

共同經營與休閒農業之發展

—苗栗縣南庄鄉三角湖農業 生產組織之實例—

邱泰穎 鄭詩華

壹、前言

近年來由於經濟的快速成長農業勞動力大量向非農業部門移動，以致農村的勞動力逐漸老化與婦女化，加上農村工資隨著經濟發展而調整愈使農村僱工尤為困難。因此，為解決農業勞動力不足與老化問題，農業生產者之組織便因應而生。台灣最早的農業生產組織始於民國35年的合作農場，其後為民國43年積極推動農業推廣教育制度建立的農事研究班及隨後陸續推動的共同作業、共同栽培等，民國68年更公布「台灣地區家庭農場共同經營及委託經營實施要點」，民國70年為配合第二階段農地改革積極推行共同、委託及合作經營。而未來在經濟自由化、國際化之推行及經濟結構的快速轉變下，為因應農業勞動力質與量不足問題，農業生產組織所扮演的角色將更為重要。惟共同、委託及合作經營實施至今雖有成效但有待改進之處仍多，諸多專家學者曾就影響組織發展因素加以分析探討（註1），其中影響因素略可分成內在與外在兩種因素，在外在影響因素方面，最重要者為農政單位未在該鄉鎮推動共同或委託、合作經營，致使農民不知共同、委託經營之意義與成效，其次為受耕地三七五減租及實施耕者有其田政策之影響，深恐委託經營之農地為受託者佔有或被政府徵收。內在影響因素方面，最重要者為班員間缺乏合作意識，致使產生意見衝突時易退出組織致使組織瓦解，其次為依賴政府之獎勵補助缺乏自動自發、自立更生之精神。第三為成本與收益分配難以達到公平易造成爭端。第四為農業收入來源有限易動搖班員參與意願。第五為領導者缺乏領導能力。以上所述任一因素均會影響農業生產組織未來之發展，而本文所欲介紹之苗栗縣南庄鄉三角湖農業生產組織則因天時、地利、人和之配合而能突破外在與內在之限制終於有所成就。另一方面，休閒農業是未來台灣農業經營發展的重要方向之一，因此若能以共同經營的方式發展休閒農業，則不但

※作者分別為國立中興大學農業經濟研究所博士班研究生、副教授。

本文之完成感謝苗栗縣南庄鄉鄉公所有關人員及三角湖休閒中心成員提供資料、國立中興大學農業經濟研究所碩士班研究生丁永和協助調查。

能解決農業經營的困難提高農民收入，也能配合國民旅遊的發展提供休閒去處。苗栗縣南庄鄉三角湖農業生產組織正是兼具上述兩項意義的成功範例，足供結合農業生產組織以發展休閒農業之參考。

貳、研究地區及三角湖生產組織之成立過程與概況

(一)研究地區概況：

南庄鄉是苗栗縣內偏僻山區的一個貧瘠鄉村，境內山嶺重重，部份聚落尚保有原始色彩，除貫穿全鄉之中港溪河川地尚有少許田地外，幾無平地可言，南庄鄉位於海拔 120 至 2,220 公尺間，為苗栗縣之邊境地區，東與新竹縣北埔及五峰鄉交界，南接泰安鄉高山與地八卦力山岳，西接獅潭、三灣兩鄉，北與新竹縣峨嵋鄉獅頭山毗鄰（圖 1）。南庄鄉屬北部山區氣候，常年氣候溫和年平均溫度在攝氏 22 度之間，降雨量平均為 2,700 公厘，年平均降雨日數約 120 天，相對濕度約 80%，常年風力不大，全鄉面積 165.494 平方公里，居苗栗縣第二位，其中林地佔 13,274.65 公頃，農耕地佔 1,762.79 公頃，現有 9 村（員林、南富、獅山、田美、東、西、南江、東河、蓬萊）184 鄰 3,123 戶 15,491 人，山胞居住 5 村 446 戶 2,509 人（其中塞夏族 1,847 人，泰雅族 660 人）。居民大都以農林為業，除少部份種植水稻外，其餘則以種植杉木、油桐、梧桐以及桂竹，漁業適合養殖武昌魚及寒帶鱒魚、香魚等。南庄鄉目前有農事研究班 4 班班員 60 人，家政改進班 11 班班員 168 人，在農事研究班方面，主要種植香菇、金針菇、高冷蔬菜、獼猴桃、蓮草、柑、李、百香果、香瓜梨、一葉蘭等作物，家事改進班方面，則以副業方式飼養肉牛、土雞、鴨、小耳豬（迷你豬）等牲畜並種植高山野菜、雜糧等。

