

## 農村婦女副業經營班-田媽媽經營情形之研究

曾玉惠<sup>1</sup>

### 摘 要

為了解農村婦女副業經營班-田媽媽之經營情形，取樣高雄區、台南區及台中區由農會輔導或經營之 12 個「田媽媽班」調查，發現田媽媽班之經營方式分成三類，1.「田媽媽」班員自產自銷，2.班員負責生產、農會負責行銷，3.完全由農會經營，雇用班員生產。

綜觀 90 年~94 年，田媽媽班的經營成果顯示：第一類型適合於已有經營基礎、產品能規格化之田媽媽班，第二類型及第三類型之經營方式較適合初步創業者，因為純樸的農婦們雖擅於農場經營，卻不諳大量食物製備及商場交易。農會轉型兼營餐飲服務既可提供農村婦女之就業機會，又可開闢財源，且有利於消費者，因此可提昇農會形象。

經營較成功的田媽媽班成員，幾乎都把「田媽媽」當作自己的事業，全心投入、任勞任怨且配合度高，認真生產最高品質的產品，滿足消費者之需求及口慾，希藉由人際網路的宣傳，拓展銷售市場。部份田媽媽成員因表現良好，收入穩定，由兼職轉為專職。兼職時薪為 80~100 元或日薪 500~800 元(工作時間 5~8 小時)，月入約 5,000~15,000 元；專職月入約 18,000~25,000 元(每日工作時間約 8 小時，月休 4~5 天)；完全由田媽媽自產自銷者，工資所得加紅利依營業額不同而有差異。經營單位每月營業利潤最高有超過 200,000 元者。

農會經營田媽媽美食大有可為，但前題是必須有一個優秀的生產團隊和行銷團隊，讓生產與行銷同時達到最高效益，憑數十年來農會所塑造的正面形象，經營鄉土美食或料理，其實較一般業者佔優勢，未來發展空間相當大，也值得投入。而農會相關人員理應認同田媽媽的使命感，給予支持或鼓勵，肯定田媽媽成員的辛勞與奉獻，以營造雙贏的局面。

關鍵語：田媽媽、副業經營、市場行銷

### 前 言

自民國 90 年開始，農委會為輔導農家婦女發揮經營產業之潛能及團隊經營力量，並利用週遭的農業資源經營副業，以開發新收入來源，新辦「農

---

<sup>1</sup>高雄區農業改良場助理研究員

村婦女開創副業獎助輔導計畫」,提供基層農會家政班獎助輔導,獎助項目為:田園料理、簡易傳統農產品加工、傳統米食餐點、傳統手工藝、產地農特產品直賣店、送餐服務、到宅照顧服務、在家托老與托兒服務等。92年起則添增獎助對象,鼓勵轉型之農會與農村婦女合作經營「田媽媽」事業,為農會開闢財源(陳秀卿,2003)。94年度更增額補助由農會負責營運且有具體營運績效—前一年業績達200萬元以上之「田媽媽」,且至少提供10位農村婦女就業機會,即為「田媽媽擴大經營班」,最高補助費200萬元(陳好蓁,2005)。

根據91~92年度高雄區營農婦女副業經營意願調查,最受青睞的是小本生意的餐飲業,48.5%受訪者認為:如果要經營副業,小額資本的早餐店、小吃、米食餐點及飲品等為農婦們的最愛(曾玉惠,2003)。

90年度申請並經核准之「田媽媽」獎助計畫者有21個單位,91年度有33個單位,92年度有30個單位,93年度有23個單位(含3個區漁會),94年度有14個單位(含3個區漁會)總計121個「田媽媽」班。每班成員至少6人,依個人之專長各司其職,以使團隊能製作最高品質的產品或提供最好的服務。

5年來,每班田媽媽的經營情形差異甚大,有人一開始跌跌撞撞,歷經數月後累積經驗,改善生產方式或經營策略,立即業績大翻轉,供不應求;有人原本略有客源,增加設備、人手後,訂單越接越多、名氣越來越響;可是也有少數單位因缺乏完善的規劃或團隊精神不足或其他個人因素而導致人員減少或班組織解散,誠為可惜!

