

## 农宜科猪场赋能系列网课-猪场领导力 II

### 第 2 部分：

- 兽医的角色
- 绩效管理指标
- 成本管理因素
- 各级员工教育计划
- 提高保留率
- 奖赏计划
- 激励计划

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。



今天继续和大家讨论领导力这个话题，领导力是一个覆盖范围非常广的一个话题。但在我看来，与我们经常谈论的关键生产指标等话题相比，领导力是我们养猪行业最需要讨论的一个话题，它更像是整个行业的基石。

上次我们讨论了领导力的理论层面，这次我想讨论一些操作层面的东西，如何让

领导力更加有效以提高组织领导力。

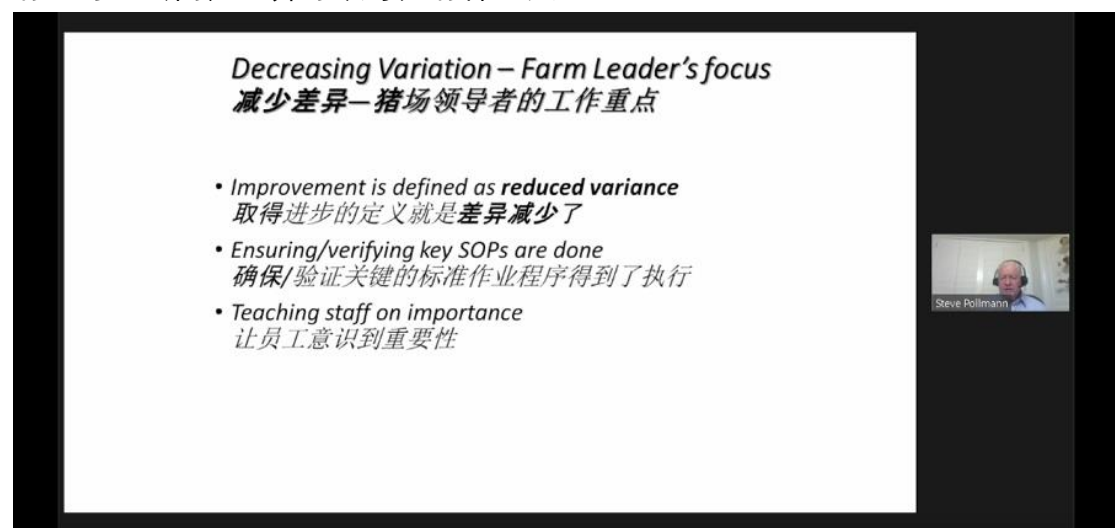
首先，我想谈一谈差异以及减少差异的重要性。其次，领导者扮演的角色。然后，如何通过有效设定目标和复盘来教导团队成员。之后，讨论如何有效地与兽医协同作用以提高领导力。一些兽医只负责提供帮助，但实际上他们在领导力中也起着关键作用。接着，想和大家分享一些关于如何有效制定激励指导的想法，这些指导也激发了领导力，同时帮助业务改进。最后两个主题，再次回过头来讨论我们如何持续关注人力资本的改善，以及与你分享一份清单，从这两次的讨论中我们能帮忙完成什么。



**Topics 主题**

- Importance of decreasing variation 减少差异的重要性
- Leaders' accountabilities 领导者的责任
- Goal setting and reviews 设立目标和目标回顾
- Role of the veterinarian 兽医的作用
- Incentive guidelines 激励准则
- Human capital development 开发人力资本
- Checklist summary 清单式总结

有人可能会问，差异与领导力有什么关系？



**Decreasing Variation – Farm Leader's focus**  
**减少差异—猪场领导者的工作重点**

- Improvement is defined as **reduced variance**  
取得进步的定义就是**差异减少了**
- Ensuring/verifying key SOPs are done  
确保/验证关键的标准作业程序得到了执行
- Teaching staff on importance  
让员工意识到重要性

领导者的责任是帮助员工理解改进意味着减少差异，通过改善绩效来帮助员工，激励员工，鼓励势头。领导力非常重要的一点是给出清晰的期望或确保完成标准操作流程，并得到验证。然后定期关注进展并减少对员工的差异作为一种激励方

式。

这张是花生的图片，是在采摘过程中的典型情况。看着这些花生说，有的看起来很好吃，有的看起来不太好，但我有这些，你想吃哪一个？



很明显，如果没有那些不太好的花生，而质量更均匀的话，花生就会更有价值。所以很多时候，看到差异导致我们排序，排序造成了损失和浪费，增加了成本，这是领导力的一个功能，就是减少浪费。

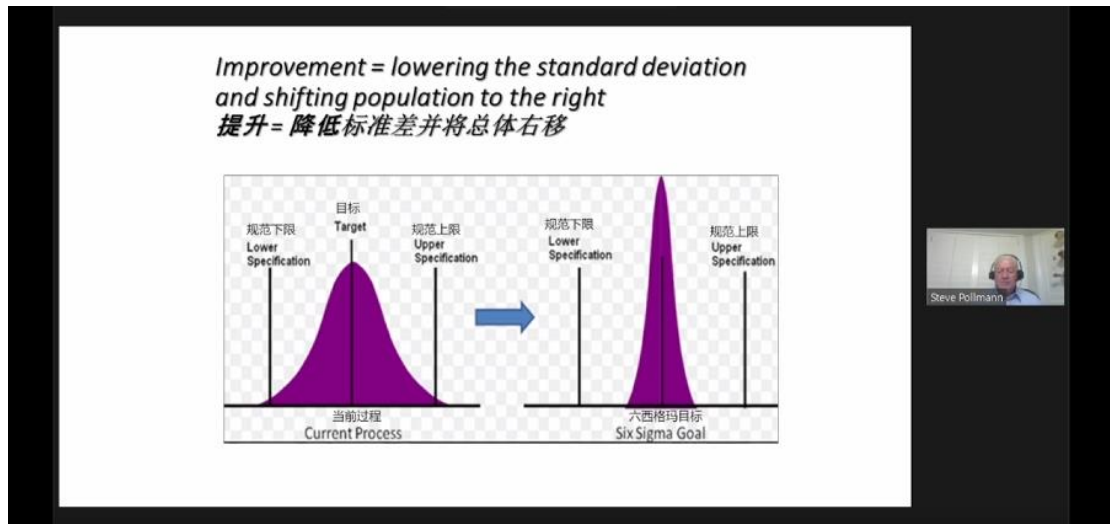
另一张图片是美国最受欢迎的地方之一麦当劳，他们宣传大三明治汉堡叫做巨无霸。左边是他们宣传的样子，右边是你经过检查后得到的样子。



