

■魏秋彤

聚焦“精益”,着眼提升,是大形势下对整个烟草行业的发展要求。然而组成企业的每个部门都有自己的特点和需求,如何在短时间内让“精益管理”这个看起来有些“虚无缥缈”又有些陌生的词,被卷烟制丝车间全体员工所熟知、所理解、所应用,体现精益管理带来的发展,车间领导班子根据车间生产实际情况,制定相应推进方案,旨在追寻精益之道,实现价值提升。

一是要导入精益思想。组织开展精益管理知识宣传,通过大屏幕、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。结合工厂开展的“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,向员工征集消除六源(污染源、清扫困难源、故障源、浪费源、缺陷源、危险源)的建议,形成企业精益文化。

二是要推行精益方法。以过程控制为主线,提高过程控制质量;加强履职管理,全面推进考核工作;以管理服务班组,以管理服务员工,将标准化延伸到班组,应用PDCA循环、7S、SOP、SPC等科学管理方法,实现安全、有效、创新的精益管理模式转变,制定了精益管理的计划、方法后还要进行实施精益管理后的成果评价。

三是要建立精益组织。制丝车间成立精益改善工作推进小组。进行方案制定并按方案要求进行具体落实以及实施结果的考核评价、汇总分析。下设四个专项小组:综合管理专项小组,班组管理专项小组,生产、质量管理专项小组,设备、安全管理专项小组。把精益管理和精益考核结合起来。

四是要形成精益流程。从宣传动员、精益管理理念,确定车间目标,制定精益生产推进方案,到全面实施精益化生产管理,再依据工厂精益改善目标对车间目标进一步调整、完善,最后对精益管理活动进行全面总结、提炼,对活动中形成的制度标准、管理体系、创新课题等成果进行巩固和深化,固化到制度当中。形成能使问题浮出水面的流程,并在过程中通过具体改善举措,实现持续改进和提升。

五是要实现精益目标。根据工厂的精益制造目标,从生产、质量、效率、安全、消耗等方面选取关键指标作为改善重点,应用精益管理方法和工具,以标杆管理为抓手,通过树标、对标、创标,推进指标不断进步,追求过程零浪费,现场零无序、质量零缺陷、生产零延误、设备零故障、安全零事故的目标,实现精益生产。

有意识、有方法、有目标,还需有实践,唯有通过接下来一段长时间的生产实践,沉浸到精益实践中去,才能不断从成功与挫折中吸取养分,把经验不断积累传递,把成果一个个固化下来,为企业带来裨益。

### 上海烟草 提升市场意识 灵活应对变化

1月8日,上海市局(集团公司)党组书记、局长、董事长、总经理施超到储运公司进行工作调研,实地查看了储运公司原料一部“清洁车间”,走访了原料物流一部区域内海烟物流非卷烟商品配送现场。在听取了储运公司元春市场配送“清洁车间”建设、新一年工作打算和员工思想动态等方面的情况汇报后,施超对储运公司各项工作取得的成效和近几年发生的变化予以充分肯定。

施超指出,物流已经逐步成为集团的核心业务,核心特征主要体现在三个方面:一是储运公司与市场的关系更加密切,近年来节假日期间的卷烟发运工作难度和风险不断加大,在关键时刻,储运公司发挥了重要作用。二是“清洁车间”建设经过五年探索实践,使烟叶储存养护成为卷烟生产链上的重要环节,凸显提质增效和社会效益。三是以“财务成本”为核心的非法人实体化企业建设新目标提出,将会推动企业整体素质的不断提升。

围绕打造“中华”品牌“百万千亿”升级版各项工作,施超对储运公司提出了四方面要求:

在推动发展上,要围绕集团品牌发展,进一步提升市场意识。2014年各种不确定因素比较多,储运公司要切实提高应变能力,在确保规范的前提下,灵活应对市场变化,做好保障工作。

