

企业文化与管理制度融合的重要性及途径

■ 周文昭

在企业管理中,企业文化作为一种新的科学管理理论,与制度建设同样重要。在公司建立健全制度时,必须紧密结合企业文化理念,真正实现“柔性”文化与“刚性”制度相互匹配和融合,实现理念层面和操作层面的协调统一,使公司职工既有价值化的导向,又有制度化的规范,这样才能真正实现企业文化的落地生根。

文化与制度融合的重要意义

企业文化对管理制度具有导向作用。企业制度归根结底,还是受到价值观念的驱动与制约,不管人们是否认同管理制度是企业文化的一种体现,但企业制度的形成与变化均源于企业对制订和修改的某种需求,这种需求正是企业价值观念的一种具体表现,正是因为企业认为制订和修改制度有价值,才会去制订与修改。因此,企业文化对管理制度具有导向作用,只有先确定企业文化理念,然后才是根据理念对企业制度进行诊断和分析。

企业文化是制度执行的重要“催化剂”。管理制度即便再严格、规范,也不可能面面俱到,在执行过程中也可能因为“死板”产生不和諧因素。企业文化为职工树立了共同的信念和价值观,指明了奋斗的目标和行为准则,通过心理契约来协调职工的行为,靠职工的

自觉性来完成工作,利用职工的创造性来做相关的决策。因此,靠企业文化的“心理契约”作用规范职工的行为,不仅为职工的行为准则指明方向,而且确保了制度执行到位。

企业文化在制度实施过程中起到重要的激励和控制作用。按照马斯洛提出的需求层次理论,当低层次的需要满足以后才会进一步满足高层次需要。而结合目前许昌烟机公司职工的生活、工作环境来看,职工的诉求更多由物质层面转移到精神层面。因此需要企业文化建立起共同的使命和企业精神,使职工达成清晰的群体意识;只有将个人发展意愿融入到企业科学发展的“大潮流”中,通过团队的努力将公司打造“成为世界一流的烟草设备制造企业”,个人的归属感、尊重感、自我价值才能够得以实现和体现。通过这种观念的力量,氛围来影响约束、规范职工的个体行为,使每位职工自觉为企业的发展目标而奋斗努力。

企业文化通过与制度的融合,更能够充分发挥“内聚职工、外塑形象”的重要作用。在许昌烟机公司企业文化理念体系中,对公司的基本属性、基本原则和精神风貌、经营策略和管理方针进行了明确定位,是对公司自身文化做出形象描述,也是公司对内、对外公示的价值主张和文化取向,通过体系的建立为公司塑造了内容丰富、广泛认同的企业形象。通过与制度的融合,无论公司行为还是职工行为,都是规范、严谨、高效的统一形象和风格,不仅能够为公司创造良好的经营环境和

氛围,也为公司赢得了取信于市场和社会的立足之本。尤其在当今激烈的市场竞争中,良好的企业形象是无价之宝,是企业赢得竞争优势的重要因素。因此,企业文化战略必须作为企业的系统管理的重要组成部分,与制度建设相互渗透,有计划地进行规划和实施。

文化与制度融合的途径探讨

在实际工作中,可以从以下途径加强文化与制度的融合:

一是遵循“以人为本”原则,不断激发企业文化管理与制度建设的新活力。

在当今知识经济时代,以人为本是企业文化管理的核心理念。“企业的竞争最终就是人才的竞争”,这一观点目前已被管理界所公认和推崇。高质量、高素质的人才是企业最有效的资源,能否最大限度地发挥广大职工在企业中的主体地位作用,直接关系到企业管理的成败。因此,必须树立以人为本的管理思想,把人作为企业文化建设和制度建设的主体,充分地尊重、理解职工、关心满足职工的需求,关注职工的价值,引导职工的自我管理,以便更能激发职工的创造力,从而打造出企业的核心竞争力。因此,以人为本的管理,是文化管理和制度建设的重中之重。

二是通过文化与制度的协调统一,实现文化的不断成熟、制度的不断建立健全。

在企业文化建设过程中,要根据文化理念来分析和审查制度,使制度能很好地与企



业文化相匹配。可以说企业文化建设的过程,也就是管理制度不断发展和完善的过程;制度落实的过程,也就是企业文化不断走向成熟的过程。例如,目前许昌烟机公司正处在产品转型期,倡导“专注执着、创新无限”的科技理念,公司在修订《研发规划纲要》时,就明确研发工作要专注于超高速滤棒成型机的转化吸收、辅联物流类设备的研发工作以及核心产品的改进完善工作;并且建立健全了一系列配套的创新激励机制和考核办法。同样,公司的经营理念、管理理念等都可以通过制度这个有效载体,渗透到管理过程中,转变成职工的自觉行为,从而真正实现制度和文化的协调统一。

