

# 现代烟草农业背景下基层烟技员队伍建设现状与思考

李震, 邵忠顺

(黔西南州烟草公司兴义市分公司, 贵州 兴义 562400)

**摘要:** 基层烟叶技术人员队伍建设的现代化无疑是现代烟草农业建设中最关键的环节之一。本研究通过调查某县级烟草分公司的烟叶技术人员从业信息, 探析了基层烟叶技术人员队伍建设现状并提出了优化措施。烟叶技术人员队伍技术力量薄弱, 学历层次亟待提升, 严重制约了当前烟叶生产的发展。经过分析, 从烟叶技术人员队伍技术、学历结构优化设计, 晋升激励机制和职业生涯发展等几个角度提出了建议, 为基层烟叶技术人员队伍建设提供了新的观点。

**关键词:** 烟草; 现代烟草农业; 烟叶技术人员; 技术职称; 职业发展

中图分类号: S572

文章编号: 1007-5119 (2014) 02-0117-05

DOI: 10.13496/j.issn.1007-5119.2014.02.023

## Team Building and Development for Tobacco Technicians in Modern Tobacco Agriculture

LI Zhen, SHAO Zhongshun

(Xingyi County Tobacco Company of Guizhou Province, Xingyi, Guizhou 562400, China)

**Abstract:** It is critical to build team of tobacco technicians in modern tobacco agriculture. This study investigated the status of tobacco technicians in county company. Tobacco technicians hindered tobacco production possibly due to weak structure of the technology and education. Some suggestions could be used to team building of tobacco technicians, such as optimization of technology, education structure, and career development.

**Keywords:** tobacco; modern tobacco agriculture; tobacco technician; technical title; career development

烟叶生产是烟草行业存在发展的基础, 事关卷烟生产原料供应的大局。在当前大力发展“现代烟草农业”的行业背景下, 现代烟叶生产从文化素质、技术水平和经营理念等几个方面对基层烟叶技术人员(简称烟技员)队伍建设提出了更高的要求<sup>[1]</sup>。加快基层烟技员队伍优化、提升人才竞争力、创新人才激励体制, 对各烟草企业乃至全行业的发展都具有及其重要的意义。

基层烟技员队伍主要包括县级烟草分公司中烟站管理人员、烟叶生产技术员以及烟叶科(股)技术人员等。在当前烟叶生产中, 烟技员扮演着烟草企业与烟农之间的纽带角色, 承担着基层烤烟生产各环节的技术指导、烟草行业政策的宣传落实等

具体工作。对烟区来说, 选好配好烟技员是烟区发展、烟农致富的关键因素之一。但由于历史、体制等原因, 基层烟技员队伍现状存在人员不足、结构差和激励机制不完善等问题。

当前, 行业高度重视基层技术队伍建设和人力资源管理体制的创新, 在信息化专职岗位配置<sup>[2]</sup>、卷烟营销员队伍建设及职业生涯设计<sup>[3]</sup>、标准化业绩考核系统和宽带薪酬体系建设等<sup>[4]</sup>方面都取得了丰硕的研究成果, 但事关烟草行业原料保障上水平的基层烟技员队伍建设的研究还很匮乏。本研究力图通过调查某县级烟草分公司的烟技员从业信息, 探析基层烟技员队伍建设现状并提出优化措施, 为现代烟草农业中基层技术队伍建设提供新的视野。

基金项目: 黔西南州烟草公司科技项目(2011-01, 2011-03)

作者简介: 李震, 男, 硕士, 主要从事烟叶生产及研究工作。E-mail: zhenli56@163.com

收稿日期: 2012-07-17

## 1 基层烟技员队伍建设的现状

### 1.1 基层烟技员队伍年龄和性别结构

烟叶生产的工作场所主要在各种烟乡(镇),烟技员负责的烟田面积较大、服务的烟农较多。这就要求烟技员必须具备充沛的体力和旺盛的精力。所调查全县烟技员队伍平均年龄34岁,变幅为21~58岁。其中以20~40岁青壮年龄段人数最多,占全部队伍的70.9%,女性占队伍比例为9.6%(表

