

中国金叶周刊

GOLDLEAF WEEKLY

2014 年 10 月 8 日 星期三 责编:袁志彬 编辑:周君 美编:吉学莉

企业家日报

9

昆明卷烟厂:抓住发力点 激发积极性

■ 张宁

“推进精益管理,关键在于解放人、激励人、提升人、发展人。”说起开展精益管理的经验,云南中烟红云红河烟草(集团)有限责任公司昆明卷烟厂厂长范晓认为,精益管理是对以往管理经验和模式的传承与发展,对于产品质量管控的要求更实、更细、更精,因此核心在于将人从无效的活动中解放出来,激发人的积极性和参与管理与改善的热情。

正是因为抓住了人这个发力点,自 2013 年下半年启动精益管理工作以来,昆明卷烟厂在质量管控方面取得了可喜的成绩——2011 年市场投诉为 26 个缺陷单位,2013 年至今则为 0 个。在国家局卷烟产品质量监督市场抽检中,“云烟”(软大重九)的综合质量得分连续两年排名第一;在云南省局(公司)和云南中烟组织的监督抽检中,“云烟”(软大重九)综合质量得分连续 5 次排名第一;在 2014 年红云红河集团组织的产品质量监督检验中,昆烟产品质量得分与综合评价均暂列八厂第一名。

成绩的取得并非一蹴而就。在开展精益管理之初,矢志打造行业标志性卷烟工厂的昆明卷烟厂也曾面临成长的烦恼与困惑。

比如,对于一些简单问题,工厂存在着“抓则紧、放则松,反复抓、抓反复”的现象;在质量管控水平不断刷新历史纪录的情况下,部分设备残次品剔除率仍然过高;职工参与创新活动的积极性不高,人力资源还存在较为普遍的浪费现象,人岗不完全匹配,职工的

智力资源未得到充分挖掘和利用,“我制造,我负责”的质量担当意识不强。

原因何在? “说到底,还是在于职工价值意识有待增强、全员改善的主动性不够、追求卓越的精神不强。”范晓告诉记者,经过广泛调研和在全厂范围内展开大讨论,全厂上下一致认为,人力资源浪费是最大的浪费,必须通过开展精益管理努力消除。

“除了实现产品质量和价值的双提升,精益管理还会反过来推动人力资源的科学配置,不断增强职工参与管理的内生动力,这就形成了一个良性的闭环反馈系统。”范晓说。

为引导职工在工作中培养精益思维,不断提升产品质量管控能力,昆明卷烟厂出台了一系列卓有成效的措施:

——按照组织保障、计划先行的思路,搭建起专门的精益管理推进组织机构,出台《昆明卷烟厂精益管理实施方案》,明确了精益管理的目标和保障机制;

——借助专题讲座、一线督导员培训、多能工培养、建设职工能力素质模型等形式,精益人才培养工作不断强化;

——大力推进精益 6S 管理,通过系统研究工作现场人与物、人与环境、物与环境之间的关系,制定工厂《精益行为规范手册》,不断提升职工素养。

同时,昆明卷烟厂还制定了以目标管理、问题管理、项目管理、知识管理四项考核为内容的绩效考核实施方案,将职工合理化建议与物质奖励、职称评定相结合。

随着一项项专题活动的扎实开展,昆明卷烟厂职工的自主管理能力和问题意识、责任意识得到普遍增强,全厂逐步形成了全员参与管理的生动局面,职工创新能力和自主改善能力得到有效提升。

以群众性自主改善活动为例。2014 年 1 月至 6 月,昆明卷烟厂各部门共收集到提案 1025 条,并采纳了其中 656 条,生产制造过程中的一些瓶颈得到突破,创造了 2000 多万元的价值。其中,《降低 FOCKE-FX 包装机商标耗指标》活动使商标消耗减少了 4.36 张/箱;《703 空气通道堵塞技术改造》解决了德国制造商长期不能解决的气压不均问题,产品质量缺陷率明显降低,每台机器每年节约辅料成本达 6 万元;《C800-BV 条盒折叠导条改造》获得了生产厂家意大利 GD 公司的高度肯定,他们表示将在今后设计中借鉴该活动成果……这些成果为进一步提高产品质量提供了保障。

除了质量管控,推行精益管理工作一年多来,昆明卷烟厂在各方面工作中都取得了较为显著的进步——

人力资源方面,高级技师人数从 2011 年的 4 名增至目前的 12 名,六西格玛黑带和绿带职工人数分别为 5 名和 58 名。

生产组织方面,制丝生产线同品牌换批时间每批缩短了 4 分钟,每天能多生产近 700 箱卷包成品;制丝生产线断料次数减少 87.8%,设备连续作业率 and 产品质量稳定性大幅提升。

