



位于梅岭南麓的  
广东南雄烟区有 300  
多年的种烟历史,拥有  
生产浓香型特色优质  
烟叶所需的典型紫色  
土壤,被誉为“中国黄  
烟之乡”。南雄自上世  
纪 80 年代中期发展烤  
烟生产,30 年来,烟草  
支柱产业地位不断巩  
固和发展。

# 玉溪卷烟厂:构建精益模型 确保持续改善

■ 马云参

面对当前发展的新形势,行业企业需要通过加强管理获得可持续发展的内生动力。精益管理倡导以最少投入实现最大产出,在这一理念的引领下,云南中烟红塔烟草(集团)有限责任公司玉溪卷烟厂在挖掘潜力和持续创新的道路上开展了富有成效的探索。

## 导入理念 推动精益升级

2009 年,玉溪卷烟厂着手导入卓越绩效管理模式,构建工厂管理体系模型,提出构建精益生产体系的目标;2010 年,导入精益生产理念,提出并推进质量、生产、成本、设备信息、安全、政工“六个精细”;2011 年,推广应用精益六西格玛工具,实现“六个精细”向“六个精益”的转型升级;2012 年,工厂全面推行精益生产,探索“问题发现、解决问题、知识共享”的管理机制;2013 年,以“数字工厂、精益生产、卓越绩效、文化管理”为主线,按精细化加工和柔性化生产理念对产品

进行分模块加工。

2014 年,在以往对精益管理进行探索实践的基础上,玉溪卷烟厂在客户增值、及时响应市场、减少浪费等方面积极探索,提出并构建了具有工厂特色的“1346”精益管理模型,即围绕“精益求精,打造典范”一个目标,从流程、协同、系统管理精益化三个维度切入,强化机制、人员、安全、文化四个保障,抓好生产组织、质量管理、设备管理、成本控制、信息管理、基础管理精益化六个重点,深入推进精益管理,踏上了打造精益典范、创建“精益十佳”的道路。

## 工具应用 促进精益落地

精益管理不是另起炉灶,而是一种资源的整合和精益工具的应用、实践、落地。精益管理推进过程中,玉溪卷烟厂紧紧围绕精益目标,以卓越绩效管理 and 精益六西格玛工具应用,实现自上而下的改善;以员工提案、合理化建议、A3 改善报告工具的应用,实现自下而上的改善,形成点、线、面一体的持续改善模式。

围绕准时化和自动化生产这两大内容,在推行全面生产维护的基础上,以强化规范化运行为抓手,着力推广应用 TaPM 精益工具;通过对污染源、困难源、故障源、浪费源、缺陷源、危险源为主要内容的“六源”查找和改善活动和 SOON 检维修体系、标准维护维修模式的实施等,打通操作与维修之间的壁垒,全面提升设备综合效率。另外,借助 MES 信息平台,构建生产指挥仿真系统,实现生产物料、人员计划安排的前置化预测与控制,做到对生产调度指挥的精益化控制,有效杜绝等待、搬运等环节造成的浪费。

## 以人为本 打造精益团队

推进精益管理是一项系统工程,不仅要有精益的目标和方法,还要有精益的团队作为强有力的支撑。

精益人才培养应该成为精益管理的重要手段和主要内容。企业应积极制定人才队伍建设规划,确保人力资源管理的科学性。从工作标准体系到人力资源管理,从教育培

训体系到职业发展通道,从修理人员能力测试到培训管理,构建起完善的机制,确保每个环节都直接服务于精益组织和精益团队建设这个目标。

为确保“1346”精益管理模型的落地,玉溪卷烟厂成立了精益管理推进委员会,组织了 13 个专业管理水平改进组、专业改善专员和部门精益现场推进指导员队伍。通过复合型人才培养、职业通道建设,初步建成一支专业化的人才队伍。

## 整体协同 营造精益文化氛围

玉溪卷烟厂以价值识别为切入点,办内刊为员工提供谈精益、学精益的平台;以“精益求精、打造典范”为主题,通过优秀员工的宣讲,将精益理念和具体做法逐级传递、层层落实;开展“我与精益”主题征文和“关注我身边的变化”为主题的摄影活动,营造氛围。这些措施帮助广大员工在心中树立起了暴露问题意识和持续改善意识,以“零浪费、零缺陷、零事故、零差错、零故障、零延误、零投诉”为目标,将精益文化入心、入脑、入行。

