

# 農業經營管理案例之研究

農試所農經組 陳源俊 楊世華 李汪達 李俊彥

## 一、前言

行政院農業委員會為全面提升農業人力素質，於100年度成立農民學院，結合研究、教育、推廣資源，運用農委會各試驗改良場所之在地及專業優勢，規劃農業入門班、初階訓練班、進階訓練班及高階訓練班等，系統性農業專業訓練課程，建立完整的農業訓練制度，以培育優質農業人才，提升農業競爭力。除了農業技術方面的知識傳承，農業經營管理方面的課程也在初階、進階、高階訓練班陸續增加。有鑑於農民學院受訓學員反映農業經營管理方面實際案例之不足，因而冀望能透過此研究結果，作為未來規劃管理面向課程之依據，並給予未來初階班受訓學員更多的實際案例分享，及實際案例管理操作模式範本。

基於上述農民學院課程規劃之需求，研究目的如下：(一) 針對農業經營的現場管理、品質管理、成本管控、行銷管理、供應鏈整合等5構面，萃取研究個案經營管理之價值創新。(二) 以研究個案

經營管理之價值創新案例，轉化為課程案例，提供未來學員經營管理之發想。

## 二、研究方法

本研究之資料蒐集方式係使用文獻探討與個案研究進行。文獻探討部分，廣泛收集國內外對農業經營管理相關文獻及資料，針對農業經營的現場管理、品質管理、成本管控、行銷管理、供應鏈整合、價值創新等管理進行文獻整理與分析。

個案研究部分，對象是以農民學院標竿學習的農戶為訪查對象，並以本所熱帶果樹開課之木瓜、鳳梨、番石榴等3種作物中，依所內作物專家所提供之農民進行訪談，其訪談農戶共9戶：有個體戶1戶、個體農場主2戶、產銷班班長4戶、合作社理事長2戶，其中有2戶是從事有機栽培。農戶地點分布於台中市石岡、南投縣竹山、彰化縣溪州、社頭、嘉義縣民雄、屏東縣高樹、內埔等地。相關資料如表一。訪談前先擬定訪談大綱，針對農業經營的現場管理、品質管理、成本管控、行銷管理、供應鏈整合等五構面，進行深入訪談，藉以探討農戶經營管理之價值創新。訪談後進行逐字

作者：陳源俊助理研究員  
連絡電話：04-23317659

稿撰寫與資料分析，並以歸納法進行分析。

### 三、結果與分析

#### (一)現場管理

在訪談9個農戶中，對於5S(整理、整頓、清掃、清潔、修養)於田間的應用較多，尤其清園的工作，更是果樹作物病蟲害防除的基本功(圖一)。在看板管理方面，有農戶應用在田間施用益生菌的實驗標示濃度，其他則是在產銷組織的集貨場或開會場所會放置相關看板資料，例如組織圖、生產作業流程管理圖、集貨場平面圖(圖二)、果品分級圖、果品介紹等資訊。反觀顏色管理方面，9位受訪的農戶表示使用較少。

#### (二)品質管理

蔡武德(2001)指出品質管理以ISO的觀點來看，為「品質管理的技術，以為精確瞭解顧客需求及符合其全方位需求的手法，所謂品質管理也就是管理實務與顧客彼此互動間規定方法的應用」。國內近來發生多起食安事件，引起消費者恐慌，採購安全認證的食品需求也大增。在本次訪談的農戶，對於農產品安

全相當重視，除國內的產銷履歷認證、有機認證外，也有農戶獲得歐盟認證。因此農業生產者除了將農產品品質顧好外，獲得第三方產品安全認證也是符合目前消費者對於食安的基本需求。另外本次訪談問卷中有關利用特性要因圖、柏拉圖等圖表來協助品質管理方面，都表示學過，但是較少機會使用在平時品質管理上。

#### (三)成本管控

本次文獻提到現代成本管理包括成本預測、成本決策、成本計劃、成本核算、成本控制、成本分析和成本考核等環節(陳潔珠，2008)。在訪談的農戶對於成本控制的想法，皆認為共同採購可以降低資材採購成本。人力成本方面，除農忙時急需臨時勞工外，其他時間皆自家工為主。另外根據記帳資料來檢討該年度農業操作是否恰當，並規劃下年度操作方式及預測下年度的支出成本。至於成本分析與成本考核，只有合作社、少數農戶有進行分析。

