

藥劑之安全採收期若未分別訂定露天及設施安全採收天數，建議於設施施藥若逢連日陰雨，應延長採收日數以確保安全。

設施蔬菜健康管理具體輔導成果：

設施蔬菜健康管理生產體系輔導工作，係以吉園圃設施蔬菜產銷班為重點推動對象，至101年底止，已辦理17場次設施蔬菜健康管理暨合理化施肥講習及示範觀摩會與技術交流活動，加強農友安全用藥及合理化施肥觀念，並技術輔導化學肥料減量，預防設施土壤鹽類累積，以確保健康的生產環境。本場轄區設施短期葉菜類生產面積196公頃，產銷班27班，已全數輔導取得吉園圃台灣安全蔬果標章，101及102年示範點農藥殘留檢查合格率100%，非示範點也僅二位農友不合格，已立即加強違規農戶安全用藥輔導，並

列入農藥殘留抽檢優先對象，有效導正用藥觀念。由此可知，設施蔬菜健康管理生產體系輔導，可有效提升北部地區設施蔬菜食用安全，確保消費者健康。



▲辦理設施蔬菜合理化施肥暨健康管理講習會。

桃園區產銷班企業化 經營診斷輔導成果

為提昇經營管理效益，輔導產銷班進行企業化經營管理，以提高競爭力，本場自98年起執行農委會推動之產銷班企業化經營政策，經評估發展潛力及產銷班意願後，選定新北市五股區蔬菜產銷班第十班、桃園縣八德市蔬菜產銷班第五、六班、大園鄉良質米產銷班第一班及新竹縣寶山鄉果樹銷班第三班等為輔導對象，針對經營、組織、品質、行銷、財務等管理進行診斷，並由農糧署編列預算補助其關鍵性需求，以輔導其進行企業化經營管理，作為經營改善示範及其他產銷

農業推廣課 副研究員 葉俊巖 分機430

班之學習標竿，經3年輔導改善，桃園縣大園鄉良質米產銷班第一班及八德市蔬菜產銷班第六班，分別獲選100及102年全國十大績優產銷班，其作法與成果可提供其他產銷班參採。

一、桃園縣大園鄉良質米產銷班

(一)產銷組織概況：

班員21人，班長陳燕卿先生，班員平均年齡60歲，60歲以上及以下各佔50%，年齡層呈兩極分佈，該班與其他產銷班同樣面

臨班員老化與斷層情形。該班水稻栽培面積37.35公頃，年產量480公噸，主力產品為桃園3號新香米，同時兼營水稻育苗與代耕業務，秧苗供應600餘公頃，代耕面積約240公頃，總營業額近5,000萬元。近年來配合小地主大佃農政策，陳班長及2位班員承租休耕地擴大經營規模，產能及產值各提昇10%及30%。該班所生產之稻穀以往以繳交公糧為主，但自96年起配合本場研發之品種開拓市場並取得產銷履歷驗證(暉凱)，米產品逐漸朝多樣化發展且加重自產自銷比率，另配合桃園縣農會開拓外銷業務，99年開始出口至紐西蘭、日本及大陸地區。99及100年連續2年獲得全國十大經典好米殊榮，其在品質管理獲得更高之肯定，同時提昇經營之附加價值。

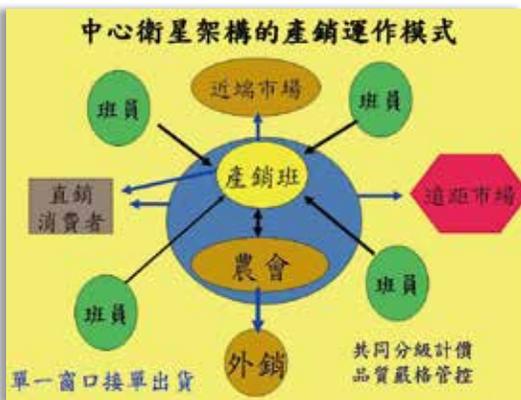
(二)組織營運現況與經營關鍵問題分析：

該班班長熱心有衝勁，班員向心力強，但人力運用與調度常有重疊浪費之情形。在經營方面以品質為導向之決心相當強烈，但在品質方面偶爾仍有差錯發生，追究其原因在於稻穀乾燥處理及碾米設備逐漸老舊，影響操作效率及品質穩定度。在產品發展方面，品項數量雖多，但包裝分類未能完全配合市場需求及區隔行銷策略。另產品行銷主

