

建構臺東青年農民產銷團體發展程度指標之研究

詹欽翔¹ 黃薈臻²

摘 要

本研究旨在建構臺東地區青年農民產銷團體發展指標，用以評估青農群聚發展階段，以利提升輔導效能。本研究採用德菲法，先邀請專家學者、標竿青農及產銷班成員組成專家團體，透過多輪問卷達成共識，確立團體構面 17 項指標與個人構面 10 項指標。團體構面中，最具關鍵性的指標為「生產技術交流頻率」、「班員間互動頻率」、「有無具共識之產銷班領導者」、「社會企業責任重視程度」、「班員理念目標一致性」、「產銷班品質管理情形」及「與輔導單位互動情形」等 7 項；「獲利率」、「盈餘分配」、「換工制度」、「生產技術交流頻率」、「班員間互動頻率」、「配合政府農業政策」、「共同採購比例」、「共同營運比例」、「產銷班內部分工情形」等 9 項則屬於中高等重要性指標。在個人構面方面，中高等重要性指標包括「從農風險程度」、「個人學習進修頻率」、「班員對產銷班之感受」、「獲利項目」、「田間管理方式」及「投入農業的程度」等 6 項。進一步透過專家焦點座談規劃指標評估方式，並以青農產銷團體實地評估，界定各發展階段特徵，提供分級輔導模式。青年農民產銷團體可透過發展指標自我評估診斷，進而優化內部管理與運作效能；同時可作為輔導單位評估青農合作情形之工具，針對不同發展程度的產銷團體提供適切資源，提升其競爭力。

關鍵詞：青年農民、群聚發展指標、產銷團體

¹ 農業部臺東區農業改良場 副研究員

² 農業部臺東區農業改良場 助理研究員

前 言

一、本國青年農民產銷團體發展現況分析

隨著農村人口結構轉變，我國農業正面臨嚴峻的人力資源老化問題，不僅限制農業生產力，也影響農村永續發展。為應對此挑戰，政府推動各項政策吸引青年返鄉務農，期望能為農村注入新活力，帶動農業經營模式的創新與升級。惟青年返鄉務農的過程充滿挑戰，包含資金短缺、技術不足、土地取得困難、市場競爭激烈以及缺乏支持性社群等問題。面對市場變化與大型農企業競爭，青年農民透過群聚合作可共享資源、創立品牌，提升產品價值及開拓市場，提高農業附加價值與多元發展。我國農民群聚組織多為農企業及農業產銷班，前者採企業經營模式，以獲利為主要目標；後者則為最基本的農民組織，扮演擴大農業經營規模、促進社會參與及組織學習的重要角色⁽²⁾。行政院農業委員會(農業部前身)於2015年起，輔導各縣市、鄉鎮成立青農聯誼會，凝聚區域性青農的力量，以團隊模式提升經營成效，為我國農業注入新活力。

二、臺東青年農民產銷團體發展程度指標建構

目前尚未建立較客觀評估青農群聚發展階段之指標，用以擬定有效的輔導策略。有關評估團體發展階段，Katzenbach & Smith (1993)指出真實團隊的發展進程依序可分為5個階段：工作小組(第0階段)、假團隊(第1階段)、潛力團隊(第2階段)、真實團隊(第3階段)、高績效團隊(第4階段)，並可藉由調查團隊成員互動程度、心理認同程度及團隊模範人物的共識等方式判斷團隊發展階段⁽⁷⁾。農糧署於2004年訂定《農業產銷班設立及輔導辦法》，要求地方主管機關每兩年辦理評鑑，評鑑項目包括基本組織運作、組織功能運用與績效、經營管理績效及政策配合度等項目⁽⁵⁾。惟該評鑑內容涵蓋層面有限，缺乏人力管理、領導共識、社會責任、從農風險屬性、班員互動情形等項目。本研究即配合農業政策的發展方向，建構青農群聚發展指標，期能客觀且全面地評估青年農民群聚的發展現況，並據此提供適切的輔導策略，有助於提升青農產銷團體的運作效能及永續經營。

材 料 與 方 法

一、研究方法

本研究分為兩個階段，第一階段透過文獻回顧及專家訪談，初步研擬青農群聚發展指標重要性問卷架構草稿(表1)，並運用德菲法(Delphi Method)，透過匿名專家集體決策，進行多輪問卷調查，研究結果經過統計與回饋，以量化方式呈現集體意見⁽⁶⁾。問卷架構分為兩個部分，第一部分為「青農群聚發展指標重要性」，

採李克特五點量表(Likert scale)進行調查，1至5分依序代表「非常不重要」、「不重要」、「中性」、「重要」、「非常重要」，3分以上納為指標，1、2分則不予納入。該部分問卷分為「團體構面」13項指標及「個人構面」9項指標，另開放專家新增建議指標；第二部分則為「青農群聚發展指標重要性加權權重配比方式」，針對指標重要性分數為3至5者，分別研擬加權權重配比方法如下：方法1-權重分別為1、1.25、1.5；方法2-權重分別為1、1.5、2.0；方法3-權重分別為1.0、2.0、3.0；方法4-權重皆為1.0，另開放專家提供其他加權權重配比方式(表2)。

