

烟叶精益生产网格化管理的实践与思考

刘中庆, 崔志军, 刘光友, 张英华*, 臧传江, 王德权

(山东潍坊烟草有限公司, 山东 潍坊 261205)

摘要: 在探索推进烟叶精益生产过程中, 山东潍坊烟区积极实践创新, 不断完善基础信息, 科学划分生产网格, 突出“1+X”管理, 初步形成了以网格化管理为核心的烟叶精益生产管理方式, 较好地推动了现代烟草农业的发展。

关键词: 烟叶; 生产; 网格化管理; 实践; 成效

中图分类号: S572

文章编号: 1007-5119 (2014) 06-0070-04

DOI: 10.13496/j.issn.1007-5119.2014.06.014

Practice and Thought on Grid Management of Tobacco Lean Production

LIU Zhongqing, CUI Zhijun, LIU Guangyou, ZHANG Yinghua*, ZANG Chuanjiang, WANG Dequan

(Weifang Tobacco Company of Shandong Province, Weifang, Shandong 261205, China)

Abstract: During the process of exploring and promoting tobacco lean production, management staff have been innovating actively, enriching basic information, dividing production grid scientific, and emphasizing "1+X" management, thus, a management mode of tobacco lean production with grid management as core had preliminarily formed in Weifang tobacco region. The management mode had promoted the development of modern tobacco agriculture.

Keywords: tobacco; production; grid management; practice; effect

潍坊是我国烤烟生产最适宜区和优质烟叶主产区^[1-2]。近年来, 潍坊烟叶按照“立足实、争取强、注重精、要特色”的工作思路, 以烟叶生产生态村富民工程为载体, 创新发展“家庭农场+合作社”生产经营组织模式, 加快推进“一基四化”和基地单元建设, 走出一条烟叶生产可持续发展的路子^[3]。近年来, 潍坊在烟叶精益生产, 特别是精细管理方面进行了积极实践和探索, 取得了明显成效。笔者在深入调查分析后, 对潍坊烟叶精益生产网格化管理的经验做法进行归纳总结, 并提出了推进网格化管理的思路与对策。

1 网格化管理的基本概念

烟叶精益生产主要包括精确信息、精良技术、精准作业、精细管理、精干队伍 5 方面的内容^[4]。网格化管理作为一种新的烟叶生产管理方式, 是实现精细管理的有效方式, 也是建立精确信息、落实

精良技术、实施精准作业的有力支撑和重要保障。所谓网格化管理, 就是打破原来的线条式管理模式, 按照“基地单元—片区—生产网格(作业单元)—种植单位”四个层级, 对基地单元烟叶生产(服务)区域进行网格划分。片区是基地单元内生态条件、地形地貌、生产水平基本一致, 基本烟田相对连片的烟叶种植区域。生产网格是片区内按烟技员管理服务面积划分的地形地貌相似、地块相对连片的烟叶生产区域, 是烟叶生产指导与服务的基本单位。作业单元是按合作社专业服务队服务划分的区域, 实际生产中与生产网格对应, 烟站对应网格组织生产, 合作社对应作业单元开展服务。种植单位是烟叶生产技术措施落实的最小单位。

2 潍坊烟叶生产网格化管理的实践

2.1 实施背景

在生产组织形式上, 一家一户分散种植仍然是

基金项目: 山东省烟草专卖局(公司)重点项目“烟叶精益生产模式研究与应用”(201407)

作者简介: 刘中庆, 男, 高级农艺师, 主要从事烟叶生产技术推广与组织管理工作。E-mail: wfyclzq@163.com。*通信作者, E-mail: gmyczyh@163.com

