

彰化縣大村鄉葡萄產銷班第廿一班診斷輔導報告

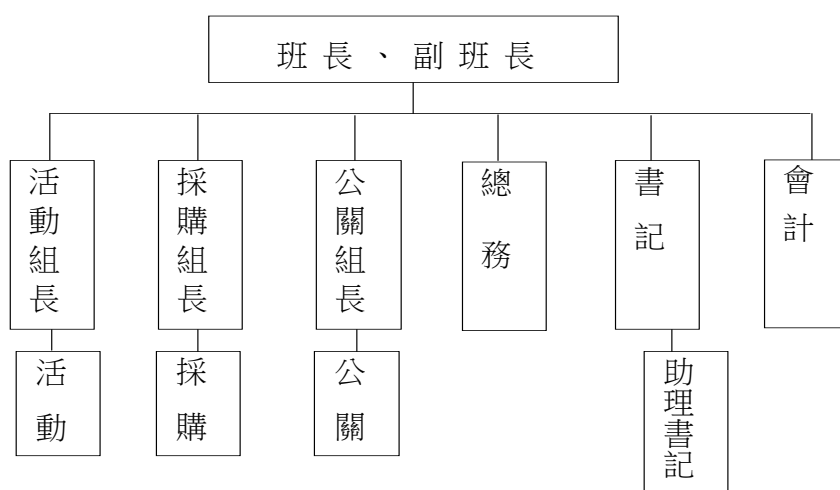
戴登燦

產銷組織概況

一、組織簡介

因有感於農村人力老化，農業政策推動遲緩，因此本班乃集合鄉內現有的年輕果農於 86 年 10 月 17 日成立產銷班，雖然班員不多，但因年青學歷高也有社會歷練，且各有所長，所以能充份分工合作讓班務能達到事半功倍的績效，目前本班以巨峰葡萄為主要作物，並試種無子、義大利及蜜紅葡萄並研發各式葡萄酒及原汁等加工品，盼多角化經營後，能帶來較多利潤，更進一步投資發展共同事業。

二、組織架構及功能職掌：



三、營業活動---產銷概況

(一) 生產面積、品質及產量

品 種	面 積	品 質	產 量	收穫次數
巨峰葡萄	8 公頃	高級 A 中級 A	233,565 20,310	年收二次
喜樂葡萄	0.2 公頃	高級 A	4,800	年收二次
蜜紅葡萄	0.3 公頃	高級 A	5,600	年收二次
義大利葡萄	0.1 公頃			年收二次
水 稻	1 公頃			年收二次
蔬 菜	1 公頃			數 次
柳 丁	0.3 公頃			一 次

註：一期產量 20000 公斤/公頃，二期產量 12000 公斤/公頃

(二) 產品銷售資料：

主要 產 品	生 產 月 份	包裝方式 (公斤/箱)	銷售 市場	價 格 (元/公斤)	品 牌	數 量
巨峰葡萄	12、1、6、7、8	10kg/箱	批發	68		
	12、1、6、7、8	2.4kg/箱	直銷	100	美香、佳香、大新、 富康	
無子葡萄	11	2.4kg/箱	直銷	200	美香	
	12	2.4kg/箱	直銷	200	美香	
	5	2.4kg/箱	直銷	200	美香	
	6	2.4kg/箱	直銷	200	美香	
蜜紅葡萄	12	2.4kg/箱	直銷	175	美香	
	1	2.4kg/箱	直銷	175	美香	
	6	2.4kg/箱	直銷	175	美香	
	7	2.4kg/箱	直銷	175	美香	
柳 丁	12	6kg/箱	直銷			
		30kg/箱	批發	32		
柳 丁	1	6kg/箱	直銷			
		30kg/箱	批發	32		

