

广东中烟:明确精益理念 走出独具特色的精益之路

■ 吴青海

在行业全面推进精益管理的背景下,广东中烟工业有限责任公司系统研究,深入推进,明确“夯实基础,专注效率,满足需求,追求价值”的精益理念,走出了一条独具特色的精益之路。

打造“128”精益生产模式

广东中烟围绕“定义价值、识别价值流、价值流动、需求拉动、尽善尽美”五个原则,打造了“128”精益生产模式,即树立一个“追求卓越、精益求精、全员参与”的持续改善文化,开展自下而上发现问题的合理化建议和自上而下解决问题的持续改善两个活动,按照“6S 与目视化现场管理、精益流程管理、生产作业标准化、JIT 准时化生产、精益设备管理、精益质量管理、精益能源管理、精益安全管理”八个元素全力驱动精益生产。

他们完善合理化建议和持续改善两个载体,围绕“降低能耗”、“降低烟叶消耗”、“改善生产流程”等主题,有针对性地进行合

理化建议收集和基础管理完善工作。今年年初至今,广东中烟共收集合理化建议 986 份,采纳 555 项,已实施 170 项。

“128”精益生产模式主要通过八个元素形成驱动,达到用最少的投入实现最大产出的目的。

6S 与目视化现场管理模块打造“人人都看得见、人人都能做出正确判断”的可视化现场;精益流程管理有效提高原有流程效率,注重用流程固化精益成果;生产作业标准化明确生产各环节的方法、标准和责任,形成员工主要培训教材;JIT 准时化生产充分挖掘上工序潜力、精准服务下工序,实现按需要和节拍生产;精益设备管理不断挖掘设备潜力,显著提高设备运行效率;精益质量管理保障产品质量安全,实施“质量控制计划”,规定产品不同阶段的工艺质量要求,形成全面覆盖的产品质量控制体系;精益能源管理采用“目标精确、能效参数精准、生产工艺精湛、全体人员精通、生产过程精控和能源考核精细”的“六精”模式,广泛征集合理化建议,大力推进节能降耗;精益安全

管理借助安全标准化建设和安全文明建设,统一职工安全理念,提升员工安全责任意识。

在充分发挥八个元素作用的基础上,广东中烟还引入六西格玛工具,改进生产控制水平。

以湛江卷烟厂为例,该厂将六西格玛管理方法与创优重点指标结合,并推广到节能降耗、质量改进、人力资源开发和财务管理等领域。目前,该厂共开展 32 个六西格玛项目,其中 21 个项目已顺利结题,累计取得 660 万元收益。

推动精益理念延伸

通过重点推进精益制造,广东中烟积累了一定的经验和成果,并逐步将精益理念延伸到研发、营销、物流模块,构建完整的精益价值流闭环管理模式。

开展精益研发,打造特色精益研发管理模式。在研发模块,广东中烟梳理出一条“需求把握、技术研发、市场测试、产品跟踪”的研发内部价值流,识别出“研发成功

率、研发成本、研发周期、新产品成本”关键点,通过导入精益理念,实施差异化战略,提高研发效率和资源配置效率,不断优化产品品质。

开展精益营销,打造市场需求导向的价值流管理模式。广东中烟以市场导向为抓手,着力实现精准营销。通过开展价值分析系统建设,定期更新维护市场信息数据库,确保市场信息集成性、动态性与连续性;通过深入研发前端,进行有针对性的市场策略建议和营销策略设计。按照精益理念把握顾客需求,广东中烟完善了《双喜产品中长期发展规划》,努力构建战略统一、结构清晰、特点突出、布局合理的产品组合体系。

开展精益物流,努力实现降本增效。广东中烟以建立流程化、标准化、一体化的高效物流体系为核心,努力提升物流信息化水平和专业化程度,加快物流业务和资源整合。通过精益管理,明确了物流模块在价值实现过程中的重要作用,逐步提升物流服务水平、效率和质量,降低物流运营成本。