在推动规范上,要围绕招标采购,进一步提升自觉意识。规范贯彻集团2014年工作全过程,储运公司要严格规范地推进物资采购和服务类项目招投标,深化“两项工作”。

在推动改革上,要围绕问题导向,进一步提升破题能力。面对发展和规范的考验,要善于发现问题、分析问题、针对性地解决问题,在人力资源和企业流程再造方面积极探索,形成典型经验。

在凝聚职工上,要围绕升级版打造,进一步加强宣传感召力度。“百万千亿”目标的实现,是一个长期积累的过程。全体员工要深刻认识个人发展一定要同企业发展、品牌发展密切结合,凝心聚力,共圆“中华”品牌升级版梦。(尚文)

## 安徽中烟:系统整合 一体运作

在行业,提起现代物流建设的先行者,许多人都会不自觉地目光投向安徽中烟工业有限责任公司。

的确,在行业现代物流建设的整体进程中,安徽中烟无疑是一道亮丽的风景线。早在2001年,安徽中烟就按照供应链物流管理的理念开始探索物流管理新模式。

多年来,在行业内无经验可借鉴的情况下,他们“摸着石头过河”,逐步构建起以“统一管理、分散作业”为特点的物流管控机制,实现了内部一体化的物流运作,推动了物流工作从单一生产配送向现代物流管控运行体系的转变。

### 资源整合,实现物流内部一体化

2006年,经过两步重组,安徽五家卷烟厂合并为一个法人实体,安徽中烟成为行业第一家省级公司与所属企业合并重组的卷烟工业企业。

随着联合重组的不断推进,企业内部供应链也发生了根本性变化。为适应变化,安徽中烟开始系统谋划企业物流资源的整合。

2007年,从整合物流资源、完善组织架构入手,安徽中烟正式设立物流中心,同时在各生产点设立物流分中心,进一步强化物流管理职能,实现对公司层面所有物流活动的统一管理和运作,迈出了组织机构体系化建设的关键一步。

### 浙江中烟 先市场后工厂 拓宽营销新领域

“2013年,我们努力拓展国际市场,实现国际销售13.86万箱,较上年增长25.2%。其中,‘摩登’品牌销售12.36万箱,同比增长25.1%;‘利群’品牌销售1.5万箱,同比增长25.3%……”日前,谈起刚刚过去的2013年在国际市场上取得的成绩时,浙江中烟工业有限责任公司进出口部总经理洪树义这样说。

浙江中烟近年来高度重视国际市场拓展工作,提出要把国际市场拓展提升到战略高度总体谋划。在“走出去”进程中,浙江中烟坚持选好市场、定好品牌、结好伙伴。他们以发展中国家和地区为首选,围绕着力培育“利群”和“摩登”两个品牌,与瓦达尼亚公司合作,以阿联酋为基地开拓中东及周边地区市场;与肯亚公司合作,以巴拿马为基地开拓中南美洲市场;与塞班公司合作,以印度尼西亚为基地开拓东南亚市场。围绕“先有市场、后有工厂”工作思路,浙江中烟确定了“市场培育、委托加工、实体运行”的国际市场拓展路径,坚持将市场培育工作作为重中之重,从投入营销资源、介入营销力量、拓宽营销合作以及开发适销产品四个方面展开工作。

在扎实开展市场培育的基础上,浙江中烟稳步推进境外实体建设,2011年启动境外委托加工,2012年启动境外实体建设,完成由贸易合作向生产合作的转变。

“2013年12月1日,我们与阿联酋瓦达尼亚公司合资建设的环球烟草公司正式投产,移植生产中东市场的主销规格产品,年内生产1280箱,2014年生产目标6万箱。”洪树义介绍说,“目前,我们有20名营销、管理、生产技术人员正坚守在合资公司生产现场,完善生产环境,培训当地员工,构建管理平台,确保合资企业的健康运行。”(哲宣)

### 贵州中烟加快制度建设 狠抓措施落实

近期,贵州中烟工业有限责任公司认真组织“回头看”,抓好“四风”问题的整改,确保党的群众路线教育实践活动取得实效。

“回头看”,列清单。通过发放评议表、召开座谈会等形式进一步征求意见和建议,逐项列出问题清单。针对查摆出的15个方面的突出问题,确定了53项整改措施,制定了18项制度建设计划。