(三) 巨峰葡萄月營業績效表：

月 份	產量(公斤)	銷售量(公斤)	退回數(公斤)	營業費用	平均單價	銷售淨額(元)
5						
6	20,000	19,200	0		80.8	1,551,668
7	112,500	103,500	0		74.5	7,711,612
8	27,500	25,500	0		80.0	2,040,031
1 2	32,000	30,400	0		74.2	2,255,589
1	80,000	75,200	0		77.3	5,816,532

(四) 生產成本：

		單位：元/公頃	
會計帳號	會 計 科 目	金 額	農林廳
520	進貨費用		
521	能源費		5,935
522	成園費		15,957
523	農藥費	100,000	72,216
524	肥料費	25,000	72,301
525	材料費	260,000	90,894

550	人工費	300,000	406,830
560	地 租		31,158
570	農機具費		
580	農用設施費	80,000	5,556
590	資本利息		30,207
合 計			

註：1.葡萄育成年數 1-2 年，經濟年數 15 年

2.資本利息=【直接成本+間接成本】×0.0425×生產期間÷12

(五) 表單樣張：

美香果園出貨單

買方： _____ 年 月 日 星期： _____

產 品 類 別	數 量	單 價	金 額	備 註
合計金額：				

出貨經手人： _____

美香果園繳款單

買方： _____ 繳款日期： 年 月 日 星期： _____

出 貨 日 期	出 貨 經 手 人	產 品 類 別	數 量	單 價	繳 款 額	備 註
合計金額：						

收款人： _____

美香果園訂購單

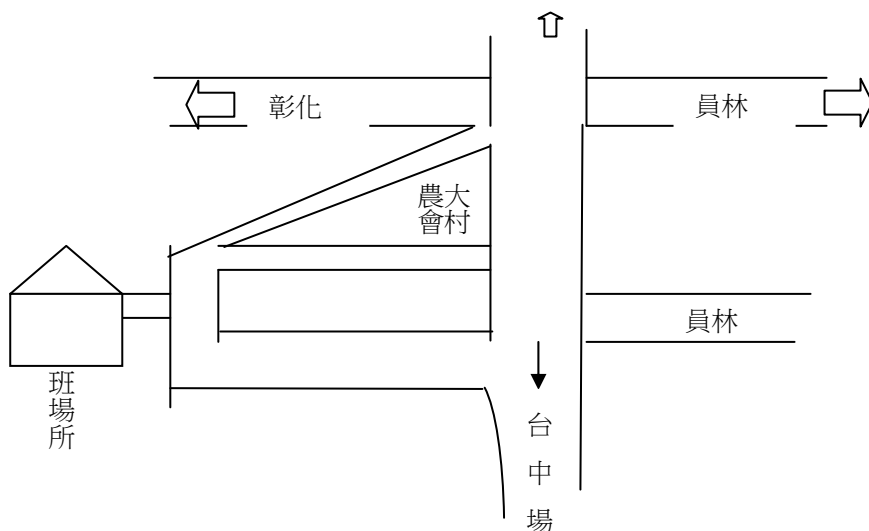
預定送貨日期： 年 月 日 星期 _____

客 戶 名 稱						備 註
確定總數量：						

四、設備狀況：

品 名	購 買 日 期	購 買 金 額	出 資 情 形	管 理 人
搬運機	87 年 06 月	52,000	班基金	吳清泉
攝錄影機	87 年 02 月	42,000	班基金	賴仲由

