

江西中烟 紧盯权力规范运行 扎实开展党风廉政建设

近日，江西中烟工业有限责任公司抽调各单位纪检干部组成考核组，对公司所属五家卷烟厂、市场营销中心、技术研发中心以及赣州卷烟厂技改项目建设指挥部等 8 家单位 2011 年度党风廉政建设责任制贯彻落实情况进行了考核。

考核组根据公司年初下发的《2011 年度党风廉政建设责任制考核方案》要求，采取“看资料、听汇报、查记录”等方式，对 8 家单位落实《考核方案》中七个方面 36 项工作的情况逐条对照检查和综合考评，特别是紧紧盯住权力运行的关键环节，重点对“一岗双责”落实、“三重一大”决策、招标采购、办事公开、干部任用、效能监察、惩防体系建设和落实公司党组决策、工作部署等情况，进行专项检查。

从检查的情况看，2011 年

(龚婷)

澄城卷烟厂 明确 2012 年 “三项工作”方向

近日，陕西中烟澄城卷烟厂根据国家局及公司新下发制度规范，经过调查研究，提出 2012 年“三项工作”努力方向和工作计划。

优化流程提升效率。理顺

采购项目实施各流程环节，明确各环节的责任部门，依据流程完善、修改三项工作相关制度。主要是简化流程、明确职责，有效提高三项工作效率。

严格程序强化机制。完善《项目采购实施方案》统一模板，建立实施方案部门初审——综合计划管理员复审——方案评审小组审核的三级审核机制。

细化措施明确责任。明确项目管理责任人，按照目录指引，分解各环节的主要任务，责任到人，避免职责不清或上一环节未通过就进入下一环节等情况发生。建立责任分解表，形成一项一表一备案。

提早动手加快进度。以顺畅的责任流程为基础，以分类的招标文件模板为方法，以有效的考核办法为助手，加快项目招标进度，计划于 2012 年 10 月份之前完成全年招标采购计划，同时，确保项目实施“能招尽招，应招尽招”。

(张春宏 雷颖洋 孙玲)

广丰卷烟厂领导班子成员 深入基层开展调研活动

为全面总结 2011 年的工作经验，找出不足，更好地谋划 2012 年的工作，近日，江西中烟广丰卷烟厂领导班子成员分成四个小组深入各车间、科室进行调研活动。

该厂以文件形式下发了通知，明确了调研时间、主题和内容，并制定了调研安排表。此次调研的时间从 1 月 11 日起至 13 日止，调研内容包括企业下一步重点、难点的人员分流工作，职工关注的焦点如工资分配制度及职工教育培训等。

调研过程中，各部门按安

(周坤强)

湖南中烟举办 卷烟感官评吸知识培训

日前，湖南中烟工业有限责任公司组织举办了卷烟感官评吸知识培训，公司技术研发中心烟草化学与质量监督检测等相关技术人员参加此次培训。

本次培训主要是中式卷烟的分类、中式卷烟感官评吸标准、感官评吸注意事项等方面

(湘文)

责编:袁志彬 编辑:周君
版式:张 彤 校对:阳红
2012 年 1 月 18 日 星期三

JINYEZHOUKAN

金叶周刊

烟草工商落实“五化”要求 推动基础管理上水平

□ 曹祥金 张红 董茹涛

近年来，行业各单位围绕“体系目标化、管理流程化、流程信息化、基础规范化、改进持续化”这一目标，以管理体系建设为主体，以信息化建设为支撑，将企业管理与企业文化有机结合，加强管理与持续创新紧密融合，大大提升了企业基础管理水平。在 2011 年的全国烟草行业企业管理现场会上，行业部分单位介绍了他们在全面落实“五化”要求，全力推动基础管理上水平方面的好做法、好经验。这些典型单位的优秀经验可以给行业各单位带来一些借鉴。

上烟集团： 目标引领 加速转型

从成立之初，上海烟草集团有限责任公司就把方针目标管理作为企业的基本管理方法。在目标管理中，他们把质量目标作为企业方针目标的重要组成部分，通过抓好目标指标的“策划、展开、测量”三个环节，促进质量目标与企业方针目标的协同、融合，加速体系建设从符合型向竞争型的转变。

目标指标是否能反映出对企业发展的贡献?主要的工作业绩能否被测量?是否能对指标进行客观评价?带着这些问题，上烟集团不断完善目标指标体系。

如技术中心在“行业创新能力排名”、“卷烟感官质量顾客满意度”等指标外，还设立了“卷烟烟气偏差和离差”、“定标失误为零”等指标；采购中心围绕资源保障、供应链建设等方面，策划了 20 项关键指标。

在指标策划中，上烟集团始终以顾客为关注焦点，着力从顾客的角度建立目标指标。比如他们将零售客户最核心的诉求作为关注点，设置了“零售客户毛利同比增长率”指标，客观评价零售客户赢利情况。