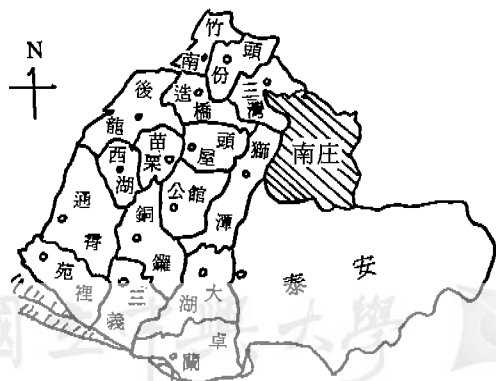


圖 1. 苗栗縣南庄鄉位置圖

(二)生產組織成立過程與概況：

本鄉平原較少可耕水田不多，居民又多從事農業，近來由於農業不振人口外流日趨嚴重，雖有豐富資源因鄉公所財力有限無法促其開發，近年來由於政府實施加強輔導山胞生活計劃，有效利用山地保留地及自然生態景觀，配合農村剩餘之年邁人力開發「山地農業綜合經營」新觀念，突破山胞傳統營農型態，遂結合天然景觀「三角湖瀑布」與農事、家政改進班人力、手工藝品展售、發展「產業」與「觀光遊憩資源」結合之生產組織，以增加收入並充份利用人力資源。南庄鄉三角湖農業生產組織包括東河農事研究班與大窩山家政改進班，生產組織成員以家族勞力為主，具有家庭農場諸多優點（註2），且因結合「生產」與「生活」為一體之休戚與共關係，班員相處融洽。其次本鄉農業生產組織間相互合作採專業生產方式以減少產品價格競爭。以上諸多有利因素促成「三角湖休閒中心」之成立。

三角湖休閒中心位於南庄鄉東河村的北方（圖2），距離南庄鄉公所約7.5公里，南與向天湖、神仙谷、加里山構成一美麗的觀光帶（圖3）。三角湖休閒中心在行政區域上屬東河村而在家政改進班的分組上則屬於大窩山家政改進班。因此，三角湖休閒中心的經營主要由大窩山家政改進班的班員負責，其他如手工藝品（多為塞夏族傳統之藤製手藝品，具有獨特之傳統特色）的製造由蓬萊家政改進班負責，小耳豬的飼養由鵝公髻家政改進班負責，肉牛則由鹿場、鹿湖、比林、大窩山、石壁等五個家政改進班負責，在生產上採專業方式。因此，本中心產品的展售、小耳豬烤肉用屠體均由其他家政改進班供應，大窩山家政改進班主要以經營三角湖休閒中心為最重要任務，其他家政改進班主要作業如表1所示。

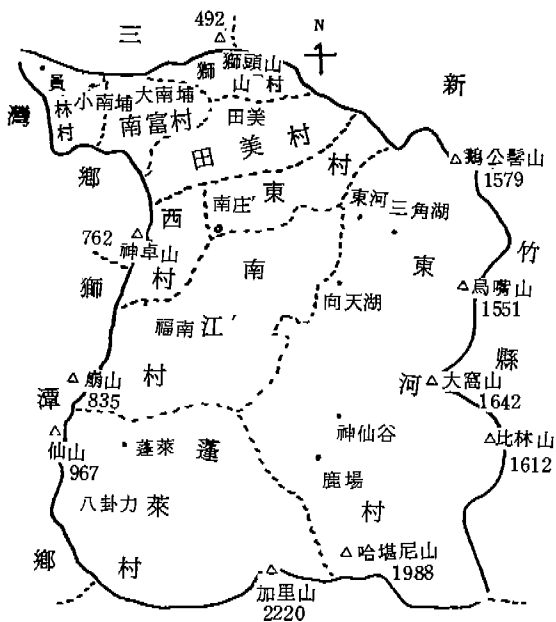
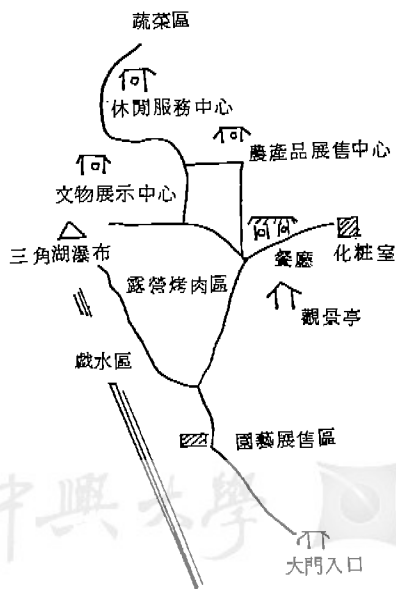


圖 2. 苗栗縣南庄鄉行政區域圖



國立中興大學
National Chung Hsing University

圖 3. 南庄鄉三角湖休閒中心平面圖

表 1. 苗栗縣南庄鄉家政改進班生產作業概況

村別	東西村		南江村			東河村				蓬萊村	
	南庄	石坑	鹿場	鹿湖	比林	大窩山	石壁	鵝公髻	向天湖	蓬萊	八卦力
作業項目	1. 2. 3. 手種飼工藝蔬代菜禽工	1. 2. 手種工植藝雜代糧工	1. 2. 飼養肉牛冷蔬菜	1. 2. 種殖猴高冷蔬菜	1. 2. 飼養肉牛編織	1. 2. 飼養肉牛	1. 2. 飼養肉牛	1. 2. 飼養小耳雞	種植金針	1. 2. 3. 竹草編織	1. 2. 竹飼編織小耳鴨豬
班員數	12人	13	21	11	20	9	13	12	18	19	11

