指责，更不允许互相拆台，不要沾染市侩习气。一个班子，团结起来做好工作就是“是”，闹分裂，搞内耗就是“非”，总之，班子的团结是事业成功的关键。

第六，要创造性地工作。单位不论大小都要独立自主，创造性地开展工作。工作要有思路，有思路才有出路，要有措施，要有创新精神。当前，要从实际出发，在符合法律，符合政策的前提下，创造性地开展工作。个别单位存在的主要问题是工作没思路，没有目标，推一推，动一动；听到一点言论就赶紧推卸责任，不敢承担责任，遇到困难，拿不出办法，个别同志缺乏班子生活的经验，缺乏驾驭全局工作的能力，要加强学习，提高素质，积累经验，各级领导要关心一线，支持一线工作。

总之，尽管北京烟草行业正面临严峻的形势，但是有一支好的干部队伍，职工队伍；有多年积累的较好基础；有较好的市场经营环境；有《专卖法》的保护，前途是光明的，事业是有希望的。只要我们真正做到同舟共济，团结拼搏，共渡难关，就可以实现“多难兴邦”，就一定能把一个朝气蓬勃的北京烟草带入二十一世纪。

（1999年）

建立和完善具有北京特色的卷烟销售网络的思考

● 仲长林

1986年北京市烟草专卖局(公司)组建时,由于种种原因,区县卷烟销售体制没有上划,专卖体制没有下伸,专卖管理和卷烟三级批发业务长期委托区县糖业烟酒公司代行职权,这种状况一直延续到1993年初。在委托批发、授权专卖管理时期,取得的成绩是明显的,但存在的问题也相当突出,这种卷烟二级批发浮在上面、管理依赖外部的局面,极大地制约了烟草行业自身发展,助长了卷烟大量体外循环,为自由卷烟批发和违法经营提供了条件,严重干扰了烟草流通秩序,造成了国家税收大量流失。尤其是1993年市局(公司)新班子组建时,面临的三大难题之一就是“下面没腿”,整个卷烟库存7万多箱,仅北京烟就达5万多箱,造成资金沉淀,价格滑坡,形势极为严峻。

市局(公司)按照国家局工作部署向区县延伸管理体制,建立自身的营销网络,从而迈开全市网建工作的第一步。在原有基础上,组建了海淀、崇文区等烟草专卖局;在怀柔,烟草与糖业双方出资,成立了三业隆烟草有限公司。与此同时,建立完善了十几个不同形式的分公司(经营部),体制延伸工作取得了卓有成效的结果。地产烟经营放到了重中之重的位置,生产、经营、管理形势全面好转。区县烟草专卖管理、销售体制的建立,为行业发展奠定了坚实的基础。

一、在网建工作中必须正确认识和处理好六大关系

1. 发展网点与提高效益的关系

各区县局(公司)对网建工作必须有只争朝夕的紧迫感和锲而不舍的持久精神,立足长远,舍得投入;物质基础薄弱的区县局(公司),不要等、靠、要,要因陋就简,先建点,后建设;网建的目的是效益,必须把效益原则贯穿于网建工作的始终。

2. 卷烟经营与专卖管理的关系

各区县局(公司),特别是新建局(公司),成立后的首要任务就是调查市场,抓经营,抓网络,抓配

送,抓服务,这本身就是专卖。网络建设的发展和完善,是对专卖管理的最终检验。

3. 新建网点与原有网点的关系

根据国家局的要求,各区县局(公司)在建立网点时,要创造条件自设网点,不搞任何形式的委托批发。

4. 以烟为主与多种经营的关系

各区县局(公司)在开展多元化经营时,应从本地本单位实际出发,防止出现重“副业”、轻“主业”的现象,现阶段,要把主要精力放在卷烟经营上。

5. 建立网点与管理网点的关系

必须坚持“建管同步,管建结合”的原则,逐步实现管理制度化,经营规范化,考核标准化,兑现严肃化,做到建设一个网点,控制一片市场。

6. 整体规划与分类指导的关系

各区县局(公司)的网建工作,必须按照整体规划,步调一致,循序渐进地把网建基础夯实。

二、关于北京烟草行业网建工作的框架结构和目标进程

北京烟草行业卷烟销售网络建设的总目标是:到2000年,建立起北京烟草行业自身的具有首都特色的高起点、高标准、高质量的城乡卷烟销售网络。

(一) 框架结构

北京网建工作的框架结构是:构筑两大网络,城市网络和农村网络,以构筑城市网络为主。具体做法是,北京八个城区、十个远郊区县的城市,按城市网络建设标准执行;十个远郊区县的乡镇,按农村网络建设标准执行。

