

成本分析及農場管理（下）

段兆麟 1998-03 花蓮區農業專訊 23:22

四、降低成本的方法

降低成本是經營者提高績效，賺取利潤的重要策略，能被經營者主動掌握；且為目前農政機關大力推動的政策措施。

本節擬站在花卉農家的立場，從經營管理的角度說明降低成本的方法。

1.決定降低成本的優先順序，要採取重點管理的原則。降低成本是全面的行為，故經營過程中處處充滿降低成本的機會。但是欲求提高降低成本的效率，擴大利潤的差距，降低成本應採重點管理的原則。譬如經表一香水百合的成本比率分析獲知，種苗費是成本的最大宗（佔 86%），故降低種苗費是最好的著力點。種苗費用每節省 10%，將對降低整體生產成本貢獻 8.6%之力，勝於其他細碎的努力。洋桔梗則以降低種苗與工費為著力點。

2.採用合作策略，組織產銷班或合作農場。生產資材共同採購，可提高議價地位，降低進料成本。共同作業，交換勞務，節省工資支出。共同利用設施設備，達到經濟規模，分攤折舊費，可降低平均固定成本。在運銷方面，創立共同品牌，加強促銷。紙箱、紙袋、紙絲共同採購較便宜。集貨場、打包機、冷藏車、卡車共同使用，減少折舊費的攤銷。共同運銷，銷售易於達到經濟單位的數量。

3.試驗研究機構積極投資開發花卉種苗，提供國內業者使用，以降低種苗成本。花苗務求品系純化，品質優良，並培育適合本土市場需要的新品種，以代替國外進口。

4.加強物料管理，降低成本。經常核對原物料的可替代性，如檢討肥料、農藥等資材能否使用效果相同而費用較低者，此乃「價值分析」。按原物料價值性分級管理，係「A B C 分析」。原物料分兩箱輪流取用、購補，此係「複倉制」。以上都是簡易可行的物料管理方法。

5.重新設計。譬如花圃規劃，使作業動線順暢。調整產品結構，提高資源利用效率，增進整體收益。

6.方法改進。改進作業方式，譬如分析噴霧工作，機械與人工作業，何項成本較低？此可透過損益平衡點分析，以作業規模決定節省成本的作業方式。

7.動作經濟研究。分析完成作業的各項動作，簡化工作項目，剔除無效動作，以提高作業效率。此須栽培技術配合，如統一品種等。

8.預防風險（市場及自然的風險），妥善處理危機，以降低花品的損失率。

- 9.避免藥、肥、能源、材料浪費，以減少現金支出。
- 10.合理派工，指導方法，提高勞動效率，以減少雇工工資支出，並可釋出家工從事他業。
- 11.愛惜設備，操作得法，定期保養，以延續機械設備壽命，減少每年攤提的折舊費。
- 12.資金籌措選擇有利的來源與方法，減少利息支出。

五、結論

成本分析對花卉經營非常重要。花卉農家必先有完整的記帳資料，方能分析成本比率。花卉農家從事成本分析之後，須繼以成本控制，才具有經營上的意義。控制的準則有三：

- (一)與產業的平均數值比較，以了解本農場成本水準的高低。
- (二)與本農場所訂的計畫成本數值比較，以了解是否實現成本，是否超出預算。
- (三)與本農場歷年的成本水準比較，以了解成本的變動情形。對照的結果可發現問題，然後據以研擬解決問題的方案。

再者，降低成本是農場經營的防禦性策略，須與提高品質，拓展市場的攻擊性策略合作搭配。所以經營者尋求降低成本，不應影響品質管理及市場管理。因此吾人所謂降低成本，應指降低「成本率」（總成本／總收入）而言，亦即相對提高「利潤率」。職此，品質改善，市場促銷的種種投資，經營者不應囿於降低成本的狹隘觀念，而應積極超越，以實現農場企業整體的利益。