

大理烟草“精益物流”规范高效的秘诀——“内精外惠”的“贝壳精神”

■ 本报记者 魏新梅 特约记者 刘伟

对于大理烟草物流工作者来说,创新也来自于平常的点滴积累、和谐的团队、坚定的信念、认真的态度,甚至良好的企业文化也在体现着有效的支撑。他们贴合烟草商业企业发展实际需求,创新“精益贝壳管理模式”并实践于物流管理,在持续探索与推进创新工作中,彰显了大理烟草人“特别能吃苦,特别能战斗,特别能奉献”的工作作风及精神。

设备维护创新 TPM 工作标准显成效

采访对象:卷烟物流配送中心工程信息部主任田仕新

为了不断改善卷烟分拣现场作业环境、提高分拣设备综合效率、确保分拣质量,大理州烟草公司引入了 TPM (全员生产维护)管理。

TPM 制定阶段:“要做就要做成”

“对 TPM 不熟悉,没有专业老师的指导,面对陌生的知识、繁重的任务、紧迫的时间要求,一切都要重新学起。”田仕新告诉记者,TPM 推进小组成立伊始,凭着一股子韧劲儿,大家自掏腰包购买相关书籍,搜集网络资源,认真学习 TPM 相关知识;还到车间一线主动参与工作捕捉最真实的情况。

“要做就要做成”,这就是推进小组的工作态度。不断地学习思考、讨论争执,成为了一种习惯,大家自愿放弃周末,“每天太阳升起就上班,一般要到晚上 10 点才考虑要不要回家还是在办公室休息,尽管很苦很累,但大家加班至深夜吃着泡面也依然满腔热血”。

历经两周时间,小组终于作出了一套立足实际、通俗易懂的 TPM 标准(包括 110 份维护指导书、648 份维护情况记录表,以及 4 套检查表单和 4 份结果分析)。

TPM 实施阶段:努力向 TNPM 迈进

卷烟物流配送中心领导开会讨论,决定领导干部全部下车间带头推进,并为此召开动员大会。会上,马立军副经理做了深入的动员讲话;会后,到达现场的各位领导干部不怕脏、不怕累,拿上抹布、扫帚、螺丝刀、油壶……都全身心地投入到第一次全员生产维护当中。在他们的带动下,一线员工看到了领导班子干好这件事的决心,也纷纷主动投入到了全员生产维护当中,而推进小组也对这项创新工作有了信心。

此外,为了鼓励和激励员工参与到这项工作中,形成全员持续改善的氛围,公司开辟了合理化建议通道,但提出的建议被采纳,将给予奖励。

在 TPM 推进过程中,立足设备维护实际,找出规律,制定“四做”规范。以设备综合效率和完全有效生产效率为目标,以全系统预防维修机制为载体,以员工的行为规范化为过程,以全员参与为基础,不断改善推进

TPM,让这项工作向更高层次的 TNPM(全面规范化生产维护)迈进。

员工评论:“告别加班,我要维护”

田仕新告诉记者,TPM 创新工作开展一段时间后,基层员工对这项工作有不少评论——

“设备故障少了,分拣快起来了,看来 TPM 还是有效果呢。”

“来这上班,整整这些新东西,觉得自己还是有提高呢。”

“搞合理化建议,让我们有话可以说,提出的合理还有奖,设备改善更贴合实际,相信发展会越来越好。”

“告别加班,我要维护。”

“我们有信心、有力把 TPM(全员生产维护)做好,做下去。”

贝壳外壳的纹理,象征着企业成长是一个循序渐进的过程,是一步一步,脚踏实地而来。

现场持续改善

一切工作从实际出发

采访对象:物流中心储配部主任杨雪健

杨雪健表示,现在所开展的持续改进、全员参与,是把员工作为改进工作的主角,充分发挥员工积极性,一切工作都是从实际出发,向有利于效率提高、成本降低、工作负荷减小的目标前进,让企业提高效益,也让员工得到“减少工作时间、降低劳动强度”的“实惠”。每一位员工都在提点子,出主意,这就会将我们原有的很多没有发现的问题暴露出来,解决掉。

“我们的任何一项改进都是持续的,对改进的后续效果也会有人跟进,甚至会继续深化,提出更好的改善。”杨雪健说,由于这些改进举措是员工自己提出来的,结合了工作的实际情况,方便工作、提升工作,所以员工自己比较愿意去做,从“要我做”变为“我要做”,改进也能够得到落实。

“持续改善”使员工“劳逸结合”

物流中心每年春节前是卷烟销售的关键期,这段时间每天的分拣任务量是平时的 3-4 倍,年年都必须加班加点。而去年通过开展“持续改善”后,今年的节前工作在以下两大方面得到了改进。

