

论烟叶精益生产管理体系建设

左业华, 雷庭, 王远辉, 刘会忠, 石银梅 (贵州省黔南州烟草公司瓮安县分公司, 贵州瓮安 550400)

摘要 当前, 烟叶生产的基础设施已基本完善, 专业化服务范围逐步扩大, 现代烟草农业的发展重点已由完善硬件设施向精益管理、精准作业的软件升级跨越。国家烟草专卖局、贵州省烟草专卖局亦相继出台了相关文件, 要求建设精益管理体系、产生管理效益, 全面实现精益管理或将成为烟草商业未来发展的关键目标之一。烟叶精益生产管理体系的建设目标, 就是要将技术、信息、人力、物资等生产要素内化为烤烟生产中的价值流, 并严格控制价值流的投入成本与产出效益, 创造管理利润, 提升企业核心竞争力。烟叶精益生产管理作为现代烟草农业建设的延伸和拓展, 与标准化、GAP 管理的关系密不可分, 需要以开展专业化服务培训和生产机械升级为基础, 以推行小组制管理、工位化作业为载体, 以过程信息反馈、关键质量监控、末端效益评价为考核依据。

关键词 现代烟草农业; 烟叶生产精益管理; 精准作业

中图分类号 S572 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2014)26-09206-02

Study on Tobacco Leave Lean Production Management System

ZUO Ye-hua et al (Guizhou Tobacco Company Wengan Branch, Wengan, Guizhou 550400)

Abstract In recent years, tobacco lean production infrastructure is almost completed, and professional service scope expands accordingly. Hence, the developing emphasis has transformed from hardware facilities improvement to software updating of lean management and precise work. With related documents released by China Tobacco and Guizhou Tobacco, the achievement of comprehensive lean management probably become one of the key goals for the future development of the tobacco business. The construction goal of tobacco leaves lean production management system is to internalize technology, information, human resources, material and other production elements into value stream of flue-cured tobacco production, and strict control value stream of input costs and output benefits, and then create management profit, promote enterprise core competitiveness. The lean production management is both extension and expansion of modern tobacco agriculture, closely related to agricultural standardization and GAP management, which is based on professional service training and production machinery upgrading, with team management and station working as carriers, and information feedback, key quality monitoring and benefit evaluation as assessment references.

Key words Modern tobacco agriculture; Tobacco leave lean production management; Precise work

精益生产(Lean Management), 又称 Just In Time(JIT), 其字面含义是“在恰当的时候, 按需要的质与量, 生产恰当的产品”; 站在商业管理的角度来说, 就是以客户的需求为导向, 改善员工和物资的管理方法, 降低生产投入成本, 从而实现利润最大化。

其最早出现在 20 世纪中叶, 于日本丰田汽车公司内推行, 并在接下来的 20 年里运用到供应链和物流等领域, 是一个采用环节精确控制、标准化和检测反馈, 对“人、机、料、法、环、信”等生产要素进行有效规划的工业生产管理模式^[1]。

进入 21 世纪, 人力资源作为可持续发展的关键助推力, 人的知识和技能所蕴含的价值逐渐超越了金属、煤、石油等不可再生资源, 成为企业投入—产出价值流动管理中的关键组成部分, 进而发展出现代“价值流”精益生产管理模式。精益生产管理模式也在农业领域找到了立足点, 逐渐开枝散叶, 形成“农业生产风险管理”、“农产品生产链管理”等诸多模式。

2013 年以来, 烟草行业在已有现代烟草农业的基础上, 探索出了通过建设烟叶精益生产管理体系, 优化烤烟生产流程, 降低生产成本, 增加经营利润, 保障农田生态, 强化企业核心竞争力的目标。

1 烟叶精益生产的意义

国家烟草专卖局文件明确指出: 全面推进精益管理是强化企业管理工作的重要部署, 是建设具有国际竞争力的一流企业的现实需要, 是行业推进管理创新, 向管理要效益、向管

理要方法、向管理要进步的重要举措, 是破解行业“三大课题”的有效抓手, 对转变行业发展方式, 提高行业发展质量和效益具有非常重要的意义。从当前看, 推进精益管理是改变传统管理理念和行为模式, 优化资源配置, 提升企业效益的有效手段; 从长远看, 推进精益管理是全面提升水平, 挖掘行业发展潜力, 转变行业发展方式, 实现行业可持续发展的迫切需要。

“随着现代烟草农业建设的深入推进, 烟叶生产必须更好地运用社会化大生产和工业化生产线作业的理念和方法, 着力推动烟区生态化、设施标准化、生产流程化、技术精准化、作业工序化、管理精细化, 加快构建新型烟草农业经营体系^[2]。”贵州省瓮安县在逐步推进烟叶精益生产的过程中, 也取得了一定的收获, 以经验数据为例: 截止至 2012 年, 种烟面积超过百亩的大户, 仅占瓮安县烟叶种植户总户数的 2.6%, 却拥有烟田面积达到总种植面积的 24.2%, 产出烟叶占总产量的 26.8%、总产值的 25.0%。然而他们的单产和收入却比瓮安县平均水平低 25.5 kg/hm² 和 2 752.5 元/hm², 表明这些大户的生产管理行为较为粗糙, 规范化、精细化程度较低, 导致烟叶产质量较低。2013 年, 通过开展专业化机耕作业、散叶堆积烘烤和散叶分级收购服务, 种烟大户的平均生产成本降低了 19.75%, 提高了烤后烟叶的上中等烟率 1.6%、均价 1.6 元/kg, 提高净收益 7 770 元/hm²^[3]。由此可见, 开展烟叶精益生产有利于提高种烟大户的生产积极性, 对基地单元乃至瓮安县烟叶生产的稳定性具有重要作用。种烟大户提高生产经营水平的同时, 还能通过示范效应辐射至周边烟农, 从而推动烟叶生产的集约化、标准化进程, 形成

