



珍珠

22

## 經營管理觀念導入產業輔導

 | 周明燕

### 一、培訓種子 異業學習經營管理理念

臺灣農業在小農制度經營型態下，很難面對現代化、國際化的競爭，臺灣農業欲在競爭的環境中求生存與發展，不僅要繼續研發核心技術，亦須仰賴於經營管理之落實。因此，如何加強輔導農產業的經營管理能力，進而提升農產品競爭力實為當前的重要課題。若農業技術能與經營管理結合運用，發揮加乘效果，將使得農業整體體系之運作更具效率與企業化。然而，農業部門之產銷型態及產業文化有別於工商業，為促進農業經營管理能朝合理化、企業化發展，讓經營管理的理念與改善手法能落實應用，根植於農業體系，只依賴工商業的顧問，不能做到全面性的紮根深耕，更無法將經營管理完全轉換到農業體系裡面。有鑑於此，農委會自86年起委託中國生產力中心辦理培訓兼備農業專家與工商經營管理知能的「農業經營管理顧問專家」，讓經營管理理念與改善手法落實於農業應用，並根植在農業推廣體系中，先後共培訓100位種子顧問師。本場分期派員參與培訓，陸續有劉麗珠（第一期，民國87年結訓）、周明燕（第二期，民國88年結訓）、鄧山河（第三期，民國88年結訓）、蔡瑜卿（第五期，民國99年結訓）四位研究人員完成310小時經營管理課程研修，及歷經8個月的實習點診斷輔導淬鍊過程，獲頒授證。完成培訓的種子顧問師回歸各自機關，透過業務執行過程，漸漸釋出培訓能量，將習得之經營管理理念灌注到職場，發揮影響力。

### 二、首開先例 管理理念導入種苗產業

長期以來，種苗產業的獲利來源無非來自技術及機會，當技術逐漸趨向成熟且習知後；產品逐漸無區隔性，微利競爭的時代也就來臨，這個現象以組織培養產業最為明顯，組培業界以技術為產業基礎，業者賺取的是技術財。民國90年代蝴蝶蘭產業國際行

銷興起，不少業者同時賺到了機會財。當所賴以支撐的產業發展達到成熟，作為上游的種苗產業無法再透過技術或機會來追求獲利成長時，正是開始回頭反思如何透過提升經營體的營運體質，穩定產品品質及減低不必要的損耗浪費，以賺取管理財的時機。

臺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。臺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。

鑒於種苗產業經濟趨勢已由賺取技術財、機會財漸漸朝向管理財發展，要追求產業的永續發展，必然要透過經營管理理念的導入與落實才能達到，民國94年，時任生物技術課長的陳駿季博士爭取到「推動農業生物技術廠商成功投資案例」競爭型計畫經費，以輔導農業生技廠商營業額突破2億元為目標，展開技術、經營雙管齊下的整合型輔導計畫，本計畫結合技術課組織培養技術、繁殖技術課病毒檢驗及技術服務室產業輔導三方共同參與推動計畫。

本案首開農委會以計畫方式導入經營管理，協助農企業經營體質改善先例。本案輔導標的為已經具備發展潛力且已有營業實績的農業生技廠商，期望透過本計畫的加值，促進經營體及營業額躍升，因此篩選鎖定當時業界數家蘭花生技業者為輔導目標。當時對種苗產業的輔導皆以技術面向為主，導入經營管理輔導算是首開先例，大家對輔導模式皆十分陌生。為了卸除農企業擔心核心技術洩密的疑慮，陳駿季課長特地安排相關

①台大蘭園輔導 (民國95年)

②世芥蘭業馮將魁執行長與輔導團隊 (民國95年)



課室主管拜會目標農企業，進行溝通遊說，說明合作模式並再三強調以經營管理導入為主，不涉及業者核心技術秘密，並由雙方簽屬保密協議書等等。最後擇定世芥蘭業公司、一心生技公司及台大蘭園三家農企業作為輔導對象，次年加入台霖生技公司，共四家廠商進行重點輔導。

