

烟叶精益生产:用最小投入获最大收益

——访中国烟叶公司生产管理部主任周义和

■ 张百厚

在工业体系中,精益生产正逐渐成为企业提升竞争力的管理宝典。今年年初,国家局下发通知,先行安排 14 个现代烟草农业基地单元开展烟叶精益生产试点工作。潍坊诸城的孟马、程贾基地单元是其中的两个试点。在没有现成模板可供借鉴的情况下,如何认识精益生产?如何找准切入点、抓住关键环节,形成操作性强的精益生产模式?就这些问题,记者采访了中国烟叶公司生产管理部主任周义和。

深刻把握

周义和告诉记者,精益生产是一个集技术、经营、管理等全要素、全流程、全过程的完整体系,是促进烟叶生产由粗放管理向集约经营转变、推动烟叶生产转型升级的重大举措。

近年来,云南滇东、贵州遵义、湖南郴州、湖北恩施、安徽皖南等烟叶产区在现代烟草农业建设过程中,开展了具有精益生产性质的探索与实践,烟叶生产初步具备了精益生产的特征。

周义和特别提到,潍坊诸城近万亩的现代烟草农业基地单元,在苗、土、肥、水、药等方面,以及后期的烘烤、分级环节,按照精益生产的要求科学设计、精心规划、精准作业,使亩均用工降到了 12 个左右,施氮量、化学

农药分别减少 30%、45%,确保了田间烟叶营养均衡、长势一致、发育充分,体现了精益生产水平。

诸城经验表明,推进精益生产要找准切入点,按照工业化的思路和方法抓基地单元建设、特色优质烟叶开发,有效引入精益生产的理念和方式方法。

在周义和看来,烟叶精益生产涉及技术革新、管理创新、作业革新等方方面面的问题,系统庞杂。开展精益生产试点不宜急于求成、全面铺开,而要进一步优化和集成已经成熟的管理方法,一个环节一个环节地突破,形成更具操作性的模式,然后再全流程、全过程地实现模块化对接。

必须看到,实施精益生产是一场生产方式的变革,而不是简单地通过几场会议、培训就能实现。没有多年持续提升,很难形成规范化的精益管理平台。

那么,山东烟叶精益生产如何起步呢?周义和建议,当前要集中精力,在苗、土、肥、水、药等方面及烘烤环节,将流程优化、工序生产、工位作业、班组管理、技术改进等精益生产管理方法和工具贯穿其中,不断去繁就简、取长补短,真正达到精益生产水准。

充分参与

精益生产最核心的要素是什么?周义和认为是人。

精益生产不是被动的管理,是企业员工

自觉的行动和价值追求。实施烟叶精益生产,必须调动烟区管理人员、技术人员和烟农参与的积极性与主动性。

在实施精益生产的最初阶段,要遵循由简到繁、由低到高的原则,充分考虑烟叶产业化、专业化程度不高的现实。周义和强调,不应过度热衷于深奥的数学模型、复杂的技术方案,使精益生产陷入纯学术的探讨,失去实际操作意义,而要把主要精力用于实践,在“修改——完善——修改”这一循环往复、螺旋上升的过程中,让精益生产落地生根。

要紧紧紧依靠管理人员、技术人员、职业烟农减少烟叶生产中无关紧要的流程,修补产生浪费的漏洞,并授权他们提出解决方案去解决问题。周义和表示:“历经时日,人人都将成长为解决实际问题的专家。”

丰田公司用几十年发展精益文化,才达到今天的境界。周义和建议,要更多地倚重生产一线的员工,把他们的智慧和创造力作为推动精益生产的原动力。

狠抓基础

精益生产并不深奥。周义和认为,当下要把基础工作做细、做牢、做扎实。

“建立烟田信息数据库,集成土壤成分、田块肥力、气象趋势、农药使用、主要病虫害、种烟农户等基础信息,为推进土、肥、水、药的精准作业提供有力支撑。”

“以施肥环节为例,针对前茬作物、土壤

质地的不同,我们就要按地块、品种进行施肥,精确氮磷钾施用量、施肥次数、施肥比例。同时,结合气候条件,动态调整基肥、追肥比例和施用时间,全面推广定株定量精准施肥,注重条施与穴施的合理搭配,切实提高肥料利用率。”

