

农宜科猪场赋能系列网课-猪场领导力 I

第 1 部分：

- 称职的领导力——养猪生产的最大需求
- 管理 vs 领导
- 领导风格
- 集约化养猪场（母猪场和生长场）的组织管理——运营结构、职责
- 猪肉生产中常见的领导力挑战
- 猪场负责人必须要做的事
- 目标审查

本网课目的是想从不同角度探讨如何推动中国养猪业的持续和健康发展。

中国养猪业通过几十年的快速发展创造了许多奇迹，同时，发展也面临着诸多的挑战，行业的持续升级不仅需要效率提高和科技创新。作为企业的引擎，领导力和管理能力是发展所必需的。现代化的领导力可以使企业充满活力，使企业健康持续发展，不断创造价值。本次课程由 Steve Pollmann 先生分享关于规模化养猪企业领导力和管理能力的话题。



首先，简单介绍一下 Steve Pollmann 博士。Steve Pollmann 博士在犹他州州立大学动物科学系获得硕士学位，内布拉斯加大学动物营养学获得硕士和博士学位。在 Murphy Brown 公司（现在为美国史密斯菲尔德公司）担任高级副总裁，曾在堪萨斯州州立大学担任养猪营养专家，2012 年美国猪肉行业领军人物，美国国家猪肉委员动物科学委员会主席。目前，是 DSP 咨询公司所有者，负责帮助养

猪生产企业进行产品开发和生产改进。

Steve Pollmann 博士从事养猪行业已经有 60 多年。在这期间，养猪业发生了巨大的变化，生产效率和方法的巨大进步。

但是今天的主题不是与技术有关，该主题涉及我们如何提高组织的领导力。大部分职业，都专注于生产，改善生产的事情。但是今天，这对我来说是一个独特的机会，可以谈论我多年来学到的东西，以便在领导力方面做得更好。我们在养猪生产方面所做的所有事情中，我相信更好的领导是最关键的，包括健康，营养和育种。领导力是行业的基础。

我十几岁开始从事养猪业，是由于哥哥的关系。几年前，在美国有一种牛仔活动，其中一个环节是孩子们追赶小猪并抓住他们，谁抓到小猪就归谁。我的哥哥抓到了，这成为了我们的第一只猪。我结婚已经 50 多年了，有 5 个孩子，18 个孙子孙女，还有重孙。


再从事兽医工作几年之后，意识到兽医并不是我的志向所在。之后，去内布拉斯加大学读硕士和博士学位。毕业之后，在堪萨斯州立大学做研究工作以给养猪生产者提供技术支持。但后来发现学术研究与自己所喜欢的养猪行业关联性很少时，我决定从学术研究转为饲料行业。加入中央大豆公司，后来被收购改为强化营养公司，在那里进行研究和技术支持。那时候在美国工业发展非常迅速，家庭农场逐渐整合为系统生产。因此，我决定要从研究转向运营管理。我接受了犹他州一家名为 Circle Four Farms 的总经理职位。这是个新成立的农场，开始有 2 万头母猪，后来发展到 7.5 万头母猪。后来公司要求我去爱荷华州，担任运营总裁，负责管理 40 万头母猪。之所以分享我的职业发展经历，是因为开始我被训练为一名技术人员，但经过这么多年，我发现我的热情在于如何帮助商业和其他人更为成功。在我职业生涯后期，担任史密斯菲尔德的运营执行副总裁，负责墨西哥，波兰和罗马尼亚的国际业务。在 10-15 年前，史密斯菲尔德被 WH 食品收购后，我选择了提前退休。

之后，我开办了个人咨询公司以帮助其他公司开展生产体系和新产品开发。我的事业一直是养猪行业，提高科学水平的同时，还关注如何提高行业的领导力水平。这两天的分享有两个非常明确的目的。一是提高组织在有效领导力重要性方面的知识和专长。二是明确有助于领导力的关键举措。

录制中 登录

Personal introduction 个人简介

- Raised on a small family farm 在一个小型家庭农场长大
- Married for 50 years; five children, 18 grandchildren, and one great-grandchild
结婚50载; 有5个孩子, 18个孙辈, 还有1个重孙/重孙女
- Education 教育背景
 - BS from Utah State University 在犹他州立大学获得理学学士学位
 - MS and PhD from University of Nebraska
在内布拉斯加大学获得理学硕士和博士学位
- Employment 工作经历
 - Kansas State University 堪萨斯州立大学
 - Central Soya/Consolidated Nutrition
中央大豆公司/强化营养有限责任公司 (意译)
 - Smithfield Foods 史密斯菲尔德食品公司
 - General Manager of Circle Four Farms Circle Four Farms 总经理
 - President of Western Operations Western Operations 总裁
 - Executive VP of Support Operations Support Operations 执行副总裁
 - DSP Consulting LLC DSP 咨询有限责任公司




所以我很想挑战、鼓励、也许会激励你，评估你和你的组织在哪里。以及如何进一步提高组织的领导力。

典型的猪场场长，是系统中最重要员工，他们有良好的生产技能，了解猪只，努力工作。但随着猪场规模越来越大，领导力的挑战也越来越大。大多数情况下，场长的社交能力和培训能力都有限，但又是农场最重要的人。我们如何帮助他们在工作中表现的更好。