資料來源：苗栗縣南庄鄉輔導山胞工作簡報，民國77年8月

大窩山家政改進班班員數達16人之多，因部分班員年邁體衰或在外工作，因此實際參與休閒中心經營者僅有6人，包含東河村農事研究班班員4人，總計男性4人、女性6人。為檢討業務及經營問題每月召開班會一次由鄉公所家政課技士張月季（曾獲全國最優基層農業推廣人員獎）輔導。休閒中心服務項目包含山地農產品展售，山地手工藝品展售、山地風景區及觀光農園指引、提供露營休閒設備、提供野餐烤肉場所與山地料理餐點供應等等。如所述南庄鄉因全區多屬山坡丘陵地，平原極少，可耕地中又以梯田為主，加以山區運輸不便，農產品價格沒有保障，因此農業收入極為有限，政府為輔導激發山胞自有潛在能力，鼓勵山胞利用三角湖天然瀑布景觀開發休閒中心以增加農家收入，因此於民國75年度配合台灣省政府民政廳為發展家庭經濟給予南庄鄉家政改進班新台幣10萬元週轉金，加上班員每月自動認捐20元為基金先行開發餐廳建築其後又申請山胞創業生產貸款7萬元為開發基金，開發期間由鄉公所草擬發展觀光農園計劃呈省民政廳及山地農牧局申請補助款，因預算編列未及遲至民國76年才撥款101萬元協助開發建設，至77年4月計完成餐廳、觀景亭、化妝室、文物展示中心、農產品展售中心、休閒服務中心等諸項硬體設施，同年6月開始露營、烤肉與餐飲等多項服務

，每逢假日遊客如織，營業所得除因應支出外尚有剩餘，對於安定班員生活及改善環境具有莫大功效，尤以結合觀光遊憩資源以發展生產組織，不僅達到提高班員所得的目的，更為依賴性頗高的山胞開啓一扇自力更生的大道，在開發初期大窩山家政改進班因有效運用週轉金曾獲得省民政廳表揚，至今仍為全省其他家政改進班週轉金運用之楷模（註3.）是一證明。

叁、組織體制與營運狀況

(一)組織體制：

三角湖休閒中心的經營主要以大窩山家政改進班為主體，改進班內設班長1名、義務幹部兩名、會計1名全由班員擔任，目前班員人數計有20人而實際參與三角湖休閒中心經營僅有10人。大窩山家政改進班直接接受南庄鄉公所民政課與建設課輔導，間接輔導單位包括省府民政廳與農林廳山地農牧局，縣級單位則為苗栗縣政府民政局山地行政科，其組織體制如圖4所示。本研究為充分了解南庄鄉三角湖農業生產組織之實際狀況，曾於民國77年12月間數度實地參觀三角湖休閒中心，並以調查問卷方式取得有效問卷八份。根據調查資料，班員年齡分佈方面，50歲以上有5名，40歲至49歲有2名，40歲以下僅1名，顯示實際經營休閒中心的班員在年齡上與一般平地農民一樣均以老人為經營主體。學歷方面，8名均是國小程度，學歷極低無法作有效營運管理，經營利潤的觀念有待加強。班員參與三角湖休閒中心的經營動機，主要以已加入家政改進班或農事研究班為多數，因生產組織從事休閒中心的開發而成為中心的一員，方便就業與世居本地居次。

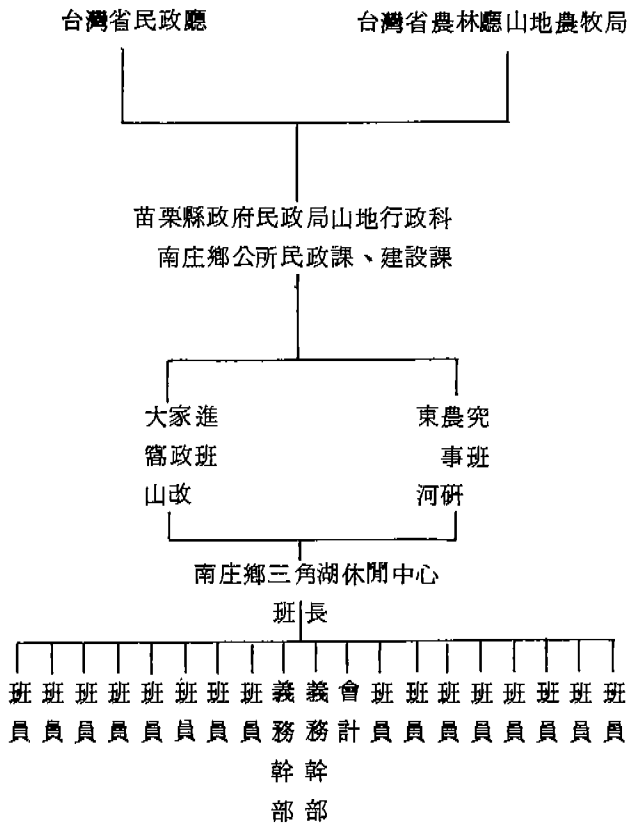


圖 4. 南庄鄉三角湖休閒中心之組織體制

(二) 休閒中心營運方式：

三角湖休閒中心服務項目很多，主要以露營烤肉為主，餐飲、園藝、手工藝品展售居次，收入則以門票（稱為清潔費）每人20元為主要來源，因遊客多集中假日因此收入呈明顯的波動現象。中心自置露營帳篷16頂睡袋40只可租予旅客使用，烤肉所需牛肉由大窩山家政改進班所飼肉牛直接供應，以避免中間商人剝削（註4）。園藝展售區所展售盆栽由山胞自行種植採寄賣方式暫存中心且依其售價抽取10%佣金。農產品展售中心主要展示山胞婦女親手編織的手工藝品，近年來因外國進口手工藝品漸多且成本又低，政府為保存山胞特有文化，這些手工藝品多存放於手工藝研究中心或日月潭九族文化村或由三角湖休閒中心展售，另外休閒中心設有蔬菜區直接供應本餐廳消費並可供遊客購買，目前更計劃兼營虹鱒