要透過農會據點銷售及宅配，百貨公司及超市等通路，因考慮上架費較高而未開發，致使高品質產品銷售效益未能發揮，亟需目標明確之強勢行銷策略。財務管理方面，主要記錄班基金之使用情形，全班運銷收支記錄及會計項目分類不完整，不易詳細計算及分析產銷成本，未能反應影響經營管理之關鍵因素，因此，資金及資材準備與使用效率尚有改善空間。

(三)診斷輔導內容：

該班在企業化經營診斷示範計畫輔導下，生產管理方面，針對人力老化問題，利用班員互相合作基礎，盤點人力結構，建立分工及換工機制，依班員專長及居住地分佈調度人力，提昇人力高度利用效益，更能節省人力成本。產品管理方面，為維護包裝米之品質，汰換乾燥、碾製及米粒精選設備，並舉辦教育訓練改善各項設備之操作程序，以及辦理觀摩活動以加強學習效果，提高工作效率及米質穩定度。品管與行銷觀念方面，協助班員參與農委會委託中國生產力中心辦理之行銷技巧，以及中心衛星模式經營管理訓練，培養行銷人才。生產資材採取共同採購，但為提昇資金應用效益，輔導依作業時程及作物生長需求，分階段依需求採購，以降低成本及資材倉儲壓力。技術輔導方面，利用班會舉辦教育訓練，由改良場派



▲中心衛星架構的產銷運作模式。



▲精米及選別系統更新。

【農業新知】

遣專家指導栽培及合理化施肥等管理技術。

產品行銷方面，邀請賣場業務經理講解客戶需求及消費者心理，建立以客戶觀點看產品品質及消費需求之觀念，以提升班員品質管理及行銷能力。產品發展方面，輔導改善產品包裝設計，強化及穩固已登記之「大賀米」品牌形象，除供應生活消費市場外，並結合地方文化設計特色禮品，開發訂婚或其他喜慶及聯誼與商業活動等禮品市場，另外再結合桃園縣農會及大園鄉農會開拓網路及其他直銷通路或宅配、超市行銷及外銷市場等。財務管理方面，協助規劃班基金之年度應用方向與策略，健全班運銷記錄，依產品別及作業項目，分別精算產銷成本，使資金發揮最大效益。

(四)輔導成效：

人力調度方面，依田區分佈及專長妥善安排作業程序，減少臨時外雇人力75%，大幅降低人力成本。資材採購導入由大園鄉農會辦理之共同統一採購肥料及藥劑等資材成本節省約30%。生產品質管理方面，已取得產銷履歷驗證標章，同時更新設備，提供



▲結合地方文化之米包裝禮盒。

全班碾米及精米共同選別作業，齊一稻米品質，陳班長及班員分別榮獲2010及2011年十大經典好米殊榮，除提高品牌形象外，平均售價也提高15%。特色產品方面，禮盒內容及包裝型式依市場層次及行銷需求分別設計，增加2種米產品禮盒，禮盒計價方式採共同議定，無內部惡性競爭之情形。建構完

成之行銷通路包括賣場、大園鄉農會、桃園縣農會(含網路直銷)等，以及部份其他通路業者，年銷售量提高8%，99年10月起在桃園縣農會輔導下，積極開發紐西蘭外銷通路，99年營業額較上年度提高250萬元，100年則提高380萬元。整體產值100年達到4千萬元，其中1千4百萬元來自桃園3號新香米之銷售。



▲區隔行銷市場之不同型式米禮盒。

二、桃園縣八德市蔬菜產銷班第六班

(一)產銷組織概況：



▲99及100年連續獲得全國十大經典好米殊榮。

班員11人，班長邱清寬先生，班員平均年齡55歲，其中55-68歲班員佔65%。該班於94年2月正式登記成立，初期著重於傳統市場經營，除透過行口商販外，也參加八德市農會共同運銷，由農會派車集貨運送至台北農產運銷公司，其蔬菜年產量高達820萬公斤，但產值僅6,500萬元，平均1公斤7.9元。該班於98年取得本計畫輔導，為朝向企業化經營而改組，高齡之第一代逐漸轉入幕後指導，而由第二代逐步承接加入經營，目前之班員年齡僅1人為62歲，其餘已降至32-57歲，大幅度年輕化，因此，市場分級行銷之觀念逐漸強化。該班94年成立時規模6.7公頃至今已達15.9公頃，以簡易設施生產葉菜類為主，初期之生產品項包含長短期葉菜類高達10餘種，取得本計畫輔導後則逐漸調整至目前之小白菜、萵苣、莧菜、菠菜、油菜及小芥菜等6種，依季節調配生產，同時段只生產2-3種，在實質上形同單一品項規模之擴大，利於標準化之共同作業及管理。另為因應市場

