卷烟工业企业 360 度班组文化管理模式初探

■ 于爱红

班组是企业的细胞，是企业最基层的行政组织，又是企业生产经营最前沿的基本单位。历年来,各卷烟工业企业都十分重视企业班组建设，以班组建设为契机来提升企业整体竞争实力。行业内,一大批优秀班组、特色班组纷纷涌现出来，各自在班组设方面的经验和技巧也都可圈可点。

当前，烟草行业许多工业企业都在积极开展和探索抓特色班组文化建设。常言道:“企业千条线，班组一针穿”，可见，班组之责在企业管理工作之中的重要作用。其实，从某种程度上来说，一个企业的管理水平如何，取决于基层的班组管理。那么，如何才能将“特色班组”建设得有“特色”呢？我们主要就是咬定“特色班组”建设不放松，在“规定动作”上“自选动作”，从内而外创新和延伸“班组细胞工程”内涵。由此，设计出一种新的文化管理模式——360 度班组文化管理模式。

360 度班组文化管理模式的内涵

对于 360 度班组文化管理模式的内涵，可粗浅地概括:360 度为圆形从 0 度再到 0(360)度的一个满弧,取义为从 0 开始,实现无缺陷的 360 度圆满。360 度也即为 0 度,其义相通。无论是从 0 回归 0，还是从 0 走到 360,都能形象地展示出班组文化建设落地留痕的运动轨迹。虽言不尽义,但最终目的就是让文化建设落地留痕。

实施 360 度班组文化管理模式的必要性与特殊性

多年来，烟草行业工业企业在班组文化管理与建设中,都取得了可喜的成绩,无论在模式或方式上的效用都无可厚非。但对于企业的子文化体系，只有母文化的招式与技巧还不够,还必须打通自己的“任”、“督”二脉。也就是说班组文化建设不光要有继承，还要有创新;不光要有其形,还要有其意。心领神会,形意相容,融会贯通,举一反三,才能让内在的根本作为支持，才能发挥精妙招数的力量。而“标准化+特色”的班组文化建设方案,正是在各工业企业的企业文化和谐融入的基础上，在特色班组文化建设成果转换的基础上,推动企业文化的传承与创新,实现企业文化的落地生根。

常言道:“企业千条线，班组一针穿”,可见，班组之责在企业管理工作之中的重要作用。其实,从某种程度上来说,一个企业的管理水平如何,取决于基层的班组管理。

打造 360 度班组文化管理模式的路径

一是标准化建设三部曲

学习以“标准”开始。一是要把标准明确化。可将“标准”以资料形式发。放到员工手中,让员工在思想上烙下“标准”的印记,知道“标准”并不是遥远的、不可捉摸的东西,使员工在对“标准”试学而学的过程中,领悟“标准”的价值所在和学习的必要。例如对安全文化中最平常的“停电”这个概念的理解,极个别员工认为只要断开开关就是把电断掉了,也就可以对设备进行停电操作了,而“标准”规定，在对停电设备进行操作时必须“先验电,再操作”,让员工明白在未验电的情况下设备应视为“有电”这一道理,使员工明白停电虽然简单而“过程”不再简单。二是要把标准精确化。把员工对“标准”的不理解之处和员工工作上的不标准之处进行收集和整理,找出员工对学习“标准”的热点和难点所在,结合岗位工作实际制定学习计划，引导员工从对“标准”的抵触到对“标准”的学习,从对“标准”的漠视到对“标准”的执行,让员工对“标准”知识的学习以水到渠成的方式步入制度化轨道。

习惯以“标准”改变。改变习惯难,改变不良习惯更难。班组在开展标准化建设中,要把改变不良工作习惯作为对员工“标准”学习的延续和巩固,可通过开展“我来做‘标准’”、“设备操作规程演练”、“行为规范大家谈”及质量“标准”专项检查等活动,让员工主动进行“对标”检查,自觉纠正不良习惯,促使员工从行为上,从细节处做到学中改、改中学,并把对不良行为的改变作为检验员工对“标准”学习效果的重要方法,强化员工对“标准”的掌握和执行。