代售業務。利潤分配方面，休閒中心未開始營業前不論性別每月均支領 400 元家用，營業後則按服務日數支領營運利潤之某一百分比，由上所述可知三角湖休閒中心的營運係採自給自足、相互合作方式進行。

(三)休閒中心營運狀況：

三角湖休閒中心自民國77年6月開始營業以來，主要收入以每人20元的清潔費為主，如以單日而言，6月30日有6,300元，收入亦即有遊客315人光臨，7月4日10,700元收入計算有535人，8月4日與9月5日各有10,000元收入亦即有遊客500人光臨，顯示出休閒中心受歡迎之一斑。營業收入則指販賣高山蔬菜，寄賣園藝品佣金、露營營帳與睡袋租金等及其他非清潔費收入。三角湖休閒中心在籌備期間即有陸續出售蔬菜、鱒魚，致使在開幕營業前有營業收入，民國76年7月7日收入16,000元，12月1日收入6,000元，77年2月1日收入960元，6月29日收入2,000元，7月5日收入2,868元，至8月23日收入2,000元合計30,028元，另外烤肉用養牛作業收入自民國76年7月7日至77年10月17日總計84,020元。另外，政府補助款817,500元，撥助金1,010,000元，因此收入方面包含清潔費、三角湖營業收入、養牛作業營業收入、政府補助款、撥助金等項。

在營業費用（營業成本）方面則以養牛費用500,574元所佔比例89.41%最高，其次為開發三角湖費用48,560元佔8.67%。其他費用則有雜費、交通費、文具用品、交際費、利息支出等等。總計營業費用559,863元。營業毛利減營業成本為營業淨利，因此1,978,548元—559,863元=1,418,635元。營業淨利加上其他收入、利息收入即為本期淨利，據此而得本期淨利（民國75年1月7日至77年10月17日止）為1,430,122元，以上詳細營運收支情形可參見表2之南庄鄉三角湖休閒中心損益表。

表2. 南庄鄉三角湖休閒中心損益表
期間（民國75年1月7日至77年10月17日止）

清潔費（門票）收入	\$	37,000	
營業收入（三角湖作業）		30,028	
營業收入（養牛作業）		84,020	
政府補助金		1,010,000	
政府撥助款		817,500	
營業毛利			\$ 1,978,548
減營業成本			
養牛費用	\$	500,574	

三角湖費用	48,560	
雜費	5,000	
交通費	1,000	
文具用品	590	
交際費	720	
利息支出	3,419	559,863
營業淨利		1,418,685
加其他利息		
利息收入	\$ 9,000	
	2,437	11,437
本期淨利		<u>1,430,122</u>

資料來源：根據本研究調查時取得之日記帳計算而得

肆、經營成果分析

評斷一個營利組織的經營成果的最佳方法即是進行該組織的財務結構分析，所謂財務結構係指資產與負債、淨值（業主權益）各組成因素間之彼此關係，是屬於靜態分析（註5）。由表3.資產負債表可觀察三角湖休閒中心資產、負債與業主權益之關係。資產負債表係代表一個營利組織在某一特定期間內的財務狀況及資產與權益構成，其中資產為組織體所擁有的財產與債權（應收帳款），代表組織體資本的運用狀態。權益則包括負債與業主權益，負債為債權人之權益，業主之權益則為淨值，代表個人或團體有權要求組織體履行償還借款之義務。

表3. 南庄鄉三角湖休閒中心資產負債表
期間（民國75年1月7日至77年10月17日止）

資 產		負 債	
流動資產		流動負債	
現 金	\$ 180,324	應付帳款	\$ 70,000
未收款	16,000		
暫付款	0		
牲 畜（肉牛）	95,000		
固定資產		業主權益	

建築物	400,000	基金	\$ 3,200
土地	150,000	互助金	50,000
設備	1,261,998	資本—建築物	40,000
		資本—土地	15,000
		本期淨利	<u>1,430,122</u>
資產總額	<u>2,103,322</u>	負債及業主權益總額	\$ 2,103,322

資料來源：根據本研究調查時取得之日記帳計算而得。

由上表可知流動資產為 291,324 元，其中包括現金、未收款及牲畜。而固定資產 1,811,998 元，包括建築物、土地及設備（養牛設備及三角湖休閒中心營業設備），因此資產總額為 2,103,322 元。負債僅應付帳款一項，應付帳款係養牛貸款至今尚有 70,000 元未償還。業主權益包含班員認捐基金、互助金、建築物、土地及本期淨利，總計 2,033,322 元。資產與負債、業主權益總和均為 2,103,322 元，資產負債平衡，而由上述資料可進行財務結構分析如下。

