

县级烟草企业管理创新管理机制的构建与应用

张冲

(山东省聊城市烟草专卖局(公司)综合计划科 山东 聊城 252000)

【摘要】完善的工作机制是推动创新管理高效开展的前提和保障,近年来,山东省烟草系统确定了“抓基层、打基础、强管理、重创新”的工作思路,立足在基层发力,广泛开展技术创新、管理创新,积极改进工作方法、工作技巧,把精益课题研究、QC活动等项目作为抓基层、打基础、强管理、重创新的重要手段,不断夯实和完善基层基础。为深入贯彻落实省、市局(公司)“强管理、重创新”战略部署要求,立足东昌烟草实际,探索构建了创新沟通渠道、成立了专业创新团队、完善了创新激励措施,充分调动了广大干部职工参与管理创新的积极性、主动性、创造性,营造了全员创新、全面创新的新局面,稳步推进东昌烟草高质量发展。

【关键词】工作机制;沟通渠道;创新团队;激励措施

笔者基于聊城市东昌府区烟草专卖局(营销部)工作为例,分析当前管理创新工作现状,阐明基于县级烟草企业管理创新机制的构建应用及措施。

1. 企业基本情况

1.1 辖区情况。山东省聊城市东昌府区面积1245平方公里(含东昌府区、经济开发区、高新技术产业开发区、江北水城旅游度假区),人口113.76万人,辖11个街道办事处,10个镇、2个工业园区(嘉明经济开发区、凤凰工业园),包含936个自然村。

1.2 单位概况。聊城市东昌府区烟草专卖局(营销部)内设综合办公室、卷烟营销科、专卖监督管理科、法制科、财务科、内管派驻组6个科室和5个基层服务站、1个专卖稽查大队(包括8个稽查中队),负责全区4447户零售户的营销服务与专卖管理工作。现有从业人员146人,其中在岗人员119人,内退、退休人员27人。

2. 县级烟草企业管理创新工作现状

2.1 思想认识不足。创新的源泉来自于工作,创新的灵魂来自于实践,结合东昌烟草实际,大部分员工对管理创新工作认识存在偏差,认为创新是件很“高大上”的事物,与自己无关,干好自己的本职工作就可以了,没有真正立足本职工作结合工作经验发现亮点、提炼亮点。

2.2 人员制约影响较大。县级管理创新工作通常由1-2名员工负责,对科级创新项目、精益课题、QC活动内容进行收集、提炼、审核、发布,受人员数量、工作时间、选题质量、精益工具使用技巧等多种因素的制约,近年来,东昌烟草提报的创新项目质量不高,全员创新推广项目较少。

2.3 内容创新点较少。以往的岗位创新、科技创新项目等报送途径主要以通知为主,由相关人员收集后,直接报送到上级有关部门,缺少层层审核把关环节,没有对相关收集的内容进行分析、提炼,岗位创新、科技创新项目创新点较少,没有推广价值。

2.4 缺少激励措施。以往员工上报的岗位创新、科技创新项目等没有相关的奖励措施,有的员工甚至不愿意承担相关课题研发的任务,觉得占用自己的时间,没有得到一定的奖励或者相应的回报。

3. 管理创新机制的构建的几项措施

3.1 以解决实际问题为导向,全员参与,择优奖励。鼓励广大干部职工结合自身工作与实践经验,本着以解决实际问题为目标导向,善于发现工作中存在的问题与不足,善于收集好的想法和做法,思考用什么样的方式、方法去解决问题,发挥聪明才智,踊跃提报好的想法、做法、亮点、合理化建议等(以下统称“岗位创新”),按照“实用、好用、管用”的原则,从中选取部分亮点及做法进行择优奖励。

3.2 搭建多维度管理创新交流机制,晒“亮点”、找“难点”,打通“任督二脉”,提高全员管理创新能力。在每个季度末,对全员提报的“岗位创新”进行汇总、整理、评比,并将全

员提报情况、录用情况、奖励情况等相关内容在企业微信内进行公示,将好的“岗位创新”“晒出来”,互相学习,共同提升,并根据全员提报的内容,有侧重点的组织开展管理创新培训,以点带面,推动全局,充分调动员工的创新潜能,提升创新质量,确保全员创新能在科学的方法和工具指导下高效高质开展。

3.3 成立管理创新工作领导小组。成立由主要负责人、分管负责人、各科室主要责任人组成的领导小组,负责管理与创新工作的规划指导,管理与创新奖励的审批,管理与创新奖项的评选等工作,领导小组下设办公室,办公室设在区局(部)综合办公室。办公室主要负责管理与创新工作的组织协调,及领导小组安排的其他工作,负责组织管理创新工作会议及相关培训等工作,负责“岗位创新”的征集、汇总、整理、公示等工作;负责科技创新项目、科技创新成果、岗位创新、论文、精益管理课题QC活动等内容的上传下达、督导等工作;负责编制奖励分配明细、下发工作通知及市局(公司)、区局(部)安排的其他临时性任务。

3.4 优化专业队伍资源,发挥团队合力,为员工“岗位创新”“保驾护航”解决全员“后顾之忧”。为突破制约东昌烟草管理创新工作瓶颈,摆脱员工“只敢想,不愿做”、“有想法,无法做”、“有亮点、不会做”的思想禁锢,让全员“来之不易”的创新思维更好的“开花结果”,本着“有想法、有亮点尽管提,不给大家增负担”的原则,东昌烟草结合人员配置情况,“让专业的人干专业事”,选取专业性较强的员工,整合人才队伍,组建三个管理创新小组和一个专利小组。每个小组坚持“组长负责制”,组长负责对本小组的创新工作进行目标策划、任务分配、督导、审核、奖励分配等工作。另外,鼓励全员参与,对于相关课题项目感兴趣、希望参与课题研究的人员可向小组长申请,报领导小组审核后加入。

4. 调度机制

调度机制分为月调度和阶段性重点工作调度两项,其中月调度为各组组长每月25日前将各组工作进展情况,报至综合办公室,并由管理创新工作领导小组审核。阶段性重点工作调度是按照市局相关工作进展安排,由综合办公室结合阶段性工作、实际工作开展等情况对各组进行工作调度,并将调度情况向管理创新工作领导小组汇报。

5. 总结

东昌府区烟草专卖局(营销部)管理创新机制运行以来,各部门、各小组踊跃参与,营造了“善于探索、勇于创新”的浓厚氛围,打破了员工“不敢想、不愿做”“有想法、无法做”“有亮点、不会做”的思想禁锢,同时,也为县级局单位构建管理创新机制提供了经验。

参考文献

- [1] 罗雪松. 郴州市烟草公司薪酬体系研究与设计[D]. 长沙: 中南大学, 2008.
- [2] 陈红英. 烟草商业企业管理会计建设初探[J]. 时代金融, 2018(29): 258+261.