

彰化縣田尾鄉花卉產銷班第十三班診斷輔導報告

戴登燦

產銷組織概況

一、組織簡介

(一)成立緣起：

本班位於彰化縣中部，公路花園園藝特定區內，土地屬舊濁水溪域，常年以濁水溪的肥沃水質灌溉，土壤肥沃、氣候溫和、地勢平坦；本班班員大部份從事苗木種苗，由於苗木的種類較為廣泛，每位班員種植的種類也不盡相同，鑑於公路花園園藝事業蓬勃發展，又為全省苗木之集散地，因此在民國八十七年由田尾鄉農會的輔導下，組成田尾鄉花卉產銷班第十三班，由班員共同出資、共同經營，期能發揮班組織的最大功能。另外本班所生產的苗木多屬於長時間才能出售（快者一年，慢者不一定），較具挑戰性，又為提高班員知識技能、促進農村現代化、改善農村生活、推展精緻農業及配合觀光休閒農業的發展，建立良好的信譽品牌、建立企業化的管理及多角化的經營是本班的未來目標。

(二)班基本資料：

- 1.班名：彰化縣田尾鄉種苗產銷班第十三班
- 2.幹部：班長：林明山、副班長：林守昌、會計：蕭瑟
出納：林守政、總務：林孝澤、書記：林守誠、班員：28人。
- 3.班址：彰化縣田尾鄉打簾村民生路一段276巷90號
- 4.電話：04-8223402。
- 5.所屬農民團體：田尾鄉農會。
- 6.班經營總面積：48.88公頃（共同經營4.5公頃，個別經營44.38公頃）
- 7.主要作物：各種苗木（矮仙丹、金露花、錫蘭葉下珠、厚葉石斑木）及
數種喬木（細葉欖仁、苦楝、黑板樹、錫蘭橄欖、台灣欖樹、樟樹）。

(三)班基金運用：

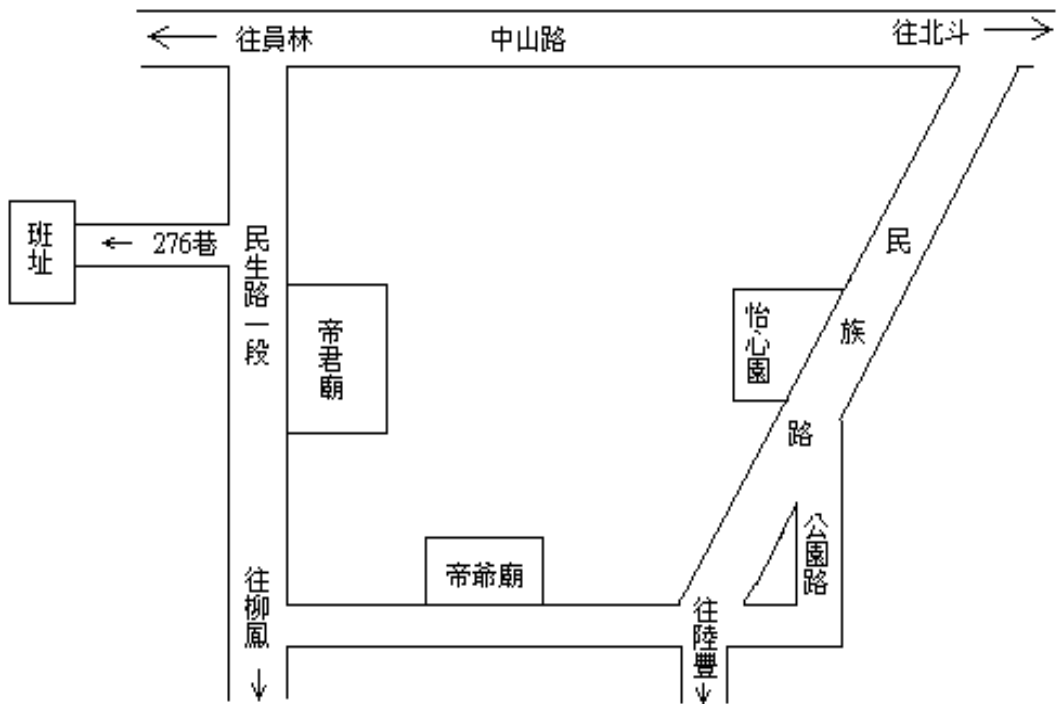
本班除了4.5公頃之共同事業外，尚有軟盆、肥料及網盆買賣事業，所得全納入班基金，89年全年收入即達236,900元。