三是对企业文化理念、管理制度进行动态诊断、评估和完善,形成文化与制度相互融合、共同提升的闭环。

企业文化是在特定文化背景下,将企业

自身发展阶段、发展目标、经营策略、企业内部环境等多种因素综合考虑而确定的独特的文化管理模式,因此企业文化也是动态变化的。在开展工作时,应根据企业内外部环境的变化,及时对企业文化理念、管理制度进行动态诊断、评估和完善,表面上看是在执行管理制度和 workflows,实际上也是在贯彻落实企业的各种文化理念,从而实现了企业文化与制度真正意义上的互动互融,形成文化与制度持续改进、共同提升的闭环。

总之,企业文化只有融入管理制度的各个方面,才能够让职工实实在在感受到企业管理方式、管理氛围、管理绩效的变化,产生深刻的认同感,成为企业文化的自觉执行者和推行者,实现企业文化管理长效机制的构建和科学高效的管理,为公司发展提供丰沃的文化土壤。

(作者单位:许昌烟草机械有限责任公司)

对破解“三大课题”实现烟草行业新作为的思考

■ 涂安楠

今年上半年,国家局局长凌成兴提出“改革的红利在哪里?”“发展的潜力在哪里?”“追赶的目标在哪里?”“三大课题”,系统深入学习、思考,认真谋划、实践、破解“三大课题”,不仅是新的发展形势给江西省九江烟草提出的客观要求,更是全市烟草系统上下每个干部职工肩负的共同责任。那么,如何工作才能破解“三大课题”,推动烟草行业为经济发展做出更大贡献?笔者就此谈几点粗浅的认识。

夯实破解“三大课题”的思想基础

精神状态是破解“三大课题”的前提。有状态才会有信心,有信心才会有动力。特别是“三大课题”是在江西烟草立足新定位、明确新目标、实现新作为的关键时刻提出来的,更应该有高度的政治敏锐性,更应该以更高的标准去审视、更应该以更严的要求去破解。

一是要坚定工作信心。破解“三大课题”是一项长期的战略任务,坚定信心就是对发展现状要有清醒的认识,找准并消除制约江西烟草科学发展的各种障碍,以改革的思想、开放的思维、创新的理念,解决发展中的矛盾和问题。其次是要冷静分析各项工作基础和管理现状,关键就是要跳出江西看江西,坚决克服畏难情绪,坚持抓重点、攻难点、克弱点,找准自身的定位,努力挖掘每项工作的潜力和亮点,做到人无我有,人有我精,加压超越,推动各项工作向更高的目标迈进。

二是要保持良好状态。就是要在状态上把破解“三大课题”当作追求的目标,增强在破解“三大课题”工作中争创一流的志气、百折不挠的勇气和奋力开拓的锐气,力争做到“树立四种崭新形象,交出四份优秀答卷”,即树立认真学习形象,通过认真学习,交一份提高理论修养、丰富专业知识的优秀答卷。树立勇于创新的形象,通过勇于创新,交一份夯实各项基础,控制成本费用优秀答卷。树立扎实工作的形象,通过扎实工作,交一份奋发向上、加压超越的优秀答卷。树立清正廉洁的形象,通过廉政建设,交一份无私奉献、清正廉洁的优秀答卷。

三是要提高创新能力。破解“三大课题”的过程需要创新,要立足为“卷烟上水平”提供服务和支撑,不断探索具有江西烟草特色的运行模式、管理方法和服务手段,确保在思想上有不断突破“自己”的新想法,状态上有“我的工作不能好一点,能不能再好一点”的新意识,操作上有不断突破“自己”的新举措,使各项工作在“自己”与“自己”的不断“较量”中持续改进,充分激发全员创新热情,推动员工在日常工作中、在执行能力上、在质量目标上做到敢和好的比、同强的争、与快的赛、向高的攀,推动创新常态化、习惯化。

