

济宁烟草:破题“三能”管理 打造“活力曲线”

人才是企业的第一资本。山东省济宁市烟草专卖局(公司)新一届党委成立以来,认真按照国家局、省局(公司)党组部署要求,始终关注、关爱、关心职工群众。尤其是面对“四大难题”日益逼近的现实,把打造一支高素质的员工队伍当成一项重要工作来抓,在国家局提出的建立“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的人事制度上攻关“破题”,创新实施“三能”员工动态管理,助力济宁烟草在竞争与挑战中走上了一条抢先发展、创新发展、跨越发展的“高速路”。

绘制成长进步“路线图” 实现员工能上能下

长期以来,济宁烟草员工晋升渠道以管理通道为主,较为单一,导致员工工作倦怠、积极性降低,“向上走无方向、向下走无危机”成为制约发展的最大瓶颈。面对人才成长困境,济宁市局(公司)聚焦人员问题,首先在干部成长渠道上开始“突围”。

就如何打破员工成长的“天花板”,搭建有利于激发队伍活力的职业发展平台,创新践行“一线为民工作法”(作风在一线改进、情况在一线掌握、问题在一线解决、工作在一线督导、成效在一线体现),进行多次专题调研、反复研讨论证,在完善干部管理机制方面连出“重拳”。着力打通行政管理职级、专业技术职务、职业技能岗位三个上下通道,提升员工职业生涯水平;坚持“凭德行、凭能力、凭业绩”的用人导向,优化原有逐级晋升的模式;在市县之间、县县之间开展轮岗交流,选拔优秀干部到基层单位挂职锻炼,极大激发了干部队伍活力。2014年以来,全市系统提拔副科级以上干部23人,交流轮岗31人,挂职锻炼9人。尤其是针对青年员工占在岗员工近60%、活力不足的现状,面向全市系统30岁以下员工公开选拔团委书记,公开公正透明,全面激活了青年员工队伍的活力和动力。

济宁市局(公司)在畅通“上”的渠道的同时,着力在“下”的渠道上破冰。2014年4月,先行在配送分公司“试水”,在所有班组管理岗位开展公开选聘,经过民主推荐、技能考试、演讲答辩等一系列公开程序,选拔出一批德才兼备、群众认可的管理人员,真正将优秀员工推向管理岗位。9名班组长5人落选,疏通了员工“下”的通道,实现了“能者上、平者让、庸者下”。针对广大干部普遍存在的“挂



●客户经理在进行经验交流。

职、主持工作就要提拔”、“进入试用期肯定会正式任职”的错误认识,创新出台《加强试用期、主持工作和挂职干部管理的规定》,将平时考核、年度考核、期满考核结果作为能够提拔任职的重要依据,注重干部的思想、工作、业绩等一贯表现,消除了“培养等同于提拔”的认识误区,打通了干部“下”的通道。

编制风险防控“蓝皮书” 实现员工能进能出

受制于很多历史原因,济宁烟草用工形式复杂,一定程度上成为制约发展的重要因素。新一届党委针对存在的潜在用工风险和员工队伍流动性不足导致的思维僵化、动力不强、活力不足、创新意识淡薄等突出问题,展示出了丰富的管理经验和高超的“治乱”能力。以规范劳动用工管理为前提,以丰富员工培育机制为手段,以加强用工风险防控为保障,实现了“准入—在岗—退出”的闭环式管理。

创新开展劳动用工法律风险防控体系建设,深入摸排劳动用工、薪酬福利和社会保险等方面可能存在的各种法律风险,汇总形成7类、25项风险点,逐项确定风险等级,分类制订防控措施,编制《劳动用工法律风险防控手册》,建立劳动用工风险预警和处置机制,分类化解用工风险。加强劳动用工管理,理顺劳动关系,完善劳动用工管理办法,规范员工招聘、岗前培训、在岗管理、合同变更解除等流程,提升劳动用工管理水平。以劳动合同为依

托,规范合同的订立、履行、变更、终止和解除行为,为员工进退管理提供了制度支撑。2014年以来,因不能适应工作岗位、违反劳动用工法律法规和企业规定及其他原因,先后依法解除劳动合同7人。通过应用劳动用工风险防控体系,妥善处理了各种用工问题,敞开了员工“出”的大门。

实行多样化薪酬分配政策 实现收入能增能减

一直以来,员工工作积极性主要靠工资普涨,收入增长主要靠政策,收入分配实行平均主义和“大锅饭”,导致员工工作积极性、主动性、创造性不高。如何充分发挥薪酬的激励导向作用,让一切劳动、知识、技术、管理、资本的活力竞相迸发,成为摆在济宁烟草人面前的重要课题。

