

实践与思考

北京烟草行业十年发展思路初探

顾阿朝 著



中国科学技术出版社

实践与思考

——北京烟草行业十年发展思路初探

顾阿朝 著



473989

广西工学院鹿山学院图书馆



d473989

中国科学技术出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

实践与思考:北京烟草行业十年发展思路初探/顾阿朝著.北京:中国科学技术出版社,2003.9
ISBN 7-5046-3547-2

I.实… II.顾… III.烟草行业—概况—北京市
IV.F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 045687 号

中国科学技术出版社出版
北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码:100081
电话:62179148 62173865
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京中科印刷有限公司印刷
开本:635 毫米×965 毫米 1/16 印张:29.125 字数:475 千字
2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷
印数:1-3000 册 定价:38.80 元



作者近照

作者简历

顾阿朝,1944年3月生,江苏江阴人,中共党员,高级经济师、工程师。1960年8月至1964年8月在轻工业部南京机电学校轻工机械专业学习,1982年9月至1985年9月在中国语言文学自修大学中文专业学习,1985年3月至1988年5月在北京市委党校大专班学习。1964年9月至1970年7月任北京手表厂技术员,1970年8月至1974年10月在北京市一轻局做青年工作,后任局团委书记,1974年11月至1980年8月任一轻局党委常委、领导小组副组长,1980年9月至1983年5月任一轻局党组成员、北京制笔工业公司党委书记,1983年6月至1988年2月任一轻总公司党委副书记,1988年3月至1993年5月任一轻总公司党委常委、副总经理,1993年6月至今任北京市烟草专卖局(公司)党组书记、局长、总经理。第十届北京市政协委员,北京烟草学会理事长,中国技术经济研究会企业分会副理事长,首都社会经济发展研究所特约研究员,北京市决策学学会特邀理事。

作者的话

1993年6月,我调到北京市烟草专卖局(公司)工作,由于多年积习,我经常自己动手写材料,大部分是以单位名义写的报告、讲话,也有一部分是以个人名义写的调研文章和讲话稿。近年来,随着行业的发展与进步,不少同志建议把我个人写的这些文章编辑出版。2000年市局(公司)成立15周年时,党组做了整理出书的决定,此事我一直犹豫,不是不愿出,而是不敢出,一是水平的局限,羞于成书;二是怕“谬论”流传,影响工作。但同志们认为,这是北京烟草行业十年改革与实践的真实记录,对于行业今后的创新与发展具有一定的启迪、借鉴作用,从事整理编辑的同志,更是做了许多艰苦的工作,思之再三,既然大家认为应该做,那就按组织的决定办吧!

近40年来,我一直在经济管理部门工作,总是忙于处理具体事务,提高理论修养的机会较少,从某种意义上说,本书并不是什么著作,而是从北京烟草的实际出发,就某一问题或某一件事做出的分析思考和工作部署,因此,局限性以致谬误在所难免,恳切地希望得到大家的指教、帮助,以期能以开阔的理论视野、深层的理性思维和实在的改革业绩,较全面地反映北京烟草行业10年来的发展和进步。

《实践与思考》一书收录了自1993~2003年期间由我主持起草的重要工作部署、报告、调研文章及讲话稿73篇,经过分类整理为三部分:“更新观念,明确思路”有8篇,即8次更新观念解放思想大讨论动员会讲话稿;“学习理论,开展调研”有12篇,主要是学习体会、调研文章及专题论文;“工作部署,强化指导”有53篇,主要是关于一些具体工作的讲话稿,并对每篇文章做了文字修改,拟定了标题。

参加本书整理编辑的有市烟草学会、市局(公司)办公室、思想政治工作处等部门的有关同志,尤其是得到了中国技术经济研究会专职副秘书长董福忠教授(编审)的具体指导,在此表示由衷的感谢!

2003年4月27日

责任编辑：陆宝英

封面设计：王 环

责任校对：孟华英

责任印制：安利平

目 录

第一部分 更新观念 明确思路

北京烟草行业深化改革和加快发展总体思路初探

——第一次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(1993年10月30日) (3)

解放思想与深化改革

——第二次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(1995年5月9日) (7)

进一步振奋精神 解放思想 推动行业再上新台阶

——第三次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(1996年5月9日) (15)

贯彻党的十五大精神 确立行业改革与发展的新思路

——第四次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(1997年10月23日) (27)

促进行业发展的重要战略思想

——第五次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(1999年3月17日) (37)

新时期更新观念 解放思想问题的探讨

——第六次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(2001年3月23日) (47)

在解放思想中统一思想 在统一思想中统一行动

——第七次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(2002年8月12日) (56)

强化客户关系管理 提高企业核心竞争力

——第八次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(2003年3月21日) (71)

第二部分 学习理论 开展调研

在调查研究中开创工作新局面(1994年)..... (81)

抓住“两个转变” 促进行业发展(1995年)..... (86)

发展体制延伸成果 深化卷烟流通改革(1995年)..... (90)

关于赴南方三省(市)烟草公司考察的报告(1995年) (103)

关于赴南方两省三区烟草公司考察的报告(1995年) (108)

关于通州区农村卷烟市场的调查(1995)年 (113)

“大红鹰”腾飞的启示(1996年) (123)

抢抓机遇 狠抓规范 迎接挑战(2000年6月15日)..... (133)

