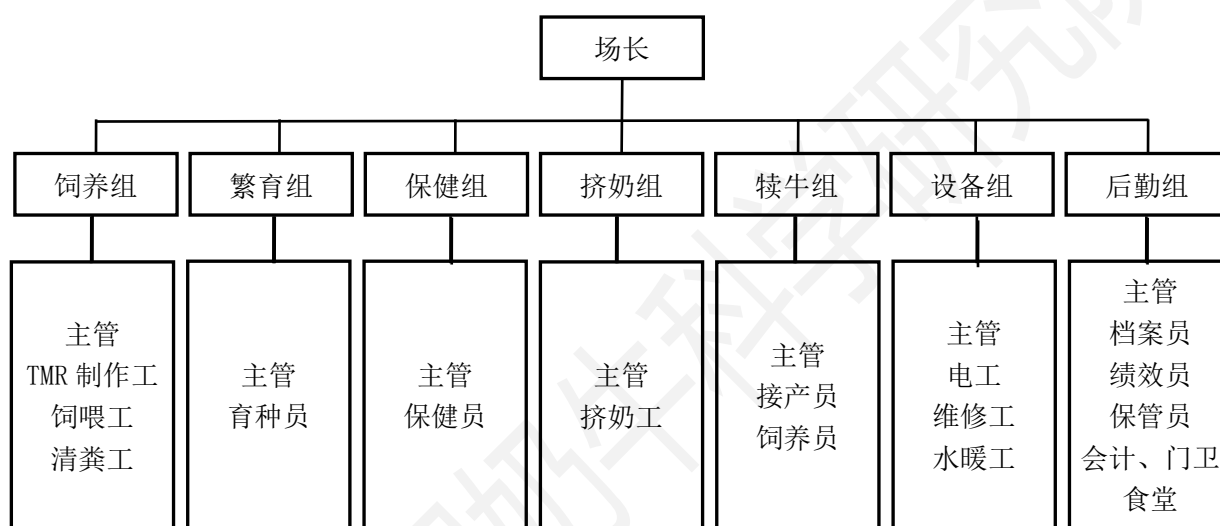


第八部分 牧场绩效及财务管理

第一章 牧场组织架构及岗位职责

1. 牧场组织架构

牧场内的工作繁多复杂，良好的牧场运营管理离不开牧场团队工作的高效率工作，牧场管理的最大困难是人员的管理，完善合理的组织架构是牧场实现高效管理的基础。根据牧场生产的不同模块，牧场应具备主要的组织架构如图 8.1.1 所示：



