



以创新的精神实践管理规范

当今世界，政治多极化、经济全球化和科学技术迅猛发展，为我们实现跨越式发展提供了难得的机遇，也使我们面临着巨大的挑战。在机遇和挑战并存的形势面前，烟草行业将面临严峻的考验，尤其是中国即将加入WTO，中国烟草与国际烟草界的抗衡和竞争将更加激烈。“十五”期间烟草行业面临的许多问题需要我们去解决。国家局在“十五”计划中提出了“十五”期间烟草行业要努力完成三大战略任务：一是建立和完善专卖体制下适应市场经济要求的烟草市场体系；二是企业组织结构战略性调整迈出重大步伐；三是科技进步取得重大进展。如何针对烟草行业目前存在的突出矛盾，切实解决其中带有根本性、全局性的重大问题，是摆在我们面前的一个重要课题。要完成好烟草行业“十五”期间的“三大战略任务”，基础就是要以创新的精神实践管理规范

一、增强创新思维方式，树立管理规范意识

在经济全球化的今天，我国即将加入WTO，国家局党组曾提出，我国务必加快从“烟草大国”向“烟草强国”的转变，这是符合我国国情的一个奋斗目标。为了实现这样一个目标，国家局党组向全行业提出了，“一要规范，二要改革，三要创新。”按照马克思主义的辩证唯物主义科学世界观和方法论来认识，规范是基础，改革是动力，创新是发展，这三者是相互联系，相互作用的有机整体。可想而知，一个管理不规范，改革没力度，没有创新意识和发展的行业，要在加入WTO后，尽快的适应、站稳脚跟、并有所作为，只能是一句空话。要规范，要改革，要创新，首先要解决烟草行业的各级领导，主要是省级以上的领导要增强创新思维方式，树立管理规范意识。毋庸置疑，在各级领导面前，总是充满艰辛与挑战。当中国的市场化尚未完全到位情况下，又面临全球化的挑战，工业化尚未完全到位之际，信息化浪潮又迅猛涌来。经济全球化是伴随全球生产力发展、信息化程度提高而出现的客观趋势，是对小农经济、计划经济、封闭经济的更大冲击，势不可挡。烟草行业要关注经济全球化。要认识到在中国加入WTO后，在给烟草行业带来的巨大发展机遇的同时，也将给予烟草行业带来严峻的挑战。如果不知道世界发生了什么，我们烟草行业的各级领导也就不知道自己该干什么。面对经济全球化的大趋势，加入WTO和建设烟草强国这一形势，烟草行业没有退路，只有勇敢面对未来。有人分析全球最具竞争力的企业，认为他们的成功经验“第一是创新，第二是创新，第三还是创新。”这个概括比较集中地反映了经济全球化企业发展的客观现实，也符合邓小平的“发展是硬道理”的理论观点。烟草行业要在经济全球化进程中发展自己，要能经得住加入WTO的挑战，离不开规范、改革、创新，这是烟草行业进步发展的灵魂。而且很重要的前提，在于全行业实践好管理规范。

去年七月份，在长春召开的全国烟草专卖局长（公司总经理）座谈会上，仇益瑾局长代表国家局党组所作的《把狠抓规范作为突出重点确保专卖管理和经济运行两个“三年目标”的全面实现》的重要讲话中，就把狠抓规范作为全行业当前工作的重中之重的重要性和必要性进行了深刻阐述，并着眼烟草行业的持续、稳定和健康发展，明确提出，狠抓规范，最主要的就是要紧紧围绕经济运行工作和专卖管理工作的两个“三年阶段性工作目标”，积极采取有效措施，切实保证两个“三年目标”的全面实现。

二、在创新中，加强烟草业的管理规范

创新的本质，是对客观事物的新关系、新性质和新规律的发现，并运用这些新关系、新属性和新规律有效地改造世界的过程。对烟草行业的管理规范必须遵循它是“法定行业”这一客观实际，又要面对它本身的优势和弊端，兴利去弊。使烟草行业“稳中求进”，立于不败之地。

