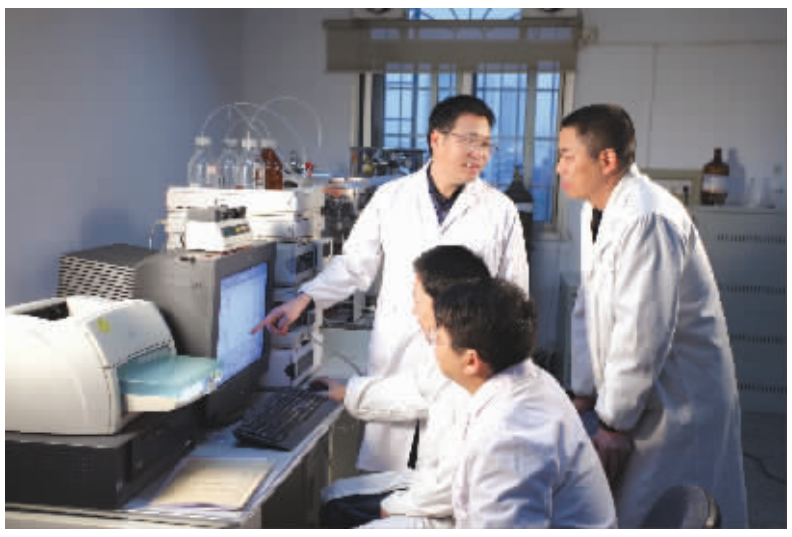
相约长风破巨浪

——看湖南中烟如何打造国际一流的行业样板工厂

唐爱平 邹智云 摄影/雷仲民

（上接A1版）

各部门都积极主动地为生产线做好服务协调，只要生产线有什么需求或是出现什么问题，都能以最快的速度加以解决。企业的生产组织机制得到了进一步的优化，生产过程监控得到了进一步的强化，生产效率得到了进一步的提高，建立起了设备现代化、工艺现代化、检测现代化、仓储现代化和管理现代化的大生产组织。尤其是芙蓉王的生产，随着重点工程建设的稳步推进，正向自动化、智能化和高度人性化的现代化大生产进一步迈进。



科技创新是降低成本的重要环节

“30天，完成10.7万箱的产量”。这是常烟创下的奇迹。

或许困难和压力有意考验勇者的意志和韧性，2008年春节前，面对一、二类卷烟竞争的白热化的市场，湖南中烟提出“抢占制高点，快速占领市场”，“芙蓉王”的生产任务骤然增加。短短30天内要完成10.7万大箱，就当时的设备能力而言，这已经突破了极限。

千钧重担压肩，常烟人焕发出高昂的斗志。全厂各部门协同作战，积极配合，全力以赴地投入到一切为生产服务中。二车间新增一条3000公斤/小时的制丝线，一车间添置5台(套)新设备，对制丝线实行“四班三运转”，确保人停机不停。生产管理部及时衔接，合理调度，保一个“顺”字；企业管理部在工作流程、工作标准制定上完成了“两标一体”的试运行，并且随时了解发货情况，及时取得公司支持，保一个“畅”字；设备工程部和重点办“两块牌子、一套人马”，面对超常任务，他们采取见缝插针的办法进行在线设备的抢修和维护……

围绕芙蓉王生产这一中心任务，各部门协调配合，团结协作，谱写了一曲芙蓉王现代化大生产的动人乐章：风雪交加的深夜，物资配送部的同志还在卸货、收货、验货；生产车间，员工们穿着短袖奋战在机台旁。春节长假，生产线维修人员连续13个昼夜加班，大年三十、初一都战斗在生产现场……

“50天完成25万大箱”的生产攻坚战，则生动写照了长烟人的战斗力。

2007年元旦前，由于旺销的市场再次刷新生产指标，长烟接到公司“春节前必须完成25万大箱的生产计划”的任务，这意味着长烟在50天内必须完成平时两个半月的产量！

现场就是市场，长烟全体员工、各职能部室以最快的速度统一思想、紧密部署，上下协同，全员联动，投入有史以来最紧张的一场生产攻坚之中。50个日日夜夜被长烟人不折不扣的执行力演绎成一曲曲动人的旋律，“两个至上”的价值观生动地化成一个个感人的场景和故事——

