

休閒農場之經營管理

林月金

張清來

台中區農業改良場

休閒農場

摘 要

休閒農業是最近幾年才推展的新農業經營型態，發展休閒農業為目前新農業政策之一。所謂休閒農業是利用農村設備、農村空間、農業生產、農業經營活動、農業自然資源環境以及農村人文資源，結合休閒服務與生態保育功能，並提高農民收益，促進農村發展的一種產業。本文係針對一個頗具發展潛力之休閒農場進行研究，期供發展休閒農業之參考。全文包括發展背景、創設經過，且分別就土地管理、勞動管理、資源設施的管理、環境衛生的管理、安全的管理、服務的管理以及行銷管理等方面探討農場的經營管理。此外，為期瞭解經營成果與財務狀況，尚進行財務分析。最後，探討目前所遭遇的問題並提出解決之道。

前 言

休閒農業是結合農業生產與觀光服務的產業，雖然是最近幾年才發展出來的新農業經營型態，亦為目前新農業政策之一，可是，早在民國六十九年以前，農民即已出現此種構想，且以觀光農園方式零星經營，唯因多屬倉促成軍，缺乏整體規劃設計，小規模單項式的經營，不成氣候，無法滿足顧客的需求，終致走上結束經營之途的比比皆是。

民國69年在一次偶然的機會中，發覺生長在都市的表姪，對農業基本知識的缺乏與渴求，使我聯想到都市兒童對農業知識的欠缺；未來都市化社會的形成，公園綠地的減少，生活品質的惡劣；以及未來人們休閒時間的增多，對休閒服務的需求日趨殷切。為迎合未來的社會需求，並解決農村勞力的不足，提高農業所得，乃興起將農業生產與觀光服務結合經營的念頭，旋即著手進行企劃工作。

發展背景及概況

(一) 區位概況

香格里拉休閒農場位於宜蘭縣冬山鄉大進村內。冬山鄉之地理位置如圖1所示，東北與羅東鎮、東南與蘇澳鎮相毗鄰，南接南澳鄉，西南與大同鄉、西北與三星鄉相銜接。鄉內居民多以農業維生，栽培作物以茶葉、桶柑、柚子、蓮霧、楊桃、金桔與柿子為主。大進村位於冬山鄉西部，與得安村及中山村相毗鄰，為冬山鄉的果樹生產專業區。

香格里拉休閒農場附近的交通主要為宜33-1號鄉道，但因部份道路尚未完工，目前並無大眾運輸系統直接與外界相通。聯外道路主要為宜33縣道至羅東與台七丙及台9省道相連接，可通往宜蘭、台北等地區。

