

# 農業結構改善

## 余玉賢：台灣農場經營管理的演變

隨着經濟的快速發展，農業結構有了顯著的轉變，農場的經營方式及管理方法也與過去不同。

農場經營方式通常可分為：①大農與小農經營，②集約與粗放經營，③專業與雜異經營，④個別與共同經營等數種。

農場管理的業務範圍相當廣泛，通常包括①土地管理，②勞動管理（或人事管理），③資本管理（或財務管理），④物料管理，及⑤銷售管理（或運銷管理）等數種。

農業生產商業化以後，生產的目的在追求最大利潤。在農場企業競爭程度日益提高的今天，為賺取最大利潤，農場經營方式及管理方法的選擇，必須具備技術及經濟雙方面的知識，密切配合，始能成功。

在觀念上，農場經營包括農場的組織與管理的作業。農場經營者或農場主的主要任務是決定生產目標，組織生產因素，並承擔決策的風險。農場管理者的主要任務，是執行農場經營者的決策，負責運用最有效的方法，達成農場經營的目標。

由於台灣的農場絕大多數是家庭農場，而家庭農場的特性是經營與管理的一體化，農場主就是農場的管理者。因此，在實務上，農場經營與農場管理的職能無法分開，所以我們所關心的是農場經營管理的整體效率的問題。

### 經營方式

(1) 農場規模逐漸變小：根據農業普查資料，台灣每戶平均耕地面積，民國四十九年底為〇·九二公頃，五十四年底為〇·九六公頃，五十九年底為〇·八六公頃，十年間每戶平均耕地面積減少六·五二%。

農場規模變小的原因，是農戶總數逐年增

加，而耕地總面積歷年來並沒有顯著的變動。民國四十九、五十九年，台灣地區農戶總數自八〇七、六〇〇戶增加為九一五、七五六戶，而耕地總面積自七三七、八三九公頃增加為七五六、六一七公頃，增加非常有限。

(2) 耕地利用趨向粗放：在小規模的農場上，本來應該充分利用耕地，使農場總收益達於最大。但事實上，由於生產成本的不斷提高，台灣耕地利用有逐漸轉向粗放的趨勢。

如以耕地的複種指數衡量農場經營的集約度，最近十多年來台灣農場經營集約度的變化可分為二個階段，即民國四十九、五十五年集約度有逐漸上升趨勢，五十六年以後集約度逐年下降。

民國四十九年複種指數為一八三·五，五十五年增至一九〇·〇，為近年來的最高點。但五十六、六十年間各年的複種指數分別為一八七·四、一八八·二、一八四·三、一八二·七、一七九·三，足見耕地利用有非常明顯的粗放趨勢。

耕地的粗放利用，是國家土地資源的一種浪費，值得檢討改進。

(3) 企業選擇趨向專業化：農業生產受到自然條件的影響，風險特大，雜異化的經營方式對減少風險損失，常能發生顯著的作用。

然而，由於台灣農場規模狹小，農場企業如果過於雜異化，對農產品的運銷效率，將有不利的影響，對農業機械化的推行，也將構成阻礙。

因此，近年來在政府的多方輔導下，為提高農產品運銷效率，並促進農業機械化，台灣的農場經營，乃逐漸走向專業化的型態。

這種趨勢，正方興未艾，透過政府的輔導，且將擴大成為各種專業生產區。

(林吉郎)

專業化生產的好處，是能够集中人力與物力，提高單位面積產量，改良產品品質，並有效的開拓產品市場。

生產專業化的例子很多，如香蕉、葡萄、蘆筍、網式蔬菜、企業化養豬及養雞、養魚以及花卉等，不勝枚舉。當然專業化的經營並非一成不變，選擇農場企業時，必須配合經濟及技術條件，隨時機動調整，始能獲得最大利潤。

(4) 農場經營走向共同化：國家工業化的結果，農村勞力大量外流，使農業工資高漲，個別農場經營入不敷出，小農經營顯然無法享受規模經濟的利益。擴大農場耕地面積，勢需牽涉有關土地法規的修訂，在當前的情況下，困難重重。

為突破小農經營的瓶頸，同時保留家庭農場的私有財產權，近年來在政府的輔導下，許多農場採用共同作業方式，從事農業生產。此種作業方式，一般稱為共同經營。

共同經營的特性，是農場主在不改變個別所有權的原則下，畫出一部或全部管理業務，交給共同推選或聘用的專門人員，以共同計畫方式，有效利用各農場的生產資源，從事專業生產，藉以減低生產成本，提高農場收益。參加共同經營的農民，完全出於自願，人數依各種作物或牲畜生產的經濟需要而定。