收稿日期: 2014-09-22

目前中国烟叶生产的主流,种烟户数多、种植区域分散、户均种植面积小、烟叶种植集中度低,已成为制约烟叶资源配置方式改革的重要瓶颈,影响烟叶生产的可持续发展^[5]。在生产管理方式上,目前大部分产区主要采用户籍化管理模式,该模式在推行烟叶标准化生产初期发挥了较好的作用,促进了标准化生产措施的落实。但是随着烟农专业合作社快速发展,烟叶生产专业化服务深入推进,这一模式已经不能满足烟叶生产,特别是专业化服务的需求。创新烟叶生产管理方式,更好地把烟叶生产管理与专业化服务有效结合起来,不断提高烟叶生产整体水平,成为烟叶产区重点关注和着力解决的重大课题,同时也是实现烟叶生产可持续发展必须思考的问题^[5]。在2013年全国烟叶收购暨现代烟草农业建设现场会筹备工作中,潍坊实施片区管理,将主线路的2400 hm²烟田划分成6个片区,每片区1名责任人,按照方案要求,统一开展精益生产。通过推行这一管理模式,现场会烟田各项生产技术措施落实到位,烟叶生产管理水大幅度提升,为会议提供了高标准的观摩现场。这种片区式管理,是对烟叶生产网格化管理的初步探索。2014年,国家烟草专卖局提出积极探索实施精益生产,这对烟叶生产组织管理提出了新的更高的要求,需要加快改进生产管理方式,以适应精益生产需求。

2.2 主要措施

在推进烟叶生产网格化管理实践过程中,潍坊烟区突出抓好了以下几个方面。

2.2.1 完善基础信息 基础信息是推进烟叶精益生产的重要基础^[6],也是实施网格化管理的重要支撑。潍坊以实施烟叶精益生产试点为契机,积极做好烟叶生产顶层设计,加快烟叶基础数据建设,以信息化提升管理水平,推进现代烟草农业。初步建立了以基本烟田、气象资料、生产环境、职业烟农、从业队伍、烟叶质量等为主要内容的烟叶基础信息数据库。主要包括地形地貌、土壤养分、前茬作物、病虫害发生与用药、除草剂使用、基础设施配套、周边水源等基本烟田信息;地温、气温、光照、降

水、灾害性天气等气象资料信息;土地资源、劳动力资源、劳动力价格等生产环境信息;烟农年龄、健康状况、种烟历史、种植规模、技术水平、家庭收入等基本烟农信息;烟技员年龄、学历、专业技能、职业生涯规划等管理队伍信息;专业队配备、队员操作技能等产业工人队伍信息;烟叶内在质量、外观质量、安全性等烟叶质量信息。同时,建立相对固定的数据统计站点,明确数据统计人员,落实数据统计长效机制,确保各类数据的及时维护和有效利用。

2.2.2 实施网格划分 科学合理划分片区、生产网格和种植单位,是顺利实施网格化管理和提升管理效能的关键。在全市进行基地单元、片区、生产网格、种植单位四级网格划分,每个基地单元划分2~3个片区。每个片区覆盖面积333~400 hm²,设片区负责人1名,由烟站技术组长担任,主要负责辖区内烟叶生产收购管理、烟叶生产基础设施建设等工作;对辖区烟技员工作进行管理、监督与考核;对合作社专业化服务进行监督考核。一个片区内划分5~6个生产网格,每个生产网格由5~6个种植单位组成。每个生产网格面积66.67 hm²左右,设网格责任人1名,由烟技员担任,主要负责作业单元内的烟叶生产规划、种植计划落实、生产技术推广、烟叶收购、生产基础设施建设监督等工作。每个种植单位种植面积在13.33 hm²左右,原则上面积超过6.67 hm²以上的家庭农场单独作为1个种植单位;低于6.67 hm²的家庭农场、种植专业户、普通农户,按照“1+X”模式组合成1个种植单位。

2.2.3 突出“1+X”管理 “1+X”种植单位是网格化管理的重要组成部分,也是推进精益生产的瓶颈性环节。烟叶精益生产以“提高效率、降低成本、保证质量、保障供应”为核心要求^[4]。由于普通农户种植规模较小,既不便于开展专业化服务,又不利于先进适用技术推广,很难达到精益生产目标要求。潍坊结合实施网格化管理,创新推行“1+X”管理模式。“1+X”中的“1”是从众多烟农中挑选出的牵头户,“X”是牵头户所联系的烟农,