#### (四)行銷管理

吳清山(2004)說明行銷管理是運用管理的方法達到行銷的目的，並考量

表一、農戶代號及基本資料

| 農戶代號   | 作物別 | 產銷組織別 | 職 別  | 位 置  | 個人經營面積   |
|--------|-----|-------|------|------|----------|
| A農戶陳** | 木瓜  | 個體農戶  | 負責人  | 南投竹山 | 約17公頃    |
| B農戶潘** | 木瓜  | 產銷班   | 班長   | 屏東內埔 | 約2公頃     |
| C農戶楊** | 木瓜  | 產銷班   | 班長   | 屏東高樹 | 約4公頃     |
| D農戶陳** | 鳳梨  | 合作社   | 理事主席 | 嘉義民雄 | 約20多甲    |
| E農戶郭** | 鳳梨  | 合作社   | 理事主席 | 屏東高樹 | 約40~50公頃 |
| F農戶許** | 鳳梨  | 有機農場  | 場長   | 屏東高樹 | 約15~16甲  |
| G農戶鄭** | 番石榴 | 產銷班   | 班長   | 彰化溪州 | 約1甲多     |
| H農戶張** | 番石榴 | 產銷班   | 班長   | 彰化社頭 | 約2.5甲    |
| I農戶謝** | 番石榴 | 有機農場  | 負責人  | 臺中石岡 | 約1.5甲    |

市場及顧客需求，有效運用 4P 之產品(product)、推廣(promotion)、價格(price)及通路(place)的行銷組合策略。本次訪談中有做直銷的農戶，都表示以目前最受消費者喜愛的果品規格來出產品，並且在各展售市集進行推廣銷售，對於訂價方面，透過分級方式，訂定不同價格。並透過網路直銷、展場直銷、以及熟客回訂的方式，跳過中間通路商，以獲得更高的利潤。另外直接賣給行口或販運商的農戶，則透過確實分級與品質管控，並收集近期拍賣市場價格資訊，進行價格談判。進拍賣市場的合作社，則定期在拍賣市場進行試吃推廣，藉此打知名度。在有機農場部分，則透過農場參觀與生態導覽，增加消費者對有機產品的認同與購買意願，並參加展覽、展售，拓展潛在顧客。

### (五)供應鍊整合

魏凡峰(2002)說明供應鍊體系是一跨公司，聯繫各個公司或組織的一個更大的企業體。統合處理從供應商到顧客間的物流及商流的一切企業管理活動。本次訪談中，農戶與通路商之間的合作，除了可以迅速的將農產品運銷出去，並且可以透過通路商的回饋機制，瞭解目前消費者的需求，以進行農產品規格調整與產期調節。在本次研究也發現，在生產端、資材供應端、消費者之間的整合較無法確知。此部分有待日後再進行研究。

### (六)價值創新

王本耀(2007)則將價值創新定義為管理創新、運用創新、組織創新、經營

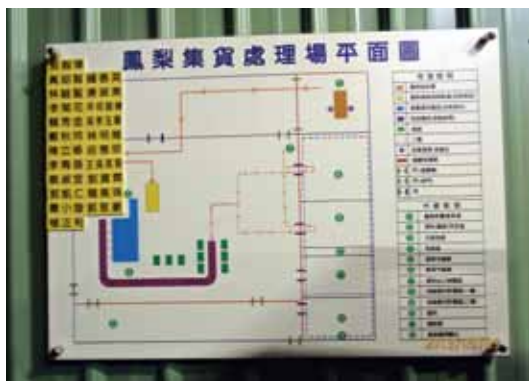
模式創新、行銷創新(洪春吉，王秋葳，2010)。本次研究根據前面五個構面歸納發現，受訪農戶之價值創新模式如下：

