

宁波卷烟厂:奏响“精益交响曲”

■ 董茹涛

人生就像一场旅行,不必在乎目的地,在乎的是沿途的风景,以及看风景的心情。一句“让心灵去旅行”让“利群”品牌为消费者所熟知。近年来,“利群”品牌知名度、美誉度不断上升,这背后是浙江中烟工业有限责任公司对产品卓越品质的不懈追求。

作为浙江中烟的两家卷烟厂之一,宁波卷烟厂近年来积极推进精益生产,在效率提升、质量控制、队伍建设等方面做了大量卓有成效的工作,奏响了一首“精益交响曲”。

挖潜:设备效能整体提高

2011年,易地技改的杭州卷烟厂边生产边搬迁,产能下降,宁波卷烟厂生产任务相应猛增,几乎达到设备的理论产能。为保障市场供应,宁波卷烟厂提出,要更多地依靠提高设备整体效能而非增加作业时间、疲劳作战来实现产能最大化。

提高设备效能对生产调度提出了更高要求。产品批量少、批次多、规格多,使包装机软包与硬包、薄板烘丝线与气流烘丝线等切换较为频繁,容易导致停机时间较长、生产不均衡。“每月编制生产计划时,我们都要统筹考虑生产布局、原辅材料配套等众多因素,最大限度地降低设备

改装和换牌频次。”宁波卷烟厂生产技术科谢道良告诉记者,他们对各工序、机台生产效率进行统计分析,形成了制丝、卷包、滤棒计划周编制、日滚动、日跟踪机制,有效确保了计划编制和执行的精确性。

制丝、卷包车间与有关部门开动脑筋,着力突破难题,不断提升生产效率。制丝车间A线有两个加香筒,原本其中一个在换牌清洗时,另一个不能同时生产。他们专门成立课题组,经过3个月攻关,解决了该问题,实现了两个加香筒的交互运作,并在保证清洗质量的前提下缩短了清洗时间,使烘丝线同线换牌时间由原来的53分钟缩短至25分钟,每天可多加工烟丝1.2万公斤。

软包机组效率低曾是影响产能的一个短板。卷包车间QC小组研究后发现,症结在于封签和商标纸输送不稳定,导致设备经常停机。他们有针对性地实施改进后,设备停机率大幅降低,软包机组的日产量明显上升。这一QC成果还在全国各行业近百家企业的183个优秀QC成果小组成果发表赛一等奖。

宁波卷烟厂还建立了以故障事前预防为主的机组信息快速响应机制。卷包车间设备管理员周文罡告诉记者,对于机台产生的故障,他们会定期归纳总结,加大对重点部位的保养力度,及时排除隐患,

确保设备稳定运行。同时,安排专人攻关各类疑难杂症,尽力缩短共性故障的维修时间。

通过一系列有效措施,宁波卷烟厂突破了各道工序的产能瓶颈,在生产设备、职工人数基本不变的情况下,有效满足了市场需求。

提质:结果与过程统筹兼顾

生产任务大幅增加,质量是否受到影响?

宁波卷烟厂有一项“质量投诉理赔率”指标,是以PPM(百万分之一)衡量的。这项指标2011年为0.058,2012年为0.051,一直控制在较低的水平上。可见,在生产任务大幅增加的情况下,其产品质量不但没有下降,反而稳步提升。在生产技术科副科长杨时政看来,这主要得益于他们既关注质量结果,又注重过程控制。

记者在杨时政的办公室看到了一份今年3月的《质量汇总分析报告》,共20多项,包含数据、表格、曲线分析,内容详尽。每周、每个月、每个季度,宁波卷烟厂都会召开工艺质量分析会,通报卷包、制丝质量和工艺异常情况。参加会议的不仅有车间、技术、物资等部门负责人,还有厂领导。会上,许多质量改进工作当场就拍板,效率很高。

杨时政举了个例子:储丝柜出柜振槽上的烟丝结构分布不均匀,他们在分析会上决定与制丝车间联合攻关,从测试到改善,只用了一周时间。

宁波卷烟厂还积极推进批次管理,针对不同批次原辅料的特性改进生产工艺,提升过程控制水平。膨胀烟丝是连续生产的,质量信息追溯一直是批次管理中的难题。为此,该厂成立了由副厂长挂帅、技术骨干组成的科技项目小组进行深入研究。他们通过将物流、信息技术应用于膨胀烟丝控制系统,实现了对质量信息的实时掌控。一旦出现水分超标等情况,系统会实时报警、自动隔离。如今,该厂每批外供膨胀烟丝都有一个电子标签,重量、水分、生产日期一扫即知,卷烟产品真正实现了“全程可追溯”。

