

农业现代化进程中县级烟叶从业人员结构优化策略

——以安康市平利县为例

赵鹏, 柯美福*, 韩友记, 马英杰, 薛峰 (陕西省烟草公司安康市公司, 陕西安康 725000)

摘要 为构建良性、科学、可持续的县级烟叶人力资源结构, 充分挖掘烟叶从业人员工作潜能, 以适应农业现代化的需要, 从年龄、工龄、层级、知识、智慧、风格 6 个维度立体分析县级烟叶从业人员结构现状, 剖析存在的主要问题为老中青年龄结构失调, 农业工作对年轻人缺乏吸引力; 生手熟手比例结构失调, 存在 2 个工龄空档期; 管理服务人员占比过高, 一线员工负担过重; 科班人员缺乏, 从业人员文化程度整体较低且专业单一; 谋划、创新型员工的潜力挖掘不够, 不同性格员工组合搭配不够。针对存在问题从招聘政策、工龄短板、扁平管理、科班人员培养、精准分工、有机组合 6 个方面提出人员结构优化策略。

关键词 农业现代化; 烟叶; 人员结构

中图分类号 F 326.12 文献标识码 A

文章编号 0517-6611(2023)10-0224-03

doi:10.3969/j.issn.0517-6611.2023.10.050



开放科学(资源服务)标识码(OSID):

Optimization Strategy of the Structure of Tobacco Employees at County Level in the Process of Agricultural Modernization—A Case Study of Pingli County, Ankang City

ZHAO Peng, KE Mei-fu, HAN You-ji et al (Ankang Tobacco Company of Shaanxi, Ankang, Shaanxi 725000)

Abstract In order to construct a benign, scientific and sustainable human resource structure of tobacco at county level and fully tap the working potential of tobacco practitioners, this paper analyzes the present situation of the structure of tobacco workers at county level from six dimensions, including age, length of service, level, knowledge, wisdom and style, agricultural work is not attractive to young people; the proportion of skilled workers is unbalanced and there are two gap periods of working life; the proportion of management service personnel is too high and the burden of front-line staff is too heavy; and there is a lack of section personnel, the employees' educational level is low and professional, the potential of the scheming and innovative employees is not enough, and the combination of the employees with different characters is not enough. Personnel structure optimization strategy was proposed in view of the existing problems from six aspects including recruitment policy, length of service short board, flat management, training staff, accurate division of labor, organic combination.

Key words Agricultural modernization; Tobacco; Personnel structure

当前我国正处于全面建设社会主义现代化国家、向第二个百年奋斗目标进军的新的发展阶段, 贯彻创新、协调、绿色、开放、共享五大发展理念, 构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局, 我国经济已从高速增长转向高质量发展, 2021 年我国城镇化率已达到 64.72%, 我国农业正处于人力耕种为主向机械作业为主转型升级期^[1-7]。新形势下, 烟草行业发展的首要任务是改变思想观念, 适应时代发展步伐, 而人力资源的改革是首当其冲的, 前人围绕制定人才队伍规划、加强企业文化建设、发挥激励机制、注重德才兼备、关注技术人才成长等方面做了大量的探索^[8-12], 但针对烟叶队伍人才结构优化的研究报道较少。“十三五”期间, 安康市烤烟种植户数从 2016 年的 7 050 户减少至 2021 年的 2 633 户, 同时单户种植规模从 2016 年的 1.084 hm² 增加至 2021 年的 1.813 hm², 基本烟农户数量和单户规模的改变, 对烟叶管理人员和技术人员提出新的要求。对此, 笔者以安康市平利县 2021 年的实际数据为例, 分析县级烟叶人力资源结构现状, 剖析存在的问题, 探索结构优化策略, 为满足新形势下现代烟草农业建设人力资源需求, 促进烟叶高质量发展提供参考。

1 县级烟叶从业人员结构现状

1.1 年龄结构 从图 1 可见, 平利县烟叶从业人员中, 90 后

占比 8%, 80 后占比 12%, 70 后占比 44%, 60 后占比为 36%。烟叶工作人员主要为 70 后和 60 后, 总占比为 80%, 70 后占比最高, 是当前烟叶产业的中流砥柱, 但随着时代的推移, 80 后比例过低不足以补充 70 后, 产业发展人力不足, 老龄化趋势明显, 年龄结构总体堪忧。

