

■責任編輯：胡可強 版面設計：陳潔

精益管理像一股新鮮血液注入紅塔集團，亦像一縷春風吹進每個員工心裡。經過接納、吸收和改善，精益管理已經滲入紅塔集團的各項管理業務，並由最初的具體業務管理方法，上升為戰略管理理念。

面對行業「增長速度回落、工商庫存增加、結構空間變窄、需求拐點逼近」四大難題和雲南中煙工業有限責任公司「兩統一、兩整合」改革的深入推進，紅塔集團緊扣行業改革發展新形勢、新要求，從戰略層面出發，以精益管理為抓手，全面推進基礎管理轉型升級，將生產系統的成功實踐，逐步延伸到企業各項管理業務，上下合力，不斷完善精益管理的體系建設，使精益管理日益成為企業優化業務流程、提升管理質量的有效管理方式，助力紅塔集團不斷前進。



■紅塔集團中央景觀廣場。

向精益要效益

適應新常態紅塔集團全面提升管理水平

「精益管理對於紅塔來說是一種傳承和深化。」紅塔集團經濟運行部負責人說。實際上，紅塔集團開展精益管理，具有強大的理論和實踐優勢——紅塔集團是全行業較早開展精細化、卓越績效管理的企業。無論是2007年「內部精細化管理」、2009年開展的「六個精細化管理」，還是2011年開展「精益六西格瑪管理」以及2012年的「精益生產」，其本質都是「精益」。多年探索實踐積累起來的豐富經驗，讓紅塔集團在改革發展的浪潮中更有底氣。

「我們必須清晰地認清行業深化改革發展的新形勢，積極加快職能的轉型調整，把工作重心轉向內部管理，花大力氣解決我們在企業管理中存在的問題和不足，精益求精全面提升管理水平和效率，持續增強競爭發展的內生動力。」紅塔集團經濟運行部負責人表示。

隨着工作方向的進一步明確和幹部職工對精益管理認識的不斷深入，身處「兩統一、兩整合」進程中的紅塔集團對自身的發展定位也愈加清晰：聚焦於生產運營中心、質量控制中心、成本控制中心「三個中心」建設，明確了集團「嚴格規範、精益管理、現代製造、隊伍建設」的重點工作，重點強化快速響應市場能力、質量保證能力、成本控制能力、系統發展能力「四個能力」體系建設，形成支撐企業長遠可持續發展的能力體系。「苦練內功，提質增效」成為紅塔集團全新使命。

新定位，必須要有新作為。

紅塔集團立足自身實際積極推進「四項關鍵工作」——以幹部職工隊伍建設、成本費用控制、內部監管、精益管理、思想文化建設為切入點，抓住重點、突破難點，以更加系統、紮實的工作推進發展；建立完善領導幹部問責、目標對標、問題管理、審計監督、崗位激勵「五個機制」，用機制激發活力，保障各項重點工作的落實；加強班子及隊伍建設，增強班子引領發展的能力和隊伍的戰鬥力、創新力、執行力；強化集團本部職能部門建設，提升服務和管理的專業化水平。

2015年1月1日，紅塔集團新版《管理大綱》下發執行，作為實現企業管理創新的行動綱領、指導管理行為的工作指南和規範管理運行的最高憲章，在《管理大綱》的總體框架下，紅塔集團制定了精益管理推進方案，成立了精益推進領導小組，確立了質量、財務、基礎管理等「九個精益化建設」項目，以系統規劃和重點突破相結合的方式，將精益理念滲透到每個崗位、每項工作中，促進「消除浪費、持續改善」的精益文化落地生根，努力形成全員、全過程、全方位促精益的良好文化氛圍。

