

烟叶生产经营绩效管理

—— 基于平衡计分卡的应用



三明烟草烟叶绩效管理课题组 著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

烟叶生产经营绩效管理

——基于平衡计分卡的应用



三明烟草烟叶绩效管理课题组 著



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 三明烟草烟叶绩效管理课题组 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

烟叶生产经营绩效管理——基于平衡计分卡的应用 / 三明烟草烟
叶绩效管理课题组著. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 11

ISBN 978 - 7 - 81122 - 200 - 5

I. 烟… II. 三… III. 烟草工业 - 工业企业管理: 人事管理 -
经验 - 三明市 IV. F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 157199 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连金华光彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 195 千字 印张: 12 插页: 1
2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 高 鹏 王 莹

责任校对: 毛 杰

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 200 - 5

定价: 38.00 元

三明市烟草专卖局（公司）

三明市烟草专卖局(公司)组建于1984年,现辖11个县级烟草专卖局(分公司),控股投资的三明金叶复烤有限公司年烟叶加工能力90万担。全市烟草行业员工2000多人,其中,高级职称5人,博士生2人、硕士生35人(其中农业系列33人)。三明是全国重点烟区和特色烟区之一,每年种植烟叶面积40万~45万亩,收购烟叶数量90万~110万担,自行选育的特色品种“翠碧一号”以其独特的清香型风格备受卷烟工业的青睐。多年来,三明烟草以科学发展观为指导,坚持“重心下移、着眼基层、突出服务、加强基础”的烟叶工作方针,扎实抓好烟叶基层建设,不断增强自主创新能力,加快推进传统烟叶生产方式向现代烟草农业转变步伐,在服务卷烟工业原料保障和社会主义新农村建设中做出应有贡献。

福建省烟草公司三明市公司多次被评为“全国烟叶工作先进单位”,被评为“三明市社会主义新农村建设‘六项服务’先进单位”。“金三明”烟叶荣获“福建省名牌产品”称号。

三明烟草烟叶绩效管理课题组由三明市烟草公司人员与所罗门咨询公司顾问联合组成。

课题组负责人：刘添毅 齐培鹰

课题组三明烟草成员：刘添毅、张清明、张放鸣、赖禄祥、李文彬、黄一兰、叶金儿、郑志诚、朱晓芳、章文水、柯勇、陈逢吉、邱小华、张标银、刘伙根、詹晓龙、许永锋、郑功幼、倪金应、肖福生、黄本荣、林廷力、潘建菁、阮蔚、李永育、陈文韬、叶建如、林伟杰、张瀛、修仰宁、林海、梁颁捷、严祖贵、许锡祥、饶学明、姜占省、张志平

课题组所罗门咨询成员：齐培鹰、程赛伟、王文明、郝茵、沈艳、陈祥星



序 言

“烟叶稳、行业稳”，烟叶生产的稳定与发展对整个烟草行业的重要性毋庸置疑。烟叶生产经营的管理既有农业管理本身的复杂性，又有专卖体制下的行业特点。如何不断加强烟叶生产基础管理，逐步提高精细化管理水平，是各级烟叶生产经营管理单位持续探索的课题。三明烟草在拥有多年烟叶生产经营管理经验的基础上，在取消县级公司法人资格的变革时期，引入了平衡计分卡绩效管理工具，并进行了实践和探索。

平衡计分卡既是绩效管理工具，也是战略传导工具，更是通过平衡、因果等一系列关系进行企业管理的管理理念。本书介绍了三明市烟草公司在烟叶生产经营管理中导入平衡计分卡的原因、方法、过程与成效，以期为行业烟叶生产经营绩效管理探索一些有益经验。

本书分为四个部分。第一部分是“背景与理论”，主要介绍三明烟草引入平衡计分卡的背景及原因，并简要介绍平衡计分卡的理论知识。

第二部分是“调研与分析”，就三明烟草烟叶生产经营中的管理重点以及调研中发现的问题，结合平衡计分卡管理理念进行讨论，并尝试应用平衡计分卡的思想提出解决思路。第一、二部分主要是在所罗门咨询机构所作调研的基础上编写的，它融合了三明烟草广大员工的集体智慧，如无特别说明，其中的“我们”指所罗门咨询机构。

