

彰化縣埤頭鄉梨產銷班第一班診斷輔導報告

戴登燦

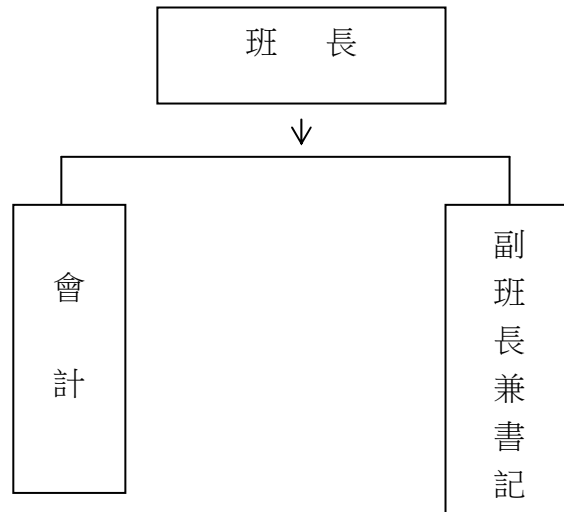
產銷組織概況

一、組織簡介：

本班因釀酒葡萄停止收購，農民面臨轉作而必需選擇其他可供生產作物之影響下成立這個班，而在有關單位轉作作物的建議下選擇了梨產業，並在農會積極推廣與協助下，終於將一批志同道合的農民引入這個班，目前班員有 24 名，經營面積 17.7 公頃，平均年齡約 50 歲，男女比例約為 4：1，目前暫以班長住處客廳做為班會議場所，未來規劃再另一班員處建立合宜之班場所，班內雖不定期召開班會，但內容以討論技術為主，會記帳雖有記載但未詳細說明及告知班員，且開支項目多為交際費，未積極開拓財源，導致基金使用保守，運用欠缺靈活。

班產品大多自行販售且以交寄行口為主，因去年氣候溫和產品品質高，多售得相當高價格，且較重要梨產區（東勢、卓蘭、和平…）之價格還高，全班對梨產業前景充滿樂觀與期待，但本年氣候失調，產量與收成不如預期，又再興起更換品種之念頭。

二、組織架構及功能職掌：



班長：負責班之所有事務管理及召開班會，對外代表本班

書記：負責班會記錄、文書及行政工作

會計：管理共同資金、資材及設備等

三、營業活動---產銷概況

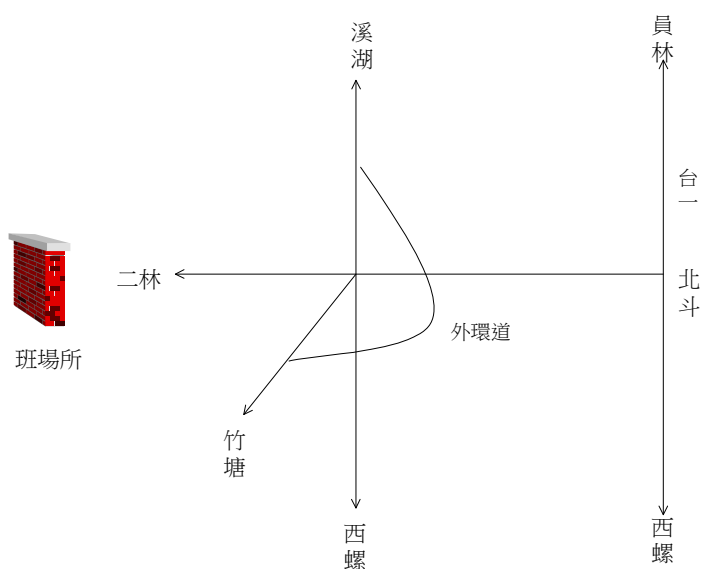
1.生產面積、產量

品名	面積	產量	銷售市場	採收期	平均單價
蜜雪梨	16.7 公頃	53,640 公斤	行口	3-9 月	133/公斤
新興(寄接)	0.5 公頃	1,250 公斤	行口	7 月	133 元/公斤
豐水(寄接)	5.5 公頃	13,750 公斤	行口	6 月	133 元/公斤
明福梨	2 公頃	0 公斤	行口	3-9 月	133 元/公斤