夯实破解“三大课题”的工作基础

一是要提升营销质量。要突出发挥网络功能。结合破解“三大课题”的要求,注重对销售网络近期、中期、长期工作目标规划调整,逐步解决网点管理和服务中存在的问题。要突出提升品牌培育能力。要把提高零售客户盈利水平摆在维护客户关系、提高服务质量的核心理念位置,围绕品牌培育进行客户经营能力值的划分,从市场、品牌、客户三个维度出发,确定营销和服务策略,实现货源的精准投放,满足市场供应。同时,注重市场信息采集分析,注重目标客户分类选择、注重货源动态平衡供应,科学调节供求关系,合理控制投放节奏,切实加强品牌维护和客户关系基础信息维护,切实做到科学调控,均衡销售,使各类营销服务跟进和满

足客户和市场的真实需求,努力做到与零售终端“发展同向、工作同心、服务同步、利益同体”。

二是强化市场监管。市场监管是破解“三大课题”的根本性、基础性工作,是对市场营销的根本保障。要始终狠抓打假破网。继续坚持“断源头、端窝点、破网络、抓主犯”的工作重点,立足本地案件,充分发挥联合打假的优势,加强与法院、检察院的工作沟通与协作,完善行政执法与刑事司法衔接机制,形成各方密切配合、行动迅速快捷、技术支持有力的良好局面。要始终强化市场监管。要以异常流动卷烟案件的查处和责任追究为突破口,认真分析研究市场监管中存在的突出问题,对交通要道、铁路货运站、汽运中转站、零担货运点等运输枢纽,加大监管和检查力度,找准突破口,哪个环节问题突出,就在哪个环节上重点解决,哪个地区案件多发,就在哪个地区重点治理,推动市场监管从注重检查频率向注重检查效率转变,切断非法经营的渠道,提高监管效率。

三是要控制经营成本。“三大课题”中,每个课题都与企业管理、经营成本密切相关。要以预算管理为核心,建立和完善预算制度,加大预算的执行力度,形成上下有令则行、有禁必止、令行禁止的预算管理执行格局。要完善投资管理规范,避免投资项目的高结构、高耗材、高配置,降低投资费用,提高投资效率。要强化物流成本的监管,注重物流线路运营成本的跟踪分析,确保物流运营成本达到合理水平。

夯实破解“三大课题”的文化基础

一是要注重发挥文化的引导作用。要以践行“两个至上”为重点,增强对江西烟草责任文化的认识,立足理念、制度、形象三个层次,用理念激励人,用制度规范人,用形象鼓舞人,切实做到全员参与、全员建设,做到入心、入脑、入行,使企业文化变成每个人的行为规范,一种自觉的行动,提高员工忠诚度和归属感,实现员工价值升华与企业发展的有机统一。要通过企业文化建设,把企业精神、价值观转化为可执行、可操作的具体的行为规范,引导、规范企业和员工行为,使企业文化建设真正内化于心、固化于制、外化于行,促进难题一个个破解,措施一项项落实,工作一步步推进,不断增强企业的凝聚力和竞争力。

二是要注重发挥理念的融合作用。要立足“把服务做成品牌,让服务创造价值,为企业文化建立落地平台”的发展战略,突出加强对“星火”服务品牌内涵的深入理解,利用各种平台进行宣贯“星火服务 情暖心田”的内涵。动态把握服务品牌的落地质量,把企业文化、服务品牌理念转化为企业的决策行为、经营行为和员工行为,通过一系列举措增强全体员工和广大零售客户、消费者对星火服务品牌的认同感,确保客户目标与企业目标持续达成一致。

三是要注重发挥改革的推动作用。要坚持“注重品行、科学发展,崇尚实干、重视基层、鼓励创新、群众公认”的用人导向,把优秀干部选配到关键岗位上,让想干事的人有机会,让能干事的人有舞台,让会干事的人有地位,形成风清气顺、人心思进、干事创业、共谋发展的良好局面。要推进用工分配制度改革,调整考核的内容和方式,高度重视考核结果的运用,使分配制度责任更加明确、考核更加科学、激励约束更加有效,努力实现员工由身份管理向岗位管理的转变,充分调动不同岗位员工的工作积极性,将江西烟草职工队伍建设成一支工作扎实、技能过硬、充满活力的队伍,为“卷烟上水平”提供支撑与保障。

■ 施永兰

为深入推进党的群众路线教育实践活动的扎实开展,云南省烟草公司提出开展“三破除、三提升”大讨论活动。”“三破除、三提升”充分反映了党的群众路线,集中了烟草企业作风问题的焦点,体现了云南烟草当前工作发展需求。是云南省烟草公司深入践行党的群众路线教育实践活动,切实转变工作作风的重大举措。

