

云南中烟：“精益”当头 物顺其流

■ 郑旭南

作为行业现代物流建设的总体发展任务之一，云南中烟工业有限责任公司一直将精益物流作为现代物流建设的核心内容进行积极探索和实践，并将精益物流贯穿于企业运行的各个环节。

自去年以来，在“精到服务、精化流程、精准运营、精确核算、精细管理”方针指引下，以“提升服务、提高效率、降低成本”为核心，云南中烟高质量推进精益物流建设，有效提升了物流管理水平。

精益引领 环环突破

在云南中烟物流管理部相关负责人看来，精益物流的实质就是通过消除生产和供应链中的非增值浪费，减少备货时间，提高客户满意度，即“为客户提供优质产品或服务的同时，把浪费或消耗降到最低程度”。

为此，围绕精益物流关键指标如“一费七率”（即单箱物流费用、物流费用率、物流费用占三项费用比率、人均物流效率、库存周转率、卷烟破损率、送货差错率、准时到货率）等，云南中烟以“精益”为引领，环环突破。

红塔烟草(集团)有限责任公司(以下简称“红塔集团”)在实践中形成了“1445”精益物流工作方法，即围绕“消除浪费、剔除非增值环节”1个目标，狠抓“运输、仓储、装卸搬运、信

合肥卷烟厂倾力打造 COME 超级团队

■ 安轩

在安徽中烟合肥卷烟厂，有这样一支个性而又富有激情的团队。说它个性，是因为它没有领导，各位活跃在基层一线的班组长自主管理着团队的大小事宜，推动着基层管理水平的提升；说它激情，是因为在过去的几个月里，无论是品质建设、班组建设还是现场管理，它都是一道亮丽的风景线，吸引着大家的关注和参与，带给企业活力与进步。它就是 COME 超级团队！

COME，简单的四个字母，包含着沟通、开门开放、互学互助、激情务实的丰富内涵，也道出了团队对每个人都伸出的友好双手。为了响应企业提升软实力的需求，推进现场管理和班组建设的工作部署，同时也是为了基层管理水平的提升，COME 超级团队应运而生。

COME 超级班会 有你我有他

针对前期在班组建设过程中暴露出的沟通交流障碍和有氧活动开展效果不佳，COME 团队搭建了一个有力的平台——COME 超级班会，分别以“新沟通、心交流”和“品智分享，有氧加油”为主题召开了两次超级班会。每次超级班会召开，都吸引大家踊跃参加，不仅实现了基层管理者与中高层管理者面对面、零距离的沟通交流，更通过知识宣贯、分享做法、现场答疑、亮点展示等环节，使得各班组在推进有氧活动时的思路更加清晰。

发挥自身优势 紧扣节能主题

面对企业在技改后所面临突出的节能问题，COME 超级团队利用自身贴近基层的优势，在一线大力宣贯节能意识，并结合 OPS 改善在力所能及的范围内节能降耗，注重引导各班组利用可视化的方法开展现场能源控制。同时，更是积极寻找课题开展节能攻关，值得一提的是，2013 年《制丝线辅联设备节能电控制系统的研制》课题喜获行业 QC 评比一等奖。

竞争保证活力 分享成就卓越

竞争和分享是团队发展永恒的主题，无论是在内部会，还是 COME 超级班会，分享都是现场的关键词，通过经验分享、知识分享和成果分享，互学互促，共同进步，打造学习型组织。有分享必然带来竞争。COME 超级团队将外部竞争引入内部，每月开展轮值坐庄，由当月轮值队长负责工作策划、组织、实施和月度工作汇报，人人都想争第一，在内部建立了竞争机制，营造了队员间的比学赶超的氛围，也间接锻炼了队员的领导、策划、组织、协调能力，保证了团队的活力。

