

小企业亦有大为

打造企业文化软实力



集团领导来厂视察,给予充分肯定

小企业亦有大为。很多人容易相信,但是真正做起来却相当不容易。地处边疆的红云红河烟草集团乌兰浩特卷烟厂做到了。这家在上世纪九十年代还名不见经传、甚至面临淘汰的企业,经受了国家产业政策调整的考验,经受住了市场竞争的残酷,以顽强的精神生存、发展、壮大,产量、销售收入、利税、职工收入均实现大幅度增长,甚至翻了十倍。

这样的企业发展靠的是什么?许多人说,离不开团结奋进的领导班子,离不开勤劳务实的职工队伍,离不开持续的开拓创新。厂长刘凤书说,这些都对,但是最根本的一条,无论重组前还是重组后,无论遇到什么困难,乌兰浩特卷烟厂始终坚持发展的理念不放松,坚持以发展的眼光打造企业文化软实力。

发展是第一要义。乌兰浩特卷烟厂始终坚持这样一个发展信念;只要开拓拼搏就能进步。在企业生产经营中,无论遇到什么困难,企业都紧紧抓住发展这个中心任务,创新创效,勇往直前。

1982年建厂的乌兰浩特卷烟厂走过了不平凡的发展历程。在国家产业政策调整中,因为生产规模小而面临被关停的危险。2004、2005年与云南曲靖卷烟厂、红云集团的重组是重要的发展分水岭。

在重组前,面对卷烟销售不畅,厂领导带领营销人员,从呼伦贝尔到锡林郭勒,一跑就是半个月。从街头巷尾到销售现场,征求消费者意见,然后组织科研小组和销售部门,改进产品,完善服务。市场不相信眼泪,市场也决不同情弱者。必须在没有路的地方踏出一条路!大兴安岭目睹乌烟人匆忙的身影,草原大地记录着乌烟人坚定的步履。

重组后的乌兰浩特卷烟厂在企业的发展过程中注重文化建设,拓展企业的文化内涵,形成了独特的管理风格。厂长刘凤书在企业管理上以“严、细、实”著称,受到了同行的认可。在她的倡导下,企业早在1998年就开展了标准认证活动,1999年10月通过了ISO9000标准质量体系认证,推进了企业管理水平的提升,为企业生存发展和重组创造了条件。

但是,由于生产规模小,受到国家产业政策调整的限制,企业面临被淘汰出局的危险。在当地政府的支持下,厂长刘凤书和领导班子几经努力,多方协调,于2004年1月份和云南曲靖卷烟厂重组,2005年11月份和红云集团重组。重组后的乌兰浩特卷烟厂迎来新的更大的发展机遇,发展理念也得到进一步深化。

重组给这家企业注入了发展理念的新血液。企业坚持“品质成就品牌”的理念,为消费者提供满意产品,是践行“两个至上”行业共同价值观的具体体现。针对企业产量增加,设备落后、生产能力不匹配、设备调整频繁的现状,他们从“设备更新保质量,改进工艺提质量,责任意识强管理,调查研究看质量”四个方面入手,以计划管理和灵活调控为主线,精心组织实施,精细过程控制,快速应对变化,集中安排生产,减少工时,降低成本。以质量保品牌,以品牌保市场,深入进行市场调研,广泛征求消费者意见,为做好产品的维护和管理,同时也为提高消费者对集团品牌的忠诚度提供有力支持。

在集团的支持下,2007年该厂易地搬迁技术改造项目获得国家局批准,乌兰浩特卷烟厂迎来了发展新契机。项目批准后,全厂就积极着手做好项目实施的各项筹备工作。2008年4月26日举行了技改奠基仪式,技改项目全面启动。在项目设计实施过程中,他们坚持了“规范管理过程,严格组织实施,确保工程质量,提高工作效率”的原则。首先,抽调高水平、责任心强的技术人员、管理人员充实到技改队伍,大专以上学历占80%,具有中级专业技术职称人员占28%,使技改工作的顺利开展得到有效保障。第二,加强对技改招标工作和工程质量的监管。成立了招标采购廉政监督工作组,制定了招标采购廉政监督办法,实施了项目同步廉政监督方案,为技改招标工作公开、透明、规范提供有力保障。在确定项目承包方过程中,实行工程招标,每个项目均按招投标法规定以招标或比质比价方式确定承包单位,为打造“阳光工程”奠定了基础;通过招标方式确定了两家监理单位对技改项目工程进度、质量、安全等工作进行监管,企业还成立组织机构对监理单位进行再监管。第三,科学严密组织项目规划设计。本着“全面落实科学发展观,体现人文设计理念,把乌兰浩特卷烟厂建成环保型、

