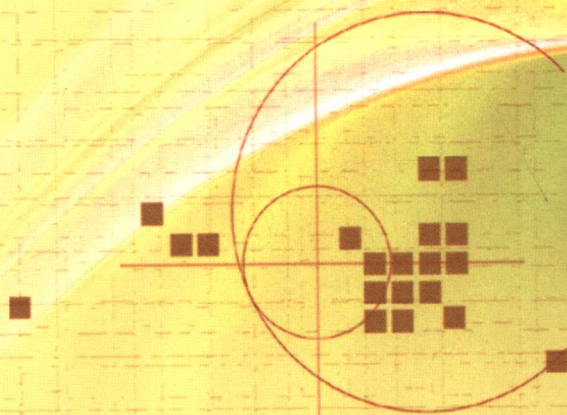


烟叶产业化经营与管理创新

马 聪 著



 中国农业出版社

烟叶产业化经营与 管理创新

马 聪 著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

烟叶产业化经营与管理创新 / 马聪著. —北京: 中国农业出版社, 2006. 3

ISBN 7-109-10756-6

I. 烟... II. 马... III. 烟草工业-工业企业管理-研究-中国 IV. F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 013891 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 傅玉祥

责任编辑 王琦琰

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月北京第 1 次印刷

开本: 787mm×960mm 1/16 印张: 22.5 插页: 2

字数: 315 千字 印数: 1~5 000 册

定价: 42.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

产业化的核心：

市场化运作

企业化管理

社会化服务

烟叶产业化经营与管理创新



序 言

20 世纪 90 年代以后，随着市场经济的不断完善，农业生产特别是烟叶生产形势发生了巨大变化，烟叶生产的组织与管理也产生了深刻变革。伴随着这一变革过程，与烟叶生产相关的诸多因素也因势而变：烟叶产品由数量满足型转变为品牌质量型；烟农由任务完成型转变为效益或产业选择型；烟技员由技术指导型转变为生产或客户服务型；政府及基层干部由组织指挥型转变为政策引导型；烟草公司也由收购服务型转变为产业建设型。面对这样的变化，烟叶生产应该选择什么样的管理途径，确立什么样的管理思路，是每一个烟草人需要长期认真思考的问题。

本书作者长期从事基层烟叶生产技术管理和组织领导工作，亲身经历了烟叶生产的整个变革过程，他和他的同事们对烟叶生产过程中遇到的有关问题进行了深入探讨和研究，并探索了相应的解决办法，在一定范围内付诸实践，取得了一些成效：逐步探索并确立了以烟农为中心，以烟草公司为运作管理主体的管

理模式，形成了“营销产业，经营烟农”的管理理念，建立了以目标管理和薪酬管理为手段的长效管理机制。同时，作者还从市场经济的角度切入，运用市场营销的观点和产业化管理的思维方式对我国烟叶生产的有关问题进行了深入研究，将所见、所闻、所思、所为整理成文，编著成《烟叶产业化经营与管理创新》一书。该书在理论研究方面做了一定的探讨，虽然在实践操作中或许还有不尽如人意之处，但从烟叶产业持续发展和解决烟叶生产的现实问题等方面看，仍有诸多可资借鉴之处。希望本书能够引起行业内外有识之士对烟叶产业化经营与管理创新课题的广泛关注，并在生产实践中进行深入探讨。

谨以此为序。

刘国顺

二〇〇六年二月

目 录

序言	刘国顺
----------	-----

第一部分

认识问题，分析现状，选择出路，建立机制是烟叶产业化经营与管理创新的基础和出发点。专卖专营和市场经济两种管理体制，从理论上讲是对立的，在实践上是不相容的，如何实现两种体制的结合是充分发挥专卖专营的计划管理、最大限度地发挥市场的配置作用，烟叶产业化经营需要破解的难题之一。

