

走进国企

42天高效率完成精品技改工程

厦门烟草工业:全面打造核心制造力

■ 高建生 吕晓艺 黄如瑞

当烟叶不经停顿地顺利通过最后一台主机设备CTD时,厦门烟草工业有限责任公司沸腾了!“Incredible!”CO-MAS公司总裁马田兴奋地竖起大拇指:这真是个奇迹!

42天,仅仅用了42天!厦门难以想象的效率完成了一个精品的技改工程!

一区制丝生产线投产至今已逾9个年头。为具备更好的产品实现能力和保障能力,特别是在产品质量、敏捷制造、创新几个方面拥有能够在行业中超越对手的能力,项目技改迫在眉睫。

经过持续半年的探讨研磨,一张清晰严谨的技改蓝图跃然纸上。停产技改的时间正式定在了2012年8月1日。然而,要赶在10月前完成技改,还需算上技术中心配方调试、评吸、配方参数的重新确定,制定的停产施工计划容不得半点脱节和工期耽误!

这,几乎是不可能完成的任务!



厦门烟草公司外景

文化盛宴:建设“幸福厦烟”

“我们是一——厦烟好声音!”30余名员工组成的厦烟首批企业文化宣讲队伍精神饱满,气势昂扬。这些员工经过层层筛选和专业培训,热情地将厦烟文化宣扬到公众之间。

企业文化的终极目的是要激发干部、职工的自觉性。如何做到这一点是企业文化工作的大难题。经过多年的努力,厦烟探索出了一条“企业文化建设项目化、企业文化辅导专业化、企业文化管理自主化”的工作模式,通过项目制运作,将企业文化管理的责任切实落实到全体干部职工身上,为激发干部职工的自觉性提供了切实可行的道路。

文化创新层出不穷。去年3月,第一期厦烟手机报出版,“红色旋律”、“卓越速递”、“厦烟微世界”、“如烟岁月”等版块向企业内外展示烟草人、厦烟人。7月,文化艺术团正式成立。9月21日,源、金叶腾飞、金叶传说三大主题雕塑在厦烟厂区中拔地而起。年终总结大会上,厦烟文化艺术团呈现了一台以“幸福花开,春满厦烟”为主题的精彩文艺演出,为全年的文化盛宴画上圆满的句号。

行为文化建设方面,厦烟积极履行社会责任。2012年8月23日,厦烟举行“金桥奖助学金”年度助学金颁发仪式,向厦门七所中学共计41位家庭困难的应届毕业生发放助学金共计19.6万元。全年在文体、扶贫、助教等社会公益方面捐助达5700万元。

文化工作持续创新,企业文化管理制度继续深化,厦烟不断丰富文化传播载体,营造文化氛围,热心公益事业。员工自驱动力明显增强,凝聚力显著提升,“幸福厦烟”的形象深入人心。

2012年7月,福建省企业文化建设工作考评小组莅临厦烟检查,对厦烟企业文化工作给予充分肯定,授予厦烟“福建省企业文化建设示范单位”称号。

新起点:推动厦烟战略落地

2013年2月6日,厂区一区大堂,厦烟人以中国传统的“门”、“窗”、“灯笼”等元素搭建成一个和谐的厦烟之“家”。贴窗花、贴对联、贴祝福,每位职工都忙着为新的一年迎春祈福。

“厦烟制造福运泰,精益生产典雅香”——总经理林荣欣、党委书记吴志文共同将“幸福厦烟”对联贴上了厦烟之“家”的大门上。

过去的2012年,是厦烟实施“十二五”规划承上启下的重要一年,也是公司系统集成、整体提升、实现跨越发展的关键一年。围绕行业“1+5”工作目标,以“通系引领,突破高端,突显低焦,持续推进‘七匹狼’上水平”的方针为指引,深入实施“厦烟制造”战略和“353”工作思路,持续开展各项创新工作,全面推进“五个上水平”,保持了快速、稳定的发展态势。

2012年全年共生产卷烟87.75万箱,同比增长4.2%;出口“金桥”卷烟6631箱,同比增长121%;焦油量6毫克以下卷烟产量达到3.8万箱,同比增长141.6%,产销量位居全国第三……

更让厦烟人自豪兴奋的是:2012年,厦烟年销售收入突破百亿元大关,达到103.5亿元,同比增长11%!

