



## 广西中烟以“235”活动为契机为员工谋发展

未雨绸缪春行早，群策群力奏谐音。自广西中烟开展“235”教育实践活动以来，公司人力资源部门紧紧围绕“始终把全体员工积极性、主动性、创造性作为一切工作出发点”这一主线，开展了一系列富有成效的工作。

**让能干事的员工想干事、干成事。**根据“235”教育实践活动的总体要求，人力资源部把解决员工能力不足的问题摆在首位，新出台多项人才政策，优化公司机关人力资源配置，加快中高层次人才培养。首次对机关关键岗位员工提出了学历与任职资格要求，增强在岗员工的紧迫感和危机意识，促使员工转变观念，变被动为主动，持续提升自身能力水平与业务素质，并在已经选送一批优秀员工参加专业学位在职研究生教育的基础上，再酝酿选送部分骨干员工攻读博士学位。与此同时，针对全体员工开展能力素质测评和职业生涯规划设计工作，引进科学的测评工具，帮助每一位员工清晰定位自身能力、性格特征，找准优势劣势，确定发展方向，指导员工在测评的基础上，结合公司发展实际，科学的规划职业生涯，设定具体的发展目标，增强员工工作的主动性，让员工从能干事变为想干事、干成事。

**充分调动员工的积极性、主动性、创造性。**更加重视绩效考核管理制度的完善与推进，把绩效考核结果作为岗位调整、等级升降、档级进退、奖励分配的重要依据，进一步提高通过绩效考核确定的绩效工资比重，克服平均主义，激发员工活力。进一步畅通员工四条成长通道，在公司总部、四大中心和两卷烟厂聘任一定职数的处级非领导职务；开展专业技术职务填平补齐工作；积极开展各工种初、中、高级职业技能鉴定及非行业特有工种职业资格内部认证工作，重点推进高技能鉴定工作，让优秀员工获得更大发展平台，为员工创造未来。

**以培训为依托，为员工持续发展提供可靠保障。**大力开展教育培训，全面加强员工教育培训中心建设。年内共举办各类内部培训班70余个，培训3400余人次，选送员工参加外部培训班近160个，培训815人次。同时，南宁、柳州卷烟厂还举办了多个内部培训班，培训超过11000人次，基本做到了让每名员工都有参加培训的机会。此外，在原有工作的基础上，更加重视培训需求分析、培训计划和课程设计，尤其注重做好培训效果评估，力争让培训符合更多员工的实际需求，为员工持续发展提供可靠保障。

(新华)

## 湖北中烟力促管理创一流

湖北中烟工业有限责任公司近日召开专题会议，安排下一阶段“管理创一流”活动。为建设更加规范、更高效率的湖北卷烟工业，湖北中烟着力从五个方面深入开展“管理创一流”活动。

**持续推进基础管理上水平。**在有效的规章制度、清晰的岗位职责、健全的标准体系、顺畅的信息传递、严格的绩效管理方面下功夫，努力构筑精、准、细、严的基础管理体系。

**持续推进管理优化。**始终把信息化作为推进管理进步的重要抓手，加强管理工作与信息化的深度融合，努力打造更高层次、更高水平的基础管理平台。

**持续推进管理整合。**结合企业战略目标和品牌发展规划，导入卓越绩效管理模

式，引入“大质量”管理理念，将企业质量、安全、环境和能源管理体系整合成综合管理体系，覆盖企业管理活动各方面。

**持续推进管理创新。**注重结合“卷烟上水平”和企业、品牌发展目标，注重学习借鉴国内外优秀企业的管理经验，注重发挥职工的积极性、创造性，注重管理创新成果的应用转化，不断探索形成符合企业实际的特色管理风格和模式。

**持续推进队伍建设。**充分发挥企业管理服务平台的作用，加大学习、培训工

(林梓)

# 湖南中烟：推进管理创新 管理支撑发展

■ 张红

自2006年11月湖南烟草工业系统整合以来，“白沙”、“芙蓉王”两大品牌规模由196万箱增加到417万箱，卷烟销售收入由290亿元增加到610亿元，税利由218亿元增加到526亿元。