基层一线员工是企业价值实现的最直接承担者。针对薪酬分配存在的问题,济宁市局(公司)按照一线员工的岗位性质和技能要求的不同,率先在行政后勤驾驶员岗位、1532个公司一线岗位试点突破的基础上,向营销客户经理、专卖稽查员等岗位拓展延伸,创新建立计量、计件、层级三种动态管理机制,合理拉开收入差距,激发员工创先争优的工作热情。

在工作内容单一的行政后勤驾驶员岗位,建立计量浮动机制,科学设定计量单价,根据行驶里程和油耗的不同情况,每个人计量工资不等,在有效降低车辆油耗的同时,提

高了驾驶员工作积极性,实现了收入能增能减。以2014年12月份驾驶员工资发放为例,由于行驶里程差距导致工资最多相差540元。

针对物流工作特点,对堆垛补货员、扫码配货员等物流生产操作类岗位,创新实行计件薪酬工资。依据岗位的劳动强度大小、工作量多少、工序复杂程度、技术操作要求等多个因素,分岗位合理设置不同的计件单价。同岗位之间,员工工作量多少直接决定工资收入高低,在降低物流成本的同时,工作质量和效果得到大幅提升。以堆垛补货员岗位为例,计件单价为0.43元/件,2014年11月份该岗位员工之间工作量最多与最少相差1262.2件、工资相差543元。

在工作技能要求高、需从多维度考核的客户经理、稽查员和1532个公司直营店营销人员岗位,建立层级管理机制,将同一岗位设立五个层级,层级之间待遇各不相同,结合三线五层级市场考评结果兑现奖惩,实现层级动态升降、收入能增能减。实行层级工资后,从2014年12月份的数据看,一级客户经理与五级客户经理之间收入差距达3282元,充分调动了员工的积极性。

另外,为解决机关干部不愿下基层、基层干部争相往机关调动的现象,济宁市局(公司)新一届党委理顺市县两级薪酬分配体系,始终坚持正向激励和向基层一线倾斜的薪酬分配原则,市县之间同类人员的收入差距明显缩小,基层科级实职的薪酬已高于机关人员,进一步激发了基层干部引领发展的动力。通过科学设计薪酬分配体系,实行按劳取酬,多劳多得、少劳少得,充分发挥薪酬分配激励作用,极大激发了员工干事创业的积极性和主动性。

“三能”员工动态管理的创新破题,促使济宁烟草成功实现了队伍建设的破题突围。广大员工的工作效率、工作质量、协作能力、创新能力、队伍活力显著增强,工作效能和潜能得到较大发挥,各项工作实现了历史性突破,济宁烟草在跨越式发展中取得了斐然业绩。2014年,实现税利15.96亿元,增长9.16%;上缴税利9.54亿元,增长11.06%;大物流实现销售收入1.25亿元,增长326%。税利总量、税利增幅分别跃居全省烟草系统第5位和第2位。济宁烟草人上下一心、风清气正、和谐稳定,形成了不甘落后、快速发展、争创一流的良好局面。

(山东省济宁市烟草专卖局<公司>供稿)

求实 求深 求新

——浅谈加强和改进县级局(分公司)思想政治工作

县级局(分公司)是行业的基层单位,承担着卷烟经营、专卖管理等重要工作。当前,由于职工之间年龄差距大、文化层次不一,认识存在误区等问题,思想政治工作未能完全发挥应有的促进作用。因此,新形势下,要充分认识思想政治工作的重要性,加强和改进县级局(分公司)思想政治工作,进一步求实、求深、求新,为企业发展提供强大的精神动力、智力支持和思想保障。

求实。在实际工作中,应把思想政治工作与各项生产经营工作紧密结合起来,抓主要

矛盾、抓关键问题,把思想政治工作的作用发挥在决策前、落实在执行中、渗透到管理上,增强工作的针对性。思想政治工作者要用求真务实、勤奋敬业、廉洁奉公、率先垂范的作风和行为,打造思想政治工作的诚信力,积极为职工办实事、办好事,想其所想、释其所疑、帮其所需、解其所难,解除职工的后顾之忧,使他们有条件把全部心思放在工作上。

