

王 珊

今年2月，中共中央、国务院印发《质量强国建设纲要》，掀开了新时代建设质量强的新篇章。作为全国卷烟工业的三强之一，湖南中烟工业有限责任公司坚持“品质立企、品牌强企”方针，始终“围绕品牌抓管理 深化精益上水平”，产品质量水平位居全国烟草行业前列。坚持把高质量发展作为首要任务，经济运行首重“质量”，文化内核强调“质量”、精益管理保障“质量”、科技创新提升“质量”，2022年主要经济指标均创历史最好水平，今年一季度实现高质量“开门红”。

从优秀迈向卓越

——湖南中烟的质量攀“高”之路



湖南中烟大力推进高端化、智能化、绿色化。



湖南中烟始终坚持“零缺陷、零失误、零容忍”质量原则。

**更高站位、更强力度
把“品质立企”融入血液和基因**

国有企业是质量强国的重要主体，不断提升质量管理水平，确保质量安全底线，这既是重大使命，也是政治责任。

20 世纪八九十年代，长沙卷烟厂亮出“谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗”的鲜明态度，成为国内首家通过 ISO9001 质量管理体系国际认证的烟草企业，引进世界一流生产设备，着力提高“白沙”品质；常德卷烟厂秉承“用最好的烟叶，做最好的产品”工匠精神，聘请知名专家参与配方设计、采用进口优质烟叶、组建生产专线、实行“人工选叶”，打造烟中精品“芙蓉王”。走进新时代，如何发扬“品质立企”传统？如何在新理念、新技术层出不穷的市场激流中“勇立涛头”，抢占高质量发展的“制高点”？

质量为旗，创新为帆。湖南中烟把产品质量上升到公司战略层面来抓，以更高站位、更大决心、更强力度推进全面质量管理，旗帜鲜明地指出：“要把产品质量作为头等大事来抓，构建从田间地头到商业仓库的全产业链质量管理体系，不能出现波动，更不能有任何闪失。”

两年多来，产品质量成为湖南中烟党组首抓、重推的工作，逢会必讲、逢事必议、逢患必查。

“首抓”、“首位度”如何体现？其一，强化顶层设计。成立由公司总经理担任主任的产品质量委员会，明确公司主要负责人为产品质量问题的首要责任人，各单位主要负责人为各单位产品质量问题的第一责任人，构建起上下齐抓质量、全员参与的共治格局。

其二，亮出巡查利剑。成立质量监督巡查办公室、质量监督管理办公室，构建质量监督巡查机制，从责任“归位”促履职“到位”。以质量监督巡查、质量信息报送、质量问题整改督办、质量考核激励、质量例会协调等“五大机制”构建为“突破口”，打造全要素、精细化、闭环式工作推进模式，全方位织密质量监督网。

其三，铸牢质量之“魂”。建立“新时代的奋斗者”企业文化，确立“品质立企、品牌强企”企业方针，严肃“零缺陷、零失误、零容忍”质量原则。开展“风险防控手册库、案例库、知识培训教程库、知识题库和进言库”等“质量五库”建设，组织“建制度、学制度、用制度、守制度”活动，推进年度优秀质量工匠评比，推动形成人人关心质量、人人重视质量的良好氛围。

“重推”的力度有多重？“不用怀疑公司狠抓质量严格质量管理的决心”“在质量问题上，制度标准不能成为‘橡皮泥’‘稻草人’，无论是领导、还是员工，谁出了问题都要受到追究”“从我开始、从今天开始”——在 2021 年卷烟外观质量改进现场会上，公司党组书记、总经理掷地有声的表态，彰显了企业“铁腕抓质量”的决心。

两年多来，公司先后组织质量监督专项巡查 6 轮，累计召开例会 38 次，举行质量现场会 5 次，编辑质量巡查信息专报 52 期。上下齐心、齐抓共管。湖南中烟紧牵品牌发展这个“牛鼻子”，紧扣质量管理这根“生命弦”，坚持问题导向和精益改善相结合，点线面体，立体传递担当履职的责任和压力，广泛促进发现问题、研究问题、解决问题的主动性和行动力，全面提升了质量管理水平。

在湖南烟草、工商两家共同打造的成品集散中心——长株潭中心库无人发货试点线上，智能机械臂快速地上下左右移动，顷刻间，一整排货品就被稳稳当当、整齐有序地码放进车。

这是烟草行业最早将自动堆码装置用于销售发货的仓库之一，也是湖南中烟以智能化推动全流程质量管理的创新探索。

过去，自动堆码装置多见于仓库内货品码放，而销售发货因要考虑发货地点和顺序，对算法要求更高。湖南中烟率先打造“无人发货一条线”，稳步推进从产品存放垛位到月台的“最前一公里”、装卸位到皮带的“中端关键位”、销售发货“最后一公里”的全线“无人作业”。从人工码货到机器码货，产品质量管理有了突破性提升。

