

转型期饲料企业的生产管理特点

杨柳江

随着饲料行业第3次洗牌期的到来，饲料行业的发展越发呈现出品牌化、规模化、产业化、专业化、精益化的特点。要与之相适应的，就要求饲料企业的生产管理也要能够跟得上企业发展的步伐。但实际上，由于企业的应变速度远远落后于环境的变化速度，企业生产管理正处于欲保持以往的管理水平而不能的尴尬境地，在饲料企业的生产管理中正呈现出以下几个特点：

(1) 急需打造稳定的职业化生产团队。同其他团队相比，以农民工为主体的生产团队一直没有受到企业的足够重视，所以当民工荒从南至北席卷全中国时，不少饲料企业因事先没有准备而吃了大亏，不少饲料企业出现了“大学生好找，装卸工难求”的状况。一方面，企业需要大量生产员工。另一方面，用工不足严重影响了企业的正常生产及扩大发展。不仅如此，随着新《劳动法》的实施，原本廉价的人工成本直线上升，饲料企业在一夜间失去了人工成本低廉的重要竞争优势，生产团队的稳定与否在中国饲料行业的发展史上首次成为制约和影响企业发展的瓶颈问题。现在对于许多饲料企业来说，都在挖空心思怎样“留得住人、招得来人、用得住人”，但冰冻三尺，非一日之寒，与前两年相比，外界的环境已经发生了巨大的改变（中央的惠农政策、新《劳动法》实施、农民工队伍组成发生改变、生活水平的提高、人们思想的变化等），但企业的用工政策与工作环境依然没有改变，二者的巨大反差使得企业处于非常被动的境界。解决这个问题并非仅仅是钱的问题，我们必须清醒地认识到，人工成本的剧烈上升是社会发展的必然趋势，企业的用工思想、工作环境、自动化程度等方面都要发生相应的变化才能跟得上社会的发展，这对正疲于应付原材料价格上涨、疫病频繁、冰雪灾害、能源供应紧张等一系列问题的饲料企业来说，无疑是雪上加霜，但从企业长远发展来看，如何开创性地运作企业的人力资源工作、打造稳定的职业化生产团队是企业必须要解决的问题。

(2) 自动化、机械化改造迫在眉睫。生产环境差、工作时间长、劳动强度高一直是我国饲料企业的写照，从现有的饲料加工工艺来讲，大部分企业也只是解决了大宗原料配制自动化的问题，不解决物料装卸自动化、投料自动化、添加剂配制自动化的工艺改造问题，饲料企业就永远走不出劳动密集型企业的阴影，不可避免地要经受人员不足带来的种种恶果。解决这个问题只有依靠技术创新与提高自动化程度：通过技术创新与提高自动化程度降低生产成本，增加利润，进而抵消由于人员工资增长而带来的利润下降。这个行业已经不能依靠人海战术挣钱了，自动化、机械化、智能化是发展的必然趋势，人工成本与劳动效率将会最终决定企业的利润。

(3) 生产管理从生产型向经营型转化，干部由执行型向决策型转化。长期以来，生产员工质量意识淡泊、缺乏成本观念一直是困扰饲料企业生产管理人员的难题，探究其根本原因，却是企业的管理体制与管理思想导致的。长久以来，饲料企业的生产员工都是在上层领导的“威逼”之下，极不情愿地从事着产品质量的保证与成本控制工作，生产员工更多地是在考虑加工数量而不是成本与产品质量。一方面，企业采取了一些诸如产品质量、成本控制与产量进行绩效挂钩的考核制度，以强化这方面的工作。另一方面，在工资中凭借

产品质量与成本控制带给员工的收益与员工的量化工资相比仍旧显得微不足道。如何突破这个瓶颈，让每一名生产员工在作业时牢记安全、效率、质量的综合成本，如何能够让每一名员工像管理者一样去考虑企业效益与成败的问题，说教并不能起到真正的作用，关键是从体制上要调动起员工的积极性，这是转型期饲料企业要探索并要解决的问题。在这方面，切实提升生产人员的参政地位、让员工持股、到岗到人的经济承包责任制等都不失为好的方法。尽管车间不能成为一个完全独立的经营单位，但如果不把它变成一个模拟的经营单位，不使它独自面对市场的风险与兴衰，生产员工永远不可能真正地树立起效率、质量与成本的意识来。虽然在全国仅有少数的饲料企业敢于摸索生产管理方式的改革，但这些尝式必将成为中国饲料企业生产管理体制发展的趋势。

