

DOI:10.19462/j.cnki.zgzy.20241230004

实施卓越绩效管理 推动种业企业高质量发展

查晴晴¹ 黄丹枫^{1,2} 郑惠彪¹(¹上海惠和种业有限公司,上海 201899;²上海交通大学,上海 200240)

摘要:通过分析高效绩效模式的农业应用、种业企业面临的发展机遇与挑战、种业高质量发展的管理需求,分享上海惠和种业有限公司育繁推一体化种业高质量管理模式,在 GB/T 19580—2024《卓越绩效评价准则》、DB31/T 1407—2023《农业机构卓越绩效评价准则》的指导下,按照过程管理四要素(方法、展开、学习、整合)和结果评价四要素(水平、趋势、对比、重要性),在组织领导、战略导向、社会责任、合作共赢、重视过程与关注结果、学习、改进与创新、系统管理等方面开展创新实践,为我国种业行业及其他农业机构导入卓越绩效模式、追求卓越绩效和高质量发展提供借鉴。

关键词:种业振兴;卓越绩效;育繁推一体化;管理模式

Implementing Excellent Performance Management to Promote High-Quality Development of Seed Industry Enterprises

ZHA Qingqing¹, HUANG Danfeng^{1,2}, JIA Huibiao¹(¹Shanghai Wells Seed Co., Ltd., Shanghai 201899; ²Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200240)

卓越绩效模式是追求卓越的各类组织实现持续改进、保持并不断增强竞争优势的有效途径之一,广泛用于许多国家和地区,作为各省市质量奖评审标准。随着国家种业振兴行动的深入推进,卓越绩效管理模式创建,为种业企业的高质量发展赋予了新动能,为农产品安全、农业可持续发展提供了管理保障。

为推动企业和各类组织提高质量管理水平、促进国家和地区经济和综合实力提升,多个国家设立了政府层面的质量奖,作为重要的质量激励手段,如美国波多里奇国家质量奖、欧洲 EFQM 质量奖和日本戴明奖。我国设立了“中国质量奖”,上海市也设立了上海市质量奖,对产品质量管理和产品质量达到国际先进水平、成绩显著的单位和个人给予奖励并与社会分享成功经验。2023年 DB31/T 1407—2023《农业机构卓越绩效评价准则》上海市地方标准颁布并实施,为现代农业的高质量发展提

供了指导。

上海惠和种业有限公司(以下简称“惠和种业”)是国家种业阵型企业 and 国家级育繁推一体化企业,惠和种业以参评上海市质量奖为契机,导入卓越绩效模式,创新管理模式,不断优化和提升管理质量,荣获 2023—2024 年度上海市质量金奖,本文旨在分享上海惠和种业有限公司育繁推一体化种业高质量发展管理模式,为种业企业的高质量发展提供借鉴。

1 卓越绩效模式的农业应用

1.1 卓越绩效模式概述 卓越绩效模式^[1]源自美国波多里奇奖评审标准,1996年首次引入中国,于2004年8月正式颁布了国家标准 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》和 GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》。卓越绩效模式核心理念包括远见卓识的领导、战略导向、顾客驱动、社会责任、以人为本、合作共赢、重视过程与关注结果、学习、改进与创新、系统管理,强调以顾客为中心,关注员工发展,重视过程和结果,以及持续改进和创新。

卓越绩效模式基本框架包括领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进、经营结果等关键要素,要素关系是相互制约、相互联系的管理体系整合。如图1所示,组织的使命、愿景和核心价值观等引领企业前进的方向,准则构成了2个三角,

第1个三角是领导作用三角,领导、战略、顾客与市场是驱动性的;第2个三角是资源、过程管理、经营结果构成从动型的三角;测量分析与改进是组织运作的基础,是链接两个三角的链条,经营结果是驱动。整个模式以卓越的过程创取卓越的结果。

