

南宁卷烟厂：“一岗多能” 夯实人才培养工程

■黄雪梅

时间定格在2013年6月15日。南宁卷烟厂卷接包车间“一岗多能”技术比武徐徐展幕,来自甲、乙、丙、维修4个班组的33名身着红衣的操作工参加了PROTCS70—ZB45、PROTCS70—ZB25、YP13、KDF2等4种机型的比赛。“一岗多能”技术比武更多侧重于整线操作比武,即卷接包装一条线全由一名选手来完成操作,创新了以往技术比武卷接或包装单机操作的模式。问渠那得清如许?为有源头活水来。2011年7月,一棵名为卷接包车间“一岗多能”人才培养工程的小树苗破土而出。2013年,“一岗多能”人才培养工程由一棵小苗长成了枝繁叶茂并仍在不断生长的大树。

育才 瞄准关键岗位之需

2011年,南宁卷烟厂卷接包车间打赢人才培养“三难”的矛盾一度凸现,一组数据揭示了卷接包车间技能人才培养的最大隐忧:卷包线由13组机增加到16组,设备自动化程度高,操作人员紧缺,职工难适应;卷接包车间青年职工96人,每年还会新分数名大学毕业生,青工占到职工总数近40%,成长周期长难应急;南宁厂十二五技改,需要即会操作卷接机又会操作包装机的职工,而车间即会操作卷接机又会操作包装机的职工

赣南卷烟厂四机制搭建员工成才“直通车”

江西中烟赣南卷烟厂大力推进岗位职业培训,通过四项机制加快人才培养速度,为造就一支高素质的员工队伍,促进企业人才储备与输送的良性循环奠定了基础。

一是推行职业导师机制。

适时出台《推进职业导师制实施办法》,结合企业实际,建立了职业导师队伍。在此基础上,科学地分析企业人力资源情况,为新进厂员工或具有发展潜力的员工指定工作经验丰富、工作业绩突出的导师,通过一对一的辅导,使其尽快提升业务水平、胜任岗位工作。首先,建立了师徒间的双向选择,由员工自主选择导师,导师则在员工选择的基础上自主选择徒弟;其次,实施一对一“定向”辅导。这种方法能更好地促进师徒间的沟通 and 理解,让他们了解彼此业务上的优势与不足,了解彼此的的兴趣与潜能,以增强培训辅导的针对性。还坚持分期分批原则,在充分分析员工技术水平、发展潜力等因素的基础上,突出重点,确保形成培训梯队。截至目前,已经签订12对师徒培训协议,并正在积极开展下一阶段的结对培训准备工作。

二是建立内训师机制。

充分利用实践经验丰富、专业理论深厚的一批人才资源,按照企业管理、专业技术、生产技能等3种分类,对员工进行培训咨询和教学活动,同时承担培训计划、大纲、教材、试题库的编写,以及课件的开发和技术技能竞赛、调考等各类统考、测试的出题考评工作。首先,内训师的工作形式分为项目制和自选制两种。项目制是指由企业统一安排,承担某一专业的具体授课任务或某一与教育培训相关的任务;自选制是指由个人结合本专业实际,制定培训计划,开展教育培训工作。其次,对内训师实行动态管理和考核,建立内训师业绩档案,并通过单个课程结束后培训效果评估、年度考核及期满考核等3部分内容对内训师进行考评。

三是建立以赛促培机制。

通过劳动竞赛、安全竞赛、技术比武、岗位练兵等形式,完成了教育培训由单项传输向双向互动的转变。各种竞赛分为班组级,竞赛内容也是根据各班组、各部门的技术关键进行设立,把竞赛作为促进培训、检验培训成果的一种手段,不仅通过竞赛选拔人才、激励人才,而且把竞赛与员工绩效相结合,有效提升员工的学习兴趣和学习效果。

四是坚持实战性培训机制。

在进行理论培训的基础上,紧抓实战性培训,促使员工在实践中提高动手能力及思考、总结能力,让员工不仅拥有较高的理论水平,并且同时具备较强的实际操作能力。培训人员结合生产实际,对检修过的设备进行常见故障讲解,分析故障原因,提出解决办法,并对检修过程中的危险点进行分析,达到即学即用的功效,让培训人员深入了解设备结构,熟悉设备及系统特性。在培训期间,还可根据授课者的讲解和演示,在不影响安全生产的前提下,对涉及的设备进行可能的试验操作和调试。

(刘军)

凤毛麟角,人才窘境可见一斑。

难题如何破解?在认真分析行业基本情况和车间面临形势任务的基础上,卷接包车间“一班人”形成共识:必须采取超常举措,重点培养一批一岗多能的领头雁,全面带动整个“群雁”。

