

从优化工作流程和岗位职责探究基层烟草企业控员增效

李秀娟

(广西壮族自治区烟草公司百色市公司,广西 百色 533000)

摘要:控员增效主要指的就是通过控制企业内部员工的数量,对员工的结构进行调整,以此来提升企业的经济效益,从优化工作流程和岗位职责这两方面来对烟草企业控员增效的策略进行探究,对提升基层烟草企业活力有着重要的作用。

关键词:烟草企业;优化工作流程和岗位职责;控员增效

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.19.151

烟草企业是专卖体制下的国有企业,以B市烟草公司为例,近年来,随着国家政策的调整和经济的发展,烟叶生产收购量在大幅缩紧,卷烟销售量也只是保持平稳略涨的态势,难以实行经济效益的大幅增加。而企业内员工的数量减少并不明显,虽然企业中各项工作的分工逐渐朝着更加细致化、复杂化的方向发展,同项工作会需要增加适当的人手来顺应发展。

1 烟草企业优化工作流程和岗位职责的重要性

1.1 是烟草企业实现降本增效的内在要求

企业要想获得更加长远的发展就要把效益贡献度作为企业发展的中心。在当前这一新时代背景下,企业通过开源来拓展自身获取经济收益的渠道变少,所以企业不得不采取节流的措施来进行应对。但是要想把这一措施落到实处,就需要选择一个合适的载体来实施,而对工作流程和岗位职责进行优化,可以更加直观地看出企业业务的真实状态,能让员工对自己的岗位职责有一个全面的了解,有助于企业降本增效目标的实现。

1.2 是员工增强岗位胜任能力的坚实基础

任何一个工作岗位都需要担任这一岗位的员工具备一定的技能,而通过对工作流程和岗位职责进行优化可以有效地提升员工的岗位胜任能力。工作流程包含烟草企业中所有的业务和工作要求,而且还有一些关键绩效指标的内容,可以作为对新入职的员工培训的教材。而且 workflows 的建设和提升员工岗位胜任能力是相互促进的关系,在对工作流程进行优化的过程中,也会有效地增强员工对岗位的胜任能力,进而为烟草企业各项工作的开展提供人才的支撑。

1.3 有助于规范工作流程和提升工作效率

对烟草企业的工作流程进行优化是烟草企业实施精细化管理的核心,同时也是提升烟草企业管理效率的关键。在对工作流程进行优化的过程中需要根据实际的工作需求,对企业中的所有业务进行梳理,找出重复和可合并

的事项进行精简和整合。以此来使烟草企业更加符合当前市场发展的规律,让烟草企业在经济环境中依然可以保持较强的竞争力。所以,在对工作流程进行优化的时候一定要根据烟草企业实际的工作情况,通过对工作内容和流程进行梳理,将责任归属和工作职责进行明确的划分,把员工工作的积极性充分的激发出来,提升工作效率,使得烟草企业的经济效益可以得到有效的提升,进而更好地为我国的经济发展贡献自己的一分力量。

1.4 有助于降低企业的风险

对烟草企业发展最大的帮助就是降低企业在发展过程中潜在的一些风险,通过对工作流程进行优化可以对在工作环节中一些潜在的安全隐患进行分类,并对这些安全隐患进行分类管理,之后再制定具有针对性的管控措施,总的来说,对烟草企业的工作流程进行优化,对降低企业发展风险有着重要的作用。而且可以使得烟草企业的生产质量及体系朝着更加规范的方向发展。通过把控工作流程的各个细节,逐步完善企业相应的管理措施,提升企业自身对风险的反防控能力。当前随着我国烟草企业发展越来越趋于统一化,对烟草企业工作流程经常优化,不仅可以有效地帮助企业规避风险,还能增强企业的竞争力。

1.5 有助于减少工作量

通过对烟草企业的工作流程和岗位职责进行优化,可以对一些不必要的工作流程进行精简,在减少员工们的工作量的同时还能有效地提升员工的幸福指数。对于企业来说,通过对工作流程进行优化,可以使得岗位职责更加的明确,进而为企业降低生产成本,实现控员增效提供切实可行的依据。