“这些数据，不只是简单的成绩刷新，更是管理力量的真实体现。”近日，湖南中烟工业有限责任公司总经理周昌贵表示，湖南烟草工业系统这几年发展状态较好，与管理水平的提升有直接关系，管理工作的创新对促进企业重组后的快速转型和管理融合起到了重要作用。

### 整合，并非“铁索连舟”

6年前，湖南中烟整合重组，拥有了长沙、常德、郴州、零陵、四平、吴忠6家卷烟厂和原料、科技、营销三个中心以及多个多元化经营实体。

整合重组使湖南中烟站在了新的起点，成为一个名副其实的国有大型企业。湖南中烟人明白，如果企业联合只是把几条船锁在一起，那是吃败仗的做法。他们的联合，是要重新组装一条全新功能的军舰，把整合重组赢得的发展先机真正转化为强大的竞争优势。

这，需要基础。这个基础就是管理整合。

“因此，管理整合对于湖南烟草工业系统来说不只是一种新的进步、新的提高，更是企业重组后快速转型的需要。”湖南中烟副总经理杨智敏解释道。

建立流转顺畅、运行高效、具有激励和约束作用的全新管理体制机制，成为湖南中烟重组后的首要任务，也成为他们扎实推进“管理创一流”的主要课题。

按照“理流程、搭框架、定模式、定制度、建机制”的思路，湖南中烟领导班子作出一系列重要决策，并将其落实到突出“四大中心”建设、突出对标和创建活动、突出“三项工作”，突出绩效评价管理等重点工作中。

根据国家局有关“四大中心”建设的基



本要求，湖南中烟从体系建设抓起，重点推进品牌、市场、技术、采购等核心业务的统一。

在营销领域，他们以市场订单为关注焦点，搭建了统一协同的“市场——计划——供应——生产”调控平台，实现产、供、销的无缝对接；在科研领域，明确了以市场为导向的产品研发方向，依据市场信息和市场需求开发新产品、改造老产品；在采购环节，实行集中和规范化的采购模式，避免了分散采购可能导致的标准不统一等问题，使采购成本得到有效控制……

6家卷烟厂从各类信息化系统单独建立到信息化平台集成管理，实现了数据采集、生产制造执行、生产过程统计控制、企业知识门户工作流等多个信息系统间的串联和有效对接。

这意味着湖南中烟的基础管理体系已基本构建完成，标准化体系成为湖南中烟全体职工的工作指南。

### 融合，突出“三图合一”

在经历了从管理整合到管理磨合的过程后，湖南中烟该如何实现一体化的管理融合，形成促进效率提升、业绩增长的强大合

力？

“我们的着力点是突出科学规范和高效运行，加快由资源整合推动向管理创新驱动。”湖南中烟综合计划部负责人向记者介绍。近年来，湖南中烟从企业转型、管理体系建设、队伍建设、管理信息化等方面入手，加快推进企业管理融合。

2012年年初，立足效率提升，突出精准管控，湖南中烟又创新提出了“战略地图”、“流程地图”和“指标地图”“三图合一”的系统管控模式，推进业务管理一体化的不断升级。

目前，湖南中烟制定的包括25个流程板块、184个主流程、1152个具体业务流程的“流程地图”，全面覆盖了各项生产经营管理活动，使市场、计划、生产得以高效衔接。

仅有“战略地图”、“流程地图”还不够，任务要落实，流程要畅通，还必须落实到每一个岗位所具备的关键行为指标上，如时间指标、任务量指标等。为此，湖南中烟从战略、质量、绩效等关键指标入手，形成涵盖公司、部门及岗位的“指标地图”。

通过“指标地图”的构建，湖南中烟各类指标对应到了1089个岗位，指标总数达到15600个，并突出了质量和成本的参数化管

控。如针对原料采购，湖南中烟抓住烟叶生产、烟叶调拨等重点环节，建立了165个质量控制指标，三年来烟叶仓储损耗率下降了0.8%，调拨等级合格率提高了5%。

通过实施“战略地图”、“流程地图”和“指标地图”“三图合一”的系统管控模式，湖南中烟推进了企业管理模式从指令型向制度型转变、从以人为驱动的组织模式向以目标为驱动的组织模式转变，企业的管理目标、工作方法、操作标准、结果要求和流程体系得以系统融合，企业运营驶入了顺畅的快车道。