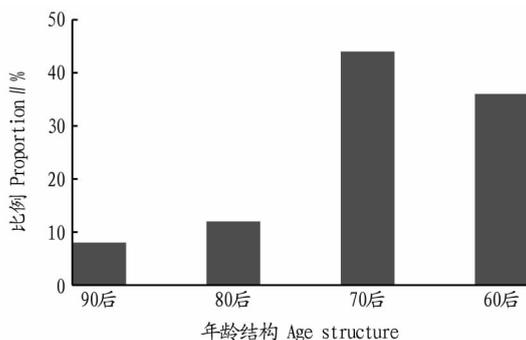


图 1 平利县烟叶从业人员年龄结构

Fig.1 Age structure of tobacco employees in Pingli County

1.2 工龄结构 从图 2 可见, 5 年以下工龄的占比为 12%, 10~15 年工龄段的占比为 20%, 16~20 年工龄段的占比为 4%, 21~25 年工龄段的占比为 44%, 26~30 年工龄段的占比为 12%, 30 年以上工龄段的占比为 8%。烟叶工作人员主要集中在 10~15 年工龄段和 21~25 年工龄段, 总占比为 64%, 特别是 21~25 年工龄段工作人员占比达 44%; 6~10 年工龄段人数为 0, 16~20 年工龄段工作人员占比仅为 4%。

1.3 层级结构 县级烟叶工作人员按照一线员工(指导生

基金项目 陕西省烟草公司安康市公司科技项目(ZY-2021-03)。

作者简介 赵鹏(1981—), 男, 山西临猗人, 高级农艺师, 硕士, 从事烤烟生产管理和技术推广工作。* 通信作者, 高级农艺师, 从事烤烟生产管理和技术推广工作。

收稿日期 2022-07-01; 修回日期 2022-08-04

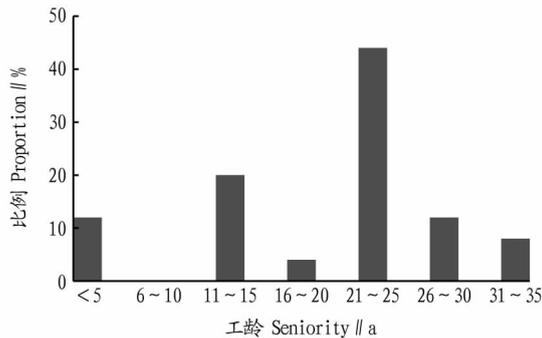


图 2 平利县烟叶从业员工工龄结构

Fig.2 Structure of length of service for tobacco employees in Pingli County

产)、机关员工(服务生产)、管理层(管理生产)3个层级来分类,从图3可见,管理层员工占比为32%,机关员工占比为20%,一线员工占比为48%。管理、机关、一线3个层级工作人员的比例大体为3:2:5,非一线员工和一线员工的比例大体为1:1,管理层和机关员工占比过高,一线员工负担过重,工作人员层级结构失调。

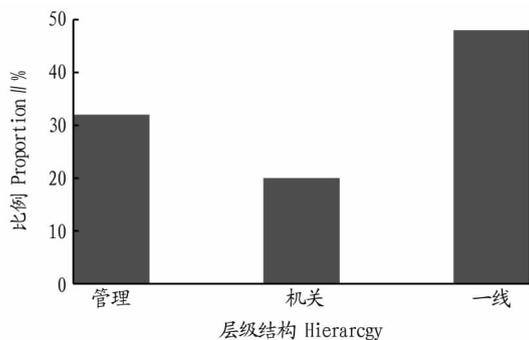


图 3 平利县烟叶工作人员层级结构

Fig.3 Hierarchy of tobacco workers in Pingli County

1.4 知识结构 烟叶工作人员的知识结构从文化程度、技能水平和专业3个方面进行综合评价。从图4可见,烟叶工作人员中研究生学历人员占比8%,本科学历人员占比为16%,大专学历人员占比为20%。高中学历人员占比为36%,初中学历人员占比为20%;从图5可见,烟叶工作人员中高级农艺师占比为4%,技师占比为4%,高级分级工占比为40%,中级分级工占比为32%,初级分级工占比为8%,无级员工占比为12%。中级以上技能人员占比为80%,技能实力雄厚;烟叶工作人员中仅有4%为非农业专业,专业结构严重失调。