體系再優化 紅塔集團全面推行精益管理

「我們的精益改善不能再繼續沿襲以往「頭痛醫頭，腳痛醫腳」的老路，必須注重頂層設計，從對單個流程或者局部改善的關注轉為對全域和戰略的管

——紅塔集團推進精益管理工作紀實

控。」紅塔集團分管精益管理的集團領導說。

「精益管理的本質就是『持續改善、追求卓越』，實施精益管理的關鍵在於使每一個職工都真正樹立精益思想，每個崗位的工作情況不斷地改善，最終使企業形成自我改善的內生動力。」紅塔集團經濟運行部負責人說。積極構建責任與執行力管控模型，無疑是紅塔集團對這一理念的有力踐行。而全面推行「兩書」管理，逐級強化集團責任文化和執行力文化，狠抓過程控制，形成管理閉環，促進人與系統的共同提升，正是對充分發揮建標引領作用最生動、最具體的運用。

「所謂『兩書』，包括『部門（幹部）承諾書』和『崗位工作（績效）計劃書』。」紅塔集團經濟運行部負責人解釋說，前者主要是通過與各級幹部簽訂承諾書，將兌現結果作為幹部考核、問責的依據，強化領導幹部的責任和執行力；後者則根據崗位任務完成情況，作為員工崗位績效分配、崗位晉升、評先評優的依據，促進持續改進提升。

通過簽訂「兩書」，每個員工都可以在這個龐大的精益管理體系中，知曉自己的目標、做法和標準。」紅塔集團經濟運行部負責人說，精益管理的大戰略，就以「兩書」中一個個具體目標實現的形式，落實到每個員工身上。「在此基礎上，集團遵循定量與定性評價相結合的原則，對一些關鍵指標進行考核與分析，讓員工了解自身改善帶給部門的價值貢獻，並以績效導向激發隊伍活力。」

如今，紅塔集團已在管理人員層面全面實現了逐級承諾制，建立了《幹部問責管理辦法》等一系列配套的幹部監督及問責制度，實現了集團與幹部管理的有效對接。「而崗位工作（績效）計劃書則是對部門任務目標的全面分解和具體落實，它可以促進員工的持續改進提升，是部門開展業務最有力的支撐。」據紅塔集團經濟運行部負責人介紹，紅塔集團本部職能部門已100%建立並推行了崗位工作（績效）計劃書。「分層管控、細化執行。」以「兩書」為標識的責任與執行力管控模型，上承企業發展戰略，下接個體微觀執行，全面引領紅塔集團精益管理體系的落地。

如此，一個涵蓋了「集團—部門—科室—崗位」的四級目標指標體系和「集團—部門、部門—科室、科室—崗位」的三級績效考核體系，在紅塔集團正式建立，這不僅使內部形成了清晰的精益目標責任體系，而且有效傳遞了企業的發展目標和市場壓力。

如果說，建標引領為精益管理營造了良好的運行環境，那麼推進管理與信息化深度融合，則助推了精益管理體系的有效落地。

2015年4月27日，紅塔集團玉溪廠順利通過由工信部組織的第一批「兩化融合管理體系現場評估審核」，成為全國首批200家「兩化融合管理體系」達標企業之一，是行業唯一一家獲此殊榮的工廠。紅塔

集團充分利用集團信息化發展優勢，推進管理與信息化深度融合，促進精益管理落地。通過建立業務流程管理主數據，實現從職能管理向流程管理的轉變；以嚴格執行《企業採購管理規定》為切入點，重點啟動BPM（業務流程管理）和GRC（治理、風險與合規解決方案）管理信息化項目，支撐企業從業務流程分析建模、運行監控、績效考核到優化改進的全過程信息化集成管理，把風險管理嵌入到業務流程中；通過信息化平台對內部管理進行合規控制測試、評價和缺陷改進管理，實現了業務與流程、制度優化、風險管理緊密結合和信息共享，以信息化持續優化管理體系，構建新的管理模式，提高規範管理的精細化水平。