根據農復會資料，民國五十九年農場共同經營班已在全省十四縣市四十鄉鎮設置二四〇班，民國六十年又在三十九鄉鎮增設二五〇班，二年共成立四九〇班，經營成果頗為良好。鑑於事實需要，我們有理由相信，台灣的農場將逐漸放棄個別經營方式，採用共同作業的經營型態。

## 管理方法

傳統的家庭農場經營，是以供應農民自家消費為主要生產目的，生產因素也大都為自給者，且其機會成本不高，農民「靠天吃飯」，對農場的管理也只有依賴祖傳的經驗，偶而與附近村落或鄰居互相觀摩學習，即可從事生產。因此，農業常被認為

最簡單的產業，凡是沒有能力進學校讀書的青年，都可以留在家裡種田。換句話說，農民是沒有謀生技術的人，農業是與人無爭的行業，沒有太多管理問題的存在。

現在情況不同了，農業生產的目的在賺錢，農產品要在市場銷售，農民彼此相互競爭，谷賤傷農，谷貴傷民，生產什麼，生產多少，如何生產等等問題，都需要有人做籌畫，並負責協調執行，以達成生產的目標。

這種籌畫、協調與執行的工作，就是管理。沒有管理的生產，是盲目的生產，收益無法獲得保障，時常導致農村社會的紊亂。

近年來由於教育的普及，交通的發達，農民知識水準顯著的提高。農民常能從失敗中學習新的經驗，農場管理也能適應時代的需要，而採用新的方法。台灣農場管理方法的最大演變，可說是生產與運銷連結之制度的建立。

過去的農場經營是以生產作業為主，運銷作業是交由中間商人辦理的，農民的議價能力薄弱，在市場交易上時常處於不利的地位。今天的農場經營在政府的輔導下，逐漸採用所謂「產銷聯鎖制度」，農民與運銷商或加工廠之間，訂有供銷契約，規定收購數量與價格，使農民的收益獲得合理的保障。採用產銷聯鎖制歷史比較久的有甘蔗、菸草、洋菇、蘆筍等。最近增加的項目包括玉米、毛豬、鮮牛乳等，效果頗為顯著。

農場管理方法的演變，與共同經營的推廣有密切的關係。在共同經營與共同運銷制度下，個別農民讓出部分或全部管理職權，交給共同經營的組織代為執行，其目的在加強管理農場的人、事、物。

此種農場管理方法的革新，為台灣農場經營帶來了新的希望。參加共同經營的農民，按照自己的專長與興趣，分工合作，組成各種作業班，如整地、育苗、插秧、病虫害防治、收穫等班，或組織代耕隊提供專業性服務，期能降低生產成本，提高農民收益。

產銷聯鎖制的管理方法，主要有以下幾種：  
(1) 技術協定法：個別農場集約約二〇三

〇公頃，依協定共同作業，以擴大經營規模，並與消費地市場訂立產銷契約。

(2) 公司化法：輔導個別農家以土地或現金投資，聘請專家為經理，按公司股東方式，經營管理。

(3) 作業分担法：組織農民，依農民興趣及特長，分組經營單一專業化項目，並承受委託經營管理，按成本收費。

(4) 農會組織化法：由農會組織推行中心，各地區農民共同投資設備，共同利用，共同管理，並參加共同運銷。

## 未來展望

綜合以上所述，我們知道農場經營管理的演變，其基本推動力是土地生產力的提高，農民所追求的是透過農場經營規模的擴大，以增加單位土地報酬。

耕地規模擴大以後，資金的取得比較容易，生產用品及生產品的運銷比較經濟，但農場的人事管理及財務管理却變得比較複雜。提高農業生產效率的最終目的是改善農民生活，因此，我們必須設法增加農場的勞動報酬，並提高農業貸款的償還能力，使農民避免以債養債，長期生活在窮困中。

未來的農場經營，必須走向企業化。企業化的農場經營，需要管理顧問的服務。我們希望農業行政機關能夠重視個別農場的管理問題，提供農場企業的診斷服務，解決個別農場或農業生產組織的人事（勞力）、財務（農貸），以及物料（農機具）等的管理困難問題。

過去的農業行政，是以解決農業整體問題為重點，對個別農場的經營管理，缺乏有計畫的直接服務，時常等到問題發生以後，才設法補救，因此，常有顧此失彼之感。

增加農場經營的企業診斷，及管理顧問的服務，解決個別農民的問題，是今後台灣農業所迫切需要的。因為安定個別農民的生活，是促進農業整體發展的最基本條件。