以上组织架构中的人员配备可根据牧场规模大小适当调整，对于规模较小的牧场，繁育组和保健组的主管和员工可适当进行合并。

2 岗位职责

2.1 场长

2.1.1 负责牧场年度、月度生产计划及目标、成本、效益的执行落实，把控全年各项费用预算的制定和监控。

2.1.2 负责定期组织召开牧场经营分析会，对重点工作计划及完成情况进行总结评估，结合绩效考评等激励手段，全年推进牧场重点工作完成。

2.1.3 负责制定和完善牧场各项规章制度，如奖罚制度、采购流程、财务制度、考勤制度、设备维保制度、各项工作流程和标准等，监督各项制度的执行落地。

2.1.4 负责各部门之间工作的协调和配合以及人员管理。

2.1.5 负责与牧场外部工作的对接和处理，如环保、供电、畜牧等政府各部门的对接。

2.1.6 负责牧场生产安全的整体管控和各项重点工作落实跟进。

2.1.7 根据员工的专业背景、个人发展规划和意见，对员工进行专业技术类和管理类的培养，储备和输出一定的技术及管理类人才。

2.1.8 定期关注牧场员工各个时期思想动态，及时开展谈心工作，避免出现员工关系纠纷及投诉事件，合理合法用工。

2.2 饲养主管

2.2.1 牧场牛群管理

2.2.1.1 每月负责梳理牧场牛只的产奶量、体况评分、繁殖状态以及存栏。

2.2.1.2 每月根据牛只的泌乳天数、体况、奶量、繁殖状态及疾病进行分群，并识别无饲养价值牛只按照流程反馈场长。

2.2.1.3 负责牧场粪污清理及奶牛舒适度管理，如卧床、运动场的维护管理。

2.2.2 牧场饲喂管理

2.2.2.1 负责监控 TMR 日粮配料和投喂制作的精准度、制作效果、营养配方执行情况 and 奶牛营养表现，及时调整存在的问题。

2.2.2.2 负责监控饲草料使用进度及库存量，对饲草料库房进行管理，及时提报采购计划。

2.2.2.3 负责饲草料的感官验收、取样送检工作。

2.2.2.4 负责牛舍料槽的卫生及饲喂通道卫生的管理。

2.2.2.5 负责 TMR 搅拌车、投料车使用过程的监管和维护的管控。

2.2.3 青贮管理及粪污处理

2.2.3.1 负责土地租赁及种植、青贮收割、储备、质量检测等相关工作的安排。

2.2.3.2 负责青贮使用过程的监管、过渡、检测等相关工作。

2.2.3.3 负责牧场粪污处理，保持厂区环境卫生。

2.2.4 信息及档案管理

2.2.4.1 负责制定饲养管理的相关制度和要求并监管执行落地，定期组织管理沟通会。

2.2.4.2 负责监管饲养相关信息的收集分析并及时调整饲喂管理，如干物质采食量、剩料率、配料误差率、饲料转化率等，定期形成总结报告，指导生产。

2.2.4.3 负责核实和分析饲养相关信息如泌乳天数、产奶量、采食量等相关信息，指导生产同时将相关信息反馈档案员处更新档案。

2.2.4.4 负责整理饲养相关文件档案，如采食量记录、干物质采食量记录、干物质检测记录、转群记录、淘汰记录、采购记录及盘库记录等相关记录，并进行存档。

2.2.4.5 每月定期总结饲养部工作内容并形成月度报告，包括但不限于以下信息，如各牛群存栏变化、牛群结构、单产、成本、饲料使用量、淘汰、牛奶指标等。

2.3 育种主管

2.3.1 制定牧场年度、月度繁育生产计划和目标，包括冻精的使用量等，按照繁育方案的执行及落实。

2.3.2 负责牧场配种工作及繁殖疾病治疗、防控工作。

2.2.3 负责根据标准化要求每月进行牛只发情观察、真实记录、监测及反馈，及时根据发情记录进行配种工作。

2.2.4 负责对已配牛进行受胎观察、记录、监测及反馈。

2.2.5 负责根据牛只发情观察及配种情况结合饲养管理进行牛只分群。

2.2.6 有效利用牧场奶牛档案管理系统以及日常工作业务沟通，掌握整体牧场繁育工作进度，保证繁殖数据当天准确录入信息系统。

2.2.7 负责每月汇总牧场相关繁育数据，形成繁育总结报告，总结各项繁育指标达成情况，包括成本和存在问题和改善计划，并汇报场长。

2.4 保健主管

2.4.1 牧场防疫管理

2.4.1.1 制定牧场防疫计划和标准，并严格按照标准执行落实。

2.4.1.2 负责按照标准开展牧场的年度免疫计划如K病、B病。

2.4.1.3 负责按照检疫计划开展检疫工作，同时对牧场突发且无法控制的疾病及时进行采样送检工作，制定改善措施。

2.4.1.4 做好牧场的防疫、免疫、检疫记录，并进行存档保存。

2.4.2 日常保健管理

2.4.2.1 制定牧场日常防疫消毒制度及标准，并按照要求执行落地。

2.4.2.2 制定牧场的修蹄管理制度，并按照要求开展蹄部保健并做好相应记录。

2.4.2.3 制定牧场日常巡舍工作要求，完成全群的日常巡舍揭发病牛并进行治疗。

2.4.2.4 按照新产牛护理要求开展新产牛护理以及后续的新产牛监护工作。

2.4.2.5 按照各种疾病的治疗方案开展病牛治疗工作，并做好真实诊疗记录。

2.4.3 干奶管控

2.4.3.1 按照干奶流程和要求开展干奶工作。

2.4.3.2 制定异常牛只处理标准，结合饲养、繁殖、奶量等信息报场长后进行处理。

2.4.3.3 针对牧场出现异常牛只的类型和比例进行分析，制定预防和改善方案。

2.4.4 信息管理

2.4.4.1 每日真实记录发病揭发、病牛用药治疗、新产牛护理（监护）等相关记录并将相关信息在当日报入牧场信息管理系统。

2.4.4.2 制定保健生产目标和计划，每月总结和分析保健各项指标达成情况，并形成总结报告分析原因和制定改善计划，反馈场长。

2.4.4.3 每月总结保健成本及药品消耗，及时反馈采购计划，并合理管控保健费用。

2.5 挤奶主管

2.5.1 负责挤奶厅整体管理和各种规章制度的制定及培训、落实。

2.5.2 负责挤奶人员安排、操作流程、挤奶操作过程、设备清洗过程、蹄浴管理、设备维护等相关工作的管理。

2.5.3 负责挤奶设备、制冷设备、挤奶系统等工作状态的管理和维护保养。

2.5.4 负责挤奶系统数据的分析、问题的排查和解决。

2.5.5 负责奶厅成本的测算和管控以及采购计划的提报。

2.5.6 负责挤奶工的培训和辅导工作。

2.5.7 负责挤奶数据的分析，包括但不限于奶量、质量、效率等信息的收集和分析，形成报告反馈场长。

2.5.8 负责奶厅相关记录的监管、存档和反馈。

2.6 犊牛主管

2.6.1 负责围产牛转产房、接产管理、犊牛饲养标准和流程的制定和执行。

2.6.2 负责犊牛饲养过程的监控和饲养结果相关数据(如犊牛转群、接产、护理、死淘、接产成活率、饲养成活率、难产率、发病率、饲养费用)等的收集和分析,形成分析报告反馈场长。

