

植物種苗生技產業 如何成功導入管理系統

周明燕¹、廖玉珠²、游振昌³、陳駿季⁴

前言

台灣的農業種苗生技產業幾乎可以與蘭花產業畫上等號，根據2004農糧署統計資料顯示，透過組織培養等生技技術繁殖的種苗中，蘭花類佔了90%以上。台灣植物種苗生技產業的發展，大都是由早期的蘭園代工，逐漸轉型成組織培養代工場，進而衍化成具規模的農業生技公司；這樣的發展背景，形成多數的經營者，以育種能力、組培及栽培技術為公司經營的核心主軸，亦即所謂的「技術導向」，至於經營管理方面仍停留在早期的家族營運模式，管理技術常是被忽略的一環，當事業體成長到一個規模後，往往影響公司的穩定性與後續發展永續性。

管理是甚麼？

一個事業體在草創初期往往是技術導向，但當事業體進入成長期後，即應該儘快朝向組織化及經營管理導向的模式，以求事業體穩定而健全成長。先用一個簡單的小案例來談什麼是管理。

在某公司，顧客與業主有如下的對話：

（場景一）

顧客：A總，最近貴公司品質不穩定ㄟ，

交期也延誤了ㄛ！

A總：ㄛ！怎麼會ㄛ，您的需求我都交辦了，如何生產我也都交辦清楚了…，我查察看再告知您。

A總找來10個作業員調查，才發覺10個作業員作業方式都不一樣，經請教專家後得到的答案是因沒有標準作業指導書，以至作業員沒有可依循的作業標準，A總心想：這個容易！即刻下令公司推動作業標準書面化。

（場景二）

過了一段時間顧客抱怨又來了；

顧客：A總，貴公司品質不穩定ㄟ，交期也延誤！怎麼沒改善ㄛ？

A總：ㄛ！？怎麼會ㄛ？您的需求我都交辦了，如何生產我也都有SOP(作業標準書)……，我查察看再告知您。

A總又將10個作業員找來了解情況，發現10個作業員作業方式還是不一樣，作業員長期習慣改不過來，SOP不落實，A總想到專家曾建議過標準化、制度化很重要，這時馬上下令要幕僚訂定“落實制度的制度”。

¹ 種苗改良繁殖場 助理研究員 ³ 優碩企管顧問公司 方針策略資深顧問

² 種苗改良繁殖場 技佐

⁴ 種苗改良繁殖場 副研究員兼生技課課長

(場景三)

過了一段時間顧客抱怨又來了；

顧客：A總，貴公司品質不穩定，交期也延誤，情況一點也沒改善，我決定上次的訂單全部取消，……我無法再等待了，我必須轉單找別家合作了。

……

……

……

時下一談到管理就想到唯有SOP(作業標準書)，然而所謂『標準化』，其涵蓋層面很大，舉凡組織圖、跨部門流程、人、機、料、法及環境作業標準書等等皆在所謂的標準化範疇，組織內部要完成標準化系統需花費龐大人力及物力（如下圖示），大部分的公司尚在未具備足夠條件下貿然推動，只好為了要有標準而建標準，最後草草了事。事實上，一個事業體的核心技術能夠寫成文件資料者，不足30%，這些可以書面化的知識屬於外顯知識，其餘70%無法外顯的，又稱為內顯知識，內顯知識散佈在組織內各部門員工腦海內，大都屬於經驗值，僅依賴師徒相授的方式來傳遞知識，因此，一個組織若僅將外顯知識視為公司技術核心，並加之作成作業標準書，進而訓練員工完全落實，往往會因為忽略了那70%重要的內顯知識，容易導致系統的僵化，另組織陷入管理迷思。要讓組織具有彈性與競爭力，就要善用組織內70%的內顯知識，挖掘組織內員工腦內的經驗知識，讓員工產生自主

管理能力，進而將組織帶上具備自我改善能力的活力組織。

農業種苗生技業者如前述由於具有技術導向的特色，在事業體規模不大時，簡單的一人式管理尚可以對付事業體的管理需要，但近十年來，國際蘭花產業蓬勃發展，我國蘭花產業挾著豐沛的親本資源及品種優勢，在國際市場上搶下先機，佔有舉足輕重的關鍵地位，經貿觸角遍及全球各地。原有的事業體栽培面積擴張；人員、業務規模大幅成長，一人式的管理已見無法因應，管理階層缺乏，窘境浮現、處處捉襟見拙。國內許多種苗生技公司皆陸續出現上述現象，業者也亟思轉型，在這個時間點，正是導入經營管理的最佳時機，善用經營管理的理念與手法，將事業體組織化，建立組織溝通、命令、回饋之運作系統，讓命令有效傳遞且能如期回饋，進一步設立績效管理點，掌握組織運作脈動，訓練員工發現異常、改善異常的能力，終極目標則是提升組織競爭力、追求企業的成長。

基礎管理導入

古諺道：「三者成眾」，有了群眾，就成組織，要能善盡管理眾人之事，就需要管理的技巧與方法，企業在談管理時，不外由「產、銷、人、發、財」五字訣來切入（習慣稱為五大功能，或五管），也就是由組織運作、通路行銷、生產技術、研發能力及財務管理等來發展出事業體的基本管理模式，在思考如何導入農業生技產業的基礎管理系統時，也可以由「產、

