

奶牛技术指南

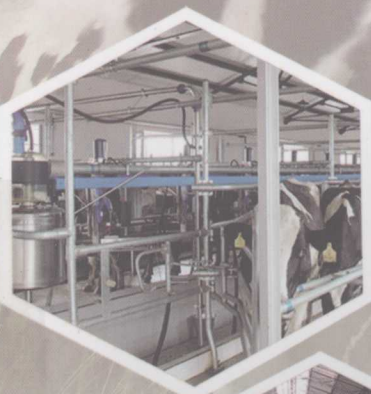
奶牛场经营与管理

Technical Dairy Guide

Dairy Farm Business Management

[美] Robert A. Luening 编著

李胜利 孙文志 主译



中国农业大学出版社

Technical Dairy Guide

Dairy Farm Business Management

奶牛技术指南

奶牛场经营与管理

[美] Robert A. Luening 编著

中国农业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

奶牛场经营与管理/[美] 罗伯特 A. 路宁编著;李胜利,孙文志主译. —北京:中国农业大学出版社,2009.5

书名原文:Technical Dairy Guide:Dairy Farm Business Management

ISBN 978-7-81117-760-2

I. 奶… II. ①路… ②李… ③孙… III. 乳牛场-经济管理 IV. F307.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 069061 号

书 名 奶牛场经营与管理

作 者 [美] Robert A. Luening 编著 李胜利 孙文志 主译

策划编辑 董夫才 宋俊果

封面设计 郑 川

出版发行 中国农业大学出版社

社 址 北京市海淀区圆明园西路 2 号

电 话 发行部 010-62731190,2620

编辑部 010-62732617,2618

网 址 <http://www.cau.edu.cn/caup>

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

版 次 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

规 格 787×1 092 16 开本 14.75 印张 360 千字

定 价 40.00 元

责任编辑 孟 梅

责任校对 王晓凤 陈 莹

邮政编码 100193

读者服务部 010-62732336

出 版 部 010-62733440

e-mail cbsszs @ cau.edu.cn

图书如有质量问题本社发行部负责调换

目录

第一章 导论	1
关于本出版物及使用说明	1
牧场经营管理的定义	1
对于所有牧场管理问题的标准回答	3
你所在地区的农业	3
比较优势的概念	4
针对使用者的一些其他重要问题	5
概要	5
第二章 夯实基础	6
教育、培训和经验要求	6
目标与价值观	7
角色的冲突	7
管理的本质	8
奶牛场经营者的重要品质	9
效果及效率	9
时间、培训与才能	10
决策步骤	10
你可以从奶牛场经营中获得什么?	11
奶牛场办公室	12
概要	13
第三章 有用的经济学原理和概念	14
导论	14
有用的定义	14
三个基本的经济学问题	15
生产什么?	16
生产多少?	16
怎样生产?	16
对固定成本和资本回报率的进一步阐述	16
收益递减规律	18
等边际原理	20
机会成本	21
成本或生产方式的替代	22

产品的替代(生产经营类型)	25
成本和收益的关系	26
成本关系——最后一个字	30
风险和不确定性	31
资金的时间价值	31
概要	34
第四章 资料管理——奶牛场运营的追踪	35
奶牛场记录——概述	35
要求	35
奶牛场记录的使用	36
奶牛场会计	36
现金制和债权(应计)发生制	38
“三大”报表:资产负债表(平衡表)、收益表、现金流量表	39
我们的实例	39
平衡表	40
牛场收益	47
现金运作表	49
现金流动计划和记录	50
精确性核算	56
与“三大”经营报表相关的其他财务报表	58
企业记录	59
家庭财务记录	60
其他有助于分析的记录	60
概要	61
第五章 奶牛场经营的财务状况分析	62
有用的公式和概念	62
分析步骤	63
对于分析的总体概述	65
“优及更佳”的分析方法	66
重要性、可控性及把握时机	66
税务管理	67
为您的牛场企业评分	67
牛场整体分析	70
对企业的纵观——一个示例牛场	70
企业经营的一般特征	73
农作物和家畜分析	74
企业分析(奶牛场)	78
起因及其影响——偿付能力和现金流通	79
基于成功	80