2.6.3 负责犊牛组相关生产物品盘点结果的反馈和采购计划的提报

2.6.4 负责犊牛相关记录的整理、反馈和存档。

2.7 设备主管

2.7.1 负责牧场相关设备、车辆、供水供电、排污设备等及时维修保养的管理,以及相应设备使用过程的监管。

2.7.2 负责牧场设备相关配件、工具的采购提报和月度费用的总结分析。

2.7.3 负责对采购的相关设备、配件的验收和储存管理。

2.8 后勤主管

2.8.1 负责牧场人员绩效管理和结果的出具,以及相应的奖励、福利、考核的兑现。

2.8.2 负责牧场生产部门相关记录的审核、信息录入和存档,每月将系统信息与牛群进行核对验证。

2.8.3 负责牧场人员食宿、食堂、卫生、考勤等相关工作的管理以及各项采购计划的执行。

2.8.4 负责库存管理、费用管理、财务支出、会议管理、进出场管理等相关后勤工作的管理。

2.8.5 负责后勤各项工作的总结分析,并形成报告每月反馈场长。

第二章 牧场绩效管理

运用绩效管理将牧场利益与员工切身利益连接在一起，通过合理的正向激励引导，督促员工主动实现自我提升、自我管理，主动帮牧场发现问题、解决问题，提升牧场业绩。

1 步骤指引

1.1 绩效引导流程

表 8.2.1 绩效引导流程

步骤	项目	操作指引
1	明确牧场下阶段目标	根据牧场历史经营情况，合理制定牧场各项工作下一阶段需要达成的目标，根据牧场想要达成项目的状态，确定绩效侧重方向。
2	梳理员工工作职责	根据牧场下阶段目标来安排工作，同时根据员工的工作内容明确员工的工作职责。 建议： 形成相关纸质文件或展板，便于员工时刻了解自身工作职责。
3	明确工作要求和标准	根据第 1、2 步确定的各项工作目标以及员工工作职责，为实现目标各项工作所需达成的标准以及具备的要求。 建议： 形成相关纸质文件或展板，便于员工时刻了解自身工作职责。 (如：目标为牛奶菌落总数<3 万，乳房炎发病率<2%；则在挤奶工作上需要规范挤奶操作流程。工作标准及要求：前药浴消毒杀菌，且药浴时间不低于 30 秒；验奶，挤前三把奶检查是否有乳房炎；擦拭干净乳头，以免药浴液残留在牛奶中；上杯要快，防止漏气、脱杯及时有效，避免过度挤奶或脱杯有误导致乳房受损；后药浴消毒杀菌，预防乳房炎。)
4	筛选评估项目	从第 1、2、3 步的项目中，筛选出目前急需达成或提升改进的项目作为绩效评估项目，提升员工对此类工作的重视度，将牧场利益与员工自身利益连接在一起，进而保证此类工作目标的有效达成。
5	明确评估标准和评估办法	根据第 4 步确定的评估项目，根据问题严重程度及工作重要性，制定不同的评估标准和办法，明确员工做到哪些是达成目标，没做到是不合格，达成如何奖励，不合格如何惩罚。(此处需注意，做绩效管理的目的不是为了考核，绩效只是一种管理手段，通过合理的正向引导来促使目标达成，因此绩效评估一定要有奖有罚，且奖励大于罚款，避免员工出现抵触情绪；考虑到牧场成本，可根据不同工作的重要程度制定不同的奖罚标准，奖罚尺度自行调节。)
6	形成纸质版考核办法 (绩效计划)	各级管理人员及负责关键岗位工作的员工必须要有纸质版考核办法，确保牧场关键目标达成与员工自身利益相关联。可以根据牧场的实际情况设计以下两种绩效考核办法：

①简单的一事一奖罚（举例1）：按照制度、流程、标准化操作或关键结果一事一考核。例如员工推料不及时，发现一次考核 50 元。

②较复杂的绩效奖罚（举例2）：绩效管理考核指标设置为明确可衡量的指标，由专门的信息员利用信息系统进行核算。例如：接产成活率等指标，每增加 1%，奖励 100 元。