2 当前烟草企业在管理中面临的问题

随着时代的发展,我国的经济政策、消费结构等方面也发生了一些变化,使得社会中的各个行业的发展环境也发生了巨大的变化,这些都是客观存在的一些变化,所以,烟草企业中的人力资源管理方面也出现了一些变动,为的就

是使烟草行业可以获得更加稳定健康的发展。但是,在当前我国的烟草领域依然面临许多问题,主要体现在以下几个方面,首先就是人均劳效较低,在稳中求进的大环境下,经济只能平稳低速增长,要想提升劳动效率,最为有效的方式就是控员;其次,有一些员工的工作效率不高,主动创新意识不强,使得生产效率很难得到质的提升。烟草企业想通过对工作流程和岗位职能进行优化,以此来调整员工的人员结构,提升工作效率。但是在实际工作过程中却存在一些不足,主要体现在以下几个方面。

2.1 人均劳效提升不明显

在我国烟草企业具有一定特殊性,主要就是烟草企业不仅担负着企业责任,还承担着一定的社会责任,B市烟草公司既有经营卷烟销售也有经营烟叶生产种植,烟叶生产是劳动密集型产业,且采用的是传统的农业生产方式,烟叶生长关键时点上遇上冰雹、干旱直接影响收成。由于烟叶生产“靠天吃饭”,经济效益难以提升甚至可能出现滑坡的现象,但也不能不种烟,少了一项产业定会影响当地的经济和就业。而长期经济效益增长较慢,而人力成本不断的上升,导致人均劳效难以提升。通常情况下,员工如果没有出现一些原则性的错误,烟草企业是不会辞退员工的,这使得员工的工作效率不能很好得到提升,进而阻碍了企业高质量发展目标的实现。

2.2 岗位职能职责不够清晰

如果对岗位的职责划分不清,就容易出现推诿、扯皮、越位、错位等不良现象。如果岗位职责比较清晰,那么在工作过程中员工们就会各司其职,时间长了,自然而然会形成井然有序、和谐顺畅的内部环境。但是在实际的工作中,有一些机关人员并没有对岗位职责进行明确的划分,导致不能充分的把员工的积极性发挥出来,进而阻碍了烟草企业的发展。

2.3 工作流程不够优化

随着行业的发展,工作要求也越来越高,但目前还在沿用十年前的工作流程,有些流程节点和实际要求不一致,需要调整,精简或细化,一个完善合理的工作流程不仅可以把员工从烦冗的工作中解脱出来,而且能大大提高员工的工作效率。但是从当前烟草公司的实际情况可以看出,烟草公司的工作流程还有很大的优化空间,在一定程度上阻碍了员工工作效率的提升。

2.4 人员整体结构还有待改进

现阶段,我国烟草企业中员工的数量相对来说还是比较多的,但是却存在结构性短缺的情况,这一情况主要体现在对技能和技术有着较高要求的岗位,处于这一岗位的人员和岗位的适配度,在一定程度上决定了烟草企业竞争力的提升。总的来说,当前烟草企业发展的过程中面临着消费、竞争、发展环境等方面的变化,企业要想获得更加稳定的发展,就需要制定出和企业的发展相适应的发展战略,对人力资源进行管理。

2.5 层级化管理较多

烟草企业采取的是自上而下的多层金字塔式管理方式,虽然这种方式具有管理结构严谨、员工等级规范、岗位分工明确等优势,但在当今信息化高速发展的情形下,经常会出现内部交流沟通流于形式的情况,进而使得基层员工之间缺乏有效沟通交流等,在很大程度上制约了企业的发展。市局机关有各职能部门,县级局有综合、市场、专卖、物流、烟叶部门,下还设烟叶站和专卖所,市局机关职能部门设置较多,分工较细,所以就会出现职能职责交叉的情况,在一定程度上增加了企业的管理成本;基层的所、站和县局部门职能有重叠,进而使得各类政策信息在上传下达的过程中易产生传递不及时、不清晰、不完整等问题。