因此，养猪生产中也很常见，当我们认为我们得到了我们想要得到的和听到的，但实际上得到了一些劣质的。所以通过花生和汉堡的图片，我们的养猪业可以从

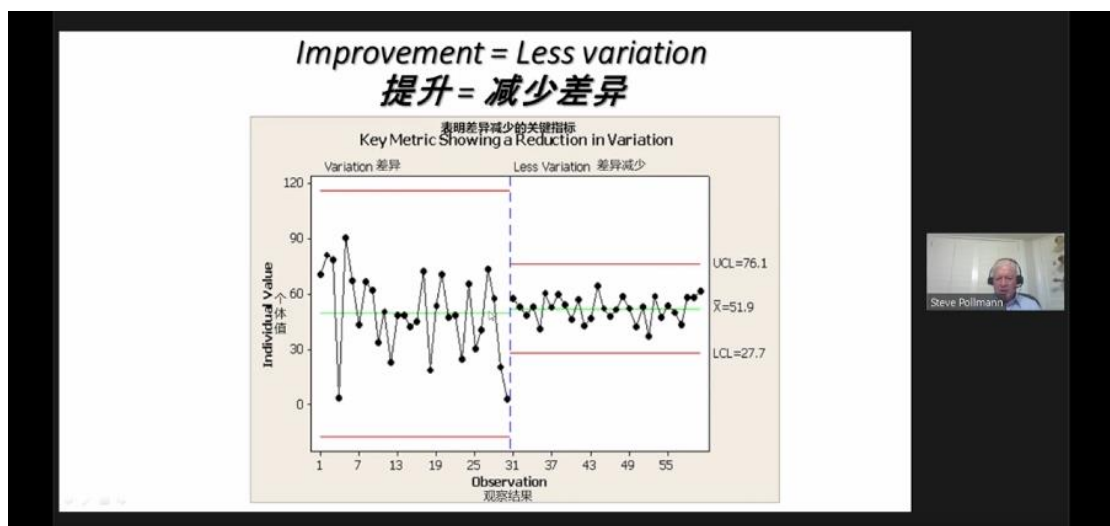
中得到一些什么样的启示呢？

改进意味着降低标准差并将总体向右移动，如图所示的正态分布。与宽的置信区间相比，有更均匀地将曲线，提高平均值以及缩小区间。



因此，领导者需要知道，改进系统或减少差异是激励和鼓励的一种非常有效的方式，必须可以有效地衡量它。

我们上次讨论使用统计工具作为衡量控制，经常使用平均值。然后我们问自己有何不一样。这张图展示了群体中的每一个个体，当我们改进区间浮动，平均值可能只会略有上升，但区间和标准差显著地减少，这清楚地表明了改进的成果。



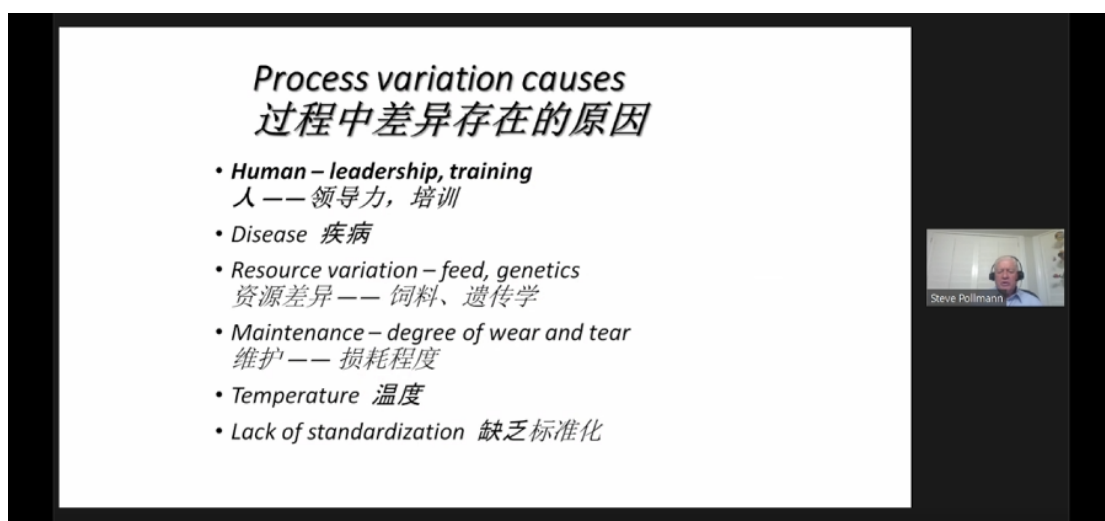
因此，当我们思考领导者可以做些什么来减少差异时，关键的一点是，是否理解这个改进周期，改进周期只是一个过程来说明我们如何减少差异。所以，首先界

