

有機經營者關鍵成功因素探討—以花蓮地區原住民農友為例¹

林正木²、陳佳利³、曾崢萌⁴、劉興榮⁵

摘要

本研究的主要目的為探討花蓮地區有機原住民經營者關鍵成功之因素，應用層級分析法設計 7 個構面及 32 個評估因素，針對 12 位原住民農友訪談，取得具優勢的各項指標之相對權重值，並作一致性檢定與分析。結果顯示，以「財務管理」構面最為關鍵，前 10 大影響因素依序為「足夠營運周轉資金」、「產銷紀錄與成本分析」、「投資規劃與評估」、「事先評估與風險承擔程度」、「產品售後服務及問題處理」、「家人的支持及配合」、「符合消費者追求健康的訴求」、「採用設備(施)及省工農機具」、「資材共同採購」、「創新行銷模式」等。本研究結果可作為原住民農友經營及供政府未來在制定政策及推廣輔導之參考。

關鍵詞：原鄉部落、有機農業、評估準則、層級分析法

-
1. 農業部花蓮區農業改良場研究報告 315 號。
 2. 農業部花蓮區農業改良場農業推廣科助理研究員。
 3. 農業部花蓮區農業改良場農業推廣科研究助理。
 4. 農業部花蓮區農業改良場農業推廣科副研究員。
 5. 農業部花蓮區農業改良場農業推廣科副研究員兼科長。

前言

東部工業不發達、污染較少，具良好空氣、灌溉水源及土壤等優質生產條件，再加上豐富多元的族群組成與文化特質，以及優美的田園景觀，均提供原鄉有機農業發展契機。此外，政府在原民農業重視與關心，近年來投注相當多輔導資源，且在原住民樂觀又認真務農等天性下，造就了不少在部落成功經營的優秀農友，在自己的部落發光發熱。尤其不分性別，也有成功的女性在有機農業領域找到自己的一片天，並提供部落族人工作機會或帶領族人共同發展產業。甚至部落青農，參與百大青農遴選，評選中受到評委青睞，在競爭激烈競賽脫穎而出，獲得百大青農的殊榮，並在周全的輔導資源下，持續且穩健經營，成為部落從農標竿。然而近年來花蓮有機農業發展上面臨小農經營型態、產銷成本高昂、農業生產人口老化、民眾對有機農產品信賴度不足等困境（高，2019），原鄉有機農友要如何立足及找出自己優勢？且前人研究多以一般小農（鄭與張，1990；陳等人，2014；曾，2015；蔡，2016；傅等人，2019；蔡，2019；白，2020）、產銷班（李，2003；梁，2005；李，2013；謝，2013；林，2015；吳等，2018）、農產業（王，2007；林等，2012；陳，2018）等探討成功關鍵因素，顯少針對已在穩定經營後部落農友，探討其成功關鍵因素，並求得關鍵因素權重及排序，找出最關鍵因素，做為提供原住民農友參考或農政單位訂定輔導策略。根據上述研究緣由及動機，以下建立本研究的目的：

- 一、建構有機原住民經營者關鍵成功因素的層級架構。
- 二、分析有機原住民經營者關鍵成功因素的權重及排序。
- 三、建議原住民農友及農政單位訂定輔導策略及方向。

文獻回顧

一、花蓮有機農業概況及原住民輔導

近年來花蓮縣的有機農業蓬勃發展，依農業部農糧署所公布近 5 年來（2020/6 至 2024/7）我國有機栽培農戶數及種植面積概況顯示（如表一），花蓮縣的有機栽培農戶數及種植面積分別由 2020 年 6 月之 519 戶、2,477.49 ha，增加至 2024 年 7 月之 733 戶、3,720.78 ha，各增加 214 戶（增幅 41.23%）、1,243.28 ha（增幅 50.18%）。就以單一有機作物來看，花蓮縣有機水稻農戶數及種植面積最高，各佔全國之 22.26% 及 39.54%。花蓮區農業改良場自 70 年代中期即開始針對原住民部落的農業生產輔導，近年來配合原鄉政策，積極輔導花蓮宜蘭農產業，並為利於進入部落輔導，以「一部落一窗口」作法，快速服務部落農民解決農事上的需求（林等人，2014）；而於輔導期間，配合部落環境、意願，多以有機生產為主要方向，教授原住民部落農民復耕傳統或一般經濟作物，並期望導向轉型有機栽培，同時針對原住民農產業發展缺口，辦理農業相關教育訓練課程，提升原鄉農業人力素質，促進原住民農產業發展及競爭力（施等人，2013）。最近 3 年更執行找回原力綱要計畫，成果已逐漸呈現，包含找回部落傳統農耕和飲食文化知識、原民農耕智慧保存典藏、復育流失種原，重現傳統文化與歲時祭儀、建置原鄉 IPM 模式、導入省工機械、提升傳統食材加工的安全性、科學驗證作物機能性、生態農業地景經營模式給付機制的發展等（花蓮區農業改良場，2023）。計畫推動部落產業已開始蛻變，不僅讓失落的種苗重現生機，部落傳統農耕文化也能傳承發展；更在技術、加工及特色農遊的導入，為原民特色作物在一、二、三級展現光芒，隨之帶動產業發展，活絡地方經濟。