认清可以进一步提高的领域	80
结语	80
概要	81
第六章 奶牛场管理计划	82
预算过程	82
谁应该做计划?	82
可利用资源详细目录	83
预算的时限	84
价格	84
生产系数	85
问题的提出	85
收益率、偿付力和现金流.....	86
备选方案的数量	86
使用的预算工具	86
企业预算	86
奶牛预算	87
牛场预算结构	87
牛场预算的建立	87
牛场部门预算应用	96
局部预算	97
什么是局部预算?	97
方案 1 与方案 2	98
局部预算模式	98
商业分析——利益率	98
财务分析.....	102
盈亏平衡分析.....	103
牛场总预算——长期和转化期预算.....	103
简化模式.....	104
作物种植预算.....	104
奶牛预算.....	106
饲料/奶牛收支差额	108
劳动力分配预算.....	108
利息和贬值预算——基础计划.....	110
备选方案预算.....	110
年度本金和利息预算.....	112
现金经营费用预算.....	113
利润率、偿还能力、现金流计算.....	114
结果说明.....	114
E. X. Ample 牛场的预算	116

“如果怎么办”之类的问题·····	117
衡量依据做出决定·····	117
转化期预算·····	118
年度预算·····	120
贬值——预算中现金的时间价值·····	120
计算机·····	120
概要·····	121
第七章 信用贷款在奶牛业中的应用 ·····	122
奶牛业经营中的两种资本来源·····	122
“内部”资本·····	122
“外来”资本或信用贷款·····	122
信用贷款的使用·····	122
在信用贷款中需要考虑的 3 个重要因素·····	123
收益率·····	123
还款能力·····	123
风险·····	123
正确使用信贷·····	124
导致信用贷款使用出问题的原因·····	124
经营者如何增强企业还款能力·····	124
贷款投资的优先次序·····	125
贷款的高额、快速的回报潜力·····	125
农业投资的优先次序评级·····	125
合理搭配选择各类信用贷款·····	125
灵活运用信用贷款·····	126
利率·····	126
简单利率·····	126
贴现贷款·····	127
追加利息·····	127
分期付款式贷款·····	127
无本金贷款·····	128
气球式贷款(大额尾付贷款)·····	128
其他类型的贷款·····	128
一个企业贷款多少是合理的?·····	128
贷款收益·····	128
贷款的风险·····	128
如何评估一个企业的还款能力·····	129
绝对债务与相对债务·····	129
信用贷款的选择·····	130
借贷人要咨询的几个常见问题·····	130

贷款机构关注的问题	130
贷方和借方如何看待自己的角色	130
信贷机构的选择	131
货币类型,通货膨胀率,汇率等其他需要考虑的重要问题	131
概要	132
第八章 奶牛场经营合同	133
一个成功经营合同的必备条件	133
人力	133
商业	135
其他	135
奶牛场和家庭的生命周期——进入期,成长期和退出期	137
评估	138
测试	139
建立与发展	139
兼并与转让	139
奶牛场商业合同的类型及兼并模式	140
独资经营	141
工资、福利、激励和奖金	141
企业经营合同	141
奶牛场股份制合同	142
租赁合同	142
其他形式的合同	143
奶牛场商业合同中通过产权计算贡献方法	144
贡献的清单	146
贡献的价值	146
固定成本或所有制成本	146
确定固定资产年回报率	146
确定劳动和管理的年回报率	147
其他贡献	147
年度贡献值的确定	147
预测未来收支情况	148
概要	149
第九章 人员管理	150
引言	150
雇佣人员	150
人员需求	151
工作描述	151
申请及面试	152
劳动合同	153