求深。思想政治工作要注重帮助职工正确认识形势、增强信心,引导职工站在大局的高度,从社会发展大趋势、企业生存大环境中

知形势、明方向,鼓舞工作干劲;增强工作的原则性、系统性、预见性和创造性,帮助职工了解每一项政策出台的背景,熟悉和掌握政策内容,提高执行政策的自觉性;高度重视职工意见建议,对职工反映的实际问题,不管能否解决都不能回避,特别是对事关职工利益的热点、难点、焦点问题,要通过深入调查研究,尽最大努力创造条件予以解决。在解决实际问题时,思想政治工作者要坚持到一线、到现场,及时把握职工思想动态;注重消除工作的时间差和滞后性,平等待人;加强与职工的沟通交流,主动把消极因素转化为积极因素。

创新。思想政治工作要在求真务实上有所创新,在运用理论解决实际问题上有新突破,与职工的工作生活实际相结合,在满足职工需求、解决职工困难、维护职工利益上下功夫。

在思路上,由被动向主动转变;在内容上,由单一的思想教育向提高职工队伍综合素质转变;在形式上,由集中、统一的活动向小型、灵活、多样的方式转变。要发挥企业文化的导向和凝聚作用,培育企业核心价值体系,深入开展文化知识宣讲、培训和普及活动;推进学习型企业建设,全面提高职工素质,培养一支团结合作、敢打硬仗、勇于创新、甘于奉献的优秀团队;积极开展主题性群众文化活动,借助业务技能竞赛、摄影绘画比赛等活动,为职工搭建思想升华、素质提升、才能发挥、自我超越的平台。要围绕企业不同时期的工作难点、热点与重点问题,选准切入点,把职工的理想信念、思想道德教育与企业核心价值体系构建相结合,增强思想政治工作的吸引力和渗透力。

(姜蕾)

管理为基 服务为魂 推动企业转型发展

2015年是全面深化改革的关键之年,是全面推进依法治国的开局之年,也是全面完成“十二五”规划的收官之年。当前,我国经济增长正从高速增长向中高速增长转变,发展模式正从要素驱动、投资驱动向创新驱动转变,经济发展进入新常态。

国家局凌成兴局长在2015年全国烟草工作会议上指出,随着控烟履约的深入推进,随着市场环境的深刻变化,随着经济下行压力的不断加大,增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近这“四大难题”更为凸显,我们面临的形势更加复杂多变,面临的任务更加艰巨繁重。烟草行业是国家财税的重要来源,是国民经济的重要组成部分。身处行业改革前阵线、生产经营一线的地市级局(公司),必须承担新责任,必须要有新作为,必须要有新贡献。对于湖北省十堰市烟草专卖局(公司)来说,要始终围绕发展这一中心任务,坚持管理为基、服务为魂,做好新形势下企业改革发展各项工作。

始终围绕发展中心任务 主动适应经济发展新常态

凌成兴局长指出,经济发展要做加法。对烟草行业来讲,主要是不断增加税利总额,不断增加卷烟销售收入,不断增加单箱均价和单箱税利,不断增加烟农户均收入和种烟亩均收入,不断增加零售客户盈利。地市级局(公司)承担着烟草专卖管理、维护市场秩序和提供原料保障、满足卷烟市场需求、增加地方财税等任务,统筹协调好当前及今后的发展,对保持行业持续健康发展意义重大。

面对行业改革发展新形势和企业发

展难题,只有顺应时势、凝聚共识,加快发展,才能

有效解决各种矛盾与问题。当前,务必做到“三个牢牢把握”:

牢牢把握烟叶生产规模稳定和提质增效。今后一段时期,烟叶工作必须牢牢把握以稳定发展为基础,以提升烟叶质量特色为目标,以“金神农”品牌建设为抓手的工作思路,不断夯实原料保障和烟农增收致富基础。坚持把稳定规模作为烟叶生产长期指导思想,倍加珍惜国家局给予的政策倾斜和支持,合理配置来之不易的烟叶计划资源,统筹解决好各方矛盾,兼顾好各方利益,确保烟叶生产不出现大的波动,确保烟叶产销基本平衡。坚持把“优质、特色、生态、安全”作为烟叶生产的主攻方向,坚持市场引导、注重质量,突出特色,推动种植布局优化,持续满足工业企业对特色优质烟叶的均质化、规模化需求;进一步挖掘烟叶品牌内涵,彰显“清香淡雅”质量特色,扩大烟叶品牌在全国的知名度和影响力,提升十烟烟叶市场竞争软实力。