第一章 烟叶生产现状与路径选择	(3)
-----------------------	-----

第一节 当前烟叶生产的基本特点	(3)
-----------------------	-----

现状既表现优势，也表现问题，分析现状是解决烟叶生产问题的基础。

- 一、规模基本稳定，供需基本平衡..... (3)
- 二、质量逐步改善，信誉不断提高..... (4)
- 三、调整种植布局，实现了自然资源的合理配置..... (4)
- 四、烟叶质量特色各异，满足了卷烟配方的多样化需求 ... (5)
- 五、生产效益不断提高，烟叶经营状况逐步改善..... (5)
- 六、烟叶生产的管理机制不断完善，生产管理

模式异彩纷呈 (6)

第二节 烟叶生产存在的问题与困惑 (7)

种烟难，难种烟。这是为什么？

困惑一：“越穷越种，越种越穷”是烟叶生产走不出的怪圈？ (7)

困惑二：为什么非要我种烟？既然种烟能够致富，为什么干部不带头？ (7)

困惑三：你为谁种烟？你种我收，各得其所。凭什么我要承担投入和风险责任？甚至政治或社会责任？... (8)

困惑四：种烟难，不种烟更难？ (8)

困惑五：为什么在农村种植业中，对于烟叶生产各级领导最重视，开的会最多，发的文件最多，领导精力投入最多。种烟还这么难！成为农村工作一大难？ (8)

困惑六：多了“砍”，少了“赶”，面积不稳定，烟农收入不稳定。 (9)

困惑七：为什么拿钱买不到需要的原料？原料难采购，配方难使用，产品难定位。 (9)

困惑八：上报数字基本靠“估”，抓落实基本靠“唬”，工作不落实，措施不扎实。年年种烟，年年赔钱，为什么还能种下去？ (10)

困惑九：收购等级不稳定，等级跟着行情走，标准跟着验级员的脸色走，干部干预，烟农埋怨，公司无奈。 (10)

困惑十：生产技术难落实，收购秩序难稳定，烟叶质量难保证。 (11)

困惑十一：多干不能多收，多劳不能多得，干一样的活，拿不一样的钱，让我们怎么有积极性？ (11)

困惑十二：丰收靠天气，政绩靠运气。烟叶种好了，经验一大堆，烟叶种不好，全都怪天气。 (11)

第三节 存在问题的原因 (12)

一、生产目标不明 (12)

目标决定思路，思路引导行为，没有明确的目标就没有正确的行为。

二、生产主体不明确 (13)

主体是内因，内因的变化才是主动的、有效的。

三、生产关系不明确 (14)

四、运行机制不健全 (16)

五、利益分配不合理 (17)

六、技术体系不完善 (17)

七、经营秩序不规范 (18)

第四节 烟叶生产的出路与战略选择 (19)

路径与选择是烟叶生产运作与管理的战略问题。

认识决定思路，思路决定出路。

一、坚持以烟农为中心，建立稳定的烟农关系，走营销产业、经营烟农的发展之路 (20)

二、坚持以人为本，推行市场化运作、企业化管理，走烟叶产业化发展之路 (21)

三、坚持以科技为先导，优化自然资源，实行标准化生产，走可持续发展之路 (21)

四、坚持以质量为核心，满足市场需求，实行大品牌战略，走烟叶生产健康发展之路 (22)

第二章 烟叶产业化经营的运行机制 (24)

第一节 烟叶产业化经营的基本内容 (24)

一、烟叶产业化经营的基本要素 (24)

二、烟叶产业化经营的主要形式	(25)
三、烟叶产业化经营的价值链	(26)
第二节 烟叶产业化经营的市场化运作机制	(28)
一、烟叶市场化运作管理体制的基本要求	(28)
二、烟叶生产市场化运作的实现形式	(29)
第三节 烟叶产业化经营的企业化管理机制	(31)
一、烟叶生产企业化管理的存在形式和基本特征	(31)
二、烟叶企业化管理的运作机制	(31)
三、烟叶生产的企业化管理内容	(34)
第四节 烟叶产业化经营的基本任务	(37)
一、烟叶生产运作管理的目标	(37)
二、烟叶生产运作管理的任务	(37)
第五节 烟叶产业化经营的模式与变革	(39)

