成功來自肯花心力 做事用心

張國珍經營台一種苗場 以服務為本位 利潤為導向

/張珮瑜

三十年前，中秋節吃月餅過節，已經漸漸普遍，張國珍一大早起床，爸媽就吩咐他，一起到田裡工作，並答應他，如果幫忙到晚上就買一塊月餅給他，於是中秋節的那一天，別的小孩都在放假，等著看晚上的月亮，而張國珍卻是一面工作，一面期待…

三十年後的今天，張國珍已經成爲台一種苗場的負責人，說到童年往事，言語裡仍有感嘆，「我父母這麼認真，到了中秋節還要下田工作，爲什麼這樣辛苦還是連一塊月餅都買不起…，當時也非常珍惜那塊月餅，因爲那是用很多勞力換來的」難忘的童年往事，就像一塊小石頭，沉進當初他幼小的心靈，隨著歲月，張國珍不斷思考這個問題，啓發後來的他在經營管理上重視成本的觀念。

在台灣大學的農場工作十幾年，受限於公家機關會計年度及其它種種因素，張國珍常有壯志難伸之感，一直想要達成心中未曾實現的理想，於是 6 年前回到故鄉埔里，創立台一種苗場。

目前台一種苗場包括埔里本場及清境、魚池分場，面積達 20 公頃，身爲一個負責人，無法事事躬親，張國珍相信事業能不能成功，人力資源的管理是決定的關鍵，尤其是做到人性化的管理。

台一種苗場的制度是將種苗場劃分做許多區，每一個區域的權責都交給負責人，管理並控制該區的盈虧，從播種到可以出售的種苗共需花費 25 天，一旦種苗播種，立即輸入數量到電腦，當做庫存，管理人員隨時可以從電腦中得知什麼時候可以賣多少種苗來決定供貨量，月底時，更可以計算一個月來賣了多少，賺得多少錢。

相同的道理也應用在勞力成本的計算，張國珍只要每年年底將各區的資料攤開，每一區賺的利潤、花費的費用、使用的人工，爲公司賺了多少錢，一目了然，他說，「如果某個部門每個月都很賺錢，卻只有很少人做事，表示這個部門懂得用頭腦，如何去省工，當年底決定升遷或獎金時，就清清楚楚了，畢竟私人企業是以利潤掛帥，省工是跨出企業化的第一步」。

這種完全授權給部屬來管理的理念，張國珍說，源於在台灣大學農場工作時，當時農場的場長康有德教授給他的影響。由於康教授信任他的能力，支持張國珍肯花心力，做事用心的態度，每次都可以將事情辦得很好，一度管理的手下曾有 60 人之多，而每年的評核都是他率領的小組績效最好，這段期間張國珍累積了不少實務經驗，使得經營台一種苗場時，不論

是在人事或財務方面的管理得心應手。

不過在台一種苗場創立之初，還是遇到了經營上的難題：資金短絀。張國珍從台灣大學退下來，並沒有充裕的資金，要承租農地、投資設備、聘請人手，根本不夠用，「第一年請到的 6 個人， 3 個人實際年齡加起來有 2 百歲」！

張國珍說，1 個人工作能力最強的時候是 30 ～ 50 歲，一超過 50 歲，體力有限，但累積下來的經驗是很大的資產，所以分派給他的工作就要著重在經驗方面。看到當時的情況，張國珍覺得必須有改變，於是他拿寫著台一種苗場未來藍圖的企劃案，到第一銀行、中小企業銀行找經理談貸款。