企业管理被湖南中烟人比喻为“弹钢琴”。如今，14000多名湖南中烟人不管何时、何地、何种岗位，都能在一个门类齐全、结构清晰、覆盖全面的管理体系网络中，实现最快捷、最有效的沟通，弹奏出统一、和谐的乐章。

近三年来，行业确定的44项对标指标中，湖南中烟有11项指标水平得到大幅提升，平均增幅达25%；进入行业前三名水平的指标有11项，占指标总数的25%。

成绩的取得，是因为湖南中烟有效发挥了管理的力量。企业管理对转变湖南烟草工业系统发展方式、保持企业可持续发展发挥了重要的支撑和保障作用。

## 川渝中烟同城工商物流一体化项目成功运行

近日，随着采用物权数据转移方式的480件锦绣“娇子”顺利进入成都工商共用库，川渝中烟四川烟草商业同城工商物流对接工作，正式宣告进入了大批量、多品牌、规模化运行阶段。

此次同城工商物流一体化运作，系川渝中烟工业有限责任公司会同四川省烟草专卖局(公司)，在成都市烟草专卖局(公司)龙潭寺物流中心开展的。

在获得国家局下文同意此次同城工商物流对接中利用现代信息技术实现物权数据转移，以及在共用库内工商交易不再制作准运证后，经前期多次联调测试，川渝中烟、四川省局(公司)会同多家合作伙伴共同开发了此次技术改造方案，促成了同城物流一体化项目的成功运行。

据了解，该项目打通了TIMMS系统、“一号工程”和物流综合管控平台信息接口，使工业卷烟以移库方式直接进入工商共用库，并通过码段交互，实现工商物权属性转移，省去“两打三扫”中的工业出库和商业入库实物扫码操作环节，减少了卷烟重复搬运和无效位移，达到了工商资源共享、提高物流运行效率、降低物流运行成本的目的。

川渝中烟工商物流一体化采用“同址同库”、“异地同库”两种建设模式，以及“工商资源共享、库位弹性分配、物权数据转移、工商共管库存、运行标准统一”的管理模式。自2011年以来，公司先后被国家局定为同城工商物流对接试点单位和“工商物流一体化”课题研究单位。2012年以来，按照既定方案设计，川渝中烟先后会同四川省局(公司)、重庆市局(公司)，分别在成都、重庆先期开展“异地同库”同城物流对接模式试点运行，进行了20余次小批量、多品种测试运行，成功完成物流单证制作、移库入库、运输调度、库存管理、工业扫码出库、商业扫码入库等作业流程，形成了《工商共用库管理规范手册》。

目前，川渝中烟四川烟草等工商双方在此次成都同城工商物流成功对接基础上，正积极陆续完善后续工作，以进一步规范和优化系统操作流程，确保后期规模化稳定运行。(长江

## 漯河卷烟厂创新项目节能效果显著

近日，河南中烟工业有限责任公司漯河卷烟厂动力车间维修工正在对锅炉进行日常维护。漯河卷烟厂高度重视节能低碳工作，他们开展的《相对独立的余热综合回收系统在燃气(油)锅炉中的应用》项目近日获得河南省科技进步二等奖。该项目设计合理，节能效果显著。

万永华

## 韶关卷烟厂：天罗地网防质量隐患

在烟草行业中，质量安全的重要性早已在每个人心中。长期关注质量安全管理优化的广东中烟韶关卷烟厂也一直致力于使质量安全管理严密有序，臻入佳境。

2012年，在对往昔质量问题分析总结后，韶关厂将以质量安全管理为中心，以防差错为手段，加强产品质量安全管理，尤其是加强生产过程中重点环节的监控，全力绘制好质量安全管理这张图。