第 二 部 分

烟叶是烟叶生产的惟一产品，它承载着烟叶从种植到收获、从生产到营销的管理成果。同时，作为产品，它还担负着满足市场需求、满足客户需要的功能。烟农、烟干、烟技员是烟叶生产的基本要素，是影响烟叶生产产业化经营的重要资源。烟叶产品分析，烟农及烟农行为的改变，烟技员、各级烟叶生产组织者、管理者的水平对烟叶生产产生的影响是烟叶产业化经营管理面临的难题之一。烟叶公司作为烟叶产业化生产的龙头企业，是实现烟叶分散种植与市场对接的关键环节。传统的烟草管理体制是计划经济的产物，必须进行改革以适应烟叶产业化生产的需要。烟叶生产环境将对烟叶生产的管理产生巨大影响，变化了的社会环境、经济环境、自然环境必然推动和促进烟叶生产的管理创新。

第三章 烟叶产品及品牌管理 (43)

烟叶产品既具有产品的一般属性又具有其特殊性,认识和
分析烟叶产品的特殊性,有利于进行烟叶产品分析、设计,并
确定营销策略。

第一节 烟叶产品 (43)

产品是企业核心竞争力的载体。

一、烟叶产品的一般属性 (43)

二、烟叶产品的特殊性 (43)

三、烟叶产品的分类 (44)

第二节 烟叶质量 (44)

一、什么是烟叶质量 (44)

二、烟叶质量的特性 (45)

三、烟叶质量的衡量与鉴定 (48)

第三节 烟叶质量的形成 (55)

一、烟叶质量的形成 (55)

二、烟叶质量的控制 (56)

三、烟叶质量控制的主要手段 (57)

四、标准化生产与全面质量管理 (58)

五、收购过程控制与全面质量管理 (58)

第四节 烟叶品牌管理 (59)

一、烟叶品牌的内容 (59)

二、烟叶品牌的形成 (61)

三、烟叶品牌的运作管理 (65)

第四章 烟农 (67)

收益不好,烟农也会选择跳槽。

第一节 烟农——未来烟草公司的客户	(67)
一、烟农的含义	(67)
二、烟农与烟草公司的关系	(68)
客户不是上帝，客户就是客户。烟农不是衣食父母，烟农就是烟农。	
三、烟农与烟草公司关系的演变	(69)
四、烟农与烟草公司的特殊客户关系	(70)
第二节 烟农行为	(73)
一、行为与行为的产生	(73)
二、烟农行为的特点	(75)
第三节 烟农行为的改变	(78)
一、影响农民行为改变的因素	(78)
二、怎样改变和适应烟农的行为	(80)
三、影响烟农行为改变的主要因素	(84)
第四节 烟农关系管理	(85)
一、烟农关系的建立	(86)
二、寻找烟农	(87)
三、烟农关系管理	(89)
四、服务烟农	(93)
第五节 烟农的差异化管理	(95)
一、差异化管理的作用和意义	(95)
二、烟农的差异化表现	(96)
三、烟农差异化管理办法	(97)
四、烟农的资格管理	(97)
第五章 烟技员	(101)

一个优秀烟技员可保一方烟农致富，促一区烟叶发展。

第一节 烟技员	(101)
一、烟技员及其职务分析	(101)
二、烟技员应具备的条件和能力	(102)
三、烟技员职责	(102)
第二节 烟技员的招聘	(103)
一、人员招聘的意义	(103)
二、烟技员招聘的原则	(103)
三、烟技员招聘程序与方法	(104)
第三节 烟技员的培训	(105)
一、培训目标	(105)
二、培训计划与培训内容	(105)
三、培训方法	(106)
第四节 烟技员的管理	(106)
一、烟技员队伍的现状	(106)
二、烟技员的等级管理	(107)
三、烟技员的薪酬管理	(108)
四、烟技员的工作管理	(111)
第五节 烟技员的考评与奖罚	(112)
一、烟技员的考评	(112)
二、烟技员的绩效考核	(112)
三、烟技员的目标考核	(113)
四、烟技员考核的方法	(114)
五、烟技员考核兑现	(115)
第六节 烟农经理——由烟技员到烟农经理	(116)
一、未来的烟叶与烟叶产业	(116)
二、未来的烟技员——烟农经理	(117)
三、烟农经理的素质要求	(118)
四、烟农经理管理	(118)
第六章 烟叶产业化管理的组织机构	(123)
第一节 现行的烟叶生产管理体制	(123)
一、现行体制的基本特点	(123)

