

新时代下哈尔滨烟叶公司推动高质量发展与加快企业转型升级的探索与思考

牛昊, 毕珊, 刘茜

哈尔滨烟叶公司, 黑龙江 哈尔滨

收稿日期: 2022年6月17日; 录用日期: 2022年7月19日; 发布日期: 2022年7月28日

摘要

新时代下, 随着“卷烟上水平”战略的持续推进, 工业企业对烟叶质量的需求也不断上升, 烟叶质量成为企业发展的命脉。哈尔滨烟区应以质量为核心, 着力提升烟叶成熟度, 大力加快烟农、烟技员两支队伍建设, 积极探索烟农增收、企业增效新途径, 完善风险保障机制, 重点开展精益生产、精益管理, 强化烟叶收购“最后一公里”, 从而推动全烟区高质量发展, 加快企业转型升级。

关键词

新时代, 哈尔滨, 高质量发展, 转型升级

Exploration and Thinking of Harbin Tobacco Leaf Company in Promoting High-Quality Development and Accelerating Enterprise Transformation and Upgrading in the New Era

Hao Niu, Shan Bi, Qian Liu

Harbin Tobacco Company, Harbin Heilongjiang

Received: Jun. 17th, 2022; accepted: Jul. 19th, 2022; published: Jul. 28th, 2022

Abstract

In the new era, with the continuous advancement of the strategy of “Cigarette Upgrading”, the demand of industrial enterprises for the quality of tobacco leaves is also rising, and the quality of

文章引用: 牛昊, 毕珊, 刘茜. 新时代下哈尔滨烟叶公司推动高质量发展与加快企业转型升级的探索与思考[J]. 可持续发展, 2022, 12(4): 1208-1213. DOI: 10.12677/sd.2022.124137

tobacco leaves has become the lifeblood of enterprise development. Harbin Tobacco Area should focus on quality, focus on improving the maturity of tobacco leaves, vigorously accelerate the construction of two teams of tobacco farmers and tobacco technicians, actively explore new ways to increase tobacco farmers' income and enterprise efficiency, improve the risk protection mechanism, and focus on lean production and lean management, to strengthen the "last mile" of tobacco leaf acquisition, so as to promote the high-quality development of the whole tobacco area and accelerate the transformation and upgrading of enterprises.

Keywords

New Era, Harbin, High-Quality Development, Transformation and Upgrading

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

哈尔滨烟区地处松嫩平原，全区种烟分布面积广，涉及 53 个乡镇，131 个行政村。哈尔滨烟区是黑龙江两大烟叶主产区之一，隶属于全国烟草区划中的“木香蜜甜香型”。然而，随着控烟形式发生的深刻变化以及工业企业的烟叶库存严重过剩等因素，国内烟叶市场发生剧烈变化，国家局连年调控烟叶种植面积，哈尔滨烟区种植面积及计划商品量由 2012 年 72.5 万担锐减到 2021 年的 17.97 万担。为适应新市场，围绕新时代下的哈尔滨烟叶公司高质量发展，探索企业转型升级之路具有重要的现实意义。

2. 现阶段我国烟叶生产的总体形势

我国是世界第一烟叶生产大国，烟草行业在国民经济中具有独特地位。通过供给侧结构性改革，全国烟叶收购量从 2012 年的 5488 万担调减到 3300 万担，调减效果显著。与此同时，卷烟受各类禁烟、控烟政策及单箱烟叶消耗量降低等因素影响，烟叶原料的供求关系发生变化，供给大于需求，烟叶库存水平依旧处于高位运行状态。全国烟叶形势的深刻变化，工业企业已牢牢掌握着烟叶市场的主动权，“以销定产”的订单式管理方式决定了产区实际计划商品量，优质特色、安全宜用的烟叶成为他们的首选，只有生产工业企业需要的烟叶才符合市场需求，才能适应当前烟叶发展形势，在市场上占据一席之地[1]。

3. 阻碍哈尔滨烟区高质量发展、企业转型升级的因素

3.1. 两支队伍建设不完善

3.1.1. 传统烟农思想观念滞后

黑龙江地区烟叶生产历史悠久，部分烟农受老思想束缚，生产观念保守，经验主义主导生产行为，无法适应当前烟叶生产新形势，往往重量轻质，无法平衡产量和质量之间的关系，对年轻烟技员传授的新技术存在疑虑，在实现标准化生产或落实新生产技术过程中往往处于观望状态，存在敷衍态度，导致初烤烟叶达不到中、上等烟收购标准，严重影响了经济收益。同时，个别烟农在落实新生产技术时，如果在生产中存在问题，往往将问题归咎于新的生产技术，而主观忽视其他生产因素带来的影响，故而在未来生产中，较为排斥该项技术。