一个“1+X”组合就是一个烟农互助管理小组。一是科学合理组合。在“1+X”种植单位组合中,坚持自愿自由组合的原则,按照“不跨村、田相邻”的基本要求,由烟农自由组合,并自主推选牵头户,牵头户负责代表组合与烟技员、合作社对接,接受指导与服务,对合作社服务进行监督并支付相关费用;同时协调组内成员开展烟叶生产经营管理,组织成员落实生产技术措施。二是加强服务指导。充分发挥“民管民、民带民、民帮民”的优势,对“1+X”组合进行集中统一指导管理和开展专业化服务,特别是在专业化服务方面,针对普通农户在移栽、植保、采收、烘烤等环节专业化服务需求较小的实际情况,由合作社协调组成互助组,统一纳入合作社专业队管理。三是强化培训与管理。强化对“1+X”组合牵头户的政策、技术与管理培训,提高牵头户的生产技术水平和业务指导能力;加强“1+X”组合管理,给予牵头户同等规模职业烟农待遇和适当通讯补贴,调动牵头户的积极性;通过走访组合内烟农,加强对牵头户作用发挥情况的监督检查。

2.2.4 理顺站社关系 推行专业化服务是实施烟叶生产精准作业的重要保障,也是实施网格化管理的一项重要内容。因此,在实施网格化管理中进一步明确和理顺烟站与烟农专业合作社之间的关系,畅通合作社服务信息渠道,提升专业化服务水平,显得尤为重要。烟站是烟叶生产管理主体,对烟农开展生产经营发挥着组织指导作用,对合作社开展服务发挥着指导、协调和服务作用;合作社是烟叶生产服务主体,承担着烟叶生产各环节的作业与服务;烟站与合作社之间是指导与被指导、服务与被服务的关系。在进一步明确和理顺站社关系的基础上,潍坊把推进网格化管理与推进专业化服务结合起来,密切生产网格与作业单元的对应,以作业单元作为基本单位组织实施专业化服务。对烟技员实行烟站、合作社双重管理,烟站负责烟技员的教育培训、工作调度与考勤等日常管理;合作社把烟技员作为自身的技术力量,由烟技员负责对专业队、作业组进行作业技术指导,负责联系烟农确定服务

需求信息,并按其工作量进行奖惩。实施《生产技术服务单》,烟技员对负责的生产网格专业化服务需求信息进行收集,当日汇总传递给合作社,合作社按照服务需求对专业队进行派工。专业队完成作业后,烟技员与种植单位(烟农)共同对专业队服务质量进行验收。

2.3 取得的成效

通过推行网格化管理,潍坊烟区烟叶生产管理效能、技术措施到位率、专业化服务水平、烟叶生产整体水平均有了较大幅度的提升。

2.3.1 基础信息更加完备,决策依据科学有效 通过建立完善烟叶基础数据库,实现了以基本烟田信息为索引,各类基础信息的有效对接和利用,为科学制定生产技术措施、有效推进烟叶精益生产提供了有力支撑。2014年,利用烟田基本信息,结合烟农技术管理水平信息,对烟农预留烟田据实进行单产测算,为确定移栽面积提供了可靠依据,对有效控制生产规模发挥了重要作用;根据土壤养分信息进行配方施肥,实现了平衡施肥、营养均衡、长相合理。

2.3.2 管理层级更加合理,管理效能明显提升 实施网格化管理后,管理方式由原来的线条式变为网格化,县公司考核片区,片区考核生产网格,实现了管理的扁平化,提高了管理效能;网格划分清晰,职责明确,各级人员工作积极性显著提高;生产网格按区域划分,降低了服务成本,提高了工作效率。2014年潍坊烟技员人均服务面积达到63.3 hm²。

2.3.3 站社关系更加明确,专业化服务扎实推进 推行网格化管理,实现了烟叶生产指导区域与合作社专业化服务区域的有效对接,密切了生产管理与专业化服务的联系,促进了专业化服务的开展;新型站社关系把烟技员纳入合作社管理,不仅壮大了合作社的技术力量,为合作社开展技术服务提供了保障,而且通过烟技员的入户指导实现了专业化服务需求信息的即时传递;推行“1+X”种植单位组合,延长了合作社服务链,扩大了服务范围,专业化服务率显著提升。2014年,育苗环节专业化服务

