

做個「文」、「武」兼備的現代農人農場企業化經營（下）

段兆麟 1995 花蓮區農業專訊 11:20-22

上一期已為大家介紹了農場管理程序的前置作業—預測環境因素的變動及擬定經營計畫。在實際營運過程中，又該如何企業化經營？如何將經營成果善加利用以作為改進的參考呢？我們將在本期中接著介紹企業化經營的做法及經營成果的紀錄、分析與控制。

一、企業化經營的做法

按行銷、生產、人力、財務、研究發展等五項企業機能的分類，說明農場的營運活動。

（一）行銷管理方面

1. 確立「顧客滿意」為最高的經營方針。農場所有的經營活動都為消費者滿足而設計。
2. 透過多種管道（如報章雜誌、電視廣播、農民團體、農政機關、學術研究機構、同業、資材供應商、販運商、朋友等）調查市場動態，並將訊息靈活運用。
3. 目前消費者訴求已從選擇「品種」，進步到重視「品質」，甚至強調「品味」。故農業經營應提高品質，注重安全衛生，使消費者食用安心，使用有信心。進而建立品牌，改善包裝，塑造企業識別體系（C.I.S），改善產品形象，提高附加價值，增加消費者的滿足感。
4. 慎選銷售管道。在批發銷售、交販運商或行口、共同運銷、直銷、送加工廠、契作等方式下，選擇對自己最有利的且可行的銷售通路。
5. 實施農產品市場區隔，選擇目標市場。農產品可按照不同消費團體的特性，決定不同的行銷策略組合，如品質、價格、數量、包裝及銷售管道等依消費者特性而規劃。選擇家庭人口數、消費者種類（機關或個人）、消費用途（送禮或一般消費）、所得、品牌忠誠度等項，作為市場區隔的變動。
6. 對產品改良或加工，以增加附加價值，滿足消費者需求。
7. 對農產品賦予新意義，強調新功能，凸顯新特色，以達促銷的目的。常藉民俗節目造勢，如母親節送金針花表敬意。

（二）生產管理方面

1. 採取市場導向的生產活動。生產規劃要迎合消費者的需要，做到產銷一元化。
2. 簡化工作流程，改善作業方法，縮短時間，節省勞工，降低成本。
3. 加強物料管理，降低成本。經常核對原物料代替性的「價值分析法」，按原物料價值性分級管理的「ABC 分析法」，原物料分兩箱輪流取用、購補的「複倉制」，都是簡易可行的方法。
4. 加強品質管制、針對產銷過程有關種苗、人力、設備、藥肥、天候，水質等各項因素，實施「全程品質管制」，以降低不良率，確保品質水準。
5. 農產加工流程，注意工作簡化，動線流暢、清潔衛生、倉儲便利。看板管理，是一項有效的規劃與控制的工具。

- 6.透過共同經營班，共同採購生產資材以降低進貨成本，共同作業以紓解勞力不足的問題，共同利用設備以發揮規模經濟效益。
- 7.注意危機管理。事前有完善的規劃，並對可能發生的氣候變化，市場風險或其他意外，預採防範措施。
- 8.購置生產設備，應考慮能否彈性變化使用，譬如豬舍必要時能否改裝成牛舍。面對變動的市場，不宜使用過度專業的設備。
- 9.生產活動避免污染環境，危害社區安全。如養殖業勿過度抽取地下水造成地盤下陷，養豬場糞尿勿任意排流，山坡地不應超限利用。
- 10.正確施肥，以確保地利，永續利用。

(三) 人力資源管理方面

- 1.經營者應加強決策、溝通、協調、領導、監督的管理能力。
- 2.員工是農場最珍貴的資源。員工應適才適用，發揮專業能力。
- 3.勞動者意識抬頭，經營者應付給員工合理薪水，提供完善的福利，給予關懷與尊重。
- 4.經營者應採取適當的激勵措施，以開展員工的潛力。
- 5.科技進步快速，農場員工應經常參加推廣訓練，閱讀專刊，吸收新知。

(四) 財務管理方面

- 1.決定農場生產業務以前，預先評估投資效果。
- 2.購買大型農機前應做投資分析，做算作業數量能否超過損益平衡點的數量。
- 3.期初或年初之前，應編製預算，預估經營收益與成本。
- 4.產銷收支應詳細記帳，期末編製財務報表，分析經營績效與財務結構是否健全。
- 5.確實做好財務分析，尋找降底成本之機會，作為改善經營之起點。

(五) 研究發展管理方面

- 1.每年從盈餘中撥出一定款項，購買儀器設備，從事簡單的試驗研究，以開發新產品或改良作業方法。
- 2.與研究試驗機構經常聯繫，或聘請顧問，解決品種或技術創新的問題。
- 3.透過共同經營班，以團體力量從事研究開發工作。

二、經營成果的記錄、分析與控制

(一) 經營成果的記錄

農場應設立日記帳與分類帳，以載錄財務及交易狀況。有關資源的異動應有記錄，如僱工記錄、農地記錄、建築物及土地改良記錄、作物生產記錄、禽畜生產記錄、肥料記錄、飼料記錄、農用藥品記錄等。經營過程告一段落，根據這些財務記錄與資源異動記錄，編製損益表與資產負債表；並計算及分析各種財務比率。

(二) 經營成果的分析

經營成果的分析，常用的是經營五力分析法。

- 1.衡量收益力，常用的分析比率是：毛利率、利潤率、自有資本獲利率、總資產獲利率等。

2. 衡量安定力，常用：流動比率、固定比率、負債比率等。
3. 衡量活動力，常用：總資產週轉率、固定資產週轉率、自有資本週轉率等。
4. 衡量生產力，常用：每公頃土地毛利或淨利（土地生產力）、每人工等數毛利或淨利（勞動生產力）、每元資本毛利或淨利（資本生產力）等。
5. 衡量成長力，常用：銷貨毛利成長率、利潤成長率等。

（三）經營成果的控制

財務分析的數值要經過比較才有經營上的意義。比較的準則有三：（1）與標準值或理想值比較，（2）與產業的平均數值比較，（3）與本農場所的計畫數值比較。

控制的功能在於農場實際表現的結果，與原訂的計畫目標互相比較，以明瞭經營的績效，並診斷偏差，進而在下期計畫中採取有效的改進措施。所以控制是農場經營的總校正，用來衡量經營成果的優劣得失，並回饋到下個管理循環，以實現農場經營的目標。

三、結語

農業經營面臨內部與外部環境因素的衝擊愈來愈緊迫。但是不利的環境下，經營成功的案例仍然不少，這就全看經營者會不會企業化經營。懂得企業化經營才會創造「競爭優勢」。優勢的來源可能是品質好、安全衛生、包裝特別、提前享用、送貨快速、形象高尚，或服務親切，因此產品在市場能佔一席之地。

農業經營者半生從事於農作，田間栽培技術一流。但欲改變思考與行動方式，從事企業經營，必須不斷給予輔導。希望本文能有助於農場經營者認知企業化經營的理念與方法，提高經營績效。