



山地烤烟

组织管理

以安康山地烟区为例

卢山冰 奚柏龙 黄孟芳◎主编



中国烟草总公司 (CITC) 编

山烟地区烟草公司——以安康山烟区为例

北京：中国经济出版社，2012

ISBN 978-7-5136-1033-3

1. 山烟地区烟草公司——以安康山烟区为例

IV. ①F426.89

中国烟草总公司 (CITC) 编

山地烤烟

组织管理

以安康山地烟区为例

卢山冰 奚柏龙 黄孟芳◎主编

责任编辑：奚柏龙
封面设计：奚柏龙
印刷：北京印刷厂
发行：中国经济出版社

中国经济出版社
北京市西城区百万庄大街2号
100037
电话：(010) 68326418
网址：www.cepp.com.cn
E-mail：cepp@cepp.com.cn
ISBN 978-7-5136-1033-3
定价：32.00元

中国经济出版社 地址：北京市西城区百万庄大街2号 邮编：100037
电话：(010) 68326418 网址：www.cepp.com.cn E-mail：cepp@cepp.com.cn



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

山地烤烟组织管理——以安康山地烟区为例/卢山冰, 奚柏龙, 黄孟芳主编

北京: 中国经济出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1022 - 3

I. ①山… II. ①卢…②奚…③黄… III. ①烟草工业—生产管理—研究—安康市
IV. ①F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 231854 号

山冰 奚柏龙 黄孟芳 主编

组织管理

以安康山地烟区为例

责任编辑 闫明明

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 10.25

字数 138 千字

版次 2012 年 6 月第 1 版

印次 2012 年 6 月第 1 次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1022 - 3/F · 9018

定价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

安康市烤烟生产、组织、收购、经营管理模式研究课题组

立项单位：安康市烟草专卖局、安康市烟草公司

立项时间：2010年1月

研究时间：2010年1月—2011年12月

主持人：

奚柏龙 安康市烟草专卖局局长、安康市烟草公司经理、高级农艺师

卢山冰 西北大学经济管理学院教授、博士生导师

黄孟芳 西北大学新闻传播学院讲师、硕士

赵 鹏 安康市烟草公司技术中心主任、硕士

研究组成员：

王 锐 西北大学经济管理学院 2009 级产业经济学专业硕士研究生

陈昌明 西北大学经济管理学院 2010 级企业管理专业硕士研究生

张龙艳 西北大学经济管理学院 2010 级产业经济学专业硕士研究生

杨栋林 西北大学经济管理学院 2010 级产业经济学专业硕士研究生

杨 倩 西北大学经济管理学院 2010 级企业管理专业硕士研究生

李 鹏 西北大学经济管理学院 2009 级企业管理专业硕士研究生

张 姣 西北大学法学院 2010 级法律专业硕士研究生

陈莹莹 西北大学新闻传播学院 2008 级传播学专业硕士研究生

邓冬娜 西北大学新闻传播学院 2008 级传播学专业硕士研究生

第1章 绪论

1.1	研究背景及意义	2
1.1.1	研究背景	3
1.1.2	研究意义	7
1.2	研究思路与方法	8
1.2.1	研究思路	8
1.2.2	研究方法	9
1.3	研究的基本问题和框架	10
1.3.1	研究的基本问题	10
1.3.2	研究的基本框架	12
1.4	研究的创新点	13
1.4.1	本研究的创新点	13
1.4.2	安康山地烤烟组织管理模式的创新点	13
1.5	本章小结	15

第2章 安康烟叶分公司组织管理体系

2.1	组织管理的相关理论	16
2.1.1	直线型组织结构	18
2.1.2	职能型组织结构	18
2.1.3	矩阵型组织结构	19
2.1.4	组织理论发展演变	20
2.2	烟叶分公司组织管理系统	22
2.2.1	烟叶分公司组织机构	22

2.2.2	安康市烟叶标准化生产示范区建设组织机构	22
2.2.3	安康市烟叶标准化建设组织机构	24
2.3	烟叶分公司机构管理职能	26
2.3.1	烟叶分公司工作职责	26
2.3.2	烟叶分公司安全职责	26
2.4	烟叶分公司组织管理职位设置	26
2.4.1	烟叶分公司领导岗位	27
2.4.2	烟叶分公司专业技术岗位	31
2.5	本章小结	39