3 从优化工作流程的层面实施控员增效的策略

3.1 推进大部制改革,优化职能

当前有一部分烟草企业,比较倾向于在企业中设置一些小部门,虽然这些小部门的设置使得管理工作更加的细致,但是小部门的管辖范围比较小,部门之间的职能存在交叉的情况,使得部门和部门之间互相制约,不但不能把一些政策和制度落到实处,而且还使得企业员工数量过多,增加企业的协同成本。如果企业中部门过多,会使得部门的职责分散,在对一些职责划分不是很明确的业务进行处理的时候,容易出现踢皮球的情况,在对一些责任比较大的事物进行处理的时候,就会出现无人负责。针对这一情况,B烟草公司可以借鉴一些其他优秀企业改革的做法,对部门的职能进行优化,实现大部门,宽领域、少机构的情况,在企业内部,可以根据具体工作量的多少,对岗位所需要负责的方面进行划分,实行“一人多岗”。

可以通过对业务流程进行梳理,以此来达到优化部门职能的目的。在对工作流程进行优化的过程中一定要围绕着烟草企业的战略发展目标,对当前行业体制和机制进行全面的考虑,在制定新流程的过程中要充分结合行业发展的需要和当前形势下改革的需求需要,对烟草企业的业务流程和部门的管理职能以及岗位的职责进行精简和优化,主要的内容有:对一些职能相同的部门进行整合,使得企业的各个职能可以进行综合管理,避免在一些职能交叉的领域出现互相扯皮的情况。对业务职责进行合理的缝,减少岗位编制。简单来说就是通过对工作流程经常梳理,按照流程相近的原则对一些同类项进行合并和优化,使得岗位的饱和度可以得到有效的提升,减少岗位的编制。而且当前,随着企业中员工的文化水平和综合素养的不断提升以及先进信息技术的应用,为烟草企业实行“一人多岗”的实施奠定坚实的基础,进而降低烟草企业的用工成本,不仅能提高生产柔性,还能提升企业整体生产力水平,使得企业的经济效益得到有效提升。

但是要知道,并不是部门越大越好,在对部门进行设置的时候,一定要结合企业的规模和员工整体的素质以及工作性质等一些实际的情况来进行设置。一般来说,企业的规

模越大,需要设置部门的数量和岗位的数量也就越多;通过采用“一岗多责”的制度,可以有效地降低管理人员的数量,提升管理工作的效率。

3.2 强化事项为中心的流程管理,提升企业协同能力

现阶段烟草企业中的管理工作主要是由职能部门来负责的,在一定程度上职能部门的整体效率决定了企业的管理效率。但是从实际的情况可以看出,由于过度的分工使得岗位和岗位以及部门和部门之间存在一定的壁垒,进而导致职能管理不能很好地符合当前时代发展的需要,原本起到支撑作用的职能部门,在一些时候成为烟草企业发展的绊脚石,尤其是在进行跨部门协作时。所以烟草企业要超越职能管理,重视对企业协同能力的提升,进而提高企业整体效率。

首先就是要从把烟草企业的传统职能管理转变为流程管理,进而打破部门职能分割的局面。烟草企业对职能进行管理,根据专业进行分工可以让专业的人员来处理事件。但是随着烟草部门的增加,一些职能也逐渐地被细化,进而出现员工在工作的过程中只关注本岗位的工作的情况。为了解决这一问题就需要烟草部门对各种事项进行深入的分析 and 梳理,从企业战略出发,把部门的流程转化为企业的流程,提升企业的定位,以此来加强各部门之间的互动协作,让各部门共同关注企业的各个事项,以此来保证烟草企业战略目标的实现。

其次就是对一些不必要的环节进行精简,以此来优化工作流程,提升效率。当前烟草企业存在,部门多、分工细致的情况,虽然可以有效地避免工作失误情况的发生,但是整体的效率却比较的低。比如,在对政府最新下达的政策进行传达的过程中,需要涉及拟稿、核稿、审批、编号、排版、校对、盖章等环节等,使得办理的时效性遭到了很大程度的降低。所以,烟草企业中的相关管理人员一定要遵循整体最优的原则,从整体出发对一些不必要的流程进行精简,以此来提升效率,降低管理成本。而且随着烟草行业的员工的文化水平和知识技能不断提升,一个人就可以胜任多个工序和岗位的工作,所以对工作环节进行精简是十分有必要的,对提升烟草企业的经济效益有很大的帮助。