第三部分为“实践与成果”，主要介绍三明烟草引入平衡计分卡绩效管理工具的相关操作，主要包括烟叶生产经营绩效管理指标体系、绩效评价办法、指标说明等。该部分是三明烟草和所罗门咨询机构合作的成果，是烟叶生产、经营一线的管理者和员工的智慧结晶。

第四部分为“附件”，主要介绍了三明市烟草公司及部分县级分公司在实践中一些比较有效的操作办法，以供参考。

希望本书的出版对烟草行业烟叶生产经营管理能有些许启发，书中存在的不足，恳请烟草行业同仁和学界人士批评指正！

三明烟草烟叶绩效管理课题组
2007年9月

目 录

第一部分 背景与理论

第一章	烟叶生产经营需要绩效管理工具	3
第一节	导入绩效管理工具的背景	3
第二节	为什么选择平衡计分卡	5
第三节	洋工具在国有企业、烟草企业，会不会水土不服	10
第二章	平衡计分卡理论简介	12
第一节	平衡计分卡的诞生	12
第二节	平衡计分卡的结构	13
第三节	平衡计分卡指标特点	19
第四节	导入平衡计分卡的步骤	20

第二部分 调研与分析

第三章	调研方法	25
第一节	调研目的	25
第二节	调研内容	25
第三节	调研方法	25
第四章	战略	30
第一节	烟叶生产经营战略	30
第二节	完成国家烟叶收购计划——收购量	30
第三节	国有资产保值增值——盈利	33
第五章	烟农与烟厂	40
第一节	关于烟农	40
第二节	关于烟厂	50
第六章	内部业务流程	54
第一节	创新	54

第二节	生产	56
第三节	收购与销售	57
第四节	合同管理	62
第五节	烟用物资管理	66
第七章	员工能力及信息系统	72
第一节	烟技员队伍的稳定与激励	72
第二节	学习机制	73
第三节	信息系统能力	74
第八章	考核与薪酬	76
第一节	平衡计分卡与考核	76
第二节	关于薪酬	77
第九章	实施平衡计分卡的注意事项	81

第三部分 实践与成果

第十章	平衡计分卡指标体系（烟叶部分）	85
第十一章	平衡计分卡绩效评价办法（烟叶部分）	102
第十二章	平衡计分卡指标说明（烟叶部分）	113
第一节	总则	113
第二节	县级分公司平衡计分卡	116
第三节	其他平衡计分卡指标说明	143
第十三章	平衡计分卡项目推动实施方案	153

第四部分 附件

附件一	现代烟草农业之专业化服务准则	159
	烤烟育苗专业化服务准则	159
	机耕专业化服务准则	162
	烤烟植保专业化服务准则	164
	烤房安装维护专业化服务准则	166
附件二	明溪分公司烟叶规模化种植的探索	168
附件三	烤烟原收原调工作规范	172



第一 部分

背景与理论

第一章 烟叶生产经营需要绩效管理工具

第一节 导入绩效管理工具的背景

一、历史上的有益探索

众所周知，“不能衡量，就不能管理”。三明烟草在“两烟”生产经营管理中一直在努力寻求有效的绩效管理工具，希望在烟草企业管理中避免“大锅饭”、“干多干少一个样、干好干坏一个样”的现象，提升员工绩效，体现效率原则。

三明烟草曾在不同时期、不同层面实践过一些不同的绩效管理工具，如曾在市公司机关引入基于岗位职责的绩效管理体系，在烟草站及卷烟客户服务中心实施烟技员考核及客户经理业绩考核，在投资的三明金叶复烤有限公司实施KPI管理体系等。

采用这些考核工具的主要目的是体现激励原则，拉开收入差距，但由于烟草行业的特殊体制、工资刚性较强，这些工具的使用效果虽然并不十分理想，但为进一步完善绩效管理制度积累了有益的经验。

