

管理個案分析

注意事項：請先研讀下列湖光產銷班的經營情況，再回答問題。問題共計三題。

湖光蔬菜產銷班的成長

新竹縣峨眉鄉峨眉湖畔湖光山色風景秀麗，湖光村的農民生活樸實勤奮耐勞，辛勤耕耘，卻不知如何打開銷售管道。民國 82 年，在峨眉鄉農會郭股長、吳指導員及桃園農改場技術人員等配合政府的政策，積極幫助他們組織蔬菜產銷班。將有意願的 14 名農友組成產銷班。平均年齡為 58 歲，雖然年紀稍大，但他們的精神卻勝過年輕人，班長郭先生及班幹部努力到處去學習優良技術，蒐集運銷資訊，遂選擇生產苦瓜、番茄及彩色甜椒為主要作物。苦瓜產期 6 月中旬至 8 月中旬，番茄產期 10 月中旬至 12 月下旬，彩色甜椒產期 11 月上旬至 4 月下旬。產期能稍錯開，在人力及供貨上能作調節。總生產面積 21 公頃，塑膠布設施佔 1.5 公頃，露天栽培 19.5 公頃。經過多年努力，班組織運作好，班員向心力強，落實多項產銷資材共同採購，包括種苗、土壤改良劑、有機質肥料、栽培網子及包裝紙箱等。生產勞力互相支援。建立「吉園圃」標章，做到共同分級共同計價。班員能儘量擺脫私心以參與班的活動，所以在共同作業上都不會產生紛爭，並且利用苦瓜盛產期價格低時，作苦瓜露加工。由於該班以生產果菜類為主，生育期較長，成本高，風險大，在梅雨季苦瓜常遭雨害，在颱風季番茄常遭病害及風雨危害，均影響品質及產量。加上苦瓜、番茄及彩色甜椒均屬不耐貯運的產品。尤其在高溫季節後熟快，損耗率高。對市場資訊較欠缺，不易掌握市場價格，這些是他們在產銷經營上須解決的問題。

當我進入該班診斷輔導時，除了瞭解上述問題外，更發覺在班場所有多項業務值得改善。例如：缺乏現場及物料管理，在集貨場有限的空間，包裝紙箱堆積凌亂，平面空間所剩有限，導致分級包裝作業受限。物料取用不便，沒有「先進先出」的原則，庫存量不易掌握。包裝場通風不良，夏季累積高溫，易加速苦瓜熟爛。

我針對上述問題，擬定輔導改善計畫，重點在生產管理、物料管理及財務管理的改善。茲將執行成果與效益說明如下：

（一）生產管理

- 1.栽培甜椒使用進口的介質袋，每包 150 元，佔生產成本的 65%，輔導將用過的介質再利用，混入本土的米糠。廐肥或蔗渣再堆積發酵 1-2 個月，改用塑膠籃裝，介質的品質好，可降低生產成本 20%。
- 2.搭建塑膠布設施種植番茄及塑膠網設施種植苦瓜，減少風雨及病蟲危害，延長產期，增加收益約 30%。
- 3.集貨場環境改善，屋頂裝設通風扇，使降低溫度約 3℃。對苦瓜集貨時避免高溫造成後熟老化，減少損失 30%，並增加優良品的銷售量及收益。
- 4.舉辦彩色甜椒栽培技術發表會，品種有紅、黃、紫、白、橙、綠等六種顏色。果實碩大，每果貼上「吉園圃」標章，深得肯定與嘉許，吸引更多消費者購買。
- 5.實施看板管理。設置看板，明確紀錄產銷數量。對於苦瓜加工站，利用看板排序，醃酵與蒸餾時間可以一目瞭然，減少錯誤，提高工作效率 25%。

（二）物料管理

- 1.設置挑高置物架，將包裝物料往上擺，增加平面利用空間約 30%。分級包裝作業動線順暢，提高效率 10%。

管理個案分析

2.包裝容器依種類、規格有秩序堆疊，便於取用與管理。

（三）財務管理

果菜類及苦瓜加工等各項產銷帳目，本來只做日記帳，經輔導後逐漸學習使用電腦，現在能做財務報表，但仍須加強財務分析，學習降低成本的技術。

對於產銷班農民，農業經營管理改善是逐步學習，逐漸改善的。在過程中走得很踏實，大家覺得一直在進步，由一級產業生產為主，漸漸進入懂得運銷，加工，增加附加價值，現在更進入服務消費者。每當週休日，消費大眾聞風而來，自己採摘苦瓜、番茄及甜椒，消費者那種體驗收穫學到栽種的樂趣，真是難以形容。農民以這種直銷方式利益更多，不但節省採工、運費，計價也較好。最近班長的兒子小郭由工廠回到農場來幫忙父親，年輕人參加各種教育訓練吸收新知的能力強，回來對班的貢獻更大。當小郭接受屏東科大的農產品加工訓練課程後，使苦瓜加工技術大為改善，不但成本降低，蒸餾效率提高，產量更增加，這種融入知識經濟的昇華效果真是高不可測。年輕人更有信心，還與我談及更多的營運策略，如增加休閒農業項目，擺些花卉小品，與鄰近客家美食及茶葉產銷班舉行策略聯盟等，該班的消費者會增多，產品銷售更順暢。全體班員都心存感激，這樣的進步確實是透過各方的努力與支持而得的，改善是無止境的。我們也一直經常來關心他們，商討再進步的方法，並分享班員喜悅的心情。

問題（不用抄題，但請註明題號）：

- 一、 湖光產銷班行銷管理是否還有改善的空間？若有，請您以顧問師的角色研訂行銷管理改善的重點。（35%）
- 二、 湖光產銷班營運策略有意結合休閒農業。請您為其規劃經營休閒農業的方向。（35%）
- 三、 農業產銷班未具有法人資格，在營運上受到那些限制？（30%）