

深化精益管理 争创“精益十佳”

河南中烟工业公司安排部署精益管理试点以来,新郑卷烟厂动力车间按照《深化精益管理,争创“精益十佳”工作方案》的要求,结合车间自身职能需求,强化落实“创造最大价值,消除各种浪费,持续优化改善,提升管理效率”的精益管理思想,以打造“金叶保供”为载体,针对生产保供环节中存在的浪费,找准管理的薄弱环节, 统筹规划精益生产管理实施方案。

能源管理初见成效

一是提前介入,对能耗区域进行辨识。组织相关人员对中心能源输送路径进行排查,按照《企业能量平衡网络图绘制方法》要求,绘制中心能源能量平衡网络图,为中心能源管理工作打下基础;二是探索精益能源管控模式。结合到先进企业专题学习到的能源管理经验,以《基于信息化平台的精益能源管控模式研究》为课题,开展科技项目攻关,将能源管理精益化、信息化、标准化三者统筹起来综合研究,初步形成具有中心特色的“提两率(能源转化率、能源利用率)、减浪费”能源管理工作思路;三是开展能耗周分析、日检查工作。将能耗月分析细化为周分析、日检查,进而完成月度能耗分析报告,强化能源数据的过程管理和日常管理。自中心投产以来,能耗指标实现了快速下降;四是成立精益能源管理小组。尝试对制丝车间采用岗位写实的方法,采集制丝线设备使用蒸汽的有关数据和特点,运用价值流分析法识别生产过程中的增值行为、必要但不增值行为、不增值行为。在满足生产工艺要求的前提下,消除不增值行为,减少必要但不增值行为,从而达到节能降耗、精益生产的目标。

推行车间工作计划的精益化管理

动力车间开展工作计划的精益化管理主要从以下三方面进行:一是建立管理岗位工作清单,对职责性工作进行全面梳理。工作清单是对岗位职责性、日常性工作的具体性描述,是岗位说明书的一种补充和完善。按照日、周、月、季度、半年和全年的6个时间节点进行划分,突出全面规划、细节提醒的特点,管理人员根据工作清单进行计划性的安排和实施,对工作实施进行痕迹化管理,也便于考核人员对其工作进行核查;二是制定周计划和总结。周计划和总结是对工作清单内容、周例会部署的重点工作的进一步细化,有具体措施、完成期限和结果自评。结合中心月度工作目标和自评表的形式,将周工作与月度工作形成结合,主管领导对管理人员的工作情



况进行督促和核实,形成约束机制,从而保障车间总体目标的完成;三是优化车间周例会制度。由车间领导安排工作部署会,改变为先由管理人员进行工作自评、议题协商,再由领导进行点评和重点部署的过程。这从上到下转变为从下到上的顺序,使管理人员从被动接受工作转变为主动思考工作。

同时,将会议内容以纪要形式公示在车间能源管理系统,一是便于车间职工及时了解公司、中心会议精神的传达,关注车间重点工作的开展;二是对布置的工作形成事项,注明责任人和完成期限,避免会后互相推诿,影响工作的进度,三是通过公示的形式,对车间、管理人员的工作落实情况进行监督。

三项内容之间相互联系,又各有重点,使职责性工作、重点性工作、改善性工作互相补充,通过管理人员的主动思考、及时规划、强化执行、总结改善,形成工作闭环,从而提高车间整体工作的完成标准和管理效率。

建立用数据说话的 内部分析机制

一是能耗内部分析机制。2014年10月份以来,动力车间以能源管理体系为载体,逐步构建规范有效的能源管理机制,分时段、分设备、分岗位制定了详尽的能源管控方案,并明确能源管理控制职责分工,进一步细化能耗指标与班组员工的绩效考核指标,多层次保障能源管理有章可循;二是设备运行分析机制。中心投产以来,车间注重对设备的基础数据收集及分析,并利用TPM设备管理理念,开展设备运行技术参数、运行数据的全周