(4) 人际关系复杂化、职工思想活跃化，决定了管理重点必须“以人为本”。近年来，农民工的素质普遍提高，他们已经不像80年代进城的第1代农民工那样主要是打工以贴补家用了，这些农民工普遍年轻、文化程度较高，社会活动参与度较高，有自己的想法、自己的主张，渴望能够融入到城市的大环境之中去。这种情况的变化，既增强了生产力的潜力，也增加了管理的难度。这就要求生产管理人员既不能靠“地位权势”来管理，也不能靠“技术权势”来管理，而是要靠协调人际关系来管理。转变用工思想、组织和协调好与生产员工的人际关系、调动生产员工的积极性，成为生产管理者的首要任务。对于生产车间来说，员工思想对生产制程的影响最大，必须把员工的思想管理渗透到其他一切管理之中去，否则将一事无成；对于企业来说，要称雄市场，势必要令客户满意，要令客户满意，必须先提升员工满意度，因此和谐管理成为新时代饲料企业生产管理的主旋律。

(5) 管理方法综合化、管理手段自动化，生产管理干部的素质必须由“专才”向“通才”转化，生产管理必须由定性向定量转化。这两年许多大型饲料企业为了提升工作效率，加快会计与审计的效率和准确性，同时也为了避免人为失误给企业造成不应有的损失，从原料入厂到产品出厂的每个环节都采用了计算机实时管理技术，ERP系统成为企业管理不可或缺的重要工具，自动配料系统的操作与维护成为生产的重点，饲料企业的加工技术已不仅仅局限于机电汽炉专业，许多先进的微电子技术和生物技术越来越多地应用到了饲料的加工生产过程中。在这种发展趋势下，“生产队长”型的基层管理干部和“目不识丁”型的生产员工显然已经不能适应企业发展的需要，生产管理迫切需要专业化、技能化的员工和知识化、智慧化的管理干部。

(6) 管理思想更加民主，管理格局更加开放，透明管理已成为主流模式。职工的技能化、知识化，越来越要求自主管理，要求参与制定目标、自己掌握进展情况、自己评价结果，要求领导给予启发提高的机会。这种发展趋势，决定了家长式的保姆式的领导方式早已过时，民主与透明成为团队管理的两大要素。

(7) 自动自发地培训与学习成为生产团队的一个重要特点。现代化饲料企业的生产融合了动物营养、电子技术、生物技术等多种学科，完全实现了高速化自动化生产，饲料原料的使用日新月异，加工设备的创新层出不穷，产品质量的要求与日俱增，饲料企业的生产管理重点更偏重于保持设备的正常运行、原材料的正确使用与生产制程中的质量稳定，因此要求职工必须专业化、管理人员必须知识化，不断地培训与学习成为生产团队的一项重要工作。

中国饲料企业前30年走过的路在一定程度上印证了发展经济学所揭示的“贫困恶性循环理论”：低工资→低教育→低技术→低劳动生产率→高劳动淘汰率→低工资。而现在，民工荒与新《劳动法》正在成为打破这种循环的新生力量。我们可以看看日本的经验。在上世纪50年代，日本的战后经济起飞主要靠的是廉价、肯干、守纪律的劳动力。但60年代初，日本主动放弃这一优势，寻求高工资、高福利、高劳动生产率的发展战略。这不仅使日本在经济上与欧美比肩后仍然有巨大的发展后劲儿，而且在进入人口老龄化之后，仍然

维持着强有力的国际竞争力。这种情况与我们饲料行业的现状何其相似。也许这种情况并非饲料行业所独有，但随着WTO规则对各行各业影响的深入，结束恶性循环，实施三高策略，重塑新的生产管理格局，提升企业的综合竞争能力，是饲料企业必须要走出的生存拐点。