“科学地调配机械资源,精细测算基地单元配置标准,把土地集中连片程度与农机配置挂钩,注重复式作业机械推广使用,提倡一机多用,最大限度地发挥农机的效率,降低农机投入成本。”

“同样,推行精准施药,要根据田间病虫害监测结果,动态调整防治方案,用对药、用好药、少用药。要尽力推广生物拮抗菌剂、两蜂一虫等生物防治技术,减少和控制病虫害危害。”

周义和表示,要抓住这些关键环节持续使劲、用力。

“充分利用育苗工场、烘烤工场、分级工场具备规模化、批量化流水作业的条件,抓好两端的精益生产。”周义和认为,要以追求最简便的工作程序、最优的作业流程、最小的生产投入为目标,换来最大的收益。

在组织层面,周义和还建议,要对烟草公司、基层烟站、烟农专业合作社三个管理层级的人员配置、岗位职责、激励考核进行系统梳理,规避与精益生产不相适应的规章制度,把该减的人员减下来、该对接的环节对接起来,构建紧密联动、运转顺畅的精益生产管理体系。

许昌烟机零配件生产管理全面导入精益管理理念

为进一步提升烟机产品质量,近年来,许昌烟草机械有限责任公司在零配件生产管理中全面导入精益管理理念,不断完善零配件质量管理体系。他们针对产品质量中的“七害”,即脏、锈、松、漏、毛刺、磕碰、划伤问题,从零配件生产、流转、仓储管理等方面,认真分析原因,制定完善的改进措施,切实做到“塑质优形,精益求精”。此外,公司持续强化零配件质量检测体系建设,生产的零配件要经过操作工自检、质检部门首件检验、工序检验、全检等多项检验程序,才能作为合格品入库。图为机加二分厂加工中心操作工唐艳芳对刚刚加工好的 ZL26C 机组产品零件进行测量。

杜鹃鹃 摄影报道



毕节卷烟厂:打赢一场“保冷”战

■ 田果

9 月 28 日下午 3 点,贵州中烟工业有限责任公司毕节卷烟厂动力车间制冷机操作工刘平正在生产现场巡检,突然发现 3 号制冷机发生异常,不能产生制冷效果。

刘平按照作业指导书的步骤,先检查蒸汽压力是否在正常范围以及真空度够不够。通过检查,制冷机蒸汽压力为 0.34MPa,压力合格,真空表水银柱相隔一个刻度,在正常范围内,且显示屏上无异常报警。到底出了什么问题呢?由于目前 2 号制冷机处在故障检修中,因此只有一台制冷机能正常制冷,这样下去,肯定不能保证空调正常冷冻水需要,将会导致生产车间温湿度不达标,影响制丝、卷烟产品质量,甚至会造成卷包车间停产。

情况万分紧急,刘平立即通知维修工来处理。

接到维修报告后,维修班长付德发立即带领本班维修人员来到现场,开始查找原因。

制冷机不制冷,通常的问题是蒸汽压力

不够或真空度不够。为确保蒸汽压力传感器显示的是真实值,维修人员一边调节蒸汽阀门,一边监控压力显示,发现数值能正常变动,排除了蒸汽压力显示异常的可能。开启真空泵,抽真空,用扳手拧紧真空管道几处松动的连接处螺栓,抽了半个小时真空依然不见效果。

“怪事,修了这么多年的制冷机,还没遇到过这种情况,哪样报警都没显示,就是不制冷。”付德发一边扭动扳手,一边自言自语。

大家又经过一番检查,发生器、蒸发器、吸收器水位均正常,浓溶液管道内溶液流动正常。这时有人开始怀疑是电气故障,于是便对变频器、冷剂泵、溶液泵、辅助溶液泵点电压进行测试,但结果均为正常。

问题究竟出在哪儿呢?大家决定分成几个组,从机械故障排查到电气故障,从常见故障排查到疑难故障。大家检查的检查,思考的思考,尝试动手的动手,都在努力抓紧每分每秒抢修恢复生产。

