

花蓮縣有機山藥產銷班經營診斷輔導

前 言

現階段台灣農業正面臨加入 WTO 的開放，導致市場競爭日趨激烈，為因應內外環境快速的變遷，透過培訓之農業經營管理顧問專家進行產銷班診斷輔導，運用農企業專業技能與工商業經營管理知識，讓經營管理理念與改善手法落實於農業部門，以提升農業產銷組織的競爭能力並創造優勢，引導傳統農業走向合理化與企業化經營之路。



山藥種類多，塊莖形狀依品種不同而異，可分為圓型、掌狀、長型等，其中以長型山藥較受本省消費者喜愛，民國七十三年，本場自日本引進利用“塑膠管誘導栽培法”，採用省產現有價廉之塑膠天溝(即一般用於屋簷之導水塑膠管)予以製作成栽培用管，配合田間作業措施，經多年來的試驗觀察，以此種栽培法所栽植的長形山藥，在採收時極為方便，薯條外觀光滑平直，且不易受損，可提高商品價值及延長其貯藏期限。

本場於民國 81 年即積極推廣山藥，並提供花蓮 3 號山藥種薯予農民於 82 年試種，85 年度由花蓮縣農會組織有機山藥產銷班，由改良場提供種薯，補助有機肥料及部份資材，種植面積約 2.5 公頃，班業務亦開始初步運作，在班員共同努力下，配合改良場、縣政府、縣農會之積極輔導，所栽種之有機山藥亦漸受到市場的青睞，而慢慢打出班的品牌形象。然為突破產銷班經營瓶頸，提升經營績效，於 89 年度將花蓮縣有機山藥產銷班納為責任輔導點，進行經營診斷分析，探討問題之所在，提出改善的對策，並依產銷班之需求進行輔導工作。



花蓮縣有機山藥產銷班成立於 88 年 11 月，班員人數共有八名，班長由楊朝永先生擔任，並設書記、會計各一名，班員平均年齡 50 歲，教育程度專科 1 人、高職 4 人、國小 3 人。經營面積達 15.15 公頃，其中自有 8.38 公頃、租用 6.77 公頃，栽種作物以山藥為主，品種則以花蓮 3 號、中國長為大宗，另有千里達、名間長紅、大汕、基隆種、台農 2 號、嘉義種等。班員生產之山藥，除少部份由個人自行販售外，大部份以共同運銷方式，在銷售通路上則以有機商店 40% 為最多，其次為中盤商 30%、直銷 15%、超市 10%、其他 5%。為開拓山藥市場之廣深度，產銷班更開發出山藥半調理食品，即長形山藥真空包，使消費者有更方便的選擇，另外與食品加工業者合作開發出各式各樣山藥加工產品，如麵、麵茶、羊羹、冰淇淋、山藥粉等，邁向多元化經營。

產銷班營運分析與輔導

藉由產銷班班會的參與討論，核心幹部的晤談與觀察，診斷發掘所面臨的經營問題，並依組織與人力管理，生產管理、品質管理、現場管理、物料管理、行銷管理、研究發展、財務管理等功能別，針對其問題加以探討與分析。經由診斷分析之各項問題中，不論在班員間之向心力、生產品質之提昇，或增長班經營績效上，以共同經營方式確可解決大部份急需處理之問題。為符合產銷班目前之迫切需求，擬定短程輔導計畫即協助產銷班訂立共同經營事業之制度、生產計畫、銷售計畫及共同經營目標，並落實各項工作之運作，藉以共同經營事業成功之利基，凝聚班員向心力，提昇班經營能力與績效，增加班員收入，奠定產銷班永續經營之基礎。

