

如何提高農業產銷班經營效率

文圖 / 楊文振

政府自民國81年開始推動農業產銷班政策以來，各機關團體組織產銷班的意願相當高，雖然88年曾經將原有的產銷班重新整合一次，然而目前全國產銷班班數依然有6,000餘班，數字顯然不少，不過能正常運作的班，恐怕不超過一半。為什麼？部分係結構性因素使然；部分是班長領導風格所致；更多的是班員缺乏共識與互信。如何才能克服產銷班適應性不良，進一步使班經營效率提高？筆者提供以下幾點淺見，讓產銷班或即將組班的農友參考。

1. 組班前需先有共識：所謂好的開始是成功的一半。想要產銷班能正常的運作，在未正式申請組班之前，即招兵



產銷班應和輔導機關互動頻繁



「好班」常有遠來的客人造訪



定期開會可讓班員對班的參與感更深入

買馬階段，就需要先對班員好好的選擇；挑選理念相同、年齡接近及栽培同樣作物的人，而且人數約20人成立一班最好。如此設定即使不容易尋找，至少要让班員對組班目的有共識以後，再申請成立產銷班。根據經驗，組織運作良一

→ 好的產銷班，成立之初大多有共同的理念，而且是自願組成的，如果由農會等主導成立的班，由於對班共識不足夠，不再重新整合的話，通常比較無法正常運作。

2. 挑選服務熱忱的班長：班長是班的靈魂人物，產銷班正常與否？班長地位舉足輕重，有絕對性影響。因為班務繁雜，一下需要參加輔導機關的開會，一下子又要招待友班來觀摩訪問，尤其是輔導單位的公文不少，需要轉知班員，在在都是工作，事事要班長去發落推動。班長如果缺乏服務熱忱，班務推動會大打則扣。所以班長要挑選有熱心服務的人。但是班長不可以有私心或鴨霸的心態。關於班的事務，除非很緊急的小事，否則都應透過班會的運作程序，由班會決定，讓班員有受尊重的感覺，才能得到班員普遍的支持與配合。

3. 應讓幹部分工合作：產銷班成立之初，班至少都有班



班產品務必克服困難，達到共送共計

長、書記、會計三位幹部，有的班有增列副班長一職。運作一段時日後，有些班視需要再細分行銷、生產組、農機維護組…等。

無論幹部有多寡，每個幹部應該讓他們在職掌範圍內，有機會全權處理。有些班長或許使命感太重，不懂得利用「分層負責」，凡事一把抓，導致幹部無事可做，結果漸漸產生嫌隙、造成分離，終至無法一班一條心的團結合作。

4. 詳訂班公約：所謂「國有國法，家有家規」，產銷班既是一個團體，就需要有所規範，讓班員有遊戲規則可遵行。所訂定的班公約，應在班逐條討論，至於公約條則的

枋寮鄉產銷第一班年度工作表	
元月	農機使用示範及保養
2月	產期調節計劃調會
3月	聯合採購
4月	班專業計劃討論及檢討
5月	共同防治工作
6月	勞力支援工作協調會
7月	產銷班觀摩活動
8月	產銷班觀摩活動
9月	共同選別計劃
10月	班專業第二階段檢討
11月	吉園圃標準申請
12月	班果園第三階段檢討

工作表和產銷計畫很有必要



產銷圖表有助班員製訂產銷計劃

多寡，則視班的需要而定。常見的公約是訂定開會的時間、出席情形、加入會員的條件，或是班基金繳交事宜，而且規定都是負面的。公約也可以訂定正面的鼓勵措施。不論如何，公約訂得越詳細，越沒有灰色地帶，而且越認真執行越好。

5. 定期開會：有些產銷班宣稱他們常在聚會、聯誼，可是翻開會議簿，卻未曾留下隻字片語。不管天天按三餐聚會或三天二頭見面會晤也好，只要是非正式性聚會，所傳達的事情就非全面性，也就是說有部分班員並不知情，所以定期開會還是有其必要性。開會時，正反意見、看法都應盡情的發言、討論。會議一旦決議之後，大家務必拋去成見，一致遵守，即使原先持相反意見的人，也不應在背後任意批評（這可在班公約規定罰則），影響支持意願和形象。開會決定的事情，應該公告班場所，藉以隨時提醒班員遵守，並讓班員沒有“忘了”或“不知道”的藉口。另外，議決的事情如果和輔導機關有相關時，也應該行文輔導機關備查、請示，相信輔導機關應會對該公文有所反應。

6. 與外界互動應頻繁：一個經常參與外界活動（講習、訓練、展售、觀摩會…等）的產銷班，無論農業新知、栽培技術、經營管理，乃至產品行銷，在在都會比封閉的產銷班好。所以，產銷班一定要和外界有良好的互動。至少，一定要和所屬單位、農政機關以及農改場等試驗改良單位，保持密切的聯繫，參與這些機關所舉辦的活動，而且參與其活動一定要像機關值日夜一樣排班，

