

# 烟叶技术员六步工作法理论体系研究——以陕西省旬阳县为例

荐春晖, 袁治理, 冯强, 耿伟\* (安康市烟草公司旬阳分公司, 陕西旬阳 725700)

**摘要** 根据现代烟草农业建设要求, 对如何改进基层烟叶生产技术员工作方法进行探讨, 并结合旬阳烟区实际, 总结当前旬阳烟叶技术员队伍管理现状和问题, 系统地提出适合旬阳烟区烟叶生产技术员队伍管理的《烟叶技术员六步工作法》理论构想。六步工作法将技术员深入基层开展烟叶工作的整个过程, 概括为调查摸底、制定计划、培训宣传、分类指导、检查反馈、总结推广 6 个步骤。在六步工作法应用实践过程中, 对每一个步骤的工作内容进一步细化和明确, 将每一个步骤的工作内容统一确定为工作要点、方法措施、工作流程、支持表格、注意事项和工作标准等 6 个方面。

**关键词** 烟叶; 技术员; 工作方法

**中图分类号** S572 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2013)16-07347-03

## On Theoretical System of Tobacco Technician "Six Step" Method

JIAN Chun-hui et al (Xunyang Branch of Ankang Municipal Tobacco Company, Xunyang, Shaanxi 725700)

**Abstract** According to the demands of the modern tobacco agricultural construction, how to improve the grassroots tobacco leaf production technician working method was discussed, and combined with the actual situation in Xunyang tobacco area, the management status and problems were summarized. Tobacco Technician Six Step Method was put forward, including investigation baseline, planning, training, promotion, classification guidance, inspection feedback, extension. And application in "six steps" execution of work practice, let each department sudden job content further refining and clear, and each step of the work content for the work to determine the main points, methods, measures and work process, support form, considerations and work standard.

**Key words** Tobacco; Technician; Working method

烟叶作为旬阳县农村经济的支柱产业蓬勃发展, 常年种植面积约 0.667 万  $\text{hm}^2$ , 使 1 万余户烟农从中受益。产业发展壮大的同时, 烟叶技术员队伍也不断壮大。烟叶技术员工作在烟叶生产的第一线, 是烟草行业与烟叶生产者沟通的桥梁和纽带, 发挥着政策宣贯、技术指导、生产服务和过程管理的主力军作用<sup>[1-6]</sup>, 其工作态度和工作效率, 直接体现着烟叶技术队伍的整体工作水平, 直接关系到旬阳县“烟叶原料上水平”和烟叶产业持续、稳定、健康发展。然而, 由于烟叶技术人员素质和能力的不均衡, 工作方法的呆板、零散以及综合性、系统性和创新性不强等问题较为突出, 无形地限制了技术人员工作效率的整体提高和烟技队伍整体工作水平全面提升, 严重影响了烟叶原料的“含金量”。因此, 尽快研究和探索这一适用性广、操作性强、效率性高的工作管理方法, 对于推进现代烟草农业具有深远的意义。

### 1 当前旬阳烟叶技术员队伍管理现状和问题

随着行业现代烟草农业和烟叶标准化技术管理的深入推进, 对旬阳县烟叶技术队伍管理提出了新的挑战。一是烟叶技术员就业前多数是从优秀烟农中选拔聘用, 起点较低, 知识层次不一, 开展工作的思路和方法各有不同, 加之烟叶生产受地域差别影响较大, 这对县局(公司)在技术员业绩考核、人员调配、提拔任用的公平、公正评价等方面带来一定难度。二是旬阳县基本烟田 97.5% 分布在海拔 600 m 以上山区, 烟田零碎、道路崎岖、农户散居的生产实际和烟叶种植管理的多环节, 使技术人员大部分时间奔波于田间地头的生产第一线, 难以有充裕的时间和精力去学习和提高。这进一步导致了他们工作思路和方法创新不足, 不利于自身素质的全

面提升。三是原有的技术队伍管理办法过于倚重结果考核, 忽视过程管理, 这一管理方法与全市行业“同心”企业文化建设、“山地金”烟叶品牌和“心悦”服务品牌建设, 与现代烟草农业发展要求、ISO9000 管理标准推行均不相适应。