3.1.2. 烟技员队伍建设不完善

烟技员主要从事烟叶生产全流程的组织及烟农烟叶生产的技术指导工作。近年来，哈尔滨烟区烟技

员队伍年龄结构不均衡，烟技员老龄化问题凸显，虽然部分烟技员拥有丰富的烟叶生产实践经验，但随着信息化时代的来临，手机端信息平台的推广应用以及电脑端大数据整理及分析严重制约了部分老龄烟技员的发展，也会对烟站、县级公司、市级公司的生产数据收集及分析产生影响。

3.2. 烟叶生产成本及风险较高

烟叶生产相较于玉米等大田作物，具有生产周期长、生产环节复杂、技术要求高、用工多、劳动强度大等特点。因此，烟叶生产的生产投入也相较其他作物较多。同时，烟农在生产过程中承担来自于市场及自然的風險。尤其在 6~8 月哈尔滨烟区易遇冰雹等自然灾害，极易造成减产减收，甚至造成部分烟田绝产绝收，严重影响烟农收益，威胁烟叶质量和生产稳定性。较高的烟叶生产成本及风险致部分烟农向水稻或其他经济作物偏移，将烟叶生产作为辅业，缩小烟叶生产规模或减少烟叶生产投入，直至放弃烟叶生产。尤其自 2013 年以来，哈尔滨烟区逐年调减烟叶种植面积，全区烟农从 2012 年原有的 4508 户缩减至 799 户。稳定的烟农队伍是推动烟区快速发展的重要动力，是烟区推动高质量发展的基础。职业烟农的流失严重影响了哈尔滨烟区建设职业烟农队伍的进程，同时为烟草行业可持续性发展敲响了警钟。

3.3. 标准化生产技术落实不到位

近年来，随着市场需求的不断变化，哈尔滨烟叶公司以工业需求为导向，以烟叶质量为核心，不断改进烟叶生产技术，大力推行标准化烟叶生产技术。目前，哈尔滨烟区已通过多年的探索和实践，已形成了与烟叶生产各环节相适应的一整套配套技术。烟叶品质提升明显，如望奎、富锦等产县，2021 年质量较往年提升较大。但是，由于烟叶生产环节多，生产技术落实过程中，基层烟技员或烟农理解不透彻，向小工表述不明确，而在执行过程中烟农或烟技员无法有效进行监督和管理，导致部分生产技术无法真正执行到位。同时，新技术在研发过程中，试验条件具有局限性，在大范围推广过程中，遇到特殊情况的烟户或烟地，烟技员往往采取“一刀切”的方法，盲目推广，不仅使技术未能真正落实，反而可能产生负面作用，影响烟叶质量。

3.4. 合作社发展存在瓶颈

3.4.1. 合作社运行机制问题

现阶段，哈尔滨烟区内组织成立了多个烟农合作社，其组成形式多是在县级烟叶公司协助下，以村为单位建立的自发性组织，虽然其组织构成和公司类似，但由于缺乏专业管理人员，组织机构松散，规章制度执行不到位。

3.4.2. 专业性人才缺乏

由于合作社多由烟农自发组建，专业服务队也多由烟农构成，在专业服务过程中，缺少相关专业的技术性人员进行统筹规划及管理，尤其随着烟叶种植老龄化问题加深，年轻技术性人才及管理型人才储备不足，制约合作社长远发展。

3.4.3. 合作社资金投入缺乏

烤烟合作社多依靠当地村、乡(镇)或烟叶公司，但基础资金薄弱，吸纳外来资金能力较弱，抗风险能力有限，资金积累速度较慢，资金流通方式较为落后，因此合作社往往发展后劲不足。

3.5. 烟叶收购把关不严

3.5.1. 沟通交流不足

由于政策宣传不到位，烟农与烟站站长、烟技员或验质员沟通不及时，对于当年烟叶收购政策不

了解,导致在实际收购过程中存在争议,在此过程中将增加烟叶收购难度,也会产生“人情烟”等现象。

3.5.2. 规范意识不强

个别烟叶收购人员在收购过程中存在侥幸心理,规范意识不强,以为个别不规范操作不会给企业或烟农带来严重危害。

3.5.3. 监督力度不够

个别烟技员或个别地区入户预检工作流于形式,未能真正发挥其作用。同时,个别烟农在扎把过程中操作不规范,掺杂掺青,个别烟技员在遇到问题时存在瞒报、谎报,对内监管力度不够。

