

精益管理激活发展新动能

江西中烟以全链条管理革新开创高质量发展新局面



在南昌卷烟厂制丝车间,一台可移动式自动翻箱装置正以471%的效率提升完成物料倾卸作业;赣州卷烟厂的智能识别系统让封箱机停机频次下降83.6%;广丰卷烟厂的卷接、包装设备累计运行效率等13项对标指标提升率达76.92%;井冈山卷烟厂的卡扣式毛刷筒革新使维修效率飙升440%……

这些数字背后,是江西中烟工业有限责任公司(以下简称江西中烟)以精益管理为笔,在高质量发展画卷上写下的生动注脚。

作为国有企业改革发展的践行者,江西中烟锚定“打造具有价值典范的现代化烟草企业”目标,紧扣“质量、效率、效益”,坚持夯基础、补短板、练内功,将精益理念贯穿生产经营全链条,通过制度革新、技术突破、文化浸润,为公司高质量发展注入新动能。

这场始于管理末梢的变革,正逐渐演变为企业治理体系和治理能力现代化的深层革命。



井冈山卷烟厂明亮宽敞的数字化车间

顶层设计 · 构建精益管理“四梁八柱”

“始终坚持‘精益筑基、数字赋能’,促进公司治理体系不断完善,治理效能不断提升。”在江西中烟2025年半年工作会议上,公司党组提出的这一理念,道出了精益管理的深层逻辑。面对行业转型压力与自身发展瓶颈,江西中烟以《企业精益提升三年行动方案(2025-2027年)》为总纲,搭建起覆盖全业务链的精益管理体系。

制度创新是这场变革的先手棋。江西中烟深入贯彻落实行业开展企业管理提升行动的决策部署,围绕“体系管理夯基础、对标管控挖潜力、精益管理强效能、创新管理促活力、绿色发展增动能、队伍建设提素质”六大核心任务,制定印发了《企业管理提升三年行动方案(2025-2027年)》。方案明确了公司未来三年管理提升目标,细化16个方面的具体实施路径。其中,重点突出精益管理,聚焦精益研发、营销、制造、物流、成本等重点领域,分解形成25项具体任务清单,明确工作举措、责任部门、完成时限,确保规划可落地、责任可追溯、成效可量化。

流程再造在各生产单元落地生根。广丰卷烟厂推行的“1+1+3”生产管理体系(融合1个主题管理机制、1个标准应用与3个精益手法),使今年1至4月13项对标指标同比提升率达76.92%;井冈山卷烟厂构建的“144”成本联合管控框架,以企业管理科为主控,生产、设备、工艺、财务等多部门为联控与责任部门,实现四方

联动。通过将60余项关键环节分级分类管控,定期开展成本消耗测试,建立关键指标周跟踪机制。这种“制度瘦身+流程瘦身”的组合拳,使管理体系成熟度持续提升。

数字化转型成为破局关键。江西中烟稳步推进公司数字化转型三年行动计划(2025-2026年),着力搭建“1+1+X”数据治理体系,精心编制数据资源管理办法,让数据治理迈出坚实步伐。在财务、采购、营销、运行调控等领域,数字化应用不断深化,数字赋能展现出新成效。同时,公司稳步推进灾备体系建设,信创平台改造等,网络和信息安全保障能力不断增强。赣州智慧物流园区建设项目即将试运行,更是公司在智慧物流建设上的重要成果,将为精益物流的推进提供有力支撑。

正如公司分管领导所言:“我们要通过全业务链价值诊断,精准透视生产经营各环节,让数据成为降本增效的新引擎。”



实践突破 · 全链条激活精益动能

精益管理的生命力在于实践。江西中烟将精益理念融入生产经营的全流程、全链条,从生产制造到研发创新,从原料采购到物流管理,一个个具体的实践举措,激活企业发展的内生动力。

在生产制造领域,江西中烟各卷烟厂纷纷发力,取得了显著成效。

南昌卷烟厂设备科彭云创新实施“时空切割”工作法,把复杂的车间立体布局分解成257个可量化模块,像搭积木般精准安排每道工序的时空坐标,使封箱机及条烟输送系统改造效率提升40%。在设备吊装关键节点,他带领技术骨干驻守施工现场,将原定72小时的吊装周期压缩至58小时,为后续调试赢得了宝贵时间。如今,这条智能物流线正式“上岗”,设备故障率降低75%,物流衔接效率提升30%。

