

中国金叶周刊

GOLDLEAF WEEKLY

2014年5月21日 星期三 责编:袁志彬 编辑:周君 美编:吉学莉

企业家日报
ENTREPRENEURS DAILY

9

红塔集团:全力打造一流卷烟制造基地

■ 吴波

近日,云南中烟红塔集团召开各职能部门干部大会,刚刚履任的红塔集团总裁、党委书记夏开元结合国家全面深化改革总体部署以及行业谋划“三大课题”、提升“五个形象”和云南中烟“两统一、两整合”改革发展的新要求、新任务和新目标,深入分析当前集团面临的形势和难点热点问题,从围绕“三大方向”、确立“一个发展目标”、明确“三大职能”、聚焦“四个重点”、提升“四大能力”、推进“三大文化”建设、建立“五个机制”等方面,全面系统地阐述了集团的职能定位、发展思路和奋斗目标,提出要苦练内功、深挖潜力、提升实力,全力打造一流卷烟制造基地。

夏开元首先分析了集团当前面临的形势和难点热点问题:一是精神动力。在错综复杂的宏观经济环境下,如何保持良好的精神状态,满怀信心,鼓足动力,确保集团持续健康发展;二是品牌整合、营销统一后,如何

把市场的压力传导到集团、传导到工厂,如何把集团、工厂与市场有机联系起来;三是在严格遵循中央“八项规定”和国家局“九条要求”的前提下,集团如何做到更加严格规范;四是面对严峻的市场环境,如何保障集团的管理效率、经济效益;五是集团的人才梯队如何建设,如何支撑集团未来的发展。

在行业谋划“三大课题”、提升“五个形象”总体要求和云南中烟“两统一、两整合”改革发展的背景下,如何扎实推进红塔集团持续健康稳定发展,夏开元提出,今后集团将围绕“苦练内功、深挖潜力、提升实力”三大方向,践行“必须统一认识,确定目标;必须强化干部队伍的管理,发挥中流砥柱的作用;必须理清工作思路,扎实开展工作;必须坚定信心,保持良好的工作状态”四条途径,实现“打造一流卷烟制造基地”发展目标。同时,夏开元指出,根据云南中烟对“两红”集团的新定位,红塔集团将明确“生产运作中心、质量控制中心、成本控制中心”三大

职能,聚焦“严格规范、精益管理、现代制造、队伍建设”四个重点,加强能力建设,打造红塔集团的能力体系,提升“反应市场能力、质量保障能力、成本控制能力、系统发展能力”四大能力。

在谈到当前几项关键工作时,夏开元强调,集团的各项经济指标必须提升,员工队伍和系统管理必须同时提升,要找准切入点:一是加强干部队伍和职工队伍建设,特别是要加强干部管理。当前正在开展的党的群众路线教育实践活动要动真格,通过活动切实转变工作作风,提升干部素质,带好职工队伍;二是加强成本费用控制。以对标为主线,向标杆看齐,把对标作为一项管理工作,入脑入心,严格控制管理费用等各项重点费用;三是强化内部管理监督机制。有关职能部门要定期或不定期到各单位各部门检查,做好“严格规范”各项工作;四是强化精益管理。要将精益管理与管理大纲、三标一体管理体系相结合,做好流程管理、完善制度管理,融入信息

化管理,严格控制成本,提高效益和效率,转变发展方式,走内涵式发展道路;五是强化思想认识、推进“责任文化、执行力文化和廉洁文化”三大文化建设。同时,要建立领导干部问责机制、目标对标机制、问题管理机制、审计监督机制、岗位创新及激励机制“五个机制”;建立健全集团会议管理制度和请示报告制度,搭建问题管理平台和信息沟通平台;加强集团各级领导班子建设,加强职能部门建设,强化服务职能和管控职能,切实做好制度设计和监督工作。

夏开元还要求各职能部门扎实开展好教育实践活动,聚焦“四风”,解决好职工群众反映强烈的突出问题,迅速行动起来,围绕质量、资产、成本、审计、企业文化、职工思想动态等方面深入开展再调研,切实做好质量、安全、生产、管理和维稳等方面的工作,为全力打造一流卷烟制造基地、为云南中烟“两统一、两整合”的改革发展作出新的更大的贡献。

湖北中烟 “四结合”扎实推进 精益管理

围绕贯彻落实行业推行精益管理工作要求,湖北中烟工业有限责任公司以“管理创一流”为目标,紧紧围绕“推动一个转型”、“实施三个转变”,采取“四结合”的方式扎实推进精益管理,努力夯实企业持续健康平安发展的基础。