此时的综合动力站内,环境闷热,噪音又比较大,维修工人们一个个已是汗流浹背。看到冷冻水出水温度升高到 18℃,付德发更

是心急火燎。眼看下班时间快到了,制冷机还处于故障状态。

时间一分一秒地过去,通过大家的努力,最终判定,是真空泵出了问题。

找到症结所在,维修工们便紧急行动起来。把新的真空泵抬来之后,大家便开始拆的拆,装的装,接线的接线,干得热火朝天。渐渐地,汗水又从额头上淌下来,衣服又湿透了,但他们顾不了那么多,直接用沾满机油的手擦一下脸,便又埋头继续干活。

一直忙到下午 6 点,终于换上了新的真空泵,付德发便组织大家开始抽真空。半小时后,制冷机冷冻水终于开始有了降温效果。

换完真空泵后,大家又对换下来的旧真空泵进行检查,发现原来是旧泵内部的密封性不好。于是,一千人又开始对换下来的旧泵进行修理,直至处理完故障。

此时已经是晚上 7 点了,离下班时间已经过去了 3 个小时,但大家都没任何怨言,反而感到特别高兴,因为他们在打赢了一场“保冷”保生产战斗的同时,又积累了新的维修经验。

(廖恩)

川渝中烟积极推进 EVA 价值管理项目研究应用

经过近一年来的探索实践,目前,川渝中烟“EVA 价值管理体系构建研究”取得了初步成效,课题组已构建起了价值管理体系,对推动公司精益管理发挥了积极促进作用。

为贯彻落实《国家烟草专卖局关于推进企业精益管理的意见》精神,努力适应川渝中烟改革发展要求,自 2013 年始,公司财务部针对当前管理工作中的热点问题,借助川渝中烟博士后工作站的资源优势,成立了“川渝中烟 EVA 价值管理体系构建研究”课题组,并邀请西南财经大学会计学博士诸波先生主持进行该项课题攻关。

EVA(Economic Value Added),是经济增加值的英文缩写,指从税后净营业利润中,扣除包括股权和债务的全部投入资本成本后的所得。其核心原理为:资本投入是有成本的,企业的盈利只有高于其占用的全部资本成本时,才会为股东创造价值。

EVA 是一种全面评价企业经营者有效使用资本和为股东创造价值能力,体现企业最终经营目标的经营业绩考核工具,也是企业价值管理体系的基础和核心。

经过历时近一年的项目研究,课题组目前已经初步构建起以 EVA 为核心的价值管理体系。川渝中烟财务部将结合公司母、子、分三级管理体制,逐步引入价值管理理念和 EVA 价值指标,准确计量各子公司、分厂创造的价值,全面分析各级责任中心的投入产出和资源配置、使用情况,综合评价各级单位的效益与效率,以进一步推进公司的内生增长。

目前,课题研究成果的应用转化正在有条不紊地进行中。课题组旨在通过一系列探索,努力打造出具有川渝中烟自身特色的精益财务体系。

(张元勇)

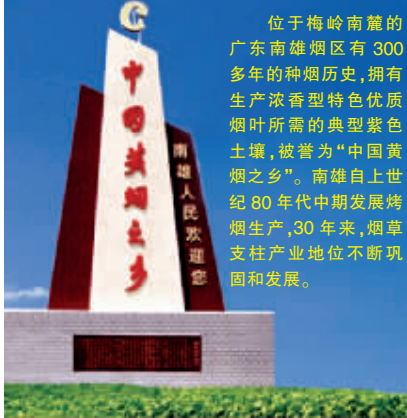
江西中烟举办投资项目培训

近日,江西中烟工业有限责任公司举办了投资项目管理培训。本次培训由公司综合计划(投资管理)部组织,公司各直属单位投资管理、设备管理和技改管理等部门负责人和工作人员共 36 人参加了本次培训。培训主要围绕投资管理工作的相关内容展开,由公司投资管理工作人员向参训人员讲解投资项目管理工作的四个方面,包括投资项目的范围及审批权限、年度投资项目的编制、申报、下达与执行、项目立项申报的相关要求以及投资项目的过程管理和竣工验收要求等内容。

培训还针对各直属单位在投资项目管理日常工作中遇到的相关情况进行了重点讲解,并对具体问题进行了详细解答,使培训取得了较好效果,将进一步理顺公司投资管理工作流程,提升投资管理工作效率。

(魏江宁)