4. 发展对策

4.1. 强化两支队伍建设

4.1.1. 加强职业烟农队伍建设

建设职业烟农队伍,是发展现代烟草农业的基础。一是要大力开展职业烟农培训,转变烟农思想观念。县级烟叶公司及基层烟站,应分层级组织各类短期、长期生产技术培训班,同时,应在培训班上着重对当前全国烟叶生产形势进行介绍,提高烟农思想认识。通过向烟农宣贯政策,宣传烟叶质量的重要意义,潜移默化的转变烟农的陈旧观念。鼓励烟农自主研发烟用农机,提高生产效率,降低生产成本。二是要继续开展星级烟农评定。通过对烟农合同完成情况、生产技术落实情况、守法诚信等情况进行量化打分,共分五个等级,对五星级烟农在第二年计划分配、政策补贴进行倾斜,而对一星、二星烟户,下一年大幅减少该户种植面积或不予签订合同,并不享受补贴。通过评定星级烟农,为哈尔滨烟区建设一支生产水平高、综合素质好的职业烟农队伍,为哈尔滨烟叶公司高质量发展奠定基础。

4.1.2. 加强职业烟技员队伍建设

职业烟技员队伍建设是保障哈尔滨烟区平稳、快速转型发展的必要前提。首先,哈尔滨烟区应综合考虑各年龄段烟技员的优势及长处,优化调整各烟站老中青年龄结构,在基层烟站中形成“以老带新,以新辅老”的结对模式,充分激发烟技员团队潜力,提升烟技员队伍凝聚力,将烟叶生产实践等知识和经验传授给新上岗同志,使年轻烟技员快速融入工作岗位,为今后指导烟农生产奠定基础。其次,全区范围内,应根据岗位需求、个人专业基础、项目需求等,针对某一领域,积极开展理论知识及实践操作的全面系统性培训,提升烟技员的业务水平,提高烟技员队伍整体文化素质和技术水平,激发烟技员创新性、协作性、竞争性。最后,哈尔滨烟区应完善星级烟技员考核体系,通过量化烟技员日常服务指导水平、专业技术能力等,在烟技员队伍中形成梯度差异,星级结果与工资挂联,激发烟技员工作热情。对于优秀的烟技员,应在政治上创造条件,从烟技员队伍中选拔出优秀人才作为烟站管理人员和基层公司中层干部,为烟技员创造一个公平、公正的晋升平台。优秀人才的选拔是推进哈尔滨烟区转型升级的重要基石,是保障烟区长远发展的基础保障。

4.2. 探索发展新道路

促农增收工作是当前乃至今后一个时期内重要的工作任务,是新时代下哈尔滨烟叶公司实现新作为、聚焦新使命的重要课题。为加快企业转型升级,哈尔滨烟叶公司应聚合力量,积蓄能量,开拓创新,将促农增收工作落到实处,在做强主业的基础上,依靠科技创新,龙头引领,充分发挥闲置基础设施的利用潜能,开辟增收新渠道,开拓增收新模式,联合科研院所及公司,积极探索烟叶多功能应用及产地特色作物种植,转变单一服务内容,向大农业综合服务发展,力促在全区形成烟叶生产与多元化经营的并行增收模式。

同时,为更好地适应市场变化,哈尔滨烟区应大力开展绿色生产,在全区范围内推行绿色生产技术,向广大烟农宣传绿色生产理念。一方面,可在全区构建生态控制、生物防治和物理防治的立体绿色防控体系。其一是合理轮作,均衡利用土壤养分和水分,延缓地力衰退,减少病虫害发生;其二是采取生物防治,利用宁南霉素等生物药剂防治病虫害,或采用以虫治虫等方式,在田间释放烟蚜茧蜂,防治蚜虫;其三是采用物理防治手段,如性诱剂、食诱剂、风吸式太阳能杀虫灯等诱捕田间害虫。

4.3. 完善风险保障机制

哈尔滨烟区建立健全风险保障机制,能够充分体现烟草行业的社会责任和企业责任,是对广大烟农强烈责任心的体现,能够有效维护烟农的利益,解除烟农的后顾之忧。烟叶生产存在的风险是可观存在的,只有在烟叶生产全过程健全风险保障机制,才能有效控制风险,将风险造成的影响降到最低。一是要完善设施建设,完善烟水配套设施,加强基础设施管护,提高抵御自然灾害能力;二是要推行建立风险预警机制,建立病虫害监测监控体系,提高病虫害预测预报的准确性和及时性;三是完善灾后应急预案,加快灾后快速反应,提高烟农自救能力;四是推行烟叶保险制度,积极组织烟农投保,减轻雹灾等自然灾害给烟农带来的经济损失。

4.4. 推行精益生产管理

精益生产是哈尔滨烟区发展现代烟草农业的有效途径之一,是实现烟叶生产转型升级的重大举措[2][3][4]。在过去的几年间,哈尔滨烟区大力发展现代烟草农业,全区烟叶生产逐步向集约化、机械化转型,在播种、育苗、移栽等环节都有烟草专用农机具配套使用,已在整地起垄、地膜覆盖、植保等环节实现100%机械化作业,减工降本增效明显。然而,受全国烟叶库存高位运行等问题,烟叶市场需求急剧减缩,烟叶需求结构进一步变化,烟叶产业发展中的不平衡、不协调问题进一步凸显,哈尔滨烟区急需向定制化、精细化的生产模式转型。