敞开门,抓整改。实行开门整改,把全过程置于群众监督之中。加大督办力度,启动办事问责机制;开展考核指标的调研分析,提高目标考评的科学化水平;研究制定实施意见,从精益制造、科学管理的需要出发,着力提升基础管理水平;启动订单式培养技能人才的计划,满足基层单位所需。

定时限,建制度。着力抓好重点制度的建立健全,将制度建设落实到责任部门,严格规定完成时限,力求务实、管用、长效。截至去年底,贵州中烟完成并出台了《“三重一大”决策制度监督管理办法》、《基层联系点制度》等16项制度和规定。(张在杰 刘华)

在此基础上,他们按照“系统协作、经济实用”的原则,从销售、采购等部门中识别和提取物流管理环节,全面整合物流业务,形成了一个完整的物流管控运行体系。此外,按照“门对门”的要求,他们对供应链流程进行了节点界定和重新优化,实行全省“一库制”管理,提升了物流整体运行效率。

围绕管理与运作需求,安徽中烟还建立起完善的两层多维考核评价机制,通过整章建制实现运行有流程、建设有规范、作业有标准;完善基层岗位作业规范和管理办法,形成重点突出、定位明确、相互协调的标准体系,确保了物流作业在受控范围内高效运行。

目前,安徽中烟物流管理基本实现了组织机构、业务范围、工作流程、作业标准、库存管理、运输调度、信息平台、核定编制、成本测算等方面的“九个统一”,为企业应对集团化、大品牌、大市场竞争,推动企业管理从传统向现代升级奠定了扎实基础。

### 持续创新,推进“三个物流”建设

如果说,一体化运作搭建了企业整体运行的基本框架,那么实现资源与业务的有机结合,进而达到降本增效的目的,则需要管理上进行持续创新和提升。

为提升一体化运作水平,安徽中烟积极推进“科技物流、精益物流、人本物流”理念

在企业实践中的落地,实现了从传统物流管理向供应链物流管理的转变。

他们以管理需求驱动技术创新,自主开发了基于物联网技术的“无线红外烟包温湿度管理系统”,获得多项国家发明专利。该系统可以24小时实时采集烟包芯温湿度,实现管理者在办公场所对原料温湿度信息的监督和控制,对增强烟叶质量状况的感知和控制能力起到重要作用。

同时,他们在物流工作中导入先进管理理念,在行业首创了精益六西格玛物流管理模式和以“5S管理和全员改善”为双驱的精益物流推进模式,总结提炼了“精益八化”的物流管理改善目标。

据了解,通过开展精益管理,安徽中烟企业成品作业效率提高了40%以上,仅原料仓储环节即挖掘库容63.6万担,年节约原料仓储成本1500万左右。

为夯实人才基础,安徽中烟还以班组为单元大力构建物流团队文化,通过筑展台、搭擂台、建讲台,为员工提供充实自我、展示自我的机会;通过引入“案例管理法”,开展“五型”班组创建,探索人本物流建设新途径,在员工中形成了勤于学习、无界合作、主动改进的良好氛围。

### 工商协同,带动外部物流一体化

安徽中烟认为,从传统物流管理发展到



### 广东中烟:走出去 扎下根 搭建合作大平台

“2013年,广东中烟工业有限责任公司在拓展国际市场方面主要做好了两方面工作:一是着力推进境外企业的可持续发展;二是着力推进国际合作,精心搭建国际市场拓展新平台,加快‘双喜’品牌国际化开拓进程。”2013年12月19日,在烟草行业拓展国际市场工作会议上作交流发言时,广东中烟总经理李根基介绍了他们的经验。

广东中烟近年来在国际市场拓展工作中持续提升品牌结构,扎实推进国际市场拓展平台建设,努力实现“从立足国内市场向面向国际市场的跨越”。2013年全年,广东中烟所产卷烟国际市场销量累计达73.99亿支,产品结构进一步提升。

