

淮阴卷烟厂：

深化改革创名牌 加强管理增效益

□ 本刊记者 温彦君 王教育 特约通讯员 杨勇 王亚明

江苏淮阴卷烟厂，始建于1945年，原为新四军随军工厂，经过50多年的发展，现已成为国家大型企业，全国烟草行业重点工业企业之一。近几年来，企业一直保持持续、快速、健康的发展势头，两个文明建设取得丰硕成果。“九五”期间累计实现利润12.3亿元，是“八五”的12倍，年平均递增55.5%，并先后获得“全国精神文明建设先进单位”、“全国质量管理先进企业”、“全国思想政治工作先进单位”等荣誉。今年1—8月，企业经济效益再创历史新高，实现税利13.1亿元，同比增长38%，其中利润4.6亿元，同比增长18.7%，该厂及其党组织分别被全国总工会和中共中央授予“全国五一劳动奖状”和“全国先进基层党组织”称号。该厂取得如此辉煌的业绩和荣誉，是淮烟人顺应改革发展，坚持管理创新的结果。

一、抢抓机遇，迎难而上，坚持发展不动摇

烟草行业属国家垄断行业，实行专卖专营的制度和垂直领导的体制，有着较强的行业特殊性。一方面烟草工业企业生产总量受国家计划严格控制，未经批准不得擅自扩大生产规模；另一方面由于烟草企业在现行财税体制下与当地财政关联度较强，为保护局部利益，各地均不同程度地以“烟草专卖法”为武器，实行地区封锁，给卷烟产品跨省区销售带来很大难度，也使优势企业和优势产品难以做大、做强。

近10年来，淮阴卷烟厂的生产计划始终为30万箱，靠扩张总量发展的道路受阻，同时随着买方市场的逐步形成，全国烟草市场竞争更加激烈，中高档烟产销矛盾十分突出。在不利的情况下，淮阴卷烟厂始终坚持以解放思想为先导，以经济效益为中心，以提高企业运行质量为重点，加大观念创新、管理创新、市场创新、技术创新和机制创新力度，加强和改进思想政治工作，全面提高企业的综合实力和核心竞争力，把“狠抓基础，稳中求进”与“抢抓机遇，加快发展”有机地结合起来，在正确认识和把握市场竞争趋势的基础

上，坚持能快则快的原则，在被动中争主动，在波动中求突破，坚持走结构效益型道路，着力改进产品结构，优化市场结构，扩大品牌规模，提高经济效益，使企业迈入快速发展的轨道。

二、实施品牌战略，提高产品市场竞争力

为确保实现经济效益持续增长，淮阴卷烟厂着力进行了“三个调整”，不断提高产品市场竞争力。

一是调整产品结构。坚持以技术创新为依托，不断调整产品结构，努力提高产品附加值，并将其作为企业发展的突破口和着力点，始终抓住不放。1996年以来，翻盖烟生产比例不断提高，2000年占总产量的90%以上。同时，中高价位的卷烟比例增幅显著，销售零售价100元/条以上的卷烟8.21万箱，同比增长76%；50元—99元/条的8.02万箱，同比增长83.7%。

二是调整市场格局。过去淮产烟市场主要局限在苏北地区，这也是淮阴卷烟厂历史上长期效益增长较缓的重要原因。“九五”以来，淮烟人进一步解放思想，提出“丢掉百分点，抢占制高点”的口号，实施了“市场南移”战略，先后提出“巩固苏北，发展苏中，突破苏南，开拓省外”和“苏北上结构，苏中增销量，苏南抓翻番，省外求发展”的营销思路，淮产烟在苏中及以南市场占有份额大幅上升，由1996年的不到10万箱，增长到2000年的20万箱，超过企业生产计划的60%。同时，对省外市场开发的力度也不断加大，2000年在省外销售淮产烟3万箱，实现销售额4亿多元，居全省同行第一。目前，企业产品已逐步占领广东、深圳、福建、大连、北京、沈阳、西安等重点地区，实现了淮产烟跨过长江，冲出江苏，走向全国的目标。

三是调整品牌战略。“八五”期间，淮阴卷烟厂与省内部分市、县烟草公司合作生产“五亭”、“梅兰”、“盐阜”、“华西村”等品牌卷烟，这些联产联销牌号当时是淮阴卷烟厂经济效益的主要来源。随着市场竞争的日益激烈，淮烟人认识