广丰卷烟厂动力车间柳春松粗放管理模式,向精细运行要效益。车间员工参与制定了《搭建“133”能源管控机制 打造减排降耗“绿色工程”重点工作实施方案》,为车间行动提供了清晰的“路线图”。通过减少保供区域的空调运行数量和运行时间,空调综合能耗显著下降。同时,该厂积极探索空压机运转模式,根据不同保供需求调整变频机组和变频机组运转模式,在保供制丝和卷包作业时运转变频机组,在保供卷包机组时切换至变频机组,为降本增效提供了技术支撑。此外,广丰卷烟厂推行安全“分秒管理法”,把每天碎片化时间转为安全治理的“黄金窗口”,通过微诊断、微排查、微演练的精细化管理,车间岗位危险源辨识正确率从62.7%提升至97.4%。

井冈山卷烟厂卷包车间围绕“久久为功重生产,推动精益制造再

提升”目标,利用生产间隙和停产检修时间开展生产现场“大洗澡”行动,设备专项点检与检修、月度检修工作,促进车间现场“颜值”,设备性能不“下线”。该厂组织青年员工、退役军人等群体培训点检课程并组成小分队,在月度检修前争分夺秒地对每一台设备进行专项点检校对。该厂通过推行“学于行”的实践培养模式,增强员工成就感和参与感,尤其聚焦青年员工成长,大力引导其参与QC(质量管理),围绕设备改进、质量提升、工艺优化及节能增效等领域精准发力,依托“以赛代训”模式锻造高素质质量管理梯队,为“智慧烟厂”建设注入新动能。

研发与材料领域的创新同样亮眼。技术中心以卷烟设计成本源头管控为抓手,聚焦“香料、材料、原料”三大核心领域,坚持“真可知、真可控、真替代”的技术追求——通过香精香料自主研发及核心技术自主掌控,材料优化设计替代和自主生产,原料综合利用,不断深化技术创新与应用,切实以核心技术研究实现降本增效,赋能高质量发展。

原料采购环节的精益转型颇具示范意义。原料采购中心创新建立跨部门协同研究机制,使厂站直调覆盖率从2021年的40%提升至2024年的64.1%。基地驻点模式的差异化实施,让江西、湖南产区关键技术到位率超90%,云南基地实现驻点人员本地化管理。同时,依托信息化系统对行业先进水平开展数据分析,提高烟叶生产精准化水平,降低原料采购成本。

物流与库存管理的提质增效成效显著。通过优化产能布局与智慧物流建设,公司构建起高效的产销联动保障机制。原料管理上,“多地区、多等级、小比例、配平方”的思路打破了优质原料依赖,“三

丝”综合利用水平持续提升;物流费用类预算定额标准的优化,为全链条降本提供了制度保障。

“时时讲标准、处处查浪费、事事求改善”“坚持贯彻精益理念,坚持打造精益工程”,这些精益管理标语在江西中烟厂区随处可见,已内化为员工的行为自觉。当精益从管理方法升华为文化理念,企业便拥有了持续改进的内生动力。

理念渗透始于思想破冰。江西中烟通过全员参与的精益改善活动,将“精益融入业务、业务体现精益”的理念深植人心。赣州卷烟厂的“奋进”QC小组、南昌卷烟厂的“五星”QC小组,这些以“小实活新”为特点的创新团队,让精益实践遍布生产角落。广丰卷烟厂将精益管理与践行企业文化相结合,使软实力转化为发展硬支撑。

制度保障深化行为养成。江西中烟将精益管理各项工具嵌入岗位实践过程,建立“问题发现—整改提升—文化沉淀”闭环机制,通过精益诊断发现的流程堵点,同步纳入理念践行的改进范畴,努力实现改一项流程、出一个成果、树一種作风,做到实践活动和精益管理工作两手抓、两促进,坚决防止“两张皮”,推动文化与管理同频共振。

创新驱动 · 从“小改进”到“大效益”

创新是精益管理的灵魂,江西中烟鼓励全员参与创新,以“小改进”撬动“大效益”,通过QC小组活动等载体,激发了员工的创新活力,解决了生产现场存在的诸多实际问题,为企业发展增添了新动力。