第二階段則依據參考文獻規劃指標評估方式，研擬青農群聚發展程度評估表，經專家焦點座談討論與修正後，對青農產銷班進行實地調查。調查方式為訪談班長、農會指導員，並請班員填答問卷，最終綜整專家意見，建構青農產銷團體的發展階段劃分與指標閾值，明確界定各發展階段特徵，並據此提出分級輔導模式。

表1. 青農群聚發展指標重要性問卷架構草稿

Table 1. Draft questionnaire framework on the importance of young farmers' cluster development indicators.

	項目	參考依據
A. 團體構面	A1.獲利率	專家建議
	A2.盈餘分配	專家建議
	A3.經營規模	吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	A4.換工制度	吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	A5.生產技術交流頻率	專家建議
	A6.班員間互動頻率	專家建議
	A7.配合政府農業政策	吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	A8.有無具共識之產銷班領導者	專家建議
	A9.共同採購比例	
	A10.共同營運比例	農糧署產銷班評鑑表 ⁽⁵⁾
	A11.產銷班評鑑成績	
	A12.農業發展相關資金借貸情形	吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	A13.社會企業責任重視程度	專家建議
	A14.其他	-

項目		參考依據
B.個人構面	B1.從農年資	專家建議
	B2.教育程度	專家建議
	B3.人格特質	張任坊等(2013) ⁽³⁾ 、吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	B4.從農風險程度	吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	B5.個人學習進修頻率	吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	B6.班員對產銷班之感受	專家建議
	B7.獲利項目	專家建議
	B8.田間管理方式	專家建議
	B9.與上一代長輩的關係狀況	吳建銘(2016) ⁽¹⁾
	B10.其他	-

表2. 青農群聚發展指標重要性加權權重配比方式問卷

Table 2. Questionnaire on weighting methods for indicator importance in young farmers' clusters.

重要性 評分分數	是否納為指標	指標重要性加權權重之建議			
		方式 1	方式 2	方式 3	方式 4
1	否	0	0	0	0
2					
3	是	1.0	1.0	1.0	其他方式
4		1.25	1.5	2.0	
5		1.5	2.0	3.0	

二、研究對象與分析方法

第一階段邀請熟悉青農輔導業務，或具青農群聚發展經驗的專家學者及青農組成專家小組，成員包括農業學者2人、專家2人、產銷班班長及標竿型領導人物8人、產銷班成員8名等共20人。

透過Google表單將青農群聚發展指標架構草稿發送給專家進行第一輪問卷調查，並以以下分析方法分析：

- 1.眾數(Mode)：表示專家的共識程度，在單一題項中所有51%以上專家表達相同意見，則表示取得共識⁽⁸⁾。
- 2.平均數(Mean)：顯示專家意見的集中程度，當平均值大於3.5，表示該指標為專家

認定之重要指標⁽⁸⁾。

3.中位數(Median)：了解專家意見的集中趨勢。

4.四分位差(Quartile Deviation, QD)：了解專家意見的變異程度，當專家團體對某項指標意見分布之QD小於等於0.6，代表達成高度共識；QD介於0.6至1.0之間，表示達成中度共識；當QD大於1時，顯示未達成共識⁽⁴⁾。

依據上述各項參考數值，研判第一部分問卷中各指標重要性是否達成專家共識，若部分指標未能取得共識，則進行第二輪問卷調查。針對已達成共識的部分指標，專家再次確認是否同意該分數權重；對於尚未達成共識的指標，則透過限縮選項，以提升意見收斂效率。此外，問卷也開放專家建議新增指標，以優化研究成果；第二部分指標的重要性加權權重配比方式，採用占比最高者作為依據，並於第二輪問卷中徵詢專家對此分配方式的認同。

第二階段邀請學者1名、農會推廣人員2名、標竿青農5名，進行專家焦點座談，以確立青農群聚發展程度評估表。後續則以三個青農果樹產銷班進行實地調查，該三個產銷班皆由臺東縣青農聯誼會幹部為主要核心人物組成，於臺東果樹產業具有標竿地位，分別編號「產銷班A」、「產銷班B」、「產銷班B」。將三個產銷班評估資料以敘述性統計分析。