四、設備狀況：

無班共同性財產

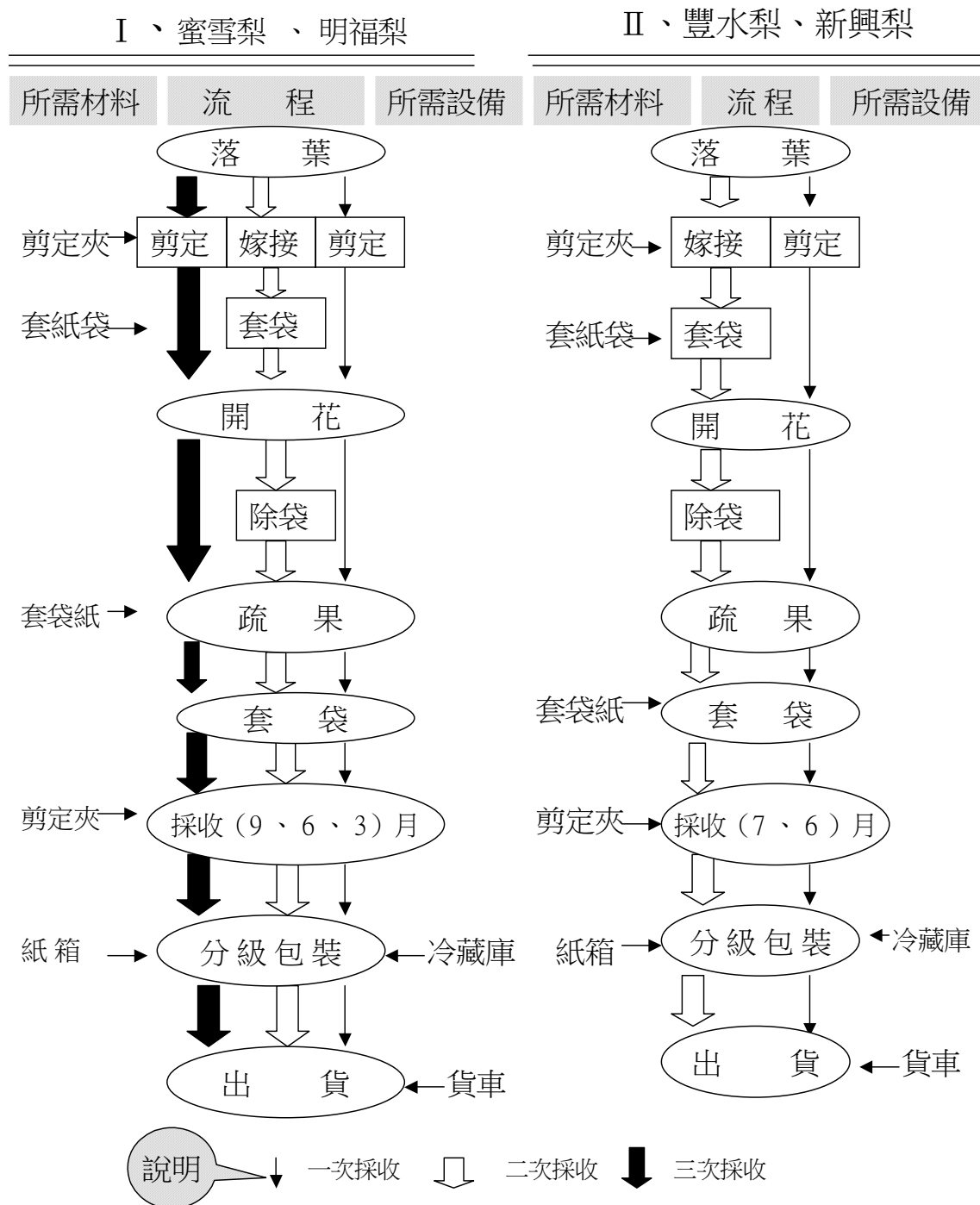
五、位置概要圖



六、現場佈置圖：

無班集貨場所

七、產銷作業流程圖：



機會與威脅的結果和課題

機 會 項 目	威 脅 項 目
1.國民所得提高、消費能力增加。 2.冷藏設備與技術發達。	1. 加入 WTO 後水果多,替代產品也多 2. 台灣高溫多濕病蟲害嚴重
對 應 課 題	對 應 課 題
1.加強禮品與高級品之生產。 2.維持產地品質，延長產品新鮮度。	1.市場區隔 2.改進生產管理方式

(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（與東勢地區比較）

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		
產期	√				√			6	
果實大小			√		√			-3	
栽培管理技術				√	√			-6	
消費群			√		√			-3	
品種適應性			√			√		-2	

強弱勢的結果和課題

強 勢 項 目	弱 勢 項 目
1.產期早、市場獨占	1.技術不成熟、失敗多、耗損多、成本高
對 應 課 題	對 應 課 題
1.加強研發早生種梨之一年三收栽培制度 2.提高品質，建立知名度 3.成本價加成並選擇適當通路行銷	1.教育訓練、研習及觀摩 2.適當植株體營養管理 3.計算標準產能，減少樹體負荷

二、產銷組織營運分析

(一)生產管理

1.現況說明

本班目前均個別經營，並未針對客戶需求安排生產事宜，對於套袋所需的袋子、肥料、農藥或其他紙箱亦未訂定需求計劃，也未有生產作業曆，但偶有觀摩及講習增進生產技能。

2. 問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1. 無法掌握產期	1. 研擬採收判斷指數（盛花後天數與積溫）
	2. 訂定生產計劃排程
2. 每年結果量不一	1. 改進生產管理技術
	2. 試擬標準產能

(二) 品質管理

1. 現況說明

生產過程中，本班尚未進行葉片營養診斷，無法根據樹體狀況施用合適肥料，而顧客方面，因屬於託賣性質，未曾要求品質或等級，僅以一般管理來生產可能符合顧客之口味，其結果在 88 年價格的反應中，大致是符合的，但今年可能需要加強。

