

乌兰浩特卷烟厂： 锻造“全能型”队伍管理创新风生水起

■ 常虹庆

神奇秀美的阿尔山生机勃勃，宽广辽阔的大草原绿意无边。4 月 28 日，在内蒙古自治区庆祝五一国际劳动节暨各级劳模代表座谈会上，内蒙古自治区总工会代表中华全国总工会授予云南中烟红云红河烟草(集团)有限责任公司乌兰浩特卷烟厂“全国五一劳动奖状”。这是继 1996 年之后，乌兰浩特卷烟厂再度获此殊荣。沉甸甸的奖牌，金灿灿的证书，标志着乌兰浩特卷烟厂改革发展再次迈上新台阶，再度实现新跨越。

近年来，乌兰浩特卷烟厂认真执行党的路线方针政策，严格遵守国家法律法规，坚持“两个至上”行业共同价值观不动摇，以云南中烟改革发展目标为指引，以落实红云红河集团各项部署为中心，以谋求企业长远发展为主线，以诚实守信为原则，各项工作取得长足进步，为地方经济社会发展做出了积极贡献。在企业改革发展过程中，该厂主动承担社会责任，注重安全生产和自主创新，依法保障职工合法权益，领导班子团结，职工队伍稳定，赢得了社会各界的普遍认可，取得了经济效益和社会效益的双丰收。

打造管理品牌

在企业管理工作中，乌兰浩特卷烟厂一方面坚持贯彻行业各时期工作部署，另一方面努力探索促进企业发展的特色管理道路。从建厂初期推行“严细”的基础管理，到企业管理类型由生产型转为生产经营型、全面实

现方针目标管理、通过 ISO9000 质量管理体系认证、推行“二级核算”，再到企业管理从“橄榄型”转变为“哑铃型”，乌兰浩特卷烟厂管理创新的步伐从未停止。从 2000 年开始，他们在财务、人事、现场、物资、工艺技术、设备、品牌等所有领域展开管理创新，在营销系统推行中层管理人员竞争上岗，薪酬分配制度改革也率先在营销系统进行。此后，人事和薪酬分配制度改革在全厂范围内推广。

乌兰浩特卷烟厂严、细、实的管理，获得了国家烟草专卖局党组及兄弟单位的认可。2001 年 8 月 15 日，全国烟草行业企业管理工作会议在乌兰浩特召开，使该厂的管理在行业内闻名。从 2004 年 11 月到 2008 年 11 月，该厂完成三次重组，最终成为红云红河集团的一份子。

针对创新工作，乌兰浩特卷烟厂提出培养干部职工“五种意识”，即主动意识、挑战意识、创造意识、超越意识和团队意识。面对新任务、新知识、新挑战，该厂进一步加大培训力度，对普及性创新知识做到全员普遍接受培训，围绕专业性创新知识组织有针对性的培训，使培训覆盖率达到 100%。

思想上的正确引导，能力水平的全面提升，使乌兰浩特卷烟厂各领域的管理创新风生水起。以技术创新为例，早在 1988 年，该厂就启动了群众性 QC 攻关活动，截至 2013 年年末，累计对外发布 QC 成果 263 项，创造直接经济效益 3000 余万元。

当前，乌兰浩特卷烟厂在管理创新中最突出的亮点即全面推行精益管理。根据国家

局关于推行精益管理的总体要求，在红云红河集团的统一安排下，乌兰浩特卷烟厂于今年 4 月初聘请专业老师，组织班长以上级人员参加精益管理导入培训，于 4 月 25 日召开精益管理启动大会，印发推行精益管理实施细则，确定用三年到五年时间建立工厂精益管理体系，并从生产组织、质量、现场、物耗、设备、仓储物流、车间、预算、人力资源、文化建设十个方面确定了精益管理实施内容，明确牵头部门及其职责，对培训、实施、完成阶段性工作等提出具体要求。

加强队伍建设

企业各项工作完成质量的优劣取决于人员素质的高低，企业凝聚力和战斗力的强弱则取决于队伍建设水平的高低。

建厂初期，乌兰浩特卷烟厂即十分重视人员素质提升工作，围绕基础知识、学历教育、岗位技能提升等内容，以“送出去、请进来”的方式加强培训，通过团结意识培养、举办劳动竞赛等方式，提升团队协作能力。