7	签字备案	制定完成的绩效计划需直接上级与员工沟通，确保员工了解各评估项内容以及标准、评估办法，双方达成一致后员工与直接上级进行签字确认，并备案。签字备案环节很重要，相关签字文件可作为后期奖罚兑现的依据来源，因此建议保存备案，当绩效有调整时，应重新签订新合约。
8	绩效执行与绩效兑现	绩效应按月进行评估兑现，每月绩效结果必须进行公示，确保员工了解自身绩效结果（奖罚情况）。对于绩效达成情况较好的员工，每月按时发放绩效奖金，让员工知晓做得好是可以拿到奖励的，且当月便兑现，提升员工工作积极性；罚款可在发放工资时进行集中扣除，但需告知员工，且相关罚款通知需保存完好，确保后期兑现时有据可依。
9	材料归档	相关绩效、奖罚通知等材料建议在签字或公示完毕后进行归档备案，作为后期兑现依据以及纠纷处理证明材料。

1.2 绩效计划模板举例

举例 1：绩效计划模板（一事一奖罚）

表 8.2.2 **牧场挤奶工奖罚办法

绩效指标	标准要求	评估办法
标准化挤奶操作	严格按照挤奶标准操作进行，先前药浴，药浴时间不低于 30 秒，挤头三把奶，检查是否有乳房炎，然后擦拭、上杯、后药浴。	每被发现一次没按标准化操作，扣 10 元钱，全月均按标准操作，奖励 100 元。
...	...	...
直接上级签字：		员工签字：

举例 2：绩效计划模板（较复杂的绩效奖罚）

表 8.2.3 **牧场繁育员奖罚办法/绩效计划

绩效指标	计算方法	标准要求	评估办法
成母牛妊娠率	妊娠率=（本月妊娠成母牛平均头数/本月成母牛平均头数）×100%	达到 50%	成母牛每提高或降低 1.0%，奖励或罚款 150 元。
...	...	...	...
直接上级签字：			员工签字：

2 绩效指标库

以下各部门参考的绩效指标库中的指标项目、名称及推荐值需要根据牧场的实际情况制定，不能出现偏离牧场实际太多，确保员工通过努力能够短时间实现才能起到正向的引导。

2.1 挤奶部

表 8.2.4 挤奶部推荐绩效指标

项目	名称	推荐值
挤奶操作	头两分钟产量占总产量的比例	≥50%
	单头牛挤奶持续时间	<4.3 分钟
	牛奶流量曲线	无双峰值
	乳头评分	1+2 分>90%
挤奶效率	并列式	≥4.5 批/h
	转盘	≥7 批/h
	菌落总数 TBC	<10000(cfu/ml)
牛奶质量	体细胞数 SCC	<200000(Cells/ml)
	挤完奶 2 小时后	
	牛奶温度	<4°C

2.2 繁育部

表 8.2.5 繁育部推荐绩效指标

项目	名称	推荐值
受胎率	成母牛孕检率	85%
	青年牛孕检率	95%
	成母牛妊娠率	42% (28%)
	青年牛妊娠率	52% (40%)
	产犊间隔	≤400 天
	青年牛平均产犊月龄	≤24 月龄
其它	繁殖障碍淘汰率	<8%
	产后 50 (55) -78d 参配率	>85%
	产后 100d 参配率	100%
	平均产后首配天数	≤75 天
	已孕平均配次	青年牛 ≤1.7, 泌乳牛 ≤2.5

2.3 保健部

表 8.2.6 保健部推荐绩效指标

项目	名称	推荐值
成母牛发病率	乳房炎	<2%
	蹄病	<1%
	产后瘫痪	<2% (5%)
	胎衣不下	<5%
	真胃变位	<2%
	酮病	<3%
	子宫炎	<2%
	其它疾病	<1%
死淘率	成母牛月淘汰率	头胎牛场<1% 经产牛场<1.7%
	青年牛月淘汰率	<0.8%
	成母牛月死亡率	<0.4%
	青年牛月死亡率	<0.2%
	产后<60d	<8%
防疫	口蹄疫抗体合格率 1:128	>98%

2.4 犊牛部

表 8.2.7 犊牛部推荐绩效指标

项目	名称	推荐值
饲养目标	经产牛接产成活率	≥97%
	头胎牛接产成活率	≥92%
	犊牛成活率 0-6 月龄	≥95%
疾病发病率	平均日增重	60 天断奶是出生重 2 倍, 2-6 月龄日增重 ≥1000g/天
	犊牛腹泻	<20%
	犊牛肺炎	≤2%
	犊牛被动免疫 (24-72h 血清总蛋白)	≥5.5g/dl, ≥90%合格
质量监控目标	初乳巴杀前	TBC<1*10 ⁵ CFU/ml、 TCC<1*10 ⁴ CFU/ml、
	初乳巴杀后	TBC<1*10 ³ CFU/ml、 TCC<0 CFU/ml、
	犊牛用奶质量	同上

