

卷烟工业企业战略导向下的主题实践研究

吴伟杰

福建中烟工业有限责任公司 福建 厦门 361000

摘要:烟草行业政策体系以及高质量发展规划持续落地,在中国烟草事业发展中发挥了纲举目张的作用,为全行业各单位营造了适度竞争和共同进步的良好政策环境。福建中烟作为烟草行业一员,在近三年中始终保持良性发展态势,但机中有危,未来的可持续发展成为摆在眼前的现实问题。公司郑重提出品牌重塑战略,并在全省系统范围内组织开展“转变观念、强化执行、提升能力”主题实践活动,旨在打造能力打造大平台,助力战略落地。本文写在主题实践活动开展近1年之际,系统梳理前期活动成效做法,发现现存问题,并聚焦服务“品牌重塑”战略,有针对性提出长期开展并发挥作用的长效机制。

关键词:可持续发展;品牌重塑;服务战略;长效机制

1 对于“品牌重塑”战略以及“转变观念、强化执行、提升能力”主题实践活动的概念分析

2022年初,福建中烟深入贯彻新发展理念,因势而谋、因时而变,科学分析行业产业政策、品牌竞争形势,深刻总结品牌发展的正反两方面经验教训,准确把握新时期发展的主要矛盾和中心任务,明确提出品牌重塑战略,以由内而外的系统能力推动高质量发展。在方法论上,强调把强化执行力作为企业战略转化的关键,把提升系统能力作为增强企业核心竞争力的重要途径,主题实践活动应运而生。围绕战略的实践活动,必须清晰把握战略内涵方能明确活动目标和方向,进而有举措、有动力、有成效。

1.1 品牌重塑是认知重塑、结构重塑、管理重塑。

认知重塑是前提。现代营销学之父科特勒在《市场营销学》中定义,“品牌”是消费者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务。回归到经济学的基本概念,以货物的客观价值为共识,以人的自我意愿为前提,由此产生的人类活动就是经济,经济的本质是以物换物,那么品牌就是经济中企业输出的“物”。落脚到企业自身,根本点在于产品能否更好满足需求,形成品牌效应。从这个角度讲,公司提出的“品牌高于一切”,明确品牌是企业安身立命的根本,“品牌重塑”就是重新塑造自己的品牌,重新塑造消费者对于产品和服务系列的认知,企业要重点塑造的是更高级的认知。

结构重塑是目标。重塑的认知需要产品的支撑,公司也明确提出,要做精做优做强品牌,这是战略引领下的品牌结构转型。“精”是精细聚焦,主要依靠一类烟。“精”指的是工作有一个集中发力点,品牌一定要聚焦在这个发力点。一类烟达到50万箱以上,可以算

“精”的入门。“优”体现的是结构,也就是整体的结构布局。布局要是“优”的,也就是未来的“高三、二类、普一、高端、高价”的结构布局,是一个协调的可持续的结果。如果单箱大于行业平均,基本上迈入“优”的门槛,这是一个定性评价。“强”是高端竞争力量明显,根据行业发展规律,“强”的入门至少是10万箱高端烟。以上精优强的目标,也是品牌重塑的目标所在,也是结构重塑的必然结果。

管理重塑是路径。为推进品牌重塑战略目标落地,公司突出在公司治理中完善管理模式,系统性提出执行力体系建设。围绕深化战略落地、推动职能条线管理和“去行政化”“去机关化”、建立横向协同机制目标,按照“系统策划、分步实施、重点突破、注重实效”的原则,深化S-PDCA管理模式,探索建立内部客户关系管理机制,坚持战略导向、价值导向、问题导向,在现有管理体系的基础上整合、优化与创新,探索构建运营全过程协同、高效的执行力体系,强化由内而外的系统能力,助力企业可持续发展。

1.2 基于战略的主题实践活动是以组织力推动战略的能力提升的大实践平台。

转变观念,就是要通过活动平台,引导全体干部职工坚决克服资源依赖、小富即安的思想,大力弘扬特区精神和“马上就办、真抓实干”优良传统作风,牢固树立均衡理念、系统理念、数字化转型理念、精益理念和创新理念,切实增强政治意识、大局意识、竞争意识、经营意识、规范意识、用户意识、效率意识和服务意识。

