

產銷班經營診斷輔導之策略與應用

沈聰明 1999-03 花蓮區農業專訊 27:18-20

現階段台灣農業正處於內外環境迅速變遷，市場競爭日趨激烈，已使得台灣農業正面臨著轉型與蛻變的壓力，如何將成熟的農業科技與現代化企業經營管理理念、技巧落實於農業產銷班，提昇農業整體競爭力，創造產業優勢，將台灣傳統農業導向合理化、企業化經營之路，是刻不容緩之重要工作。爰此農政單位正積極培訓農業經營管理種子師資，建構農業經營管理專家輔導體系，藉由工商業經營管理理念與手法的引進，並配合各項技術推廣計畫，對相關產業之示範班（戶）進行教育訓練與經營管理現場改善之診斷輔導，協助健全產銷組織，強化企業經營理念與改善經營體質，籍以因應瞬息萬變的國際情勢，紓解貿易自由化之衝擊。

產銷班的診斷輔導一般可透過有系統的流程（詳見圖一），瞭解產銷班現況問題，加以要因分析，提出功能面管理的策略及改善建議，並擬訂近期、中期、長期的輔導目標，配合產業分析運用之手法瞭解產業趨勢及班的利基與威脅所在，思索可對應之策略，確立班營運目標，經過班員確認及凝聚共識後，就班營運業務最迫切之需求提出現階段輔導內容及行動方案，完成近期目標。

一、產業分析策略

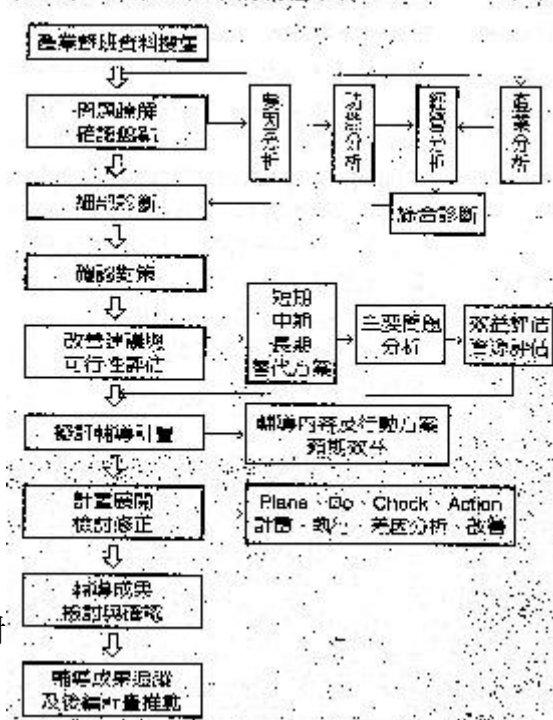
產業分析所下的功夫在於知彼知己，透過產業現況資料搜集瞭解，以「SWOT 分析」之手法對班內部，外部環境做一番檢視，分析出班之產業結構，產業規模，配銷體系，生命週期的優劣勢及機會，威脅，配合產業趨勢分析，找出可對應之對策，確立班業務營運方向與目標。

二、功能別分析與改善策略

（一）財務管理

一般產銷班班員鮮少有記帳習慣，或僅止於流水帳，常因缺乏健全之會計科目資料以便做分類帳，而財會資料卻是業務營運分析的基礎，因此應透過教育訓練，建立會計科目，養成農民記帳習慣並提昇班員對資產負債表、損益表的分析能力，配合產銷班資訊化之計

