農業經營管理顧問專家培訓之階段報告

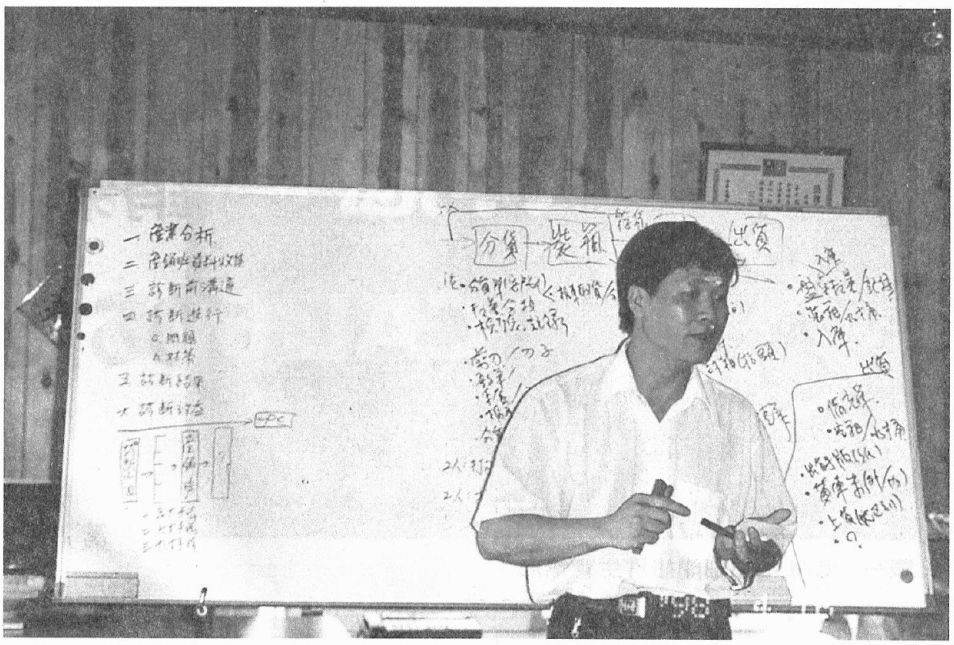
◎農試所農經系　陳正輝

在歷經300個小時授課以及約9個月之實習期間，承蒙每單元授課講師與診斷點輔導之顧問管理師的全力傾囊相授，得以一窺「台灣中小企業成功」的經營手法與經驗之殿堂。尤其主辦單位行政院農業委員會與承辦單位中國生產力中心之臨時小組編組人員，為第一期「農業經營管理顧問專家培訓計畫」上課研習期間所注入的心血，相信對此學員均能夠順利並定下心來完成整個研習活動，其助力實功不可沒。此次研習整套之「企業經營診斷」手法加上學員們本身農業知識之輔助，在我國農業史上來說係屬創舉。雖然此次培訓我們已經學到企業的經營診斷手法，惟應用於「農業產銷班」之實際診斷，尚需作若干的修正與調整，因為農業特性與經濟特性之觀念，事實上其間仍有相當大的差距性存在。

在第一單元「農企業經營環境的認識」，我們瞭解內外環境對農業產銷經營上的影響，所以我們應懂得做判斷與分析。在第二單元「生產與品質管理」中，我們習得最新之現場管理（顏色管理、目視管理、5S管理、工程管理、TQC管理等手法）以及生產流程（物料管理、採購管理、CAS、生產要因分析等）。在第三單元「組織與人力管理」裡，學到對農業產銷班作人力規劃、組織輔導、文化塑造、團隊運作技巧等。第四單元「行銷管理」，我們學習行銷策略、促銷管理與技巧、CIS、公共關係、行銷組合概念等。在第五單元「財產管理」中，學到財務報表分析、產銷成本分析、財務比率分析、五力分析、STRAC等，從中去對財務狀況作診斷。在第六單元「諮詢方法」中，上課內容除了兼顧顧問倫理與溝通技巧外，也加上了情緒管理（EQ），最後並對整個課程作一全盤性的整合，包括問題分析與解決技巧、企業診斷與輔導技巧、企業診斷書之編寫等。

從此次階段研習當中，自行體會到全球經濟環

境與時代趨勢的遽變，是以近年來台灣農業經營觀念的應用，乃引進日本、美國管理之理論甚多。其中以美國史丹福大學羅伯特克利傑（Robert J. Kriegel）教授於1991年出版「改變遊戲規則」一書，該書內容旨在強調：「惟有突破窠臼，在改變遊戲的規則當中，始可提昇競爭力、品質與創造力，並應掌握大環境的變化，才能塑造成功的未來。」以及日本今井正明於1986年所出版的「改善」一書，書中主要內容在說明日本企業成功奧密：「日本企業競爭優勢，三十年來係完全取決於改善，而改善活動則是增住顧客的滿足為唯一目標。」此二書立論與看法是為當代管理學之代表作，不只是我們農業界所應努力以赴的目標，更是我們所應學習與實踐的目標。



農業經營管理診斷之內容講授

由於我國與日本的經濟發展，均已面臨到「泡沫經濟」之瓶頸，為因應此種不利情況，以及未來加入WTO自由化的競爭威脅，我們應設法找出一條生存之道，企業經營亦該朝此方向來做，而我們農業經營更應該是要這麼做。我國農業經營管理發展策略採用診斷之方式，是目前我國促進農業升級的眾多方法之一。農業經營診斷未來執行之成效，是否會如當初之預期，則尚待今年(1998年)七月第一期農業經管理顧問專家之真正投入診斷與輔導後，再從診斷點農業產銷班之經營理念與策略管理、生產管理、行銷管理、組織人力管理、財務管理、研究發展等之有無績效可看出端倪。在此次培訓完成階段性之研習時，願與此次受訓的21位同學與本所同仁分享我的心得，且期盼能與大家互相勉勵與共同努力，為未來21世紀的台灣新農業發展一齊打拼。