# 贵州中烟优化产品结构 经济指标上扬

2014 年上半年,贵州中烟工业有限责任公司克服全行业“增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近”等难题和压力,主要经济指标逆势上扬,增幅高于行业平均水平,在挑战中取得长足进步。

数据显示,上半年,贵州中烟实现销售收入 183.55 亿元,同比增长 8.42%,增速高于行业 1.64 个百分点,增幅列第 8 位;实现税利 145.71 亿元,同比 10.12%,增速高于行业 3.29 个百分点,增幅列第 6 位。

2014 年以来,全国烟草行业经济运行稳中有忧,“两烟”库存过高、部分省区卷烟销量下滑、部分重点品牌增长乏力等难点问题逐渐突显。贵州中烟认真落实省委、省政府提出的“稳中求进、提速转型”总基调,围绕行业“保八争十超万亿”目标,以突出抓好“贵烟”品牌培育和发展的核心任务,狠抓创新驱动、结构调整优化和各项调控,千方百计稳定产销和增收节支,经受住宏观经济运行驱紧、政策性因素影响等挑战和压力,在困难中赢得发展先机。

据统计,作为贵州卷烟的核心品牌,上半年“贵烟”品牌继续保持良好增长,工业销量 35.29 万箱,同比增加 3.97 万箱;商业销量 38.4 万箱,同比增长 15.34%,列第 8 位。其中,“贵烟”品牌高端卷烟商业销量 4.56 万箱,在全国列第 8 位;同比增加 1.07 万箱,增量列第 4 位,增幅 30.77%,列第 8 位,产品结构进一步优化。(田洋)

# 绵阳卷烟厂动力车间分工会开展操作技能比武活动



●送配电操作



●集控理论知识答题

为提高部门职工的业务技术水平和实际操作技能能力,激发员工学技术,练技能的主动性,促进车间的生产正常稳定运行,近日,川渝中烟绵阳分厂动力车间分工会利用停产前夕,开展了操作工、司炉工、水处理工的技术比武活动。

据了解,此次技能比武共有现场理论答题、送配电操作、现场空负压和锅炉操作、集控操作四个项目。通过开展技能大赛,不仅检验和提高了职工的操作水平,而且通过比武使参赛职工之间很好地交流了工作经验,查找出了各自在岗位操作上的不足,激发了员工学技术,练技能的积极性和主动性,为以后的生产运行起到了积极的作用。

陈远航 摄影报道

# 涪陵卷烟厂:创新驱动 做精制造

■ 王志 李想

近日,川渝中烟涪陵分厂召开 2014 年七一表彰大会,厂党委书记、厂长张正念回顾一年来工作并讲到:“2014 年涪陵分厂新增国家专利 5 个,实施群众性技术创新项目 106 项,攻关项目 35 项,两个 QC 成果获川渝中烟发布赛一等奖。”

张正念向参会的党员代表自豪地说:“我们大力开展小改小革、QC 技术攻关、合理化建议等活动,不断激发员工的创新激情和聪明才智。在这些成果和项目,党员提出并牵头组织实施的占项目总数的 92.8%!”

涪陵分厂厂部、党委坚持按照上级领导和公司要求,结合党的群众路线教育实践活动,把群众性经济技术创新活动作为党组织强基提质、创新发展的平台;作为党支部演绎激情、展现风采的载体;作为全体党员苦练内功、砺炼本领的舞台,围绕打造“典范工厂”目标,号召全厂党员“不比基础比精神,不比条件比干劲”,创新驱动,做精制造,取得了丰硕的成果。

## 党委举旗

涪陵分厂厂部、党委将群众性经济技术创新活动作为基层党建“围绕中心、服务大局”的旗帜,高度重视党员在活动中发挥的先锋模范作用,不断完善相关管理机制、工作机制、激励机制,努力营造活动氛围,创造活动条件。