牢牢把握卷烟营销市场满足和结构提升。在需求拐点逼近的情况下,务必坚持把持续满足市场需求、保持销量稳定增长作为卷烟营销的首要任务,把持续改善和提高经济运行质量作为卷烟营销的突出重点,推动卷烟销量稳定增长、结构逐步提升。更加注重卷烟市场分析,保持合理的供需关系、稳定的价格水平和良好的市场状态,继续扩大关键品牌运行调控范围,稳妥推进部分品牌规格的替代升级;千方百计深挖市场潜能,满足市场真实需求,做好按需供货,货源投放透明,完善客户分类,提升客户服务水平。高度重视与推进物流非法人实体化运作,整合与优化物流供应链,探索实施卷烟配送与烟叶集并调运的“两烟”物流,形成协同的、网络化的、多元的现代物流体系,实现烟草物流由核心业务向核心能力转变,由成本

中心向效益中心转变。

牢牢把握多元化企业法人治理和转型发展。进一步完善法人治理结构,加强企业基础管理,提高内部管理水平,建立现代企业制度;加大市场化取向改革力度,增强市场意识,提高经营能力,广纳贤良、吸收人才,使多元化成为人才、资源、管理集聚的高地;坚持打造知名经营品牌与做大做强并举,做精做强多元化业务,积极拓展新的经营领域和发展空间;突出效益导向、业绩导向,不断提升国有资本运行效率,积极探索新的利润增长点。

始终坚持管理为基 推动基础管理进入深水区

管理是企业发展的基础。坚持以管理为基,就是坚持将发展建立在更加扎实的工作基础之上,就是向管理要效益、要红利、要进步。当前,要在做好“基层管理年”、“管理提升年”课题成果转化运用的基础上,推进各项管理创优,促进各项指标争先、各项工作提质。具体来讲,要进一步做好“三个深化”:

进一步深化专卖管理方式创新。以推进法治烟草建设为抓手,创新工作机制,更加理直气壮地开展专卖执法,维护好烟草市场秩序。烟草专卖法是维护国家利益、消费者利益、烟农利益、卷烟零售客户利益的法律武器。要始终坚持专卖制度不动摇,认真落实专卖法律法规要求,着力抓好打假打私体系、专卖内管体系和市场监管体系“三大体系”建设,充分发挥联合打假打私工作机制作用,保持严厉打击高压态势,理直气壮抓好市场管理,为行业生产经营保驾护航。

进一步深化经济运行分析工作。切实加强

对经济运行分析研究,发挥经济运行研判在企业发展中的决策参谋和指导服务作用,提高经济运行质量。准确把握行业政策与经济形势,掌握企业未来经济运行规律与趋势,做好经济信息数据的监测、分析与运用,及时服务指导企业生产经营,保持经济运行健康稳定可持续。建立经济运行分析研判常态机制,畅通信息沟通渠道,解决信息不对称和碎片化问题。以提升经济运行质量为目标,科学评价分析指标,查找管理短板,寻找改进区域,解决数据背后的管理问题。

进一步深化内部管理创优。在需求拐点逼近情况下,保持税利总额持续增长,必须加快转变行业发展方式,努力向结构调整要效益,努力向精益管理要效益,努力向减耗降本要效益。要在企业改革创新方面做乘法,继续加大市场化取向改革力度,加强对县级局(营销部)、烟叶分公司准法人制管理考核,建立责权明确、利益相关、管理科学、激励与约束相结合的生产经营与管理体制,逐步解决县级局(营销部)、烟叶分公司取销人资格后“重经营轻管理、重投入轻产出、重结果轻过程”问题。围绕基础管理工作主线,更加注重规范经营,更加注重精细管理,更加注重依法治企,扎实推进全面精益管理。坚持精益管理理念及方法运用,聚焦精益目标,完善顶层设计,以精益改善为核心、为动力,深挖管理潜能,努力在控制成本、压缩费用等方面做减法,不断提升管理增效占企业新增效益的比例,实现企业转型升级与内涵式发展。

始终坚持服务为魂 真正激活企业发展的生命力

服务是企业发展的灵魂,是强大的生产

新常态下当有“两气”“两力”

2015年全国烟草工作会议确立了坚持稳中求进的总基调,要求适应经济发展新常态,努力实现上缴财政总额接近万亿元年度目标,同时明确了要抓好“三大要点”,做到“六个坚决不拔”。行业党员干部在新常态下实现新作为,笔者认为需要具备“两气”“两力”。