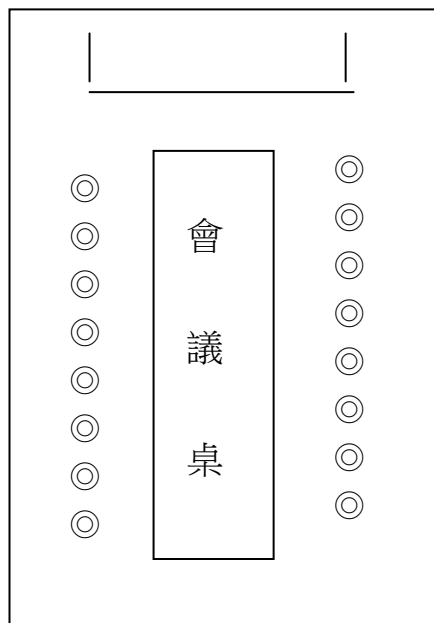
五、位置概要圖



六、現場佈置圖：

所在地：彰化縣大村鄉	設施名稱：產銷班會議室
------------	-------------

設施的建築構想	
類 型	台灣傳統瓦房
主建材	磚造
特 點	現有農舍空間利用
留意點	



設 施 屬 性	<ul style="list-style-type: none"> ●平地面積： 坪 ●停車場面積：無 ●樓層數：一 ●構 造：磚造 ●施工金額：30,000 元 ●補助金額：無 ●管理單位：班 ●經常管理者：賴坤豪 ●利用對象人數：14 人 ●利用對象地點：大村鄉
------------------	--

設施內容	●會議室												
------	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

利用目的	集會	研修	實習	學習	交流	體驗	直銷	加工	試驗	研究	展示	其他	
	~			~	~								

	人工數	材 料 (規格及數量)	日工作時數值
葡萄採收	2 人	大剪刀 2 支、塑膠筐 50 個	14
進貨	1 人	搬運車或貨車	5
品檢	1 人	糖度器 1 個	3
分級	1 人	糖度器 1 個、小剪刀 1 支	2
包裝	1 人	磅秤 1 個、三角袋 6 萬只、三公斤箱子 1 萬 2 千只	2
冷藏	1 人	冷藏庫	1
出貨	1 人	貨車 1 部	2

經營診斷分析

一、產業分析【產銷現況及趨勢分析、SWOT 分析】

(一) 產業現況說明

葡萄為葡萄科，多年生落葉蔓性植物，漢朝時自西域引進大陸，而台灣則於清初時自大陸引進栽培。台灣葡萄栽培品種中，除釀酒葡萄外，以巨峰種栽培最多，產區遍佈彰化縣大村、溪湖、埔心、永靖、員林，南投縣集集、竹山、水里、草屯、信義、及台中縣東勢、新社，苗栗縣卓蘭、大湖等地總計栽培面積約 2258 公頃。除巨峰外另有農民栽種蜜紅葡萄不過數量較少，以大村、埔心、新社及東勢有零星栽培。另外青葡萄（義大利種）則在台中縣的東勢、石岡、新社及彰化縣少數地區有栽培，全省約 130 公頃。

葡萄經產期調節及冷藏後幾乎全年皆有上市，但以夏季產量最多，冬季次之，每年七至八月間，除了瓜類水果外，葡萄產量屬大宗，而葡萄在冬、夏二季中，售價屬夏季較便宜，過了夏季產量減少，單價逐漸升高，冬季因著色較佳，甜度也高，品質較好，目前全省葡萄在市場拍賣數量達 11,928,088 公斤，其中以共同運銷至三重、台北一、台南及新化等市場最多，其次是寄交行口及產地直銷。

(二) 產業趨勢分析

依近幾年輸出入情形來看，葡萄的進口量呈現持續成長，但出口卻在近年中斷，雖於八十七年重啟出口日本之路，但在外銷要求高品質的條件下，出口量短期內應不致太高但也深具潛力。而由國內供需來看葡萄的市場交易量自民國 75 年至 86 年以來一直維持在 14,000 公噸至 20,000 公噸之間，除 86 年較低外一直未有明顯上昇或下降趨勢，顯示生產量與市場需求量達到一飽和點，其生命週期應已達成熟期，但市場拍賣價格自民國 75 年起至 85 年，卻由 15 元升至 30 元，扣除物價上漲所造成的影響因素外，顯示葡萄價格仍有上昇的空間，似乎產品生命週期又再回到成長期，或許另一個原因可解讀為葡萄品質的提昇，使市場價格得以上揚，生命週期得以再成長。除此之外國內市場因各地產期的錯開，使葡萄盛產的滯銷危機降低，目前僅彰化地區較需注意，未來應淘汰部