关注顾客需求时，他们还“反其道而

行之”，重点以顾客的投诉、抱怨为依据确立指标，建立了“产品质量问题消费者投诉频次”、“卷烟配送差错率”等指标。

上烟集团认为，目标管理的核心是推进过程管理，关键在于解决目标指标的测量问题。为此，在关注指标策划的同时，他们强化对指标实现情况的测量分析，要求各级部门建立目标指标台账，按照指标策划周期，跟踪测量和分析目标实现进度，以及质量目标的波动，及时发现问题。

2010 年，上烟集团提出“中华”品牌“百万千亿”工程，围绕品牌发展目标，上烟集团确立了质量“零缺陷”、顾客“零投诉”、保障“零差错”、能力“零欠缺”的目标追求。在这一目标的引领下，他们把提高产品和服务质量放在各项工作的首位，不断提高生产管理水平。

针对时常发生的一些质量问题，上烟集团围绕降低工序异常频次设立了具体指标，收集汇总近年来发生的质量问题案例，系统梳理流程，根据过程质量风险控制要求，研究新技术和管理控制方法，编制了卷烟生产核心流程图。实施核心流程图控制后，上烟集团工序异常频次下降了 85%以上，一个质量指标提升了整个生产制造过程的防差错管理水。

广东中烟： 整合企业资源 加强基础管理

联合重组之初，广东中烟便开始着手整合企业内部资源，进一步加强公司职能部门对生产运营的管理力度和深度，理顺部门组织结构，编制业务流程图，建立内部管理制度框架，集中销售、采购、技术等业务，为构建管理体系和推进信息化建设夯实了基础。

联合重组后，在产品转移生产成为常态的情况下，如何保障柔性化和同质化生产是广东中烟要着力解决的问题。

为此他们计划构建一个统一、顺畅、高效的管理平台。首先他们运用

ISO9000 质量管理理念，建立起覆盖全部生产管理活动的管理体系，初步形成了规范、统一的生产制造系统。其次，从 2010 年 4 月开始，广东中烟拉开了管理体系贯标的序幕。他们以优化流程为切入点，对公司所有业务流程进行梳理整合，并用文件的形式将流程固化下来。

广东中烟经过几年的努力，构建了运行高效的企业管理体系，基础管理取得了明显成效。

在生产厂层面，广东中烟通过贯标，形成了一个比较规范、完善的生产制造系统。在这一系统保障下，近年来广东中烟产品质量稳定，品牌形象和美誉度不断提升。

在公司层面，广东中烟确立了以管理标准、技术标准、工作标准为主体的公司标准文件体系，构建了“平台统一、流程优化、运行高效、监控到位”的管理体系，为“双喜”品牌进一步做大做强提供了有力支撑。

广东中烟认为，加强基础管理就是不断整合优化各种资源，但这种整合并不是资源数量的简单叠加，而是企业文化的整合。从开始建设企业管理体系，广东中烟便提升到文化层面，努力形成一种先进的文化理念，使之成为全体员工的一致意识，有效促进企业管理工作的提升。

按照国家局“五化”的要求，广东中烟确立了“三步走”的企业管战略设想：管理体系建设是第一步，在体系建设基本完成时，开展第二步的企业标准化工作，从而为第三步全面导入卓越绩效管理奠定基础。他们表示，这三步并不是割裂的，而是相互交融、互为促进的，前阶段是后阶段的基础，后阶段包含了前阶段的精髓。

湖南中烟： 优化管理流程 实现“三个支撑”

湖南中烟认为，建立完善的流程治

理体系是实现管理流程化的长效机制。为此，他们建立了流程管理组织，统一了流程管理技术平台，制定了流程管理目标，确保管理流程化的持续改进。

在体系建设中，湖南中烟努力以信息技术平台推动管理流程化工作。他们构建了公司流程框架，在此基础上，确定管理流程化的重点，形成体系化的流程架构。同时，在流程梳理中，他们提取重要指标，形成绩效考核指标池。

这些工作有力保障了管理流程的优化。一是规范了基础信息。通过对基础信息的分类梳理，形成了产品视图、组织视图、功能视图、数据视图和流程视图 5 个方面的视图。二是明确了流程架构。根据服务对象，将流程分为核心流程、管理流程和支持流程三大类；根据流程模块化、精细化的需要，将业务流程分为流程地图、流程区域图、主流程图、流程图 4 个层次。三是有效整合了管理体系。将环境管理体系、职业健康和安全管理体系、信息安全管理体系等多个体系融入到流程梳理优化中，将各类标准制度与流程进行整合。四是打破了模块部门壁垒，实现端到端流程梳理。比如，宣传促销项目管理的端到端流程从项目计划开始到项目实施效果评估结束，跨越了市场营销中心、综合计划部、财务部等多个部门，串接流程 29 条。

湖南中烟没有把管理流程化仅仅止于管理流程的梳理与优化，他们认为只有以信息系统支撑流程固化，才能充分发挥管理流程化的效果。为此，他们开展了信息化应用架构的规划设计工作，对各个应用系统的部署模式、功能范围、集成接口等进行了详细设计。