强化执行,就是要通过主题实践活动,引导全体干部职工对构建品牌重塑“1+5”体系、基于流程的执行力体系建设等“六大攻坚战”和落实2022年方针目标措施

清单,查找体制机制、职能职责、工作流程和制度执行等方面存在的问题和短板,主动采取针对性措施,进一步推动各单位各部门深化思想认识、保持战略定力,增强使命感、提高意志力,深入推进战略落地执行,促进广大干部职工工作效率和管理效能有新突破。

提升能力,就是要通过活动,深化领导力、战斗力、模范力建设,加强锻炼,践履知行合一,不断提高把握大局、应对风险挑战的能力,打造由内而外的系统能力和各类专业化能力。围绕“去行政化、去机关化”目标任务,敢于突破惯性思维、创新工作方法、完善工作机制,推动各部门条线管理纵向贯通、横向协同,聚力推进行业、省公司决策部署和工作要求落细落实落到位,促进广大干部职工解决问题和开展工作有新方法。

2 福建中烟主题实践活动的探索实践与现存问题

自“转变观念、强化执行、提升能力”主题实践活动开展以来,企业以活动方案为载体,以条线为牵引,扎实推出了系列举措。

一是多措并举推动观念转变。以集中研讨、可视化宣传、品牌重塑大讨论、自我检视等方式认真查摆自身存在的问题,并结合岗位实际,深入挖掘在观念上、意识上、能力上的短板弱项,制定改进计划。同时,针对制约品牌高质量发展的问题和不足,全部支部、全体干部均参与其中,干部职工政治站位得到进一步提升,系统观念进一步增强。

二是精细组织推动执行强化。全省系统组织开展活动的基本方法是“一张表”工作法,与学习教育路径一致。通过自上而下承接企业战略要求形成活动清单,层层部署压实责任推动清单分解,组建督导组逐级监督确保举措落地。各单位结合自身属性,均制定了具备自身特色的举措,并严格推进举措落地,取得了阶段性成效。

三是深入调研推动能力提升。围绕能力提升这一重要主题开展自上而下以及横向的调查研究,形成了教练带头、线长操盘、条线联动的能力提升打造格局。通过调研发现干部职工在分析问题、解决问题上存在的能力短板,发现各级各部门在制度流程上存在的缺项,以调研结果的充分运用推动能力提升。

在综合分析已开展活动的情况的基础上,笔者充分结合品牌重塑战略以及主题实践活动的定义,经多方采访相关人员,从推进方法和路径上进行综合研判,站在常态长效开展的视角总结归纳出以下几方面问题。

一是转变观念不够聚焦。理念是行动的先导,转变观念固然十分重要,但现有的转变观念举措停留在讨论层面,未能真正触达干部的核心诉求,进而无法深入职

工内心,带动观念转变。同时,转变观念的要求较多较杂,在对象均为成年人且价值观相对成型的情况下,观念的转变突破口宜小不宜大,目前仍处于开口大、出口也大的阶段。

二是强化执行闭环不够。推动执行强化的一个重点在于机制建设,现有的组织策划、推动执行、监督考核虽然在逻辑上清晰明确,但在执行中缺少阶段性的反馈以及更紧密的衔接。同时,强化执行的根本落脚点在于机制建设,个别推进举措存在蜻蜓点水、隔靴搔痒的情况。

三是提升能力节奏偏慢。能力提升的根本落脚点在于条线管理见成效,但条线管理的工作目前停留在“人”成条线,制度线、流程线尚未成型,主题实践活动的一应举措未能很好支撑相关工作。

3 围绕“品牌重塑”战略的主题实践活动机制建设对策

针对以上分析的问题,从“品牌重塑”以及“转变观念、强化执行、提升能力”的概念出发,结合全省系统各单位各部门开展活动的现状,笔者认为,下一步应从以下几个方面发力推动形成主题实践活动的常态化长效化机制。

