

# 家庭農場經營管理個案研究—— 以經營花卉之創業青年為例

楊克仁

## 摘 要

本計畫之目的在瞭解家庭農場經營花卉之產銷模式並診斷各項管理實務之優劣，就生產方面而言，著重於土地、勞力、資本等生產因素運作管理之探討；就行銷方面，著重運銷職能之分析，以供花卉經營業者或創業者參考。研究對象為從事盆栽栽培的創業青年高景瑞夫婦，在其創業初始，由於「技術」及「經驗」的不足，面臨再三的失敗和打擊，經不斷的檢討、改進與努力，目前農場的經營已能在平穩中求發展，其經營型態，實為我國小農經營的典型。本研究就其目前經營現況分生產計畫與勞力使用、土地利用與設備投資、生產項目的選擇與銷售、成本收益估算、遭遇的困難問題及檢討改進等項予以分述，以供有意從事花卉栽培之創業青年學習，並做為規劃我國花卉產業發展之參考。

關鍵詞：花卉、農場經營、個案研究。

## 壹、研究緣起

影響農場經營成敗的因子很多，大致可將其分為三類：第一類為自然因子，如氣候（包括雨量、溫度、濕度、日照等）、土壤、地形等；第二類為經濟因子，如價格、技術、運銷、金融等；第三類為社會因子，如法令、經營組織、農場主個人條件、家庭狀況等<sup>(2,3)</sup>。這些因子，有些能由經營者所掌握，有些則非人力所能完全控制。而在眾多有關農場經營管理研究中，以總體或多數個體平均資料的分析，就無法凸顯個別農場在經營管理之優劣，因此採個案研究方式來彌補其缺憾。歷年來，以個案研究方法，研究家庭農場經營的案例頗多，如黃大洲<sup>(6)</sup>（1989）以傑出農友做個案研究；劉清榕<sup>(8)</sup>（1987）、李謀監<sup>(7)</sup>（1987）、鄭健雄<sup>(9)</sup>（1990）、黃傳欽<sup>(5)</sup>（1991）、林月金<sup>(4)</sup>（1991）等以青年農民做個案研究，這些研究，對於家庭農場經營成功的診斷，分析了自然的、經濟的及社會的各項因素，以做為其他家庭農場模仿學習的參考。

但細察這些成功經營者的背景，大都出身農家，自小耳濡目染接觸農業，因此在他們成功之前，對於農業工作，即有一段相當長時間的歷練。而以一個非農家出身，未有農業實務經驗的青年，因其個人的性向及喜好，願意從事農場工作並選擇農業為其職業，其在農場經營管理上，如何運作各項生產因素？如何從事行銷管理？是本文所研究的重點。因此，本篇之研究即選擇一位真正從事農業「創業」的

個案為對象，探討其從農過程中對農場經營管理工作的調適，相信這種經驗，對有意加入「農業」這行業的青年，是一項極為寶貴的經驗。

## 貳、文獻探討

過去有關家庭農場經營管理個案的研究，對象大都定位在「表現成效較佳者」或所謂「成功者」，其衡量標準主要在農業成就方面，即對農業發展、農場經營管理有優異成果，且有具體事實者為要件；而研究的方式，大都採經營者有「成功的事實」後，再探究其「成功的因素」模式。這些研究，固有其價值，但亦有值得思考的地方，茲述如下：

- 一、在農場經營管理研究中，對於研究對象的選取，大都定位在「表現成效較佳者」或「成功者」，而所謂較佳者或成功者，往往又以農場收益或農場經營規模為取決的條件之一，因此所謂收益高或經營規模大的農戶，往往被選為研究對象，而這些大農，其從事農場經營的基本條件原本就較優越，因此其成功的經驗，並非居多數的中、小農或農業創業者所能模仿學習。
- 二、農場經營管理成功者之研究，其研究模式，大都採有「成功的事實」，再探究其「成功的因素」方式，意即選定經營成功的對象後，再就其個人條件、家庭因素、技術、勞力、資本、運銷及外在環境等各項因素做分析探討；或對其農場經營做財務分析，以生產力、收益力、安定力等判定指標來評估農場經營效益。但此種「有結果再找原因」的模式，實無法保證具有「成功因素」條件的經營者，其在農場經營管理上一定能獲得成功。因此，本文對農場經營管理的個案研究，不強調以成功者為對象；也不著重因果因素的探討，而將研究的重點放在農場經營管理過程的探討，以及農場主面臨經營困境時，在經營管理上所做的調適。

