

## 如何激勵豬場員工

求才若渴不僅發生在大企業，豬場也碰到相同的難題。豬場內好的員工不易找，有經驗的員工更怕他跑掉。中歐及東歐的畜牧產業挾著勞工低廉的優勢，近年來蓬勃發展。然而，不管是大、小規模豬場，卻同樣面臨員工缺乏經驗和積極主動性的問題。小型豬場通常是家庭式，另外再聘請一至二名員工。企業化大型豬場所僱用的員工往往是大批的通勤族，下工後即離開。故如何建立雇主(管理人)與員工間的溝通管道，以瞭解員工的想法將有助於管理。試問員工最關心什麼？最不满意什麼？如何改進？表4至表6是經專家整理的問卷，提供養豬場管理人士參考。

表4. 豬場員工關心什麼？

大型豬場	中/小型豬場
1. 與其他員工的相處	1. 工作環境
2. 工作環境	2. 薪資
3. 有效率、決策果斷的管理	3. 與老闆相處和諧
4. 薪資	4. 休假
5. 升等	
6. 認同感	
7. 社交	
8. 教育訓練	

※依關心程度高低排序。

表5. 提振豬場員工士氣的因素

衛生及安全	薪資	公安
與老闆的相處	豬場設備	有效率、決策果斷的管理
認同感	團隊合作	被告知
工作成就感	鼓勵	參與決策
社交		

※因受訪者意見差異大，上列因素並未予以排序。

表6. 最讓員工感到挫折的雇主或直接主管

---

無法接近  
永遠自認是對的  
不尊重員工  
管太多  
行事採低標準  
老是作重複的事情  
缺乏遠見

---

難溝通  
專業能力不夠  
不公平待遇  
員工需求未被重視  
老闆愛K人  
不信任或不授權員工

調查中，表 6 所列多數員工不滿意且可能導致離職的因素，大部分是人際關係；而薪資卻較少被提及，是值得注意的現象。然而，表 4 及表 5 中卻顯示，員工其實相當重視薪資。經整理實際訪談，專家認為，提振豬場員工士氣，最關鍵的因素有下列三點：賦予現場員工合理的工作量、以員工可接受的方式獎勵其績效或貢獻、讓員工感受到自己在團隊中是有用的一份子。

■提振豬場員工士氣的建議：

1. 儘量以圖表顯示績效。圖表比文字容易理解也較能吸引注意力。尤其是將數據與圖表結合來呈現績效，無形間更能激發員工。有完整的數據資料再善用電腦繪圖軟體功能，可以快速繪製出生動的圖表資料。
2. 提供員工舒適和清潔的休息空間與淋浴的設置，讓員工感受到老闆的關切。在此休息區張貼每週績效圖表，最易激勵員工表現。
3. 在工作服印上企業標示，也能凝聚認同感。
4. 訂定在職訓練計畫，提升員工專業素養。熟悉豬場業務的獸醫師和資深員工是最好的講師，可以透過小組或個別指導的方式，辦理訓練課程。建議將相關訓練費用，編列入人事費的預算中。
5. 訂定合理的獎懲機制。巧妙運用並且要能即時獎勵。
6. 為員工辦理公傷與醫療保險。
7. 訂定工作執掌及編印員工手冊以說明一般例行工作、健康與安全注意事項、緊急事件處理流程和準則。文字最好簡潔易懂，日本人在這方面還穿插生動的卡通圖片。
8. 發揮想像力。獎勵員工不一定要用金錢，自產優良豬肉未嘗不可拿來當成獎勵品。

■薪事知多少？

專家建議，權衡人事費用佔整體花費之比例。西歐、北歐及北美等地區兩者的比例約為 12-14%；北歐、太平洋外緣地區（不包含澳洲、紐西蘭、日本及韓國等）約 20-25%。如果低於上述比例，就是薪資過低，不僅會影響員工士氣，也可能間接影響到豬隻所受到的照顧。

如果要獎勵績效良好的員工，加薪的幅度建議以 15% 為原則。加薪雖然會增加人事費用支出，但相較於加薪後員工所產生的增值效應，這樣的投資還是值得。不過，建議以漸進的方式加薪，最好另外能有紅利制度配套實施。員工分紅在科技產業行之有年，也許也可以運用在新世紀的養豬產業中。

(吳佳玲摘譯/顏宏達審 Pig Progress, 23(1):17, 23(2):17-18, 2007)

AMBA