表一、2020 年與 2024 年花蓮縣有機農戶數及種植面積比較表

Table 1. Comparison of the number of organic farmers and planting area in Hualien County in 2020 and 2024.

年度	水稻		蔬菜		茶		其他(含特作/雜費)		水果		合計	
	戶數	面積	戶數	面積	戶數	面積	戶數	面積	戶數	面積	戶數	面積
2024	120	1,328.25	187	448.94	19	68.62	277	1,552.56	130	942.74	733	3,720.78
2020	106	1,229.24	160	378.68	15	37.33	133	543.08	105	289.14	519	2,477.49
增加	14	99.00	27	70.25	4	31.29	144	1,009.47	25	653.59	214	1,243.28
幅度	13.21%	8.05%	16.88%	18.55%	26.67%	83.82%	108.27%	185.88%	23.81%	226.05%	41.23%	50.18%
全國(2024)	539	3,358.89	2,718	8,887.42	332	550.23	984	4,435.71	978	1,971.38	5,551	19,203.64
花/全國	22.26%	39.54%	6.88%	5.05%	5.72%	12.47%	28.15%	35.00%	13.29%	47.82%	13.20%	19.38%

二、關鍵成功因素及相關研究

「關鍵成功因素」(key success factor, 以下簡稱 KSF) 的定義, 各學者定義如下: Aaker (1984) 指出產業最重要的競爭能力或競爭資產, 成功的業者所擁有的優勢必為產業 KSF 中的優勢, 不成功的業者則通常是缺少 KSF 中的某一個或某幾個因素; 吳 (1996) 認為在特定產業內, 要成功的與人競爭, KSF 為所需具備的競爭技術與資產; 湯 (2003) 表示關鍵成功因素會隨著產業別的不同或成長階段的不同而有所不同; 黃 (2003) 係指在某項事務的實施或進行中, 具體扮演了重要關鍵的影響角色, 而致使獲得成功的主要原因。以上顯示都以企業角度來定義關鍵成功因素, 且聚焦於能力、資源、資產、技術及條件等優勢居多, 而且也會隨著不同產業及發展時期而不同。國內一般多以企業為研究主體, 以下為有機小農、青年農民之關鍵成功因素的研究成果:

陳等人 (2014) 萃取出有機小農之成功關鍵因素: 小農符合一般安全消費的信念、小農符合消費者追求健康的訴求、小農堅持有機耕種信念、小農利用生產技術使用多種作物輪耕、小農生產高經濟作物等; 曾 (2015) 研究出花宜地區百大青年農民從事有機農業關鍵成功因素, 非農二代之青年農民的經營成功關鍵因素包括: 人格特質、創業策略、創業動機、創業資源、知識資產、社會資本、創業機會及外部環境等; 而農二代之青年農民則包括: 人格特質、創業策略、創業動機、知識資產、社會資本及創業機會等; 陳 (2018) 研究指出有機小農關鍵成功的經營策略, 係落實在資本參與、地緣經濟及知識可及性等; 傅等人 (2019) 探討桃園市青農投入蔬菜產業成功關鍵因素, 研究結果成功因素可分為三大構面, 人格特質之堅持特性及創業資源之土地資源是主要關鍵因素; 蔡 (2019) 針對中部地區水稻產業青年農民經營關鍵成功因素, 研究結果為人格特質、社會資本、創業動機、知識資產及創業機會等; 白 (2020) 篩選出前 5 個小農之經營關鍵成功因素: 加強公共關係合法取得外來資訊與補助、品質改進、專業化經營、顧客需求處理與滿意度、優良品種之選擇等。