虽然是成品库的管理进阶，却折射了湖南中烟从田间地头到商业仓库全链条的质量升级管理。

产品质量是设计、制造出来的，更是管理出来的。

湖南中烟坚持将质量提升与管理、技术、标准的提升一体化推进，推动全员、全要素、全过程、全数据的新型质量管理体系的应用，下好全面质量管理“一盘棋”。

“全链条”把控，补齐质量短板——原料环节，将质量控制延伸到下属复烤企业的大配方模块加工过程，提高了片烟烟碱和水分控制精度；仓储环节，采用化学降氧及充氮气调贮存法，结合烟叶仓储生物防治技术应用，提高烟草仓储防护能力；物流环节，大力推广塑滑托和塑化烟箱使用，试行整托盘联运，减少搬运过程导致的卷烟损坏；制造环节，各卷烟工厂做实参数化管控、规范行为管控，精细设备管控、抓好批量性质量风险管控，加速数字工厂建设进程……环环相扣，严控质量。

长沙的原料仓库多修建于 2014 年以前，受技术影响，传统烟叶仓库养护存在局限性，为此，公司领导多次去到仓库和物流中心调研，专门研究提质方案。去年 12 月，湖南中烟原料智慧养护车间试点项目正式上线。通过采用无线温湿度、气体浓度监测器等智能化烟叶养护监测设备以及物联网设备管理等先进的数据分析、决策系统，实现了对数据的实时采集、精准调控。有效提高了烟叶醇化仓库的数字化、智能化水平。

通过“强弱项、补短板，强基础、上水平”，湖南中烟全过程质量管控能力得到显著提升。

“全数据”集成，夯实质量基底——

新上线数字化工艺质量管控平台，构建全流程质量“数据池”，运用数学模型和算法，建立了针对各环节各关键控制点的质量评价模式。

“以数字化赋能，质量控制更全面、更精准、响应更迅速。”湖南中烟技术中心烟草质量监督检查站站长范湘红介绍，依托数千个自动采集点，各个质量控制点可第一时间发现异常、上报系统。公司质量管理中枢可第一时间找到源头、与相关单位共享信息、即时处置，响应速度不超过 24 小时。

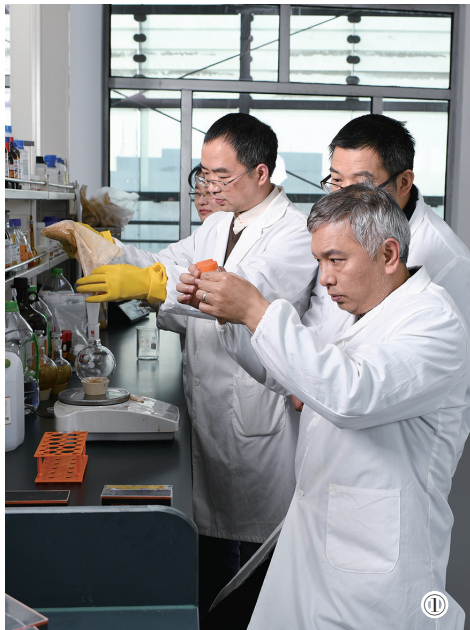
“全要素”整合，提升管理能力——

针对企业旗下各单位检测岗位配置不均衡、资源利用不充分、质量水平参差不齐等问题，湖南中烟推进质检体系一体化融合优化，各单位统一数据平台、统一检验标准、统一评价指标、统一质

检模式，共享人力资源和检验检测资源，构建更高效、更灵活、更标准的质检新格局。

在这套全要素整合的质检体系运行后，过去质检管理相对薄弱的多元化企业在共享检验检测资源后，质检能力得到明显提升。在此基础上，湖南中烟还将质量关口前移，质检流程从过去的三级控制变为“供应商-进货检验-技术中心-第三方检验”四级控制，质量安全更有保障，与生产过程相关的质量缺陷直线下降。

建设质量强企非一日之功，需久久为功、千锤百炼。湖南中烟人以强烈的责任感、紧迫感，在质量管理提升上不断取得新突破，攀向新高地。



①②湖南中烟致力于运用数字化技术稳定提升产品质量。（本版图片均由翁 摄）

质量之道，功在精细，贵在创新。注重每个环节、严把每道工序，品牌才能经久不衰，经得起时间的检验。

走进湖南中烟常德卷烟厂制丝车间，一片片金色的烟叶经过智能制造生产线多道工序流程后，变成了一根根色泽均匀、长宽一致的烟丝。常德卷烟厂企业管理部副部长王彪告诉我们，这些烟丝的宽度平均标准偏差仅 0.0599 毫米。

