

红塔集团产品力提升系列之四

质量力篇：质量从好到更好

朱绍云 陈敏超/文 田平 张元新/图

“产品质量不是工厂检测出来的，更不是宣传出来的，而是从生产工艺的各个环节中制造出来的。”红塔集团多个职能部门的相关负责人这样说。

这一共识，既是源于多年来红塔集团在产品质量控制与提升领域的具体实践，更是基于红塔集团为应对新形势、迎接新挑战而正在开展实施的“产品力提升工程”活动由衷感触。

红塔新品这样问世

“去年，我们在‘中短细爆’新品试验生产过程中，一共协调完成叶组配方试验191批次，物料试验193批次并及时提供了生产技术标准及数据；同时还协调参与了多个新品首批生产试验，并及时跟踪反馈和协调处理新品试验及生产中出现的质量问题，以确保生产的及时顺畅和新产品顺利上市……”一位从事工艺质量工作的红塔员工这样说道。

这些根据市场需求特点设计开发出来的新产品，通过评审并形成一系列理化质量标准之后，这些新产品标准，将传至原料物资供应、工厂制造和储存销售等环节，并形成相应的新材料质量标准、新工艺质量标准、新设备和新技术质量标准，从而生产出达标产品来；当这些出厂达标产品顺利生产出来并进入消费市场后，如果因产品设计和开发的创意同市场的实际需求有所偏差，或者因产品设计功能与质量目标定位不当、抑或产品的销售导向不尽人意，那么，即使这些新产品完全满足符合性要求，但从顾客的立场来看，其产品质量也是“不合格”；市场反馈回去的“不合格”信息，又将触发新一轮质量标准调整……

产品的质量提升活动，正是在

这种反复循环中不断趋于完善，直到产品既“很好卖”又“卖得好”，成熟品牌的质量力输出，才会达到其峰值。

“市场需求和消费潮流瞬息万变、新产品研发上市时间紧任务重，留给生产环节进行适应性验证改进的时间和机会很少，往往导致新品‘带病’出生，质量隐患较多，生产效率受限。”红塔集团工艺质量部相关负责人介绍：“这不仅对新材料质量标准和新技术、新工艺质量标准的消化吸收能力提出了更高的要求，而且还需要建立更高效的研产销协调联动机制，以确保产品质量反馈与传递的及时性和准确性。”

在提升新产品质量设计方面，以破解“产品信息传递的及时全面和准确性、各部门各环节的参与配合程度、上机适应性验证、新品质量问题分析改进、实际生产后工艺调整或材料变动的调整机制、生产设备的适应性、稳定性、损耗”等核心问题为突破口的质量力提升优化活动，目前已经在集团多个部门间全面启动和深化开展。明年内，红塔集团将形成能够充分适应高质量发展要求的更加完备、更加顺畅的新品开发质量标准体系和更加灵敏高效的质量运行机制。



红塔集团开展工艺评价，建立质量评价体系

依托云南多样化的高原立体气候优势，为各类型原料自然醇化所需的不同仓储条件而量身选址完成的新布局。

遵循“堆堆垛垛精心保管、箱箱件件科学养护”的仓管质量标准控制，原料仓管人针对烟叶类型和仓储期限进行分类管理，用真心、动真情来呵护700多个昼夜的天然醇化历程。烟叶天然醇化自然生香，烟叶品质不断得到改善，最终形成具有红塔卷烟产品特色的清香型风格。这些品牌导向、精准采购和定向供应的原料，将进入下一个质量标准更复杂、管控也更严苛的工厂加工制造环节。

原料供应链上的质量管控为产品内在品质打下坚实基础，但实现产品质量的提升还需在物资供应链上进行努力。卷烟纸、滤嘴棒、接装纸、包装材料、胶粘剂等烟用物资供应商，具有种类多、数量庞大、工艺流程各异等特点，而且各企业间之间的质量控制水平差异较大。对卷烟烟材料供应商的质量监控能力高低，将对红塔集团的产品质量产生巨大影响。随着烟草行业竞争加剧、卷烟新品研发任务繁重，烟用物料质量安全风险管控难度也在不断增大。加快探索对供应链上游质量保障能力的控制方法，建立一套完整有效的评价体系，来管控和提升卷

烟材料供应商的质量安全保障能力，对红塔集团而言变得十分必要而迫切。

在红塔集团去年底编撰完成并已开始投入运行的《卷烟材料供应商质量安全保障能力评价体系的开发及运用》中，从供应商的质量管理体系、合同订单评审、原材料采购、产品标识和可追溯性、生产过程控制、检验和试验、检验试验设备控制、搬运储存包装和交付、不合格品控制和纠正预防措施、生产设备维护保养等10个方面，采用雷达图进行短板分析，覆盖企业产品整个生命周期，从而实现了对烟用材料进行全过程质量把控，并让改进项变得更加清晰明了；红塔集团对积极参与该评价体系评分的供应商进行评分高低排名，排名靠前的供应商列入优质供应商名单，优先考虑采取直送和寄售等业务开展；在集团和烟用物资供应商之间建立质量信息共享机制，为双方共同提升和发展创造了双赢机制；同时，该评价体系还要求卷烟材料生产过程参照食品级生产要求控制，此举极大地推进了卷烟材料的质量管控力度。

烟叶原料和烟用物资的高标准质量控制，从源头上为红塔积蓄了质量力，为终端产品质量力的厚积薄发做好了功课。

决战“在线质量控制”