众所周知，烟草行业的体制是“统一领导，垂直管理，专卖专营”。烟草行业的最终落脚点，就体现在专卖专营上。应当说，在专卖专营的管理规范上，全行业年年都在进步变化，但一些管理不规范（表现略）棘手的问题是烟草行业多年来，一直在“呐喊”，而又一直没有解决好的一大课题。归结其原因，主要有以下几点：一是，“法定行业”体制的优越感——“一俊遮百丑”；二是，竞争机制不强，平均主义、“铁交椅”，使一些人产生了惰性；三是，用人机制不活，“出不去，进不来”，导致人才进不来、冗员出不去；四是，执法不依法，执法在犯法；五是，生产经营“散、乱、低”；六是，“地方保护、地方封锁”等。

总的来说，烟草行业仍具有浓厚的传统计划色彩，一些深层次问题诸如政企不分，机制不活，创新乏力，企业组织结构散、乱，规模效益差等仍然没有从根本上解决，这些已成为制约我国烟草行业健康发展的严重障碍。因此，在专卖专营的体制下，搞好管理规范是烟草行业保持经济效益持续增长的内在源泉，是迎接加入WTO的挑战，促进全行业改革、创新的前提和基础。

（一）管理规范要有全局性思维

全局是诸多要素和诸多阶段所构成的整体。所谓全局，就是对全局工作有整体谋划。只顾今天，不管明天，是只见树木，不见森林的形而上学思维方式。就人们的实践活动而言，最高的价值就是追求整体和全局，全局搞好了，从根本上说，有利于局部。就管理规范来说，站在国家的角度，全国烟草行业是一个整体，是一个全局，各省（市）、自治区、单列市就是局部；站在各省（市）、自治区、单列市的角度，它也是一个整体和全局，各市（地）、县则是局部。因此，“指挥全局的人最要紧的是，把自己的注意力摆在照顾全局上边”，“如果丢了全局照应，忙于一些次要的事情，难免要打败仗”。

例如，国家局党组提出“烟草行业要打破地方封锁”这就是全局。在如何实行全行业的“打破地方封锁”就应当有一个统一的管理规范标准和要求。在关闭小烟厂（年产10万箱以下）的问题上，也是全局的问题，既然是全局的问题，就应当坚决、彻底的解决。不然，将影响整个行业的管理规范和发展。事物发展的规律就是这样，抓住了矛盾的主要方面，其他方面就迎刃而解了。

当然，对于局部也要统筹兼顾、全面安排。前面提到，从某种角度和一定意义上说，有些局部也是全局。因而，照顾大局不是抽象的，在抓住大局的同时，也要照顾好、协调好局部。实践证明，多数局部失败了，全局也要失败。要善于调动局部的积极性，学会“弹钢琴”。例如，目前国家局对各地实行的走“专销结合”的路，给予充分肯定和大力提倡。这个“专销结合”虽然是权宜之计，但就烟草行业当前所面临的形势和本身的实际情况，要管理规范需要在这方面迈出一大步。由于各个地区的市场基础、消费水平、人力、物力、财力的不同。因此，在走“专销结合”路子上，不要搞“一刀切”，要结合本地的实际，实事求是的管理规范好卷烟市场，力求达到卷烟市场的占有率和净化率标准。当然也有个“抓大放小”的问题。

（二）必要的形式上的管理规范

形式是为内容服务的，一个科学的、有序的比较统一的管理规范形式，将为有效和高效的目标起到保障和促进作用。烟草行业是一个特殊的“法定”行业，他的发展如何，既对本行业的命运，又对国家的财税收入起到很重要的作用。因此，烟草行业要发展，首先要在管理规范上有所创新，为在中国加入WTO后，经济全球化中，“强身健体、积蓄力量”。

1、经济运行中的管理规范

按照国家局的总体部署，结合各地的实际情况，以经济运行三年规范目标为重点，完善销售网络建设，推进烟草行业公平竞争、规范有序的经济运行秩序的建立；继续坚持“控量、促销、稳价、增效”的经济运行调控方针，进一步加大宏观调控工作力度；以产品结构调整为主线，做精、做大、做强一批优势品牌和一批优势企业，提高产品集中度和盈利水平，增强企业的竞争力和抗风险能力；全面加强企业管理，大力实施品牌经营战略，不断提升烟草行业现代化管理水平。