“破百亿是鼓励,更是鞭策。”林荣欣在接受采访时表示,“机遇与挑战并存,厦烟将坚持创新驱动,着力战略落地,聚焦低焦高端产品,全面打造企业核心制造力。”

着力战略落地,坚持创新驱动,是厦烟2013年工作的出发点和着力点。“在厦烟进入战略实施阶段的关键时刻,党的十八大精神适时为厦烟发展提供了科学依据和强大动力。”吴志文说,“厦烟战略落地将成为公司对党的十八大精神的有效贯彻与具体落实的载体。”

2012年9月,厦烟发布科技发展规划、企业管理规划、人力资源规划、信息化规划、文化管理规划5个职能规划,厦烟战略子规划制定工作圆满收官,全面进入战略实施阶段,遵循“战略→目标→计划→流程→绩效”的战略落地路径,2013年企业方针目标策划工作成为厦烟战略落地的第一里程。

以“坚持创新驱动,着力战略落地,争创一流水平,聚焦核心制造力”为指导思想,聚焦“战略落地、自驱动、服务”三个关键词,厦烟2013年方针目标策划将是公司在管理创新上的又一次具有革命性和突破性的探索实践。

2013年的春天,全国两会因“中国梦”更加热烈。中国梦的实现离不开企业经济的稳健发展。只有将企业梦做得更大更好,才能更切实地实现中国梦。

专注于卷烟制造,打造“厦烟制造”核心竞争力,提升敏捷、卓越的产品实现能力和产品保障能力,建设“幸福厦烟”,做强企业梦,助力中国梦,这是中国烟草工业新格局和时代新发展赋予厦烟的历史使命。

厦烟正以高度的使命感和责任感,在创新和发展的道路上继续前行。

老牌国企:“厦烟效率”的奇迹

厦烟前身为1948年成立的华康烟厂。1954年完成公私合营改造,更名为“公私合营厦烟厂”。1966年,正式成立厦烟卷烟厂,年产卷烟3000箱。2007年,厦烟更名为厦门烟草工业有限责任公司。

历经半个多世纪的攻坚克难、改革创新,如今的厦烟已从60余年前的手工作坊成长为占地633亩、员工1600余人,拥有从德国、美国、英国等多国引进的先进设备百余套,具有超过100万箱卷烟生产能力的大型制造企业,连续十年保持利润总额年均递增23%、净增2.5亿元的高速发展,多年蝉联厦门市纳税第一大户,名列中国制造业500强。

对厦烟来说,“不可能完成的任务”在其波澜壮阔的发展过程中始终

层出不穷。每一次的攻克,都饱含着多少坚韧毅力,闪烁着多少战略远见和管理智慧之光。

如今,严峻的形势又一次摆在面前。这场硬仗,怎么打?

“要不惜一切代价做好一区制丝技改!”厦烟总经理林荣欣在各类会议场合中多次发起动员,统一各方认识,提供组织保障,带领领导小组说服并打动了所有外协单位;和厦烟一起接受这个高难度的挑战。

项目组使用“庖丁解牛”式的肢解计划,加紧与各方沟通交流,加快协调进度;细化组织安排,集中人力重点攻坚;巧妙利用生产空档,为改造施工赢得宝贵时间。此外,将庞大繁杂的项目分解成200个左右的子任务,并设立了各子任务的联络人。科学缜密的组织

结构让所有人员任务清晰、目标明确,不留管理盲点和弱点。

360度的全方位立体施工全面打响。一个多月的披星戴月、众志成城,硬是将不可能变为可能:2012年7月31日,一区制丝生产线正式停产;8月1日,一区制丝线技改全面进入实质性施工阶段;8月6日,生产区内需更新的旧设备全部拆除完毕;8月26日,叶线全部完成设备就位安装;9月2日,叶线单机调试完成;9月8日,叶线A完成全线打通过料;9月10日,叶线B完成全线打通过料!

42天!厦烟人做到了!

以“厦烟效率”为抓手,厦烟推动制造模式逐步从单纯依托低成本劳动力优势向建立品质、技术、成本和品牌综合优势转型。随着一区制丝线、膨胀烟

丝线技术改造的顺利完成,厦烟一、二区工艺、设备技术水平实现均质化,具备了高端、低焦、混合型全系列卷烟生产能力,建成全功能型卷烟生产平台。

去年,东孚烟叶仓储项目三期工程顺利通过国家局专家论证;“金桥”卷烟生产线技术改造项目顺利通过总体竣工验收,验收结论指出,该项目整体工艺水平达到了国际一流的水平;一期、二期项目举行交付使用仪式;全年共申报专利37项,获得授权专利18项……

2012年4月,厦烟被评为首批“全国烟草行业卷烟工厂标兵单位”。数据显示,厦烟各项主要经济技术指标持续向好,其中劳动生产率、设备效率、各项消耗指标、能源消耗、排放指标等均持续改善,指标水平处于行业前茅。

管理模式:探索卓越经营

“要实现企业的持续成功和卓越经营,必须实现经营质量和实物质量自适应的、协同进化的质量生态系统集成。”

2012年6月30日,在国家工信部首届“质量标杆”评选中,厦烟以“卓越绩效管理体系和批次质量管理方法的集成创新”为主题进行实践介绍,并获得评审专家团一致肯定,成为全国首批“质量标杆”单位之一。同年12月,厦烟以“基于PDCA的卓越质量管理经营模式的研究与实践”为主题,参评全国质量技术奖,并获评二

等奖。

质量是企业的生存之本、发展之基,一个卓越的企业首先要能意识到质量管理的重要性。以“更加系统、更加协同、更加聚焦、更加有效”为原则,厦烟完善、整合各项管理工具和方法,企业管理自适应、自驱动初步实现。

