

如何全面動員降低農業產銷成本

■農委會 陳武雄

成本與品質是決勝關鍵

八十一年九月二十九日國際關貿總協(GATT)理事會，接受我國入會申請案，並組成工作小組開始進行審查工作，如果一切順利，今年下半年我國就可成為GATT的會員國，躋身於全世界最大貿易諮商與談判的舞台。

在自由化的經濟體系下，進口貿易已成為國家經濟命脈所繫，不論工業產品或農產品，在自由市場成敗興衰之決定的關鍵就是成本、品質。只有成本比別人低，品質比別人好，才能經得起競爭對手的挑戰，立於不敗之地。但近年來因國內工資高漲及台幣升值，減弱了國產農產品之競爭力，進口產品之衝擊與日俱增。在此加入GATT前夕，更需整合農業界力量，全面動員降低農業產銷成本，提升市場競爭力，對未來的挑戰作正面的因應。

降低成本的意義，廣義來講，包括平均一單位生產量投入成本的降低以及平均一單位投入產值的提升。因此很多措施都可達到降低成本的目的，在技術方面如品種改良、病蟲害防治、田間或農場管理、收穫後處理、加工、貯運、販賣等產銷技術。在制度方面，如產品的運銷體系、市場交易效率、生產資材的供應。在政策方面，如貿易政策、價格政策，生態環境保育、農地利用、公共投資等。因此可知降低成本的方法很多，空間很大。事實上，歷年來政府在各種降低成本的工作上做了很多，也很有績效。

跨出全面動員的第一步

在加入GATT前夕，為了喚醒大家的危機

意識，凸顯提高競爭力的重要性，農委會在八十一年度農業綜合調整方案中成立「全面動員降低產銷成本計畫」。本計畫為六年計畫，預定於六年內降低產銷成本百分之二十。第一年度選擇稻米、玉米、柑桔、毛豬、牛乳、草蝦、鰻魚等七種產品先行辦理。工作着重在產銷技術的整合改進，包括檢討分析降低成本之關鍵所在，溝通觀念、整合現有技術、建立組織體制、選定示範戶及進行各種輔導改進工作，以作為全面推動之範例。

為整合歷年來的農業試驗研究成果，並發揮團隊精神，將科技落實到農場，降低成本的工作首次以團隊方式來推動。首先為了決定各種產品的降低成本工作方針，由農委會各業務處召集產、官、學各種專家成立專案小組，訂定六年工作之總目標及分年實施步驟。然後徵第一流之產銷技術人員，組織技術服務團，深入農家直接做面對面的溝通。第一年七項產品共組成十六個服務團，團員共有三〇五人，成為因應GATT挑戰的先鋒。服務團的首要任務是輔導示範農戶，建立低成本、高品質的經營模式。首先要體檢農場，由服務團的專家到農場會診，根據農場之需要，選擇整合過之科技，推薦給農家，並隨時派員到農家檢視輔導成果。同時也將各農場為降低成本所必須政府補助之重大改進工作或公共投資，建議給農業行政單位，由政府擬訂專案計畫給予支援。技術服務團團員大多是各試驗研究單位或行政單位現職人員，參加服務團是兼職工作，為了配合農民作息，有時候必須利用假日或晚間與農民開會討論，因此必須有熱誠及愛心，才能劍及

履及，做出一些紮實的貢獻。

突破疑慮，建立共識

由於第一年的工作只着重於產銷技術，因此可以說只跨出了降低產銷成本工作的第一步。但是這一步是突破疑慮、建立共識、邁向成功坦途的一大步。降低成本的空間無限寬廣，降低成本的機會無所不在，但在推動之初很多人認為台灣之農業技術水準不亞於先進國家，不再容易再降低成本，而應該從產銷調節均衡供需來提高產品價格，增加農民收入。我們完全贊成產銷調節工作之重要，但也深信降低成本的工作不論現在或未來，農業或非農業都永遠需要。一年來在七項先行辦理之產品，我們都找出了降低成本的空間與機會，例如：在稻米方面，簡化整地作業程序、減少秧苗使用量，每公頃約可節省費用2,400元，另外插秧機附掛側條施肥可節省肥料用量四分之一，而且可以增加產量5~10%，直播及再生稻的耕作方法雖有待深入評估，但降低成本之潛力卻令人鼓舞。柑桔經由土壤及葉片分析診斷後，經專家推廣之合理施肥可節省四分之一的肥料。玉米採用雙層施肥法在玉米栽培時，播種、施藥、淺層與深層施肥等作業，利用機械一次完作，每公頃約可節省萬元。毛豬自動餵飼及無特定病原豬之研究，以自動化系統餵飼毛豬，可減少人工成本20%。不僅可提高品質，同時飼料換肉率也自3.3降為2.7，不僅可節省飼料20%，同時也可提早三十天上市。乳牛乳房炎防治工作，可使目前普遍發生之感染情形減少一半。鰻魚分池分養，育成率可以提高，草蝦