录制中 登录

Typical Farm Managers 典型的猪场场长

- "Most important" employees in the system
系统中"最重要的"员工
- Good production skills 生产技能强
- Work hard 工作努力
- People skills are not as developed 社交能力有待提高
- Have had limited training in leadership skills
接受的领导力培训有限
- Marginal training skills 培训能力弱
- Critical need to help them get better
迫切需要帮助他们取得进步



我们先从一个非常基本的概念开始，如何定义管理和领导之间的区别。

录屏中 记录

Managing vs Leading 管理 vs 领导

- “Effective leadership is putting first things first. Effective management is discipline, carrying it out.” - Stephen Covey
“有效的领导力是分清轻重缓急。有效的管理是纪律和执行。”——史蒂芬·柯维
- “We manage **things** such as programs, budgets, contracts, projects, and processes, but we should be **leading people** . . .”
“我们管理的是**事物**，诸如：程序、预算、合同、项目及过程，但是**我们应该领导人**.....”



《高效能人士的七个习惯》



Steve Pollmann


《高效能人士的7个习惯》的作者史蒂芬柯维提到，有效的领导力是将最重要事放在第一位，有效的管理是规定和执行。领导和管理的两个不同的东西。我们管理程序，预算，合同，项目和进展等等。但是我们应该领导员工，不应该管理员工，必须要激励和帮助他们变得更好，而不是管理他们。

当我们思考管理者和领导者的作用时，我们要知道有什么期望和责任。好的管理者做以下的工作，招聘，解聘，培训，管理，协调，帮助设定目标，战略，计划和绩效考核。但是我们更需要做一些领导者做的事。作为领导者我们应该思考一些事，例如制定愿景，沟通公司的战略，有效的沟通，建立牢固的关系。除了一般的事项外，还需要激励员工行动，引导目标，做正确的决策，更加富有热情和激情赋能员工，帮助他们成长和实现价值，并帮他们取得成功。当员工感到成功时，养猪也就成功了。

录制中 Moyuan 正在发言... 登录

Roles of Managers and Leaders 管理者和领导者的作用

<p>Great managers do: <u>优秀管理者做以下工作:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hiring 招聘 • Firing 解聘 • Training 培训 • Administration 管理 • Coordination 协调 • Goal-setting 制定目标 • Strategizing 制定战略 • Planning 做出规划 • Performance measurement 衡量业绩 	<p>Great leaders do: <u>优秀领导者做以下工作:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Provide vision 制定愿景 • Work on company strategy 制定公司战略 • Communicate effectively 有效沟通 • Build strong relationships 建立牢固的关系 • Inspire others to action 激励他人采取行动 • Lead with purpose 有目的地引导 • Practice great decision making 做出伟大决策 • Share their enthusiasm and passion 分享他们的热情和激情 • Empower those around them 授权周围的人 • Guide and encourage people toward success 引导并激励人们迈向成功
--	---



接下来，谈论一个重要的部分，人力资本。人力资本被定义为公司的无形资产，并不体现在资产负债表中。但实际上需要考虑人员和组织的质量，并如何尽量提高他们。对于一个组织的成长和生产这非常重要，但有时很难衡量。如今，养猪生产和人力资本是公司最重要的要素。尤其是美国，亚洲也面临相同情况。养猪行业人才持续短缺。所以，我们要考虑应该做些什么来改善人力资本发展，这点是生产改进计划的必要组成部分。我们经常讨论提高猪舍环境，生产成绩或饲料效率。但我们如何改善我们业务中最重要的资产，就是我们的员工。

录制中 Moyuan 正在发言... 登录

Human Capital 人力资本

- **An intangible asset** or quality not listed on a company's balance sheet (education, training, intelligence, skills, health, and loyalty)
在公司资产负债表上未列示出来的**无形资产或品质**（教育、培训、智力、技能、健康和忠诚）
- **Vital to the growth and productivity of the organization.**
对**公司的成长及其生产力至关重要**
- Considered to be one of the **most important** elements of company. **被视为公司最重要的元素之一**
- Requires a **management commitment** enabling employees to acquire new competencies, and develop improved skills, behaviors and attitudes
要求做出管理承诺，让员工能获取新的能力、提升技能、改善行为和态度



结果表明，当我们更重视员工所重视的东西，员工会更投入到工作结果当中。

有时我们忽视了为改善人力资本而付出的巨大决心和努力，必须要提到的很重要

的一点就是评估。当改善人力资本时，首先是完成任务，然后人员任命。有专业的人力资源部门来做这项工作，但是人力资本发展需要高层来领导。根据 Steve Pollmann 博士多年的经验，忽视人力资本的原因是所有人都很忙，而这项工作没有得到重视。建议我们需要投入日常工作 3-5%精力，约每周 2 个小时的时间去思考如何提升人力资本。这是非常重要的工作，需要添加到日常工作当中，而不是有时间才去做。



