

# 南京卷烟厂:创优“成绩单”背后的故事

■ 张健 朱纯

2013年,对江苏中烟工业有限责任公司南京卷烟厂来说,是收获喜悦的一年——

13项定量评价指标100%达标,定量评价指标同2012年相比优化率达到69.23%,19项经济技术指标得分90分以上。

制丝设备故障率为0.63%,同2012年相比下降8.6%;卷包设备运行效率达到96.37%;高速机组运行效率达到87.27%,同2012年相比提升2.31%。

市场抽检产品合格率100%;卷烟制造过程西格玛水平达到了3.81;单箱卷烟综合能耗为12.79千克标煤/箱,比2012年下降6%;

……

这份“成绩单”的背后,是南京卷烟厂坚持不懈的探索创新和艰辛付出。

近年来,按照江苏中烟“稳中求进、创新驱动、管理增效、转型发展”的总要求,南京卷烟厂以深入推进创优工作为总抓手,实现了质量管理、设备管理、技术创新、队伍建设等多项工作上水平。

“创优”,是贯穿南京卷烟厂发展过程的一条主线。

2012年成为“全国烟草行业卷烟工厂标兵单位”后,南京卷烟厂又瞄准“国内一流、

## 广东中烟多措并举制定创建优秀卷烟工厂工作要点

为进一步推动创建优秀卷烟工厂活动,提升工厂综合素质,促进一流卷烟工厂建设,广东中烟工业有限责任公司制定了2014年创建优秀卷烟工厂活动工作要点,要求继续深入推动创建优秀卷烟工厂活动,进一步结合行业精益管理工作的要求,将创优活动与精益管理有机结合,以精益管理为抓手,进一步提升工厂综合素质,向“精益十佳”迈进。

工作要点明确提出,一是理清思路,把精益作为创优的重要抓手。要继续重视精益管理,进一步加强对精益管理重要性的认识,统一思想,继续把精益管理作为创优的重要内容,全面深入开展精益生产活动。日前,已印发了《广东中烟工业有限责任公司关于推进精益生产工作的实施意见》和相关管理办法,对今后一段时期内的精益推进工作提出了明确的目标和要求。

二是明确目标,把精益目标的实现作为一流卷烟工厂建设的重要支撑。要以精益十佳为目标,通过加强精益过程管理,运用多种精益手段和方法,确保在稳定产品质量,有效降低各种消耗,控制可控费用等指标内容方面有明显提升,主要对标指标水平达到行业平均水平以上,向行业先进水平迈进,不断提升管理产生的效益。2014年工厂要进一步提升对标指标改善率,力争实现行业要求的13项创优指标全部达标,优势指标争取进入行业前三名。

三是完善机制,通过精益管理机制的建立来完善创优工作运行机制。在下一阶段的工作中,工厂要凭借精益管理的深入推进,将精益管理运行机制的建立作为创优机制的补充和延伸,构建持续改善的精益运行机制,着重精益的过程管理,营造精益氛围,进一步激发员工的积极性和创造性,推动各项工作的开展。

四是善于创新,运用各种精益工具和方法推动创优水平的提升。一要运用价值流分析,查找各个管理环节、各个业务流程的薄弱点和不增值、无价值部分,进一步优化价值流程,消除生产管理过程中存在的过多工序与环节、等待、缺陷和差错、不必要的动作等浪费。二要充分运用合理化建议活动与全员改善活动等手段,进一步挖掘价值源,最大限度查找浪费源,不断循环地创造价值,消除各类资源浪费,始终以零浪费、零缺陷、零事故、零差错、零故障、零延误、零投诉为追求目标。

五是统筹安排,保障精益管理与创优活动深入开展协调一致。在管理机构、职责安排、计划落实、绩效评价上要达到协调统一,使精益与创优在思路、目标、机制、措施、工作要求上保持一致性,通过精益具体活动的开展,来体现创优的总体要求。

(李慧)

