

浅析烟草行业如何推进企业精益文化建设

■ 宗宏超 虞成君

近年来，中国烟草无论是工业还是商业均处于快速发展阶段，卷烟产量、产品结构不够提升，但我们同时也面临内、外部的严峻压力与考验，如烟草控制、完善体制、国际竞争、成本过高、资源消耗严重等。2013 年 8 月，国家局下发了关于推进企业精益管理的意见，要求全行业全面推进精益管理。精益管理意见的提出，为有效破解行业“三大课题”，深入开展“管理创一流”活动，进一步夯实基础管理，不断提升企业管理水平指明了方向。如何将精益文化在企业尤其是基层生根发芽，将精益管理上升成为一种文化，一种让员工感同身受、自觉遵守并践行的文化，是当前迫切需要解决的问题。

“精益”顾名思义就是精益求精之意，企业文化的作用在于引领、影响员工的行为。“文化”不是命令，是潜移默化，是润物细无声，是一种以消除浪费为核心的管理哲学。党的十八指出，“文化是民族的血脉，是人民的精神家园”。精益文化建设的目标是最大限度地降低企业生产经营过程中的各种浪费，实现低投入、高产产出，涉及管理、财务、专卖、营销、配送等各个方面，目的是使企业效益最大化。

一、烟草企业精益文化建设分析

1、精益文化的内涵。精益文化具有相对稳定性，是本质性、内涵性的东西，一旦形成，影响深远。其实质是引起员工共鸣，促进和规范员工行为，提高效率 and 效益，用有限的资源创造最大价值，根本目标是转变管理理念，创新管理方式，推进管理上水平。精益文化反映的是危机意识、问题意识、人本意识。时刻具有危机意识是企业长久发展的基础，生于忧患、死于安乐在企业中同样适用，危机意识是催人奋进的力量，能产生向上的动力；发现问题，才能在解决问题的过程中不断改进、革新；精益改善的源泉力量来自于员工的自觉性，只有充分依靠和发挥员工的积极性和创造性，才能将精益文化落到实处。

培训必须注重训练

■ 赵云阳

为什么要搞培训？让员工掌握岗位工作技能，提高员工履职能力。怎样让员工掌握岗位工作技能？训练！训练！训练！重要的事情连说三篇。但遗憾的是，有的讲师把培训当成了演讲，成了单口相声，场面很热闹，但没什么实际效果。有的学员学习仅仅局限于听课，听课结束了，不写心得体会，不完成作业。培训如果不注重训练，培训效

工会影响作用于精神文明建设的主要途径和方法

■ 凌秋欢

在精神文明创建中，如何调动广大职工的积极性，是摆在企业工会面前的一项重要课题，在实践中我们深深体会到，干部职工队伍是行业精神文明建设的中坚力量，离开了干部职工队伍，精神文明建设将无从谈起。努力发挥工会职能，倡导以人为本的价值理念，对于企业精神文明创建有着不可估量的作用，我们将和广大职工一起，以工会组织建设为平台，紧密围绕企业的生产、经营和管理等各项工作，进一步弘扬星火服务、九烟文化，把精神文明建设推向新水平。

九江市烟草专卖局(公司)工会委员会成立于 1985 年，下辖 13 个县(市)级公司工会。多年来，九江烟草被评为江西省第一、二、三届文明行业；江西省第十、十一、十二、十三届文明单位；下辖的 13 个县局(分公司)有 8 个省级文明单位、5 个市级文明单位。工会工作也得到了市总工会的认可，多次被评为工会工作先进单位。

加强组织领导 完善工会工作机制

九江烟草工会把工会建设作为各级领导班子的重要职责，列入重要议事日程。专门制定了《工会换届选举方案》，坚持在制定工会年度任务目标时把精神文明建设作为重要内容，纳入统一计划；坚持细化量化任务目标，实行目标责任制管理，加强督办检查，严格考核，实行动态管理；坚持统筹协调，齐抓共管，分类指导，不断总结经验，加强交流，增强了对基层一线工会工作的指导力度。经过长期的不懈努力，党、政、工协同负责，一级抓一级，层层负责的工作机制初步确立，基层单位自我加压、上下联动、你追我赶、不甘落后的工作态势基本形成，工会对精神文明创建工作的组织保障得到全面加强。

