替農場把脈、找出病因農場經營診斷

段兆麟 1998-06 花蓮區農業專訊 24:23-25



農場企業化經營（如第十、十一期所介紹）有其理念、目標及程序，農場經營者靈活運用其原理與方法，固然能收改善營運之效，然而環境變化莫定，變化中夾雜有利與不利、顯然與隱然的因素，因此農場經營者必須經常實施經營診斷，發現問題，立即改善，以常保健全的體質，維護激越的戰力，而達永續發展。

一、意義

在多變的環境下，農場企業難免發生適應不良，經營不力的問題。如同一個人在變化不定的氣候中，容易生病一樣。人生病了，要找醫生診斷病因，開藥方增加抵抗力，以恢復身體健康。農場企業發生經營問題，亦須藉助專家的分析研究，提供建議，以促進健全經營。是故，農場經營診斷，乃是一種分析農場經營狀況，發掘問題癥結，提供改善方案，以增強企業體質，促進合理化經營爲目的的管理技術。

（一）經營診斷的種類

１．以診斷主體爲標準，可分爲：

(一)自我診斷—農場經營者自我反省，自謀改進。可經常實施。

(二)外部診斷—由農場以外的專家採用專門技術實施診斷。較具系統性，但不易經常實施。

由於外部診斷較客觀，農場內部人員也較能接受專家意見，故一般到診斷，大多指外部診斷。

２．以診斷範圍爲標準，可分爲：

(一)綜合診斷—全盤性診斷農場所有業務的問題。

(二)部門診斷—診斷農場部份業務的問題。譬如對複合式柑桔農場．僅診斷其椪柑產銷的問題。

３．以診斷性質爲標準，可分爲：

(一)策略診斷—診斷合作策略、經營方針等高層問題。

(二)管理診斷—在目前既有的經營方針下，診斷營運行爲。

（二）診斷的項目：

１．業務面：按農場的業務 enterprises)種類來分。

２．管理面：按管理的行爲面，分爲組織與管理、市場與行銷、資源與技術、人力與領導、成本與財務、研究與開發等。

二、程序

經營診斷係以分析問題爲手段，解決問題爲目的，故可參照解決問題的步驗（認定問題→診斷情況→蒐集並分析與問題有關的資料→提出各項可能的解答→分析各項解答→選擇最具可行性的解答→付諸實施）研定診斷程序。如且中醫診病「望、聞、問、切」的程序。

政府、學術、研究機構或管理顧問團體受理農場經營診斷申請案後，由相關專長之專家組成診斷小組，依照下列程序實施診斷：

１．蒐集資料—包括現有資料及需要新調查的資料。前者以農場的記帳資料及經營記錄爲主。後者診斷小組可採取觀察、訪問、問卷調查、實驗等方法蒐集必要的資料。

２．分析資料—包括財務分析及統計分析。財務分析就農場之收益力、安定力、活動力、生產力、成長力等方面衡量之，以明瞭整體營運之績效。統計分析，如以次數分配、百分比、平均數、相關係數、時間序列分析等法，明瞭經營之實況。

３．研判問題癥結—問題癥結之研判，儘量使用圖表，以說明問題成因，指出改進的方向。

４．研商改進方案—研商經營改進方案，須經全體診斷人員協商，並與經營者面談，務求周延可行。

５．提出診斷報告—診斷小組彙總診斷結果後，提出診斷報告。建議事項應具體可行，必要時分短期與長期的改進建議。

三、農場經營診斷實施要點（草案）說明

（一）本要點依農場登記規則第十五條規定訂定。

（二）農場經營診斷以分析農場經營狀況，發掘問題癥結，提供改善方案，以健全農場體質，促進合理化經營爲目的。

（三）按照農場經營種類，由省（市）主管機關聘請經營及技術專家學者三至七人組成診斷小組，其中一人爲召集人，負責診斷工作之聯繫、分工、協調及整合。

（四）依農場登記規則辦理農場登記之農場，得申請農場經營診斷。農場負責人於每年七月至九月向直轄市或縣（市）主管機關提出申請，經縣（市）主管機關初審後，送省主管機關複審，並聘請專家學者實施診斷。