三、AHP (Analysis hierarchy process) 層級分析

層級分析法是匯集專家學者的意見, 將複雜的評估問題, 予以層級結構化。也就是先確定評估問題的主要準則, 再將這些準則逐步細分, 進而形成一層級式評估結構, 層級結構中之最底層即為決策者在作評估時的衡量項目, 然後對各層級的評估準則作兩兩的成對比較, 建立一比對矩陣並求得最大特徵值, 再利用特徵向量的方法求得準則間的相對權重值, 並評定此比對矩陣一致性的程度 (林, 2003), 此方法能協助決策者將複雜問題系統化, 由不同層面給予層級分解, 並透過量化判斷, 覓得脈絡後加以綜合評估, 有助決策者對事物瞭解, 減少決策錯誤風險性 (鄧與曾, 1989)。

Satty (1980) 建議以一致性指標 (C.I.) 與一致性比率 (C.R.) 來檢驗矩陣之一致性。一致性愈高表示矩陣之值是可接受的，一般取 $C.R. \leq 0.1$ 及 $C.I. \leq 0.1$ 時，則算通過一致性檢定。本研究選定對象為花蓮地區經營有機產業績優之原住民農友，包含獲得全國百大青農、年資 5 y 以上且年收入百萬共計 12 人，期能從中萃取出關鍵成功因素，以作為未來輔導的參考。

材料與方法

一、運用德菲法確立重要因素

本研究經由小農、產銷班、農產業關鍵成功因素文獻探討 (鄭與張, 1990; 梁, 2005; 謝, 2013; 林, 2013; 李, 2013; 蘇與曾, 2013; 陳等人, 2014; 林, 2015; 曾, 2015; 蔡, 2016; 吳等人, 2018; 蔡, 2019; 白, 2020; 湯等人, 2022) 與彙整歸納出可能影響有機農業原住民農友經營成功之重要因素。Dalkey et al. (1969) 建議要使抽樣誤差值變小，專家群人數至少 13 人以上，因此本階段邀請產、官、學界共 23 位專家進行德菲法問卷，包含大專院校 7 位、試驗改良場所 8 位、農政單位 2 位、有機農業認證機構 1 位、有機農業原住民農友 5 位進行因素重要度評估，於 113 年 5 月調查並同時採面訪及 Google 表單方式蒐集資料。受訪專家平均年資約 20 年，因素取捨原則係以該因素若超過五位專家勾不重要選項將之刪除捨去作法 (謝, 2013)，最後共計 32 個重要因素題項作為建立 AHP 層級架構之基礎。

二、AHP 層級架構

因素架構依屬性及參考謝 (2013)、曾 (2015)、蔡 (2016) 因素架構，並與專家討論後建立本研究之完整層級分析架構，目標項為原住民農友經營有機農業關鍵成功因素，第一層級包含生產管理、銷售管理、人力及組織管理、研發管理、財務管理、個人特質、政策資源及社會趨向等 7 個構面，第二層級則為 32 個重要因素題項 (如表二)。

表二、本研究之層級架構

Table 2 . The level scheme of this study

目標項	第一層	第二層
原住民農友經營有機農業關鍵成功因素	生產管理	訂定生產計畫 選擇優良品種 配合作物耕作環境 栽培管理
	銷售管理	採用設備(施)及省工農機具 掌握市場需求趨勢 訂定行銷計畫及運銷 建立品牌及形象 參加展售活動 建立產品分級包裝 產品售後服務及問題處理
	人力及組織管理	定期參加農業課程 農友間共享技術及共同解決問題 善用人力資源 家人的支持及配合 參加農業組織
	研發管理	採用新技術從事耕作 開發加工新產品 採收後處理技術 創新行銷模式
	財務管理	資材共同採購 生產資材節約使用 產銷紀錄與成本分析 投資規劃與評估 足夠營運周轉資金
	個人特質	良好的人際關係 勤勉又勇於創新性格 方向明確的創業動機 事先評估與風險承擔程度
	政策資源及社會趨向	重視社會責任 配合政府農業政策 政策法令資訊蒐集及運用 符合消費者追求健康的訴求 加強公共關係合法取得外來資源與補助

三、層級分析問卷及調查對象

依第一階段運用德菲法確立重要因素，並建立層級架構後，再進行設計 AHP 層級分析問卷調查表，以順序尺度（1 同等重要、3 稍重要、5 頗重要、7 極重要、9 絕對重要）衡量，對受訪者訪問並請其填答。AHP 法依賴專業的判斷，其適合的專家人數為 10-15 人（鄧，2005），邀本場輔導百大青農及經營成效佳之原民農友為對象計 12 位，並針對從事有機農業、年資 5 y 以上、年收入百萬等條件篩選，進行各層級因素兩兩重要度比較，於 113 年 6 至 7 月調查並採面訪方式蒐集資料，再將蒐集回來的問卷進行權重分析。