(四)財產設備：

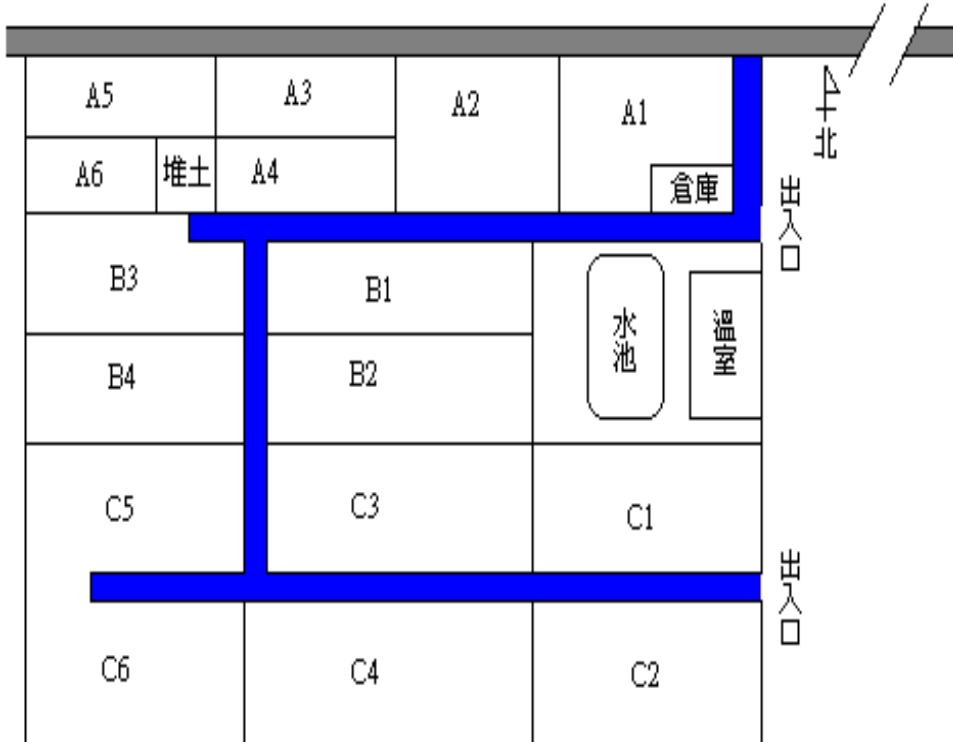
本班資財多為農場生產所需及會議所需設備

種類	數量	用途	產權	購買年	現值	價格
桌子		會議辦公用	班所有	87	3,600	6,000
椅子		會議辦公用	班所有	87	1,800	3,000
資料櫃	一座	放置資料	班所有	87	4,800	8,000
中耕機	一台	農場使用	班所有	88	48,600	54,000
動力噴霧機	一台	農場使用	班所有	88	11,667	14,000
軌道車及軌道	二台	農場使用	班所有	88	17,600	22,000
16L 噴霧器	一台	農場使用	班所有	88	8,000	10,000
行動電話	一台	農場使用	班所有	88	2,000	6,000
小貨車	一台	農場使用	班所有	90	269,000	269,000
合計					367,067	