一是与企业文化相结合,营造精益氛围。依靠自我力量分批次、分层级组织精益管理培训,采取组织精益管理专题讲题、知识考试等形式,不断强化培训效果;创建《精益管理专题》,创办《精益管理专刊》,开辟《精益管理专栏》,编制《精益管理动态》,加强对行业精神、精益知识的宣传报道,在全公司范围内营造推行精益管理的良好氛围。

二是与目标管理相结合,构建精益目标。围绕“减少浪费、持续改善”的精益思想,以“质量、效益、安全”为着眼点,打破传统目标体系构建方式,融合“目标、对标、创优、精益”四方面要求,创造性地构建公司精益目标体系,公司目标体系由2013年的224项目标精简为2014年的55项目标指标,以精益目标体系引领公司各项经营、管理、服务等各项工作。

三是与制度建设相结合,强化精益制度。充分利用“价值流程图”等精益工具,对企业关键价值链进行全面梳理,找出其中浪费了资源且不创造价值的环节,并根据流程梳理结果,结合公司能源管理体系建设工作和部门职能变化,对各级体系文件进行修订完善,将精益管理工作建立在扎实的管理基础上。

四是与管理创新相结合,开展精益改善。以“多用心思少花钱、多用心思少用人、多用心思少用物”为指导思想,围绕“控本、降耗、提质、增效、安全”五方面内容,积极策划精益课题改善活动,制定《2014年精益课题参考清单》,下发《关于开展精益先进单位创建通知》,组织各单位进行精益课题的申报,激发全体员工自主改善的积极性,以精益改善活动的开展为载体,推动精益管理工作落地生根、开花结果。

(闵京)

上海卷烟厂 以“小班教学” 推动生产间歇培训

近日,上海烟草集团有限责任公司上海卷烟厂系统开展了生产间歇职工培训,促进职工业务技能与综合素质的提升。

培训管理“分层分级”,制定《员工培训管理工作实施细则》,明确各级部门的培训职责,统筹资源,形成合力,推动形成内部培训“分层分级”的管理模式。

转变思路“双效并举”。以切实提升培训工作质量为目标,实行“小班化”办班,体现“针对性”教学。通过“小班化”的组织形式,开展了工艺基础培训、班组长培训等;精选业务骨干作为针对性培训对象,将单一授课形式延伸至效果跟踪和项目指导等工作实践,切实提升员工参与培训的成效。

精益办班“弹好钢琴”。以“培训错峰、人员错开”为原则,集中梳理、统筹规划各类培训,通过“靠前思考、靠前沟通、靠前组织”,保障培训的精细实施。

(上文)



西昌卷烟厂:设备精益管理“先谋定而后动”

■ 彭志军

自川渝中烟四川公司西昌分厂全面导入精益管理以来,该厂设备信息科结合设备管理实际,积极进行尝试和探索,通过引入设备预防维修,建立优质服务保障体系,增强设备整体管控力,强化生产服务主体意识,实现以事后维修向预防维修为重心的转移,以设备抢修向计划维修和动态维修相结合的重心转移,由重设备运行效率向提高设备稳定性行为重心的转移。从2014年设备运行的首季指标完成情况显示,卷接设备运行效率为96.91%,较2013年同期94.73%提升2.18个百分点;包装设备运行效率为89.45%,较2013年同期85.41%提升4.4个百分点,制丝累计故障率为0.24,较去年同期下降0.04,设备完好率持续保持100%的良好状况。

主动前移管理关口 推行设备预防维修

随着分厂整体技改的完成,生产装备技术全面升级换代,先进设备在带来高效便捷的同时,对设备管理部门如何管好、用好设备,发挥设备良好的性能提出了艰巨挑战,更考验着设备线全体员工的责任担当。

应对挑战,主动出击,转守为攻是最直接有效的方法。在精益管理的思维模式下,设备管理部门全面细致分析设备运行状况,针对设备已过磨合期,故障现象增多的实际,以及生产线员工新老交替、技术差异、维修技术力量不足等因素,主动前移管理关口,及时调整工作重心,制定了操作人员的

自主维护工作规程,督促车间操作人员做好设备自主维护工作。并将重事后维修转变为预防维修,建立起设备运行“四级”防线,即:操作人员日常点检、跟班维修日常巡检、责任维修定期开展所负责设备的技术诊断和故障处理,使设备预防维护在设备精益管理中发挥出更大效能。