1.5 智慧结构 烟叶工作人员的智慧结构按照谋划型、落实型、创新型进行分类,谋划型员工善于发现制约产业发展的瓶颈问题,长于思考研究,能够从理论上提出解决问题的办法;落实型员工善于交际,灵活机动,能够将理论变成现实,实现最大经济效益;创新型员工善于打破现有的成熟的技术体系和经营管理模式,善于开拓新市场、打开新局面,形成新的增长点。从图6可见,烟叶工作人员中谋划型员工占比为28%,落实型员工占比为48%,创新型员工占比为24%,整体比例大体为谋划型:落实型:创新型为7:12:6。

1.6 风格结构 烟叶工作人员的风格结构主要从性格、特

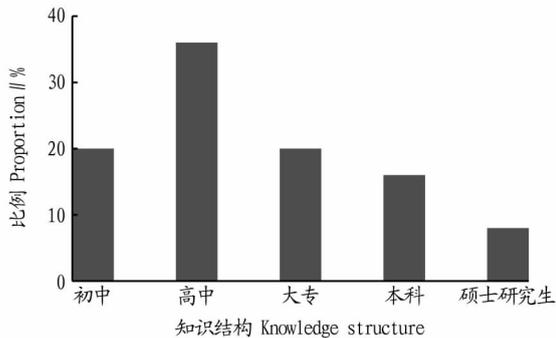


图 4 平利县烟叶工作人员知识结构

Fig.4 Knowledge structure of tobacco leaf workers in Pingli County

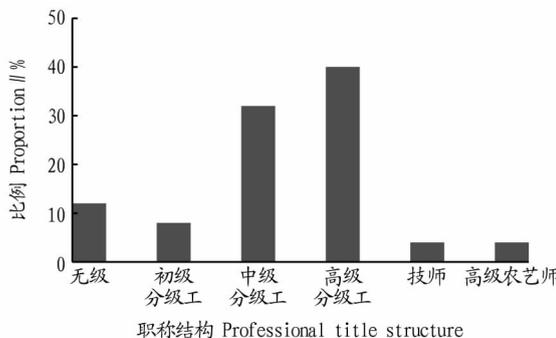


图 5 平利县烟叶工作人员职称结构

Fig.5 Professional title structure of tobacco workers in Pingli County

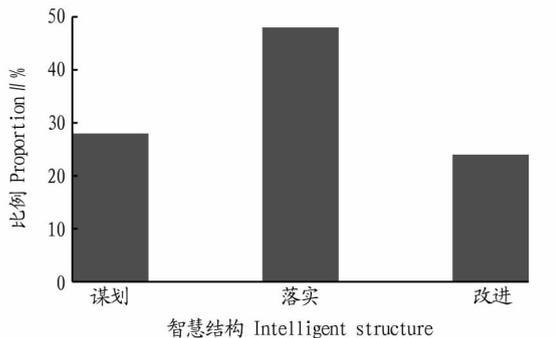


图 6 平利县烟叶工作人员智慧结构

Fig.6 Intelligent structure of tobacco leaf workers in Pingli County

长、办事特点、待人特点等方面进行综合评价。按照相对性原则,性格分内向和外向,特长分博采众长(全才)和专研深究(专才),办事特点分大胆心细和谨慎稳健,待人特点分热情豪爽和内热外冷,一般情况下性格偏内向的工作人员多为专才、办事谨慎稳健、待人内热外冷,而性格偏外向的工作人员多为全才、办事大胆心细、待人热情。经统计,县级烟叶工作人员中偏内向人员占比为44%,偏外向人员占比为56%。根据员工风格互补原理,各种不同风格特征的工作人员取长补短、相得益彰,更有利于烟叶事业的稳健发展。

2 县级烟叶工作人员结构存在问题

2.1 老中青结构失调,农业工作对年轻人缺乏吸引力 烟叶产业是大农业的分支,全国城镇化进程的持续推进,造成整

个农业产业劳动力缺乏、人员老龄化。对于县公司烟叶工作人员,若以60后、70后、80(90)后为老年、中年、青年的界限,老中青比例为36:44:20,以此为基础,10年后,60后工作人员将退休,烟叶工作人员减少36%,需要招聘年轻人进行补充,而山区农村房屋破旧、生产工具落后、生活用品陈旧、人员稀少、思想保守,不能满足年轻人对社交、娱乐、学习、工作等的综合需求,农村对年轻人没有吸引力是烟叶工作人员新员工难补充的主要原因,员工薪酬、福利、办公生活设施是烟叶工作人员新员工难补充的第二大原因。