(五)班位置圖：



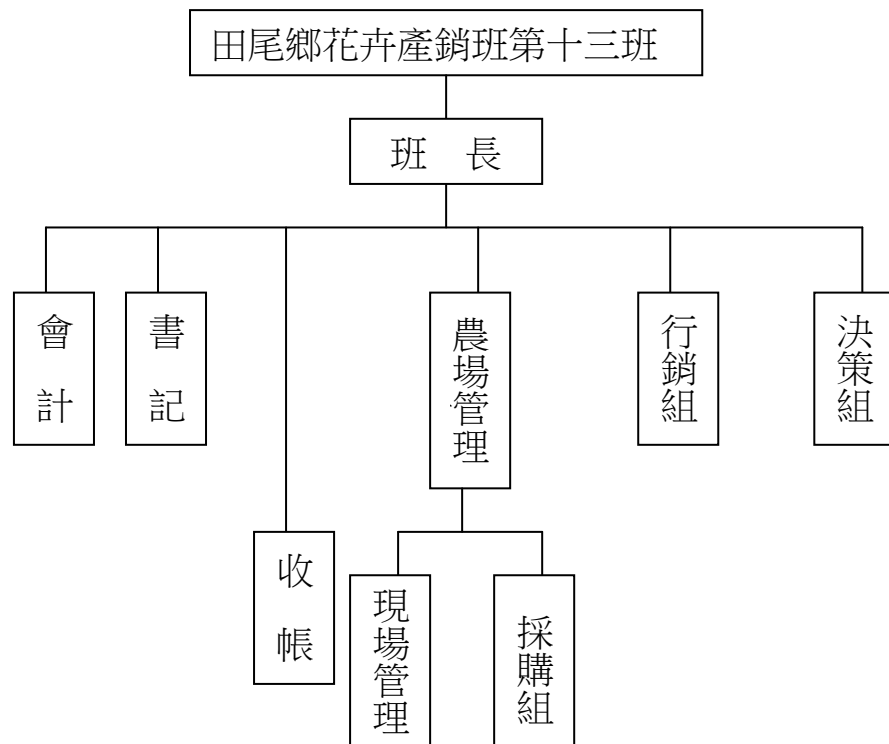
(六)農場配置圖：



二、管理狀況

(一)組織體系及人員配置

1.組織架構



2.人員配置

- A.決策組:召集人：林明山，組員：林守昌.林孝澤.林蕭鑑.許榮興.羅清良.
林榮茂.
- B.行銷組:組長：林守昌，組員：林志銓.陳錦賓.巫建儀.林守政
- C.農場管理組:組長：林蕭鑑，副組長：林榮茂.黃瑞松
- D.採購組:組長：林孝澤，組員：林守昌.羅源治.林蕭鑑.陳錦賓
- E.現場管理:吳添宗
- F.收帳：林守誠

3.章程

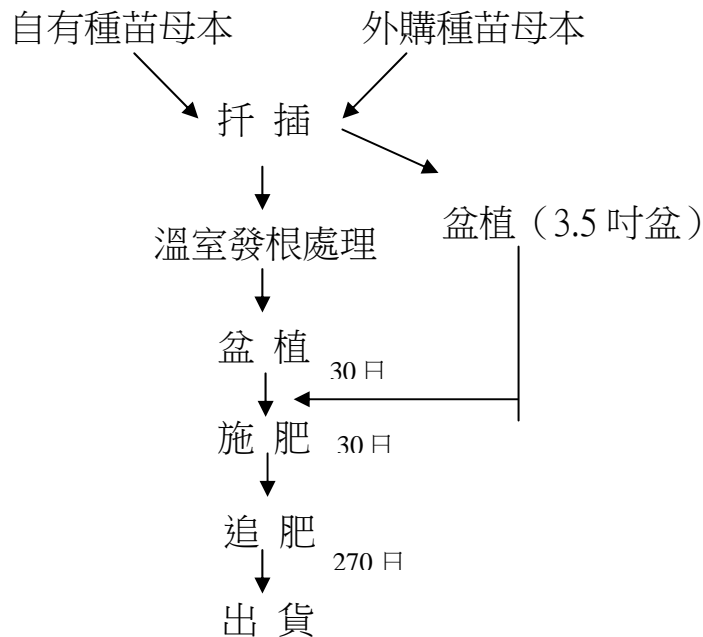
- A.本班為田尾鄉種苗產銷班第十三班。
- B.本班成立於民國八十七年七月三十一日。
- C.本班幹部為班長、副班長、總務、會計、書記；由全體班員推選出；若有二人以上有意擔任，亦可採投票方式產生；經班會出席者的 1/2 通過；均為無給職；任期兩年。
- D.班 長：職責為召集班員開會，督導各項工作之進行。
副班長：職責為協助班長，對各項工作之執行。
總 務：職責為管理班之財產及物料採購。
會 計：職責為管理帳目收支情形，利用班會時向班員報告。
書 記：職責為開會時之紀錄及一切文書處理。
- E.班會召開可以輪派開會主席，以訓練班員能力 。
- F.新進班員應繳交班費貳仟元 。
- G.班費之支出，須由班會出席者的 2/3 通過；臨時開支金額在壹萬元內，班長可先處理，於下一次開會時報告，且請班員表決，追認之。
- H.班會至少 2/3 班員出席。
- I.若班長之行為有嚴重危害本班的榮譽時，可提案罷免;通過後，一星期內重新推選。

