

位于岭南的广东南雄烟区有300多年的种烟历史,拥有生产浓郁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。



## 井冈山卷烟厂“四个着力”强化属地营销工作

近日,江西中烟工业有限责任公司井冈山卷烟厂在明确了年度总体营销目标以及各级领导、部门职责与任务的基础上,要求着力抓好四方面重点工作,进一步强化属地营销工作,确保属地市场年度销售和品牌培育目标的顺利实现。

**一是着力适应新的职能定位。**要求干部职工迅速适应属地市场营销主体角色和主导职能的定位,尤其是营销科及其工作人员,要从工作职责、工作内部、工作流程、工作开展的形式和方法迅速适应专业营销的角色和职能定位。

**二是着力抓好内部规范管理。**要制定完善专职营销人员的岗位工作标准、内部管理制度和奖惩激励办法,强化绩效考核,系统构建好营销人员收入与业绩贡献相配套的奖惩机制。同时要进一步完善好宣传用烟、物料管理以及相关费用管理制度。

**三是着力加强市场拓展培育。**要进一步加强与属地各级商业公司、公司营销中心的沟通衔接,采取有效的营销手段,加大市场拓展培育力度。同时全厂干部职工及各部门要同心协力,在乡镇村级市场开发、喜宴用烟等方面做好消费引导,营造良好的全员营销氛围。

**四是着力推进营销工作创新。**要积极探索在营销策略、方法和载体方面进行探索创新,重点要在工商协同、市场信息采集和分析、乡镇村市场和特殊业态市场拓展开发、终端维护、宣传促销等方面深入推进工作创新。

(周红珠)

## 洛阳卷烟厂推行“一站式直通车”精益物流管理模式

今年以来,河南中烟工业有限责任公司洛阳卷烟厂推行“一站式,直通车”精益物流管理模式,实现了成品卷烟组织一体化、业务一站式、服务直通车的扁平高效管控模式。

**一是组织一体化。**成立成品库、成品库班组,建立“科室+仓库”,“管理+业务+运行”成品卷烟组织机构。由成品库负责成品库班组日常管理,以业务为线,以仓储为面,二线结合,强化协同作业、确保政令畅通。**二是业务一站式。**实现了成品计划、调拨、存储和配送等有机融合,实行成品业务一站式管理,切实为“黄金叶”品牌发展和市场建设提供有效支撑。**三是服务直通车。**主动提升工作标准,不断优化工作流程,持续强化同营销一线、商业单位、承运司机等关键环节的沟通和监控、执行力度,使卷烟配送流程更加便捷、及时、高效、通畅。

据统计,推行“一站式直通车”精益物流管理模式以来,洛阳卷烟厂市场保供能力和响应速度明显提升,24小时配送及时率达72.92%,在全省名列前茅,高于平均水平16个百分点。

(徐娅丽)

# 西昌卷烟厂：TnPM 理念引新路 设备管理上水平

■ 彭志军

“工欲善其事,必先利其器;君若利其器,首当顺其治”。作为“全国烟草行业卷烟工厂标兵单位”之一的川渝中烟四川公司西昌厂,深刻认识到一流设备管理对于设备效能的高效发挥具有不可估量的作用。具体工作中,该厂是如何积极导入管理理念,创新管理方法,有效提升设备运行效率的呢?对此,笔者就该厂设备管理的创新举措进行逐一挖掘呈现。

2012年以来,西昌分厂抢抓整体技术改造后装备技术水平大幅提升的良好契机,紧盯“一流卷烟工厂”的奋斗目标,积极导入 TnPM 理念,进一步强化基础管理,推进精益制造,深挖内部潜力。2012-2014年三年间,该厂设备技术指标一举实现“三年三提升”的重要突破:卷接设备运行效率从2012年的85.74%提升至2014年的98.32%,包装(硬包)设备运行效率从75.76%提升至92.14%,两项指标提升幅度分别达到12.58%和16.38个百分点;制丝累计故障率从0.34降低至0.24;设备完好率三年连续保持100%。

## 新理念催生新思路 设备管理试“新”方

推行 TnPM 的目的是提升工厂设备人机系统精细化管理水平,实现设备综合效率最大化和维护成本的有效控制,其目的就是要做到“四个全”,即全效率、全系统、全规模和全员化。但一种新的管理模

式要广泛推行开来必然会遇到固有惯性思维的强力阻扰。有的职工认为推行 TnPM 会增加工作量,不愿主动开展;有的认为 TnPM 只是“换汤不换药”,没必要认真去做。为消除职工思想上的重重顾虑和认识上的不到位,分厂领导班子带头解放思想,强化理念导入,并多次带队到先进厂家学习取经、邀请专家来厂授课,不断增强职工 TnPM 的创新思维。