2.2 生手熟手比例结构失调,存在2个工龄空档期 烟叶工作的特殊性在于新员工一般需要15年的磨炼,才能全面掌握并熟练应用各方面技能,而同时烟叶工作需要很强的体力做支撑,一般情况下工作25年以后就要退出一线,因而烟叶工作以15年工龄、25年工龄为界限划分培养工、主力工、顾问工较为合适,这样烟叶工作人员当前的培养工:主力工:顾问工比例为32:48:20,5年以后这个比例将变成12:24:64,培养工和主力工大幅降低,结构失调,情况堪忧。如果以实习工(工龄5年以下)、办事工(工龄5~10年)、熟练工(工龄11~15年)、主力工1(工龄16~20年)、主力工2(工龄21~25年)、顾问工1(工龄26~30年)、顾问工2(工龄30年以上)为标准进一步细分,烟叶工作人员存在2个5年工龄的空档期,即在培养工里面没有工龄6~10年的办事工,在主力工里面缺少工龄16~20年的主力工1,同时工龄16~20年的主力工2的人员比例过高(44%),是造成当前烟叶工作人员工龄结构存在严重隐患的主要原因。

2.3 管理服务人员占比过高,一线员工负担过重 烟叶工作人员层级结构合理与否,与人均利润贡献率关系密切。县级烟叶工作人员总数有其历史原因,市公司统一的定编、定岗和烟叶业务管理机构改革是当前现状的主要原因。

2.4 科班人员缺乏,烟叶从业人员文化程度较低、专业单一 烟叶工作人员中临聘人员占比66%,是当前烟叶生产的主力军,大学以上毕业的科班人员不愿意进入烟叶岗位,是造成文化程度结构不合理的主要原因。第一,正式员工不愿意做烟叶业务,主要原因是他们认为农业落后,从事农业不如从事卷烟商业、专卖管理、企业管理等体面;第二是农业业务烦琐,学习速度缓慢,学习难度大,需要5年以上才能入门,相对其他岗位升职机会少且慢。

2.5 谋划、创新型员工潜力挖掘不够,不同风格员工组合搭配不够 烟叶工作人员的智慧特点了解不足,都以落实型员工来对待,任务安排单一化,考核标准单一化,未能充分发挥人员智慧潜力,是烟叶工作人员智慧结构失衡,智慧潜力未能发挥的主要原因。不同风格类型员工,相互搭配,排列组合,可以发挥“1+1>2”的综合效果,例如全才和专才搭配,胆大心细和谨慎稳健搭配,热情豪爽和内热外冷搭配,都有可能产生超预期的效果。

3 县级烟叶从业人员结构优化策略

3.1 制定招聘优惠政策,吸引年轻人入职烟叶工作 通过招聘政策,改善老中青年年龄结构,组成一个具有合理比例的综

合体,并处于不断发展的动态平衡之中,不断改善群体效能。

①紧跟新农村建设步伐,用烟草农业现代化的理想蓝图,吸引愿在广大农村施展抱负的有志青年。②制定合理的薪酬标准,用工资待遇吸引年轻人;配套合理的福利标准,例如油补、食堂补贴、节日贺卡等,用贴心的关怀留住年轻人;配置高标准的办公、宿舍、运动设施,用先进的办公生活环境吸引年轻人。

3.2 强化技能人才梯队建设,补齐烟叶人员工龄缺口 针对性地提高从事烟叶人员中5~10年工龄和16~20年工龄阶段的人员比例,从根源上解决烟叶产业发展的人力资源短板。①加大一线烟叶基层员工的引进,一是开展初中毕业生的烟草技术职业培训,增加培养5年工龄以下实习工的比例,打开源头,夯实烟叶人力资源基础;二是派遣农业及其他专业大学毕业生从事烟叶产业基层工作,将先进的生产技术和科学的管理理念输入到烟叶产业,为烟叶管理团队锻炼新兵,强化烟叶人力资源实力,促进烟草农业现代化;三是直接招聘有16~20年烟叶工作经验的人员,充实该工龄段人力资源缺口。②强化主力工2(工龄21~25年)群体的责任担当,一是增加此工龄段工作人员的平均工资,让此群体在5年后依然担当主力工,为新员工培养争取一个5年期;二是增加此工龄段工作人员的荣誉奖励和晋升渠道,让此群体在10年主力工期间,支撑企业发展的同时获得个人发展。

