

芜湖卷烟厂:精益六西格玛管理“1+1>2”

■ 安轩

2011 年,国家烟草专卖局确定以专题为载体深入推进“优秀卷烟工厂”创建活动,安徽中烟工业有限责任公司芜湖卷烟厂被确定为“六西格玛管理方法的应用”专题成员单位。

两年多来,芜湖卷烟厂积极转变思路,大胆改革创新,在精益框架下推进六西格玛管理方法落地生根,努力实现两种管理模式深度融合。

通过一系列努力,芜湖卷烟厂最终交上了一份“1+1>2”的优秀答卷。

打牢思想基础

知之愈明,则行之愈笃。芜湖卷烟厂领导班子深知,要实现精益六西格玛管理落地生根,必须打牢干部职工的思想基础。

“借助精益六西格玛管理创建一流卷烟工厂,是我厂当前和今后一个时期的重要任务。因此要充分认识推行精益六西格玛管理的重要意义。”在 2011 年年底召开的精益六西格玛管理动员大会上,芜湖卷烟厂党委书记、厂长王龙明强调。

随后,全方位、立体化的宣贯工作全面展开:建立专题网站、制作宣传展板、开展问卷

调查……精益六西格玛思想逐渐走入员工的心中。

在此前多年严细实管理氛围熏陶下,芜湖卷烟厂员工早已养成了精细工作的良好习惯。新的挑战和任务点燃了他们再创辉煌的激情。

芜湖卷烟厂因势利导,先后出台了《精益六西格玛三年规划》、《“打造芜湖烟制造品牌”规划方案》等配套文件,建立了“六西格玛项目为塔尖,管理、创新‘双轮驱动’为中坚、群众性改善活动为地基”的“金字塔”型持续改善体系,为员工指明了奋斗方向,将员工的思想和行动凝聚到了企业的统一决策上。

行动汇聚成效

论先后,知为先;论轻重,行为重。经过反复研究、探讨,芜湖卷烟厂确定了“项目引领、学用结合”的工作模式,以此为主线全面带动员工推行精益六西格玛管理工作。

2012 年,芜湖卷烟厂实施了 15 项精益六西格玛项目。他们将学习与项目实施有机结合,根据项目周期,分四个阶段开展培训,结合跟踪辅导和专家结对辅导,锻炼出一支精益六西格玛管理的精英队伍。迄今为止,芜湖卷烟厂已有六西格玛绿带学员 49 名,1 人取得中国质量协会注册黑带资格,是安徽中

烟仅有的两名黑带之一。

项目实施中,芜湖卷烟厂基层员工展开了一次又一次头脑风暴,思想的火花在碰撞中形成创新:为建立精益物流管理模式,他们提出“真创芜湖烟精益物流”的发展愿景,制定了“精益物流八化”的创建规划;为提高原料库容量,他们不厌其烦,对货位进行精细划分、科学调整,改善作业模式,有效挖掘库容空间利用潜力;为提高原料入库效率,他们打破常规,通过数据采集、视频分析、现场调研,最终制定出抱车卸货和堆垛的标准动作,使单次抱取作业时间由 30 秒缩短至 20 秒……

为提高制造过程能力,芜湖卷烟厂科研人员 and 一线员工做了大量工作。他们选取“黄山”(硬一品)、“都宝”(新)两个代表性规格产品,通过在线质量数据统计分析、离线质量检测等方法,对制丝线叶片预处理等数十个项目进行系统测评,找出质量控制短板,开展项目攻关。2012 年,芜湖卷烟厂整体制造过程能力明显提升,能力指数同比上升了 0.38 个西格玛水平。

与此同时,芜湖卷烟厂深入推行 TWI(一线主管技能培训),基层管理人员素质持续提升;积极开展 TPM 管理,设备管理工作取得显著成效;导入 SOP 精益管理工具,工作流

程中的浪费现象得到有效消除……点点滴滴的努力筑牢了芜湖卷烟厂精益六西格玛管理工作的基石。

脚步不会停歇

一分耕耘,一分收获。2012 年年末,芜湖卷烟厂顺利完成了 15 个精益六西格玛项目,均取得骄人成绩。

在精益物流管理方面,原料库库容利用率提高 10%,原料入库效率提高 20%,成品库搬运码垛效率提高 50%,除湿机开启时间减少 48%,原料杀虫费用减少 5 万余元。尤其值得一提的是,经过改善,原料库可增加库容量 13 万担,这项改善技术若在全省系统推广,可增加库容 64 万担,相当于节约 2 亿元原料仓库建设费用。

生产组织方面同样成效斐然,成功实施制丝车间弹性工作制,每周减少 2 个班次生产,天然气消耗同比下降 16%。此外,基层员工的工作热情持续高涨,每个月近百条改善意见,体现出员工实现精益管理的信心和决心。

