

## 彰化縣田尾鄉花卉產銷班第十六班診斷輔導報告

戴登燦

## 產銷組織概況

## 一、組織簡介

## (一)班基本資料：

本班於民國88年成立，由田尾鄉農會輔導，現有班員8位，以生產盆花為主，未來希望朝分享資源，促進團結合作及提昇花卉經營現代化而努力。

## (二)班基金運用：

班基金由班依每月開支情形分別依固定（每人每月3,000千元，每台車200元），不定期（投資需求）而出資，開支項目以支付人事費、水電費、集貨、運輸為主。

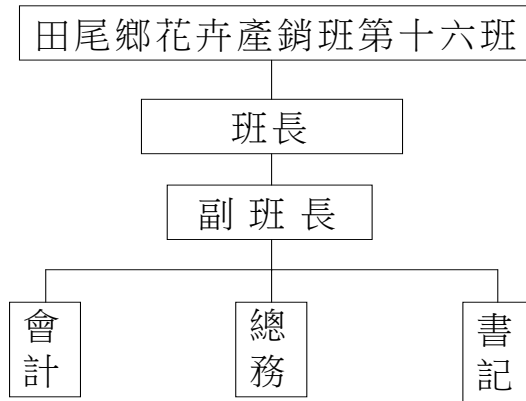
## (三)財產設備：

品名	數量	單價	總價	折舊年限	累計折舊	現值	購置年代
集貨場	1	400,000	400,000	5	160000	240,000	88
台車	20	12,000	240,000	3	80000	160,000	89
會議桌	8	1,000	8,000	5	3200	4,800	88
鐵椅	30	100	3,000	5	1200	1,800	88
公文櫃	1	8,000	8,000	5	3200	4,800	88
辦公桌	3	5,000	15,000	5	6000	9,000	88
辦公椅	3	1,500	4,500	5	1500	3,000	88
電話	2	1,000	2,000	5	800	1,200	88
電腦	1	25,000	25,000	4	12500	12,500	88
列表機	1	10,000	10,000	4	10000	10,000	90
班招牌	1	3,000	3,000	5	1200	1,800	88
冰箱	1	10,000	10,000	5	4000	6,000	88
飲水機	1	4,000	4,000	5	1600	2,400	88
佈告欄	4	2,000	8,000	5	3200	4,800	88
總計			745,800				