制度以“标准”建立。“标准化”重在执行,强在建设。只有在对“标准”进行制度完善的基础上，才能持久深入地开展好标准化建设工作。班组要结合岗位工作实际,以推进基层企业文化落地生根为重心,对照“标准”要求,建立和完善班组标准化建设工作制度，强化对“标准”的知识学习,才能使标准不成为空洞的一纸规定,而真正在规范化、标准化的基础上,落地留痕。

二是“六型班组”创建进行时

生产安全型。要给员工灌输一种“没有不可能发生的事情”的安全观念。通过各种载体、手段或演练、培训活动,把先进的管理理念、安全规定、安全技能,潜移默化地影响或融入到每个员工的头脑中，提高安全预知和预防能力,营造出良好的班组安全文化氛围。

质量效益型。牢固树立“开发与节约并重、节约优先”的理念,以创建“节约型企业”、实现节约发展为目标,落实指标责任,加强班组考核;强化全员节约意识,积极开展劳动竞赛、合理化建议、增产降耗等活动,充分利用小发明、小创造、小革新等,搞好工序质量控制，降低生产能耗。努力把班组建设成为优质、高效、节约的“低耗单元”。

人员技能型。以技能竞赛为平台,以培养技能人才为目标，以提高员工自主创新能力为目的,助推创建活动上水平。广泛开展岗位练兵、岗位培训、岗位成才、师徒帮带和技术技能交流等活动，努力把班组建成人人立足岗位,勤学苦练,提高技能,勇攀高峰的技能型班组。以合理化建议及技术创新活动为依托,提高员工创新水平,推动优秀技术创新成果转化。

管理领跑型。班组长的带动能力的强弱,直接影响到车间最基层工作开展的顺利与否,换句话说,班组长就是基础管理工作开展的基层领跑者。领跑效果主要体现在以下三个方面:一是以身作则的形象树立,这样才能赢得员工的拥护和爱戴，做事和说话才有人听、才有人做。二是关心团队成员的亲和力,要主动与员工沟通交流，了解团队中的每一位员工的特点,为他们排忧解难,帮助他们成长,提升员工对班组长的认知和认可。三是自身综合素养的示范作用。班组长这个岗位可不是耍耍嘴皮,动动脑那么简单,他应该是一个复合型人才,这样才能够发挥“兵头将尾”的作用，以领跑者的号召力和引领作用推动班组文化建设的提升。

学习创新型。一是要创新学习方式,开设以讲、学、论为宗旨的“百家讲坛”,利用空闲时间,把操作中遇到的问题、学习新知识中的难点拿到桌面上，谁觉得自己这方面掌握的好谁就给大家讲解,可以互为补充,可以即兴发言、可以当场质疑。有讲、有学、有讨论,将平面的纸上谈兵立体化、多维化,不拘时间、不拘地点、不拘形式,有问就有答,形成浓厚的学习氛围,把学习变为工作的加油站。二是创新思维方式。曾经有人这样说:创新是智者的思考,而转变才是勇者的战斗,智慧的确可以让我们远见卓识、经天纬地,但是如果能把这样的远见卓识在现实生活中得以复制,那才真正称得上是勇者。其实,创新与转变是需要我们共同来努力的，企业的惯性是执行创新的绊脚石,这需要我们大家的责任、勇气,还有担当。换一种思维,便是海阔天空。

团队和谐型。一个和谐的团队,首先能够让员工感觉到很安全，愿意分享自己真实的想法和感受，同时人与人之间也能够彼此接纳,相互鼓励与分享;其次,能够使员工对团队目标有较高的认可,认同工作的价值,有较高的工作投入,同时高投入的员工相互影响,最终促成高效能的团队。另外，要牢固树立“和谐发展”的理念,以实现班组和谐发展为目标,组织员工开展特色班组文化活动,强化民主管理,落实班务公开,努力把班组建设成为员工爱岗敬业、奋发向上、团结互助的“温馨小家”。

三是“0 度”文化管理保障体制目标修炼

“0”的概念从何而来呢,主要来自三个方面:一个是一切从零开始,即“一开始就正确地工作”,“做正确的事”，就是让员工所做工作与本企业发展目标无偏差。一个是把问题降到零,即“第一次就把事情做对”,“正确地做事”，就是让员工自觉主动查找和解决问题,把问题降到“零”水平。最后这个“零”可以理解为企业的战略目标或战略取向,即和谐、恒久状态。

