

# 规模母猪养殖场管理模式探索

李 勇<sup>1</sup> 杨伟显<sup>2</sup> 何 萍<sup>3</sup> 杨红建<sup>3</sup> 杨登刚<sup>3</sup>

1. 云南省玉溪市通海县畜禽改良站, 云南通海 652700;

2. 云南省玉溪市通海县秀山街道畜牧兽医站, 云南通海 652700;

3. 云南省玉溪市通海县动物疫病预防控制中心, 云南通海 652700

大量事实表明, 规模化猪场在管理中存在的许多问题已严重影响和制约着企业的发展和壮大, 当前有相当一部分规模化养猪场, 特别是一些刚走上规模养殖的猪场, 管理混乱、管理水平低、管理能力差, 有规模无效益或者效益不够明显等现象非常突出。管理是规模化猪场能否实现经营目标——追求规模效益、实现利润最大化的核心和关键<sup>[1]</sup>。

## 1 规模母猪养殖场管理存在的问题

规模母猪养殖场的管理一直是投资者头痛的问题, 主要表现在以下方面: 一是有些投资者有资金没技术, 有技术没精力、没时间; 而有养猪经验和技术的却又没有资金; 二是母猪养殖技术含量要求高, 责任心要求强, 很多母猪养殖户都说母猪只能自己养, 请人是不可能养好的, 是赚不到钱的, 也就形成了一个不能扩大再生产的瓶颈, 从而严重影响和制约着企业的发展和壮大; 三是请来的工人与企业利益不相关, 只管每月拿到稳定的工资, 积极性不高, 责任心不强, 不顾养殖场利益。如何克服只能自己养, 不能靠请人的传统观点; 如何才能扩大养殖规模, 增产增收; 如何解决对投资者来说是请工难, 而对务工者来说是帮人难这一矛盾; 如何提高猪场的生产性能和效益, 提高工人的积极性和工资待遇等诸多问题同时摆在了投资者、工人和所有规模母猪养殖场管理者的面前。

综合以上问题, 笔者从投资者的角度出发, 结合在猪场近 20 年的工作经验作出一些探索与思考。

## 2 规模母猪养殖场管理模式创新

如何才能提高工人的积极性? 最好的办法就是把工人和猪场绑在一起, 让他也成为猪场的主人, 把他的工资作为股份, 按猪场的收益来支付报酬。但是作为打工者, 他们想拿的是稳定工资。假如作为股份, 这年赚了钱还好, 要是亏了怎么办? 工人不想承担任何风险, 还是干一天有一天的收益稳当。毕竟这几年养猪的市场行情不太好, 而且还需承担市场、原料价格、疫病等风险。再就是工人不参与猪场的财务事宜, 不懂得核算, 并且不信任老板, 特别不能接受把猪场折旧等纳入成本核算。

要怎样才能既保证猪场增产增收又能提高工人积极性, 而且能让他们拿到相对稳定的工资呢? 现在的工厂大部分采取保底加提成工资, 按绩取酬, 多劳多得。笔者认为养猪场也可以考虑这种管理模式。

笔者在一个国营猪场从事管理和技术工作, 同样面临着替人打工的思想和问题, 积极性不高。猪场生产效率低下, 无效益, 市场行情不好甚至亏本。如何破解这些症结是笔者经常思考的问题。假如把猪场承包出去就有可能搞活, 但猪场还须向全县及周边提供优良种猪(长白、约克、杜洛克, 主供长大二元母猪)及人工授精用的精液, 若以经济效益为主, 难以保证品质。如果承包给个人, 按现有存栏 150 头计算, 资金要 100 余万元, 大部分人难以承受。如何既能保证质量又能增产增收? 笔者就想能不能只把技术和劳务承包出去? 承包给一个既懂技术又懂管理的人, 然后按育成仔猪的数量来付给报

酬,多育多得,按绩取酬,这样就可以像工厂一样管理了。企业既增产增收,工人又多劳多得,这不是双赢的节奏吗?

有了清晰可行的思路,笔者开始进行探索,由于这是一个正规的国营猪场,各种原始记录、数据资料、台账账务都比较齐全,有较全的数据作支撑。经过对全场近年来资料的归纳总结和分析,得出本场近几年来每年每头能繁母猪提供的育成仔猪数是 15.6 头。经过协商,与在本场工作多年的一名业务较熟悉又有上进心的工人达成如下协议:

一.甲方:×××养殖场

二.乙方:×××

三.双方约定事项

1.甲方把养殖场的所有技术和劳务承包给乙方,含猪的饲养管理、饲料生产、配种、接生、转群、疫病防治、卫生清洁、消毒及各种原始记录等,甲方仅做好猪、粪的销售,物资、饲料发放及统计、监督;