Human capital development 人力资本开发

- *Must be an integral part of production improvement initiatives* 必须是生产改进计划的一部分
- *Outcome – more highly engaged employees and improved business performance* 成果——员工更加投入，业绩更好
- *Requires massive commitment and effort* 需要巨大承诺和努力
- *Needs to be lead by management* 需要管理层面牵头
- *Estimated time – 3-5% from routine activities (~2 hrs/week)* 需要时间——常规事务的3-5% (=2 个小时/周)

Steve Pollmann

关于领导力的类型。最常见的领导风格是第一种命令型领导力，或者叫微管理。这种领导力就是要求员工应该去做什么，去做吧，之后我会去检查你。Steve Pollmann 博士建议需要提高其他类型的领导力。第二种领导力是带头型领导力，这是种常见领导力类型，帮助员工在合理的时间内完成更高标准的工作。接下来的三种领导力可以创造最大的需求。第三种民主型领导力，让每个人都参与进来，鼓励贡献。第四种是放任型领导力，鼓励和谐，尊重和理解。第五种远见型领导力，设定目标和长期方向的远见卓识。但经常被忽视的，也是最关键的，就是教练型领导力。这是帮助员工做得更好，专注于工作和合理性，真正帮助员工进步和享受工作。

录制中 登录

Leadership Styles 领导力风格

1. Directing – ensures compliance 命令型—确保遵从
2. Pace setting – tasks to high standard 带头型—高标准的任务
3. Democratic – everyone contributes 民主型—人人参与
4. Figurative – encourage harmony 放任型—鼓励和谐
5. Visionary – goal and long-term direction 远见型—制定目标，定位长远
6. Coaching – personal development 教练型—个人发展

Steve Pollmann

有成效的领导者使用全部的领导力类型，但实际上大部分管理者只用第一种和第二种。我们需要持续鼓励管理者使用所有类型的领导力，尤其是教练型和远见型。这种领导力学习让 Steve Pollmann 博士在多年的工作中富有成效。情境领导力改变了他的领导方式，真的希望能在职业生涯早期就学到这个概念并且使用它。

赫塞和布兰查德创立的情景领导力模型。你需要根据员工的技能和生产工作情况来调整你的领导力类型。注意这个象限的纵坐标是支持行为，横坐标是命令行为。

Situational Leadership – Developed by Hersey and Blanchard 情境领导—赫西和布兰查德创立



值得注意的是我们的目标是从 S1 象限开始，从命令象限教授和鼓励员工。S4 象限是低支持低命令，我们很感谢这个象限的员工，因为他们清楚他们的工作。一般情况，我们在 S1 象限开始，直接跳到 S4 象限。但实际上我们需要经过 S1-S2-S3-S4 四个象限。我愿花时间和精力在教练和支持团队并帮助他们到达低命令的象限里，让他们经历完整的四个象限。

Steve Pollmann 博士举了个例子，他有个非常有才华的兽医朋友，非常擅长生产和提供帮助，但不擅长与人沟通和培养他人和财务审计。他需要我花时间命令和教练他如何更好的领导员工和更好的做商业决策。

有很多关于情景领导力的文章，我推荐各位学习并使用它，这是你提高领导力的一部分。当我评估员工时，我认识到了我的领导力弱点，我是在这个象限还是那个象限。当准备任命某人时，我没有花时间放在教练和支持的象限里。

现在，我们讨论一些实际建议和组织架构。首先，从母猪场开始。

Suggested Organizational Structure (sow farm) **建议组织结构 (母猪场)**

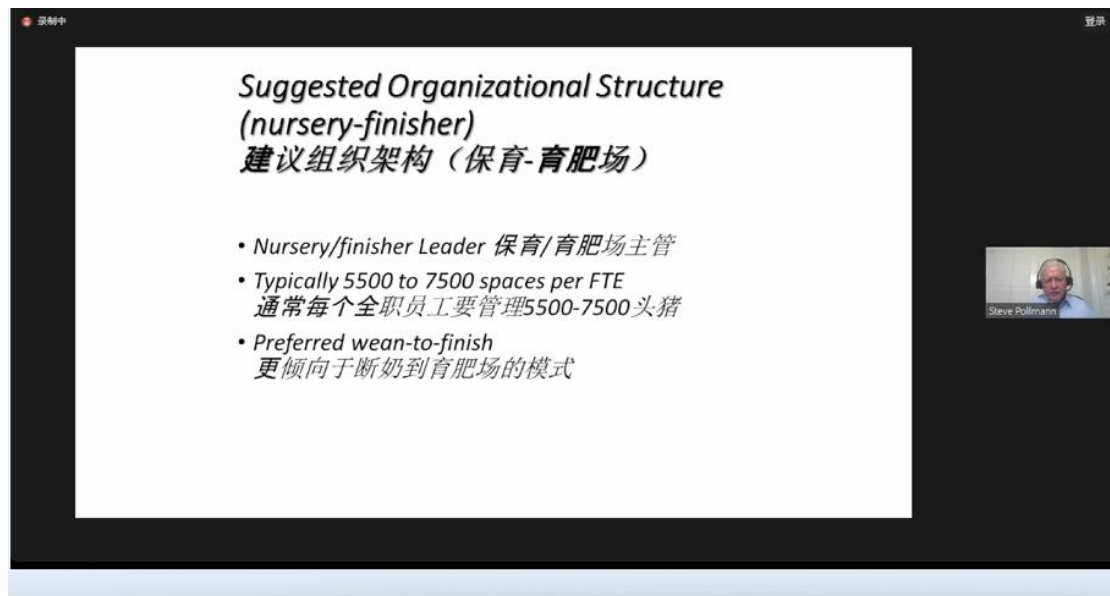
- **Farm Leader 猪场领导者**
 - **Farrowing Team Leader – Day 1 Pig Care Specialists**
分娩团队负责人——精通仔猪第一天护理
 - **Breeding Team Leader 育种团队负责人**
 - **Gilt Development Team Leader 后备培育团队负责人**
 - **Analyst 分析师**
- **Best to have 4 to 7 direct reports 最好有4-7个直接报告**
- **Typically 275 to 350 sows per FTE**
通常1个全职员工要管理275-350头母猪
- **Night farrowing monitor preferred as well 最好还要做好晚上监产**
- **Sow Production Supervisor – 3 to 4 farms**
母猪场生产主管—管理3-4个猪场

