

農業產銷班組織 整合與輔導策略(二)

農林廳農民輔導科科長/張正英

一、前言

台灣農業產銷班開始組織、整合發展，已經進入十年時間，在這期間台灣農業快速轉型，農業產銷結構發生重大變化，而今後又因世界貿易組織，面臨的衝擊更大；產銷班的組織有的在起步，有的在求成長，更有的再追求新的策略，不論是農民、輔導團體、農政單位都極為重視。

今後產銷班必須因地制宜，因利誘導，斤斤計較，謀求降低成本，追求效率，採取不同的發展策略，發展少量多樣化的精緻產品，建立特有產品的形象，才能提昇市場競爭力。

從農地、農民、農產三種結構體之環扣關係，來突破降低成本，發揮規模經濟的產銷班已經渡過一個階段，又面臨另一門檻，更應朝向農業企業化經營的境界，以提昇經營能力：

1. 導入完整快速的產銷資訊，規劃產銷計畫。

2. 加強內部水平結合力量，發展產業間的垂直分工整合。
3. 思考產銷班法人化的辦法。

二、台灣農業產銷組織演變

農業生產時空環境的改變，過去到現在，每一階段農業內部及外在環境卻在變化，基層農民生產組織，亦非一成不變。

1. 五〇年代，以農民勞力交換與結合的交換之組織。
2. 六〇年代，以農業機械共同利用與代耕作業。
3. 七〇年代，以農產品共同運銷的組織。
4. 八〇年代，以地區特產集中化的共同經營。
5. 九〇年代，以追求有效率的企業化經營體與法人化。

從美國農業生產區段，日本的生產團地，台灣合作農場，發展出農地集團經營利用，農民集團經營組織，產品集團生產銷售的產銷組織模式。

近年來在台灣農村實際投入產銷班組織，從觀念到實務，經由本人與胡宏淦、林梓聯、黃明耀、陳照郎、林淵煌、蔡精強諸君，以及各改良場所的同仁，從農地利用，產業經濟，經營管理，組織領導，技術能力多方面的用心，已獲得共識，並反映在農業施政上。

三、農業產銷班組織基本條件

要有一群農民，農民要志同道合，農民要自我規範。

要有一個理想目標，共同為這個目標，各盡所能，努力以赴。

要有一個區域團地，採經營策略，追求效率，追求利益。

要有一個經營主體，採共同作業、利益分配、風險分擔。

日本農業生產組織具備：

1. 必須是二個人以上的組合體，共同行動的體制。
2. 共同的理想目標，共同去達成，包括個人利益及共同利益達成。
3. 要能適應週遭環境變遷，謀求經營上的調整。
4. 經營體、組合體、共同體都要構成有關係的共同關係體。
5. 經營組織體制，達成經營規模及經濟效益。

(一)台灣農業產銷班的共同經營觀念

1. 必須是二個人以上的組合體，共同行動的體制。

2. 共同的理想目標，共同去達成，包括個人利益及共同利益達成。
3. 要能適應週遭環境變遷，謀求經營上的調整。
4. 經營體、組合體、共同體都要構成有關係的共同關係體。
5. 經營組織體制，達成經營規模及經濟效益。

(二)台灣農業產銷班的共同經營觀念

1. 農地——是同一農業生產環境，相近的農地或生產設施為基礎。
2. 農民——觀念相同，自願結合在一起，志同道合，成為共同體。
3. 經營——經營種類及目標相同的經營型態，追求經營效率。
4. 產品——不斷發展新的經營技術，以及產品行銷策略，追求最大利益。

四、農業產銷班組織情形

- 行政院農業委員會於81年10月9日農輔字第1060609A號函頒「農業產銷經營組織整合實施要點」，通盤整合各農業產銷經營組織，並經農林廳統合命名為「00產銷班」。
- 產銷班整合，第一段至83年，計整合蔬菜、果樹、花卉、毛豬、肉雞、蛋雞、水產養殖等七種。
- 85再度整合茶、稻米、雜糧、乳牛、羊、鴨、鵝、蜜蜂、特用作物九項。

- 每項產業依其輔導單位分工，採責任制分別由各產業輔導原來農地利用共同經營班，名稱重整為各種產業班。
- 至85年9月底，全省整合完成5568班，班員10萬9千人。

