

## 農業產銷班經營診斷輔導實例

詹朝清 1999-03 花蓮區農業專訊 27:4-9

### 一、輔導宗旨

目前台灣農業內外環境快速轉變，市場競爭日趨激烈，因此，提昇農業競爭力，創造產業優勢，引領台灣傳統農業走向合理化、企業化經營之路，已是現階段刻不容緩之工作。政府推動「全面動員降低農業產銷成本計畫」，強調整合現有技術，調整產業結構，推動合理化作業及產銷班隊運作，以達到降低成本、提高品質、強化競爭力的目的。在合理化經營方面，引進工商業經營管理理念與手法，配合技術專家，對相關產業之示範班（戶）進行教育訓練與經營管理現場改善之診斷輔導工作，而農業部門之產銷型態及產業文化，與工商業相較仍有其差異性，為加速促進農業經營管理合理化、企業化發展，因此培訓兼備農業專業與工商經營管理知能的「農業經營管理顧問專家」讓經營管理理念與改善手法落實於農業應用，並根植在農業推廣體系中。

### 二、執行期間

（一）診斷期間：民國八十六年九月上旬至八十七年元月上旬

（二）輔導期間：民國八十七年元月中旬至八十七年五月下旬

### 三、輔導產銷班：礁溪鄉花卉產銷班第一班

#### （一）班組織緣起

礁溪鄉為一典型農業鄉，耕地面積三千多公頃，除少數養殖、溫泉蔬菜外，以種植水稻、果樹為大宗，因傳統農業經營方式逐漸式微，且隨著國民生活水準日益提昇，消費者對於精神生活層面要求提高的狀況下，一些農村青年朋友，經農會推荐參加農村青年專業訓練，並輔導其創業貸款，開始從事花卉生產工作，民國八十年在農會輔導下納入本鄉農地利用綜合規劃計畫內，成立「溫泉花卉共同經營班」，並於民國八十二年四月配合「農業產銷經營整合及登記」，改為「礁溪鄉花卉產銷班第一班」。

（二）班宗旨：降低成本，提高收益。

#### （三）產銷班基本資料

1.班別名稱：宜蘭縣礁溪鄉花卉產銷班第一班

2.班長：賴文欽

3.電話號碼：(03)9287866

4.地址：宜蘭縣礁溪鄉白鵝村柴圍路 78 之 1 號

5.指導單位：宜蘭縣礁溪鄉農會

6.農會指導人員：游勝魁

7.成立日期：80 年

8.班員人數：9 人

9.生產面積：自有面積 2.0 公頃，租用面積 1.4 公頃，合計為 3.4 公頃。

10.生產方式：班員自行生產，栽種盆花種類以不衝突為原則。

11.營業額：班員個別銷售，85 年營業額合計為 704 萬元。

12.班員資料：

溫泉花卉產銷班班員資料表

| 編號 | 姓名  | 性別 | 出生日期    | 教育程度 | 住址                  | 電話          |
|----|-----|----|---------|------|---------------------|-------------|
| 1  | 羅冠林 | 男  | 50.1.30 | 高中   | 礁溪鄉德陽村德陽路 158 號     | (03)9888020 |
| 2  | 何耀西 | 男  | 51.9.3  | 五專   | 礁溪鄉德陽村與農路 192 巷 6 號 | (03)9881145 |
| 3  | 黃鍵忠 | 男  | 57.2.3  | 高職   | 礁溪鄉三民村十六結路 46-8 號   | (03)9884413 |
| 4  | 賴文欽 | 男  | 51.2.11 | 高職   | 礁溪鄉白鵝村柴圍路 78-1 號    | (03)9287866 |
| 5  | 林金葉 | 女  | 45.9.4  | 國中   | 礁溪鄉吳沙村四結 71-2 號     | (03)9287910 |
| 6  | 許寶練 | 女  | 53.3.10 | 五專   | 礁溪鄉德陽村與農路 192 巷 5 號 | (03)9880711 |
| 7  | 高玫鏞 | 女  | 57.6.10 | 高職   | 礁溪鄉三民村十六結路 46-8 號   | (03)9882059 |
| 8  | 賴秀敏 | 女  | 51.2.12 | 高職   | 礁溪鄉玉田村茅埔路 29 號      | (03)9881655 |
| 9  | 簡麗花 | 女  | 52.7.10 | 五專   | 礁溪鄉德陽村（路）158 號      | (03)9880689 |