实际运行当中,设备管理部门根据厂内设备运行状况和设备管理体系(TnPM)要求,按设备技术要求、故障周期、故障频率、故障部位等信息,于今年年初建立了制丝、卷包、动力部份主要设备的自主维护保养规程,并下达车间实施;完成了制丝设备、动力设备年度检修计划,每月编制次月包设备预防维修轮保计划,并从四个方面抓好落实。首先是认真做好班前保养环节的设备清洁、开机检查,减少环境因素产生的故障隐患;二是责任维修跟班作业,随时监控设备运行,并指导机组人员操作;三是实行设备周保,定时诊断和解决设备可能存在的故障隐患;四是开展故障治疗。在点检和巡检过程中,操作人员和责任维修人员在第一时间发现隐患后,能现场处理的及时处理,需要跟班维修人员配合解决的,协同维修人员集中解决;对故障原因复杂、不能立即排除的,责任维修人员上报维修班组和部门,并根据情况“限时、定责任人”进行项目攻关。此外,在维修过程中,通过合理的修旧利废,提高废旧机械物资的回收使用率,既保证设备故障及时排除,又有效降低了设备维修资金。

开展优质服务保障 实现生产稳定高效

目前,云南中烟工业有限责任公司召开2014年物资工作会议,全面总结2013年物资工作,对2014年物资工作进行安排部署。云南中烟有关领导出席会议并作讲话,物资集团总经理作工作报告。

云南中烟有关领导肯定了物资工作为云南中烟卷烟生产、品牌发展和效益增长作出的贡献,结合当前云南中烟“两统一、两整合”的改革发展形势,提出2014年物资管理工作要在促改革上有作为、保增长上有贡献、强规范上有成效、提水平上有进步、强队

提供优质服务保障是实现生产过程稳定高效和产品均质的基础和前提。设备信息科在前移管理关口的基础上,进一步细化和优化服务保障措施来实现设备优质服务。

首先是从细化规程方面入手,制订了岗位设备自主维护保养规程,在样板机台上制定了点检标准,使设备点检、巡检之间的信息交流更加详实完善,工作衔接上更为充分。

其次是在服务流程模式进行优化,设备管理突出以满足生产为目的“管、用、养、修”层级化管理模式。在“管”的方面,开展“设备完好、设备安全运行、设备卫生及环境卫生”达标为主要内容的设备管理工作,从根本上改善设备运行状况,减少或消除事故隐患。在“用”的方面,设备管理部门在推行卷包、制丝设备标准化操作的基础上,又在各车间设置了设备管理样板机组,为卷包机组设置了设备标准化操作看板,时时提醒和指导操作人员本岗位的操作流程和应知应会、必知必会。在“养”的方面,除操作人员每天每班的班前保养、班后清洁外,每组设备责任维修工负责设备使用过程的动态维护保养。在“修”的方面,发挥责任维修和维修班组的团队优势,常见故障责任维修现场处理,设备“疑难杂症”实施“专家”会诊,对症下药。同时,维修班组还建立了设备维修工作台账,为解决以后的同类故障提供技术参考。

“凡事预则立,不预则废”。西昌分厂设备信息科正是在“先谋定而后动”的方式下,积极开展设备精益化管理,并在实施过程中看到了可喜成效,这一良好态势的形成分为分厂实现“创优”指标高位提升打下了坚实基础。

广西中烟多措并举降低“一号工程”打码报废率

近期,国家烟草专卖局下发了2014年一季度工商统计数据质量通报,广西中烟工业有限责任公司因“一号工程”数据重报次数为零、打码报废率接近于零而获得了国家局的点名表扬。

“一号工程”即烟草行业卷烟生产经营决策管理系统,对规范和监控行业生产经营行为起着积极的促进作用。国家局在行业内开展“一号工程”工商统计数据质量通报以来,广西中烟一直保持着数据重报次数为零的纪录。从2013年开始,国家局将打码报废率作为重点关注指标纳入通报内容中。一直以来,广西中烟按照“事前有预防、事中有控制、事后有治理”的工作思路做好“一号工程”系统的运行和维护工作,多措并举,形成了良好的管理机制和响应机制,不断降低“一号工程”打码报废率。

一是顶层设计,系统策划。公司领导多次召开“一号工程”有关问题的座谈会,同时深入一线进行实地调研,充分听取基层员工的意见和建议,明确了工作思路和工作重点,系统策划和开展各项工作。

二是规范管理,梳理流程。公司明确了涉及“一号工程”系统的相关岗位的岗位职责,完善了排码、打码、扫码等各环节的管理制度。修订条码报审审批流程,由调度员、统计员双重审核把关。建立打码核对系统,打码数据实时监控,杜绝了随意报废码段的情况,同时确保了打码异常时精准报废。

