

坚持“三新”引领 紧扣“三高”目标 全面推进国有企业治理体系和治理能力现代化 ——赤峰市烟草公司“数信治”高质量发展 效能治理体系建设综述

吴亚臣, 杨佳慧

内蒙古自治区烟草公司赤峰市公司, 内蒙古 赤峰 024000

摘要 : 国有企业治理体系和治理能力现代化是全面深化国企改革、完善现代企业管理制度的核心内容。立足行业“三新一高”要求, 赤峰烟草深入开展包含“目标与绩效管理体系、企业内部风控防范体系、全域岗位标准化体系、企业内控流程体系、全方位对标研判体系、全员创新管理体系”等六个管理课题的“数信治”现代管理体系。

关键词 : 治理体系; 目标绩效; 企业管理

Adhere to the Guidance of “Three New” and Closely Follow the “Three High” Goals
Comprehensively Promote the Modernization of the Governance System
and Governance Capacity of State-Owned Enterprises — Overview of the
Construction of High Quality Development Efficiency Governance System for
Chifeng Tobacco Company’s “Digital and Information Governance”

Wu Yachen, Yang Jiahui

Inner Mongolia Autonomous Region Tobacco Company Chifeng City Company, Chifeng, Inner Mongolia 024000

Abstract : The modernization of the governance system and governance capabilities of state-owned enterprises is the core content of comprehensively deepening state-owned enterprise reforms and improving the modern enterprise management system. Based on the industry requirements of “three new and one high,” Chifeng Tobacco has carried out an in-depth study of the “digital and information-based governance” modern management system, which includes six management topics: “target and performance management system, enterprise internal risk prevention and control system, full-domain post standardization system, enterprise internal control process system, comprehensive benchmarking analysis system, and full-staff innovation management system.”

Keywords : governance system; target performance; business management

《烟草行业“十四五”发展规划草案》中提到,“十四五”主要目标是“质量效益实现提升、产业升级迈出新步伐、品牌发展再上新台阶、治理效能得到新提高、行业面貌展现新气象。”赤峰烟草立足烟草行业“三新”“三高”要求,紧紧围绕区局(公司)强化企业管理工作部署,围绕“抓基层、打基础、强管理、重创新”的工作主题,突出“制度规范与标准创新、效能治理与安全运行、管理升级与企业发展”三个结合,系统构建具有赤峰烟草特色的“数信治”高质量发展效能治理体系,全面提升赤峰烟草管理标准化、精益化、智能化水平,高质量推进质量变革、效率变革、动力变革,厚植赤烟发展新优势,积聚赤烟发展新动能,彰显赤烟发展新气象。

一、“数信治”高质量发展效能治理体系建设内容

国有企业治理体系和治理能力现代化是全面深化国企改革、完善现代企业制度的核心内容,对推进体制、机制和管理创新,提升企业核心竞争力,具有极其重要意义^[1]。赤峰烟草基于企业

“六大问题”,围绕“质量、效率、动力”提升方面的问题短板,紧紧抓住国有企业治理体系和治理能力现代化这条主线,立足行业“三新一高”要求,坚持“目标创一流、考核立公平、标准补短板、体系固基础、流程促提升、监督强治理、对标争先进、创新强弱项”的八个管理定位,深入开展“目标与绩效管理体系、

企业内部风控防范体系、全域岗位标准化体系、企业内控流程体系、全方位对标研判体系、全员创新管理体系”六个管理课题攻坚，把信息化与标准化互融共促，作为推进高效能治理的创新路径，用“数信治”现代管理体系实现数智赋能、高效治理、企业变革。^[2]

（一）以目标绩效为引领，构建经济运行一体化管理考评体系。为用好目标与绩效管理“指挥棒”，有效解决目标任务的传导承接及考核运用问题，赤峰市局（公司）对众多精益管理和信息化工具进行了系统集成，创造性地构建起了“四个一”经济运行一体化管理考评系统，勾画了“一图一书一卡一表”梯次管理路径图，形成了“目标任务策划图一部门分解落实书一岗位考核评价卡一员工积分奖励表”四层管理闭环，着力解决“干什么、怎么干、谁来干、干得怎么样”的问题，实现了目标管理、绩效考核、信息化平台和数字化赋能的全域融合，系统梳理出企业级目标78项，输出《重点工作任务书》29份，识别出870个岗位关键绩效指标，强化目标绩效管理效能^[3-4]。以“效率、效益、经济”为目标，以数字化、网络化、智能化融合为路径，构建了目标绩效积分一体化管理平台：聚焦管理效率提升，搭建全过程目标管理功能模块，实现由事后考评向事中管控+事后转化考评转变；聚焦价值创造，搭建绩效管理和积分管理模块，实现对部门、员工目标的完成情况全面系统的线上评价。