卷包车间4天内完成5台套PT特烟的设备改造；动力车间原计划八天的设备检修在两天内拿下，锅炉维修工骆铁双，刚动完手术就来到车间投入到紧张的检修中；餐饮分公司的员工加班到凌晨就在办公室沙发椅上躺一会，清晨又照常进班……

2007年2月15日凌晨，长烟制造中心传来激动人心的消息：顺利完成25.166万大箱的生产，并创下了安全检查零事故、质量零缺陷、交货及时率100%的完美业绩！

质量为本 高品质就是竞争力

当今世界，企业之间的竞争，实质上是产品质量和经营质量的竞争。可以说，“芙蓉王”“白沙”等湘烟品牌之所以能够在市场上傲立群雄，与湖南中烟一贯的高品质追求是分不开的。

“质量是企业的生命”。质量面前，他们“谨小慎微”，容不下任何缺陷；质量面前，他们精益求精，不放过任何细节。在湖南中烟采访，我们处处都能体会到那种入骨入心的质量文化，在那里，质量是一种态度、一种标准、一种责任、一种承诺。

“产品质量没有最好，只有更好。”这是湖南中烟人常挂在嘴边的话。走进长沙卷烟厂和常德卷烟厂的生产车间，“质量源于细节，标准源于市场”、“疏忽1%=失去100%”、“1.8秒的松懈就可能酿成一次质量事故”等标语赫然在目。从公司到车间始终把品牌质量摆在首位。严把投料前原辅材料质量关，不断提高卷烟生产过程控制水平，加强对成品和半成品的监督检验，把质量、成本控制落实到生产的各个环节。不放过任何一个可能影响质量的细节，长烟人确保了“包包精品、支支一流”，将“亿支万件”无质量缺陷的记录不断刷新。

对质量的控制是超前的。为把问题消灭在萌芽状态，湖南中烟建立了一套完善的质量预控体系，增强产品质量的预控保障能力，并针对产品质量缺陷的快速处置出台了相应的配套措施，将质量管理从传统的“产后检验”向“产前预控”转变。形成了有效的“设备、工艺、产品”质量控制链，使产品质量检验前移、产品质量控制因素前移，实现了质量管理由结果控制向过程控制的转向、由人工经验向科学决策的转向、由实物质量控制向对整个在线装置控制的转向。

对质量的控制是全过程的。原料质量直接关系到产品品质，为了把好烟叶质量关，2007年，公司将烟叶调拨工作“阵地”前移到产区烟草公司的基层站，主动配合产区烟草公司做好入户预检、编码收购工作；严格执行烟叶调拨程序，加强烟叶调拨质量的跟踪考核，实行质量责任追溯制。在长烟，把质量过程控制向精准控制推进，针对某些检验标准定性描述多，易出现理解和执行上的差异，长烟更多地引入定量标准或缺陷图片作参考，标准制订得更为具体，提高标准的适应性和可操作性。确保多点生产标准执行的一致性。并增加了有利于烟丝质量评价的烟丝碎丝率、填充值、烟丝宽度、梗丝厚度等检测标准。常烟生产的每一支烟，其质量从烟叶、卷烟纸、咀棒等“子细胞”开始，到投放市场到消费者手中，质量监督检测都有详细的跟踪、记录和提升。

对质量的控制已经覆盖到每一个角落。长沙卷烟厂“白沙”品牌卷烟与多家烟厂实现了联营生产，确保联营厂家“白沙”卷烟的质量一直是长沙卷烟厂非常重视的问题。为了实现“白沙”“一牌多点”生产的卷烟产品在质量上的一致，公司开展产品均质化应用研究，着手搭建科学、统一的工艺技术集中平台，并积极探索质检新模式，制定质量监督抽查制度，定期开展消费者调研和产品质检工作。同时，他们还向各联营厂家派出了“白沙”卷烟项目组，进驻10个联合加工点，向合作厂家提供均质化生产的指导、管理和服务。2006年一个寒冷的冬日，“白沙”项目组驻河北白沙的工艺员陈彤发现在烘丝机出口处每隔半小时左右都会滴一滴水。“虽然只是一滴水，也会影响产品质量，最终影响到消费者那就是大事了。”陈彤和项目组的其他成员立即召集车间工艺员、维修技术人员、设备主任一起查找原因。经过两天两夜的连续作战，终于解决了难题。由于对联营加工的管理到位，无论是行业的质量检测数据还是市场反馈情况，长沙卷烟厂对外合作加工点的质量合格品率均为100%。