破除骄傲情绪 提升装备技术水平

云南烟叶复烤公司在全国率先成立,率先迈出打叶复烤重组整合的第一步,复烤加工能力位居全国第一,年平均加工烟叶1000万担以上。但云南烟叶复烤公司生产产品布局分散、打叶复烤加工能力缺口大、工艺技术落后、基础配套设施不完善、信息化建设滞后的现状仍然没有从根本上得到解决。国家局明确指出:打叶复烤企业要牢固树立为卷烟工业企业服务、为品牌发展服务、为行业大局服务的理念。要按照建设现代打叶复烤企业的目标,把现有打叶复烤企业整合为具有较大规模、较高水平、专业化的打叶复烤公司,努力满足卷烟工业企业品牌发展需求。随着烟叶生产的发展,特别是新烟区建设的深入推进,复烤加工产能不足、设备严重老化以及仓储设施缺乏等问题日渐突出。根据国家局“十二五”打叶复烤企业技术改造规划,按照“卷烟上水平”和“532”、“461”品牌发展的原料加工的需求,为努力服务好卷烟工业企业和州(市)公司,云南烟叶复烤公司在深入调查研究的基础上,制定了《云南烟叶复烤公司“十二五”打叶复烤技术改造规划》,公司将实现年设计加工能力720万担,初烟存储700万担、成品存储220万担的目标,基本可以满足卷烟工业大品牌原料加工专线生产、集中加工和客户个性化需求。但“十二五”技术改造工作刚刚起步,目前仅完成楚雄复烤厂的就地技改项目;保山复烤厂易地技改项目获得国家烟草专卖局批复后正在进行设计方案优化;文山复烤厂易地技改项目、普洱、临沧新建项目、曲靖“3+1”技改项目尚未获得国家局的批复。云南打叶复烤企业基础设施滞后、装备技术落后、管理基础薄弱,是当前面临的最大问题,是制约服务上水平的最大障碍。

破除浮躁情绪 提升规范化管理水平

近年来,行业以建设“严格规范、富有效率、充满活力”实践活动为载体,以节奏要快、标准要高、工作要实、状态要好“四要”良好作风建设为抓手,以“满腔热情、富有激情、充满活力、奋力创新”的良好精神状态,先后开展了财经秩序专项整治、专卖内部监督管理、财务收支审计检查、同级财务审计、清产核资、“三项检查”、“小金库”专项治理等检查工作。通过各项专项治理活动及自查自纠,全行业不断完善各项内部控制制度,规范生产经营行为,严格规范意识逐渐深入人心。严格规范是烟草业生存、发展的生命线,是行业持续、健康、稳定发展

的根本保障。严格规范只有起点,没有终点。云南烟叶复烤有限责任公司成立三年来,按照云南省局(公司)“一年打基础、三年上水平、五年创一流”的企业管理工作规划,公司从“理清管理思路、理顺管理关系”入手,以精细化管理理念为引领,以“精、准、细、严”为根本工作要求,扎实推动管理体系建设、信息化规划、贯标、对标、基层创优、全面预算管理、组织绩效考评等工作,通过全体干部职工的共同努力,公司基础管理工作不断夯实,管理成效明显。

持续推进体系优化工作。一是围绕智能化管控要求,优化调整职能职责。二是加快推进核心业务流程梳理优化工作。三是切实推进贯标工作。

加快推进信息化建设。企业信息化水平是企业管理水平的直接体现。云南省局(公司)明确提出“企业管理与企业文化有机融合,信息化建设与生产经营管理深度融合,夯实管理基础与持续创新紧密结合”的管理工作方向。目前,《云南烟叶复烤有限责任公司“十二五”信息化规划》项目已通过国家局评审,下步工作重点是结合实际抓好落实。

扎实推进贯标对标工作。贯标工作要围绕努力健全标准、确保有效运行、全面深入推进、持续提升水平四个方面开展各项具体工作;对标工作要围绕“完善一个体系,建立一支队伍,树立一组标杆,形成一批课题,营造一种氛围”的工作要求深入推进。要更加注重对标工作的实效性、协同性、导向性、持续性,以及对标数据的准确性,把对标与贯标有效结合起来,把对标作为推进管理进步的有效抓手。

创新推进基层创优活动。按照烟草行业“推进创优活动常态化和长效化”的工作要求,要重点从党的基层组织建设、班子建设、队伍建设、作风建设、企业文化建设、规范建设、效能建设九个方面开展基层创优活动,以“抓基层、打基础、强素质、树形象、增活力”的目标,坚持全面创建、全员创建、全过程创建,通过基层创优活动提升打叶复烤企业规范化、标准化、精细化管理水平。