百年金叶 万里飘香



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。

河南中烟扎实推进营销队伍作风建设

9 月份以来,河南中烟工业有限责任公司营销中心认真安排部署作风建设,确立“以加强部门作风建设为切入点,坚持两个导向,把握两个重点”的指导思想,通过组织谋划、分析研讨、座谈交流、征询意见等方式,拉开中心作风建设的序幕。

一是以加强部门作风建设为切入点。中心领导班子高度重视作风建设,先后组织相关部门研究作风建设工作,初步确立作风建设工作推进的总体指导思想,即坚持“稳步推进”总基调,在分析中心作风建设现状的基础上,着力查找薄弱环节,以加强中心部门作风建设为切入点,不断强化部门的服务作用和智力支撑,注重辐射、引领、带动作用,稳步推进中心作风建设全面加强,以期达到贴合实际、突出实效的目的,确保作风建设不虚、不空、不偏、不走过场。

二是坚持两个导向。9 月 23 日和 10 月 14 日,中心分别组织召开综合管理类 and 专项管理类部门作风建设座谈会,分析作风现状,听取意见建议。通过召开座谈会,各部门进一步明确,加强作风建设必须紧密结合营销工作实际,始终坚持问题导向和市场导向。要牢固树立看问题的“全面观”,正确看待存在的问题,敢于揭短亮丑,勇于批评抨击,发挥智力、服务、协调三个支撑作用,坚持通过寻找问题、分析问题、倒逼作风提升,坚持作风建设提升,服务市场,支撑营销,推进工作。

三是把握两个重点。在谋划研究、座谈交流的基础上,中心党委要求,部门作风建设要结合现状,把握事务处理、政务研究两个重点,事务处理的要点在于工作落实,重点要放在服务意识的强化、服务水平的提升和响应速度的加快等方面,要在基础工作层面上对工作内容、深度、质量、效率进行延伸和拓展;政务研究的要点在于工作创新,重点要放在专项工作研究,以及服务全局工作、为领导决策提供智力支撑等方面,增强主动意识,加强调查研究,积极开展针对性政务研究,确保部门作风建设取得实效。

下一步,河南中烟营销中心还将征询定向服务类部门和一线人员意见建议,形成加强部门作风建设的具体措施,有序推进,强化落实,以作风建设升级推动营销工作全面升级,为奋力打造中原突破升级版提供坚强的营销保障。

(王鹏昂)

做混合型卷烟 高端市场的领跑者

北京卷烟厂举行建厂四十四周年升旗仪式

近日,为庆祝建厂四十四周年,北京卷烟厂 200 余名干部职工代表在厂区升旗广场参加庄严的升旗仪式。隆重而简朴的厂庆升旗仪式,既是对全体职工的一次爱国主义、集体主义教育,也是凝聚团队力量,推动企业加快中南海品牌转型发展目标的生动实践。

集团公司党组成员、厂长曲志刚代表厂部党委发表讲话,并通报了企业 1 月至 8 月工作运行情况及提出下半年工作要求。

今年以来,行业发展面临严峻复杂的形势,企业转型也遇到了近年少有的困难,上半年全厂干部职工深入贯彻落实国家局“稳中求进”总基调和集团公司持续提升“创新驱动,转型发展”能力要求,坚持“打基础、调结构、提素质、促规范、上水平”工作思路,团结拼搏,创新求进,产品结构、基础管理、技术创新和精益制造能力进一步提升,作风建设进一步加强,效益指标实现新的增长。1-8 月中南海卷烟总销量 23.95 万箱,实现税利 24.1 亿元,同比增长 15.39%,实现利税 3.17 亿元,同比增长 37.06%。这些成绩的取得,得益于国家局、集团公司、北京市局、行业及地方领导的关心支持,得益于全厂干部职工的努力拼搏和无私奉献。

下半年,我们面临的形势依然严峻,能否克服困,逆势而上,顺利完成年度税利目标,需要全厂干部职工把思想和行动统一到厂部党委的工作部署上来,我们要以认真开展第二批党的群众路线教育实践活动为动力,以“咬定青山不放松”的执著和迎难而上、敢于担当的精神状态投入工作,立足当前、着眼长远,稳定增长、增强后劲,持续提升“做混合型卷烟高端市场的领跑者”能力,确保年度各项工作任务顺利实现。(史莉)