一方面,员工通过每日的自主维护,全员改善,按照指定线路巡检设备,执行一套设备维护标准,开展清扫、点检、润滑、紧固四项工作,借助维护可视,将设备维护由事后控制变为事前控制,努力实现零故障、零破损、零浪费、零等待、零事故的目标。

另一方面,员工每天研究优化出库策略及分拣策略,合理设定补货上下限,积极与营销人员进行沟通,按照投放计划及预期订货量,科学合理调整分拣通道,确保分拣速度最大化。利用这些改进举措,单线分拣速度达到了 17000 条/小时,比额定分拣速度 15000 条/小时高出 2000 条/小时。



“学习,改变我的终点”

在杨雪健看来,现场持续改善工作能够取得成绩,缘于员工自身的不断学习与能力提高,以及公司强化班组建设,同时加强绩效考核,实现按劳分配。

虽然基层员工学历水平都不高,但是员工都很善于学习。公司开展了技能岗位培训,每位员工都能胜任多个岗位的工作,整个物流中心呈现出不断学习、持续改进的氛围。

物流中心通过小贝壳班组建设,以班组为单位,将所有员工紧密组织在一起,团结成一个整体。物流中心设部门,部门下设班组,强化了对员工的管理。同时,每季度开展优秀班组评选,在班组之间形成了比学赶超的竞争氛围,充分调动了员工积极性。

员工真正的心声

杨雪健说,“与以前相比,员工对我们开展持续改善后的评价比较高,虽然都是很朴实的话,但我觉得这个是员工真正的心声。”“现在这个事情,两个人就能干”,这句话是上车装卸工说的。公司通过直接装车设备的改进,将原来卷烟上车要通过笼车中转改为了直接装车,原来需要两个人进行码笼,两个人装车,共计 4 个人,而现在只要两个人就能完成这个工作,特殊情况下甚至一个人就能完成。两条分拣线相加就可以节约员工 4 人。

总体来说,员工认为,公司持续改善,效果显著,提高了效率,降低了成本,减少了工作时间和工作负荷,节约了人力。

贝壳内部柔软,象征着员工之间,能互相帮助,有着和谐、良好的企业文化氛围。

精益管理创新 不仅仅是工作方式的创新

采访对象:卷烟物流配送中心储配部员工肖雅

据卷烟物流配送中心储配部员工肖雅透露,在探索精益管理之前,卷烟物流配送中心联合工房内部管理是比较粗放的,员工除了上班就是下班,比较机械,遇到像设备故障问题,就等着维修人员来处理。

从被动接受到干出成效

怎样让员工从被动接受到主动实施?肖雅认为,非常关键的因素就是分管领导、部门负责人走到基层一线队伍中去,在培训和宣传精益改善过程中共同学习,带动形成全

员参与、持续改进氛围。

比如,目视化管理,行为标准、检查表单都呈现在看板上,员工会有意识地照着做,哪一块工作因不达标而扣分,看板上均会体现出来,清清楚楚。像设备上的标识,有小箭头、小眼睛、小耳朵,看着很有趣,员工就有好奇的欲望,只要和他讲怎么去用这些标识来维护,维护后有什么好处,员工还是非常愿意接受的。

肖雅透露,“我们曾经做过一个多能工技术能力图,把每一个基层一线员工的技能水平呈现在看板上,有的员工非常擅长设备维修,同时也能处理系统方面的问题。一旦有人请假,工房出现故障就可以通过技术能力图快速找到可以处理的人员。”这不仅是在工作方式的创新、合理利用人力资源,也是全员参与的体现。

科技创新助推精益提升

实际运用后,与以前的管理对比,精益管理更规范 and 高效。肖雅说,开展精益过程中,公司还利用科技创新助推精益提升。比如,定置定位智能分析系统包含两块电子监控屏,一块是记录现场情况,捕捉违规行为;另一块是滚动播放违规照片。这个系统就在工房,非常醒目,员工很自然地只走绿色通道。

“一方面,大家觉得我们的管理很有意思,就像刚刚说的电子监控屏,有人在违规区域走,头部周围就会出现红框一直跟着他,直到走上绿色通道才消失。”肖雅说,“另一方面,大家觉得我们的管理很系统,我们拥有完善的标准作业指导书、现场管理手册、资源管理手册、运行管理手册、成本管理手册、服务管理手册、绩效评价标准、安全管理规范,每项工作都有据可行。”

