

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.21.096

# 探索企业标准化工作在实践应用中的深化

甘素君

[攀枝花市烟草专卖局(公司),四川 攀枝花 617099]

**摘要:**“三流企业卖产品,二流企业卖品牌,一流企业卖标准”,标准无处不在。标准作为国家质量基础设施,是推动质量变革、效率变革和动力变革的重要因素。习近平总书记强调,加强标准化工作,实施标准化战略,是一项重要和紧迫的任务,对经济社会发展具有长远的意义。同时“实现制度化、标准化、程序化”更是我国实现“国家治理体系和治理能力现代化”的重要手段。本文以攀枝花市烟草专卖局(公司)为例,从标准化工作现状、存在问题,以及深化应用方面进行了探索。

**关键词:**标准化;实践应用

## 一、全市系统标准化工作现状

经过多年的体系建设,市局(公司)已基本建立起以全面实施企业标准体系为主体,技术标准、管理标准和工作标准相配套的“1+N”一体化管理体系,即以企业标准体系这个“1”为基础,开放式融合质量、环境、职业健康安全等管理体系的要求,同时融合对标管理、风险管理等精益管理方法和工具的现代综合管理标准体系,并于2016年成功创建烟草行业商业标准化示范企业,2019年顺利通过国家局标准化示范企业复评认定。总结起来主要有以下三个方面的特点:一是领导重视,为体系建设提供了强有力的组织保障。市局(公司)成立了企业标准化委员会领导小组,对标准化委员会实行统一领导。标准化委员会下设标准化办公室和5个分标委,为标准化工作开展提供了有力的组织保障。二是规范运作,为体系运行提供了强有力的制度保障。制定并完善了企业标准化基础工作程序,现有《企业标准文本编写要求》《企业标准制修订管理工作程序》《企业标准文本管理办法》等企业标准或内部制度,为标准化工作开展提供了有力的制度保障。三是功能完备,为体系拓展提供了强有力的工作保障。目前“1+N”管理体系已形成涵盖烟叶生产经营、卷烟营销、专卖管理、物流配送、企业基础管理等22个单位(部门),共建企业标准693项,并与内部制度性公文、外来标准、外来制度和法律法规共同形成要素齐全、层次清楚、结构合理较为完备的管理体系。<sup>[1]</sup>

## 二、全市系统标准化工作存在的问题

虽然近年来市局(公司)在企业标准化工作方面取得了长足进步,但对标到具体工作实践中,我们依然发现,市局(公司)标准化工作与“企业管理体系和管理能力现代化”的目标、与烟草行业高质量发展要求和“四化”管理目标还有一定差距。主要体现在存在“四种倾向”:

一是重“经验”,轻“标准”,企业标准化意识存在“虚化”的倾向。个别单位、员工对标准化体系建设工作认识不高、思路不清、定位不准,存在视标准化工作为业务工作之外的“负担”的情况,存在对标准化工作被动接受的情况,没有将之作为规范管理、提高工作效率的工具;个别单位(部门)标准化氛围还不够浓厚,体现在员工培训学习上,倾向于向经验学、向前辈学,缺乏主动“向标准学”的意识;在具体业务上习惯于按惯性办事,个别员工对标准的认识、理解和掌握还有待进一步

加强。

二是重“形式”,轻“内容”,企业标准化培训存在“片面化”的倾向。在年度检查中,我们发现虽然各单位均按计划开展了标准化培训,但个别单位(部门)就标准说标准的情况依然存在,有的部门标准化培训照读照念,吸引力不强、感染力缺乏,有的部门用标准联系实际的工作水平还有待提高,标准化培训与业务培训没有紧密结合,出现“学归学”“做归做”的情况;在风险控制上部分员工认识仍停留在安全风险等传统风险意识,对质量风险、法律风险、廉政风险等岗位工作标准所规定的其他风险的意识还不够,离全面风险防控深入人心的要求还有差距。<sup>[2]</sup>

