



位于梅岭南麓的广东南雄烟区有300多年的种烟历史,拥有生产浓香型特色优质烟叶所需的典型紫色土壤,被誉为“中国黄烟之乡”。南雄自上世纪80年代中期发展烤烟生产,30年来,烟草支柱产业地位不断巩固和发展。

# 做精产品 成就高端品质

## ——贵阳卷烟厂管理品牌建设纪实

林杰

近年来,在贵州中烟工业有限责任公司“负责任、重执行、求卓越”理念的引领下,贵阳卷烟厂干部职工上下一心,不仅顺利完成新厂接用工作,而且紧盯创建行业“一流卷烟工厂”目标,围绕做精产品、和谐发展两大任务,一手抓实体能力提升,一手抓文化建设,在建设“贵烟制造”管理品牌的过程中,各项工作取得了明显成效。

### 打造队伍 形成核心竞争力

“无论多么完善的制度、多么严格的规则,没有执行,就没有作用。”谈到队伍建设,贵阳卷烟厂厂长王光举这样说道。在他看来,贵阳卷烟厂的发展、产品质量和生产制造能力的提升,来源于全员素质的整体进步,来源于员工执行力的提高。

2009年,面对易地技改、新厂接用的重大任务,贵阳卷烟厂干部职工既由衷地兴奋,也深感责任的重大。因为新厂的新工艺、新技术、新设备,不仅考验着基层职工的技术技能水平,也考验着工厂管理的设计、组织水平和队伍的整体能力。

为尽快提升全员素质和队伍水平,顺利完成新厂搬迁、接用,贵阳卷烟厂拿出了“以点带面、全面发展”的解决方案。

——提升“点”的能力,先后组织170名技术骨干到设备生产厂家、行业先进单位学习。

——强化“点”的作用,组织精兵强将,开发了180个生产环节生产操作类岗位的基础培训课程及配套题库,8本培训教材和11个标准化操作视频教程。

### 实施专利战略 助力创新驱动

### 湖北中烟实践

### “三大课题”成效初显

“去年申报专利283件,其中发明专利72件;授权专利267件,其中发明专利68件。累计申报专利2146件,其中发明专利547件;累计授权专利1597件,其中发明专利264件。”这是湖北中烟工业有限责任公司最新的专利成绩单。近年来,湖北中烟实施专利战略,助力创新驱动,自主创新能力显著提升,实践“三大课题”成效初显:2014年,公司批发销售额突破千亿元大关,达到1009亿元;“黄鹤楼”品牌销售182.6万箱,增长16%。

“创新是企业由弱变强的根本途径。”“黄鹤楼”品牌迅猛发展的背后,创新驱动功不可没。”湖北中烟负责人说,“打开了一个门,我们就从一个境界进入了另一个境界,因为我们打开的是思想之门,是创新之门,是品牌之门。”

专利的源泉是思想。在湖北中烟看来,技术的力量、文化的力量,超乎人们的想象。为推动专利战略,他们早在2003年就成立了专利工作领导小组,构建专利领导工作机制,并先后制定了《专利管理办法》、《保密管理办法》、《科技奖励办法》等管理制度,提高企业专利创造、保护和运用能力水平。如今,企业进一步构建形成了人人“心中有目标、头上有指标、肩上有责任、手上有任务、完成有动力”的创新绩效管理新模式,为专利创造提供了思想和管理制度保障。

专利的背后是专家。以40余家“大院大所”、3200多名产学研合作专家为智力支持,以技术中心为核心,以6家卷烟厂和20余家专业化科技公司为产业支撑,湖北中烟将黄鹤楼科技园打造成了技术创新和专利创造平台。凭着平台和人才支撑,企业形成了“一天申报一项专利、一周授权五项专利”的专利创造机制,呈现出专利申报量占行业申报总量近四分之一、专利申报量和授权量连续3年保持行业第一的喜人局面。

专利的前途是市场。通过创新、应用以“小锅小炒”为代表的特色工艺、技术专利,湖北中烟将看不见的技术变成了感得到的体验,让来之不易的专利变成了市场认可的产品,创造了“大牌大钱”的奇迹。执著于专利转化应用,湖北中烟实现专利成果转化率达60%以上,实现了产品的高技术、高品质、高品位,支撑了“黄鹤楼”品牌由传统消费品向专利集成品、市场紧俏品的转变。相比2002年,“黄鹤楼”品牌销量由3万多箱发展到182万箱,增长了60倍;品牌实现现利由5亿元发展到近500亿元,增长了100倍。(岳岳东)

