

基于综合管理平台的标准化工作数字化转型研究

杨勇^{1*}, 翁海莲^{2#}, 姚懿¹

¹广西壮族自治区烟草公司玉林市公司, 综合管理科, 广西 玉林

²广西壮族自治区烟草公司玉林市公司, 人力资源管理科, 广西 玉林

收稿日期: 2024年4月17日; 录用日期: 2024年4月26日; 发布日期: 2024年5月31日

摘要

随着数字化转型浪潮涌入, 标准化建设的载体形式、工作方法、应用场景都发生了变化, 在此背景下, 标准化工作如何实现数字化转型是一个值得深入探讨的问题。本文契合烟草商业数字化转型的主题, 借助现有平台建设的良好契机, 以玉林市烟草公司为例, 初步探讨标准化建设数字化转型的路径。研究发现: 优化现有的标准化组织机构可有效促进标准化工作与业务融合, 并通过引入先进的精益管理方法和工作, 提升了标准化建设的管理效能, 同时将标准化工作的执行流程、过程监督等融入现有平台, 提高了标准化建设的工作效率。结论: 对烟草商业企业标准化建设实现数字化转型, 形成有意义的参考。

关键词

烟草商业, 标准化, 数字化转型

Research on the Digital Transformation of Standardization Based on the Comprehensive Management Platform

Yong Yang^{1*}, Hailian Weng^{2#}, Yi Yao¹

¹Department of Comprehensive Management, Yulin City Company of Guangxi Zhuang Autonomous Region Tobacco Company, Yulin Guangxi

²Department of Human Resources Management, Yulin City Company of Guangxi Zhuang Autonomous Region Tobacco Company, Yulin Guangxi

Received: Apr. 17th, 2024; accepted: Apr. 26th, 2024; published: May 31st, 2024

*第一作者。

#通讯作者。

Abstract

With the influx of digital transformation, the carrier form, working methods, and application scenarios of standardization construction have changed. In this context, how standardization work can achieve digital transformation is a question worthy of in-depth exploration. This article is in line with the theme of digital transformation in tobacco business. Taking the good opportunity of existing platform construction and taking Yulin Tobacco Company as an example, it preliminarily explores the path of standardized construction digital transformation. Research has found that optimizing existing standardization organizations can effectively promote the integration of standardization work and business. By introducing advanced lean management methods and work, the management efficiency of standardization construction can be improved. At the same time, the execution process and process supervision of standardization work can be integrated into the existing platform, improving the work efficiency of standardization construction. Conclusion: To achieve digital transformation in the standardization construction of tobacco commercial enterprises and form meaningful references.

Keywords

Tobacco Commerce, Standardization, Digital Transformation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

系统审视烟草标准化工作的发展实践，在中国烟草行业历经近 40 年的发展中，全行业高度重视标准化建设工作，尤其是自 2013 年下发了《国家烟草专卖局关于全面推进烟草行业商业企业标准化工作的意见》后，标准化建设工作为加快构建推动高质量发展做出了积极的贡献。标准化作为企业科学管理的重要基础、推动创新的有效手段、提高工作质量和效率的必要保障[1] [2]，能够帮助企业内部管理经过统一规范后，防范多种不确定性和风险的发生，并通过简化工作流程，进而促进时间、经济等资源的重新配置，提高企业的经济效益和工作效率。但标准化建设过程仍然存在问题，目前研究解决的方法主要集中在标准体系及标准质量方面[3] [4] [5]。然而，随着中国数字化转型进程的不断推进，标准化工作如何与信息化技术相结合，实现标准化工作的数字化转型，从而持续不断为烟草商业企业高质量发展贡献力量，仍是当前一个值得深入探讨的问题。既有的研究大多集中于从理论上探究标准化工作的数字化转型方向和特点，鲜少有文献给出具体的举措和方法。实际上，在很多探讨烟草商业企业标准化建设的研究中都认为标准化工作应与时俱进，在未来的标准化建设中应将标准执行过程固化入现有的平台中，并利用信息化技术监督和管理标准的制修订流程和监督检查流程，全面实现标准管理信息化和动态化[6]。

基于此，本文从玉林烟草标准化工作现状入手，通过分析标准化建设过程中问题和痛点，发现标准化工作的转型方向。并基于现有平台的建设，将标准化工作的流程、工具和方法与信息技术结合，进而探讨出关于标准化工作数字化转型的路径和方法。