3.3 减少烟叶管理层级,打造扁平型团队 减少管理层员工和机关员工,充实到一线员工,改善层级结构比例,同时提高烟叶业务数量和质量,达到增加人均利润贡献率的目的。

3.4 强化科班人员培育,提升烟叶队伍整体素质 引导正式员工入职烟站,从一线烟叶技术员开始任职,与临聘员工同工、同酬、同考核,逐步增加烟叶岗位正式员工比例,改善烟叶工作人员学历结构;同时强化正式员工烟叶技能评定,提高正式员工业务能力,改善烟叶工作人员技能结构;配置不同专业的员工进入烟叶队伍,现代烟草农业需要信息、机械、管理、宣传、销售等各方面的专业人才,改善烟叶工作人员专业结构。

3.5 突出精准分工,发挥员工个人优势 按照工作人员智慧类型进行精准分工,将善于谋划和创新的员工从工作人员团体中分离出来,分配给其难度较易的面积落实任务,同时增加其擅长的调研和创新任务。烟叶工作人员团体,需要不同智慧类型的人搭配组合,才能拥有较强的战斗力,为了完成一项任务,善谋者制定办法,善行者落实办法,善变者修订办法,办法只有在落实后才能产生经济效益,因而人员应当根据智慧特点进行分类,将工作任务进行分解。

3.6 突出有机组合,发挥团队整体优势 对不同风格类型的员工兼收并蓄,在安排工作时有机组合,要将全才和专才搭配,既要抓全面也要突出特色;要将大胆心细和谨慎稳健搭配,做到大胆设想、小心求证;要把热情豪爽和内热外冷搭配,做到客户既能从感情上被感染,也能真正感受到体贴和实惠。

2.2.1 年龄。年龄对农户参与污水治理意愿和行为均有较大影响,对于意愿和行为而言被调查者的年龄在 40 岁以上的占比分别为 67.81% 和 54.55%,农户年龄越大,对环境的重视程度较高,他们目睹了身边环境逐渐变差的过程,所以参与污水治理的意愿较强、行为较好。罗小文^[5]的研究表明年龄对生猪养殖业农户生态行为具有显著影响,但唐凯丽等^[13]研究发现表明年龄对农户回收厨余垃圾的行为的影响不显著。可见,年龄段对农户不同行为的影响不同。

2.2.2 家庭人均年收入。家庭人均年收入对农户参与污水治理意愿和行为都有显著影响。对于意愿是正向影响,收入较高的农户,在满足了基本的生活需求外,开始追求更高层次的需求,对环境的需求增高,因此农户的参与意愿较强。但是收入较高的农户平时的工作较忙,也可能不在村里,很少有时间参与到农村污水治理中,所以参与污水治理的行为较差。

2.2.3 是否外出打工。外出打工可以提升农户参与污水治理的意愿,但会限制农户参与污水治理行为。农户外出务工后眼界开阔,对环境的认识会更加深刻,所以对参与污水治理的意愿更强;但是外出务工后,一年中多数时间在外,在村里的时间大大缩短,使得具体的参与污水治理的行为较差。

农户参与污水治理的意愿还受到投工愿意、支付愿意、污水处理设施建设愿意、监管意愿的显著影响;农户文化程度越高,对农村生活污水及危害的认识程度越高,参与污水治理的意愿更强;户主是一家之主,一般具有较强的大局意识,因此对农户参与污水治理的意愿较强。

农户参与污水治理的行为还受污水排放危害的认识、污水治理的必要性和关注度、污水治理的效果满意度、政策的了解程度的影响。同时,农村污水处理设施建设情况对农户参与污水治理行为有决定性作用,污水处理设施建设越完善,农户参与污水治理的行为越好。

3 结论

虽然我国实施乡村振兴战略,农村人居环境的问题得到了一定程度的改善。但是,因为受到各种因素的影响,还存在部分农户参与环境治理的积极性较差,污水乱排、垃圾乱

扔的现象。因此,该研究以临洮县为例,通过对农户参与污水治理意愿和行为的调查,分析对应的影响因素。研究结果表明:第一,污水处理设施的建设情况对农户参与污水治理的意愿和行为影响较大。临洮县已建村 83.33% 的农户参与污水治理行为在较积极及以上,未建村 62.84% 的农户参与污水意愿主要集中在不太积极。第二,家庭人均年收入与是否外出打工对农户参与污水治理行为具有显著负影响;而年龄、污水排放危害程度认识、污水治理效果满意度、污水治理必要性和关注度、政策的了解程度,以及污水处理设施建设情况均对农户参与污水治理行为具有显著正影响。农户参与污水治理意愿受年龄、家庭人均年收入、是否外出打工、文化程度、是否家庭户主、投工愿意、支付愿意、污水处理设施建设愿意和监管意愿显著影响。

