

# “谱写中国梦的湖南中烟篇章”

张雨时

探索企业发展课题的思想没有边界,实践“三大课题”的前提是充分尊重企业员工的意愿,唯其如此,每一个目标的确立,才有可能最大限度地凝聚企业共识;每一次改革的突破,才有可能最大限度地激发力量。

“如何读懂企业员工的理想与期待?”“尊重民意”,“凝聚民智”,“问计于民”,在群众路线教育实践活动的引导下,湖南中烟就“消费者、员工、行业、国家和社会对公司有何种需求”、“公司用何种能力去满足需求”、“你理想中的湖南中烟”、“你能为它做什么”等7道大题目向公司全体党员、中高层管理者、劳模标兵、员工代表开展了网上问卷调查。

3460份调查问卷,湖南中烟的新班子成员们都仔细看过,并做了详细的整理、分析、点评。群众思想的火花,建设性的态度、使命感与责任感以及坚定的信念,深深打动感染了每一个人。尤其是这一次调查问卷中几个关键问题上,员工的目标、追求、观点都与班子成员对于企业发展的构想不谋而合,更令湖南中烟上下感到振奋与喜悦。

### 时代“和”精神

每个时代的发展都必然有其正反两面,欧洲工业革命的车轮碾碎了传统农牧经济,使得大作家狄更斯不由感叹“这是最好的时代,这是最坏的时代”。要想在时代发展的大潮中顺势而动,趋利避害,必先认清时代的方貌、决定应对的态度,进而厘清实践的方向。

“品牌的话语权越来越大,消费者的选择权越来越大,市场竞争的压力越来越大”,这是湖南中烟对当前卷烟营销形势的基本解读,也是调查问卷上显示出的企业共识。“谁拥有品牌,谁就能发声,谁的品牌状态好,谁的话语权就大。而品牌强强碰撞的结果,就是使得消费者的选择成为我们的市场,消费者的需求成为我们的订单”。

“压力与挑战、困难与机遇、忧患与信心”,这正是湖南中烟领导班子和全体员工对于这个时代的认识。鲁迅曾说:“必须敢于正视,这才可勇敢、敢想、敢做、敢当,湖南中烟正视时代,正视自身的态度令人钦佩”。

那么,在这样一个时代,处于这样一个大环境下,湖南中烟对创业未来有着怎样的态度?“和”的理念毫无争议地成为其文化图

腾。事实上,“和”之一念存于每一个国人心中,将这样一种博大深透的民族智慧作为企业发展的“态度”,湖南中烟自有其见地。从企业公民的角度出发,要积极履行其责任和使命,这是“和”的本质。从商业文明来解读“和”,“和”则是竞和,是赢、多赢、持续地赢。因为要实现“和”,就必须具备核心竞争力,用品牌、实力和人才说话,才能“和成天下”;只有坚持多赢的原则,才能保证合作的顺利开展;只有强调可持续发展,才能追求企业与社会、人与自然的高度融合。

“和”又是“和而不同”。就好比员工对于调查问卷的回答,大家围绕一个主题和共同的目标,集思广益,但在最后形成共识。“和”还是优势互补,扬长避短。在湖南中烟人心中,企业有两个配方,一个是“芙蓉王”、“白沙”的产品配方,还有一个配方就是企业的大配方,一个企业必须要集约优势、海纳百川。回顾湖南中烟的发展历程,也生动地诠释了这一点。长沙、常德两个大厂由相互竞争到整合融合,两大品牌由你追我赶到携手共进。湖南中烟与行业其他工业企业乃至跨国烟草公司的深度合作,等等,这些都是“和”的体现与实践。

湖南中烟对于“和”精神的演绎将其企业哲学淋漓尽致,而今天人们对企业发展的复杂性和艰巨性有了更加深刻的认识,也向企业提出了更为迫切、多元的利益诉求,秉承着“和”的态度与信念,湖南中烟将要走向一个怎样的未来?

