

烟草企业科学管理

YANCAO QIYE KEXUE GUANLI

关政林 主编



江苏人民出版社

书 名 烟草企业科学管理
编 著 者 《烟草企业科学管理》编委会
责任编辑 沈晓平 杨全强
出版发行 江苏人民出版社
地 址 南京中央路 165 号
邮政编码 210009
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 南京爱德印刷有限公司
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 16 印张
印 数 1—10000 册
字 数 380 千字
版 次 1999 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7—214—02423—3/F·568
定 价 40.00 元
(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

编委会

主	任:关政林				
副	任:瞿冬芬	夏利渊	胡子林		
委	员:(以姓氏笔划为序)				
	韦 冈	王安珠	边有伦	关政林	
	华明德	朱尚德	张 辉	汪奕义	
	肖中铭	杨国安	周瑞增	苗永新	
	胡子林	胡边骁	赵晓阳	夏利渊	
	唐海滨	韩希昌	瞿冬芬		
主	编:关政林				
副	编:韦 冈	肖中铭	龚心澧		
编	辑:郭粉林	程东安	潘立慧	吴志进	

序

郑斯林

改革开放 20 年,在党中央、国务院领导下,烟草行业认真学习贯彻邓小平同志建设有中国特色社会主义的理论,坚持理论联系实际,努力把中央的精神和烟草行业的实际较好地结合起来,创造性地开展工作,在不断探索中稳步前进。特别是近十多年来,在坚持“统一领导、垂直管理、专卖专营”的管理体制下,初步走出了一条“控制总量、提高质量、优化结构、提高效益”的发展道路,从而转变了生产经营观念,调整了卷烟产品结构,提高了技术装备水平,规范了销售网络建设,加强了专卖管理力度。不仅为增加国家财政收入作出了巨大贡献,而且满足了三亿多消费者的需求,同时也为自身的发展奠定了坚实的基础。

总之,改革开放以来,烟草行业取得的业绩是有目共

绪的。但是,面对 21 世纪的挑战,面对宏观经济体制的转轨和微观企业制度的创新,面对国内外卷烟市场日趋激烈的竞争态势,要使我国烟草企业能够生存与发展,并具有较强的竞争力,就必须造就一大批能适应新体制要求,适应激烈市场竞争需要,以迎接 21 世纪挑战的优秀管理人才。为实现这一目标,中国烟草学会和江苏省烟草学会、江苏省社会科学院联合编写了《烟草企业科学管理》一书。我认为,编写这本书适应了这一要求。

本书运用小平同志的理论,紧密结合烟草行业的实际,以开阔的理论视野、深层的理性思维和翔实的实践资料,较全面地反映了我国烟草企业经营管理的变化和遇到的挑战,较完整地介绍了国内外新的管理观念、管理理论、管理方法和管理经验,具有较强的行业针对性、理论指导性和实施的可操作性。我相信,《烟草企业科学管理》一书的出版,对当前烟草行业开展的企业管理年活动,对烟草企业管理人员的经营观念和管理知识的更新,将起到较大的促进作用。希望更多的实际工作者和理论工作者关注和从事烟草企业科学管理的研究与实践,为提高我国烟草企业的市场竞争力,再创烟草行业的辉煌作出更大的贡献!

1998 年 12 月 28 日

目 录

科学管理;21 世纪中国烟草企业发展的主旋律(代导论)	(1)
-----------------------------------	-----

基 础 篇

一、管理体制与组织机构

1. 社会主义市场经济体制下的烟草专卖制度	(3)
2. 烟草企业的领导体制	(15)
3. 烟草企业的组织机构	(25)
4. 烟草企业集团	(32)

二、质量管理

1. 烟草企业必须以质量求生存、求发展	(48)
2. 烟草企业的全面质量管理	(57)
3. 积极采用 ISO9000 系列标准	(65)

三、设备管理

1. 树立与市场经济体制相适应的设备管理新观念	(76)
2. 提高设备综合使用效率应具备的条件	(83)
3. 提高设备综合使用效率的基本途径	(93)

四、人力资源管理

1. 人力资源管理是烟草企业的一项战略任务	(114)
2. 烟草企业人力资源使用	(118)
3. 烟草企业人力资源开发	(126)

五、企业形象塑造

1. 企业形象概述	(147)
2. 烟草企业形象塑造的实证分析	(154)
3. 烟草企业 CIS 的导入	(168)
4. 烟草企业形象塑造的战略抉择	(188)