——发挥“以点带面”作用,采取内部培训的方式,在新厂接用期间开展新设备、新技术、新工艺专项培训,共培训2770人次。全厂干部职工一边加强学习熟悉新设备,一边严控质量保产量,使新厂快速形成生产能力。2010年11月完成新厂搬迁后,当年贵阳卷烟厂即实现了产量百万大箱、产值一百亿元的“双百”目标。

为了更好地满足“贵烟制造”的人才需求,贵阳卷烟厂还积极创新人才培养与选拔任用模式,将员工收入与素质能力、工作业绩以及对企业的贡献度有机结合起来,促进了员工与工厂的共同发展。

在专业技术人才方面,贵阳卷烟厂通过实施聘任方案,为技术类员工搭建起了职业发展通道。目前,该厂共有7人获得修理工高级技师资格,78人获得了修理工技师资格。

### 做精产品 成就高端品质

什么样的产品才算精品?在贵阳卷烟厂干部职工看来,精品一是要有高端品质,二是要实现质量零缺陷。

他们通过强化工艺过程管理、构筑质量管理体系,有效提升产品质量水平;通过抓实细节、强化管控,使产品质量持续保持稳定。

此外,贵阳卷烟厂还实施了看板管理,以确保关键工序的作业要求和工艺质量标准得到有效执行。

“多看一眼,安全保险;多防一步,不出事故。”在车间里,类似的标语还有很多。“这些标语都是员工自己总结的,不但

通俗易懂,而且非常实用。”二车间乙大班跟班主任袁军对笔者说:“实施看板管理后,一线员工对哪些工作要做、哪些不用做更加明确了,有利于我们从源头上把住产品质量关。”

在实施看板管理的基础上,贵阳卷烟厂加大对不同层次员工的监督管理力度,使一线员工、副机长、机长分工明确、各负其责,层层把关产品质量。

如何打造精品?贵阳卷烟厂给出的答案是:树立标杆,分解指标,实现目标,不断提升制造能力。

通过创新观念、改进思路,全面应用6S、六西格玛、TnPM等科学的管理方法,搭建管理体系,贵阳卷烟厂制造水平不断提升。该厂的19个主要经济技术指标总分从2010年搬迁时的66分提升至2014年年底的90分。

烘丝工序出口水分标准偏差率是评价制造能力的重要指标,要求整体标偏控制在0.15%以内。2013年,贵阳卷烟厂制丝车间A、B、C三条生产线的烘丝工序整体标偏为0.185%,尤其是B线,标偏达到了0.35%。

为此,制丝车间组织精干力量成立了攻关小组。经过一个月的努力,小组成员终于找出了原因:原来,B线采用柜式喂料机喂料,而这种喂料方式在国内尚处于起步阶段,在控制技术上缺乏经验,生产过程中易产生出料不均匀、烟丝流量骤降等问题,导致流量稳定性较差,从而影响了烟丝出口水分的稳定性。

为解决这一问题,小组成员决定自行研制匀料器,在皮带中间将烟丝堆积的高度调整均匀,从而通过匀料来改善出口水

分。

匀料器设计完成后,测试数据显示,B线烘丝工序出口水分标偏降到了0.26%。经过两次后续技术调整,烘丝工序出口水分整体标偏降到了0.15%以内,达到了优秀卷烟工厂的指标要求,也为提高产品质量提供了保障。

### 和谐发展 实现“最后一公里”跨越

最后一公里,原指完成长途跋涉的最后一段里程。

对于“贵烟制造”管理品牌的建设来说,在“最后一公里”,干部职工要实现从“要我干”到“我要干”的转变、从“贵烟生产”到“贵烟制造”的转变。

如何实现“最后一公里”的跨越?

贵阳卷烟厂积极深化以“安心、用心、开心”为主题的党建“三心”工程建设,推进党建工作标准化,搭建党建工作信息化平台;加强党员责任制建设,鼓励党员冲在一线;建立员工品行档案,推进行为文化建设,打造高素质的干部职工队伍;彰显社会责任,对灾区和贫困地区开展捐赠帮扶活动;积极创建“维权工会、和谐工会、活力工会”,建设有理想、有道德、有文化的团员青年队伍。