二、取消县级公司法人资格的现状

在取消县级公司法人资格后，如何能够顺利传达经营主体的战略意图，使全公司在保证“牵一发动全身”的同时，还能够保持县级管理者的创造力和积极性，是摆在每一个取消县级公司法人资格后烟草商业公司面前的课题。更好地实现烟叶生产经营的远程管理与宽幅管理，是三明烟草决定在烟叶生产管理部门中导入平衡计分卡管理工具最直接的原因。

在取消县级公司法人资格前，烟草公司采用的管理模式是：烟技员服务烟农，烟草站管理烟技员，县公司管理烟草站，地市级公司管理县级分公司等四级管理体系。在取消县级公司法人资格后，如果由四级管理变为两级管理，即直接由地市级公司管理到田间地头、管理到千余名烟技员，这样的生产关系调整步伐明显快于生产力的发展，不符合烟叶生产经营的客观规律，很难确保烟叶生产平稳进行。

为此，三明烟草决定导入一种既能传导高层经营管理意图，又能激发基层

管理者积极性，既能发挥经营主体上移后统一配置资源的规模效益，又能确保基层的工作主动性与积极性的绩效管理工具。

三、传统农业向现代烟草农业转变的需要

2007年中央“一号文件”（《中共中央国务院关于积极发展现代农业，扎实推进社会主义新农村建设的若干意见》）中明确指出：“发展现代农业是社会主义新农村建设的首要任务，是以科学发展观统领农村工作的必然要求。”国家烟草专卖局姜成康局长于2007年在福建烟区考察工作时提出：“要努力实现传统农业向现代烟草农业的转变，全面推进基础设施建设，实现规模化种植、集约化经营、专业化分工、信息化管理。”实现传统烟叶生产向现代烟草农业的转变，需要不断提高生产力，积极探索现代烟叶生产方式。三明烟草已经在一定程度上具备了向现代烟草农业转变的基础，但随着生产方式的转变，原有的一些管理理念与管理方式已逐渐不能适应现代烟草农业生产方式。因此，引入合适的管理工具，引导、促进烟叶管理理念与管理方式的转变也是推进现代烟草农业发展的必要条件之一。

四、烟叶生产经营需要精细化管理

烟叶生产有细、杂、频、娇^①等特点，因此，烟农种植烟叶“花工”^②及经济成本均较其他农作物多；同时三明山区烟田分布广，烟叶种植涉及千家万户，需要对烟农进行指导与管理的烟技员数量也多。

三明烟草在长期的生产管理实践中，针对烟叶生产特点，探索出一套精细的生产管理模式：地市级公司提出技术规范，以县级分公司为主体，指导检查烟草站落实，烟草站督促检查烟技员执行，烟技员手把手指导烟农。这样的模式在三明十余年的烟叶生产中发挥了重要的作用。

但在过去，影响烟叶生产的许多重要信息主要停留在最基层。例如，烟农结构、烟叶种植成本、每块烟田的特点等影响烟叶稳定和未来发展、影响烟叶收益和扶持力度的重要因素，只有烟技员、烟草站最清楚，越到高层其认识越缺乏精确的数据支持，在做出许多重大决策时也只能更多地依靠经验。

随着烟叶生产集约化和经营主体上移（由县级分公司上移至地市级公司），精细化管理不足的问题逐步突显，凭经验管理的风险越来越大，一个决策失误就可能造成重大损失。三明烟草充分认识到基础信息在现代农业中的重

^① “细”是指烟叶生产每个环节都要求精耕细作，稍有疏忽就会影响烟叶产量或质量；“杂”是指烟叶生产环节繁杂，需要花工多；“频”是指烟叶生产各环节间隔短，工作频率高；“娇”是指烟叶娇贵，有半点差池都可能导致高额损失。

^② “花工”是烟农及烟叶生产人员对“花费工作时间”的习惯简称。

要作用，决定导入一种能够精确衡量各项重要生产、经营指标的绩效管理工具。

第二节 为什么选择平衡计分卡

一、平衡计分卡是战略传导工具，满足取消县级公司法人资格后远程管理的需求

平衡计分卡具有“化战略为行动”的动力机制，通过各层组织制订的“行动方案”将指标传递的战略意图落在执行中。同时，平衡计分卡具有“仪表盘”的功能，各级组织是否很好地执行了经营战略，通过平衡计分卡指标所反映的经济数据即可一目了然。平衡计分卡通过指标传递战略，通过行动方案执行战略，通过数据结果反馈战略，形成了一个战略传导的闭环。