经 营 篇

一、产品经营

1. 市场是卷烟产品经营的起点 (204)
2. 经营决策是卷烟产品经营的关键 (222)
3. 技术创新是卷烟产品经营不断拓展的动力 (247)
4. 生产过程系统控制是卷烟产品经营的保证 (277)
5. 行销是卷烟产品经营的终点 (298)

二、资本经营

1. 资本经营概述 (381)
2. 资本的积累与集中 (388)
3. 资本的投资 (398)
4. 资本的营运 (400)
5. 资本经营的财会管理 (405)

战 略 篇

一、战略管理概述

1. 战略管理是科学管理的中心 (417)
2. 战略管理的内涵及其特征 (420)
3. 战略管理应遵循的基本原则 (423)
4. 企业经营战略的类型 (425)

二、我国烟草企业跨世纪的发展战略

1. 科教兴烟战略 (431)
2. 国际化发展战略 (435)
3. 多元化经营战略 (441)
4. 大企业、大集团战略 (443)

三、烟草企业战略管理的运作

1. 战略方案的设计 (448)
2. 战略方案的执行与控制 (452)

编后 (457)

基

础

篇

一、管理体制与

组织机构

社会主义市场经济体制下的烟草专卖制度

烟草企业的领导体制

烟草企业的组织机构

烟草企业集团

烟草企业必须以质量求生存、求发展

二、质量管理

烟草企业的全面质量管理

积极采用 ISO9000 系列标准

树立与市场经济体制相适应的设备管理新观念

三、设备管理

提高设备综合使用效率应具备的条件

提高设备综合使用效率的基本途径

四、人力资源

人力资源管理是烟草企业的一项战略任务

管理

烟草企业人力资源使用

烟草企业人力资源开发

五、企业形象

塑造

企业形象概述

烟草企业形象塑造的实证分析

烟草企业 CIS 的导入

烟草企业形象塑造的战略抉择

一、管理体制与组织机构

管理体制是企业经营活动的神经中枢,它直接关系到企业的生存与发展;组织机构是合理配置企业资源,保证企业按照生产经营目标有效运行,提高市场竞争力的重要保证。因而,在建立社会主义市场经济体制过程中,如何结合烟草行业特点,尽快建立起权责明确的管理体制和合理高效的组织机构,已成为我国烟草企业一项十分必要的紧迫任务。

1. 社会主义市场经济体制下的烟草专卖制度

1.1 社会主义初级阶段必须坚持烟草专卖制度

党的十五大把邓小平理论确立为全党的指导思想,这是我们党经过近二十年改革开放和社会主义现代化建设的成功实践作出的历史性决策。贯彻十五大精神,最主要的就是高举邓小平理论的伟大旗帜。邓小平同志正确地分析了我国的具体国情,作出了我国长期处在社会主义初级阶段的科学论断。党的十五大强调指出:中国现在处于并将长期处于社会主义初级阶段。联系到烟草行业来说,应该旗帜鲜明地提出,在社会主义初级阶段必须坚持烟草专卖制度不动摇。为此,我们就要从理论上研究和分析烟草为什么要实行专卖制度,我们要建立什么样的烟草专卖制度,为什么要坚持烟草专卖制度不动摇等问题。

首先,烟草实行专卖是一项成功的改革政策。烟草是高税产品,是国家财政的重要来源,在经济文化不发达的国家尤其是这样。50年代周总理曾说过,抽烟是一种爱国行为,其涵义是抽烟的人向国家多交税。在文革以前,我国对烟草生产实行高度的集中统一管理,建立了托拉斯制度,在卷烟生产上实行垄断。十年动乱期间,把卷烟厂下放到地方管理,由于权力下放,造成卷烟生产

失控,小烟厂泛滥。我国实行改革开放之初,全国大小烟厂达500多家,一种特殊的高税商品成为随便生产、任意流通的普通商品。为此,党中央和国务院根据我国国情,决定对烟草实行集中统一管理,确立了专卖制度。14年来的实践证明,这是一项成功的改革。对此,社会上和行业内有些人不太理解。他们认为:集中统一管理,搞垄断经营,与改革开放是对立的。这种认识的错误就在于对我国当前所处的历史阶段缺乏正确的认识。正如十五大报告所指出的那样,我们讲一切从实际出发,最大的实际就是中国现在处于并将长期处于社会主义初级阶段。不从我国具体国情出发来评价我们今天的烟草专卖制度,认为它“不合乎时代潮流”,是一种脱离实际的错误思想,是十分有害的。如果取消烟草专卖制度,使烟草这种特殊商品像其他商品一样,可以随便生产、任意流通,只会造成国家税收流失,财政失去重要的支柱,国家就不可能集中更多的资金,现代化建设的进程就会放慢,受损失的是国家和人民的根本利益。这种错误的理论和主张是不可取的。