（二）以底线思维为主线，构建内部监管风险防控体系。为防范化解企业经营风险，赤峰烟草通过夯实制度基础、创新监督运行模式，通过“体系融合、风控赋能、系统智能、监督闭环、效能治理”五个维度，建立起了以“大规范、大监督、大治理”为核心内涵的风险防控体系。他们将风险管理措施嵌入工作流程，采取“1+N”风险分类方式，将企业风险分为宏观经济风险、政策风险等40类，由13个部门组成风控委员会，对权力进行分层、分类、分级监管，坚持问题导向，加强制度设计，关注重点领域，强化执纪问责，高效信息互通，形成了“自我监督、专业监督、诊断审计”三重监督闭环，提升了经营决策、管理活动的科学性，以企业软实力建设支撑核心竞争力的提升，有力推动了企业治理体系和治理能力的现代化。^[5]

（三）以效率提升为目标，构建全岗位标准化管理体系。企业标准化是提高管理效率、提升竞争能力的重要支撑。在岗位标准化建设上，赤峰烟草以创新性思维，确立了“以事项为中心梳理岗位职责、用高标准规范岗位职责、以目标为导向引领岗位职责、以风险防控为底线划清岗位职责、以工作流程为载体实现岗位职责”的岗位标准化建设思路，形成了“岗位职责+适用标准+关键绩效指标+中高风险点+工作流程”的《“五维一体”岗位标准化指导手册》143份，对全域岗位进行了“立体赋能、数字管理、动态更新、时适跟进”，形成了“职责事项化、依据标准化、指标关键化、风险清晰化、流程严密化”特色做法，突出了队伍管理的绩效导向、风险导向，推动了企业协同效率的全面提升。同时，在采购管理、规范监督、安全生产和信息管理等方面开展标准化建设，推动企业基础管理的标准化、制度化、规范化水平明显提升。^[6]

（四）以质量提升为重心，构建全域内控流程体系。立足“体系固基础、流程促提升”的管理定位，以价值增值的视角对原有质量管理体系进行了全面审视，以补齐短板、运行高效为目标，基于过程管理思维，对流程体系建设进行了全面升级^[7]。创造性地建立了“建、学、用、评”四层流程建设管理体系，形成了“以建带学、学以致用、用后即评、以评导建”的流程PDCA管理闭环，绘制“一图一表”流程264个，实现了全市系统143个岗位的全覆盖。促进了业务管理流程化、流程意识全员化、流程管理规范、流程改进持续化，实现了企业从职能管理向流程管理转变，促进了企业整体运营效率的全面提升。

（五）以管理进步为抓手，构建全方位对标研判体系。对标工作是实现自我认知，提升企业核心竞争力有力举措。围绕“对标一流创一流、对标先进争先进”高质量发展目标，完善《对标工作规程》，形成了市、县两级“双十九”对标指标分析研判体系，同时大力推行对标考核和短板指标课题化研究，形成了指标、对标、达标、创标的持续改进机制，配套建立了改善评价方案，力促任务驱动向评价驱动转移，使企业的内生动力得到全面迸发。

（六）以智能财务为突破，构建全员化的创新管理体系。赤峰烟草牢牢抓住创新这个关键，持续释放源动力，努力拓展新空间。一是创新业财融合新模式。为强化成本管控、突出价值管理，使会计信息更好地服务管理决策，赤峰烟草瞄准数字化赋能，大力推进“收入管控、成本费用定额管控、税金管控”三项重点工作，构建起了“事前业务预测与税利评价前置管理、事中过程跟踪与指标波动监督共享、事后结果分析与目标绩效考核评价”三项管控模式，形成了以税利评价模型为支撑、以六大精准机制为保障、以全面预算管理与财务制度规范为抓手、以成本费用定额为标准、以数字化和信息化决策为手段的业财融合新模式，为企业经营决策提供了高质量的基层信息。二是不断完善科技创新管理机制。继续“领导开题，科级领题、员工破题”模式，积极探索企业管理体系应用优秀案例征集评选活动。不断营造创新氛围，优化创新生态，着眼企业高质量发展需求，重点实施覆盖面广、带动性强、推动企业发展明显的创新项目；积极开展解决经营管理中突出问题的精益课题和QC小组活动；以信息技术与重点业务领域的深度融合为主要着力点，积极探索应用大数据、云计算、移动互联网等新技术，有效释放“互联网+”新技术力量，推动数字化转型，提升创新驱动力。