如今，COME 超级团队在短短时间内就声名鹊起，更在企业营造出了人人主动参与，班班自主管理的良好氛围。这是一个年轻的团队，年轻的心灵更加地蓬勃向上，年轻的头脑才会无所畏惧；这又是一个专业的团队，不同的专业背景和从业经历，更容易碰撞出精彩的奇思妙想；这还是一个开放的团队，畅所欲言中思路更加敏捷，想法更加活跃。嘿，在合肥卷烟厂，我们庆幸有这样一支团队——COME 超级团队！

息”4 个环节，运用“精益六西格玛的设计、改进、持续改善及 QC 活动”4 种方法，实现了“成本、质量、效率、服务、安全”5 个优化。

红云红河烟草(集团)有限责任公司(以下简称“红云红河集团”)则从精细管理入手，有针对性地制订精益物流建设实施方案，通过采取各种具体措施，有效提升了精益物流管理水平。

项目带动 信息助力

在探索精益物流的过程中，云南中烟十分注重通过以重点项目实施带动精益物流上水平。正在实施的“合作生产仓库前移，避免卷烟重复运输”项目，即是其中颇具代表性的一个。

作为较早开始进行合作生产的工业企业，目前云南中烟每年合作生产的卷烟规模较大，但受限于市场营销等因素，每年仍有相当数量的合作生产卷烟须从省外回购到云南。

“这部分回购烟在运回云南的过程中，会出现物流成本增加、运输次数增加、货损率上升、仓储作业量增加等问题，既浪费了道路、车辆等社会运输资源，又给物流运营增加了负担。”云南中烟物流管理部一位工作人员分析说。

今年以来，为解决合作生产卷烟重复运输的问题，降低物流成本，云南中烟作为国家

局确定的两个试点单位之一，确立了“异地租用仓库，回购产品就地入库，省内产品前移，就地组单配货”的运作方式。

“经过统筹考虑，我们制订了‘三区四库’区域配送实施方案，在东北、西北、中南地区选择 4 个有资产关系或合作生产的生产点，建立云产卷烟存储仓库，通过共享当地仓储资源及租用仓库的形式，就近回购入库，同时，各集团省内生产点产品前移配货，将会大大提高卷烟发货效率，降低物流成本。”云南中烟相关负责人说。

在实施重点项目的同时，云南中烟亦注重信息化助力精益物流建设。据了解，按照“中烟重管控，集团抓运行，节点提效率”的思路，云南中烟以 ERP 系统建设为切入点，系统整合了物流信息平台。

“以 ERP 系统为平台，云南中烟通过整合相关数据，全面掌握‘两红’集团物流运行情况，为考核、评价、服务提供了支持。”云南中烟物流管理部相关负责人介绍说，“而‘两红’集团也分别构建了物流业务综合管控平台，实现卷烟成品、原料、物资、零配件的运输和仓储业务的集中管理、统一调度和监督考核。”

人企合一 共同成长

企无人则止。云南中烟多位物流管理人员向笔者表达了一个相似观点：精益物流的实现，关键在于每一位员工的参与。有鉴于

成都卷烟厂：质量攻坚现场即市场机台即柜台

现场连着市场，机台连着柜台。作为产品质量的首要责任区，车间现场和机台的作用无可替代。

2013 年 7 月以来，川渝中烟工业有限责任公司四川烟草工业公司成都分厂以“质量攻坚，我们在行动”活动为平台，从提升全员质量意识、完善质量保障机制、加强工艺管控等 6 个方面 31 个小项出发，深入查找质量风险点，努力培育质量提升点，督促一线职工像“爱护自己的眼睛”、“呵护自己的孩子”一样对待自己的产品，圆满完成了质量攻坚各项任务目标。

图为制丝车间烘丝工王兰（左）与工艺检验科检验小组组长申凤一起查看烟丝质量。

长江 摄影报道



河南中烟扎实推进资源存折管理试点工作

■ 周新刚

近日，河南中烟工业有限责任公司有关领导到驻马店卷烟厂调研资源存折管理试点工作进展情况，勉励试点工作团队进一步研究探索，总结现有经验，持续完善提高，为明年在其他卷烟厂推广实施打下坚实的理论和实践基础。