## 二、管理狀況

### (一)組織體系及人員配置

#### 1.組織：



第一條：本班由正式班員組成班員大會。

第二條：班員大會為最高政權機關。

第三條：班員大會推選班長一人，組織正式班員處理班務。

第四條：班長以無記名投票表決過(含)半數同意任命。

第五條：班長任期一年一任。

第六條：班幹部經由班長任命或改任。任期與班長相同。

第七條：班長推選於每年7月班會時行使，無故缺席棄權論。

第八條：班組織工作職掌參閱附件組織職掌表。

第九條：班長交接每年8月1日至8月15日。

第十條：班長生日期自8月1日生效。

第十一條：班長出缺時任期剩1/3副班長代行職務，否則必須重新選舉產生。

#### 2.班員組成：

第一條：本班成員分正式班員

第二條：班員基本資格：符合下列任一條件。

◎實際從事花卉栽種1年以上且面積達1分地或年產值台幣50萬元以上。

◎實際從事花卉栽種技術、配銷工作達2年以上。

## 第三條：正式班員與贊助班員資格權利義務：

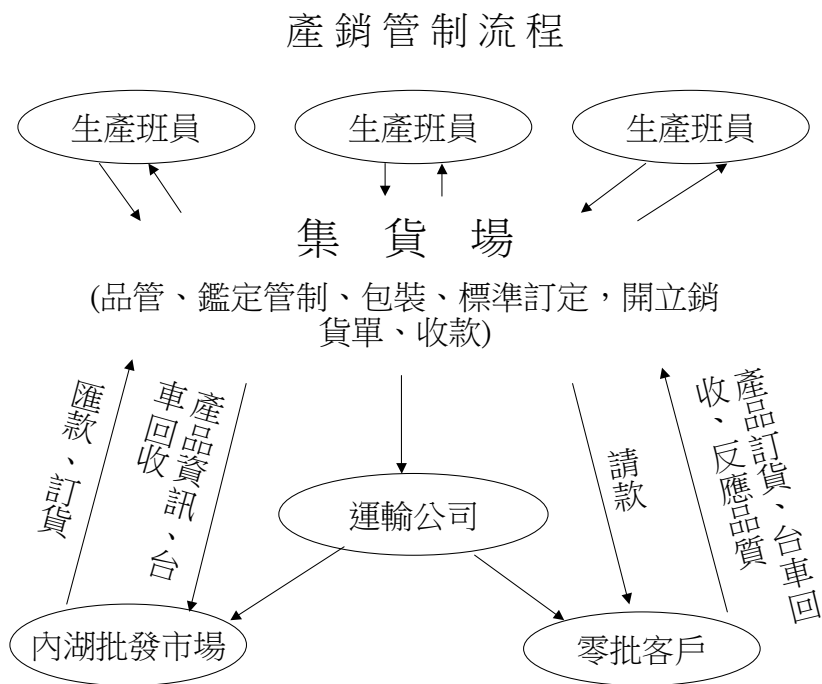
項目	正式班員	贊助班員
選任	1.具班員基本資格，並由正式班員 2 人保薦，經正式班員投票 2/3 通過並經 3 個月考核，正式班員複決 2/3 通過，完成認股投資程序。 2.繼承時比照辦理。	
權利	1.班長、幹部及班員選舉罷免權。 2.班資產持有均等權益。 3.班經營事業補助。 4.班盈餘分配比例議決權。 5.班投資案議決權。 6.貨品經由班運銷之貨款保證。	
義務	1.擔任班各項管理及行政工作。 2.依每台車 200 元銷售額攤提管銷費用（含運）。 3.班計畫貨品配銷需全數透過班。 4.各場栽種品種、品質均經班管制。 5.均攤班經營損益。 6.參加定期班會及指定臨時班會。 7.遵守班訂定之各項規定。	
退出	1.喪失基本資格。 2.個人主動申請經 2/3 正式班員同意。 3.正式班員提議經 2/3 正式班員同意。 4.以上 3 項任一條件成立時。 5.股金依年度結算股權 80% 退股。 6.時機每年年度結算時三月底辦理。	
繼承	1.時機場主異動非為夫妻關係時。 2.必須先辦理退出再辦理選任。 3.股權依年度結算 100%。 4.結算日期繼承當月月低。	
開除	1.損害班權益之言行或違反章程，經班長告誡 2 次以上無效，提報班員大會經正式班員 4/5 通過者，不得異議。 2.時效於決議當日立即生效。 3.開除班員退股時間於當年度結算後一個月內完成。 4.股金以當年度結算股權 50% 退股。	

(二)資訊蒐集與應用

本班設有會計 1 人負責電腦資料建檔與傳輸，其他班員在電腦方面略有應用，但未深入應用於產銷或財務資料。

(三)生產流程與計畫

在生產方面多個人經營，作物不同流程也不一，但銷售則由班共運，其流程如下：



三、產品銷售

本班年營業額在班投入共同運銷事業後逐年成長，89 年以達 5,035 萬元。

(一)銷售通路

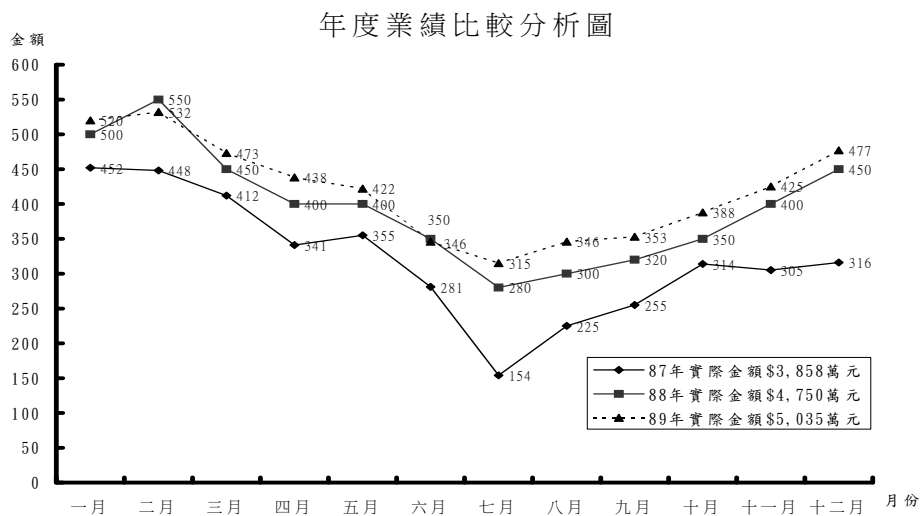
- 1.內湖展示場：由班員提供展示產品，供客戶選購。
- 2.永靖集貨場：由會計兼業務統籌接單及出貨予各客戶。