2.乙方按每年每头能繁母猪提供 16 头育成仔猪(每头不低于 30 kg)给甲方,甲方按每头付给乙方薪酬 32 元,多育的按每头 50 元付给,不足的按每头 25 元扣除,每月按实际育成头数结算,当月付给 70%,剩余 30%年终结算;若当月结算不足 2 000 元,按 2 000 元发放;

3.仔猪育成数、猪死亡数等各类猪数量须经双方签字认可;

4.饲料营养、免疫程序、种猪更换等相关事项由双方共同商定;

5.为增强乙方责任心,场内种猪(公猪、母猪、后备猪)死亡率控制在 2%以内,超过部分按每头 200 元从薪酬中扣除;

6.乙方负责场内猪、饲料、物资等的保管,造成丢失的照价赔偿;

7.乙方负责场内设施设备的管理和维护,爱护公物,正确合理使用各种物品、器械,若使用不当造成的损失照价赔偿。

四.甲方的义务和职责

1.提供生产所需的场地、设施、种猪、场房、住房、物品和生产工具等;

2.提供猪场所需的各种饲料生产原料;

3.提供生产所需的兽药、疫苗、器械等物资;

4.提供水电;

5.参与饲料营养、免疫程序、种猪更换等相关双

方事项的商定;

6.监管猪的数量、质量,做好各种物资的销售、管理及各类数据的收集与整理。

五.乙方的义务和职责

1.制定猪场的生产方案,并组织实施;

2.负责整个猪场的饲养和管理;

3.生产猪所需的各类饲料,负责猪场的所有劳务工作;

4.爱岗敬业,节约物资,爱护公物,遵纪守法。

### 3 初步成果与探索

经过 1 年的运行,实践证明,此方案确实有效,真正实现了双赢。猪场有种公猪 6 头,能繁母猪 120 头,后备猪 32 头,应育成仔猪  $120 \times 16 = 1\ 920$  头,实际育成 1 944 头,多育成 24 头,应付给报酬  $1\ 920 \text{头} \times 32 \text{元/头} = 61\ 440 \text{元}$ ,多育成 24 头  $\times 50 \text{元/头} = 1\ 200 \text{元}$ ,实际付给乙方薪酬 62 640 元。从承包者来说,按未承包前他的工资是  $2\ 500 \text{元/月} \times 12 \text{月} = 30\ 000 \text{元}$ ,若他请一个普通工人按  $2\ 000 \text{元/月}$ 算,应付  $2\ 000 \text{元/月} \times 12 \text{月} = 24\ 000 \text{元}$ ,按  $62\ 640 - 24\ 000 = 38\ 640 \text{元}$ 算,就是这一年他多增收  $38\ 640 - 30\ 000 = 8\ 640 \text{元}$ ,而他是叫妻子来帮着做,按当地夫妻工  $3\ 500 \text{元/月} \times 12 \text{月} = 42\ 000 \text{元}$ ,就是说他家一年多收入  $62\ 640 - 42\ 000 = 20\ 640 \text{元}$ ,并且还能夫妻团聚。从甲方猪场来看,按承包前需一个技术工和一个普通工来算,技术工  $2\ 500 \text{元/月} \times 12 \text{月} = 30\ 000 \text{元}$ ,普通工  $2\ 000 \text{元/月} \times 12 \text{月} = 24\ 000 \text{元}$ ,总共是 54 000 元,表面看多支出了  $62\ 640 - 54\ 000 = 8\ 640 \text{元}$ ,但多育成了 24 头(若按承包前育成 15.6 头算,其实是多育成了 72 头),按 30 kg 商品猪市场价 0~20 kg 23 元/kg、20 kg 以上 14 元/kg 计算,共增收  $72 \text{头} \times 20 \text{kg} \times 23 \text{元/kg} + (72 \text{头} \times 10 \text{kg} \times 14 \text{元/kg}) = 43\ 200 \text{元}$ ,除去每头仔猪从出生到育成 30 kg 的成本  $225 \text{元/头} \times 72 \text{头} = 16\ 200 \text{元}$ 和多育成 24 头的薪酬  $24 \text{头} \times 50 \text{元/头} = 1\ 200 \text{元}$ ,共支出成本  $16\ 200 + 1\ 200 = 17\ 400 \text{元}$ ,实际增收  $43\ 200 - 17\ 400 = 25\ 800 \text{元}$ ,若按长大二元母猪 1 500 元/头算,效益更佳。更重要的是,猪场的人员由原来的配种员 1 人,兽医人员 2 人,场长 1 人减至 1~2 人(不是国营 1 人就可以了),可减少 2~3 人,工作也轻松。还能解决以前生产性能低下,工人积极性不高,管理难,效益差,必须亲自

