



安阳卷烟厂突出精益主线推动企业管理升级

近期,河南中烟工业有限责任公司安阳卷烟厂强化内部管理,突出精益主线,努力推动企业管理再升级。

一是突出深化,狠抓精益管理。开展精益管理深化年活动,以“五个精益”为重点,聚焦成本、消耗、效率和效益,拓展课题项目研究,培养内部讲师,全面推行精益管理工具应用,制定精益管理工作评价和考核标准,树立精益管理标杆,构建精益管理长效机制。

二是系统优化,狠抓体系建设。按照 ISO9001:2015 新版标准要求,强化内审员知识能力培训。以精益思想为指导,开展体系标准整合,继续系统梳理优化现有业务工作流程,开展流程分析,实现组织、岗位、业务之间的动态调整,形成精益规范标准体系。

三是突出重点,狠抓目标管理。编制“十三五”发展规划,以战略目标引领编制年度工作目标,聚焦“千日营销”、“金叶制造”等核心目标;推行 A3 简约管理,突出过程措施执行;加大核心目标考核力度,提高主要指标考核比重,突出“增量、增收、增效、降耗”等方面的业绩,构建激励约束机制。

四是强化创新,狠抓对标管理。以问题为导向,以课题为抓手,抓好 18 项管理创新课题研究;强化过程管理,建立管理创新成果转化及推广机制;强化对标分析,对照行业先进指标,分析原因、查找差距、明确措施,发掘潜力,确保对标指标提升率达到并高于行业平均水平。(于光伟)

北京卷烟厂:构建标准化体系 助推精益管理

近日,北京卷烟厂召开 2015 年标准化工作会暨五体系管理评审会议。会上,相关部门分别汇报了 2014 年质量、环境、职业健康安全、测量、能源五体系的运行情况,并对各体系输出项改进建议进行集中评审。会议听取了《构建标准化作业体系,助推精益管理》的 2014 年度标准化工作报告,总结了 2014 年标准化工作开展情况和取得的成就,对存在的主要问题进行深入分析,并提出了 2015 年标准化工作的主要任务。

同时,上海质量体系审核中心对该厂质量、环境和职业健康安全三体系进行了 2015 年度的监督审核。审核组对该厂技术中心、生产系统等 14 个部门进行了现场审核,审核组对该厂一年来三体系的运行情况给予了高度评价,对各部门在体系建设方面所做的工作予以了肯定。

曲志刚厂长对体系建设和标准化工作提出四点要求:一是要充分认识体系运行是自我完善的过程,认真抓好各体系管理评审输出建议项的落实。二是要充分识别外部变化对组织的影响,认真思考如何确保体系运行的有效、受控和有序。三是要重点关注实物质量的稳态提升,善于从顾客和市场的角度追求质量体系运行的目标。四是要关注标准的先进性和引领性,注重最佳方法的提炼和分享,从执行对象的角度思考管理要求和管理程序的尺度和适宜性。(于春晖)

浙江中烟:营销技术相辅成 巷子深处酒香来

■ 张帅 张骏 梅松淇

自 2012 年国家局启动创优工作以来,浙江中烟工业有限责任公司(以下简称“浙江中烟”)就积极响应,在近三年的创优过程中,通过实时跟踪,定期检查,发现问题会商整改等一些措施,巩固推广,上下齐心拧成一股绳,营销、技术中心等基础管理水平逐步提升,调动了大家的工作积极性、主动性和创造性,团队整体素质得到了提高,在近期刚刚结束的全国烟草行业人事工作会议上,浙江中烟被评为行业省级工业公司营销中心、技术中心的标兵单位。

新思维促新成果

始终关注如何解决企业发展中遇到的问题,才能抢先抓住有利于企业发展的机遇。在市场化日渐充分的卷烟营销市场上,浙江中烟体会得更加深刻。

“怎样挖潜?”这个问题始终萦绕在浙江中烟营销人员的头脑中,只有更好的服务,才能让自己更稳立足。浙江中烟一直以“跟进与服务”作为基本的营销服务理念。2014 年,围绕行业提升存货管理效率,实现降本增效、增收减支的要求,浙江中烟市场营销部针对“如何加快卷烟存货周转次数”这一课题进行了探索,并运用 QC 的方法在北京市场率先进行了研究,从影响库存周转次数的销量、到货频次、日均库存等相关原因中确定频次和库存两个要因,通过实践,北京市场库存周转次数显著提高。

“利群”发力,群策群力。2012 年起,浙江中烟市场营销部就探索“营销工作下沉”的工作模式,形成以对省、地市公司为主导、逐步深入区县公司基层工作面的工作模式。省外以“利群”品牌县级市场、访销线全覆盖、不断提高上柜率为目标,业务团队营销工作延伸至区县公司乃至访销线。省内在区县延伸基础上进一步向访销线延伸,每月完成 195 个

