



南宁卷烟厂精益六西格玛改善卓有成效

近日,从全国质量技术奖励大会暨第十二届全国六西格玛大会上传来喜讯,广西中烟工业有限责任公司南宁卷烟厂《提高真龙(娇子)叶丝出丝率》等5个六西格玛项目获全国优秀六西格玛项目奖,《提高制丝新线生产效率》等2个精益项目获全国优秀精益管理项目奖。一个年度内7个项目在大会上获得表彰,南宁卷烟厂精益六西格玛导入推进工作取得阶段性成效。

据悉,该厂在精益六西格玛管理方面项目获奖数量取得井喷式发展,首先得益于近年来的六西格玛人才培养。自2012年公司推进六西格玛管理以来,该厂十分重视对人才的培养,积极在管理、技术、维修、操作等各岗位员工中选择表现优秀且改善意识强的员工参加公司六西格玛培训。目前全厂系统参加精益六西格玛参训人数超过50人,其中取得黑带资格人数38人。

该厂还十分注重项目选择的有效性。在项目选择之初,根据公司和厂部重点工作或者关键绩效指标,确定当前全厂质量、成本、效率等方面亟需攻关改善的项目,结合各部门重点工作计划,组织相关人员深入分析、合理选择,确保改善项目具有实际意义和合理性,为项目后续成功实施打下了基础。

值得一提的是,2014年公司正式开展实施精益管理项目,南宁卷烟厂实施完成并选送的2个精益管理类项目,第一次参加全国优秀项目评审就双双获得全国优秀项目荣誉。据了解,2014年度中国质量协会通报表彰优秀精益管理项目总数仅40个,此次获奖,表明南宁卷烟厂在实施精益改善活动中深厚的理论功底和实践能力。

(谢赞吾 吴启云)

上海卷烟厂调牌防差错措施得当效果好

机台排空、打扫现场、更换钢印、设置参数……当以上工作高效精准地完成时,“调牌”任务才算圆满结束。

顾名思义,“调牌”是指在生产过程中,机台因为所使用的原辅材料需要更换品种而实施的牌号调换。上海卷烟厂生产的卷烟品牌、规格众多,为了利用好设备产能,在卷包车间有部分机组专门承担小牌号生产任务,于是因为要求高、工序多而令人“望而生畏”的调牌生产,成了这些机组职工的“家常便饭”,他们负责生产的品牌有“大前门、红双喜、孟菲斯、熊猫、中华”等,其中“红双喜”甚至包括了20余个种类,如果再进一步细分,仅“红双喜”(晶派)的外销产品就有16个批号之多。这些职工负责生产的卷烟涉及30多种牌号,其包装更是有160多种变化,在这样高强度的考验下,他们承受着压力,却又充满了自信。

调牌的第一要务是不出错。调牌机台的职工说:“要做到不出错,唯有以不变应万变,认认真真按照调牌流程核对工艺卡片”。他们个个身经百战,有着丰富的经验,然而,即便如此,没有谁会忽略任何流程。调牌总是忙碌的,预演能帮人理清思路,先做什么,后做什么。每当作业长通知调牌要求后,卷烟挡车都会提前去小栈房领来钢印做好准备。所有机组成员都会在脑中像放电影一样把几小时后的调牌过程模拟一遍。一旦调牌过程启动,挡车们能做到环环相扣、有条不紊、忙而不乱。现在,遵守规程已经成为了习惯,不出错,当然效率高,挡车们有了更多的精力去思考如何抓好产质损各项指标。

面对复杂的调牌生产任务,机台挡车工不是“孤军奋战”。作业长的协调和检验工的把关也是调牌工作的有力支撑。为更好地服务机台的生产,二车间强调发挥班组的作用,依托“一线干部带班组”等形式,提炼和传承宝贵的生产经验,并加强对相关人员的标准化培训,让人才队伍进入良性发展的轨道。同时,车间还十分重视收集现场改善建议,除了挡车工时常立足岗位提出改善建议,工班管理人员也从未停止过思考,提出了一系列改进制度,如:加强小栈房的管理,用标示有效区分墨胶桶、钢印等。实施以来,对防止差错提高效率作用明显。职工们表示,如果说调牌的关键字是变化,那做好调牌管理工作的关键就是适应变化,前瞻思考,果断应变。只要具备了应对变化的实力,再复杂的生产任务也能“笃定笃定”完成。