工作环境·····	153
雇佣工·····	153
个人薪酬·····	154
基本工资和补贴·····	154
奖金·····	155
激励·····	155
员工管理·····	156
两种需求——维持和激励·····	156
员工的喜好·····	156
合作·····	157
交流·····	157
塑造员工·····	158
管理风格·····	158
管理不同类型的员工·····	159
无技术劳动力·····	159
半熟练劳动力·····	159
熟练劳动力·····	159
监督管理型劳动力·····	159
雇佣关系的终止·····	160
劳动法规·····	160
概要·····	160
第十章 其他重要事项·····	161
奶牛场资产评估·····	161
市场价值·····	161
价值和价格·····	161
评估价值的 3 种方法·····	162
评估程序·····	165
评估报告·····	166
风险管理·····	166
农业是高风险的行业·····	166
应对风险/不确定因素·····	166
营销管理·····	169
营销的时间、形式和地点·····	169
价格确定·····	170
营销计划·····	174
营销方式·····	175
遗产及其继承·····	176
需要了解的术语·····	176
制订遗产分配计划的目的·····	176

遗产分配计划团队.....	177
制订遗产分配计划的方法.....	177
制订遗产分配计划的步骤.....	177
概要.....	178
术语表.....	179
附录 1 表.....	184
附录 2 工作表.....	187
参考文献.....	217

第一章

导 论

关于本出版物及使用说明

本书主要为那些一线牧场管理者而设计——他们经营牧场,负责牧场每天的日常工作,并且要对牧场上的成功经营做出正确的决定。然而,农业教育者和与牧场经营相关的人也将发现本书的价值所在。事实上,本书涉及到的大多数原则、概念、思想和方法可应用于所有的经营管理中,但本书重点将放在奶牛场的经营管理。

本书是“奶牛技术指南”系列丛书中之,奶牛场的经营与管理是奶业生产的重要环节。另外几本书的内容集中在奶牛生产的技术方面——营养与饲料、繁殖与育种、泌乳与挤奶、饲养小母牛等,此系列书籍均由 Babcock 研究所出版发行。

这本书以典型牧场管理的发展进程为基础。经过培训和有生产经验的读者可以将本书作为参考书,没有经过培训和生产管理经验的读者可将其作为获得牧场管理知识的充电教材。我建议首次阅读本书的读者按章节顺序进行,但也能满足那些只想查询某些章节内容的读者需要。

本书内容适合于从小型到大型的各种奶牛场经营管理使用。事实上,本书的牧场经营管理内容,均适用于 5~5 000 头的牛群。本书列举的方法适用于各种类型和技术水平的奶牛场使用。

我们用实例贯穿全书。这些例子的作用是帮助读者更好地理解概念,分析及预算制订过程。这些例子不应被视为任何特定区域的代表,也不应被作为良好的管理典范使用。不同地区的生产系统,生产预期及利润情况变动很大,使用者应该根据自己特定地区的情况替代这些实例。

牧场经营管理的定义

这本书是有关奶牛场的经营管理。因此,我们应该一开始就定义什么是“经营管理”。牧

场的经营管理是为实现牧场长期利益最大化和/或其他特定目标而作的协调和管理。它由 5 种管理类型组成：

- 生产管理；
- 经营管理；
- 财务管理；
- 市场管理；
- 人员管理。

我们所要论述的只是后 4 种管理类型。生产管理部分在这个系列丛书的其他几本书中已经涉及到。

牧场经营管理是为实现牧场长期利益最大化和/或其他特定目标而作的协调和管理。

图 1.1 的中央是牧场管理者的 4 项职责：

- 组织；
- 计划；
- 评估与控制；
- 操作。

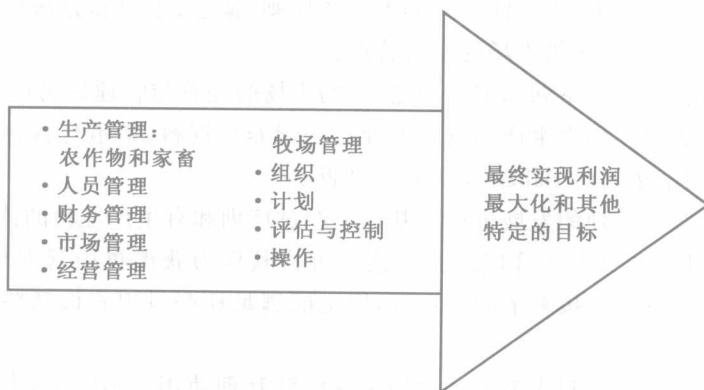


图 1.1 牧场管理

管理的 5 种类型——生产管理、经营管理、财务管理、市场管理和人员管理汇入 4 大功能中。管理的主要目标是实现长期的利润最大化,同时考虑其他的目标,如满足个人和社会的需求。为了实现我们的目的,我们只把盈利作为经营的最终目标。

