

做個「文」、「武」兼備的現代農人農場企業化經營（上）

段兆麟 1994 花蓮區農業專訊 10：19-22

現階段台灣農業遭逢內外環境變動的衝擊，農業經營倍感艱困。處此關鍵時刻，農業經營者必須從事農場企業體質的改造，進行管理的革新。農場經營以獲利為首要目標，滿意的利潤方能維持生存，促進成長。是故，企業化經營是農場邁向永續發展的根本途徑。這也是李總統登輝先生今（八十三）年五月在頒給中國農業經營管理學會成立大會書面賀詞中，提示「企業化」與「科學化」、「藝術化」、「國際化」，同為未來我國農業發展四大方向的理由。

一、理念與意義

（一）理念

農場走向企業化經營，經營者必先存有兩項基本理念：

一是「系統」(system)的理念。農場是社會系統的一分子，受環境中其他分子行為的影響，農場的經營行為也影響其他分子，農場與環境之間存在密切互動的關係。所以農場經營面對的是開放的系統，一定要考慮與消費者、社區、政府、同業及上下游產業等等的關係而妥為應變。

二是「權變」(contingency)的理念。在社會系統中，環境因素是多變的，經營方法有效與否，視農場所處的時間與空間條件而定。因此過去有用的，現在未必有用；對他場有用的，本場未必有用。農場經營行為不能墨守成規，依樣畫葫蘆，凡事要歸零思考。

（二）意義

秉持以上的理念，再默察現代農業發展的態勢，農場(farm)已不能自我侷限於田間生產的單位，為縮短與市場的距離，貼近消費者的脈動，它必須要懂得如何賣；為增加產品的附加價值，農場功能將擴展到加工、處理、運輸。因此農場不再是傳統「農業」(agriculture)中的農作(farming)單位，而是蛻變為「農企業」(agribusiness)中的農場企業。農產品，面對開放的環境，亦應改稱為「農商品」。

吾人可將「農場企業化經營」詮釋為，農場經營者利用現代化的管理技術（計畫、組織、用人、領導、控制），合理決策，有效運用資源，發展企業的活動（行銷、生產、人力、財務、研究發展），以實現農場目標的經營方式。故知企業化經營的農場具備了目標導向、反應市場、重視成本、追求效率四項特質。

因此，農場經營者必須能「武」（田間栽培）能「文」（企業管理），半「農」半「商」（如圖），才能步上企業化經營之路。

二、目標與程序

（一）目標

農場經營最重要的，要有滿意的賺款和利潤；如果有雇用勞工，要讓員工獲得物質上與精神上的滿足；同時，農場是社會系統的一部份，生產活動不能破壞生態環境，產品銷售不能危害大眾。因此，經營目標要定位在兼顧「農場利潤」、「員工滿足」、「社會責任」的多元性目標。

（二）程序

英國農場管理學者莫瑞斯·伯凱特(Maurice Buckett)提出下面農場管理程序圖。

農場管理程序圖顯示，農場組織是社會系統的一部份，經營活動考慮環境因素，預測環境變動的走向。合理決策，妥擬計畫，然後付諸執行。執行中要記錄營運成果，期末予以分析評估。經營成果與原訂計畫對照，以評估經營的績效，診斷缺失，以便在下期計畫中改進。以下詳細說明。

三、預測環境因素的變動

首先，經營者應了解「變動」(change)是環境的本質。農場當然無法自外於環境的變動。變動孕育高度的風險與不確定性，故對農業經營似乎不利。然而變動中包含有利與不利的因素，農業經營者若能事先預測，掌握變動的趨勢，自謀調適的方法，將能避凶而趨吉。農場經營面臨的環境因素包括經濟與市場、自然、科學與技術、社會與文化、政治與法令環境。



對環境變動的預測，可分為短期（一年內），中期（一至三年），長期（三年以上）等三種預測期間。由於環境的動態性，預測期間較長者，納入考量的政治、經濟、社會因素也較多，而較難預測。對農場經營者而言，最重要的預測項目是產品和生產因素的市場價格與數量的變動趨勢。

農場經營者可藉下列途徑或方法獲得預測的資料：

1. 透過視聽媒體，獲得專業人員的預測結果。如農政與農情、農情專訊、改良場刊物、農業廣播節目，及有關研究報告等。

2. 利用果菜或花卉運銷公司傳真回來的價、量資料，實施即期預測，決定出貨量。或作圖分析，明瞭價、量的變動趨勢，而規劃產銷作業。
3. 利用果菜運銷公司統計月報資料，分析季節變動趨勢。
4. 由於農產品之間有相當的代替性，故應同時分析相關農產品的變動趨勢。
5. 農場主多年的經驗與臨事的直覺，或朋友之間溝通交流，也可提供預測的資料。

預測的目的在提供決策及制定計畫之基礎。因環境充滿風險與不確定性，故經營者應審慎運用預測的資料。

四、擬定經營計畫

農場經營計畫，在戰略方面包括經營產品種類及經營策略的決定，後者如選擇單獨經營或合作、共同經營的方式。在戰術方面，包括擬定行銷、生產、人力、財務、研究發展等作業計畫，及編排工作曆。以下介紹擬定經營計畫的方法。

(一) 策略規劃格道分析法

農場經營者應分析內在與外在環境因素的優勢與威脅，尋找最能展現實力及獲得成功的產品。

假定某一農場擬經營花卉（劍蘭），可利用本法分析劍蘭的市場潛力及該農場經營劍蘭的有利性，而決定取捨。圖中縱軸「本農場實力」，指該農場的氣候、土壤、技術、人力、資訊、推廣輔導、運銷系統等因素對經營劍蘭有利或不利的程度。橫軸「市場潛力」，係綜合考量劍蘭的市場需求量、相關花卉的代替性、外國花卉的進口量、市場供給的飽和程度等因素。分析的結果，若落到A格，表示可以經營；落到B格，表示不可以經營；落到C格，表示暫時不作決定。

(二) 預算分析法

本法係將擬經營的產品組合，預估其成本與收益，編成預算，比較經營方案的獲利性，以為抉擇之依據。舉三法加以說明：

1. 產品預算法—將農場的每種產品視為可以獨立計算損益的利潤中心，分別估測其收入與成本，計算利潤。譬如，某柑桔農場種了桶柑、文旦柚，和竹筍，年度開始前個別估算其可能的產量、售價，及各項費用支出，計算其利潤，以作為資源調配，甚至產品取捨的標準。



2·部份預算法—預估一個變動事項所影響成本與收成的增減，來比較變動是否有利。譬如，某農場擬砍除柳橙，改種葡萄柚，可利用本法估算其可能增加的收入（葡萄柚）與減少的成本（柳橙），及減少的收入（柳橙）與增加的成本（葡萄柚），然後比較淨變動的結果是正數或負數。若為正數，表示變動有利，值得改種；負數表示不利，維持現狀較佳，或另尋改種之產品。

3·農場整體規劃與預算法—此法包含四項步驟：
㊦盤點農場所有可利用的資源。
㊧運用等邊際報酬原則，將資源妥善配置，形成整體計畫（學理上是線型規劃的應用）。
㊨預估計畫的全部成本與收益。
㊩將可能的成本與收益編成預算書。本法係對農場資源利用及利潤水準的全盤檢視，是最完整的規劃與預算程序。