本研究之目的,即經由訪視調查了解「田媽媽」班產品之生產與行銷,探討「田媽媽」班創業過程所遭遇之困難及解決方法和「田媽媽」班營業利潤與班員工資所得,以檢視「田媽媽」產品之市場趨勢及「田媽媽」事業未來發展空間。

## 研究方法

### 一、調查對象之選擇

由90~94年度申請農委會「農村婦女開創副業獎助輔導計畫」並經核准之「田媽媽」班資料,考慮不同經營項目、經營方式及營業額,立意選擇潮州鎮農會經營之「田媽媽巧婦麵包店」、仁武鄉農會輔導之「仁武鄉土美食坊」、柳營鄉農會經營之「ㄋㄟㄋㄟ寶傳統麵食餐點班、下營鄉農會輔導之「下營鵝肉美食店」、官田鄉農會經營之「官農美食餐廳」、官田鄉農會輔導之「任記東北酸菜坊」、台南縣農會經營之「草園餐廳」、嘉義縣農會輔導之「嘉樺美食」、台中市農會輔導之「清水園美食館」、潭子鄉農會輔導之「馬鈴薯加工坊」、霧峰鄉農會經營之「議蘆餐廳」及田中鎮農會經營之「田媽媽好料理」

等 12 個「田媽媽」班為研究對象。

## 二、問卷設計

分各「田媽媽」班基本資料、經營現況、遇到之困難及解決辦法、未來展望及規劃等四大項 24 個問題。其中基本資料含：申請年度、店名或暱稱、參與經營者人數、有丙級以上技術證照人數、經營場所所有者、經營場所概況。經營現況含：經營項目之類別、經營項目或產品名稱、農委會補助款運用情形、配合款運用情形、經營方式、產品特色、售價、行銷通路、主要消費群、消費額、人氣商品、營運現況、收益情形、班員之工作時數及工資所得、業績配額。

## 三、調查方法

由筆者親自持調查問卷解釋，請家政指導員或田媽媽副業經營班班長填寫並接受訪查或至現場訪視。

## 四、資料分析

將 12 個「田媽媽」班以不同經營模式或經營項目做個案分類分析比較。

# 結果與討論

## 一、「田媽媽」經營模式之分類

受訪 12 個案田媽媽班之經營方式分為三類：

- (一)由「田媽媽」班員自產自銷—台中市清水園美食館、潭子鄉馬鈴薯加工坊、民雄鄉嘉樺美食、官田鄉任記東北酸白菜、下營鄉下營鵝肉美食店。
- (二)由班員負責生產農會負責行銷—霧峰鄉議蘆餐廳、仁武鄉土美食坊。
- (三)完全由農會經營，雇用班員生產—田中鎮農會田媽媽好料理、柳營鄉農會ㄋㄟㄋㄟ寶傳統麵食餐點班、官田鄉農會美食餐廳、台南縣農會草園餐廳、潮州鎮農會田媽媽巧婦麵包店。

## 二、不同經營模式「田媽媽」利、弊之比較

表 1 各種「田媽媽」經營模式之利、弊分析比較

Table 1. Advantages and disadvantages of different types of Country-Mammy management

經營模式	優點	缺點
<p>A. 「田媽媽」班員自產自銷：</p> <p>1. 班員全為股東，共同經營「田媽媽」。</p>	<p>A-1. 利潤由班員均分，每位成員會竭盡所能、全心投入。</p>	<p>A-1. 每位成員都是股東，各有各的看法與意見，有時無法達成共識。</p>

2.班長出資為經營者，班員為生產者。	A-2. 班員不須擔心盈虧，只要上工就有錢領。班長也較能發揮其領導能力，不必擔心團隊有雜音。	A-2. 班長無法完全掌控班員之出勤或產品品質，且須獨自運籌帷幄、負責盈虧，較為辛苦。
B. 由班員負責生產農會負責行銷	班員依工作日數或時數領農會給予的工資(加獎金或紅利)，沒有業績壓力。班員在指導員的輔導及班長的領導之下，各司其職，盡情發揮，生產最高品質的產品，提供最好的服務。	農會須有負責行銷之團隊及認真又具有餐飲管理專業知識之家政指導員，否則銷路、產量或產品品質可能會有問題。
C. 完全由農會經營，雇用班員生產	班員依工作日數或時數領農會給予的工資，不必擔心盈虧。班員在指導員的輔導及班長或店長的領導之，各司其職，依農會指示作業，生產最高品質的產品，提供最好的服務。	1. 農會須有負責行銷之團隊及認真又具有餐飲管理專業知識之家政指導員或專人，否則銷路、產量或產品品質可能會有問題。 2. 當產品需求量大增，如果農會沒考慮班員工作量，增加臨時工人員或給予加班費，班員將受勞力剝削。