汉中卷烟厂五项措施加强职业健康管理

近日,陕西中烟工业有限责任公司汉中卷烟厂通过五项措施进一步加强职业健康管理工作,为企业安全生产标准化一级达标提供有力的基础保证。

一是控制源头。该厂对所有可能产生职业病危害的因素进行职业病危害预评价和控制效果评价,从项目设计环节开始控制并消除生产性有害因素对健康的影响。

二是改革工艺。从工艺技术和设备等方面消除或控制生产劳动中的职业病危害因素,对可能产生有害因素的设备加强密闭,采取隔离原则防治危害源。

三是定期监护。根据《职业健康安全管理体系》以及《职业病防治法》的要求,对工作场所涉及烟草粉尘、噪声等岗位的职工定期进行职业病体检,并建立职工职业病健康监护档案。

四是加强监测。该厂每月对工作场所职业病危害因素进行检测、评价,了解工作场所职业病危害程度、防护设备的效果。对发现的问题及时制定整改计划,按时完成整改。

五是做好防护。加强对职工职业健康及职业病等知识的培训,定期抽查危害源作业区耳塞、口罩等个人防护用品使用情况,提高员工职业病防治意识。(郭元龙)

兴国卷烟厂改作风稳职工 夯实对接基础

为适应新形势新要求,实现平稳对接过渡,近日,江西中烟兴国卷烟厂进一步贯彻 2013 年公司党建和政治工作重点,以深入开展“改进作风年”活动,深入开展“为民务实清廉”党的群众路线教育为契机,做细做实职工群众工作,凝聚“江西中烟梦”和谐发展力量。

一是做细工作,改进作风。该厂以“三入”工作作风,切实转变“官”念,塑造风清气正氛围。“身入”营销前沿,每月开展至少一次的领导干部慰问、看望一线全员营销人员活动;“心入”民情访谈活动,每次厂长“接待日”有专门领导和基层群众交流思想,真切了解职工所想所盼;“情入”外培实操职工,切实关注在外培训、技改现场和实操训练职工的学习、生活和工作情况。

二是做深工作,讲究方法。该厂以“三贴近”工作方法,增强亲和力和感染力,提高针对性和实效性。贴近工作实际,有效开展内培外训;贴近职工实际,及时宣传教育,妥善解决对接忧虑;贴近生活实际,了解职工生活情境,及时帮扶帮困、走访慰问。

三是做实工作,务实求真。该厂以“职工满意”为宗旨,把能否真心实意为职工着想作为衡量工作好坏的“试金石”,做实各项工作。在制订企业各项规章制度、奖惩办法和管理细则时,注重民主决策程序,广泛听取意见,集中职工智慧,做到操作有度、分明清楚、可行可为,以实现“顺民心、谋民利、解民忧”之终极目的。(胡礼海)

蚌埠卷烟厂加强在线产品自检工作

为保证产品质量,安徽中烟工业有限责任公司蚌埠卷烟厂近期加强在线产品自检工作,要求职工严格按照相关操作规定作业。图为 12 月 3 日检验工刁欣然(左)、汪至冬正在对条烟输送通道上的产品进行外观质量检测。

张冰 摄影报道



阜阳卷烟厂聚焦精益管理 臻于卓越攀登

■ 安宣

精益是一种理念,是一种文化,是一种追求完美、追求卓越的态度。近期随着《国家烟草专卖局关于推进企业精益管理的意见》和《安徽中烟工业有限责任公司关于推进精益管理的实施意见》的下发,10 月 14 日,安徽中烟工业有限责任公司阜阳卷烟厂及时召开精益管理专题会议,讨论、谋划今后一段时期系统持续推进精益管理的措施和方法,深入锤炼精益生产、卓越制造的阜阳卷烟厂制造特色。

引入和培养“精益思维”

2013 年 4 月 23 日,阜阳卷烟厂开展了精益生产导入培训,从精益思想、JIT 及时化作业、标准化作业等三个方面展开,通过理论解读、案例分享、现场互动等形式,重点对精益生产系统、看板、及时化生产过程中的八大浪费进行了讲授。与以往培训不同的是,这次培训之后,大家都领到了一个任务,就是回到岗位上寻找身边的八大浪费进行列举并就浪费的原因进行分析,给出对策。一个月之后的精益生产座谈会上,来自各车间及生产相关部门的骨干,集聚一堂。大家以小组的形式,带着各自调查思考的结果,采取头脑风暴—团队列名法进行讨论,并在会后,围绕会议的成果,结合各种生产过程中的浪费,开展了各类的改善活动。

如果说培训只是大家掌握精益思维的一个途径,那么形式多样的小组活动则是更加直接和快捷的传播精益、培养全员精益思维的利器。10 月 11 日,制丝车间“德强”班组叶线小分组进行了改善提案发布活动。贮叶柜操作工李树民围绕改善点进行了详细讲解,指出改善前的不足和改善后的效果。改善前行车布料的支撑架经常悬挂叶片,不易打扫且易引起烟叶混杂,影响产品质量。改善后降低了劳动强度,减少清扫时间且保证了产品质量。短短十分钟