三是重“执行”,轻“实效”,企业标准化运行存在“弱化”的倾向。编写质量有待提高。部分单位(部门)没有严格按照5W1H的理念,特别是工作事项的要素表述不全,主体、客体、时间、地点等基本要素在标准中表述不全,导致标准质量和运行水平不高。标准要求高于实际。标准体系文件架构已经建立,但部分标准适用性不强,个别单位(部门)工作执行与标准要求之间有偏差,存在标准要求高于工作实际的情况,标准具体内容落实还不够到位。标准内容不够协调。特别是2019年认证通过后,个别单位(部门)部分标准的制修废没能及时跟进红头文件、外来文件,没有更好地实现标准对业务工作的稳定支撑。标准执行不够到位。个别单位(部门)对标准执行还有提高空间,仍然存在“标准是标准,执行凭经验”的情况。

四是重“分工”,轻“合作”,企业标准化融合存在“分化”的倾向。有的部门仍然存在管理职能划分不清,人员职责划分交叉,更没有形成管理合力;针对标准化信息化建设方面,各个业务板块的标准化信息化建设还缺少畅通的沟通协调,存在“各起各的调”的情况,同时受信息安全管制,标准化信息系统存在暂时不能登录、标准查找功能不完善等情况。<sup>[3]</sup>

## 三、全市系统标准化工作深化的探索

欲善其事,必先利其器。市局(公司)紧紧围绕“四化”建设目标,按照“以职能管控为核心”的工作思路,坚持问题导向,在2019年取得复评认证的基础上,注重整体规划、系统推进、循序渐进,进一步探索标准化工作在实践应用中的深化,推进标准化与中心工作实现结合到融合,实现从“物理捆绑”到“化学反应”的转变。主要从以下四个方面入手:

### (一)牢固树立标准化战略意识

充分认识标准化体系建设工作的重大意义,充分认识到体系建设工作是一件久久为功的持久性工作。一是要树立“主责”意识。全市系统各级领导干部要高起点设计、高标准规划、高质量统筹,把体系“第一责任”和推动发展“第一要务”有机融合,提高体系工作与实际工作高度整体性关联性,进一步释放活力、激发动力、提升能力、赋予张力,使两者渗透贯穿、深度对接。二是要树立“主角”意识。各职能部门要坚持问题导向,创新制度安排,推动单位(部门)围绕实际工作重点、难点和痛点,围绕员工的体验感和满意度,找出工作兴奋点、确定发力点,精细一体统筹推进,让工作实际彰显体系建设实效。三是要树立“主动”意识。全市系统广大干部职工要坚持全员参与、全程参与、全方位参与,主动融入标准化建设的进程中来,主动尊崇标准、学习标准、运用标准、完善标准。

### (二)聚焦关键环节促进标准执行落地

再好的标准,再好的流程,挂在墙上,说在嘴上,写在纸上,只能成为摆设,重点看执行。一是要带头示范。市局(公司)领导班子带头尊崇标准,学习标准、掌握标准,身体力行、作出示范,营造了“人人重标准、处处讲标准”的管理氛围。二是要强化培训。通过专家讲座、内训师培训、业务学习等形式,加强对标准和标准化工作的培训,力求通过培训加速思想转换,加快能力提升。三是突出应用。不能对标准条款生搬硬套,要注重及时将行业各项政策要求和管理规范用标准的形式固化下来并纳入体系文件。加强岗位标准运用,将标准纳入岗位考核重要指标,做到过程和结果双评价,实现“用标准规范行为”。四是把握重点。要进一步完善和优化党的建设、烟叶生产经营、卷烟营销、专卖管理、物流配送、财审管理等主要业务流程,做到用数据量化呈现事实,以行动固化持续改善,进一步提高管理精细化程度。五是明确职责。注重在标准体系建立运行后,避免多个管理体系多头管理和维护,进行必要的管理体系整合的实践和应用;注重提高体系文件与各类“规章制度”的统一,切实避免“两张皮”现象。

