

营口卷烟厂“三标一体”扎实推进精益管理

■ 何海娟

工欲善其事，必先利其器。要做好一件事，首先要让工具锋利起来。基于这样的初衷，营口在红塔辽宁公司的领导下，扎实推进“三标一体”建设，在全体营烟人共同努力下，取得了一个又一个成果，用实际行动履行“国家之利，社会之义，员工之福”的企业使命。

“三标一体”建起来 进一步理顺业务流程

持续推进，稳步提高。2000 年，营烟建立了质量管理体系，走上了管理提升之路。2003 年红辽公司重组后，在公司领导下，2005 年实现了质量管理体系标准换版；2007 年建立了职业健康安全管理体系；2009 年再次进行质量管理体系标准换版；2010 年建立了质量、环境、职业健康安全“三标一体”的管理体系；2011 年以完善设备管理体系重点工作项目为契机，梳理文件制度 252 个，文件架构层次更加清晰；2012 年开展标准化建设，进一步提升管理体系建设水平。

增强意识，营造氛围。为了让员工了解贯标的概念和意义，掌握贯标的原理和方法，营烟通过培训、座谈等多种方式进行宣贯。员工了解了贯标的诸多“好处”之后，参与热情逐渐高涨，贯标意识不断增强，形成了良好的工作氛围。

湖南中烟举办 实战执行力培训 提升企业核心竞争力

为打造高效执行力团队，增强企业核心竞争力，近日，湖南中烟工业有限责任公司举办实战执行力培训。公司全体领导，机关本部全体员工，各中心、投资公司、物流公司副处级以上领导干部及内设机构主要负责人全程参加培训，各卷烟厂、打叶复烤公司、薄片公司视频连线同步观看培训直播。

实战型管理培训专家以鲜活案例，新锐的观点，深刻的哲理，实用的方法，指出企业执行力普遍低下的拖拉、死板、反复、推诿、因人而异、多头指挥、形式主义、变形走样和细节缺位等九种表现，介绍了执行力的特征和要义，并从树立两个执行理念、革除影响执行力的五大陋习、界定执行的主体职责尤其是执行中的关键人物——中层管理者的职责三个方面阐述了如何有效提高执行力。

按照公司统一部署，各单位部门分别组织实施了实战执行力培训，要求在岗员工参训率达 100%。同时，公司提出作业要求，要求参加培训人员对课程最深的感受，分析自己在执行力方面存在的不足，明确时间期限，提出改进计划，全面促进公司整体执行力、核心竞争力提升。

(潮烟办)

南宁卷烟厂多举措 狠抓新设备技能培训

为全面提升员工技能水平，广西中烟南宁卷烟厂动力车间依托“动力技能培训学校”，创新知识培训体系，多措并举抓好新设备技能培训工作，确保新设备顺利投产，全力提升能源保障和节能降耗水平。

一是安排骨干全方位、多维度、全过程参与设备安装与调试，狠抓过程培训。该车间从各岗位抽调部分技术、维修、操作岗位的骨干到现场进行全方位、全过程观摩和学习，深入了解设备结构、原理及相关工艺问题，积极提问并提出自己的见解。自设备开始安装调试以来，动力车间员工累计提出 120 多条问题和建议，有效促进了员工对设备的了解。

二是创造条件，委外培训助力员工增长见识。年初至今，车间充分利用委外培训的机会，派遣精英员工到生产厂家接受专业老师的系统培训累计多达 40 多人次、120 多课时。培训过程中，员工深入设备生产现场，了解设备的内部构造和生产过程。学习归来后，由学员对相关资料进行整理并向其他员工进行传授培训，确保车间员工掌握相关知识。

三是“双实”强体，开展“双实”培训切实提升员工操作技能水平。新设备投入使用后，车间积极组织编写、修撰设备作业指导书，积极收集相关操作经验，并采用“实地讲解，实物演练”的方式对员工进行技能培训和操作训练，让员工能快速掌握操作技巧。目前车间新设备的“双实”培训达到人均 40 多课时，各岗位员工均能够掌握新动力设备的操作和维护技能。