(一)償還能力：

由資產負債表所含之流動性資產、非流動性資產、負債與業主權益可顯示出營利組織的短期、長期財務結構，短期財務結構代表營利組織在短期財務地位的強弱可引申為組織體資金的支付能力。一般而言，組織體的短期支付能力強則對短期債權人較有保障，顯示組織體擁有較高比例的流動資金。長期的財務結構表示組織體資本力量，亦即顯示維持組織繼續營運的能力。因此，由組織體的短期、長期財務結構可分析組織體的短期、長期償還能力。茲分述如下。

1.短期償還能力：

衡量短期償還能力指標繁多，其中以流動比率（Current ratio），速動比率（Quick ratio）二種較為常用，本文以此二比率作為衡量短期償還能力之指標。

(1)流動比率：

流動比率可用來衡量營利組織體的支付能力，亦即衡量組織體對於流動負債所具備的償還能力，若比率愈高即表示償還能力愈強，此一比率又有銀行界比率（Banker ratio）之稱，一般以二比一為判斷標準，但是在國內均以達 100% 為理想。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}} = \frac{291,326}{70,000} = 416.18\%$$

三角湖休閒中心之流動比率為 416.18% 相當高，顯示休閒中心有相當強的短期償還能力，顯示每一元的負債即有 4 元的流動資產可作為償還的基礎。

(2)速動比率：

速動比率表示流動資產中變現能力較高的資產對流動負債之比例，因為在流動資產中各種資產的變現能力均有顯著差異，不同的變現能力所具備之支付能力即有差別。因此，在衡量短期償還能力時應將變現能力低的流動資產去除，顯示出速動資產的償還能力，所以高的流動比率並不一定代表高的償債能力，如果速動比率偏低顯示出資產結構中有太多存貨或易腐的青苗，如此的財務結構並不健全，一般均以速動比率達 100 % 以上為理想。

$$\text{速動比率} = \frac{\text{速動資產}}{\text{流動負債}} = \frac{196,324}{70,000} = 280.46\%$$

三角湖休閒中心的速動比率高達 280.46 % 顯示沒有過多的存貨，除了超過流動比率的標準之外顯示每一元的流動負債之外尚有 2.8 元的速動資產以為償債基礎。

2.長期償債能力：

在分析長期償債能力方面，一般以負債比率與固定資產對業主權益比率為指標。

(1)負債比率：

負債比率以負債除業主權益，顯示組織之負債是否過多亦即代表自有資本對外來資本的償債能力，比率愈低表示外來資本愈高長期償債能力愈弱，一般以 100 % 為判斷標準。

$$\text{負債比率} = \frac{\text{業主權益}}{\text{負債}} = \frac{603,200}{70,000} = 861.71\%$$

三角湖休閒中心之負債比率高達 861.71 % 顯示有很高的長期償債能力。

(2)固定資產對業主權益比率：

固定資產對業主權益比率可用以衡量固定資產是否由自有資本提供，自有資本除購買固定資產外是否仍有剩餘撥充流動資金使用？是否有固定資產投資過重的現象？藉此可推測組織長期的償債能力，一般以不低於 100 % 為判斷標準，如果此比率低於 100 % 表示組織的固定資產較少而多以流動資金儲存以為償債基礎，若比率遠高於 100 % 則表示資本固定化愈深，則流動資金需以負債方式籌措，如此財務結構較不健全。

$$\text{固定資產對業主權益比率} = \frac{\text{固定資產}}{\text{業主權益}} = \frac{1,811,998}{2,203,322} = 89.12\%$$

三角湖休閒中心固定資產對業主權益比率僅 89.12 % 比標準比率稍低，顯示固定資產投資仍顯不足，但負債比率極高顯示長期時休閒中心的償債能力極強。

(二)獲利能力：

一個營利組織的營業目標當然以獲利為最終目的，獲利能力的高低更可顯示

出組織財務結構與營運管理的利弊，在獲利能力的分析方面，本文選擇基本獲利率（Basic earning power ratio）與總資產報酬率（Return on total assets）兩個比率作為指標。

1.基本獲利率：主要用以衡量組織運用資產以產生營運收入（Operating income）的能力，以組織稅前息前淨利除資產總額而得，比率愈高表示每一元的資產所能得到的利潤愈高。

$$\text{基本獲利率} = \frac{\text{稅前息前淨利}}{\text{資產總額}} = \frac{1,426,703}{2,103,322} = 67.83\%$$

三角湖休閒中心的基本獲利率為67.83%，表示每一元的資產可得到0.68元的淨利。

2.總資產報酬率：

總資產報酬率是稅後淨利除資產總額之比例，因休閒中心營運屬山胞農民不必繳納營利所得稅，因此稅後淨利即等於本期淨利，此比率所代表的意義與基本獲利率相同。

$$\text{總資產報酬率} = \frac{\text{稅後淨利}}{\text{資產總額}} = \frac{1,430,122}{2,103,322} = 67.99\%$$