在母猪场，我称他们为领导者，而不是管理者。我希望他们更专注成为领导者。母猪场被分成几个部门，这与你的实际情况可能相似。但你有一个团队领导，再次注意“领导”这个词。在这个团队中，分娩舍领导者最重要的是第一天仔猪护理，而不是饲喂，不是清洁，仔猪护理的能力被持续提高。你还需要配种团队的领导者，这也是组织的重要组成部分。一般情况，他们完成日常工作。还需要一个后备培育舍领导者，随着猪场规模越来越大，管理带来的挑战也越大。母猪场的领导者可能没有时间记录和分析各种各样的事，所以需要一位分析师来进行生产和财务分析，这样母猪场领导者有时间来培养员工。

太大的团队和太小的团队都不好，最好的团队是大概有 4-7 名人员可以直接被领导和汇报。在美国一个全职员工可以管理 275-350 头母猪，如果超过这个数量，基础工作就不会按时完成或保质完成。随着母猪场规模扩大，安装监视器也有很多好处，如果规模超过 5000 头，需要有夜班员工进行第一天仔猪护理的工作。

管理母猪场的另一个挑战是将员工放在合适的岗位上。有些员工喜欢第一天仔猪护理工作，并且做的非常好。如果他们不喜欢细节的工作或团队合作，他们的个性就不适合在母猪场工作。对于母猪场的生产总监，可能管理 3-4 个母猪场。

关于保育育肥舍，通常团队人数更少，这些人更喜欢人少的环境，比在母猪场更有动力和活力。



Suggested Organizational Structure (nursery-finisher)
建议组织架构 (保育-育肥场)

- Nursery/finisher Leader 保育/育肥场主管
- Typically 5500 to 7500 spaces per FTE
通常每个全职员工要管理5500-7500头猪
- Preferred wean-to-finish
更倾向于断奶到育肥场的模式

这种情况下，我更倾向用工作努力，但领导力较差的人。每位全职人员可以饲养 5500-7500 头保育到育肥猪，或断奶到育肥猪。推荐从断奶到育肥的饲养模式。第一、提高适应性和生长速度。第二、群体秩序不会被打扰。第三、更少的运费和清洁费用。两点式生产比三点式生产要节省成本 2-3 美元/头。



Value of Wean-to-finish (2-site production)
断奶到肥场的价值 (两点式生产)

Decreased production cost
\$2-3 per head
生产成本降低2-3美元/头

Benefits over 3-site production: 相比三点式生产, 两点式生产的益处:

- Improved performance - 1.0-1.5% livability, 2-4% growth
提高生产成绩--成活率提高1.0-1.5%, 生长速度提高2-4%
- Less disruptive - social order 对猪只的打扰更少--社会秩序
- Less freight and cleaning 猪只转运更少, 洗消更少

对于断奶到育肥阶段，成功意味着必须做到以下几点。首先，系统的设计是正确的，否则无论多好的员工，都不会享受工作。其次，断奶更大的仔猪，23-23.5天断奶，体重至少6kg，最好来自同一个母猪场。然后，一周内装满猪舍。最后提供最佳的环境控制，如宽敞的饲养面积，饲料和饮水。



Wean-to-finish Must-have's
断奶到育肥场必须做到

- Wean age – 23-25 days
断奶日龄——23-25日龄
- Wean weight – avg 6.5 kg
断奶重——均重6.5公斤
- Prefer single-sourced
猪只来源单一更受青睐
- Fill within one week
一周内填满猪场
- Excellent environmental conditions
环境优越



Steve Pollmann

关于母猪场的关键性指标，衡量是否成功的标准，或许最应该思考的是生产成绩的衡量。但是我想从人力资本开始衡量，建议通过日常监控这几件事来衡量人力资本。



Key Sow Farm Metrics 母猪场关键指标

Human Capital 人力资本

- Employee turnover
人员离职率
- Lost time accidents
误工事件
- Hours worked per week
每周工作时长(小时)
- Engagement scores
员工参与度评分