## 參、個案創業歷程

本研究選擇的對象，為目前從事盆花栽培的創業青年高景瑞、林淑卿夫婦。高景瑞，民國45年生，林淑卿為民國46年次，兩人均出生於台北市，且均有文化大學園藝系畢業的學歷，高太太在大學畢業後，更前往中興大學園藝研究所進修，獲得碩士學位。對於這對在都市生長，未在農場經營有實務經驗的夫妻檔來說，經營目前的「海棠園藝農場」，可以說是夫妻倆同心協力，經過一番艱苦奮鬥的成果。高景瑞在大學時代，就有強烈經營農場的意願，大學畢業後，服役期間，就在台中縣和南投縣尋找適合經營農業的土地，看過許多地，但要找到符合交通、水電、地形條件適合及價格可以負擔的土地實在很難，不是貴得無法負擔，就是地理環境條件太差。退伍後，到中興大學園藝系做計畫助理，仍舊繼續尋覓合適的農地，直到民國72年5月，經由友人的介紹，買下現在經營的這塊梯田農地0.6公頃，座落在苗栗縣銅鑼鄉老雞隆，夫妻倆隨即開始在這片土地上披荆斬棘，清除比人還高的雜草、埋界樁、蓋房子、建設必要的水電及灌溉設備。為了種植果樹，還花了相當多的時間、精力定點客土。73年春季，種下第一批葡萄柚，間作番石榴，果樹下放養土雞，也建設了50平方公尺（約15坪）的溫室和700平方公尺（約200坪）的陰棚栽培花卉。初期的生產成果還不錯，番石榴單株產量和品質均佳，花卉的生產也有一些數量，但當時只著重生產，未規劃好銷售工作，以其偏處一隅，個人微薄的力量，產品的銷售始終不順暢，雖經過一番努力，也沒有把農場營運起來。在當時，夫妻倆所過的農村生活雖忙得自得其樂，但是達不到經濟效益的生產，就得不到合理的報價，不僅養不活自己，也讓他們懷疑為什麼要從事農業這

種行業？而支持他們的人更是信心動搖，此時他們對農業已幾乎絕望，也差一點放棄經營。

檢討此次經營的得失，以其土地面積狹小，並不適合經營果樹，而應從事資本、技術較為密集的花卉生產。爲了改變經營項目，一方面向農會申請農村青年創業貸款，一方面四處拜訪業者，探究盆栽花卉產銷經營的要訣，尤其是在銷售方面，許多生產業者都告訴他們，只要花種得漂亮，銷售不成問題，但要種得漂亮，技術和經驗非常重要，夫妻倆本著學園藝出身的學歷，在願意接受技術與經驗的磨練下，又不死心的投入盆栽花卉的經營。

在銅鑼老雞隆這個地方，春季三個月幾乎都是陰雨天，冷雨寒風再加上極重的濕氣，對花卉的生育極爲不利，唯有利用設施栽培，方能培育出有商品價值的花卉，於是他們向農會貸款120萬元，再搭蓋兩棟塑膠布溫室，擴大花卉栽培規模。民國75年5月溫室完工，同年12月，他們種植了兩萬盆的小紅楓，小紅楓在溫室內生長情形相當良好，以其生長快速的特性，他們認爲也可以迅速回收一些本錢，沒有想到小紅楓不耐強風與寒冷，生長很好的植株，拿出溫室外，就很容易憔悴，因此市場銷售量有限，加以屏東地區大量生產，到76年8月，才賣掉大約四千盆，其餘的只好全部丟棄，賠了五分之四的種苗及管理成本。

與種小紅楓同時，他們在75年10月也播種了6,000粒仙客來種子，仙客來原本是溫帶花卉，在亞熱帶地區不易種植，但市場價格一向不錯，在價格看好的情形下，他們花了相當長的時間，也付出了不少的心血來照顧這批嬌客；然而沒有算準開花時間，這批仙客來沒有在過年（77年2月）前開花，無數的時間與心血付諸東流，所得到的是一次代價非常高的經驗。

