

蛻變中的八德市蔬菜產銷班第三班

施錫彬

一、前言

桃園縣八德市蔬菜產銷班第三班原為村農事小組，於民國 79 年始成立蔬菜產銷班，民國 84 年產銷班依據農地綜合利用規劃方案重組，依地域劃分成三個產銷班，結合蔬菜產銷班班員，以實施共同採購，生產技術、勞力互相支援，參與共同運銷，以符合現代農業經營，提高品質降低成本，增加收益。本班班員 8 人，栽培面積 2.1 公頃，以簡易網室設施生產安全、新鮮、健康蔬菜，主要栽培作物為小

白菜、高苣、莧菜、及芹菜，轄內包括白鶯、茄苳二村，為響應政府推行吉園圃政策，於民國 86 年全體班員取得吉園圃認證。88 年因班業務成長及班員人數增加，現有班集貨場及班場所不敷使用，乃覓地另建班集貨場及班場所並擴增設施栽培，目前全班班員 18 人，栽培面積 10 公頃，主要栽培蔬菜種類，包括小白菜、高苣、莧菜、菠菜、油菜、小芥菜、包心芥菜及芹菜等。



▲八德市蔬菜產銷班第三班優美生產環境

二、產銷班經營缺失

分析本班競爭劣勢(產銷劣勢)：1.擴大經營規模，面臨人力不足窘境。2.集貨場規模太小，設備不足。欠缺市場供需資訊，盲目生產，菜價任由販商操控。3.種子尚未共同採購，品質不易控制。4.缺乏其他通路。5.對拓展銷路，態度消極。6.部份耕地為承租，增加生產成本。民國88年該班因班員人數增加一倍，種植面積急遽成長，由於欠缺市場供需資訊，僅著重生產面，盲目生產，在缺乏其他銷售通路情況下，導致菜價任由販商操控。

面臨組織及經營危機如下：

(一)生產與品質管理：1.借用班員集貨場做為班場所，因破舊不堪，無法提供組織運作及教育訓練。2.作業流程均為個別採收後自行處理，出貨缺乏運輸設備。3.班集貨場狹小，現場凌亂，現場缺乏顏色管理。4.缺乏出貨排程、庫存記錄表及年度生產排程等看板。5.缺乏肥培管理、病蟲害防治技術及資材共同採購。設施經年栽培缺乏休養，導致病蟲害滋生。6.品質分級不明確，以簡易橡皮筋捆綁。7.個別採收包裝處理運輸，未建立品牌觀念，缺乏班集體運作模式。

(二)組織與人力管理：1.班員分工不夠明確，彼此互動不夠順暢。2.未有策略規劃，只注重生產，以生產為導向。3.無外聘行銷及會計專業人才，多由班員兼任。

(三)行銷管理：1.透過中盤商銷售，交易價格易受掌控，無法依據市場機制取

得合理價格，一週後才知賣出價格及進帳總結。2.班員個別透過中盤商出貨。3.未建立品牌，亦無促銷活動。4.未能蒐集市場相關產銷資訊，作為產銷調節之參考。

(四)財務管理：無記帳，僅記錄班基金之使用情形。

(五)研發：種植八種葉菜類蔬菜，產量及產期過於集中，影響價格。

三、產銷班經營改善

由上述經營管理及營運出現危機，乃經由班長及幹部努力及顧問小組建議，藉由帶動全體班員作策略研習討論規劃，將企管理念導入既有產銷班的經營理念、使命及遠景，並經過研討，擬出各項方案獲得共識。確立產銷班經營理念為追求成長、卓越及永續經營的蔬菜產銷服務，以塑造共同的價值觀與行為模式，確立產銷班存在之目的及任務，提供“安全、新鮮、健康”蔬菜服務之產銷班使命。並分析本班競爭優勢(產銷優勢)：1.班長熱心有衝勁，可以整合班員之間團結合作，使組織有共同願景目標。2.班員學歷高，學習能力及意願強。3.班員能加強品質管制，確保蔬菜清潔安全，樹立「鄉情」之品牌。4.蔬菜產品功能訴求重點在於安全、衛生，要能吃出健康。5.生產技術追求精緻化，以現代化網室栽培，蔬菜品質要青翠亮麗、生鮮、無農藥殘留污染，產品按照分級包裝。6.外觀要青翠亮麗、生鮮，以冰水預冷方式冷藏，標示產地、品牌、供應之生產農戶住址、姓名、電話號