2.5 饲养部

表 8.2.8 饲养部推荐绩效指标

项目	名称	推荐值
产奶量	成母牛年单产	30kg
青年牛	14 月龄生长指标	体高>130cm、体重>380kg
营养代谢病	月发病率	酮病<3%、真胃变位<2%、产后瘫痪<3%、胎衣不下<5%、子宫炎<2%
剩料率	泌乳牛	3-5%
	干奶牛	2%
装料、投料误差	围产、新产牛	5-7%
	粗饲料	青贮±20kg、其它±10kg
	精饲料	±10kg
	投料	±2%
	青贮	≤15%、22%、40%
库存损耗	粗饲料	≤5%
	精饲料	≤2%
干物质采食量	干奶牛	12.8-13.5kg
	新产牛	干物质采食量达到 18kg 转群

第三章 财务报表及解读

奶牛场经营的 3 个主要财务报表，主要为平衡表（资产负债表）、收益表、现金流量表。

一 平衡表

平衡表能够通过展示资产、债务以及权益，来了解牧场当前的财务状况。可以通过对比前后几个月、几年的资产负债表分析出重要的趋势。它是平衡资产和负责。平衡表常用的会计计算公式为：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益（资产净值）}$$

资产平衡表能及时反映牧场经营的财务状况，反映资金的投入状况和经营的财务状况。能反映经营的信贷和财务的合理性。资产平衡表被垂直分为两部分：左侧为资产，右边为负债。进一步划分为 3 类：流动的、中期的和长期的资产和负债。其中流动资产及现金或短期内可以转化为现金的资产。包括普通收入项目如饲料和谷物、待售家畜、生长作物的价值、供给和预付成本、应收账款目。流动资产是经营生产的项目，这些经营的唯一目的是销售奶牛和犊牛、或者是生产中消耗的项目如奶牛饲料，大多数情况下，要在一年内或更短的规划期限内对流动资产进行核查。

中期资产是生产过程中使用的资产，指生产经营的常备和永久部分。此类资产包括奶牛和种畜、机械和设备。人们将中期资产归为 1-10 年的规划范围。

长期资产也是生产过程中使用的资产。通常超过 10 年，并且通常属于牧场真正的不动产。此类资产包括建筑、土地和改进。

负债的划分（流动的、中期的、长期的）

负债的分类方式和资产相似。长期负债的原始贷款期限超过 10 年，用来购置长期资产。这些负债可以分为两部分，现行会计年中期到长期贷款，按照现行会阶段的要求将转变为流动负债，而延期的部分仍属于长期负债。类似的，当前将到期的中期贷款部分转变成流动负债，剩余部分仍属于中期贷款。中期负债的原始贷款期限是 1-10 年，用来购置中期资产。当然，有时负债的结构和此并不相同，这就可能对推荐的债务结构产生影响，并且可能导致财务问题。流动资产是当年到期的长期和中期贷款部分，也包括当年必须偿还的所有其他贷款。不包括预期的流动运营费用，但属于逾期账目都属于流动债务。

表 8. 3. 1 简化的平衡表

初始资产		初始负债	
项目	金额	项目	金额
流动资产		流动负债	
牛场类	27250	牛场类	18000
非牛场类	2000	非牛场类	0
中期资产		中期负债	
牛场类	175000	牛场类	70000
非牛场类	9000	非牛场类	0
长期资产		长期负债	
牛场类	220000	牛场类	170000
非牛场类	77000	非牛场类	0
总计		总计	
牛场类	422250	牛场类	258000
非牛场类	88000	非牛场类	0
总资产	510250	总负债	258000
		牛场净值	164250
		总净值	252250

二 牛场收益

收益表可以证明牧场经营是盈利还是亏损，也可以评估牧场的偿还债务能力。计算等式是收入减去费用，（销售额-销售成本-运作成本）+/-财务清单变化+/-资金变化=税前收入-支出，牛场收益表包括牛场的收入和费用信息。

现金运作表

现金运作表被分为两个部分，分别为现金收入和现金支出。现金收入分为家畜收入、作物收入和其他收入。所有的家畜（淘汰的奶牛、肉用犊牛、种畜）和畜产品（奶和其他奶制品）销售记录到家畜部分。所有的农作物销售记录到谷物部分，其他销售记录到其他收入部分。

现金支出也被分为 3 个部分，作物支出、家畜支出、间接支出。所有的作物支出细节记录到作物部分，所有的家畜支出细节记录到家畜部分，所有其他支出记录到间接支出部分。现金运作收入减去现金支出得到净现金运作收入。