三是日常监控,加强沟通。综合计划部门指定专人监控每天的打码报废量,发现异常及时反馈下属卷烟厂,采取纠正和预防措施。各部门之间保持密切和良好的沟通,发现隐患及时处理,发现问题及时解决。

四是控制分析,运维系统。信息管理部门每日由各级技术人员对服务器各项指标进行检查监控,对超过健康值的指标做出及时有效的处理;每周对数据库进行全库备份;定期进行服务器巡检,保障信息的传输、存储和使用的安全性。

五是人员培训,绩效考核。加强对基层操作人员的检查和指导,不定期进行“一对一”的实操培训。将工作流程和常见问题处理方法张贴在工作岗位的醒目位置,方便操作人员查找。加强监督管理,把报废率指标纳入日常绩效考核,通过各岗位的相互核对和监督,确保数据的准确性,减少人为失误造成的码段报废。

通过以上措施,广西中烟在打码报废的控制上取得了明显的成效,广西中烟打码报废率由最高时的0.15%降低到现在的0.0031%,居于行业领先水平,获得了国家局的肯定。

(兰彬)

江西中烟荣获全省“企业管理现代化创新成果组织奖”

日前,从2014年江西省企业管理创新大会传来消息,江西中烟工业有限责任公司获得第十五届江西省“企业管理现代化创新成果组织奖”。

一直以来,江西中烟高度重视全系统的管理创新成果推进工作,从成果的立项、撰写、评审方面给予了完善的制度保障和科学的激励机制,为提高企业管理创新成果的质量奠定了扎实基础,促进了公司内部管理水平的持续提升,受到了省企联的高度肯定。

据悉,在本届大会上,江西中烟除荣获组织奖外,由公司经济运行部报送的《以提高整体运行效率为目的的生产调度管理》荣获一等奖;南昌卷烟厂共有7项成果获奖,其中《全面提升设备管理效能的TnPM晋阶运作》等2项成果获得一等奖,《基于预防性维护的自动化物流高架库管理》等5项成果获二等奖;井冈山烟厂共有4项成果获奖,其中《以提升组织绩效为核心的企业目标管理》获得二等奖,《以激活基层活力为目的的班组建设》等3项成果获得三等奖。(郭磊)

汉中卷烟厂 精益能源管理 促综合能耗再创新低

今年以来,陕西中烟工业有限责任公司汉中卷烟厂积极实施精益能源管理,充分挖掘能源管理潜力,综合能耗再创新低。1—4月累计实现综合能耗14.17公斤标煤/箱,较去年同期下降2.58公斤标煤/箱,降幅达15.4%。

一是提升生产组织集中度、提高设备运行效率,扎实完成对标课题任务。二是创新能源管理方法和途径,完善能源管理措施和过程控制指标。针对月度间设备运行效率和生产集中度等耗能因素的微小变化,导入运用相应“指数”,进行量化比较,客观分析能源管理绩效,提升指标内在水平,提高管理的科学性和适用性。三是加强节能项目技术管理,积极发挥“凝水回收系统闪蒸汽热能回收再利用项目”成果;厂休期间停止运行锅炉或压火,克服生产断续进行带来的不利影响,严格执行环境温、湿度控制预案;借助外界有利的气候条件,适时停用空调,合理调整新、回风的比例,科学控制温、湿度工艺环境,节约蒸汽使用量,降低综合能耗。

(谭德燕)

云南中烟以“五个精益”要求强化2014年物资工作

伍上有实效的工作要求。

工作报告指出,2013年云南中烟着力推进物资采购“应招尽招、真招实招”,烟用物资、非烟用物资公开招标比例得到大幅提升,尤其是香精香料公开招标采购实现了零的突破。2014年要紧紧围绕《烟草行业2014年物资管理工作要点》,按照“导入精益理念、推行精益方法,建立精益组织,形成精益流程,实现精益目标”的要求,深入挖掘管理潜力,形成管理制度化、流程标准化、程序规范化、结果公开化的精益采购管理模式,并

结合精益管理的核心要求,组织实施好“保供应、促规范、提效率、强队伍”等四方面重点工作,努力开创物资工作的崭新局面,为云南中烟“两统一、两整合”改革、经济保增长作出更大贡献。

云南中烟整顿办负责人从法规体改、专卖管理和整顿规范工作的角度,对物资采购工作给予了充分肯定,指出了存在的不足和薄弱环节,并就如何贯彻落实好《烟草企业采购管理规定》,确保云南中烟物资工作严格按照规范提出了意见和建议。(李云)