此外,贵阳卷烟厂以贵州中烟“负责任、重执行、求卓越”的理念引领企业文化建设,通过在车间班组开展师带徒、技能竞赛活动,在青年职工中开展“传承优良作风、发扬艰苦奋斗精神”、“感恩企业、回报社会”思想教育,在全厂范围内开展行为规范培训、优秀大班和优秀员工评选等活动,进一步培养团队精神、提高职工素质和能力。

## 上海卷烟厂确保“熊猫”系列产品生产全过程管控

根据上海烟草集团公司统一安排,上海卷烟厂近期先后迎来“熊猫”(经典)、“熊猫”(礼盒出口)卷烟生产任务。工厂围绕内部生产组织、工艺质量、设备检修等情况召开专题生产协调会,加强全过程跟踪管理,重点对原料投料、烟丝取运、卷包生产、成品交库等操作方法及时间节点进行了精心安排,明确了统计核算、单据流转及信息录入的流程方法。

上轩 摄影报道



## 赣州卷烟厂积极融入公司“大营销”

阳春三月,江西中烟工业有限责任公司赣州卷烟厂以全员营销属地化管理为抓手,明确工作目标,举全厂之力,贯彻落实公司2015年销售工作的总体要求,积极融入公司“大营销”工作格局。

一是落实责任。作为属地市场营销主体,厂长履行第一责任人职责,把营销工作放在与生产、技改同等重要的位置,同安排,同部署,主动对接商业公司,做好工商协同营销的顶层设计。分管厂领导具体负责属地市场营销工作,落实营销区的“战区”责任,履行“战区”指导员职责,

全体营销人员落实在“战区”一线作战的责任,不畏困难,敢打硬战。

二是明确目标。积极与商业公司衔接,以市场为导向编制品牌销售的月度、季度和年度计划。并做好目标任务的分解和细化工作,为实现公司税利总额增长“保九争十望十二”的年度目标任务做贡献。

三是激发热情。按照“责权利一致、人财物配套”的要求,对营销部门内部机构设置、人员选派、工作用车、二次考核等给予一定的倾斜,强化队伍建设,不断提

升营销人员的综合素养和业务水平。让善于干事,能干事的员工有用武之地,不断激发员工创新、创业热情。

四是注重实效。认真查找营销工作的薄弱环节,在宏观经济下行压力加大,卷烟市场竞争加剧的新常态下,善于创新营销方式,善于通过信息化营销手段,确立目标市场,关注重点市场、挖掘潜力市场,力求提高赣州市场金圣一、二类烟占比,遏制中低档卷烟销售下滑的态势,实现自有品牌销量上规模。

(卢同辉)

## 国家局:适应经济发展新常态 落实卷烟销售目标

日前,2015年全国卷烟销售工作会议暨省级卷烟营销平台建设推广会在河北石家庄召开。会议总结了2014年卷烟营销工作,部署了平台建设推广工作,安排了2015年主要任务。

国家烟草专卖局局长凌成兴在批示中指出,2014年以来,面对复杂多变的内外环境,行业卷烟销售工作紧紧围绕实践“三大课题”、提升“五个形象”,扎实推进“卷烟上水平”,积极探索市场化取向改革,深入推进卷烟营销网络建设和现代卷烟零售终端建设,在促销量、提结构、育品牌、抓规范等方面做了大量卓有成效的工作,为实现“保八争十超万亿”年度目标、保持行业持续健康发展作出了艰苦努力,取得了显著成效。

卷烟营销是行业经济运行的牛鼻子。行业卷烟营销工作要主动适应经济发展新常态,积极引导卷烟消费新潮流,按照“稳价是前提、销量是基础、结构是关键、创新是动力”的营销策略,认真总结推广京津冀试点的成功做法,认真学习借鉴河北省局(公司)的宝贵经验,坚韧不拔深化市场化取向改革,全面完成省级卷烟营销平台建设任务,千方百计提升营销创新水平,努力在“拓展中端、培育高端、保障低端”三个方面实现新突破,在“做优市场、做精渠道、做强品牌”三个方面取得新进展,全力落实卷烟销售目标,为实现行业上缴财政总额接近万亿元年度目标作出新的贡献。

国家局副局长徐莹强调,当前卷烟营销面临的形势依然严峻,做好2015年卷烟营销工作,对行业实现全年经营目标乃至更长一个时期的发展至关重要。行业营销战线要按照“加减乘除”四则运算的要求,积极应对新形势新变化,全力抓好卷烟营销各项工作的落实。