2. 玉林烟草标准化工作现状和问题

玉林烟草自 2015 年全面推进标准化建设，至 2018 年，已经实现“纵向到底、横向到边、标准统一、

行之有效”覆盖全业务流程的管理体系。在此期间，玉林烟草建立基础标准 8 个，其中管理标准 202 个、技术标准 47 个、工作标准 156 个，并从 2022 年开始全面推进原有标准体系向 GB/T35778-2017《企业标准化工作指南》等五项国家标准转版。尽管通过多年标准化工建设，公司的品牌培育、专卖监管、物流配送等主要业务的质量和管理水平明显提升，经济效益持续稳定增长，但在标准化建设过程中也依然存在一些问题，将这些问题总结如以下三个方面。

2.1. 标准化专业机构作用未发挥

玉林烟草开展标准化建设工作已经 8 年时间，虽然成立了专门的企业标准化组织机构，但由于没有按照主要业务分类成立专业委员会，导致未充分发挥原有的标准化工作小组作用，具体体现为所有标准评审流程沿用原来质量管理体系的审核评审方式、标准分类采用原国家标准的分类方式，不适用于最新国家标准的相关要求。随着标准化管理由单一的管理转向全面复杂的管理模式转变以及工作内容繁杂程度和工作量在持续增加，原来的标准化工作方式亟待快速转变，以适应当前企业发展需求。

2.2. 新旧标准交替困难

因为烟草行业自身的特点，在早期推进质量管理体系的过程中，建立以质量管理体系为基础的各项制度，后期行业内推进职业健康安全管理体系以及标准化建设。在实际运行中，建立以标准化工作体系为基础，融合质量管理体系、对标管理、安标体系的运行模式。在相当程度上依然存在上级红头文件、管理制度、质量管理体系文件、标准化文件等各类文件制度并行，新旧标准同时存在，在日常工作中也常出现不同标准/文件都被使用的情况。如何去繁从简，从根本上解决管理上的“两张皮”或“多张皮”现象是急需解决的问题。

2.3. 系统融合不畅

由于平台建设较早，现有的平台未能满足当前标准化工作的相关要求，出现了作废标准无法识别、流程进度无法跟踪、过程资料无法添加等功能问题，导致信息系统使用难度大、人工干预频繁，在一定程度上阻碍了标准化工作与信息系统的有效融合。

为应对上述问题，玉林烟草应用“RG-PDCA”循环的管理方法，注重问题导向及管理工具的有机融合，按照“梳理企业管理痛点难点，以问题为导向，持续迭代优化综合管理平台”的具体要求，以“六步工作法”（健全机构、顶层设计、系统构建、全员参与、分层检查、持续改进）推进标准化工作数字化转型，全方位深层次开展企业标准化建设。

3. 标准化工作数字化转型的建设路径和方法

3.1. 持续优化标准化组织机构

为推进标准化工作全面开展，做好顶层设计，建立由局长(经理)牵头和主抓的工作机制，玉林烟草成立了企业标准化委员会，企业标准化专业委员会、企业标准化管理办公室三级标准管理机构，为企业标准体系的建立、标准化日常工作推进与落实、标准化专业人才培养等方面提供保障。其中企业标准化委员会作为标准化工作的领导和决策机构，负责统一领导企业标准化工作；企业标准化专业委员会则按照卷烟营销、专卖监管、物流管理和综合管理分类，成立四个包括机关业务部门骨干精英和业务领域专家的技术工作委员会，负责各业务领域的标准化技术归口及协调工作；企业标准化管理办公室是企业标准化工作专职机构，主要负责企业标准化日常工作管理。同时，在各机关部门设立标准化工作机构，部门负责人任第一责任人，配合企业标准化机构的工作，确保标准化事项得到落实，并增加了县局(营销部)的标准化工作职能，赋予县局(营销部)制定标准的职责。

另外，如图 1，在人员构成上，标准化委员主要由市局领导、机关各部门负责人组成，同时吸纳了县局(营销部)具有中级以上职称、丰富工作经验的分管领导和业务骨干及各部门挑选中级以上职称的骨干。

三级标准化责任体系



Figure 1. Three level system on standardized responsibility

图 1. 三级标准化责任体系

3.2. 不断强化标准化的管理水平

如图 2，标准体系是“载体”，管理体系是“应用”，标准体系是管理体系的基础，管理体系是标准体系的实现，二者之间相互依存、相互促进。标准化活动贯穿于企业管理的始终，对管理提供支撑和保障。为保证标准的科学性、适用性、有效性和先进性，提高其适用性，玉林烟草通过运用精益管理思想，利用各类工具，消除经营管理中不增值的环节，推动标准的持续改进，依托标准管理实现管理“强身”。

标准化、管理体系和精益管理之间的关系



Figure 2. The relationship between standardization, management systems, and lean management

