

蝴蝶蘭產業企業化經營 管理自我改善策略

廖玉珠¹、游振昌²、蔡瑜卿³、周明燕⁴

一、前言

臺灣蝴蝶蘭經由產官學界前輩們幾十多年的努力，使蝴蝶蘭成為世界性的產品。產業持續成長，臺灣蝴蝶蘭業者規模隨之壯大。反觀臺灣蝴蝶蘭產業的發展，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。然農產品的特性與工業產品有極大的差異性，工業生產的管理模式都是假設在生產過程是可標準化的及可控性，但是農業生產過程中，環境是生產過程中重要的變數，可控性很低，而且農業產品是有生命的，時間在動產品本身也在產生變化，同一個產品庫存的時間不一樣就變成不同的成品，導致存貨管理非常複雜，所以將工業的管理模式導入農業必須作部份的拿捏與轉換。

本文將本場近 6 年來積極推動蝴蝶

蘭種苗生技廠商企業化經營輔導，透過專業之經營管理顧問，對種蝴蝶蘭苗生技業者的訪談、輔導經驗，依蝴蝶蘭產業重點特性、組織功能結構等提出對業者經營管理自我改善的參考建議。

二、蝴蝶蘭產業重點特性

投資報酬率偏低，且風險高的特性：蝴蝶蘭由育種、生產、催花、開花之流程所須時間很長。產業重點特包括：1. 新品種開發期長：蝴蝶蘭雜交種子無菌播種選出具優良性狀植株→切取花梗→於瓶內誘導長出植株→誘導 PLB(擬芽球體)或芽長芽增殖(母瓶)→植株(子瓶)約 100→株移出種植至開花→確認與原來選出之植株開花性狀相同及測試市場接受度，大量生產瓶苗及中小苗、開花株。因此新品種選出後做大量繁殖推出市場證明成功需 5~8 年。所以除了育種技術外，市場趨勢掌握為產業成功關鍵因素之一。2. 產能開發期長：從母瓶開始做組織培養生產，直到能量產推出市場銷售需 2 年以上的時間。所以市場與顧客經營策略為產業成功關鍵因素之二。3. 因生產期長達需 2 年，所以造成庫存積壓力大、土地面積需求高、庫存動態管理困難、資本投資週轉慢，導致投資報酬率低，提升管理能力，讓資產有效運作與管理是產業成功關鍵因素之三。4. 生產過程中耗損率大，所以針對品質再現性、穩

1 種苗改良繁殖場生物技術課 技士

2 優碩企業管理資深顧問

3 種苗改良繁殖場場長室 副研究員

4 種苗改良繁殖場技術服務室 副研究員

定性管控、生產計畫以及過程中產生耗損管控，產業成功關鍵因素之四。5. 總資產週轉慢；此行業投資成本高，總資產週轉率約 0.3~0.5 次。

業者在這些特性之下，應該強化財務分析與管理的能力，以免在財務高槓桿的操作下，大環境若有變化則衝擊會很大，有可能使業者面臨倒閉的風險。所以經營者必須針對公司所處在的現況作經營分析，包括財務風險、信用擴張風險、市場趨勢變化的風險，並提醒提高審慎的態度。也因為週轉慢，經營者會誤判投資報酬率。

三、目前業者普遍存在的問題包括下列三點：

(一)財務管理：

1. 業者員工人數規模從 10 人以下的公司到 200 人以上公司都有。
2. 業者普遍缺乏成本分析能力，對於企業化經營的概念也不足。
3. 小型業者（員工人數 < 30 人）不習慣做收入與成本記錄，若有流水帳記錄並未保存歷史資料，未進行分析比較。
4. 總投入資本未記錄，把硬體設備投資當作資產，未反應在成本結構上面，所以不知道實際的數字。
5. 小型業者自家工未當作成本，而是當作盈餘。

在這些特性之下，業者對成本掌握度低，誤判利潤空間，市場容易造成惡性競爭。對於公司永續經營造成不利的決策誤判。因此強化業者的成本觀念是絕對必

要的。

(二)標準化管理

誤認農產品為有生命體不易標準化，生產流程從投入端歷經生產過程一直到產出後有生命體的產品一直在成長以及老化，因而忽略以標準化管理累積經驗。農業產品雖然不易標準化，但還是可以把握可標準化原則。包括 1. 組織架構與工作執掌需做標準化。2. 跨部門程序作業可標準化。3. 作業步驟可作程序標準化。4. 田間作業作局部半標準化。

(三)組織功能結構不健全

蝴蝶蘭產業不管規模大小，業者都是小農出身為主，而且農企業長期缺乏企業化管理，所以無法進行標準學習與複製，公司中往往是經營者一人獨撐大局，缺乏幹部及員工訓練。經營者不習慣透過定期跨部門會議推動組織學習與改善。包括 1. 各部門缺乏數字管理，如交期管理、品質狀況掌握、成本與耗損……等。若缺乏數字化管理，則淪為主觀意識看問題，無法科學化分析與改善。2. 缺乏流程的概念，部門之間缺乏溝通與整合，包括跨部門生產計畫與跟催系統，產銷之間的整合。3. 日常管理只重在過程管理缺乏結果管理。因此建立公司 KPI（關鍵績效指標），培養主管結果分析的管理理念與素養，並且將數據化管理與組織運作結合，建立流程管理的架構，掌握各流程的異常現象並推動改善，應為公司內部日常管理之目標。

