

烟草企业人力资源管理中精益管理的运用探索

陈延红

西安市烟草公司临潼分公司

[摘要]精益管理理念运用到烟草行业中后,最主要的任务就是合理的配置各个岗位的人力资源,做到人尽其用,最大限度的减少人才的浪费,保证烟草企业各个岗位上都有专业性的人才进行工作,有效的提升烟草企业整体的工作效率,提升烟草企业的利润,保证烟草企业的健康和可持续发展。本文就从精益管理理念概述、烟草企业人力资源管理运用精益管理的重要性入手,分析烟草企业人力资源管理现状,研究精益管理在烟草企业人力资源管理中的运用条件,提出精益管理在烟草企业人力资源管理中的应用措施。供相关的烟草行业人力资源管理做参考。

[关键词]烟草企业;人力资源管理;精益管理;运用与探索

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2020.02.901

引言:

烟草企业作为国家税收的大户,但近年来,随着控烟形势日益严峻,随着原材料,人工成本的不断上涨,烟草企业的行业成本也随之上涨,使得烟草企业的利润有所下降。开展烟草企业的精益管理就显得尤为重要。在烟草企业精益管理运用上,人力资源是重要的资源,如何在人力资源上做到人才的有效利用,最大程度地减少人才浪费,是烟草企业人力资源精益管理的核心。随着时代的发展和进步,人才的利用不是对员工的压榨,而是做到人尽其才,不浪费人才。将高素质高水平的人才放在重要的岗位,由人才的提升去实现烟草行业的发展目标。

一、精益管理理念概述

精益管理起源于汽车生产行业的调研,丰田汽车是最早使用现代企业管理制度的汽车生产企业。精益管理就是以丰田汽车生产模式为原型创造出来的生产系统管理实践经验。目前精益管理已经应用到企业的各项管理之中,从管理方法上升到管理理念。精益管理理念的思想是用用户确定产品价值结构,利用用户的需求带动企业的生产,用用户的需求拉动企业的生产,将企业的生产活动流动起来。精益管理的内涵核心就是用最小的投入,创造最大的价值,为用户提供更好的产品和更优质的服务。同时,精益管理的目标就是在给用户提供优质产品和优质服务的过程中,把各个生产环节中的浪费降到最低程度。

二、烟草企业人力资源管理运用精益管理的重要性

(一)有利于提升烟草企业精益管理水平

无论什么企业人力资源的成本都是经营成本中很重要的组成部分,烟草企业也不例外。在烟草企业传统的人力资源管理中,人力资源管理制度一般都不够健全,管理的模式简单,在招聘企业工作人员时,都会选择能力强,薪金需求低的员工,即便随着社会发展烟草企业进入新的管理模式后,对于人力资源管理还有一个共同的共识,就是将不能给企业带来效益的员工进行清退。在人力资源运用精益管理方式后,需要的就是精简人员,提升员工的工作效率和能力。在具体实践中,需要冗余裁员,同样也需要对人员进行重新配置。核心的目的就是通过对人员的精简,人员的调配,留下高素质和高能力的人才,减少企业人力资源的浪费和支出,提升企业的精益管理水平。

(二)有利于节省烟草企业的运行成本

人力资源精益管理的应用就是剔除对企业没有效益的工作人员,工作人员的减少本身就降低了企业的运营成本。与此同

时,烟草企业的运行过程中,对企业员工的培训、培养和教育管理,也会加大企业的管理成本。但是企业增加的这些成本,都提升了员工的能力和素质,转化为员工自身的价值,在员工的工作岗位上因为员工自身价值的提升带来的是对企业的价值提升,直接转换为企业的收益的提升。

(三)有利于提升烟草企业人才利用的效率

企业人才的利用效率是企业实施人力资源精细化管理的评价指标之一,烟草企业运用人力资源精益管理后,选择的员工都是精兵强将,能事得其人,人尽其才。重要的表现是工作落实快。工作部署后,员工能迅速理解工作的意图,能按照核心业务工作情况,依据部门的管理情况和个人的工作能力,使得工作能快速得到落实。二是团队协作强。因为人力资源精益管理的应用,使得员工对企业都有认同感,团队协作完成任务时,就不会相互推诿扯皮,能更加团结地把工作高质量完成。

