

农业企业 人力资源管理杂谈

文/崔凯

战略视角下的中国农业产业链

10余年来，笔者有幸到数以百计的涉农企业参观调研，感觉到在行业快速成长的背后，人力资源管理问题成为众多涉农企业发展的瓶颈。农业不只是经济议题，更是社会议题和政治议题。基于此，笔者从战略的角度对农业企业人力资源管理议题作如下探讨。

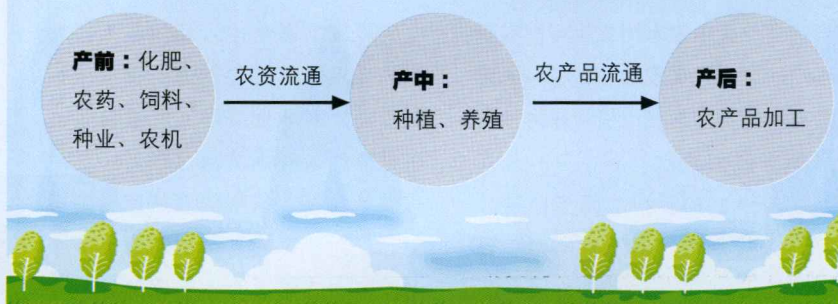
从某种意义上说，涵盖农业、加工业与流通服务业的农业产业是中国的一个缩影。中国的工业化绝非简单的投资建厂问题，我们需要正视8亿农民的劳动素质。作为劳动密集型产业，涉农产业对劳动技能的要求最切合农民工的现状，其提供着其他工业无法比拟的就业机会。另外，农产品安全事关国计民生，“三聚氰胺”、禽流感、瘦肉精、地沟油等事件皆令公众哗然，而且上升到政治层面；2007年全球粮价上涨震动了全球的政治经济格局。温家宝总理的一句话道破了“天机”：“手中有粮，心中不慌。”而大洋彼岸的美国前国务卿基辛格的表述更为直接：“你控制了石

油，就控制了所有国家；控制了粮食，就控制了人类。”

农业产业链由产前、产中和产后三个环节构成（见图1）。总体而言，产前企业已经进入工业化时代，但受困于产中企业的高度分散，多停留在单一业务模式，缺乏产业整合的动力和能力；产后企业总体也进入工业化时代，积极寻求变通方式，上游“订单合同”，下游“品牌服务”。居于“承前启后”位置的产中（种植与养殖）环节仍以家庭个人作业方式为主，由于“土地”高度分散，产业化程度低，整合难度大。由此可见，“产中”是中国农业产业的关键瓶

颈，十七届三中全会明确的“土地承包经营权流转”决策为这一瓶颈的突破提供了空间。未来十年，中国农业将发生一次重大变革。现实中，很多农业企业仍旧在微利甚至无利的窘况下苦苦支撑，产业结构调整进程中必将引发新一轮“大浪淘沙”。与IT、钢铁等工业领域比较，农业企业在运营管理上相对粗放，但是农业企业的经营要素却远比诸多工业企业复杂。我们需要分析发达国家农业产业的发展历程，需要借鉴嘉吉、泰森等国际农业巨头的扩张模式，需要用全新的战略眼光来审视中国农业。

