

「提昇種苗產業企業經營能力」 系列專題講座心得分享

何靜宜¹

種苗改良繁殖場於99年9月2日、9日、16日、21日一連舉辦四場「提昇種苗產業企業經營能力」系列專題講座，涵蓋「申請承受耕地實務解析」、「植物智財權應用策略與佈局」、「種子苗國際市場行銷」、「經營效能提昇與資源導入」四大主題。

從學員們的反應獲知，這當中最受到與會者關注的主題是第一場「申請承受耕地實務解析」以及第四場「經營效能提昇與資源導入」，其實對農民及農企業來說，除了病蟲害防治與農作增產以外，「如何得到更多的土地」和「如

何拿到需要的金錢、設備等資源」都是他們很想知道的資訊，很高興種苗場安排了這麼好的免費訓練課程，大家也把握良機，幾乎滿座，不過從現場情形看來，能夠積極參與這類課程的還是以農企業或農民團體為主，也許奉長官欽點，也許老闆自己出馬，倒很少有「個體戶」出現，挺可惜！

「申請承受耕地實務解析」由農委會企劃處農地利用科張志銘技正（將任雲林縣地政處處長）主講，張技正提及「農委會目前陷入的困境是大家的農地都太小、太零碎了，所以一直推小地主大佃農或農企業經營」。但依法私法人不得承受耕地，而農委會為了導引農業技術密集與資本密集之農企業法人投入農業生產，加速農業升級，特於「農業發展條例」第三十四條規定，農民團體、農業企業機構或農業試驗研究機構，其符合技術密集或資本密集之類目及標準者，經申請許可後，得承受耕地。



¹ 神農廣播電台 記者

農企業承受耕地並非毫無限制，張技正再三強調「要掌握買了什麼土地，就決定了未來的用途」，購買土地之前，我們想要瞭解這塊土地的資料，可以申請土地登記第二類謄本，張技正選了幾份謄本，現場教大家「解讀密碼」。譬如，辨識該土地「是否為共有地」、「有無農舍註記（蓋有農舍就不能過戶）」，以及看到謄本有部份項目空白該如何因應等。

依據「農民團體農業企業機構及農業試驗研究機構申請承受耕地移轉許可準則」第五條規定，農業企業機構申請承受耕地許可時，應填具申請書及檢附公司登記證明文件及營利事業登記證影本、申請承受耕地之清冊、最近一個月內核發之土地登記謄本及地籍圖謄本（縣市地政主管機關能提供網路查詢者，得免予檢附）、位置略圖、經營利用計畫書等文件六份，並裝訂成冊，向土地所在地縣市主管機關提出申請。依據該準則第九條，其審查期間，在縣（市）主管機關為十四天；在中央主管機關為三十天。經審查許可者，由中央主管機關核發承受耕地許可證明書，其有效期間為一年。

「經營效能提昇與資源導入」則分別由優碩企管顧問公司游振昌顧問主講

提升種苗產業企業經營能力系列專題講座
經營效能提升與資源導入

- 主辦單位：行政院農業委員會種苗改良繁殖場
- 講座時間：中華民國99年9月21日（二）10:00-16:30
- 地點：種苗改良繁殖場行政大樓3樓會議室
- 參加對象：植物種苗相關從業者
- 課程時間：

時間	內容	主持人/主講人
9:30-10:00	報到	
10:00-10:05	主持人及來賓致詞	種苗改良繁殖場 游振昌 副場長
10:05-12:30	種苗企業財務損益分析	游振昌 副場長
12:30-13:30	午餐	
13:30-14:30	企業資源管理系統導入	農友種苗公司 宋雲宏 副總經理
14:30-14:45	休息	
14:45-15:35	農業企業機構研發輔導	農業科技處 陳昌岑 技正
15:35-16:30	農業資金融通實務	全國農業金庫 鄭坤海 輔導員
16:30	歸賦	

歡迎蒞臨

「種苗企業財務損益分析」、農友種苗公司宋雲宏副總經理主講「企業資源管理系統導入農企業實務分析」、農委會科技處陳昌岑技正主講「農業企業機構研發輔導—業界科專計畫撰寫與申請」、全國農業金庫鄭坤海輔導員主講「農業資金融通實務」。