花园式的生产企业”这一指导思想,组织进行了项目总体设计,初步设计和施工图设计,经公开招标,合肥设计院与云南省设计院联合设计的方案中标。组织专家及厂内技术人员对方案进行讨论,并多次到其他烟厂考察,优化了设计方案。总体设计方案和初步设计方案先后通过了红云集团、云南中烟工业公司和内蒙古自治区建设厅的评审。

2009年是易地技改工程实施的关键一年,现在技改工程的时间表已经按集团要求全部部署完毕,按月推进,12月份开始陆续搬迁。

管理文化是发展推动力。2000年7月,当时的国家烟草专卖局领导一行到乌兰浩特卷烟厂考察调研。走进车间,窗明几净,秩序井然,就连装烟支的托盘和装烟丝的周转箱都擦拭得干干净净,一尘不染。领导感叹道:“没有想到你们这个居于偏远地区的小厂生产现场管理得这么好!”

也是这次考察中,这位领导随手拿起放在制丝车间门口的一个灭火器,当看到贴在上面的标签,标明责任部门、责任人、换粉时间等内容时,领导们对此如此精细的管理,深深折服,赞不绝口。

正是如此精细的管理和由此形成的管理文化赢得了同行的称赞,赢得了行业管理部门的认可,也为2005年与红云集团的重组奠定了基础。

2007年,根据红云集团“三标一体”工作安排,企业以此为契机,全面抓好贯标工作。建立了质量、环境、职业健康安全“三标一体”管理体系,并覆盖全厂所有部门,保证体系科学、有效运行。年底通过北京华夏认证中心现场审核,并注册认证。

严格内部管理,是提高执行力,落实企业任务目标的重要保证,也是快速高效地适应行业总体发展战略、促进企业和谐稳定发展的关键。按照切实加强企业管理的总体要求,企业从最基本、最细小的规则和标准入手,以财务管理为龙头,以标准化管理为基础,狠抓管理创新,推进体系建设,优化信息流程,重视节能减排,筑牢安全根基,实现了管理的标准化、规范化和程序化。

开展合理化建议征集活动,2008年征集合理化建议1231条,采纳51条,创经济效益330万元;修旧利废232项,创经济效益183万元。各项创新活动的开展,有力地促进了企业管理水平和竞争力的持续提高,也充分体现了广大干部职工的聪明才智和奉献精神。

深入开展“百日消防安全无事故”等活动,提高了整体防范能力。应急管理工作,以2008年发生的雪灾、地震等一系列突发事件为鉴,深度思考,以“防范性、前瞻性、可行性”为原则,以《突发事件应对法》为指导,制定了现场预案12个,专项预案4个,综合预案1个,提高了企业在第一时间处置突发事件的水平和能力,实现了“七个为零”的安全管理目标。

企业领导始终高度重视群众给予的质量管理小组活动,并在物质和精神上给予了大力支持,为各小组活动提供场所、资金、组织培训保障,并对表现突出的个人、集体进行表彰奖励,成为了QC小组活动持续健康发展的坚强后盾。同时,厂级领导经常参加全面质量管理小组活动,并兼任QC小组组长,刘凤书厂长一直担任“企业管理创新小组”、市场营销小组”等多个QC小组组长,并始终坚持开展活动,效果显著,在员工队伍中起到了非常好的表率作用。

由于各QC小组的突出贡献,“提质降耗QC小组”在2003、2004年度先后被评为“全国优秀QC小组”,2005年“产品开发QC小组”为企业延续了该项殊荣。这为企业2006年度被评为“全国QC小组活动优秀企业”奠定了坚实的基础。为此,厂长刘凤书在2007年被中华全国总工会、共青团中央、中国科学技术协会和中国质量协会联合评选为“全国QC小组活动卓越领导者”。