讓它制度化。因為不排班的話，屆時大多班員都會說一大堆不參加的理由，最後的結果，責任又回落在班長或幹部身上，久而久之，會造成班員對班毫無責任與義務，只要享受權利的心態。甚至，曾有因為班長在此情況下，被迫與外面互動多，因而各方面消息靈通，卻導致班員吃醋，而離心離德。

7. 財務要公開透明：金錢是非常敏感，而且班員相當在意的東西，因此，班基金越公開、透明越好。每個產銷班都需要在所屬農會開一戶頭帳號，由會計負責處理。舉凡和班有關的基金都需由該戶頭進出。每次班會，都應報告班基金情況，如能每隔一段時間與予公告周知，讓所有班員了解班基金的收入支出現況更好。有些原先表現不錯的班，往往只因為班財務不公開，讓班員懷疑在心（尤其是補助款），終至拆班的地步。

8. 重視資訊管理：現今工商界很強調知識經濟，簡單的說是要靠創意、創新賺錢，農業無疑的也要朝這個大方向走。常見產銷班硬體建設一應俱全、漂亮堂皇，可惜軟體建設卻空空如也；既沒有電腦，也沒有訂閱農業雜誌，甚至連“手工”搜集的相關資料都沒有。一個知識封閉的產銷班，如何去談經營管理？如何去創造財富？簡直緣木求魚。所以，產銷班至少要有有人負責搜集資訊、訂閱農業刊物，分門別類供班員參考，減少班員間的觀念落差。

9. 實施共同採購、共同選別與運銷：產銷班實施共同採購、共同運銷是政府推動產銷班的重要目的，可惜大部

→ 分的產銷班都沒有辦法達成這二項目標，尤其是共同選別與運銷。事實上，就客觀條件來說，實施共同選別和運銷並不難，反而是卡在班員的主觀心理上。只要班員拋去「我的產品比別人好」的心理障礙，共同選別與運銷絕對做得到。有了共同選別與運銷，產品才能夠商品化，市場拍賣只有一個班代號，如此，品質一致，才容易打品牌和知名度，進一步取得較高的利潤。值得一提的是，所謂共同運銷，並非只將產品運往果菜市場而已。其他直銷的超市、賣場都是共同運銷範圍。

10. 擬訂生產與行銷計劃：產銷班欲做到農企業化，不單是經營規模的擴大，以及生產技術的機械化而已，更重要的是需要有周詳嚴謹的生產與銷售計劃，然後按部就班的推動、執行。所以，每年開始或栽培季節之前，就必須先計劃好在那裡生產？怎麼生產？生產的產品種類、數量、品質，以及病蟲害

防治情形。儘管農作物生產很容易受到天候的影響，沒關係，還是要科學化的先計劃好，然後順應氣候狀況隨時調整。有了生產計劃，知道班一年的產量規劃，緊接著就會自然的提醒您怎麼去賣？如何賣？當然也需要有一套完整的行銷計劃才行。研擬行銷計畫時，班員要集思廣益的搜集市場情報，再決定銷往那一市場？多少量？同時配合行銷活動，打班的知名度，提高市場占有率。或許有人認為班的產品要是透過農會共同運銷時，是不是就可以減少這道手續？其實，不論是班自己銷或由農會運銷，這道工作還是要做，只是行銷的工作改由班來催促，改由農會代勞。

事實上，如果每一個產銷班都能研擬生產計畫，政府透過農會彙集，就可以較精確的掌握到作物的栽培面積與產量，對於產銷失衡的調節會有很大的幫助。



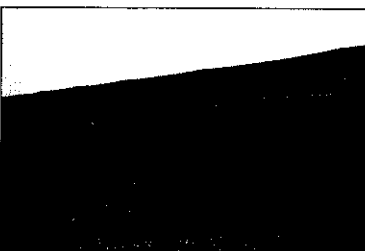
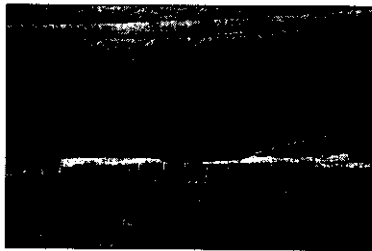
工廠直營

品質保證

豐田網

價錢公道

敬請惠顧



主要產品：遮光網/防蟲網/防風網/防霜網/漁苗網/雜草抑制蓆/蔬菜網/蘭花網



洽成穩織造廠股份有限公司

台中縣龍井鄉忠和村海尾路 256 巷 1 號
TEL : 04-26392-855 FAX : 04-26301918
工廠直營店：西螺社頭果菜市場出口處對面
TEL : 05-5874-478 0931-616220