



農委會古處長德業博士、涂處長勳博士、李科長榮雲等訪視台中縣后里鄉花卉共同經營班(林淵煌／攝)

前言

台灣農業屬於小農經營制度型態，大部分農場規模都很狹小，每戶擁有耕地面積約在一公頃左右，生產效率低，不易實施企業化經營，無法降低生產成本。尤其處在經貿國際化、自由化的今天，很多農產品難以跟國外耐運輸、耐貯藏之產品競爭，因此近年來政府積極輔導農民組織共同經營產銷班隊，希望個別農民透過組織集合全體班隊員之力量，採取農業企業化方式經營，改進產銷技術，降低產銷成本，提高市場競爭力，同時重視產

發揮組織功能

整合農業產銷班

農委會農業推廣科科长/李榮雲

品品質，建立本身自有商標。事實上，歷年來政府為推行各項農業建設計畫，輔導不同產業之農漁民組織各類農業產銷班隊，雖然名稱不一，有以計畫名稱為班隊命名，有以產業名稱為班隊命名，有以行政區或地方名稱為班隊命名。但成立這些產銷班隊之目標都是一致的，希望結合個別農漁民，以團體共同努力，提高生產效率。

產銷班之性質

現階段各產業所組織之產銷班，雖然屬於農民組織的一種，但它不具法人地位，因此都附屬在各地

方基層農、漁會或農業合作社場等農民團體之下組設而成，由這些基層農民團體協助輔導運作。大體而言，產銷班隊為達到原設立時所規劃之經濟效益目標，大都規劃朝向共同作業、共同經營等方式而努力，將其生產、運銷或農場其他工作以協定方式集體辦理。因此產銷班為達到班員原來組設之共同目的，一般都是運用組織力量，以分工合作方式，發揮降低產銷成本目標。

事實上，產銷班是一種利用合作組織原理，依據經濟學中所稱之合作行為，由一羣民衆在一種經濟的共同需要上，合力經營某種業務的集體行動。其營運方式與一般商業企業不同，班隊之所有權與管理權均屬於全體班隊員所有，由班隊選用自己的幹部執行；對於班隊營運任何超過成本之收益，都要公平發放給利用這個組織之所有班隊員。這種合作制度起源於工業革命後才興起，當時各項生產事業流行採行分工合作方式營運，發揮生產要素的最大效能。台灣農民在小面積農場生產的農產品產量不多，大都不能夠成一個運輸單位，不易保存、容易腐爛，市場交易過程中常處於不利的地位，不易獲得較好之價格，故組織產銷班想擴大經營規模，降低生產成本提高市場競爭力。

產銷班整合之必要性

現階段各類農業產銷班隊，依

其成員是否密切合作、組織健全程度，所能發揮產銷調節功能不同。近年來這些產銷隊由於未能適時予以整合，常有同一農漁民參加數種性質相近之班隊，因其組織重疊、功能重複，農漁民對所屬之班隊自然喪失向心力，合作程度偏低，引發不起農漁民產銷合作之共鳴，以致部分班隊難以落實運作，無法發揮產銷調節功能。

在基層常發現不同產業、不同形式、不同的地點所組織的產銷班，有的空有其名、名存實亡，有的相同產業、相同地點，班隊名稱不同，班隊組織重重疊疊，但這些產銷班中也有不乏運作良好，業務持續蓬勃發展者。

一個班隊能否持續成長和發展，影響因素很多，主要受組織規模、營運資金、資源之掌握、班隊員向心力、領導與溝通等因素影響，以致有些班隊功能無法充分發揮，尤其在生產與運銷等關鍵性作業上，常有脫節現象，產品不但不能做到有效的控制生產、調節出貨，亦無法達到垂直統合的目的，難於充分照顧每一位班隊員之利益。面臨今日激烈競爭時代，組織班隊之力量必須加予整合，才能與大規模之農場或運銷商相互抗衡。