(二) 附近的遊憩資源分佈

本鄉遊憩資源豐富(如圖3所示)，主要的如三清宮為我國的道教總壇，香火鼎盛，不僅為道教教徒的朝拜聖地，更發展為觀光遊覽勝地；梅花湖為省定之風景特區，位於大元山鼻頭

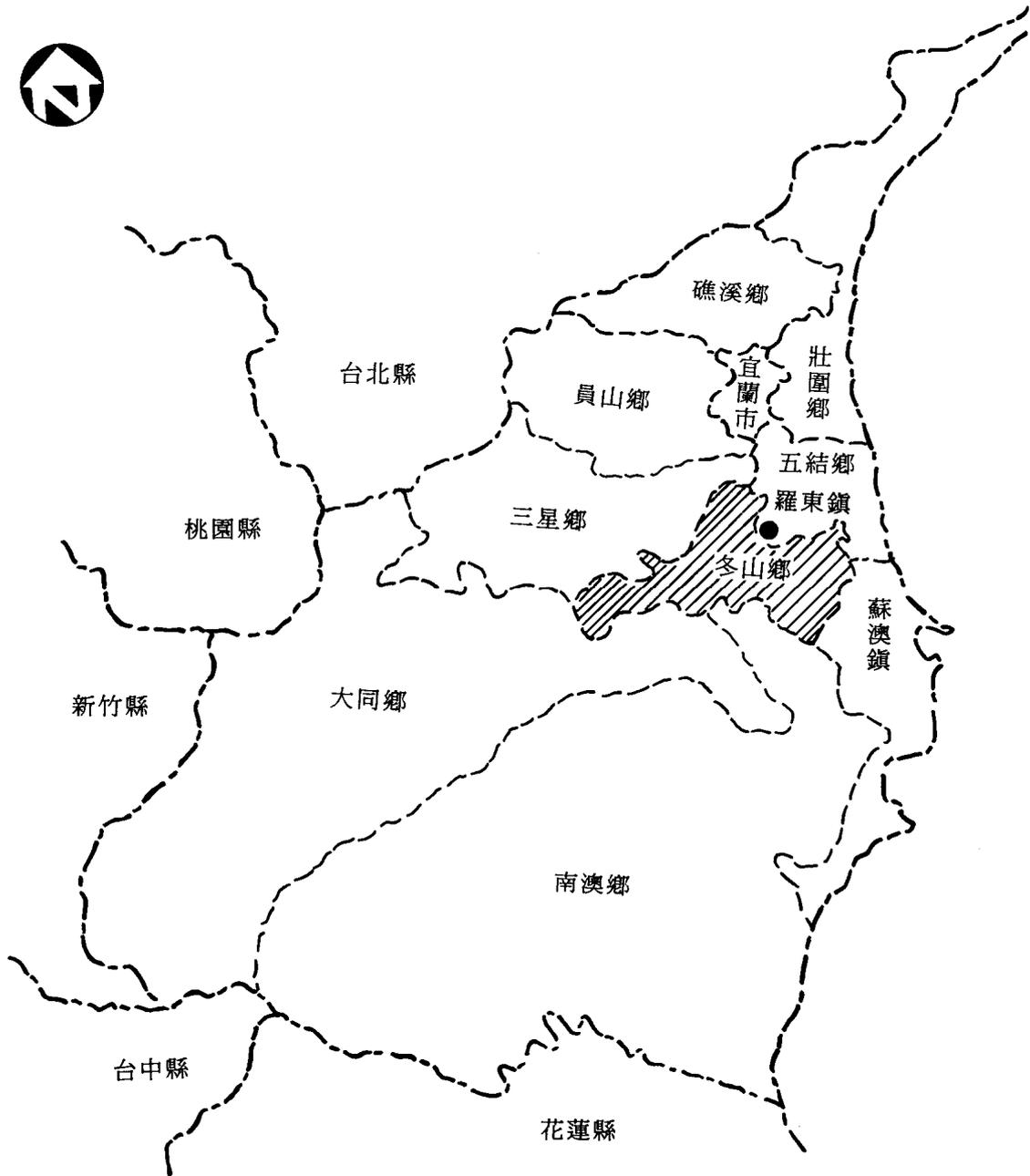


圖1、冬山鄉的地理位置