如今，流程优化的成效已经初步显现。比如，以前体系文件存在职责描述不统一的现象，现在流程中的职责描述到了业务的执行人；以前制度文件管理依靠人工编制，现在则实现了在流程管理信息平台集中管理和维护。

川渝中烟绵阳烟厂 运用“加减乘除”抓安全

近日，川渝中烟绵阳烟厂组织安全检查组分赴生产一线，宣传安全知识、排查安全隐患、化解安全风险、落实整改措施。该厂通过运用“加减乘除”的创新安全管理模式有效提高了安全管理水平。

“加”，加强员工危机意识，夯实安全生产基础。针对年底个别干部员工存在管理松懈、情绪不稳等问题，以“牢记事故惨痛教训、强化措施保安全”为主题，为员工深刻剖析历年发生的各岗位、各工种事故案例，及时敲响安全警钟。

“减”，减少安全生产盲区，增强现场过程安全管理。生产过程中，绵阳烟厂实行隐患动态管理，推行突发事件应

急预案。在卷烟制造部、动力部等重点区域实行专项安全检查，实行岗位、机台、工班、部门“倒金字塔式”的四级排查，消除各类安全隐患。

“乘”，营造良好氛围，乘势宣传典型。充分发挥安全先进典型的示范作用，组织岗位能手、安全标兵利用班前会和安全活动日，宣传属地管理原则、安全生产有效的做法等，营造“争安全标兵、做岗位模范”的浓厚氛围。

“除”，除去安全漏洞，加强设备管理。建立“个人对机台负责，机台对工班负责，工班对部门负责”的安全责任联保体系和安全管理人员深入生产一线抓安全的做法，有效地除去了安全漏洞。

(欧小龙)

349 亿税利尽显江苏中烟科学发展打造品质品牌

新年伊始，江苏中烟工业有限责任公司传来喜讯：2011 年该公司面对原料供应紧张及业内大品牌竞争等市场挑战，在品牌建设及经济效益上均取得喜人业绩。全年实现税利 349 亿元，同比增长 17.47%；连续九年稳居全省纳税榜首，全国烟草行业第四；“苏烟”、“南京”品牌被国家烟草专卖局列为重点培育的行业重点骨干品牌，双双进入行业“前十五”排行榜。与此同时，实现了产品焦油含量再度递减 0.5 的既定目标。

品质品牌是企业的生命。2011 年江苏中烟坚持“立足高端、做精求强、积极扩张、全力做大”的品牌发展思路，以做大做强“苏烟”、“南京”品牌为重点，不断加大加快品牌整合和结构调优步伐，全面推进精准营销，依靠高档产品引领

市场，从而提高品牌的市场占有率。“苏烟”平均单箱调拨结构和单箱税利位列全国重点骨干品牌卷烟第 2 位，“苏烟”、“南京”两品牌在全国地市级市场的覆盖率分别达到 98.7%和 91.7%，品牌集中度达到 80.1%。

围绕品牌发展需要，该公司不断优化原料供应链体系，以现代烟草农业和特色优质烟叶单元建设为突破口，积极推进品牌导向型烟叶基地建设，与全国 30 家客户单位建立了基地关系，同时严格实行项目组负责制，落实“三重检验”制度，推行“4+3”烟叶加工模式，公司原料保障能力和水平持续提升，较好满足了品牌发展对原料数量、结构、质量、特色和安全性的要求。同时注重通过企业软硬件的强化凸显创新驱动效应，不断

增强企业核心竞争力。一是不断提高技术装备水平，引进多台套国际先进制丝工艺和设备配套，全面推进重大技改工程，计划总投资 108 亿元以上；二是健全完善技术创新机制，全面实施项目负责制，突出抓好“高管理、高技术、高技能”创新人才队伍建设和创业热情，一支能够紧跟国际前沿科技、开展自主创新、自主研发的专业技术队伍日臻完备。

在努力做好产品品质品牌“加法”的同时，江苏中烟不忘追求社会效益，一直致力于做好产品降焦减害的经营“减法”，视开发优化低焦油产品和产品降害化为品牌核心竞争力以及企业的社会责任。目前，江苏中烟拥有 9 个规格的低焦油产品，在 2 个品牌 18 个规格卷烟中应用了 27 项减害降焦焦

术措施，稳步实现焦油含量逐年递减 0.5 的目标。公司紧紧围绕中式卷烟发展方向，围绕“减害降焦”、“增香保润”重大专项开展科研攻关与课题研究，积极开展具有自主知识产权的技术创新活动，开发采用新型滤嘴、新型材料包装和专利防伪技术，累计取得相关专利 43 件。

2011 年江苏中烟在向管理要效益上也业绩斐然。多项成本控制指标处于烟草行业领先地位，贯标工作和对标活动扎实推进，优秀卷烟工厂创建活动有声有色，整个企业基本完成了由传统管理向现代管理、松散型管理向集约型管理、工厂式管理向集团化管理的根本转变，科学管理之路越走越扎实。

(邵小华 杨军)