最后就要提升烟草企业整体的信息化水平,减少一些不必要的用工,以此来提高效率。通过提升烟草企业的信息化水平,对优化员工的结构和 workflows 有着很大的帮助,而且通过信息化还可以把一些串行流程变为并行流程,使得可以让多人同时办理业务,有效地降低逐个等待的时间。而且通过提升企业的信息化水平也可以减少管理层级,提升决策和执行效率,把控员增效落到实处。

3.3 树立企业整体观,倡导企业协作文化

企业整体观,就是要求烟草企业中的员工,尤其是企业中的管理人员,要充分意识到企业是一个整体,在考虑问题的时候要从整体的角度来进行考虑,树立全局的意识观念,这样可以有效地避免员工在工作的过程中因为各种原因的

需要而出现忽视企业战略目标的情况,进而提升组织的整体的效率。要知道只有一个企业达到一定能力的时候,才能把员工工作的积极性充分的激发出来。

当前,宏观经济和产业周期变短,技术也处在不断的迭代中,商业环境和消费需求也发生了较大的变化,使得烟草企业在发展的过程中一些不确定因素出现的可能性增大。烟草企业要想获得高质量的发展,那么企业中的管理者就要让企业不要安于现状,积极地根据当前的经济环境对企业的运营状态和组织架构进行适当的调整。由于发展环境的不确定性而引发的一系列的问题,需要烟草企业根据自身的战略目标,树立企业的整体观,进而提升自身的应变能力,采取更加灵活高效的策略来应对,进而解决在协同发展过程中因为过度分工而带来的问题。首先就是烟草企业的管理人员要合理的运用人员配置的方式,特别是要重点关注岗位合并和取消,重新制定科学合理的薪资福利制度体系和奖惩制度,能够公平地反映个人努力程度。对于那些岗位职责变多,工作量加大或复杂化的员工,要给予一定的物质、精神激励。同时,要注意营造良好的文化氛围,积极创造条件,如定期或不定期召开沟通交流会,并经常向员工传递有助于工作进展的相关资料和信息,促进同事间的正式或非正式交流。另外就是对于员工来说,控员增效战略的实施可能会带来一定的利益冲击,但这种冲击是暂时的,从长远看还是有利于企业整体发展的。就广大员工个人来说,有所作为、提高个人竞争力是首要的任务,要努力提高自己的专业知识,通过在工作中不断学习和总结反思,提升职业素养,先优化自身,进而促成部门的人员优化配置,对自己的职业发展、薪酬分配和同事关系促进也是不无裨益的,所以通过实施控员增效战略可以有效地促进烟草企业的发展。

4 结论

综上所述,通过对基层烟草企业的工作流程和岗位职责进行优化,对提升员工工作效率有着很大的帮助,进而促进烟草企业整体效能的提升。在烟草企业中人均劳动效率较低,而通过控员增效,实现人工流动,有进有出,优化员工结构,是烟草企业实行降低成本提升经济收益的关键,同时也是推进烟草行业高质量发展的需要。

参考文献

- [1]胡凯临.高质量发展理念下烟草企业人才队伍建设研究[J].环球市场,2020(19):48-49.
- [2]李承科,何江平,李杰.论烟草商业企业高质量发展问题[J].商品与质量,2020(51):237.
- [3]麦晓敏.基于高质量发展的烟草商业企业风险管理问题研究[J].企业改革与管理,2021(22):22-24.
- [4]马云江.烟草商业企业高质量发展问题探析[J].投资与创业,2019(10):27-28.

作者简介:李秀娟(1986,4-),汉,女,籍贯:湖南省邵阳市人,职称:经济师,本科,现从事工作:人力资源。