第3章 安康烟叶分公司组织管理制度

3.1	管理思路	40
3.1.1	组织管理理念	40
3.1.2	安康山地烟区建设现代烟草农业的策略及措施	41
3.1.3	烟草管理措施	48
3.2	文档管理	49
3.2.1	合同类管理规程	49
3.2.2	标准化相关的管理规程	53
3.2.3	人员控制类管理规程	57
3.3	标准化的员工管理制度	58
3.3.1	安康烟叶分公司管理思想	58
3.3.2	管理范围	59
3.3.3	管理目标	59
3.3.4	绩效考核标准	59
3.4	本章小结	62

第4章 安康烟叶分公司组织管理特色

4.1	“一基四化”建设	63
-----	----------	----

4.1.1	安康市烟草公司“一基四化”建设的基本情况	63
4.1.2	安康市烟草公司“一基四化”建设的实施情况	66
4.1.3	安康市烟草公司“一基四化”建设的提升	78
4.2	入户预检制度	79
4.2.1	安康烟区入户预检制度的特点	79
4.2.2	安康烟区入户预检制度的完善	80
4.3	实名制付款	81
4.4	直线调拨,快收快调	82
4.4.1	安康烟区“直线调拨,快收快调”的特点	82
4.4.2	安康烟区“直线调拨,快收快调”的具体做法	83
4.5	本章小结	84

第5章 安康烟农组织管理及特色

5.1	烟农生产组织形式	85
5.1.1	安康烟区烟农组织管理现状	85
5.1.2	安康烟区烟农组织管理特色	87
5.1.3	安康烟区正在推广的创新模式	91
5.2	烟农生产组织管理	92
5.2.1	育苗管理	92
5.2.2	密集烤房管理	94
5.2.3	烟叶种植规模的总体控制	98
5.3	烟农组织管理的发展方向	100
5.3.1	完善烟农户籍化管理	101
5.3.2	加大对烤烟生产和烟农技术培训的扶持	101
5.3.3	建立烟叶生产风险保障和物资供应保障机制	101
5.3.4	探索土地流转机制	102
5.3.5	探索专业化服务机制	103
5.4	本章小结	103

第6章 安康烟叶生产组织模式独特性分析

6.1	安康烟叶生产组织模式形成的自然因素	105
6.1.1	安康烟区的地理生态特点	105
6.1.2	山地烟区发展的代表性	107
6.1.3	安康烟区山地特点带来的烟叶生产独特性	109
6.2	安康烟叶生产组织模式形成的经济因素	109
6.2.1	安康市经济发展现状	110
6.2.2	安康市经济发展的区位优势	110
6.2.3	安康市经济发展的特点	111
6.3	安康烟叶生产组织模式形成的历史因素	112
6.3.1	宏观政策的影响	112
6.3.2	烟叶种植史的影响	113
6.3.3	安康烟区自身的特点	114
6.4	本章小结	116

第7章 安康烟叶组织管理模式创新

7.1	“加”模式	118
7.1.1	“公司+能人(大户、专业户)+农户”的互助合作模式	119
7.1.2	“公司+村委会+农户”的专业生产合作社模式	119
7.2	订单烟叶生产管理模式	119
7.2.1	订单烟叶生产管理模式的内涵	119
7.2.2	订单烟叶生产管理模式的的特点	120
7.2.3	订单烟叶生产管理模式系统框架	120
7.3	标准化管理	123
7.3.1	烟叶标准化的内涵	123
7.3.2	以烟叶质量管理控制体系保障烟叶标准化	123