养才能养好,投资者必须懂业务等顽疾。如果再经过几年的探索,总结经验,相信可以取得更理想的成绩。

经过 1 年的探索,发现还存在饲料、水电浪费,生产工具、医疗成本较高等问题,因此在上年成功的基础上,经过分析与总结,根据存在的问题,对方案进一步作了优化。

首先对饲料用量进行了核定,按种公猪每天  $2.8 \text{ kg} \times 365 \text{ d} = 1\ 022 \text{ kg}$ 。能繁母猪空怀期 10 d,每天 3 kg;怀孕期 1~20 d,每天 2.2 kg;孕期 21~90 d,每天 2.7 kg;孕期 70~114 d,每天 3.2 kg;哺乳期 35 d,每天 4.5 kg;1 年产仔  $365 \text{ d} \div (10+20+70+24+35) = 2.3$  窝。空怀期喂空怀料,1 头能繁母猪 1 年核给空怀料  $10 \text{ d} \times 2.3 \text{ 窝} \times 3 \text{ kg} = 69 \text{ kg}$ ;孕期 1~20 d 喂怀孕前期料,1 头能繁母猪 1 年核给怀孕前期  $20 \text{ d} \times 2.3 \text{ 窝} \times 2.2 \text{ kg} = 101.2 \text{ kg}$ ;孕期 21~90 d 喂怀孕料,1 头能繁母猪 1 年核给怀孕料  $70 \text{ d} \times 2.3 \text{ 窝} \times 2.7 \text{ kg} = 434.7 \text{ kg}$ ;孕期 90~114 d 喂哺乳料,  $24 \text{ d} \times 2.3 \text{ 窝} \times 3.5 \text{ kg} = 193.2 \text{ kg}$ ;哺乳期喂哺乳料,  $35 \text{ d} \times 2.3 \text{ 窝} \times 4.5 \text{ kg} = 362.25 \text{ kg}$ ,1 头能繁母猪 1 年核给哺乳料  $193.2+362.25 = 555.45 \text{ kg}$ ,1 年每头能繁母猪总共核给饲料 1 160.35 kg;育成 1 头仔猪按教槽料 5 kg、乳猪料 10 kg、仔猪料 20 kg 核给,体质量达 30 kg 时交给甲方,后备猪和育成猪不核,按实际需要量供给。核给的饲料节约部分按价值的 50%奖励给乙方,超出部分按价值的 25%从乙方薪酬中扣除。

其次对医药费(包括针药、器械、消毒、疫苗、保健等)进行核定,按每头能繁母猪(包括仔猪)、公猪、后备猪分别核给,节约部分按价值的 50%奖给,超出部分按价值的 25%从薪酬中扣除,鼓励乙方从早发现早治疗的原则进行防治。

同理,在水电、生产工具上也给予核定,同样按重奖轻罚的原则来进行奖惩。水电是浪费最大的一项,哺乳后期、保育阶段的保暖设施可以白天关,晚

上开,但工人为了省事,经常疏忽这随手就能做到的事;还存在不关水龙头、不检修水管等问题,造成较大的浪费和损失。只有定额核给,给予奖励,才能调动积极性。但核给的参数因地理、设施设备等的不同而存在差异,最好有往年的账务数据来提供参考,同样要建立在双赢的基础上。

## 4 总结与思考

相信在上年成功的基础之上,今年的方案将更加完善,同样也会取得更好的成绩。这是规模母猪场的一种成功管理模式。经过思考与分析,笔者认为取得成功的关键在以下几点。

1)制定合理的参数,不能过高和过低。最好是以近几年的原始数据作基础,过高过低均不利于发展,只会适得其反。

2)要建立在双赢的基础之上。

3)以重奖轻罚为原则。双方都得利,更能提高承包者的积极性。

4)要因时、因地、因场制宜。市场瞬息万变,各地工资不一样,饲养的品种不一样,生产设施设备不一样,环境不一样,猪场类型(种猪场、扩繁场、商品场)不一样,甚至相同品种不同品系间均有差别。

总之,要有齐全的原始数据资料作支撑,并根据具体的实际情况,制定合理双赢的方案。总结本场的利弊得失,查找问题,分析原因,然后加予解决。管理是什么?笔者认为就八个字:发现问题、解决问题。相信每个投资者、管理者只要用心去发现问题、解决问题,就一定能找到最好、最优的管理方案,实现利益最大化的目标。

## 参 考 文 献

- [1] 张慧玲.规模化猪场在管理中存在的问题及对策[J].国外畜牧学—猪与禽,2010,30(2):93-95.