(吴晨昊)

争做最亮那颗星

——广东中烟湛江卷烟厂打造“明星班组”纪实

许秋艳

作为卷烟工业企业的组织细胞,班组是落实具体生产任务的基本单位,也是生产管理 & 执行最终的落脚点。近年来,广东中烟工业有限责任公司湛江卷烟厂十分重视班组建设,致力于打造“明星班组”,先后开展了“创建安全生产示范班组”、“班组全面对标”、“精益班组建设”、“班组短板管理”等主题活动,“明星班组”工作机制逐步成熟。

如今,湛江卷烟厂的18个“明星班组”已成为旗帜。在他们的引领下,“做最亮的那颗星”成为全厂班组共同努力的目标。

寻求管理最大公约数

“要想有效提高效率,就需要对设备维保工作的每个环节进行优化!”

“我们能不能制定一个轮保优化改善清单?这样工作起来应该会更加清晰。”“这个主意不错!”……

3月12日,湛江卷烟厂维修车间班组长黄君正在和其他班组长开展“头脑风暴”,交流“短板管理”问题。

“能用众力,则无敌于天下矣;能用众智,则无畏于圣人矣。”在班组建设中,湛江

卷烟厂重视纵览各方“军情”,汇聚真知灼见。

面对不同的做法,哪些是可以“求同”的?哪些是可以经过做工作、形成或转化为共识的?哪些是可以继续“存异”的?能否把最大公约数找出来,考验着各班组长的管理勇气和智慧。

对此,湛江卷烟厂一方面开展“明星班组”竞赛活动,通过形式多样的比赛加强班组交流、推动经验共享;一方面组织班组长开展集中讨论,将班组管理的重点、难点集中曝光,并由班组长轮番主持探讨更好的经验做法,形成小前端各个击破、大后台知识共享,协同作战、灵活机动的“多兵种立体作战”模式,从而在智慧碰撞中寻求到班组管理的最大公约数。

现在,经过长期的“头脑风暴”和“明星班组”竞赛活动,湛江卷烟厂各班组将各自的经验变成了共同的财富,促进了班组建设和车间管理水平的稳步提升。

标兵就位引领成长之路

“我在市场上买了一个小渔网,并用它将这个排放管口套起来。经过试用,发现效果很好,既经济又实用,更换起来也很方便……”台上,讲的人声情并茂;台

下,听的人聚精会神——这是金牌操作工交流会的现场。近日,李达明,一名来自卷接包车间的挡车工,正在向同事们传授他的最新“绝招”。

在“树标兵,两促进”、“全面对标”主题班组建设推进过程中,湛江卷烟厂向在劳动竞赛中脱颖而出的技术能手、先进标兵发出“邀请函”,鼓励他们登上讲台,把自己的绝活、经验与大家共同分享。

李达明所在的卷接包车间将当选首席挡车工的职工指定为指导老师,结合现场操作为新员工讲解包装机、卷烟机运转原理,由浅入深循序渐进开展学习,促使班组员的实际操作技能、安全作业和工艺管控能力不断提高。

相比各种专业的理论培训,“标兵课堂”更接地气、更受车间职工欢迎,形成了“比学赶帮超”的良好氛围。尤其是在车间开展“流动红旗机台”评比和《班组文化宣传贯彻激励方案》实行之后,湛江卷烟厂各班组在效率提升、节能降耗、管理改进等方面形成了良好的竞争态势,汇聚起了发展合力。

文化落地传承优秀习惯

“下周的骑行,大家继续加油!”4月初,卷接包车间班组成员柯衍彤在微信朋

友圈里发布了班组骑行活动的照片,收到了几十条回复。

“厂里有各种球类、自行车、书法、美术、摄影爱好团队,班组活动十分丰富。”柯衍彤掰着手指数——道来,“我们有什么特长爱好,都能找到组织。”

“班组文化归根结底是大家的文化,理念与行动要厚此不薄彼,齐头并进。”湛江卷烟厂工会办公室主任谢霞介绍,2013年班组文化模型构建以来,湛江卷烟厂确立了“筑牢发展基石,成就卓越团队”的管理理念和“立制,立人,立文化;创优,创新,创先”的管理法则,同时把倾听员工心声、采纳员工建议、满足员工需求作为举办各项活动和加强宣传发端的出发点。