需求結構之改變，自99年開始嘗試瓜果類栽培，目前已生產小番茄、花胡瓜及洋香瓜等瓜果品項。品質管控第一階段以生產安全蔬果為主，全體班員於95年取得吉園圃標章，近2年並積極籌劃導入ISO管理。在行銷發展方面，葉菜類產品已向經濟部登記「茄明」商標，發展大賣場及傳統市場，葉菜類小包裝另申請「fresh」為品牌以發展中價位超級市場，瓜果類則以哈蕃果(Hotfunfruit)為品牌，發展直銷及團購市場。該班在本計畫輔導後，調整經營模式，設施重新分區規劃，並實施葉菜類與3種瓜果類輪種模式，雖葉菜類總產量大幅降低，但每年營業額已超過7,000萬元，且因直銷及團購市場逐漸發展，獲利率由18%提高至25%，營運效益顯著提高。

(二)組織營運現況與經營關鍵問題分析：

該班原行銷通路以傳統市場為主，採大件包裝，品質分級不明確，而且產品預冷設備不足，交貨急迫時未經處理即冷藏，導致保鮮時效較差，影響架上時間（shelf life）；此外，因遷就耕地地形及分佈，以及配合行口取貨之方便性，導致生產、採收、採收後處理及處理後之集貨與出貨動線混雜，貨品進出管理流程不夠順暢，而且行口商之末端通路為傳統市場，通常價格波動大且獲益較低，雖登記茄明為品牌，但品牌效益未能發揮。另因上一代之保守心態，對於上架費之



▲榮獲100年全國十大績優產銷班，由蕭副總統頒獎。

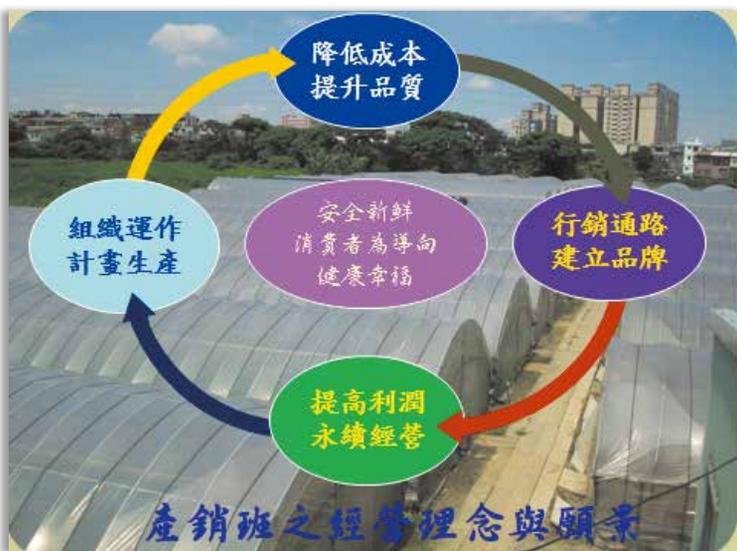
【農業新知】

問題缺乏解決之道，以致超市及賣場通路尚待開發。其實該班之班務運作良好，班員向心力強，班基金及產銷記錄管理完整，亟需加強之項目為運作模式的整合及行銷通路之開發。

(三)診斷輔導內容：

在生產層面，輔導該班改善生產、採收、採收後處理至出貨之流程動線管理，利用原有之清洗及冷藏設備，調整成清洗及

預冷可接續作業之動線，而清洗用水排入蓄水池沉澱後轉為灌溉用水再利用，本計畫並補助其興建新集貨場及冷藏設備，改善產品保鮮度延長銷售時間。在採收處理方面，輔導預冷處理技術以利保鮮，提高效率減少損耗，同時依季節規劃重點生產項目，調整複作指數，並輔導以合理化肥培管理降低生產成本。人力管理部份輔導依專長分工之人力調配機制，提高作業效率，降低人力成本，舉辦合理化施肥、病蟲害安全用藥管理及分級行銷管理講習會，強化生產管理及分級品管觀念。行銷管理方面則輔導開拓小包裝產品，市場朝具高附加價值之通路發展，除大件包裝之傳統市場銷售外，開拓小包裝之超市及賣場市場通路，另加強同業聯繫分工，以開發團購直銷市場。成本管理方面，輔導規畫班基金應用策略及生產計畫，精算分析產銷成本，依不同市場之供應模式，分開計算成本，精算分析產銷效益，作為開發或調整市場層次之參考。