課題為載體 紅塔集團精益指標名列前茅

「推進精益管理，首先要建立科學合理的問題管理機制，這既是企業發現問題、解決問題、控制風險的有效工具，也是精益管理的重要突破口。」紅塔集團分管精益管理的集團領導說。在紅塔看來，改善的最佳方式就是以問題為導向，以課題為載體不斷達成創優的過程。

自下而上，依據問題的重要程度，紅塔集團建立了基於組織架構的A、B、C三類問題管理機制。「A、B、C三類問題分別對應着集團、職能管理和部門三個層面，其中，A類問題難度最高。」紅塔集團經濟運行部負責人告訴記者，ABC問題管理機制旨在有效疏通信息的溝通和問題傳遞，確保建立起責任明確、分工協同、上下聯動、層層落實的工作機制。「並且，所有問題的分析與解決方案，我們都要借助信息化手段進行痕跡化管理，對問題整改實行全程監控、滾動管理、持續改進。」據其介紹，自去年6月份實行ABC問題管理機制以來，紅塔集團已督察解決A類問題82個，問題管理的效率和效果明顯提升。

如果說，ABC問題管理機制的建立從縱向上使精益課題開展的深度大為拓展，那麼，一個個指標分析模型的搭建，則讓精益課題的開展更具針對性。

「集團以工廠對標創優指標為引領，建立指標分析模型，將工廠對標創優指標分為成熟指標、潛力指標和問題指標，找出指標的關鍵影響因素，找准指標背後的管理問題，開展精益課題。」紅塔集團玉溪廠負責人說。以玉溪廠為例，工廠以「堵住浪費、找回丟失」為原則，結合指標因素分析法，從流程分析、系統分析、因果分析、選題分析四個維度構建指標分析模型，組織全廠車間、科室開展精益課題立項工作。

「為了降低原料消耗，我們圍繞整個加工過程進行分析，把來料品質和重量、複烤出片率、製絲出絲率、卷包廢品率、梗簽回收和廢絲回收作為重點關注對象，對過程溫度、風速、氣壓等工藝參數進行測試優化，對工序間物料傳遞遺失、粘貼、跑漏進行專項攻關。」紅塔集團玉溪廠精益管理推進辦公室負責人介紹說，僅2014年，工廠全年圍繞降低原料消耗立項精益課題達121個，效果顯著。

2014年，紅塔集團產品質量抽檢合格率为100%，產品監督抽檢合格率为100%；集團快速響應市場能力進一步提高，銷售訂單準時交付率为100%，庫存管理持續優化，原料、原輔材料、備品備件庫存管理水平進一步提升；輔料庫存平均佔用資金同比下降7.87%。2014年，紅塔集團玉溪廠16項對標指標水平同比提升率为100%，處於行業第一名1項、前三名5項、前五名6項、前十名10項，指標排名總體處於行業前列。

全員齊參與紅塔集團精益管理成效顯著

「人是最活躍的生產力要素，現代企業管理工作主要圍繞人來開展，找對了人、用對了法，企業就能做正確的事情。」紅塔集團負責人認為，把員工培育成精益管理的學習者、實踐者和思考者，是推動精益管理持續深入開展的應有之義。

精益管理目標的實現，最終要以崗位為落點，以人才為根本。為此，紅塔集團圍繞「以精益成事，以精益樹人」這一目標，以項目改善為載體，營造精益文

化，打造精益團隊，員工真正成為了精益改善的自覺踐行者 and 深入推進者。近年來，紅塔集團為包括玉溪、楚雄、大理、昭通在內的雲南省內四家生產工廠和物流中心培養六西格瑪黑帶人才128名、綠帶人才211名、中質協QC小組活動各級診斷師近百名。2014年，成功結題104個精益六西格瑪項目，可創造經濟效益1.2億元，其中共有9個項目獲評中國質量協會優秀項目。