图1. 农业产业链构成



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

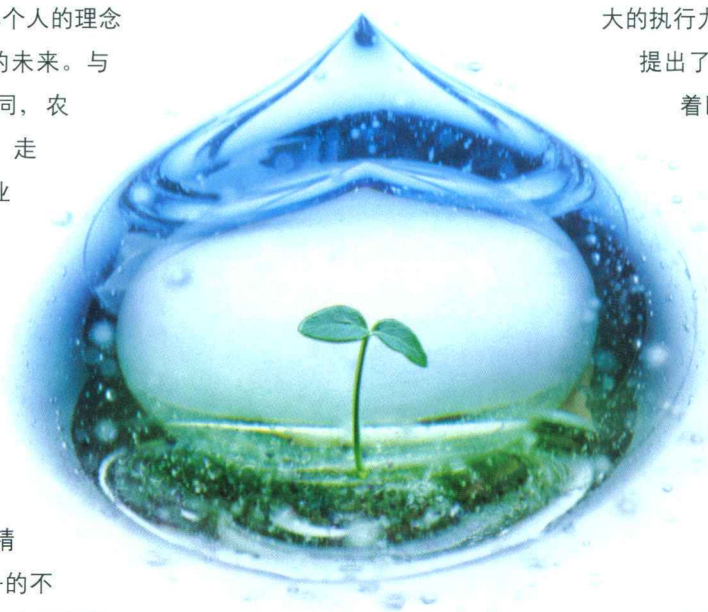
<http://www.mhgy.net>

人力资源管理面临困局

管理者的整体素质不容乐观

中国农业是一个充满机遇与挑战的产业。然而，农业企业家的整体素质现状却不容乐观。涉农行业缺少的是富有现代经营理念和社会使命感的企业家。从某种意义上说，企业家是真正的人力资源经理，其个人的理念和思路直接关系到企业的未来。与互联网等高科技产业不同，农业作为典型的传统行业，走技术创新创业成功的企业很少见，多数涉农企业都起步于前店后厂的作坊或村办企业，之所以能够取得阶段性的成功，是把握住（有时是撞上）了行业机会，再加上创业者“愚公移山”式的敬业精神。伴随着农业行业竞争的不断升级，企业关键成功要素不断变化，很多企业家知识层次开始滞后于企业发展的需要，在理念和思路已经遇到“天花板”，于是我们看到了三株、春都、秦池、太阳神等农业巨头前赴后继，轰然倒地。现在，农业已经进入价值链竞争的阶段，然而有些企业至今尚未树立起与供应商和客户合作共赢理念。在中小企业中，有人依然陶醉在“权利寻租”中攫取第一桶金的自我满足中，有人抱着“农民式的狡猾”固步自封，破坏游戏规则的“恶性竞争者”也随处可见。

如何把握未来10年左右的农业产业发展机遇？农业产业如何优化产业结构？如何提高中国农业产业的国际竞争力？思考这些战略问题的主角似乎更多的是经济学家和政府官员，身处局中的农业企业家们反倒显得“事不关己”。在国内众多的农业行业论坛峰会上，主题依旧局限于相对狭隘的技术领域，而农产品



期货、能源价格波动等问题对农业行业的影响更是鲜有人问津，这不能不说是一种遗憾。

在企业管理上，一些老板有意无意中将企业打造成为“家天下”式的个人王朝。突出表现在：对权力、地位、声望、影响他人和对他人控制力的极度渴望，每时每刻都希望控制局面；对职业经理人百般挑剔，在觉得他人有削弱自己权威企图时有被威胁感。狭隘的思想使得老板自己沦为孤家寡人。这种靠老板个人的努力来维系企业运营的模式注

定了最终的败局。

亚洲最佳雇主企业的一个最突出特征是：企业高管通常对员工有着发自内心的激情。这种对员工的激情给员工以极大的感染力，并激发了他们为企业拼命做事的欲望和动力。在农业行业里，经常听到有人用惊羡的口吻谈论着王老吉、汇源的成功，但是很少有人理性地思考这些成功企业强大的执行力源自何处。一些农业企业提出了以人为本的管理设想，但着眼点更多的是以消费者为本，却忽视了员工的心里感受。一些农业企业对员工缺乏人文关怀，漠视相关劳动法规，甚至沿用类似“周扒皮”式的管理方式，将员工视为对立面。百胜全球餐饮集团董事局主席大卫·诺瓦克说过一句话：“如果你不善待你的员工，你就永远别指望他会善待你的顾客。”这或许能给农民企业家一些启示。

HR管理者业务水准亟待提高

人是企业管理的核心要素，是企业最关键的战略资源，但现实中，我们在农业行业却很少看到人力资源经理最终晋升为总经理（相信这种现象在其他行业也同样存在），原因何在？在很多企业的总经理办公会议上，人力资源部的话语权是差强人意的，人力资源部有时被弱化为协调部