曾有人说过,管理50人靠个人魅力,管理200人靠制度维系,管理500人靠文化自律。无论是艰苦创业还是锐意改革,无论是春风得意还是处境艰难,乌兰浩特卷烟厂最大的资源就是它的企业文化。乌兰浩特卷烟厂是在艰苦的环境中诞生的,面对各种困难和挑战,乌烟人不等不靠,凭借“峻岭上的青松”的企业精神,解决了企业生存问题;现在,在集团大平台上发展,凭借的是“和谐、创新”的精神,解决企业发展问题。

企业积极践行“以人为本,和谐管理”的管理理念,努力探索“三让三不让”人才观得以落实的管理方式,坚持“立足当前、着眼发展,提升能力,创新机制,全面提高”的原则,对人力资源进行分类评价,规范管理,加大教育经费投入,切实把人力资源开发和管理与企业发展战略紧密结合起来。通过系统的规划完成关键员工的选、用、育、留,以人力资源的不断增值推动企业的持续发展。

力变成绩”的思想,先后对产品维护组组长、宣传干事等七个岗位开展了竞争上岗,使每个职工切实感受到了钻研技术、业务的重要性,激发了职工积极向上的热情。

以激励和约束为出发点,加强中层干部队伍建设和考核,并将考核结果作为聘任的重要依据,同时实行诫免谈话制,对增强中层干部的责任意识和自我管理能力起到了极为重要的作用。

以员工为主体,拓宽工资增加渠道。为了稳步提高职工收入,按照有利于职工的原则,采取有效措施增加职工收入,从2005年的年人均3.8万元,提高到现在的4.6万元,年增长6.56%。

引入现代管理手段,实施信息化管理。建立了包括20多个人力资源信息库的数据库,提高了人力资源管理水平,实现了与集团的全面接轨。

企业在职工教育上舍得投入资金。根据企业发展需要,积极进行各种应用性培训,如计算机应用、网络技术、现代企业管理知识等。据不完全统计,近些年职工教育培训投入700余万元。特别是2007年,用于专门培训经费达到200余万元,分三批选送13名中层管理干部,参加了为期3个月的清华大学经理人高层管理人员培训班;选派4人参加内蒙古自治区青干班学习;选送30多人,参加集团的技术比武等竞技、学习活动。经过培训,职工队伍文化结构和整体素质都有了根本变化。

做到以人为本,做到这些还不够。更为可贵的是乌兰浩特卷烟厂多年形成了领导和职工亲如一家的良好氛围。一次,刘凤书厂长从一个办公室经过,发现新来的一个大学生在看书,却没有办公桌。她马上叫来负责人,说如果是自己家的孩子刚刚到一个新环境工作,连个桌子都没有会是什么心情?李凤成家房子漏雨了,厂领导专门让办公室主任从厂子找些边角料修补;王洪志家的孩子生病,厂领导带头捐款。

乌兰浩特卷烟厂的建设发展、创优、创效的过程,就是企业文化建设的过程。该厂以“和谐、创新”为灵魂,以构建“和谐文化”为主线,努力坚持以提高职工素质为中心,激发职工敬业爱岗和奉献意识,不断开展优秀企业文化创建活动。

2007年,刘凤书厂长提出了“三个不排队”目标(即“不让一名班组成员掉队,不让一名党员掉队,不让一名职工掉队”),把对人的成长关怀融入浓浓的亲情,使每个人都感受到了这个集体的温暖。刘凤书厂长以自己的人格魅力营造了一个和谐的大家庭,在这里员工满怀激情和生机。员工们在这里不仅找到了生存的基点、生活的亮点,还找到了生命的亮点。文化之力在于无形。“为消费者提供优质产品,为社会创造恒久价值”、“品质成就品牌,特色创造市场”、“以人为本,和谐管理”。如今,这一条条凸显集团企业文化精髓的语句,职工们不仅耳熟能详,也将它们体现到了自己的一言一行之中。

在企业文化软实力的支撑下,企业快速发展,荣誉接踵而至,先后荣获“全国五一劳动奖状”、“全国精神文明先进单位”、“全面质量管理活动先进单位”、内蒙古自治区“用户满意企业”、“民族团结进步模范集体”,连续六年荣获内蒙古社会治安综合治理“长安杯”。

经过多年的企业文化建设和发展,企业实现了“四个一”的目标:一种氛围——上上下下红云红河人,里里外外大和谐的企业文化氛围;一种观念——做红云红河人,说红云红河话、办红云红河事;一种精神——不畏艰难险阻、拼搏创业的精神;一个形象——关爱他人、回报社会的优秀社会责任形象。(姜明生 常青)