(刘捷)

作氛围。

立足实际，务求实效。营烟人本着“立足企业实情、紧密联系实际、着眼长远发展”的指导思想，扎实推进“三标一体”建设。2009 年，重新梳理管理流程，到各现场、各环节跟踪调研，根据实际运行情况查找各流程的职责是否清晰，接口是否平滑顺畅，确保企业管理横向到边，纵向到底，避免出现管理盲区。通过流程梳理，工厂策划新增 20 余个管理标准和技术标准，全面修订文件 70 余个，进一步明确管理职责和要求，完善和增加职业健康安全管理体系和环境管理体系的内容，比如设备安全技术操作规程，增加设备安全装置介绍、安全使用方法及设备维护保养产生废油抹布、废机油的收集处置要求，使操作者掌握如何正确安全地操作设备，了解操作过程中的危险源和环境因素，从而确保操作人员的安全，且达到环保要求。2010 年，“三标一体”顺利通过了中烟实业审核组和认证机构的“考验”，取了认证证书。

“三标一体”动起来 充分发挥管理工具的作用

明确目标，理顺思路。管理体系运行是一个动态的过程，营烟人以建立“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”运行体系为目

标，更加注重制度“有用、管用、好用”，充分发挥体系管理的工具作用。因此，营烟在继续梳理流程，修订文件制度的基础上，以提高文件质量，提高执行能力及提升员工贯标意识作为体系推进工作的重点，采取了一系列行之有效的措施。

注重学习，增强效果。2011 年开展了“完善生产过程管理体系”管理课题，该课题按文件制度学习、修订完善、试运行、执行情况检查四个阶段分步实施。首先组织开展“文件制度学习月”活动，各部门采用班组或科室集中培训、设备现场演示培训及自学等多种方式开展学习，全厂共组织学习文件制度近 300 个。接着根据文件制度学习反馈的信息，集中组织文件制度修订，总体策划工厂文件制度体系。最后组织开展 2 次文件制度执行情况检查活动，使文件执行率有了明显提高。

“三标一体”管起来 实现管理的持续改进

加强内审，着力改进。管理是一项只有起点，没有终点的活动。在各业务部门加强管理的基础上，为加强体系运行过程控制，2010 年营烟策划了季度内审的监管方案，分别组织实施了“主题式”审核和质量管理体系“专项审核”，每次审核前都制订详细的审核计划，形成审核记录和审核报告，通过资料和现

蚌埠卷烟厂引导员工深入开展技术革新

近年来，蚌埠卷烟厂紧紧围绕做大、做强“黄山”品牌工程和持续增强企业综合竞争实力的发展主题，引导员工深入开展技术革新，稳步提升产品质量。

图为安徽中烟工业有限责任公司蚌埠卷烟厂制丝车间质检员正在对梗丝线 FBD 工序后烟丝水分进行在线取样测定，为该车间六西格玛项目《提高 FBD 出口水分均匀性和稳定性》提供数据支持。

唐慧 张冰 摄影报道



西昌卷烟厂技术技能型人才建设之路越走越宽

■ 吴凉平

为培养创新型高技能人才，近年来，四川烟草工业公司西昌分厂紧扣娇子品牌发展，以培养技术技能型、知识技能型和复合技能型人才为重点，积极推进技术技能型人才队伍建设，取得明显成效。

据了解，2011 年度，西昌分厂 4 名职工取得了高级技师资格；在四川烟草工业公司 2013 年“卷包操作工职业技能大赛”中，该分厂选派的 10 名参赛选手中，有 2 人获得一等奖，5 人获得二等奖，2 人获得三等奖……这一组组数据，展现出西昌分厂的一条越渐宽广的“技术技能型人才”建设之路。