(二)資訊蒐集與應用

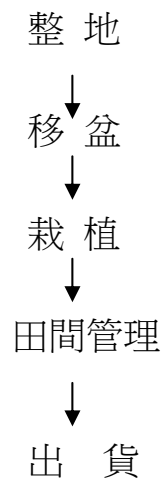
本班由班員林建銘負責相關資料蒐集與建檔，班員對農業資訊之蒐集與應用能力尚不熟悉。

(三)生產流程與計畫

1.矮性仙丹生產流程



2.喬木生產流程



3.共同事業計畫

- A.本班共同事業之屬於『田尾鄉種苗產銷班第十三班』
- B.本班共同經營之土地面積為 4.5 公頃(菜公溝農場)
- C.籌募 5 0 0 萬元於班成立第一次班會時通過，由班員自由認股每股為壹萬元整，班員最少不得低於五股，最多不得超過三十股；作為本班農場之資本，以利發展運用。
- D.本班農場設有決策組、農場經營組、現場管理組、行銷組、採購組等以分工合作，充分發揮各人之專業專才，來增加生產力、提昇競爭力、創造利潤以提高班員之收入，進而提昇班員之生活品質。

- E.本農場預計第三年收入為 1 070 萬元
- 仙丹-----50 萬株×12 元=600 萬元
 - 喬木-----5000 株×500 元=250 萬元
 - 其他盆花-----2000 盆×100 元=20 萬元
 - 灌木-----20 萬株× 10 元=200 萬元

(四)產品銷售

本班生產計畫預定第三年盈收為1070萬元，實際僅達300萬元，達成率為28% ，相差甚大，其中矮仙丹銷售126萬元達成率21% ，喬木銷售2.2萬元僅達0.8% 最低，其餘灌木約達67% 。

1.銷售通路

本班經營總面積有48.88公頃，共同經營部分有4.5公頃，經營作物以矮性仙丹、各種喬木及各種灌木居多，主要客戶有61位分散在田尾、永靖等地，客戶中有54%集中在大○天、新○、美○及胡○水等4位，其餘較為零星。

2.促銷計畫

本班所生產產品並未進入市場拍賣，以產品介紹表推薦予各客戶，其他仰賴熟客口碑相傳及班員行銷。

3.價格及策略

庭園樹多為買方市場、價格無法自訂，但本班產品多依規格及包裝自行訂價，價格從數元至數百元皆有。

4.銷售品相分析

本班銷售產品有資材、灌木及喬木，依銷售額來看，最高者為矮仙丹約佔42% ，餘如下表：

表一、89年銷售價格及品相分析

客戶	品名														總計	百分比
	1款盆	2肥料	3網盆	天堂鳥	月桃	朱槿	金露花	南天竹	厚葉石斑木	矮仙丹	錫蘭葉下珠	金玉蘭	菩提	細葉欖仁		
大學天						202000	900		10400	15000	505120	1750			735170	24.58
新科			170400	8250	1500	750	1200			168690					350790	11.73
美源	2400	1000		450	2250	9150	79128	7250	840	196214	2700			6850	308232	10.31
胡高水				8250					138180	97648					244078	8.16
鴻景							36600		1200	121320					159120	5.32
陳錦賓			16250	9750						31000	88128				145128	4.85
羅林									90000						90000	3.01
日新阿忠									82500	7440					89940	3.01
羅勝雄							61980			12600					74580	2.49
胡高熙										60120					60120	2.01
陳益錄							18000			38000					56000	1.87
財神										52580					52580	1.76
農炎										49635					49635	1.66
林榮茂							33900			15600					49500	1.65
羅秋明										39600					39600	1.32
李文彰										35016					35016	1.17
羅桔堂										32760					32760	1.10
張克求										30000					30000	1.00
台糖			28000												28000	0.94
瑞豐									2400	25200					27600	0.92
巫建儀										26400					26400	0.88
林蕭鑑	17608.5									6990					24598.5	0.82
興農										21900			800		22700	0.76

