



## 臺灣基層農業組織創新歷程模式之研究

張聰欽\*

中國科學院研究生院管理學院博士候選人

周寄中

中國科學院研究生院管理學院教授

### 摘要

臺灣基層農業經營模式由於時代背景、土地政策與勞動力等因素，導致規模小、資金不足難以運用機械化的經營，影響臺灣農業產業組織結構的健全，與市場競爭力不易提升，而阻礙農業的發展。因此經由組織擴大經營規模，改善農業生產結構，輔導農民籌組農業產銷班，藉以提升臺灣農業的競爭力，追求農業的永續發展，為必然的構思。今日臺灣加入世界貿易組織（WTO）以及和大陸簽訂經濟合作架構協議（ECFA），面臨國際競爭壓力和消費者需求的多樣化，基層農業組織對知識經濟與經營管理當應予重視，瞭解如何應用顯性與隱性知識以及創新能力，創造農產品的產銷活動價值，將是提升農業競爭力的關鍵因素。

對任何組織而言，創新絕對是追求永續發展的重要議題，藉由持續不斷的創新，組織才能創造非凡的價值。先前學者由於研究領域、興趣背景的不同，對組織創新的探討，各有著墨重點與貢獻。本研究聚焦於臺灣基層農業的組織創新活動，運用歷程理論的研究取向進行探索，以期對農作物業態的創新出現、發展、成長及結束等歷程有更深刻的瞭解。經研究發現各類的產銷班對組織創新階段的採用，其看法並不一致，環境與組織因素在組織創新歷程中有顯著的影響，而個人因素並無顯著的影響，而創新來源主要源自外溢效果與內部價值鏈。

關鍵字：組織創新、組織創新歷程模式、產銷班

---

通訊作者：張聰欽

電子信箱：albertal@ispeed.com.tw





## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

臺灣農業經營模式由於時代背景之發展、土地規劃政策，與勞動力日漸萎縮等種種因素，再加上農業勞動生產力因規模狹小、資金不足，而難以運用機械化擴大經營規模，以致於影響農業產業結構的健全與市場競爭力不易提升，進而使得農業發展產生瓶頸；因此經由「組織」擴大經營規模，改善農業生產結構，輔導農民籌組農業產銷班組織，藉以提升臺灣農業競爭力，促進農業的永續發展，成為農業創新必然的構思（李謀監，1997）。為因應市場的動態競爭需求與階段性發展需要，臺灣農事相關部門將早期作為推廣技術平台的「農事研究班」更名為「共同栽培班」，再演化成「共同經營班」，而今形成「農業產銷班」的組織型態，其功能本質是透過合作方式，有效運作組織提高生產經營管理能力，以增進農民收益（邱湧忠，1998）。如今臺灣加入世界貿易組織，復與大陸簽訂經濟合作協議架構，面臨國際競爭壓力和消費者需求的多樣化，知識經濟與經營管理成為必須重視的議題，農業組織如何應用無形知識與創新能力，以創造農產品的產銷活動價值，將是提升農業競爭力的關鍵因素。

Schumpeter（1934）肯定創新是創業歷程與發展的主要趨動力，且為組織追求新機會的重要傾向；其後創新的概念成為組織研究的重要課題。Wolfe（1994）認為組織創新的研究，基本上是從創新擴散的學門延伸出「創新的擴散」、「組織的創新能力」與「歷程理論」三種主要不同的研究取向，各有其關切的研究問題、模式及其資料收集方法。本研究聚焦於臺灣基層農業組織－農業產銷班為研究對象，以歷程/階段理論深入探討農業產銷班的組織創新議題，應用質性研究針對績優產銷班進行臺灣基層農業組織創新歷程的探索。

### 二、研究目的

本研究重點在探究組織創新發展的關鍵因素，涉及組織機能的協調運作，因而需從瞭解較有成就的個體產銷班運作方式為起始，進而比較各類業態的產銷班，匯總組織創新事件，運用相關研究方法，希望達到下列目的：

1. 探討成功產銷班的組織形成過程，建構組織創新歷程模型；
2. 對有意探索組織創新的農業推廣人員及後續研究者提供意見。





## 貳、文獻探討

本研究將就組織創新理論、研究取向與農業組織創新等相關文獻予以探討，以瞭解組織創新的內涵，進而有助於瞭解農業產銷班組織創新的歷程。

### 一、組織創新相關理論

早期組織創新的研究以簡化的方式，僅從組織的負責人蒐集資料視同對組織的研究；而後創新擴散的研究學者著重於組織內部創新發生過程的探討，強調組織創新為一種過程，是一種組織發展的階段模式；另有學者對組織創新影響因素與組織創新的關係進行探索，以釐清組織創新特性、組織結構特性、形式化與組織創新的關連（唐錦超譯，2006）；亦有學者認為組織創新是為組織產生或設計新的產品（Burgess, 1989），主張具體產品創新的觀點者；Drucker（1985）則強調組織運用知識與相關資訊，進行系統性與理性的工作，其創造及引進新且有用的某些事物的過程觀點；更有 Dougherty and Bowman（1995）認為組織創新涉及產品設計、創新功能、部門協調，與公司資源、結構、策略的配合等活動，是一項複雜的問題解決過程，其指出產品或是過程觀點僅強調技術創新層次的論述，而忽略管理創新層次，對組織機能的運作失之偏頗，因此主張應將產品、過程與設備等的技術創新，與包含系統、政策、組織、方案與服務等的管理創新，皆納入組織創新定義的範圍（Damanpour, 1991；蔡啓通，1997；莊立民與陳志龍，2007；邱重欽等人，2005）。