1)。各烟站间年龄分布差异较大,20~40年龄段人数变异范围为50%~89%,50岁以上人数均小于15%。总体来看,其年龄、性别结构符合烟叶生产指导工作的特点,基本可以满足岗位要求,但各烟站间年龄分布差异还有待进一步平衡。

### 1.2 基层烟技员队伍技术职称和技能资格结构

烤烟生产是一项技术性强、环节复杂的产业<sup>[5]</sup>。烟技员主要从事烟叶生产全流程的组织和烟农烟

表1 烟技员年龄、性别分布  
Table 1 Distribution of age and gender of tobacco technicians

单位	人数/个	性别/%		年龄/%			
		男	女	20~30岁	30~40岁	40~50岁	>50岁
烟站 A	28	92.9	7.1	32	43	18	7
烟站 B	26	92.3	7.7	42	42	8	8
烟站 C	27	96.3	3.7	41	41	14	4
烟站 D	30	90.0	10.0	27	43	17	13
烟站 E	26	80.8	19.2	12	38	42	8
烟站 F	21	95.2	4.8	33	33	29	5
烟站 G	19	100	0.0	26	63	0	11
机关	20	75.0	25.0	20	30	30	20
合计	197	90.4	9.6	29.1	41.8	19.9	9.2

叶生产的技术指导工作。尤其在育苗移栽和采烤收购2个生产关键环节,更是要求烟叶技术人员具有较高的生产技术和农艺水平。从表2中可得,全县高级技能资格人员仅占全部烟技人员的12.2%,比例偏低,且尚有近五分之一的烟技人员不具备技能资格。各烟站间技能资格拥有比例变异范围为73.1%~88.5%。全县中级职称以上仅有2人,均在机关任职,且具备技术职称人员所占比重偏低,仅

14.2%。烟站间技术职称拥有比例变异范围为3.6%~19.2%。总体来看,烟技员队伍技术力量薄弱,尚未达到工作要求,此已经成为制约当前烟叶生产发展的重要因素。烟站和机关技术力量差异较大,但烟站之间差异不大,需要加大机关人才向烟站交流以及烟站技术人才的培养力度。

### 1.3 基层烟技员队伍学历结构

烟技员都分布在全县各乡镇基层烟站,具有人员组成复杂,文化结构参差不齐,下乡工作时间较长等特点。其与生产管理和技术部门的沟通与联系必须依靠电脑、网络和移动通讯设备等现代媒介工具,这就要求烟技员具备使用高新技术的能力<sup>[6]</sup>。从表3可以看出,全县高学历人数仅占烟技员队伍的16.2%,高中及以下的初、低学历人员比例高达72.1%。各烟站间高中及以下学历人员比例变异范围为71.4%~84.6%,但机关高中及以下学历人员比例仅为25%。总体来看,烟技员队伍的学历层次与烟叶生产信息化的要求还有较大差距,提升学历结

表2 烟技员技术职称和技能资格分布

Table 2 Distribution of skill qualification and technical titles of tobacco technicians

单位	人数/个	技能资格/%				技术职称/%			
		无	初	中	高	无	初	中	高
烟站 A	28	21.4	32.1	28.6	17.9	96.4	3.6	0.0	0.0
烟站 B	26	26.9	46.2	23.1	3.8	96.2	3.8	0.0	0.0
烟站 C	27	14.8	25.9	51.9	7.4	88.9	11.1	0.0	0.0
烟站 D	30	23.3	33.3	33.3	10.0	90.0	10.0	0.0	0.0
烟站 E	26	11.5	46.2	23.1	19.2	80.8	19.2	0.0	0.0
烟站 F	21	14.3	52.4	28.6	4.8	95.2	4.8	0.0	0.0
烟站 G	19	21.1	57.9	15.8	5.3	84.2	15.8	0.0	0.0
机关	20	35.0	15.0	20.0	30.0	45.0	40.0	15.0	0.0
合计	197	20.8	38.1	28.9	12.2	85.8	12.7	1.5	0.0