成本控制方面,与一季度相比,烟叶、卷

烟纸、滤嘴棒、商标四个主要原辅料控制指标二季度全面下降,仅以最低结构的“云烟”(紫)为例,二季度该规格单箱耗叶明显减少,共节约烟叶 232.19 吨,节约金额达 1523 万元。

9 月 1 日下午,走进主要负责烟丝生产的昆明卷烟厂生产二部车间,一块“生产二部全员自主改善管理看板”引起了记者的注意,上面以图文并茂的形式介绍了该部门各个自主改善小组、当月获奖提案、各改善小组提案统计等情况。

在“2014 年 8 月获奖提案”一栏,记者看到,当月该部门共有六项改善提案获奖,其中一等奖一项、二等奖两项、三等奖三项,内容涉及质量、管理、生产、设备、能源等方面。

“这就是我们推进精益管理和质量提升的法宝之一——看板管理。”昆明卷烟厂企业管理部主任祝训东介绍,精益管理工作推进以来,通过将相关内容上板公示,不仅可以做到让职工对各环节工作要点一目了然,而且可以激发职工的工作热情,形成比、学、赶、帮、超的良好氛围。

据了解,昆明卷烟厂各车间共设立类似看板 370 余块。借助一块块看板,昆明卷烟厂拉动生产、表现问题、反映弱值、树立标杆、持续改进等工作实现了良性循环。

“产品如人品,质量如生命”,即将结束采访时,这句悬挂在墙壁上的标语映入记者眼帘。也许,这就是昆明卷烟厂在质量管控方面取得佳绩的最好注解吧!

南宁卷烟厂聚焦新现场扎实推进精益现场管理

为最大限度地活用生产现场的人、物、设备,追求能源管理精益化,广西中烟工业有限责任公司南宁卷烟厂动力车间适时导入精益生产理念,应用现场管理的 3 大基础工具,扎实推进精益现场管理。

一是扎实推行生产现场标准作业。今年以来,该车间以新动力中心投入使用为契机,修订各类新设备的作业指导书、安全操作规程、自主维护基准等各类规程,同时注重于收集整理设备的技术档案,记录分析设备的第一手运行数据,让广大员工在日常的工作中有条不紊、有法可依,推行从操作、维护保养与维修作业等步骤的标准化作业过程。

二是扎实推行生产现场目视管理。为提高生产现场的作业效率,防差防错,该车间以精益理念为导向,以该公司可视化与定置化手册为蓝本,构建符合车间实际需求的可可视化与定置化手册,利用形象、直观而又色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动,并以样板区域、样板机台为先导推行目视化管理,推行效果凸显。

三是扎实推行生产现场看板管理。在推行精益现场管理的过程中,该车间能够充分利用生产能源管理系统、设置液晶显示屏、墙体看板等多种渠道设计各类现场管理看板,一目了然地展示生产过程的运行数据,及时准确地传递各类生产、警报等信息,形象生动地展示班组员工的动态信息,使各岗位员工做到对生产组织、设备运行状态、安全预警信息、岗位业绩等各方面的信息了然于心。

据了解,通过“精益”思想的逐步渗透,现场管理的 3 大基础工具的有效运用,该车间的生产现场逐步向透明化、显现化、立即化迈进。下一步,广西中烟南宁卷烟厂动力车间将充分利用精益的思想,将各生产要素有效地计划、组织、协调和控制,并将减少浪费、提高效率、降低成本融入到生产运营及企业管理中,达到优质、高效、低耗、均衡、安全、文明生产的目的。(苏振东)

江西中烟开展滤棒圆周规格统一工作见成效

近年来,随着江西中烟工业有限责任公司卷烟产品开发力度的不断加大,一批外观、功能各异的新型滤棒得到了广泛应用,较好地提升了产品的竞争能力。但随着滤棒规格数量增多,也给滤棒生产使用、材料保供等方面带来了一定的压力。

针对上述情况,技术研发中心经过认真调研,试验分析和评审,根据公司各卷烟规格生产布局的现状,将三类以上和部分四类卷烟滤棒的圆周规格统一,同时为确保卷烟外观质量的稳定,对相应的接装纸图文单元进行了同步调整。

通过卷烟滤棒圆周规格的统一,进一步缩减了滤棒的规格数量,提高了生产效率,降低了滤棒混用的质量隐患和卷烟辅材成本消耗,预计全年可节约卷烟辅材成本 160 余万元。(张玮韬)