秋海棠也是他們情有獨鍾的花卉，民國75年開始繁殖，數量只有幾百盆，種得不錯，銷得也很好。76年便大量繁殖，在經驗不足下，不幸全部得病，取病株向農試所專家請教後，方得知什麼病及防治方法。但是施藥並沒有辦法徹底防治，因此採用最原始的方法，逐一將病葉、病株去除，再配合藥劑的預防，才使秋海棠的生長，漸漸平穩下來，散發出良好的色澤，成爲很好的商品。但是經過此番波折，秋海棠上市最好的時機（每年的2~3月）又已離他們遠去。

種植小紅楓、仙客來、秋海棠，面臨再三的失敗和打擊，幾乎使他們失去了信心，此時他們才深刻體會到當時業者輕描淡寫所說的「技術」與「經驗」，他們竟然付出了這麼高昂的學費才獲得。但是他們相信，隨著時間而累積的經驗，漸致純熟的技術，可以幫忙他們，在痛定思痛後，不斷的檢討，改進與努力，目前農場的經營，已能夠在平穩中求發展。

## 肆、農場經營管理現況

海棠園藝農場，從高景瑞夫婦創業至今，已經歷十年的歲月，其經營型態，實爲我國小農經營的典型。茲將其目前經營現況：分生產計畫與勞力使用、土地利用與設備投資、生產項目的選擇與銷售、成本收益估算、遭遇的困難問題及檢討改進等項分述如下：

### 一、生產計畫與勞力運用

海棠園藝農場，目前主要生產花卉種類有聖誕紅（於每年10月及12月出售），再配合蝦蟆秋海棠、彩葉絨蘭、星點木、常春藤等觀葉盆栽植物。以550坪溫室，設固定栽培架，上下兩層充分利用，但生產面積仍相當有限，因此生產計畫便顯得非常重要，目前這些生產項目均自行選種、留種，以扦插繁殖的方式大量生產，而每年的計畫均以市場最容易銷售的時期及數量爲目標（詳如圖1. 高家海棠園藝農場作物栽培曆），並固定與幾個承銷商維持良好恆定的產銷關係，把銷售工作交給

信用可靠的承銷商，他們則專心從事生產。

在生產勞力的運用上，除夫婦倆專業的投入農場經營各項管理工作外，並長期僱用鄰近的一位婦女幫忙。農場的工作，依計畫進行，人事精簡，工作有彈性，是其優點。但是在扦插繁殖時期，超量且集中的工作，因不容易找到臨時工，便須分批完成，而將繁殖時間拉長，常常誤了最佳繁殖期是必須改進的缺點。

農場管理工作，主要有澆水、空間整理、施肥、噴藥、準備介質及消毒、扦插、裝盆等項，通常在每天早上八時以前決定當日雇工的主要工作，園主之任務主要為檢視作物，決定工作順序及噴藥等。澆水及施肥工作，多採自動噴施，以節省勞力；而噴藥工作，則定期在夏季以7~10天期間，冬季以一個月左右的期間內噴殺菌劑，以防治病害；蟲害之防治則視害蟲發生時連續施藥三週，但蟲害少時則不噴施。