A農戶在管理方面進行創新，以分區塊管理方式，透過獎勵制度，讓受雇員工彼此互相良性競爭，生產出高品質、高產量的木瓜。

B農戶在生產技術方面進行創新，根據消費市場之需求，透過種植技術將木



圖一、果園清園的工作，更是果樹作物病蟲害防除的基本功。



圖二、鳳梨集貨場平面圖。

瓜種出消費者喜愛的大小與重量，加上可全年穩定供貨，提供農藥殘留檢測報



圖三、木瓜果園生產通過ISO9001:2000國際品質管理。



圖四、於拍賣市場聘請駐在員，進行鳳梨試吃及品牌推廣。



圖五、開設鳳梨酥觀光加工場，增加獲利與品牌曝光度。

告方式，打進高價位超市通路。

C農戶在生產管理方面進行創新，為了打開國際外銷市場的通路，透過嚴格管控生產流程，使果園通過日本生產履歷驗證、ISO9001:2000國際品質管理(圖三)，以及通過「歐盟生鮮水果、蔬菜衛生管理規範」，使果園可全年生產高品質木瓜，不會因季節不同影響品質，並穩定供貨。

D農戶於行銷方面進行創新，於拍賣市場聘請駐在員(圖四)，負責辦理試吃與品牌推廣，增加合作社品牌知名度與價值，並透過駐在員回饋目前市場需求，調整鳳梨出貨品項與數量。另外也在經營模式進行創新，於合作社旁開設鳳梨酥觀光加工場(圖五)，加上安排人員進行生態導覽解說，以及現場鳳梨酥的製作及販賣，吸引觀光客至產地遊覽與消費，解決部分鳳梨生產過剩問題，增加在地工作機會及合作社品牌的曝光度。

E農戶於經營模式進行創新，除合作社的營運外，透過開設鳳梨加工場，生產鳳梨乾，搭配鳳梨鮮果外銷，增加合作社收入。另外也進行研發鳳梨酵素，增加鳳梨產品多元化與價值。

F農戶於經營模式進行創新，農場以有機方式種植鳳梨，除提供有機市場之需求，也開發一系列鳳梨加工品(圖六)，如鳳梨酵素、鳳梨果乾等，增加產品多元性與價值。另外結合休閒觀光，生態導覽解說，讓農業經營進入6級化產業，增加農產品銷售。

G農戶於行銷方面進行創新，對於曾消費過的顧客進行顧客資料建檔，並於

採收期前主動聯繫顧客，推薦品質好的番石榴。面對客訴，除虛心接受顧客建議，並免費寄1箱給顧客方式，增加顧客回購率。

**H**農戶於生產管理方面進行創新，於田區裝設軌道(圖七)，有效節省搬運時的人力，增加田間操作效率，並減少人工的需求。

**I**農戶於經營管理方面進行創新，透過世界有機農場機會組織(WWOOF)，吸引全世界志工前來協助務農，農場則提供住宿、餐飲以及有機耕作的學習機會，增加田間協助的人力(圖八)。除了鮮果販售，亦製作番石榴加工品，與知名網站合作進行網購，增加農場的收益。

#### 四、結語

本次研究以農民學院標竿學習的農戶作為研究的對象，希望透過瞭解其經營管理方面的經驗，提供農民學院學員學習務農之參考。有別於以往農業生產者著重在生產階段，銷售方面交給通路商進行販售，本研究調查農戶則透過多元的銷售管道來銷售其農產品，以增加農業收入，例如電話直銷、網路販售、農夫市集等；也會考量消費者對農產品喜好需求，栽種出符合消費者喜好的農產品；另外也進行農產品加工，增加農產品價值。

近年來消費者對於食品安全開始重視。本研究調查農戶對於農產品安全相當重視，除國內的產銷履歷認證、有機認證外，也有農戶獲得歐盟認證，除了確保自己栽種安全外，也讓末端通路或

消費者能安心購買，這是值得讓所有農業從事者學習仿效。



圖六、增加產品多元性與價值。



圖七、於田區裝設軌道，有效節省搬運時的人力，增加田間操作效率。



圖八、農場提供住宿、餐飲以及有機耕作的學習機會，增加田間協助的人力。