在组织业余文化活动的同时,湛江卷烟厂还注重开展技能竞赛和岗位练兵活动,并将技能竞赛分为集中组织项目和分散组织项目,鼓励更多班组自主设计技能比赛项目,自行组织策划,让员工在竞赛中提高水平。

在“精细成就未来,创新引领未来,人才决定未来,精益打造未来”的指引下,湛江卷烟厂的“明星班组”建设之路越走越宽。如今,不断涌现的“明星班组”,正为企业发展注入更大活力、更强劲动力。

天津卷烟厂组织对精益成果进行现场验证

鼓励员工创新积极性,把员工的创意转化成应用成果,近日,上海市局、集团公司党组成员、天津卷烟厂厂长李钢成与厂领导及相关部门负责人深入生产现场,对工厂2014年度精益成果进行现场验证。

此次现场验证涉及一、二车间、动力部、仓储部及工艺质量科等部门的12项年度候选成果。提案员工积极准备,通过演示、讲解、图片展示等多种方式分享创建成果。李钢成与员工们进行互动交流,详细了解了员工提出改善建议的出发点和精益成果的实施应用情况。图为厂长李钢成(右一)在现场验证精益成果。

(据《上海烟业报》)



新疆卷烟厂:小灯泡 大效益

“何师傅,怎么样?这排灯关了有影响吗?”修理工小张在混丝加香房的照明电控开关旁边大声喊道。

“行,没问题,我们掺配烟丝和保养设备都能看清楚,可以把这十个灯关掉了。”混丝掺配的操作工何师傅在贮丝柜上回应的声音传来。

听到何师傅的回答,小张满意地笑了,转身对身旁操控照明开关的电工小孙说道:“来,小孙,把混丝加香房靠北墙的十个灯关上五角星,这是可以常关闭的灯;把贮丝柜中间第三列的这五个灯标上三角形,这是分时段控制的灯,只需要在卫生班设备保养时间打开,上午12点保养结束后就可以关闭了。何师傅就定为这个片区的责任人,定时定点来关闭灯。”电工小孙拿出手绘的各区照明系统示意图铺开,做着相应的记号。

这是发生在红云红河集团新疆卷烟厂制丝车间的一幕,修理工小张和电工小孙正在辅房内一盏一盏地开关灯,询问操作工的意見之后,再做好标注。

“喂,你们俩忙活什么呢?又写又画的?”烘丝机的陈师傅不知何时站在旁边,满脸的疑问。

小张神秘地说:“我们俩啊,在数灯泡呢。”

“数灯泡干嘛?我不信,快跟我说说。”陈师傅一脸的不相信。

“嘿嘿!咱们正在考虑优化车间的照

明系统呢,看看根据采光状况及各岗位作息时间,哪些照明灯能分区分时段关闭,能省点电,为咱们车间的节能降耗工作起个带头作用。”小孙得意地回答。

“这能有用吗?关几个小灯泡,能省出多少电?别逗了。”陈师傅不以为然地说。

“您可别小看这些灯泡,我给您算笔账啊。一个100W的小灯泡一天可用多少度电?恐怕大家都不曾在意吧,2.4度电,您猜一年100颗灯泡用多少度?86500度电呢!您看看这张表,我初步统计了一下,全车间整线生产区域和14个辅房,共有灯805个,70W金卤灯660个,250W应急灯73个,18W日光灯管72个。我们俩一间一间房地跑,一盏一盏地试灯,问到片区操作工的意見,看哪些灯可以关,再绘制所有区域的分段控制示意图,定好责任人点对点培训。您猜我们统计出来能省多少电?”小张拿出一叠示意图和统计表。

“快给我说说,效果怎么样?”陈师傅迫不及待地问。

“哈哈,您肯定想不到。经过分段分时段控制后,固定常关闭的灯153个,分时段关闭的灯134个,每日可节约用电451度,按22个工作日计算,每月可节约照明灯耗电量大约9909度。显而易见,大大减少了车间的非生产用电消耗