4.4.1. 建立精确信息

获得准确的信息是实现精益生产管理的基础。获取烟农、地块、生产过程、烟叶质量等信息,经过数据统计分析,可以为推行精益生产管理提供重要的依据。哈尔滨烟区通过强化合同管理,建立烟户档案,针对烟农实际情况指导烟农生产,在生产技术、施肥施肥等方面实现“一户一方案”。哈尔滨烟叶公司加强计划管控,对每户烟农的每一块烟地进行GPS定位,并收集该地块面积、前茬作物、土壤类型等信息,坚决杜绝超种现象发生。同时,信息共享也能够为烟技员组织烟农生产、共享生产资源提供便利条件,为实现质量突破再添助力。

4.4.2. 开展精益生产

哈尔滨烟区以质量为核心,重点围绕“提升烟叶成熟度”,将精益生产贯穿烟叶生产全过程,在全区范围内推行“5622”技术体系:在五项规定技术上下功夫,即是在品种优化、地膜覆盖、全过程绿色防控、清洁生产和生育期数据采集五项规定技术上下功夫;在六项创新技术上搞引领,即是在采收烘烤一体化、水肥一体化、烟杆拔杆清膜、绿色防控、和平牧场试验示范工作和落实烟杆造肥、烟农增收工作上搞引领;在两项关键技术上搞突破,即是在集中农时、硝酸钾使用上搞突破;在两项重点技术上实现精准,即是在科学施肥和服务烟农上实现精准。同时,通过合理调整种植区域布局,将计划种植面积逐步向烤烟种植适宜区转移,充分利用现有资源,坚决完成计划商品量。

4.4.3. 推行精益管理

在全区推行精益管理是开展精益生产的必然要求,只有管理水平上去了,各项烟叶生产技术才能落

实到位。因此,哈尔滨烟区在推行精益管理过程中,要找准管理短板,通过网格化管理模式,明确责任,提高执行力,提高生产技术落实率。

4.5. 完善合作社组织形式

烟叶生产合作社是为满足现代烟草农业建设而产生的新型农民组织,其高度集约化、组织化的模式既提升烟农整体生产水平,也便于小范围内开展土地流转,然而如上文所述,其局限性严重制约其进一步发展。哈尔滨烟区内已注册成立烟叶种植专业合作社及专业化服务合作社,哈尔滨烟叶公司应加强对合作社建设的指导,完善合作社组织形式,建立健全各项规章制度。同时,对合作社内烟农提供专业培训,在合作社内培育出多支专业服务队伍,提升合作社专业化服务水平,逐步将专业服务内容向大农业拓展,增加合作社收入。

4.6. 加强收购管理工作

针对以往收购过程中出现的问题,哈尔滨烟叶公司为坚决杜绝“三青、两混”问题,加强收购管理,规范收购管理流程。一是加强预检分级工作,将工作重心前移,由烟技员前往烟农家,出一房验一房,预检合格后发放预检单,后期凭预检单进站收购;二是分房收购,为防止混部位问题出现,要求烟农采收时严禁混采,烤后烟按房堆放,避免混部位问题出现;三严肃收购纪律,收购过程中烟站站长严禁参与验质,统一由验质员验质收购,明确责任。

5. 结语

综上所述,推动哈尔滨烟区高质量发展是一条漫长而曲折的道路,但是,哈尔滨烟叶人秉承着无畏的精神,始终坚持以工业需求为出发点,以建立现代烟草农业体系为落脚点,克服烟区发展中的艰难形势,在稳产业、稳烟区、稳队伍上持续发力,推进精益管理模式,推动科技创新驱动,不断完善合作社组织,推进生产主体转型升级,加强烟区收购管理,以烟叶质量为市场竞争力核心,必将引领哈尔滨烟区向优质原料基地转型,实现烟区高质量发展。

参考文献

- [1] 刘英,刘强. 新常态下湖南邵阳县烟叶转型发展、创新发展、跨越发展的对策研究[J]. 天津农业科学, 2016, 22(7): 45-47, 51.
- [2] 吴开华,秦铁伟. 推进烟叶生产向质量效益型转变的思考[J]. 湖南农业科学, 2015(8): 138-140.
- [3] 冰火,建利,江洪东. 论烟叶精益生产[J]. 中国烟草学报, 2014(1): 1-3.
- [4] 许灵杰,杨菡彤,王廷清,等. 烟叶精益生产必要性及对策[J]. 现代农业科技, 2017(13): 46, 48.