库存清单调整

库存清单解决存货（流动资金）如饲料和谷物、待售家畜、易耗品和预付费、应收账款和应付账目。这些导致了牛场运营收入的调整。当我们调整库存进行出售，减少的存货用现金购置，这是现金运作表的记录方式。实际情况是要从现金运作支出中将其减去。负值得资金调整处理方式和此相同。

资金调整

资金调整可以解决一些资金项目变化，奶牛和种畜、机械和设备、建筑和改进。利用资金项目值得变化变化和购买资金，我们可以计算折旧成本。资金调整要汇总到调整的牛场净运作收入或者增加了牛场净收入。用来返还可能的未支付劳动，管理和税前值股本。

表 8.3.2 牧场收益表

行号	项目	数额
现金运作表		
1	牛场现金运作收入	150000
2	牛场现金运作支出	78250
3	净牛场现金运作收入（1-2）	71750
财产清单调整		
4	清单项目调整	750
5	调整的净牛场现金运作收入（3-4）	71000
资金调整		
6	资金变更调整	20000
7	牛场收入净值（返回劳动、管理和税前股 权资金）	51000

三 现金流动计划和记录

现金流动计划和记录是具有双重目的的财务报表，它将实际现金流动和计划现金流动结合在一起，这样，它既是计划的又是历史的报表。在这里当我们提到支票簿时，我们指的是资金所有者可以立即从中得到现金的容量、存钱设备或账目。它可以是某金融机构的正式支票账户，也可以是钱包里的现金，或是存储于其他地方的可取资金。

现金流量计划和记录可以为 4 个主要的财务管理部分

- ◆ 经营收入
- ◆ 经营费用
- ◆ 资本购买
- ◆ 偿还本金，利息以及新的借款

这 4 个主要部分同样可以根据经营管理的不同进行分类，依次为

- ◆ 市场计划
- ◆ 生产计划
- ◆ 投资计划
- ◆ 债务计划

表 8.3.3 现金流量计划和记录构成部分

序号	财务管理	经营管理
1	经营收入	市场计划
2	经营费用	生产计划
3	资本购买	投资计划
4	偿还本金，利息以及新的借款	债务计划

现金流计划和记录可以根据以上 4 部分建立，可以按月或季度等周期建立。

现金流量计划和记录

表 8. 3. 4 现金流计划和记录

序号	项目	计划值	真实值	差值
收入				
1	期初留存现金	500	500	0
2	资本销售额	0	0	0
3	牛奶销售额	10000	10500	500
4	小牛销售额	200	250	50
5	泌乳牛销售额	800	500	(300)
6	种牛销售额	1000	800	(200)
7	其他销售额			
8	总销售现金量	12500	12550	50
经营和生活费用				
9	农药	0	0	0
10	肥料、石灰等	0	0	0
11	种子和庄家	0	0	0
12	其他作物费用	0	0	0
13	机械维修-农场	0	0	0
14	小计-作物（3-9 行相加）	0	0	0
15	机械维修-牧场	200	150	(50)
16	饲料	750	1000	250
17	育种	300	250	(50)
18	兽医和药物	250	225	(25)
19	其他家畜费用	100	150	50
20	小计-家畜（15-19 行相加）	1600	1775	175
21	劳动力	0	0	0
22	机械租借费	0	0	0
23	建筑物和栅栏维修	0	0	0
24	运费	1750	1800	50

25	天然气、燃气、汽油（牛场消耗）	250	200	(50)
26	保险	0	0	0
27	利息-牛场	1250	1200	(50)
28	租金-牛场	0	0	0
29	公共开销-牛场	600	575	(25)
30	税收-牛场	0	0	0
31	差旅费	100	50	(50)
32	贮存和仓库费	0	0	0
33	杂费	50	75	25
34	其他费用（详细说明）	0	0	0
35	小计-以上各项（21-34 相加）	4000	3900	(100)
36	牛场经营支出（14+20+35）	5600	5675	75
37	生活花费	2000	1800	(200)
38	其他私人消费-包括税收和其他非牛场相关费	250	300	50
39	期末留存现金	500	500	0
40	现金盈余/赤字（8-36-37-38-39）	4150	4275	125
资金购买				
41	奶牛和种畜	0	0	0
42	机械和设备	0	0	0
43	建筑和设备	0	0	0
44	土地和扩建	0	0	0
45	小计-资本购买（41+42+43+44）	0	0	0
46	现金盈余/赤字（40-45）	4150	4275	125
债务				
47	贷款 # 1 借款	0	0	0
48	贷款 # 2 借款	0	0	0
49	贷款 # 3 借款	0	0	0
50	现金盈余/赤字（46+47+48+49）	4150	4275	125