Duncan（1972）將創新區分為採用的起始及執行兩個階段，強調不同的組織結構有不同的適用階段，而稱為『雙邊俱利模式』，此一模式主張有機式組織有助於創新的起始階段，而機械式的組織則有助於執行階段。Beyer and Trice（1978）說明較高程度的正式化及集權化的組織，比較會抑制創新的執行，惟Damanpour（1991）則說明屬於專家主義的組織特性，集權化在創新的起始及執行階段均呈現負相關，而專精化及功能分化對創新起始的影響程度明顯低於創新執行階段，顯示專家主義的組織特性與『雙邊俱利』的模式並未有一致性的看法，且隱喻著組織的「管理創新」及「技術創新」的影響因素與組織成員的專業性息息相關。Woodman（1993）等人的創新系統模型說明組織創新會受個人、團隊與組織因素的影響，而包含組織結構、文化與人力資源的環境變數更是關鍵因素。學者們認為在結構變數上有五項因素會對組織創新產生影響：其一是有機式組織的制式化、集權化，和專業分工化程度較低，因而對組織創新有正面影響；其次是充分的資源是創新的重要基石；第三是內部的頻繁溝通有助於打破創新障礙；其四是創新的組織會盡量減少對創意的養成施加壓力；最後視組織的充分支援與鼓勵程度，有助於提升員工的創造力（林孟彥，2010）。





## 二、組織創新的研究取向

組織創新的組成包含組織與創新兩者理論的基本內涵，先前學者因研究領域範圍、興趣物件的差異，各有其不同的研究取向，如Nonaka and Takeuchi (1995) 將知識分為隱性及顯性兩種，且相為互補，經由社會化、內化與結合等模式的知識活動，始自個人層次，逐漸擴大互動範圍，形成螺旋上升且持續互動的過程結果，而產生組織知識的創新；蔡啓通 (1997) 歸納Wolfe (1994) 有關組織創新的研究有創新的擴散、組織的創新能力，及歷程理論三種取向；創新擴散的研究主要探討組織創新的潛在採用者的採用機率，是以創新為自變數，採用速度為依變數，去探索兩者的相關性；組織創新能力的研究視創新為主要變項，探索組織創新的決定性因素，作為創新能力的衡量指標；歷程理論以創新歷程為主，主要探討創新歷程的特性，通常是以階段/歷程模式探索組織創新的歷程；在管理學的研究上，歷程理論提供某一事件為何會發生，即出現、發展、成長及結束等歷程，以及瞭解各歷程之影響因素。

## 三、農業組織創新的研究

回顧二戰後臺灣的社會經濟發展歷程，臺灣農業對產業的轉型與提升的貢獻，扮演舉足輕重的角色，其間頗多受益於農業科技創新的研發成果，而引進多重目標功能且扮演著農民、農村與政府間推動農業政策，及研發成果的各類農民組織更是至為關鍵。

農政單位於1952年成立農事小組，傳播學習農業新知與技術；1953年則鼓勵農民以共同作業方式以降低經營成本；1992年訂頒「農業產銷經營組織整合實施要點」，選定蔬菜、花卉、果樹、毛豬、肉雞、蛋雞、水產養殖等七項產業，進行農民生產班組的整合與輔導工作；1993年規劃整合各種組織班隊，統稱為「農業產銷班」，以轉化農民產銷經營團體使兼具綜合性、專業性與企業化的產銷組織，以暢通農產品行銷管道，改善農業產銷結構，提升農產品生產質量，而能因應全球化、國際化的競爭壓力。

吳聰賢 (1997) 定義農民組織為：「農民居於保護權益與增進經營效率的考量，自願加入依法成立的某種結合體，而能自覺、自主、自立地在結合體中持續運作。」，並區分農民組織為社會性、政治性、經濟性、教育性、模式維持等五種類型。農業產銷班被視為一種合作、聯盟、結盟與互惠的團體；陳昭郎 (1991) 指出透過班組織平台，個人能快速累積知識，縮短完成目標所需時間；邱湧忠 (1998) 說明藉由關係策略可以發展出相互和諧關係，而能對其外部的競爭，實行對抗或合作，以達成策略性目標；黃雅明 (1999) 認為結盟的目的能聚積足夠的影響力和資源來解決超越個人所不能解決的議題。另有學者從不同角度探討產銷班的運作機能，如陳昭郎 (1994) 等探討運銷制度與成功運作因素；洪進雄 (1996) 就農業是生物的產銷過程觀點探討產銷技術策略；段兆麟 (1994) 以農業產銷班營運觀點探索改進策略；李謀監 (1996) 則指出「財務管理」是產銷班企業化經營成敗之關鍵；張正英 (2001) 強調農業產銷班組織運作以來，在品