对于未来的精益管理创新工作,肖雅透露,将持续保持员工全员参与,持续改进,用奖励机制鼓励员工小改小革,不断创新。管理层会继续探索合理的管理方法和工具,强化对一线班组长的技能培训,使他们能够向其他员工传达正确、完整的技术或指令,独立思考现场工作上的问题与缺失,并提出改进方案,提升工作效率与效能。

沙滩上不起眼的贝壳,平凡而又简单。但平凡并不意味着平庸,平凡中一样会结出璀璨的明珠,象征着大理烟草人“精于内,惠于外”的理念,他们将企业文化内涵内修于心,用实际行动外化于行。积极的为烟农服务,为零售户服务,为地方经济社会发展服务。努力达到全员参与,持续改善的“精于内”,利国惠民,至爱大成的“惠于外”。

郑州卷烟厂用“心”走好群众路线

第二批党的群众路线教育实践活动开展以来,河南中烟工业有限责任公司郑州卷烟厂、新郑州卷烟厂项目部领导班子始终把职工放在心上,把足迹留在基层,积极开展一线调研,深入职工,用“心”走好群众路线,以实际行动践行群众路线,真正把活动落到实处。

“虚心”与职工交流。坚持“从群众中来,到群众中去”,充分利用座谈会、深入一线以及教育实践 QQ 群、信访邮箱等形式,认真听取职工的意见,坚持做到“心中有民”,耐心听取职工的意见建议,将民声听进耳朵,放在心上、刻在脑海,努力探索解决问题的措施,建立健全解决问题的长效机制,不断满足职工的期盼。

“真心”对待职工。时刻牢记“为民”的方针,常怀一颗“群众心”,深入学习习近平总书记调研指导兰考县群众路线教育实践活动时的讲话,深刻领会焦裕禄真心关切群众疾苦,为民办实事的精神。同时清醒认识到,只有把自己作为职工中的普通一员,深入一线,深入职工,才能切身体会职工所需,真心关切职工,才能真心实意为职工办事。

“倾心”为职工解忧。明确要把职工群众最关心、最期盼、最现实的困难解决好,把职工群众的切身利益维护好、保障好;领导干部长期深入生产一线、深入职工,放下架子、甩开膀子、迈开步子,敢于动真碰硬、敢于触及面对各种矛盾和问题,为职工排忧解难;党员干部坚持职工群众事情无小事,从点滴做起,做到踏石留印、掷地有声。

(张晔)

柳州卷烟厂食堂里的讨论会

3 月 24 日傍晚,广西中烟工业有限责任公司柳州卷烟厂 2013 年下半年 TnPM (全面规范化生产维护)优秀成果发布会刚刚落下帷幕,食堂里的餐桌上,一场关于 TnPM 优秀成果的讨论又开始了。

制丝车间梗丝工段的烘梗丝机老操作工黄开龙一边举着筷子,一边兴奋地跟同桌吃饭的几个同事说道,“今天的 TnPM 成果发布会上你们看到了吗,‘改善提案之星’中有我徒弟梁志远的名字!咱操作烘梗丝机快三十年了,没日没夜地‘伺候’着它,可它还是不给力。你想想,从前那些湿度大的料头烟梗倒掉多可惜呀,那都是烟农辛辛苦苦种出来的。如今,咱再也不用操那账房先生的心啦!多亏了他弄的改善提案,可以自动控制 HT 流化床的蒸汽,提前把冷凝水排除,大大减少了烟梗的损耗,省下了一大笔钱!”

“这就满足啦!”同行秦辉正在一旁喝汤,听了他的话放下汤碗说道,“上次咱们丙班上中班,生产换批时,我向正在巡检的修理工韦斌和蒋汉诚提意见:最近 SD5 切丝机的下铜排链磨损太快了,没过半个月就要更换。你猜他们怎么着?马上围着切丝机的托条和托板拿着尺子开始测量了,然后从仓库里领来了尼龙材料用来裁制,愣是忙活了一宿,把原来钢制的托条和托板换成了尼龙的。那解决的速度,真叫一个快!为那改善的态度,点个赞!”

“秦师傅,如今你是高枕无忧了。我可是记得当初你在生产繁忙时,常需要多人帮忙换下铜排链,急得你总是四处寻人。好不容易等来帮手,一起换好铜排链,没来得及歇口气,就得马上开机生产,弄得工作服里外都湿透!”切梗丝机操作工梁聪揭了秦辉的“老底”。

来自膨胀烟丝工段的邻桌小伙子杨扬听到了他们的谈话,端一把椅子,凑了过来:“过去我们工段想给设备做自主维护,大家有热情、没办法,走过一些弯路。现在咱有了这本‘武林秘籍’,啥不懂就查一查,实用又便于携带。”说到这里,杨扬自豪地拍了拍工作服上的衣兜。