博大精深的中华传统文化早已给了我们深刻的启迪。“零”所描述的是企业管理、运行、发展起于“善”达于“善”的动态过程和节点状态。一张太极图鲜明而又深刻地阐释了阴阳“两仪”相随相依、相克相生关系,揭示出一切事物的发展变化若能保持“阴阳”完美结合,进而达到高度和谐,必然可以顺利、坚固而弥久。《易经》正好说明了“与时俱进”、“时时新苟日新又日新”的大易精神。只有在不断的“变”与“通”动变中,着眼于和谐,永续发展,文化才会长青。

信息化 为经营注入生机

■ 许双福

时下，无论我们走到哪里不怕信息的闭塞,不怕不能把实时信息传递出去。因为互联技术已经走进了我们生活的每时每刻……对于我们经营者来说，买卖也变得方便和快捷。

将微信运用到我们的经营之中

因为，有了微信这个平台这些不存在问题。微信的出现,给我们的经营拓展了更为广阔的空间，我们的新品会在很短的时间里让人知晓，可以将实时图片传送给朋友,给顾客,朋友圈里,让他们更多地了解我们的经营信息，也让我们很快地了解到生产商推出的新产品,新的销售措施,微信成为我们的千里眼,顺风耳。

我加入了多家烟厂的微信群，参与他们的各种活动,了解到新品的新动向,受益匪浅。在数字化的今天,作为经营者应在短时间内掌握并利用这个新的信息平台,充分发挥这个平台的优势,宣传自己,了解更多的知识和信息,将其与我们的经营紧密联系到一起。微信的出现,为我们节约了经营成本,不会因人在外地,考虑漫游费、长途费而增加我们的开支,利用微信传递信息,通过微信答成交易,不受时间地点的限制，只要有信号源一切都在掌控之中,方便直接迅速。

微信的广泛运用，成为人们交流感情,传递信息的新方式,使我们无需向过去那样随身携带偌大的笔记本电脑,无需数据线的链接。如此之下,我们该是最大限度地使用微信,让微信为我们服务,在经营中发挥其应有的作用。

“WLAN 已覆盖本店”

在数据化、信息化的今天,层出不穷的新的事物走进我们的生活，人们很快接受并运用到我们生活的方方面面。我曾到外地游览，看到一家不起眼的小店门口的显眼处张贴着:“WLAN 已覆盖本店”的提示,为此,我专门请教了专业人士，我的疑虑是，如果将本店的 WLAN 公布于众，会不会给自己的网络带来不安全,专业人员的见解是,不会因 WLAN 的密码外露而影响自己的网络安全,其实,将店中的 WLAN 提示给顾客到是一件好事，再为顾客提供一处休息上微信的位置,才是真正地将顾客留住。

这使我想到了一些旅游景区的做法,过去,人们从景区出来是实际意义上的出口,出去这趟游览便结束了。经常出去旅游人的会发现，如今的一些大的景区,出口是一个长龙式的大卖场,游人必须经过这个卖场才能走出风景区，这样做,就是让游人结束观景后产生购物的念头,琳琅满目,五颜六色的商品,多少游人能经得起如此诱惑,来之前,告诫自己什么都不要买,等回去之时,来时一个包,走时成了几个包。如此设计,就是抓住了人们的心理,好奇心,购买的冲动和欲望,是一成功的创意,百试不厌的妙方。

说到 WLAN,我们店里离不开网络,闲暇之时,我们在网络中得到了消遣,我们的订货单要通过网络来完成，如果我们将自己的 WLAN 也像这些酒店、大卖场那样，顾客进店就能使用上我们为其免费提供的 WLAN,我想,占便宜谁都会高兴,再为顾客提供几把座椅,为了不多占营业空间,座椅可以是折叠的,根据顾客的需要而提供,是件不错的做法。做生意怕的是门可罗雀，怕的是没人气,“WLAN 已覆盖本店”，不失是让顾客停在本店好的做法,买不买是另一码事,有人没人是重要的事,我们不妨将“WLAN 已覆盖本店”,贴在进店显眼处,让人们来此蹭网,增添人气,营造一个门庭若市的景象。

谈谈基层专卖执法风险的防与控

■ 张磊

法律面前无小事。通用电气公司原总裁兼首任执行官杰克·韦尔奇曾说:“通用电气的业务我并不担心，我担心的是有人做了法律上愚蠢的事给公司声誉带来污点，甚至使公司毁于一旦。”