### (三)兼容并蓄做好标准化协调融合

按照“目标指引方向、流程识别价值、对标发掘短板、标准固化成果”的逻辑,将标准化管理与流程管理、体系管理、风险管理、创新管理等各类管理工作深度融合,协同推进。一是要优化流程,提高标准供给质量。要以解决问题为驱动,通过流程优化,进一步明晰对职能配置的要求,合理高效办事的方法准则,测量分析和信息传递的要求,结合数字化智能化转型,真正提高流程优化的工作实效,确保标准与业务流程进行有效对接。二是要融合体系,提高标准运行质量。灵活运用绩效评价、“PDCA”循环、体系审核等方法,深入分析、识别现有标准化管理的优势和改进机会,制定系统化的改进提升方案,为标准化管理提供驱动力,实现“做正确的事、正确地做事、把事做正确”。三是要紧盯风险,提高标准管控质量。要运用“始终基于风险思维的过程方法”,审视重点业务领域的风险监控流程,提高流程文件的建章立制严密性和权威性,明确流程中各风险点的政策、准则、要求与方法,让风险在流程中分解。细化流程重要环节的工作痕迹和信息透明度,发挥记录和信息透明对风险监控的力量。四是要创新驱动,提高标准

跟进质量。深刻把握标准与创新的内在联系,牢固树立“标准是促进创新成果转化的桥梁和纽带,创新是提升标准水平的手段和动力”理念,鼓励全市系统把已实施应用、取得良好成果的技术创新、管理创新成果等固化为管理标准、技术标准,努力实现创新驱动有标准引领,创新成果通过标准扩散。五是要数字牵引,提高标准效能质量。信息化手段应用,是标准化管理提升的必要手段。持续推进标准化信息系统二期建设,积极探索标准化与烟叶、党建、安全等系统的协调融合,实现标准化信息系统“好用、管用、实用”。

### (四)健全完善标准化考评改进机制

坚持标准化常态化评审机制。落实跟踪、检查机制,通过月跟踪、季检查、年评审等形式,对标准落地进行全过程控制和评价。通过结合内审核对标准及标准体系的符合性、有效性进行检验;通过管理评审,对标准及标准体系的适宜性、充分性、有效性进行检验。强化目标考核导向机制。建立健全标准体系工作考评体系和量化考核、激励约束机制,充分发挥考核结果导向作用,真正让干事的人得到表彰和奖励,对失责进行问责和处罚。逐步探索典型引路、对标帮扶机制。结合内审选树全市系统标准化工作先进单位和优秀典型案例,鼓励各单位(部门)晒出特色、晒出亮点,展现风采。针对标准化薄弱环节,开展“一对一”结对帮扶,努力实现差距逐步缩小,整体水平大幅提升。注重持续改进提升。通过对标对表、发现差距、查找原因、改进短板,充分发挥体系的引领和导向作用,形成管理闭环,不断提升标准化工作质量。

### 四、预期工作成效

一是现代化管理水平提升。在持续的标准化体系建设推进中,全员标准化意识将不断加强,逐步形成办事查标准、办事用标准的良好习惯和行为,同时通过融合对标管理、精益管理和风险管理等方法与工具与业务工作深度融合,促进现代化管理水平持续提升。

二是规范化管理水平提升。规范管理成效将明显显现,全市系统基本形成“按制度管人,按标准管事”的良好氛围,在各类巡视检查、财审检查及业务专项巡察中,规范水平持续提升,顾客投诉办结率、投诉处理满意度持续提升。

三是新活力不断显现。在创新机制的支撑下,通过以QC、精益课题等创新活动为载体,有针对性的解决工作的热点、难点问题并将之固化,员工学标准、用标准、守标准逐步成为自觉行为,有了标准化的基础支撑和积淀,创新将更加充满活力。

### 参考文献

[1]国家标准化管理委员会.GB/T 19001-2016《质量管理体系要求》[Z].2017-07-01.

[2]国家烟草专卖局.YC/T 479-2013《烟草商业企业标准体系构成与要求》[Z].2013-09-03.

[3]国家烟草专卖局.YC/T 503-2014《烟草商业企业标准化建设指南》[Z].2014-08-15.

作者简介:甘素君(1982-),男,大学本科,经济师,研究方向:经济管理。