2005年5月刘凤书被评为全国劳动模范,接受新闻记者采访

全国劳模员工爱,五一奖章众心裁;人民代表为人民,平凡细微见精神。这是对全国劳动模范、全国“五一劳动奖章”获得者、全国人大代表刘凤书的真实写照。

提起刘凤书,在兴安盟168万人口中不知道的人很少,那是因为她担任领导的企业成就骄人,令人瞩目。

乌兰浩特卷烟厂,在上世纪九十年代是一个名不见经传的小厂。在国家政策调整和烟草行业重组中,该厂因生产规模小而面临被关停的危险。在这危急关头,他被全厂职工高票选为厂长。奉命于危难之际,她不负众望,挑起了大梁。她以厂为家,日以继夜地工作。她带领全厂职工,强化管理、降低消耗,狠抓销售、拓展市场,以质量求生存,以改革求发展,使企业摆脱了亏损,产品畅销内蒙古,为当地经济发展做出了突出贡献。同时,企业管理在烟草行业也小有名气。2001年,“全国烟草行业现场管理会议”在乌兰浩特卷烟厂召开,其管理理念受到同行业的称赞。

2002年初,乌兰浩特卷烟厂又一次面临生死存亡的抉择。为使企业更好地发展,摆脱被关停的危险,刘凤书依靠当地政府和班子一班人,经过多方努力协调,实现了与云南曲靖卷烟厂、红云集团的重组,为企业发展带来了新机遇,产量增加了1倍以上,近两年来利税增长40%以上。重组后的乌兰浩特卷烟厂职工满意、地方政府满意,行业主管部门满意。

刘凤书还积极支持社会助学助残事业,她多次请求争取,集团捐资建红云小学,树立了乌兰浩特卷烟厂负责任的社会主义形象。

笔者与刘凤书交往二十几个春秋,可谓知心挚友。可真正了解日常生活中的刘凤书,是一次出差的机会。去年10月中旬,我和刘凤书一起到北京参加中国工会第十五次代表大会,我是会议代表,她作为全自治区唯一的企业特邀代表,与我同行、同住。这样,才使我看到生活中的刘凤书,是那么简单、简约和质朴。这里记述二、三事,管中窥豹,足见其生活中的品德和素养。

在宾馆房间里,我看到了日常生活中的刘凤书节俭而朴实的一面。她的牙具袋,是一个很旧的、目前市场上都买不到的塑料袋。我很惊讶地打开这件细看,更让我吃惊;一个用过的矿泉水瓶用刀片切割一半做成的刷牙杯,一瓶普通护肤品,一把掉了许多齿的看不出是什么颜色的旧梳子,一条发黄有些变硬的小毛巾,一付用了很久的褪色发白洗衣服护手的手套,这些就是她的全部洗漱用品。这些常人看不上眼的普通物品汇聚到一起,折射着刘凤书的精神光芒。谁能想到,这些近乎废品的物件,竟是管理着上亿资产的国有企业厂长、一位英姿飒爽的女老总的日用品。笔者见物凝思,深为感动,油然而生敬意,随即用相机拍了下来,作为永久的纪念和激励。

为了敞亮地看会议材料,我随意地把房间里的灯全都打开。刘凤书却毫不客气地对我说:“打开一个台灯就够了,全都打开多费电啊!”我只好服气地遵命而行。日常生活中,节约一度电,一滴水,一片纸,已经是她恪守如一的生活动则。用水是很多人都不在意的小事,她总是控制在最小的流量。笔者第一次看见她在房间里洗手,见那涓涓细流,还以为是在滴水,待我洗手时才知她是为了节水。房间里的纸抽是免费提供的,她每

次只用一张,舍不得多用。由此,我明白了,她为什么能把企业管理得那么好,是她对自己的严格和严谨,也塑造了企业的严格和严谨。

日常生活中,一些人持大钱花大钱,追求时尚和享乐,而她却是“权控亿万,精打细算”。她为事业在奔波忙碌,每到一地,总是住办事处,住普通宾馆普通房间。她经常对部下说:“能省就省,怎么要求工友们节约,我们如果不节约,还怎么要求工人节约?没有一滴一滴的水,哪有江河海洋!”刘凤书在生活中克勤克俭,可她对花的钱却不小气。这些年,她为捐资助学、扶贫解困、救助灾区慷慨解囊,所用自己的资金和工资数以万计。