三角湖休閒中心的總資產報酬率為67.99%，即每一元的資產可得到0.68元的淨利。

伍、經營成功因素分析

一個組織要經營成功除了財務結構健全之外，人事的和諧與各級行政單位的良好輔導，以及是否存在特殊的自然景觀，均是重要的影響因素。根據本文之實地訪問及問卷調查結果，三角湖休閒中心經營成功的因素除具有特殊自然景觀外，主要有組織成員之向心力及領導者之領導能力兩項。

(一)組織成員之向心力：

所謂組織成員之向心力係指組織營運發生困難面臨解散之際，成員之反應或是成員間發生言語衝突時成員可能採取之態度，可藉由成員進出組織之態度來衡量成員對組織之向心力程度。根據調查資料，1.當詢及班員每月收入不敷支出時如何因應？全體班員均表示向班長或主管人員說明狀況共謀解決之道，並不考慮退出。2.若與其他班員發生言語衝突時如何解決？全體班員均表示向班長或主管人員報告，絕不以暴力行為解決以免傷害組織利益。3.假如休閒中心因經營不善面臨解散時，全體班員均表示以開會找尋解決方法共度難關絕不輕言退出組織。顯示休閒中心成員對組織的向心力極強，形成如此高向心力的原因有兩點。第一，休閒中心的成員大多是親戚或朋友，休閒中心的營運好壞與個人家庭生活息息

相關，對於休閒中心的無形投入遠超過實質的報酬，在如此心態下只許努力將中心營運成功，至於退出休閒中心斷不可能。第二，如同參與農業生產組織動機一樣，休閒中心成員原是生產組織班員，生產組織經營休閒中心其班員為當然成員，退出休閒中心如同退出生產組織茲事體大，不可輕言退出。

(二) 領導者之領導能力：

領導可概分為內部領導與外部領導，所謂的內部領導，即組織內領導幹部為謀組織之和諧促進組織健全發展，而對組織成員所採取之輔導、協調、獎勵、處罰之措施。而外部領導即組織外之上級輔導單位為謀組織之健全而對組織採取之輔導措施，因此內部領導屬組織與成員間之領導關係，而外部領導為組織與組織間之領導關係。三角湖休閒中心則因班長與鄉公所主管的良好領導有助於班員的和諧相處與增強對組織的向心力。

1. 內部領導：

依據上述內部領導之定義，三角湖休閒中心之內部領導應為班長與班員之關係，班長對於班員間發生衝突之處理方式有助於班員和諧之維持。根據問卷調查資料顯示全體班員對班長或主管人員的輔導方式感到滿意（其中1人很滿意，其他7人認為還可以）。當班員間發生衝突時，班長所採取的輔導方式是好言相勸探詢問題發生原因，並加以輔導解決，而非言語激烈的訓斥方式輔導，如此委婉勸告有助於了解班員的需求更無形中加強班員對組織的向心力。

2. 外部領導：

三角湖休閒中心之外部領導為鄉公所對中心所採取之輔導，大窩山家政改進班每月召開班員大會，除在外工作繁忙與年邁生病不克出席外一律準時參加，且由直屬輔導單位南庄鄉公所家政技士張月季小姐親臨指導，開會期間班員對於休閒中心的經營提出意見雖偶有針鋒相對之時卻能保持一團和氣，亦即雖有爭執但未損全體班員為休閒中心努力的信念。張小姐在休閒中心籌備過程扮演重要的角色，自民國60年起服務鄉公所家政課已達17年，民國60年至66年僅單純推廣山地家政輔導，自67年起始辦理南庄鄉山胞輔導工作如創業貸款、職業訓練、生活輔導等等，為人熱忱為山胞輔導貢獻心力毫無怨言，休閒中心籌備期間經常來往於鄉公所與休閒中心之間，所採輔導方式是儘量由班員表現並且激勵其榮譽感，培養其自力更生的精神。另外南庄鄉鄉長邱文貴先生與民政課長麥阿松先生的鼎力協助也是促成三角湖休閒中心營運成功的因素之一。

綜合以上所述及財務結構分析結果，歸納出三角湖休閒中心營運成功的因素有以下幾項：

- (1) 由財務結構分析可知，長短期償債能力與獲利能力均高的原因係由於有高的本期淨利，而本期淨利中以政府的無償補助款佔極重要因素，因此政府的補助款對於資金不足的生產組織助益極大，但俟休閒中心的營業收入

- 漸趨穩定後補助款應該停止，以培養組織自力的能力。
- (2)班員對組織有極高的向心力，視休閒中心為自己家庭的一部份無償提供勞力。
 - (3)有效的內部、外部領導有助於班員的和諧與向心力的增強，如此更有助於休閒中心的發展。
 - (4)南庄鄉平原極少，農產與資源的缺乏迫使生產組織尋找其他收入的來源，此種地理環境的不良反促成利用天然資源建立休閒中心的構想。
 - (5)現有天然資源三角湖瀑布的可供利用不僅較人工瀑布建造低廉，亦保存稀少的綠色資源。
 - (6)休閒中心的營業方針屬多目標經營，不僅提供遊客瀑布戲水亦能露營、烤肉，休閒中心更設有山地文物展示中心與農產品展售中心，不僅保存山地特有的傳統文物與手工藝品，亦提供休閒中心另一收入來源。
 - (7)三角湖與南庄鄉其他觀光據點已連成一條觀光線，使遊客至南庄鄉可循線作一遊覽不僅節省寶貴時間亦能對南庄鄉的山地人文、文化景觀作一了解。觀光線由三角湖休閒中心出發向西南方向天湖、神仙谷、加里山連成一觀光線（圖 5.），其中尤以向天湖的矮靈祭（註 6.）每兩年更吸引數千遊客至此觀賞。



