

对卷烟企业易地技改新厂接用模式的研究

王德懿

(贵州中烟遵义卷烟厂, 贵州 遵义 563000)

摘要: 本文从理论到实践对卷烟企业易地技改新厂接用模式进行研究, 笔者引用自身参与谋卷烟企业易地技改新厂接用工作实例, 对新厂接用“7+1”(边生产边搬迁)工作模式的可行性和有效性进行科学研究及实践验证。

关键词: 卷烟企业; 接用模式; 研究

中央大力推进国企改革进程, 在企业退城进园方面做了大量工作, 于是大批企业面临着易地技改的现状。在企业易地技改过程中, 新厂接用是最后一公里, 也是企业生产要素优化配置的关键期。

1 新厂接用模式概述

新厂接用, 顾名思义就是新厂承接老厂的设备设施、生产组织、人力财力等资源, 直至新厂进入正常生产状态形成稳定产能价值的过程。常见新厂接用模式包含“边生产边搬迁”“停产搬迁”两种类型。在两种接用模式中, “边生产边搬迁”模式需同时兼顾“老厂生产”“老厂搬迁”和“新厂生产”三条战线, 工作复杂性、任务型及工作要求较高。同时, 该模式在搬迁过程中能有效检验新厂新设备、新工艺、新技术、新材料与新的生产组织模式之间的匹配度和适应性, 并及时进行优化调整, 使新厂生产组织及各类资源达到最优匹配, 发挥最大效益。在新厂接用过程中, 企业有一个较大规模的吐故纳新的过程, 这也是各类生产要素资源优化重组的最好契机, 企业硬软实力都将得到大幅提升。

2 新厂接用模式探索

谋卷烟企业在易地技改过程中, 提前一年开展新厂接用模式探索工作, 按照“生产搬迁”两不误的工作原则, 采用了“边生产边搬迁”的新厂接用模式。为确保新厂接用模式及内容的科学性、合理性和有效性, 该企业“分批次、分类别、分阶段”组织各职能部门到行业内新建工厂进行经验学习。

结合调研成果和自身实际, 该企业对新厂接用过程中的设备管理、人员配置、组织模式、生产效率、原料供应、安全管控、企业管理、后勤保障、人力资源等工作进行系统谋划, 制定出台了《新厂接用工作方案》, 构建起“7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式(“7+1”即: 企业管理、人力资源、生产管理、设备管理、工艺质量、安全管理、行政后勤 7 个接用工作组和易地技改指挥部综合管理组, 详情见图 1), 通过例会制度协调统筹 7 个接用工作组的工作, 科学有序地推进新厂接用整体工作。

3 “7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式实施

为有效整合企业资源, 切实做到资源利用最大化、成本控制最优化, 该企业在生产、技改两项工作同时推进的前提下, 实施了“7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式。

3.1 组织机构

3.1.1 成立新厂接用工作领导小组

领导小组包含组长、常务副组长、副组长及相关成员, 主要职责是审议确定《新厂接用工作方案》、《各专业组新厂接用工作方案》及新厂接用工作的全面组织协调与重大事项决策。

3.1.2 组建专业接用工作组

该企业有 17 个职能部门, 其中包含制丝、卷包和动力三个车间, 领导小组根据新厂接用工作需求和各部门工作属性, 下设 7 个专业接用工作组, 各自负责“新厂接用”具体工作。

3.1.3 组建易地技改指挥部综合管理组

领导小组下设易地技改指挥部综合管理组, 由易地技改指挥部牵头, 与 7 个专业接用工作组对接工作, 共同构成“7+1”新厂接用模式。

3.2 工作机制

在工作领导小组的统一领导下, 由 7 个专业接用工作组和易地技改指挥部综合管理组共同构建起“7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式。

3.2.1 新厂接用信息输送机制

易地技改指挥部综合管理组作为唯一一个与 7 个专业接用工作组对接的输入和输出口, 按照易地技改“一级网络图”将工程进度及人员、设备等需求及时输出到各专业接用工作组, 各专业接用工作组同样也将接用需求输出到易地技改指挥部综合管理组, 双方互为输入、输出方, 保证过程信息及结果资料的对称性。

3.2.2 新厂接用例会机制

新厂接用工作实行例会制度, 由新厂接用工作领导小组常务副组长根据具体工作进度定期或不定期组织召开, 企业管理接用工作组负责例会的组织和管理, 各专业接用工作组向例会汇报工作计划、进度和实施情况, 通过例会制度进行新厂接用工作的整体协调、安排、处置, 解决各类问题。

3.2.3 新厂接用资料归档机制

企业管理接用工作组负责新厂接用工作所有资料的最终汇总和存档。新厂接用工作完毕后, 各专业接用工作组应当完成工作记录、资料归档以及相关后续事宜的处理, 涉及办理土地房屋类固定资产产权证资料, 由易地技改指挥部综合管理组统一移交至厂部办公室负责。