目 录

7.3.3 烟叶标准化建设重点开展的工作内容	124
7.4 本章小结	125
附 录	126
参考文献	149
谢 辞	152

第 1 章

绪 论

中国是世界上第一烟草大国,烟草这一特殊的国家垄断行业,在国民经济中起着举足轻重的作用。国家烟草公司自 20 世纪 80 年代组建以来,每年上缴的税收都占国家财政收入的 10% 左右,是中国财政收入的第一来源,并且烟草行业在未来很长一段时期内仍将是 中国支柱性行业之一。近年来,随着国际经济形势的变化,在市场经济新形势下,在构建和谐社会的前提下,中国的烟草行业也随着《世界烟草控制框架公约》的逐步实施发生巨大变化。无论是烟叶的种植、卷烟销售发展方向,还是烟草企业生存空间,烟草产业链的各个环节都面临着严峻的考验和挑战。烟草行业有四大主要环节:烟农、收购企业、销售企业、零售商,每一个环节上的组织管理对于整个产业链的健康、正常运行都是至关重要的。提高效率,提高监管水平,提高全产业链的效益,是整个烟草行业的需求。

在这种情况下,中国烟草企业必须充分认识和正确把握烟草行业的规范化建设和烟草企业管理的重要性,不断实现烟草行业自身的转变和改造,更好地推动烟草行业的发展,大力开拓烟草企业建设工作的新局面,打造更加符合市场经济发展要求和社会需要的新型烟草企业。

作为中国烟叶种植大省,陕西省种烟历史悠久,从明清时期已有种植烤烟的记载;新中国成立以后,特别是“七五”期间发展步子较大,到“八五”期间,已形成百万亩稳定烟区;“九五”期间主动进行了布局

调整,“十五”走上了做精之路。陕西省安康市是全国 31 家烟叶收购量在 30 万担以上的重点基地产区之一,烤烟种植面积占全省的 1/3;作为西北最大的优质烤烟基地,安康烟区经历了从无到有、从小到大并迅速发展的历程。

安康烟区是一个在 20 世纪 90 年代迅速发展起来的烟区,通过“八五”规模发展、“九五”质量攻坚、“十五”整体水平提高,已成为陕西省“北烟南移”的重点发展基地,并跻身全国 31 家年收购 30 万担以上的重点烟区之列。安康烟草人在烟叶事业发展中不断追求,突出优质烟叶生产地位,全面普及烟叶生产实用技术,不断提高烟叶生产整体水平。在复杂的山区种植自然条件下,安康烟草人果断提出了“打造安康优质烟叶品牌,建设富有特色烟叶重点产区”的发展思路,并本着“优化布局、稳定规模、主攻质量、做强品牌”的发展思路,苦练内功,依托科技,强化管理,打造出具有竞争实力的“安康烟叶”品牌,经过多年的努力,生产水平也达到全国同类烟区的先进水平。

然而,因发展迅速,安康烟区的烟田基础设施相对滞后,烟水、烟炉配套不足,伏旱灾害频繁的现象普遍,烟农种烟的风险大,不能年年达到丰产丰收。烟农投资基础薄弱,烟草公司投资力量有限、投资政策不明朗,一直制约着安康烟区的进一步发展。安康烟区因其特殊的山地地势,发展现代烟草农业又面临现代工业装备的使用条件及发展模式的局限,因此,从研究安康建立现代烟草农业面临的问题出发,结合安康烟区的基本情况,分析安康烟区现代烟草农业建设的现状和突破口,在总结烟农合作社、大户租赁等组织运行管理模式实践经验的基础上,结合安康的经济发展状况、自然条件、产业结构及其调整方向等因素,选择并创新安康烟区烟草生产组织管理模式,展望安康烟叶产业发展的未来,既有理论意义,更具现实意义。

1.1 研究背景及意义

烟叶是烟草行业发展的基础,是烟草行业的立业之本,兴业之源。

但长期以来中国烟叶生产得不到应有的重视,生产方式落后。相对目前的烟草工业现代化进程来说,差距越拉越大。烟草工业生产自动化已经普及,而烟草农业几乎仍停留在传统的手工劳作阶段,尽管目前个别地方在烟叶生产环节使用了耕作机、起垄机,在育苗环节采用了大棚集中商品化育苗,在烘烤环节引进了自动调温调湿的烘烤箱,种烟的科技含量有所提高,但普及率仍相当低。特别是贫困山区烟农的种烟方式,可以说同“刀耕火种”年代并没有太大的区别。

