

農業產銷班營運改進之策略

段兆麟 1997-09 花蓮區農業專訊 21:20-22

一、緒論 - 共同經營之重要性

現階段台灣農業飽受內外環境變動的衝擊，面臨前所未有的困境。在農業系統調整及適應的歷程中，農場是最基本的單位。農場本身亦自成次級系統，吸納環境的刺激，運作處理後，將成果輸出，並接受回饋。不論在整個產業界，或個別農場，調適環境的策略及措施，因時空條件之特性而各農場經營的調適行為，可大別為單打獨鬥的競爭策略及協同一致的合作策略兩類。由於台灣農業經營向來家庭農場為主，規模狹小，資源受容力偏低，對環境變動的適應力較弱，資源取得成本相對較高，產品銷售地位相對較劣，資訊蒐集管道較少。因此合作策略自然被農場經營者所採行，或農場合作策略的表現方式之一是共同經營。共同經營班之組織方式，肇始於民國 41 年成立綜合性農事研究班，傳授新的耕種技術。42 年採共同作業方式，教導農民以合作力量採用新技術。52 年改為共同栽培，55 年改稱水稻綜合栽培；而自 60 年開始，以核心農民為骨幹組織共同經營班。

產銷班是目前農業經營的主要方式，而為推廣及經營輔導的政策。本文擬根據產銷班目前存在的問題研提營運改進之策略，以為產銷班經營者及輔導機構之參採。

二、產銷班的改進策略

(一) 加強合作的策略

1. 促進資源交換

產銷班是一個集合人力、技術、資金、設備、資訊、市場等項資源的企業體。任一個別班員無法兼具所有資源，產銷班則提供資源交流的機能。所以班員之間擁有資源的異質性愈高，透過頻密的交換，彼此依賴愈深，企業功能亦愈完整。

2. 降低交易成本

產銷班若生產資材（如種苗、介質、飼料）用量龐大，則可向後整合資材供應機能，納入班的企業體系。若農產品銷量甚鉅，則可向前整合運銷機能，將原本市場交易的行為，納為班的內部營運活動，以降低交易成本。

3. 延長產品價值鏈

農產品從生鮮狀態開始，愈接近消費者，愈能滿足顧客的需要，則其附加價值愈高。蔬菜及果品產銷班應藉其豐沛之人力、技術、設備、資金，增加清洗、小包裝處理、運輸，甚至直銷之功能，以提高附加價值。花卉班可增加冷藏、保鮮、包裝，甚至店頭銷售之功能。

4. 發揮規模經濟

固定設施及設備，如集貨場、加工廠、冷藏庫、車輛，及其他機械設備，產銷班的使用比個別農民有利。不過仍有部份產銷班使用量仍不大，亟應促進班員參與，以提高共同利用的程度。

5. 爭取學習機會

環境快速變化，技術亦須快速提升。班員在產銷班中應把握內部學習及外部學習的機會。班會應常召開，每次有主題，共同討論，交換解決問題的經驗，班員可互相吸取長處。同時，班應聘請專家來班講課指導，提供班員學習機會，以拓展遠景，提升能力。

(二) 改善組織制度的策略

1. 建立統收統支的共同事業體

產銷班必須提高結合性，否則充其量僅是一種經營方式，而非經營主體。統收統支的共同事業體是一種高度結合的企業，班員利害與共，同存同榮。惟必須建立合理的分工制度，及公平的利益分配方式，以求永續發展。

2. 建立符合本班需要的上層組織模式

班的成員多在一、二十人或二、三十人左右，基本上較適於共同採購資材、共同利用設施設備、或共同作業。因此為求發揮共同運銷的規模經濟，目前部份產銷班常聯合起來發展上層組織，如新港蔬菜產銷班第一班（祥安蔬菜）之上為產銷隊，以求有效調配果菜，充裕直銷超市的產品內涵；溪湖蔬菜產銷班第十二班之上為鮮美農產有限公司，專司蔬菜之進貨及出貨調配。另有一種型態是利用既有合作社的組織架構，班主生產，社（含若干班）負責運銷，如荊桐饒平產銷班及西螺紹安產銷班等。