### 三、開創「田媽媽」事業何種經營模式較適當？

#### (一) 如果選擇由「田媽媽」班員自產自銷：

1. 班員全為股東，共同經營「田媽媽」—必須是全體班員感情融洽，默契良好，大家願意接受班長領導。
2. 班長出資為經營者，班員為生產者—必須班長相當精明能幹，樣樣皆通；或班長已有事業基礎。

#### (二) 如果選擇由班員負責生產農會負責行銷：

班員在班長帶領之下應該能夠獨立作業而且為默契良好的團隊，農會家政指導員只需扮演輔導及協調角色，以農會立場督導班員生產及銷售運作，也要以班員立場為她們爭取福利。農會須加強品質管理及負責行銷，非預約式的常態營業農會須全權承擔業績與虧盈。

#### (三) 如果選擇完全由農會經營，雇用班員生產：

在這種情況之下農會家政指導員或專人須非常能幹又認真，願意犧牲奉獻自己的時間與精力，且有一群手藝好、對農會又極有向心力之家政班員配合。農會當家，負責產品研發、材料採購、產品行銷、提供門市、設備維修...等，農會提供家政班員就業機會，家政班員替農會開闢財源，賣的越多賺的越多，雙方皆是贏家。

#### 四、經營項目之分類

本研究調查訪視之 12 個田媽媽班，經營項目可分為兩大類：

##### (一)田園料理

仁武鄉農會輔導－仁武鄉土美食坊(傳統米食、麵食、便當、雞尾酒、外燴)

下營鄉農會輔導－下營鵝肉美食店

官田鄉農會經營－官農美食餐廳(自助餐、便當)

台南縣農會經營－草園餐廳(鄉土小吃、牧草美食)

嘉義縣農會輔導－嘉樺美食(便當、鄉土小吃)

台中市農會輔導－清水園美食館(橘餐筵宴、喜宴、外燴、雞尾酒)

霧峰鄉農會經營－議蘆餐廳(菇菇餐、合菜、喜宴、外燴)

##### (二)簡易傳統農產加工

潮州鎮農會經營－田媽媽巧婦麵包店

柳營鄉農會經營－ㄋㄟㄋㄟ寶傳統麵食餐點班

官田鄉農會輔導－任記東北酸菜坊

田中鎮農會經營－田媽媽好料理(傳統米食、麵食)

潭子鄉農會輔導－馬鈴薯加工坊

#### 五、不同經營項目利、弊之比較

表 2. 各種經營項目之利、弊分析比較

Table 2. Advantages and disadvantages of different categories of Country-Mammy management

經營類別	優點	缺點
田園料理： 1.鄉土小吃 2.合菜料理 3.便當、自助餐	供應餐點多樣化，消費群較廣泛，搶錢機會較多。	從採購、進貨、製作至銷售等較為繁瑣，相關人員所花心思較多、較辛苦。
簡易傳統農產加工： 1.米食 2.麵食 3.蔬菜	產品為單一產品或單類、雙類產品，從採購、進貨、製作、銷售、財務管理等較為單純、容易。	須有獨家產品特色或高品質，否則面臨同質性商品之競爭，很容易被淘汰。

## 六、開創「田媽媽」事業類別利弊之分析

### (一)田園料理

當地有大宗農特產品或獨一無二之農特產品，且每個班員各有拿手菜，又願意組班創業，則經營田園料理利潤較可觀，霧峰鄉農會經營的議蘆餐廳、官田鄉農會經營的官農美食餐廳即為農會兼營田媽媽之成功模式。但開始營運前須給予所有相關人員職前訓練，以免正式營運時手忙腳亂、事倍功半。

若營運成效良好，想擴大營業，須審慎評估與考量：是否有足夠的財力、人力及銷售通路？或者會面臨那些問題？如何解決？沒有萬全準備則勿冒然行事，否則可能白忙一場。嘉樺美食即為一例，因人力不足無法維持產品品質，導致負面影響而拖垮業績。

### (二)簡易傳統農產加工

利用季節性的農特產品或當地特有的農特產品做簡易傳統加工，既可達到促銷目的又能提高產值，稻米、牛奶、牧草、山東白菜、馬鈴薯，經由加工調理，產品價格至少躍升一倍以上，柳營鄉農會經營的ㄋㄟㄋㄟ寶單就牛奶產品月營業額可達百萬、任記東北酸菜坊年營業額超過三百萬、淨利超過30%。以半專業、非完全機器自動化量產而言，如此亮麗的業績也算是農業界的奇蹟。農會經營農產加工較民間單位佔優勢，若能善用充沛的貨源與人力資源，必可為農民及農會開闢另一條生財之路。

