苗栗大湖果樹產銷班輔導記要

◎農試所技術組　陳育信

筆者參加行政院農業委員會舉辦之「第四期農業經營管理顧問專家培訓計劃」，自民國八十九年七月起接受300小時研修課程後，依規定需選擇一農業產銷班進行為期一年之診斷輔導實習訓練課程方能結訓授證，因此與同組學員蕭宗法先生與蔡正賢先生共同選擇「苗栗大湖果樹產銷班第二十二班」作為診斷輔導實習點，謹將過程中的感想摘要敘述如下，盼能提供後續輔導農業產銷班的參考。

一、班基本資料

該班成立於民國六十八年，當時為大湖農會唯一的果樹研究班，果園地點位於鯉魚潭水庫現址內，果樹種類原本為橫山梨、枇杷、柑橘等，民國七十四年緣於水庫的興建，土地、果園被徵收並成為淹沒區，於是另於卓蘭、翠峰等地購置果園，除高接梨外，並種植水蜜桃、世紀梨等高冷作物；目前有班員19人，平均年齡50歲，經營面積約31公頃，產品有高接梨（豐水、幸水）、水蜜桃、世紀梨；高接梨年產量約300噸，年銷售金額約2200萬元，銷售通路90%以上交由水果商直接收購，其餘部分由農民個別自行銷售；班組織與分工俱全，均正常運作；班共有設備為集會場所、小型選果機、封箱機、中耕機等項。整體言之，為一中等且具有發展潛力的產銷班。

作者：陳副研究員育信
聯絡電話：04-23302301轉455

二、輔導架構與流程

輔導基本作法分為「現況診斷」、「輔導項目規劃」、「輔導項目執行改善」、「成果檢討」等四部份；在「現況診斷」部份，需進行資料蒐集、現場瞭解、問題發掘、問題分析、改善建議與可行性評估、形成共識等步驟；在「輔導項目規劃」部份，需研擬輔導項目內容及經費需求、進度與任務分工等項工作；在「輔導項目執行改善」部份，需要求確實依計劃與進度實施；在「成果檢討」部份，著重於檢討過去一年改善績效與規劃未來一年的改善方向。最重要的是，進行上述這些流程，必須是全體班幹部、班員與輔導顧問專家，共同不斷的討論與協商，才能有效執行與完成，且因經過共同討論、規劃與執行，方能讓產銷班學習整套思考邏輯與運作方法。

三、輔導過程

㈠「現況診斷」：完成「台灣梨產業現況資料蒐集」、「產業趨勢分析」、「班SWOT分析」等工作，瞭解到梨產業將面臨

的威脅、品質穩定與生產技術競爭力提昇的重要性、市場行銷通路的多元化與變化，重要的是知道產銷班本身面臨的優勢與劣勢、機會與威脅。㈡「輔導項目規劃」：在「生產與品質管理」部份，規劃進行果園及果樹的土壤及葉片分析，建立施用基肥技術標準，來提昇果品品質與糖度等項工作；在「行銷管理」部份，規劃進行以「班」爲主體的小包裝行銷、直銷及建小型冷藏庫等項工作；在「組織與人力管理」部份，規劃調整班分工與職掌、專業訓練與技術交流及觀摩實習等項工作；在「財務管理」部份，規劃財務教育訓練，來建立班員記賬與成本收益分析能力等工作。㈢「輔導項目執行改善」：已完成各個班員土壤及葉片分析及施用基肥技術標準，來提昇果品品質與均一性；已完成以「班」爲主體的小包裝行銷、直銷工作，從果品品級、包裝盒樣式、盒內果品數量、說明卡、定價、促銷與運送方式、直銷點開發、銷售目標、分工等項內容均一一操作過，增加班收入約30萬元；已完成小型冷藏庫之設置，使未來小包裝行銷業務更能順利推動；已完成班員電腦與財務管理之基礎訓練；已完成五場次的觀摩實習，學習同業與異業產銷班的優點。㈣「成果檢討」：已要求該班，必須針對過去一年所學習的農企業經營管理方法與執行的結果，重新分析與思考規劃新的一年改善的目標。

四、對該班的輔導建議

㈠必須持續不斷進行各項生產技術之標準化作業程序的規範與執行，諸如施肥、高接、疏果、剪枝、用藥、採收、分級等項，方能使「班員間」產品品質均一化，面對進口產品的競爭，才能有生存的空間。㈡必須持續開發產品行銷通路，增加其廣度與深度，且不斷的吸收與學習行銷新知與技巧，並調整班組織編制，重視市場調查，瞭解消費者需求，才能面對市場競爭。㈢必須強化班員的活動力，要有主動接觸與瞭解外界的衝勁，重視資訊交流與經驗分享，最重要的是要深刻認知團隊的力量。

五、結　　語

㈠改變農民的觀念與作爲是困難的，但却是必須的。一般企業的經營管理，是從「生產與品質管理」、「行銷管理」、「組織與人力管理」、「研究與發展」、「財務管理」等五個面向來著手經營事業，缺一不可，然而歷年來農業產銷班大多僅重視「生產與品質管理」這項技術的提昇，其他部份則不重視或認爲應由政府負責，自然無法永久面對持續而來的國內外競爭。因此，我認爲應儘快且全面的改變農民或農業團體的企業經營管理觀念，才能永續生存。

㈡教育訓練永遠是必要的，但上課的內容短期內要著重於「行銷管理與財務管理」。因爲長期以來較偏重「生產與品質管理」，農民無法接觸與瞭解行銷的重要性與手法的演練，面對日新月異的行銷通路與銷售技巧，祇能接受而無議價與談判能力，損失應得利益，久而久之，祇有接受淘汰的命運；且亦由於未接觸與瞭解，因此政府推動的「策略聯盟」政策的美意，農民未能感受到而來大力配合，可能會喪失農業轉型的時機；又長期忽略產品成本控制觀念與投資效益評估的工作，導致無法降低成本以提昇產品競爭力。因此，我認爲政府應加強「行銷管理與財務管理」方面的教育訓練，來協助農民轉型及面對加入WTO後的挑戰。