商界传奇人物韦尔奇早年的这种认识,如今正成为越来越多中国企业的共识。

为防止因涉法事务处理失当造成的不良影响，烟草行业将全面提升防控法律风险能力，作为深入推进法治烟草建设的一项重要内容。肩负行政执法重要职责的烟草专卖管理部门，也将防控专卖执法法律风险纳入烟草行业法律风险防控的重点工作之列。

专卖执法是烟草行政主管部门治理整顿卷烟市场的法定权力，对于净化卷烟零售市场、维护经营者和消费者权益具有重要作用。能否做好专卖执法法律风险的防控，说到底是能不能切实做到依法行政，这在很大程度上也决定着法治烟草建设的整体进程。

随着我国依法治国进程的加快，各种问责机制逐渐健全完善，公民法律意识大大提升，烟草专卖行政执法的要求越来越高，执法的风险也越来越大。广大基层专卖执法人员身处行政执法第一线，行政行为更多直接涉及行政相对人的具体利益，在当前形势下，他们的执法责任越来越重。因此，如何增强专卖执法人员法律风险防范意识和能力，规避和预防执法风险，已成为新形势下专卖管理工作必须认真研究解决的重要课题。

比如，行政处罚作为国家赋于烟草行政主管部门的一项重要行政执法权力，为维护国家法律权威和国家利益、消费者利益,提供了有力保障。但在行政处罚过程中,由于对法律法规个别条款理解上的偏差，基层有的烟草部门对法律条款在管辖上、定性、程序、自由裁量等方面的解读不一致，增加了承担行政责任的法律风险。

基层一线专卖执法中类似的法律风险点还有不少:比如在市场检查环节,面临着执法资格风险、滥用职权私放案件风险、真假烟识别风险、行政相对人不配合执法等;在案件审理环节,面临着滥用职权罪、受贿罪等刑事责任风险,以及违反法定条件、权限、内容、幅度等实施处罚或滥用自由裁量权造成的行政责任风险;在行政许可环节,面临着因不严格依法办事给行政相对人造成财产或其他方面损失所带来的民事责任风险;等等。

所以，在着力提高基层烟草部门和专卖执法人员依法行政能力和水平的基础上,认真分析可能出现法律风险的重点部位和环节,并形成一系列有效的防控措施,构建起完善的防控体系，以规避行政执法过程中的法律风险,就显得非常必要。

要牢固树立法律至上的理念。法治是规则之治。基层各烟草部门和专卖执法人员要进一步提高对法律风险危害性的认识，更新执法理念,增强学法、懂法、守法、用法和严格依法办事的自觉性，依照法定权限和程序实施各类行政行为,强化执法责任,依法依规履职。

要着力提高依法行政的能力。正确理解和运用烟草法律条款是行政执法的基本要求,也是法律风险防范的基础。要准确把握法律法规及各项规章制度对专卖管理和执法活动的要求,进一步推进作风转变,注重创新监管方式,丰富办案技术手段,确保法律效果和社会效果的有机统一。

要自觉树立接受监督的意识。有权必有责,用权受监督。要正确对待监督,充分认识到只有接受监督,才能避免工作失误,才能防止滥用权力、保证清正廉洁,才能进一步提升监管效能,确保行政执法公正文明。

浅议烟草专卖管理所规范化建设

■ 王先进

烟草专卖管理所作为国家烟草系统最小的管理机构，其运行的好坏直接影响着国家利益和消费者利益，加强烟草专卖管理所规范化建设，是贯彻国家局“重心下移、着眼基层、突出服务、加强基础”工作方针，专卖管理所成为了烟草专卖市场监管的中坚力量，在维护卷烟市场秩序，提升卷烟市场净化水平，提高卷烟市场控制能力等方面发挥着重要作用。让专卖管理所高效运行是县级管理者思考的重心，笔者从以下七个方面做了一些思索和探讨:

科学定位专卖管理所的职能。专卖管理所是直接面对辖区管理相对人,是一座沟通上下的桥梁,所以专卖管理所的职能定位一定要科学、准确,否则就会再现“狗拿耗子”的现象,专卖管理作为县烟草专卖局二层管理机构,主要是职能:一是法律法规宣传职能;向广大的卷烟零售户、消费者宣传法律法规,让广大的零售户守法经营,消费者明明白白消费。二是市场监督管理职能；市场监管员要强化信息收集,及时了解市场上“假、非、私”烟的动向,及时联合公安、工商、交通等行政执法部门联合执法，对违法违规行为始终保持高压态势,严厉打击。三是服务卷烟零售户的职能;市场监管员在市场巡访中，要注重与零售户沟通交流,了解零售户在经营卷烟方面的需要解决的问题，根据零售户的实际情况进行分类处理,让零售户在卷烟经营中无后顾之忧,成为烟草公司的忠实伙伴。

“硬件”建设与“软件”建设同时抓。加强烟草专卖管理所的建设，注重两个关键环节,一是要抓好“硬件”建设。配备必要的交通工具、取证工具(摄像机、照相机)、办公常用设备(扫描仪、电脑、扫印机、公用电话),不能出现巧妇无米之炊的现象;二是要强化“软件”建设。首先要强化烟草文化的理解和渗透,从思想上成为真正的烟草人;其次就是要进一步的完善各项规章制度。如:《市场巡访制度》、《内部行政管理制度》、《检查用车制度》、《市场检查制度》、《周晨会制度》、《月例会制度》、《员工业绩月度考核制度》、《员工业务评估制度》、《员工违规责任追究制度》、《业绩突出奖励制度》等,达到用制度约束人,用制度激励人目的。

依法规范工作流程。随着社会的发展,公民依法维权、依法办事的观念深入人心,烟草专卖管理所作为基层的管理单位,是执行《中华人民共和国烟草专卖法》、《中华人民共和国烟草专卖法实施条例》、《烟草专卖许可证管理办法》等法律法规的具体部门,在执行法律法规时必须有严格的、合法的流程,真正做到依法行政、文明执法,专卖管理所应对涉及到的工作依法制定相关的流程,用流程控制工作中每个环节,堵塞漏洞,减少失误。比如:《烟草专卖零售许可证办理流程》、《烟草专卖零售许可证换发新证流程》、《零售户违规责令整改流程》、《恢复正常经营流程》、《烟草专卖零售许可证停业流程》、《烟草专卖零售许可证歇业流程》《烟草专卖零售许可证注销流程》、《烟草专卖零售许可证延续流程》、《市场检查流程》、《案件处理流程》。

加强执法人员的培训。组织学习、培训是提高专卖管理所队员业务素质的重要的有效途径,县级局要根据现有队员的素质,有针对性地组织证件管理、市场监管、案件查办知识的分类培训，逐步提高执法人员依法管理市场、按程序查办违法案件、科学使用电脑、内部系统软件、公文撰写、数据分析处理水平,同时注重抓好执法人员的外在形象、公务礼仪等综合素质的养成。

专销要实现无缝对接。专卖管理所的一切工作是为了宣传、执行烟草专卖法律法规,提高卷烟市场的净化率和占有率，为合法的卷烟销售提供保障。不论是市场监管员还是客户经理，对市场上发现的问题要及时的在内部平台上进行交流、分享，实现无缝对接,对问题进行分类，然后在规定的时间内处理完毕。

加强专卖管理所内部运行评估考核。在这个文明传播速度越来越快的时代,每个人都在追求组织对自己的认可度，作为市场监管员,同样希望自己的业绩得到组织、领导的认可和正确的评价,使自己能沿着组织设计的晋升通道得到不断地提升。专卖管理所有一套完善的运行评估考核系统是必不可少的环节,定期对整个专卖管理所运行的状况进行考核,以便发现专卖管理所在运行中存在的问题,针对存在的问题进行分类处理,帮助和提高专卖管理所运行的质量。

充分发挥好队员的潜能。专卖管理所的建设必须依靠全体队员的共同努力,发挥好队员的潜能至关重要,作为管理人员就要根据工作实际要求,科学地运用激励理论,制定《先进专卖管理所评选条件》、《优秀队员评选条件》等,对管理规范的专卖管理所进行通报表扬,对积极工作、创新工作的队员进行奖励和表彰,颁发证书和奖牌,让专卖管理所与专卖管理所之间、队员与队员之间形成比、学、赶、帮、超的良好氛围。