

山东省管理创新企业风采

管理创新提升枣庄烟草软实力

“心”文化是企业新的生命力

企业简介

山东枣庄烟草有限公司(以下简称枣庄烟草公司)隶属中国烟草总公司山东省公司,主营卷烟(雪茄烟)批发业务,下辖滕州、市中、薛城、山亭、峄城、台儿庄6个营销部,机关设置18个科室部门,现有职工900多人,稽查中队26个,专卖管理所22个,服务于全市16487户卷烟零售客户。

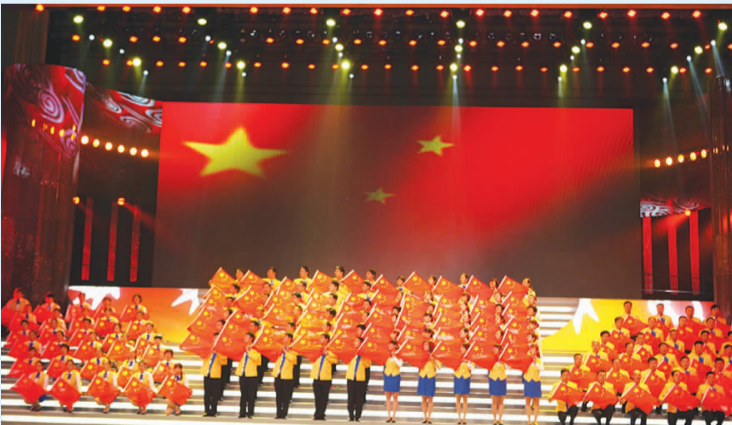
近年来,枣庄烟草在省局(公司)和市委、市政府的正确领导下以奋发向上的精神风貌,深入贯彻落实科学发展观,自觉践行“国家利益至上、消费者利益至上”的烟草行业共同价值观。

2008年11月,新一届党委领导班子成立以来,党委积极倡导“忠、严、细、实”的工作作风,努力营造“团结、和谐、紧张、舒畅”的工作氛围,不断解放思想、求真务实、开拓创新,为打造“严格规范、富有效率、充满活力”的山东烟草做出了积极的贡献。单位先后荣获“省级文明单位”、“山东省思想政治工作优秀企业”、“市企业文化建设示范单位”、“先进基层党组织”、“普法依法治理先进单位”、“全国烟草行业老干部工作先进集体”、“山东省管理创新十佳企业”等荣誉称号。



李峰
枣庄烟草专卖局(公司)党委书记、局长、总经理

创新让枣庄烟草充满了动力,更加富有活力,迸发出了强劲的创新力量。企业“团结、和谐、紧张、舒畅”的文化氛围更加浓厚,“快乐”服务品牌把快乐带给千家万户



企业文化是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。企业文化是企业之魂,对外是企业的一面旗帜,对内是一种向心力。因此,一个企业真正有价值、有魅力、能够流传下来的东西,就是它的企业文化。一个企业持续发展,除了要进行员工管理、业务管理外,还要有文化管理作支撑。企业必须有反映其运行的流程、价值观的企业文化,并能够被广大员工接受并自觉遵守。

“心”文化发展背景

企业又好又快平稳发展,稳定是基础,规范是前提。“心”文化体系是在经过深入调研、鉴别资料、分析论证的基础上,经过枣庄烟草人与有关专家共同提炼而形成的,不仅有着深厚的地域历史渊源,如墨子的兼爱、鲁班的敬业、匠师的大智等等,也有着台儿庄大战和铁道游击队红色精神的传承,更有着枣庄烟草人的和谐情怀和科学发展意识。