陳駿季課長為了計畫推動，特別邀請中國生產力中心策略管理資深顧問游振昌先生進入輔導團隊。由周明燕小姐、廖玉珠小姐及游振昌顧問組成經營管理輔導三人小組，每個月到訪、不著重文書作業、針對每個業者需求量身打造、推動改善的輔導方式，展開為期六年的經營管理推動改善輔導任務。

種苗農企業初次接觸經營管理，根本無法理解顧問可以提供何種協助，必須花上漫長的時間溝通及培養彼此的信賴感，才能梳理出每個經營體的管理問題，量身打造個別輔導對策，取得業主同意後，開始展開輔導。印象最深刻的是其中一家生技公司，已經擁有百餘名員工，卻完全沒有組織分工架構，經營體運作完全仰賴老闆娘張羅，第一次見面會談時，老闆娘的手機沒有間斷過，裡外大小無一事不需請示，眾人看到焦頭爛額的老闆娘忙到無一刻得以喘息，不禁開玩笑說：要以能讓老闆娘可以放心出國休假半個月作為輔導成功指標 (KPI)！這個目標在介入輔導後第四年，終於達成。由此也可以顯示出，教育訓練或輔導是需要時間醞釀及耐性等待，才能有機會開花結果。

世芥蘭業在民國94年初介入輔導時，年營業額約新台幣6千萬左右，第三年已經突破2億元，為第一個達到目標的輔導個案。世芥蘭業執行長馮將魁先生在成果分享座談會上，毫不諱言的表示：這個輔導案協助他培訓幹部，讓公司幹部門掌握到分層負責、橫向溝通的精髓，同時學習到將日常管理落實到每個層級，是個對農企業非常有幫助的輔導方式。受到這樣的肯定，再多的辛苦都值回票價了！！



輔導團隊與聖東組培場討論營運現況 (民國98年)

當然，並非每個個案都是成功的，經營管理輔導成功與否，經營主能否接受管理觀念是關鍵因素之一。例如四個輔導個案中，有一個個案在導入初期，經營者無法掌握顧問所提供的管理手法，僅當作顧問交付的功課，每個月顧問到訪之前，就趕緊趕作業，以便應付要求，甚至覺得顧問每月到訪次數太頻繁了，難以招架；這個個案一直輔導了將近兩年後，才真正開始開竅，自行運作。另一個個案甚至四年後都還在原地打轉，當

其它的輔導點都已經搭上產業發展順風車，開始衝刺了，它很可惜的喪失了這波成長機會。從這些輔導經驗，我們也體會到經營管理知易行難，知道是一回事，能落實到經營體又是一回事，能否從中吸收到養分，滋養企業，存乎經營者一心一念之間。

### 三、透過傳播 擴散影響層面

經營管理導入農企業輔導逐漸落實到輔導個案後，顧問三人組對於農業生技業也累積了相當程度的經驗，開始希望能將輔導效益擴散到業界，因此，98年起，顧問小組開始提供小規模經營個體診斷及短期諮詢服務，透過實地訪談、管理現況診斷，提供改善建議後，在業者進行自我改善過程中，也提供諮詢服務。透過這個方式，將經營管理觀念及手法漸漸擴散到中小規模經營體。這個方式持續了2年，鑒於擴散層面及速度仍不夠廣、速，因此在民國99年由蔡瑜卿小姐爭取農業管理計畫經費，周明燕小姐負責規劃辦理提升種苗產業企業經營能力系列座談會，以智慧財產、經營管理、農地法規及市場行銷四個主題為主體，每個主題安排一天課程、隔周舉辦的方式進行，邀請種苗產業內的經營者參加。活動推出後，場場爆滿，每場次出席人次都超過80名以上，甚至有百名以上的人參加，在業界獲得廣大迴響，也立下良好口碑。這個系列講座，以經營管理為主體，根據政策方向、國際時事、發展趨勢等方向設計講座內容，邀請專家、達人分享經驗及傳遞知識，希望朝向種苗業界年度重要盛會的角色推動，期盼透過年年舉辦系列講座，將經營管理觀念深植到種苗產業的經營業主、重要幹部心中，落實推動，終有一日，農企業將會因經營管理的提升，永續發展，開出美好花朵。



①提升種苗產業企業經營能力系列座談會 (民國99年)