1. 城市网络

城市卷烟销售网络建设工作主要是抓好、抓实六个环节。

一是完善批发网络,实现一个龙头放水。争取在1999年上半年以前,实现全市各区县公司一个龙头放

水,统一调控和管理区县卷烟市场。二是设立访销员,实行客户拜访制度。访销员人数的设置依据零售网点数量而定,一个访销员一般负责30—50个网点。访销人员的来源由内部调剂和从社会招聘。三是建立配送网络,实行送货服务。根据北京实际,要建立市级配送、区县级配送和下伸批发部配送相结合的三级配送网络。目前,城市网建重点是建立区县级配送网络。四是建立零售网络,实行挂牌经营。通过建立客户档案,分批次地把大部分合法经营的零售商户纳入到城市网络中来,真正实现批发与零售的直接见面。对零售户入网,双方要签订入网协议,并实行挂牌经营。五是自办专卖店(店中店),提高经营效益。自办专卖店或店中店(即租用社会商业网点的卷烟柜台自己经营)。各区县局(公司)今年内要完成筹建一个专卖店任务。专卖店、店中店要按照连锁经营“十统一”的基本要求,进行规范管理。六是应用微机系统,提高管理效率。

2. 农村网络

北京农村卷烟销售网络建设工作重点是抓好、抓实三项工作:

一是因地制宜,建立批发网络。根据国家局要求和北京乡镇实际,在人口密集地区,一个乡镇批发部平均要负责供应200个左右的零售网点,辐射3—5个乡镇。

二是设访销员,建立配送网络。必须把全力推行送货服务,作为网建工作突出抓好的重点,做到访销配送一体化。在工资待遇上,要体现奖勤罚懒、多劳多得的原则。

三是赋予职权,建立专卖网络。下伸经营网点时,要同时下伸专卖网点。由区县烟草专卖局赋予下伸批发部、访销员以卷烟经营和专卖监督的双重职能。

(二) 目标进程

要实现北京烟草行业卷烟销售网络建设的总目标,大致要按四个阶段进行:

1. 体制理顺阶段

从1998年8月1日起,各区县公司实行独立核算,自负盈亏。

2. 网络建设阶段

一是市场调研。各区县局(公司)要积极完成本区县卷烟市场的调研工作,并报送市场调研报告。二是制定规划。在市场调研的基础上,制定各区县局(公司)网建工作三年规划(到2000年)。三是网建实施。为保证全市网建工作的“一盘棋”,决定试行网点建立上报审批制度。四是总结交流。在总结试点经验的基础上,把网建工作全面铺开。五是调查完善。通过跟踪调查,提高网络总体质量,发挥网络功能。在

网络建设阶段,要适时导入CI工程。

3. 网络验收阶段

北京农村网建与城市网建拟于1999年下半年向国家局申请同时验收。各区县局(公司)必须于1999年上半年前向市局(公司)提出验收网建申请。

4. 完善提高阶段

到2000年,建立完善的网络运行机制和灵活的网络调控体系,网络的综合功能将得以充分发挥。

三、关于北京烟草行业网建工作的保障措施

网建工作是一项复杂的系统工程,需要重点实施六大保证:

1. 组织保证

一是要领导重视。北京烟草行业网建工作能否实现较大的突破,关键是各级领导,特别是区县局(公司)领导对网建工作是否真的重视。以“三率”(零售户入网率、网内销售率、网内配送率)为重点的网建工作每年都要作为区县局(公司)经营承包的一项重要考核指标。

二是要成立机构。各区县局(公司)要成立区县局(公司)网建工作领导小组和网建工作办公室。并制定明确的工作职责。

三是要配好人员。各区县局(公司)的领导,特别是第一把手和关键岗位的干部要配好配强。

2. 货源保证

为保证各区县公司的网建货源需求,优化卷烟购进结构,制定下发销售公司对区县公司的卷烟供应试行办法。主要内容有计划分配、竞价销售、代定包销及品牌包销;北京地产卷烟货源仍由供销公司统一安排。

3. 管理保证

当前,重点是从强化内部“四大管理”入手,向管理要效益。

4. 机制保证

一是要重提“机关服务基层”的思想,在提高办事效率、克服推诿、扯皮方面真见实效。二是销售部门要树立为基层服务的思想。为区县局(公司)排忧解难,重点是在货源、服务、业务指导、商情信息等方面,提供多角度、全方位的服务。同时尽快适应由经营型向经营管理型转变,帮助区县公司更好地发挥职能。三是建立业务例会制度。四是成立业务协调领导小组。专门研究解决有关卷烟货源供应和服务问题。