其次,在社会主义初级阶段必须坚持烟草专卖制度不动摇。我国正处在社会主义初级阶段,就是不发达阶段。纵观世界各国烟草专卖的历史可以看出,当初实行烟草专卖制度的国家是处在资本主义发展初期,甚至处在封建时代末期。当时中央财政要控制财源,增加收入,所以对烟草实行专卖政策。经过上百年甚至几百年的发展,经济已相当发达,其他行业提供的税收远远超过了烟草,也就是说,烟草在财政中的比重已经不占主要地位或无足轻重时,他们才逐步削弱或取消专卖制度。就是到了今天,欧洲某些资本主义发达国家还未完全取消专卖制度,日本由于国际原因宣布取消烟草专卖制度,但烟草专卖制度还是名亡实存。目前,烟草税收约占我国财政收入的10%左右,是我国财政收入的重要支柱。而烟草的巨额财政收入是由于烟草实行专卖制度获得的。由于我国经济文化比较落后,生产力发展水平与世界发达国家相距甚远。

因此,以经济建设为中心,抓住有利时机加快发展步伐,是社会主义初级阶段不可动摇的任务。发展经济就要积累资金,而烟草税收在我国财政收入中的地位以及通过烟草专卖政策而获得税收这一渠道在短期内是不可能改变的。因此,在社会主义初级阶段坚持烟草专卖制度是国之所需,削弱或破坏烟草专卖制度只能使国家财源流失。我国的烟草专卖制度实施十四年来,虽然取得了巨大的成功,但是还处于由不完善到完善、由不巩固到巩固的阶段,我国社会主义初级阶段的历史进程是长时期的,至少需要一百年的时间。因此,烟草行业在社会主义初级阶段还是大有作为的,摆在我们面前的根本任务就是要坚持烟草专卖制度不动摇。

1.2 我国烟草专卖制度的特征

从理论上分析,专卖必须具备五个条件:第一,只存在唯一一个实体;第二,这个实体是由国家授权的,其地位是通过行政性或法律性手段获得的,具有独占地位;第三,这种独占是完全独占,不应存在狭义上的竞争者;第四,独占领域十分广泛,表现在生产和经营的方方面面,是由国家授权的一种独占;第五,专卖是在全国范围内实施的,不存在“盲区”。在上述构件中,最重要、最核心的内容,便是只存在唯一一个实体,在全国范围内进行生产和经营,这是专卖的本质。

具体到我国烟草专卖制度而言,它的基本内容是:统一管理,垂直领导,专卖专营。

1.2.1 专卖的国家性

自实施烟草专卖制度以来,我国烟草税收在全国财政收入中的比例一直维持在 10% 左右,从 1987 年起,实现利税一直居全国各行业之首,为国家经济建设做出了突出的贡献。因此,国家必须将烟草经济牢牢地控制在自己手中,并采取措施使之稳定增长。

1.2.2 专卖的全方位性

全方位性,具体表现在专卖对象不仅包括烟草及其制品,而且

还包括与烟草经济密切相关的烟机和烟用辅料;不仅在生产领域内专卖,在经营领域内也实行严格的专卖。这样,一方面可以保证烟草经济不受市场较大波动的影响,始终使之健康、稳定地发展,确保税收的实现;另一方面,也避免了一部分企业和个人插手卷烟的生产和经营,导致烟草经济盲目发展。

1.2.3 专卖的法律性

1983年,国务院发布了《烟草专卖条例》,1991年,《烟草专卖法》正式通过,这标志着我国烟草经济的专卖制度已上升到法律高度。通过立法来实现专卖制度,从而保证了烟草经济的健康发展。

1.2.4 专卖的竞争性

专卖的本质是独占,而独占和竞争是一对矛盾。目前,烟草经济的独占,是在企业具有自主权下的独占,与计划经济有本质的区别。在卷烟生产计划管理上,将全部指令性计划改为总量的指令性计划和品种等级的指导性计划相结合;在流通体制方面,将完全计划调拨形式改为总量控制,地区与品种自由衔接,形成烟草行业内部大市场、大流通的经销方式,在行业内部引入竞争机制。