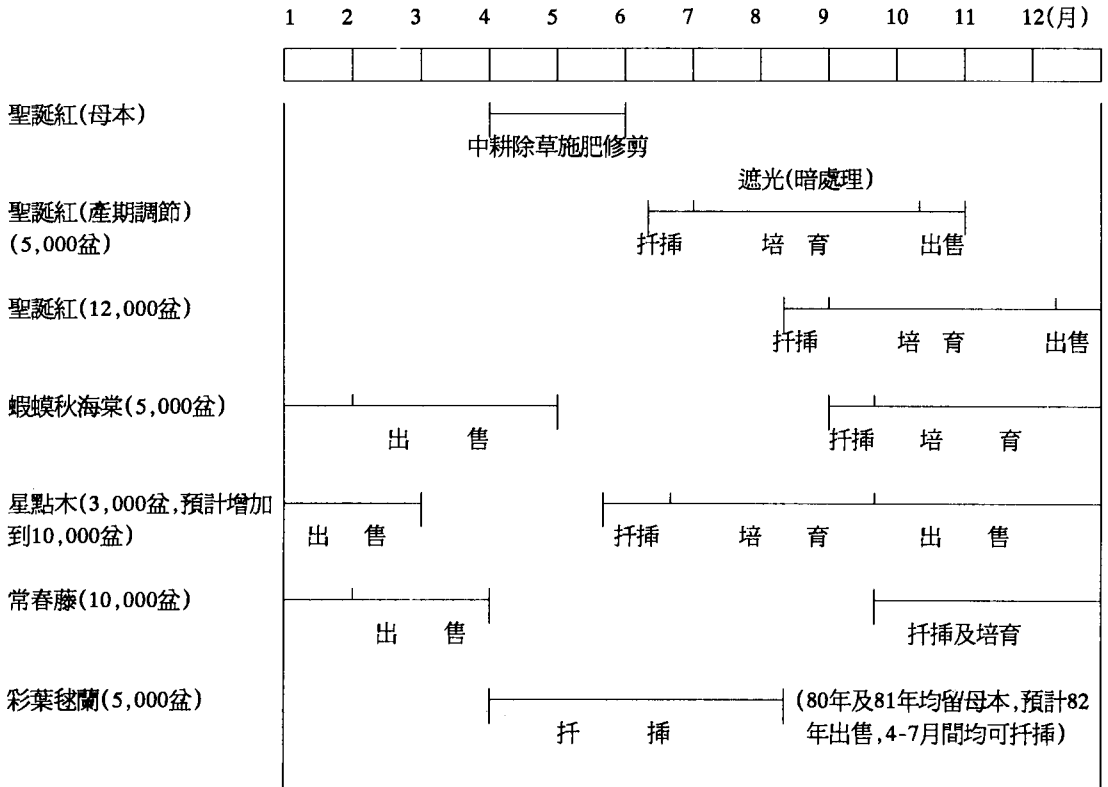


圖1. 高家海棠園藝農場作物栽培曆

## 二、土地利用與設備投資

土地的取得，對於有心經營農業，但無資金與農家背景的人來說，並不容易。農校畢業青年依政府獎勵政策可以申請農地，除了經營計畫書外，還必須購買一公頃以上，三公頃以下的農地才可以。具備自耕能力證明者也可以購買農地，但是必須實際耕作者，經當地公所派員實地勘察後才可以發給是項證明，沒有土地耕作者就無法取得自耕能力證明。因此，高景瑞夫婦0.6公頃的農地，係將出資購買的土地先行過戶到朋友名下，再向朋友承租名義經營，經半年後，再向鄉公所申請自耕能力證明，取得證明後，方把土地過戶到自己的名下，如此周折，才總算能依個人的志趣，擁有

自己的農地，從事農事經營。

沒有將土地整理成較大的利用空間，只取梯田的最大方形來利用是相當浪費土地資源的。許多園藝經營者在投資初期，一方面由於經驗不夠，一方面捨不得大筆資金的投入，時常是經過幾番修改後，才領悟到整地與妥善規劃設施的重要。這在高景瑞夫婦而言，也有相同的經驗，民國72年年所購的六分農地，是山裏頭靠近河邊的梯田，相當畸零，民國73年，將最大的一塊蓋成一間200坪的陰棚網室。由於老雞隆地方，春雨綿綿，種苗在寒濕狀態下，損失慘重，初期的投資完全泡湯，長時間在沒有收入的情形下，生活也陷入困境，這份昂貴的學費，使高景瑞夫婦下決心興建較好的設施，確保植物生長良好。

在溫室建設上，基本上需要有防雨、防風、防蟲、遮陰，又能通風的溫室，在操作上必須能夠方便的灌溉、噴藥、搬運，還要選擇容易維修的材料，而最重要的是建設資金的來源，雖然農村青年創業貸款利息較低，但仍本著能省則省的原則，一步步地添加必要的設備。高景瑞夫婦陸續蓋了三棟計550坪的溫室，如圖2。骨架採用鍍鋅鐵管，屋頂留通氣口，上覆塑膠布或玻璃纖維浪板，四