5. 培训保证

培训工作的重点是加强区县局(公司)领导、访

销员及专业人员的培训。

6. 政治保证

一是要加强货源外采纪律和财经纪律。发现问题，要严肃处理。二是要重视协调与地方政府的关系。三是要加强领导班子的团结。把我们企业建设有凝聚力、有战斗力的坚强集体。

目前，我们面临的形势严峻，既要保效益大盘子，

又不能对销售公司这块“蛋糕”切得太多，这是目前体制所决定的。因此，要保证全年效益盘子的完成，保证经济指标的实现，落实国家局“稳中求进”的工作方针，要付出比以往任何时候都要艰辛的劳动和汗水。各单位、部门，要真抓实干，创造性地开展工作，振奋精神，开拓进取，争取到2000年左右，初步建成北京城乡结合的、比较完善的卷烟销售网络体系

(1998年)

关于北京烟草行业 三产发展的战略思考

● 石北生

1992年,国家局和总公司提出了“一业为主,多种经营”的大烟草战略。1993年,局(公司)党组在“关于深化改革和加快发展总体思路的决定”中进一步明确:在北京烟草内部“形成具有行业特色的多种经营管理系统”。为了贯彻落实好上述三产发展战略,实现在本世纪末形成工业、商业、三产三大经济支柱的战略目标,我们在总结经验,分析形势,提高认识的基础上,提出到2000年三产发展的奋斗目标、工作任务的设想。

一、关于三产近十年发展的历史回顾

1985年2月,北京卷烟厂康达公司的成立,标志着北京烟草行业三产的正式起步。近十年来,大致经过三个发展阶段。

1、开始起步阶段。从1985年到1990年,是三产的初创阶段。虽然投资规模比较小,发展速度比较慢,经济效益比较低,但它毕竟开创了我市烟草行业三产发展的先河。

2、加快发展阶段。1991年以后,促进三产加快发展内外条件逐渐成熟。广大干部职工对发展三产的认识逐步深化,投资规模有了较快增长,成立了一批三产实体。

3、整顿巩固阶段。去年以来,局(公司)党组在充分肯定三产工作已取得成绩的同时,针对存在的问题,做出了“关于清理投资项目和加强多种经营管理的决定”,成立了投资项目清理整顿小组,对三产基建性投资项目按照“为主业服务、有经济效益、量力而行”三条原则,分别采取了“保、缓、停”措施。与此同时,还制定了《项目投资管理暂行办法》,对三产工作实行了归口和规范管理。在此基础上,三产继续有所发展。

到目前为止,系统三产投资项目已达到17个,建三产实体网点12个,分流职工320多名,累计创造经济效益660多万元,为今后三产的发展打下良好的基础。

二、关于目前三产发展面临的基本形势

当前,要通过对形势的正确分析在以下三个方面统一认识。

1、充分认识发展三产的必要性

一是认清大力发展三产是当今我国产业结构调整的必要趋势。在现代条件下,社会生产力的不断提高,社会分工的不断细化,人们对物质文化生活需求的不断提高以及分流一、二产业中富余职工,都离不开三产的充分发展。三产的发展水平已成为衡量一个国家经济发展水平的重要标志。

二是认清大力发展三产,是搞活国有大中型企业的重要手段。合理地配置资源,特别是劳动力资源,是提高劳动生产率,减轻企业负担,搞活经营的重要措施,而当前劳动力资源合理配置的一项艰巨任务,就是要坚决实施“蛋糕战略”,分流一线职工,这些也都要通过大力发展三产来实现。

三是认清大力发展三产,是烟草行业今后发展的客观要求。烟草制品作为一种特殊商品,国家对其发展进行限制。烟草行业、企业要生存发展,一方面要靠产品结构调整,另一方面还要靠产业结构调整,通过大力发展三产来振兴行业。

2、充分认识当前发展三产的有利条件

一是社会主义市场经济体制的确立为三产的发展开辟了广阔的市场。目前全国除少数商品外,都放开了经营和价格,这就为三产的多元化、多样化和全方位的发展,提供了客观可能。

二是国家、地方和行业的一系列方针政策,为三产的发展提供了非常有利的条件。

三是系统三产工作的十年实践,为进一步发展三产奠定了良好基础。广大干部职工在实施大烟草战略等发展三产的重大问题上取得了共识,在项目投资、项目建设等方面已初具规模,在实际工作中培养和锻炼了一批干部和骨干,积累了正反两方面的经验。