3.3 具体实施

新厂接用工作繁重, 不仅时间紧、要求高, 而且错综复杂, 涉及企业管理的方方面面, 各项工作安排部署必须周密严谨高效。为此, 该企业按照“7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式, 以“化整为零”的工作思路, 按照各专业接用工作组的工作属性, 将接用工作职责划分为 7 个类别, 由 7 个专业接用工作组具体实施。

3.3.1 企业管理类别

新厂接用过程中的企业管理相关工作由企业管理接用工作组具体实施, 主要工作职责为: 负责确定各专业接用工作组的职责及工作范围, 制定实施《企业管理接用工作方案》, 梳理优化新厂接用工作管理流程, 划分新厂接用管理边界, 构建新厂接用管理体系和推进标准化建设工作, 归口管理新厂管理标准, 汇总存档新厂接用

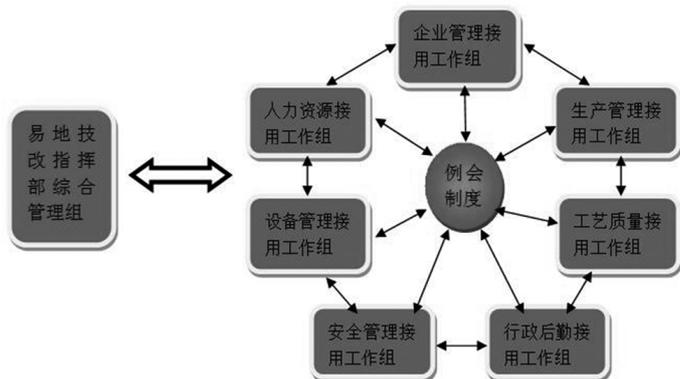


图 1 “7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式图

工作全部资料,组织召开新厂接用工作例会,完成新厂接用工作领导小组临时交办事项。

3.3.2 人力资源管理类别

新厂接用过程中的人力资源管理相关工作由人力资源接用工作组具体实施,主要工作职责为:负责制定《人力资源接用工作方案》,归口管理新厂人力资源工作标准,新厂接用过程中的人力资源保障,新厂接用过程中的培训组织管理,新厂“定岗、定编、定员”工作,新厂业务外包工作,新厂人力资源优化配置及相关资料汇总工作。

3.3.3 生产管理类别

新厂接用过程中的生产管理相关工作由生产管理接用工作组具体实施,主要工作职责为:负责制定《生产管理接用工作方案》,新厂接用过程中的生产组织工作,新厂接用过程中的生产物资的保障工作及生产成本原料、辅料、能源的控制工作,构建新厂能源管理体系和运行体系,组织制丝、卷包、动力车间制定新厂接用工作子方案及具体实施,协调新厂接用过程中生产车间遇到的困难及相关工作。

3.3.4 设备管理类别

新厂接用过程中的设备管理相关工作由设备管理接用工作组具体实施,主要工作职责为:负责制定《设备管理接用工作方案》,开展新设备验收交付及使用工作,新厂接用过程中老厂利旧设备的搬运、安装、调试及使用工作,构建新厂信息化工作体系,梳理完善新厂接用过程中技术类工作资料及相关工作标准汇总。

3.3.5 工艺质量管理类别

新厂接用过程中的工艺质量管理相关工作由工艺质量接用工作组具体实施,主要工作职责为:负责制定《工艺质量接用工作方

案》,新厂工艺质量技术标准归口管理,新厂工艺设备验收、写实及启用工作,新厂接用过程中老厂利旧检测设备、仪器的搬迁、调试工作,新厂工艺质量检测功能室、计量工作室建设及接用工作,新厂质量和测量管理体系的建设及运行工作。

3.3.6 安全管理类别

新厂接用过程中的安全管理相关工作由安全管理接用工作组具体实施,主要工作职责为:负责制定《安全管理接用工作方案》,新厂接用过程中的安全管理工作,新厂安全管理边界的确定,老厂安全管理工作的关闭,新厂职业安全管理体系的建设和运行,上级组织安全验收相关工作。

3.3.7 行政后勤管理类别

新厂接用过程中的行政后勤管理相关工作由行政后勤接用工作组具体实施,主要工作职责为:负责制定《行政后勤接用工作方案》,协调各行政科室开展新厂接用和物资搬迁工作,统筹规划新厂接用过程中后勤物资保障工作,提供新厂接用过程中就餐服务工作,组织实施新厂餐厅启用、新厂绿化环卫、交通车保障、影像资料收集存档相关工作。

4 “7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式实施效果验证

该企业在边生产边搬迁的前提下,实现了“生产搬迁两不误”的工作目标,35天的卷包设备搬迁和3个月的新厂接用顺利实施,设备搬迁效率与新厂接用工作效率均高于同行业平均水平,产能产值在新厂接用工作完成后的首月全面恢复并稳步提升,这样的产能产值恢复速度在同行业也是较为少见的。因此,该企业“7+1”(边生产边搬迁)新厂接用模式在卷烟行业具有一定推广价值和现实意义。

作者简介:王德懿(1974,02-),男,汉族,工程师,大学本科,研究方向为企业管理、机械设备、工艺质量、项目管理、生产经营等。