碼及產品安全衛生無農藥殘留之檢驗證明(吉園圃標章認證)；7.近消費地，運輸方便。

以下為本班經營改善之道：

(一)生產與品質管理：1.完成設備現代化集貨場100坪，教育視訊化之班集會場60坪。2.採收後以簡便運輸車運至集貨場清洗，集中預冷處理保持鮮度，冷藏後依行口別集中出貨。3.利用出貨顏色表單區分不同行口別，完成新穎集貨場與班場所，以菜籃為包裝資材確保品質。4.完成組織系統圖、班公約、工作職掌、計畫生產、年度生產量及面積排程、出貨顏色表單及農藥殘留檢測標準操作程序等看板，便於市場行銷及生產管理規劃。5.成立生產組，添購簡易土壤酸鹼度測定儀，改善土壤理化性質，按照合理化施肥技術栽培，以農產品安全用藥「吉園圃」標章規範之生產技術，辦理農藥等生產管理資材共同採購，實施不同蔬菜種類輪作，以網室設施生產，減少病蟲為害。網室設施面積6.5公頃生產八種葉菜類蔬菜，年產量約1400公噸，年產值約3500~4000萬元。6.生產標準化操作程序，實施品質分級及建立快速農藥殘留檢測。7.建立「鄉情」蔬菜品牌，樹立「安全、新鮮、健康」形象，強調網室栽培，生態蔬菜。以班集貨場為中心，班員個別採收處理後，運輸至班集貨場，辦理共同運銷。

(二)組織與人力管理：1.完成班組織及職掌明細表，組別功能完善，使產銷班體質蛻變，確立產銷班經營理念為追求成

長、卓越及永續經營的蔬菜產銷服務，以樹立塑造共同的價值觀。未來彼此願景建立桃園縣第一品牌蔬菜的經營團隊。增加班員互動與共識，積極參與班務如：1.計畫生產、拓展行銷通路、快速取得市場資訊、共同採購、調配供貨量、加強品質檢驗、建立品牌及強化促銷。2.僱用會計人員，強化財務管理，使班之財務透明化，利於成本分析與營運管理。3.與關西亞森休閒農場及苗栗縣頭份鎮瑞豐高接梨產銷班異業交流，汲取休閒農場經營管理及產銷一元化之經驗。另與社區(中華映像、社區家政班)建立互動關係，提供生態、生活及休閒教育場所。



▲專家學者現場指導並提供改革意見。

(三)行銷管理：1.辦理共同運銷，透過即時資訊，翌日中午取得交易價格，並於交易後二天即可匯兌。2.重新定位目標市場，拓展通路多元化，目前四家行口中以「北一」為價格導向市場，「新義豐」為產量導向市場，以此方式做為蔬菜出貨調控機制。3.成功建立安全、新鮮、健康「鄉情」蔬菜品牌，拓展四個共同運銷據點，積極參與農產品展售促銷活動，並透

過傳播媒體，提高品牌知名度，推廣生態休閒農園。4.建構電腦資訊設備，利用區域網路蒐集市場行情資訊，並建立班員與市場產品行情之比較資料。

(四)財務管理：添購會計軟體，並僱用專人運用電腦進行帳務管理。完成班員個人交易、班整體營運及行口商基本資料建檔。

(五)研發：1.所生產之八種蔬菜，在栽培管理上已趨標準化，惟耕作習性不易改變，新興蔬菜(葉菜甘藷)採收費工，價格不為農民接受情況下，導入新興蔬菜目前無急迫性。2.輔導生產種植新興葉菜類。3.完成葉菜甘藷種植，計畫導入葉用枸杞及明日葉試種。

四、結 論

(一)本產銷班經營模式由原先只注重

生產導向，經顧問小組投入相當人力之診斷輔導，已朝兼顧生產與行銷導向發展，且具有企業經營管理團隊之雛形完成班組織及職掌明細表，組別功能完善，使產銷班體質蛻變，確立產銷班經營理念為追求成長、卓越及永續經營的蔬菜產銷服務，以樹立共同的價值觀。未來彼此願景以建立桃園縣第一蔬菜品牌的經營團隊。

(二)經由全體班員之努力，已成功建立安全、新鮮、健康「鄉情」蔬菜品牌，並於各農產品展售會上，深獲好評。

(三)本班目前已穩定地與四處行口商進行產品銷售業務，對於即時的市場行情資訊掌握迅速，有利與販商議價。

(四)經導入簡易的會計管理軟體，使本班對於班務運作皆能藉由明確的數據統計報表，作為計畫性生產之參考依據，並體認成本分析之重要性。



▲我們這一班