三、烟草企业人力资源管理现状

(一)人力资源管理创新理念不足

在烟草企业的长期发展中,已经形成了一套固定的人力资源管理制度,传统的人力资源管理理念也根深蒂固,随着时代的发展和现代的企业管理制度的运行,传统的人力资源管理理念已经不适用于企业的发展,很多的人力资源管理方面的问题逐步显现出来。比如:在薪资和岗位的调整上,不能正确地看待员工在岗位的工作业绩和工作贡献,只是简单的采用论资排辈的方式,让员工丧失对工作的积极性,这样的模式同样不能吸引年轻的优秀人才到烟草企业去工作,企业也不能补充到新鲜血液,企业的创新就无从谈起。同时,传统是人力资源管理理念会破坏人才良好的竞争环境,不能在竞争的市场环境中留住优秀的人才,使得原本企业内部的优秀人才会大量的流失。

(二)人力资源配置不均衡

人力资源配置是人力资源管理中最重要的一环,将最适合的人才用在最适合的岗位上,避免人才的浪费就是人力资源精益管理的应用。而现实中,很多的烟草企业的人力资源管理部门对员工的能力和素质不能做到深入了解,致使岗位和人才不能匹配,很多的人才都被浪费。

(三)人才培养机制不完善

烟草行业随着社会的发展,生产经营和内部管理上产生了很大的变化,对人才的要求也产生很大的变化。而烟草企业现实中,很多的烟草行业虽然有人才培养的制度,但是在制度的完善程度上,还有很大的欠缺,人才的培养机制不能跟上时代的发展,致使人才的专业化教育、专业化学习和知识的更新上

落后于社会的发展进步。

四、精益管理在烟草企业人力资源管理中的运用条件

(一) 完善人力资源管理体系

完善的人力资源管理体系是确保烟草企业有效开展人力资源精益管理的工作前提。完善人力资源管理体系要从建立烟草企业组织架构入手，完善各个岗位的定编定岗，建立职务登记表，划分好职务权限和 workflows，制定好员工的考核管理办法和人力资源的规划计划，建立好完善的薪资制度，做好员工的培训和人才的储备，将员工的培训效果和薪资挂钩。

(二) 制定人力资源管理精益化办法

人力资源精益管理制度的制定是实施人力资源精益管理的制度保障。烟草企业制定办法时候，应该从企业发展战略的高度去谋划企业自身的人力资源管理。要将烟草企业的发展升级对人才的要求作为精益化办法制定的依据，紧密结合烟草企业经营发展的蓝图。同时，还要认真分析企业自身的人力的现状，制定的办法要有短期、中期和长期的规划战略，能符合烟草企业的战略发展需求，能根据需求随时调整人力资源的规划，使得人力资源的精益管理办法与烟草企业发展相适应，相协调，充分的发挥人力资源管理精益化办法再人力资源价值创造能力和专业化解决能力上的作用。

五、精益管理在烟草企业人力资源管理中的应用措施

(一) 革新管理理念

实施烟草企业的人力资源精益管理，首先需要的就是破除传统的人才管理理念，建立人力资源精益管理观念，提升对人才精益管理重要性的认识，只有革新人才管理理念，才能在运用的过程之中，一以贯之的贯彻精益的人才管理思想。理念的建立是人力资源管理精准化的基础，转变人才管理理念，才可以有效避免人才的浪费。革新人才管理理念，需要从中高层管理人员入手，要加强对中高层管理人员的精益人才管理教育，加大培训的力度和层次，提高中高层管理人员的人力资源管理水平。同时，就是在企业员工中普及精益人才管理理念，利用多种渠道对精益人才管理理念进行宣传，使得企业上下都有精益人才管理理念的氛围。