在审慎借鉴先进厂家的经验后,分厂对工厂 TnPM 设备管理体系进行了总体设计,搭建了“自主维护”、“专业检修”、“维修预防”相结合的设备管理构架。一是从日常管理入手,健全设备维修保养技术标准,切实把设备管理各项要素与新员工、新环境有机结合起来;二是以开展设备管理要素评价为载体,将设备运行效果、工艺质量、材料消耗、成本管理有机结合,系统抓好设备健康管理;三是强调预防维修,积极开展设备缺陷点的改进,认真查找设备各环节影响产品质量和运行效率的问题,制定改进措施,促进设备有效作业率的提升;四是建立车间检修体系,合理制定维修策略,推行设备精准修理,对关键部位和电控系统做好精心维护,确保设备维修保养工作全面到位和设备运行效率的提高。

## 新举措推动新实践 设备管理出“真”招

在新的管理思路下,分厂从“精、细、严、实”的要求出发,细化措施,建立了以满足生产为目的“管、用、养、修”的管理机

制。

在“管”的方面,以公司下发的六个设备管理制度为基础,制定了分厂《设备精益化管理实施方案》,修订完善了《设备点检实施细则》、《设备润滑实施细则》、《设备维护保养实施细则》。同时,整理整合设备运行记录,优化表格和记录内容,从制度规程上规范了设备精益化管理的内容。

在“用”的方面,编写完成《卷包设备标准化操作手册》和《制丝设备标准化操作手册》,并以样板机台为试点,将标准化操作逐步推向所有机台。此外,加强操作人员业务技能培训,提高设备操作的整体水平,减少因操作技术差异带来的影响。

在“养”的方面,建立起车间检修体系(SOON),主推设备点检、润滑、操作维护保养标准,并通过在样板机台的实施,逐步总结形成《ZJ17 自主维护保养标准》、《ZB45 自主维护保养标准》、《切梗丝机自主维护保养标准》、《气流烘丝机自主维护保养标准》、《锅炉自主维护保养标准》、《空压机自主维护保养标准》。

在“修”的方面,将专业维修团队承担的事后维修、计划维修、状态维修进行延伸,增加预防性维修,通过实施设备状态监控、部件定期更换、计划性维修与开展年度检修相结合的模式,使设备的状态时时得到控制。另外,还专门编写了《设备维修规范化作业指导书》,从技术层面指导维修人员做好设备动态维护和各机构部件的保养。

## 蚌埠卷烟厂开展浪费源自查自纠活动

近日,安徽中烟工业有限责任公司蚌埠卷烟厂着力加大生产现场精益管理力度,开展浪费源自查自纠活动,提高生产设备的稳定性,打造品质如一的优质产品。图为卷接包车间丙班高速卷烟机透明机操作工李心正在细心查看在线产品质量。

张冰 摄影报道



## 更简单 更高效 ——长春卷烟厂精益管理工作小记

■ 王莉萍

“精益管理?那是技术人员干的事,和我能有什么关系?”一年半前的一个上午,当吉林烟草工业有限责任公司长春卷烟厂宣布启动精益管理时,卷包车间卷烟机挡车工荣茂雨正在车间里费力地搬着塑料胶桶往卷接机里注胶。

对卷包车间操作工来说,频繁加胶对体力是个考验,且因卷接机运行速度快,胶液四处飞溅,胶滚轴与胶承长时间运转易出现结胶问题,需要人工定时清理。由于工作太忙了,荣茂雨没有时间也没有精力去关注精益管理。

然而,一年半后,荣茂雨尝到了精益管理的甜头。工作在一尘不染的车间里,自动注胶机利用正压直接往胶桶中注胶,胶缸口处还加装了一个挡胶条;胶桶密封性好,不易被污染也不易结胶,胶滚轴与胶承得到了有效保护。

“推进精益管理以后,车间物品摆放得井井有条,生产效率提高了,能耗指标降低了,车间工作环境改善了,心情也好多了。”3月19日,荣茂雨告诉记者。从管理源头追求精益求精,是长春卷烟厂推行精益管理的一大亮点。从建章立

制到责任到人,从顶层设计到基层执行,全厂干部职工都作出了积极探索。

为了在全厂掀起精益管理热潮,企业管理处编制了方便实用的《精益管理工作评价表》发放到各部门,使精益生产有了系统方法和评价体系。全厂推行“1335”精益管理运作模式,即采取“一个目标+三层联动+三层改善+五个维度”的模式,通过“集中培训+分散培训+项目实践+现场验证”,培养出了一支精益团队。

