

青岛卷烟厂:精益管理不停步 品牌发展再升级

■ 周健

推行精益管理,向管理要效益、要红利、要进步,是当前行业实现企业转型升级的必然选择,是破解“三大课题”的重要抓手。对于山东中烟工业有限责任公司青岛卷烟厂来说,坚持精益理念、推行精益管理,是推进“泰山”品牌提质增量再升级的重要举措,是进一步深化“建好青岛厂,做好‘泰山’烟”工作的迫切需要。

明确八大模块

去年以来,青岛卷烟厂被确定为山东中烟精益管理试点单位。青岛卷烟厂积极引入精益管理理念,运用精益管理思想、原则和工具,以争创行业“精益十佳”为目标,确定精益设备、精益工艺质量、精益物耗、精益物流、精益现场、精益安全、精益组织、精益营销八大模块,营造“精益管理就在我身边、双增双节就在我眼前”的文化氛围,用“执著、创新、苦拼”精神和“快节奏、高效率、真水平”作风扎实的抓好精益管理工作。

值得一提的是,在设备管理方面,青岛卷烟厂按照“市场决定产品、产品决定工艺、工艺决定设备、设备决定人才、人才决定机制”的思路,在合理配置设备、突出产品风格特色基础上,运用精益管理理念和工具提升设备管理工作水平,逐步构建了以精确数据管理、精准状态预测、精心维护保养、精算成本控制、精实绩效管理、精干队伍建设为主要内容的“六精”设备管理模式,使生产一线员工能够“看得懂、摸得着、做得快、有规范”。精益设备管理工作的探索,为企业全面实施精益管理奠定了基础。

保定卷烟厂同城托盘联运实现 100%

11月4日清晨,河北白沙烟草有限责任公司保定卷烟厂库区内一派繁忙景象:工作人员王志良细心地对每一件卷烟进行扫码,再将其码放在印有标签的木质托盘上。在认真核对无误后,又抱车师傅熟练地将整托盘卷烟装入展翼车中,运送至送货车上。装车顺利完成后,司机吴坤整装待发……整个流程运转顺畅,减少了卷烟搬运次数,降低了劳动强度和卷烟受损的几率,提高了物流运行效率。

2012年以来,保定卷烟厂按照上级要求,积极开展同城卷烟托盘联运工作。截至到目前,同城卷烟托盘联运达到100%,全面完成同城托盘联运工作任务。为切实提高卷烟供应链全过程运行效率和管控水平,保定卷烟厂不断优化卷烟生产经营决策管理系统的操作流程,疏通工商企业卷烟物流对接瓶颈,建立卷烟供应商管理库存机制,实行工业卷烟直供商业分拣线模式。

推进过程中,保定卷烟厂逐一梳理物流运输各个环节,理顺同城卷烟托盘运输的关键节点,解决好工商托盘信息读写对接问题。加强工商企业衔接,建立同城联运操作标准并规范作业流程,确保物流系统实现无缝对接;与保定市烟草专卖局(公司)协定木质托盘的尺寸和电子标签样板,实现托盘互用;协商商业企业建立专用的卸车通道、卸车平台,提供同城运输的软硬件技术支持,较好解决了卸货难的瓶颈问题,也减少了保定卷烟厂车辆排队等候的时间;认真检查RFID读写系统,对其进行升级改造。通过实现整托盘件烟信息存储和读取,有效提升了“一号工程”运行效率,促进了工商企业物流信息资源共享,提高了企业内部数字仓储管理水平。

同时,保定卷烟厂物流中心从“细”字上下功夫,严格按规格定做木质托盘,明确电子标签粘贴位置,统一定做移动电子标签等。此外,为了让成品库管员更好更快更直观地掌握新知识,邀请技术人员进行实地讲解,使库管员在实际操作中做到零误差。

作为河北省内烟草第一家同城卷烟托盘联运试点单位,保定卷烟厂同城托盘联运工作的顺利实施和全面完成,为大力推进行业物流资源共建共享,加快推进全省工商企业物流建设、物流系统无缝对接、数据信息充分共享打下了坚实基础。

(孙江燕 何彩燕)