门,比如业务部门提出招聘要求,人力资源部门负责安排配合性的招聘、面试、录用等流程性工作。

笔者在广泛与业内人士的交流沟通中,发现这些问题的存在主要源于人力资源经理自身的因素:有些人对公司的业务缺乏基本的了解,看不懂财务报表的人力资源经理大有人在。就人力资源谈人力资源,“闭门造车”,在畅谈平衡计分卡、360度评估、KPI等问题时,刻意追求技术细节,拘泥于方法本身,把简单的事情复杂化,有时甚至套用管理工具,对业务进行刻舟求剑式的管理。人力资源管理中有“技术”的成分,但更多的是管理“艺术”。工具的作用是有限的,比如说,工具不能提升员工的凝聚力和归属感。设想用“技术”的方法来解决“艺术”的问题,这本身就是一个误区。有些企业的人力资源经理甚至在对员工岗位职责缺乏基本了解的情况下,管理着员工的薪酬、绩效、招聘和培训业务,这其实是典型的“外行管内行”的做法。

应该说,在业务和管理之间,通常管理要适应于业务发展的需要。而合格的人力资源管理者对业务一定要精通,否则势必陷入“被动管理”的尴尬局面。专业源于专注,一个优秀的人力资源经理只有基于对公司业务的充分了解基础上,才能够量体裁衣,做好人力资源管理工作。现实中,职业经理人跳槽通常对跨行业很谨慎,因为“隔行如隔山”。客观上,不同行

业在理念、文化上也有很大的差别,不可能简单套用某种人力资源管理模式。如果人力资源经理不懂业务,其影响的将不只是总经理办公会上表象的话语权问题,更重要的是难以根据企业的发展进行战略方向的人力资源规划。

人才结构性矛盾仍然突出

从长远发展的角度看,农业行业人才的匮乏需要通过国家教育来解决。目前国内农业类院校有近百所,在校学子数以万计,培养的层次涵盖学士、硕士和博士。我们发现,数量虽多,但人才结构性矛盾仍非常突出。究其原因,除了高校扩招使得大学生“供过于求”以外,毕业生的知识结构不适应企业发展的要求也是一个重要的原因。除了少数大型农业集团外,中小型农业企业很少设立相对独立的农业研发机构。农业企业急需既懂业务又懂管理的复合型人才。然而现实中,多数农业类专科学校或者沿用狭隘的专业技术人员培养模式办学,或者“急功近利”开办新闻、计算机、市场营销等所谓的非农热门专业。农业类毕业生真正从事专业技术工作的甚至不到一半,很多农科院校的学生直到毕业时,对农业行业仍是满头雾水:中国农业的前景如何?哪些行业最有发展前途?各个细分行业有哪些优秀企业?应该选择哪个职业方向?学生对于上述问题的茫然反应出农业教育体系存在的弊端。

作为涉农行业,农业企业地理位置通常相对偏远,交通闭塞,现代生活氛围淡,难以吸引到高层次人才和年轻人。一些企业尝试把总部迁移到交通相对便捷的大中城市,但管理中心与生产中心的分离给人力资源管理工作提出了新的课题。由于保鲜与运距问题,一些大型农业集团都推进全国性布局,在多个区域投资建厂,人力资源工作更难以做到信息的对称沟通,这也给集团人力资源管理带来新的挑战。现阶段,农业企业员工总体知识层次还参差不齐,大多数员工来自于偏远区域的农村,契约意识淡薄,身上残留着很多陋习。因此,要全方位推行“以人为本”的管理文化时机尚不成熟。

中国的发展需要做到“形神兼备”,农业的发展绝非简单的GDP与税收规模的增长,更伴随着从农民工到大学生等农业从业人员整体素质的提高。农业企业的人力资源管理在这项巨大的社会工程中无疑将饰演中流砥柱的作用。®

作者系北大纵横管理咨询公司
合伙人

本文编辑/康洪彬