2、为何要推进企业精益文化建设。近年来，烟草行业通过增加卷烟产量和提升产品结构实现了快速发展，但依靠外延式发展的潜力和速度难以长期保持下去，同时面临烟草控制、完善体制、构建和谐、国际竞争四个方面的挑战，企业特别是基层商业企业存在着管理基础不扎实，费用控制任务艰巨，市场适应能力不强等问题。精益管理理念应运而生，其本质是利用最小的资源创造最大的价值，优化资源配置，降低企业内耗，达到效益最大化，目标是追求零浪费、零缺陷、零事故、零差错、零故障、零投诉，最终主要体现在企业服务和效率水平持续提升，成本费用得到有效控制，管理水平上新台阶。

二、打造创新管理理念，促进企业精益文化发展

所谓“五精”，就是全面建塑精细、精确、精准、精益、精美的五精管理企业，按照其递进原理，逐步实现精细→精准→精确→精益→精美五项递进优化，确保企业管理体系的科学运行、高效落实。五精管理就是将五种精细化的思想和作风贯穿于企业各个环节的一种管理模式，转变员工的工作态度和工作方法，使追求“精细、精确、精准、精益、精美”成为企业全体员工的自觉行为。

1、深化精细管理。按照“以人为本的精细化管理”的要求，对管理对象、管理流程、管理机制进行精细致化。确立职工在管理中的主导地位，通过鼓励全员参与，实现每件事情都有人管，所有的人都有可管的事。**2、实施精准管理。**精准管理是实现定位正确、导向正确、第一次就做对，坚决避免路线性、方向性错误的管理技术和手段，对管理对象、管理流程、管理机制等管理要素实施正确的确定、确认和准确管控，最大限度地提高效率的管理系统。**3、实施精确管理。**实施精确管理就是要在工作中严格验收，严把工程质量，提高工程质量的精确度，提高设备的精密度，减少工作中的偏差度、误差度。

三、建立建全制度保障，有序推进精益文化建设

1、统一思想，加强领导。深入学习国家局推进企业精益管理指导意见，充分认识推行精益管理的重要意义和要求。成立公司精益管理推进工作领导小组和办事机构，全面领导、组织、协调精益管理推进工作。**2、导入理念，营造氛围。**全面导入精益管理思想。通过精益知识看板、内部刊物、海报、宣传栏、网站、征文、简报等渠道，对精益理念进行广泛宣传和动员，大力营造精益管理的良好氛围，营造了“人人都是精益实践者、人人都是精益改善者”的良好氛围，使精益思想内化于心，推动精益行为外化于形。**3、加强培训，掌握方法。**开展分阶段、分层次、多渠道、多形式的精益管理培训，购买精益管理专业书籍，邀请国内精益生产的专家学者授课，详解精益管理的知识经验，从思想上理论上武装员工，使各层级人员深刻理解精益管理的内涵，熟练掌握适用的精益管理工具和方法。培养一批高素质精益人才队

四、实施精益管理。实施精益管理就是在精细管理、精准管理、精确管理的基础上，追求更精、更优、更准、更好，努力实施“无缺陷、无边界、无极限”的“三无”管理，处处精打细算、杜绝浪费、节支降耗、节能减排，实现企业提效增值目标。

五、实施精美管理。精美管理是以人为本、以企业文化为主导，在精细精准精确精益的基础上，把审美评价注入管理过程和管理方式的方法，以精美的管理感受美、创造美。精美管理是“人文化”的“真善美”的和谐管理。

“五精”管理理论是基于现代企业“以人为本精细化管理”、“岗位价值精细化管理”和企业文化建设等成果的科学理论体系，具有系统性，同时也是当今企业发展管理上所要借鉴和研究的。“五精”管理是来源于实践，面向现场、面向实际的，在活动中要立足练真功、强内功，提高企业管理水平和干部、职工队伍素质。