四、統計效度及方法

本研究建立重要評估因素，除參考前人研究之層級分析架構，再依本研究需要進行調整與場內專家檢視，故應具良好之內容效度。在受訪農友，皆為實際種植且經驗相當豐富之專業人士，故訪問對象無系統性差異，應具良好外部效度。本研究皆親自採訪，並由受訪者親筆，若有問題立即解釋，受訪者皆能理解問卷內容，故應具良好內部效度。將第二階段回收之專家問卷以 Microsoft Excel、Expert Choice 進行層級分析法運算，計算幾何平均數及各成對比較矩陣之權重值，並以一致性指標與一致性比率來檢驗矩陣之一致性，最後依其加權比重程度綜合評估各因素的優先順序，以求得原住民農友經營有機農業之關鍵成功因素。

結果與討論

一、調查農友經營現況

本研究調查 12 位農友經營現況（如表三），其中男性居多，有 10 位，女性 2 名；年齡在 47 至 53 歲間，50 歲以上居多，平均年齡 50.5 歲；教育程度以專科及高職居多，碩士 1 名；從農年資 6 至 24 y 間，均為 10 y 以上，平均年資 13.1 y；經營面積 2.5 至 20 ha 間，大部份在 5 ha 以上，平均經營面積 6.9 ha；經營品項稻、文旦、雜糧、特作、野菜等。通路型態主大賣場、網路、契作、展售、體驗、自售等。

表三、調查農友基本資料分析表

Table 3. Basic information analysis form for surveying farmers

	A 農友	B 農友	C 農友	D 農友	E 農友	F 農友
性別	男	女	男	男	男	男
年齡	47	48	48	48	51	51
教育程度	高職	高中	大學	高職	專科	專科
務農年資	12	11	6	11	10	20
經營面積	5	20	4.5	2.5	2.5	4
經營品項	蔬果	雜糧、稻	苦茶	文旦柚	蔬果	蔬果、野菜
通路型態	全聯、自售	里仁	展售、網路	農會、自售	永豐餘、自售	全聯、自售
	G 農友	H 農友	I 農友	J 農友	K 農友	L 農友
性別	男	女	男	男	男	男
年齡	54	50	52	53	51	53
教育程度	碩士	高中	專科	大學	專科	高職
務農年資	9	24	12	16	11	15
經營面積	5.2	5	15	10	5	4
經營品項	蔬果、野菜	雜糧、野菜	稻、黑糯米	紅糯米	稻	稻米、特作
通路型態	展售、網路	全聯、網路	網路、自售	批發、網路	農場契作	體驗、展售

二、問卷一致性檢定

經一致性檢定結果，總構面 C.R.值 0.023，「生產管理」構面 C.R.值 0.036、「銷售管理」構面 C.R.值 0.016、「人力及組織管理」構面 C.R.值 0.045、「研發管理」構面 C.R.值 0.056、「財務管理」構面 C.R.值 0.027、「個人特質」構面 C.R.值 0.033、「政策資源及社會趨向」構面 C.R.值 0.009，相關檢定顯示回收問卷之所有層級一致性比率數值皆 <0.1 ，表示全體受訪者之評估值均達可接受之一致性標準。

三、層級分析

本研究實證結果（如表四），調查農友認為 7 構面中以「財務管理」最重要，權重值 0.310，其次依序為「銷售管理」0.164、「人力及組織管理」0.124、「個人特質」0.114、「生產管理」0.099、「研發管理」0.095，排序 7 為「政策資源及社會趨向」0.093。

（一）生產管理構面分析

生產管理構面 5 個評估因素權重值，由高至低依序為「採用設備（施）及省工農機具」0.340（總權重 0.034）、「配合作物耕作環境」0.218（總權重 0.022）、「栽培管理」0.194（總權重 0.019）、「訂定生產計畫」0.146（總權重 0.014）、「選擇優良品種」0.101（總權重 0.010）。

（二）銷售管理構面分析

銷售管理構面 6 個評估因素權重值，由高至低依序為「產品售後服務及問題處理」0.280（總權重 0.046）、「建立品牌及形象」0.131（總權重 0.021）、「掌握市場需求趨勢」0.165（總權重 0.027）、「訂定行銷計畫及運銷」0.131（總權重 0.021）、「參加展售活動」0.120（總權重 0.020）、「建立產品分級包裝」0.118（總權重 0.019）。