期管理,为车间能源管理系统顺利运行提供有效的“数据库”。同时,车间将过程监控、故障处理实施数据化管理,建立关键参数运行记录、停机故障次数记录等精准过程监控机制,挖掘数据背后隐藏的深层次问题,做到精准管控能源;三是工艺质量内部分析机制。车间充分利用6西格玛、spc等先进的理念和工具,从预测、计划、组织、协调和控制的整个过程引导班组员工在保障各用能车间的前提下,根据实际生产需求及气候条件合理调控空调、空压、锅炉等重点设备的运行,对水、电、汽、气等每一个流程,每一个数据进行精抠细算,想方设法提高运行效率,降低运行耗能。

建立动力能源精准保供模式

面对中心新设备、新工艺和新环境,如何借助先进的信息化平台和精益管理理念,进一步优化车间生产组织流程和生产要素配置,实施精准控制,提高保供工艺质量,构建具有制造中心特色的动力能源精准保供模式,是车间班子亟待研究解决的一个课题。为推进此项工作,车间主要从三个方面开展工作:

一是构建动力设备能源精准保供模式体系。基于能源系统的一般规律,对能源系统的要素及结构、功能、环境、特征等内容进行分析。组织人员到生产车间学习相关制造工艺、生产组织及实施等内容,调研相关部门用能需求,为实施精准保供奠定基础。组织编写锅炉、空调、空压、制冷四类机型的精准保供方案,强化运行班组在供能异常响应、过渡供能、主动服务能力三方面上的管理,在做好工

艺保障的同时,逐步实现“精准保供、高效节能”。

二是实施运行班组生产计划工单制度。运行带班长每天根据中心生产执行系统中生产工单计划、制丝车间实际批次投放和车间设备工况,合理制定当天车间运行班组生产计划工单。强化带班长与生产调度和用能部门做好沟通,掌握生产计划执行进度情况,及时关闭或开启设备,做好节能降耗工作,杜绝用能浪费。

三是开展车间4个运行班组的劳动竞赛。为进一步提高动力车间各运行班组建设的质量和水平,以正向激励为导向,以安全优质保供和节能降耗为核心,开展4个运行班组的劳动竞赛,劳动竞赛涉及安全精美现场、设备、工艺质量、班组建设、综合效能五项内容,月底车间班子对综合考评结果进行审核,并对班组劳动竞赛积分排名进行公示,纳入月度考核,对排名前三名的班组进行奖励。通过劳动竞赛激发员工技术、比服务,形成人人比贡献、比智慧、争先进、争荣誉的良好氛围,全面实现车间“五个零”的精益生产工作目标。

精益管理作为一项系统工程,只有进行时,没有过去时,需要持之以恒,系统推进、持续改进,特别是动力车间作为能源生产、转换和工艺保障部门,只有建立一套适应车间发展需求的长效机制,只有将精益管理的思想根植于员工,向管理要效率,向管理要方法,向管理要进步,实现从行为到观念脱胎换骨式的转变,才能为打造金叶制造升级版,实现中心战略“三步走”的伟大目标作出自己应有的贡献。(张百根)

烟草企业管理者要提高沟通艺术

当前,烟草企业正在认真学习贯彻2015年全国烟草工作会议精神,不断适应新常态,全面深化改革,优化产品结构,加强品牌培育,突出“挖潜、提质、降本、增效”重点,深入推进精益管理,挖掘发展新潜力,创造管理新亮点,全面完成企业“十二五”规划任务,持续提升企业综合竞争实力。其中重要的一条措施,就是烟草企业管理者要提高沟通艺术,让沟通无处不在,真正调动职工群众的积极性、主动性和创造性,讲求管理效率和效果,促进品牌发展和企业发展上水平。