安康烟区是一个自然条件适宜的烟叶产区,但也面临着伏旱、暴雨、秋连阴雨等危害。如何趋利避害,合理利用自然资源,是安康烟叶生产要解决的主要矛盾。当前的生产布局与立体气候分布有不相适应的地方,高海拔区域无法避开秋连阴雨和赤星病的危害,逐步开展“出山入川”的布局调整显得非常重要;一家一户小规模分散种植的落后生产组织形式,使得生产指导难度大、技术标准落实难度大、实用技术普及率低、技术人员浪费大、经营成本高、大田生产均衡度差、生产出的烟叶均衡度差,是当前安康烟叶生产存在的主要问题。

随着中国经济发展和市场化不断完善,农业种植结构调整步伐加快,农村经济呈现多元化发展趋势。大量农村劳动力外出务工或在本地从农业转移,使烟农结构发生变化。烟用物资价格持续上涨,粮食及经济作物价格上涨,种烟效益降低,会导致烟农积极性下降,烟叶生产稳定发展的难度日渐加大。要保持烟叶生产的可持续发展,就要打牢基础,创新发展模式,转变烟草农业的增长方式,加强烟区现代物资条件和设备水平,建设现代烟草农业,选择并创新适用的组织管理模式,这也是本书的研究目的所在。

1.1.1 研究背景

1.1.1.1 中国烟草农业现状

(1) 目前,中国烟叶生产处于一个新的发展时期,国家烟草专卖局站在建设社会主义新农村、维护行业稳定发展、确保烟叶可持续发展的高度,审时度势,适时提出了传统烟叶生产向现代烟草农业转变的

战略思路,明确了现代烟草农业的内涵、特征和运作模式,确定了未来烟草农业发展的目标和方向。现代烟草农业正向规模化、集约化、现代化方向发展,在烟草农业生产中导入工业理念,实行规模化种植、集约化经营、专业化分工和信息化管理,已成为一种潮流。

(2) 中国烟叶生产经历了从产量增长型向质量改进型的转变,并开始从质量改进型向优质高产、高效型转变。从组织形式看,经历了由政府主导组织动员到农户自愿、政府和烟草公司扶持引导的转变,以市场化、专业化、集约化和社会化为特征的烟叶产业化发展正在加速。现在烟叶主产国美国、巴西、津巴布韦的烟叶已基本实现规模化种植、专业化生产、集约化经营,其生产经营主体大都是农场。农场化的组织,有利于技术推广,使生产向深度和广度发展,劳动生产率很高,烟叶质量一般都比较高且稳定。目前国际上烟草生产组织模式有“公司+农户”模式、“农场主式”模式及“农村合作社”模式。

(3) 安康烟农生产以小农户、小生产分散种植的模式为主,这种零星分散种植形式已不能适应烟草生产向良种化、规范化、区域化、现代化方向发展的趋势;而且粗放管理已成为规范化经营、科学化管理的一大障碍,更不利于机械化生产操作和先进生产技术的普及。规模种植是提高烟草农业现代化水平的前提和基础,随着农村产业结构的不断调整和外出务工人员的增加,农村土地流转开始出现,这给烟草集约化、规模化生产创造了有利的条件。集约化、规模化生产可给烟农带来更大经济效益,从而进一步促进烟草生产发展,提高产出投入比,带动烟农由劳动型向科技型和管理型转变。

首先,烟草集约化生产可以通过整合土地、增加土地资本和技术投入等途径,达到提高土地利用效率、增加经济效益和节约用地的目的,是一种适应现代农业发展要求的土地经营模式。农村土地承包经营制,给烟草生产带来了许多问题。集约化生产的组织管理模式要依靠政府解决土地流转问题,创新生产组织模式,依靠政策扶持,加强基础设施建设;通过提高生产者素质,统一管理,使规模化生产和规模化发展向精细管理方向迈进。发展集约化经营,将粗放的、传统的烟叶

生产方式转变为集约化的、现代化的生产方式。在生产环节,通过实施集约育苗、烘烤等工程化项目,通过机械化水平的不断提升来实现精耕细作,集约生产。运用标准化的手段规范和指导烟叶生产全过程,提高烟叶质量和品质,巩固烟叶生产基础地位。在收购加工环节,通过改革收购模式,逐步推行烟叶原收原调;实行资源优化配置改革,依靠信息技术对烟叶身份进行识别管理,实现对烟叶购销全过程的控制。