作者简介 左业华(1968 -), 男, 贵州瓮安人, 助理农艺师, 从事烤烟科技推广工作。

收稿日期 2014-07-21

烟叶精益生产的内在推动力,同时还有助于农药残留等环境问题的集中解决,综合效益巨大。

2 建设烟叶精益生产管理体系

近年来,烟草行业通过建设烟叶生产基地单元、发展专业化烟农服务合作社、推广机械化生产、实施烤烟专业化散叶分级收购,持续改进烟叶生产的各个环节,逐步促进“分散生产、粗放管理”的原有生产模式向“两头工场化、中间机械化、服务专业化”的生产方式过渡,熟练的技术人员、高效的机械和有限的生产投入,得以集中调度和配置,由此形成了现代烟草农业硬件设施体系。

随着烟叶生产标准化体系和 GAP 管理的完善与推广,现代烟草农业管理体系逐渐成形。其中,生产标准化体系是各生产标准的统一汇编,GAP(Good Agriculture Practice)管理则是将条例性的标准运用、并规范生产流程。由此可见,标准化体系和 GAP 管理均包含在“人、机、料、法、环、信”的精益生产管理范畴,也是建设“价值流”精益生产管理模式的的基础。在继续将标准、规范、流程管理等内容融入烟叶生产工作的同时,量化工作的投入产出水平,绘制价值流动图,并提出工作改进计划,是完善和提升现代烟草农业管理体系的关键。

2.1 深入培训专业服务队员 按照精细生产作业的要求,专业化服务(有机肥堆制发酵、机耕、育苗、植保、烘烤、分级和运输)的开展,应当持续推行标准化作业、流程化作业和工序化操作,才能实现生产投入不断下降、烟叶产质量稳步上升的精益生产目标。专业服务队伍是精益生产顺利实施的重要支撑,建立健全培训激励机制,综合运用视频、讲座、现场示范、经验交流等多种培训形式,加强宣传教育和技能培训,着力提高队员的组织化程度、服务意识和技能水平,提高专业化服务队伍的精益生产水平。

2.2 引入、开发新型农机具 推行机械化作业是精益生产的有效途径,也是实现烟叶生产减工降本、提质增效的重要手段。采购优质多用、性价比高的新型农机具,不仅能降低整地起垄、育苗、烘烤等环节的生产用工,还能促进专业化服务队员和烟农接纳新鲜事物、发散自主思维,提高生产创新积极性。同时,通过 QC 小组活动或申报县级、州级项目的形式,针对山区丘陵烟地特性和特色烟叶生产需求,改装现有

农机具、研发新型农机具,逐步提高机械化作业的应用范围和效益。

2.3 推行小组制管理、工位化作业 流程化、工序化、工位制是实现减工降本的重要途径,即在划定场所内以追求最为简便的工作程序、最优的作业流程、最小的生产投入为目标,对每一环节划分作业工序,按工序开展烟叶生产流程化作业^[4]。可开展小组制管理和工位化作业的生产环节包括育苗、烘烤、分级和有机肥堆制发酵,根据工序划分作业工位,确定作业组、配备工作人员,明确作业流程和工作时间,制订质量检测标准,以实现工序、工位、工时协调一致,保障作业质量与效率。

2.4 开展精细考核 按照精益管理的思路,烟叶生产过程的技术指标需要量化、明确过程成本,制订员工操作标准流程,以实际作业规范水平、作业质量反馈和烟农满意度作为考核指标。

要实现精益的过程管理,首先需要安排专人定期对负责片区的生产数据进行收集和分析,着重对耕地、起垄、盖膜、大田管理、采烤下炕、烘烤用煤用电、分级、肥料、农药和不适用鲜烟叶处理等生产环节的人工投入和物资投入进行记录,分析各生产环节对总投入的影响。随后确定物资浪费较大、用工量较高的生产环节,有针对性地制定改进方法和目标,由专业化服务队执行改进方案;烟叶生产部门组织考核专业化服务队,评价服务队作业是否实现预期目标,并推行合格的改进方案。

3 结语

建设烟叶精益生产管理体系不是另起炉灶,而是标准化生产、GAP 管理的深化和延续,是以专业化服务和流程化作业为基础,是结合标准、制度、技术、效益和考核的价值管理模式,是强调生产质量、安全、效率、环保的过程控制系统,是完善深化现代烟草农业管理体系的途径。

参考文献

- [1] 詹姆斯·P·沃麦克,丹尼尔·T·琼斯,丹尼尔·鲁斯.改变世界的机器[M].沈希瑾,李京生,周亿俭,等译.北京:商务印书馆,2010.
- [2] 陈卫东.持续创新,推动现代烟草农业建设全面升级[R].2014.
- [3] 卢顺友,陈庆高,雷庭,等.规模烟叶种植户的生产效益研究——以瓮安县为例[J].安徽农业科学,2014,42(7):2153-2154,2157.
- [4] 冰火,建利,江洪东.论烟叶精益生产[J].中国烟草学报,2014(1):1-8.

科技论文写作规范——引言

扼要地概述研究工作的目的、范围、相关领域的前人工作和知识空白、理论基础和分析、研究设想、研究方法和实验设计、预期结果和意义等。一般文字不宜太长,不需作详尽的文献综述。在最后引出文章的目的及试验设计等。“引言”两字省略。