定问题，必须衡量问题，然后必须分析问题，最后寻找控制它的方法。



作为领导者来说，思考改进是否取得了进展，并持续经历了这个改进周期，我们是否取得了进步，再次进步，从而产生了动力和更高的工作满意度？

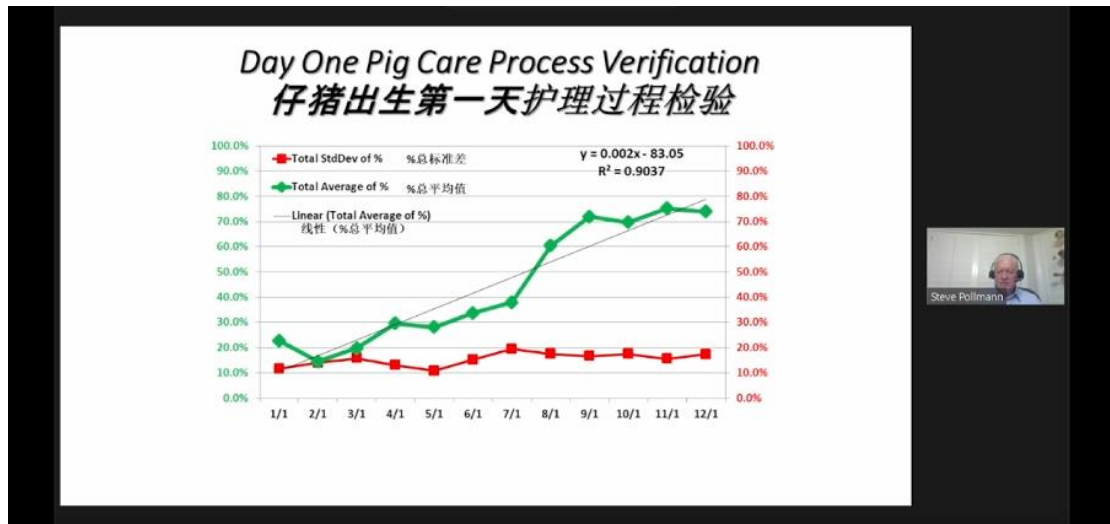
当思考差异的主要原因时，显而易见的是生产上的原因。但要知道，疾病会导致差异，其他来源会导致差异，例如饲料和遗传。



但我想指出，也许差异的最大来源和原因之一是与有关，可能因为领导力培训不正确或培训偏差，增加了差异。

举一个例子，这个图片展示的是我们开发的一项检验。仔猪出生第一天护理过程的一个工具。







我们期望的是所有的猪场都可以执行这个流程。我们像往常一样做了标准操作流程，进行了培训，然后想看一下效果如何？绿色线展示的就是实验的 75000 头母猪的有效性数据。但很少猪场能回答执行之后是否有效，在 1 月份开始执行之后，非常典型的是结果反而比之前更差了。由于需要反复强调其重要性，并开始实施。有趣的是，我们花了将近 8 个月的时间才达到整个系统平均值的 60% 水平，我们认为：天哪！我们进展很慢，也不是很好。另一个教训是我们实施后，最高也只有 70% 有效性。所以，这个案例清楚地表明，有时我们必须衡量我们的期望。这个经验告诉我们，我们的目标是更快、更统一的完成目标落地执行，但这清楚地展示了，我们目前的方法效果不佳。通过这个案例，我们知道不仅必须专注于开发新方法，还要确保有一些有效的验证方法来验证完成效果。

另一点是监测我们的关键投入。我们每周监测死亡率，我称之为“后视镜”往回看，而不是向前看。我们需要思考生产改进驱动因素和识别前置指标并验证它，例如，想提高断奶仔猪数，就必须确保做好第一天仔猪护理工作。衡量前置指标的完成情况和结果才能带来更多的断奶仔猪。

## Monitor key inputs 监控关键投入品

- **Traditional methods** – monitor weekly mortality and use close-out results  
传统方法——每周监测死亡率，使用最终的结果
- **Production Improvement drivers** – identify key lead indicators and verify completion will result in better outcomes  
生产改进驱动因素——确定关键的先行指标，并验证完成后是否带来更好的结果
- **Example lead indicators checked frequently**  
经常检查的先行指标示例
  - Feed consumption 饲料消耗量
  - Feeder adjustments 饲喂器调整
  - Ventilation functionality 通风功能
  - Pig treatment 猪只治疗
  - Pen usage 猪栏利用率
  - Water 水





Steve Pollmann

有些情况是需要检查前置指标，比如，饲喂量设置是否准确，是否一致？通风是否正常，治疗是否完成，栏位利用率是否量化，饮水是否合适等，这些都是前置指标。当这些前置指标更好时，结果就会更好。对于自己的挑战是今天是否扪心自问，是否看了“后视镜”？向前行驶时，“后视镜”反映这些前置指标，这会让“后视镜”的景色更让人愉悦。

下面分享关于农场领导者和主管的一些关键责任。首先是提高团队的专业知识和个人工作满意度，这是我对领导者的角色定位，让我们的团队在快乐中进步，享受他们的工作并感到成功。

## Key accountabilities for Farm Leaders/Supervisors 猪场领导者/主管的关键职责

- **Grow team's professional expertise and personal job satisfaction**  
提高团队的专业知识和个人工作满意度
- **Methods: 方法:**
  - Listen and coach 倾听和指导
  - Have and show empathy 有且表现出同情心
  - Needs to be consistent and timely 需要持续且及时
- **Structured, quarterly goal reviews – best single method** 结构化季度目标回顾——最好的单一方法
  - Supervisor conduct face-to-face session 主管进行面对面会谈
  - Use goal review form to guide 使用目标回顾表进行引导



Steve Pollmann

对于方法，将会提及很多细节。大多时候我们说的多，但更应该去倾听和教导。重要的一点是，对人不要用批判的态度，而是用同情心和同理心去沟通如何让我帮助团队更为成功。很多时候，我们认识到一些改进需要完成，但我们等到这是在等一个好绝佳的机会，而不是立即和及时地去做。我们等得可能太久了，反而

没有那么有效。有一个方法我强烈建议，而且需要花费精力去做，就是结构化季度目标回顾。这不是对晋升或工资待遇的年度考核，而是一种如何帮助员工变得更好的方法。先举例说明季度目标的重要性，我联系了一些以前的同事，说我将谈论我们一起做的所有关于领导力的事，如果让你推荐一个，会是什么？回答是一致的，那就是帮助员工理解与团队一起回顾季度目标的重要性。再详细一点说，主管与员工约好，坐下来面对面的会谈，可能至少一个小时。准备一份目标回顾表格协助会谈准备，我们期望是员工填写这个表格，他们想要达成目标做的事。

另一例子，关于帮助员工认识到所做的事。这是我们使用的核心价值观的例子。首先，核心价值观是让员工感受到有价值感、满足感和参与感。当然其它的也很关键，但我们的核心价值观的首要关注点是关注员工的成功。



**Create Core Values:**  
**创造核心价值观:**

**We will constantly strive to:** 我们将持续努力:

- *Have employees feel valued, fulfilled, and engaged*  
让员工感到有价值、充实、投入
- *Be the lowest cost division*  
成为成本最低的部门
- *Be in the top 25% of industry production metrics*  
行业生产指标排名前25%
- *Advance animal well-being* 推进动物福利
- *Enhance the environment* 改善环境
- *Positively impact our communities*  
对社区产生积极影响