（三）人力及組織管理構面分析

人力及組織管理構面 5 個評估因素權重值，由高至低依序為「家人的支持及配合」0.313（總權重 0.039）、「善用人力資源」0.238（總權重 0.030）、「農友間共享技術及共同解決問題」0.209（總權重 0.026）、「參加農業組織」0.125（總權重 0.016）、「定期參加農業課程」0.115（總權重 0.014）。

（四）研發管理構面分析

研發管理構面 4 個評估因素權重值，由高至低依序為「創新行銷模式」0.324（總權重 0.031）、「採用新技術從事耕作」0.293（總權重 0.028）、「採收後處理技術」0.198（總權重 0.019）、「開發加工新產品」0.184（總權重 0.017）。

（五）財務管理構面分析

財務管理構面 5 個評估因素權重值，由高至低依序為「足夠營運周轉資金」0.383（總權重 0.119）、「產銷紀錄與成本分析」0.227（總權重 0.070）、「投資規劃與評估」0.222（總權重 0.069）、「資材共同採購」0.104（總權重 0.032）、「生產資材節約使用」0.064（總權重 0.020）。

（六）個人特質構面分析

個人特質構面 5 個評估因素權重值，由高至低依序為「事先評估與風險承擔程度」0.448（總權重 0.051）、「方向明確的創業動機」0.252（總權重 0.029）、「良好的人際關係」0.163（總權重 0.019）、「勤勉又勇於創新性格」0.138（總權重 0.016）。

（七）政策資源及社會趨向構面分析

政策資源及社會趨向構面 5 個評估因素權重值，由高至低依序為「符合消費者追求健康的訴求」0.386（總權重 0.036）、「配合政府農業政策」0.195（總權重 0.018）、「重視社會責任」0.162（總權重 0.015）、「加強公共關係合法取得外來資源與補助」0.159（總權重 0.015）、「政策法令資訊蒐集及運用」0.097（總權重 0.009）。

（八）評估項目總權重

在評估項目總權重分析方面，權重排序前 10 名之評估項目依序為「足夠營運周轉資金」0.119、「產銷紀錄與成本分析」0.070、「投資規劃與評估」0.069、「事先評估與風險承擔程度」0.051、

「產品售後服務及問題處理」0.046、「家人的支持及配合」0.039、「符合消費者追求健康的訴求」0.036、「採用設備(施)及省工農機」0.034、「資材共同採購」0.032、「創新行銷模式」0.031。

表四、構面及指標之權重值分析表

Table 4. Analysis table of weight values of facets and indicators

構面	權重	排序	指標名稱	權重	整層級權重	排序
生產管理	0.099	5	訂定生產計畫	0.146	0.014	31
			選擇優良品種	0.101	0.010	33
			配合作物耕作環境	0.218	0.022	17
			栽培管理	0.194	0.019	22
			採用設備(施)及省工農機具	0.340	0.034	8
銷售管理	0.164	2	掌握市場需求趨勢	0.165	0.027	15
			訂定行銷計畫及運銷	0.131	0.021	18
			建立品牌及形象	0.186	0.031	11
			參加展售活動	0.120	0.020	20
			建立產品分級包裝	0.118	0.019	21
			產品售後服務及問題處理	0.280	0.046	5
人力及組織管理	0.124	3	定期參加農業課程	0.115	0.014	32
			農友間共享技術及共同解決問題	0.209	0.026	16
			善用人力資源	0.238	0.030	12
			家人的支持及配合	0.313	0.039	6
			參加農業組織	0.125	0.016	28
研發管理	0.095	6	採用新技術從事耕作	0.293	0.028	14
			開發加工新產品	0.184	0.017	26
			採收後處理技術	0.198	0.019	23
			創新行銷模式	0.324	0.031	10
財務管理	0.310	1	資材共同採購	0.104	0.032	9
			生產資材節約使用	0.064	0.020	19
			產銷紀錄與成本分析	0.227	0.070	2
			投資規劃與評估	0.222	0.069	3
			足夠營運周轉資金	0.383	0.119	1
個人特質	0.114	4	良好的人際關係	0.163	0.019	24
			勤勉又勇於創新性格	0.138	0.016	27
			方向明確的創業動機	0.252	0.029	13
			事先評估與風險承擔程度	0.448	0.051	4
政策資源及社會趨向	0.093	7	重視社會責任	0.162	0.015	29
			配合政府農業政策	0.195	0.018	25
			政策法令資訊蒐集及運用	0.097	0.009	34
			符合消費者追求健康的訴求	0.386	0.036	7
			加強公共關係合法取得外來資源與補助	0.159	0.015	30