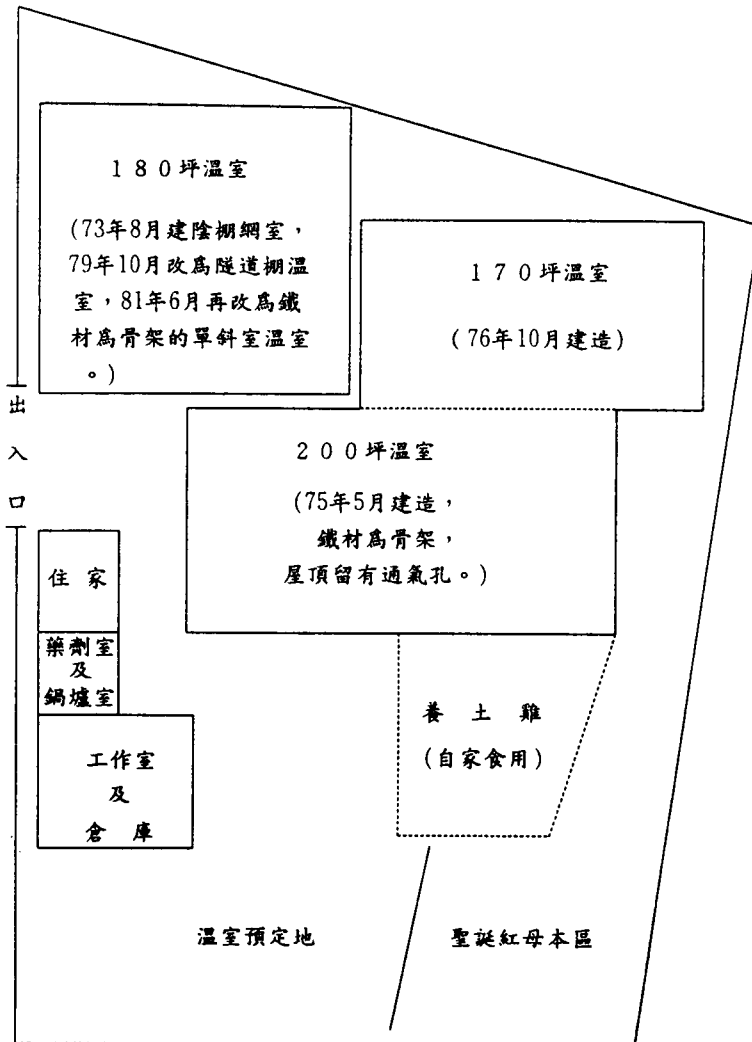


圖2. 高家海棠園藝農場平面圖

周以煥坤針織網密閉，並加升降帆布以擋風及保暖，澆水及噴藥的管線架設在空中，採自動噴灌方式。其好處是操作簡便，可以減少不少管理的人力，栽培植床以水泥柱及木條固定架設，植床下也可充分利用，而溫室內的搬運系統，較費人力，則有待進一步的改進。

在栽培介質的處理，國外已有粉碎、攪拌、消毒、上盆的一貫自動化機械操作，但對國內居多數的小農而言，昂貴的設備且只使用短暫的時間，可以說是毫不經濟。生長介質是盆花的根本，目前盆花的生產不再使用田土，若使用專業廠商生產的介質，可以省去使用粉碎機、攪拌機及蒸汽鍋爐消毒的人力與物力。高家目前栽培介質的使用，除了少量完全使用商業介質外，多半自行以泥炭土，混合蛇木屑和牛糞以人力攪拌，再經過蒸氣高溫消毒，減少來自土壤的病蟲害，確保植物的成活，期待商業介質產品的多樣化，並且以低廉價格供應，對於高家小農經營方式人力不足的困境，將可獲得部份舒解。高家海棠園藝農場設備的投資，主要為溫室的建造，三棟陸續完成的溫室，總共投入了240萬元的資金，建造農舍及倉庫，各約20萬元，其他農機設備：蒸氣鍋爐、耕耘機、抽水機及噴霧機等購置費用計20萬元，設備投資合計約300萬元（詳如表1）。

表1. 高家海棠園藝農場主要設備投資

名稱	數量	成本（元）	使用年數（年）
農舍	1棟	200,000	9
倉庫	1棟	200,000	9
溫室（一）	200坪	800,000	7
溫室（二）	170坪	600,000	6
溫室（三）	180坪	1,000,000	1
蒸氣鍋爐	1個	100,000	7
耕耘機	1台	50,000	8
抽水機	6台	40,000	3 ~ 9
噴霧機	1台	10,000	4
合計		3,000,000	