圖 5. 南庄鄉三角湖休閒中心觀光線

陸、組織發展困難及解決方法

(一)組織發展困難：

1.影響休閒中心發展之外在因素：

- (1)南庄鄉全境多屬山區其中山地保留地佔林地面積的 11.95%，因此在建地的申請上問題叢生，幸好休閒中心所利用之山坡地恰為班員所有之建

地，並未發生違法使用之問題，但未來休閒中心計劃擴大營業面積與興建民宿時便會發生土地申請之問題。

- (2)目前休閒中心所用電為家庭用電係班員私自從民宅接線使用並非營業用電，在使用上已屬違法。
- (3)由於班員人數有限週遊客多時常有勞力不足之窘，雖由班員的家屬幫忙但總非長久之計。
- (4)目前鹿場與比林等地區的家政改進班亦積極規劃觀光休閒中心，未來恐怕有服務項目重複之弊，致使三角湖休閒中心淪為其他休閒中心的中途站。
- (5)休閒中心入口道路狹窄交通不便停車場與休閒中心距離過遠。
- (6)休閒中心內仍有一小部份土地為其他山胞擁有，私設檳榔攤破壞休閒中心整體景觀。

2. 影響休閒中心發展之內在因素：

- (1)休閒中心班員每人每月認捐20元作為發展基金，資金累積能力有限大部份依賴政府補助款支助，在未來補助款用盡時發展潛力便會受阻。
- (2)班員缺乏完整會計觀念與財務分析能力：

在休閒中心原始日記帳中存在幾項缺點，倘能改進將有助於休閒中心的發展。

 - ①日記中未列每月班員支領的薪資或是盈餘，所支領的金額也許不多但會使費用低估，而間接使淨利高估。
 - ②費用與資產的會計分類觀念缺乏，致使日記帳中有設備費用支出卻未見資產的增加。
 - ③費用支出項目未詳細分類及記載用途。
 - ④生產設備未將養牛設備及三角湖設備分列。
 - ⑤日記帳未作分類及明細。
 - ⑥營運方式中包含班員每月支領家用費用及盈利分配，日記帳中不列載，以致本期淨利高估。
 - ⑦僅單純登記日記帳未進一步依日記帳編成損益表與資產負債表以明瞭營業狀況，使得日記帳淪為流水帳，未發揮記帳的應有功能。

(二)解決方法：

1. 影響休閒中心發展之外在因素方面：

- (1)休閒中心如計劃擴大營業面積或興建民宿，可由鄉公所協助申請山地保留地發展山地農業計劃。
- (2)用電的問題已於民國78年元月提出營業用電申請。
- (3)勞力不足問題多發生在寒暑假或國定假日，因此在上述假日時可由其他農

事農研究班或家政改進班班員支援，工資比照僱工支付。

- (4)其他休閒中心發展計劃應由鄉公所統一籌劃，按區域特色及擁有的自然資源分別規劃，由鄉公所統一規劃可避免各休閒中心特色雷同的弊病。
- (5)休閒中心入口處狹窄與停車場問題鄉公所已編列預算於民國78.陸續解決。
- (6)中心內的檳榔攤破壞整體休閒中心景觀，應由鄉公所協調地方名望人士居中處理，如無法加以購買也必須將檳榔攤拆除以維整體景觀。

2.影響休閒中心發展之內在因素方面：

- (1)資金的不足無法在短期間解決，未來休閒中心的營運目標是自力更生，因此短期間政府的補助極為需要，未來休閒中心整體規劃完成後包含民宿村的興建，營業收入逐漸提高可解決資金不足問題。
- (2)有關會計觀念及財務結構分析方面，由於班員學歷偏低無法自行建立完整而且正確的會計觀念，因此有必要派員指導如何記帳及編列損益表以明瞭營業狀況。

柒、結 語

苗栗縣南庄鄉三角湖休閒中心的營運成功已立下農業生產組織結合天然資源發展觀光休閒中心的典範，一般農業生產組織僅單純從事農業生產，雖然解決了勞力不足的問題但是卻無法顯著提高農業所得，也因此阻礙了農業生產組織的發展。展望未來的農業生產組織除了大規模從事代耕業務外，一般的生產組織已無法存在，代之而起的是結合多目標經營的生產組織，尤其是提昇生活品質的觀光遊憩更能符合現代化生活的需求。因此，農業生產組織的發展除了要充分利用區域特有天然資源之外，組織的營運成功亦應有以下之要件。第一，組織成員是否具有合作意識，合作意識愈強則生產組織愈能維持，同時合作意識亦能促進組織成員對組織之向心力，當組織之合作意識與向心力愈強時，則組織營運過程中所發生之言語衝突或利潤分配等問題，均可在理性行為下獲得解決，而不會輕易退出組織終致組織崩潰瓦解。第二，組織之外部良好領導亦是組織營運成功的重要因素，尤其是生產組織始創立初期能給予資金補助購買設備，組織成立後時時給予輔導並協助問題解決，有效發揮情境學派（註7.）主張的領導行為，建立上級輔導單位與生產組織間的良好關係，則生產組織才有經營成功的可能。第三，建立完整且正確的會計記錄，如屬一般農業生產性組織則應加強日記帳，明白記述資金使用、支出狀況，避免利潤分配不明情況，如農業生產組織兼營利事業，則應每月編列正確之損益表以明瞭經營現況以作為調整營業方向之參考。第四，生產組織間之聯繫與相互觀摩學習亦是改善組織營運之重要方法。