3、充分认识三产工作目前面临的问题

一是思想观念还不很适应。对实施大烟草战略的必要性和紧迫性缺乏足够的认识,缺乏从事三产工作的光荣感,还有小生产的观念和“左”的思想影响等等。

二是管理体制还不很适应。存在“多头管理”的问题,行业对三产还缺乏统一有效的宏观调控。

三是经营管理水平还不很适应。有的投资项目还缺乏严格认真的可行性分析和论证;经营思路还比较狭窄,经营管理水平还不够高。

三、关于三产发展的总体思路、奋斗目标和具体措施

今后一个时期三产发展的总的思路是:解放思想,更新观念,坚决实施大烟草战略,加快产业结构调整,理顺三产管理体制,深化三产内部改革,提高经营水平,争取到本世纪末,基本形成产业结构合理化、管理模式集团化、后勤保障社会化、服务配套系列化、技工商贸一体化、经营管理规范化的三产工作格局,使三产成为行业的三大经济支柱之一,并实现以下奋斗目标:

——实现投资规模4亿元左右,比1993年约增长2.2倍。

——固定资产达到3亿元左右。

——年实现利润2000万元以上,比1993年增长3倍,由1993年占行业年利润总额的3.2%提高到10%左右。

——从业人员达到800—1000名,比1993年增长100—150%,由现在占职工总数的20%左右,提高到40%左右。

为了保证上述总体思路和奋斗目标的实现,必须做好以下工作:

1、更新观念,明确三产发展的指导思想

当前要深入进行解放思想、更新观念的教育,使大家从小生产的影响、单纯计划经济的影响、“左”的思想影响等阻碍三产发展的思想中解放出来,适应市场经济条件下三产发展的要求。同时明确以下六条三产发展的指导原则:

一是坚持为主业和行业服务的原则。实行“三优先”:优先发展能够直接为主业、行业服务的相关项目;优先保证主业生产经营的需要;优先安置录用主业分流出来的富余人员。所有三产企业都不能搞冲击主业经营的卷烟批发业务。

二是坚持以经济效益为中心的原则。

三是坚持量力而行的原则。投资要量力而行,尤其是长线项目,要视财力、物力允许;要在发展生产、

经营,提高效益的基础上改善职工生活

四是坚持自我发展、自我完善的原则。

五是坚持多元化、多样化发展的原则。拓宽发展思路,实现经济成份多元化、管理模式多元化,经营类型多样化,业务范围多区域。

六是坚持主副优势互补、双向健康发展的原则。主业要为副业提供经营课题,副业要为主业的发展进行完善;主业要通过支持副业发展拓宽行业的发展道路,副业要能够弥补主业萎缩造成的真空。

2、加强领导,在清理整顿中理顺体制

今后一个时期,三产工作要紧紧围绕“对外清理,对内整顿”这个中心展开。要继续按照(公司)党组“为主业服务,有经济效益,量力而行”三条原则和“保、缓、停”三字方针,对原有三产性投资项目进行清理,力争通过两年左右的时间,基本完成对外清理工作。与此同时,以内部整顿为中心,理顺以下三大体制:

一是初步理顺内部管理体制。要健全完善组织领导。行业要充实完善三产办,基层也要相应成立三产办或分工领导专管,加强对系统三产的集中统一领导,行业三产对系统不同的三产实体和投资项目实行直接管理、归口管理和计划统计管理等三种不同的管理形式。各三产实体应按比例交纳管理费。

二是努力理顺工作体制。投资要规范,管理要规范,加大行业宏观管理的力度。

三是理顺经营体制。生产加工性质的三产实体要尽快实现技工贸一体化经营;所有三产实体,都要创造条件,努力实行配供制或配送制,建立稳定的销售渠道。

3、深化内部改革,放开搞活三产经营

一是从经营管理上,除卷烟零售经营业务外,现有的三产企业都要建立和完善承包、租赁、国有民营等多种形式的责任制。

二是从经营内容上,拓宽经营思路,扩大经营范围,在一业为主的基础上加大多种经营的比重。

三是从经营方式上,通过对外合资合作、参股、入股、承租等多种途径,延伸经营,增加效益。

4、用好政策,积极稳妥地推进三产工作

一是研究用好外部政策。三产办要集中精力抓好三产政策的争取、学习、研究、运用,机关各职能部门要通过各自的工作渠道,为三产寻找有利政策,协调有关部门共同为三产发展创造更宽松的环境。

二是制定有利于三产发展的内部政策。特别是要在三产实体建立初期,实行政策性扶植、政策性倾斜和政策性保护。

5、加强自身建设,建立一支思想和业务过硬的三