結果與討論

一、第一階段青農群聚發展指標結果分析

本研究透過兩輪問卷調查，初步建構臺東青年農民產銷團體發展程度指標。於團體構面中，「生產技術交流頻率」、「班員間互動頻率」、「有無具共識之產銷班領導者」、「社會企業責任重視程度」、「班員理念目標一致性」、「產銷班品質管理情形」及「與輔導單位互動情形」等7項指標為5分；「獲利率」、「盈餘分配」、「換工制度」、「配合政府農業政策」、「共同採購比例」、「共同營運比例」及「產銷班內部分工情形」等7項指標為4分；「經營規模」、「產銷班評鑑成績」、「農業發展相關資金借貸情形」等3項指標為3分。於個人構面中，「人格特質」、「從農風險程度」、「個人學習進修頻率」、「班員對產銷班的感受」、「獲利項目」、「田間管理方式」、「投入農業的程度」等7項為4分；「從農年資」、「教育程度」及「與上一代長輩的關係狀況」等3項為3分(表3)。在指標重要性加權權重配比方式的評估結果，以「方式2」為主要權重計算方式(表4)。綜整上述結果，最終確立「團體構面」17項指標與「個人構面」10項指標，並採用「方式2」進行加權權重配比，針對評分3至5分之指標，分別賦予1.0、1.5與2.0之權重值(表5)。

表3. 青農群聚發展指標重要性分析結果

Table 3. Results of the analysis on the importance of development indicators for young farmers' clusters.

構面	指標項目	平均數	眾數 (占比)	中位數	四分 位差	第一輪專家 問卷研判 指標分數	第二輪專家 建議指標 分數
A. 團體 構面	A1.獲利率	4.15	4(45%)	4	1	4	4
	A2.盈餘分配	4.20	4(55%)	4	2	4	4
	A3.經營規模	3.85	3(35%)	4	1	3 或 4	3
	A4.換工制度	3.40	4(35%)	3.5	1	3 或 4	4
	A5.生產技術交流頻率	4.45	5(55%)	4.5	1	5	5
	A6.班員間互動頻率	4.65	5(65%)	5	1	5	5
	A7.配合政府農業政策	4.35	4(45%)	4	1	4	4
	A8.有無具共識之產銷班領 導者	4.50	5(70%)	5	2	5	5
	A9.共同採購比例	3.95	3(35%)	4	1.75	3 或 4	4
	A10.共同營運比例	3.80	3(45%)	4	2	3 或 4	4
	A11.產銷班評鑑成績	3.85	3(35%)	4	1	3 或 4	3
	A12.農業發展相關資金借 貸情形	3.35	3(45%)	3	1	3	3
	A13.社會企業責任重視程 度	4.20	5(45%)	4	0	4 或 5	5
	A14.產銷班內部分工情形 (新增)	4.05	4(55%)	4	0.75	-	4
	A15.班員理念目標一致性 (新增)	4.45	5(55%)	5	1	-	5
	A16.產銷班品質管理情形 (新增)	4.70	5(80%)	5	0	-	5
	A17.與輔導單位互動情形 (新增)	4.45	5(55%)	5	1	-	5
B. 個人 構面	B1.從農年資	3.10	3(40%)	3	1.75	3	3
	B2.教育程度	3.10	3(35%)	3	1.75	3	3
	B3.人格特質	4.05	5(40%)	4	1	4 或 5	4
	B4.從農風險程度	4.15	4(45%)	4	0.75	4	4
	B5.個人學習進修頻率	3.75	4(60%)	4	1	4	4
	B6.班員對產銷班之感受	4.40	4(50%)	4	1	4	4
	B7.獲利項目	4.30	5(50%)	4.5	1	4 或 5	4
	B8.田間管理方式	4.05	4(50%)	4	1	4	4
	B9.與上一代長輩的關係狀 況	3.25	3(40%)	3	0	3	3
	B10.投入農業的程度(新增)	3.90	4(70%)	4	0	-	4

表4. 青農群聚發展指標重要性加權權重配比方式分析結果

Table 4. Results of the analysis on weighting methods for indicator importance in young farmers' clusters.

重要性評分 分數	是否納為 指標	指標重要性加權權重之建議				
		方式 1	方式 2	方式 3	方式 4	其他
1	否	0	0	0	0	
2						
3	是	1.0	1.0	1.0		-
4		1.25	1.5	2.0	1.0	
5		1.5	2.0	3.0		
第一輪專家建議占比		15%	40%	25%	20%	0%
第二輪專家同意占比		-	同意	不同意	-	-
			95%	5%		

表5. 青農群聚發展之指標及加權權重彙總表

Table 5. Summary of indicators and weights for youth farmer s' clusters.