要有敢于担当的勇气。敢担当,体现了想干事、能干事、干成事的精神品质。各级党员干部只有具备敢于担当的勇气,才能在难题面前敢于开刀、矛盾面前敢于碰硬、风险面前敢于负责,才能在新常态下取得好的业绩。敢担当,更要善担当,要自觉围绕行业工作大局谋划工作,做到“四个清清楚楚”:对行业政策要求清清楚楚;对本单位难点、热点、突破点清清楚楚;对行业兄弟单位做法特别是亮点工作清清楚楚;对本职工作面临的现实问题清清楚楚。通过深入研究新情况、新问题,对照差距和不足制定新措施、健全新机制、突破新瓶颈、化解新矛盾,努力提升工作的预见性和科学性。

要有攻坚克难的锐气。当前,我国经济处于增长速度换挡、结构调整阵痛、前期刺激政策消化“三期叠加”阶段,行业发展也面临增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近“四大难题”,需要各级党员干部树立强烈的攻坚克难意识,直面困难、正视矛盾,在攻坚克难中推进各项工作。要遵循行业管理体制要求,客观认识新常态下的诸多不利因素,在坚持稳中求进的总基调下,切实做好“加减乘除”四则运算,把推动发展的立足点转移到做实“三大要点”上来,持续增强健康发展后劲。要牢牢卷烟营销这个“牛鼻子”,扎实做好拓展中端、培育高端、保障低端的各项工作。同时,大力推进依法治企、科技兴企、品牌铸企、管理精企、人才强企、文化润企等工作,不断提升规范化管理水平,不断提高工作的原则性、前瞻性和创造性,为企业发展打牢基础、赢得主动。

要有统筹施策的能力。企业生产经营管理是一个错综复杂的整体和系统,必须一环扣着一环、一步紧着一部,统筹兼顾、综合施策。各级各单位要树立“一盘棋”思想,打破“一亩三分地”边界,做到上下互动、左右联动。要深刻体会凌成兴局长讲话精神的实质和内涵,围绕行业既定年度目标,找准问题、深入思考,切实增强内生动力,破解发展难题。要围绕完成税利总额这个核心指标,努力提质增效,向结构调整、精益管理、减耗降本要效益,不断推动烟草企业的改革发展再上新台阶。

要有持之以恒的毅力。世间事,做于细,成于恒。各级党员干部要“咬定青山不放松”,不进“常态”不收兵,切实把心思用到干事业上,把精力投到抓落实上,持续推进烟草企业持续健康发展。要善以善小而不为,从小事做起、从点滴抓起,通过一个问题一个问题地解决、一个项目一个项目地推进、一个环节一个环节地突破,力求取得实实在在的成效。要不动摇、不懈怠、不折腾,既要有打“攻坚战”的本领,更要有打“持久战”的毅力,持之以恒地全面推进各项决策部署的贯彻落实、落地生根,做到一着不让、一抓到底,积小胜为大胜。

(石立雄)

活动整改落实后续工作,深入开展“知音·三万行”活动,以服务为魂,向服务要形象、要质量、要效率。具体来讲,要做好“三项服务”:

服务广大烟农,提升烟叶发展水平。烟区、烟叶、烟农是烟草产业发展的基础。要稳定规模,提升质量,增加效益,更加关注增加烟农收入,努力为烟农提供政策支撑、技术服务、灾害保障,让烟农放心种烟;加强烟农专业合作社建设,探索更加符合十烟山区实际的专业化服务,实现减工降本、提质增效,让烟农轻松种烟;加大烟叶基础设施建设与管理力度,改善烟区烟农生产生活条件,让烟区、烟叶、烟农以烟为生、稳定发展。

服务卷烟零售客户,提升营销服务水平。零售客户是联系行业与消费者的纽带。服务客户,提升零售客户满意度、忠诚度,就必须提高卷烟零售客户的赢利能力与经营水平;从满足客户需求的角度,全面审视与客户接触的每一个价值点和服务环节,以零售客户的需求拉动力值流,实现客户共同增值赢利;提升服务效率,做好服务“最后一公里”工作,使客户期望、感知与烟草传递、感知之间相统一,筑牢利益共同体。

服务地方社会,提升支持社会经济发展水平。服务地方经济建设,尤其是贫困地区经济建设,是构建责任上烟草、和谐烟草的集中体现,是践行“两个至上”行业共同价值观的使命所在。要继续做好服务地方经济建设工作,支持民生保障持续改善,坚持打假打非不动摇,坚持服务烟农和零售客户不动摇,坚持公益事业与扶贫事业不动摇。继续实施烟叶生态富民工程,坚持抓好水源工程和烟叶基础设施建设,一如既往做好秦巴山区扶贫工作,对口帮扶、精准扶贫,支持贫困山区群众脱贫致富,社会经济

(赵建成)