### 2 烟叶生产服务工作的基本特征

**2.1 循环往复** 烟叶生产属于农业生产范畴, 但是又比一般农作物种植技术相对复杂, 管理环节较多, 劳动强度相对较高, 但是年度之间重复性工作也相对较多。这就要求技术人员在实际工作中, 除要具备一定的业务技能的全面性外, 同时具体开展中要能环环紧扣, 相互衔接。

**2.2 面对农民** 烟叶技术员最主要的服务对象就是广大烟农<sup>[7]</sup>。千家万户的烟农在被服务与被指导方面, 存在着理解能力、接受程度以及落实效果的差异性, 这就要求技术人员的工作必须包含个性化服务与分类化指导等内容。

**2.3 科技传播** 基层烟叶服务工作是以技术传播为主线, 辅助以政策宣传和培训措施, 保障烟叶生产者在政策允许的前提下, 获得烟叶生产技术及烟叶经济效益的不断提高。这一特征要求烟叶技术员工作必须建立在对烟叶生产技术熟练掌握, 且能规范运用的基础上。

**2.4 多元影响** 影响烟叶种植的因素有很多, 如国家指令计划的调控、烟叶市场价格的调整、农村产业结构的影响、气候的影响等等。这就要求技术员工作法, 务必把注重调查摸底, 掌握一手资料作为烟叶工作管理的重要内容之一, 注重调研分析, 确保烟叶生产工作有的放矢。

**2.5 时限性强** 烟叶生产属农业生产范畴, 环节多且季节性很强。如烟苗移栽, 过了适栽期, 就会丧失高产期和优质期; 烟叶采烤, 过了采收最佳期, 烟叶就会过熟, 烤后的烟叶质量就会降低等。因此, 在技术员工作中, 不仅要严格工作标准, 也要严格时限, 才能确保方法措施的执行力和管理目标到位率。

**作者简介** 荐春晖(1975-), 男, 安徽滁州人, 经济师, 硕士, 从事烟草研究。\* 通讯作者, 助理农艺师, 硕士, 从事烟草技术推广工作, E-mail: woshigengwei1226@126.com。

**收稿日期** 2013-02-27

**2.6 创新提高** 烟叶种植效益受烟叶生产者技术水平的制约,但烟叶服务工作不只是机械地传播生产技术,更重要的是要不断地从自身或烟农的烟叶生产过程中总结经验,积极发挥各自的创新能力,以逐步降低烟叶生产成本,提升烟叶生产水平,提高烟叶生产的经济效益。只有如此,才能保障烟叶产业可持续发展。因此,烟叶技术员工作应当充分体现持续提高和创新推广重要作用。

### 3 制定烟叶技术员六步工作法的目的

**3.1 整合管理资源** 由于山地烟区海拔、气温及种植分散程度差别较大,加之技术人员业务水平不同和管理手段差异,从而形成了各式各样的烟叶生产工作经验和运行方法。要通过对原有零散的、经验型的工作方法进行系统归纳和有机整合,形成一套内容全面、方法科学、模式统一的办法,帮助烟草技术人员更科学地开展烟叶生产技术指导服务工作。

**3.2 提高工作效率** 烟叶生产是一个工序复杂、技术含量高的农业生产项目,技术员面对文化水平参差不齐,理解能力高低不等的烟农和繁琐的烟叶生产工序,只有通过零乱而无序的生产方法进行优化、补充和完善,才能保证在有限的时间里达到最佳工作效果。

**3.3 培育服务品牌** 优质的烟叶品牌的培育要以提供优质的技术服务为基础,以优化工作方法为支撑,而优化工作方法又需要通过技术员服务理念及业务技能的提升来实现。工作方法的优劣直接决定了烟叶技术员的工作能否达到规范、有序和高效的要求,直接影响着现代烟草企业服务品牌的培育、烟叶品牌的打造和行业形象的树立。

