

013033

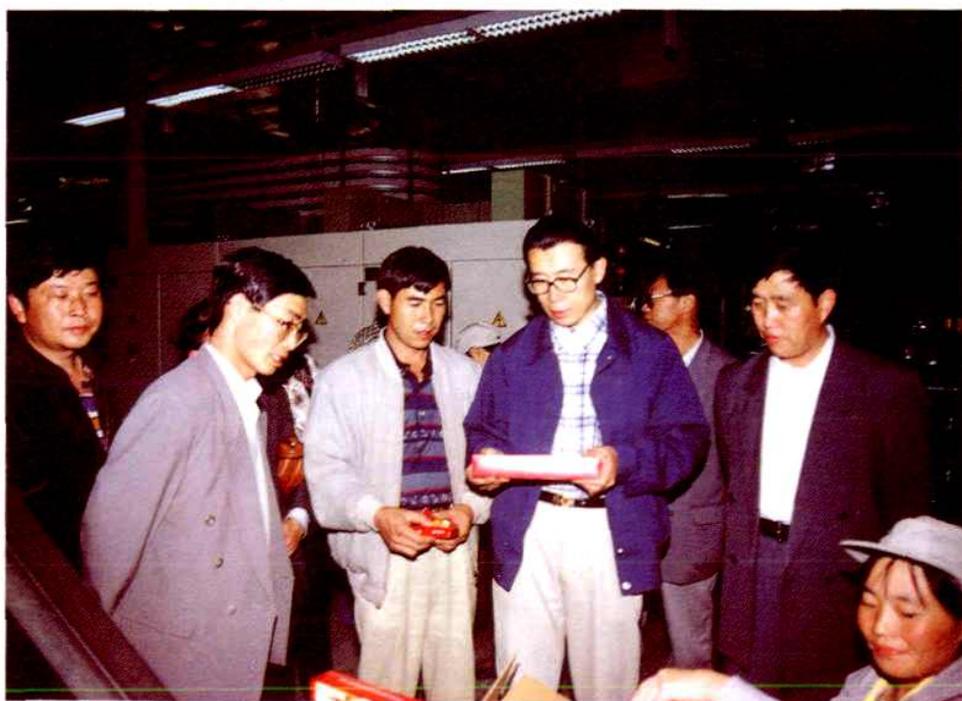
云南会泽卷烟厂志

云南会泽卷烟厂编



▲国务院副总理吴邦国向马子肖厂长赠送纪念杯

▼中共云南省委书记令狐安视察会烟厂





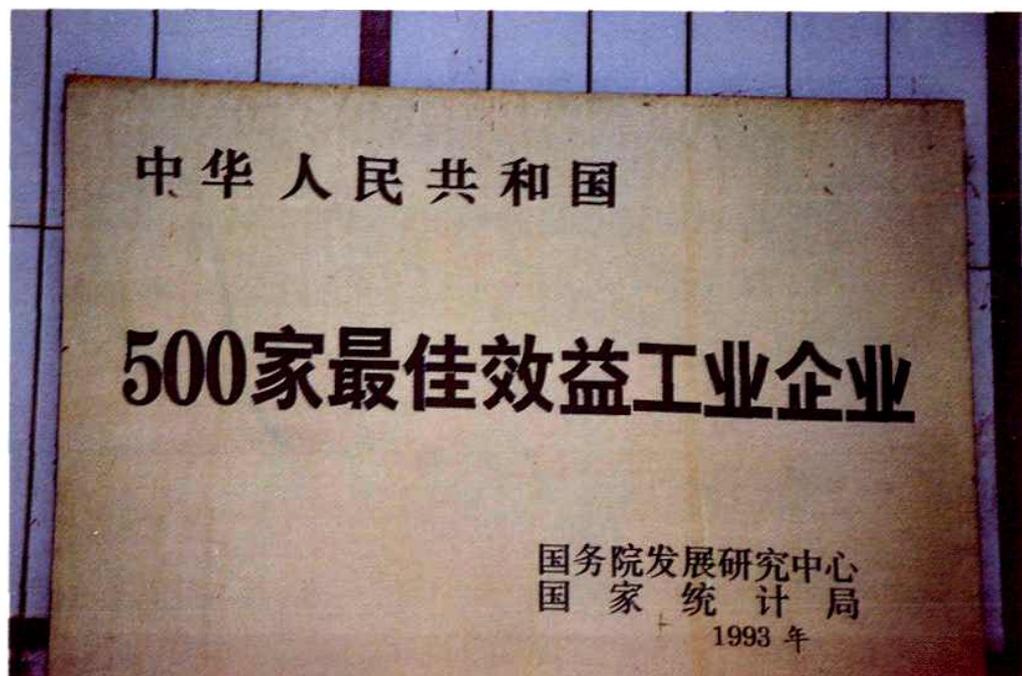
雄伟的会泽卷烟厂大门



会烟厂领导成员在研究工作



1994 年被评为中国行业一百强



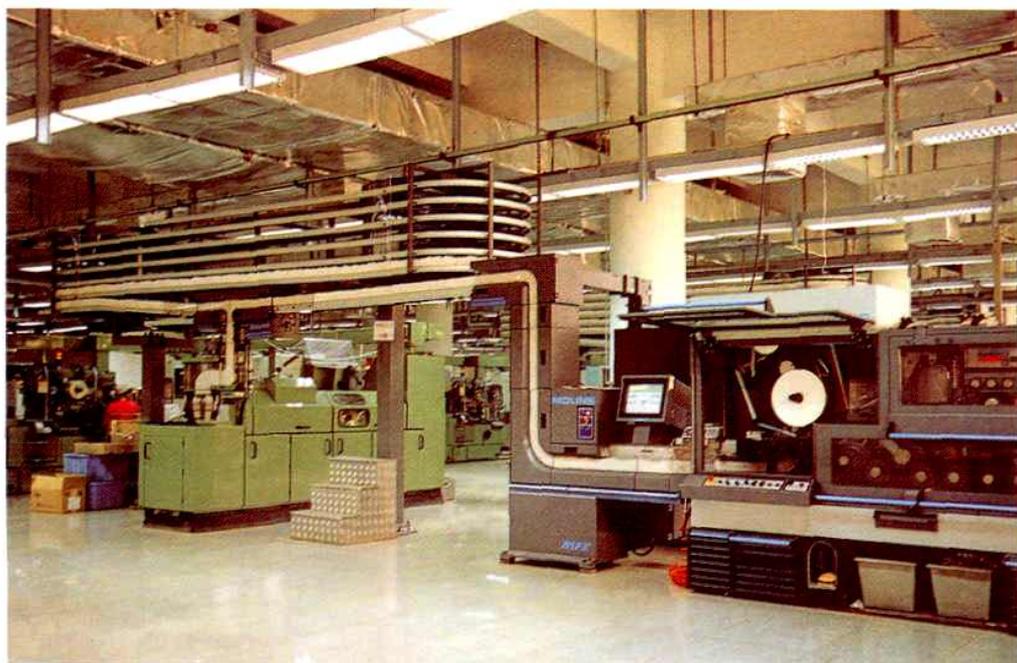
1993 年被评为全国 500 家最佳效益工业企业



马厂长与县政府领导视察烟田



从德国引进的制丝生产线



进口的卷接机组设备



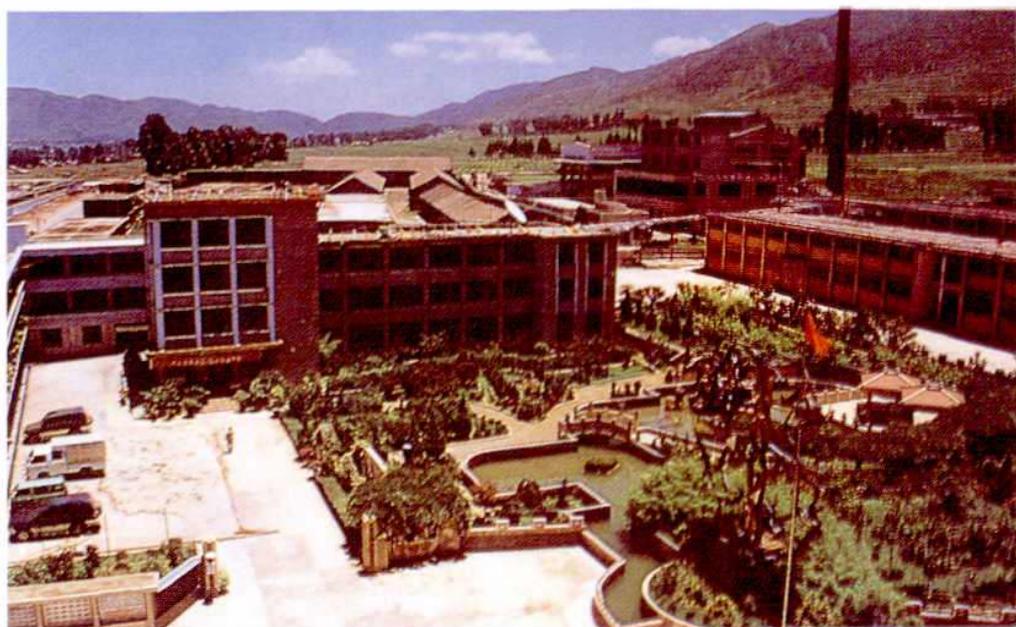
制丝生产线中控室



重视培养各种人才



功能齐全的会烟俱乐部



会烟厂厂区一角



职工积极参加文艺演出活动



女职工参加健美操比赛



活跃的业余体育活动

(本图片摄影:曹伟 文字说明:王懿之)

目 录

序 言	会泽卷烟厂党委书记、厂长 马子肖 (1)
马子肖在会泽卷烟厂成立 25 周年庆祝会上的讲话	(3)