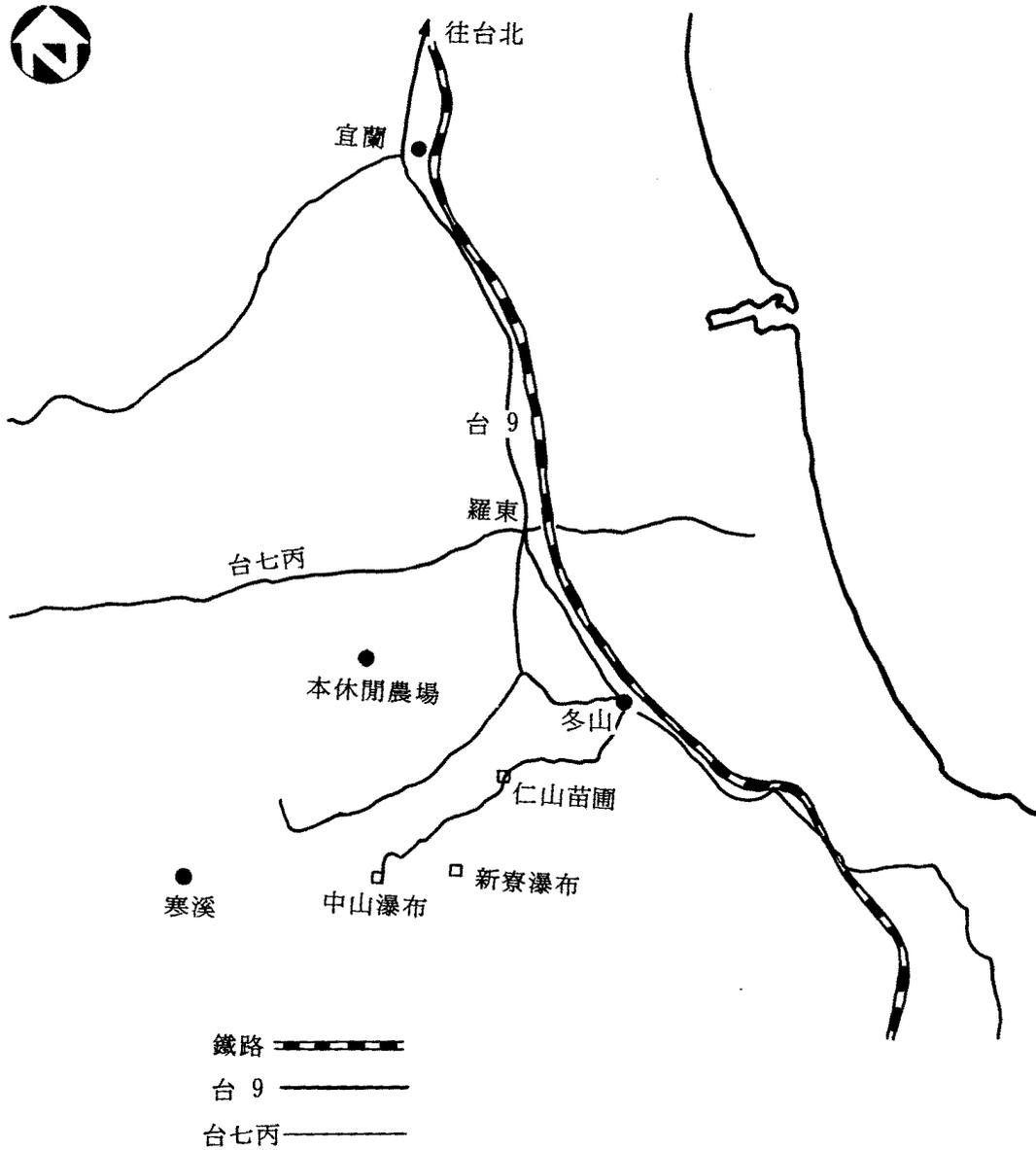


圖2、交通概況

山麓，湖光山色相互輝映，景色怡人；其餘如新寮瀑布、中山瀑布、仁山苗圃以及大進觀光果園等等均是。香格里拉休閒農場靠近梅花湖風景特區，順著梅花湖旁道路而上，即可到達，因此，與梅花湖風景特區結合宜蘭地區東北京沿海豐富的海岸地形景觀，將可由點發展至面狀的休閒遊憩系統。