同時，紅塔集團所屬各生產工廠也因地制宜，積極在員工中營造學精益、用精益、比精益，全員齊參與的濃厚氛圍。

以紅塔集團玉溪廠為例。精益管理啟動伊始，工廠就組建了以精益六西格瑪黑帶和QC活動診斷師為支撐的宣講團隊，深入各個車間、科室和班組，結合行業特點宣講精益意義和理念，培訓精益改善工具的使用方法，受教育員工比率達到100%。

在精益管理推進過程中，玉溪廠還以單點課程、「勞模創新工作室」為抓手，充分調動全員互教、互學、互助的學習熱情；圍繞「今天你精益了嗎？」主題設計「精益自省書」，構建起自省與互省相結合的精益提醒模式；通過創辦精益管理內刊、組織巡迴宣講、開展主題徵文和攝影比賽等活動，讓員工切實感受到精益就在身邊、精益人人可為。

此外，為進一步形成全員自動自發的改善局面，玉溪廠在長期推行合理化建議的基礎上，建立健全了自下而上的逐級評審機制，形成了有提案、有評審、有跟蹤、有激勵的提案改善機制。到目前為止，玉溪廠人均改善提案已達到1.67項。如今，在紅塔精益管理已經變成每一個人的自覺行為。每一位員工都會結合本職工作，思考如何從自身出發，發現精益管理的突破點，更好地進行改進。

在卷接包車間，產品包裝機的商標紙滾輪下方，有一個檢測商標紙厚度的檢測器，如果檢測器檢測到商標紙的厚度小於某個值的話，設備就會讓商標紙進行搭接。因為商標厚度存在差異，每次兩卷商標紙接完後，第一卷的商標都會剩下一些沒用完，少則幾毫米厚，多則半釐米厚，這剩下的商標大概佔一卷商標的1%左右。以前，大家誰也沒覺得這是浪費，都認為這是設備自身的問題。隨着精益理念宣貫的不斷深入，這一浪費現象很快被發現。車間針對此問題，迅速成立了資深電工李占榮為組長的精益六西格瑪項目小組，組織電氣、機械修理組在設備上加裝了編碼盤、檢測器，並對設備進行了編程改動。10套機組從此告別了這「1%」的浪費。「從99%到100%，相差只有1%，在以前，這樣細微的差別似乎是可以忽略不計的，可如今在精益思維的作用下，這1%的差距卻如同眼中刺一般不能忍受。」李占榮說。

值得一提的是，對於精益改善成果，玉溪廠除了保持傳統的物質獎勵外，更加突出精神激勵，對優秀管理方法、作業方法、創新成果實施「冠名」表彰。

「只是盡力做好本職工作，沒想到企業卻給予這麼高的榮譽，今後參與精益改善的勁頭更足了。」說起以自己名字命名的工作法，玉溪廠製絲二車間修理工王湘江說，「很多工友也不甘落後，卯足了勁要搞出點名堂，車間裡比學趕超的氛圍更濃了。」

原來，針對原料提前出櫃導致水分失衡，進而影響產品品質這一問題，王湘江和同事經過刻苦攻關，採取在原有程序中增加控制點等措施，最終解決了這一問題。一個改善方案，看似微不足道，卻因為具有廣泛的適用性和可觀的經濟效益，被玉溪廠命名為「湘江」出櫃時間限定控制法。如今，玉溪廠共用員工名字命名精益改善成果18項，有效激勵了員工從被動接受向自主改善轉變。

「推進精益管理，不是另起爐灶、推倒重來，更不可能一蹴而就、一勞永逸，而是一點一滴、持續不斷的改善，涓涓細流匯成江海。」說起對精益管理的認識，紅塔集團負責人深有感觸。按照行業精益管理推進和紅塔集團「苦練內功、深挖潛力、提升實力」的總體工作要求，紅塔集團將不斷增強企業內生發展動力，提升企業管理水平，向着企業的發展目標奮發前進。



■以精益六西格瑪黑帶和QC活動診斷師為核心的精益宣講團隊深入各個班組開展交流培訓。