Steve Pollmann

因此，最大的挑战在于当你关注一个组织的核心价值观时，认识到致力于帮助员工变得更好的重要性。

接下来，我们探讨一下目标复盘。上次我们介绍了史蒂芬柯维的著作，我认为非常重要的一个就是时间管理矩阵。通过四象限区分我们的工作，从不重要到重要，不紧急到紧急。



## Covey's Time Management Matrix 柯维的时间管理矩阵

		Urgent 紧急	Not Urgent 不紧急
Important 重要	Quadrant 1 象限1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis 危机</li> <li>• Pressing problems 紧迫的问题</li> <li>• Dead-line driven projects, meetings and reports 快到截止日期的项目、会议、报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparation 准备工作</li> <li>• Prevention 预防</li> <li>• Planning 规划</li> <li>• Relationship building 建立关系</li> </ul>
	Quadrant 3 象限3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Needless interruptions 不必要的中断</li> <li>• Unnecessary reports 不必要的报告</li> <li>• Unimportant meetings, phone calls, mail, email 不重要的会议、电话、邮件、电子邮件</li> <li>• Other people's minor issues 其他人的小问题</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivia and busy work 琐事和繁忙的工作</li> <li>• Irrelevant phone calls, mail and emails 无关的电话、邮件、电子邮件</li> <li>• Time-wasters 浪费时间的事</li> <li>• "Escape" activities "逃离"活动</li> </ul>
Not Important 不重要			

许多领导者的大部分时间在第一象限和第三象限，或他们处理紧急的问题或可以打断的工作和繁忙的工作在第一象限和第二象限，在第四象限也是如此。但我们的重点应该放在第二象限里，那些重要但不紧急的事情。第二象限包括准备工作，预防，规划和关系建立等，帮助员工重要的事先做，重点放在第二象限。因此，目标回顾过程实际上是识别第二象限内需要做的更好的事。众所周知，高效的领导者将 50%-70%的时间花在第二象限上，低效的领导者只会花 10%-15%的时间在第二象限上。因此，目标回顾的目的是帮助员工确认他们想要改进工作在正确的象限里。

因此，我认为很重要的一点是当我们完成有效目标时，停下来问问自己，在成果中我们看到了什么收获？目标提供方向，通向成果的路径，员工知道自己要达到什么，并提供动力。

## Benefits of Goal Setting 设定目标的好处

- Goals provide **direction** – road map to success  
目标可以指明**方向**——通往成功的路线图
  - Help you **focus** on what you want and where you want to go 帮助你**专注于**想要的东西和想去的地方
  - Help establish **priorities** 帮助确立**优先级**
  - Help you make decisions 帮助你**做决策**
- Goals provide **feedback** 目标提供**反馈**
- Goals motivate and provide **purpose**  
目标激励并阐明**目的**

作为领导者，这有助于专注于你想要什么以及你的方向。所以，你可以通过目标

回顾来发出明确信息，这是我们希望你做的事情，否则会发现只用 50%的时间去做达成目标的事，另外 50%时间处理其它象限的事。对目标进行回顾可以帮助建立优先级，员工知道什么工作最重要。同时，帮助领导者发出明确指令，而不是说今天优先工作和明天优先工作不一致，优先工作经常更换会让人变得沮丧。

对于领导者，另一个关键工作是必须做一些自我评估以帮助你做出决定。对他们而言，他们有能力做什么，有兴趣做什么。同样关键还有目标提供一种讨论和反馈的机制。你不仅仅是进行单向讨论，而是增加了双向对话，这有助于你作为更高效的领导者，并帮助员工有更高的工作满意度。目标设定一个非常重要的作用是提供了驱动力和目的。有时，当你了解员工真正想要的东西时，是他们在工作中感受到增加的价值感和参与感。

目标设定的挑战之一是员工没有清楚地了解什么是目标，什么是有效的目标。有一种方法叫“SMART Goals”，是一个首字母缩略词。S 代表具体，M 代表可衡量，A 代表可实现，R 代表相关性，T 代表时限性。没有这些组成部分的目标有时是不清晰的。

**Setting Goals – Be SMART**  
**设定目标—SMART**

Specific	Measurable	Achievable	Relevant	Time-bound
具体	可衡量	可实现	相关性	时限性

- Include actions that describe specific activities or behaviors.  
所包含的行动应描述具体的活动或行为。
- Emphasize what you want to happen and exactly what is expected. **着重**  
强调你期望发生的事情以及有何预期。
- What are you going to do? **你打算怎么做?**
- What do you want to accomplish? **你想完成什么?**

接下来我们探讨 SMART Goals 这 5 个组成要素的细节。首先，是 S 具体。具体包括具体行动或行为。举个例子，在仔猪出生 36 小时内我负责第一天仔猪护理的工作。具体指的就是强调你想发生的事和准确的预期。或许有这样的经历，当我们开始做什么事时，开始变得混乱，然后预期值变得考虑过多或不清楚。所以具体是问你要做什么？你要达成什么？你的预期是什么？具体的行动。具体的最后一步是如何达成？

SMART Goals 的第 2 个组成部分是可衡量。所选的目标的进度是可衡量的，这样就可以看到发生变化。

## Setting Goals – Be SMART 设定目标 – SMART

Specific **Measurable** Achievable Relevant Time-bound  
具体 可衡量 可实现 相关性 时限性

- Choose a goal with **measurable progress** so you can see the change occur.  
所选目标的**进度可衡量**，这样就可以看到改变的发生。
- Establish concrete **criteria** for measuring progress.  
制定具体的**进度衡量标准**。
- If you can't **measure** it, you can't **manage or improve** it.  
如果无法**衡量**，就无法**管理或改进**。
- How will you know when you've achieved your goal?  
你怎么知道自己什么时候达到了目标？



养猪生产独特的一点是我们有很多东西都是可以衡量的，通常都有改进的空间。这有助于衡量进展并制定具体或严格的标准。有句老话，如果不能衡量，就不能改进和管理。关于可衡量的最后一个问题是，如果你正确地设定目标，你怎么知道你已经实现了你的目标。你可能会说：“是的，我已经完成了 100% 或没有，我已经完成了少部分。”

