

中国金叶周刊

GOLDLEAF WEEKLY

上海烟草立足
“三个优化”
持续深化改革

近日,上海烟草集团有限责任公司提出,要坚持把改革创新贯穿于企业发展的各个方面、各个环节,立足“三个优化”,以改革创新的精神、思路和方法,用更大的勇气和智慧,着力解决制约集团发展的体制机制障碍和瓶颈问题。

一是优化资源配置。聚焦“1+3”品牌发展,按照市场真实需要,通过企业生产要素的合理流动,着力优化存量结构,进一步优化资源配置,促进集团品牌良好发展。强化经济运行的系统分析、专题分析和趋势分析,面向市场,适应市场,加强年度产销目标计划的统筹协调,全面落实行业经济运行调控要求,实现产销衔接,确保集团平稳运行。提高资源配置效率,更加重视成本费用控制,通过技术创新和管理进步,着力在开源节流、降本增效上做文章、下苦功,坚持抓大放小、条块结合,全员参与,促进劳动生产率提高,努力提升集团整体效益。

二是优化组织结构。按照现代企业制度要求,不断健全完善法人治理结构。结合管理创新课题研究集团管控模式和组织职能、构架体系,形成适应集团战略发展要求的组织架构和管理流程,切实防止“大企业病”,坚决克服人浮于事、效率低下的现象,努力实现集团组织结构扁平化、决策科学化、管理精细化、执行高效化的总体目标。充分发挥董事会和各专门委员会的职能作用,提高科学决策水平,确保企业规范运作。按照国家局要求,加强物流企业非法人实体化研究,实施工业物流中心非法人实体化运作。

三是优化人力资源。深化干部人事制度改革,加强顶层设计,发挥各级党组织作用,进一步完善干部选拔任用、培养交流、考核评价工作体系,健全员工职业生涯发展途径,抓好干部职工教育培训,为广大员工提供良好成长通道和发展空间。深化用工分配制度改革,研究薪酬分配与组织绩效和个人绩效的挂钩办法,探索在技术创新、品牌发展和营销管理等重点领域的激励措施,充分调动职工的积极性、主动性和创造性。探索多渠道并举的用工模式,研究制定集团劳务用工管理规定。(上宣)

三峡卷烟厂稳步提升雪茄原料保障能力

2013年,湖北中烟三峡卷烟厂共销售手卷雪茄10133万支,同比上升99.35%;机制雪茄9.57万箱,同比上升23.6%。

按照湖北中烟雪茄烟发展战略,三峡卷烟厂将加大雪茄文化推广力度,进一步疏通销售渠道,力争用3年左右的时间使机制雪茄销量达到15万箱以上,手卷雪茄销量达到5亿支以上。针对雪茄原料库存总量偏少、结构不合理等问题,三峡卷烟厂以品牌需求为导向,积极加强雪茄原料管理工作,努力提升雪茄原料保障能力。为确保雪茄品牌发展目标,三峡卷烟厂结合产品配方和烟叶库存,不断拓展国内、国际采购渠道,使库存原料保持动态总量平衡、结构合理。

为确保雪茄产品质量,三峡卷烟厂把建设优质雪茄烟叶基地作为原料保障的战略性措施,适时优化烟叶产区和生产技术措施,稳步提高基地烟叶质量。同时,三峡卷烟厂还积极开展雪茄烟叶醇化研究,分析烟叶内含物转化规律,探索雪茄原料最佳储存方法。(吴东)

重庆卷烟厂制丝车间强化后备维修工队伍建设

近日,川渝中烟重庆分厂制丝车间举行了2014年后备维修工的拜师仪式。车间总结历年的“师带徒”经验,在今年的拜师学技上提出了“四个要求”,以加速后备维修工的成长,促进维修队伍的建设。

对主角的要求:在今年的拜师学技中,车间强调“主角”的主观能动性,不仅徒弟要主动学,师父也要主动教,两个主动相结合,提高学习效率。车间在现场授课中,不再以师父讲为主,而是要让徒弟主动思考,提出自己的疑问,师父再根据徒弟的疑问着重讲解,车间还鼓励徒弟在学习过程中,多思考、多提合理化建议。