烟草企业管理者要推动企业在新常态下的新发展,就应该学会沟通,讲求管理效果。沟通,指用各种行为体态来准确地表达出人们内心的思想和想要表达的意思,并且能够

准确地接收到对方所要传递和表达的思想。有一位哲人说过:“掌握了沟通,你就掌握了整个世界。”烟草企业管理者要做大做强品牌,就需要提高沟通艺术,靠沟通达到相互理解,团结一致,共同奋斗。

烟草企业管理者要实施有效的沟通。有效的沟通是一种可以不断发展的技巧,它需要有意识地去实践,并在实践中勤思考,多琢磨。让沟通无处不在,加深相互理解,同舟共济,开创辉煌。比如,要体谅他人的行为,设身处地地为对方着想。要适当地提示对方,信守诺言。要有效地直接告诉对方自己的要求与感受,建立良好的人际网络。要善用询问与倾听,提高沟通效果。要不失时机地赞美别人,获得良好的人际关系。要学会

感谢,真心诚意、大大方方地表示感谢。要说不说该说的话,和为贵,讲礼节。情绪中不要沟通,以免意气用事,出昏招。必要时,承认自己错了,可解冻、改善与转化沟通的问题,化解掉多年打不开的死结,重新思考人生。要珍惜时间,不说废话,把话要说到点子上。

有人说,一个人的成功,20%靠专业知识,40%靠人际关系,另外40%需要观察力的帮助。因此,烟草企业管理者为了提升个人的竞争力,获得成功,就必须不断地运用有效的沟通方式和技巧,随时有效地与人接触沟通。沟通是相互理解的桥梁,是成功的金钥匙,把握了沟通的技巧,也就把握了成功。打铁先要自身硬。烟草企业管理者要践行“两个至上”,

全心全意为人民服务,廉洁奉公,用好权力。特别是要尊重员工,攻心为上,平等沟通,激发活力,在谋划“三大课题”、提升“五个形象”的工作中获得胜利。

“天下事有难易乎,为之,则难者亦易矣;不为,则易者亦难矣。”提高沟通艺术,讲究管理效果,必须引起重视,努力化解矛盾和问题,促使企业上下团结一心,众志成城,群策群力,再接再厉。烟草企业管理者要站在潮头,拥抱机遇,推动变革,靠有效的沟通把职工群众的智慧和力量释放出来,规范管理,依法运行,推动品牌突破发展和企业科学发展。用自己的青春和汗水播撒烟草事业,在烟草事业中成就自己的理想和抱负,让青春在烟草事业中闪光。(李哲民)

“数字烟草”催生不竭动力 ——江苏淮安市局(公司)全面推进信息化建设侧记

过去,每小时卷烟分拣量为7000条;现在,每小时卷烟分拣量达1.3万条,4条分拣线每年节约资金46万元。

零售客户高建红接过送货员戴中华送来的卷烟,经核对无误后拿出自己的居民身份证,戴中华手持终端机对准身份证一扫,送货签收工作顺利完成,整个过程不到2分钟。

近年来,淮安市局(公司)全面推进信息化建设,以完善和深化信息技术应用为重点,以“深度融合、系统整合、有机结合”为目标,加快推进数据容灾等重点信息化项目实施应用,加强数据资源深度挖掘和有效利用,努力建设“上下贯通、左右协同、资源共享”的一体化“数字烟草”,为企业发展提供信息技术支撑,荣获了“省信息化与工业化融合试点企业”称号。

积极探索 聚力前行

“要将信息技术与实际工作相结合,力争信息工作有创新、出亮点、求突破,以信息化推动一体化,积极打造‘数字烟草’,为企业发展提供技术支撑。”淮安市局局长李前效对信息

工作提出了明确要求。

近年来,淮安市局(公司)以“战略先行、规划引路、稳步推进”为思路,在改革、转型的新形势下,一步一个脚印,在探索中逐步描绘出信息化发展路线图,将数字烟草向纵深推进。

2009年,淮安烟草开发网上订货平台,将可供卷烟销售品规、数量直接展示给零售客户,供客户根据自身需求自主选择。当年,开发的卷烟仓储管理系统、电子标签(RFID)分拣系统以及DPS控制系统相继投入使用,根据客户不同需求将卷烟分拣包装,将卷烟配送到客户店中,现代物流进一步得到体现。

