

農場企業經營管理

李謀監 編著



國彰出版社

✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿
 ✿ 版權所有 • 翻印必究 ✿
 ✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿✿

F3-6
4072

農場企業經營管理

中華民國74年7月初版

編著者	李	謀	監
發行人	林	平	南
出版者	彰	出	社
地址	址：台中市逢甲路六〇號		
	局版台業字 0226 號		
總經理	大	學	國書供應社
地址	址：台中市逢甲路六〇號		
電話	話：(04)2520273		
郵政劃撥	中字 23123 號		
印刷者	新	東	榮美印刷廠
地址	址：台中市西屯路1段363巷25號		
電話	話：(04)2274492		

基本定價：叁元柒角伍分

序

值此政府力倡農業升級之際，除繼續加強農業生產技術之研究外，尚有賴乎管理之積極紮根。台灣農民，刻苦有餘而管理不足，致使有苦無功，徒遭「台灣牛」之譏。事實上，農場經營須兼備技術與管理，一面從事技術研究以促進農業商品化，一面加強管理，以增進效率、降低成本。

我國有關農場管理之研究至為缺乏，即若有之，亦偏向總體農業管理之探討，若夫個別農場之經營管理則甚為罕見。余爰以三年來於嘉義農專及逢甲大學講授農場管理、企業管理、農業經濟學之筆記，以及實際下鄉訪問之見聞，加以系統整理，而顏之曰「農場企業經營管理」，意旨視農場為一企業，而以企業管理之方法及精神經營農場以期獲得最大而持久之利潤。凡六章都十萬言。本書之成，間有上課頓悟之創新及與本校農業經營科諸位同仁交換農場經營之心得外，泰半得自書末所附參考資料，不敢掠美，特誌於茲。

余出身寒農，年少躬執稼穡，及長遊學北城，見都邑之浮華，恐余敦樸之本性因而泯歿，乃自書「唏噓往昔拾稻穗，感懷曾為趕鵝童，忍抑兮聲色情愛，莫負我平生書劍」以自勉，頗有「為農業立心」「為農民立命」之豪氣。惜哉，歲月蹉跎，倏忽已屆而立之年，而當年之壯志未能展現一、二，午夜思之，輒喟然吁歎。今爰以本書聊慰昔年「忍舍浮華隨風去，昂鎮農業經營中」之執著，並冀為「農業升級」略盡棉薄之力。惟以才學謏陋，聞見不周，鉅釘掛漏，在所難免，拋磚引玉，仍俟高明正之。

李謀監 謹識于

國立嘉義農專農業經營科

民國七十四年七月十四日

農場企業經營管理

目 錄

第一章 緒 論	1
第一節 新一代的農場經營者	1
第二節 農業與管理	7
第三節 經營管理的因果關係	12
第二章 臺灣農場經營問題與展望	21
第一節 小農制的成因與特徵	22
第二節 小農經營的問題及其調整	23
第三節 擴大農場經營規模之途徑	29
第四節 農場經營之未來展望	32
第三章 現代化經營管理	35
第一節 二次大戰前的管理思想	36
第二節 現代管理思想的主流	38
第三節 科學性農場管理之發展	44
第四章 農場經營的重要經濟法則	47
第一節 供需法則	47
第二節 生產因素有效配合原則	59
第三節 其他重要經濟法則	72
第五章 農場管理程序	74
第一節 規劃—計畫之訂定	74
第二節 計畫之執行—組織、溝通、領導	97
第三節 控制	127

第六章 農場經營目標管理.....	151
第一節 目標管理的理論背景.....	151
第二節 目標管理之實例	
～ 國立嘉義農專農業經營科個案.....	154