(二) 合理优化人力资源配置

优化人力资源配置是人力资源精益管理中比较核心的环节，只有精准的用人，人尽其用，才能提升人才的使用效率。在烟草企业中，管理的层级相对较少，管理人员也比较少，但是这些管理人员与普通员工不同，统领一个部门的工作，对部门的工作实绩，对部门人员的管理都有着很直接的作用。烟草企业的管理人员的管理能力对整个企业的生产绩效都有很大的影响，尤其是主要的业务部门，对烟草企业的生产经营影响更为巨大。烟草企业在人力资源精益管理的运用上，必须提升用人的能力和水平，在识人上精挑细选，在用人上严格把关，在考核上从严要求。在合理优化人力资源配置上，还要注意不能出现人才浪费的现象，很多的人才能力很强，但是用在了边缘的岗位上，造成了“大材小用”的现象。

(三) 完善人才培养机制

人才的培养机制是快速提升烟草企业的人才能力素质的重要的制度保障。烟草企业的负责人要高度重视人才培养的制度建设工作，将目光放在烟草企业的内部，建立高素质人才队

伍，把选拔和培养高素质人才作为烟草企业的战略任务。人才培养机制的建立上，首先是建立人才引入机制。加强对高技术人才的引进力度，要利用现代化的手段，通过专业的招聘机构，面向全国招聘高素质的专业化人才，人才就位后，烟草企业要进行企业文化的培训，让人才对烟草企业有认同感，建立起人才引入培养机制。再次是建立人才竞争机制。要在烟草企业内部对员工进行竞争和选拔，建立公平公正的竞争制度，鼓励员工参与企业内部的岗位竞争，将高能力的人才通过竞争的途径脱颖而出，走向更重要的岗位，为烟草企业的发展做出贡献。不管是人才引进机制，还是人才竞争机制，主要的目的就是提升烟草企业员工的技能素质，通过员工素质的提升推动烟草企业的发展。

(四) 健全鼓励激励机制

健全的鼓励奖励机制是烟草企业人力资源精益管理的制度之一，是细分的基础性的工作，是精细化和准确化管理的表现。鼓励奖励机制是需要制定各个岗位人员的工作标准，依据工作的标准制定鼓励激励政策，要将企业员工对企业的诉求与鼓励激励政策相融合，提升鼓励激励政策的针对性和有效性，可以让鼓励激励机制更好地发挥作用，提升员工的工作效率和积极性。健全的鼓励激励机制需要的是精神激励和物质激励相结合的手段。在精神激励方面，需要对企业员工的未来发展做出规划，为企业员工进入更高的阶段提供发展的平台。在物质激励方面根据工作业绩给予额外的薪酬奖励。同时，要利用各种宣传的手段，对企业员工进行企业文化的教育，让员工对企业有很强的认同感和归属感，让企业员工有“主人翁”的意识，以更加饱满的工作状态投入工作，从而整体提升烟草企业的工作水平。

结束语：

综上所述，烟草企业自身是一个特殊的行业，特点明显，产品结构简单。虽然是垄断的专营企业，自身利润高，税收高，但是从未来发展角度来看，烟草企业不仅需要自身的可持续发展，还需要应对市场经济的发展需求，在这个基础上烟草企业也必须进行精益化管理。人力资源管理是烟草企业实现精益化管理的组成部分，在运用的过程中，还有很多的问题需要去发现，去解决，这个过程是长期的。随着人力资源精益管理理念的不断深入，必然会给烟草企业带来新的发展方向，新的发展模式和新的发展目标。

参考文献：

- [1] 李洪娟, LI, Hongjuan, 等. 烟草企业人力资源管理中精益管理的运用探究[J]. 科教导刊(中旬刊), 2015(32).
- [2] 张熙. 精益管理理念在烟草商业企业人力资源管理中的应用与实践[J]. 财讯, 2018(23): 2.
- [3] 朱可夫. 烟草企业人力资源管理中渗透精益管理理念的有效性探究[J]. 中外企业家, 2019(17): 1.
- [4] 胡继波. 精益成本管理在烟草多元化企业中的探索和应用[C]//中国烟草学会2016年度优秀论文汇编——烟草经济与管理主题, 2016.
- [5] 柳晓琴. 烟草企业人力资源管理中精益管理的运用探析[J]. 东方企业文化, 2014, 000(013): 162-162.