市场部全覆盖走访,带着目标去走访、去沟通,推进品牌上柜、货源合理投放,从而提升销量。

“我们提出过一个自己的营销理念,就是要思考营销领域的三维坐标:注重市场覆盖深度,即访销线的覆盖面、零售客户的上柜率;市场覆盖的宽度,即区县覆盖面;还有品牌厚度,也就是规格引入的覆盖面。同时考虑并经营好这三条坐标,才能带来销量的提升。”浙江中烟市场营销部相关负责人这样谈道。

诚然,创优工作不是孤立的,而是与日常方方面面的工作关联在一起,助力基础才能得力升华。技术中心不仅要及时对市场营销部门的市场反馈予以技术支持并积极回应,同时还肩负着科技创新储备的责任。

在创优工作近三年的过程当中,技术中心的项目成果可以让我们看到创优工作的效果:“提高‘利群’品牌烟叶使用效率的叶组配方设计关键技术研究与应用”项目获得 2012 年度中国烟草总公司科学技术进步二等奖,项目研究成果总体达到国内领先水平,致香成分配伍遴选技术达到国际先进水平;“造纸法再造烟叶成丝生产线研发与应用”项目获得 2013 年度中国烟草总公司科学技术进步三等奖,该项目在造纸法再造烟叶成丝生产线的关键技术研究、流程再造设计以及再造烟丝掺用技术方面形成了一系列具有自主知识产权的技术,为造纸法再造烟叶的使用开辟了新的途径;“浙江特色植物增香持水提取物筛选制备及应用”项目获得 2014 年度浙江省科学技术奖三等奖,该项目实现了浙江特色植物资源开发利用,产品的自主核心技术的掌握与可持续发展……

通过创优活动的开展,不胜枚举的成果进一步夯实了“利群”品牌发展核心科技实力,为不断提升产品适应市场、满足消费的能力提供有力的科技支撑,增强了

企业的核心竞争力。

打造专业队伍

发现人才不易,用好人才更为不易。浙江中烟一直积极探索培养人才的机制,积极打造供人才发挥能力的平台。

承载着浙江中烟“平和从容、敢想敢拼、善谋善为”为核心的人格文化,市场营销部以一种探索的勇气,一种创新的精神,于 2013 年开办了“利群营销大讲堂”。部门班子定位于当“矿工”的组织意识和领导意识,搭建平台,发掘、展示并激发员工队伍的思想力和行动力,螺旋式提升队伍能力素养,逐步构建市场营销部学习型组织。

“2013 年第一届‘营销大讲堂’,主题是‘三大营销的认识与实践’,初衷更多是想建立这么一个平台:一个团队执行能力集中展示的平台,一个团队交流学习借鉴的平台。”市场营销部相关负责人介绍道,团队主要围绕渠道营销、终端营销、消费者营销三大营销模块,从对相关课题的认识出发、提出自身观点,介绍市场实践、推进工作提升的基本结构来展开。营销人员这样评价:“在团队优秀的执行力之外,我们更感受到了思想力的光芒闪烁。经历在这里上升为经验,经验在这里得到分享、传播、传承。”

这个平台在 2014 年的第二届中更加成熟起来,团队的能力、素质在提升,市场营销部组织者通过这个平台的构建和参与也有了更深的认识,这也是一个工商深度协同,打造营销软实力的平台。第二届主题更加开放,56 名业务人员围绕三大营销实践、三大营销指数及三个纬度视角应用,结合市场实际,推进工作提升进行了工作案例的分享。“源于我们自身的这些体会和实践依旧打动着我们,也必能感染客户。”一线营销人员在活动中真正学以致用。

据统计,市场营销部积极组织营销大讲堂“走出去”,2014 年 8 月以来先后与 7 个省的 8 家地市公司进行了 8 场营销经

川渝中烟涪陵分厂物资科:双线作战 无缝对接

为满足各车间搬迁前后的各类零配件需求,川渝中烟涪陵分厂物资管理科备品备件工序集中力量兵分两路,一组在老区厂区集中精力对库存物资进行下架打包,同时建立物资清单,方便随时存取;另一组在新厂区对备件库房货位与自动货柜进行规划整理。通过“双线作战”,在短短 10 天内就完成各类上万个备件的整理下架、装箱打包工作,同时完成了新厂区前期准备工作,满足搬迁存储条件。

截至目前,备品备件工序以高效有序的行动,各部门搬迁安装过程中未出现因备品备件配送延后导致待工,验证了“兵马未动,粮草先行”,实现了无缝对接。图为库管员在新厂区对备品备件进行上架。