强兵:能力与素质同步提升

周文罡的电脑里有一份200多页的PPT文档,涉及岗位操作不规范行为、经常性质量问题的产生原因、改进方法等,内容丰富、图文并茂,这是他多年工作经验的结晶。在去年的大培训活动中,他以授课老师的身份,将这些知识无私传授给了一线职工。

制丝车间跟班电工孙建学多次参加业务技能培训。一次,他参加了由技术骨干邵坚铭主讲的关于控制网络的培训课

程。想不到1个月后,就碰上了梗丝线网络故障。这种以前只有邵坚铭本人和徒弟才能排除的故障,也被孙建学顺利攻克了。

近年来,宁波卷烟厂高度重视人才队伍建设,尤其注重发挥技术骨干的传帮带作用。技术骨干不仅与新职工结对帮教,还主动参与到培训活动中,无私传授业务技能。年轻职工则抓住一切机会学习,不断提升技能。车间是小三班生产,每班6.5小时。早班上班时间是6点,许多年轻跟班维修工四五点钟就到了,只为了在开机前有一次维修机会;有的年轻职工成为封箱机挡车工后,仍坚持向包装机挡车师傅学操作,只为多掌握一种机型的操作技能……

技能提升只是一个方面,宁波卷烟厂更关注的是职工队伍职业素养的整体提升。为此,他们深入推进三标管理体系,并组织开展了6S管理、主题教育等活动。生产现场设备定置定位、工具定点定坐标;值班室里的工艺卡分门别类、整体排列,标识一目了然;检验间内新增了固定测试台,钢印有序放置在抽屉中……卷包车间党总支书记刘瑞东说:“6S管理带来的不仅是工作效率的提升,更让职工养成了一种良好的工作习惯。”

如今,宁波卷烟厂干部职工正团结一致,积极推进“十二五”易地技改项目,为“利群”品牌持续健康发展做好准备。

乌兰浩特卷烟厂:优化人机一体机制助力企业发展

■ 姜哲

红云红河集团乌兰浩特卷烟厂设备管理中,实行了“人机一体”操作机制,由专人操作、保养、维修卷烟专用的设备,实现专人专用。在多年的实际生产应用中,设备管理科和车间不断的优化改进“人机一体”的机制,充分发挥“人机一体”的效能,取得了成绩。

“人机一体”可以让职工对设备进行充分的了解,针对自己操作的设备进行深入的学习、研究,使设备的有效生产作业率率达到最大化。专人保养专用设备,可以让职工对设备的各部件润滑情况、磨损情况、使用情况了如指掌,能及时的对设备进行有效的保养维护,最大程度的减少设备故障率。专人维修专用设备,可以让职工对设备发生故障时进行及时、准确的修理,使设备在最短的时间内恢复生产,有效的减少设备停机率。乌兰浩特卷烟厂制丝车间赵炳恩师傅是切丝机主修工,在这个工作岗位上干就是二十多年,他专门负责对切丝机的维护以及保养,无论对切丝机是操作还是保养、维修都得心应手。赵师傅还定期对切丝机进行维护保养,每两天换一次砂轮,每4天换一次刀片,每天都要对刀辊进行彻底的清理,每周对排链进行彻底清理,就是这样年复一年、日复一日的切丝机维护工作,使赵师傅成为了真正的切丝“高手”。这就是在乌兰浩特卷烟厂实行“人机一体”,一个小缩影。每天,在制丝线、卷包线上,师傅们都坚持职守,诊断着与自己朝夕相处的“伙伴”们。

在“人机一天”执行过程中,也发现了存在的一些不足,如操作人员对设备的绝对依赖性、操作人员思想上易产生惰性、其他人员对其设备不易接手等,针对这些问题,乌兰浩特卷烟厂采取有效措施,对“人机一体”机制进行了不断优化,切实有效发挥更大的作用。各生产车间都实行了师傅带徒活动,有效地防止了单一机械对操作人员的绝对依赖性。在制丝车间和卷接包车间,由老职工、老师傅收新进入车间的大学生和一些年轻职工为徒,通过“帮带”提升他们的设备维护水平和技术水平。经常在徒弟当中进行技能比武活动等,让师傅们能全心全意把技术传授给徒弟们为其争光,也让生产一线的年轻人快速的了解设备,融入集体,鼓足工作士气,从而达到以比代学、以比代练的目的。