说明：关于平衡计分卡的理论，后文结合烟草行业特点进行了简略介绍，如欲了解详细内容，推荐阅读罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿两位大师的三部著作《平衡计分卡——化战略为行动》、《战略中心型组织：实施平衡计分卡的组织如何新的竞争环境中立于不败》和《战略地图——化无形资产为有形成果》。

通过对战略性指标的分解与下达，将高层烟叶生产经营管理的意图传导到最基层组织，可以使取消法人资格的县级公司及时、准确地了解全公司的经营战略，并将其及时、准确地传递到烟草站。取消县级公司法人资格后，平衡计分卡可以确保各层级的管理者与员工在行动上保持与公司战略意图的高度一致。

二、平衡计分卡是绩效管理工具，而非控制工具，满足维护基层工作积极性的需求

平衡计分卡的特点之一是“衡量重于控制”，通过“仪表盘”上关键指标的变化反映企业运行状态，从而让各级管理者了解企业经营管理的重点及方向，其根本目的不在于控制基层管理者，而在于告知，因此平衡计分卡上设置的许多“观察指标”^①是不应该被忽视的。

平衡计分卡（特别是观察指标）的前提假设是：“基层管理者都是积极主动、愿意把工作做好的，出现管理偏差的主要原因是了解企业运行情况，如

^① “观察指标”是指平衡计分卡中只需要观察指标数据反映的经济意义，而不需要考核评分的指标；相应地，需要考核评分的指标称“考核指标”。

果平衡计分卡将企业运行的主要情况都反映出来了，各级管理者通过对数据的分析就能够做出正确的判断。”在此假设前提下，基层管理者被赋予较大的自主权，积极性和创造性得以保护。这一善意假设与三明烟草一贯的管理风格相符，这一点在下文还将详细分析。

但是，如果在局部范围，上述“善意假设”不成立，企业是否会“失控”呢？答案是不会。由于“仪表盘”的指标可以直接反映到高层管理者，高层能够据以监督、纠正基层行为，此时，平衡计分卡也发挥了控制作用。

平衡计分卡的“善意假设”以及“纠偏控制”符合管理学对“现代社会人”的前提假设，能够在保护基层管理者积极性的同时，传导高层管理意图，确保企业健康发展。

说明：从管理学原理上讲，管理控制的最高境界在于让基层有动力进行自我控制。相反，如果上、下级组织采用“警察与小偷”的控制方法，由于信息不对称，控制漏洞必将防不胜防，控制成本极高，在远程管理和宽幅管理情况下更是如此。

要想做到基层有动力自我控制，关键还在于信息对称，平衡计分卡的“仪表盘”功能就是信息告知。建议各级管理者对平衡计分卡观察指标给予足够重视，对于考核指标，也要更重视其所反映的经济意义，而非该指标的评价得分。例如，在察看担烟费用指标时，上级管理者需要关注的是担烟费用金额及其结构和变化情况，而不是仅关注某县在该指标上得了5分，还是4分。平衡计分卡的目的在于指导经营管理方向，而非控制、惩罚下属。

许多企业在操作考核时，都是由考核小组根据实际情况对被考核者评分，然后报上级领导审阅。在此过程中，上级领导一般并不关注指标反映的经济意义，而主要关注下属的得分情况。这样的操作方法使许多考核工具失去了管理意义。

三、平衡计分卡是“仪表盘”，满足三明精细化管理的要求

平衡计分卡另一个特点是“分析重于考核”，即平衡计分卡上最有价值的信息是指标所反映的经济实质，而不是评价得分。

平衡计分卡每一个指标都是反映企业战略信息的关键指标，它们都有二级、三级甚至更多次级指标（由于初次导入，许多相关的次级指标并未在平衡计分卡表中列示），通过对相关信息的横向对比、纵向对比等技术分析手段，管理者可以了解烟叶生产、经营状况的详细信息。平衡计分卡信息平台能够满足地市级公司精细化管理的需求。