項目		分數	加權權重
A. 團體構面	A1.獲利率	4	1.5
	A2.盈餘分配	4	1.5
	A3.經營規模	3	1.0
	A4.換工制度	4	1.5
	A5.生產技術交流頻率	5	2.0
	A6.班員間互動頻率	5	2.0
	A7.配合政府農業政策	4	1.5
	A8.有無具共識之產銷班領導者	5	2.0
	A9.共同採購比例	4	1.5
	A10.共同營運比例	4	1.5
	A11.產銷班評鑑成績	3	1.0
	A12.農業發展相關資金借貸情形	3	1.0
	A13.社會企業責任重視程度	5	2.0
	A14.產銷班內部分工情形	4	2.0
	A15.班員理念目標一致性	5	2.0
	A16.產銷班品質管理情形	5	2.0
	A17.與輔導單位互動情形	5	2.0

項目	分數	加權權重
B.個人構面	B1.從農年資	3
	B2.教育程度	3
	B3.人格特質	4
	B4.從農風險程度	4
	B5.個人學習進修頻率	4
	B6.班員對產銷班之感受	4
	B7.獲利項目	4
	B8.田間管理方式	4
	B9.與上一代長輩的關係狀況	3
	B10.投入農業的程度	4

二、第二階段青農群聚發展程度評估表建構與評估結果

經由專家焦點座談共識結果，建構青農群聚發展程度評估表內容(表6)。其中專家皆認為指標項目「個人構面」中的「人格特質」較難有客觀標準評定與群聚發展相關，故刪除該指標。評估表包括「團體構面」17個題項，總分70分，加權總分則為118分；「個人構面」9個題項，總分30分，加權總分則為40分。以上總分合計為100分，加權總分為158分。

表6. 青年農民群聚發展程度評估表建構

Table 6. Construction of the evaluation scale for the development level of young farmers' clusters.

評鑑項目	評分標準	得分
A.團體構面(70 分)		
A1.獲利率(近三年平均整體營運活動所產生的淨利潤與其總收入的比例)	無獲利	0
	0%以上，未達 25%	1
	25%以上，未達 50%	2
	50%以上，未達 75%	3
	75%以上	4
A2.盈餘分配(近三年平均營運期間內產生之盈餘分配予成員的比例)	盈餘無提撥	0
	提撥 0%以上，未達 2%	1
	提撥 2%以上，未達 5%	2
	提撥 5%以上，未達 7%	3
	提撥 7%以上	4

評鑑項目	評分標準	得分	
A3.平均經營規模(團體內各成員農業經營面積平均值)	有土地，未達 0.5 公頃	0	
	0.5 公頃以上，未達 1 公頃	1	
	1 公頃以上，未達 5 公頃	2	
	5 公頃以上	3	
A4.換工制度(一年內團員協助其他團員農務工作次數/團員總工作次數)	無換工	0	
	很少換工(未達 10%)	1	
	偶爾換工(10%以上，未達 30%)	2	
	經常換工(30%以上，未達 50%)	3	
	非常常換工(50%以上)	4	
A5.生產技術交流頻率		0	
	一年內曾選派班員參加講習、教育訓練、觀摩活動或曾邀請專家到班或自辦講習訓練(1次1分，最高3分)	1	
		2	
		3	
		0	
	一年內曾有班員進行經驗分享(如：班員受訓回來後，會進行分享；或接受其他產銷班觀摩等，1次1分，最高3分)	1	
2			
3			
A6.班員間互動頻率	一年內班會出席率	未達 60%	0
		達 60%以上，未達 80%	1
		達 80%以上	2
	參加交流會出席率	未達 60%	0
		達 60%以上，未達 80%	1
		達 80%以上	2
A7.配合政府農業政策	(1)產銷班班員產品具產銷履歷或有機驗證者。	0	
	(2)參與產銷調節或計畫產銷等相關措施者。	1	
	(3)45歲以下班員及女性班員人數合計占比達 20%以上。	2	
	(4)參與政府新農業創新推動方案相關政策。	3	
	以上各項目即 1 分，最高 4 分。	4	
A8.有無具共識之產銷班領導者	無超過 10%共識之領導者	0	
	有 10%以上，未滿 30%達共識之領導者	1	
	有 30%以上，未滿 50%達共識之領導者	2	
	有 50%以上，未滿 70%達共識之領導者	3	
	有 70%以上達共識之領導者	4	

評鑑項目	評分標準	得分
A9.共同採購比例	未達 50%	0
	50%以上，未達 60%	1
	60%以上，未達 70%	2
	70%以上，未達 80%	3
	80%以上	4
A10.共同營運比例	未達 20%	0
	20%以上，未達 40%	1
	40%以上，未達 50%	2
	50%以上，未達 60%	3
	60%以上	4
A11.產銷班評鑑成績 (近 3 年平均)	未達 60 分	0
	60 分以上，未達 75 分	1
	75 分以上，未達 90 分	2
	90 分以上，未達 100 分	3
	100 分以上至 120 分	4
A12.農業發展相關資金 借貸情形(近 3 年累計)	無借貸	0
	借貸 100 萬元以下	1
	借貸 100 萬元至 300 萬元	2
	借貸 300 萬元以上	3
A13.社會企業責任重視程度	未參與	0
	參與 1 至 2 次	1
	參與 3 至 4 次	2
	參與 5 至 6 次	3
	參與 7 至 9 次	4
	參與 10 次以上	5
A14.產銷班內部分工情形	是否有完整的班組組織職務分配或業務分工等圖表	否 0 是 1
	了解各自職掌業務內容的程度	0 1 2 3