徐莹就做好2015年卷烟营销工作提出四点要求:一是稳销量。要把增加适销货源供应作为稳销量的重要手段,更加注重农村市场的拓展,更加注重卷烟销售的均衡性。二是提结构。要准确把握低价位卷烟消费升级趋势和高价位卷烟理性回归趋势,在拓展中端、培育高端、保障低端上下功夫,把结构提升的着力点放在中高档卷烟上,正确处理好转结构提升与稳定销量的关系。三是育品牌。工业企业要进一

步明确品牌发展定位,着力打造一批定位清晰、风格突出、技术领先、效益良好的重点规格;商业企业要继续加大品牌培育力度,做到有规划、有规则、有方法、有考核,注重科学性、先进性、梯次性。四是促改革。要统一思想认识,深入推进改革,相信市场的力量;把握工作重点,强化需求预测引领,规范货源供应策略,加强品牌进退管理,深化工商协同;抓好平台推广,以河北省局(公司)的统一平台为蓝本,加快省级集中订货平台建设步伐。

中国卷烟销售公司总经理曹华青在会上作工作报告。报告全面总结了2014年行业卷烟营销工作,深入分析了当前卷烟营销新常态,就全力做好2015年卷烟营销工作进行了具体安排。(成峰)

## 南京卷烟厂深化基层服务再出新举措

自3月23日起,江苏中烟南京卷烟厂组织相关职能部门的中层干部,通过驻守生产一线、参与车间值班以及工作管理的形式,进一步加强职能部门与生产一线的联系,进一步深入了解生产一线的热、难点、焦点问题,多听取一线干部职工的意见、建议,结合岗位工作,切实做到转作风、接地气,不断完善工作思路,增强基层服务意识,提高工作效果,为企业生产管理和持续发展提供更加坚实的保证。

首批密切联系基层、深化服务基层机制建设活动,选择了有较好的车间工作经验,来自企业管理处、品质管理处、烟叶处、政工处等9名中层干部参加。自23日起,参加活动的中层干部,将按照预排的班次,通过参加车间中夜班值班,参与日常的基础管理工作,及时了解生产一线的热、难点、焦点问题,多听取一线干部职工的意见、建议,结合岗位工作,切实做到转作风、接地气,不断完善工作思路,增强基层服务意识,提高工作效果,为企业生产管理和持续发展提供更加坚实的保证。

此次活动作为领导班子成员联系基层活动的延伸,为确保活动取得实效,南京卷烟厂党委书记李鸣提出明确要求:参与本次活动的党员干部树立高度的责任感,以此为契机,增进与生产一线的交流,进一步增强基层服务意识;要努力做到在强化服务理念上有新转变,在提升服务能力上有新突破;积极主动和一线对接,做好联系基层模范带头作用;将以此次活动为开端,逐步建立和持续深化为生产管理服务的长效机制,持续深化领导班子成员、党员干部联系基层活动成果,以党员干部的表率作用,扎实推动完成省公司下达的各项工作任务。(孙洁)

## 柳州卷烟厂 严把三关做好 南京“紫树”落地生产

广西中烟柳州卷烟厂围绕公司“双核驱动”战略,着力推进南京“紫树”工艺理念全面融入,扎实推进工艺对标管理,严格把好计划进度、设备操作、产品分析等三大环节,促进了该厂合作加工水平的进一步提高。

一是严把进度关,抓好时间节点。该厂一方面于2月初提前组织设备、工艺专业技术人员奔赴合作厂家开展技术交流,深入探讨制丝生产工艺路线、在线监控、卷包过程指标控制等多方面内容;一方面针对南京“紫树”的工艺特点于1月底组织开展多次联动试机、模拟过料实验,全面验证制丝车间叶丝工段二号生产线的生产能力,为在一周内顺利通过合作厂家的实物批量实验打下了坚实的基础。

二是严把操作关,抓好内在品质。作为“南京”品牌卷烟的合作生产卷烟制造点,柳州卷烟厂严格加强生产现场操作管理,从“增加设备状态监控次数”及“优化设备深度保养步骤”两方面入手,采取班前集中“查”、班中反复“检”、班后注重“保”的三字诀闭环控制模式,不断提高岗位操作工对新品牌工艺参数掌控能力,努力持续提升在线产品质量。

三是严把分析关,抓好持续改进。根据“产品同质化”的要求,该厂加大了南京“紫树”的内在质量评吸及烟气分析频次,按批跟踪产品质量,并对检测设备所采集的数据进行了数理统计分析,及时完善叶丝主秤恒流量装置功能和调整辅料掺配称量程,实现南京“紫树”生产控制新突破。(熊科)