

臺東區

番荔枝

農業產銷班經營管理探討

文・圖／蘇東生

前言

為強化農業競爭優勢，整合農業合作社場與所屬輔導農民團體組織及產銷班，採由農企業引導，小農加盟方式，結合產製銷經營者力量為一體，進行產業垂直及水平整合，並協調組成生產、加工、物流、農村旅遊及供銷等各類型聯盟，建構農業知識資訊體系及產業文化特色，發揮群體行銷網路的效能，將農產品的知識價值，透過整合及規劃，真實的反應在農產品價格，提高農產品附加價值，把產業利潤回饋農民，活絡農村經濟。針對番荔枝產銷班79班中，作為調查理經營診斷之對象，以提供番荔枝產業輔導之依據。進而提升產業競爭力，以提高番荔枝產品品質、多樣性

及附加價值，輔導開發新市場、拓展行銷網路，研發加工新產品及改善加工技術，改善班組結構及人力運用，改善集貨場及加工廠管理其籌組聯盟所得實利益之效益評估。輔導各產銷班導入企業化經營之行銷服務理念，以各產銷班所擁有之資源為基礎，以聯盟方式，發展獨特之產業特色，提高產業策略聯盟營運效率。培育番荔枝行銷、技術專業人才，擴大宣導本區之番荔枝產業，以創造出聯盟之資源優勢，建立特有之競爭能力，提供最新資訊，使產業永續經營。

針對本區番荔枝產銷班之經營管理，經經營諮詢調查診斷後進行策略形態分析，繼而就5大管理功能類別，提出策

表1.台東區所屬農民團體產銷概況

農民團體	參加產銷班數	栽培面積(公頃)	參加班人員數
太麻里地區農會	20	703	423
台東地區農會	35	1114	706
鹿野地區農會	6	140	115
東河鄉農會	15	329	190
青果社東台分社	2	46	36
長濱鄉農會	1	12	31

略項目，並據此加以輔導。依本區番荔枝產銷班分屬太麻里、台東、鹿野地區農會，東河鄉農會，長濱鄉農會，青果社東台分社，而以台東地區農會所屬35班為主要產區栽培面積為1,114公頃、佔台東生產面積20.6%，在產銷上以台東地區農會所屬班較為成功。在以組織考評為調查樣本計特優班90以上者為5班，優級班80-89分為12班，良級班70-79分為39班，大部份班為分級樣品內，可級班60-69分也有4班，差級班59分以下也有3班，在特優級班產品大都以共同運銷為主且都由台東地區農會農民團體行銷業務。以農會為主導生產行銷業務，以杜絕不肖行口之操作價格，若能由班際間進行策略聯盟且由班自行運作執行，尚可事半功倍。

生產改善方面

目前本區之種植面積約5,400公頃，組織產銷班班數79班，參加班面積約2,400公頃，組織運作特之班大都有採用共同經營方式，但並非全部共同作業經營而是採用部份共同經營，或以陸續以委託合併方式共同經營。在組織運作良班也是本區大部份之班也有佔19%為共同作業，而以整枝分級為共同作業，組織評定為可及差之產銷班大都以個別經營為主。以上分析調查及班之詢問並非良級班不喜分級實則無購買分級作業機之能力，且因栽培面積小且班又無分級作業機及無共同分級作業集貨場所。經調查結果據此生產改進方面而可得在番

荔枝產銷上以機械分級機最為需求，及班分級場所為最重要，如太麻里地區農會所屬之班大都贊成以班為作業場所但因土地取得不易大都為公有承租地。班加工產品的製造，特優及優級班則開發了釋迦冰及釋迦冰淇淋、釋迦酒、釋迦餅等使產品多樣化。特優及優級班進行儀器設備、物料定位及車輛、活動流程動線之規劃，連同共同採購物料管理，合計可達到節省工時、降低成本之效益約20%。但在組織運作不良之班還是以個人個別經營，而無班共同之集貨場為優級以下之共通點故無法以動線規劃，生產產品大多由個別運送至行口市場，在班上且無共同之事業資金收入。況且也無行銷方面之技能，在資訊方面也較少涉取。

行銷策略

其經營方式仍屬多樣化，包括：個別生產、分級、運銷、計價、共用設備（個別農場）；個別生產、共同分級、運銷、個別計價（運銷制）；個別生產、共同分級、運銷、計價（合作社制）；個別生產、共同分級、聯合運銷、共同計價（合作農場制），以及共同生產、分級、運銷、計價、等等。銷售通路大部分為配運至台北、台中、台南、高雄、桃園、彰化等大都會行口商，直接出售，或透過農會或合作社共同運銷至西部主要都會區，如台北農產運銷公司台北一市，台北二市、三重市果菜市場等，亦有由販運商運至北、中、南大都會市場銷