評鑑項目	評分標準		得分
A15.班員理念目標一致性	是否了解班公約之宗旨	否	0
		是	1
	是否同意班公約之宗旨	否	0
		是	1
	是否以班及班員之共同最大利益化為優先考量	否	0
		是	1
A16.產銷班品質管理情形	班員取得產銷履歷驗證比例	無	0
		未達 60%	1
		60%以上，未達 80%	2
		80%以上	3
	是否有自主性固定送檢做農藥殘留檢驗	否	0
		是	1
	是否有自主性固定送檢做土壤檢驗	否	0
		是	1
	A17.與輔導單位互動情形	與輔導單位有良好溝通程度	
			1
			2
與輔導單位之配合度			0
			1
			2
			3
B.個人構面(30 分)			
B1.從農年資	無經驗		0
	有經驗，未達三年		1
	三年以上，未達五年		2
	五年以上，未達十年		3
	十年以上		4
B2.教育程度	國中以下		0
	高中(職)		1
	大學(專)		2
	研究所級以上		3
B3.從農風險程度	無法承受任何風險		0
	可承受低度風險		1
	可承受中度風險		2
	可承受高度風險		3

評鑑項目	評分標準	得分
B4.個人學習進修頻率	無	0
	一年 1 次以上，未達 4 次	1
	一年 4 次以上，未達 7 次	2
	一年 7 次以上，未達 10 次	3
	一年 10 次以上	4
B5.班員對產銷班之感受	不滿意	0
	普通	1
	略滿意	2
	中等程度滿意	3
	高等程度滿意	4
B6.獲利項目	(1)水稻雜糧	0
	(2)蔬菜、菇類、種苗、茶或特用作物	1
	(3)果樹	2
	(4)花卉	2
	(5)畜牧水產養殖、養蜂 以上 1 項 1 分，最高 3 分	3
B7.田間管理方式	慣型農法(一般方式飼養)	0
	友善農法或其他自然農法	1
	產銷履歷	2
	有機驗證	3
B8.與上一代長輩的關係狀況	不好	0
	普通	1
	良好	2
	非常良好	3
B9.投入農業的程度	無投入	0
	每天未達 4 小時	1
	每天 4 小時以上，未達 7 小時	2
	每天 7 小時以上	3

三、青年農民群聚發展程度評估結果

青農群聚發展程度評估問卷結果，產銷班 A、B、C 的加權分數分別為 84.5 分、101 分及 124 分，平均 103.2 分(表 7)。產銷班 A(成立 13 年，成員 29 人)整體表現較弱，高於平均題項僅 3 項，低於平均題項達 19 項。該班在「產銷班品質管理」、「從農年資」及「獲利項目」方面得分較高，但整體於財務管理、組織營運、領導共識及農業政策配合度等面向表現不佳。然而，其「換工制度」、「班員間互動頻率」、「班員理念目標一致性」及「與輔導單位互動情形」接近

平均值，顯示該班仍具有一定的組織穩定性。產銷班B(成立9年，成員16人)營運穩健，高於平均題項9項，低於平均題項11項，表現尚為均衡。該班在生產技術及農業政策配合度方面表現優異，且對農業風險的承受度較高。然而，「獲利率」、「盈餘分配」、「共同營運比例」及「個人學習進修頻率」較弱，且無「換工制度」，導致農忙期間人力調度困難，影響團隊發展。產銷班C(成立約2.5年，成員14人)整體表現優異，高於平均題項達18項，低於平均題項僅3項。該班雖為新成立不久的產銷班，但班員間理念一致、交流頻繁，班運作制度健全。惟其「從農年資」、「從農風險程度」及「獲利項目」等方面表現相對較弱。此外，該班女性成員占比高達71%，顯示其具獨特的人力結構。

表7. 青年農民群聚發展程度評估結果

Table 7. Evaluation results of the development level of young farmers' clusters.