第一章 緒 論

第一節 新一代的農場經營者

過去台灣農業的快速成長，主要是以小農制度為中心，謀求生物性技術改進並採用勞力與土地集約利用，結合農場多角化經營以尋求單位土地生產力及農家所得的提高。而最近幾年，由於經濟發展，農業勞力外移，加上技術性進步之邊際貢獻遞減，農場經營規模調整緩慢，迫使農產品單位生產成本快速上升，以致過去以農業勞力密集結合多角化生產的發展型態無以維持，復以農產品產銷未能平衡，導致生產過剩，價格偏低，及貿易措施與國內農業生產未作妥善的配合，以致六十年代以後所實施的各種發展措施，仍不能維持農業的持續成長，農業成長率逐年降低，至民國七十一年呈現負成長的情況。此現象正顯示台灣農業發展至現階段業已面臨瓶頸問題。

而欲突破此種發展瓶頸而達農業升級之功，除了繼續加強農業科技之研究發展與調整農林漁牧之生產結構外，胥賴乎農業管理。換言之，過去三十多年來台灣農業的進步與發展主要是技術進步的貢獻，而未來台灣農業的再成長則取決於管理，技術將淪為較次要的因子。因為過去許多農產品不是沒有被生產就是生產不足，只要技術改進，或引進新品種，則生產力提高，產量增加，即可達到增產之目標。而今農業所遭遇之瓶頸問題諸如農場經營規模過小，經營效率低落，農業資源有效利用，及農產運銷改進等問題，業已超過技術層面，乃須配合整體經濟發展，採取適當的管理措施，以從事有效的農場經營，方能突破當前農業發展之瓶頸。因此現代的農場經營者除了具備耕作飼養之技術外，尚須具有新的經營理念與管理效能，庶可成為「大農場大老闆」而大農場表農場面積大，如此機械化的採行，現代管理制度的實施始有「用武」之地，大老闆則意味經營利潤

頗豐且員工數名以上，如此才有務農的信心與從事組織，激勵的必要。

茲以李君為例說明之：

李君係雲林縣崙背鄉人，生長於大家庭式的專業農家中，其父育有七子，李君排行老大，其個性外向而穩重，眼光銳利，反應敏捷。民國六十年其父勞累過度，病發而亡。從此一家二十五口之生計及七公頃地之生產重擔乃落於其肩上。

李君除承襲乃父勤儉刻苦之精神外，復以個性外向，積極主動，觀念新穎，因此於承挑大任之第一個月，旋即賣掉水牛並貸款購買久保田「鐵牛」搬運車，及曳引機，以節省運輸及整地時間，又佃租毗鄰其農場之地三公頃。在業務選擇方面，李君一反其父作風，除顧及各坵塊之土質、地勢、水源外，尤考慮當時農產品之供需情形，及自家勞力（可用勞力共14人一兄弟七人，弟媳及妻七人）之優勢，而決定了水稻五公頃、花生二公頃、大蒜二公頃、及蔬菜一公頃、洋菇三〇〇坪、肉豬五〇頭，從事農牧綜合經營，此外尚以其曳引機代耕數公頃農田，因此，收入豐盈，經濟狀況為之改觀。

李君每日黎明即起輒在一個小黑板上盤算規劃，晚飯後，則拿起算盤精打細算並紀錄當日收支。農閒時騎著一輛125 cc之鈴木機車，四處遊逛，以明大蒜及蔬菜之供應情形。下雨天，則令衆弟婦脫花生殼或大蒜頭，以為播種之用，並囑咐衆弟保養農機後，得准小賭一番，而自己則與農會推廣人員飲酒品茶，把臂暢談農業大事，因此，一有新品種的贈用或無息貸款的優惠，他總是先馳得點，在一家二十五口中，他是最先懂得如何栽種某種新作物，或如何使用某種新農機具，並傳授訣竅予其衆兄弟，但經過一段時日後，他卻是全家人中最不熟練的一個人。「過年」時，除了給予每個家人壓歲錢外，另有獎品及賭金，一家和樂融融，生機盎然。