有训练，就失去了培训的意义。作为讲师，在设计课程时，必须以学员为中心，注重训练，学员才能掌握、运用培训内容，否则只会停留在“知”的阶段。比如，讲师要让招聘专员掌握面试技巧，讲究面试原理（如：STAR 行为面试法、“预审”面试法）后，让学员有的扮演面试官，有的扮演应聘者，在现场进行训练，讲师进行点评，让学员掌握原理的运用。学员回到企业后，在实践过程中，可以将面试过程按要

五、实施精益管理。实施精益管理就是在精细管理、精准管理、精确管理的基础上，追求更精、更优、更准、更好，努力实施“无缺陷、无边界、无极限”的“三无”管理，处处精打细算、杜绝浪费、节支降耗、节能减排，实现企业提效增值目标。

质，科学文化素质和技术技能素质。大力开展科技创新和 QC 小组活动，引导员工攻坚克难，创新思维，寻求进步。开展了三届“推进体系建设，争当质量能手”知识竞赛，培养员工勇于创新、爱岗敬业、无私奉献的精神。

突出服务维权 推进民主法制建设

进一步建立健全职工民主管理机制，坚持企业生产经营、重大决策决定、薪酬制度改革等关系到职工切身利益的问题，必须经职代会讨论通过，继续完善党务、政务公开制度，逐步建立起民主管理的长效机制。积极发挥工会在职工教育方面的传统和优势，发挥服务维权作用。每月制作一期法制宣传栏，每期重点普及一部法律，并做到图文并茂，生动活泼，让人易于理解和记忆。积极开展“3.15”消费者权益日宣传咨询活动。通过开展活动，现场解答消费者法律法规、真假卷烟识别咨询，发放宣传单向社会各界宣传“12313”卷烟打假免费举报电话的功能和使用方法，进一步提升消费者对九江烟草的认知度。制定并下发“12.4”法制宣传日工作方案，通过制作宣传横幅、标语、宣传栏等多种形式，大力营造学法懂法守法的热烈氛围。同时，组织职工法律知识考试，通过普法宣传教育工作开展，提高干部员工依法管理、依法经营和依法决策水平，有效推进企业民主法制建设进程。

坚持以人为本 更加关注民生需求

在加强工会建设，创建文明单位的过程中，始终坚持“以人为本”原则，把解决职工的物质需求，精神需求和文化需求作为开展精神文明建设的一项重要内容。

一是关心职工生活，坚持开展“送温暖”工作。近年来，我们始终坚持把关心员工生活作为一件大事去抓，坚持每年对企业

伍，逐渐形成全员了解精益、全员掌握精益、全员实践精益的精益组织。

4、学习先进，追赶标杆。结合精益管理实施主题，按照“走出去、学先进、找差距、追标杆”的思路，选取行业内外部精益管理先进单位，组织公司部门、中心和基层单位精益管理业务骨干人员进行学习交流，了解先进单位在精益管理工作中的好思想、好做法、好经验及亮点工程，开拓精益视野，并以其为标杆，从思想观念、工作方法等方面找准目标，掀起赶超先进的热潮。

5、改善对象，制定方案。各有关部门、单位结合自身实际，运用价值流程图等精益工具，系统分析生产经营工作中的关键问题和薄弱环节，找出影响价值流动的瓶颈，确定自身精益改善的重点。组建精益管理项目团队，对存在的管理短板，尤其是管理过程中的系统性问题，有针对性地确定改善课题进行精益攻关，提出切实可行的改进方案，消除不必要的浪费，提升业务运作效率和效益。

6、实施改善，强化督导。对确定的精益管理项目和改善方案，进一步明确项目责任人、责任部门、具体要求和项目完成时间，按照既定方案扎实有序做好精益管理各项实施工作。各级精益管理推进办公室强化课题管理，加强跟踪指导，督促项目推进。公司定期将召开精益管理现场交流会，评审精益项目实施效果，总结推进经验，查找问题和不足，提出改进措施，促进精益管理项目实施。