左右的小组活动,提高了小组员工的问题意识、改善意识和自主解决问题的能力。

探讨和实践“精益工具”

思维模式和心智模式的转变,必然带来行为的变化。富有智慧、勇于攀登的阜阳卷烟厂人把精益的思想和思维,逐步转换为打造精益制造的具体行动。2013 年上半年,伴随着《准时化生产管理规范》、《生产调度手册》等制度的出台,企业深入推进准时化生产,强化生产协同,不断提升生产柔性化能力。为消除生产活动的各种浪费,通过每周生产碰头会,进行准时制分析,及时纠偏,促进生产组织由经验管理向科学管理转变。强化外部协同,提前对生产要素进行预排,科学配置各项生产资源,提高排产的科学性。上半年,卷接包外因扣时环比下降 36.15%,设备日产能同比提高 2.75%。同时,卷接包车间还围绕首场班进行了准时制的优化,生产过程中的浪费得到明显的改善。2013 年 9 月企业全面开展了对物流管理的流程审计工作,系统梳理物流价值链上的关键节点,开始实施流程的再造。

围绕设备管理水平的提升,企业在去年试点先行的基础上,开展了全区域的 TPM 推广工作。9 月 7 日,锅炉 TPM 成员在维修室召开 KPI 指标讨论会。大家系统梳理了锅炉运行的 KPI 各项指标,并总结回顾了各指标的完成情况,找出问题点和改善点。“为保障今年区域推广的成效,我们创新了审计方法,把以往的项目组一次审计扩充为三级审计,即小组自主审计、职能部门设计和项目组审计,这样有效促进了阶段性工作的落实。”设备科副科长李艳如是说。

阜阳卷烟厂还不断深入挖掘工艺优化改善点。2013 年单箱烟叶消耗,同比下降 1.6%。精、准、细、严,以新工具新方法的应用,全面保障了产品质量。制丝车间运用价值链和 FMEA 理念,构建基于 FMEA 方法

的制丝过程关键环节管控体系,开展制丝关键环节的预防性管理,目前已识别了 25 个关键工序和环节,69 个失效模式,130 多个管理、技术和操作要素,自主编制完成《制丝过程失效模式与后果分析参考手册》,实现生产过程的防错、稳质、降耗。同时,引入 SPC 管理工具,以气流烘丝工序为切入点,提升关键工序的精准化控制水平。

固化和扩展“精益文化”

尊重、班组、自主、改善、创新、攀登成为了阜阳卷烟厂追求精益的征程中的关键词。在去年班组建设的基础上,今年阜阳全面开展了“五星”班组创建。由“五型”到“五星”,看似一个字的变化,却推动了全员追求完美、追求卓越。这“五星”恰好涵盖了精益制造的“效率、质量、成本、安全”四个方面。9 月 11 日,阜阳卷烟厂动力车间“群星”、“和谐号”班组开展了一次岗位风险品点课。在“品”环节,大家在车间安全员的带领下,认真学习了除尘、配电、中控、锅炉的岗位风险辨识表,加强自身岗位学习的同时,也了解了不同岗位的不同风险。在“点”环节,各班组成员结合自身岗位的特点一一发言,查漏补缺,最终完善了《岗位风险辨识表》。9 月 20 日,阜阳卷烟厂车间安全员利用生产间隙,与甲班的班组长、维修工和操作工在现场办公室开展安全工作分析工作。通过观察、查看操作流程、查看历史事故记录法和法律法规的符合性,大家找出各个岗位中存在的风险,最后制定纠正预防措施。各班组成员结合自身岗位,自主查找问题,自主制定流程、标准和措施,争创“安全”之星。无论是哪个星级班组的打造过程,都极大地调动了员工的积极性和主动性,实现了员工思维习惯和行为习惯的转变。同时,广泛开展“安全有奖举报活动”,目前已经采纳 100 余条,广大员工在积极参与企业安全管理的过程中,真正促进了安全“福”文化的有效落地。

上海卷烟厂技术创新提升产品质量和生产效率

上海卷烟厂不断加强全面质量管理对卷烟产品生产的推进作用,通过质量改进、现场改善活动等,从各个层面鼓励创新和对先进理念的实际应用,取得了明显实效。

一是从烟丝生产的关键控制点出发,提升设备对制丝质量的有效控制。一车间针对热风温度控制系统对制丝 PPK 达标率的影响,通过采用改变热风温度信号传送方式、改变热风温度控制模式及反馈点两大措施,使热风温度 PPK 达标率提高了近 3 倍。