参考文献

- [1] 黄剑文.新型城镇化进程中的农村生活污水治理困境:以 G 市花狮镇为例[D].长春:吉林大学,2018.
- [2] 张宗毅.基于农户行为的农药使用效率、效果和环境风险影响因素研究[D].南京:南京农业大学,2011.
- [3] 陶俊生,徐粉粉,李明华.农户生态行为的影响因素研究:基于杭州市农民有机肥施用的调查[J].江南论坛,2016(4):27-29.
- [4] 刘华楠,项丽.河蟹养殖户生态行为影响因素的实证分析:基于江苏省农户的调查[J].中国渔业经济,2019,37(5):68-75.
- [5] 罗小文.湖南生猪养殖业农户生态行为影响因素研究[D].长沙:湖南农业大学,2016.
- [6] 姜太碧,袁惊柱.城乡统筹发展中农户生活污染物处理行为影响因素分析:基于“成都试验区”农户行为的实证[J].生态经济,2013(4):161-164,192.
- [7] 王金霞,张丽娟.农村生活污水分散处理设施的现状及影响因素研究[J].农业环境与发展,2011,28(6):65-70,89.
- [8] DUA A, ESTY D C. Sustaining the Asia Pacific miracle: Environmental protection and economic integration[M]. Washington: Peterson Institute Press, 1997.
- [9] PAAVOLA J. Institutions and environmental governance: A reconceptualization[J]. Ecological economics, 2007, 63(1): 93-103.
- [10] 梁伟军,胡世文.农民理性视角下的农村生态文明建设研究:基于荆门市 X 镇农民的调查[J].华中农业大学学报(社会科学版),2018(4):117-127.
- [11] 袁久和,祁春节.基于熵值法的湖南省农业可持续发展能力动态评价[J].长江流域资源与环境,2013,22(2):152-157.
- [12] 程启月.评测指标权重确定的结构熵权法[J].系统工程理论与实践,2010,30(7):1225-1228.
- [13] 唐凯丽,张倩,任斌,等.农村居民回收厨余垃圾行为的影响因素研究:基于计划行为理论[J].中国市场,2017(35):231-233.
- [14] 侯佳棋.中国经济转型的动力研究:基于制度与技术创新的分析[J].现代经济信息,2017(7):12.
- [15] 陈哲,李晓静,夏显力,等.城镇化发展对农业绿色生产效率的影响[J].统计与决策,2021,37(12):99-102.
- [16] 赵丽平,侯德林,王雅鹏,等.城镇化与粮食生产技术效率的互动关系研究[J].中国人口·资源与环境,2017,27(8):106-114.
- [17] 杨喜兰.如何加强烟草企业人力资源管理[J].企业改革与管理,2017(22):84.
- [18] 孙翠萍.新形势下烟草企业人力资源管理研究[J].今日财富(中国知识产权),2018(8):114.
- [19] 聂鑫,王康康,杨玲.云南烟草企业烟叶人才队伍建设现状浅析[J].北京农业,2013(12):259-260.
- [20] 赵欣,张清丽.烟草企业专业技术人才队伍建设探讨[J].人才资源开发,2020(4):92-93.
- [21] 郭保银,代先强,王晶,等.重庆烟区烟草原料从业人员队伍建设现状与优化对策[J].安徽农业科学,2020,48(11):258-260,266.

(上接第 226 页)

配,既要抓全面也要突出特色;要将大胆心细和谨慎稳健搭配,做到大胆设想、小心求证;要把热情豪爽和内热外冷搭配,做到客户既能从感情上被感染,也能真正感受到体贴和实惠。

参考文献

- [1] 李恒,彭文慧.中国经济增长的结构性质及其转型[J].南都学坛,2019,39(2):102-108.
- [2] 贾双成.新常态下未来三十年中国经济发展的深层思考[J].当代经济,2018(18):12-13.
- [3] 林靖莹.经济新常态下创新驱动战略与我国产业的转型升级[J].大众投资指南,2017(5):250-251.
- [4] 林其昂.中国经济转型升级的内生成长途径[J].财经智库,2017,2(1):126-137,144.