SMART Goals 的第 3 点是可实现的，蓝色目标允许你有弹性而不是做不可能的目标。

## Setting Goals – Be SMART 设定目标 – SMART

Specific Measurable **Achievable** Relevant Time-bound  
具体 可衡量 可实现 相关性 时限性

- An achievable goal allows you to **stretch** but is not impossible.  
可实现的目标可以让你有**压力**，但并非不可能完成。
- Limit the number of goals you're working on to a manageable number – somewhere between **3-5** goals.  
将正在为之努力的目标限制在一个可管理的数量——**3-5 个目标**。
- Do you have the **skills, time** and **resources** to accomplish the goal? 你有没有达成目标所需的**技能、时间和资源**？
- How do you know if your goal too high or too low?  
你如何知道你的目标制定的过高还是过低？



举个例子，我已经做到窝均断奶仔猪 11.5 头，如果考虑要窝均断奶 14 头就不合理，但可能达到 12 头或 12.2 头。同样重要的是限制目标的数量，那些努力在 3-5 个之间可管理的目标数量似乎是现实的。记得有一次和一位有才华的兽医一起做目标回顾时，他有 25 个目标。我问他最优先的 3-5 个目标是哪些？“都很重要，都需要完成”他说。因此，他的目标是不可达成的，自然他也不会成功。下次再进行目标回顾时，他就只有 1 个目标了。

可实现的目标提供了一个机会，我们允许操作空间和范围，考虑或许失败一次，从而让目标变得实际和可实现。另一个重要的问题是，是否有实现目标的技能、时间和资源？你是否有过让你负责某事，但你不具备技能、时间或资源去完成它的经历？没什么比这更具挑战了。还有一点是，你怎么知道你的目标设定的太高还是太低？可达成的目标才实际。

SMART Goals 的第 4 点是相关性，相关性的意思是目标对你个人和组织是否有意义？



**Setting Goals – Be SMART**  
**设定目标 – SMART**

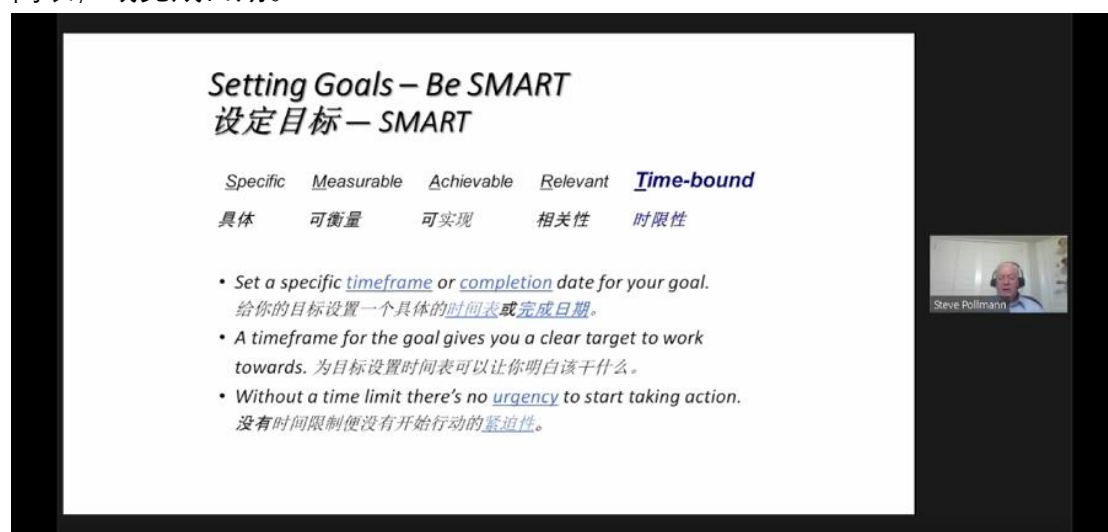
Specific   Measurable   Achievable   **Relevant**   Time-bound  
具体   可衡量   可实现   **相关性**   时限性

- A relevant goal has meaning for you.  
具有相关性的目标对你而言是**有意义的**。
- Choose goals that are important to you and that make a difference in your life. 选择对你来说重要、能改变你的生活的目标。
- Is this goal something you really want?  
这个目标是你真正想要的吗？
- Is this **YOUR** goal or what someone else wants for you? 这是**你的**目标还是别人想让你实现的目标？

Steve Pollmann

必须选择对你很重要的目标，并对你的生活产生影响。同样，你要做自我评估。这是否是我觉得重要的事，是我想做事？还是被告知的事，我需要做的事？最后一个问题，这是你的目标，还是别人想要你完成的目标？

SMART Goals 的最后 1 点就是时限性，意味着给自己的目标设置一个具体的时间表，或完成日期。



**Setting Goals – Be SMART**  
**设定目标 – SMART**

Specific   Measurable   Achievable   Relevant   **Time-bound**  
具体   可衡量   可实现   相关性   **时限性**


- Set a specific timeframe or completion date for your goal.  
给你的目标设置一个具体的**时间表**或**完成日期**。
- A timeframe for the goal gives you a clear target to work towards. 为目标设置时间表可以让你明白该干什么。
- Without a time limit there's no urgency to start taking action.  
没有时间限制便没有开始行动的**紧迫性**。

Steve Pollmann

目标的时间表会让你有明确的目标并朝着它努力。很多情况下，它需要分解成更小的步骤，以便让你完成更大的目标。一般来说，没有时间限制，没有开始

行动的紧迫性，没有创造驱动力，因为没有在目标上设置时间。所以，设定目标的关键组成部分可能比预期更具挑战和复杂性，但最重要的是，必须理解如何使这些目标成功。

一个关键点是创建一个捕捉讨论的表格，我称之为目标回顾，每季度完成一次。在回顾开始前，参与者先完成草稿版。这份目标回顾表分发给主管们，两个主管相互商量。然后他们用表格来监督回顾，以确保目标的执行和优先级。重点是互动回顾，而不是表格本身。互动需要是坦诚的、积极的和有建设性的。



**Goal Review Form 目标回顾表**

- Completed quarterly – draft version before the review by participant  
按季度完成——参与者回顾之前拟草稿
- Monitored to ensure execution  
进行监控，确保执行
- Ensure that the interaction is candid and positive 确保互动坦诚、积极
- When done correctly will change lives and professional effectiveness  
如果做得对，将改变生活和工作效率