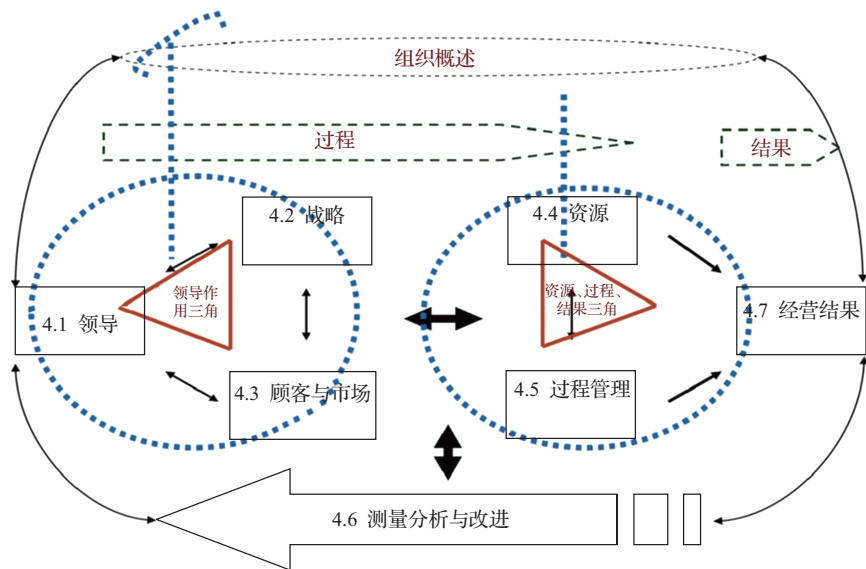


图1 卓越绩效评价准则框架图^[2]

1.2 农业机构卓越绩效评价准则 为鼓励和引导农业机构加强质量管理、追求卓越绩效,促进农业机构的品牌建设和高质量发展,根据《上海市质量奖管理办法》的有关规定,由上海市质量监督检验技术研究院、上海市农产品质量安全中心牵头,组织惠和种业等企业代表共同起草了DB31/T 1407—2023《农业机构卓越绩效评价准则》,以GB/T 19580—2024《卓越绩效评价准则》为基础,为上海市政府质量奖对于农业机构的评审提供了评价依据,也作为农业机构追求卓越和开展组织自我评价的准则,于2023年6月11日正式发布。

农业机构卓越绩效评价准则以农产品安全保障、质量和可持续发展为导向,强调了农业机构在保障社会必需消费品的职能特点,鼓励和引导农业机构加强质量管理、追求卓越绩效,促进农业机构的品牌建设和高质量发展,强调改进与创新的重要性,强调农业机构承担社会保障和质量安全主体责任,履行确保产品和服务质量安全的职责。

2 种业企业质量管理现状分析

2.1 优势种业企业的发展机遇 习近平总书记强调把种业振兴行动切实抓出成效,把当家品种牢牢

攥在自己手里。种业企业是现代种业发展的主力军,是推动实现种业科技自立自强、种源自主可控的重要力量。种业处于农业生产的上游,其发展和技术创新对中游的农作物种植和生产,以及下游的农产品加工和应用都有直接影响。种业的创新和进步,能够提高农作物的产量和品质,从而影响整个农业产业链的效率和效益。

2022年8月农业农村部办公厅发布关于扶持国家种业阵型企业发展的通知,举国之力,从7000多家农作物种业企业中遴选出69家企业为国家农作物种业阵型企业,作为保障国家粮食安全的种业主力军,打造一批具有核心研发能力、产业带动能力、国际竞争能力的领军企业,加快形成优势种业企业集群。国家农业发展和种业高质量安全战略,为育繁推一体化种业企业指明了方向,同时提出了卓越绩效管理的高要求、高标准。

2.2 种业企业管理水平面临挑战 种业振兴行动实施以来,国家农作物种业阵型企业发展势头良好,截至2023年末,资产总额突破3000亿元,种子销售占全国比重超过1/5,市场集中度稳步提升;企业愈加重视科技创新,研发投入超过65亿元,选育了5个

作物国审品种 1144 个,种业申报植物品种权 6308 件;种业投资并购加速推进,对外投资日益活跃^[3]。

种业企业作为“一粒种子可以改变世界”的载体,其管理水平起到关键作用。我国种业企业管理存在的问题和难点在于:(1)战略管理水平仍需提升。种业发展已有了不小的进步,但与种业振兴目标相比还存在一定差距,种业企业若尝试从贸易经营性企业转型兼顾研发,做好育繁推一体化的战略规划至关重要。(2)自主研发能力有待于提升。目前我国申领种子生产经营许可证的种业企业有 3 万余家,但拥有育繁推能力的不足 200 家。多数企业规模小、研发能力弱,没有形成闭合的产业链。(3)种业质量管理体系尚需完善,科企融合不足,育种成果转化机制有待创新,具有国际竞争力的种业企业有待培育。(4)种业振兴是服务三农的根基,种业企业的社会责任心有待加强,企业管理者的整体素质和管理效率有待提升。

