

湖南烟草产业可持续发展论坛暨 2004年学术年会 论文集

实施ISO9000烟叶质量管理体系

促进郴州烟叶可持续发展

郴州市烟草公司 刘名勤 邓正平 许清孝 唐跃进

摘要：说明了烟叶质量管理体系的创建背景，论述了实施烟叶质量管理体系的重要意义和过程，介绍了郴州烟叶质量管理体系建立过程、基本内容和运行概况。认为推行全面质量管理、实施以ISO9000标准为基础的烟叶质量管理体系是提高烟叶市场竞争力实现烟叶可持续发展的重要途径。

关键词：烟叶 质量管理体系 ISO9000标准 烟叶可持续发展

郴州市是湖南最大的烟叶产区，产量占全省总产量的三分之一。历史上，郴州烟叶曾以其浓郁的香气、协调的内在品质而畅销全国，也曾以收购质量差、收购秩序乱令许多烟厂望而却步。近几年来，在市委、市政府的正确领导下，在各产区党委、政府的大力支持下，郴州市烟草部门始终把烟叶质量当作烟叶工作的头等大事来抓，提出了狠抓烟叶质量，以质量拓市场、创品牌，重塑郴州烟叶形象的口号，全市上下形成抓烟叶质量的统一认识，并制定切实可行的措施抓质量。郴州市烟草专卖局（公司）局长（经理）姜孝清同志多次强调“局长不抓质量，不是合格的局长；站长不抓质量，不是合格的站长，我要请不合格的局长、站长让位”。由于狠抓质量，郴州烟叶的声誉在全国烟叶市场上有了恢复性提高，受到了广大客户的好评。为确保郴州烟叶质量稳步提高，在激烈的市场竞争中争得一席之地，取得更大的市场份额，提高市场竞争力。郴州市烟草公司经过反复论证，认真筹备，于2004年3月23日正式发布实施“ISO9000烟叶质量管理体系”，并争取在2005年能够通过认证。据了解，此举在全省乃至全国烟叶生产领域属于首创。

大家知道，ISO9000体系是世界范围内通用的行业质量管理和质量保证方面的系列标准，有一套对生产过程进行质量控制管理的程序和文件体系，被称为产品进入国际市场的“绿卡”和“通行证”。近几年已被我国烟草工业企业广泛采用。在农业上只有少量的食用产品采用这种管理体系，烟叶领域还没有引起高度重视。郴州市在烟叶领域实施ISO9000认证，其目的是建立一套满足市场需求的烟叶生产经营管理质量体系，实现对烟叶生产经营的过程控制和规范，用以改善和提高产品质量和企业管理水平，全面提升烟叶的市场竞争力，为适应我国加入WTO、烟叶市场全球化、参与国际市场竞争奠定坚实基础。实施ISO9000贯标，是将烟叶质量管理由原来的事后检测变为事前预防和事中控制，做到目标具体，责任明确，操作规范，记录详细，有法可依，违法必纠，查纠有据，罚有人受，奖有人领，从而全面提升烟叶质量，实现烟叶的可持续发展目标。

1 烟叶全面质量管理体系的建立

首先，为了确保烟叶质量管理体系的顺利建成，郴州市烟草公司成立了以姜孝清局长为首的创建烟叶质量管理体系领导小组及创建烟叶质量管理体系办公室，从各科室、县公司抽调专门人员从事该项工作，这样从组织机构及人力资源方面为创建烟叶质量管理体系提供了有效支撑。同时聘请了非常熟悉ISO9000标准，且参与过众多行业质量管理体系建设的中国科大教授为技术顾问，全程参与体系建设。

其次，省局对郴州市烟叶ISO9000质量管理体系的建设也给予了高度重视和大力支持，省局湘烟叶（2004）72号文件对该项目给予了立项。省局领导和烟叶处多次亲自过问创建工作，解决实际困难，为该项目的顺利进行奠定了坚实的基础。

三是为了保证所建的这个体系既科学、严谨，又系统、实用，郴州市烟草公司在建体系之前进行了广泛的调查、研究，分析企业的状况，找准存在的问题，做到有的放矢；在体系建立过程中进行了反复的讨

论，征求各方意见，秉着工作目标切实可行、解决问题从易到难、顾客满意至高无上、做不到的不好高骛远的原则，通过反反复复几易其稿，形成了烟叶质量管理体系。

2 郴州市烟叶质量管理体系简介

郴州市质量管理体系是以质量手册为核心，以十七个程序文件为框架，五十多个基础三层次文件为支撑，是一个比较科学、系统、全面的体系，它覆盖烟叶工作的全过程。

质量管理体系提出的质量方针是：集中资源优势，实现订单农业；优化烟叶结构，满足顾客要求；控青降碱增香，塑造郴烟品牌；引入先进技术，扩大基地生产；瞄准名牌烟厂，打入名烟配方；突出管理创新，共谋持续发展。在此质量方针提供的框架下，制定了质量目标，并在体系覆盖的所有相关层面及部门对公司总体质量目标进行层层分解展开，具体分配落实到部门和个人，针对目标提出相应的措施和实施计划，以确保总体烟叶质量目标得到控制和实现。我们在分解展开烟叶质量目标时要求做到一致性、可测量性和可操作性。阶段性或年底对各部门、各单位质量目标实现情况进行综合考核考评和总结，按照《烟叶质量管理导入运行考核实施办法》进行奖惩兑现，以提高各部门及全体员工的积极性。

