



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”。南雄自上个
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。

陈明智：“慢工”真能出细活

“这一批料出完了，下一批是几号柜？什么牌号？”一个清瘦的身影循例出现在中控室。这是切丝工序衔接中最常见的对话。而这个身影就是川渝中烟涪陵分厂制丝车间生产甲班的切丝机挡车工——陈明智。

切丝工序，连接着承担加香任务的香料厨房和烟丝成型的烘丝工序，物料在这里由叶成丝，是烟丝成型前的一道关键工序。陈明智，在这条线上呆就是十多个年头。

在车间，他是个出了名的“慢性子”，性格内敛，是个没脾气的好老人，平日里话不多，与行事风风火火的同事们比起来总是显得有些沉闷。有同事调侃他，说你这慢吞吞的切丝速度可是降低了我们全线的生产效率啊，他听了腼腆地笑笑，慢悠悠地说：“生产可不能赶速度，安全质量是第一位，宁愿慢一步稳当，不愿快一步冒险啊！”

熟悉他的人都知道，他对待工作特别认真：严格按照安全操作规程，牢记工艺参数要求，仔细调控设备参数，逐节巡查设备路径，密切观察切丝机出丝情况。一次生产中，切丝机突然发生异常故障，面对后续烘丝工序断料的紧急情况，大家都急得焦头烂额，手忙脚乱地围在切丝机旁，七嘴八舌地讨论着解决方法。这时候，一直默默在旁的陈师傅却站了出来，说出了自己想出的解决办法，一试，果然奏效。原来啊，别看陈师傅站在一边不说话，脑子里可一直没有闲着。他凭着多年的工作经验，以及在遇事时的冷静态度，总是能在大家乱作一团的时候提出突破性的意见，每逢有人问他有什么诀窍时，他总是谦虚地说：“哪有什么诀窍，办法总比问题多，遇事不慌，冷静下来仔细想想，总是会想到的。”

对于本岗位的工作，他从来都是一丝不苟，从来不曾有一丝的怠慢。从金探器打出来的烟叶他会细心筛选，唯恐有一丝遗漏；从柜子里放出烟叶的牌号他要一遍一遍地核对，生怕出现一点差错。原来慢，既是一种工作态度，更是一种安全与质量的责任。

陈师傅的“慢性子”可不仅仅只体现在他的工作上。

陈师傅是名转业军人，在部队任职通讯员的他写得一手好字，在我刚进车间时，就听闻他爱写小诗，一次在午饭时间，见他拿出一张小纸条，上面密密麻麻地写满了字。仔细一问，才知道是他自己编撰的打油诗。他说闲下来的时候，就慢慢地构思，也不求快，今天想一句明天想一句，“慢工出细活嘛，我也就是瞎摸索。”问到他时，他总是显得有些谦虚。

正因为他的“慢性子”，让他在一线十几年的工作中从来没有出过差错，也正是他的“慢性子”，让他获得了班组安全、质量明星、党员示范岗等荣誉。他说他就希望能踏踏实实、不紧不慢地做好自己的工作，为“典范工厂”的建设尽一份力。

(曾宪楠)

红云红河集团：转型发展看精益

黄德磊 武怡 谷宏 和国刚

国家烟草专卖局局长凌成兴提出，推进精益管理，向管理要效益、要红利、要进步是当前烟草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。

2014 年以来，按照国家局和云南中烟工业有限责任公司推进精益管理的总体要求，云南中烟红云红河烟草(集团)有限责任公司以争创“精益十佳”为目标，把精益管理作为挖掘发展潜力、提升管理效能的关键手段，系统、有序、高效开展各项工作，有力助推了企业转型发展。

转型之需 发展之要

立足“精益”改善管理，运用“精益”提升效率，源于红云红河集团内外部环境的深刻变化。

进入 2014 年，行业面临增长速度回落、工商库存增加、结构空间变窄、需求拐点逼近“四大难题”。与之相对应，红云红河集团也面临严峻形势——高位运行压力增加、增量调节余地收窄、规模拓展和结构上移难度加大。

面对一系列挑战，红云红河人深知，依靠增加投入、扩大规模来保持增长，已经难以为继，向管理要效益、要红利、要进步，势所必然。

与此同时，内部形势也在发生变化。

置身云南中烟“两统一、两整合”改革进程中，红云红河集团将工作重心更多地转向生产管理。在他们看来，全面推行精益管理，不仅是企业进一步降本增效的重要抓手，也是解决实际问题、改进薄弱环节的现实需要。

为此，2014 年伊始，在结合各生产厂实际和既有成果基础上，红云红河集团分三步逐次导入精益管理理念。即年初，结合未来新形势、新任务及职能新定位，他们制定了实施方案；4 月，他们在昆明卷烟厂召开启动大会，统一了精益思想；经过

