



高勤学，动物遗传育种学博士，主要致力于猪育种技术的研究和推广应用。曾在康乐、正邦集团等大型育种企业任职，有丰富的现场工作经验。

规模猪场的绩效评估与对标管理

高勤学^{1,2}, 彭玉冰¹, 何子双¹, 胡 炜¹, 陈罗平¹, 程 峰¹, 冯 政¹
 (1. 加美(北京)育种科技有限公司, 南昌 330096;
 2. 江苏畜牧兽医职业技术学院, 江苏 泰州 225300)

近年来，随着规模猪场发展的加速，集团化、专业化已经成为养殖公司常规的组织形态。如何加强对猪场的有效监管和绩效考核成为规模养猪企业发展的重要课题。许多公司成立了事业部、生产技术部或生产育种部甚至分公司对猪场进行多层次专业化管理，形成了猪场（利润中心）——片区（运营中心）——事业部（管理中心）三级管理架构。但是事业部离猪场的物理距离和管理距离都比较远，行之有效的管理模式尚有待完善。本文就笔者的一线管理经验，从绩效评估和对标管理的角度提出一点管理建议，供全国养猪同行参考。

1 评估前准备工作

1.1 评估计划

猪场评估前应制订评估计划，以通知的形式下发至猪场，猪场可以按通知要求进行准备。具体来讲评估计划包括几部分内容：评估时间（如需更改应提前通知）、评估小组成员（公司内部高管和外部专家，一般由财务、生产运营、育种和防疫各一名成员组成）、评估目的（生产、育种和防疫等工作的现状进行摸底调查，为后续规划、管理奠定基础）、评估内容（现有组织结构，近6个月以来的经营损益表，生产、育种和防疫关键报表，经营分析汇报，关键人员评价）、评估方式（会议汇报、座谈、进猪场现场检查）、评估结果（撰写猪场调研报告 - 问题、原因及对策）、明确材料提交截止时间以及调研组总联络人（电话及邮箱地址在调研计划通知中写明）。

1.2 评估前需提交材料

1) 现有组织结构、人员，以及最近6个月份经营业绩汇报（见图1、表1、表2）；

2) 最近6个月生产、育种、防疫等关键数据汇报（见表3—表6）；

3) 最近6个月经营分析汇报——问题、原因、对策（见表7）；

4) 猪场关键人员评价——猪场场长、技术主任、主管、育种员等（见表8）。

2 现场评估

2.1 听取工作汇报

现场汇报参加人员除了评估小组人员外，一般还会有片区总经理或分管生产运营副总经理及相关人员，场里所有技术岗位人员、财务人员参加。规模较大的场选派饲养员代表参加，规模较小的场除勤杂工以外则全部参加，会议人数控制在20~30人为好。汇报顺序先由场长汇报经营业绩、生产情况；接下来由技术主任（主管）汇报育种和防疫情况，再由场长分析原因。最后由场长和关键人员介绍个人简历并进行自评，汇报时间约30~45min。猪场应做好会议准备，尤其是准备好记录用的笔和纸，投影仪、打印机等办公设备；办公条件差一些的应事先将材料打印好几份，再向评估小组作口头汇报。

2.2 评估小组质疑与答辩

评估小组在阅读提交的材料，听取汇报后开始进行点评与提出问题。一般先由财务人员针对盈亏状况进行提问，逐项分析财务数据形成原因、背景；再由生产、育种和防疫专家针对提交的3项数据进行提问，从生产的均衡性、死亡率控制、用药和免疫情况、销售情况进行提问；技术主任（主管）需要随时提供原始档案给评估小组查看。最后针对场长管理方面所存在的问题、原因分析和解决对策提出评估小组的解决意见，现场评估需指定一名秘书负责全程记录，形成评估纪要。

2.3 进场检查

进场检查可以在汇报之前进行，也可以在之后进行。根据行程安排和防疫隔离要求以及猪场生物安全级别掌握。评估小组成员除技术人员外一般不需要进场检查，2~3人进场即可。可以由场长陪同，一般要看几个要点。首先看有没有生产报表，是否上墙；再看药房，药品疫苗管理情况，是否存在使用违禁药、过期药和白瓶药；有的公司制订有用药