牌構建，市場管道開拓，仍力猶未逮；因此採取區域性、產業間、產業別或異業別結盟跳脫過去以降低成本為唯一經營利基手段，調整為提升生產力，強化競爭力之策略，是農業成為具有競爭優勢之產業，必須思考之路。

### 叁、組織創新歷程模式之研究

#### 一、訪談單位與對象

本研究進行訪談單位的選擇是以2007至2009年間十大經典產銷班為主，以深度訪談法進行研究，訪談對象為產銷班的班長幹部；選擇理由在於臺灣農政部門每隔兩年經由三級三審嚴謹的推薦與選拔機制擇優產生十大經典產銷班(從全省約有6,400個產銷班中選出10個班)，歷年來獲選的農業產銷班在組織功能的運用、經營管理績效、創新研發生產優質農產品、開發新產品、建立品牌、靈活的行銷手法等組織的創新運作上，有其相當值得探索之處。

在考慮受訪者配合意願及主客觀條件下，本研究採取立意抽樣法，選定的訪談單位有台南縣新化鎮雜糧產銷班第1班(代號T-1)、台中市花卉產銷班第3班(代號T-2)、花蓮縣富里鄉有機米產銷班第4班(代號T-3)、宜蘭縣三星鄉高接梨產銷班第2班(代號T-4)、嘉義縣中埔鄉蔬菜產銷班第8班(代號T-5)、新竹市茶花產銷班第2班(代號T-6)等包含花卉、稻米、果樹、蔬菜和雜糧作物等業態的六個產銷班，並以深度訪談法就產銷班的班長為訪談對象進行非結構性訪談。每一單位的訪談時間約為1.5小時至2.5小時，訪談對象皆務農多年，對所從事業態與組織運作，均頗為瞭解，對於所提問的訪談綱要均能做適度的回應。

#### 二、訪談主題設定

本研究以因果比較研究法來探索「組織創新」的出現、發展、成長及結束等歷程，同時藉以瞭解各歷程階段之影響因素。因此就以下重點進行訪談：

1. 說明產銷班成立、組織成長變化的情形，並請列舉產銷班重大的組織創新事件(新產品、新服務、新技術、新製程、新加工方式、新組織部門的設立、行銷通路的開發或是新的管理模式等)及其發生背景、遭遇困難和推動情況；
2. 說明組織創新事件歷程的主要影響因素是為個人因素、組織因素或環境因素；
3. 說明產銷班的組織創新事件，是以哪些階段進行組織創新事件。