进入“十二五”时期，队伍建设成了该厂年度工作安排的重中之重。王保佳提出，要强化队伍建设，提高整体素质，优化人才队伍，改善人才结构，努力锻造“全能型”、“复合型”人才，并分别从领导班子建设、党员队伍建设、职工队伍建设等方面做出了科学安排。

2014 年，乌兰浩特卷烟厂提出：领导班子成员要以为民务实清廉为目标，以党的群众路线教育实践活动开展为契机，以党委理论学习中心组学习为阵地，加强班子建设，提

高政治理论水平，坚持民主集中制，深入实际调查研究，打造素质过硬的领导团队；中层管理人员要进一步增强发展意识、大局意识、责任意识，全面提高工作能力，特别是带队伍能力，着力解决“四风”问题；广大职工要以增强岗位能力、提升业务水平为目标，着眼工厂发展大局，加强自身建设；职能部门要加强职工培训，充分做好人力资源规划，做到科学设岗、合理定员，以工资的激励作用调动一线职工的积极性，规范用工管理，打造和谐的劳动关系，确保工厂持续稳定发展。

彰显忠诚文化

2014 年，乌兰浩特卷烟厂以大力宣贯云南中烟“合和”文化为核心，全面推进红云红河集团行为规范建设，通过开展“道德大讲堂”、评选最美员工、评选道德模范等活动，强化广大职工对忠诚文化的认知理解和自觉践行，推进企业文化建设再上水平。此外，该厂引导干部职工树立“家家有老人，人人都会老”的意识，关心、关爱离退休职工，以离退休职工的幸福指数评价工作质量和服务质量；完善爱心帮扶机制，切实帮助职工解决实际困难。

“3030”是乌兰浩特卷烟厂干部职工时刻牢记心中的一组数据：“十二五”时期，要实现卷烟年产量 30 万箱、年税利 30 亿元的目标。为了“3030”，也为了更长远的发展目标，王保佳表示，他们将积极谋划“三大课题”、提升“五个形象”，坚持云南中烟改革发展大计和红云红河集团发展目标，常思奉献之责，深谋发展之道，脚踏实地，致远图强。

红云红河集团举办烟叶分级职业技能竞赛

为了推动集团高技能烟叶分级队伍建设，打通烟叶分级人员成才通道，近日，红云红河集团举办 2014 年“超越杯”烟叶分级职业技能竞赛。本次竞赛除理论、“把烟”分级操作和“单片烟”分级操作等常规竞赛项目外，还增加了“甩把”项目，以适应全国大赛需要。

据悉，本次职业技能竞赛成绩优异的选手还将代表集团参加由云南中烟、辽宁省局和江西省局联合举办的省级一类竞赛。

尹德君 摄影报道



南阳卷烟厂：车间里的“正能量超市”

■ 王磊

“正能量”作为当下中国的流行词为大家所熟知，“超市”则让人直观地想到各类商品、百货，大概很少有人会将它们与一线生产车间的内部管理联想到一块吧。

然而，河南中烟工业有限责任公司南阳卷烟厂制丝车间却开展了一项名为“正能量超市”的活动，通过将员工积极向上的行动量化为“能量货币”，将职工需求的激励措施转化为“货品”，打造出独具特色的人本管理方法，最大限度地发挥了职工的主观能动性，实现了“能量倍增”的良好效果。

人本管理

制丝生产线属于流水作业，收入差距不大，容易产生“吃大锅饭”现象。如果不进行处罚，多多少少会影响职工积极性，但如果处罚过于严厉，就可能产生负面效应。如何从生活、工作、学习、创新等方面全方位调动广大职工的积极性，形成干事创业的良好氛围，成为南阳卷烟厂制丝车间车间班子经常思考的一个问题。于是，“正能量超市”活动应运而生。

“正能量超市”实行积分制，每名职工的基础分值为 100 分，车间设置专人负责积分管理。积分范围囊括了安全、质量、设备、现场、营销、创新、荣誉等在内的 12 个大项、28 个子项目，涵盖了职工能够参与的车间内部管理工作的各个方面，根据难易程度、贡献大小、劳动强度等进行了量化。可以通过职工自行填写表格、班组长及管理人员填报，身边职工上报、厂及车间各项嘉奖等渠道收集“能量信息”。