以科学决策，铺设人才之路。为加强技术技能型人才队伍建设，该分厂将高技能人才的培养置于优先发展的战略地位，明确提出“建立起一支以高级技师、技师、高级工为骨干，中级工为主体，技术精湛、一专多能、结构合理的技术工人队伍，逐步形成了一套以职业能力为标准，以职业教育为基础，初中高梯队合理的技能人才培训体系”，并多次组织开展技术技能型人才状况调查。经科学研究和决策，他们完善了

《员工岗位成才实施办法》，形成了分厂《“十二五”职工教育培训实施规划》，为技术技能型人才建设奠定了坚实基础。目前，该分厂有 4 名高级技师、21 名技师(其中聘任 11 人)，刷新了 2011 年之前高级技师空白的记录。

用激励机制，助燃人才激情。他们坚持“使用和培养相结合、考核和选拔相结合、业绩和待遇相结合”的原则，不断完善技术技能型人才激励机制，注重发挥高技能人才的技术骨干作用，凸显其技术价值，鼓励引导他们积极参与技术攻关、QC 项目等活动，提高其实践技能水平，同时通过多种途径对优秀高技能人才予以奖励和表彰，在评先、晋级、工资待遇以及外出送培等方面实施倾斜，营造出“尊重人才、关爱人才”的良好氛围。2013 年，西昌分厂参加技师鉴定申报人员达到 17 人，为历年来人数最多。

用教育培养，提升人才素质。西昌分厂不断以创新理念探索培养模式、拓宽培养渠道，积极推进技术技能型人才的培育培训工作。除在培训经费给以特别倾斜，单列人才技能培养资金外，他们还组建了技能操作指导组，选定具有一定潜力和基础的

人员进行送培、专培和分类培训。据统计，2013 年，西昌分厂投入技术技能型人才的培训资金达 30 余万元。培训工作中，他们以中、青年生产技术骨干为重点，坚持紧缺人才加快培养，优秀人才优先培养，在培训内容上突出技能提高、增强解决现场问题的能力，同时采取脱产培训与业余培训相结合、委托培养与联合培养相结合、规范性培训与适应性培训相结合等灵活多样的方式。此外，他们还积极建立以“师带徒”为主要内容的青年人才培育模式，注重发挥现有高技能人才对青年技工的传、帮、带作用，将具有“绝招、绝技、绝活”的高技能人才组织起来，针对不同技术层面的青年职工开展专项培训、传授技能技艺。

用技能竞赛，促进岗位成才。近年来，西昌分厂积极探索和建立以劳动竞赛和技能比武为平台的高技能人才快速成长通道，通过持续性开展技能竞赛、技术练兵和技术创新等，促进岗位成才。特别是 2012 年以来，他们多次组织厂级、部门级、班组级各项技能比赛，组织卷包操作技术骨干开展“大练兵”和卷包操作、叉车、空调空压、厨师等技能竞赛活动，充分调动了广大员工“比学赶超”的激情和干劲。

今年 1 月，按照云南省委、省政府援藏会议精神，集团与香格里拉县签订了 2013—2015 年定点帮扶协议，正式启动了红云红河集团支持藏区发展帮扶工作。集团第一阶段计划投入 800 万元资金，一是支持基础教育设施建设；二是设立红云红河爱心助学助教金；三是设立香格里拉乡镇干部培训基金，支持藏区人才培养。

(杨云翔 王辉)

福建中烟 龙烟技改先行 菲莫保驾护航

近日，由福建中烟技术中心牵头，菲利浦莫里斯公司的 Phil Dickerson 先生对龙烟一区技术改造项目的初步设计方案进行了评审，福建中烟技术中心，龙烟质量管理部、设备管理部、制丝车间、技改办等部门相关人员参加此次方案评审。

Phil Dickerson 先生作为福建中烟也是龙烟公司的老朋友，曾于 2012 年 7 月深入龙烟公司生产车间就工艺研究、设备布局进行现场诊断和评价，对松散回潮、润叶加料、烘丝等关键工序提出了菲莫理念，尤其是对松散回潮和加料工序的工艺热风控制提供了宝贵指导意见，并延用至今，取得了良好的应用效果。此次 Phil 先生的龙烟之行目的有二：一是对公司新建的 1140kg/h 干冰膨胀烟丝生产线试生产万宝路膨胀烟丝进行评价，二是对 2015 年公司将实施的一区技术改造项目工艺方案进行评审。