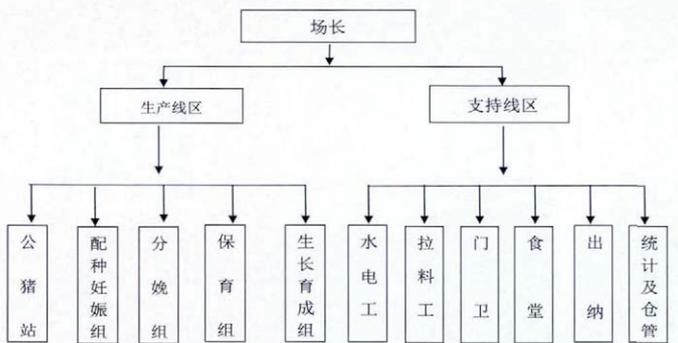


图1 组织架构

指导目录, 是否有目录外用药。再看公猪站, 公猪数量是否与生产能力相匹配, 有无精液生产报表, 公猪日龄情况, 精液稀释室情况, 卫生、设备情况。再看产房、配怀、后备和保育、生产舍情况。检查的顺序可以根据猪场的布局调整。

2.4 关键人员座谈

在完成上述所有程序后, 根据关键人员自评情况, 可以分别和他们进行一对一的谈话或者进行集中谈话。对优秀员工要提出表扬并列为重点培养对象; 对于基本称职但有缺点不足的员工要当面进行批评教育; 对于不称职的或严重不称职的, 若需要进行岗位调整或者再培训, 应在评估结束后拿出统一方案, 一般不在现场作结论。

3 对标管理标准

3.1 胎次分布标准

- 1) 核心场标准: 1-2胎 80%, 3-4胎 20% ;
- 2) 曾祖代场 GGP 标准: 1-2胎 35%, 2-6胎 65%, 6胎以上 5% ;
- 3) 场: 1-8胎标准为别是: 1胎 20%, 2胎 18%, 3胎 16%, 4胎 14%, 5胎 12%, 6胎 10%, 7胎以上 -10%。

3.2 存货标准 (以 1 200 头母猪场为例)

母猪: 1 200 头 (配妊 996 头, 产房 204 头); 后备母猪: 100 头; 公猪 48 头; 仔猪 1 530 头, 保育 4 080 头; 育肥 6 630 头。

3.3 防疫关键指标标准

种猪全年死亡率 3%, 仔猪全程死亡率 8% ~ 10%, 每头出栏商品猪均摊药品防疫费用 80 ~ 100 元 (含种猪防疫费用)。

3.4 生产指标标准 (以 1 200 头母猪场为例)

周配种 60 头; 周分娩 51 头; 头母猪年提供上市断奶猪 20 头。

3.5 经营绩效标准

仔猪落地成本 260 元, 15 kg 仔猪头均制造成本 360 元, 50 kg 种猪头均制造成本 700 元, 100 kg 肉猪头均制造成本 1 200 元。

4 原因分析和综合评价

绩效评估和对标管理是集团总部了解和掌握猪场的运营状态的重要手段, 是常规管理的补充。通过绩效评估可以从整体上把握猪场存在的问题苗头、运营趋势和团队的整体精神状态, 也可以增强团队凝聚力, 发现许多片区解决不了的问题, 防止决策的主观性; 从而为调整经营方式, 改进管理水平, 以及从资产资本层面上变革提供参考。根据猪生产的节律和管理措施调整需要缓冲的时间建议半年进行 1 次。对于猪场数量较少的公司尤其建议引入外部独立评估人, 最好是兄弟单位具备实战经验的高管, 可以针对性地公正地提出管理建议, 从而避免内部高管评估流于形式。

注: 文章所有表格见插页附表。

(收稿日期: 2013-05-06)

复方磺胺 间甲氧嘧啶纳粉

1935年德国拜耳公司 Gerhard Domagk
发现Prontosil能保护小白鼠
感染后免受死亡。
从此第一种磺胺药诞生了。

百年传承 再创新“磺”

- 通过经典配方和独特工艺, 使磺胺药增效, 效果更明显

安全性高 穿透力强

- 针对弓形体病及猪场常见细菌病

源自拜耳的磺胺

让您磺胺药的选择不再彷徨“磺”!

兽药字 (2013) 220086421
国兽药广审 (文) 2013060100号