对组织的要求:车间团支部要和设备组携手,加强对徒弟学习情况的跟进,重视季度考核,及时对徒弟反映出来的问题进行纠正点拨。

对危机意识的要求:车间的用人原则是宁缺毋滥,车间对后备维修工的要求更高。他们虽然通过竞争上岗进入了维修队伍,但今年他们随时可能下岗。在一年的学习过程中,如果不能跟上学习进度达到车间的要求,随时有可能被退回原班组,这要求后备维修工随时保持高度的危机意识,居安思危,力争上游。

对激励约束机制的要求:车间修订了员工教育培训制度,强化了对师父的激励,鼓励师父认真备课、做好讲义。同时,车间规定每月从徒弟的奖金中提取10%,到年终根据两人的成绩以7:3的比例进行返还,以激励约束机制促进徒弟的成长。

对维修工来说,一年的学习时间较短,车间针对这一客观事实,在人才队伍建设上进行了大胆的尝试,在这一年中对后备维修工“拔苗助长”,使之能尽快适应岗位要求,成为一名合格的维修工。(罗勇)

企业家日报

9

2014年3月19日 星期三 责编:袁志彬 编辑:周君 美工:吉学莉

厦门烟草工业探索精益管理 实现“三班倒”到“两运转”

黄倩

“实行了一年‘两运转’(只上早班和中班,无特殊情况不上夜班),不但生产效率提高了,大家的体检数据也都‘漂亮’起来!”近日,福建中烟厦门烟草工业有限责任公司卷包车间班长谢其金对笔者说。

为了保证生产,员工实行早上、中午、晚上“三班倒”是烟草工业企业常用的工作模式。人是企业的核心,是企业发展的根本和关键,长期上夜班不仅不利于职工健康,而且从长远看会影响生产效率的提升。2013年以来,厦门烟草工业有限责任公司通过探索推进精益管理,实现了从“三班倒”到“两运转”的转变,大幅减少了夜班班次,有效提高了生产效率,降低了职工的劳动强度。

以人为本转变生产模式

2010年,因公司发展需要,厦门烟草工业有限责任公司卷包车间的生产模式由“四班三运转”转变为“三班三运转”,这就意味着车间班组人员需要轮流持续上一个星期的通宵夜班,紧接着是一个星期的早班和中班。

在2012年9月的一次意见调查中,卷包车间的职工们提出希望能改变“三班倒”的生产模式,缓解连续上大夜班的疲惫。

面对职工们疲倦的面容和热切的声音,厦门烟草工业有限责任公司总经理林荣欣说:“如今,我们已经拥有配置齐全的一流生

产设备,也拥有甘于奉献的好职工,如果还不能提高生产效率,减轻劳动强度,这就是管理者的失职!”

一定要改变现状,可是怎么改?生产模式的改变说起来容易,做起来却面临不小的困难。

“要借助精益管理实现工作模式的转变,通过精益管理确保在2013年春节后,实现卷包车间‘两运转’。”2012年年底,在公司精益生产讨论会上,林荣欣提出了这样的目标。

经过多次思想碰撞和全员研讨,公司最终确定精益管理的新思路——在生产组织模式上,以“拉动式”代替“推动式”,使企业真正做到从需求出发:需要多少,就生产多少,需要生产多少,就采购多少,改变以往以企业生产量去推动市场的方式,让生产更加精益、更加集约。

找准节点确保工作效率

从2013年1月起,厦门烟草工业有限责任公司以提高卷包台班产量为切入点,通过加强对生产、质量、设备三个模块的精益管理,切实保障“两运转”工作顺利进行。

质量管理部通过反复测试,提高风险辨识能力,制定了关于车间现场物料周转及防护的相关规定;结合生产模式变化,修订了《卷包产品质量检验作业指导书》。设备保障方面,关注日常设备运行、备件耗用、能源耗用情况,对比设备运行各类指标,通过对重点工作的痕迹化管理,对新模式下设备运行、工作流程等方面暴露出来的问题进行认真分

析;通过基础检修减少设备生产过程中发生故障的频次,降低维护成本,提高设备运行效率。质量管理部还与卷包车间就实行“两运转”后开工收尾工作的流程进行分析研究并予以优化,最终形成新的设备维护保养具体标准与操作指南。

在公司全员及各部门的互相配合下,一切似乎步入正轨;试行“两运转”后的第一个月,卷包(中速机)台班产量以269万支的指标值与2012年全年平均值(272万支)基本持平,小盒单耗、卷烟纸单耗等各项主要消耗指标总体呈现下降趋势,有效作业率提升了2个百分点左右。