昭通卷烟厂着力推进全员营销 助力卷烟新品上市



随着红塔山(传奇)新品卷烟上市工作的有序展开,红塔集团昭通卷烟厂员工响应厂党委全员营销的号召,纷纷行动起来,积极投身到新品上市推介宣传活动中。

为切实做好红塔山(传奇)新品卷烟上市工作,昭通卷烟厂协同营销人员们根据当地烟草公司的安排,在人流量比较密集的地段开展了新品卷烟品吸推介宣传,以云南中烟基层生产厂职工的实际行动融入云南中烟新产品的营销工作中。在品吸现场,营销人员们针对新品卷烟的产地、包装、吸味、烟碱含量等各项指标,品牌的寓意和富含的文化内涵,全方位的向广大消费者进行了重点宣传,同时了解收集了消费者对新品卷烟的意见和建议,为后期的品牌培育工作提供有力的依据。

贾政玲 肖晓月 摄影报道

“救兵”来了——柳州卷烟厂在线选杂岗位工作纪实

■ 熊科

8 月 22 日 15 点,午后的烈日肆虐地照射着大地,热浪滚滚袭来。在广西中烟工业有限责任公司柳州卷烟厂制丝车间的车间休息室里,正准备上班的在线选杂操作工陈迪望着窗外的太阳,心头不免有些发愁:“阳光那么刺眼,往地板上一看,都觉得晃眼睛。怎么看得清杂物啊。”

16 点刚一过,陈迪疾步赶到岗位。果然不出所料,火辣辣的阳光透过玻璃已经刺得人睁不开眼睛,空气里满是被阳光炙烤得带点闷潮的烟草气息。陈迪只好一手遮着阳光,一手筛选烟梗内的杂物。

“这样下去也不是个办法,得想个好法子。电工赵组长是个热心肠,总是随叫随到。或许他有高招。”不知所措的陈迪忽然想到了自己所在的制丝车间党支部“1+3”活动联系点党员——电工组长赵晓雷。

此时,正在叶丝工段巡查电控柜内电气设备运行情况的赵晓雷接到了陈迪的“求助”电话,一面安慰道:“行,我马上赶过去。”一面及时地向负责外部施工的制丝车间机械设备员黄海松反馈在线选杂岗位上的实际困难。

十分钟后,赵晓雷和黄海松、跟班电工洪日峰一同来到了陈迪的岗位。只见猛烈的阳光下,额头上豆粒般的汗水沿着脖子流进

陈迪的工作服,泛起了一块块的水渍。

“咱们得赶紧动手解决这个问题,越早弄好对操作工的身体越有利。我已经和行政管理科人员商量过了,他们的方案是在窗户上安装升降式窗帘,这样能够阻挡太阳光的直接照射。”黄海松仔细测量了窗户的尺寸大小后提议道。

“但是我觉得这个方案有一个不足,就是岗位上的光线变暗了,增大了杂物监控的难度。如果在 509# 出口振槽加装一盏照明灯,又影响了操作工的日常操作。”赵晓雷陷入了思索之中。

“多亏你们这些‘救兵’来了,要不然我真不知如何是好。这个月我这个岗位可是让你们操了不少的心。上个星期三,我本来打算向车间党支部提了一条合理化建议,希望能在 510# 皮带输送机入口增加一个暂停开关,利于我们发现杂物后及时处理。没想到你们‘不请自来’,当天就修改好电控程序的暂停时间,而且帮忙加装了一个旋钮开关。”赵晓雷赶紧回应道。

“使用效果好,我就安心啦。工友之间说啥谢啊,你不要见外了。”赵晓雷赶紧回话道。

“赵组长的话挺在理的。能为你们一线操作岗位排忧解难就是我们电工组的职责。我有个想法,要不我们把这个岗位的 150W

顶部照明金卤灯换成用于局部照明改善的 250W 大功率顶部照明金卤灯,这样就不用担心操作工选杂时光线不足了,而且也能便于操作工的日常操作。”站在一旁的电工洪日峰凑上来搭话道。

“这个办法好,说干就干,咱们自己动手丰衣足食。”赵晓雷高兴地一拍大腿,“阿峰,你带金卤灯来了吗?安装顶部金卤灯需要升降车,我得赶紧开过来。”

“都在备件房,我去拿。”很快,赵晓雷接

过洪日峰递来的金卤灯,立马忙活起来。不到一袋烟的工夫,在行政管理科人员协助下,升降式窗帘和顶部照明灯就安装好了。赵晓雷终于长吁了一口气,用手搓了搓满是油污的双手,抹了把脑门上的汗。