3.1 正本清源,以满足诉求带动观念转变。

转变观念,关键在于转变认知。在企业“品牌重塑”战略的大前提下,认知应于战略匹配,应与战略的和新要求匹配。因企业多年运作的模式,导致部分干部职工以“人情”代替管理的理念相对较强,在工作中的诉求更多是“找人”,而不是“找己”。公司的战略要求是员工能够“知其然也知其所以然”,故而要求员工能够深入了解企业的运转逻辑,干部职工的认知应紧扣“企业管理”这一核心。通过这种方式发现自身的核心诉求,产生自驱力,才能真正转变观念。要围绕“企业管理是计划、组织、指挥、协调和控制企业的土地、资本、劳动力、技术、信息等生产要素,在创造利润的动机和承担风险的环境中,达成战略目标的过程”这一关键观念来锚定转变观念的举措,让全体干部职工找到自身的位置,明白自己的方向,如此方能树立自身的观念。基于此,笔者建议以满足职工在企业生存发展诉求为先导,把学习创新理论同学习专业知识有机结合,积极推进战略管理、数字化转型、组织执行力、卓越绩效管理现代企业管理理念和方法培训,注重学以致用、学用结合,切实助力干部职工将专业知识转化为履职能力,在利益牵动中实现观念更快更好转变。

3.2 战略引领,以实用工具推进执行强化。

要着力跳出“执行就是干活”的惰性思维怪圈,借

鉴卓越绩效管理工具的落地使用，切实跳出活动看活动，基于执行强执行。重点关注核心工作部门，相应工作是否纳入执行力体系建设范畴，是否已经导入卓越绩效工具，是否在线上或者线下以工具作为标尺推动开展。在年度重点工作重点任务的推进中，必然有牵头部门，牵头部门虽然是在执行公司的意图，但其本身也在部门自身运转的逻辑框架之下。基于此，下一步要将主题实践活动纳入企业战略绩效管控平台，进行SPDCA战略分解，形成部门职能规划，推导出年度工作目标、任务、举措，并通过平台动态调整，形成自我约束的管理闭环。同时，借用平台工具，实现条线的有效管理，将相关的内容纳入执行力体系建设范畴，构建基于“目标任务-职责制度-工作流程-工作标准-绩效考核-改进计划-培训辅导”闭环管理、由内而外的具有自驱动力的强化执行管理模式，实现部门以及全体部门的管理覆盖，以实在的工作举措推进能力提升。

3.3 文化驱动，以制度建设引导能力提升。

能力提升最终的落脚点在员工能够更好完成工作，在这种情况下，企业需要多种工具对员工进行约束和引导。通用电气的原董事长杰克韦尔奇说：管理的关键是检查，员工不会做你希望他做的事情，只会做你检查的事情。而检查只是一种工具或者手段，目的是养成员工的一种习惯。在习惯养成层面，最有力、最直接的办法是文化引领，通过使命愿景价值观的树立推进理念形成，基于此推导出行为规范。在这种情况下，我们要明

确制度的前提一定是理念或者观念。目前福建中烟任何制度，都应该要体现落实什么样的理念。基于此，笔者建议梳理观念引导制度的理念，以理念引导执行，以绩效评价检查执行，将三者都打通，即是推动全体干部职工能力提升的重要环路。故而下一步，要以企业文化为引领，推动与文化相适配的制度完善和建立，从而形成硬、软两个维度的约束，促进员工提升能力。其中的重点在于主题实践活动本身制度的制修订需要加快开展，起到提纲挈领的作用。

结语：随着“品牌重塑”战略持续推进，对于“转变观念、强化执行、提升能力”主题实践的要求会越来越高，常态化长效化机制的建设刻不容缓。

本文的研究探讨有结合行业以及企业的实际情况，从概念层面分析了主题实践活动和战略的关系，组织开展了现状的采访调研，并发现了现存的一些难点问题，提出了具体的应对举措，对于企业下一步深入开展主题实践活动具有一定的借鉴和参考意义。

论文虽已完成，但由于本人的研究水平受限，调研不够深入，切入点仍属于微观层面，对企业具体实践的参考作用以及未来优化的路径和方向仍需要进一步加以思考。

参考文献

- [1]现代企业管理.[M],清华大学出版社,2015.8
- [2]营销的12个方法论.[R]机械工业出版社2021.01
- [3]定位[R],机械工业出版社2021.02