“啥好东西,让我们也看看,别藏着掖着!”叶丝工段青年后生黄昌敏兴奋地说道。

杨扬二话不说,掏出一本 64 开的小册子。众人等他打开一看,里面都是详细的单点课程:有烟丝浸渍岗位的,有烟丝升华岗位的,有烟丝贮存岗位的,有烟丝回潮岗位的,包括润滑基准、点检基准、保养基准,应有尽有。杨扬说他今后还打算增加岗位互检内容,让相邻岗位找差距、查不足,争取共同进步。看得出,TnPM 活动在车间班组层面上的“微繁荣”,给生产设备的操作和维护带来了便利。

看着这本小册子,满桌人越聊越带劲,越谈越兴奋。天色暗了,食堂外的路灯变得格外璀璨,照亮了厂区条条大路。(熊科)

(张春晓 李会亮 徐敏)

北京卷烟厂切实抓好党风廉政建设工作

上海烟草集团北京卷烟厂聚焦重点切实抓好党风廉政建设工作,强化教育、规范、主体“三个抓手”,通过组织学习,召开会议,签订责任书、承诺书等多种形式,运用“制度+科技+文化”监管模式,强化反腐倡廉综合治本功能,积极营造“干事、敬业、廉洁”氛围,为企业转型发展提供强有力的纪律保障。

一是抓教育提升素质,推进教育实践活动取得实效。将国家局、集团公司党风廉政建设会议材料通过局域网发给全厂职工学习,组织召开厂党风廉政大会,认真学习领会、深入贯彻落实会议精神,围绕中心工作,明确目标任务。

二是抓规范强化监督,促进干部职工履职尽责。坚持从制度层面深入推进“两项工作”,开展标准制度自查和修订,加强廉政风险防控,实施科技监管,规范采购过程和三期技改工程监管,确保责任更加清晰,流程更加规范,制度更加健全,执行更加到位,作风更加优良。

三是抓主体落实责任,推动廉政要求融入岗位。落实一把手“一岗双责”,抓好职责范围内的党风廉政建设,种好“责任田”。完善厂级、中层和重点岗位三级岗位责任体系,通过签订《党风廉政建设目标责任书》、《廉洁自律承诺书》、《廉政协议》,推动廉政建设要求融入岗位,形成按制度规定、按规范程序、按纪律要求办事的良好氛围。(尚文)

许昌卷烟厂积极探索建立设备预知性维修模式

今年以来,河南中烟工业有限责任公司许昌卷烟厂从探索建立设备维修标准、开展设备状态监控专题研究、建立设备异常信息管理机制和完善设备故障建设机制四方面着手,积极探索建立设备预知性维修模式,有效提升了设备精细化管理水平。图为近日许昌卷烟厂制丝车间工人杜光(左)和杨俊强在调整切丝机磨刀机构,确保切丝机的正常运行。

王弥霄 张彩红 摄影报道



湖南中烟持续推进职业化团队建设

近年来,湖南中烟工业有限责任公司打通多重职业发展通道,设置了管理、专业技术、生产操作、业务“四类专家”,开辟了技术职称、营销专家、人文管理专家、能工巧匠、行政管理“五条跑道”,持续有力推进职业化团队建设。

2013 年,在职业化团队建设中,湖南中烟更加突出团队的建设思路,统筹推进各类人才队伍建设协调发展。2013 年 9 月,结合

党的群众路线教育实践活动,湖南中烟开展了职工问卷调查,提炼出“13233”发展思路,明确提出打造世界级品牌、培育职业化团队、构建生态型系统,使企业由资源驱动向能力驱动转型、由“研产销”向“市场—研产销—市场”转型。

在开展问卷调查的基础上,湖南中烟还开展了“我理想、我快乐”未来设计创意大赛,让职工们为公司设计未来,共收到 6262 件创

意作品和点子。此外,湖南中烟还成立了“天下和书院”,推出公开课程,为职业化团队建设提供动力。

截至目前,湖南中烟已在各领域培养储备了一批骨干人才,共有高级职称获得者 113 人,高级技师 217 人(行业特有工种 19 人),技师 762 人;涌现出全国烟草技术能手 14 人,省级烟草技术能手 39 人,省部级劳

模、五一劳动奖章获得者 7 人,全国劳模、五一劳动奖章获得者 7 人。

下一步,湖南中烟将在“四类专家、五条跑道”职业发展通道设计基础上,鼓励职工专业、管理两条路发展,支持岗位成才,并将依托网络学习管理平台,形成电子学习、集中培训、项目研究三者并行的培训体系。

(张春晓 李会亮 徐敏)