13.班交通位置圖：



14.生產規模：各班員個別擁有之種植面積共計三・四公頃（詳見表一）。

表一、溫泉花卉產銷班生產規模表

| 姓名   |      | 面積（公頃） |      |      | 主要作物              |
|------|------|--------|------|------|-------------------|
| 基本班員 | 一般姓名 | 自有     | 租用   | 合計   |                   |
| 羅冠林  | 簡麗花  | 0.45   | 0.20 | 0.60 | 白玉萬年青             |
| 何耀西  | 許寶練  | 0.50   | 0.20 | 0.70 | 台灣山蘇、竹芋類、小品類      |
| 黃鍵忠  | 高玫繡  | 0.35   | 0.30 | 0.65 | 小品類（以波斯頓、山蘇、蕨類為主） |
| 賴文欽  | 賴秀敏  | 0.30   | 0.70 | 1.00 | 長春藤（大宗）、絨蘭及少數小品   |
| 林金葉  |      | 0.40   | 0.00 | 0.40 | 海棠、聖誕紅            |

15.銷售金額：該產銷班 85 年總銷售金額約 704 萬元，其主要產品之銷售金額分別如下：台灣山蘇 150 萬元、白玉萬年青 144 萬元、長春藤 105 萬元、竹芋類 70 萬元、絨蘭 38 萬元、波斯頓 30 萬元及麗格海棠 30 萬元。

16.銷售數量：該產銷班 85 年主要產品之銷售量，白玉萬年青之銷售以 3 吋盆為主（占 73 %），台灣山蘇之銷售以 3 吋盆為主（占 83%），長春藤、竹芋類及絨蘭之銷售全為 6 吋盆，而麗格海棠之銷售全為 5 吋盆。

17.銷售對象：目前該班班員各有自己之客戶，若其客戶所需之產品，自己並無生產或不足供應時，則向其他班員補貨供應。班員之銷售對象，幾乎全以批發市場及市集攤商為主要之銷售對象，僅林金葉之銷售對象全為消費者。

18.配送方式：目前該班之配銷方式，為四個班員各有一輛貨車，共四輛車載運，每星期共出車四至五次，以載運至台北為主，若其他班員要配合載運，則應負擔部分運費。在銷售地區方面，以銷售至台北為最多。在運送方式方面，以該班班員自行運送為主要方式。

#### （四）班公約：

- 1.我們要遵守生產期之調節分配及班員換工制度。
- 2.我們要依計畫生產花卉種類及數量。
- 3.我們要遵守花卉運銷分配量及時間。
- 4.我們要確保花卉優良品質與供應量。
- 5.我們要遵守班規定，準時參加各種賦予活動。

#### （五）班活動

本班自成立以來，除定期及不定期召開班會討論班務、共同採購生產器材、市場及出貨種類與數量之調配外，並配合縣政府、鄉農會、學校等單位，辦理各項活動：

- 1.八十年五月配合農會辦理母親節活動暨農民第二專長訓練中式烹調班成果展，製作大型愛心花卉造景。
- 2.八十、八十一、八十二年配合農會及三民、龍潭、玉田三所國小辦理四健會教育活動，提供花木教育小朋友，強化四健教育向下紮根。
- 3.八十二年八月、八十二年十一月、八十三年十一月、八十四年十一月配合農會及匏崙、林美金棗加工廠辦理動土及落成典禮，製作大型花卉造景。
- 4.八十五年七月，礁溪協天廟辦理五朝福醮信徒代表大會三百多人，協助會場佈置。
- 5.八十五年九月，全省農地利用綜合規劃期末檢討會在農會二樓舉開，協助會場佈置。