工業標準化是為要求穩定，那農業也能夠標準化嗎？很多人認為農業的未知因素太多，應該是不可能標準化，但優碩游顧問持相反意見，他一再強調「農業也能標準化」，氣候、環境不能夠標準化，但程序可以標準化，譬如每年作一次土壤檢定，這就是一種標準化。

ERP (Enterprise Resource Planning) 是一種將公司內部包括財務、會計、人力資源、製造、配送、銷售等作業流程整合為最佳化的結構化系統，希望藉由組織與流程再造以及資訊技術的運用來達到有效的整合。對此，農友種苗宋副總表示，ERP 系統可以自行設計，也可以採用套裝，但他也提到一個關鍵「ERP 系統和需求不同，就會失敗」，最好有一個對各部門都有一定程度了解的人來做。農友種苗一開始也曾經洽詢過套裝，但多方考量之後，還是自行設計，當然自行設計所費不貲，光企劃費就花了十四萬左右，零零總總加起來，宋副總實在無法估算總額到底花了多少錢。

相對於農友種苗此一成功案例，有

學員主動分享自己的失敗經驗，若單純以投資的金額五百多萬來看，算是相當慘痛的失敗經驗。或許擁有類似經驗的農友不少，現場負面的抱怨聲跟著鼓譟，有人大聲疾呼「我們的政府到底做了什麼」、有人輕聲嘆息「我們的政府可以做什麼」。台灣的農企業先天不良、後天失調，唯有改變企業體質，才能永續經營，但是一個好的方向擺在眼前，大家卻沒有好的交通工具運載，難免又怨、又氣。

套裝絕對比自行設計來得省錢、省力，但是針對農企業所設計的套裝非常少，如此不敷使用，卻又沒有幾家農企業拿得出訂做的錢，因此有人提問農友種苗是否願意考慮釋出部份模組讓同業

參考利用，宋副總對此做了善意回應，建議政府可以出面找他的老闆談，只要老闆點頭，他的部份當然就沒問題了。

對此，農委會資訊中心林貞主任表示實際上農委會於民國 86 年起即開發了「產銷班經營





管理系統」，也就是產銷班的ERP系統，協助產銷班企業化經營，降低管銷成本，並由利用各地改良場、全國農業大學院校師生、農漁會資訊中心及農會推廣人員共同輔導產銷班使用該系統，但由於產銷班資訊應用能力不同，對該系統亦有不同看法，部份產銷班認為系統功能太多，過於複雜；另一方面亦有產銷班不斷要求新增個別產銷班所需的特殊功能，致使推廣工作陷入困難。

林主任特別指出，其實協助產銷班使用ERP系統，一直是農委會努力的目標，但誠如前述農友種苗公司的案例，產銷班要確實將現有的組織與作業流程因應資訊化予以再造，並且確實瞭解資訊系統能幫助產銷班解決什麼問題？最好大家都能遵守標準化作業方式處理產

銷班作業，這樣才有可能由政府開發一套ERP系統供農業產銷班、合作社場使用，如果每個使用者都要求為他自己組織或作業流程量身訂作一套ERP系統，不但政府財力無法負擔，日後系統維護也將陷入版本混亂的現象。現在，農委會已開發一套農業合作社場使用的ERP系統，正委請國內較具規模

的合作社場測試使用中，等系統穩定後，將推廣至國內各產銷班及合作社場。但林主任仍請各產銷班先去已使用ERP的農企業參觀，林主任並強調產銷班應仔細思考這些導入ERP企業的各作業階段所使用資訊化流程是否適合自己產銷班？自己的產銷班作業程序是否已合理化？這些問題一旦釐清，導入ERP系統的效果將可立即顯現，使產銷班經營更順暢。

其實，現在的農業科技夠發達了，只不過農民朋友沒有能力符合經濟效益地運用，追根究底，還是基礎知識的不足，無知導致無能。希望往後有類似的農業講座或研討會，農友們可以更積極參與，唯有掌握正確的農業知識，有能力操控精良的農業科技，務農才能有尊嚴。