在管理上,除将群众性经济技术创新活动纳入工厂年度方针目标、工会办公室以及相关部门的工作目标外,还将活动纳入党支

部标准化建设季度考核。党员参与的情况作为评选先进基层党组织、党员示范岗、优秀共产党员等党内评先的重要依据。在工作中,通过开展“学习型党支部建设”、“工人先锋号创建”、“岗位练兵和劳动竞赛”、“五行五技”、“三多五比”等活动和编篡《党员经济技术创新成果汇编》,激发全体党员参与活动的积极性和主动性。分厂成立了技术成果评审委员会,不断建立和完善群众性技术创新活动的工作制度、业务流程和考核评价标准,并着力突出活动的针对性,始终把降低消耗、优化工艺、改进质量放在经济技术创新的突出位置,科学评价员工经济技术创新活动取得的成果。在激励方面,专门研究出台了相关奖励办法,对在经济技术创新活动中取得成效、获得荣誉的员工给予物质或精神奖励。在每年的职代会暨工会、百日质量持续改进表彰会等会上,对全年劳动竞赛的优胜班组、先进班组、红旗机组、QC 活动、合理化建议活动以及“十佳操作能手”、“十佳攻关能手”进行公开表彰奖励,大力宣传有突出表现的党员和群众,使员工行有方向、学有榜样、做有标杆,形成了“比学赶帮超”的良好氛围。

## 支部先行

分厂各党支部根据厂部、党委对群众性经济技术创新活动的要求,充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用,坚持抢先一步,将工作做在前面,带领党员们按照“扩项优标”要求,开动脑筋、创新思维,展开课题攻关、专项攻关和指标攻关。

其中,制丝车间自 2013 以来开展群众性经济技术项目 46 项,党员作为第一参与

人的就有 43 项,约占项目总数的 93%,涵盖技术改进、管理创新、合理化建议、发明创造等多个方面。“梗丝松散振槽”、“烟叶定长切丝的磨刀装置研发”、“可防止混料的烟叶储柜”、“传送带自动清洁装置”、“烟叶除尘系统中的烟丝分离装置”这 5 个均为党员主研的项目更是获得了国家实用新型专利和发明专利,创造了一个部门在涪陵分厂获得专利最多的纪录。这些成绩大都出自于该车间党支部长期开展的党员技术攻关“摘牌”活动,即党支部将该车间当前面临的技术难题一一列出,让党员进行自愿“摘牌”和技术攻关,充分调动党员带头参与活动的积极性,发挥了党员的先锋模范作用。该车间党支部书记冉红星说道,“党员带头‘摘牌’,起到了非常大的示范引领作用,使更多的群众自发参与到活动中,在全车间形成了自主创新的良好氛围。我们还将进一步号召广大党员加强创新学习,激发创新思维,提升创新能力,突出创新成果,确保制丝车间旧线正常运行和易地技改搬迁后新线按时达产达效两不误、两促进!”

## 党员冲锋

活动中,共产党员技术骨干主动勇冲锋,挑大梁,解难题,涌现出大批优秀的技术攻关能手,不仅进一步提高了党员自身的业务技能水平,更带动了其他员工积极参与、大胆创新,共同为提高设备生产效率,提升产品质量、圆满完成生产任务作出了积极的贡献。

卷接包车间设备专业班班长、高级工程师、2014 年荣获“全国烟草行业劳动模范”称

号的张彬同志就是其中的典型代表。2013 年,他个人参与的技术创新项目就有 13 项之多,名列全厂榜首。该同志常年以“5+2”、“白+黑”的工作模式扎根一线,充分发挥聪明才智,解决突发性技术难题,总结维修经验,是该车间技术创新的领军人。2013 年,随着高一类卷烟品牌娇子(传奇天子)市场需求的增大,提高该品牌的生产效率成为了涪陵分厂卷接包车间技术团队的新课题。该车间成立了由党员担任主力队员的“传奇 QC”小组,张彬在其中担任策划和实施的主要工作。小组首先创新思路,将“传奇”两段式分体商标纸通过不干胶进行“连体”。连体后的商标纸比普通的商标纸长 30mm 左右,必须对 G.DX2 包装机进行适应性调试,不仅整个设备箱体要往外移动,还必须对商标机下纸器、横向输送轨道、圆弧折叠器、小盒定位块、上胶器等单位进行“手术”,实现尺寸与定位的吻合。张彬与党员技术骨干一道展开了技术攻关,设计图纸、零件准备、拆卸组装、运行调机等工序全部自主完成,其中自主设计零件图 20 余个;张彬还将改造部件做成了标准化资料,存入车间技术档案。该 QC 技术攻关项目最终大获成功,使传奇天子的日均产量提升了 80%,全年可节约生产成本 32.89 万元,获得了川渝中烟 QC 成果发布会第一名的好成绩,并被推荐到国家局参加评选。

创新无止境。涪陵分厂还将进一步拓展群众性经济技术创新活动的形式和内容,更好地发挥党组织服务中心工作的能力,激情创业,创新发展,为打造“典范工厂”做出新的更大的贡献。