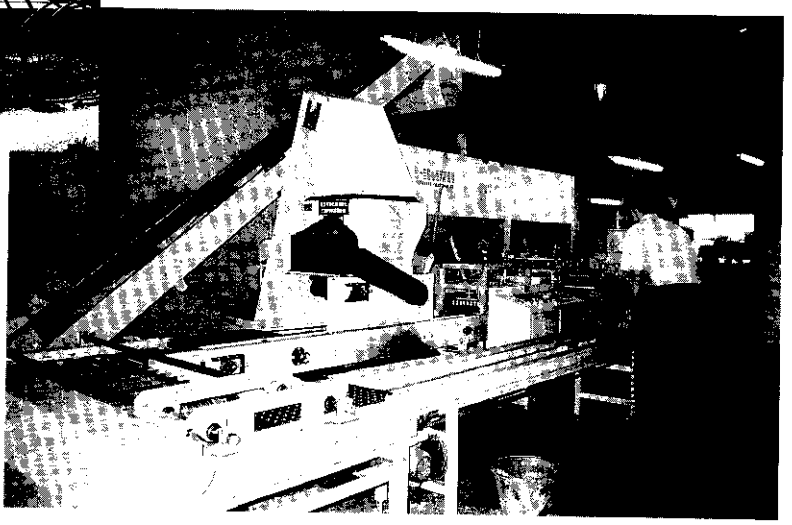
有資金就可以找到好人才，「不好的設備就好像一般的雜貨店，一般的雜貨店怎麼能請到好的員工呢？只有百貨公司才能請到好的人才」張國珍說。第 2 年台一種苗場雇用了 3 個人，年齡加起來不到 1 百歲，加上投資設備和其它花費，在張國珍的經營之下，終於第 2 年開始賺錢，往後的 4 年業務蒸蒸日上。

台一種苗場創立時，農友使用種苗並不普遍，實在很難以想像在短短 6 年間，就可以有幾十萬株的日產量，當時，張國珍和員工白天工作，晚上帶著幻燈片和種苗到一家家的產銷班、共同經營班，向農友解釋什麼是穴盤育苗、使用種苗的好處，建議試用看看，因爲熱誠，也因爲的確爲農友帶來很好品質的農作物，爲農友賺了錢，取得信賴，市場當然是越做越大。

但是能夠持續發展下去的原因之一，是張國珍對農友的完善服務。「農友向我們訂 5 萬棵蔬菜種苗，因爲農友可能種得比較密，發現少訂了 5 百棵，我們不會因爲只有小量的 5 百棵而不送，我們一定會在兩天內送到」，發展種苗事業的根本原因，在於提供優良的種苗，節省農友在育苗階段的勞力，使農友無後顧之憂，



這不是雲霄飛車的輪軌，而是貫穿全場的平台運輸系統。



台一種苗場自動機械播種機，全年無休天天啟動，每天的生產量是 32 萬株

也就是處處給農友方便，張國珍誠懇的說，處處讓農友感到方便，農友自然愛用台一種苗場生產的種苗。

本著服務至上的理念，今日，台一種苗場對農友的服務項目更多了，聘請駐場專家爲農友解答各種疑難雜證，例如在每個月的第 1 和第 2 個禮拜二，呂理鑫博士會全天候在種苗場，與農友做面對面的溝通，「我們的理想是希望農友都能專心種植，有問題就由我們來解決」。

全年無休的台一種苗場，一台自動機械播種機，天天啓動，每天的生產量是 32 萬株，加上人工播種的日產量是十萬多株，但還是常常供不應求。由於台一種苗場在清境也有分場，利用高冷地做產期調節，可以做到全年供應農友品質優良的種苗，這也是農友愛用台一種苗場種苗的原因。

「因爲在夏季的時候低海拔的地區氣溫比較高，育苗容易徒長，如果利用高冷地的環境條件，夏天育蔬菜苗，冬天做花卉苗，種苗會長得粗壯，農友拿到這些種苗在產量、管理方面就很省事」張國珍說。

張國珍以踏實穩健的腳步經營台一種苗場，眼光也延伸到未來，例如推動綠化的觀念，發展台灣原生種的植物事業等等，有的正在實現或是正在計畫，不論走到那裡，張國珍和台一種苗場的員工，都生氣勃勃地正在往未來前進，雖然許多人說農業已經衰退了，而我卻在台一種苗場，從每一位和我擦身而過的員工的微笑裡，看到農業的春天。



張國珍本著服務的理念經營台一種苗場



利用清境地區的氣候條件，台一種苗場可以全年提供農友品質優良種苗



比較需要陽光的種植株放在搭高的平台，下層就置放耐陰植物，充份利用空間。