乌兰浩特卷烟厂制丝车间实行了车间重要岗位轮岗学习制度,有效地防止了操作人员思想上易产生惰性的不足。制丝车间采取烘丝机挡车工和梗丝膨化挡车工换岗学习,叶丝加香挡车工和梗丝加香挡车工换岗学习;切叶丝机挡车工和切梗丝机挡车工换岗学习等,采取换岗学习1至3个月,由原岗位副挡车工辅助换岗学习的“新挡车工”。这种办法的实行,积极调动挡车工们的工作热情,在新的岗位上进一步强化责任意识,激发创新意识,提高安全意识。同时,乌兰浩特卷烟厂对专用设备操作方式方法制定了“标准”规范,防止其他人员对于专用设备不易接手的问

许昌市委书记王树山到许昌烟机调研指导



杜鹏鹏 摄影报道

江西中烟总经理郑伟到广昌调研晒烟生产工作



周治宝 邓懿 程谦 摄影报道

重庆卷烟厂:一个生产班组的“微镜头”

镜头一:停车库引发的思考

6月11日,星期二,7点30分,距离上班时间还有整整30分钟,远远地就望见重庆卷烟厂厂区内停车场一楼一辆辆私家车已经整整齐齐地摆放在停车位上,这么早,会是谁呢?原来,卷接包车间丙班的员工们已经早早开始了一天的工作。

镜头二:勇争朝夕,一丝不苟

7点45分,让我们把镜头转向卷接包车间的生产现场,当有的人还在舒适的被窝里,有的人在挤公车的路上……此时此刻,这里却是一翻忙碌的景象。有的拿着扫把正在打扫地面清洁,有的拿着酒精、抹布擦拭着设备零件,有的弯着腰蹲在机器旁调试设备。

4#线卷烟机主档文科听说昨天设备运行不太正常,他琢磨着估计是几个重点部位的胶垢太多,正端着一盆清水奔向机台,赶紧把清洁做干净,争着朝夕把

今天的第一罐烟生产出来。

1#卷烟机主档李志强和文科是同时进入单位的好兄弟,平日常有说有笑,工作中却暗暗地较着劲。上个月4#线的产、质、耗力压1#线,凭借着不服输的精神,一大早就到岗的他忙着查看交接班记录,做好清洁保养,赶在4#线之前生产出今天的第一批烟支。

正好是卷接包车间丙班的第一个早班,不到早上8点,14条生产线已陆陆续续地生产起来,车间里机器的轰鸣声交一片。

镜头三:密切配合,严守质量

10点10分,“黄登峰、黄登峰,9#线条烟透明纸反折,赶紧停车!”对讲机的前头传来“空检”人员的呼叫,正在车间巡查的工艺员黄登峰快步冲向9#线,赶紧按停了正在进行生产的包装机,“你们机台的条烟反折,马上启动烟包追溯程序,去封箱机把所有质量缺陷的条烟拦截住,绝不能流入下一环节。”

黄登峰严肃而认真地对着新上岗的员工说道。此时,原本是从事卷烟机生产的机长也立刻停下了手中的工作,帮着包装机的同事一起查找问题产生的根源,原来是新上岗的同事在更换条包透明纸时没注意到有一张纸卡在了设备里,好在“空检”人员发现问题及时,才阻止了这场质量事故的发生。事后,工艺员拿着一盒合格产品就地讲解起了产品自检流程和自检控制点,并反复强调更换材料后一定要加强产品自检。

镜头四:各司其职,坚守岗位

下午3点50分,距离下班时间大约还有40分钟,值班班长刘滢急促地走向1#线,“今天设备运行情况如何?”“卷烟机1号辊轮打坏,维修30分钟后重新运行”机长回答道。“务必做好交接班记录,提醒下一班留意设备有无异常状况。”说完又匆匆走向了2号机台。离下班时间越来越近,保洁工赶着今天的最后一趟一个机台一个机台地回收最后一拨垃圾;

清整间的员工也加快了手上的节奏,飞快地将报废烟包剥成烟支,整理成盘,又重新送到正在输送烟支的皮带上;机台上的员工们,挥动着指尖认真的在MES系统上填写着交接班记录。眼看这一天快要结束,但大家一刻也没有空闲下来。“条盒点胶偏小,注意查看条盒盒盖是否粘好。”“小盒铝箔纸没折好,已找维修工修理,注意查看晚上是否还有类似情况。”“今天设备做了例保,运行情况应该比较好,中班的产量达到320个纸包应该没问题!”……时间已到下午4点40分,各机台的机长们迟迟未走,为了让下一班机组清楚掌握设备情况,他们必须做好交接班工作,站好今天的最后一班岗。