(三)農場發展概況

民國69年提出企劃書與家兄研究，認為可行，即以12公頃山坡地，進行觀光農場的規劃

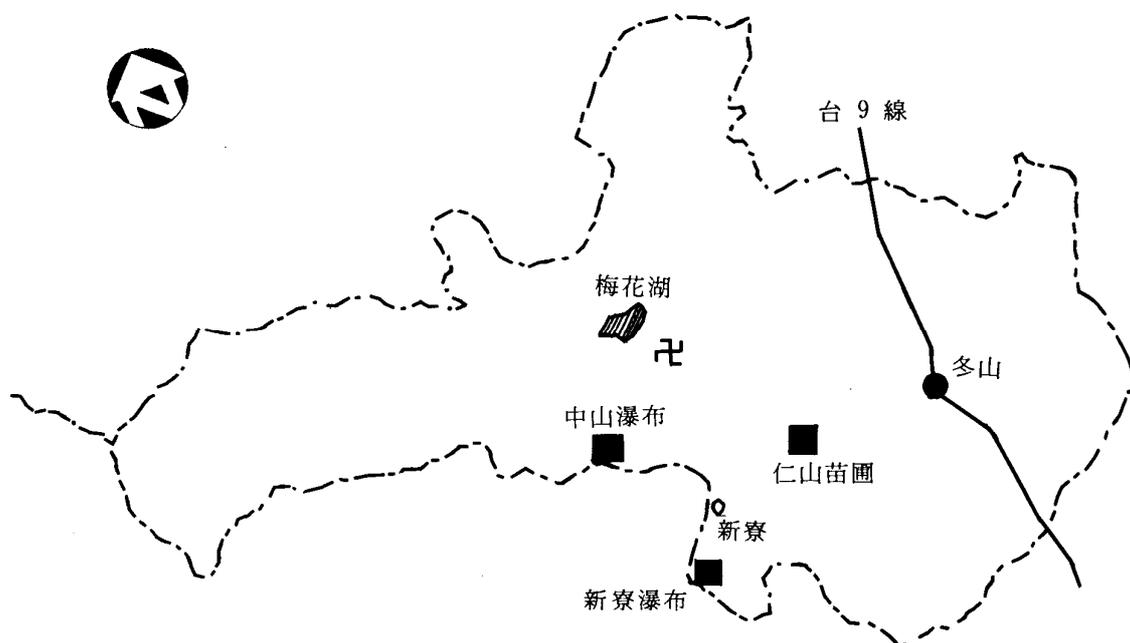


圖3、冬山鄉的遊憩資源分佈

，從無中生有開始，費了約兩年的時間，將一片山坡地整理至可耕種之園地後，以8公頃左右的面積種植果樹，為使一年四季均有果實供採擷，總共種植12種果樹，包括：桶柑、桑椹、水蜜桃、李子、楊桃、芭樂、蓮霧、甜桔、柚子、柳丁以及金棗等，僱用長工1人負責管理，這期間農場只有投入，完全無收入，為維持家庭生計，同時一方面累積資金做為未來果園再投資之用，自己則從事飲料買賣。至民國75年果園已快屆成園時，乃著手進行整個農場環境的整理與硬體設施的規劃投資，包括步道的開闢、步道旁路樹的種植、遊憩設施的設置以及涼亭的搭建等等，其間為籌措足夠的投資資金，尚變賣了一塊建地，至民國77年11月正式開幕，並以富有世外桃源意思的「香格里拉觀光果園」命名。爾後，為使農園內容更充實，更具知性，又將毗鄰果園、筍園、茶園以承租或合夥方式納入，至目前為止，農場面積已擴大為18公頃左右，農戶共計七戶，且改名為「香格里拉休閒農場」。

農場的經營管理

(一)經營現況

香格里拉休閒農場共規劃為休閒區、烤肉區、露營區、遊樂區以及採果區等五大區域，為一具多元化的休閒農場，以提供綜合性功能為經營策略，以企業化經營管理，並以遊客至上，讓遊客獲取最大滿足為經營理念。本休閒農場除可供遊客盡情享受田園之樂，提供休閒服務之外，並富教育功能，如採果區設有大型看板，介紹各種果樹的學名、別名、原產地、生產期、栽培方法以及營養成分等等，讓遊客不但能採擷水果、品嚐水果，更能認識水果。農場的整體設計包括軟、硬體設施的搭配，均力求自然、合宜，突顯脫俗典雅，又保有鄉村田園之美，如涼亭的精心設計，點綴著幾首詩，步道旁的看板配合時節題上詩詞，再融合著

播放的鄉村音樂或鋼琴名曲，將遊客引入詩情畫意的境界。本休閒農場以出售門票，讓遊客持票進場自行採果品嚐與休閒遊憩，目前成人票每張80元，兒童票每張50元，民國79年全年前來本場之遊客約計38,095人，門票收入計2,815,000元。目前遊客多集中在星期例假日，去年春節曾創一天門票收入達18萬元左右之記錄。

(二)農場的管理

休閒農場的管理，除須具備一般農場的管理，如土地、勞動與資本的管理以外，尤應加強環境衛生的管理、安全的管理、資源設施的管理、服務管理以及行銷管理等。

1、土地的管理

香格里拉休閒農場屬山坡地，為期做好水土保持工作，園區內力求保持自然景觀，各項設施依自然地型設計，儘量避免挖補，整個農場均培植草皮並種樹。為維持地力，果園盡量避免施用化學肥料，每年施用一次有機肥，其次，草皮定期修剪，又可回歸於土地，增進地力。

2、勞動的管理

由於休閒農場異於一般果樹農場，它所提供的並非單純的果品，而是融合多元化休閒服務的商品，所以，不須像一般果樹農場集約經營，此在當初農場規劃、創設時，即已考慮到果園的粗放經營，因此，所需勞動並不多，目前除夫婦兩人專業投入外，另僱用長工3人，即可維持平常的營運，若遇星期例假日遊客湧至，再僱用臨時人員支援，如此，可節省一筆固定的人事費支出，而且，因顧僱用勞工少，勞動管理容易。

3、資源設施的管理

一般農場的資本管理，主要係指農機具以及農用設施的管理與維護，使其充份發揮效率並延長壽命，但是，對休閒農場而言，資源設施的管理更是重要，如遊憩設施的定期保養、維護修理並詳加記錄，教導遊客正確的使用方法，防止不當的破壞行為等均是。本農場對防止遊客不當的破壞行為，不採制止方式，而是利用具有教育醒世的詩詞，如採果區一邊題有唐詩：「鋤禾日當午，汗滴禾下土，誰知盤中飧，粒粒皆辛苦。」另一邊題有：「親愛的朋友，當你在享受採擷水果樂趣的時候，請不要忘記，它是由我們的血汗灌溉而成的，請大家珍惜它。」諸如此類，讓遊客很自然的領悟箇中道理，而達到寓教於樂的效果。