枣庄烟草企业文化“心”文化的建设是一个从无到有,从个案到共识的过程。为此,企业管理层提出了在企业内部积极营造“团结、和谐、紧张、舒畅”的氛围,号召全体干部员工在工作中要发扬“忠、严、细、实”的工作作风。同时,采取了一系列暖人心的措施:如召开职工家属联谊会;实行“六改五”工作制;开展“思想、纪律、作风”三整顿活动和学习贯彻科学发展观活动;制定“向一线倾斜、向基层倾斜、向聘用员工倾斜、向内退人员倾斜”的用工分配制度改革等等。新一届企业管理层用“心”的力量成就了枣庄烟草人,用“心”的温暖融化了许多人心头的坚冰,为独特而靓丽的“心”文化奠定了理论基础。

“心”文化发展内涵

概括说来,枣庄烟草的“心”文化,是建立在枣庄烟草新一届企业领导层提出并打造的“团结、和谐、紧张、舒畅”团队氛围基础之上的快乐、健康、向上,也是建立在“维护国家利益、维护消费者利益”基础之上的共识、共为、共生、共赢。“忠、严、细、实”的工作作风、“心”文化是企业文化的精髓。

枣庄烟草企业管理层认为:一种优秀的企业文化,一个发展的、健康的企业应该树立以下十种观念:

- 1、健康观:工作固然重要,但当健康与工作遇到矛盾时,应先养护好身体,再投身于工作。
- 2、家庭观:一般是先工作后家庭,我们是先家庭后工作,才会有了一个和睦幸福的家庭,才会有干事创业的心思,才会取得一流的工作业绩。
- 3、学习观:学习贵在与实践相结合,贵在应用。要读有用的书,读内容健康的书,不读坏书,读了就有收获,就有提高,就会增长工作本领。
- 4、工作观:工作累不死人,心

质量管理体系信息系统为中心,实现OA系统、专卖、CRM、分销、呼叫中心、网上交易、专卖专控、“135”工作法等系统一体化整合、提升,实现一个应用,一个数据库;SOA构架平台建设(内部系统的整合、外部接口的整合),包含建设SOA平台以及企业资源管理,实现各业务系统、投诉中心和OA、邮件系统等系统用户和基础数据的整合。

建立全方位多层次的人才保障平台。公司按照发展战略、岗位任职资格、员工的职业发展规划等制定各岗位员工的培训规划。根据规划制定集中培训与分散培训,长期培训与短期培训相结合的培训体系。同时将短期培训计划纳入长期规划中,实现短期与长期培训的有机结合。不断创新干部培养形式,采取与烟草工业企业,上下级锻炼交流,民主评议测评和竞争上岗等方式激活用人机制,并通过职称聘任、岗位技能聘用等方式拓宽了员工晋升通道,为实施人才战略打下扎实的基础。

建设创新文化,为创新型企业建设营造浓厚氛围

创新企业文化。近年来,枣庄烟草公司党委十分重视企业文化建设,以全体员工的愿景为中心构建起了以“心向往和”理念为主题的“心”文化架构体系。通过宣贯、实践,“忠、严、细、实”的理念深入人心,营造出了“团结、和谐、紧张、舒畅”的氛围,“忠、严、细、实”的工作作风得到落地,“心”文化成为支撑单位发展的软实力。“心”文化在被广大员工认同和欢迎的同时,也得到了社会的认可。《枣庄烟草心文化建设的探索与研究》荣获了第二十四届山东省企业管理现代化创新及优秀应用成果一等奖;由党委书记、局长、总经理李峰同志主创的《心向往和谋发展——枣庄烟草“心”文化探索》荣获“2010-2011年度全国企业文化优秀论文”奖,市局(公司)因此也加入中国企业文化促进会。