啊。”小张有理有据地解释。

“每月能省近万度电?”陈师傅不敢置信,“嘿!还真没看出来啊,关掉一些不用的灯,能省出来这么多电,这可都是真金白银呢!你们两个小毛孩,倒真会过日子啊!”何师傅一口河南腔,夸得小张小孙不好意思起来。

“陈师傅,您又逗我们。其实这只是我们开展节能降耗的第一步,还有很大的挖掘空间呢。接下来,要靠电工把部分线路优化一下,给大家培训,做到相互监督,养成节约的意识。我相信,我们从细微之处入手,多动点脑筋,咱们能省的更多。”小张信心满满地说。

“嗯,说得好。从小处着眼,把好能源利用的每一道关口,只要抓住‘微机会’,不忽略‘小成功’,小灯泡也能成就大效益啊。”陈师傅赞同地拍拍小张的肩膀。

“那陈师傅,您看看,您的岗位中哪些地方能再挖挖挖?给咱们提供几个金点子?”小孙不失时机地接了一句。

“好啊!我回去就给我们班宣传宣传,让大家都分头行动,咱们将各个角落摸它个底朝天,确保企业的能源都用到‘刀刃’上。”陈师傅乐呵呵地回答。

“哈哈……对,咱们齐心协力,再研究出一些‘大效益’!”三个人爽朗地笑了。

(张冬芹)

淮阴卷烟厂 优化成品烟出入库流程

为进一步推进精益物流建设,实现降本增效,江苏中烟工业有限责任公司淮阴卷烟厂物流分中心近期运用六西格玛方法,对成品烟出入库流程进行了优化、再造。

在入库环节,对入库托盘拆盘机进行升级改造,调整为适合10个以上木托盘使用的输送带;更换入库塑料托盘为木质托盘,减少卷烟因托盘问题带来的频繁移动。在出库环节,对“一号工程”手动扫码装置进行升级,实现30件条码自动组包;安装出库信息采集系统、LED显示屏,实现出库信息共享;对原机器人解垛分拆设备进行移位,留出足够操作空间;利用废旧设备改造增加一条出库扫码线,保证设备及及时切换,正常运行。出入库流程再造后,平均月减少4.8万箱卷烟的非增值移动,减少8000块塑料托盘和木托盘的转换使用,年节约用工成本约16万元。

此外,特殊情况采取虚拟出库方式;与相关部门无缝对接,对合作方运来的合作加工卷烟采取出库线、入库线合二为一方式,通过出库扫码前置、扫码与组包信息分屏显示等,实现了一次装卸、点对点发货,即卷烟不用入库直接发往相应商业企业。据统计,通过虚拟入库,可压缩四分之三的流程,减少三分之二的工作量。

(卢福建 刘彦玲)

宁波卷烟厂扎实推进 塑料烟箱循环利用

近日,浙江中烟工业有限责任公司宁波卷烟厂卷包车间的3号封箱机旁,挡车工胡建波正熟练地进行着烟箱核查工作。这是一摞与众不同的烟箱——带有电子标签的塑料烟箱,在经过物流运输和商业公司流转循环后又“回家”了。确认箱体上的芯片完整无缺后,胡建波才将这些烟箱投入生产。

自2014年初,宁波卷烟厂启用新型成品塑料烟箱。与传统的纸箱相比,塑料烟箱在运输过程中不易变形、质量稳定,理论上可循环利用30次以上。据统计,该厂目前塑料烟箱件烟实现回用5028件次,在输送、码垛、高架库入库等各物流环节均能顺利流转,较大幅度地节约了包装箱成本费用。

为将塑料烟箱循环利用工作落到实处,宁波卷烟厂除对配送到车间的塑料烟箱进行质量维护、合理安置外,深入推进TnPM管理,做好专项维护封箱设备工作,保障回用塑料烟箱能较好地适应封箱设备。同时,在上机生产时,他们安排专门的技术和检验人员按照精益生产管理要求,做好设备稳定运行保障和工艺质量控制工作。此外,他们还采取“优先排产”措施,即要求车间生产安排计划机可动,按照新入库的塑料烟箱标示的牌号,对该牌号进行优先生产,并优先使用塑料烟箱,从而有效缩短塑料烟箱的循环使用周期。

(李夏楠)