### 三、生產項目的選擇與銷售

最近幾年，台灣花卉產業快速發展，依據台灣農業年報統計，花卉栽培面積由民國43年的40公頃，至67年1,241公頃，到民國80年花卉生產面積成長為6,670公頃；而小農生產者也急速的增加，彼此之間的競爭也越來越激烈，到底種什麼才能賺錢呢？高景瑞夫婦也面臨選擇生產項目的困擾，也請教過田尾公路花園的盆栽經營者，想知道種什麼種類的花卉比較能賺錢，但得到的答案是要能把盆栽種得漂亮吸引人，什麼種類都可以賺錢，而參考荷蘭出版的經濟盆栽品目，也有六百多種，究應如何選擇生產項目與從事生產呢？高景瑞夫婦提供了他們的經驗：

#### (一) 考量市場的需求

對於需求量較大的花卉種類，可以從市場的消費紀錄中獲得資料，例如：馬拉巴栗、黃金葛、巴西鐵樹、萬年青、白鶴芋、常春藤等。也可從紀錄中，瞭解到市場的淡季與旺季，例如中秋節以後到隔年端午節之前，銷售較為順暢，端午節以後，就慢慢進入淡季。另外參觀訪問，對於有興趣生產的種類，實際地瞭解其生產量如何？供過於求或供不應求？銷售情形又怎樣？利潤多少等等訊息都要事先了解，將有助於生產項目的選擇。在目前生活步調愈來愈快，消費能力與

消費觀念不斷地改變，多樣化及精緻化的園藝作物不但可以美化家庭、淨化空氣，也是忙碌生活中最好的調劑，因此要找到一些具有潛力的作物就不難了。

#### (二)確保種源

種苗可向信用可靠的種苗商購買，或購買成株自行繁殖，或是自行留種、選種繁殖，這些都是廣泛被採用來維持種源的方法。種苗除了要求具有良好性狀，且健康無病蟲害以外，微氣候是影響園藝作物品質很重要的因素，因此遵循適地適作的原則，方能使產品更為優良，在管理上也能夠事半功倍。

#### (三)提昇栽培技術

相同的作物，因為栽培管理不同，得到的利潤截然不同，產期與品質是確保利潤的關鍵，溫度、光度、水份、肥料、介質、病蟲害管理等可以影響產品的品質及價格。在實際工作中，可以參考書籍、雜誌的資料，可以觀察植物反應，再加上平常的工作記錄，要調節產期、確保品質就不困難了。

#### (四)產銷分工

花卉產業的成長，除政府的輔導規劃外，更有賴有關業者：種苗商、生產者、承銷商的分工合作，對生產者而言，尤其是小農經營者，用不著怕利益旁落而堅持產銷一元化，讓種苗商有錢賺，讓承銷商有合理的利潤，如此花卉產業才能蓬勃發展。

海棠園藝農場目前產品的銷售，多半由園主自行載到大盤商處賣斷，價格則依市場行情及品質與大盤商議價，主要銷售地區為田尾公路花園，約佔總數量的57%，次為士林大台北花園城，銷售數量約佔40%，另少量約2%銷售內湖白馬山莊，1%則在園中銷售。至於銷售的季節，則分散在1至6月及10至12月間，每年的7、8、9三個月則專心生產不出貨，以81年為例，各項生產花卉銷售的數量及月份詳如表2。

表2. 高家海棠園藝農場花卉銷售數量及月份

種 類	數 量 (盆)	銷售月份 (月)	備 註
常 春 藤	10,000	2	
蝦蟆秋海棠	5,000	2、3、4	
黃金葛、萬年 青、愛之蔓	5,000	5、6	81年後淘汰不再生產， 僅留白金葛當母本。
聖 誕 紅	5,000	10	經暗處理以調節產期。
聖 誕 紅	12,000	11、12	
星 點 木	3,000	10、11 12、1	

#### 四、成本收益估算

海棠園藝農場由於生產空間及運輸上的限制，多半生產五寸盆左右的盆栽，年產量約四萬盆，以八成商品率，平均產地價格50元計，年營業額在160萬元。而其成本收益估算如下：

##### (一)固定成本

1. 工資60萬元（含自家工資及僱工）。

- 2.折舊30萬元(總設備投資約300萬元,十年平均折舊)。
- 3.利息15萬元(農村青年創業貸款付息,年利率5.5%)。
- 4.保險,暫不列入估算(辦理抵押貸款時已一次付清抵押物的保險費)。