Steve Pollmann

第一、员工离职率是最关键衡量农场领导力是否成功的指标，农场领导者应该让

离职率稳定在 5-10%之间，但很多农场离职率在 60%或者更高。很重要的一点是员工离职可能不是因为不喜欢工作，而是与主管有冲突。也不是因为钱，而是与主管和同事的关系。第二、误工事故，也是与高离职率有关系，又与农场的管理者风格有关。第三、每周工作时长，与企业文化与当地风俗有关。但我们需要确保员工不是一直处于工作状态，而是生活与工作的平衡，这非常关键。第四、每年至少一次员工参与度评分，衡量员工心理和工作感受。有各种各样得方式可以做到这点，但必须承诺会去做。对于管理层来说自己要参与评分，这不是一项调查。

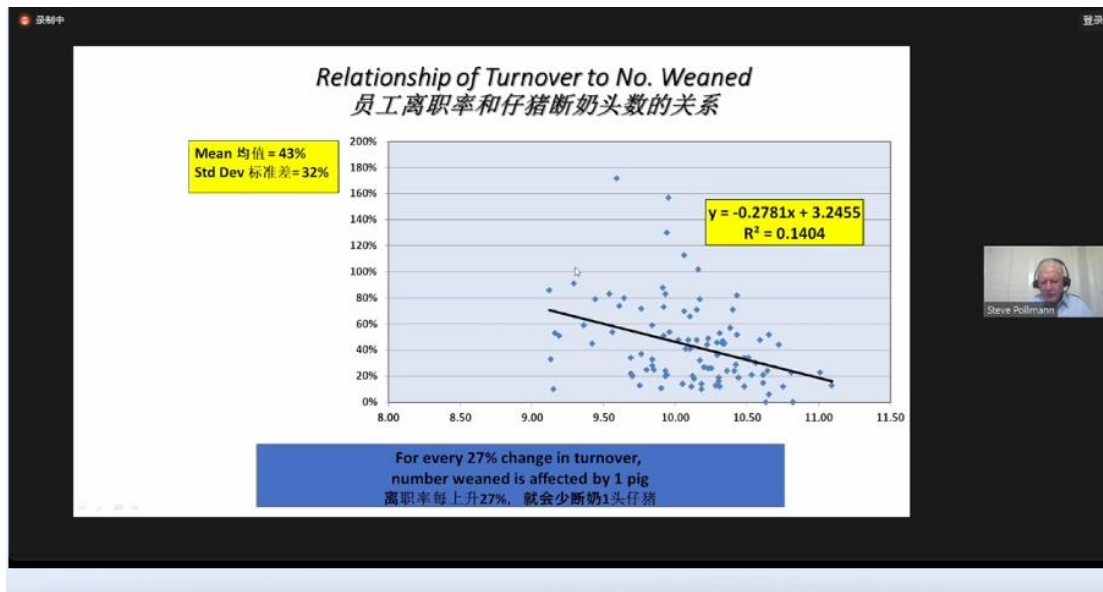
衡量母猪场生产指标有以下关键指标。第一、每周断奶仔猪数。第二、断奶仔猪成本。第三、配种目标达成率和分娩目标达成率。第四、母猪死亡率。第五、母猪非生产天数和发生在哪个生产环节。美国每头母猪每个非生产天数成本是 2 美元。



The image shows a presentation slide with a white background and black text. The title is 'Key Sow Farm Metrics 母猪场关键指标'. There are two columns of bullet points. The left column is under the heading 'Human Capital 人力资本' and lists: 'Employee turnover 人员离职率', 'Lost time accidents 误工事件', 'Hours worked per week 每周工作时长 (小时)', and 'Engagement scores 员工参与度评分'. The right column is under the heading 'Production 生产' and lists: 'Number of weaned pigs per week 周断奶仔猪头数', 'Weaned pig cost 断奶成本', '% of breeding target 配种目标达成率', 'Sow mortality 母猪死亡率', and 'Open days and location 空怀天数及母猪所处位置'. In the bottom right corner of the slide, there is a small video feed of a man wearing a headset, with the name 'Steve Pollmann' below it. The slide is framed by a dark border.