#### 三、組織創新事件

本研究參考農糧署企劃組企劃科提供資料以深度訪談方式，與訪談單位就前述訪談重點採事後回溯法，探討其所隸屬產銷班有關的組織創新事件，以及所代表的管理意涵彙總於表1：





表 1 組織創新事件及管理意涵

班別	創新事件	創新來源	管 理 意 涵
T-1 雜糧作物： 甘藷	1.創立品牌	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>經過十餘年努力，自創「瓜瓜園」品牌，將傳統甘藷轉化為休閒養生食用甘藷展現產業新活力。</li> <li>這是屬行銷創新和策略創新。</li> </ul>
	2.研發創新產品	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>與相關科研單位、大學合作，創新多樣化產品。如冰烤蕃藷、地瓜薯條、禮盒等種種產品。</li> <li>這是屬於行銷創新事件。</li> </ul>
	3.多元行銷管道與開發國際市場	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>行銷通路包含超級市場、大賣場、餐廳、團膳、炸雞店等通路。</li> <li>於國際食品展中發表冰烤蕃藷後，順利進入國際市場。</li> <li>這是屬於行銷創新和策略創新事件。</li> </ul>
	4.產、製、儲、銷一貫化	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工站依作業規範區分產品等級，以利分級銷售。</li> <li>依產銷狀況調解加工量，必要時暫時儲存，發揮產銷調解功能。</li> <li>協助調節區域甘藷市場的產銷作業以穩定價格，確保農民收益。</li> <li>這是屬於組織經營管理創新事件。</li> </ul>
	5.訂定保價分級收購標準	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期召開班會，協商生產計畫及收購價格。</li> <li>成立採收隊，落實分級制度與分級計價。</li> <li>產銷班依規定補助參與產期調節班員，遭逢天災的損失。</li> <li>這是屬於策略創新和組織經營管理創新事件。</li> </ul>
	6.顏色管理	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>以不同顏色之包裝袋及膠繩區分甘藷品種、等級。</li> <li>以顏色標示牌註明採收進貨順序，確立先進先出的作業規範。</li> <li>這是屬於組織經營管理創新事件。</li> </ul>
T-2 花卉： 文心蘭	1.品種選育	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>選育新品種由專人做成培養苗，再交由班員做健化及培育工作，以為更新栽培使用。</li> <li>這是屬於產品創新事件。</li> </ul>
	2.建立集貨與共選共計 SOP	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>產銷班統一雇工，依照花卉選別標準進行分級，共同銷售及共同計價，發揮產銷班組織功能。</li> <li>班員專注於栽植管理，確保田間植株的健康，延長花卉成長期限，降低翻重成本，增加收益。</li> <li>花卉交由集貨場接手後續作業流程，使作業程式能夠連貫化、正常化及簡單化，保持切花新鮮度，提升外銷競爭力。</li> <li>這是屬於組織經營管理創新及策略創新。</li> </ul>
	3.策略聯盟	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>結合同業配合地理性花卉產期差異特性，進行策略聯盟。擴增出口能量、充份利用貨櫃空間，大量降低運輸成本，增強購貨和供貨議價空間。</li> <li>這是屬於策略創新事件。</li> </ul>
	4.調整行銷通路	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>重新定位產銷班與貿易商及代理商的立場為策略夥伴關係，而非止於供應商地位。</li> <li>調整貿易商及代理商的差價收益為備金制，發揮產銷與物流專業機能。</li> <li>掌控集貨端至拍賣場各段行銷費用，因應市場變動彈性。</li> <li>利用既有物流通路設備，及物流業在地化優勢，運用包圍</li> </ul>





			<p>戰略，成功打入國外拍賣市場。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 這是屬於策略創新以及行銷創新事件。</li> </ul>
	5.建構資訊及時傳遞系統	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 隨時掌握市價情勢，若拍賣行情接近成本時，能爭取反應時效，進行相對的因應策略措施。</li> <li>• 這是屬於策略創新及組織經營管理創新事件。</li> </ul>
	6.開發保鮮技術	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 接受農業改良場輔導，提升儲運、切花、剪枝以及後處理保鮮技術，以海運取代空運，大量節省運輸成本，逐漸取代其他競爭者的地位，成為文心蘭國際市場的主要供應者。</li> <li>• 這是屬於栽植/加工創新事件。</li> </ul>
T-3 稻米： 有機水稻	1.發展有機稻米種植	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 因應開放稻米進口，配合世界農業生產趨勢，及早發展有機耕種，取得先進者優勢地位。</li> <li>• 這是屬於策略創新事件。</li> </ul>
	2.結合農會形成中衛體系	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用農會設備，結合產銷班生產專長，和農會行銷體系，共同開拓「有機米」市場，形成完善之有機米農產品中衛體系。</li> <li>• 這是屬於策略創新及組織經營管理創新。</li> </ul>
	3.產官學合作，建構生態資料	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 參與執行野生動植物研習調查工作，負責鳥類及蛙類生態調查，建立豐富的生態調查資料。</li> <li>• 運用生態調查累積經驗，結合農會辦理深度農村體驗之旅，發展有機及生態產業，充分發揮三生農業功能(生產、生活、生態)。</li> <li>• 這是屬於策略創新事件。</li> </ul>
	4.發展三級產業	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成立解說員導覽團隊，負責導覽當地風光景點與生態資源。</li> <li>• 結合當地農業生產資源，規劃有機相關作物產品多樣性體驗活動，辦理體驗農家工作，與在地村民共同發展農村觀光產業。</li> <li>• 這是屬於行銷創新、策略創新及組織經營管理創新事件。</li> </ul>
	1.策略聯盟	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 產銷班與鄰近產銷班策略聯盟，結合成為休閒觀光帶，分享有機技術與旅遊資訊，提升當地生態與產品服務服務內涵。</li> <li>• 這是屬於策略創新及行銷創新事件。</li> </ul>
	2.建構 SOP 系統	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通過歐盟有機作物轉型期國際驗證，具備生產稻米外銷資格，提升全班整體形象。</li> <li>• 這是屬於策略創新以及行銷 創新事件。</li> </ul>
	3.開發新產品	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 結合農會研發「富麗米」品牌系列各種不同包裝、口味的有機米，及其它米食加工產品，增加產品廣度與深度。</li> <li>• 這是屬於產品創新及行銷創新事件。</li> </ul>
T-4 蔬果類： 高接	1.研發生產技術	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 創新小雨傘護梨法保護梨花，增加授粉及成功結果機率。</li> <li>• 自行研發梨穗生產技術掌控核心競爭優勢，降低生產成本。</li> <li>• 這是屬於栽植/加工創新及策略創新事件。</li> </ul>
	2.禁用細胞生長激素	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 禁用激勃素保護消費者健康，展現應有的社會責任的作為。</li> <li>• 這是屬於策略創新及組織經營管理創新事件。</li> </ul>