銷、人、發、財」五大面向來思考：

一、組織運作

在筆者與種苗農業生技業者的接觸輔導經驗中，首見的管理需求就是人員管理。在事業版圖逐漸擴增的過程中，組織人員急速成長；當事業體的員工僅有數人至十數人時，彼此之間的溝通、協調尚容易，命令的傳遞與追蹤也不成問題，這個階段，組織運作的急迫性並不強；當組織成員成長超過50人以上，組織間的溝通、協調，命令傳遞與回饋若沒有一個有系統的管理模式來運作，很容易造成彼此聯繫間的落失，造成企業體的損失。

導入組織運作時，須掌握『分層負責、充分授權』精神，視組織需求與人員能力，將基本的組織圖、跨部門流程及程序書、表單落定，確實執行。

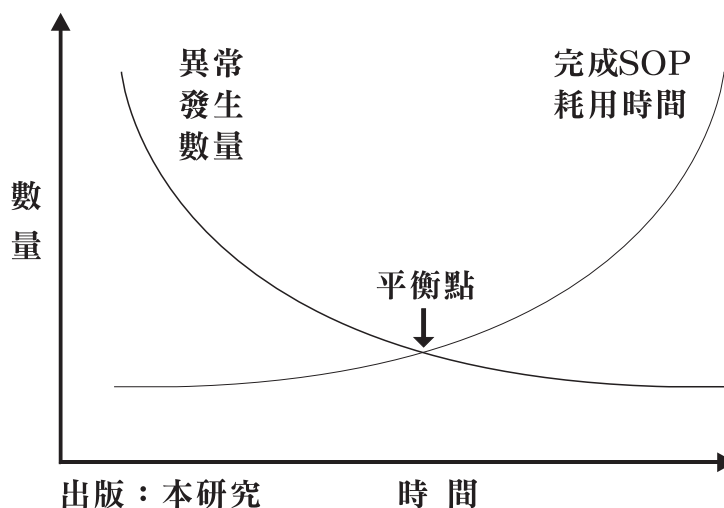
組織運作組織運作往無法假手於人的，這也是在職訓練最重要的一部份。組織運作時，管理者往下溝通、命令，員工

能否依令執行、回報結果，看起來好像沒甚麼學問，卻是組織運作紮實與否的基本功夫，也常常是所有問題發生根源的一部份。

業界在組織運作這部份最常發生的現象是：管理者『不習慣授權！』或是『權力授不下去！』……等等。這種現象究竟是因為沒有人才所以無法授權？或者是因為沒有授權所以沒有人才（留不住？未發掘？）呢？根據過去的經驗，筆者認為應該是企業領導者因長期的獨攬大權，所以留不住人才，甚至是將人才當成庸才來用了。

領導者在組織落定後，應充分授權，但並非放手不管，而是應該是漸進的放手，特別是新手幹部，還是需要領導者的帶領，讓幹部漸漸的承擔起判斷、負責的責任，當然，領導者的賞罰分明也是讓組織運作能順利運行的關鍵要素。

二、規劃力與執行力



如前述，企業體有近70%的內顯知識是無法書面化，卻是公司最重要的知識資產，如何將這些無形的知識資產內化，有效傳承及發揚光大，視組織領導者必須正視的問題。

組織成員透過管理的PDCA基本循環「計畫、執行、差異分析、改善行動」（plan-do-check-action）來累積經驗的，並藉此提升規劃力。培養幹部宏觀的思維（規劃力）及落實執行的能力（執行力）。員工能力指的並不是學歷的高低，而是規劃力、執行力與分析能力，因此，組織可透過持續性的組織運作及員工訓練（在職教育優於課堂上課）來培養幹部規劃、執行及改善能力，唯有員工素質、能力不斷提升才有辦法達成PDCA基本循環的良性運轉。幹部透過PDCA基本循環的訓練，即可不斷的累積經驗，修正錯誤，進而進入異常改善。

人是靠犯小錯中學習經驗，來防止犯下大錯，所以管理者需透過領導（包括引導）來訓練部屬，鼓勵部屬勇敢嘗試、產生創意，並放手讓部屬去做，若領導者一味的防止部屬犯任何的錯，結果就是部屬只好照表操課，若有錯也是公司的錯、制度的錯，沒有責任與義務，那組織就僵化了，公司也就漸漸的走入衰退直到競爭力消失。

三、異常發生如何改善

當組織運作正常，員工的規劃能力及執行能力也具備，進一步要導入的就是

「異常」改善的能力。當異常發生時，考驗的就是人員的應變能力，如何找出問題，解決問題，並防止異常的再發生是這個階段重要的訓練課題。

異常發生不可怕，可怕的是看不到問題，針對問題找出『真正問題』及『真正原因』的思考邏輯，以做好『再發防止』。領導者可以透過建立KPI（關鍵績效指標 Key Performance Indicator）表來檢視各部門是否有異常的發生，層層抽絲剝繭的找出核心問題（真正的原因），加以改善，解決異常。更重要的是要求部屬防止再發生問題。

結語

一個產業的生命週期可以分為初創期、成長期、成熟期及衰退期，事業體也可以用這四個階段來檢視，在不同階段裡，所需要導入的管理手法不同，大多數的公司在初創期都是以技術導向為公司發展重心，領導階層也都是以技術人員來擔任，當公司進入成長期後，技術導向的領導手法已經很難應付實際需求，此時，亟需開始轉型成管理導向，讓公司的運作更有系統及邏輯化。在植物種苗生技產業裡，大多數的公司都尚處於前兩個階段，公司在有限資源之下如何最有效率的導入管理系統，並取得投入資源成本的平衡（如下圖示），那就是把基本的組織圖、跨部門流程及程序書、表單落定後，就開始推動組織運作與異常改善活動，唯有開始做，才能有機會讓組織脫穎而出，具備永續成長力及源源不斷的競爭力。