Human Capital 人力资本	Production 生产
• Employee turnover 人员离职率	• Number of weaned pigs per week 周断奶仔猪头数
• Lost time accidents 误工事件	• Weaned pig cost 断奶成本
• Hours worked per week 每周工作时长 (小时)	• % of breeding target 配种目标达成率
• Engagement scores 员工参与度评分	• Sow mortality 母猪死亡率
	• Open days and location 空怀天数及母猪所处位置

下面是一项分析评估，关于员工离职率与仔猪断奶数量的关系。



员工离职率低于 20%时，窝均断奶仔猪头数生产成绩较好。当离职率每上升 27% 时，窝均断奶仔猪就少 1 头。

与生产人员分享数据时要尽量简单，否则会造成理解困惑。而农场领导者必须要做的事情之一就是让员工传达进展和解释结果。如果不能在 10 秒钟看懂表格并解释结果，说明制表是有问题的。

Create easy to read and interpret metrics 指标要容易读懂和解读

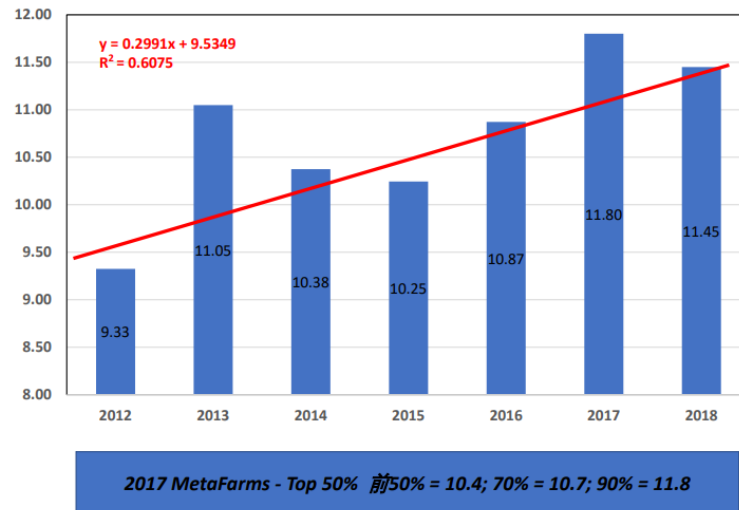
- Avoid providing results in complex formats
避免呈现的结果格式复杂
- Improves understanding 增强理解
- Put graphics in 10-sec format
图表在10秒内要能看懂
- Use basic statistics to validate real improvements
使用基础统计学，来验证指标是否确实有改善

下面举几个例子。

这个表展示了随着每年时间推移，窝均断奶仔猪数的变化。同时与行业标准进行对比，目标是超过行业 90%的水平。同时，想展示进步的过程，用统计学数据来

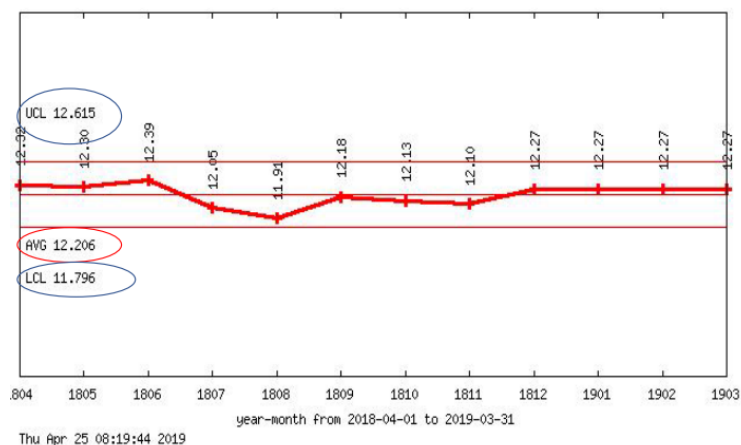
展示随着时间推移的变化，61%拟合程度可以解释随时间变化窝均断奶仔猪头数的变化，每年可以提高 0.3 头窝均断奶仔猪头数。

Sow KPIs – Weaned Per Litter 母猪关键绩效指标—窝断奶仔猪头数



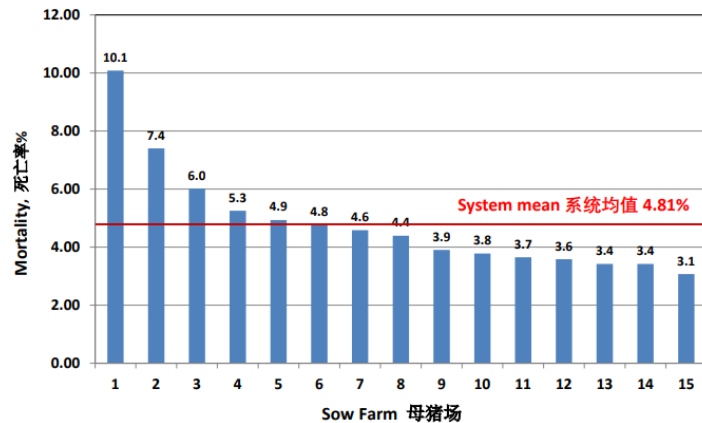
另一个例子是使用统计进行过程控制，中间横线代表平均值，上下横线代表置信区间。在这段时间内，农场一直保持分娩母猪断奶仔猪头数在这个区间内。因此我可以在 10 秒内看到农场的成绩很稳定。

