

農場經營診斷個案介紹—文旦柚果農

林秀玲 1997-12 花蓮區農業專訊 22:7-8

一、前言

在世界貿易自由化的趨勢下，農業將面臨自由競爭市場的挑戰。未來加入 WTO 後，台灣農業在競爭激烈的環境中生存成長，除有賴持續的生產技術改進外，經營管理將扮演相當重要的角色。

經營診斷乃是一種分析農場經營狀況，發掘問題癥結，提供改善方案，以增強農場合理化經營為目的的一種管理技術，實施此一診斷工作，確實指出農場管理措施失當所在，並提出改善建議方案，俾能提高農場主獲利能力，以促進農場永續經營持續發展為目的。

二、個案簡介

花蓮縣瑞穗鄉的楊姓農家有土地面積 17 公頃，目前栽植文旦柚 6.2 公頃，鳳梨 2.3 公頃，檳榔 3.5 公頃，其餘土地外租耕作短期作物。此外，尚經營代耕中心，從事鄰近地區代耕服務。在勞動分工上，場主楊姓夫婦負責文旦柚之栽培管理，其子則負責代耕中心方面的業務，農忙時期則僱請當地短工協助耕作、採收等工作。本次診斷則僅針對文旦柚栽培部份進行分析。

三、經營五力分析

由下表之經營五力分析顯示如下含義：

經營五力指標		計算式	理想值	實際值	判定
收 益 力	投資報酬率	本期淨力+利息/資產總額	8% ↑	5.59%	△
	純益率	本期淨力+銷貨收入	10% ↑	28.30%	○
	資本報酬率	本期淨力+業主權益	↑	5.59%	△
安 定 力	流動比率	流動資產/流動負債	1.3-2.0	∞	—
	速動比率	速動資產/流動負債	0.7-1.0	∞	—
	負債比率	負債總額/業主權益	100-120%	○	—
	固定比率	固定資產/業主權益	1.0 以下	0.84	○
活 動 力	資產週轉率	銷貨收入/資產總額	2 次 ↑	0.20	×
	固定資產週轉率	銷貨收入/固定資產	3 次 ↑	0.23	×
	自有資本週轉率	銷貨收入/自有資本	3-4 次	0.21	×
成 長 力	營業成長率	(本期收入-上期收入)/上期收入	15% ↑	-7.41%	×
生 產 力	土地生產力	淨利/農場面積(公頃)	↑	59,345	△
	人力生產力	銷貨收入/薪資額	5 倍以上	6.21	○

註：1.理想值係根據經濟部中小企業處所訂標準。2.○：優△：可×：劣

1.整體而言，楊姓農家在收益力、安定力及生產力方面表現較佳，在活動力方面的表現則不甚理想。

2.收益力方面，投資及資本報酬率皆欠佳，而純益力則表現較好，此乃因土地占資產總額很高比例的原故；其純益力高達 28.30%。

3.安定力方面，固定比率位於理想值之上，安定性甚高，且因其負債額皆為零，流動比率、速動比率及負債比率皆無法求出。

4.活動力方面，資產、固定資產及自有資本週轉率皆不佳，此乃文旦柚生產，採收期極短，而土地昂貴所致，所幸土地係自有。

5.成長力方面，呈現負成長，此乃因場主原預期八十五年全省文旦柚產量將遞增，而對植株進行強修剪，使得當期產量減少，而呈負成長。

6.生產力方面，其旱田之生產力優於一般山坡地農家生產力，其機械化生產亦使其人力生產力高於標準值之上。但因係果園生產，土地生產力仍稍遜。

四、農場五管優勢與弱點診斷

農場五管	優勢	弱點
行銷管理	1.通路簡單（全部出售給販運商），節省瑣碎的運銷程序，貨款亦較快收回。 2.收集市場資訊，了解市場變動情形，配合產銷，以提高售價。	1.單一銷售通路，不易分散風險 2.未擁有自有品牌。 3.價格受控於販運商。 4.未參與共同運銷，無法透過組織的力量，提高議價能力。
生產管理	1.園區規劃得宜，行株距大，利於耕作機械化。 2.由於自有代耕中心，機械化設備齊全，節省人工成本。 3.土質適合文旦柚栽培，產品品質優良。 4.生產規模頗大，可降低生產成本。 5.非山坡地，利於機械化。	1.其樹齡未達經濟生產階段。
財務管理	1.經營代耕中心，分散風險。 2.收益力、安定力及人力生產力表現佳。	1.未做平時記帳工作，成本收益情形未能確實掌握。 2.活動力欠佳。
人力資源	1.自給勞力，工作時間可調整運用。 2.機械化程度高，減少所需勞力。	1.勞力仍不足，而工資昂貴，生產成本增加。

研究發展	1.與有關農政單位學術機關知識交流，吸收新知。	1.仍相當依賴經驗，未能建立科學的管理。
------	-------------------------	----------------------

五、未來發展建議方案

楊姓農家之文旦柚生產，其優勢乃其土地為平地旱田，且土質適合文旦柚生長，而園區設計行株距寬大，有利於田間作業機械化及文旦植株生育，使其文旦品質優良；再者，其自有代耕中心，更有利於降低人工成本與農機具的充分利用。因其樹齡目前未達經濟生產，未來產量及品質可望躍昇，因應未來加入 WTO 的趨勢，將極具發展潛力。經由上述五力、五管之分析，並配合整體文旦產業目前環境概況，研擬楊姓農家未來發展之建議方案如下：

- 1.加強與農業相關單位技術交流，例如：參加由當地農會或改良場所舉辦之專業訓練及講習等，以提昇栽培技術，使文旦柚品質改善，提高議價能力及售價，增加收益。
- 2.妥善利用現有機械設施，以期更有效的節省人工成本，提高經營效率。
- 3.嘗試拓展不同的行銷通路，以分散風險。
- 4.養成記帳習慣，以確實掌握成本收益情形，不僅可評估經營績效，且有利於分析檢討及控制。
- 5.建立永續經營的果園管理理念：少用化學肥料及農藥，多用有機質肥料及非農藥防治法之有機（自然）農法管理，以維持長期地力，朝永續農業發展。