梨	3.防治蟲害	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>預先動員全班管制產業道路，進行田間衛生管理、梨花接穗等強化作業，避免產區感染梨木虱，而影響產業發展。</li> <li>這是屬於策略創新及組織經營管理創新事件。</li> </ul>
	4.多元行銷	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>行銷管道以老主顧預訂為主，其餘為網路及其它行銷管道吸引顧客到產地消費。</li> <li>這是屬於行銷創新事件。</li> </ul>
	5.組織運作	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>全班產銷用資材共同採購，增加議價空間，班員不須墊付現金即可購買到所需資材，且能賺取回饋金以利組織的營運。</li> <li>這是屬於組織經營管理創新事件。</li> </ul>
T-5 蔬菜類： 絲瓜	1.研發美白系列產品	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>與嘉義大學合作，利用絲瓜天然特性開發絲瓜美白系列產品，且入選為臺灣農漁會百大精品。</li> <li>這是屬於栽植/加工創新和策略創新事件。</li> </ul>
	2.研發新品種	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>協助農委會農試所分別於 2003 年 與 2005 年進行絲瓜病育種改良，及絲瓜新品系區域試驗的台農一號育種計畫。</li> <li>這是屬於品種創新事件。</li> </ul>
	3.研發加工製程	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>2004 年配合臺灣大學尋找出絲瓜烹調後呈現黑色的原因。對推廣絲瓜實用幫助良多。</li> <li>這是屬於技術創新的栽植/加工創新。</li> </ul>
	4.結合生活美學	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005 年於臺北國際旅展展出絲瓜青春露與藝術結合作品，創造生活美學。</li> <li>這是屬於行銷創新事件。</li> </ul>
	5.共同分級選別	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>該班由組長指導分級包裝，降低損傷並維持分級品質，確保品牌形象。</li> <li>這是屬於行銷創新與組織經營管理創新事件。</li> </ul>
T-6 花卉類： 茶花	1.成立花卉產銷班	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>成立全台第一個茶花專業經營產銷團隊，建構技術、品種交流平臺，開創茶花「產」與「銷」組織運作模式。</li> <li>這是屬於策略創新事件。</li> </ul>
	2.大量培育開展行銷	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>藉由多年累積品茗、培育、造型、教育、擴散經驗及行銷技巧的先進者優勢地位，主導茶花產業的發展趨勢。</li> <li>目前全班茶花栽培面積 6 公頃多，是全台最具規模的茶花生產專區。</li> <li>這是屬於策略創新和組織經營管理創新事件。</li> </ul>
	3.開發全年繁殖技術	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>班員利用選種技術、大量生產夏季開花的「四季杜鵑茶」與「越南包莖茶」，突破季節性的限制，使得全年皆有茶花可賞。</li> <li>這是屬於產品創新事件。</li> </ul>
	4.品種研發	外溢效果	<ul style="list-style-type: none"> <li>掌握茶花栽培品種達 1,500 餘種，產銷班自行育種、研發，2008 年對外發表推廣四項新品種。</li> <li>提供各地區茶花季活動展出品項，引領茶花研發走向。</li> <li>該班利用嫁接方式，將新品種的開發與穩定性確認過程大量縮短為四年。</li> <li>這是屬於產品創新、栽植創新，及行銷創新事件。</li> </ul>
	5.顏色管理	內部價值鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>茶花園區運用顏色標示不同產品型式與株齡，依生長週期排定生產程式，利於現場作業管理。</li> <li>這是屬於組織經營管理創新事件。</li> </ul>







---

6.舉辦茶花季活動	顧客	<ul style="list-style-type: none"><li>• 與新竹市政府、新竹市農會連續多年舉辦茶花季活動，將茶花推廣普及化。</li><li>• 結合茶花季活動及產銷班的創新研發相關資源，深植產業文化根基，藉以推廣休閒農業。</li><li>• 這是屬於策略創新及行銷創新事件。</li></ul>
-----------	----	--

---

資料來源：本研究整理

上述各產銷班的組織創新事件，為受訪者事後回溯其務農累積多年所知悉的歷程經驗，更因為這些組織創新事件，得以受各級農政單位的肯定，而推薦參與優良產銷班的競賽，並能從六千多個產銷班中脫穎而出，獲選為全省「十大經典產銷班」，顯示這些產銷班的組織創新事件相當獨特及有其代表性。

## 肆、基層農業組織創新的歷程模式建構

### 一、組織創新來源探討

Fjeldstadt et al. (2004) 以動力論，說明創新主要由市場拉力和科技推力兩股力量所引發，前者可能衍自某些特定市場需求，而技術的改善居次；後者並非以滿足市場需求為著眼點，係以改善技術，降低生產成本為主要目的。Afuah (1998) 說明創新來源包含：1.公司內部價值鏈功能；2.外部價值鏈中的供應商、顧客、互補創新者；3.大學、政府及私人實驗室；4.競爭者與相關行業；5.其他國家地區；此種闡述顯示創新和企業內部與外部價值供應鏈的密切關係。內部價值鏈是組織內部由決策者與組織機能，透過一系列的活動為顧客創造價值，也就是說組織內部價值鏈中的每一組織機能都可能是創新的來源；外部價值鏈是與組織具有緊密聯繫的供應商、顧客、競爭者的價值活動。簡言之，組織創新事件有來自組織內部個人或是組織本身的研發，亦可能自外界引入。

