

提升企业核心竞争力·对标帮扶③

编者按 从2020年起,国家烟草专卖局经济运行司在全行业推动开展对标帮扶工作,目前已有3批32组66家行业单位参与进来。以对标帮扶为平台,结对双方取长补短,管理水平整体提高,发展的内生动力不断增强,取得了双赢的良好效果。如何广泛复制推广成功经验?目前该领域存在哪些痛点难点?未来该项工作如何进一步有效开展?本期《管理前沿》刊发主题策划《提升企业核心竞争力·对标帮扶》第三期,以本报记者调研报告的形式报道行业对标帮扶工作的成效和意义,并对未来对标帮扶工作进行展望。

携手促提升 共建赢未来

——烟草行业对标帮扶工作调研报告(下)

本报记者 赵影迪

自2020年开展对标帮扶工作以来,烟草行业各单位不断加强经验交流、信息共享、互帮互助,形成了比学赶帮超的良好局面,有效提升了企业核心竞争力,激发出企业高质量发展的强劲动力。

在对标帮扶工作中,相关单位取得了哪些成绩?为推动行业高质量发展贡献了哪些宝贵经验?又将如何改革创新、再创佳绩?

帮扶有实效——

被帮扶单位引入现代管理理论和方法论体系,先进单位巩固提升自身管理水平并锻炼了人才队伍,既有帮扶带动,也有互学互鉴

在行业高质量发展的背景下,对标帮扶旨在先进单位以一对一、传帮带的形式,带动被帮扶单位快速提升管理素质和绩效水平,实现共同提升、共同发展。

对于被帮扶单位来说,通过与先进单位全面对标和进行全方位管理诊断,引入了现代管理理论和方法论体系。对于先进单位来说,通过帮助被帮扶单位查摆解决痛点、堵点问题,并携手突破发展瓶颈,进一步巩固和提升了自身的管理水平。被帮扶单位开展内部诊断,结合帮扶方的共建诊断,深挖背后的隐性问题。双方携手精准施策,促进各项工作提升与改善,涌现出一批可复制、可推广的典型做法。

湖南长沙市局(公司)与西藏拉萨市局(公司)作为首批对标帮扶单位,双方从零开始、从无起步,将对标帮扶工作从帮助提升对标指标,转化延伸为全领域的学习沟通,赋予了对标帮扶更丰富的内涵,探索出帮扶工作更有效的方法。

自2021年以来,长沙市局(公司)先后派出 4+1 QC 课题指导等专项工作组前往拉萨,拉萨市局(公司)也派

出办公室、物流、法规、专卖、营销、等部门干部职工赴长沙跟班学习。

你来我往中,长沙市局(公司)不仅帮助拉萨市局(公司)解决了问题、增强了素质、拉了位次,还以合作形式组建了珠峰利剑 QC 小组,完成了降低雪域热线来电处理时长课题。在对标帮扶工作中,长沙市局(公司)的队伍素质、企业形象、企业核心竞争力得到了进一步提升。

以对标对表作为发展的手段,以结对帮扶作为革新的载体,透过一张张问题清单、一份份工作报告,对标帮扶工作成了多方共进的 长线红娘。

在工作推进中,山东省局(公司)与辽宁省局(公司)将对标帮扶发展为对标共建,形成了互帮互助的良好局面,共同探索出鲁辽对标共建新态势。

辽宁省局(公司)先是走出去,组织了6家单位前往山东青岛、临沂和泰安三地进行深度学习,并形成了学习考察调研报告。而后请进来,邀请山东省局(公司)相关人员到辽宁进行实地调研和指导,辽宁省局(公司)计划处、专卖处、财务处、烟叶

处、销管处、物流处积极参与,各单位主动响应,在交流中拟定了共建课题,细化了时间步骤,查摆了短板问题,真正做到经验互通互促、业务无缝对接。调研后,双方发现两地在管理上各有长处和特点,在一次次交流互访中,他们携手将 你帮我学 推进为互学互鉴。

海南海口烟草在开展绩效管理工作中,摸着石头过河,工作推进效果不明显,考核队伍专业性偏弱。经过与广东广州市局(公司)多次交流互访,海口市局(公司)对症下药,确定了绩效管理、对标管理、质量体系、采购管理四个主题。

借鉴广州市局(公司)的理念和方法,海口市局(公司)重构绩效考核体系,激励先进、鞭策后进,激发人才队伍新活力,推动海口烟草企业管理各项工作改善与提升。

同时,走出去的广州烟草也做到了引进来。

在对标帮扶中,广州市局(公司)学习借鉴海口烟草县级单位分层分类对标结对工作,牵头开展了广州、佛山两地区局(分

公司)分层分类对标结对共建工作,创新性提出了区(县)级单位 两结合五区域 N 梯队的共建机制,探索完善了工作业绩积分制应用,完善了自身的考核评优工作,为下一步开展的员工岗位晋升、晋级晋档提供依据。