51	贷款 #1 借款	500	500	0
52	贷款 #2 借款	0	0	0
53	贷款 #3 借款	0	0	0
54	现金盈余/赤字 (50-51-52-53)	3650	3775	125
55	能够 (计划) 或已支付 (实际) 给主要贷款的积累的利息	1000	1000	0
56	能够 (计划) 或已支付 (实际) 给主要贷款的积累的本金	2650	2775	125
57	从主要的债主得到的最新的借款 (若 54 行为赤字, 记为正数)	0	0	0
58	期初的贷款-主要贷方	100000	100000	0
59	期末贷款-主要贷方 (58+57-56)	97350	97225	(125)

建立现金流量计划和记录应当从收入部分着手来完成。一些使用者想要更详细了解或忽略其中的一些类别。第 1 个月将实际的期初留存现金填入实际和计划两栏中 (第一、二栏的第 1 行)。然后将预计的期末现金留存量输入计划一栏 (第一栏第 39 行), 这也将成为第 1 行第 4 栏中下一账目期间的期初留存金量。这样一来, 预计的期末现金留存量可以表示现金的流出, 同时将在现金账目上一直保持一定的留存现金水平。期初留存现金以及所有销售额总计得出了总的现金量。

现金花费部分包括 3 个类型:

- ◆ 作物费用
- ◆ 家畜费用
- ◆ 企业一般管理费用

通过这种方式, 经营者可以看到经营中作物和家畜部分涉及到的各种直接成本。一般管理费用则可以归到作物或家畜部分。如果牛场只有一种类型的家畜-奶牛, 则家畜部分则变成了奶牛场的直接现金成本部分。其他的现金费用涉及到家庭和非牛场经营费用。这些在第 37 和 38 行中表示。总的现金量减去牛场经营费用和/或家庭/非牛场经营费用得到第 40 行中表示的现金盈余或赤字数目。

接下来再看 41-45 行的资本购买或投资计划。账目期间的所有资本购买信息都记录到这里。第 40 行减去资本购买数额等于 46 行中资金盈余或赤字数额。

下一步进入债务部分，首先处理所有的债务人的信息，而非主要的那个。47-53行输入向其他所有权人新借的资金数额以及除向主债务人外偿还的本金。第46行输入新借的资金减去偿还的本金的数量。这就得到了54行的新的资金盈利或赤字。现在我们要考虑主要债权人了。55、56、57、58和59行用来表示有关主要债权人的项目。第55行输入向主要债权人贷款到应付的利息。不要在55行输入一个比54行更大的数额。如果54行中的数额比应付利息大，请在56行中做出提示。这是向主要债权人偿还的本金。因为这是向此债权人能贷到最高限额的贷款，所以所有的现金盈余都要用来偿还贷款，且不足的数额又得通过其他贷款补足。如果还需要更多余的资金，在57行中输入需要的数额。剩余的现金则用来偿还债务。前一个月份（第1阶段）期末贷款额成为下一个月份的期初贷款额（第2阶段）。