項目(權重)	產銷班			平均
	產銷班 A	產銷班 B	產銷班 C	
A1.獲利率(1.5)	1	1	2	1.33
A2.盈餘分配(1.5)	1	1	2	1.33
A3.經營規模(1.0)	3	3	3	3.00
A4.換工制度(1.5)	1	0	2	1.00
A5.生產技術交流頻率(2.0)	2	4	4	3.33
A6.班員間互動頻率(2.0)	3	3	4	3.33
A7.配合政府農業政策(1.5)	1	3	4	2.67
A8.有無具共識之產銷班領導者(2.0)	1	2	3	2.00
A9.共同採購比例(1.0)	1	3	3	2.33
A10.共同營運比例(1.0)	1	1	4	2.00
A11.產銷班評鑑成績(1.0)	2	2	3	2.33
A12.農業發展相關資金借貸情形(1.0)	0	2	1	1.00
A13.社會企業責任重視程度(2.0)	1	2	2	1.67
A14.產銷班內部分工情形(2.0)	3	4	4	3.67
A15.班員理念目標一致性(2.0)	4	4	5	4.33
A16.產銷班品質管理情形(2.0)	4	3	4	3.00
A17.與輔導單位互動情形(2.0)	4	4	5	4.33
B1.從農年資(1.0)	4	4	3	3.67
B2.教育程度(1.0)	2	2	2	2.00
B3.從農風險程度(1.5)	2	3	2	2.33
B4.個人學習進修頻率(1.5)	1	1	2	1.33

項目(權重)	產銷班			
	產銷班 A	產銷班 B	產銷班 C	平均
B5.班員對產銷班之感受(1.5)	2	3	4	3.00
B6.獲利項目(1.5)	3	1	1	1.67
B7.田間管理方式(1.5)	2	2	2	2.00
B8.與上一代長輩關係良好(1.0)	1	3	2	2.00
B9.投入農業的程度(時間)(1.5)	3	3	4	3.33
總分	53	64	77	64.7
加權總分	84.5	101.0	124.0	103.2

依據上述評估結果，經由專家、產銷班輔導相關人員訪談，以及參考Katzenbach & Smith (1993)⁽⁷⁾真實團隊發展五階段所訂青農群聚發展程度標準，以加權分數結果做為區別，分數120分以上為發展程度高等(定義為等級5)之產銷班，100分以上未達120分為發展程度中高等(定義為等級4)，80分以上未達100分為發展程度中等(定義為等級3)，60分以上未達80分為發展程度中低等(定義為等級2)，未達60分則為發展程度低等(定義為等級1)。產銷班A為發展程度中等、產銷班B為中高等、產銷班C則為高等。

結 論 與 建 議

一、研究結論

本研究透過德菲法，建構出一套青年農民產銷團體發展程度的評估指標模式，研究結果顯示，在「團體構面」中「生產技術交流頻率」、「班員間互動頻率」、「有無具共識之產銷班領導者」、「社會企業責任重視程度」、「班員理念目標一致性」、「產銷班品質管理情形」及「與輔導單位互動情形」等7項指標具高關鍵性，反映出組織治理能力、社會責任意識與外部資源鏈結為青農產銷班發展的重要驅動力。專家認為，「生產技術交流頻率」與「班員間互動頻率」是影響產銷班內部合作與知識共享的重要因素，頻繁的技術交流有助於農業創新與生產效率提升，而成員間的緊密互動則能促進資訊流通、增強團隊信任，進一步強化組織運作效率；而產銷班若有具班員共識的領導者，能有效率的協調成員意見、整合資源，提升團隊向心力與營運績效；「社會企業責任重視程度」則反映產銷班是否能順應農業永續發展與在地關懷等趨勢，透過強化社會與環境責任，提升品牌價值與市場認同；「班員理念目標一致性」則為團隊合作與決策效率之基礎，直接影響團隊應變能力與組織學習成效；「產銷班品質管理情形」不僅攸

關產品品質穩定性與品牌信譽，亦間接強化班員對組織的認同感與信心；「與輔導單位互動情形」則凸顯產銷班與外部資源如農政單位、研究機構等之鏈結，對於團隊知能提升與產業競爭力強化具有顯著助益。

相較之下，「經營規模」、「農業發展相關資金借貸情形」及「產銷班評鑑成績」等3項指標，則被專家普遍視為次要影響因素，顯示經營規模與財務因素雖為組織運作基礎，但非產銷班邁向高績效的決定性要素。規模較大的產銷班若欠缺完善的治理與行銷策略，反而面臨組織效能不足之風險；反之，規模較小但具市場競爭力與產品價值創造能力的產銷班，亦能在農產業中脫穎而出，取得發展優勢。「產銷班評鑑成績」因受限於產銷班能否提交完整的佐證資料，評分結果未必能全面反映產銷班實際的營運狀況，但專家仍建議納入該指標，作為觀察團隊凝聚力與行政管理能力的輔助依據。「農業發展相關資金借貸情形」雖與團隊擴展及設備購置息息相關，但專家認為，團隊的營運效能、資金運用能力及還款能力才是影響產銷班永續發展的核心因素。

此外，其他指標如「獲利率」、「盈餘分配」、「換工制度」、「配合政府農業政策」、「共同採購比例」、「共同營運比例」及「產銷班內部分工情形」等，專家普遍認為屬於中度至高度重要性，上述指標主要反映產銷班在財務管理、共同營運情形、資源共享與內部協作層面的表現，對於維持組織正常運作、促進班員合作默契及提升組織整體效能，仍具備實質且不可忽視的影響力。