份低品質果品改製加工品，並朝高品質套袋葡萄發展，及開發新品種以改變消費習性及區隔國內外產品市場，若能如此，在現有產業規模下葡萄應有發展空間。

(三) 產業 SWOT 分析

1. 外部環境分析：社會、經濟、技術、環境、政治

機會與威脅比較表

評估項目	機會			重要性			合計	評估項目	威脅			重要性			合計
	高 1	中 0	低 -1	3	2	1			高 1	中 0	低 -1	3	2	1	
吃葡萄及飲葡萄酒風潮起	√			√			3	加入 WTO	√			√			3
物流業興起，新鮮配送	√			√			3	經濟衰退	√			√			3
冷藏設備普遍，減少產品劣變	√			√			3	新新人類，口味求變	√			√			3
合計															

機會與威脅的結果和課題

機會項目	威脅項目
1.吃葡萄及飲葡萄酒風潮起 2.物流業興起，可保新鮮配送 3.冷藏設備普遍，減少產品劣變	1.加入 WTO 2.經濟衰退，消費力減弱 3.新新人類，口味求變
對應課題	對應課題
1. 加強促銷及營養成分宣傳並與餐前、餐後用餐結合 2.改善產地及消費地保鮮設備 3.配合冷藏，延後采收使品質達到最佳	1.市場區隔 2.強調營養，將農產品轉為營養品 3.改變包裝及品種

2. 內部環境分析：顧客、供應商、競爭者、替代品、潛在者

強勢與弱勢比較表

環境因素	強弱程度				重要性			合計	備註
	較強 2	強 1	弱 -1	較弱 -2	3	2	1		
國產品新鮮	√				√			6	
易脫粒、不耐儲存				√	√			-6	
糖度高、適國人口味	√				√			6	
顧客群固定						√		2	
替代品少	√					√		5	
新品種葡萄進口	√					√		4	
價格高於進口品				√				-6	

強弱勢的結果和課題

強 勢 項 目	弱 勢 項 目
1.產品新鮮 2.高甜度適合國人口味	1.易脫粒、不耐儲存、儲架壽命短 2.售價高
對 應 課 題	對 應 課 題
1.加強產地直銷 2.辦品嚐，使消費者能明顯區隔國產品之風味。	1.改善產銷配送儲存環境 2.加強品管及分級，建立國家品牌，並往專賣店發展

二、產銷組織營運分析

(一) 生產管理

1.現況說明

本班目前栽培巨峰葡萄 8 公頃，無子葡萄 0.2 公頃，蜜紅葡萄 0.3 公頃，意大利葡萄 0.1 公頃，柳丁 0.3 公頃，其餘 2 公頃。在生產方面目前要求每位班員建立用藥記錄，但尚無生產流程規劃、共同作業人力分配及完整生產成本資料。

2.問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1.生產流程尚未標準化，各人果品品質不一。	1.生產合理化規劃
	2.建立標準生產體系
2.個別經營，勞力不足。	1.共同僱工
	2.研擬共同作業

(二) 品質管理

1.現況說明

產品採收後惕除病、劣果，並以目測分為二級，目前尚未建立品牌分級標準。

2.問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1 未共同分級，品質不一。	1.建立分級表
	2.新製班品牌紙箱
2.未全部獲安全用藥吉園圃標章認證。	1.建立用藥記錄
	2.班會品檢

(三) 組織與人力管理

1.現況說明

產銷班組織分工細密，並依個人專長分別派任採購、公關、活動、會計及書記等職務，其中女性班員佔三位，男女相處融洽，惟第一年組班，幹部專長訓練尚少，組織力之發揮尚有潛力。

2.問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1.班會討論以口頭為主，尚未應用視訊設備，效果折扣。	1.補充視訊設備
	2.落實會議準備
2.經營企業化程度不深。	1.提昇組織力之質與量
	2.提昇資訊力之質與量

