

【強化農民組織輔導】

深耕輔導， 激勵產銷班企業化經營

文圖 | 農糧署 陳麗玉



壹、農業產銷班組織發展現況

截至 106 年 9 月我國農業產銷班班數為 6,303 班，其中農作類有 5,518 班占 87.6%、畜牧類 429 班占 6.8%、漁業類 273 班占 4.3%、其他（含休閒農業及養蜂）類 83 班占 1.3%，結合農民數達 12 萬 8,708 人，占總農業就業人口 55 萬 4 千人之 24%。依地域而言，以雲林縣 763 班最多，臺南市 739 班、臺中市 552 班分居第 2 及第 3 名，此外 500 班以上有南投、屏東、嘉義及彰化縣，400 班以上有高雄市，300 班以上有苗栗及臺東縣，200 班以上有花蓮縣及桃園市，大多集中在中南部地區，占總班數之 74%，班員數占 76%。另外就農糧產業而言，以果樹產銷班 2,241 班最多，其次是蔬菜 1,768 班，其他依序為特用作物 428 班、稻米 399 班、花卉 359 班、雜糧 231 班。（表 1、表 2）

農業產銷班設立係依據「農業產銷班設立暨輔導辦法」，只要 10 人、面積達 10 公頃即可組成，依其人數及規模屬地區性小型基層農民組織，並以班員全體共識訂定之班公約為運作基礎，具有班員意見聚焦快、班共同事項約定、業務推動、班員組成與變動及組織調整具彈性等特質。我國農家平均每戶耕作面積僅 1.1 公頃，屬小農經營體制，經營上不易達到規模經濟導致經營成本高。政府希望透過組織產銷班，使小農互相結合，經由資材共同採購、產品共同銷售及生

產資源共用運用，來達擴大經營規模降低生產及運銷成本，提升議價能力增加收益之效果。並且政府透過產銷班可以快速找到施政對象，農民也可以透過產銷班組織瞭解營農各項訊息，因此產銷班在政策推動、宣導及生產技術傳遞上扮演重要角色。

貳、強化農業產銷班組織運作輔導

早期產銷班組織以技術交流為主，近年來部分產銷班在資材共同採購、農機及勞動力共用，共同運銷、共創品牌行銷產銷班產品等方面表現突出。惟仍有部分產銷班仍侷限在技術交流階段，組織運作流於形式，在農場作業及產業經營上的合作無法突破。農業經營內外環境丕變，自由化腳步加快，單打獨鬥的農業經營方式發展有其侷限，團隊合作才能創造更高的收益。為使產銷班組織能有效運作，發揮團結力量大的效果。本署近年從產銷班職能學習、人力培育、輔導人力強化、合作商業模式建立等面向著手規劃各項輔導措施，引導產銷班經營管理轉型升級。以下就近年相關輔導措施作說明。

一、辦理扎根基礎訓練，奠定產銷班企業化經營能力

農業產銷班扎根農業講堂以組織運作、農業施政措施、產業合作、產品行銷、經營法規、品質提升、市場資訊及女力培育等作為課程軸心，規劃「新進農業產銷班班員施政措施說明會」、「農業產銷班女性幹部培訓營」、「農業產銷班女性經營管理專班」、「農業產銷班菁英創新研習營」、「農業產銷班勞動力管理專班」、「農業產銷班稅務管理專班」等多種訓練班。藉以灌輸班員企業化經營理念，引導創新思維，使班員在農業經營上能突破傳統，進行多元及跨域經營，提升營農收益。在女性班員訓練課程，並導入團隊合作、領導溝