(二)促銷計畫

- 1.班長率相關人員依生產狀況出訪客戶。
- 2.將班內生產之77種作物依規格、價格、分類製程目錄按月份送各客戶參考。

(三)價格及策略

產品訂價依大小及種苗價格而定，並隨市場行情而調整售價。



## 經營診斷分析

### 一、產業分析

#### (一) 產業現況

以民國88年調查得知全省盆花栽培面積有607公頃，其中彰化縣就佔了24%（146公頃），具有舉足輕重的地位，而本班也有13.3公頃，在全省栽培面積中也佔2.2%。以全省之栽培而言，每個地區之盆花種類多來自相同，像北部以台北、宜蘭較為集中，生產杜鵑、茶花、聖誕紅及觀葉植物為主，中部以台中縣、彰化縣及南投縣較多，蘭花類、盆菊及觀葉植物不可少，南部則以台南、高雄及屏東較多火鶴、蘭花及觀葉植物也多。

#### (二) 產業趨勢分析

##### 1. 歷年進出口量

國外盆花的進口多以苗及球根居多，種子較少，成品也不多，大多藉由貿易商管道進口，實際資料不易統計。

##### 2. 歷年生產量

年份	種植面積 (公頃)	產 值 (元)
85	457.33	457,884,277
86	601.39	1,353,986,674
87	690.42	1,307,905,829
88	607.00	1,068,069,706

##### 3. 產業供需

未來需求減少，價格下降，產品生命週期步入衰退期

4. 外部環境狀況表

年 項目	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
環境					溫度升高

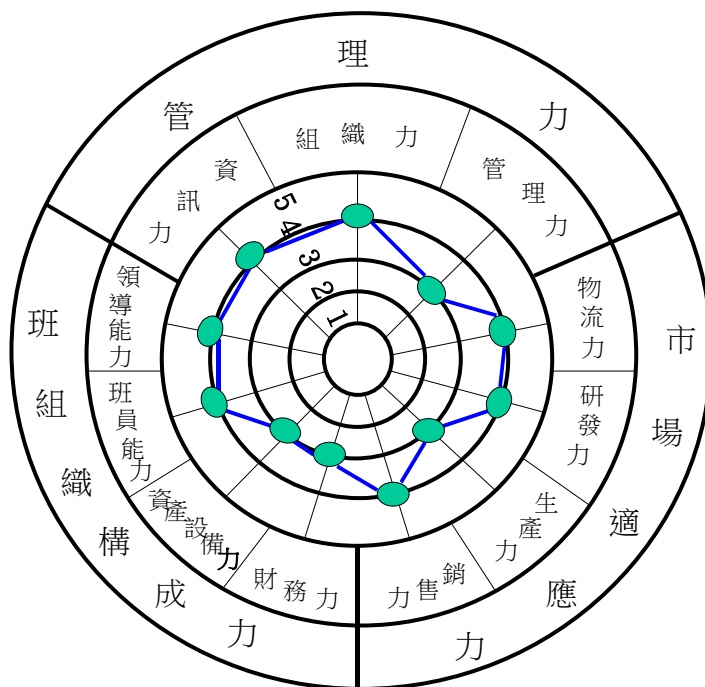


圖1、非數值項目雷達圖

## 二、經營分析

## (一)產銷組織分析

表一、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 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				✓		✓		

## (二) 財務分析(數值)

## 1. 損益分析

收入來源由每人每月3,000元支付會計薪資，其餘每台車付900元（6月前）或800元（6月後）以支付運費及水電郵資，總計收入有860,500元，支出936,330元，本期淨損64,340元。

## 損 益 表

八十九年一月一日至八十九年十二月三十一日止（代銷事業）

營業收入	3,541,131
營業成本	3,541,131
營業毛利	0
營業費用及損失	924,840
營業淨利	-924,840
營業外收入	860,500
本期損益	-64,340

## 2. 資產分析

本班現有設備為集貨場及相關辦公設施，目前無負債。

八十九年十二月三十一日

流動資產 ····· 869,865	負債總額····· 0	流
現金····· 569,865	動負債····· 0	
應收票據····· 150,000	長期負債····· 0	
應收帳款····· 150,000		
固定資產····· 462,100	班員權益····· 1,259,965	
房屋及建築····· 400,000	班基金····· 1,276,641	
減：累計折舊····· (160,000)	補助款····· 30,000	
運輸設備····· 240,000	前期損益····· 92,984	
減：累計折舊····· (80,000)	本期損益····· -64,340	
辦公設備····· 100,500	班員權益總額····· 1,259,965	
減：累計折舊····· (63,600)		
資產總額····· 1,331,965	負債及班員權益總額 1,331,965	