0.0599 毫米——不到一根头发丝粗细，这个结果来之不易。

该制丝车间运用的切丝机，是意大利进口的 EVO505-L 型烟机，刚到车间时存在切丝宽度不均匀问题。为了“驯服”这台“洋机器”，工厂成立项目组，完成了 8 套、近 10 万字的外文资料翻译整理，基本掌握了该设备的结构原理及控制程序；又对切丝机的刀门压力、打滑系数、切刀数量、来料流量等主要参数进行了 15 次综合调试；对设备进行了五项综合改造。最终，将烟丝宽度合格率、烟丝跑片率控制在最好范围。

“轻压快切”的柔性加工理念得到更好体现，该项目成果荣获 2022 年中国质量协会六西格玛黑带组“专业级”奖、湖南省第 43 次 QC 小组成果奖一等奖。

“像做艺术品一样做产品，极致精益、极致精美”，这是湖南中烟人对产品质量的要求；“做好每一件产品，支支一流，不优不休”，这是湖南中烟人对质量控制的态度。

长沙卷烟厂，为了让“和天下”这个质量水准行业一流的产品“再上层楼”，工厂聚焦 11 个外观质量问题开展攻关。单是烟盒上用于密封的透明纸，项目组就对材辅料进行了几十次试验，对设备上百个参数进行了调试，最终实现了外包装的“镜面效果”。2021 年、2022 年，“和天下”质量连续两年在高价位卷烟行业中行业抽检排名第一。

常德卷烟厂，首创以标杆机台（工序）建设为基石全面推进生产全要素标杆生产单元建设，2022 年“芙蓉王”生产线获评全省现场管理“五星级现场”。

郴州卷烟厂，自主开发制丝工艺管控系统、卷包工艺预警系统，135 个制丝工艺控制指标被分解至 544 个关键控制点，5 万余个卷包线数据点被精选出 3616 个设备关键参数，“精益求精”让制丝过程关键指标达历史最好水平。

零陵卷烟厂，为激励一线质量管理相关工作人员，设立了 10 个质量专项奖励给予重奖，大大激发了班组员工提升质量的热情，更涌现出一批“匠心英雄”。

四平卷烟厂、吴忠卷烟厂、市场营销中心、技术中心、原料采购中心……在湖南中烟的各个单位，像这样的例子太多太多。

“用对自己的永不满意，换取顾客的持续满意”——两年多来，湖南中烟持续开展“企业管理提升年”活动，以刀刃向内的自我革命为动力，以迎接调整 and 适应变革为要求，统筹推进、深挖潜力，不断开拓管理提升的新境界、新局面。仅公司层面，针对生产频发的焦点问题和消费者最为关注的热点问题，设立重点改进专项 9 个；制（修）订产品质量体系文件 96 份；建设质量知识“五库”，组织整理《风险防控手册》334 本、质量案例 644 个、培训教案 569 个、质量知识题 38741 道；推进公司系统各单位开展培训活动 370 期，累计培训 14747 人次。

一批过去“想改、改不动”的质量问题得到解决，一套“界面更清晰、职责更明确、流程更顺畅”的质量管理体系搭稳架牢，一股“人人重质量、人人抓质量、人人守质量”的热潮持续奔涌……

“干部带头学、员工争着学。去年春节，卷包车间的质量抢答赛，7 天时间，人均刷题 20 多遍。”长沙卷烟厂企业管理部副部长张嘉熙说。

“装货的姿势有标准、码货的位置有要求。我们现在抱烟箱，就像抱自己的孩子一样嘞！”成品仓库的周师傅笑着感叹。

常抓不懈的质量管理，让员工们心里踏实。不少青年员工坦言：“用专业、专心、专注的工匠精神打造精美产品，让质量成为企业决胜未来的通行证，这也是我们的底气。”

“质量之路，没有止境。唯有精益求精才能塑造经典，唯有创新实干方能成就卓越。”在今年 2 月湖南中烟产品质量委员会第一次工作会议上，公司党组再次发出“质量强企”动员令。

学习贯彻“质量强国建设纲要”，毫不动摇的坚持“品质立企、品牌强企”企业方针，建立健全首席质量官制度，组织评选“总经理质量奖”，将产品质量管理好的做法拓展到物资采购、工程建设等领域，铸精美品质，造精品工程……

湖南中烟人大笔绘蓝图，以前所未有的热情、踏实的步伐，向着卓越质量管理不断迈进。