日前,在江西中烟2025年QC小组成果发布会上,经逐级评审选拔,共17项成果在会上进行了分享交流,达到了相互促进、共同成长的目的。其中,南昌卷烟厂《可移动式自动翻箱装置的研制》、赣州卷烟厂《降低YP18型封箱机回收纸箱的平均停机频次》、井冈山卷烟厂《降低靶叶毛刷筒维修更换时长》获课题成果一等奖。这些成果充分体现了公司QC活动以“小革新”撬动“大效益”的鲜明导向,也彰显了公司朝着聚焦降本、聚力增效目标不断前行的决心。

南昌卷烟厂围绕控烟增效,聚焦人工翻箱投料劳动强度大问题,自主研发“可移动式自动翻箱装置”。该装置通

过一键式按钮,实现纸箱物料的自动升降、翻转倾侧、复位操作,还可轻便移动,适应不同规格包装的影丝、我丝、切丝机退料等其他类纸箱箱物料的排配。通过近一年的持续改进,单箱物料的回收翻倒工作效率提升了471%,不仅减轻了员工的劳动强度,还大幅提高了生产效率。

赣州卷烟厂聚焦回收纸箱封箱机停机频次过高问题,自主研发工业相机及激光扫码式回收纸箱智能识别系统,通过“激光扫码+视觉识别”技术,精准追溯纸箱使用次数,将维修标准作业时间缩短68%。经过近一年的持续改进,设备停机频次降低83.6%,维修效率提升492.6%,年节约运维成本127万元,为企业降本增效作出了显著贡献。

长期以来,井冈山卷烟厂靶叶毛刷筒在使用后出现挤压变形、老化脱毛等问题,且现有维修更换流程烦琐,维修时间长。通过深入调研,该厂QC小组运用头脑风暴和关联图等方法,提出了将毛刷筒的固定方式由原来的螺栓固定改为卡扣式固定等一系列创新性的改进方案。经过近一年的努力,靶叶毛刷筒维修更换效率提升了440%。新的结构和固定方式不仅保证了皮带清洁效果,还提高了作业安全性。

在江西省第四十六次质量管理小组代表大会成果发布会上,广丰卷烟厂动力车间发布的两项QC课题——《延长包异味探测多面空心球清洗周期》《一种温湿度变送器探头漏网清洗工具的研制》双双斩获省级一等奖成果。这一成绩不仅是对该厂车间在质量管理与技术问题攻坚领域的肯定,更是企业推进提质增效和精益管理

结出的硕果。

除了QC小组活动,江西中烟各部门、各卷烟厂还积极开展其他形式的创新活动。南昌卷烟厂制丝车间积极鼓励员工参与QC、科技技术创新与专利研发,成立领导小组统筹推进,带头学精益、懂精益、推精益,充分发挥质量管理小组功能,加强创新工作的组织、协调与管理,着力抓好科技项目立项、推进、实施,全面提升科技创新成果转化能力。2024年,该车间共开展1项公司级科技项目,2项部门级科技项目,6项质量改善课题,1项管理创新课题。

“综合”综合利用水平持续提升;物流费用类预算定额标准的优化,为全链条降本提供了制度保障。

“时时讲标准、处处查浪费、事事求改善”“坚持贯彻精益理念,坚持打造精益工程”,这些精益管理标语在江西中烟厂区随处可见,已内化为员工的行为自觉。当精益从管理方法升华为文化理念,企业便拥有了持续改进的内生动力。

理念渗透始于思想破冰。江西中烟通过全员参与的精益改善活动,将“精益融入业务、业务体现精益”的理念深植人心。赣州卷烟厂的“奋进”QC小组、南昌卷烟厂的“五星”QC小组,这些以“小实活新”为特点的创新团队,让精益实践遍布生产角落。广丰卷烟厂将精益管理与践行企业文化相结合,使软实力转化为发展硬支撑。

制度保障深化行为养成。江西中烟将精益管理各项工具嵌入岗位实践过程,建立“问题发现—整改提升—文化沉淀”闭环机制,通过精益诊断发现的流程堵点,同步纳入理念践行的改进范畴,努力实现改一项流程、出一个成果、树一種作风,做到实践活动和精益管理工作两手抓、两促进,坚决防止“两张皮”,推动文化与管理同频共振。