在「個人構面」中，專家認為「從農風險程度」、「個人學習進修頻率」、「班員對產銷班之感受」、「獲利項目」、「田間管理方式」及「投入農業的程度」為相對重要的指標，顯現班員個體層次的風險承受力、學習意願、對產銷班運作的認同感與滿意度、經濟收益來源與結構、農業生產管理策略及技術應用及投入農業的積極程度等，對產銷班營運效能與永續發展具關鍵性影響。「從農年資」、「教育程度」及「與上一代長輩的關係狀況」重要性則相對低，專家認為雖然年資較長的班員通常具備豐富的農業實作經驗與技術知識，但若未能有效轉化為組織內部的知識共享，對提升團隊整體效能的作用有限；「教育程度」較高的班員雖具備良好的邏輯思維與規劃能力，但是否能成功應用於農業經營實務，仍取決於產銷班的組織運作與其他班員的支持；「與上一代長輩的關係狀況」良好，雖有助於農業知識與經驗的傳承，但專家強調，團隊間的價值共識與目標一致性才是推動產銷班持續發展的核心關鍵。

綜合三個產銷班評估結果，可觀察到青農群聚在不同發展階段所呈現的組織特徵與發展潛力存在差異。發展程度高的產銷班C，其成員間具有高度的共識與合作默契，且在品質管理、資源整合與政策配合等面向皆有良好表現，顯示班員具備共同目標與穩健執行力，具備高績效團隊特質。相較之下，產銷班A雖成立時間較長，但評估分數偏低，組織發展停滯於中等階段，反映出若缺乏有效領

導、明確策略及資源整合，將限制其成長潛力。產銷班B則處於中高發展階段，多數指標表現尚稱穩定，然仍需補強特定面向以邁向更高績效。進一步觀察，發現發展程度較高的產銷班在「班員理念目標一致性」、「與輔導單位互動情形」及「產銷班內部分工情形」等指標表現突出，能有效凝聚共識、建立組織制度並強化外部鏈結，為日後進一步創新與拓展市場奠定良好基礎。

二、青年農民產銷團體發展程度指標之應用

本研究建構之青年農民產銷團體發展程度指標，除可作為青農產銷班自我評估工具，亦可作為政策制定與輔導策略的重要參考基礎。為提升該指標的應用效能，提出以下建議及輔導策略：

（一）政策與輔導策略精準化：

有鑑於研究結果顯示「有無具共識之產銷班領導者」、「班員理念目標一致性」、「產銷班品質管理情形」與「與輔導單位互動情形」等指標對團體發展具高度關鍵性，建議農政機關及相關輔導單位聚焦於強化組織領導與團隊凝聚力，透過領導力訓練、團隊共識營、品質管理輔導及建立良好公私協力平臺，提升青農團體自我治理與外部資源整合能力。此外，依據團體於各發展階段的差異性，提供差異化與階段性之輔導模式，強化不同發展層級產銷團體的經營韌性與競爭力。

（二）深化個人構面培力：

考量「風險承擔程度」、「學習進修頻率」及「投入農業的程度」等個人層面指標對產銷團體發展的潛在影響，未來輔導政策宜納入針對個人培力方案，例如建立青農的進階經營管理課程、提供品牌行銷、數位農業應用、永續農業實踐等跨領域專業訓練及心理素質強化課程，協助青農提升自我效能與創新能力，間接強化團隊整體表現。

（三）青農產銷團體分級輔導：

針對不同發展等級的青農群聚導入不同的輔導模式，以提升經營效能。發展程度較低者，應加強基礎組織建構與確立團體共識，提供農業經營管理相關及共識營活動課程，提升成員的向心力；發展程度中級團體，可透過內部自我評估，針對表現較弱項進行加強，強化市場競爭力；發展程度較高級團體，則應聚焦於創新商業模式及具前瞻性之生產管理，如導入AI結合無人機及物聯網設備技術，提升產業價值鏈並拓展市場規模。同時注重ESG管理模式，以永續發展為目標，強化環境責任與社會影響，增強團體的社會形象(表8)。

表8. 青農群聚發展等級描述及輔導建議

Table 8. Description of young farmers' cluster development levels and guidance recommendations.