现代烟草农业要求把烟农有效地组织起来,形成合力。要实现这一目的,就必须通过创新现代烟草农业烟叶生产组织管理模式,建立有效的机制体制,提高烟农自我组织、自我管理意识和能力,促进烟农形成一个利益紧密联系的集体。按照“两头工厂化、中间专业化”的要求,健全专业化服务体系,进行信息化管理,成立烟叶生产专业化服务中心,提供全面的专业化服务。

其次,专业化分工是烟叶生产组织社会化的过程,也是烟叶生产向现代烟草农业发展的必然趋势。要积极引导、组织、发展、培育育苗专业户、种植专业户、机耕专业户、病虫害防治专业户、烘烤专业户,健全专业化服务体系,提高社会化服务水平,解决烟叶种植分散、技术推广困难、效益低下且波动较大、种植风险大的问题,促进烟叶增产、烟农增收。

最后,信息化管理是烟叶生产集约化、专业化发展的基础保障。信息化管理包括产购合同管理信息化、烟叶调拨业务信息化、技术培训信息化、收购管理信息化、沟通交流信息化等方面。烟叶生产要实现现代化,就必须切实加快信息化管理步伐,把信息化逐步延伸到生产管理的每一个环节,用信息化手段改造传统烟叶生产,带动现代烟草农业的发展。各级烟草公司要坚持用信息化改造烟叶生产,构建烟叶信息管理平台,完善烟叶生产基础软件系统功能,对烟叶生产的各种要素进行数字化设计、智能化控制、精准化运行、科学化管理,降低生产成本,大幅度减少消耗,从而提高烟草产业的效益。

1.1.1.2 安康烟区自然条件

安康地处陕西省东南部的秦巴山区,位于重要南北过渡地带,介于北纬 $31^{\circ}42'$ ~ $33^{\circ}49'$,东经 $108^{\circ}01'$ ~ $110^{\circ}12'$ 之间,北靠秦岭,南依巴山,东接湖北十堰,西邻四川广元,是秦巴山地的重要组成部分,境内山壑纵横,汉江由西向东穿城而过,土壤以黄棕壤、棕壤为主。安康是陕西省水、热资源最丰富的地区,气候温和,雨量充沛,是优质烟叶生产适宜区,因此也成为陕西省“北烟南移”的重点发展基地,并跻身全国31家年收购量30万担以上的重点烟区之列。独特的山地气候,造就了安康烟叶优良的品质:香气质好,香气量足,化学成分协调,烟叶外观鲜亮,内在质量好,尤其是烟叶的纯度堪称一流。同时,安康的自然条件又是一把双刃剑,既是一个适宜产区,又存在着诸多的问题。雨量充沛但时空分布不均,烟田“呈迷彩服”式分布,几乎所有烟田均为坡地。安康烟区是一个典型的山地烟区,种烟地块海拔高度、朝向、坡度、阴阳坡等差别较大,加之在发展初期烟农养成的种麦套烟、露地烟、任务烟、应付烟等粗放种植习惯,致使生产水平千差万别,生产均衡度很差。2002年,安康烟草分公司提出“突出重点技术,一步落实到位”的指导思想,在烤烟栽培上以良种良法为主线,突出抓好地膜覆盖、宽行窄株距、平衡营养施肥和打顶抹杈等十项核心技术,使全市烤烟的栽培水平稳步提高。如今,这些适用技术仍在大力推广当中。

1.1.1.3 安康烟区社会经济条件

从图1.1可知,近8年来,安康市的农民人均收入持续低于陕西省和全国的平均水平,且从2000—2007年,这种差距有逐渐扩大的趋势。在安康烟区,2007年度两个农村劳动力可以经营0.67平方千米烟田,全年纯收入5000元左右,而当年全市农民人均纯收入2256元,可见烟农的人均纯收入要高出全市农民人均纯收入250元左右,烟叶种植的产业优势比较明显,而这正是农业劳动力向烟农群体分流最重要的激励因素。从全国范围来看,安康市较低的农民人均纯收入水平为烤烟在安康市的发展提供了区域经济优势。