前两步充分的准备，他们很快迈出了以培训、实战为主的第三步，推动了全员精益理念的形成。

查摆浪费 明晰目标

在全面导入精益理念的同时，红云红河集团结合实际做了深入思考和总结。

通过系统学习精益理论和借鉴先进企业经验，红云红河集团总结出了“三类浪费现象”：“不增值就是浪费”，即缺少精益求精意识，没有把事情一次做对，导致提供的产品和服务达不到客户要求；“多投入就是浪费”，即把握不了生产过程中的不确定因素，管理存在空白和盲点；“停滞就是浪费”，即生产过程存在无效等待、设备空闲，从而造成多重浪费。

针对不增值行为，一是不做无用功，二是做到让顾客满意。具体来说，就是要站位商业企业、零售客户、消费者角度，识别生产过程中“顾客”关注的要素，并努力排查影响这些要素的隐患，进而让顾客感知产品品质、认同品牌价值。

生产过程中的多投入现象也是造成浪费的重要原因。比如，烟叶、香精香料多投入些，辅料多准备 10%~20%，以保证生产不脱节。这种“设计”看似合理，其实是精益思想所不允许的，只有努力消除这些浪费，做到精准控制，才能实现效益最大化。

生产管理如同列车运行，要按照“时刻表”，以精准的速度、规定的动作，按时到达“站点”，才能保障整个系统顺畅高效运行。对卷烟工业企业而言，只有这样，才能实现“市场需什么产什么、需多少产多少、销多快产多快”，适应当前市场化取向改革趋势。

但“停滞”现象的存在，极大影响了生产节奏、工作节奏以及人员状态，不仅造成多重浪费，还削弱了企业快速响应市场的能力。

明确了浪费的类别和原因，红云红河集团围绕精益思想，有针对性地提出消除

办法。

通过分析存在的浪费现象，红云红河集团深刻认识到，“精”是“益”的实现手段，“益”是“精”的产出效果，只有精细查找问题、精确分析问题、精准解决问题，才能以最小的投入创造最大的价值。

有了理论认知，红云红河集团上下统一了思想，明确了精益管理初期目标，即在创造价值的前提下消除浪费，确保生产组织达到最佳保障、设备维护达到最佳水平、过程控制达到最佳状态，最终实现质量、消耗、效率三者的协调统一。

树立“三防” 稳步推进

为确保精益管理推进效果，红云红河集团要求有关部门、各生产厂务必做到“三防”——

一是防止“戴帽子”。不能把原有的管理模式、方法戴个精益的“帽子”，就宣布实现了精益管理；只有深刻理解精益管理的精髓，掌握相应的方法，并实实在在运用到实际工作中，才能取得实效。

二是防止“花架子”。严禁做面子工程、形象工程，切忌把焦点集中在精益管理的表象上。

三是防止畏难情绪。要正确认识在寻求管理突破、实现转型发展、达到精益目标过程中的困难和压力，坚信凭借以往的坚实基础和自身优势，必能推动精益管理水平大幅提升。

在增强“三防”意识的基础上，红云红河集团从体系建设、流程改造、对标管理、文化宣贯等层面，开启了精益实战的序幕。

此外，他们还将精益文化视为企业管理文化的重要组成部分，不断提炼、细化、丰富企业文化中的精益元素，拓展企业特色精益理念，建立起了上下联动的精益宣贯格局。

宏观引导 百花齐放

在从集团层面稳步推进的同时，各生

上海卷烟厂：打造一支专家型数据分析团队

2015 年伊始，上海卷烟厂一车间紧密围绕精益制造体系建设的目标，结合制丝车间的特点，以全面开展深层次数据应用为工作主线，成立了全新的日班运行过程分析班组，以适应产品质量控制从经验化向信息化、统计趋势化的发展趋势。新班组将通过“平台、数据、工具、团队”四个关键词开展工作，依托班组创新思维，努力打造一支专家型数据分析队伍，推进生产精益管理，逐步实现制丝生产“简化、优化、精益化”。

夏艺丰 摄影报道



北京卷烟厂：坚决打好节能减排降耗攻坚战

烟草行业《卷烟上水平总体规划》明确要求，到 2015 年工业企业三项费用率要控制在 9% 以内，销售收入成本率降低到 30% 以下。2015 年是完成“十二五”规划目标的攻坚年。北京卷烟厂要站在讲政治、顾大局的高度，必须下大力气，不折不扣地去执行，确保行业目标任务的实现。

当前北京卷烟厂正面临外部市场激烈竞争和自身品牌转型升级发展的双重压力。作为应对之策，企业一方面要加快产品结构调整，不断提升产品价值与形象，努力开源创收，另一方面要注重成本费用控减，以超群的品质、精湛的工艺、高效的管理、最佳的成本为抓手，打造产品核心竞争力，实现节流增效。