思路既定,实施方案快速推出。于是,一个以培养急需人才为突破口的《卷接包车间一岗多能人才培养方案》应运而生。卷接包车间对照人才培养标准,按岗位逐一分析梳理,建立人才建设数据库,制定了每班每季度培养3人,一年培养36名“一岗多能”复合型人才育才计划,并配套出台了“岗位成才、滚动育才、实践砺才、互动生才”等措施,一岗多能人才培养工程正式启幕,这项历时两年立意深远的大动作开始了摸着石头过河的创新征程。

卷接包车间引导员工转变观念,向员工提要求,压担子,对员工提出了新的要求:要在技术水平上有一技之长,有自己的“绝活”,要成为“精一、会二、通三”的多面手。

2012年初,卷接包车间成立了职工大学,推出了《卷接包车间职工大学建设方案》,从人才培养方案的精心设计、培养组织的有效搭建,到为推动职工成才所做的沟通协调、搭建平台、树立典范等一系列举措,以职工大学为平台,开展多元化培训,营造了学技术、比技能的良好学习氛围。

“一岗多能培养工程不仅仅是卷包线,还应该是成型机、装箱机、维修岗位,要让一岗多能之花全面绽放在车间。”卷接包车间

主任如是说。

砺才 以训促学练精兵

2011年8月,卷接包车间加大对操作工的技能教育和培训力度,从卷包线入手,实施一岗多能人才培养工程。卷接包车间坚持想方设法给青年人提供学习、交流、提升、展示的平台,帮助其快速成长。车间练兵并不拘泥于培训教室内,而是主张“积少成多,教学相长”的理念。

为了让操作工迅速找准自身定位,进入角色,卷接包车间构建了一套系统化的“一岗多能”培训体系。坚持以“师带徒”等传统做法为载体的基础上,不断创新形式方法,创造了脱产集中培训与在岗跟踪管理相结合的培训模式,采取轮岗交流与定向培养相结合的原则,让各工种之间能够“互融”,培养即会操作卷接机,又会操作包装机的操作工。把职工培训办到班组,选择经验丰富的老机长与青年工人签下“师带徒”定下培养协议,确定培训课时及内容,制定培训计划表,老机长进行实实在在的现场示范教学;请经验丰富的老机长上讲台为操作工集中上课,形成了以职工大学为龙头、以现场实践为依托、以班组培训载体为补充的培训格局。

作为正式参加工作尚不足三年的新进大学生而言,王伟是幸运的,卷接包车间的“一岗多能”培养计划让王伟走上了成长的快车道,她视这次一岗多能培养为其职业生

涯的转折点。

王伟坦言:“在包装岗位的时候,当卷接机出现故障即使自己在有空闲,想帮忙也心有余而力不足,因为对于卷接机来说,自己什么都不会,只能在旁边干着急,自从经过了一岗多能培训后,对卷接机基本操作心里有了数,现在无论卷接还是包装出现问题,都可以处理,既缩短了故障处理时间,对自己来说,知识结构、操作技能都得到了提升。”王伟在第一份一岗多能个人小结中写了这样12个字:认知差距,感受差距,缩小差距。

在卷接包车间还有很多年轻人同王伟一样幸运,他们都在经历由“雏鹰试飞”到“一岗多能”的华丽蜕变。

说起结对子,在车间“一岗多能”技术比武中取得好成绩的车间青年员工韦革俊深感触怀。2012年1月,韦革俊和经验丰富的老机长闭艳新结成了对子。开过卷接机,开过包装机,做过维修培训工,现在在包装岗位的王伟这样描述他的一岗多能生活:“课堂上,经验丰富的老机长与我们分享他们的操作经验和方法;课堂下,师傅除了向我们讲授理论知识,更多的是以自身经验传授解决问题的方法。这种‘课上+课下’的培训方式,使我们能更好地实现随学随用、学用结合。”

如今,在卷接包车间卷接、包装、成型、装箱、维修等各个岗位上,一岗多能领头雁们已构成一道靓丽的风景线。

保定卷烟厂进一步优化生产系统资源配置

近日,河北白沙烟草有限责任公司保定卷烟厂卷接包车间工艺质量检查员张纪红在查看小盒盒皮(商标纸)的质量。

今年以来,保定卷烟厂努力构建大生产系统,明确责任部门和个人,强化技能锻炼和流程对接,进一步优化了生产系统资源配置。

张昊 摄影报道



广东中烟威尼顿:加强技术创新 保持可持续发展

■黄铎辉

广东中烟境外合资企业柬埔寨威尼顿集团有限公司(下称“威尼顿公司”)于1993年在柬埔寨金边成立,现已成为柬埔寨境内最成功的中资控股企业和最大的卷烟生产企业之一。自2007年起,该公司年卷烟销售总量均达40万件左右,经营效益实现平稳较快发展,为柬埔寨经济社会发展做出了贡献。目前,该公司占柬埔寨全国40%的卷烟市场份额,拥有“吴哥”、“利是”、“皇冠”等品牌。

