

# 農業產銷班之輔導方向

農委會農業推廣科科长/李榮雲

## 一、前言

早期政府為推行各項農業建設計畫，輔導不同產業之農民組織設立各類農業產銷班隊，由於產銷班隊之名稱不一，有以計畫名稱為班隊命名，有以產業名稱為班隊命名，有以地方名稱為班隊命名；常有同一農民參加數種性質相近之班隊，因其組織重疊、功能重複，農民對所屬之班隊自然喪失向心力，合作程度偏低，引發不起農民產銷合作之共鳴，以致部分班隊難以落實運作，因此政府才積極輔導產銷班之辦理整合工作，讓這些產銷班能達成其設立產銷班之目標。因為組織產銷班主要係希望集合個別農民，以班隊之團體共同力量，辦理各種產銷作業，以提高產銷效率，目前臺灣農業屬小農制度，每戶擁有耕地面積約一公頃左右，生產效率偏低，不易實施企業化經營，無法降低生產成本，很多產品難以跟國外耐運輸、耐貯藏之進口農產品競爭，因此多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，採取農業企業化方式經營，降低產銷成本，改進產銷技術，重視產品品質，建立本身自有商標，發揮自主性的產銷調節功能。

## 二、產銷班之現況檢討

近年來對於各類農產銷班之輔導工作，已經建立良好的推動體系，由中央、省市、縣市及鄉鎮均有明確的職責，分工合作，以團隊的精神，從講習、訓練、教育、觀摩、活動、班會及資助軟、硬體設施，協助產銷班運作，期使產銷班發揮功能，但在推動產銷班邁向企業化的過程中，尚有一些關鍵性的主客觀問題有待大家共同努力克服。目前存在較為普遍而且重要之缺失，在產銷班本身班員向心力不夠，在輔導過程產銷班未具法人地位，都是現階段限制產銷班發展的主要因素，茲就摘要說明如下：

### (一)班隊員向心力不够

產銷班隊為達到原設立時所規劃之經濟效益目標，必須透過共同作業、共同經營、委託經營等方式，將其生產、運銷或農場其他工作以協定方式集體辦理。因為臺灣農民大都小面積經營，農產品產量不多且容易腐爛，交易常處於不利的地位，不易獲得較好之價格，目前部分產銷班隊由於受組織規模、營運資金、班隊員向心力等因素影響，其功能尚無法充分發揮，尤其在生產與運銷等關鍵性作業上，常有脫節現象，也就是產品無法做到有效的調節運銷，無法達到垂直統合

的目標，難於充分照顧每位班隊員之利益。面臨今日激烈競爭時代，應該結合班隊之力量，才能與大規模之農場或運銷商相互抗衡，亦才能發揮產銷班調節產銷之功能。

## (二)班隊本身未具法人地位

成立產銷班主要是為達到班員之共同目的，運用組織力量，以分工合作方式發揮降低產銷成本之目標。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，由一群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屬於全體班隊員所有，由班隊選用自己之幹部執行，對於班隊營運任何超過成本之收益，均公平發放給利用組織之班隊員現階段各產業所組織之產銷班，目前由於產銷班未具法人地位，不但產銷班內部財產之所有權，不能亦無法歸屬全體班隊員，而且政府針對產銷班之長期低利貸款對象，亦因不能以產銷班之名義，直接提供給予班隊組織，而必須用班長或班員私人的名義辦理，造成產銷班之營運作業發生困難，因此目前各類產銷班只能依附在各地方基層農民組織之下組設運作，由當地基層農民團體協助輔導，故將來有必要推動產銷班法制化，讓其具有法人地位，較能符合班隊班未來發展之實際需求。

## 三、未來產銷班努力之方向

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。為建立現代化之農業產銷體系，政府自81年度開始導各類產銷班隊，依照產業性質不同加予整合，目前已建立產銷班隊之基本資料，因此政府推動各種產銷輔導措施，均以整合完成後之產銷班隊為主要對象。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。如何發揮產銷班隊自主性之產銷調節功能，僅提出以下4點努力方向供參考：

### (一)班隊幹部應有犧牲奉獻之服務精神

一個運作成功之班隊幹部必須能為全體班隊員解決問題，對內注意隊員合作態度，對外注意產銷市場之變化。因為班隊成員能否合作、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問題，必須有熱心之領導人來為大家服務，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。因此選任具有犧牲奉獻的產銷班幹部，除其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。

### (二)加強班員對班隊團體之向心力

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，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，故班隊裡每一個人對班隊組織應有基本之向心力，不能因個人之私利破壞公益，才能發揮班隊之組織功能。

### （三）輔導班隊以企業眼光經營產銷作業

一個產銷運作良好之班隊必須能為全體成員提供適當之服務，滿足班隊員之需要。但隨著農業環境變遷，必須隨時調整產銷觀念，以如何追求最大利益為目標。事事以最少之成本最高之收益為考量，採用科學管理原則，以共同行動來生產或開發更多符合市場需求、廣為社會大眾喜愛之產品。尤其在自由經濟體制下，必須隨時根據市場需求作適當之經營調整，經濟眼光必須看得遠，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為適當之調整。

### （四）加強產銷班建立行銷理念

產銷班是農產品產銷過程中最基層的組織，其營運之良窳關係到

整體產銷制度之是否健全發展，為使產銷班擔負起調節產銷之重要角色，首先應輔導產銷班在其經營之產業領域裡，能獲得合理利潤，產銷班才能永續存在與經營，因此輔導其在組織面及生產面作改進，諸如訂班員公約，約束班員產銷作業與行為，擬訂審慎的生產計畫，以消費者為導向進行生產，更重要者必須加強建立運銷觀念，瞭解產品分級包裝之重要，每天市場發展趨勢，如何採取應變措施，使其對產品具有行銷能力，發揮企業管理的效益，都是當務之急。

### 四、結語

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，除早期之蔬菜、花卉、果樹、毛豬、肉雞、蛋雞、水產品等七大產業外，自85年度起再整合茶葉、稻米、雜糧、乳牛、羊、鴨、鵝、蜜蜂、特用作物等九種產業，至85年底共計組織5,841班，班員11萬4千105人。今後應加強灌輸每位產銷班組織成員，一定要有「我為人人、人人為我」精神，高度發揮合群互助的宗旨，來增進整體班隊員之利益，在恪守合作原則的前提下，健全管理制度，追求有效的經營成果，增加班隊內每位成員之效益。配合政府各項產銷輔導措施，將這些基層組織為對象加予推動，以促使其能發揮自主性之產銷調節功能，突破現階段之農業發展瓶頸，開創農業新境界。