客戶	品名													總計	百分比	
	1軟盆	2肥料	3網盆	天堂鳥	月桃	朱槿	金露花	南天竹	厚葉石斑木	矮仙丹	錫蘭葉下珠	金玉蘭	苦楝			細葉欖仁
振豐										21120					21120	0.71
鄉林				6750					12000	1440					20190	0.68
中花崇富										15860					15860	0.53
詹秋榮										15274					15274	0.51
中花崇明				450						12600					13050	0.44
萬華							6240			6720					12960	0.43
羅盧祥										11500			1000		12500	0.42
顏銘村							1920			10140					12060	0.40
胡曹錫國										12000					12000	0.40
羅正義									4860	6724					11584	0.39
謝維欣							6000			1500	3500				11000	0.37
張乙卯				9150											9150	0.31
源茂										8350					8350	0.28
張裕榮										7920					7920	0.26
林明山			1250							3750				2000	7000	0.23
陳文誠									6000						6000	0.20
羅煥彬													6000		6000	0.20
三和										5400					5400	0.18
林吳福隆											5400				5400	0.18
大家										5200					5200	0.17
福隆										5000					5000	0.17

客戶	品名													總計	百分比	
	1軟盆	2肥料	3網盆	天堂鳥	月桃	朱槿	金露花	南天竹	厚葉石斑木	矮仙丹	錫蘭葉下珠	金玉蘭	苦楝			細葉欖仁
明山									4800						4800	0.16
土豆園藝							3600								3600	0.12
莫虹												3500			3500	0.12
綠野美珠									3240						3240	0.11
景欣									3000						3000	0.10
羅繼祖									3000						3000	0.10
華麗									2700						2700	0.09
大眾									2400						2400	0.08
鴻霖							2400								2400	0.08
萬美									1200						1200	0.04
樹盛									1200						1200	0.04
林權良									1000						1000	0.03
徐裕寬									1000						1000	0.03
日新阿義								900							900	0.03
草谷				750											750	0.03
東方園藝															720	0.02
胡明山															600	0.02
張克昌															480	0.02
總計	20008.5	1000	215900	43800	3750	211900	251868	7250	349280	1259551	604848	5250	7800	8850	2991055.5	
百分比	0.67	0.03	7.22	1.46	0.13	7.08	8.42	0.24	11.68	42.11	20.22	0.18	0.26	0.30		
		7.92					91.35						0.73			

經營診斷分析

一、產業分析

(一)產業現況

庭園樹木之需求常隨著工程業需求的多寡而變動，且有季節性，通常過年期間因施工少，市場需求減低，其餘季節受客戶影響，多寡不一。

(二)產業趨勢分析

1.進出口情形

A.進口：目前台灣較少的落葉性植物（黑松、銀杏、公孫樹）、多賴進口、其他也有少數盆景及盆花進口

B.出口：主要地區為大陸及歐美，種類有巴拉巴栗、椰子科、巴西鐵樹及鐵樹等。

2.歷年生產量：市面流通資訊少，較難估算面積及產量。

3.產業供需：有業者表示未來綠化所需喬木約5年壽命、景觀植物10年、草花20-30年市場即可能飽和，但生產者持較樂觀態度，惟以目前經濟情勢來看，要有高度需求恐不太可能，且如台中市政府已於7月將黑板樹排除在行道樹的名單中，喬木類可能面臨新的排列組合。