为有效实现节能减排降耗目标，北京卷烟厂一直精雕细琢，与时俱进，取得了一些成绩，积累了一些经验，涌现出一些典型。在能源管理方面，北京卷烟厂在一二期

易地技改项目中加大投入，建立起能源管理信息系统，全新构筑能源三级管控体系，各项能耗指标逐年下降；在产品成本改造方面，先后实施了“中南海(金 8mg)降低成本研究”、“降低出口卷烟成本”、“雷射直镀锌纸应用研究”、“中南海(10mg)20 嘴改 25 嘴成本研究”、“中南海(特高)降低成本研究”等课题项目，在优化产品的同时还为企业节省了巨大并持续的效益；在生产消耗控制方面，生产车间全面梳理生产线条，优化生产模式，稳控生产消耗，使得该厂烟叶单耗一直保持在行业领先水平，部分卷烟材料单耗处于集团先进水平；在招标采购方面，主要烟用物资、设备、五金备件、宣传促销用品、工程物资等，秉承“公开招标，应招尽招”的原则，千方百计地降低采购成本。以上实例充分说明，只要广大干部职工积极参与，企业的节能减排降耗的效益和潜力将是相当大的。京烟要自己充满

信心，对企业节能减排降耗充满信心。厂节能减排降耗与行业先进相比，还存在一定差距，个别指标仍处于行业落后水平，有的指标不降反升，没有得到实质性改善，节能减排降耗工作中一定程度上还存在认识不到位、规划不系统、措施不配套等问题。这些差距提醒全厂，要实现“十二五”末节能减排约束性指标和行业成本费用指标，不论是在任务上还是时间上，都更加紧迫。这些差距也在提醒，推行节能减排降耗的任务决不轻松，要面临很多困难，要处理很多矛盾，需要下更大的决心、投入更大的力气。

节能减排降耗不仅是全面贯彻企业转变经济增长方式、促进经济又好又快发展的基本要求，也是北京卷烟履行社会环保、共同维护绿色家园的责任所在。对此，需要京烟高度重视、上下一心、真抓实干、常抓不懈。节能减排降耗，部门领导是第一责任

人，要系统策划，精心组织好节能减排降耗工作和课题项目实施。每位职工要立足岗位，勇于奉献，以“现场主动、职业自觉”的改善意识，积极投身节能减排降耗活动，使节约行动蔚然成风。节能减排降耗，要坚持技术创新和管理创新。要注重课题研究，组织技术攻关，不断寻求节能减排降耗新突破、新亮点；要细化内部管理，深度挖潜，在真抓“实干”中“干实”每一项改进，不断累积降本增效红利。节能减排降耗，完善的制度保障不可少。要建立有效的激励和约束机制，健全管理体系，强化监督管理，使各个环节各类节能减排降耗主体都发挥最大的效力。

2015 年是北京卷烟厂“十二五”收官之年，节能减排降耗目标任务繁重。京烟一定能在厂部党委的坚强领导下，争做表率，不畏艰辛，克服困难，坚决打赢节能减排降耗这场攻坚战。

(范震霖)

汉中卷烟厂“比学赶帮超”提升职工技能水平

2014 年以来，陕西中烟工业有限责任公司汉中卷烟厂通过“五深入”促职工技能水平提升，着力营造“比学赶帮超”的工作氛围。

一是深入开展“师带徒”活动。活动以调动员工学习、工作热情为目标，旨在进一步提高青年员工技能水平、逐步解决检修技术人才断档问题。在工作中，师傅结合新型设备的安装、调试、试验、仪器、仪表使用等对青年员工工作中的薄弱点进行专项训练，在解决关键性技术难题中共同攻关。

二是深入开展技术交流座谈活动。针对在设备维修保障、节能降耗、对标创优等方面好的经验与做法，存在的问题和不足开展不定期技术交流座谈活动。各机型老、中、青三个梯队维修人员分别结合年度工作中个人维修经典案例，同全体人员进行分享，并针对各自承包维修的设备现状，提出合理化的意见和建议，交流心得体会。

三是深入开展强化职工岗位素质教育培训活动。针对一线各岗位职工的不同情况，分别开展了有针对性的素质教育培训活动。培训主要以维修规范、安全生产、关键工艺质量指标控制技艺、年度典型设备故障及典型质量缺陷处理措施等为重点内容，采取专业老师授课、内部经验传授及同岗位交流等多种方式进行。

四是拍摄设备维修视频教材。工厂因时制宜，利用生产间隙，将烟机设备轮保养及设备操作标准流程等自主维护基础制作成视频教材，填补了工厂烟机设备操作维修视频培训教材空白，为进一步推进精益设备管理奠定基础。

五是深入开展各种技能比赛及比武。通过开展班组间的技术比武、质量控制、现场 6S、设备关键时间段的保养等活动，比学习、比安全、比质量、比节约、比创新、比和谐等，达到相互促进、共同提高的目的，形成“全员抓管理、人人重质量、齐心促降耗”的良好工作氛围。

(杨利华)