青農群聚 發展等級	發展等級描述	輔導建議	對應 Katzenbach & Smith (1993) 團隊發展階段
等級 5 (120 分以上)	團隊發展程度高等，無論財務管理、生產技術、班員間互動與分工、政策配合、營運及品質管理等皆表現優秀，運作績效優越。	導入創新經營模式，如發展 ESG、智慧農業數位轉型等，提升競爭力。	高績效團隊 (High-performance team)
等級 4 (100-119 分)	團體發展程度中高等，多數指標表現良好，惟部分仍有不足，但整體而言團隊發展運作順暢，績效良好。	針對弱項指標進行強化，提升整體效能。	真實團隊 (Real team)
等級 3 (80-99 分)	團體發展程度中等，指標分數表現尚可，已具備共同目標及成果，惟團隊認同感較弱，發展動力不足，但仍具發展潛能。	明確發展目標與擬定策略，加強指標提升，持續關心發展狀態，推動穩步成長。	潛力團隊 (Potential team)
等級 2 (60-79 分)	團體發展程度中低等，成員多半無明確共同目標，僅為短期利益而成立團隊，指標分數偏低，團隊運作薄弱。	建立共同目標，藉由領導統整意見，促使團隊成形。	假團隊 (Pseudo-team)
等級 1 (未達 60 分)	團體發展程度低等，指標分數較低，無團隊意識，成員獨立發展，缺乏合作，實質上非團隊運作。	評估團隊必要性，考慮整併或引導成員加入適合團隊。	工作小組 (Working group)

(四) 跨區域與跨產業之比較研究：

本研究係以臺東地區為實證場域，建議未來可擴展至其他縣市及不同農業類型之青年農民產銷團體，進行跨區域、跨產業之比較研究，以驗證指標的普適性，並比較不同區域農業文化與產業結構下，指標間的相對權重差異，提升指標廣泛適用性與政策參考價值。

誌 謝

本研究承蒙農業部科技計畫112農科-3.4.3-東-E1經費支持及臺北大學金融與合作經營系方珍玲老師之團隊、參與本研究之專家、學者、農會推廣人員、青農及本場研究助理曾怡雯協助，使本研究順利完成，謹此致謝。

參 考 文 獻

1. 吳建銘。2016。雲嘉南地區蔬菜產業青年農民經營管理之研究－以百大青農專案為例。臺南區農業改良場研究彙報。67：90-106。
2. 林巍。2010。如何強化農業組織，走出農業困境。財團法人國家政策研究基金會國政分析。網址：<https://www.npf.org.tw/3/10097>。上網日期：2025-03-20。
3. 張任坊、張博一、張紹勳。2013。創業績效關鍵成功因素的彙總研究。中華管理評論。16(2)：1-17。
4. 楊宜真。1999。傳播科技人才之能力需求與學程設計原則：修正式德菲研究。碩士論文。新竹市：國立交通大學傳播研究所。
5. 農業部農糧署。2021。農業產銷班設立及輔導辦法。網址：
(<https://www.afa.gov.tw/cht/index.php?code=list&ids=719>)。上網日期：2025-03-20。
6. 潘淑滿。2003。質性研究：理論與應用。初版，406。臺北市：心理。
7. Katzenbach. J. R. and D. K. Smith. 1993. The discipline of teams. Harv. Bus. Rev. 71(2): 111-20.
8. McKenna, H. 1994. The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing? Journal of advanced nursing. 19: 1221-1225.

A Study on Constructing Development Indicators for Production and Marketing Groups of Young Farmers in Taitung

Chin-Hsiang Chan¹ and Hui-Chen Huang²

Abstract

This study aims to develop a set of development indicators for young farmers' production and marketing groups in Taitung, with the goal of assessing the stages of cluster development among young farmers and enhancing the effectiveness of extension support. The Delphi method was employed, inviting a panel of experts including scholars, exemplary young farmers, and members of production and marketing groups to reach a consensus through multiple rounds of questionnaires. As a result, 17 group-level indicators and 10 individual-level indicators were established.

Among the group dimension indicators, the seven most critical indicators are "frequency of technical knowledge exchange," "frequency of member interactions," "presence of a consensus-based leader," "emphasis on corporate social responsibility," "alignment of members' goals and visions," "quality management practices," and "interaction with advisory institutions." Additionally, nine indicators, such as "profitability," "profit distribution," "labor exchange mechanisms," "frequency of technical knowledge exchange," "member interaction frequency," "alignment with government agricultural policies," "proportion of joint procurement," "proportion of joint operations," and "internal division of labor," were identified as being of medium-to-high importance. For the individual dimension, six indicators were classified as having medium-to-high importance: "perceived farming risks," "frequency of personal learning and skill development," "members' perception of the group," "profit sources," "field management practices," and "degree of agricultural engagement." Furthermore, expert focus group discussions were conducted to design an evaluation framework for these indicators, which was then applied in on-site assessments of young farmer groups. This process allowed for the identification of characteristics associated with different developmental stages and the formulation of a tiered guidance model. Young farmer production and marketing groups can utilize these indicators for self-assessment and diagnosis, thereby enhancing internal management and operational efficiency. Additionally, these indicators serve as a tool for

advisory agencies to assess the degree of cooperation among young farmers and to allocate appropriate resources based on their developmental stage, ultimately strengthening their competitiveness.

Keywords: Young farmers, Cluster development indicators, Production and marketing group

¹Associate Researcher of Taitung DARES, MOA.

²Assistant Researcher of Taitung DARES, MOA.