#### (六) 班基金

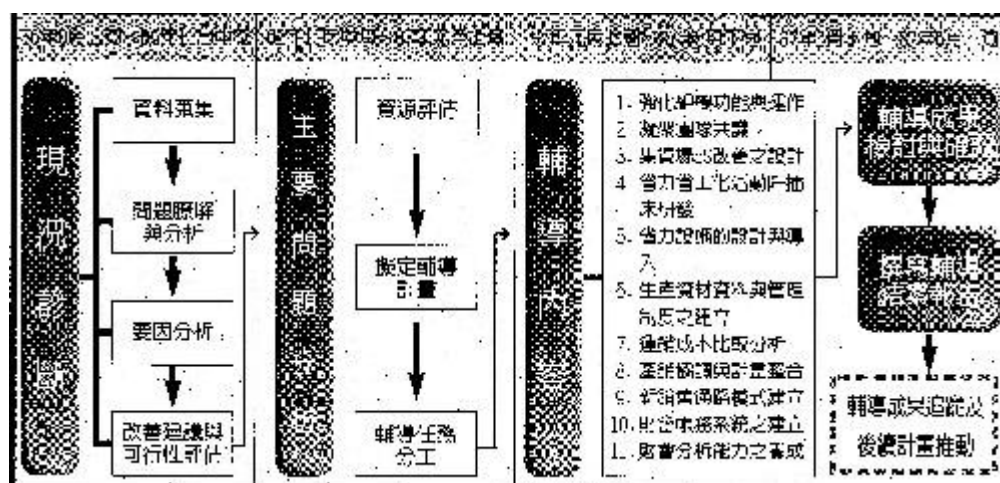
- 1.來源：班員進行資材共同採購時所產生的價差，納為班基金。
- 2.運用：班集會所需之費用。

#### (七) 未來努力方向

將朝向花卉服務兼教育性之方向前進，致力發展自動化生產，增加軟、硬設施，擴大經營規模，將產業公園化，以提供社會大眾休憩、教育、農耕生活體驗及共享健康的綠色空間與田園之樂，並兼顧生產、生活、生態環境之永續經營。

### 四、輔導架構

診斷輔導階段別之流程圖



## 五、輔導改善成效評估

### （一）輔導問題描述：

- 1.組織凝聚力低，運作不佳，班會功能未充分發揮。
- 2.作業動線不清楚，現場凌亂，效率低，物料損耗高。
- 3.物料存放地點分散且採用人工作業，所費人工及時間頗多。
- 4.銷售管道有限、運銷成本高且班員缺乏訂定產銷計畫的能力。
- 5.缺乏完整之財會資料，無法掌握個別產品之獲利性，資金調配不當。

