

湖南烟草产业可持续发展论坛暨 2004年学术年会 论文集

以人为本抓改制

——烟草商业企业组织结构调整问卷调研及思考

岳阳市烟草公司 颜太一 刘湘江

摘 要：实施烟草商业企业组织结构调整，是行业明确部署的一项战略性任务。本文通过深入基层调查研究，广泛听取和征求广大干部职工的意见和建议，对烟草商业组织结构调整有关精神进行宣传、引导和教育，较为全面地掌握了员工真实的思想动态，并在此基础上提出了烟草商业企业组织结构调整过程中应注意和把握好的几个问题，为确保企业组织结构调整工作的平稳推进提供了一定的参考和依据。

关键词：组织结构调整 调查 思考

实施烟草商业企业组织结构调整，是国家局、省局明确部署的一项战略性任务。为广泛听取和征求各县（市）烟草专卖局（公司）的意见和建议，同时，加强国家局、省局关于烟草商业企业组织结构调整有关精神的宣传、引导和教育，切实了解和掌握广大基层干部职工的相关思想动态，确保全市烟草系统组织结构调整工作的稳妥推进，五月中下旬，我们在全市系统组织开展了一次商业企业组织结构调整有关情况的问卷调研。

一、问卷调研的基本情况

本次调研活动由市局法制科（办公室）牵头，范围面向各县（市）烟草专卖局（公司）广大干部职工。调研问卷设两大题型：选择题和问答题。选择题共18个，为便于调研统计分析，全部设置为单选题；问答题只有1个（关于取消县级公司法人资格工作，你有什么意见和建议？）。选择题基本按三个类型设置：一是关于国家局、省局对烟草商业企业组织结构调整的有关精神；二是关于烟草商业企业组织结构调整的内容和具体操作办法；三是关于取消县级公司法人资格后，广大基层干部职工的有关预期和思想动态。问卷共发送340份，收回328份，各县（市）局（公司）从领导班子到普通员工都参与了本次问卷调研。

（一）从对国家局、省局关于商业企业组织结构调整有关精神的问卷情况看

84.8%的员工比较熟悉国家局关于烟草行业“三级法人模式”（总公司主要职能应该是决策，省级公司主要职能是管理，工业企业和地市级公司应该定位为生产经营主体）定位的精神。66.6%的员工赞同“随着网建的推进、业务流程的再造，原有的分、县公司经营体制已明显不适应形势发展的需要，必须积极创造条件，加快取消县级公司法人资格。”87.8%的员工认为取消县级公司法人资格，“是落实行业当前主要任务（深化改革、推动重组、走向联合、共同发展）的必然要求，是烟草商业企业提高整体竞争实力的需要，是行业推进‘大企业、大品牌、大市场’战略的需要”。9.5%的员工认为“在当前的烟草专卖体制下，没有必要取消县级公司法人资格”，“取消县级公司法人资格不利于控制市场、占领市场及满足市场需求”。

（二）从对商业企业组织结构调整具体内容及操作办法的问卷情况看

66.3%的员工认为取消县级公司法人资格的工作“要紧紧密结合岳阳的实际，注重系统性、瞻前性，坚持统一规划、试点先行、分步实施、稳妥推进”，“不宜急于注销县公司，而要在正式取消前充分做好相关准备工作，避免因匆忙取消而造成管理空档、市场空档及可能出现的失误和走弯路”。

在（取消县级公司法人资格之后）县级局与卷烟营销部的关系上，55.2%的员工倾向于“政企相对分开，县局局长为正科级，县卷烟营销部为副科级，局长不兼任经理职务”；43.3%的员工倾向于“县级局与卷烟营销部仍为两块牌子一套人马，县卷烟营销部经理与县局局长为平行正科级，经理由局长兼任”。

在（取消县级公司法人资格之后）收入分配上，79.3%的员工倾向于“各单位专卖稽查岗位收入不低于营销岗位，基层人员收入原则上不低于市局（公司）机关同档次人员水平，福利待遇上下要基本一致”；19.5%的员工倾向于“尊重历史、承认差别、效率优先、增效共享，县局和营销部人员仍按照原岗位工资标准执行，新增的工资（含奖金）额度由市局（公司）根据各县（市）的经济效益、辖区销量、市场净化率等指标，制定具体的分配办法，但福利与市（公司）机关基本一致”。

在（取消县级公司法人资格之后）的干部人事制度上，34.1%的员工倾向于“县级局局长、卷烟营销部经理（一把手）由市局党组任命，条件成熟后副职面向全市系统实行公开竞聘”；65.2%的员工倾向于“条件成熟后县级局、卷烟营销部领导班子成员全部面向全市系统实行公开竞聘”。如果市局（公司）机关开展中层干部竞聘，44.5%的员工倾向于“中层干部竞聘应面向全市系统”；46%的员工倾向于“中层干部竞聘原则上面向市局（公司）机关（本级），确因工作需要的岗位可采取公开、竞争、择优的原则从各县（市）选用，也可在市、县之间进行交流”；2.7%的员工倾向于“中层干部竞聘只面向市局（公司）机关”。

（三）从对取消县级公司法人资格之后干部职工的有关预期和思想动态的问卷情况看

在市局（公司）机关的建设问题上，79.6%的员工希望市局（公司）机关“相应地提高领导、决策、管理的能力和水平”，“相应地充实和配强管理岗位特别是重要职能管理岗位人员”，“建立起与‘五个集中’相适应和配套的经营管理制度”，“加快把自己建设成为充满生机与活力的市场竞争主体”。