然而,3月份,在其他指标相对稳定的情况下,台班产量却下滑到266万支,4月份,下滑趋势更加明显,部分机台产量跌破200万支,甚至多次出现同一班机台产量同时低于200万支的情况。

作为“两运转”关键支撑的台班产量若出现下滑,必将大大影响生产模式变革的顺利开展。该问题引起了公司上下的高度重视,卷包车间迅速成立“提高中速台班产量”精益活动小组,开展多次分层级、分岗位的讨论,从“人”、“机”、“料”、“法”、“环”五方面对原因进行剖析。经过讨论,最终找到32条导致台班产量下滑的原因以及6项风险识别点,提出了14项改进措施。

根据收集到的意见,卷包车间运用PD-CA管理法确定解决方案:一是设定产量基准线,对低于基准的机台进行分析。二是非故障设备却不达标的机台由生产班组负责研究,

漯河卷烟厂致力打造“食品级生产现场”

河南中烟工业有限责任公司漯河卷烟厂近期致力打造“食品级生产现场”。该厂卷包车间干部职工一起行动,主动放弃休息时间进行设备深度清洁保养。图为卷包车间设备副主任邵永亮正在擦拭GDX2卷烟包装机胶缸。李彦浩 摄影报道



延安卷烟厂:创新制度打造综合管理体系

邢艳燕 杨继成

推广、应用好管理体系是企业管理的重中之重,如何让管理体系真正发挥作用?近年来,陕西中烟工业有限责任公司延安卷烟厂在综合管理体系建设工作中做出了有益探索。

“体系是管理最好的帮手。”近日,谈起体系的重要性,延安卷烟厂厂长赵启斌感触颇深,“体系建设必须化繁为简,才能更方便地为基层所用,从而达到管理先进的目标。”

综合策划 实现科学管理

2008年4月,陕西中烟综合管理体系建设工作启动;2010年年初,陕西中烟体系建设的基本要素——文件、流程等被梳理出来。陕西中烟系统迎来了体系建设的高潮。

2010年年底,延安卷烟厂新班子成立后,对综合管理体系推进工作进行了科学、系统、全面调整,全面部署机构、职责、人员和管理要求。

“固化为文字的东西,一定是我们想要的东西,也一定是我们正在做的事情。”赵启斌说,“体系刚落实到基层,大家都不太敢拿来用,殊不知体系是管理最重要的帮手。”延安卷烟厂体系建设的特色,就是在高度认可体系作用的基础上深入应用体系管理方法,统筹管理各项基础管理工作,认真真地把体系建设当作一项宏观的基础性工作来做,目的就是更方便地使各种体系在基层得到执行,从而实现更科学的管理。

为保证用好体系,延安卷烟厂组织成立了综合体系管理办公室和标准化工作办公室,抽调专业人员开展办公室日常管理

工作。在体系策划过程中,紧密结合公司体系建设要求,充分结合工厂实际情况,确定了以质量体系为主线,环境体系、职业健康安全体系、测量体系和能源管理体系高度支撑的推进建设思路。

针对需求 预留“X管道”

延安卷烟厂目前同步建设的5个体系一定不是最终状态,将来还会有别的体系加入其中。如果目前的体系是一个无法变动的状态,整个机体将陷入僵化,只有为未来的体系预留“管道”,体系管理才能真正进入良性循环的轨道。

“标准化”是所有体系运行的平台。“工厂标准化建设工作复杂,原有标准之间存在较多交叉、冲突或不能相互支持等常见问题,对体系运行带来一定的制约。”综合体系管理闫琼告诉记者,从2011年开始,延安卷烟厂按照体系管理方法和标准化工作基本要求,统筹策划工厂标准化建设工作,科学、合理建立了标准结构图和标准明细表,提出了工厂标准化修订计划,制订了《标准培训实施方案》。目前,工厂标准化体系得到科学构建,各类标准逐步健全,标准之间相互协调、一致,标准化建设水平明显提高,文件执行率从79.71%提升到90.3%。

多体系进行深度整合的另一个好处是方便为将来未知的体系文件预留“X管道”。新的体系文件来了,将其按点拆分,再将相应标准加入不同的点,各个岗位需要掌握的工作流程会稍有变动,但容易理解和掌握。这种方式应变能力增强,减少了管理风险。