“经营管理”意味着控制行动或行为,去调整或处理,去操作或执行,或小心的使用权利。管理者就是需要做这些事情的人——这就是管理。经营管理就是管理的行为。奶牛场的管理者就是要在奶牛场生产运行过程中进行管理。

我们认识到并非所有牧场经营者都能获得最大利润。大多数的牧场管理者除了获得利润外还有其他的特定目标。事实上,在多数情况下,其他的目标在决策过程中也起到了重要作用

用。在下一章我们将会讨论目标与价值,以此来帮助理解为什么有些管理者不总是寻求利润最大化。但本书的其他部分将重点讲述如何实现奶牛场利润最大化。通过使用本书的管理方法,你可以看到除利润目标外,财务状况对于其他目标实现的影响。

对于所有牧场管理问题的标准回答

对于所有牧场管理问题的标准回答是“它取决于”。换句话说,没有绝对的“正确”或“对”的方法去经营管理奶牛场或类似的业务。牧场管理者应该学会怎样思考,应用管理学原理和解决问题的方法对他们自己的问题做出合适的回答。但在有些时候可能令人沮丧,本书后面的内容也没有对此作答!你必须用适合你自己的方法解决你自己遇到的问题。我们将告诉你如何去做。我们必须提醒你,这会需要你自己花些时间和努力。这其中的许多想法和概念可能不同于你在生产经营管理中已经建立的或将要遇到的。但是你将发现这本书的趣味性、挑战性,并在长期的使用中得到回报。

没有绝对的“正确”或“对”的方法去经营管理奶牛场或类似的业务。

你所在地区的农业

鉴于本出版物是为一个地域上非常宽泛的使用者群体而写的,我们不能说这本书在任何某一特定地区或具体情况下都实用。但是我们能给你在如何收集信息方面提供一些思路。你也将会发现学习全球农业而不仅仅是本地农业的好处。我们是在一个经济全球化的情况下生产,我们需要知道在全球各个角落发生的事情。

在许多地方能够很容易的拿到这一特定区域的农业统计数据。牧场管理者能够了解到土地资源分布情况,以及一个地区的总体概况。

我们是在经济全球化的情况下生产,我们需要了解在全球各个角落发生的事情。

以下3个要素是一个管理人员需要掌握的:

- 1) 自然因素,如气候、土壤和地形等;
- 2) 经济因素,如价格和可利用土地、劳动力、资金、市场、加工、贮藏、运输、政府、税收、农业政策、经济 and 地区的发展以及管理因素;
- 3) 社会因素,如人口规模、教育水平、健康、年龄和总体前景以及生活方式。