关于如何当好“一把手”的探讨(2000年8月15日)..... (138)

认清形势 统一思想 反骄破满 为实现北京烟草行业“十五”期间的

跨越式发展而奋斗(2001年8月30日)..... (146)

学习马克思主义 加深对“三个代表”的理解(2002年6月)..... (153)

关于烟草行业打破地区封锁问题的初步思考(2002年8月) (157)

第三部分 工作部署 强化指导

增强危机感 树立责任感 打好基础求发展(1993年8月7日) (169)

努力实现产品开发机制市场化(1993年9月23日)·····	(174)
行业改革一定要认真贯彻总体思路(1993年10月8日)·····	(177)
依靠群众 搞好人事制度改革(1994年7月7日)·····	(181)
必须深化三项制度改革(1994年8月5日)·····	(184)
关于一九九五年局(公司)工作的几点意见(1995年2月5日)·····	(188)
思想政治工作要发扬老传统研究新问题(1995年2月25日)·····	(193)
要形成尊老 敬老 爱老的优良传统(1995年5月10日)·····	(199)
积极推进劳动用工制度改革(1995年9月15日)·····	(203)
认清形势 正确处理经济工作中的五个关系(1996年1月18日)·····	(207)
必须加强行业的思想政治建设(1996年4月16日)·····	(212)
以经济工作为中心 做好信息调研工作(1996年4月19日)·····	(218)
依靠群众搞好“严打”斗争(1996年5月2日)·····	(222)
要注意讲政治(1996年7月9日)·····	(224)
建设一支高素质的安全保卫干部队伍(1996年11月14日)·····	(228)
坚持从严治局方针(1997年1月10日)·····	(231)
不断深化两项制度改革(1997年9月17日)·····	(237)
知难而进求发展(1998年2月11日)·····	(241)
认真开展清理整顿卷烟批发交易市场的工作(1998年2月29日)·····	(247)
努力加强基层领导干部队伍建设(1998年6月4日)·····	(249)
开展“双增双保”活动(1998年6月26日)·····	(257)

一定要抓好营销网络建设(1998年7月3日) (263)

做好新形势下的办公室工作(1998年10月27日) (271)

努力做好烟草学会的工作(1998年10月30日) (275)

新的一年工作要开好局起好步(1999年1月14日)..... (279)

以“三个转变”为重点 切实加强领导班子建设(1999年4月9日) (287)

坚定不移地贯彻“一头两翼”的总体思路(1999年6月11日)..... (294)

坚决整治“软懒散”(1999年7月1日) (301)

严肃认真地搞好“三讲”教育(1999年7月6日) (306)

新的历史条件下加强党的建设的重要举措(1999年9月16日)..... (318)

积极开展学先进活动(1999年9月23日)..... (334)

一定要在规范上下功夫(2000年1月12日)..... (339)

专卖管理要坚持五项原则(2000年3月17日)..... (345)

认真搞好基层单位的“三讲”教育(2000年3月31日)..... (352)

从更新观念解放思想入手搞好财务审计工作(2000年4月12日)..... (356)

努力巩固和发展“三讲”教育成果(2000年6月23日)..... (359)

努力开创新时期思想政治工作的新局面(2000年10月20日) (369)

开创新世纪专卖管理新局面(2001年1月11日)..... (375)

实现开门红 再攀新高峰(2001年2月7日) (379)

整顿规范的关键是抓落实(2001年4月27日)..... (385)

正确理解认真搞好“三定”工作(2001年5月17日)..... (389)

做好新形势下的财务审计工作(2001 年 6 月 18 日)·····	(394)
办公室主任的职责和任务(2001 年 7 月 27 日)·····	(398)
在深化改革中发挥职工的主力军作用(2001 年 8 月 17 日)·····	(402)
动员起来 加快城网建设速度(2001 年 10 月 26 日) ·····	(406)
围绕“三大重点” 抓好“三大工程” 加快行业发展 (2002 年 1 月 25 日)·····	(411)
在创新中提高专卖管理水平(2002 年 3 月 1 日) ·····	(416)
围绕“三大工程” 加强党的作风建设(2002 年 3 月 21 日)·····	(421)
在“三大工程”建设中 加强财务审计工作(2002 年 3 月 26 日)·····	(428)
围绕落实“三大工程” 提高经济运行的质量和效益(2002 年 4 月 11 日)·····	(433)
学习顺义经验 加快网络建设(2002 年 7 月 19 日)·····	(439)
充分发挥学会作用 大力推进科技进步(2002 年 8 月 9 日) ·····	(445)
在第三次创业中加快卷烟工业发展(2002 年 12 月 17 日) ·····	(451)

第一部分

更新观念

明确思路

北京烟草行业深化改革 和加快发展总体思路初探

——第一次更新观念解放思想大讨论动员会上的讲话

(1993年10月30日)

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,截止到1992年年底,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,机关与企业分职分权还需进一步明确。

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,使各项工作全面迈上新台阶。

要实现上述目标,须全系统动员,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,流通就能搞活,市场就能稳定,行业也就有了加快发展的后劲。与此同时,还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,在今后的一个时期,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、高质量地完成好。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

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、统还机制。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,要在一定时期通过系统干部职工广泛讨论、专门班子进行研究后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、零售一竿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”的新产品导销五原则;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,