任何農作物產品從育種、田間管理以迄成長為新鮮品或是經由處理成為各種不同用途的加工品，除了考慮技術因素外，尚有不斷改變的顧客需求、總體經濟發展、社會飲食文化、人口結構變化等創新來源，其更是組織創新過程的影響因素，顯示環境和顧客對組織創新會產生決定性的影響。農產品的生長特性需要有適合的氣候、土壤(介質)的孕育和長年的管理才可能有成果面市，即農產品接觸消費者之前，需要有漫長的等待及風險的承擔。成果展示前，消費者不易提供較為具體的參考意見，農民只能憑藉本身的實務經驗、同業的交流，及專家學者的專業知識、技術輔導，進行農作物的品種改良、栽植/加工改善，或管理層面的研討，因此，基層農業組織其創新來源多來自於內部價





值鏈及外溢效果，而衍自於顧客者居次。歸納上述各產銷班的組織創新事件中，主要創新來源有內部價值鏈、外溢效果和顧客等三項。以業態別彙總創新來源顯示內部價值鏈和外溢效果為主要創新事件居多，各為16件及10件，而來自顧客的創新事件有9件，茲將彙總結果整理於表2。

表 2 業態別創新來源彙總

產銷班業態 創新來源	雜糧	果樹	花卉	稻米	蔬菜	總數
內部價值鏈	4	6	2	3	1	16
外溢效果	1	3	2	1	3	10
顧客	1	2	2	3	1	9

資料來源：本研究整理

## 二、組織創新階段模式

在組織創新的階段探討上，Wolfe（1994）劃分組織創新歷程為十個階段。本研究基於擴大層面之考慮，除訪談單位外，另增加各相同農作業態的產銷班，逐一與相關人員解釋並討論各該班的組織創新階段歷程的認知，相關記錄整理於表3。

表 3 組織創新階段模式

班別	Wolfe 創新階段	概 念	知 覺	搭 配	評 價	說 服	採 用 決 策	執 行	確 認	例 行 化	注 入
果 樹 類	A1		△				△	△			△
	A2	△			△	△		△		△	
	A3	△					△	△		△	
蔬 菜 類	B1	△		△	△			△	△		
	B2	△	△	△				△	△		△
	B3	△	△	△	△			△	△		
花 卉 類	C1	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	C2	△	△		△	△	△	△	△	△	
	C3		△				△	△			
水 稻 類	D1	△					△	△			
	D2		△				△	△			
	D3	△						△	△	△	
雜糧與特 種作物	E1	△	△		△			△	△		
	E2		△		△		△	△	△		
	E3	△	△	△				△			

△表示經歷之階段

資料來源：本研究整理





由於各種農作物的業態特性、產銷班的組織特性、班員的務農經驗，以及個別種植面積的差異，對組織創新階段的認知、選擇、運用，各有不同的觀點。然在品種的開發或是栽植方式由於作物成長緩慢，一個技術創新途程需耗時多年，加上個人人格特質的不同，整個創新階段就亦步亦趨，採取和Wolfe（1994）一樣的組織創新階段模式，顯示雖屬同類的農作業態，彼此就組織創新階段的看法並非一致。

### 三、基層農業組織創新的歷程模式

研究學者Amabile（1988）區分組織創新的歷程為組織任務說明、設定程式、產生創意、測試與實施以及評估結果五個階段，強調個人是影響組織創新歷程中最主要的因素，認為組織創新是衍自於個人創造力。莊立民與陳志龍（2007）針對高科技產業進行個案研究的結果，認為除了個人因素外，組織與環境因素也是組織創新歷程的重要影響因素，且每一個案對影響因素的相對重要性看法不一，其並說明可能因研究取向不同，以及考慮其他變項，而與Amabile（1988）的論述有所差異。

於本研究訪談過程中，發現產銷班組織發展成農企業組織，幹部熟捻組織的發展背景，且擅於運用組織功能與管理功能運作的產銷班，個人對組織創新歷程的各階段有相當的影響力。如T-1創班班長召集班員入股成立甘藷加工站，負責該班產品加工作業，以自有品牌行銷產品，編制採購、業務等部門各司其職，領導全班依年度協商計畫進行栽植、採收、加工等規範化作業。班長與核心幹部負責整體的規劃、組織、領導及控制模式，展現於產銷班的生產、行銷、人力資源發展以及研發作業管理的組織目標績效的追求，顯示個人因素對產銷班的影響作用。其餘個案則顯示基層農業組織創新深受環境因素的影響，組織因素居次，而個人因素在創新歷程並無明顯的影響；此一發現與前述學者的研究結論不同，可能是產銷班組織的制度設計是一種比較鬆散的組織，且農產品有一定的生產週期與風險性的承擔，務農者較為保守個性與可能個人自利因素的考量，因而在創新歷程中，形成個人鮮少有影響力。