2. 問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1. 果實發育期落葉，生長停頓，品質低	1. 葉片送營養分析
2. 採收果實成熟度不一，分級不易	1. 訓練外表判別
	2. 套袋期顏色管理

(三) 組織與人力管理

1. 現況說明

班設班長 1 人、副班長 1 人及會計一人，餘為班員，平時 2-3 月開會一次，無班場所及集貨場。平常有零星補助作為凝聚班員之力量，但花於應酬之經費亦不少，班內除紙箱之共同採購外，其餘之共同行為並不多，且因土地非毗鄰相互間之往來還不是很密切，所以對彼此的生產狀況目前還不是很瞭解。

2. 問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1. 管理層之班幹部少，組織力小。	1. 調整組織架構
	2. 訓練及建立班場所
2. 基層班員資訊少。	1. 強化資訊蒐集的質與量

(四) 行銷管理

1. 現況說明

產期集中於 3、6、9 月附近，個別運銷及個別品牌出售，且多銷予行口商，在全省梨產業及市場中不具影響力與知名度。銷售所得視當年品質而定，無固定客戶且目前多無倉儲設備，無法拉長產品銷售期限。

2.問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1.未建立地區性品牌知名度	1.設計包裝容器
	2.突顯地區產品特色
2.欠缺集貨場地，包裝運輸難以集中	1.規劃及分散集貨場所
	2.規劃儲存場所及使用規則

(五)財務管理

1.現況說明

班基金不多，主要來自班員繳交及政府補助，經費應用於交際費、並未投資共同事業或其他營業項目，因此在坐吃山空下班資金將日趨減少與惡化。

2.問題分析與可能對策

問題分析	可能解決對策
1.財源少，支出多	1.開發共同事業
	2.節省支出
2.無資金計劃，財務調度力低	1.訓練會計人員
	2.規劃資金計劃

三、班財務狀況:

(一)損益表：

損 益 表

八十八年一月一日至八十八年十二月三十一日止

營業收入	\$ 0
營業費用	
管理費用：交際費	\$ 30,740
補 貼	\$ 18,030
小 計	\$ 48,770
營業費用總額	\$ 48,770
營業淨利	\$ 0
營業外收入：	
利息收入	\$ 0
本期損益	\$ -48,770

(二) 資產負債表：

資 產	負債及班員權益
流動資產	負 債
現金.....\$ 43,808	流動負債..... \$ 0
流動資產總額.....\$ 43,808	長期負債..... \$ 0
固定資產	負債總額..... \$ 0
固定資產總額..... \$ 0	班員權益
資產總額..... \$ 43,808	班基金..... \$ 53,100
	補助款..... \$ 39,478
	本期損益..... \$ -48,770
	班員權益總額..... \$
	負債及班員權益總額. \$ 43,808

結論與建議

本班原利用班長家集會，由於受場地限制並無足夠之空間，後來在本班計畫輔導下建立一新的班場所，並擬建各項看板，以提昇產銷班的專業知識與資訊，減少過去因技術不足所導致之損失。

至於生產技術改善方面，原想利用班場所作教育活動，但因場所完成時間略晚，需延至中程目標再做。

過去由於缺乏冷藏設施，產品採收後無處可存放，又產品後熟嚴重，致使虧損 10 萬餘元，但在冷藏庫設立後，損失已減低，但仍應搭配計劃行銷，才能發揮最大效用。

目前班已有固定場所以供集貨及會議，未來應加善用及引入管理手法，才能提昇班之收益，否則還是有虧損危機。

一、輔導成果

輔導項目	執行成果	輔導效益	待解決問題
1. 擬定組織體系	1. 重新調整組織體系 增加專業性分組	提昇專業知識水準	
2. 建立現代化會議設備	1. 新建會議室 30 坪 2. 新建辦公室一間 3. 資訊化會議 2 次	提高產業資訊的質 與量及合宜的運作 場所	
3. 建立生產流程	1. 設立生產流程看板 二片	減少錯誤摸索	

4.新建冷藏庫	1.設立四坪冷藏庫 2.建立使用規則	1.減少鮮果 10 萬元之損失	
5.品牌建立	設計品牌於超市促銷	提高知名度	

二、輔導成果實錄



改善前



會議場所改善

改善後

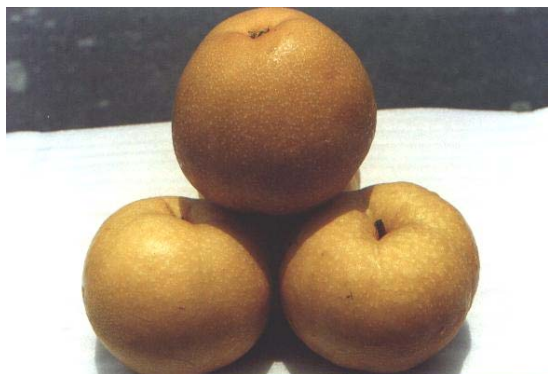


改善前



集貨場所改善

改善後



改善前



行銷改善

改善後