某日清晨，李君照例在黑板上塗塗寫寫後，緊接著安排了工作，乃率

領衆弟兄們前往農場栽植大蒜，如往昔般，他總是一馬當先，下田拉著皮尺，指導弟兄們作畦，而後說明株距，行距各幾何，栽植要領及忌諱事項。他象徵性（或示範性）地種了幾粒後，就騎著摩托車揚長而去，巡視另一水稻農場之噴藥進行情形，約莫十點許，李君又帶著「青草冰」至大蒜農場來，大聲吶喊著：「加油！加油！看誰第一，多給一碗」農場工作情緒頓時爲之一振，倒也忘卻「汗滴禾下土」之辛勞。當大夥在吃青草冰時，李君則下田驗查是否照他規定的株距及植土深度而種植，若有不符規定，則當場拍肩告知並爲其矯正，而後獨自默默栽植，當大夥又下田時，他佯稱有要事先走，囑其二弟統籌全場工作。正午時刻，大夥兒回家午餐，路過市街，豁然發現李君身著白衫正與農會人員在撞球場紅綠黑白比高下，一桿球棍見功夫。

正當大夥議論紛紛之際，李君旋即提著香腸，洋洋然走至廚房，對著衆弟兄朗朗大笑曰：「今天加菜！咱們毛豬業經農會人員幫助，加入共同運銷，每台斤售價高過市價五元。」

對於李君此種看似不務“正業”的場面，大夥皆習以爲常，不與計較，且亦深知，唯其常與農政及研究人員保持密切接觸並掌握情報，搜集資料，所以他所作的決策（大方向）總是正確而且掌握機先。凡有新的實務或方法，一般農民未及採用之時（尚有邊際利潤）他已快了半拍而實行。當市場供應尙屬少量時，他迅即擴大業務終於售價暴漲，飽獲利潤。而當一般農民緊跟著一窩蜂生產時，他卻獨唱反調，結果價格慘跌，農民蒙受損失，他卻獨能倖免。因此，一家人對其敬重有加。

然而，好景不常，民國六十二年九月，他騎著機車正欲前往霧峯觀摩某農場之洋菇栽培技術的路途中，不幸車禍身亡，魂歸西天，從此群龍無首，老二勉強接下棒子，然其個性內向，憨厚木訥，雖在努力的農場工作上，終日與其他弟兄同作同息，決無遲到早退，然卻疏於腦力的資訊收集

，產品運銷、業務抉擇及工作規劃，故決策動輒偏誤，農場業務連連虧本，在此種「有勞無功」之情況下，衆弟婦不明個中真情，猜忌日深，咸以「老二之妻獨吞爲私房」而怨聲四起，未及一年，即因爭吵迭起而分業，各自獨立爲家，每一弟兄擁有一公頃農場，僅爲小康之家耳！惜哉！惜哉。

由以上故事之說明，吾人庶可下一結論：李君堪爲農場經營者典範，老二則爲農場模範勞工。處此科技與資訊時代，農場經營者，尤其大農場大老闆宜取法李君而界定其任務如下：

- 1.籌集土地、勞力、資本以組織農場
- 2.正確決定業務種類及經營決策
- 3.善用各種生產因素並有效配合與控制
- 4.規劃農場耕作曆及農場記錄制度
- 5.農場佈置之設計與管理
- 6.農場資本之籌措與運用
- 7.農場勞工之募召（尤其農忙時）、指導與激勵
- 8.技術的創新與新品種的引用
- 9.農產品銷售的談判、安排與決定
- 10.多方接觸、廣結善緣、積極掌握情報，而作正確預測

以上十種正業完成後，行有餘力再作機動性農場勞力（操作）工作之支援。

而欲達成上述任務，則農場經營者須具備如下素養：

- 1.體認農業的重要性並深具從農意願：

近幾十年來，由於經濟快速成長，農業雖亦不斷進步，然在整個經濟中所佔的比重卻逐漸降低，於是乎一些膚淺之士認爲農業已不再重要，只有工商業才是國家最重要產業。事實上，農業的相對重要性雖是降低，但農業依然有其絕對的重要性。因爲沒有汽車、洋房，吾人尚可活下去，然