在选岗上岗的问题上，30.5%的员工选择到专卖局，20.7%的员工选择到卷烟营销部，42.4%的员工选择“听从安排”，4.6%的员工选择“内退”，2人（0.6%）选择“另谋职业”。

在个人预期的问题上，91.2%的员工期望“个人总体收入有所增加”，19.5%的员工期望“改变目前的工作环境，到市局（公司）机关工作”。

在“哪些可能成为现实？”的问题上，87.2%的员工认为将“有利于进一步规范经营和加强行业管理”、“有利于建设充满生机与活力的市场竞争主体”、“有利于全市系统资源的整合和共享”、“有利于减少层次，精减人员，降低成本”。

在“你最担心的是什么？”的问题上，86.6%的员工担心“个人收入减少”、“销量、效益下降”；83.8%的员工担心“地方关系难以协调和处理”、“专卖管理削弱”、“专卖局（营销部）在地方的地位下降”。

（四）从“关于取消县级公司法人资格工作，你有什么意见和建议？”的问卷情况看

广大干部职工表现出很大的热情，许多同志积极踊跃作答，提出了许多宝贵的意见和建议。比如：“取消法人后要高度重视加强县域市场的专卖管理，谨防削弱对市场的管理和控制”，“取消法人后要研究如何把卷烟服务营销和客户关系管理直接插到县，防止削弱对市场的占有”；有的同志还认为，取消法人后，“要更加重视加强安全保卫工作”，“要更加重视加强精神文明建设”，“要妥善处理整体与局部的多种经营问题”，“应善待县级局（公司）原有的股级干部，让他们心情舒畅，支持改革”，“更要注重对县公司经济指标的考核，防止吃市公司“大锅饭”的现象，要注意调动县公司的工作积极性”；“对原有县公司的资产、自有资本金应该作一个客观的评价，积累的多少对干部职工的待遇应该有所区别”，等等。

二、调研结果给我们的启示

本次问卷调查活动得到了各县（市）局（公司）广大干部职工的积极响应和热情支持，达到了预期目标，为我们下一步如何开展组织结构调整提供了许多生动实在的意见和建议。直接从基层、从群众中来的调研结果给我们以深刻而有益的启示，提醒和启发我们开展组织结构调整要十分注意以下几个问题：

1、要相信群众、依靠群众，开门抓改革。本次调研共发放问卷340份，收回328份，群众参与率达到96.5%；从问卷的作答情况看，绝大多数干部职工态度认真、积极，对行业有关政策和精神比较清楚、熟悉，对改革的具体内容和操作办法提出了许多好的建议，并说出了自己的真实预期和希望，表现出对行业改革与发展的极大热情 and 责任感。这充分说明广大群众对国家局、省局关于烟草商业企业组织结构调整的决策是理解、拥护和支持的，也充分说明烟草行业实施企业组织结构调整符合民意，势在必行。因此，要充分相信群众，开诚布公，依靠群众的智慧和力量抓改革，使改革工作建立在扎实的群众基础之上，确保改革顺利、成功推进。

2、要广纳群言，科学、民主、慎重做好组织结构调整工作方案。这次问卷调研，广大干部职工积极参与的热情程度，提出意见、建议的广度和深度，以及留给我们的启发和启示，都超出我们的预期，给局党组正确决策提供了生动、丰富、可靠的依据。它教育和启发我们，兼听则明，偏听则暗，一定要坚持从群众中来、到群众中去，发扬民主，广纳群言，切实做好组织结构调整工作方案，切忌闭门造车。否则，制定出的方案难免一厢情愿，脱离实际，缺乏可操作性。

3、实施企业组织结构调整，要着眼于调动基层的积极性。在这次问卷调研活动中，县（市）局（公司）的许多同志存在几个担心，主要表现在：一是担心取消法人对县公司的积极性有所削弱，县公司的依赖度增加，形成“背靠大树好乘凉”的惰性。二是担心取消法人后，县局在地方的地位客观上会下降，烟草专卖管理因而会削弱。三是取消法人后，全市只有市公司一个市场主体和经营主体，而市公司离各县都有较远的路程，有的甚至“天高皇帝远”，担心会降低对市场的占有和控制，从而影响整个大局。从我们对外省考察学习的经验和教训看，县（市）局（公司）同志这几个担心确实值得重视，它启发我们，实施企业组织结构调整，一定要从大局出发，一定要着眼于调动基层的积极性。因为法人取消也好，不取消也好，基层的工作主要还得靠基层的同志去做，没有基层的积极性，取消法人后的工作开展特别是县域市场的管理、服务和控制就没有基本的保证。

4、实施企业组织结构调整，要充分做好有关准备工作。企业组织结构调整工作，涉及体制机制、人事劳资、财务管理、卷烟营销等各方面的改革和创新，有大量的工作要做实、做细，决不仅仅是简单地取消法人这个名称的问题。因此，要精心准备，过细工作，要围绕“突出分公司的主体地位”这个主题，立足于取消之后市、县两级经营与管理的职能定位，在正式取消前按照国家局“大平台、少层次、短流程、扁平化”的要求和“大集中”的现代流通管理理念，将营销组织、卷烟采购、仓储配送、财务管理、信息平台等都集中在分公司一级，在取消之前基本完成“五个集中”（统一采购、统一访销、统一配送、统一财务管理、统一信息平台）。这样做，以有利于减少阻力，避免因匆忙取消后可能出现的失误和走弯路。