### 品牌之光

有不同的利益诉求,就有不同的意见表达,但“和”的态度仿佛一个强大磁场,把那些体现湖南中烟企业特质、行为方向、价值取向的精神风貌统统纳入其中。在调查问卷中,大多数员工都选择了“世界级品牌”、“职业化团队”、“生态型系统”作为湖南中烟未来的发展方向,公司领导班子的选择亦是如此,在传递企业理想的道路上,“和”的精神又达到了一个新高点。

如何统筹安排这三者之间的关系,发挥最大功效?公司领导用《易经》“三才天、地、人”为喻,诠释了湖南中烟未来发展的“天时地利人和”。

“品牌是‘天’,天自高远,所以湖南中烟

### 编者按:

历史的变局常常不期而至。2013年,中国烟草的经济形势似乎来到了一个微妙的路口。压力与挑战面前,“三大课题”的答案对于工商企业而言显得愈发迫切。随着凌成兴局长深入各地企业调研指导,结合以改进作风为目标的党的群众路线教育实践活动,我们欣喜地看到,有理想、讲责任、肯担当的先行者已经步履坚定地踏上征程,善用“红利”、释放“潜力”、瞄准“目标”,通过自身实践积极回应、诠释着“三大课题”的内涵。

本报特转载这篇实践“三大课题”的文章,与读者共同分享这些探索、经验和体会。

将品牌发展的目标定位于“世界级”品牌。但什么是世界级品牌?中国烟草的世界级品牌,既要有处于市场领导地位的规模优势,更要有获得市场广泛认可的价值感。对外,要有全球化的品牌形象和在国内国际两个市场相应的市场份额,对内,要有具备国际化视野和运作经验的职业化人才、集原始创新和集成创新为一体的产品研发体系、基于大供应链的管控体系作强力支撑。”

“芙蓉王”、“白沙”品牌距离湖南中烟所追求的世界级大品牌还有多大的差距,两大品牌如何成为中国烟草未来品牌发展的典范,湖南中烟上下还在进一步广泛的思考、讨论之中,但有两点可以明确,即在今后的市场营销工作中,湖南中烟会更加专注把握需求与满足需求的关系,实现企业由资源推动

型向能力推动型转变。

的确,正如湖南中烟所判断的那样,“需求是没有天花板的”,企业只有深刻地洞察需求、敏锐地捕捉需求、有效地满足需求才能在市场竞争中赢得主动。而要实现这一点,由资源推动向能力推动转变则是必由之路。

近年来,行业计划资源增量日益缩减,原料资源结构性失衡成为工业企业面对的共同挑战。当资源红利消失之时,企业将如何自处?

这就迫切需要湖南中烟从资源推动走向能力推动。资源有限,创造无限。企业战略上的成功,必须建立在能力而不是资源的基础上,必须建立在为顾客创造价值的能力而不是相比对手资源优势的基础之上。这是个人的能力,更是企业作为一个整体系统的吸纳能力、整合能力、渗透能力,以便捕捉和吸纳市场需求变化,进而以市场为导向整合优化价值链,最终有效渗透到公司内部作出相应对策。

“能力推动”或许将成为湖南中烟的第二次觉醒,对于行业而言,这也是对“三大课题”的有力回应。企业改革被近代学者称为市场改革的“惊险一跃”,应对当前所面对的机遇和挑战,湖南中烟比任何时候都需要这“一跃”的“地利”与“人和”。

### 企业是大写的“人”

柏拉图的《理想国》里有一句箴言,“国家是大写的人”,这句话用在当下的湖南中烟亦是十分合称。若用一个人的生命做比,品牌无异于“人”的精神中枢,而组成企业的每个人,则是“人”的骨骼血脉,唯有骨骼强健,“人和”心安,企业才有能力大步向前,这便需要打造一支“职业化”的团队。

