

牛场标准操作流程与高效生产性能

文 / 刘英霞

(利拉伐牧场管理团队牛奶质量专家)



刘英霞女士，2002年开始在天津农学院学习动物医学，2011年从中国农业大学动物医学院毕业并获得博士学位，在前后9年的学习期间里，学习了从动物医学基础到奶牛疾病学个论的知识。2006年，正式接触奶牛疾病及奶牛场相关工作。2009~2011年，先后在北京三元绿荷奶牛养殖中心和天津嘉立荷牧业有限公司从事奶牛传染病的监测与控制检测实验室的建立。2011年7月加入利拉伐中国，担任牧场用品和奶牛舒适方案经理，2013年转入利拉伐中国牧场管理团队，担任牛奶质量专家。

标准操作流程 (Standard Operation Procedure, SOP) 在现代牧场管理中的应用越来越广泛，尤其是大型牧场管理中，SOP对管理者的帮助更大。SOP不仅可以用于规范员工的操作流程，体现员工的培训需求及评估员工的表现，同时也可以作为牧场改进和查找问题的切入点。

SOP在牧场管理和生产中不是单独的一份文件，不同的部门(如兽医治疗、饲喂、挤奶、产犊、配种等)应该有各自的操作流程。所以在牧场生产中会存在各种SOP，本文将对SOP的制定，制定过程中一些团队合作的意识，以及SOP监督执行的重要性进行阐述。

1 SOP的制定

标准操作流程的制定，主要目的是为实现牛场更好的经济效益，因此SOP的制定必须按照每个牛场不同的实际情况，设定将要实现的生产目标，制定具有可行性的SOP



图1 SOP的制定流程

(图1)。SOP制定的过程需要牛场每个部门、每位员工的参与。

1.1 设定生产目标

按照SOP的执行部门设定生产目标，如挤奶标准操作流程可以设定达到的目标为体细胞数不高于15万个/mL，总细菌数不高于1万CFU/mL；牛场的乳房炎控制可以设定目标为临床型乳房炎的月平均发病率低于2%；等。根据设定的生产目标，结合场内实际情况，制定相应的操作流程。

生产目标包括全场生产目标和部门生产目标，部门生产目标必须符合并可以达到或超过全场生产目标，如设定本年度泌乳牛平均单产达到11吨，为实现这一目标，

需要各部门相互配合，饲喂部门调整干物质采食量、剩料量、控制体况评分等；牛舍管理部门控制牛舍卫生评分、牛体卫生评分等；繁殖部门实现相应的妊娠率、控制流产率等；兽医部门控制疾病的发病率等；奶厅管理设定相应牛奶质量目标等。

1.2 撰写操作流程

撰写操作流程时应做到语言简明，易于理解。因为需要员工严格按照操作流程执行，所以应详细列出操作的每一个步骤。尽量做到不遗漏每一个细节。SOP的制定不是一蹴而就的，需要在实际工作中反复斟酌和反复修改，才能形成一套适用于本场的操作方便、要求严格的标准操作流程。

操作流程的撰写也可以请一些场外专业的技术人员帮忙起草，或是由场内各部门主管负责。专业技术人员起草的操作流程会更规范，但不排除有些操作步骤在本场内不便实施的问题。相反地，部门主管草拟的操作流程会更符合场内的实际情况，但也存在日常工作中常犯的操作错误。所以，无论是场内或场外拟定的草稿，都需要专业技术人员和场内员工共同讨论后再确定将要执行的操作流程。

1.3 与员工一起讨论并初步验证执行

经过各方面讨论后确定的操作流程，要进一步由操作工验证，在实际工作中再做调整。这个过程中，一方面必须严格按照操作原则执行，另一方面操作工可以有一些

习惯性的或方便操作的手法，但前提必须是在遵守原则的基础上做适当的修改。

根据人员安排和操作流程，验证过程中会有操作步骤的增加或删除。进行验证的操作工不一定是将要执行SOP的所有员工，可以选择那些日常操作就比较规范和准确的员工进行SOP的验证。这样可以避免各种操作手法的掺杂，后续还可以由这些验证的操作工做示范，对所有执行SOP的员工进行培训。