結 論

一、 研究結論

本研究經過文獻探討，蒐集影響原住民農友關鍵成功之初步因素，再透過第一階段德菲法專家問卷，確立關鍵成功因素及層級架構、構面及因素，接著進行層級分析法得出權重值及排序。綜合本研究之分析結果，可得到以下幾項結論：

(一) 第一層級構面分析

在第一層級構面財務管理最重要，其次銷售管理、人力及組織管理，個人特質、生產管理、研發管理次之，政策資源及社會趨向最低。顯示農友經營已穩健時，不再是生產管理為重要，而是財務管理，因此如何透過財管知識，進行投資規劃與評估、資金周轉、產銷紀錄與成本分析等，讓農場營運更佳。建議應先強化財務管理，其餘再依次序加強輔導。

(二) 七大構面下各因素分析

經研究對象針對七大構面下因素兩兩矩陣比較後，呈現不同權重值及重要性排序，以下分析各構面下重要關鍵因素及訪談農友回饋：

生產管理構面以採用設備(施)及省工農機具最重要。多數調查農友表示，為改善農業缺工，增進工作效率，備有大型農機具，如曳引機、插秧機等，甚至有些還有收穫機、烘乾機等。顯示設施及農機具，除了節省人力、彌補缺工外，也能增進效能。銷售管理構面以產品售後服務及問題處理最重要。在調查農友中表示，無論透過有機商店、網路、展售、體驗或自售等管道銷售予後端消費者，在銷售過程當中，不時接獲消費者諮詢及問題處理。顯示農場的產品供貨穩定後，須要面對消費者問題及處理，以維持良好關係。

人力及組織管理構面以家人的支持及配合最重要。多數調查農友表示，配偶不僅在勞力提供支援，也提供精神上的鼓勵及支持。農忙時善用臨時勞工或長期工，其他時間則為自家工，並且提供勞力支援，家人精神支持更是從農動力因素，顯示家人在農場地位，有功不可沒的角色。研發管理構面以創新行銷模式最重要。在調查農友中表示，經營步上軌道後，已有固定的通路，但是可能面臨通路減少或萎縮情況，同時近年來消費型態改變，不再是單純金錢換取物質，逐漸朝向體驗方式，顯示開創行銷模式，不僅能拓展通路管道，也能增加銷售機會。

財務管理構面以足夠營運周轉資金最重要。多數調查農友表示，大多有設備汰換，或是天災救助金需求。除了自有資金外，需要外界支持，因此足夠資金才能投資設備及擴大規模，再透過成本分析及資材共同採購，節制運用資金，確保穩健經營。個人特質構面以事先評估與風險承擔程度最重要。調查農友中表示，務農要了解風險、評估承擔程度、並建立良好人際關係重要性，具備善於與人建立關係及處事謹慎特質的人，才能站穩腳步。顯示先了解是否適合從農及風險、承擔程度，及拓展農業人脈，對達成經營成功有幫助。

政策資源及社會趨向構面以符合消費者追求健康的訴求最重要。在調查農友中表示，為了配合政府政策，申請有機驗證，除了能獲得補助外，最重要迎合消費者追求健康的訴求，並維護生態環境及生產者健康。顯示經營成功除了依賴個人因素，跟隨政策及社會趨向，也是成功不可或缺的因素。

(三) 第二層級因素分析

本研究前 10 大影響因素，與其他針對農友關鍵成功因素之研究（白，2020；陳等人，2014；鄭與張，1990）比較，其中產品售後服務及問題處理、符合消費者追求健康的訴求、家人的支持及配合等 3 項與本研究相呼應。因此除了幾項因素與其他研究有相呼應外，本研究列為前 10 大影

響最關鍵的成功因素「足夠營運周轉資金」、「產銷紀錄與成本分析」、「投資規劃與評估」、「事先評估與風險承擔程度」、「產品售後服務及問題處理」、「家人的支持及配合」、「符合消費者追求健康的訴求」、「採用設備(施)及省工農機具」、「資材共同採購」、「創新行銷模式」等，未來可以做為優先制定政策及推廣輔導及農友建議之方向。