全面导入实施

从决策层到管理层,再到执行层,青岛卷烟厂组织了三个层面的学习培训,全面导入精益管理理念。截至目前,共组织此类专项培训6次,内容涵盖消除浪费、目视化管理、改善提案等,共1200余人次参加培训,全面激发员工参与热情。

优化管理流程。从管理的全要素、运营的全流程、工作的全视角出发,逐个流程进行价值流分析,以“精简高效流畅,消除非增值环节”的精益思想全面审视日常管理、业务和作业活动。其中,对于制丝、卷包等直接创造价值的关键工序,保证资源投入,加强调度组织,确保均衡顺畅,实现即时生产;对于物料运输和存取、单据办理等不能直接创造价值的环节,通过缩短距离、简化手续、采用信息化手段等方式,进一步提高效率;对于重复审批等不能创造价值的环节,经过系统思考、充分评估、论证确认等环节,予以删减,消除提速障碍,使管理效率大为提升。

开展课题研究。立足现场、现物、现实,及时发现问题,设立精益课题,实施攻关改善,充分发挥工程师和技能人才作用,切实解决卷烟制造过程中的管理和技术问题。围绕技术标准、过程控制、质量管理、设备管理、物耗控制等方面排查梳理各项工作,针对重点问题设立48项精益课题,分别由管理技术骨干、一线操作人员组成精益团队开展课题研究,引领全员精益改善活动全面开展。

实施目视化管理和标准作业。建立“凸镜”机制,合理设置现场看板;利用MES、TnPM、车间数据采集等信息平台,丰富完善电子看板。通过推行看板管理,形成“透明”的工作场所,并以此传递信息、发现问题、推动改善。推行网格化现场管理,通过合并、简化、

替代等方法,进一步实现“物定位、面洁净,人有序、行有范,变可视、令畅通”,有效促进流畅生产。将精益管理与标准化建设有机结合,对管理体系进行再提升、再完善。学习应用丰田标准作业方法,对管理体系第三层次文件尤其是作业指导书进行全面分解,在反复实践的基础上提炼员工优秀做法,明确各工序标准作业顺序、节拍时间和标准持有量,实现定性管理向定量管理、静态管理向动态管理转变,将精益管理思想渗透到生产经营的每一个环节。

讲好精益故事。紧紧围绕“精益管理就在我身边,双增双节就在我眼前”精益思想,组织员工开动脑筋,对身边的精益思想、方法、窍门等进行挖掘和提炼,编制了《练就一双“火眼金睛”》、《谁说切后梗水分不可控》、《碰撞出来的速度》等68个图文并茂的小故事,并在内部网站、工作简报等平台上刊登,引导员工认识精益、参与精益,让精益思想入脑入心、精益改善蔚然成风。

开展精益实战

在精益设备模块:深化“六精”管理,运用专题研究成果和信息化技术,全面加强设备健康风险管控,开发ZJ116超高速卷接机组操作、保养、维修、实时状态监控的三维仿真系统,实现了即时设备效能数据反馈、即时设备状态异常反馈、即时问题反馈、即时工作跟进、即时岗位绩效评价。