一个个看似枯燥的数字背后,是芜湖卷烟厂全体干部职工的执著追求和不懈努力。面对未来更高远的目标,在精益六西格玛管理的道路上,他们前进的脚步不会停歇。

淮阴卷烟厂梳理完善工艺质量管理环节强化管控

江苏中烟工业有限责任公司淮阴卷烟厂以“使用先进方法,深化精益管理,提升质量效益,追求质量卓越”为主题,以开展“2013 年质量月活动”为契机,梳理和完善车间工艺质量管理各环节,强化产品预防控制和过程控制,严把质量关。图为该厂卷包车间卷接机维修班班长刘才对设备进行检修。

黄春华 摄影报道



广东中烟多种形式让精益管理遍地开花

■ 新华

为了推进精益管理,在生产经营中最大程度地“节流”,提高生产资料的使用效率,广东中烟各卷烟厂员工使出浑身解数,从生产部门到服务部门,把精益思想贯穿到诸多细节,用多种形式让精益管理遍地开花。

“抓大不放小”节能出效益。广州卷烟厂由于厂房面积大,空调区域多,空调系统能耗大是无法回避的现实。一方面通过 TnPM 体系活动,开展全员“节能降耗”宣传教育,增加节能标识,在防火门全面加装自动闭门器,防止空调冷量流失;另一方面在保证工艺质量的前提下,将生产环境要求适当放宽,并严格控制好停产期间用电,耗电环比下降 8.6%。精益管理的思想还促使广州厂在 2013 年 8 月开展了以“降低消耗,减少浪费”为主题的合理化建议征集活动,收集到合理化建议 129 条,不仅激发了员工对节能工作细微处的观察力和创造力,更为精益管理的导入奠定了扎实的群众基础。目前广州卷烟厂能耗已由 2012 年的 2.80 千克标煤/万支卷烟下降到 2013 年 8 月累计的 2.48 千克标煤/万支卷烟,降幅

高达 11.5%。这一成果获得了国家局办公室的认可。

从车间到后勤精益热潮不退。韶关卷烟厂为调动基层员工积极性,营造“学精益,用精益”的良好氛围,继前期读书心得展示之后,又开展班组内部读书学习活动。各车间正以读书会为切入点,兴起现场改善活动热潮。通过不断的头脑风暴,身边的七大浪费被不断找出来。按照 PDCA 的循环模式,车间广大员工着手解决问题并建立台账,以周例会的形式定期进行现场改善的汇报。对于较大浪费,有的员工还以 A3 报告的形式反映问题。除了车间的读书活动,韶关卷烟厂信息科正按照精益多能工培养思路,对部门其他科员进行 MES 系统知识培训,精益管理正从由集中攻关一线生产向后勤管理全面展开。可谓是从车间到后勤生产服务部门,精益管理的推进都热潮不退。在不影响生产的前提下,信息科结合精益多能工培养思路,组织岗位上的现任熟悉员工担任师傅,并自行组织与该岗位相关的技能知识,形成讲义相互授课。如此一来,不仅能锻炼岗位员工的总结、提炼和讲解能力,也能使员工形成一主多辅的技能知识结构,确保各岗位工作能

够连续、稳定。

334 份建议消除浪费。日前,梅州卷烟厂工会在全厂员工中开展以“树立精益管理理念,发现身边浪费现象”为主题的合理化建议征集活动。活动要求全厂员工紧紧围绕如何最大限度地减少企业生产过程中的不必要浪费行为,从安全保障、节能减排、工艺质量、基建设备、管理改善、企业文化、员工发展等多个角度提出各种浪费现象和调整管理手段,并结合厂部目前在节能管理方面存在的不足提出切实可行的控制方法、手段和思路。该厂各基层工会认真组织,通过部门看板、宣传栏等方式积极宣传精益生产理念及相关发现、消除浪费的知识。全厂共 648 人次提交合理化建议 334 份,全员参与氛围浓厚,活动收到了预期的效果。征集活动结束后,合理化建议征集活动委员会将上报的合理化建议进行分类筛选,转送相关部门组织评审,对确实能改进厂部节能降耗、降本增效、提高经济效益的新思路、新举措等紧扣主题、质量较高的 17 条合理化建议进行奖励,并提请相关职能部门论证采用。同时对在本次活动宣传发动、组织实施等工作中表现优异的部门给予表彰奖励。

上海烟草海烟物流着力打造“物流服务蓝图”

近日,上海烟草集团海烟物流发展有限公司以服务质量为核心,以现场管理为重点,从四方面入手打造“物流服务蓝图”,推进物流服务水平不断提升。

一是展示服务质量管理特色。积极参加“2013 年上海市现场管理星级评价”展评活动,进一步宣传推广“服务创造价值”企业理念,深化“两个一服务”特色,健全“3+3+1”客户服务体系。