到,必须培养自己的品牌,拥有自己的名牌产品,才能真正在市场竞争中站稳脚跟。在认真把握市场脉搏的基础上,根据不同时期的市场状况,淮阴卷烟厂相继实施了“抓五创六工程”、“六个一工程”和制定“123”发展战略,使创优烟工作取得突破性进展。“九五”期间,先后培养出了“华西村”、“一品梅”两个国优牌号,特别是从企业品牌战略的高度,集中全力加大市场调控和宣传促销力度,成功地组织实施了“一品梅工程”,使之成为企业经济效益新的增长点。在经营过程中,他们坚持“积极开拓,强化调控,稳定价格,增加销量,扩大宣传,搞好服务”的销售原则,强化对市场的调控和对促销员的考核力度,借助文化体育等公益事业回报社会,开展大规模、高品质的宣传促销,组织了“一品梅之星评选江苏行”、“精品一品梅品评展示会”、“一品梅中华礼仪大赛”等活动,并以“一品梅”品牌名义赞助了江苏男子排球队、江苏男子羽毛球队和中国男子排球队,使“一品梅”卷烟在全国的知名度不断提高,产品竞争力不断增强。

三、强化内部管理,提高企业整体素质

近几年,淮阴卷烟厂一直把强化内部管理,作为提高企业素质的重要措施,做到既抓基础管理,又抓现代管理,确立了“质量、责任、严实、科学”的基础管理方针。

1、建立“三大体系”。从1997年开始,用不到三年的时间,先后建立了ISO9002质量标准体系、ISO10012计量体系和现代企业标准体系,并在全国烟草企业中率先通过认证,实现企业基础管理从经验管理向科学管理的转变。在贯彻“三大体系”过程中,他们一抓有效运行,全厂上下严格执行各项流转制度,把好出厂物资数据认证关,增加抽检频次,减少了资源的损失和浪费;二抓不断完善,结合经济环境的变化,及时组织内部审核,进行“三大体系”的符合性和有效性测试;三抓考核落实,将考核与个人利益直接挂钩,落实到人,奖惩兑现。

2、构建CIMS信息化管理工程。两年内投资1500多万元与清华大学合作实施CIMS信息系统,并于去年四季度通过国家863项目验收,成为全国首批通过验收合格的烟草企业,这标志着全厂在信息化道路上迈出了重要的一步。通过实施CIMS工程,企业内部数据的采集、运算和报告均通过局域网运行,在生产管理、经营管理、财务管理、产品开发、综合管理、质量管理、制造控制上基本实现了智能化、程控化,提高了工作效率,提升了企业管理水平。

3、强化以财务管理为龙头的各项基础管理。一是通过开展“核算年”、“核算月”等活动,强化全员核算意识,营造“人人讲核算,事事算成本”的氛围;二是制定了完善的财务管理规章制度,对资金实行严格的计划管理,有重点地安排、调度资金,充分提高资金的使用效率;三是进一步细化成本核算,将成本核算归集到具体班组、机台、牌别,采取

ABC分类选叶法等多种措施,促进了降本降耗工作的有效开展。同时,出台了“劳动纪律八不准”制度,加大监督考核力度,促使企业工艺管理、设备管理、质量管理和现场管理等基础工作走上了规范化的轨道。

4、实行严格的产品质量管理和控制。在生产过程中,全厂始终将质量管理作为企业管理的一项重要工作,对“一品梅”、“华西村”等名优烟实行全过程跟踪,突出对产品在过程的控制,进行在线水分、温度、计量器具的标定和阻棒吸阻指标的攻关工作,并认真做好质量分析。同时严把原辅材料质量关,实行全面质量管理,严格按照“江苏名优烟质量无缺陷”的要求,产品市场抽检合格率连续多年保持100%。

5、开展CI企业形象设计。邀请了南京大学有关专家对全厂CI企业形象进行了系统的设计和策划。CI企业形象工程的应用和实施,是淮阴卷烟厂向现代化发展的重要组成部分,也是规范企业基础管理,提高企业形象的重要内容。

四、实施“科教兴厂”战略,加快科技创新步伐

1、加大技改投入。“九五”期间累计固定资产投资6.9亿元,引进了10台套具有国际先进水平的卷接包生产设备,新建厂房、仓库、办公用房等建筑工程达12万平方米,企业的生产条件和环境发生了重大变化,技术装备水平明显提高,为企业科技进步,产品创新打下坚实的物质基础。

2、进行配方改造。以市场为导向,五年间进行了四次大规模的配方改造,成功地开发了“红华西”、佳品“一品梅”、特醇红“一品梅”、精品“一品梅”等标志性产品,不仅有效地降低了产品的焦油含量,而且形成了深受消费者欢迎的准产烟新风味,为产品市场开发的成功提供了重要保证。