2.3 种业企业卓越绩效模式的探索 面对机遇与挑战,种业企业导入卓越绩效模式,通过学习先进的质量管理模式,进行跨行业的质量管理交流与沟通,对提升管理水平和综合竞争力意义重大。惠和种业通过参加上海市、嘉定区各级政府组织的质量奖孵化培育活动,组织骨干员工走访获评上海市质量奖的优秀企业,通过理论授课、案例讲解、交流互动、现场问诊的方式,邀请评审专家面对面、全方位地梳理分析,识别绩效差距,找准薄弱环节,提炼具有惠和特色和亮点的质量管理模式。通过全体员工参与 GB/T 19001—2016/ISO 9001:2015《质量管理体系 要求》内部审核员、企业首席质量官任职资格培训,培养了一批具有系统思维能力的质量管理骨干,建立了首席质量官聘任机制。通过连续 3 年参评上海市、区政府质量奖的历练,认真学习分析质量诊断报告,按照评审专家提出的数十条质量改进建议持续改进,管理成熟度不断提升,最终获评“上海市质量金奖”。

3 种业企业卓越绩效模式的实践

3.1 种业企业卓越绩效模式的环节 上海惠和种业有限公司成立于 2001 年,是一家专注于高品质蔬果种子育繁推一体化的蔬菜种业科技型企业,承担国家、上海市、嘉定区等各类科技攻关项目 40 多项,形成了一批具有自主知识产权的核心技术和新品

种。先后获得上海市科学技术进步奖一等奖、三等奖,教育部科学研究优秀成果奖一等奖等荣誉。在上海市质量奖申报过程中,惠和种业通过推荐申报、资格审查、资料评审、现场评审等七大环节最终荣获 2023—2024 年度上海市质量金奖(先进质量管理模式)。这是该奖项自 2001 年设立以来首家、也是上海获得该奖项的唯一一家种业企业。

在导入卓越绩效模式的实践中,首先是高层领导的“导航”作用、决定性作用,高层领导的亲自参与,体现了对导入卓越绩效模式的承诺和率先垂范。其次,全员积极参与是关键,作出导入决策后,应当为高、中层领导和骨干员工进行系统培训,统一评价标准和管理思路。第三,建立推进和评价组织,包括企业管理、战略规划、市场营销、质量、人力资源、财务等关键职能部门的领导或骨干,形成跨部门、跨职能项目组,提升对卓越绩效模式的认知与执行能力。第四,学习培训孵化,培养具有专业知识和工作经验、较强的沟通和表达能力、系统思维能力,并掌握自评技巧、能够自我诊断评价的自评师。第五,自我评价、学习循环,对照 GB/T 19580—2024《卓越绩效评价准则》、DB31/T 1407—2023《农业机构卓越绩效评价准则》的具体要求,逐条按照过程四要素(方法、展开、学习、整合)和结果四要素(水平、趋势、对比、重要性)^[4],用数据和事实逐项进行定性和定量的评价,确定企业优势、改进机会,列出最重要的优势、最显著的改进方案,总结形成综合性的自我评价报告和评分表,以及有针对性的改进计划,项目组跟踪改进计划的实施进度,验证结果并将行之有效的改进和创新成果进行分享和推广,使企业学习循环的方法由点向面展开。第六,达到创奖申报的评分标准,一般企业通过 ISO9001 认证,其经营成熟度大约在 300 分,500 分是一个经营管理基本成熟并达到国际平均先进水平的等级,围绕自评中识别的优势,撰写完善质量奖申报材料。最后,追求卓越、长效提升,市场竞争日益激烈,不论申奖成功与否,都应针对所获得的反馈报告,持续驱动改进和创新,保持追求卓越的恒心,继续循环学习。