第四章 成本分析

为了帮助牧场提高养殖收益，定期分析成本变化趋势，合理调控配方，持续降低养殖成本，特制定成本管理标准化流程。

一 基础条件要求

1 硬件设备

计算机一台

2 电脑软件

牧场数据信息管理平台(以下简称牧场信息系统)、office 办公软件(office 2007 及以上版本)。

3 人员配置

数据统计员一名，会使用 office 办公软件，定期记录统计数据。

二 操作标准

1 日常数据维护

1.1 维护牧场信息系统奶量登记数据，包括自用量和自用牛头数、隔离量、隔离牛头数需每天维护。

1.2 维护牧场信息系统牛群事件。发生调群的，需在当天维护完成。

1.3 维护牧场信息系统库存管理模块数据，定期维护入库单、入库单价、出库单，月末完成出库单价试算(系统自动计算)。

1.4 维护牧场信息系统配方模块配方表数据，包括标准配方表和实际投料份数。

1.5 工资表，每月记录牧场人数和工资发放额。

1.6 制造费用类，每月统计水电费、煤、汽柴油、育种、兽药、奶厅消耗、奶厅设备维修、其他设备维修、垫沙垫草等费用支出。

1.7 淘牛，每月记录淘牛、死亡牛、出售牛数量和金额，需分别记录成母牛、后备牛、母犊牛、公犊牛。

1.8 财务费用，每月记录借款金额、支付的利息。

1.9 折旧费用，每月统计房屋、设备等资产初始投入金额、开始使用日期。

2 每月出具成本分析表

2.1 饲草料购销存明细表

表 8.4.1 ** 牧场 ** 年 ** 月饲草料购销存明细表

大类	明细类	名称	单位	月初结余			本月购进			本月领用	月末结余		
				数量 T	单价 元/T	金额 万元	数量 T	单价 元/T	金额 万元	数量 T	数量 T	单价 元/T	金额 万元
分为精饲料、粗饲料和添加剂三类	分为成品饲料、青贮、豆类、秸秆类等	--	T	Q0=上月月末结余	P0=上月月末结余	S0=Q0**P0/10000	Q1	P1	S1=Q1**P1/10000	Q2	Q=Q0+Q1-Q2	P=(S0+S1)/(Q0+Q1)/10000	S=Q*P/10000
精饲料	成品饲料	精补料	T	20	3500	7	100	3400	34	20	100	3417	34.17
粗饲料	青贮类	玉米青贮	T	1000	450	45				100	900	450	40.50
月度小计	--	--	-										

2.2 饲喂成本明细表

表 8.4.2 饲喂成本明细表

饲草料名称	每头泌乳牛日饲喂			每头干奶牛日饲喂			每头后备牛日饲喂			每头犊牛日饲喂		
	饲喂量 (kg)	单价 (元/kg)	金额 (元)	饲喂量 (kg)	单价 (元/kg)	金额 (元)	饲喂量 (kg)	单价 (元/kg)	金额 (元)	饲喂量 (kg)	单价 (元/kg)	金额 (元)
泌乳精补料	10.25	3.20	32.80	0.00	0.00	0.00						
干奶精补料				6.11	3.00	18.32						
育成料							3.31	2.80	9.27			
青贮	20.83	0.45	9.38	9.89	0.45	4.45						
小计												

2.3 养殖成本明细表

表 8.4.3 养殖成本明细表

项目	养殖成本(元)	说明
饲喂成本	2.35	饲喂成本=泌乳牛饲喂成本+干奶牛饲喂成本
泌乳牛	2.17	泌乳牛饲喂成本=泌乳牛日饲喂总金额/日产奶量
干奶牛	0.18	干奶牛饲喂成本=干奶牛日饲喂总金额/日产奶量
人工	0.34	人工=月工资额/月产奶量
制造费用	0.20	制造费用=月度制造费用额/月产奶量
淘牛费用	-0.06	淘牛费用=-月度淘牛净收益/月产奶量
财务费用	0.09	财务费用=年度实际支付利息/年产奶量
生物资产折 旧	0.15	生物资产折旧按原值、折旧年限和残值计算
固定资产折 旧	0.20	固定资产折旧按原值、折旧年限和残值计算
成本小计	3.07	养殖成本构成包括饲喂、人工、制造费用、淘牛费用、财务费用、生物资产折旧、固定资产折旧

2.4 现金成本明细表

表 8.4.4 现金成本明细表

项目	现金成本（元）	说明
饲喂成本	3.02	饲喂成本=泌乳牛、干奶牛、后备牛、犊牛饲喂成本合计
泌乳牛	2.36	泌乳牛饲喂成本=泌乳牛日饲喂总金额/日交奶量
干奶牛	0.20	干奶牛饲喂成本=干奶牛日饲喂总金额/日交奶量
后备牛	0.40	后备牛饲喂成本=后备牛日饲喂总金额/日交奶量
犊牛	0.06	犊牛饲喂成本=犊牛日饲喂总金额/日交奶量
人工费用	0.37	人工=月工资额/月交奶量
制造费用	0.00	制造费用=月度制造费用额/月交奶量
淘牛费用	-0.14	淘牛费用=-月度淘牛总收入/月交奶量
财务费用	0.10	财务费用=年度实际支付利息/年交奶量
成本小计	3.35	现金成本构成包括饲喂、人工、制造费用、淘牛费用、财务费用

三 关键评价指标

1 泌乳牛日饲喂成本

计算公式：泌乳牛日饲喂成本（元/头）=（高产牛日饲喂成本*高产牛数量+中产牛日饲喂成本*中产牛数量+低产牛日饲喂成本*低产牛数量+新产牛日饲喂成

本*新产牛数量)/泌乳牛数量合计。

2 泌乳牛单位饲喂成本

计算公式：泌乳牛单位饲喂成本（元/千克/头）=泌乳牛日饲喂成本（元/头）*泌乳牛数量合计/日均产奶量（千克）。

3 成母牛单位饲喂成本

计算公式：成母牛单位饲喂成本（元/千克/头）=[泌乳牛日饲喂成本（元/头）*泌乳牛数量+干奶牛日饲喂成本（元/头）*干奶牛数量]/日均产奶量（千克）。

4 养殖成本

计算公式：养殖成本（元/千克）=成母牛单位饲喂成本+人工+制造费用+淘牛+财务费用+生物资产折旧+固定资产折旧。

5 现金成本

计算公式：现金成本（元/千克）=全群单位饲喂成本+人工+制造费用+淘牛+财务费用。