**3.4 促进长远发展** 烟叶产业是旬阳农村经济的支柱产业,结合服务区工作实际,从科学发展的角度,探索、制订一套适应面广、操作性强,有助于“统筹兼顾”的工作方法,充分提高人力、物力、技术和管理资源利用率,不断增强烟叶产业持续、稳定、健康发展后劲,是保障烟农持续增收、财政持续增长、原料持续供应的前提。

### 4 制定烟叶技术员六步工作法的应当遵循原则

**4.1 结合实际原则** 旬阳烟区是山地烟区,烟叶生产的土地条件、环境条件差异较大,烟叶生产者的技术水平参差不齐、管理方法形式多样。为此,在制订工作方法的过程中,应特别注重旬阳山区特点和农村的实际工作,工作步骤中要考虑到服务对象的个体差异,突出分类指导,以确保指导水平和服务效果的整体提升。

**4.2 方便实用原则** 技术员六步工作法,应以技术员为工作主体,以烟叶生产者服务对象,有针对性地研究和确定工作步骤和工作内容。应突出技术员服务烟农这一主线,注重实事求是、理论联系实际和调查研究,建立针对性和操作性强的运行体系。要使一名懂得烟叶生产技术,但未从事过一线烟叶生产的技术人员遵照这一方法体系,即可有序、高效地开展一线服务与指导工作,实现服务工作水平与烟叶生产水平“双提高”,充分体现技术员工作法的指导性和实用性。

**4.3 系统性原则** 在整个工作方法和体系中,工作步骤和内容必须相互衔接、前后呼应,既要防止工作节点出现漏洞,

又要防止方法措施的片面性,从而增强方法体系的系统性、完整性,确保烟叶生产服务指导实现“零漏洞”。

**4.4 规范性原则** 要结合 ISO9000 质量管理体系和烟叶标准化生产管理、服务的运行规范,全面地、科学地指出技术员工作过程中必须具备的素质要求和技术标准,为技术员高效地开展基层工作、争取服务指导“零失误”发挥重要作用。

**4.5 持续改进原则** 烟叶生产工作是一项重复循环的农业生产工作。因此,工作方法及其运行架构的拟定,应当在结合烟草农业重复运转的工作实际的前提下,设定一个改进、求新、总结、推广的环节,克服“问题针对别人,亮点注重自己”的现象,让问题的查找与解决具体化,让亮点的归结与推广不受局限。要具有一定的深度和宽度,从而使指导方法、技术措施、服务方式始终具备科学性、先进性和创新性,始终保持烟叶产业的进步与发展。

### 5 烟叶技术员“六步”工作法的基本内容构架

从烟叶生产全过程分析,需要技术员服务与指导的环节项目很多,归纳起来大致有两类。一类是“纵向型”工作项目,是指那些局限于某个时期、某个阶段或某个环节的工作,主要包括烟田整地起垄、育苗管理、配方施肥、大田移栽、烟田管理、烟叶采烘、分级预检、烟叶检验以及成包调运等9项工作内容。另一类是“横向型”工作项目,是指那些贯穿于年度工作始终或没有明确界定时限的长期性工作,可渗透于烟叶生产的任何环节。主要包括入户服务指导、烟叶种植合同管理、试验示范及创新推广、GAP管理、病虫害防控、配套项目建设、烟用物资发放及使用、安全生产等8项工作内容。

围绕烟叶生产服务指导工作的基本特征、制订烟叶技术员六步工作法的目的及原则,结合山地烟区工作实际,将烟叶技术员深入基层开展烟叶工作的整个过程,概括为:调查摸底、制定计划、培训宣传、分类指导、检查反馈、总结推广6个步骤,即烟叶技术员六步工作法。