国际先进”的目标定位,在更高层次、更高目标上推进创优工作,从管理上找盲点、从技术上求突破、从方法上求创新,创优之路愈走愈宽。

搭建一个平台、实施两大工程、完善三个体系,这既是南京卷烟厂持续推进创优工作的重要保障,又是其创优工作主要成果的提炼——

一个平台,即面向全厂职工开展改进和创新活动,搭建职工发挥主动性和积极性的广阔平台。

在创优的道路上,创新是扫除障碍、铺平道路的有力帮手。多年来,南京卷烟厂始终把改进和创新作为企业发展的驱动力。以工艺监督检查、工艺测试、工艺质量改进为工作重心,完善一批管理制度和创新制度;围绕“打造引领细支烟领导品牌”的战略,持续推进低焦油细支产品的开发培育,“南京”(金陵十二钗)、“南京”(雨花石)共获得14项外观设计专利……一个个创新项目,就像一盏盏明亮的灯,照亮了南京卷烟厂的创优之路。

2013年年初,南京卷烟厂又发布了《改进与创新活动管理办法》,全面启动了“改进与创新项目”申报工作。随后,各部门围绕年度工作目标,确定了改进与创新课题,并成立了部门改进与创新活动小组。据统计,全

厂提报申报项目共143个,其中企业层级项目44个。

两大工程,即南京卷烟厂实施的标准化体系升级工程和完善成熟管理工具的系统化工程。

2013年,南京卷烟厂新制定企业标准14个,修订完善标准23次,并参与了8个江苏中烟系统标准的制定,标准管理流程全部在企业标准化信息平台公开。同时,完成了“卷烟工厂标准化建设”模块创建,编制了可视化“岗位手册”,整合现行管理标准,升华标准管理体系。

成熟管理工具的系统化工程,决定了企业开展6S现场活动和提升管理水平的深度和广度。因此,南京卷烟厂通过推进TnPM体系建设、持续加强“六源”改善,以成熟管理工具的体系化建设,提高全面质量管理的精细化水平。2013年,他们完成了7个六西格玛改进和创新项目,累计实现经济效益近千万元。

三个体系,即“工作体系”,这是创优之树的粗壮树干;“考核体系”,这是创优之树的营养补剂;“成果体系”,这是创优之树的累累硕果。

“工作体系”,是指将量化指标考核与创优、对标相结合,统筹考虑,以对标主动查找差距、以创优提升量化标准、以量化指标建

立考核机制,建立起“月度分析报告、季度归纳总结、年度综合评比”的工作制度,实行一把手负责制,同时认真抓好分类台账管理,不仅要完成创优工作各项指标,更要保证工作质量,还要在更高水平上进行创优。

“考核体系”,是通过紧紧抓好生产管理环节,加大对生产流程关键环节的考核力度,以不断提高精细化管理水平,形成自上而下完善的“量化指标”管控体系,做到指标层层分解、责任层层落实,形成“横向到边、纵向到底,一级抓一级、人人有指标”的工作格局。

“成果体系”,是强调各个创优工作项目成果的推广和应用,本质上是一种管理体系。他们充分总结创优经验成果,完善改进和创新项目管理方法,构建了企业规范、统一、科学的标准作业程序,全面启动“SOPS标准作业程序体系构建”项目成果拓展应用工作,形成了操作性强、具有鲜明特点的精益管理体系。

如今,创优工作的标准在不断提高,领跑者的脚步也在不断加快。在南京卷烟厂人看来,唯有以更高的标准、更快的节奏、更实的工作、更好的状态,系统推进、注重过程、提升素质、持之以恒,才能在向“国内一流、国际先进”目标奋进的道路上,留下一串串更加坚实的脚步。

## 零陵卷烟厂多形式开展员工技能比武活动

湖南中烟零陵卷烟厂在日常工作中突出以人为本,强化员工培训,多形式开展员工技能比武活动,在提升员工素质的同时也推进了企业文化建设。图为近日卷包车间技能比武现场,维修工何友忠正在进行技能比武实操考试。

廖国仕 摄影报道



## 常德烟机:区域市场重组 推动营销上水平

■ 赵纯

2014年中国烟草机械集团有限责任公司工作会提出,集团所属烟机企业要以“整体营销、系统服务”为宗旨,进一步转变服务保障模式,树立在行业内的良好市场形象。同时要求各企业继续探索、实践“整体营销、系统服务”的新型业务模式,充分体现市场化导向,由以往坐等客户上门,“有什么卖什么”转变为积极主动上门服务,“客户需要什么就努力提供什么”,提升国产烟机的形象。为了实现这一目标,2014年常德烟草机械有限责任公司启动实施以片区被划分为中心的大片区“一站式”服务工作,实施区域市场重组,推动营销上水平。