農政單位有鑒於此，為建立現代化之農業產銷體系，特成立專案計畫輔導各類產銷班隊依照產業性質不同加予整合，建立班隊基本資



農委會及農林廳委託中國生產力中心舉辦農業產銷幹部進階訓練（林淵煌／攝）

料，作為政府推動各種產銷措施之主要對象。農業產銷班隊之整合只不過是一種輔導作業之手段，今後促使班隊發揮自主性之產銷調節功能，才是班隊整合之主要目的。

如何發揮產銷班隊組織功能

處在目前台灣農村社會環境快速變遷的今天，農村人口嚴重外移，農業勞動力老化，品質降低，加上經濟貿易自由化、國際化後，進口農產品增加，造成台灣農業經營面臨相當程度的挑戰。小規模的家庭式農場經營型態，已經難以單獨因應這種巨變的外在環境，因此利用組織力量，尤其基層產銷班隊發揮功能，應是不可避免的趨勢，但其組織的健全與營運績效的顯現，就必須把握以下原則：

1. 具有共同目標

個別農場之經營管理是依照個人本身之理想擬定計畫去執行，但班隊組織是以全體班隊成員的共同理念、共同需要與共同意志為經營

管理之依據。因此班員彼此關係密切，能否合作、能否信任，對班隊團體有否歸屬感，是左右班隊能否發揮功能之主要關鍵。因此班隊成員經營相同產業，產銷問題較為相同，利害關係較能一致，亦即先有共同的目標，不管農場所需資材或產品賣到市場之方式，都必須考慮以共同經營的方法，謀求全體班隊成員之最高利益為目標，滿足班隊成員的需求，用以促使班隊裡每一個人對班隊組織應有基本向心力，不能因個人之私利破壞公益，才能發揮班隊之組織功能。

2. 進行企業化經營

一個產銷運作良好之班隊必須為全體成員提供適當之服務，滿足班隊員之需要外，班隊的資源必須公平合理的分配，採用民主方式來決定各種重要班隊事務，讓每一位成員都有參與感，建立決策制度，遭遇任何困難或問題，共同尋求解決的方法，機動調整產銷措施，以如何追求最大利益為目標。事事以最低之成本、最高之收益為考量，

採用科學方法管理、以企業化經營，以共同行動來生產或開發更符合市場需求、廣為社會大眾喜愛之產品。尤其在自由經濟體制下，必須隨時根據市場求作適當之經營調整，企業眼光必須看得遠，對市場變化應掌握先機，基本上隨時收集市場情報，多與販運商、批發商及大宗直接消費者保持密切連繫，方能因應市場變化以爲適當之調整因應。

3. 有效的組織運作

一個運作成功之班隊除了組織出自農民自動自發的結合，相關輔導單位的協助支持外，最重要的是本身組織運作要健全，否則政府的輔導或補助一旦停止，班隊就無法有效運作而失去功能，因此有效的組織運作就必須有熱心奉獻的領導人才，能增進每一位成員的向心力和認同感，共同爲班隊的目標而努力，亦能爲全體班隊員解決問題，對內注意班隊員合作態度，對外注意產銷市場之變化。因爲班隊成員能否合作、如何有效率之運作，不僅屬於事務性的問題，亦涉及人與人之間的人際關係與問題，因此必須有熱心之領導人來爲大家服務，培養共同興趣與共同意志，方能結合全體力量推動各項產銷作業。因此選任一位班隊長，讓班隊組織能有效的運作，領導人除了有適當的學識和工作能力外，必須考慮做人公正，不貪求私利，熱心公益，不

斤斤計較利害得失，才德兼備，才能得到全體班隊員之信賴。

結語

台灣農業要能持續發展，必須使其生產規模化、經營企業化、管理科學化，而在現階段小規模家庭農場經營型態下，利用農業產銷班隊組織來擴大農場經營規模，提昇農場經營型態，降低產銷成本，提高產品市場競爭力，實爲目前當務之急。但如何使產銷組織發揮功能，讓其組織營運成功，必須全體成員一定要有「我爲人人，人人爲我」的精神，以合羣互助的態度來增進整體班隊員之共同利益，在格守合作原則的前提下，健全組織運作制度，追求共同經營成果，增加全體班隊員之收益，才算是成功的班隊。

總之，目前透過基層農民團體依據「農業產銷經營組織整合實施要點」加以整合之產銷班，計有蔬菜、花卉、果樹、毛豬、肉雞、蛋雞、水產品等七大產業，由於績效良好，86年度將繼續擴大辦理稻米、雜糧、特用作物、乳牛、養羊、養鴨、養鵝、養蜂及其他產業之班隊組織之整合及輔導工作。今後政府有關單位執行之各項產銷輔導措施，將以這些基層班隊組織爲對象加予推動，以促使其能發揮自主性之產銷調節功能，突破現段農業發展瓶頸，開創農業新境界。 ■