（五）農場經營診斷依個別農場之體質及需要，採用適當的方式診斷之。

（六）診斷項目涵蓋環境與機會、規模與產品、組織與企劃、產銷與技術、人事與財務、研究與開發等項。

（七）診斷小組仿下列程序實施診斷：1.蒐集資料，2.分析資料，3.研判問題癥結，4.研商改進方案，5.提出診斷報告。

（八）資料蒐集時農場負責人應充份合作，並備妥完整的記帳資料及經營記錄。

（九）分析內容包括產銷及經營管理二大部門，以明瞭整體營運之績效。

（十）問題癥結之研判應說明問題成因，指出改進及指導方向。

（十一）研商經營改善方案，須經全體診斷人員及經營者協商，以求周延可行。

（十二）診斷小組彙總診斷結果後，最遲於年度結束前一個月內提出診斷報告。建議事項應具體可行，分短期與長期的改進建議。

（十三）建議事項中屬於農場應改善者即送其採行；餘依權責範圍，得送請有關機關提供必要支援或加強輔導。

（十四）農場於診斷改進後每年應自我考評，以求落實改善經營管理之效果。

（十五）主管機關及協辦機關輔導經營診斷成績卓著之人員報請獎勵。

四、經營者自我診斷

專家診斷所費不貲，難以經常實施。因此一般農場經營者有必要具備自我診斷的能力，隨時檢查，立即改正。下表即是以休閒農場爲案例，試提一份包含組織、經營方針、經營規劃及行銷、生產與服務、人力資源、財務、研究發展等項管理的簡易「自我檢核表」，藉供參考。

休閒農場經營自我檢核表（例）	是否
１．目前的組織型態是否能有效配合業務發展？	□□
２．農民組織成員之間是否有良好的合作關係？	□□
３．是否以農業經營爲主，而非遊樂區經營？	□□
４．是否能結合地方的農村文化特色？	□□
５．是否能維護自然生態，保育環境資源？	□□
６．共同合作經營的農民收益是否增加？生活是否改善？	□□

７．經營上，是否能展現競爭優勢？	□□
８．是否按土地性質及經營需要，分區規劃遊憩活動及設施？	□□
９．各分區休閒農業之設施，是否按有關法令之規定辦理？	□□
１０．場內各項營運行爲，是否依相關法令辦理？	□□
１１．是否訂定遊息容許量，控制遊客容量，以確保遊憩品質？	□□
１２．經營者理念是否合宜？策略是否正確？	□□
１３．經營者是否能經營掌握遊憩市場的資訊及顧客的反應？	□□
１４．是否定期實施市場調查，分析消費者需求？	□□
１５．是否有定位目標市場，選擇主要的顧客群？	□□
１６．農產品銷售及遊憩服務，是否注重品質？	□□
１７．場內各項定價是否合理？	□□
１８．本場的對外交通是否便利？	□□
１９．宣傳促銷是否足夠？	□□
２０．是否建立企業識別體系？各項設施或活動建立一致的特色？	□□
２１．場內各項活動及設施之間，是否能發揮互補或互助的功能？	□□
２２．果園中的農產品是否衛生安全？	□□
２３．停車場車位是否足夠？是否有管理辦法？	□□
２４．場內與場外的自然景觀資源是否能充分利用？	□□
２５．人員解說與非人員解說（視聽媒體、展示、出版品）是否完備？	□□
２６．餐飲服務是否表現鄉土特色？	□□
２７．餐飲服務是否能控制成本，產生利潤？	□□
２８．農莊民宿是否能結合鄉土特色？	□□
２９．污水及垃圾處理是否合乎環保的標準？	□□
３０．危險場所是否樹立安全警告標示？	□□
３１．設施周圍綠化美化是否足夠？	□□
３２．提供的遊憩服務，顧客是否滿意？是否能吸引顧客舊地重遊？	□□
３３．人員分工是否清楚？指揮及負責體系是否明確？	□□
３４．人力資源是否給予應有的訓練、激勵及發展？	□□
３５．場內各項設施事先是否實施投資分析？	□□
３６．是否有健全的會計制度？是否實施財務分析？	□□
３７．對各項業務(enterprises)是否建立利潤中心制度？	□□
３８．農莊民宿的營運是否能達到損益平衡點？	□□
３９．是否訂定短期、中期、長期的發展計畫？	□□
４０．是否不斷創新，一年比一年進步？	□□

五、結論

農場營運過程經常遭遇內外變數的影響，能一一克服，當可順利經營。但若調適不良，問題隨即發生，輕者獲利降低、導致虧損，重則倒閉。

這些威脅因素能事先防範規避最好，若不幸發生則應立即杜絕紓解，因此經營診斷至爲重要。由於農場種類不同，問題亦呈多面性，故診斷技術宜彈性運用。