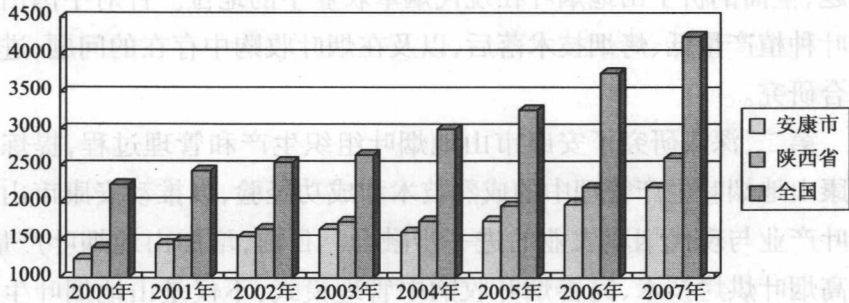


图 1.1 农民人均纯收入(单位:元)

烤烟作为安康的主导产业之一,是一项投资少、见效快、收益高的黄金产业。安康烟草专卖局始终把降低烟农种烟成本作为发展现代农业的重要举措,不断加大对烟农的扶持力度,累计向烟农无偿提供 7500 余万元产前扶持资金,按照 140 元/亩的标准,对种烟、营养袋、地膜、防病农药、炉桥、温度计等物资进行全额扶持,对肥料、烘烤用煤给予补贴,不仅有效地解决了烟农种烟启动难的问题,而且基本上实现了烟农种烟的零投入,大大降低了烟农种烟成本和种烟风险。

1.1.2 研究意义

受自然条件和地理环境的影响,中国山地烟叶种植在整个烟叶种植中占据着一定规模。为了稳定山地烟叶品质,提高山地烟叶产量,提升山地烤烟种植技术,完善烟叶收购管理,开展山地烟叶品牌建设,本项目就安康市山地烟叶种植、烘烤、收购和组织管理等环节进行系统化研究,以便将安康市在山地烟叶生产和管理中形成的成功技术和管理模式进行推广,从而为中国山区烟叶种植、烘烤、收购和管理提供参考与指导。

本项目集中分析了我国山地烟叶种植、烘烤、收购和管理中存在的问题,并归纳总结了安康烟叶工作的经验。本项目的研究意义如下:

第一,深入研究了我国山地烟叶组织生产和管理的现状和存在的

问题,全面剖析了山地烟叶在现代烟草农业中的地位。针对中国山地烟叶种植产量低、烤烟技术落后,以及在烟叶收购中存在的问题,进行综合研究。

第二,深入研究了安康市山地烟叶组织生产和管理过程,提炼出安康山地烟叶生产管理中的成熟技术和成功经验,以推动安康市山地烟叶产业与现代烟草农业的进一步融合。目前,增加山地烟叶产量、提高烟叶烘烤技术、完善烟叶收购中管理模式,不仅是山地烟叶生产急待解决的问题,更是中国整个烟草行业面临的重要课题,对这些问题的解释和回答有利于推动中国烟叶生产工作发展。

第三,研究成果有助于提升陕西烟叶在国内的影响。本项目通过对安康烟草公司近年来在山地烟叶种植、烘烤、收购和管理等环节采取的措施和创新的做法进行科学、综合的调研、归纳与提炼,总结出了安康山地烟叶种植、收购和烘烤技术创新与管理模式,有助于提高陕西烟叶在烟草行业和理论界的影响。

1.2 研究思路与方法

1.2.1 研究思路

中国是世界最大的烟叶生产国和消费国,而烟草农业生产水平与现代烟草农业的要求差距还很大。在南部一些生产规模较小的山地烟区,烟叶生产水平较低,基本上还是沿用非常传统的方式,管理粗放,烟叶种植效益很低,安康烟区就属此类。然而这些山地烟区的气候、地质等条件非常适合烟草种植,有利于产出内在质量好、适合卷烟配方需求的产品,这些烟区的发展状况直接影响到国家“北烟南移”战略的成败。因此,引导山地烟区的烟草种植向现代烟草农业方向发展,提高这些烟区的烟叶种植效益,从而扩大优质烟叶的生产规模,具有非常重要的现实意义。

本书从山地烟区分散种植的传统烟叶生产模式着手,阐述了创新现代烟草农业烟叶生产组织管理模式的重要性和必要性。针对