4、環境衛生的管理

休閒農場環境衛生的管理，包括垃圾處理、公廁的清潔與維持、環境的清潔與美化等。休閒農場倘能加強此方面的管理，建立清潔衛生的形象，這將是大家所最嚮往的。香格里拉休閒農場備有專人負責環境衛生的管理，隨時保持清潔衛生的環境，讓遊客到此一遊倍感舒服，且對遊客製造髒亂亦會產生遏止作用，致使環境衛生的管理工作發揮事半功倍的效果。

5、安全的管理

安全需求是人類的最基本需求，所以，休閒農場的經營管理應將安全的管理列為首要項目。香格里拉休閒農場為確保遊客的安全，在場內坡度較陡的危險地區，均以鐵絲網圍起來，並插上標示牌，若遇學生遠足旺季，另僱人隨時關照，以防止遊客疏忽；遊憩設施除定期維修外，於星期例假日的前一天，並由場主親自檢視一番；至於公共設施的安全管理，如道路維修，由於係屬山路且宜蘭地區又多雨，政府應加強此方面的管理。

6、服務的管理

休閒農場的發展將農業從一級產業提昇至三級的服務業，所以，如何滿足遊客的服務需求，對休閒農場的經營相當重要。以目前本休閒農場的營運規模，尚達建立資訊服務與解說

員制度，但訓練員工，使每位員工均可兼具解說員角色，隨時親切回答遊客的問題。其次，儘量利用標示牌，對場內的設施、果樹加以介紹解說。此外，利用單張印製農場平面圖，導引遊客遵循瀏覽遊憩。

7、行銷管理

香格里拉休閒農場是以遊客的需求導向經營，並以塑造獨特風格，吸引遊客，認為事實擺在眼前即是最佳的活廣告。我們設有遊客意見調查，每隔三個月定期以問卷調查，經由遊客的意見反應，瞭解遊客的需求、經營缺失與不足之處，進而謀求改進，迎合遊客的需求，建立以消費者導向的行銷管理理念。本場除開幕時曾印製宣傳海報以外，其他幾乎未做宣傳廣告，但是經由冬山鄉農會的引薦或慕名而來的雜誌社人員，經常以本場做為專題報導，無形中成了免費的廣告，使本場的知名度逐漸打開。

經營成果分析

為瞭解農場經營成果，首先編製資產負債表與損益表列如表1及表2，並據以分析償債能力及獲益能力。

表 1、資產負債表(民國 79 年 12 月 31 日)

單位：元

資	產	負 債 及	業 主 權 益
流動資產		流動負債	
速動資產	240,000	應付帳款	14,075
其他資產	15,528	業主權益	
小 計	255,528	資 本	12,564,854
固定資產		本期淨益	1,407,068
土 地	800,000	小 計	13,971,922
果樹林木	5,935,000		
公共設施	1,055,011		
建 築 物	615,508		
什項設備	5,245,713		
農用機械	69,237		
運輸設備	10,000		
小 計	13,730,469		
資產總計	13,985,997	負債及業主權益總計	13,985,997

註：本表係本文第一作者估算而得，僅供學術研究用。

(一)償債能力

本文以流動比率及速動比率做為短期償債能力的指標；以權益比率及固定比率做為長期償債能力的指標。

$$1、\text{流動比率} = \frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}} \times 100\%$$

$$2、\text{速動比率} = \frac{\text{速動資產}}{\text{流動負債}} \times 100\%$$

$$3、\text{權益比率} = \frac{\text{業主權益}}{\text{負債}} \times 100\%$$

$$4、\text{固定比率} = \frac{\text{固定資產}}{\text{業主權益}} \times 100\%$$

表 2、損益表(民國 79 年 1 月 1 日~79 年 12 月 31 日) 單位：元

營業收入	
門票收入	2,815,000
農產品收入	400,000
其他收入	300,000
小計	3,515,000
營業支出	
薪資	1,320,000
肥料費	60,000
農葯費	60,000
郵電費	12,000
水電費	13,800
交際費	20,000
修繕費	50,000
租金支出	105,750
折舊	468,382
小計	2,109,932
營業利益	1,405,068
利息收入	2,000
淨 益	1,407,068