2010年,TMS(运输管理系统)投入运行,打破了属地送货模式,根据每日送货数量和路线,实行了跨区域配送,精简了送货线路,降低了送货成本。

2011年,开发智能化精准分拣系统,解决了错烟、多烟、少烟、漏码等现象,荣获全国物流协会优秀案例奖,相关设备获得国家专利。

准确率,而且进一步规范了配送流程。

淮安市局(公司)信息化建设伴随着行业改革发展的步伐,驶上了全面推进的快车道,成为破解企业转型发展难题的突破口。

优化整合 数据共享

分散的系统建设容易形成多个孤岛,无法实现数据共享。

近几年,淮安市局(公司)按照“系统集成、资源整合、信息共享”的总体思路,在数据资源上进行重新整合部署,科学划分构建层次,对商流、物流、信息流、资金流进行有效整合,相继建立卷烟营销管理信息系统、客户关系管理系统(CRM)、网上订货系统、客户经理工作平台、生产经营管理决策系统、仓储管理系统(WMS)、分拣系统(DPS)、运输管理系统(TMS)以及卷烟智能精准分拣控制系统等,实现“六个一”模式,即一个业务流程、一本业务台账、一个头组织采购、一个电话订货中心、一个整体仓库、一个信息平台。

“从2009年起,我们连续5年开展质量管

理体系认证工作,信息化职能部门梳理完善了工作流程、岗位职责、规章制度等,强化了对信息化建设项目的管理与考核。”信息中心主任于承文如是说。

2015年,淮安烟草开展了“数字烟草”回头看工作,根据形势的变化,对战略、规划及时进行修正和完善,使信息化建设方向与行业发展战略相一致。同时,深化“全面梳理、全面诊断、全面整改”“三全”工作法,加强网站安全防护,组织信息应急演练,稳步推进信息化建设。

突出应用 推进发展

淮安市局(公司)信息化建设紧跟时代变化,应用水平不断提高,“数字烟草”已成为淮安烟草由传统商业向现代企业转变的强劲动力。

物流信息化水平全面提升。基本建成了一个统一、高效、集成的信息化管理平台,对卷烟的入库、存储、分拣、配送等主要业务流程进行全过程同步监管,实现了信息技术高度集成、管理流程简约优化、工作效率不断提升。卷烟配送中心经理丁志刚说:“在信息化技术的支撑下,目前,我们配送中心每条分拣线的分拣速率由8000条/小时提升到1.3万条/小时,配送作业人员减少近40%,配送总成本同比下降

浅谈如何加强烟草企业反腐倡廉建设

党中央、国务院对国有企业党风廉政建设和反腐倡廉工作高度重视。十七届中央纪委第二次全会、第三次全会都对加强国有企业党风廉政建设和反腐倡廉工作作出了专门部署。因此,我们一定要认真贯彻落实中央精神,充分认识加强国有企业党风廉政建设和反腐倡廉工作的重要性 and 紧迫性,切实把国有企业党风廉政建设和反腐倡廉工作摆在重要位置,把惩防体系建设植入企业内部控制和风险管理体制内,融入企业经营管理体系之中,从教育、制度、监督、改革、纠风、惩治等方面整体推进,力争取得新的成效。

健全完善制度是反腐倡廉的基础和保证。制度建设首先应当致力于健全制度。在党风廉政建设方面,建立领导干部报告个人有关事项和述职述廉等制度。在决策方面,建立“三重一大”决策制度,作出重大事项,重要干部任免,重要项目安排和大额度资金使用的具体规定,健全决策的规则和程序。在企业内控制度方面,加强财务资产管理体系建设,规范资金管理,明确审批流程和报销标准等;建立健全重组整合,投资担保、产权转让,重大资产处置的管理制度,防止国有资产流失;建立工程项目和大宗物资设备采购的招投标制度;建立健全权力制约和监督制度,违纪违法行为惩处制度,监督工作制度等。还应随着企业的发展和外部环境的变化,不断地对原有制度加以修订和完善,并增订新的制度。制度建设更应致力于制度“管用”,要提高制度的有效性和可操作性,让制度真正“管用”。