(三) 改進班組織運作的策略

1. 班應有固定的集會場所，且設備齊全

班集會場所是班員主要的活動空間。固定下來，班員才有歸屬感。在會議、教育、資訊蒐集、交誼等方面的設備要齊全。

2. 健全班會，發揮議事功能

班的重要決策要經由班會討論決定。因此班會除定期召開外，遇突發重大事項應機動召開臨時會。鼓勵班員踴躍出席，共同參與決策。班會記錄要清楚，便於班員翻閱。

3. 合理訂定班公約，一體遵守

班公約如同班的憲法，規範班員的權利與義務。舉凡班員入班與出班，股票發行（班內流通），組織分工，班基金來源及運用，運銷責任等重大事項，均須規定其中。班公約應經全體班員議定簽字，公開懸掛，以昭信守。

4. 健全班務分工，鼓勵班員參與班務，並加強溝通

有的班班長與幹部非常熱心，積極投入，但班員僅被動接受服務，或作壁上觀，以致對班業務或績效並不了解，這些班員應鼓勵融入參與。此外，以特定班員為中心的溝通方式，應擴展為多邊交流。

5. 應培養班長的接棒人，以求永續經營

有的班營運績效，甚至存廢，繫於班長一人。此固然凸顯其超強的能力和犧牲奉獻，但吾人應將產銷班視為永續的經營體，不要因班長或幹部個人的因素而影響整體的發展。是故班長應有任期制，班長有責任培育優秀幹部接班的能力。

(四) 促進企業化經營的策略

1. 蒐集並分析資訊，掌握市場的脈動

產銷班績效要好，應多方蒐集資訊，分析判斷後，作為生產活動之規劃。永靖鄉花卉產銷班江永瑞班長藉分析濱江花市價量的變化，預測上市的有利時機。有的班蒐集花卉種球的進口數量，預估未來一季花卉的種植面積，以調整本班的種植規模，均是值得學習的例子。資訊蒐集、分析，及預測，傳真機與電腦是最基本的設備。

2. 班應妥擬中長期發展計畫

產銷班是一個企業體，須冒市場風險，從事商場競爭。因此班應預測未來環境的變化，訂定未來發展的目標，而妥擬計畫或預算，以及早籌集資源，穩當應變。

3. 共同經營班應選取最接近消費者的運銷方式，以獲取較佳的利益

受制於多層次中間商的運銷方式，利益被層層搾取，生產者最終獲利極微，應予避免。是故現代的農民，不僅要會種，還要會賣。一般辦理直銷者，績效均佳。當然，辦理直銷，須具備很多知識與技術，如：建立品牌、市場開發、產品處理及小包裝、產品調配、運輸、商業交易、信用授受等，凡此全恃班員之分工合作。此外，站在企業化經營的立場，產品的銷售責任應由班自行負擔，故目前部份班仍由農會代辦共同運銷，應屬過渡性的措施。

4. 班長及班員加強經營管理能力，尤其是市場調查分析及危機處理的能力

產銷班的產品都已商品化，因此經營者應密切注意市場的變化，規劃種植面積及採收數量，以獲取最高的優勢。產銷班能做市場分析者，績效均佳。其次，農產品承受高度的自然及市場風險，經營者平常須有處理危機的準備，以避免損失。

5. 加強田間的共同作業及交換工

一般產銷班多偏重運銷階段的共同作業，較少生產階段的共同作業。事實上，田間業務最耗費人工，若能加強其共同作業及交換工，將能紓解勞力不足問題，並節省工資支出。

6. 產銷班應兼顧人事、財務的管理工作

產銷業務向來為班運作的重點自不必多言，但是有關班員派工、教育訓練、福利等應特別注意。其次班資金籌措，共同事業投資評估，營運收支記帳與財務分析，班基金的分攤保管及運用.....等等，常為影響成效的重要因素。故人事與財務的管理均不可掉以輕心。