图 2. 标准化、管理体系和精益管理之间的关系

3.3. 加快推进系统深度融合

企业标准体系作为其他管理体系(如质量管理、职业健康安全、安全标准化、财务管理等体系)的基础,应按照“简化、统一、协调、优化”的原则,实现“多标一体”。因此,玉林烟草优化现有平台,期望通过标准化工作流程、方法、工具与系统进行融合,推进标准化工作数字化转型进程。在与系统融合过程中,玉林烟草主要做了以下改进措施:

一是,运用管理中台思维,对综合管理平台标准化管理模块进行优化,强化流程管控,节点提醒,增加考核功能,优化操作体验,减少人为影响因素,实现标准管理执行的自动流转。做到审批、执行全流程,标准学习各环节可控,可追溯,为标准化运用考核留下过程证据。二是,文件按不同部门/员工的不同需求进行推送,即对相关部门/员工来说属于必须使用、应知应会、了解等进行分别推送,具体做法将标准上传到数据库中,依据标准文件相关适用范围将相关文件、记录、附录及附件推送给相应部门/员工。三是,将成熟的文件流程固化到信息系统中,主要是将流程(符合保密要求的)融入到系统中,文件执行全部由系统自动按节点进行推送,延期的由系统自动提醒催办,如表 1。

Table 1. Optimization and improvement measures for standardized management module

表 1. 标准化管理模块优化改进措施

项目(Project)	不足(Defects)	改进措施(Improvement measures)
标准文件更新	无法自动识别替换	增加自动识别替换、旧文件自动改名标识功能。
记录表单管理	需要单独上传	从标准文件自动识别、更新表单。
推送学习管理	推送学习并非最新版本	自动识别推送最新版本文件。
学习过程管理	提醒预警、学习统计、记录等功能不完善	完善预警功能、优化学习判断标准、留存学习具体情况记录。
审批流程管理	退回流程管理缺失	优化过程管理,提供退回、改进等各流程节点记录管理,形成管理闭环。
监督考核管理	功能不完善,无法提供考核依据	加强各环节痕迹化管控,强化制修订-审批-学习-运用-改进全流程记录和痕迹管理作为考核基础资料。
统计查询管理	默认选项空白,查询起始时间不符合员工习惯,查询结果无法直接打开需要重复查找	查询默认选项改为全选,起始时间默认改为空白即全部时间段,查询结果以表格呈现全要素即包含文件名、文件编号、发布时间、部门、上传人员等信息且增加超链接可直接在查询结果页面打开文件。

4. 结论

用标准管人、管事、管物,使要求更明确、流程更清晰、职责更具体,有助于员工明白该干什么、怎么干、干到什么程度,有助于减少不同风格管理者的管理差异、减少不同素质员工的能力差异。注重标准的先进性、科学性、实用性及管用性,发挥标准衔接器、驱动器、助推器和塑形器的作用,改变员工的行为习惯,形成“用标准管人、按标准做事、凭标准考核”的管理格局,实现由“职能管理”向“标准管理”的转变。员工逐步养成了严守纪律、严格履职、严谨做事的工作习惯,通过标准管理提升员工素质,又通过员工素质的提升进一步助推标准管理。

标准化工作是一项持续性工作,也是基础性、支撑性工作,运用信息技术推动标准化体系建设能更好的促进标准化工作的普及,提高标准化工作的参与面,有效提高标准化工作的管理水平。玉林烟草充分利用广西区局综合管理平台快速高效和覆盖面广的优势,基于系统推动标准化建设,优化集文件编制、发布、使用、评审、持续改进和作废全过程管理的标准化信息管理流程,解决了标准文档管理不规范、

痕迹资料难保存、运行检查难开展、纠正预防难跟踪等问题。通过信息手段做到对标准文件宣贯学习、贯彻执行、痕迹管理，有效监管和督促整改全过程管控，确保标准编制、修订、学习、执行、整改的可视化管理。

参考文献

- [1] 陈俊松, 陆敏. 烟草企业标准化管理和运行机制的实践与思考[J]. 经济问题探索, 2010(10): 92-95.
- [2] 江峰. 烟草商业企业标准化管理实施路径研究[J]. 价值工程, 2016(31): 58-61.
- [3] 王塑. 烟草商业企业标准化建设改进措施探析[J]. 新西部, 2015(10): 59-60.
- [4] 李剑. 烟草商业企业推行标准化的难点及对策[J]. 产业经济, 2016(3): 24.
- [5] 陈超. 烟草商业企业标准化建设关键问题探析[J]. 新西部, 2016(17): 79.
- [6] 王永利, 张淼, 董良快, 等. 基于精益管理方法的烟草商业企业标准化建设初探[J]. 现代商业, 2017(34): 97-99.