理解这些因素是如何影响当地农业发展的,可以让牧场管理者选择合适的产品组合进行生产,实现利润最大化。

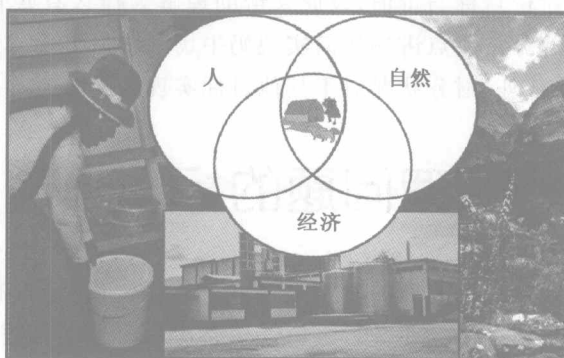


图 1.2 任何地方都对农业的自然状态产生影响的 3 个因素

比较优势的概念

这是我们介绍的第一个经济学原理。其他的经济学原理将在以后介绍和解释。我们在这里想要谈论的是比较优势的概念。

经济活动中你会发现在一个不受计划经济影响(或者说受法规或税收的影响)的特定地区,多数的奶牛场经营者都按照一个大体相同的生产模式进行作物和动物生产。这些生产模式随着时间的推移变得很固定,一些基本的经济学思想在起着作用。农民发现在一段时间内,一种作物与家畜饲养的组合方式的利润最大并且最适合本地的情况,这些作物与家畜饲养的组合方式并不一定适合其他地区。例如,一个地区的土壤和气候极其适合玉米和大豆生产,但只有很少的奶牛养殖业。即使这里的土地和气候能够为奶牛养殖生产出大量的牧草和谷物,但玉米和大豆的种植还是占统治地位。这种玉米和大豆的轮种比奶牛养殖、牧草和谷物的组合更加经济划算。因此,奶牛场要建在价值相对低一些的土地上,那里的土壤和气候不是那么适合种植玉米与大豆,但是仍然适合长期的非集约化耕作,如牧草与一些谷物的长期轮作。集约的谷物轮作决定了要有更好的土壤和更适宜的气候。当然,市场和运输在这里也起到了作用。

比较优势的原理使生产者集中力量生产那些利润更大的产品而尽量减少生产相对利润低的产品。

你将发现对于任何一个经济体(如奶牛场)都有一个很强的趋势,把主要力量放在生产那些获取利润最大的产品或者尽量减少生产相对利润低的产品。这就是我们所说的比较优势的概念。这就是为什么经济体趋向于生产一种特定的产品并且与其他经济体进行贸易。奶牛场作为一个劳动密集型企业使用大量的牧草,倾向于建立在拥有大量熟练技工、优质牧草和便利的加工及有市场的地区。

针对使用者的一些其他重要问题

鉴于此书是为全世界的读者所著,读者应该注意到以下几件事情,如果有必要,应洋为中用。这些包括文化差异、社会差异、宗教信仰不同,环境问题,货币汇率,通货膨胀率,法律,土地租赁协议,教育水平,正规和非正规教育的途径,政府条例,经济与社会的变化,商业法律和习惯、家庭习惯与社会习俗,以及对奶牛场与奶牛场生产活动应该如何组织的看法。在本书中,我们只讨论那些直接影响牧场经营管理的内容。然而,我们仍将尽量关注那些直接、或间接影响经营的因素。在本书中我们始终会提醒读者去注意那些要求额外考虑的经营问题或需要根据当地情况调整的问题。我们鼓励读者在发展中采取最佳的判断,从而使物质条件适合于本地的情况。

另一方面就是关于书中所使用的实例。因为本书在美国中西部以北的地区写作出版,所以这些例子反映的是那个地区的奶牛场情况。这些例子的使用仅仅为了阐述各种各样的方法和工作单是如何运用的。由读者们根据自身情况决定是否采用。为了方便读者,各种空白的工作表都包括在附件2中。

概 要

本书适用于各种类型牧场的管理者,尤其适合奶牛场管理者使用。书中的原理和方法也适用于其他所有的经营管理。此章提出了牧场管理的定义。本书重点强调的是奶牛场经营管理的利润最大化。因为奶牛场经营管理的问题没有标准的答案,所以牧场管理者必须运用经济学的概念、方法和思想结合自己的情况以获得适合自身的答案。对于所有牧场管理问题的标准答案是“它取决于”。牧场和其他经营随着时间的推移总是位于最具有比较优势的地方。牧场经营管理的大体原理是普遍的,但在不同地区有不同情况,有必要进行调整和修正。

第二章

夯实基础

教育、培训和经验要求

经营管理好一个奶牛场需要付出艰苦的努力。奶牛场的场长需要熟练掌握生产技术、经营管理、财务、销售和人事管理方面的相关知识,并且接受过良好的教育、专门化的培训且具备实际的工作经验。良好的教育背景是经营管理奶牛场的基础条件。