二、“数信治”高质量发展效能治理体系建设成效

（一）监督作用强势展现。高效能治理体系下的“大规范、大监督、大治理”管理格局，建立了“职能部门常态化监督→专业监督部门专项监督→纪检监察执纪再监督”的“金字塔”式的层级化监督架构。对权力进行分层、分类、分级监管，强化制度设计，强化执纪问责，坚持问题导向，积极推动了赤峰市烟草系统政治生态良性循环，切实把烟草专卖制度优势更好转化为行业治理效能，对规范企业运行，持续提升企业软实力，促进企业持

续健康发展，起到了强大的助推作用。^[8]

(二) 保障作用强势展现。将风险管理措施嵌入流程，结合业务工作具体特征，建立“风险提示+关键节点+职责分工+工作流程+管理规范”五位一体的风险精细化管理模式，以风险防控为底线，划清员工的“履责”红线。强化员工的风险防控意识，防范职责履行过程风险点的出现，切实提升了员工准确履行岗位职责的能力，筑牢了各类安全责任的坚实防线，确保安全生产经营有序运行。

(二) 调控作用强势展现。从整体和宏观出发，聚焦行业产业链、供应链和责任链，紧扣烟草商业提升服务和提高效率两大课题，紧紧围绕提升品牌培育力、消费引导力、市场控制力、客户组织力、渠道管控力，积极推进营销、专卖、物流、烟叶等主营业务的现代化；从微观和局部入手，围绕核心职责职能推进现代化工作，提升现代化水平。立足稳中求进工作总基调，营销、物流、专卖、烟叶四线业务领域扎实推进数字化、网格化、智能化变革，经济运行指标调控自如。^[9]

(四) 形成地市公司高效能治理体系建设特色模式。赤峰烟草高质量发展效能治理体系建设过程可以总结为围绕企业价值实现的体系融合、风控赋能、系统智能、监督闭环、效能治理的“五特”模式^[10]。一是体系融合。促进了三个风控体系（风险、内控、合规体系）及一个企业制度标准管理体系的融合；二是风控赋能。通过风控提升决策、管控、预算等经营管理活动的科学性，促进稳健经营和提质增效；三是系统智能。借助流程将风控标准嵌入业务信息系统中，借助智能工具实现监督职能与业务系统的信息互联互通，真正实现了从“有没有”向“好不好”转变；四是监督闭环。三道防线的构筑标志着“大监督”体系的成熟；五是效能治理。初步完成了组织架构、基础制度和重大决策事项管理优化工作，为后续大治理体系建设奠定了扎实的基础。

历经实践的不断打磨，“数信治”高质量效能治理体系，以精神重塑催生了新动能，以动力转换释放了新潜力，以效率变革激发了新活力，以能力再造塑造了新优势，以管理创新拓展了新空间，为赤峰烟草高质量发展注入了强大动能。

参考文献

- [1] 郭玉香. 国有企业治理能力现代化体系建设探索 [J]. 军民两用技术与产品, 2022(09): 38-40.
- [2] 沈翀. 全面推进国有企业公司治理体系和治理能力现代化的思考与建议 [J]. 营销界, 2021(39): 146-147.
- [3] 黄道领, 余冬筠. 国有企业治理体系和治理能力现代化 [J]. 浙江经济, 2021 (04): 70-71.
- [4] 陈诗思, 倪丹, 殷峰, 胡杰. 国有企业治理能力现代化的理论审视 [J]. 中国管理信息化, 2021, 24(24): 144-146.
- [5] 赵贤正. 大力推进国有企业治理体系和治理能力现代化 [J]. 求知, 2020(12): 52-54.
- [6] 温刚. 推进国有企业治理体系和治理能力现代化 [J]. 支部建设, 2020(29): 8-10.
- [7] 张立军. 推动国有企业治理体系和治理能力现代化 [J]. 实践 (思想理论版), 2020(09): 50-51.
- [8] 孙松领, 关银录, 吴华, 牛慧斌, 孔旭. 巩固国有企业治理体系和治理能力的现代化 [J]. 商业文化, 2020(18): 66-67.
- [9] 任瑞明. 浅谈推进国有企业治理体系和治理能力现代化 [J]. 商场现代化, 2015(23): 102-103.
- [10] 刘俊海. 全面推进国有企业公司治理体系和治理能力现代化的思考与建议 [J]. 法学论坛, 2014, 29(02): 46-57.