为凝聚起全厂职工的精气神,管理和后勤保障部门每位干部职工手里都有相关的学习资料。长春卷烟厂鼓励全员在深入学习的基础上,系统思考部门、岗位工作的改善空间并撰写心得体会。截至目前,共收集厂级、部门级精益管理构想8份、心得体会28篇、合理化建议174条。

“我们的每一项决策都是通过充分调动职工积极性,集思广益、自下而上,从职工的智慧中提炼出来的。”工艺质检处工艺质量管理员狄晓亚向记者介绍。

狄晓亚的说法有充分的事实作为支撑。在长春卷烟厂,职工自主改善无处不在。卷包车间修理工王国军在一台普通的装封箱机吸壁处增加毛刷,使条烟在烟箱内排列更加整齐;卷包车间修理工杜桦在

烟箱左角悬空处加装一个可调节过渡板,使左右两侧受力均匀,保证了烟箱外观和胶带粘接的质量。“这两项改善,看似不起眼,却在稳定成品外观质量、节约成本方面起着十分重要的作用。”工艺质检处处长姜海侯说。

长春卷烟厂的目视管理同样卓有成效。办公区域挂有人员去向牌,打印机旁边贴有打印指南,饮水机旁边标有摆摞范围线,就连路由器上连接的各条网线都有编号,以便与每台电脑对应。管理现场是否规范可以一目了然,管理效率得到极大提高。在这里,车间可视化看板被广泛运用。

在卷包车间,LED屏上滚动展示着全厂职工学习精益管理理念的最新成果。

在车间绩效图上,每名职工名下都有一串红五星。根据评分标准,当天表现优秀的,名字下面就可以贴一颗红五星,职工绩效公开透明。

在岗位技能矩阵表上,车间用图标标注了每位职工的技能。一旦有新任务下达,班组长可以根据职工技能第一时间选出最合适的人员。

在精益管理文化的引领下,长春卷烟厂职工创造力被有效激发出来,改善和创新成果不断涌现。围绕效率提升、品质提升、成本

## 上海卷烟厂管理创新 促进提质增效

上海卷烟厂现场改善活动自2012年启动至今已走过了3个春秋。2015年以来,工厂从激发员工自主管理意识、培育自觉主动的职业精神入手,进一步深化推广现场改善活动。设计形象大使、制作历年卡片、开展征文活动、推出“烟宝课堂”,营造了浓厚的改善氛围。活动中涌现出了“我行、我能、我改善”、“随时、随地、随想”等来自一线的改善理念,工厂借助文化墙、文化专刊、展板视频等平台对优秀提案和提案人进行表彰宣传,吸引和鼓励更多的职工投身改善活动。

深入现场觅改善。立足现场,从本职岗位出发,对司空见惯的现象和习以为常的行为做进一步的探究和优化,这就是改善的本质。常怀一颗服务他人的心,一次目睹、一场讨论往往就能激发出改善的思维火花。

“加压条烟可以缓解油封输送不稳定的现象。”机台上,一对师徒正在交流工作小窍门。二车间乙班值班长奚清在巡检时看到了这一幕,意识到这是一个很有价值的改善点。在与设备值班长千金赞协商后,决定通过安装除静电材料稳定油封输送。从材质的选择、尺寸的设计到位置的安装,他们反复试验、调整、修正。最终,困扰挡车工多年的C600常见问题“飞油封”得到了彻底的解决。

集思广益促改善。“我在巡检时发现膨丝布料托油盘上有很多膨丝,不知道你们发现吗?”“我也注意到了,要不我们一起去寻找原因?”

“跑冒滴漏”是物流车间现场关注的重点,乙班改善小组成员立即着手开展排查,发现漏料来自于喂料仓底带驱动轴间隙。他们找来维修工赖嘉钦,围绕改造成本低、设备改动少、改善效果佳三个方面商讨确定改善方案。在与作业长傅俊杰沟通后对设备进行了局部改进。改善后,膨丝漏料明显减少,预期年节省费用可达2.93万元。

管理创新助改善。在现场改善活动中,三车间始终坚持畅通评审渠道,鼓励全员参与、自提自改、践行“小成本、高质量”的改善宗旨。

车间在策划现场改善后期评审过程中,运用“现场改善评选展示墙”的方式,将提案上墙展示,进行全员“五星”评选,选出大家心中的优秀提案,充分营造了车间“全员提案、全员改进、全员评选”的良好氛围,鼓励一线员工积极参与改善全过程,体现了“短、平、快”的现场改善精髓。如烘丝挡车工赵荣提出的《烘丝喂料机辅料车积灰槽把手拆除》、掺配工段长了佳提出的《回用糖料桶标识制作》等提案均为一线职工自提自改的优秀典范。(余蓉蓉)

(余蓉蓉)