之成果更為豐碩，經技術服務團在水質、監測及飼養調整上之指導，三戶示範戶之草蝦成活率最高有達90%，平均亦有70%，與鄰近蝦池之10~20%顯成鮮明對比，一舉掃除了養蝦低成活率之陰影，重建漁民對養蝦事業的信心。

全面動員共襄盛舉

降低農業產銷成本工作是一項長期的、全面性的工作，第一年的工作只是點的接觸，技術服務團只輔導二五九個示範戶，與全台灣八十餘萬農民來說，受益者不到萬分之一，即使未來示範戶再擴增一倍，仍然無法發揮全面性的效果，達到整體降低產銷成本的效果。前面說過三〇五位技術服務團團員都是兼職人員，目前的工作負荷已接近他們時間分配的極限，因此要達成全面性降低產銷成本，必須動員農業技術人員以外的力量，不論是農業部門或非農業部門，不論是政府體系、人民團體或私人企業，都應該歡迎他們、鼓勵他們共同加入降低產銷成本的行列，對提升農業競爭力盡一份力。

動員的工作已經於八十二年度逐漸展開，首先是農業經濟人員的加入，除了第一年已參加的七位農經教授已開始建立計畫成效評估方法外，農林廳也動員十位農家記帳人員輔導示範農家記帳。記帳有三個目的，資料可做為技術服務團診斷農家經營之依據，同時做為計畫成效評估之基礎，第三是訓練農民以科學方法進行經營管理之分析，因此稱之為「三合一」的記帳。

中國生產力中心也是我們動員的對象。該

中心是我國最大的企業管理顧問及訓練機構，員工六百多人，近十多年在推動工業自動化、品質管制及建立企業文化方面成效卓著。雖然農業與工業之性質有某些先天上的差異，但是我們堅信，降低成本提高品質的基本方法與原理是相同的，我們熱切盼望中國生產力中心能將他們輔導工業界的經驗應用到農業。八十二年度該中心將為我們舉辦三個梯次的研討會，以介紹經營管理的理念及財務管理實務。第一梯次於九月舉行，參加者有九七人，約有91%以上的參加者表示非常滿意或滿意。我們將在三次研討會後與中國生產力中心共同評估成效，並進一步規劃一系列的以工業經驗回饋農業的降低成本的活動。

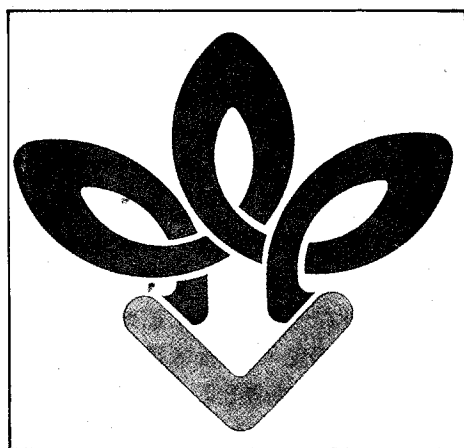
各種產銷班隊也是我們動員的對象，前述九月份的研討會，參加者除了毛豬、乳牛降低成本示範農戶外，也遴選十位農地利用綜合規劃計畫所輔導的產銷班班長參加。這些產銷班是以農地為基礎組成的，在農地上的產銷活動是他們共同決定的，是一支非常有活力的組織。目前全台灣有七〇二班，約一七、五五〇人，必須加以有效的動員。同時也可以研究如何培育優秀的產銷班班長成為降低成本的輔導員，來協助技術服務團，以迅速擴展示範效果。

各級政府以及農漁會、農業合作社會場常設的推廣人員也是全面動員的主力。他們與農業試驗研究場所經常接觸，有一部分已被吸收加入技術服務團，未來之動員力量十分可觀。一般推廣人員並非個別產品之技術專家，在降低成本工作上，可從輔導共同運銷或資材之共同採購以及推動分級包裝制度，建立品牌觀念

等方面着手，也可以做出很大的貢獻。

農企業在提供生產資材及農產品之加工、運銷上對農產品產銷成本影響很大，其推銷業務人員往往是農民諮商的對象，如能提供正確的經營管理理念及物美價廉的資材，農民將受益非淺。

最後也是最重要的動員對象，當然是全體農民。除了經由各種推廣管道外，我們要借助於各種傳播媒體來宣導以合理化經營降低成本的觀念，建立以現代科技及合理化經營，「一分耕耘」可以有「三分收穫」之信心，只有我們的農民「在成本上要斤斤計較」，「在品質上要擇善固執」，才算是達到全面動員的目標。



降低農業產銷成本精神標誌