在书本中可以学到丰富的奶牛场的经营管理技术,但只有将这些理论应用于生产实践的时候,才能发挥其应有的效力。“学以致用”是一种重要的学习方法。将理论知识运用到实际生产问题中,是成长为一名成功的奶牛场场长的最佳途径之一。在与生产实际相联系的基础上,理论知识的学习大有益处。经验同样是很好的老师。问题在于光凭经验学习往往代价高,容易受挫。经过科研人员验证、检测的精准的试验结果是最好的知识资源。把这些知识应用到奶牛场的经营中可以维持或提高奶牛场的效益。

成功的奶牛场场长是一个用心的信息收集者。

有潜力的或一线的奶牛场场长经常有学习相关职业课程的机会。很多时候,奶牛场咨询专家和老师可以提供一些可靠的咨询信息。许多大学和农业技术学校在进行大量研究、教学和相关的项目开发工作。农业出版社和地方媒体也是获取奶牛场管理知识的良好渠道。除此之外,向从事奶牛养殖业的同行咨询也是一种行之有效的方式。成功的奶牛场场长往往信息通达。不断地接受教育是一项长期任务。这种教育可以是正规的,也可以是非正规的。没有必要总是坐在教室里学习,教室之外同样可以学习。要善于不断地向本领域的同仁学习。

奶牛场的生产水平绝不会保持不变。在整个行业内,你非进即退。不断地接受正规的学习,或获取非正规的学习经验可以帮助你不断前进。

基于各种原因,很多人无法直接从事奶业生产。随着区域性、全国乃至全球经济的发展,直接从事奶业生产的人越来越少,但越来越多的人要在奶业相关的领域工作。奶业生产管理方面的经验和训练可以很好的应用到这些附属产业当中。

目标与价值观

有这样一种说法：条条道路通罗马。当你计划、实践、评估、调整你自己和家庭的生活以及你的事业的时候，你必须清楚你和你的家庭未来想要到达什么水平，而你的事业又将如何发展。要做到这一点，你需要设定一些个人的、家庭的以及事业上的目标。具体经营目标将在接下来的内容中介绍。我们将假设你的主要商业目标是获得利润。你个人和家庭的目标应该建立在你个人和家庭的价值观念的基础上。

目标是一个人努力奋斗所追求的最终结果。一个人设定目标，并且为之奋斗。价值观是为一个人所推崇的，所接受、高度评价的价值标准，认为什么是可取的、有益的、重要的。设定一个恰当的目标，必须在个人以及社会的价值体系框架下进行。

设定目标是一项艰巨的任务。它触及你内心深处的情感。在大多数情况下，需要自省的过程。下面是几项概括的个人和家庭目标，可供参考：

- 1) 合适的或高收入；
- 2) 安全(人身和财产)；
- 3) 自身和职业的发展；
- 4) 接受度；
- 5) 认可度。

当然你可以设定更加明确的目标，但是以上 5 点可以作为一个最基本的参考。

值得注意的是目标之间往往存在矛盾。例如，对于大多数人来说，尽快地还清债务是个重要的目标。但是为了达到这个目标，你愿意牺牲多少短期利益呢？家庭中的年轻人也许愿意冒险，因为他们一般失去的东西会少些，而且有更多的时间去弥补损失。在确定目标时应该权衡各方面利益。公开的讨论和协调有助于达到一个各方面都能接受的平衡。

制订目标要从实际出发，必须是在一定时间内通过努力可以实现的。

目标必须明确，才容易贯彻。值得注意的是长期和短期目标的区别。这正是很多潜在矛盾诞生之处。确定的目标应该是通过各方努力可以达到的目标。同时定目标还应有时间上的计划，首先要确定长期的价值观和目标，然后再开始从各个短期目标开始。

角色的冲突

大多数小经营者，如奶牛场场长，发现自己扮演了 3 种不同的角色。在经营活动过程中，他们要为牛场的经营提供以下 3 种资源：

- 劳动力；
- 经营管理；
- 资金。