还有一件小事,令我时时萦绕于怀。前不久,我乘坐烟厂的车去唐山。司机张喜华虽不善言辞,可一提起刘凤书,他的话匣子就打开了,神采飞扬地讲烟厂的发展、讲厂长的刚毅和拼搏。参观抗震纪念馆时,我正要给张师傅拍照,他却抱着纪念牌相反的方向踱步走去,原来是奔着一个游人随手扔在地上的塑料袋,弯腰拾起投进垃圾箱。同行的入似有讥讽地说:“张师傅,你真行啊!”我当即接过来,说:“这就是凤书精神!”一个远离集体的普通员工,还恪守着厂里的风范,这就是烟厂职工的品格,它折射着企业文化的影、精神理念的渗透。虽然这是一件非常平常的小事,它与纪念碑一样深深地印在了我的记忆里。

生活中的细微之处体现着一个人的品格,点点滴滴的话语闪烁着人生的光芒。刘凤书的平凡小事,使我们看到一个不平凡的企业家的高尚品格,全国劳动模范的风采,五一奖章的荣光、人民代表的本色!

平凡细微见精神

李秀文

记刘凤书二、三事



刘凤书厂长在易地搬迁技改项目奠基仪式上讲话

求真务实 摒弃虚言

——访全国人大代表刘凤书

又是一年“两会”时,聚首北京议国是。经历了不平凡的2008年,今年的“两会”更让人期待。

这些天一直忙于看材料、听报告、交流、思考,刘凤书代表终于挤出时间接受记者的采访。正如他一贯的干练作风,一开口便滔滔不绝,句句没有虚言。

“总理的政府工作报告给我的深刻感受是,思路清晰、举措有力、提振信心、为民惠民,回去后向职工和周围群众认真传达会议精神是必须要做好的。这在当前受金融危机影响的新形势下意义非同寻常。但是,作为一

名全国人大代表,准确地传达民意也是重要职责。”她语气沉着,语调铿锵。

刘凤书向大会提交了数项建议。侃侃而谈中,记者发现,她的建议都来源于基层,来源于工作的感受和实地的调查,注重发展,关注民生,每一项都实实在在、掷地有声。

今年2月,刘凤书所领导的企业——乌兰浩特卷烟厂一名职工腰疼严重排伤,高位截瘫,需要做大手术。可是,当地医疗条件落后,职工为确保医疗效果想到北京的大医院做手术。在企业的帮助下,患病职工来到北京求医,没想到得到的答复是,医院要做的这类

手术太多,必须排队到数月之后才能进行。

刘凤书有感而发,又经过很多实地调查和资料查阅,提出了加大巡回医疗制度的建议。她说:“解决看病难、看病贵的问题,不仅要让老百姓看得起病,而且要切实改善落后地区的医疗条件,解决由于医疗资源分布不均衡而导致的看病不方便的问题。针对实际,当前应当加大巡回医疗的力度,让大医院优秀的医生加入,先进的技术设备定期到基层、落后地区巡回,这样既有效解决当前的问题,还可培养提高当地的医疗技术水平。”

教育也是刘凤书代表关注的民生问题之一。她在深入乡镇调研时,农牧民向她反映了女上学的困难。有的农牧民子女8岁上小学就得到15公里以外的学校寄宿。虽然有一些补贴,但是家庭因此而增加的负担依然很重。经过调查,当地很多农村家庭子女上学负担确实增加了不少。刘凤书建议,应当对少数民族地区基础教育加强扶持,切实减轻农牧民负担,加快实施村村通工程,交通方便了,也可减轻农牧民家庭因子女寄宿而增加的负担。

刘凤书是全国人大代表,同时也是乌兰浩特卷烟厂厂长,从企业组建之初进厂,一步走上领导岗位,她深知一个企业对于当地经济社会发展的重要意义。刘凤书表示,在金融危机产生的影响不断蔓延的情况下,企业只有做好思想准备,在挑战中抓机遇,才能又好又快发展。科学发展,为国家的经济建设作贡献。乌兰浩特卷烟厂今年的奋斗目标:利税增长25%以上,并且响应国家号召,做到企业发展不减员。(常青)



刘凤书代表正在认真研读会议相关材料