创新服务品牌。在“心”文化建设基础上,枣庄烟草公司又以践行“两个至上”行业共同价值观为实践主题,以“卷烟上水平”为总体目标,打造出了众心关爱、众望所归的“快乐”服务品牌,这不仅是突出服务主题地位,将服务提升到一个全新的战略高度,真正实现企业文化落地结果的重要工程,更是枣庄烟草成长发展史上的又一个重要的里程碑。“快乐”服务品牌由“温暖、舒畅、勤奋、关爱、欢欣、责任、激情”等元素提炼而成。枣庄烟草本着“至德、至道、至情、至行”的“四至”原则,为快乐服务品牌注入了“心向往和、心心和、尽心尽责、收获快乐”的内涵,响亮地提出了“快乐服务,服务快乐,服务成就你我”的口号,展示了“一片真情可对天”的情怀,体现了“责任、忠诚、勇为”的品牌价值,特别是“用滴滴血汗,浇灌您的满意之树常青”的服务诉求,更传达出了枣庄烟草人对国家、社会、消费者的服务承诺。另外,枣庄烟草有限公司还根据企业特点,创造性地构建起了以认识高度、道德温度、心情悦度、反应速度、调研深度、待人诚度、执行力度、形象靓度为基本内容的“快乐八度”品牌架构图。

2010年,荣获“省级文明单位”、“平安枣庄建设先进单位”等荣誉称号。

山东枣庄烟草有限公司通过不断完善自主创新激励机制,积极鼓励和引导广大干部职工进行科技、营销、管理、文化等方面的创新,以自主创新为动力,不断增强企业发展活力,企业创新实力得到有效提升,整体竞争实力稳步提高。

结合实际,突出运用,丰富创新内容

枣庄烟草公司创新工作以创新体系与信息化建设为平台,以QC小组和开展群众性创新活动为主要途径,同时借助外脑,与山东大学、中兴软件公司等科研单位联合,重点推进以ISO9000质量管理体系建设为中心基础管理创新;以枣庄特色民俗市场为动力营销管理创新;专销结合、打防并举的专卖管理创新;以人为本的人力资源管理创新;以KPI和360°考核法相结合,突出激励作用的考核管理创新,全力打造全员创新、持续创新型烟草企业。

基础管理创新。充分发挥ISO9000质量管理体系基础管理规范的作用,以信息平台为载体,推进基础管理创新。管理方式由原来制度约束人转变为更形象化、更直观的信息系统约束人,交流方式由原来的口头交流转变为更具有可追溯性、可操作性的信息系统交流;以“体系目标化、管理流程化、流程信息化、基础规范化、持续改进化”为建设目标,实现企业管理全面标准化;创新监督监管机制,以客户满意度和客户忠诚度为考核依据,通过随访、电话、网络、短信等多渠道获取客户意见,提高客户满意度。

市场营销创新。以枣庄民俗市场卷烟消费提升为拉动力,以“135”工作法等整体网络应用提升为依托,将市场分析、市场预测与货源采购紧密结合,通过卷烟营销战略创新实现品牌及产品定位的优化,进一步提高客户满意度,不断提升市场控制能力。

专卖管理创新。重点对专卖管理信息化进行创新设计,进一步理顺专卖管理工作流程,突出工作重点,提高工作效率,提升工作质量,强化全体专卖人员的业务素质,规范执法、文明执法,从而进一步提高市场净化率,进一步规范烟草专卖品生产、经营秩序,达到对卷烟入网、落地、落户销售的全面监控。

考评机制创新。一个好的企业必然有一个好的考评机制。枣庄烟草考核管理办法经过前期不断完善已经初具特色,达到了奖励先进、鞭策落后的目的。市局(公司)将结合先进考核制度进一步完善考核机制,以月度、季度重点工作为主线进行工作关键绩效指标(KPI)考核。根据时间推进表和市局(公司)的安排部署,对各单位开展的进度和效果进行专项考核和综合考核,奖先罚劣。

搭建创新平台,为创新型企业建设提供有力支撑

搭建以推动创新为着力点的信息化平台。信息化建设是烟草行业提高管理水平、工作效率、执行力的有效手段之一。信息化建设与企业改革发展的结合日趋紧密,企业各项工作越来越多地依靠信息系统的支撑来实现。按照“统一标准、统一平台、统一数据库、统一接口”和“系统集成、资源整合、信息共享”的总体要求,根据《山东烟草信息化建设十二五规划》,为企业试点工作搭建坚实的信息化支撑平台和数据中心建设,建立以ISO9000