表 3 烟技员学历分布

单位	人数/个	高学历/%		中等学历/%		低学学历/%	
		研究生	本科	大专	高中	中专	初中
		烟站 A	28	3.6	14.3	10.7	14.3
烟站 B	26	0.0	15.4	0.0	26.9	23.1	34.6
烟站 C	27	0.0	14.8	7.4	11.1	14.8	51.9
烟站 D	30	0.0	6.7	13.3	23.3	26.7	30.0
烟站 E	26	0.0	11.5	15.4	23.1	7.7	42.3
烟站 F	21	0.0	9.5	9.5	0.0	19.0	61.9
烟站 G	19	0.0	5.3	21.1	5.3	15.8	52.6
机关	24	5.0	50.0	20.0	10.0	15.0	0.0
合计	197	1.0	15.2	11.7	15.2	18.8	38.1

构势在必行。烟站与机关之间学历分布差异较大，需要加大机关高学历人才与烟站间的交流力度。

## 2 基层烟技员队伍发展的思考与对策

### 2.1 基层烟技员队伍结构优化设计

一支高水平、高素质、结构合理、有战斗力的烟技员队伍，是烟草行业实现原料保障上水平、现代烟草农业建设的动力基础和必要条件。为了打造一支符合战略长远发展要求的烟技员队伍，需要根据不同类别的烟技员的特长特点，优化调整烟技员队伍的老中青年龄结构，平衡文化素质和实践经验，达到 1+1>2 的团队凝聚力效果，发挥烟技员队伍更大的作用。根据以上分析，县级烟草分公司要构建一支能生产、会生产的烟技员队伍，需在学历结构和技术技能结构优化 2 方面进行加强。

2.1.1 技术技能结构优化 具备技能资格是烟技员从业的基本要求。针对目前烟技员技术职称、技能资格水平偏低的现状，需根据岗位要求、专业基础、个人优势和项目需要，从知识补充、技能扩展、思路更新等方面进行系统培训，全面提升烟技员的专业知识和技术水平，激发烟技人员潜在的创新能力。根据从业现状，建议以技能资格全覆盖，职称结构上水平为主要任务，兼顾技能资格结构优化和技术职称覆盖率提高。笔者从技能人才全覆盖，技术人才梯队配置的角度，对烟技员技能资格结构和技术职称资格结构进行了优化设计（图 1）。其中初级（分级工）中级、高级符合 1:3:1 的正态分布

（图 1）；中高职称（农艺师）与初级职称的比例达到 1:4，有职称与无职称的比例达到 1:3（图 2）。

教育培训是提升烟技员技术和技能的基本途径之一。基层烟草公司要在培训中发挥主导作用，要采取多种措施，做到“专业、专项、专人”地组织和强化对烟技员的教育培训，有计划、有组织、分期分批地对工作在基层烟站的烟技员进行应用基础理论知识和实用新技术培训，着力培养一批在烟叶生产技术等方面具有专长的能手。在开展多层次的教育培训的同时，要强化培训工作的实践应用和执行力，将专家的理论知识与本地的实践结合起来，在生产中坚持“技术指导零失误”、“技术失误问责制”等服务管理机制，提高烟技员的生产管理水平，为烟技员打造良性的技术提升与落地机制。