破除畏难情绪 为“卷烟上水平”提供原料加工保障

打叶复烤企业是烟草产业链的重要环节,是卷烟工业企业的“第一车间”。国家局对打叶复烤企业的定位是:“现代复烤加工服务型企业”,而云南打叶复烤企业的现状是:设备设施陈旧老化、布局分散、仓储能力弱、产能严重不足、工艺水平参差不齐。为努力满足“卷烟上水”平对原料加工的需求,努力实现“532”、“461”卷烟品牌发展目标,在着力提升装备技术水平的基础上,要重点做好以下五个方面的工作。

着力提升客户服务水平,努力满足客户对烟叶原料加工需求。云南烟叶复烤公司提出“善待客户就是善待自己”的服务理念,把客户服务项目在《组织绩效考评办法》中的权重提高到25%,这是对客户服务工作的重视,更是对开展服务工作的检验。我们一定要认真落实尊重并引导客户个性化需求,把客户关系由伙伴型关系转化成为同盟型,力求“双赢”模式的共同发展。要通过对生产工艺升级和装备的更新

改造,满足卷烟工业大品牌、大配方打叶复烤加工服务需求,满足个性化定点复烤加工生产线需求;要加大对非烟物质的控制力度,坚持从源头上控制非烟杂物,从源头上控制超水分的烟叶入库。同时,结合云南特色优质烟叶的原料特性,面对重点卷烟牌号的特色配方打叶需求,配置灵活可选的加工工艺组合,进行差异化的复烤加工服务,为客户客户提供专业化的复烤加工服务。

着力提升标准化管理水平,全面推进标准化管理工作。相对复杂的制造业来说,烟叶复烤只是一个简单的物理加工过程,技术含量相对不高,整个企业是一个典型的流程化组织。按照“夯实基础、重点突破、示范带动、持续提高”的原则,要把标准化纳入重要事项督办任务,要围绕“原烟收储、烟叶挑选、复烤加工、成品保管”四个环节,重点推动“现场管理标准,初烟仓储保管技术标准、烟叶挑选技术标准、打叶复烤加工内控工艺标准、安全标准化管理标准”的制定工作;要以安全生产标准化建设为主线,着力提升安全生产防范水平,认真贯彻落实《《烟草企业安全生产标准化规范》考评检查标准》,开展对标整改、自评、评审报备和达标验收评级工作,努力实现岗位、专业及企业达标,要通过打造标准化生产车间、标准化生产区域,全面提升现场管理水平和标准化管理水平。

着力提升自身建设工作水平,努力提高执行力和工作效率。要以“改进工作作风、密切联系群众、厉行勤俭节约”专题教育活动和“党的群众路线教育实践活动”为重点,统筹兼顾、整体推进,以点带面,带动全局;要以规范建设为根本,努力做到更加规范、更高效;要以作风建设为核心,认真落实中央“八项规定”和国家局、省局的相关要求;要以制度建设为保障,进一步梳理制度、完善制度,努力提升规范化管理水平;要以队伍建设为重点,以开展技能竞赛、拓展训练、素质测试、文体活动为载体,着力提升队伍综合素质;要以文化建设为引领,传承弘扬“大成”文化。以绩效考核为保障,加大自身建设考核力度,推动各项工作措施落实。

着力推进管理创新工作,全面提高烟叶加工质量。在以技术改造为主导的装备技术进步过程中,结合生产、管理业务需求,以工艺技术微创新为基础,积极推进管理方法创新和流程创新工作。重点是要加快和推进散烟收储物流管理新模式试点工作,加强对生产加工、烟叶收储流程、分选流程等用工量较大的生产环节,引进适用、可靠的物流信息技术,进行流程再造,建立全流程的质量追溯系统,强化质量追溯管理,提升加工过程的均质化控制水平和客户服务水平。

着力抓好企业和谐稳定工作,确保企业持续稳定健康发展。按照国家局凌局长关于加强信访稳定工作的重要指示精神,要高度重视新形势下的平安建设、和谐建设,不断改善公司发展环境。一是要认真落实安全生产责任制,深入推进安全文化建设。二是要关心关爱员工,调动和发挥员工的主动性创造性。三是要进一步加强组织领导,创新工作方法。四是要加强舆情监控,为公司改革发展营造和谐稳定的良好氛围。