2、专卖工作中的管理规范

坚持烟草专卖制度不动摇，很重要的保障，就是做好专卖工作中的管理规范。专卖工作在“十五”期间，主要还是很抓“三年阶段性工作目标”的落实；加强专卖队伍建设，提高执法水平；监督规范生产经营行为，强化内部专卖管理；继续保持卷烟打假高压态势，使社会上假烟明显减少；加强专销结合，提高市场监管能力，为行业的改革和发展创造良好的条件。

3、基础工作中的管理规范

基础工作就象大楼的地基，建在岩石和混凝土结合基础上就抗震、抗风、抗耐力和承受力。反之，建在沙滩上就楼倒人去。因此，全面强化基础工作的管理规范，是摆在全行业的重要课题。人事、财务、安保、后勤、仓储等烟草行业的基础工作管理规范的水平如何，直接和间接地关系到整个行业的社会效益和经济效益问题。所以，全行业的基础管理工作要逐步走向制度化、科学化、规范化。

（三）必须的监督制约机制的管理规范

没有规矩，不成方圆。江泽民总书记最近指出，“依法治国、以德治国”。中国的事情要办好，中国烟草行业要做好，社会要按照“依法治烟、以德治烟”的路子去管理规范好。

1、加强法制的管理规范

1991年6月29日，全国人大常委会通过的《烟草专卖法》，随之还有《烟草专卖法实施条例》以及国家局下达的一系列法律、法规。就是对烟草行业实行了法律的管理规范。因此全行业的一切生产、经营、专卖、基础管理工作等，都要按照《烟草专卖法》的条款，来管理规范其行为。

2、加强规章制度的管理规范

新世纪、新形势、新任务，给烟草行业带来了新的机遇和挑战。给烟草行业本身，提出了更高的要求。这个要求首先就是抓好严格规章制度的管理规范。要完善和制定各项行之有效的规章制度。

3、加强考核、奖惩的管理规范

有形和无形的管理规范所达到效果和成果如何，除了要看他的外在表现以外，更主要的是要通过严格的考核、奖惩的管理规范来体现。因此，烟草行业的生产、经营、专卖和基础管理各项工作及工作的各个环节，要全面按照相关的法律、法规及各项规章制度要求，规范程序、规范操作；并建立各项工作目标分解与目标考核体系；要加强对各项工作的监督检查；从而，对考核出来的好坏结果进行奖励和惩处。

4、素质是管理规范的关键

“素质就是命运”。烟草行业全体员工的总体素质，决定着烟草行业的命运。马克思曾一针见血地指出，“一个人口几乎占人类三分之一的大帝国，不顾时势，安于现状，人为地隔绝于世并因此竭力以天朝尽善尽美的幻想自欺。这样一个帝国注定最后要在一场殊死的决斗中被打垮”。中国近代备受列强侵略凌辱的历史证明了马克思的预见。

中国是烟草大国，但不是强国。尽管二十多年来，在专卖制度下，烟草行业为国家做出了很大的贡献，平均每年利税增长在40—50亿元，二千年达到1050亿元。但在经济全球化、中国即将加入WTO的今天，全行业各级领导都意识到，目前制约着烟草行业再发展的一个关键的因素就是素质问题。如果不认识到这个问题，不大力提高全员素质，我们就可能再次丧失机遇。二十一世纪的竞争，说到底就是国民素质的竞争。全行业的各级组织，都要把提高全员素质做为事关烟草业的命运问题来对待。在对大多数员工通过各种形式的培训和必要的环境条件的锻炼提高外，还要适当地引进一批专业人材。特别是对各级领导干部，尤其是处级以上领导干部加快培训速度和质量。“磨刀不误砍柴工”。凡是有战略眼光的各级组织，都会把培养人材、尊重知识当作头等大事来抓。一个培养人材、尊重知识、提高素质，使烟草行业由粗放型向集约型转化的管理规范春风，必将吹绿跨入二十一世纪的烟草行业。

戚兵

大连市烟草专卖局（公司）副局长、副总经理

[\[网站导航\]](#) | [\[设为首页\]](#) | [\[联系方式\]](#) | [\[意见反馈\]](#)

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持