## 七、「田媽媽」遭遇之困難及解決方法

各田媽媽班遭遇之困難各異，但不外乎生產設備不足、門市場地太小、技術有待加強、班員希望提高待遇、經營理念不同、缺乏行銷高手及班員之間的人際關係有待改善。有經驗的指導員針對問題，對症下藥，通常大部份的問題都能迎刃而解，但唯獨行銷高手不易尋覓或培育，故多寄望農政及其他有關單位加強宣傳、推廣以提昇「田媽媽」知名度，更希望人際網路能帶動銷售量的成長。

## 八、「田媽媽」班員工資所得

兼職時薪為80~100元或日薪500~800元(工作時間5~8小時)，月入約5,000~15,000元；專職月入約18,000~25,000元(每日工作時間約8小時，月休4~5天)；完全由田媽媽自產自銷者，工資所得加紅利依營業額不同而有差異。

## 九、「田媽媽」營業利潤

依經營模式及經營項目之不同，營業額與營業利潤當然也有顯著差異，扣掉所有支出，營業利潤約10%~30%，經營單位每月營業利潤最高有超過200,000元者。

## 結 論

### 一、田媽媽班之經營型態

目前，所有田媽媽班之經營方式分成三類，1.由「田媽媽」班員自產自銷，2.由班員負責生產農會負責行銷，3.完全由農會經營，雇用班員生產。

五年來，田媽媽班的經營成果顯示：第二類型及第三類型之經營方式較適合初步創業者，因為純樸的農婦們雖擅於農場經營卻不諳大量食物製備及商場交易，如果沒有一個較有全方位領導能力及協調能力的指導員來主導，要讓每一個班員心服口服的完全投入誠屬不易。

若屬自產自銷者，經營者宜已有產銷經驗，並有基本消費群，經由產品或包裝之改善能吸引更多消費者。

### 二、田媽媽班之經營項目

田媽媽班之經營項目以田園料理及簡易傳統農產加工居多，可見在消費市場有其競爭力，如何將低成本之鄉土美食及加工品提昇其商品價值和消費層面，則視經營者是否有經營遠見及執行能力。當然，農政單位與專家學者的加強輔導也有助於品質的提昇。

### 三、田媽媽班的團隊運作是成功經營的主要關鍵

觀察經營較成功的田媽媽班成員，幾乎都把「田媽媽」當作自己的事業，全心投入、任勞任怨且配合度高，認為身為「田媽媽」一份子，應秉持著「榮譽與共」的心態，認真生產最高品質的產品，滿足消費者之需求及口慾，希望消費者能成為忠實客戶，並藉由人際網路的宣傳，拓展銷售市場。

反之，如果個人私心較重或個人堅持己見，則容易有意見分歧或團隊精神不佳的現象，整體的營運必然不順利，最後甚至組織瓦解。

### 四、農會扮演決定性的角色

農會轉型經營「田媽媽」事業絕對有市場，但是要靠農會自己開發市場，甚至利用同業或異業策略聯盟拓展市場，而不是坐等機會從天而降。對於「田媽媽」事業，農會總幹事等相關人員的態度有相當程度的影響力，農會若能全力支持與協助，對於指導員及「田媽媽」成員都有莫大的鼓勵，指導員及「田媽媽」成員會主動拼業績。否則，即使指導員很賣力的付出，未必能讓「田媽媽」成員有百分之百的向心力或全心投入，對於產品品質或整體運作必然有負面影響。輔導或經營成功的田媽媽班，其生產量幾乎是一隻金雞母，業績差強人意者，雖然還談不上是金雞母但未來指日可待。

睿智的農會領導人如能有效運用家政班人力資源，為農會開闢財源，同時又能提供給家政班員在地就業機會，利人利己，雙方都是贏家，這也是農委會鼓勵農會辦理「田媽媽」事業的目的。

### 五、農會經營田媽媽鄉土美食餐廳之可行性

由議蘆餐廳及官農美食餐廳的營運狀況和走馬瀨草原餐廳暑假7月份單月營業額73萬、淨利近30%，可看出農會經營田媽媽美食餐廳大有可為，但前題是必須有一個極為認真的策劃人員(家政指導員或相關人員)加上一群有烹飪技術且配合度高的家政班員組成的一個生產團隊。再由農會相關部門的配合或協助，讓生產與行銷同時達到最高效益，憑數十年來農會所塑造的正面形象，經營鄉土料理美食，其實較一般業者佔優勢。所以，農會若有可用之人才，兼營鄉土美食餐廳，未來發展空間相當大，也值得投入。