#### (二)變動成本

- 1.種苗費(多半為自行繁殖,暫不列入估算)。
- 2.資材費40萬元(主要為花盆及介質,平均一盆10元計)。
- 3.運輸費8萬元(平均每盆2元計)。
- 4.肥料農藥費8萬元(平均每盆2元計)。
- 5.維護費3萬元(以設備投資的1%計算)。
- 6.雜支費1.5萬元(以設備投資的0.5%計算)。

#### (三)收益

估算總成本為165.5萬元,而營業額約160萬元,顯示經營方面仍然有待改進。

### 五、遭遇的困難問題及檢討改進

海棠園藝農場成立十年當中,曾面臨困境,也經歷了不少困難,有的困難問題憑其毅力予以克服,有的問題在小農經營體制下卻不易克服,茲將其困難問題及解決之途徑析述如下:

#### (一)生產效能的提昇不易

小規模經營,應精簡作物種類,增加單一類型的生產數量,才能提高生產效率,降低成本,增加收益;但是以全省各地的栽培業者而言,生產的作物種類都極為類似,在外銷市場尚未開拓,內銷市場數量有限的情况下,如果生產單一項目,風險的負擔將增大,生產者也沒有信心,因此不能單就為生產效率的提昇而採多量少樣之生產方式,必須考慮到市場需要的數量、種類及時節,做為生產的方針。

#### (二)花卉運銷管道狹小

對一個生產者而言,作物項目的選擇與生產容易控制,但是在作物的銷售則難以掌握,目前本省花卉運銷管道狹小,缺乏適當場所提供公平、公正之拍賣交易,有礙合理價格之形成,因此開拓國內外市場,擴大消費,再配合良好的承銷商,良好的拍賣市場,良好的製作合約,是生產者所期待的。

#### (三)農場工作瑣碎,人工不易適時掌握

農場簡易設備的施工、維修,主要產物的繁殖、管理,到產品的運輸、銷售,這些農場的工作可以說是繁重又瑣碎,如果購置機械來代替人力,則不符經濟效益,事實上也無法支付昂貴的購置及維護費用,而海棠園藝農場所僱請的一名僱工,在農忙期常以家庭為重而請假,在繁殖期又因人力不足,而無法快速填補空下的植台,使溫室的利用效率降低。小規模經營之農場,大都會面臨這種人工不易適時掌握之困境,若各個家庭農場能共組花卉產銷班之組織,經由組織,達成勞力、設備的共同運用及利用,當可減輕此種人力供需不易適時掌握的壓力。

#### (四)資金的需求規劃不易

農場經營中,每一項投資,必須提撥準備金,否則臨時缺錢時,再想辦理農村青年創業貸款來支應,可能緩不濟急,況且償付貸款本息時,也必須有融通的資金,因此小農經營者,對農場經營資金的需求必須有妥善的規劃:在創業初期,應考慮本身資金、可貸款數額及利息負擔等來決定經營之規模,並視收益情形,再逐漸擴大經營規模,切不可初期投資太多,規模過大,造成人力無法管理,銷售也成問題。



綜上所述，海棠園藝農場的經營，面臨生產效率、產品運銷、人力需求及資金規劃等問題，而這些問題，均是小農經營體制下，所必須克服的，而解決的途徑，當可朝向下列二個方向努力：

- (一)結合鄰近花農共組產銷經營班，經由組織，調整農地、設備、資金、勞力、技術、產品及市場，達成經營規模及經濟利益。共同經營班，可因作物種類及經營型態不同，而採完全的共同經營，或是共同作業的共同經營、共同利用設備的共同經營、共同運銷的共同經營、共同研究的共同經營，藉助團隊的力量，追求最有利的經營方式<sup>(10)</sup>。海棠園藝農場的經營係屬「小農」的家庭農場，由於未達經濟規模，將使農業生產資源的利用效率降低，生產力也不能提昇，而導致生產成本增加，缺乏市場競爭力；同時，經營規模太小，過度的設備投資亦形成浪費，在產量有限下，不能從事有效率的運銷，更無法在市場上取得議價的地位。因此突破小農經營的困境，只有走向擴大農場經營規模，結合小農共組產銷經營組織，透過團隊之合作，以組織的力量，達到經濟規模。
- (二)建立市場為導向的生產制度，調查市場的需要，以規劃生產的種類、數量及時節。以市場導向做為生產的依據，就要做好各種情報的蒐集，統計、分析，以瞭解市場的供需情形，再以組織的力量，掌握市場的銷售管道，從事有效率的運銷。