SPC chart - Pigs Weaned per Sow Farrowed 统计过程控制图—分娩母猪断奶仔猪头数



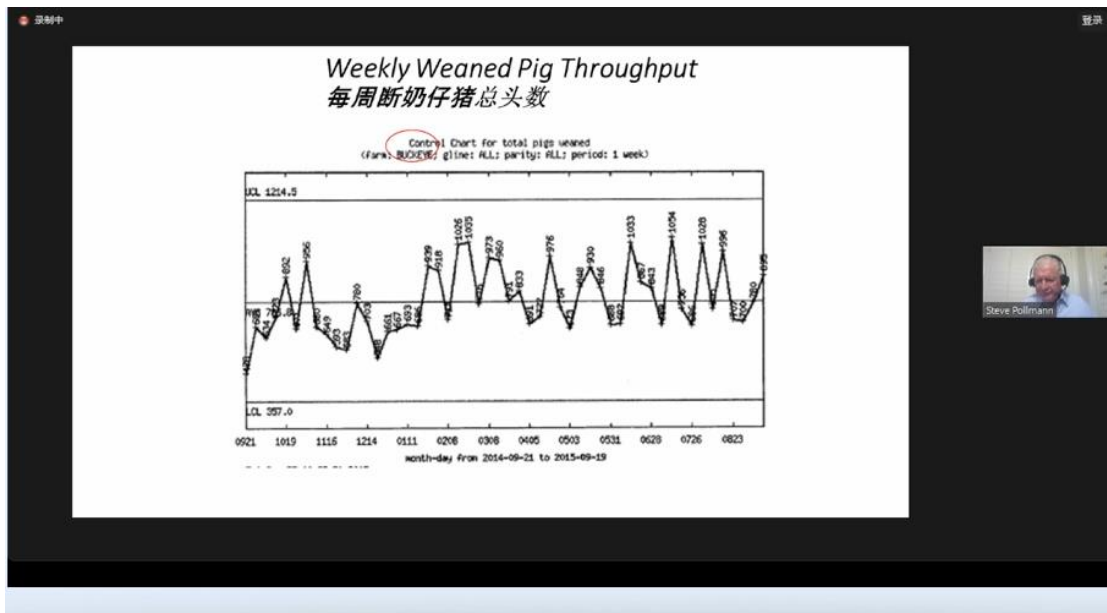
另外，需要理解的是母猪场的管理方式会影响成绩。这张表展示 15 个母猪场，每个场约 3000 头母猪，母猪场对育肥猪死亡率的影响。系统平均死亡率为 4.8%，但需要注意的是前 3 个母猪场对育肥猪死亡率影响为 20%，占总死亡率 33%。

Effect of Sow Farm on Finishing Mortality 母猪场对育肥猪死亡率的影响

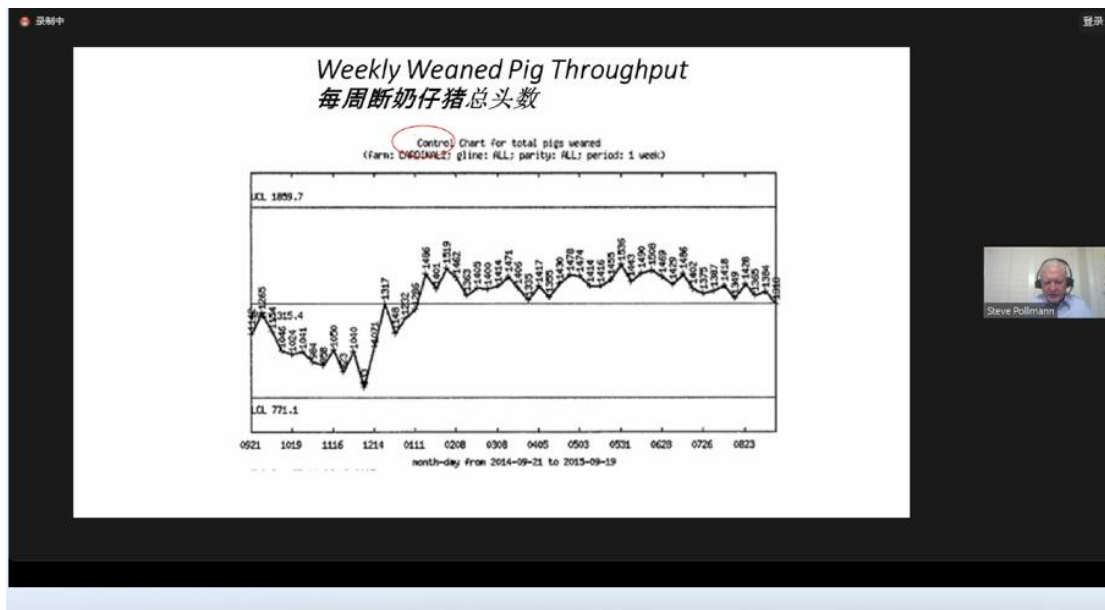


3 sow farms (20% of total) represents 33% of finishing mortality
3个母猪场（占总数的20%）占育肥猪死亡率的33%