镜头五:脱下厂服,回归生活

下午4点50分,忙碌的一天工作结束后大家纷纷从单位散去,有的急匆匆地走向了幼儿园,有的提着包赶往菜市场、还有的挂断了电话嘴角还洋溢着微笑奔向约会地点……

广东中烟导入精益管理重点推进五个模块建设

日前,广东中烟工业有限责任公司精益管理建设工作办公室召开第一次会议,部署导入精益管理相关工作。根据广东中烟精益项目实施计划,今年将重点推进五个模块的建设,即市场与品牌、精益研发、精益生产、精益物流以及目标与绩效。

广东中烟有关领导强调了全面导入精益管理的重要意义,明确了项目实施的组织架构和职能。他指出,要充分认识精益管理的目的和意义,导入精益管理是优化提升企业管理以支撑公司发展的重要工作,要贯彻落实公司总经理李根基在精益动员会上的讲话精神,切实把推进精益管理作为解决公司目前发展过程中存在问题的重要途径,通过导入精益管理,建立广东中烟新的管控模式。精益建设办公室、模块推进组和咨询公司要明晰职责,紧密配合,全力推动精益项目的实施。模块推进组要起到既是主导也是主体的作用,主导项目的开展,要切实负起主导责任,明确自身职责,要用精益的理念去审查检讨当前企业运行中存在的问题,提出精益的思路和需求,积极主动去推动精益项目的实施。咨询公司要做到“四个敢于”,提高计划性和目标性,要拿出具体的实施方案,双方要紧密配合,共同推进。

广东中烟精益管理建设办介绍了项目管理制度,咨询公司介绍了精益管理项目及进展情况,公司相关领导,相关部门和工厂负责人、精益管理建设工作办公室全体成员参加了会议。

(况轩)

漯河卷烟厂着力提升内部管理监督工作水平

近期,河南中烟工业有限责任公司漯河卷烟厂从细化工作目标、细化目标责任和细化责任考核入手,着力提升内部管理监督工作水平。

一是细化工作目标,夯实工作基础。制定和完善精细化专卖内管工作目标,把工作目标任务细化分解成总体目标、具体目标,落实到相关部门工作中,公开透明操作,确保监督到位。

二是细化目标责任,责任落实到人。建立百分考核机制,把全年工作任务分解成具体的工作目标,落实到车间、部室,再分解落实到具体的岗位和责任人,使各项工作任务都有明确的责任主体,并在此基础上加强督办检查,确保重点工作落实到位。

三是细化责任考核,落实考核评价。对相关部门的内管监督考核,作为专项管理考核进行,加、扣分值直接反馈给考核办公室,纳入目标考核。并结合日常不定期抽查,开展专项检查情况,进行综合考核评价。

(高素萍)

江西中烟召开2013年政治工作会议

近日,江西中烟工业有限责任公司召开2013年政治工作会议,全面贯彻落实全国烟草行业政治工作会议和离退休干部工作会议精神,认真总结回顾去年以来政工人事工作,研究部署今年主要任务。公司纪检组长出席会议并作工作报告。

会议指出,2012年公司认真贯彻落实行业“1+5”工作任务,以迎接党的十八大召开和学习贯彻十八大精神为契机,以服务保障企业改革发展为重点,着力加强思想政治工作,思想建设、组织建设、队伍建设、文化建设取得明显成效。

会议要求,2013年,公司要深入学习贯彻党的十八大精神,全面落实全国烟草政治工作会议“三项建设”、“五新”、“三好”的有关要求,认真在“六个着力”上抓紧抓好各项工作任务:一是要切实以学习贯彻党的十八大精神、加强学习型党组织建设等工作为载体,着力加强思想政治建设;二是要以群众路线教育实践活动和“改进作风年”等活动为抓手,着力加强工作作风建设;三是要以制度建设、干部选拔、干部培养、干部教育、干部考核、干部交流等工作为主要内容,着力加强干部队伍建设;四是要以优化体系、规范管理为重点,着力优化人力资源,二是要以认真贯彻落实国家烟草专卖局规范住房公积金和企业年金管理专题会议精神为契机,着力加强收入分配管理;六是要以践行“235”价值追求,《金圣宣言》宣贯、员工行为规范和品牌文化建设为核心,着力推进企业文化建设。

会议对全国烟草能手、江西卷烟工业系统烟草技术能手、基层党建先进单位 and 优秀党建项目成果进行了表彰。会上,与会代表还就公司党组《关于加强和改进思想政治建设的实施意见》、《关于进一步加强和改进党组中心组学习实施细则》等文件及如何进一步深化用工分配制度改革等有关内容开展了深入讨论。

公司有关领导,公司各部室主要负责人及相关人员,各直属单位、中心分管领导和人事、政工部门负责人参加了会议。(张婧)