何谓“职业化”?每个人都有着不同的人生经历、思维习惯与生活方式,也有着各自的自主性、创造性、局限性,“就是为了克服个人的局限性,我们才会走到一起,形成团队。能够做到‘精于此道,以此为生’,就是职业化的态度”。湖南中烟对于职业化的阐释,简明扼要,而其对人才的要求,更彰显出务实的理念。“认同企业文化价值,能够为企业与品牌增值的就是人才。”在湖南中烟领导班子心中,由这种人才组成的职业化团队,并不是“唯领导命令是从”的“机器人”,而是具有良好沟通能力、正确思维方式的“职业人”。的确,一个

企业不能没有自己的思维坐标,从竞争对手到全行业、到全国、到世界,在湖南中烟浩瀚的脑海里,探索和创造没有边界。结合群众路线教育实践活动,湖南中烟再次为员工提供了展现才智的机会,公司开展未来设计创意大赛,“我理想、我快乐”,给全体员工一个亲手设计未来的舞台,“每一个人,无论他来自哪里,只要是站在思想高地来设计,都能为企业发展作出‘顶层设计’”。

湖南中烟领导班子对于每份精彩构想的回复与采纳,更激发了员工参与的热情,这里不但是实干家的热土,也是一个忙碌的“实验室”,是一个充满活力的“梦工厂”。让抱怨者努力去改变,让迷茫者尽力去探寻,让勤勉者充满希望,让创造者一展所长。正是湖南中烟一项项“集思广益”的活动,让人们看到了蕴藏在彼此周围的智慧与能量。

### 呼吸之间 吐故纳新

品牌与团队之间,需要高效运转的企业运作模式加以联结,这是一切发展的基石,只有“地利”稳固,企业之树才能枝繁叶茂。在此,湖南中烟引入了“系统”这一概念。“我们可以把企业看作一个自循环的生态系统,呈现出类似生命体的特征,比如大脑的决策力,四肢的执行力,血液循环,呼吸运行等等。保持企业有序高效运转,就是使这个系统能够正常呼吸与循环,使品牌与团队可以‘生态’地汲取养分,循环往复,生生不息。”

当然,与自然的循环系统不同,湖南中烟对企业“生态型”系统的定义,是在“一呼一吸”间实现“决策—执行—决策”的循环;依靠市场驱动实现“从市场中来到市场中去”的循环;凭借战略计划预算评价联动机制,实现“从群众中来到群众中去”的循环。

这三个“循环”乍听起来似乎略显抽象,但若随着湖南中烟的思考一路探寻,剥茧抽丝,却可从中读出一个企业焕然一新般的气象风貌。

“从决策到执行,是呼,从执行到决策,是吸,一吸一呼,才能实现周天循环。决策层,做对的事情,执行层,把事情做对,推动公司由职能管理向流程管理转变。”提高企业的运转效率,为的是更好地服务市场。面对当前纷繁变化的市场环境,湖南中烟积极捕捉、思索、分析一切可用的信息。

(下转 P10版)