二、研究建議

從事有機經營之原住民農友成功因素，財務管理佔了非常大的比重，其次是銷售管理，顯示在經營走入穩定，其產量及品質已達水準後，農友會持續在既有績效基礎下再精進，因此逐漸轉向財務管理變得重要。本研究根據上述前十項之關鍵成功因素，並提出欲從事有機農業原住民農友及農政單位輔導之建議。

- (一) 從農草創期及穩定階段期，皆有投資設備、土地及人力之需求，資金充足才能持續經營。除了自有資金外，建議原住民農友在符合相關申請規定下，可以申請各類補助，或是向農會及相關單位借貸。政府單位則可以依農友之經營成效，適度調降利息或推出資金優惠方案，減輕營運壓力。
- (二) 農友除了提供生產者連絡及投訴方式，暢通溝通管道外，建議另附上食用料理資訊，減少連繫過程，提供貼心服務；設計滿意度問卷，蒐集和分析客戶反饋，據以調整經營方針；建立會員機制，提供優惠或折扣方案，維繫良好關係，提高客戶忠誠度。
- (三) 農場逐漸擴大規模後，產銷紀錄與成本複雜化，運用紙本記帳可能已不適用，農友除了運用 Excel 外，建議輔導農友運用農糧署開發的手機 APP 農來記系統，掌握金錢流向，進而控制及降低經營成本。此外鼓勵農友共同採購資材，提升議價及談判能力，降低經營成本。
- (四) 在踏入農業前或已進入穩健階段，需要轉型投資相關設備之際，除了獲得家人支持及意見外，建議參採前輩、輔導單位意見，或先參加見習農場計畫，了解自已承擔程度及相關資源、條件等，評估是否能適應農業環境及可能遭遇風險，再來確定方向。輔導單位可以委請農業顧問公司，先協助分析自身的投資環境，進而再投入相關軟硬體設備與投資規劃。
- (五) 農產品是民生必須的物品，近年來消費市場已從吃得飽轉向吃得好，除了追求無毒的有機友善農產品訴求外，就是具備營養價值、保健功能及特殊風味。建議農友嘗試種植迎合市場訴求的傳統作物，以利在市場找到定位及競爭力；原鄉特色作物有些尚未被研究開發的機能性，有待農業研究單位進行評估與調查開發，找到具有特殊發展潛力種類，推廣發展給農友種植，符合追求健康的消費市場。
- (六) 多數調查的農友當中，都有妻子或其它家人在精神、勞力上的協助。可見成為成功原住民農友背後，往往有親屬共同胼手胝足創造希望，建議家人及員工未來也是輔導重點對象，輔導單位提供最新農業資訊及課程，讓旁人的幫忙更有力度及建設性。
- (七) 隨著便利性、體驗時代來臨，消費型態也跟著改變，建議農友可以嘗試不同的行銷模式，如數位行銷、體驗行銷等。運用無遠弗屆的資訊科技，配合冷鏈保鮮及運輸科技，遠方消費者也能購買；政府積極推動食農教育及農村旅遊需求，推廣部落的體驗農事活動，拓展產品銷售機會，增加農友收入。
- (八) 本研究歸納出花蓮原住民農友的關鍵成功因素，建議後續研究者可作更細緻的質性研究，擬定出不同個案之解決策略，以使研究結果具實用性；調查區域僅限在花蓮地區，研究成果並未能代表其它地區，建議可以進行其它地區調查並比較分析，期使研究成果更為周延。另外本研究調查對象的經營產業涉及稻作、蔬菜、特用作物等，其耕作規模也相異，亦建議後續針對不同產業類別，調查分析其關鍵成功因素，讓研究成果更具精準及價值。