例如，烟农种烟“亩总成本”严重影响烟农种烟收益，因此对烟叶稳定、

烟草公司的扶持力度产生重大影响，是重要的战略性指标。但在调研中我们注意到，只有部分承担农本调查的县级分公司有相关数据，由于统计口径不尽相同，三明市公司难以取得该指标的精确数据。

平衡计分卡将其纳入指标体系，并建议进一步分解（如图 1—1 所示），同时进行各县横向对比、历史纵向对比等分析，了解种植成本中哪些最大、哪些变化最大，哪个县在哪项成本中问题最突出等，从而为决策烟叶扶持力度提供科学依据，为了解烟叶种植稳定程度提供参考。

四、平衡计分卡设计理念与三明烟叶生产的管理风格相符

平衡计分卡管理理念与三明烟草一贯的管理风格相符表现在三个方面：

1) 三明烟叶生产长期注重过程的精细化管理，导入平衡计分卡有实践基础

调研中我们发现，三明烟草在长期生产经营中摸索出一套切实可行的精细化管理模式，该模式不仅能够确保常规生产技术规范每年都通过千余名烟技员精确落实到田间地头、不走样，而且能够在烟叶生产的各个环节迅速地将福建省烟科所三明分所研制的新技术推广到千家万户。更加难能可贵之处在于，为节省烟农花工，提高烟叶种植效益，提高烟叶品质，三明烟草的烟叶生产持续保持创新，每年都有技术改进甚至新技术的诞生，如漂浮育苗、湿润育苗、宽畦大垄、免中耕培土省工型栽培模式等，要让这些新技术在不误农时的情况下精确传递到千家万户，没有精细的管理是做不到的。三明烟叶之所以能够在全国同类产品持续保持质量稳定、品质优良，与其精细的生产管理是分不开的。

三明烟草精细的烟叶生产管理模式的与平衡计分卡运行理念一致，使得在烟叶部分导入平衡计分卡具有了实践基础。

一点感想：调研初期，在受访者不了解平衡计分卡特点时，曾谈到许多担心：“烟叶生产非常复杂，环节多，又都很重要，任何一个小环节出了问题，都可能严重影响产量、质量。你考核什么？不考核什么？总不能每个环节都分配指标、权重考核吧？”“在卷烟部分可以推动的平衡计分卡，在烟叶部分可能很难。”

初了解到这些情况时，我们也很担心，直到深入烟草站调研，才发现三明烟草长期以来形成的生产管理模式的其实已经很好地解决了这些问题。县级分公司烟叶办对烟草站检查、指导之细、之频、之准让我们深感敬佩，烟草站和烟技员对烟农指导和服务深入、细致、办法之多，让我们感到惊讶。对于稻草溶田、烟叶长势等我们感觉很难衡量和评价的事项，基层管理者都有较好的解决