生产线上，一台台精致的小车，载着崭新的笔记本电脑和检测工具，穿梭于各个生产现场，进行质量数据的采集……从今年1月1日起，常德卷烟厂增加了这样一道别样的风景线。

随着信息技术的发展，湖南中烟生产厂对质量的管理手段也不断进步。近年来，常烟建立了质量管理信息系统，将过程质量的控制、在线质量的控制、成品质量的控制、源头来料的监控都纳入了信息系统。而在长烟，则有一个被称为“质量问题电子词典”的质量经验库。长烟把历年来出现的质量隐患、质量缺陷及解决措施，全部收集起来，开发出了质量经验库。当生产过程中发现质量问题时，通过查询经验库，一般都能找到解决措施；还可根据与经验库中记录的质量问题发生的生产环境作对比，判断当前生产状况是否可能导致质量问题，从而预防质量问题的发生。此外，通过经验库中的各种统计分析工具，还能快速发现关键质量问题，并找出辅料、设备、人员等与质量缺陷的关系，结合参数库，分析原因，提出整改措施，促进工艺质量的持续改进。

更为可喜的是，一种以追求质量为核心的独特的企业文化已在湖南中烟形成，对质量的追求成为每个员工自觉行为。在湖南中烟，流传着很多感人的故事：常烟二车间挡车工方朝辉，每天下班都会详细地记下当天的生产情况，产量、消耗、质量隐患、设备故障以及解决的方法。这个习惯他已坚持7年，前后用完了10多个日记本。

当年“张瑞敏砸冰箱”事件，使海尔成为重视质量的代名词。而常德烟厂流传的拆烟故事，与之有着异曲同工之妙。2008年1月的一天，因设备刚调试好，车间生产的“芙蓉王”小盒包装出现了质量问题，班长立即下令设备暂停生产，并且把本班时间所生产的所有“芙蓉王”都调回拆开检查。那意味着要把几十箱烟全部拆成小盒，一个班产的烟要三个班才能拆完，还要再包装。而此时，正是车间生产任务最紧的时候！但是，没有丝毫犹豫，说拆就拆！全部拆完后，发现有问题的小盒烟只有10盒左右！不合格率低于千分之一！要算成本和经济账，显然是太不合算了，因为这四个班的产值约600万元！

但回报却是丰厚的。尽管这两年芙蓉王市场需求量大增，产品质量仍然稳中有升，经国家级、省级及常烟质量检测站抽检，合格率全部达到了100%，并以高票入选“中国消费者喜爱商标百强”，排名第八位。

成本领先 数字之“降”凸显水平之“升”

在常人眼里，作为每年上缴税收数以亿计的利税大户，湖南中烟绝对有理由“财大气粗”。谁也不会想到，在成本控制上，湖南中烟却是抠门抠到了家。

在湖南中烟管理者的眼里，成本作为一个至关重要的因素，跟质量、效率一样，是推动企业进步、打造企业核心竞争力的关键指标之一。于是，每年的工作会、职代会，“成本”都是出现频率最高的热词之一。

作为硬性指标，公司上下带上“紧箍咒”：在公司机关，办公室制定了一系列加强内部管理规则，对于公司的内部管理从严要求，严格预算管理，严格费用控制。从办公设备添置到业务招待乃至公车使用，都有严格的规定。

而从市场主体地位退下来的各个生产厂，作为成本控制的主要执行单位，挖潜降耗指标更是被一一分解到各个岗位。在长沙卷烟厂，随着“成本改进项目承包制度”的推行，“成本领先”观念深入人心。在常德卷烟厂，“节约型企业”创建活动在全厂全方位展开，各部门负责人与厂部签订节约挖潜目标责任书。