驻马店卷烟厂资源存折管理试点工作开展以来，一是能够按照公司党组在工厂开展资源存折管理试点工作的要求，厂班子和全体职工对试点工作认识到位，态度端正，组织实施得力，全员资源存折管理意识得到了很好的加强，为做好该项工作奠定了非常好的基础。二是试点工作不仅在理论上进行了探索，而且更加注重与实践

的有机结合。把原来没有应用于企业管理的资源存折管理运用到企业管理，本身就是一种突破，一种创新。在理论研究的同时，还把每个部门、班组、岗位、员工在资源存折管理上的定位都赋予比较准确的内涵，不仅有人才队伍建设方面，还有机制、制度、体制、政策等方面内容，理论基础好。三是在工作实践上取得了实实在在的成效。把绩效、薪酬与存折有机结合，通过这种有效的管理，管理层有抓手，每个层级对下一层级的管理有了支撑，员工学技术、学理论、学知识的激情迸发了出来，责任心得到了增强。

河南中烟有关领导认真听取了驻马店卷烟厂资源存折管理试点工作整体进展、试点部门和基层车间的推进情况汇报，与

此，在精益物流建设过程中，云南中烟十分注重发挥员工的主观能动性，使员工实现个人价值的同时，与企业共同成长进步。

红塔集团物流中心业务运作科科长杨锐，在工作中喜欢主动思考和创新。2012 年，他和同事们发现集团在省内所属四厂的原料仓库资源分布不平衡，在系统分析四厂库容、物资数量等数据基础上，提出了“四厂仓储资源共享”的想法。

在杨锐和同事们的努力下，红塔集团物流中心通过对省内四厂原料仓储资源进行集中管理和统一调配，原来分散在省内四厂的原料仓储资源实现了优化配置和优势互补，提升了仓储资源的使用效率，极大降低了物流成本。

红云红河集团物流中心成品仓储科副科长陈晓伟，大学本科和研究生阶段一直主攻物流管理专业，工作近 10 年的他对物流工作颇有研究。今年 6 月份调入成品仓储科后，他很快发现位于昆明的成品立体库和平库仓储直接发货率只有 50% 左右，浪费了很多资源。

经过认真分析和研究，陈晓伟和同事们对两个成品仓库功能进行重新定位，将适合的成品卷烟有侧重地入库，以充分发挥两个仓库各自的资源优势。效果很快显现出来：从 7 月份开始，成品仓库仓储直接发货率逐步上升，目前稳定在 75% 左右，既节约了物流成本，又降低了货损率。

上海卷烟厂

现场改善小动作 损耗降低一大截

现如今“现场改善”在上海卷烟厂已经不是一个新名词，越来越多的职工们认识、接受并开始参与其中，他们凭借自己的经验和知识，对工作中的不完善环节进行改善，从而达到降低生产成本、减轻工作强度、提升经济效益的目的。近日，上海卷烟厂“中华专线”就将 M5 卷接机组上的一项钢印毛刷改善项目运用到了实际生产中，取得了非常好的效果。

钢印毛刷用于清洁钢印上的多余墨胶，以保持钢印的清洁。因工艺需要，“中华专线”M5 卷接机组采用双套色钢印，每台机组每班次要使用两个毛刷，有时为防止钢印过度污损，每班可能用到四个毛刷，这种一次性的使用损耗较大。随着“中华专线”开动机台数量的增加，毛刷耗用量增长迅速，目前 15 组机台三班运行，每月耗用量 3500 只，小小的毛刷也形成了一笔不小的开支。

针对这一情况，车间调集设备条线精干力量成立了改善小组，对钢印毛刷和印刷系统进行研究，大胆提出改进方案，设计了可以翻转使用的毛刷，即通过一个毛刷使用两次来实现成本减半。改善小组克服技术障碍，对毛刷进行了大胆改造，成功达到了预期目标，经过实际应用，符合各项工艺标准的要求。