▲以消費者為導向之經營理念與願景。



▲調整人力結構，發揮行銷經營潛力。

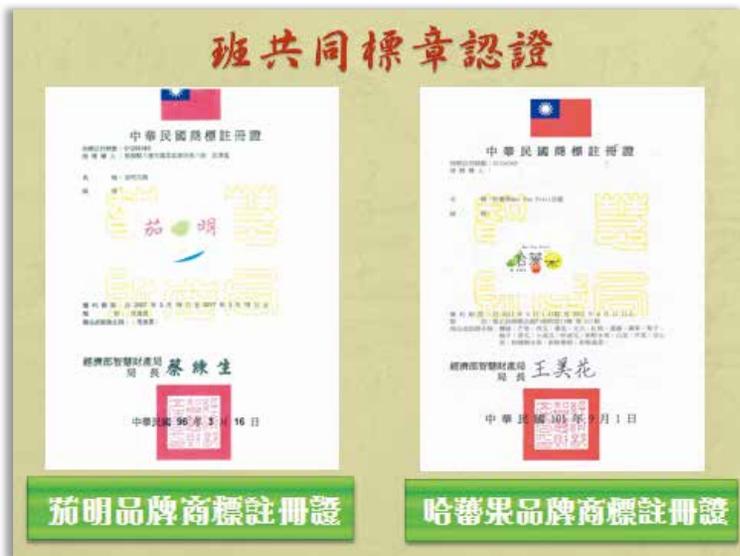


▲階段性調整產銷班經營定位。

(四)輔導成效：

該班蔬菜經營種類經計畫輔導由多樣化轉變成重點化與特色化，採取穩固務實作

法，選擇性發展重點品項，逐漸調整複作指數，以及合理化肥培管理，品質已獲得大幅度改善。且年度生產計畫原由班員報備制，改為透過班會討論擬定每季生產品項及品種，再委由班長統一調配生產區域及人力，朝生產線模式作業。另該班採取生產重點化及品項單純化作業，形同各單項產品透過班組織運作達到擴大規模之效果，利於管理作業程序的標準化，品項單純化也利於分工管理，發揮人力效能及節省成本。此外，產銷資材共同採購及調配，項目包括種子、肥料、農機具及消耗性資材(橡皮筋、吉園圃標章等)，可大幅節省產銷成本達35%。



▲建立不同品牌區隔行銷市場層次。



▲101年榮獲全國十大績優吉園圃產銷班殊榮。

【農業新知】

採收作業則導入田間共同選別，並採吉園圃子母包裝規格化作業，可有效減少損耗，提高整體作業效率。採收後處理採取預冷作業後，保鮮時效獲得改善，延長產品市場櫥架壽命。在產品行銷方面逐步導入小包裝分級品管後，開始建構直銷通路，並與同業聯繫分工，試辦住宅社區之團購行銷，擴大市場利基，102年營收成長約30%，突破8,500萬元。瓜果類產品已建立「哈番果」品牌，朝特色化行銷，並發展中價位超市及網路宅配直銷市場，以提高獲益率。該班在邱清寬班長帶領下連續3年獲選縣級績優產銷班，101年入選全國十大績優吉園圃產銷班及

102年更榮獲全國十大績優產銷班殊榮。

本計畫選定輔導之產銷班，未輔導前其組織均呈現人力老化與斷層，但又呈現年輕化的機會，三種現象並存，也表示在危機中出現轉機。以生產規模而言，前述兩產銷班雖然規模不大，但仍具有高度經營潛力，只要有明確的經營效益，定可吸引年輕人投入農業生產。在行銷整合上，由年輕人發揮創意，產品發展結合周邊環境與文化特色，以品質作後盾，凸顯區隔行銷的重要性，採取提昇附加價值的策略，則市場效益是可以預期的。



▲農業委員會陳主任委員保基頒發102年全國十大績優產銷班獎牌於邱清寬班長。