第一章 绪论——中国百强企业之星	(8)
一、会烟企业改革发展变化综观	(8)
二、会烟企业发展道路及成功因素分析	(15)
三、会烟企业发展的几点启示	(24)
第二章 会泽卷烟厂的创建	(27)
一、雪茄烟厂的建立	(28)
二、会泽卷烟厂的成立	(37)
三、建厂初期的生产发展	(45)
第三章 改革开放与发展战略	(53)
一、企业振兴的良好机遇	(53)
二、发展战略的制订与实施	(57)
三、面对严峻形势的挑战与对策	(65)
第四章 优质原料与保障措施	(73)
一、烟叶种植的悠久历史	(73)
二、优质烟叶生产的扶持政策	(77)
三、优质原料的保障措施	(81)
第五章 技术改造与企业发展	(90)
一、三次技改的抉择与实践	(90)
二、技术进步对企业发展的推动	(98)
三、会烟技改的基本经验总结	(104)
第六章 组织结构与行政管理	(107)
一、调整适应生产的组织结构	(107)

二、各岗位主要职责	(117)
三、制订行政管理制度	(130)
第七章 实施现代企业管理	(134)
一、设备技改管理	(134)
二、工艺技术管理	(137)
三、质量管理及考核办法	(143)
四、安全管理制度	(148)
五、全面贯彻 ISO9000 国际质量管理标准	(151)
第八章 调整分配 搞活企业	(154)
一、优化合理的分配结构	(154)
二、充分发挥人在生产力中的重要作用	(167)
第九章 加强教育培训 提高人员素质	(173)
一、搞好教育培训势在必行	(173)
二、培养跨世纪人才	(174)
三、搞好职工岗位技术培训	(178)
四、教育培训经费及其管理	(181)
第十章 精神文明建设与企业文化	(183)
一、加强和改善党委领导	(183)
二、加强企业精神文明建设	(188)
三、发挥工会作用 丰富文化生活	(193)
四、铸造企业精神 促进企业文化	(197)
第十一章 会烟企业与县域经济发展	(200)
一、企业与区域经济的关系及协调发展	(200)
二、会烟企业进入农业对县域经济的影响	(207)
三、会烟产业联动效应促进各项事业发展	(214)
第十二章 发展环境分析与战略研究	(217)
一、会烟发展面临的环境分析	(217)
二、会烟企业面临的形势与对策	(231)
三、会烟企业可持续发展的战略构想	(238)
附 录:	(251)
一、会泽卷烟厂大事记	(251)

二、会泽卷烟厂历届厂级领导人员名单	(262)
三、会泽卷烟厂主要文件摘编	(264)
后 记	(298)