七、及时总结，树立标杆。系统总结各有关部门、单位精益管理项目实施经验，汇总精益管理典型案例，提炼具有参考性、操作性、推广性的成果，树立精益标杆，打造精益样板，并在系统内全面推广应用，以点带面、以线带片推进精益管理活动在公司全面展开。

8、持续改善，系统提高。运用 PDCA 原理持续改进公司精益管理体系，建立精益管理科学实施、高效运行、有效监控、不断精进的长效工作机制，将精益管理制度化、常态化，全面提高工作效率，优化产品质量，增强企业效益。(宗宏超：九江市烟草专卖局、公司督察考评中心；虞成君：庐山烟草专卖局、分公司)

描述清楚，讲师予以指导。招聘专员经过多次训练，不断总结归纳，就会形成自己的思维，做到“无招胜有招”。能力是训练出来的，不是听课听出来的。

总之，培训不仅要引导学员“知”，还要引导学员“行”，“行”比“知”更重要。作为讲师，首先要创造一个开心的学习氛围，告诉学员原理，然后让学员训练，讲师指导，学员方可掌握培训内容。培训必须以学员为中心，注重训练。

在册员工、离退休人员、零售客户进行慰问，并看望部分困难员工和大病员工，体现了企业对广大员工的人文关怀，激发了广大员工爱岗敬业、奉献的工作热情。在此基础上，全面落实城镇职工“五险一金”政策，在九江市社会保险局出台了生育保险政策后，统一为员工购买了生育保险。严格执行员工带薪年假制度，并出台了《九江市烟草专卖局（公司）“双代”会换届改选方案》，逐步完善了全市系统工会组织建设，让广大员工共享企业发展成果。

二是在基层各单位建设“职工之家”。设立“职工书屋”和职工活动室，通过开展职工素质建设工程，在职工中营造积极学习科学文化、提高自身技能的良好氛围，鼓励职工多读书、读好书，创建学习型组织，争做知识型员工，不断提高职工的学习能力、创新能力和竞争能力，不断丰富员工的业余文化生活。

三是组织职工开展各种健康有益的文体活动。构建职工关怀体系，深入开展节日慰问、扶贫帮困等关爱职工活动，组织策划了三届职工运动会、团员青年大会，增强了员工的凝聚力和向心力；开展了全市系统“三增”工作、“贤内助”表彰、营销技能竞赛表彰、机关迎新春运动会、庆祝九江烟草成立三十周年系列活动。通过各种文体活动的大力开展，集中展现了我局职工的积极乐观、进取向上的精神风貌，增强了企业员工的荣誉感和归属感。

今后我工会要继续发挥纽带作用。开展文娛活动，构架精神文明建设的载体需要工会组织的创新举措，需要营造一种平等、宽松、和谐的氛围，构建工会与精神文明创建互相促进、共同发展的新型关系。新形势下烟草企业工会要把重点放在努力发挥工会职能，提高职工队伍素质，丰富企业文化内涵，树立良好企业形象等方面，从而为企业的发展提供强大的凝聚力和推动力。

(作者单位：九江市烟草专卖局人劳政工科)

为中药产业发展 开出“专利药方”

■ 廖海金

据中国知识产权报日前报道，日本在中国药品六神丸的基础上研发出了救心丸，年销售额达到上亿美元；韩国将中国的牛黄清心液“改造”成了牛黄清心丸，并在多个国家提交了专利申请；我国一家企业研发的入参蜂王浆，被其他国家申请人前在美国提交了专利申请……这一系列令人惊心的案例时刻提醒我们，我国中医药行业的专利保护已刻不容缓。

中药是中华民族瑰宝，近年来以绿色天然、毒副作用小等特点备受世界各国人民的推崇。然而，由于我国知识产权制度建立较晚，不够完善，使得现有的中医药知识产权制度很难为中药的知识产权提供充分的保护，许多中药专利被一些国家抢占。有数据显示，我国已有 900 多种中药被国外企业抢先申请了专利。