註：本表係本文第一作者估算而得，僅供學術研究用。

(二)獲益能力

係衡量企業賺取利潤之能力，以瞭解投資生產後所產生報酬之大小。本文以資本報酬、家族勞動報酬以及管理報酬表示。

- 1、資本報酬：在此以總資本報酬率及自有資本報酬率做為衡量指標，且為瞭解舉債經營是否合算，亦分析財務槓桿因素與財務槓桿指數。

$$(1) \text{總資本報酬率} = \frac{\text{淨益} + \text{利息支出}}{\text{總資本}} \times 100\%$$

$$(2) \text{自有資本報酬率} = \frac{\text{淨益}}{\text{自有資本}} \times 100\%$$

$$(3) \text{財務槓桿因素} = \text{自有資本報酬率} - \text{總資本報酬率}$$

$$(4) \text{財務槓桿指數} = \frac{\text{自有資本報酬率}}{\text{總資本報酬率}}$$

2、家族勞動報酬：為對家族勞動與管理能力的總合報酬。

$$(1) \text{家族勞動報酬} = \text{企業利潤} + \text{自給勞機的估值}$$

$$(2) \text{每一人工等數的家族勞動報酬} = \frac{\text{家族勞動報酬}}{\text{人工等數}}$$

3、管理報酬：資本報酬是包含資本與管理能力的報酬，將其除去資本的影響，即為對管理能力的報酬，以企業利潤及利潤率表示。

$$(1) \text{企業利潤} = \text{淨益} - \text{自有資本利息估值}$$

$$(2) \text{利潤率} = \frac{\text{企業利潤}}{\text{收入}} \times 100\%$$

表 3、農場經營結果分析

項	目	財務比率(值)	
獲	資本報酬	總資本報酬率	10.60%
		自有資本報酬率	10.60%
		財務槓桿指數	1.00
		財務槓桿因素	0.00%
益	家族勞動報酬	家族勞動報酬	750,583 元
		每一人工等數的	500,389 元
		家族勞動報酬	
力	管報理酬	企業利潤	150,583 元
		企業利潤率	4.28%
安	短期債力	流動比率	1,815%
		速動比率	1,705%
定	長期債力	權益比率	99,286%
		固定比率	98.27 %

將資料代入上列公式計算結果列如表3。由表顯示：

- 1、資本報酬率略高於設算利率(10%)，然因土地尚含有未實現的增值，所以，實際上投資生產不合算；本休閒農場幾乎無舉債，致總資本報酬率等於自有資本報酬率，財務槓桿指數等於1。
- 2、家族勞動報酬不，每一人工等數的勞動報酬約50萬元，尚屬合理。
- 3、就企業經營的觀點而言，利潤(150,583元)，利潤率僅及4.28%，表示每一元的收入所獲取的利潤尚不及0.05元。
- 4、流動比率1,815%，比一般標值200%高出多，表示每一元的流動負債有18.15元的流動資產償能力，可見，短期償債能力高；速動比率1,705%，比一般標值100%高出多，表示清償期負債的能力高。
- 5、權益比率99,268%，過一般標值100%多；固定比率98.27%，接近100%，可見，長期償債能力高，但就財務結構觀之，幾乎無舉債屬過份的財務結構。

目前所遭遇的問題

(一)交通問題

通往香格里拉休閒農場的主要道路為宜33-1道路，因目前尚未完工，無大眾運輸系統直接到達，雖然有產業道路與通往三清宮道路及27-1道路銜接，若搭遊覽或自備、機均可到達，但是產業道路屬路面，行起來，讓人有不之感，而且道路，大型遊覽無法交會。因此，未來發展至一，遊客量增加，遊覽來往，交通發生問題。為求未雨，應及早規劃闢建。

(二)住宿問題

香格里拉休閒農場景色怡人，且整個農場之設計，宜都居民遊憩休閒，但是，因為區尚未興建，遊客僅能以露營方式，所以，無法吸引遠道遊客，或、三日遊的遊客，為期擴大消費面，以及因應未來經發展結果，人們休閒時間的增多，需要較長期的休閒，宜在不破壞整體景觀之原則下，搭建農小木，或農村傳統式的三合，以迎合消費者的需求。