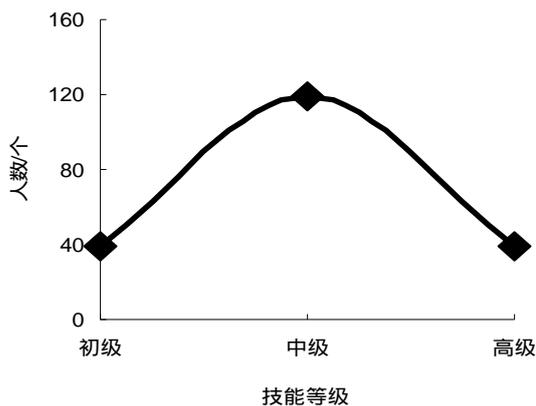


图 1 烟技员技能资格结构设计图

Fig. 1 Optimization of skills qualification in tobacco technicians

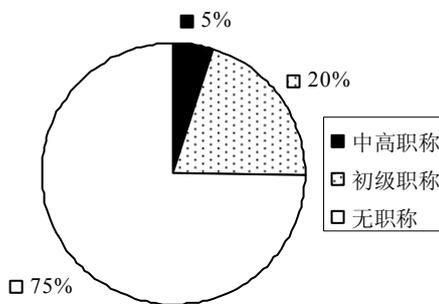


图 2 烟技员技术职称结构设计图

Fig. 2 Optimization of technical titles in tobacco technicians

2.1.2 学历文化结构优化设计 国民文化素质的整体提高，以及现代技术在烟叶生产中的普及应用，都对烟技员队伍的文化素质提出了更高的要求。经分析优化，烟技员学历结构设计中大专及以上学历人员比例达到50%以上，无初中以下文化人员。其中研究生:本科:专科:高中:初中的比例为2%:20%:30%:25%:23%，高等学历(研究生+本科)中等学历(大专+高中)低学历(初中和中专)呈纺锤状分布(图3)。

目前，我国学历教育与在职教育体系基本完善，学历结构可通过提高新进人员学历门槛和加大在职教育开展力度两个方面来逐步提升。根据从业现状，建议以扩大本专科层次人才引进及培养为主，兼顾研究生人才引进和初、中等低学历人员的在职教育。引进途径包括从烟草院校或农业院校中挑选品学兼优的应届大专以上毕业生、向社会公开招聘大中专以上学历人员、从行业内其他岗位调整大中专以上学历人员等，将愿意投身烟叶技术工作

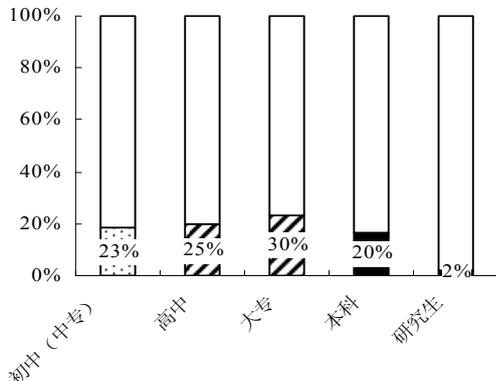


图3 烟技员学历文化结构  
Fig 3. Optimization in education structure of tobacco technicians

的高学历人才充实到基层技术队伍中来。

2.2 对烟技员队伍建设发展的思考

2.2.1 建立烟技员队伍晋升激励机制 建立以人为本的管理体系，科学的考核评价机制。考核是将激励与保障紧密结合起来的有效手段，当前烟草公司试行推广的“管理、技术、技能三通道晋升制度”从激励机制角度提高了烟技员队伍的稳定性、积极性和创造性，为烟技员结构优化工作提供了制度保障。首先从提高基层工作补贴、福利入手，对基层技术岗位给予一定倾斜，充分调动烟技员的积极性。建立健全烟技员的目标承诺和实绩考核机制，将评选表彰先进烟技员工作常态化、制度化，将烟技员的基本报酬和绩效考核报酬落实到位，并建立逐年增长机制。其次在给予一定物质保障和激励的基础上，在政治上积极创造条件，疏通烟技员晋升为公司管理人员的渠道，要在年龄、学历上适当放宽标准，加大从优秀烟技员队伍中提升烟站管理干部和公司中层的力度，为优秀的烟技员创造更高的施展才华的平台，开辟广阔的晋升空间。最后要真正发挥“尊重技术，尊重知识”的指挥棒作用，在专业技术职务和技能资格职务评聘中，对实践经验丰富、在基层技术推广工作中做出卓越贡献、工作业绩突出的烟技员应采取破格政策。

2.2.2 加强烟技员职业生涯规划管理 现代职业生涯规划理论追求个人特征与职业特征协调一致<sup>[7]</sup>。由于个人职业生涯中的每个不同时期都有其不同特征，可以把一个员工的职业生涯规划为连续的几个阶段，每个阶段都匹配独特的职业发展目标、策略和措施<sup>[3]</sup>。据此，笔者将烟技员职业生涯规划分为以下4个阶段，可以作为烟技员个人职业生涯