6

团结奋斗 稳中求进 铸造辉煌

——《云南会泽卷烟厂发展史》序言

会泽卷烟厂党委书记、厂长 马子肖

在《云南会泽卷烟厂发展史》出版之际，对我厂的发展历程作一个简要的回顾，对将来的发展作一个基本的展望，是十分必要的。

会泽卷烟厂二十余年的发展，是两个文明建设取得较大成绩的历程；是几代“会烟人”艰苦奋斗、勇于开拓、不断进取的历程。在这个艰难曲折的发展过程中，“会烟人”逐渐形成了自己特有的企业文化，树立了“励精图治、自立自强、依靠科技、铸造辉煌”的企业精神，用智慧和勤劳的双手谱写了“会烟”的过去、现在，并将开创出“会烟”辉煌灿烂的明天。

改革开放二十年来，“会烟”企业连上几个新台阶，从一个名不见经传的街道小厂跻身于“全国 500 家最大工业企业”和“中国一百强”之列。这是我们坚持以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导，坚持以市场为导向、以质量为生命，深化改革，走效益增长路子的结果；也是每一位“会烟人”拼搏开拓、团结奋进的结果。在整个艰苦的创业过程中，我们的群体意识不断增强，共同的价值观、人生观凝聚成为我们的企业精神，使我们的企业充满勃勃生机，成为我们迈向更高更新台阶的动力。

我们也清醒地看到，企业的成长与发展，离不开社会对我们的的大力支持与帮助。我们身系着全县 80 多万人民的期望和重托，

带动我县经济整体发展，加快全县人民脱贫致富的步伐，这是历史赋予我们的重大使命。这些年来，我们一直致力于我县的扶贫攻坚工作，以最大的能力履行着我们的责任，承担着我们的义务。“治穷先治愚”，我们重点放在扶持教育上，先后捐资四百多万元设立“小熊猫教育基金”“救助失学儿童基金会”“职业教育基金”，以及捐建“希望小学”等；同时还积极参与扶持地方经济的发展，使扶贫工作由“输血型”逐步转向“造血型”，从根本上推进我县扶贫工作的进程，加快整体脱贫致富的步伐。

持续发展“会烟”，是“会烟人”孜孜不倦的追求，扶持全县脱贫，也是“会烟人”不可推卸的责任。虽然路途坎坷而曲折，但我们坚信，有“会烟”不屈不挠的顽强精神和“会烟人”团结进取的不懈努力，会烟的明天一定会更美好，会烟的未来将更灿烂。

在我厂成立 25 周年之际，我们邀请了云南省政协委员、云南省社科院王懿之研究员，昆明理工大学副教授、现任会泽县副县长刘光顺，云南大学经济学院王剑屏教授等三位专家，组成课题组，帮助我厂总结、撰写《云南会泽卷烟厂发展史》。他们经过认真、全面的调查研究，在占有大量材料的基础上潜心编写，做到求实存真，观点正确，材料充分，在理论和实践的结合上回顾了我厂 25 年来的发展历程，总结了宝贵的发展经验，提出了今后的发展方向，这对我们存史资治有重要意义。同时，正式出版后将成为全厂职工进行爱岗敬业教育的一部好教材。

最后，我代表会泽卷烟厂党委、厂部领导集体，向对我厂二十多年来一直给以关心、爱护、支持和帮助的各级领导，各行各业的嘉宾和同仁们，致以崇高的敬意和衷心的感谢！

1998 年 10 月 20 日于云南会泽

马子肖在会泽卷烟厂 成立 25 周年庆祝会上的讲话

同志们，会泽卷烟厂从成立至今，已走过了二十五年的战斗历程。回顾过去，我们艰苦奋斗，励精图治，取得了重大成绩；展望未来，我们信心百倍，豪情满怀，去争取更大的胜利。面对目前的形势和困难，我们要科学分析，正确对待。

根据云南省烟草公司 1998 年卷烟生产计划安排，我厂的生产指标仍然十分有限，要在产量减少的情况下保证效益增长，必须客观、全面地分析我厂面临的形势和存在的问题，从全厂干部职工的思想上、从我们的内部管理上找出差距，树立市场观念、竞争观念、时效观念和 risk 意识，从宏观上灵活调整发展战略。要抓住薄弱环节，制订切实可行的管理措施和实施步骤，积极探索新的生产经营管理机制，解决好指标限制与效益增长的矛盾。

在今后的工作中，狠抓基础稳中求进，保证我厂经济效益持续发展，经厂部研究决定，特采取如下措施：

一、抓好烤烟生产是首要任务

严格控制面积，择优布局，依靠科技，主攻烟叶质量，以服从卷烟产品上质量、上档次、实施名牌工程的需要，实现我厂经济效益的稳步增长。在原有的基础上继续加大“三化”种植力度，提高种植水平，保证烟叶质量。