從訪談單位的基層農業組織創新歷程中，顯示影響組織的因素包含組織文化、組織資源及組織結構特性，而環境因素有顧客、科技、供應商、競爭者、學校、科研機構、農業改良場以及農政單位等，因此本研究強調環境變項與組織變項對組織創新的重要性，並修正莊立民與陳志龍（2007）以歷程觀點所建構之組織創新模式，以為基層農業組織創新歷程模型，圖1即顯示該模型之影響因素與各階段之說明。



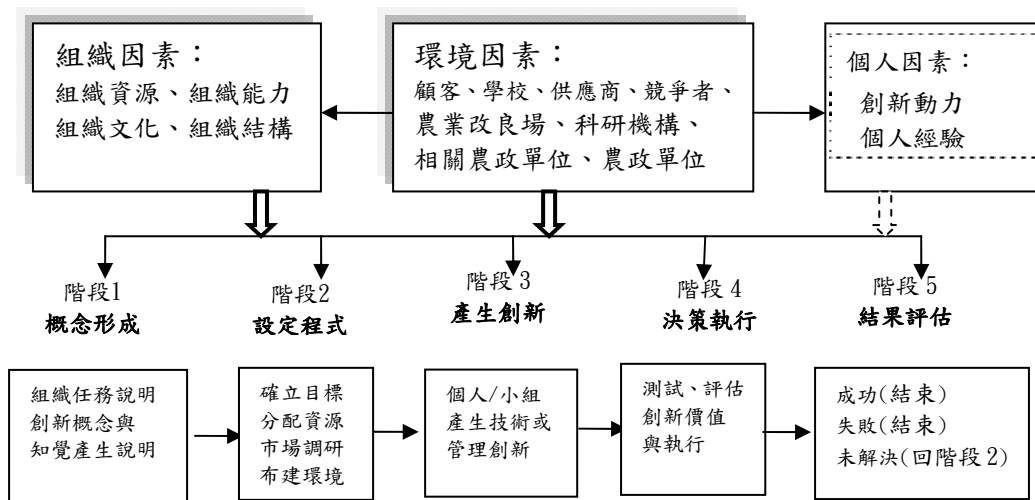


圖 1 基層農業組織創新歷程模型

## 伍、結論與建議

本研究以歷程理論的研究取向探索臺灣基層農業的組織創新活動。訪談過程中深入分析組織創新事件個案的來源、階段與歷程，各類農作業別由於組織特性與組織資源的差異，對資源變項的回應模式有不同作法，相對地其創新來源不盡相同。就整體訪談單位的組織創新來源，以內部價值鏈和外溢效果為主，顧客則居次。組織創新階段的認知與採用，則取決於以往所累積的經驗作為選擇的依據。

Amabile (1988) 所提出的組織創新模式，強調個人創造力是組織创新的主要元素。本研究雖支持莊立民與陳志龍 (2007) 認為組織创新的三項因素(個人、組織、環境)在組織創新歷程皆會產生影響，然在本研究的個人因素變項於組織創新歷程的影響並不明顯，可能主要原因在於產銷班組織的制度設計規範比較鬆散，形成組織因素與環境因素是產銷班組織创新的主要驅動力量。

對任何組織而言，引進創新藉以提高組織績效絕對是一個重要的課題，相對於平均農場耕種面積較小的區域(如臺灣、日本、韓國、瑞士)，以及面臨年輕人力外流、人口老化，造成農業人力發生斷層的隱憂，影響農業的永續發展，更是需要從技術面與管理面探討「組織創新」，讓農業透過組織經營注入活力。本研究以嚴謹之研究方法建構基層農業組織創新歷程模式，在實務上有助於各農事推廣人員對所輔導的基層農業組織(產銷班、合作農場)作為改善輔導農業單位創新管理規劃與執行的指導方針和依據。對產銷班本身而言，透過基層農業組織創新階段模式和創新歷程模式分析，可以瞭解組織創新來源，掌握內部價值鏈優勢核心能力，獲取創新資訊並結合外部資源，驅動產銷班的組織創新，儘量縮短創新週期，藉以能較為快速回應顧客和外部環境變化的需求，





進而增強本身競爭力與提升組織經營績效。另一方面，本研究主要探討臺灣基層農業組織創新衡量模式，建構過程雖力求嚴謹，惟基於種種限制，仍有諸多困難猶待克服，後續研究，若能就訪談樣本與單位之篩選更加嚴謹，並擴大研究樣本，以及擴充研究模式因素，針對各業態別挑選適當的衡量指標，運用統計方法進行更客觀的分析，將使得基層農業組織創新歷程的探索更臻完善與成熟。