健全机制是实现反腐倡廉的核心。首先,加强对领导干部作风监督检查,督促党员干部严格实行办事公开制度;督促领导干部增强责任意识、服务意识和效率意识,切实改进作风,求真务实,艰苦奋斗,坚决维护职工、烟农及零售户利益。其次,依靠广大职工的支持和参与,加强企业基层党风廉政建设,加强对权力运行的制约和监督,完善内部监督机制,实行述职制度。

加强监督是实现反腐倡廉的保障。一是加强对领导干部特别是主要负责人的监督。按照要求,对企业领导干部履行职责和行使权力情况进行监督,落实重要情况通报和报告制度;对照集体领导和分工负责制度,加强对领导班子执行制度情况的监督,着重监督涉及企业生产经营中重大事项,重要干部任免,重要项目安排和大额资金的使用是否实行集体决策,避免因个人说了算而造成重大决策失误。加强对执行党的政治纪律和落实科学发展观情况的监督,严厉查处违反政治纪律和不坚持科学发展观,影响企业发展的行为,坚持领导干部重大事项报告、述职述廉等制度。二是加强对企业经营管理关键环节和重要岗位的监督。加大对企业的资金运行、物资采购、工程建设、重要业务办理等重点领域权力行使的监督力度,强化对权力配置的内部监督。加强招投标监管,发现问题立即整改。开展效能监察,推动效能监察工作由纠偏纠错向提高企业管理效率和效益转变。着力推进企业各项内控制度和廉洁自律规定的落实。三是加强各监督力量的整合和作用的发挥。建立纪检监察、人力资源、审计、工会、法律等部门监督工作联席会议制度,建立健全内控机制和组织协调机制,形成全方位、立体化的监督体系。注重加强行政监督,切实转变工作作风,进一步推行政务公开,党务公开制度,实现由结果公开向过程公开,流程固化转变,增强工作透明度;注重加强审计监督,突出抓好重要领域、重要事项,重大风险和重点部门审计,推动审计结果的应用,促进企业管理的科学化;注重加强民主监督,坚持完善职工代表大会制度,切实维护职工民主管理,民主评议,民主监督的权利。注重将各种监督形成合力,充分发挥监督在维护国企正常运营中的特别作用。(吴康)

25%。”

电子政务建设快速发展。OA系统、数字化档案管理系统等项目顺利运行,提高了日常管理工作信息化水平。积极探索企业与政府公文一体化对接创新项目,将办公自动化系统与政府政务办公平台进行对接,解决了政府来文一直依赖于手工处理及与办公自动化系统脱节的问题。“将OA系统与市政府政务平台对接使用,实现了公文上传下达的自动化管理,缩短了流程审批时间,降低了办公成本,大大提高了办公效率。”办公室工作人员孙静说。

卷烟网上订货平台的应用,大大方便了零售客户订货电子结算、贷记卡的使用,缓解了客户经营资金周转压力;生产经营决策系统的应用,实现了卷烟信息物流在途追踪,方便了零售客户对卷烟真伪的辨别;WMS仓储管理系统技改后,分拣线分配货位工作时间从过去的每天人工分配30分钟缩短到5分钟;研发许可证后续管理软件平台,建立客户信息库,实现了数据智能分析实时预警……

近年来,淮安市局(公司)以完善和深化信息技术应用为重点,不断提升自主创新能力,提高信息化规划水平,加大统筹管理力度,基本形成了覆盖机关办公、经营管理、辅助决策等多方位、多层次的信息化体系,引领企业朝着健康协调可持续发展的轨道上不断前行。(王京辉 沈启朝)