当前国际卷烟市场竞争态势和柬埔寨经济发展前景对威尼顿公司的发展提出了更高要求,特别是威尼顿公司易地技改项目完成后,如何进一步提高创新意识,增强经营管理水平,确保持续健康发展,成为亟须研究和解决的课题。

面对困难和挑战,威尼顿公司从体制机制、资源配置、发展战略等方面的创新入手,加强企业基础管理,逐步推进现代企业管理体系建设。

以工厂技改成功搬迁为契机,实现境外企业运营水平全面提升。随着管理范围和管理难度的增大,结合新工厂设备技术要求和现阶段東方员工的能力与素质等状况,必须重新规划工厂组织架构,进行定员定岗,明确各部门、各岗位职责。同时,要以现代企业管理为抓手,全面规范企业各项规章制度,全面梳理业务流程,逐步推动管理升级,争取做到流程管理“可视”、过程管理“可控”、绩效管理“可考”。以运行成本控制为目标推行全面预算管理,落实专项预算管理制度,不断规范财务管理,加强应

收账款管理,确保境外企业资产安全和国有资产保值增值,不断提高财务管理水平。

以产能增长为依托,实现产品营销区域性发展。新工厂投产后,威尼顿公司的单班年产量提升到75万件,而目前柬埔寨年卷烟市场容量约150万件。因此,威尼顿公司必须研究更具开拓性的发展战略,培养周边国家市场,实现区域性发展。具体思路是:利用柬埔寨制造成本低廉的优势,坚持“立足柬埔寨、发展邻国、放眼东南亚”的区域性国际市场发展策略;对现有品牌资源进行维护、整合与再造;稳固与英美烟草(柬埔寨)公司“加强沟通、引导消费、控制渠道、简化市场”的强强联合战略,在当地烟叶收购、产品销售策略方面进行协调沟通,在维护市场秩序、打击不法经营方面做好表率,并加强与政府的沟通,形成合理公平的竞争环境;争取与周边国家中资和外资烟草企业建立“合作品牌、合作生产、共享市场、共同发展”的区域性合作发展战略。

以原料供应为抓手,建立新型、稳定的原料供应机制。要建立以“加大当地采购、适量国际采购、具备中国境内独立采购资格”为框架的原料供应机制,降低生产成本,提升产品市场竞争力。具体而言,除了培植当地特色烟叶品种外,要不断尝试引进国际上优良的烟叶品种进行试验和种植,努力提高烟叶种植和复烤水平,努力建设地产烟叶种植基地,在适当时机成立烟叶公司,以更好地保障烟叶供应;要在保证卷烟产品内在质量的同时,以适量国际采购为补充,逐步提高本地烟叶使用比例,有效控制生产成本,增强竞争力。

江西中烟举办打叶复烤工艺技术培训

近日,江西中烟工业有限责任公司举办打叶复烤工艺技术培训。

培训的主要内容包括2012年度烟叶打叶复烤加工技术指标分析、烟叶实物组分品质因素采样培训、烟叶专业化分级及散叶

收购知识培训等。同时,培训班还总结对比分析了公司2012年度烟叶加工质量情况,学习解读了公司2013年度烟叶复烤加工技术指标、烟叶二次清选要求等文件,并强调了2013年度打叶复烤工作“关注质量与成

本、狠抓关键环节、注重工作细节”的工作要求。

通过培训,进一步增强了参训人员的打叶复烤过程控制能力,提高了对烟叶等级质量的实际操作能力,并增进了对散叶收购工作的认识。

(雷云青)

贵州中烟首创特殊处理技术提高烟叶使用价值

近日,贵州中烟工业有限责任公司组织召开“烟叶特殊处理技术及设备研制”项目阶段评价会,与会专家一致同意该项目通过阶段性评价,这标志着贵州中烟在上部烟叶有效使用方面获得重大突破。