(三)餐飲問題

目前香格里拉休閒農場僅提供烤肉用具及用品的服務，包括烤肉原料售服務，但因無設立飲部門，致無法提供完的飲服務，非但用時間無法吸引遊客，而且將造成遊客諸多不。

(四)尚無法維持周年穩定的經營

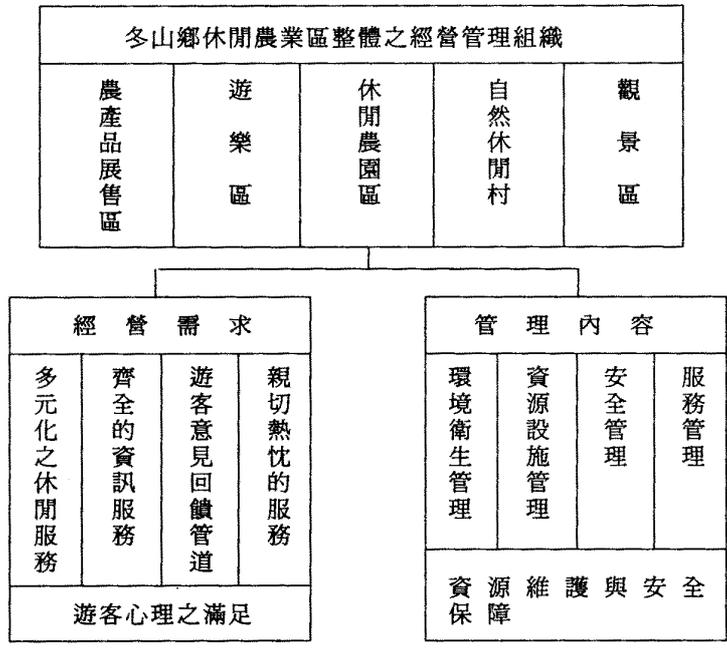
香格里拉休閒農場的遊客多集中在星期例假日，且有顯的旺季之分，其實，這正是目前台灣大多數的觀光遊憩或休閒區所存在的現象，此一方面可能與台灣國民生活水有顯關係，另一方面由於蘭地區以多雨名，以宜蘭縣冬山鄉中山村新寮氣象觀，民國72~75年資料顯示，年平均雨量達4,329.1公，居全省之，月平均雨量除4月份143.4公以外，均介於207.6~666.5公，可謂年雨量充。宜蘭年平均雨日數210日，全年除7、8月外，其餘各月份雨日數均過半個月，12月至年3月間，月平均雨日數更高達20日以上。而目前國人遊多集中在星期例假日，若下雨天，影響遊情趣，則遊憩休閒日數就更少。通常，春季因氣候，又學學生遠足旺季，遊客最多。未來配

台國人生活水 的提昇，如何創造非例假日遊客，並維持 年 定的經營，實為一不容忽視的重要 題。

未來展望及建議

(一)未來展望

政府為期突破農業經營 境，調整農業生產結構，並有感於農村勞力高 化與婦 化、都市化社會的出現、 鄉社會的 、消費結構的改變、休閒時間的增加，以及顧及農業與農村 資源的 活運用，乃提 發展休閒農業，並將其列為現 的農業政策之一。行政 農業 員會與台灣省農會為期將具有遊憩功能之農業區加以 導，使其成為休閒與生態維護兼顧之休閒農場區，特於民國七十九年度首次在全省各縣市選定包括宜蘭縣冬山鄉在內的七處，列為發展休閒農業重點輔導對象，委由國立台灣大學等五個學術單位規劃設計，全區以香格里拉休閒農場為主，結合鄰近的農戶，面積擴大為55公頃，共規劃為臨水活動區、農產品展售區、自然休閒村、休閒農園區以及觀景區等五大區域。而且為期使冬山鄉香格里拉休閒農業區的經營管理能兼顧「自然資源保護」、「農村文化資源維護」與「企業經營與開發」等三方面，台大環工所亦提出經營管理體系如圖4所示，並建議採分區經營管理。對於環境之管理則成立管理小組，共同維護環境資源與清潔。根據建設工程需要，全區分三期，每期一年共三年完成，第一期以建設全區交通設施、公共設施與農產品展示館為主，並組織全區經營管理體系；第二期以完成區內連接道路及建設各區之管理中心、臨水活動區與住宿區為主；第三期以完成臨水活動區及住宿建設為主⁽⁸⁾。



資料來源：宜蘭縣冬山鄉休閒農業區規劃 期 報告，台大環說所 1990

圖4、宜蘭冬山鄉休閒農業區經營管理體系

香格里拉休閒農場以冬山鄉休閒農業區的規劃設計報告為藍本，未來硬體設施將增建小木屋供遊客夜宿，使其亦能體驗、享受農村悠閒的生活。其次，為期提供一整套包括吃、住、玩、用的服務，將配合蘭陽地區的特產，規劃設立一具有當地特色且富有鄉村風味的餐飲部，提供傳統的鄉村美食。此外，未來本農場配合冬山鄉香格里拉休閒農業區整體的發展，將提供更具多元化的休閒服務、齊全的資訊服務以及親切熱忱的服務，並建立遊客意見回饋管道，提供遊客更具知性與感性的豐富之旅。希望未來本農場不僅能提供短暫的遊憩，如一~三日遊，更期望能發展成為長期休閒渡假的好去處。