### 质量分析会“搭好台”

“现在滤棒生产常出现大、小圆周同时生产或转换，大家想想怎么预防弄混弄错？”“这几个月制丝车间废烟梗、废烟末累计数据同比有所上升，得思考下问题出在哪里？”每月一度的工艺质量分析会上，韶关厂三楼会议室里便要上演一场唇枪舌战，上至厂领导，下至车间骨干，大家纷纷发言，针对生产过程中的薄弱环节或潜在质量问题进行反复讨论，制定措施，落实责任，对一时难以解决的问题，还成立了专项攻关小组。“质量安全无小事，我们要凡事想在先，想在前，用好质量分析会平台。”张卓研厂长多次强调质量分析会平台的重要性。“每个月都要对之前提出的对策实施效果进行总结、考核，没达到工作要求的一律要在考核上有所体现。

正是这种有计划、有制度、有考核、有分析、有跟进的良好循环，近年来，韶关厂产品质量抽检合格率均达到100%。“而且我们的防差错装置监控管理数据库，产品质量安全应急预案等也都是经过多次质量分析会讨

论后才生出来的‘孩子’呀！”工艺负责人颇有感慨。

### 防差错管理把好关

这里是制丝车间梗丝流化床前，按日常流水进程，闪蒸机蒸汽喷射系统必须优先于梗丝进料系统启动。但不知为何，今天蒸汽供应量始终达不到标准要求，于是，防差错程序立即发功使力，停止梗丝进料，简简单单一个程序设计，就避免了一次堵料事件或影响产品内在质量事故的发生。

再把镜头移向卷接包车间，师傅熟练地指着成型机上的增塑剂转换装置，“别看只是把小小的锁哟，你看，当转换增塑剂时，必须先把它其中一条管道上的锁打开，然后把它锁在另一路管道上，该管道的增塑剂才能正常使用，这样就可以避免加香和非加香增塑剂出现混用、用错现象。”

没错，这些就是令质量安全隐患日暮途穷的防差错设计，韶关厂通过在生产过程所使用的重要设备加入控制程序或管理装置，对过程潜在的质量风险、隐患进行了有效预防控制。而遍布车间的“识别报警装置”、“检测装置”、“剔除装置”、“工艺卡片”、“温馨提示牌”，则是根据生产全过程的各个环节进行细致的风险排查和隐患布下的天罗地网，确保产品质量受控。在严密的监控下，至今韶关厂已识别提炼出25个易出现质量事故、质量问题的重点工序、环节，过程质量控制能力大大提高。

### 多元化培训加马力

防错设计到位了，怎么做好质量安全培训也是个大难题。”苏丹红鸭蛋调料，福尔马林叫器，十面埋伏笼罩，何处可逃。“伴随着欢快的节奏，卷接包车间培训室突然传出网络当红歌曲《火苗》改编后的质量安全之歌的歌声，沉闷的培训课堂顿时一振。果不其然，这又是质量安全培训老师们为提升培训效果出的新招。事实上，为了提升全员质量安全意识，做好产品质量安全的培训宣贯，韶关厂除了建立三级培训机制，对车间、班组、岗位进行分级教育和培训，确保每个岗位充分掌握应知应会知识之外，更是在培训方法上下足了功夫。

“有残次的产品，就是废品。”海尔集团张瑞敏的声音在韶关厂放映厅里回荡；“送错料了，差点出质量事故了！”机台人员在防差错演练中愤怒地对质检员说道；“生产区域内严禁在生产期间进行喷漆、药物喷洒等有毒有害作业，有尾气的运输工具不允许进入生产区域。”操作工小潘在质量安全知识试卷上认真填空。一年来，韶关厂已先后组织了海尔质量管理大讨论、人人都是质检员、现场应急演练等生动活泼的质量安全培训，力争将培训做在前面，将生产过程发生质量事故的可能性降到最低。

质量安全管理工作无止境。2012年6月，公司质量安全管理体系上线试运行，在全厂拧成一条绳全力学习的良好氛围下，韶关厂也将以此为契机，继续查找解决卷烟过程风险、质量隐患的路子，扎扎实实构建好质量安全管理的“防火墙”。

(广烟办)