望着亮堂堂的大灯和一字排开的蓝色窗帘,陈迪一把拉住了正欲离开

的赵晓雷说道:“咱们是好兄弟,哥几个今天为了我,忙前忙后累出了一身汗。明天正好是周末,晚上我做东大家一起搓一顿。”

赵晓雷轻轻拍了拍陈迪的肩膀,微笑地婉拒道:“你都说了咱们是兄弟,吃饭就可就生分了。我还得赶去其他工段的操作岗位巡检,你还有啥需要‘搭把手’的事记得告诉我哦。”

百年金叶 万里飘香



长沙卷烟厂解决超高速设备技术难题

日前,湖南中烟工业有限责任公司长沙卷烟厂针对加快推进超高速技术升级的实际需求,积极运用“众包”新思维模式,开展超高速设备技术难题“众包”攻关活动。

在攻关活动中,该厂卷包车间先期将 BZ33#“750 入口烟包堵塞次数多”等 6 个技术难题,面向全体员工,以公开招标的方式交由大家集体思考与提交解决方案。员工提交攻关思路与方案,可以是难题攻关的建议、点子、思路、想法,也可以是解决难题有关的技术举措、维护经验、规范、技巧。攻关方案经汇总整理后,通过技术、工艺专家联合评审,综合各类方案优点,最终形成攻关改进方案,并组织实施。通过调整超高速设备轮保模式,充分利用周末停台时间,集中维修技术力量对设备提前进行维护保养,保证了设备轮保质量,降低了设备故障率。针对超高速的嘴棒发射情况,优化成型设备对应开台数量,调整了发射对应关系,有效提高了超高速嘴棒运行的效率和稳定性。

长沙卷烟厂通过搭建技术难题“众包”攻关平台,营造宽松开放的技术攻关、探索氛围,快速聚结员工群众技术难题攻关的思维与智慧火花,此举将有力促进超高速技术难题攻关步伐。

(周凤芝)

武汉卷烟厂多措并举推进产品质量提升

湖北中烟工业有限责任公司武汉卷烟厂近期围绕“以做强‘黄鹤楼’品牌为主题,以提升质量和效益为目标”的工作思路,多措并举深入推进产品质量提升。

开展基于产品对比分析的“回头看”。工艺品质部组织生产车间选取行业骨干品牌与湖北中烟主导规格卷烟产品进行了全方位检测和分析,以检验质量提升工作成果,持续了解竟争品牌的优势、取长补短。

明确改进方向,科学制定改进方案。组织工艺品质部、设备工程部、材料部、卷包车间、制丝车间等部门多次讨论,确定改进方案,逐步改进工艺质量,不断提高卷烟产品质量,提升基础管理水平。

形成系统的标准体系,应用于执行和推广。进一步细化和完善产品质量标准体系和评价方法,将透明搭口、烟支搭口、骨架质量等转化为质量标准要求。同时,增加了用于产品技术改进攻关的质量性能关键指标评价和用于机台的质量改进综合评价,形成了系统的卷烟产品质量指标评价方法,便于生产和技术人员实际操作。(林梓)

驻马店卷烟厂领导班子“蹭课”精益管理小讲堂

“通过现场抽签,生产小组授课人杨军,管理小组李俊坡,现在授课交流 PK 赛正式开始,大家欢迎。”武超伟厂长朗声宣布。9 月 23 日,河南中烟工业有限责任公司驻马店卷烟厂精益管理“小讲堂”开课。本次小讲堂就精益管理知识及工厂实践进行授课交流,由生产和管理两个小组分别授课展开 PK。

两小组各由 6 名中层干部组成,生产小组成员来自生产车间及生产组织、工艺、质量等职能部门,管理小组成员来自企管、财务、政工等综合管理部门。2 名授课人从各自小组成员中现场随机抽签确定,各自利用 90 分钟的时间,用 PPT 的形式,对精益管理的有关知识、推行过程中遇到的问题、工厂推行的步骤和途径,及达到的预期目标等进行了细致讲解,给 70 名听课者奉上了接地气的培训课。

驻马店卷烟厂领导班子成员悉数到场“蹭课”,专心聆听 PK 双方不同侧面的见解和建议,武超伟厂长代表厂领导班子进行了点评。他指出,精益理念的核心就是减少浪费、提高效率,精益思想和工厂一贯追求的简约思想、系统思考、问题意识一脉相承,一定要把精益思想印在脑子里,踏实做事,坚持不懈地走下去。

授课结束后,听课者还现场对两个小组的课件内容和授课效果进行了评价,评定结果与每组组员直接挂钩,并纳入干部年度岗位考评。

(张春美)