验证结束后，进一步对SOP进行整理后，打印、分发到所有员工手中，让员工阅读，并熟稔于心。

1.4 对员工进行培训并监督执行

在员工已经阅读并完全熟悉SOP的操作步骤后，开始执行SOP。执行过程中，要对员工进行每一操作步骤的培训，详细解释按要求的意义和重要性，以及与自身健康、家人饮食安全的相关性，以提高员工的责任心。SOP不是培训一次就可以的，需要反复的进行培训，使员工完全理解按照SOP操作的意义，并能严格执行SOP。尤其是在牧场存在员工流动的情况下，更要密切关注新员工对SOP的理解和执行。

另外易被忽略的一方面就是监督。往往SOP定稿、培训、执行后，一些管理者或SOP的负责人就会放松警惕，认为工作已经完成，可以告一段落。因此，SOP开始执行时，一般都会收效不错，但如果如果没有相应的监督机制或专人监督，一段时间以后，员工就会开始

上海延华生物有限公司 牧场管理专家



上海延华生物科技有限公司

成员企业

- 上海延华饲料有限公司
- 上海延华饲料有限公司泗阳分公司
- 天津延华饲料有限公司
- 上海美戴瑞管理咨询有限公司
- 上海美盛科国际贸易有限公司
- 上海延华畜牧科技有限公司

免费客服热线
400-820-7172

懈怠，甚至可能回归到SOP以前的操作方法。为了防止这一情况的出现，可以对实际操作流程进行监督，也可以通过牛场管理软件检测实施结果或生产目标。

1.5 根据员工建议与实际运行情况进行重新修订

SOP不是一成不变的，在实际工作中总是会被不断修改和完善。在SOP的实施过程中，需要员工与管理者之间进行互动式的反馈。牧场应给员工机会反馈SOP的实际可操作性，积极采纳一些正确的建议，并列入SOP。这样做一方面可以更加完善SOP，另一方面可以让员工有主人翁的意识，采用积极的态度对待SOP的实施，并能积极思考如何把工作做到更好。同时，管理者需要将员工工作业绩及时反馈给员工，使员工的辛勤工作得到肯定，这样可以使员工认识到，在某个阶段的一些操作会带来什么样的结果，而根据结果是积极的还是负面的，判断应该是继续保持，还是需要纠正。而将这些判断或错误及

时反馈到SOP后，会使SOP的操作更具体化。

经过日积月累的沟通与反馈，SOP的操作步骤会日益具体和丰满。牛场将日益完善的SOP重新修订后，分发给员工，再次进行反复培训与讨论。当生产目标被逐步提高时，SOP的操作步骤会更加严格和精准。重新修订的SOP也会使员工的认识更进一步，培训的深度也会相应的增加。

2 SOP的执行与监督

SOP的制定、执行与监督是相辅相成的，需要员工与管理者相互合作，共同完成。SOP是标准操作流程，应该有一些必须遵守的操作原则，比如卫生要求中的无污染，但具体操作中如何做到无污染会有很多方法，这些方法往往会因人而异，所以应严格遵守原则，按照场内实际情况制定符合本场的SOP，积极争取员工的建议，鼓励员工提出意见。

监督是任何工作中不可或缺的

环节，没有监督就没有成绩。SOP的实施也需要有一套对应的监督机制，只有监督和结果反馈才能促进SOP的完善和生产目标的实现。常被采用的监督与反馈形式是开组会或例会，虽然开会是很多一线员工比较反感和抵触的，但确实是一种比较好的进行沟通的方式。所以针对开会，需要注意以下几个方面：

(1) 由专人负责组织会议，并由专人负责跟踪会议讨论的结果，如果每次会议讨论的内容都不了了之，久而久之会使员工失去对会议的信心，积极性锐减。

(2) 会议讨论的结果或决定应尽快实施，或付诸行动，体现出会议的意义。

(3) 组织者必须明确会议的主要内容，并且内容要围绕SOP展开。

(4) 会议可以采取不定时会议的形式，也可以由员工或组织者提出，如操作中出现的问题，引起争议，需要共同讨论时，或分享一些经验或其它牛场的实例时。C

(收稿日期：2014-08-24)