4.外部環境狀況表

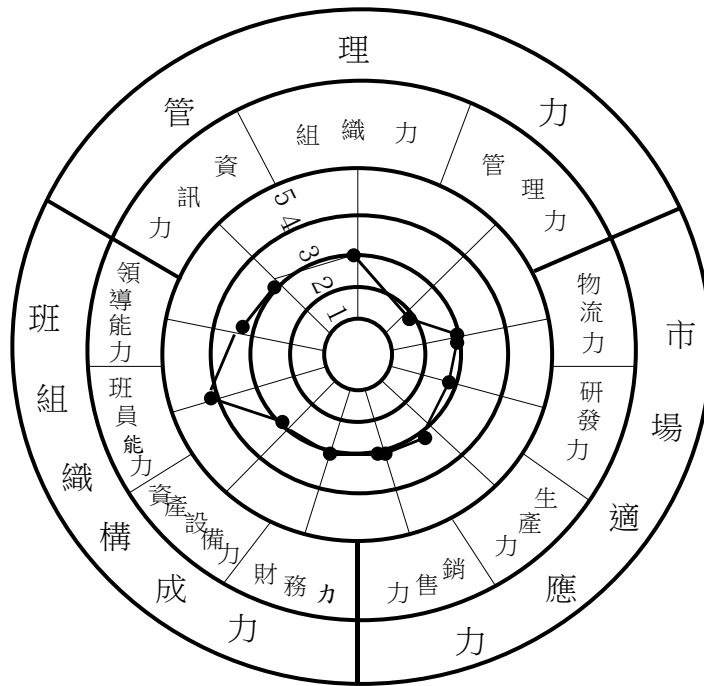
項目 \ 年	85年	86年	87年	88年	89年
政治	國民黨執政	國民黨執政	國民黨執政	國民黨執政	政黨輪替
社會					失業增加
經濟				產業外移	經濟衰退
技術	漸漸提昇	漸漸提昇	漸漸提昇	漸漸提昇	漸漸提昇
環境	颱風多	颱風多	颱風多	颱風多	颱風多

二、經營分析

(一)產銷組織分析

產銷組織分析(非數值)

區分	要素	項目	排 序					評 價	
			1	2	3	4	5	強	弱
班 組 織 構 成 力	領導能力	溝通能力			○				
		經營計畫				○		○	
		會議主持			○				
	班員能力	質與量				○		○	
		士氣				○		○	
		教育訓練			○				
	資產設備力	性能			○				
		保養		○					○
		共用				○		○	
	財務力	資金計畫			○				
		調度能力			○				
		班基金運用			○				
管 理 力	資訊力	業務電腦化狀況				○		○	
		質與量			○				
		熟稔度			○				
	組織力	分工與架構				○		○	
		會議與活動			○				
		共同作業			○				
	管理力	看板設計		○					○
		生產計畫		○					○
		進度控管			○				
市 場 適 應 力	物流力	物流速度			○				
		配送家數			○				
		物流費用			○				
	研發力	方向			○				
		體制			○				
		成果			○				
	生產力	設備			○				
		技術				○		○	
		管理			○				
	銷售力	市場對策			○				
銷售網					○		○		
促銷管理				○					



圖一、非數值項目雷達圖

(二)財務分析(數值)

八十九年本班營業額在 300 萬元左右，淨益有 38 萬元。

1.損益表

損益表

八十九年一月一日至八十九年十二月三十一日止（運銷事業）

營業收入	\$ 3,008,603
營業成本	\$ 2,559,903
營業毛利	\$ 448,700
營業費用	\$ 228,945
營業淨利	\$ 219,755
營業外收入	\$ 160,465
本期損益	\$ 380,220

2. 資產分析

本班資產經會計師計算（不含存貨）共值2,759,939元，但田間在長品估計有700萬元左右。

田尾鄉種苗第十三班

資產負債表

八十九年十二月三十一日（共同事業未含存貨）

科目名稱	合 計	科目名稱	合 計
流動資產	\$ 2,249,902	負債總額	\$ 92,804
固定資產	\$ 400,037	淨值總額	\$ 2,667,135
其他資產	\$ 110,000		
資產總額	\$ 2,759,939	負債及淨值總額	\$ 2,759,939