郴州市烟叶质量管理体系是完全按PDCA循环流程建立的，将烟叶工作划分为市场调研、生产组织、资源配置、烟叶生产、烟叶收购、烟叶销售及售后服务等几个过程。

2.1 市场调研。即了解国家的宏观烟叶政策，国际、国内烟叶市场状况，客户的满意度调查、客户的现实需求满足程度、客户的潜在需求、个别客户的个性化需求。同时对上年度体系运行的情况进行内审和管理评审，及时掌握体系的运行情况，看看体系还存在哪些不足，需要纠正和改正，需要补充哪些方面的资源。以上过程在体系中制定了《顾客满意程度测量程序》、《内审控制程序》、《管理评审程序》、《纠正措施控制程序》等几个程序文件加以控制。

2.2 年度烟叶生产组织过程。即根据市场调研的情况，确定我市的烟叶生产规模及品种布局情况，确定生产方案、烟叶新品种引进及新技术推广方案。这一过程在体系中制定了《品种引进和技术开发程序》、《生产控制程序》等程序文件加以控制。

2.3 资源配置过程。即根据年度生产方案的要求，及对体系内审、管理评审的结果，合理配置相应的人力和物力资源，确保年度烟叶工作进行顺利。这一过程在体系中制定了《人力资源控制程序》、《烟用物资供应程序》等程序文件加以控制。

2.4 烟叶生产实施过程。即按烟叶生产的技术方案，有了充足且适宜的人力、物资资源后现场指导好广大烟农严格按技术要求操作、生产出符合市场要求的烟叶产品，这在体系中是一个外包过程，也是比较难以控制的一个过程，同时又是我们烟叶产品实现的一个重要过程，对这一过程在体系制定了《生产控制程序》、《种烟农户管理控制程序》等程序文件加以控制。

2.5 烟叶收购过程。即当广大烟农（外包方）把烟叶烤好后，烟叶生产过程即结束，这时我们的工作流程就要进入收购这一环节，广大的预检员就要上户指导烟农按要求分级扎把，然后预约到收购点进行交售，收购点收到的烟叶又要交到市烟叶购销公司的二次封闭验级库进行验级挑选，成包后的烟叶分等级入库保管，等待销售，这一过程在体系中有《收购控制程序》等程序文件加以控制。

2.6 烟叶销售及售后服务过程。即按照年度与广大客户签定的销售等级、数量，将入库的烟叶按客户要求进行调整，并进行售后服务，这一过程在体系中有《销售控制程序》等程序文件加以控制。

另外，体系为了保证前面这几个过程的工作有明确的部门、具体的岗位去执行，体系制定了各个部门的工作职责、各个岗位的说明书。为了保证每个部门、每个岗位有规范的程序文件、三层次文件、质量记录的有效版本，体系中有《文件控制程序》加以控制；为了保证每个过程、每个部门、每个岗位的每一项工作是否按相关程序文件的要求去进行，并保持有效记录，体系中有《质量记录控制程序》加以控制。

3 郴州市烟叶质量管理体系导入运行后的情况

体系自3月23日颁布以后，相继在市公司本级、市烟叶购销公司、桂阳、嘉禾、永兴三个主产县级烟草公司导入运行。各单位、各部门对烟叶质量管理体系进行了广泛的宣传和发动，举办了各层次的培训班。从几次检查的情况看，大家的认识是比较高的，都知道推行烟叶全面质量管理是郴州烟叶走向健康良性发展的必由之路，工作是积极主动的，除市公司要求要做的以外，有些县公司还积极想办法，动脑筋，出点子，开拓性的开展工作，像嘉禾公司就准备搞一期贯标工作知识抢答赛。实施的效果也比较明显，大家普遍认为，按体系操作提高了工作责任心，增强了危机感，都知道今后滥竽充数是不能蒙混过关的。现在收

购工作在即，为了确保收购工作严格按烟叶全面质量管理要求落实到位，桂阳、嘉禾、永兴三个主产区烟草公司都做了大量的准备工作。首先对广大烟农进行广泛的宣传发动，让广大烟农认识推行这种新的收购模式有什么样的好处，能够解决哪些问题，需要他们做哪些配合；其次为了确保新的收购模式顺利实施有充足的人力资源作保障，每个县都举办了预检人员烤烟国家标准及工作要求培训班，特别是桂阳，除在湘潭烟校举办了一期150人的培训班外，在县公司连续举办了8期培训班，培训人员近千人；三是积极稳妥推行上户预检、装袋封贴的收购模式。为了确保这一崭新的收购模式能取得预期的效果，我们在确定试点单位时充分考虑广大烟农和收购人员的素质，最后确定桂阳5个收购点，嘉禾、永兴各一个收购点试行这一新的模式。共涉及收购烟叶12.6万担，占全市61万担收购任务的21%。同时也一再要求，今年没实行这一模式的收购站点也一律要实行上户预检，约时交售。现在仅桂阳一个县就有500多预检员进村入户指导分级。这些措施也是导入运行的烟叶全面质量管理体系收购环节直接相连的基础工作。但是从导入运行这几个月看，也还存在一些不足，一是由于我们在全国烟草商业系统是第一家建立烟叶ISO9000质量管理体系的，前面没有成功的模式可以借鉴，因此体系本身肯定还存在一些不完善的地方；二是一些领导同志由于工作忙，没有时间去系统的研读体系文件，对体系不是很了解，造成有时工作不能按体系要求落实；三是少数员工觉得按体系运行很麻烦，因此，内心有些抵触情绪。

www.tobacco.org.cn All Rights Reserved.

版权所有 中国烟草学会

本网站由中国烟草物资电子商务网提供技术支持