菲莫公司认为改造后的生产线流程与现有的工艺流程基本一致，能满足菲莫产品的生产需求，同时认为一区技改整体工艺布局合理、设备选型得当，但也对局部细节设计上提出宝贵建议，为龙烟公司后期优化设计方案提供有益支持。

据悉，此次一区技改项目，在龙烟尚属首次，是在保证联合工房土建不变动的前提下，对整体工艺布局进行重新设计。为保证此次技改项目成功完成，技术改造办公室于 2011 年 12 月 5 日启动一区技改方案策划。在近两年的时间里，经过与福建中烟的反复沟通和五洲设计院的多次交流，分别完成了项目的课题研究成果编写、国家局项目申请的审批、关键主机设备的选型、工艺设计的招投标和工艺方案的初步设计等工作。至 2013 年底，项目将完成工艺布局的竣工图设计，并在此基础上完成进口设备的技术协议与合同的签订，以实现 2014 年订制机械设备、电气设备的制造，满足 2015 年 6 月左右的一区在线技术改造的施工需求。

(海霞)

广西中烟部署物流一体化整合工作

为贯彻落实国家局关于加快推进工业企业物流业务整合要求，全面提升企业物流效率与管理水平，近日，广西中烟印发《物流一体化整合工作实施方案》(以下简称《方案》)，部署实施物流一体化整合，将分散在各职能部门的物流管理职能、业务和人员实施整合，将物流中心和广西真龙物流有限责任公司两机构人员实施整合，积极探索和推动物流实体化运作。

《方案》结合行业发展方向，按照国家局全面建设面向未来不可替代的烟草行业现代物流体系的总要求进行部署。要求通过物流一体化整合，解决该公司目前物流管理存在问题，实现扁平化管理，推动广西中烟物流业务整体运作层面真正形成“纵向到底、横向到边”的大物流管理体系。指出物流一体化整合对公司保持良好生产经营秩序、快速响应市场、提升竞争优势、实现广西中烟跨越式发展有着重要的现实意义。

《方案》明确提出，要以国家局“统一管理、统一调度、统一流程、专业运作”的物流建设指导思想为一体化整合指导思想，以“科技物流、精益物流、人本物流”为建设方向，按照职能合理化、资源最优化、管理专业化原则，紧紧围绕一体化整合总体目标，分步实施物流整合工作。整合内容具体包括一体化模式下物流中心职能的重新界定、组织机构整合和物流业务整合。通过实施一体化整合，实现运输装卸、仓储业务的统一计划管理，使物流资源配置得到优化；实现物流成本费用预算的归口管理，使物流成本费用得到有效控制；实现物流业务的统一运营指挥，使物流管理做到专业化、扁平化和信息化，最终建成职能合理、资源优化的烟草工业企业物流管理体系，为加快建设更加规范、更富效率的广西中烟提供重要支撑和物流保障。

《方案》还对物流一体化整合进度作了具体安排，并明确相关部门工作职责，要求各相关部门共同参与，相互配合，共同推进此项工作，力争到 2013 年底圆满完成公司物流一体化整合工作。

(真宣)

成都卷烟厂开展“成烟精神”优秀作品入围评选

为完善“忠爱 & 精制”特色企业文化，川渝中烟工业有限责任公司成都部分厂前期开展了优秀作品征集活动。近日，川渝中烟成都部分厂组织评委对参加此次活动入围“成烟精神”的百篇作品进行评选。

据了解，“成烟精神”的内涵是在传承和推广川渝中烟“激情文化”的基础上，反映成烟特点及“忠爱 & 精制”内涵的特色企业文化，旨在使川渝中烟成都部分厂的经营管理和生产活动更具针对性，让“成烟精神”充分发挥引领作用，以进一步激发出广大员工的工作热情。

(川渝烟)