

農業產銷班 之經營管理

文 / 陳勃聿

為擴大農場經營面積，達到降低生產成本的目的，政府從民國 50 年代起，即開始推動共同作業及農業生產專業區等措施，為協助國內眾多小農提昇營運競爭力，以因應加入世界貿易組織後對農業造成的衝擊。於民國 90 年起訂定施行「農業產銷組織輔導辦法」及「農業產銷班設立暨輔導辦法」，明確規範農業產銷班之設立條件、申請程序、評鑑方式、輔導、獎勵、補助及其他應遵行事項，俾供嗣後農業產銷班之輔導及運作的依循和參考，以期農業產銷班擴大經營規模，同時達到「小而美、美而強」的營運效率。

產銷班的建立與營運

產銷班經營的成功，有賴良好的組織運作與領導，能夠快速回應挑戰及解決問題，在市場中搶奪先機。個人的跳蚤型組織可以快速因應市場變動；而一群農民共同組成的產銷班要能夠快速回應市場需求時，則要有夠流暢的組織溝通及運作。產銷班班長在此時扮演相當

重要的角色，協調班員意見達成產銷班最大化利益，在面對自我及整體利益的衝突時，班員如何能夠信任班長的決策並執行，則考驗班長的領導能力，強化班員對產銷班的向心力，突破以自身利益為主的侷限，也讓整體產銷班成員能夠團結合作、彼此信任，使組織更有效能，達到設立產銷班預期合作之益處。

產銷班的演變與成長

產銷班組織的演變，從最早的無組織時期，漸漸進入到生產組織期、綜合性及專業性之共同經營組織期，最後演變成企業化產銷組織期。然許多產銷班組織內的體制或設計並未隨著組織時期的演進而改變，因此在專業性產銷組織時期所設立的班幹部，如班長、會計及書記等配置，在全面進入企業化經營後，發生組織人力運用困難的現象。因此，未來如欲達到產品商品化、生產合理化、組織制度化及管理資訊化時，則需加強人員之訓練，依據時程規劃成三

個階段 (1) 基礎訓練：組織、領導、運作之基本課程。(2) 進階訓練：經營、財務管理及其農業技術提升等訓練。(3) 高級訓練：經營策略、產品開發、市場行銷、經理人才等企業化經營訓練。

產銷班的企業化經營

組織經營管理的原則同時適用於工業與農業。以往農民對「經營管理」之想法仍以農業的專業技術為重，對於「企業化」的觀念多著重於「生產自動化」。因此，政府在輔導提升工商業經營管理方式時，仍有許多農民抱持懷疑態度，小農經營能利用企業經營管理嗎？工商業的經營管理適用於農業經營嗎？透過專業顧問對於產銷班組織的診斷及經營管理的輔導改善，可讓農民瞭解小型農業邁向企業化經營的步驟，藉由省力化、省人化、機械化、合理化及自動化等，增加生產效率及降低生產成本。而產銷班也可視其產業性質與經營型態彈性調整，活用企業經營方法，如基礎的顏色管理、看板管理、作業標準化或生產排程規劃等，有效提升產銷班的經營績效。

產銷班的資訊化管理

為因應知識經濟時代，農業產銷班在經營管理方面，也需逐漸轉型為知識

化、經濟化、企業化、電腦化的管理。因此，農委會開發「農業生產組織經營管理系統」，希望透過資訊平台的建置，整合農業經營管理資訊，提供產銷班資訊化的管理工具，使產銷班能夠跟上時代變遷的脈動。透過該系統的導入，不僅農民更容易取得生產技術、農業新知和產銷等方面的資訊，有助於農場經營管理效率的提昇，產銷班亦可有效的利用資源，提高經營管理效率，提昇產銷班競爭力。

結語

為改善小農的傳統產銷觀念，必須透過「組織」的力量，集合有共識的農民，並運用現代企業經營理念、高科技、市場資訊，利用同業結盟及異業結合，以發揮乘數效果，成就一流的產業，讓小農成為現代化的經營體。促使小農經營管理從生產、行銷、人事、研發、財務及資訊的「功能管理」提升為更高層次的「策略管理」。最重要的是農企業要能對所處的環境條件有清楚的認知，創造本身生存空間，並與外界相關產業維持平衡而互利的關係，才可建構優質及有競爭力的永續農業。