2013年,广东中烟境外企业的发展愈

加快速。柬埔寨威尼顿集团有限公司是广东中烟最重要的境外生产销售基地。为推进其可持续发展,广东中烟从技术改造、原料供应、技术创新、市场拓展等多方面开展工作。

原料方面,针对原料国际采购价格和国内供应价格上涨较快的现实,威尼顿公司建立以“逐步加大当地采购、适量国际采购、争取具备中国境内独立采购资格”为框架的原料供应机制,努力降低生产成本;技术创新方面,威尼顿公司以广东中烟技术中心海外工作站为技术平台,建立以适应当地消费习惯为目标的产品研发和维护机制;市场拓展方面,威尼顿公司坚持“立足柬埔寨、发展邻国、放眼东南亚”的区域性国际市场发展策略,努力培养周边国家市场,实现产

品营销区域性发展。

2013年,“双喜”品牌国际化开拓进程大大加快。这得益于中烟英美烟草国际有限公司的成立。该公司由广东中烟和天利国际经贸有限公司、英美烟草中国公司共同出资组建,8月份正式投入运营。通过全面深入地进行市场调研,该公司制定了“双喜”品牌国际市场开拓战略,提出要将“双喜”品牌打造成为被国际市场广泛认可的第一中国品牌。

“今后,广东中烟将进一步树立国际化思维,增强创新意识,以更加饱满、更高效的工作热忱,实现国家局凌成兴局长对广东中烟提出的‘全力打造行业最大的卷烟出口企业’的要求。”李根基说。(广烟办)

### 江西中烟扎实做好教育实践活动各项工作

近日,江西中烟工业有限责任公司根据中央、国家烟草专卖局关于党的群众路线教育实践活动的部署,认真学习贯彻党中央、习近平总书记、国家局系列重要讲话和文件精神,结合第三环节活动重点,着力抓好学习教育、整改落实和建章立制工作,不断巩固教育实践活动成果,取得良好成效。

一是抓好学习教育不放松。公司把党员干部的学习教育放在突出位置抓实抓牢,要求党员干部将学习贯穿于教育实践活动的始终,将学习教育与坚定理想信念、净化自我灵魂、提高理论修养、解决公司改革发展实际问题有机结合起来;利用中心组学习集中学习学习了党的十八大和十八届三中全会精神以及中央、省委、行业领导的重要讲话精神,要求中心组组成人员撰写心得体会,并开展专题研讨。

二是抓好整改落实不拖延。公司在前期征求意见的基础上,深入基层、深入群众,认真听取员工对查摆出来问题的意见和建议。对最终形成的三方面18个具体问题,公司领导主持制订出目标清晰、责任明确、措施具体的整改方案,其中一些重点难点问题,公司明确由公司党组成员牵头负责,相关部门组织实施,形成齐抓共管、协同整改的有利局面。目前,梳理归纳的18个具体问题,已整改落实的有10项,正在积极整改落实的有8项。在全面整改的基础上,公司进一步强调时间节点,强化问责机制,要求整改落实部门以高度的政治责任感和使命感切实做好整改落实的各项工作。

三是抓好建章立制不懈怠。公司紧密围绕“四风”专项整治工作,对现有制度进行了全面排查梳理,认真做好制度废、改、立工

作。在教育实践活动期间,共废止旧制度10项,修改完善制度9项,制定新制度5项,待出台新制度5项。针对形式主义方面的问题,进一步规范会议管理、文件管理和检查评比管理,通过强化督办提升工作效率,健全干部管理使用机制;针对官僚主义方面的问题,出台改进党组成员基层调研工作的意见,以整治“庸、懒、散”为突破口,成立机关作风督查组开展作风督查工作;针对享乐主义方面的问题,严格遵照中央“八项规定”和行业“九条要求”,严格执行公务用车、办公用品标准,明确接待及消费标准,加强会议和因公出国管理;针对奢靡之风方面的问题,进一步完善公司“三公经费”管理,控制预算、严格审批流程,通过强化制度,严把关键环节,切实将权力关进制度的笼子。(万里鹏)