由此可见,烟草经济的独占并不等同于计划经济,它在行业内部充分体现了市场经济的竞争性。

1.3 烟草专卖制度和社会主义市场经济体制

烟草行业是我国国民经济中的一个特殊行业。《中华人民共和国烟草专卖法》确定对烟草行业实行高度集中统一的专卖管理制度,并实行了一系列的特殊政策。长期以来,人们一直认为专卖制度是同计划经济体制紧密相连的,以至于人们对烟草行业专卖制度能否适应社会主义市场经济体制表示担心,甚至产生误解。比如,有的认为专卖管理是计划经济的突出表现,贯彻《烟草专卖法》,是不按市场经济规律办事,会阻碍烟草经济的发展。有的则认为,只要把专卖手段用好了,一切事情都好办。因而,忽视市场作用,不研究市场需求信息,不注重调整产品结构,提高产品质量,

从地方或部门利益出发,强行运用行政手段销售地方香烟,把国家专卖理解为地方封锁、地方割据,影响资源配置和市场流通。这些现象归纳起来,就是把烟草专卖制度与社会主义市场经济体制割裂、对立起来。事实上,社会主义市场经济体制与烟草专卖制度存在着对立统一的关系,烟草行业要建立的是市场经济体制下的烟草专卖制度,对外要实行专卖专营,对内要引入市场机制,在当前和今后相当长的历史时期内,专卖制度不仅不能削弱,而且还应在市场经济体制下不断加以完善。具体应从以下几方面入手:

1.3.1 坚持专卖制度的同时积极引入市场机制

在计划经济体制下,我国卷烟价格是由国家制定的。“中华”、“红塔山”等 13 种名牌卷烟以其上乘的质量得到社会广泛的承认。一方面,13 种名烟在市场上供不应求,另一方面,国家制定了较低的价格,生产企业没有增加产量的内在动力。结果造成黑市交易活跃,黑市价格严重偏离国家定价。随着经济体制改革的深入,国务院于 1988 年 7 月 28 日在全国率先放开 13 种名烟价格,把定价权下放给企业,实行市场调节,由企业按市场供求关系自行定价。13 种名烟价格放开以后,实行敞开供应,既满足了广大消费者的需要,又杜绝了“走后门”的不正之风,群众对此十分满意,它起到了运用价值规律指导生产、调节供求、引导消费、打击黑市交易、增加财政收入的目的。1992 年与 1987 年相比,全国卷烟产量增长 15.14%,工商企业税利增长 115%。而同期 13 种名烟产量增长 227.15%,工商企业税利增长了 431.44%,这充分显示了市场机制的巨大作用。

1.3.2 实行总量控制下的产品结构调整

烟草行业是国民经济中的重要行业,但因烟草制品的特殊性,烟草行业的发展要受一定的制约,必须实行政府干预,实行烟草专卖制度。烟草行业发展的方针是控制总量、提高质量、调整结构、增加效益。《专卖法》第十四条规定:“省、自治区、直辖市的卷烟、

雪茄烟年度总产量计划,由国务院计划部门下达。烟草制品生产企业的卷烟、雪茄烟年度总产量计划,由省及烟草专卖行政主管部门根据国务院计划部门下达的计划,结合市场销售情况下达,地方人民政府不得向烟草制品生产企业下达超产任务。”可以看出,烟草行业的计划管理是有法律保障的,这是烟草行业的特殊性,我们可以在控制总量的前提下,以市场为导向,多生产市场畅销卷烟,更好地满足广大消费者的需要,实现市场经济体制和烟草专卖制度的有机结合。

杭州卷烟厂是烟草行业卷烟生产经营的一家大型骨干企业。目前有员工 1900 人,国有资产 8.91 亿元,年生产和销售卷烟 50 万箱以上。近几年来,随着社会主义市场经济的发展,杭州卷烟厂以产品结构调整为龙头,努力实现经济增长方式转变,取得了较好的经济效益。

原来,杭州卷烟厂的产品在市场上以中低档价位为主,随着市场经济的发展和社会物质文化水平的提高,产品结构日益显露其不足:一是缺乏高档烟的梯次配置和消费引导,难以占领市场,与其他高价烟竞争,产品价值含量不高;二是部分中低档产品内在吸味和外观包装缺少自己的风格和特色,难以进一步被消费者认可。在此情况下,企业要获得更大的经济效益与发展,必须加快产品结构调整,使杭产烟适应更广阔的消费市场。基于配方、工艺、包装、结构等全方位的改造,企业发展速度明显加快。在产品结构上,从 1991 年至今,嘴烟比例从 73.92% 上升到 100%;全包装烟比例从 28.24% 上升到 100%,翻盖烟比例从 1.32% 上升到 30%;全国名优烟“杭州”牌产量从 9.13 万箱上升到 14.61 万箱;卷烟平均零售价格从 1.5 元/包上升到 3.2 元/包。