## 3. 班財務綜合分析

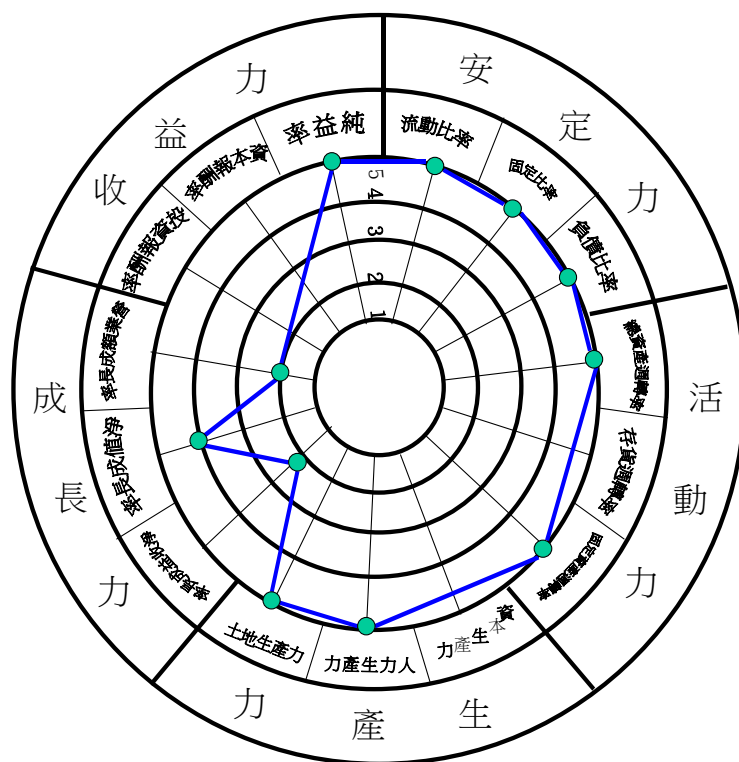
本班營業額有5,035萬元，以25%利潤計，共有1,259萬元淨利，透過班運銷貨款為3,541,131元，僅佔全部營業額的7%，且因手續費收取過低，班經常事業並未賺錢。



單位：%

項 目		策略 目標	時序傾向			本年度 實績	下年度 目標	參考值	計 算 式
區 分	指 標		87	88	89				
收 益 力	投資報酬率	-				-5	8	8 ↑	本期淨利/資產總額
	資本報酬率	-				-	10	↑	本期淨利/業主權益
	純益率	15				25	30	10 ↑	本期淨利/銷貨收入
安 定 力	流動比率	0				0	0	130~200	流動資產/流動負債
	固定比率	30				35	30	100 ↓	固定資產/資產總額
	負債比率	0				0	0	100 ↓	負債總額/資產總額
活 動 力	總資產週轉率	47				2.7 次	3 次	2 次 ↑	銷貨收入/資產總額
	存貨週轉率	-				-	-	3-4 次 ↑	銷貨收入/在長品
	固定資產週轉率	115 次				7.7 次	10 次	3 次 ↑	銷貨收入/固定資產
生 產 力	資本生產力	-				-	-	↑	生產總額/資產總額
	人力生產力	250 倍				16.4 倍	20 倍	5 倍 ↑	銷貨收入/薪資額
	土地生產力	110 萬元				113.4 萬元	120 萬元	↑	淨利/面積(11.1)
成 長 力	營業額成長率	10				6	8	15 ↑	(本期收入-上期收入)/上期收入
	淨值成長率	20				20	20	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	20				6	8	15 ↑	(本期淨利-上期淨利)/上期淨利

4. 數值指標雷達圖



三、財務與組織因果關連分析

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	25%	30%	1.商品力	1.品質太低	1.改進生產技術
			2.銷售力	1.促銷力差 2.銷售點少	1.客戶訪問 1.增加通路 2.產銷聯盟
固定比率	35%	30%	1.資產設備力	1.集貨場折舊高	1.慎選場地
淨收益成長率	6%	8%	1.生產力	1.品質不良	1.訓練 2.問題分析
				2.產期失衡	1.生產計劃 2.產期調節
			2.銷售力	1.促銷力差	1.客戶訪問
				2.銷售點少	1.增加通路 2.產銷聯盟

### 結論與建議

本班除班經營之運銷業務未替班賺錢外，個人經營之營業額及收益均有成長，未來應加強產業環境評估及增加成長力，惟未來受景氣下滑影響，產業維持現狀即屬良好，所以加強品質及研發，並與上、下游業者策略聯盟，才能確保生存。

#### (一)現階段輔導計畫表

類 別	工 作 項 目	輔 導 內 容	預 期 效 益
班組織構成功力	領導能力		
	班員能力		
	資產設備力		
	財務力		
管理力	資訊力	熟悉網路應用及文書處理	
	組織力		
	管理力		
市場適應力	促銷力	客戶訪問	
	物流力		
	研發力	上游種苗合作	
	生產力	提昇田間生產技術	
	銷售力		

#### (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
展示場規劃	250	展示區設施