据《世界专利数据库》统计，在世界中草药和植物药专利申请中，我国中药专利申请量占据第一，占比达 44.4%，但属于我国的中药专利申请仅占 0.3%。国际上已有 170 家公司、40 余个研究团体正在从中药中寻找和研制新药。以江苏地道药材薄荷为例，早些年就已有 8 项专利落于美国人手中，主要用于口香糖等高利润市场，其中美国箭牌糖业公司独揽 4 项专利。而我国所占专利只是薄荷糖、薄荷水等，市场空间极为有限。

一个不争的事实是，中药是我国拥有自主知识产权的优势领域，但我国在中药专利保护方面却不乐观。近年来，发达国家利用我国在知识产权管理上的缺陷，通过合作、收购、兼并等方式来获得我国中药知识产权，其结果导致我国一些有价值的古方、验方和祖传秘方被外商以低价掠夺。

当前，我国涉及中药知识产权保护的法律法规和政策主要有《专利法》、《商标法》、《著作权法》、《中药品种保护条例》等。这些法律法规和政策，虽然起到了很大的作用，但与形势的发展并不同步，特别是不利于中药产业的发展。我国目前的保护方式和措施与国际公认的知识产权保护并不接轨，这已经成为中药以药品身份打入国际药品市场的一大障碍。

业内人士指出，获得批准难、审批周期大长、保护范围小是当前导致我国的中药专利保护举步维艰的主要原因。据介绍，在全部中药专利的申请中，个人申请占 80%~90%，企业申请不足 20%。同时，中药专利申请过程较之中药品种保护的申报过程相对较长，尤其是发明专利公开后，专利申请的实质审查没有法定期限，从而导致实审周期延长。申请专利耗时长，专利可以获得保护期限为 20 年，中药品种保护的一级保护期限也可以达到 20 年甚至更长，这也是大多数中药生产企业在权衡之下选择中药品种保护等行政保护的原因。

还有，一旦遇上侵权，中药专利很难发挥保护市场的作用。因为中药大都是复方，几十种物质混合在一起，加工处理时这些物质又可能发生复杂的化学反应，因此在制成中成药后，即便采用最先进的仪器也无法分析出它的原始配方和生产工艺。在实践中，就算权利人认为他人可能侵犯了自己的专利权，由于无法拿他人产品的技术特征与自己专利的技术特征相比较，也就无法证明他人是否侵权。

再者，对企业而言，申请专利即意味着要公开自己的发明，尤其是中药配方，一旦组方公开就要冒很大的风险，而现有的专利法对这种现象却无法追究其法律责任。如果专利没有获得批准，还失去了商业秘密，或是引起竞争对手的注意，确实得不偿失。

诚然，现有的专利法和有关中药保护的法规、政策难以满足中药保护的实际需要，研究制定既与国际惯例接轨，又突出民族利益保护的中药专利保护法律制度已是迫在眉睫。

一方面，借鉴其他发展中国家在传统医药知识保护方面颁布的法律，制订出适合我国中药保护的专项法律中药专利保护法，作为我国《专利法》的补充，同国际接轨，为我国的传统医药知识产权寻求国际依据，以专利的优势弥补中药品种保护的不足。

另一方面，鼓励中药企业自主研发和创新。企业自身也应该提高知识产权保护意识，从科研、经营策略和发展战略的高度重视专利作为无形资产和竞争武器的重要性，及其在占领国内市场、保持竞争优势上的积极作用，从而积极地申请中药专利，保障自己的知识产权，把握住我国中药研究和生产的优势、放眼国际市场。

更为重要的是，建立中医药知识产权保护专项机构，不妨成立全国中医药知识产权保护研究会，调动国内外有识之士开展知识产权研究，协调和管理全国中医药知识产权保护工作，以适应全球经济一体化形势的需要。

(作者为江西省新余市渝水区市场监督管理局党委书记)