近年来,杭州卷烟厂先后推出“雄狮”、“新安江”、“利群”、“杭州”、“西湖”等一大批新产品,获得了消费者的肯定,投放市场后供不应求,价格也稳中有升,其中“杭州”和“雄狮”在名牌产品质量跟

踪活动中,被授予“浙江名牌”产品标号。

1.3.3 实现专卖制度下企业经营机制的转换

过去几十年,烟草企业长期置身于计划经济体制下,卷烟产品总体上供不应求,再加上国家实行的统购包销政策,使卷烟生产企业远离市场,不注意研究市场的变化,企业竞争意识不强。因此,要根本扭转局面,烟草企业必须自觉运用价值规律,加强管理,改善经营,按市场经济要求转换经营机制。

首先,要提高全体职工的思想认识,培育市场观念,从过去追求产量向追求效益转变。从“等、靠、要”的旧的“计划”思想中解放出来,一切以市场为中心,把市场当作企业生产经营的起点和终点。

其次,必须落实好企业的经营自主权。烟草企业在坚持专卖制度的前提下,只有获得经营自主权,才能真正成为市场主体。企业有了生产经营决策权,才能在坚持执行国家指令性生产总量的基础上,从企业的实际出发,根据市场需求合理安排生产经营并灵活调整产品结构,开展多元化经营等等;企业有了产品定价权,才能及时准确地获取市场信息反馈,运用价格杠杆调节企业生产的品种和产量,在满足消费者需要的同时取得满意的经济效益;企业有了投资决策权,就可以利用自有资金或贷款增加投资,进行扩大再生产,建立约束机制,在获取投资收益的同时,承担相应的投资风险。

再次,企业要成为市场主体,关键是企业产权明晰化。在现代企业制度下,产权关系是明确的、清晰的,即国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形式的全部法人财产权,是享有民事权利、承担民事责任的法人实体。企业法人财产权的确立,将使企业实现企业民事权利能力和行为能力的统一,在市场中成为自负盈亏的法人实体和市场竞争的主体。

最后,宏观调控间接化。在计划经济体制下,整个国家如同一

个大工厂,政府部门便是这个大工厂的职能科室,而应该有独立性的工厂则变成了单纯完成生产计划的车间。在旧体制下,政府的行为以直接微观管理为主,从工厂的原料供应、生产一直到销售,都通过计划手段进行严格管理。这实际上是政府职能的错位,烟草行业更是如此。在市场经济条件下,政府的主要职能是进行宏观调控,不再是直接微观管理,应该从直接管理方式变为间接管理方式。具体表现为从指令性计划为主转变为指导性计划为主,从个量控制转为总量控制,从实物控制转为价值控制等等。要充分发挥经济杠杆和产业政策、财政政策、货币政策的作用,结合指令性计划引导和调控市场。

1.4 我国烟草专卖制度的完善

历史表明,任何一种制度,都与社会的物质资料生产方式及当时社会的物质文化生活水平有着密切的联系。正是这些因素,有力地制约着各种制度的产生、发展和消亡。烟草专卖制度作为我国现行经济制度的一部分,亦无例外地应受到上述各种因素的影响。从近十年的情况看,烟草行业上缴利税一直居于全国各行业之首,这个作用不是一般的部门可以取代的,设想如果国家取消烟草专卖,放弃烟草这笔税收,那么占全国财政收入十分之一的资金流失,势必对国家经济建设和宏观经济运转带来重大影响;从我国目前的物质文化生活水平来看,人们还普遍处于温饱阶段,远未具备禁除烟草及其制品的条件。因此,从我国现实的经济环境来看,烟草专卖是具有生存和发展的基本条件的。

虽然烟草专卖政策已普遍为社会各界所理解和认可,但也不容忽视,我国烟草专卖制度当前尚面临着一些问题:

1.4.1 烟草经济中国家的专卖地位受到各方面的严峻挑战

独占与自由竞争的理论之争始终伴随着烟草经济的发展。首先,有一部分人错误地将烟草专卖品当作普通商品,忽略其特殊属性,要求把专卖品放开搞活,自由流通。第二,将烟草经济独占与