五、農業產銷班輔導及

發展重點

(一)健全產銷班組織體制

- 規劃產銷班輔導體系，由中央、省、縣、鄉鎮職責分工的輔導體系。
- 建立產銷班內部組織架構，由班員能力分工，各職其守設有班長、副班長、書記、會計及產銷作業各分組。
- 班幹部由班員公推，採民主選舉方式辦理。
- 班會定期召開，為班之決策來源，發揮議事功能。
- 採自由入會與出會，應用班員公約及守則，自我規範。
- 建立班場所，供教育、活動、會議、交誼、產銷資訊中心是班的家，有立足點及歸屬感。
- 培養班員人才及捧人力，發揮領導、企劃、經營能力。

(二)提昇產銷班運作能力

- 產銷班組成初期，由輔導單位強力介入組訓工作，施以各項必要之訓練、觀摩、講習，建立組織

的規模及運作模式。

- 訓練劃分三個階段
 - 1.基礎訓練：新組成班，其幹部施於組織、領導、運作等之基本動作。
 - 2.進階訓練：運作正常之班，給予經營能力、經營管理、財務管理及其產業農業技術訓練。
 - 3.高級訓練：經營有成之班，給予經營策略、產品開發、市場行銷、經理人才等企業化經營訓練。
- 除有計畫訓練外，對各產業別辦理同業之參觀，技術講習，觀摩列車及農業以外之異業別觀摩。
- 對於班財務處理，資訊蒐集應用，依其需要協助。
- 各產銷班營運作情形，每年給予考核、評鑑。

(三)促進企業化的經營

- 從產銷班內部管理著手，展開最基本5S運動，以及由經營合理化做起。
- 建立基本的財務管理制度，共同管理運用。
- 訂立生產目標；由生產計畫、行銷計畫、產品加工計畫、行銷計畫、人力計畫，結合成一個有活力的生產團體。
- 推行省力化、自動化的大規模經營方式。
- 建立市場，消費者為導向，開發新產品，建立品牌重視形象。

- 從生產到銷售各個環節，以及組織成長各個階段均由學術、專家給予企業經營診斷與改善服務。
- 以中國生產力中心，當年對中心企業發展輔導模式引入農民基層產銷組織之企業化經營輔導，已建立制度與輔導模式。
- 走向農業產品商品化，走向產銷班員共同合夥經營事業體的農企業體。
- 將農業由一級產業跨入二級，升到三級產業的範疇。
- 培育產銷班幹部，具備企業經理，具有企業家觀念、態度、以及作法。

四、掌握產銷資訊，提供銷售管道

- 輔導產銷班，設置電腦、傳真機等必要資訊處理傳輸設備。
- 協助相同產業之產銷班，建立互通有無之產銷網路。
- 召開各產業別產銷研討會，從經營、產銷、資訊市場之交換看法，以達知己知彼。
- 協助產銷班建立銷售管道，選取最接近消費者的運銷方式。
 1. 辦理直銷。
 2. 供應超市上櫃上架。
 3. 供應農產品處理中心。
 4. 供應大消費客戶。
 5. 共同運銷到都市批發市場。
- 利用各種時空場合，辦理各項展示、展售、促銷活動，向消費者

推廣產品。

六、農業產銷班今後發展趨勢

(一) 建立一套快速完整的產業資訊

- 知己知彼是商場致勝之道。
- 調節運剩與不足，互補有無。
- 規劃週年產銷計畫，調整計畫，發展計畫。

(二) 加強內部水平整合分工作業能力

- 班員同心協力，四兩撥千斤。
- 完整的分工與責任制。
- 強化財務與會計。

(三) 建立產業垂直整合體系

- 由生產——資材——加工——產品——市場——到銷售的整合。
- 開創市場需要的產品。
- 創造新的買賣方式。
- 利用市場，促銷品牌形象。

(四) 研擬產銷班法人地位

- 產銷班之權利義務運作順暢。
- 在公平的市場競爭以及保護傘幅度。
- 修法或回歸現有法制來適應。
 1. 農會法
 2. 農業發展條例
 3. 公司法
 4. 合作社法
 5. 民法
- 組織要有制度，才能迎合現代經營。
- 組織要有相當的彈性及調整空間，才能適應變革。