四、企業化經營管理自我改善建議

由上述蝴蝶蘭產業之特性，業者對市場趨勢變化的高風險，及成本掌握度低，誤判投資報酬率及利潤空間。因此業者的財務管理及成本觀念是絕對必要的。此外業者的管理現況問題，除了極少數業者因為關係企業為非農企業形態，所以管理活動基礎較上軌道，大部分都必須從日常管理的組織基本運作開始。

日常管理的組織基本運作自我改善建議重點如下：

- (一) 財務管理：建立財務報表(表一)，記錄每月分項支出費用，區分為變動費用及固定費用(每月固定支出之費用包括薪資、設備折舊、租金等)，以年度計算損益平衡點(BEP)，再除以12算出每月之平均損益平衡點，隨時掌握營業盈虧現況，並於年度結束時設定下年度營運目標值，做為下年度的營運參考，若營收不如預期則應將節約成本或減少耗損訂為改善之目標。又損益平衡/營業額的值愈小代表愈賺錢，最好是能低於80%。
- (二) 建立組織系統圖，釐清部門權責關係，以及工作執掌。包括業務單位、生管單位、生產單位、財務單位。每單位下依實際狀況細分為部門，例如業務單位可再分為內銷部、外銷部，生產單位可分為組培部及栽培部等。部門下面可在細分各人員之工作細項，但在專業分工的同時要避免造成部門本位主義是很重要的。小規模之公司員工可身兼數職，但還是應明列各部門之工作細項(圖1)
- (三) 建立接單出貨主要為生產管理流程，確認各部門之間作業銜接方式，以及資訊傳遞方式。客戶詢問單交由生管部門查詢庫存或訂單生產預定生產排程，預估出貨時間後回覆客戶確認訂單，交由生產部門溝通協調，進入生產線並由生管部門監控品質及出貨時程。(圖2)
- (四) 建立生產操作流程標準化：包括組織培養培養基配置、操作流程、栽培管理等作業流程標準化。例如組織培養操作流程可以圖示表達，定期追蹤確認品質。
- (五) 建立各部門主要績效統計數據，將流水帳數據統計後建立成月報格式。各部門應建立績效指標月報表。月報表須列出每月出貨或生產量之目標值、實際值、達成率，並分析追蹤未達成之異常原因，並提出改善之對策，確實掌握生產進度，以達到準時交貨及品質一致之產品。(表二)
- (六) 建立組織會議運作機制，每月定期舉行跨部門會議，協商各部門生產流程進度及異常改善分析，以建立跨部門協調溝通機制。
- (七) 訓練幹部遇到問題分析與解決能力。
- (八) 推動組織持續創新學習機制，並推動員工職能訓練。

五、結語

健全、產品品質穩定、交貨期穩定、異常改善、降低耗損率的基礎功課。且規模小之業者更應儘早實施，隨著規模之擴大管理的制度將更加完善。而當產業達到成熟階段時，更是以管理取勝之時機。以蝴蝶蘭產業特性而言，如何以自我管理改善的手法，減少每個階段的耗損率，應是降低生產成本提高穫利率的最佳途徑。

表二：關鍵績效指標參考範例：組培部門子瓶生產月報表

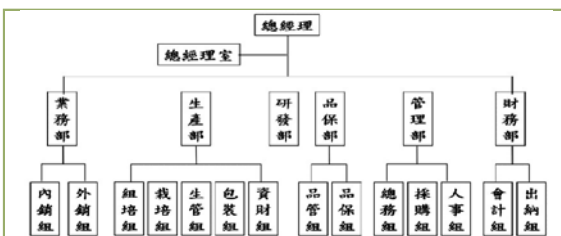
[illegible]

圖1、組織系統參考圖

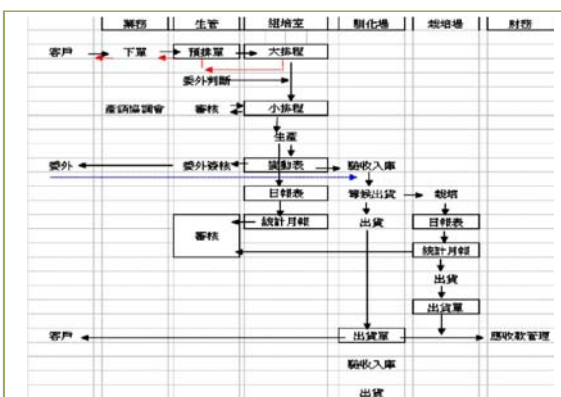


圖2、接單流程參考示意圖