而一旦沒有農業，就沒有糧食，人類也就無法生存了。唯有如此體認農業的重要，農場經營者始因農業之重要而自感任重道遠（使命感），將其視為一種終生的事業去經營。從而深具從農意願，有了意願，則勞苦疲憊無怨尤，否則農場工作辛苦而孤寂，經營者及其妻若無此務農意願，終必混而無成。

2. 存致富之心：

有了從農意願尚嫌不足，須進一步存致富之心，亦即破除傳統農民之樂天知命，自守其貧的性格，而積極追求利潤目標。此種致富發財乃大多數現代農場經營者所夢寐以求。然而如之何始能致富？或謂「靠運氣」或謂「以錢賺錢」，然而美國羅伯·艾倫（Robert G. Allen）卻認為致富的第一步，乃「不想再窮，要建立一個致富的心」，他以學術界曾做過的實驗來證明：把一條大梭子魚和一群小魚放在同一個魚缸裡，不久，梭子魚就把那些小魚吃掉大半。於是研究人員放了一片玻璃把他們隔開，梭子魚眼巴巴望著小魚游來游去卻無可奈何，一試再試，終於放棄。當研究人員把那片間隔的玻璃取掉時，梭子魚竟然對身旁的小魚無動於衷。因此，新一代的農場經營者，不僅要存「大農場大老闆」的目標，而且還要將此目標深入潛意識中，時時自忖「如此心思言行配做大農場大老闆嗎？」果能長持以往，終必成為「大農場大老闆」。

3. 既問耕耘又問收穫：

台灣老一輩農民，表面上早出晚歸，忙忙碌碌，實則「人忙我亦忙，不知忙什麼」毫無目標與效果可言。此種有苦勞無功勞之「只問耕耘不問收穫」的精神固然可嘉，然就農場企業以追求利潤為目標觀之，則難免有“笨牛”之譏。故新一代的農場經營者除了克紹前人「刻苦耐勞」的耕耘外，尤須「大處着眼，小處著手」，由大方向的市場供需與行銷導向落實到農牧（養殖）生產工作上，因為大方向的業務決策偏失，往後之技術小

節在怎麼精確無誤，亦難補其成效。此外，要會精打細算有成本觀念，資源的投入先考慮其成本幾何？是否划算？以「目標」做為行爲的最高指導原則，凡任何「手段」與目標相抵觸者無效，所謂「目標掛帥，手段讓步」是也。

4. 刻苦耐勞而有膽有謀

「雙手勤動，刻苦耐勞」只是農場經營的必要條件，並不表示因此即可獲得利潤，農場經營環境變動不定，除了市場風險外，尚有天候風險，現代農場經營者要有膽量去擔負一切風險，然並非賭徒式的孤注一擲，成敗各佔其半，乃具備成本觀念，精打細算在既定機率下做理性（勝算在握）的抉擇，而將所有可能不利的結果縮小至相當合理的範圍之內，此謂之「有謀」，意指透過資料搜集與預測權衡其得失而後擬定可行的計劃及決策。此屬腦力之活動。有些農民在體力方面頗能苦幹，而在腦力運用方面則至爲懶散，懶得閱讀農業雜誌與農情資料，並漠視計劃，因此「在該耕種時，他總是在修護器具」，而實際上，農場的利潤來自腦力活動，勝過於體力活動，若體力強壯而腦力魯鈍之人，可爲良好的雇工（長工），卻難爲大農場大老闆。現代農場經營者應廣泛的掌握情報、搜集情報、分析情報並活用情報，深入問題本質，掌握機先，退而可守，立於不敗，進而可供長驅直追。

