

如何強化產銷班班員之凝聚力

台灣大學農業推廣系/陳昭郎

組織農業產銷班之目的不外乎是下列幾點理由：能夠提昇資源利用效率，也就是把投資在農業的產銷資源能夠使用到最高的效益，同時使農場的經營效率提高。另外組織產銷班，大家也了解，可以降低產銷成本，經由班的運作和分級包裝，產品可以提高競爭力與議價能力，所以不會像早期一樣被商人剝削。

農民為何要參加農業產銷組織？我想有幾個原因，第一是他喜歡其他的組織成員，覺得班員很好相處，而且作為組織的成員，有尊嚴或有榮譽感，最重要的，每個農場生產有限，藉由大家組織而成的產銷班達到個人無法達成之目標的能力，例如和生意人議價、分級包裝，無法由一個人做到的，必須由大家分工合作來達成。

而一個凝聚力高的組織或團體有什麼特徵呢？通常一個產銷班很團結，凝聚力大的話，產銷班組織成員之間的溝通與互動的頻度比較高。產銷班班員之間的溝通就會使用較多正面、友善的語言或非語言的溝通，例如開班會的時候，就不會相打或相罵，表達的內容會比較建議性，為了班的團結，提出比較好的意見來改善。相對的，班員會對產銷班產生較強的歸屬感或認同感，對會議和活動的出席率比較高，同時，比較團結合作的產銷班，一談到做什麼事情就會願意分工合作，分擔責任，班員願意承擔更多推動組織功能的責任。



陳昭郎教授認為產銷班成功的不二法門是能夠凝聚班員的共識和力量

總之，一個凝聚力高的產銷班會散發正面的支持氣氛，使參加的班員產生安全與尊嚴的感覺，而對班的向心力或歸屬感就會很強。凝聚力高的組織，要求其成員表現一致性行為的要求較高，也就是個人順服於規範的傾向較強。

凝聚力與團體組織型態有相當的關連性，通常凝聚力高的產銷班，比較有民主的組織型態，班員會較敏感於其他人的感覺，較願意接受其他人的意見，政策決定由全體成員參與討論。如果產銷班的凝聚力低，就會產生權威式或官僚式的組織型式，這種情形就是組織決策由上往下傳達命令，大多數成員沒有參與討論的機會。所以團體組織的型式和組織成員間凝聚力，互為影響，因為凝聚力低，會促成官僚組織結構形式，官僚結構又進一步降低了凝聚力，而導致產銷班成員士氣愈來愈低。

根據5年來，我評估農地利用綜合規

如何增進班員間的關係，如何增進班員生產銷售班凝聚力的途徑，請看以下：

1. 產銷班要以民主方式的領導與決策，才會促使班員共同參與，對班事務提供寶貴意見，大家共同遵守班規。這是影響產銷班成敗的重要關鍵，除了「少數服從多數」之外，「多數也要尊重少數」，也許少數提出的意見的確很不錯。

2. 要產銷班的凝聚力高的話，大家享受權利，也要盡義務。不要事情發生後，只有盡義務的人背責任，享權利的人都沒有事，要權責相等，做到權利義務公平合理分配。每個人不論生產面積多寡，都有其的貢獻。如何做到這一點就要靠後面所提到的，建立健全的管理制度或運作制度。

3. 建立班的共同標誌，還要去想如何落實，例如大家穿上有班共同標誌的服裝，班產品設立商標大家就有認同感、榮譽感，這也是提高班的凝聚力的方法。

4. 滿足組織成員需求，這一點很重要。我們參加產銷班最主要的目的就是要賺錢，如果這一點做不到的話，產銷班就很難健全。例如共同購買資材設備，共同利用，充份利用班員勞力，共同作業、共同僱工等以減少成本，就是可以增加班員收入的方法。

5. 如果要使產銷班更團結，班長要將榮譽歸於全體班員。

6. 多增進班員溝通與互動的機會，人和人之間的誤會和不了解，都是因為缺乏溝通，溝通是促進人際關係的重要方法，例如班會時鼓勵大家多發言，任何事鼓勵班員多參予，辦活動時，請班員的太太一起來。

7. 產銷班如果要保持繼續成長及發

展的話，一定要做到會計帳目詳實，透明公開。剛開始時，大家都在為目標打拚而忽略了記帳，一旦有了利潤，問題就來了，會互相指責彼此的花費及記錄不確實，所以帳目一定要詳細清楚，並定期公布。

8. 善於籌集及運用班基金。班基金須不斷成長並善加利用，班基金的來源可以有許多方式，不要侷限在政府每年給的補助、班員交的，例如中部有一個蔬菜產銷班，一次大量購買資材，價錢可以向廠商壓得很低，可是價錢太低又會破壞行情，所以產銷班和廠商協商，以廠商底限的價錢來買，但要將差額回饋給產銷班當班基金。班基金的利用也有很多種，例如辦公益活動、清寒獎金等。

9. 酬賞獎勵順服於團體規範的成員，懲罰處治違反規範的歧異成員，而且要嚴格執行。

10. 班最重要的是建立健全的管理制度或運作制度。產銷班常常到了成熟階段，就是有成效、有利益時，班裡的班員意見就開始多起來了，俗話說「創業容易，守業難」，這就是要靠健全的管理制度，靠上述幾點確實做到，大家要守班規、權利義務要合理分配等。

鹽埔鄉葉添財班長：

我們班規規定班員無故不參加班會2次時，則開除，另一條又規定班員退會時，班基金不退還，當班員被開除時，請問我們應該如何解決及班員的班基金？

陳昭郎教授：

因為原來班規沒有訂當班員被開除時，班基金如何處理，所以只好大家開班會時共同溝通協商，決定如何辦理。