3.2 育繁推一体化质量管理模式 惠和种业不断创新实践和推进卓越绩效管理体系,创新形成育繁推一体化种业高质量发展管理模式,围绕“育得出、繁得好、推得开”的质量管理战略,注重“两新”组

织建设和企业文化建设,坚持精细化管理,以“自主创新”为“源”,通过三套流程与三大能力建设,创新“三品一链”全产业链种子营销模式,擘画国际化、数字化、社会化三化蓝图,实现“成为世界的种子公司”的企业愿景。

“育得出”是种业企业创新发展的重要标志。公司成立专门的育种专业机构上海蔬菜研究所和嘉定区种苗工程技术研究中心,依托惠和种业院士专家工作站的专家力量,建设育种农场、分子育种实验室和组织培养实验室,承担国家、上海市、嘉定区等各类科技攻关项目40多项,荣获上海市科技进步奖一等奖、二等奖、三等奖各1项,教育部高等学校科学研究优秀成果奖一等奖1项。

“繁得好”优良品种,育种成果才能走向市场。公司围绕育繁推一体化发展和质量管理要求,成立质量管理小组,引进世界先进的基础设施和设备。制订并不断完善种子种苗生产模式和技术规程。形成地方标准、团体标准4项,获发明专利、实用新型专利、软件著作权20余项。

“推得开”,才能提高市场占有率。公司在全国不同生态带设立17个新品种测试点、8个营销办事处,向蔬菜产区推介新品种,服务农户、企业,助力脱贫攻坚和乡村振兴。公司建立以“品种、品牌、品质和全产业链”为核心的“三品一链”种子营销模式,打造高端蔬菜瓜果品种推广新模式。

种业企业应谨记“国之之大者”,履行种业国家阵型企业的职责使命,以种业发展为核心,通过卓越绩效管理,承担建设高质量种业现代产业体系的责任使命,为保障国家种业和粮食安全、建设种业强国作出更大贡献。

4 总结与展望

种子是农业的“芯片”,种业是国家战略性、基础性核心产业,要从源头上保障国家粮食安全。种业竞争形势日益严峻,世界百年未有之大变局加速演进,新形势下,要解决种业企业发展中的一系列问题,战略是重点、管理是抓手,通过育繁推一体化绩效管理模式的不断改进,实现种业高质量发展的目标。

4.1 以国家战略为引领,深耕细作种业全产业链

对标新时期高质量发展需求,积极应对国际竞争挑战,种业企业应高度重视战略管理,全面提升战略管理水平。种业企业应胸怀“国之之大者”,对标国家种

业发展需求,履行中国种业发展的职责与使命,进一步践行农业高质量发展理念,落实“育得出、繁得好、推得开”高质量发展战略,在育繁推一体化的道路上建章立制,坚持大市场大作物战略,深耕细作全产业链竞争,持续细分顾客与市场,推进品种、品质、品牌体系建设,为种业创新和菜篮子工程作出重要贡献。

4.2 根植“三农”,履行企业社会责任 “国以农为本,农以种为先”,高标准履行社会责任不仅是企业获取社会资本、形成核心竞争力的有效途径,也是促进企业长远发展的关键举措。惠和种业在“三农”政策指引下,建立现代化国际大都市“三农”工作特色的文化体系,秉持“一粒种子可以改变世界”的初心,响应国家“打赢脱贫攻坚战”的号召,以优质蔬菜新品种为抓手,深入贫困山村,主动对接当地政府、农业主管部门和合作社,推荐新品种、举办技术讲座、引荐蔬菜收购商,通过帮助建设蔬菜生产全产业链的模式确保脱贫不返贫,勇担社会责任。

4.3 坚持走高科技农业之路,践行种业振兴行动

在国家利好政策下,种业应抓住机遇整合优质资源进行发展,强化产业链上下游之间的战略合作与利益绑定,强化企业自主创新能力,构建自主可控且完善的育种研发、繁种生产、推广营销循环体系,实现可持续的创新发展。惠和种业响应《国家种业振兴行动计划》,基于育繁推一体化发展战略,以进入国家蔬菜破难题阵型企业为契机,积极参与国家、省市、区级科技项目提升创新能级,以大专院校科研机构为依托,不断探索实践以科技创新激励为动力的产学研科技创新机制。坚持走高科技农业之路,开展技术攻关、破除育种瓶颈,培育了一批拥有自主知识产权的新品种。