表 1. 全國各縣市農業產銷班數統計表

縣市	班數		班員數	
	數量（班）	百分比%	數量（人）	百分比%
雲林縣	763	12.1	15,969	12.4
臺南市	739	11.7	16,646	12.8
臺中市	552	8.8	11,720	9.1
南投縣	550	8.7	11,233	8.7
屏東縣	532	8.4	9,698	7.5
嘉義縣	520	8.3	10,524	8.2
彰化縣	513	8.1	10,995	8.5
高雄市	469	7.5	10,898	8.5
臺東縣	337	5.3	5,491	4.3
苗栗縣	328	5.2	7,020	5.5
花蓮縣	202	3.2	3,641	2.8
桃園市	201	3.2	3,799	3.0
宜蘭縣	197	3.1	3,406	2.6
新竹縣	165	2.6	3,386	2.6
新北市	140	2.2	2,828	2.2
澎湖縣	35	0.5	598	0.5
金門縣	26	0.4	475	0.4
新竹市	16	0.3	240	0.2
嘉義市	8	0.1	181	0.1
基隆市	5	-	71	-
臺北市	4	-	58	-
連江縣	1	-	11	-
合計	6,303	100	128,708	100

表 2. 全國農業產銷班依區域分班數統計表

區域	班數		班員數	
	數量（班）	百分比%	數量（人）	百分比%
北部	886	14	17,888	14
中部	2,378	38	49,917	39
南部	2,303	36	48,365	37
東部	736	12	12,538	10
合 計	6,303	100	128,708	100

備註：

1. 北部：臺北市、新北市、基隆市、桃園市、新竹縣（市）、苗栗縣、金門縣、連江縣。
2. 中部：臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣。
3. 南部：嘉義縣、臺南市、高雄市、屏東縣、澎湖縣。
4. 東部：宜蘭縣、花蓮縣、臺東縣。

通及透過業界傑出女性經營者分享成功經驗，來促進女性班員更積極投入產銷班及農業的經營。發揮女性在農產品行銷、加工、顧客溝通、財務、人員及資材管理等專長，為農業經營注入新活力及新思維，並帶入更多元及豐富的人力資源，冀能創造農業發展新契機。扎根農業講堂自104年起各項訓練課程已辦理18梯次，參訓人數達572人次，參訓學員均表獲益良多，並給與本訓練高度肯定。

二、4 階段工作坊輔導，構築產銷班發展願景

訓練課程僅在觀念、思想的溝通與改變，為更能全方位輔導產銷班經營管理轉型升級，本署結合訓練與產業輔導，規劃「入門班」、「進階班」、「實地客製化輔導」及「提升農業經營管理軟實力計畫書研提與執行」等4個階段「產銷班產業經營管理工作坊輔導」。第1階段入門班先輔導產銷班盤點產業發展利基及組織內部問題。第2階段進階班引導產銷班創新思維及擬定產業發展方向。產銷班完成第1、2階段訓練後，基於產銷班有共識且體認須透過產銷班集體力量發展產業共創利潤。即可報名申請第3階段工作坊實地客製化輔導，由管理顧問團隊進駐成立工作坊，針對組織個別問題進行診斷，規劃客製化課程，帶領產銷班經由討論，研擬產業共同發展策略，並具體形成提升農業產銷班經營管理軟實力計畫，由顧問陪伴落實執行。4階段工作坊輔導，係為結合訓練、輔導及應用三合一之輔導策略，重視班員發展共同事業與利潤共享。104年起每年有6～10班產銷班接受工作坊輔導及申請軟實力計畫補助，已在組織共識建立、以產業發展為導向之組織架構建立、產品行銷、品牌建立、共同銷售與分級包裝規範、產品生產排程規劃、產銷管理系統建立等有相當進展。