Steve Pollmann

目标回顾的结论是，当正确完成目标回顾表时，毫无疑问它会改变生活，提高职业效率。如果愿意致力于这个目标回顾的过程，员工在你有效的领导中会更快乐。

探讨的下一个主题是生产体系中兽医的角色是什么。首先，兽医的责任非常广泛，通常他们的重点是猪、流程和环境。但同样重要的是如何帮助员工取得成功。明确地说，我相信兽医是组织最重要的团队成员之一。同时，他们的能力又有限，当我上次谈到的情境领导力时。通常他们在疾病控制方面非常出色，但在如何提高员工和领导力以及商务和财务方面缺乏能力。



## Role of Veterinarian 兽医的角色

- Focuses on people, pigs, processes, and environment  
关注人、猪、过程和环境
- One of the most important team members  
最重要的团队成员之一
- Helps facilitate an improvement plans 帮助推进改进方案
- Assist in identifying complementary talent  
帮助发现互补的人才
- Translate information to user 将信息解读给用户
- Implement monitoring program 实施监控计划
- Guideline – 1 DVM per 25-35,000 sows  
指导——25-35,000头母猪配置一名DVM（执业兽医博士）
- Majority of time (75-85%) in farms  
大部分时间（75-85%）在猪场



有很多例子，兽医主管需要非常多的教导和支持，并帮助其改进弱点。就是说，我如何帮助他们成为更有效的团队成员，而不仅仅是最聪明的人，而是实际上一个有效的团队成员。从过去的经验中，我可以清楚地说，如果兽医被赋予太多的责任和权力，而培训和期望不足，成本会非常昂贵。因此，兽医的角色应该是团队中有助于促进改进计划的重要成员，他们不需创建计划，但必须帮助改进计划。他们还应该付负责地说，我们如何帮助识别互补的人才，一个让他们更有才华的人来创造协同效应。因此，当我与我的兽医，我的营养师，我的生产小组，与这三个特别的小组工作时，我们如何使他们变得更强大，不是个人更有才华，而是作为一个团队更有才华。

兽医的一个非常奇妙的职责是翻译信息和沟通，并帮助对象理解它。同时，证实和监控所讨论和决定的事情在定期追踪以确保完成。一个很好的例子是流程的识别，我们如何更好地治疗病猪，但经验非常重要。但同时，兽医该如何教导员工，如何确保病猪治疗被正确地完成，这非常有挑战。在美国体系，一个参考值是每 25000 - 35000 头母猪匹配一名临床兽医学博士，一旦超过这个数量，成本就会上升。

结论是，兽医需要出现在有行动的地方，需要花大量的时间在农场里，观察猪只和员工一起工作，避免成为办公室里的办公桌骑手。

现在我们探讨激励措施，这是一个有挑战和敏感的话题。激励措施对于发出明确的信息至关重要，就像获得报酬一样重要。我必须承认，我在养猪业的 50 年里经历了各种形式的激励措施。我今天要做的就是呈现给你们，我认为这是围绕激励准则的最佳实践，我相信一个组织的各个层级都应该得到某种激励。如前所述，这是管理中非常有挑战的部分，以有效地实施和理解这一点。

## Incentive guidelines 激励准则

- Should be offered at all levels 应在各个层级设置激励
- Very challenging component 制定非常有挑战性的内容
- Amount? Proportional to job responsibilities 金额? 与工作职责成正比
  - Greater levels – 25-40% of total compensation 更高级别的主管——总薪酬的25-40%
  - Production supervisors/ farm leaders – 10-20% 生产主管/猪场领导——10-20%
  - Technicians – 3 to 8% 技工——3-8%
- Avoid components that can be easily manipulated (PSY) 避免激励构成部分可以被轻易做手脚 (PSY)
- Paid quarterly and “trued-up” year-end 按季度发放, 年终“调整”
- Focus on system optimization 注重系统优化



第一个问题, 需要看一个人的总薪酬中有多少应该是激励部分。我认为这应该与他的工作职责成正比, 更重要的主管、总监这类人总薪酬的 25%-40%应该通过激励计划获得。而生产主管大概是 10%-20%, 对于技术人员来说, 是总薪酬的 3%-8%来自激励。激励措施的真正有挑战部分之一可能是避免容易做手脚, 举个例子, 每年每头母猪断奶仔猪数。可以调整母猪存栏数, 可以调整断奶仔猪数范围, 这是个非常糟糕的激励指标。我认为激励措施需要按季度支付, 以持续加强。在某个年份进行调整, 以确保年度数字一致, 定期支付激励奖励会促进努力实现目标。激励最令人振奋之一是专注于所谓的系统优化, 那些对整个系统有益的事情, 而不仅仅是饲料或部门。

下面我为系统优化再进一步解释, 使用特定的技术来确定出最需抓的、最需检测的、最有效的问题解决方案或过程设计。

## Ensure System Optimization 确保系统优化

- “The use of specific techniques to determine the most cost-effective and efficient solution to a problem or design for a process.”  
“使用特定技术来确定出对于某一过程而言最具成本效益和效率的解决方案或设计。”
- Examples of lack of system optimization: 缺少系统优化的示例:
  - Incentives that helps one group but is detrimental to others (PSY, weaning too young, culling too many sows) 设置的激励有利于某一群体, 但对其他群体不利 (PSY, 过早断奶、淘汰过多母猪)
  - Decreasing weaning age (15-18 days) in efforts to improve weaned pig throughput resulting in decreased finishing livability and growth rate 为了提高断奶仔猪产量, 降低断奶日龄 (15~18日龄), 导致育肥阶段成活率和生长速度降低
  - Excessive stocking of finishers resulting in decreased growth rate and market weights and more culls 育肥猪存栏过多, 导致生长速度降低、出栏体重降低、淘汰增多
  - Decreasing feed manufacturing costs by greater throughput resulting poorer pellet quality 通过提高产量降低饲料生产成本, 导致制粒质量变差



举个养猪生产的例子, 首先是缺少系统优化的例子。有利于一个群体, 但对于另一个群体不利的激励案例就是 PSY。这可能会导致提前断奶甚至淘汰过多母猪等问题。以我过往的经验来看, 母猪场得到了激励, 但接收断奶仔猪的猪场