望闻问切、诊断开方,互学互鉴、携手共进。论成效,这一局,是为 双赢。

双赢的局面从何而来?在一次次交流互访、结对攻关、管理诊断、专题研讨、导师带徒,以及组织专家远程协助和智力支持等对标帮扶实践中,经验在另一片土地上落地生根,理念传导生出新的工作气象,人才有了更清晰多元的培养路径。

先进单位望闻问切,帮助被帮扶单位深入分析研究企业管理现状,系统策划、精心组织自我诊断工作,找准制约企业发展、影响企业效益的短板和瓶颈问题,促进被帮扶单位在短期内整体提升了企业管理水平和工作效率。

被帮扶单位的坦诚相待,让先进单位在帮扶工作中自我优化,发掘出自身各领域的管理专家和技术骨干。先进单位在帮助对方进行现场诊断、制定实施 一企一策 的过程中,培养出了自己的骨干团队。

东西南北,跨山隔海,补短板、强弱项、同进步的对标帮扶如火如荼,经验碰撞的火花星火燎原。帮与被帮之间,优秀企业的最佳实践经验被复制,被帮扶单位的优点被挖掘、短板被补足,实现了优势互补和协调发展。

养、协同发展。在探索对标帮扶的新载体、新举措的过程中,力争满足不同层级间、不同类型间的对标帮扶需求。

在结对精准性层面,要经常思考,被帮扶单位之短,是否是帮扶单位之长?被帮扶单位所长,是否是帮扶单位所有?这些都需要各家单位在接下来的对标帮扶工作中及时总结、及时调整。

不断完善行业各单位工作机制,构建起标杆选树、短板比照、对标提升的管理闭环,形成行业对标帮扶工作的实践、管理和评价标准,是一道需要长期做、反复做的必答题。

在带着问题来、奔着答案去的过程中,拿来主义 不失为高效的办法,但应注意与实际相结合。因此,对以上问题的探索,需要全行业上下一心、共同解决,为推动行业高质量发展贡献出各自的智慧和力量。

索解决方法,让结对目标更加清晰、帮扶内容更加量化、帮扶实践更有效、效果评价更加精准,确保规范有序、扎实高效地开展工作。

在实践阶段,各单位需持续发力,将交流互访、帮扶培训、课题共研、成果共享、人才共育作为有效载体,从整体到局部、从机关到基层,加强沟通互动,及时推进工作,把帮扶领域、课题、任务纳入部门和岗位工作目标,工作结果与绩效挂钩,带动各部门各岗位人员重视起来、行动起来。在当前的疫情条件下,各单位应继续充分利用好线上沟通途径,争取破解一批难题,转化一批成果,提升一批指标,针对性提高对标帮扶质效。

携手未来无止境,笃行奋斗竞朝夕。在比学赶帮超的良好氛围之下,行业单位必将持续探索对标帮扶路径,深化对标帮扶结果运用,发扬团结互助精神,在先进帮后进、结对共建、快速复制先进单位好经验好做法的过程中,建立全覆盖式、赋能式、协作式、共享式的长效化对标帮扶机制,共同服务行业高质量发展大局。

子
色
制图

记者手记

不画句号的 帮扶共建

本报记者 卢媛

管理是靠学习、借鉴来不断创新的艺术。

近年来,烟草行业坚持稳中求进工作总基调,稳字当头、稳中求进,持续完善现代化经济体系,全行业高质量发展的步伐不断加快。不过,我们也清醒地认识到,与一些优秀跨国公司相比,行业不少企业在管理能力和管理水平上仍存在一定差距。与此同时,新冠肺炎疫情带来巨大冲击,国际国内环境发生深刻变化,行业发展面临不确定因素增多,需采取有力措施迎难而上。

差距就是努力的方向。2020年以来,根据国家烟草专卖局经济运行司统一部署,对标帮扶工作有序开展,行业单位加强经验交流和信息共享,相关单位快速学习行业先进经验和好的做法,企业核心竞争力有效提升。

以问题导向、共同提升、展现实效为导向,行业各单位发扬团结互助精神,先进帮助后进,结对子对口支援,复制优秀企业的最佳实践,实现优势互补和协调发展。随着对标帮扶和对标共建机制初步建立,效果逐步显现。

一方面,通过引导企业开展对标帮扶,结对子,企业间交流学习日益增多,先进企业加强总结提炼,将自己比较成熟的管理成果拿出来共享,帮助管理基础相对薄弱的企业快速解决管理问题,有力促进了行业各单位间取长补短、相互促进、共同发展,在短期内整体提升了企业管理水平。

另一方面,在开展对标帮扶和对标共建过程中,通过系统总结先进企业的管理经验,形成了一套可复制的理念、制度、流程、管理工具等模板,为下一步分批、分层次推广,深化提升企业核心竞争力工作提供了良好基础。