如果經營淨利低於15%(如田中鎮農會田媽媽好料理)就須全面檢討，找出問題所在，立即改善。如果業績快速成長或暴增，亦不可斷然擴大增設分店，須審慎評估得、失、利、弊，以免操之過急而前功盡棄或白忙一場。

### 六、田媽媽美食的創新與未來發展

美食三部曲為吃飽、吃好、吃巧，田媽媽美食如果想建立自己的品牌，需多花巧思讓顧客感受到產品確實能吃飽、吃好又吃巧。因為品牌的價值由顧客認定，在面臨大型廠商或連鎖店的競爭下，口碑是生存的唯一條件，「田媽媽」若想永續經營，必須有所創新或改善，兼具傳統特色與現代美感，讓消費者感覺高貴而不貴，精緻、衛生又健康，如此，方能在餐飲消費市場佔有一席之地。

## 參考文獻

1. 王俊雄. 顏志恆. 2003. 台灣與日本因應自由化調整農業推廣策略之比較分析. 農業推廣文彙. 48: 125~145.
2. 台灣省農會. 2005. 94年度「發展地方料理計畫」工作說明會。
3. 台灣省農會. 2005. 94年度發展地方料理計畫複審會議記錄。
4. 高秋英. 2002. 餐飲管理—理論與實務. 楊智文化事業股份有限公司。
5. 梁幼祥. 2002. 如何創造鄉土美食魅力. P.170 ~ 173. 農村民宿經營管理手冊. 行政院農業委員會編印。
6. 陳玉如. 2002. 創造風味餐技巧. P.174 ~ 177. 農村民宿經營管理手冊. 行政院農業委員會編印。
7. 陳秀卿. 2001. 農村婦女開創副業獎助輔導要點. 行政院農業委員會訂定家政推廣重點工作實施方法。
8. 曾玉惠. 2002. 小額補助農村婦女經營副業之現況. 農業推廣文彙. 47: 75~79.
9. 曾玉惠. 2003. 高屏地區營農婦女副業之研究. 農業推廣文彙. 48: 263~274.



- 10.戴勝益. 2004. 由餐飲業之品牌管理談企業之永續經營. P3. 餐飲國際化之創新與未來發展講義. 財團法人台灣觀光協會編印。
- 11.蘇寄萍. 2003. 桃園區休閒農場田園餐飲經營管理現況之分析. 農業推廣文彙. 48 : 197~208.
- 12.嚴長壽. 2004. 世界美食新趨勢. P.2. 餐飲國際化之創新與未來發展講義. 財團法人台灣觀光協會編印。
- 13.Faridah, A.M. 2005.Women in Agribusiness. APO, Malaysia.
- 14.Siti, R.A. 2005. Global Trends, Prospects & Challenges for Women Entrepreneurships. APO, Malaysia.

# The Case Study of Side-Line Management of Country-Mammy Classes

Yu – Hui Tseng<sup>1</sup>

## Abstract

In order to find out the management situation of Country-Mammy side-line classes, twelve units were investigated. It's found there are three types of management : 1. C.M. class is responsible for both production and sale of products. 2. C.M. class is responsible for producing products, but farmers' association is responsible for marketing. 3. Farmer's association manages C.M. enterprise and employs H.E. class members to produce products. The second type and the third type are more suitable for those women farmer who initially create career, because most of women farmer are green hand about marketing.

Obviously, the successful cases are members of C.M. devote themselves to classes. They work hard to produce the best quality of product to satisfied consumer's needs and taste in order to catch consumer's stomach, and by means of consumer's propaganda to broaden or expand their consumer market. The top two sidelines are "farm cuisines" and "traditional processing foods". The average wages of C.M. classes is NT \$500~800 per day per person, or NT\$ 5,000~25,000 per month per person, it depends on the amount of workloads and output values. The majority of C.M. class members are satisfied with their pay. In additional to the home economics agents' guidance, the attitude of the chief of farmers' association also influences the operation of C.M. class. The best choice is that farmers' association affords work opportunities and concern benefits of C.M. class members, then, C.M. class members appreciate the support of farmers' association, so, they are most willing to develop new products and produce the best quality of food. Finally, both farmers' association and C.M class members are winners.

Farmers' associations can run a new business - food services and processing foods are more appropriate. C.M. classes are the best human resources, and they will be a group of money-makers of farmers' associations.

Key words: Country-Mammy ; Side-Line Management ; Marketing

---

<sup>1</sup> Assistant researcher, Kaohsiung District Agricultural Research and Extension Station