參考文獻

1. 王義善 2007 臺灣鮮食菇類產業關鍵成功因素之探討 國立屏東科技大學熱帶農業暨國際合作系碩士論文。
2. 白駿紘 2020 小農之經營關鍵成功因素。國立中興大學農業企業經營管理碩士論文。
3. 李瑩珊 2003 高屏地區蓮霧產銷班關鍵成功因素之探討－AHP 方法之應用 國立屏東科技大學農企業經營系碩士論文。
4. 李籟安 2013 提升有機米產銷班經營績效的關鍵成功因素分析－以花東業者為例 長榮大學企業管理學系碩士論文。
5. 吳建銘、林勇信、陳勵勤 2018 運用層級分析探討番石榴產銷班關鍵成功因素之研究 臺中區農業改良場研究彙報 140:27-40。
6. 吳思華 1996 策略九說：策略思考的本質 初版 臺北：麥田。
7. 花蓮區農業改良場 2023 齊聚 11 個農業試驗改良場所找回原力共識 花蓮區農業專訊 124 封底。
8. 林泰佑、李建瑩、余德發、林文華、林立、徐仲禹、陳季呈、張同吳、張聖顯、黃佳興、潘昶儒、施清田、劉興榮、范美玲、黃鵬 2014 推動宜花地區原鄉部落農場業發展之研究 全國原住民族研究論文發表會專刊。
9. 林丞慶 2015 枇杷產銷班關鍵成功因素之研究－以台中市太平區為例 國立中興大學農業企業經營管理碩士論文。
10. 林勇信 2013 影響新進農民從農因素之研究－以漂鳥結訓學員為例 高雄區農業改良場研究彙報 22(2):18-36。
11. 林勇信 2003 休閒農場全面品質管理指標之研究－國家品質獎評審指標之應用 農業經營管理年刊 9:1-46。
12. 林豐瑞、陳科竹、楊蕙綺 2012 臺東地區番荔枝產業經營關鍵成功因素之探討 台灣農學會報 13(1):127-141。
13. 施清田、葉育哲、余德發、潘昶儒、林文華、張同吳、林泰佑、黃佳興、張聖顯、劉啟祥、全中和、詹于諄、楊大吉、陳吉村、范美玲、黃鵬 2013 推動花宜原鄉部落農業微革命 原住民農耕、文化復興與永續經營研討會專刊。
14. 高建元 2019 有機農業經營模式之研究-以花蓮東豐拾穗農場為例 大仁科技大學文化創意產業研究所碩士論文。
15. 陳芃婷、邱明玉、徐筱貞、何桂蓮 2014 有機小農之成功因素與市場因應策略 鄉村發展 16:1-26。
16. 陳建良 2018 台灣有機農業發展與友善環境耕作之關鍵成功因素研究 中國科技大學企業管理學系碩士論文。
17. 梁正芳 2005 有機米產銷聯盟關鍵成功因素之研究－以池上鄉萬安社區有機米產銷班為例 國立屏東科技大學熱帶農業暨國際合作系所碩士論文。
18. 黃佳櫻 2003 建構行動商務的關鍵成功因素 國立台灣大學資訊管理研究所碩士論文。
19. 曾崢萌 2015 花宜地區百大青年農民從事有機農業關鍵成功因素之個案研究 花蓮區農業改良場研究彙報 33:57-72。
20. 湯楊欽憲、陳姿伶、周正怡 2022 原鄉地區農業經營核心職能分析：以北部原鄉地區農民為例 農林學報 69(1):23-34。
21. 湯凱喻 2003 高科技企業推行知識管理實務之關鍵成功因素 立德大學科技管理研究所碩士論文。
22. 傅智麟、張志展、李金玲 2019 青年農民投入蔬菜產業成功關鍵因素之探討－以桃園市青農為例 桃園區農業改良場研究彙報 84:39-52。

23. 蔡本原 2016 供應鏈垂直整合對青年農民經營影響之研究－以臺中場輔導百大青農為例 臺中區農業改良場研究彙報 133:47-55。
24. 蔡本原 2019 中部地區水稻產業青年農民經營關鍵成功因素之研析 臺中區農業改良場研究彙報 144:23-33。
25. 鄭建雄、張惠真 1990 歷年來傑出農民成功因素之研究 臺中區農業改良場研究彙報 28:49-58。
26. 鄧振源、曾國雄 1989 層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上) 中國統計學報 27(6):5-22。
27. 鄧振源 2005 計畫評估－方法與應用 基隆：國立臺灣海洋大學運籌規劃與管理研究中心。
28. 謝佩芳 2013 臺灣木瓜產銷班經營關鍵成功因素之探討 國立中興大學農業企業經營管理碩士在職專班碩士論文。
29. 蘇秀蓮、曾崢萌 2013 邦查有機農場之成功經驗 原住民農耕、文化復興與永續經營研討會 花蓮區農業改良場研討會專刊。
30. Aaker, D.A. 1984. Strategy Market Management. John Wiley & Sons Inc: New York.
31. Dalkey, N.C., Brown, Brown, B., & Cochran, S. 1969. The Delphi Methods III: Use of Self Rating to Improve Group Estimates. The Rand Corporation, p.32..
32. Satty, T.L. 1980. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Setting Priorities, Resource Allocation. New York: McGraw-Hill.