4.4 展望 综上所述,卓越绩效模式是从经济学角度来审视组织管理和服务的全新方式,促使种业企业跳出农业行业的局限,从只注重经济效益的业务驱动的传统惯性管理思维,转而侧重战略驱动、创新驱动、管理驱动、服务驱动等方面的完善和改进,形成独具特色的先进管理模式,提高企业经济效益、社会效益、内部管理水平,成就行业标杆,对提升行业集中度和竞争力起到了至关重要的促进作用。

种业企业应结合信息化建设持续优化管理要求和业务流程,努力实现具有上海特色的现代化种

DOI:10.19462/j.cnki.zgzy.20250210011

“黄金粮” MY73 成为黄淮海地区玉米 主推品种的原因分析

王文娟 高岭巍 姬社林 马盼盼 岳振平 陈智勇 马昕
(濮阳市农林科学院,河南濮阳 457000)

摘要:“黄金粮” MY73 在黄淮海地区展现出高产、耐密植、早熟、优质及多抗性等显著优势。自 2020 年通过国家农作物品种审定委员会审定以来,该品种在黄淮海地区的推广面积迅速增长,并获得了广大农户的高度认可。至 2023 年,“黄金粮” MY73 已超越郑单 958,成为黄淮海地区玉米种植的主导品种。2024 年该品种种植面积持续扩大,继续保持黄淮海地区玉米新品种种植面积之首。通过分析“黄金粮” MY73 成为黄淮海地区主推玉米品种的原因,对其推广应用前景进行探讨。

关键词: MY73; 黄淮海; 主推; 品种

Analysis of the Reasons Why “Golden Grain” MY73 Has Become the Main Promoted Corn Variety in Huang-Huai-Hai Region

WANG Wenjuan, GAO Lingwei, JI Shelin, MA Panpan, YUE Zhenping, CHEN Zhiyong, MA Xin
(Puyang Academy of Agricultural and Forestry Sciences, Puyang 457000, Henan)

黄淮海地区涵盖河南、山东全境,河北省中南部,山西省南部,陕西省陕南和关中,以及江苏、安徽的淮北地区。该地区气候特点为雨热同期,热量充足,70%以上的降雨集中在6-8月,适宜一年两熟的种植模式。该区域适宜种植夏播玉米,通常选择早熟品种;水资源相对匮乏;玉米生长季节多大风、

大雨,自然灾害频发,病虫害多发,对玉米生长不利,导致玉米单产年际间波动较大。黄淮海地区每年夏播玉米种植面积超过1200万 hm^2 (1.8亿亩),占全国玉米种植总面积的35%以上,是我国最大的夏玉米主产区,总产量约占全国玉米产量的36%,在我国秋粮生产中占据极其重要的地位^[1]。

业企业价值,全面响应从品种、质量、渠道等战术层面的竞争向战略层面品牌、创新、产品链管理等转变的组织发展需求,进一步提升精细化管理程度,使现代化农业的管理内涵不断得到拓宽和延伸。完善分类分层风险管理体系,加大对内外部环境的洞察和分析,提升风险管理的颗粒度,提高组织应对动态的内外部环境变化、在战略管理和运营管理能力方面的敏锐度和应变能力。不断推进卓越绩效管理模式的改进和创新实践,持续确立头部效应,引领种业高质量发展,在国家种业振兴的征途上不断前进,为中国种业之发展作出更大的贡献!

参考文献

- [1] 陈学军. 海纳百川 追求卓越: 上海市质量奖二十年(2001-2020年). 北京: 中国质量标准出版传媒有限公司, 2021
- [2] Ma Y Z, Liu B, Yue G. Analyzing the relationship in China excellence performance model. Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2008, 1884: 1-5
- [3] 农业农村部种业管理司, 全国农业技术推广服务中心, 农业农村部科技发展中心. 2023年中国农作物种业发展报告. 北京: 中国农业科学技术出版社, 2023
- [4] 中国质量协会, 卓越国际质量科学研究院. 卓越绩效评价准则实务. 2版. 北京: 中国质检出版社, 中国标准出版社, 2012

(收稿日期: 2024-12-30)