**第1步:摸底调查。**对烟叶生产的基本情况进行走访调查,掌握烟叶生产相关的信息资料,为烟叶生产技术指导工作的推进和运行的提供依据。**第2步:制定计划。**通过对摸底调查所获取的信息资料的综合分析,对工作方向和目标做出判断,明确工作目标。**第3步:宣传培训。**在烟叶生产的整个工作过程中,对烟叶生产政策、生产技术和生产管理等信息进行宣传和培训,营造发展烟叶生产的良好氛围。**第4步:分类指导。**在烟叶生产服务中,针对不同的烟叶种植户、不同的生产技术问题,注重个性化服务,确保烟叶技术指导的有效性。**第5步:检查反馈。**通过对烟叶生产措施落实情况的检查,了解和掌握烟叶生产者对技术、管理及政策的掌握情况,现场解决实际问题,对重要信息和问题及时、如实上报。**第6步:总结推广。**当某一项或某一阶段工作结束时,对整个过程和完成情况作出客观评估。一方面要查找生产中存在的问题,提出对策;另一方面要总结经验,为今后工作的有效、高效开展探索新的途径。

### 6 烟叶技术员“六步”工作法运作的执行要素

“工作要点”是每一步骤执行过程中应当抓住的要害,也

就是工作的重点和核心,它告知技术员“以什么为核心去做?”“方法措施”是完成每一步骤目标所采取的方式和方法,它告知技术员“用什么方法去做?”“工作流程”是“六步”工作法实践应用中的流程设计,它标示出每一步骤实践应用的全过程和运行规律,它告知技术员“以怎样的流程去做?”“支持表格”是“六步”工作法实践应用过程中的痕迹记录,它告知技术员“应记录哪些关键信息?”“注意事项”是在按常规运行的工作过程中,技术员或服务对象不易重视或最易忽略的问题如工作完成时限、易发生的细节漏洞等,它告知技术员“应注意哪些工作细节?”“工作标准”是每一步技术员工作中应当遵守的行为规范及工作要求,它告知技术员“该步骤应遵循哪些规范?”“六步”工作法中每一步骤的前4项内容是从微观的角度阐述烟叶技术员针对具体工作所要选择的运行重点、方法及程序,突出的是“如何做”的问题。后2项内容则从宏观的角度阐述了技术人员在烟叶工作中应当遵循的一般规律、应当信守的承诺、应当具备的素质或必须坚持的原则,它突出的是“如何做好”的问题。

## 7 理论成果推广前景展望

烟叶技术人员要长期与不同区域的一线烟农进行交流,工作方法具有个性化、多元化的特点。要有效开展农村工作,发挥帮助农民解决烟叶生产中的技术问题,帮助农民以烟叶生产为依托实现增收致富的服务职能,就要求烟叶技术人员必须要掌握一套科学、简捷、方便和实用的工作方

法,对烟业生产进行有效指导。六步工作法是以工作进程中的6个步骤为运作主线,以6个执行要素和17个工作项目为主要工作内容,以对应性、可持续性为运行规律的宏观构架和循环模板。同时,也是一个以概括性文字描述与实践应用、服务策略和服务准则相结合的服务指导体系。与现有烟叶技术员管理体系相比,六步工作法管理体系更为优化和完善,能够有效整合烟站管理资源、减轻技术员重复劳动、体现公平公正考核、提升烟站管理水平。同时,该方法有利于调动技术人员主动学习、完善自我、爱岗敬业、积极工作的主人翁思想意识,进而推动了现代烟草农业的建设,为现代烟草企业服务品牌的培育、烟叶品牌的打造和行业形象的树立提供动力。该方法还充分提高人力、物力、技术和管理资源利用率,不断增强烟叶产业持续、稳定、健康发展后劲,为保障烟农持续增收、财政持续增长、原料持续供应提供保障。

## 参考文献

- [1] 赵玉刚. 发挥烟叶生产协会作用 - 推进烟叶标准化生产[J]. 河北农业科学, 2008, 12(12): 107 - 108.
- [2] 孙奇. 发展烤烟农业标准化存在的问题及对策[J]. 现代农业科技, 2009(17): 370 - 372.
- [3] 宋榜鹏, 孙奎元. 浅谈用标准化生产打造特色烟草[J]. 吉林农业, 2011(1): 3.
- [4] 吴东, 罗忠锋, 秦铁伟, 等. 生态烟叶的标准化生产问题研究[J]. 陕西农业科学, 2011(1): 115 - 117.
- [5] 孙艳萍, 杨继红, 姜吉飞. 腾冲烟叶标准化生产的实践与探索[J]. 科技与产业, 2011(15): 3 - 6.
- [6] 范黎. 烟农农业标准化示范县应建立科学有效的标准体系[J]. 中国烟草科学, 2005(2): 5 - 7.
- [7] 欧阳涛, 李群. 农民利益预警调控初探[J]. 农业现代化研究, 2006(4): 274 - 276.