文化浸润 · 让精益成为发展基因

组织引领凝聚变革合力。通过“党员示范岗”“精益班组”建设与“红旗团队”创建,江西中烟将组织优势转化为发展动能。聚焦生产一线、销区一线、原料基地一线,让精益的理念和方法在基层得到广泛应用和实践,激发一线队伍的精益热情和创新意识。2024年,原料三大片区9个党员先锋岗和6名“红旗标兵”的示范引领,带动了采购效率与协同能力的双提升。这种“党建+精益”的模式,为改革发展提供了坚强保障。

站在“十四五”收官与“十五五”谋划的历史交汇点,江西中烟的精益管理实践已初见成效,但改革永远在路上。

从车间里的“小改进”到战略上的“大变局”,江西中烟以精益为钥,打开了高质量发展的新空间。正如江西中烟党组书记、总经理秦宁强调,要坚持夯基础、补短板、练内功,全面推进精益管理,推动公司治理体系和治理能力现代化。这场刀刃向内的自我革命,必将让精益成为企业穿越周期、行稳致远的核心竞争力,在现代化建设的征程上书写更加精彩的篇章。

“时时讲标准、处处查浪费、事事求改善”“坚持贯彻精益理念,坚持打造精益工程”,这些精益管理标语在江西中烟厂区随处可见,已内化为员工的行为自觉。当精益从管理方法升华为文化理念,企业便拥有了持续改进的内生动力。

理念渗透始于思想破冰。江西中烟通过全员参与的精益改善活动,将“精益融入业务、业务体现精益”的理念深植人心。赣州卷烟厂的“奋进”QC小组、南昌卷烟厂的“五星”QC小组,这些以“小实活新”为特点的创新团队,让精益实践遍布生产角落。广丰卷烟厂将精益管理与践行企业文化相结合,使软实力转化为发展硬支撑。

制度保障深化行为养成。江西中烟将精益管理各项工具嵌入岗位实践过程,建立“问题发现—整改提升—文化沉淀”闭环机制,通过精益诊断发现的流程堵点,同步纳入理念践行的改进范畴,努力实现改一项流程、出一个成果、树一種作风,做到实践活动和精益管理工作两手抓、两促进,坚决防止“两张皮”,推动文化与管理同频共振。

组织引领凝聚变革合力。通过“党员示范岗”“精益班组”建设与“红旗团队”创建,江西中烟将组织优势转化为发展动能。聚焦生产一线、销区一线、原料基地一线,让精益的理念和方法在基层得到广泛应用和实践,激发一线队伍的精益热情和创新意识。2024年,原料三大片区9个党员先锋岗和6名“红旗标兵”的示范引领,带动了采购效率与协同能力的双提升。这种“党建+精益”的模式,为改革发展提供了坚强保障。

站在“十四五”收官与“十五五”谋划的历史交汇点,江西中烟的精益管理实践已初见成效,但改革永远在路上。

从车间里的“小改进”到战略上的“大变局”,江西中烟以精益为钥,打开了高质量发展的新空间。正如江西中烟党组书记、总经理秦宁强调,要坚持夯基础、补短板、练内功,全面推进精益管理,推动公司治理体系和治理能力现代化。这场刀刃向内的自我革命,必将让精益成为企业穿越周期、行稳致远的核心竞争力,在现代化建设的征程上书写更加精彩的篇章。

- 7. 井冈山卷烟厂靶叶毛刷筒维修更换让效率提升了440%
- 8. 江西中烟创新工作室成员正在使用VR数字化仿真平台模拟实操训练
- 9. 南昌卷烟厂卷包车间通过合理规划生产运转模式增强工艺保障能力
- 10. 井冈山卷烟厂制丝车间开展设备预防性检修,提升设备运行质效
- 11. 南昌卷烟厂班组组长检查设备保养情况

高丹 李芳芳/文 (本版图片由江西中烟工业有限责任公司提供)

- 1. 广丰卷烟厂高级技师倪凤华带领团队进行设备维修研
- 2. 江西中烟技术中心不断加快核心技术研发
- 3. 广丰卷烟厂生产操作工在调整生产工艺参数
- 4. 南昌卷烟厂数字化大屏实时显示生产数据,管理效能不断提升
- 5. 井冈山卷烟厂卷包车间设备操作工在对卷接机进行维护保养
- 6. AGV小车精准定位穿梭于生产车间,精益化管理和数字化转型蓝图在各个车间徐徐展