常德烟机公司的市场营销模式采取区域经理负责制,由区域经理负责所辖区域市场内公司所有卷接机械产品的销售、服务工作。区域市场重组前,市场划分的方式比较粗放,全国卷烟工业企业客户被划分为四个区域市场,各区域市场的规模较大,加上人员瓶颈等因素,各区域经理普遍反映工作任务量大。加之,2014年,ZJ116型超高速卷接机组需求增加,ZJ118型卷接机组面市,公司将面临更多的市场服务工作。为了解决这一

难题,推动营销精细化,2014年常德烟机公司市场部实施了区域市场的重组工作。

改变市场细分方法。重组前对区域市场的细分更多的是基于地理区域,没有对市场特点进行深入的研究。此次区域市场的重组,在深入分析各区域市场需求特点的基础上,以省为细分单位进行聚类分析。同时,依据市场需求量及市场潜力确定年度重点市场,兼顾各区域市场均衡,合理配置各区域市场的省级市场数量,提高区域经理工作积极性。

扩充区域市场数量。重组前,全国卷烟工业企业客户被划分为四个区域市场,各区域市场地理范围大,包含的卷烟生产企业多,市场服务工作量大。为了推动精益化营销,提升营销服务能力,此次重组对区域市场的数量进行了扩充,区域市场数由原来的4个增加为6个。其次,通过在公司内部公开竞聘,招聘了2名区域经理和1名区域经理助理,扩充销售队伍,增加营销服务能力。

提升销售队伍素质。推动实施以区域经理为中心的大片区一站式服务,需要一支各方面素质过硬的销售队伍来支撑,为此,公司市场部开展了针对区域经理、区域经理助理的业务培训工作。培训采取理论学习和实

践学习相结合的方式。重视对产品知识学习,学习对象覆盖ZJ17型、ZJ112型、ZJ116型、ZJ118型主要卷接机组产品,学习内容不仅包括产品的性能及主要技术指标,还注重业务人员的产品调试知识学习,提升业务人员自身为顾客排忧解难的能力。提升业务人员从业资质,从2014年开始,公司市场部要求区域经理取得营销师国家职业资格二级以上证书,区域经理助理取得营销师国家职业资格三级以上证书。

转变区域经理考核方式。为了提高区域经理的工作积极性,激励其做细、做精、做强市场,公司市场部制定了针对区域经理的年度经营业绩考核方案。考核的指标不仅包括年度销售计划完成情况,还包括产品交验及时性、客户服务水平、客户投诉数量、客户满意度等客户服务指标,督促区域经理从多方面提高营销服务能力,提升营销服务水平。

面对日趋激烈的市场竞争形势,常德烟机市场人深知专卖制度可以带来暂时的市场份额,但是带不来市场营销能力。“马不扬鞭自奋蹄”,常德烟机人将继续常思忧患,修炼内功,提升营销服务能力,争创国产烟机的一面旗帜,为实现追赶国际烟机企业排头兵的目标砥砺前行,不懈奋斗。

目、课题管理模式,不断深化对六西格玛、SPCD、FMEA、TnPM、作业标准化等精益管理工具的系统性策划与推进,不断推动精益管理方法的“烟草化、本地化、体系化”,切实提升工厂管理效益。

四是持续营造全员改善的精益管理文化。紧密结合工厂企业文化建设与现有文化宣贯平台,加大精益理念宣传力度,努力营造全员改善的精益文化氛围,激发全员“现场主动”的改善意识,运用文化管理的力量为精益管理的深入系统推进提供强大的推动力。(上烟)

## 国家局:切实优化烟叶结构 严控产量坚守红线

2014年以来,全国烟叶生产普遍过热,面临超种超收的严峻形势。国家烟草专卖局近日印发紧急通知,要求各烟叶产区烟草专卖局(公司)重点做好优化烟叶结构工作,真正把烟叶生产量控制在收购红线以内,确保烟叶工作平稳有序开展。

通知指出,一要核准移栽面积,细化优化方案。目前全国烟叶移栽工作已基本结束,各烟叶产区公司要核准移栽面积,对照烟农合同,分片逐块进行核查,把面积核准核实。根据核查结果,细化优化方案。实践面积超出合同约定面积的烟叶产区,要重点优化、重点监督、重点验收,确保优化结构工作取得实效。