## 文化宣贯成常态 与时俱进求实效

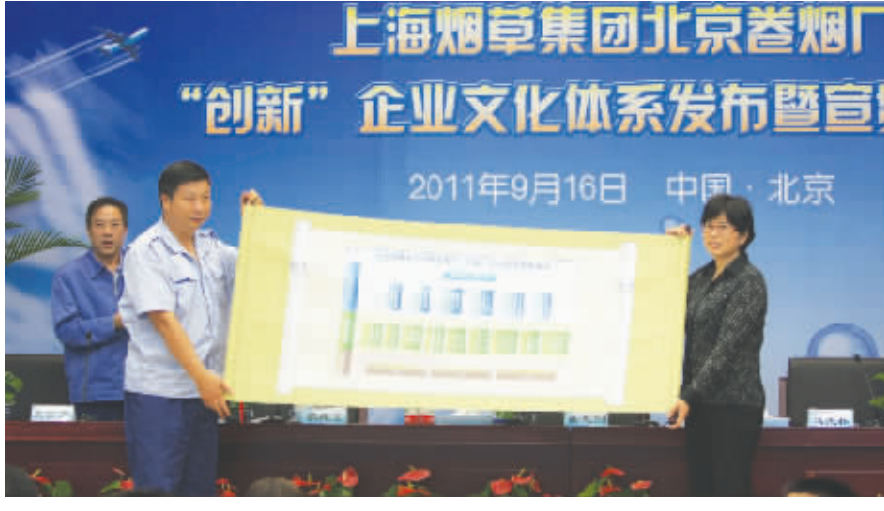
### 北京卷烟厂企业文化宣贯圆满结束

刘静

近两年,上海烟草集团北京卷烟厂为深入贯彻国家局“235”教育实践活动和集团公司“不断提升围绕中心、服务大局、促进发展的软实力”要求,开展了一系列企业文化建设工作,通过全员文化宣贯、文化内训师队伍建设,形式多样的文化等活动,落实文化落地体系建设在这当中,全员文化宣贯发挥了至关重要的作用。

通过文化宣贯,企业培养锻炼了一支文化内训师队伍,他们扎根基层,服务职工,践行文化,至今已有40人,90%以上拥有中级职称、本科以上学历,倾情制作80多份文化课件,授课近170课时,成为了企业文化传播实践的排头兵。通过文化宣贯,促进了企业职工的文化认知和践行,企业职工在宣贯中学习理解了“创新”文化体系理念,在反思中统一了认识,达成了共识,规范了行为。通过文化宣贯,营造了一种领导重视、职工响应、上下齐抓共管的良好文化氛围,是推进企业文化建设的重要支撑。全员文化宣贯已经成为北京卷烟厂企业文化建设的重要载体,同时也成了一种常态机制。

2013年是上海烟草集团北京卷烟厂企业文化建设之行为规范建设年,全员文化宣贯工作也与时俱进做了革新和提升。一是对内训师课件进行升级,提出“三统一规范”课件提升要求(即统一形象,统一行动,课件模板和框架,规范课件宣贯内容),并进行培



训演练,在提升内训师素质能力的基础上,加强前期实地调研,提升宣贯内容的针对性、实效性和水平。二是强化领导示范引领作用。今年的宣贯各部门领导开篇立论,在阐述对企业文化理解的基础上,明确本部门的文化理念和2013年行为规范示范点,并结合部门职责和岗位实际工作深入浅出的提出践行要求,激励员工用心理解、积极践行,为企业发展做贡献。与会职工也在其中参与讨论,文化宣贯做到了进部门、进班组、进岗位,提升了宣贯效果。三是明确宣贯重点。以推进企业职工“行为规范”为核心,围绕京烟人“五讲四美六精神”的职业素养开展宣贯工作,重点是

“如何在岗位中规范和践行”。

2013年企业文化全员宣贯工作在企业中高层领导和企业文化内训师的高度重视和大力支持下,全厂历时6个月,39名内训师共制作40多篇宣贯提升课件,进入20多个部门开展了近30场文化宣贯,全厂1000多人参与其中,宣贯覆盖率达95%以上。企业文化正潜移默化成涓涓溪流,滋养着每一位职工的心灵。今后,北京卷烟厂仍将继续发挥全员文化宣贯长效机制的作用,与时俱进的革新和提升,促进职工做一名文化的认同者、传播者和实践者,让蓬勃向上的企业文化为北京卷烟厂的转型发展助力。

(孙伟平)

## 柳州卷烟厂践行“三个加强” 促进QC活动开展

优秀的QC小组是企业的无形资产,更是企业的软实力。如何用“软实力”打造“硬质量”,如何将“无形资产”转变为“有形财富”,广西柳州卷烟厂制丝车间进行了有益的探索。该车间从生产操作岗位最关心、最紧迫的问题入手,采取“落实巩固、用好数学、后期强化”的方式,使QC活动成果“摸得着、看得见、可量化”,进一步增强QC小组活动实质,让一线员工受益,引导更多员工参与到QC小组活动中来。