3、加大产品创新力度,在同行中较早采用激光打孔、加长滤咀等新技术,有力地提高了产品的竞争能力,对“一品梅工程”的成功实施起到了重要作用。

4、重视人力资源开发。“九五”期间全厂引进人才73名,为企业注入了新鲜血液。同时采取“走出去、请进来”的办法,实行厂校挂钩方式,与南京大学、南京理工大学等院校合作,充分利用高校教育培训基地,举办各种培训班和专题讲座,强化对职工的技能培训、管理干部工商管理培训和专业技术人员的继续教育培训,仅去年就举办各类培训班22期,有3926人次参加培训。

5、通过广泛开展对外合作,加强了与美思公司等国内外单位的技术交流,提高了生产工艺管理水平,提高了新产品的工艺设计能力和产品的研究开发能力,适应了市场变化,满足了消费需求,增强了产品的竞争力。

五、深化内部改革,激活企业发展内在动力

为了从根本上保证企业持续发展,淮阴卷烟厂不断深化企业内部改革,重点围绕优化企业组织结构和优化职工素质结构两大目标,激发企业加速发展的活力。

1、深化机构改革。结合市场需要和“九五”技改工程需要,在精简的基础上,对企业内部机构不断进行调整,建立快速灵敏的工作机制。

2、加大分配制度改革力度。从1994年以来,先后进行两次内部分配制度重大改革,实行以岗定薪、易岗易薪,并切实做到工资分配向科技人员和一线职工倾斜,以调动他们的积极性。

3、抓好干部人事制度改革。按照“政治坚定、廉洁过硬、结构优化、业务精通、团结有力、工作扎实”的要求,加大了领导班子建设和干部队伍建设力度,深化了干部人事制度改革,建立完善了干部述职制、民主测评制、公开招聘制等机制,稳妥地推行干部岗位竞争,不断完善干部考核制度。

4、做好减员增效工作。结合企业发展的实际需要,积极稳妥地做好“定员、定编、定岗”以及人员分流工作,制定了“强化领导,坚持原则,加强宣传,有情操作,科学调查,周密计划”方针,先后在劳动力密集的原料部门开展“三定”试点工作,并取得初步成功。同时还结合企业实际情况,对部分职工实行离岗休养,为推进企业减员增效工作开辟了一条新路子。

5、深入开展群众性的QC小组活动。针对生产、质管工作中的新情况,及时制定了“质量分析例会”制度,对每月生产的质量问题加以分析并形成QC课题,成立小组开展攻关活动。

6、开展形式多样的思想政治工作。以“思源思进,防骄破满,永不满足,加速发展”为主题,围绕“生活富了想什么?业余时间干什么?我为企业做什么?”开展了全员大讨论,促使全厂干部职工思根源、查思想、提问题、找不足、定措施。通过切合实际而又形式多样的思想政治工作,进一步统一了全厂干部职工的思想,提高了其认识,增强了其信心。企业内部“风正、气顺、劲足”,形成了加快发展的群众基础和智力支持,提高了企业的向心力和凝聚力。

金城集团公司扭亏增盈的 四项措施

□ 金城集团有限公司财务部

1999年,由于前所未有的摩托车行业的无序竞争,我们金城集团有限公司从历年的盈利大户变成了亏损大户,从连续多年的高速发展跌入了低谷。面对困境,金城的全体员工在新一届董事会的领导下,在确保国家重点项目和军品指令性任务的前提下,狠抓产品、产业、产权、组织结构的调整,全面强化市场意识、质量意识、成本意识、效益意识,强化产品质量,开拓国际市场,落实降本增效,挖掘潜力,开展多元化经营,实现资源效益互补,终于遏制住了经济效益严重下滑的趋势,初步扭转了被动局面,使集团扭亏为盈。2000年,实现利润3 273万元。

一、以成本管理为龙头,狠抓降本增效

1、制订降本措施。根据金城集团主打产品摩托车的生产成本中外购外协件的材料成本占90%以上的实际,集团财务确定了降本抓大头、降耗抓源头的基本思路,从生产、采购、仓储、领料、发货、销售、三包等各个环节都作了明确的规定和要求,各事业部、公司也纷纷针对本单位的情况制定了一系列增收节支的具体措施。

2、实施目标成本管理。摩托事业部财务处在提出削减发动机及关键件的进口数量,提高国产化比例,降低发动机成本建议的基础上,制订了以市场为导向的目标成本,使成本核算归集到每道工序和零件,减少了成本核算的盲目性和随意性,提高了生产成本特别是单位成本的准确性,为产品的生产决策、外协外购件的订价以及销售价格策略性的调整提供了可靠的依据。供应部门按照目标采购成本,实施“比价采购,货比三家,比价、优质、就地、就近”的采购原则,大大降低了配套件的采购成本。

3、压缩存货成本。针对摩托车行业产品更新快、淘汰多、库存长期积压严重的问题,集团及事业部财务部门提出了许多处理压库车、积压零备件的意见和方法,如对进口件实行返销国外即以出口方式