

青年農民經營管理能力及成功關鍵因素探討 以104年百大青農為例

文/圖 陳明昌

前言

臺灣農業人口嚴重老化，農村勞力不足，農村人口大量遷徙至都市，使得農業後繼者減少，影響整體農業生產與農村發展。農委會在考量改善農村人力與提升糧食安全及自給率等因素，除推動優良農地活化政策外，亦鼓勵青年回流農村，參與農業生產。近幾年，農委會積極輔導青年農民，為農村人力注入新血，並期盼能明顯提升青年農民之經營管理能力，以達到促進農村發展與增進農村就業的目的。

本研究透過半結構式問卷(深入訪談)調查方法，針對轄區栽培熱帶果樹的青年農民(18歲到45歲)進行經營管理能力及成功關鍵因素的相關調查研究，調查結果可做為青年農民從農的參考。

青年農民經營管理能力

本研究於104年針對6位百大青農，以半結構式問卷調查，從生產、行銷、人力、研發、財務等構面，探討轄區栽培熱帶果樹青年農民的經營管理能力，調查青農從農初創期、現況及發展期等不同時期表現模式，發現受訪者幾個主要共通性：(1)受訪青農具有積極、活潑、敢冒險、願意嘗試新的事物人格特質；(2)受訪者均為農二代，家人親友為創業經營的夥伴，為主要的協助經營管理人力；(3)受訪者栽培面積大，具經營規模(1.0公頃~40公頃)且位於熱帶果樹生產區；(4)受訪者近期發展目標均為擴大經營規模，行銷通路多元化。

青年農民關鍵成功因素探討

參考張任坊等人(2013)以資料庫及回溯法，運用彙總分析影響創業績效最具關鍵成功因素(Key success factor, KSF)，建構影響創業績效之重要關鍵因素變數，包含個人、資源、機會等三大構面，並藉以分析其關鍵成功因素，歸納調查結果如下：

(一)個人構面

受訪者均為農二代，家人親友通常是青農創業經營的組織夥伴，另外，符合家庭需求並善用既有土地，且認為農業具發展潛力是多位受訪者共同的創業動機。

(二)資源構面

創業資源指的是創業時所擁有的實體資源，受訪青農創業資源主要可分為「人力資源」與「組織資源」，人力資源通常為青農家人或另一半為主；另外，農二代青農也承接家裡原有的通路客戶，顯示農二代背景在創業資源整體上具有較多的優勢。

青農藉由取得相關知識來達到經營管理的目的，在知識資產的共同性為取得農業知識的對象或管道，青農主要透過親戚或附近專業農民、農改場、農民學院、學校等，不同背景青農取得管道無明顯差異，部分青農表示知識管道來源，以鄰近專業農民與農改場最易取得且參考度高。

(三)機會構面

機會構面可分為創業機會與環境，受訪青農除從事品牌與網路社群經營外，也包含產品市場定位與訴求。例如為解決民眾食安疑慮之導入安全認證、無農藥產品，以及高端金字塔客戶為目標的高品質農產品等，皆是透過品牌建立與形象訴求來提供市場差異化的產品，進而獲得更高的利潤。

結語

利用半結構性問卷詢問抽樣對象的經營現況，受訪者均為農二代，且經營管理能力有其共通性。以張任坊彙總之關鍵成功分析構面研究受訪者的經營管理現況，從各研究構面歸納其成功關鍵因素亦可作為青農從農的參考。

個人基本條件、資源與環境都會影響青農創業成功與否，青農除了自我提升以外，仍可透過政府的政策與輔導作為提升創業環境的輔助。例如，加強輔導青年農民成為大專業農，擴大經營規模；持續栽培技術輔導外，亦需強化產品行銷相關課程，並協助媒合產品通路，以增加商機。

表. 張任坊彙總之關鍵成功分析構面定義說明

研究構面		定義說明
個人構面 (X ₁)	人格特質 (X ₁₁)	源自個體內在的一致性行為模式和內在歷程，其中，一致性的行為模式係指不論何時、何地，個人的行為可以輕易被辨識，具有一致性；而內在的歷程則包括會影響行為和感覺的內在情緒、動機及認知等。
	創業導向 (X ₁₂)	存在於一個組織的內部，並且能夠以群體的力量來追求共同的期望，從事組織創新活動並進而創造組織的新面貌。
	創業策略 (X ₁₃)	是經過一連串規劃程序過程，而後經由公司內部各個部門反覆的檢討、討論之後，漸漸地演變而成的。
	創業動機 (X ₁₄)	驅使人們本身進行特定的活動，為了達到目標所以付出努力的意願，這種意願是由是否能滿足人的需要以及該程度有多大來決定的。
資源構面 (X ₂)	創業資源 (X ₂₁)	基本資源分為六大類，即財務資源、實體資源、人力資源、科技資源、聲譽及組織資源等。
	知識資產 (X ₂₂)	知識資源是指不透過法律上財產權的保障，而是透過知識的障礙來避免競爭者模仿的有價值資源。
	社會資本 (X ₂₃)	是相對於物質和人力資本的一種無形資源形式，以社會關係中的信任、規範和網路為載體，既包括社會關係中的制度、規範和網路化等組織結構特徵，又包括公民所擁有的信任、威望、社會聲譽等人格網路特徵。
機會構面 (X ₃)	創業機會 (X ₃₁)	一種透過資源的創意配置來提供更高價值來滿足市場需求的最好時機。
	外部環境 (X ₃₂)	存在組織外，且對組織全部或任何一部有潛在影響的因素，或能影響該組織結構的各項力量或事件。