从新产品的研发设计，到烟叶原料和烟用物资的优质精准供应，再到生产上市和市场反馈与回应，在整个卷烟品牌质量力的螺旋形提升过程中，生产加工制造这个“在线质量”环节，无疑是重中之重

的质量生命线。尽管面对生产计划变化频繁、单点合作生产规模偏小、生产连续性低、过程质量管控难度增加等诸多不确定因素产生的新挑战，但红塔集团通过严控批次质

量和提升过程质量保障能力，2018年取得卓越的产品质量业绩：国家局全年抽查卷烟产品5个样品，其中4个样品包装与卷制质量得分为满分；专项抽检烟用材料16个，抽检合格率均为100%；云南中烟抽查卷烟产品44个样品，全部达到A级质量水平……

然而，产品力的提升过程永无止境。世界上没有最好的产品，只有更好的产品。不断发现在线工艺技术瑕疵并及时加以解决的过程，就

是一个让产品变得更好的过程。

红塔集团省内四厂运用因果图等管理工具，围绕“人、机、料、法、环、测”等影响产品质量的关键因素，分析卷烟产品在线质量管控中存在的突出问题。通过开展质量管理专项诊断及提升活动，梳理识别出卷烟生产过程中设备、工艺的符合性指标要素中存在的诸多突出问题和及时推进相关问题的整改落实，集团工艺质量部通过对省内四厂卷烟生产设备工艺符合性评价指标数据进行收集、整理、汇总、评价分析，为集团明年内最终建立和完善卷烟生产过程设备工艺符合性评价方案打下了坚实

的基础。

此外，集团工艺质量部以集团MES系统在省内外的实施应用为契机，对过程能力测评模式和过程质量评价模式进行优化完善；以信息系统数据为支撑，分析查找过程质量控制薄弱环节，持续优化完善工艺纪律考核工作；继续向纵深推进重要、特殊时点质量隐患排查，持续推进质量隐患的有效识别和改进工作，持续推进过程质量保障能力提升改进。今年，红塔集团将实现工艺质量模块的全功能实施应用，届时，集团质量信息的集成与应用水平将大幅提升，“在线质量控制”也将随之跨入一个新阶段。

催生完整“质量环”

“我们正在全国各地的零售户和消费者中，招募组织数千人的品吸团队。他们的品吸意见，将变成红塔集团产品的一个重要质量评价指标。”产品质量不是在出厂时就经过层层把关和严格检验了吗？产品质量是否合格，怎么也要由市场和消费者说了算？

事实上，上市产品即使完全满足了产品工艺设计的理化质量指标和出厂质量标准，但却不一定能够通过客户感官质量评吸满足消费者的需求体验。在这样的情况下，就很难说自己生产的产品，是以市场为导向的“质量合格”产品。

因此，通过引入和强化外部质量评价机制，将市场和消费者反馈回来的产品质量信息，及时采集和传导至产品质量控制的源头——研发、供应和生产部门，再由这些部门对相关的产品质量问题进行分析处置。只有这样，产品质量力的提升过程才最终形成一个闭环；随着这一过程的循环往复，便形成了一个又一个“质量环”，质量力也不断得到提升和强化，最终使产品变得越来越“很好卖”和“卖得好”。

“引入和强化外部质量评价

机制，是集团质量控制由生产导向，向市场导向和消费需求导向的重大举措之一。按集团强化市场检验的总体要求，我们正在开展优化完善企业内部感官质量评吸检验、建立目标客户数据库、精准开展客户感官评价意见收集、根据产品管理的需要组建专项工作小组，开展目标市场评吸测试和意见征求，以及建立结合研产销联动工作机制的产品质量市场走访工作方案，针对问题协调进行改进优化等一系列相关工作。”红塔集团工艺质量部相关负责人介绍说，随着外部质量评价机制工作的深化，通过市场与消费需求信息的采集、针对竞品规格技术特点进行分析的能力将进一步增强，为精准研发和产品维护提供强大支撑。

引入和构建外部质量评价机制和质量评价标准体系，密切关注市场信息反馈，加强产品特别是新品和重点产品的质量监控验证和跟踪分析，不断提升研发能力和完善在线质量控制能力，正逐渐成为红塔集团的新常态。



红塔人通过分析卷烟产品在线质量管控中存在的突出问题，开展产品工艺质量管理专项诊断及提升活动

在供应链上厚积质量力

近日，5000多名熟练工人，开始对来自红塔集团核心产区原料基地购进的烟叶进行手工精挑细选。红塔集团全国首创的“83级工业分级”体系，更加突出了烟叶成熟度的品质特性，更细化了烟叶等级之间的质量特性，使烟叶品质的质量特征变得更加清晰而精准。

通过强化烟叶分级过程管控，烟叶等级质量更加稳定一致，这为

后续加工组模创造了先决条件。

在此之前，种植这些烟叶的特定区域，便已通过生态环境、海拔、土壤多样性、种植技术等因素的精选建档和精准采购流程等精细严格的质量管控。按照卷烟类型和叶组配方结构，经过手工一片片精选的这些国内顶级烟叶，与进口优质烟叶融为一体，置于天然醇化条件下的窖穴；而这些原料窖区，则是



引入和强化外部质量评价机制，收集整理市场和消费者反馈的红塔产品质量建议