三、進行績優班經營成功因素研究，確立產銷班學習地圖

過去產銷班教育訓練課程，多數側重田間作業管理、栽培技術、農機使用、用藥管理、農產保存加工等，鮮少根據班組織發展，訂定短、中、長期成長目標，計畫性地規劃訓練課程。



農業產銷班工作坊實地輔導。



▲ 農業產銷班輔導人員教育訓練。

▶ 產銷班工作坊入門班實務演練。



為能精準提供產銷班專業能力及知識，建立產銷班學習地圖有其必要性。105 年委託農訓協會從獲選十大績優農業產銷班中挑選，代表蔬菜、花卉及果樹產業之屏東縣屏東市蔬菜產銷班第 13 班、彰化縣田尾鄉花卉產銷班第 10 班、屏東縣高樹鄉蜜棗產銷班第 24 班等 3 班作為研究對象。同時為能比較績優產銷班與一般產銷班之差異，亦擇選 4 班一般產銷班作為對照組，以客觀比較、交互驗證確保資料收集的客觀性與周延性。經透過深度觀察與訪談績優產銷班之組織管理（班會召開、成員互動）、生產作業（含田間管理、作物用藥、施肥、分級包裝）、資訊應用（含網站管理、資料庫處理、網頁設計經營能力）及產品行銷（含包裝設計、通路行銷）等面向，瞭解產銷班經營成功因素。研究發現一般產銷班著重生產面的技術交流、問題解決。但績優農業產銷班更在意行銷通路、集體合作、共同分擔成本與風險。因此，本署據以規劃出「組織管理類」、「人才培育類」及「行銷推廣類」等 3 類，共 20 門產銷班職能基準課程。並將適用訓練對象區分為班長或班幹部及一般班員，另外部分課程並可依產銷班產業特性深化為個別產銷班教育訓練課程。106 年已將職能基準課程，應用於扎根講堂訓練、工作坊輔導及產銷班輔導人員訓練規劃，以能聚焦提供產銷班學習運用，增進產銷班經營管理能力。

四、強化基層輔導人員輔導知能，厚植產銷班輔導能量

公所、農會、合作社場及農業產業團體，是產銷班的基層輔導單位。基層輔導人員需熟悉法令相關規定及對產銷班組織欲達成之目的有正確的認知，才能輔導產銷班組織有效



產銷班工作坊輔導成果發表。

運作。如要輔導產銷班組織更精進，並需具備輔導技巧及瞭解產銷班經營成功之關鍵因素。有鑒於輔導人員的專業知識對產銷班組織發展深具影響，106 年本署規劃 4 梯次輔導人員講習訓練，從農業產銷班設立暨輔導辦法、農業產銷班資訊系統操作、農業產銷班經營成功因素分析與案例討論、輔導技巧等，由基礎到進階課程設計，逐步引導輔導人員具備全方位輔導知能，厚植產銷班輔導能量。



產銷班工作坊進階班實務演練。

五、辦理創意點子競賽及成果展，引導效法學習

為使女性學員將訓練所獲得知識，實際運用於農業經營上，106 年針對產銷班女性學員辦農業經營管理創意點子競賽，希望透過競賽的方式，產生更多具有創意的農業生產、經營管理或商業模式，並分享給業界學習運用。另外也彙集工作坊輔導成果於每年年底辦理成果發表會，讓參與的產銷班將接受輔導的過程、心得及成果，透過展示及闡述方式來呈現，供其他產銷班效法學習。

六、結合十大績優產銷班評選，樹立產銷班學習典範

106 年全國十大績優農業產銷班評選，特別將「政策參與度」評分項目與新農業創新推動方案鏈結，以該方案「建立農業新典範」、「建構農業安全體系」、「提升農業行銷能力」3 大主軸作為評分重點。綜觀本次獲選之績優農業產銷班，在企業化經營、共同採購、組織運作、創新行銷模式、農產品安全、友善耕作環境、資源共享、吸收青農及女性班員使組織活潑多元等領域均表現相當亮眼，充分展現新農業創新推動方案成果，對農業發展及政策推動具絕佳示範效果。

參、結語

農業產銷班為我國農村地區最基層且數量最多的農民組織，一直以來在農業施政上扮演重要角色，是重要施政目標群體。在經貿國際化、自由化競爭下，臺灣農業必須透過合作方式打團體戰，才能突破經營瓶頸更創高峰，產銷班是小農基於自由意願結合的組織，正是打團體戰的重要成員。未來本署仍將持續輔導產銷班組織有效運作，透過合作分工精進經營管理，強化產銷班企業化經營理念，奠定小農在農業發展的角色。