二要规范操作流程,坚持标准生产。要结合当地生产实际,制订明细的烟叶优化实施方案,完善烟叶标准化生产技术体系,制订不适用烟叶田间处理技术规范,按照评判标准及时有序清除不适用烟叶。

三要规范扶持方式,保障烟农利益。要正确使用优化烟叶结构专项扶持资金,充分发挥扶持资金的促进作用。严格执行扶持标准和补贴程序,办好发放手续,及时兑现到位。

四要注重过程控制,明确考核细则。要制定明细的工作流程和验收办法,切实加强过程控制,防止工作流于形式。制定考核细则,将考核结果与单位、部门及个人绩效考核挂钩。

五要加强部门联动,严格监督检查。要成立由烟叶与相关部门组成的监督考核组,对优化烟叶结构工作进行监督检查。加强生产过程管理,突出以生产环节控制为重点;加强收购监督管理,规范收购行为;加强专卖监督管理,维护烟叶市场秩序。

通知强调,当前烟叶生产形势严峻、任务艰巨,各级烟草部门要从讲政治的高度加强组织领导,实行“一把手”负责制,严格监督检查,在优化结构及烟叶收购等重点环节,开展实地巡查,加强指导,严把关口,确保将控制规模工作落到实处。(王素英)

## 毕节卷烟厂着力整改“星期一”现象

近日,贵州中烟工业有限责任公司毕节卷烟厂二车间组织管理人员、技术人员和操作人员召开专题会议,拟定四项措施着力整改“星期一”现象。

据悉,该车间按照设备轮保、周保和日保三级保养制度要求,车间每周一上午开展设备周保养工作,结束后立即恢复设备组织生产。但车间执行一段时间以来,周保养结束后不能在规定的时间内及时组织生产,部分机台设备耗时较长,甚至拖延到中班或夜班才能恢复设备,由此造成产量低、耗时长。该车间将其归纳为“星期一”现象。

针对此,该车间展开讨论分析,并在实地调研生产现场的基础上拟定四项措施进行整改:一是车间设备管理小组每天跟踪机台运行状态,收集设备故障情况,进行分析和制定处理措施,组织维修班及时解决,并跟踪验证处理效果;二是管理人员加强对周保养工作质量和设备恢复情况的跟踪管理,对恢复设备耗时长长的机台要查明原因有针对性地逐项解决,属于设备原因的由车间党员干部、技术骨干和维修人员共同参与诊断并协助,属于辅料质量因素的由车间与职能部门协调沟通,属于员工行为造成时间浪费的进行严格考核;三是周保养由原有的自行组织改为针对性较强的“责任承包”制,跟班维修和设备轮保组分别跟踪和帮助1至7号、8至14号机组的保养、调试和恢复设备;四是强化党员干部联系机台制度,组织车间党员干部走进机台,发挥党员骨干作用帮助机台尽快恢复设备。

自整改一段时间以来,星期一平均日班产量同比提高5箱以上,卷烟产品质量平稳提升,消耗控制下降,整改效果明显。(余洪俊)

## 海烟物流“全方位”保障在库卷烟质量

一年一度的卷烟防霉度夏期即将来临,日前,海烟物流从强化意识、严控质量、严密跟踪三方面着手,确保在库卷烟的质量。

防霉度夏前期,公司结合卷烟存储作业指导书、清洁仓间标准,利用班组学习、班前一分钟等载体,进行“防霉度夏”动员,要求员工严格按照标准进行日常作业,落实职能、明确责任和工作要求。在此基础上,公司还在现场开展了“差错漏洞自查”活动,发现错误疏漏及时纠正,保障常规工作无差错。

公司以卷烟质量环节控制为重点,着重关注仓库温湿度数据变化情况,每日早、中、晚三次对辅库、储存仓、高架库温湿度数据进行跟踪,采取“早发现、早行动、早预防”来控制仓间温湿度,保障各库区环境温度处于正常范围。

同时加强仓间自查巡查,检查仓间运行设备情况,底层仓间地面有无渗水,避免风霉、结露等质量问题产生,不遗漏不放过任何一处死角,为在库卷烟提供良好的存储环境。

对于高架库内卷烟,根据其周转速率,梳理库存资源,寄售烟、进口雪茄烟以及周转期较长的省外烟转移存储到有空调的储存仓内,通知货主尽早销售周转期长的卷烟,对“大中华”、“熊猫”等高端卷烟重点进行质量跟踪。(尚云)