江挺 摄影报道



勇争第一的“精益团队”——记上海市劳模集体上海卷烟厂二车间

上海卷烟厂二车间是集卷接、包装、装箱为一体的生产车间,承担着“熊猫”、“中华”等沪产名优卷烟的生产任务。车间现有职工 623 人,党员 149 人,平均年龄 42 岁,年生产卷烟达百万箱。2010 年以来,车间不断提高综合管理水平和员工满意度,培育了一支掌握国际先进卷包设备技术的高技能人才队伍和具有现代管理知识的管理人员。

多年来,车间始终坚持“从严管理”要求,坚持严格规范,不断夯实基础管理。针对一线操作人员加强一事一训、标准化培训、TWI 培训;针对管理人员的培育方式和内容进行创新,引入案例分析及新老带教模式,更注重能力提升和管理思路导向。同时,车间还坚持以“创新驱动”为突

破,打造两高人才培育基地,在第三届上海烟草集团烟机设备维修职业技能竞赛活动中取得了优异成绩。

车间围绕“精益制造”要求,克服了组织机构重组、设备搬迁调整、生产计划多变、人员配置紧张等多重困难,着力保证产品质量和产量,提升市场保障力。2012 年 11 月,国内首台国产 ZJ116—ZB48 进行了模拟起步生产,达到了中华卷烟成品合格标准和要求,填补了行业空白。

车间始终致力于质量水平的提升,从“镜面、方正、圆周、同质化”入手,持续追求产品质量的新突破,在支撑中华品牌质量的同时也带动了各类品牌卷烟质量的总体提升。其中《卷烟包装机小包质量同质化》等多个改进项目获得了工厂质量改

进一等奖等荣誉。

为持续推进现场改善,车间先后制定了《现场改善管理实施方案》,对现场改善活动的流程和评价建立规范制度;每月开展评审和交流,评选当月最佳改善项目;同时以班组为单位推进现场改善活动,越来越多的职工加入到了职业自觉现场主动的行列中。期间,车间获发明专利 13 项,全国、上海市优秀 QC 小组各 2 次、上海市“航天杯”发布特等奖、上海市“海洋王杯”发布一等奖 2 次、上海市优秀六西格玛项目等。

在“创先争优”活动中,车间不断夯实党建基础,持续发挥党组织战斗堡垒和党员先锋模范作用,持续开展素质提升活动,同时以职工满意为目标,为服务中心

工作提供有力支撑。车间还根据工作实际,设计和策划了丰富多彩的载体,“我为师父敬一杯茶”、“我与书记辩一辩”和“我们可以做得更好”等活动成为了品牌活动,每年均吸引 1000 余人次参加,职工们从中受到了教育,学到了知识。除此以外,车间主任书记访谈、思想动态和合理化建议征集等活动也深受职工好评,活动拓展了上下职工沟通渠道,提升了员工满意度。

“积极向上、勇争第一”是上海卷烟厂二车间拼搏精神的真实写照。下阶段,车间将持续瞄准国际一流水平,在打造“中华”品牌“百千万亿”升级版进程中续写新的乐章。

(据《上海烟业报》)

乌兰浩特厂:提升信息化管理水平 打造智能工厂

“文件 14295 个,占用内存 34.2G ……”这是 5 月 19 日一早,笔者走进云南中烟红河烟草(集团)有限责任公司乌兰浩特卷烟厂信息中心办公室时,在电脑屏幕上看到的与 MES(制造企业生产过程执行管理系统)相关的文件统计。

“编写和修改这些庞大的文件库花费了很多时间和精力。这些资料需要定期整理,MES 上线后的运行、调试等一系列工作,都需要依靠这些资料,只有分门别类依次整理好,MES 用起来才能更精准、高效。”信息中心负责项目协调的工作人员说。

乌兰浩特卷烟厂的 MES 项目从 2014 年 3 月 10 日中标方进场调研开始,至今已完成需求调研、功能设计、系统编码开发、系统测试等工作。当前,乌兰浩特卷烟厂的 MES 项目正进入冲刺阶段,为确保项目顺利上线运行,信息中心负责整体协调,全厂各相关部门密切配合、高效联动,安排专人协助 MES 项目顺利开展。

继 MES 项目在卷接包车间顺利试运行后,乌兰浩特卷烟厂日前正对制丝车间职工进行专业使用培训,确保 MES 系统能在 5 月末上线运行。

为熟练使用 MES 系统,发挥系统的最大优势,在不影响正常生产的前提下,乌兰浩特卷烟厂各部门职工主动加班加点配合信息中心及厂家技术人员做好相关调试、试验工作。通过落实问题导向机制、解决试运行中的具体问题,不断完善 MES 系统,从而增长职工发现、解决新系统问题的本领。

据乌兰浩特卷烟厂信息中心负责人介绍,MES 系统的上线,构建起了先进的生产制造基础信息管理平台,实现了上联 ERP 和集团 MES,下接各工业自动化系统,最终达到上下贯通、左右协同、信息共享的目的。统一、规范的管理,利于实现精细化管理目标,也利于智能工厂的打造。(朱宝健)