圖一、診斷輔導架構流程

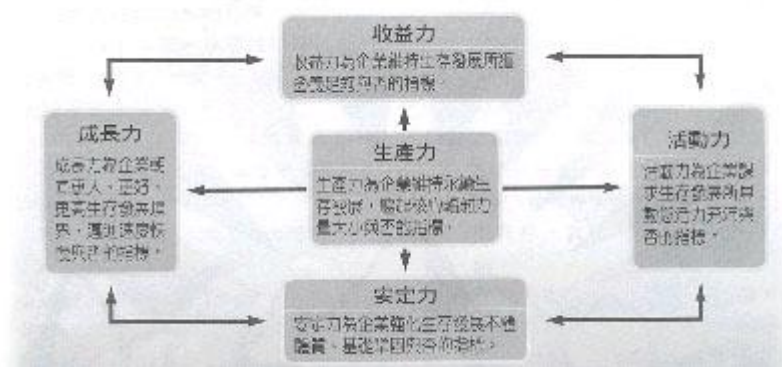


畫於電腦上建立財會帳務系統，運用經營五力分析（詳見圖二）來評估班經營體質在生產力，安定力，收益力，成長力，活動力的各項指標，以利適時調整營運目標。

（二）行銷管理

行銷乃指為促進市場交換效益的所有相關活動，若要發揮行銷功能則要把握：回歸需要→勾引慾望→刺激需求→開拓市場四大要訣。搜集相關產銷資訊以「消費者行為分析」、「產品生命週期分析」，「BCG 模式分析」之手法瞭解產品之市場成長率，相對佔有率及生命週期，再以「產品」、「價格」、「通路」、「推廣」、「人員」、「展示」、「過程」7P 的行銷組合策略，考慮利基因素調整產品營運方向應是拓展、鞏固、收割或是放棄，訂定行銷行動方案，拓展行銷通路，才能使農產品走向社會行銷領域。

（三）生產與品質管理



圖二、經營五力分析關係模式

資料來源：李謀監，北國農場個案研究，1996

目前產銷班的生產作業大多按傳統栽植方式來安排生產事宜，在企業經營管理上則應以生產成本及配合產品之長期趨勢，行銷規劃來分析並擬定生產計畫，方能達到生產管制的目標：合乎品質水準，提供最佳客戶服務可能最低的製造成本、維持經濟庫存量、使資產的週轉數最大。基本上手法則是先建立標準化生產作業流程，維持一定的品質，再依生產計畫排程做好工作分配之安排，為能確實掌握效益，則應運用生產計畫表，甘特圖，看板與符號，網路圖法，平衡線圖，生產績效管理做好進度管理之工作。

（四）現場管理

透過經營管理合理化手法及技術的導入，使農業經營成本降低、品質提高，是農業升級必走的方向及途徑。不過在合理化的改善過程中，現場管理的改善可說是所有改善的第一步，其運用的基礎性手法包括 5 S、顏色管理、看板管理、5 S 就是整理(Seiri)、整頓

(Seiton)、清掃(Seiso)、清潔(Seikeetsu)和修養(Shitsuke)，可說是教育、啓發、養成良好「人性習慣」，以及獲致高品質工作環境，工作成果的最有效方法。而顏色管理則是利用對顏色的敏感性，配合防呆管理，協助工作者迅速、有效地掌握及辨識工作重點，並防止異常及錯誤發生。看板管理的特點是利用看板且明確簡要的分類重點或圖表，協助工作者依正確的方法步驟與排程工作。這些手法最主要目的即是對農場的人、事、物實行合理化有效的管理，藉以改善工作環境減少不必要之浪費，提高工作效率。

（五）物料管理

在農民生產作業中常因疏忽物料管理工作，而使物料閒置腐壞、毀損，不僅浪費購買資金及資產調度的利息損失，更造成物料保管費用及人力的浪費。而物料的取得除需投入購買資金外，還需花費時間，人力去儲存搬運，所產生的成本佔生產總成本中相當高的比例，因此妥善的物料管理即是只追求 1.花最低的管理費用，獲得最大的管理效益。2.在適當的時間，以適當的品質，數量及價格來提供農務生產所需要的物料，並保持最低的庫存量，以免積壓資金。3.物料進出倉庫均有依據，並做到「先進先出」，使物料管理達到不錯、不亂、不壞，且能節省物料管理的人力與時間三項目標，若要達成此目標則應從共同採購、空間利用、三定管理（定量、定容、定位）、存量管理、盤點、呆廢料處理六大要訣著手，以達降低生產成本，及物料損耗之目的。

（六）組織與人力管理

目前產銷班大都因組織制度的不健全，或者班員間的向心凝聚力不夠，以致無法發揮運作功能，因此診斷輔導工作首重加強產銷班班員間之向心力凝聚共同意識，發揮團隊精神，強化組織運作功能，除了加強教育訓練班員經營理念，建立會議召開模式，增強議決事項執行效率外，可透過優良產銷班之觀摩交流及同業間觀摩學習，提昇班員之信心並建立企業遠景。因此改善組織制度的輔導策略可由以下幾方面著手：建立合理分工及公平分配制度，班場所設置並善加利用，健全班會發揮議事功能，合理訂定公約，規章並一體遵行，建立分工專業化制度，提高共同運作程度。

產銷班診斷輔導工作主要目標是協助產銷班，健全組織制度，強化組織運作功能，落實產銷計畫加強產品行銷，提高議價能力，提昇企業化經營管理能力，使農業產銷班成為現代化的經營主體，提高產業競爭力，建立農業新形象。