二、现行体制的利弊分析	(124)
第二节 烟叶公司的组织结构及业务流程	(124)
一、对企业与企业组织结构的认识	(125)
二、改造烟叶公司的管理体制	(127)
三、改革烟叶公司的产权形式	(130)
四、改造烟叶公司业务流程	(131)
五、烟叶公司的组织结构及主要职责	(133)
第三节 烟站与烟站管理	(136)
一、烟站的功能与作用	(136)
二、烟站的设置	(136)
三、烟站的岗位设置与岗位职责	(137)
四、烟站的制度管理	(140)
五、烟站的信息管理	(140)
六、烟站的诚信管理	(141)
第四节 烟农服务中心——未来烟站的存在形式	(142)
一、烟农服务中心与烟站的区别	(142)
二、烟农服务中心的主要任务和职能	(144)
三、烟农服务中心的管理形式	(145)
四、企业文化与团队建设	(149)
第七章 烟叶生产环境	(151)

环境是烟叶生产的外因。优化环境、扬长避短有利于烟叶生产的持续健康发展。

第一节 烟叶生产环境分析	(151)
一、基本环境分析	(151)
二、利弊分析	(152)
三、趋势分析	(153)
四、定量分析	(154)

第二节 烟叶生产的市场环境.....	(155)
一、烟叶市场的基本情况	(155)
二、烟叶市场的趋势分析	(155)
三、市场竞争加剧, 烟叶质量成为竞争的焦点	(156)
四、未来烟叶市场的竞争趋势	(156)
第三节 烟叶生产的社会环境.....	(157)
一、政策环境分析	(157)
二、政治环境分析	(158)
三、社会经济发展环境分析.....	(159)
第四节 烟叶生产的自然环境.....	(160)
一、土壤环境对烟叶生产的影响	(160)
二、气候环境对烟叶生产的影响	(162)
三、地理环境对烟叶生产的影响	(163)
第五节 烟叶生产环境的改善与控制.....	(163)
一、政策环境的改善与控制.....	(163)
二、社会环境的改善与控制.....	(166)
三、市场环境的改善与控制.....	(167)
四、自然环境的改善与控制.....	(168)

第 三 部 分

种植、收购、营销是烟叶生产的三个重要环节。技术标准与烟叶质量保证体系, 等级标准与收购规范, 市场分析与科学经营涵盖了烟叶产业化经营管理的全过程。同时, 按照有工作就要有目标, 有目标就要有落实, 有落实就要有考核, 有考核就要有兑现的管理理念, 对烟叶种植过程、收购过程和营销过程实行全面有效的目标管理, 形成管理的闭环是实施烟叶产业化经营管理的主线。

第八章 烟叶标准化生产技术体系	(173)
第一节 建立烟叶生产标准化技术体系的原则	(173)
一、适应性	(173)
二、区域性	(173)
三、创新性	(173)
四、简易性	(174)
五、程序性	(174)
第二节 烟叶生产技术标准	(174)
一、国际优质型烤烟技术标准	(174)
二、烟叶生产的 GAP 管理	(178)
三、ISO 9000 烟叶生产技术与质量管理规范标准	(187)
第三节 烟叶生产的应变管理	(197)
一、应变管理的必要性	(197)
二、应变管理的基本思路	(198)
第四节 生产技術标准的改善与修正	(198)
一、为什么要进行改善与修正	(199)
二、改善与修正的方法	(200)
三、评估的方法	(201)
第九章 烟叶收购运作管理	(202)

烟叶收购既是烟叶的交易过程，又是烟叶生产利益的分配过程。

第一节 烟叶收购的任务	(202)
--------------------------	-------

烟叶的收购质量是烟叶品牌形成的物质基础。

一、烟叶收购的交易过程	(202)
二、烟叶生产利益的分配	(203)