(二)建議

目前冬山鄉香格里拉休閒農業區業已規劃完成，為期使規劃方案早日落實並永續經營，建議配合措施如下：

1、農民應建立共識，充分發揮團隊精神

由於休閒農業以家庭農場小規模方式經營，無法採行企業化經營管理，既不經濟又難以滿足消費者多樣化的需求，因此，政府大力提倡以農民組織型態經營，維持現有的家庭農場制度下，經由共同經營或委託經營方式，達到擴大農場經營規模的目的，期收大規模經營之利。冬山鄉香格里拉休閒農業區的農民，大家應該團結一致，建立共識，充分發揮團隊精神，為共同的理想與目標全力以赴。

2、農民應自我充實

休閒農業的經營是將一級產業提昇至三級產業的經營，其經營理念與經營管理技術和一般傳統的農業經營迥然不同，所以，農民需有所調適，針對此點，除政府積極辦理農民訓練講習，開辦休閒農業經營實務班，與培育休閒農業經營管理人才以外，農民本身的自我充實，加強休閒農業經營管理的專業知識亦屬相當重要。

3、儘速提供發展休閒農業的專案貸款

休閒農業區的軟硬體設施均須投入鉅額資金，雖然政府列有補助款支助，可是，農民本身仍需籌措等額的配合款，這對一般農民而言亦是一大負擔，而且，休閒農業的經營屬長期性投資，資金週轉緩慢，尤需營運資金配合，所以，促請政府儘佳成立休閒農業專案貸款，適時提供長期低利資金，以利休閒農業的發展。

4、闢建道路並增開大眾運輸設備

交通方便與否，影響休閒農業的經營至鉅，所以，促請山地農牧局積極加速完成宜33-1道路工程，並增闢為公車路線，至少在現階段宜於星期例假日，行駛一~二班次公車，以方便遊客，且為從長計議，通往休閒農業區的道路宜做完善的整體規劃，方不致於形成未來冬山鄉休閒農業區發展的絆腳石。

5、加強對消費者的宣導與教育

對消費者的宣導與教育工作，除業者應積極推動外，對共同性、全省性與一致性的，促請政府積極協助作有系統的宣導，諸如透過大眾傳播媒體作一系列的宣導廣告，使大家對休閒農業有所認識，進而產生共鳴，此外，如利用電視宣導時，插播教育性的畫面，亦將有意想不到的教育效果。

參考文獻

1. 江榮吉 1989 休閒農業的經營與管理 發展休閒農業研討會會議實錄 P.227-236。
2. 邱湧忠 1990 休閒農業發展策略及未來努力的方向 行政院農業委員會。
3. 、 詩 1989 共同經營與休閒農業之發展 苗 縣南 鄉三角湖農業生產 之實

例 發展休閒農業研討會會 實錄 P.241-263。

4. 李謀 1988 農村創業 年之農場經營與管理 台灣經 134:46-76。
5. 天 1987 經營分析 大學。
6. 林 聯 1990 發展休閒農業的做法 中 民國農民 體 部聯合訓練 會 。
7. 1990 休閒農業區農民 的角色 功能 中 民國農民 體 部聯合訓練 會 。
8. 以 1990 宜蘭縣冬山鄉休閒農業區規劃 期 報告 台工環工所。
9. 進 1985 農場共同經營之投資報酬率分析 過 農 共同經營 之個 台灣經 97:76-102。

Operation and Management of a Leisure Farm – A Case Study

Ye-Jin Lin

Ching-Lai Chang

Taichung District Agricultural
Improvement Station

Leisure Farm

Summary

Leisure agriculture is a new type of agricultural management developed in recent years. Developing the leisure agriculture is also one of the current agricultural policies. The so called leisure agriculture is an industry consists of rural facilities, rural space, agricultural production, agricultural management activities, agriculture natural resource, environment and rural literatural resource, combined with functions of leisure service and ecology protection. Through such agricultural management, farmers' income may be raised and rural development may be improved.

This report is based on a case study of a leisure farm with potential for future development. Informations obtained could be used as references for the development of leisure agriculture. In this paper, the background and course of farm development was described. In addition, the farm management was discussed with the viewpoints of the managements on land labour, resource facilities, environmental hygiene, security service and marketing etc. In order to know the achievement of farm management and financing status, financial analysis of this farm was made. Finally, the current difficulties and problems encountered was investigated and approaches to solve these problems was also suggested.