在精益工艺质量模块:围绕提升产品质量和工艺加工水平,构建同质化指标规范、同性能设备保障、同技能人才支撑、同质化过程监控、同向产销研结合的“五同”管理模式。

在精益物耗模块:以管理降耗和技术降耗为驱动,构建生产数据全过程覆盖、物耗指标全时段监控、物耗问题全方位解决、持续改

善全员性参与的“四全”管理模式。

在精益物流模块:立足价值流分析管控,构建准确运作、准时供应、准则控制、优化流程、优质服务、优良管理的“三准三优”管理模式。

在精益现场模块:聚焦目视化管理,构建环境整洁明亮、定位合理明确、变化可视明晰、信息通畅明了、行为规范文明的“五明”管理模式。

在精益安全模块:贯彻“安全第一、预防为主、综合治理”工作方针,构建行为可控、设施可控、状态可控、环境可控的“四控”管理模式。

在精益组织模块:围绕“执著、创新、苦拼”理念,积极打造精益团队,实施全员、全系统、全流程的精益改善。

在精益营销模块:按照“计划精确科学、终端精耕细作、营销精准落地、考核精实系统、队伍精干专业”的思路,着力推进大营销工作。

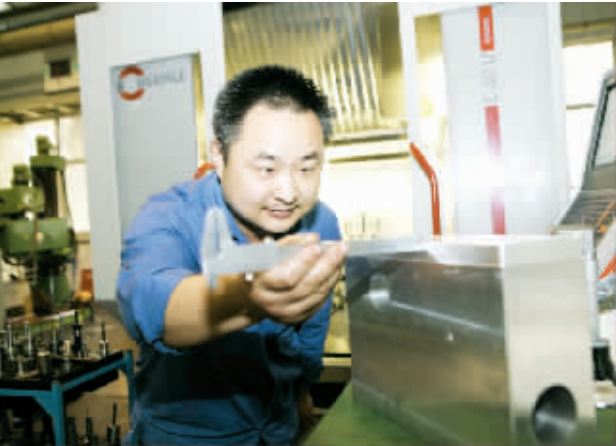
团队建设保障

近年来,青岛卷烟厂着力打造敢打硬仗、打赢硬仗的四支队伍,即团结、务实、创新的厂领导班子团队,承上启下、能担重任的中层管理团队,勇于创新、兢兢业业的专业技术人员团队,任劳任怨、埋头苦干的一般管理、操作、维修人员团队,打通专业技术职务聘任、首席员工选拔、技师(高级技师)聘任、技能等级考评四条人才成长通道,激发员工的积极性、主动性、创造性。倡导“责任重于泰山,行动胜于万言”的理念,有效引导员工正确地对待工作、对待事业、对待自己、对待同事、对待人生,营造风正、气顺、劲足的良好氛围,为推行精益管理和企业、品牌持续健康发展提供保障。

许昌烟机:塑质优形 精益求精

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过程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。

杜鹃鹃 摄影报道



●为进一步提高零件加工精度,许昌烟机公司机加二分厂在零加倒角加工时,将以往由钳工手工修磨改为由加工中心完成。图为操作工朱润涛正认真测量ZL28型滤棒成型机组支撑架的倒角精度。



●许昌烟机公司机加二分厂大件单元员工王浩正在细心地为零件进行LDPE塑料薄膜包装,此项举措能够有效地防止零件在转运过程中出现的震动、磕伤。



●在许昌烟机公司,一个零件需要经过多道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。



●许昌烟机公司大件单元操作工何平在为刚加工好的大型板类零件铺垫隔离纸,防止零件在摆放过程中出现磕碰、划伤。

汉中卷烟厂减少四种损失提升精益设备管理水平

近期,陕西中烟汉中卷烟厂通过微改善、细标准,减少设备四种损失,进一步提升设备精益化管理水平,确保卷烟生产安全、优质、高效、低成本运行。

一是消除设备微缺陷,减少设备故障停机损失。深入开展设备自主维护,培养操作维修人员发现问题和对设备自主保全能力,消除设备微缺陷,控制中缺陷,预防设备大故障,减少设备突发故障。

二是优化生产换牌流程,减少设备适应性调整损失。对换牌生产的原料、辅料、生产机台、产品技术标准、信息统计、生产组织及控制预案等要素提前告知,优化组合换牌生产流程,对换牌过程设备需适应性调整部位,提前制定方案措施,减少设备适应性调整时间,实现两种品牌软切换。

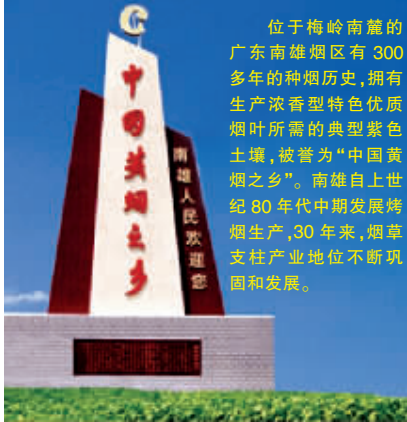
三是强化设备自主维护,减少设备运行效率损失。动员全员积极参与生产自主

活动,将自主维护目标责任落实至班组个人,持续开展OPL、OPS及6H等活动,通过制度保障和技术保障,保证设备运行质量,减少设备运行效率损失。

四是细化工艺技术标准,减少不合格品返工损失。要求操作工对工艺技术标准执行细致化,对影响产品质量的关键参数控制精准化,防止产品质量出现波动,减少不合格品返工损失。

(李哲民)