(四) 行銷管理

1.現況說明

個別運銷並以個別品牌銷售，其中以班名義出貨者僅佔2%，共同運銷10%，直銷30%，行口商58%。產品銷售地區以中部為主，在全省葡萄產業中，其產量及市場均未具影響力。

2.問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1.未建立班品牌，難以打開知名度。	1.設計包裝容器
	2.少量先行共同運銷
2.欠缺集貨場地，包裝、人物力難以集中及省工。	1.新建集貨場。
	2.規劃集貨動線及引入省工機械

(五) 財務管理

1.現況說明

本班主要財源來自班基金、班員補助及政府補助，從八十六年十月至八十七年六月底止計損益-92,747元，大部份發生於固定資產折舊、雜項費用及交際費。

2.問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1.未有營業收入，但持續支出。	1.開發共同事業，增加營收
	2.減少開支
2.欠缺資金計畫，財務運作潛藏危機。	1.規劃資金操作表
	2.訓練專責會計人員

(六) 財務分析:

1. 資產負債表:

資產負債表																																																					
八十七年六月三十日																																																					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2"><u>資 產</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">流動資產</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">現金.....</td> <td style="text-align: right;">\$ 4,693</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">應收帳款.....</td> <td style="text-align: right;">30,553</td> </tr> <tr> <td>流動資產總額.....</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">\$ 35,246</td> </tr> <tr> <td colspan="2">固定資產</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">班場所.....</td> <td style="text-align: right;">\$130,132</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">減：累計折舊.....</td> <td style="text-align: right;">9,750</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">辦公設備.....</td> <td style="text-align: right;">29,500</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">減：累計折舊.....</td> <td style="text-align: right;">4,425</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">攝影器材.....</td> <td style="text-align: right;">43,000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 40px;">減：累計折舊.....</td> <td style="text-align: right;">6,450</td> </tr> <tr> <td>固定資產總額.....</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">\$182,007</td> </tr> <tr> <td>資產總額.....</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black; border-bottom: 3px double black;">\$217,253</td> </tr> </table>	<u>資 產</u>		流動資產		現金.....	\$ 4,693	應收帳款.....	30,553	流動資產總額.....	\$ 35,246	固定資產		班場所.....	\$130,132	減：累計折舊.....	9,750	辦公設備.....	29,500	減：累計折舊.....	4,425	攝影器材.....	43,000	減：累計折舊.....	6,450	固定資產總額.....	\$182,007	資產總額.....	\$217,253	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2"><u>負債及班員權益</u></td> </tr> <tr> <td colspan="2">負 債</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">流動負債.....</td> <td style="text-align: right;">\$ 0</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">長期負債.....</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> <tr> <td>負債總額.....</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">\$ 0</td> </tr> <tr> <td colspan="2">班員權益</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">班基金.....</td> <td style="text-align: right;">\$ 70,000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">班員捐助.....</td> <td style="text-align: right;">28,000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">補助款.....</td> <td style="text-align: right;">212,000</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">本期損益.....</td> <td style="text-align: right;">- 92,747</td> </tr> <tr> <td>班員權益總額.....</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">\$217,253</td> </tr> <tr> <td>負債及班員權益總額.....</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black; border-bottom: 3px double black;">\$217,253</td> </tr> </table>	<u>負債及班員權益</u>		負 債		流動負債.....	\$ 0	長期負債.....	0	負債總額.....	\$ 0	班員權益		班基金.....	\$ 70,000	班員捐助.....	28,000	補助款.....	212,000	本期損益.....	- 92,747	班員權益總額.....	\$217,253	負債及班員權益總額.....	\$217,253
<u>資 產</u>																																																					
流動資產																																																					
現金.....	\$ 4,693																																																				
應收帳款.....	30,553																																																				
流動資產總額.....	\$ 35,246																																																				
固定資產																																																					
班場所.....	\$130,132																																																				
減：累計折舊.....	9,750																																																				
辦公設備.....	29,500																																																				
減：累計折舊.....	4,425																																																				
攝影器材.....	43,000																																																				
減：累計折舊.....	6,450																																																				
固定資產總額.....	\$182,007																																																				
資產總額.....	\$217,253																																																				
<u>負債及班員權益</u>																																																					
負 債																																																					
流動負債.....	\$ 0																																																				
長期負債.....	0																																																				
負債總額.....	\$ 0																																																				
班員權益																																																					
班基金.....	\$ 70,000																																																				
班員捐助.....	28,000																																																				
補助款.....	212,000																																																				
本期損益.....	- 92,747																																																				
班員權益總額.....	\$217,253																																																				
負債及班員權益總額.....	\$217,253																																																				