5. 集技術與管理於一身，並懂得生活情趣：

農場經營從種子、飼料、肥料等資源的投入到作物成畜等產品的產出，尚不得謂爲經營完成，需俟產品售出，貨款收回始謂大功告成，此經營週期漫長，非經審慎分析周詳計劃而後執行、控制等管理程序無以爲功，故農場經營除了具備作物種植及牲畜飼養之生產技術外，尚須具備財務運銷等之管理技能，做到出將入相能產能銷，亦即進入農場捲袖揮鋤其疾如風，不畏滿身灰塵，汗流夾背。走出農場則衣冠楚楚，一筆在握運銷、規劃

井然有序農場工作雖勞累辛苦，然仰視白雲，悠悠我心暢，所謂「採菊東籬下，悠然見南山」其意在此。回到農宅後「狗吠深巷中，雞鳴桑樹頭，庭戶無塵雜，虛室有餘閑……」有志於農者，忍舍浮華隨風去昂鎮農業經營中，不亢不卑，怡然自得。

綜上所述，吾人可為現代農場經營者必備條件歸納如下結論：

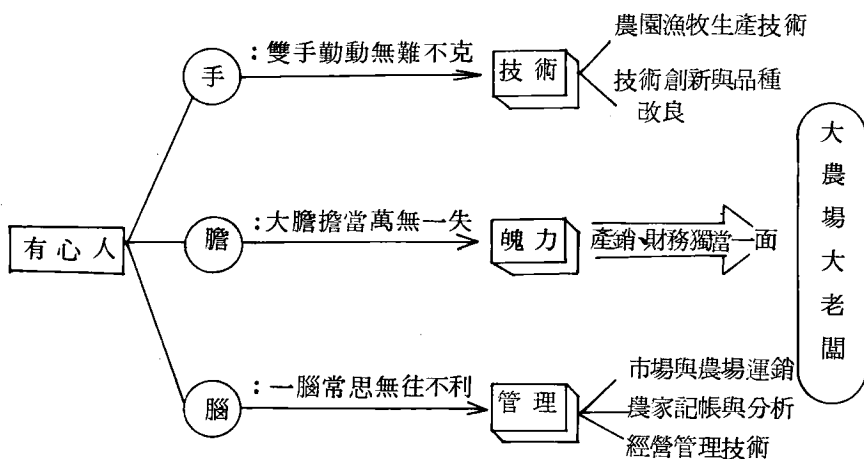


圖 1 — 1 李氏大農場大老闆訓練模式

第二節 農業與管理

任何組織單位或企業欲求生存與發展都需要有適當的管理。談到「管理」，吾人馬上聯想到「企業」，這是由於企業組織是最早，亦是最成功地應用「管理原則」以創造其成效的緣故。而一般人常不解其因，以為企業管理即工商管理而誤以為只有工商業方需要管理。事實上，管理問題發

生於任何性質的機構，管理方法亦適用於各種類型的組織，因此此機構要求「企業化」，彼機構亦講求「企業化」，實際上所要求者乃此些機構能夠取法企業，重視和應用管理原則和方法而已。管理乃全面性與持續性的工作，一種企業或組織單位一開始即應管理，而且要有適當的管理，企業經營方能成功，組織單位的工作才能圓滿。如果對管理忽略或認識不清，諸多問題勢必不斷發生。

一、農業更需要管理

農業發展取決於技術與管理，由於技術是有形的，且可以衡量，因此較易受到重視，過去農業的進步與發展，大抵歸功於技術的貢獻。由於管理是無形的，且不易衡量，所以容易被忽略，然未來農業的發展，勢必仰賴管理。

農業管理由於農業問題的複雜性可分為公共（總體）的農業管理與私人（個體）的農業管理：公共的農業管理是指農業資源的規劃、開發與利用，農業政策的制定，執行與評估，及農業制度與體系的建立和推行；私人的農場管理則指農場經營管理包括農場生產、銷售、及財務之規劃、組織、指揮與控制的管理工作。

農者天下之大本也，農產品是人類賴以生存的主要物質，只要你張口（一吃），你就跟農業扯上關係，古今中外之動亂都源於民不聊生，無以食飽衣暖；故農業不振，糧食不足，小則使一個地方，一個國家治安發生問題，大則國際間的和平難以維持，因之農業之盛衰關係著民生安定、經濟繁榮、社會安寧與國家富強，所以不論經濟景氣與否，農業永遠是一種絕對重要的產業。