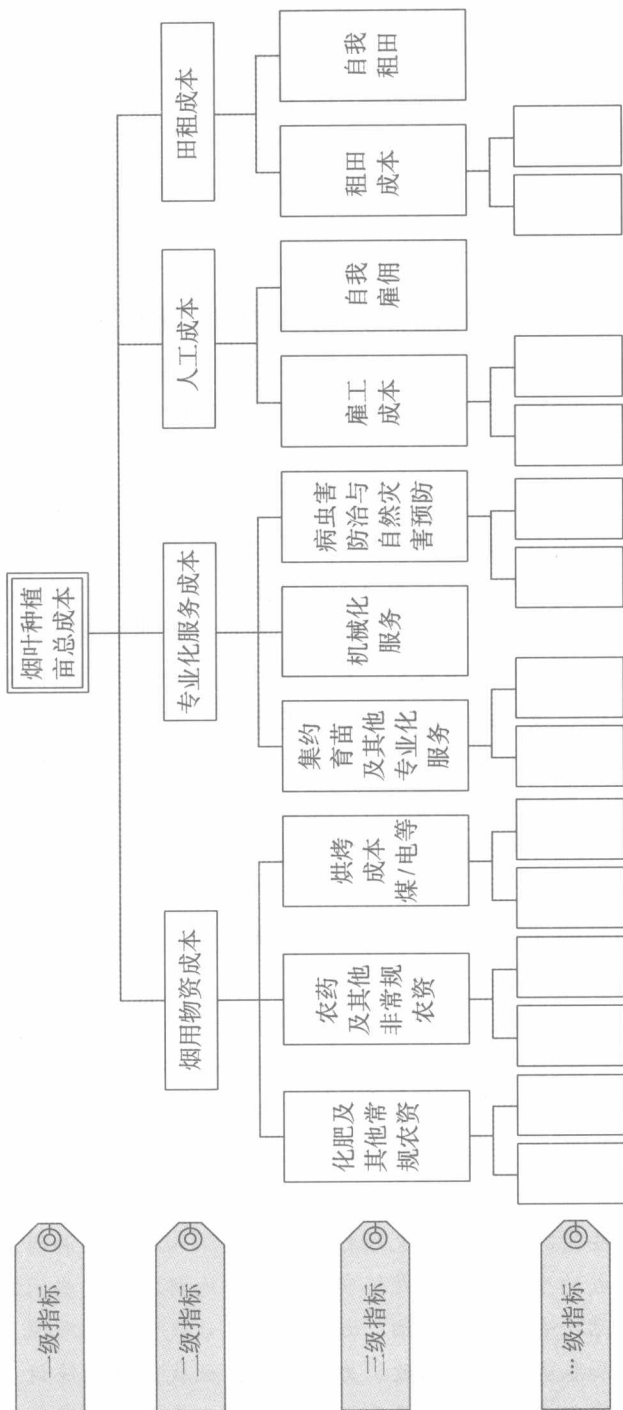


图 1-1 平衡计分卡指标体系及分解

办法，当我们问及烟技员“对目前的考核评价有什么不服气”时，答案是“几乎没有，除个别时候感觉抽查的田块没有代表性，但那也难免，所以也都能接受”。

有了这样的工作基础，平衡计分卡在三明烟草烟叶部分推动可能会比卷烟部分更容易。

2) 三明烟草对县级公司的管理假设与平衡计分卡理念一致

理论上讲，取消县级公司法人资格后，县级公司的管理层由决策者变为执行者，许多人担心“责任不减，权力减，没权力做事，还要承担相应的责任”。工作主动性和创造性受到影响。

但在三明烟区，该问题并不突出。由于在取消县级公司法人资格前，三明的烟叶生产经营已经实现了统一计划、统一销售、统一生产技术规范、统一烟用物资供应、统一收购，因而在取消县级公司法人资格后，针对“权力上收”的担忧，三明市公司及时提出县级分公司今后“权力不减，责任不变”。即县级分公司从前有什么权力，今后还被赋予什么权利；由于不是法人实体，相应的法律责任上移至三明市公司承担，县级分公司责任有所减轻，但市公司通过“内部授权、责权匹配”等管理控制手段，使作为市公司的下属组织机构——县级分公司责权分配基本维持原有格局。另外，市公司在取消县级公司法人资格前后，做了大量思想和动员工作，要求各级组织应该有大局意识、全局观念，要克服思想误区，主动承担责任，为市公司分忧，以保证企业整体发展。

这样的责权安排给予了县级管理者充分的信任和自主权，其管理假设就是“善意假设”，即相信县级分公司管理者愿意努力工作。这与平衡计分卡“善意假设”以及“纠偏控制”的理念相符。

3) 三明烟草关注未来竞争力、关注创新、关注员工能力等管理风格与平衡计分卡管理理念相符

调研中我们注意到，尽管身处垄断行业，但三明的烟叶生产经营一直具有较强的市场意识，早在2000年就创出全国第一个烟叶品牌——“金三明”。

在整个烟叶生产经营中，三明烟草一直把创新作为自己的核心竞争优势，从烟叶新品种开发、土壤改良，到育苗方法、种植方法、烘烤方法、收购方式创新、改进，再到内部管理、烟农管理模式创新，三明烟草从未停止过创新的步伐。

对于员工能力的关注更是三明烟草一大特点，三明员工素质高，特别是烟叶从业员工素质高是行业有目共睹的，三明烟叶生产的许多创新都是一线员工提出的。