激励为零，因为上游造成了问题。的影响。有时母猪场会有一种把戏就是缩短仔猪哺乳日龄，就可以提高母猪场全年断奶仔猪数量，但会导致降低育肥成绩，比如活力和生长速度。所以，又一次母猪场赢，育肥场输。缺乏系统优化的另一个例子是在一个区域饲养过多的猪，因为我是根据产量获得报酬，但这会降低生长速度和上市体重，并淘汰过多的猪。因此，当试图获得激励最大化时，缺乏系统优化就出现了。另一个例子是关于饲料厂，当试图提高产量时，就会导致饲料质量变差，颗粒质量变差，从而影响猪只生产性能。但饲料厂的成本下降了，饲料质量变差了。

当我们回顾这两次网课分享我们在探讨什么时，我想做一些总结并再次强调，请您重新考虑您如何进行人力资本开发计划的。询问谁负责人力资本开发计划非常重要，我认为这是管理的首要任务。由人力资源辅助，由管理层主导，而不是反过来。有一种说法是这是人力资源的责任，而在我这看到的是员工需要知道管理层正在领导人力资本开发计划。



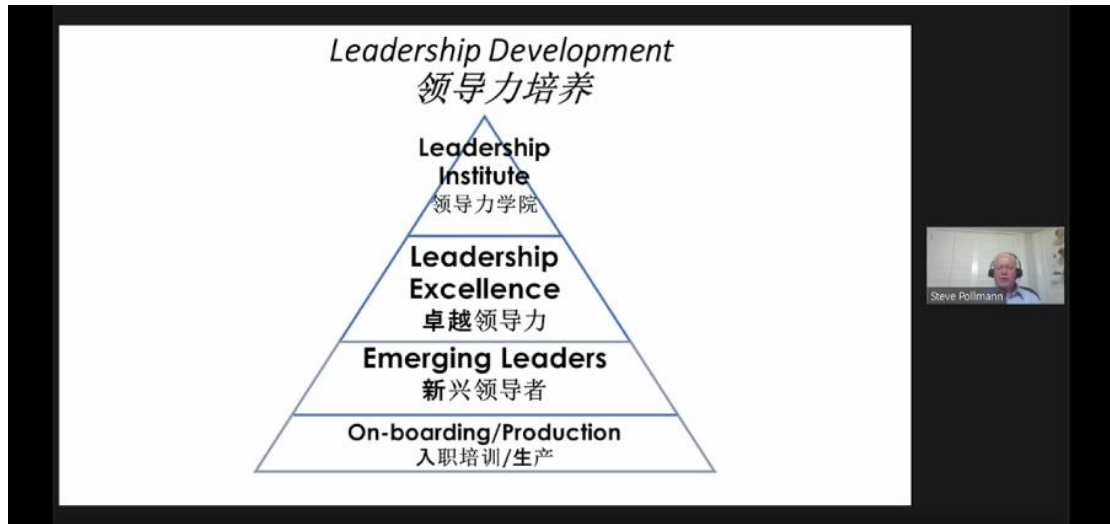
**Human Capital Development**  
**开发人力资本**

- *Lead by management and assisted by HR*  
管理层牵头，人资协助
- *Needs based education and not an off-the-shelf canned program*  
需求导向性培训而不是按照现成打包好的方案培训
- *Well-defined structure and organization – learning objectives prepared for each module*  
结构和组织明确——为每个模块准备好学习目标
- *Blend of in-house trainers and outside experts*  
内部培训师和外部专家相结合
- *Get started and improve as you go*  
即刻开始，边做边改进

Steve Pollmann

人力资本开发计划非常关键的一个原因是根据组织需求量身定制的持续教育和培训，根据架构和组织为各种模块定义学习目标，并进行讨论。一般情况，需要内部培训师和外部专家来混合制定这个人力资本开发计划，重要的是，就像生活中的许多事情一样，你需要动起来并在你前进的过程中改进。但如果你等它完美时，它永远不会真正按时开始。

举个我们自己开发的一个例子，我们称之为艺术领导力发展层级。



在这个金字塔中，每个层级都是不同类型的员工，有四个层级。我们有新兴领导者的加入，是那些需要变得更好的领导者。然后那些高层领导者，他们如何变得更好？所以，为组织的每个层级制定改进计划。大多数组织都为第一级做了一些计划，因为它非常关键。这实际上是入职流程，意味所有新入职员工需定岗定位，定义学习需求。有一种用法我称作说和做，而不是只口头告诉员工，必须要亲自示范然后让他们去做，这样他们才能知道如何去做。

比如说，给母猪配种或给仔猪治疗，告诉员工怎么做，并示范如何做，他们就模仿着做。关键因素是，我如何知道可以完成有效培训的地方，我想确保培训内容和农场正在做的操作要保持一致。我曾见过农场培训时做的一个样，而农场里做的另一个样，培训效果很差。一般情况，根据我的经验，入职带教应该有 6 周时间，根据具体公司管理来定义他的流程。如果在开始 1-2 周内让员工快速完成入职带教流程，那以后的工作就会效率很低。

**On-boarding/Production 入职培训/生产**

- **On-boarding: 入职培训:**
  - All newly hired employees – to expose and orient  
所有新招聘的员工——接触并确定方向
  - Define learning needs 确定学习需求
  - Use “tell, show, do” approach 使用“告知—演示—操作”的方法
  - Identify training location 确定培训地点
  - Ensure consistency between training site and farms  
确保培训地点和猪场之间的一致性
  - Typically 4-6 weeks 通常4-6周
  - Firm management commitment to the development process 管理层对培养过程作出坚定承诺
- **Outcomes: 结果:**
  - Passed exams 通过测验
  - Demonstrated competencies and helps with placement 展示能力，帮助定岗
  - Improved retention and knowledge of SOPs  
提高对SOP（标准操作规范）的记忆和了解

因此，好的入职带教流程需明确时间计划和展示能力。在入职培训的结果是期望他们通过一些测试，主要是通过检查和展示坚持，并在具体岗位上帮助他们。当正确完成入职流程时，员工流失率会降低。通过提高对标准操作流程的学习，可以降低这些指标的差异。