二是从提升外观质量出发,提高“中华”品牌市场竞争力。由首席技师钟明指导,着眼于解决国产超高速卷烟机组 ZB48 条烟外观质量缺陷问题,二车间技术团队将原先的堆叠式提升改为分离式提升,保证条烟在堆叠过程中不受挤压受损,同时调整美容器的运用,保证条烟六个面均得到封烫,从而解决透明纸折皱问题。通过项目攻关有效降低了外观缺陷率。

三是从降低劳务人员工作强度出发,提高膨丝装箱准确率。膨丝车间自行设计制作了“新型装箱提示器”,控制膨丝装箱偏差。“提示器”由多色报警灯、数字式计时器等组成一套完整的对策措施,在效果检查中,使膨丝装纸箱首次称重偏差平均值降低了 60%以上。(尚文)

云南中烟多措并举 加大工程投资管理力度

■ 李云

云南中烟工业有限责任公司高度重视工程投资管理工作,针对目前工程投资管理工作中存在的问题和不足,按照“先进、经济、适用”的原则,积极采取措施,加强管理。

根据国家及行业相关规定和审计提出的相关问题,修订了《云南中烟工业有限责任公司投资项目管理规定》、《云南中烟工业有限责任公司工程投资项目采购管理规定》、《云南中烟工业有限责任公司工程项目管理规定》及《云南中烟工业有限责任公司工业与民用建筑管理规定》四个管理规定。

公司分管领导率领公司职能部室深入卷烟集团及各直属单位,详细了解云南中烟“十二五”投资、打叶复烤、技术装备和信息化规划等实施情况,认真分析其年度投资计划、设备购置需求、建设制度和标准执行中的实际问题及解决办法,并向上级部门汇报以帮助企业解决实际问题。

进一步加强年度投资计划管理,年度投资指南、在工程投资执行率检查、评价中及工程投资管理工作会议上明确云南中烟的年度投资原则、投资的重点领域、保障措施,确保工程投资项目的年度投资计划执行率达 90%以上。

认真做好工程项目的投资控制管理工作,对设计方案调整过大、超标准装修、超标准配置设备设施等问题按烟草行业相关管理规定进行严肃处理,在工程项目管理中要求做到工程概算不超工程估算,工程预算不超工程概算,工程结算不超工程预算。

继续着力提升云南中烟技术装备水平,为所属各企业购置进口成熟设备获取更多的政策支持,加强与国家局计划司、烟机公司、四大主机厂沟通协调,扎实有效推进各项工作,为提升产品质量、保证品牌生产一致性创造更好的技术保障。

继续加强工程投资项目招标采购过程监管,规范权力运行,公开透明操作,加强招投标的采购方式、计划、备案、监督、抽查管理工作,全面落实应招尽招要求,确保工程投资项目的公开招投标率达 90%以上。

加强各单位工程投资管理人员和财务、纪检、审计等部门的沟通、协调、联系,增强了工程投资管理的服务意识;积极主动协调好工程项目建设中的设计、施工、监理等实施单位的关系。

川渝中烟与美国阿塔迪斯合作改造“长城 1 号”

近日,川渝中烟工业有限责任公司、美国阿塔迪斯公司在四川成都签订“长城 1 号”合作改造协议。根据协议,双方将对“长城 1 号”进行合作改造,使其成为符合国际优质标准的高端手工雪茄。据了解,这是双方合作改造的第二款产品。第一款产品“长城(揽胜)”于 2013 年 7 月在上海、内蒙古等地上市,销量已突破 3500 支,迅速成长为中国内中高端手工雪茄消费群体的“新宠”。

近年来,川渝中烟积极寻求中式雪茄“破题”,通过广泛开展国际合作,努力建设国产雪茄第一基地,打造国产雪茄第一品牌。2011 年,公司与帝国烟草集团旗下的阿塔迪斯公司签署雪茄原料合作协议和合作改造雪茄产品协议,双方技术合作进入了实质性操作阶段。

据了解,签订的协议还包括商标许可协议、原料进口意向书、肖像授权文本签约等。根据协议,双方将共同开展品质诊断、制定制造标准、改造工艺流程,进行市场测试评价等。合作改造的“长城 1 号”,将采用来自巴西、美国、印尼、多米尼加等地的优质原料,以达到国际优质高端手工雪茄标准。(川渝)