農業一方面重要性不亞於工商服務業，另一方面其風險又較工商服務業為大，除了市場風險外，尚有天候的風險，以其風險大所以更需要管理，因為風險的大小及發生直接影響到企業的成敗，農場經營者除了具備農場

耕作技術外，尤須要有高度管理才能，以其遠大的眼光、審慎的規劃、靈敏的手腕以降低其風險及不確定性。

二、管理比技術更重要

技術使資源的利用更有效率，使生產力爲之提高，但管理可使資源的利用更合乎人類的慾望。就一般企業經營目的而言，不外是生產優良產品，來創造最大利潤；雖然優良產品之產生是靠技術，但是利潤的創造則仰賴管理，不僅工商業如此，其他行業亦復如此，農業更無例外。

技術的開發決定於企業或組織有無適當的管理，由於技術是有形的，因此可以抄襲，可以模仿，可以購買；但管理是無形的，所以管理的智慧無法抄襲，無法模仿，更無法購買。我國技術不如先進國家，經營管理更爲落後，目前整個經濟結構講究技術升級，而事實上管理更應該加強，非僅要調整技術的差距，更應該改善管理，以求管理紮根。

管理的重要性隨規模擴大而增加，經濟進步的結果，企業規模擴大，管理方才顯出其較技術尤爲重要。傳統家族經營的小企業，很少有人注意管理，但是規模擴大之後，沒有人不再注意管理，可見無形的管理，其重要性是隨規模而增大的，一般小農經營不重視管理，但大農經營，則管理最爲重要。

管理雖是無形，但管理却是一種科學，是一種技術，更是一種藝術。換言之，管理依據科學原理，採用技藝與藝術的手段，以適應萬變的環境，而使企業或組織持續地成長。管理既然對於人類的進步與經濟發展有如此大的重要性，一般農場管理者應從基礎來訓練管理能力，以適應未來不確定性的管理科學時代。

三、農場管理的程序

農業管理可大列爲公共的農業管理及私人的農場管理，以上所述，大抵屬於公共的農業管理範疇，而一般個別農場管理之程序如圖 1—2 所示：

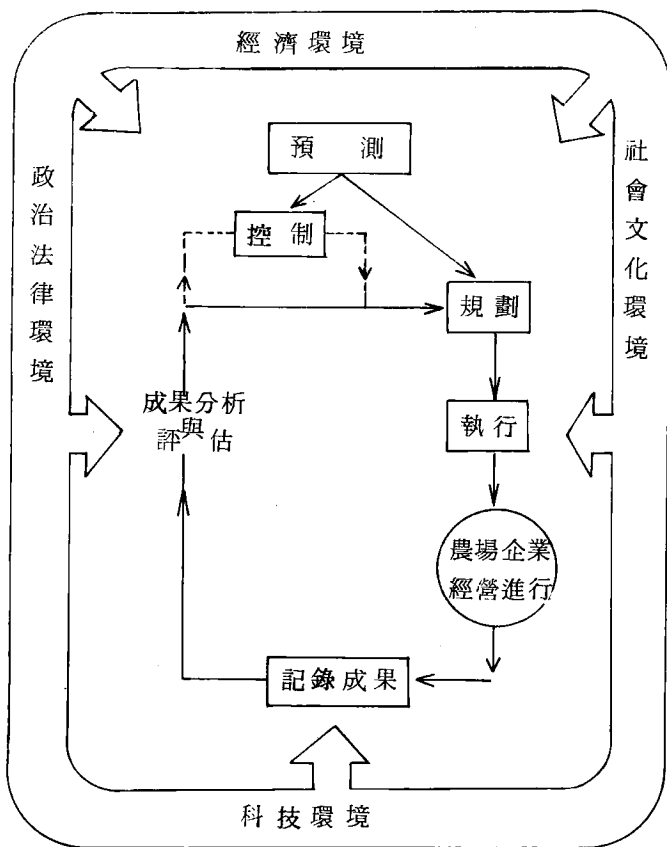


圖 1 — 2 農場管理程序

(一)、經營環境及預測：

農場是整個系統中的一個小元 (unit)，存在於總體環境——經濟、技術、社會文化、政治法律環境之下，受這些環境因素的限制與影響，因此農場經營者不能不先認識它們，並搜集資料，分析過去情形，瞭解目