率100%，耕整地、起垄施肥、覆膜、移栽、中耕、植保环节专业化服务率均达到80%以上，作业标准全部达到了精益生产要求。

2.3.4 技术措施更加到位，生产整体水平显著提高推行“1+X”模式，减少了烟技员服务户数，降低了烟技员劳动强度，潍坊烟技员人均服务户数由2013年的36.7户减少到今年的9.4户；提高了技术指导到位率，由于服务户数减少，大大增加了烟技员与烟农沟通次数，增强了沟通效果，烟技员技术指导到位率达到了100%；提高了技术措施到位率，“1”积极发挥“领头雁”作用，带动组内“X”抓好技术落实，比传统的烟技员入户指导效果更加明显；提升了整体生产水平，把“1+X”组合作为一个基本种植单位，在规划布局、耕作制度、良种推广、技术措施、专业服务等方面统一标准要求，统一组织实施，实现了作业标准与作业质量的统一。

3 推进烟叶生产网格化管理的思考

潍坊烟叶精益生产网格化管理的实践取得了良好成效，但从整体上看，探索还处在起步阶段，实践中仍然存在着组合不够合理、管理不够规范等问题。今后潍坊烟区需要在积极推广经验的基础上，继续创新探索，不断改进完善。

3.1 持续改进提升

作为一种新管理方式，必然需要不断改进、完善和提升。要注重宣传引导，及时进行阶段性总结，增强网格化管理的科学性、有效性和适用性。重点探索理顺站社、场社关系，优化生产指导和服务流程，提升管理效能和专业化服务水平。按照边探索、边完善、边推进的原则，加快网格化管理方式的推进步伐，尤其是在“1+X”组合中“1”的职能定位和作用发挥方面，加大探索和推进力度，密切组合关系，进一步发挥好牵头户作用，使“1+X”组合成为一个“种植主体”，并逐步扩大种植单位规模，提高种植单位生产组织和管理水平，确保种植单位与基地单元烟叶质量的协调一致，提高资源配置效率。

3.2 积极拓展延伸

网格化管理涉及到烟叶生产的管理主体、种植主体和服务主体。要把网格化管理由管理主体拓展延伸到种植主体和服务主体，密切烟叶生产“三个主体”的联系与对接，实现“三个主体”管理的精细化。进一步强化质量管理和企业管理理念，引导种植主体从技术措施落实、成本控制入手，通过与合作社的紧密协作，不断提高管理能力，降低运行成本，实现管理的精细化，提高种植主体的经营管理水平和经营效益；规范提升烟农专业合作社管理，明确管理人员、作业人员职能职责，优化管理与服务流程，加强精细管理，提高管理效能，降低管理成本，拓展合作社服务范围，提高合作社服务能力。

3.3 强化政策保障

推行网格化管理需要在政策和人才方面给予支撑和保障。要注重抓好烟叶技术队伍、职业烟农队伍和专业化服务队伍“三支队伍”建设，深入开展技术与培训，努力提高从业人员素质能力，为推行网格化管理提供支撑。要建立相关配套政策，完善措施落实机制，着力抓细节、抓规范、抓落实，切实解决好技术、管理和服务“最后一公里”问题，保证网格化管理的实效。要严格考核监督，明确网格各层级岗位职责，量化工作标准与考核指标，强化过程管理，提高技术到位率和作业质量。

参考文献

- [1] 中国烟草总公司郑州烟草研究院，中国农业科学院农业资源与农业区划研究所. 中国烟草种植区划图册[M]. 西安：西安地图出版社，2008.
- [2] 苏德成，朱朝贤. 山东烟草[M]. 北京：中国农业出版社，1999：36-38.
- [3] 何泽华. 全国烟叶收购暨现代烟草农业建设现场会上的讲话[R]. 国烟办通报，2013（28）：21-22.
- [4] 冰火，建利，江洪东，论烟叶精益生产[J]. 中国烟草学报，2014（1）：1-8.
- [5] 刘强，创新烟叶资源配置方式，改革烟叶生产组织管理模式[J]. 作物研究，2009，23（专辑）：151-152.
- [6] 吴开成，王暖春，刘中庆，山东烟叶精益生产的探索与思考[J]. 中国烟草科学，2014（3）：104-108.