



云南中烟红塔集团：谋篇布局叫响“最优制造”

余国鹏



云南中烟红塔集团持续构建独具企业特色的生产组织运营管理模式。

迈进“十四五”，新的行业发展趋势、新的市场需求变化、新的消费特点，都对云南中烟红塔集团加快推动高质量发展提出新的要求。

面对机遇和挑战，云南中烟红塔集团以品牌发展为核心，立足“生产制造、成本管理、质量管控”三大中心建设，围绕“最优制造、无忧质量、最佳成本”三条主线，努力形成产能布局合理、生产工艺精湛、产品品质精良、运行规范高效的良好局面。

企业最大的竞争优势在于品牌，品牌来自于产品的积累，而产品背后，是原料、设备、制造、技术、管理、物流等环节在强力支撑。其中，制造环节尤为重要，只有做到“最优制造”，才能为“无忧质量”提供保障。从创牌伊始，一代代红塔人在“最优制造”上不懈努力，不断攀登一个又一个高峰。



云南中烟红塔集团推动生产制造向数字化、网络化、智能化转型升级。

以“净”求进，提高生产制造管理水平

自从实施综合净效率管理之后，广大职工精神面貌焕然一新，从车间主任到作业长、现场管理员，大家都在探讨效率问题，考虑的都是如何在现有设备基础上，通过改进管理方式提升综合效率。

综合净效率管理项目是红塔集团践行云南中烟“净管理”理念，贯彻落实产品力提升工程的重要抓手。项目实施以来，集团生产制造效率得到跨越式提升。2020年，红塔集团积极实施综合净效率管理，并将专线生产模式拓展到省内4家卷烟厂，在单箱设备设施维持费基本不变的前提下，综合净效率达到历史较好水平。

2021年，红塔集团各厂及各部门围绕“净管理”要求开展各项综合净效率管理工作。玉溪卷烟厂组织了《云南中烟净管理应用指南》宣贯培训，楚雄卷烟厂将“净管理”理念融入部门职能职责、“三短”和“早会”等现场管理制度中；大理卷烟厂在全市场化运作、流程管理、课题攻关、绩效考核、成本管控、隐

患和问题管理等工作中全面导入“净管理”理念，并移植了工厂“净成本管理信息系统”；昭通卷烟厂充分发挥“党政融合管理标准体系”优势，创新采用“1+2+N”的宣贯模式，并开展了以问题为导向的流程“净诊断”活动。

综合净效率管理改变了传统管理模式，正在探索形成更适合企业生产经营的工作模式和方法。一是以综合净效率管理统领工厂生产要素的优化组合；二是打破了传统的计划管理模式，促进集团管理实现从“相马”到“赛马”的转变；三是打破设备维修管理模式，以“设备健康状态”为导向，推动维修模式从“呼叫式”应急维修转变为“驻点式”主动维修；四是促进企业管理由经验管理向科学管理迈进。

面向未来，红塔集团将持续优化综合净效率管理工作。在目前综合净效率管理运行基础上，优化完善综合净效率管理制度方法，探索建立常态化、可持续的运行机制，提高生产制造“净”管理水平。



认真检查设备，确保每一个细节做到最好。



设备保养维护精益求精，努力提升净效率。



提升制造力及设备产能利用率，助力企业迈向高质量发展。

装备保障，规范高效推进技改项目

要想达到“最优制造”，必须拥有最优的装备，不然就是无源之水、无本之木。最优的设备既体现在其本身的先进性、现代化水平上，也体现在管理、维护、维修水平上。从企业生产综合成本效率上考虑，后一个方面显得更为重要。

时光倒回40年前，当年的玉溪卷烟厂以工厂全部资产作为抵押，引进一台当时全球最先进的英国莫林斯公司MK9-5卷接机，拉开了第一轮高起点、大规模技术改造和创造辉煌历史的序幕。在高质量发展的大背景下，今天的市场竞争和消费特点对生产制造的要求更为苛刻，尤其是在智能化、现代化和个性化方面，只有始终走在行业前列，才有竞争优势可言。

推动卷烟制造向数字化、网络化、智能化转型升级，红塔集团将MES系统作为智能制造的新引擎，努力实现“规模+柔性”生产方式的创新升级，构建市场响应更快、生产效率更高、资源配置更优、产品质量更稳的现代化智能制造体系；同时，做好设备规划，努力提高设备改造利

用率和设备运行效率，重点突破新品类卷烟生产与设备不匹配的瓶颈，满足各种规格卷烟的生产需求。在MES系统和其他配套措施的有效作用下，2020年，省内4家卷烟厂卷包设备平均设计效率由76.6%提升至89.4%，提升12.8个百分点，实现大幅提升。

以“强”为宗旨，推动技术力持续提升。红塔集团实施智能单机和智慧整线工业4.0智能制造建设，推动精品线产品品质实现“从内到外”的系统性优化；在行业内率先实现薄片在切线丝掺配全流程生产，推动行业再造烟叶生产技术水平全面提升。下一步，红塔集团将依托传统烟草制品生产的设备、技术、人才优势，紧密结合新型烟草加工制造要求，加快推进新型烟草工业园区建设和加工制造基地建设，追踪新技术、新工艺、新材料、新装备应用，运用5G、智能交互、工业机器人、工业大数据、数字孪生等智能制造技术，推动信息化、工业化“两化”融合，促进集团向数字化、网络化、智能化发展，初步形成创新发展新优势。

完善体系，使物流价值流无缝衔接

“照片角度不对，不够清晰，不能上传，否则会影响后续使用。”玉溪卷烟厂物资仓储科的备件仓库里，组长看到新入职的员工正要把一张新入库的备件照片上传，及时进行阻止。原来，为了提质增效，该部门改变了传统的发件模式，只需通过入库图片的比对就能确定备件，大大节省了时间。

组长接着告诉这位员工：“我们是直接服务车间的部门，怎样才能把工作做得更好？怎样由提供服务向服务创造价值转变？这些问题都需要深入全面思考，才能降低库存资金占比，提高需求响应的速度，为企业高质量发展贡献物流力量。”

“最优制造”离不开辅料的及时准确供应。红塔集团积极推进数字化仓储建设，努力构建“快速响应、质量无忧、成本可控”的更柔性、更敏捷的高质量物资保供体系，实现出库订单系统接口自动传输，促进出库、发货效率和产品准时到货率进一步提升。

“随着企业生产不断朝快速响应和柔性制造方向深化转型，规格

牌号随市场变化快速调整，给物资供应保障带来了前所未有的挑战。烟用物资的保质期一般都不长，既不能造成积压浪费，又不能因备货不足造成停机待料。”集团物资保障部门负责人说。

为有效应对这一变化，红塔集团在物资保障方面通过定期分析、控制辅料库存与生产需求的匹配程度来实现烟用材料的精准采购，在保障生产的前提下避免库存囤积；通过MRP看板合理控制供应商到货时间和到货数量，实现按需补货，尽可能降低每月的库存资金占用；优化库存结构，针对烟用材料中金额占比最大的烟标实施“质检前移”的直送模式。

“十四五”时期，云南中烟红塔集团将持续提高生产组织保障能力和市场需求满足能力，不断构建独具企业特色的生产组织运营管理模式，为品牌高质量发展提供强劲智造动能。

图片由红塔集团提供