据悉,随着中国烟草“532”、“461”战略的不断推进,尤其是近年来一、二类卷烟市场份额的快速扩张,对烟叶原料保障提出了新的挑战。长期以来,由于中式卷烟的配方特点以及我国烟叶质量的现状,能作为主料烟进入中高档卷烟配方的烟叶主要集中在中部上等烟叶,而占烟叶总量超1/3的上部烟叶,由于具有刺激性大、杂气较重、劲头大的特点,不能作为优质主料烟叶使用。上部烟叶在企业乃至行业中,都形成了一定量的库存,亟待处理。如何有效提升上部烟叶使用价值,拓宽烟叶使用范围是行业运用烟叶原料的瓶颈,也是近年来贵州中烟致力解决的难题。

贵州中烟于2007年将此项目立项,经过各方面准备,在3年前组织专家投入大量研究和实验,通过矢志创新和联合攻关,获得了突破性的进展。项目技术报告显示:该项目找出了运用烟叶特殊处理技术后,烟叶品质的变化规律;感官质量明显改善,主要表现在劲头、刺激、杂气明显减少;开展了工业化原理设备研究,可以满足工艺需求;对存在明显缺陷的上部烟叶,经过烟叶特殊工序处理后,可以改善和提升烟叶品质,能进入中高档卷烟品牌的叶组配方中使用。

会上,专家组在听取了技术报告、设备工艺流程设计方案及流程设备研制成本测算情况,进行充分质询和讨论后,一致认为,该项目在国际上首次提出并研究形成针对上部烟叶处理的关键技术,形成了烟叶特殊处理合理的加工工艺、工艺流程和与之相适应的加工设备,拓宽了烟叶原料的使用范围,提升了上部烟叶的使用价值。

贵州中烟工业有限责任公司总经理白云峰详细介绍了该项目的立项缘由及研究过程,他表示,三年前构想如果能利用好上部烟叶,去除其不利因素,降低焦油含量,保留香气成分,使其变为中式卷烟产品中利用率高的原料,不仅能解决贵州卷烟工业的原料难题,也能解决中式卷烟大品牌形成中烟叶原料使用方面的瓶颈问题。这一构想得到了国家局的高度重视和兄弟单位及技术专家的鼎力支持。他说,目前行业已经发展到了一个新的时代,市场呼唤风格差异大的不同卷烟品类以满足消费者个性化的需求;消费者对口感的追求和从虚荣消费到理智消费的转变,都要求贵州中烟要做一个“味道的研究者”,而新技术和新设备是产品风格差异化的有力支撑。

中国烟草机械集团有限公司有关领导表示,该项目是一项很有创新性工作,如果项目研究取得成功,必将对贵州中烟的发展、对行业的发展产生深远而积极意义。他认为,从原料保障来说,拓宽原料的使用价值,提高上部烟叶原料的使用比例,是实现国家局凌成兴局长提出的“三大课题”中,获取行业改革“红利”的一个途径。他说,该项目做了大量试验,采集了大量的数据,遵循了科研项目的客观规律,实现了工艺创新与设备创新的有机结合。对于下一步的工作,他要求,贵州中烟技术中心要通过试验进一步完善试验数据;尽快开展工业试验线的研制,建成一条1000KG的工业试验线;进一步改善前期工作中存在的问题,实现工业试验线上马;要加强应用研究,以适应不同的品牌风格的叶组配方的应用;争取科技立项,通过立项推进工作,更好地满足需求。(国文)

长沙卷烟厂推进卷接物理指标缺陷率管控及整改

湖南中烟工业有限责任公司长沙卷烟厂近日积极推进卷接物理指标缺陷率管控及整改工作,加强产品工艺质量加工管控,持续提升卷烟加工精细化水平。

长沙卷烟厂修订完善了物理指标精度失控评价方案,加大对物理指标失控的评价力度,督促各级人员增强物理指标精细管控的意识;加强对卷接物理指标技术改进与系统整改的探索与研究,通过分析烟支外观和物测指标主要缺陷数据,制定《烟支外观和物测主要缺陷整改计划》,组织工艺技术力量探索自动取样条件下的超高速设备物理指标应用和整改提升;依托信息化系统,增强过程检验物测缺陷率数据的准确性,加强物理指标参数监控预报警及异常原因分析,提升物理指标过程管控参数化水平。(湘中烟)

广州卷烟厂推行班组内部自主管理模式

“现在上班有趣多了,班组经常用身边生动有趣的故事,像拉家常一样,逐步规范职工的日常行为。”日前,广东中烟工业有限责任公司广州卷烟厂动力车间空调班组员朱丽华对班组自主管理带来的变化深有感触。

在班组建设上,动力车间实行班组内部高度自治、车间领导监督指引、管理人员积极维护的创新模式。自主管理以信任班组成员、尊重实践为基础,变消极被动为积极主动,自主制定制度、自我管理,逐步落实。每名职工都会设计好自己的职业生涯,从而享受到了工作乐趣和成就感。(罗盛成)