農業生產組織是未來農村建設發展的重要方向之一，而結合自然觀光資源以發展休閒農業的農業生產組織更是未來農業生產組織發展的重心。因此，維持與確保農業生產組織營運的成功將是今後農業生產組織發展的重要課題。

註 釋

- 註 1：參考 羅明哲 「農場組織型態之研究」，農業金融論叢第 6 輯，民國 70 年 7 月第 97 頁表 4。
- 參考 張昆倫 「由日本農業生產組織之發展談我國農場共同與委託經營工作」，台灣經濟第 77 期，民國 72 年 5 月，第 32～33 頁。
- 註 2：參考 林梓聯 「我國農業生產組織的檢討與展望」，台灣經濟第 111 期，民國 75 年 3 月，第 18 頁，文中所述家庭農場佔農業經營比率最高，因為①家族耕種是品質最高的勞動者、②不會有分配的問題、③農業耕作自行決定辦理，其成果有時不易即時出現、④與生活融合為一體的特性很強，因此僅僅能維持生活也要經營、⑤年老者可靈活的以輔助之勞動力投入生產。
- 註 3：省民政廳為改善山地家庭生活水準併提供急難救助，設置山地家政改進班週轉金制度，並且辦理運用績優表揚，民國 74 年全省選 20 個鄉鎮表揚，75 年增至 30 個，76 年則全省 55 個鄉鎮均因運用週轉金優良而受獎。
- 註 4：為輔導山地婦女利用空間從事副業，南庄鄉因地制宜選擇鹿場、比林、大窩山、石壁等 5 個家政改進班從事肉牛飼養，其中大窩山家政改進班自 75 年開始飼養至今已飼有聖達種公種牛 1 頭，聖達種母種牛 27 頭，仔牛 2 頭，總計 30 頭價值 9 萬 5 千元。
- 註 5：參考 羅明哲 「農家負債與財務結構」，台灣農業金融問題研討會，民國 74 年，第 57～84 頁。
- 註 6：矮靈祭是塞夏族特有傳統祭典，通常每兩年秋季舉辦一次小祭，每十年一次大祭。祭矮靈是祭塞夏族所謂「達愛」的矮人，因矮人好色經常調戲塞夏族婦女，因而被塞夏族人設計滅亡，塞夏族人為感念矮人傳授技藝的恩德，另一方面為避免矮靈的報復，因此，在每年收穫祭之後舉行矮靈祭，由於矮人亡後，稻米不再年年豐收，祭典乃減為每兩年一次。
- 註 7：情境學派的領導理論主張以激勵的方式鼓勵員工達到工作目標，並且建立部屬與上司的良好關係，良好的領導者適當運用職權給予部屬獎勵，並且給予明確的工作目標以利部屬完成。

參考文獻

1. 林梓聯 「我國農業生產組織的檢討與展望」，台灣經濟第 111 期，民國 75 年 3 月。
2. 林詩詮、鄭伯燾合譯 組織行為，中華企業叢書，民國 77 年 3 月。
3. 梁榮輝 台灣農家資本結構變動之研究，國立中興大學農業經濟研究所碩士論文，民國 69 年 6 月。
4. 陳隆麒 現代財務管理，泰華書局，民國 77 年。
5. 張昆倫 「由日本農業生產組織之發展談我國農場共同與委託經營工作」，台灣經濟第 77 期，第 32~33 頁，民國 72 年 5 月。
6. 羅明哲 「農場組織型態之研究」，農業經融論叢第 6 輯，民國 70 年 7 月。
7. 羅明哲 「農家負債與財物結構」，台灣農業金融問題研討會，第 57~84 頁，民國 74 年。

國立中興大學



National Chung Hsing University

The Development of Joint Farming and Farm Tourism
—A case study of Miaoli county, Nan-Chuang Hsiang,
Triangle Lake Agricultural Farming Institute—
Tai-Ying Chiu & Shy-Hwa Cheng

Abstract

The successful operation of Triangle Lake Tourism Center had made the model of integrating natural resources and agricultural farming institute.

Most farming institutes are developed to solve the labor scarce problem but increase family income in limit, therefore, the development of institute was impeded.

In the future, farming institutes are expected to enlarge the scale of commission farming, most of them will be difficult to maintain, also be replaced by other institutes which joint several operation goals, especially include the leisure recreation function.

The Agricultural farming institute will be one of important direction for the country construction. In the same time, the institutes combine natural resources and leisure function will play an important role in the future agricultural development.

* The author are Ph.D. student and associate professor, Research Institute of Agricultural Economics of National Chung Hsing University, Taiwan, R.O.C. respectively.