领导力金字塔的一个重要组成部分实际上是关于入职培训或生产，明确定义了通过学习需求的获得认证，必须要做什么，是否符合标准操作流程，然后有适当的金钱激励来完成入职培训。再使用告知、示范和操作，为所有新的生产员工进行培训。



**On-boarding/Production**  
入职培训/生产

- **Production: 生产:**
  - Define learning needs for certification 确定通过认证所需的学习需求
  - Based on SOPs 基于SOP
  - Have appropriate financial incentive for completion 对于完成培训有适当的金钱激励
  - Use "tell, show, do" approach 使用“告知—演示—操作”的方法
  - Done at all sites 所有场区均需完成

Steve Pollmann

领导力金字塔的下一个层级，新兴领导者，这些人展示出改进表现，他们可能是部门经理或部门领导，他们需要增加经验来帮助他们为职业生涯的下一个阶段做好准备。



**Emerging Leaders 新兴领导者**  
Managing Employee Performance  
管理员工绩效表现

- Expectations and Goals 期望和目标
- Coaching and Feedback 辅导和反馈
- Conflict Resolution 解决冲突
- Dealing with Difficult Employees/Situations 应对难管理的员工/困难情况
- Dealing with Poor Performers 应对表现差的员工
- Performance Appraisals 绩效评估
- Goal Reviews 目标回顾

Steve Pollmann

这些独特的新兴领导者需要知道如何明确期望值和目标，如何改进教导和反馈，如何更好地解决冲突，处理难管的员工，处理表现不佳的员工，进行绩效



评估，以及目标回顾。所以，这些新兴领导者在担起更重的责任以前，需要掌握这些关键领导力措施。

领导力发展金字塔的下一个层级是卓越领导力，这些人在现有职位上仍然需要继续提高他们的领导技能。所以，你要确定组织内各个级别的发展措施，为他们提供学习和灵活发展的机会，还为他们提供与同行分享最佳实践的机会，并特别强调模范带头作用和指导。领导力发展金字塔的重要部分是你从新兴领导者课程中设置强化主题。

## Leadership Excellence 卓越领导力

- Objective: To improve leadership of existing personnel  
目标：提高现有人员的领导力
- Provides them an opportunity to learn and reflex  
为他们提供学习和反思的机会
- Provides sharing of best practices  
分享最佳实践
- Special emphases on role modeling and mentoring  
特别注重模范带头作用和指导
- Reinforcing topics for Emerging Leaders Course  
为新兴领导者的课程设置强化主题



Steve Pollmann

金字塔的顶端就是我所说的领导力学院，这些人经验丰富，但需要继续学习。请记住，教育是一个持续的过程，需要继续思考，我如何变得更好？这通常需要邀请嘉宾来补充，而不是建议。领导力学院每年至少需要举行两次，通过领导力学院真正有效益的活动经验，是用这里的人来创建工作小组或项目团队。

## Leadership Institute 领导力学院

- An educational experience designed to equip select Excellence graduates with the skills they need to take on greater responsibilities and drive performance throughout the organization.  
该教育经历旨在为选出的优秀毕业生提供所需的技能，让他们承担更大的责任、推动整个组织的绩效表现
- Company and industry guest speakers at two in-person meetings.  
邀请公司和行业讲师举办两场面对面会议
- Four quarterly learning experiences  
— team exercise on a business improvement need  
四次季度学习经历——针对业务改进需求进行团队练习



Steve Pollmann



The diagram shows a pyramid with four levels. From top to bottom: Leadership Institute (领导力学院), Leadership Excellence (卓越领导力), Emerging Leaders (新兴领导者), and On-boarding/Production (入职培训/生产).

比如说，我们如何做一个改进业务需求的团队练习。因此，这样的一个小队可以继续促进关键业务的战略该改进，目的是创建一个框架，为每个层级不同人员确定培训，随着晋升而持续改进。

最后，从这两次网课中总结了一份清单，问问自己学到了什么，我应该考虑哪些事情可以实施？

**Checklist Summary Suggestions**  
**清单式总结建议**

- 1 - Initiate quarterly goal reviews aligned with strategic plan tactics  
启动与战略规划策略相一致的季度目标回顾
- 2 - Prepare well-defined structure that includes ALL levels of organization  
准备明确的结构，包括所有组织层级
- 3 - Review your hiring practices 审视招聘的做法
- 4 - Do a talent inventory for your current and future needs  
为当前和未来的需求进行人才盘点
- 5 - Initiate focus groups and ultimately launch Engagement surveying  
发起焦点小组，最终启动参与度调查
- 6 - Teach, embrace, and model "Situational Leadership" methods  
教授、接受和示范“情境领导力”方法
- 7 - Facilitate a mentoring program 推进实施辅导计划

Steve Pollmann

第一，是启动与你战略规划相一致的季度目标回顾，这需要大量的精力和大量的承诺。第二，准备定义明确的结构，包括组织所有层级的需求，以及任何组织最重要的是什么？第三，审视招聘做法，是否增加员工流失率？是否招聘了合适的人？第四，人才盘点以满足当前和未来的需求，我们的强项是什么？我们有哪些弱点？我们如何加强优势？第五，确定焦点小组，进行敬业度问卷调查，调查敬业度实际上是一种衡量员工内心的方法。比如说，我们是更敬业，还是一般敬业。第六，教学、接受和示范情境领导力，了解这种重要的领导模型，如何帮助员工提高他们的领导力。最后，推进辅导计划。每个人都需要一个朋友，导师不是老板，而是同事，可以通过帮助别人，也是在帮助自己。

总结：

1. 听到不是做到，有时我们有一个好主意，但我们什么都不做。
2. 学到不是用到，如果一个人学到了一些东西但没有被应用，那并没真正改变什么。
3. 建议你和你的团队选择这两次探讨过的话题 2-3 个开始应用，会让你更加成功。
4. 当领导力进步时，没有比帮助领导者取得进步更大的需求了！

## Summary 总结

- *Hearing is not doing! 听到不是做到!*
- *Learning is not applying! 学到不是用到!*
- *Select 2 to 3 items and make plans to start doing 选择2到3项, 制定计划, 开始行动。*
- *There is no greater need than to help leaders get better! 没有比帮助领导者取得进步更大的需求了!*



在我的职业生涯中，当我帮助人们获得更成功的商业实践和业务成果时，我发现我非常致力于生产成绩得改进。