为确保实现今年挖潜降耗3亿元的目标，湖南中烟工业有限责任公司对上半年经济运行情况进行了认真分析，制订了提高烟叶综合利用效率、降低万支能源消耗、降低材辅料采购成本等一系列增收节支的具体措施。

围绕挖潜降耗，各生产厂开展了大量的管理改进、技术攻关和工艺攻关，从节约烟叶、辅料、动能、采购费用等方面制订了详细的降耗方案。并针对烟叶、烟丝、咀棒、卷烟纸、小盒、条盒等方面进行了大量的设备改进和设备攻关降耗。

在成本控制上，常烟在“严”字上做文章，坚持不懈地抓好此项工作，并将抓好节约型企业和环境友好型企业创建工作有机结合起来，不断提高全员的节约环保意识。节约资源和控制浪费为目标建立了一套严格的考核机制，对原辅材料入厂计量把关、过程工艺控制等影响生产成本的各个环节和关键点进行深入广泛的调研分析，寻求可优化流程和可控制成本真实性的途径。其次，严格定额管理，加强统计分析，不断探索、完善符合企业管理实际的成本核算模式，大大提升了成本控制管理水平。2007年，企业实现节约挖潜2495万元。

要真正打造成本领先优势，必须通过技术创新实现降低成本新突破。一项技术改造，往往会发挥出巨大的成本效应。长沙卷烟厂技改办作为该厂设备、设施更新改造和维护的职能部门，是资金使用的大户。在每个项目的设计上，在不影响质量和功能的前提下，他们首先想到的是节约。在对一个项目的地基处理中，该办经过充分论证，将1100米的防空洞大开挖改为采用填实处理，节约资金80万元。”

在成本控制中，“小事件”往往也能支撑“大成果”。在湖南中烟，笔者听说了许许多多的小故事，看似微不足道，却生动地体现出成本控制在湖南中烟往深度、精度发展的可喜态势。成本意识已渗透到每个员工的习惯之中，渗透到每个流程的标准动作之中。例如，在长烟的联合工房综合班，每一批外运烟丝出柜结束后，皮带和储柜里总会残留一些尾丝，点点滴滴接出来，多则30多公斤，少则10多公斤。虽然相对于一天4万多公斤烟丝的装箱数量而言，这些简直微不足道，但从不舍弃任何一根烟丝一直是综合班员工的行为准则。这些尾丝悉数都被掺兑到出丝皮带，输送到了卷包车间。按一个月18批外运烟丝计算，仅此一项，综合班全年就为厂里节约6000多公斤成品烟丝。

而在长沙卷烟厂卷包车间，每个机台操作工人手一张过塑卡片，上面记载着各项原辅料的最新价格：精品条盒1.4元一张，白沙小盒0.1元一张，一支嘴棒0.03……节约每一张烟盒纸、每一个滤嘴棒，成为员工的自觉行动。虽然每个小件节约下来的只是不起眼的1毛钱、4毛钱，可一算下来，全年的效益还真能让人吓一跳。从今年年初到7月，长沙卷烟厂节约各品牌小盒112.7万张，条盒50.3万张，直接降低生产成本达58万元。

在常烟，过去包装烟叶的麻袋使用一次后即行报废。如今，原烟仓库的工人回收每一个麻袋，多次循环使用，2007年仅此一项就节约费用150多万元。

涓涓细水，汇流成海。在品牌规模越做越大的同时，湖南中烟各项成本费用指标呈现下降之势。据统计，湖南中烟2007年全年物资平均成本节约1.8亿元，全年广告宣传费用节约1.3亿元；单箱耗烟叶加权平均同比下降0.3公斤以上，全年成本费用同比下降6000万元；通过新技术、新材料、新工艺的应用，全年节约成本3000万元；通过改进工艺，发挥烟草本香潜力，降低香精料设计成本和过程消耗，全年节约3000万元。

致力于精细化管理的湖南中烟，何时能够成为别人的管理标杆？以“国内先进，国际一流”为方向，正在疾步前行的湖南中烟，已经一步一步接近目标！

成品整车待发

现代化生产车间

长烟联合工房