去年3月,厦烟启动职能子规划制定工作,独立完成科技发展、企业管理、人力资源、信息化、企业文化等六个子规划的制定;9月,召开子规划发布会,战略顶层设计基本完成,并

以“战略—目标—计划—流程—绩效”为路径实施战略落地,形成上下支撑、左右协同的战略管理系统;11月,企业、部门、班组三层级卓越绩效管理体系的构建顺利完成,形成独特的“厦烟管理模式”。

批次质量管理则是厦烟的重点技术创新项目,为打造核心制造力牢固基础,输出了一批“专家型”人才,引进与应用大量先进质量管理理念,为“厦烟制造”专家文化注入了新鲜血液。

项目实施则加快了厦烟质

量管理从结果导向转向过程与结果评价相结合的新模式,并为质量管理引进“预防管理”以及“全面质量管理”思想,树立了全员质量意识。

“荣誉的获得不是厦烟对‘卓越经营’管理模式探索的结束,批次质量管理项目的结项也不意味着厦烟批次质量管理工作的完结。”厦烟总经理林荣欣透露,由项目衍生出的子项目已在今年陆续启动,作为一项长期规划、持续改进的工作,批次质量管理将更系统地融合到厦烟“卓越经营”管理中。

人才梯队:践行专家文化

人才选拔又有新亮点。2012年7月,厦烟公司针对生产管理部副主任、卷包车间副主任等职位采取了公开竞聘的方式。“我们的成长通道进一步拓宽了!”这项举措让全体员工无比振奋。

更加的公平、公开、公正,一直是厦烟创新人才选拔方式的方向。以“立机制、搭平台、建通道、育人才、成梯队”为思路,“实施人才培养工程,建设优秀人才队伍”成为

厦烟践行专家文化的切入点。

深入推进用工分配制度改革,建立管理、技术、技能三类人才晋升通道;积极拓展人才成长渠道,通过合作办学、学历教育、网络学习等进行系统教育,通过论坛、沙龙、讲座等搭建各类知识交流与共享平台;举办“金桥杯”等各类职工技能竞赛;探索开展跨部门“AB岗”试点、项目带动培养、承担行业科研项目等各种方式促进员工素质

提升,激励员工“学专业、有专长、成专家”。

培育人才,制度先行。去年9月,经公司党政联席会审议批准后,正式修订发布了《中层干部聘任与管理办法》、《中层后备干部选拔及培养办法》和《非行政职务聘任管理办法》三份管理制度。

以技能竞赛为平台,以创新项目为载体,创新人才培养模式,人才梯队建设卓有成效。几年里,企

业拥有经济、工程等专业中级职称190人、高级职称11人,技师71名、高级技师22名,全国烟草技术能手3名。

2012年10月20日,在“通仙杯”福建中烟首届物流岗位技能竞赛中,35个奖项里,厦烟代表队取得21个奖项的喜人成绩。其中含金量较高的原料、成品、辅料三大仓储竞赛项目中,厦烟包揽了冠、亚军。

党建创新:党员模范力建设

“创新党建工作、提升党建科学化水平,将党的政治优势转化为企业科学发展优势,成为厦烟党建工作在企业发展机遇期里所面临的新挑战。”厦烟党委书记吴志文说道。

2012年初,“厦烟制造”战略目标进一步聚焦到“打造企业核心制造力”这一任务上,厦烟迎来战略落地的关键期。如何发挥党员队伍在战略实施中的支撑力与贡献力,成为公司党建创新的重要课题之一。

厦烟党员模范力建设项目顺势

而生。“厦烟党员模范力,就是党员对周边职工群众产生的具有积极影响的辐射力。”吴志文说。

立足于企业实际,厦烟采用卓越绩效、文化管理两种方法,运用文化管理分析工具,从绩效、执行、智慧、文化、团队和信仰等6个维度,构建了党员“绩效模范力”、“执行模范力”、“智慧模范力”、“文化模范力”、“团队模范力”、“信仰模范力”以及“总平均指数”指标体系,用项目建设形式推进企业党建工作。

去年3月,厦烟召开党员模范力

建设项目启动大会,以“校企合作,‘产研’联姻”的方式开展工作,制定了党员岗位模范力建设的实施方案,并将项目方案细化为具体的时间节点、工作步骤、实施程序。5月8日,公司党委与厦门市委党校签订党员模范力建设项目合作协议,公司成立项目领导小组、项目指导小组和项目办公室,明确了各自的职责和任务,形成了统筹兼顾、上下互动、积极沟通、稳步推进的工作局面。

“在模范力建设中,实现国企党

员信仰理想驱动力与生存发展驱动力的统一。”吴志文评价道,“党员双驱动力的协调增长,将成为推动企业发展的核心竞争力。”

效果已然显现。2012年,厦烟公司党委荣获“福建省创先争优活动先进基层党组织”称号,成为厦门市经发系统唯一一家获此省级荣誉的企业。12月6日,厦门市委常委、组织部长陈秋雄对厦烟党员模范力建设作了批示,认为厦烟党建这项创新,对国有企业党建很有借鉴、示范意义,建议在市国企进行推广。