2. 損益表:

損 益 表
八十六年十月一日至八十七年六月三十日止

營業收入.....	\$ 8,748
營業費用	
管理費用：文具用品.....	\$ 4,729
交際費.....	29,530
顧問費.....	6,000
印刷費.....	15,590
固定資產折舊費.....	20,625
雜項費用.....	25,445
小 計.....	\$101,919
營業費用總額.....	\$ 101,919
營業淨利.....	\$- 93,172
營業外收入：	
利息收入.....	424
本期損益.....	\$ -92,747

結論與建議

本班為新班整合成立之第一年，在組織分工及運作上尚未熟悉，惟其年青且具活力，大可加強組織功能及訓練，使其基礎力扎實，接下來因其個別生產習慣已行之多年，但成果不一，擬由生產計畫之擬定來探討栽培之合理性及建立標準化之生產體系，未來將再協商部份班員，先行嚴格品管再以部份產量投入共同運銷之共同事業中，以建立班品牌及形象，並凝聚班員之向心力，使其往共同事業發展，對於將來加入 WTO 之衝擊，將較能適應。

一、階段別輔導目標

類別	階段別	輔導內容	經費需求 預估數(千元)
組織與人力管理	近期	強化會議功能與設備	100
	中期		
	長期		
生產管理	近期	生產流程標準化	50
	中期		
	長期		
行銷管理	近期	集貨場整建及規劃	350
	中期		
	長期		

二、現階段輔導計畫表

類別	輔導內容	工作項目	預期效益
組織與人力管理	1.強化會議功能與設備	<ul style="list-style-type: none"> ★輔導擬定組織體系 ★建立資訊會議模式 ★建立問題解決分析模式 	有效率的班會，落實會議決議事項及功能。
生產管理	1.生產流程標準化	<ul style="list-style-type: none"> ★建立生產流程 ★建立運銷流程 	<ol style="list-style-type: none"> 1.人力充份運用 2.減少生產風險
行銷管理	集貨場整建及規劃	<ul style="list-style-type: none"> ★新建集貨場 ★集貨流程規劃 ★品牌建立 	<ol style="list-style-type: none"> 1.擴大市場 2.提高品牌知名度

三、現階段輔導進度表

工作項目	月 別						
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
一、強化會議功能與設備							
1.輔導擬定組織體系	■	■					
2.建立資訊會議模式	■	■					
3.建立問題解決與分析模式	■	■					
二、生產流程標準化							
1.建立生產流程	■	■	■	■	■		
2.建立集貨流程	■	■	■	■	■	■	■
三、行銷管理							
1.新建集貨場				■	■		
2.集貨場流程規劃	■	■	■	■	■	■	■
3.品牌建立	■	■	■	■	■		

四、現階段輔導經費需求預估表

輔導項目	輔導經費預估數(千元)	用途
1.強化會議功能及設備	460	班場所、會議桌、電腦、資料夾、印表機、投影機、電視、無線麥克風及擴大機等教學設施購置。
2.生產流程標準化	40	看板、流程圖、標示牌及油漆等費用。
3.集貨場整建及規劃	另提計畫	集貨場 200 坪