二是梳理物流配送质量风险。利用“服务蓝图”管理工具,梳理现场入库、储存、订单、分拣、配送、售后过程的关系,确定关键控制点及控制要求,为下一步全面评价物流配送质量风险、寻找合适的过程控制方法打好基础。

三是学习服务质量测量方法。引入 SQI(物流配送服务质量)指数,并策划在服务流程中推行。通过监测指数情况,寻找、分

析影响服务质量的要因,采取措施解决问题,从而构成物流 360 度评价指标体系的底层数据基础。

四是提升质量管理核心队伍素质。在开展多轮次质量工具专项培训的基础上,策划体系内训师评比活动,探索培养既具备质量知识又对专项管理工作熟悉、能够发现和解决实际问题的骨干人才。

(尚文)

广西中烟创新管理方式推进原料精选工作

一直以来,“真龙”品牌卷烟配方需求的烟叶原料都是在卷烟生产投料前对复烤片烟进行精选而挑出来的,此项工作既复杂又繁琐,生产效率比较低,烟叶造碎损耗较大。

为了充分挖掘、利用好手中的原料资源,解决日益增长的卷烟产量与生产投料前原料分选进度之间的矛盾,以适应“真龙”卷烟规模化生产,确保“真龙”系列卷烟内在质量的稳定性,2013 年开始,广西中烟对云南曲靖、文山、大理和保山的 C1F、C2F 和 B1F 三个等级烟叶开展原烟精片选加工工作,将卷烟生产投料前的烟叶整选前移至当地产区复烤加工前整选,减少投料前的二次分选,降低仓库片烟选叶复杂程度,减少造碎损耗,提高原料利用率。

从 8 月份至今,原料供应部基地片区人员就常驻基地产区,认真抓好烟叶收购、调拨和加工工作,结合 2013 年的散叶收购新模式,2013 年在云南调拨的烟叶计划中需要进行复烤加工前精片选的烟叶共计 50000 担,为此,原料供应部优化人力资源配置,从仓库抽调人员,通过技术培训,考核合格后派驻产区 and 基地片区人员一起开展精片选和打叶复烤监督,白天监督精片选,晚上跟班监督打叶,按质按量完成当地精片选加工工作。

据了解,原料供应部的 25 位员工在国庆休假期间仍奋战在云南产区分选加工一线,克服各种困难,加强精选现场监控,严把质量关,目前已顺利完成了云南罗平 5000 担原烟精片选任务。(黄聪光)

常德卷烟厂“三个到位”开展全员培训

根据公司统一安排和部署,近日,湖南中烟工业有限责任公司常德卷烟厂开展《员工问卷点评与思考》和《实战执行力》全员培训。

为确保培训落到实处,使全体员工了解公司未来发展思路,提升员工执行力,该厂提出了“三个到位”的要求。

一是重视到位。该厂高度重视此次培训工作,为将培训举办成功,工厂负责人召开会议安排部署,党委副书记亲自备课、上课,为骨干讲解《员工问卷点评与思考》。

二是组织到位。培训采取集中授课、观看影像相结合的方式。该厂全体在家班子成员、中层骨干和五级专家共 100 余人,分两个场地进行培训。其他员工培训,将利用休息时间,分三个场次在该厂俱乐部举行,确保培训率达到 100%。

三是落实到位。为将学习内容落到实处,该厂要求各部门制定详细的学习宣贯方案,对培训的内容要通过报纸、电视、网络、QQ、微信等载体进行传播,并组织交流、讨论、座谈、知识抢答等多种方式进行宣贯,确保全体员工统一思想,凝聚活力,共同努力推进湖南烟草工业持续发展。(湖宣)

江苏中烟突出工作重点精心安排部署

江苏中烟工业有限责任公司党组日前围绕活动主题,突出工作重点,精心安排部署,扎扎实实做好党的群众路线教育实践活动专题民主生活会各项准备工作。

认真组织学习。党员领导干部采取集中学习和分散学习相结合的形式,进一步深入学习中国特色社会主义理论体系、党的群众路线教育实践活动工作会议精神,以及国家局教育实践活动专题会议、文件精神,自觉把思想和行动统一到中央和国家局的部署要求上来,为开好专题民主生活会奠定思想基础。

深入谈心交心。公司党组书记与班子成员、班子成员之间、班子成员与分管部门领导之间进行了谈心交心。谈话双方以诚恳的态度,敞开心扉、坦诚相见、推心置腹,自我批评不怕丑,相互批评不护短,既肯定了成绩,又指出了不足。在深入谈心交心的基础上,公司党员领导干部还立足相互促进、共同提高的要求,互相帮助查摆问题,通过善意的同志式的相互批评,真正把问题找准找实。

深刻对照检查。紧紧围绕“为民务实清廉”要求,对照中央八项规定、“四风”表现形式以及征求的意见建议,深入查找领导班子和个人在“四风”方面存在的主要问题,深刻剖析产生问题的原因,明确整改方向和措施。

(郑杰)

(王加德)