前狀況，而預測未來的發展，以求適應環境的變化而求生存與發展。

(二)、規劃：

規劃是最基本的管理功能，其作用乃為農場企業建立未來的目標及達成目標的方法，決定應該做什麼、怎麼做、什麼時候做、和該誰做。亦即選擇農場業務種類及經營方式、決定動力的種類與數量、農場佈置的設計、生產時間的安排以及規劃農場記錄制度。

(三)、執行 (Implementation) 與操作 (Operation)

乃執行農場生產之計劃，亦即著手農場上實際之操作。因此農場經營者必須明瞭最有效完成各種生產工作（諸如：整地、播種、病蟲害防治、灌溉、排水、品種選擇、育種、飼養等）之方法，並將達成目標的各種行動細分組合，使能適當地把工作分派至每個人身上，且監督勞工，維持或提高其工作情緒，使之適時適地工作於農場，並完成工作目標。

(四)、農場紀錄、分析與評估

乃根據上述執行與操作之實際結果加以記錄。此種記錄對農場而言，是一種農具，一如普通農具一樣。農民使用農具可增加生產並提高工作效率，而有完善之農場記錄則農場經營情形一目瞭然。若於生產完畢或其他適當時期，將記錄加以分析、評估更可幫助農場經營者瞭解農場組織之優點與缺點，經營之獲利與虧損，俾作日後改善生產之依據，以求最有利地運用農場資源並提高經營成效。

(五)、控制

控制的目的是在於監督執行，並回饋或修正原計劃，以確保目標之達成。由於農場業務深受自然與市場等不確定因素之影響甚大，故在規劃階段對業務之選擇即若無所偏誤，然在執行上亦難免發生偏差，目前預估之價格、產量與成本，屆時未必完全吻合，因此必須另採控制措施以為實現目標之保障，而控制的過程基本上包括三個步驟：(一)建立標準(二)衡量績效(三)

改正偏差

第三節 經營管理的因果關係

一、農場與企業

企業一詞，乃自英文 *enterprise* 翻譯而來，其原意爲重要的或冒險性的事業。故凡以營利爲目的，負擔風險，所經營之事業統稱之爲企業。依此定義則農場亦爲企業之一種，因爲處於現今交換經濟時代，農場生產非往昔以自給自足爲已足，必在承擔市場與天候風險下，追求利潤之極大，故農場（農業）亦爲企業的一種，殆無疑義。一般人皆以企業爲工商業的代名詞，此乃狹窄之定義。

企業依其定義，可歸納如下特點：

1.營利事業單位：

近代企業以營利爲目的，它對於利潤的追求，隨著營運發展的結果，不但成爲表面化、一般化、而且專一化。

2.從事於經濟活動：

企業以其雄厚的資本，健全的組織，卓著的信用，孜孜爲利的精神，從事生產（買賣）貨物，或供給勞務，或調節資金，或分擔風險，凡此種種皆屬經濟活動的範疇。

3.個別的經濟單位：

企業是組成國民經濟的單位，在一定期間內，個別計算盈虧。

二、經營與管理

通常所言「經營」與「管理」皆爲英文 *Management* 之譯語，而 *management* 又義利大利文「*maneggiare*」演變而來，其原意是指訓練馬群，也代表有計劃的控制。使之能服從指導，順利工作。實則經營與管理二者不同，「經營」兩字最早出現於我國古籍，如班超、張騫之經營