售，小部分在產地市場如零售商、路邊攤直接銷售，或由販售業者直接購買於生產者。如何達到以共同生產、分級、運銷、計價之聯盟團體為主要發展方向。

結 論

診斷輔導後發現目前一般番荔枝農業產銷班從事企業化經營過程中所遇困難大致相同，在診斷輔導期間班所遭遇到的困難點，並非輔導人員在短期間內所能完成其班所需。首先是組織不健全，其次是財務觀念缺乏也是目前一般產銷班共同通病，因此利用生產、行銷、現場、物料、組織、共同生產經營、耕作制度及研發等企業管理手法來降低生產成本、加工產品之研發、增加營收利潤為班應主要學習目標。經過診斷輔導之後，以實際運作表現及成果評量，顯然班已逐漸凝聚共識了解企業化經營整個過程，往後應如何加強其各項管理課題，健全組織營運方式與產銷規劃，繼續維護、保持使班成為一企業化經營管理，近而邁入策略聯盟之管理方式，為另一階段的輔導課題。本省水果產業，勢必在進入WTO後受到重大衝擊，台東地區亦不例外，所幸最主要的經濟作物番荔枝，因其栽培環境及生理表現之獨特，不僅不會有進口同類產品之競爭，而且產區一直會集中在台東，供應量將仍由本區繼續掌握。以目前尚有餘裕之市場容量而言，栽培面積可能陸續小幅增加，若進入WTO後後市看好，則包括中、南部等次要產區可能會跟進，尤其是鳳

梨釋迦，因栽培適應性較廣，單價較高，供應量驟昇之可能性亦較大，但若達市場飽和量，則價格亦會驟降。番荔枝單位面積之產量、品質深受溫度、水份等栽培環境之影響，而市場價格則與產量之關係較小，受年節之影響較大，在每年7月至翌年3月之產期，每遇大節日價格即有上漲之趨勢。除不同品種生果之供應配置外，以番荔枝及鳳梨釋迦為主原料之加工品，如冰淇淋、餅類、酒精飲料等食品，正蓄勢待發，深具市場潛力，尤其是以觀光據點、觀光客為主的直銷方式，及目前發展之宅配通之運銷方式，應是本產品的一股新興力量。在產銷班運作方面，則有進行策略聯盟，強化水平聯繫之趨勢。

台東地區目前番荔枝產銷班計有79班，台東縣合計栽培面積約計有4,800公頃以上，分屬於四個農民團體輔導，而以台東地區農會所屬之產銷班最多佔全台東之栽培面積一半以上。在生產上以個別生產為主，而以台東地區農會所屬產銷班行共同運銷作業最為成功，在材物料上以班為單位行共同採購為最多，銷售方面以台東地區農會所屬之班行共同選果作業並行共同計價，其他鄉鎮則以輔導為單位行共同運銷其最主要需求，並以擴充銷售據點為主要需求。目前尚有個別農戶自行運銷為主，在公路兩旁行直銷銷售也是一大賣點。番荔枝產銷班在本區產銷班尚稱組織運作較為優異之產銷班，已由其自行以策略聯盟之方式辦理番荔枝聯誼會並推選聯



誼會會長一人及各區聯絡代表使組織更爲健全，市場資訊之取得爲本區番荔枝產銷班較弱之一環，也是班需求各級輔導單位之輔助項目。除台東地區由所屬農民團體行共同運銷且行之有年，班大部份有共同之集貨場其他鄉鎮大部無班集貨場所，也是目前在班認爲最爲需求。

未來展望

(一)組織(人力)管理：原有組織班員間屬性差異性不大且爲鄰居，於診斷諮詢期間，班成立初期大多以個別生產、個別集貨運銷爲主，如何蛻變爲企業化共同經營，經過輔導建立經營共識，實際進入企業化經營。由於班大多以生產番荔枝爲主，且個別經營面積頗大，因此班已具備企業化經營管理組織之條件。目前只需加以時日再經過凝具共識，加以輔導激勵始能成爲組織生命共同體，並結合以農會所屬爲單位擴大整個台東地區之番荔枝產銷聯盟，先以原有之聯誼會爲基礎並實際運作帶動番荔枝產業。

(二)財務管理：班應以修訂班基金籌措及使用辦法，由共同運銷中抽取一定金額做爲班基金建立投資事業方向及遠景，並透過聯盟之行銷管道增加農會本身之自有收入。輔導電腦及相關軟體之購置與使用實施記帳訓練，透過簡易適用之會計系統電腦化。

(三)生產管理：番荔枝作產期調節，使產期維持一定之產量改進修剪技術及栽培技術。研究發展加工產品，人力

調節應用。以空檔時間發展另一產業。維持本班集貨場選果機加以定位，制作看板並遵照動線規劃，全體班員生產資材、勞力相互支援達成共同經營之理念爲本班要務。

(四)行銷管理：由所屬農會集轄內番荔枝產銷班之貨源配送批貨至各行口。行銷規劃協調及計畫擬定，應加強分級選別包裝及參訪消費市場。針對市場需求加分級選別及分級包裝，或試行小禮盒包裝銷售使銷售價格的提升，並規劃電子行銷網絡。

(五)現場管理：利用5S、顏色、看板等管理技巧，以及會議室之佈置。集貨場已完成運輸動線、堆放位置及紙箱貯存地點之標定畫線與掛牌標識工作，以及選果機等機械之定位，應加以維持改進。

(六)物料管理：在原先個別生產之經營形式下，包裝紙箱爲主要共同採購項目，由所屬農民團體進行較大量之共同採購，唯恐造成依賴。若以班爲單位之經營方式，班應顧及肥料、農藥、設施材料、材料、包裝器材等大宗物質之共同採購與庫存管理問題，使班能有財務及降低生產成本之關念，同時亦應考慮共用農機之集中管理及維修問題。

(七)研究發展：爲拓展銷路，新產品之開發有其必要性。應有製造加工過程之技術性問題之研發，以提昇產品之附加價值。