卷包车间做了4套“傻瓜式”操作法,将体系文件融入不同环节的操作流程中。去年才进厂的李娜根据“傻瓜式”操作法,很快适应了工作。举个例子,以前每个挡车

工完成工作的动作和流程并不完全一样,有些操作还可能引起机器故障,现在每个人在安装辅料、维修设备上怎么做、做到什么程度都有了参照,产品的质量就有了保障,现场也整齐划一。

创新制度 争当“企业警察”

科学、系统应用PDCA管理方法是体系建设成功的保障。延安卷烟厂以“两审一纠”管理机制为重要手段,采用多种方式,创新审核思路,持续改进体系的能力得到增强。

他们积极开展管理评审、内部审核、体系运行分析例会等体系监控活动,灵活采用集中审核、项目审核、滚动审核、专业体系审核,累计提出307项问题,并进行实时整改,使体系运行处于多维度监视、测量、分析、评价中,实现了持续改进的动态管理。

延安卷烟厂采取的灵活审核方式注重细节,微观的东西能够显现出来。比如对质量体系滚动审核的“不合格品的控制”一项,每月在卷包车间实施一次。在这一项内容上,每个月出现的问题不一样,汇总起来,就形成了针对不合格品的一个管理办法。

同时,延安卷烟厂还将职工的主观能动性和创造性作为体系建设的重要因素,制订了《综合管理体系人员管理办法》和《课题管理办法》,人力资源管理标准多达25项,大大激发了职工的工作热情,每年参与课题攻关的人员达百余人。

为保证体系有效发挥,延安卷烟厂还积极聘任“企业警察”——内审员。目前,所有的厂领导和接近一半的中层干部都是内审员,保证了内审工作的深度和广度。厂里开展了优秀内审员评选,实现了内审员分级聘用管理。他们还设立了专项奖励基金,将考核与奖励挂钩。

滁州卷烟厂青工在车间“学院”成长成才

近年来,安徽滁州卷烟厂制丝车间团总支开展“青工学院”活动,为青工提供展示平台,引领他们深度挖掘自身的兴趣爱好,并将其打造成一项专业特长,从而服务于自身成长和企业发展的需要。

围绕企业发展目标,“青工学院”积极开展相关实践和理论活动,先后开展了7S管理知识培训、轮岗交流提高青工技能、员工互助促进团队建设等系列活动,并取得了显著成果。

据了解,为了保证活动的有效开展和严格落实,“青工学院”构建了严谨的规章制度和完善的培训体系。为了保证每个青工的全面发展和培训同步,“学院”每季度初公布近期需开展活动内容,涉及操作、工艺、管理、轮岗、“走市场”等11项理论与实践内容,班组可以根据生产实际情况,在不影响生产的前提下,自主选择其中的内容,采取灵活的形式开展活动。此外,每次培训都设计了专门的考核测试,并制作了学员个人培训信息表,以确保活动取得实效。(李桃 王磊)

河南中烟正式实施异地供丝扎实推进集约化生产

近日,11400公斤“黄金叶”(硬帝豪)成品烟丝在河南中烟工业有限责任公司许昌卷烟厂制丝车间成功装箱,顺利运输至南阳卷烟厂,标志着河南中烟集约化生产过程中的“异地供丝”正式开始。

“异地供丝”是河南中烟大力推进“集约化”改革、提高资源利用效率、释放重点项目技术改造红利的一项重大举措,也是河南中烟优化资源、节约成本、提升均质化加工水平的重要战略部署。为确保早日实现“异地供丝”,许昌卷烟厂把各项要求落实到责任部门、责任人;生产管理部统筹编制生产计划,科学组织生产,综合本厂生产进度和“异地供丝”计划;设备管理部及时在制丝车间储丝房门口安装风幕机、卷帘门,保证贮丝环境温湿度,并配备液压周转车;原料部妥善安排运输车辆能及时到位;物资供应部就烟箱及塑料袋使用数量进行沟通,确保烟丝包装物到位;制丝车间及早行动,认真组织,积极摸排接、装烟丝过程,与工艺质量中心协调,确定接装后的烟丝箱在车间摆放位置、摆放要求、环境要求,制定接、装现场的操作规范,进一步优化工作流程,保证现场有序高效。

经过紧张、有序、充分的准备,在2月份经过两批次实验后,“异地供丝”3月份已正式进入许昌卷烟厂生产计划。

(张彩红)