“正能量超市”的运行，简单来讲就是职工在做好本职工作的同时，积极参与车

间任何其他方面工作的，都可以提报申请“正能量积分”，由积分的多少侧面反映职工个人甚至班组工作积极性的大小。

工作积极性的提高，有力地提升了车间各项管理工作水平。特别在创新工作方面，仅 2013 年，制丝车间就荣获了 2 项国家新型发明专利，2 项省级科技进步奖，这在车间几十年历史上是绝无仅有的。

因材施教“奖”

“正能量超市”没有专门的经费，只能依附于车间绩效考核，但奖励力度过大会影响正常的绩效考核公正性，大小又只能是“隔靴搔痒”，难以对职工产生吸引力。针对此种尴尬局面，制丝车间组织管理人员、技术骨干、新进大学毕业生等不同类型的人员进行了一次“头脑风暴”，让每个人罗列自己感兴趣的奖励，最终确定将年终的评先推荐、职工成长培训需求、技能经验交流等项目拿出来作为“正能量超市”的“货品”。

针对各个层次人群的需求，车间分类制定了不同的奖励措施，以此提升“超市”的影响力。

随着人们生活水平的提高，许多人特别是许多年轻人，对物质激励并不过分要求，但是对“面子”、“荣誉”等看得相对较重。针对这一人群，车间推出了“达人下午茶”、“赠送电影票”、“达人荣誉墙”等激励措施，用有限的经费，创造出最大的精神激励效果。每次季度评选后，对于积分高的职工给予 1~2 天的休假期，职工可以在本季度内根据个人需要进行带薪休假。这项“弹性休假”奖励措施一经推出，就引起了广大职工的关注和好评，职工们纷纷表示：“以前请假都得按小时扣钱，现在好了，平时多干点，攒几天休假就能解燃眉之急。”

而对于积分排名靠前、有潜质的职工，按照个人工作性质、发展方向，车间会优先推荐参加各类技能培训，并帮助其规划学习、成长道路。由于表现突出，车间 4 名职工被纳入车间后备技术人才库，由专家技师专人负责培养。

除了以上特色措施，制丝车间还明确了“年度正能量超市积分”作为年终评先的重要依据，综合分值高的参与综合类先进评比，单项分值高的参与单项先进评比。2013 年年底，在厂级评先推荐中，车间所有推荐人选全部从“正能量超市”积分排名靠前的职工中选出。

弘扬正气

推行“正能量超市”活动后，“墙角的卫生属于卫生班的还是操作工的”、“合理化建议该由维修工提还是拆箱工提”、“临时性的工作由哪个班组负责”……这些以前在车间里面经常响起的争论越来越少了，“不是我负责的”、“我干不了”等推诿扯皮的话已经很难再听到了。

对此，车间甲班值班长李志刚深有感触地说道：“以前有很多工作，我们就是‘跑断腿、磨破嘴’，一些职工也不愿意去干，怕沾上身。现在刚发现哪儿有点活需要干，还等我开口，一些职工就主动要求去干，不让干还不高兴，说我偏心。我现在整天思考的就是怎么多去找点活来让大家干。这一切都得益于‘正能量超市’的有效运转。”

今年，车间各班组也根据各自实际情况，建立了班组二级“正能量超市”，修理组主要突出小改小革、创新等优势，生产班则突出安全、生产、质量、现场以及主动学习等工作方向，对制丝车间整体工作起到了良好的支撑作用。

江西中烟以“六个专题组”研究平台推进设备精益管理

按照《中国烟草总公司关于推进卷烟工业企业设备管理精益化工作的指导意见》和公司推进精益管理启动会议要求，为提升设备管理水平，进一步夯实设备管理基础，近日，江西中烟工业有限责任公司制订了《江西中烟工业有限责任公司推进设备管理精益化工作实施方案》(以下简称《方案》)。

根据《方案》规定，公司成立了设备管理精益化推进工作领导小组，并成立了“设备信息管理精细化、设备状态预测精确化、运行成本控制精准化、设备修理精准化、设备保养精心化、队伍建设精干化”等六个专题组。公司以“六个专题组”研究平台推进设备管理精益化，并注重模式创新，注重共同提升，注重系统推进。结合各单位管理实际，每个专题组确定牵头单位，制定了设备主要指标目标，明确各专题活动要求，布置了工作步骤、措施。