同时，加强收购管理工作。我厂将进行全面的卷烟产品结构调整，其烟叶等级质量必须符合卷烟品牌设计要求，以保证新产品强劲的市场竞争力。所以，九八年要对收购烟叶的每一个验级

员和分选人员分期分批地进行国标培训，提高业务素质。同时，烟叶科和分选车间要认真总结九七年工作中的经验教训，制订一套行之有效的措施和办法，严格把住原料入厂第一关。

二、调整产品结构 提高产品质量

鉴于生产计划受到严格控制的实际情况，必须加强卷烟生产的计划性，搞好生产调度，保证均衡生产，促进产销协调。生产上实行“增畅限平，以销定产”，向高效益产品倾斜，把结构调整作为增加企业经济效益的有效途径来抓实抓活。

通过几年来的努力，我厂产品改造已取得新的进展，“小熊猫”系列产品、特制翻盖“以礼河”深受消费者欢迎，在北京订货会上充分显示出我厂产品强劲的竞争能力。我们一定要树立品牌意识，做到调整一个，成功一个，巩固一个。求精求好，力保产品的内在、外观质量，实现稳量增效，促进单箱效益有一个大的提高，为多争取生产指标创造前提条件。

严格实行物耗指标控制和费用控制，以降低能源费用和烟叶消耗为重点。严格考核制丝成丝率，要研究制订一套科学合理的控制手段和办法。全面落实岗位人员的经济责任制，改过去的阶段性管理为持久性管理，变领导管理为全员性管理，促粗放型管理为细划型管理，最终达到行业物耗指标要求。

要继续对职工进行新国标系统培训，进一步提高全员质量意识。要在厂部质量管理大的宏观原则指导下制定出比往年更细、更科学、更合理的质量检验管理办法，进行全方位、全过程的质量监督控制，实现保产品、保质量、保工艺、入市场的质量保障制度，保证我厂产品各项指标在市场抽检中100%的合格率。

三、巩固市场开拓市场，建立新的市场运行机制

开拓市场，巩固市场，积极探索建立新的经营机制，增强企业活力，这是我厂今后工作的重点。为适应激烈的市场挑战，厂里对供销科充实了骨干力量，加强了营销队伍建设，在今后的工

作中，要下大力气从基础工作抓起，要正视困难，认真研究存在的问题，扎扎实实地开展工作，打开销售工作新局面。

要做好新产品市场培育工作。97年12月份，厂里计划生产2000箱特制“以礼河”投放市场，营销人员要分赴销区，进行跟踪调查。“以礼河”烟销到哪里，营销人员就必须跟到哪里。要准确地拿回第一手资料，为逐步扩大销售提供可靠的决策依据。

根据我厂产品在全国市场的销售情况，采取划片包干、分组负责、责任到人、拓展市场、加强服务、促进销售的办法，找准重点，突出难点，协调各方力量，解决困难和问题。要通过努力工作，形成一支高效务实的营销队伍，在全国城乡建立纵向到底、横向到边，完整、统一、有效的卷烟销售网络，用我厂高质量的产品和合理的价格去占领市场。

要加强对市场的调查研究，掌握准确的市场销售信息和动态，赢得主动，灵活调整销售策略，为科学决策提供依据。营销人员要真抓实干，要克服畏难退缩的思想障碍，有能力、有胆识、有远见，创造性的开展工作。要通过一段时间工作，逐步总结经验，建立一套科学合理、行之有效的营销办法和制度。这一点一定要做到，供销科各位领导要心中有数，尽早完成。

要靠质量、靠管理、靠信息、靠宣传、靠服务去开拓市场。一是全厂各车间部门要加强管理，依靠科技，实施创名牌战略，以优质的产品保证销售。二是要加强信息网络建设，研究市场运行规律，用科学的决策指导销售。三是要采取各种形式加大宣传力度，提高产品信誉和企业知名度，以扩大产品销售。四是要做好售后服务和接待工作，促进产品销售。

四、强化基础管理 促进企业发展

首先继续搞好设备管理。通过几年来坚持不懈的技术改造，我厂的卷烟生产设备从制丝到卷接包装已达到了九十年代国际先