表4 烟技员职业规划  
Table 4 Career plan for tobacco technicians

发展阶段	入职年限	职业目标	烟技员职业生涯特征、策略、措施
初入职期	0~5	角色转变	通过实习烟技员工作，考量职业与性格匹配度，探索职业定位与发展方向。
高速成长期	5~15	创新晋升	结合已有烟技员职业素养和岗位知识，创新工作内容，积极提升自身烟叶生产技术技能，做出初步获得公司及社会认可的业绩。
职业成熟期	15~25	实现价值	经过长期的职业经历积累，在烟技员岗位上取得突出业绩，个人成为烟技员队伍中的技术骨干、技能能手、队伍领袖，进入其他领域横向职业成长。
职业晚期	25-30	总结传承	总结归纳烟技员从业经验，形成职业技术技能系统理论，培养后备梯队人才。

管理的参考,也为烟草企业加强烟技员队伍的职业生涯管理提供理论建议(表4)。

烟草企业对烟技员职业生涯管理的核心包括以下2个方面。

(1) 提供职业辅导人专业的“职业生涯自我定位”辅导。包括当前烟草企业引进新人的入职培训,职工换岗、晋升之初的岗位培训等都属此类。进一步开展多样化、多层次的培训,将激励机制与培训机制相结合是提升烟技员职业生涯管理水平的必由之路。

(2) 提供实现职业生涯目标所实施策略、措施的保障与激励机制。部分地区施行的“宽带薪酬体系制度”和“管理、技术、技能三通道晋升制度”等均已取得初步成效。可以通过在各地烟草企业中大力应用推广这些先进制度,来改变前期对基层烟技员保障不足、激励缺位的状况<sup>[4]</sup>。

### 3 小 结

通过样本调查分析,县级烟草分公司的烟技员队伍20~40岁青壮年龄段人数占全部队伍的近四分之一,女性占队伍比例为十分之一,年龄、性别结构符合基层烟叶生产要求,但存在高级技能资格、技术职称资格覆盖率不高,大专及以上学历人员比例低等问题,一定程度上制约了现代烟草农业的发展。对此,笔者建议以技能资格全覆盖,职称结构上水平为主要思路,来进行烟技员技能资格结构优化和提高技术职称覆盖率;以扩大本专科层次人才引进及培养为主,兼顾研究生层次高级人才引进和

高中、初中等低学历人员的在职教育,来提升烟技员队伍整体学历文化水平。

创新烟技员队伍晋升激励机制和引入现代职业生涯管理理论是烟技员队伍制度建设的重要部分。提高基层工作补贴、福利,健全烟技员的目标承诺和实绩考核机制,打开基层技术人员晋升通道等方法,都是卓有成效地调动基层烟叶技术队伍积极性的方法。通过提供职业辅导人专业的“职业生涯自我定位”辅导和强化实现职业生涯目标所实施策略、措施的保障激励机制等,进一步加强烟技员职业生涯规划管理。

### 参考文献

- [1] 李军萍. 发展现代烟草农业的思考[J]. 河北农业科学, 2008, 12(9): 108-110.
- [2] 赵仁源. 烟草信息化专职岗位设置与人员配备研究[J]. 贵州烟草科学, 2010, 6(2): 70-74.
- [3] 马骏. 烟草企业营销员职业生涯生设计思考[J]. 贵州烟草科学, 2010, 9(3): 71-74.
- [4] 李智勇, 吴洪田, 李明海, 等. 基于宽带薪酬体系的人力资源管理[J]. 中国烟草学报, 2007, 10(13): 57-60.
- [5] 朱尊权. 中国烟叶生产科研现状与展望[J]. 中国烟草学报, 2008, 14(6): 70-72.
- [6] 张汉千, 赖荣泉, 林天然, 等. 利用手机进行烟草病虫害求助与诊断[J]. 中国烟草科学, 2009, 30(1): 78-79.
- [7] 章达友. 职业生涯规划与管理[M]. 厦门: 厦门大学出版社, 2005.