(上接第7346页)

酬管理当中<sup>[2]</sup>。四是加强员工的职业道德教育,使员工时刻保持警惕性,在办理业务时注意规范个人行为,保持良好服务态度。

## 3.2 外部保障措施改进

**3.2.1 健全农业生产保险体系。**尽管我国农村社会保险体系已逐步完善,但是农业生产无保障的状况却始终难以解决,农村信贷业务的借贷双方均承受着巨大的自然风险。农业生产的不确定性使得商业保险公司不愿涉足农村,开发针对农业生产的保险产品。因此,就需要政府公共手段的介入以解决市场机制失灵的问题。一方面,成立财政资金支持的政策性保险公司,专门为农户和农业生产部门提供担保及补偿机制;另一方面,对商业保险公司开展农村保险业务进行税收减免等。建立完善的农业生产保险体系,能有效保证村镇银行信贷资金安全。

**3.2.2 推进农村社会信用体系建设。**农村市场经济发展需要良好的农村信用文化和信用环境,而这也恰好是农村金融发展的基础<sup>[3]</sup>。农村社会信用体系建设主要包括:第一,对不同农村经济主体建立差异化信用评级机制。根据信用等级差异提供不同授信额度及利率安排。第二,扶持具有良好信誉的信用中介机构。通过对这些机构进行宣传,增强社会信用意识。第三,加强社会信用环境建设。不断完善个人和企业对信用风险的承担机制,提高个人和企业的信用意识,营造良好的社会信用环境<sup>[4]</sup>。

**3.2.3 加强农村金融部门之间的沟通、协调及合作。**首先,要不断完善以政府为主导,税务、工商、央行、银监会和金融机构共同协作的农村金融协调机制<sup>[5]</sup>。各部门之间在加强信贷合作的同时,还要在结算代理、信息交流、信用环境建设等方面开展广泛合作,提高农村金融的整体服务水平。其次,建立农村金融政策与产业政策的协调机制<sup>[6]</sup>。不断调整产业结构,优化产品结构,开发科技含量高、经济附加值和效益好的产品及项目,创造良好产业环境带动农村经济发展。产业政策实施离不开金融的支持,同样地,只有农村经济快速发展才能带动农村金融发展壮大,才能从根本上防范和化解信贷风险。必须建立农村经济和农村金融发展的高效协调机制,才能充分发挥政策效用。

## 参考文献

- [1] 鲁朝云, 廖航. 农村小型金融机构的经营风险与管理[J]. 金融与经济, 2009(7): 79 - 81.
- [2] 王李, 侯景波. 我国村镇银行经营风险管理研究[J]. 金融与经济, 2010(10): 19 - 21.
- [3] 胡志良. 村镇银行信贷风险与防范路径[J]. 生产力研究, 2011(1): 67 - 68.
- [4] 夏春秋, 张帆, 崔光建. 浅析村镇银行在我国的发展[J]. 当代经济, 2008(5): 44 - 45.
- [5] 王建英. 我国新型农村金融机构风险防范研究[D]. 保定: 河北农业大学, 2010.
- [6] 付忠财. 村镇银行信贷风险管理探讨[D]. 成都: 西南财经大学, 2008.
- [7] 张建宁. 我国农村金融脆弱性风险分析及对策研究[J]. 湖南农业科学, 2012(3): 140 - 143.
- [8] ZHU M H, SI C Y, WANG J. Research on the Model of Household Credit Risk Evaluation of Rural Microfinance[J]. Asian Agricultural Research, 2011, 3(10): 54 - 57.
- [9] 高坚, 王宁兰. 宁夏小额信贷农户信用评估与风险管理研究[J]. 宁夏农林科技, 2012, 53(5): 78 - 80.