### （二）輔導內容與工作項目：

#### 1.組織與人力管理

##### (1)強化組織功能與運作

##### (2)凝聚團隊共識

#### 2.現場管理

##### (1)集貨場 5 S 改善之設計

##### (2)省力省工化活動阡插床研發

#### 3.物料管理

##### (1)省力設施設置與使用

##### (2)生產資材資料建立與管理

#### 4.行銷管理

##### (1)降低運銷成本

##### (2)產銷規劃協調與計畫整合

##### (3)銷售通路拓展

#### 5.財務管理

##### (1)記帳及財會系統之建立

##### (2)財會分析能力之養成

（三）輔導後改善效益說明：

- 1.訂立章程，明確劃分班員之工作執掌及權利義務。
- 2.確立會議流程，建立會議召開模式，降低班員溝通爭議，提升決議時效。
- 3.透過優秀產銷班之觀摩活動，進行交流並增強班員間之凝聚力。
- 4.改善班集會場所，提供班員會議及共同聚會之環境，強化班員向心力。
- 5.改善作業環境，提升作業效率，減少不必要之浪費，降低生產成本。
- 6.研發省力省工化之活動阡插床及其效益評估，改善阡插作業，預估改善後總效益每年約可增加約 360,000 元。
- 7.改善物料採購制度，降低成本。
- 8.架設軌道式吊車之省力設施，改善介質、肥料攪拌作業方式，可節省 50%之人工成本及裝卸費用，預估改善後總效益每年約可降低作業成本 430,000 元。
- 9.共同配送模式及班員配合盆花協會宜蘭支會之運銷成本比較分析，提供班員參考。現行方式之運銷成本比率為 28.0%及 20.3%，而共同配送為 10.9%，相形之下運銷成本節省許多，顯示共同配送方式在經濟上具有可行性，目前改善方式為配合宜蘭盆花支會之運送專車，其每台車運銷成本比率較原來方式減少 22.8%，另方面班員們減少出車次數，可減低夜間出車之風險及身心負擔，亦可專心從事生產工作，提高其產品品質。
- 10.灌輸班員依據市場供需，訂定生產計畫，調整其產銷種類與數量，預定 87 年將可達減少產品滯銷成本一成之目標，輔導班員之間協調訂定之產銷計畫，可增加班員間互相代銷之產品種類與數量，預估將可提高销售量 10%。
- 11.輔導發展班共同合作業務及建立專案性銷售計畫之拓展與執行模式，以班名義承接「礁溪鄉農會辦公室綠化布置專案」，推派班員一人專案負責，本次輔導為該班設計該專案之布置與成本評估表格，協助其順利接案，在礁溪鄉農會李總幹事鼓勵該班參與大型活動下，該班欲積極爭取參與童玩節之機會，本次輔導協助其研擬計畫書及活動辦理之方式等。
- 12.完成會計科目修正及會計說明書之製作，便利班員記帳時，對於會計科目的使用有所參考。
- 13.透過個別指導及財務報表製作，班員初步了解財務報表的意義。

（四）整體效益評估



現場診斷前之情形

1.至八十七年五月底止，投入人力計有指導顧問師一人、實習學員四人共同投入，擔任輔導人員；產銷班班員五人，共同接受經營管理輔導，進行改善工作。

2.政府補助款新台幣 500,000 元，產銷班配合款 588,000 元，共計投入總經費 1,088,000 元。

整體效益：

(1)無形效益：改善班員間之團隊運作，發揮班組織功能，促進產銷班經營企業化；減輕班員之工作負擔及時間，提升生活品質。

(2)有形效益：整體計畫之輔導效益，預估每年將產生約 790,000 元之有形總效益（扦插作業改善效益增加 360,000 元，物料管理總效益增加 430,000 元）。

(3)回收年限：活動式扦插苗床改善及軌道式吊車設施的投入，預計約一年的時間即可回收。

#### （五）檢討與建議：

本輔導點屬於一般傳統經營形態，個別作業的觀念根深蒂固，要改變其觀念相當不容易，因此輔導過程中，大部分的時間著重於與班員觀念的溝通與教育。期待改變現行組織運作的模式，發揮班組織的功能。

在組員及顧問師的努力之下，截至目前為止，班組織的凝聚力增進，班員能以班的角度，積極思考如何改善現行的問題，本輔導案所擬定之輔導計畫大都能確實執行，惟限於時間及班員能力，部份工作無法達到預期效益，大部分工作仍待繼續追蹤與輔導。



現場改善後之情形

為使農業經營管理顧問諮詢與輔導體系能常態執行，發揮輔導產銷班、促進產銷班企業化經營的功能，有以下幾項建議：

1.輔導產銷班隊（班員）進行成本記帳。

2.輔導案執行前，先針對縣市或鄉鎮農會輔導人員及受輔導點成員辦理與輔導內容有關之經營管理課程的訓練工作

3.整合相關輔導計畫。