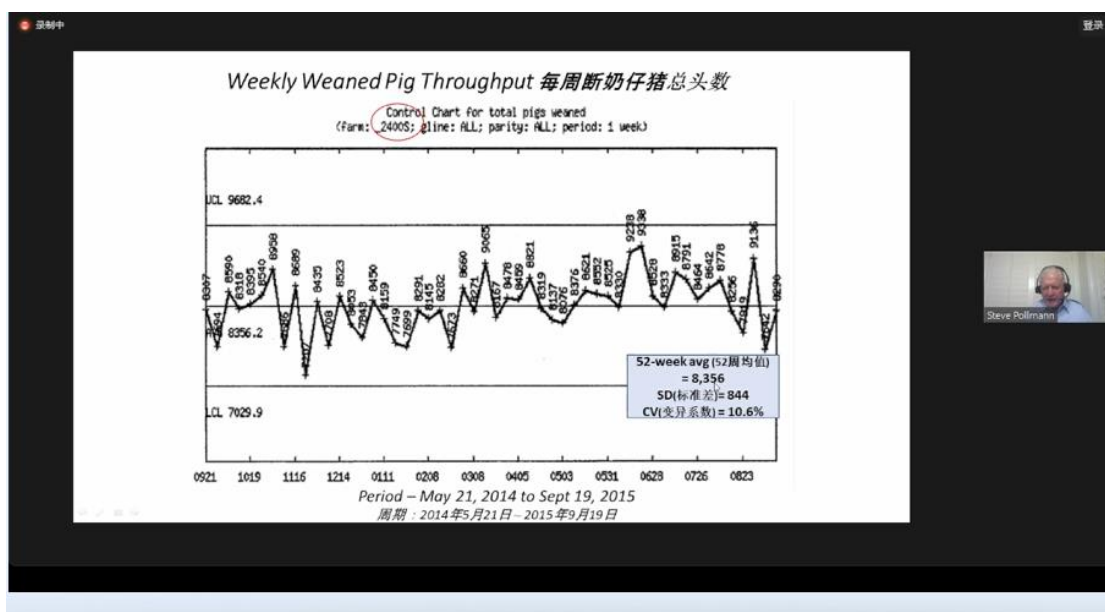
另一个是农场失控的例子。展示每周断奶仔猪数上下剧烈波动，一周断奶 1000 头仔猪，另一周断奶 600 头，这就失去了控制，将影响整个猪场运行。



当这个猪场被稳定后，提高农场领导力，成绩变得稳定。

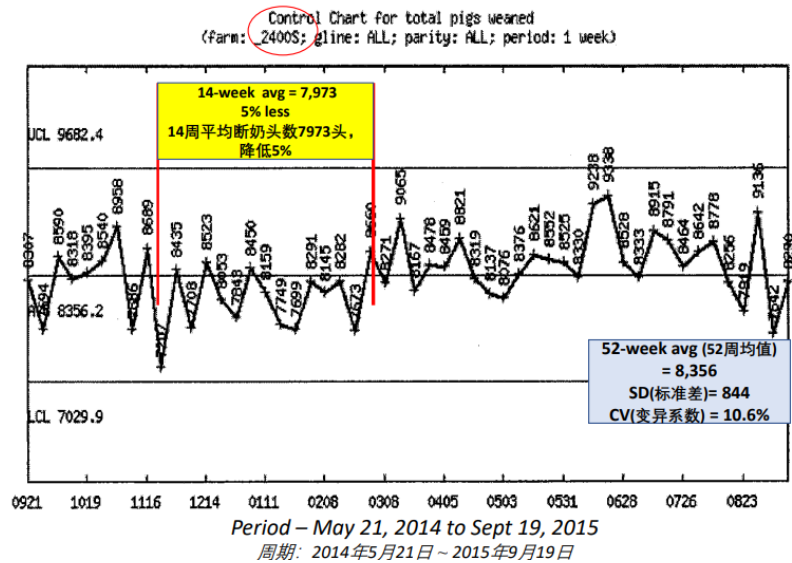


当把所有农场的成绩放在一起分析时，可以看到每周断奶仔猪数的区间在 9700 头至 7000 头，但整个系统的平均值在 8300 头，标准差为 844 头，波动范围在 10%左右。因此，仍然有空间让每周断奶仔猪数更稳定。



下个图表展示在这 14 周里平均值降低了 5%，是因为夏季配种导致每周断奶仔猪数下降。通过机会的识别，我们可以思考如何降低季节因素至最小影响。

Weekly Weaned Pig Throughput 每周断奶仔猪总头数



记住! 我们分享数据和信息是为了帮助员工感受到更多的参与感。

总结:

1. 重点关注提高猪场领导力, 而管理层的重点是建立一个改善人力资本的系统。
2. 讨论了各种领导力的风格和方法。从命令式领导力到授权式领导力, 更多关注教练式领导力和支持式领导力。
3. 最后, 领导者被赋予了有效沟通和信息共享的角色职责, 需公开、坦诚、简单, 这是领导者角色的关键。

Day One Review 对第一天的回顾

- Need for improvement leadership
有提高领导力的需求
- Roles and suggested structure
领导力作用以及建议的组织架构
- Leadership styles and methods
领导力风格和方法
- Leaders role in effective information
在获得有效信息方面, 领导者发挥的作用

Steve Rollmann

如需了解更多关于规模化养猪企业领导力和管理能力的话题, 请会看由农宜科举办的猪场赋能系列网课-猪场领导力。