# 江西中烟 召开卷烟包装箱循环利用工作推进会

近日,江西中烟工业有限责任公司在赣州卷烟厂召开卷烟包装箱循环利用工作推进会,认真贯彻落实中烟商务物流公司卷烟包装箱循环利用工作推进会精神。

公司有关领导在讲话中总结了公司前一阶段的卷烟包装箱循环利用工作情况,认为江西中烟卷烟包装箱循环利用工作“在探索中起步、起步尚好;在过程中推进,但差距很大”。起步尚好,主要表现在机构方案基本到位、操作规程初步形成、循环利用全面开展,并全面分析了存在的差距及原因。公司有关领导强调,下一步要紧紧围绕国家局下达的目标任务和行业卷烟包装箱循环利用工作推进会精神,扎实推进江西中烟卷烟包装箱循环利用工作深入开展。

一是要提高认识,增强紧迫性。要充分认识卷烟包装箱循环利用工作是烟草行业低碳发展、建设循环型经济体系的重要体现,是行业节约发展、增收节支、挖掘发展潜力的重要抓手,要充分认识工作中存在的差距和不足,进一步加强组织领导,加强责任落实,加强任务分解,切实增强卷烟包装箱循环利用的重要性和紧迫性认识。

二是要加强协同,增强主动性。要加强工商协同、厂商协同,确保卷烟包装箱及时回收供应;加强企业内部协同,明确目标任务,落实生产安排,合理核定成本,确保工作效率;加强信息协同,及时反馈信息,研究解决问题,扎实推进卷烟包装箱循环利用工作。

三是要加强督查,提高循环利用率。要加强质量督查,督导检查卷烟包装箱整理、开箱、运输、存储、循环利用等全过程;加强工作督导,特别是物流中心要负起牵头和主体责任,协调工作开展,督促目标落实;加强考核督导,建立月度通报制度,严格工作考核,促进卷烟包装箱循环利用工作深入推进。

会议传达学习了行业卷烟包装箱循环利用工作推进会精神,听取了有关单位、部门的工作进展情况汇报。会议期间,与会人员观摩了赣州卷烟厂卷烟包装箱有关设备改造和运行情况。(揭李文)

# 上海烟草 努力实现“税利保增长”年度目标

上海烟草集团有限责任公司认真贯彻落实国家局《关于上半年烟草行业经济运行情况和做好下半年重点工作的意见》要求,围绕行业经济运行“稳中提质、稳中增效”的总基调和“八个着力”总要求,提出要“稳字当头、规范为先”,切实做到“四个稳”,努力实现“税利保增长”年度目标。

一是产品质量要稳。高度重视消费者需求,从消费者的投诉和意见中去寻求质量改进的机会,打通工商环节,形成有效机制;技术部门积极研究、分步实施,平稳有序推进集团卷烟尤其是中华品牌的降焦工作;充分利用现有烟叶库存优势,认真研究提高卷烟配方和包装等内在质量,积极培育有竞争力的品牌。

二是市场运行要稳。持续推进精准营销,不搞“一刀切”,积极实施“一地一策”,努力做到“收放自如”;坚决守住价格和存销比底线,加强对价格、库存、市场状态的分析,建立预警机制;把提升零售户特别是中小零售户的经营效益作为上海商业卷烟经营和网建工作的切入点、归宿点,努力提升零售户经营效益;全面加强真烟非法流通治理,始终保持卷烟打假高压态势,坚持守土有责,不断净化市场,专销聚力服务好零售终端。

三是安全生产要稳。要抓住“三个关键”,突出“三个重点”,运用精益管理思想落实各项安全工作措施,保障集团安全平稳发展。“三个关键”是坚持安全第一,树立人命关天的发展理念;加强队伍建设,健全岗位责任的落实机制;狠抓排查治理,加大隐患的整治力度。“三个重点”是强化两烟仓库、两烟运输和多元化投资重点企业的安全管理。当前要注重抓好防汛抗灾、防暑降温、信访稳定各项工作,保障集团安全平稳发展。

四是员工队伍要稳。进一步发挥思想政治工作的优势和作用,深入细致地开展工作,注重关心人、调动人,不仅要关注新进企业大学生、优秀骨干“尖子”和重点岗位人员,也要关心长期为烟草工作、作出贡献的老同志。近期要注重做好对高温岗位员工关心、慰问工作。(上烟办)