## 伍、結語與展望

依據農業推廣手冊「成功的農場經營靠管理」<sup>(1)</sup>（江榮吉，1985）所述，農場上有許多的決策，都是經營管理者要作抉擇的，所以農場主的主要任務就是制定農場上的各項決策，為了要制定正確的決策，經營管理者應注意下列的原則：

- 一、生產因素的配合利用要合乎效率原則——使得各種資源的利用最有效率，其生產成本就可以降低。
- 二、農場生產業務的選擇要合乎經濟原則——使生產出來的農產品最具經濟價值，則收益可以達到最大。
- 三、農產品的銷售處理要合乎收益原則——使農產品的銷售處理能賺到最大的收益，或是虧損最小，即求得最大的利潤。

綜觀高家海棠園藝農場，經過十年的成長與經驗的累積，在農場經營上對生產因素的利用配合，對農場生產項目的選擇及農產品的銷售處理，也都能朝上述之效率、經濟及收益等原則，而使農場業務能夠在穩定中求發展。唯在小農經營方式下，不免面臨生產成本偏高、人力不足、資金短缺及市場不穩定的情形，加以國外產品的競銷，足以影響本省花卉農業的發展。唯展望未來，國人生活水準逐漸提高，追求生活品質的提昇，花卉的消費需求也逐年增加，此由歷年花卉種植面積的增加可佐證，也無疑的花卉栽培已成為台灣農業經營之重要一環，並成為國內頗具發展之產業。因此，對於花卉產業之發展，必須由專家學者及有關業者共同集思廣益，深入檢討，研擬未來發展的方向與策略，並訂定實施計畫與方案，貫徹執行，以突破當前瓶頸，穩定產業發展。

## 參考文獻

1. 江榮吉。1985。成功的農場經營靠管理。台灣大學農學院農業推廣委員會農業推廣手冊28輯。
2. 江榮吉。1975。台灣地區農場經營之研究。台灣大學農學院農業經濟學系 p.1-6。
3. 李永彰。1964。影響台灣農場經營成敗的社會的與經濟的因子分析研究。台灣大學農學院農業推廣學系 p.1-9。
4. 林月金、王讚煌。1991。園藝農場之經營管理。台灣農業經營。台灣省台中區農業改良場 p.239-248。
5. 楊初雄、黃傳欽。1991。農場經營管理效率評估與輔導——簡家肉牛農場個案。嘉義農業專科學校農場經營科。
6. 黃大洲。1989。大地的呼喚——為農業大軍作見證。大社會文化事業出版社。
7. 楊初雄、李謀監。1987。雲嘉南地區農村創業青年個人特質與農場經營管理之研究。嘉義農業專科學校農業經營科。
8. 劉清榕。1987。農村青年創業輔導。農村青年訓練輔導叢書(一)。中華民國四健會協會及行政院農業委員會編印 p.161-349。
9. 鄭健雄、賴本智。1990。傑出家庭企業農場——台大蘭園個案研究。台灣農業第26卷第2期 p.88-101。
10. 農林廳。1993。台灣省地區農業發展農民共同經營班組訓資料。台灣省政府農林廳編印 p.6。

# **The Case Study of Successful Management of Young Floricultural Farmers**

**Ken-ren Yang**

## **Summary**

The objective of this study was to obtain better understanding on the production model of a family farm which specified on producing commercial flower products and to evaluate the benefits for each section of production managements. Several factors were discussed including land, labor finance management, marketing function and cost analysis to provide as a demonstrating model for other farmers.

In this case, a family farm running by Mr. & Mrs. Kao was selected for studying their production project, labor cost, land efficient, facility, crop choosing, shipping, cost analysis. etc. At the beginning due to lacking production techniques and experiments, Mr. Kao made a lot of time on trying fault and facing failure. After years, finally their farm getting steady and running in a smooth way.

**Key words : Floricultural, Management, Case study.**