经过改进，每月可节约成本 5 万至 6 万元，全年可节约 50 万余元。近日，改善小组对项目进行了进一步优化，新型钢印毛刷已在“中华专线”所有 M5 机台推广。此项改进的实施，对作业方法、物料配备等相关环节提出了新的要求，车间也进行了相应更新。毛刷项目的实施产生的效果极大调动了职工参与现场改善活动的积极性。职工们说，要多关注现场细节，一个小小的现场改善动作或许就能为工厂降低“一大截”损耗。

(尚文)

红辽公司班组安全连连看

■ 赵振民

“咱们今天开个班组安全会，我和大家一起聊聊班组安全管理工作中容易出现的问题，前段时间我和党小组长以及班里的几名安全员把咱班可能存在问题的安全隐患进行了分析和汇总，在此我和大家一起总结讨论一下这些安全隐患，大家对照自己的工作看看这些安全隐患是不是影响我们日常安全工作的实际问题……”这是滤嘴车间乙班 11 月份的一次安全生产主题班会上班长李志丰的开场白，为了准备这次班组安全会的材料，他和党小组长没少忙和，对班组的日常安全管理工作做了好几次全面认真细致的梳理，通过主题班会的形式对班组全员进行一次安全教育。

“检查中发现个别机台在维修设备时为及时按要求放置警示标识，成型机出现过操作人员忘记关闭后车柜门的事情，再就是发射机组一层平台出现乱棒后，操作人员有时上下楼梯速度太快，容易发生危险，再就是二层发射机组一定要注意现场环境清洁，工器具按要求摆放，杜绝高空坠物伤人，还有就是发射机组上棚疏通堵管故障时，必须保证两人以上，携带好照明和通讯设备……”班长李志丰用了十多分钟时间把班组可能出现问题的安全隐患和具体危害逐一进行了讲解，大家在认真听讲的同时，也都联系到了自己具体的本职工作，的确有的安全隐患确实存在过，那样做确实属于违章操作。这个安全主题班会通过我们本班组具体的事例，用连连看这样对号入座的形式，使得大家深受教育，更让大家对班组安全管理工作有了全新的认识，提高了大家积极参与公司“人人查隐患，全员管安全”活动的热情。

主题班会上的安全连连看，一头连着的是班组全员的人身安全，一头连着的是企业的平稳发展，一头连着的是家人的幸福生活。安全是责任，安全是成本，对每个红辽人来说，平安是福。

绵阳卷烟厂多措并举 狠抓冬季安全生产

■ 胡莉

为认真抓好冬季安全生产，严格防范安全事故发生，进入冬季以来，四川烟草工业公司绵阳分厂通过采取早布置、定措施、抓落实等方针措施，以“三突出三强化”狠抓安全生产，确保生产平稳运行。

突出组织领导，强化安全责任落实。绵阳分厂各部门成立了由部门负责人任组长、支部书记任副组长、安全管理员为成员的冬季安全生产工作领导小组，加强对开展冬季安全生产的组织领导、督促实施、检查考核等，确保“安全生产责任制”落实到人头。同时，他们通过召开部门安全例会的形式，对各工班、各安全关键点进行了责任落实，要求员工们充分认识冬季安全生产的重要性，针对冬季安全生产中存在的薄弱环节和重点工作，积极加强日常监督检查和隐患的整改排查。

突出宣传教育，强化安全意识。他们充分发挥分厂宣传展板、多媒体的作用，强化安全教育，并组织广大干部员工学习安全生产知识，普及安全用火、用电、用气等防火常识和逃生自救知识，把安全生产变为全体干部员工自觉行动，提升员工安全生产意识，营造干部员工关注安全的良好氛围。

突出自查自纠，强化隐患整治。该分厂以下半年安全生产检查为契机，组织各部门积极进行全面自查，重点检查安全设施和器材的配备和完好、电器设备和线路的安全、危险物品的存放、车辆的维护保养等情况，不放过任何一个死角、任何一个隐患，以强化全员全面的安全意识。