產銷班經營診斷輔導執行成果及效益一覽表

輔導計畫	執行成果	執行效益
1. 加強建立團隊共識，強化會議功能與組織運作。	<ul style="list-style-type: none"> . 集會場所規劃設計。 . 重新擬訂班公約。 . 建立班會召開模式及議決事項追蹤制度 . 建立共同經營事業。 	<p>增強班員間認同感及凝聚力。</p> <p>落實班組織運作功能。</p> <p>強化議事功能，提昇議決事項執行率 25%。</p> <p>奠定合作利基及永續經營之基礎。</p>
2. 集貨場改善規劃設計。	<ul style="list-style-type: none"> . 清洗、分級、包裝、儲藏一貫作業省工設施之規劃設計。 . 完成省工設施效益評估。 . 規劃設計營業看板及設置運用。 	<p>改善作業環境，提升工作效率 62%。</p> <p>節省包裝及清洗人工成本每公頃約 46,000 元。</p> <p>掌握營業活動狀態，適時調整營運策略。</p>
3. 經營管理資訊化	<ul style="list-style-type: none"> . 購置電腦及週邊設備。 . 產銷班經營管理系統安裝。 	<p>提升產銷資訊之搜集及利用。</p> <p>奠定網路行銷之基礎。</p> <p>經營管理資料處理電腦化。</p>
4. 加強分級包裝及品牌建立	<ul style="list-style-type: none"> . 訂立產品規格分級標準及價格。 . 確立品管人員及制度。 	<p>強化分級包裝，提昇出貨品質。</p> <p>建立品牌穩定既有客戶，增進拓展客源之實力。</p>
5. 建立共同經營事業	<ul style="list-style-type: none"> . 租地 5 公頃共同經營栽種花蓮 3 	<p>凝聚共同經營事業共識。</p>

	<p>號有機長形山藥。</p> <ul style="list-style-type: none"> . 訂定每股 14 萬元共 30 股，由班員認購，籌措 420 萬元之資金。 . 確立生產作業標準流程。 . 訂定共同經營事業之生產計畫。 . 共同採購肥料、資材，提升議價空間。 . 人力支援、共同作業。 . 完成 1 公頃噴灌設施。 . 建立共同經營財務記帳作業。 	<p>提升品質均一性。</p> <p>提昇生產品質，增加良品率產量約 29%。</p> <p>提昇經營績效，每公頃約增收 450,000 元。</p> <p>降低生產成本 24%，每公頃約節省 180,000 元。</p> <p>投資事業成本估算能力之養成。</p> <p>建立共同經營事業之模式。</p>
--	---	---

結 語

本班往年由於班員各自生產，品質參差不一，雖委由班長銷售，但行銷作業運作不佳，致使經營績效低，並造成班員間信任度及凝聚力的不足。由於近年來市場競爭壓力大，投入診所輔導工作時，本班正面臨困惑與抉擇轉捩期，經由診斷分析的期間，瞭解到「共同經營」是大部份班員的希望，但因缺乏信心及完整的制度，遲遲無法決行。診斷期即進行農企業經營管理理念之宣導，改變班員之經營心態，並增進其感情交流，經幾次班會之討論溝通，確立進行共同經營事業。

本次輔導工作重點即是協助班共同經營事業之規劃與運作，由於本班班員分散花蓮縣各鄉鎮，逐於 88 年底前經由選地、檢驗土壤之評估後，確立於新城鄉租地 5 公頃採共同經營栽培花蓮 3 號有機長形山藥。爾後即引導班員於班會時，共同討論栽種前各項作業流程及工作分配，而確立生產作業之標準流程，訂立生產作業計畫。另經由討論估算生產作業成本及資金需求，決定共同經營事業以每股 14 萬元共 30 股，由班員認購籌措 420 萬元之資金。由於受到氣候連續下雨之影響，使得應於 89 年三月中旬前完成種植作業之工作，拖至四月下旬，並且生長期間微受颱風積水之影響。於 10 月下旬開始採收，初步估算將有七成之良品率，即 5 公頃約有 52,500 公斤之產量，其中以 B 級品佔 60% 居多，AA 級約 5%、A 級約 15%、C 級佔 20%，若銷售價依分級標準價格，預估將有 8,000,000 元之營業額。



由於 90 年受連續颱風侵襲影響，生產品質未臻理想，加上經濟的不景氣，以致往年通路之銷售量減少，實際經營績效有待班員的努力再予以評估。本次的輔導已建立起共同經營事業之基礎模式，雖然過程中仍有許多需要改進之處如：生產計畫之落實；成本估算之誤差，造成股金及股數之修正；缺乏資金繳收機制之訂立。但整個運作過程對班的經營能力確實提升不少，並奠下今後永續經營之基礎。