受疫情影响,在对标帮扶过程中,企业间的交流学习多通过线上形式进行,一定程度上影响了帮扶成效;同时因缺乏精准、统一、有效的评价标准,进一步提高对标工作的针对性和科学性方面还需继续加强。

当然,开展对标帮扶并不是一味模仿、照搬照抄,被帮扶单位应通过对标剖析内因,再结合自身实际学习借鉴,最终达到创新提升的目的。

对标帮扶是一个不断探索、不断实践、不断深化、不断完善的过程,只有起点,没有终点。当前,行业高质量发展进入关键期,立足新发展阶段,对于各单位而言,下一步不妨从战略、管理、业务三个层面,纵向与企业发展趋势对比,横向与优秀单位比较,确定需要引入的案例成果,推动先进企业的好做法、好经验落地生根,继续推动信息化一体化平台建设,提高对标帮扶的工作效率,双方共同发展、共赴未来,以高质量对标帮扶助力企业管理转型升级,全力提升核心竞争力。

内省有深度——

力求实现全行业层面的分层对标帮扶,力克因疫情防控、距离较远导致的互动不足,力促快速复制的拿来主义落地转化为精准有效的因地施策

全流程、全方位的问题查摆,形成了一张张问题整改清单,补短板、强弱项的互学互鉴,形成了一份份帮扶工作方案。有了目标的牵引,对标帮扶的脚步声有了节奏感,踏着改革创新鼓点,收获一片果实。

荆岫之玉,必含纤瑕。回头看,亮点纷呈的行业对标帮扶工作仍有进步的空间。

在对标科学性层面,随着工作不断深入,对标帮扶目前已经形成行业、省、市、县四个层级的对标主体,但四个层级的对标主

体分布分散,帮扶机制缺少统一规范,这也降低了对标帮扶工作的效率。随着分层分类对标帮扶的不断深入,打破市级单位乃至县级单位行政区划,实现全国范围内分层对标帮扶的必要性越来越大。

在客观限制层面,大环境下,疫情阻挡了部分对标帮扶单位跨越山海互相奔赴的脚步。

在对标帮扶实践中,个别单位因疫情防控等客观原因,只能凭借 云互动 云

交流 开展工作,但要促进先进的生产技术和成功的管理经验在结对单位间流通共享,势必要身临其境、奔赴一线,充分沟通交流,才能有效学到精髓,避免 上热、中温、下凉 的局面。

近年来,行业不断尝试探索建立常态化工作机制,搭建线上线下互动平台,促进交流互访、结对攻关、管理诊断、专题研讨、导师带徒、远程协助、智力支持等多种形式的帮扶工作,实现经验分享、理念传导、人才培

前进有方向——

行业明确目标要求、广泛征求建议、加快完善机制,各单位注重目标引领、精准匹配对标帮扶对象、不断强化自身造血能力

从前期的经验中,不难发现,对标帮扶的意义在于 授之以渔。在对标过程中,不仅要 输血,更要 造血。行业单位将通过观念的转变以及知识、技术、资源的共享,不断激发自主发展的内生动力,为自我发展赋能。

方向明确,如何作为?在顶层设计上,行业在一步步明确对标帮扶的目标、方向、工作要求,并广泛征求意见建议,加快建立行业标准,明确各项评价性指标,开展流程和行动指南,力争早日形成更加科学、更具操作性的推荐性标准。

为提高对标帮扶工作效率,行业也将持续探索将部分线下流程转入线上运行,以提

高经验共享的效率,尤其是将典型案例和优秀经验进行推广,起到以点带面的示范传播作用,并探索建设激励嘉奖机制,对工作卓有成效的对标帮扶结对子做好表彰、激励、嘉奖,以激发各单位参与对标帮扶工作的积极性。

除行业层面的对标帮扶结对子,在基层,很多单位也在各自的层面积极寻找合适的对标帮扶对象。只有找到了合适的对标帮扶对象,解决 跟谁对 的问题,才能提出具体化、针对性的帮扶改进举措,进一步激励企业间人员的流动和互动。此外,各单位需持续用力,把对标帮扶和行业提升企业核心竞争力对标指标体系充分结合,根据自身实

际情况,从提升核心竞争力、查摆体系薄弱短板的目标指标出发,不断加强对标帮扶过程中的双向交流。

对于接下来的对标帮扶工作,各单位继续给予充分重视和支持,主动对接、主动联系,跟踪对标帮扶工作进展。先进单位认真履行职责使命,全力支持被帮扶单位夯实企业管理工作基础,被帮扶单位抓住难得机遇,主动、谦虚、全面、认真地向先进单位学习,不断强化自身 造血 能力。

在谋划阶段,各单位应继续以积极主动的态度和实践,集思广益,协同制定领导机制、沟通机制、工作机制、落实机制、考核机制。对于当前存在的不足,各单位应持续探