就推进公司设备管理精益化工作，《方案》要求，一是要始终贯穿一个宗旨。推进设备管理精益化要始终将“设备运行综合效能最大化”贯穿于活动全过程，是推进设备管理精益化工作的根本。二是要切实遵循三个步骤。启动阶段要重在文件宣贯，积极营造出设备精益管理氛围；实施阶段要重在对标交流、比对分析、阶段总结、形成标准；提升阶段要重在持续改善，成果共享。三是要注重抓好四项工作。要注重打好设备管理基础，要注重加强管理融合，要注重设备精益管理工具的应用，要注重构建长效机制。

《方案》本着“设备运行综合效能最大化”的宗旨，以“提高效率，降低成本，保证质量，节约资源”为根本，积极应用精益管理工具，深化设备管理绩效评价体系应用，持续改善、追求卓越，并希望利用 2—3 年时间系统性、创新性推进公司设备管理精益化的各项工作，不断提升公司设备管理上水平。(周伟)

云南中烟与东软慧聚再度合作 完善数字烟草建设

2014 年 5 月，北京东软慧聚信息技术股份有限公司与云南中烟工业公司成功签约云南中烟 ERP 系统改造及集成项目，此次签约是东软与云南中烟在信息化长期战略合作的又一个里程碑。

云南中烟是集卷烟生产、销售、烟草物资配套供应、烟草机械生产和与零配件生产经营、科研、教育以及多元化经营等为一体的目前全国最大的省级中烟工业公司。云南中烟一直持续关注完善企业信息化架构，构建“数字化烟草”。根据国家局的总体部署及云南中烟的总体需求和统一规划，为确保企业改革和发展的需要，在成功全面建设 ERP 系统的基础上，云南中烟希望进一步扩大数据范围，加强数据集成应用。基于云南中烟一期、二期项目合作，东软慧聚凭借其雄厚的技术实力、深刻的业务理解、以及完善的保障体系，赢得了客户的认可和信任，并获得了再次合作的机会。据悉，新项目内容将涉及主数据变更、流程重新规划和多系统集成应用诸多方面。(红轩)

新郑卷烟厂“精雕象牙”理念 促进工厂制造升级

近期，河南中烟工业有限责任公司新郑卷烟厂坚持以“精雕象牙”质量理念落实为重点，高度重视产品质量工作，全方位覆盖，全过程监控，为打造“金叶制造”升级版提供坚强质量保障。

一是持续强化理念落实。新郑卷烟厂高度重视质量教育和培训，通过宣传教育，引导全员牢固树立“精雕象牙”的质量理念和“质量零容忍”的精品理念，强化全员精品意识，使全员始终绷紧质量这根弦，做到心系产品、专注质量，努力使全员做到心系于产品、专注于质量，并使其成为全员的行为自觉，并以各岗位、各工序的质量零缺陷保证产品质量的零缺陷，确保质量过得硬、产品叫得响。

二是持续强化责任落实。新郑卷烟厂通过落实主体责任，提高岗位责任意识，逐级签订质量承诺书等方式，层层传导压力，层层分担责任，真正将“强化全员精品意识、追求质量零缺陷”理念贯彻始终，持续提升全员精品理念。尤其在对“黄金叶”高档卷烟产品生产过程中，坚持以严之又严、细之又细的质量态度，在制度完善、体系建设、设备优化、环节控制、细节把握等方面狠下功夫，狠抓质量管控，打牢质量基础，细化流程控制，细化控制标准，规范操作行为，确保产品质量稳定。

三是持续加快制造升级。结合工厂制造升级的具体要求，新郑卷烟厂坚持将“精雕象牙”理念贯穿生产制造全过程，严把各环节质量关，持续完善“五精、五专、五零”模式，在措施细化、工作深化、标准固化上下功夫，全力抓好“金叶制造”体系研究成果的总结、转化和推广，开展制丝在线“烟梗理梗技术与设备的研发和应用”、“一次成品率和卷制与包装满分率”等多个攻关课题研究，不断加强产品、材料质量监督，把好质量源头关，全力保障细支烟等新品的试验生产工作，努力以扎实的生产制造和一流的质量促进工厂制造升级。(张志浩)