## 參考文獻

### 中文部分

1. 李謀監，1996，「臺灣農業產銷班營運成功因素之探討」，農業經營管理年刊，第2期，31~49。
2. 李謀監，1997，「臺灣農業產銷班營運類型、管理作為與績效之研究」，農業金融論叢，第38輯，209~243。
3. 林孟彥編譯，Stephen P. Robbins & Mary Coulter 著，2010，管理學，華泰文化。
4. 邱湧忠，1998，「臺灣農業產銷班整合之意義及目標」，農政與農情，7月，35~42。
5. 邱重欽、蔡志弘、鍾宜展、田效文，2005，「臺灣高科技廠商推行創新管理企業競爭力之影響研究」，中華管評論國際學報，第八卷，第12期，1~35。
6. 吳聰賢，1997，農業行政學，國立編譯館主編，明文書局。
7. 洪進雄，1996，「農業企業化經營之技術策略」，農業經營管理年刊，12~13。
8. 段兆麟，1994，「農場經營合作策略類型與營運改進之研究」，農業經營管理年刊，20~22。
9. 唐錦超譯，Everett M. Rogers著，2006，創新的擴散，臺北：遠流出版。
10. 黃雅明，1999，影響產銷班成員合作效能之因素探討—台中地區產銷班班長之觀點，中興大學農業推廣教育研究所碩士論文。
11. 莊立民、陳志龍，2007，「服務業組織創新擴散模式之研究—以臺灣直銷業為例」，中華管理評論國際學報，第十卷，第1期，53~81。
12. 陳昭郎，1991，「共同經營組織成功運作之探討」，臺灣農業經營研討會專集，台中區農業改良場編印，187~200。
13. 陳昭郎，1994，「自立自主是產銷班健全運作的要件」，花蓮區農情資訊，12月，27。
14. 張正英，2001，「臺灣農業產銷班策略聯盟之研究」，台中區農業專訊，第32期，7~11。
15. 蔡啓通，1997，組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，國立臺灣大學商學研究所博士論文。

### 英文部分

1. Allen Afuah. 1998. *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. New York: Oxford University Press.
2. Amabile, T. M. 1988. *A Model of Creativity and Innovation in Organization*. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Chicago: Aldine Publishing Company, 10, 123-167.
3. Beyer, J. M. & Trice, H. M. 1978. *Implementing Change*. Free Press, New York.
4. Burgess, B. H. 1989. *Industrial Organization*. Prentice-Hall, N.J: Englewood Cliffs.
5. Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
6. Dougherty, D. & Bowman, E. H. 1995. The Effects of Organizational Downsizing of





- Product Innovation. *California Management Review*, 37(7), 28-44.
7. Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London : Heinemann.
  8. Duncan, R.B. 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17,313-327.
  9. Fjeldstad, O. D., Becerra, M. & Narayanan, S. 2004. Strategic Action in Network Industries: An Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1), 173-196.
  10. Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York:Oxford University Press.
  11. Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Boston, MA: Harvard.
  12. Wolfe, R. A. 1994. Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-430.





# A Study on Taiwanese Basic-Level Agricultural Organizational Innovation Process Model

Tsung-Ching, Chang\*

Ph.D. Candidate of School of Management, Graduate University of Chinese Academy of Sciences

Ji-Zhong, Zhou

Professor of School of Management, Graduate University of Chinese Academy of Sciences

## ABSTRACT

Nowadays, Taiwan is a member of WTO and has signed Economic Cooperation Framework Agreement (ECFA) with Mainland China. Its basic-level agricultural organization has been operated in a small scale without much capital or mechanization because of its historical background, land policy and labor. This prevents agriculture from healthy development and reduces its competitiveness. Thus, there is an urgent demand to enlarge the operational scale for improving its structure, competence and promote sustainability by guiding farmers to organize PMT (Production and Marketing Team). To confront with intense competition and varied consumer demands, the basic-level agricultural organization should (a) pay special attention to intelligent economy and business management, (b) apply tangible and intangible knowledge and innovation capability, and (c) create production and marketing activity values, which are key factors to increasing competitiveness.

Everlasting and sustainable innovation is an important issue in creating extraordinary value for any organization. Literature review shows various fields of study and diversified interests led to findings and contributions in different aspects. This study focused on the innovation of Taiwanese basic-level agricultural organization. The process theory is applied to explore in detail the appearance, development, growth and termination of innovation life cycle. Findings include, firstly, PMTs disagree in their views of applying innovation stages; secondly, the significant factors to influence the process of organizational innovation are environment and organization, not a single individual; and thirdly, the main sources of innovation are the effects of spillovers and their internal value chain.

**KEY WORDS:** Organizational innovation, organization innovational process model,  
Production and Marketing Team

---

\*Tsung-Ching, Chang

E-Mail : albertal@ispeed.com.tw