(三) 五力分析

在未估算存貨期情況下，計算其五力分析如下表，若加上班估算存貨有700萬元情況下，其五力分析值以（）表示。

1. 班財務分析綜合表

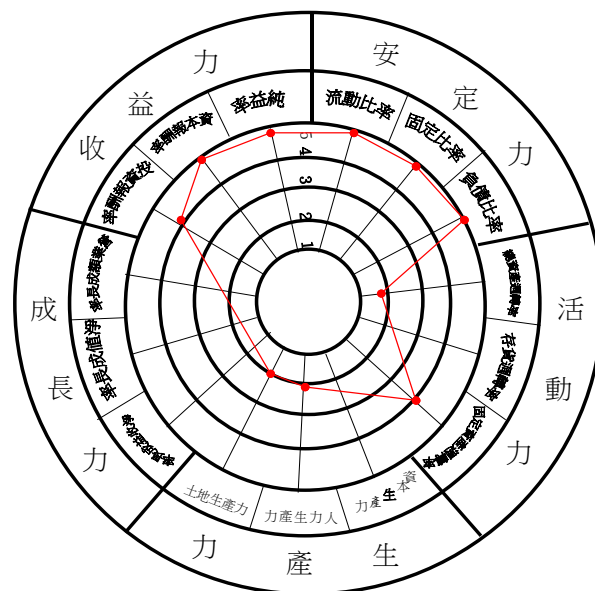
單位：%

區分	項 目 指 標	策略 目標	時序傾向			本年度 實績	下年度 目標	參考值	計 算 式
			87	88	89				
收益力	投資報酬率	20				13.7(3.9)	15	8 ↑	本期淨利/資產總額
	資本報酬率	20				14.2(3.9)	15	1.3-2.0	本期淨利/業主權益
	純益率	20				12.6	20	10 ↑	本期淨利/銷貨收入
安定力	流動比率	2000				2,424 (9,967)	2,000	130~200	流動資產/流動負債
	固定比率	15				14.5 (4)	15	100 ↓	固定資產/資產總額
	負債比率	3				3.3 (1)	3	100 ↓	負債總額/資產總額

活動力	總資產週轉率	3 次				1.1 次 (0.3 次)	3 次	2 次 ↑	銷貨收入/資產總額
	存貨週轉率					0.4 次	3 次	34 次 ↑	銷貨成本/在成品
	固定資產週轉率	10 次				7.5 次	10 次	3 次 ↑	銷貨收入/固定資產
生產力	資本生產力					1.0	-	↑	生產總額/資產總額
	人力生產力	5 倍				2.6 倍	3 倍	5 倍 ↑	銷貨收入/薪資額
	土地生產力					84,493 元	200,000 元	元 ↑	淨利/面積
成長力	營業額成長率	15				-	15	15 ↑	(本期收入-上期收入)/上期收入
	淨值成長率	15				-	15	15 ↑	(本期業主權益-上期業主權益)/上期業主權益
	淨收益成長率	15				-	15	15 ↑	(本期淨利-上期淨利)/上期淨利

2. 數值指標分析

若不計算存貨該班之收益力不錯、財務也健全、惟在資產運用上仍不盡理想，該加強銷售業務。



(四)財務與組織因果關連分析

根據本班之經營成本與班組織概況，研擬下列對策：

財務項目			產銷組織項目		
指數	實績比率	目標比率	成為原因之項目	問題點	對策
純益率	12.7%	20%	1.商品力	產品組合不當	調整產品組合
			2.銷售力	促銷力差	加強主要客戶服務
總資產週轉率	1.1 次	3 次	銷售力	1.促銷力差	1.提昇銷售能力 2.客戶訪查
人力生產力	2.6 倍	5 倍	人才力	工資過高	合理派工
				人才不足	增加行銷人才
土地生產力	84,493 元	200,000 元	資產力	利用率不足	園區規劃
				租金過高	議價

結論與建議

本班投資 500 萬元成立共同事業，惟年營業額僅 300 餘萬元，週轉率過低，尤其行銷部門均未達預期，應檢討事業營運，重新規劃合宜作物，才能增加收益。

(一)現階段輔導計畫表

類別	工作項目	輔導內容	預期效益
班組織構力	班員能力	加強教育訓練	提高上網班員 20 人
管理力	管理力	加強物料管理	提昇盤點效率
市場適應力	促銷力	加強喬木促銷	增加 50 萬營業額
	研發力	研發週轉率高作物	增加草花生產值

(二)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.強化生產及行銷	250	農場生產設施