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。

江西中烟 2014 年“质量月”活动精彩纷呈

日前,江西中烟工业有限责任公司根据有关通知要求,在全省卷烟工业系统部署开展了2014年“质量月”活动,并提出了“强化质量意识、提高管理水平”的具体要求。各各单位结合实际,开展了精彩纷呈的“质量月”活动。

南昌卷烟厂结合年度质量工作重点,着重强化全员精益质量意识,积极开展质量工作大讨论、活动海报设计、会议宣贯、质量承诺多种形式的宣传活动,营造出良好的活动氛围。

赣州卷烟厂积极部署、全面动员,以组织车间开展工艺质量培训、完善MES系统的质量管理模块、组织检验操作技能竞赛活动等多种形式,开展群众性质量活动,增强全员质量意识。

广丰卷烟厂组织各部门开展工艺质量文件自查,并及时做好检查发现的不符合项的整改和验证。同时,结合精益质量的追求目标,组织质量改进项目的集中审查和评价、验证,且将验证结果纳入月度质量考核。

江西中烟通过“质量月”活动的开展,进一步增强了全省卷烟工业系统精益质量意识,有效构建了精益质量管理工作长效机制,较好提高了质量管理水平。(王强)

上海烟草“四个结合”扎实推进班组创建工作

自2014年4月中旬以来,上海市烟草专卖局、上海烟草集团有限责任公司积极部署落实班组创建工作,下属各工商单位结合实际,通过设置评价标准、选择活动载体、拓宽创建渠道等多种途径,加强“工人先锋号”和“50强班组”的选树、培育。全年各工商单位1383个班组,共申报“工人先锋号”班组62个,占4.4%;工商单位双“50强班组”共申报90个,占6.5%。上半年共有7个集体荣获“上海市工人先锋号”、“全国烟草行业第六届先进集体”、“全国质量信得过班组”、“全国安康杯优胜班组”等各类市级以上荣誉称号。

围绕下一阶段工作,上海市局、集团公司提出“四个结合”扎实做好班组创建工作。

一是坚持检查考核与全面推进相结合的原则。根据分层分级管理职责,年度集团“工人先锋号”检查工作将以工商单位区域、所辖地域划分若干小组进行集中考核,改变以往班组单个汇报,考评组逐一评审的方式,让班组长在接受考评的同时,能够学习借鉴其他班组的管理方法和经验,全面推进、提升班组管理工作。

二是坚持传承与创新相结合的原则。集团班组建设经过多年培育和实践,涌现了一批“管理讲理念、方法求科学、工作有实效”的先进班组,要认真总结班组建设的成功经验,注重传承与创新,使班组始终充满生机和活力。同时通过企业管理各项制度的落实,进一步增强班组执行力,通过职业精神培育,营造和谐快乐的班组文化;结合2014年班组创建标准,尤其在学习型团队建设和“两个落地”贯彻实施中要有新的成效和亮点。

三是坚持定期研讨与分类指导相结合的原则。首先,固化实施集团班组建设联席会议,定期讨论班组工作的新问题、新难点,加强班组管理的理论性研究,致力于集工作研讨、思维发散和成果交流为一体的管理平台建设;其次,积极开展分类指导,认真总结生产、技能、服务、管理等不同类型班组创建经验,通过烟业报、集团网站等媒体宣传推广创建活动过程中的先进典型,不断发挥示范引领作用;再次,在班组管理中要大力倡导党组织领导、行政推动、工会组织、职工参与的工作格局,形成有序、有力、有效地推进合力。

四是坚持优胜劣汰与双向激励相结合的原则。为确保集团“工人先锋号”班组品牌的含金量,坚持经考核后择优产生,不以单位班组数量和所占比例进行综合评价,注重班组长工作业绩和创建实效(不覆盖、不破格)。继续发挥《班组建设奖励基金》的作用,凡荣获“工人先锋号”班组,均由局工会对其班组及班组长予以奖励,激励更多的班组参与创建,营造你追我赶,追求卓越的竞争氛围,同时对创效明显的班组推荐参加上海市及全国各类先进评选活动。(上烟办)