7. 產銷班應重視生產、生活、生態三合一目標的達成

班運作必須發揮經營機能，以佔促進農場提高利潤；發揮社會與心理機能，以充實班員生活內涵；發揮環境保護機能，以維持生態平衡。

8. 具有遊憩資源的產銷班值得發展休閒農業

產銷班與休閒農業結合，可將產業層次由第一、二級提升到第三級，開拓更寬廣的經營空間。譬如關西蔬菜產銷班（亞森農園）、八里果樹產銷班、水里廓坑梅樹產銷班、延平松林梅李產銷班、桃園市花卉產銷班、埔里大湳花卉產銷班等，均值得利用本身自然資源之特色發展休閒農業。

三、有關單位的輔導措施

1.多提供技術指導的機會

產銷班的經營項目，多屬精緻產品，也是技術密集的產品。因此改良場，試驗場或學術單位應多辦栽培技術講習，以充實知識，提升技術。事實上，這也是多數班員的期望。

2.加強舉辦經營管理講習

商品化程度高的產銷班，必須實施企業化經營。因此須為班員講授市場調查與分析、行銷、商業與貿易、包裝技術、工作簡化、財務分析、領導與溝通、決策技術等知識和技術，以改善營運績效。

3.提供農業政策消息及市場資訊

產銷班的產銷量大，與境的互動關係也較密切。因此農政單位應及時提供農業政策消息（如加入G A T T後我國的農業對策，颱風後農產品的調整措施，農業融資辦法.....等等），俾利產銷之決策。其次，農會或運銷組織應隨時提供詳實的市場資訊（可用傳真），以協助班員做到迅速而正確的產銷規劃。

4.轉請有關單位協助產銷班解決加工廠用地限制的問題

目前不少產銷班向下游整合，譬如蔬菜、竹筍、青梅加工等。惟產銷班的農產加工廠多非工業用地，不合申請工廠登記須為工業用地的必要條件，以致無法辦理登記。若能修法，或採取其他輔導的方式，使能辦理工廠登記，將可進一步做食品檢驗，而有利於促銷。

5.農政單位對產銷班的輔導辦法應有彈性

產品不同，地區不同，班員特性不同，運銷方式不同，源源條件也不同，因此輔導產銷班難有定式。重要的是，順其生態環境的條件，協助其發展一套最適的經營模式。每班的經營模式可能都是最具特色的，因此更加重輔導人員的責任與負擔。

6.產銷班的組織型態宜隨環境變遷而調適，並早日予以規劃定位

有的產銷班投資額高，擁有資源多，營業量大，進出金額大，企業化經營程度高，而粗具中小企業規模。況且，產銷班建立共同事業後，有關決策系統、班員權利與義務、盈虧分配、資產所有、業務監督等內部問題，以及其立案登記、法律地位、借貸、稅負等外部問題，將隨之發生。此從過去純粹農作的農場，蛻變為兼加工、銷售的農企業組織，與其他中小企業一樣，從事市場競爭。因此，未雨綢繆，產銷班的法人地位宜及早規劃立法。

四、結論

農業產銷班是目前農業經營必走的方向。透過協調合作，成立組織的方式，才能擺脫小農制度的不利影響。近數年來，農政機關大力推廣及輔導，產銷班效果已漸顯著。雖然如此，目前仍有部份亟待加強改進之處。

筆者自民國八十一年開始，隨同台大農推系陳昭郎教授，全省評估農地利用綜合規劃共同經營班及整合的農業產銷班，前後不下百班。本文研提加強合作、改善組織制度、改進組織運作、促進企業化經營等策略，並建議有關單位的輔導措施，希望產銷班能發揮組織效益，建立競爭優勢，以提升農業經營績效。