一是加强落实巩固措施。为了把取得的QC活动成果保持好,制丝车间QC各小组下大力气实施巩固措施。头脑风暴QC小组制定活动时间计划表时,优先将60%以上的活动时间用于巩固措施循环体系建设。活动中,该小组成员解决问题后,不急于结束活动,而是延长巩固周期,不断推出一系列操作规程和标准,并由专人明确措施是否已在现场应用,全力做到“巩固一个成果完善一个岗位”。

二是加强使用数学工具。制丝车间QC小组在实践中充分使用数学工具,将各类数理统

计方法全程导入QC活动的各项环节。晨曦QC小组在现状调查阶段,将上百组数据通过Anderson-Darling正态性检验,建立严谨科学的膨胀烟丝生产线燃烧炉故障次数统计数据分析图,在目标设定阶段,运用Minitab软件拟合线图工具得出了回归方程,并利用方差分析法对回归方程的显著性进行了检验,得出了理论与实践层面均切实可行的降低燃烧炉熄火次数目标。最后在要因确认中,采用假设检验的统计工具,进行双方差和双样本检验,全面量化问题症结,更好地找出所有的末端因素,为制定对策打下坚实的基础。

三是加强运用后期处理。PPT和发布人是QC成果现场发布最为重要的两大媒介。制丝车间团支部紧密结合QC活动需要,举办“PPT秀出来”和“QC发布人模拟考场”等各类比赛,进一步发挥青年员工的创造力,培养他们随机应变的临场经验,涌现了注重危机应对的分享QC小组、注重画面意境的晨曦QC小组、注重动画特效的白云边QC小组等多支专业化的PPT制作人和发布人队伍。

(广西中烟)

## 洛阳卷烟厂“3+1”模式 开展通用工种职业技能鉴定

2014年以来,河南中烟洛阳卷烟厂卷包车间积极推进“3+1”模式,扎实开展通用工种职业技能鉴定工作,全面提升专业技术人员素质能力,为企业人才队伍建设增添新活力。

一是精心申报。精心准备,广泛宣传,强化通用工种技能鉴定工作的认识。根据车间职工知识结构、技术特点和专业技术等级,制定详细工作计划,分类施教,逐级申报,增强申报工作的针对性和有效性。

二是精心组织。合理安排培训员工的工作,在保证生产管理工作中顺利进行的同时,实现培训与工作的有效衔接。加强与培训中心

的沟通协调,将培训地点设在车间一线,节省来回奔波的时间。

三是精心培训。根据职工需求和申报情况,精心准备培训所需的学习课件和授课老师的教学用具,有针对性开展专题培训教育,及时向老师反馈职工的学习进度、学习需求和学习情况,确保培训效果。

四是实行“一人多报”的原则。坚持以企业人才队伍建设规划为指导,倡导一岗多证、一人多报,全年共组织47名职工报名参加鉴定,涉及四个工种,六个等级,累计123人次。

(芮海清)

## 山东中烟专题研究加快推进新型烟草制品研制工作

近日,山东中烟工业有限责任公司党组书记、总经理韩林主持召开总经理办公(扩大)会议,听取一年来新型烟草制品研制有关工作情况汇报,研究加快推进公司新型烟草制品研制工作,进一步探索谋划企业未来发展潜力。

韩林指出,抓住机遇、加快推进新型烟

草制品研制工作,是积极响应国家局启动新型烟草制品研制重大专项号召的实际行动,是进一步探索谋划“发展的潜力在哪里”的重要举措,有其战略性、全局性和长远性的实际意义。公司新型烟草制品研制工作要高起点、高质量、高技术含量,适应消费、适应市场,掌握关键核心技术;要加强领导,抓好

组织、职能、人员等方面事项的落实,迅速展开实质性工作。公司上下要整体联动、密切配合、快速推进此项工作;工作推进过程中要“逢山开路,遇水架桥”,力争使山东中烟新型烟草制品成为“泰山”品牌崛起的新优势和山东烟草工业发展的新亮点。